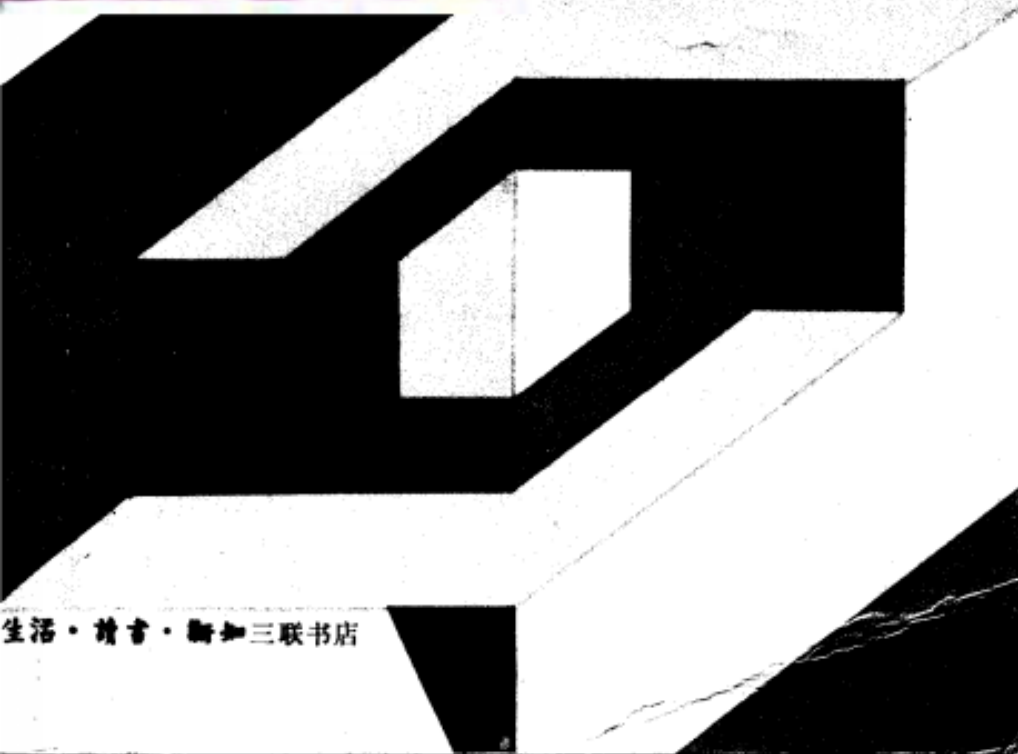






数据加载失败，请稍后重试！

JINGZHENG

ZHANLUE

竞争·战略

分析行业 and 竞争者的技术

波特 著
姚宗明 林国龙 译
许邦兴 校

生活·读书·新知三联书店

封面设计：董学军

Michael E. Porter
COMPETITIVE STRATEGY
Free Press, 1980

竞 争 战 略
JINGZHENG ZHANLUE

分析行业 and 竞争者的技术

〔美〕迈克尔·伊·波特 著

姚宗明 林国龙 译

许邦兴 校

生活·读书·新知三联书店出版发行
北京朝阳门内大街166号

新华书店经销

北京新华印刷厂印刷

850×1168毫米32开本 12.5印张 298,000字
1988年12月第1版 1988年12月北京第1次印刷
印数 0,001—8,000

定价 5.80 元

ISBN 7-108-00176-4/F·4

引 言

在某个行业内进行竞争的每家厂商都具有某种竞争战略，不管这种战略是明确的还是含蓄的。他们的战略可能是明确地通过某种计划制订过程而产生，或者可能是含蓄地通过厂商的各个职能部门的活动而逐渐形成。如果听任其自行其事，那么每个职能部门就会不可避免地追求种种受其职业导向及其主管部门的那些刺激措施支配的方法。然而，这些部门的方法的总和并不等于最佳战略。

目前，美国和国外诸厂商对战略计划制订的重视反映了这样一种主张，即存在着种种可通过某种明确的战略制订过程来获得的重大利益，这些战略保证诸职能部门的方针至少可在某些共同的目标下得到协调和指导。对正规的战略计划制订的日益重视使一些由经理人员们长期所关心的问题更为突出：在本行业内或在一些想要进入的行业内，驱使竞争的因素是什么？竞争对手们可能采取的是哪些行动，而作出反应的最佳方法又是什么？本行业将如何演化？如何才能确定厂商在长期竞争中的最佳地位？

然而，在正规的战略计划制订过程中，绝大部分的重点却是放在用一种有条理的和受约束的方式去提出这些问题上面，而不是放在仅仅去回答这些问题上面。那些常常由咨询公司为回答这些问题而提出的技术，要么提议办多样化公司而不提行业前景，要么只考虑行业结构的某一方面，例如只考虑成本行为，从而无法指望这些技术能获取行业竞争方面的丰富而又复杂的经验。

本书为分析技术提供一个全面的基础，有助于一家厂商从总体上分析其行业并推测行业的未来演化，使厂商了解其竞争对手及其自身的地位，还可将这种分析转变为某个特定的营业单位的一项竞争战略。本书分为三个部分。第一部分介绍一种可用于分析某个行业的结构及其竞争者的通用的基础结构。这种基础结构的支柱是对影响某个行业的五种竞争势力及其竞争含义的分析。第一部分通过这一基础结构来介绍对竞争者、买主和供应商进行分析的技术；辨认市场信号的技术；制订竞争性行动和对竞争性行动作出反应的对策的理论概念；一种在某个行业内筹划战略集团和解释其经营活动差别的方法；以及一种推测行业演化的基础结构。

第二部分说明如何在特定的重要类型的行业环境中利用第一部分所叙述的这种分析基础结构来形成竞争战略。这些不同的环境反映出在行业集中化、成熟状态，以及面临国际竞争等方面的差别。这些不同的环境对于确定某个营业单位在竞争战略方面的来龙去脉、可利用的战略方法，以及常见的战略性错误是至关重要的。第二部分将对分散性行业、新兴行业、向行业成熟的过渡时期、衰退中行业，以及全球性行业加以考察。

本书的第三部分系统地考察诸厂商在某个单一的行业内进行竞争所面临的重要类型的战略决策，使本书提出的基础结构更加完善，其中包括垂直一体化、主要生产能力的扩大以及进入新的营业领域三种战略决策。每一种战略决策的分析都利用第一部分的综合性分析工具的适用之处，还利用其他经济理论和一些在管理和促动某个组织方面须要考虑到行政因素。第三部分不仅打算帮助一家公司作出这些主要的决策，而且还要使它看透其竞争对手、客户、供应商以及潜在的进入者可能将会如何作出这些决策的。

为了分析某个特定营业单位的竞争战略，读者可以采取多种

方式来吸收本书的内容。首先，第一部分的综合性分析工具可加以利用。其次，第二部分中与厂商的行业的主要方面有关的某一章节或某几个章节可以用来为在营业单位的特定环境中的战略制定提供某些更具体的指导。最后，如果营业单位正在考虑某项特定的决策，读者就可参考第三部分中的有关章节。即使某项特定的决策并不是那么急迫，第三部分对于回顾那些已经作出的决策以及考察那些竞争对手过去和现在的决策通常也将是有帮助的。

鉴于读者可能抽阅某个特定的章节，因此把对整个基础结构的运用方法的理解作为解决某个特定战略问题的出发点将得益非浅。本书的各个部分旨在互相丰富和互相补充。那些表面上看来对于厂商自身地位并不重要的段落完全有可能在考察竞争对手时却是至关紧要的，而那些主要的行业状况或者目前已公开的战略决策也可能发生变化。虽然通读全书看来是艰巨的，但是随着速度的加快及内容的明朗化，这种努力将会得到报偿，从而能评估某种战略形势并能形成某种竞争战略。

通过阅读本书很快将会明白，对某个行业及其竞争者进行综合性分析需要有大量的数据资料，其中有些资料是微妙的又是难以得到的。本书旨在向读者提供一个基础，以便确定哪种资料是特别重要的，以及如何分析这些资料。

本书是为从事具体业务者而写的，即那些寻求改善其经营的经理人员、经理人员的顾问、管理学教师、证券分析家、或者寻求了解竞争状况以便制定公共政策的政府官员。本书是根据我在产业经济和商业战略方面的研究以及我在哈佛大学商学院的商业管理硕士课程的教学经验而写成的。本书引用了对几百种具有各种各样结构并处于完全不同的成熟状态的行业的详细研究结果。本书不是从学者的角度撰写的，也不是用我著作中的那些学术导向较多的风格来写的，尽管如此，还是希望本书会引起诸位学者对概念

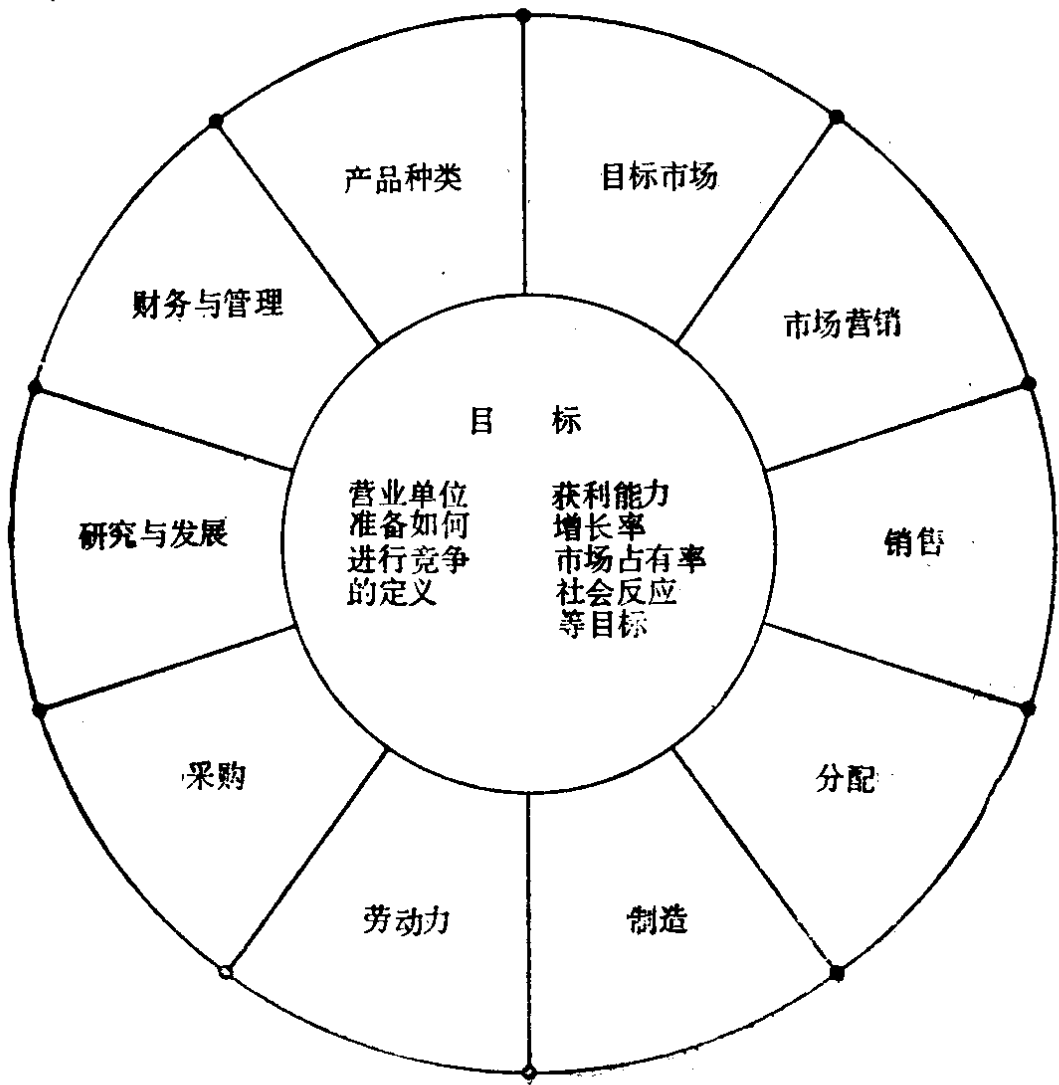
性的方法、向产业组织理论的扩展,以及许多实例的兴趣。

回顾：战略制订的典型方法

从本质上来说,对某个营业单位将如何去竞争、其目标应该是什么,以及要实现这些目标将需要哪些方针等问题所形成的某项竞争战略正在逐渐形成一种概括性公式。在读者涉及本书的分析基础之前,本书将回顾一种在这一方面已成为标准的战略制定的典型方法,以作为分析问题的一个共同出发点。图I-1和图I-2说明了该方法。

图I-1说明竞争战略是厂商正在为之奋斗的目的(目标)与其寻求要达到这些目的所采取的手段(方针)的一种组合。图中对某

图1-1 竞争战略转轮图



些概念,不同的厂商有不同的说法。例如,有些厂商使用象“任务”或“目的”这类术语来替代“目标”这一术语,有些厂商使用“战术”一词来替代“经营”或“实用政策”。然而,在区分目的和手段中引起注意的是战略的本质概念。

可以被称作“竞争战略转轮图”的图I-1是一种在单独一页纸上清楚地表达一家厂商竞争战略的主要方面的方法。转轮图的轴心是厂商的目标,这是它想要如何进行竞争的概括性定义及其具体的经济和非经济目标。轮辐是厂商用以寻求达到这些目标的一些主要经营方针。在转轮图上的每一标题下,对那个职能领域内的一些主要经营方针所作的简明陈述都应来源于公司的活动。依据营业单位的性质,管理部门或多或少能够具体地表达这些主要的经营方针;一旦具体地说明了这些方针,就能够用战略的概念去指导厂商的全部行为。象一只轮子那样,轮辐(方针)必须从轴心向各方伸展出去并反映该轴心(目标),这些轮辐必须互相连接,否则轮子就不会转动。

图I-2说明在最广泛的层次上竞争战略的制订涉及到要对四个主要因素加以考虑,这些因素可以确定一家公司能取得多大成就的限度。公司的长处和弱点是其相对于竞争对手的资产和技能的轮廓,其中包括财力、技术姿态、厂牌识别,等等。一个组织的个人价值是那些主要行政负责人和其他必须执行所选定战略的人员的促进因素和必需的东西。长处和弱点同个人价值相结合就足以确定一家公司所能成功地采用竞争战略的内部(对该公司而言的)限度。

外部的限度是由其行业及更广泛的环境所确定的。行业的机会和威胁限定着竞争环境,伴随着风险和潜在的收益。社会的前程反映出诸如政府政策、社会要事、逐渐形成的社会习俗,以及其他许多方面对公司的冲击。在一个营业单位尚未形成一系列现实的

和可行的目标和方针之前,必须先考虑这四个因素。

一项竞争战略的适合度可以通过对已提出的目标和方针的一致性进行检验来加以确定,如表1所示。

图1-2 制定竞争战略的来龙去脉

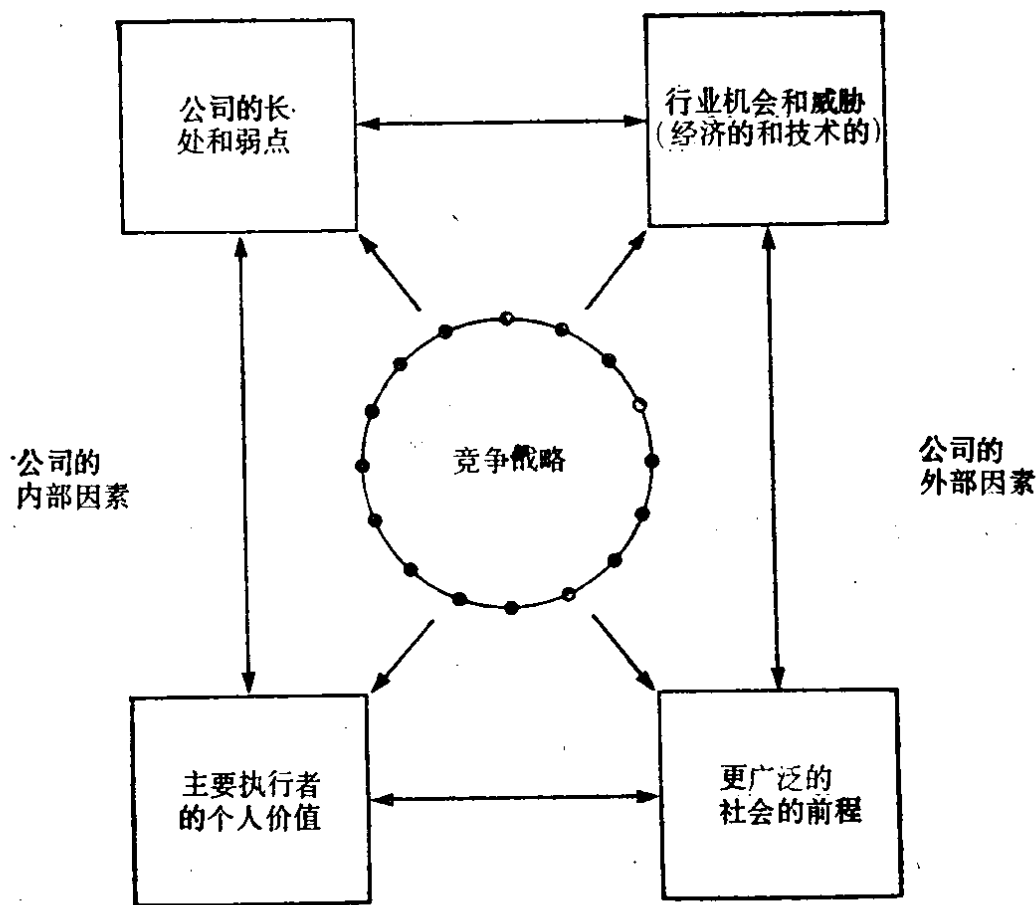


表1 一致性检验

内部一致性

这些目标彼此都能达到吗?

主要的经营方针是否针对目标?

主要的经营方针是否相互补充?

环境方面的适应性

目标和方针是否可利用行业机会?

这些目标和方针是否在可能的程度上利用可得到的财力来对付行

业威胁(其中包括竞争反应的风险)?

目标和方针的时机选择是否反映环境承受这些行动的能力?

财力方面的适应性

相对于竞争对手来说,目标和方针是否同公司现有的财力相配?

目标和方针的时机选择是否反映出组织的变化能力?

交流与执行

主要的执行者是否充分理解这些目标?

目标和方针与主要的执行者的作用之间是否存在着足以确保所承担的义务的一致性?

是否存在着充分的、得以进行有效工作的管理才能?

在一项有效的竞争战略中这些主要的须考虑到的因素能够被转化成战略制订的一种概括性方法。表 2 中的问题纲要为形成最佳的竞争战略提供这样一种方法。

表 2 制定一项竞争战略的过程

一、营业单位现在正在干什么?

1. 识别

含蓄的或明确的现行战略是什么?

2. 含蓄的假设

为了使现行战略有意义,对于公司的有关地位、长处和弱点、竞争对手及行业趋势等方面必须作出哪些假设?

二、在环境方面正在发生些什么情况?

1. 行业分析

竞争成功以及重要的行业机会和威胁的主要因素是什么?

2. 竞争者分析

现有的和潜在的竞争对手的潜在能力和能力限度及其未来可能的行动是什么?

3. 社会方面的分析

哪些重要的政府、社会和政治因素将显示机会或威胁?

4. 长处和弱点

已知对行业和竞争者的分析，相对于现在和未来的竞争对手来说，公司的长处和弱点是什么？

三、营业单位该做些什么？

1. 假设和战略的检验

体现在现行战略中的这些假设是如何与项目二内的分析相比较的？
该战略是如何应付表 1 内的检验的？

2. 战略方法

对于上述的分析，有哪些可行的战略方法？
（现行战略是其中之一吗？）

3. 战略选择

哪一种方案把公司的情况同外部的机会和威胁最佳地联系起来？

虽然表 2 所说明的过程从直观上来讲也许很清楚，但是要回答这些问题涉及到大量透彻的分析。本书的目的正是为了要回答这些问题。

第一部分 综合性分析技术

第一部分通过对行业结构和竞争者的分析为竞争战略的发展奠定了分析的基础。第一章介绍行业结构分析的概念，作为理解某个行业内五种基本竞争势力的一个框架。本书随后的大部分讨论都是以这个框架为出发点的。第二章用结构分析这个框架在最广泛的层次上对三个长期可行的一般性竞争战略加以鉴定。

第三、第四和第五章论述形成竞争战略的另一个关键部分：竞争者分析。第三章提供了一个分析竞争者的框架，它有助于判断竞争对手可能采取什么行动及其反应能力如何。第三章详细提出了能帮助分析家评估某个特定的竞争者所面临的种种问题。第四章说明公司行为如何发出各种类型的市场信号，以丰富对竞争者的分析并作为采取战略行动的一种依据。第五章介绍了如何制定竞争行动以及如何对其施加影响和作出反应的基础知识。第六章详细阐明了为发展针对买方和供应方的战略而进行的结构分析的概念。

第一部分的最后两章把行业分析和竞争者分析结合在一起。第七章通过运用战略集团的概念以及阻止战略地位变化的流动性障碍的原理来说明如何分析某个行业内部竞争的性质。第八章通过对行业演化过程的预测方法以及该演化对竞争战略具有的某些影响进行研讨来结束综合性分析技术的讨论。

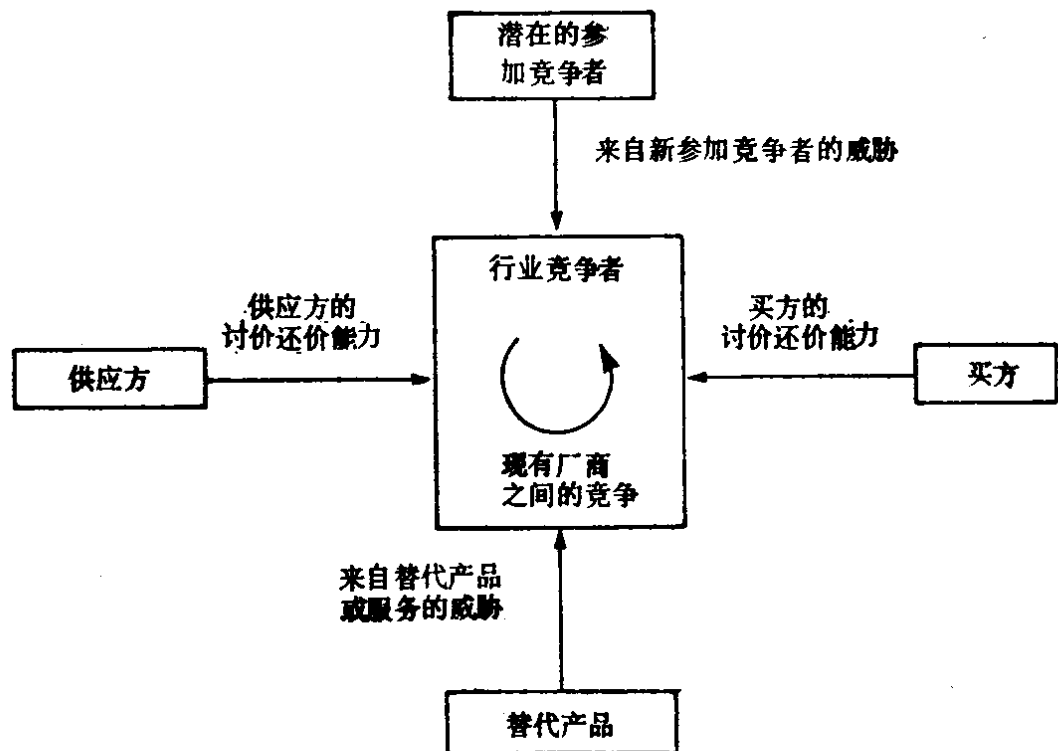
第一章 行业的结构分析

制订竞争战略的本质在于把某家公司与其所处的环境联系起来。虽然有关环境是非常广泛的，其中包括社会及经济方面的势力，但厂商环境的关键方面在于参与竞争的某个或某些行业。行业结构对策略中的竞争性的行为准则以及潜在的厂商可采用的战略有强烈影响。相对而言，行业外部势力是十分重要的；外部势力通常会影​​响本行业内所有的厂商，因此在厂商应付外部势力的各种能力中就会找到其关键。

某行业内的竞争强度既不是一种巧合的事物，也不是倒霉的事情。确切地说，行业内的竞争是由行业的根本经济结构造成的并完全超出了现时竞争者行为的范围。某行业内的竞争状态取决于五种基本的竞争势力，如图 1-1 所示。这些势力的集合强度确定了该行业潜在的最终利润，而这种潜在的利润是根据投入资本的长期收益来衡量的。然而，所有的行业也并非都具有同样的潜在利润。从根本上来说，当这些势力的集合强度不同时，诸行业潜在的最终利润也是不同的；诸行业内这些势力可以是强烈的，也可以是相对缓和的。在诸如轮胎、造纸和钢铁等类行业内，没有哪家厂商可获得引人注目的收益，而在油田设备和维护、化妆品以及梳妆用品之类行业内，收益高的情况是相当普遍的。

本章将论述如何识别诸行业的主要结构特征，这些结构特征决定了竞争势力的强度并由此确定行业的获利能力。对某行业内的一个营业单位来说，其竞争战略的目标是要在行业内找到某种

图1-1 驱使行业竞争的势力



地位，使该公司本身得到最佳的防御以抵抗这些竞争势力或能影响这些势力使其对本公司有利。对所有竞争者来说，这些势力的集合强度显然是十分棘手的，因此发展战略的关键在于透过表面现象进行探究，并分析每种势力的来源。对竞争压力这些根本来源的了解突出了公司的主要强弱点，激励其确定自己在本行业内的地位，使其看清战略变化可能产生最大盈利的领域，并突出了在这些领域内行业有希望把握住获利的良机或进行威胁的机会。虽然这里的主要集中点是放在个别行业的战略方面，但是了解这些来源在考虑多样化经营的领域中也将会证明是有益的。结构分析是制定竞争战略的根本基础，也是构成本书大部分概念的基本要素。

为避免不必要的重复，本书将使用“产品”一词意指某个行业的产量，而不使用“产品或服务”这一术语，即使这里提出的结构分析原理同样适用于生产和服务性行业。虽然各国制度有所不同，但结构分析也同样适用于剖析任何国家内或某个国际市场中的行

业竞争。

一、竞争强度的结构性决定因素

我们采用了行业的惯用定义，即某行业是生产彼此可密切替代的产品的厂商群。实际上，对这一恰当的定义常常发生大量的争议，主要是围绕着在产品、工序或一些地域市场的界限方面所需要的替代性到底要密切到什么程度这一问题上。因为一旦介绍了结构分析的基本概念，我们将能更好地来探讨这些问题，所以一开始我们就假设行业的界限已被确定。

某个行业的竞争不断地发生作用，会迫使投入资本的报酬率降低到竞争限额报酬率水平，或经济学家称之为“具有完全竞争力的”行业所获得的报酬率水平。这种竞争限额或“自由市场”报酬，接近于长期公债券的收益，这种债券的利率是为资本损失的风险向上作了调整的。从长期来看，由于投资者可在其他行业作出投资抉择，他们是不甘心忍受低于该利率的报酬，而收入经常低于这种水平的厂商最终是会停业的。当出现报酬率高于调整后的自由市场收益时，通过新厂商的进入或行业现有的竞争者追加投资会刺激资本流入某个行业。某行业内的竞争势力的强度确定了发生这种投资流动的程度，并迫使报酬率达到自由市场水平，由此使诸厂商有能力维持高于平均水平的收益。

这五种竞争势力——新参加竞争的厂商、替代产品的威胁、买方的讨价还价能力、供应方的讨价还价能力，以及行业现有竞争者之间的抗衡——反映了这一事实，即某行业的竞争完全超出了已在行业内立足的竞争者的范围。客户、供应方、替代产品和潜在的参加竞争者是某一行业内厂商的全部“竞争对手”，根据不同的具体情况，它们的重要性可能或多或少有些不一样。在这种更广泛