

# 企業經營競爭分析

## — 如何增進競爭優勢 —

WILLIAM E. ROTHSCHILD 原著  
許 是 祥 翻譯

清華管理科學圖書中心

---

# 企業經營競爭分析

— 如何增進競爭優勢 —

---

中華民國七十四年元月初版

版權所有・翻印必究

清華管理科學叢書

# 企業經營競爭分析

## —如何增進競爭優勢—

原著書名：How to Gain(and Maintain) the  
Competitive Advantage in Business

原著者：William E. Rothschild

翻譯者：許 是 祥

發行者：清華管理科學圖書中心

台北市貴陽街二段九六巷四號

電話：3147527・3146651

郵政劃撥帳戶第0112908-8號

每冊新台幣三二〇元

地址：台北市愛國西路九號奇美大樓二樓

電話：3147527・3819816 郵撥帳號：0112908-8

# 自序

過去二十年間，著者一直從事策略和規劃的工作；先後曾協助甚多企業機構高階層及作業階層的經理人。著者擔任的工作，包括寫作、講授、顧問、和實務，親身體驗了策略各方面的進步；惟有一端為例外；那就是：有關競爭力的評估課題，以及如何運用此項評估，以瞭解一個事業“競爭優勢”的問題。

本書的目的，即在於補救此一缺失，期以協助企業界認清其面對的競爭對手，並作研判和分析，改善本身的競爭地位。著者特別致力於“競爭”及“競爭對手”的探討；並提供各項實際的技術，以求知己知彼，百戰不殆。因此本書各章均經刻意編排，務使讀者能有循序漸進之樂，逐步改進策略的制訂及執行。

本書不以理論為基礎，而悉以經驗及應用為主。本書介紹的各項方法和觀念，均經實務的驗證，確為有助於策略的改善、途徑的追尋、時機的選定、及實際的執行。本書提示的各項方法，前後均相連貫；應用上必可收完整性及系統性之功，堪稱為邏輯而不機械化。所謂競爭優勢，事實上應該是歷經思考、評價、和辛勤作業後所產生的結果；相信本書必能對讀者的知己知彼有極大的幫助。

著者 William E. Rothschild

# 企業經營競爭分析

## —如何增進競爭優勢—

自序

### 第一章 競爭和求勝

美國曾是競爭中的一大贏家 .....	2
業者何以疏於策略競爭的思考 .....	3
• 事業成功造成的鬆懈 • 忽略了顧客需要的變化	
• 徒然搜集資訊而疏於搜集情報 • 資訊搜集未循 合法途徑 • 不瞭解競爭分析的真正價值	
競爭分析的方式 .....	9
• 競爭戰場的描繪 • 贏家和輸家的分析 • 整個產 業情況的研究 • 業者特性變數的研究 • 競爭對手 的深度評估 • 競爭與競爭對手的涵蓋	
競爭分析不是財務分析 .....	16
本書各章的結構大要 .....	16

### 第二章 競爭戰場的描繪

描繪戰場的必要 .....	17
• 競爭戰場地圖的意義 • 你能從競爭地圖上得到 什麼？	
尚須進一步的規劃 .....	28
• 另一則示例：錄影產品	
本章的複習和應用 .....	32
• 第一步：總體地圖的繪製 • 第二部：較小市場 區隔矩陣的繪製	

### 第三章 輸家和贏家分析

認清競爭的輸家和贏家 .....	37
• 企業競爭勝敗的規範 • 表示贏輸的矩陣 • 資料應能相互比較	
探求成功或失敗的原因 .....	42
• 眼光、方向、及策略 • 對未來情勢的不同假設	
• 企業可資運用的資源	
成功因素可能改變 .....	56
• 自滿和恐懼 • 長江後浪推前浪 • 經營環境的變化 • 創新性的追隨仿倣	
本章的複習和應用 .....	60
• 第一步：決定贏家和輸家的規範 • 第二步：繪製一幅一目瞭然的矩陣 • 第三步：探求贏家同業成功的原因 • 第四步：研究各項成功因素未來是否變化 • 分析後產生的結果	

### 第四章 盟友可能成爲敵手

整個業界的分析 .....	65
• 業界總圖的運用	
業者爲何改變經營方向 .....	69
• 安全和保障的顧慮 • 經濟利益的增大 • 能力和創新的發揚 • 策略方針的改變	
改變方向的時機 .....	79
何以應重視同業的動向 .....	80
業者應如何因應 .....	82
本章的複習和應用 .....	84
• 第一步：繪製一幅業界全圖 • 第二步：認明各	

- 類別中的領導業者 • 第三步：領導業者的分析 •
- 第四步：認清各類業者的力量 • 第五步：防阻  
對方轉向或減低損害 • 分析後產生的結果

## 第五章 競爭對手的矩陣分析

競爭對手的特徵變數 .....	90
專業公司和多業公司的分析 .....	91
• 汽車製造業 • 事務機械業 • 林產製造業 • 消費 者電子產品製造業	
專業和多業的比較 .....	95
地理位置的分析 .....	100
• 國內企業 • 多國企業 • 準國際性企業	
怎樣繪製競爭分析的矩陣 .....	105
• 矩陣分析的示例	
競爭策略的運用 .....	114
小型企業的競爭矩陣 .....	115
本章的複習和應用 .....	117
• 第一步：繪製一幅貴公司的競爭矩陣 • 第二步 ：競爭矩陣的分析 • 分析後產生的結果	

## 第六章 競爭策略的研究

競爭對手的深入分析 .....	121
• 分析對象應有選擇 • 分析的繁簡應作審慎的決 定	
如何分析競爭對手 .....	124
• 認清對手的優先 • 分析對手的地區計畫 • 瞭解 對手管理階層的背景 • 探尋對手的決策制度 • 分 析競爭對手的綜合看法	

競爭對手的策略主導 .....	150
• 產品基礎的策略主導 • 行銷基礎的策略主導	
• 生產基礎的策略主導 • 財務基礎的策略主導	
本章的複習和應用 .....	162
• 第一步：對競爭對手的評估 • 第二步：認清競爭對手的策略主導 • 分析後產生的結果	

## 第七章 競爭對手的執行策略

競爭對手的產品策略 .....	169
• 產品地位的策略 • 產品開發的方式 • 產品線的選定和範圍 • 經營策略及策略主導的一致性 • 競爭對手產品策略分析表	
競爭對手的行銷策略 .....	186
• 中間商的策略 • 銷售人力的策略 • 促銷策略	
• 產品價格策略 • 服務的策略 • 競爭對手行銷策略分析表	
競爭對手的製造策略 .....	207
• 是生產業者還是供應業者？產品如何產製及及在何處產製 • 生產彈性的策略 • 產品品質的策略	
• 生產力及成本的策略 • 原料、物料供應的策略	
• 存量及供貨的策略	
競爭對手的財務策略 .....	214
競爭對手用人及組織環境的策略 .....	216
競爭對手的對外策略 .....	220
本章的複習和應用 .....	221
• 執行策略分析之其他用途	



## 第八章 策略的檢討和制訂

各項分析技術的總檢討	227
• 競爭戰場和使用人的分析 • 全面業界的分析	
• 競爭對手業者特性變數的分析 • 競爭贏家和輸家的分析 • 深入的分析	
個案研究示例	232
個案 1：環宇機具公司	232
個案 2：中美國民銀行	247
個案 3：柏森電腦公司	262
個案 4：一家本地的零售業者	277
本章的結語	283

## 第九章 競爭情報的來源

情報不只是搜集資料	285
投資人的情報來源	287
• 競爭對手對投資人的報告 • 投資人對競爭對手的看法	
公共大眾的情報來源	304
• 競爭對手對公共大眾的透露 • 公共大眾對競爭對手的看法	
有關業界的情報來源	319
• 同業公會及專業協會 • 供應商及承售商 • 同業公會的報刊 • 顧客和外包商	
政府的情報來源	323

## 第十章 著者實際經驗的提示

- 應予避免的事項.....329
- 勿求篇幅過大 • 勿僅針對一家競爭對手 • 勿濫用剪報資料 • 勿將諸事全部委託層次過低人員 •
  - 勿輕視填表的工作 • 勿過份苛求數字的準確精細 • 勿僅分析過去和現在，而疏忽了未來
- 進行步驟的建議.....331
- 第一步：策略課題的澄清 • 第二步：各方資料差異的檢討 • 第三步：分析小組的會商 • 第四步：由過去到未來 • 第五步：下一步如何？
- 常保資料的更新.....340

# 第一章 競爭和求勝

本書討論企業競爭，包括如何立於不敗之地及如何求勝。企業機構之所以能在競爭中取勝，端在於其是否能站穩競爭的地位；是否能認清、創造、及維護其競爭優勢。競爭中的贏家，必為其中能保持警醒、不忘競爭局面的一方；因此企業機構必須認清及監視其當前的競爭對手，以及新生的或潛在的競爭對手。所稱“認清及監視競爭對手”，正是競爭策略思考的核心要義；企業機構之所以能瞭解市場客戶對運用資源的關係，也在於此。企業機構倘能明確認清及監視其對手，當必須追問下列問題：



- 市場客戶購買的是些甚麼？
- 市場客戶的需要，應如何給以滿足？
- 同業中那一家經營得最是有聲有色？
- 相形之下，本公司的情況如何？
- 本公司的競爭地位應如何改變，始克成為競爭中的贏家？

所謂競爭性的策略衡量，其主要的觀念，厥為比較及認清敵我雙方的相對地位，及認清我方應有的改變，以加強我方的地位。

## 美國曾是競爭中的一大贏家

自從第二次世界大戰結束以來，幾乎在各行各業中，均以美國的企業機構獨拔頭籌。（例如汽車工業界的“四大巨擘”，不但瓜分了整個美國市場，且已控制了若干歐洲的公司。美國汽車業在歐洲，各方面均高居領導地位，僅有少數專業廠家例如洛斯勞斯 (Rolls Royce) 及賓士 (Mercedes-Benz) 為例外。歐洲汽車工業間的競爭，只是美國業者間的兄弟鬩牆。日本業者當初根本不是對手。一九五〇年代日本汽車業者首次打進美國市場時，美國業者仍未將日本放在眼裏。然而，時間不出二十年，整個局面發生了巨變。時至今日，汽車工業的競爭中，日本和歐洲的業界，反而成了贏家。當年的“四大巨擘”，演變成只剩下“兩家又半的贏家”了。）曾幾何時，鋼鐵業、紡織業、工廠設備製造業、電器製造業、和家用耐久性消費品業等等，也相繼出現了新局面。美國的許多公司，一而再、再而三地在競爭中失利；甚至美國的國內市場也告淪於他人之手。這是一大威脅，也是一大挑戰。考其緣由，實係來自當年名不見經傳的外國公司；而且當年的規模猶小，沒有引起美國業者的重視。

這段經歷，真是不堪回首。但我無意於此批評美國的公司，打擊美國的公司；也無意於此長他人志氣、滅自己威風，讚揚日本和歐洲的業者。我撰寫本書的目的，只在藉此說明策略思考的重要，並提出若干因應之道，以供目前在競爭中仍操勝券的業者，和目前已開始承受挑戰、必須戮力求勝的業者的參考。（策略競爭的思考，為勝利成功的關鍵。）我們不能不承認其價值，不能不對此立定承諾，也不能不迅

予尋求適當的助力。尤有進者，所謂策略競爭的思考，及此項思考所依賴的情報和分析，乃整個組織中自上而下整體性的責任；絕不可能“授權”由部份專家，絕不可能囑由組織中某一部門擔任，例如企劃部門、財務部門、或行銷部門等是。這是一樁長期持續性的任務，而不是僅須在“一年之始或年度結束”時處理的任務。忽視此一任務者，或低估此一任務者，均難免在競爭中淪為輸家。

## 業者何以疏於策畧競爭的思考

讀者讀畢上文，倘再回想讀者服務的貴公司或貴機構的實況，或不免有於我心有戚戚然之感。讀者大概應該同意：許多公司或機構並未重視這一項如此重大的思考，甚至於根本未曾思考。為甚麼呢？為甚麼許多事業機構沒有正視此一任務？為甚麼許多事業機構，不由較高層次來處理，而交付給基層單位？茲提出數項理由如下，及說明應予改進的對策；並作為本書的骨架。

### 事業成功造成的鬆懈

上文討論美國企業於戰後高度成功，其後落敗於他國之手，正反映了美國業者高層主持人對策略競爭思考的忽視。美國企業機構執世界同業之牛耳，安享贏家的威風，證明了他們能在競爭中取勝。因此，勝則驕，他們便不將競爭對手放在眼裏了。這種心態，造就他們忘記了“成功不一定能長期保持”。因此，他們妄自尊大，將當年成功的因素拋之腦後了。當年他們的成功，或係由於生產力的旺盛、創新的努力、高效率的行銷，或其他……的因素。他們忘記了他們之所以有力量，乃是相對比較之下的力量；而力量可能消退，競爭也可能轉

趨激烈。因此，勝利帶來了鬆懈，終而促成了致命。

而且，贏家最為脆弱，每遇情勢變化，總必造成重大損害。美國的業者，有意無意間每以為別人的新產品或代替品不能成氣候，不至於成為他們的對手。新科技的發展，一再印證了美國業者的此一心態。為甚麼許多美國大企業，例如IBM，一再錯過了許多發展新產品的大好機會，終而至於退居人後，正是此一驕佚態度的結果；例如文字處理、個人電腦、電腦輔助設計（CAD）、和電腦輔助製造（CAM）等是。

這是給我們的一大教訓，其意義至為明顯：策略競爭分析極其重要，挑戰者固不可忽視，擂台主也不可等閒視之。

### 忽略了顧客需要的變化

第二項理由，是美國業者忽略了或低估了顧客的需要，顧客的關切，和顧客的困難。基於此，業者乃遭受了打擊，嘗到了挫敗，為他人所取代。須知所謂策略競爭分析，無法與顧客分析分開。競爭分析和顧客分析是一而二、二而一，是相互關聯的；惟有兩者兼顧，始能預見未來的變化。新增的競爭對手，擁有尚未為人知的產品和服務；他們需要經歷相當長的一段時間，纔能認識顧客和滿足顧客。新對手之所以能獲勝，是因為他們表現了他們的獨特性，表現了他們的新價值，也表現了他們較低的價格。然而在一個產業逐漸步入成熟期後，顧客對於產品的獨特性、新價值、和低價格的興趣常呈下降；而業者另一種“我們提供甚麼、顧客便會購買甚麼，而非顧客希望得到甚麼纔會購買甚麼”的心態，反而開始滋長。這就是說，業者為甚麼疏於

策略競爭的思考；第二個理由，是因為業者忘了一個事實：競爭中取勝的重要因素，並不全在於業者本身的實力，而在於業者之間的相對實力。

### 徒然搜集資訊而疏於搜集情報

（資訊 (information) 不是情報 (intelligence)，兩者截然不同。倘誤以為資訊就是情報，則所謂競爭分析便將受害了。嘗見許多公司建立了一套極為優秀的資訊搜集和分析的程序，然而搜集和分析的卻不是情報。他們有一套制式化的步驟，如何搜集資訊，如何設置檔案，如何編撰報告；可是他們卻從來不曾過問獲得的資訊究竟代表甚麼意義，也從來不曾過問是否由獲得的資訊可以推斷本身的策略是否應有更張。許多公司頗能認清他們的競爭對手，對於對手的情況如數家珍。推銷人員每天都在市場上碰見同業公司的推銷人員。推銷人員每天接觸顧客，深悉同業產品的訂價方式，深悉同業產品強調的特性，也深悉顧客對每一家同業的印象和反應。工程人員也都能知道對手產品的設計和開發的過程。他們甚至於知道對手甚麼時候有甚麼新產品問世——也許由日常接觸的談話而探知，也許由閱讀對方出版物而探知。）

因此，問題不在於資訊不足。公司擁有的資訊已經夠多了。問題只在於有了這麼多的資訊，卻沒有作過有系統的處理，卻沒有用來作為制訂策略的依據。因此，資訊沒有成為有用的情報。

### 資訊搜集未循合法途徑

每論及搜集競爭資訊，許多公司便不由得想起所謂產業間諜，想起種種不合法、不道德的搜集途徑。事實上資訊的來源甚多，各有各

的優點和缺點。例如一般大眾、政府機構、投資機構、和內部來源，都有豐富的資訊。企業機構絲毫沒有走不合法、不道德的途徑的必要；而且事實上那也是愚不可及的途徑。

## 不瞭解競爭分析的真正價值

企業機構何以未能善用競爭分析，還有最後一項原因，是他們未能認識競爭分析的真正價值。競爭分析的用途甚廣。至少這是一項極有價值的工具，能為企業提供一幅新的視界，一幅不同的視界；能為企業指陳新的成功因素；能為企業衡量其在市場中所處的相對地位；能為企業預知未來的變動和後果；能為企業產生不同的策略對策；還能為企業構想應有的新策略，和新策略可能帶來的成果。換句話說，競爭分析的確具有甚高的酬償。企業機構果然能認清這些酬償，則其高階層自必能更堅定的承諾和更深度的參與。茲再將有關競爭分析所能產生的利益，一一分述如下。

### ◆企業的新遠景

同一類型的資訊，同一系統的資訊，提供多家不同的公司運用，各公司也必產生不同的認知。各公司所看見的企業新機會和新威脅，幾乎必然各有不同。例如汽車市場是同一個客觀的世界；但在福斯公司、豐田公司、和日產公司眼中所見必各有不同，美國汽車業的三強眼中所見也必各有不同。福斯公司、豐田公司、和日產公司，下的是小型車的賭注；而美國三強卻是看到了高馬力的大型車。但是看見小型車，並不意味是價格較低的經濟車。他們在車上附加了許多額外裝置——，有高級音響，有坐臥兩用座椅，有後窗的除霜器和雨刷；而且他們將這些附屬裝備視為應有的標準裝備。



又例如電視事業，日本人有一套不同的看法。他們看到的不是電視接收機的本身，而是許多附裝的裝置。因此，日本人為他們的錄影機和電視遊樂器創出了一個新市場。而且近年來日本人又為電視加裝了影碟機，出現了立體音響電視。今天的日本廠家，在這個市場上獨佔頭籌，已成為科技產品的泰斗了。）

因此，日本廠家分析競爭對手，找到了新的成長機會。同樣的道理，企業的威脅也復如此。通用汽車對這客觀世界的認知，便有別於福特和克萊斯勒。通用汽車看到了大型車的威脅；因此他們提早着手於產製小型車。輪胎業的固特異公司，也有一段同樣的故事。固特異大舉投資於輻射型輪胎時，其他輪胎公司仍在依然故我。

#### ◆經營成功的因素

競爭中的勝敗，受同業對手的影響者極大。例如某一業別，同業均競相作研究發展的投資，也許高達銷貨金額的百分之五或六；而貴公司是該業別的一員，那麼貴公司勢必也非對研究發展作巨額投資不可。常聽說某一業別為“資本密集”的產業，那是說，該業別業者間的競爭為資本密集的形態。汽車工業一向每隔兩年或三年，便推出一種新形式。因此業者的成本顯然增大。近若干年來，汽車業者群起產製省油小型轎車，遂使製造模具的成本大為升高。

此外有時或因競爭情勢，或因市場需求，業者常需擴大產能。有時還有部份業者建立了良好的政府關係，獲得政府機構的有力支持；如果貴公司的對手中正好有這樣的公司，那麼這也將成為一項成功的關鍵因素了。總之，競爭分析能使你認清楚這一類的成功因素，也可