

[韩] 金光照 著

愉快的

爆米花竞争学



유쾌한
팝콘 경쟁학

轻松掌握竞争关系的妙诀,
快乐体验竞争学的头脑风暴!

“最通俗、最爆笑的管理学读物”



中信出版社·CHINACITICPRESS

愉快的^的de 爆米花竞争学

[韩] 金光照 著

沈英华 译



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

愉快的爆米花竞争学/(韩) 金光熙著; 沈英华译. —北京: 中信出版社, 2009.4

书名原文: 유쾌한 팝콘 경쟁학

ISBN 978-7-5086-1452-6

I. 愉… II. ①金…②沈… III. 竞争—研究 IV. F038.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 020416 号

유쾌한 팝콘 경쟁학 Competitive Strategy by Kim Kwang Hee

Copyright © 2006 Kugil Publishing Co., Ltd.

Simplified Chinese copyright © 2009 by CHINA CITIC PRESS

Simplified Chinese language edition arranged with Kugil Publishing Co., Ltd.

Through EYA (Eric Yang Agency)

ALL RIGHTS RESERVED.

愉快的爆米花竞争学

YUKUAI DE BAOMIHUA JINGZHENGXUE

著 者: [韩] 金光熙

译 者: 沈英华

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 13.5 字 数: 103 千字

版 次: 2009 年 4 月第 1 版

印 次: 2009 年 4 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2007-2407

书 号: ISBN 978-7-5086-1452-6/F·1555

定 价: 32.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

유쾌한 파괴한 평범한 경쟁한

序言

现在有 10 个派。有 10 个饥饿的人都想吃到派。

如果有人得到 3 个派，有人就会只能得到半个派。于是有人认为这样分不公平，提议给 10 个人平均分配这 10 个派。

后来这 10 个人平均分配了这些派。但是每人只能得到 1 个派，不一会儿肚子就又饿了。

在把安贫乐道作为生活目标的时代，这样的分配方式也无不可。但是在经济高速发展、人们生活水平已极大提高的今天，这样的分配却是不合适的。因此答案很明确。

我们需要 20 个派，30 个派，让大家都吃饱。也就是说，只为怎样分配现有的派而大伤脑筋是不行的。应该综合所有成员的智慧，考虑怎样增加派的数量。这样的话，第一步就是“竞争”，确保在国际市场上的竞争优势，因为市场经济的核心就是竞争。

竞争的价值大体上分为 5 个方面：

1. 是技术革新的诱因
2. 可以有效地进行资源分配
3. 发掘、传播潜在的知识信息
4. 从根本上促进产业结构的改革
5. 通过对称和均衡实现经济自由主义

从题目就可以看出，本书与那些厚重、生硬的大学专业书籍、学术书籍以及称为竞争战略的书籍有很大的不同。

竞争是什么？为什么需要竞争？竞争环境如何变化？对诸如此类的问题稍有关心的话，无论你是公司 CEO，是公司职员，是学生还是家庭主妇，只要在短期内阅读并熟知有关知识，就可以在实践中灵活运用，游刃有余。

在第一部分，本书将就竞争实体是什么，怎样争取竞争优势，最近的竞争环境和市场变化等，结合周围的日常事例，轻松而又简单地进行说明。

如果问：“韩国歌手宋大官的竞争对手是谁？”您可能回答是“太真儿”。“起亚汽车的竞争对手是谁？”您可能回答是“通用大宇”。如果是这样，说明您对竞争的理解产生了偏差。至于原因，我将在本书中给予读者愉快的爆米花一样清脆而又饶有趣味的说明。

另外，本书第一次提出“四种新的竞争要素”和“SCONDFIL 法则”，并根据随时变化的竞争环境，结合身边事例进行解读，加强阅读趣味。

第二部分对现有的竞争战略进行简单易懂的说明，让读者在阅读中没有任何心理负担，同时保存现有竞争理论的大框架，不会对现有的竞争理论进行扭曲。

书，最重要的是要有趣味，同时还要准确表达作者的意图。本书力图做到这两点。

和昨天完全相同的今天是不存在的。

当然与今天完全相同的明天也是不存在的。所以，从来就没有一种理论可以应对和克服每一种竞争情况，而只有最合适的理论。本书力图以今天的环境为基础，来发掘出最有效的应对方案。

金光照



序 言 VIII



第一部分 爆米花般清脆愉快的竞争理论

1

宋大官的竞争对手是太真儿? ——竞争、合作与共存

3

激烈的竞争对手,愉快的合作对象!「宋大官的竞争对手另有其人

补习班大婶的胜利——由文化背景决定的竞争要素

11

酸奶大婶,败于文化!胜败不是偶然的

起亚汽车的竞争对手是诺基亚——由客户满意度决定的竞争要素

17

韩国产汽车是“大型雪橇”?「起亚汽车的竞争对手是诺基亚

联邦快递的竞争对手是谁? ——由技术革新决定的竞争要素

23

你的安定圈在哪里?「拥抱技术革新

快乐de爆米花竞争学

麦当劳的竞争对手是谁？——由趋势变化决定的竞争要素 28
 便利店为什么害怕社区小店？ | 关注消费者的变化

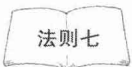
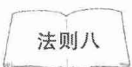
你真正的竞争对手是谁？——4 种新竞争要素 32
 新竞争要素的提出 | 对新竞争要素的评价 | 你最大的竞争对手是谁？

竞争带来的机会——竞争的协同效应 38
 在竞争中共存 | 竞争使市场扩大 | 竞争对手是清凉剂 | 越竞争，对手越少 |
 一次失败就意味着永远失败吗？

你的竞争对手到底有多强大？——对竞争对手的实力评价 49
 怎样评价竞争对手 | 7 种计策评价 | 蓝海战略本身就是最大的蓝海

竞争优势和 SCONDFIL 法则——全新的竞争法则 57
 创造自身的附加值 | 取得竞争优势的八大法则



- 
法则五 **实现差异化 (D)** —— 丰田的差异化
 差异化是生存之道 | 最大的竞争优势是差异化
- 
法则六 **拥有灵活性 (F)** —— 福特 T 型车的衰落
 把大象放进冰箱需要几步? | 福特 T 型车的衰落
- 
法则七 **创造无形价值 (I)** —— 有形价值 vs 无形价值
 竞争优势由无形价值决定 | 重视无形价值
- 
法则八 **面对现实 (L)** —— 前景理论和误区
 前景理论 | 错误中的魔力

胜利并不只属于强者——从博弈论看竞争

97

智猪博弈 | 猪仔的生存法则 | 纳什均衡

竞争的真正意义——竞争的起源

101

竞争的起源 | 两种竞争形式 | 创造共同的敌人 | 麻痹竞争对手



第二部分 有效竞争的基础理论

109

兔子怎样喝到清泉? ——从儿歌中学到的竞争原理

111

为什么不洗脸 | 兔子——思维缜密的战略家



速度就是生命，就是竞争力——时基竞争 **117**

以快制胜 | 应对原则 | 时基改革

5 个可怕的竞争对手——5 种竞争要素 **125**

5 个可怕的竞争对手 | 新进入者 | 供货商 | 购买者 | 替代品（服务） |
现有竞争对手 | 对将来影响的评估

壁垒越高越赚钱——壁垒与收益 **133**

进入壁垒与退出壁垒 | 主要的进入壁垒 | 壁垒与收益的关系

企业的三大竞争战略——三种竞争战略 **141**

三种竞争战略 | 成本优势战略 | 差异化战略 | 专一化战略

在生存中求发展——成长战略 **148**

梦想永远成长 | 市场渗透 | 开拓新市场 | 新产品开发 | 多元化战略

市场地位不同，竞争战略不同——竞争企业的 4 种类型 **158**

市场地位的分类 | 山雀自有山雀的战略

领军者就可以高枕无忧吗？——领军企业的竞争战略 **161**

何谓领军者 | 领军企业的竞争战略

挑战者的进攻方法——挑战企业的竞争战略 **166**

何谓挑战者 | 挑战者的竞争战略

追随者之路——追随者的竞争战略	170
何谓追随者 追随者的竞争战略 坠入死亡之谷	
补缺者成功的理由——补缺者的竞争战略	175
何谓补缺者 补缺者的竞争战略	
当挑战者与领军者对垒时——领军者 vs 挑战者	180
竞争战略的定式 挑战者无法战胜领军者？	
清楚自身的优缺点——SWOT 分析	183
什么是 SWOT 分析？ 矩阵的利用	
合理分配资源——BCG 矩阵	187
怎样分配资源 BCG 矩阵 主要竞争战略 理想的资金分配法	
更有效的资源分配模式——GE/麦肯锡矩阵	194
GE/麦肯锡矩阵 决策分析	
对标准的竞争决定企业生死——对次世代标准的竞争	197
制定行业事实标准 网络的外部性	

宋大官的竞争对手是太真儿？——竞争、合作与共存



“太真儿是我的对手。没有太真儿的话，我就不会有这样的痛苦啦。”在一次电台节目中，宋大官如是说。

“太真儿是我的对手。没有太真儿的话，我就不会有这样的痛苦啦。”在一次电台节目中，宋大官如是说。

但是宋大官的竞争对手不是太真儿！

激烈的竞争对手，愉快的合作对象！

有竞争对手还是没有竞争对手，想法不同，结论就会出现很大差别。所谓的竞争对手，就是在知道他存在的瞬间，会有一股寒流直冲发梢，对胜利的渴望像炉火一样燃烧着你的心。面对不能逃避的竞争对手则更是如此。

竞争对手是刺激自己放弃懒惰和修正不足的最好老师。不要只把对方想成是你要打败的对手，你可以从对手身上看到自己的不足，并时刻

进行反省，奋发图强，这样的竞争对手关系是最好不过的了。所以竞争对手会让自己变得更为强大，从这点上看，对竞争对手，我们应该有感恩的心态。

1998年，美国职业棒球联赛空前火爆。圣路易斯红雀队的马克-麦奎尔（Mark McGwire）和芝加哥小熊队的萨缪尔·佩拉尔塔·索萨（Samuel Peralta Sosa）之间上演了一出好戏，他们争相刷新世界本垒打的纪录，引起世界的关注。

麦奎尔和索萨为了在争夺中取得有利位置，成为彼此你追我赶的强大竞争对手。那一年胜利女神眷顾了麦奎尔。在记者招待会上麦奎尔这样说道：

这不是我一个人打破的纪录，这是我和索萨两个人共同创造的纪录。

无论谁打出更多本垒打，在美国棒球史上，也只能留下一个选手的名字。但他们并不是单纯争胜负的竞争对手，而是有时可以互相激励、互相尊重的朋友。

所以，关键在于你用什么方式来看待、利用竞争对手的存在。

让我们看看韩国的大众音乐领域。

宋大官和太真儿两人被誉为韩国歌谣界的两座山峰，除了因为他们出色的歌唱水平，他们对对方采取的竞争战略才是最大的原因。当然现在无法确定他们是否真的制定了竞争战略展开对决，但是只从战略的谨慎度来看，就会有这样一种感觉。

关于这些，太真儿在一次媒体专访中说，两个人成为竞争对手，是缘于一个每周一次的电视节目，节目内容是参加的嘉宾需要扮演韩国著

名喜剧明星金美花的丈夫。

第一周，宋大官扮演金美花的丈夫，他在观众面前嘲笑了太真儿一番。第二周时，太真儿扮演丈夫的角色，他对宋大官进行了复仇之战。看到观众们的反应，节目主持人说：“两人这么合拍，以后进行对决战吧。”

不知道是不是主持人的话起了作用，从此以后，两人只要在节目中相遇，就不约而同地开始挖苦嘲讽对方。那个时候第三者根本插不进去，节目好像成了这两个人的专场。

两人就像一天不数落对方就觉得难受，一次次地打嘴仗。渐渐地，两人的语言有所缓和，并开始欣赏对方。俗话说：不打不相识。他们二人不伤感情的打闹与和解也成了观众们的笑料。



宋大官如果对其他的歌手说，“你是谁啊？你连给我提鞋都不配！”诸如此类的话，明显是带有侮辱性的攻击。但是这样的话说给太真儿，就变得非常幽默。

在一次节目中，后辈太真儿提到与前辈宋大官的关系时这样说道：

我们各是一个人的时候，只有 50 分，但是合起来，就能达到 200 分。

这句话的意思是说，两个人单独行动的时候，力量不超过 50，两人在竞争和合作的时候，力量就能达到 200，甚至超过 200。如果从竞争学的角度来解释，他们的关系正是协同效应。

他们之间还有个有趣的故事。

太真儿曾说：“感觉我们前生一定是夫妻。不知道从什么时候开始，我们一个人去演出的时候，就会觉得孤独，很想念对方。现在我去餐馆吃饭，很多人都会问，宋大官怎么没有一起来啊？”

对此宋大官说了一句话：

“我们独自演出时，也有很多‘粉丝’喜欢让我们讲对方的故事。”

现在他们两人成为互不可缺、互相补充的歌手。对他们而言，没有对方，就像失去了左膀右臂。

所以，现在韩国人提到宋大官，就会想到太真儿，提到太真儿，就会想到宋大官。

另外，两人经历了很多挫折，在人生感悟方面有很多共鸣。他们都是历经苦难后，一直梦想成为歌手，并且在默默无闻的时候毅然投身演艺界，最终梦想成真。后来他们都去过美国，回韩国，然后复出，甚至复出的时间都相似。不管是“歌手王”还是“文化勋章”，宋大官得到的第二年，太真儿也得到了这两个荣誉。不知道是不是背景相似的原因，最近两人在衣着品位上也很接近。

宋大官的竞争对手另有其人

关于宋大官和太真儿，媒体上有时会有这样的新闻：“两人把歌谣（trot）界一分为二。”这样的新闻，很容易让人误会宋大官和太真儿两人为争歌谣市场占有率正在进行激烈的竞争，另外还会让人认为在竞争过程中，他们也抢占了其他歌谣歌手的市场。

两人占领、分享歌谣市场的最大一块蛋糕，当然其中有一些市场是重合的。但是两人展开的积极竞争和良好合作反而激活了歌谣市场，成为开拓市场的动力。