
进阶必看 -告别平凡竞品分析的13个细节

reakyzhou


体验生活设计产品，偶尔写写总结和感悟

2016-06-21 2.1万 250 37

从零开始学运营，10年经验运营总监亲授，2天线下集训+1年在线学习，做个有竞争力的运营人。[了解详情](#)

竞品分析是每个产品经理的必备技能，也是常用的产品设计方法之一。竞品分析与抄袭模仿有深浅程度的不同，竞品分析是更深入全面的解剖，然后结合自身优势不足，选择性学习借鉴。其结果有可能是深度模式模仿或绕开，也有可能表面交互界面抄袭或改进。好的艺术家抄袭，伟大的艺术家剽窃。竞品分析更像是站在巨人的肩膀上出发，可以少走弯路，快速进步。产品设计如此，人类社会也亦相同。





竞品分析怎么做？个人的竞品分析主要从背景情况 / 产品业务 / 总结对比三个大方面，13个要点进行拆解。结合近期做的案例TrueCar竞品分析，分享分析的过程和要点。

一、背景情况

佛说世间万物皆有因果，了解公司和产品以及创始人的背景情况，可以帮助知道过去，理解现在和预测将来。背景情况的了解，也是体现竞品分析与抄袭模仿不同比较明显的地方，因为背景更多从产品的战略战术层面去深究。

1.1品牌定位

这里蕴含了公司的自我定位，目标和方向，当然也高度浓缩业务介绍和价值取向。这个可以在网站的slogn或者介绍或者网站的描述中看到。

比如TrueCar的定位：透明底价，在购买或租用前看其他人在认证经销商的成交价格；它的使命：变革消费者的购车体验改变汽车销售人员揽客和销售的方式，基于独有的用户成交数据和价格分析，打造在线智能数据驱动平台。

1.2所属机构

公司的所属机构，了解公司背后的组织情况。在商业和资本市场中，幕后的支

持团队，或多或少可以看出公司的资源和特点，以及公司的业务特性和行事风格，以及未来可能的发展方向。

1.3管理团队

公司的文化和风格，很多时候取决于管理层的行事风格，就像BAT各自的风格迥异一样，因为公司的老大和创始团队的不同，所以有不同的路线，也会有不同的战略视野和业务特性。

比如TrueCar的创始人，潘恩特是TrueCar的创始人和CEO，西点军校的学生，创办在售二手车的电子数据库公司AUTOAccess，从伯克利辍学。从14岁开始创办第一家公司、提供汽车零售服务起，潘恩特已经创办了37家公司，融资融券近12.5亿美元，这些公司主要都是聚焦在汽车和技术领域。2005年成立的TrueCar，脱胎于斯科特创办的另一家在线汽车购买软件公司Zag，2008年正式从Zag剥离，它的第一轮投资人，同时也都是Zag的投资人。注定这个时期的公司，以技术，数据，创新为特色；

而第二任CEO，奇普.佩里 现任董事局主席和CEO，他负责战略方向，公司愿景，并负责公共关系。之前，在RentPath公司任CEO，这是一家通过数据化提供一站式房产租赁解决方案的公司。曾经在1997~2003年，担任AutoTrader公司的CEO,将公司业务从0发展到全球最大的汽车在线交易平台，每年15个亿的收入。在他领导下，创造了一系列革命性的数据解决方案，帮助数以千计销售提升在线销售能力。再之前，在洛杉矶日报的市场部副总裁，带领团队创立全美最早最大的在线报纸TimesLink，也是在此发现了汽车在线营销的潜力。这也看出，公司将会注重管理，营销，数据和业务发展。

1.4发展里程碑

发展关键历程，是公司出现重大变革的记录，对应有遇到不同的问题或者是采取了较大的调整等，业务上体现出剧烈的升降。特别是引起巨减的事件，值得深究以避免重蹈覆辙。

1.5用户量及市场占有

公司的发展规模，最有效的衡量方式就是看用户量和市场占有量。这也可以看出公司做得有多大，对行业的影响有多少，其实也间接说明公司的模式是否适合市场的需求，是否有用户买单。

新车销量市场份额对比	FY2012	FY2013	变动
美国市场新车汽车销量	14,500,000	15,600,000	7.6%
TrueCar	250,000	400,000	60.0%
TrueCar新车销量市场份额	1.7%	2.6%	48.7%
AutoNation	267,784	292,922	9.4%
AutoNation新车销量市场份额	1.8%	1.9%	1.7%

二、产品业务

产品模式的分析，更多是从公司的执行表现层面进行分析，经常是众多抄袭模仿所开展的层次。这是竞品分析的必需环节，即竞品分析是产品业务分析的充分非必要条件。分析的渠道应该涵盖产品的涉及的PC/APP/WAP。

2.1业务模式

业务模式是所提供的服务大致的玩法，关键任务的流程环节，以及业务给用户提供的价值。即说明是干什么的和怎么干，以及这么干有什么好处。

比如TrueCar的业务模式：

第一阶段：选择车型信息输入邮政编码。你会在第一屏看到这款车的近期实际交易价格，然后是车辆配置参数等信息；

第二阶段：输入电子邮箱，完成注册，获得认证经销商的优惠价格；

第三阶段：你会收到一份TrueCar提供的可打印凭证，拿着它去经销商处直接以此价格买车。

2.2流量用户引入

知道这个模式建立，还要看这个模式是如何揽客，即如何引入流量导入用户的。用户和流量是产品的重要因素，只有持续的新用户引入和稳定的老用户粘性，产品才能健康可持续发展。

比如TrueCar的流量引入，主要有网盟，SEM，SEO，运营转化：

联盟平台以及American Express等很多网站合作，获取高质量用户；

互联网市场推广费用 (SEM, SEO)这两部分；

大概有30%+的流量，是由USAA带来的，USAA也是它的最大股东；

网站自身转化40%。

2.3产品信息结构

拆解产品的框架结构，模块组成，可以相对居高俯视产品的全貌。这时复杂的产品系统，将清晰裸露的呈现出来，这也是化繁为简的好办法。



2.4关键业务流程（附配图 + 自身对比）

这是整个竞品分析中占比最大的部分，也是内容最多的部分。根据产品的核心业务，进行关键任务的深度试用体验，比纪录在体验过程中的优势和不足，最

好能结合自身产品进行对比，有参照的分析。分析的方法可以从任务流程的流畅性，交互体验易用性；分析的过程，可以从关键任务的每个步骤，每个页面；分析内容包括流程设置，操作跳转，文案说明，界面布局等方面进行。

如TrueCar的关键业务流程：

如TrueCar的核心页面之一，全方面的数据展示以及专业的数据解释说明，在适当的时候给非核心业务引流。

2.5 用户市场反馈

产品最终由用户埋单，用户市场对于产品的反馈是检验产品及服务的最好方式。很难有苹果这样的产品可以引领用户习惯，更多产品是服务用户而适应和改善用户习惯，小马哥的产品10/100/1000法则，小米的参与感等，都说明了用户市场反馈对于公司产品的重要性。

经销商很多都不按照承诺价格来，会找各种理由太高价格，TC对于经销商的控制还存在问题。

很多人反映，多比一些经销商后就能发现更低的价格。TC能提供的价格得不到广泛的信任。TC的方法应该更适合把汽车当成普通消费品的老美（毕竟美国便宜），他们不希望砍价，就希望直接了当。真正对价格非常敏感的人依旧会用传统的方式搜索好多经销商，然后一家家去谈。

TC从DMS经销商系统里获得数据不一定能分析准确，经销商可能会利用其他的手段提供折扣，而不让TC知道。

DMS数据仅仅是一部分，很多数据应该是从第三方比如JDPower来的。

竞争对手已经在竞相模仿，edmunds，KBB已经都上线了类似的系统，暂时还很难说这就是护城河了。

美国很多州对于消费者信息有保护，所以TC在的运作方式并不统一。

三、总结对比

分析更多是为了从中吸取精华去其糟粕，也就是从分析中发掘对于自身产品战略具有价值和意义的信息。这就需要进行总结对比，如果说前面两部分的分析是基础，那这部分的思考便是升华。这部分可以带有目的性的去对比，一般的竞品分析都会有一定的目的性，目的的结论可以在这部分得以表现。

3.1产品的优势亮点

总结竞品的优势亮点，提炼值得学习借鉴的地方。优势亮点可以涵盖很多的面，业务模式，交互流程或者视觉设计等。

3.2产品的不足

分析竞品的不足，可以帮助自己少踩坑或者不踩坑。社会的发展就是再不断的踩坑和填坑中前行，而有了竞品的去踩坑而体现的不足，我们可少走弯路，前行得更快。

比如TrueCar的不足：

核心的商品不在自己的手里，依赖于经销商的及时喝准确报价以及售后服务；

汽车销售行业整体上是存量市场，需持续给经销商带来利益来保持稳定合作；

不是高频率消费，打广告没有累计效果，需要长期持续进行；

经过长期的操作，付出的成本和最后得到的效果不对等；

用户把它作为讨价还价的参考，跳单多；

3.3对自身产品的建议

结合以上分析，特别是优势和不足，根据自身产品的实际情况进行优化。就像毛主席要把马克思主义和中国的实际情况相结合，制定符合中国国情的共产主义路线一样。俗话说熟读唐诗三百首，下笔如有神。如果产品经历达到一定的量，或分析了解的产品模式有一定积累，再做新的产品时，也会信手拈来。

竞品分析的范围点大致如此，个人也会在执行过程中可以结合分析的目的和项目时间进行取舍。竞品分析这个产品设计的常用方法，理出自己的套路和规律，让这个全面的工作变得简单可行。

特邀作者

Reakyzhou，阿里巴巴产品专家，原百度资深交互设计师，搜狐产品经理。

8年互联网产品设计经验，先后负责过淘宝CRM、淘宝客户服务运营系统、淘宝客户舆情、淘宝生活、百度统计、百度运营系统、搜狐白社会等产品的策划和设计工作。从无到有打造电商平台移动服务产品，开启电商移动服务模式，提高服务响应和服务的客户满意度，人均服务效能扩大10倍。

本文独家首发于人人都是产品经理，未经许可，禁止转载。谢谢合作。

赞赏是对原创者的最大认可