

## 第五章 【建立核心竞争力】

在建立核心竞争力时我们先选取合适的竞争对手，然后在确定必要的竞争因素，通过曲线图的描绘来寻找与建立自己项目的核心竞争力。

如何确定竞争因素？

确定竞争因素就是确定与竞争对手比什么。确定合理的竞争因素才能够梳理出较合理的核心竞争力。

梳理核心竞争力可以从以下几个步骤进行（以太阳马戏团为例）：

- 马戏团行业处于夕阳行业；
  - 存在主要的竞争对手A、B；
  - 马戏团行业主要是以动物表演跟明星表演为主（刺激冒险）；
  - 马戏团场地内流动商贩穿梭，嘈杂 优劣势
  - 保护动物的呼声越来越高；
  - 明星身价翻倍；
  - 主要客户儿童开始热衷电子游戏；
- 市场环境
- 产品内容、特色
- 市场环境
- 目标客户

1、进行背景分析。是指对项目及竞争对手当前所处的背景情况进行分析，比如：当前的市场环境，竞争对手的产品内容、优劣势、主要特色、目标顾客等；

结合项目当前处的大环境，从以上几个方面进行简单的背景分析。

针对项目所处的背景，思考可以有哪些解决方案可以解决项目在当前环境的问题，促进项目的长久发展。

2、提供解决方案。在当前这样的环境下，如果要战胜竞争对手，在市场存活会采取什么解决方式。解决方案可以从以下几个方面寻找：

A、解决不同的痛点，满足不同的收益；去解决竞争对手所没有或是没有更好解决的痛点，通过解决不同的痛点获取不同方面的收益；

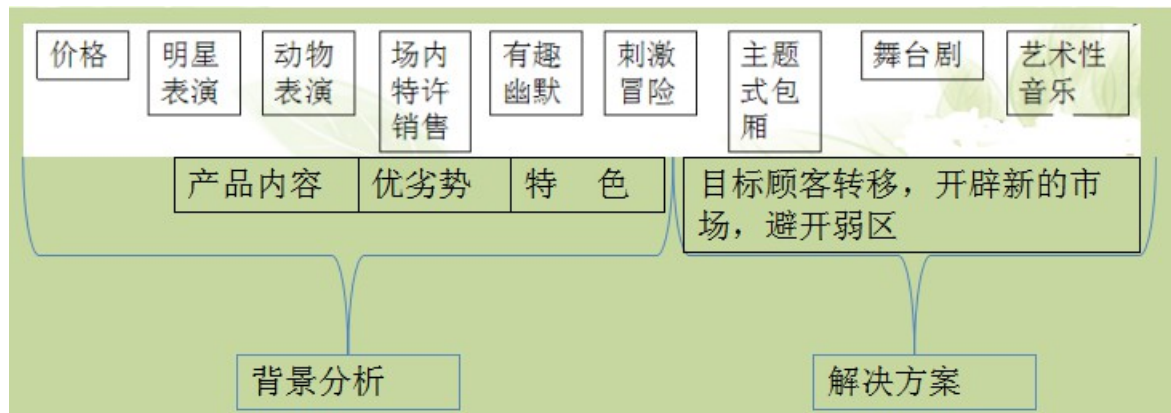
B、用不同的痛点缓解与收益创造方案。采用不同的方式去解决同样的痛点，避开与竞争对手的直接冲突；

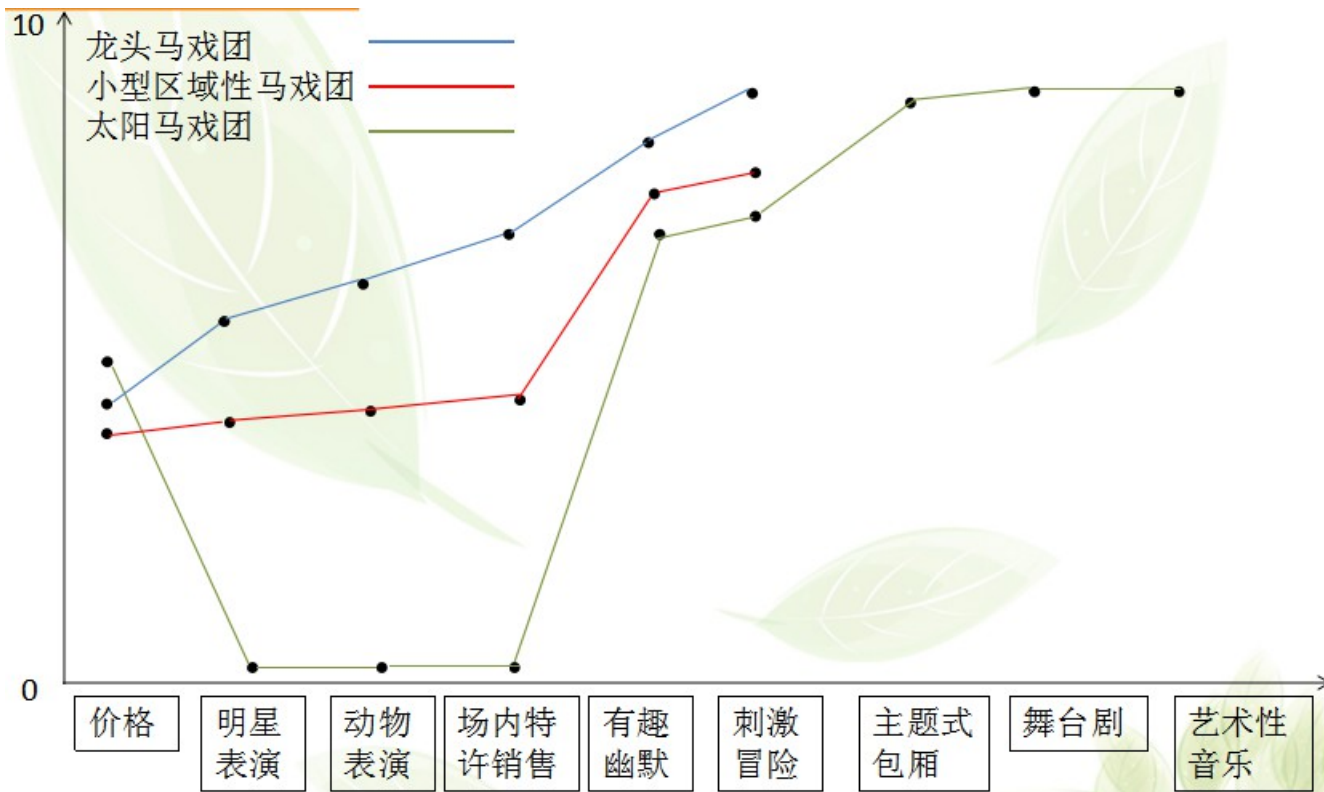
C、目标顾客的转移。选择与竞争对手不同的客户群，开辟不同的市场；

D、避开弱区。避开竞争对手比较强的地方；

E、开辟新的市场；

3、确定竞争因素。竞争因素可以从前面的“背景分析、解决方案的内容去选取”，如：（产品内容、优劣势、解决方案、特色等。最主要是来自解决方案）；





#### 4、描绘曲线图

通过选取合适的竞争对手，用不同的颜色表示；

画一个X、Y轴，X轴表示程度，Y轴处写竞争因素；

通过以不同竞争因素为维度，在不同程度处描点，最后连点成线形成曲线图。

以马戏团为例，通过曲线图可以明显看出“主题式包厢”、“舞台剧”、“艺术性音乐”是太阳马戏团相比其他竞争对手的核心竞争力，也是他们的蓝海。

通过以上曲线图还可以进一步结合蓝海战略，实行四步行动框架：

- 1、剔除：价值发生变化，直接去除，从无到有。比如太阳马戏团的明星表演与动物表演。或者比如以前做日用清洁产品，但是随着市场变化，洗衣粉的价值已经发生了变化，你可以选择直接剔除该产品；
- 2、减少：价值发生变化，削弱该产品的力度。比如太阳马戏团的流动商贩，或者比如以前做日用清洁产品，但是随着市场变化，洗衣粉的价值已经发生了变化，又想留住仍然习惯用洗衣液的用户，你可以选择减少该产品；比如农夫山泉的东方树叶。

- 3、增加：与减少相对应。加大该产品的力度。比如以前做日用清洁产品，但是随着市场变化，洗衣液的价值已经发生了变化，你可以选择增加该产品的力度；
- 4、创新：与剔除相对应，从无到有。如太阳马戏团的戏剧表演，音乐剧表演。创新部分往往是一个项目的蓝海部分。