

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

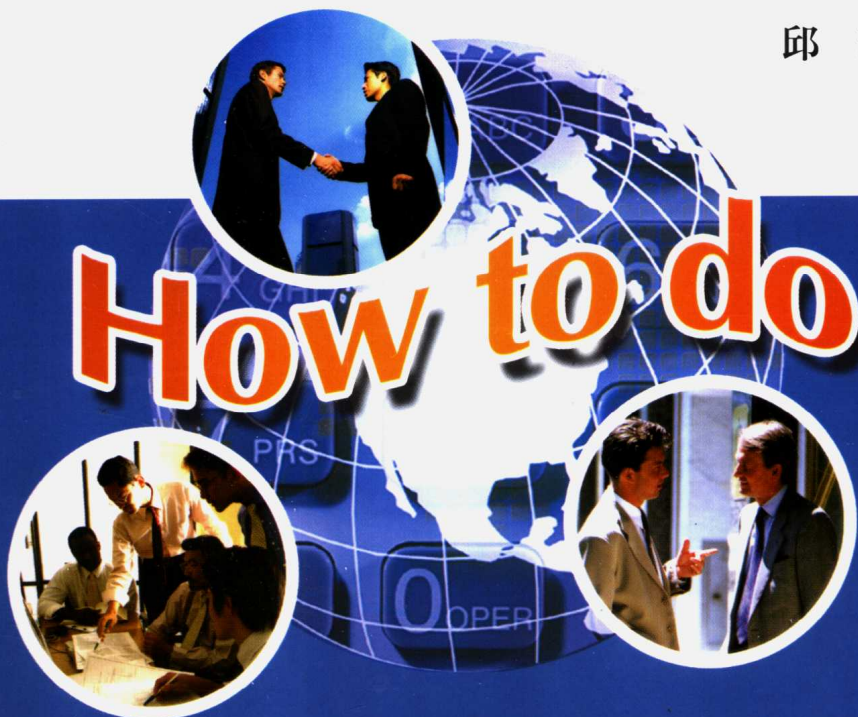
营销类 403

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional
managers

如何制定 市场竞争策略

邱 猛 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

营销类 403

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional managers

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

如何制定市场竞争策略

邱 猛 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

如何制定市场竞争策略/邱猛编著. —北京: 北京大学出版社, 2005. 1

(职业经理人十万个怎么办)

ISBN 7-301-08471-4

I. 如… II. 邱… III. 企业—市场竞争 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 132760 号

书 名: 如何制定市场竞争策略

著作责任者: 邱 猛 编著

责任编辑: 刘 勇 张慧卉

标准书号: ISBN 7-301-08471-4/F · 1021

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 18.875 印张 243 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—10000 册

定 价: 36.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究

《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会

主 任

成思危 (全国人大常委会副委员长、北京大学光华管理学院教授、博导)

副主任

潘承烈 (中国企业联合会副理事长、中国企业家协会副理事长、管理学教授)

张文定 (北京大学出版社副社长、副总编)

高建华 (原中国惠普公司助理总裁、首席知识官)

编 委 (按姓氏笔画为序)

王礼平 (中煤信托股份公司副总裁、经济学博士)

王建明 (广西玉柴机器股份有限公司董事长)

王雪莉 (清华大学经管学院副教授)

文 钊 (北京时代光华图书有限公司董事长)

付 遥 (倍腾企业顾问有限公司资深顾问师)

刘明忠 (新兴铸管集团、股份公司副董事长兼股份公司总经理)

邢以群 (浙江大学管理学院教授)

李东汉 (《中国企业报》社长)

张晓彤 (原诺基亚中国公司北方区人力资源部经理、金蝶软件[中国]有限公司北方区人力资源总监)

张焯搏 (曾任戴尔计算机[中国]公司销售培训师、北京新华信管理顾问有限公司区域总经理及全国业务发展总监)

张声雄 (上海明德学习型组织研究所所长、上海当代人才进修学院副院长、同济大学TJAE学习型组织高级管理人才培训中心常务副主任)

张 德 (清华大学经管学院教授、北京市企业文化建设协会副会长、中国人才研究会人事管理研究中心副理事长)

李 平 (中国人民大学商学院教授)

李雪峰 (国家行政管理学院教授、博士、英国访问学者)

林君秀 (北京大学出版社经管图书事业部主任)

茅理翔 (宁波方太厨具有限公司董事长)

范英俊 (新兴铸管集团公司董事长、新兴铸管股份有限公司董事长)

胡圣云 (北京时代光华图书有限公司总经理)

柴寿钢 (中国企业管理培训中心主任、中企联培训工作委员会秘书长、中国企业家协会培训中心主任)

徐 勇 (中山大学教授)

唐 天 (北京时代光华教育发展有限公司副总经理、高级培训师)

章义伍 (原麦当劳中国公司培训部经理、某跨国公司人力资源总监)

符 丹 (北京大学出版社经管图书事业部副主任)

编辑部主任 陈 红

编辑部成员 曹 明 李燕子 刘 勇 董淑娟
肖 虹 王海英 里启亚 虞正逸

策 划 孙卫珏 张春林

序

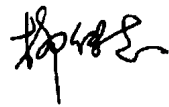
中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，而必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行的通。非得真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口味与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律

与这其中的道理有相似之处。其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。条目式的问答手册在阅读的时候有两点要注意。不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现的尤为明显；另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized Chinese characters, likely '柳传志' (Liu Chuanzhi).

2003年12月

致读者

随着全球经济一体化进程的加快，越来越多的跨国公司涌入中国，国内企业与国际企业间的竞争日趋激烈。与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比，国内企业在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。全面借鉴并吸收先进的管理经验，全方位实现管理规范化与科学化，提高驾驭市场的能力是国内企业的当务之急。

市场竞争，就其本质而言是人才的竞争。以人为本的现代企业管理同样对职业经理人的职业素质提出了更高的要求。形势的变化要求经理人跟上时代前进的步伐，全面更新自己的知识与技能。事实证明，只有持续的学习与培训，不断增强自身的职业化、专业化程度，方能在激烈的职场竞争中立于不败之地。

企业管理的现代化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书，在帮助解决企业管理实际问题的同时，又能促进经理人职业素养的不断提升，继而打造出一支能够适应激烈竞争的、职业化与专业化高度融合的经理人团队。这无论是对我国企业的稳步发展，还是对经理人群体的健康成长，乃至对促进中国管理科学的发展，无疑具有积极的意义。

基于此，北京时代光华教育发展有限公司策划、北京大学出版社出版了《职业经理人十万个怎么办》丛书。这套丛书选取职业经理人工作中最常见的管理问题，借鉴吸收跨国公司最新管理理念与管理方法，以规范化、步骤化、人性化的方式进行了深入具体的分析与解答，为国内企业管理工作的标准化与国际化提供了系统的操作指南，同时也为经理人提升职业化素质提供了简便易行的学习方案。

丛书内容涉及通用技能、领导发展、人力资源、营销、财务、生产、物流及综合管理等8大类别，首批推出100个选题。丛书作者不仅有跨国公司高级管理人员，还有国内著名高校管理学院的知名教授。

丛书特色

这套丛书具有以下特色：

- * **选题的实用性。**丛书选题紧扣经理人日常管理工作，提供兼具规范化、职业化、实用性及可操作性的答案。
- * **内容的系统性。**丛书内容涵盖经理人工作的方方面面，是一套经理人管理工作的万用百科全书。
- * **表述的规范化。**本套丛书的编写体例、语言表述规范一致，便于读者学习、查阅和使用。
- * **版式的人性化。**为了给读者提供一个轻松、愉快、高效的阅读学习体验，本套丛书在版式及内容设计上，力图做到知识技能表述的要点化、步骤化、图表化、功能化。
- * **学练的互动性。**本套丛书的每个技能点中都设计了相对应的互动练习，力图使读者在学练结合、学用结合中达到学以致用用的效果。

丛书的学习功能模块设置

本着设身处地为经理人着想的原则，本套丛书通过设置若干功能模块，力求为经理人学习、阅读、使用本套丛书带来最佳效果。书中的各模块及其功能如下：

- * **技能点名：**“技能点名”为节标题，是技能所要解决的问题。您可以将所遇到的或所关注的问题与此对照，从而找到解决方案。
- * **主题词：**“主题词”为选题、章和技能点的概括名。由于其具有惟一性，可用于检索。您可以通过主题词快捷地了解到您所查找问题所属的知识领域。
- * **适用情景：**“适用情景”用于说明相应技能可在何种情况下使用。根据适用情景，您可准确地将技能知识用于实践，也可考查自己是否正确查找到自己所需的答案。
- * **技能描述：**“技能描述”是针对经理人常见管理问题提供的解决方案。通过查看相关的技能描述，您可以轻松地处理日常工作中所面临的管理问题。

* **小看板:**“小看板”是技能描述的补充说明,包括一些管理名言、背景资料、必要的补充知识等。通过小看板,您可以获取更为丰富的知识。

* **提醒您:**“提醒您”是处理管理问题过程中应当注意的事项,相当于忠告或注意事项。

* **小词典:**“小词典”主要用于介绍技能描述中的一些比较专业的概念或术语。通过小词典,您可以轻松掌握专业术语的含意。

* **牢记要点:**“牢记要点”是技能描述中重点知识的概括,语言精炼准确。您可以利用它快速把握技能描述的主要内容。

* **实用范例:**“实用范例”用于介绍同技能点相关的案例或技能的训练方法。通过“实用范例”,您可以了解众多知名企业的操作实践,从而更好地掌握和运用相关技能。

* **实践练习:**“实践练习”是有针对性的练习题,用于检验学习效果,并通过学练结合达到学以致用目的。您可以通过这一模块,巩固刚学过的知识,并增强实际操作的能力。

* **向您推荐:**通过“向您推荐”,读者可以获得相关知识的其他学习资源(如专业书籍、报刊杂志、网站等),从而更加全面地掌握这方面的知识。

如何使用本丛书

为了使本套丛书在企业管理的日常工作及职业经理人的学习培训中,最大限度地发挥作用,我们建议您按如下方法学习使用本丛书:

经理人个人怎样用好本套丛书:

* **作为随用随查的管理工具。**您在日常工作中遇到有关管理问题需要处理,但却对如何正确处理没把握时,请您查阅参考本丛书中的相应技能描述,进而从中寻求工作指南。

* **作为自助学习、自我提升的教材。**经理人可以根据个人需要和学习习惯,自主选择相关知识领域的丛书甚至是某一本书中的相应技能点,以作为自己在某一时段内的学习资源,从而有针对性地提升自己某一方面或某几个方面的能力。

*** 高度重视实践练习。**丛书在对每一个技能介绍之后，都附有针对性的互动练习，其目的是通过练习巩固经理人的学习成果，加深对知识和技能的了解，从而提高经理人的实际操作能力。因此，我们希望您尽量按书中的提示，认真做相关的实践练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

企业怎样用好本套丛书：

*** 作为各项工作标准化规范化的参考手册。**本套丛书系统收集整理了世界知名企业在经营管理上最先进的操作模式，企业可将本丛书作为各项工作标准化、规范化的参考手册，提高企业运作的标准化和规范化程度。

*** 作为员工职业化培训教材。**本套丛书涉及的内容广泛并具有很强的针对性，是企业不可多得的系列培训教材。企业可针对员工特别是经理人的特点、工作岗位、职业规划等情况，有计划地选择本丛书作为教材对员工进行培训，从而达到全面提高员工职业化素质的目的。

*** 构建企业管理图书馆或职业经理人书架。**建立企业管理图书馆或构建职业经理人管理书架是有利于企业成为学习型组织的重要硬件设施。企业可以以本套丛书为基础开始筹建企业管理图书馆或职业经理人书架，从而为员工创造良好的学习条件，引导员工形成终身学习的习惯，最终促使企业成为学习型组织。

编辑这套丛书，无论对策划者、作者，还是对出版社来说，都是一个很大的挑战。当然，这套丛书没有也不可能穷尽一切管理难题。全新的尝试能否得到读者的认可，还需要经过实践的检验，并在实践中逐步改进与完善。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理工作中随查随用的实用工具，我们更期望本套丛书能够成为经理人自我发展的成功指南。

《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会

2003年12月于北京

前 言

大千世界，生命多姿多彩，环境千变万化，然而有一样东西是始终不变的，那就是竞争。竞争是残酷的，如果不能比对手更快地适应环境，就会被大自然无情地淘汰，只有适者才能生存；竞争又是有规律可循的，只要按照一定的规则，整个生态系统就会相互协调，共同发展，呈现出一派生机勃勃。对于商业社会来说，竞争的法则同样适用。社会经济发展的历史实际上是一部竞争史，而企业之间的竞争则在社会经济发展过程中表现得更为淋漓尽致。商场如战场，如何打赢每一场商战，这是企业长期探索的问题。本书正是想给处在各种市场竞争环境下的战场指挥官即企业的经理人提供一种指导，帮助他们踏上赢得胜利的卓越之旅。

市场竞争和军事作战异曲同工，如果掌握了一定的谋略并能根据环境变化而灵活运用，必能收到事半功倍的效果。一个企业的市场竞争策略，可以说是企业生存发展的生命线。科学的竞争策略谋划不仅对企业涉及全局的重大问题具有决定性意义，而且对企业产品市场的局部问题和日常性的营销工作也具有指导和规范的作用。一句话，市场竞争策略就是帮助企业打赢“战争、战役和战斗”的兵法。本书根据现代企业竞争理论和营销战术理论发展的前沿动向，结合国内外企业竞争策略运用的一些新颖、典型的案例，根据在制定市场竞争策略的不同阶段和层面上可能遇到的各种问题，力求做出全面、明确的解答，具有极强的实用性和可操作性。

本书一共分为六章。

第一章着重介绍了在制定竞争策略之前应该如何对竞争环境做出分析。竞争环境包括宏观环境和企业所处的产业环境，只有对环境的变化清晰明了，才有可能对市场做出准确的判断，为制定出适当的竞争目标奠定基础。为了使分析更准确到位，企业理应建立起自己的竞争信息系统，同时还要学会对收集到的信息正确辨识，去伪存真。

第二章的核心是定位。定位的重要性，无论如何形容也不过分。就如同面对一场即将打响的战斗，企业必须清楚自身所具备的实力、自己在战役中所扮演的角色以及即将展开的战场所具有的特色，更要明确自己在战役中所要达到的竞争目标。这些工作如果完成得不彻底，就如同在迷雾中作战而且缺乏领军的旗帜一样，难免陷入被动的局面。

第三章主要从战略的层面对市场竞争做出谋划，向您讲述如何使企业获得持续的竞争优势。在新的时代，企业的内部资源、能力、竞争力对企业竞争优势的作用显得越来越重要。只有那些具有更强的竞争力、保持竞争优势的企业才能够在残酷的市场竞争中生存。

在第四章里，我们主要致力于对具体的市场竞争战术和方法做出研究。企业要想在竞争中获胜，不仅要提供更好的产品质量和更低的价格，还要给顾客和供应商提供更方便的服务，同时做好对产品的宣传。另外，处于不同产业周期的企业，所选择的竞争策略也各不相同。掌握了这些市场操作规律，企业才能无往而不胜。

第五章的重点仍然是具体竞争的方法。但和第四章的角度不同，重点从攻击和防御两个方面，诠释了在新经营环境中企业处于不同情景时如何在竞争中获胜、赢得市场的战术。为企业提供了不少有价值的观念，在竞争上有一个全新的思维角度。

最后我们阐述了合作。也许读者会奇怪，合作与竞争不是对立的吗？其实不然，在新经济时代，商业竞争正是战争与和平的统一。正如NOVELL公司的创始人雷鲁达所说的：“你不得不在竞争的同时与人合作。”合作竞争这个词生动地概括了当前市场运作的内涵。

当您读完本书后，我们相信您能够：审时度势，清楚地为您的组织把握好市场竞争的方向；制定好宏伟的战略蓝图，提升企业的竞争优势；制定出切实可行的竞争战术，去带领您的组织在市场竞争中获得一个又一个的胜利。

本书的宗旨是从实践中来到实践中去，力求具体，切实可行，使它成为职业经理人必备的工具，成为帮助企业制定市场竞争策略的一本实用指南。

目 录

CONTENTS

第一章

如何进行竞争环境分析 1

- 技能点 1 如何进行宏观竞争环境分析 2
- 技能点 2 如何进行产业分析 9
- 技能点 3 如何进行竞争对手分析 17
- 技能点 4 如何进行消费者分析 23
- 技能点 5 如何建立竞争情报系统 31
- 技能点 6 如何辨识市场信号 35

第二章

如何进行市场竞争定位 41

- 技能点 1 如何认识竞争者存在的益处 42
- 技能点 2 如何选择良性的竞争对手与
之合作 47
- 技能点 3 如何避免应对竞争对手时的失误 ... 52
- 技能点 4 如何对企业的资源和能力
进行评估 56
- 技能点 5 如何确定企业的核心竞争力 62
- 技能点 6 如何进行企业的总体战略定位 69
- 技能点 7 如何确定企业的竞争目标 76
- 技能点 8 如何进行企业的细分市场定位 81

第三章

如何打造市场竞争优势 87

- 技能点 1 如何通过控制成本以获取成本领先优势 88
- 技能点 2 如何通过重构价值链以获取成本领先优势 95
- 技能点 3 如何避免在低成本竞争中的失误 100
- 技能点 4 如何获得差异化竞争优势 104
- 技能点 5 如何避免差异化竞争中的失误 111
- 技能点 6 如何通过技术革新获得竞争优势 116
- 技能点 7 如何利用互补品提高企业竞争优势 121

第四章

如何运用多种市场策略 127

- 技能点 1 如何制定有效的产品策略 128
- 技能点 2 如何制定有效的价格策略 135
- 技能点 3 如何制定有效的渠道策略 143
- 技能点 4 如何制定有效的促销策略 148
- 技能点 5 如何制定有效的客户服务策略 153
- 技能点 6 如何制定有效的广告策略 159
- 技能点 7 如何制定处于新兴产业的企业市场竞争策略 166
- 技能点 8 如何制定处于成熟产业的企业市场竞争策略 171
- 技能点 9 如何制定处于衰退产业的企业市场竞争策略 177

第五章

如何制定市场攻防策略 183

- 技能点 1 如何制定有效的防御策略 184
- 技能点 2 如何选择防御的方式 189
- 技能点 3 如何针对替代品制定防御策略 194
- 技能点 4 如何对削价进攻迅速做出反击 201
- 技能点 5 领导者如何提高行业进入壁垒 206
- 技能点 6 领导者如何遏制竞争对手的
进攻 211
- 技能点 7 领导者如何进一步扩张市场 215
- 技能点 8 挑战者如何进行有效的市场
攻击 220
- 技能点 9 挑战者如何选择具体的进攻
策略 226
- 技能点 10 挑战者如何进行有效的侧翼
进攻 231
- 技能点 11 跟随者如何制定市场竞争策略 237
- 技能点 12 补缺者如何制定市场竞争策略 241
- 技能点 13 小企业如何采用游击战术 246

第六章

如何制定合作竞争策略 251

- 技能点 1 如何认识合作的益处 252
- 技能点 2 如何选择合作伙伴 257
- 技能点 3 如何选择合作方式 263
- 技能点 4 如何使合作更有效 269
- 技能点 5 如何通过特许经营进行合作 274

第一章

如何进行竞争环境分析

在大海中航行需要辨明方向，了解海情，否则，不仅会迷失方向，而且还会遭致灭顶之灾。商海竞争中的企业同样如此。市场竞争者获胜的重要原因之一，是他对市场消费方向的正确判断和应对。因此，审时度势对于任何决策者来说都显得十分重要。可以说，分析环境、分析形势是企业高层进行决策至关重要的起点。