

市场竞争艺术

刘帆 等主编

科学出版社

前 言

为了适应社会主义市场经济发展的需要,由部分高校与厂矿企业合作编写了《市场竞争艺术》一书,本书比较全面系统地论述了市场竞争的策略、方法、艺术和技巧,具有较强的实用性和可操作性,它对于人们提高竞争能力、竞争技巧、提高经济效益有重要作用。

《市场竞争艺术》一书由刘帆、张寿宝、潘兴强、田小鄂同志任主编;由程竞章、吕葆元、白希贤、吴建利、邓雪英、韦素华、陈志军、彭谦、杨耀华、周宗廉、钟思仁、黄焕山、彭友进(以编写章节为序)同志任副主编;编著者有:程竞章(第一章)、吕葆元(第二章)、凌勇(第三章)、张宣德(第四章)、辜锦霞(第五章)、白希贤(第六章)、刘帆(第七章)、吴建利、许善亭(第八章)、田小鄂(第九章)、邓雪英(第十章)、刘春(第十一章)、韦素华(第十二章)、陈志军、周丽君(第十三章)、彭谦(第十四章)、潘兴强(第十五章)、杨耀华(第十六章)、周宗廉(第十七章)、钟思仁、吴丽君(第十八章)、黄焕山(第十九章)、彭友进(第二十章)。各章内容均由编者自负其责。全书由刘帆、黄焕山同志设计提纲并负责修改定稿。

科学出版社为提高本书质量做了大量具体工作,在此谨表谢意。

由于作者水平有限,书中粗疏与错误之处在所难免,敬请读者批评指正。

编著者

1993年2月

《市 场 竞 争 艺 术》

编著者名单

主 编	刘 帆	张寿宝	潘兴强	田小郭	
副主编	程竞章	吕葆元	白希贤	吴建利	
	邓雪英	韦素华	陈志军	彭 谦	
	杨耀华	周宗廉	钟思仁	黄焕山	彭友进
参加编写者	凌 勇	张宣德	辜锦霞	许善亭	
	刘 春	周丽君			

目 录

第一章 企业竞争是一门艺术	(1)
第一节 竞争的性质与特点	(1)
一、竞争的基本性质	(1)
二、企业竞争的特点	(4)
第二节 竞争的历史与类型	(6)
一、竞争的发展过程	(6)
二、竞争的基本类型	(9)
第三节 竞争作用的再认识	(11)
一、资本主义竞争的功过论	(11)
二、社会主义市场经济与竞争	(13)
第二章 竞争环境的选择艺术	(16)
第一节 竞争的社会环境与条件	(16)
一、社会环境对企业的作用	(16)
二、自主经营是企业竞争的前提	(19)
三、完备市场体系是竞争的条件	(20)
第二节 外部环境的机遇与风险	(21)
一、外部环境的构成与分析	(21)
二、外部环境的适应与利用	(25)
第三节 内部条件的优势与劣势	(28)
一、企业内部环境的基本要素	(29)
二、内部环境的优势与劣势	(30)
第三章 竞争规律的驾驭艺术	(33)

第一节	竞争市场与垄断市场	(33)
一、	竞争性市场的分类	(33)
二、	垄断性市场的分类	(35)
第二节	优胜劣汰规律的内容	(37)
一、	优胜劣汰的内涵分析	(38)
二、	优胜劣汰规律的表现	(40)
第三节	优胜劣汰规律的驾驭	(43)
一、	优胜劣汰规律的作用	(44)
二、	提高竞争力的途径	(46)
第四章	竞争机制的运作艺术	(50)
第一节	竞争的动因	(50)
一、	竞争的内在动力	(50)
二、	竞争的外在压力	(53)
三、	竞争的吸引力	(55)
第二节	竞争机制的运作	(57)
一、	动力机制的运行	(57)
二、	目标导向机制的运行	(60)
三、	保障机制的运行	(61)
第五章	竞争决策的拍板艺术	(64)
第一节	经营者的决策力	(64)
一、	经营者决策力的表现	(64)
二、	决策正确是成功的关键	(66)
第二节	非确定型决策	(69)
一、	悲观法	(69)
二、	乐观法	(70)
三、	折衷法	(71)

四、最小遗憾法	(72)
第三节 竞争风险型决策	(74)
一、最大可能法	(74)
二、期望值法	(76)
三、决策树法	(78)
第六章 竞争策略的抉择艺术	(82)
第一节 遏阻经营的制胜策略	(82)
一、避免冲突的策略	(82)
二、有效遏阻的元素	(86)
第二节 攻势经营的制胜策略	(87)
一、主动进攻夺取市场优势	(88)
二、发动攻势分析市场情势	(91)
第三节 防御经营的制胜策略	(92)
一、防御经营策略的类型	(92)
二、防御经营策略的评价	(96)
第七章 竞争对手的分解艺术	(98)
第一节 同业竞争者的对抗力	(98)
一、正确处理同行竞争者的关系	(98)
二、变对抗力为企业发展的动力	(101)
三、区分同业竞争者的一般方法	(103)
第二节 潜在竞争者的威胁力	(104)
一、警觉潜在竞争者的出现	(104)
二、注意产品替代关系的影响	(109)
第三节 买卖双方成交议价的能力	(112)
一、交易的方针与策略	(112)
二、交易的技巧与方法	(115)

第八章 竞争诀窍的运用艺术	(119)
第一节 扬长避短趋利避害	(119)
一、发挥优势占领市场	(119)
二、寻求竞争优势的方法	(120)
第二节 独辟蹊径出奇制胜	(123)
一、独辟蹊径经营	(124)
二、出奇以达制胜	(127)
第三节 科学预测当机立断	(129)
一、看准时机随机应变	(129)
二、当机立断大胆决策	(131)
第九章 思维竞胜的创新艺术	(133)
第一节 反向思维的策略	(133)
一、与常识相悖的超常思维策略	(133)
二、与长处相反的揭短思维策略	(134)
三、与求精相逆的重实思维策略	(136)
四、与创新相背的复古思维策略	(137)
第二节 对策思维的策略	(138)
一、矩阵式对策思维	(138)
二、鞍点型对策思维	(139)
三、随机现象混合对策思维	(140)
第三节 敏捷思维的策略	(144)
一、敏捷思维与竞争	(144)
二、敏捷思维及运用	(145)
第十章 资产竞胜的运筹艺术	(149)
第一节 商战中企业资产的内容	(149)
一、企业商战中的有形资产	(150)

二、企业商战中的无形资产	(150)
三、企业商战中既无形又有形的资产	(152)
第二节 合理运用企业资产	(154)
一、有形资产的合理运用	(154)
二、无形资产的有效运筹	(156)
三、既无形又有形企业资产的运作	(158)
第十一章 质量保证的制胜艺术	(161)
第一节 商品质量是市场竞争的核心	(161)
一、商品质量的衡量标准	(161)
二、商品质量是竞胜的关键	(164)
第二节 服务质量是经营制胜的源泉	(167)
一、以优质服务取胜	(168)
二、配套服务的程序	(169)
三、创新服务的技巧	(171)
第十二章 价格竞胜的谋划艺术	(175)
第一节 价格形成的基础	(175)
一、商品价格的决定因素	(175)
二、市场价格的决定因素	(177)
第二节 商品定价的方法	(180)
一、成本导向定价法	(180)
二、竞争导向定价法	(183)
三、需求导向定价法	(185)
第三节 商品定价策略	(187)
一、新产品定价策略	(187)
二、心理定价的策略	(189)
第十三章 销售渠道的拓通艺术	(192)

第一节 销售渠道的类型	(192)
一、销售渠道的抽象分析	(192)
二、销售渠道的具体分析	(194)
第二节 销售渠道的比较	(200)
一、选择销售渠道的条件	(200)
二、销售渠道的利弊比较	(202)
第十四章 促销竞胜的操作艺术	(207)
第一节 商品的促销宣传	(207)
一、促销宣传的内容	(207)
二、促销宣传的手段	(208)
三、促销费用的比较	(210)
第二节 广告促销宣传	(212)
一、广告的正负作用	(212)
二、广告的心理艺术	(215)
三、广告的时效选择	(216)
第三节 人员促销宣传	(219)
一、激将促销与消忧促销	(219)
二、轰动促销与环境促销	(220)
三、诱导促销与馈赠促销	(222)
第十五章 谈判竞胜的把握艺术	(224)
第一节 谈判制胜的一般原则	(224)
一、平等互利的原则	(224)
二、灵活机动的原则	(225)
三、依法办事的原则	(228)
第二节 谈判制胜的基本艺术	(229)
一、货比三家与心理牵制艺术	(229)

二、以让为进与利用筹码艺术	(230)
三、软硬兼施与断然否定艺术	(232)
第三节 谈判制胜的重要技巧	(233)
一、身势技巧	(233)
二、倾听技巧	(234)
三、提问技巧	(237)
第十六章 人才竞胜的管理艺术	(239)
第一节 知人善任的策略	(239)
一、人尽其才	(239)
二、大度用人	(241)
三、用人不疑	(243)
四、顺势调整	(244)
第二节 人才发掘的策略	(246)
一、人才的发掘艺术	(246)
二、用人的筛选艺术	(248)
第三节 人才流动的策略	(249)
一、人才需要合理流动	(249)
二、开发外部人才策略	(250)
三、人才的外流及对策	(251)
第十七章 产品竞争的开发艺术	(253)
第一节 产品市场寿命周期的竞争策略	(253)
一、产品的因素组合	(253)
二、产品的市场寿命周期	(256)
三、产品不同寿命周期阶段的竞争策略	(257)
第二节 新产品开发艺术	(257)
一、新产品开发的策略	(260)

二、新产品开发的技巧	(261)
三、新产品投放时机的选择	(263)
第三节 商品包装策略	(263)
一、包装的竞胜作用	(264)
二、商品的包装策略	(265)
第十八章 信息竞胜的控制艺术	(270)
第一节 市场信息收集策略	(270)
一、市场信息特征及价值	(270)
二、信息收集的主要方法	(277)
第二节 动态信息收集策略	(279)
一、直接与间接动态信息	(279)
二、经营与管理动态信息	(281)
第三节 获取竞争对手信息的技巧	(282)
一、市场调查研究的技巧	(283)
二、获取对手信息的策略	(285)
第十九章 涉外竞胜的开拓艺术	(287)
第一节 开拓国际市场的途径	(287)
一、控制国内市场	(287)
二、借助港澳市场	(288)
三、开辟周边市场	(289)
四、打入欧美市场	(291)
第二节 进入国际市场的技巧	(292)
一、对号入座与善钻冷门法	(292)
二、借船出海与借鸡生蛋法	(294)
三、联合进发与特色定位法	(295)
第三节 企业国际化的三台阶	(297)

一、初级台阶——商品出口·····	(297)
二、次级台阶——劳务输出·····	(300)
三、高级台阶——海外投资·····	(301)
第二十章 禁忌行为的防范艺术 ·····	(304)
第一节 欺骗性宣传的制止 ·····	(304)
一、宣传不能随意夸大·····	(304)
二、宣传不能无中生有·····	(306)
三、宣传不能抵毁他人形象·····	(307)
第二节 诱惑性假冒的揭露 ·····	(308)
一、假冒商品的诸多表现·····	(308)
二、假冒商品蔓延的原因·····	(310)
三、假冒商品的危害性·····	(312)
第三节 不平等竞争的防范 ·····	(314)
一、垄断经营的禁止·····	(314)
二、贿赂行为的打击·····	(316)

第一章 企业竞争是一门艺术

第一节 竞争的性质与特点

随着一代伟人南巡的脚步声，随着中国共产党第十四次代表大会关于社会主义市场经济理论的确立，在 960 万平方公里的土地上，改革开放的热潮又一次象春潮涌起，各地区、各企事业单位都纷纷解放思想，加大经济与政治体制改革力度，加大产业、产品结构调整的力度，加大依靠科技进步的力度，以适应国际国内环境的新变化，以增强自己的竞争力。这说明，人们的改革开放意识更加强烈，人们的竞争意识更加强烈。

一、竞争的基本性质

1. 什么是竞争

什么叫竞争？目前还没有一个统一的公认的定义，大家智者见智、仁者见仁，其说不一。古人对竞争的解释是“并逐曰竞，对辩曰争”。今天，有的人认为竞争就是“优胜劣汰”；有的人认为竞争是一种“社会 and 自然现象”；有的人认为竞争是一种“力的较量”；有的人还把竞争定义为为取得某种条件而进行的“相互斗争”。

我们说，优胜劣汰是自然和人类社会发展、进步的一种必然现象，这种现象是通过竞争实现的，美国和日本科技力量雄厚、生产水平高，成为世界上的经济强国；广东“四小虎”敢于迎接挑战，思想观念解放，率先成为全国经

济发达的县级区域；武汉健民制药厂抓科技、重视信息而成为武汉市医药行业中的一颗新星；牟其中以灵巧的经营战略和过人的胆识在实业界独树一帜。

综上所述，竞争就是人们为了自身的生存与发展、为了某种目标、利益或地位的追求，通过某种方式进行综合性能的较量，从而决出优劣的活动过程。这种综合性能表现为国力、地区经济实力、企业活力、个人整体能力，也表现为良好整体基础上的突出特征，如适用商品的质量、地区的资源、个人突出的敏锐力、企业的管理技术上乘等。所以竞争既是整体性能的较量，也是某一突出特征之间的较量。

竞争是一个活动过程，它由三个基本要素构成：一是要有一个共同的追求目标，二是要有竞争对手，三是要有竞争的方式。

人类的一切活动都是有目的的，竞争也不例外。正是由于竞争双方对目标的追求更为强烈，才形成竞争关系。没有目标的竞争无所谓竞争，目标不一致或不相关，就不能激发竞争。

有诗云：万类霜天竞自由。可见竞争是多方参与的，即竞争要有对手，否则，既不能竞，也无从争。

竞争的方式就是竞争对象所采取的达到追求目标的方法、途径和手段。改革开放就是我们追赶发达国家的重要途径；质量的提高、价格的合理、花色品种的多样是商品占领市场的必要手段。

竞争过程是竞争对手之间的较量过程，竞争对手往往不仅仅只是一个，而常常是多个竞争对手的同场较量，只

是在同一层次、同一水平上，真正的对手只有一两个。

2. 竞争的基本性质

竞争是人类社会和自然界的普遍现象，优胜劣汰是其基本规律。所以，竞争具有自己特有的基本性质。

第一，客观性和普遍性。马克思主义告诉我们，人类社会的进步、自然界的发展都是矛盾运动的结果，而这些进步与发展是通过竞争实现的。从这个角度讲，竞争就是矛盾运动的反映。矛盾是客观存在的，是普遍存在的，它不以人的意志为转移，也不论你是否承认，所以竞争也具有普遍性和客观性。

第二，动力性和风险性。竞争的目的是人们对目标、利益的强烈追求，即最大地满足自己的需求。我们知道，需要是人们行为的心理动力，竞争正是满足需要的心理动力的外在表现，竞争本身需要动力，竞争更能激发竞争对象的活力与积极性，从而产生巨大推动力。但是，参与竞争的任何一方都面临着成功与失败这两种结局。对于竞争双方而言，较量的天平倾向谁一边，不仅受主体各种因素的影响，而且受客观多因素的影响和制约。这种运动中的对抗，有很多不确定因素难于事先预计并加以防范。所以，可以说竞争必有风险，风险伴随着竞争。

第三，开放性和公平性。竞争必须在开放的环境里公平地进行，才能达到优胜劣汰，促进社会的进步，企业的发展。十一届三中全会以前，我们面对的是封闭的国门、封闭的企业、封闭的个人与封闭的社会环境，结果是竞争受到窒息，企业和职工缺乏进取精神，使得经济处于停滞不前的状况。开放才能既知彼也知己；开放才能知差异；

开放才能找准竞争对手、才能确定竞争目标；开放才能开眼界而振奋精神。竞争既然是竞争双方的较量，当然不能存在第三种力量的介入，否则，这种不公平的竞争就使得竞争对手从一开始就处于不同的起跑线上而保护了落后，阻碍了进步，甚至使优败劣胜。

二、企业竞争的特点

有资料统计：每 100 个新的企业中，约有 $1/2$ 在两年内倒闭。5 年以后 100 个中仍然存在的只有 $1/3$ 。目前，我国国营企业经营状况较好的只占 $1/3$ ，而亏损的占 $1/3$ ，可见，在市场经济条件下，企业之间的竞争是相当激烈的。

所谓企业竞争，是指企业为了获得自身最大经济效益，在有限的资源和市场条件下努力展示其优势以取得优胜地位的活动。

1. 企业竞争具备的条件

企业之间的竞争，之所以能形成，必须具备五个条件：一是企业的物质利益的存在与满足，这是企业参与竞争的动力。在我国，企业作为商品的生产者和经营者，虽然根本利益是一致的，但它们之间存在着利益上的差别，即作为独立经济实体的企业，都有实现自身利益的要求。长期以来，我们忽视这种利益的差异与要求，把企业视作政府的附属物，使企业利益未得到应有的满足，而使企业失去竞争的内在动力。二是市场需求和资源的有限性。如果市场对企业生产的商品的需求巨大或者没有需求，企业就不必要去竞争。在计划经济卖方市场条件下，企业没有危机感，躺在国家怀里安安稳稳地过日子，年复一年，毫

无生气，毫无进展。三是企业之间的差异，有差异才能产生紧迫感；有差异才能产生优劣、才能决出胜败，这就是迫使企业参与竞争的外在动力。四是企业的自主权。如果人的手脚都给捆住了，怎么可能去施展自己的才华、怎么去进行有力的角逐呢？时至今日，我们仍然有众多的企业没有产品进出口经营权，试想，它们又如何能迎接复“关”的挑战呢？五是企业领导者的竞争意识。企业领导者的精神状态是企业参与竞争的一个重要条件。往往那些敢为天下先、勇于迎接挑战、竞争意识强的领导者更能创造条件、抓住机遇，把企业推到竞争激流之中，经受考验取得成功。而那些不敢竞争、斗志消沉者常常把企业拖入低谷，甚至被淘汰。

2. 企业竞争的鲜明特点

企业竞争是一种群体的竞争，是经济实体之间的竞争，故而有其鲜明的特点。

第一，集合化。企业竞争最大的特点就是集合化，即企业之间的竞争首先是企业整体实力之间的竞争。一个企业的优势往往表现为各方面的综合，不可能仅仅只体现在某一个方面。企业本身是一个系统，是由各个相互影响、相互制约的要素所构成，优势的产生必定是各要素共同组合的结果。所以企业之间的竞争，实质上是企业人力、物力、财力、科技、市场占有、管理等多方面集合之力的竞争。

第二，多元化。企业之间的竞争同时又表现出多元化特点，即竞争对象、竞争的内容和项目的多元化。企业的竞争往往是多个企业之间的多方位竞争，特别是在改革开