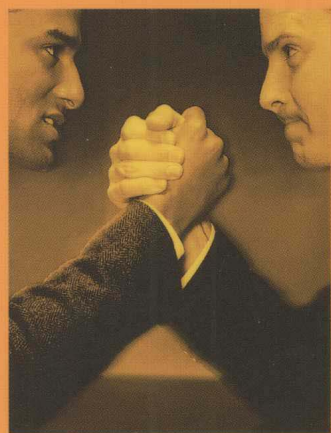


BEST 最佳零售银行打造方法系列二  
PRACTICES 5

# 零售银行 竞争对手分析

连正杰 主编



企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

■最佳零售银行打造方法■

# 零售银行

## 竞争对手分析

江苏工业学院图书馆

编

李万祚 副主编

藏书章

企业管理出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

零售银行竞争对手分析/连正杰主编. —北京:企业管理出版社,  
2008.3

ISBN 978-7-80197-962-9

I. 零… II. 连… III. 商业银行—市场竞争  
IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 033611 号

---

书 名:零售银行竞争对手分析

作 者:连正杰

责任编辑:赵 琪

书 号:ISBN 978-7-80197-962-9

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:北京天正元印务有限公司

经 销:新华书店

规 格:233 毫米×157 毫米 16 开本 14.5 印张 182 千字

版 次:2008 年 6 月 第 1 版 2008 年 6 月 第 1 次印刷

定 价:56.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

# 前

# 言

随着金融市场的开放和金融监管的放松,国内零售银行所面临的竞争压力比以前任何时候都更为严峻,相应地做好竞争对手分析也比以往任何时候都更为重要。怎样把竞争对手分析做到科学化、规范化、日常化和全员化,这是本书要传授给国内零售银行读者的基本理念。

在主要内容上,本书详细解析了零售银行竞争对手分析中的分析谁、分析什么、谁来分析,以及怎样分析等关键问题。

“分析谁”是指要明确界定现实的和潜在的竞争对手。明确界定竞争对手能使分析做到有的放矢,还能节省分析者的大量精力。

“分析什么”是指应针对哪些信息展开分析工作。对零售银行业务的各个竞争元素均应实施竞争对手分析,并且应在动态基础上展开分析工作,日常关注竞争对手的动态发展和竞争态势的动态变化。

“谁来分析”是指竞争对手分析在银行中的职能设置。零售银行也许会设置专门的竞争对手分析职位,但单靠竞争对手分析专员履行这一职能并不够,竞争对手分析工作应实现全员化,银行所有员工都有责任收集竞争对手信息,并将信息有效反馈给分析专员。

“怎样分析”是指竞争对手分析的方法论问题,还涉及到竞争对手分析结果在零售银行中的应用问题。竞争对手分析结果可用于

零售银行的战略规划、战术设计、产品开发、产品和服务的定价/调整、客户关系管理、风险控制和并购决策等,还可单纯用于进行同行业比较,实施标杆管理等。对这些不同的应用领域,银行应有选择地采用相应的竞争对手分析方法。

本书融会中西竞争对手分析理论,借鉴国际银行竞争对手分析实务,专门针对金融服务零售特点,内容简明易懂,要点醒目标示,是国内零售银行开展竞争对手分析的最佳实践指南。

# 目 录

---

## 第 1 章

<b>竞争对手分析的必要性</b> .....	(1)
1.1 竞争对手分析的重要性 .....	(2)
1.2 竞争的加剧 .....	(4)
1.3 跨行业的竞争 .....	(5)
1.4 跨地域的竞争 .....	(7)
1.5 战略与战术的重要性 .....	(8)
1.6 兼并与收购 .....	(11)
1.7 标杆管理 .....	(12)
1.8 资源投入 .....	(17)
1.9 信息来源 .....	(19)
1.10 确定信息需求 .....	(20)
1.11 保守商业秘密 .....	(22)

## 第 2 章

<b>谁是你的竞争对手</b> .....	(24)
2.1 银行 .....	(26)
2.2 财产保险公司 .....	(26)
2.3 人寿保险公司 .....	(27)

- 2.4 银行保险公司 ..... (27)
- 2.5 零售商 ..... (27)
- 2.6 产业集团 ..... (28)
- 2.7 技术提供商 ..... (28)
- 2.8 通信公司 ..... (29)
- 2.9 经纪公司 ..... (29)
- 2.10 电话经纪商和保险直销商 ..... (30)
- 2.11 电话银行 ..... (31)
- 2.12 服务供应商 ..... (31)
- 2.13 制造商 ..... (31)

### 第 3 章

- 公司层次的竞争对手分析管理 ..... (33)
  - 3.1 竞争对手分析部门的资源配置 ..... (33)
  - 3.2 是否外包 ..... (35)
  - 3.3 竞争对手分析部门的管理 ..... (36)
  - 3.4 确立基准 ..... (37)
  - 3.5 定期更新基准 ..... (39)
  - 3.6 确定不同的信息需求 ..... (40)
  - 3.7 防止信息过载 ..... (41)
  - 3.8 内部支付与转移定价 ..... (42)
  - 3.9 信息传递通道 ..... (43)

### 第 4 章

- 竞争对手分析的战略框架 ..... (45)
  - 4.1 职责 ..... (45)
  - 4.2 搜寻何种信息 ..... (46)
  - 4.3 分析何种信息 ..... (47)
  - 4.4 将信息传递给谁 ..... (49)

- 4.5 何时传递信息 ..... (50)
- 4.6 如何传递信息 ..... (51)
- 4.7 与竞争对手的联络 ..... (52)
- 4.8 与大型顾客的联络 ..... (53)
- 4.9 与小型顾客的联络 ..... (55)
- 4.10 与供应商的联络 ..... (56)

## 第 5 章

- 信息来源 ..... (58)
  - 5.1 员 工 ..... (58)
  - 5.2 消费者 ..... (61)
  - 5.3 供应商 ..... (62)
  - 5.4 竞争者 ..... (63)
  - 5.5 同业公会 ..... (64)
  - 5.6 辛迪加 ..... (65)
  - 5.7 出版物 ..... (65)
  - 5.8 网 络 ..... (67)
  - 5.9 新闻杂志 ..... (68)
  - 5.10 政府机构 ..... (69)
  - 5.11 产品说明书 ..... (69)
  - 5.12 直邮广告 ..... (70)
  - 5.13 报纸杂志广告 ..... (71)
  - 5.14 电视台广告 ..... (71)
  - 5.15 招聘广告 ..... (72)
  - 5.16 商展和交易会 ..... (73)
  - 5.17 展览会和交流会 ..... (74)
  - 5.18 秘密购物 ..... (76)
  - 5.19 海外关系网 ..... (78)



5.20 剪报服务 .....	(79)
-----------------	------

## 第 6 章

信息分析 .....	(81)
6.1 分析的基础 .....	(81)
6.2 特定分析 .....	(83)
6.3 持续分析 .....	(84)
6.4 结果监控 .....	(85)
6.5 信息解释 .....	(86)
6.6 分散注意力的信息 .....	(88)
6.7 过去、现在和将来 .....	(89)
6.8 增加价值 .....	(90)

## 第 7 章

竞争对手分析系统 .....	(92)
7.1 书面文件 .....	(92)
7.2 文献储存 .....	(93)
7.3 电 脑 .....	(94)
7.4 数据库 .....	(94)
7.5 矩阵表 .....	(95)
7.6 数据提交 .....	(97)

## 第 8 章

竞争对手分析模型 .....	(98)
8.1 外购还是自制 .....	(98)
8.2 汽车保险模型 .....	(99)
8.3 家庭保险模型 .....	(100)
8.4 健康保险模型 .....	(101)
8.5 人寿及相关保险模型 .....	(101)

- 8.6 银行业务模型 ..... (102)
- 8.7 抵押业务模型 ..... (103)
- 8.8 硬件和软件 ..... (103)
- 8.9 多边形比较法 ..... (104)
- 8.10 SWOT 分析 ..... (113)

## 第 9 章

- 本公司的产品和服务 ..... (116)
  - 9.1 来自职员的反馈 ..... (116)
  - 9.2 来自顾客的反馈 ..... (118)
  - 9.3 商业活动报告 ..... (121)
  - 9.4 竞争者对你产品的反应 ..... (122)
  - 9.5 新产品试点 ..... (123)
  - 9.6 追踪研究 ..... (124)
  - 9.7 特定研究 ..... (126)
  - 9.8 分 析 ..... (127)

## 第 10 章

- 竞争对手的产品和服务 ..... (129)
  - 10.1 现有的竞争者 ..... (130)
  - 10.2 未来的竞争者 ..... (131)
  - 10.3 选择分析对象 ..... (133)
  - 10.4 战略、战术和目标 ..... (134)
  - 10.5 产 品 ..... (137)
  - 10.6 服 务 ..... (139)
  - 10.7 资源、生产能力和组织网络 ..... (140)
  - 10.8 管理者和普通职员 ..... (142)
  - 10.9 分销渠道 ..... (144)
  - 10.10 技 术 ..... (146)

10.11	媒体形象 .....	(147)
10.12	顾客研究 .....	(149)
10.13	赢家和输家 .....	(150)
10.14	竞争者还是同盟 .....	(154)
10.15	合作伙伴分析 .....	(156)

## 第 11 章

外部信息供应商 .....	(158)
11.1 市场研究机构 .....	(159)
11.2 管理顾问 .....	(160)
11.3 报告提供者 .....	(161)
11.4 学术界 .....	(162)
11.5 政府及其他官方机构 .....	(164)
11.6 系统和模型的提供者 .....	(165)
11.7 安全服务公司 .....	(166)
11.8 怎样选择供应商 .....	(167)

## 第 12 章

如何分配信息 .....	(169)
12.1 谁需要信息? 需要什么信息? .....	(169)
12.2 高级管理层 .....	(171)
12.3 管理层之下的职员 .....	(174)
12.4 不同部门间的信息传递 .....	(175)
12.5 消费者 .....	(175)
12.6 竞争者 .....	(176)
12.7 媒体 .....	(177)
12.8 如何提供信息 .....	(179)
12.9 何时提供信息 .....	(180)
12.10 连续研究与特定研究 .....	(181)

12.11 在内部积极推销竞争对手分析 .....	(182)
---------------------------	-------

## 第 13 章

如何使用竞争对手分析 .....	(184)
13.1 战略层次 .....	(184)
13.2 战术层次 .....	(187)
13.3 公司内的不同层次 .....	(189)
13.4 应急计划 .....	(189)
13.5 产品推广 .....	(190)
13.6 产品改进 .....	(192)
13.7 产品终止 .....	(193)
13.8 应对竞争者 .....	(194)
13.9 销 售 .....	(195)
13.10 服务改进 .....	(196)
13.11 培 训 .....	(197)
13.12 收购与兼并 .....	(198)
13.13 合 资 .....	(199)
13.14 博 弈 .....	(200)
13.15 预测研究 .....	(201)

## 第 14 章

其他注意事项 .....	(203)
14.1 要分析而不仅是信息 .....	(203)
14.2 前瞻分析 .....	(205)
14.3 错误的信息 .....	(207)
14.4 头脑风暴 .....	(208)
14.5 树木与森林 .....	(209)
14.6 忽略信息 .....	(212)
14.7 保密工作 .....	(213)

---

14.8	商业伦理 .....	(214)
14.9	合法性 .....	(215)
14.10	业务守则 .....	(216)
14.11	商业间谍 .....	(217)
14.12	信息交易 .....	(218)
14.13	媒体联系 .....	(219)

## 第 1 章

# 竞争对手分析的必要性

没有一家公司可以在真空中生存，因此了解你现有及潜在的竞争对手以及他们正在做什么至关重要。我们可以获得的关于竞争对手的信息非常之多，特别是在包括互联网在内的电子信息服务兴起之后更是如此。因此，即使仅仅关注本公司所在的国家或者产品领域的信息，花费也是巨大的。

确认、搜集、传播并利用有关竞争对手的信息既是科学又是艺术，它需要资源的投入以及有计划地展开活动。公司高层管理者也许知道，或自认为他们知道竞争对手的零零碎碎，不过追踪真正的竞争对手的行动却需要对可得的信息时时更新、分析并加以过滤。

许多管理者会反对在监控竞争对手行动上花费时间及资源，他们通常认为从商业新闻中瞥到的竞争者的消息以及从员工处得到的信息就足够了。销售主管最容易过度自信，相信他们的销售队伍了解了全部的“大道”和“小道”消息，而这些消息通常比谣言、诽谤或精心布置的诡计好不到哪去，而且常常还是过时的。公司所需要的信息应该是努力挖掘而得并经过分析的。

不少竞争对手情报实际上已经公开，因而很容易获得。大多数公司，不管其是否意识到，都多多少少地参与了某种形式的竞争对

手情报搜集活动,例如,市场份额分析、竞争预测,以及分析竞争对手的战略等等。

就金融服务业而言,这一行业的竞争已相当激烈,并且在将来会愈发如此。因此,要想在这一行内立于不败之地,就必须完完全全地了解竞争对手的一举一动。正如老话所说,“即使你不对他们这样做,他们也会对你如此。”

但是,许多公司仅仅为了某次特别的营销活动才进行一次性的竞争对手分析,还有其他一些公司则认为竞争对手分析一旦完成,几年内都无需再做。然而竞争对手情报从来都不是一件成品,除非竞争者已不再存在;而即使如此,有关竞争对手情报的搜集分析工作仍需继续下去,直到原竞争者的顾客都已转移到别处为止。

因此,有组织地建立竞争对手情报系统才是惟一正确的途径,这就意味着要定期搜集信息,不断更新、分析并加以利用,从而更有效地理解并运用这些信息。

## 1.1 竞争对手分析的重要性

众所周知,竞争者可以通过各种途径进入金融服务领域。依靠关于竞争者的粗略的信息或宽泛的假设来制定竞争策略已远远不够,同样,忽略竞争者的存在而确定的计划也行不通。对于公司来说,已越来越有必要基于合理的分析以及可靠的竞争者情报基础上来制定决策。如果一家公司某天突然发现已被竞争者牢牢包围,那么该责备的只能是自己。

监控竞争者的行动看似容易,实则不然,我们还是先退一步看看以下这些问题:

- 我的竞争者是谁?
- 我需要了解它们什么?

- 我为什么需要这些信息？
- 我从哪里可以得到这些信息？
- 我如何能合法地获得这些信息？
- 我怎样搜集并传播这些信息？

每一家公司都有战略或者战术安排。战术安排用来应对竞争者已经实施的、正在实施的或将要实施的策略,从而作出具体的行动安排。在这一点上事后了解固然也有一定的作用,但若能预先知道或预测到竞争者的行动则可以为公司带来进一步的竞争优势。而长期的战略安排则更要考虑竞争者的未来计划。

制造商可以购买竞争者的产品并拆开进行分析从而获得关于竞争者的情况,零售商则可以通过调查竞争者来了解其价格、促销以及其他方面的一些信息。然而,随着越来越多的金融服务通过电话、邮件及电子交易方式实现,金融服务业的公司已经不可能模仿制造业及零售业的运作模式。而且,金融服务是一种无形的产品,尤其是那些提供建议的服务,它所销售的可并不仅仅是一张纸质凭证而已。

也许我们碰到的最大问题在于关于竞争对手的信息过于繁多。其中一部分可能是对公司内大部分人都有用的具体知识,另外一些则可能只对高层管理者有用。信息与知识是有巨大差异的,对竞争者信息进行分析,重点在于读出字里行间的含义。将细节数据反复阅读并不难,但若仔细地分析就更好了。正像市场调查一样,专业人员同业余人士的真正区别就在于,业余人士只是提供了具体的信息,以及有限的结论;而专业人员则会给出分析,并且包含了对公司如何采取行动的有效建议。

竞争对手分析是一项技能。专家不但能够吸收有用的信息并将其转化为管理者易于接受的形式,而且可以凭直觉觉察到竞争者的行动。每一家公司都有其独特的文化和风格,这种风格可以是自大或者谦逊,偏好风险或者规避风险,创造革新或者跟随他人,快速



行动或者缓慢反应,对问题采取救火式的解决方案或者有一个长期的战略规划。人们可能轻易地认为,由于行业内通行的从业资格限制,相似的产品或服务,以及管理层普遍的高层次教育,上述那些风格上的差异正在逐渐消失;但是,随着新技术的冲击,多样化的金融产品不断出现,各公司间的风格差异不断没有缩小相反正在扩大。各公司不但努力寻求差异化,以为顾客带来更多的增值,同时也在确立独特的形象。因此,透过行业内竞争的表象而理解公司独特的文化和个性对竞争者分析来说至关重要。



### 要 点

- 忽视竞争者是危险的。
- 商业情报对战略战术制定至关重要。
- 你的竞争者是谁?
- 信息不等同于知识。
- 竞争者分析是一项特殊的技能。

## 1.2 竞争的加剧

几十年前,金融服务业内的许多领域还都是静态的,银行 A 与银行 B 之间,或者保险公司 A 和保险公司 B 之间几乎没有差别。在许多国家都有正式或非正式的定价协议,在其他一些国家,政府对产品、价格以及广告均有严格控制。而现在,在欧洲各国随着欧盟相关的法律和法规的实施,这种现象已不复存在。尽管仍有一些对广告的限制以遏制不正当竞争,但对于公司提供的产品和服务,以及价格和分销渠道已没有任何限制。银行可以进入保险领域,而保