

EIGHT PART

你虽不是绝顶高手，但已比大部分人都厉害！

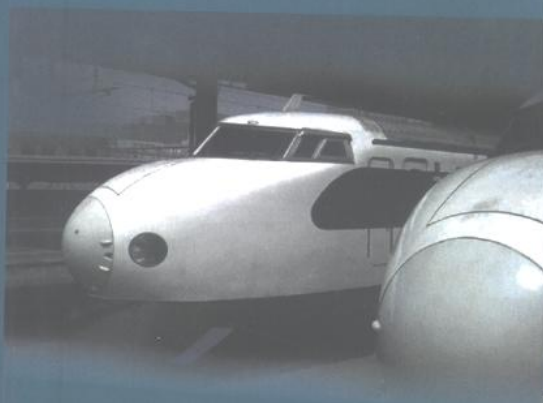
营销

The 2000s will belong to the customer, And that is great news for the marketer.

八段

破读对手方策

主 编：傅浙铭 林 梅 著



To some marketers, the creation of almost unlimited customer choice represents a threat—particularly when choice is accompanied by new competitors.

MARKETING IS EVERYTHING AND
EVERYTHING IS MARKETING

广东经济出版社

Marketing Eight Part

营销八段 破读对手方策

林 梅 著

广东经济出版社

你虽不是绝顶高手，
但已比大部分人都厉害！

图书在版编目 (CIP) 数据

破读对手方策/林梅著. —广州: 广东经济出版社,
2000.5

(营销八段系列丛书/傅浙铭主编)

ISBN 7-80632-666-9

I. 破… II. 林… III. 市场竞争—谋略 IV. F713.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 23031 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东省新华书店
印刷	东莞新丰印刷有限公司 (东莞市凤岗镇天堂围乡)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	8 2 插页
字数	146 000 字
版次	2000 年 5 月第 1 版
印次	2000 年 5 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80632-666-9 / F·313
定价	16.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

读者热线: 发行部 [020] 83794694 83790316

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

·版权所有 翻印必究·

《营销八段》系列丛书 总序

在一次规模宏大的营销培训活动结束后，一位营销副总经理对我说：“举办培训活动当然是有用的，但时间就那么几周，师傅再高明，徒弟也学不会全套拳脚。你们离开后，营销人员将要独立面对各种各样复杂的情况，到那时，他们靠什么？去哪里寻求帮助？现在书店里讲营销的书的确很多，看的时候觉得很有道理，然而想照着用时，就发现根本应用不了，合上书后只觉得更为迷惑。其实，营销人员看营销书的目的很简单：希望能找到解决实际问题的工具，不求先进、不求全面，只要管用就行。你不用告诉我 100 种市场调研的方法，我只要管用的一二种就行了，然后再告诉我怎样一步步去实施，要注意哪些问题？别犯哪些错误？有什么诀窍？”

我心里十分明白，他所说的话是绝对有道理的。

类似的话，我又陆续听到许多次。

一个需要反省的问题是：营销学者对无数奋进中的国内企业读者了解了多少，又准备了什么？

不用争辩，营销人才一直是人才市场排行榜的首位，营销类书籍一直是管理类书籍的市场热点，因为在竞争日益白热化、残酷化的今天，企业最关心的，最终

都落实到自己产品的销量，自然对营销最重视、最功利，也最舍得购买、培训、学习。

表面上看，营销类书籍数量已有不少，但业内人士都十分清楚：这些大多是理论类、教材类、翻译书籍类，提供的是理论体系、框架结构、入门基础、国外经验、案例集锦，需要读者自己去理解、消化、参悟、引用。问题是，企业读者不是以读书学习为职业的学生，哪有时间、力气、心态去做这样的功课！

此外，那些食洋不化的营销书籍，虽然写得又体面、又好看，若应用到中国企业中，结果却往往出错。

教育类营销书籍的另一个通病是：它们为了使自己具备“置之四海而皆准”的资格，会提出几乎所有的营销管理可能性，结果使体系变得极其庞大，复杂，作为没有多少深究功夫的企业读者，就犹如陷身于热带丛林，头昏脑胀之余，往往空手而回。

于是，因为不能获得实际应用效果，企业读者的相当不满意也就理由十足。

于是，一个不是笑话的笑话诞生了：不雅的评语加上可怜的销量，营销类书籍的自身营销居然失败了！

■ “营销八段”的全新思路

为了彻底克服这些缺点，《营销八段》系列丛书的编选思路确定为：

- 让理论、原理退到幕后；
- 彻底的“操作”导向；
- 现成的营销程序和操作步骤；
- 大量的忠告和提醒；
- 提供解决实际问题的处方，这种方案也许不是最佳的，但肯定适用于绝大部分企业，能让使用者对付可能出现的绝大多数问题；
- 借助这种确定的、基本的套路，以此作为核心，使用者可以进一步提高、提炼，最后迈向高手的境界。

这正是《营销八段》的寓意：你学会了本套丛书提供的方案和技能，你就已经足以应对营销中的绝大多数问题，就像围棋中的八段高手一样，**你虽不是天王巨星，但已经胜过绝大部分对手。**这已是很不容易的境界，也是绝大部分企业读者梦寐以求的理想。

为使读者有真正的收获，本套丛书坚决摒弃了蜻蜓点水式的大杂烩风格，决不试图面面俱到，每本书只就一个主题展开，做到深入、全面，把这个主题说深说透。看完这本书，有关专题的精髓将了然于胸。

本套丛书的另一个重要特点是：多种的、大量的图表、程序、问卷、套路，内容广泛，设计科学。提供这些附件的目的，就是使你在营销实践中能快捷、直接地投入应用，而不用自己费心费力去开发。

此外，每位作者根据自己的理论修养和实践经验，

为你提供了大量的“诀窍”、“陷阱”、“警告”、“关键点”、“案例”、“理论提示”、“操作步骤”等等，将不传之秘倾囊而授。这些才是千金难求的真正无价之宝！

不仅做到了这些，本套丛书还向前迈出了额外的一步：为使内容与形式互相配合，整套丛书的设计风格也将独树一帜，独特的加大型版本、精美的装帧、活泼亲切的版面、体贴读者的格式、轻松的阅读风格等等，都将对读者更为照顾。

所有这一切，将使你以前所未有的方式把握营销实践的精髓。

■ Internet 配套

当然，另外值得一提的是全面的 Internet 配套，毕竟，应该有 21 世纪的特色，对不对？你可以通过访问我们的主页（网址印在封面上）：

- 与各位作者联络、交流；
- 获得广泛的学习、研究指导；
- 营销妙文妙书导读；
- 深入讨论有关营销的种种问题；
- 学习“升级到九段”的秘技；
- 发表你的观点；
- 浏览我们不断添加的新信息；

- 国际优秀营销咨询网站链接；
- 申请加盟《营销八段》大本营；
- 结交更多热爱营销的朋友；
- 收到我们给你寄发的各种信息。

在资源允许的前提下，我们将把 Internet 配套做得更好、更大。

当然，所有这一切，都是免费的。

■ “营销八段”的造就之路

当今是一个需要无数营销高手的时代，也是一个即将产生无数营销高手的时代。

本套丛书的出现，无疑将帮你在迈向营销高手的目标上大大地前进一步。对你来说，这是一个难得的契机、一个良好的开端，想想一段时间后对营销工作的驾轻就熟、游刃有余，领导和同事的钦佩眼神，个人事业的蒸蒸日上，日益增多的良师益友，你现在的努力和尝试是完全值得的。请记住：我们必须成功，我们也必将成功。

到了那一天，除了向朋友分享你的成功之外，别忘了给我们发个 E-mail(marketing8@163.net)哦！

傅浙铭

1999 年仲夏

睁一只眼睡觉

对企业的中高层管理人员来说，竞争，已经成了如同人们每天要吃饭睡觉一样普通的事情。如果没有竞争，那才奇怪。

面对竞争，有的企业暗自高兴，因为它们占有优势，能够先发制人；有的企业泰然处之，因为别的公司只能望其项背；而有的企业却忧心忡忡，因为它们难有起色，四面楚歌。

处于先锋地位的企业，不要高兴得太早，暂处劣势的企业也不用灰心！因为竞争格局不是一成不变的！

竞争游戏中所有企业向往的理想境界是追求垄断，成为本行业的领袖！虽然人类经济发展史上也的确出现过许多这样令人羡慕的“孤独的独行者”，但基本上都是昙花一现，不是很快沦为平庸，就是干脆消失得无影无踪。

经济、政治、科技、文化、灾害等原因都可能迅速改变游戏规则，即使那些日积月累的变化，也足以产生

一夜之间摧毁大厦的力量！

历经无数次风雨仍屹立的公司，也不能保证在任何意外的事件中都岿然不动。新科技、新公司和新产品的产生，都可能转眼之间动摇一个产业。这种“半夜突发的冲击”，企业无法预见它们的来临，但它们就像撞沉泰坦尼克号的冰山一样，会导致惨重的牺牲。

现代社会比以往有更多的“半夜突发的冲击”，其根本原因在于科技不断地创新。据粗略估计，人类史上所有的科技发明，97%都发生在最近20年。科技发明的速度不仅日益加快，而且转变成产品的时间也不断缩短。

每一件新的发明，就对应着一个新的创业机会，对现有的厂商就意味着一个新的潜在的竞争对手。对于那些自以为根基稳固的“航空母舰”型企业来说，可能以为多一个小小的竞争对手，犹如商海中微风拂面，不足挂齿。但当“微风”变成“台风”、变成“飓风”，形成一股足以掀翻它的惊涛骇浪时，就已经无法对抗了！

能躲避吗？不能！

能反击吗？当然可以！但不是等到回天无术的时候。

所谓商场如战场，兵战中的用兵策略与商战中的竞争策略形神皆似。兵战中讲“知己知彼，百战不殆。”，商战中讲了解自己与对手，才能在竞争中取得控制权，才能有胜利的把握。知己与知彼，既相对独

立，又相互联系，只有深入了解对手，将自己同对手反复比较，才能看出双方的比较优势和劣势。其中，对竞争对手的研究更为重要。因为一般情况下，公司的中高层管理人员参与公司的经营活动和重要决策，不知不觉中，对本公司的各方面状况了如指掌，对公司的优势和缺点，能详细数点，这比较容易做到，但还不够。

研究竞争对手就不同。对竞争对手的研判，有时要站在第三者的立场上进行。就好像你观看舞台上两个对手的决斗，你的视角、双方的优缺点、胜数的大小、瞬间的机会，都与你在舞台上作为斗士时的感觉，截然不同。当你还未上场时，就把竞争对手研究得如同对你自己那样熟悉，该你上场时，一种志在必得的信心，当油然而生。

对竞争者的研究，已有许多专家学者的专著问世，这可以从本书最后的参考书目中看到。感谢这些作者们的潜心研究，他们为我提供了许多有益的积累和启发。本书力求在以下方面与它们有所不同：

□ 不求面面俱到，只讲如何研究竞争对手

□ 吸收已有研究成果中的精华，在完整性和系统性上有所创新

□ 尽最大努力，尽可能贴近竞争实战的真相，为读者提供实用的竞争者分析方法

□ 避免艰涩的理论用语，力求以通俗易懂的语言和适当的案例，把抽象的观点、方法讲述得生动活泼

□ 用事实说话，对竞争者提出忠告

亲爱的读者，白天商场上激烈的厮杀，已渐渐平息。暮鼓声起，所有的角逐者都要休养生息了。然而，这并不是一个十分平静的夜晚，那些潜在的竞争对手，正趁夜幕降临，悄悄地向你靠近。如果你不希望明天一觉醒来，发现门口新出现了成打的竞争对手，那么，你就睁一只眼睡觉吧！

林 梅

于深圳大学海山楼

2000年2月

目 录

睁一只眼睡觉.....	(1)
1 竞争刺激进步	(1)
1.1 竞争是如何发生的	(2)
□ 竞争的基本涵义	(2)
□ 竞争发生的条件	(6)
1.2 洞察对手的目的.....	(11)
□ 寻找差距.....	(11)
□ 寻找商机.....	(12)
□ 寻找反击点.....	(14)
1.3 竞争变数.....	(17)
□ 科技进步.....	(18)
□ 管理政策.....	(20)
□ 突发事件.....	(22)
□ 市场策略.....	(23)
□ 贸易组织.....	(26)

1.4 “长青树”的秘密.....	(29)
☐ 主宰命运的通用电器公司.....	(29)
☐ 百年不衰的西门子.....	(33)
1.5 本章精要.....	(35)
2 竞争的五种力量	(38)
2.1 选择“好”的竞争对手.....	(40)
☐ 为什么要“选择”竞争对手.....	(41)
☐ “好”的竞争对手有哪些特征.....	(42)
2.2 潜在的竞争对手.....	(45)
☐ 哪些是潜在的竞争对手.....	(45)
☐ 潜在的竞争对手的威胁性.....	(48)
2.3 替代品竞争对手.....	(49)
☐ 什么是替代品.....	(50)
☐ 替代品竞争对手的威胁性.....	(52)
2.4 供应商.....	(53)
2.5 购买者.....	(55)
2.6 备战未来.....	(56)
☐ 先锋的好处与缺陷.....	(57)
☐ 未来的竞争对手更可怕.....	(58)
2.7 本章精要.....	(60)
3 信息收集.....	(64)
3.1 信息的品质.....	(65)
☐ 适用.....	(65)
☐ 准确.....	(66)

□ 完整	(67)
□ 合时	(68)
□ 可靠	(68)
□ 一贯	(68)
3.2 需要收集哪些信息	(69)
□ 行业信息	(69)
□ 竞争对手信息	(70)
□ 政策信息	(71)
□ 重大事件信息	(72)
3.3 从哪些渠道收集信息	(73)
□ 媒体	(74)
□ 交流会	(76)
□ 市场调查	(78)
□ 档案库	(79)
□ 人际网络	(80)
3.4 如何整理信息	(82)
□ 你应做好的准备工作	(82)
□ 信息整理的方法	(84)
3.5 本章精要	(88)
4 竞争对手有哪些资源	(91)
4.1 分析工具	(92)
□ 消费者矩阵	(93)
□ 生产者矩阵	(97)
4.2 无形资产	(100)

□ 技术	(100)
□ 品牌	(105)
4.3 组织能力	(107)
□ 企业核心价值观	(107)
□ 组织文化	(110)
□ 学习创新能力	(112)
□ 领导者和士气	(114)
4.4 个人能力	(119)
□ 员工素质	(119)
□ 管理人员能力	(121)
4.5 本章精要	(124)
5 竞争对手的竞争行动	(128)
5.1 竞争对手的竞争战略	(129)
□ 成本领先	(129)
□ 差异化	(133)
□ 目标集中	(136)
5.2 竞争对手的竞争行动	(138)
□ 合作	(138)
□ 进攻	(142)
□ 防御	(145)
5.3 竞争对手的其他反应	(149)
□ 声明	(149)
□ 行动速度	(150)
5.4 本章精要	(153)

6 竞争对手的优势与劣势	(157)
6.1 SWOT 分析法	(158)
□ 企业优势与劣势	(159)
□ 环境机会与威胁	(161)
6.2 标杆学习	(167)
□ 什么是标杆学习	(168)
□ 标杆学习的五阶段流程	(173)
□ 如何寻找标杆	(176)
6.3 透过现象看本质	(178)
□ 现象与本质的区别	(179)
□ 寻找弱点	(181)
6.4 本章精要	(183)
7 莫忘游戏规则	(187)
7.1 竞争规则	(188)
□ 机会平等	(188)
□ 防止不正当竞争	(191)
7.2 竞争的“先天优势”	(194)
□ 垄断地位	(196)
□ 优惠政策	(197)
□ 特殊信息网	(198)
7.3 竞争中的道德因子	(199)
□ 什么是竞争中的道德因子	(200)
□ 对竞争者的忠告	(203)
7.4 本章精要	(207)