

学习 · 沟通 · 思考 · 创造

发现利润与竞争策略

FAXIAN LIRUN YU JINGZHENG CELUE

属于你的市场在哪里

未来市场竞争靠设计

进退有据，策略如果不能应用于
实践就是在浪费时间，中国后 WTO
时代市场利润区竞争

千高原 策划
苏伟伦 编著



中国纺织出版社

发现利润与竞争策略

属于你的市场在哪里

千高原 策划
苏伟伦 编著



中国纺织出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

发现利润与竞争策略/苏伟伦编著. —北京: 中国纺织出版社, 2000

ISBN 7-5064-1780-4/F·0119

I. 发… II. 苏… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 09203 号

责任编辑: 王学军

责任印制: 刘 强

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 电话: 010-64168226

北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销

2000 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 14.5

字数: 300 千字 印数: 1—6000 定价: 26.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

NA2P6106

企业怎样同时拥抱利润与灵魂

QIYE ZENYANG TONGSHI YONGBAO LIRUN YU LINGHUN

序 策划

千高原

“未来企业竞争靠设计”是一个非常热门的话题。

无论是大企业，还是小公司，它们的决策人都在清楚的共识同一个问题：盈利。没有利润，就无从谈竞争，没有利润，企业就难以生存。因此，利润是企业的灵魂。以利润为中心的竞争策略，才是唯一保证企业持续经营的管理准则。

现实有时的确很矛盾，许多商家一方面强调注重市场分析，科学经营，另一方面却抱着传统经营信条不放。最后当自家产品“获取市场很大份额”而无利可图时，危机出现了或已回天无术。

是不是拥有了市场份额，就一定有利润的回报呢？面对那些令商家怦然心动的市场份额，我们的确很难一下子否定利润不会接踵而至。可是，那些曾经占有市场绝对份额的企业却纷纷下马又作何解释，再如国外，曾一度是市场份额领先的美国钢铁、西尔斯、联合航空等，也没能在其后的市场竞争中获得厚利。这就表明，错误的竞争设计下的高市场份额并不是优势，而是劣势的诱因。从我国铁路、航空客运业，我们可以发现，大量的市场份额并未带来很大的盈利。

一般人最常犯的错误，就是认为只要是经营同类产品就是属于你的市场。而问题的关键，应该是在你所经营的行业中，如何进行企业产品设计，认定“谁才是我们的顾客”何处可以获利。怎样把低涉入产品转成高度涉入，因为这是一个非常感性的时代，你的盈利计划是否紧密适应用户的需求尤为重要。例如，运动鞋就是个典型的例子，原本是作为运动用，经包装后就成了年轻人的地位象征。将一种实验生产的不含胆固醇食用油与妻子害怕先生得心脏病连系在一起。燕京啤酒在京城一枝独秀，是因为策划人心中有了一块确定的市场，其中的商机是挑起饮者的口感意识。

对于在市场浪峰上的搏击者和对经济有兴趣的

人来说，世界经济发展的两大趋势不可不察：“经济全球化与知识经济浪潮”。

这本《发现利润与竞争策略》的侧重点就是，通过例举外国企业在中国市场竞争的案例，进而实施“市场分析”。因为，市场分析可将我们的眼光放宽，它不仅能观察到潜在的利润区，还可以顾及市场的规模与趋势，以及自身竞争力和环境调整。

2000年4月于北京

前 言

人们生来面对改变的能力就是有限的，而这种能力发挥的极至，就是面对未来的冲击。

摆脱了计划经济体制下的中国企业、管理模式，其管理、竞争力、适应性、灵活性，已趋向按市场规律进行生产经营。然而中国企业在全球经济一体化的浪潮冲击下，再次面临着巨大的压力和挑战。

随着科学技术的发展，随着全球经济一体化，中国企业无论是在国内还是在国外面临越来越激烈的竞争、越来越大的压力。一方面，中国企业要在实力雄厚的跨国公司的包围中不断发展，另一方面，又要担当起振兴民族工业的重任。中国企业还必须加强企业自身的建设和提高管理水平。

企业与众不同的资源和能力是赢得竞争优势、寻找属于自己的利润区的基础。因为企业有与众不

同的资源和与众不同的能力，所以企业有更高的效率；又因为这种资源和能力的不能完全模仿和难以替代，所以在一段时间内企业的竞争优势是可以持续的。积累、保持和运用与众不同的能力开拓市场是企业长期竞争优势的决定性力量。今天的市场份额，能否“预报”一个企业或投资商明天的利润？在市场的竞争中，决策人是盯着数量上的增长，还是亲睐于价值增长呢？不过我们有必要告诉读者：“曾经一度占领市场份额很大的上海自行车和手表工业，在其后的市场经济浪潮中，面对深圳手表和自行车的市场价值取向，上海引以为荣的产品已丧失了竞争力。墨守成规决定了竞争优势的丧失。与众不同的能力在一定程度上又会发现或使企业取得新的与众不同的资源。如果选择投资机会时，因企业与众不同的投资分析能力，使企业能够发现新的其他的企业无法或一段时间内无法发现的投资机会。”

小企业如果不能有效的仿制和复制出大企业产生特殊能力的源泉，各企业之间的悬殊将持续下去。美国通用汽车公司与德国大众汽车公司就采购主管 lopez 的“跳槽”闹得不可开交，前者诉 lopez 携带了大量通用汽车公司的商业机密去了大众汽车公司。其实大众公司“挖” lopez 关键是看中了他的采购能力，以降低大众的采购成本。虽然最后 lopez 被迫离

开了大众公司，但据报道大众公司已成功的降低了采购成本。美国企业向日本学习“Just in time”、“精益生产”、“全面质量管理”也是为了仿制和复制一种能力的源泉。中国企业也不乏模仿者，如四川长虹就严格执行企业制度，对违反制度的人，无论是谁，一律按规章处罚。

核心竞争力即与众不同的资源和能力的综合。当资源和能力能增加企业外部环境中的机会或者减少风险，这种资源和能力是有价值的；当它们没有被当前的和潜在的竞争者所拥有时，它们是不普遍的；当其它企业无法获得时，它们是少见的；当没有战略性的替代物时，它们是希罕的。当所有这些标准都符合，资源和能力成了核心竞争力，并成为企业持续竞争优势、战略竞争力和获得高额利润的基础。这时企业应用这种资源和能力结合外部环境中的机会就能使这种潜力成为现实。

海尔集团的成功便可证明。海尔 1995 年兼并了负债约 1.3 亿元人民币的青岛红星电器有限公司，生产海尔牌洗衣机。同样的人，同样的设备，也没注入更多的资金，第三个月就扭亏为盈，当年 12 月，盈利 150 万元。海尔总裁张瑞敏谈到关于盘活这个企业的做法时介绍：“……一般兼并企业第一个去的部门都是财务，我们第一个去的是企业文化中

心。”张瑞敏将红星电器有限公司比喻为“休克鱼”，他说，“吃这样的休克鱼，只要注入管理文化，他就会活起来。”青岛电器有限公司这条“鱼”得到海尔企业文化的救治，在夺得全国同类产品质量、市场占有率、消费者购物首选品牌等8项第一后，这条活鱼又用海尔文化盘活了广东顺德的“爱德”洗衣机厂。仅仅用了30多天时间就使其已停产一年半之久的生产线重新运转起来。张瑞敏强调说：“兼并成功的主要原因就是我们将海尔的企业文化移植到这些企业中去。显然，海尔的企业文化是一种珍贵的、稀有的、不完全可模仿的、不可替代的，并且可以创造价值的力量，因此成为一种独特的内部资源。”海尔的核心竞争力体现在企业文化的成功运作和经营上。

海信集团的迅速发展，离不开其卓越的领导人。海信的领导层在精神状态上坚韧不拔，奋发向上，提出了“一切为了海信的发展”。领导决策上，严格按照企业发展规律办事，依靠员工的智慧，搞民主决策。用人上，海信领导人知人善任，他们建立公平的竞争环境，把“伯乐相马”变成“竞赛选马”。在干部任用和考核上，把“解放思想、敢作冒风险的创新者；廉政勤政，作问心无愧的管理者；深入实际，作解决问题的能手”作为必要条件。海信的

成功离不开其总裁周厚健的正确领导。海信的领导层成为了海信的独特资源和能力，也是海信获取竞争力优势的基础。

在加速进入市场的同时，中国企业要面向长远，只有认认真真地积累，发展有价值的、稀有的、不能完全模仿的、难以替代的资源和能力，才能真正赢得竞争优势。这样中国的企业才能真正面向未来，能够生存和发展下去，乃至壮大。这样才能抓住问题的关键，中国企业才能真正有希望。最终会形成自己的核心竞争力，在经济舞台上获取成功。

苏伟伦

2000年4月10日于北京

目 录

序 前 言

第一篇 竞争案例

第一章 属于你的市场在哪里

- 天空：已经不再静悄悄..... 3
煮酒论剑 共铸九鼎
- 单挑柯达..... 7
“饭要一口一口的吃，仗要一场一场的打。乐凯可以成为全方位与跨国公司竞争的企业。”
- “洋药”充斥中国市场..... 16
在许多大城市里，进口和合资生产的医药竟占据了80%的市场份额
- “非常可乐”向“可口可乐”叫板..... 19
可口可乐初入国门之时，无一个国内品牌能与之抗

发现利润与竞争策略

渐，如今可口可乐、百事可乐在中国大地已根深叶茂了，还有谁能与之争锋？

• 电池：国货美货谁有“电” 27

国产电池的价格只是国外产品相同标准的 $1/5$ 到 $1/3$ ，但它们的使用时间几乎完全一样。质量上乘，价格低廉，为何国产电池还是不被消费者认可，难与“洋货”一比高低呢？

• 美中争相为印尼发射卫星 29

“这是一项新买卖，是一项要担很大风险的买卖。我提醒那些想加入其中的人在进入之前三思而后行。”

第二章 胜负未见分晓.....

• “女嫫”打擂“维纳斯” 31

“有人靠钱挣钱，有人靠力气挣钱，有人靠头脑挣钱。在中国计算机业，需三者兼备，可还挣不到钱，这是为什么？”

• 双雄对垒——金山与微软竞争日益激烈 45

中国企业在中国市场上长不大，就艰难与外国公司在世界上抗衡，受制于人也就不足为奇了，许多国内曾经非常优秀的软件公司早已销声匿迹了，许多曾经让我们引以为自豪的产品已经失去了用户群。

• 牙膏之争 53

国外品牌降价的冲击强行造成了国有牙膏品牌的形象档次与价格档次的扭曲，造成消费者接受国内牙

膏品牌的障碍。处在现在国内牙膏品牌的位置上，怎么办？

- 美国啤酒集团登陆中国..... 58
美国 A—B 公司预定在十年之内产量达 100 万吨左右，占据中国 10% 的市场
- 沃尔玛打入中国市场..... 63
沃尔玛正以美国特有的销售方式和服务氛围，改变着深圳人以至中国人的购买习惯和购物心理
- 韩国轻工的成功登陆..... 69
韩国人在静悄悄的赚钱

第三章 成功总有时

- 中国鞋王进军美国市场 73
第二个脱鞋的就是你了，改革开放后的中国人敢于用自己的产品向美国挑战，这才是真正的厉害！
- 中国自行车企业联合状告美国商务部 89
这是自行车行业赢得的有史以来反倾销诉讼的第一次全面胜利，也是中国出口商品遭受国外反倾销调查以来的一次大胜利
- 海尔设厂美国..... 102
就像下棋，找高手才能提高棋艺，老和比你差的下，老赢，有什么意思？
- 青岛啤酒进军美国市场..... 108
青岛啤酒的价格在美国远高于一些德国和美国的名牌啤酒，而它的销售量并不少于一些名牌啤酒

- 深圳天达与美国 JW 对簿公堂的台前幕后 111
在与天达的竞争中, JW 在中国市场始终处于劣势, 其市场份额不到 10%
- 中国“红塔山”抗衡美国“万宝路” 116
比较一下其他大国, 比如俄罗斯、日本、德国、印度、巴西、印尼, 我们可以说: 在美国名烟强有力冲击下, 中国卷烟业坚如磐石, 一枝独秀
- 美国友邦逐鹿中国保险市场 135
外资保险公司的进入并没有挤垮中资保险公司, 相反, 还更加激励了中资保险公司的活力和创造力, 中资保险公司厚积薄发, 其发展速度超过外资保险公司

第二篇 竞争策略

第四章 加强企业的自身建设

- 未来竞争靠设计 161
国外有人指出, 产品的竞争 15 年前主要表现在价格上, 今天则是在质量上, 而明天将突出体现在工业设计上的竞争
- 创造管理新时代 165
要竞争就要有管理, 所以新经济时代是一个普遍需要更高层次和更新水平的管理的时代
- 强化国际营销 168

发现利润与竞争策略

当前中国企业国际营销水平落后，严重影响了企业出口竞争力。这个问题不予解决，势必掣肘出口规模的进一步发展

- 改革外资管理体制..... 175
现行进出口商品管理体制存在弊端
- 售后服务是法宝..... 182
100%的主要新产品的设想及 80%的次要新产品的改进，都直接来自与用户的联系
- 创名牌产品..... 189
“我们应该有自己的拳头产品，创造出我们中国自己的名牌，否则就要受人欺侮。”
- 亮出反倾销利剑..... 202
近年来，中国出口商品正遭到日趋严重的反倾销利剑

第五章 善进为能，善退亦为能

- 防守市场的谋略与方法..... 209
不能保持自己市场的企业，就会招致失败，被挤出市场
- 攻占市场的谋略与方法..... 219
你不攻占和扩大市场，竞争对手就会迫使你收缩和退出市场
- 直接对抗与侧向迂回是企业竞争的重要谋略..... 228
迂与直的运用，贵在灵活
- 保持领先与及时撤退..... 237

发现利润与竞争策略

两者虽然是对立的，但它们并不矛盾

- 重视利用竞争情报…………… 258

企业要想在激烈的市场竞争中立于不败之地，就必须重视利用竞争情报。

第六章 集中专一与多种经营

- 集中专一是争取竞争胜利的基本谋略…………… 265

“拿破仑的秘诀在于集中。”

- 多种经营是灵活处置竞争的重要谋略…………… 272

只经营单一产品，就会出现大起大落现象

第七章 实施大公司大集团战略

- 中国企业的竞争战略…………… 283

通过增强实力，实现与跨国公司高水平的竞争与合作，最终实现几个大型国内企业集团与跨国公司共同主导市场的格局

- 发展企业集团必须注意的几个问题…………… 288

企业集团是靠政府通过政策扶起来的还是靠企业通过市场竞争出来的？

第八章 具体行业 具体策略

- 中国纺织品如何出口美国…………… 305

中国在对美出口纺织品时享有“绝对的配额”

- 高新技术企业面对挑战的对策…………… 314

高新技术产品拥有广阔市场和丰厚利润，因而中国