

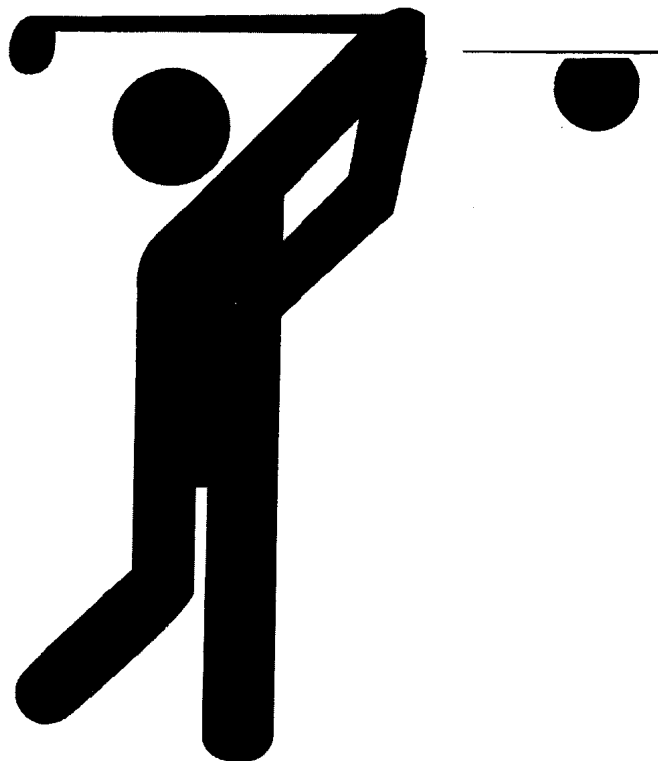


余世维/主讲 时代光华图书编辑部/编

# 市场竞争策略分析 与最佳策略选择



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS



余世维/主讲 时代光华图书编辑部/编

# 市场竞争策略分析 与最佳策略选择



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目(CIP)数据**

市场竞争策略分析与最佳策略选择/余世维主讲;时代光华图书编辑部编. —北京:  
北京大学出版社,2004.1

(时代光华培训书系)

ISBN 7-301-06762-3

I. 市… II. ①余…②时… III. 企业—市场竞争—经济战略—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 105602 号

**书 名: 市场竞争策略分析与最佳策略选择**

**著作责任者: 余世维 主讲 时代光华图书编辑部 编**

**责任编辑: 陈 宇 陈 莉**

**标准书号: ISBN 7-301-06762-3/F·0730**

**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](mailto:em@pup.pku.edu.cn)**

**排 版 者: 北京易伟豪图文设计有限公司**

**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 8.25 印张 88 千字**

**2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷**

**印 数: 1—10000 册**

**定 价: 20.00 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**

**时代光华管理课程**  
**时代光华培训书系** **专家委员会**

主    任    成思危  
副 主 任  唐铁汉  保育钧  潘承烈  温元凯  高建华  
委    员  孙钱章  邵  逸  柴寿钢  张  德  朱立言  
总 顾 问  袁宝华

**时代光华培训书系编委会**

主    编  张文定  尹福生  孙卫珏  张春林  
执行主编  林君秀  符  丹  文  钊  胡圣云  
编    委  李  东  张  涛  杨建斌  陈  红  
          毕行之  高  杰  唐昌珍  宁德伟  
          陈  宇  张竞艳  于进松  马成威  
          唐仁晖  彭  波  刘  波

## 致读者

朋友，如果您是管理者或者是想在职场有所作为的人士，如果您是人力资源经理或者是培训经理，我们很高兴能与您交流，感谢您对本书的关注。

我们正置身于一个急剧变革的时代，面对激烈的职场竞争与市场竞争，管理者个人及其组织要想生存、发展，进而求得事业的成功，必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织唯一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快的能力。因而，在新世纪，在知识经济的新时代，管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐，优劣难辨，而现场培训课程受时间、地点等诸多限制且费用高昂，为解决管理者及其组织学习培训的难题，时代光华公司作为教育培训服务的专业提供商，在与中华全国工商业联合会、中国企业联合会等战略合作机构联合推出“时代光华管理课程”系列多媒体产品的同时，隆重推出“时代光华培训书系”，为广大企业客户和个人读者提供更多的选择与优质、便利的服务。

“时代光华培训书系”立足中国发展现状与管理实践，整合国内外优质培训学习资源，专为中国管理者个人发展提升和企业组织培训量身订制。该书系具有以下几大特色：

一、高效实用的培训内容：一般经管类图书侧重理论知识，本书系则紧扣管理实务，注重实战技能的传授与演练，强调互动与实践，让读者边学边练，即学即用，步步提升，收益显著。

二、轻松愉快的阅读体验：不同于一般经管类图书的繁复论述，本书系力求语言简明通俗，内容设计尽可能做到互动化、人性化：传授知识与技能强调要点化、步骤化、图表化，间以精彩的案例分析、生动的小故事与小漫画，版式疏朗有致，让您感到学习不再是被动的劳役，而成为主动参与、乐在其中的享受。

三、海内外一流的培训专家，超强的作者阵容：本书系编著者或主讲老师均为来自世界著名跨国公司的高层经理、培训经理及知名管理专家，价值上千元的培训课程之精彩内容尽都囊入一册书中，花费不多却可分享世界500强企业的管理培训精华。

四、系统全面的管理培训教材体系：本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域，具有相对规范、成熟的编写体例，立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

时代光华培训书系作为职业发展培训教材具有与一般图书不同的特点，为了使您对本书系的学习获得实实在在的收益，使您的学习效果最大化，建议您采取如下方法进行学习：

**一、结合实际，有针对性地学习：**为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状，有针对性地、有重点地学习，我们在每本书前均设计了相关的测试题，用以检测评估您在本书所涉及的相关领域的现状，进而从中发现您或您的组织学习、发展的领域，并进一步有针对性地确定您的学习重点。因此我们建议您在正式学习本书前先认真做相关测试题，并分析评估您的现状，再结合学习目标与每章重点，有针对性地进行学习。

**二、高度重视互动练习：**我们借鉴国际知名管理培训教材的做法，在每本书中均安排了大量的互动练习，其目的是为了不断实现目标知识点、技能点与您或您所在组织的现状作对照，从中找到差距，进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划，缩小差距，最终消除差距，实现组织行为的完善与个人素质技能的提高。

因此，我们希望您尽量按书中提示，认真做相关的互动练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

**三、把每本书当做您的行动手册：**知道不如做到。我们根据书中传授的知识与技能要点并结合管理工作的实际需要，在每本书中设计了一系列学以致用的工具表单，我们期望借此能有效地促使您将您的所知简便地转换成您的行动，从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您认真填写这些实用的管理工具表单并付诸行动，我们期望您由此发现卓越的管理可以经由学习训练而达成，由此体验到管理培训的价值和我们的培训书系对您的价值。

**四、把每本书当做备忘录：**我们希望您的学习是结合工作实际的，不间断的。当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理，但对如何处理没有把握时，请把本书系的相关教材当作您的备忘录，查阅相关知识点、技能点，进而寻求工作指南。

最后需要说明的是，由于各种因素的限制，本书系的编撰一定还存在不少缺陷与不足。如果您有建议与批评，请及时与我们联系，谢谢您帮助我们改进与提高。如果您觉得有所收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享。

知识改变命运，学习成就未来。愿时代光华培训书系伴随您一路走向成功，走向辉煌！

时代光华培训书系编委会

2003年11月

# 学习目标

通过对本书的学习,您将能够:

- ◆ 了解资源、能力和竞争的关系
- ◆ 掌握核心竞争力的表达形式
- ◆ 了解提高核心竞争力的途径
- ◆ 掌握有效利用资源的方法
- ◆ 掌握选择市场竞争策略的方法
- ◆ 了解最佳策略选择应注意的问题



## 自我检测

学前“自我检测”，旨在使本书的学习者对全书的内容有个概略性的了解，以有针对性地、有选择性地学习书本内容。完成了“自我检测”的学习者，应该能够了解自己的薄弱环节在哪里，以便在正式学习时掌握重点，突破难点，扫除盲点，最终达到学以致用。“自我检测”包括不定项选择题和描述题两大部分，题后附有参考答案和评分标准，学习者应独立完成，最好是在不了解书本内容的情况下做题，否则达不到帮助你检测自身知识状态的目的。独立完成题目后，请仔细对照参考答案和评分标准，分析原因并带着问题进行学习。

祝你成功！

### 一、不定项选择题

1. 无形资源包括 ( )  
A. 技术                      B. 品牌                      C. 人际关系  
D. 资金                      E. 机床
2. 核心竞争力主要体现在 ( )  
A. 速度                      B. 一贯性                      C. 灵活性  
D. 敏锐性                      E. 创造力
3. 资源的最佳利用方式有 ( )  
A. 集中利用                      B. 有效利用                      C. 弹性利用  
D. 过度利用                      E. 超支利用

4. 竞争动力模式有 ( )

- A. 潜在的加入者      B. 直接竞争者      C. 供应商  
D. 替代品      E. 采购者

5. 常见的战略误区有 ( )

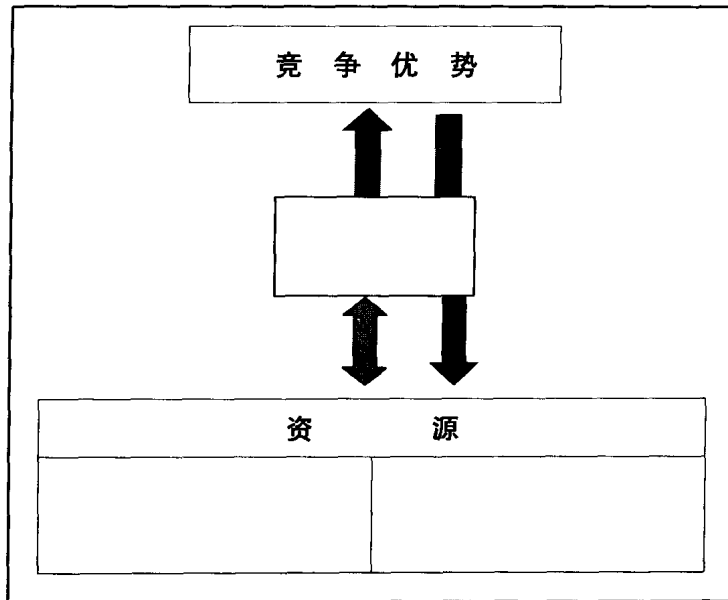
- A. 抽象化      B. 空泛化      C. 灵活性  
D. 表面化      E. 创造力

6. 行销学中的 4P 指的是 ( )

- A. 价格 (price)      B. 产品 (product)  
C. 促销 (promotion)      D. 请求 (please)  
E. 渠道 (place)

## 二、描述题

1. 请完成竞争优势—能力—资源关系图，注意相互关系。



2. 对照资源利用与策略选择完成下表。

| 资 源 利 用          |  | 策 略 选 择 |  |
|------------------|--|---------|--|
| 集中利用             |  | 差异化竞争   |  |
| 有效利用             |  | 低成本竞争   |  |
| 弹性利用             |  | 策略联盟    |  |
| 资源利用和策略<br>选择的关系 |  |         |  |

3. 请思考：如果你在进行最佳策略选择时，应该注意哪些方面？

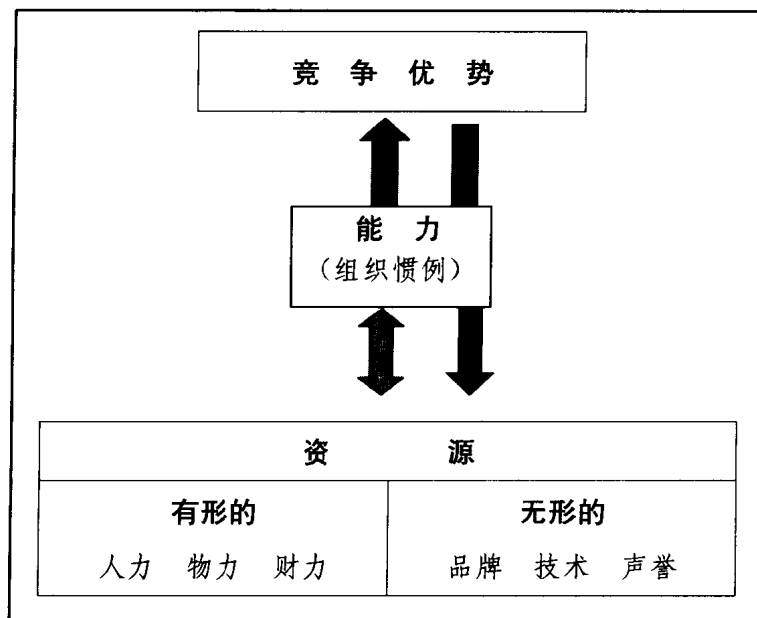
### 参考答案

#### 一、不定项选择题

1. A、B、C    2. A、B、C、D、E    3. A、B、C    4. A、B、C、D、E  
5. A、B、D    6. A、B、C、E

#### 二、描述题

1.



| 资源利用         |                                                     | 策略选择  |                               |
|--------------|-----------------------------------------------------|-------|-------------------------------|
| 集中利用         | 集中于主力产品（结合自身实际）                                     | 差异化竞争 | 你的东西跟别人的不一样（结合自身实际）           |
| 有效利用         | 市场要有区别（结合自身实际）                                      | 低成本竞争 | 你的东西比别人便宜（结合自身实际）             |
| 弹性利用         | 分配视状况而定（结合自身实际）                                     | 策略联盟  | 我们不是无限的资源，所以需要利用别人的资源（结合自身实际） |
| 资源利用和策略选择的关系 | 资源利用为策略选择提供基础，策略选择促进资源合理利用，二者互相作用，互相调整，互相制约（结合自身实际） |       |                               |

3. 答案要点：①注意战略与战术的关系；  
 ②注意核心产品与产品定位；  
 ③注意服务品质与企业识别系统。

## 评分标准

### 一、不定项选择题

共 30 分，测试内容几乎涵盖了全书的相关主题。如果你的得分在 20 分～30 分，表明你对本书涉及的内容比较了解，学习时请注意每个相应内容的加深和实际应用问题；如果你的得分在 10 分～20 分，表明你对本书涉及的内容有一定的了解，但还不够，学习时应该首先熟悉全书的内容，然后再加深；如果你的得分在 0 分～10 分，表明你对本书涉及的内容基本没什么了解，请端正学习态度，从头开始，认真学习。

### 二、描述题

1. 共 20 分。该题测试你或者引导你在学习内容的时候一定要搞清各部分的内在联系，注意从本质上了解竞争策略选择的重要性。如果你能完成全部框题，表明你对资源、能力和竞争三者之间的关系比较清楚，请在学习时

注意参照案例，在实际应用上下功夫；如果你只能靠猜测完成部分框题，表明你对三者之间的关系有一种隐隐约约的认识，请你在在学习时搞清概念，理顺关系，针对似是而非的地方下功夫；如果你完全不知如何下手，那请你先对照答案，理解相关内容，并在学习时痛下功夫。

2. 共 30 分。该题是一道综合题，主要检测你两方面的潜质：一是你在实际工作中对资源利用和策略选择的原有积累，二是你对二者的相互关系的把握。应用之妙，存乎一心。如果你在工作中不曾注意过资源利用的问题，那么你可能会泛泛而谈。如果你在策略选择时不曾系统地总结过，那你也谈不到实质。这道题请你仔细参照答案提示，并结合实际工作体会，特别是对二者关系的把握。在全书的学习过程中都带着这道题，你会受益匪浅。

3. 共 20 分。该题主要是考查你在实际工作中进行策略选择时有哪些考虑不到的地方。估计你的答案会以自己原有经验为主，这时请你注意系统性和针对性。看了参考答案后，请注意那只是要点，其中丰富的内容一方面是本书重点讲解的内容（第三、四、五章），学习时请注意丰富案例所揭示的普遍规律；另一方面这部分内容也是需要你在实际工作中不断总结和深化的，所以不要太拘泥于书本学习，请充分发挥你的创造性，在实践中完善和丰富最佳策略选择的要点。

# 目 录

---

## 第 1 章 资源、能力和竞争分析 1

---

|          |    |
|----------|----|
| 资源的概念    | 2  |
| 资源与竞争    | 2  |
| 成功策略三要素  | 3  |
| 什么是无形资源  | 4  |
| 核心竞争力    | 10 |
| 什么是核心竞争力 | 10 |
| 五种竞争动力模式 | 18 |

## 第 2 章 资源利用与竞争策略的选择 25

---

|           |    |
|-----------|----|
| 资源的利用     | 26 |
| 资源的集中利用   | 26 |
| 资源的有效利用   | 28 |
| 资源的弹性利用   | 29 |
| 市场竞争策略的选择 | 31 |



|           |    |
|-----------|----|
| 差异化竞争     | 32 |
| 低成本竞争     | 34 |
| 行之有效的策略联盟 | 38 |
| 策略联盟的重要性  | 38 |
| 策略联盟的误区   | 41 |
| 策略联盟的标准   | 42 |

### 第3章 最佳策略选择注意点之一： 战略与战术的关系

47

|               |    |
|---------------|----|
| 战略与战术         | 48 |
| 战略和战术的区别      | 48 |
| 战略和战术的关系      | 48 |
| 尽量避免战略的盲点     | 53 |
| 好的战略战术的要求     | 55 |
| 如何避免战略战术的误区   | 55 |
| 避免抽象化、空泛化和表面化 | 56 |
| 不能轻视收集情报      | 57 |
| 防止现有策略的盲点和低效率 | 61 |
| 盲点            | 61 |
| 防止低效率         | 62 |
| 战略战术的细节量化     | 64 |
| 细节量化的实例       | 64 |
| 细节量化不可或缺      | 65 |

## 第4章 最佳策略选择注意点之二： 核心产品与产品定位 71

|               |    |
|---------------|----|
| 核心利益与核心价值     | 72 |
| 产品的层次         | 72 |
| 产品定位依据——消费者的心 | 76 |
| 定位的概念         | 76 |
| 定位的方法         | 77 |
| 把产品定位为顾客的买点   | 82 |

## 第5章 最佳策略选择注意点之三： 服务品质与 CIS 85

|                  |    |
|------------------|----|
| 服务上多走一步          | 86 |
| 行销组合的概念          | 86 |
| 现代行销新组合要做好客户服务   | 87 |
| 不怕做不到,就怕想不到      | 89 |
| 力求满意,更重忠诚        | 90 |
| 满意和忠诚的区别         | 90 |
| 提高客户满意度要点        | 92 |
| 不可忽视的企业识别系统(CIS) | 95 |

## 附 录 工具表单 101

|                  |     |
|------------------|-----|
| 表 1—1 资源划分结构图    | 102 |
| 表 1—2 核心竞争力分析表   | 103 |
| 表 2—1 资源利用情况分析表  | 104 |
| 表 3—1 最佳策略选择表    | 105 |
| 表 3—2 SWOT 模型分析表 | 106 |

# 第 1 章

---

## 资源、能力和竞争分析

### 本章重点



资源的概念

核心竞争力

五种竞争动力模式



## 资源的概念

### 资源与竞争

目前,国内流行着一个名词叫核心竞争力。一般来说,先有资源而后才有竞争力。资源分为两种:有形资源和无形资源。

➔ 有形资源,就是通常提到的人力、物力、财力。

➔ 无形资源,包括技术、品牌、声誉和人际关系。

有形和无形的资源构成了一家企业的所有资源。根据这些资源来发展企业的核心竞争力,从而展现出企业的竞争优势。反过来说,竞争优势,就是核心竞争力所反映的方面,也是企业所具备的有形和无形的资源。

图1-1表示出了竞争优势、能力、资源之间的相互关系。

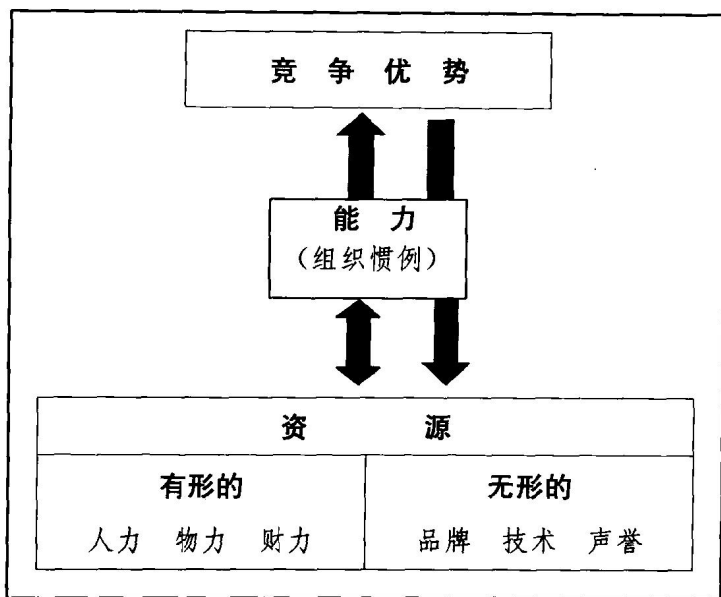


图1-1 竞争优势—能力—资源关系图