

競爭對手

競爭對手是指在某一領域中，擁有相似資源(包括人力、資金、產品或服務、環境、通路、客源、功能……等)的個人或團體，其目標與己類似，其行為會給自己帶來一定的利益影響，即為競爭對手。

競爭對手可分為以下三類：

- 1、 直接競爭對手 ----- 其產品或服務與自己類似，客源完全相同，且是互可取代的對手。
- 2、 間接競爭對手 ----- 以替代品競爭同一群客源的對手。
- 3、 潛在競爭對手 ----- 目前暫時不構成威脅，但未來可能有潛在威脅的對手。

一談到競爭對手，總認為他們與自己是對立的、不好的，其實相互競爭未嘗沒有好處，因為良性競爭可以讓人時時警惕，同時也表示現在這個市場是具有吸引力的。「生於憂患、死於安樂」，這句話出自《孟子：告子下》，是一句至理名言，意思就是無憂無慮(無競爭)的安逸享樂會走向滅亡，反倒是憂慮禍患才能激勵人們不斷精進，反而愈活愈好。西方人也有類似的說法，例如：

「對你傷害最大的，莫過於差勁的對手，對強勁的對手應心存感激。」

(Alfred Politz)

你打球嗎？你的球技怎麼才會進步？是不是跟對手的水準很有關係？如果你的對手球技和你是同一個水準，打來打去，二個人都進步得很慢，可是如果能找到檔次比較高的對手來練球，雖然開始時完全不是對手，不但比分難看還老是要去撿球，可是自己的球技卻在不知不覺中有了很大的進步，許多知名選手成名之前，都是從撿球中磨練出來的。

如何面對競爭對手？仿間有不少專門討論競爭對策的專業書籍，教導我們如何辨識競爭對手、如何作競爭對手分析、如何採取對策，所謂知己知彼百戰不殆。難道，競爭對手真的是不共戴天的敵人嗎？

回想一下，你看過這樣的場景嗎？夜市某一人氣極旺的店家外面的顧客大排長龍，長隊伍一不小心就惹得旁邊顧客門可羅雀店家的不高興甚至惡言相向，人氣旺的店家則不時告誡顧客不要這樣、不要那樣……，以免影響隔壁。嚴重一點的，還會造成店家之間的長期爭吵和冷戰。為什麼會這樣？難道同行

真的是冤家嗎？競爭者之間不能夠和平相處甚至合作雙贏嗎？當然是可以的！

首先，我們要了解之所以會出現這種情景，主要原因是競爭者之間共同假設，認為這是一個零和的賽局。因為總數固定又是零和，所以一方多了，另一方就會少，競爭者之間要搶食的是同一塊大餅。可是如果能夠把餅做大一點，那即使占有率不變，不是實質上大家都可分到多一點嗎？要是能把餅做得更大更大一點，就算占有率有下滑，可能自己分到的還是比原來的要多。你可能會說，這只是理論，實際上是不可能的，是很難做到的。沒錯，是很難做到，但不表示做不到！戴明(W. E. Deming)曾舉出他自己的親身經歷，這就是把餅做大最好的例子，狀況如下：

我的汽車停在屋子前面，無法發動。我打電話給附近的艾克森(Exxon)加油站。當他們派人來的時候，我發現他開的是對街競爭對手的車子。我認為這些人實在聰明。每個加油站都只備有一輛卡車，但如果可以借用對方的閒置車輛，那麼二家加油站都只需負擔一輛車的成本，就能提供顧客相當於1.8輛車的服務。結果這二家加油站都能以最低的成本，維持各自的生意。他們還可以更進一步的合作，輪流營業至深夜，為顧客提供加油服務，這樣他們都能維繫生意，而深夜想加油的顧客，也不必開到城裡的其他地方，因為他知道這條路一定會有一家營業！

我們前面提到夜市的例子，如果有一家生意特別好，吸引了許多顧客在店前排起了長隊，為什麼我們只看到隊伍超過了界線擋住了自己的入口、對方排隊的顧客太吵、甚至坐到我店這裡的位子……等等。為什麼不能換一個角度來看，發現對方集客能力這麼好，可以把這麼多顧客吸引過來，對我們來說，這未嘗不是好機會，例如：我們是否可以改賣或加賣一些與隔壁店互補的食品；主動善意的提供自己店用不到的桌椅給他們坐……等等。

想想看，這樣做會帶來什麼影響？就顧客來說，當然不好意思坐在你的店吃隔壁店的東西，只要能互補，一定也會點一些你的東西，由此你可以依據顧客需求對自己的店做適當的轉型。再就那家旺店來說，自己既能吸引這麼多顧客，必有一些秘招，如果隔壁有這麼好的鄰居，一定也會給予支援、幫助和合作，例如組合點餐優惠，這樣就可以把餅做大了，大家都能多獲利，這是不是比成天瞪眼吵架來得好！這就是所謂的競合(co-competition)，亦即在競爭中亦有合作，合作中也在競爭！

大家不妨想想，你的周邊遇到過惡性競爭的例子嗎？有沒有什麼能夠雙贏的點子？