

福布斯百万富翁教程

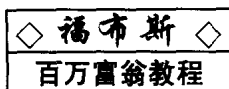
市场霸占 竞争决胜

《福布斯》百万富翁研究

Forbes Millionaires' Course

西方发达国家十分注重商业人士的素质培养，设立了许多实用课程。本书即在此基础上编译而成。

民主与建设出版社



Marketing Occupation Competition Decision

市场霸占 竞争决胜

《福布斯》百万富翁研究 / 赵艳波

民主与建设出版社

图书在版编目(CIP)数据

市场霸占 竞争决胜/赵艳波编, - 北京:民主与建设出版社,
2000.1

ISBN 7-80112-330-1

I.市… II.赵… III.市场竞争 IV.F713.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 72216 号

责任编辑	王 欢
封面设计	孙 岩
出版发行	民主与建设出版社
电 话	(010)65275953
社 址	北京东城区东厂胡同 1 号
邮 编	100006
印 刷	北京飞达印刷厂
开 本	850×1168 1/32
印 张	10
字 数	225 千
版 次	2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-80112-330-1/F·091
定 价	17.00 元

注:如有印、装质量问题,请与出版社联系。

目 录

市 场 霸 占

第一章 霸占理论

百万富翁曾对世界历史上 100 次重大战争进行了分析和研究,竟惊人地发现,霸占者和被霸占者之间,总是扮演着狼与羊、狮子与鹿的角色。

对一个新企业,没有“霸占”就没有市场,对一个老企业,没有“霸占”就没有发展。

市场“霸占者”的行为,必须具有“掠夺性”,就像狮子一样凶悍。“霸占者”所付出的霸占行为,就是要挤占市场,捞取实惠和好处。

这场持久的战争,使竞争双方从一开始就形成了一种“同行是冤家”的态势。

这场残酷的竞争,造就了一大批军事企业家,一方总想打垮另一方,霸占另一方的市场。

第一节 策划“霸占”的人 (2)

□市场霸占论的提出 (2)

□霸占市场	(7)
□霸占目标	(11)
□几种武器	(15)
第二节 市场细分	(21)
□市场细分的涵义	(21)
□市场细分的方法	(23)
□市场细分的步骤	(25)
□市场细分的效益	(28)
第三节 恐龙之战	(30)
□经济魔方:市场霸占	(30)
□前所未有的霸占浪潮	(31)
□霸占现象日益突出	(38)
□市场霸占的头号新闻	(42)

第二章 市场霸占

准确选择了目标市场,就能集中主要力量,最大限度地发挥企业的相对优势,提高营销活动的效率和效益。营销活动很大程度上也可以称作是寻找“上帝”的过程。

一般说来,企业无法为一个广阔市场上的所有顾客服务。因为这样一个市场上的顾客人数太多,分布太广,顾客的需求差异也很大。

因此,企业不应到处与人竞争,而应采用所谓“田忌赛马”的策略,用自己的优势与别人的劣势竞争,也就是确定最有吸引力的、本企业可以提供最有效服务的细分市场,在细分市场上确立自己的经营优势。

第一节 巨人的对话	(46)
☐ 让空中客车绝望的消息	(46)
☐ 麦道太小,波音太大	(47)
☐ 波音公司成功的背后	(53)
☐ 霸占后的大波音公司	(57)
第二节 市场定位	(59)
☐ 市场定位原则	(59)
☐ 准确的市场定位	(62)
☐ 理想的市场定位	(63)
☐ 市场定位策略	(66)
第三节 霸占市场	(70)
☐ 取胜之门	(70)
☐ 寻求发展	(71)
☐ 投客所好	(72)
☐ 勇争霸主	(73)

第三章 霸占时机

在企业行销管理过程中,每一环节互相衔接,形成有机的结合。但市场机会分析处于行销管理过程的起点,它直接影响和制约着企业行销管理过程的各个环节。

通过市场机会分析,企业目的就能符合市场的变化。这是以市场导向来确定企业目的的新观念。

对于企业来说,可以从多种途径和采用多种方法来寻找和识别市场机会。

第一节 机会分析	(76)
□市场机会分类	(76)
□寻找与识别	(79)
□机会的行动结构	(81)
第二节 时机选择	(87)
□进入早期行业	(87)
□晚期行业中的选择	(90)
□在中期行业竞争	(94)
第三节 机会战略	(102)
□巧用天时	(102)
□等来成功	(105)
□果断决定	(107)
□兵不血刃	(110)

第四章 霸占策略

在策略、起源、个性以及与其母公司的关系上各不相同的竞争对手会有各种不同的目标,对如何竞争有着不同的策略,并有可能在交往的过程中不断地互相残杀。

现有竞争对手之间的抗衡采取的是人们所熟悉的尔虞我诈、惟利是图的形式。诸如:价格竞争、广告战、产品介绍,以及增加客户服务项目或提供保单措施等类战术。

他们也许要渡过一段艰难的时期才能精确地理解彼此的意图,并对该行业的一系列“竞赛规则”取得一致意见。

策略上的抉择对一个竞争对手来说是正确的,而对另一个竞争对手来说

则有可能是错误的

第一节 霸占分析	(122)
□市场霸占的障碍	(122)
□买卖双方	(125)
□退出	(128)
第二节 霸占策略	(136)
□制造市场	(136)
□“将计就计”	(140)
□策略分析	(142)
□得陇望蜀	(146)

竞 争 决 胜

第五章 竞争对手

抵达未来是不断接近的过程。对未来估计不够具体是很危险的。公司若对新兴商机领域的规模与形式不甚明了,认识不足,将会被颇具眼力的竞争对手抢先。

同样,对未来估计过分具体也是很危险的。公司假若对未来的认识有一定局限性,就有可能南辕北辙。

假设有一对平行放置的梯子,一个叫投资,另一个叫产业发展预测能力。我们在每架梯子上各蹬一只脚。竞争未来的目标是确保任何一只脚不比另一只脚高一级或两级。

第一节 竞争分析	(150)
□ 竞争对手	(150)
□ 竞争分析	(151)
□ 竞争目标	(153)
□ 竞争反应	(155)
第二节 竞争能力	(158)
□ 竞争力量	(158)
□ 竞争强度	(159)
□ 霸占愿望	(161)
□ 潜在竞争能力	(162)
第三节 竞争霸主	(165)
□ 决胜时刻	(165)
□ 反败为胜	(171)
□ 先入为主	(173)

第六章 竞争策略

竞争策略是公司为之奋斗的一些目标与公司为达到它们而寻求的途径的结合物。

我们不仅要想象未来,还要建造未来,因此我们提出“策略发展框架”这一概念。

策略发展框架是一个广泛的“把握商机”的计划。它所回答的问题,不是如何最大限度地扩大营收或现有市场占有率,而是今日应采取哪些获取专长的行动,以便在逐渐出现的商机中获取未来营收的巨大份额。

第一节 策略框架	(178)
□四种企业主体	(178)
□竞争策略的制定	(181)
□竞争的基本策略	(183)
□发动竞争行动	(186)
第二节 竞争策略	(194)
□在竞争前的研讨	(194)
□传奇般的百万富翁	(201)
□两个企业的成功典范	(218)

第七章 合伙竞争

如果把合伙企业比喻为一条船,合伙人则是这条船上的舵手,舵手的素质的高低和齐心程度,决定了这条船的命运。

任何潜在的合伙人都有优点和缺点,事先一定要判断清楚是否优点大于缺点,这样就能保证合伙关系的长期稳定,顺利进行

第一节 合伙时代	(222)
□船与舵手	(222)
□联合不断的汽车业	(227)
□美国的兴起	(229)
□亚欧与美国的抗衡	(231)
□世纪末的大调整	(234)

第二节 合伙战略	(242)
□创业之初	(242)
□强强联合	(244)
□走动管理	(247)
□分销有术	(248)

第八章 名牌竞争

名牌是著名的品牌,其“著名”程度可以量化;并且“著名”表现在五个方面,即知名度高、美誉度高、市场覆盖率高、市场占有率高、信誉价值高。

名牌的创立是一项长期、艰苦的系统工程,要达到此目的,企业必须遵循一定的方法,按照一定的程序来进行

产品质量的好坏、高低、优劣,对于企业创名牌是至关重要的

第一节 名牌策略	(252)
□名牌的创立	(252)
□以质为本	(256)
□以质取胜	(260)
□名牌误区	(265)

第二节 控制方法	(273)
□品牌效应	(273)
□做前人没做过的事	(295)
□寻找市场空档	(298)
□加强适变性	(300)
□名牌策略的途径	(302)

第一章

百万富翁曾对世界历史上 100 次重大战争进行了分析和研究,竟惊人地发现,霸占者和被霸占者之间,总是扮演着狼与羊、狮子与鹿的角色。

对一个新企业,没有“霸占”就没有市场,对一个老企业,没有“霸占”就没有发展。

市场“霸占者”的行为,必须具有“掠夺性”,就像狮子一样凶悍。“霸占者”所付出的霸占行为,就是要挤占市场,捞取实惠和好处。

这场持久的战争,使竞争双方从一开始就形成了一种“同行是冤家”的态势。

这场残酷的竞争,造就了一大批军事企业家,一方总想打垮另一方,霸占另一方的市场。

☆
☆
☆
☆
☆
☆

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆

霸 占 理 论

☆ Marketing Occupation ☆ 市场霸占

第一节 策划“霸占”的人

□市场霸占论的提出

企业必须使用它的“战争武器”，有效地打击竞争对手，有效地扼制对手，有效地侵入对方市场，如此才能达到竞争的目的。

正如克劳塞维茨在其《战争论》中阐明的那样：

战争有两大目的，一是以打垮敌人为目的；一是以占领敌境为目的。

所以，所谓市场“霸占者”的行为，必须具有“掠夺性”，就像狮子一样凶悍。“霸占者”所付出的霸占行为，就是要挤占市场，捞取实惠和好处。否则，企业的经营就失去了目的性，没有利益的战争是不存在的。

当福尔杰公司的咖啡用削价的办法入侵麦氏公司在东部的据点时，对麦氏公司来说，由于其较大的市场占有率，要战胜这种削价的费用是巨大的。

当国际商用机器公司用自己的微机来对微机生产商的威胁作出反应时，它可能促使其大型计算机增长率的下降，并加速向微机的转化。使竞争对手们处于相抵触目标的形势之中，对于进攻那些已在其市场内取得成功的企业来说，可能是一项非常有效的策略措施。

这就是当今的市场竞争！

这场残酷的竞争,造就了一大批军事企业家,一方总想打垮另一方,霸占另一方的市场。

“智业剑客”杨青山认为,市场竞争,已经受到军事思想的领导!市场竞争,已经白热化了!

这场持久的战争,使竞争双方从一开始就形成了一种“同行是冤家”的态势。

所以,美国行销专家詹姆斯先生就在其《商界竞争兵法》一书中指出:

“商业战争,就是指企业之间相互关系的一种敌对状态。”

今天的吉利公司并不是创始人金·C·吉利所创办的公司。

1901年,美国人金·C·吉利创办了吉利公司,他的目标有两个:

一个,是把全世界组织成一家庞大的公司,每一位公民都是股东,借此来革新人类;而另一个,就是发财。

他在巴尔的摩瓶盖公司做推销员时亲眼看到用后丢弃类产品利润甚丰。

6年后,他研制出用后丢弃的刮胡刀片,然后进入生产阶段。1904年,吉利公司取得专利权。

吉利公司以每把刮胡刀五美分的广告预算,开始在一些销路很广的刊物上登广告。

该广告保证每片刀片至少可刮10~40次。

1909年时,他售出的刮胡刀几乎有200万把。刀片的销售金额每年则有数千万美元。吉利成功的关键是创意、专利权、方法和制造刮胡刀片的机械方法。

1912年,吉利把他持有的 $\frac{2}{3}$ 的股票以90万美元出售之后的第三年,向董事会的同僚写了一份备忘录:

“这一企业的成功完全要靠广告。”

几年之后,他又写道:

“我们一定要做霸占者。我们必须不断攻击,凭借武力把竞争对手逼退,我们的武器就是经费。”

他还认为他这种人属于“推动者”,因为创造了“伟大的非竞争性公司体”,而成为“这一代的真正社会学家,一个合作体系的真正构建人。”

吉利安全刮胡刀变成了一个非竞争性公司体。到1920年该公司的触角已经伸到全球,大约2000万人都在使用“吉利”的刮胡刀和刀片。

可以说,这时候的吉利已经羽翼初丰。

可是,1921年,吉利的专利权期限届满,这个时候“奸商时代”已经过去,竞争时代已经来临。因为吉利凭专利权的保障及其他威胁把零售价维持在每把5美元的高价。

对这家20年来一直生产单一产品的公司来说,不管它在过去拥有多少优势,真正的竞争还是不可避免地来到它的面前。

1926年,吉利有一次发展多样化经营的契机。它的竞争对手——“自动磨刀安全刮胡刀”的发明者亨利·盖斯曼,询问它的最高主管,是否愿意购买他发明的新型改良式、不易龟裂双面刮胡刀片的专利权。

吉利刮胡刀是用一根圆轴套住刀片上三个同样大小的圆洞来固定,新的“盖斯曼”刀片则带有设计更巧妙更牢固的套洞,不但可以套在这种新刮胡刀的圆轴上,而且可以套在吉利刮胡刀的圆轴上,可是,吉利拒绝购买这项专利。

盖斯曼决定自己干,并且开始拟定推出 Probak 刮胡刀与刀片的计划。

吉利的反击措施是推出一种改进型刮胡刀,刀片利用一个与刀片齐长的横条来固定。

可是却不能装在盖斯曼的刮胡刀具上。一周后,由于工业间谍或其他原因,Probak 专利刮胡刀也改为横条固定式。

盖斯曼经过退火处理后的刀锋,质量优于吉利。

盖斯曼的销售额不断增加,霸占了吉利的市场。而吉利的销售情况却每况愈下,公司的投资报酬率迅速恶化。

同时,高级主管的薪水太高、广告费太高、厂房设施等管理费用都太高,每一把刮胡刀的利润也跟着下降。

1930年,吉利不得不用自己的股票为代价购进盖斯曼公司,以免最后覆亡。

有位审计员查核过吉利的账簿后,发现这家长期享有高利润的公司已濒临山穷水尽的地步。

而这项霸占正式生效时,盖斯曼已聚积相当多的吉利公司的股票,取得了这家往昔的竞争对手的控股权。它的产品以及一套新的生产技术,取代了老吉利公司的产品和生产技术。而金·C·吉利本人则忙着清还债务,他被迫放弃所持有的所有吉利公司的股票。

1931年,吉利安全刮胡刀公司已完全不是金·C·吉利于1901年创办的公司。

如果说过去的市场竞争对双方还有机可剩的话,那么今天的市场则更趋近“饱和”,“敌对意识”使双方的“竞争愿望”愈加强烈了。

如果企业在这种厮杀中缺少强劲的攻击力,就很难占城掠地,也很难打进这片热土。

在“市场霸占”课题的研究中,杨青山提出了市场侵略论,而一些百万富翁则在此基础上开始了市场霸占的策划。

百万富翁认为:

对一个新企业,没有“霸占”就没有市场,对一个老企业,没有

“霸占”就没有发展。

宝洁公司在咖啡行业中向通用食品公司的麦氏商标挑战时已经吃过苦头。

与公司的许多其他产品不同,在咖啡方面,前者的福尔杰咖啡没有或几乎没有超过麦氏咖啡的优越性。

麦氏用长长的一大串防御战术有力地进行了报复,它利用了自己较大的市场份额和良好的成本地位。

福尔杰基本上是以较小竞争对手的代价获得了某些份额,但还没有得到可接受的利润率。

相反,麦氏维持了它的利润率并不断挫败福尔杰,成功获得了某些份额的企图。

可口可乐针对加罗进行的甜酒销售是违反进攻前卫企业规则的另一种表现形式。

虽然可口可乐在甜酒行业中获得了相当于二等竞争对手的市场份额,但是它面临着相对于加罗的实际成本劣势,并且在抵抗加罗的产品或销售方面没有创新的方法,只有高额的费用。

加罗对可口可乐的强有力阻击意味着可口可乐无法在甜酒行业赚取可接受的利润。

在复印机行业,IBM碰到了类似的困难,它几乎没有取得别具一格或成本优势并且在大中型复印机上遇到施乐和柯达的顽强抵抗。

一个市场的横切面是由生产者、销售人员和消费者组成的,这三者之间的利益既是统一的,又是矛盾的。作为企业,将永远在趋利的道路上奔跑。在这场竞赛中,生产者和生产者竞争,销售人员和销售人员竞争,消费者和消费者进行购买利益的竞争。而每一次竞争,又是以进攻者和防御者、霸占者和被霸占者的形式出现。

卡吉尔和 ADM 公司成功地抵御着传统产业前卫企业 CPC、