

## 什么是战略

迈克尔·波特

在将近 20 年中，管理者一直通过一套新规则实施管理。公司必须具有适应性，以对竞争及市场变化作出反应。他们必须持续不断地以基准问题测试，以求得最佳业绩。他们还必须积极提高效率、培植一些核心竞争力，以抢在竞争对手之先。

战略定位（positioning）曾是战略的核心。对于当今变化不定的市场和日新月异的技术来说，因其太僵滞而被放弃。根据新的理论信条，竞争对手很快就能模仿任何市场定位，因而竞争优势至多也是暂且的。但是，那些理论信条却是危险的、真伪参半的欺骗之说，导致越来越多的公司走上了相互毁灭的竞争。的确，一些竞争障碍随着管制的停止而消除了，市场已成为全球市场。的确，公司已经适当的投入了力量，成为学习者，从而变得更加机智。然而，在很多行业所谓的“超竞争”只是一种自我伤害，并非是不断变化竞争所导致的后果。

问题的根子在于没有把经营有效性与战略加以区分。在寻求生产效率、质量及速度的过程中，产生了大量的管理工具及方法，诸如整体质量管理、基准测试、时间上的竞争、外部采购、合股经营、重新设计、更换管理者。很多公司虽然经营上常常有戏剧性提高，但他们却因为没有能力将那些成果转

化为可持续性的获利能力而遭受挫折。管理工具渐渐地几乎是不知不觉地取代了战略。当管理者历力实现全面提高时，他们却从可望成功的位置上错过很远。

经营有效性：是必要的但还是不充分的

良好的业绩毕竟是企业的首要目标，经营有效性

(Operational effectiveness) 和战略者是取得良好业绩所必需的，但它们却以极为不同的方式发挥作用。

一家公司只有形成并保持差异性，才能战胜其中竞争对手，他必须为顾客提供更多的价值或较低的成本创造可比性的价值，或者两方面都能做到。那么对较高利润的推算就是：提供较高的价值使公司获得较高的平均单价，较高效率导致较低的平均单位成本。

最终，公司之间在成本或价格上的所有差异都从必需的数以百计的创造、生产、销售、运输产品的活动中体现出来，或从提供诸如为顾客送货上门、装配成品及培训雇员的活动中表现出来。那么经营活动就是竞争的基本单位。总体优势或劣势不仅从部分经营活动中体现出来，而且也从全部经营活动中体现出来。

经营有效性就是从事相同的经营活动比竞争对手干得更好。经营有效性饮食效率，但又不限于效率。它指的是使公司更好地从事与竞争对手进行有差异性的经营活动，或以不同的方式从事相似的经营活。公司之间经营有效性的差异是普遍的。一些公司能比其他公司从投入中获取更多，因为他们消除了精力浪费，利用更先进的技术、更好地激发雇员的积极性，或者是对特殊经营活动或是一系列经营活动的管理有更深入的了解。经营有效性中的这类差异是竞争中获利性差异的重要根源，因为他们直接影响相对成本地位及差异的水平。

在 20 世纪 80 年代，经营有效性的差异是日本公司对西方公司进行挑战的核心。日本公司在经营有效性上大大超过其竞争对手，他们可以同时降低成本和提高质量。记信这一点是重要的，因为最近很多人对竞争的思考就是依据这个观点。不妨设想一下生产边界它在任何时候构成了全部现有最佳业绩的总和。我们把它看作是提供产品或服务的公司，在既定的条件下，运用可得到的最好技术、技能、管理方法以及购入的投入要素创造出最大价值。生产边界是适用于个人经营活动，适用于一组诸如顺序处理和生产相联系的经营活。公司一旦提高其经营有效性，就向生产边界移动。那样做需要资本投资、不同的职员或简单的新管理方法。

随着新技术及新管理方法的发展随着新投入要素的使用，生产边界就不断地向外移动。例如便携式电脑、移动通讯、英特网以及像 Lotus Notes 软件就改变了销售业务的生产边界，并大大增加了将销售与诸如订单处理、售后服务连接起来的可能性。如此类似，在一组经营活动的倾斜式生产中，生产率及资产利用都得到极大提高。

至少在过去十年，经理们都在全神贯注地致力于提高经营有效性。为了消除低效率、提高顾客满意程度而取得最好的业绩，他们通过诸如 TQM、时间竞争及用基准总是测试方法改变了经营活动的方式。为了保持与生产边界同步移动，经理们采取了连续提高、授予权经营、改变管理以及所谓的组织学习的方法。外部采购以及虚拟公司的流行反映出人们越来越认识到难以像专家那样有效地从事所有经营活动。

随着公司向生产边界移动，他们常常能同时有多种业务上提高。例如，20 世纪 80 年代，厂商采用日本快速转换经营法后，就能在降低成本的同时提高差异性。例如，缺陷与成本曾被认为存在实际交替，证明结果是经营有效性差造成的错觉。管理者已知道摒弃这种错误的交替论。

连续提高经营有效性是获取优厚利润的必要条件，然而它还不是充分条件。公司很少能长期以经营有效性为基础获得竞争成

功，如果那样他就在竞争对手面前日渐艰难。显而易见的原因是对最佳业绩的迅速传播。竞争者会迅速模仿管理技能、新技术、投入要素的改进以及良好的满足顾客需求的方法。最普遍的解决办法是在多种方法中可以运用的解决办法传播最快，应注意到，咨询顾问的支持加速了经营有效性的传播。

经营有效性的竞争推动生产边界向外移动，有效地消除每一个人的障碍。但是，竞争尽管使经营有效性得到完全提高，却没有使任何人得到相对提高。看一下美国 50 亿美元以上的商业出版企业。主要厂家有 R.R.多利父子公司，魁北克公司，世界彩色出版公司，大花出版公司等在进行着激烈的竞争，向各种各样的顾客提供服务，提供相同系列的印刷技术（照相凹版印刷及网络胶印），对同样的新型设备进行大量投资，进行速度更快的印刷，减少了班组员工。但是，最终主要生产成果却由客户和设备供应商拿去了，自己却没有得到优厚回报。领头企业多利公司的边际利润甚至也从 20 世纪 80 年代连续 70% 以上的水平降到 1995 年的 4.6% 以下。这种模式就渐渐地被一个又一个的企业所抛弃。日本新型竞争性开创企业甚至也遭受了持续的低利润之苦。（参见附 1：日本公司几乎从未有战略）

提高经营有效性仍不充分的第二个原因是竞争趋同是比较微妙、难以察觉的。那些以基准问题测试的公司越干，就越相像。

竞争性外购活动对第三方（通常是同一些公司）越有效，那么经营活动就变得越普通。由于竞争者在质量提高上、周转周期上、供给渠道上相互模仿，战略趋同及竞争导致众多公司在同一条道路上赛跑，结果谁也不能取胜。竞争仅仅建立在经营有效性上，那是在相互毁灭，由此导致的磨擦战只有限制性的竞争才能得以制止。

最近的收购合并浪潮只有在经营有效性竞争的背景下才能理解。公司受经营压力的驱动，又缺乏战略眼光，别无他法，只有相继将竞争对手全部收购。剩下的竞争者是那些活得长久的公司而不是具有真正优势的公司。

很多公司在经营有效性上取得了十年的可观收益后，就出现了收益递减。连续性的改进已使管理售货员绞尽脑汁。但其管理工具却不知不觉地驱使公司模仿和趋同。管理售货员渐渐地用经营有效性来取代战略。结果是零和竞争，固定的或不断下降的价格以及成本压力损害了公司进行长期投资的能力。

战略建立在独特的经营活动上

竞争性战略就是要做到与众不同，它意味着要仔细地选择一组不同的经营活动来表达一种独特的价值理念。例如西南航空公司提供中等规模城市间的短途、低价位的区间服务。以及大城高的转机服务。该公司力求避免从事大型机场业务，并且不飞

远距离的航线。它的顾客主要包括商业旅行者、举家外出者以及学生。西南航空公司每日发出的众多航班以及低廉的费用吸引了那些比较在意航班价位、原本将乘公共汽车或自己驾车外出的旅行者，以及那些力求方便、原准备乘其它航线提供的全程服务航班的旅行者。

大多数管理者选择用他们的顾客群来描述其战略定位，如“西南航空公司愿意为花较少的钱、力求方便的顾客提供服务”就是一个例子。但是战略的本质在于行动选择与从不同的方式、实行动或者实施与竞争对手不同的经营活动。否则，战略就只能停留在市场口号的层面上，根本经不起竞争的考验。

所谓全程服务航线就是力图为顾客提供从任意点 A 飞向任意点 B 的航空服务。为保证到达众多的目的地及保证乘客及时转机，全和服务航线在主要大型机场采用了“中枢分散”系统；为了吸引那些渴望安逸舒服的乘客，他们提供一级或高级服务；为满足乘客转机的需要，他们负责协调航班计划、机票手续以及行李。考虑到一些乘客飞行时间较长，全程服务航线还为他们提供餐饮服务。

相反，西南航空公司的活动都为特定航线上的顾客提供低价位、方便的服务展开。通过高效快速的、只有 15 分钟的装卸停留，西南航空公司能保证比对手更长的飞行时间，并能用较少的飞

机提供众多的航班。西南航空公司不提供用餐、订座、航天班间行李寄存查核或者特殊优待服务。门口设置的自动票务系统使乘客不用付出代理佣金。一支标准化的 737 航空机队还使维修效率不断提高。

西南航空公司通过一系列合适的行动已取得了一个独特的和有价值的战略位置。在西南航空公司服务的航线上，其它提供全程服务的航班不再被认为是既方便又便宜的了。（参见图书馆：西南航空公司活动体系）

宜家公司，这个总部位于瑞典的全球家具零售商，也有一个独特的战略地位，它把目标定位于那些追求风格又图便宜的年青人身上。而这种市场理念能注入战略定位，也是其开展的一系列活动的结果。与西南航空公司一样，宜家也采取了与竞争对手不同的经营活动。让我们来看一看典型的家具商场。展示厅陈列着各种样品。一个地方可能摆放着 25 只沙发，另一个地方可能展示了 5 张餐桌。但那些展示品仅仅代表了顾客需要的一部分。还有许多描绘布制、木制橱以及各种风格的书籍为顾客提供了成千上万种选择。销售员常常伴随顾客环游商场，回答他们提出的各种问题，并为他们作出选择提供帮助和建议。订单将转到第三方棗制造商那里。幸运的话，6 至 8 周内家具会送到该顾客家中。在这种价值链中，顾客得到最大尊重，当然花费的成本也高。

与之相反，宜家公司为那些更喜欢低价位而不需要提供服务的顾客提供商品，它并不派人紧跟顾客环游商场，而是用清晰的室内展览为顾客提供自动服务。宜家公司设计了低价位、有标准组件、易于组装的家具人微言轻标准，而不是单纯依靠第三方厂商。在大型商场，宜家在类似居室的环境中展示其各种产品，所以顾客无需再请一个装饰师来想象应如何把这些家具摆在一起了。与家具展示厅毗邻的是一个仓库，里面是堆放在草垫上的装满了家具的盒子。顾客如希望自己组装和运输，宜家公司甚至可以卖给顾客一个汽车顶板，在下次光临时可以退还。尽管宜家的低价位主要来源于顾客自助形式，它还为顾客提供许多其竞争者没有的额外服务。店内幼儿看管就是一例，另外还有延时服务等。那些独特服务与顾客的需要恰恰相一致，这些顾客年纪较轻，不那么富有，可能有孩子但没有保姆，另外他们要靠工资为主，只能在业余时间去商场。

## 战略的起源

战略的定位起源于三个明显的彼此间并不包含而又常常互相衔接的地方。道德战略定位可以确立在提供一个亚系列的产品或服务上，我称之为多样化战略定位，因为它是以产品或服务多样化的选择为基准而不是以顾客市场分割为基准。当公司能运用系列分明的经营活动最好地生产特殊产品或服务时，多样化战略定位就具有经济意义。

例如，吉惠禄倍国际公司专营汽车润滑油而不提供其他的汽车修理或保修服务。与经营范围较广的修理店相比，它的价值链以较低成本提供更快服务，有利于大量顾客分解购买。购买汽油从集中的竞争对手吉惠禄倍国际公司离开而转到它的竞争对手那里寻求服务。

互助基金业老大万保群公司是多样化定位的另一个典型。万保群公司提供一系列普通股票、债券以及货币市场基金，并用货币市场基金提供可预测的操作及最低水平支付。公司的投资方式就是有意牺牲某一年超常业绩的可能性而去寻求每年相对好的业绩。例如，万保群公司就是以其指数基金而闻名，顾客不要速买速卖，因为那样做会加大成本并迫使基金经理为了清偿而调动新资本、筹集现金。避免对利率下赌注并遵循不做数量少的股票群。基金经理保持低水平的交易以保持低费用；此外万保群公司对流通、顾客服务及营销的管理采取一致性的低成本法。许多投资者从竞争对手购买积极管理或特别基金时在他们的资产组合中都包含了一个或一个以上的万保群基金（参见图3：万保群活动体系）。利用万保群公司和吉惠禄倍国际公司的人都有对特种服务的良好价值链作出反应。多样化定位能为范围广泛的顾客服务，但大多数情况下只能满足其部分系列的需求。

战略定位的第二个基准就是为特殊消费群的大部分需求或全部需求服务。我称之为需求战略定位，这比较接近于传统上所说的以消费者分隔为目标。当消费者群具有需求差异，而零售系列的经营活动能最好地为那些需求服务时，需求战略定位就会出现。一些消费者群比其他消费群对价格更敏感，需求不同特征的产品并需要各种各样的信息、帮助及服务。宜家公司的消费者就是这种消费者群的典型例子。宜家公司竭力满足其目标顾客的全部家具需求，而不仅仅是部分需求。

当相同的消费者在不同的时刻或为了不同形式的交易而有不同的需求时，多样需求战略定位就出现了。例如，同一个人在商务旅行时的需求就不同于他与其家人一起出游时的需求。又如，罐装饮料公司的采购者从其初始供应商那里的需求就不同于从二级供应商那里的需求。大多数管理者从满足消费者需求的角度设想其业务凭直觉行事的，但是需求性战略定位的关键因素并非靠直觉就能观察到，而是常常被忽视。需求差异并不能转变成有意义的定位，除非满足需求的最佳期系列经营活动也是有差异的。如果情况不是这样，每一个竞争者就都能满足那些相同的需求，也就不存在什么战略定位上特殊的或有价值的东西。例如，在私有银行中，贝斯麦信托公司以拥有最低 500 万美元可投资资产的家庭为目标，认为他们需要积累财富而保存资本。通过对每 14 个家庭派一名会计师，贝斯麦公司形成了自

己的个人化服务活动。例如，在农牧场或游艇上会面要比在办公室更容易进行。贝斯麦公司提供范围广泛的顾客化服务，包括投资管理，房地产管理、油气投资管理及为赛马和航空提供会计服务。贷款是私人银行的主业，而贷款却很少为贝斯麦公司的顾客所需要，贷款只占其顾客余额及收入的小部分。尽管在支出的百分比中会计师的补贴很高，雇员费用也最高，贝斯麦公司目标家庭的差异化带来的股权收益估计在私人银行竞争者中也是最高的。而城市银行的私人银行为拥有最低水平 25 万美元资产的顾客服务，这些顾客与贝斯麦公司的顾客不同，城市银行的帐户经理是主要的放款者，当客户需要其他服务时帐户经理就向他们推荐城市银行的专家，每位专家都管理着打包过的商品。城市银行体系比贝斯麦公司在顾客化上少得多，因而管理售货员与顾客的比率也较低，只有 1/125。半年一次的办公会议仅召集最大的客户。贝斯麦公司及城市银行也都提供零售业务以满足不同私有银行顾客群的需求。同一价值链不能在满足两个群体时都获利。

战略定位的第三个基准就是分割以不同方式赢得的顾客，尽管他们的需求与其他顾客的需求相似，但进入经营活动的布局却不同，我称职之为进入式战略定位。进入取决于顾客地理位置、或顾客规模或需要以不同经营活动按最佳期方式赢得顾客的方式。

进入分割与其它两个战略基准比，就不那么普通，也不那么好理解。例如，卡迈克电影公司只在人口 20 万以下的城镇经营电影院。卡迈克公司怎样在一个规模小又不能支持大城市票价的市场上挣钱？它是通过一系列经营活动形成一个倾斜成本结构来挣钱的。与大城市的顾客相比，卡迈克公司对其小城镇的顾客提供的是标准化、低成本的电影院综合体、较少的影幕，放映技术也不那么高级。该公司的专用信息系统及管理方法除了需要惟一的电影院经理外，不需要任何当地管理职员。卡迈克公司还从集中采购、较低的租金和工资成本（由于当地化）以及 2% 的最低公司管理费用（行业平均水平是 5%）中取得了优势。在小社区里经营还使卡迈克公司实施高度个人形式的营销，这样，电影院经理就找到资助人，并通过个人关系增加观众。在其市场上即使不是惟一的电影院也要成为主导的电影院。主要的竞争通常是高校的足球队。卡迈克公司还能够获得精华电影以及同电影批发公司谈判的更好条件。乡村及城镇的顾客是经营活动形成判别进入的例子之一。为小规模而不是大规模的顾客服务，或为密集居住而不同分散居住的顾客服务是另一类例子，以最好的方式安排营销、订单处理、后勤及售后服务的经营活 动去满足突出顾客群的相似需求，常常要体现出差别。

战略定位不只是努力获得一个特定地位。从任何来源出现的位置可能宽也可能窄。一个被集中的竞争者，例如宜家公司，把

亚系列顾客的特殊需求人微言轻目标并设计相应的经营活动。被集中的竞争者把力量都放在这样的顾客群上，这些顾客群要么被目标更广的竞争者过度服务（因而高定价），要么服务不足（因而低定价）。目标广泛的竞争者如万保群公司或德尔航空公司为范围广泛的顾客服务，从事设计过的一系列经营活动去满足其顾客的常规需求。它忽视了或只满足特殊顾客群的部分较敏感的需求。

无论基准是什么是多样化、需求、进入或是这三者的某种结合是战略定位需要一系列适应性的经营活动，因为它总是取决于供给方的差异，也即取决于经营活动的差异。然而，战略定位并非总是取决于需求方或顾客。尤其是多样化或进入的差异常常伴随着需求的差异。例如，卡迈克公司小镇顾客的嗜好更多地朝向喜剧、西部电影、武打电影及家庭娱乐片。卡迈克公司不放映 NC-17 上的任何电影。

界定了战略定位后，现在我们来回答一个问题，“何为战略？”，战略就是创造一个惟一的、有价值的、涉及不同系列经营活动的地位。如果最理想的地位仅有一个，那就根本不需要战略。公司面对一个简单而又紧要的事，就是发现并抢先占有战略以赢得竞赛。战略定位的实质就是选择与竞争对手不同的经营活动。要是同样系列的经营活动可以最优地生产所有种类的产品、

满足所有的需求、赢得所有的顾客，那公司就游刃有余，经营有效性就可以决定经营业绩了。

### 持续战略定位需要转换

然而，选择独特的定位还不足以保证持续的优势。一个价值大的定位会吸引现有企业的模仿，他们可能以两种方法中的一种进行模仿。

1. 一个竞争者能将自己重新定位以便与高级经营者竞争。例如，彭尼公司一直将自己从西尔斯公司区别开来以重新定位，西尔斯是一个迎合高层次消费者的、追求时尚的软性商品零售商。第二个也是更为普通的模仿，即两边跨式的模仿。两边跨的模仿者追求取得成功定位的利益，同时又保持出错的定位。它把新的品促、新的服务、或新的技术移一箭双雕它已经从事的经营活动上去。对于那些认为竞争者能够模仿任何市场定位的人们说来，航空企业是最好的例子，似乎是所有的竞争者都能模仿任何其它的航空公司的经营活动。任何一个航空公司都能购买同样的飞机出租窗口、配备其它航空公司提供的菜单、购票、运送行李服务。

大陆航空公司看到西南航空公司经营出色，就决定两边跨式模仿。一面保持自己全面服务的定位，同时又开始与西南航空公

司的一些定点航线竞争。该航空公司增加新的服务即大陆里特公司服务，它取消了供餐及一等服务，增加起飞频率、降低票价并缩短窗口逗留时间。由于航空公司在其它航线上保持全面航空服务。它继续利用旅行代理机构及其混合编班的飞机，提供行李检查及预定座位。

但是，一个战略定位不是持续的，除非有其它定位来转换。当经营活动不协调时，就出现转换。简而言之，转换增加一件事情，就必须减少另一件事情。一个航空公司能决定供餐棗增加成本又延长了窗口逗留时间棗或不提供用餐，但它不可能做两样事而不随低效率。转换就需要选择并对重新定位者及两边跨的模仿者设防。看一下纽特吉拉公司的香皂情况。纽特吉拉公司多样化定位是建立在制造“有利于皮肤”、酸性什均衡、无残值香皂的理念上。由于有大批零售队伍拜访皮肤专家，纽特吉拉公司的营销战略与其说是香皂制造商，不如说更像药业公司。他在医学杂志上做广告直接向医生发邮件，参加医学会议，并在自己的研究所进行研究。为了加细自己的战略地位，纽特吉拉公司原先将其流通渠道集中在药店，回避价格促销。纽特吉拉公司利用缓慢的、费用更高的生产方法去合成精致香皂。在决定这个定位时，纽特吉拉公司没有满足很多顾客希望在香皂里含有除臭剂和皮肤剂的要求。它放弃了通过商场和运用价格促销来销售的巨额潜在利益。它以牺牲生产效率为代价，去获

得香皂的期望特质，在其原来的定位中，纽特吉拉公司也做了全面转换，防止其它公司模仿。

战略转换出于各种原因。其中一个原因是，在形象或声誉上没有边疆性。以转移一种价值知名的公司可能缺乏信任，使顾客迷惑不解甚至损坏其声誉。如果它转移另一种价值或试图同时转移两种不同且不协调的事情。例如，像牙香皂公司，其定位是基本的廉价的日用香皂，它要与纽特吉拉公司附加的“医学”声誉竞争来重塑自己的形象，将要经过艰难的历程。塑造新形象的努力一般在一家大公司中要耗费数千万美元或数十亿美元。一个模仿的巨大障碍。

第二，也是更重要的，转换来自经营活动本身。不同的定位（及其相应的零售活动）需要不同的产品安排，不同的设备，不同的雇员行为，不同的技能以及不同的管理体系。很多转换反映了机器、人员或体系的不易变性。一家公司越是将其经营活动定位在较低的成本上（通过让顾客做自己的生产及运输），它就越不能满足那些需要高水平服务的顾客要求。

然而，转换可以更为基本。一般来说，如果一项经营活动相对于其用处设计过头或设计不足，价值都会遭到破坏。例如，即使一个既定的推销员能够为一个顾客提供高水平的服务，该推销员的才能（以及他或她的部分成本）在另一个顾客身上就被

浪费。此外，一项经营活动的变化被限制时，生产率才能提高。一起通过高水平的服务，该推销员及整个销售活动通常能取得学习及规模上的效率。

最后，转换来自于内部协调和控制上的限制。明确决定以一种方式而非另一种方式竞争，高级管理人员使组织优势更加明确。相比之下，那些试图利用所有东西满足所有顾客的公司，当雇员试图在没有明确架构时做每日的经营决策，就是在冒战场混乱的风险。

定位转换在竞争中是普遍的，对战略来说也是基本的。它们造成了选择并有意限制一家公司所能提供的东西。它们延迟了两边跨式模仿或重新定位模仿，因为采用那些方法的竞争者损坏了它们的战略并降低了它们的现时经营活动的价值。

转换最终使大陆里特公司回到原有位置上，该航空公司推动了数十亿美元，CEO也推动了工作。该公司的飞机推迟离开拥挤的大城市或被窗口行李搬运所延缓。航班晚点及取消航班每天都带来的大量的怨言。大陆里特公司在价格上竞争已无能为力。仍要向标准的旅行代理机构支付费用，但是没有代理机构的全面服务，它什么也做不了。该航空公司削减全部大陆航班费用的损害。同样，对里特公司服务支付更低的票价，它也不能向

旅客支付同样飞行频率的利益。结果是：一方面是愤怒的旅行代理机构。另一方面是要全面服务的顾客。

大陆航空公司试图同时以两种方式竞争，它试图在一些航线上降低成本而在其它航线上提供全面服务的过程中，付出了两边跨式`模仿的惨重代价。如果在两种定位蹭没有转换，大陆航空公司或许取得了成功。但是，没有转换则是管理售货员应该抛弃的危险经营方法。质量并不总是无代价的。西南航空公司的便利是一种高质量，因为它在一些低成本经营活动（例如快速的窗口流动及自动检票）推动下形成的频繁起航，而恰好与低成本形成一致。然而，航空公司质量的其它方面预订座位、订餐或搬运行李却需要成本。

一般而言，成本与质量的错误转换只是在多余努力或努力浪费、控制不利或不准确、或协调不利的情况下才出现。只要当公司离生产率边界很远时开始或在生产率边界外移时，成本与差异化的同时提高才有可能。在生产率边界上，公司取得了现时最佳业绩，成本与差异化的转化才是现实可行的。

享有了十年的生产率优势，本田汽车公司及丰田汽车公司最近快速超越其生产率边界。1995年，面对容易增长的顾客对更高汽车价格的抵触，本田公司发现，生产低价汽车的惟一方法是养活产品种类。在美国，它用低成本鼓式制动器替换盘式制

动器，并采用塑料做后垫，希望顾客没有发现。丰田公司试图在日本用上漆的保险杠及全家的座位来出售变体的畅销车克罗拉。就丰田公司来说，因顾客背离，该公司很快就去除了新模式。

在过去的十年中，由于管理售货员大提高了经营有效性，他们已将那种消除转换就是好事的思想内在化了。但是，如果没有转换，公司就永远不能取得持续优势。就是为了守住地盘，他们也必须加倍努力。

我们再回到这个问题，什么是战略？我们看到转换为该总是的答案提供了新内容。战略是在竞争中进行转换。战略的实质是决定该干什么。没有转换，就没有选择的必要，因而也就无战略可言。任何好方法能够也会很快被模仿。再次看到，业绩还是全部依赖于经营有效性。

## 作者介绍

迈克尔·波特(Michael Porter) 哈佛商学院教授，全球当今关于竞争战略的最高权威。这位早熟的天才，获得过商业经济学的博士学位和 MBA 学位。26 岁时便加入到哈佛大学的教员队伍中。他是 12 本书和许多文章的作者。他的《竞争战略》、《竞争优势》和《国家的竞争优势》被称为研究竞争战略的“三步曲”。

他是许多一流的美国企业和跨国公司的竞争战略顾问，他还为美国国会和一些国家政府出谋划策。