

〔美〕迈克尔·波特 著

# 竞争战略

*Jingzheng  
Zhanlue*

中国财政经济出版社

# 竞争战略

[美] 迈克尔·波特 著

乔晓东 李东汉 富康 译  
王西青 唐燕农

夏忠华 校译

中国财政经济出版社

## 竞 争 战 略

〔美〕迈克尔·波特 著

乔晓东 李东汉 富康 译  
王西青 唐燕农

中国经济体制改革出版社 出版发行

(北京东城大佛寺东街8号)

法律出版社印刷厂印刷

850×1168毫米 32开 10.75印张 281000字  
1989年1月第1版 1989年1月石家庄第1次印刷  
印数1—21000 定价：3.80元  
ISBN 7-5005-0667-8/F·0619

## 译 者 的 话

迈克尔·波特先生是美国著名管理学家，哈佛大学教授，并兼任许多大公司的咨询顾问。他在哈佛大学首开竞争战略和竞争优势课程，其竞争战略理论受到管理学界和企业界极高的评价，《竞争战略》一书被美国《幸福》杂志标列的500家大企业的经理、咨询顾问和证券分析家视为必读的“圣经”。我们把这本书介绍给国内的读者，希望能有所启迪和帮助。

参加本书翻译的有：乔晓东、王西青、唐燕农、李东汉、富康，最后由乔晓东、李东汉定稿。在翻译过程中，我们对书中个别部分做了删节。

由于我们水平有限，错误和不妥之处在所难免，欢迎广大读者批评指正。

译 者

1988年8月

# 目 录

绪 论	( 1 )
第一篇 一般分析技术	( 8 )
第一章 产业结构分析	( 9 )
决定竞争激烈程度的结构因素	(10)
结构分析与竞争战略	(34)
结构分析与产业定义	(36)
第二章 竞争战略的基本类型	(38)
三种竞争战略类型	(38)
徘徊其间	(44)
通用战略的风险	(48)
第三章 竞争对手的分析模式	(51)
竞争对手分析要素	(53)
四种要素的综合——竞争对手反击概要	(70)
竞争对手分析与产业预测	(73)
需要有一个了解竞争对手的情报系统	(73)
第四章 市场信号	(76)
市场信号的类型	(76)
根据历史辨别信号	(85)
对市场信号的注意是否可能使精力分散	(86)
第五章 竞争活动	(87)
产业不稳定性：竞争战的可能性	(88)
竞争行动	(89)
承诺	(98)

焦点	103
对信息和秘密的注释	103
第六章 对买方和供应方的战略	105
买主的选择	105
购买战略	117
第七章 产业内部结构分析	121
竞争战略的方向	122
战略分组	124
战略集团和一个公司的利润性	135
战略构成的意义	140
战略集团分布图——一种分析工具	144
第八章 产业演变	147
产业演变的基本概念	147
演变过程	152
产业演变的重要关系	169
<b>第二篇 一般产业环境</b>	173
第九章 分散型产业中的竞争战略	175
造成产业分散的原因是什么	179
克服分散	183
对付分散	188
潜在战略陷阱	191
制定战略公式化	193
第十章 初现产业中的竞争战略	195
结构环境	196
限制产业发展的问题	200
早期或晚期市场	203
战略选择	207
预测技术	211
进入哪一个初现产业	212

第十一章 向产业成熟转化.....	(214)
转化中的产业变化.....	(214)
转化的某些战略结论.....	(217)
转化时期的战略陷阱.....	(222)
成熟的组织影响.....	(225)
产业转化与总经理.....	(227)
第十二章 衰退产业的竞争战略.....	(229)
下降阶段竞争的结构决定因素.....	(230)
衰退过程中的战略选择.....	(240)
为衰退阶段选择一项战略.....	(243)
衰退中的陷阱.....	(246)
衰退前的准备.....	(246)
第十三章 全球性产业的竞争.....	(248)
全球竞争的原因和障碍.....	(250)
全球性产业的发展.....	(258)
全球性产业中的竞争.....	(261)
全球性产业的战略选择.....	(263)
影响全球竞争的趋势.....	(265)
<b>第三篇 战略决策</b> .....	(268)
第十四章 纵向联合的战略分析.....	(269)
纵向联合的战略利益与成本.....	(270)
前向联合的特殊战略问题.....	(281)
后向联合的特殊战略问题.....	(283)
长期合同与联合的经济性.....	(284)
纵向联合决策中的某些错觉.....	(287)
第十五章 业务能力扩展.....	(289)
业务能力扩展决策的要素.....	(290)
业务能力过大的原因.....	(292)
抢先战略.....	(299)

第十六章 进入新业务领域.....	(302)
通过内部发展进入.....	(303)
通过收购进入.....	(311)
连续进入.....	(315)
<b>附录A</b> 竞争者分析中的组合技术 .....	(317)
<b>附录B</b> 如何进行产业分析 .....	(323)



## 绪 论

在一个产业中，参加竞争的每一个公司都有其竞争战略，尽管它可能是明确的，也可能是含蓄的。这一战略可能在计划过程中明确地提出，或者可能通过公司各职能部门的活动含蓄地显现。每一职能部门，局限于要为本部门考虑，不可避免地会使它从事的开发受到其业务角度的或部门负责人兴趣的影响。因此，一个公司的最佳战略恰好与这些部门发展构想的集合完全相同的情况是很少的。

当今，美国及国外公司的战略规划都强调这样一种观点：即一个明确的战略构成过程总能表现出明显的效益，它保证职能部门至少在政策上（如果不是行动上）与一系列共同的目标相协调，并受这些目标的指导。对正式的战略规划关注的增长，显著地突出了管理者们长期关心的问题：在我所处的产业中或我准备跻身的产业里，驱动竞争的因素有哪些？竞争对手们可能采取什么行动以及最佳的反击方式是什么？该产业会如何演变？公司如何在长期竞争中处于最佳位置？

可是，许多正式的战略规划过程都把重点放在了有组织、有系统地提出这些问题，而没有放在解决问题上。然而，那些通常由咨询公司提出来的解决问题的技术方法，不是只分析一个孤立的公司而忽略了产业远景，就是仅考虑产业结构的某个方面（如成本行为）。这些都无法适应产业竞争的需要。

本书提供了分析技术的综合结构。它有助于一个公司对产业进行总体分析、预测产业未来的变化、理解竞争对手以及自身地位，并根据具体业务类型将这种分析转化为一种竞争的战略。本书由三部分组成，第一篇阐述了对产业结构和对竞争对手进行分析的一般

系统。这一系统的基础是对作用于一个产业的五种竞争力量进行分析，了解它们的含义。基于这一系统，第一篇论述分析竞争对手、买主和供应者的技术；论述识别市场信号的方法；论述了采取竞争行动及对竞争行动进行反击的竞赛理论观；论述在一个产业中战略小组分布方法及这些业务组经营中的区别；介绍预测产业演变的系统方法。

第二篇论述如何将第一篇介绍的分析系统用于几种重要类型的产业环境，从而得出竞争战略。这些不同的环境反应在产业的侧重点、成熟程度及对国际性竞争的展望方面的根本不同。这些环境上的不同，对于确定一项业务投入竞争时的战略内容，对于了解可能的战略抉择及常见的战略失误都十分重要。第二篇考察了零散型产业、成长型产业、产业的成熟性过渡、衰退型产业及全球型产业。

本书第三篇通过系统地考察公司在—个产业中竞争所面临的几种重要战略决策：纵向联合、重点业务能力的扩张、进入新业务领域，完成对整个分析系统的介绍（关于战略撤退的问题于第二篇第十二章详细讨论）。每一种战略决策的分析都要用第一篇介绍的一般分析方法，同时也要用其它经济学理论以及管理和搞活一个组织的行政管理常识。第三篇在设计上不仅有助于一个公司做出这些关键性决策，而且有助于认清竞争的对手、买主、供应商，以及潜在的侵入者可能做的类似决策。

读者可以从不同角度用本书对某项特定的业务的竞争战略进行分析。首先可以应用第一篇介绍的一般方法。从第二篇开始的章节涉及公司产业的主要类型，这方面知识可用来具体指导公司在特定环境中的战略构成。如果读者需要考虑经营中的某一特定决策，也可以参考第三篇的相应章节。即便公司尚未面临紧迫的特殊决策，第三篇通常对于回顾公司已经做出的决策和考察竞争对手们的过去和现在的决策也有帮助。

虽然读者可以深入研究某一特殊章节，但在开始接触一特定的战略问题时，对于整个系统机制的理解是很有帮助的。书中的各部

分相互充实，相互加强。有些章节从公司自身地位来看似乎并不重要，但对于如何观察竞争对手们则很重要，而且产业各方面情况及当前制定的战略决策都有可能发生变化。阅读全书可能显得难以接受，但对这一努力的报答将表现在评价一种战略形势及开发一种竞争战略时来得更为快捷和清晰。

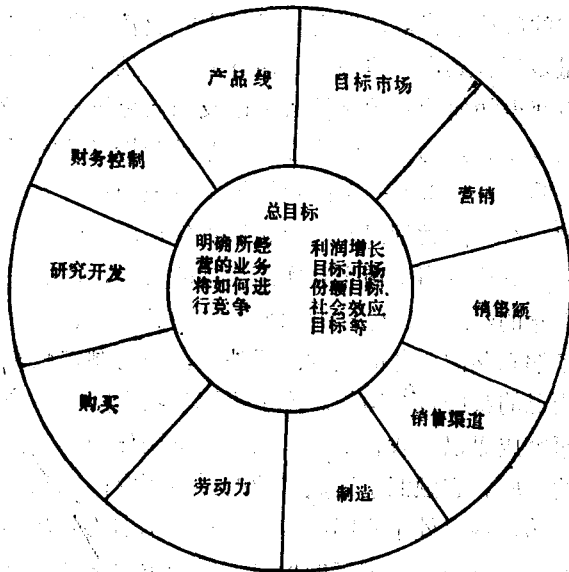
从本书的阅读中将很快发现，对一个产业及其竞争者的综合分析需要大量数据。其中一些数据是敏感的，并且很难获得。本书旨在帮助读者获得如何确定关键性数据以及如何分析这些数据等方面的一些基本知识。为了反映出在进行某种分析时的实际问题，附录B就如何实际着手考察一个产业提供了系统的探讨方法，包括该领域的资源、公布的数据以及对该领域进行访问的指导。

本书是为具体从事工商企业实践活动的人们，即那些正寻求改进其业务经营的经理们、经理顾问们、管理教师们、证券分析家们或其他要了解并预测业务的成败的局外人，或为制定政府政策而要了解竞争状况的政府官员写的。本书汲取了我在产业经济和经营战略方面的研究成果以及我在哈佛工商管理学院任职和工商管理硕士生教学中的经验。它融汇了无数产业的详尽研究，这些产业各自具有不同的结构，各自处于不同的成熟状态。本书不是从学者角度写的，并且放弃了我的较学术气的风格，但仍希望学者们对一些概念的探讨，对产业组织理论，对许多案例的展开能够感兴趣。

## 回顾：战略形成的经典理论

从根本上讲，开发一种竞争战略也就是为某一业务准备如何投入竞争而规定一种广泛适用的规范。应当有些什么样的竞争目标？在贯彻执行这些目标时需要采取什么样的方针？为了使读者在深入到本书的分析构想中去之前有一个共同的起点，本节将回顾战略构成的经典观念。这种战略构成的思想在这一领域中已成为共同的标准。

如图绪一1所示，竞争战略是公司为之奋斗的一些终点(目标)与公司为达到它们而寻求的方法(政策)的结合物。不同的公司对所述的概念采用着不同的词汇。例如，有些公司愿意使用“使命”或“目标”而不用“总目标”；有些公司用“战术”而不用“经营

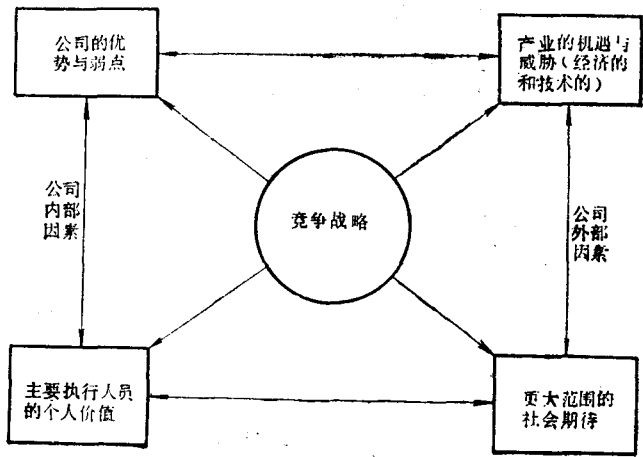


图绪一1 竞争战略轮盘

的”或“职能性的政策”。可是战略问题的根本一条就是要抓住结果与途径的区别。

图绪一1可称为“竞争战略轮盘”，这是一种将公司竞争战略诸方面仅以一简图联系起来的方法。轮毂处是公司的总目标，也即关于公司要怎样投入竞争的笼统定义及其经济与非经济目标。辐条处是用来达到这些目标的主要经营方针。根据公司的活动，在轮盘的每一栏目下，应当简单说明在该职能范围中得出的主要经营方针。通过阐明这些主要经营方针，管理的内容依其业务性质能够在一定程度上具体化。当这些方针具体化后，这种战略观念就可用来

指导公司的整个行动。正如一个车轮，辐条（方针）发自且反映了车毂（目标），并且辐条必须连接在车毂上，否则车轮无法转动。



图绪--2 竞争战略构成的条件

图绪一2表示，在最广义的范围内，构成竞争战略意味着要考虑四种关键因素。这四种关键因素决定了一个公司可以成功地完成其工作的限度。公司的强与弱是相对竞争对手而言的，是其资产与技能的综合表现，包括财力资源、技术情况、商标知名度等等。一个组织内的个人价值是指主要的执行经理以及其他执行既定战略所需涉及的人员的需求和鼓励。这些价值的强与弱决定了一个公司能成功地采取竞争战略的内部（指公司内的）局限。

外部局限是由产业及更大范围的环境决定的。产业的机会与威胁决定了这种竞争环境。这种环境即带有明显的风险，又潜藏着奖赏。社会期待反映这样一些事情对公司的作用：政府政策、社会关注、演变着的风俗以及其它一些社会因素。在一项业务开发其现实的执行性目标与策略之前，必须首先考虑上述四种因素。

通过对提出的目标和方针的一致性检验，如表绪-1，可以决定一个竞争战略是否恰当。

## 表绪-1 一致性检验

### 内部一致性:

这些目标可以共同达到吗?

主要经营方针表现出要达到的目标吗?

主要经营方针之间是相互促进的吗?

### 环境适应性:

目标与方针是否能暴露出产业机遇?

目标与方针面临的产业威胁(包括遭到竞争性回击的风险),其程度是否不超过资源允许的范围?

目标与方针在时间的安排上是否反应了环境对其行动的吸收能力?

这些目标与方针是否迎合了社会关注?

### 资源适应性:

相对于竞争对手而言,目标与方针是否恰好与公司可占有的资源相吻合?

目标与方针的时间安排是否反映了组织的应变能力?

沟通与实行:

目标是否为主要执行人员充分理解?

目标和方针与主要执行人员的价值是否协调一致以保证任务的完成?

是否具备足够的管理能力来进行有效的贯彻执行?

上述这些关于一种有效的竞争战略的广泛考虑因素可视为战略构成的总体性探索。表绪-2中的问题的综合为开发最佳竞争战略提供了途径。

## 表绪-2 构成一种竞争战略的程序

### (一) 经营现状是什么?

#### 1. 鉴别

明确的或含蓄的现行战略是什么?

#### 2. 包含的假设

为使现行战略具有重要意义而必须建立的关于公司相对地位、优势与弱点、竞争对手及产业发展趋势的假设条件是什么？

## (二) 环境正发生着什么变化？

### 1. 产业分析

竞争胜利的关键因素及产业中重要的机遇和严重的威胁是什么？

### 2. 竞争对手分析

现有的和潜在的竞争对手的能力与所受限制是什么？他们将来的可能的行动是什么？

### 3. 社会分析

呈现于政府、社会、政治因素中的机遇与危险。

### 4. 优势与弱点

基于对产业和竞争对手的分析，公司相对于其竞争对手的优势与弱点是什么？

## (三) 经营上应当去做些什么？

### 1. 假设和战略的检验

与(二)中的分析相比较，假设是如何表现在现行战略中的？这一战略通过表绪—1的一致性检验情况如何？

### 2. 战略选择

上述分析中，可行的战略选择有哪些（现行战略是否属于其中之一）？

### 3. 战略的选择

哪一种战略选择能将公司情况与外部机遇和危险建立最佳关系？

尽管表绪—2 描述的程序在直观上可能很清晰，但回答这些问题尚需大量深入的分析。本书的目的正是要解答这些问题。

# 第一篇 一般分析技术

第一篇基于对产业结构和竞争者的分析，建立了竞争战略开发的分析基础。第一章介绍结构分析概念，这种结构分析是理解一个产业中的五种基本竞争力量的基础模式。这一基础是此书进一步探讨的出发点。第二章应用结构分析方式，从最普遍的角度确立了三种竞争战略。这三种竞争战略是可以长期存在的。

第三、四、五章探讨竞争战略形成的另一项重要内容：竞争对手分析。第三章介绍分析竞争对手的基本形式。这种分析有助于人们确认竞争者们的可能行动及他们的反击能力。第三章提出的具体问题帮助分析家们对某一特定的竞争对手进行评估。第四章阐述公司的行动将如何暴露出各种类型的市场信号，这些信号可以充实对竞争对手的分析，并且可以当作采取战略行动的依据。第五章就采取战略行动、战略行动带来的影响及对战略行动的反击等方面进行简单的探讨。第六章详述在开发针对买方和供方的战略时所涉及的结构分析。

第一篇的最后两章将产业及竞争对手的分析结合考虑。第七章揭示了如何分析一个产业中竞争的性质。这一章应用了战略分组概念以及机动能力阻滞原理，这种机动能力的障碍限制了战略位移。第八章通过考虑产业演变的预测方法及某些产业演变对竞争战略带来的影响，对一般分析技术的讨论加以总结。



## 第一章 产业结构分析

构成一个竞争战略的实质就是将一个公司与其环境建立关系。尽管相关环境的范围广阔——它包含着社会的、也包含着经济的因素，但公司环境最关键部分就是公司投入竞争的一个或几个产业。产业结构强烈地影响着竞争规律的确立以及相适应的公司战略的形成。相对而言，产业外部的势力是相当基本的，因为外部力量通常影响着产业内部的所有企业。因此，关键在于这些公司对外部影响的应变能力。

一个产业竞争激烈，这既不是偶然的巧合，也不能归咎于“坏运气”。相反，产业内部的竞争扎根于其基础经济结构，并且远远超越了现有竞争者们的行为范围。一个产业的竞争状态取决于五种基本竞争力量，如图 1—1 所示，这些力量汇集起来决定着该产业的最终利润潜力。这种利润潜力以投资资本的长期收益衡量，并非所有产业都有相同的潜力。最终利润潜力会随着这种合力的变化而发生根本性变化；这些力量变化的范围有强有弱。在那些力量强的产业，如轮胎、造纸、钢铁等，没有一个公司能赚取惊人的收益，而在那些竞争相对和缓的产业，如油田设备及服务设施、化妆品及卫生用品，获取高收益是不足为奇的。

本章涉及到如何确定产业主要结构特征，这些特征决定了竞争的程度，从而决定了产业的利润率。一个产业的某经营单位的竞争战略目标在于使公司在产业内部处于最佳位置，保卫自己，抗击五种竞争力量，或根据自己的意愿来影响这五种竞争力量。由于五种竞争力量的汇集对于所有竞争者都是显而易见的，因此，战略开发的重点就是要深入到表面现象之后分析竞争压力的来源。对于隐