

超越，

阎剑平 ◎ 编著

从竞争中胜出

Transcend

会分析、懂谋略、讲方法，企业竞争胜出并不难



中国纺织出版社

超越,

阎剑平 ◎ 编著

竞争中胜出 Transcend



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书结合中外企业竞争的实战案例,以活力竞争为桥梁,从竞争战略分析、竞争能力强化、竞争谋略、竞争方式和方法、竞争盲点以及超强竞争等方面,详细而系统地进行了论述,揭示了在动荡激烈的市场环境中取得竞争胜利的基本战略理论以及进行企业战略谋划和管理的一般规律。通过阅读本书,读者会发现,竞争胜出并不难。

图书在版编目 (CIP) 数据

超越,从竞争中胜出/阎剑平编著. —北京:中国纺织出版社, 2008.1

ISBN 978-7-5064-4701-0

I. 超… II. 阎… III. 企业—市场竞争—研究 IV. F270
中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第 176148 号

编委会成员: 蒙 正 郑洛宁 牛 准 肖亚敏 曹丽芳
尹尚连 韩得谊 夏南星 肖 军 华新英
张菲菲 王秋雨 高 客 孙 维

策划编辑: 曹炳楠 责任编辑: 郭 沫 责任印制: 初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街6号 邮政编码: 100027

邮购电话: 010-64168110 传真: 010-64168231

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

E-mail: faxing@c-textilep.com

三河市世纪兴源印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2008年1月第1版第1次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 17

字数: 218千字 定价: 29.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前 言

竞争是市场最主要的特征，凡进入市场的企业都要面对竞争。企业是以自身的利益为出发点的，在市场经济条件下，只有竞争才可能提高生产效率，达到资源的优化配置。而且，随着短缺经济转为饱和经济，卖方市场转为买方市场，市场竞争日趋激烈，甚至已达白热化。

达尔文的生物进化论揭示了生物适者生存的规律。生物要适应外界环境而生存，就要改变自身的适应能力；而要改变自身的适应能力，就需要竞争，需要和周围环境、周围生物竞争。企业的竞争就是为了自身的利益同其他企业较量，这也是企业生存发展的根本动力。竞争可以带来进步和发展，这是一个很朴素的、人人都认可的真理。

竞争存在于一切领域，特别是在经济领域里，竞争尤其令人瞩目。竞争是压力也是动力，竞争得越激烈，压力也就越大，动力也就越强。现代社会是一个充满竞争、鼓励竞争的社会。企业之间充满竞争，适者生存，不适者淘汰。知足常乐、与世无争的观点已不适合时代发展，也不适合竞争的需要。

由于企业的市场环境空前激烈，如何在竞争中求发展成为每个企业都必须思考的课题。事实证明，企业只有提高竞争力，勇敢地面对竞争对手，充分运用竞争的谋略与手段，才能真正在竞争中胜出。

世界上哪个著名的企业不是通过不断竞争一步步走向强大的？微软、IBM、宝洁、松下、丰田、联想、海尔等，都是竞争中的胜利者，都是从竞争对手的重重包围中冲杀出来最终成为傲视群雄的强者，成为行业的龙头

企业。那么，对于一般企业来说，怎样才能使自身更具有竞争力呢？从本书中，读者会获得启迪，得到帮助。

本书结合中外企业竞争的实战案例，以竞争为桥梁，从竞争战略分析、竞争能力强化、竞争谋略、竞争方式和方法、竞争盲点以及超强竞争等方面，详细而系统地进行了论述，揭示了在动荡激烈的市场环境中取得竞争胜利的基本战略理论以及进行企业战略谋划和管理的一般规律。

竞争是企业生存发展的必然选择，本书紧抓这一点，给广大企业管理者提供了借鉴的方法和遵循的规律。书中既有翔实生动的案例，又有说理充分的论述；既有竞争取胜的谋略，又有竞争胜出的方式方法，希望读者能从中获益。

目 录

第一章 是竞争还是逃避	(1)
第一节 逃避的后果	(1)
丧失市场的领先地位	(1)
失去打败对手的机会	(6)
被市场直接淘汰	(7)
第二节 竞争能带来成功	(8)
竞争才有获胜的机会	(8)
从竞争中胜出的经典案例	(11)
第三节 竞争是企业必须面对的现实	(15)
企业竞争力的来源	(15)
竞争对于企业的意义	(22)
如何培养企业的竞争能力	(23)
第二章 知己知彼方能从竞争中胜出	(25)
第一节 重视情报的获得	(25)
竞争情报的重要性	(26)
竞争情报部的建立与运作	(29)
竞争情报的具体实施过程	(32)
第二节 分析竞争对手	(34)
分析竞争对手的要素	(34)

分析竞争对手的主要内容	(36)
分析竞争对手的具体步骤	(39)
分析竞争对手的方法	(42)
分析竞争对手应该注意的问题	(46)
第三节 真正认清竞争对手	(47)
直接的竞争对手并非是最具威胁的对手	(47)
争夺同一目标客户群的对手是容易忽视的对手	(48)
要严密注意潜在的竞争对手	(49)
第四节 做好自我分析	(52)
企业自我分析方法	(52)
企业能力分析	(55)
第三章 竞争必须强化的三种能力	(60)
第一节 决策能力	(60)
决策是竞争的发动机	(60)
决策的重要性	(61)
决策的特点	(62)
决策的类型	(63)
决策的程序	(65)
决策的原则	(68)
建立合理的决策机制	(70)
使决策基于群体信息	(71)
如何提高决策的正确性	(72)
决策过程中应注意的问题	(73)
优秀的决策人是竞争胜出的保证	(75)
三个阶段培养领导人	(76)

十四个步骤优选接班人	(77)
第二节 执行能力	(79)
执行力对于竞争的重要性	(79)
执行从计划开始	(81)
理解决策意图是执行的关键	(82)
不能正确理解的四个原因	(83)
正确理解决策意图的关键是信息沟通	(83)
把握执行的细节, 强化竞争的力度	(86)
如何强化执行力	(88)
注重执行反馈, 调整竞争方略	(90)
四类执行反馈	(91)
执行反馈的具体步骤	(92)
第三节 管理能力	(95)
建立高效合理的管理系统	(95)
系统规范化的管理是企业发展的根基与保障	(96)
企业管理规范的六个方面	(97)
如何建立高效合理的管理系统	(98)
提高管理人员的能力	(99)
处理和协调管理系统的冲突	(103)
企业组织内部冲突的起源和现象	(104)
对待冲突的观点	(104)
企业组织内部冲突的特征	(105)
解决企业组织内部冲突的原则和方法	(105)
开发有效的冲突处理技能	(106)
企业制度的创新	(109)
企业管理制度的重要性	(110)

企业管理制度创新的程序	(112)
企业管理制度的创新必须重视知识管理	(114)
第四章 做好竞争前的准备	(118)
第一节 保持极强的求胜欲	(118)
激发员工的斗志	(118)
了解、激励员工最有效的时候	(121)
激励员工应注意的问题	(124)
保持企业的活力	(126)
居安思危,不断变革	(127)
保持适当的压力,把压力转化为动力	(128)
建立优胜劣汰的用人机制	(128)
培养自强不息的企业精神	(129)
第二节 不断扩大竞争优势	(131)
保持成本领先	(131)
低成本的优势	(133)
获得成本优势的途径	(134)
实行成本领先的误区	(135)
制造差异化	(136)
加大研发力度	(145)
企业在研发中的误区	(152)
第三节 持续强化核心竞争力	(154)
如何培养核心竞争力	(154)
核心竞争力的构成要素	(154)
如何培养企业的核心竞争力	(157)
核心竞争力的特点	(159)



强化核心竞争力的方式	(163)
第五章 竞争的方式	(166)
第一节 重拳出击：打击对手的软肋	(166)
如何寻找竞争对手的软肋	(166)
如何打击竞争对手的软肋	(168)
出其不意是打击对手软肋的关键	(169)
避其锐气，声东击西	(170)
主动出击，“制人而不制于人”	(171)
第二节 暗度陈仓：令对手措手不及	(173)
第三节 快速应变：应变速度是竞争的关键	(179)
壳牌石油公司的应变之道	(181)
要善做变色的蜥蜴	(185)
第四节 创新制胜：创新是竞争胜出的法宝	(189)
塑造创新文化	(190)
战略竞争是最高层次的创新	(193)
第五节 以退为进：竞争也要讲究艺术	(197)
侧面进攻	(197)
侧攻策略的种类	(199)
促成侧攻策略的状况	(200)
侧面进攻的原则	(201)
侧攻策略的风险	(203)
迂回进攻	(203)
游击进攻	(207)
游击进攻的类型	(209)
游击进攻策略的原则	(214)

模仿进攻	(218)
模仿进攻失败的原因	(223)
第六章 避免竞争的盲点	(226)
第一节 竞争要杜绝低效率	(226)
低效率产生的原因	(226)
如何提高企业的效率	(233)
第二节 竞争策略切忌空泛抽象	(235)
第三节 不要忽视自身的短板	(237)
揭短也是一种管理	(237)
找对企业的短板	(238)
洞察未来的短板	(242)
第四节 避免企业“自杀”	(242)
自己,最大的竞争对手	(242)
如何避免企业“自杀”	(244)
第七章 现实需要超强竞争	(248)
第一节 超强竞争是一种必然的选择	(248)
第二节 超强竞争的7S模型	(250)
第三节 超强竞争是一种理性竞争	(253)
第四节 从超强竞争中胜出	(254)
参考文献	(259)

第一章

是竞争还是逃避

参与竞争是企业生存的唯一选择。因为市场是一个公平而铁面无私的裁判，它不会同情弱者，只会青睐强者，给强者颁发奖状，为强者和优胜者喝彩。所以，企业只有不畏竞争，从竞争中胜出，才能真正达到基业常青。如果缺乏竞争力，一味地逃避，最终只能成为一个可悲的淘汰者。

第一节 逃避的后果

丧失市场的领先地位

对企业来说，不管是市场领先者还是市场追随者，竞争都是最有效的生存与发展武器之一。现在许多企业，都认为自己就是市场领先者。然而，这些企业是把领先的想法建立在自己的概念之上，而不是建立在市场事实的基础之上。他们不明白，领先者不是单凭企业自己就能制造的，而是由顾客制造的。只有顾客认定的领先者才是真正的领先者。而且，今天的领先者不代表一定是明天的领先者。在当今竞争如此激烈的商业世界，谁都有可能成为明天的领先者。有可能一个企业今天还一文不名，但明天却成为了市场的领先者，引领业界。

不幸的是，许多企业在市场中取得了领先地位后，自我陶醉，自以为没人能和自己匹敌。他们不求利用自身优势进一步，将对手逼到绝境甚至令其直接出局，却一味麻醉在自己建立的领先者的概念上，而最终给了对

手反击的机会，使自己丧失了领先者的地位。

上海大众从 20 世纪 80 年代以来一直是我国汽车的领头羊，是绝对的市场领先者。可是，进入 21 世纪以后，业绩却一路下滑。2001 年，上海大众生产轿车 23.03 万辆，占全国轿车产量的 32.73%；2002 年生产 30.11 万辆，占 25.57%；到 2005 年，产量为 22.95 万辆，在全国的市场份额占比下降到不足 20%，大众何以会在我国走到这一步呢？

上海大众成立于 1985 年 3 月，是我国改革开放后第一家轿车合资企业，也是我国轿车工业体系的拓荒者。20 世纪 80 年代，在我国政府规定的三大轿车生产基地中，大众品牌占了两个。1994 年，在上海大众公司合资合同签订 10 年之际，我国发表了《汽车工业产业政策》，对争论许久的我国要不要发展轿车产业的问题作出了明确的答复，明确宣布今后不再批整车项目。20 世纪 90 年代初期，中国的汽车产量曾经在一年之中增长了将近 50%，同时从海外进口了 30 多万辆汽车，这似乎使人们看到了汽车市场高涨的势头。此时，许多汽车公司蜂拥而至，但遗憾的是产业政策的出台使大门关闭。

1994 年以前，我国汽车市场一直处于供不应求的状态，汽车的价格在 1993 年达到最高，一辆普通桑塔纳售价高达 20 多万元人民币，而且还要托关系购买。20 世纪 90 年代初，我国政府为了促进轿车国产化，曾经征收过国产化基金，国内其他企业由于产量较少，此项基金收取的非常少，而桑塔纳由于产量高，收了几十亿元。当时“有了桑塔纳，走遍天下都不怕”这句话比“有路必有丰田车”还风光。

在 2002 年以前，大众公司在中国的市场份额一直令其他汽车巨头艳羡不已，其地位并没有受到强有力的挑战。但是从我国入世开始，各大跨国汽车公司纷纷进军我国市场，垄断结束了，竞争开始了，但大众却显得对抗乏力。2002 年，通用公司在我国的出色表现使大众相形见绌。通用公司采取灵活的扩张战略，参股五菱，收购烟台车身，突破了原有汽车产业政



策的规定，创造了新的参与模式，并为新的产业政策所肯定。20 世纪末，通用公司在我国设立了泛亚技术中心，当时行业内普遍认为此举没有太大的意义，但随后通用公司在我国市场的发展进程中，泛亚发挥越来越大的作用。相比之下，大众公司在我国似乎没有大的应时举措。

众所周知，作为大众的有力竞争者之一，丰田在全球有四个设计中心：公司总部、东京、美国加州、欧洲。各设计中心均在当地招募并培养优秀人才，因为当地的人才能够更好地在设计中体现当地文化，把创造性（原创和个性）、生产性（高质量、先进技术、合适价格、有利于生产）、有用性（明确的用户群、商品性）有效地结合起来。这有力地保障了丰田在当地发展的可持续性。丰田公司也非常重视中国的市场，它借助自身雄厚的实力和卓越的生产模式在中国迅速扩张，向大众发起强有力的冲击。

2005 年，日产汽车向我国派出了两名日本设计师，目的是在上海建立设计室，以收集中国大城市的时尚潮流信息，并在本地选拔设计师。他们表示，上海设计室现在正准备作为一家汽车设计中心开展“更加系统全面的工作”，目标是设计出针对中国市场的汽车。

很多公司都意识到，把在国外开发的产品直接拿到中国来生产和销售，现在是越来越不可行，许多产品在中国投放之前，都需要进行适应性开发。面对日益成熟的中国消费者以及日益激烈的竞争环境，很多公司都意识到在当地开展开发工作的必然、必要性。而曾经一度作为市场领先者的大众对这一点却意识得比较晚。

2002 年以来，我国轿车降价风潮迭起，大众采取不降价的策略，受到舆论的责备。大众汽车公司亚太区总裁莱斯纳先生认为：“由于国内没有优质的钢材可用，加上国内高昂的零部件采购成本以及合资公司中外双方管理上的摩擦等造成的高昂日常运营成本因素的影响，跨国车商在中国制造一辆轿车要比国际平均成本高出 20%，而日常运营成本是国际平均水平的 8 倍，车身制造成本是国际平均水平的 2 倍，占总成本 60% 以上的零部件采

购成本要比国际平均水平高出 50%。”虽然中国劳动力成本比日本等国便宜许多，但现在中国专业人才工资增长的压力非常大，大众的两个合资企业职工工资在当地已经处于非常高的水平。这些当然是不降价的“充足理由”，但树欲静而风不止，市场竞争的飓风已经撼动了大众的市场领先地位。

2004 年一开始，中国汽车市场形势非常好，似乎将重演 2002 ~ 2003 年的井喷。但是风云突变，同年 4 月，国家开始了迅速的经济紧缩，对于这个信号，每个公司的反应速度是大不一样的。5 月 17 日，上海通用（通用中国）宣布旗下热销车型君威系列与别克 GL8 系列全面降价，最高降幅高达 4 万元。上海通用此次降价，是国产中高档车市场的一次巨大地震。

上海通用此次全面降价是一个战略性很强的动作，先期降价，刺激市场，迅速清空了库存。而当大众反应过来时，市场的风向已经变了，机会错失了。2005 年上海大众选择 8 月初降价，应该是整体形势已经到了十分严峻的关头。此次降价已经接近绝地反击，但来得太迟了。最终，根据中国乘用车联席会的统计数据显示，2005 年上海通用最终以 32.54 万辆的总销量力拔头筹，首度登上年度销量冠军宝座，结束了上海大众保持近 20 年的国内轿车销售冠军的宝座。从 50% 以上的市场份额跌到不到 20%，大众汽车从巅峰滑落。罗兰贝格早在 2002 年之前曾经预测说，大众汽车会在 2008 年左右失去中国市场的领先地位，这份预测准确地预见大众汽车的衰落，没有想到的是这个时间提前了 3 年。但是，如果大众能加强竞争能力，及时调整策略，不给其他竞争者机会，决不会失去市场领先地位。

这种失去市场领先地位的例子还有阿迪达斯。因为阿迪达斯对抗乏力，最终把领先地位拱手让给了最初名不见经传的耐克，而让自己屈居第二。

“为每位运动员提供最好的鞋。”在这个简单而又雄心勃勃的理念鼓舞下，二十多岁的阿迪·达斯勒开始做鞋，终于在 1948 年建立起一家名为“阿迪达斯”的公司。公司生产大量各式各样的高品质运动鞋，最终在 20 世纪



60年代,成为全世界所有著名赛事的首要运动鞋供应商。20世纪60年代后期,阿迪达斯在运动鞋业内稳坐头把交椅。但是进入20世纪70年代,阿迪达斯的地位受到动摇,最后在70年代后期被耐克所取代。

耐克起源于1962年,由菲尔·耐特首创,当时命名为“蓝丝带体育”。20世纪70年代正式更名为耐克(Nike),并逐步超过阿迪达斯在美国运动鞋业内坐上头把交椅。

耐克将它的运动鞋定位为具有创新设计与技术、高价位、高品质产品。耐克凭借丰富的产品类型以及杰出的设计,2000年占据了超过39%的美国运动鞋市场,几乎是阿迪达斯市场份额的2倍。

阿迪达斯并不甘心失败,1997年与Salmon联合之后,1998~2000年重建的市场份额,紧随耐克之后,稳居第二的市场位置。不过,2002年公司的市场位置又跌至第三,比起耐克40.6%的市场份额,它仅有11.8%。2003年依然保持此位置。

阿迪达斯拥有非凡的研发能力,是许多技术突破的创新者,共获得超过700项的专利。在阿迪达斯,诞生了世界上第一双冰鞋,第一双多钉扣鞋。阿迪达斯的旋入型鞋钉是一个非常革命性的概念,人们甚至认为它为德国足球队1954年获得世界杯冠军立下了汗马功劳。

但阿迪达斯为什么会在20世纪70年代后期将领先者的地位让给了耐克呢?其主要原因在于,阿迪达斯的成功使其滋生出自满、自大、懒惰、顽固等恶习,从而失去灵敏的市场嗅觉,看不到外部世界存在的威胁,没有意识到平民运动已经成为一种潮流,还只是专注于专业运动鞋。最终由一个强大的市场领先者变成了追随者。虽然后来阿迪达斯也向耐克发起了许多进攻,有些进攻甚至很有成效,但已经失去了最佳进攻时机。

阿迪达斯和上海大众在对手最薄弱的时候,对抗乏力,没有抓住对手的弱点,给其致命一击,将其逼迫出局,结果错失良机,失去了领先者的地位。这些失败应引起每个市场领先者的警觉。

失去打败对手的机会

在企业的竞争中，取得胜利的机会往往稍纵即逝。如果竞争乏力，就会失去打败对手的大好时机，甚至失去自身原有的优势。特别是处于市场第二位或第三位的企业，应该把主要精力和力量放到领先者身上，寻觅战胜市场领先者的机会。具体来说，就是要研究领先者的产品、渠道、价格及销售方式，从领先者身上找出弱势并且毫不留情地进攻。

领先者是市场的领跑者，要想战胜领先者，就必须先抢占它的位置，再取而代之。所以，对于处在领先者后面的企业来说，仅仅获得进步或者取得一定的胜利是不够的，必须要打败自己的竞争对手，只有这样才能够抢占领先者的位置进而真正取代它。也就是说，如果企业竞争乏力，把目标定在“如何保持自己的市场份额”之类，而不是盯住领先者，竭尽全力地超过领先者的市场份额，那就永远也不可能抢占领先者的位置，更不要提将其取而代之了。

匡威（Converse）是一家美国制鞋公司，它曾生产过世界上第一双篮球鞋。多年来一直领导以篮球鞋为主的多种专业运动鞋技术潮流。在美国，年轻人都为拥有一双 Converse All Star 帆布鞋而引以为荣，它同麦当劳、可口可乐、福特汽车、李维斯牛仔裤一样成为美国传统文化精神的象征。匡威的历史远比耐克、阿迪达斯、锐步等运动鞋悠久。早在 1917 年，Converse All Star 在美国便已成为篮球鞋的代名词，是奥运会美国篮球队的指定用鞋，诸多在篮球场上呼风唤雨的 NBA 巨星如 J 博士、“魔术师”约翰逊、“大鸟”伯德、“波士顿三杰”之一麦克海尔、“篮板王”罗德曼等都曾穿着匡威迈向辉煌。但是，它生产的男球鞋在 20 世纪 80 年代后逐渐失去了影响力。当时的市场领先者是耐克。匡威为了打败领先者耐克推出了一种拥有新气垫技术的运动鞋系列——“油包”Ⅱ（REACT Ⅱ），但价格较贵。匡威对“油包”Ⅱ期望非常高，也很有信心，希望能以此打败耐克。匡威公司认为，