

工商管理经典译丛·竞争力管理系列

竞争者

以才智、谋略与绩效制胜

Outwitting, Outmaneuvering, and Outperforming

COMPETITORS

[美] 利亚姆·费伊(Liam Fahey) 著

朱舟 译

中国人民大学出版社

工商管理经典译丛·竞争力管理系列

竞争者

以才智、谋略与绩效制胜

Outwitting, Outmaneuvering, and Outperforming

COMPETITORS

[美] 利亚姆·费伊(Liam Fahey) 著

朱舟 译

图书在版编目 (CIP) 数据

竞争者：以才智、谋略与绩效制胜/[美] 费伊著；朱舟译.

北京：中国人民大学出版社，2004

(工商管理经典译丛·竞争力管理系列)

ISBN 7-300-06144-3

I. 竞…

II. ①费… ②朱…

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 114897 号

工商管理经典译丛·竞争力管理系列

竞争者：以才智、谋略与绩效制胜

[美] 利亚姆·费伊 著

朱舟 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司

开 本 155×230 毫米 1/16

版 次 2005 年 3 月第 1 版

印 张 37.25 插页 2

印 次 2005 年 3 月第 1 次印刷

字 数 529 000

定 价 59.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

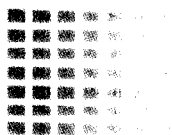
[内容简介]

本书反映了利亚姆·费伊先生在竞争者分析领域中近15年来的研究、咨询和教学成果。全书共分三个部分，主要内容包括：提供竞争者学习方法的相关概念；如何进行单个及多个竞争者分析；从组织视角突出分析当前和潜在竞争者存在的某些问题。

竞争者分析是企业管理者实现竞争制胜的必备管理工具。在本书中，你会找到众多有价值的工具，包括：

- 如何分析竞争者的市场战略、战略联盟、假设、资产、能力素质、技术和文化；
- 如何预测竞争者可能采取的战略行动及其影响后果；
- 如何预见发生在顾客、渠道、供应商及新兴市场中的变化；
- 如何分析本企业在与当前和新兴的对手竞争时，制胜或失利的原因或途径；
- 如何避免传统的竞争者分析中存在的典型误差。

本书适用于进行当前和潜在的竞争者分析的管理者和其他人士阅读，它对下列人士将特别有用：需要扫描、监控和预测竞争者的战略及行动的专业人员，以及在营销、制造、研究开发和工程等部门中需要在其专门领域内追踪竞争者活动的管理者。



译者前言

经营灵活的中小型企业如今正在与实力雄厚的大型企业贴身肉搏。无论企业规模的大小，没有一家企业能免于面对竞争的威胁。竞争使企业不断地处于饥饿之中，它迫使企业持续不断地寻找更优的战略、更大的市场、开发出顾客价值更高的产品和服务，以成本效率更高的方法来解决企业所面临的问题。在这场动态游戏中，没有人能停下脚步。

根据迈克尔·波特的理论模型，行业（企业）的竞争会受到五种力量的影响：供应商的市场力量、买方的市场力量、替代品的威胁、行业的潜在进入者以及现有行业竞争者的竞争状况。而本书的论题——竞争者，分析了这一模型中的两种重要力量，即当前竞争者及潜在竞争者对于企业成功的显著影响。

在竞争过程中，企业必须时刻将竞争对手的过去、现在以及未来的变化和战略举措放在心上，必须设法比其竞争对手更为成功地吸引、赢得和留住最终客户、分销渠道成员和供应商。企业在所有这些竞技场中的表现，将决定企业在市场中获得成功的深度和广度。市场环境、市场规则及不断涌现的富于创新精神的竞争者，都在向企业提出重大的挑战，即企业在市场竞争中应当如何通过有效的动态战略规划和执行，在才智、谋略和绩效三个方面超越竞争者。基于这一理由，很多在市场上居于领先地位的大公司都在着手进行某种形式的竞争者分析，但其活动往往存在着一定的偏差：

- 收集到了广泛的竞争者数据，但未能将这些数据有效地转化为关于竞争者当前及潜在行动的信息；



- 未能预测出竞争者可能采取的战略和行动，过多地提供标准化的数据；
- 未能就当前和新出现竞争者的战略及行动，提出正确的问题；
- 竞争者分析的进行未能与企业的战略思考实现统一。

由于上述问题的存在，企业的竞争者分析及竞争者情报未能如企业高管人员所愿，为企业高层和决策者提供切实、有用的情报，未能有效地影响企业的财务和市场绩效，并且，这也影响到企业竞争者分析部门的地位及所获资源的水平。这一现实为渴望市场成功的企业提出了一个问题：为了更好地面对 21 世纪的市场竞争，企业应当如何优化其竞争者分析及竞争者情报的利用水平？正是为了解答这一问题，利亚姆·费伊用长达 500 余页的篇幅，对竞争者分析的方法体系进行了全面、综合、系统的阐述。这一体系是利亚姆·费伊在竞争者分析领域长达 15 年的管理咨询、研究和教育的基础上，经整理提炼而形成的产物，它将识别关键性的竞争者数据与一系列的分析框架相结合，帮助企业发展形成科学有效的战略性认识。

竞争者分析是企业管理者实现竞争制胜的必备管理工具。在本书中，你将会找到众多有价值的工具，包括：

- 如何确定公司关于竞争者的情报需求；
- 如何描述和分析竞争者的市场战略、战略联盟和网络、假设、资产、能力素质、技术和文化；
- 如何预测竞争者可能采取的战略行动及其影响后果；
- 如何从关于竞争者的目标、思维定势、行为的有限数据中得出关键推论；
- 如何运用竞争者分析来预见发生在顾客、渠道、供应商及新兴市场中的变化；
- 如何分析本企业在与当前、新兴的竞争对手竞争时，制胜或失利的原因或途径；
- 如何避免传统竞争者分析中存在的典型误差。

全书由朱舟主持翻译并审校，其中部分章节（第 9 章、第 11 章、第 13 章和第 14 章）由上海财经大学国际工商管理学院李艳霞

翻译初稿，此外，黄志连、芮昱、朱玲、彭艇、刘雨眠等也都参与了部分初稿的翻译或文字录入。

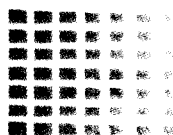
上海财经大学国际工商管理学院的杨公朴教授、王玉教授、王根蓓副教授对本书初稿提出了不少宝贵的意见，在此表示衷心的感谢。翻译是一项艰苦的、考验耐心和毅力的工作，我的先生唐晓东和我父母在此期间的支持，是我得以坚持始终的精神源泉。

由于时间紧迫、水平有限，在全书的翻译过程中难免会存在某种缺憾和不足，希望读者能不吝赐教！

来信请致：annez@vip.sina.com。

朱 舟

2004年7月



英文版序言

如果不考虑顾客和竞争者，任何一种商业（或非商业）背景下的战略都是毫无意义的。在产品市场中，战略的主要目的在于，与当前（和潜在）的竞争对手相比，本企业能为顾客提供更大的价值。在长期的提升和保持更大市场顾客价值的战斗中，一个普遍的、不可避免的挑战就是，如何保证总是在竞争中领先一两步。仅仅是模仿竞争者的所作所为无法带来上佳的财务绩效。

在市场中制胜的战略不是天上掉下的馅饼，不会自动掉入你的怀中。相反，它们源自于以才智、谋略和绩效战胜当前和潜在竞争对手的能力。在组织以才智战胜其对手时，一种具有创新精神的战略（可以产生独一无二的市场变化的战略）更有可能出现。组织通过预见市场条件的变化、识别市场机会以及确定如何比对手更快、更好地影响到市场的变化，也可以战胜其对手。

但比对手更精明本身并不足以导致市场成功。它还需要通过开发出合适的产品、与领导性的顾客合作、形成更有效的差异化以及更具策略性的管理战略联盟和网络，从而以谋略战胜其对手。

对于才智制胜和谋略制胜的最终检验，在于厂商能在多大程度上在市场结果、能力素质开发以及财务绩效上以绩效制胜。谁最先向市场中投放创新性产品？谁更快地渗透进入这一市场？谁形成了下一代竞争所需的能力？谁产生了更高的利润率和更大的盈利能力？

因此，综合全面地理解竞争者成为开发和执行市场制胜战略的一个必要组成部分。组织因此需要一个整体性的分析框架来识别和评价当前和未来竞争者在目前及未来可能使用的战略。本书的意图

就在于提供这一分析框架。

》 本书的关注点

竞争者学习的观念构成了分析框架中所包含的整体性主旨：创造出为决策者所用的知识，并通过从当前和潜在的竞争者的行为、言论和组织属性中的学习来影响决策过程。关于竞争者的学习本身永远不应成为目的。竞争者分析的目的不在于完成关于竞争者的学习；它是为了将这一学习用于制定正确的决策并比对手更快、更好地制定这些决策。

本书强调了分析和评价——将数据（由对竞争者的关注而形成）转化为与决策过程相关的成果。它因此突出了竞争者分析人员（不论是专业人员还是高管人员）在为组织各个层次的决策者提供这一增值服务中所起的作用。

》 竞争者学习的几项假定

在本书所倡导的竞争者学习方法的内容及其关注点中，隐含着几项假定：

- 竞争者分析必须同时关注当前的对手和潜在对手。
- 决策者需要在执行决策之前，学习并了解竞争者的行动。
- 与竞争者的未来方向和行动相关的学习，往往与来自竞争者当前和以往状态及行动的推论存在很大差异。
- 竞争者分析应当导致关于更广大的竞争竞技场（顾客、渠道、供应商、技术及竞争动态）的广泛学习。
- 只有在掌握了当前和潜在竞争者的相关知识的基础上，任何一个组织才可能真正地了解其本身。
- 学习是在经历评价过程后才出现的，而不是由对竞争者的当前和未来状况的描述激发出来的。
- 竞争者分析应当导致对未来可能的决策的识别，并重新构建



某些现有的决策。

这些假定在很多方面与当今很多组织所做的竞争者分析或竞争者情报工作相冲突。特别是：

- 分析的导向往往在于提炼并使竞争者数据臻于完美（而非得出可以确定该数据是否值得收集的初始推论）。
- 竞争者分析成果往往长于描述（是什么），而谄于对影响意义的评价（会如何）。
- 存在一个普遍流行的假定，即数据的价值取决于它的广泛性和精确性（而非它对决策过程的贡献）。
- 学习来自于对较小规模的竞争对手的关注，而新兴的和潜在的竞争对手、功能替代性对手、甚至于创造出的竞争对手则受到了极大程度的忽视。
- 对竞争者未来战略的各种备选预测方案所受到的关注程度较低。
- 人们很少强调将竞争者分析作为了解顾客、分销渠道、供应商、技术及市场变化等方面的来源。
- 与竞争者当前或潜在行动有关的备选的逻辑或推理，没有被创建出来或予以评价。

》》 本书的目的

本书的目的在于提供一套指导方法，任何一类组织中想要使用竞争者学习以达到以下两个相互关联目的的群体都可以使用它。这两个目的是：

- 学习关于竞争者、更广泛的竞争环境以及组织本身的知识。
- 利用这一学习过程来制定和执行决策。

特别是，本书的目的在于：

1. 提供关于竞争者学习在战略制定和执行中的作用的全面性概念和实践方面的了解。

2. 展开说明具体的分析工具和技术，这些工具和技术可以用于描述和评价当前和未来竞争者在当前及未来可能的状态。

3. 提出避免出现与竞争者分析有关的各种组织偏差的方法。

》 本书的目标读者

本书的明确对象是参与分析当前和潜在竞争者的管理者和其他人士。它对于下列人士将特别有用：

- 需要扫描、监控和预测竞争者的战略及行动的专业人员；
- 营销、销售、制造、研究开发、工程等部门中，需要在其专门领域内追踪竞争者活动的管理者；
- 需要了解应当提出哪些竞争者问题以及如何回答这些问题的
高管人员；
- 应客户要求，进行单个竞争者或竞争者群分析的管理顾问；
- 监控特定组织及其竞争者的证券分析人员及其他专业人员；
- 期望培养分析组织及其竞争者的能力的学者和学生。

》 本书的结构

本书分为三个部分。

第Ⅰ篇：竞争者学习框架，提供了本书所支持的竞争者学习方法的相关概念。第1章阐述了战略思考的框架，并介绍了才智制胜、谋略制胜和绩效制胜的观念。第2章对竞争者学习的模式予以展开。第3章阐述了第Ⅱ篇中展示的分析框架所使用的一些关键概念。第4章提供了关于信号的详尽说明，这一概念可能是解释和评价竞争者行动或意图的关键概念。

第Ⅱ篇：单个（及多个）竞争者分析，接着说明了如何分析单个竞争者（以及竞争者群）；如何识别一位竞争者的市场战略、活动/价值链、战略联盟和关系、网络、假设、资产、能力素质、组织基础设施和文化。这一篇的最后一章展示了如何运用情境来预测任何



一位竞争者可行的未来备选战略。第Ⅲ篇的中心议题在于评价，即识别影响意义。每一章都谈到了与竞争者、竞争性市场的未来状态以及你所在的组织本身有关的影响意义。

第Ⅲ篇：从组织视角看竞争者学习，突出了分析当前和未来竞争者时所涉及到的某些组织问题。它的目的在于展示如何避免关键性的偏差，而这些偏差在努力开发和利用竞争者知识的组织中是相当常见的。

》》 本书的研究、咨询与教学基础

本书反映了我在竞争者分析领域中近 15 年来的研究、咨询和教学成果。它的起源可以追溯到在 20 世纪 80 年代中期我所做的一个中型研究项目，当时我是西北大学凯洛格管理研究生院（Kellogg Graduate School of Management at Northwestern University）的一名教师。这一研究项目的目的在于调查各个公司在描述和分析其行业及更广泛的宏观环境时所使用的多种工具和技术。这一研究所得出的令人信服的结论是，大型的美国公司并未使用正式、综合性的分析框架来识别、评价和预测其当前或潜在竞争对手的战略和行动。

我起初将单个竞争者的分析框架的初步形式，在凯洛格管理学院的两个 EMBA 项目和两个 MBA 高年级学生项目中进行了检验。在 20 世纪 80 年代末期到 90 年代初期，这一分析框架的检验工作在波士顿大学进行进一步扩展和提炼。

在过去的 10 年间，我在美国、加拿大、欧洲和东南亚等国家或地区，在规划论坛（如今的战略领导论坛）、总裁联合会、商业市场研究所（位于宾夕法尼亚州立大学）以及中欧管理等组织的赞助下的多个公开学术研讨会上，进行了竞争者分析框架的演示或检验。在这些研讨会上，很多经理人的反应和答复，为持续地提炼和应用这些分析框架提供了极大的帮助。

将这些分析概念和框架应用于活生生的组织环境中，代表了最终的学习实验室——分析真实的竞争者问题及管理者团队所面临的挑战。在过去 10 年间，我幸运地参与了北美及欧洲分布甚广的多家

厂商的分析项目。

我最真挚的愿望是在经历了本书漫长的精神之旅之后，将会帮助并激发起组织识别和分析其当前及潜在竞争者的热情，并将这一分析作为提升组织本身的市场战略效力的重要手段。

» 致谢

本书的完成，首先应当感谢众多学者为书中所述的思考和分析所做的大量基础工作。尽管其人数过多而难以一一罗列，在此我仍要感谢其中几位，他们的工作对于书中部分章节的概念发展做出了特别贡献，他们是：Peter Senge（第2章）、V. K. Narayanan（第3章）、加里·哈默尔 Gary Hamel 和 C. K. Prahalad（第6章）、Michael E. Porter（第7章）、Benjamin Gomez-Casseres（第9章）、Ian Mitroff（第10章）、Kurt Christensen（第11章和第12章）、Gerry Johnson（第15章）和 Peter Schwartz（第16章）。

没有许多人的支持和合作，本书根本不可能完成。由于人数众多，此处无法逐个罗列其姓名。在此，我要真诚地感谢在过去10年间允许我在讨论会上测试、发展关于如何进行竞争者分析的思想和为经理人进行展示并开展咨询项目的多家组织。这些组织坚持不懈的探寻和质疑不断为我提供挑战，使我得以提炼和扩展本书所列表的各项工具和技术。

还有很多人为了本书的一个或多个章节提供了详尽的、富于建设性的意见，他们是：Lynn Behnke、Dave Burgess、Ben Gomez-Casseres、John Camillus、Kurt Christensen、George Day、Dave de Long、Phil Dover、Marjorie Lyles、Steward Early、Jeffrey Ellis、Sam Felton、Dick Hammer、Jan Herring、Bernie Jarowski、Gerry Johnson、John Martin、Bill Meinhardt、Tom Neubert、Tom Nagle、V. K. Narayanan、Jap Paap、Charles Perrotet、Farshad Raffi、Robert Randall、Aleda Roth、Allan Shocker、Dan Simpson、Tassu Shirvani、Rajendra Srivastava 和 Mohan Subrami。很少有作者有如此的运气，其作品中的各个章节可以被这些严谨认真的学者、实践者和咨询顾



问不断地加以锤炼。他们的深刻见解在本书中随处可见。再次感谢他们中的每一个人。

特别感谢我在西北大学和波士顿大学的多位 MBA 学生，作为课程项目的一部分，他们对这些分析框架进行了测试和修订。事实上，他们以多种方式使我增长了见识。

多米克·拉科斯和琼·卡沃吉安慷慨地花费时间，为我多次打印大量的文字和图表。他们的耐心和幽默感使我受益匪浅。

最后，谨将此书献给三个人，他们为这一历程赋予了意义：我的妻子帕特丽夏、女儿米歇尔和儿子凯文。至此，他们无需再问：你什么时候会完成此书？

利亚姆·贵伊

马萨诸塞州尼德姆镇

[译者简介]

朱舟，女，1999年于上海财经大学国际工商管理学院获经济学博士学位，现为上海财经大学国际工商管理学院人力资源管理系副教授。主要研究领域为人力资本投资理论和人力资源管理。出版专著《人力资本投资的成本收益分析》（上海财经大学出版社，1999年），教材《人力资源管理教程》（上海财经大学出版社，2001年），合译《交易成本经济学及其超越》（上海财经大学出版社，2002年）和《领导学：在经验积累中提升领导力》（清华大学出版社，2004年），并参与写作专业著作、教材多部，在《经济管理》、《财经研究》等杂志发表论文多篇。

工商管理经典译丛·竞争力管理系列书目

竞争者： 以才智、谋略与绩效制胜

竞争情报完全指南（第2版）

策划人：闻洁
责任编辑：陈晓清 高翔
封面设计：耀午书装
版式设计：楠竹文化



目录

第 I 篇 竞争者学习框架

第 1 章 以才智、谋略与绩效战胜竞争者	3
战略游戏	4
改变游戏进行的方式	13
获胜：以才智、谋略与绩效制胜	18
战略：对抗与竞争者	23
第 2 章 竞争者学习	28
竞争者学习模型	29
提炼“知识”的概念	38
学习与知识	41
作为一种学习来源的竞争者	45
竞争者学习的两种模式	49
学习过程：发现与修正偏差	53
小结	56
第 3 章 核心概念	61
在（竞争者）学习中概念的作用与重要性	62
竞争者分析：三个层次	63
分析者与决策者	65
高效率与有效力的竞争者学习	66
竞争者数据	67
生成竞争者信息	72

竞争者情报：使用中的知识	74
扫描：收集竞争者数据	76
监控：追踪竞争者的变化	78
预测：了解竞争者的未来变化	81
评价：确定竞争者变化的含义	83
小结	84
第4章 信号	89
了解信号的性质	89
信号分析过程	102
分析信号	110
信号分析中的偏差	115
小结	116
 第Ⅱ篇 单个（及多个）竞争者分析	
第5章 市场战略：范围与位势	121
市场战略要素	122
识别竞争者的市场范围	134
辨别竞争者的市场位势	142
小结	152
第6章 市场策略：目标体系	155
理解目标体系	156
识别目标体系	166
评价范围、位势与目标体系	174
市场战略评价中的某些偏差	185
小结	187
第7章 活动/价值链	190
理解活动/价值链	191
识别竞争者的活动/价值链	197
评价竞争者的活动/价值链	209
小结	224