

第六章 市场竞争战略分析

提醒大家特别需要注意的重点复习内容：

了解竞争者分析的一般方法，掌握市场主导者、市场挑战者、市场跟随者和市场补缺者的基本涵义及其市场竞争战略。

第一节 竞争者分析

一、识别企业的竞争者

1.产业竞争观念。

2.市场竞争观念。

识别竞争者的关键是，从产业和市场两个方面将产品细分和市场细分结合起来，综合考虑。

二、确定竞争者的目标与战略

三、判断竞争者的市场反应

竞争者的目标、战略、优势和劣势决定了它对降价、促销、推出新产品等市场竞争战略的反应。当企业采取某些措施和行动后，竞争者会有不同的反应。

1.从容不迫型竞争者。

2.选择型竞争者。

3.凶猛型竞争者。

4.随机型竞争者。

四、选择企业应采取的对策

五、企业的竞争情报系统和竞争定位

(1) 建立系统。

(2) 收集数据。

(3) 评价分析。

(4) 传播反应。

企业为了及时准确地掌握竞争者情报，需要建立竞争情报系统。

企业竞争地位的四种类型：市场主导者、市场挑战者、市场跟随者和市场补缺者。

第二节 市场主导者战略

一、扩大市场需求总量

市场主导者是指在相关产品的市场上占有率最高的企业。

市场主导者可从三个方面扩大市场需求量：一是发现新用户；二是开辟新用途；三是增加使用量。

二、保护市场占有率

有六种防御战略可供市场主导者选择：阵地防御、侧翼防御、以攻为守、反击防御、运动防御、收缩防御。扩展市场的主要途径。

三、提高市场占有率

注意提高市场占有率应考虑的因素。

第三节 市场挑战者战略

一、确定战略目标和挑战对象

- 1.攻击市场主导者。
- 2.攻击与自己实力相当者。
- 3.攻击地方性小企业。

二、选择进攻战略

有五种战略可供选择：正面进攻、侧翼进攻、包围进攻、迂回进攻、游击进攻。

- 1.正面进攻。集中全力向对手的主要市场阵地发动进攻，即进攻对手的强项不是弱点。
- 2.侧翼进攻。集中优势力量攻击对手的弱点。
- 3.包围进攻。是一种全方位、大规模的进攻战略，挑战者拥有优于对手的资源。
- 4.迂回进攻。最间接的进攻战略，完全避开对手的现有阵地而迂回进攻。其具体办法有三种：一是发展无关的产品、实行产品多角化；二是以现有产品进入新地区的市场，实行市场多角化；三是发展新技术、新产品，取代现有产品。
- 5.游击进攻。主要适用于规模较小、力量较弱的企业的一种战略。

第四节 市场跟随者战略

一、产品模仿与市场跟随

二、市场跟随者与主要战略

市场跟随不是被动地单纯追随主导者，它必须找到一条不至于引起竞争性报复的发展战略。

（一）紧密跟随。

（二）距离跟随。

（三）选择跟随。

第五节 市场补缺者战略

市场补缺者与补缺基点

一、补缺基点的特征

市场补缺者的主要战略是专业化市场营销，为取得补缺基点而在市场、顾客、产品或渠道等方面实行专业化。市场补缺者要完成三个任务：创造性补缺市场、扩大补缺市场、保护补缺市场。

选择市场补缺基点时，多重补缺基点比单一补缺基点更能减少风险，增加保险系数。