

行业竞争 九大制胜法宝

• 郭四海 编著 •

HANGYE JINGZHENG
JIUDA ZHISHENG FABAO



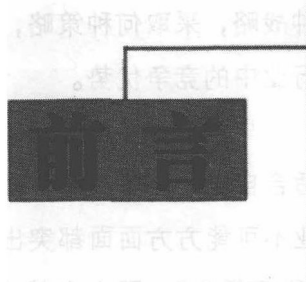
金盾出版社
JINDUN CHUBANSHE

行业竞争九大

制胜法宝

郭四海 编著

金盾出版社



在激烈的行业竞争中，有的企业发展迅速，成了耀眼的明星，而有的企业发展缓慢，只能勉强维持运转；有的企业在市场上叱咤风云，所向披靡，而有的企业只能在市场上畏畏缩缩，步履蹒跚；有的企业平稳发展长盛不衰，而有的企业只能风光一时，像“流星”一闪而过消失在茫茫商海之中。它们为什么会有如此大的差别？这其中的关键就在于是否掌握了行业制胜的法宝。

企业不能被动地应付竞争，而应千方百计地主动竞争，在市场竞争中形成超过对手的优势。企业要发展壮大，就必须参与竞争，这是无法逃避的现实。要么在竞争中被淘汰，要么在行业竞争中再壮大，“优胜劣汰”是市场经济条件下不依人的意志为转移的自然法则。

在市场竞争日趋激烈的今天，如何保持竞争优势，是一个企业获得稳定发展的关键。争取竞争优势是企业经营战略的核心，是企业立于不败之地的保证。企业的盈利能力要想保持在高于行业的平均水平，其基础是建立持久的竞争优势。企业无论制定何

种战略，采取何种策略，运用何种手段，其目的都是为了获取在行业中的竞争优势。

与竞争对手相比，每个企业都有优势和劣势，企业应该采用适合自己的竞争战略，维持其在竞争中的相对优势地位。一个企业不可能方方面面都突出，不可能各个环节都占优势，如果追求“事事领先”，那么必然会导致平庸战略，结果是什么优势也没有。企业必须掌握行业制胜的法宝，才能把自己的优势转化为竞争力，才能在激烈的竞争中稳操胜券。

竞争是一把双刃剑，其压力既能给企业造成生存的危机，又能给企业带来发展的动力。任何企业都无法回避竞争，所以，企业必须研究如何面对竞争，随时掌握制胜法宝，才能在市场经济条件下立于不败之地。

编 著 者



目 录

第一章 练好内功打好根基

核心竞争力是企业长期发展的保证	1
发挥主业优势巩固企业根基	4
企业要扎根于一个领域	6
确定企业内部规范按规章制度办事	9
加强内部管理提高竞争能力	12
同心同德谋发展上下拧成一股绳	15
精心营造企业的融洽气氛	18
优化机构设置保障信息畅通	21
提高队伍素质激发人才潜能	24
培养精英人才建设精干团队	28
让员工的理想和企业的未来融为一体	32
企业要有充足的资本保障	35

第二章 分析形势准确定位

要有"出海前先观海"的习惯	39
确定明确合理的经营目标	42
企业决策要发挥自己的优势	45

避开企业劣势化解不利因素	49
优化资源配置发挥最佳效益	51
根据自身优势明确目标市场	54
独创产品形象明确市场定位	58
结合企业实际善用定位策略	61
发挥核心竞争力避免盲目多元化	65
应顺应市场需求实现横向一体化	68

第三章 研究对手有备无患

了解竞争对手做到知己知彼	73
分析竞争对手把握市场商机	75
科学利用"迟人半步"的策略	78
对手的失误就是自己的机会	80
采取跟随战略壮大企业实力	82
摸清对手意图采取应对措施	85

第四章 尊重对手互利共赢

正确理解竞争的正面作用	87
竞争激励创新竞争促进成长	90
善待竞争对手就是善待自己	94
坚持公平合理的竞争原则	97
企业之间要结成战略联盟	99
企业之间应合理竞争互利共赢	104

第五章 找出差异推出品牌

在市场细分中找准消费对象	107
实施集中性战略打开市场薄弱环节	110
巧妙实施差异性经营战略	112
企业的信誉来自产品的质量	114
实施专利战略维持竞争优势	118
名牌产品是提高竞争力的保证	120
用质量和信誉树立品牌形象	124
企业要灵活运用品牌制胜策略	126
向客户提供物美价廉的产品	129
不断降低成本增加竞争优势	132

第六章 瞄准市场关注客户

3

以市场为航标以客户为目标	137
把握市场动向关注客户需求	142
了解消费需求提供满意产品	145
提供最佳服务笑迎八方来客	148
用适销对路产品赢得消费者满意	151
消费者满意的就是最好的	155
满足个性需求赢得顾客赞誉	158

第七章 勇于挑战不断创新

让企业在不断创新中发展壮大	161
---------------------	-----

行业竞争九大制胜法宝

企业要持续发展管理要讲求实效	163
完善创新体系提升创新能力	167
进行技术创新贵在扬长避短	171
根据市场需求进行产品创新	174
出奇制胜赢在创意	178

第八章 顺势借力争取先机

企业管理者要有决断力	181
顺势领先一大步提前占领制高点	183
提高速度以快制胜	185
把握现在展望未来	187
看准新产品上市的最佳时机	189
借风使船顺势扬帆	192

第九章 周密规划谨慎执行

认真规划企业的战略目标	195
周密制定企业的发展计划	198
企业的发展要放眼长远	200
围绕市场需求实现持续发展	202
成本控制要从细节开始	205
大企业可能毁于小细节	207
加大管理制度的执行力度	210
执行力是企业发展的根本保证	213

第一章 练好内功打好根基

核心竞争力是企业长期发展的保证

一个企业要想生存并且长期发展，就要具有自己的核心竞争力。核心竞争力是企业的立身之本，是企业保持自身优势的根本，也是企业成功的必由之路。

核心竞争力是企业市场运作过程中形成的，并长期蕴涵于企业文化和企业产品优势中，它是区别于企业竞争对手的标志，是支撑企业现在和未来的竞争优势，是企业错综复杂的竞争环境中取得主动的根本保证。

当今的市场环境，没有哪家企业能够在某一领域内独占市场份额，也很少有哪家企业能够保证它在不同的行业中能够达到数一数二的位置，唯有在其擅长的领域内打造核心竞争力，方能使企业保持可持续发展，并坦然面对不断竞争的市场。如果能够在这样的环境中取胜，对于企业来说，那将是它们所希望的最完美的结果。

我们经常看到这样一个现象：很多企业往往聚集在一个领域，“分享一块蛋糕”，每当技术出现革新又往往是共同改进提高，甚至这些企业实力相当、境遇相似，结果是谁都没能摆脱谁，谁都没有取得明显的竞争优势。那么，一旦市场出现萎缩，这块曾经共享的大蛋糕如果不再足以“填饱它们肚子”的时候，这些“厮守”多年

的“兄弟”又将何去何从呢？谁能保证他们不会一起走向衰落呢？因此，企业要培植一种优于其他竞争对手的核心竞争力，只有这样，才能打破均势，让自己脱颖而出，成为出水芙蓉。

日本佳能公司就是一个应用核心竞争力取得成功的典型例子。佳能公司在发展初期就确立了以技术为主导的经营战略基础，经过10年的专注经营，到20世纪60年代初，佳能公司已经在世界照相机市场处于领先地位，接着佳能公司开发生产电子计算器，同样取得了成功。在这段时期，佳能公司在精密机械、光学和微电子领域积累了丰富的技术资源，形成了绝对优势，逐渐形成了佳能公司在图像化方面的核心竞争力。随后，佳能公司以其核心竞争力为依托，先后进入了复印机、激光打印机、传真机、摄像机、图像扫描仪、医用仪器等新行业，均取得了巨大的成功。另外，佳能照相机在市场上的领先地位并没有因为企业的多元化发展而受到影响，可以得出这样的结论：佳能公司所制定的每一步发展战略都是以其核心竞争力为基础的，它所进入的每一个领域都与其核心竞争力密切相关并且高度融合，建立在佳能企业核心竞争力基础上的多元化发展战略，反过来又进一步巩固和提高了佳能的核心竞争力，使佳能始终具有竞争优势、始终处于领先地位。

核心竞争力是企业保持长期竞争优势和维持超额利润的唯一来源。形成、巩固和强化企业的核心竞争力，应该是任何一个企业所期求的，而要实现这一点就必须握紧拳头，把力量集中在一点，不断创新，使自己的企业在某一点上始终走在前列。

培养和增强核心竞争力是企业的一个长期战略，核心竞争力并非是一朝一夕就能培养起来的，它需要企业长期对本行业的专注、忠诚，以及持之以恒的投入，经过漫长的精心培育过程才能完成。然而，一些企业表现出一种急功近利的思想，它们很少从战略的角度专注和忠诚于某一行业，通过持之以恒的投入培养自身的核心专

长，而是热衷于一时的利润，“什么赚钱干什么”，简直无竞争力可言，更谈不上什么“核心竞争力”。

世界上一些“长寿”企业的成功秘诀，几乎无一不是因其拥有强大的核心竞争力而在市场中“永葆青春”的，一个企业要培养和加强自身的核心竞争力，就必须在以下两个方面实现转变。

一是实现由侧重发现市场机会向培养核心竞争力的转变。发现和把握市场机会固然重要，但提高核心竞争力更为关键。在“改革开放”初期，中国是个充满机会的国家，在那段机会很多而竞争相对不激烈的时期，企业只要发现机会并及时地抓住机会，往往很容易获得成功。而在今天机会越来越少，围绕新机会展开的竞争却越来越激烈。这时，如果企业没有足够的资源、能力、核心竞争力，机会也可能变为陷阱，虽然你发现了机会，但是你没有竞争优势，没有掌握核心竞争力，那么你就没办法实现赢利。因此，在当下，核心竞争力将是商机转化为财富的基础，只有具备了很强的核心竞争力，市场商机才能变成企业的财富。

二是实现从分析外部环境为主向分析企业内部条件为主的转变。很多人认为，企业之间利润的差异与企业所处的行业竞争结构有关。因此，这时的企业战略分析的重点自然是企业的外部环境分析，它包括产业的特征分析，产业的发展趋势分析，产业内外相关企业的相互关系和力量对比分析等。但是，我们发现：为什么同一行业，有的企业盈利，有的企业亏损；有的企业蓬勃发展，有的企业却举步维艰。这很难从产业的结构特征来简单地解释这个问题。问题还是在核心竞争力上，决定企业利润差异的不是企业以外的行业结构，而是企业内部的资源、能力，尤其是核心竞争力。企业核心竞争力是企业保持长期竞争优势和获得超额收益的源泉，因此，与分析企业外部环境相比，分析企业的内部条件更具有战略意义和现实意义。

近年来，不少企业在经过市场的风风雨雨之后，已经意识到培

育核心竞争力的重要性，并开始注重培养核心竞争力了。企业要想在激烈的市场竞争中立于不败之地并获得丰厚的收益，就必须培养、加强、保持自己的核心竞争力。

发挥主业优势巩固企业根基

主业是一个企业经营的主体业务，也是企业运行服务的终极目标。为什么要强调明确主业、坚持主业，发挥主业优势呢？因为主业是一个企业生存的基础，是企业核心竞争力的源泉，是企业长期发展的根基。凡是企业，无论其性质如何、规模如何，也不论其行业归属如何，都应该也必须有自己的主业。

《回归核心》的作者，全球著名战略咨询公司贝恩咨询的合伙人克里斯·祖克先生，在对七个国家一千多家上市公司的业绩数据和二百多个案例的研究后指出：“不管有多少发展机会摆在管理者的面前，最可靠且始终如一的解决方法就是采取回归核心战略，从核心业务中获得利润”。他所讲的回归核心就是要回归主业。很多企业的实践证明，盲目多元化导致的主业不突出是企业衰败的重要原因之一。纵观各大知名企业，凡竞争力强者必有自己的主业。

许多企业在发展过程中，通过自己走过的弯路，逐渐看到了明确主业、坚持主业的重要性。比如，美国戴尔公司为了增强核心业务 PC 的竞争力，从消费电子领域撤出；罗氏公司为了专注于药品与生物学领域，出售了维生素与营养业务；美国运通放弃了资产管理业务，全力以赴打理其信用卡与支付业务。

再看国内，联想公司卖掉 TX 联网、服务等业务，重回到其擅长的 PC 领域；民营企业新希望集团宣布，不再追加在金融、房地

产、天然气等领域的投资，集中精力“打造世界级农牧企业”；房地产行业领头羊深圳万科，最初的时候什么赚钱做什么，最后坚持只做房地产……这些企业从多元化向主业回归，以其行动诠释了突出主业的重要性。

一些企业领导人可能会说，不是我不想做主业，而是实在没有利润，眼睁睁看着赚钱的机会怎么能放过呢？新希望集团的发展也许能给您带来一些启示。

20世纪90年代末期，国内饲料行业竞争加剧，毛利率下降等是刘永好和新希望集团“出走”主业的重要原因。而今，新希望又回到了自己的老本行，他们提出的新目标是成为“中国首批世界级农牧企业”，其反复强调的是产业链经营，“从种猪、种鸡到养殖场，从饲料加工再到肉食品加工，拉成一个链条。”

这背后的原因是什么呢？新希望集团一位副总裁说：“如果静态地来看饲料业不断下降的毛利率，我们可能觉得企业面临很低的天花板……但如果你的视角向产业价值链的角度延伸，规模与利润空间的扩大就变得不再是问题。”他的话很值得企业家们去深思。

一些企业以利润率为标准，盲目地作出“主业难以为继”的判断，过早地退出主业，进入一个新的领域，使主业错过或错失了許多发展机会。因此，要将主业更积极地放在价值链中去谋划，当原来的主业面临困境时，不是简单地进入新的领域，而是首先考虑怎么实现产业升级，怎么通过技术创新、品牌建设来提高利润率。

要有竞争力，就要有主业。但对主业的坚守不是盲目的，一个企业在坚守主业的过程中要坚持三个原则，即坚持主业的市场性、多元性与有限性。

一、坚持主业的市场性

主业必须与市场对接。如果产品与市场需求不对路，主业再突出的企业也没有生命力。市场性是指主业要跟随市场和环境的变化

而变化。明确主业、坚持主业，并不等于主业一定终身。比如说寻呼行业曾经非常兴隆，但由于手机技术及其市场的发展，整个行业已经消亡。如果还守着原来的主业不放，肯定没有出路。

二、坚持主业的多元性

主业的多元性是指一个企业可以不只有一个主业，但主业之间关联度要强，要尽可能实现企业资源在主业间的优化配置，尽可能多地实现资源与信息共享。换句话说，即使多元化，也应该是“相关多元化”。比如，搞房地产的和搞建筑的有很强的关联性；再如冰箱、空调，在制冷技术上、销售渠道上关联度很强；还有旅游业和酒店业……当主业之间可以实现某种资源共享时，成功的可能性就比较大。

三、坚持主业的有限性

主业的有限性是指一个企业不能主业太多，主业太多了就没有了主业。主业突出的企业，科研开发方向明确、人财物集中度较高、产品升级换代较快，极易增强企业实力，提高自己的核心竞争力。这样的企业，一般总是走在市场变化的前沿，处于竞争的有利位置。

在激烈的市场竞争中，一个企业如果没有自己赖以立身和发展的主业，势必也没有竞争力。作为企业管理者，一定要重视对主业的思考、定位与培育，明确主业是什么、资源应该往哪里配置，抵制和放弃与主业无关的机会诱惑。

企业要扎根于一个领域

一个企业只有专注于一个领域才可能获得突破，也就是要集中全部的资源、时间以及精力，认准一个市场一直坚持走下去，持续专注地进行开拓，才会有更大的成功机会。做一个简单的比喻：把

第一章 练好内功打好根基

一张纸放在太阳下，它不会有任何反应，如果在纸上放一个放大镜，纸将会被放大镜聚集的光能转化为热能而形成的高温烧焦，专注于企业来说就如放大镜之光能作用于纸张。

1999年，26岁的陈天桥与弟弟陈大年在上海浦东新区科学院专家楼里的一套三室一厅的屋子里创立了盛大网络，并推出网络虚拟社区“天堂归谷”。2000年的时候，盛大网络获得了中华网300万美元的注资。这时候的陈天桥，总是“善于”发现新的赚钱机会，于是很快，盛大网络广泛涉足了网上互动娱乐社区的开发经营、即时通讯软件的开发和服务以及网上动画、漫画等多个领域。这时候，盛大网络进入了迷茫而无序的发展状态。

遍地开花的策略不但没有预期的收益，反而很快结出了恶果。盛大网络陷入了困顿中。在功成名就之后，陈天桥告诉前来取经的创业者：“当你认准一个方向的时候要全力以赴，只有专注的企业才能成功，多元化的企业可以存活但是很难成功。”而这正是他有切肤之痛的经验之谈。一个创业企业往往都会有自己的灵感和自己的方向，他们对未来充满信心，但他们最容易犯的一个错误，就是所谓的一上来对整个战术执行的时候多元化或者摇摆不定，在某一点上进行突破并不够专注。

资源永远有限，只有专注，才能集中所有资源做一件事情，才能把这件事情做到极致；也只有做到极致，才能从内心深处打动客户，形成良好的口碑传播效应，最终走向成功。

在市场竞争日趋激烈且变幻莫测的今天，一个专注的企业往往比一个非专注的企业拥有更强的市场地位，而这种地位的获得在很大程度上取决于企业如何找准自身发展的核心业务。

以BEA公司为例，该公司之所以取得现在的市场地位，在很大程度上和它当初的产品定位有关。公司能够准确找到自己的核心竞争力“中间件软件”并很快投入进去。在BEA公司还没有成立之

前，中间件软件是一个全新领域，几乎没有形成竞争。BEA 公司的创始人及时抓住了这个潜力巨大的市场空白。如今，随着互联网的应用和电子商务的不断深入，原来担任配角的中间件软件开始逐步走向舞台中央，成为主角。这种快速扩大的市场需求成就了 BEA 公司，不仅使 BEA 公司成为发展最快的公司之一，也使 BEA 公司成为全球中间件软件市场的领先者。对于 BEA 公司来说，专注带来了另一个优势，由于它只做中间件、电子商务平台、应用平台等，与其他 ISV、SAP、硬件厂商等都是合作的关系，没有形成竞争。而且它的产品销售都是通过合作伙伴完成，所以不会出现跟合作伙伴抢生意的现象。

在创新方面，BEA 公司的相关人员宣称他们一直在技术上保持着与竞争对手间有一年到一年半的领先优势，当客户需要用最新的技术时，BEA 公司具有最大的优势。

8 专注并不意味着故步自封，不断创新才能获得更多的发展机会，而且只有专注在某一个领域，或对某一领域相当熟悉了，才有可能获得创新的能力。科技的不断发展，逼得每个企业必须不断去提高自己的竞争力，否则将会在未来的竞争中被淘汰。

很多成功的企业家都懂得：专攻一点，不及其余，专注于自己所擅长的领域，并努力把它做强而后再把它做大。

对专注，王明有着自己独特的体验。1997 年下半年，王明完成了在武汉三镇大型商场的专柜布局，不久有许多竞争对手开始积极跟进，接着他的利润开始大幅下滑，他也想过转行。当时的他正面临着巨大的竞争压力，好多朋友都认为他在吃一块鸡肋，劝他把资金投到其他行业，理由是工艺品没有什么技术含量，难以做大。

但王明认为，做生意有时就像一场拉力赛，开始时是比速度，后来就是比耐力了。在商场上耐力就是专注。专注可能使你在一段时间内没有结果，没有赚钱甚至赔钱，但却可以使你重新深入认识

第一章 练好内功打好根基

这个行业，重新定位，重新找到出路。认识到这一点后，王明决定继续在这一行做下去。

1997年底，王明将武汉成熟的模式移植到二三级城市，在湖北荆门、宜昌等商场建立专柜。不到半年，他又意识到专柜要面向终端消费者，一个商品的流通是经过多条渠道的，从终端往上走，供应链上端的批发市场也存在巨大的利润空间。于是，1998年，他先后斥巨资在汉正街租下三处店面，专做工艺品批发。

正是这种专注，让王明受益匪浅。2000年之后，他在经营规模上不断扩张，其身价也过千万元，成为鼎鼎大名的新生代创业家的楷模。

正如王明在总结自己成功经验时所说：“我的成功是专注的结果。如果我当初像许多伙伴一样推行多元化，进军其他行业，今天也许就会淡出汉正街了。专注做一件事强过同时做十件事，这是做好企业的一条重要原则。”

阿里巴巴创始人马云亦深刻理解专注的道理，从踏上创业之路开始，不管潮流怎么变化、不管出现多少概念、机会，他始终都朝着既定的方向前进，对于外界的诱惑、打击充耳不闻，坚持走自己的路。他经常告诫自己的一句话是：“我专，故我强”。比如10只兔子摆在你面前，你不能希望一次全抓到，否则你一只也抓不到。

在他人都已停止前进时，你仍然坚持着，在别人都已失望放弃时，你仍然进行着。企业一定要有这样的专注精神。

确定企业内部规范按规章制度办事

避免企业管理粗放的方法是制度化。管理制度化，是企业从