

锁定目标 打击对手

如何比竞争对手更好地赢得市场和顾客



Competitor Targeting

本书完美地结合了CRM与CI（竞争情报），将客户关系管理的原理与竞争情报的原理融合为一体，向我们展示了如何通过同时加强这两项工作来击败竞争对手，并提高顾客占有率。在当今的市场形势下，击败竞争对手并不仅仅指赢得一些传统的事物，如价格和订单，而是要与顾客形成更有竞争优势的关系（相比较竞争对手与顾客的关系），即更积极，更稳固，更持久。

● 当前，竞争战场瞬息万变，对手不计其数，灵活多变，以至于分析、预测、了解和击败竞争对手在今日变得异常困难。在这个不断膨胀的市场上，同一批顾客受到来自许多公司的诱惑。

● 近年来，许多公司都极为重视客户关系管理以及相关的CRM技术，而忽略了竞争。重视顾客当然没错，但关注竞争同样重要。在当今形势下，仅聚焦于顾客是不够的、甚至是很危险的。

● 辨识竞争对手、并确立如何击败竞争对手，并非是不可能的；实际上，这应该一切工作之指导思想。当经济形势较好时，水涨船高，所有的公司都盈利，从而掩饰了我们的弱点；但当经济形势恶化时，我们缺乏有效战略的缺点就原形毕露，而此时竞争对手正蓄势待发，准备朝我们的这一薄弱环节发起猛攻。



主编：屈云波

锁定目标 打击对手

伊恩·戈登 著

唐胜军 译

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

锁定目标打击对手/(加)伊恩·戈登著;唐胜军译.

—北京:企业管理出版社,2004.9

ISBN 7-80197-124-8

I.锁… II.①伊…②唐… III.企业—市场竞争—研究 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 094509 号

Ian H. Gordon: Competitor targeting

ISBN:0-471-64410-2

Copyright ©2002 by John Wiley & Sons Canada Limited, All rights reserved.

The Simplified Chinese Translation edition Copyright©2004 by The Enterprise Management Publishing House. For sale in the People's Republic of China only.

No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字版由企业管理出版社出版。

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号图字 01-2004-3879 号

书 名:锁定目标打击对手

作 者:(加)伊恩·戈登 翻译:唐胜军

责任编辑:赵志民 技术编辑:袁 力

标准书号:ISBN 7-80197-124-8/F·125

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:editorOem@163.net salesOem@peoplespace.net

印 刷:香河县闻泰印刷包装有限公司

经 销:新华书店

规 格:787 毫米×990 毫米 16 开本 22.25 印张 285 千字

版 次:2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

定 价:39.80 元

前 言

“投资的关键，不是要估计一个行业将会对社会有多大的影响，也不是要估计这个行业将会发展成多大的规模，而是要认识到每一个对手的竞争性优势，以及更为基本的，这种优势将会持续多长时间。”^①

——沃伦·巴菲特

瞄准竞争对手

本书是关于如何击败竞争对手而赢得那些经过选择的、有价值的顾客，并使得你公司更具竞争力。这里主要关注的是对你公司形成行业威胁或机会的特定竞争对手，以及你和竞争对手都在努力争取的个体顾客。这本书讨论了怎样瞄准竞争对手，并通过准确的商业判断和计划，把顾客关系管理和竞争情报原则结合起来，以提高你公司最为看重的顾客群体当中的顾客占有率^②。打击竞争对手，需要公司具备强大竞争实力，本书的主要内容就是关于如何创造出这种要赢得顾客占有率和市场占有率所必需的能力^③，以及如何运用一套战略击败竞争对手。为了创造新的公司价值，诸如收购、合资、合作、分析竞争对手，甚至削弱竞争对手等手段，都在本书的考虑之列。另外，本书还分析了如何战术性地打击竞争对手，逐步把顾客夺回来，并在实战中争取到你公司所珍视的那些顾客，与顾客进行互动和协作，并创造出新价值。

毫无疑问，顾客是利润的唯一来源。以竞争对手为目标，并不意味着降低顾客的重要性，而是主张：为提高业绩，公司在认识到市场需求的同时，还应该考虑到供给方面的竞争。审视特定竞争对手，可帮助公司开拓新的发展空间，创造更多利

① “股市中的沃伦·巴菲特”，《财富》，1999年11月22日，第220页。

② 顾客占有率是指：在个体顾客对所有供应商的商品和服务的总消费中，本公司所占的比例。

③ 市场占有率是指：在特定的地区和行业内，在由所有顾客组成的某市场中，本公司的年收入在所有顾客对所有供应商同类商品和服务的总消费中所占的比例。除了以现金流量为计算基准外，市场占有率还可以其他单位测量（如重量、长度、体积和面积等）。

润，从而改善业绩表现。

在以前，竞争对手一般都是庞大的、行动缓慢的，所以分析它们、并预测它们下一步的动作，并不困难。但是，今天面临的挑战是，竞争对手通常规模较小、行动迅速、并充满弹性，甚至一些大公司也是灵活多变，而且，竞争以新的方式发生在新的战场。老的竞争对手刚刚消失，新对手又不断涌现。客户和供应商成为我们的竞争对手；与此同时，昨天的竞争对手又变成了今天的客户和供应商。简而言之，竞争所发生的战场是复杂的，使得自己很难迅速地充分识别、理解和估摸敌人。这本书考察了这些问题，讨论了：如何选择真正的竞争对手；如何计划对竞争对手实施打击或者与它们合作；如何制定战略和战术，并在实战中取胜。竞争，并不仅仅是一种思想状态。当然，思想上的准备（比如一种明确的方向感）是有益的，但竞争要求公司认识到：以顾客为中心，的确是很重要的，但要想确保公司价值不断增长，却是不够的。因为，公司当前所面对的竞争对手以及竞争对手所具有的优势，与该公司以前所经历的那些竞争对手相比较，已经发生了改变。公司必须以一种持续的竞争视角来重新审查竞争对手的所有行为。这就意味着公司需要去理解什么是竞争，像对待它最为重视的顾客那样去对待竞争，并应用这样或那样有关竞争方面的知识去改进公司的技术、程序和人力资源等方面，从而在市场竞争中取胜。

仅关注顾客是不够的

许多公司在 CRM^① 及其相关技术上投入甚多。它们建立客户联系中心，为顾客提供了与公司进行联系的多种途径。一般而言，它们把顾客当作整个公司的中心。但是，尽管这种战略意图及其出发点是好的，但许多公司并没有从其投资中收回相应的利润。部分原因是，CRM 通常被看作与技术一样重要，这种观点被许多软件公司所贩卖，它们声称其产品可以解决客户关系管理方面的问题。就这样，许多公司仍致力于发展客户关系，因为它们认定问题在于 CRM，而不是技术方面。此外，很少有公司采取一种竞争视角来看待客户关系管理或者更广泛的商业战略，这也使得它们的战略不大可能成功，花在客户关系管理上的投资也不大可能得到回报。即使是那些业绩较佳、顾客也很满意的公司，采取一种竞争视角也是很重要的，因为这些公司的竞争对手可能享有更高的顾客满意度、并准备继续提高顾客满意度。就像

^① 即 Customer Relationship Management，客户关系管理。

涨潮时所有的船只都会升高一样，旺盛的市场需求也会暂时掩盖某些公司的竞争劣势；但是，当市场需求回落时，它们缺乏富有竞争力的战略缺点就会完全暴露出来，而竞争对手正准备踩着它们的尸体前进。

在今天，由于竞争所涉及对手之数目及其行动之速度都大大提高，所以，理解和打击竞争对手比以前任何时候都更难。但是，确认自己的竞争对手、并知道如何去击败它，还是可以做到、且必须要做到的。这并不是说就应该较少地关注客户关系管理、或放弃捆绑有价值顾客的努力，但是，把注意力完全集中在顾客身上、并以此作为公司发展前途的基础，这种做法并不能保证公司的利润，甚至可能是很危险的。正如沃伦·巴菲特、迈克尔·波特和其他人指出的那样，竞争深刻地影响到公司的利润率，而且，竞争优势是使得公司盈利的主要因素。

在某些情况下，顾客和竞争对手是同一枚硬币的两面。商业上的挑战即在于识别、吸引和保留那些有价值的顾客，并且比竞争对手更有效、更有协作精神和更有效率地完成这项工作。本书提出并试图去回答这个问题：你公司是否应该击败竞争对手，或者与之协作，或者向它学习？如果单单关注顾客，你的公司能够成功吗？

一个可能的回答是，击败竞争对手的最好方法就是与顾客保持亲密联系。但是如果其他公司、或者仅仅是几个比你强大的公司，抢走了你最有价值的顾客，你该怎么办？它们能够如愿以偿吗？更一般的说，公司如何能够在一个不断变幻的竞争环境中赢得并保持优势？如果公司想要击败它的竞争对手，它应该选择怎样的竞争对手？

本书认为竞争对手有三种类型：

- ①对你的公司有潜在威胁的；
- ②能提供许多赚钱机会的；
- ③能让你的公司从中学习借鉴和提高的。

这些公司是能够识别的，个别公司是可以瞄准的。瞄准这些对手能够使得你的公司实现业务目标，又不至于失去对顾客的持续关注。实际上，这样可以更加强化你的公司对顾客的关注，特别是对那些真正的顾客，因为你要选择恰当的战略和战术，决定在何处、在何时和如何赢得这场商业战争。

在打击竞争对手的过程中，竞争情报（CI: Competitive Intelligence）是一个重要

的工具，而且，在某种程度上，绝大多数公司都在使用 CI。^① 许多公司使用 CI 以随时了解其主要竞争对手的最新动向，并从战术安排上有选择地公布一些信息，比如定价。但是，很少有公司用 CI 来使得自己在战略上或在涉及最紧迫问题的日常决议中更具有竞争力，也很少有公司把 CI 和 CRM 结合起来。而这种结合为公司在赢得顾客上提供了重要机遇。

关注竞争对手

在十年前，我们还可以相当完备地认识和了解我们的每一个主要竞争对手，不仅是那些大公司，还包括那些地方市场和区域性市场上的小公司。这些公司为了市场地位而相互挑战，而且，自己的竞争对手跟自己非常相似。要想知道它们将来会做什么，只需要知道它们过去做过什么，再把该公司内部和外部发生的事件纳入考虑，就可以知道它们接下来会做什么。简单来说，尽管竞争是残酷的，但对手是可以认知和了解的。而且，在一种相当静态的环境下，如何去赢得胜利，几乎就是一目了然的。

今天，很多情况都急速发生改变。发生变化的可能是公司模式、组织变迁、行业重组（例如合并、吞并和破产）、新的市场进入者，也可能是行业管制发生改变，或者技术增值化。总之，新的竞争是激烈的、紧凑的和残酷的。如今，谈到激烈的竞争，首先必须理解我们当前所面临的巨大挑战，而今天的公司所面临的挑战来自许多不同的领域和层次。有时候，挑战发生得令人意想不到，昨天还是一起合作的伙伴，今天就可能成为对手。但是，不管商业活动的竞争来自何处，最理智的态度是勇敢直面它。我们可以理解竞争对手，即使它们行动迅速。我们可以在一定时间内获取情报，对我们的决策进行修正，通过参照我们的竞争对手而正确处理客户关系。

^① 大量事实可以说明公司对竞争情报的兴趣正在与日俱增。1986年，百来号人在华盛顿成立了“美国竞争情报从业者协会”（SCIP: Society of Competitor Intelligence Professionals）。时至今日，SCIP 已有成员约 7000 人。从 1982 年开始，已为“财富 500 强”中一半以上的公司，以及北美、欧洲、亚洲和非洲的上百家公司支持公开的或内部的竞争情报项目开设培训课程。

在组织能力中强调竞争观念

把注意力更多地放在竞争对手身上，或者把击败竞争对手作为头等大事，这还不够的。绝大多数公司需要培养新的能力才会在竞争中取胜。比如说，很多公司都致力于 CRM 和 SFA (sales force automation, 即销售自动化系统)，但很少有公司把 CI 纳入到其中任何一种中去。在 CRM 中应用 CI，我们就会发现竞争对手也同样在暗中争取我们的顾客，还可以知道顾客怎样看待竞争对手。如此，就可以培养一种实时（或者近乎实时）能力，以对付竞争对手的动向。简单来说，我们可以从竞争对手那里把顾客一个一个地争取到我们这边来。其他的好处还包括，对照最主要的竞争对手，以提高我们自己对于资源和能力的重视，其意图是通过改变我们自身，来确保我们在竞争中的优势地位。比如，如果所有公司都提供相似的 ERP (enterprise resource planning, 即企业资源计划) 系统，怎样才能让你公司的技术基础更为出色呢？如果你的员工与竞争对手的员工在技术上大致相似，你如何保证你公司会有更好的业绩？如果你和竞争对手在管理、保留和服务顾客方面也相似，你又如何比竞争对手从顾客那里获取更多的价值？

在本书中，我们分析了击败竞争对手所必需的能力，其内容包括：强化业务流程；人员和组织；对技术、顾客和竞争对手的认识、洞察和预测。当然，在以顾客为中心的环境下，你也可以培养以上能力，我们这里要探讨的是，如何运用这种认识来击败竞争对手。

瞄准真正的竞争对手

能力是很重要的，但同样重要的是：在正确的时间，用正确的方式，运用这种能力来对付真正的竞争对手。竞争，顾名思义，就是要努力取胜，但我们必须清楚地知道什么叫胜利。你公司正在做些什么？每一个公司都必须有了解自己的自知之明，也只有这样它才可能取胜。同时，它还必须知道它的竞争对手正在做些什么。明确地说，泛泛而谈什么顾客满意度、赢得竞争和击败对手是不够的。公司必须比它的竞争对手更好地满足顾客，只有这样才可能把顾客一个一个地吸引过来。不停地对大量顾客重复这种行为，不仅可以提高顾客占有率，还可以提高市场占有率。

正如客户关系管理关注的是个体顾客，竞争关注的是特定的竞争对手，特别是那些目标顾客相同的竞争对手。

选择正确的战略，意味着对未来有明晰的愿景，并认识到前进道路上的障碍——特别是竞争对手，是它们阻碍着你前进的步伐。是什么在妨碍着你？为什么你不能拥有两倍于现在的市场占有率？为什么你不能拥有两倍于现在的顾客占有率？对于你提供的商品或服务的市场，你为什么没能控制这个市场？这些问题的答案既涉及到供应方，也涉及到需求方。比如说，比起前几年，绝大多数行业中的供应者越来越多，所提供的商品和服务的种类也越来越多，其分销渠道也越来越丰富。尽管一些公司试图通过亲近顾客来预防新竞争对手的攻击，但要做到这一点，有时是很困难的。

有的公司，通过创造新价值和互惠价值来拉拢顾客，这种做法可以提高该公司在这些顾客未来消费中所占的份额。如此一来，就可以把来自竞争对手的攻击限制在一定范围内，或者迫使竞争对手去从事陈旧的行当——即它们的顾客购买的是过时的商品——比起新潮事物来，这当然就降低了竞争对手对于顾客的吸引力。为了防止竞争对手及时调整对策，有的公司提供了范围更广、更有层次的产品和服务，此即业务范围竞争。对公司的调整还涉及到应用一套新的交流系统、应用电子商务和其他技术和方法，比如，让公司职员与顾客居住在一起，从而让决策人员更多从顾客角度来考虑问题。

很少有公司通过考察竞争对手所拥有的顾客来估测击败竞争对手的几率。有的公司在这方面略有计划，但这些计划既没有充分事实作为依据，也没有制定出灵活多变的对策以确保公司的竞争优势。有时候，连未来最强劲的对手也没能辨识出来，更别提充分考虑到最能决定本行业未来局势的关键性因素。当然，某行业未来将出现哪些具体细节，是现在所无法预知的，但一些关键性因素将会带来怎样的影响，却是现在可以预料得到的。

为了对付不确定性，我们可以对那些现在能够想得到的所有情况都有所准备，也可以分析某种范围内一系列事件发生的概率。许多公司采用的是第二种方案，因为它们有理由相信各种取胜战略被采用的可能性是相当确定的，即使预测中的个别事件后来并没有发生。渐渐地，击败竞争对手所要求的，就不仅仅是制定富有竞争力的战略，更重要的是应该认识、并培养富有竞争力的各种能力。比如说，我们应该：

- 具备辨识、洞察和预测顾客和竞争对手的能力，这是在竞争中取胜的必需条件；

- 提供比竞争对手更有效率和更有效的生产过程；
- 采用最新最好的技术，这些技术能够让顾客以他们理想中的方式与我们发生互动，还能够及时提供各种信息，并随时报告公司的管理状况；
- 吸引、保留和培养一批人才，这些人才所具备的能力能够让公司在竞争中胜出。

认识竞争对手

在这个“鼠标加水泥”的年代，我们发现，一些新奇事总在违背我们的直觉^①。竞争对手越来越多地来自于一些非传统领域。你公司可能会发现，竞争对手是一个擅长互联网的新手，或者是你的顾客或供应商，它们正准备做你正在做的事，还可能是一个以前不景气的公司，它最近采用了一种新技术或新加工程序。这个竞争对手还可能是以前的一个老对手，它现在找到了正确的发展方向而焕然一新。你最大的竞争对手还可能是你自己公司的内部环境，比如说，一种阻碍公司继续前进的企业文化，或者公司缺乏一种能够将来会有重大贡献的新观念。你应该弄清楚：你的竞争目标是什么？你想争取到什么样的顾客？你想从他们那里得到什么？为什么你没能拥有他们？反复对自己问这些问题，就会知道怎样可以让你公司在市场上最有竞争力。

不少人认为，最大的竞争对手就是公司本身已取得的成功，因为取得优良业绩之后，就很容易掩盖大量问题，并失去锐意创新的动力。比方说，某公司在运用某种业务模式屡创佳绩之后，就很难再抛弃这种业务模式，除非它的竞争对手采用了新的商业模式而使得老一套的不管用了。业务模式随着挑战的变化而不断改变，这一点在互联网的兴起过程中体现得尤为突出。互联网在某种程度上缩小了不同公司的差异，并使大量产品和服务商品化了，还让顾客可以很方便地购买和比较各种商品和服务。有些公司还是按照传统的业务模式来运作，结果总是错失良机。看一看斯特里奥斯·哈吉-艾奥安诺^② 是怎么做的吧：他创立了一系列以“Easy”命名的

① 所谓“违背直觉”（counterintuitive）是指：当与个体顾客打交道时，公司原先的想法总是一一被否定。比如，以前是公司选择市场，现在是顾客选择供应商；以前是公司定价，现在是顾客自己挑选，只买自己愿意掏钱买的；以前，公司比顾客更了解其产品，现在，许多顾客在进入展览室之前就非常了解该产品（比如汽车），其熟知程度甚至超过了卖车的销售人员。

② Stelios Haji-Ioannou, Easygroup 集团的总裁。他旗下拥有 EasyJet 公司（欧洲一家航空公司）、EasyCar 汽车租赁公司、EasyInternetcafé 网络咖啡连锁店、EasyCinema 电影院等——译注。

公司，这些公司有一个共同的利润来源，就是服务的商品化。他在许多行业中大量使用互联网，使其产品和服务标准化以降低成本。他创立的公司有：

- EasyJet：利用欧洲航空业撤销管制的时机，这家航空公司大幅降低了成本。它采用的是一套标准的波音 737 机组，在 2001 年一年就运送旅客六百多万人次。超过 80% 的顾客是在网上购票的。
- EasyEverything：一家在欧洲和北美拥有二十多家分店的大型网络咖啡连锁公司，它在运营中采用了标准化的电脑（惠普电脑）和纯平屏幕。
- EasyRentacar.com：只在网上开展汽车租赁服务的一家欧洲公司，它以极低的价格提供标准化小汽车（梅塞德斯 - 奔驰 A 型和斯马特汽车）。

EasyJet 的风险投资取得了巨大成功，使得别的航空公司都与之之为敌，并结成商业联盟来对付它。但这些大航空公司缺乏自我调整的弹性，却一心妄想对 EasyJet 这个新来者一举歼灭。

Priceline.com 也充分见识了商品化的巨大潜力。不过不像 EasyJet，它的业务模式不是自己拥有和经营航空公司，而是在航空公司和顾客之间传送信息，并发送机票。通过它的某种程序，顾客可以向卖主（比如航空公司、酒店和汽车租赁公司）进行报价，卖主可以接受，也可以拒绝。当这种做法第一次被航空业所应用时，它不仅仅是新奇的，更是革命性的——它改变了传统做法。通过它，卖出了大量的（飞机）机票。德尔塔航空公司（Delta，美国一家航空公司）对这种做法很有兴趣，在某种程度上也可以说是为了提防从非传统领域冒出来的竞争对手。于是，德尔塔向 Priceline.com 公司购买了部分股权，它现在可以获得与 EasyJet 相似的利益了。软件（由 Priceline.com 提供）和硬件（即德尔塔航空公司的航班及其运营）就这样完美地结合起来了。

公司是由其顾客、产品和服务定义的，但在很多情况下，也可以由它的竞争对手定义。公司的战略、顾客和竞争对手，共同确立了该公司在产品市场上的活动领域，在这个领域里，该公司或多或少还是盈利的。但一般而言，许多公司总是很重视它的战略和顾客，而很少把竞争对手也看作是利润和股东价值的一种来源，也很少意识到竞争对手的存在对实现自己目标是一种障碍。对竞争的不准确的、或错误的认识，对公司的发展前景是有害的，因为它影响到公司在市场、顾客、产品、服务或技术等方面的战略决策。那些没能充分实现潜力的公司，就像是高速公路上的行人，只注意到迎面开来的小汽车，却被一辆大卡车撞倒。查普特斯公司（Chapters）是加拿大一家经营超市图书零售的大型连锁书店，它成功地避开了高速公路上的小汽车——它极好地处理了和小书店、出版社和政府的关系——但是它忽略了大

卡车。它过度扩张了现实世界中的书店，而没有重视在互联网上开设店面。结果，现在它是每况愈下，股票价格连连下跌。这辆大卡车就是另一家连锁书店——英迪高网上书店（Indigo）——它逐渐蚕食了查普特斯公司的领地。

克服内部障碍

正如沃尔特·凯利（Walt Kelly）在他的经典勃哥（Pogo）漫画中所说的：“我们已遇到敌人，此敌即我们。”有些公司就是这种情况。或许，它们首先必须摆脱“单单依靠顾客，就可以在长期竞争中取胜”这种观念。关于竞争战略方面，有四种选择：领先者、快速仿效者、慢速仿效者和反对者^①。作为领先者，像3M^②、索尼或者戴尔，已经知道如何不断在产品、服务或工艺上不断推陈出新。快速仿效者则以极快的速度向前者学习。在日本，松下（Matsushita）公司^③的不少竞争对手就是这样做的。慢速仿效者则寻找那些领先者还没有利用到的机会，试图比快速仿效者做得更好，因为它们有着充分的分析和准备。有些国家的政府也属于此类，他们留意着美国、欧盟和新西兰等国家内的最新技术发明，准备在充分考虑后引进这种最新技术。而反对者则可能在竞争中一败涂地。历史上，制冰工厂曾阻挠过电冰箱的发展，马车制造商也曾极力抵制汽车，邮政系统则对电子邮件不屑一顾。一个行业里头，步伐迟缓者总是不会取得很大的成功。

对于规模较小的公司而言，它可以引进那些被证明是可行的产品、服务、商务活动或其他创新。比如，小型的磁带生产商可以通过借鉴3M公司的成功经验而获得发展。在三个主要的竞争领域——包装物、研磨剂和捆绑带——中的任何一个内，许多3M公司的竞争对手都发现，无论是共存还是竞争，都是有利可图的——即使是在同一个销售渠道。但是，它们必须首先克服那种内心的先天冲动，即总是想着如何创造自己的品牌价值。一个可行的办法就是，为那些使用大箱子的仓储公司生产遮蔽胶带或粘带，这样就可以让印有自家牌子的产品和3M公司的产品一起销售。

^① 这一分类源于、但不同于以下这些关于竞争的突破性思维方式：

● 威廉·T·罗宾森，“工业物品制造公司的市场领先地位和可持续市场占有率优势”，普渡大学，1984年。这篇论文分析了领先者、快速追随者和后期进入者。

● R.E. 迈尔斯和C.C. 斯诺，《组织化战略、结构和程序》，麦格罗-希尔，纽约，1978年。该书提出了四种竞争商业战略：前瞻者、防御者、分析者和反应者。这是根据产品-市场所在的领域和公司的地位而划分的。

^② Minnesota Mining and Manufacturing, 明尼苏达州矿产和制造公司——译注。

^③ 松下公司以其旗下的Technics和Panasonic而闻名。

你下次参观斯坦普尔斯公司^①时，请注意它的品牌在何处。你会发现，即使没有很强的品牌价值，或者鲜明的产品风格，但依附着 3M 的新产品及其定价体系，公司同样可以盈利。

公司如果想树立自己独特的特色，必须好好想一想什么叫做特色。绝对没有任何一个公司在所有方面都是全新的。一个公司的成功或失败，取决于它的业绩，这个业绩是和其他公司相比较而言的。在分配员工和时间、运用知识和花钱时，如果不问一问“我怎样才能比我的竞争对手做得更好呢”，那无异就是对资源的挥霍，就像过去一直做的那样——无的放矢。不过，幸运的是，很多公司在这方面还做得不错。回忆一下你上一次雇用或提拔副经理的情形吧。有没有人对你说过：“我们的这个副经理应该比竞争对手的那个副经理更好才行”？如果你找不到这样一个人，你还不如从竞争对手那里把他的副经理挖过来。

很少有公司在它们的发展计划里体现出竞争意识。在它们的计划里，无非都是这样一些内容：提高速度；把产品设计得更重或更轻或更便宜；获得 ISO^② 认证，或通过其他质量鉴定，或获得某种荣誉证书；提高与某类顾客的捆绑度，等等。当然，这些都是好事，值得去追求。但是，在所有这些事情当中，都蕴涵着竞争，即如何超越公司的现状。简单地讲，它们错误地选择了竞争对手。如何防止我们的公司步入歧途，去追求顾客所不屑的发展，在竞争中迷失方向，最后落得一败涂地？本书提供了解决该问题的方案。

结 论

今天，许多公司都在培养顾客忠诚感和加强客户关系等方面下大力气。这种关系营销，不论它叫什么名字，客户关系管理也好，电子客户关系管理（eCRM）也好，一对一营销也好^③，都把重心放在选择和留住个体顾客上。但是，完全只重视顾客——即使是个体顾客，也不足以保证公司能取得好成绩，因为竞争对手可能正在做着同样的事情，或许做得比我们还出色。但是，另一方面，对付这些不断变化的竞争对手可能是很难的，会花费大量的时间、金钱和精力。不过，有一条好消息：本书提

① Staples，美国文具零售巨头——译注。

② International Organization for Standardization，国际标准化组织。

③ 我们将在本书以后章节中对这种分类体系进行讨论。虽然许多公司把这几个术语看作同一事物，但它们其实是有差别的。在这里，我们暂时认为它们很近似。

供了这方面的知识和技巧，可以帮助你公司在竞争中顺利发展，并使得你的竞争对手很难击败你。本书探讨了如何识别哪些竞争对手对于你公司是最大的威胁（或机遇），如何去和它们开展竞争。绝大多数公司都能识别出这样的一个竞争对手（或者一群竞争对手），但是，它们并没有把这项工作同争取顾客这个原则结合起来，或者做得并不出色。本书旨在帮助公司把捆绑顾客和击败竞争对手这两项工作有机结合起来。正如巴菲特先生所言，对于一个公司及其利润率而言，最大的发展动力来自于竞争。

本书的体系

本书的体系如下：

在第一章中，我们分析竞争所发生的场所——新型的市场。这种市场不同于以往的任何一种类型。在当前拥挤的市场上，我们的竞争对手很多都来自非传统领域。为了赢得同一群顾客的青睞，他们与我们展开了殊死拼杀。在这种环境下，如果把注意力都集中在顾客身上，是很难保证公司在竞争中获胜的。

在第二章中，我们提出，公司应该采取双向战略，既针对它所重视的顾客，又针对它的竞争对手。我们认为，通过客户关系管理，把注意力集中在顾客身上，可以保证顾客利益得到最大满足，但把注意力投向竞争对手，则可以让公司得到极大的发展，同时受惠的还包括公司的职员、利益相关者和其他一些依赖该公司的人。我们提出了公司为了变得更有竞争力、并击败对手所必需的准备。

在第三章中，通过分析竞争行动与股东价值之间的关联，我们确认了这样一个观点：竞争视角为提高公司的利润和股东价值提供了巨大发展潜力。为了给公司创造新的商业价值，市场营销者应该把握好这种关联，并发掘出这种潜力。我们接着分析了竞争的性质所发生的变化，并指出，如果公司是把顾客和竞争对手都视为股东价值之来源的第一人，将会给公司带来巨大收益。

第四章更细致地讨论了如何瞄准竞争对手，并提出了一套击败特定竞争对手的计划框架。本章还进一步地提出了何如做调查、并制定计划——此计划可以帮助公司克服在市场上面临的种种阻碍。

第五章分析了竞争情报。竞争情报能够保证公司在竞争中做出正确决策。关于如何操作竞争情报——从建立一套强有力的情报系统，到实际搜集情报，本书提出了一整套方案。

如何与已确定的竞争对手开展竞争呢？第六章中概括了一套相应的战略和战术。

这套战略战术以提高顾客占有额为目的，以客户关系管理为原则，并在战略上提出了新的建议。

在第七章中，我们认识到：如果想要成功的话，只重视顾客的满意度是不够的，特别是当竞争对手比你更能迎合顾客时。在有些情况下，拼命努力的工作并不能保证一定能成功。有时，你必须击败对手，才能让自己立于不败之地。本章中提出了许多富有鼓动性的观点。

在第八章中，我们讨论不同于竞争的另一种替代性方案，即：分析了为什么、以及在什么情况下可以与竞争对手进行合作。我们注意到，有些竞争对手有助于我们更好地向我们最重要的顾客提供服务。我们管这种可以和我们进行互补的竞争对手叫补充者。我们还讨论了若干战略，采取这些战略，我们可以和补充者进行合作，这对双方都有好处。

第九章是本书的最后一章。它回顾了许多观点——新的和老的，并一一进行了评点，还对如何赢得明天的顾客、如何变得更有竞争力等有关议题进行了探讨。

本书是为了给你的公司创造新的价值而写作的。从这一点上讲，它是一本适用面较广的读物。所以，只有把它和你公司的实际情况结合起来，这本书的效用才能得到充分发挥。在阅读本书时，请记住在三个方面多留心：你要执行的项目；你所考虑的事情；你需要与别人讨论的话题。

如果你不吝赐教，愿意就本书中的任何一个方面与我进行讨论，或者与我约定公开演讲，或者与我进行面谈，我的联系方式如下：

伊恩·戈登 (Ian Gordon)

地址：加拿大安大略省康山市中央大街 1054 号 289 室

综合管理咨询公司

(英文：Convergence Management Consultants Ltd.)

1054 Centre Street, Suite 289

Thornhill, Ontario, Canada L4J 8E5)

电话：905 - 881 - 7463

传真：905 - 881 - 8545

私人邮箱：gordonih@aol.com

网址：www.converge.on.ca

致 谢

对于我这些年来的客户，我一直心存感激之情。能和你们一起工作，是我的荣幸。我要特别对以下公司表示感谢：加拿大铝业公司（ALCAN: Aluminium Company of Canada），美国技术公司（Ameritech），苹果电脑（Apple Computer），康柏贝茨（Armada Bates），加拿大贝尔公司（Bell Canada），加拿大邮政公司（Canada Post Corporation），加拿大广播公司（Canadian Broadcasting Corporation），卢森堡货运航空公司（Cargolux），克莱斯勒公司（Chrysler），国际商用风扇发动机公司（CFM Majestic: Commercial Fans Motor）、CGI 集团公司、美国康柏公司（Compaq Computer Corp.）、加拿大 Delano 科技公司（Delano Technology）、美国安永咨询公司（Ernst & Young）、美国爱斯公司（Ethyl Corporation）、益百利信用资讯公司（Experian）、Fastforms、福特汽车（Ford Motors）、G - Comm 营销公司（G - Comm Marketing）、通用电器（General Electric）、美国固特异轮胎公司（Goodyear : The Goodyear Tire & Rubber Company）、惠普公司（Hewlett - Packard）、IBM、美国柯达公司（Kodak）、毕马威国际会计公司（KPMG）、美国加州微波数据公司（MDS: Microwave Data System Inc.）、微软公司（Microsoft）、加拿大敏迪网络公司（Mitel）、北美裘皮协会（NAFA）、国际科技公司（NCR）、加拿大北电网络（Nortel Networks）、安大略电力厂（Ontario Power Generation）、帕克哈尼芬国际公司（Parker Hannifin）、美国 Sprint 公司（Sprint）、东芝（Toshiba）、沃尔特斯 - 克鲁维尔集团（Wolters - Kluwer）和施乐公司（Xerox）；我还要感谢加拿大政府、安大略省政府、纽芬兰省政府和美国爱荷华州政府；我还要感谢许多经营汽车生产、汽车零售和重型装备及资源的公司和协会；我还要对许多其他来自不同国家、大小不一的公司和行业表示我的谢意，能和你们一起工作是我一生中极大的光荣。

伴随着我的客户和同事的参与，咨询工作就像一次令人愉悦的旅行。和这些富有天分、带着浓郁地方特色和充满想象力的同事一起在综合管理咨询公司工作，简直就是一种享受。我要感谢以下这些实践能力极强的领导者：杰里米·福克斯（Jeremy Fox）、鲍勃·纳夫（Bob Love）、莱昂·儒克（Leon Rucker）、鲍勃·斯坦西（Bob Stacey）和艾德·斯塔（Ed Starr）；我还要对那些富有个性的专业人士表示感谢，我与他

们已结下深厚的友谊，这种友谊、指导和合作对我起着极大的作用。我要特别地感谢比尔·班德（Bill Band）、亚历克斯·宾克（Alex Binko）、亚历克斯·布鲁纳（Alex Bruner）、克莉丝·格利（Chris Green）、彼特·荷尔德（Peter Held）、维查雅·乔格（Vijay Jog）、戴维·利特尔（David Little）、麦克·麦克格鲁（Mike McClew）、马克·纳斯比特（Mike Nesbitt）、斯蒂文·罗森博格（Steve Rosenberg）、贾格·谢斯（Jag Sheth）和查尔斯-圣安东尼娅·琼（Charles - Antoine St. Jean）。

我还要感谢我的家人：乔安妮（Joanne）、劳伦（Lauren）和伊万（Evan），感谢你们一直以来对我的宽容。有了你们的支持，一切都变得容易起来。

最后，我要对威利出版公司（John Wiley and Sons）的一些专业人士表示感谢，特别是凯伦·密尔勒（Karen Milner）、伊丽莎白·麦克科迪（Elizabeth McCurdy）和诺·爱德华（Ron Edwards）。他们耐心、善意和细致的指导使得本书得以顺利完成。