

# 竞争论

• ON COMPETITION • Michael E.Porter • [美] 迈克尔·波特◎著 •



中信出版社·CHINACITICPRESS

ON COMPETITION

# 竞争论

• [美] 迈克尔·波特◎著 •

刘宁 高登第 李明轩◎译

中信出版社

北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

竞争论 / (美) 波特著; 高登第, 李明轩译. —北京: 中信出版社, 2012.8

书名原文: On Competition

ISBN 978-7-5086-3420-3

I. 竞… II. ①波… ②高… ③李… III. 竞争—研究 IV. ①F038.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 148302 号

On Competition, Updated and Expanded Edition by Michael E. Porter

Copyright © 1985, 1987, 1990, 1994, 1995, 1996, 1999, 2001, 2002, 2004, 2006, 2008 by Harvard Business School Publishing Corporation, except Introduction copyright © 2008 by Michael E. Porter, Chapter 7, and Chapter 8 Copyright © 1998 by Michael E. Porter.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2009 by China CITIC Press.

Published by arrangement with Harvard Business Press through Bardon-Chinese Media Agency.

ALL RIGHTS RESERVED

## 竞争论

JINGZHENGLUN

著 者: [美] 迈克尔·波特

译 者: 高登第 李明轩

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: 北京画中画印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 28 字 数: 392千字

版 次: 2012年8月第3版 印 次: 2012年8月第1次印刷

京权图字: 01-2009-2006 广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-3420-3 / F · 2670

定 价: 88.00元

### 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。

投稿邮箱: [author@citicpub.com](mailto:author@citicpub.com)

服务热线: 010-84849555

服务传真: 010-84849000

竞争是社会最重要的力量之一，它能够促进社会诸多领域的进步。在过去的几十年时间里，笔者一直都在对竞争和价值创造进行着深入研究。竞争无处不在，无论是对于争夺市场的各个企业，面对全球化的各个国家，还是对于满足社会需求的各个社会组织。为了向客户提供高端产品和服务，每个组织都需要制定出自己的战略。

在过去的几十年时间里，竞争在所有领域都呈现出越来越激烈的趋势。因此，如今竞争更是在社会各个方面显示出其强大的影响力。竞争已经跨越了地域界线，各个国家必须通过竞争来保持其现有的繁荣。同时，竞争还遍及社会的各个角落，包括艺术、教育、医疗保健和慈善事业等有众多需求但缺乏资源的领域。

今天，各个领域内的组织必须通过不断竞争来创造价值。企业必须要向客户提供价值，国家也必须创造出社会价值。现在，不仅企业生产产品或者提供服务是在创造价值，对医院来讲，提供医疗保健服务也是创造价值；对基金会来讲，开展慈善捐款活动也是创造价值。创造社会价值（单位投入所带来的社会效益）已经越来越成为所有致力于为公众谋利益的组织的要务之一。

在理解竞争和价值创造的过程中，我的目标是要弄清楚复杂的事实及其发生

---

<sup>①</sup> 在此，我要感谢琼·马格丽特在我写作本《导言》以及本书某些章节过程中给予我的大力协助。托马斯·斯图尔特和安德烈亚·奥万斯对《导言》部分也作出了有益的评价。同时，我还要感谢林恩·波尔和汉纳·金利在撰写手稿过程中给予的专业指导。当然，如果没有我的共同作者所付出的努力，也不可能有本书的出版。

的原因。尽管作为一名经济学家我善于进行经济推理，但是我所要做的不仅是提出理论，还要使得我的理论对实践者产生实际指导作用。我的最终目的是打造出一套严谨、实用的体系，从而有效地填补实践和理论之间的空白。

我在本书中全面地向读者介绍了我所理解的竞争和价值创造的概念，以及理解这两者的方法，这包括我新近的研究成果以及原来的研究基础。本书基于我对竞争的多方位、多层次的研究，这些不同的方位和层次都由一个共同的主线所贯穿。<sup>①</sup>

这一修订版包括5个部分。第一篇《竞争与战略：核心概念》列出了企业竞争战略的一些核心概念，其范围从单一产业延伸到多业务或多元化经营的企业。产业竞争的驱动因素、企业获得并保持竞争优势的方式以及制定独具特色的战略原则都是竞争的核心。深入理解如何在某一特定业务中保持竞争力，为企业的其他选择奠定了基础。比如，多元化的获得离不开其与单个产业中的竞争力的有机结合。同时，第一篇中写到的原则对非营利性组织以及企业同样适用。<sup>②</sup>

第二篇《地域的竞争力》阐述了地域在竞争中所扮演的角色。随着竞争范围的扩大和竞争强度的提高，人们对国家、州以及城市之间的竞争力显示出了越来越浓厚的兴趣。随着科技使得企业的行为越来越国际化，资本在国际间的流动越来越自由，许多专家都认为，地域的重要性正在逐渐消失。然而，本书第二篇则向这一论断发起了挑战。在本篇中，我对企业和整个国家如何依赖于竞争发生的环境进行了论述。传统意义上，一个区域或者一个国家的竞争力一直被看做主要是为促进投资和创造就业机会而由政府做的事情。竞争的新模式则使企业必须扮演一个其并不熟悉的角色，它们必须学会塑造竞争环境。企业、政府和其他当地机构之间需要建立一种新形式的关系，同时，我们对政府政策也应当有新的认识。要制定企业的全球战略，在第一篇的观点之外，我们还必须懂得地域对竞争所带来的影响。<sup>③</sup>

---

① 关于我在这些领域所有研究的目录（包括演讲和访谈），请见战略与竞争学院网站（<http://isc.hbs.edu>）。

② 《哈佛商业评论》关于此领域的其他文章包括迈克尔·波特和凯瑟琳·鲁迪·哈里根合写的《夕阳产业的残局战略》（1983年7-8月《哈佛商业评论》）。

③ 《哈佛商业评论》关于此领域的其他文章包括《资本劣势：美国欲振乏力资本投资体系》（1992年9-10月《哈佛商业评论》）和迈克尔·波特与T·M·霍特及E·鲁登合写的《全球化企业如何成为赢家》（1982年9-10月《哈佛商业评论》）。

第三篇《以竞争力的方式来解决社会问题》沿用前两篇的理论体系讨论了一些重要的社会问题。环境、城市贫穷、收入不均和医疗保健等通常都被看做是重要的社会问题。本篇说明上述社会问题与经济（更确切地说是竞争）是分不开的。我越来越相信，要长久有效地解决这些问题，我们必须从竞争中有效地吸取经验。如果能够正确处理诸如环境、弱势群体以及医疗保健问题，我们的社会和企业便有机会取得共赢。这一过程将会创造出正和博弈，从而促进改革，为社会创造出更大的价值。<sup>①</sup>

第四篇《战略、慈善事业与企业社会责任》阐述了组织和企业的慈善事业的战略原则。在一个缺乏公共资源和社会需求迫切需要得到满足的世界，通过慈善事业来创造价值已是当务之急。社会必须将足够多的资源用于慈善事业，这些行为很多都会有税费方面的补贴，因此会得到民众的支持。我们再也不能误将慈善事业看做是一种个人的行为，实际上，它的确能够创造出真正的社会价值。

目前，企业前所未有地被要求加入到社会事务的大潮中去。在这一过程中，企业高举的旗帜一般是企业社会责任。企业如何能够参与社会事务，从何处着手，以及它们如何投资于慈善与公益事业中去，是目前每一个企业决策者所面临的紧要课题。这一课题的关键在于，要看到社会事务与经济事务并不是相互独立的，它们之间是可以互促互进的，本篇将就此展开讨论。因此，参与社会事务能够而且应当成为企业战略的一部分，而不应当被独立出去。

第五篇《战略与领导力》阐述的是，要创造出更大的价值，领导力是必不可少的。对任何组织来讲，战略的制定都是一种领导行为。为使组织中的所有个体都朝着一个目标与方向努力，战略也许是领导者手中最为有力的武器。如领导力一样，我们对领导者的作用不能小觑，特别是那些位居《财富》100强或者500强之列的大型企业或组织的领导者。这些机构异常庞大和复杂，以至于没有哪一位领导者能够全面掌握其业务，完全管理好数千名员工中的每一名，甚至是作出全部决策中的哪怕一小部分。在这些机构中，领导者所扮演的角色是很微妙和间接的。最近，我们已经针对这一角色开始了研究和探索。

---

<sup>①</sup> 《哈佛商业评论》关于此领域的其他文章包括迈克尔·波特与福里斯特·L·莱因哈特合写的《关于气候的战略方法》（2007年10月《哈佛商业评论》），和迈克尔·波特与伊丽莎白·泰斯伯格及格雷戈里·B·布朗合写的《医疗业的竞争力》（1994年7~8月《哈佛商业评论》）。

## 竞争与战略：核心概念

第一篇的第一章是《五力模型》。此章内容能够有助于最终确定一些商业惯例和学术思维方式。任何产业中的任何企业都可以被分成两大部分：第一部分归属于其所在产业，第二部分归属于企业在产业中的相对盈利能力。经常有人问我，要读懂我的作品应当从何处入手。我认为，即便是对那些认为自己已对“五力模型”很熟悉的读者，本章也无疑是一个基本的切入点。经过改写之后，我更新了对战略者与投资者的产业分析的认识。

战略中的许多误解来自于对竞争概念及其作用机理的基本面的错误认识。人们经常把竞争定义得过于狭隘，从而使其看上去似乎只发生在直接竞争对手之间。本章基于经济理论论述了用于评价所有产业中竞争行为的一套体系。这套体系为我们提供了一种评价任何产业结构及其可能发生变化的系统的方法。<sup>①</sup>“五力模型”的焦点在第一部分，也就是它能够解释巨大的产业平均盈利能力并持续存在的差别以及战略的确切含义。采用“五力模型”（包括买方的议价能力、供应商的议价能力、新进入者的威胁、替代产品或服务的威胁以及现有竞争者之间的竞争）的分析方法，可以使人们能够很好地理解所有产业的长期盈利能力，以及企业如何能够沿着对自己有利的方向对产业竞争施加影响。

第二章《什么是战略》则阐述了盈利能力的第二部分：为什么有些企业能够击败其竞争对手。在我的《竞争战略》一书中，我介绍了一般战略的概念，从而第一次对产业竞争先进方法的定位和创立进行了讨论。<sup>②</sup>其后，在《竞争优势》一书中，通过引入价值链的概念，问题得到了进一步的阐述。本章则进一步对定位的概念作了论述。一家企业通过较之竞争对手更高的产品价格或者更低的生产成本会获得很高的产业盈利能力。在本章中，我论述了竞争者之间的价格或者成本差别是如何从两种不同的源头出现的，这两种源头分别是运作效率（也就是企业是否具备最佳表现）和战略定位。在获得最佳表现方面进行的竞争我称其为“最优者竞争”。所有企业都必须不断改进其运作效率，然而，这是一场极难胜出的竞

---

① 本章是我的《竞争战略》一书的开篇。

② 关于我对定位的早期研究，请参见《竞争战略》的第二章和《竞争优势》。

争。盈利能力的差异大都来自于战略定位的不同，我称其为“独一无二性竞争”。最终，通过竞争实现自己独有的特点，要比取得更好的量上的优势具有更好的可持续性，本章便对此课题进行了阐述。

《什么是战略》这一章阐述了战略定位的理论。战略的不同取决于价值链活动的不同，比如企业物流、订货、产品设计、组装和培训等方面的不同。战略之所以具有可持续性，原因是企业能够进行取舍或者选择提供某种形式的价值，而同时牺牲价值链中其他方面的价值。竞争优势取决于特定价值链所提供的独特价值主张，包括不同于竞争对手的取舍以及能够互相促进的诸多行为。

第一篇中的前两章为所有产业水平的战略制定提供了核心分析体系：产业结构与竞争定位。接下来的两章《如何利用信息形成竞争优势》以及《战略与互联网》则为您解读了现代竞争中无处不在的信息技术所发挥的作用。这些章节运用并扩展了核心体系，并且对如何将其用于更好的理解与创新进行了论述。

《如何利用信息形成竞争优势》这一章对竞争中信息技术所发挥的作用进行了全面地论述。在此章中，维克多·米勒与我都认为，信息技术在产业结构和竞争定位中都发挥着重要作用。“五力模型”提供了一种分析产业效果的方法，而价值链则提供了一种在发展迅速的领域中解读竞争优势的方法。本章写作多年以后，其内容仍具有时代意义，因为它所揭示的是基础理论，而不是对一些现代趋势的论述。因此，要理解每一代新技术体系的竞争意义，此章仍能够提供一套分析方法。

我们经常会听到一种说法，叫做“互联网改变了一切”。《战略与互联网》这一章论述了互联网在竞争中所起到的作用，并探索了互联网改变了什么和没有改变什么，以及所有组织应当如何评估互联网对其竞争力的影响。对于那些努力寻求一种强有力的变革工具的组织来讲，产业结构分析再一次被证明是一种有效的战略方式。尽管许多人都认为，互联网会使战略过时，但事实正好相反。本章论述了互联网为什么削弱了产业盈利能力而没有催生自有优势，从而使人们懂得战略实际上较之以前更为重要。

同时，本章还对如何战略性地思考任何技术上的非连续性进行了讨论。很多人都认为，许多关于创新的工作会导致破坏性结果，使得产业中的既有企业遭受灭顶之灾。产业结构工具能够帮助经理层评估一项新技术的诞生是否会影响到企业的盈利能力。竞争优势的思维逻辑能够指明既有企业在什么情况下会比新进入



者更具备驾驭新技术的能力，并帮助所有企业（新企业或者既有企业）在产业转型时思考其新的盈利定位。我们可以预见，在 21 世纪，技术革新将会层出不穷，从而重塑既有的产业经济。这一加剧竞争的趋势已经普遍存在，势不可当。我认为，在面临重大技术变革时，企业经常难以及时地采取战略思维方式，这会使企业处于非常不利的地位。

第一篇的前四章阐述了单个产业的战略，我将其称为“竞争战略”。在单个产业中，竞争处于战略的核心地位，因为正是这一点决定着产业的盈利能力和竞争优势的存亡绝续。然而，许多企业的业务遍及不同的产业。《从竞争优势到公司战略》这一章便从另外一个重要层面——业务范围涉及多个产业的企业的总体战略——对战略进行了论述。我将此称为“企业战略”。

许多人都认为，多元化与企业的竞争战略格格不入。这一错误的分立思想恰恰能够解释众多多元化企业的不佳表现，对此我在这一章中作了论述。如果企业将其对多元化的思考与其在多个产业的竞争现实分立起来，那么企业便会遇到麻烦。

《从竞争优势到公司战略》一章认为，尽管企业战略会牵涉到竞争战略方面的不同问题，但两者必须紧密联系起来考虑。从产业的角度来讲，企业战略需要考虑企业选择产业的种类以及如何进入这些产业。从竞争优势的角度来讲，企业的核心问题在于如何利用其他业务来提高（而不是破坏）每项业务的竞争优势。如何利用产业结构概念和价值链，本章对这些问题再次进行了探索。本章说明的是，要获得多元化带来的成果，应当如何利用行为概念去理解多元化的战略逻辑以及如何将企业战略与组织结构和运作方式紧密联系在一起。

自本章首次发表以来，企业一直没有丧失其对多元化的兴趣。但同时，多元化的发展历程仍存在问题。许多关于企业多元化核心竞争力与关键资源的观点已经取代了一些不足信的多元化模式。然而，这些观点也是没有远见的，多元化的结果仍使许多企业受害不浅。事实证明，对企业来讲，不符合可持续性竞争优势的多元化很可能会毁掉企业所创造的经济价值。

## 地域的竞争力

竞争战略与企业战略的核心概念为解读所有竞争形势提供了基础，如今这也经

常意味着跨国竞争。企业会通过国家、地区和全球战略来实施跨地域竞争。同时，国家和地区必须同其他地域进行竞争，从而创造出一个具有商业吸引力的环境。无论是企业还是国家，实施跨地域竞争需要认识到两个问题。第一个问题是竞争的地域作用。由于企业的跨地域竞争，它们便具备了在任何地域进行活动的能力。地域如何影响到竞争优势对于企业至关重要，但这同时对经济发展政策也起到了关键的指导作用。第二个问题是关于国际竞争的，即企业通过扩大在地区或者全球范围内的跨地域价值链活动获得竞争优势的方式。现在，价值链以前所未有的方式进行着跨界传播，原因是贸易与投资门槛降低，而且许多国家通过外包，提高了地域效率。

第二篇开篇便提到了地域问题。在《国家竞争优势》一章中，我提出了一个国家、州和其他地域竞争力的新理论。对于竞争力，由于诸如劳动力、自然资源和资本等生产要素的存在，许多人看重的是宏观经济政策（比如政府预算赤字、货币政策、市场开放程度和私有化程度等）或者相对优势，而本章中的观点则截然不同，我认为地域竞争源自于其提供给企业的产业环境的性质。劳动力、资本和自然资源等已不再是决定企业发展的关键因素，因为它们已变得越来越容易获取。实际上，竞争力来源于生产效率，地域内的企业正是利用这一效率生产出有价值的产品和服务。在既定领域中，企业的生产效率与经济状况并不取决于其所在的竞争产业，而在于他们的竞争方式。高科技与低科技、制造业和服务业之间的传统区别并不会在很大程度上影响到经济状况，因为制造业和服务业的界限正越来越模糊，而且实际上所有产业都能够通过先进技术和技能的使用实现高水平的生产效率。

在《国家竞争优势》一章中，我对生产效率如何取决于国家和地区竞争环境进行了论述。本章推出了竞争力的“钻石体系”，包括4个方面：生产要素、需求条件、战略与竞争环境以及相关产业与支持性产业。政府政策可以从正面或负面影响“钻石体系”的4个方面。本章对这些竞争力的来源、变化以及它们对政府与企业的意义进行了探索。“钻石体系”不仅是一种经理人使用的工具，而且能够从微观经济学上协助政府促进经济的发展。（这些观点在我的《国家竞争优势》<sup>①</sup>一书中更为详细的解读。）

《产业簇群与竞争：企业、政府和机构的新议题》探讨了一个贯穿我的竞争理

---

① 该书中文版已由中信出版社于2012年再版。——编者注

论体系的重要观点——“产业集群”概念。产业集群是指地域上高度集中的企业、供应商、相关产业以及专业机构，它们可以在一个国家的范围内，也可以在州或者城市范围内。产业集群的例子有金融服务业的华尔街、娱乐业的好莱坞以及汽车制造业的德国南部区域。本章阐述了我对产业集群的全部理解——从产业集群理论、产业集群在竞争中的作用，产业集群对政府政策、企业行为以及诸如大学和行业协会等机构的影响方面，进行了调查与实践层面的研究。对于每一个发达经济体来讲，产业集群都是一个普遍的现象，产业集群的形成是经济发展的一个不可或缺的因素。产业集群能够提供关于经济和经济发展的新的思维方式，能够加强企业、政府及其他机构所起到的新作用，并且能够理顺企业与政府间以及企业与大学间的关系。目前，世界上已经出现了数百种产业集群，本章便对来自于发达经济体与发展中经济体的集中产业集群进行了总结。

第二篇的最后一章《跨地域竞争：通过全球战略增强竞争优势》将跨界竞争的两种因素——地域和全球网络——结合在了一起。活动与价值链的定义对于理解竞争优势至关重要，因为它为国际战略也提供了基础体系。在开展跨界竞争时，企业能够将其活动扩展至多个地域，并掌握当地的竞争优势，同时通过将许多零散的活动集合在一起获得全局的竞争优势。

这一章对特别产业中的全球战略进行了解读。企业的全球战略能够将企业总部或者“大本营”的创新和生产优势扩展至一些产业集群所涉及的地域，并将其他活动进行扩展，从而能够获得低成本生产要素和进入国外市场的机会。协作能够将这些分散的活动转型为一种全球网络。早期关于全球战略的思想关注的只是全球化，这显然过于简单。地域也会起到很大的作用，本章的目的便是要将人们对于全球化的战略思维模式推进到更高的层次。本章还说明，全球化战略只是跨地域竞争这个一般现象中的特例。同样的体系还可用于解析区域性生产商通过努力成为全国性生产商的例子。

## 以竞争力的方式来解决社会问题

对竞争与价值创造的深入了解能够为应对诸多社会问题提供强大的思维工具。第三篇的《绿色时代的新竞争力：打破僵局》（与范德林德教授合写）对环境进行

了论述。环境的改善经常被认为与经济竞争力背道而驰，因为要达到环保标准便必须付出代价。然而，这一观点来自于对竞争的静态和过于简单的认识。本章认为，“环境与竞争力的势不两立”是一种错误的二分法。

我们提出的新观点认为，竞争力来自于资源使用过程中生产力效率的不断提高。生产效率必须得到不断的提高，在这种情况下，各种形式的企业污染实际上都只能说明经济过程中的浪费行为，比如低效率的资源使用、能源的浪费以及废弃的有价值的原材料。因此，通过更好的技术和方法改善环境面貌便可以提高生产效率并抵消或者部分抵消作出这一改进的成本。这一观点已作为“波特假设”<sup>①</sup>被环保界所熟知了。这意味着，环保制度应当着重提高环境标准，这一过程中不需要规定具体的方法，从而降低了制度本身所引起的不必要的成本，推进了产品与工艺的创新。<sup>②</sup>本章曾经引起了广泛的争议，但现在得到了人们的广泛认可，特别是在某些领域中。企业不应当把环境的改善看做是一种制度上的障碍，而应当将其看做是提高生产效率和竞争力的必要因素。

《市中心区的竞争优势》一章阐述了美国城市核心邻近区域的经济困境。城市贫困已被看做是一个重要的社会问题，解决方案的焦点在于满足市中心区居民急切的人性化需求。然而，这同时也是一个经济问题。如果没有健康的经济，没有哪一个社会能够健康地运行下去；没有足够的就业机会并创造出足够的财富，仅靠社会投入远不能获得持久的效益。基于市中心区面对许多竞争劣势的假设，“经济”发展经常还在很大程度上包括了创立非营利性组织。同时，为了阻止企业对地域的选择，政府大规模启用了补贴政策。

本章并没有专注于竞争劣势，而是反其道行之。在本章中，我认为只有通过专注于市中心区域的可持续竞争优势，我们的经济才能得以持续发展。我将很大一部分篇幅用在了对市中心区竞争力的研究上，从而大体上阐述了市中心区的优势。这些优势催生出了基于美国主要城市市中心区的数千家成功企业。一个基于这些优势发展起来的经济发展方式为解读目前最为困难的社区提供了较好的模式。

---

① “波特假设”的首次提出是在《科学美国人》杂志1991年4月版第168页的《美国的绿色战略》一文中。

② 对于学术水平较高的读者，可参见《经济展望》杂志1995年秋季版第97~118页的《环境竞争力关系新论》一文。

如果我们将注意力从降低贫困转移到创造就业机会和提高收入及福利水平上，那么城市完全可以摆脱走向衰落的厄运。本章的中心思想在于引出一家非营利性组织ICIC（创建富有竞争力的内城计划），这家组织加大了对内城经济的研究力度，并且协助将一些观点付诸实施。<sup>①</sup>同时，我还将这一想法运用到了解读农村地区所面临的经济发展挑战方面上。<sup>②</sup>

医疗保健是目前美国及许多国家都面临的一个紧迫的社会问题。在美国，医疗高成本以及大量没有医疗保险的人群引发了整个国家关于如何优化医疗卫生体系的一场争论。在《重新定义医疗保健竞争》一章中，伊丽莎白·泰斯伯格和我都认为，错误的竞争方式已经搅乱了美国的医疗保健体系。正确的竞争方式应当着重于为患者创造价值，并提供一个可持续发展的方案。在这里，价值的定义便是单位投入所带来的患者健康的改善程度。只有通过持续不断地专注于提高医疗保健价值的创新，医疗成本才能得到控制，而且医疗质量也不会下降。实际上，真正能够降低医疗成本的方法是改善医疗质量，因为只有人们健康水平提高了，寻求医疗救助的情况少了，医疗成本才会降低。

本章还对医疗保健竞争成为一种零和博弈（参与者瓜分价值而不是增加价值）的原因进行了解析：在错误的层面针对错误的目标出现竞争。为了从更多的患者身上获取更多的收入，医疗成本发生了很大的变化，议价能力也得到了提高。要改变这一状况，需要将竞争的焦点从“谁付钱”转移到“谁能够提供最高的价值”上。为了说明医疗保健体系中的正和博弈，我们提出了一种观点，并在本章中作了详尽的解析，阐述了医疗保健如何进行转型，以及每一名医疗制度的参与者如何能够为患者的健康创造出价值。

第三篇阐述了一种将经济政策与社会政策融为一体的新观点。传统观点认为，经济政策和社会政策是存在区别甚至是水火不相容的：经济政策通过提供动机、鼓励储蓄和投资以及最大限度降低政府干预，创造出价值；社会政策则专注于公共教育及其他人性化需求，救助社会弱势群体，通过各种政策保护市民利益以及最近实施的环境保护。社会政策在很大程度上依赖于对市场的干预、补贴和再分配。

社会政策制定者倾向于将市场看做是发生问题的根源，因此他们会千方百计

---

① 更多的信息请参见 <http://www.icic.org> 以及 <http://isc.hbs.edu>。

② 参见 2004 年 2 月经济发展局发布的《美国农村竞争力》报告。

改变这一现象；经济政策制定者则倾向于将政府干预看做是一个问题。社会宣传组织经常将企业看做是一个问题；而企业则认为社会问题与己无关，并认为社会组织是特殊利益的代表。

这些老的二分法是错误的，并代表着一种过时的观点。从长期来看，社会目标与经济目标并不存在冲突。一个高速增长的经济体需要教育程度高、安全健康有保障、居者有其屋的工作者，他们无时无刻不看到机会的存在，他们会充满激情。环境的改善能够促进经济竞争力的提高，因为企业污染来自于对资源的低效率利用。真正的冲突在于方式方法的不同。通过再分配、补贴和市场扭曲的方式实现社会目标最终经常以失败告终，而且这一过程会造成经济成本的陡然升高，对于这点在关于环境与内城经济发展的章节中我也有详细叙述。同时，以牺牲员工培训机会、安全以及幸福感为代价而提高经济效益的做法，从长远来讲也必然遭遇失败。

为了使经济与社会目标和谐相处并同时实现这两大目标，本篇介绍了一种新方法。这一方法可通过对竞争、创新和价值的专注而实现，同时要符合市场规律而不是与其背道而驰。社会计划必须将个人的成功纳入到市场体系中，而不是将两者分离。在处理社会问题（诸如污染以及医疗保健高成本）时，必须对创新与竞争进行控制，而不是试图将成本转嫁于社会中的其他群体。

第三篇便利用医疗保健、环境和城市贫困的例子叙述了上述这些原则，而这些原则还可以应用于许多社会事务，包括社会安全、教育或者住房等。

## 战略、慈善事业与企业社会责任

在处理社会问题方面，社会已不再完全依赖于政府。今天，包括基金会、企业及许多非政府组织都在慈善事业上投入了数千亿美元的资金，以应对许多棘手的社会问题。通常情况下，它们会选择与政府合作。这一来自于稀有资源的大量投资所创造出的价值已经越来越引起人们的注意。

第四篇一开始便提出了如何通过慈善事业创造价值这样一个问题。多数慈善事业主要通过资助的方式，因为人们普遍认为资助能够带来直接的好处。然而，在《慈善事业的新课题：创造价值》一章中，马克·克雷默与我都认为，许多慈

善资助所带来的社会效益十分有限，慈善家和基金会等动用的持续增长的资源会使社会丧失掉很多机会。

本章的观点是，仅仅通过资助行为，基金会只能创造极为有限的价值。当然，这一观点也引起了人们的争论。为了真正创造出价值，在向某些值得做的事业提供资助之外，基金会更需要讲求一些战略。本章提供了一套方法，讲述了基金会如何能够通过选择合适的受资助者而创造出更多的价值，从而帮助受资助者扩大和提高他们的社会影响力，以及促进基金会在其所擅长的领域全面发挥作用。所有这些都需要基金会为确定其业务领域而作出明确的战略选择，同时还需要基金会所从事的事业具有一定的独特性，从而有助于促进社会影响力的形成。

在《企业慈善事业的竞争优势》一章中，我们运用这些慈善行为的一般原则对企业资助进行了论述。较之社会中几乎其他任何一种机构，企业在处理社会问题、创造价值方面具有更大的优势。然而，企业创造社会价值的的能力仅来自于那些与其业务息息相关的社会事务，因为企业在处理这些事务上拥有独一无二的技能、资源和关系网。通过发现那些在改善社会状况方面能够提供双赢机会的领域，以及为这些领域提供一个具备长期竞争力的环境，本章论述了企业用于提高其资助行为的战略性的一些方法。

第四篇的最后一章《战略与社会——竞争优势与企业社会责任之间的关系》对企业与其所在社会之间的关系进行了广泛的解读。企业从未像目前这样暴露于公众舆论之下，也从未像目前这样对社会施加着影响。然而，许多企业却对企业社会责任退避三舍，而更多地去关注企业形象。实际上，企业竞争力和社会进步之间并不存在矛盾，而是互相依存的，这一点在前文中已有过论述。本章有助于我们理解企业与其所在社会之间存在的千丝万缕的联系，从而使我们看到企业如何能够为社会尽到其义不容辞的责任。许多企业在其发展战略中都会融入社会因素，从而使这一战略更具有可持续性。

第三篇与第四篇合起来，向我们阐述了战略原则对社会进步（不仅仅是经济进步）的重要性。用价值理论进行思考将会使我们发现，那些标新立异的机构与那些满足于向高尚事业提供资助的机构存在着很大的区别。

## 战略与领导力

第五篇为我们讲述了决策者所扮演的角色。无论是企业、国家，还是组织，没有高效率的领导，就不会最大限度地创造出价值。然而，在这一课题方面，特别是对于大型复杂的组织机构，我们仍然知之甚少。

在《新任CEO们的七个意外》一章中，我与尼汀·诺瑞亚和杰伊·洛尔希一起研究了复杂组织机构中领导决策的特点，并解读了企业中CEO与其他资深管理人员角色的不同。在解读过程中，我们利用了从哈佛大学新任CEO工作室（一项致力于帮助新任CEO站稳脚跟并制订未来发展计划的项目）搜集来的资料。目前已有来自于资产数十亿美元的大型企业的超过100名新任CEO加入了这一项目。本章还介绍了CEO在其任职过程中将会面临的几种意想不到的情况。我们的结论是：CEO们要获得成功，关键是要讲求战略。

## 其 他

我希望本书能够向读者阐明一系列关于竞争和价值创造的观点，并能够自成理论体系。同时，随着时间的推移，我的观念会不断进步，不断吸纳新的元素。对产业结构能够决定竞争领域这样一种观点，“五力模型”无疑是最好的印证。同时，价值链已成为竞争优势论的印证，也就是说，盈利能力的高低来自于那些能够使企业降低成本或提高销售价格的能力的差异。在理解战略性质及其与其他管理事务的差异的过程中，正确处理战略定位与运作效率之间的差异尤为重要。这套核心体系贯穿于我的各项工作（包括社会工作）。对于其中每一项工作以及它们之间的联系，我的理解仍在不断加深。

在试图理解竞争和战略的过程中，我总会遇到接踵而至的问题。比如，对一项产业中竞争和战略的思考使我对多元化如何影响到产业竞争发生了兴趣。对定位的研究使我加深了对企业的认识，从而使自己拥有了一套关于价值创造的思维方式。在深入思考战略与经理人所从事的其他事情的区别时，我开始注意到战略与运作效率。对活动的思考使我对全球化或跨地域活动所带来的影响感到困惑，从而希望能够探索地域是如何发挥其作用的。对地域的关注会影响到国家和



地区的竞争力来源以及政府（不仅是企业）在竞争中所发挥的作用。随着我对国家与社区的进一步研究，我开始专注于探索这样一个课题：在对其正确理解并正确利用的基础上，竞争和价值创造原则如何在实际生活中处理社会中的紧要问题——无论是环境的可持续性、城市贫困，还是医疗保健。随着更多的社会资源被基金会和其他慈善机构所利用，我开始专注于研究如何提高这些组织的效率。

随着时间的推移，我又开始了一些新的研究。由于作为研究单元的企业在社会中能起到至关重要的作用，因此我的工作侧重于对产业的研究。我知道，竞争优势不会凭空从企业中产生，因此我接下来的工作便是研究企业活动。鉴于管理思维几乎完全专注于企业内部，我增加了对地域方面的考虑。鉴于产业政策专注于产业或者国家，我突出了产业簇群的作用。在医疗保健业中，尽管人们的焦点在于保险、医院或诊所，但我们在本书中却将医疗条件和保健周期看做是关键的價值创造因素。

随着新问题的不断产生和新认识的不断出现，我必须再返回头重新审视。对企业的认识使我对一般战略有了新的看法。新理论使我加深了对定位的认识，并使定位更紧密地与活动发生联系。通过本书，我能够通过引入取舍概念和适应概念拓展自己对企业活动的认识。

另外，运作效率和定位之间的区别引出了一系列其他问题。比如，金融市场压力可能成为改善企业经营的理想促进因素，但这经常会导致企业向自己独有的战略定位妥协，而追求其弱势业务的增长。另外一个例子出现在对竞争中信息技术所发挥作用的评估上。许多企业应用新信息技术的目的是为了提高运作效率，而并不是促进独特定位的形成。然而，新一代IT工具有一个潜在的危险，即许多企业会以同样的方式使用这些工具。这无意中会使产业里的企业在竞争中出现同质化，从而限制了客户的选择范围，并可能导致破坏性的对抗。

我对地域的研究也有了一些新的发现，最明显的一点是对全球战略概念的扩展。显然，地域因素在产业结构和竞争优势中会扮演重要的角色，并影响到行之有效的竞争。产业簇群的深度可以提高或者降低产业进入门槛，改变客户和供应商的能力并影响替代威胁的出现。同时，地域因素还会影响到国家经济的竞争形式。这些竞争形式在发展中经济体中可能表现为模仿和价格竞争，在发达经济体中可能表现为创新和差异性。对于发展中经济体，地域缺陷会导致企业难以进入