



全球公认的企业定位准则

3 法则

The Rule of Three
Surviving and Thriving in Competitive Markets

(美) 杰格迪什·谢斯 拉金德拉·西索迪亚 著 夏雨峰 译
(Jagdish Sheth) (Rajendra Sisodia)

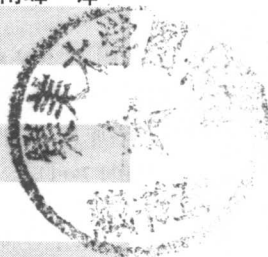


机械工业出版社
China Machine Press

3 法则

The Rule of Three
Surviving and Thriving in Competitive Markets

(美) 杰格迪什·谢斯 拉金德拉·西索迪亚 著
(Jagdish Sheth) (Rajendra Sisodia)
夏雨峰 译



B1280866



机械工业出版社
China Machine Press

Jagdish Sheth and Rajendra Sisodia. The Rule of Three: Surviving and Thriving in Competitive Markets.

Chinese translation Copyright © 2003 by China Machine Press.

Original English Language edition Copyright © 2002 by Jagdish Sheth and Rajendra Sisodia.

Simplified Chinese characters edition arranged with The Free Press, a division of Simon & Schuster, Inc. through Big Apple Tuttle-Mori China.

All rights reserved.

本书中文简体字版由The Free Press通过Big Apple Tuttle-Mori China授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-2003-6725

图书在版编目(CIP)数据

3法则/(美)谢斯(Sheth, J.), (美)西索迪亚(Sisodia, R.)著;夏雨峰译. 北京:机械工业出版社, 2004.1

书名原文: The Rule of Three: Surviving and Thriving in Competitive Markets
ISBN 7-111-12437-5

I. 3 … II. ①谢… ②西… ③夏… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第050102号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:彭莹莹 版式设计:刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004年1月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·17印张

定价:29.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话:(010) 68326294

投稿热线电话:(010) 88379007

献给汤姆·彼得斯、詹姆斯·布赖恩·奎因和比尔·戴维森，是他们鼓励我写了这本书。

■ 杰格迪什·谢斯

献给我的孩子们：阿洛克、普瑞亚和玛亚（我个人的3法则）以及我的妻子谢丽亚，由于撰写本书使得我有许多夜晚和周末不能够陪伴在他们身边。

■ 拉金德拉·西索迪亚

联想集团总裁兼CEO

杨元庆专文推介

过去的20多年间，伴随着中国的改革开放，中国在世界舞台上扮演着越来越重要的角色。但我们清醒地看到，中国是一个经济大国，但还不是一个经济强国，一个重要的特征就是中国缺乏一批具有国际竞争力的世界级企业。例如我国电子百强的前10名与国外同行相比，差距在10~20倍之间，这使我们很难有平等对话的权利。因此只有成长起一大批具有国际竞争力的世界级企业，中国经济才能强大，中国才能在世界舞台上找到自己应有的位置。

经历了20多年市场经济的发展，我们的企业在竞争中逐步成熟，但我们所面临的环境也更为严峻，目前中国所有的企业都面临着两个竞争因素的挑战：一是经济全球化带来的挑战；二是信息网络技术高速增长带来的挑战。这些挑战将使得竞争格局迅速变化，国内企业原有的优势会逐步消失，各个企业必须在急剧变化的环境中重新谋求自己的定位，因此深刻把握市场经济规律，合理规划发展战略，全面提升企业竞争力成为市场竞争的必然。

中国企业由于起步较晚，发展时间较短，因此在战略管理方面尤其缺乏经验，成为企业发展的短腿。战略管理的重要性在于：它既是一个企业长远的、全局的目标，又是企业为实现目标在不同阶段上实施的不同方针和对策。在日常的经营管理工作中，企业的每一项具体计划，每一个具体经营业务，每一个具体管理措施，都要围绕企业战略目标并服从战略目标的要求。战略的制定与管理，是一个企业保持持续成长和发展的必然选择。

战略管理的本质是经营未来，而经营未来的关键是培育竞争力。

单从业务角度看，依托企业实际经营情况，从创新经营理念、建立关键技术、形成产品、形成市场，直到建立起完善的业务价值链和竞争优势，是一个持续开发、培育的长久曲折的发展历程；再从集团多业务管理的角度看，企业要成为业务和产品的桥梁，要不断地能够容纳和培育各类新业务，建立起适应多业务共存、协调发展的竞争力共享平台就更是一个持续漫长的过程。任何一个企业要获得这样的战略优势，必须集中精力，总结和学习已有的经验和方法，持之以恒地培育所需要的关键能力。这些对于大多数中国企业起来说都是一个全新的课题。

《3法则》将许多公司市场博弈的案例进行归纳，从西方市场几十年的竞争历史中，总结出一个制定公司战略的宝贵的思维框架，为公司的战略制定及管理提供了极具参考价值而且规范的方法论。我们相信这部著作会给广大的企业界人士以启发，相信它会对增强中国企业竞争力，更成功地迎接未来的挑战有所帮助。

导 言

3法则：内容及其工作原理



美国的天空现在对航空公司开放了，美国的航空业正处在重要的重组阶段。美国航空公司（American Airlines）的母公司AMR最近收购了提出破产申请的环球航空公司（Trans World Airlines）。市场传闻德尔塔航空公司（Delta Airlines）将和美国第五大航空公司大陆航空公司（Continental Airlines）举行收购谈判。在撰写本书的时候，联合航空公司（United Airlines）的母公司UAL正试图收购合众国航空公司（US Airways）的大部分资产，这还有待于司法部的批准。

这些事件表明，这个行业正在向集中化的市场结构发展，这种结构支持3个最重要的“通才型企业”——美国航空公司、联合航空公司和德尔塔航空公司——尽管它也为一些规模较小、市场范围较窄的“专家型企业”留出了空间。诸如西南航空公司（Southwest）、蓝色喷气机航空公司（Jet Blue）和中西部快运公司（Midwest Express），这些航空公司在它们各自的细分市场中的表现一直都很好。然而，有许多中等规模的航空公司似乎陷入了大型通才型企业和专家型企业的中间地带，例如西北航空公司（Northwest）、大陆航空公司和合众国航空公司。它们的规模和服务的范围不足以保护它们免于强大的市场竞争力量的侵袭。

大型公司也不能免于市场竞争力量或者收购之手的侵袭。相反，它们恰恰是容易受到侵扰的目标——在许多情况下，它们所受到的侵扰甚至比小公司还多——而且有时候必须缩小公司的规模。世界上最大的轿车和卡车制造商通用汽车公司（General Motors）就曾遇到过这样痛苦的运作困难，以至于通用汽车的首席执行官宣布在2001年之后将停产历史悠久的Oldsmobile型汽车。尽管它们拥有强大的力量，但是这些行业

巨人不能依靠它们的规模、联盟或者对市场的掌控来保护自己免遭跃跃欲试的竞争者及行业变化的侵袭。“它们变得越大，摔得越重”这句格言在这里应验了。这个规律适用于任何一个时代的恐龙，既包括自然界的，又包括商界的。150多年来，我们知道自然选择的过程垂青于那些最有效率、最健康和最能适应环境的物种和人。根据我们所说的“3法则”，“自然”的竞争性市场结构的演化过程类似于自然选择的过程，它也垂青于那些最强壮、最高效的公司。第1章描述了市场进化的典型模式，其中有4种力量合在一起提高效率：行业集中、政府干涉、事实标准的确立（产品标准或者过程标准）以及共享的基础设施。

没有人为干预的市场结构

简而言之，“3法则”要说的是：自然发生的竞争力量——如果在没有过度政府干预的情况下运行的话——将在几乎所有成熟市场中创建一个相同的市场结构。在某一个群体中，3个最主要的企业以多种方式在彼此之间展开竞争，它们提供许多范围广泛的相关产品和服务，它们为大多数重要的细分市场提供服务。汽车行业中的三巨头是大家耳熟能详的：通用汽车、福特汽车（Ford）和戴姆勒-克莱斯勒公司（Daimler Chrysler）。其他行业还有许多这样的例子，例如：石油行业中的埃克森-美孚（Exxon Mobil）、德士古（Texaco）和雪弗龙（Chevron）；欧洲半导体市场中的飞利浦（Philips）、SCS-汤姆森（SCS-Thomson）和西门子公司（Siemens）；信用调查行业的天合（TRW）、伊奎法克斯（Equifax）和全联（TransUnion）；婴儿食品制造业中的格伯（Gerber）、Beech-Nut和亨氏（Heinz）；制药行业的默克（Merck）、强生（Johnson & Johnson）和百时美施贵宝公司（Bristol-Myers Squibb）。这些都是“提供全线产品的通才型企业”，它们在所参与的市场中处于核心和内圈的位置。为什么竞争市场垂青于3个最重要的企业——而不是2个或者4个？这个问题是我们在第2章中将要研究的重要问题。

当市场成熟时，排名前3位的公司更清晰地确定了它们自己的位

置，并且能够更好地巩固它们的地位。任何想参与那个市场的人都必须遵守这些大企业所制定的游戏规则。因为和提供全线产品的通才型企业近距离格斗是极其困难的，所以小企业开始开辟那些它们能够有效进行专业经营的领域。通常它们从以下两条道路中选择其一：要么变成“产品专家型企业”，例如高端立体声调谐器、放大器和音响设备市场中的**Cambridge Soundworks**和卡威公司（**Carver**），流行服装行业中的皮革世界公司（**Leather World**），或者是大规模电视网络行业中的喜剧中央台（**Comedy Central**）和**CNN**，这个行业现在被**NBC**、**ABC**和**CBS**（**Fox Network**公司紧随其后）所统治着；要么把自己定义成市场专家型企业，瞄准一个特定的人群或者地理区域。例如**Limited**公司为那些受过良好教育、中等富裕程度的年轻职业女性提供流行服装和职业装。**WB**网络公司的市场重点是渴求娱乐节目的十几岁的青少年。

在有些情况下，一个公司变成了“超级细分市场专家型企业”，专门为某一个细分市场提供某一类产品。福洛克（**Foot Locker**）是专门生产运动鞋的产品专家型企业，但是它还为其他几个人口统计市场提供服务，其中包括儿童福洛克（**Kids Foot Locker**）和女士福洛克（**Lady Foot Locker**）。西南航空公司以向一个特定地区的顾客提供“无虚饰”^①的服务起家；尽管它把这种服务延伸到了其他地区，但是它始终保持了其服务的一致性。

当市场成长和成熟时，还会出现第三类的市场参与者。它们不伦不类，按照市场专家型企业的标准来衡量的话，它们的规模通常太大，业务多样化程度太高，但是它们的规模又不足以和排名前3位的公司分庭抗礼。也就是说，在获得规模经济和市场广度方面，它们无法和排名前

① 无虚饰：是指没有那些可有可无的功能的产品或者服务。——译者注

3位的公司相提并论。它们也不能像专家型企业一样有效地满足特定的顾客需求。因此，它们既没有规模优势也没有客户忠诚度方面的优势。所以它们或许会进行价格竞争，试图通过降低产品质量和服务质量来削减成本，但是它们的资产回报率（ROA）如果不是负数的话，也依然非常低。更为糟糕的是，它们陷入了“壕沟”里，右边是排名前3位的公司，左边是产品专家型企业或者市场专家型企业（见图1）。排名前3位的公司通常控制70%~90%的市场，而每一个产品专家型企业或者市场专家型企业通过吸引一小群具有特别需求的顾客，控制着1%~5%的市场。那些掉进壕沟中的公司通常只占有5%~10%的市场，它们发现自己不能够有效地和排名前3位的公司以及专家型企业展开竞争。

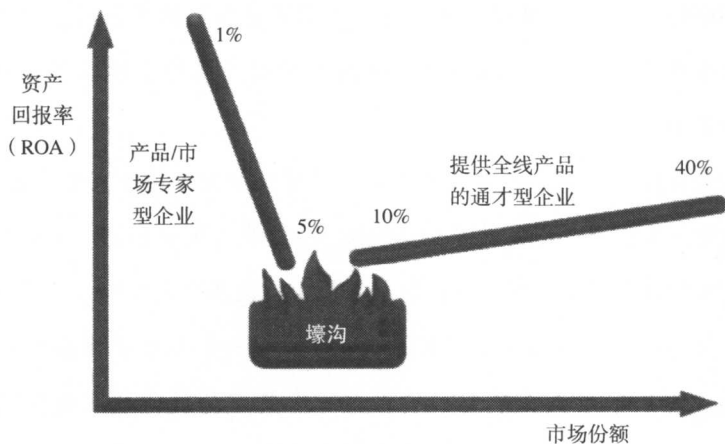


图1 3法则和“壕沟”

财务业绩和市场份额之间通常不存在线性关系，即财务业绩通常不一定会随着市场份额的获得而提高，也不一定会随着市场份额的下降而下降。事实上在每一个存在3个大企业的行业中，这种关系的模式显然是非线性的。三巨头企业通常做得很好，即它们的利润率或许很低，但是资产回报率很高。然而，对于中等规模的企业——这些企业比三巨头企业小，但是比细分市场专家型企业大。壕沟一直是一个最主要的陷阱，这些中等规模企业的财务业绩通常是通才型企业、中等规模企业和专家

型企业这三者当中最差的一个。一旦你走出壕沟并且减小市场份额，那么财务业绩就会随着细分市场专家型企业的高毛利率而得以提高。

在图1中，请大家注意市场份额和资产回报率之间的关系斜率，它对于专家型企业而言是陡峭的负数，但是对于通才型企业而言则是平缓的正数。这些斜率表明专家型企业的财务业绩随着市场份额的肆意增长而快速下降，而通才型企业的业绩随着市场份额的增加而缓慢稳定地提高。然而对于通才型企业而言，当它们的市场份额超过40%的时候，其业绩的改善是相当缓慢的，甚至可能会发生恶化，我们将在第3章中对此进行讨论。

例如Allegheny航空公司和几家区域性的专家型企业合并之后形成了合众国航空公司，这些企业包括莫霍克（Mohawk，纽约和新英格兰）、Lake Central（印第安纳和俄亥俄）、西南太平洋（Pacific Southwest，加利福尼亚）和山麓（Piedmont，中大西洋以及以南地区），其中的每一家公司都为精心挑选的地域提供服务。当合众国航空试图变成一个提供全线产品/服务的通才型企业时，该公司要和美国、联合和德尔塔航空公司竞争。于是它发生了亏损，掉到了提供范围广泛的产品和服务的通才企业和专家型企业之间的壕沟里。由于不能够向三巨头企业发起真正的挑战，合众国航空公司的高级管理人员曾经研究过和其他几家航空公司合并，其中包括联合航空公司。该公司很快变成航空史书中的另一个话题。我们将在第4章中讨论掉到壕沟中的企业所遇到的困境。

在几乎所有的市场中，各种各样的企业都有许多共同的重要特征，这些企业中包括三巨头企业、专家型企业和掉到壕沟中的企业。毫不夸张地说，我们分析了数以百计的市场，这其中既包括本地市场又包括全球企业，从我们的分析中可以看到这些行业市场的成熟过程，并且可以推断出统治竞争市场的基本“法则”和竞争的性质。臃肿笨拙且低效的公司或许会暂时统治市场，但是它们不会经久不衰。竞争市场的模式表明：只有最有效率的公司才能够居于行业的最前列。

然而当技术或者管理法规发生变化或者新进入者成功地改变了竞争

规则的时候，即使成熟的市场也可能会遭到毁灭性的打击。在1987年，咖啡业中的三巨头——通用食品（General Foods）、宝洁（Procter & Gamble）和雀巢（Nestlé）——控制了美国市场的90%。但是星巴克（Starbucks）的出场创造了一个高端的咖啡市场，它对三巨头及其咖啡制品的大众化本质提出了强有力的挑战。这3家公司所生产的都是罐装的粉末状咖啡，它们都是用西非廉价的原产咖啡豆磨制而成的。市场领导者之间的竞争严格地说是价格的竞争，因为它们产品的口味事实上没有差异。在第8章中我们将更加详细地研究这个行业的混乱情况，以及在外力力量动摇竞争市场的情况下，现任行业领导者倒台的过程。

我们分别从局部与整体的角度研究了那些在各自行业中拥有类似地位的公司所具有的特征因素。例如，大多数第一名公司的行为应当而且确实与第二名公司的行为不同。大多数第三名公司在使得它们自己有别于其他两个最主要竞争对手的战略和观点方面，表现出了巨大的差异性。掉在壕沟中的企业也具有某些共同的特征，而且当它们试图走出壕沟时，它们只有有限的方案可供选择，其中有一些方案确实是令人不快的：它们可能会破产；它们可能会试图通过变成产品专家型企业或者市场专家型企业而使自己走出壕沟；它们还可能会和另外一个掉在壕沟中的企业合并，以期通过资源的整合使得它们能够向三巨头企业中的某一个发起挑战；它们也可能会选择被主要的竞争企业所收购。

相比之下，我们建议专家型企业最好留在原地别动，除非它们能够发现三巨头之一的企业具有内在的弱点，从而和壕沟中的类似企业合并。在第6章和第7章中我们提出了适用于这些市场地位的战略建议，并且研究了它们对于许多行业的意义，例如医药行业和正在全球化的航空行业。

在竞争的强度和效率之间寻求平衡

如果在没有外部干涉和政府控制的情况下，竞争市场的演化最终会奖励最有效率的企业。效率是这场游戏的第一条规则。

市场的演化方式可能有两种：要么摆脱竞争，例如垄断，要么进行

激烈竞争，以至于所有人都赚不到钱。与大多数人的感觉相反的是，市场中可能存在过于激烈的竞争：顾客对于太多的选择感到迷惑，以至于他们什么东西都不会买；而且竞争对手之间以降价或者降低质量的方式一决雌雄，以至于它们的资产回报率严重受损。

无论是在运动会——一个全球性的竞争市场中，还是简单地寻求生存，有两股对所有运动员都产生影响的最重要的力量：对效率的需求以及从过度竞争中解脱出来的需求。商业世界和自然界一样，这些力量可能对每一个人都产生推和拉的两种影响。有一些市场中竞争的激烈程度使得近乎所有的企业都窒息而死。一种自然的反应是对推力让步，寻求从这种竞争中解脱出来，即使这可能意味着降低利润。在其他情况下，当竞争者提高效率门槛的时候，人们可能会感到被拉入了更为激烈的竞争之中，前进的步伐会更快以便跟上其他竞争对手，或者试图在竞争中领先。结果是，对利润的追逐使得企业变得更有效率、更加茁壮、前进的速度更快、对顾客或者可能的追求者^①更有吸引力。

对效率的这种无休止的追逐所产生的影响会波及到每一个公司的利益相关者。员工们受到更高的生产率要求的挤压，但是通常又得不到对他们所做贡献的足够奖赏，所以他们变得越来越不满。人们原以为顾客是这场你死我活的竞争的受益者，但是他们也感到过度竞争的负面影响。尽管价格可能会下降，但是服务的质量通常也会大打折扣：你何时见过不悦的员工为顾客提供出色的个性化服务的例子？顾客们开始感到他们在竞争的过程中被遗忘了，从而怀念竞争白热化以前的竞争方式。当公司把更多的利润花在开设更多的经营网点、采取新的市场行动以及推出最新的技术时，股东对每个季度所宣布的更低的业绩预期和越来越低的市场值愈加感到不满。

当追求效率演化成无益的过度竞争时，大多数市场会做出合乎逻辑的反应。在不成熟市场中占多数的新企业经历一次重组后，通常会接连发生几次重组，最终会出现3个最重要的企业，还有数量不一的专家型企业 and 针对某一个细分市场的企业。正如我们将在后面的章节中所看到

① 这里是指那些想兼并收购它的企业。——译者注

的那样，这种结构最可能提供效率和竞争强度之间的平衡，因为专家型企业享有高毛利润，而三巨头则依赖于销售量来提高它们的资产回报率。

专家型企业和提供全线产品/服务的通才型企业在任何市场中都肩并肩地共存。我们可以把它们之间的关系看成是超级购物中心里的商店间的关系。确定这种结构的是超级购物中心拥有几家重要的百货公司，它们提供全线的产品和服务，大多数逛商场的顾客都会光顾它们。超级购物中心的走廊和四周分布的是特殊品商店，它们为精心挑选的客户服务 [比如盖普 (The Gap)、香蕉共和国 (Banana Republic)、维多利亚秘密 (Victoria's Secret) 一类的市场专家型企业]，或者只卖一些特定的商品 [像贺曼 (Hallmark)、斯沃琪 (Swatch)、Kay Jewelers 一类的产品专家型企业]。在《3法则》这本书中，这种假定的市场 (超级购物中心) 以3个全线产品/服务提供商为中心，周边分布着许多产品专家型企业 and 市场专家型企业，它们所占据的是非核心的竞争地位。

预言和预言实现的前提

长期以来，经济学家一直假设市场要么是寡头垄断市场，要么是垄断竞争市场。在寡头垄断市场中，少数几家大型企业瓜分了市场。在垄断竞争市场中，有许多小型企业共存于专业化的细分市场之中。但是在大多数市场中，现实情况与这种假设明显不同。尽管市场开始时近乎垄断竞争，但它最终将包含这两种类型的企业。我们发现了一个令人惊讶的规律，就是在每一个行业中，占统治地位的企业数目限制为3个。任何大于或者小于这个数目的数字都是暂时的。

在美国，3法则表现得最为普遍。我们在啤酒、软饮料、飞机制造 (一直延续到最近，这一点我们将在以后的章节中讨论)、长途电话以及其他行业中都看到了这个规律。附录B详细地描述了这一类行业。

美国的银行业长期以来一直处于高度的分散状态。据美国小企业管理局的统计报告，1995年有1万多家银行——到1999年底这个数字略有

下降，但仅仅低于8 700家。大银行一直在以惊人的速度进行合并，而在更多新的专业化银行进入这个市场的同时，有许多中等规模的银行正在退出这个市场。这个行业正在经历着一个集中化的过程。而三巨头企业必将出现，花旗（Citicorp）和旅行者集团（Travelers Group）的合并，以及国民银行（Nations Bank）收购美洲银行（Bank of America）使得这两个公司成为人们早期最喜爱的公司。第三个幸存者或许是最近富国银行（Wells Fargo）和诺威斯特公司（Norwest）的结合体，尽管第一银行（Bank One）和第一联合银行（First Union）确实有可能取得第三的位置。银行业在实现这个过程之前仍然有很长的路要走。

越来越多的证据表明，3法则在欧洲和亚洲市场中发生的频率比以前大得多，尤其是随着全球化的到来，这种现象更加明显。例如在日本的垂直升降梯和扶梯行业中，东芝（Toshiba）、日立（Hitachi）和三菱（Mitsubishi）控制着日本90%的市场。这3家企业在任何时候、任何情况下为日本任何一个地方提供30分钟的服务响应。然而当这个行业实现全球化的时候，我们预测奥的斯（Otis）会对它们的统治地位提出严峻的挑战。

在英国，汤姆森（Thomson）、空中旅游（Airtours）和Owners Abroad统治着包价旅游度假服务市场（prepackaged vacations）^①。在英国的杂货零售企业中，三巨头是圣斯伯里（Sainsbury）、泰斯克（Tesco）和阿盖尔 [Argyll，它也是美国连锁店随福威（Safeway）的所有者]。在图书生产市场中，最大的市场份额归入了红珊瑚（Coral）、Ladbroke和威廉希尔（William Hill）三家公司的囊中。在水泥行业中，三巨头是蓝环工业（Blue Circle）、波特兰（Rugby Portland）和古堡（Castle），它们都在这个不断萎缩的市场中争夺更多的市场份额。

三巨头的财务业绩随着市场份额的提高而得以改善——但是这种论断仅仅在某种程度上成立。如果市场份额超过了40%的话，那么三巨头就开始经历规模不经济，走入政府管理当局的监控视线，并且陷入反托拉斯诉讼之中。一方面，如果市场领导者拥有50%~70%的市场份额，

① 这里指的是路线、行程和服务项目等一切由旅行社预先规定好的。——译者注

那么第三个提供全线产品的通才型企业的空间就会很小，它们要么落入壕沟中，要么被迫成为专家型企业。例如波音公司和空中客车公司把麦道公司推到了壕沟里，并最终导致波音在1997年收购了该公司。另一方面，如果市场领导者——比如处于主机市场鼎盛时期的IBM公司——控制了该市场70%以上的市场份额，事实上，它没有给位居第二和第三的通才型企业留出一点空间。这种统治很少能够持久，新进入者会逐渐找到立足点向最强大的公司提出挑战。尽管越来越强烈的信号表明软件生产商不再像从前那样占据统治地位了，但是微软公司肯定不会忘记这些先例，因为Linux控制了操作系统市场中更大的市场份额。

有关3法则的推论得到了许多研究者的支持，他们发现了明显的“自然市场结构”——它的特征是行业领导者的市场份额在增长——的证据，以及“陷在中间的竞争地位”。处于其中的公司，一方面，它们的规模太小，不能成功地成为通才型企业，另一方面它们的规模又太大，也不能够成功地成为专家型企业。然而在这一类的文献中，我们没有发现一个主要的市场进化理论对我们所看到的这种现象做出过准确的描述，本书试图填补这个空白。

对于3法则的了解会使得任何从事商业的人获益匪浅，包括CEO们以及那些关心公司的市场表现和竞争战略的经理们。经理们需要了解商业环境。他们尤其需要了解他们所在行业的结构是如何形成的，他们进入的阶段处于进化过程中的哪个阶段，以及进化可能会如何发展。有了这些观察问题的角度之后，他们就能够更好地集聚内力，形成合理的战略来利用他们在行业中的地位，并且使得成功的机会最大化。

我们认为管理自由度是有限的，经理在选择他们所希望竞争的市场以及瞄准竞争对手时，不是完全自由的。尽管有些人或许会把自己看成是“自己的宇宙的主宰”，但是有一些处于他们控制之外的力量不断地改变着他们所处的行业结构。因此，他们需要依靠他们所能够收集到的管理意见和工具进行战略分析。3法则将会被证明是极富价值的，它不仅会帮助他们看到树木和森林，而且会使他们看得更远，并且为应付未来竞

争市场的转向而做准备。我们相信，本书中所提供的框架对于帮助他们理解和应对当前的和长远的挑战而言是无价之宝。

基于公司在行业中所处的相对地位以及该行业演化的阶段所做出的选择可能是正确的，也可能是错误的。忽视《3法则》一书中所提供的市场结构，可能会导致企业的经理人和企业家做出“非自然”的市场行为，而这注定是要失败的。然而，观察竞争市场的法则将有助于他们设定一个公司能够实现的合理目标，同时他们所设定的战略将有助于他们走出壕沟，并且不会再次落入其中。在第1章中，我们列出了竞争的基本法则以及相对稳定的行业以及市场的法则。