

超越蓝海

竞争真空策略



JINGZHENG ZHENKONG CELUE

江布克 著

4大观念，5大理论，17种最实效的制胜方略
教您以最有效的方式开创属于自己的竞争真空

蓝海战略已经随着一股热潮离我们而去，而最适合中国本土企业的一种新的理念刚刚诞生，这就是《超越蓝海：竞争真空策略》。它是真正能够适应中国国情的实用策略的总结。它必将给人们带来关于竞争的新的讨论热潮，而且更持久、更实效。

——中国企业发展能力研究中心主任、管理畅销书《企业密码》作者 陈竹友

山西出版集团
山西人民出版社

战略管理

竞争真空策略

（美）迈克尔·波特 著 陈明华 译

机械工业出版社

- 1. 本书是作者多年从事战略管理研究的结晶，也是作者多年从事战略管理研究的结晶。
- 2. 本书是作者多年从事战略管理研究的结晶，也是作者多年从事战略管理研究的结晶。

本书是作者多年从事战略管理研究的结晶，也是作者多年从事战略管理研究的结晶。本书是作者多年从事战略管理研究的结晶，也是作者多年从事战略管理研究的结晶。本书是作者多年从事战略管理研究的结晶，也是作者多年从事战略管理研究的结晶。

本书是作者多年从事战略管理研究的结晶，也是作者多年从事战略管理研究的结晶。本书是作者多年从事战略管理研究的结晶，也是作者多年从事战略管理研究的结晶。

机械工业出版社
http://www.cmpbook.com

超越蓝海



竞争真空 策略

JINGZHENG ZHENKONG CELUE

江布克 著

山西出版集团
山西人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

超越蓝海：竞争真空策略 / 江布克著. —太原：山西人民出版社，2009. 5

ISBN 978 - 7 - 203 - 06434 - 3

I. 超… II. 江… III. 市场营销学 IV. F 713. 50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 062153 号

超越蓝海：竞争真空策略

著 者：江布克
责任编辑：蔡咏卉
助理编辑：任秀芳
封面设计：清晨阳光（谢成）工作室
内文设计：郭永慷

出 版 者：山西出版集团·山西人民出版社
地 址：太原市建设南路 21 号
邮 编：030012
发行营销：0351 - 4922220 4955996 4956039
0351 - 4922127（传真） 4956038（邮购）
E - mail：sxskcb@163.com 发行部
sxskcb@126.com 总编室
网 址：www.sxskcb.com

经 销 者：山西出版集团·山西人民出版社
承 印 者：山西出版集团·山西新华印业有限公司

开 本：787mm × 960mm 1/16
印 张：11
字 数：150 千字
印 数：1 - 6 000 册
版 次：2009 年 5 月 第 1 版
印 次：2009 年 5 月 第 1 次印刷
书 号：ISBN 978 - 7 - 203 - 06434 - 3
定 价：20.00 元

如有印装质量问题请与本社联系调换

序 言

竞争使社会发展和进步。

竞争可获取资源和利益。

竞争得市场认知和信赖。

……

这些无可厚非的真理，使得人们在竞争之路上越走越远、越陷越深。

惯性思维使人们认为，世界是竞争的世界，市场是竞争的市场，人是竞争的斗士，唯有竞争才是胜利之路。

可是有谁想过，竞争之后是什么？竞争升级之后又是什么？你是竞争的胜利者吗？

竞争之后是短暂的笑傲江湖或失败，竞争升级之后是更为惨烈的斗争与战争，没有失败与淘汰的竞争，必然升级而走入斗争、战争的烈火之路。

商业斗争是不择手段的对利益的争抢。

某些银行家为了争夺利益暗杀对手；某些食品生产企业为了打击竞争对手不惜在对方的产品中投毒；某些制药企业为了排除异己不惜重金行贿，为了对地域稀缺资源的占有而组织地下民间联盟。

我国三鹿奶制品三聚氰胺案，就是奶业市场商业竞争升级为商业斗争的现实案例。

当商业斗争更加公开化时，就会转化为商业战争。对世界石油能源利益的争抢，已经演变成为国际间的商业战争。



竞争没有永远的胜利者，只有昙花般的短暂微笑，只是市场繁荣与进步的铺路石。

竞争者永远处于螳螂捕蝉、黄雀在后的危险局面，永远在参与着老虎、鸡、虫、棒子的游戏。

以竞争为主旋律的当今市场中，参与竞争将面临被淘汰的风险；无畏风险、使出浑身解数战胜对手，又将会面临竞争升级，从而走入斗争、战争的不归之路。

作为竞争者，如何在竞争中长久制胜而又不致陷入竞争的泥潭；如何稳固地占领市场而又能规避黄雀的设计；如何淡化竞争对手、模糊自己，机智地参与老虎、鸡、虫、棒子的游戏；如何……

这些关于如何参与竞争的思考和在激烈的市场竞争中的营销实践，正是笔者在本书中所记录的内容。

竞争真空策略倡导的是在躲避惨烈竞争的过程中参与竞争、在激烈的市场竞争中持续发展并获取最大的赢利，同时要避免因过度竞争和竞争升级引发的企业伤害。

竞争真空策略为大家提供了一种思想方法，即应以何种姿态、何种方式参与竞争。

竞争真空策略是将时间、空间、物质、精神、文化等要素的互动变化作为竞争的工具，而使竞争置于有形与无形之间，虚实结合、借力打力，我们可形象地称其为“太极拳式的竞争”——

当人们都在追求高楼大厦，我们何不去享受平房小院之温馨；

当人们都在憧憬着周游世界，我们何不去享受家中的宁静安谧；

当人们都在大谈竞争优势，我们何不去享受竞争真空，在躲避惨烈的市场竞争过程中从容胜出！

最后要说的是，本书中所涉及的内容，大多来自笔者多年的市场经验和咨询经历。从一个个案例研究开始，到行业竞争的研究和分析，再到竞争理念的提炼和总结，对竞争，渐渐有了很多的感悟和理解。专业从事营销咨询工作之后，将竞争真空策略与众多企业的决策者做了大量的交流，得到了广泛的认可和支持。而最重要的，是在市场中得到了验证。

众所周知，目前国内市场中竞争的气氛十分浓厚，并有愈演愈烈之势。本书的出版，最初也是最大的愿望，就是希望能给陷于盲目竞争中的企业一些帮助和提示。

对于竞争的分析 and 探讨，是笔者一直坚持的研究方向，本书中有些观点和理念，还有很深的空间可进一步挖掘，希望今后能给大家提供更新的内容和更有价值的建议。在此过程中，非常欢迎与关注竞争的读者们交流。

A handwritten signature in black ink, consisting of a vertical line on the left and a stylized, cursive script on the right.

2009年4月

目 录

序 言	1
第一章 真的企业，敢于直面惨烈的竞争——当前市场竞争现状大扫描	1
一、关于竞争	3
二、竞争产生的根源	5
三、竞争的形式	6
四、远离激烈竞争	10
第二章 寻寻觅觅，竞争真空在哪里——一种远离红海有别于蓝海的新策略的诞生	15
一、关于蓝海与红海之争	17
二、竞争真空策略的提出	22
三、百密总有一疏	24
四、高压的边缘就是真空	25
五、永远的二分之一	26
六、机会永存	28
七、竞争真空策略适用的企业	29
第三章 竞争真空，观念第一——竞争真空策略的四个观念	37
一、先行一步	39
二、N+1	43



三、我是专业中的专业	45
四、周而复始，螺旋上升	48
第四章 竞争真空，突围有道——竞争真空策略的五大要素	51
一、创新论	53
二、差异优势论	70
三、购买理由论	75
四、资源协同论	81
五、隐性成本论	83
第五章 竞争真空，策略制胜——创造竞争真空的 17 种制胜策略	89
一、以退为进，创造竞争真空	91
二、用消费习惯的连接创造竞争真空	93
三、用更多的购买理由创造竞争真空	96
四、通过提高商业渠道的产品影响力创造竞争真空	104
五、用差异化产品创造竞争真空	109
六、用企业文化塑造竞争真空	112
七、用服务差异化创造竞争真空	115
八、学王熙凤八面玲珑创造竞争真空	118
九、在消费者和竞争对手的夹缝中获取竞争真空	121
十、因地制宜，巧用地域创真空	123
十一、为“劣势”正名，实现拥有竞争真空	126
十二、用与时俱进的购买理由创造竞争真空	129
十三、以消费者为市场导向，创造竞争真空	132
十四、双重定位，另类营销，创造竞争真空	135
十五、避其锋芒，迂回营销，创造竞争真空	137
十六、淡化竞争对手，创造竞争真空	142
十七、协同各方资源，创造竞争真空	144
后 记	167

第一章 真的企业，敢于直面惨烈的竞争

——当前市场竞争现状大扫描

哪里有人，哪里就有竞争；哪里有市场，哪里就有竞争。

竞争，无处不在。面对这无处不在的竞争，作为企业，应该如何来面对？

一、关于竞争

“竞争”一词最早出现于战国《庄子·齐物论》一书：“……有竞有争，此之谓八德。”后人对其注解为：“并逐曰竞，对辩曰争。”此书反映了战国时期的社会现实。

正如众人所了解的那样：奴隶社会的竞争，是为争夺食物、土地、奴隶而发生，野蛮、残酷而又血腥。

社会在不断发展进步，到第三次工业革命时期，“竞争”一词开始广泛地出现在社会各个领域，政治、经济、文化、科技、教育、工业、农业、商业等，无处不留下竞争的烙印。

竞争的结果是胜出或失败，但也带来了互相的渗透与交融，它促使共通的社会进一步地发展与繁荣。

那么竞争究竟是什么？

根据对以往“竞争”定义的总结，笔者认为，竞争就是指两个以上（包括两个）的参与者争夺同一资源（目标）的一种现象。

“物竞天择，适者生存”，这个道理众所周知。

达尔文的关于生物进化学说的精彩论述，已从自然科学的角度给予

了明确的回答。而社会科学范畴的“竞争”也在诸多学科的学术讨论中进行了广泛的论证。但这个“竞争”因为是人与人之间的博弈，就更具复杂性、非稳定性和隐蔽性，很难用数学模型来描述确定。所以，社会科学范畴的“竞争”需要人来领悟其中的深刻寓意。

而我们平常所说的营销竞争就属于社会科学范畴的竞争。

小到人与人之间的竞争，产品与产品之间的竞争；大到企业与企业之间的竞争，市场与市场之间的竞争，国家与国家之间的竞争。在无形的竞争中，你可以尽显才能，也因此才能更加认清自我、超越自我，成为强者。

同样，只有在竞争中才能看见自身的缺点和对手的长处。

人与人的竞争用思考，企业与企业、国家与国家之间的竞争用智慧、用实力，这样才能不断地在竞争中发展壮大。所以说竞争不是简单的比赛，从更深一层意义上来说，竞争还是对一个人、一个企业或一个国家能力、实力、毅力的考验，是其内在潜力的外在表现。

我们现在所处的时代更是一个激烈竞争的时代。竞争决定着一个国家、一个民族、一个企业的命运。在经济社会的今天，经济领域竞争的现状就更为人们所关注。

经济领域内的竞争更多地体现在对市场的竞争上，因为现在正处于市场经济阶段。市场经济的本质是竞争，而竞争的本质就是企业市场份额的竞争。波士顿咨询集团的乔治·斯托克认为：竞争的情况就是“要么我吃掉你的午餐，要么你吃掉我的午餐”。

通过竞争，我们看到，世界 500 强企业，每年有超过 50% 的企业名次会发生变化，超过 20% 的企业会落榜；美国本土 100 强企业，每年会有 27% 的企业名次发生变化；在中国，每天几乎都会有 1 万至 2 万家企业在竞争中倒下，包括带动一个行业的“旭日升冰红茶”、曾与华为抗衡的“港湾网络”。

企业名次的变化则意味着其所占市场份额的变化。名次上升意味着其客户和市场份额的上升，名次的下降则一定程度上反映了其客户和市

场份额的减少。

如何将竞争对手的市场份额变成自己的,这是企业管理者苦思冥想的问题。

怎样彻底甩开竞争者?怎样保持企业的竞争优势?这些同样是一直纠缠在企业管理者头脑中的问题。

而这些都是由竞争带来的,这也是竞争的结果!

竞争是无情的,又是公平的。它让人不得不面对,同时又给人以动力,促进企业的发展,推动社会的进步。

面对竞争无处不在的现状,很显然,不能坐以待毙,只有迎难而上,根据竞争的情况制定相应的竞争策略,解决时时刻刻困扰我们的竞争问题,从而获得发展、壮大的机会。

二、竞争产生的根源

竞争,给人们带来了残酷、带来了血腥,但同时也带来了发展和进步。

正是因为竞争,产品的质量才得以不断地提高,而企业才不断得以发展。

那么竞争产生的根源究竟是什么呢?为什么会产生竞争?

竞争的起源从某种意义上说,是生物的生存本能,生存的需要是产生竞争的根本原因。

在没有进化成为人之前,原始人类还没有进行社会意义的生产。当食物短缺的时候,他们的生存必然受到挑战,此时残酷而血腥的自然竞争就开始了。

此后的人类发展情况表明,人的生命是有限的,人的本能不允许我们无限期等待。

每个人都希望在有限的的时间里拥有更多的财富,只有拥有更多的财

富，才能享受更多、更广泛的生活乐趣。但财富本身并不会平等地分摊在每个人手里，而是要靠争取，这就是竞争。

竞争的另一个直接因素就是资源稀缺。

每个人的需求不同，而资源又是恒定的。对于稀缺资源，必然有一些人的需求不能被满足。那么，需求得不到满足的人必然会因此去争夺这些资源，而大自然“优胜劣汰”法则的必然结果就是：谁更优秀、更有实力，或者说谁更有竞争力，谁就能胜出，就能够获得更多资源。争夺资源的过程就是竞争的过程，也就是竞争产生的过程。

一个人如此，一个企业、一个组织、一个国家更是如此。所以说到底，因为资源的稀缺，竞争便产生了，而人类生存本性又加剧了这种竞争。

三、竞争的形式

随着社会的进步与时代的发展，竞争更具多样性，并向理智和智慧的方向发展。

现今人类的竞争已不同于一般生物的“生存竞争”，而是由衣、食、住、行的低级物质条件竞争向荣誉与权力的精神需求发展的社会竞争行为，他们往往用物质来满足精神层面的无限遐想。

人类竞争行为的表现非常广泛，可以说无处不在，遍及社会的每个角落。

竞争对象有人与人之间、人与团体之间、团体与团体之间、团体与国家之间等。竞争方式有缓和竞争、激烈竞争、恶性竞争及直接性与间接性竞争、建设性与破坏性竞争等。

竞争因主体对象、竞争手段、表现特点等的不同，体现出来的竞争形式也不一样。

下面本书将主要从企业竞争的角度来具体介绍竞争的不同形式。

1. 根据竞争内容的不同体现出来的竞争形式

企业竞争是围绕经济利益而进行的角逐活动,是不同企业之间的经济利益争夺。竞争的场所是市场。

根据竞争的内容不同,企业间的竞争主要有价格竞争、质量竞争、服务竞争、品种竞争和货源竞争等形式。

(1) 价格竞争

这是指在同一时间、同一市场上,哪一种商品的价格低于同类质商品的价格,那么就能扩大销路,占领并扩大市场。

价格竞争,实质上是生产技术和经营管理水平的竞争在价格上的反映。

从市场竞争的表现形式看,同行业企业之间的竞争一般可分为价格竞争和非价格竞争这两种主要形式。其中,价格竞争主要是以降价促销的形式进行竞争,而非价格竞争主要有质量竞争、促销竞争、广告竞争、品牌竞争、服务竞争等不同形式。

严格地讲,其实一切非价格竞争都可以归结为价格竞争。

例如服务竞争,这是企业在竞争激烈时常用的手段。在其他诸如质量等方面水平不相上下时,企业用各种手段提高服务质量,以求在同样的价格水平上,使自己的产品较之对手的产品具有相对的优势,从而吸引更多的消费者购买自己的产品。然而这样的话企业要增加成本,因此,企业要制定较高的价格,以补偿提高服务质量所增加的成本。如果在提高服务质量后,企业产品的定价仍然与竞争产品的定价持平,实质上就等于消费者用较低的价格购买了价格相对较高的产品。这实际上是一种变相的降价竞争。从这个意义上说,服务质量的竞争仍然是一种价格竞争。

作为企业市场竞争的基本形式,价格竞争的结果取决于企业的劳动生产率水平,取决于企业产品的个别价值和社会价值的差异。一方面,如果以社会价值销售同类产品,劳动生产率水平较高而产品个别价值低于社会价值的企业可以获得较高的利润率。另一方面,如果生产同类产

品的企业按各自的个别价值为其产品定价，那么，劳动生产率高、个别价值低的企业可以定价较低，从而使自己的产品在竞争中处于有利的地位，可以抢占更多的市场份额，实现更多的利润总额。

(2) 质量竞争

这是指在质量提高到足以抵消价格上升给消费者带来影响的条件下，商品质量越稳定、水平越高，就越能提高满足需要的效用，不仅能长久吸引老顾客，还能招徕大批新顾客，在竞争中处于有利地位。

(3) 服务竞争

指不在于企业生产出多少产品，而在于销售产品后实现多少收入；经营的关键不在于一时销售多少产品，而在于能否保持或扩大产品销售量。产品销售量的扩大，不仅取决于价格水平和产品质量，还往往取决于售后的服务态度、方式和质量。

(4) 品种竞争

随着社会经济的发展，人的消费欲望不断提高，以产品的更新换代、开发新产品和购买专利等形式为特点的新产品竞争，成为商品经济中竞争的重要方式。

(5) 货源竞争

主要指零售商业货源的竞争，实质上是经营者知识与能力的竞争。

2. 按照能否降低成本的标准来分类

如果按照能否降低成本的标准来分类的话，企业竞争的形式又可分为市场竞争和非市场竞争两种形式。

凡是能够降低产品的成本的竞争，我们称之为市场竞争，否则，称之为非市场竞争。

(1) 市场竞争

市场竞争的最常见形式是价格战。一般分两种情况：一是卖家之间的，二是买家之间的。而当我们讨论价格战的时候，我们一般是在假设竞争者的产品质量相同或差别不大的前提下进行的。