

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

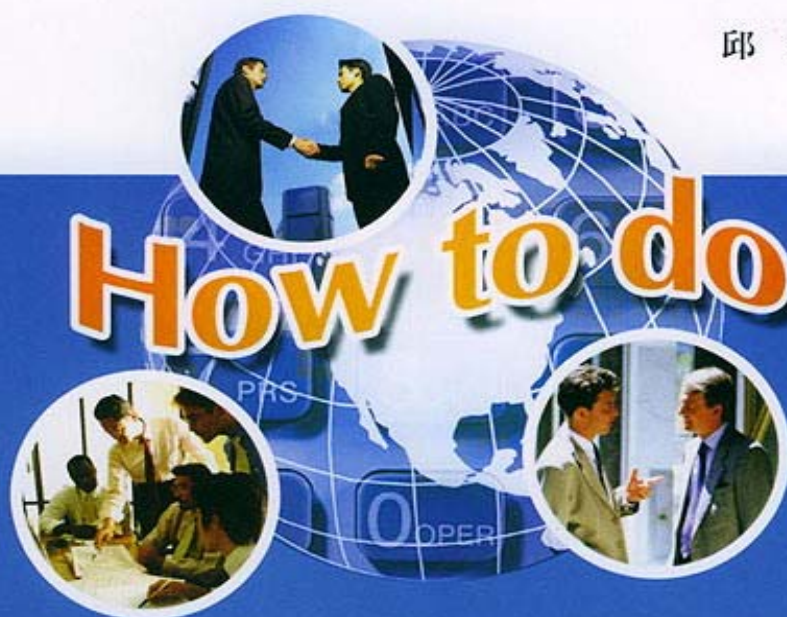
营销类 403

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional
managers

如何制定 市场竞争策略

邱 猛 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



美华论坛
www.mhjy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

市场是没有硝烟的战场，任何企业要在其中生存并获得发展，就必须学会竞争，并善于竞争。市场竞争策略作为企业整体策略的一部分，在赢得市场竞争中发挥着不可替代的作用。可以说，拥有好的竞争策略，企业在竞争中成功了一半。本书以现代企业竞争学和现代营销学的最新理念为指导，结合企业界的成功实践，分别对市场竞争定位...

第一章 如何进行竞争环境分析

技能点 1 如何进行宏观竞争环境分析

主 题 词 制定市场竞争策略·竞争环境分析·宏观环境分析

适用情景 当企业需要对自身所处的宏观环境进行分析时，查看此技能。

7 技能描述

环境是企业赖以生存的土壤。任何企业的生产经营活动都不可避免地会受到内外环境的影响。外部环境主要是指宏观环境。企业只有全面地、客观地分析和掌握外部宏观环境的变化，才能以此为基础，利用机会，规避风险，制定出企业的战略目标和实现目标的策略。分析企业所处的宏观环境，应该从以下几个方面着手：

1. 人口环境

企业要关注的第一个环境因素是人口，它包括：

（1）人口增长。人口增长的速度，对商业运作有很大影响。人口增长意味着需求增长。如果购买力足够，人口增长就意味着市场的增大；但另一方面，倘若人口的增长对粮食供应和各种资源的供应形成过大的压力，生产成本就会剧增而利润下降。

（2）人口年龄结构决定需求主流。自然人口的变化，反映在他们的年龄结构上。如在墨西哥，人口增长率很高但平均年龄很低，这样在墨西哥最重要的产品是牛奶、尿布、学校用品和玩具。又如：女性劳

动就业率的急剧上升，使得那些生产职业女性产品的公司获得了飞速发展。人口分布在很大程度上影响着企业进入或覆盖市场的成本。种族结构和收入分布则决定着企业经营品种的选择以及市场进入渠道。

（3）民族习俗。需求和市场因为种族不同而产生差异。各民族都有自己的风俗习惯，自己的宗教信仰，自己的语言或传统文化，有着与其他种族的差异性，因此也就产生了不同的特殊需求和购买习惯。

（4）教育水平。不同的教育水平会产生不同的需求和购买习惯。如：在我国尚有大量人群仅仅受过初等教育，这决定了职业教育培训市场快速增长的趋势；而大学及研究生扩招，使得受过高等教育的人口快速增加，造成对高质量书籍、杂志和旅行的需求增长迅速。

（5）家庭类型。随着社会多元化的发展，那种由丈夫、妻子、孩子、祖父母组成的传统家庭，已经不再是家庭类型的主流。现在的家庭包括：独身、单亲家庭、没有小孩的夫妇等等。各个家庭群体都有自己的需求和购买习惯，如：独身、分居、离婚者群体，需要较小的公寓，便宜的小型器具、家具和设备，小包装食品。

（6）人口地理迁移。如：大量农村人口涌入城市打工，到春节又返回老家与亲人团聚，这造就了每年一次极其庞大的春运市场。又如：居住郊区化的理念，使得部分收入高的人群从城市中心向郊区迁移，带动了郊区房地产、家用汽车、郊区旅游甚至野餐用具市场的增长。

每一个群体都有他们自己强烈的爱好和消费的特点，企业应该根据这些个性化的特点去设计产品，制定策略，以此来抓住市场机会，提升自己的竞争优势。

2. 经济环境

市场不仅需要人口，而且需要购买力。实际经济购买力取决于该地区的经济环境，即经济制度、经济结构、产业布局、资源状况、经济发展水平以及未来的经济走势等。

构成经济环境的关键要素包括：国内生产总值（GDP）的变化发展趋势、利率水平、通货膨胀程度及趋势、失业率、居民可支配收入水平、汇率水平等等。企业必须密切注意处于变化中的消费者收入与支出模式的主要发展趋势。

在众多的经济因素中，首先要分析的是宏观经济的总体状况。企业所在国家或地区的经济发展形势，是属于高速发展时期还是属于低速发展阶段，或者处于停止或倒退状态。一般说来，在宏观经济大发展的情况下，市场扩大，需求增加，企业的发展机会就多。如国民经济处于繁荣时期，建筑业、汽车制造、机械制造以及轮船制造业等基础产业就会有较大的发展。反映宏观经济总体状况的关键指标是国内生产总值（GDP）增长率，GDP 的增长速度通常又会受到政府赤字水平以及中央银行货币供应量的影响，这两者相互作用。

对于从事跨国经营的企业来说，还必须考虑的经济因素包括：关税种类及水平、国际贸易的支付方式、政府对利润的控制及税收制度等。有些国家的政府，有时会限制外方企业从该国获取利润，有时还要对外方企业所占有的股份比例加以限制。

3. 自然环境

自然环境包括企业所处的地理位置、气候条件变化以及资源状况。

（1）地理位置。企业选址是否靠近原料产地或产品销售市场，资源获取的难易、交通运输以及营销的成本等。

（2）气候条件及其变化。比如，气候趋暖或趋寒，会影响空调生产厂家的生产或者服装行业的销售，而四季如春、气候温和则会鼓励人们更多远足郊外，从而为与旅行、郊游有关的产品制造和劳务提供机会。

（3）资源状况。资源的蕴藏状况影响着所在地区经济组织开展活动的情况。资源分布还影响着地区工业的布局 and 结构，并决定着在不同地区从事不同产业活动的企业的经营成果。

另外，环境的恶化也是企业与公众所面临的一个主要问题。原料短缺、能源成本增加、环境污染以及在环境保护中政府使命的变化都会伴随着风险和机会。因此，所有企业，尤其是化工行业的企业，都必须对此予以高度关注。

4. 技术环境

技术环境不仅仅包括那些引起时代革命性变化的发明，还包括与企业生产有关的新技术、新工艺、新材料的出现和发展趋势及其应用前景。应该看到，当前技术环境的变化具有以下趋势：

（1）技术变革步伐加快。今天供应的普通产品中，有许多在三十年前闻所未闻。概念化与商业化之间的时间差正在迅速缩短；技术引入直至生产的时间差正在大大缩短。技术的发展速度，正在以几何级数进行。

（2）研究与开发预算增加。由于研发成本的大幅度增加，使得许多企业只满足于模仿，或者稍微做一些特性和式样的改进，企业所进行的研究，多数是防御性而非进攻性的。更多重要的突破是许多公司联合研究的结果。

（3）更多的技术革新规定。包括更完善的知识产权管理规定和更严格的关于产品安全、健康标准的规定。企业在提议、开发和推出新产品时，都必须了解这些规定。

5. 政治法律环境

政治法律环境是指对组织经营活动具有实际与潜在影响的政治力量和有关的法律、法规等因素。当政治制度与体制、政府对组织所经营业务的态度发生变化时，当政府发布了对企业经营具有约束力的法律、法规时，企业的经营策略必须随之做出调整。

具体说来，政治因素分析包括：国家和企业所在地区的政局稳定状况；执政党所要推行的基本政策以及这些政策的连续性和稳定性。这些基本政策包括产业政策、税收政策、政府订货及补贴政策等。就产业政策来说，国家确定的重点产业，总是处于一种高速发展的趋势，因此，处于重点行业的企业增长机会多，发展余力大。

另外，政府的税收政策会影响到企业的财务结构和投资决策，投资者总是愿意将钱投向那些具有高需求且税率较低的行业。

为促进和指导企业的发展，国家通过颁布相关法律、法规来实施影响。如：合同法、破产法、商标法、质量法、专利法和中外合资企业法等。此外，国家还有对工业污染程度的规定、卫生要求、产品安全要求、对某些产品定价的规定等。这类法规对企业活动也会有限制性的影响。

6. 社会文化环境

人们生活和成长在一定的社会环境中。这种社会环境使人们形成了基本信仰、价值观念和生活准则。价值观影响经济活动产业单位的文化类型和变化趋势，影响着社会成员对组织存在的理由和目标的认识；审美观念同样左右人们对企业活动方式及产品的态度与偏好。这些都会对企业制定经营策略产生影响。

在分析社会文化环境的时候需要注意：核心文化的价值观念通常具有高度的持续性。如中国人的传统美德孝敬老人，诚实，谦虚等等代代相传，经久不衰。而次文化价值观念则可能随着时间的推移发生变化，如 20 世纪 80 年代人们崇拜战斗英雄，到了 90 年代则欣赏影视明星等等。在这些变和不变之间会产生各种不同的需求趋势，不同的次文化人群会有不同的消费行为。企业抓住了这些需求，即可在竞争中立于不败之地。

企业的宏观环境虽然面比较宽，但对企业竞争策略的影响却是实实在在的，所以在思想上绝不能忽视。事实证明，成功的企业往往是那些能认识到在宏观环境中尚未被满足的需要和趋势并能迅速做出反应的企业。

9 牢记要点

分析组织所处的宏观环境应从以下几方面入手：

— 人口环境

— 经济环境

— 自然环境

— 技术环境

— 政治法律环境

— 社会文化环境

20 世纪 60 年代，有两个因素影响汽车工业，一是第三世界的石油生产被发达国家所控制，石油价格低廉；二是轿车制造业发展很快，多座位的豪华车、大型车盛极一时。但是，擅长于搞市场调查和预测的日本汽车制造商，看到的不是这些表面上的经济繁荣，而是透过现象的背后，分析种种迹象表明要发生全球性的经济危机，石油价格会大幅上涨。因此，必须改产油耗低的汽车才能适应能源短缺的环境。而且日本人还预测：随着汽车数量的增多，马路上车流量增加，停车场的收费会提高，因此，只有小型车才能适应拥挤的马路和停车场。再次，日本人分析了发达国家家庭成员的用车情况，主妇要上超级市场，主人要上班，孩子要上学，一个家庭只有一辆汽车显然不能满足需要。这样一来，小巧玲珑的轿车就能得到消费者的宠爱。

通过调查分析，他们较准确地把握了经济环境的变化趋势，进而做出了正确的决策。于是，日本制造的物美价廉的小型节油型轿车在 70 年代的世界石油危机中横扫欧美市场，市场占有率不断提高，而欧美各国生产的传统豪华轿车，却因油耗大、成本高，销路大受影响。

． 实践练习

请您做下面的实践练习题：

以下外部环境可能给组织带来一些影响，根据其影响效果，您认为应该采取怎样的应对措施？

1. 原材料所利用的自然资源有限。
2. 消费观念的变化影响市场需求的变化。
3. 人口数量、构成、特点影响购买行为和购买量。
4. 民族、宗教影响消费需求和购买行为。

5. 物质技术推动了新兴产业的发展，为企业提供了新的市场机会，但也会淘汰旧企业和产品。

参考答案：

1. 努力寻找可替代资源，以预防陷入资源短缺的困境（如用人造材料替代天然材料，用非金属材料替代金属材料），节约资源，讲求资源利用的效益最大化。

2. 对不同消费群体对象展开经营活动时，应有所侧重（注意经营活动，注意市场的差别性，进行市场细分，掌握不同需求层次的特点）。

3. 根据人口资料的变化，了解未来消费需求的市场变化趋势（如人口的进一步增长、城市化进程的加快，都预示着市场发展的潜力十分巨大；独生子女增加和老龄化，将引起市场机构的变化）。

4. 根据不同民族的传统和特点及其心态、观念变化，为其提供专门化的产品。

5. 加强组织的科研力量 and 创新能力，提高科研水平，大力培养研发人才。

技能点 2 如何进行产业分析

主 题 词 制定市场竞争策略·竞争环境分析·产业分析

适用情景 当企业需要对自身所处的整个行业进行分析，以判断自身所处的环境时，查看此技能。

7 技能描述

在分析了企业所处的宏观环境之后，现在我们来进一步进行产业分析，实际上就是企业的微观环境分析。它的内容主要是分析本行业中的企业竞争格局以及本行业和其他行业的关系。这些是企业制定竞争策略的主要基础。进行产业分析，需要考虑以下几方面的内容：

1. 潜在进入者的威胁

潜在进入者是指可能进入本行业而成为竞争者的企业。显然，潜在者的加入会导致竞争加剧，对行业内的现有企业构成压力。对潜在者的分析就是考虑、分析进入壁垒，即它进入本行业需要克服的障碍和付出的代价。具体有以下几个方面：

（1）规模经济。有些产业需要相当大的生产规模才能达到盈利，这对潜在进入者来说就意味着巨大的投入。如果以较小生产规模进入该产业，结果必然造成成本过高，在竞争中处于劣势。

（2）差异优势。差异优势是指该行业内的企业已经具有了产品信誉和用户忠诚度。这就迫使新加入者要用很大的代价来树立自己的信誉，转移现有用户对原有产品的忠诚，获得市场份额。这种努力通常先以亏损为代价，而且要花费较长的时间。

（3）资金需求。资金需求所形成的进入壁垒，是指在该行业中经营不仅需要大量资金，而且风险较大。如购买昂贵的生产设备，提供用户信贷；大量的存货占用资金等。

（4）销售渠道。建立新的销售渠道需要花费大量的人力和物力，而且行业内的销售渠道已经为原有企业服务，新加入者若想说服其接纳自己的产品，通常要付出较大的代价。

（5）专利保护。原有企业已经对产品的技术甚至外观设计都申请了专利保护，那么新进入者需要交纳一定的技术使用费，才能生产此种产品，否则就必须耗费巨大的人力和资金，自行开发新产品来抢占市场。

（6）资源供应。原有企业已经与资源供应渠道建立了稳定关系，致使新加入者较难获得资源供应。

（7）政府的政策与法规。政府的某些限制政策，比如进入某个行业需要向政府申请行业许可证等，也会使潜在者进入该行业的难度加大。

2. 现有竞争者之间的竞争程度

不同产业的竞争激烈程度是不同的，以下因素决定了产业内企业之间的竞争激烈程度：

（1）竞争者的多寡和力量对比。如果一个产业内主要竞争对手势均力敌，那么无论该产业内企业数目是多少，该行业内部的竞争必然非常激烈。在这种情况下，某个企业要想成为产业的领先企业或保持原有的高收益水平，就要付出较高的代价；反之，如果产业只有少数几个大的竞争者占据半壁江山，企业间的竞争便趋于缓和，获利机会就会增大。

（2）市场增长率。当一个产业处于快速成长期时，市场增长率较快，各企业可以充分利用自身的资金或资源优势发展自己，因此竞争相对缓和；而当市场增长缓慢时，现有企业将会集中力量夺取有限的市场份额，因而竞争加剧。

（3）固定成本和库存成本。固定成本高时，企业会为降低单位产品的成本而追求规模效益，增加产量，造成价格下跌，竞争激烈；库存成本高时，企业就会为尽快销售产品而不择手段，加剧竞争。

（4）产品差异性及转换成本。产品或服务的差异性低、转换成本小时，购买者的选择要素是价格和服务，这就会使生产者在价格和服务上展开竞争，使现有竞争趋于激化。

（5）产业对业内参与竞争企业的重要程度。产业对企业的兴衰至关重要，产业兴盛，那么产业内企业之间的竞争就会异常激烈，反复无常。

（6）退出壁垒。退出壁垒是指企业在退出某个产业时要克服的障碍和付出的代价。当退出壁垒付出的代价高时，经营不好的公司只得继续经营，这样会使现有竞争激烈化。

退出壁垒的主要来源有：专业化的生产设备或资产，清算价值低或者转产的成本高；退出费用，如劳动合同费、人员安置费等；战略协同关系；感情障碍，如退出产业影响职工的忠诚度等；政府和社会的限制，如政府担心增加失业人数、影响区域经济发展，可能会反对企业退出该行业。

3. 替代品生产者的威胁

替代品是指与本企业的产品具有相同或相似功能的产品。它们能满足消费者的同种需要，所以在市场上也形成竞争。如：航空客运在一定程度上是铁路客运的替代品。对替代品生产者的分析应该考虑以下因素：

（1）替代品的盈利能力。盈利能力越大，其价格优势就越大，对本企业产品的价格压力就越大。如果两种相互可以替代的产品，其功能可以给使用者带来的满足程度相似，但价格却相差悬殊，则低价产品可能对高价产品的生产和销售造成很大威胁。

（2）用户的转变费用。用户使用替代品的转变费用越小，替代品对本行业产品的威胁越大。

（3）生产者的经营战略和发展趋势。替代品生产者的经营战略越积极，发展越快，对本企业的威胁就越大。

4. 供应商的讨价还价能力

供应商是指企业生产活动所需的各种资源和服务的提供者。它包括原材料、设备、工具、能源、地产和房产等各类供应商以及为企业提供资金投入的股东、银行、保险公司、福利基金会，还有为企业提供人力资源的中介机构等等。供应商往往通过提高产品的价格，或者降低质量及服务的手段，来向企业施加压力。分析供应商讨价还价能力的大小时，应该考虑以下内容：

（1）供应商所处产业的集中程度。如果行业集中度比较高，即由几家大企业控制，供方就会提高自己的重要地位，迫使买方在价格、质量等条件上接受自己的条件。

（2）企业的进货渠道。如果企业长期从单一渠道进货，则其生产和发展必然在较高程度上受到供应商的牵制；如果货源广泛，则受到的影响就会减弱。

（3）产品差异化程度。如果供应商的产品之间差异性大，且不易寻找替代产品，企业的转换成本很高，则企业对供应品的依赖性就大，那么供应商就会处于优势地位，在交易中持强硬态度。

（4）供应商的前向一体化能力。供应商对买主行业来说，会容易生成前向一体化的威胁。这样，买主行业若想在购买条件上讨价还价，就会遇到困难。例如矿石公司想自己利用铁矿石炼铁，则对炼铁公司来说构成很大威胁。

（5）对供应商来说，所供应行业的重要程度。如果供应商向一些行业销售产品且在其总销售额中所占比例并不大时，供应商的讨价还价能力就会增加。

（6）对买主来说，供应商的产品是生产投入要素。这种投入对于买主的制造过程或产品质量有重要的影响，这样在无形中增强了供应商讨价还价的能力。

5. 买方的讨价还价能力

显然，企业的产品应该满足买方（包括顾客与销售代理商）的需要。但对于任何企业来说，买方代表着不确定性。他们的喜好会发生改变，他们总是想尽可能地压低价格，同时又要求很高的产品质量和服务水平，导致产业内企业在产品品质类同的情况下竞相压价，导致产业平均利润下降。分析买方的讨价还价能力，应该考虑以下因素：

（1）买方的总需求。包括市场容量的大小，总需求中有支付能力的需求的大小以及暂时没有支付能力的潜在需求的大小。

（2）买方的需求结构。主要考虑需求的类别和构成、购买力的变化趋势、用户类型、消费群体主要的分布点以及各地区的比重情况等。

（3）买方的购买力。主要分析购买力水平、购买力的变化趋势、影响购买力变化的因素以及这些因素本身的变化趋势。通过分析相关影响因素的变化，可以预测买方的购买力的变化，从而预测市场需求的变化。

（4）买方所购产品的差异程度。如果企业所提供的产品差异性大且难以找到替代品，则企业在和买方交易时就处于优势地位；反之，如果产品标准化程度高，则买方的选择余地就大，其讨价还价能力就强。

（5）买方对产品质量的要求。如果买方对产品的质量要求较高，那么买方对产品价格的敏感性会降低；反之，若对产品的质量要求并不苛刻，则其在采购时将会努力寻求价格最优。

(6) 买方后向一体化的可能性。如果买方后向一体化, 则他们有选择购买或自行生产的余地, 这就增强了他们对本产业的讨价还价能力。

6. 其他利益相关者的影响

政府机构以及企业的股东、债权人、工会组织等其他利益相关者, 对产业的竞争性质与获利能力也有着直接的影响, 在分析产业竞争状况时必须予以考虑。如: 政府可能为某些产业建立进入壁垒, 如药品、金融、铁路等; 也会通过制定法律、法规来指导或规范各产业企业间的竞争等。

一个企业在竞争中能否处于优势地位, 不仅取决于与同行业的现有竞争者的力量对比, 也取决于同其他力量较量、抗衡的能力。几种力量的交互作用, 决定了市场竞争的强度和企业获利能力的大小。

9 牢记要点

对产业进行分析, 应该考虑以下几方面的因素:

- _ 潜在进入者的威胁
- _ 现有竞争者之间的竞争程度
- _ 替代品生产者的威胁
- _ 供应商的讨价还价能力
- _ 买方的讨价还价能力
- _ 利益相关者的影响

. 实践练习

请您做下面的实践练习题:

1. 以下是对某大城市一家经营手机业务的企业所面临的竞争状况进行的分析。请您选择哪一序号对应的分析最为合理？

序号 行业内竞争者 潜在竞争者 替代品生产者 供方讨价还价能力 买方讨价还价能力 对竞争地位的分析结论

A 增加不多 很少 几乎没有 减弱 有所增强 巩固并略有提升

B 快速增加 很多 威胁不大 变化不大 明显增强 有明显下降

C 明显增加 较多 威胁很大 快速减弱 明显增强 略有下降

D 竞争激烈 存在 威胁不大 减弱 明显增强 快速提升

2. 根据本节所学关于产业盈利能力与六种力量的关系知识，请您做出判断。

行业进入壁垒低 盈利能力高 ☐ 盈利能力低 ☐

退出壁垒低 盈利能力高 ☐ 盈利能力低 ☐

供应商享有专利保护 盈利能力高 ☐ 盈利能力低 ☐

经销商联合起来 盈利能力高 ☐ 盈利能力低 ☐

产业内产品不易被替代 盈利能力高 ☐ 盈利能力低 ☐

利益相关者少 盈利能力高 ☐ 盈利能力低 ☐

参考答案：

1. B.

2.

盈利能力高的有：退出壁垒低；产业内产品不易被替代；利益相关者少。

盈利能力低的有：行业进入壁垒低；供应商享有专利保护；经销商联合起来。

技能点 3 如何进行竞争对手分析

主 题 词 制定市场竞争策略·竞争环境分析·竞争对手分析

适用情景 当企业需要对现有的竞争对手进行分析时，查看此技能。

7 技能描述

制定竞争策略的一项中心任务，是了解并分析竞争对手。分析竞争对手的目的，是了解每一个对手可能采取的战略行动及其成功的可能性；了解各对手对发生的环境变化可能做出的反应等。如果一个企业不知道在产业中与谁竞争，不知道竞争对手战略行动的意义何在，那么也就无从制定与之相对应的竞争战略和经营策略，夺取市场份额，获得竞争胜利也更无从谈起。所以，对直接竞争对手的分析非常重要。那么，具体的分析应该从何入手呢？

1. 认清真正的竞争对手

识别竞争对手未必如想像中的那么容易，因为真正的竞争对手不一定就是提供同样产品或服务的组织。公司实际的和潜在的竞争者范围是很广泛的，一个公司更可能被新出现的不知名的对手或技术打败，而不是被当前的竞争者。比如：当一个企业在某行业中处于极为有利的市场地位时，潜在的进入者不可能对它构成威胁，它真正的竞争对手则是那些高质量、低成本的替代品的生产者。根据产品替代观念，这里给出三个层次上的竞争对手划分方法：

(1) 品牌竞争。当其他公司以相似的价格向相同的顾客提供类似产品与服务时，公司应将其视为竞争者。如：被别克汽车视为主要竞争者的是宝莱、帕萨特、本田、雅阁等中档价格的汽车，而非奔驰、宝马甚至法拉利这样的高档汽车。

(2) 行业竞争。公司把制造同样或同类产品的公司，都广义地视为竞争者。如：别克汽车认为业内同行都是自己的竞争者。

(3) 市场竞争。公司可以更广泛地把所有能为同一类消费者提供相同服务产品的公司都作为竞争者。如：别克汽车公司可以认为自己不仅与汽车制造商竞争，还与摩托车、卡车、火车甚至小型直升飞机的制造商进行竞争。这种观念开阔了公司视野，会使其看到还存在更多、实际的和潜在的竞争者。

2. 建立完备的竞争对手信息系统

对竞争对手进行分析需要大量的信息资料。没有长期的、系统的信息资料积累，就不可能全面综合了解竞争者的情况，也就不可能制定有效的、针对性强的竞争战略。

竞争者的资料来源包括：竞争者管理层的公开讲话、经营业绩报告、财务报告及公开发表的战略规划，市场研究组织、金融机构、媒体等外部组织对竞争者的调查研究和评价等等。

3. 分析竞争对手的现行战略

对竞争对手现行战略的分析，目的在于揭示竞争对手正在做什么？它能够做什么？主要包括：竞争对手所采用的竞争策略；研究开发能力；产品设计、生产成本等因素在产品成本中所占的比重；价格制定；产品获利能力；产品市场占有率；产品在市场中的分布以及销售渠道和营销策略等。

4. 分析竞争对手对自身和所处产业的评价

一个企业对自身的评价，往往是其行为取向的表露。因此了解竞争对手对自身所处环境的认识，有利于正确判断竞争对手的战略意图。

例如：竞争对手如何看待自己在成本、质量、技术等方面的优劣势？竞争对手对行业及其他企业的评价是否准确到位？竞争对手如何评估同产业中其他企业的潜在竞争能力？是否过高或过低地估计了其中的任何一位以及竞争对手对产品未来需求和产业发展趋势的预测等。

5. 判断竞争对手的目标

在辨别了竞争对手的战略后，还要继续深入，对竞争对手的未来目标做出分析，判断它在市场上追求什么？这有利于预测对手对目前市场地位的满意程度，从而推断其下一步施行何种战略的可能性。

对未来目标的分析包括：财务目标；竞争对手所追求的市场地位目标；竞争对手领导者的个人背景、工作经验及他的个人行为对其组织目标的影响；竞争对手的管理层内部是否对其未来目标达成共识；竞争对手的组织结构、资源分配、价格制定、产品创新以及激励体制和财务制度等所有能对其未来产生影响的因素。

6. 分析竞争对手的潜在能力

潜在能力决定竞争对手对其组织战略行为做出变化的可能性、时间、性质和强度，这就决定了竞争对手日后的发展空间，所以分析潜在能力至关重要。

潜在能力分析主要包括：竞争对手的优势和劣势是什么，优势和劣势是否可能发生变化；在技术、融资、营销以及人才培养方面是否具有可持续发展的能力；在财务、生产和技术研发等方面是否具有对竞争者的行为迅速做出反应的能力；竞争对手适应宏观环境变化的能力以及它的持久力等。

只有对竞争对手进行透彻的分析，才能认清它的战略意图，并及时采取有针对性的竞争措施。

9 牢记要点

分析竞争对手应该从以下几方面入手：

— 认清真正的竞争对手

- _ 建立完备的竞争对手信息系统
- _ 分析竞争对手的现行战略
- _ 分析竞争对手对自身和所处产业的评价
- _ 判断竞争对手的目标
- _ 分析竞争对手的潜在能力

每个企业都会对自己和竞争对手有一定的评价，如果评价不准确的话就不能制定出有针对性的市场策略，导致在竞争中落败。哈雷公司是美国以前著名的摩托车生产商，20 世纪 60 年代，它对摩托车行业充满信心，而且对日本企业过于掉以轻心，认为它们不过是在起步学习阶段，对自己构不成威胁。然而，日本人一边低头哈腰地表示：“我们是后生。”一边却对美国人小瞧自己刻骨铭心：“看谁笑到最后。”经过 20 年的奋斗，日本摩托车终于在美国市场上占据了大片地盘，令美国企业头痛不已。

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

以下提供的是竞争对手的基本信息表。请您收集竞争企业的相关信息，逐步建立竞争者档案，并尝试根据这些信息对竞争对手做出评价。

需要调查的资料 基本信息

地理位置、自然资源状况、能源供应状况。

原材料供应渠道和对原材料价格变动的承受能力。

组织结构、人员构成、管理水平、领导者素质和决策风格。

生产规模、技术品质、核心产品和核心竞争力。

财务状况，包括资源来源和占用情况、信贷能力和其他筹资能力、成本、价格和主要经济指标完成情况。

产品组合，包括产品线的构成、产品的技术水平、功能、质量、包装、工艺生产效率、新产品发展方向。

营销战略和促销策略，包括销售策略、推广促销方式、广告宣传等。

市场状况，包括目标市场、市场占有率、销售量及其增长率。

对竞争者的评价：

1. 竞争者的行业地位如何？
2. 竞争者想在市场上追求什么？
3. 竞争者的主要管理人员有什么特征和素质？
4. 竞争者的财务系统健康吗？
5. 竞争者的筹资能力如何？
6. 竞争者是否拥有规模化优势？
7. 竞争者在向新产品投资吗？为什么有？为什么没有？
8. 竞争者的企业品牌形象如何？如果没有，它试图创造什么样的形象？
9. 竞争者对员工提供什么样的培训？他们的激励措施如何？
10. 竞争者的竞争策略和手段是什么？
11. 竞争者在宣传、推广产品方面有哪些成功的举措？

12. 总的来说，竞争者有哪方面的优势，哪方面的劣势？

技能点 4 如何进行消费者分析

主 题 词 制定市场竞争策略·竞争环境分析·消费者分析

适用情景 当企业需要深入分析消费者的行为，了解其对产品或服务的期望，以便制定出有针对性的竞争策略时，查看此技能。

7 技能描述

市场竞争的最终目的，就是比对手能更加满足目标顾客的需要，使消费者的欲望得到最大程度的满足。所以，企业需要对消费者进行研究，分析其欲望、知觉、偏好以及购买行为，以求制定出有针对性的市场竞争策略。具体的分析，可以从以下几个方面入手：

1. 认识影响消费者购买行为的主要因素

消费者在做出购买决策时，会受到多种因素的影响：

（1）文化因素。很显然，消费者做出的任何判断和决策，都来自于他的喜好和习惯，而这些则又取决于消费者所受的教育和价值观，这便是文化。文化包括由民族、宗教、种族和地理区域形成的亚文化群体，如：对少数民族的消费者做行为分析，就必须考虑他们的民族特色和宗教习俗。

文化还包括不同的社会阶层，在同一阶层里的人群有着类似的价值观、兴趣爱好和行为方式。如：目前生活在中国大城市里的白领阶层，他们没有高贵的家庭出身，但受过高等教育，通过自身的努力获得了一份收入不菲的稳定工作，他们注重生活质量，喜欢旅游，喜欢按照自己的思维方式行事，看重时尚，购买赶潮流的产品等等。

（2）社会因素。消费者的购买行为也受到一系列社会因素的影响，具体包括：

① 家庭。家庭是最重要的消费购买单元。购买者的家庭成员对其购买行为影响很大。如：子女尚未成家，与父母生活在一起时，父母的影响力就非常大；婚后家庭中，夫妻双方在产品购买行为和购买决策作用方面随产品种类不同而异，一般说来，妻子主要购买家庭的生活用品，像食物、日用杂货和服装等，而贵重商品和劳务更多是由夫妻双方共同做出决策。

② 朋友、邻居、同事。朋友之间通常在价值观上会有相似之处，接触频繁并相互产生影响。而邻居和同事对消费者的购买行为尽管影响不会很大，但仍然不可忽视。如：邻居、同事之间相互攀比，往往使消费者做出不理智的购买决策。

③ 其他社会角色。比如俱乐部成员、工作职位等，消费者的每一种角色所做出的判断都或多或少地受到周围人群的影响，甚至这种角色仅仅是消费者的一种希望。比如某个渴望进入足球俱乐部踢球的少年，他在做出运动服饰的购买决策时，就难免会受到该俱乐部球星的影响。

（3）个人因素。具体包括：

① 年龄。很显然，人们对食品、服装、家具和娱乐等的喜好同年龄有着非常紧密的关系。

② 职业。比如蓝领工人通常买耐穿的、价格便宜的衣服，吃快餐盒饭，抽中低档的香烟；而公司总裁则会买昂贵的深色西服，乘坐奔驰轿车，做高尔夫俱乐部的会员。企业甚至可以专门为某一特定的职业群体定制它所需要的产品。

③ 经济水平。包括可支配的收入、储蓄和资产、债务、还款能力以及对消费和储蓄的态度等。

④ 个性。个性通常可以用自信、控制欲、自主、顺从、交际、保守和适应等性格特征来加以描绘，个性类型同所选择的产品或品牌之间关系密切，这些可以作为公司制定广告宣传策略的依据。如：购买奔驰汽车的人，通常是自信但有些保守的成功人士，绝不同于宝马汽车的用户。

（4）心理因素。主要包括需求和动机、信念、对外界信息的态度以及学习的意愿等。如：不同层次的需求产生不同的购买动机，购买药品通常是基于生理的需求，而购买汽车、去酒吧消费则更多的是基于自我的实现。信念体现在消费者头脑中对公司产品或服务已经存在的印象，比如日本的汽车代表着廉价和

省油，美国则是高技术发明的代名词等等。如果消费者在使用产品的过程中改变或者坚持了自己的信念，那么就是学习的意愿在起作用——消费者学习到了这类产品的优点或缺点，从而成为日后购买同类产品决策的依据。

2. 识别参与购买的角色

对许多产品来说，识别产品的购买者相当容易。比如：电动剃须刀、花店里的玫瑰花，通常由男子进行选择，而女性的日用化妆品自然是由女子选择。但仍然有不少产品，购买过程比较复杂，参与的人数也比较多，需要仔细的分析，才能确定目标决策者。一般说来，购买过程中出现的角色有：

（1）发起者。指的是首先提出购买某一产品或服务意向的人。

（2）影响者。指能对购买的最终决策产生影响的人。

（3）决策者。指在是否买、为什么买、怎样买、在哪里买、买什么样的产品等方面做出完全或部分最终决定的人。

（4）购买者。指具体的采购人。

（5）使用者。指具体使用产品或消费服务的人。

在不少产品的购买过程中，以上五种角色是完全不同的人。企业有必要认识这些角色，这对于设计产品、确定广告和促销策略等具有非常重要的意义。

3. 区分购买行为类型

购买不同类型的产品在做最终决策的过程时也有很大差别。复杂的、花钱多的决策往往需要反复权衡，而且会有许多购买的参与者；简单的决策甚至成了一种习惯。下面给出几种购买行为的类型：

（1）复杂购买行为。购买品牌差异大的产品，消费者会在购买过程中高度介入，专心仔细的分析，注意现有各品牌间的重要差别，甚至进行大量的学习，决策极为谨慎。价格很高、风险较大的产品属于复杂购买的类型。如：房子、汽车、家电、境外旅游等。

对于此类产品，企业应该帮助消费者学习有关产品的属性，利用广告来突出自身品牌与众不同的优势，同时，加强终端人员的营销培训，谋求朋友的支持，以影响购买者作出最后的品牌选择。

（2）寻求便利的购买行为。品牌间差异较小，但由于其价格高风险大，不经常购买，所以消费者在购买过程中仍然高度介入，决策仍然谨慎。比如房屋装修材料，在一定价格幅度内的多数产品之间并无品牌差异，所以消费者更多的考虑是关于价格以及购买时间和地点的方便性。这样情况下，企业应该通过沟通来增强消费者的信念，使其在购买后满意，心理上更平衡。

（3）寻求变化的购买行为。产品的品牌和品种较多，之间有较大差异，但由于价格低，购买频率高，所以消费者在购买过程中低度介入。这种情况下，消费者转换品牌的可能性较大。比如：在购买方便食品时，消费者事先并不做充分评价，而是在对某一品牌的产品使用一段时间后，再对其做出评价。于是在下一次购买时，他可能转向购买另一个品牌。针对这种情况，在市场上占据优势的企业，应该尽量吸引消费者的注意力，摆满货架，经常做提醒广告来加深消费者的印象；而在市场上处于劣势的企业则应该压低价格，采用优惠、赠券、免费样品等有特色的广告促销活动，来增加顾客的试用机会，刺激其选择此产品。

（4）习惯性购买行为。各产品品牌间差异很小，且由于购买频率高，价格低，所以消费者做出购买决策时较为随意。比如大米、食盐、洗衣粉等的购买，消费者选择某一品牌仅仅是因为熟悉，因为习惯而已，并非对该品牌持有忠诚度。对这种情况，有两类解决方案：

① 利用价格和促销来增加试用的消费者人数，然后通过持续的、形象化的便于记忆的广告，使消费者能够在购买此类产品的时候想起该品牌。广告应该只强调少数重点，持续地、反复地使用。比如联合利华公司的奥妙洗衣粉，只强调用量省，只需一点就能洗许多衣物的特点。

② 通过突出品牌差异化或提高消费者在决策过程中的介入程度，使习惯性购买转变为其他类型的购买方式。如：佳洁士牙膏将产品和保持人们牙齿健康联系起来；某大米生产企业打出电视广告，强调自己与其他大米的不同之处等。

4. 识别购买决策过程中的各个阶段

无论购买何种产品，消费者在实施其行为时，通常都可以划分为以下几个阶段：

（1）需求认识。消费者由于有了某种需求动机，而产生了购买某产品或服务的欲望。

（2）信息收集。消费者的需求被唤起，他就会积极地寻求更多的相关信息。信息的来源通常有：商业来源，即广告、推销员、展览会、产品包装等；个人来源，即家庭、朋友、邻居、熟人介绍等；公共来源，即媒体、网络、各种评审协会或组织等；经验来源，即自己以前对同类产品或服务的认识。一般说来，消费者接受最多的是商业来源的信息，而最有效的则是个人来源的信息。

（3）做出可供选择的方案评价。消费者根据自己对产品属性的要求，将各个品牌分类，并做出评价。

（4）购买决策。最后对方案做出选择。在此过程中，并非完全按照先前的属性评价来做选择，其他人的态度以及很多不可预知的因素都可能使最后的决策发生改变。

（5）购买后的行为。消费者在购买产品后会体验到某种程度的满意感和不满意感，这些会影响到其以后的购买行为。比如：对汽车品牌选择的资料表明，购买该品牌感到高满意度的顾客，在重购或向他人做出建议时，仍然会倾向于该品牌。

企业应该仔细分析购买行为的五个步骤，在每个方面都下足功夫，保证消费者满意。

认识顾客的购买过程，绝不是一件轻而易举的事情。但不管怎样，企业要想在市场竞争中占据优势，就必须研究目标顾客的欲望、知觉、偏好以及购买的过程。事实证明，所有为顾客着想的努力都会从市场上得到回报。

9 牢记要点

对消费者进行分析需要：

— 认识影响消费者购买行为的主要因素

— 识别参与购买的角色

— 区分购买行为类型

— 识别购买决策过程中的各个阶段

在美国亚裔消费者高度集中地区做生意的房地产商逐渐学会了对付一些独特的文化传统的办法。一些亚洲人，尤其是香港和东南亚的移民，他们很看重房子的设计和地理位置，尤其因为这些方面影响着房子的风水，这是一种被认为会带来好运或晦气的看不见的能力。尽管这是迷信，但在一部分亚洲人脑子里却根深蒂固。旧金山一位房地产开发商在对房屋设计做了一些小改动后，成功地把 80% 的房子卖给了亚裔客户。他做的改动包括减少了房子里“T”形交叉路，增加院子里圆形的岩石。因为人们一般认为鬼怪是笔直地闯进来的，而神仙则是沿着弯弯曲曲的路进来的，在生意做成之前，购买者往往请行家来看看家里或办公室的风水是否合适。

． 实践练习

请您做下面的实践练习题：

根据下面提供的消费者资料和购买意向，请您按照本节所学内容，对其购买行为做出分析。

林梅，女，35 岁，已婚，研究生学历，在北京市一家规模很大的房地产开发公司担任地区销售经理，收入较高，拥有一所位于高尚社区内的大面积公寓和一部价值十几万元的汽车，属于典型的白领一族。她现在想购买一台笔记本电脑。她面临多种品牌的选择。

1. 她的需求产生于何种动机？请列举三种可能。

2. 她收集笔记本电脑信息的来源可能有哪些？请列举三种以上，并说出哪种信息来源对她做出决策影响最大。
3. 她的决策怎样受到她的文化因素的影响？
4. 她所处的社会阶层如何影响她的决策？
5. 她所处的社会群体包括家庭等如何影响她的决策？
6. 她的年龄、职业、经济环境和生活方式如何影响她的决策？
7. 她购买笔记本电脑的行为属于哪种购买行为？请说明理由。
8. 她是参与购买角色中的哪一个？还有哪些可能的角色会参与她的购买行为？如何参与？
9. 请根据您对林梅这类人群的了解，写出她对笔记本电脑评价的属性有哪些？（比如价格、外观等）按照对她的重要程度排列，并注明理由。

技能点 5 如何建立竞争情报系统

主 题 词 制定市场竞争策略·竞争环境分析·情报系统

适用情景 当企业需要建设完善的竞争情报系统，以便及时了解竞争对手的信息时，查看此技能。

7 技能描述

对竞争者进行研究，需要大量信息，这些资料不可能在一次工作中很轻易的获得，而是在长期的一点一滴的积累中形成的。没有长期的资料积累，就不可能全面综合了解竞争者的情况，也就不可能制定有效的、针对性强的竞争策略。

企业设计竞争情报系统时，可以遵循以下几个步骤：

1. 选配人员，建立系统

由于竞争者研究的重要性和复杂性以及资料来源的多渠道性，收集、汇编、分类、整理和分析不可能依赖一个人，应该通过一定的组织形式，集合一批责任心强、眼光敏锐、专业知识深厚、逻辑思维严密的人去完成。如果企业规模小，无力建立正规的竞争情报部门，比较行之有效的办法是，指派专门主管人负责对特定的竞争者进行监视。当然，这并不意味着企业中其他人就无需关注竞争情报，相反，应该要求企业中的每一个人都提高警惕，一旦发现有价值的情报，即刻转给相关部门或人员处理。

2. 收集资料数据

资料数据的来源十分广泛。但通常可以分为两类：

（1）间接调研得到的信息。如：从推销人员、销售商、供应商、广告代理商、市场调研公司、专业人员聚会、行业协会甚至证券分析等渠道得来的关于竞争对手的情报；从新录用的雇员和竞争者的雇员那里获得的信息；从竞争者的顾客那里得到的信息，等等。

（2）已公开发表的资料。如：竞争者公司所在地的报纸、发表的论文、招聘广告、政府文件、管理者的讲话、行业白皮书、专利申请记录、汇集整理的文件、股市公告等。

3. 分类整理数据并分析数据

如果信息资料仅仅是简单地堆积在一起，那将毫无用处。企业决策者无法从一堆庞大的、杂乱无章的资料中得出正确的结论。所以，有关人员应该将资料根据其重要程度、来源的可靠性划分等级，较长的资料要做出摘要，然后根据信息的不同类型分门别类。比如：竞争者的年度报告摘要；财务数据；产品线分析；广告及促销方案等。

情报人员可以加上自己对资料的分析和比较。比如可以将各个竞争对手的同类数据放在一起做出图表，然后将对手在不同经济、价格和竞争条件下可能做出的反应以财务数字报告的形式预测出来。资料都要注

明来源和日期，为分析和决策提供依据。另外，情报人员可以根据掌握的资料，定期做出关于竞争者的形势报告，以节省高级决策者的分析时间，有助于其快速做出有针对性的反应。

4. 传递信息与跟踪反馈

在这一阶段，所做的工作包括：将整理后的关键信息传递到有关决策者的手中，并解答高级经理们有关竞争对手的询问；将竞争对手的实际反应与预测的情况做出对比，并将对比结果及时反馈，对竞争情报做出修正；同时要对竞争情报进行及时更新等。

一个正式的、包括情报文件系统的机制，将会给您带来很大益处。把这些极容易丢失的细小琐碎的资料管理好，往往可以得出十分有益的东西。

9 牢记要点

建立竞争情报系统的步骤包括：

__ 选配人员，建立系统

__ 收集资料数据

__ 分类整理并分析

__ 传递信息与跟踪反馈

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

请根据您的情况做出判断，看看在竞争情报系统建设中哪些方面需要加强。

公司有专门的人员负责竞争情报处理 ☐是 ☐否

负责情报处理的是公司中层以上的管理人员 ☐是 ☐否

决策者非常重视竞争情报 ☐是 ☐否

决策者对竞争对手的各方面资源和能力比较清楚 ☐是 ☐否

决策者经常根据竞争情报分析对手的动向 ☐是 ☐否

有过这种经历：根据情报对竞争对手做出的预测正好与其行动相符合 ☐是 ☐否

情报更新很快，基本与对手的行动同步 ☐是 ☐否

关于这方面的学习资源有很多，例如：《市场竞争和竞争情报》，缪其浩主编，军事科学出版社，1996年。

技能点 6 如何辨识市场信号

主 题 词 制定市场竞争策略·竞争环境分析·市场信号辨识

适用情景 当企业需要根据竞争对手的市场活动信号对其做出有效的分析和判断时，查看此技能。

7 技能描述

市场信号是指竞争对手的活动，这些活动能够直接或者间接地反映出对手的意图、动机、目标或内部状况，有助于对竞争对手进行更准确的分析。因此，发现和准确地识别市场信号，对于企业制定和改进市场竞争策略至关重要。那么，怎样才能有效地辨识市场信号呢？

1. 进行基本的竞争对手分析

进行基本的竞争对手分析，即了解它的未来目标，对市场和自身的评价，当前的战略和能力。这是准确识别市场信号的先决条件。因为只有对其有一定的了解，才能根据这些已知情况，结合市场信号，对竞争对手的行动做出对照和判断。

2. 解读“提前宣告”的信号

即竞争者在一项行动开始前的预告。这是一种正式的信号。它可能被实施，也可能被不付诸于行动。提前宣告的目的可能有以下几种：

（1）可表示某种行动意图，以抢先于竞争对手之前占据某种地位。如：某生产企业宣布了某个巨大的新增产能的计划，这种能力几乎可以满足该产品预期市场增长的全部需求，这样，其他对手就可能知难而退。

（2）对竞争者做出警告和威胁。如：企业 A 得知对手企业 B 要对某产品实行降价，那么它可能提前宣告更大幅度的降价，对 B 发出价格战的警告。这有可能制止 B 实行降价的措施。

（3）检验竞争对手的观点，了解对手对某种假设方案或行动的反应态度。如：A 企业宣布一项计划，如果 B 企业反应出乎意料地强烈，则 A 可能撤销或修正该计划。

（4）调节矛盾，向对手传递友好信息，避免矛盾激化而招致对手的报复。如：某公司在决定降价前，事先宣布降价是因为成本发生了变动，并非是向对手发起进攻。

（5）向金融机构传递信息，以达到提高股票价格和企业信誉的目的。

对企业自身来说，提前宣告不可随意使用，因为宣告内容履行与否关乎企业信誉，通常只有在极端情况下才能使用虚张声势的提前宣告。

3. 解读“事后宣告”的信号

即在行动或目标达到后才宣布，其目的是引起其他企业的关注，从而改变行为。事后宣告可信度较高，但不乏为了某种战略目的，人为地夸大或缩小市场信息来欺骗视听，干扰竞争者的正常选择。

对于那些对本企业市场地位有影响的事后宣告，可依靠企业自身的行业经验和对竞争形势的判断分析，通过相应的调查、推理加以证实，区分出不真实的、具有误导作用的事后宣告。

4. 解读“对产业公开讨论”的信号

竞争对手常对产业情况发表看法，如产业的技术发展前景，需求与供给能力的预测，成本与价格变动的趋势等。这些看法暴露出对手在制定战略时关于产业的假设和评价，潜藏着自己对未来的期待和目标。

对产业的公开讨论自然也会有虚假的一面，比如，一个准备采用新技术或新工艺技术的竞争对手，可能会发布对现在产业中通用技术的评论，认为它仍然是目前最成熟和最好的技术，以此来掩盖自己将率先采用新技术的企图，以便在向市场拿出新技术产品时，能具有突然性，减少其他竞争对手跟进模仿的机会，或使对手缺少准备而丢失机会。

另外，通过对产业的评价，竞争者也可以在消费者心目中提高自己的竞争地位；可以表明对竞争对手和解、合作或发泄不满的态度等。

5. 解读“对自己行动的讨论和解释”的信号

一个企业公开讨论和解释自己的行动，可能有以下目的：

（1）使人们相信自己行动的合理性与合法性。

（2）告知其他竞争对手自己抢先采取行动，既表明这种行为不是挑衅，同时能有效阻止实力弱于自己的企业大规模进入。

（3）强调自己的实力和为此付出的巨额资金，恐吓其他竞争者不要进入，否则可能导致残酷的竞争。

6. 解读“偏离目标”的信号

将竞争对手的战略目标与目前进行的市场策略相对比，可以发现许多具有重大价值的市场信号。比如：分析对手战略转变的方式，可能发现有关新技术、新产品和新市场的重要信息；分析经营目标的偏离，可

能发现对手因市场变化而调整竞争策略的信息；分析对手偏离老产业而进入新领域，可以判断产业发展趋势和新行业或相关行业竞争态势的变化等。

7. 解读“交叉规避”的信号

指当某公司在某领域采取有关行动时，竞争者并不直接在该领域做出反应，而是在另一个能影响该公司的领域内采取行动的间接反击方式。它的目的有：

（1）“避实就虚”，避免直接的对抗和冲突，减轻直接反击所导致的风险和损失。

（2）“围魏救赵”，向竞争者发出不满或警告的信号，使其收敛进攻性的行为。

8. 解读“战斗品牌”的信号

指一个受到威胁或潜在威胁的企业，推出了一种与对手产品相似的品牌。如：麦氏咖啡公司在福格公司正在入侵的市场上，推出了一种叫“地平线”的咖啡品牌，这种产品无论特性还是包装都与福格公司的产品很相似。其作用有：

（1）直接进行对抗。将该品牌作为一种进攻性的武器。

（2）仅仅是对威胁者进行警告或威慑，并不经常地对该品牌给予支持和推动。

（3）在日后的市场竞争中，可以把该品牌作为一个幌子去吸引对手的注意力和进攻的火力，而自己却“明修栈道，暗渡陈仓”。

9. 根据历史辨别市场信号

研究过去竞争对手的公告和行动之间、或者其信号与后果之间的关系，这将极大地提高判断信号的准确能力，因为历史常常是会重演的。例如：在产品改变前，是否销售部门总是采取特定的行动？新产品推出前，对手是否对现有产品总是进行价格调整？

制定市场竞争策略，本身就包含着对竞争者及其行为的某些明确和不明确的假设。市场信号可以极大地增加企业对竞争者的了解，从而增强假设的准确性。无视市场信号就等于无视竞争者。

9 牢记要点

利用市场信号来分析竞争对手，需要：

- _ 进行基本的竞争对手分析
- _ 解读“提前宣告”的信号
- _ 解读“事后宣告”的信号
- _ 解读“对产业公开讨论”的信号
- _ 解读“对自己行动的讨论和解释”的信号
- _ 解读“偏离目标”的信号
- _ 解读“交叉规避”的信号
- _ 解读“战斗品牌”的信号
- _ 根据历史辨别市场信号

提前宣告，向竞争对手示好，这一招使得索尼公司几乎没有遇上什么阻击就顺利进入了美国的家电市场。1960 年，索尼董事长盛田昭夫在美国申请成立美国索尼公司，这被认为是索尼成为世界性大公司的重要转折点。为了使美国几大家电巨头不对其进行制裁，他多次向新闻界宣布索尼公司仅仅是为了学习美国技术才开办这样的公司，说索尼十年内都没有在美国赚钱的计划，也不生产与当时美国公司相同的产品，因为索尼的市场是在日本和亚洲。当时美国几大家电企业都认为亚洲国家是贫穷国家，没有在亚洲经营的计划。索尼公司配合其通告，在美国销售的产品基本是美国市场上的空白产品，并且只收成本费用。当时，索尼公司发布上述内容的声明，使美国公司几乎“连看都不用看那个小个子”一眼。到了 1971 年，索尼公司

开始在美国加州建立大规模录音机和磁带厂，一举占领了美国磁带录音机市场。到 1983 年，索尼在美国市场的营业收入已达 13 亿美元，远远将美国企业抛在后面。

· 实践练习

阅读以下案例并回答后面的问题。

20 世纪 80 年代后期，计算机产品多媒体需求出现，Intel 公司原本打算开发一种“整合芯片”，将计算机需要使用的各种多媒体应用软件集成到 CPU 中，这样就等于削减了计算机用户对软件产品的许多需求。无疑，这对微软公司来说是一种“抢市场”的行为。于是，微软公司宣布将考虑为其他 CPU 芯片供应商开发操作系统软件。

微软的这一市场信号属于哪种类型？有何作用？

参考答案：

属于提前宣告。其作用是，向 Intel 做出威胁，表达出对 Intel 这种做法的极为不满。从而阻止 Intel 进一步的行动。因为一直以来，Intel 公司的主要竞争对手正是因为长期缺乏像微软这样的操作系统软件商支持，才在芯片市场竞争乏力。不过事实上，这种威胁算是微软的一种情绪化的表现，因为据业内人士分析，微软在当时要开发出能在几种规格的 CPU 芯片上操作的系统软件，是相当困难的。但通过这种情绪表达，Intel 公司立即宣布放弃此计划，以求能与微软公司“达成谅解”。

第二章 如何进行市场竞争定位

技能点 1 如何认识竞争者存在的益处

主 题 词 制定市场竞争策略·市场竞争定位·竞争者益处

适用情景 当企业需要端正对竞争者的态度时，查看此技能。

7 技能描述

多数企业都把竞争对手当做一种威胁。当对手和自己争夺客户，挤占市场，从而降低企业自身产品的盈利水平时，理所应当将其视为“敌人”，竭尽全力打击对方，逼迫对手退出市场。但是，我们也应该看到，由于某些竞争对手的存在，反而有利于企业战略目标的实现，甚至可以增加企业的竞争优势，改善其所处产业的结构。那么，竞争对手有哪些潜在益处？我们应该如何端正对竞争对手的态度呢？

1. 竞争对手可以增强本企业的竞争优势

具体表现如下：

（1）增加企业的变革动力。很明显，由于竞争对手的存在，企业不得不努力降低成本、改进产品以跟上技术变革潮流。另外，由于竞争对手造成的外部压力，企业内部会更加团结，以实现企业的共同目标。

（2）帮助企业解决由市场需求波动所带来的难题。竞争对手可以吸收由市场周期、季节或其他原因带来的市场需求波动，使企业能充分利用其生产能力。比如：对于行业的领导者来说，市场需求增加而企业生产能力短缺，此时竞争对手就可以补充上来，吸收市场份额；而当市场需求减少时，由于市场领导者具有品牌优势，具有合适的生产能力，所以将首先获得市场份额。

（3）提高产品差异化的能力。有竞争对手的产品做对比，消费者就可以看出本企业产品的价值，因而不会对价格和服务过于敏感，就可能避免其在价格、服务和产品质量上过度的讨价还价。这样，企业在证明自己的与众不同时，就比较有说服力，也不必花费太多的成本来说服消费者。例如：当市场上存在许多普通的、区域性的白酒品牌时，茅台、五粮液等就较容易获得较高的利润。

（4）提供成本保护。在一个稳定的或者增长的行业中，市场价格通常是由成本高的竞争者决定的。如果本企业的成本低于竞争对手，而按照竞争对手的价格出售产品，就能获得较大的利润。

(5) 改善劳动关系。当企业员工看到竞争对手的薪资水平比自己低，自身强烈的增薪冲动就会减弱许多，企业这方面的压力就会得到相对缓解，发生劳动纠纷的可能性降低。

2. 竞争对手可以改善当前产业结构

(1) 竞争对手的存在可以增加整个产业的市场需求，在这个过程中，企业也可能相应地增加自身的销售额。例如：企业的销售可以获利于竞争对手所做的广告；当竞争对手的生产和销售与本企业产品呈互补性时，也会有利于产业需求的增加和自身产品销量的上升。比如当柯达公司的许多对手都生产相机时，就刺激了胶卷尤其是柯达胶卷的销售。

(2) 竞争对手的存在可以为购买者提供更多的选择，有效降低中间商的后向一体化的威胁。

3. 竞争对手可以同企业共同进行市场开发

(1) 共同分担市场开发成本。市场是企业及其竞争对手经过共同的培育而不断发展壮大的。在这个过程中所发生的研发费用、广告费用以及与可替代品抢夺市场等行为，都是企业和竞争对手为了获取本企业的最佳利益而在无形中共同完成的。他们共同承担了这些成本，联手把市场做大。在这个动态的竞争优势优化的过程中，企业和对手实际上是站在同一条战线上的。

(2) 降低买方风险。当顾客可以挑选产品的余地很小，即市场上只有一两家企业生产此类产品时，顾客多半不愿意冒险购买，因为他们担心技术没有过关，担心生产者不能提供足够的服务等。而如果有其他较多的备选项可供参考时，情况就会有所改善。

(3) 加速技术标准化或合法化的过程。当市场上只有一家企业提供某技术时，买方往往不愿意接受其作为标准。而当买方可信的竞争对手也推广这项技术时，买方对此标准的顾虑就会降低。另外，当多家有影响力的企业和其竞争对手联合要求推行某一技术标准时，可信度会进一步增强。

4. 竞争对手有利于遏制潜在进入者插足市场

当某产业不存在竞争对手时，会使潜在的进入者低估进入壁垒或者低估产业内企业的优势，从而将产业内企业拖入一场代价较大的防御战中，势必影响企业的盈利水平。而竞争对手的存在，能占据一定范围的分销渠道，使潜在进入者难以插足。另外，如果竞争对手获利微薄，就会对潜在的进入者造成一种警示，表明进入该市场很难。

竞争对手的存在有利有弊。企业既不能将其视为不共戴天的敌人，在市场上拼个你死我活，也不能过于轻视，放弃寻求获得竞争优势的途径。当然，对竞争对手的关注不是目的，企业应把它做为最大限度地满足顾客需求而必须提升自身优势的一种手段。

9 牢记要点

竞争者的存在对企业而言有以下益处：

- _ 竞争对手可以增强本企业的竞争优势
- _ 竞争对手可以改善当前产业结构
- _ 竞争对手可以同企业共同进行市场开发
- _ 竞争对手有利于遏制潜在进入者插足市场

肯德基和麦当劳是一对针锋相对的竞争对手，有肯德基的地方附近必然会有麦当劳的身影，一方推出一款新品，另一方必然迎头赶上。但双方彼此心照不宣，因为两者都从这种看似热闹的竞争中尝到了好处。1996年6月，肯德基的“香辣鸡翅”和麦当劳的“麦辣鸡翅”展开广告大战，使消费者为之心动，两家店内人头攒动，营业额疯长。2000年夏，麦当劳的“甜筒雪糕”和肯德基的“脆皮雪糕”展开降价促销大战，结果又是双赢，两家都出现大热天顾客排队争购的场景。为俘获儿童的心，双方大搞玩具兵团促销，花样不断翻新，乐此不疲。麦当劳刚推出各式各样的小狗“史诺比”，肯德基就抛出16款“山德士少校”。而2004年的奥运年，双方又在利用体育广告明星代言上下足功夫。一方用体操王子，另一方就推出篮球巨星。麦、肯这对竞争者的双赢之战，以后还要继续进行下去。

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

对照本节所学内容，请回忆在您公司所处的行业中，是否有竞争者给您带来益处，请您在括号中写出对手企业的名字，并表明您以前对它的态度以及现在的态度。

1. 对手的存在提高了您公司产品的差异化 ☐是 ☐否 ()

您先前的态度和行动： 现在的态度：

2.对手的存在保护了某些细分市场☐是 ☐否 ()

您先前的态度和行动： 现在的态度：

3. 您的公司是否从对手的广告中获益 ☐是 ☐否 ()

您先前的态度和行动： 现在的态度：

4. 对手是否生产您公司产品的互补品 ☐是 ☐否 ()

您先前的态度和行动： 现在的态度：

5. 您的产品中是否有对手的模仿产品☐是☐否 ()

您先前的态度和行动： 现在的态度：

6. 是否有对手和您的公司共同推广同一技术标准☐是☐否 ()

您先前的态度和行动： 现在的态度：

技能点 2 如何选择良性的竞争对手与之合作

主 题 词 制定市场竞争策略·市场竞争定位·与良性竞争对手合作

适用情景 当企业需要选择出良性竞争对手，与之合作时，查看此技能。

7 技能描述

每个行业都有“良性”和“恶性”的竞争对手。良性的竞争对手可以发挥有益的作用，同时又不会带来长期严重的威胁，它激励企业不断变革以适应环境。有这样的对手与之竞争，可以使企业获得稳定的利润，而不必陷入旷日持久的竞争冲突中去。而“恶性”的竞争对手则恰恰相反，会使企业饱受恶性竞争的损失。企业选择良性的竞争对手，应该关注以下要点：

1. 认识良性竞争对手的特征

良性的竞争者呈现如下特点：

（1）遵守行业规则。好的竞争对手了解行业的游戏规则，按照规则行事。它与对手企业合作进行市场开发，共同培育市场，改善现有的产品技术，而不会为了赢得市场地位，而采用某些自私的手段。

（2）对行业的设想符合实际。好的竞争对手，对行业以及自身的地位会有一个现实的评价。它不会过高估计行业发展的潜能从而过度地提高生产能力，或者为了获得市场份额不惜代价地引发价格战；也不会对生产投入不足而为潜在进入者提供机会，或者低估自己的能力而不敢对新进入者进行报复。

（3）明晰成本。好的竞争对手按照成本合理的原则来进行定价，不会随便哄抬物价，或者进行甩价销售。

（4）具有明显且自知的弱点。好的竞争对手应该有着相对于本企业而言明显的弱点，而且这种弱点一时半会儿是很难改正的，与本企业较量是注定要失败的。

(5) 只将自己局限于行业的某一部分或者某一细分市场内。好的竞争对手会安心地在属于自己的那份田地里精耕细作，不会到本企业的饭碗里抢一份羹。

(6) 有适度的退出壁垒。退出壁垒即企业退出某行业时需要克服的困难。如果竞争对手的退出壁垒过高，那么对手在遇到困难时可能会被“逼上梁山”，不得不采用非常手段来进行恶性竞争；而如果退出壁垒过低，对手可以轻易地转换到其他行业，那么就容易出现新的、有实力的市场进入者。

(7) 有适度的目标。好的竞争对手满足于当前的市场地位和利润水平，不打算获得支配性的地位或超常的利润；他对现金更感兴趣，所以不会大规模地投入研发和扩张生产，不会因此破坏产业间的平衡格局，给当前企业带来竞争压力。

(8) 有一定的信誉和资源及能力。好的竞争对手有足够的资源和能力，能够生产出为消费者所信赖的产品。若竞争对手自顾不暇，顾客根本不认为它的产品是可以接受的，那么对手就无法协助企业开发市场。另外，好的对手的信誉和能力也会对潜在进入者构成威胁。

还有一点，如果竞争对手有相当的实力，就会防止企业产生自满情绪，时刻保持危机感，不断进取以提升绩效。

2. 根据良性对手的特征进行辨识

在判别对手是否为良性竞争对手时，要注意两点：

(1) 判别好的对手要根据前述特征，同时要全面分析对手的目标、分析其对行业和自己的评价以及它的现行战略和能力。

(2) 没有竞争对手能完全满足良性竞争对手的所有检验标准，通常情况下，竞争对手既有积极的一面，也有消极的一面，所以在判断竞争对手优劣时，应衡量其所体现出的良性特征是否超过了它的恶性特征。

3. 对判别的结果进行动态修正

由于竞争对手的目标、战略和能力都不是静止不变的，所以对竞争对手是好是“坏”的评价也会随之变化。企业应该经常性地对竞争对手进行分析和审视，看它们是否有从良性到恶性或者从恶性到良性转变的趋势。

4. 利用策略选择良性的竞争对手

企业可以采用以下策略选择良性竞争对手：

（1）颁发技术许可证。当企业拥有一项专利技术时，为了避免更具威胁的进入者进入市场，企业可以把此专利技术颁发许可证给一些良性的竞争对手，允许它们制造专利产品。如：Intel 公司就曾经许可 IBM 公司制造 8088 微处理器。从短期看，Intel 的做法损失了一定的市场份额，但从长远看，它却挡住了其他更有威胁的竞争对手。

（2）有选择性地报复或扼制进入。企业可以对恶性竞争对手进行强有力的攻击或者设置进入壁垒，而让良性的竞争对手不受阻挡地进入该产业或获得市场份额。但要注意，必须根据竞争对手的情况修改防御或进攻措施，使其对良性竞争对手的影响最小，以免“城门失火，殃及池鱼”。

（3）与良性竞争对手联合。企业可以和潜在的良性竞争对手签订合同，使其成为自己产品系列中某一项的生产商，然后这些产品可以通过企业的分销渠道来销售，即让良性对手成为自己的 OEM 厂商。

5.促使恶性竞争对手向良性对手转变

促使转变通常用的办法就是，企业放出市场信号，来修正竞争对手对产业和自身的评价。恶性的竞争对手，对行业或自身的估计往往过高，不按游戏规则出牌，只图自己的利益而贬损他人。促使他们的转变，对企业的发展是很有意义的。

识别良性竞争对手，针对其制定出有效的市场策略，与其联合或维持一种默契的共存状态，是企业的长远之见。

9 牢记要点

选择良性的竞争对手，应该关注以下各点：

- _ 认识良性竞争对手的特征
- _ 根据良性对手的特征进行辨识
- _ 对判别的结果进行动态修正
- _ 利用策略选择良性的竞争对手
- _ 促使恶性竞争对手向良性对手转变

IBM 公司认为克雷研究公司是一个良性的竞争者，因为该公司对自己能战胜 IBM 不抱希望，因此它遵守规则，将其经营范围严格限制在自己的细分市场内，而不去侵犯 IBM 公司的核心市场。但 IBM 公司认为富士通公司是个恶性竞争者，因为富士通对战胜 IBM 寄希望过高，不注意实现产品的差异化，利用产品的低价格来对 IBM 的核心市场进行渗透。

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

以下是一份良性竞争对手评估表。表中左边是需要评估的项目，请选择您的公司的一个竞争对手，按您对其的了解在右边栏目里为其打分。

(7 分表示完全符合；1 分表示完全不符合；按照从强到弱 7 个等级打分。)

评估企业名称 评估分数

遵守行业规则

对行业和自身的假设实事求是

具有明显的弱点而且有自知之明

按照成本进行合理的定价

局限于自己的细分市场而无扩张野心

该企业的细分市场没有和您的市场重合

具有和您的企业可协调的目标

致力于提高自身产品的差异化

不喜欢采用降低产品价格来占领市场

满足于现有的市场地位和利润水平

有适度的退出壁垒

对研发和生产的再投入不大以保持足量现金

有一定的信誉、资源和能力

仅有短期计划

讨厌风险

请您将评估分数加总，看是否超过 60 分。若超过，那么该竞争对手可以被视为良性的对手。

技能点 3 如何避免应对竞争对手时的失误

主 题 词 制定市场竞争策略·市场竞争定位·避免应对对手时的失误

适用情景 当企业需要认识在应对竞争对手时可能出现的失误时，查看此技能。

7 技能描述

选择竞争对手，是企业在制定市场竞争策略之前必须进行的工作。只有选对了竞争者，才能有针对性地制定竞争策略，提升自己的绩效，获得市场优势。然而，事实表明，许多公司在选择竞争对手时，会犯这样或那样的错误，导致自己陷入被动局面，以致于付出很大的代价。为了防止失误，规避风险，这里总结了几条企业在选择竞争对手时常犯的错误，供您参考：

？没有认清真正的对手

这是企业经常犯的错误。企业的竞争对手未必是生产同类产品、进入同样市场的组织，也可能是来自于其他行业，其产品或服务能满足消费者同类型的需求。比如公路运输公司，从长远来看，它真正的竞争对手不是其他汽车运输公司，而是铁路、航空和水运。又比如柯达胶卷公司的竞争对手是富士胶卷，可事实上它受到的是来自于 **Canon**、**Sony** 这些数码相机制造商的威胁，随着技术的更新，数码相机占领的市场份额会越来越大，而利用数码设备摄影根本就无需胶卷。

？没有分辨出良性和恶性竞争对手

有不少企业无法辨认出它们的竞争对手中哪些是良性的，哪些是恶性的。这可能导致它们良莠不分，对所有的对手都采取同样的攻略，甚至颠倒黑白，进攻良性竞争对手。

如：企业常常把市场份额与自己最近的，或是战略与自己最相似的竞争对手视为最大的“敌人”。这类竞争对手受到反复的攻击，而其他对手则被忽略。但事实上，这类对手往往威胁并不大。

？把竞争对手赶入绝境

企业必须密切关注对手的生存状况。对良性对手要关注其“健康”状况，若有威胁到良性对手的策略，应该及时调整；即使对恶性竞争对手，也不可赶尽杀绝，否则，就有可能招致严重后果的风险。因为一旦被逼入绝境，不论是良性还是恶性的对手，都可能会不惜代价做出违反常规的过激行动，以求自保。它们可能被收购，把更具威胁的对手引入到行业中来，若如此，就是“引狼入室”，舍本而逐末了。另外，绝望的对手还会频繁地进行变革管理，而新的管理方式则有可能把良性的竞争对手转变成恶性的。

？拥有市场份额过大

如果企业已经成长为行业的绝对领导者，其市场份额越来越大，这未尝就是一件好事。当份额超过某一限度时，企业接近对市场的垄断，不仅有悖于有关的法律、法规，而且其他对手无力参与竞争，企业就会遭致法律风险、政策风险和失去内在活力的风险。

通过适当出让市场份额给良性竞争对手，可以避免这些问题。一般来说，拥有高份额的企业应该在其他方面寻找增长机会，如想办法扩大整个行业的规模或增加全行业的利润率，这样，它可以享受扩张带来的好处，又避免了使产业不稳定的风险。

？进攻优秀的市场领导者

作为领导者的企业在行业中所占的市场份额最大，也最具有影响力，因此很容易成为众矢之的。但领导者也有好坏之分，好的领导者维持高价格，以服务和信誉为基础实现差异化经营，而且不主动攻击行业中的其他竞争对手，正如一头温和的大象。如果追随者向它进攻，那将犯下致命的错误——大象也会发怒，而且攻击力惊人，这会使追随者已经获得的有利地位将会丧失殆尽。

选择竞争对手时可能出现的失误，是每个企业都需要事先注意并且尽量回避的，否则就有可能使企业产生不可逆转的风险，企业将因此付出惨重的代价，甚至一蹶不振，所以特别应该谨慎小心。

9 牢记要点

选择竞争对手时候的失误有：

- 没有认清真正的对手
- 没有分辨良性与恶性竞争对手
- 把竞争对手赶入绝境
- 拥有市场份额过大

— 进攻优秀的市场领导者

在医用 CT 扫描仪产业中，通用电子公司是当之无愧的领导者，以色列的埃辛特公司取得了第二或第三的市场地位。但埃辛特清楚通用是好的市场领导者，因为它维持全行业的高价格，使大家都能获得丰厚的利润，它以优质的服务和信誉为基础实现产品的差异化，使它作为行业领导和其他公司的产品区别开来。它还将大量资金投入到了研究开发和教育培训上，使全行业都从中受益。因此埃辛特公开否认它有超过通用电子的愿望，不会进攻这位令人尊敬的领导者。

· 实践练习

请您阅读以下案例并回答问题。

在隐形眼镜行业，博士伦公司吞下了自己种的苦果。20 世纪 70 年代后期，该公司非常激进地与其他隐形眼镜制造商竞争，它大幅度地降价，结果博士伦公司确实赢得了市场份额，但是它的对手不得已，被迫一个接一个地出售自己，收购这些企业的有露华浓、强生等公司，它们都比博士伦要大得多，而且把隐形眼镜行业看作是一条增长的途径。

请您分析，博士伦公司犯了哪种错误？

- A. 进攻优秀的市场领导者； B. 无法分辨良性与恶性竞争对手；
- C. 把竞争对手赶入绝境； D. 拥有市场份额过大；

参考答案：C。

技能点 4 如何对企业的资源和能力进行评估

主 题 词 制定市场竞争策略·市场竞争定位·评估资源

适用情景 当需要评估企业的现有资源和能力，以便在制定市场竞争策略前做到心中有数时，查看此技能。

7 技能描述

企业竞争策略的制定工作，不仅要知彼，即客观地分析企业的宏观环境、产业环境以及竞争对手的情况，而且要知己，即对企业自身的资源和能力也要进行正确的评估，以便掌握企业目前的状况。企业的经营资源，是企业立足市场的根本，是获取竞争优势的源泉，它对企业的成长及未来前景起决定性作用。因此，在制定市场竞争策略之前，必须要对企业的现有资源和能力进行评估。具体的评估可从以下几方面入手：

1. 财务分析

要评估判断一个企业的经营状况，首先必须对它的财务状况进行客观公正的分析。因为财务报表和资料涉及组织经营管理的各个方面，它用大量数据记录了经营管理的整个过程。

企业现有的财务资源反映了企业的贷款能力和内部资金再生能力，可以体现的指标有：资产负债率、可支配的现金总量以及企业的融资信用等级等。企业的财务能力则用以下方面指标表现：

（1）收益性指标。主要表明企业的收益及获利能力。包括所有者权益报酬率、资金报酬率、毛利率、净利润率、成本费用等等。

（2）安全性指标。指的是企业经营的安全程度，或者说是资金调度的安全性。包括资产负债率、流动比率、速动比率、所有者权益比率等。

（3）流动性指标。指企业在一定时期内资金周转状况，掌握企业资金的运用效率。包括资产周转率、应收账款周转率、存货周转率等等。

（4）成长性指标。指企业在一定时期内经营能力的发展变化趋势。包括销售收入增长率、利润增长率、固定资产增长率、成本降低率等等。

（5）生产性指标。分析生产性指标，目的在于了解在一定时期内企业的生产经营能力、水平和成果的分配。包括固定生产成本、可变成本、规模成本等。

静态地看财务资料，计算各种财务比率，并与其他相似企业乃至整个行业的财务比率作横向比较，就可以知道在某一时点上的财务状况和经营水平；动态地看财务资料，把现时的财务比率与先前的比率作比较，就可以发现财务及经营情况的发展变化方向。两者结合，我们就能清楚、直观地提示出企业经营状况的优势和劣势。

2. 物质资源分析

指企业的规模与位置、现有的固定资产、获得原材料的便利性、扩大生产的可能性等等。通常由固定资产变现价值、机器设备寿命、企业规模、固定资产用途转化的可能性等来体现。

3. 产品分析

判断企业的产品是否具有竞争力，从以下方面入手：

（1）产品的市场地位。市场地位体现在产品的知名度、市场占有率和覆盖率上。知名度可以通过问卷调查的形式获取。市场占有率和覆盖率则需要定量地统计和分析，应该按照不同的产品品种、地区、时期来进行，并需要和竞争对手对比分析，找出超过和不如对手的产品和地区，以便进一步查明原因。

（2）产品的收益性。通过对企业各产品的销售额、固定成本和变动成本以及利润率的分析，来确定企业的高效益产品组合。

（3）产品的成长性。把企业近一段时期各产品的销售量或销售额，按照时间顺序画成逐年的推移图来观察它的增长趋势。评价产品的前途和风险，即产品的市场需求有没有真正广阔的发展空间。在激烈的市场竞争中有没有生存能力，预测各种不利因素对企业会带来什么影响。

（4）产品的竞争性。即分析本企业产品相对于竞争对手的产品在质量、外观、包装、商标、价格、服务等方面的优势和劣势。可以将各个项目制定出评分标准，尽可能吸收企业各部门有关人员和中间商甚至顾客来参加评比，力求客观公正。

4. 营销能力分析

对营销能力的分析应该包括：

（1）销售组织。对销售部门的组织结构、人员素质、激励体制以及管理现状进行分析，看销售部门是否能够高效完成营销目标。

（2）销售渠道。主要是对分销商的评价以及对渠道管理的评价。

（3）销售业绩。这是评价营销活动能力最直观的项目。具体包括销售计划完成率、销售额增长率、毛利率、回款额、销售费用、新顾客销售额、回头客销售额等。

（4）促销活动。主要看促销经费占销售额的比例是否适度，促销手段和方式的选择是否恰当，促销活动对产品知名度、营销的可持续发展的贡献如何等。

5. 技术资源和研发能力分析

企业的技术资源决定了企业的工艺水平、生产能力以及产品品质等多个方面，是决定企业是否具有竞争优势的关键。技术资源的分析可以从专利权的数目和重要性、从专有的知识产权中获得的收益以及当前研究开发人员在全体员工中的比例来评价。

对研发能力的分析，则应该着重从新产品的市场调研、开发论证、开发组织、开发计划、开发效果、开发过程控制等六个方面来进行。

6. 组织结构效能分析

组织的一切活动都是人的活动，人与人之间、人与岗位之间都需要合理的分工组织。不合理的组织会形成内耗，是低效率的。只有良好的组织才能高效率地发挥效用。一个良好的组织至少要体现以下原则：

（1）有效性原则。一个良好的组织必须是有效率的，在达成目标上应富有成效。有效性是衡量一个组织是否合理的基础，是最核心的原则。

（2）统一指挥原则。一个良好的组织必须保证企业生产经营指挥系统的权威性，做到统一指挥、协调一致。各管理层次形成一个等级链，能充分体现组织指挥权的纵向分工。

（3）权责对等原则。在一个良好的组织中，每一个等级链都有明确的职责和职权，如果权责不对等，每个职位的责权不清晰，整个组织就会松垮、低效。

（4）合理的管理层次和幅度原则。管理幅度是否合理，直接影响到管理的有效性和效率以及整体运作功能。一个良好的组织必须从实际出发，合理确定管理幅度和层次，避免出现管理真空或职责重叠。

7. 人力资源分析

企业员工的教育水平以及专业技术水平决定了企业所能利用的技术水平；员工的忠诚度和贡献精神，决定了企业维持竞争优势的能力。所以我们要了解员工的数量是否充足？技能水平如何？是否能适合未来的需要？员工的工作态度如何？出勤率怎样？与其他对手相比，员工的态度和技术水平怎样？工资水平以及员工对工资的满意度如何？本企业对员工的激励如何？工资政策是否合适？企业是否有一个完善的选拔、晋升以及培训系统？

尤其对于管理层的人员来说，评价和分析更为重要。要了解企业的高层管理人员知识结构、年龄结构、管理风格、性格特征甚至价值观等。

8. 商业信誉分析

商业信誉的高低反映了企业内部、外部对企业的整体评价水平。包括对顾客的信誉、品牌，对产品质量、耐久性、可靠性的认识，与供应商的互利合作关系等。

企业资源和能力的强弱，决定着企业对外部环境的适应能力，决定着企业能否获得持久的竞争优势，更决定着企业下一步的努力方向和目标。只有对自身做出正确、客观的评价，企业才可能在市场竞争中获胜。

9 牢记要点

对企业的现有资源和能力进行评估，需要从以下这些方面入手：

— 财务分析

— 物质资源分析

— 产品分析

— 营销能力分析

— 技术资源和研发能力分析

— 组织效能分析

— 人力资源分析

— 商业信誉分析

召开由 3 人至 8 人参加的讨论会议，根据本节所学内容，分别从上述八个方面讨论并分析您所在企业的现有资源和能力。将一些关键指标与对手相比较，找出自己的优势和劣势。

· 实践练习

请您做下面的实践练习题：

1. 选择企业所拥有的无形资产。

A. 资金 B. 商业信誉 C. 生产设备寿命 D. 技术专利

E. 人力资源 F. 品牌 G. 组织结构 H. 规章制度

2. 请阐述企业资源和企业能力的关系。

参考答案：

1. B； D； F。

2. 企业资源可以是财务的、物质的、人力的、技术的，也可以是组织形式的资产。能力则是指企业协调资源使其发挥作用的技能。

一个企业可能具有独特而有价值的资源，但如果不具备使这些资源发挥有效作用的能力，资源仍然无法创造出竞争优势；而企业如果有了竞争者所不具备的能力，那么即使没有独特的资源，仍然能够创造出竞争优势并使优势持续下去。

技能点 5 如何确定企业的核心竞争力

主 题 词 制定市场竞争策略·市场竞争定位·核心竞争力

适用情景 当企业需要确定自身的核心竞争力，以便在未来的竞争中扬长避短时，查看此技能。

7 技能描述

企业的核心竞争力就是企业所独有的、其他企业所不具备且难以模仿的能力。这种竞争力在企业建立市场领先地位、获得巨大市场份额和利润上起着关键作用，它能够保证企业在市场上占有持久的优势，它是企业能否成功的关键因素。

当企业要制定市场竞争策略时，了解、确定自身的核心竞争力，可以扬长避短，使策略更有针对性。

确定企业的核心竞争力，需要关注以下方面：

1. 认清核心竞争力的特点

核心竞争力是企业整体而不是某个部门在成长的过程中逐渐形成的，而不是通过市场交易获得的。它来自企业的资源和能力。例如：拍立得公司的独特竞争力，就是基于它独特的无形资产——即时成像技术，这种技术受到专利保护而免受模仿的威胁。

一个企业具有了独特而有价值的资源，但如果它没有使这些资源有效发挥作用的能力，资源仍然不能创造竞争优势并使这些优势持续。然而，当一个企业具备了竞争者所不具备的独特竞争能力时，它可能不需要具有独特而有价值的资源，同样可以建立自己的独特竞争能力。例如 **Dell** 计算机公司，并不像 **IBM**、**Intel** 那样具有独特的技术，但靠自己的成本控制和高效的生产服务流程，同样成为世界 **500** 强中成长最快的企业。

一般情况下，企业的核心竞争力应该达到以下标准：

（1）难以模仿性。一个企业拥有的核心竞争力是在长期生产经营活动中积累形成的，是独特的、具有特殊组成的、带有特殊经历的烙印的，可能仅仅限于该企业的内外环境条件下才能成功。而且核心竞争力作为企业独特的能力，对外界来说是不可见的。

例如：**Sony** 公司的产品创新，特别是产品小型化的能力；**Canon** 公司在光学镜片、成像技术上的核心能力；海尔公司的售后服务能力等。

（2）价值优越性。核心竞争力能够显而易见地提高企业的效率，能够使企业在创造价值和降低成本方面比对手做得更好，因而能够给顾客带来独特的价值和更多的效益。因此，区分核心能力与非核心能力，关键在于它给顾客带来最根本的好处。

(3) 延展性。核心竞争力应该具有一定的延展性，能够支持企业打开多种产品市场的大门，对企业一系列产品或服务的竞争力都有促进作用。例如：夏普公司的液晶显示技术就属于该公司的核心竞争力，这使夏普公司在笔记本电脑、大屏幕电视、袖珍计算器等领域都比较容易获得优势。

2. 辨别核心竞争力的组成要素

核心竞争力是一个复杂的、多元的系统，下面的几个方面，缺少了任何一个，都无法使企业获得持久的竞争优势：

(1) 创新能力。竞争、发展和变化是永恒的，企业必须不断总结经验来提高自身的实力，不断进取和创新。创新包括技术创新、产品及工艺创新和管理创新。它要求决策层、技术层、中间管理层和生产一线的管理层一起，准确把握市场变化和技术发展动态，提出推测和设想，并加以认真周密的论证，制定出相应的战略和具体方案，付诸实施。

(2) 技术资源和研发能力。技术知识是企业核心能力的重要组成部分，只有通过研究与开发，形成与众不同的技术和知识的积累，尤其是形成自己的人才积累，才能拥有别人难以模仿和超越的竞争优势。

(3) 商业化能力。只有将创新思想或技术成果转化为可行的工作方案或产品，提高效率和效益，技术和研发能力才有价值和意义。

(4) 进行组织协调的能力。企业要有优势，必须始终保持生产和经营管理各个环节、各个部门运转协调、统一、高效。协调包括组织结构、激励体制、企业文化等方面。

3. 确定核心竞争力

企业对现有资源和竞争力及其在市场上的价值进行系统的考察和评估，然后确定企业的核心竞争力，评估时应关注以下方面：

(1) 企业是否具有明确的主营领域。该主营领域是否有稳定的市场前景？本企业在该领域中与同行业竞争对手相比地位如何？如果一个企业没有明确的主营领域，经营过于分散，那就不易形成核心竞争力。

(2) 企业在该领域中的主导产品在市场上的地位如何，是评价企业核心竞争力的另一个方面。包括产品的前景、市场地位、产品的差异性和延展性等。

(3) 支持企业核心产品和主营业务的专长和优势技术是什么，这种专长和技术的难度、先进性与独特性怎样？企业是否能够不断巩固和发展自己的专长？这些专长是否得到充分发挥？为企业带来何种竞争优势？强度如何？一般说来，建立在经验之上的专长比一些建立在技术基础上的专长更具有独特性，也更持久。

(4) 要有所取舍。有舍才有得。确定核心竞争力，关键之处就是要专注，集中资源，做自己最拿手的产品或服务，而放弃另外一些难以形成优势的经营活动，企业才有可能在核心领域内获得成功。

4. 培养核心竞争力

在核心竞争力确认之后，企业就应该全力以赴进行培养。培养过程中需要做到：

(1) 获取构成核心竞争力的技术、能力等各种要素，为形成核心竞争力打好基础。这个阶段的核心是，获取最关键的技术和人才。这个过程可以通过企业内部资源的积累逐步实现，如人才培养、加强研发等；也可以通过吸收外部资源来实现，如从外部引进人才或并购其他企业等。

(2) 建立适当的运行机制，协调、整合各种技术、能力的要素。这涉及企业内部管理的各个方面。如：要使企业拥有在某项技术领域的核心竞争力，不但需要给予资金支持，还要建立有效的研究开发激励体制来激发研究人员的热情，另外还要协调研发部门和生产部门以及营销部门的关系，及时将市场信息反馈给研发部门，并在产品试制和生产方面对新技术产品给予支持。

5. 扩展核心竞争力

核心竞争力是动态发展的，今天的能力未必能够在未来的市场上保持优势。因此，企业必须不断保护和发展自己的核心竞争力，重视对现有能力的保护和对新能力的培养。这包括企业对现有优势技术和专长的保护和发展，高层领导的进取精神与预见能力及对新技术信息及市场变化趋势的追踪与分析等。

拥有了独特的竞争力，企业才能在市场竞争中保持优势，立于不败之地。

9 牢记要点

培养企业的核心竞争力，需要关注下列方面的因素：

- _ 认清核心竞争力的特点
- _ 辨别核心竞争力的组成要素
- _ 确定核心竞争力
- _ 培养核心竞争力
- _ 扩展核心竞争力

医用 CT 机可以说是自 1895 年发现 X 射线以来在放射领域中最伟大的技术进步。这项技术是由 EMI 公司的高级研究人员亨斯菲尔德发明的，此人因此而获诺贝尔奖。由于亨斯菲尔德的这项发明，使 EMI 公司独家拥有医用 CT 制造技术这一独特而有价值的无形资源。然而遗憾的是，EMI 公司缺乏在市场上成功挖掘这种资源的能力。它缺乏向潜在客户说明这种产品益处的市场营销技能，也缺乏售后服务和其他上市这种产品的支持性技能。结果在开发出医用 CT 机的 8 年之后，EMI 公司不再从事 CT 机业务。而它的模仿者—通用电器公司则成了这方面的市场领导者。这首先说明，基于某项单独的技术所形成的独特竞争能力是很短暂的。其次说明，EMI 公司尽管具有了独特和有价值的无形资源，但它由于缺乏挖掘这些资源的能力，最终它不能建立起独特的竞争能力而获得高的收益。

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

请根据您对一些世界知名公司的了解，在核心竞争力的描述后选出对应的代表企业。

技能分类 核 心 能 力 代表企业

经营管理 多元化企业在战略控制上所需的专业知识；有效的部门分类及事业部单位的经营（调整、收购合并、管理能力）；强大的领导能力;高效的财务管理系统

研究开发 开发、革新产品的基础研究能力新产品开发速度

生产 生产的效率性；制造工艺的持续性、韧性和敏捷的反应速度

产品设计 设计能力

营销 品牌的管理及促销；广泛利用高品质名声，促进销售的活动对市场流动的快速反应

销售流通 销售量大大增加；快速有效的物流渠道；为顾客服务的品质和效率性；

代表企业：A. 通用电子（GE） B. 索尼（SONY） C. 丰田（TOYOTA）

D. 沃尔玛特公司（WAL-MART） E. 佳能（CANON）

F. 微软（MICROSOFT） G. 苹果电脑（APPLE COMPUTER）

H. 宝洁（P&G） I. 百事可乐（PEPSI-COLA）

J. 戴尔电脑（DELL） K. 夏普（SHARP）

参考答案：

经营管理：A、D 研究开发：B、E、K 生产：C

产品设计：G 营销：H、I 流通渠道：F、J

技能点 6 如何进行企业的总体战略定位

主 题 词 制定市场竞争策略·市场竞争定位·战略定位

适用情景 当企业需要确定自身在竞争者中的地位和将要采取的战略，以便制定出相应的市场竞争策略时，查看此技能。

7 技能描述

在分析了所处的内外环境，明确了自身的优势和劣势，确定了竞争目标后，企业还需要更进一步来确定自己的战略定位，即自身在竞争者中的地位和要采取的总体竞争战略。

定位和战略不同，它意味着发展方向不同，而相应采取的日常生产和经营措施也有差异。所以，在制定市场竞争策略之前，有必要对自身做出一个合理的战略定位。战略定位包括以下两个方面：

1. 竞争角色定位

竞争角色主要是确定企业在本行业中所扮演的角色。角色地位不同，言行也必有差异。具体的竞争态势包括：

（1）领导者。绝大多数行业都有一个被公认的市场领导者，它的特征为：在相关的产品市场中占有最大的市场份额；覆盖主要的区域市场；利润率较高；在价格变化、新产品引进、分销覆盖和促销强度上影响着行业运动的方向，对其他公司起着领导的作用；它是竞争者的一个导向点，其他公司都以它为参照，或提出挑战，或进行模仿，或者尽量小心避免同它竞争。

在全球区域市场上，比较著名的领导者有：汽车业的通用公司，计算机处理器业的 Intel 公司，软饮料业的可口可乐公司，快餐业的麦当劳公司等等。

领导者要保持首位的优势，需要不断努力去扩大总的市场需求；需要通过好的防御和反击行动来保护自己的现有市场份额；在市场规模难以扩大的情况下，努力扩大市场份额。

（2）挑战者。挑战者可以是好几家企业，它们的特征为：在行业中所占有的市场份额仅次于领导者，通常是第二第三，具有相当的实力；富有攻击性，渴望取代领导者，是领导者最主要的业内竞争对手；覆

盖主要的区域市场；注重创新，不断寻求产品或经营上的变化，追加投资，意图增加市场份额；对市场的影响力大。

全球区域市场上的著名挑战者有：汽车业的福特和丰田公司，计算机处理器业的 AMD 公司，软饮料业的百事可乐公司，快餐业的肯德基公司等。

（3）追随者。追随者在市场上的地位仅次于挑战者，甚至也可能与其相当。它与挑战者最主要的区别在于：跟随行业的发展，参与竞争但不扰乱市场；善于模仿或者有创新的模仿，对领导者和挑战者推出的产品进行模仿或加以改进；具有不错的市场份额，希望维持这个地位，获得属于自己的那份收益。

多数市场份额可观的公司都喜欢追随，而非向市场领先者挑战，但它们往往被挑战者作为主要的攻击目标。追随者需要努力保持现有的顾客，同时尽量争取新的顾客，所以，它们必须努力保持它的低制造成本和高产品质量服务，为目标市场带来有特色的优势。比如在中国的茶饮料和果汁市场，娃哈哈公司就是一个优秀的追随者。

（4）补缺者。补缺者是在大公司的夹缝中生存的小型企业。它们要尽量避免与大公司竞争，所以它们的目标市场通常较小，或者是大公司不太感兴趣的市場。但有些大公司的业务部门也采用补缺者的战略，以此来占据更为细分的市场。

补缺者为保证它的利润，就需要保持不断创新，不断地发现或创造新的补缺市场，不断扩展和延伸它的产品。在补缺中的关键概念即专业化。只有专业化，才有市场化。例如，中国 VCD 市场曾经竞争到白热化程度，但天津一家电子公司抓住了一个很好的补缺市场，只生产 VCD 的遥控器，结果成为资产过亿的企业，赢得“遥控器专家”的称号。

2. 竞争战略定位

企业依靠竞争优势来维持其地位，而这种优势是基于以下三个基本战略中的一个而获得的。

（1）成本领先战略。指企业通过有效途径降低成本，使企业的全部成本低于竞争对手的成本，甚至在同行业中也是最低的成本，从而获得竞争优势的一种战略。要实现这一目标可以采用简化产品、改进设计、节约原材料、降低工资费用、实行生产革新和自动化、降低管理费用等办法。

运用成本领先战略的条件为：

① 企业具有低成本的分销系统，生产流程不太复杂，生产加工工艺技能强以及持续的资本投入和获得资本的途径。

② 行业内产品同质化严重，消费者购买决策主要受价格影响，导致现有竞争企业之间的价格战较为激烈。

③ 实现产品差异化的途径很少。

④ 消费者转换产品的成本很低。当消费者从一个品牌转为使用另一个品牌的产品时较为容易，那么他就有较大的灵活性，从而转向低价同质的企业。

⑤ 消费者的讨价还价能力较强。

（2）差异化战略。指企业的产品与竞争对手有明显的区别，为形成与众不同的特点而采取的一种战略。这种战略的核心是取得某种对顾客有价值的独特性。企业要突出自己产品与竞争对手之间的差异性，主要应在产品、服务、人员、形象以及渠道方面下功夫。

一般说来，差异化战略在下列情况下较为有效：

① 顾客对产品的需求和使用要求是多种多样的，即顾客的要求是有差异的，创造产品差异化的途径也较多，且确实能被顾客认可。

② 创造类似差异化途径的竞争对手较少。

③ 技术变革较快，竞争主要集中在不断推出新的产品特色。

④ 企业具有很强的研发能力，研究人员要有创造性的眼光，企业具有较强的营销能力，且研发与营销部门之间有较强的协调性。

⑤ 企业的产品质量或技术在市场上享有一定声望。

⑥ 企业在这一行业的历史较为悠久，或能够吸收其他企业的优势技能并自成一家。

（3）集中化战略。也称聚焦战略，指企业的经营活动集中于某一特定的购买者集团、产品线的某一部分或某一地域市场上的战略。此战略的核心是瞄准某个特定的用户群体、某种细分的产品线或某个细分市场。

具备以下条件，采用集中化战略是适宜的：

① 具有完全不同的用户群，这些用户或有不同的需求，或以不同的方式使用产品。

② 在相同的目标细分市场中，其他竞争对手不打算实行重点集中战略。

③ 企业的资源不允许追求广泛的细分市场。

④ 行业中各细分市场在规模、成长率、获利能力方面存在很大差异，致使某些细分市场比其他市场更有吸引力。

（4）选择三种竞争战略的原则：

① 每个经营单位只能从三种战略中选择其一。但对于大企业中不同的经营单位，可以选用不同的战略组合。比如：奔驰公司在轿车生产上采取差异化战略，而在卡车生产上采取成本领先战略。

② 具体选择哪种战略，需要具体考虑经营单位的产品类别，产品市场生命周期，总体生产力与科技水平以及经营单位自身的生产与经营能力。

分析企业的战略定位就可以找到如何加强这一定位的方法，反过来，又可以加强或变革它的战略定位。做好了定位，企业就能在市场竞争中找准自己的位置，做出有针对性的市场决策。

9 牢记要点

企业的竞争角色定位包括：

— 领导者

— 挑战者

— 追随者

— 补缺者

企业的竞争战略定位包括：

— 成本领先战略

— 差异化战略

— 集中化战略

在美国曾进行了一项关于选择竞争战略的研究。研究者在美国的 8 个产业中选择了 64 个大型企业，分析了它们的竞争战略和各自在产业中竞争地位的变化。这 8 个产业有钢铁、橡胶、重型卡车、建筑机械、汽车、大型家用电器、啤酒酿造和烟草。这些产业在一段时期内曾一度陷入困境，出现很大亏损，有些企业濒临倒闭。但是，其中也有少数企业取得了可与其他产业经营优良的企业相媲美的佳绩。

研究者深入分析了这些持续保持繁荣的企业战略之后，得出如下结论：这些成功的企业有一个共同的特点，就是在成本领先与差异化二者之中取得了某一方面的竞争优势地位。也就是说，它们在成本领先与差异化二者之间选择一个方面，全力以赴，直到全面胜利，避免了同时追赶两个目标，造成资源分散的情况。企业或是致力于降低成本，利用价格优势，增加销售额，扩大市场占有率以获得较高利润；或者是大力推进差异化，在本行业中提供技术水平最高、质量最好的产品或最佳服务。

· 实践练习

请您做下面的实践练习题：

请您查阅资料，找出在采用成本领先战略时失败的案例，并综合阐述采用成本领先战略的风险。

参考答案：

成本领先战略的风险有：

1. 生产技术的变化或新技术的出现可能使得过去的设备投资或产品学习经验变得无效，变成无用的资源。

2. 行业新加入者通过模仿、总结前人经验或购买更先进的生产设备，使得他们的成本更低，以更低成本起点参与竞争，后来居上。这时，企业就会丧失成本领先的地位。

由于企业的力量集中于降低产品成本，从而使他们丧失了预见产品的市场变化的能力，企业可能发现所生产的产品即使价格低廉，却不为顾客所欣赏和需要。这是成本领先战略的最危险之处。

技能点 7 如何确定企业的竞争目标

主 题 词 制定市场竞争策略·市场竞争定位·竞争目标

适用情景 当企业需要确定一个竞争目标，以作为制定市场竞争策略的指导时，查看此技能。

7 技能描述

企业的竞争目标为企业的发展指明方向，更是制定详细市场竞争策略的基础。确定企业的竞争目标，应遵循以下步骤：

1. 确定企业宗旨

企业的宗旨就是企业的使命，是对企业的经营范围、市场目标等的概括描述，它表明了企业的性质和发展方向。它是企业战略目标制定的前提，也是竞争策略的行动基础。一般说来，确定企业宗旨需要注意：

（1）以顾客为导向。企业存在的目的就是为了满足市场上顾客的需求，所以必须了解和预测顾客需求的趋势，然后才能决定企业经营什么，生产什么，想要达到怎样的目标。

（2）对自身进行定位。我们到底想成为什么样的组织？我们的核心业务是什么？谁是我们的客户？我们应该怎样向他们提供产品和服务？

在确定宗旨时，要避免过于狭隘的倾向。狭隘的宗旨，束缚管理人员的经营思路，可能丧失许多可能的机会。如一个复印机公司将宗旨定义为“生产复印设备”，则不可能去开发其他关联的办公用品，未免过于狭窄，而改为“帮助提高办公的效率”则要恰当得多。

2. 树立标杆，确定总体竞争目标

树立标杆，就是发现并找到一个足够强大的竞争对手，或者并非同一行业但在其领域里非常优秀的企业。与他们进行对比，看看自己有哪些不足，以此来确定自己想要达到的总体竞争目标。如：中石化集团确定自己的标杆企业为美孚石油公司，并把追赶美孚，消除与它的差距作为总体竞争目标。格兰仕则把标杆企业锁定为丰田公司，目标是达到和丰田一样水平的成本控制和精益化生产。

3. 分解和量化竞争目标

企业的竞争目标应该是一个体系，在企业的各层次、各领域都要有竞争目标，这样才能确保总体竞争目标的实现。而要使竞争目标明确清晰，则必须使目标定量化，具有可衡量性，以便检查和评价其实现的程度。因此，竞争目标应该用数量指标或质量指标来表示。具体应该包括下列内容：

（1）市场竞争目标。指企业在市场的竞争地位，通常以市场占有率、销售收入、市场覆盖率、新市场的开发和传统市场的渗透、企业产品的质量名次、顾客满意程度等指标来表示。

(2) 利润目标。常用的利润目标是：产品销售额、利润额、产品盈利能力、资本利润率、投资收益率、每股平均收益率等。

(3) 产品目标。产品的水平、档次和质量反映了企业的实力。产品目标通常用产量、质量、品种、规格、优质品率、产品盈利能力、新产品开发周期、新产品的研发费用等来表示。

(4) 发展目标。指企业规模的扩大、资产总量的提高、技术设备的更新、劳动生产率的提高、新市场的进入等方面。

(5) 员工福利目标。如将要达到的工资水平、增加的福利措施、住房条件以及教育培训条件等。

(6) 社会责任目标。指企业对社会的贡献程度，如合理利用自然资源、降低能源能耗、保护生态环境、不造成环境污染、支持社会和地区的文化、体育、教育、慈善事业的发展等内容。

4. 进行标杆管理，找出目标体系的关键点

竞争目标体系涉及企业运营的各个方面，在具体着手制定详细的竞争策略时，企业不可能面面俱到，所以必须有所选择、突出重点。

把关乎企业经营成败的重要问题，关乎企业全局的问题，作为竞争的关键，切不可把次要的战术目标作为企业的首要竞争目标，以免滥用企业资源而因小失大。在选择关键点时，可以进行标杆行动，根据和标杆企业的对比，找出造成两者差距的最大问题。

5. 分析竞争目标可行性

企业在制定竞争目标时，要全面分析企业各种资源条件和通过主观努力后可以达到的程度，与战略目标需要的资源条件进行综合平衡，做到积极可靠，留有余地，切实可行。

正确的竞争目标犹如灯塔，它为企业的努力与发展指引方向，也为下一步制定具体的市场竞争策略打好基础。

9 牢记要点

确定企业的竞争目标，需要遵循以下要求：

- _ 确定企业宗旨
- _ 树立标杆，确定总体竞争目标
- _ 分解和量化竞争目标
- _ 进行标杆管理，找出目标体系的关键点
- _ 分析竞争目标可行性

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

请您为各类公司选出合适的宗旨。

参考答案：

技能点 8 如何进行企业的细分市场定位

主 题 词 制定市场竞争策略·市场竞争定位·细分市场定位

适用情景 当企业需要对不同的细分市场做出评估，对进入哪些市场和多少个细分市场做出决策时，
查看此技能。

7 技能描述

在通常情况下，一个企业不可能为市场的全体顾客服务。顾客的人数太多，而他们的购买要求又各不相同。为了能与无处不在的竞争者竞争，企业需要确定它能为之最有效服务的细分市场，把营销努力集中在具有最大购买兴趣的消费者身上。确定企业的细分市场定位，需要关注以下几个方面：

1. 确立市场细分变量

市场细分变量即按照购买者的特征和购买某产品的决策过程，将一个市场分为若干个不同的购买者群体，并描述他们的轮廓特征。对市场细分时，所采用的细分变量主要有：

（1）地理细分。即根据不同地区、不同城市、不同的人口密度、不同气候等因素将市场划分为不同的地理区域，区域之间的需要和偏好不相同。

（2）人文统计细分。将市场按照人口统计学变量如年龄结构、家庭人数、家庭户数、人口平均期望寿命、性别、收入、职业、教育、宗教、种族、社会阶层为基础划分为不同群体。这类变量同消费者的购买决策密切相关，例如性别细分通常被用于服装、香烟、美发、化妆品和杂志领域。

（3）心理细分。即根据购买者的社会阶层、生活方式或个性特点，将购买者划分成不同的群体，不同群体的人可能表现出差异极大的心理特征。例如在 20 世纪中期，福特汽车和雪佛莱汽车是按照个性来促销的：福特汽车的购买者被认为是独立的、感情容易冲动的、有自信的具有男子汉气质的人；而雪佛莱汽车的拥有者则为保守的、节俭的、关心声誉的、力求避免极端的人。

（4）行为细分。即根据购买者对一件产品的了解程度、态度、使用情况或反应，将他们划分成不同的群体。包括购买时机、对产品追求的利益、用户使用率、忠诚度、购买者准备阶段和态度，这些对建立细分市场至关重要。例如：按照对旅游所追求的不同利益，可以把旅游市场划分为五个细分市场：全家去度假的旅游者；已经去过某地的旅游者；追求冒险的旅游者；为科研目的的旅游者以及单纯为了享乐的旅游者。

2. 明确市场细分的原则

根据不同的市场细分变量，细分市场有很多方法，但并不是所有的细分都有效。有效的细分应该满足：

(1) 可衡量。即用来划分细分市场大小和购买力的程度，是可以定量测定的。

(2) 可进入。能有效地划分市场，并为之提供服务。

(3) 可区别。细分市场在观念上能被区别，并且对不同的营销组合方案有着不同的反应。例如：如果在已婚和未婚男人中，对某啤酒的反应基本相同，那么这个细分就不该继续下去。

(4) 可盈利。细分市场的规模要足够大到能够获利的程度。例如：为身高超过 2 米的人设计专用自行车尽管也是一块细分的市场，但因规模不够大，对于自行车厂商来说是不划算的。这个标准可以避免决策人员进行市场细分时陷入理论细分的误区。

3. 评估细分市场

在评估不同的细分市场时，企业应该考虑这两个因素：

(1) 细分市场是否有吸引力，它的大小、成长性、盈利率、规模经济、风险如何？说服其他细分市场的人改变他们的购买决定容易吗？

(2) 企业对细分市场的投资与企业的目标和资源是否一致。某些细分市场尽管有吸引力，但与总体竞争目标相悖，仍然要放弃。即使符合企业目标，但当前企业不具备开发此细分市场的条件或能力，仍然不得不放弃。甚至有了能力，但企业无法相对竞争者体现出优势，还是不应该进入此细分市场。

4. 选择目标市场

企业在对不同细分市场做出评估后，就必须对进入哪些市场和为多少细分市场提供服务做出决策。可以选择的目标市场模式有：

(1) 密集单一市场。选择一个细分市场采用集中化营销，这是最简单的方式。企业通过密集营销，更加了解本细分市场的需要，并树立了特别的声誉，以此获得高的收益。但采用这类模式通常风险较大。一旦环境发生变化，企业将受到极大损失。

(2) 有选择的专门化。选择若干个细分市场，各个细分市场之间基本无联系，但每个市场都可能盈利。这样可以分散风险，但同时也分散了企业的资源。

(3) 产品专门化。企业生产一类产品，然后向各类顾客销售此产品。比如显微镜生产商向大学实验室、政府研究所、企业研究所销售不同型号的显微镜，而不去生产实验室可能需要的其他仪器。

(4) 市场专门化。企业专门为满足某个顾客群体的各种需要而服务，获得良好声誉，并成为这个顾客群体所需各种新产品的销售代理商。如：企业为大学实验室提供一系列产品，包括显微镜、示波器、各种试剂瓶等。

(5) 完全市场覆盖。指企业通过各种产品满足各种顾客群体的需求。只有大公司才能采用这种方式。完全市场覆盖又可通过两种方法：一种是无差别营销，即不考虑各细分市场的区别，仅推出一种产品来满足所有市场上顾客需求的相同之处。比如：早期的可口可乐公司就只生产一种包装、同一口味的可乐来面向所有的购买者。另一种是采用差异营销，即同时经营不同的市场，并为每个市场都提供不同的产品，以此来完成覆盖。例如宝洁公司针对洗发而言，细分出“飘柔”、“潘婷”、“海飞丝”、“沙宣”等不同品牌来满足不同市场的需要。

确定了细分市场定位，选择出了目标市场，企业就可以针对它制定出有效的产品开发和营销方案。

9 牢记要点

确定企业细分市场定位，应关注：

— 确立市场细分变量

— 明确市场细分的原则

— 评估细分市场

— 选择目标市场

美国阿里德拉公司在市场细分的概念引导下，致力于开发专供左撇子使用的产品。比如：左手开的冰箱，左手玩的特制桥牌，左手用的剪刀、棒球用具、削皮器、镰刀、开罐器、锯子、手表、量尺、高尔夫球杆、保龄球等等。这些专门为左撇子设计生产的产品，惯使右手的人自然不会去购买。不过，占总人口10%的左撇子，不论怎么说都是一个相当有潜力的市场。阿里德拉公司就是看准了这个特殊市场的价值，从而成为闻名世界的企业。

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

下列是五种目标市场模式的示意图，请在每个图后括号中填上它所代表的目标市场模式。(图中 P1 P2 P3 表示不同产品；M1 M2 M3 表示不同市场)

1.

2.

3.

4.

5.

参考答案：

1. 密集单一市场 2. 市场专门化 3. 产品专门化

4. 有选择的专门化 5. 完全覆盖市场

第三章 如何打造市场竞争优势

技能点 1 如何通过控制成本以获取成本领先优势

主 题 词 制定市场竞争策略·打造竞争优势·控制成本

适用情景 当企业需要通过控制成本的驱动因素来实行低成本战略，以获取竞争优势时，查看此技能。

7 技能描述

成本对于企业竞争的重要性毋庸置疑。获得了低于竞争对手的成本，就可以获取比对手更高的利润，在价格的竞争中也会掌握主动权。

即便是企业打算采用差异化的竞争战略，保持与对手近似的成本也是必要的，如果成本相差过于悬殊，以至于抵消了差异化为消费者带来的好处，那么企业仍然无法取得出色的业绩。所以，控制成本，减少支出，是每一个企业都必须面对的重要问题。对成本进行控制，需要关注这些方面：

1. 进行价值链分析

要实施成本控制，首先必须明白所要控制的对象。因此，第一步就要对企业的生产经营活动进行全面系统的分析，即价值链分析。企业的经营活动可以分为两大类：

（1）基本活动。基本活动是涉及生产实体的产品、销售产品给购买者以及提供售后服务等活动。包括：

① 进货后勤。提供产品或服务所需要的接受、储存、输入物资、分配产品的各种活动。如：收货、仓储、存货控制、发放材料、运输调度、原材料退货等。

② 生产作业。将投入品转变为最终产品的活动。如机械加工、组装、测试、包装、设备管理及维修等。

③ 发货后勤。产品收集、存储、散发和分销给客户的活动，如产品库存、搬运、送货、订单处理、车辆调度和进度安排与控制等。

④ 市场营销。提供吸引客户购买产品的活动，如广告、定价、公关促销、人员促销、销售渠道选择等。

⑤ 售后服务。提供服务以维持和增加产品价值的活动，如免费送货、安装调试、培训与咨询、配件供应、保养维修等。

（2）辅助活动。指通过提供外购投入、技术、人力资源以及各种企业范围的职能等，来支持企业的基本活动。包括：

① 采购。指购买所需资源的全部活动，如材料、机器设备、试验设备等。采购行为作为价值链的重要环节，其行为的好坏直接影响价值活动的质量，如果采购环节出现失误，必然导致高成本、低质量，给整个价值活动带来灾难性的冲击。

② 研究开发。每项价值活动都包含技术因素，它普遍渗透于生产技术、生产工艺、设备、信息管理系统、财务分析、办公自动化、设计营销手段、服务管理等各项行为之中。

③ 人力资源管理。即对所需人员的招聘、培训、激励等活动的管理。对企业的经营结果起支持性甚至决定性的作用。

④ 企业基础结构。包括企业总体管理、计划、财务、会计核算、法律事务、与政府部门的事务以及质量管理等。

辅助活动存在于所有的基本活动之中，它们互相作用、配合、互动，协调为一个整体。企业进行成本分析，就需要考虑所有价值活动的成本。

2. 对经营活动的关键点加强控制

尽管对于所有的价值活动，企业都应该仔细分析，寻求最佳的方法和模式，但对于影响成本的关键点，更应加强兵力，重点突破。对关键点的判定主要看价值活动占企业成本的大小和增长速度。

多数企业能识别出其成本的主要组成部分，却常常忽视那些所占比例较小却正在增长而最终能改变成本结构的活动。如目前多数企业的广告费呈增长趋势，如果只关注生产成本的控制，在广告投入上却大手大脚地浪费，仍然无法取得成本的优势。

3. 控制规模

一项价值活动的单位成本通常来说会随着产品规模的扩大而相对减少，但当规模增大到一定程度时，管理协调的复杂性会使得规模经济变为规模不经济。所以企业应该根据自身和产业的具体情况控制产品生产的规模。

4. 不忽视非生产因素的成本控制

许多企业对内部成本控制抓得很严，而忽视了外部的采购成本，或者只关注一些关键原材料的采购，对非关键原材料注意不够。其实，只要对采购方式稍加改进，成本上的重大效益就会体现出来。

另外，企业的市场营销、促销、服务、技术开发包括日常管理所产生的费用在总成本中占据了相当大的一部分，在进行成本控制时，一定都要重视起来。如果能认真地关注整个价值链的每个环节，往往能发现许多降低成本的着眼点。

5. 提高生产能力利用率

对于一些产品销售存在淡旺季的企业，如果能够降低这种波动性因素对产量的影响，最大化利用产能，也可以有效降低成本。具体的方法为：

（1）为产品在淡旺季制定不同的价格；

（2）利用市场营销手段，如在淡季增加促销和为产品寻找淡季使用途径。比如滑雪场在夏季推出滑雪草的运动；

(3) 利用产能生产周期性弱或与原产品周期相反的产品；

(4) 为其他企业进行委托加工，即 OEM。

6. 控制价值链环节间的联系

(1) 控制价值链内部的成本联系。价值活动并非相互独立，而是互相协调，互为条件，不可分离的。

所以，如果企业认识到价值活动之间的联系并加以利用，就能有效地改善成本地位。如以销定产，并加强生产与采购部门的关系，就可以有效地降低原材料和产品的库存成本。增加零部件的加工精度，尽管有成本增加，但可以更大程度地降低检测以及售后维修的费用。

(2) 加强与供应商和销售渠道之间的合作。供应商和销售渠道同样具有自己的价值链，实际上，这三者的价值链最终都是为同一目标市场服务的，所以，三条价值链应该加强合作，以提高效率，各方都可从中获益。如施乐公司帮助它的供应商实现信息化，然后通过计算机终端向其提供自己的生产进度表，使供应商的元器件能够及时运来，不耽误生产又避免了库存。

7. 关注竞争对手

企业的成本优势是相对于竞争者而言的，所以，必须考虑对手的价值活动，以其为参照，对自己的活动做出分析。另外，对手在某些方面可能做得比自己更好，应该放下架子，虚心向对手学习。

8. 建立节约机制

管理层应该致力于推广控制成本的意识，将其注入到企业文化中去。使每一个成员都养成节约的习惯，避免不必要的浪费。对工作中的每一个构思和实践都加以审查，看是否有改进的可能性。不断的创新，才是持续拥有成本优势的保障。

对成本进行控制需要从企业的每一个价值活动入手，还要加强前期投入甚至忍受初期的亏损以获取市场份额，但只要获得了成本领先的地位，所有投入都可以得到回报。

9 牢记要点

企业对成本进行控制，需要做到：

- _ 进行价值链分析
- _ 对经营活动的关键点加强控制
- _ 控制规模
- _ 不忽视非生产因素的成本控制
- _ 提高生产能力利用率
- _ 控制价值链环节间的联系
- _ 关注竞争对手
- _ 建立节约机制

福特汽车公司在控制成本上获得了令人瞩目的成绩。它强调全面成本管理，对汽车的各个部件都从原料采购、加工制造、出货交货各个环节采用倒推式计算，看能否进行节约。它鼓励全球的零部件供应商进行合并，从而减少采购成本。过去福特汽车的车轮由生产轮胎和生产轮圈的两家供应商分别供货，它们合并后，直接运到福特的就是一个完整的车轮，省去了自己组装的成本。福特公司从不放过任何细节，比如通过控制座椅套工序之间的联系，使每辆车可以节约 30 美分，而福特每年 700 万辆的产量，积少成多，节约的成本就很可观了。1997 年通过全面成本管理，福特节省了 30 亿美元，1998 年也达到 20 亿美元，因此尽管销售量不是第一，它却连续三年成了全球汽车行业获利最多的公司。

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

请对您所在的企业进行价值活动分析，并将其分类填入下面表格。

基本活动 辅助活动 进货后勤 生产作业 发货后勤 市场营销 服务

采 购

研究开发

人力资源管理

企业基础结构

1. 在以上价值活动中，您的企业已经采取的成本控制的活动是：

2. 您认为最能影响成本的活动是：

3. 您认为还需要在哪些经营活动上进行成本控制？

参考答案：

例如：进货后勤和采购交叉的空格，您可以写：选择多个供应商，降低其讨价还价能力；降低向供应商退货的时间；等等。

进货后勤和研究开发交叉的空格，您可以写：开发出卓越的原材料和存货管理系统；将订单处理系统与供应商的系统连接起来；等等。

进货后勤和人力资源管理交叉的空格，您可以写：强化对采购人员的培训；招聘高素质的进货质检人员以提高原材料的合格率；等等。

进货后勤和企业基础结构交叉的空格，您可以写：确定进货运输方法，降低运输成本；进行仓库布置和设计，以提高收货效率；等等。

技能点 2 如何通过重构价值链以获取成本领先优势

主 题 词 制定市场竞争策略·打造竞争优势·重构价值链

适用情景 当企业需要通过构建或优化价值链来实行低成本战略，以获取竞争优势时，查看此技能。

7 技能描述

为获得优于竞争对手的成本优势，除了加强对各项价值活动的成本控制外，企业可以进行价值链的重新构造。重构价值链还可以使企业扬长避短，发挥自己在某项价值活动上的优势。在擅长的领域中，企业显然可以获得比对手更低的成本。企业要对价值链重新构造，需要从以下方面入手：

1. 进行价值链分析

不难理解，和成本控制一样，在重新打造价值链之前，必须要对企业的所有价值活动进行一个系统的、全面的分析。在分析的过程中，企业需要回答以下这些问题：

- （1）如何以不同的方式进行这项价值活动，甚至取消该活动？
- （2）自己的优势是哪项活动？
- （3）如何才能把一组有联系的价值活动重新排序或重新组合？
- （4）与竞争对手相比，如何才能做得更好？

2. 改进生产工艺

生产是价值活动中重要的一环，不断地对生产技术和流程进行改进，也是降低成本的主要方法。

（1）进行新技术开发。包括：开发低成本的工艺；推进自动化以及低成本的产品设计。如：佳能 NP200 复印机比先前的设计减少了零部件，因此降低了成本。

(2) 进行生产流程调整。包括：将复杂的生产流程进行归并，使流程简单化；或将流程分散，将某一专业职能分散到相关专业中去，取消原有的专门活动；对于不创造价值，或者投入产出比偏小的活动应尽可能精简；将串行的活动关系转变为并行的活动，以提高流程的运作效率。

3. 对价值活动进行整合或分离

一项价值活动纵向整合的程度可能会影响到成本。比如企业如果拥有自己的软件开发人员，就可以不必外购订单处理系统，从而节约这项支出，这就是价值活动的整合。

分离价值活动正好相反，企业将自己能做但成本明显高于外购的活动承包出去。外包可以使企业更专注于自己的优势。企业具体选择整合还是外包，关键在于企业在该项活动中的成本与外购的支出进行对比。

4. 改进销售渠道

销售渠道的费用也是构成企业产品成本的一部分。随着市场竞争越来越激烈，把产品出售给消费者的难度也在增大，这也意味着渠道的费用在攀升，如果能够对其进行有效的改进，相信可以节约大量的成本。

比如，中国家电行业的渠道从大商场到专卖店，再到专业的电器卖场，正是这种改变的体现。对渠道的改进主要考虑渠道的效率与成本之比。如：对于葡萄酒而言，超级市场的分销成本显然要比通过批发商的酒店成本要低，而且效率高。又比如：拥有大型办公设备的汽车经销商常常比小的经销商更有效率，但它们的成本也要高一些。

5. 专注于细分市场

在一个细分市场内精耕细作的企业，可以获得优于对手的成本结构。举例说明：一个产品线中体积大的产品与体积小的产品在不同的机器下生产，并需要不同的搬运和运输程序。同样，它们或许要求不同的材料和外包服务。如：美国西南航空公司把目标客户只对准那些中小企业的商务人员、对价格较为敏感的人士，因此统一采用小型的波音 737 客机，而且选择的都是二类城市或者一类城市的偏远的机场降落，这样就把飞机的维修成本以及机场使用成本大大降低。

6. 改变地理位置

各种价值活动相互之间以及它们与买方与供应商之间的地理位置，通常会对诸如人员工资、后勤效率和货源供应等方面产生显著的影响。世界知名企业纷纷在中国内地设厂，即是最好的体现。靠近市场、靠近原材料供应地，而且又可以降低工资支出，何乐而不为呢？

7. 重视成本优化，不断进行改进

任何对价值链的重构或改善都无法保证企业永远具有成本优势，因为市场在变化，对手也在变化。这是一项艰苦工作，也是企业始终如一重视成本的结果。要改善企业的相对成本地位，与其说要在战略上做出重大转变，还不如说需要管理人员更多的重视。企业永远不应该认为成本已经足够低了。

对价值链的重构可以有效改进企业的成本结构。在这一过程中，企业必须考察它所做的一切以及竞争者的价值链，寻求选择不同方式的、更有创造性的方案。

9 牢记要点

企业重新构造价值链以求改进成本结构，需要从以下几方面入手：

- _ 进行价值链分析
- _ 改进生产工艺
- _ 对价值活动进行整合或分离
- _ 改进销售渠道
- _ 专注于细分市场
- _ 改变地理位置
- _ 重视成本优化，不断进行改进

在美国的牛肉包装行业，传统的价值链是在互相分离的农场养牛，把活牛运到铁路运输枢纽如芝加哥的劳动力密集型的屠宰厂，经过屠宰和切块后，整个半片的牛肉被运到市场，由零售商再切成小块。依阿华牛肉包装公司奉行革新战略，在供牛地点附近建起了大型自动化工厂，就地加工，把牛肉切成更小的“盒装”块状。这一战略大幅度降低了作为一项主要成本的运输费用，而且避免了活牛在运输过程中掉膘，从而提高了产量。同时，通过使用其新厂所在农村地区的廉价劳动力，降低了价值链里生产经营的成本。

． 实践练习

请您做下面的实践练习题：

重构价值链，改进业务流程，其核心就是为了达到最高的顾客满意度，实现顾客忠诚。请您根据自己的理解，举例说明，企业应该如何改进作业流程，培养忠诚顾客，实现企业的价值。

参考答案：

培养忠诚顾客或使顾客满意，最有效的方法是降低顾客自身所支付的成本。顾客成本指的是顾客在交易中的各种费用和付出，包括金钱、时间、精力等各个方面。企业应该通过提高产品和服务质量来培养忠诚顾客或使顾客满意，而不是降低或牺牲自己的利益。例如，“傻瓜”相机、电子商务、送货上门等产品和服务受到普遍欢迎，正是降低顾客成本的结果。如果企业在顾客成本最小化方面比竞争对手更胜一筹，就可以避开“价格战”的陷阱，提高顾客的忠诚度。企业要做到这一点，首先要对顾客的关键需求进行评估，然后开始改变公司的业务流程，设法消除交易过程中影响最大的顾客成本，尽量避免如交货不及时、手续烦琐和文件过多等问题的出现。在改进流程的过程中，有这样一个公式可以参考：即企业为客户创造的价值＝（产品品质×服务）/（价格×时间）。

技能点 3 如何避免在低成本竞争中的失误

主 题 词 制定市场竞争策略·打造竞争优势·避免低成本竞争的失误

适用情景 当需要认识企业在低成本竞争中可能犯的错误，以规避风险、防止失误时，查看此技能。

7 技能描述

获得低成本的竞争优势是每一个企业都希望达到的目标。然而不少企业缺乏在战略上对成本的认识，在追求成本领先的过程中会犯这样或那样的错误。有的错误是可以弥补的，而有的错误一旦出现，即使“亡羊补牢”，也已为时过晚。因此，事先对追求低成本竞争中可能犯的错误有一个清醒的认识，对于企业来说是有必要的。

一般说来，企业常犯的错误有以下几个方面：

？ 只关注生产成本

一提起成本，多数管理者都会自然而然地将注意力集中到生产上。而事实上，生产活动在总成本中所占的比例常常并不大，大部分甚至是绝大部分的成本来自于企业的市场营销、服务、技术开发和基础设施等活动，然而在成本分析中，这些活动通常得不到应有的重视。所以企业在想办法削减成本时，应该对整个价值链进行全面考察，通常会发现显著降低成本的环节。例如，计算机技术的发展使得利用计算机进行辅助设计的科研成本大大降低。

？ 忽视采购成本的节约

许多企业苦苦追求劳动力成本的降低，然而对采购的投入却重视不够。如，企业常常让那些对降低成本缺乏专业知识又无积极性的人员去购买东西；采购部门的分析往往也只集中在关键原材料的购买价格上。

事实上，对于非关键性的原材料，如果能够有效地降低价格，其获得的收益并不比从关键部件上节约来得少。企业应该认识到采购和其他价值活动成本之间的联系。如果对采购的流程和方法有所改进，许多企业都会产生成本上的重大效益。

？ 忽视对小活动费用的节约

成本削减计划通常集中于规模大的成本活动和直接活动，如产品零部件的生产和装配。占成本一小部分的活动很少得到足够的重视，如零部件的检测和维修费用。

？对成本削减实施一刀切

有的企业管理者认识不到成本因素之间的相互关联性。这会导致他们去要求每个部门都按同样的比例削减成本。事实上，有些部门成本的提高往往可以降低总的成本。如加强对产品的质量检测，对于质检部门来说成本是增加了，但同时保证了产品质量，维修成本自然降低，生产的总成本可以降低。

？忽视成本削减中的相互矛盾

有些企业会试图以相互矛盾的方式来削减成本。如，一方面努力改进生产工艺以降低生产的成本，另一方面却在研发中对产品增加过于烦琐且并不实用的功能。应该注意，成本驱动因素之间有时候是背道而驰的，企业必须认识到它们之间的关系以权衡取舍。

？过于追求成本领先，忽略了产品的差异化

随着人们生活水平的提高，非价格因素对消费者购买决策的影响正在逐渐增大，人们购买某一产品时，并不完全看重价格，同时对品牌、质量、式样等因素同样是要考虑的，这时低成本领先的优势就会减弱。

所以，尽管成本领先和差异化的战略两者不可兼得，但在不影响成本领先的前提下，应该在产品的差异化上下一些功夫。

？不注意设置进入壁垒

企业可能通过自己的努力在行业内具有一定的成本优势，但行业内其他的企业通过模仿或对先进设施的投资，通过学习同样掌握了低成本的技术，就会使领先企业原来的成本优势丧失殆尽。因此，提高新加入者的进入壁垒应得到成本领先企业的重视。

？不关注新技术对成本的影响

基于现有技术水平和设备工艺上的节约，这种成本降低的幅度常常比较有限，一旦出现了新的工艺或技术，将会使整个行业的经营成本大幅度降低，导致企业先期投资的设备很快被淘汰。

而新加入的竞争者可以发挥后起优势，采用最先进的设备，吸收先入者的优秀经验，从而夺得先机，后来居上。企业如果不及时进行新技术的采纳，过去建立起来的成本优势又会丢掉。

以上是在追求低成本优势的过程中常常出现的一些错误。企业应该引以为戒，避免重蹈覆辙。

9 牢记要点

企业在低成本竞争中常犯的错误有：

- _ 只关注生产成本
- _ 忽视采购成本的节约
- _ 忽视小活动费用的节约
- _ 对成本削减实施一刀切
- _ 忽视成本削减中的相互矛盾
- _ 过于追求成本领先，忽略了产品的差异化
- _ 不注意设置进入壁垒
- _ 不关注新技术对成本的影响

福特汽车公司一直在成本领先上做得很好，然而它也曾有过失误。20 世纪 20 年代的福特公司曾经通过限制车型及种类、采用高度自动化的设备、积极实行向后一体化以及通过严格推行低成本化措施等取得所向无敌的成本领先地位。然而，当许多收入高、同时已购置了一辆车的买主考虑再买第二辆车时，市场开始更偏爱具有风格的、车型有变化的、舒适的汽车而非黑色古板的福特 T 型车。通用汽车公司看到了

这种趋势，因而对开发一套完整的车型进行资本投资已有所准备。福特公司由于为把被淘汰车型的生产成本降至最低而付出了巨额投资，这些投资成了一种顽固障碍，使福特公司的战略调整面临极大代价。

· 实践练习

根据上面福特汽车公司的案例，请回答下面的问题：

福特汽车公司的失误属于哪一种？

参考答案：

过于追求成本领先，忽略了产品的差异化

请您召集 3~5 人，结合该案例进行讨论，讨论的主题是：低成本竞争如何兼顾产品的差异化。

技能点 4 如何获得差异化竞争优势

主 题 词 制定市场竞争策略·打造竞争优势·差异化优势

适用情景 当企业需要通过实施与众不同，标新立异的战略，并需要制定出进一步的详细策略时，查看此技能。

7 技能描述

在竞争激烈的行业中如何才能使您的产品或服务脱颖而出，抓住顾客的心？显而易见，与众不同的差异化是企业最有力的竞争手段。

差异化的竞争策略是指企业使自己的产品或服务比竞争者更好、更新、更快、更有针对性，在全行业范围内树立起独具特色的经营方式，从而在竞争中处于有利地位。具体说来，进行差异化竞争，可以从以下这些方面着手：

1. 产品差异化

从产品本身寻求与众不同是差异化竞争的重要手段。具体包括：

（1）性能质量。好的产品质量可以使企业在激烈的竞争中健康地生存和发展，而且对于顾客来说，他们愿意为高质量付出高价格。如奔驰公司曾宣布：“如果有人发现奔驰汽车发生故障而被修理车拖走，我们将赠送您一万美金！”在质量上的精益求精，使奔驰汽车在顾客眼里称为“完美品质”的代名词。

不过另一方面，如果顾客对某些产品的质量不太在意，那么一味地提高质量并不一定能讨得了好，因为这样过分抬高了价格，增加了不必要的成本。比如，一位只打算开车周末郊游的顾客并不期望得到一辆质量达到奔驰水平的汽车，因为他可能为这些用不到的特性付出很高的代价。

（2）特色。企业应该尽力去接触目前的顾客，调查它们对产品特色的需求，以此来识别和选择适当的新特色。

比如，了解顾客对当前产品的满意程度，对当前产品各特点的喜好，顾客还希望增加哪些特色，为这些特色顾客愿意付出多少钱，每一个特色有多少人需要，这种特色是否很容易被竞争者所模仿等。

（3）一致性。即在任何一件产品上用户都能感受到同样的质量水平。如顾客在全世界的每一家麦当劳，都能享受到同样的汉堡和干净整洁的用餐环境。

（4）可靠性。指在一定时间内产品保持原有质量的可能性。购买者总是希望能避免产品损坏和修理时间上的高成本，因此他们愿意为产品的可靠性付出高的代价。

（5）可维修性。购买者总是偏好容易修理的产品。理想的可维修性是指用户可以花少量的时间或金钱来修复产品，或者买主只需要简单地将坏的零件取下来，换上好的零件就行了。

通用电气和 IBM 在这方面可谓典范，他们都有电话服务中心，大多数故障用户只需要打个电话，服务人员就能直接通过电话告诉用户该如何处理。这项改进使公司和顾客都节省了金钱和时间，并增加了顾客对公司的好印象。

（6）风格。风格是指产品给予顾客的视觉和感觉效果，取决于产品的外形设计和包装。如许多顾客愿意出高价购买美洲豹汽车是因其非同一般的外貌，甚至连它可靠性能差的缺点都不放在心上。

一般说来，产品的设计应该兼顾到以上的各个方面，确定在各种特性上分别投资多少，力求达到完美。但考虑到成本的因素，也要有所取舍，根据目标客户对各方面的重视程度，适当增强或降低某些方面的标准。

2. 服务差异化

当实体的产品比较难以体现差异化时，取得竞争成功的关键常常有赖于服务的质量。服务的差异化主要表现在以下几方面：

（1）订货方便。大的百货公司会将产品的目录及价格邮寄给顾客，更多的公司为顾客提供电话、互联网的订货服务。

（2）送货。即将产品和服务送达顾客的速度、准确性和可靠性。如在快递业务领域，顾客会选择那些在准时送货方面享有良好信誉的供应商，而货运市场的竞争则取决于送货的速度和可靠性。

（3）安装。这是保证产品在预定地点正常使用而必须做的工作。大型设备的买主期望从供应商那儿获得良好的安装服务。

（4）客户培训。指对客户单位的雇员进行培训，以便使他们能正确有效地使用供应商的设备。如，通用电气公司不仅向医院出售昂贵的 CT 设备，而且也负责对这些设备的使用者进行培训。

（5）客户咨询。指卖方向买方无偿或有偿提供有关资料、信息系统和提出建议等服务，真正使买方得到收益的咨询服务，无疑可以提高顾客的忠诚度。

（6）维护和维修。对于一些大型的或者需要不停运转的设备，良好的维护和维修服务通常是影响顾客购买决策的最重要因素。

以上仅仅是企业可以提供服务的一部分。事实上，企业只要发挥自己的创造性，可以提供出无数独特的服务和优惠。

3. 人员差异化

企业可以通过聘用和培养更好的人员来获得强大的竞争优势。为顾客称道的人员应该具有必要的技能和知识，热情友好、体贴周到的态度，诚实可信的品格，能提供始终如一的可靠服务，能力求理解顾客并对其请求迅速做出反应。

4. 渠道差异化

渠道决定了产品从生产商传递到顾客手中的价格、速度和方便性，所以在渠道上寻求差异化，特别是在渠道的覆盖面、专业化和绩效水平上，也可能取得比对手更好的收益。

Dell 电脑公司就是一个典型的例子，它通过开发和管理高质量的直接营销渠道而获得差异化。

5. 形象差异化

即使竞争产品及其服务看上去都差不多，企业仍然可以利用品牌和形象的差异来加深顾客的印象。具体包括以下方面：

（1）个性与形象。企业和其产品能使公众产生一种认识，就是它的个性与形象。要使其与众不同，首先它应该传递一个特定的信息，该信息包含产品的主要优点和定位；其次，信息必须通过各种途径传递给顾客；最后信息必须产生某种感染力，从而触动顾客的心和头脑。如万宝路香烟尽管在口味和销售模式上和其他香烟品牌类似，但它却拥有世界市场 30% 的份额，因为它所推出的“万宝路牛仔”形象激起了大多数吸烟公众的强烈反应。

（2）标志。企业和其产品品牌的标志应被设计成能即刻辨认的。它可以是某些有象征意义的文字、事物或几何图形，如标致汽车的狮子、苹果公司的苹果、福特公司的“ford”、奥迪汽车的四环；也可以是不

同的颜色，如 IBM 的蓝色、可口可乐的红色、百事可乐的红蓝两色；甚至可以是一些音乐或声响，如“Intel Inside”的音乐。

（3）视听媒体传播。树立一个强有力的与众不同的形象需要创造力和刻苦的工作。形象不会一夜之间在公众头脑中生根，也不能仅靠一个媒体工具。企业的标志和形象必须通过各种广告来传播。

（4）事件。企业可以通过由其资助的各类活动营造某个形象。当然，这些事件必须是有选择的，即这些事件会受到企业目标客户的广泛关注。如百事可乐的定位是追求活力的青年，那么它的赞助目标就是足球联赛、明星演唱会等。

6. 对差异化做出评价和选择

并非所有的差异化都有价值，也并非每一种差异化手段都可以为企业所用。因为每种差异都可能增加产品的成本。企业必须谨慎选择能与竞争产品相区别的途径。对差异化的评价和选择应遵循这些原则：

（1）该差异化必须受到目标顾客的重视，而且会有相当数量的买主能从中受益。

（2）该差异化是其他企业所没有的，而且企业以一种突出的、明晰的、可以为买主看得见的方式提供。

（3）该差异化优势的取得是企业现有或潜在资源可以实现的，即可行性。

（4）企业能够通过该差异化而获得利润。

（5）该差异化是竞争者难以模仿的，或是竞争者的劣势所在。

（6）买主有能力购买这种差异化。

（7）差异化贵精不贵多。

每一种产品至少要有一个重点的差异化定位，然后对其进行坚持不懈地反复强调。过多的差异化往往会造成定位混乱，顾客难于识记。

实施差异化其实并不困难，企业只要真正从顾客的角度考虑，了解他们心目中最有价值的东西是什么，在此基础上对自己的产品和服务加以改进，完全可以与竞争者区别开来，在市场上脱颖而出。

9 牢记要点

企业寻求差异化的竞争优势，需要从这些方面着手：

_ 产品差异化

_ 服务差异化

_ 人员差异化

_ 渠道差异化

_ 形象差异化

_ 对差异化做出评价和选择

百答公司的产品差异化策略为自己赢得了非常好的声誉。当你在水槽下检查漏水的龙头时，能不能不握住手电筒？百答公司的蛇型灯就像它的名字一样，它能附在任何一件物品上，让你的手自由。它还能像眼镜蛇一样站起来照明。在市场上，它的平均售价只有 6 美元。而消费者认为付 30 美元买这种灵活的手电筒也值得。

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

将产品打入市场并不仅仅靠产品本身，而是一个企业如何使其目标顾客意识到其产品的与众不同。请为下列产品的宣传实例选择正确的策略。

1. “和其他任何一种卡相比，万事达卡被更多的商店接受。”

2. “海飞丝是最好的除头皮屑香波。”

3. “切夫卡车比福特卡车表现更出色。”

4. “启动天美时表，它会永远走下去。”

5. “宁可买欧莱雅，虽然贵一点，但是值得。”

6. “非可乐型的七喜更清爽，更提神。”

7. “一盒阿默汉小苏打可使您的冰箱气味清新。”

A. 以特性打开销路：将产品和某一特征联系

B. 以好处打开销路：将产品和具体的顾客利益联系

C. 以应用打开销路：将产品和功能应用联系

D. 以用户打开销路：将产品和用户或用户阶层联系

E. 靠竞争对手打开销路：将竞争者作为一参照点来标定产品

F. 以产品种类定位打开销路：将产品和其他相似的产品类别联系

G. 以品质或价格打开销路：将价格作为高质量的暗示，高品质更多地体现在产品特点或服务中

参考答案：1-D；2-F；3-E；4-A；5-G；6-B；7-C。

技能点 5 如何避免差异化竞争中的失误

主 题 词 制定市场竞争策略·打造竞争优势·避免差异化竞争的失误

适用情景 当企业需要认识企业在差异化竞争中可能犯的错误，以规避风险、防止失误时，查看此技能。

7 技能描述

企业在制定差异化竞争策略时，由于对差异化的基础和风险认识不足，往往会犯一些错误，给企业造成难以挽回的损失。因此，事先对追求差异化竞争中可能犯的错误有一个清醒的认识，对于企业来说是很必要的。一般说来，企业常犯的错误有以下几个方面：

？ 将独特性错认为是经营差异化

一个企业尽管在某些方面具有与众不同的独特性，但这并不代表该企业具有经营上的差异化基础。根据对差异化选择的原则，一般的独特性如果不能给买方带来直接的好处，如降低其购买或使用成本，增加使用方便性等为买方所认同的价值，那么这些独特性就不可能形成经营的差异化。比如：某酒类企业宣称自己的酿造工艺如何独特，与众不同，但如果这种特别的工艺并不能使酒的口感更好，或者使该酒与同档次的其他酒相比价钱更低，那么这种独特性就无法变成经营差异化。

大部分有说服力的经营差异化可以被买方看到、可以被衡量、或者即使不能看到且无法衡量但却为公众所认可。一个检验独特性是否能够转化为经营差异化的办法就是，看企业是否在向顾客推销时令其为该独特性多付价钱。

？ 产品溢价过高

追求经营的差异化，目的就是获得高的溢价。然而如果要价过高，买方认为自己得到的价值抵不上所付出的价格，它就会舍弃已经形成经营差异化的企业。

另外，过高的溢价有可能产生诱惑，吸引潜在的竞争者加入或使顾客后向一体化。适当的价格取决于企业经营差异化的程度，还取决于企业相对于竞争者的产品成本。如果产品质量或服务水平超出买方的需要，相对于产品质量适当、价格便宜的手，其竞争地位就很脆弱。

？ 过分差异化

过分地追求差异化也是企业会犯的错误，它缘于缺乏对顾客购买标准的了解。如果企业过于强调产品某一方面的差异化，而忽视了消费者对产品的其他方面的需求，同样难以得到市场的认可。

？ 不了解差异化的成本

追求差异化的目的就是盈利。任何差异化优势的取得都有成本，因此如果从该差异化中获得的收益低于付出的成本，那么显然经营该差异化无法为企业带来效益。在实际中，企业在考虑成本时常常不另外计算一下经营差异化的成本，而是假定该差异化是经济的。如果企业不能把成本维持在和对手大致相近的水平上，那么即使企业能够实现差异化，也会变得难以为继。

？ 只重视产品差异化

与成本竞争一样，在差异化的竞争中，企业也常常犯这样的错误：只从实物产品的角度来看待差异化，忽视了从价值链的其他部分发掘，比如渠道、服务等，从而形成经营差异化的机会。

？ 忽略企业自身的优势

有的企业在定位差异化时，往往不去考虑企业自身的优势。如果差异化不能与企业特长结合起来，那么即使被提出来，也会很快被竞争对手所模仿，而且往往会做得更好。

？ 差异化混乱

混乱可能由于差异化的主题过多导致，比如某企业宣传它的汽车具有其他竞争对手的一切优点：优质的发动机、低廉的能耗、便宜的价格、优秀的服务等。

也可能是由于差异化变换太快导致，比如某企业先是宣传它的洗发水具有去头屑的特性，很快又宣传它有营养头发的功效，然后又变成令头发顺滑的特点。其结果是顾客对产品的印象反而模糊不清。

以上是在追求差异化优势的过程中常常出现的一些错误。企业应该引以为戒，避免重蹈覆辙。

9 牢记要点

企业在差异化竞争中常犯的错误有：

- _ 将独特性错认为是经营差异化
- _ 产品溢价过高
- _ 过分差异化
- _ 不了解差异化的成本
- _ 只重视产品差异化
- _ 忽略企业自身的优势
- _ 差异化混乱

西门子 **Xelibri** 系列手机，因其创新性的设计理念和品牌概念曾被评为全球最具影响力的第 100 名品牌。然而，时过境迁，它推出时引起的轰动，已成为昨日黄花。从 2003 年春天在伦敦第一次公开亮相时的“轰轰烈烈”到 2004 年夏天的惨淡收场，**Xelibri** 只用了 15 个月。究其原因，就是 **Xelibri** 过分追求差异化。首先，西门子将该品牌手机定位为像手表一样的装饰品，它声称：“**Xelibri** 就是一种佩饰，只不过它恰好能够通话而已。”由于过分追逐时尚，强调外观的设计，西门子在产品功能上并没有下大功夫，时尚人群所喜欢的 MP3 功能、拍照功能甚至彩屏，**Xelibri** 都未提供。追逐时尚并不为过，然而如果把时尚和另类作为惟一卖点的时候，产品将会显得有些单薄。其次，西门子为了突出 **Xelibri** 的另类和时尚，突出其彰显的配饰文化，**Xelibri** 将以高档商场的饰品专柜作为主要销售渠道，放弃了传统的手机销售渠道。由于这种渠道数量过少，消费者购买不方便，而时尚类的手机产品已然进入快速消费品行列，一款机型的生命周期已经很短，如果在短期内不能实现销售额的迅速上升，则必然失败。要实现快速的销售，就必须要有有一定数量的终端售点作保证。两个致命的错误，造成了 **Xelibri** 的惨败。2004 年 5 月 24 日，西门子宣布停产 **Xelibri**。

这同时也意味着西门子手机的另类时尚路线宣告失败。而这一切，对初期推出 Xelibri 时满怀时尚梦想的西门子来说，绝对是始料不及的。

． 实践练习

请您做下面的实践练习题：

新加坡的威斯汀·斯坦福特旅馆曾宣称它是世界上高度最高的旅馆，实践证明它的这一差异化策略是错误的。请您回答下面的问题：

1. 该旅馆的这一差异化策略犯了哪一种错误？
2. 请做出简单的分析。

参考答案：

它犯了将独特性错认为是经营差异化的错误。世界最高，这仅仅是它的特点，但这一特点并不一定为公众所认可。事实上，对许多旅客来讲旅馆的高度并不重要，甚至还会令人望而生畏。

技能点 6 如何通过技术革新获得竞争优势

主 题 词 制定市场竞争策略·打造竞争优势·技术革新

适用情景 当企业需要通过技术革新以获得竞争优势时，查看此技能。

7 技能描述

技术变革是竞争的主要驱动力之一，是改变竞争优势最显著的因素。然而并非所有的新技术都能使企业从中受益，获得竞争的优势。当企业认识不到技术与竞争之间的关系时，他们就会认为能够领先开拓的任何技术改进都是好的。

然而结果可能是企业耗费巨大而得不偿失，竞争地位恶化，甚至产业结构遭到破坏。所以，企业在进行技术革新时，应该遵循一定的步骤与原则。具体如下：

1. 了解企业及竞争对手现有技术

在对技术进行变革之前，首先要做的就是了解现有的技术，辨识哪些技术处于优势地位，需要继续改良和加强；哪些技术尚有不足，需要大量的投入或进行外购；辨识对手的技术优缺点以及哪些可以为我所用。对现有技术的了解必须全面、彻底，要分析企业每一个价值活动所包含的技术，无论这种技术多么普通。有时候，越是不为人注意的地方越容易形成突破，一个小小的改进就可能使您夺得竞争优势。

2. 辨识其他产业中的潜在相关技术

技术常常来源于产业外部，它们可能成为产业突变和竞争格局重新界定的催化剂。比如，激光照排系统的出现就改变了出版业的竞争状态，它使出版变得更加容易，吸引了更多的竞争者进入这一行业。

因此，企业在进行技术变革之前，必须考察在每项价值活动上是否存在可以利用的外部技术。其中，信息系统、原材料和电子学领域的新技术动向应备受企业的关注，它们往往会带来革命性的影响。

3. 确定技术革新对竞争优势的影响

并非所有的技术革新都能影响到企业的竞争优势。符合下列条件的变革才能为企业带来持久的竞争力：

（1）技术变革能够有效地降低成本，或增加差异化程度。

（2）技术变革能够有效地增强企业的核心竞争力。如果做到这一点，那么即使技术被竞争对手所仿效，也仍然能够给企业带来竞争优势。

（3）领先进行技术变革的企业可以比后进行技术变革的企业获得更多声誉、市场份额、渠道优先权以及制定技术标准的好处。

(4) 技术变革有利于改善产业结构。比如，假如某家制药企业发明了一种成本低廉的中药提取工艺，使从草药中提取药物成本变得异常简单和便宜，从而降低制药行业的进入壁垒，无疑会令竞争加剧，这样就破坏了产业结构。因此，如果该企业不能对此技术进行有效的保护，该技术革新就应谨慎为之。

4. 评估企业自身能力

企业必须明白自己对技术革新的适应能力。如果自身资源有限，无法达到新技术所要求的能力水平，美好的技术革新只能是镜花水月，可望而不可及，那么企业就应该及早另想办法，或与其他企业合作开发，或者购买别人的技术再进行二次开发等等，千万不可出于自尊的原因而强自支撑，结果只能是徒耗时间和资源。

5. 选择符合企业战略的技术革新

技术革新应该符合企业的竞争目标和基本的竞争战略。换句话说，如果企业追求的是差异化竞争战略，那么致力于降低成本的技术革新在重要性上就应该往后排；如果企业把自己的角色定位为市场领导者，那么就应该把注意力放在技术革新领先的位置上。

6. 控制技术革新流程

一旦确定了技术革新的目标，就要全力以赴完成实施。在这一过程中企业应该：

(1) 严格按照技术开发的流程进行。其流程为：制定技术创新计划；创新构思的形成和评价；技术创新的实现；开发过程的控制。

(2) 遵循技术开发的原则：建立良好的内外信息交流沟通机制；强调市场导向，强调满足用户需求，尽可能让潜在用户参与创新过程；重视人力资源开发；采用有效的组织结构形式，组织要具有柔性，人员构成要适应创新工作的要求；强化知识产权意识。

7. 保护技术革新

为保证技术领先的持久性，避免被竞争对手模仿，企业应尽力加强对技术革新的保护。具体方法有：

(1) 为技术或技术改进申请专利；

(2) 作好开发现场以及技术文档等的保密工作；

(3) 自行开发原型和生产设备；

(4) 对于包含技术或能为对手提供技术线索的关键零部件，企业或者与供应商签订保密合同，或者采用后向一体化，自行生产；

(5) 加强人力资源管理，留住关键的技术研发人员。

企业在进行技术革新时，应以能否增强竞争优势为原则，避免为技术而技术。遵循上述步骤和原则，可以使企业在技术革新的进程中少走弯路。

9 牢记要点

企业在进行技术革新时，应该遵循的步骤和原则是：

— 了解企业及竞争对手的现有技术

— 辨识其他产业中的潜在相关技术

— 确定技术革新对竞争优势的影响

— 评估企业自身能力

— 选择符合企业战略的技术革新

— 控制技术革新流程

— 保护技术革新

由于能源成本显著上升，使得电力成为炼铝过程中最大的一项成本，从而使许多炼铝企业成本居高不下。日本绝大多数炼铝公司就属于这种情况。为了解决这一问题，日本企业积极致力于研究碳热还原这种突破性技术，它不通过中间的氧化铝阶段而把铝土矿石和有关矿石直接转化成铝锭，从而大大降低了电力消耗。由于该项技术在决定相对成本地位方面作用显著，研究此技术的日本公司在铝市场上的竞争地位大大增强。

． 实践练习

请您做下面的实践练习题：

回想您的组织曾经历过的一次技术革新，把它简要叙述出来，并回答下面问题：

1. 对该技术革新的描述：
2. 该技术革新是在企业原有技术的基础上进行的吗？
3. 在进行技术革新之前是否进行过顾客调查？客户满意你们提出的创意吗？在创新构思实现的过程中有没有客户参与？
4. 应用该技术革新后，企业的成本优势或差异化优势提高了吗？如果有，请简要叙述。

技能点 7 如何利用互补品提高企业竞争优势

主 题 词 制定市场竞争策略·打造竞争优势·互补品

适用情景 当企业需要利用互补产品或服务来提升自身的竞争优势时，查看此技能。

7 技能描述

一般来说，产品的销售能够促进其互补品的销售。所以，怎样最大限度地利用好互补品，是企业市场竞争中所必须予以关注的。具体的互补品策略如下：

1. 辨识互补品

一般说来，辨识互补品是比较容易的，比如前述的计算机软硬件、剃须刀架和刀片等等，但有些时候，选择互补品却并非易事。大多数产业都可以开列出一张很长的，在某种程度上是互补产品的清单。比如，对于房地产开发业来说，它的互补品有物业管理、幼儿园、医疗服务甚至运动场地供应、花卉供应等。企业必须从中选择出在战略上具有重要性的互补产品，以便采取有效的互补策略。这种互补品应有的特点是：

（1）它们在买方心目中被紧密联系在一起。顾客总是综合地而不是单独地衡量它们的功能，或者把它们作为一个整体来衡量成本。这种联系是互补双方共享市场营销的必要条件。比如买方通常将住房和物业管理联系起来，而很少去考虑住房周围是否能买到装饰用的花卉。要想发现买方对互补产品所建立的现实或潜在的联系，就必须掌握消费者购买行为的心理。

（2）它们对彼此的竞争地位具有显著的影响。有些产品之间尽管互补性很强，但它在降低总成本或者在彼此的差异化上没有起到实质的影响，那么控制生产或经营这类互补品对企业来说就没有必要。比如洗衣机和洗衣粉。

2. 控制互补品

由于互补产品彼此之间共存共荣的命运，所以企业可以通过控制生产和经营互补品来推动两类产品的销售，来获得竞争的优势。在控制互补品的环节中需要关注以下两方面：

（1）控制互补品的方法。一种是自行生产，为买方提供完整系列的互补产品。这种情况需要企业去考虑生产互补品的利润率以及相关产品从中可以获得的潜在收益，还要考虑生产和销售互补品对企业资源的要求，在这一方面企业是否存在劣势。

另一种方法就是采用和互补品的生产商合作来共同开发市场。

（2）控制互补品的益处：

首先，互补品对产品最重要之处就在于它通常会影响产品的性能表现，进而改变企业产品的差异化，从而影响买方对整个企业产品的印象，如高质量的墨盒可以大幅度提高喷墨打印机的打印质量，设计出色的软件能提高个人电脑的性能等；

其次，互补产品一方的销售自然能够拉动另一方的销售，可以大大降低销售成本；

第三，互补产品可以共享物流、营销渠道、服务等资源，有效节约管理成本；

第四，如果互补品具有较高的进入壁垒，那么它也可以提高进入产业的总体壁垒。

3. 捆绑式经营

捆绑式经营就是将互补的产品或服务捆在一起向买方出售。这种策略能最大程度地享受产品互补带来的益处，但另一方面，由于捆绑销售具有一定的强制性，所以也会存在一定风险。当出现以下情况时，企业应该尽量避免应用捆绑经营策略：

（1）买方需求多样化。捆绑式经营的前提是很大一部分买方希望并且愿意购买捆绑在一起的产品。如果在某些产业中，买方的要求是多样化的，对产品具有不同的需求，那么使用捆绑式经营就不受欢迎。例如：某些房地产开发商将住房和装修服务捆绑销售，推出含精装修的房子，但对于相当一部分消费者来说，装修是自己个性的体现，开发商提供的装修无论从成本和式样方面都难以完全符合买者的要求。

（2）买方自我组装捆绑式产品越来越容易。随着技术的发展，产品和技术标准化程度越来越高，加上买方不断的学习，这使得买方自我组装捆绑式产品变得可能，此时捆绑销售的吸引力就会越来越低。如单纯的计算机组装商正在逐渐退出市场，因为随着计算机知识的普及和配件的标准化，人们完全可以自行组装电脑了。

（3）采用目标集中战略的企业能够提供更专业、更具成本优势的单项产品。比如相对于计算机整机提供商而言，采用目标集中战略的单纯生产主板、显卡等计算机配件的供应商显然能够实现更大的规模经济和提供更专业的单项产品，这使得捆绑销售的策略变得很脆弱。

4. 交叉补贴

如果企业提供严格意义上的互补产品，即同时被使用或购买，那么它可以通过有意识地以优惠甚至亏本的价格出售基本产品，从而达到促进销售盈利更多的产品的目的。这种策略被称为交叉补贴，这是一条显著改善经济效益的途径。

典型的例子有吉列公司的刀架和刀片，柯达公司的相机和胶卷，施乐公司的打印机和墨盒等。采用交叉补贴的策略，需要注意以下方面：

（1）加强基本产品与盈利产品之间的联系。如果顾客只购买价格低廉的基本产品，不购买或从其他地方购买盈利产品，那么交叉补贴策略就失去了意义。

加强联系的方法很多，比如可以为互补产品之间设计独特的兼容接口，如吉列的刀架只适用于自己的刀片；在营销传播方面重点声明两者的联系，如 **EPSON** 无论出售打印机、墨盒还是打印纸，它都不遗余力地宣传：只有 **EPSON** 系列产品配合使用，才能达到更“出色”的效果。

（2）为进入盈利产品业务设置壁垒。要使交叉补贴策略长久可行，企业必须想办法阻止竞争者进入盈利产品业。

如：保护专有的服务程序、零部件整修技术以及消耗品的设计，以避免他人模仿；尽力提高品牌知名度，获取顾客忠诚；为盈利产品制定产品标准等。

（3）鼓励进入基本产品业以推动盈利产品的销售。这一点取决于盈利产品的专有性，当竞争对手无法动摇企业在盈利产品上的地位时，企业就可以通过诸如发放许可证的方法来鼓励更多企业进入基本产品领域，以促进盈利产品的销售。如柯达公司鼓励厂商生产适合柯达胶卷的相机。

各产业中的产品互补十分常见。企业必须明了自己依赖哪些互补品，这些互补品如何影响企业的竞争优势和产业结构，然后制定出有针对性的策略。

9 牢记要点

企业利用互补产品来提高竞争优势，需要做到：

— 辨识互补品

— 控制互补品

— 捆绑式经营

— 交叉补贴

为了确立 **Dos、Windows** 在计算机操作系统中的霸主地位，**Microsoft** 鼓励别的厂商开发 **Dos、Windows** 上的应用程序。这一正确决策促使 **Dos、Windows** 相对于其他操作系统更具竞争力，用户选择的天平最终倒向了 **Microsoft**。最终用户和信息系统的管理者选择 **Windows** 是因为他们要使用其他 29997 种应用软件，而许多这样的软件没有 **Macintosh、OS/2** 或者 **Unix** 的版本。应用软件是操作系统的互补产品，**Microsoft** 通过鼓励其他应用软件厂商开发基于此平台上的程序，大力地发展了 **Dos、Windows** 的互补产品——与 **Dos、Windows** 兼容的应用软件，随着此类应用软件数量的增加，微软操作系统对顾客的价值也在不断提高。这就是微软在操作系统上获得巨大成功所采用的互补品战略。

· 实践练习

请您做下面的实践练习题：

请您为下面的互补品组合选择合适的策略：

1. 电梯—电梯维护业务

2. 汽车—车载音响

3. 净化水系统—化学处理药剂

4. 个人计算机—杀毒软件

5. CPU—主板

A. 控制互补品 B. 捆绑经营 C. 交叉补贴

参考答案：1—C；2—B；3—C；4—B；5—A。

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

颁发双证：通用高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 邮箱：xchy007@163.com

学校网站：www.mhjy.net 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net