

「竞品分析」的理念、流程、方法、工具

本文将对竞品分析的「道、法、术、器」（即竞品分析的理念、流程、方法、工具）做系统性介绍，可以为你解答以下关键问题：

竞品分析与市场分析有什么区别？

为什么要做竞品分析？

专业有效的竞品分析流程是怎样的？

在对竞品做分析时，需要重点关注什么问题？

竞品分析报告应该怎么写？

...

一、重新认识竞品分析

顾名思义，竞品分析是对竞争对手产品的分析。过去常用的分析方式总是围绕产品本身展开，这样就会导致分析的维度浮于表面，分析的结果也不能对产品规划与业务运营起到促进作用。

1，我们应当跳出「产品」看竞争。

在对竞品进行分析时，除了功能、界面、交互体验之外，我们更需要关注产品背后的信息：

- 竞品做的怎么样？
- 他是怎么做到的？
- 他为什么要这么做？
- 下一步他会怎么做？

2，竞品分析与市场分析其实是有区别的。

市场分析、竞品分析、产品分析、产品体验分析在「分析目的」、「产品数量」、「分析维度」三个方面都是有所区别的，是一个从宏观到微观的过程。

1、市场分析

以寻找市场机会，帮助产品定位为目标，较宏观，对具体的产品没有深入分析，产品数量较多。分析维度有市场规模、增长趋势、市场份额、竞争状况、市场机会、市场细分、用户画像、产品分析等；

2、竞品分析

以竞争、借鉴、了解市场为目的，产品数量多在5个以内。分析维度包括功能、设计、技术、团队、运营、用户等；

3、产品分析

以学习、优化、借鉴为目的，多为1个产品，分析维度包括产品设计、产品商业模式分析；

4、产品体验分析

以学习借鉴为目的，多为1个产品，分析维度为产品设计维度。

3，在产品不同阶段，竞品分析的目标应该有所侧重。

| 产品阶段 | 竞品分析关注点 | 竞品分析目标 |
|--------|-----------------|--|
| 产品概念阶段 | 解决“做什么”问题 | 找到产品机会、判断做不做、清晰产品定位 |
| 产品规划阶段 | 解决“怎么做”的问题 | 建立差异化、帮助做需求分析、帮助制定功能列表 |
| 产品开发阶段 | 解决“做出来后怎么优化”的问题 | 体验设计的参考 |
| 产品运营阶段 | 解决“推出去”的问题 | 了解市场环境变化，对风险做预警；了解竞争对手以便制定竞争策略；学习优化，取长补短 |

4，不要轻视竞品分析。

行业的发展离不开竞争，产品要成功自然不能闭门造车，及时了解对手的情况，适时制定相应的产品策略、运营策略，不断提升产品竞争力才能立于不败之地。

- **对于企业而言**，竞品分析可以协助企业制定产品战略与产品规划，及时了解对手的情况，学习借鉴，取长补短，打造具备竞争力的产品。同时，做竞品分析还有助于企业及时发现市场风险，比如政策变化、新技术、新对手、新替代品的出现等。
- **对于个人来说**，不论是产品运营还是产品经理，竞品分析都是职业技能的重要组成部分，多做竞品分析还能提升我们的「产品感」。
- 一份优秀的「竞品分析报告」甚至有可能成为你职业生涯的转折点。

二、竞品分析流程

完整的竞品分析需要经过6个步骤：

明确目标 → 选择竞品 → 确定分析维度 → 收集竞品信息 → 信息整理与分析 → 总结报告

1，明确目标

在行动前确认以下问题能够清晰回答：

- 我的产品是什么？（给哪个产品做竞品分析？）
- 我的产品当前处于什么阶段？
- 我的产品面临什么主要问题与挑战？
- 做竞品分析的目的是什么？（学习借鉴、决策支持、市场预警）
- 做竞品分析的目标是什么？（该不该做、定位是什么、卖点是什么、竞争策略是什么、缩小差距、标杆比较）
- 竞品分析输出的成果是什么？

2，选择竞品

竞品分类包括直接竞品、间接竞品、替代品、参照品。

很多人无法区分「直接竞品」和「间接竞品」，其实通过产品形式和用户群体这两个维度就能清晰定位：

- **直接竞品：产品形式一致，用户群体一致**
- **间接竞品：产品形式不同，用户群体类似**
- **替代品：抢占同类用户时间的产品，或者是颠覆同类用户使用习惯的产品（比如柯达胶卷与数码相机）**

不同的产品阶段，竞品分析目标不同，选择竞品的原则也会有差异，可以归纳为：

- **市场份额TOP3的产品**
- **具备大公司支持背景的产品**
- **通过用户反馈了解到的产品**
- **该领域的「创始鼻祖」**

3，明确分析维度

产品视角有八个竞品分析维度：

- (1) **功能设计**：功能分析需要精确到三级功能
- (2) **用户体验**：包括页面布局、页面色彩、logo设计、内容质量、内容数量
- (3) **用户情况**：包括画像、数据、反馈
- (4) **盈利模式**：常见的盈利模式有付费、免费增值、诱钓、广告、电子商务、渠道佣金、沉淀资金
- (5) **市场推广**：包括产品卖点、价格、推广渠道、促销策略
- (6) **团队背景**：包括人才构成、资金优势、资源优势、技术背景
- (7) **企业战略**：根据企业战略可以推测产品打法
- (8) **布局规划**：竞品下一步计划怎么做

4，收集信息

可以通过行业媒体、社区、第三方平台、专利网站、企业及个人的人脉资源、产品体验测试、客服咨询、搜索查询等方式获得需要的信息。当然还有一些非常规手段，如套话、假招聘、假合作、假招标、猎头挖墙脚等方式，企业可以根据自身情况做判断。

5，整理信息

这一环节重点是要保留可靠真实信息，剔除干扰与不实数据，对数据来源加以标注。

6，输出竞品分析结果

完成竞品分析后，需要撰写分析报告，报告需要围绕分析目标展开。具体形式通常有word、PPT、Excel等。

三、竞品分析工具

(1) 竞品画布

竞品画布能够帮助新手快速上手，相当于竞品分析报告的MVP，能够快速验证分析思路是否正确（或符合领导要求），避免返工。

竞品画布

1，分析目标

为什么做竞品分析？希望为产品带来什么帮助？
你的产品所处哪个阶段？
你的产品面临的最大问题与挑战是什么？
竞品分析的目标？

2，选择竞品

竞品名称、选择原因？

3，分析维度

从哪几个维度分析？

4，信息收集

从哪些渠道获取信息？

S

与竞品相比，你的产品优势是什么？

W

与竞品相比，你的产品缺点是什么？

O

有哪些外部机会？

T

有哪些外部威胁？

5，产品分析

6，建议与总结

通过竞品分析，对你的产品、运营有什么建议？
采取什么竞争策略？
得出了哪些结论？

(2) 精益画布

精益画布是关于产品商业模式的一种很好用的工具。可以用来做产品商业模式规划，也可以用来做产品商业模式分析。通过精益画布可以帮助产品经理更全面地思考、决策，从系统、商业的角度来规划产品、分析产品，建立产品的全局观。

精益画布

1，问题

用户/客户最需要解决的3个问题

2，用户细分

目标用户/客户的特征、标签、画像

3，独特卖点

为什么产品与众不同？值得购买？

4，产品解决方案

产品最重要的3个功能

5，渠道

如何推广

6，关键指标

7，竞争壁垒

核心竞争力

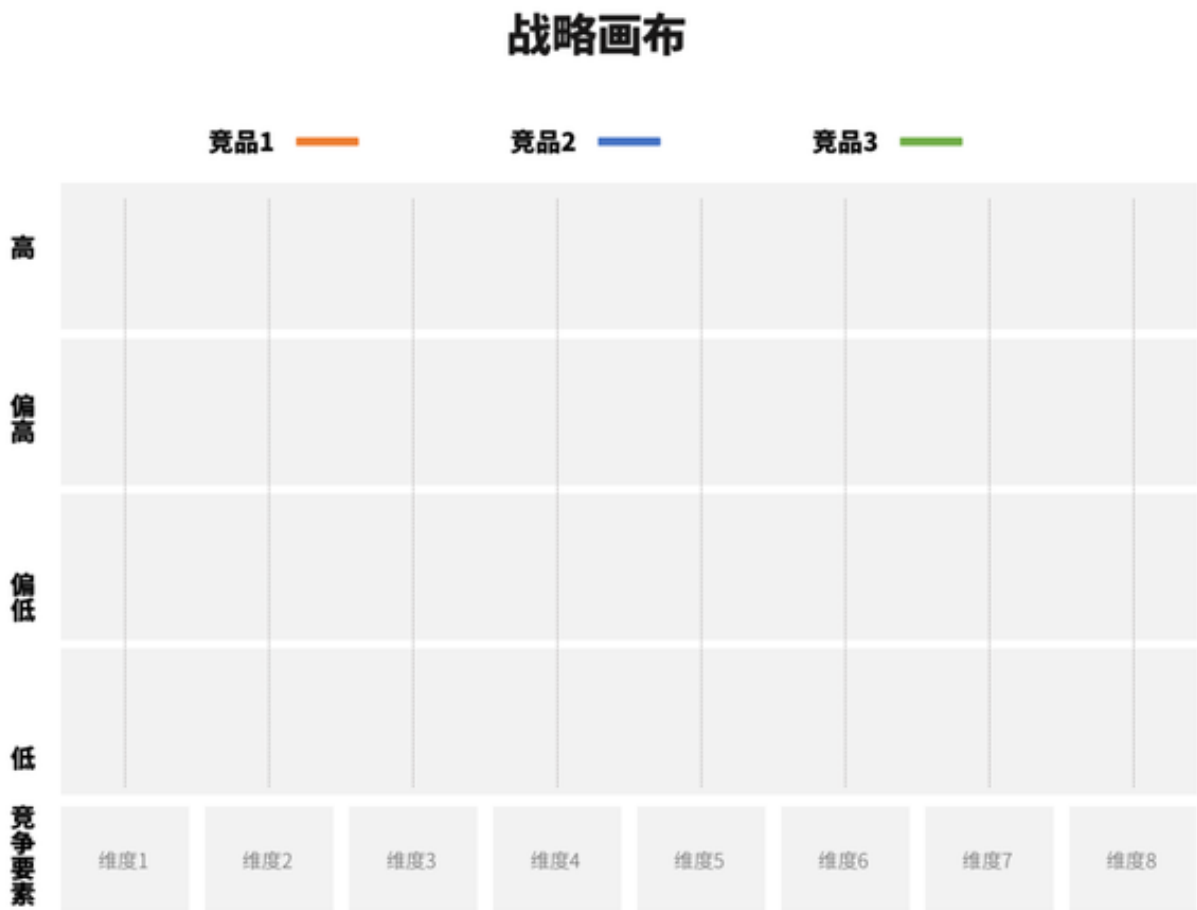
【一句话描述产品】



(3) 战略画布

我们也可以利用战略画布做竞品分析，图形化地描述产品与竞品在各竞争要素上的相对强弱表现，可以应用战略画布实现产品差异化创新。

战略画布横轴显示的是产品的竞争元素，纵轴反映了用户体验与评价，我们把竞品在各维度上的表现得分点都描绘出来，连成一条线，就得到了「价值曲线」。价值曲线反馈了产品在各个竞争维度上的强弱程度，以此来分析出产品的战略轮廓。



三、竞品分析方法

分析方法包括：比较法、矩阵分析法、竞品跟踪矩阵、功能拆解、探索需求、PEST分析、波特五力模型、SWOT分析等。

这些工作方法应该在何时使用？如何使用？

- 产品战略规划阶段，可使用「PEST分析」与「波特五力模型」归纳出「SWOT分析」中的机会与威胁，从而得出「该不该做」的战略结论。
- 当产品属于发展阶段，想要找出自身产品与竞品的优势、劣势，可以使用「比较法」「矩阵分析法」「功能拆解」「探索需求」，取长补短，制定科学的竞争策略。
- 当产品同质化严重，想要寻找差异化创新突破时，可以使用「战略画布」+「加减乘除」法，寻找新的方向。

(1) 比较法

通过对竞品的横向比较，分析找出各自的优势与劣势。比较常用的有打勾比较、评分比较、描述比较，见下图示例：

| 功能点 | 竞品1 | 竞品2 | 竞品3 |
|-----|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 功能1 | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| 功能2 | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 功能3 | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> |

| 测评项目 | 测评子项目 | 竞品1 | 竞品2 |
|--------|--------|-----|-----|
| 用户体验设计 | 页面布局 | 5 | 1 |
| | 页面色彩 | 4 | 5 |
| | logo设计 | 5 | 2 |



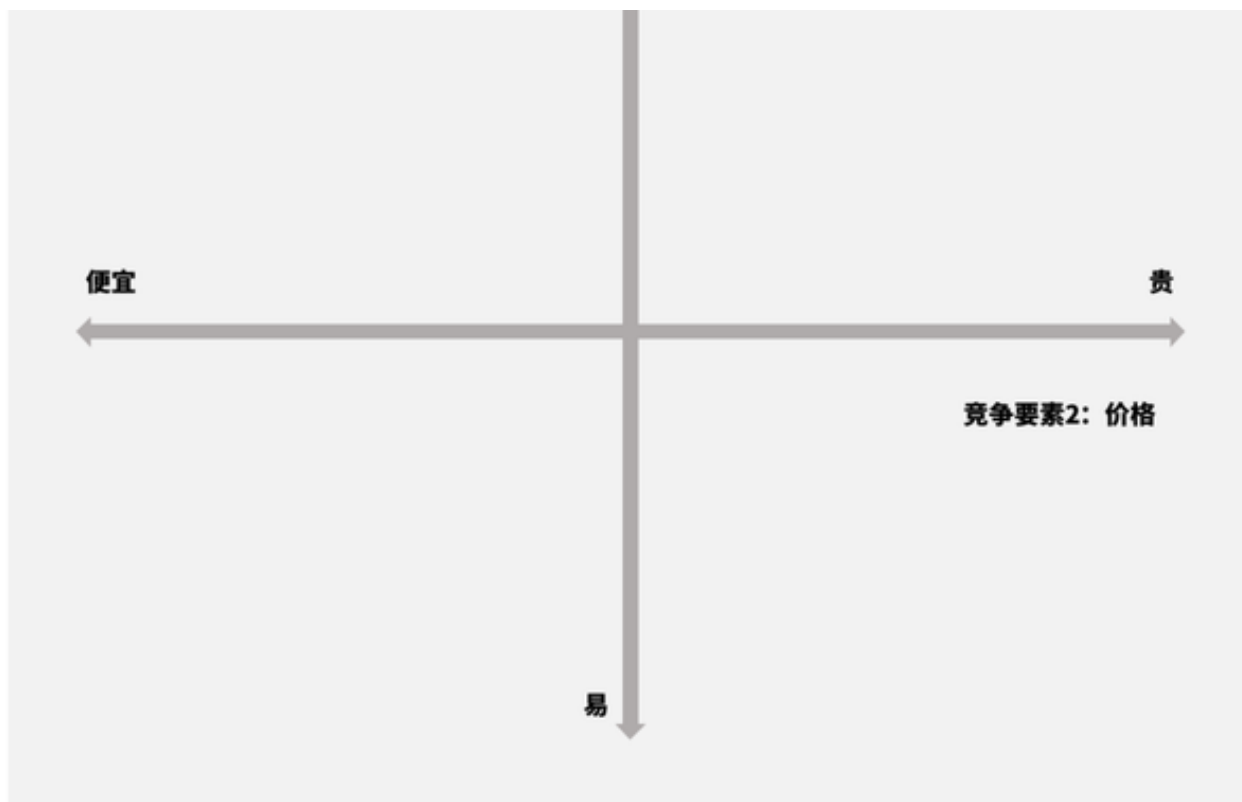
(2) 矩阵分析法

矩阵分析法，又称定位网格、四象限分析。

通过二维矩阵的方式分析自己产品与竞品的定位、特色、优势。可以帮助我们了解市场划分、产品定位、竞争优势、发现新机会。

使用方法也比较简单，先确定两个关键竞争要素，这两个竞争要素应该是用户最关注的或者对用户来说最重要、会影响他们购买决策的产品属性。

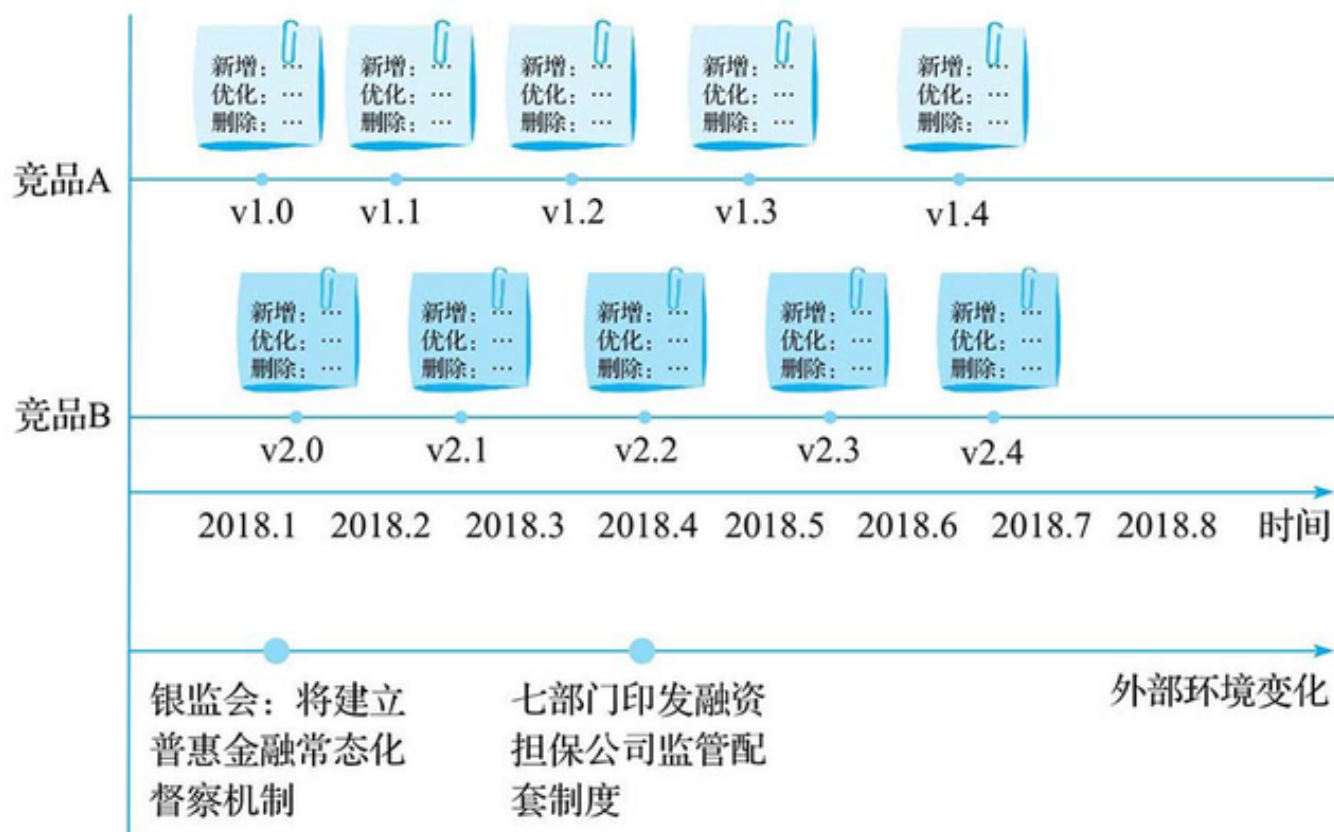




(3) 竞品跟踪矩阵

通过竞品跟踪矩阵，可以对竞品的历史版本进行跟踪记录，找到各版本的发展规律，从而推测竞品下一步的行动计划。

竞品跟踪包括几个要素：时间、历史版本号、每个版本的变化要点、每个版本的外部环境变化。除了官网、应用市场历史版本记录外，也可以使用「七麦数据」这类第三方平台做辅助参考。



(4) 功能拆解

功能拆解是把竞品分解成一级功能、二级功能、三级功能甚至四级功能，以便全面了解竞品的构成，避免遗漏。可以为下一步的产品探索做准备，可以使用脑图形式，也可以使用Excel表。

(5) 探索需求

探索需求是挖掘竞品功能所满足的深层次，以便找到更好的解决方案，提升自身产品竞争力。用户需求有三个层次，依次为：**方案级需求**→**问题级需求**→**人性级需求**。

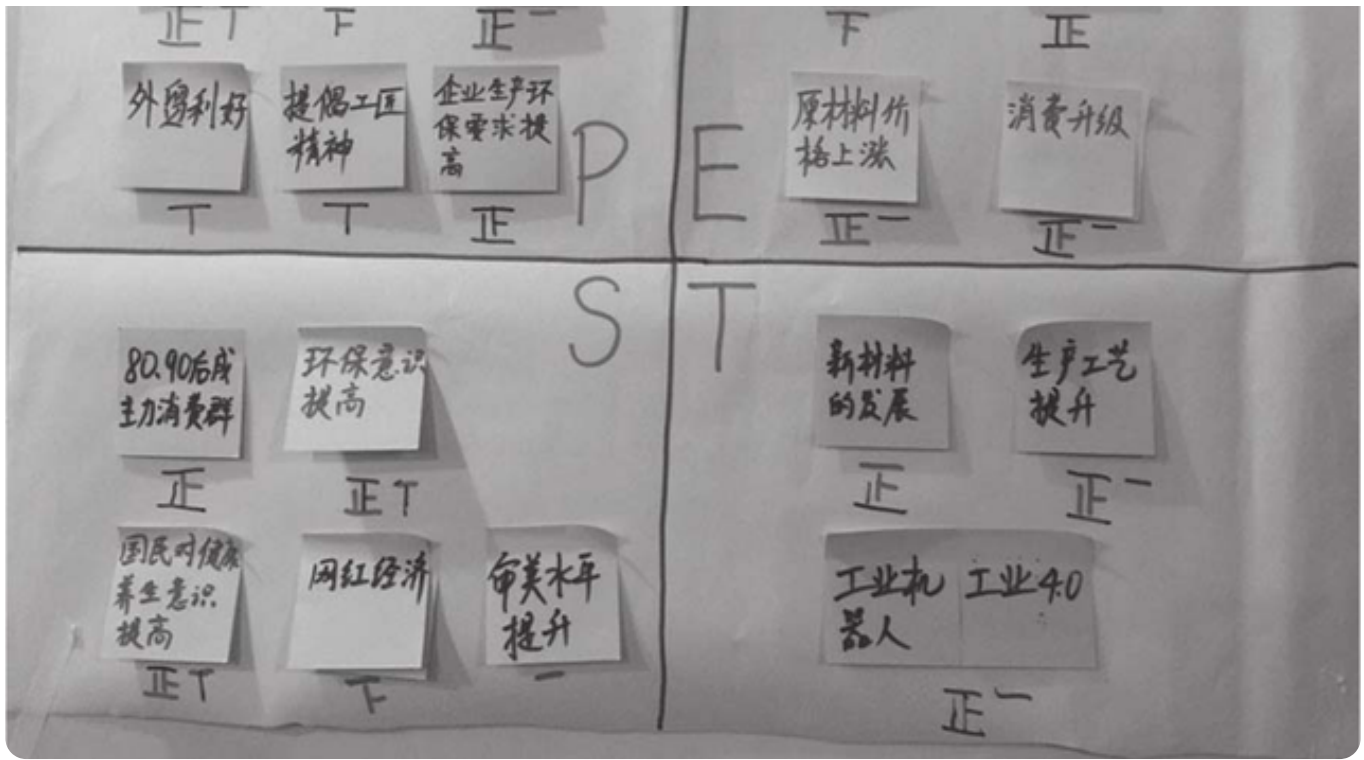
通常用户提出的都是解决方案，即方案级需求。我们需要继续深挖，探索这个解决方案究竟解决了用户什么问题，定位到具体问题后，还要更进一步，找到对应的人性级需求。可以使用「5 WHY 分析法」。

“「5 WHY 分析法」是丰田生产系统中的一种分析方法，对一个问题连问5个「为什么」，用来分析问题的根本原因。在实际操作时不一定要问5次，要以找到根本问题为目标。

(6) PEST分析

PEST分析法是对宏观环境进行分析，通过分析找到机会，认清威胁与挑战的模型。宏观环境会影响行业发展，行业环境会影响企业发展，企业环境会影响产品发展。其分析框架如下：

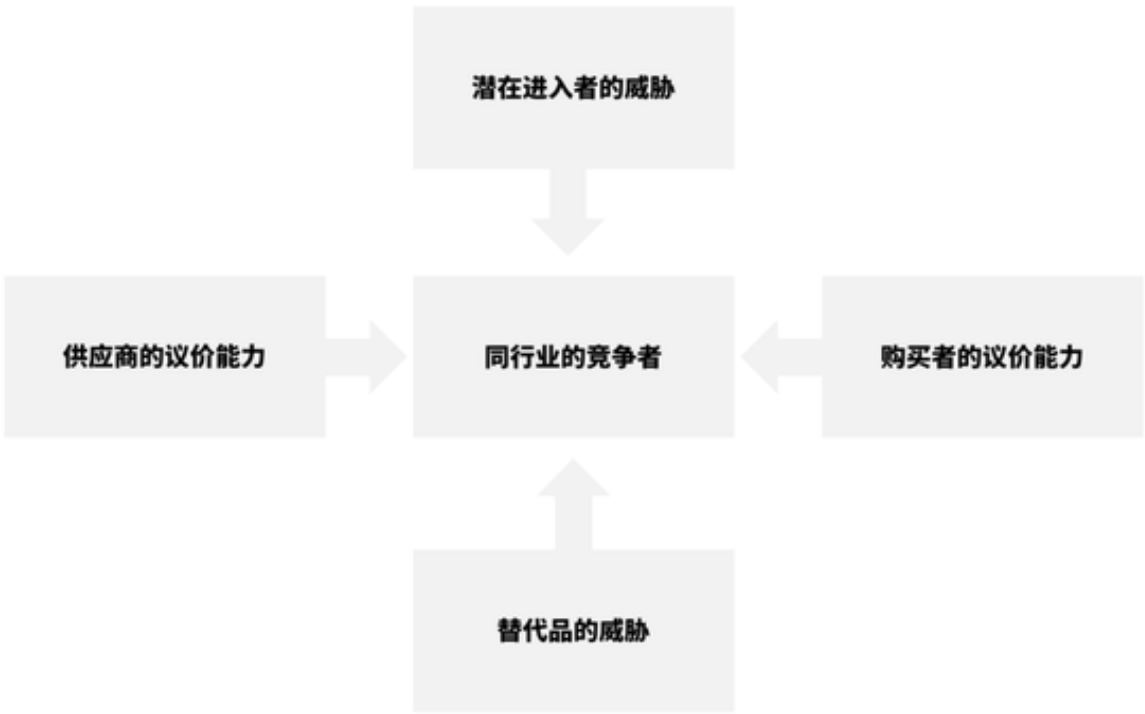


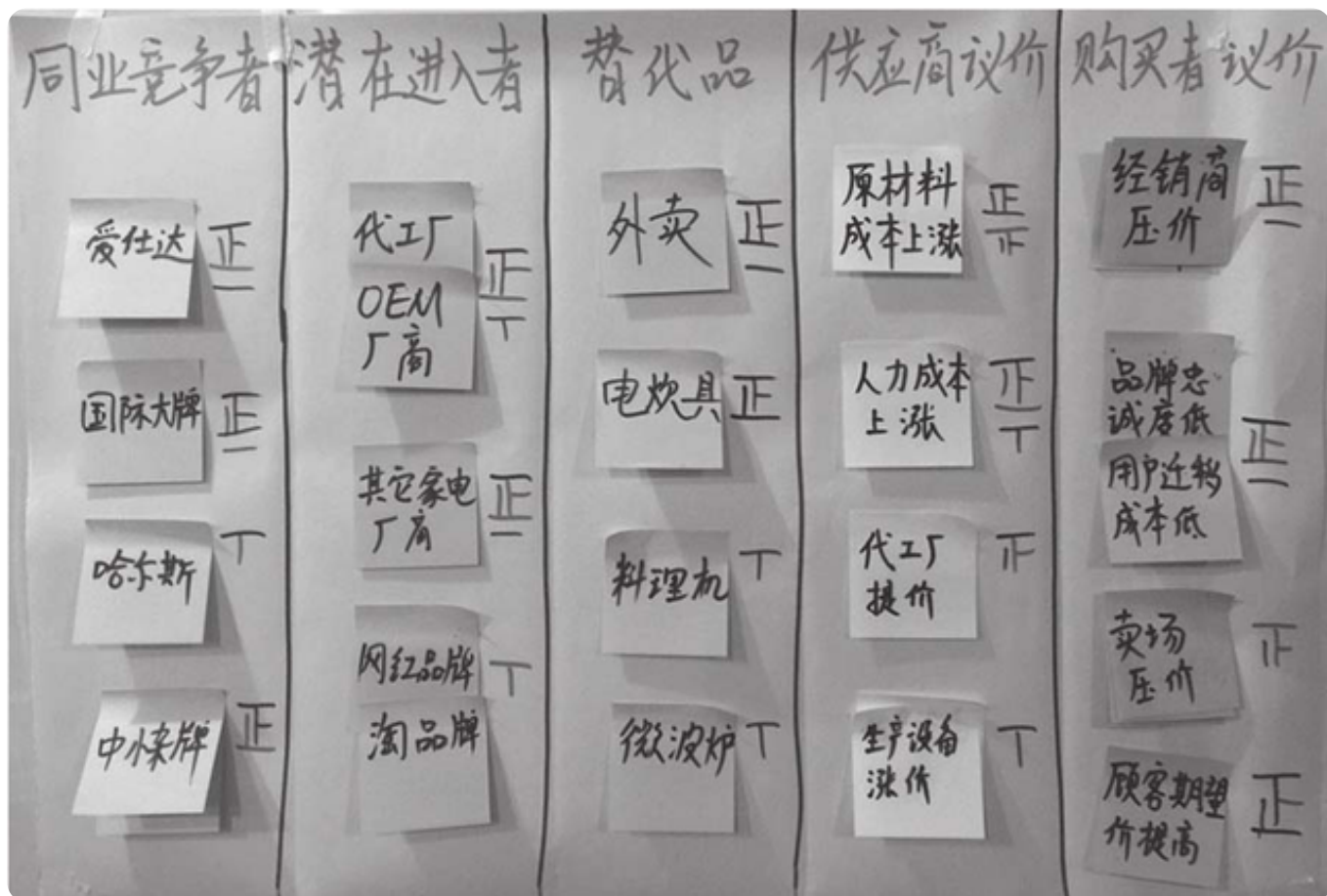


(7) 波特五力模型

波特五力模型用于对行业环境的分析，是为了评估出某一行业的吸引力与利润率而形成的工具，可为企业是否进军一个新行业做决策参考。

这一模型表现了一个行业中存在5种基本竞争力量。





(8) SWOT分析

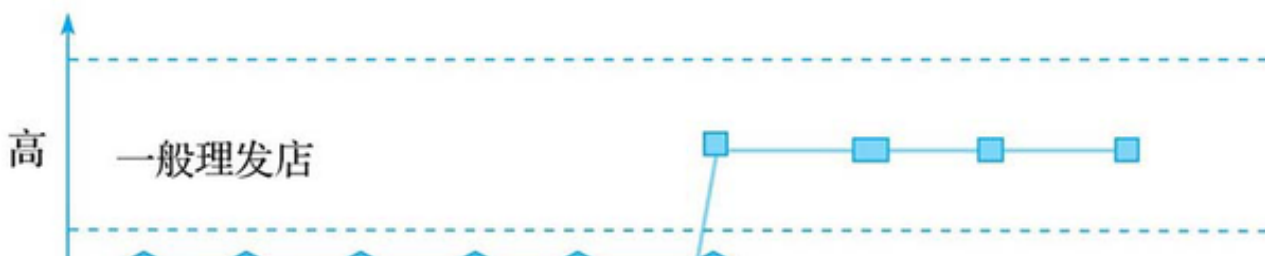
SWOT分析也是竞品分析中常用的方法，通过分析得出优势、劣势、机会、威胁，以便制定竞争策略，如扬长（发挥优势）、避短（规避劣势）、趋利（抓住机会）、避害（避开威胁）等

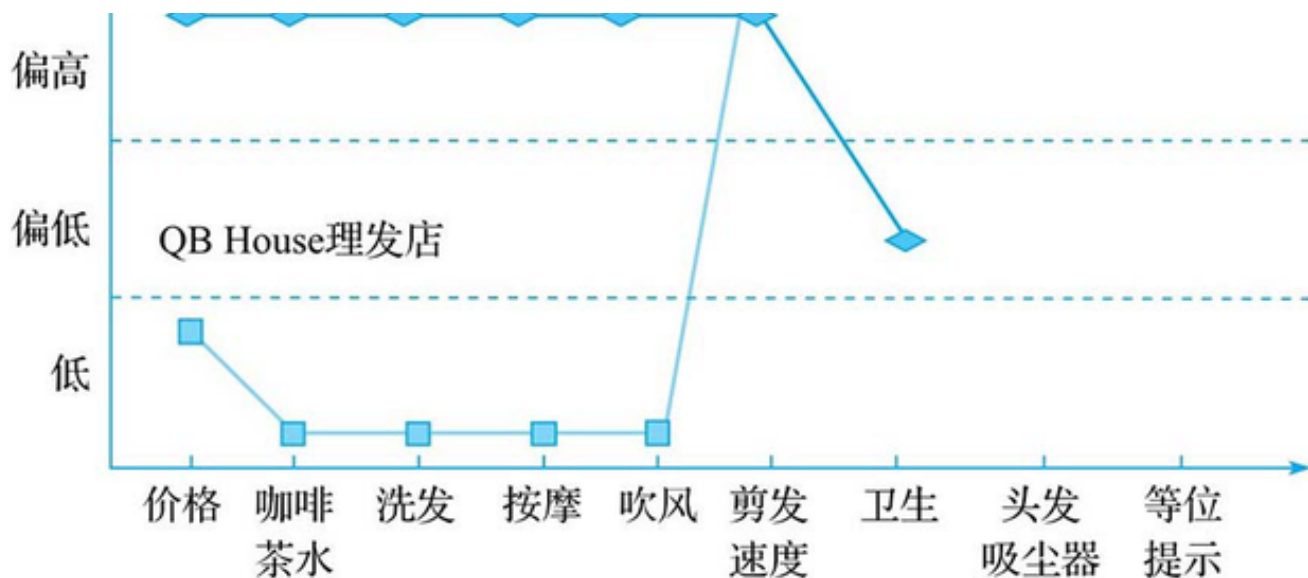
(9) 加减乘除

当竞争对手已经取得了压倒性的领先优势时，与其想着如何比他更好，不如想象如何做得不同。

加减乘除法的使用也很简单，通过「战略画布」绘制出竞品的价值曲线，在对方价值曲线上做「加减乘除」，能够帮助我们进行差异化创新：

- **加**：哪些竞争元素的表现可以比竞品好一些？用户对竞品的现状有哪些不满意的地方？针对以上问题，我们可以有目的地进行优化
- **减**：哪些竞争元素的表现可以比竞品差一些？看看竞品是否在功能上过度设计，所提供的超过用户所需的功能徒然增加成本却没有好效果。我们通过弱化这些竞争元素来降低成本
- **乘**：哪些元素是同行中从未有过的，可以创新？也就是要发现并创造新的用户价值，提升产品的竞争力
- **除**：哪些元素是被同行认定为是理所当然的，需要删除？删除为了竞争而攀比的元素，这些元素经常被认为是理所当然的，虽然他们不再具有价值，甚至还减少了产品的价值





竞品分析的各种方法都有其适用的场景，要根据实际需要做选择和组合，不需要一次性用到所有方法。

四、竞品分析报告

(1) 报告的结构

以「总分总」的结构来表达。

- 总述：包括竞品分析的背景、目的、目标、分析的思路、报告的目录、关键发现（类似论文前面的摘要）。
- 分述：主要按分析维度划分章节，介绍每个分析维度的具体分析过程与小结。
- 总结：包括结论、对产品提出的建议、行动计划、附录等。

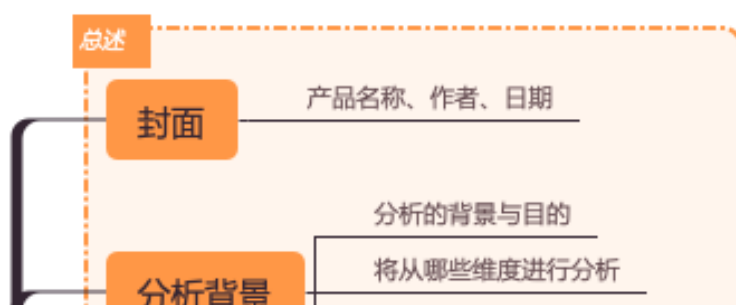
“要充分考虑读者的阅读体验，结论先行，把竞品分析的关键发现、要点总结放到前面。”

(2) 框架模版

这个文档结构往往不是一成不变的，根据不同的读者、竞品分析目标、篇幅、使用场景，需要编写成不同的结构，可以根据实际需要进行调整。

可以把竞品分析报告作为一个产品去做：

- 用户是谁？——文档的读者是谁？
- 为什么要做？——通过竞品分析想解决什么问题？
- 使用场景是什么？——这份报告是在什么场合下使用？如何给用户更好的体验？
- MVP验证——使用「竞品画布」和领导确认竞品分析框架与方向，降低返工风险。



竞品分析报告

竞品选择

选择维度的理由

竞品名称

选择理由

版本号

评测环境

硬件环境

软件环境

网络环境

配套设备

关键发现

本次竞品分析中的亮点与要点

分述

分析维度1

包含数据、图标、分析过程

分析维度2

分析维度3

总结

竞品分析结论

竞争策略

对产品的建议、行动、计划

原则：具体、可操作

附录

原始信息及过程数据