

⑤

成功之道系列

Heng Gong Zhi Dao Xi Lie

竞争致胜法则

Jing ZHeng ZHI SHeng Fa Ze



张涛 编著

北京燕山出版社

F270
179

⑤

~~F271~~
91
成功之道系列

Heng Gong Shi Dao Xi Lie

竞争致胜法则

Jing Zheng Zhi Sheng Fa Ze

Heng Fa

Heng Fa

Heng Fa

Heng

Heng

北京燕山出版社

图书在版编目(CIP)数据

竞争致胜法则/张涛编著. - 北京:北京燕山出版社,1998.3

ISBN 7-5402-0849-X

I. 竞…

II. 张…

III. 商业竞争-经验

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 18260 号

北京燕山出版社出版发行

北京市东城区府学胡同 36 号 100007

新华书店经销

北京三河印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开本 8 印张 160 千字

1998 年 4 月第 1 版 1998 年 4 月第 1 次印刷

定价:10.00 元

目 录

第一章 环境险峻常事·创造市场在人为

- 成功四策略与失败八原因…………… 1
- 1 南辕北辙诚可笑·背离顾客更可悲
——“以顾客为核心”竞争术…………… 6
- 2 守住根才能生存·立稳足方可发展
——“保证现有市场”的竞争术…………… 10
- 3 蛋糕做大皆得利·僧多粥少难养兵
——“扩大市场容量”竞争术…………… 14
- 4 大舞台能唱大戏·大市场能赚大钱
——“主攻大容量市场”竞争术…………… 17
- 5 吸引顾客靠名优·压倒对手靠王牌
——“经营第一优先”竞争术…………… 21
- 6 市场行情千变万化·见风使舵能成赢家
——“见风使舵”竞争术…………… 25
- 7 逢俏莫赶逢滞莫丢·水则资车旱资舟
——“以逸待劳”竞争术…………… 28
- 8 把握机遇时不再来·抢占热点捷足先登
——“热点经营”竞争术…………… 31
- 9 钻空挡人弃我取·抓质量人有我优
——“钻空档”竞争术…………… 36
- 10 识时务者为俊杰·快速应变强中强
——“灵活善变”竞争术…………… 39

11	好店三年不换客·诚实无欺利自生 ——“以诚取胜”竞争术	42
12	打铁先得自身过硬·赢得竞争质量为本 ——“高质量”竞争术	47
13	一分利常能吃利·三分利反要吃本 ——“薄利多销”竞争术	52
14	买得好才能卖好·进货关必须把牢 ——“先定价值采购”竞争术	56
15	赚顾客钱生意难做·赚自己钱顾客盈门 ——“降低成本”竞争术	60
16	无优势难以制人·靠特色另辟蹊径 ——“走小路”竞争术	65
17	量力而行拣芝麻·锲而不舍取小利 ——“拣芝麻”竞争术	69
18	穷兄弟互利互惠·共繁荣优势互补 ——“穷兄弟”竞争术	72
19	牛顿说：我成功靠的是站在巨人的肩上 ——“拿来”竞争术	76
20	孤世自赏不可取·背靠大树好乘凉 ——“靠大树”竞争术	80
21	扬长避短我为主·主动出击就其虚 ——“对抗”竞争术	83
22	物以稀者为贵·切戒供过于求 ——“匮乏刺激”竞争术	87
23	创业要靠埋头苦干·招徕还须迭出新招 ——“轰动效应”竞争术	91
24	因循守旧作茧自缚·革故鼎新处处生财 ——“逆传统”竞争术	95

25	暗渡陈仓奇取三秦·四面楚歌奇溃楚营 ——“出奇制胜”竞争术	99
26	山不在高有仙则名·水不在深有龙则灵 ——“塑造企业形象”竞争术	103
27	千佛一面不足取·别具特色能诱人 ——“树立产品形象”竞争术	106
28	投资未来何者为上·优质服务一本万利 ——“优质服务”竞争术	109
29	就汤下面美味香·驾轻就熟好驰骋 ——“密集型发展”竞争术	116
30	前后受阻难成气候·并肩携手无忧无愁 ——“一体化发展”竞争术	120
31	红花绿叶相得益彰·狡兔三窟福大命长 ——“多样化发展”竞争术	123
32	万千需求可归八类·竞争诀窍妙在应对 ——“不同需求”竞争术	127
第二章 产供销销售最难，销不畅何以生产		
	——“世界经济强人与产品推销”	127
33	上门式推销不可少·使顾客求购当更好 ——“需求拉力”促销术	142
34	老王只能卖夸瓜果，是骡是马还得试试 ——“生产资料市场”推销术	144
35	万千产品属概三类·万千顾客所好雷同 ——“消费品市场”推销术	148
36	临阵磨刀何益之有·有备而战可操胜券 ——“上门推销”准备术	152

37	先入为主功成一半·慎重初战能拔头筹 ——“第一印象”塑造术	156
38	只求订单鼠目寸光·赢得顾客生意兴旺 ——“争取顾客”推销术	160
39	慎选话题扣人心弦·适可而止令人回味 ——“洽谈”推销术	164
40	介绍要似及时雨·语言当如雪中炭 ——“语言感人”推销术	167
41	顾客是企业上帝·没有顾客哪有企业 ——“满足顾客心理”推销术	173
42	掌握四条推销要领—吸引、诱道、激发、促成 ——“爱达模式”推销术	178
43	始终恪守三条信念·发挥三者综合作用 ——“吉姆模式”推销术	182
44	厂要用四方经销商·店要招作方过路客 ——“销售渠道”利用术	186
第三章 好酒也怕巷子深·广而告之能招徕		
	——广告武器之世界纵览	191
45	少林武当各有所长·健体防身因人而异 ——“广告媒介”选择术	195
46	文字能有无穷魅力·字字能抵千百将兵 ——“广告文字”设计术	201
47	图画能蕴丰富内涵·情景交融令人驻足 ——“广告插图”设计术	204
48	广告技巧无奇不有·各有特色妙在其中 ——“广告方式”设计术	207

第四章 盈市井黄金贱如土·众人抬黄土贵如金

- 供求与价格关系模式····· 213
- 49 消费心理相互不同·价廉价高各有妙用
——“价格效应”竞争术····· 219
- 50 急功近利不可取·占领市场方为上
——“新产品”定价术····· 224
- 51 予人以利与己得利·价格便宜门庭若市
——“惠顾”定价术····· 228
- 52 本是同样亲兄弟·得失何须分彼此
——“替代关系，配套关系”定价术····· 231
- 53 价格竞争弊多利少·生死攸关尤须谨慎
——“价格竞争”定价术····· 234
- 54 妙药灵丹必须对症·长短优劣所好不同
——“市场细分化”竞争术····· 237
- 55 雨具须往南方销·鞋匠莫往越国行
——“地理环境细分”竞争术····· 241
- 56 朱门酒肉食之厌·寒门粗食香又甜
——“经济条件细分”竞争术····· 244

第一章 环境险峻寻常事·创造市场在人为

——成功四策略与失败八原因

市场竞争犹如汪洋大海，风平浪静是罕见的，而狂风恶浪才是正常的。面对狂风恶浪的险峻环境，有的经营者成功，有的经营者失败，其原因当然是多方面的；不同的经营者，又有其个性的原因。但研究表明，对创造市场的态度，是一条值得重视的重要原因。

成功的诀窍在于不断地积极创造市场。创造市场有以下四条策略可供彩用。

一、知道怎样“制造需要”，就能不断地“制造机会”、创造市场。

五十年代中期，日本消费者大都自己购买零件拼装收音机。收音机市场十分疲软。面对这一险峻环境，“收音机大王”智雄井植认为：外行的大众所拼装的收音机，真的比专业厂商的产品更好吗？不会！应该探明市场萎缩的原因。后来，井植采用“小型化”和“大批量”两条措施，推出物美、价廉的“三洋”袖珍收音机，一举垄断了日本收音机市场，不久又称雄于世界市场。

二、经营者要善于发掘潜在市场，创造市场，发展经营业务。

一次，英国和美国两家鞋厂的推销员，几乎同时来到赤道附近的一岛屿作市场调研。没几天，英国厂的推销员发回电报说：“这里人们不穿鞋子，这里没有市场”；美国厂的推销员从这不穿鞋子中看到了未来开发鞋子市场的潜力，发回电报说：“这里人们没有鞋子，这里有大市场”。不久，这家美国厂的鞋子就在该岛打开销路，获得了十分可观的效益。

三、“世界上没有路，走的人多了便成了路”——市场亦如此：很多需求本来是没有的，是积极创造市场的经营者们，创造出了一个个新的需求、一个个新的经营机会。

服装是大千市场上经营者们热衷角逐的产品，它款式多、变化快。然而服装“世家”中的衬衣，长期以来却保持着“一贯制”的老面孔。上海几家服装厂可谓创造市场的积极者。他们先后推出交谊衫、如意衫、海军衫、曲襟金杯衫等，倍受消费者的青睐。新的消费需求在成长，新的经营机会在他们手上延伸……。

四、为了创造市场、赢得机会，主动向危机挑战，并积极承担风险，这是经营者的职责，也是经营者的必备素质。

当今西方企业管理中，流行这样的原则：经营人员在一年内，允许而且必须犯一次以上的“合理的错误”。之所以允许，是因为“合理”说明了此人能力是合格的，只是不可逆转的因素而导致“错误”；之所以必须，是因为没有“错误”，则意味着此人缺乏创造市场的积极性，缺乏适应险峻的市场环境的能力。

英国经营专家马洛，从众多衰败企业的案例中，归纳出以下八条原因：

1. 未能适时采取行动。许多管理者在陷入困境时，大多等待外在条件的好转，以致坐失时机。

2. 未能警觉财务状况的变化。管理者认为企业财务状况总是稳定的，但事实是，市场一变化，企业财务状况也随之迅速变动。

3. 未能找出真正病因。企业产品销量下降，仅从外销上找出路，欲不去寻找真正的原因。

4. 由设计工程师全权负责产品设计。产品设计或改进不能只交给设计工程师。因为工程上的优势并不能保证顾客一定会接受该项产品。

5. 缺乏适当通路。当传统的销售通路不尽符合企业的需要时，就要去发掘新的通路。

6. 止于至善。环境是动态的。至善境界通常不能维持多久。因此，管理者应不断地开拓。

7. 未能预测未来以及及时采取行动。

8. 基层不合作。许多问题刚出现，第一线员工经常第一个嗅到征兆气息。因此，激励基层人员的士气，求取他们的合作，永远是主管人的第一需要。

1 南辕北辙诚可笑·背离顾客更可悲

——“以顾客为核心”竞争术

消费是生产发展之源，顾客是企业生存之本。奉行顾客第一的宗旨，以顾客为核心制定经营发展战略和市场竞争策略，这是经营者不可或缺的座右铭。

《战国策》中有一个南辕北辙的寓言故事，是说一个人要到南方楚国去，但他却反向朝北走，结果自然是越走越远。对经营者来说，如果以损害顾客为手段，以攫取顾客的钱财为目的，或是稍微背离顾客的利益，那也如“南辕北辙”一样，与企业的经营目标越走越远。

一、以顾客为中心，确立“产销大家庭”的经营观

苏州电扇总厂的销售部门认为，消费者买了“长城”产品，就是“长城”大家庭的一员，消费者今后遇到的困难和烦恼，就都要由分布在各地的 300 家“长城”服务网点当作家里人的事一样管起来。为了善待“大家庭”中的每一个成员，苏州电总厂成立了全国企业中的第一个“保护消费者利益委员会”。

作为大家庭中的共同成员，消费者也是喜爱生产者的：每年都有 100 多万新顾客加入“长城大家庭”其数量之大居全国同行之首。

二、首先考虑顾客的利益，以此作为经营发展的前提

美国“化学大王”杜邦公司是世界上最大的化学公司，其直接年利润达 20 多亿美元。杜邦公司每年的研究开发经费开支高达数亿美元，为全世界之冠。杜邦公司总裁伍拉德认为：“公司研究人员面临的最大挑战是，当他们开发一新材料、新产品时，首先考虑的应是顾客的利益，而不是别的。”

三、从为顾客的服务中，寻找自己的成功之路

美国百事可乐称雄世界饮料市场，对饮料霸主可口可乐步步进逼。百事可乐的成功之道何在？其总裁安瑞克道出了内中真谛：“只要你一心一意想着顾客，向他们提供所需要的服务，那么，其他的一切便会自然而然来。”

随着商品经济的发展和市场竞争的加剧，人们对企业管理的认识在不断提高。这样的认识，大体经历了五个阶段。

企业怎样才能彻底贯彻以顾客为核心的宗旨？美国管理专家汤姆·彼得斯和南希·奥斯丁提出了著名的 22 条。

1. 公司的简报、年度报告以及所有其他形式的印刷材料，都有专门涉及如何同顾客打交道的内容。
2. 负责顾客后援工作的人受到突出重视。

3. 以多种形式，表现对销售人员的独特尊重。
4. 组织的每一职能都表现出顾客的重要。
5. 具有一种特殊的（亲善、尊敬的）语言与顾客打交道。
6. 各种总结、报告的内容，特别偏重与顾客和提高收益有关的活动。
7. 公司级组织定期与顾客进行互访。
8. 座谈会、庆功会都以顾客后援工作为中心。
9. 倾听顾客意见的方式多样化。
10. 有专门方式保证销售、工程、制造等环节的联系畅通。
11. 至少每月对顾客满意程度进行一次评价。
12. 具有严格的、“功能超强的”意见答复制度。
13. 信守对顾客许下的诺言。
14. 各级各部门经理会议，都一贯坚持以顾客为中心。
15. 组织上下都念念不忘产品与服务的质量和可靠性。
16. 组织中的各个层次都积极想要设法，使产品和服务与从不同。
17. 从事制造工作的人，积极、深入地参加有关顾客的各种活动。
18. 顾客的看法比无性的现实更重要。
19. 具有明确的“善待顾客”的宗旨。
20. 管理者都定期进行顾客后援工作。
21. 负责人始终注意并设法排除影响同顾客接触的官僚

主义障碍。

22. 的是每个部门都怀有从细致入手，为顾客进行改进的情感。