

企业全方位 竞争策略

主 编 沙 献 玉
王 岚 生

企业全方位竞争策略

主 编 沙献玉 王岚生

副主编 刘洪振 时留昌

韩光道 王英杰

人 民 大 学 社

责任编辑 魏海源

封面设计 尹凤阁

企 业 全 方 位 竞 争 策 略

QIYE QUAN FANGWEI JINGZHENG CELUE

主编 沙献玉 王岚生

人民出版社出版发行 新华书店经销

河南省兰考县印刷厂印刷

850×1168毫米32开本 15.625印张 392千字

1991年12月第1版 1991年12月第1次印刷

印数：00,001—12,000

ISBN 7-01-001137-0/F·162

定 价：6.50元

克勤之道以須臾

以智勝

為《金全》力信克勤之道

袁寶華

一九九二年七月

序

当今国际国内市场，经济竞争日趋剧烈。在这种环境中，企业的生存、发展和壮大，在一定意义上取决于适应竞争环境，掌握竞争艺术。

我国改革开放以来，随着有计划商品经济的发展和企业改革的深入，竞争在经济生活中显示出它的活力，既推动着经济、技术的进步，也积累了宝贵的经验。为了促进我国企业之间的经济合作与交流，帮助企业管理者更好地了解、掌握企业竞争的策略与方法，指导企业进行正当有益的竞争，取得良好的经济效益，《企业全方位竞争策略》一书出版了。该书以党的十三届七中全会决议为指导，着重研讨了我国社会主义企业竞争制胜的理论和艺术，是一部关于企业竞争策略较系统、较实用的学术理论专著，值得一读。

纵观全书具有以下几个方面的特点：

1. 新颖性。本书是为探索具有中国特色的社会主义企业竞争策略学而写的。从内容上看，它是专门研究企业竞争制胜理论、术略的。考虑到企业生存、发展、竞争的实际要求，全书设专章详细论述。从结构体系上看，既有竞争的一般理论知识，又有企业竞争的典型经验；既有竞争的术略、技巧和方法，又有竞争行为的自我约束和宏观调控等。各篇各章是相对独立的，但又有内在逻辑联系，把理论、技巧、专业知识和实践经验较好地融为一体。

2. 致用性。该书本着为企业求生存、求发展、求效益提供有效服务的宗旨，在集中叙述了营销、竞争一般理论的基础上，侧重于竞争制胜的术略、技巧、能力和方法的研究，并试图把经济、管理、经营、市场、科技、金融、贸易、法律、哲学、公关、语言艺术等方面的知识引入企业竞争策略中，意在为企业家提供综合实用的知识，增大获胜的机率。

3. 通俗性。该书具有广泛的适读性，既注意到广大基层工作者入门之需，又顾及到有丰富经验者深入研究之愿；既体现了参与竞争者的专业需要，又顾及到扩大知识面的一般要求，文字通俗易懂，生活化实例亦颇为丰富。

总之，《企业全方位竞争策略》一书，是一本实用性较强的读物，它针对我国当前发展有计划商品经济活动中的一些重大的理论和实际问题，深入浅出的给以较具体的论述和解答，相信这本书对从事企业实际工作和研究工作的同志是会有所裨益的。

中国企业管理协会副会长 杨 洪

前 言

在我国社会主义现代化建设新时期，企业竞争问题已经成为经济生活中的一个重要问题。为了适应广大企业经营者系统地学习企业竞争的基本理论、掌握科学而有效的企业竞争策略的需要，我们编写了这本《企业全方位竞争策略》。

企业竞争，是指企业间为夺取有利的生产经营条件、获取较好的经济效益而发生的既相互较量，又相互依赖的一种经济关系。竞争既是实力的对比，又是智慧的较量，从某种意义上讲，智力比实力更为重要。在战争史上克劳塞维茨说过：“如果我们进一步研究战争对军人的要求，那么就会发现智力是主要的。”俄国的苏沃洛夫也说过：“打仗不是靠数量，而是靠技巧。”企业竞争亦同此理。在强手林立的情况下，不少企业家能白手起家，从小到大，由微不足道到势大财雄，更多的是靠他们独特的眼光和创新的智慧。成功地运用竞争策略，既可以使实力雄厚一方赢得竞争，也可在双方势均力敌情况下，使正确运用策略一方捷足先登，还可以适当改变双方实力对比，使处于劣势的一方出奇制胜或减少损失。企业家只有娴熟地运用企业全方位竞争艺术，才能在竞争激烈的时代掌握成功的金钥匙，在群雄角逐的竞争中稳操胜券。一个有作为的企业家，应该是一个足智多谋的策略家。

一、本书编著的指导思想、宗旨和目的

本书以研究、探讨我国社会主义企业竞争，特别是竞争策略这一重大理论及实际问题为对象，旨在坚持以马克思主义为指导，

重点加强对建设有中国特色的社会主义重大理论与实际问题的研究，尤其突出了90年代我国经济和社会发展以及改革开放中的重大问题的研究。本书试图以建立、开拓、繁荣、发展社会主义企业竞争策略学为具体学术理论目的；用竞争制胜的知识、技巧和方法，武装广大企业家和商品生产经营者，以提高企业素质、活力和效益为最主要和最基本的实践目的。

我国现有各类企业数百万家。其中，国营企业40多万家，乡镇企业600多万家。乡镇企业中，仅农民自办、联办的企业达400多万家，并拥有数以亿计的人直接或间接从事商品生产和经营活动。但是，由于受旧的体制和经营思想的影响，有相当多的企业领导者或经营者对参与竞争显得被动、盲目和惶惑，对正当竞争制胜的知识、技巧缺乏系统性的认识 and 了解。随着经济体制改革的不断深化，我国企业之间的竞争逐步展开。本书编著正是立足于解企业家当前之所急，供企业家当前之所需，为企业家分忧效力，帮助企业释放创造力，为企业兴旺发达提供比较全面、系统的策略理论和技巧，从理论与实践的紧密结合上使企业家学习和掌握这门实用性很强的艺术科学，在竞争这一广阔天地里纵横驰骋、游刃有余，以摘取企业竞争王冠上那颗璀璨的明珠。

二、竞争策略在企业求生存求发展中的重要作用

竞争策略，是指企业根据形势发展，为争取有利于自己的经济利益，而制定的各种对策、手段和技巧的组合。改革从一个侧面讲，要充分发挥市场机制的调节作用，就要充分开展竞争，讲究竞争策略。改革为竞争开辟了道路，改革的深化进一步推动着竞争。竞争和竞争策略的最佳运用，可以使企业内有动力，外有压力，最终富有活力。因此，社会主义企业竞争对社会主义企业发展具有巨大的推动作用。第一，竞争是企业求得生存、发展的重要推动力。竞争强制企业为赢得优势而去追求用最小的消耗获

取最大的经济效益，并持续不断地向更新的高度攀登。第二，竞争是企业各种生产经营要素最佳结合的优化剂。竞争促使企业产品质量优化、服务态度优化、劳动力调配优化及企业结构、规模、效能优化。第三，竞争是企业创新的强大机制。企业要免遭“劣汰”之命运，就必须超越其他企业。竞争迫使企业技术革新、管理创新和产品创新，使企业成为竞争的优胜者。第四，竞争是社会主义企业家成长的催化剂和培养企业家的伟大学校。竞争有利于企业家确立和增强社会主义事业心，促使企业家视企业的兴衰为己任，激励他们不折不扣地为企业的发展去拼搏、去奋斗。在大力发展商品经济条件下，不懂竞争、不敢竞争、不善竞争，是不够资格作一名社会主义企业家的。

“有效竞争”是我国社会主义企业竞争模式的最佳选择。这种竞争不是以置对方于死地为目的，而是一种协同有序的竞争。企业之间既是竞争对手，又是互助伙伴，竞争应成为企业之间相互促进的一种强大动力。企业间充分开展竞争与合作，将成为我国跨世纪历史时期内经济生活的大趋势。

在商品经济这一汪洋大海里，许多企业扬帆破浪，一日千里；但也有些企业却陷入激流漩涡之中，难以自拔，有些企业甚至倾覆，全舟覆没。前事不忘，后事之师。那么，企业家究竟应该怎样全力把握企业竞争制胜的关键环节呢？概括地说主要有以下几个方面：第一，提高企业素质是提高竞争能力的基础。企业素质是企业各种要素的有机结合，是企业生存能力、反馈能力、创新能力、竞争能力、盈利能力、发展能力等的总和。企业素质与其竞争能力成正比。提高竞争能力，最基本的途径就是全力提高企业领导班子、职工队伍、劳动手段和管理等素质。第二，把握市场需求是提高竞争能力的前提。根据市场需求进行生产经营活动是企业制定竞争策略的根本出发点，也是企业增强竞争能力最重要的前提条件。企业生产经营活动如果脱离市场，脱离顾

客需求实际,不仅会失去企业生产经营的根本目的,而且也必然失去占领市场的竞争能力,最终被市场、被社会所淘汰。第三,了解竞争对手是提高竞争能力的必要条件。知己知彼,百战不殆。全面地、准确地了解竞争对手的总体情况,是企业出奇制胜的关键环节,也是企业制定切实可行的竞争对策的关键。第四,既有重点又综合使用“五制胜”策略,是提高竞争能力的重要条件。

“五制胜”即品种以新制胜,质量以优制胜,价格以廉制胜,经营以信制胜,服务以诚制胜。并及时根据市场变化情况调整企业的生产经营方向,真正做到“你无我有、你有我优、你优我廉、你廉我转”,力争在广泛激烈的竞争中永远立于不败之地。

三、本书的结构体系

本书采取两头小中间大的枣核形逻辑结构体系。一头为竞争的基础理论部分,一头为竞争行为的调控部分,中间为竞争的专业性策略和涉外竞争策略,在全书中处于中心位置。本书力求构思严谨,内容自然有序,以章目为写作基本单元,集章成篇,集篇成书。全书以企业竞争制胜策略为中心共分六篇二十章和一个附录。

第一篇为理论篇,辖企业竞争概述和竞争环境分析,对企业竞争所涉及的一系列理论和环境问题进行总体性认识和概括。第二篇为开发篇,含产品、技术、人才、信息、市场开拓、投资等竞争策略。产品竞争是企业竞争制胜的主导环节,本篇以新产品开发为主线,分析了企业与此相关的一系列行为 and 专业化策略。第三篇为行销篇,包括销售渠道、价格、顾客、服务、广告、企业形象等策略。销售是实现商品价值和企业盈利的唯一途径,本篇着重分析了产品行销的各个专业化策略,为使企业产品立足国内、面向国际市场创造最佳的运行条件。第四篇为涉外篇,分企业讨债、经济谈判、国际市场开拓等竞争策略。解决企业的多角债务问题,是一个较严重、极普遍的现实问题,无疑是深受企业

欢迎的。提高企业出口创汇能力,发展外向型经济,是我国经济发展和经济体制改革的重要目标之一,也是本篇研究讨论的中心之一。第五篇为应变篇,包括企业应变策略和企业时间运筹策略,着重对把握时间、捕捉机遇、以变应变的竞争策略进行探讨。第六篇为约束篇,即企业竞争行为规范一章。社会主义企业竞争不仅要注重企业自身经济利益,而且要确保社会效益,就要抑制不正当竞争行为。这就要对企业竞争行为进行约束,并逐步完善企业约束机制,以实现企业竞争行为的合理化。附录部分,以河南汝阳杜康酒厂、南阳地区运输公司、四川航空电器厂、郑州亚细亚商场等四个不同性质的企业竞争制胜的典型经验为实践补充,使全书融理论、实践、策略、行为、方法为一有机整体。

编 者

目 录

一 理论篇

第一章 经济竞争概述	(3)
一、竞争是普遍存在的现象.....	(3)
二、经济竞争的一般分析.....	(6)
三、社会主义经济竞争.....	(11)
四、社会主义企业之间的竞争.....	(14)
第二章 企业竞争环境分析	(18)
一、企业竞争环境概述.....	(18)
二、企业竞争的环境要素分析.....	(23)

二 开发篇

第三章 企业产品竞争策略	(41)
一、产品竞争及其意义.....	(41)
二、产品市场寿命周期策略.....	(44)
三、新产品开发策略.....	(50)
四、产品组合策略.....	(54)
五、质量取胜策略.....	(57)
六、商标竞争策略.....	(61)
七、包装竞争策略.....	(65)
第四章 企业科技竞争策略	(68)
一、企业科技竞争及其内容.....	(68)

二、科技竞争对企业发展的重大意义·····	(71)
三、依靠科技人才竞争策略·····	(75)
四、科技开发方式选择策略·····	(77)
五、科技开发应变策略·····	(80)
六、科技成果保护策略·····	(82)
第五章 企业人才竞争策略·····	(85)
一、人才和人才竞争·····	(85)
二、人才开发策略·····	(89)
三、人才识别策略·····	(97)
四、人才使用策略 ·····	(100)
五、人才培养策略 ·····	(107)
第六章 企业信息竞争策略 ·····	(111)
一、信息在企业竞争中的作用 ·····	(111)
二、企业信息的特征与内容 ·····	(115)
三、企业信息系统 ·····	(117)
四、企业信息的搜集策略 ·····	(122)
五、企业信息的加工策略 ·····	(125)
六、企业信息的传递策略 ·····	(130)
七、企业信息的运用策略 ·····	(134)
第七章 企业市场开拓策略 ·····	(138)
一、市场开拓概述 ·····	(138)
二、市场选择策略 ·····	(142)
三、市场发展策略 ·····	(147)
四、市场竞争策略 ·····	(151)
第八章 企业投资策略 ·····	(156)
一、企业投资概述 ·····	(156)
二、捕捉投资机会策略 ·····	(160)
三、筹集资金策略 ·····	(164)

四、选择投资方式策略	(168)
五、确定企业投资规模策略	(171)
六、风险防范策略	(174)

三 行销篇

第九章 企业销售渠道策略	(179)
一、销售渠道概述	(179)
二、直接销售渠道与间接销售渠道策略	(183)
三、长销售渠道和短销售渠道策略	(187)
四、宽销售渠道和窄销售渠道策略	(189)
五、选择中间商的策略	(192)
六、销售渠道的发展趋势	(195)
第十章 企业价格选择策略	(200)
一、价格与企业定价	(200)
二、企业定价依据	(204)
三、企业定价目标	(207)
四、高价、低价、中价策略	(210)
五、价格折扣策略	(214)
六、多品种综合定价策略	(217)
七、心理定价策略	(218)
八、地理定价策略	(220)
九、企业定价方法	(221)
第十一章 企业对待顾客的策略	(229)
一、企业与顾客之间的关系	(229)
二、顾客购买心理分析策略	(231)
三、激发顾客购买欲望策略	(239)
四、引导顾客购买行为策略	(243)
五、接待顾客策略	(248)

第十二章 企业服务竞争策略	(255)
一、服务和服务竞争	(255)
二、技术性服务竞争策略	(269)
三、非技术性服务竞争策略	(270)
第十三章 企业广告竞争策略	(277)
一、广告的分类和作用	(277)
二、广告目标确定策略	(281)
三、广告设计策略	(283)
四、广告媒体选择策略	(285)
五、广告时间选择策略	(287)
六、产品寿命周期的广告策略	(288)
七、广告心理策略	(290)
八、广告效果评价策略	(296)
第十四章 企业形象竞争策略	(298)
一、企业形象及其意义	(298)
二、企业形象的实现策略	(305)
三、企业形象的评价策略	(317)
四、企业形象的改善策略	(324)

四 涉外篇

第十五章 企业讨债策略	(333)
一、债及其分类	(333)
二、债与债务纠纷的成因	(336)
三、企业讨债准备与策略	(345)
第十六章 企业经济谈判策略	(355)
一、经济谈判概述	(355)
二、谈判开局策略	(359)
三、讨价还价策略	(362)

四、运用时间策略	(367)
五、谈判语言策略	(369)
六、谈判心理策略	(373)
七、谈判结束策略	(377)
第十七章 国际市场竞争策略	(380)
一、国际市场竞争概述	(380)
二、国际市场进入策略	(383)
三、国际市场扩张产品策略	(389)
四、国际市场定价策略	(391)
五、国际市场销售渠道策略	(393)

五 应变篇

第十八章 企业时间运筹策略	(399)
一、时间的特征和价值	(399)
二、以快取胜策略	(403)
三、捷足先登策略	(404)
四、见机而动策略	(405)
五、缓兵待机策略	(406)
六、时间竞争的对策	(407)
第十九章 企业应变策略	(414)
一、企业应变概述	(414)
二、主动应变策略	(422)
三、被动应变策略	(423)
四、转产应变策略	(424)
五、赶超应变策略	(425)
六、联合应变策略	(425)
七、化险为夷策略	(427)

六 约束篇

第二十章 企业竞争行为规范 (433)

一、企业竞争行为概述 (433)

二、企业竞争行为的规范 (434)

三、企业竞争行为的外部约束条件 (437)

四、企业竞争行为的控制 (441)

附 录

附录一 竞争中崛起的汝阳杜康酒厂 (449)

附录二 南阳地区汽车运输公司竞争策略 (464)

附录三 遵循经济规律 在竞争中上项目 (472)

附录四 “亚细亚商战”评说 (477)

后 记 (480)