



金一代黄金书屋

最实用的
竞争误区
颠覆经典

竞争新主张

走出竞争的
101个误区

白 马 ©编著

- ▶ 竞争理念误区
- ▶ 竞争手段误区
- ▶ 竞争策略误区

New
CONCEPT ON
COMPETITION

中国三峡出版社

竞争新主张

走出竞争的
101个误区

白 马 ©编著

New
**CONCEPT ON
COMPETITION**

中国三峡出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

竞争新主张——走出竞争的 101 个误区/白马编著.
—北京: 中国三峡出版社, 2002.11
(金一代黄金书屋; 1)
ISBN 7-80099-678-6

I. 竞... II. 白... III. 市场竞争-研究 IV. F713.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 074119 号

中国三峡出版社出版发行

(北京市海淀区太平路 23 号院 12 号楼 100036)

电话:(010)68218553 51933037

51933087(二编室)

<http://www.c-zgsx.com>

E-mail:sanxiab@sina.com

北京昌平百善印刷厂印刷 新华书店经销

2002 年 11 月第 1 版 2002 年 11 月第 1 次印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:10

字数:104 千字 印数:1—6000 册

ISBN7-80099-678-6/F·73 定价:19.80 元



前言

竞争是企业生存无法回避的问题。在美国硅谷，每年有几百家新的企业出现，但同时也有几百家企业破产、关闭。这就是现代社会中每位企业经营者要面临的生存环境。

竞争也是企业发展的有力武器，进入世界 500 强的企业，无一不是在竞争中发展壮大的，所以任何企业都应该积极参与竞争，才能谋求生存与发展。

市场竞争的基本法则是“优胜劣汰，适者生存”，因而竞争的过程是激烈的，其结果也是残酷的。但若将“商场如战场”奉为经营之道，认为竞争的成功是建立在对手失败的基础上，并贯彻到经营活动中去，则是竞争的误区。它抹煞了“商场”优胜劣汰与“战场”你死我活之间的本质区别。忽视了市场竞争互惠互利的前提，忽视了更重要的合作性，导致了企业竞争行为的扭曲。企业有限的资



金和财力没有用于增强企业持久的竞争力，却用在了行业间的内耗上，白热化的广告战、价格战，使得竞争双方两败俱伤。

为了帮助企业更新竞争理念，弥补对竞争认识的不足，丰富竞争策略，全面提高竞争力，本书以现实为依据，用通俗易懂的语言概括归纳了 101 个企业竞争中常见的误区，并分别予以剖析和指导，是企业经营者不可不读的一本好书。



目 录

A 竞争理念误区

1. 四处抢才却不养才 2
2. 不让竞争对手进自己的地盘 5
3. 一定要消灭竞争对手 8
4. 必须在产量上压倒对手 11
5. 大企业竞争不过小企业 14
6. 只注意自己公司的情况，对同行及市场信息
不注意了解 17
7. 对待竞争，只看到成功的一面，忽视了对
失败的防范 20
8. 竞争取胜之后放松警惕 23
9. 只注意提高竞争的硬件，忽视了竞争意识的
强化 26
10. 对竞争对手的友好合作失去警惕 29
11. 对竞争对手不屑一顾，轻敌冒进 32



12. 为了击败对手不惜背弃效益至上原则 ... 35
13. 过分看重蝇头小利，不能深谋远虑 38
14. 以一成不变的经营方式应对竞争对手 ... 41
15. 只懂竞争不知合作被第三方钻了空子 ... 44
16. 在竞争的关键时刻，不能采纳部下的
合理性意见 47
17. 与对手竞争瞻前顾后，不敢放手拼搏 ... 50
18. 不敢用借贷方式巩固自己的市场 53
19. 竞争中对自己的弱点不注意掩盖 56
20. 竞争中分不清敌友 59
21. 将良好的私人关系等同于两者之间没有
竞争 62
22. 转产过程中对原有优势产业不注意保护 ... 65
23. 轻视对手研制的新产品 68
24. 面对同行联手竞争依然我行我素 71
25. 在固有的市场上争夺而忽视了扩大市场
容量 74
26. 在无利可图的市场上作无谓的拼杀 77
27. 对竞争中的防御者持傲慢态度 80
28. 不敢超前投资 83
29. 忽视名牌效应在竞争中的作用 86
30. 对政策变化漠不关心 89



31. 对利润微薄的产业不屑一顾, 导致对手 发展迅速	92
32. 忽视心理价格效应在竞争中的作用	95
33. 在产品成长阶段忽视进一步提高竞争 优势	98
34. 在竞争中忽视企业形象的塑造	101
35. 不善于从竞争对手的失误中总结教训 ...	104
36. 明知竞争不可能成功还强力为之	107
37. 徘徊于低档产品导致竞争力长期得不到 提升	110
38. 对强劲对手缺乏防范意识	113
39. 把低档市场的竞争经验应用于高档市场的 角逐中	116
40. 错误估计行业潜力	119
41. 忽视营销渠道在市场竞争中的作用	122
42. 参与竞争经验第一	125
43. 贸然进入过度竞争的市场	128
44. 竞争中失去必胜信心导致最终失利	131

B 竞争手段误区

45. 广告宣传主要针对对手产品	136
46. 盲目提高产品的科技含量	139



- 47. 屡弄玄虚，吸引消费者的注意 142
- 48. 用先发制人的方法到处招惹对手参与
 竞争 145
- 49. 对待竞争对手的攻击不能迅速作出应对
 方案 148
- 50. 回击对手的猛烈攻击感情用事 151
- 51. 盲目兼并中小企业以战胜竞争对手 154
- 52. 以增加产品种类来取得竞争优势 157
- 53. 忽视对人才的保护 160
- 54. 只知扩大宣传，不懂奇招取胜的竞争
 方法 163
- 55. 面对竞争对手的暗中破坏拿不出挽回
 声誉的有效措施 166
- 56. 在与对手竞争中不能整肃自己的部下 ... 169
- 57. 对“小道消息”过分信赖 172
- 58. 盲目追求市场的表面变化 175
- 59. 一味跟进，模仿领先者 178
- 60. 新产品开发过程对对手的信息不能准确
 把握 181
- 61. 面对出口规定的变化不能见风使舵，导致
 国外市场被对手夺走 184
- 62. 以高利润、高积累的方式参与竞争 187



63. 盲目实施分散多元化经营	190
64. 不注意维系新客户, 最终被对手抢走 ...	193
65. 对疲软产品不加选择一律淘汰	196
66. 用重质量不重营销的手段参与竞争	199
67. 虚假竞争损毁信誉	202
68. 忽略对被兼并企业内部的调整	205
69. 竞争中忽视了遵守行业信誉	208
70. 任人唯亲导致人才流失, 竞争力衰退 ...	211
71. 在竞争中忽视了市场细分	214
72. 不注意了解对手的竞争方案	217
73. 为达到小价值目标投入过高成本	220
74. 采用普通包装以降低成本	223
75. 对竞争中产生的纠纷处理不当	226
76. 靠减少长远投资来增强竞争力	229
77. 用过多的精力关注竞争对手	232

C 竞争策略误区

78. 四面树敌, 以所有同行作为竞争对手 ...	236
79. 对长远发展不能深谋远虑	239
80. 对具有竞争潜力的产品开发不加 时间限制	242



81. 面对竞争对手的内乱不能把握机会
乘虚而入 245
82. 对自己推出的拳头品牌未能及时
进行注册 248
83. 对待慕名而来的参观者不注意技术
保密 251
84. 在外商地盘竞争不懂入乡随俗 254
85. 面对竞争危机不能激励员工士气 257
86. 跨国竞争不懂速战速决 260
87. 面对竞争不能洁身自好丧失对对手的
警惕 263
88. 对对手与你的原料供应商之间的合作
不作防范 266
89. 在对手的优势项目上展开竞争 269
90. 不能针对不同市场采取灵活的竞争
策略 272
91. 中小企业拼命抢占主流市场 275
92. 面对广阔市场畏难而退 278
93. 资产管理滞后却不加以改进, 导致资产
流失竞争力下降 281
94. 面对降至谷底的物资不敢买进, 被对手
大赚其利 284

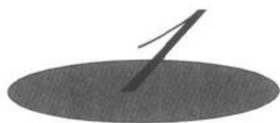


95. 面对市场变化的情报不能快速出击致使 市场被对手抢去	287
96. 在竞争中不能扬长避短，及时转入空档 市场	290
97. 不知利用变革参与竞争	293
98. 不能制订统一的竞争策略维护创新 市场	296
99. 对潜在的竞争者失去警惕	299
100. 竞争过程忽略了自我防御	302
101. 竞争中忽视对控股权的控制	305



竞争理念误区





四处抢才却不养才

又一名技术人员被你抢到手了，为此你很开心。你深知在这个经济高速发展、信息飞速更新的社会，谁拥有一流的人才，谁就拥有了先进的生产力。因此，你将招才选才当成了第一要事，四处派人招聘人才。不过在你的企业中同时并存着这样的现象，那就是引进的所有人才在公司呆不了数月便纷纷辞职而去。开始你并不在意，后来引进人才比较困难了，你便着急了，经过调查发现引进的人才虽然待遇不错，但由于你只顾抢才，对他们关心不够，使用不当，使他们本身才能得不到充分施展，他们为自己的前途着想，自然辞职而去，另谋高就了。



错在哪里？

作为领导者，能够明白人才在竞争中的重要性是难能可贵的，但是人才并不同于货物，招聘回来却闲置不用，那只是一种巨大的浪费，善于选拔人才，合理使用人才，这两者相结合才构成了人才竞争的全部内容。四处招才，却不善于养才，那企业只不过是人才的流动站，根本不可能获得克敌制胜的技术优势，相反由于四处招才，不仅浪费了人力，也浪费了公司的财力。因此招才不养才对于领导者参与竞争来说是一大误区。





走出误区

对于人才，一时的拥有并不重要，重要的是人才拥有之后的合理使用。人才的招聘工作是个细致工程，但精挑细选选出来的人才必须在合理的开发利用过程中把才能发挥最大的效能，否则只能是把千里马当做拉车的骡马来用，是对人力资源的巨大浪费。要走出四处选才却不养才的误区，领导者最需要做的工作就是精挑细用人才，把挑选人才与使用人才两项工作并重来抓，这样才会使才有所用，发挥最大效力，在竞争中获胜。

精挑细选人才是重要的，但合理使用人才更重要。



不让竞争对手进自己的地盘

你一直在做这件事：努力把竞争对手挡在自己的地盘之外，以使自己独自在这片蓝天下任意经营。为此，你想尽了办法，包括那些不能放在桌面上的方式，然而，你惊恐地发现，对手无孔不入，防不胜防，你可以独享的领地越来越小。