

<<竞争战略>>

图书基本信息

## <<竞争战略>>

### 内容概要

本书源于我在产业组织经济学和竞争战略方面的教学与研究，标志着我在大部分职业生涯中所进行的心智之旅的一个重要阶段。

竞争战略是经理们关心的首要问题，它需要有对产业和竞争者的精微理解。

然而战略领域却没有提供多少获得这种理解的分析技巧，有些虽已崭露头角但尚缺乏广度和综合性。相反地，尽管经济学家们一直在研究产业结构，但大都是从公共政策的角度出发，所以经济学研究一直未引起企业经理们的注意。

## <<竞争战略>>

### 作者简介

迈克尔·波特，哈佛商学院教授，波特教授开设了广受赞誉的“产业和竞争分析”MBA课程和关于竞争战略的多种讲座。

32岁即获哈佛商学院终身教授之职，是当今世界上竞争战略和竞争力方面公认的第一权威。

<<竞争战略>>

书籍目录

- 前言
- 绪论
- 第一篇 一般分析技巧
- 第二篇 基本产业环境
- 第三篇 战略决策

## &lt;&lt;竞争战略&gt;&gt;

## 章节摘录

政府对进入壁垒的可能影响我们已做过初步讨论，然而70年代和80年代政府直接和间接地在产业结构的许多——如果不是所有方面——都发挥着不可忽视的潜在影响。

在许多产业中，政府作为买方或供方并能够通过其实际的政策影响产业竞争。

例如，作为防务产品的买主，政府就扮演着至关重要的角色，同样，政府通过林业局控制了美国西部木材储备，从而作为木材供应者起着举足轻重的作用。

政府作为供方或买方的角色更多地决定于政治因素而非经济因素，这或许就是生活中的现实。

政府的规定也可限制供方或买方公司的行为。

政府还可能通过法规、补贴或其它方法影响产业相对于替代品的处境。

例如，美国政府采取税收上的鼓励和研究项目拨款的方法大力提倡太阳能加热。

政府对天然气控制的放松使乙炔丧失了其作为化工原料的地位。

安全和污染标准影响着替代品的相对成本和质量。

政府还可以通过法规对产业成长速度和产业成本结构施加影响，从而使竞争者们之间争夺的激烈程度发生变化。

因此，若对在各个层次影响着结构条件的政府现行及未来政策缺乏分析判断，就无法完成结构分析。

从战略分析目的出发，通常更能说明问题的方法是去考虑政府如何通过五种作用力来影响竞争，而不是将它本身看作一种作用力。

然而，战略上则需在一定程度上把政府作为可对其施加影响的对象来考虑。

作为制定竞争战略的关键一步，人们一直十分注重定义相关产业。

许多著作也已强调在定义一项业务时要超越产品本身看其功能，超越国界看其潜在的国际竞争，超越今天的竞争对手行列而去看明天会有哪些竞争对手。

这些敦促导致对于公司所属的一个或多个产业的定义成为争论不休的主题。

这种争论出现的动因之一是人们担心会忽略掉在将来某日可能威胁该产业的潜在竞争来源。

结构分析将重点放在超越现有对手的广义竞争中，这会减少关于如何划定产业界限的争论。

一个产业的任何定义实质上就是划定已立足竞争者与替代品的界限、现有公司与潜在进入公司的界限，以及现有公司与供方、买方公司的界限。

这些界限的划分从本质上说只是程度把握问题，与战略选择无关。

如果这些广义竞争起因都被确认，并且估计了它们的有关影响，则实际中如何划分那些界限对于战略制定的就或多或少无关紧要了，潜在竞争起因以及竞争关键方面都不会被忽视。

然而，产业的确定并不等于确定了公司要在哪里竞争(确定其业务领域)。

例如，不可仅仅因为产业有一个广阔的定义，就意味着公司可以或应当广泛开展竞争；有时也许在一组相关产业中竞争会有很好的效益，正如上面曾讨论的那样。

区分产业定义与公司要投入的业务范围的定义，可以消除产业界限划分中不必要的混乱。

判断竞争对手的目标、假设和可能的未来行动的另一个关键所在，是其领导的来历和经理们的经历以及个人成功和失败的记录。

1. 高层领导人职能背景是判定其经营方向、对行业的认识及相应目标的关键。

有财务背景的领导常常基于他认为合适的情况强调不同的战略方向；而具有生产或市场营销背景的领导则小同。

现有的例子如：Edwin Land主张以根本性创新来解决宝利来(Polaroid)公司的战略问题，而MeGee主张对海湾(GULF)石油公司与能源相关的行动采取财政紧缩战略。

2. 高级领导人的假设、目标和可能的未来行动的第二条线索是他们个人经历中所采取的或不曾采取的各类战略。

例如，如果降低成本是总经理过去解决问题的良药，那么下一次需要良药时，还可能采用降低成本的方法。

3. 高级领导人背景的另一重要方面，是他们为之工作过的另一些产业以及这些产业所特有的竞

## &lt;&lt;竞争战略&gt;&gt;

赛规则和战略方法。

例如，Marc Roijtman在60年代中期出任J. L. Case公司总经理时，把在工业设备产业行之有效的推销术战略应用于农业设备产业。

R. J. 雷诺兹最近从消费类包装食品和化妆品公司聘用了新的领导层，从而引进了产品管理和这些产业的其它业务特色。

住宅金融有限公司(Household Finance Corporation, HFC)最近退休的总经理是从零售业来的，该公司不是利用其在消费信贷方面的有力地位，依靠消费信贷的迅猛发展而获益，而是把资源用在多角化发展进入零售业中去了，从消费者融资部门提升的新任总经理扭转了这个方向。

这种再次使用过去行之有效的手段的做法在那些拥有法律事务所、咨询公司及产业中其它公司背景经历的高层主管中已形成趋势。

所有这些可能给竞争对手带来一种在一定程度上反映着过去情况的发展的前景和一剂良药。

4. 高级管理人员能极大地受到他们所经历的重大事件的影响。

诸如大萧条、能源短缺的重创、货币波动带来的重大损失等等。

这种事件有时在较广泛的领域内对领导者的看法产生深远影响并因而影响其战略选择。

5. 高层经理的看法也能从他们的言论和文章中，他们的技术背景或获得专利的历史，他们频繁接触的其它公司(如通过他们所在的董事会)，他们的外部活动以及其它想要得到的线索中获得。

6. 竞争对手所聘用的管理咨询公司、广告代理商、投资银行和其它顾问们也是重要线索。

有哪些其它公司也聘用过这些顾问，他们曾解决过哪些问题？

这些顾问以何种概念方法和技巧而著名？

对竞争对手的顾问们的了解和全面考察可预测将来的战略变化。

新兴产业是新形成的或重新形成的产业，其形成的原因是技术创新、相对成本关系的变化、新的消费需求的出现，或其它经济和社会变化将某个新产品或服务提高到一种潜在可行的商业机会的水平。

新兴产业在任何时候不断被创造出来，如70年代出现的包括太阳能加热、电子游戏、光导纤维、文字处理、生物分离媒介、个人计算机和烟雾报警装置等。

按照战略观点，当伴随着批量定单带来的规模增长，一个老产业经历着由前述环境变化引起的竞争规则变化时，新兴产业的问题也会出现。

例如，瓶装饮水是一个营业多年的产业，但Perrier公司的成长是这一产业增长和重新定义的重要象征。

当这种成长和再定义发生时，一个产业必然面临与一个新开始产业类似的战略问题。

从战略制定的观点看，新兴产业的基本特征是没有游戏规则，新兴产业的竞争问题是全部规则都必须建立，使企业可以遵循并在这些原则下发展繁荣。

缺乏规则既是风险又是机会的来源。

在任何情况下都必须设法解决它。

本章将基于第一章所建立的分析原理来阐述在这种重要结构环境中的竞争战略问题。

首先，简要叙述新兴产业的结构和竞争者特征，以突出这一背景下的竞争环境。

其次，我将叙述在新产业的发展过程中会遇到的特殊问题。

这些问题限制了它的成长，并且对于设法在竞争中谋取有利地位十分重要。

决定购买者或购买群体成为新兴产业产品的早期购买者或早期采用者的因素也将被指出。

因为早期采用者对一个产业的设计、生产、交货和营销发生重要影响，所以不仅为了直接制定竞争战略，也为了预测产业的发展，识别这些购买者是非常重要的。

指出新兴产业环境的某些主要方面之后，我将考虑处于其中的企业必然面临的战略选择以及可以成功对付这些问题的某些重要战略方案。

最后，某些预测新兴产业前景的分析工具将被提出，同时还提出某些对具有良好的发展前景、可供进入的新兴产业进行选择的原则。

本书提供了分析技巧的综合框架，它有助于一个公司对产业进行总体分析、预测产业未来的演变、理解竞争对手以及自身地位，并根据具体企业情况将这种分析转化为竞争战略。

## &lt;&lt;竞争战略&gt;&gt;

本书由三部分组成，第一篇提出了分析产业结构及其竞争者的一般框架，这一框架的基础是对作用于一个产业的五种竞争作用力及其战略含义进行的分析。

基于这一框架，第一篇论述了分析竞争对手、买主和供应商的技巧；解读市场信号的技能；采取竞争行动及对竞争行动进行反击的竞争理论观；在一个产业中划分战略集团的方法及对这些集团业绩差异的解释；以及预测产业演变的方法框架。

第二篇论述如何将第一篇介绍的分析框架用于几种重要类型的产业环境，从而制定出竞争战略。这些不同的环境反应在产业集中度、成熟度及面临的国际性竞争等方面的根本不同。

这些不同的环境，对于确定一个企业竞争的战略背景、可能的战略抉择及常见的战略失误都十分重要。

第二篇考察了零散型产业、新兴产业、趋于成熟的过渡型产业、衰退型产业及全球性产业。

本书第三篇通过系统地考察公司在—个产业中竞争所面临的几种重要战略决策：纵向整合、业务能力扩展、以及进入新业务领域等，完成对整个分析框架的介绍(关于战略摆脱的问题于第二篇第十二章详细讨论)。

每一种战略决策的分析都要用到第一篇介绍的一般分析方法，同时也要用到其它经济学理论以及管理和激励一个组织的行政管理知识。

第三篇在设计上不仅有助于一个公司做出这些关键性决策，而且有助于其洞悉竞争对手、买主、供应商，以及潜在的侵入者可能做的类似决策。

## &lt;&lt;竞争战略&gt;&gt;

## 媒体关注与评论

译者序 美国哈佛商学院教授迈克尔·波特的著名三部曲：《竞争战略》、《竞争优势》以及发表较迟的《国家竞争优势》是管理领域中经典性的著作，这些著作对中国读者来说并不陌生，三部曲的前两部发表于80年代初期，而且正如著者所说，著述所针对的读者是实际工作者，这就使三部曲拥有极为广阔的读者群体。

三部曲的多次再版可以证明读者的广泛性及其内容经久不衰的魅力。

随着中国经济的迅速发展以及社会主义市场经济的日臻完善，不仅理论工作者而且实际经济工作者，包括企业各个层次的管理人员以及政府的或非政府的机构的工作人员已逐步认识到，波特的著述为理解企业行为和指导竞争行动提供了基本方法与结构性的知识框架。

波特的许多光彩夺目的思想，例如关于竞争的五种作用力、三种基本战略、以及价值链的分析框架是如此强有力，以致财务分析、市场营销策略等等非常专门的领域也都全面地融入并吸收了这些思想。

作为一门科学，中国的管理研究还远未成熟，借鉴西方的某些经典性成果是很自然的事。

但是，从管理学科的性质上看，可以说多少介于自然与人文两类学科之间，这就使术语体系带有较强的社会文化特征而给翻译者带来了困难。

在一定程度上，翻译过程不得不带有创造色彩，因为在中国现有的管理语汇中确实找不到能够百分之百地与英文原词(这些词中许多也是近年的创造或至少是老词汇被逐渐赋予新的意义)相对应的词汇，这就要求译者在一定范围内做出选择。

在许多情况下，选择的范围很宽广。

可惜的是，由于近年来香港、台湾以及大陆汉语在管理词汇上各行其是，而大陆不同行业也往往使用不同的汉语词汇来译解同一英文词，这就使得译者不得不在多种可能中做出权衡。

应声明的是，译者无意以为本书所选择的译法就是最好的，事实上，往往是迫不得已而求其次的结果。

看来，要使汉语的管理词汇取得基本的统一需要一个相当长的过程。

还应该说明的一个典型情况是，作为竞争战略，当然会涉及企业行为的一切主要方面，例如市场营销、生产管理、会计、财务、人力资源等等，因而每一专门领域非常专门化的术语自然会或多或少地出现在不同章节中。

为了增强本书的可读性(这也是波特的本意)，译者试图使用最一般的通用语汇来冲淡某些场合下非常专门化的术语所带来的晦涩。

总的来说，译者竭尽全力试图避免因翻译不妥而把波特光彩夺目的思想搞得黯然失色或带来形象上的扭曲。

译者在翻译过程中得到所指导的研究生的支持。

他们是方元(MBA学生，负责《竞争战略》的第一至十章，第十四至十六章及附录)，倪凡(硕士研究生，负责《竞争战略》的第十一至十三章)。

孙爱军(硕士研究生，负责《竞争优势》第一至四章)，孙雪(硕士研究生，负责《竞争优势》第五至八章、第十二至十五章)以及雷燕(MBA学生，负责《竞争优势》第九至十一章)。

他们不仅翻译了初稿，还参与了名词甄订和校对。

没有他们的帮助这一工作是不可能完成的。

在此，译者谨向一切支持过翻译工作的同事、同行们表示感谢。

译者



## <<竞争战略>>

### 编辑推荐

中国人历来喜欢读书，现在的中国人更不例外。特别是随着市场的发展和竞争的加剧，“知识就是力量”的观念为越来越多的人所接受，人们对管理知识的需求更是表现得如饥似渴，读书已被企业界认作是提高竞争力的重要手段。

<<竞争战略>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>