

天下文化
財經企管

李明軒, 邱如美 譯

競爭優勢^上

Competitive Advantage

Michael E. Porter

策略大師

麥可·波特

競爭優勢／麥可·波特 (Michael E. Porter) 著；李明軒、邱如美譯.-- 第二版.-- 臺北市：天下遠見, 2010.03
冊；公分.-- (財經企管；CB190A-191A)

譯自：Competitive advantage : creating and sustaining superior performance

ISBN 978-986-216-515-7(上冊：精裝). --

ISBN 978-986-216-516-4(下冊：精裝)

1. 企業競爭 2. 企業管理

494.1

99005322

閱讀天下文化，傳播進步觀念。

- 書店通路——歡迎至各大書店·網路書店選購天下文化叢書。
- 團體訂購——企業機關、學校團體訂購書籍，另享優惠或特製版本服務。
請洽讀者服務專線 02-2662-0012 或 02-2517-3688 * 904 由專人為您服務。

- 讀家官網——天下文化書坊

天下文化書坊網站，提供最新出版書籍介紹、作者訪談、講堂活動、書摘簡報及精彩影音剪輯等，最即時、最完整的書籍資訊服務。

www.bookzone.com.tw

- 閱讀社群——天下遠見讀書俱樂部

全國首創最大 VIP 閱讀社群，由主編為您精選推薦書籍，可參加新書導讀及多元演講活動，並提供優先選領書籍特殊版或作者簽名版服務。

RS.bookzone.com.tw

- 專屬書店——「93巷·人文空間」

文人匯聚的新地標，在商業大樓林立中，獨樹一格空間，提供閱讀、餐飲、課程講座、場地出租等服務。

地址：台北市松江路93巷2號1樓 電話：02-2509-5085

CAFE.bookzone.com.tw

競爭優勢 (上)

作者／麥可·波特 (Michael E. Porter)

譯者／李明軒、邱如美

系列主編／黃孝如

責任編輯／高文麒、許玉意

封面設計／張議文

出版者／天下遠見出版股份有限公司

創辦人／高希均、王力行

遠見·天下文化·事業群 董事長／高希均

事業群發行人／CEO／王力行

出版事業部總編輯／許耀雲

法律顧問／理律法律事務所陳長文律師

著作權顧問／魏啟翔律師

地址／台北市104松江路93巷1號2樓

讀者服務專線／(02) 2662-0012

傳真／(02)2662-0007 ; (02)2662-0009

電子郵件信箱／cwpc@cwgv.com.tw

直接郵撥帳號／1326703-6 天下遠見出版股份有限公司

電腦排版／極翔企業有限公司

製版廠／立全電腦印前排版有限公司

印刷廠／崇寶彩藝印刷有限公司

裝訂廠／精益裝訂股份有限公司

登記證／局版台業字第2517號

總經銷／大和書報圖書股份有限公司 電話／(02) 8990-2588

出版日期／1999年1月25日第一版

2010年3月31日第二版第1次印行

定價／450元

原著書名／*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* by Michael E. Porter

Copyright © 1985 by Michael E. Porter. All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

Introduction Copyright © 1998 by Michael E. Porter

Complex Chinese Edition Copyright © 1999, 2010 by Commonwealth Publishing Co., Ltd., a member of Commonwealth Publishing Group.

Published by arrangement with FREE PRESS (a division) of SIMON & SCHUSTER INC. through Andrew Nurnberg Associates International Ltd.

ALL RIGHTS RESERVED

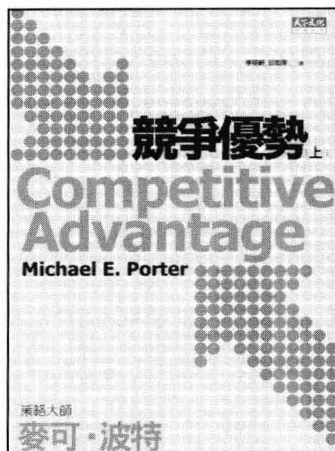
ISBN-13 : 978-986-216-515-7 (英文版 ISBN-13: 978-0684841465)

書號 : CB190A



天下文化書坊 <http://www.bookzone.com.tw>

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。



封面設計／張議文

競爭優勢

(上)

Competitive Advantage

Creating and Sustaining Superior Performance

By Michael E. Porter

麥可·波特 著
李明軒、邱如美 譯

作者簡介

麥可·波特 (Michael E. Porter)

二十六歲任教於哈佛商學院 (Harvard Business School)，為該學院有史以來最年輕的教授。波特專精於競爭策略，自一九八〇年起陸續出版了《競爭策略》(Competitive Strategy)、《競爭優勢》(Competitive Advantage)、《國家競爭優勢》(The Competitive Advantage of Nations)、《競爭論》(On Competition) 等書 (以上各書中文版均由天下文化出版)，被譽為當代經營策略大師，他所提出的競爭策略理論更是商學院的必修課程。波特曾於美國雷根總統任內被延攬為白宮「產業競爭力委員會」(Commission on Industrial Competitiveness) 委員，同時也是世界各國政府與企業爭相諮詢的知名顧問。

譯者簡介

李明軒

美國密蘇里州立中央大學大眾傳播碩士、台灣師範大學三民主義研究所法學博士。曾任《中央日報》記者、《天下》雜誌資深編輯、《遠見》雜誌副主編、世新大學與實踐大學高雄分校講師。現任教於慈濟大學傳播學系。

邱如美

東海大學政治系畢業，美國密蘇里州立中央大學大眾傳播碩士。曾任《自立晚報》記者，目前為專職譯者。

| 自序 |

為誰辛苦，為誰忙

麥可·波特

在競爭激烈的商場中，競爭優勢是企業表現好壞的精髓。然而，很多企業幾十年奮鬥擴張下來，卻忽略了它在追求成長和多角化經營過程中的重要性。今天，競爭優勢的重要性不減反增；在國際上，企業則不但要面臨成長趨緩問題，還要應付國內外競爭者競逐僧多粥少的市場。

本書探討的是企業競爭優勢的創造和維持。有關論點則是過去十年來，作者研究競爭策略與實務的心得。本書反應了一個我篤信不疑的看法：許多企業之所以失敗，是因為它們無法將競爭策略的概念轉化為具體的行動步驟。這本書與坊間論著不同，因為它的目的在於架起策略擬訂與實際履行之間的橋樑，而不是將兩者分別論述。

在早先出版的《競爭策略》（*Competitive Strategy*）一書中，我提出了一個基本架構來分析產業和競爭對手，並說明成本領導、差異化，以及焦點化等獲得優勢的三種一般性策略。本書則強調「如何將一般性策略付諸行動」。課題包括：企業的成

本優勢如何持續？如何形成自己與競爭對手之間的差異？如何選擇市場區段，由焦點化策略創造競爭優勢？在何種時機、以何種方法，才能以共同策略獲得相關產業中的競爭優勢？過程中的不確定性有哪些？競爭地位如何才能維持？

牛肉在哪裡？

基本上，競爭優勢源自企業為客戶所創造的價值——可能是具有相同效益、但價格較低的產品，也可能是足以抵消其較高價格的獨特效益。所用的分析工具則是「價值鏈」，將客戶、供應商與企業本身劃分為彼此分立、卻又相互關聯的各類活動。而企業創造的價值就是來自「價值鏈」，這個概念會在書中一再出現，並反覆探討形成競爭優勢的種種特定來源，以及它們與客戶價值有何種關聯。

競爭優勢是個老問題，很多企業著作都會直接或間接觸及。如成本控制、差異化，以及市場區隔這類問題，都持續受到學界重視。而本書內容將涵括企業行銷、生產、控制、財務及其他多種活動，因為這些專業領域都對企業競爭優勢產生影響。另外，這個主題也離不開傳統的「企業政策」和「產業經濟」。但如果不能把這些領域鏈結起來，進而對整個企業作出全盤認識，就無法真正理解競爭優勢的精髓。因此我要以一套大範圍的綜合性作法，檢視所有競爭優勢的來源，並根據過去的研究，引申出一個新（但並非取而代之）的觀點。

本書的目標讀者是那些負責制定企業策略，並決定公司應如何取得競爭優勢的實務工作者，以及希望更認識企業和企業績效的人士。企業裡，到處都有潛在的競爭優勢來源。每個部門、設施、分公司、辦事處，以及其他組織單位，都必須界定清楚，並認清自己的角色。在策略擬定的過程中，參與程度或深或淺的員工，仍應認清自己在協助公司爭取與持續競爭優勢上，應扮演何種角色。探討其餘相關競爭課題的學者們，則需對競爭優勢研究提出整體概念。希望這些讀者認為本書值得一讀。

得之於人者太多

我在撰寫本書的過程中，幸獲各方鼎力協助。哈佛商學院提供了一個極為有利的環境探索此一主題；我也因其學科周延、講求研究與實務緊密結合的傳統，受益良多。多年來，麥克阿瑟（John McArthur）院長不僅是一位摯友，給予我精神鼓勵，慷慨提供各種資源，還讓我得以將研究與教學相互結合。研究部主任柯瑞（Raymond Corey）也始終衷心支持這項計畫。此外，哈佛企業政策教學研究小組，讓我汲取無數智識，形成我對這項主題的主要看法——在此特別感謝克里斯坦森（C. Roland Christensen）的支持，他和安祖斯（Kenneth Andrews）的睿智使我受益匪淺。不斷啟發我在產業經濟方面研究的克福斯（Richard Caves），則同樣讓我獲益甚多。

本書的完成有賴於多位過去數年與我共事的同僚和朋友啟

發。哈佛助理教授威爾斯 (John R. Wells) 不僅與我共同授課，也對第三章和第九章的諸多論點貢獻甚多。在競爭策略研究方面，他本身就有成就卓越。另一位與我共同講授策略、擬定課程的助理教授葛馬萬 (Pankaj Ghemawat)，不但在這個領域進行重要研究，對本書也提供了許多寶貴意見。與我在學術和實務方面共事多年、目前任職於莫尼特公司 (Monitor) 的前哈佛助理教授馬克·傅勒 (Mark B. Fuller)，則對第十一章內容影響頗大，並擴及全書思考脈絡。同樣任職於莫尼特公司的海度 (Catherine Haydew)，一直給我寶貴意見與鼓勵，使我在撰寫第四章時受益匪淺。

與我共同規劃課程教材、也一起從事策略實務研究的約瑟·傅勒 (Joseph B. Fuller)，在本書撰寫之際，提供無數精闢的見解和清晰的概念思辨。哈佛副研究員羅林生 (Richard Rawlinson) 不但參與我的研究，對全書也提出精闢見解。其他不吝賜教的哈佛同事還包括了：愛爾賓 (Mark Albion)、艾柯雷 (Robert Eccles)、安得森 (Douglas Anderson)、柯堡 (Elon Kohlberg)、梅爾 (Richard Meyer) 等。貝爾 (Michael Bell)、葛瑞格 (Thomas Craig)、凱若尼 (Mary Keraney)、湯瑪斯 (Mark Thomas) 等人，也讓本書論點得以從實務中獲得驗證，並對我的思考過程幫助甚巨。奧斯汀 (Jane Kenney Austin) 對一些重要問題的評論或探討，尤有助益。其他學校同濟也惠我良多〔包括舒馬希 (Richard Schmalensee) 和斯德格雷維克 (John Stergrevics) 的評論〕。

當然，若非我的助理史溫生（Kathleen Svensson）協助，本書的編寫勢難推動。她不僅負責安排各項活動，還負責督促文稿進度。我也非常感謝自由出版公司（The Free Press）編輯華勒斯（Robert Wallace）和其他工作人員，感謝他們對一位不免固執己見的作者，付出耐心與支持。同時許多哈佛MBA和博士班研究生也觸動了我的思考，使我從這些想法中，獲得研究樂趣。契爾波堡（Deborah Zylberberg）長久以來不斷給我鼓勵。最後，對於許多不吝與我共同探討關注事物和難題的睿智實務界人士，我也要深致謝忱。

| 新版序 |

從策略到執行

波特

一九八五年出版的《競爭優勢》(*Competitive Advantage*) 是《競爭策略》的姊妹作。《競爭策略》討論產業問題，《競爭優勢》則鎖定企業。我的重點在於分析企業競爭優勢及其持續力的相關要素。

本書的核心概念是，以價值活動為本的企業理論。無論在哪個產業競爭，企業必然包含如訂貨流程、客戶服務、組裝產品、員工訓練等一系列分工明確的活動。這些活動的範圍比傳統的行銷或研發更窄，也是形成成本與創造客戶價值的關鍵。它們是發展競爭優勢的基本單位。

《競爭優勢》提出價值鏈的觀念，這也是策略性思考企業內部各項價值活動，以及評估它們對成本和差異化影響的基本架構。一項產品或服務吸引客戶購買的價值，與創造這項價值的活動成本之間的落差，關係到利潤的多寡。價值鏈也是一套嚴謹的分析方法，幫助我們了解產品溢價的價值來源，以及為什麼一項產品或服務會取代另一項產品。所謂策略，其實就是

由一套彼此一致，並能使企業形成差異的活動所構成。

將企業視為一套價值活動的組合，也是思考跨事業策略的重要基礎。《競爭優勢》探索輔助產品或服務在市場競爭的角色，以及在一些產業的競爭優勢。在檢驗多角化的競爭優勢或劣勢上，價值活動提供了最基本的工具。從共用活動或技術移轉來看，企業確實可以在多重產業中競爭而增加價值。這將使原本捉摸不定的綜效概念更具體且嚴謹。此外，《競爭優勢》還論及跨事業合作的組織問題。當購併的競爭功用尚無定論，但又蔚為風潮之際，這些問題也是我重視與討論的重心。

最後，價值活動也是一個檢驗跨國策略，或說得更廣義些，跨越地理位置競爭的有力架構。在國際間競爭，企業可以將活動延伸到幾個不同的地點（我稱之為活動設計），並藉由全球性網絡協調，讓不同地點的活動產生潛在的競爭優勢。由於《競爭優勢》篇幅已經太長，這個國際化的議題將改在另一本著作中討論，思考方向也著重於地理位置在競爭優勢中的角色。競爭優勢三部曲的第三本書，《國家競爭優勢》（*Competitive Advantage of Nations*）就在討論這個問題。

優勢來自於價值活動

《競爭優勢》出版於十三年前，如今回頭思考，最令我欣慰的是，書中的重要概念已被廣泛採用。「競爭優勢」、「持續的競爭優勢」等用語也已經普遍流行。價值活動的概念不僅在

診斷競爭與策略上變得很重要，而且更深入到服務管理和資訊科技等更實際的課題。以價值活動為基礎的成本分析已經是會計管理的新標準，但是它作為策略工具的潛在功能仍待發揮。

即使從學者角度回顧，《競爭優勢》也很令我滿意。《競爭策略》延續熱門的產業經濟傳統，而《競爭優勢》則是綜合經濟與管理的創見。事實上，它是我企圖解答謎團時的產物。我關切的是，如何從成本和差異化的角度，找出一套診斷競爭優勢來源的系統性方法，並能清楚顯示出企業之間的真正區別。如今，我更肯定價值活動就是最重要的工具。隨著我的工作進展，這些概念又比預期更有力。

為什麼呢？因為《競爭優勢》不再只是空泛或片面地解釋競爭優勢。早期這方面著作將競爭優勢歸因於企業規模或市場占有率。這種論點失於簡陋的理由有好幾點。首先，規模和占有率對成本或差異化的重要性，有些產業就是大過其他產業。此外，在大多數產業中，中小企業往往是產業主力。最後，即使規模和占有率攸關企業的卓越表現，它們通常是競爭優勢帶來的結果，而非原因。

其他對競爭優勢的解釋，例如長處與弱點、關鍵性成功因素、或特殊競爭條件等，雖然都點出企業的成功因素很複雜，卻沒有提供一個系統性探索優勢來源的途徑，或未能將它們與獲利能力連結起來。《競爭優勢》則揭櫫一個前提，競爭優勢可以來自企業內許多活動，而這些優勢又如何與特定活動產生關連，進而探索企業內部活動之間，甚至與供應商或客戶的活

動之間的關連性，如何影響競爭優勢。這本書也說明價值活動形成優勢的原因：為什麼企業能降低成本，價值活動又如何創造有形的客戶價值等。它強調一個事實，最具競爭力的地位往往是由許多價值活動累積而成。建立在少數價值活動上的優勢，既容易診斷，也很容易被模仿。最後，價值活動與價值鏈的觀點顯示，企業其實是一個交互依賴的系統，系統中的各部分必須維持內部一致性。

更廣泛的看，《競爭優勢》有助於制定出更具體、也更可行的策略。價值活動既然是企業行動的具體表現，它們是有形、可觀察、並可掌控的事務。因此策略不再只是一個概略的願景，而是一套有別於競爭對手、特定的活動設計。一個低成本策略就需要一套特有的活動組合。

價值活動是策略與執行間的橋梁。當策略界定得很廣泛時，企業必須清楚區隔策略與結構。「是什麼」與「如何做」畢竟大不相同。而且，根據企業是個別活動集合體的概念，原先對策略、戰術和組織的區分就模糊掉了。策略變成企業提供特定客戶、特定價值的一套特定活動。每項活動設計各自的運作方式，包括所運用的人力與物力形態，以及相關的組織安排。如此一來，競爭條件也變成特定活動的一部分，而非抽象、無關乎成本與客戶價值的口號。

獎勵制度、訓練系統或整個決策結構等組織功能，也是價值活動——我將這類活動稱為支援性活動，以區隔那些直接涉及產品生產、交貨、行銷、或服務的活動。支援性活動也是競