HZ BOOKS
华章图书

华为、中国平安、OPPO、三星、苏泊尔、美的等
100余家中外企业都在用的竞品分析方法论

有效竞品分析

好产品必备的竞品分析方法论

张在旺 著

EFFECTIVE
COMPETITIVE
ANALYSIS



机械工业出版社
China Machine Press

需要全本请访问 www.ertongbook.com

有效竞品分析：好产品必备的竞品分析方法论

张在旺　著

ISBN：978-7-111-63615-1

本书纸版由机械工业出版社于2019年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

前言
第1章　全面认识竞品分析
1.1　什么是竞品分析?
1.1.1　竞品分析的内涵
1.1.2　竞品分析的外延
1.2　为什么做竞品分析?
1.2.1　做产品不仅要关注用户，还要关注竞争对手
1.2.2　做竞品分析对产品的意义
1.2.3　做竞品分析对个人的意义
1.3　何时做竞品分析?
1.3.1　产品生命周期及每个阶段的关注点
1.3.2　不同阶段做竞品分析的目标与侧重点
1.4　如何做竞品分析?
1.5　竞品分析知识体系
1.6　要点小结
第2章　竞品分析的6个步骤
2.1　明确目标——以终为始
2.1.1　以终为始
2.1.2　用产品思维做竞品分析
2.1.3　案例
2.1.4　练一练
2.1.5　要点小结
2.2　选择竞品——精挑细选
2.2.1　精挑细选
2.2.2　案例
2.2.3　练一练
2.2.4　要点小结
2.3　确定分析维度——多维视角
2.3.1　产品视角
2.3.2　用户视角
2.3.3　如何选择分析维度
2.3.4　案例
2.3.5　练一练
2.3.6　要点小结
2.4　收集竞品信息——网罗天下

2.4.1　竞品信息的来源
2.4.2　案例
2.4.3　练一练
2.4.4　要点小结
2.5　信息整理与分析——抽丝剥茧
2.5.1　信息整理
2.5.2　信息分析
2.5.3　案例
2.5.4　练一练
2.5.5　要点小结
2.6　总结报告——价值驱动
2.6.1　竞品分析的总结与结论
2.6.2　案例
2.6.3　练一练
2.6.4　要点小结
第3章　竞品分析工具箱
3.1　精益画布
3.1.1　精益画布是什么
3.1.2　精益画布的作用
3.1.3　精益画布案例
3.1.4　精益画布要点
3.1.5　练一练
3.1.6　要点小结
3.2　竞品画布
3.2.1　竞品画布是什么
3.2.2　竞品画布的作用
3.2.3　精益画布与竞品画布案例
3.2.4　竞品画布要点
3.3　战略画布
3.3.1　战略画布是什么?
3.3.2　战略画布的作用
3.3.3　战略画布案例
3.3.4　战略画布要点
3.3.5　练一练
3.3.6　要点小结
第4章　竞品分析的常用方法
4.1　比较法

4.1.1 简介
4.1.2 使用场景
4.1.3 使用方法
4.1.4 案例
4.1.5 注意事项
4.2 矩阵分析法
4.2.1 简介
4.2.2 使用场景
4.2.3 使用方法
4.2.4 案例
4.2.5 注意事项
4.3 竞品跟踪矩阵
4.3.1 简介
4.3.2 使用场景
4.3.3 使用方法
4.3.4 案例
4.3.5 注意事项
4.4 功能拆解
4.4.1 简介
4.4.2 使用场景
4.4.3 使用方法
4.4.4 案例
4.4.5 注意事项
4.5 探索需求
4.5.1 简介
4.5.2 使用场景
4.5.3 使用方法
4.5.4 案例
4.5.5 注意事项
4.6 PEST分析
4.6.1 简介
4.6.2 使用场景
4.6.3 使用方法
4.6.4 案例
4.6.5 注意事项
4.7 波特五力模型
4.7.1 简介

需要全本请访问 www.ertongbook.com

4.7.2 使用场景
4.7.3 使用方法
4.7.4 案例
4.7.5 注意事项
4.8 SWOT分析
4.8.1 使用场景
4.8.2 使用方法
4.8.3 案例
4.8.4 注意事项
4.9 加减乘除
4.9.1 简介
4.9.2 使用场景
4.9.3 使用方法
4.9.4 案例
4.9.5 注意事项
4.10 要点小结
第5章 写一份靠谱的竞品分析报告
5.1 竞品分析报告的结构和形式
5.1.1 竞品分析报告的结构
5.1.2 竞品分析报告的形式
5.1.3 产品体验分析报告的分析框架
5.2 用产品思维撰写竞品分析报告
5.3 写竞品分析报告的几点建议
5.4 竞品分析报告案例解析
5.4.1 腾讯手机浏览器竞品分析报告
5.4.2 Airbnb商业计划书中的竞品分析
5.4.3 纳米盒产品分析报告
5.5 竞品分析报告的模板
5.6 要点小结
第6章 竞品分析进阶
6.1 如何制定竞争策略
6.1.1 常见的竞争策略
6.1.2 大胆假设，小心求证
6.1.3 案例分析
6.1.4 要点小结
6.2 小公司如何应对巨头
6.2.1 柔道战略简介

6.2.2　移动原则
6.2.3　平衡原则
6.2.4　杠杆原则
6.2.5　要点小结
6.3　“抄超钞”产品方法论
6.3.1　抄
6.3.2　超
6.3.3　要点小结
6.4　反竞品分析
6.4.1　对要保护的信息分级
6.4.2　常见的泄密渠道及防范
6.4.3　竞争信息保护措施
6.4.4　要点小结
附录　竞品分析方法论思维导图

前言

为何阅读本书

做产品不是要遵循规则论， 因为不是仅仅“关注用户，把产品做好”就能成功，而是要遵循博弈论， 须知，好产品也有可能被竞争对手打败。就像团购、共享单车一样，绝大多数产品会面临严酷的市场竞争，面临市场份额被竞争对手蚕食、用户流失、收入减少等问题。

所以，做产品不仅要关注用户，还要关注竞争对手，通过有效地进行竞品分析来提升产品的竞争力。

对产品经理而言，为什么要学好、做好竞品分析?

首先，竞品分析是产品经理的一项基本技能。 如果你现在还不是产品经理，但有志成为一名产品经理，多做竞品分析还可以帮助你培养产品感。

其次，竞品分析是很多新人进入公司时接到的第一项工作任务。

通过竞品分析，可以快速了解这个行业、市场、竞争对手的产品以及自己的产品，以便更快融入工作。当然，也可以通过这种方式了解新员工的水平。

竞品分析是每一个产品经理都需要掌握的一项基本工作，可惜竞品分析没有想象中那么简单，在分析过程中产品经理容易陷入各种误区而不自知 ：

- 仅仅照抄与模仿竞品的功能与设计，陷入低水平竞争；
- 缺乏深度或广度，流于表面；
- 只是信息的简单收集罗列，未得出有价值的结论；
- 空泛的建议与结论，缺乏可操作性；

• 过于主观，先入为主，只收集对自己观点有利的信息；

• 由于缺乏方法论的指导，不同的人做竞品分析所用的方法和得出的结论存在很大差异；

• ……

曾有产品总监向我诉苦，他的两个下属在做同一个产品的竞品分析时，提交的竞品分析报告完全不同，得出的结论也不一样，以至于无法判断该相信哪份报告……出现这种情况的原因就是下属在进行竞品分析时缺乏方法论的指导。

目前市场上关于产品的书籍多如牛毛，但是关于竞品分析的书籍几乎没有。

这是一本介绍竞品分析系统方法论 的书籍，通过体系化的流程、工具、模板，丰富的案例，为读者提供以下价值：

• 能够做出一份有价值的竞品分析报告；

• 掌握一套系统的竞品分析方法论、工具、模板；

• 能通过竞品分析捕获需求、改进产品，提升产品竞争力；

• 对商业模式、产品定位、差异化、竞争策略有更深入的理解。

本书主要内 容

本书共6章，各章节内 容如下：

第1章　对竞品分析方法论的概要介绍。

第2章　通过一个贯穿 全程的竞品分析案例，介绍竞品分析的流程、每个步骤的要点。

第3章　介绍竞品分析的实用工具，包括：精益画布，用于做产品商业模式分析，建立产品全局观；竞品画布，把竞品分析的流程固化在模板上，帮助新人上手；战略画布，帮助做产品差异化分析。

第4章　介绍竞品分析的实用方法，包括：比较法、矩阵分析法、竞品跟踪矩阵、功能拆解、探索需求、加减乘除等。

第5章　介绍竞品分析报告的要点，并提供案例、模板、建议，帮助读者写好竞品分析报告。

第6章　介绍竞品分析的进阶内容，如制定竞争策略、小公司应对行业巨头的策略、帮助快速做产品的“抄超钞”方法论、反竞品分析。

本书目标受众

- 产品经理；

- 需要做竞品分析的人员，如产品策划人员、需求分析人员、设计人员、市场经理、运营人员、研发人员等；

- 希望跨界学习、开拓视野、提升产品技能的与产品相关的从业人员。

如何阅读本书

输入必有输出，输出倒逼输入。

读书学习是一种“输入”，要想有好的学习效果，必须要有“输出”：可以整理一个思维导图，可以写一篇读书笔记，可以准备一个内部分享PPT，可以按照书上介绍的方法写一份竞品分析报告……你准备“输出”的过程会倒逼你“输入”更多的东西，从而强化学习效果。

在第2章介绍竞品分析6个步骤的过程中，特别安排了“练一练”环节，读者可以一步一步跟着填写竞品画布，做一次竞品分析，并参考第5章给出的竞品分析报告的案例与模板写一份竞品分析报告。

同样，在读书的过程中，不妨思考一下：书中介绍的工具、方法、策略应如何在产品中应用？应如何使竞品分析更有效？

哈佛大学Sandel教授曾 说过：“学习的本质，不在于你记住哪些知识，而在于它触发了你多少思考，一旦开始反思我们的工作，工作将变得不再一样！”

学以致用，就是最好的“输出”。

勘误

本书作为一本竞品分析书籍，没有现成的知识体系框架可以借鉴，在写作的过程中我深感开创者的不易，而且自身水平有限，书中难免会有疏漏之处，恳请读者批评指正。请关注我的微信公众号（微信搜索：张在旺），期待你的反馈、建议。本书后续更新的内 容也将在公众号中发布。

致谢

本书的出版，仅凭一己之力无法做到，幸好得到了很多亲友的大力支持。

感谢杨福川老师与李艺老师的大力支持，谢谢你们为本书出版所付出的努力。

感谢我的战略合作伙伴陈玉兰的支持，感谢张可让我对世界保持好奇心。

感谢王珂、蔡江法等热心读者提出的建议，帮助我进一步完善本书。

时光飞逝，跨入培训咨询领域已经10年了，在众多合作伙伴的支持下，我有幸走进100多家优秀企业，与全国各地优秀的IT同行面对面交流，教学相长、互相促进，从他们身上我受益良多，他们给我的启发、反馈、建议促进了我的产品方法论的完善。在此，衷心感谢合作伙伴的支持、客户的信任、学员 的厚爱。

• 互联网行业：虎扑体育、百度、优朋普乐、众信旅游、乐智教育、K米、网宿、酷开、四 维图新等。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

• 互联网金融行业：中国平安、朝阳永续、信和财富、金微蓝、中国人寿、农信银、兴业银行、中信银行、中国银联、中国银行等。

• IT企业：华为、中兴通讯、用友软件、东软软件、大唐电信、绿盟科技、税友科技、华宇、四创科技、广州电子研究所、广东电信设计院、恒泰实达、金蝶软件、东方仿真、新大陆通信、富士通、星网锐捷、魅族、OPPO、物联网科技、年年卡网络、易迅天空、万达信息、浩鲸科技、东软医疗、京东方、随身通、华融科技、中国航信、厦门航空、人民教育出版社、中电海康、汇合、航天信息、百胜软件、盈世科技、广州地铁、广联达、赛意科技等。

• 外企：EMC、AutoDesk、艾默生、三星、Sony、东芝、Intel、斯伦贝谢等。

• 运营商：中国移动、中国电信、中国联通。

• 制造业：海尔、美的、创维、TCL、苏泊尔、方太等。

第1章　全面认识竞品分析

1.1　什么是竞品分析?

竞争是大自然的永恒法则。

我们所处的世界是充满竞争的世界。国家与国家之间的竞争，拼的是综合国力；企业与企业之间的竞争，拼的是企业实力；产品与产品之间的竞争，拼的是综合素质。

竞争对手分析的历史源远流长。

《孙子兵法·谋攻》中提到：“知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼不知己，每战必败。”

《孙子兵法·地形》中提到：“知己知彼，百战不殆；知天知地，胜乃不穷。”

“知彼”指的是了解竞争对手；“知天知地”指的是了解竞争环境。

竞争对手分析源自战争。商场如战场，商场中也充满激烈的竞争。做产品属于商业环境的一部分，同样会面临激烈的竞争。做产品只考虑用户是不够的，很多好产品都是被对手打败的，所以竞争对手分析对产品占 领市场很重要。

竞争对手分析可以是国家层面、企业层面、产品层面、个人层面的，而产品层面的竞争对手分析就是竞品分析。

接下来介绍竞品分析的内 涵与外延。

1.1.1　竞品分析的内 涵

什么是竞品分析？看到“竞品分析”你会想到什么？

竞品是竞争对手的产品，从字面上理解，竞品分析是对竞争对手的产品进行分析，但这只是表层的含义。

我看过很多人做的竞品分析报告，大多是围绕产品本身进行分析：功能、界面、交互设计等，也就是对竞品“看得见”的部分进行分析。

通过对竞争对手的产品的“看得见”的部分进行分析，我们可以知道对手的产品做得怎么样，但如果我们仅分析这些内 容，会遗漏很多关于产品的重要信息，以下面这个故事为例。

三个馒头

有个人肚子很饿，他去买了3个馒头。他吃了第一个馒头，肚子还是觉得饿。他又吃了第二个馒头，感觉还是没吃饱。他又吃了第3个馒头，肚子终于开始感觉饱了。于是，他觉得第3个馒头好神奇，于是重点去研究分析第3个馒头，看看它有什么神奇的配方……

这个故事带给你什么启发呢？

我们做竞品分析时，除了分析竞品“做得怎样”，还要分析“看不见”的部分，如图1-1所示。竞品为什么这么做？竞争对手是如何做到的？竞争对手下一步会怎么做？对于竞争而言，这几个问题在我们与竞争对手博弈时，反而比分析“竞品做得怎样”更重要。

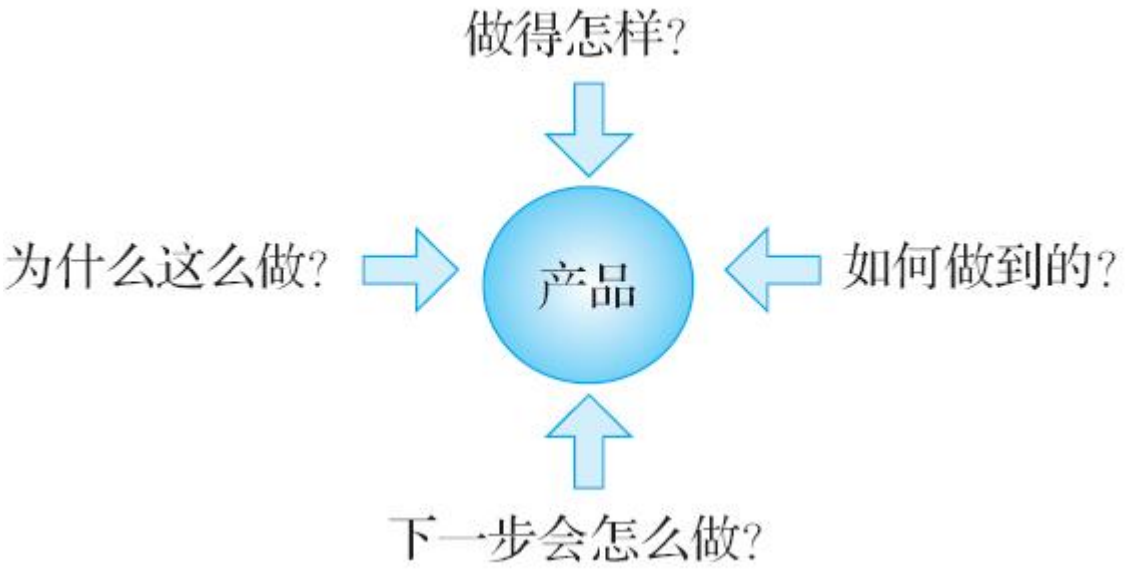


图1-1　竞品分析应该关注的问题

竞品分析不仅是对竞争对手产品的分析，还要跳出“产品”看竞争。

1.1.2　竞品分析的外延

1.竞品分析VS竞争情报

比竞品分析更早出现的是竞争情报。我国自20世纪80年代引入竞争情报以来，越来越多的企业开始重视竞争情报，有的甚至成立了专业的商业情报部门。

竞争情报简称CI，即Competitive Intelligence，也有人称之为BI，即Business Intelligence。

竞争情报是指关于竞争环境、竞争对手和竞争策略的信息和研究，是一种过程，也是一种产品。过程是指对竞争信息的收集和分析；产品是指由此形成的情报和谋略。

竞争情报与竞品分析的区别：

• 竞争情报主要是企业层面的，竞品分析主要是产品层面的。

• 竞争情报关注情报的收集、分析、传播；竞品分析的目标与结果导向非常明确，不仅要收集、分析竞品信息，还要输出对产品有价值的结论。

2.竞品分析VS市场分析

在介绍竞品分析与市场分析的差异前，先来了解几种常用的分析报告，如竞品分析报告、市场分析报告、产品分析报告、产品体验报告，这些报告虽有共通之处，但又各有特点。

按照宏观到微观来排序：市场分析报告>竞品分析报告>产品分析报告>产品体验报告。

竞品分析与其他分析的具体关系如图1-2所示。

市场分析与竞品分析的交集：做市场分析时，有时也会对竞品做分析，所以市场分析报告中会包含竞品分析的内 容；做竞品分析时，

根据分析目标，也可能会做市场分析，即竞品分析报告会包含市场分析的内 容。

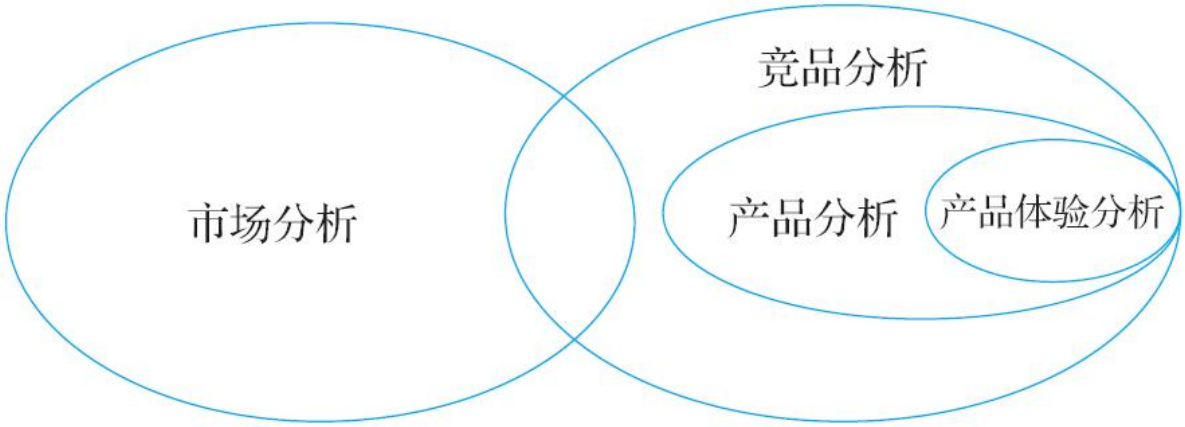


图1-2　竞品分析与其他分析的关系

竞品分析包含产品分析：　做竞品分析时，若目的是学习借鉴，那么此时的竞品分析就相当于产品分析。

产品分析包含产品体验分析：　进行产品分析时，可以对产品商业模式进行分析，也可以对产品的用户体验设计进行分析。如果是对产品的用户体验设计进行分析，此时的产品分析就是产品体验分析。

各类分析报告的具体区别如表1-1所示。

表1-1　竞品分析报告与其他分析报告的区别

需要全本请访问 www.ertongbook.com