

第 1 章

如何打败竞争对手

⇒ 随时掌握同行的动向

俗话说：同行没同利。初涉商场的经营者，当自己打算从事一项行业之前，最好能够事先调查其同行的情况，这是日后掌握时机取得成功的关键之一。而且不能是草率地调查三四家情况就完了，而要至少调查十家以上的情况才行。应该在调查附近同行的同时，也要调查本地的、个别外埠，并且要仔细调查，只有这样做了，才能使日后的经营精打细算，防备同行们所犯的错误，也才能取同行众家之长。

了解同行，就可以得到市场上各种信息，熟悉同行的盈亏，看到自己经营的前途如何，如果对待很近的同行，都不闻不问，带着“卖石灰的见不了卖面的”经商作风，到头来吃亏的还是自己。举一个现实生活中很实在的例子，就不难看出吃亏吃在哪儿。

在位于某临海城市火车站前的地下个体服装市场里，摊主小李与摊主小强同是经营高中档服装的，但是小强是高中毕业生，小李只是小学毕业。二人的文化水平差异促使了小强爱听新闻、看报纸，而小李对这些所谓“文化人的事”不感兴趣。这年3月份，小强偶尔看到气象专家预测今年夏季气温比以前偏高，可能会出现持续高温天气的消息，心中一动，于是到南方迅速组织了一批透气性好，穿着凉快、随便的短衣短裤，同时又购进一批各色草帽及游泳衣裤，而小李则依旧经营夏季西装。到了五月份，气温陡然升高，炎炎烈日逼迫人们购买短衣裤，逼迫人们到海边避暑。小强的那批货物不几日便销售一空，实打实地赚了一大笔钱。而小李呢？他经营的以往夏季畅

销的西装，则成为滞销品，经济效益也就可想而知了。老百姓有一句话：庄稼活不用学，别人干啥咱干啥。这句话虽不可全用在经商做生意上，但看看同行们最近在忙些什么，就可以从中获得一批独特的信息，有利可图就可以学着干，跟着干，逐风逐浪；无利可图，就赶紧急刹车，悬崖勒马，回头是岸。

私营公司在经商中了解同行，还有一种好处，就是能够学到同行中先进的、有价值的东西，比如工艺流程、管理经验，最近热销什么等等。经营者恐怕人人都知道信息对于经营活动多么重要，而要获得信息，一个重要的途径就是进行市场调查，而在这市场调查中直接调查同行的情况占有相当的比重。其实了解同行本身就是一个获得信息、进而帮助自己决策的过程。不了解同行，这种好处得不到，自己的决策很难能做到有的放矢。

私营公司在经商前了解同行，往往可以青出于蓝而胜于蓝，取得事半功倍的效果。当然，了解同行也不是那么容易的。一是了解同行是一项艰苦细致的调查工作，不下苦功是达不到目的的；二是它多多少少带点“间谍”侦察同行底细的味道，一旦引起同行的注意，就很难达到预期的目的。既然了解同行不那么容易，所以有时为了了解同行也得付出较大的代价。

一本书上记述了这样一个故事：一个日本商人想办啤酒厂，可为了获取当时最先进的啤酒生产技术，竟然牺牲了自己一条腿作代价，故事是这样讲的：一名日本大老板在创办啤酒厂前，了解到丹麦的啤酒酿制技术是世界第一。但那时的啤酒厂保密程度很高，相当于军工单位，是不可以随便参观的。当时这个日本大老板，只身来到丹麦一个大啤酒厂，在门外转了三天也没有办法。后来，他看到每天早晚有一部黑色的小轿车

进出，他打听到车上坐的正是这家啤酒厂的老板，就趁这家老板开车出来时，故意让汽车压断了自己的一条腿。送进医院后，丹麦老板说：“你异乡客地，很对不起啊！以后怎么办呢？”日本人说：“等我好了后，让我到你的啤酒厂看门，混碗饭吃吧”。老板一听不找麻烦，高兴极了，赶紧说：“你快养伤吧，好了后就给我看大门”。于是，这个日本人养好伤后就当上了这家啤酒厂的门卫。经过三年的观察琢磨，终于全部了解了啤酒厂的设备、原料和工艺。三年之后，扬长而去，回家开了一个颇具规模的啤酒厂。一条大腿，换回一套啤酒工艺。

上面这个故事讲得也许有点玄乎，但却告诉经营者了解同行，尤其是了解同行的那点“真谛”确实是不容易的。当然，对于一个初涉商场的经营者来说，了解同行也许是比较容易的。因为了解同行的过程可以伴随着开业前的市场调查一起搞，而现在的社会市场调查有多种渠道，又可多方位地进行。人们都懂得知彼知己，方能百战百胜的道理，了解同行就在于取得这种效果。经营者了解同行可以从以下方面着手：认清同行，知道竞争的对手是谁；同行生产或销售的所有商品，给自己画出个框框；同行每种产品的价格与特征；同行商品的销售量、市场占有率、成长率；同行商品和厂牌的知名度和信誉度等等。如果经营者确实能从上述各方面了解同行，那就能知己知彼了，否则的话，只能是知己而不知彼，到头来在竞争中落得个百战百负的结果。

在商场上了解同行不是一朝一夕的事，而需要持续不断的努力，随时掌握同行的经营变化。另外，也必须广角度地对多数同行加以调查，并将结果分析归纳，自然就会了解自己所干事业的特征和经营的秘诀。如果经营者能真的对多个同行进行调查了解，就可以具体地看出生意繁荣的同行和生意不振的同

行之间的差异，便可以探讨出生意陷入不振的原因，从而引以为诫。

作为私营公司的老板在充分地做过市场调查后，自己就会了解同行，就会心中有数，为以后的成功经营提供保证；若不去搞市场调查，或做调查时马马虎虎，自己就会对同行知之不多，或全然不知，因此也就心中无数，难免在经营中做出错误的决策。因此告诫经营者，不了解同行，最好不要下手。

⇒ 别把同行当冤家

生意场上的竞争是非常激烈的，在生意人中间，经常存在一种敏感、微妙的情绪，人们表面上亲亲热热，假如你的生意经营得不怎么样，大家还可以相安无事，但是如果你比其他人强些，这些人就有可能在背后联手，把你搞垮，你千万要小心。即使是你的朋友、合伙人，有时也会被这种嫉妒心理冲昏头脑。嫉妒之心，是人之常情，是自私的属性，我们每个人都或多或少具有这种嫉妒之心。在日常的交谈中，“我知道某公司有了麻烦”这类的话总是比“我听说某公司生意很旺”的话多得多，幸灾乐祸的话总比唱赞歌入耳。

正所谓防人之心不可无，害人之心不可有。当嫉妒进入竞争领域的时候会变得极其有害，其危险之处是它使我们只想到自己好——不是通过搞好自己的生意，而是通过搞垮我们的对手。老是希望别人倒霉的人，在生意上一定不是个有进取心的人，很难取得更大的成功。别人跨掉了，除了满足了你自己的自私欲望外，实际上你没有得到任何收益。请记住：你仅仅是个小生意人而已！你并没有足够的力量改变整个市场的格局。

譬如说，你经营的饭店价高质劣服务差，顾客自然都跑到你旁边的饭店去了。假如有那么一天你暗中的咒骂应验了，一场火烧了你旁边的几家饭店，你的营业也一定好不到哪里去，人们宁可多走几步，到远一点儿的饭店。况且，过不了几个月，你就会发现，你旁边又重新冒起几家饭店，与你一较高低。

那怎么办？你不妨忘掉你的竞争对手是一个人，而把他当做一个统计数字吧，如营业利润、财富积累等，这是一个你要超越的数字。数字比人更具体，更简单，以数字为目标只会激起你的斗志，而不会滋长你的嫉妒。如果你不能在规模和分量上战胜他，那就在质量和用途上击败他吧——那也只是你所要超越的简单数字。

俗语道：“同行如冤家”。其实并非如此。

经营小生意，资金少，难题多，稍有不慎，便会蚀本倒闭。故此，生意人要想维持一定的价格和市场占有率，和竞争对手搏杀不是明智之举，反而是联合在一起，在价格、范围等方面达成一定的默契，才能共享其利，共存共荣，皆大欢喜。

生意人应遵循这样一个原则：只要是有利可图的交易，你赚一百，别人赚一千，对于你来讲也是成功的。这个道理其实很简单，如果你不让别人赚一千，你自己连那一百也赚不到。

如果绞尽脑汁相互拼杀，最后只能是两败俱伤。曾有两间门对门的杂货店，店主为了招揽顾客，相互展开了一场压价大战，把自家商店的商品价格一降再降，斗到兴起，最后竟降低到进货价格。结果自然是双双关门大吉，真正“停战”了。而顾客呢，开始时还挺踊跃的，经再三减价后，反而驻足不前，门庭日渐冷落。原来，连续的降价，反使顾客以为他们的商品是劣质冒牌货哩！

如果你在竞争中能做到以下几点，你的生意一定比对手兴旺：

顾客在你的店或厂里没有买到想要的商品时，你能够把他介绍到自己的竞争对手那里去。

对手的经营发生危机时，你能向他伸出援助之手，而不是乘人之危，落井下石。

做宣传广告时，不故意贬低对手。

同行前来参观时，热情接待，任其观看、询问。

和竞争对手保持融洽的关系，经常上门探访，交流各种经营和商品讯息。

⇒ 双赢法则：有钱大家赚

过去，公司为了赚钱，总是想独霸市场，一心想着挤垮同行。他们在处理与同行的关系上，多是互相诋毁，互相攻击，互相欺骗。不仅信奉“同行是冤家”，而且坚持“三十六行，行行相妒”。如今，现代社会的企业，虽然也提倡竞争，鼓励竞争，但竞争的目的是为了相互推动，相互促进，共同提高，一齐发展。当然，随着商品经济的发展，市场竞争的加剧，也会出现个别企业之间的反目成仇。

1. 是“敌手”又是朋友

两军相争，你死我活，非胜即败。在市场竞争中，谁都想胜不想败。说市场竞争的各公司是“敌手”，因为它们在彼此竞争中带有以下性质：一是保密性。竞争者在一定阶段一定情况下，都有一定的保密性。二是侦探性。竞争者几乎都在彼此刺探情报，以制定战胜对方的策略。三是获胜性。竞争诸方无

一不想胜利，都想获取一定利润，让自己的产品占领市场。四是克“敌”性。假若市场不能容纳下全部竞争者时，任何企业都想保存自己而“灭掉”对方。即使市场能容纳下全部竞争者时，它们也还是都想以强“敌”弱。

虽然竞争公司间有点像战场上的“敌手”，但就其本质来说又是不一样的。这是因为：公司经营的根本目标是为社会做贡献，公司的产品是满足社会需要的，公司赚的钱也被国家、公司和员工三者所用，公司间的竞争手段必须是正当合法的，在这种意义上讲，公司之间完全可以相互帮助、支持和谅解，应该是朋友。

2. 面对激烈的竞争对手，要以友善态度待之

市场竞争是激烈的，同行业的公司之间的竞争更为激烈。竞争对手在市场上是相通的，不应有冤家路窄之感，而应友善相处，豁然大度。这好比两位武德很高的拳师比武，一方面要分出高低胜负，另一方面又要互相学习和关心，胜者不傲，败者不馁，相互间切磋技艺，共同提高。

3. 不可“暗箭”伤对手，只可比武胜对手

在市场竞争中，对手之间为了自己的生存发展，竭尽全力与对手竞争是正常的现象。但是，在竞争中一定要运用正当手段，也就是说，只能通过质量、价格、促销等方式进行正大光明的“擂台比武”，一决雄雌，切不可用鱼目混珠、造谣中伤、暗箭伤人等不正当手段损伤对手。

4. 不要以一时胜负而喜忧

天高任鸟飞，海阔凭鱼跃。市场是广阔的，多元的，一个有灵敏头脑的老板，在已被别人挤满的热门的康庄大道上，不必因为自己受挤而妒火中烧，应果断地避开众人，踏上冷僻的羊肠小路，照样可以经过一番跋山涉水的艰辛，到达光辉的顶

点。

在现代社会条件下，市场形势是瞬息万变的，市场形势此时可能对甲企业有利，彼时又可能对乙企业有利。所以，老板应“风物长宜放眼量”，不可以一时胜负论英雄，更不可以一时失利而迁怒于竞争对手。

⇒ 怎样收集竞争者的情报

知己知彼，百战百胜。收集竞争者的情报，可以充分了解竞争者的情况，使自己立于不败之地。随着越来越多的公司需要了解竞争对手在做什么，竞争性的情报收集在飞速发展。

《财富》杂志上的一篇文章列举了公司收集竞争情报的 20 多种技术，这些技术可以分为四大类。

1. 从新招募的职员和竞争者的职员获取信息

企业可以通过接见求职者或者与竞争对手的职员谈话获得情报。公司派人员出席专业会议、贸易展览会，询问竞争对手的工作人员。

或者直接挖竞争对手的墙角，聘用竞争对手的关键工作人员，以便了解他们掌握的情况。

2. 从与竞争对手做生意的企业和个人获取信息

主要的顾客可以向公司提供有关竞争对手的情况，他们甚至可能愿意收集、传递有关竞争对手的产品信息。公司可以向顾客免费提供工程师，借助这种关系，常常能够获得关于竞争对手正在推销的最新产品的信息。

3. 公开出版物和公开文件

不断追踪似乎没有意义的公开信息可能提供竞争对手的信

息。例如，招聘广告所寻求的人员类型可以显示竞争对手的技术发展方向和新产品开发情况。

4. 观察竞争对手或者分析实物证据

公司不断购买竞争对手的产品并分析，以确定其生产成本和制造方法。美国有些公司甚至购买竞争对手的垃圾。

尽管这些手段大多数是合法的，但很多在道德上是有问题的。虽然公司应当利用那些已经公开的信息，但企业要避免那些可能是非法或者不符合道德的做法。

最有效的方法就是派专人监视特定的竞争对手，例如“打入敌人内部”。

⇒ 以小公司之长，克大公司之短

俗语说，“初生牛犊不怕虎”。企业在不利的环境中能否适应，把危机变成机会，完全在于企业本身。精明的老板在于了解自己的长处和竞争对手的短处，而平庸的老板畏于自己的短处和对手的长处。

1. 竞争就是力量的对抗

企业竞争是企业间基本竞争力量的对比、抗争。企业面临的威胁，或者机会，将主要来自这些力量的对抗过程。

美国著名战略学家波特在其所著的《竞争战略》一书中指出：“一个产业部门的竞争态势取决于五种基本的竞争力量，这五种力量的合力将决定产业最终的利润潜力。”这五种力量是：

市场的潜在加入者。新加入者会带来新的资源、新的生产能力，其必然会影响企业现有的市场占有率，打破企业间竞

争力量的对比。

②企业（产品）之间的竞争激烈程度。

替代品或服务的竞争压力，如鲜花、工艺品替代糕点、糖果等作为礼品，空调替代电扇等。

用户或顾客的成交能力。其实质是不同的企业对不同的市场、用户的选择，即市场目标定位。

供应者的成交能力。即供应商对厂商所需资源的垄断程度，如长虹集团公司对彩管的集中购买。

波特指出：“从战略制定的观点来看，五种竞争力量共同决定产业竞争的强度和获利能力，而其中最强的某个力量或几个力量处于支配地位并有决定性的作用。”因此，企业竞争战略成败的关键就在于能否分析出整个竞争力量的本源及其强弱，与确定本企业的优势与弱势，使自己处于一个有效地抵御这些竞争力量的位置，从而构筑起企业的竞争优势。

“良马能历险，耕田不如牛。”竞争优势是企业市场竞争中所具有的独特能力。例如，一家通过自己的糖果销售连锁店经销自己的产品的糖果制造商，可能因为糖果销售连锁店的经营不善而连续亏损，此时，该制造商就应卖掉连锁店，充分利用专业化分销网络的优势，在自己的糖果生产、设计上下功夫，生产出美味、价廉的糖果产品。这是扬优避劣的选择。再如，苹果公司的优势表现在许多方面，但它在创业过程中表现出的最大优势是它的创新性。这种创新性绝不仅在于它开发了一个小型计算机，更主要的是它开发了一个尚未被意识到的领域，即创造了计算机小型化、个人化的新概念、新思路。

构造竞争优势，需要对竞争双方力量对比进行了解和分折。通常，企业在结构分析的基础上找出那些决定性的主要力量（潜在的或现实的），并根据力量对比和利益大小，或直接

对抗或联合合作，以形成企业的竞争战略。

本企业力量和对手相比较弱，即受挫于对手，并且与对手之间的交往、贸易等方面对本企业并不重要，则接受对方提出的方案。

本企业力量大于对手，且对手的活动对我并不重要，就按本企业的要求强迫对手接受。

自己力量不及对手，且自己与主要有关单位的配合带来的利益对本企业很重要，则随和，甚至还主动要求与对方配合。

自己力量大于对手，与对方配合会带来很大收益，则认真合作。

通过对竞争双方力量对比的分析，企业可以有针对性地采取相应的竞争策略。如果本企业的实力高于对手，就可以采取全面进攻的策略以彻底击败对手；如果企业能力与竞争对手不分伯仲，最好不要挑起争端，或采取侧翼进攻的办法；如果企业能力显著低于对手，那么最好远离竞争对手，在夹缝中求生存。

2. 平庸的老板畏于自己的短处和对手的长处

小企业“船小好调头”，大企业“船大吃水深”。在大小企业之间，尽管有规模大小、力量强弱之分，但小有小的优势，大有大的弱势。小企业决策一般集中于企业老板一人身上。老板命运与企业经营休戚与共。如果战略决策、经营方针稍有失误，便随时会有亡家破产的可能。这是小企业的劣势，同时也是它的优势所在。大企业资源丰富，人才济济，它承受风险的能力远比小企业高。这是大企业的优点，也是其致命的弱点。由于市场竞争对企业生存与发展的威胁对大企业来说，要相对小一些，所以，优越的生存环境、庞大而复杂的组织结构、国

有的财产关系等，往往会滋生出组织僵化、官僚主义、安于现状、决策程序复杂、缺乏活力和主动精神等一系列大企业病。这一系列大企业病是“船大吃水深”的症结所在。相比之下，小企业的“弱点”是“船小好掉头”的动力源泉。小企业老板面临市场竞争风险的威胁较大企业经理要大，在决策上往往慎之又慎。而最主要的是，小企业的决策主体与财产主体是合一的，组织的权力资源集中配置，没有政出多门、双重领导现象。在市场竞争的大风大浪之中，企业经营者个人统一驾驭，往往能把企业驶向成功的彼岸。

小企业的生命力还在于从获取信息资源开始到采取行动的时间短。每天从第一线来的商情报告几乎都是现场体验的资讯，业主直接深入商品生产与销售的现场，并立即采取应变措施。这些只有小企业才能做到。

小企业的优势是潜在的、可能的，而其劣势则是现实的。对于小企业来说，精明的企业老板在确立经营战略过程中，要了解自己的长处和对手的短处，而不要畏于自己的短处和竞争对手的长处。长处和短处是可以转化的。在市场竞争中，小企业要善于回避自己的劣势，通过经营战略的有效实施，把潜在的弱势转化为现实的强势。

不畏于自己的短处，就需要不断发现本企业的最大弱点。如果企业快要倒闭，就要想一想导致亏损的原因是什么，是由于资金问题造成的，还是由于商品缺乏竞争力、销售力、技术力，或是由于企业的综合力量弱造成的。如果市场占有率不高，就要分析影响销售的诸因素。销售额取决于价格和数量，如果提高了价格就会影响数量；原料涨价可以采取控制数量的办法。需要摸清企业弱势是在于价格的差别还是在于数量的差别；价格是有竞争对手的，而数量是可以在企业内部进行调整

的，可以通过改变商品的种类来压低价格。

总之，要“看看森林、看看树木”，发现企业最大的弱点是什么，再有的放矢地进行改革创新，使弱势转为强势。

3. 以己之长克对手之短

小企业经营战略简而言之，就是以本企业的优点去攻取对手的弱点，守中有攻，攻中有守；保存自己，消灭敌人。这是小企业生存的关键，也是它取胜的条件。

要根据企业的性质，即“本企业能做什么”来决定战略目标。靠大量生产低价格、单一产品来竞争的企业是不能制造量少、品种多、价格高的商品，并为其提供服务的。因为它没有制造这种商品的专门技术与工艺。应该以创造“有个性的企业、有价值的经营”作为小企业的经营目标。如提供食品。业务部门用的和大众用的就有不同，此时就要考虑本企业实际状况或能为谁提供服务的问题。企业不同成长阶段有不同的市场定位选择。高成长的时期，在一个有魅力的市场呆下去就可以。但在低成长时期，就需要进行深入分析，看看本公司能做什么，然后选择适合本企业性质的项目来经营。

要使别人无法与自己竞争，应以独创的商品来决定胜负。在商品过剩的时代，商品的品质相同就会产生价格的竞争，如果价格相同就会产生品质和服务的竞争。小企业取胜的条件，就是要使自己的公司与竞争对手有所不同，始终保持自己公司的长处，致力于独创，打入能取胜的市场。要动脑筋创造一些独特的商品和销售法，把有缝可钻的市场作为本企业的独占目标。这个独占目标就是打入小市场，在轻、薄、小、特、优上做足文章，做大企业不愿做的生意，从而体现小企业“小而特”、“小而专”、“小而优”、“小而精”、“小而新”的强势。例如，建国前西安市城隍庙的买卖，大都是小店小铺，但却家家

顾客盈门，生意兴隆，其原因就在于他们经营的商品大多为大商店所没有，特色突出。此外，在销售的方式方法、资金运用、价格核算等方面都要发挥其小的特点，变小为巧，以巧促销。

⇒ 审时度势，确定竞争策略

1. 新兴市场中的竞争

很多商家都想另辟蹊径，寻找冷门行当，一则可以得到新的市场机会，二是可以避开日趋激烈的行业竞争。要找一个既是冷门，又有远大前景的市场，并非易事。即使进入了某种新兴市场，也有新的问题。像今天的新兴技术产品市场，虽然比较容易出高档，市场竞争开始也不那么激烈，但经营风险大，投资大，营销经验不足等问题，也常常制约着商家。可见，世上事是很难两全的。不过，既然我们打算进入一个陌生的市场，就应当适应新的市场特点，实施新的营销和竞争策略。

首要的问题，是正确评价新市场的前景和特点。很多市场之所以有空档、有空缺、有机会，并非人们忽略了，不加注意和关注，而是因为这其中的风险太大了，或者容易使前景难以预料，或者前期的初始投资实在太多了，难以一下到位，等等，诸如此类。所以，最要紧的是不要看见“冷门”或机会就自作聪明，只看见了潜力和未来的收益，而没有看见其中的风险和“圈套”。决不要冒冒失失地切入。

其次，就是正确理性地审视自己，正确估量自己的竞争和经营实效，看你能否有能力高人一等，把握住机遇和市场，站稳脚跟。例如，现在的确涌现出许多新市场、新科技、新机

遇。但这种新市场需要较多的初始资金，或是很高的技术含量。

此外，即使百业俱兴，一切就绪，还要等待“东风”——恰当的时机来进入市场。太早了，新产品被视为异类，成为少数高档奢侈“消费品”，被广大民众拒之门外就不好了，还提供给对手经验和技術学习机会。过迟，你又不占优势了。“物以稀为贵”可是市场准则。

切入新市场后，如何使新产品为市场所接受，就成为头等大事。商家必须配合厂家，花费大量时间和金钱来宣传新产品，这时的广告费用是惊人的。西方很多大公司在切入新市场时，总会用相当大的投入来完成所谓“教育消费者”的环节。因为，消费者对新产品并不了解，需要较长时间和大量消息灌输，才能普遍认识他的价值而最终接受。商家对宣传新产品的投入，或许远没有厂家那么多，但无论如何也会超过在一个传统市场上的投入。

在新的市场上，销售渠道和网点开始也是一个空白。如果你纯粹是一个经商新手，必须从零开始。如果你是从某一个行当转过来的，虽然原来也有自己的销售渠道和客户，但老客户能否接受新产品，也还是一个疑问。也就是说，不论你是经商新手，还是沙场老将，都必须花力气开拓新的销售渠道和客户。

新市场不仅产品是新的，客户是新的，市场环境是新的，营销思路和技巧也很可能是全新的。如何在新市场上推销新产品，大家都没有现成的经验。必须打破过去的老框框，而用新思想和新观念，来策划新产品的营销。在这里，创造性是打开成功之门的钥匙。好新的市场上，同行很少，竞争开始并不激烈，大家都是新手，都需要探索和研究。这使得我们有可能