

最新  
修订版

[附赠光盘]  
时代光华·培训大师系列

余世维◎主讲

# 市场竞争策略分析 与最佳策略选择



余世维



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS



中国图书出版集团  
中国出版集团·中国出版

中国出版集团·中国出版

# 市场竞争策略分析 与最佳策略选择



王明

中国出版集团·中国出版

时代光华·培训大师系列

余世维◎主讲

# 市场竞争策略分析 与最佳策略选择



余世维



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目(CIP)数据**

市场竞争策略分析与最佳策略选择/余世维主讲;时代光华图书编辑部编. —北京:  
北京大学出版社, 2004. 1

(时代光华培训书系)

ISBN 7-301-06762-3

I. 市… II. ①余…②时… III. 企业—市场竞争—经济战略—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 105602 号

**书 名:** 市场竞争策略分析与最佳策略选择

**著作责任者:** 余世维 主讲 时代光华图书编辑部 编

**责任编辑:** 能 昀

**标准书号:** ISBN 7-301-06762-3/F·0730

**出版发行:** 北京大学出版社

**地 址:** 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

**网 址:** <http://cbs.pku.edu.cn>

**电 话:** 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

**电子信箱:** em@pup.pku.edu.cn

**印 刷 者:** 北京富生印刷厂

**经 销 者:** 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 8.5 印张 110 千字

2006 年 1 月第 2 版 第 1 次印刷

**定 价:** 28.00 元

---

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

作者简介

余世维

余世维博士，当今中国最受欢迎的培训师，华人最权威、最资深的实战型培训专家。美国哈佛大学企业管理博士后，英国牛津大学国际经济学博士后，美国佛州诺瓦大学公共决策博士。曾任美国富顿集团（中国）总经理、美国雅黛公司副总裁、日本航空公司台湾区副总裁，现任上海慧泉企业管理咨询有限公司董事、总经理。

服务的客户有摩托罗拉、西门子、柯达、贝尔、飞利浦、联合利华、ABB、三得利、3M、中国电信等国内外著名企业。

其他经典课程与著作：

《职业经理人常犯的11种错误》

《如何成为一个成功的职业经理人》

《企业变革与文化》

《领导商数》

《管理者情商》

.....

在企业全面参与市场竞争的各个环节中，如何在激烈多变的市场竞争中选择最佳策略已成为企业竞争取胜的关键。本书紧紧围绕竞争策略分析和最佳策略选择这两个基本点，进行了深入浅出的讲解，并结合启发式的互动问题和操作性极强的工具表单，让学习者在最短的时间内掌握选择最佳竞争策略的方法与技巧，迅速成为一名优秀的市场决策者。



策 划：北京时代光华图书有限公司

封面设计：张新勇

时代光华

# 培训大师

金书坊

## 自我检测

学前“自我检测”，旨在使本书的学习者对全书的内容有个概略性的了解，以有针对性地、有选择性地学习本书内容。完成了“自我检测”的学习者，应该能够了解自己的薄弱环节在哪里，以便在正式学习时掌握重点，突破难点，扫除盲点，最终达到学以致用目的。“自我检测”包括不定项选择题和描述题两大部分，题后附有参考答案和评分标准，学习者应独立完成，最好是在不了解书本内容的情况下做题，否则达不到帮助你检测自身知识状态的目的。独立完成题目后，请仔细对照参考答案和评分标准，分析原因并带着问题进行学习。

1

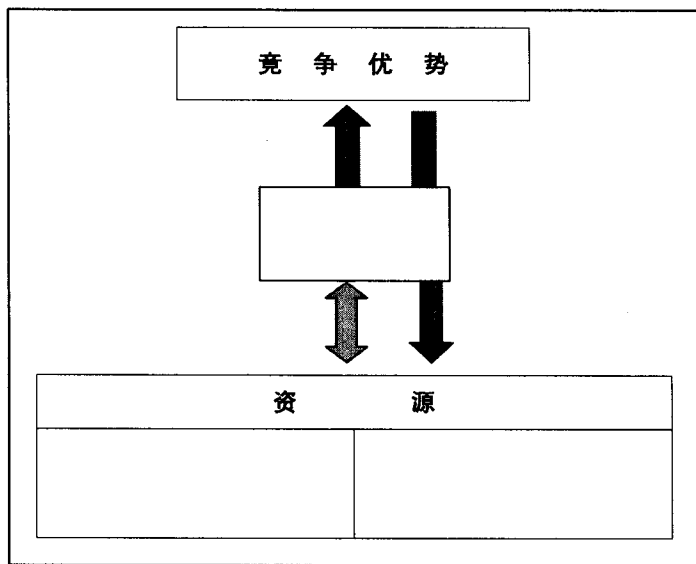
### 一、不定项选择题

1. 无形资源包括 ( )
  - A. 技术
  - B. 品牌
  - C. 人际关系
  - D. 资金
  - E. 机床
2. 核心竞争力主要体现在 ( )
  - A. 速度
  - B. 一贯性
  - C. 灵活性
  - D. 敏锐性
  - E. 创造力
3. 资源的最佳利用方式有 ( )
  - A. 集中利用
  - B. 有效利用
  - C. 弹性利用
  - D. 过度利用
  - E. 超支利用

4. 竞争动力模式有 ( )
- A. 潜在的加入者 B. 直接竞争者 C. 供应商
- D. 替代品 E. 采购者
5. 常见的战略误区有 ( )
- A. 抽象化 B. 空泛化 C. 灵活性
- D. 表面化 E. 创造力
6. 行销学中的 4P 指的是 ( )
- A. 价格 (price) B. 产品 (product)
- C. 促销 (promotion) D. 请求 (please)
- E. 渠道 (place)

## 二、描述题

1. 请完成竞争优势—能力—资源关系图，注意相互关系。



2. 对照资源利用与策略选择完成下表。

| 资 源 利 用          |  | 策 略 选 择 |  |
|------------------|--|---------|--|
| 集中利用             |  | 差异化竞争   |  |
| 有效利用             |  | 低成本竞争   |  |
| 弹性利用             |  | 策略联盟    |  |
| 资源利用和策略选择的<br>关系 |  |         |  |

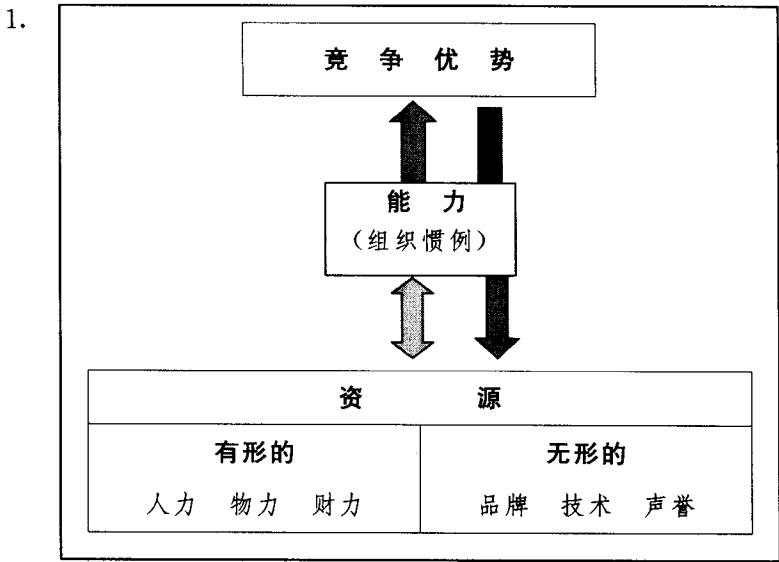
3. 请思考：如果你在进行最佳策略选择时，应该注意哪些方面？

参考答案

一、不定项选择题

1. A、B、C    2. A、B、C、D、E    3. A、B、C  
4. A、B、C、D、E    5. A、B、D    6. A、B、C、E

二、描述题



| 资 源 利 用      |                                                     | 策 略 选 择 |                               |
|--------------|-----------------------------------------------------|---------|-------------------------------|
| 集中利用         | 集中于主力产品（结合自身实际）                                     | 差异化竞争   | 你的东西跟别人的不一样（结合自身实际）           |
| 有效利用         | 市场要有区别（结合自身实际）                                      | 低成本竞争   | 你的东西比别人便宜（结合自身实际）             |
| 弹性利用         | 分配视状况而定（结合自身实际）                                     | 策略联盟    | 我们没有无限的资源，所以需要利用别人的资源（结合自身实际） |
| 资源利用和策略选择的关系 | 资源利用为策略选择提供基础，策略选择促进资源合理利用，二者互相作用，互相调整，互相制约（结合自身实际） |         |                               |

3. 答案要点：①注意战略与战术的关系；  
②注意核心产品与产品定位；  
③注意服务品质与企业识别系统。

## 评分标准

### 一、不定项选择题

共 30 分，测试内容几乎涵盖了全书的相关主题。如果你的得分在 20 分～30 分，表明你对本书涉及的内容比较了解，学习时请注意每个相应内容的加深了解和实际应用问题；如果你的得分在 10 分～20 分，表明你对本书涉及的内容有一定的了解，但还不够，学习时应该首先熟悉全书的内容，然后再加深；如果你的得分在 0 分～10 分，表明你对本书涉及的内容基本没什么了解，请端正学习态度，从头开始，认真学习。

### 二、描述题

1. 共 20 分。该题测试你或者引导你在学习内容的时候一定要搞清各部分的内在联系，注意从本质上了解竞争策略选择的重要性。如果你

能完成全部框题，表明你对资源、能力和竞争三者之间的关系比较清楚，请在学习时注意参照案例，在实际应用上下功夫；如果你只能靠猜测完成部分框题，表明你对三者之间的关系有一种隐隐约约的认识，请你在学习时搞清概念，理顺关系，针对似是而非的地方下功夫；如果你完全不知如何下手，那请你先对照答案，理解相关内容，并在学习时痛下功夫。

2. 共 30 分。该题是一道综合题，主要检测你两方面的潜质：一是你在实际工作中对资源利用和策略选择的原有积累，二是对二者的相互关系的把握。应用之妙，存乎一心。如果你在工作中不曾注意过资源利用的问题，那么你可能会泛泛而谈。如果你在策略选择时不曾系统地总结过，那你也谈不到实质。这道题请你仔细参照答案提示，并结合实际工作体会，特别注意对二者关系的把握。在全书的学习过程中都带着这道题，你会受益匪浅。

3. 共 20 分。该题主要是考查你在实际工作中进行策略选择时有哪些考虑不到的地方。估计你的答案会以自己原有经验为主，这时请你注意系统性和针对性。看了参考答案后，请注意这些答案只是要点，丰富的内容在本书重点讲解的部分（第三、四、五章），学习时请注意丰富案例所揭示的普遍规律；另一方面这部分内容也是需要你在实际工作中不断总结和深化的，所以不要太拘泥于书本学习，请充分发挥你的创造性，在实践中完善和丰富最佳策略选择的要点。

# 目 录

## **第 1 章 资源、能力和竞争分析** 1

---

|          |    |
|----------|----|
| 资源的概念    | 2  |
| 资源与竞争    | 2  |
| 成功策略三要素  | 3  |
| 什么是无形资源  | 4  |
| 核心竞争力    | 10 |
| 什么是核心竞争力 | 10 |
| 五种竞争动力模式 | 19 |

## **第 2 章 资源利用与竞争策略的选择** 29

---

|           |    |
|-----------|----|
| 资源的利用     | 30 |
| 资源的集中利用   | 30 |
| 资源的有效利用   | 32 |
| 资源的弹性利用   | 33 |
| 市场竞争策略的选择 | 36 |

|                  |           |
|------------------|-----------|
| 差异化竞争            | 37        |
| 低成本竞争            | 40        |
| <b>行之有效的策略联盟</b> | <b>44</b> |
| 策略联盟的重要性         | 44        |
| 策略联盟的误区          | 48        |
| 策略联盟的标准          | 49        |

### 第3章 最佳策略选择注意点之一： 战略与战术的关系

55

---

|                      |           |
|----------------------|-----------|
| <b>战略与战术</b>         | <b>56</b> |
| 战略和战术的区别             | 56        |
| 战略和战术的关系             | 56        |
| 尽量避开战略的盲点            | 62        |
| <b>如何避免战略战术的误区</b>   | <b>64</b> |
| 避免抽象化、空泛化和表面化        | 64        |
| 不能轻视收集情报             | 66        |
| <b>防止现有策略的盲点和低效率</b> | <b>70</b> |
| 盲点                   | 70        |
| 防止低效率                | 71        |
| <b>战略战术的细节量化</b>     | <b>73</b> |
| 细节量化的实例              | 73        |
| 细节量化不可或缺             | 75        |

## 第4章 最佳策略选择注意点之二： 核心产品与产品定位 81

- 核心利益与核心价值 82
  - 产品的层次 82
- 产品定位依据——消费者的心 87
  - 定位的概念 87
  - 定位的方法 87
  - 把产品定位为顾客的买点 92

## 第5章 最佳策略选择注意点之三： 服务品质与 CIS 97

- 服务上多走一步 98
  - 行销组合的概念 98
  - 现代行销新组合要做好客户服务 99
- 不怕做不到，就怕想不到 101
- 力求满意，更重忠诚 103
  - 满意和忠诚的区别 103
  - 提高客户满意度要点 104
- 不可忽视的企业识别系统 (CIS) 108

## 附 录 工具表单 115

- 表 1—1 资源划分结构图 116
- 表 1—2 核心竞争力分析表 117
- 表 2—1 资源利用情况分析表 118
- 表 3—1 最佳策略选择表 119
- 表 3—2 SWOT 模型分析表 120



## 第一章

# 资源、能力和竞争分析

资源的概念

核心竞争力

五种竞争动力模式

本章重点

# 资源的概念

## 资源与竞争

目前，国内流行着一个名词叫核心竞争力。一般来说，先有资源而后才有竞争力。资源分为两种：有形资源和无形资源。

- ➔ 有形资源，就是通常提到的人力、物力、财力。
- ➔ 无形资源，包括技术、品牌、声誉和人际关系。

有形和无形的资源构成了一家企业的所有资源。根据这些资源来发展企业的核心竞争力，从而展现出企业的竞争优势。反过来说，竞争优势，就是核心竞争力所反映的方面，也是企业所具备的有形和无形的资源。

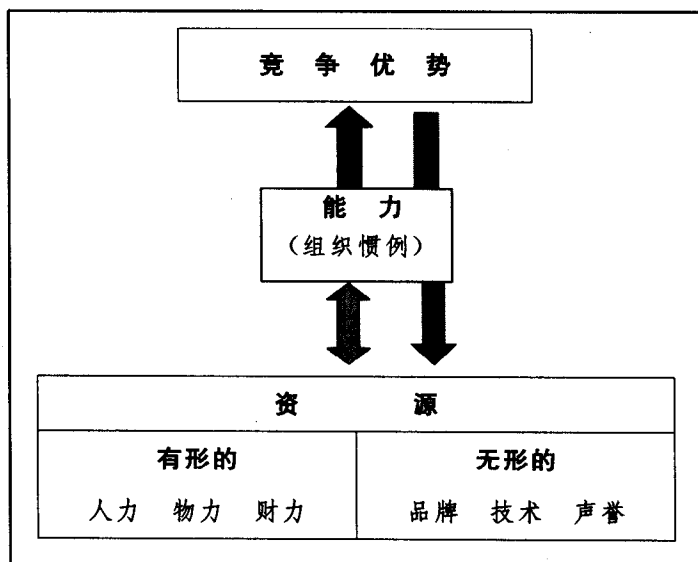


图 1-1 竞争优势—能力—资源关系图