

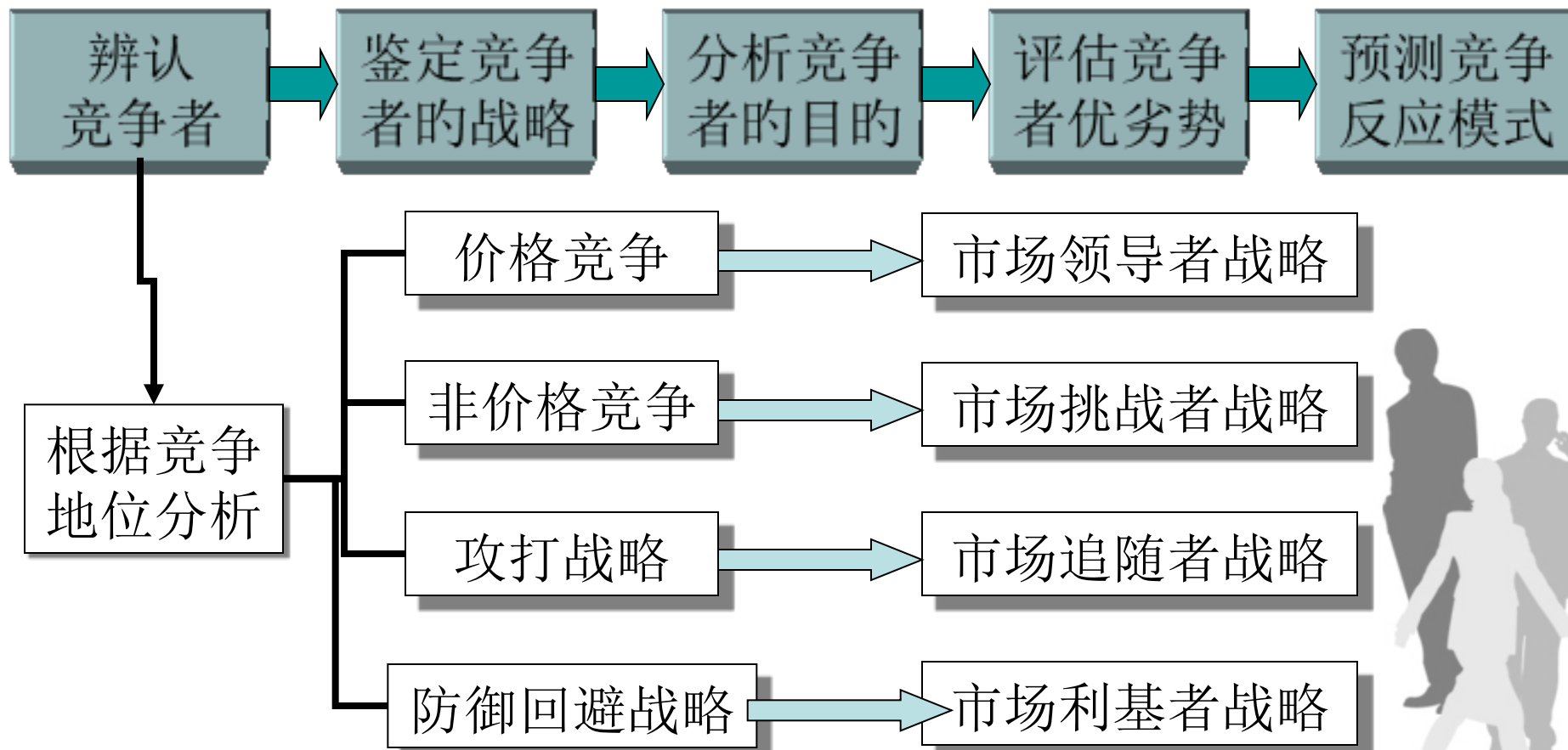


## 第六章

# 竞争者分析与 竞争策略



## 本章构造提醒





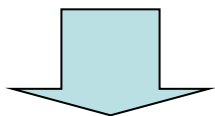
## 学习目的

1. 解释分析竞争者的环节和措施；
2. 论述两种企业竞争战略的特点
3. 论述企业选择竞争策略需考虑的原因；
4. 举例阐明的市场领先者、市场挑战者、市场跟随者、市场补缺者的竞争战略。

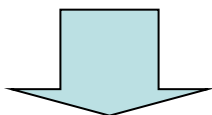




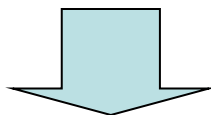
## 第一节 分析竞争者



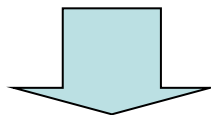
谁是竞争者？



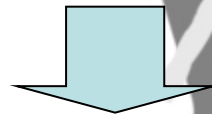
他们的目的是什么？



他们的优劣势是什么？



他们的策略是什么？

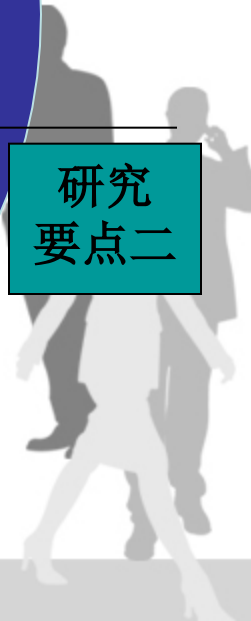
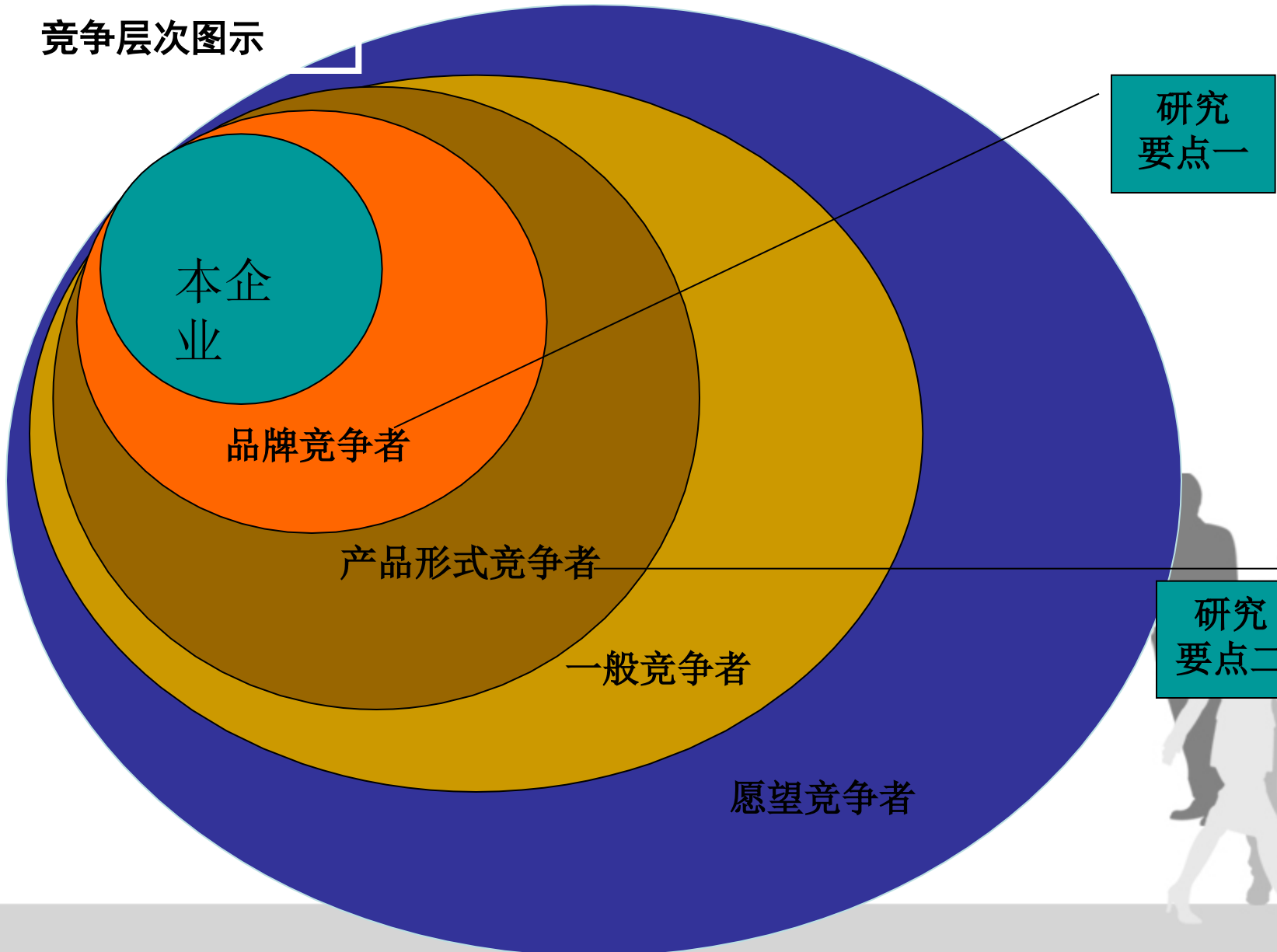


其竞争反应模式怎样？





## 竞争层次图示





## ● 一、辨认竞争者

### (一) 行业竞争观念

完全竞争行业

垄断竞争行业

寡头垄断行业

完全垄断行业

行业构造类型



## 研究竞争者的不同角度

行业  
竞争  
观念

完全垄断：高价格、低宣传、少服务

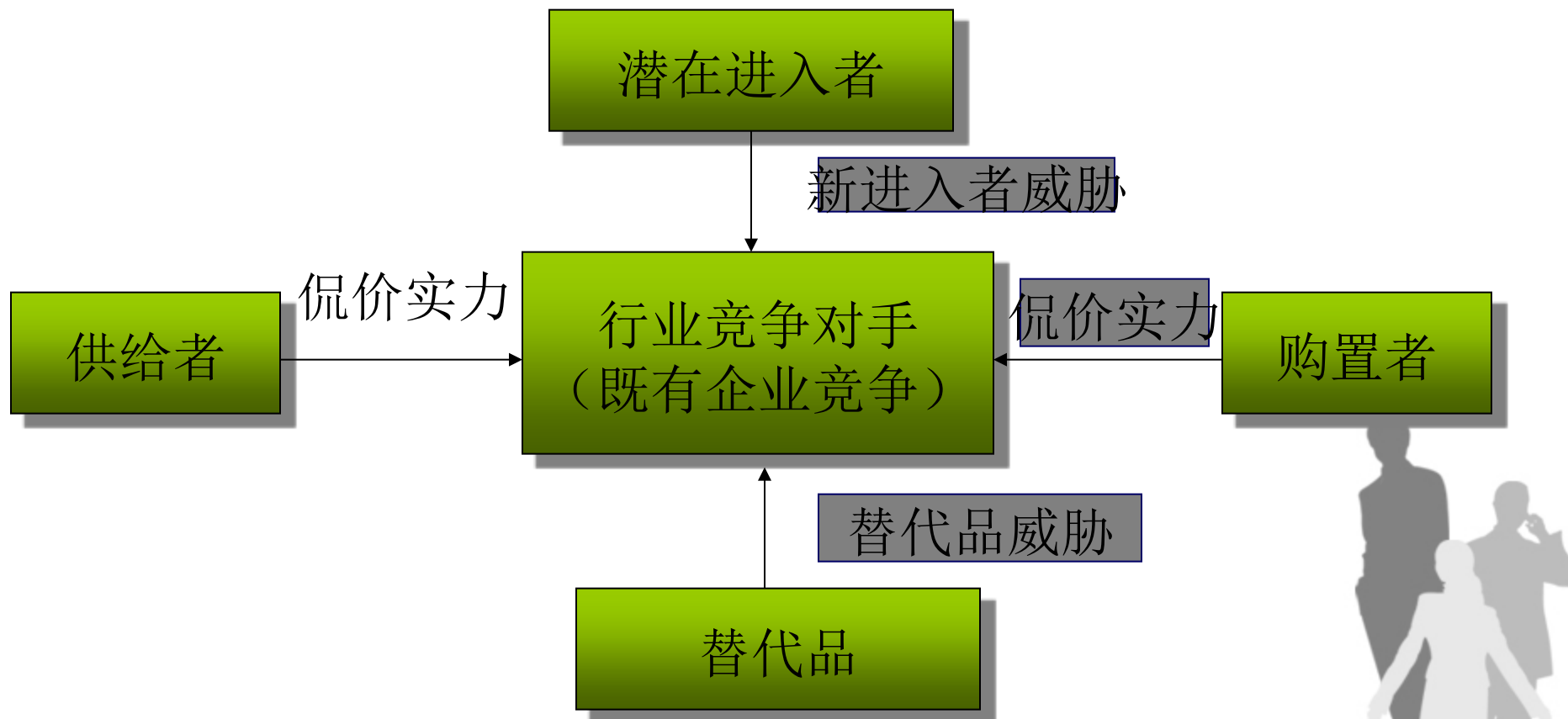
完全寡头垄断：降低成本、扩大销量

差别寡头垄断：质量、性能、服务差别化

垄断竞争：市场细分、差别化

完全竞争：降低生产和分销成本

## (二) 市场角度



迈克尔·波特的五大竞争力量模型



## 二、鉴定竞争者战略和目的

### 营销战略与目的分析点：

- 营销中期、远期目的
- 生产基地的定点与分布
- 市场发展思绪
- 定位
- 目的市场及市场范围
- 产品战略（如档次、性能、技术、组合配置等）
- 价格与渠道模式
- 推广战略路线
- 市场组织模式





## 三、评估竞争者的实力

竞争者的优劣势分析思绪：

- 搜集竞争者信息（销售、份额、顾客认可度、利润、回报率、现金流、其他资源、战略点、策略点……）
- 分析评价信息
- 拟定优势基准
- 明确优势点进行归纳总结





## 竞争者的优劣势常规分析注意事项:

- 分析的客观性要求（多角度审阅）
- 分析的对手（一是本企业；二是行业多数企业）
  - 主要优势分析方面（基本资源、市场基础、战略亮点、技术实力、策略独到之处、实施科学性、组织模式、人力资源、关系管理）
  - 主要弱势分析方面（同上）
- 关键分析点的归纳
  - 关键优势点
  - 关键劣势点
  - 对本企业影响点
  - 本企业可资利用点





## 四、估计评估竞争者的反应模式

- 1、迟钝型竞争者
- 2、选择型竞争者
- 3、强烈反应型竞争者
- 4、不规律型竞争者





## 竞争战略的效果取决于对手的反应

- 企业的规模；
- 反应的速度；
- 反应的质量；
- 反应的创新性；





## 第二节 企业竞争战略

- 一、价格竞争-----成本优势战略
- 二、非价格竞争-----多种竞争战略
- 三、竞争战略的选择-----攻打、防御或回避





## 一、价格竞争——成本优势战略

价格竞争是生产经营同种商品的企业为获取超额利润而进行的竞争。



# 成本事先战略

## 战略优势

成本优势

特色优势

战略目的

行业范围

总成本事先

标新立异

细分市场

目的市场集聚

成本集聚

特色集聚







## 成本事先战略

企业努力发觉和挖掘全部的资源优势，尤其强调生产规模和出售原则化的产品，在行业内保持整体成本事先地位，从而以行业最低价格为其产品定价的竞争战略。

采用成本事先战略意味着企业能够经过低成本地位取得持久竞争优势。它与一般的削价竞争不同，后者往往以牺牲企业的利润为代价。





## 成本事先战略的优点：

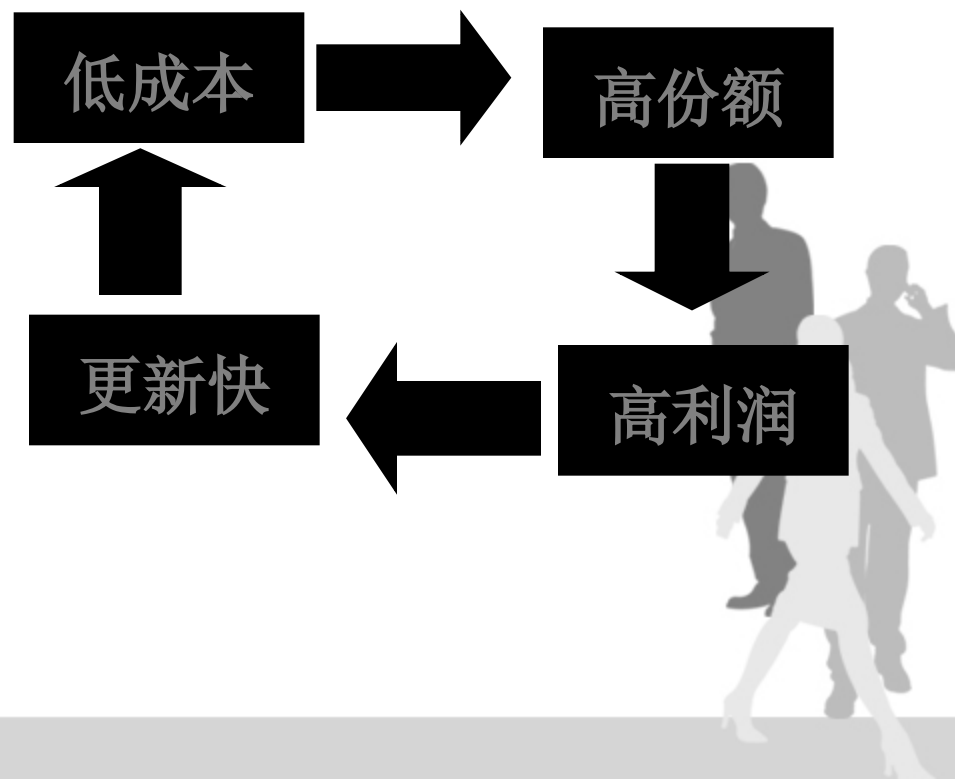
- 在存在许多竞争对手时，低成本的企业仍可取得高于行业平均水平的利润，这将进一步强化其资源基础，使其在战略选择上有更多的主动权。
- 能有效防御来自竞争对手的竞争。比对手更低的成本能够使该企业在竞争对手因为对抗而把自己的利润消耗殆尽时仍能取得合适的收益





- 造成成本事先的原因往往同步是潜在进入者需要克服的进入障碍

• 具有成本事先地位的企业还能有效防御来自替代品的竞争





## 二、非价格竞争----多种竞争战略

非价格竞争是经过产品差别化进行的竞争





## 非价格竞争----多种竞争战略的原则

创新原则

优质

制胜原则

低成本原则

技术制

胜原则

服务制胜原则

速度与节

奏制胜原则

筹划与推广制胜原则

战略思绪制胜

原则





## （一）高质量竞争战略

经过以优质的产品和高水平的服务赢得顾客和公众取得竞争优势。优质高价是此类竞争策略的特点。



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/936205141005010235>