

十大管理大师系列之五

迈克尔·波特：  
对竞争情有独钟的战略家

作为哈佛大学商学院著名教授，迈克尔·波特是当今世界上少数最有影响的管理学家之一。

管理思想界“活着的传奇”

迈克尔·波特出生于 1947 年，父亲是位军官。波特在普林斯顿学的是机械和航空工程，并一度是全美大学生高尔夫球明星队队员，但他并没有把高尔夫球手作为职业生涯，而是转向商业，获哈佛大学的 MBA 及经济学博士学位，并获得斯德哥尔摩经济学院等七所著名大学的荣誉博士学位。

32 岁时，波特成为哈佛大学历史上最年轻的终身教授之一。教授是哈佛大学的最高荣誉，迈克尔·波特是该校历史上第四位获得此项殊荣的教授，被认为是世界管理思想界“活着的传奇”。

1983 年，在他担任里根总统的产业竞争委员会主席期间，开创了企业竞争战略理论，提出竞争优势等概念，引发了美国乃至世界对竞争力的讨论热潮。

1999 年美国《商业周刊》公布“对 20 世纪全球经济影响最大的 50 位人物”，波特在彼得·德鲁克、格林斯潘之后排在第 3 名。

“如果有人能把管理理论变成值得尊敬的一门学术科目的话，那个人就是迈克尔·波特。”《经济学家》杂志毫不吝啬地这样评价他。

这位伟大的思想家曾经说过，他是不可能写出管理类畅销书的，因为他的书非常“沉重”，而事实上，他的著作风靡全球。

波特现有著作 17 种，另有无数的论文，他的竞争系列著作被认为是商业管理界经典中的经典。

但正如一些学者所说的，这些经典著作绝不是可以躺在沙发上喝着咖啡就可以读的，而是需要静下来，在书桌上一滴一滴、逐行逐字地去研读和体会的。

迈克尔·波特对竞争情有独钟，他的第一部广为流传的著作是 1980 年出版的《竞争战略》，这本书如今已再版 63 次，它改变了 CEO 的战略思维。

波特在书中总结出了五种竞争力，它们分别是：行业中现有对手之间的竞争和紧张状态、来自市场中新生力量的威胁、替代的商品或服务、供应商的还价能力以及消费者的还价能力，这就是著名的“五力模型”。

在此基础上，为了能够在激烈的商业竞争之中，实现只有灵活运用战略才能胜出的目标，波特又为商界人士提供了三种卓有成效的战略，即：总成本领先、差异化和缝隙



迈克尔·波特是哈佛商学院的大学教授，他被视为当今世界竞争战略和竞争力方面的权威，是商业管理界公认的“竞争战略之父”，其《竞争战略》、《竞争优势》、《国家竞争力》等已成为各国政要和企业界人士的必读书目，在 2005 年美国《时代》杂志评选的世界管理思想家 50 强排行榜上，他位居第一。

- 为了“争做最好”而竞争的策略符合人的本能直觉，但会导致自我毁灭。
- 如果规模和增长速度无法提高赢利，那么就不值得夸耀。竞争的目标是赢利，而不是市场份额。
- 竞争优势的内涵不是击败对手，而是为顾客创造独特的价值。如果你有竞争优势，它就应该体现在你的损益表上。
- 独特的价值取向对于战略是必要的。战略不仅仅包含营销。如果你的价值取向不需要特定的价值链来落实，那么就没有什么战略意义。
- 不要觉得你必须“取悦于”每一个潜在的客户。优秀战略的特点是能够故意让一部分客户不满。
- 如果战略没有明确地指出企业不能做的事情，那它就没有什么意义。作出取舍是创造并维持竞争优势的关键。
- 不要高估或低估良好执行力的重要性。虽然它不大可能创造持久的竞争优势，但是没有执行力，即便是最出色的战略也无法带来卓越的业绩。

市场战略。

随后，波特将研究方向从企业之间的竞争转为国家之间的竞争，在《国家竞争优势》一书中，他分析了国家为何有贫富之分，一个重要的因素就是国家的价值体系，他把这种价值体系形象地称为“钻石体系”。

战略就是“做正确的事”

波特获得的崇高地位正是缘于

他所提出的“五种竞争力量”和“三种竞争战略”的理论观点。

在波特之前，企业战略分析的基本方法是 SWOT 法，即分析判断企业本身的优势 (strength) 和劣势(weakness)，外部环境的机会(opportunity)和威胁(threat)，进而根据企业的内部资源和外部环境来确定发展战略。SWOT 法相当简便实用，但同时又显得过于笼统，如果没有具体指标，容易产生主观臆断。所以，波特在 SWOT

法的基础上，提出了分析产业结构的五力模型，以求战略分析的细化和深化。

他的战略研究不同于一般管理学者，更侧重于研究事物的内在规律，强调科学的准确性，注重行业的结构与竞争力。

经营和管理一个公司有“做正确的事”与“正确地做事”之分。在波特看来，所谓战略，就是“做正确的事”——选对一个进入壁垒高，能够实现不完全竞争(合法垄断)的行业，并在一个行业里选定一个独特的方向，找到自己产品和服务的特色。只有在这个前提下，“正确地做事”(执行)才会有意义。如果行业没选对，你做事再正确，都无法获得竞争优势。正如德鲁克所说的，世界上最没有效率的工作就是以最高的效率做那些没有用的事情。所以，波特一再强调，“不能只顾具体运营”。再好的战术，都无法代替正确的战略。

波特认为，行业是一群生产相互密切替代产品的企业所组成。因此，一个行业的竞争取决于其内在的经济结构，而不仅仅是行业内现有竞争者的行为。行业的竞争强度以及随之而产生的行业获利能力都取决于行业内五种竞争力的集体效果。

公司应视具体情况和自身特点来选择战略方针，同时还应该考虑连接产品或者供给的系列通道，波特首次将这种通道称为价值链，他在每一条价值链上区分出内部后勤、生产或供给、外部物流及配送、市场营销及售后服务等五种主要的活动，而每一项活动都伴随着各自的派生活动，每一家公司的价值链相应地融入一个更为广阔的价值体系。

任何经济现象都离不开社会与制度。波特也认识到政府政策对行业的竞争力结构有着直接或间接的影响。在很多情况下，特别是在供给与需求方面，政策的影响往往大于经济的影响。这种影响甚至会改变供给方、需求方以及替代品企业的竞争行为。为此，波特指出，如果在行业竞争力分析中，不考虑政府政策对行业竞争结构所产生的影响，那么这个分析就是不完善的。

波特指出，企业制定战略，首先要分析影响行业竞争结构的竞争力以及其产生的原因，从而了解本行业的平均获利能力及长期变化的趋势。然后，企业可以根据自己对行业竞争力的判断，决定自己所要采取的战略行动。这包括企业对自己业务的定位，预测和利用行业竞争力的变化，重新构建对自己有利的行业结构。

一起，以实现共同目标的手段”。没有沟通，就没有管理。沟通不良几乎是每个企业都存在的通病，企业的机构越是复杂，其沟通越是困难。

洪仕斌（产经评论家）  
技术独立决定企业经济与市场独立

工业时代的出现本身就是技术发展的产物，产品生产归根结底也是技术问题。技术是企业发展的脊梁，一个没有脊梁的人如何能够站起来。从中国“制造大国”的风光表面上，我们悲哀地发现，在经过一层又一层的剥夺，最后落到中国企业手里的利润极其微薄。一个企业若连最基本的技术都无法独立，在技术上受到了掣肘，又如何能够放开手脚去获得经济和市场的独立。在价格竞争日趋激烈的家电行业，想要赢得经济和市场，要么创造产品价值，要么降低成本，而要实现二者都只有保持技术独立、实现技术创新才能得以成功。

资讯



合益集团推企业成功“赢”模式

4 月 9 日，全球管理咨询公司合益集团(Hay Group)在 70 周年庆典之际推出新型的管理模式“赢”模式，该模式包含三大核心部分：战略效能、组织效能和领导效能，三者缺一不可。通过“赢”模式对标，企业可以获得具有实操性、基于数据分析的诊断报告，从而进一步帮助组织明确转型、升级的抓手和路径图。基于中国在全球经济格局中的地位日益凸显，合益集团此次也选择中国市场作为全球推广“赢”模式的第一站。（洪林）

第 24 届中国哈洽会将于 6 月 15 日开幕

第 24 届“中国哈尔滨国际经济贸易洽谈会”(哈洽会)，将于 6 月 15 日至 19 日在黑龙江省哈尔滨市举办。除了继续强化对俄罗斯经贸合作外，还将重点安排针对欧洲等五大洲以及中国港澳台地区的系列经贸活动，突出展会的国际性平台作用。本届哈洽会展设立现代农业展区、新材料展区、机电展区、文化旅游展区等。据悉，自 1990 年创办以来，哈洽会已连续成功举办 23 届，累计吸引 80 多个国家和地区的 190 万中外客商参会参展，总成交额逾千亿美元。

苏州电路板暨表面贴装展览会将开

2013 苏州电路板暨表面贴装展览会 (CTEX 2013) 将于 5 月 8 日至 10 日在苏州金鸡湖国际博览中心隆重登场。展会由海峡经济科技合作中心主办，华东 PCB 联谊会、华南 PCB 联谊会支持，台湾电路板协会协办、台翔科技、讯通展览、展昭国际共同合作承办。为期三天的 CTEX 2013 今年共计将近有 350 家国际厂家前来参展，总展示面积达 20000 平方米，展览规模较去年增长 12%。本展会今年已迈入第九年，透过华东地区的电路板及组装产业的支持下，已成为每年五月华东科技走廊的重要展览盛事，展览内容共分 13 大类展示发表。

华泰 6 速自动变速器在上海车展展出

本次上海车展，携全系整车新品参展的华泰汽车将展出代表其自主研发成果的清洁柴油发动机和自动变速器，其中备受业界广泛关注的欧意德 6 速自动变速器首次在上海车展亮相。据了解，华泰采用的欧意德自动变速器技术源自国际顶尖的变速器制造商——德国 ZF，由华泰汽车经过吸收引进再创新，开发出了国内首款拥有完全自主知识产权的自动变速器。这款自动变速器具有扭矩大，传动效率高，实现了智能化手自一体，适应各种路况工况、多种选择模式、换挡平顺、车型适应广泛等优点，是国内变速器技术领域的一大突破。

美捷诚有机婴儿奶粉新品发布

近日，美国原装进口婴儿奶粉品牌美捷诚在北京京正婴童展上正式发布 2013 版美捷诚新品，成为目前中国市场上唯一由美国原装进口的有机婴儿奶粉。作为美国农业部食品出口目录的推荐产品和美国食品出口协会品牌推广计划的推荐品牌，美捷诚也是同时持有中国绿色有机食品认证证书以及国家进出口卫生检验检疫证书的放心奶粉，为此吸引了美国农贸处主任 Ralph Bean、美国 Westby Creamery 合作农会法务委员 Lawrence Dodg 等中美权威机构专业人士一同出席发布会，共同鉴证美捷诚的高品质。

可益多成北京婴童展“童星”

近日，第十七届京正·北京孕婴童产品博览会在北京开幕。新西兰婴儿配方奶粉出口协会以及可益多为首的 6 家新西兰婴儿奶粉企业参加了本届展会。新西兰婴儿配方奶粉出口协会行政总监、可益多婴幼儿配方奶粉常务董事克里斯·克莱瑞基称，可益多等 6 家婴儿奶粉企业的产品受到协会的权威认证，是被新西兰官方认可的品种，是纯正的新西兰婴幼儿配方奶粉。同时，可益多在中国与新西兰施行的是产品同步发售的政策，不受新西兰“限购令”的影响。（冉诗诗）

雀巢产品在消费者评选中赢得赞誉

4 月 17 日，在由天猫、财经网和触动传媒联合主办的一项目面向消费者的调查评选中，多款雀巢旗下产品荣获“2013 BrandSpark 消费者选择奖”。来自 31 个省的 6 万多名中国消费者为 49 个快消品类产品进行了评分，并在 30 个品类中投票选出最受信赖的品牌。此次评选分为两项：在“消费者的选择新产品评选”奖项中，雀巢集团旗下有四款产品分别在早餐燕麦片、即饮咖啡、雪糕和调味品品类中上榜，在“消费者信赖的品牌”奖项中，“雀巢咖啡”在咖啡品类中赢得消费者青睐。

海淀工商启动“个转企”助成计划

近日，北京工商局海淀分局以锦绣大地农副产品批发市场为试点，拟向全区推开“个转企助成计划”，通过有针对性地引导个体工商户转换为现代企业组织形式，逐步推动产业结构升级调整，促进由低端向高端发展演化。具体内容包括：一是构建零距离教育引导机制。二是开设一站通受理审查通道。三是健全部门间沟通协作流程。四是加大商户主体信用监管力度。切实加强工商监管，同时充分发挥市场主办单位的协管预警作用，进一步加大对群众投诉集中、存在不良信用记录主体的管理，在查处违法行为的同时，积极引导市场内主体建立现代企业形式的内部组织架构和信用意识，加速产业升级调整。

北京海淀工商专栏

智库



史光起（企管专栏作家）  
经营战略是一场永不停歇的革命

传统的管理教科书告诉我们，企业的经营战略要长期保持不变，轻易动摇的话将失去战略的意义。真正的经营战略是要有所变通，有所取舍的——当企业遇到暂时性的困境时不要放弃，不为诱惑与艰辛所扰，继续坚持奉行既定战略；但是，当市场客观环境发生不可逆转的本质性改变时，即使我们依然在原有的经营战略指引下不断发展且利润丰厚，也要果断进行经营战略的适时改变，甚至发动一场彻底的经营革命。

亚辉（管理咨询专家）  
成功盈利模式的三个核心特征

成功的盈利模式虽然各种各样，但是其核心的三个特征是一致的：其一为提供独特价值。有时可能是新的思想；而更多的时候是产品和服务独特性的组合——或向客户提供额外的

价值；或使客户能用更低的价格获得同样利益；或用同样价格获得更多利益。其二，难以模仿。企业通过确立自己的与众不同，如对客户悉心照顾、无与伦比的实施能力等，来提高行业的进入门槛，从而保证利润来源不受侵犯。我自己可以千百次重复而不变形，但是竞争对手却难以模仿而取而代之。其三，脚踏实地。企业要做到量入为出、收支平衡。这个看似不言而喻的道理，要想年复一年、日复一日地做到，却并不容易。

黄鸣（皇明太阳能董事长）  
市场经济，人人应重商

如今在市场经济下，商人的价值就更不用提了，甚至可以说我们每个人都是商人，轻视商人就是轻视自己，看不起商人就是看不起自己。实际上，你在单位工作，也是在出卖自己的智力、能力、技能和时间。如此一说，如果你只是一个浑浑噩噩在单位混八小时的人，那么你一定是不合格的商人，因为你的时间根本不值

钱，你在浪费自己的光阴，你在做亏本买卖；任何一家单位也不会要你这八个小时，你这八小时不创造任何价值，却既浪费电又浪费水还浪费空间。我们要做市场经济下合格的商人，就必须弄清自己的价值，甚至想办法创造价值。

高扬（管理专家）  
管理即沟通

在经营过程中，沟通是怎么强调都不过分的环节，它是管理组织的生命线，需要各级管理者在工作中不断努力探索与实践，以提高整个组织的运作效率。有资料表明，企业管理者 70%的时间用在沟通上。开会、谈判、谈话、作报告是最常见的沟通方式，还有对外拜访、约见等。另外，企业中 70%的问题是由于沟通障碍引起的，无论是工作效率低，还是执行力差，领导力不高，归根结底都与沟通有关。因此，提高管理沟通水平显得特别重要。“沟通是把一个组织中的成员联系在