

《竞争战略》

图书基本信息

《竞争战略》

前言

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。作为一名在企业战略和产业经济学两个领域的教育者和研究者，在过去的十年里我在哈佛商学院的工作一直致力于为这两个领域架起“桥梁”。本书起因于我对产业经济学领域的研究，从我做博士论文开始一直延续至今。1975年我为哈佛商学院开设了商业政策课程，随后又开设了一门产业和战略分析课，并在过去的数年里一直给工商管理硕士以及实业界人士讲授这些课程，就在此过程中本书得以成形。我不仅以数量分析为基础，以传统的方式进行学者式的研究，而且还以实业界数以百计的案例为基础进行了广泛的研究。这些研究结果来自于我准备教学的过程中，来自于工商管理硕士们对实际问题的讨论中，也来自我为美国公司和其他国际公司的工作之中。本书是为那些为一个具体业务需要制定战略的实际工作者而写的，也是为那些试图想更好地了解竞争的学者而写的，本书也同样适用于那些想了解他们的企业和竞争对手的人们。竞争的分析不仅在企业战略的制定中很重要，而且在公司财务、市场营销、证券分析以及企业的其他许多领域也很重要。我希望本书能对不同职能部门和不同组织层面的实践者都能提供有益的见解。我同样期望本书能对制定有关竞争的健全的公共政策有所贡献。《竞争战略》指明了一个公司如何能更有效地竞争以便加强其在市场上的地位。任何这样的战略必须符合依据道德标准和通过公共政策建立起来的为社会普遍接受的竞争行为规则而竞争。行为规范只有在正确预见到企业如何对竞争威胁和机会做出战略反应的情况下才能发挥其预期效果。我在写作本书过程中得到许多支持和帮助。哈佛商学院为这项研究提供了独一无二的环境，劳伦斯·法瑞克(Lawrence Fouraker)院长和约翰·麦克阿瑟(John McArthur)院长提出了宝贵的意见，同时也提供了有力的支持。而且最重要的是，他们从一开始便给予我很大的鼓励。除了通用电气基金的财务支持外，学院研究部也为这项研究提供了许多资金上的支持。研究部主任理查德·罗杉博姆(Richard Rosenbloom)不仅是一个有耐心的资助人，而且提出了有价值的建议和意见。没有一批富有才干而又敬业的研究助手的努力，这项研究也不可能进行。他们在过去五年中协助我一同进行产业研究和案例准备工作。杰茜·鲍诺伊夫(Jessie Bourneuf)、斯蒂文·罗夫(Steven Roth)、玛格莉特·劳伦斯(Margart Lawrence)，以及尼尔·巴德坎卡(Neal Bhadkamkar)——所有这些哈佛的MBA们——每个人都花了至少一年的时间同我一起进行研究。我还从我的许多从事竞争战略研究的博士生的工作中获益匪浅。凯斯瑞·海瑞根(Kathryn Harrigan)的关于衰退产业的研究成果成为第12章的主干内容。约瑟夫·德克鲁茨(Joseph D' Cruz)、尼廷·迈塔(Nitin Mehta)、彼得·派茨(Peter Patch)以及乔治·易朴(George YiP)的工作成果同样为本书的许多重要内容增色不少。我在哈佛的同事们和在校外公司里的助手们是写作本书过程中的核心力量。我同我的同事和益友理查德·凯弗斯(Richard Caves)所共同开展的研究为本书提供了重要思路，他还就整个原稿提出了有启发性的意见。哈佛企业政策组的同仁们，尤其是迈可姆·赛特(Malcolm Salter)和约瑟夫·鲍尔(Joseph Bower)，帮助我理清思路并提供有益的支持。战略规划协会副总裁凯瑟琳·黑登(Coatherine Hayden)不仅就整个原稿提出意见，而且一直是我的一个思想源泉。在与迈克尔·斯班斯(Michale Spence)关于一体化研究的多次探讨中，加深了我对战略的理解。理查德·梅叶(Richard Meyer)同我一起讲授产业和竞争分析课并激发了我在许多方面的思考。马克·福勒(Mark Fullcr)在和我一起写作案例和进行产业研究的过程中给了我很大帮助。波士顿咨询公司的托马斯·侯特(Thomas Hour)、艾琳·路登(Eileen Rudden)和艾里克·沃格特(Evic Vogt)为第13章撰写做出了贡献。此外还有约翰·林特纳(John Lintner)、罗兰德·克里斯坦森(Roland Christensen)、肯尼斯·安德鲁斯(Kenneth Andrews)、罗伯特·布泽(Rabert Buzzell)和诺曼·伯格(Norman Berg)等教授们，以及约翰·尼尔斯·汉森(John Nils Hanson，古德公司)、约翰·福布斯(John Forbus，麦肯锡公司)和我的编辑罗伯特·沃勒斯(Robert Wallace)等人，他们在本书写作的不同阶段给予我鼓励，并对原稿提出了有价值的意见。我同样要感谢艾米莉·福都(Emily Feudo)以及赛拉·拜瑞(Sheila Barry)，他们在我从事这一研究过程中管理着原稿的录入装订等工作，从而使我可以心无旁骛，干劲倍增。最后，我要感谢我的“产业和竞争分析”、“企业政策和产业分析实地研究”等课程的学生们，感谢他们在初步检验本书的概念过程中所做的耐心配合，更要感谢他们勤于思考并以各种方式帮我理清思路的那份热情。

《竞争战略》

《竞争战略》

内容概要

《竞争战略》

作者简介

迈克尔·波特(Michael E.Porter)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，他拥有瑞典、荷兰、法国等国大学的8个名誉博士学位。2000年12月，迈克尔·波特获得哈佛大学最高荣誉“大学教授”资格，成为哈佛大学商学院第四位得到这份“镇校之宝”殊荣的教授。

作为最受推崇的商学大师之一，波特教授撰写过17部书及100多篇文章。他提出的“竞争五力模型”、“三种竞争战略”在全球被广为接受和实践，其竞争战略思想是哈佛商学院的必修的科目之一。波特教授的书籍风靡全球，其中，《竞争战略》一书已经再版了53次，并被译成17种文字；另一本著作《竞争优势》，至今也再版32次。

波特教授不仅担任杜邦、宝洁、壳牌、瑞士信贷波士顿第一银行、英特尔、爱德华·琼斯、Navistar等著名跨国公司的顾问，也在政府和国际组织的政策制定中扮演着重要角色。1983年，他曾应邀出任美国里根总统的产业竞争委员长主席一职，帮助推动了1980年美国乃至世界的有关竞争力的初始工作，带动了当时美国经济的复苏。

他先后获得过“威尔兹经济学奖”、“格雷厄姆—都德奖”、“亚当·斯密奖”、“查尔斯·库利奇·巴凌奖”，还已经累计5次获得“麦肯锡《哈佛商业评论》最佳年度论文奖”，是全球许多国家、州长、市长和公司首席执行官的顾问。

书籍目录

前 言

绪 论

第一篇 一般分析技巧

第1章 产业结构分析

1.1 决定竞争强度的结构因素

1.2 结构分析与竞争战略

1.3 结构分析与产业定义

第2章 基本竞争战略

2.1 三种基本战略

2.2 夹在中间

2.3 基本战略的风险

第3章 竞争对手分析的框架

3.1 竞争对手分析要素

3.2 综合四种要素——竞争对手反击概要

3.3 竞争对手分析与产业预测

3.4 需要有一个了解竞争对手信息的情报系统

第4章 市场信号

4.1 市场信号的类型

4.2 根据历史辨别信号

4.3 对市场信号的注意是否可能分散精力

第5章 竞争行动

5.1 产业不稳定性：竞争战的可能性

5.2 竞争行动

5.3 承诺

5.4 聚点

5.5 对信息和秘密的注释

第6章 对客户和供应商的战略

6.1 客户选择

6.2 购买战略

第7章 产业内部结构分析

7.1 竞争战略诸方面

7.2 战略集团

7.3 战略集团和企业利润率

7.4 战略制定的意义

7.5 战略集团分布图——一种分析工具

第8章 产业演进

8.1 产业演进的基本概念

8.2 演进过程

8.3 产业演进中的重要关系

第二篇 基本产业环境

第9章 零散型产业中的竞争战略

9.1 造成产业零散的原因是什么

9.2 克服零散

9.3 对付零散

9.4 潜在的战略陷阱

9.5 制定战略

第10章 新兴产业中的竞争战略

- 10.1 结构环境
- 10.2 限制产业发展的问题
- 10.3 早期或晚期市场
- 10.4 战略选择
- 10.5 预测技巧
- 10.6 进入哪个新兴产
- 第11章 产业向成熟转化
 - 11.1 转化中的产业变迁
 - 11.2 转化的某些战略含义
 - 11.3 转化时期的战略陷阱
 - 11.4 成熟的组织含义
 - 11.5 产业转化与总经理
- 第12章 在衰退产业中的竞争战略
 - 12.1 衰退阶段竞争的结构决定因素
 - 12.2 衰退中的战略选择
 - 12.3 为衰退选择战略
 - 12.4 衰退陷阱
 - 12.5 为衰退作准备
- 第13章 全球性产业的竞争
 - 13.1 全球性竞争的来源与障碍
 - 13.2 全球性产业的演进
 - 13.3 在全球性产业中竞争
 - 13.4 全球性产业的战略选择
 - 13.5 影响全球性竞争的趋势
- 第三篇 战略决策
- 第14章 纵向一体化的战略分析
 - 14.1 纵向一体化的成本和战略利益
 - 14.2 前向一体化的特殊战略问题
 - 14.3 后向一体化的特殊战略问题
 - 14.4 长期合同与一体化经济性
 - 14.5 纵向一体化决策中的错觉
- 第15章 业务能力扩展
 - 15.1 业务能力扩展决策的要素
 - 15.2 能力过剩的原因
 - 15.3 抢先战略
- 第16章 进入新业务领域
 - 16.1 通过内部发展进入
 - 16.2 通过收购进入
 - 16.3 连续进入
- 附录I 竞争对手分析中的组合技
- 附录 如何进行产业分析
- 跋：波特与竞争战略研究

章节摘录

书摘进入壁垒 存在六种主要壁垒源：规模经济。规模经济性表现为在一定时期内产品的单位成本(或者说生产一件产品的操作或运行的成本)随总产量的增加而降低。规模经济的存在阻碍了对产业的侵入，因为它迫使进入者或者一开始就以大规模生产并承担遭受原有企业强烈抵制的风险，或者以小规模生产而接受产品成本方面的劣势，这两者都不是进入者所期望的。规模经济几乎可以表现在一个企业经营每一职能环节中：包括制造、采购、研究与开发、市场营销、售后服务网、销售能力的利用及分销等方面。例如施乐(Xerox)和通用电器(General Electric)公司就曾沮丧地发现：生产、研究、市场开发及服务方面的规模经济可算是进入计算机主机产业的关键壁垒。规模经济可能与整个职能范围相关，比如在销售力量方面，也有可能仅存在于一个职能范围中的某些特定操作或行动。例如，在电视机的生产中，彩色显像管的生产有很强的规模经济性，而在外壳生产及整机装配方面它便显得不太重要。针对单位成本与生产规模的具体关系分别考查每一个成本分量是十分重要的。对于多种经营企业中的各部门，如果他们能够把服从规模经济规律的运营和职能与公司其他业务分享，则它们可能获得类似的经济性。例如，多种经营的公司生产小型电机，再用这些电机生产工业电扇、电吹风机、电子设备的冷却系统。如果电机生产的经济规模超过了任一单一市场所需的数量，则能按上述方式进行多元化的多种经营的企业就将在电机生产中获得经济性。此时的经济性超过了所产电机只用于一种产品，例如电吹风机的情况。因而可以围绕着经营与职能的共性进行相关多元化，从而排除某一已知产业规模所带来的产量限制。未来的进入者也不得不实行多元化，否则就得面临成本劣势。潜在的共享规模经济的经营活动和职能范围可包括销售队伍、分销系统和采购渠道等等。当存在一体化成本时这种共享的效益特别突出。一体化成本是指当一个企业生产产品A(或完成A产品的部分经营及部分职能)时，天然地具备了生产产品B的能力。例如航空客运及航空货运，由于技术条件上的限制，飞机上只有一定的客座空间，剩下一些可用于货运的空间及一定的载重量。使飞机升空飞行并具有一定运载能力必须耗费很多成本，不论飞机所载乘客数量多少。因此，在竞争中客货兼顾的公司相对于仅在一个市场中竞争的公司有着相当大的优势。对于生产过程中能带来副产品的企业存在着同样的效应。进入者若不能从副产品中获取尽可能高的增量收益而守成公司却均采取这一方式，则进入者将面临着一种劣势。一体化成本常常出现在经营单位能够共享一种无形资产，如品牌和专有知识的情况下。建立一种无形资产的成本只出现一次，只要花些调整修改的成本，从此这种资产便可自由地用于其他业务。这种共享无形资产的情况能够导致非常可观的经济性。当存在纵向一体化经济性(economic vertical integration)时，其规模经济也形成进入壁垒。纵向一体化是指在生产或分销的各衔接环节进行一体化经营。此时，如果大多数守成者们均是纵向一体化的，进入者也必须一体化进入，否则就面临成本上的劣势以及可能在上游或下游市场中遭到封阻。在这种情况下，封阻的产生是由于多数顾客在一体化企业内部直接采购，而供应商大都将上游产品直接“卖给”整合体内部。独立的公司很难得到合理的价格，并且如果已被一体化的竞争对手歧视一体化企业外部单位，则独立企业可能被“挤扁”。一体化进入的要求可能增加报复风险，并且也提高了其他进入壁垒。这些将在下面讨论。产品差异化。产品差异化意味着现有的公司由于过去的广告、顾客服务、产品特色或由于第一个进入该产业而获得商标信誉及顾客忠诚度上的优势。产品差异化建立了进入壁垒，它迫使进入者耗费大量资金消除原有的顾客忠诚。这种努力通常带来初始阶段的亏损，并且常常要经历一个延续阶段。这样建立一个品牌的投资带有特殊的风险，因为如果进入失败，他们就会血本无归。产品差异化在如下产业可能成为最重要的进入壁垒：婴儿保健产品、无处方药品(over-the-counter drugs)、化妆品、投资银行及公共会计行业。对于酿酒业来说，产品的异差异化性与生产、市场营销和分销的规模经济相结合构成很高的壁垒。资本需求。竞争需要的大量投资构成了一种进入壁垒，特别是高风险或不可回收的前期广告、研究与开发等。不仅生产设施，而且凡顾客信用、库存及启动亏损等都可能需要资本。例如，施乐公司选择出租复印机的方式而不是销售它们使流动资金的需求大大增加从而形成主要壁垒来防止其他公司对复印机业的进入。然而，当今的大企业的财力是足以进入几乎任何一个产业的，只有像计算机和矿业这类产业所需的巨额资金限制了进入者的涌入。即便资金市场上可以提供资金，将这些资金用于产业进入意味着较大的风险，这种风险反映在试图进入者须付出一定的风险溢价，这些构成了产业中现有企业的优势。转换成本。转换成本的存在构成一种进入壁垒，即客户由从原供应商处采购产品转换到另一供应商那里时所遇到的一次性成本。转换成本可以包括雇员重新培训成本、新的辅助设备成本、检测考核新资源所需的时间及成本，由于依赖供应方工程支持而产生的对技术帮

助的需要、产品重新设计，甚至包括中断老关系需付出的心理代价。如果这些转换成本很高，则新进入者为使客户接受这种转换，必须在成本或经营方面有重大改进。例如，静脉注射液(IV)和输液器具的产业中，相互竞争的注射液产品用于患者的过程不同，吊装IV注射液瓶所需的硬件也不通用。在此，转换产品会遭受来自负责注射的护士们的巨大阻力，并且还需要在硬件设备上追加新的投资。获得分销渠道。新的进入者需要确保其产品的分销，这一要求也构成进入壁垒。在某种程度上产品的理想分销渠道已为原有的公司占有，新的公司必须通过压价、协同分担广告费用等方法促使分销渠道接受其产品，而这些方法的采用均降低了利润。例如，食品制造商必须说服零售商在竞争十分激烈的超级市场货架上留出一席之地摆放新食品。为此，他们要对零售商承诺进行促销并做出强劲的销售努力或采取其他方法。显然，对于一种产品，批发或零售渠道越少，现有竞争对手们对它们的控制越多，则产业进入就将越艰难。现有竞争对手可能通过老关系和高质量服务左右了这些渠道，某些特殊的制造商甚至可能独占渠道建立起排它关系。有时这种进入壁垒高得难以逾越，以致新的企业必须建立全新的销售渠道，正如Timax在手表业中的情况那样。

与规模无关的成本劣势。已立足企业具有一些潜在进入者无法比拟的成本优势，无论它们大小如何，以及是否已获规模经济优势。下面是一些最关键的优势所在：

专有的产品技术。通过专利或保密的方法保持独享性的产品专有知识或设计特性。

原材料来源优势。已立足企业封锁了最优资源来源，并且很早掌握了可预测到的需求。

地点优势。已立足企业可以在市场竞争促使提价直至实现其产品的全部价值之前已占据了优势地点。

政府补贴。在一些业务领域中，政府特惠补贴为已立足企业带来长久优势。

学习或经验曲线。在某些业务领域中，存在一种为人们注意的趋势。即在一种产品的生产过程中，产品的单位成本随着公司累积的经验的增长而下降。成本的下降是由于工人们改进了他们的工作方法并提高了效率(典型的“学习曲线”)、布局的合理化改进、专门设备及工艺的开发、设备的更好运转、产品设计上的改进使之更便于制造、经营的衡量与控制方式的改进等等。在此，经验意味着某些特定的技术改进，成本随经验的增长而下降并不涉及公司整体而是起因于构成公司的各个经营和职能部门。经验能够降低市场营销、分销以及其他领域如生产或生产中的经营管理费用。并且，每一成本项目都需经过经验效果的检验。其应用不仅限于生产，还可用于分销，物流及其他职能部门。正如规模经济情况那样，成本随经验的增长而降低这一结果对于具有高劳务成本的行业意义更为重要，这些行业需要大量人工执行困难的任务并/或进行复杂的装配操作(飞机制造业、造船业)。成本随经验的增长而下降这一结果在产品发展的初期或成长阶段几乎总是十分显著，然后达到按递减比例增长的发展过程。人们谈及规模经济时通常以成本与经验的反比关系作为原因。规模经济依赖于每一阶段的产量而不是累积产量。尽管二者经常相伴发生并且难以分别，但它们在分析上有很大不同。将规模与经验混为一谈是危险的，这一点后面将要讨论。如果在某个产业中，成本随经验增长而下降，并且如果已立足企业能保持独具这种经验，那么其效果便是建起一种进入壁垒。没有经验的新起步公司的成本自然高于已立足企业，它们在初始阶段，不惜采用接近或着低于成本的定价，从而承受相当的亏损，以求获得经验，进而达到与已立足企业相当的成本水平(如果可能的话)。已立足企业，特别是市场份额居首的企业，积累经验速度最快，并由于它们对新的技术设备投资的成本较低将具有较高的现金流。然而，重要的是要认识到寻求这样的成本随经验增长递减的过程要求以对设备及初期亏损的高额投资资本为前提。如果在累积产量已经很大的条件下，成本仍随产量增加而持续下降，则新进入公司就可能永远追不上已立足企业。有许多公司，诸如Texas Instrument、Black and Decker、Emerson Electronic等，在经验曲线的基础上建立了成功的战略。它们在产业发展的初期就勇于投资，以积累起一定的生产量，通常依据对未来成本会下降的预测来定价而取得成功。如果某产业中存在多元化经营的公司，它们便能满足上述成本下降规律的经营及职能部门与公司的其他单位分享成本下降的好处，或者如果这些公司中存在某些有关业务活动，从这些活动中能获得一些不完善但却是有用的经验，则这种成本下降的效果就可以扩大。当一种活动(如原材料的生产活动)同时为几个业务单位服务时，经验积累的速度就会明显高于该活动仅用来满足单一产业需要时的速度。或者当一个公司实体内部有相关活动，则姐妹单位不付或仅付出很小的代价便能得益，因为许多经验是一种无形资产。如果不考虑其他因素，这种共享学习的情况提高了进入壁垒。经验的概念在战略形成过程中有着广泛的应用，对其战略含义将进一步讨论。

政府政策。最后一种主要的进入壁垒是政府政策。政府能够限制甚至封锁对某产业的进入。例如，通过许可证的要求和限制获取原材料(如煤田或建滑雪场的山地)的方法加以控制。这种明显受约束的产业包括：汽车运输、铁路运输、货船贩运及酒类零售等。政府对进入的约束也可通过控制，诸如空气和水的污染标准、产品安全性和效能的条例而巧妙地表现出来。例如，对控制污染的要求可

《竞争战略》

能会使进入产业所需资金增加，同时可能导致对所使用的技术的成熟程度，甚至设施的最佳规模的要求有所提高。通常出现在类似食品和健康有关的产业的产品检验标准能够导致相当长的生产导入期，这不仅提高了进入的资本成本，而且会引起已立足企业对即将发生的进入充分注意，有时使他们对新竞争对手的产品有了充分了解从而形成其报复战略。在这些业务领域中的政府政策当然具有直接的社会效益，但其对于进入带来的副作用通常未被认识。P7-12

媒体关注与评论

书评全球名人对波特教授的高度赞誉:波特已经把他的理论渗透到商业和市场的各个方面,并且对许多公司与企业的战略和竞争产生直接、巨大的影响。他对经济的敏锐洞察力能够帮助大型企业(包括制药业)充分理解竞争的主要因素。——雷蒙德,默克公司(全球最大的制药公司之一)总裁兼CEO

波特对战略规划有着非常清晰的认识,他帮我们澄清了应如何为客户提供价值,以及我们的组织应如何在市场上创造并维持竞争优势。——John A. Young, 惠普科技前总裁兼执行长

无论是作为一个思维敏锐的、富有想像力的思想家,还是一个具有影响力的作家,一个天才的教师,迈克尔·波特被选为哈佛大学“最高荣誉大学教授”都是当之无愧的。他的研究已经跨越很多领域,包括对全球竞争力的研究以及人类健康问题的探讨,现在作为一名“大学教授”,他对于研究的旺盛精力和天赋将使得哈佛大学的许多研究专业都受益匪浅。——Neil Rudenstine, 哈佛大学校长

迈克尔·波特.....是全球最有影响力的战略管理大师.....经济学的本科生、正在攻读MBA的学生、商学院的讲师将波特的著作奉为经典,而经理们则希望从波特的著作中找到如何获取竞争优势的不二法门。——英国《People Management》杂志

波特几乎完全赞同国际经济学领域传世不朽的信条:比较优势原理。在这一理论的基础上,他发展出了一个完备的竞争优势理论,他用这一理论教导众多的公司、城市、地区和国家以及协调行动的国家集团如何在世界的大舞台上展开竞争。

——全球权威财经杂志《World Business》

《竞争战略》

编辑推荐

《竞争战略/波特竞争三部曲》是一本论述当今世界上最热门的商业概念即竞争战略的伟大著作。它演绎了公司管理层最关心的主要问题，诸如：一个行业内什么因素驱动竞争？竞争者将如何采取行动？行业将如何发展？制定战略计划者将如竞争者的行为做出反应？等等。波特以一种循序渐进的方式给出了行业和竞争对手分析的技术和工具，并讨论了公司制定包括纵向整合、业务扩展、多元化和进入新产业等重要的战略决策的分析技术。

《竞争战略》

精彩书评

章节试读

1、《竞争战略》的笔记-第6页

成功的战略意味着选择与取舍，否则会被轻易地模仿。

2、《竞争战略》的笔记-第227页

转化的战略含义

- 1、在总成本导向、差异化、目标聚集之间艰难选择。
- 2、复杂的成本分析，为了（1）产品组合合理化，（2）正确定价，成本分析变得异常重要。
- 3、生产流程创新和为制造进行设计。
- 4、日益增长的购买范围。
- 5、客户的选择
- 6、购买廉价资产
- 7、相异的成本曲线。
- 8、国际环境中竞争。
- 9、是否应该全面转变。

3、《竞争战略》的笔记-第86页

博弈论--囚犯的二难境地

- 1、两个囚犯坐在一间囚房里，两人都面临告发对方或保持沉默的选择；如果2人都告发，2人都被绞死，2人都沉默，2人都被释放。但如果其中一人首告发，告发者不仅无处分，被释放，而且有奖金；2人都知道不告发，2人利益最大化，但为自身利益着想，仅仅自己告发而使对方不告发的想法对每个囚犯都有诱惑力。

4、《竞争战略》的笔记-第253页

系统性强，像是很实用的经营笔记，缺点是对于一个没有太多经营管理经验的人来说，行文太抽象，翻译的也不是很好，一些事例或描述的竞争环境不知所谓，更不要谈灵活应用了。

通读下来，觉得对于增加对行业中企业竞争能力的认识还是能提供一个全面知识体系的。

5、《竞争战略》的笔记-第151页

懂得产业演进的过程以及能预测其变化都非常重要，因为战略反映的代价会随着变化的必然性增大而增加，并且最先选择最佳战略的公司受益最大，

6、《竞争战略》的笔记-第294页

有意愿要做经营管理的人，可以参考看看，这本书一大特点就是系统而且操作性强。当然，这所谓操作性强，是针对经营管理战略上的思考。

不过，毕竟本书出版于上世纪80年代，三十多年了，观点已不再具有前瞻性。

7、《竞争战略》的笔记-第147页

战略集团分布图--分析工具

- 1、它是一种战略空间图，而不是价格与数量图。
- 2、分析者选择少量战略变量作为图轴。
- 3、原则：
 - 3.1、作轴的最佳战略变量是那些对产业移动壁垒起决定作用的变量。
 - 3.2、作轴的变量不可一同变化。
 - 3.3、图轴变量无需一定是单调或连续的。
 - 3.4、一个产业可以被数次构图，利用战略方向的各种组合，帮助分析家认识最关键的竞争问题。
 - 3.5、画图是帮助分析竞争关系的工具，并不一定存在唯一正确的方法。

8、《竞争战略》的笔记-第224页

成熟产业的竞争行业变化

- 1、增长放缓意味市场占有率方面有激烈的竞争。
- 2、产业中企业更倾向有经验的老客户销售。
- 3、竞争经常趋于强调成本和服务。
- 4、在增加产业的人员和生产能力时出现过剩问题。
- 5、制造、研发、营销、生产、批发方法经常发生变化。
- 6、新产品和应用更加难以获得。
- 7、国际竞争加强。
- 8、产业利润经常下降，有时是暂时现象，有时候是永久性。
- 9、中间商的利润下降，但力量增长。

9、《竞争战略》的笔记-第154页

买主和买主行为：成熟期，巨大的市场+饱和+重复购买+在各种品牌间选购
衰退期：客户是对该产品非常精明的买主

10、《竞争战略》的笔记-第9页

好书

11、《竞争战略》的笔记-第232页

转化时期的战略陷阱

- 1、一个企业自我的感觉和对产业的感觉，不一致的现象。
- 2、陷入中间状态。
- 3、现金陷阱--在成熟市场上投入资金建立市场份额，成功率极小；另一问题：注重总收入而不是获利能力。
- 4、为了短期利润而轻易放弃市场份额。
- 5、对价格竞争怨恨和不理智的反应。（我们不在价格上竞争），有些管理人员甚至将价格竞争视为不体面或有失身份。
- 6、在产业实践中变化的怨恨和不理智的行为。（他们在伤害这个行业）
- 7、过于强调“创造”“新产品”，而不是积极改进和销售现存产品。
- 8、以坚持“高质量”为借口而不去适应竞争对手侵略性定价和营销行为。
- 9、即将来临的生产过剩。
- 6、

12、《竞争战略》的笔记-第152页

- 1、产品生命周期：导入期、增长期、成熟期、衰退期。
- 2、产品生命周期的批评：
 - 2.1、各阶段的持续时间随产业的不同而不同，并且产品处于哪个周期也不清楚。
 - 2.2、产业的增长并不总是S形状。
 - 2.3、产品可通过创新或重新定位，来影响增长曲线的形状。
 - 2.4、与生命周期每一阶段相联系的竞争属性随着产业的不同而不同。

13、《竞争战略》的笔记-第9页

记下

14、《竞争战略》的笔记-第148页

分析步骤

- 1、判别移动壁垒。
- 2、确定边际集团。
- 3、标绘战略活动的方向。
- 4、分析趋势。
- 5、预测反应。

15、《竞争战略》的笔记-第154页

《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:www.tushu111.com