



High prosperity 盛世高远
盛世高远(广东)管理咨询有限公司

演说口才 创新管理变革 团队凝聚力 和谐家庭关系 狼性销售

 400-688-1178

郑重承诺:不满意或无效果 0 风险 0 费用

机构官网: [Http://www.chinassgy.com](http://www.chinassgy.com)



扫一扫关注你将得到意外惊喜

营销实战工具

市场营销分析

竞争对手分析模型 (波特)

竞争对手分析
(工具)

专业 实用 简单 系统

竞争对手分析模型

——系统性地对竞争对手进行思考和分析的工具

说明：竞争对手分析工具（Competitor Analysis）是一个系统性地对竞争对手进行思考和分析的工具，这一分析的主要目的在于估计竞争对手对本公司的竞争性行动可能采取的战略和反应，从而有效地制定客户自己的战略方向及战略措施。在波特的《竞争战略》一书中提出了竞争对手分析的模型，从企业的现行战略、未来目标、竞争实力和自我假设四个方面分析竞争对手的行为和反应模式。通过对未来目标的分析，可以看出是什么驱使竞争对手在向前发展。

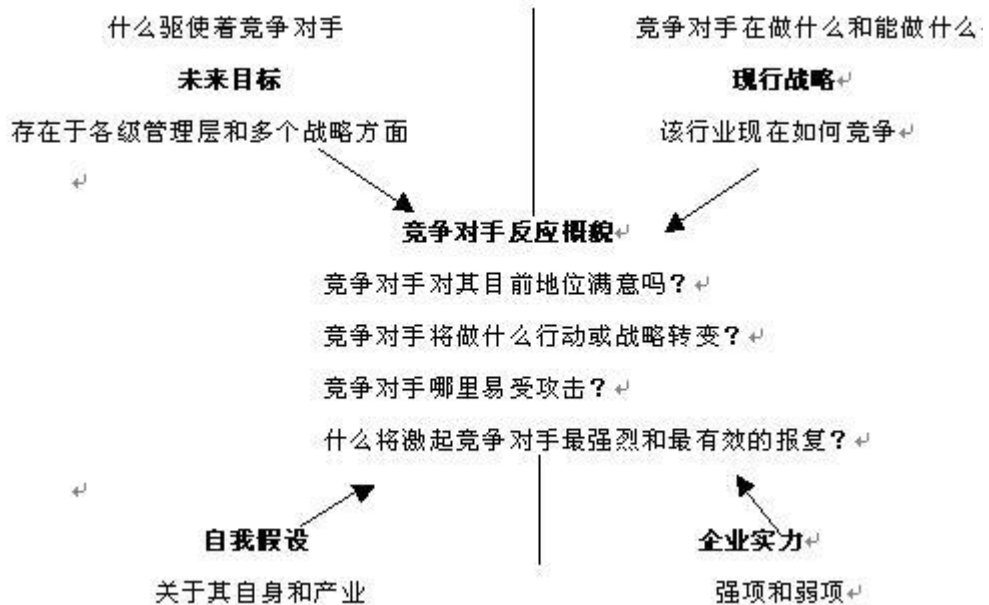
目录

一、竞争对手分析模型简介.....	3
二、竞争对手分析对象.....	4
三、竞争对手情报来源.....	5
四、竞争对手分析数据库.....	5
五、竞争对手战略分析.....	6

一、竞争对手分析模型简介

竞争对手分析工具（Competitor Analysis）是一个系统性地对竞争对手进行思考和分析的工具，这一分析的主要目的在于估计竞争对手对本公司的竞争性行动可能采取的战略和反应，从而有效地制定客户自己的战略方向及战略措施。

在波特的《竞争战略》一书中提出了竞争对手分析的模型，从企业的现行战略、未来目标、竞争实力和自我假设四个方面分析竞争对手的行为和反应模式。通过对未来目标的分析，可以看出是什么驱使竞争对手在向前发展。

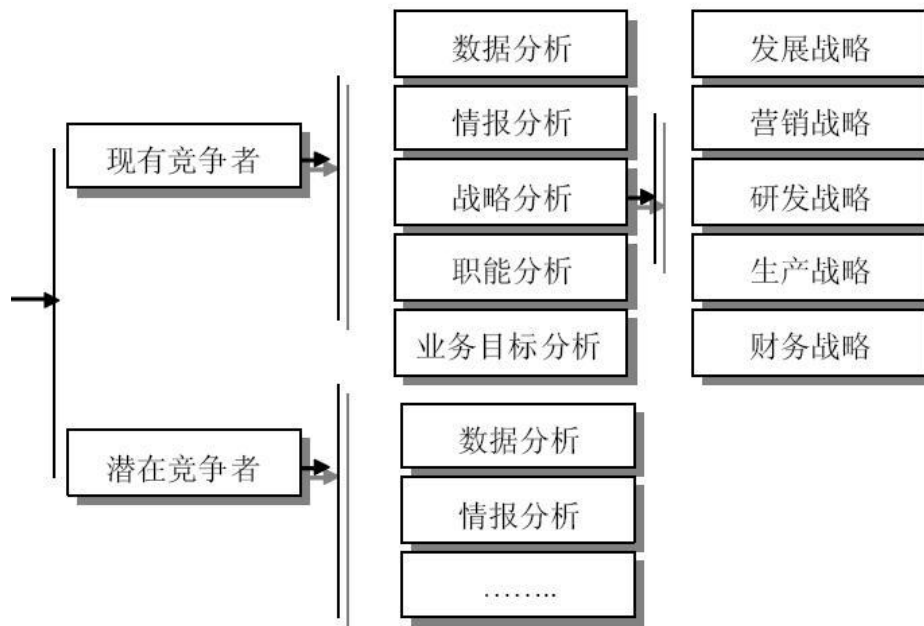


- 在企业常用的目标体系中，分析竞争对手的目标多是财务目标。这里我们不只是一要了解它的财务目标，同时要了解它的其他方面的目标，比如对社会的责任、对环境保护、对技术领先等方面的目标设定。同时目标是分层级的，要了解总公司的目标，还要了解各个事业单位的目标，甚至于各职能部门的相应的目标。
- 现行战略的分析，表明竞争对手目前正在做什么，和将来能做什么。列出竞争对手所采取的战略，对其尽心分析，以便本企业做出有效及时的回应。
- 竞争实力的分析，可以找出本企业与竞争对手的差距，找出企业在市场竞争中的优势和劣势，从而更好的改进自身的工作。
- 分析竞争对手对自身和产业的假设，可以很清楚地看到竞争对手对自身的战略定位，以及它对行业未来发展前景的预测。竞争对手对自身和对产业的假设有的是正确的，有的是不正确的，通过掌握这些假设，可以从中找到发展的契机，从而使本企业在竞争中处于有利的地位。

二、竞争对手分析对象

在进行竞争对手分析时，需要对那些现在或将来对客户战略可能产生重大影响的主要竞争对手进行认真分析。这里的竞争对手通常意味着一个比现有直接竞争对手更广泛的一个组织群体。在很多情况下是因为客户未能正确识别将来可能出现的竞争对手，才导致了盲点出现。需要评价的竞争对手包括如下。

竞争者分析模型



1. 现有直接竞争对手

客户应该密切关注主要的直接竞争对手，尤其是那些与自己同速增长或比自己增长快的竞争对手，必须注意发现任何竞争优势的来源。一些竞争对手可能不是在每个细分市场都出现，而是出现在某特定的市场中。因此不同竞争对手需要进行不同深度水平的分析，对那些已经或有能力对公司的核心业务产生重要影响的竞争对手尤其要密切注意。

2. 新的和潜在的进入者

现有直接竞争对手可能会因打破现有市场结构而损失惨重，因此主要的竞争威胁不一定来自它们，而可能来自于新的潜在的竞争对手。新的竞争对手包括以下几种：

- 进入壁垒低的企业
- 有明显经验效应或协同性收益的企业
- 前向一体化或后向一体化企业
- 非相关产品收购者，进入将给其带来财务上的协同效应
- 具有潜在技术竞争优势的企业

<p>三、竞争对手情报来源</p>	<p>对竞争对手的信息进行例行的、细致的、公开的收集是非常重要的基础工作。竞争信息的主要来源包括以下几部分：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 年度报告 • 竞争产品的文献资料 • 内部报纸和杂志。这些通常是非常有用的，因为它们记载了许多详细信息，如：重大任命，员工背景，业务单位描述，理念和宗旨的陈述，新产品和服务以及重大战略行动等。 • 竞争对手的历史。这对了解竞争对手文化、现有战略地位的基本原理以及内部系统和政策的详细信息是有用的。 • 广告。从此可以了解主题，媒体选择，花费水平和特定战略的时间安排。 • 行业出版物。这对了解财务和战略公告、产品数据等诸如此类的信息是有用的。 • 公司官员的论文和演讲。这对于获得内部程序细节、组织的高级管理理念和战略意图是有用的。 • 销售人员的报告。虽然这些经常带有偏见性，但地区经理的信息报告提供了有关竞争对手、消费者、价格、产品、服务、质量、配送等此类的第一手资料。 • 顾客。来自顾客的报告可向内部积极索要获得，也可从外部市场调研专家处获得。 • 供应商。来自供应商的报告对于评价诸如竞争对手投资计划、行动水平和效率等是非常有用的。 • 专家意见。许多公司通过外部咨询来评价和改变它们的战略。对这些外部专家的了解是有用的，因为他们在解决问题时通常采用一种特定的模式。 • 证券经纪人报告。这些通常能从竞争对手简报中获得有用的操作性的细节。同样，行业研究也可能提供有关某一竞争对手在特定国家或地区的有用信息。 • 雇佣的高级顾问。可以雇佣从竞争对手那里退休的管理人员作为自己的咨询人员，有关他们以前雇主的信息可以在要求他们在特定工作领域提供帮助时起到有效的决定性作用。
<p>四、竞争对手分析数据库</p>	<p>对大量收集到的竞争对手资料应建立完善的竞争对手分析数据库，以便充分、及时地使用。应当收集的数据包括以下内容：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 竞争对手或潜在竞争对手的名字； • 作业场所的数量和位置； • 每个单位的人员数量和特征； • 竞争对手组织和业务单位结构的详细情况； • 产品和服务范围情况，包括相对质量和价格； • 按顾客和地区细分的市场详情； • 沟通策略、开支水平、时间安排、媒体选择、促销活动和广告支持等详情

	<ul style="list-style-type: none"> •销售和服务组织的详情，包括数量、组织、责任、重要客户需求的特殊程序、小组销售能力和销售人员划分方法 •市场(包括重要客户需求的确认与服务)的详情，顾客忠诚度估计和市场形象； •顾客忠诚度的估计和相对市场形象 •有关研发费用、设备、开发主题、特殊技能和特征的详情，及地理覆盖区域 •有关作业和系统设备的详情，包括能力、规模、范围、新旧程度、利用情况、产出效率评价、资本密集度和重置政策； •重要顾客和供应商的详情； •职员数量，生产力，工资水平，奖惩政策； •在竞争对手组织内部关键人员的详情； •控制、信息和计划系统的详情。 <p>利用这个数据库，可以分析和评价竞争对手未来的战略行动，并提出指导客户获得和保持竞争优势的建议。</p>
<p>五、竞争对手战略分析</p>	<p>要评价主要竞争对手的相对优势和劣势，必须对它们的战略进行分析和评价。大多数大客户都是多元化经营的，因此需要在多个层次上对竞争对手的战略进行评价：</p> <p>(1) 职能战略分析。竞争对手的每一个业务的主要职能战略都必须确认和评价。</p> <p>1. 营销战略</p> <ul style="list-style-type: none"> •相对自己的产品 / 服务策略，竞争采用了什么样的策略？ •自己的产品/市场顾客细分市场的规模有多大?在服务的分市场上，每个竞争对手的市场份额是怎样的？ •每种产品/服务的细分市场的增长如何?细分市场上的每个竞争对手的增长是怎样的?市场细分的集中程度和趋势怎样的？ •每个竞争对手的产品 / 服务线战略是什么?是全线战略还是独辟蹊径市场战略？ •每个竞争对手对新型服务采取什么； •每个竞争对手的相对服务产品质量；怎样的？ •每个竞争对手在产品 / 服务线上或顾客细分市场上的定价策略是什么？ •每个竞争对手的相对广告促销战略是什么？ •竞争对手是如何服务于每个产品细分市场的？ •每个竞争对手的明显营销目标是什么？ •竞争对手对市场变化的反应速度如何？ •竞争对手的营销策略是如何适应其客户文化的?在过去，职能部门是否是关键管理人员的来源？ <p>2. 生产作业战略</p> <ul style="list-style-type: none"> •每个竞争对手的生产 / 作业单位的数量、规模和位置是怎样的？

- 它们之间是如何比较的?每个单位生产的产品范围是怎样的?
- 它们的估计生产能力是多少?生产能力利用率如何?
- 债务人、债权人和股市上的营运资本各有多少?
- 每个单位有多少人?工资水平如何?相对生产力是怎样的
- 向客户内其它业务单位的销售有多少?接受了多少来自客户内其它业务单位的供应?
- 采用了什么样的激励制度 / 报酬制度?
- 什么样的服务需要外包?外包的业务在增加还是在减少?
- 每个竞争对手的生产是怎样适应其组织的?生产 / 作业单位是否是关键管理人员的来源?
- 每个竞争对手应变市场变化的灵活性如何?每个竞争对手对市场变化作出反应的速度有多快?

3. 研究和开发战略

- 新的服务在何处开发?
- 预计的研发经费是多少?这是怎样比较的?又是如何变化的?
- 研究部门有多少人, 开发部门有多少人?
- 每个竞争对手近期新产品引进和专利的记录如何?
- 每个竞争对手对革新作出反应的速度如何?做出的反应一般有哪些?
- 与行业平均水平相比竞争对手的增长率怎样?
- 是否有足够的现金可用于维持业务的发展和扩张?
- 现金和营运资本的管理如何?

(2) 业务单位战略分析

对每个竞争对手, 都需要在业务单位的水平上对其进行分析和评价, 以便看清在竞争对手的整体战略中每个业务适合哪一个部分。要回答这一问题, 就必须分析业务单位的作用、它的目标、组织结构、控制和激励系统、战略地位、环境限制和机遇、领导的地位, 以及业务单位的业绩表现等。

每个业务在竞争对手整体投资组合中的地位也需要分析。可能影响业务单位行为的问题有: 整个集团财务目标的评价, 增长能力和股东期望增长率, 关键优势和劣势, 变革的能力和总体组合投资的特点; 战略关键决策者尤其是客户领导的价值观和期望; 历史上对竞争性行为的反应; 对竞争对手的信心和期望。