

<<竞争优势>>

图书基本信息

书名：<<竞争优势>>

13位ISBN编号：9787508011967

10位ISBN编号：7508011961

出版时间：1997-1

出版时间：华夏出版社

作者：[美] 迈克尔·波特

页数：558

字数：453000

译者：陈小悦

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>

<<竞争优势>>

内容概要

本书研究的是一个企业如何才能创造和保持竞争优势。

这些成果源于我在过去十年中在竞争战略方面的研究和实践。

本书反映了我日益深化的信念，即许多公司战略的失败是由于不能将广泛的竞争战略转化成为获取竞争优势的具体实施步骤。

本书的这种思想旨在将战略的制定和实施沟通起来，而不是像该领域中许多著作那样将二者割裂开来。

这是美国哈佛商学院名牌教授迈克尔·波特的著名三部曲之一，是本领域的又一圣经。

他的每一部书都成为国内企业中、高层管理人员，及在读研究生的必读书目。

他的所有理论都建立在全面细致的科学调研基础之上，极富操作性。

<<竞争优势>>

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。

他早年毕业于普林斯顿大学，后获哈佛大学商学院企业经济学博士学位。

目前，

<<竞争优势>>

书籍目录

第一章 竞争战略：核心概念 第一篇 竞争优势原则 第二章 价值链与竞争优势 第三章 成本优势 第四章 标岐立异 第五章 技术和竞争优势 第六章 竞争对手选择 第二篇 产业内的竞争 第七章 产业细分和竞争优势 第八章 替代 第三篇 企业战略与竞争优势 第九章 业务单元之间的关联 第十章 横向战略 第十一章 获取关联 第十二章 互补产品和竞争优势 第四篇 进攻和防御过程中的竞争优势 第十三章 进攻和防御过程中的竞争优势 第十四章 防御战略 第十五章 进攻产业领导者 跋：波特与竞争战略的研究

<<竞争优势>>

章节摘录

产业结构的改变可以影响基本战略赖以建立的基础并因此打破它们之间的平衡。例如，电子控制和新型成像系统的问世大大损害了复印机产业以服务作为经营歧异性的重要性。结构性变化带来的许多风险见表1—1。

结构变化能够改变一个产业内基本战略之间的相对均衡，因为这为它能改变一个基本战略的持久性或由持久性导致的竞争优势的大小。

汽车产业提供了一个很好的例子。

在汽车业发展初期，主要汽车厂商在生产豪华旅行轿车时奉行歧异战略。

技术和市场的改变为亨利·福特(Henry Ford)改变这些竞争原则提供了潜在的可能。

他采用了标准车型的低成本生产和薄利多销为基础的全面成本领先战略。

福特迅速控制了全世界汽车产业。

然而，到20世纪20年代末，经济的增长、人们对这种车型的日益熟悉和技术上的变革为通用汽车公司(General Motors)再次改变这些原则创造了潜在的机会——它采取了以品种繁多、特点显著和价格溢价为基础的歧异战略。

在这种变迁的全过程中，实施集聚战略的竞争对手也不断取得成功。

基本战略的另一场旷日持久的争斗发生在百货经营业。

凯马特(K Mart)和其它廉价商店以低管理费用和全国统一的商标特征，采用成本领先战略，与西尔斯(Sears)和其它传统的百货商店相抗衡。

然而，凯马特现在面临来自以出售款式为导向的独具歧异性的廉价商店(如华尔-马特Wal-Mart)的竞争。与此同时，集聚战略的廉价商店也加入了这场竞争，它们出售诸如运动用品(赫尔曼Hermans公司)、保健和美容品(CVS)，以及书籍(巴恩斯Barnes和诺贝尔Noble)等商品。

产品展销也在这些市场上采用低成本战略，重点销售家用电器和珠宝首饰。

这样，凯马特竞争优势的基础被薄利多销破坏。

目前它要取得高于产业平均水平的收益是困难重重的。

另一个更近的应用基本战略以谋利的例子发生在伏特加(Vodka)酿酒业。

斯密尔诺夫(Smirnoff)公司长期以来一直是本产业中标歧立异的生产商，其战略的基础很早就定位为高级品牌和以巨额经费来支持广告促销。

然而，随着增长减缓、产业竞争日趋激烈，私人的伏特加品牌和廉价的白兰地破坏了斯密尔诺夫公司的竞争地位。

同时，百事可乐的斯托利奇那雅(Stolich-nava)伏特加通过集聚战略建立起较斯密尔诺夫公司更具歧异性的竞争地位。

斯密尔诺夫公司腹背受敌，其长期以来的优越地位受到了威胁。

作为反击，它引进了几种新品牌，包括一种价格溢价的品种与斯托利奇那雅相抗衡。

竞争景框和价值链的关系为确定有关业务单元的界限奠定了基础。

战略上有显著差别的业务单元的分离是通过权衡联合与分解联合的收益，通过比较服务于相关细分市场、地理区域或产业的相互关系的长处与单独为它们提供最佳服务的价值链的差异而进行的。

如果地理区域或产品和买方细分市场的差异要求存在显著差别的价值链，则市场细分决定业务单元的界限。

相反，由整合或地域的或产业的相互关系产生的巨额的、广泛的收益扩展了业务单元间的有关界限。纵向整合的强大优势将一个业务单元的界限拓宽，包含上游或下游的活动，而整合的微弱优势则意味着每一阶段都是一个明显的业务单元。

同样，价值链在全球范围的协调所产生的强大优势意味着有关业务单元是全球的，而国家或地区的巨大差异则在很大程度上需要界限分明的价值链，这就意味着业务单元更窄的界限。

最后，一个业务单元与另一个之间牢固的相互关系意味着它们应该合并成一个。

于是，对在不同竞争场合竞争的最佳价值链和这些价值链的相互关联的认识，可以定义适当的业务单元。

<<竞争优势>>

在第七章，我将在产业细分原则之后再涉及到这个问题。

企业在某一时点上进行成本行为分析之外，还必须考虑价值活动的绝对成本和相对成本会怎样独立于其战略并随时间而变化的情形，我谓之成本动态。

成本动态分析使得企业能够预测到价值活动的成本驱动因素可能会怎样变化，哪些价值活动的绝对或相对成本的重要性会上升或下降。

洞悉成本动态的企业或许能通过预见这些变化以及迅速采取行动对其做出反应从而使自己处于成本优势的地位。

成本动态是随着企业的成长或产业条件变化，成本驱动因素之间的相互作用而产生的。

成本动态最普通的来源包括： 产业实际增长。

产业作为一个整体的增长常常对成本产生若干影响。

增长可以通过外购投入影响到供应商产业的规模，从而影响投入成本。

在有些产业，产业增长通过恶化供求平衡而迫使外购投入的成本上升，而在另一些产业则通常通过提高供应商的效率而使投入成本下降。

产业增长还能够通过价值活动中切实可行的新技术的引进而开启规模经济的可能性。

不同规模敏感性。

如果企业的活动有不同的规模敏感性，那么销售的实际增长(或下降)可能会显著地改变价值活动的绝对成本和相对成本。

例如在计算机、电子游戏和电讯设备产业等很多与电子有关的产业中，随着硬件成本证明比软件成本对规模和学习越来越敏感，软件的成本相对于硬件日益增高。

同样的进程也能改变那些具有不同程度规模敏感性的价值链的企业的相对成本地位。

例如，艾里·莉莉(Eli Lilly)的以脱氧核酸核糖为基础的胰岛素生产技术，据信比诺沃工业公司(Novo)的方法具有更高的规模敏感性。

如果事实如此，那么莉莉的成本地位就会随着产量的增长而得到改善。

不同学习速度。

如果学习速度不同，那么不同价值活动的相对成本也会有所改变。

学习使那些学习速度更快的价值活动的相对成本下降。

例如，快速学习已经显著地降低了许多电子公司组装成本在销售额中所占的比例。

其结果是，各地区和国家间组装工人的工资率差异对于决定成本地位的重要性减小了。

不同技术变革。

以不同速度进展的技术变革，能够明显地影响不同价值活动的相对成本及其成本驱动因素。

例如，低成本计算机的存在和航空货运的发展已从根本上转变了许多销售行业的经济性。

这些变革使得订单处理费用在总成本中所占的比例大幅度下降，并允许其向仓库更少、更集中的方向重建其经销点。

成本相对上涨。

价值活动中关键成本组成部分的物价上涨率常常各不相同，而这可能显著地改变它们的相对成本。

不同的物价上涨率能迅速将一种无关紧要的价值活动变为一种具有关键的战略重要性的活动，或者能使一项活动中的成本项目由不太显眼变为占主导地位。

例如，由于与工资和设备相比，油价迅速上涨，燃料的成本现在几乎占航空公司营业成本的50%。

结果，机群的耗油效率、航线系统的内在效率和营业程序都具有举足轻重的战略意义了。

老化。

正在步入老化的资产基础或职工队伍可能改变价值活动的相对成本，例如，使用年限已久的海洋油井钻台需要更多的维修和保险，而老年职工特别需要更多的工资和福利费用。

市场调整。

市场作用力的作用常常会冲销外购投入的高成本或低成本，并根除或减小各个企业在购买优惠基础上的成本差额。

人民捷运和其它新的航空公司在最近供过于求时期中购买旧飞机，从而获益于极其廉价的飞机成本。

他们这一战略的追随者最终会把旧飞机存货一扫而空，而人民捷运公司也会在更为平等的基础上和其

<<竞争优势>>

它航空公司进行竞争。

成本动态能导致产业结构和相对成本地位的重大变化。

例如，在炼钢业，技术变革和不断变化的原材料成本已转变了决定一个炼钢联合企业最低效率规模的阶段。

从历史来看，初轧机曾决定最小规模，而现在却由高炉阶段决定。

生产半成品钢锭的成本低于初轧工艺的连续浇铸也已出现，它对规模的敏感性也比初轧要低。

这些转变对于决定于工艺构成的竞争者相对成本地位有重要意义。

它们给使用连续浇铸技术并具有比已立足的竞争厂家劳动力成本低的小型钢厂，如努科(Nucor)和孤星(Lone Star)带来了成功。

尽早识别成本动态可以将企业引导向那些对于未来的相对成本地位影响最大但目前可能尚未得到重视的价值活动，从而产生显著的成本优势。

明确购买标准，首先应该明确购买企业产品的决策人以及其它对决策有影响的人。

销售渠道是必须加以分析的中间买方。

使用标准应首先得到明确，因为使用标准可以衡量价值的来源，并且也可以经常决定信号标准。

买方所需的内部知识构成使用价值的初始来源，而变通的才智可能会为使用标准的内观增色。

仅仅一种内部分析是不充分的。

未经分析的买方购买标准绝不会被接受，除非标准包括与买方的某些直接接触。

然而，即使亲自与买方面谈，也还不够，因为买方总不能完全理解企业用来影响他们成本和行为的方法，何况他们也未必讲真话。

无论怎样努力去理解买方的购买标准，企业都应该首先明确买方价值链并且要把企业价值链及其买方价值链之间现有和潜在的联系进行系统的分析。

这类分析不仅要揭示未被认识的使用标准，而且要表明怎样评价已知使用标准的相应权重。

为了使使用标准有助于发展经营歧异性的战略，必须恰如其分地明确使用标准。

很多企业使用含糊语词形容买方的使用标准，如“高质量”或“交货”。

在这种一般化的水平上，企业无法计算满足买方使用标准的价值，也不能搞清楚企业怎样改进其行为以增加买方价值。

质量可以理解为较高的规格或更好的一致性。

如麦克唐纳(McDonald)的汉堡包和炸土豆条长时间和跨地区的质量一致性与食品的口味、体积的大小同等重要。

企业要改进这两方面，就要采取遇然不同的行动。

服务也可能意味着很多内容，包括支持各种要求、修理能力、对服务要求的反馈时间以及交货时间。

如果可能，应当把满足每种使用标准的良好努力量化。

如食物调味品的质量应当用添加材料的极小量或脂肪含量的百分比来计量。

定量不仅强迫人们仔细思考以准确确定买方价值，而且便于测量和根据买方标准追踪企业的工作状况——这样也有利于改进自己的工作。

定量法也可以使企业在满足重要标准方面相对竞争对手的位置。

企业还可以因此研究构成竞争对手业绩基础的实际做法。

企业可以通过估计使用标准怎样影响买方成本及效益来计算满足每一个使用标准的价值。

这样的计算不可避免要涉及判断，但它是选择持久的标歧立异战略的一种不可或缺的工具。

明确满足每一个使用标准中的买方价值有助于按事情的重要性将这些标准排队。

对于有些使用标准，企业必须只达到一个临界值才能使买方满意，而对其它与之相对更多的效益常常更好。

例如，如果电视机显像前的预热时间不到两秒钟，那么把这种时间减至1秒钟，就对买方没有多少额外的利益。

然而，几乎所有使用标准都将达到一个收益递减点，过了这一点，再要改进工作，就没有什么价值反而实际降低买方价值。

满足使用标准还可能涉及到与其它方面的权衡取舍问题。

<<竞争优势>>

从达到每一个使用标准的角度计算买方价值。

如果企业理解这些道理，它就能对经营歧异性的价值和成本之间的平衡关系做出自己的评价。

按满足这些标准的买方价值对使用标准评级的做法常常与传统的观念相悖。

竞争是企业成败的关键。

竞争决定对企业经营业绩有所贡献的各种活动是否适当，例如创新、有凝聚力的文化或者有效的实施

。竞争战略是要在竞争发生的产业宏观舞台上追求一种理想的竞争地位。

竞争战略旨在针对决定产业竞争的各作用力建立有利的、持久的地位。

竞争战略的选择由两个中心问题构成。

第一个问题是由产业长期盈利能力及其影响因素所决定的产业的吸引力。

并非所有产业都提供均等的持续盈利机会，产业固有的盈利能力是决定该产业中某个企业盈利能力的一个必不可少的因素。

第二个中心问题是决定产业内相对竞争地位的因素。

在大多数产业中，不论其产业平均盈利能力如何，总有一些企业比其它企业获利更多。

<<竞争优势>>

媒体关注与评论

前言 竞争优势是竞争性市场中企业绩效的核心。然而经过几十年蓬勃的扩张和繁荣，很多企业正在追求疯狂的增长和多角化经营的过程中，将竞争优势抛于脑后。

今天，竞争优势的重要性前所未有。

全世界的企业都面临增长的减缓和来自国内和全球的竞争，而竞争者们已不能在似乎不断增大的馅饼足够分享的前提下经营了。

本书研究的是一个企业如何才能创造和保持竞争优势。

这些成果源于我在过去十年中在竞争战略方面的研究和实践。

本书反映了我日益深化的信念，即许多公司战略的失败是由于不能将广泛的竞争战略转化成为获取竞争优势的具体实施步骤。

本书的这种思想旨在将战略的制定和实施沟通起来，而不是像该领域中许多著作二者割裂开来。

我早先出版的《竞争战略》一书确定了分析产业和对手的理论框架，并阐述了获取竞争优势的三个基本战略：成本领先战略、标歧立异战略和目标，集聚战略。

《竞争优势》则是阐述企业在实践中将这些普遍理论付诸实施的问题。

企业如何获取持久的成本优势？

如何使自己与对手相比标歧立异？如何选择细分市场，以便通过企业的集聚战略创造竞争优势？何时以及如何如何在相关产业中通过战略协调以获取竞争优势？在追求竞争优势过程中的不确定性有何影响？企业如何保护其竞争地位？

这些将是本书重点阐述的问题。

竞争优势归根结底产生于企业为客户所能创造的价值：或者在提供同等效益时采取相对的低价格。

或者其不同寻常的效益用于补偿溢价而有余。

本书采用一种我称之为价值链的方法，将客户、供应商和企业分解为既分离又相关的行为群体，价值便源于此。

价值链是贯穿本书、反复出现一个主题，与之相伴的还有竞争优势的各种具体来源以及它们与客户价值的关系。

竞争优势几乎不能算一个新课题：很多工商管理书都已从这个或那个方面直接或间接地涉及到了这个问题：成本控制长期以来就是令人关注的问题，标歧立异和市场细分也是如此。

本书涉及很多学科，因为营销、生产、控制、财务和许多其它活动都对竞争优势起到一定作用。

同样，研究商业政策和产业经济学的悠久传统也与这个课题休戚相关。

然而，如果不能将所有这些学科组合成一个整体进行考察，那么就不可能真正地理解竞争优势的内涵。

通过用一种广泛的和集成的眼光对竞争优势的各种来源进行研究，我希望能从先前的研究中提炼出一种新的观察方法，而不是将以前的研究成果取而代之。

对在某种程度上影响过本书所记述的思想的多种学科的贡献，我不可能一一致谢。

然而，如果没有它们，本书将成为无源之水。

本书为实干家而写：那些负责企业战略、必须对如何获取竞争优势做出决策的人；那些寻求更深入地理解企业及其行为的人。

企业中竞争优势的潜在资源无处不在。

每个部门、每项设备、每个分支办事处和其它组织单元都发挥着作用，必须加以明确和认识。

所有雇员，即使与企业战略的形成过程毫不沾边，也必须认识到他们有助于企业竞争优势的获取和保持。

在战略领域之外研究竞争的学者们也需要将他们的研究与竞争优势的总体思想联系起来。

我希望所有这些读者会觉得本值得一读。

<<竞争优势>>

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>