

<<競爭優勢 (下)>>

图书基本信息

书名：<<競爭優勢 (下)>>

13位ISBN编号：9789862165164

10位ISBN编号：9862165162

出版时间：2010-3

出版时间：天下遠見出版股份有限公司

作者：麥可．波特 (Michael E. Porter) 著

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(下)>>

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。

<<競爭優勢(下)>>

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（下）>>

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 (下)>>

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 (下)>>

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。

<<競爭優勢(下)>>

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

<<競爭優勢 (下)>>

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 (下)>>

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>