

■ 学人素描

# 波特：“沉重”的现代竞争战略研究之父



迈克尔·波特现为哈佛商学院教授。他发展出一个严谨而实用、能够理解竞争的理论架构，并在产业组织理论和企业实务间架起了跨越的桥梁。他先后出版的“竞争三部曲”——《竞争战略：产业与竞争者分析技巧》、《竞争优势：创造与保持优异业绩》、《国家竞争优势》具有广泛的影响。这些经典著作也奠定了波特作为全球第一战略权威的大师地位。在2005年世界管理思想家50强排行榜上，波特位居第一。

◎ 史晨昱

他的书可以在很多商学院学生、大学教授、公司CEO、甚至国家领导人的书架上找到；他的学术成果被众多世界性的经济学论坛列为正式的、重要的讨论议题。这个人就是迈克尔·波特(Michael E. Porter)。

1947年，波特出生于美国密歇根州的大学城—安娜堡，其父是名军官。1969年，他获普林斯顿大学航空机械工程学士学位，随后转向商学，1971年获哈佛商学院MBA，1973年获哈佛商学院企业经济学博士学位。毕业后留校任教。

尽管波特受过严格的经济训练，但他的志趣是掌握企业与产业的复杂性，并找出更先进的理论供产业界活用。波特对竞争研究情有独钟，至1990年完成了具有广泛影响的“竞争三部曲”——《竞争战略：产业与竞争者分析技巧》、《竞争优势：创造与保持优异业绩》、《国家竞争优势》。他发展出一个严谨而实用、能够理解竞争的理论架构，在产业组织理论和企业实务间架起了跨越的桥梁。这三部曲的出版，奠定了波特作为全球第一战略权威的大师地位。在2005年世界管理思想家50强排行榜上，波特位居第一。

## 解剖行业竞争驱动力 建立全面竞争战略

波特认为，“竞争”是企业成败的核心，它决定了企业的创新、文化凝聚力、执行效率等与整体表现息息相关的各种活动。波特综合前人研究，在1980年出版了《竞争战略》一书。该书是世界管理思想领域的巅峰之作，使得波特成为哈佛炙手可热的教授。

波特认为，决定企业获利能力的首要因素是“产业吸引力”。企业在拟定竞争战略时，必须要深入了解决定产业吸引力的竞争法则。竞争法则可以用五种竞争力来具体分析，包括：新加入者的威胁、客户的议价能力、替代品或服务的威胁、供货商的议价能力及既有竞争者。这五种竞争力会影响产品的价格、成本、与必要的投资，也决定了产业结构。企业如果想要拥有长期的获利能力，就必须塑造

■ 美加观潮

## “玩”也要玩得中规中矩

◎ 何祖

在加拿大，玩是有规矩的。夏天的迪斯科舞厅门口，往往会排起长队，许多年轻人都喜欢蹦迪，但每个人必须向迪厅的保安人员出示驾驶证等Photo ID，不满年龄的人是绝对不能进去的。有一次，我想去看看里面有什么好玩的，结果在门口被一个大汉挡住了，向我索要驾驶证，我说你没见我是中年人吗？他说不行，一定要看证件，我说没带他就不让我进去，好在离我近，我取了证再进去。无非是瞎蹦瞎跳，以后再也没进去过。赌场也是如此。除了要检查年龄之外，还有那些有不良记录的人也不能进入。比如，曾经因为赌输了打老婆或破产的人，是绝对不能踏进半步的。这看起来有些矛盾，从小赌怡情的人身上是赚不到钱的，但豪赌或滥赌的人也不让赌。所以，赌场的Sells就瞄上了中产阶级。有时，他们会派

对企业有利的产业结构。

在与五种竞争力量的激烈抗争中，只有灵活运用竞争战略才能胜出。波特提出三种思路：

“总成本领先战略”要求企业必须建立起高效、规模化的生产设施，全力以赴地降低成本，严格控制成本、管理费用及研发、服务、推销、广告等方面的成本费用。为了达到这些目标，企业需要在管理方面对成本给予高度的重视。

“差异化战略”是将公司提供的产品或服务差异化，树立起一些在全产业范围内具有独特性的东西，如设计名牌形象，保持技术、性能特点、顾客服务、商业网络及其他方面的独特性等。但这一战略与提高市场份额的目标不可兼顾，在建立公司的差异化战略的活动中总是伴随着很高的成本代价。

“专一化战略”是主攻某个特殊的顾客群、某产品线的一个细分区段或某一地区市场。低成本与差异化战略都是要在全产业范围内实现其目标，专一化战略的前提思想是：公司业务专一化能够以较高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而超过在较广阔范围内的竞争对手。公司或者通过满足特殊对象的需要而实现了差异化，或者在为这一对象服务时实现了低成本，或者二者兼得。这样的公司可以使其赢利的潜力超过产业的平均水平。

波特认为，这三种战略是所有战略的核心，每一个公司必须做出选择，必须决定希望在哪一个范畴取得优势。全面出击的想法既无战略特色，也会导致低于水准的表现，它意味着企业毫无竞争优势可言。

波特的竞争战略研究开创了企业经营战略的新领域，对全球企业发展和管理理论研究的进步，都做出了重要的贡献。

## 价值链布局：将竞争战略转变为竞争优势

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，很多企业在追求疯狂的增长和多角化经营的过程中，将竞争优势抛诸脑后。在竞争战略研究和

实践的基础上，波特于1985年出版了《竞争优势》。

波特认为，竞争优势源自于企业内部的产品设计、生产、营销、销售、运输、支援等多项独立的活动。这些活动对企业的相对成本地位都有贡献，同时也是构成差异化的基础。因此，分析竞争优势的来源时，必须要有一套系统化的方法，来检视企业内部的所有活动、及活动间的相互关系。

价值链就是一套分析优势来源的基本工具。企业的价值创造是通过一系列活动构成的，这些活动可分为基本活动和辅助活动两类，基本活动包括内部后勤、生产作业、外部后勤、市场和销售、服务等；辅助活动则包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础设施等。这些互不相同但又相互关联的生产经营活动，构成了一个创造价值的动态过程，即价值链。

波特指出，价值链理论揭示，企业与企业的竞争，不只是某个环节的竞争，而是整个价值链的竞争，整个价值链的综合竞争力决定企业的竞争力。根据价值链需要设计的组织结构，有助于形成企业创造并保持竞争优势的能力。

波特的“价值链”理论揭示，企业与企业的竞争，不只是某个环节的竞争，而是整个价值链的竞争，整个价值链的综合竞争力决定企业的竞争力。根据价值链需要设计的组织结构，有助于形成企业创造并保持竞争优势的能力。

## 打造“产业集群”：构建国家整体竞争力

1985年，波特成为里根政府的“产业委员会”主任，这使得波特从个体的企业等微观经济为着眼点，开始一种由下往上的、对国家、区域和地方竞争力的透视和观察，并在1990年出版了《国家竞争优势》一书。

在企业竞争的成功上，国家扮演了重要的角色。书中，波特首先用“产业集群”一词表述了工业化进程中产业集群化这种经济现象。波特和他的来自世界各国的30多位专家组成的团队用了5年时间，调查了丹麦、德国、意大利、日本、韩国、新加坡、瑞典、英国和美国等10个发达国家和地区，对基于产业集群的国家竞争优势进行了广泛研究。

波特将产业集群定义为在某一特定领域内互相联系的、在地理位置上集中的公司和机构的集合；它包括一批对竞争起着重要作用的、相互联系的产业和其他实体；在结构上，产业集群经常向下延伸至销售渠道和客户，并侧面扩展到辅助性产品的制造商，以及与技术投入或投入相关的产业公司；还包括专业化培训、教育、信息研究和技术支持的政府和其他机构。波特指出，国家竞争优势的获得，关键在于国内若干区域内形成的有竞争力的产业集群。

波特认为，国家只是企业的外在环境，政府的目的是为国内企

排起了长龙。营业员为示歉意，就发些糖果或巧克力给排队者。

不过，这家店里不光卖登山用品，还开设了各种各样的讲座，来普及各种登山、滑雪、骑车和划船等方面的知识。店里还有图书馆，里面尽是有关的书籍和杂志，可以免费翻阅。据说这是家非营利的公司，但其货品售价却不菲。听说，它也在上海开过分店，但不知怎的，却没有打开市场，就悄悄撤离了。

其实，它们的经营理念与中国人不一样，它们的一件货品价格卖得很高，是因为其中包含了培训费，让使用者知道如何玩，如何安全地玩，如何健康地玩。同时，它们售出的货品可以无理由退货。每年，它们还要给会员寄上大量精美的画册和样本，使你觉得是这个大家庭的一员。这恐怕就是它们的玩的规矩。

总之，在加拿大，“玩”处处透着理性，初来乍到的人会觉得有点没劲。待久了，你会觉得还是这样好。

业创造一个适宜的环境。因而，评价一个国家产业竞争力的关键是该国能否有效地形成竞争性环境和创新。据此，他构建了提升国家竞争优势的“钻石模型”（又称菱形理论）。钻石模型的构架主要由四个基本的因素：生产要素；需求状况；相关产业和支持产业表现；企业的战略、结构与竞争。和两个附加要素：机遇和政府组成。

波特强调，钻石体系是一个动态的体系。只有在每一个要素都积极参与的条件下，才能创造出企业发展的环境，进而促进企业投资和创新。因此，地理集中是必要条件。由于地理集中而形成的产业集群将使四个基本要素整合成一个整体，从而更容易相互作用和协调提高，形成产业的国家竞争优势。

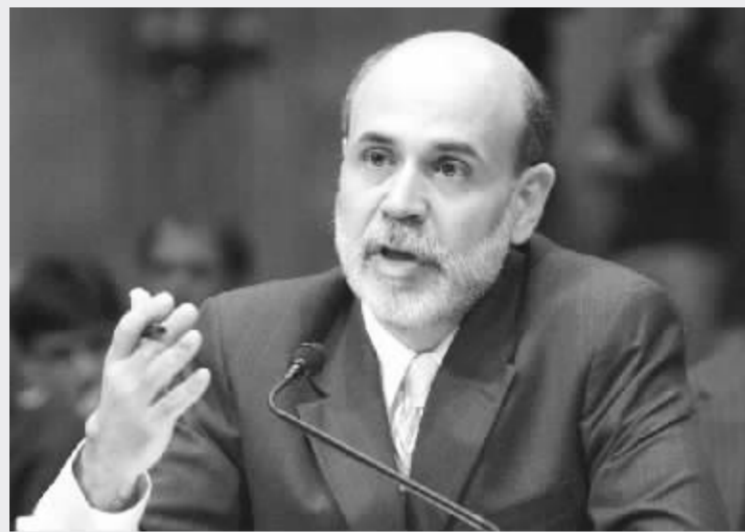
按照“钻石模型”的描述，产业集群需要三个层次的企业和相关组织。一是垂直角度的供应商、分包商、咨询机构等；二是水平角度的拥有相似技术、劳动力市场或企业战略的竞争或合作者；三是提供知识与技能、制度供给的专有的准公共管理部门，如大学、国家实验室、政策制定者等。在波特的钻石模型中，创新在理解企

业的竞争优势中发挥着关键作用。新产品创新或新工艺创新是企业创造新市场或获得及保持市场份额的核心。波特通过观察发现，国家或区域内成群的企业在同样业务中会做得更好。如德国的化学工业、瑞士的制药业、美国及后来日本的半导体业、斯堪的那维亚的移动电话业等等，都是这种产业集聚的例子。

波特认为，产业集群通过三种形式影响竞争：一是通过提高立足该领域公司的生产力来施加影响；二是通过加快创新的步伐，为未来生产力的增长奠定坚实基础来施加影响；三是通过鼓励新企业的形成，扩大并增强产业集群来影响竞争。国家竞争优势都是以产业集群的面貌出现，它是产业发达国家的核心特征。

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”，但事实上他的著作却风靡全球。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，而是需要静下心来，在书桌上一滴一滴、逐行逐字地去研读和体会的。

■ 本期人物话语



## 美国不会重现物价上涨失控局面

伯南克(美联储主席)6月4日在美国哈佛大学发表讲话时指出，一些较长期的通胀预期指标在最近几个月里有所上升，这需要关注，美联储将密切关注这一形势发展。但现在，美国不会重现上世纪70年代那样的物价“螺旋式”上涨的失控局面。因为，当今美国经济在应对困难时具有比以往更大的灵活性，美联储决策者对通胀及如何控制通胀的经验也比以往更多。

■ 多声道

## 中国完全有能力实现粮食基本自给

李成贵(中国社会科学院农村政策研究中心主任)日前表示，今年我国粮食有望实现首次连续五年增产，再创历史最好水平。这得力于中央一系列支农惠农政策的强有力支撑。从未来一段时间来看，我国不会发生粮食短缺的问题。国际粮价自去年以来大幅度上涨，但我国的粮价却相对平稳，我们的粮食储备至少可以保证解决13人半年的吃饭问题，这比联合国粮农组织的粮食安全底线(17%到18%)要高得多。从长远看，我们仍要着眼于维护国家粮食安全，应加大对农业的支持力度，严格保护耕地等农业资源，还要加强农田水利建设和农业科技投入。

## 双轨并行抑制粮价上涨

潘基文(联合国秘书长)在6月3日召开的“世界粮食安全与气候变化及生物能源的挑战”高级别会议上指出，短期内，国际社会应加大对穷国的粮食援助，帮助易受粮价上涨影响的人群渡过难关。同时，要赶在今年耕种季节开始前，为发展中国家的小规模农户紧急提供种子和化肥等农业生产资料。从长期看，国际社会应解决限制农业发展的结构性因素，确保对农业尤其是发展中国家小农户的长期投资，并大力推进农业基础设施建设。目前的高粮价也为扩大农业投资提供了难得的历史机遇。同时，敦促一些国家取消粮食出口限制和关税壁垒等农产品贸易障碍，以避免助长粮价攀升。

## 多哈回合谈判成功是解决粮价飙升关键

陈德铭(中国商务部长)在出席5月31日至6月1日在秘鲁举行的亚太经合组织第十四届贸易部长会议时指出，粮食价格的快速上涨正在全球范围产生严重影响，发达国家应采取有效措施，包括向陷入粮食短缺的发展中国家提供紧急粮食援助等，来共同应对粮食价格上涨问题。多哈回合谈判的成功结束是解决这一问题的关键因素之一。发达成员有义务大幅削减扭曲贸易的补贴，以便创造更加公平的国际贸易环境，鼓励发展中成员增加粮食生产。在当前形势下，中国愿意在增加粮食生产方面进一步与APEC成员分享粮食生产技术和经验。

## 中国对外开放取得五方面重要成就

张玉台(国务院发展研究中心主任)6月7日在国务院发展研究中心与浙江省人民政府主办的“2008中国开放论坛”上作主题报告时说，中国对外开放有五方面成就：增强了中国经济的国际竞争力，大大提升了中国在国际贸易体系中的地位；引进了中国短缺的资金、技术、管理经验、自然资源和能力，有力地推进了中国的工业化进程；充分利用国际和国内两种资源、两个市场，显著促进了中国经济社会发展和现代化进程；有力地促进了经济体制改革，为完善社会主义市场经济体制作出重要贡献；使中国成功地融入全球经济体系，综合国力大幅度提高。

■ 经济新观察

## 全球社会责任投资：核心价值参照标准(3)

◎ 乐嘉春

在本专栏中，我们曾介绍过全球社会责任投资所参照的四个核心价值标准。现在，让我们再来介绍另外三个核心价值参照标准。

第一，“可持续发展报告”。这是指《可持续发展报告指南》。1997年，由美国非政府组织对环境负责经济联盟(CERES)和联合国环境规划署联合倡议成立全球报告倡议(Global Reporting Initiative, GRI)。GRI的使命就是制定和推广全球适用的《可持续发展报告指南》(简称指南)。GRI于1999年发布了《指南》征求意见稿。2002年版《指南》又对《指南》及其辅助文件进行了测试、复核、协商和修订等。

GRI《指南》是用于报告一个组织的经济、环境和社会业绩的框架，并试图从经济、环境和社会业绩三个角度(亦称“三重底线”)出发，组织安排“可持续发展报告”。这种结构反映了当前各界最广泛认可的可持续发展定义。

其中，经济的业绩指标，其影响涉及到客户、供货商、雇员、资金供应者和公共部门；环境的业绩指标，其影响涉及到原材料、能源、水、生物多样性、排放物和污水和废弃物、产品与服务、法规和环境总体情况等；社会的业绩指标，其影响涉及到(1)劳工管理实务与合理的工作，包括员工雇用、劳工/管理层关系、健康与安全、培训与教育和多元化与机会；(2)人权，包括战略与管理、非歧视、结社自由与集体议价权、童工、强制劳动和本地员工权利等；(3)社会，包括社区、贿赂及贪污、政治捐款和竞争与定价；(4)产品责任，包括消费者健康与安全、产品服务、广告和尊重隐私权。

第二，环境管理体系(ISO14000)。这是一个系列的环境管理标准。包括环境管理体系、环境审核、环境标志和声明、环境表现评价和生命周期分析等标准，涉及到国际环境管理领域内的许多焦点问题，旨在指导各类组织(企业、公司)取得和表现正确的环境行为。环境管理体系是由国际标准化组织(International Organization for Standardization, ISO)的环境管理技术委员会(TC207)于1993年6月成立的一个技术委员会负责制定涉及环境管理的一套国际标准(ISO14000系列标准)。

构成ISO14000系列标准的基础来自两个方面：一是由英国标准所制定的BS7750及欧盟根据BS7750制定的环境管理系统，又称为生态管理和审核法案(Eco-Management and Audit Scheme, EMAS)。这两个标准在欧洲得到较好的推广和实施；另一是在1987年ISO成功制定世界上第一套管理系列标准——ISO9000(质量管理与质量保证)系列标准的基础上，再制定标准序号为14000的系列环境管理标准。

目前，环境管理体系已于1996年颁发了六项环境管理标准：《环境管理体系——规范及使用指南》、《环境管理体系——原则、体系和支持技术通用指南》、《环境审核指南——通用原则》、《环境审核指南——审核程序》、《环境管理体系审核》、《环境审核指南——环境审核员资格准则》和《生命周期评估——原则和框架》。

第三，沙利文原则(Sullivan Principles)。这是指由通用汽车董事沙利文牧师于1977年提出关于通用汽车在南非投资的社会责任原则。1984年，超过100家企业同意采纳沙利文原则。沙利文原则由8条原则组成。

这8条原则包括：(1)明确表示要支持基本的人权，尤其是包括企业经营活动所涉及的员工和社区人群的基本人权等；(2)尊重不同的肤色、种族、性别、年龄、少数民族和宗教信仰者，促进对企业所有员工的平等机会，以及企业不得对员工采取不可接受的措施(如剥削童工和虐待女性等)；(3)尊重企业员工自发性的结社自由；(4)支付给员工的工资与福利，至少能满足他们的基本需求，并提高他们的社会机会和经济机会等；(5)提供一个安全健康的工作环境和促进企业的可持续发展等；(6)促进公平竞争，不提供或接受贿赂等；(7)与政府和企业经营活动相关的社区进行合作，改善社区中人们的生活质量等；(8)通过与企业经营相关的人，一起来促进这些原则的应用。

事实上，我们在前面介绍的七大核心价值参照标准在不同程度上影响了全球社会责任投资活动。

目前，公司治理问题也越来越受到人们的巨大关注。例如，联合国的《跨国公司行为指南》、经合组织的“公司治理原则指南”(2000)、欧洲公司治理的建议”(1995)、英国的《最佳行为守则》(1991)和美国的“关于公司治理”(1997)等，这些公司治理原则也成为全球社会责任投资者参考的核心价值标准之一。

当然，社会责任投资者在使用这些核心价值标准时，往往会选择其中的一、两项作为其社会筛选的标准，并将这些核心价值标准应用到他们的具体投资实践中去的。