

第三章 市场竞争战略



本章重点

1. 竞争者类型与竞争主要形式。
2. 分析市场竞争者的步骤与方法。
3. 四种市场竞争战略的基本内容。



引例

京东商城的战略选择与实施

随着电子商务的发展,刘强东将京东商城打造成国内最具价值的 B2C 电子商务网站,更要成为中国 3C 电子商务领域的翘楚,引领高品质的时尚生活。在企业的发展过程中,京东商城以“以人为本”为公司的服务理念,全程为个人用户和企业用户提供人性化的“亲情 360”全方位服务,努力为顾客营造亲切与舒适的消费环境,持续丰富产品的类别,最大化的满足消费者日趋多样的购物需求,“成为全球最值得信赖的企业”是京东商城的企业愿景。要实现这样的目标不仅要提高自身的核心竞争力,还要打败市场上强劲的对手如淘宝、天猫、苏宁易购等。那么,京东的战略选择就显得尤为重要。

一、成本领先战略

B2C 电商企业对传统零售业的冲击是巨大的,因为电商企业的运营成本可以低很多。此外,电商之间的竞争也主要集中在价格战中。低成本战略几乎成了他们不得不实施的战略之一。京东的存货周转率很高,几乎 11 天就可以周转一次。以及京东的物流配送速度,这些都降低了运营成本。同时,京东的财报显示,得益于京东物流投资规模效应的显现,京东的订单处理成本最近三年持续下降。所以,实施成本领先战略,是京东核心竞争力体现的重要方面。

二、优质品牌战略

自 3C 产品起,京东留给消费者的都是低价正品的品牌形象。京东也通过实施优质品牌战略不断地加强自己的正品渠道供应链,对供应商的选择非常谨慎,从源头上就保证了产品的质量。所以,在鳞次栉比的电商企业巨头面前,京东依然用自己优质的商品,优质的服务脱颖而出。

市场竞争是市场经济的基本特征之一。营销活动的成功不仅要求企业准确地把握顾客现实或潜在的需求,而且要求企业比竞争对手更有效的满足顾客需求。只有做得更好才有继续生存的空间。营销大师菲利普·科特勒说:“忽略了竞争对手的公司往往成为绩效差的公司;效仿竞争者的公司往往是表现平平的公司;在竞赛中获胜的公司则在领导着它们的竞争者。”企业在分析环境寻找市场机会后,必须考虑市场上除顾客之外的第二个重要因素——竞争者。在顾客购买能力既定的条件下,竞争状况将在很大程度上影响企业的盈利水平。

第一节 市场战略规划

一、认识和界定企业使命

企业使命(mission)反映企业的目的、特征和性质。明确企业使命,就是对本企业是干什么的、本企业应该是怎么样的两个问题进行思考和解答。思考企业使命的结果,最后应当形成文字——撰写企业使命说明书。主要包括以下基本要素:活动领域、主要政策、远景及发展方向。

二、规划投资组合

如何把有限的人力、物力,尤其是财力资源,合理分配给现状、前景不同的各个战略经营单位,是总体战略必须考虑的主要内容。企业高层必须对各个经营单位及其业务进行评估和分类,确认它们的发展潜力,决定投资结构。在规划投资组合方面,波士顿矩阵——“市场增长率/市场占有率”矩阵广为应用。

该矩阵是美国管理咨询服务企业波士顿咨询公司提供的一种分析模式,如图 3-1 所示。

在矩阵中,纵坐标代表市场增长率,可以以年为单位。增长率高低可以视具体情况而定。假设以 10% 为分界线,则高于 10% 为高增长率,低于则为低增长率。横坐标为相对市场占有率,表示各经营单位与其最大的竞争者之间,在市场占有率方面的相对差异。某

个经营单位的相对市场占有率为 0.4,说明它的市场占有率为最大竞争者的 40%;相对市场占有率为 2.0,说明比最大的竞争对手的市场占有率多一倍,自己才是市场的“老大”。矩阵中的圆圈,代表企业所有的战略经营单位。圆圈的位置表示各单位在市场增长率及相对占有率方面的现状。圆圈的面积,表示各单位销售额的大小。该矩阵有四个象限,经营单位因而可划分为不同类型。

一般来说,市场占有率越高,这个单位的盈利能力就越强,利润水平似乎与市场占有率同向增长;另外,市场增长率越高,经营单位的资源需要量也越大,因为它要继续发展和巩固市场地位。

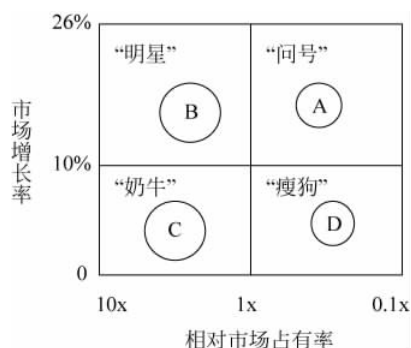


图 3-1 波士顿矩阵

1. 问号类

问号类有较高增长率、较低占有率的经营单位或业务。大多数经营单位最初都处于这一象限。这一类经营单位需要较多的资源投入,以赶上最大的竞争者和适应迅速增长的市场。但是它们又都前程未卜,难以确定远景。企业必须考虑,继续增加投入还是维持现状,或减少投入,精简、淘汰。企业应该集中向一两个单位投入资源。

2. 明星类

明星类的市场增长率和市场占有率都很高,需要大量投入资源,以保证跟上市场的扩大,并击退竞争者,因此短时期内未必给企业带来可观的收益。但是,它们是企业未来的“财源”。企业一般应该有两个或两个以上的明星类业务,如果一个没有,则将是危险的信号。

3. 奶牛类

奶牛类由于市场增长率降低,不再需要大量资源投入,又由于相对市场占有率较高,这些经营单位可以产生较高的收益,支援问号类、明星类或瘦狗类单位。如果企业只有一个奶牛类单位,说明它的财务状况比较脆弱。如果该单位的市场占有率突然下降,企业就不得不从其他单位抽回资源,以帮助其巩固市场领先地位,要是把它的收益全部用于支持其他单位,这个强壮的奶牛就会日趋瘦弱。

4. 瘦狗类

瘦狗类是指市场增长率和市场占有率都较低的经营单位。它们或许还能提供一些收益,但盈利甚少或有亏损,一般难以再度称为“财源”。

企业要看到现状,又要分析前景,将目前的矩阵与未来的矩阵两相比较,考虑主要的战略行动,并依据资源有效分配的原则,决定各单位将来应该扮演的角色,从整体角度规划投入的适当比例和数量并采取如下战略。

(1) 发展。以提高经营单位的相对市场占有率为目标,甚至不惜放弃短期收益。比如,对问号类单位,使其尽快成为“明星”,就要增加投入。

(2) 保持。维持经营单位的相对市场占有率。比如,对奶牛类单位,可使它们提供更多的收益。

(3) 收割。这种战略以获取短期收益为目标,不顾长期效益。比如,较弱小的奶牛类单位,也可用于“问号”及“瘦狗”。

(4) 放弃。目标是清理、撤销某些经营单位,减轻负担,以便把有限的资源用于效益较高的业务。这种战略尤其适合于没有前途或妨碍企业盈利的单位。

三、规划成长战略

投资组合战略决定的是哪些经营单位需要发展、扩大,哪些应当收割、放弃。企业需要建立一些新的业务,代替被淘汰的旧业务,否则就不能实现预定的利润目标。

一般可以遵循这样一种系统的思路规划新增业务。首先,在现有业务范围内,寻找进一步发展的机会;其次,分析建立和从事某些与目前业务有关的新业务的可能性;最后,考虑开发与目前业务无关,但是有较强吸引力的业务。这样就形成了三种成长战略。

(一) 密集式成长战略

1. 市场渗透

促使现有顾客增加购买次数、购买数量,争取竞争者的顾客,即吸引新顾客,使更多的潜在顾客、从未使用过该产品的顾客购买。

2. 市场开发

可在现有销售区域内寻找新的细分市场。

3. 产品开发

通过向现有市场提供新产品或改进产品,满足现有市场上的不同需求。

(二) 一体化成长战略

如果所在行业有发展前途,在供产、产销方面实行合并更有效益,便可考虑采用一体化成长战略增加新业务。

1. 后向一体化

后向一体化即收购、兼并原材料供应商,拥有或控制其市场供应系统。

2. 前向一体化

前向一体化即收购、兼并批发商、零售商,通过增强销售力量来求发展。

3. 水平一体化

水平一体化也就是争取对同类企业的所有权或控制权,或实行各种形式的联合经营。

(三) 多角化成长战略

如果在原来市场营销系统框架之内已经无法发展,或之外有更好的机会,可以考虑多角化成长战略。

1. 同心多角化

面对新顾客、新市场,以原有技术、特长和经验为基础增加新业务。比如,拖拉机厂生产小货车。

2. 水平多角化

针对现有市场和现有顾客,采用不同技术增加新业务。这些技术与企业现有能力没有多大关系。比如,原来生产拖拉机的企业,现在准备生产化肥、农药。

3. 综合多角化

企业以新业务进入新市场,新业务与企业现有的技术、市场及业务没有联系,这种做法风险最大。

第二节 市场竞争分析

企业几乎天天在市场上与自己的竞争对手打交道,但很难说对竞争对手已经有了充分的了解。市场所反映的竞争对手的状况仅是表象的信息,竞争对手往往会有意隐瞒信息或散布虚假信息,对竞争对手的了解都会陷入困境。为此,对市场竞争者的分析就具有特殊重要的意义。

一、行业竞争中的竞争因素

马歇尔·波特提出的五种竞争因素,告诉我们企业竞争具有多元化的特点。任何一个企业都面临着五种竞争威胁:①现有同业者的直接竞争的威胁;②新竞争者的威胁;③替代品的威胁;④供应商的议价能力的威胁;⑤顾客的议价能力的威胁。如图 3-2 所示。

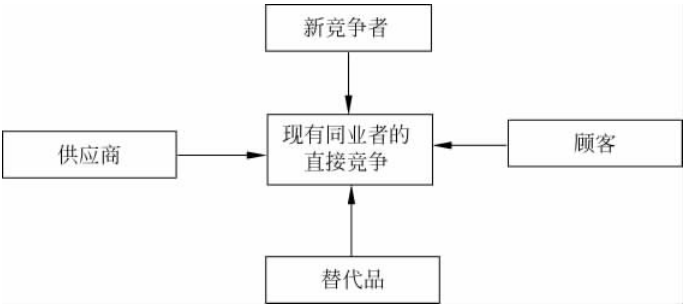


图 3-2 行业竞争的五种基本力量

上述五种竞争因素也可从垂直和水平两个角度分为垂直竞争和水平竞争因素。前者包括供应商和购买者,后者包括现有直接竞争者、新竞争者和替代品提供者。面临着众多的竞争威胁,市场营销战略的实质,就是要针对各种不同的威胁源,使企业自身所具有的相对能力极大化。

(一) 现有同业者的直接竞争的威胁

现有同业者即现在已经存在、提供同类产品的同行业内的其他企业,如家电行业、食

品行业、运输行业等。是当前企业面临的最直接、最明显的竞争对手。对于这种竞争因素,企业都比较重视,并采取强有力的措施予以对应或抗衡。现在作为直接竞争对手的企业间的竞争情况已几乎成为报纸和电视中的日常内容。例如,宝洁公司(P&G)与联合利华公司在家用洗涤市场展开竞争,不断推出新产品、新广告及新许诺。

由于同行业企业产品的相似性和可替代性,彼此间形成了竞争的关系。在同行业内部,如果一种商品的价格变化,就会引起相关商品的需求量的变化。例如,如果滚筒式洗衣机的价格上涨,就可能使消费者转向购买其竞争产品波轮式洗衣机,这样,波轮式洗衣机的需求量就可能增加。反之,如果滚筒式洗衣机的价格下降,消费者就会转向购买滚筒式洗衣机,使得波轮式的需求量减少。因此,企业需要全面了解本行业的竞争状况,制定企业针对行业竞争者的战略。

(二) 新竞争者的威胁

新竞争者的进入包括两种情况:一是在行业内新建企业提供同类产品;二是并购行业内企业强化产品的提供能力。无论哪种情况,都会对现有企业造成威胁,增加行业内企业的竞争。因此,企业必须随时提防新竞争者抢占其市场。例如,在英国用于节日时饮用的上乘葡萄酒只有香槟。但法国香槟酒厂家发现来自澳洲和美国的冒泡的葡萄酒是采用香槟生产法制作,口味纯正,质量相同,而价格却非常便宜。

对于新竞争者,企业会采取排斥态度,其理由是,在有限的市场上接受新竞争者的加入实际上就是减少各个企业的利益。一般来说,新竞争者进入市场将会受到两种因素的限制。一是现有企业设置障碍,阻止新竞争者进入;二是自然壁垒。

(三) 替代品的威胁

从广义上说,某个行业内的所有厂商都在与生产替代产品的行业进行竞争。替代产品通过规定某个行业内的厂商可能获利的最高限价来限制该行业的潜在收益。替代产品所提供的价格指标越是吸引人,则对行业利润的限制越大。

企业间或行业间还会通过提供更好的替代品来相互竞争。例如,利特尾茨和维农足球协会(它们每周都为足球比赛的结果赌上几百万英镑)都对英国国家彩票的前景感到吃惊,随着彩票的盈利,两个足协都宣称他们的收入大幅减少。

替代产品不仅在正常时期限制利润,而且还在繁荣时期减少某个行业所能获取的财源。识别替代产品是一件寻求能履行与该行业产品相同功能的其他产品的事情。有时这么做可能是一项微妙的工作,且该项工作是要将分析家引入似乎与该行业完全无关的事务中去。例如,证券经纪人正不断地遭遇到诸如房地产、保险、金融市场基金,以及其他个人投资等替代品的威胁。在安全防卫行业中,电子警报系统就代表一种强有力的替代产品。而且,由于劳动力密集型的防卫服务行业正面临不可避免的成本升级,它们只能变得越来越重要,而电子系统却有可能要改进防卫性能和降低其成本。在这种情况下,基本把安全警卫员重新解释为一个熟练的操作人员,安全防卫公司的正确反应可能在于提供整套的警卫装置和电子系统,而不使电子警报系统在整个部门中竞争失败。

（四）供应商的议价能力的威胁

企业要从供应商获取资源。当供应商在某种程度上控制了产品价格、品质、服务等时,就会间接地影响企业的生产经营和业绩。当然,企业也可以将这种成本转嫁给最终顾客,但能转嫁给市场的成本是有限的,其超过部分就只好由企业自己承担,从而造成了整个行业受损。

买卖条件取决于行业内的供应商和企业的相对能力关系。这种能力的大小又要受两者的讨价还价能力、是否有其他选择的余地、买卖之物的重要性等因素所左右。例如,家用计算机都将依赖英特尔公司开发的已成为全球标准的微计算机处理器。英特尔公司很注意保护其凝聚在芯片上的知识产权。要获得成功,计算机生产厂商就必须依赖英特尔的芯片。

（五）顾客的议价能力的威胁

顾客的讨价还价能力同上述供应商的讨价还价能力一样也是值得企业予以重视的。有实力的顾客会迫使生产企业做出各种让步,如降低价格、改善服务、提供特别样式等。例如,为了在迅速运动中的消费品市场成功地完成竞争,大量的有效分销点是必备的。主要的超级市场买主,如中百仓储、家乐福和沃尔玛等,都有对生产快速运动的消费品企业将货物运到分销点的能力。

二、市场竞争者分析

企业几乎天天在市场上与自己的竞争对手打交道,但很难说对他们已经有了充分的了解。对竞争对手的真正了解是困难的。实践证明,市场所反映的竞争对手的状况仅是表象的信息,竞争对手往往会有意隐瞒信息或散布虚假信息,对竞争对手的了解都会陷入困境。为此,对市场竞争者的分析就具有特殊重要的意义。

（一）分析竞争者的目标

利润永远是竞争者追逐的目标,但是每个公司对长期和短期利润的重视程度不同,对合理利润水平的设定也不同。判定竞争者就必须判定竞争者在市场上追求的目标是什么?它们行为背后的动机是什么?竞争者的目标很可能不是单一目标,而是一个目标组合,包括获利能力、市场占有率、现金流量、成本流量、成本控制、技术成果和服务水平等。判定竞争者的目标就是要探究它们的目标组合的内容、侧重点以及先后次序,以此为基础就可以预测它们对不同竞争性行为的反应。比如,竞争对手以增加短期利润为目标,对于其他产品的降价行为就可能不太在意;而以扩大市场份额为目标的竞争对手则对于其他产品的降价行为会非常敏感,会采取积极的应对措施予以抵制。

企业还应随时了解竞争对手进入新的细分市场或开发新产品的目标,预先有所准备或制定应对措施。

(二) 评价竞争者的强弱优劣

在市场竞争中,企业需要分析竞争者的优势与劣势,做到知己知彼,才能有针对性地制定正确的市场竞争战略,以避其锋芒、攻其弱点、出其不意,利用竞争者的劣势来争取市场竞争的优势,从而实行企业营销目标。

1. 收集每个竞争者的信息

主要是收集有关竞争者最关键的数据,诸如销售量、市场份额、利润率、投资受益、现金流量、新的投资、生产能力的利用情况、成本情况、综合管理能力等。有些与市场营销相关的其他方面的因素,在评估中应加以跟踪调查,如①市场占有率;②心理占有率,这是在回答“举出这个行业中你首先想到的一家公司”这个问题时,提名竞争者的消费者在全部消费者中所占的比例;③情感占有率,这是指在回答“举出你最喜欢购买其产品的一家企业”这一问题时,提名竞争者的消费者在全部消费者中所占的比例。

2. 分析评价

根据已收集的信息综合分析竞争者的优势与劣势,如表 3-1 所示。

表 3-1 竞争者优势与劣势分析

竞争者	品牌知名度	产品质量	销售渠道	技术服务	市场推广
A	优	优	差	差	良
B	良	良	优	良	优
C	中	差	良	中	中

表中,优劣分四个等级,即优、良、中、差。根据四个等级评估 A、B、C 三个竞争者的优劣势。在分析表中,列出了对树立和维持竞争优势起关键性作用的五大因素:品牌知名度、产品质量、销售渠道、技术服务和市场推广。从竞争者的优势与劣势分析表中可以清楚地看到三个竞争对手的优势与劣势情况:竞争对手 A 闻名遐迩,产品质量深受顾客的青睐,市场推广活动做得有声有色,最大的弱点是销售渠道不畅,影响了产品向周围地区的扩散,同时技术力量薄弱,产品的开发能力差;竞争对手 B 总的经营情况不错,特别是覆盖能力强、辐射力大的销售渠道是企业未来持续发展的保证,品牌知名度和产品质量方面还有提高的空间;竞争对手 C 的大多数关键因素处于中下水平,劣势明显。

(三) 估计竞争者的反应模式

企业的竞争是一个相互作用、相互影响,甚至是针锋相对的活动过程。因此,作为竞争者的一方应当而且必须探测和识别受到进攻和挑战的对方的反应情况,以便进一步制定和实施竞争战略。从实际情况看,竞争者的反应模式主要有以下四种。

1. 从容型竞争者

从容型竞争者对来自竞争对手的挑战恍若不知,置若罔闻,不作任何反应或反应不甚强烈。他们开展的经营业务活动,针对的目标顾客采取的营销战略,一如既往。他们“自我感觉良好”,不用担心竞争者的威胁。这类竞争者之所以采取这种反应方式,处之泰然,可能是因为他们市场上稳居最大的市场占有率,竞争者无力回天;也可能是因为他们

坚信自己的顾客是永远忠实的,不会被竞争者“抢走”;也可能是他们相信自己的营销战略是正确的,不用作任何修改和补充……企业在识别竞争者的反应模式时,一定要设法弄清这类竞争者“处变不惊”的真正原因。

2. 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。竞争者可能经常对降价作出反应,为的是说明对手的降价行为是枉费心机的,奈何它不得。但它对广告费用的增加可能不作任何反应,认为这些并不构成威胁。了解主要竞争对手会在哪方面作出反应可为公司提供最为可行的攻击类型。

3. 凶狠型竞争者

许多竞争企业对市场竞争因素的变化十分敏感,一旦受到竞争挑战就会迅速地作出强烈的市场反应,进行激烈的报复和反击,势必将挑战自己的竞争者置于死地而后快。这种报复措施往往是全面的、致命的,甚至是不计后果的,不达目的决不罢休。这些强烈反应型竞争者通常都是市场上的领先者,具有某些竞争优势。宝洁公司绝不会听任一种新的洗涤剂轻易投放市场。凶狠型竞争者意在向另外一家公司表明,最好不要发起任何攻击。攻击羊总比攻击老虎好些。利佛兄弟在首次攻击占领先地位的宝洁公司的“极端”洗涤剂市场时,就发现了这个道理。“极端”洗涤剂装在较小的瓶中它受到零售商的欢迎,因为占据的空间较少。但当利佛在威士科和沙夫品牌中引进这种洗涤剂的瓶装技术时,它不能长期地得到货架空间。宝洁公司用它的大量洗涤剂品牌代替利佛的产品。因此,一般企业轻易不敢或不愿挑战其在市场上的权威,尽量避免与其作直接的正面交锋。

4. 随机型竞争者

有些竞争者并不表露可以预知的反应模式。这一类型的竞争者在任何特定情况下可能会也可能不会作出反击。而且根据其经济、历史或其他方面的情况,都无法预见竞争者会做什么事。许多小公司都是随机型竞争者,当他们发现能承受这种竞争时就站在前沿竞争;而当竞争成本太高时,他们就躲到后面去。

(四) 行业竞争对策分析

企业在对市场竞争状况作出正确分析评价后,在具体的竞争战略选择中,通常需要分析以下主要因素。

1. 进攻目标的价值

对于任何一个企业来说,以进攻策略来引发市场竞争的激化是一个需要慎重对待的重大策略问题。应当做到不战则已,战则必胜。因此,在选择市场竞争的进攻目标时,首先必须正确地判断进攻目标的价值。

(1) 弱势竞争企业的进攻目标价值。通常情况下,大多数企业都会以弱势竞争企业作为进攻的目标。进攻较弱的竞争者容易获得成功,并且风险较小,可以减少实现竞争目标的时间成本,往往能够得到事半功倍的效果。但是,以弱势竞争者为进攻目标不容易获得大的战果,带来的利润机会也往往较少。

(2) 强势竞争企业的进攻目标价值。也有一些企业愿意以较强的竞争者为进攻目

标,认为可以通过战胜强有力的竞争对手而获得更大的市场份额和更多的利润,取得更好的战果,也有利于企业市场声誉的迅速提高。在许多情况下,强大的竞争者总会有自己的弱点和劣势。只要准确地抓住了竞争对手的弱点,即使是强大的竞争对手,也可能不堪一击。所以,强大的竞争对手反而可能成为最有价值的进攻目标。

2. 进攻目标与本企业的相似性

在市场竞争中往往也是“同性相斥”。也就是说,企业通常以与本企业相似的竞争者为进攻的目标。因为业务上的类似,企业可以迅速将被击败的竞争对手的资源转化为自己的资源,扩大自己的盈利能力与市场份额。但是,在某些情况下,彻底击败与自己类似的竞争对手于自己反而不利。例如,有时企业费尽心机赢得了竞争的胜利,却不能享受到自己的胜利果实。被击败的竞争企业可能会卖给出价更高、实力更强的竞争者,使企业不得不面临更强大的竞争者,导致竞争环境的恶化。

(五) 选择竞争对手

有了好的竞争情报,经理会发现制定竞争战略将会很容易。他们将会清晰地知道在市场上同谁进行有效的竞争。经理必须决定与哪个竞争者最具有威胁性。经理可以通过运用顾客价值分析来辅助选择,它将揭示与各类竞争者有关的公司的优势和劣势。

公司可以集中进攻下述几类竞争者之一。

1. 强对弱的竞争者

很多公司把进攻目标瞄准较弱的竞争者,这样可使它们获得每百分点的市场份额所付出的资源和时间较少。但在这个过程中,公司可能在提高能力方面进展很小。企业也应当同强有力的竞争者进行竞争,以赶超目前的工艺水平。再者,即使同强有力的竞争者进行竞争,也应知道它也有劣势,而企业也可证明自己是一个有价值的竞争者。

2. 近对远的竞争者

大多数公司会与那些极度类似的竞争者竞争,因此,日产要与本田竞争而不同美洲虎竞争。与此同时,公司应当避免“摧毁”相邻的竞争者。波特列举了如下毫无效率的胜利的例子。在美国 20 世纪 70 年代后期博士伦公司大举进攻其他隐形眼镜生产商并取得了极大成功,然而,这却使每个弱小的竞争者都卖给了大公司。像莱弗伦公司、强生公司和谢林—普洛夫公司,结果使自己现在面临着更大的竞争者。

因此,公司损害了其邻近的对手并取得了成功,但又引来了更难对付的竞争者。

3. “好”对“坏”的竞争者

波特认为每个行业都有“好的”与“坏的”竞争者,一个公司应当明智地去支持好的竞争者并攻击坏的竞争者。好的竞争者有一系列特征:它们遵守行业规则;它们对行业的增长潜力所提出的设想切合实际;它们制定的价格与成本相符;它们喜欢一个健全的行业;它们将自己限定在行业的某一部分或细分市场中;它们推动其他企业降低成本或提高差异化;并且它们接受正常水平的市场份额和利润。坏的竞争者违反规则:它们企图花钱购买而不是赢得市场份额;它们冒着极大风险;它们在生产能力过剩时仍继续投资;通常,它们打破了行业均衡。例如,IBM 公司发现克雷公司是一个好的竞争者,因为它遵守规则,经营范围严格限定在细分市场内,并且不侵犯 IBM 公司的核心市场。但