

全译珍藏版

# 竞争战略

迈克尔·波特

## COMPETITIVE STRATEGY

[美] 迈克尔·波特 著 郭武军 刘 亮 译



华夏出版社  
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

---

# 竞争战略

---

竞争三部曲之一

迈克尔·波特

全球最有影响力的战略管理大师

## 图书在版编目 (CIP) 数据

竞争战略/(美)波特 (Porter, M.) 著; 郭武军, 刘亮译.—2 版.  
—北京: 华夏出版社, 2012. 6

书名原文: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing  
Industries and Competitors

ISBN 978 - 7 - 5080 - 7051 - 3

I. ①竞… II. ①波… ②郭… ③刘… III. ①企业管理—市场竞争—  
竞争战略—研究 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 130858 号

*Competitive Strategy* by Michael E. Porter

Simplified Chinese Translation copyright © 2012 by Huaxia Publishing House

Original English Language edition Copyright © 1980 by The Free Press

New Introduction copyright ©1998 by The Free Press

All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Free Press, a Division of Simon &  
Schuster, Inc..

本书中文简体版权由 The Free Press 授予华夏出版社, 版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许, 不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有 翻印必究

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2008-2659

## 竞争战略

---

作 者 (美) 迈克尔·波特 著  
译 者 郭武军 刘 亮  
策划编辑 陈小兰  
责任编辑 罗 云 陈小兰

出版发行 华夏出版社  
经 销 新华书店  
印 刷 三河市李旗庄少明印装厂  
装 订 三河市李旗庄少明印装厂  
版 次 2012 年 6 月北京第 2 版 2012 年 6 月北京第 1 次印刷  
开 本 720×1030 1/16 开  
印 张 25.75  
字 数 420 千字  
定 价 49.00 元

---

华夏出版社 地址: 北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编: 100028

网址: www.hxph.com.cn

电话: (010)64663331(转)

若发现本版图书有印装质量问题, 请与我社营销中心联系调换。

# 伐谋皆上兵 卷帘天自高

——战略大师波特与他的竞争三部曲

迈克尔·波特为哈佛大学商学院教授。他出生于1947年，1969年获普林斯顿大学航空机械工程学士，1971年获哈佛商学院工商管理硕士，1973年获哈佛商学院企业经济学博士学位。1975年开始在哈佛商学院讲授“经营政策”（Business Policy）课程，至1990年完成具有广泛影响的“三部曲”——《竞争战略：产业与竞争者分析技巧》、《竞争优势：创造与维持高绩效》、《国家竞争优势》，先后花了15年时间，其中1980年出版的《竞争战略》已重印53次，被译成7种文字，1985年出版的《竞争优势》也已重印32次。

三部曲的出版奠定了波特教授在世界战略研究领域的大师地位。由2002年哈佛商学院的网站资料可见，波特共出版著作16部，发表论文100多篇。但据我所知，国内理论及实业界对于波特的了解，主要还是从其《竞争战略》与《竞争优势》开始的，因为对于这两本书，在华夏出版社于1996年获得中文简体版权正式出版前，早在1988年国内就已有多家出版社翻译出版过此书。至于波特的《国家竞争优势》一书，尽管国内的战略学者们通过原版文献以及波特自己的论文早有所闻，但由华夏出版社翻译出版该书的中文版，那也已经是2002年的事了。

对于波特的“三部曲”，尽管国内购买者人数并不少，但能真正静心通读全书的人实际并不多。究其原因，一是由于目前人们的工作与生活节奏较快，

## 2 竞争战略

更为喜欢快餐式的阅读材料，波特三部曲实在太过厚重与琐细；二是由于波特三部曲沿袭了产业经济学的分析思路，有点太重经济理性而轻管理人性，不太容易阅读；三是由于前些年我国许多管理实践者客观上正处于创业起步阶段，尚未真正遭遇企业发展的战略瓶颈制约，所以缺乏认真精读的心境与压力。就我国目前企业发展的状况而言，经济改革开放已有几十年，许多企业在做大后正逐渐面临做强、做长的战略困惑，从这个角度看，华夏出版社这次重印波特的三部曲可谓正逢其时。但即使如此，为了真正读懂西方语境下写就的波特三部曲，也还是有必要了解一下波特成书的理论基础与研究背景。

# 经济学家眼中的竞争战略

波特长期从事产业组织理论与竞争战略的研究，致力于在经济理论与企业实践之间架设桥梁，其所完成的竞争三部曲既存在着相互联系，又各自包含有独立的主题，但在本质上所反映的都是一种基于经济学比较静态研究的假设与思路。第一，隐含假设了市场资源的稀缺性，从而相对强调了战略的竞争特性而忽视了合作可能。对于这一点，从宏观整体的资源配置看，做短期静态考察，一种资源用于甲企业就不能用于乙企业，似乎竞争是占主导的；但从微观局部的企业运作看，做长期动态考察，一方面就单个企业所需而言，可以认为资源供给是无限的，另一方面资源总量也是可变的，企业之间存在着合作求发展的可能。

第二，隐含假设了信息完全性，从而强调了战略的全面事先规划而相对忽略了战略的动态调整学习。对于这一点，从波特三部曲所提供的细节俱全的分析框架，如五力竞争模型、三种基本战略、成本驱动因素、价值创造活动、产业环境细分、完整钻石体系、国家分类研究等，可以略见端倪。在实践中，若要按此思路进行分析，一方面信息收集成本太高，另一方面操作时间太长，结果有可能造成由于战略思考分析太多，反而使得人们没有时间考虑如何行动。更不要说，在环境变化的情况下，一旦分析完成，可能现实状况又已变化。正是由于波特试图提供无所不包的理论框架，而将战略实践中对于理论的应用工作留给了实践者，结果却使得许多读了波特三部曲的读者，总觉得理论上找不

出毛病，但实践上还是找不到战略出路。

第三，隐含假设了经济人目标，从而强调了战略的个体竞争逐利性而忽视了战略的群体合作互惠互长。这一点在《竞争战略》与《竞争优势》两书中表现得极为明显，尽管在《国家竞争优势》一书中，波特强调了“产业集群”的作用，看到了众多企业之间存在的互惠、互赖、互动关系，但这只是他在考虑国家、州（省）等地域层次竞争对抗时，提出的基于更广泛范围的竞争优势构建框架。由此可见，波特三部曲研究重心在于如何增强自身的竞争地位，而不管这里提及的“自身”到底是个别企业，还是国家或区域。也正是从这个意义上看，我不太倾向于人们将波特的三部曲称为“战略三部曲”而更赞成将其称为“竞争三部曲”。

## 哈佛传统的匹配战略

阅读波特的“竞争三部曲”，有必要了解他所在的哈佛商学院的战略研究特点。哈佛商学院早在1911年就设立了“经营政策”课程，1965年出版教程《经营政策：内容与案例》，至1982年出版该书的第5版（波特作为五人合著的第5位参加者，首次参与了该书的写作），<sup>①</sup>从中可以看出哈佛战略教授们的研究风格。根据该书的观点，战略以整个企业为研究对象，应由最高管理者负责，需要全过程管理能力，可以作为一种专业活动来看待。企业的使命目标可以独立于战略形成及实施而存在，战略制定可以利用企业内部的优势与弱点以及企业外部的机会与威胁（即SWOT：Strength、Weakness、Opportunity、Threat）这个分析工具，通过内外环境要素的匹配寻求战略出路。在战略方案形成后，再根据一系列标准，进行方案优劣评价选择，从中确定最终付诸实施的战略。所以，战略形成与实施作为战略管理整个过程的两个不同阶段，可以相互独立运作，经过有序分解后交由不同的部门去完成。

按照以上观点，似乎战略管理可以简化为一个正式的规划过程，能够分解

---

<sup>①</sup> C. Roland Christensen; Kenneth R. Andrews; Joseph L. Bower; Richard G. Hamermesh; Michael E. Porter, *Business Policy: Text and Cases*, Richard D. Irwin, Inc. 1982.

## 4 竞争战略

为多个明确的步骤，使用类似核查表的形式界定研究范围，由计划人员运用各种开发出来的战略管理工具与技巧，按照一定程序按部就班地进行：一是确定企业战略目标与方向，二是了解外部环境态势，三是分析内部实力状况，四是提出、评价与选择战略方案，五是组织战略实施。这种对于战略管理过程的结构化处理，也体现在许多哈佛式的见物不见人、重理不重情的冷酷竞争案例讨论上，它在提升战略研究与咨询工作专业化水平的同时，无形之中割裂了战略管理过程各环节之间所存在的有机整体联系。波特“竞争三部曲”秉承了哈佛战略研究的这种传统，体现的是SWOT分析的内外匹配思想，只是在思路强调了企业定位问题，在分析工具与研究深度上做了进一步的拓展。如《竞争战略》涉及的是有关企业外部的产业与竞争者分析，《竞争优势》讨论的是企业内部价值活动与成本驱动因素，《国家竞争优势》探讨的是以国家、州（省）等地域为对象的“产业集群”与整体竞争力构建问题。

“竞争三部曲”之间一脉相承的思路，集中体现在波特1991年发表的论文“战略动态理论”中。<sup>①</sup>按照波特《竞争战略》的观点，关于战略研究的重心，即企业竞争优势来源或者说不同企业业绩差异的成因，可以分为行业结构与企业定位两方面，其中行业结构说明跨行业的业绩差异，企业定位说明行业内企业的业绩差异。企业定位决定了企业在行业中的相对地位，而定位本身又由企业战略所决定，如总成本领先战略、差异化战略、聚集战略等。那么影响与决定行业结构与企业战略的因素又是什么呢？波特在《竞争优势》中将其归结为企业价值创造活动，认为这是竞争优势的基本单元，并进一步认为价值创造活动受初始条件与管理决策的影响，而初始条件与管理决策又受到企业环境的影响。波特在《国家竞争优势》一书中明确指出，竞争优势最终受制于企业内外环境。他以学习调适能力解释内部原因，以“钻石理论体系”说明外部原因。这样，最终似乎又回到了初始条件与企业定位的解释上。所以，波特认为，从动态的角度看，进行战略的时序过程研究，追溯竞争优势的成因，很难回避环境解释问题，不太可能建立严格数量化意义上的因果关系模型，只能给出以解释、判断为基础的描述性框架。

---

<sup>①</sup> Michael E. Porter, Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 95-117, 1991.

## 重解构轻综合的工具战略

应该说，波特的“竞争三部曲”对企业战略相关的内外竞争环境，从企业内部活动成本、外部产业结构、地域产业集群等不同层次，进行了全面深入的解剖，这为人们了解竞争本质提供了广泛的视角。但问题在于，这种解构分析的做法并不能很好地提供解决战略实践问题的答案。解决战略实践中所遇到的各类问题，需要综合运用各种解构方法，特别注意平衡协调各种方法之间的关系。从这个角度看，波特所提供的许多方法实际上均属于工具战略，它只解决战略可能途径，而并不提供途径选择的准则。如波特在《竞争战略》中提出的五力竞争模型，作为行业竞争驱动力解剖的经典方法，关注的重点在于如何增加企业自身的竞争地位，从而在竞争中获得主动权。但并没有解决模型实际运用中可能遇到的问题，如怎样处理五力的竞争与合作关系、如何应对行业战略运作的竞争趋同等。另外，波特从产业经济学研究入手提出的五力模型，实际上有点类似政府视角，从中得到的有关结论可以为政府制定产业政策提供依据，对该行业中的所有企业都适用，似乎不可能提供企业特色构建思路。对于这些问题，波特在其1996年发表的论文“战略是什么”中给出了解决对策。<sup>①</sup>

当然，在将波特三部曲引介给国内广大读者时，受当时研究水平所限，理论界也存在着一些模糊不清的错误认识。首先，认为各类企业之间所存在的就是竞争关系，并基于波特五力竞争模型的图示做了表面化的理解，觉得企业处于五种竞争力量的作用中心，同行企业、替代品厂商、潜在进入者是企业的现实或潜在竞争对手，企业的供方与买方也是企业的讨价还价对象，企业的一切都是为了增强自身的竞争力量。那么现实中到底谁有可能作为企业的短期或长期的合作者而存在呢？显然，这不是五力模型所能回答的，也不是波特作为行业分析工具提出五力模型时所试图回答的。如果从跨期动态的角度考察行业内各种市场力量的关系，也许可以发现，除了竞争以外，其中还可能存在着多种形态的相互依存、共生互应的关系。对于这一点，也正是波特在《国家竞争优

---

<sup>①</sup> Michael E. Porter, What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 1996, 6.



势》一书中所重点关注的。其次，认为竞争战略就是企业战略，而实际上竞争战略与合作战略一样，只是实现企业战略的一种手段，它本身作为一种工具并不是追求的目标，需要在战略指导下运用。

不容否认，单个经济实体的竞争力一时增强，可以通过剥夺他人利益而实现，但是全球经济网络长期生存力的保存，却需要依赖互惠多赢来维系。因此，在进行企业、国家或地域竞争优势及内外环境分析时，如果过分关注“竞争”而不是“优势”，也许会造成指导思想上的错误。其一，若将过多的精力放在考虑对手做什么上，可能会在无意中使企业忽视自身特色的建设，甚至还有可能没有时间思考自己该做些什么。其二，就竞争者分析所依据的信息而言，要么得不到，要么不准确，因为别人是不会主动将有用信息透露出来的。其三，即使能够得到信息，也许更多的只是关于过去而不是未来的，而未来是以企业与竞争者的互动为基础的，难以事先预料。其四，真正关于竞争者的信息可能会在顾客中反映出来，所以，与其费神地进行竞争者分析，还不如注意做好顾客研究，随时了解企业自身顾客的需求动向。实际上，只要能将分析重心从“竞争”转移到“优势”构建上，那么企业战略之目标既可以通过竞争，也可以通过合作来实现。显然，全球化必须建立在互补合作、和谐发展的基础上，其前提是地域特色、多元并存，对此，波特在其1998年出版的《论竞争》一书中有所体现。<sup>①</sup>

## 实践问题导向的思维框架

客观地说，波特为“理论导向型”的学院派战略研究走向实践应用做了大量的工作，进行了有益的尝试，认真研读“竞争三部曲”，对于完成一个严格的战略学者训练非常必要。对于当前存在的关于“三部曲”的争议，事实上并不是由于波特的失误引起的，这一点从其1990年完成三部曲以来所发表的著作及论文可以清楚地看出。应该说，波特对战略领域有着极为深刻的把握，“三部曲”中所谓有争议的地方，基本上属于波特为了界定自身研究范围所做

---

<sup>①</sup> Michael E. Porter, *On Competition*, Harvard Business School Press, 1998.

的一种人为取舍。例如，对于波特三部曲属于静态分析、缺乏动态思维的争议，波特就认为，任何战略研究都涉及时间框架，也就是在多长的时间内考虑战略影响因素的问题，显然，不同的时间跨度选择，必然可以导出不同的影响因素分析结论。对于波特的三种基本战略的分类，有人认为所有的战略都是特色战略，总成本领先其实只是一种以低价为基础的特色战略。但实际上，从操作的角度看，只要现实中存在竞争压力，即使追求顾客特色，为使企业自身更好地生存，降低成本也仍然是一种可供考虑的战略选择。

从实践应用的角度看，波特在“竞争三部曲”中提出的五力竞争模型、三种基本战略、价值创造活动、完整钻石体系等，其中所体现的指导思想对于进行战略环境分析极具参考价值。战略问题的解决既需要解构也需要整合，正如对于人的研究，既需要现代生物学细胞分子层面的解构分析，也需要现代人类学社群行为层面的综合建构，否则将无法真正解释社会中人的现实表现。当然，就“三部曲”中所涉及的解构式的理性分析细节而言，对于中文语境下的战略行者来说，似乎仍显得太烦琐。若注意到管理不仅在于知，更在于行，而行需权变、需创新、需特色，则可以认为，理论探索值得细读经典著作，但实践运用需走出书本，联系企业实际。显然，对于战略实践行动者来说，理论背囊太重是走不远的。为了有效处理战略知行关系，必须看到，过度理性是无法行动的，战略探索既要追求简洁，因为只有轻装才能减少路径依赖，提升响应速度，迎接不确定环境的挑战；同时也要质疑简洁，防止在简化中忽略了可能存在的因素，以最终提升思考维度，解决复杂系统问题。

应该看到，战略研究目前已进入丛林发展阶段，需要借鉴和吸收哲学、宗教、经济学、心理学、社会学、政治学、伦理学、历史学、人类学以及综合演化论等学科的研究成果，融行业竞争、特异资源、核心能力、组织网络、内外匹配、交易费用、互动博弈、动态演化等现代西方战略理论学说与中国传统经世济民观点为一体，以便在平衡兼顾理论体系完备性与实践操作可行性要求的基础上，通过对众多流派的理论整合、实践检验，不断改进完善，提出更能解决企业战略实践问题的思维及管理框架。显然，这需要经历一个漫长的探索过程，毋庸讳言，在新的框架最终形成并逐渐为广大战略理论与实践应用者所接受之前，对于亟须战略理论解决实践问题的人来说，在认清“三部曲”的理论基础、内在逻辑、应用局限的基础上，阅读波特“竞争三部曲”仍不失为一种

较好的选择。至少就目前情况而言，波特三部曲仍是战略研究领域中最具自身思想特色与完整方法体系的“巨著”之一，其中所包含的分析视角与技巧有着广泛的适用性，能够较好地满足高校、实业、政府等各界人士研究单个企业、产业、产业集群以及地域经济的战略环境、发展布局与措施对策的需要。

最后，关于战略理论与实践的未来发展，根据本人所做的长期探索，觉得应该遵循“实践导向型”研究思路。按照2003年我在华夏出版社出版的《战略管理：艺术与实务》第3版中提出的“实践导向型”战略管理框架，从企业战略实践所遇到的问题角度出发，可以认为战略的中心命题在于回答“做什么、如何做、由谁做”，其关键在于解决持续经营优势构建、业务演化路径选择、竞合互动关系处理三大实践主题，落实好与战略实施相关的决策、变革和激励三类支撑行动，协调兼顾方向正确、运作高效、心情舒畅这三者的跨期动态平衡关系。战略分析要关注由供方、买方、替代品厂商、同行业厂商、互补品厂商、潜在进入者构成的六力互动模型所揭示的人际互赖的竞合演化过程，而不只是波特五力竞争模型描述的见物不见人的产业竞争格局。战略定位需重视自我超越，改变与拓展选择范围，做到从虚无创实有、化腐朽为神奇，而不只是从机会、威胁、优势、弱点（SWOT）的简单匹配中找寻所谓的最佳组合；战略行动要依靠平凡员工创造非凡业绩，而不只是指望个别杰出人才带来奇迹。

复旦大学经管学院 项保华

2003年5月于上海寓所

# 引言

《竞争战略》一书于 18 年前首次出版。我当时的想法是，这本书能够小有影响，我也就心满意足了。我的这个希望应该不算奢望，一是因为该书的研究基础经受了同事的评论，二是该书的草稿也经过了 my MBA 学生和总裁班学生的挑刺。

不过，无论是被接受的程度，还是在开拓新领域中所发挥的作用，这本书都超出了我最乐观的估计。世界各地的商学院都提及本书的观点，策略或战略核心课程自不必说，像经济学、市场营销、技术管理和信息系统这样的课程也对本书青睐有加。在此期间，围绕着本书，我不仅收到大量的信件和电子邮件，也和别人进行了多次交谈。通过这些富有智慧的信件和交谈，我了解到，无论规模大小，很多企业都在内部实践着我的思想。绝大多数战略咨询顾问运用本书的观点开展咨询业务。很多咨询公司也应运而生，运用这些观点协助企业管理。本书已纳入金融分析师的从业资格认证考核中。

现在，竞争战略以及它的核心内容，也就是产业分析、竞争者分析、战略定位，这些概念已经作为管理实践的一部分而被广为接受。相当一大批思想深邃的实践者将本书当做一种实用的工具，他们借助本书来实现自己毕生的追求，也就是影响现实世界。

竞争战略在学术领域中也独树一帜。这个领域云集了众多杰出的管理研究

## 2 竞争战略

者，可谓百花齐放、百家争鸣，呈现出一派繁荣景象。这个领域也成为吸引经济学家探索的沃土富矿。无论是研究的范围，还是研究的活跃程度；无论是正面支持，还是反面批判，与本书有关的文献蔚为大观。很多学者正活跃于这个领域，其中的一些英才我有幸执教、辅导，并且合作著述。有了这样的经历，我觉得已经实现了为人师者的人生梦想，这就是传道授业解惑。

适逢《竞争战略》再版，让我有机会反思本书的影响。时光荏苒，对我而言，本书的影响愈发显得清晰。竞争已经成为企业的中心议题。然而，对于遍布世界的企业来说，就算它们努力应对的竞争还只能算是初露端倪，这也丝毫不减本书的价值。事实上，竞争已经成为我们这个时代永恒的主题之一。迄今为止，竞争的强度与日俱增，竞争的触角也无远弗届。本书已经在中国（1997年）、捷克、斯洛伐克、匈牙利、波兰、乌克兰等国翻译出版。在1980年，这是无法想象的情景。

本书填补了管理学的一个空白。经过数十年的发展，人们对总经理和专业人士的职能有了更为准确的界定。战略规划被广为接受，成为描绘企业长远方向的重要职能。肯尼斯·安德鲁斯(Kenneth Andrews)和罗兰·克里斯腾森(Roland Christensen)等是这个领域的拓荒者，他们提出了关于战略制定的一些重要问题，在《竞争战略》第一版的引言中，我曾经提到过这些问题。然而，在当时，尚无系统而严谨的工具方法可以回答这些问题，例如，评估企业所在的产业、理解竞争者，以及选择某种竞争定位。有些新成立的咨询公司也致力于填补这个空白，它们也提出了包括经验曲线在内的一些概念。然而，这些概念的立论基础较为狭隘，通常建立在单一的竞争假设条件和单一的战略类型之上。

《竞争战略》一书提供了一个内容丰富的框架，通过该框架，人们可以理解产业竞争的基本力量，也就是“五力”；通过该框架，我们揭示了不同产业之间存在的重要差异，剖析了产业演进的机制，从而帮助企业找到符合自身特色的定位。《竞争战略》提供了实用的工具，通过这个工具，我们可以把握丰富多彩、各具特色的产业和公司。不仅如此，本书还提供了严谨的框架，通过这个框架，我们可以考察产业和企业。本书以成本和差异化的形式来定义结构这个

概念，这样就将结构的概念引向竞争优势这个概念，并且将之与利润直接挂钩。有些经理人一直在苦寻解决战略规划难题的具体方法，他们对本书一见如故，很多从业者亦有同感。

本书还昭示了某个新的方向，并且推动了经济学的思考。在本书首版的时候，经济学关于竞争的理论还相当程式化。经济学家主要聚焦于产业。他们假设企业之间全无差别，就算有差别，主要也体现在规模或者效率上等无法解释的某些差异。产业结构的主流观点要么讨论卖家集中度，要么讨论导致进入壁垒的一些因素。经理人在经济学模型中几乎难觅踪影，而且对竞争结果并无实际影响。经济学家主要关心的是，不同的产业结构和竞争模式对社会和公共政策的影响。他们的目标是降低“过度”的利润。很少有经济学家考虑过，竞争的性质对企业行为究竟意味着什么，或者如何提升利润。此外，在分析寡头竞争时，经济学家也缺乏必要的工具。所谓的寡头竞争是，某个产业只有为数不多的企业参与竞争，这些企业的行为相互影响。《竞争战略》界定了一定范围的现象，运用最新的博弈论方法，经济学家可以首次对这些现象进行量化分析。

我个人的教育经历是，首先获得 MBA，继而获得经济学博士学位。然而，哈佛大学商学院让我承担了一项独一无二的挑战，就是运用案例法向在职学员授课，揭示实际竞争和固化模型之间的差距。这些在职学员迫切希望我能够开发出某些工具，借助这些工具，他们能够在现实的市场中做出选择。通过大量的案例研究，我逐渐掌握了丰富的产业和公司知识，这样，对于产业竞争，我就能够提供某种更为成熟的观点，并且，我能够针对如下的问题引入某些结构性的因素，即企业如何战胜竞争对手。产业结构包含五力，而不是两力。我们可以从成本、差异化和范围等角度来思考竞争优势。在我的理论中，经理人的作用举足轻重，这是因为，经理人不仅能够影响产业结构，也能确定本企业的相对地位。

本书探讨了许多新的概念，比如市场信号、转换成本、退出壁垒、成本还是差异化、全覆盖战略还是聚焦战略。事实证明，这些概念为后续研究开辟了广阔的空间，包括引入博弈论。在我的方法的帮助下，经济学家能够探索新的

前沿，商学院的经济学家不仅可以教授标准的经济学概念和模型，也可以加入更为丰富的教学内容。《竞争战略》不仅广泛用于教学领域，也可以作为新的起点和激励因素，从而促进经济学理论应用于实践。<sup>①</sup>

自从本书出版后，这个世界发生了怎样的变化呢？从某些角度来说，万象更新。新的技术、新的管理工具、新增长的产业以及政府的新政策，这些变化如浪潮般此起彼落。然而，从另外的意义来说，世界依旧。本书提出的竞争分析基本框架不仅超越产业的边界，还超然于技术和管理方法之上。无论是高科技产业，还是技术平平的产业，抑或服务业，本书提供的框架无不适用。例如，互联网的兴起有可能改变进入壁垒、重塑买家议价能力，或者推动形成新的替代模式，然而，产业竞争的诸般根本力量保持不变。20世纪90年代的企业很可能与80年代或70年代的企业大相径庭，然而，能否在某个产业获得更高的利润水平，这仍然取决于相对成本和差异化。有些人也许相信，产品周期越短，总体质量越高，就越能在竞争中胜出，然而，真正严峻的考验在于，这些实践行为如何影响产业对抗程度、单个企业的相对成本优势，或者该企业确保产品独具特色的能力，以及要求产品溢价的能力。

本书的观点之所以经久不衰，主要的原因在于，这些观点以自成一体的方式揭示竞争的本质属性，这种方式完全独立于阐述企业展开竞争的具体方式。其他一些论述竞争的著作之所以如昙花一现，无外乎如下两个原因：第一，它们实际描述的只是特殊的案例；第二，它们的立论基础不是竞争战略的基本原则，而是某些特定的竞争举措。我并不是说，《竞争战略》已经穷尽了这个主题。恰恰相反，关于这个主题，有些思想虽然相当重要，不过尚未变成系统的知识，更多的思想仍在酝酿之中。不过，《竞争战略》一书仍然可以作为恒久的基础。在这个基础上，人们既可以思考产业竞争和产业定位，又可以添砖加瓦。

我会做出哪些修正或改变？在任何一个作者看来，这个问题都极具挑战，

---

<sup>①</sup> 知名的例子包括：奥斯特尔(S. Oster)，《当代竞争分析》，第二版，牛津大学出版社，1994年；迪西特(A. Dixit)和纳勒巴夫(B. Nalebuff)，《站在战略的高度思考：商业、政治和日常生活的战略优势》，W. W. 诺顿公司，纽约，1991年；伯桑科(D. Besanko)、德拉诺夫(D. Dranove)和沙恩利(M. Shanley)，《战略经济学》，西北大学，1996年。

也很难给出精确回答。《竞争战略》当然可以增加新的案例，这些案例不分新老产业。无论是服务业，还是制造业，竞争战略中的概念同样具有解释力，既然如此，我们可以增加更多的服务业案例。既然竞争战略提出的框架实际上已经在列国得到应用，接下来，我们可以增加一些国际化的案例。然而，尽管产业、企业以及国家如沧海桑田，然而，这些概念的威力依然经久不衰。

坦率地说，我尚未发现有什么理由能够让我心悦诚服，使我在观点层面改弦易辙。这并不意味着我会就此裹足不前。这个框架的许多部分已经接受测试、挑战、深化以及重要地拓展，而且主要来自学术圈子。《竞争战略》经常成为其他作者的靶子，这个事实既令我自豪，又给我带来一些不便。我不可能在此处客观地评价这些文献，尽管它们提出了许多新鲜而深刻的见解。例如，供应商部分得到了很大的充实，另外，我们对进入壁垒的支持理论也有了更深入的理解。如果企业不可避免地要和供应商及买家讨价还价，那么，该企业可以和供应商、买家以及互补品的生产商合作分担，来提高总价值。这个观点将会在本书的姊妹篇《竞争优势》以及后续一些文献中得到发展。<sup>①</sup>最后，经验事实已经证明了《竞争战略》中的很多观点。

毫无疑问，《竞争战略》也引发不小的争议。在某种程度上，其中一些争议只能算是误解。这些争议表明，在某些领域，我还可以表述得更清晰一些。例如，有些人批评本书鼓吹某种静态的框架体系，而我们生活在一个变动不居的世界。我从未说有什么是静态不变的。无论是产业分析、竞争者分析，还是竞争定位，在本书框架的每一个部分，我都在强调，所有的条件都不能免于变化。事实上，在本书的框架中，变化这个属性的地位至高无上。本书主要讨论的，正是如何理解变化、如何应对变化，例如产业演进(第8章)、新兴产业(第10章)、应对产业成熟(第11章)、衰退产业以及全球化(第13章)。为了提升或修正自己的竞争优势，企业绝不会停止了解它们的产业、竞争对手或竞争方式。

另一个误解集中在低成本和差异化之间的选择。我的观点是，企业要么成为成本最低的生产商，要么真正实现差异化，进而要求产品溢价，这两种定位

---

<sup>①</sup> 其中最重要的贡献是布兰登伯格(A. Branderburger)和纳勒巴夫的《合作竞争》一书，Currency/Doubleday，纽约，1996年。



绝少相互兼容。成功的战略意味着选择与取舍，否则会被轻易地模仿。如果企业“两头不靠”（这是我引入的表述），结果将是灾难性的。有些时候，像微软这样的企业一马当先，余子望尘莫及，前者似乎不需要做出战略选择，然而，这种领先反而可能成为它们的阿喀琉斯之踵。

这并不意味着，在追求差异化时，企业可以置成本于不顾，或者在追求最低成本时，企业可以忽略差异化。企业不应放弃对某个维度的提升，只要这种提升不以牺牲其他维度为代价。最后，不管企业最终的定位是低成本还是差异化，不管它是全覆盖还是聚焦，战略一经做出，绝不意味着就此一成不变。战略定位只是一条路径，而不是一成不变的位置。最近，我对运营效率和战略定位做了区分，这有助于在一定程度上澄清这种混淆。<sup>①</sup>

然而，本书引发的其他一些争议则反映了不同观点之间的实际差异。某个学派认为，产业对战略并不重要，他们给出的原因有两条，一是产业和产业边界变化迅速，二是利润水平取决于单个企业的地位。我一直以来的观点是，产业和企业地位都至关重要，无论忽视哪一个方面，企业都会处境堪忧。在不同的产业，平均利润的差异巨大而持久。最近的统计结果证明，无论是用来解释企业的利润水平，还是用来解释股票市场的表现，产业的作用都不可低估。这些统计得出一个结论是，就算在 20 世纪 90 年代，不同产业之间的差异也表现得相当稳定。<sup>②</sup> 这些统计还表明，在解释产业内的利润水平分布情况时，产业的各种属性也是相当管用的。<sup>③</sup> 如果企业竞争的战场对企业的表现无足轻重，

---

① 波特，“什么是战略”，《哈佛商业评论》，1996 年，11—12 月号。

② 在评估统计证据时，我们需要指出的是，由于 SIC 编码产业定义过于宽泛，以及在财务报告中对业务的定义也过于宽泛，因此，在解释利润水平时，产业的相对贡献偏低；另外一个事实是，方差分页技术也人为地降低了产业贡献估计。参见麦格加汉（A. McGahan）和波特，“在核算利润率时，我们对偏差到底知道多少”，《哈佛商学院工作底稿》，1997 年，8 月。

③ 同样参见麦格加汉和波特，“产业在多大程度上起作用，果真如此吗？”，《战略管理杂志》，1997 年，7 月刊，第 15~30 页；麦格加汉和波特，“对于利润率的持续冲击”，《哈佛商学院工作底稿》，1997 年 1 月；麦格加汉和波特，“不正常利润的出现和持续”，《哈佛商学院工作底稿》，1997 年 5 月；麦格加汉，“战略定位对集团公司绩效的影响”，《哈佛商学院工作底稿》，1997 年 5 月；里夫金（J. W. Rivkin），“可以调和的差异：产业条件和企业影响之间的关系”，未出版的工作底稿，哈佛商学院，1997 年。