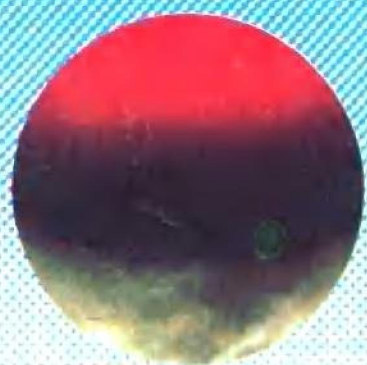


市场竞争指南



Jm61/06

市场竞争指南

张晓明 忻 文
詹小洪 路 坦 编

经济管理出版社

市 场 竞 争 指 南

张晓明 忻文 编
詹小洪 路坦 编

经济管理出版社出版

(北京阜外月坛北小街2号)

新华书店首都发行所总发行 各地新华书店经售

工运学院印刷厂印刷

787×1092 1/32 印张11.5 248千字

1989年2月第一版 1989年2月北京第一次印刷

印数, 1~15000册

ISBN7-80025-159-4/F·128

定价, 4.50元

编 者 的 话

改革使我们面对市场，只有敢于竞争、善于竞争的勇士才能成功，而这种成功又仰赖于对市场竞争奥妙的准确把握。亲身参与竞争当然是一条锻炼的较好途径，但许多中外著名市场实践家的经历与经验，本身就是一部市场百科全书，就是一笔巨大的财富，学习它可以避免我们少走弯路。本书正是为了这一点，由我们从国内外众多的市场竞争案例与一些著名企业家的切身感受和 experience 之中精选编辑而成，这是对市场竞争本质的深层透视。如果本书对我国有志于在市场竞争中搏击的勇士提供一点帮助，为读者的成功助一臂之力，足以使编者感到宽慰。

当然，由于国情不同，书中有些分析只能提供借鉴、参考，决不能照搬，而且书中有些国外企业竞争手段也不一定对市场整体发展有好处，所以，本书编写的另一个目的在于，为国家制定市场规则提供参考。

由于参考和选用的资料较多，书中不一一注明，如果读者有兴趣可根据本书提供的线索，查看原文，这也是本书作为“指南”的又一目的。

由于时间仓促，书中难免有缺误，请读者指正。

编 者

1988年3月

目 录

第一篇 市场竞争战略

第一章 没有竞争战略就没有企业家

●● “生意人”与“企业家”	2
●● “天下没有倒闭的企业”	3
●● 企业家的定义	3
●● 竞争出强者	4
● 国外50家大企业主管成功的要诀	4
●● 企业家必备与大忌	8
● 强有力的企业主持人	8
● 追求卓越的风气	9
● 领导方法是可学的	10
● 与下属保持一定距离	11
● 多多关心雇员	12
● 争取“老板”的支持	14
●● 专业经理人的11盏红灯	14
● 企业衰败的8大原因	19
● 布郎谈常见的13种管理错误	20
●● 企业的自我诊断	23

本章附录

● 通用汽车：史密斯——“最好的工作是董事长”	25
-------------------------------	----

●艾克森石油：罗尔——不怕得罪人·····	26
●IMB公司：艾克斯——不按牌理出牌·····	27
●奇异电机：威尔奇——脑筋动的比嘴快·····	29
●意大利 IRI：普罗迪——教授治厂开始赚钱·····	30
●杜邦公司：赫克特——打猎、垂钓与授权·····	31
●优尼利佛：马杰斯与安格斯 ——英、荷的双头马车·····	32
●飞利浦摩里斯：马克斯韦尔 ——不动声色完成任务·····	33
●波音公司：施龙兹——以理服人·····	34
●宝硷公司：斯梅尔——爱听顾客热线电话·····	35

第二章 面对市场以图生存

●●竞争诀窍之一——了解你的对手·····	37
●分析对象应有选择·····	38
●分析繁简程度的确定·····	38
●●分析竞争对手的首要任务·····	39
●认清对手的经营优先·····	40
●●分析对手的地区计划·····	45
●●分析对手在各地区受到的相对吸引力·····	46
●●了解对手管理阶层的背景·····	48
●●分析对手的决策制度·····	50
●●对手的决策程序如何·····	51
●●分析竞争对手的综合看法·····	52
●●竞争对手的策略主导·····	53
●●以产品为基础的策略主导·····	54
●创新主导策略·····	54

● 多样性产品的策略.....	54
● 标准化产品的策略.....	55
● ● 生产基础的策略主导.....	56
● 生产能力策略.....	56
● 制造程序创新的策略.....	57
● 生产力的策略.....	57
● 原材料的策略.....	58
● ● 财务基础的策略主导.....	58
● ● 行销基础的策略主导.....	59
● 创造市场需要的策略.....	59
● 配销及销售的策略.....	60
● ● 地区扩张的策略主导.....	61
● ● 产品定价的策略主导.....	61
● ● 服务的策略主导.....	62
● ● 分析后产生的结果.....	66

第三章 经营战略

● ● 竞争诀窍之二——制定竞争战略.....	69
● 垂直整合战略.....	69
● 价格竞争战略.....	71
● 非价格竞争战略.....	73
● 需求拉力战略.....	73
● 新产品竞争战略.....	75
● 降低成本战略.....	76
● 财务杠杆战略.....	76
● 高质量战略.....	79
● 专业化竞争战略.....	80

●多角化竞争战略.....	80
---------------	----

本章附录

●猴子耍大象——以小制大.....	83
●小鱼吃大鱼.....	84
●金刚挫恐龙.....	86
●巨兽自困牢笼.....	87
●以点制面法.....	88
●出奇制胜法.....	91
●进化论原则的运用.....	93
●老鹰与鸽子.....	95

第二篇 市场竞争战术

第四章 生产经营战术

●●抓住机会，果断决策.....	99
●哈默的“人弃我取”.....	99
●运来粮食为列宁解忧.....	100
●敢于冒险的创业家.....	101
●哈默成了铅笔大王.....	102
●生产“威士忌”.....	103
●石川岛的复兴.....	106
●尤尼登公司董事长藤本秀朗的弹性应变.....	106
●霍英东抓住了机会.....	108
●做生意要有远大的目光.....	109
●●技术创新，开发新产品.....	111
●推出新车型，“通用”赢“福特”.....	112

●本田超前得利·····	113
●本田在山姆大叔肚子里造反·····	114
●“月里娥嫦”饮誉南洋·····	115
●吉利公司完全掌握了全世界男人的胡子·····	116
●杜邦的新产品不断涌现·····	119
●技术是经营的动脉·····	120
●台湾加全公司产品不新不做·····	121
●“一汽”以龙头牵动技术改造·····	122
●飞行风扇厂名扬国外·····	122
●创新加钻研·····	123
●产品更新使北京玩具三厂枯木逢春·····	124
●服装翻新，鸿翔腾飞·····	125
●创新途径——寻找产品缺点·····	126
●开发创新，起死回生·····	127
●大连服装称雄国内外靠什么·····	128
●●降低成本，廉价竞争·····	130
●愚蠢的小气与伟大的小气·····	130
●大野耐一与丰田生产方式·····	137
●价廉且物美·····	139
●关键在于定价方式·····	140
●●优质管理，物美胜价廉·····	142
●优质就是产品的最好推销员·····	143
●以高质量产品与国外竞争·····	144
●品质重于价廉·····	147
●提高质量管理水平的10块钱运动·····	149
●“人叫人连声不语，货叫人点首自来”·····	149
●杭州锦缎——特色与众不同 产品久盛不衰·····	150

●产品苛刻试验 7 年不出毛病·····	152
●●多角化经营与专门化经营·····	153
●高清愿的赚钱绝招——实施多角化经营·····	153
●多角化经营, 尼克胶鞋跑遍全球·····	159
●胜家公司的内、外部多角化经营·····	161
●多角化使永和公司幸免全军覆没·····	163
●尿垫大王尼西奇·····	163
●攻其不备独树一帜·····	167
●越是特殊技术越有价值·····	169

第五章 行销经营战术

●●开拓市场的创意·····	171
●北京新兴袜厂用一篇稿子打开了市场·····	171
●哈默反其道而行之·····	172
●机遇加勤奋·····	173
●永和行销有道·····	174
●分期付款打开销路·····	175
●飞越太平洋120次的总经理·····	176
●台湾国泰公司何以驰骋世界市场·····	177
●●合格的推销员·····	178
●推销工作的12准则·····	179
●优秀推销员是竞争之本·····	181
●飞速发展的华歌尔·····	183
●推销之王雅芳化妆品公司·····	183
●注意买者的利益·····	188
●了解顾客的心意·····	189
●顾客利益重于一切·····	191

●几个有用的招术·····	192
●转弯抹角顺水推舟·····	193
●特别吸引人的推销术·····	194
●●无奇不有的竞争术·····	195
●“出租汽车大王”用电话号码巧作广告·····	196
●无所不在的英雄牌绒线·····	198
●烟台啤酒竞争有术·····	200
●登广告出奇招，小囡牌人人爱·····	202
●明星为冠生园增色·····	203
●影星与服装设计师·····	204
●可口可乐广告独树一帜·····	207
●让消费者认识自己——YKK的宣传术·····	208
●麦克唐纳叔叔的广告形象·····	209
●“空中飞车”一举成功·····	210
●上海正章洗衣行的活广告·····	211
●广告使北京地毯进入国际市场·····	212
●决定性的“一一〇战略”·····	213
●高清愿不惜血本做广告·····	214
●●提高企业知名度的招术·····	215
●塑造企业印象的新方法·····	216
●台湾新光人寿保险公司经理出奇招提高知名度·····	220
●丹华火柴厂自毁产品提高信誉·····	223
●利用披头士演唱来提高声誉·····	223
●美国人的生意经：恪守商业道德·····	225
●搞企业公共关系的人要耳听八面眼观四方·····	226
●猪鬃大王“重合同、守信用”·····	227
●工厂办球队办比赛广泛做宣传产品名扬·····	228

●茅台酒香溢·····	229
●从天而降的西铁城表·····	230
●花钱买批评·····	230
●一台歌舞做成了5万元生意·····	230

第六章 服务竞争术

●●把顾客放在第一位，钱就会滚滚而来·····	232
●“奔驰”车以其服务周到称雄世界·····	234
●如何争取顾客·····	236
●台湾实业家蔡辰男以服务争取顾客·····	239
●开创额外服务，换来生意兴隆·····	241
●优质周全服务：旧上海华商出租车行抵制洋商车 行的法宝·····	242
●冠生园想顾客所想·····	243
●顾客至上：协大祥绸布店问鼎上海的秘诀·····	244

第七章 人才竞争战术

●●企业家如何吸引人才（现代青年大多不稳定）·····	247
●惜才与留才·····	249
●好来好往·····	249
●专门寻找“奇才”的人才招聘公司·····	250
●“海力”向专家借脑·····	250
●西门子内行治厂·····	251
●土光敏夫使人才“适得其所”·····	252
●松下电器公司“有许多总裁”·····	253
●“成亦在人，败亦在人”·····	255

●日本索尼公司不重学历·····	256
●陈弼臣“用人不疑，疑人不用”·····	257
●索尼公司的选才、育才·····	258
●从美国福特汽车三起三落看经营干才的威力·····	260
●“制线霸王”的“压、挤、探”·····	263
●日本住友银行成功在于育人、知人、用人·····	264
●200 万 美元聘请总经理·····	265
●囊括人才锐意经营的“绝招”·····	266
●采用新人优于再教育·····	267
●选才、用才及挖才·····	269
●有意义与稳定的魅力·····	271
●录用转职人员应注意的事项·····	272
●“挖墙角”必须说服全家人·····	273

第三篇 华侨经商务

第八章 华侨经商显神威

●●世界上三大经商务简单比较·····	275
●起家的方式不同·····	276
●活动区域不同·····	276
●●遍及世界各地的华人才子·····	277
●华侨在世界上的网络·····	279
●“平地起高楼”、“白手起家”·····	280
●白手起家的实例一、二·····	281
●●华侨的威名大扬·····	284

●● 华侨在欧美也有相当的实力	285
●● 华侨赚钱没有愧疚感	287
● 努力、努力、再努力	288
● 开朗、乐观，敢于正视困难	289
●● 华侨与大陆中国人的一个区别	290
● 看准了就干	292
● 善于讨价还价	292
●● 吃小亏不一定能占大便宜	294
● 有力可图就去干	295
● 平常斤斤计较，该用时毫不吝惜	297

第九章 成功的秘诀

●● 只剩华山一条路	299
● 世上没有不劳而获的好事	301
●● “三把刀”的兴衰	303
● 剪刀与剃刀的消失	305
● 食物没有国界	306
● “蜕变”迅速	308
●● “游击经商术”	310
●● 情报来源于人	313

本篇附录：华人巨富集萃

印尼大亨——林绍良	314
马来西亚糖王——郭鹤年	320
从学徒到玻璃大王	
——新加坡和兴玻璃工程有限公司主席陈家和	328
美国华商金融奇才蔡志勇	332

印尼建源公司黄仲涵.....	336
从学徒成为亿万富翁——新加坡丰隆集团主席郭芳枫	340
75岁高龄始创业	
——新加坡大星公司创办人周贤颂.....	344
泰国杰出银行家——陈有汉.....	348
美国华人经济一瞥.....	350

第一篇 市场竞争战略

现代企业经营面临着竞争日趋激烈的市场，对于企业来说，进入市场如同上战场。激战的结果，有的成功而得以昌盛，有的失败而消逝，伴随成功的是财富和荣耀，失败则只有亏损和破产。因此，市场竞争是严酷的，无情的，多变的，也正因为如此，市场竞争又是进步的原动力。

既然市场如战场，竞争又是每一个企业所必然面临和参加的，那么，为何有些企业会取胜，有些企业则会被击败呢？应该说这其中总有奥妙。它首先要求我们对市场竞争有正确的认识。大量的事实证明，市场竞争的参与者——企业的经理、厂长们——必须事先掌握市场运动规律，制定切合实际的竞争战略，以便掌握市场竞争的主动权，才能克敌制胜。

只要有市场，竞争就会存在。在竞争中，企业的成功与失败，取决于企业竞争战略与战术是否得当。制定准确而切实可行的市场竞争战略，是在竞争中获胜的首要条件，也是企业家之所以成为企业家的根本保证。本篇关于企业竞争战略的理论分析和大量的实例，将会使您耳目一新。

第一章 没有竞争战略就没有企业家

●● “生意人”与“企业家”

有人说，中国自古只有“生意人”，没有企业家。“生意人”求的是“保本求利”，因此，他们一方面不择手段地赚钱，另一方面还要克勤克俭，以守其财，讲究的是个人智慧的发挥；而企业家追求是“大富大贵”和事业上的成功，他们既依靠自己的智慧，更强调用他人之智，使“人尽其才、地尽其力、物尽其用、货畅其流”，这是企业家的首要任务，讲究团体精神和组织运筹是他们的主要特点。

“生意人”与企业家，二者创业的历程或许相同，但创业心理和行为方式却截然不同。韩非子曾说：“上君用人之智、中君用人之力、下君用己之智”。观察一下我国目前的企业界，用己之智且能享用财富的经营者，处处可见，许多成熟的厂长、经理、私人经营者，成果辉煌，也大多只能做到用人之力；善于用人之智的企业家则凤毛麟角，难得见到。所以，很多企业家们虽然创业一时成功，但最终又难免沦为“生意人”，重复用己之智的模式。

即便是最精明的生意人，也没有制定竞争战略的观念，而真正的企业家则往往通过明确的竞争战略，和矢志不渝的追求，在激烈的竞争中争取主动，求得成功。所以，我们认为，没有竞争，就没有企业家，更确切地说，没有明确而有效的市场竞争战略，就没有成功的企业家，只会有“生意人”。亲爱的读者，您若不甘心仅仅做一个“生意人”，想做成功的企业家，请随我们的书，在市场竞争的“迷宫”中走一趟吧。