

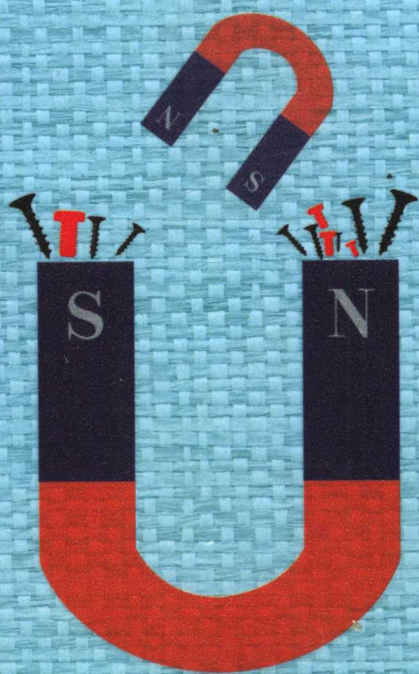
# 绝对 胜 利

## 告诉你竞争制胜的秘密

◎作者：李虹

出 出 出 出  
实 快 快 简  
用 乐 捷 单

——人人都可以看懂的企业管理理论！  
——只需两天解决企业的战略问题！  
——故事／轻松有趣的学习方式！  
——用中国人的智慧解决中国企业的问题！



企业管理出版社

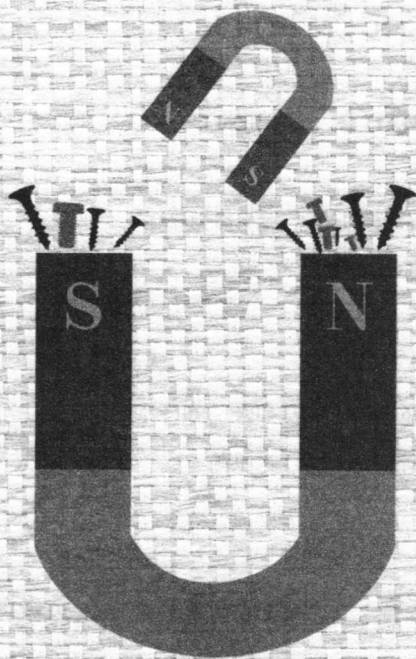
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# 绝对 胜利

## 告诉你竞争制胜的秘密

◎作者：李虹

出简单——人人都可以看懂的企业管理理论！  
出快捷——只需两天解决企业的战略问题！  
出快乐——故事／轻松有趣的学习方式！  
出实用——用中国人的智慧解决中国企业的问题！



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

**图书在版编目(CIP)数据**

绝对胜利:告诉你竞争制胜的秘密/李虹著. —北京:

企业管理出版社, 2005. 11

ISBN 7-80197-323-2

I. 绝... II. 李... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 128877 号

---

书 名:绝对胜利

作 者:李虹

责任编辑:杜敏

书 号:ISBN 7-80197-323-2/F·324

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:北京朝阳印刷厂

经 销:新华书店

规 格:170 毫米×230 毫米 16 开本 14.75 印张 170 千字

版 次:2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

定 价:28.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



## 作者简介

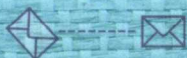
---

李虹，1964 年生

主要研究领域为企业战略和企业文化，因为善于从思维方式以及方法论的层次，研究和解决企业问题，被许多企业称为“企业教父”。

由于长期担任企业战略顾问，从事企业培训和案例教学工作，有丰富的企业理论和实战经验。

现为北京大学光华管理学院中国企业发展战略研究所秘书长。



欢迎交流讨论

E-mail: [lihong768@hotmail.com](mailto:lihong768@hotmail.com)

## 前言

Preface

有一个人跑去问上帝，想知道天堂和地狱有什么样的区别。上帝说：“我带你去看一看。”

他们来到第一个房间，房间的中央是一口大锅，锅里炖着香喷喷的牛肉。围着这口大锅坐着 10 个人，他们每人手里都拿着一把汤勺。不过这把汤勺很特别，把儿比每个人的手臂都长，所以从锅里舀起来的肉汤根本送不到自己嘴里。这 10 个人每个人都在拼命地往自己嘴里舀，但只是白费力气。所以这里的 10 个人个个骨瘦如柴。

上帝说：“这就是地狱。”

他们又来到另一个房间，这里同样有 10 个人，同样围着一锅肉汤，也同样拿着长把儿的勺子，但是他们不是舀汤往自己嘴里送，而是互相喂，所以这里的人个个红光满面、精神饱满。上帝说：“这就是天堂！”

应该说竞争是效率的来源，适度竞争无论对宏观市场还是微观企业都是有利的，但关键是这个度如何把握？以迈克尔·波特为代表的企业竞争理论已经非常成熟和完善，在国内的影响也很大，问题是在低信任度和不善合作的中国社会，人们对竞争的理解和运用已经偏离了其原有的意义，不仅使许多企业因

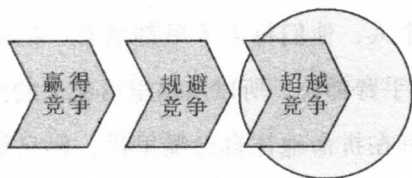
此走上了不归路，也使许多行业面临“共同的悲剧”。

企业竞争战略的实质，并不是要设计出多么高明的策略以及战略安排去赢得竞争，而是要选择和使用最恰当的竞争方式和竞争手段，提高企业品质的同时，实现企业经营收益的最大化。

本书从最简单的问题入手，立足于思想和方法，通过分析企业竞争的基本要素和基本原则，突破竞争的思维局限，形成了独特的理论框架：

1. 以优势为基础——赢得竞争；
2. 以差异化为手段——规避竞争；
3. 以观念和智慧为核心——超越竞争。

这是一个逐步提高、相互衔接的竞争战略。



# Contents 目录

## 确认自己的市场角色

1

确认企业的市场角色是企业竞争战略规划的一个重要的基础性工作。不同的企业由于实力不同，对市场的影响以及地位不同，它们在市场上也就会扮演不同的角色，所以不同的角色就要有不同的行为，需要不同的企业竞争战略。

## 竞争是企业的生活方式

9

在这个世界上，资源永远是有限的，企业要生存和发展，就必须获得这些资源，所以竞争是必然的，竞争是企业的生活方式。企业应该认识到，不是要不要竞争的问题，而是如何竞争、如何赢得竞争的问题。企业应当调整 and 改变自己的观念，正确地认识竞争，并且通过战略安排赢得竞争。

## 为战略建立一个坚实的基础

17 认识决定观念，观念决定行为，行为决定命运。对竞争问题不同的理解和认识，会导致不同的竞争行为以及不同的战略选择，最终会导致不同的企业命运。企业如果想规划出出色的竞争战略，就必须对竞争问题有一个正确的认识，形成正确的竞争观念以及良好的竞争心态，这是战略规划最重要的基础。

## 选择一个好对手

25 选择一个好的竞争对手同样是企业竞争战略规划的基础，因为只有依据具体的竞争对手，才能够规划出有实质意义的竞争战略。一个好的竞争对手是企业的“福”，它不仅能够和你一起开拓市场，能够帮助你进步，而且还能成为你的企业成长和进步的标杆，以及企业成功的动力。

## 管理你的竞争对手

39 “知己知彼，百战不殆”，是古代重要的战略思想，这样的思想对企业的竞争战略规划同样具有重要意义。企业选择竞争对手以后，还需要对这个竞争对手进行深入和细致地了解，并且在这个基础上把竞争对手“管理”起来，目的是为了准确地把握对手的思维和行为习惯，进而为企业的战略决策提供依据。

## 建立企业竞争战略系统

51

企业竞争是企业之间实力的较量，更是观念、心态以及战略思想的较量。企业要想规划出更出色的竞争战略，不仅要选择一个合适的竞争对手，还需要在这个基础上建立起自己的竞争战略系统。建立企业竞争战略系统，是为了使企业有更宽广的视野，能够更准确地定位企业、认识市场、整合资源，能够从更高的战略高度选择和规划企业的竞争战略。

## 发现企业战略立足点

59

出色的竞争战略必须建立在一个足够稳固的、具有重要战略意义的立足点上，所以，企业应当通过比较找到自己的“战略立足点”。每一家企业都会有自己的特点或优势，这些特点或优势就能够成为企业竞争战略的“战略立足点”。这是竞争战略规划的一个重要环节。

## 建立企业竞争优势

69

企业之间的竞争其实就是优势的较量，所以企业应当努力培育和建立起自己的企业竞争优势，这是企业竞争战略规划的核心任务之一。企业应当选择那些作用更大、更持久的经营因素，并且把它培育成为企业的核心竞争力。核心竞争力会使企业具有更强大的竞争优势，这样的优势才是企业赢得竞争的“秘密武器”。

## 谋求更有利的竞争地位

7.9

企业应该围绕市场因素建立起自己的市场优势，这种优势可以是市场地位，也可以是市场战略控制能力，这些优势一旦建立起来，不仅能够为企业谋求更有利的市场竞争地位，而且能够对企业竞争产生深远和巨大的影响。

## 改变市场游戏规则

8.9

更有利的市场环境及“游戏规则”能够对竞争的过程以及结果产生直接影响，所以企业在规划自己的竞争战略的时候，还应当有相应的安排，能够为企业创造一种良好的发展环境及更有利的“游戏规则”。只要企业有这样的认识和观念，有相应的战略眼光和战略安排，就一定能够发现这种“创造”的机会。

## 选择理想的竞争方式

9.9

企业之间的竞争不仅是一种实力和优势的较量，还有一种“智力”的较量，企业要想赢得竞争，要想“不输”，就要能够做到“优势加智慧”——不光要建立起足够的企业竞争优势，还需要选择最有利的竞争方式。

## 提升企业竞争层次

10.9

选择合适的、最有效率的竞争方式是企业竞争战略规划的核心。企业竞争不仅有三种最基本的方式，而且还存在着不同的层次差别。所以企业不但要根据自己的实力以及市场角色选择最有利的竞争方式，还必须尽可能地提升企业的竞争层次，以获得更理想的竞争效果。

## 让竞争具备“大智慧”

121 一个市场就是一个博弈系统，因此企业之间的竞争就不仅仅是一种实力的较量、一种“智力游戏”，还是一种观念和精神的“博弈”。企业在解决竞争问题的时候，就必须有系统的观念、互动的观念、博弈的观念，要具备一种“大智慧”，这样的观念和认识才能够规划出出色的竞争战略，才能够有理想的竞争结果。

## 把握住那条竞争底线

129 企业在选择和安排自己的竞争策略时，应当把握一条底线，这就是“利己不损人”，良性竞争与恶性竞争的差别往往就取决于这条底线。在市场竞争中，企业应当尽可能地去播撒善意的种子，这样才可以收获到鲜花。

## 摆脱竞争“囚徒”困境

137 企业在规划竞争战略的时候，不仅要懂得竞争，还要懂得规避竞争。规避竞争并不是不竞争，而是一种更高层次的竞争手段，它可以避免企业之间的简单竞争，使企业摆脱竞争的“囚徒”困境，能够通过更有效率的方式获得经营以及竞争利益。

## “艺术”地规避竞争

151 能够“艺术”地规避竞争，是企业竞争战略规划的重要课题之一。企业规避竞争的模式主要有四种，这就是要素规避、产品规避、市场规避和战略规避，企业可以根据自己的实力和优势，选择适合自己的规避方式来规避竞争。

## 选择最有利的战略时机

169 时机是战略的核心要素之一，好的战略时机可以放大企业的战略效率，反之，选择如果出现失误，就可能使企业的所有努力化为乌有，企业应当把时间作为最重要的资源，纳入战略规划所考虑和管理的范围，为企业选择一个最有利的战略时机。

## 突破竞争的“边界”

177 企业应该站在更高的高度，围绕企业的经营目的来认识竞争问题，同时认识到竞争只是实现企业目的的一种手段，这样就可以突破竞争的思维局限，就能够在更广泛的范围内选择企业的行为以及战略。

## 让企业超越竞争

187 超越竞争也是一种竞争形式，而且是一种高层次的竞争形式。当企业能够拥有某一方面“绝对”优势的时候，就可以超越一般意义上的竞争，就可以“不战而胜”——不用竞争而获得竞争利益了。所以企业在规划竞争战略的时候，应当追求这样的境界，具备这样的战略安排。

## 让战略更完美

199

战略其实就是一系列的选择过程，而这些选择往往又是各种资源、优势、条件和机会的组合，所以企业应当尽可能地围绕企业经营所涉及的所有方面掌握更多的信息，这样就能够产生更多的选择组合，也就可以规划出更出色、更完美的竞争战略。虽然企业的竞争战略规划没有什么诀窍，但是却有一个规律，就是这样一个简单的公式：优势 + 智慧 = 胜利。

## 保持战略的灵活性

211

企业在规划竞争战略的时候，还必须要有相应的考虑和安排，使战略具有必要的灵活性。对于至关重要的市场，企业志在必得，甚至为此“决死一拼”是必要的，但是保持战略的灵活性，在必要的时候调整和改变战略方向，乃至转移“阵地”也是非常重要的。

# 确认自己的市场角色

## 企业箴言

一个企业经营者需要随时问自己这样四个问题：

1. 在全球市场上，你的企业竞争环境如何？
2. 在过去 3 年中，你的竞争对手都做了些什么？
3. 未来，它会如何攻击你？
4. 你有什么计划可以超越它？

美国 GE 公司前 CEO 杰克·韦尔奇

确认企业的市场角色是企业竞争战略规划的一个重要的基础性工作。不同的企业由于实力不同，对市场的影响以及地位不同，它们在市场上也就会扮演不同的角色，所以不同的角色就要有不同的行为，需要不同的企业竞争战略。

汽车到达顺峰酒店的时候，已经差不多6点钟了。

虽然与自己的厂区只隔着一座顺峰山，开车绕过来也不过几公里，但是周云最终还是决定，参加这次“战略共识营”的所有人员一律住在顺峰酒店。

顺峰酒店就在顺峰山脚下，是顺德市开创最早的一家五星级酒店。它背靠郁郁葱葱的顺峰山，坐拥一湾碧波荡漾的湖水。远远看去，酒店红白色调的建筑点缀在青山绿水之间，宛如浓浓绿意中的一枝荷花。

由于与城区有山水相隔，周围又没有其他建筑，所以这里便拥有了一份难得的清静，仿佛是南国这片热土上的一处世外桃源，这正是它让周云动心的地方。所以凡是比较重要的活动，她一般都会选择在这里，这次活动当然也不例外。

刚刚安顿下来，周云就听到了敲门声。

原来是服务员，她交给周云一个白色的信封。

一定是李博士！

周云一面接过信封，心里猜测道。她看见，在信封上写着一个时间以及一个房间号：19:00；202。信封里面装着的则是一把钥匙。

一个房间，一把钥匙，李博士这是在搞什么名堂？

她与李博士尽管还没有见过面，但是关于李博士的“传闻”和故事却早有耳闻。李博士善于从思维和方法的层面上研究和解决企业问题，而且能够用简单的故事或游戏来说明深刻的道理。他还喜欢用一种“快乐学习”的方式，让人在轻松愉快的氛围中获得理想的学习效果。

莫非这种悬念、这种神秘感也是李博士的一种风格？

周云让秘书通知其他6个人，晚上7点整准时到202房间，自己则先行一步向202房间走去。

珠江三角洲是一片神奇的土地，这里不仅有着深厚的文化底蕴，能够绽放

出思想和艺术的花朵，这里还有着适合经济生长和发育的肥田沃土。改革开放以后，在这片土地上迅速成长起一大批企业，其勃勃生机和市场成就不仅让国内的其他地区赞叹不已，更是催生出了一“珠三角”现象和模式，在很长一段时期里，影响和引领了国内经济发展和时尚潮流。

顺德地处珠江三角洲的核心地区，在这一波的经济浪潮中，也就当然地站在了潮头。也就是在几年的时间里，这里已经形成了一个家电产品的产业集群，其产品、资本和品牌密集度不仅在国内各区域中首屈一指，就是在国际市场上也并不多见。

既然是产业集群，是相同类型的企业在一起“扎堆儿”经营，相互之间的竞争就难于避免，而且还会比在分散状态下更加激烈，竞争的压力也会更大。

周云的企业就是这个产业集群中的一家，而且企业的核心产品——空调也是这个产业集群的主导性产品。目前，在这个集群内部，已经集中了6家规模相当的空调生产企业，企业竞争的激烈程度和所承受的压力也就可想而知了。近几年来，随着生产能力的迅速扩张，空调一直都是国内“市场大战”的热点产品，每一年都会有至少一轮激烈的市场角逐。毗邻而居的这几家企业，凭借自己的规模和实力，自然也都曾经在这种“市场大战”中担当过重要角色。而且在大张旗鼓“逐鹿市场”的同时，它们也并没有忘记相互之间暗暗地较劲。

市场是企业生存的基础，而竞争又是企业获得市场、争取市场资源的必要手段和方式，对企业的经营和发展至关重要。所以，在每年的年初，周云都会与企业的领导团队一起“谋划”当年的企业竞争战略。

不过与往年有所不同的是，今年她对这个问题似乎更加重视了。一个原因是进入2004年以后，她明显地感觉到在市场看似平静的表象下面，却有一股强大的“暗流”在涌动，这预示着今年的市场竞争将更加激烈，她绝不敢掉以