

傅浙铭 主编

A09

8 培训八段

林 梅 著

金典培训宝库 透视竞争对手

TRAINING MAESTROS

运用大量实例分析告诉你如何树立正确的竞争观，明白真正的竞争对手，及分辨其好坏，让你在竞争中处于不败之地。

广东经济出版社

【8】培训八段

傅浙铭 主编

金典培训宝库
TRAINING MAESTROS
透视竞争对手

林 梅 著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

透视竞争对手/林梅著. —广州: 广东经济出版社,
2001.9
(金典培训宝库丛书/傅浙铭主编)
ISBN 7-80677-055-0

I. 透… II. 林… III. 企业—市场竞争—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 061910 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	东莞新丰印刷有限公司 (东莞市凤岗镇天堂围乡)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/24
印张	5
字数	46 000 字
版次	2001 年 9 月第 1 版
印次	2001 年 9 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-055-0 / F·582
定价	全套 (1-10 册) 定价 150.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

• 版权所有 翻印必究 •

● (代总序)

培训经理

梦寐以求的教材来啦!

- 专为中国企业内部培训设计
- 发给受训学员的标准培训手册
- 资深培训讲师，具丰富实践经验
- 实用导向，理论为辅
- 重点突出，一目了然
- 版面清新，生动活泼
- 大量的进修指南，方便学员不断深造
- 现成“讨论测验题”
- 配套自助培训软件（SST）
- 全功能配套网站（金典培训网）
- 培训策划指导

培金
训典

培训入门

- 十年免费答疑
- 免费下载大量增值信息
- “留言板”特别个人服务
- 特设“批量订购”服务
- 选题丰富，涵盖全部管理内容
-

是不是该有的全有了？以区区 15 元的代价不该有的都有了哩！当然，这仅仅是我的看法，最后还得由您来定。请按照目录中的项目随便翻翻，您会感到满意的。

顺便提请《培训金典》的读者朋友注意，《培训金典修订版：培训经理手册》、《培训金典修订版：学员手册》即将出版啦，我正在琢磨如何给老读者一些特别的关照，请帮忙给出个好主意哦！
(fzm@trainingsoft.com.cn)

傅浙铭

于 2001 年 7 月 18 日

目 录

■	(代总序)培训经理梦寐以求的教材来啦!	1
■	开场白	1
■	1 我们的习惯性思维有错吗?	3
■	A 竞争不可避免	5
■	B 竞争者之间存在着相互依存关系	10
■	C 越来越猛的合作与兼并浪潮	14
■	D 赢得非生即死的竞争	16
■	D 培训宝鉴	21
■	讨论思考题	23
■	2 什么是正确的竞争观?	25
■	A 与恐惧为伴——竞争不可避免	27
■	B 硬币的两面——收益和风险	31
■	C 不变的灵魂——优胜劣汰	34
■	D 牢记公式——能力+速度=胜数	37

	E 新视角——协同竞争	39
	F 培训宝鉴	41
	讨论思考题	43
3	谁是竞争对手？	45
	A 现有厂商	49
	B 替代品生产商	51
	C 供应商	58
	D 购买者	62
	E 潜在的竞争对手	65
	F 培训宝鉴	66
	讨论思考题	67
4	竞争对手有“好坏”之分吗？	69
	A 成为学习的榜样	72
	B 增强企业的竞争地位	73
	C 学习与创新	78
	D 培训宝鉴	81
	讨论思考题	82

5	自己也是竞争对手吗?	83
A	预防成功症	84
B	保持开明的态度	87
C	长青树的秘密	89
D	培训宝鉴	92
	讨论思考题	93
	结束语	95
	讨论测验题	97
	好书推荐	101
	优秀网站	103
	培训后尚有疑问怎么办?	105
	如何联系作者	107
	如何免费获得大量增值信息	108
	配套自助培训软件 (SST)	109
	《金典培训宝库丛书》部分书目	111

开场白

在现实生活中，许多企业甚至都来不及想清楚原因，就倒闭了。市场变化如此之快，竞争如此激烈，以至于有的企业主整天都在忙于应付各种各样的事务而不能自拔，根本没有时间反省昨天的想法有没有什么缺憾？今天的判断是否正确？明天的行动是否恰当？



将你一军

市场的坏消息接踵不断，销售愈加困难，员工情绪不稳，你是否疲于应付每天上门讨债的债主和越来越多的突发事件？你的脾气也越来越坏了？是否连电话都摔坏了？

面对激烈的竞争和瞬息万变的竞争态势，企业的中高层管理人员往往都有一种高度紧张和无可奈何的感觉——“竞争对手太强大了，太难对付了，我已经精疲力竭了！”“我们是小企业，没办法，只有让别人牵着鼻子跑！”

然而，有没有一种易行有效的方法能让你从被动竞争的状态中解脱出来呢？你是否清楚谁是真正的竞争对手呢？竞争对手有“好坏”之分吗？可不可以从对手那里获得好处呢——我们有时称之为“借力”？无形之中你有没有把自己变成自己的竞争对手呢？假如你对这些问题都存在着疑惑，那么，在你学完了本培训课程后，你的这些疑问都会得到解答。

Chapter 1

我们的习惯性思维有错吗？



你将掌握



对待竞争的习惯性思维



习惯性思维有局限性



竞争的另一面



竞争者的相互关系



赢得非生即死的竞争



经验告诉我们，竞争就是你死我活。虽然市场上看不见硝烟，但许多企业都有出生入死的感觉。

由于竞争非常残酷，因此人们普遍认为：

- 竞争对手是商场上的敌人；
- 利益冲突使竞争对手不可信；
- 要敌视和排斥竞争对手。

其实，以上的习惯性思维在许多情况下并没有错，但是这仅是竞争的一个方面，许多人往往忽略了竞争的另一面，这就是：



要点罗列

1. 政府和消费者都欢迎竞争；
2. 竞争者之间存在着一种相互依存关系（并非完全是你死我活）；
3. 竞争者之间可以相互联合，优势互补（借力）。

A 竞争不可避免

首先，不管企业愿不愿意，政府和消费者都是欢迎竞争的。



特别提醒

一个人在社会中必须承担多种角色。在公司里你是员工，要维护公司的利益；工作之余，你是消费者，希望所买的商品质优价廉。因此，当你被行业竞争搅得烦恼不已的时候，站在顾客的角度想一想，就会释然了。

对于消费者而言，竞争可以使他们买到更便宜的商品，享受到更好的服务，他们的需求可以更快更好地得到满足，因此消费者最希望企业之间展开竞争，竞争越激烈，他们得到的实惠就越多。

对政府来说，国家的竞争优势体现在产业的竞争

优势上，而产业的竞争优势就是由有实力的企业塑造的。竞争可以淘汰掉一大批弱小的企业，实力雄厚、有发展前景的企业才能生存下来。因此，政府也希望通过竞争来增强国家的竞争优势，进而增强在国际上的竞争力。



特别提醒

市场上较为成功的企业，对于未来往往会有乐观的估计。例如，它们会认为今年赢得 100 万元，那么明年或后年也会赢得 100 万元。但美梦经常被竞争对手打破。比如：

1. 提高产品质量——削减你的市场份额；
2. 降低产品价格——减少你的利润；
3. 推出新产品——把你挤出市场；

.....

当你正设计不受干扰的稳定增长曲线时，肯定有人会想方设法抹去它或替代它。

下面提醒你注意三个导致危机来临的错误论断。

a. 领先优势不会改变

顺境时人们很难想像逆境会是什么样子。人们会以为现在的成功不会结束，或他们可以不断地重复成功。这种想法是危险的。



教你一招

如果感到公司正在成为错误想法的牺牲品，下面有一个值得一试的拯救试验。

回到 5 年或 10 年前的公司去，回顾一下当时谁是最强大的竞争对手，谁是市场份额的领先者，甚至当时谁在公司里表现最好。对于这些领先者来说，10 年前的它们和 10 年后的它们完全不一样，那么是什么原因造成了这么大的变化呢？

b. 工作出色就有高回报

有人认为，在同客户的关系中，你做得越漂亮，客户就越乐于给你高报酬并继续同你合作下去。

事实并非如此。



特别提醒

我按照客户的需要造了一只非常巧妙的老鼠夹子，可最终他们却认为自己本来就会捉老鼠！

因此，在保持与客户的关系中，要注意应该让客户经常感到：“没有我们你们将一事无成。”

c. 领先就可以放松

赫伯特·曼利是美国业余高尔夫球的顶尖高手之一。一次他参加一场美国业余锦标赛，对手是一个 15 岁的男孩。男孩被父母和邻居们簇拥着。比赛中，当曼利领先男孩 4 杆的时候，男孩竟在众目睽睽之下放

声大哭。曼利感到他让男孩在父母面前丢了脸，他非常内疚。因此，接下来的比赛他打得很糟，最终输给了男孩。

曼利向他的教练、一个著名的职业高尔夫球手描述了这件事。他的教练说：“你不应被男孩的哭声所动。在赛场上，你只能想到让对手没有任何喘息的机会，并且打翻他，碾碎他。”



警告

人的本性会使你因竞争领先而感到自满或因竞争对手的弱小而负疚，这时你可能轻视敢于向你的领先地位发出挑战的“暴发户”。但正是这些不值得一提的竞争者可以把你毁掉。不同的竞争者从不同的方面攻击你，或消磨你的动力，或增加你的障碍。所以，轻视这些“暴发户”就意味着自取灭亡。

既然竞争不可避免，你能做的最好的事情就是风