

ZHUOYUEJINGLIRENZHI
卓越经理人之
竞争性管理技术丛书
JINGZHENGXING GUANLIJISHU CONGSHU

清华大学中国经济研究中心组织翻译

TURNING INTELLIGENCE
INTO SUCCESS

竞争 对手分析

戴维·赫西 | 著
珀·詹斯特 | 著
高文瑾等译 宁向东校

COMPETITOR
ANALYSIS

COMPETITOR ANALYSIS

COMPETITOR ANALYSIS

经济科学出版社



宁向东 夏冬林 主编


竞争对手分析

COMPETITOR ANALYSIS

戴维·赫西 | 著
珀·詹斯特 | 著

高文瑾 杨玲 李刑西
马晓慧 吕杰 杨隽
何京 陈晓荣 译

宁向东 校

 经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

竞争对手分析 / (美) 赫西, (美) 詹斯特著; 高文
谨等译. —北京: 经济科学出版社, 2004.7

(卓越经理人之竞争性管理技术丛书)

书名原文: Competitor Analysis: Turning Intelli
gence into Success

ISBN 7-5058-4282-X

I. 竞… II. ①赫…②詹…③高… 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 057842 号

责任编辑: 龚 勋 王 岩

责任校对: 杨晓莹

版式设计: 代小卫

技术编辑: 董永亭

竞争对手分析

戴维·赫西 著
珀·詹斯特

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: www.esp.com.cn

电子邮件: esp@esp.com.cn

北京天宇星印刷厂印刷

河北三佳集团装订厂装订

787×1092 16 开 20.75 印张 240000 字

2004 年 7 月第一版 2004 年 7 月第一次印刷

印数: 0001—5000 册

ISBN 7-5058-4282-X/F·3558 定价: 35.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

序

尽管关于竞争对手分析的著述汗牛充栋，我们却很难找到一本非常实用的教科书，既涵盖竞争对手分析领域的诸多命题，又能引用大量的事例和案例加以论证。在竞争对手分析领域足以称道的好书很多，这些书有助于澄清我们要讨论的许多概念，但它们对这些概念在实际中的应用却缺乏关注。换句话说，什么是竞争对手分析、为什么要进行竞争对手分析在这些书中已经介绍得很详细了，然而何时需要进行竞争对手分析，以及如何进行竞争对手分析却鲜有提及。而后者才是企业真正需要的，也是最具实用价值的。因此我们撰写了这本书。

在进行竞争对手分析方面，作者既有坚实的理论基础，又有丰富的实践经验。珀·詹斯特在商学院担任多年教授职务，同时参与并主持了很多该领域的咨询工作。戴维·赫西现任商学院的访问教授，同时是美国一家管理咨询公司的欧洲主管，因此得以将理念运用于实践，并为许许多多的客户企业进行管理培训。与此同时，两个人都具有丰富的国际经验。

每个人都可以借助书籍来弄清竞争对手分析的主要概念，而我们将通过介绍一些案例，从实战的角度重新诠释这些概念。这些实战方法已被许多机构所广泛使用，所以它们可以说是历经考验，并由此得以进一步改进。

本书从讨论竞争对手分析的理论基础开始，第2章着重从进攻和防守两个角度考察竞争战略的相关问题，特别强调了对于竞争对手的研究不能掉以轻心。

第3、4章主要介绍的是行业分析。首先引入了行业分析的基本原则，而后详细阐述了如何运用这些概念解决实际问题。第4章介绍了一种进行信息分析和信息沟通的工具，这在咨询业务中非常实用。

关键成功因素分析对研究企业自身和竞争对手都很重要，这些问题将在第5章详细讨论。

接下来的三章将关注的焦点从行业分析/竞争态势分析转移到竞争对手本身。在这里，我们将介绍如何获取竞争对手分析所必需的信息，以及分析所使用的方法。同时还引用案例，详细阐述在实际的企业中如何进行竞争对手分析。在前两章当中，我们通过一种极富逻辑的方法阐述为什么竞争对手信息是可以获得的，以及这些信息是如何获得的。而在第8章，也就是案例分析部分，主要论述如何将行业分析和竞争对手分析结合起来，并说明如何获取和分析信息，并从战略角度加以运用。

第9章是一个案例，详细介绍如何将行业分析方法运用于国家竞争力分析。第10章非常重要，也更加贴近实务，这一章详细阐述如何搭建竞争对手分析的框架，以及在实际操作层面如何具体执行竞争对手分析。最后三章是案例研究，旨在说明如何将本书介绍的诸多原则和理念应用到复杂的实际情况当中。在这里我们给读者留下了许多思考的空间。

我们非常愿意撰写这样一本书，因为我们相信本书对理解竞争对手分析的实际操作大有裨益。最后，像所有的书一样，这里应该有一段谢辞：感谢建立基本概念使我们得以发挥的专家们，感谢从前和现在帮助我们完善这套分析方法的朋友们，感谢使我们得以获得宝贵实践经验的客户们。

珀·詹斯特 于丹麦哥本哈根

戴维·赫西 于英格兰赫山

关于作者

戴维·林西是一位知名的战略管理方面的国际权威，他在许多行业的大公司担任主管和顾问。他在 Harbridge House 效力 18 年，其中 14 年任 Harbridge 咨询集团的董事总经理。曾撰写和编辑过大约 30 本战略或管理发展的书籍。他是管理计划协会 (Management Planning Society) 的创始人之一，同时担任日本战略管理协会 (Japan Strategic Management Institute) 的理事，现在是诺丁汉商学院战略管理专业的访问教授。他还曾担任《战略性变革》杂志的编辑。现在，他的研究方向是战略分析方法的发展和运用，以及战略决策流程的改善。

珀·詹斯特是丹麦哥本哈根商学院的教授，现任瑞士洛桑工业管理和工业发展中心企业项目部副部长。他曾任国际管理发展协会 (International Institute of Management Development) 的教授，担任工业市场战略管理的项目主管。他曾在瑞士奥尔胡斯大学学习，并在匹兹堡大学获得战略管理和信息系统的博士学位。他曾先后出版了六本有关战略管理和产业营销的教科书，发表了很多战略

咨询和营销领域的论文和案例。他的研究方向是外部采购、工业企业设备管理和供应链管理。詹斯特博士的咨询客户覆盖了从高科技产业到食品加工以及消费品制造业的各种企业，而他本人还是—些商业机构的董事。

目 录

序 / 1

关于作者 / 1

1 ▶▶.....

竞争对手分析基础

“关键是你怎么看” / 2

分析的核心 / 3

决策层次 / 4

决策范围 / 5

顾客/市场范围 / 7

产品和技术范围 / 7

网络界定 / 14

时间跨度 / 15

当前影响竞争的潮流 / 15

学术方面 / 16

结论 / 19

2 ▶▶.....

进攻、防御或联盟

寻求竞争优势	/	21
进攻不是一切	/	24
威慑战略	/	26
进攻战略	/	29
正面进攻	/	32
侧面进攻	/	33
包围	/	34
扰乱战术	/	35
防御战略	/	38

3 ▶▶.....

行业分析：理解竞争环境的关键

行业分析的重要性	/	43
行业分析的概念	/	44
影响竞争地位的因素	/	46
行业内的竞争对手	/	48
购买商（这些因素的影响反 过来就适用于供应商）	/	51
进入壁垒	/	53
退出壁垒	/	56
替代品	/	57
影响者	/	58
行业和外部商业环境	/	58

生命周期与行业 / 60

什么是“行业” / 63

4 ▶▶.....

行业分析的实际应用

起始阶段 / 66

从大量信息中找到有用的东西 / 70

行业轮廓图 / 71

填充轮廓图 / 73

绘制战略集团图 / 77

采用动态的观点 / 81

5 ▶▶.....

在计划中使用关键成功因素法

关注种种战略成功因素信息 / 85

对设计过程的概览 / 87

设计战略性信息系统 / 89

第一步：明确设计过程的结构 / 89

第二步：确定影响事业成功的因素 / 89

第三步：制定战略计划或重新审视并
调整目前的战略计划 / 91

第四步：识别关键成功因素 / 92

第五步：明确责任主体 / 94

第六步：明确战略性业绩评价指标 / 96

第七步：制定报告程序 / 97

第八步：促进整个体系的应用 / 98

第九步：建立评价体系	/	100
结论	/	100

6 ▶▶.....

了解竞争对手：分析方法

我们需要方法	/	102
我们想从竞争对手分析中获得什么	/	103
建立竞争对手档案	/	104
市场定位图	/	112
组合分析图	/	113
顾客价值的来源：价值链	/	116
标杆管理	/	118
关于竞争对手的通讯材料	/	120

7 ▶▶.....

竞争对手分析的信息来源

法律义务和商业道德	/	122
竞争对手的信息是如何出现的	/	123
公司活动一定会留下痕迹	/	124
来自于市场的信息	/	126
产品分析	/	130
其他类型的调查	/	132
通过观察获得信息	/	132
企业自身的交流需要	/	134
投资者：现在的和潜在的股东	/	134
客户	/	136

雇员和潜在雇员	/	139
招聘广告也是竞争信息的来源	/	141
毕业生招聘活动	/	145
并非有针对性的对外交流	/	147
法定义务和协会规章	/	147
企业外部人士的活动	/	149
借助互联网进行竞争对手分析	/	150

8 ▶▶.....

进行竞争对手分析：一个典型案例

本章的讨论范围	/	154
分析框架	/	156
行业概貌	/	158
诠释行业分析	/	164
为竞争对手建立档案	/	167
确定竞争对手的业务范围	/	173
获得信息	/	174
建立竞争优势	/	178

9 ▶▶.....

国家竞争力评估：以欧洲为例

背景	/	182
衡量国家竞争力的方法	/	184
确定谁是读者、报告为谁而写	/	185
选择数据来源	/	187
确定竞争力的组成因素	/	188

数据匹配	/	190
数据处理	/	192
阐释结果	/	195
总结和分析	/	201
附录：竞争力因素所包含的变量清单举例	/	203

10 ▶▶.....

如何组织竞争对手分析

决策	/	208
协调人	/	211
常规的外部信息	/	211
市场调研	/	212
内部信息	/	213
信息的常规分析	/	214
决策与战略	/	215
更为复杂的企业	/	218
借助竞争对手分析构筑企业竞争力	/	219

11 ▶▶.....

欧洲葡萄酒行业

市场纵览	/	222
国际葡萄酒贸易	/	225
欧洲的葡萄园	/	230
葡萄的各种用途	/	233
产量	/	235
葡萄种植	/	236

葡萄酒酿造工艺	/	236
研发	/	237
产品种类	/	238
标准葡萄酒	/	240
优质葡萄酒与收购	/	240
欧洲消费者	/	242
外部力量	/	243
税收	/	243
健康问题	/	244
标签	/	244
分销	/	244
包装与后勤	/	245
零售分销的变化	/	247
分销方式转向大规模的零售	/	248
生产商直接销售的发展	/	250
欧洲葡萄酒行业的分销	/	250
欧洲的葡萄酒存货	/	251
市场促销和广告	/	252
树立品牌	/	253
潜在的进入者	/	256
竞争者选介	/	257
博若莱新酿: Georges Duboeuf	/	257
香槟: 法国路威酩轩集团	/	259
意大利的葡萄酒: Bolla	/	260

小型葡萄酒商 Cotes De Provence:

- Phillip Croce Spinelli / 262
 联合里昂公司 / 263
 Seagram 有限公司 / 264

12 ▶▶.....

世界调味品行业

- 调味品的重要性 / 267
 产品说明和产品规范 / 268
 竞争者 / 269
 顾客 / 271
 调味品的新发展 / 273
 全套解决方案 / 273
 产品创新 / 275
 延长产品线 / 276

13 ▶▶.....

西欧汽车租赁行业

- 细分市场 / 278
 使用范围 / 278
 使用目的 / 279
 主要区域市场 / 280
 市场展望 / 282
 行业结构 / 285
 销售和营销 / 288
 计算机预订系统 (CRS) / 288

往来公司业务 (Corporate Accounts)	/	289
君子协议	/	290
顾客直接租赁和电话预订业务	/	290
定价	/	291
其他营销工具	/	295
营业网点管理	/	296
汽车控制	/	297
车队管理	/	297
主要的竞争者	/	298
“四大汽车租赁公司”	/	298
艾维斯欧洲公司	/	301
赫兹欧洲公司	/	302
欧洲汽车公司和 Interrent 公司	/	303
巴吉特公司	/	304
其他国际公司	/	305
本地公司	/	305