

# 第七讲

## “竞争性营销战略

- “ 竞争者分析
- “ 企业面对行业竞争者的一般竞争战略
- “ 在市场中处于不同地位的企业竞争战略
- “ 市场竞争的新战略——战略联盟

- “ 识别竞争者
- “ 判定竞争者的战略
- “ 判定竞争者的目标
- “ 评估竞争者的优势和劣势
- “ 评估竞争者的反应模式

- “ **Case1:** 埃斯特曼·柯达公司，在胶卷业一直担心崛起的竞争者——日本富士公司。但柯达面临的更大威胁是当前发明的“摄像机”。由佳能和索尼公司销售的摄像机能在电视上展现画面，可转录入硬盘，也能擦掉。可见，对胶卷业而言，更大的威胁是来自于摄像机。
- “ **Case2:** 联合利华公司和其他清洁剂制造商对超声波洗衣机的研究惶恐不安。如果成功了，该机器洗衣服毋需清洁剂。到目前为止，它只能洗一些脏衣物和纤维织物。可见，对清洁剂行业而言，更大的威胁可能是来自于超声波洗衣机。

## “ 狭义的竞争者

- “ 以相似价格向相同的顾客提供类似产品和服务的其他企业
- “ 所有生产相同产品或同类产品的企业
- “ 所有生产能够提供相同服务的产品的企业

## “ 广义的竞争者

- “ 所有彼此争夺顾客手中资金的企业

## “ 4种层次的竞争者：

- <sup>3</sup> 品牌竞争：当其他公司以相似的价格向相同的顾客提供类似产品与服务时，公司将其视为竞争者。
- <sup>3</sup> 行业竞争：公司可把制造同样或同类产品的公司都广义地视作竞争者。
- <sup>3</sup> 形式竞争：公司可以更广泛地把所有制造能提供相同服务的产品的公司都作为竞争者。
- <sup>3</sup> 通常竞争：公司还可进一步更广泛地把所有争取同一消费者钱的人都看作竞争者。

- “ 行业是一组提供一种或一类相互密切替代产品的公司
- “ 而所谓密切替代产品是指具有高度需求交叉弹性的产品。如果一种产品的价格升高并引起对另一种产品的需求增大，这两种产品就是密切替代的。

“ 行业分类的依据是：

- 3 销售商的数量及产品差异化程度
- 3 进入与流动障碍
- 3 退出与收缩障碍
- 3 成本结构
- 3 纵向一体化的程度
- 3 全球化经营的程度



## “ 行业结构类型：

- <sup>3</sup> 垄断：完全独占存在于只有一个公司在一国或一地区提供一定的产品或服务。
- <sup>3</sup> 寡头：一个行业的结构是少数几个（通常）大企业生产从高度差别化到标准化的系统产品。
- <sup>3</sup> 垄断竞争：垄断竞争的行业由许多能从整体上或部分地区别出它们所提供的产品或服务并使其具有特色的公司所组成。
- <sup>3</sup> 完全竞争：完全竞争的行业是由许多提供相同产品或服务的公司所构成的。

- “ 进入障碍：当这行业有吸引人的利润时，新公司进入是否容易。
- “ 流动障碍：即使一家公司进入了一个行业之后，当它要进入行业中某些更具吸引力的细分市场时，可能会面临流动障碍。

主要的进入障碍包括对资本的要求高、规模经济、专利和许可证条件、缺少场地、原料或分销商、信誉条件等等。

” 退出障碍包括：

- 3 对顾客、债权人或雇员的法律和道义上的义务；
- 3 由过分专业化或设备技术陈旧引起的资产利用价值低
- 3 缺少可供选择的机会
- 3 高度的纵向一体化
- 3 感情障碍

- “ 每个行业都有驱动其战略行为的一定的成本组合。企业应该将注意力放在最大成本上。
- “ 例如，轧钢厂需要高的制造和原材料成本，而服装制造商需要分配和营销成本。

- “ 在某些行业， 公司发现后向和/或前向一体化（纵向一体化）是很有利的。
- “ 例如， 在石油行业主要的石油生产者进行石油勘探、石油钻井、石油提炼，并把化工生产作为他们经营业务的一部分。纵向一体化常可降低成本并能更好地控制增值流。

- “ 一些行业的地方性非常强；而一些行业则是全球性的行业（如石油、飞机发动机、照相机）
- “ 全球性行业的公司，如果想要实现规模经济和赶上最先进的技术，就需要开展以全球为基础的竞争。

- “除了从生产同种产品的角度看公司（行业角度）以外，我们也可以把它们看作是一些力求满足相同顾客需要或服务于同一顾客群的公司。
- “例如：文字处理软件商通常把其他文字处理软件商看作竞争对手。但从顾客需要的观点看，顾客真正需要的是文字处理的“书写能力”。这种需要可由铅笔、钢笔、计算机等予以满足。

## 顾客细分

### 产品细分

	儿童和青少年	19-35岁	36岁以上
普通牙膏	高露洁公司 宝洁公司	高露洁公司 宝洁公司	高露洁公司 宝洁公司
氟化物牙膏	高露洁公司 宝洁公司	高露洁公司 宝洁公司	高露洁公司 宝洁公司
胶质牙膏	高露洁公司 宝洁公司 利佛兄弟公司	高露洁公司 宝洁公司 利佛兄弟公司	高露洁公司 宝洁公司 利佛兄弟公司
管状牙膏	比彻姆公司	比彻姆公司	
吸烟者牙膏		多宝尔公司	多宝尔公司



- “ 公司最直接的竞争者是那些为相同的目标市场推行相同战略的人。
- “ 了解每个竞争者的更详细的信息，包括：
  - 3 竞争者业务；
  - 3 营销，制造，研究与开发，财务和人力资源战略；
  - 3 产品质量，特色和组合；
  - 3 顾客服务；
  - 3 定价方针；
  - 3 分销覆盖面；
  - 3 销售员战略；
  - 3 广告和促销程序。

- “ 竞争者都将尽量争取最大的利润
- “ 竞争者都有其目标组合：
  - 3 目前的获利可能性
  - 3 市场份额增长
  - 3 现金流量
  - 3 技术领先和服务领先
- “ 竞争者的扩展计划

## “ 辩认每个竞争者的优势与劣势 ：

- <sup>3</sup> 收集每个竞争者业务上的最近的关键数据，包括：销量、市场份额、毛利、投资报酬率、现金流量、新投资、设备能力利用。
- <sup>3</sup> 通过第二手资料、个人经历或传闻来了解有关竞争者的优势和劣势。
- <sup>3</sup> 通过向顾客、供应商和中间商进行第一手营销调研来对增加对竞争者的了解 。

---

	顾客 知晓度	产品 质量	产品 有效供应	技术 服务	推销 人员
A	优	优	差	差	良
B	良	良	优	良	优
C	中	差	良	中	中

---

- “ 定点赶超（Benchmarking）指找出竞争者在管理和营销方面较好的做法，以此为标准加以模仿、组合和改进并力争超过。
- “ 例如，施乐公司1979年在美国率先执行定点赶超。施乐想要学习日本竞争者生产性能可靠和成本更低的能力。施乐买进日本复印机，并通过“逆向工程”分析它，在这两方面有了较大的改进。

## ” 定点赶超的步骤：

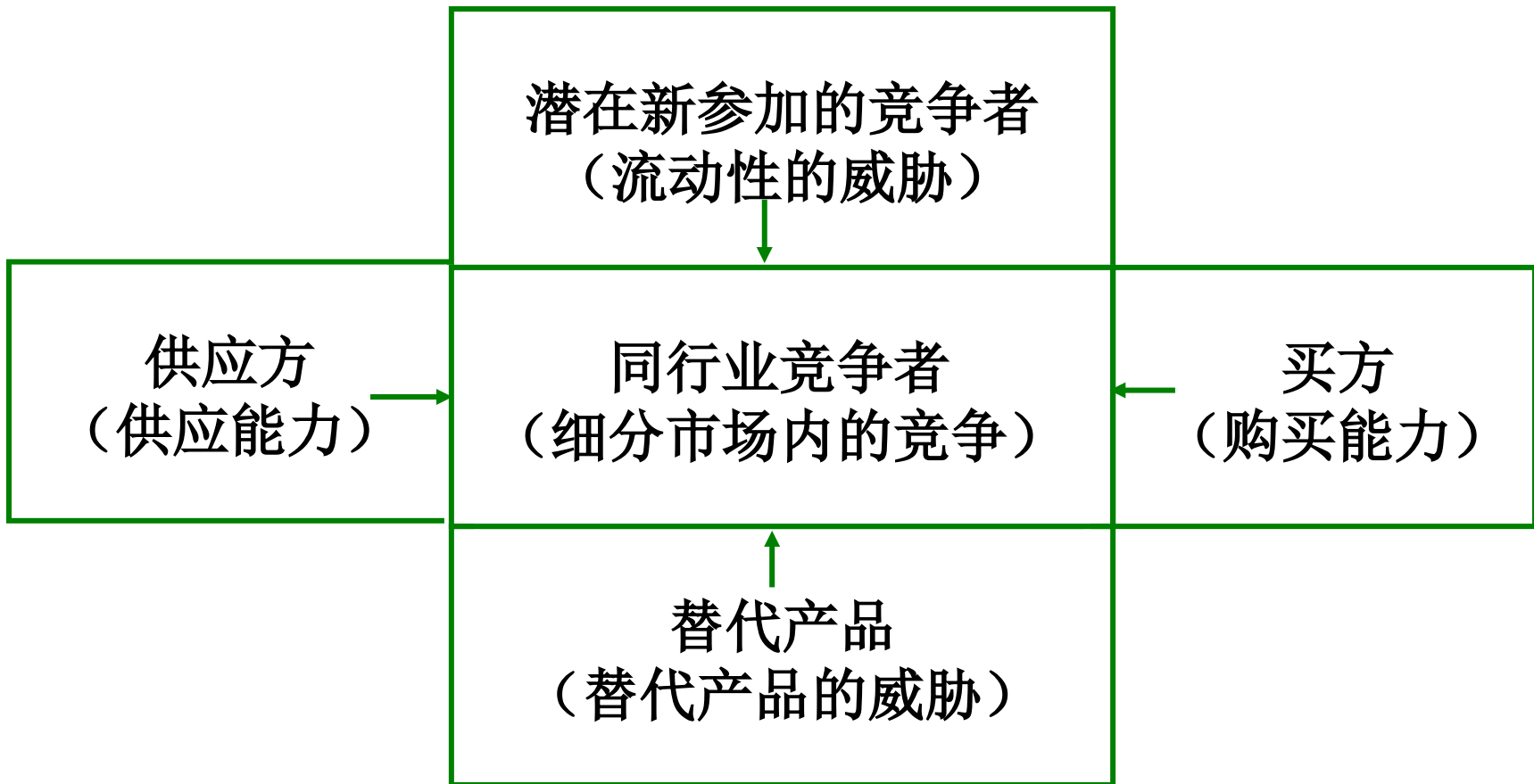
- I. 确定定点赶超项目；
- II. 确定衡量关键绩效的变量；
- III. 确定最佳级别的竞争者；
- IV. 衡量最佳级别对手的绩效；
- V. 衡量公司绩效；
- VI. 规定缩小差距的计划和行动；
- VII. 执行和监测结果。

“ 深入了解某一竞争者的心理状态以求预见竞争者可能作出的反应：

- 3 从容型竞争者：一个竞争者对某一特定竞争者的行动没有迅速反应或反应不强烈。
- 3 选择型竞争者：竞争者可能只对某些类型的攻击作出反应，而对其他类型的攻击则无动于衷。
- 3 凶狠型竞争者：这类公司对向其所拥有的领域发动的任何进攻都会作出迅速而强烈的反应。
- 3 随机型竞争者：有些竞争者并不表露可预知的反应模式。

- “ 企业的一般竞争战略概述
- “ 成本领先战略
- “ 差异化战略
- “ 集中战略





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/995301304001011140>