

<<競爭優勢 (上)>>

图书基本信息

书名：<<競爭優勢 (上)>>

13位ISBN编号：9789862165157

10位ISBN编号：9862165154

出版时间：天下遠見出版股份有限公司

作者：Porter, Michael E.

页数：384

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>

## <<競爭優勢(上)>>

### 前言

從策略到執行 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。

## &lt;&lt;競爭優勢(上)&gt;&gt;

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。

支援性活動也是競爭優勢的來源之一。

針對特定競爭方式的活動設計，也能增強企業與其他廠商，以及本身員工間適當的緊密關係。

價值活動也是劃定適當組織界限的一個參考架構。

因此，價值活動讓策略變為可行。

換言之，將企業視為一套活動的集合體，每位員工也因此清楚地成為策略的一部分。

這也解釋了為什麼員工必須了解公司策略，好讓他們明瞭所負責活動的作用，以及活動彼此間的關係。

在付諸行動上，《競爭優勢》的挑戰性可能比《競爭策略》還要高，因為《競爭優勢》要求針對企業所有作為，進行深入、結構性的分析。

在經理人傾向化繁為簡的世界裡，鉅細靡遺的活動分析是很有挑戰性的。

以案例說明價值鏈的作用，也有實際的限制。

企業的複雜性更無法從簡略的事例中看出。

問題是，有深度的個案研究很難做到，因為這需要相關企業提供更進一步的細部資料。

成功的企業往往將價值活動的細部設計視為專屬技術。

事實上，對企業而言，讓外界難以了解其細部活動設計，也是持續競爭優勢的一項重要條件。

歷久彌新 在《競爭優勢》出版超過十年後的今天，這本書的想法仍然廣泛適用。

一般研究競爭與策略，一直強烈傾向將內部因素（核心競爭力、重要資源）與外部因素（產業結構與定位）一分為二，有些人甚至辯稱，內部因素比較重要。

## <<競爭優勢（上）>>

事實上，拿《競爭策略》與重要資源／核心競爭力做對比既不恰當，也是一種錯誤的二分法。

乍看之下，企業地位（產品在市場的競爭力）與較具持續力的內部技能、聲譽、乃至於組織競爭力之間是不相干的。

現實中，價值活動將這兩類貫穿起來。

企業並非只是價值活動的集合體，或一套完整的資源與能力。

很明顯的，企業兼具這兩者。

因為價值活動是企業的所作所為，它們會影響相關的資源與能力，也使生產因素和產品市場地位相連結。

價值活動是可以觀察的，可以操作的，而且直接關連到成本與差異性。

如果區隔資源或能力與價值活動、策略乃至於產業的關係，企業就會開始內向發展。

資源和能力是因特定策略而變得有價值，一旦策略生變，這些價值也就不復存在。

因此，企業資產固然有很多值得學習之處，但絕不能單獨看待。

《競爭優勢》提供描繪與評估策略的基本架構，使企業行為能與策略連結，並理解競爭優勢的各種來源。

這些都是深入研擬策略的基礎。

回顧過去，《競爭優勢》確實引導我進入更高層次的問題，也就是目前我正在研究的：為什麼價值活動的差異會導致不同的市場地位？

不同的市場地位在何時產生抵消作用？

什麼因素使得價值活動難以模仿？

價值活動如何搭配？

獨特的地位如何能歷久不衰？

可以肯定的是，我們對企業表現差異的原由還有很多要學習的。

而企業發現獨特策略的過程，如何發動策略，以及一旦條件改變時，策略如何修正，更隱含豐富的研究空間。

這些問題的答案絕對是錯綜複雜的，透過整合性思考才能得到好答案。

## <<競爭優勢 (上)>>

### 內容概要

競爭優勢 - - 以低成本提供產品（服務），或是以與眾不同的效益獲得溢價——正是企業成功或失敗的基礎。

但是，究竟企業如何達到低成本地位？

如何與眾不同？

波特教授在他的另一本著作《競爭策略》中說明了「產業與競爭者分析」的技術。

在本書中則進一步解釋「企業如何建立並維持競爭優勢」。

詳細說明：企業經理人如何評估本身的競爭地位？

如何採取特定行動提升競爭地位？

本書提供企業經理人，藉由成本或差異化創造競爭優勢的重要概念與實用工具。

書中所提出的「價值鏈」概念更是強而有力的分析工具。

它能夠協助經理人界定並分析研發、生產、行銷、銷售通路等方面，企業藉以形成競爭優勢的各種基本價值活動。

透過價值鏈分析，波特展現出：  
?如何了解成本特性？

如何創造並持續成本優勢？

?如何辨別會創造客戶價值的因素？

如何成功地採行差異化策略？

?如何選擇對企業有益的技術策略，以及技術領導廠商的優缺點？

?如何分辨良性與惡性競爭對手？

如何藉由競爭對手改善企業的競爭地位？

?如何劃分產業區段，並藉以形成持續、有利可圖的焦點化策略？

?如何因應未來的不確定性？

情境模擬該如何進行？

?面對挑戰者時應該如何防禦？

何時該進行攻擊性策略？

波特的理論，早已是知名商學院的必修課程。

對於想領先群倫、以及想尋找策略規劃指南的經理人而言，《競爭優勢》是不容錯過的經典之作。

## <<競爭優勢 (上)>>

### 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。

## &lt;&lt;競爭優勢(上)&gt;&gt;

## 書籍目錄

自序 為誰辛苦為誰忙 新版序 從策略到執行

第一章 競爭策略：核心概念?產業結構分析?一般性競爭策略?縱覽全書

第一部 競爭優勢的原則

第二章 價值鏈與競爭優勢?價值鏈?競爭範疇與價值鏈?價值鏈與組織結構

第三章 成本優勢?價值鏈與成本分析?成本特性?成本優勢?策略性成本分析的步驟

第四章 差異化?差異化的來源?差異化的成本?客戶價值與差異化?差異化策略?差異化的步驟

第五章 技術與競爭優勢?技術與競爭?技術策略?技術演進?制定技術策略

第六章 選擇競爭對手?競爭對手的策略性利益?良性競爭對手的條件?影響對手的競爭型態?最佳的市場狀態?選擇競爭對手的陷阱

第二部 產業內的競爭範疇

第七章 產業區段和競爭優勢?產業區段的基礎?產業區段矩陣?產業區段與競爭策略?產業區段與產業的定義

第八章 替代?辨識替代品?替代的經濟效益?替代威脅的變化?替代途徑?替代和競爭策略

第三部 企業策略與競爭優勢

第九章 經營單位間的交互關係?重要性與日俱增的橫向策略?經營單位間的交互關係?有形的交互關係?無形的交互關係?競爭者交互關係

第十章 橫向策略?橫向策略的必要性?交互關係與多角化策略?橫向策略的陷阱

第十一章 建立交互關係?建立交互關係的障礙?達成交互關係的組織機制?管理橫向組織

第十二章 附屬產品與競爭優勢?掌控附屬產品?配套銷售?交叉補貼?附屬產品與競爭策略

第四部 攻擊策略與防禦策略

第十三章 產業情境模擬與不確定狀況下的競爭策略?建構產業情境模擬?產業情境模擬與競爭策略?情境模擬和規劃流程

第十四章 防禦策略?進入或重新定位的流程?防禦戰術?評估防禦戰術?防禦策略

第十五章 攻擊產業龍頭?攻擊龍頭廠商的條件?攻擊龍頭廠商的途徑?遲滯龍頭廠商報復的動作?龍頭廠商弱點的訊號?產業結構與攻擊策略

參考文獻

## &lt;&lt;競爭優勢(上)&gt;&gt;

## 章节摘录

第一章 競爭策略：核心概念 基本上，企業的競爭優勢源自於「它能夠為客戶創造的價值」，並且此一價值高於其創造成本。

而「價值」也就是客戶願意付出的價格。

優異的價值則來自於「以較低的價格，提供和競爭者相當的效益，或提供足以抵消其價差的獨特效益」。

競爭優勢的兩種基本形態就是，成本領導（cost leadership）和差異化（differentiation）。

本書描述企業如何建立成本優勢，或使自己與眾不同；並解釋，競爭或企業活動的範疇選擇，如何對競爭優勢產生舉足輕重的影響。

同時不僅討論個別產業中的競爭策略，也考慮多角化企業所需的整體性策略。

如果某企業在關聯產業中競爭的各個經營單位（business unit），彼此能夠建立交互關係，這層交互關係極有助於提升它在個別產業的競爭優勢。

因此，經營單位之間的交互關係是多角化企業創造價值的重要手段，也是整體策略的運作基礎。

我也將說明，經營單位間的交互關係應如何界定，並轉化為整體策略，以及如何在現實環境中，避開多角化企業的種種組織障礙，建立此一交互關係。

縱覽全書 本書闡述的是企業如何選擇並執行一般性策略，以形成並維持競爭優勢的方法。

它說明了競爭優勢的形態-成本和差異化、及其與企業活動範疇間的相互作用。

診斷競爭優勢並尋求改善的基本工具就是「價值鏈」（value chain），價值鏈把企業運作的各種活動，劃分為產品設計、生產、行銷和運送等獨立領域。

透過對價值鏈的影響，這些企業活動的範疇-就是我所強調的競爭範疇（competitive scope），對競爭優勢產生舉足輕重的效應。

本書中，我將說明企業如何在小範疇（焦點化）中，藉著調整價值鏈創造競爭優勢，又如何在廣泛的範疇中，經由服務不同區段、產業、或地理區域的價值鏈間的交互關係，提升競爭優勢。

本書除了探討競爭優勢，同時也加強企業界分析產業和競爭對手的能力，並對《競爭策略》做更多的補充。

本書共分四部。

第一部闡述「競爭優勢的形態，以及企業如何獲得這些優勢」。

第二部則討論「個別產業的競爭範疇，及其對競爭優勢的影響」。

第三部討論「相關產業的競爭範疇，以及如何以企業的整體策略協助不同經營單位提升競爭優勢」。

第四部分分析「發展競爭策略的整體含意，包括如何因應不確定性、及如何改善或維護競爭位置」。

第二章中，我將提出「價值鏈」的概念，說明如何以價值鏈作為診斷競爭優勢的基礎工具，並描述如何將企業分解成奠定競爭優勢的各項基礎活動，以及如何找出重要活動之間的關聯性。

這一章也指出競爭範疇對價值鏈的影響力，以及如何透過與其他企業的合縱連橫，取代在價值鏈內部進行的活動。

最後扼要討論價值鏈在規劃組織結構上的用途。

第三章闡述企業如何獲得「持久的成本優勢」。

包括如何運用價值鏈了解成本特性（behavior of costs）、及價值鏈對企業策略的意義。

了解成本特性不僅是改善企業相對成本地位的要件，也是顯示差異化所需成本的重要關鍵。

第四章闡述企業如何「有別於競爭對手」。

在此，價值鏈協助企業，辨認本身進行差異化的資源，以及驅動差異化的基本因素。

客戶的價值鏈則能夠讓企業了解支撐差異化策略的基礎-透過降低客戶成本或改善客戶績效，為客戶創造價值。

唯有當企業能夠為客戶創造獨特的價值、並引導客戶接受此一價值之後，才能達成差異化的目標。

第五章探討「技術」和競爭優勢的關係。

技術因素遍布在價值鏈中，對於成本與差異化兩種競爭優勢，具有重大的影響。

本章將指出技術的變革如何影響競爭優勢和產業結構，並說明影響產業技術變革的種種變數。



## &lt;&lt;競爭優勢(上)&gt;&gt;

接著分析企業應如何選擇技術策略，以增進競爭優勢，包括是否應成為技術領導廠商，以及策略性運用技術授權等。

本章也討論到產業中搶先行動者的優、缺點，可幫助企業了解變革領導者所面對的潛在風險和報酬。

第六章討論「對手的選擇」，或是說：競爭者在增進競爭優勢及產業結構中的角色。

讀者將可了解，為何適當的對手有利於企業的競爭位置？

如何確認「良性」競爭對手？

如何影響競爭對手陣營？

以及企業如何決定預期的市場占有率？

這是一個重要的議題，因為高市場占有率不見得對企業有利。

第七章是本書第二部的開始，探討的是「產業區段如何區隔」，這一章是第三章與第四章的引申。

由於產業區段是因產業內客戶的需求、與成本特性的差異而區段。

因而產業區段，成為選擇焦點化策略的核心要素，也是廣泛經營的企業評估風險時的重點。

讀者可從此章了解如何訂定能獲利、又易防禦的焦點化策略。

第八章討論「替代品」的決定因素，以及企業應如何以自己的產品取代他人，或防範替代品的威脅。

替代品是五種競爭力之一，它的驅動因素是：替代品對應於其本身成本及移轉成本（switching cost）的相對價值，以及個別客戶如何衡量替代品經濟效益，兩者之間的相互影響。

替代品的分析，對於找出擴大產業界線的方法、發現較不受替代品威脅的區段、擬訂推動替代品的策略、或防範替代品的威脅，都是重要的核心要素。

因此，了解替代品對擴大和縮小競爭範疇兩方面都非常重要。

第九章是第三部的開始，也是「多角化企業公司策略」相關議題的四章中的第一章。

公司策略所關心的重點是：如何運用經營單位間的交互關係創造競爭優勢。

第九章檢視這種交互關係間的策略邏輯，描述產業間的三種關係類型，及為何其重要性與日俱增的理由，接著再說明，如何評估交互關係在競爭優勢上的重要性。

第十章則探討交互關係對橫向策略（horizontal strategy）-包含許多徑渭分明經營單位的策略-所具有的意義。

當企業在相關產業擁有許多經營單位時，它必須對營運群（group）、事業部（sector），以及企業（corporate）等層級分別制訂策略，以便整合企業整體的策略。

本章除了說明處理上述情況的原則外，同時旁及於企業以多角化方式進入新產業時，這種交互關係的含意。

第十一章則闡述「經營單位間的交互關係應如何確立」。

在確立交互關係的過程中，從本位主義到同仁動機不強等，許多組織上的障礙都會形成阻礙。

本章將會詳細指出這些障礙，並說明如何透過我稱為「橫向組織」的方式來克服。

企業在相關產業中競爭時，必須要依靠橫向的組織將經營單位鏈結在一起，用以補充而非取代垂直層級組織在管理和控制上的不足。

第十二章所要探討的是一種「特殊但極重要的交互關係」，通常出現在某種產業的產品必須和附屬產品（complementary product）同時使用或購買的情況。

本章說明在何種情況下，企業必須控制附屬產品的供應，而非放手讓其他業者供應。

這一章也檢視了「配套」（bundling）策略-將數個獨立產品組合成單一產品來銷售的情況，以及適用此一方式的狀況。

最後本章將討論「交叉補貼」（cross-subsidization）-也就是反應互補品之間關係的定價方式。

第四部則利用本書和《競爭策略》的概念，來發展「攻擊策略與防衛策略的廣泛原則」。

第十三章討論企業在面臨重大不確定性時，應如何制訂競爭策略。

此章描述產業情境的觀念，並說明我們應如何建構情境，來顯示未來可能發生的產業結構範疇。

接著列舉企業在所選擇的策略中，因應不確定性的各種可能方法。

如果能更清楚考慮可能產生的企業情境範圍，並認清策略在處理不同情境時，一致或不一致的程度，

## <<競爭優勢（上）>>

競爭策略就會更具威力。

本書最後以防禦型和攻擊型策略的討論作為總結。

第十四、十五章主要在整合前面各章的概念。

第十四章討論「防禦型策略」，描述企業地位被挑戰的過程，以及如何用防禦戰術來制止或阻擋對手。

隨後由這些觀點建構出防禦型策略的含意。

第十五章說明「攻擊產業龍頭」的方法，包括挑戰領導者必須具備的條件，以及如何成功改變競爭法則以攻擊產業龍頭。

形成這些攻擊策略的原則，同樣也適用於對抗競爭者。

...看全部

<<競爭優勢（上）>>

媒体关注与评论

波特教授對策略規劃具有非常清晰的論點，他協助釐清我們希望提供客戶的價值，及我們的組織如何在市場上創造並持續競爭優勢。

這本書是一個重要的資源、也是強而有力的工具。

—John A. Young 惠普科技（Hewlett-Packard Company）前總裁暨執行長 波特教授再一次展現學術思考對產業與商業界的強大影響力。

我願意向企業領導人推薦《競爭優勢》，這本書對企業界人士所面臨的困境，提供了實用的策略指南。

。

—Dr. Koji Kobayashi 恩益禧（NEC Corp）

<<競爭優勢 (上)>>

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>