

# 竞争 优势

Michael Porter

[美] 迈克尔·波特◎著

陈丽芳◎译

**COMPETITIVE ADVANTAGE**

Creating and Sustaining  
Superior Performance



中信出版社·CHINACITICPRESS

竞争  
优势

Michael Porter

[美] 迈克尔·波特◎著  
陈丽芳◎译

COMPETITIVE ADVANTAGE

Creating and Sustaining  
Superior Performance



## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

竞争优势 / (美) 波特著; 陈丽芳译. —北京: 中信出版社, 2014.6  
书名原文: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance  
ISBN 978-7-5086-4347-2  
I. 竞… II. ①波… ②陈… III. 企业竞争-研究 IV. F270  
中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第 271467 号

Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance  
Original English language edition copyright © 1985 by Michael E. Porter  
Introduction copyright © 1998 by Michael E. Porter  
All Rights Reserved.  
Published by arrangement with the original publisher, FREE PRESS, a division of Simon & Schuster, Inc.  
Simplified Chinese translation copyright © 2014 by China CITIC Press  
本书仅限中国大陆地区发行销售

## 竞争优势

著 者: [美] 迈克尔·波特  
译 者: 陈丽芳  
策划推广: 中信出版社 ( China CITIC Press )  
出版发行: 中信出版集团股份有限公司  
( 北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029 )  
( CITIC Publishing Group )  
承 印 者: 北京中科印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16  
版 次: 2014 年 6 月第 1 版  
京权图字: 01-2013-6369  
书 号: ISBN 978-7-5086-4347-2 / F · 3076  
定 价: 88.00 元

印 张: 28.25 字 数: 488 千字  
印 次: 2014 年 6 月第 1 次印刷  
广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

波特教授是享誉全球的管理大师，是战略管理领域的开拓者、泰斗，其战略思想影响至深，迄今依然是商学院最受欢迎的战略分析工具之一。在中欧国际工商学院EMBA（高层管理人员工商管理硕士）学员的小组课题报告中，波特教授的分析框架当仁不让成为首选。中欧办学至今近20年来无不如此，足见大师作品历久弥新的经典价值。

为何波特的战略思想如此受欢迎？我想大概有以下几条理由。第一，他的战略思想将复杂的竞争现象精简为通俗易懂的思维模型，企业家听了就能理解，拿过来就可以应用。第二，在看似朴素的方法背后，是他惊人的洞察力。尽管现实世界纷繁芜杂，商业创新层出不穷，但其战略分析均可适用。即便前几年风靡一时的《蓝海战略》，也是在波特战略理论基础上的创新与延展。第三，尽管在现实世界的管理决策中，企业家未必能够完全按照波特的分析方法去制定战略，但这并不影响企业家对波特战略的钟爱。因为，波特战略总是能帮助他们更加有条理地去思考、总结问题，也可以更好地把自己的战略意图与同事们交流和分享。

波特之所以能做到以上几点，其中一个原因是他对案例的运用。在每一个战略步骤/环节，波特都借具体案例加以阐释和说明，这使读者感觉非常受用。当然，更重要的是波特教授独特的个人经历：第一，他先取得MBA（工商管理硕士）学位，再拿到经济学博士学位，MBA的经历让他的研究始终围绕现实世界运转；第二，他不是学管理出身，而是经济学博士，经济学的特点在于抽象的总结，经济学训练赋予了波特化繁为简的功力；第三，他26岁就执教于以案例教学法闻名世界的哈佛商学院，这进一步强化了他与现实世界的联系。波特教授的这些成功因素，是值得

如今的商学院教授们认真借鉴的。

对中国的一些企业家而言,《竞争优势》及《竞争战略》等“竞争”系列丛书是特别需要补课的好教材。企业家往往热衷于制定宏大的战略,这听起来很刺激、很有成就感,但真正让一家企业走向持久成功的,不是战略宏图,而是战略背后的能力、执行力,即竞争优势。“一流的战略+二流的执行”,往往比不上“次佳的战略+一流的执行”。原因很简单,任何战略,无论你多么超前,都会吸引新的进入者。先发者建立起难以模仿的竞争优势,才是成功的关键。在中国这样一个过去30年年均GDP(国内生产总值)增长率高达9.8%的市场,有那么一些企业家总是在追逐机会,而缺乏打造竞争优势的耐心和恒心。因此,我们看到了太多的流星企业,各领风骚三五年。《竞争优势》是《竞争战略》的姊妹篇,如果企业家只学习后者而遗漏了前者,无疑是只学到了表面功夫。

中国企业需要认真学习波特的这套“竞争”系列丛书,其迫切性还与当下的经济转型有关。中共十八届三中全会提出的全面深化改革方案,开启了中国经济社会转型的大幕。转型对企业而言意味着新的竞争环境。经济增速将从高速变为中高速,原来的劳动力成本优势进一步下降,人口结构迎来刘易斯拐点,经济从投资推动转向消费驱动,以上海自贸区为标志的对外开放进一步升级……显然,企业未来的成功将不能继续简单地依赖低成本优势和经济高速增长带来的投资机会。转型的根本出路在于创新,创新将是成就未来赢家的不二法宝。但任何一次商业创新都只能带来暂时的领先,只有建立在竞争优势基础之上的持续创新,才是成就伟大企业之路。

我郑重推荐这套丛书,希望企业家们潜心细读,一定会有令你感到惊喜的收获与顿悟。

中欧国际工商学院院长,上海数字化与互联网金融研究中心主任

朱晓明

迈克尔·波特的《竞争战略》、《竞争优势》以及《国家竞争优势》，都是商学或管理学领域很有影响力的著作。其贡献不仅在理论上，而且为公共和民营组织的实践者提供了一个系统的思想方法，帮助人们考虑一个企业、组织乃至国家的竞争战略问题。从理论上来说，波特的的工作开启了用不同学术领域的研究方法来分析、研究、解决同一个问题的先河，产业经济学、组织行为学乃至社会学，都被用到战略管理的理论研究当中。对其在实践或应用方面的贡献，我只想谈一点近年来自己在国内商学院任教时的体验。国内EMBA学生的毕业论文大多以企业战略为题，在几个主要商学院中这个统计数字都超过60%，而这些论文都是用波特的方法来思考和解决学员所在的企业或其他组织的战略问题。可见其影响之大，是许多其他著作难以企及的。

波特教授在其著作中提出的标准分析方法，如“五力分析”、三种基本战略等，应用起来很方便。这里就有一个实战性的问题：是否用了波特的方法，就一定能在经营中成功、在竞争中取胜？这显然与事实不符。所以在读波特的书时要注意，有些东西可以套用，有些东西不能简单套用。分析的框架、考虑的要素、思想的方法可以套用，但分析的结论，特别是针对某些特定案例的结论，就不一定能套用。即使在同一行业，但是时间不同，地点不同，文化背景不同，企业的最佳策略就不一定相同。所以看波特的书，一定要结合自己的工作实际来读、来想、来分析。一切从实际出发，才是成功的秘诀。

为了保证理论阐述的完备性，波特教授在书中对问题条件、决定因素、战略选择、挑战与风险等方面的陈述和分析面面俱到，力求详尽。好处是可以全面看待

问题，不会疏漏了应该考虑的条件、因素和风险。但是可能出现的问题是读者会被林林总总的信息所淹没，丢失了重点，搞不清什么是关键问题。说到“五力”，什么是起主要作用的力？说到“优势”，什么是能克敌制胜的强项？说到“劣势”，什么是可能致命的弱点？重要的东西不多，但要抓住它们并不容易。要抓住重点、抓住关键，除了经验和判断力之外，利用企业和行业的历史统计数据也是一个有效的办法。

应用波特教授的分析方法，还要注意“与时俱进”。世间万物都在变化，市场和客户在变化，产品和技术在变化，经营环境在变化，竞争对手在变化，企业本身的能力、文化也在不断地变化。这些变化超过一定限度，就要求对企业的竞争战略做出相应的调整。成功的战略决策固然不会是“一蹴而就”，更不可能“一劳永逸”，所以一定要有长远的观点、动态的观点，时时把握重要因素的变化，及时做出相应的调整。常怀危机意识，戒骄戒躁，才有企业的“长治久安”。

这里我讲了三点意思，一是要联系实际，二是要抓要点、抓关键，三是要灵活变通、与时俱进。这些意见供读者在研读和应用波特教授著作时参考。

这次由中信出版社引进并翻译的《竞争优势》，行文平白，颇合乎中国广大读者的口味，特此推介。在写此序言时，我一直把陈小悦亲笔题赠的译著放在手边，他的音容笑貌，时时浮现眼前。小悦兄与我同年出生，同年考进大学——他在清华、我在复旦，后来又一同献身管理教育和研究。如今他英年早逝，谨以这一段文字纪念这位我国改革开放后第一代管理学界的杰出学者。

耶鲁大学荣誉教授，长江商学院学术副院长  
李乐德

《竞争优势》英文版首次于1985年出版，是竞争三部曲中继《竞争战略》之后的第二部。《竞争战略》的主要切入点是行业，而《竞争优势》主要是对企业层面的分析。本书旨在构建企业的概念框架，揭示竞争优势的基础及其可持续性。

本书的核心是企业活动基础论（activity-based theory）。若要在任何行业内竞争，企业必须实施多项具体的活动，包括订单处理、拜访买方、组装产品和训练员工等。相比营销或者研发等传统部门，活动（activities）的覆盖范围较小。活动会产生成本，但开展活动能为顾客创造价值，所以它是竞争优势的基本单位。

本书介绍了价值链的概念。价值链是企业活动战略思维、评估活动相对成本和角色的通用框架。买方愿意为某个产品或者服务支付的价格与生产产品或提供服务所开展活动的成本之间的差别决定了利润。通过价值链，人们得以严谨地思考要求溢价的买方价值的源泉，明白某种产品或者服务能够取代其他产品或者服务的原因，而战略定义了企业活动内在一致的性质，是区分企业与对手的标志。

企业基于活动的观点为我们思考企业多元化战略提供了基础。本书探讨了竞争中互补性产品或者服务的作用，以及某些行业的竞争优势。活动是我们分析多元化经营策略的竞争优势和劣势的基本工具。从活动共享或者不同活动之间专有技术的转化这一角度，能够更加深刻地理解多元化竞争为企业创造附加值的能力，这使得人们能够对协同增效这个难以捉摸的概念进行更具体、更严密的界定。除了这些问题外，本书还探讨了跨部门业务协作过程中面临的组织层面的挑战。随着全球企业兼并新浪潮的到来，企业从中获得的竞争价值尚待商榷，这些问题作为核心再次摆在了人们的面前，亟待解决。



最后，企业的活动基础观为我们分析国际战略乃至通俗意义上的跨地区竞争提供了强大的理论框架。在国际竞争中，企业能够在多个区域扩展活动[我将这种现象称为活动配置（*configuration*）]，在全球范围内的多个地区协调活动，赢得潜在的竞争优势。由于本书篇幅较长，有关国际问题，我将另行撰书阐述。按照这个思路，我们还要分析地理位置在获取竞争优势过程中所起的作用。竞争三部曲的第三部《国家竞争优势》（*The Competitive Advantage of Nations*）<sup>①</sup>就探讨了这个问题。

本书英文版出版后 13 年的时间里，我看到书中所提的基本概念被人们广泛认可，这让我深受鼓舞，甚感欣慰。竞争优势和可持续性竞争优势（*sustainable competitive advantage*）已经成为人们耳熟能详的名词。活动这一概念不仅在处理竞争和战略问题上作用显著，在应对诸如服务管理和竞争中的信息技术作用等功能问题上也被广泛应用。虽然基于活动的成本核算（*activity-based costing*）在战略应用层面尚不成熟，但它已经成为管理会计的新标准。

回首过去，我作为一名学者，对于本书产生的反响非常满意。虽说本书吸收了产业经济学丰富的传统，但以前的管理学或者经济学文献并没有对竞争优势进行界定。在我提出这个问题后，出现了更多有关竞争优势的论述。我们应该如何理顺、系统地分析与成本、差异化相关联的竞争优势的根基，进而反映企业之间的本质区别？当下，我相信企业活动已经成为分析成本最基本的工具。随着研究的深入，竞争优势这个概念比我预期的作用更强大。

为什么？因为通过竞争优势，我们能够不偏不倚地定义企业竞争的本质，避免了过度宽泛或者片面的特征界定。业内早期的研究将优势归结为企业总体的规模或者所占的市场份额。这种结论过于简单，理由如下。首先，在企业的某些方面，规模和市场份额对成本以及产品和服务的差异化更有影响力。其次，在很多行业里，中小型企业的业绩远超大型企业。最后，即使在那些企业规模和市场份额与出色的业绩密不可分的行业里，企业规模和市场份额也往往是获得竞争优势的结果，而不是取得竞争优势的原因。

其他试图解释竞争优势的概念，包括优点和缺点、关键的成功要素或者独特能

---

<sup>①</sup> 《国家竞争优势（上、下）》由中信出版社于 2012 年再版。——编者注

力，都恰如其分地承认了企业的多面性，但是却没能系统严格地界定优势的来源，更无法与企业的赢利能力联系起来。本书论证的前提是竞争优势取决于多种因素，所有优势都可以与具体的企业活动关联，它们与企业活动和供应商活动以及顾客活动之间联系起来的方式相关。本书阐明了一项活动具备优势的根本原因：为什么企业能够降低成本？活动如何能创造可见的买方价值？本书强调了最有利的竞争地位往往源自于多项活动的经验积累。建立在多项活动基础上的优势更容易被人发现，也更容易被模仿。最后，活动和价值链说明企业作为一个互相依赖的系统，其组成部分必须保持内在一致。

从更广泛的意义来讲，本书更加具体地界定了战略以及实施的步骤。活动是企业日常行为的体现，是实在的，能为人所见，且得到妥善管理。战略不仅是一种广义的愿景，也是企业开展活动的具体方略，企业凭借战略及其实施区别自己和对手。成本领先战略涉及一系列的活动选择，差异化战略也一样。

活动是连接战略和实施的桥梁。从广义的概念来定义战略，对于明确区分战略和结构具有非凡的实践意义。战略的内容和实施的方式有着本质的不同。当人们意识到企业发展是谨慎地开展一系列活动的结果后，就会以为以前对战略、策略和组织的定义不够清楚。战略体现在多种活动的实施过程中，这些活动主要是为选定的买方创造特定的价值。每个活动的设置都体现在活动执行的方式中，包括需要使用的人力、物力因素以及组织层面的安排。而能力也体现在具体的活动中，不再是与成本或者买方价值无关的抽象概念。

企业的职能一般被视为组织层面的职责，如薪酬体制、员工培训，甚至总体的决策结构等。其实，它们也是活动。我称其为辅助活动，以区别于直接与企业生产、交付、营销或者产品服务等相关的活动。辅助活动本身可以是企业竞争优势的来源，企业竞争的活动方式同样影响了企业与员工以及其他公司正当的契约关系。活动还为企业划定正确的组织界限提供了框架。

因此，活动使得战略能在企业发展实践中得以执行。换言之，将企业看作是一系列活动的集合明确地说明了企业上下所有人都是战略的一部分，这恰好说明了企业员工必须都要理解战略。唯有如此，他们才能理解活动安排的原理以及彼此的关联。

本书中提出的观点也许比《竞争战略》中提出的观点操作起来难度更大，主要

原因是本书提出的观点只有在更加深刻而全面理解企业行为的前提下才能领会。在习惯了寻找简单的管理处方的世界里，无论在过去还是现在，详细的活动分析都是让人头疼的事情。要找到实例来展示企业工作的价值链，具体操作起来总会碰到困难。企业是一个复杂的体系，靠若干个例子就想理解并掌握全局是不可能的。话又说回来，深入的案例研究也很难得。首先要求参与调查的企业能够透露大量的信息，但多数成功的企业都将企业活动的详细安排视为企业机密，外界想要知晓企业活动构造很难，这正是企业具有持久竞争力的重要原因。

在本书出版十几年后，书中的观点依然深入人心。在竞争和战略领域，存在将外部因素（如行业结构和定位）与内部因素（如核心能力和关键资源）进行区分的明显倾向。有些人认为企业的内因对其生存发展起的作用更大。将竞争优势和企业的核心能力与关键资源形成对立，是一种方向的错误，错解了问题的核心，这样的二分法是错误的。

认为企业的竞争地位与那些貌似持久的企业内部实力、名声和组织能力是两码事，这种想法过于简单。事实上，活动能够将这两者联系起来。那么，企业究竟是一系列活动的集合，还是诸多资源和能力的集合？显然，两者都是。但是活动是企业的作为，它们定义了与企业相关的资源和能力。活动能让人理解要素市场和产品市场定位之间的联系。企业活动具体可见，能够操作，且直接与成本和差异化关联。绝大多数资源和能力可以因一个特定的战略体现出价值，也可以因另一个战略而削弱价值。倘若企业的资源或者能力与活动、战略和行业分离，“内向”的企业无异于闭门造车。分析企业已有的资产，从中可以了解企业的内情，但这绝不等于让企业割裂自身与周围的关系。

本书为我们描述和评估战略提供了逻辑框架。通过联系企业的活动，理解企业形成竞争优势的原因，我们深入挖掘战略的可行性就有了基础。回首过去，显然本书已经引导我们通过调查思考更深层次的问题。这些问题正是我当前的研究课题：活动差异如何能提升企业独特的竞争地位？何时正确权衡不同的市场定位？企业活动难以被模仿的原因是什么？各种活动彼此如何契合？随着时间的流逝，如何实现企业独特的市场定位？

有一点是肯定的，对于企业超越对手、卓尔不群的原因到底是什么，我们还有很多知识需要学习。企业如何发现其独特战略，并根据实际情况落实？当环境变化

时，应如何调整？这些过程纷繁复杂，要得到正确的答案，需要用整体性的思维来思考。

迈克尔·波特

1998年1月于马萨诸塞州布鲁克莱恩

企业在竞争市场的表现如何，竞争优势是核心。经过几十年的大力发展和繁荣，很多企业在寻求发展和多元化扩张的道路上失去了竞争优势。而今，竞争优势变得空前重要。全球各地的企业发展速度放缓，面临着国内外竞争对手的巨大压力，市场上整体的情况是僧多粥少。

本书的核心内容主要是基于过去几十年里有关竞争优势的研究和实践，探讨企业创建并维持竞争优势的方法。本书表明了观点：很多企业无法实施战略，主要原因是没能把广义的竞争优势转化为实现竞争优势所需的具体的行动步骤。本书提出了诸多概念，目的是在战略形成和实施之间搭建桥梁。在以前的相关文献中，这两个概念往往是分离的。

我在《竞争战略》一书中设定了分析行业和竞争对手的框架，还描述了获得竞争优势的三大通用战略：成本领先战略（*cost leadership*）、差异化战略（*differentiation*）和集中战略（*focus*）。本书则阐明了企业实施基本战略的方法，以及获得持久成本优势的方法。企业如何区别于自己的竞争对手？企业如何选定市场细分领域，以便通过聚集目标战略赢得竞争优势？企业如何且何时能通过相关行业实施协调战略竞争赢得竞争优势？在追求竞争优势的过程中，如何处理不确定因素？企业如何捍卫自身的竞争地位？本书将一一解答这些问题。

竞争优势基本上源于企业能为其买方创造的价值。竞争优势体现在以较之竞争对手更低的价格满足顾客的相同利益，或是向顾客提供他们愿意额外加价的特殊利益。本书应用价值链的概念来分析企业与买方、供应方之间的关系，进而分析企业谨慎实施的互相关联的活动和创造价值的过程。价值链是贯穿本书始终的主题，以

此我们可以分析竞争优势的具体成因及其与买方价值的关系。

竞争优势不是新生的主题。从某种程度上来说，很多有关商战的著作或多或少都有所涉及。人们关注成本控制、差异化和行业细分。本书涉及了营销、生产、控制、财务以及其他影响企业竞争优势的领域。长期以来，有关企业政策和工业经济的研究也与竞争优势息息相关。若不能整合所有的领域，用全局的眼光来看待企业发展，就无法真正理解竞争优势。通过全面完整地分析竞争优势的所有来源，我希望大家研究竞争优势提供全新的视角。要说本书提出的观点绝大多数来自于与之有关的各行各业的知识，这话肯定有些夸张。但是，若没有这些行业知识的积淀，就没有本书的诞生。

本书的目标读者主要是肩负执行企业战略责任、决定如何赢得竞争的人士。当然，本书也适用于那些渴望理解企业以及如何提升企业业绩的人。竞争优势的潜在来源遍布企业的各个地方。每个部门、工厂、分公司办事处以及其他组织单位在赢得企业竞争优势的过程中究竟扮演着什么角色，我们要明确界定并理解。所有员工，无论其本职工作是否与战略制定过程相关，都必须明白他们在帮助企业实现并保持竞争优势过程中所起的作用。试图将竞争和战略割裂开来研究的学者应该将自身的研究与竞争优势的总体概念联系起来。我希望所有读者都能从本书中受益。

在撰写本书的过程中，我得到了很多人的帮助。哈佛商学院为我研究这个课题提供了良好的环境。我非常重视哈佛商学院建立的跨学科研究以及理论联系实际的传统。约翰·麦克阿瑟院长是我的好友。多年来，他一直鼓励我研究，并且非常慷慨地为我提供了各种资源和机会，方便我教研结合。科研处处长雷蒙德·科里一直是我难得的好帮手。我将哈佛商学院商业政策研究小组的研究成果，充分体现在本书观点形成的过程中。我尤其感谢C. 罗兰·克里斯滕森和肯尼思·安德鲁斯，感谢他们不吝赐教。本书是我潜心研究产业经济学的结果，并深受理查德·E.凯夫斯思想的启发。

我与同事和朋友共事多年，没有他们的创意和帮助，就不会有本书的面世。哈佛大学副教授约翰·韦尔斯和我一起在学校教书，本书第3章和第9章的很多观点都由他提出。约翰针对竞争战略的研究为这个领域做出了巨大的贡献。哈佛大学副教授潘卡基·格玛沃特和我一起主讲战略制定（Strategy Formulation）课程，他也为本书提出了许多宝贵的意见，并在这个领域里开展了重要的研究。马克·富勒曾

是哈佛大学的副教授，如今在摩立特咨询公司工作。他的观点对本书的整体思路及第 11 章的观点产生了重大影响。凯瑟琳·海登也在摩立特咨询公司工作，她一直鼓励我，给我提出了很多建议。她的意见对我顺利完成第 4 章的撰写帮助很大。

约瑟夫·富勒和我一起做研究、课程开发，还积极在战略领域中开展实践。在我撰写本书时，他时常提出深思熟虑的建议和见解。哈佛商学院副研究员理查德·罗林森先生与我倾力合作，给出的评论很有针对性。我还要感谢很多人，他们在读完本书初稿后，鼎力相助，给出了很多修改意见。他们有些是我在哈佛大学的同事：马克·阿尔比恩、罗伯特·埃克尔斯、道格拉斯·安德森、埃隆·科尔伯格和理查德·迈耶，还有一些人帮助我积极实践书中提出的理论，并拓展了我的写作思路，他们是迈克尔·贝尔、托马斯·克雷格、玛丽·卡尼、马克·托马斯。此外，简·肯尼·奥斯汀、埃里克·埃文斯、保罗·罗塞蒂在调查重点课题方面对我帮助也很大，他们都提出了诸多宝贵的意见。最后，我还得益于哈佛商学院其他同人的支持，他们是理查德·斯默兰西和约翰·斯特兰格瑞维克斯。

没有助理凯萨琳·斯文松的帮助，我就不可能完成本书的撰写。她不仅安排我的活动，还负责了组稿工作。我非常感谢自由出版社的罗伯特·华莱士及其他编辑，他们非常有耐心，百般包容我这个顽固的写手。我还要感谢哈佛大学的很多 MBA 和博士生，他们给了我无限灵感，著书过程中，我体验到了应用新理念的快乐。感谢德博拉·齐尔贝尔博格对我无数次的鼓励。最后，我还要感谢众多向我提出意见、建议以及各种问题的实践者，你们如此善于思考，让我受教有地，受益匪浅。

· COMPETITIVE ADVANTAGE · 目 录 ·

推荐序 1// VII

推荐序 2// IX

前言 // XI

自序 // XVII

**01 竞争优势：核心概念 // 001**

## 第一部分 竞争优势的原则

**02 价值链和竞争优势 // 029**

**03 成本优势 // 051**

**04 差异化 // 095**

**05 技术和竞争优势 // 131**

**06 竞争对手的选择 // 161**



## 第二部分 行业内的竞争范围

07 行业细分和竞争优势 // 187

08 替代 // 219

## 第三部分 公司战略和竞争优势

09 业务单元之间的关联 // 255

10 横向战略 // 289

11 实现关联 // 305

12 互补产品和竞争优势 // 331

## 第四部分 进攻和防御竞争战略的意义

13 行业情景和不确定情况下的竞争战略 // 355

14 防御战略 // 387

15 攻击行业龙头企业 // 413