

<<竞争战略>>

图书基本信息

书名：<<竞争战略>>

13位ISBN编号：9787302292692

10位ISBN编号：7302292698

出版时间：2012-8

出版时间：清华大学出版社

作者：陈奇睿 葛健

页数：191

字数：198000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<竞争战略>>

内容概要

迈克尔·波特竞争战略的核心思想是要“在产业中建立进退有据的地位”，其实质是“地位的对抗”。

认知竞争是“地位对抗”的第一步、也是最重要的一步棋。

在谈到如何实现差异化战略时，迈克尔·波特强调了以下几种因素：设计或品牌形象、技术特点、外观特点、客户服务、经销网络以及其他方面的独特性等。

本书主要内容就是教授企业如何运用这些差异化战略方法，以获得认知优势、在产业中谋取更高的地位。

本书首先从目前各类项目可行性研究报告所存在的问题入手，指出许多可研报告之所以“不可行”，是因为它们大部分都没有从竞争战略角度去看消费者、对手以及企业自身优势这三个因素是否能够同时满足“项目的方向必须与公众对企业的认知惯性相一致，要能建立起有效的竞争防御机制，要能够充分发挥企业现有优势”来分析论证项目，而这三个条件在当今需求约束、竞争激烈的市场是决定项目生死的必要条件。

从竞争战略来看，领导地位就是一切，领导地位是最大的差异化。

企业如何获得并巩固领导地位？

本书指出，更新换代推出新产品，是巩固领导地位的好方法，抄袭与并购可以强化行业领导者霸主地位。

本书进而论述给竞争对手贴负面标签是相当重要的竞争战略，选择与领导者相反的特性是对付领导品牌的秘诀。

本书强调科学技术是第一生产力，与众不同的技术特点是竞争战略的优势所在，细分聚焦有利于建立“高品质”的优势认知。

本书指出榜样的力量，主流人群有很大的示范效应。

历史地域文化、企业的历史传统在建立优势认知方面都是竞争战略的重要组成部分。

本书还讲述了其他建立优势认知的竞争战略方法：热销，推动产品在市场竞争中成为热门货；利用认知挪移建立优势地位；重新归类是更高一级的竞争智慧。

<<竞争战略>>

作者简介

陈奇睿，竞争战略专家，北京清大远景规划设计研究院研究员、战略研究中心副主任。1991年毕业于中国人民大学国民经济管理系国民经济管理专业，曾工作于中国发展战略学研究会经济战略专业委员会、国家发展和改革委员会。著有《靠模仿赢不了市场竞争》、《竞争性项目可研三个新的必要条件》、《后现代主义“他者”思维》、《互联网企业的竞争策略》、《现代企业竞争的主战场在消费者头脑里》等，参与编写《全国农村经济社会发展“十一五”规划》、《国家投资项目指南》等。对产业政策有深厚的理论研究，对竞争战略有丰富的实战经验。

葛健，竞争战略专家，北京清大远景规划设计研究院研究员、中国企业品牌策划中心副主任。长期指导大企业的战略规划思路设计，对大企业竞争战略方向的规划设计有深厚的理论研究和丰富的实战经验。担任清华大学、北京大学等上百家总裁班的战略顾问。2008年其竞争战略案例荣获国家级银奖。

<<竞争战略>>

书籍目录

- 序1 鞭辟入里的企业竞争战略力作（臧月茹）
- 序2 一本值得投资界人士仔细读的书（王庆）
- 前言
- 第一章 可行性研究报告为什么不可行
- 第二章 认知差异化
- 第三章 领导地位是最大的差异化
- 第四章 更新换代，推出新产品
- 第五章 抄袭与并购可以强化行业领导者的霸主地位
- 第六章 给竞争对手贴负面标签
- 第七章 对抗领导者要选择与其相反的特性
- 第八章 利用技术特点建立优势地位
- 第九章 细分聚焦，通过专注建立“高品质”的优势认知
- 第十章 主流人群的示范效应
- 第十一章 历史地域传统，高势能的竞争高地
- 第十二章 利用企业的历史传统建立差异化认知优势
- 第十三章 热销，推动产品在市场竞争中成为热门货
- 第十四章 利用认知挪移建立优势地位
- 第十五章 重新归类是更高级的竞争智慧
- 第十六章 弱异强同
- 后记
- 参考文献

<<竞争战略>>

章节摘录

第一章 可行性研究报告为什么不可行 众所周知，所有的建设项目都需经过可行性论证程序。关于项目市场竞争力的预测分析是可行性研究报告的重要章节，在这一章节，通常习惯于从自然资源、技术装备、规模、研发能力、质量性能、价格、品牌商誉、地区区位、人力资源、资金实力、营销策略等角度来论证和预测项目的未来竞争力，进行产品或服务的目标市场和占有份额分析。然而，在当前需求不足、同质化竞争异常激烈的经济环境下，许多被如此判断为“可行”的竞争性项目在实际运作过程中却经常遭遇到没有经过论证分析的一些不利因素的困扰。

这些因素包括消费者、对手以及自身优势在市场竞争中所起的决定性作用。

由于目前大多数项目可行性研究报告关于市场竞争力预测分析的章节漏掉了对这三个因素的分析，导致分析报告往往存在对竞争的残酷性认识不足、对竞争焦点的判断错误等问题，最终直接导致项目的不成功。

根据我们二十多年来从事项目管理和项目建设的经验，认为要消除上述弊端，在项目可行性报告论证环节必须增加有关竞争的分析内容，即从竞争角度看消费者、对手以及企业自身优势这三个因素是否能够同时满足“项目的方向必须与公众对企业的认知惯性相一致，要能建立起有效的竞争防御机制，要能够充分发挥企业现有优势”三个条件。

如果不能同时满足这三个必要条件，则项目不具备可行性。

一、认知冲突。

未战先败 项目的方向必须与公众对企业的认知惯性相一致。

换句话说，一个企业能干什么，必须与消费者认为你是干什么的相一致，否则难逃失败的命运。

这是因为，随着同质化竞争加剧，现代企业竞争的主战场已经从生产环节和销售环节转移到了竞争消费者头脑。

如果在消费者的头脑中，项目目标与企业自身的主攻方向不一致，而该目标所指向的发展方向又已经被其他的强势企业占据，那么该项目成功的难度将是非常大的。

例如，当年联想集团推出手机项目，按照时任 CEO 杨元庆宣称的“联想进入手机市场的三大优势”——一是“联想”的品牌优势，二是联想团队的管理优势，三是资本实力优势，作为国内电脑市场老大的联想公司去做手机，那还不是手到擒来。

然而几年下来，联想手机成为联想集团最大的包袱。

为什么会有如此败局呢？

这正是因为联想公司忽视了消费者头脑中的企业角色在当前市场竞争中的主导性地位。

简单地说，对于绝大多数消费者而言，“联想”品牌是跟“电脑”这个品类紧紧联系在一起的，而不是“手机”。

如果想要购买手机，或者仅仅是提到“手机”这个词，消费者第一时间想到的企业肯定不是联想，而是 iPhone、诺基亚、三星等。

这就意味着，当消费者出现手机消费需求时，他的首选绝对不会是联想手机。

这就是联想手机从一开始就注定要失败的原因。

无独有偶，同样作为中国本土企业之翘楚的海尔集团也犯了类似的错误，如海尔集团推出的电脑项目。

如前所述，在消费者头脑中，“电脑”这个品类的代表品牌是联想，海尔则是从事家用电器生产的。所以，海尔电脑的根本问题不在于它能不能做好电脑（在生产层面上可能一点问题也没有），而在于消费者压根就不会将“海尔”品牌与“电脑”品类联系在一起。

消费者会购买海尔的冰箱、洗衣机等家用电器，但是如果他想买电脑，会先选择联想、戴尔、方正，而不会是海尔电脑。

这也使海尔电脑从一开始就注定是一个错误。

可能有入会说，像联想、海尔这样有实力的大企业，如果凭借强大的资金优势、密集宣传新项目，完全有可能最终改变消费者的印象，在消费者头脑中成功“楔入”一个新的品牌和品类固有模式，从而获得项目成功。

<<竞争战略>>

这种情况如果用形象化的比喻来说，就是仰攻已被敌军占领的山头，即使能够侥幸成功，也必定是投入巨大、伤亡巨大。

而且，即便最终成功了，它带给企业的也可能并非可观的利润，而是更为可怕的后果！

那就是：本来在消费者心目中非常明晰的企业角色，由于新的项目的强制性加入而变得“丰富多元”了，而“丰富多元”的另一种可能后果就是：企业在消费者头脑中原有的角色定位被稀释、被模糊了。

本来消费者认定联想是做电脑的，这是联想牢牢占据电脑行业龙头老大地位的必要条件。

但是，如果有朝一日，“联想手机”也被铺天盖地的宣传攻势强行楔入消费者的头脑，那就势必造成如下情况：一提到“联想”品牌，消费者立刻会颇感疑惑地想——它到底是做电脑的，还是做手机的？

多项选择必然导致消费者对联想品牌的消费意向模糊，从而使联想品牌原先在电脑行业中的优势地位也逐渐丧失。

因此，不顾消费者头脑中对企业固有的角色定位的短期赢利行为根本改变不了此类项目失败的命运，反倒很可能给整个企业带来毁灭性的灾难。

现在许多公司推出其经过周密论证的可行项目，一半以上不能满足这一必要条件，实际上是不可行的。

企业要做的事如果同消费者认为你从事的事情发生分离和冲突，那这事情是命中注定要失败的，最好的状况也就是惨淡维持。

二、防御无方，拱手让人要能建立起有效的竞争防御机制。

企业推出一个新项目，竞争对手通常都会密切关注。

如果项目本身不针对竞争对手设立一些不可替代、不可复制的战略性因素，则很有可能被竞争对手夺去胜利的果实。

这种“移花接木”式的竞争案例并不少见。

比如：“变频空调”项目首先是由海信推出的，但是由于海信没有在空调品类占领制高点，没有设立有效的竞争防御机制，后来被美的夺去，现在又被格力抢走。

海信等于白忙活一场。

2003年河北小洋人生物乳业公司根据果汁+牛奶的创意，生产出中国最早的果奶饮品新品类，现在却被相对强大的娃哈哈集团的纯正果汁+香浓牛奶的营养快线所占据，随后为了强化对这一品类的占领权，娃哈哈又开发出了“思慕C”。

现在，娃哈哈营养快线经营得很成功，而小洋人却没有成为大品牌。

因此，即使新项目符合上述第一个条件，即并不违背企业在消费者头脑中的角色定位，要想获得真正的成功，也还需要深谋远虑，在项目论证阶段就建立起有效的竞争防御机制，以确保新项目不会很快被竞争对手窃取。

那么，如何建立这个防御机制呢？

如同前面所说企业竞争的主战场其实是消费者的头脑那样，竞争防御战略也应该首先部署在消费者的头脑中。

具体来说，防御竞争对手的最佳地点是在消费者的头脑中。

只要首先在消费者头脑中牢牢占据一个有利位置，就不怕对手抢夺。

在这一点上，时机比实力更为重要。

三、捡了芝麻，丢了西瓜通常情况下，项目可行性研究报告不涉及项目系统之外的事项。

这就意味着企业的其他方面不会进入项目可行性论证视野。

这使企业（或地方）往往发生最严重的资源配置错误，偏离或放弃了自身优势，进入了陌生的领域，遭遇巨大风险。

这是因为，首先，从企业外部消费者来看，结合自身优势，亦即企业已经在消费者头脑中占据了行业主导或领导地位的方面的项目能够收到“事半功倍”的效果，相反，放弃自身优势的项目则犹如我们前面所讲的那种仰攻战，胜算甚微。

其次，一旦企业上马那些偏离或放弃自身优势的项目，势必将企业所有资源优先配置到新项目当中

<<竞争战略>>

。新项目前期进展得越顺利，其实对企业的主业伤害就越大。

例如江西景德镇，全世界都知道它应该发展陶瓷产业。

但据其官方网站，景德镇的汽车、机械、电子、医药、化工、建材、食品工业产值占其工业总产值的90%。

非瓷产业占到90%，或许这些非瓷项目大部分都是赢利的，单个项目是可行的，但从景德镇整体发展布局来看则是兴奋地制造悲剧，因为没有发挥其最大的优势。

非常遗憾的是，目前传统的项目可行性研究报告没有涉及这些，这是需要值得重视的。

P1-4

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>