

现代通信经济与管理丛书

电信行业 竞争分析方法与实践

宋杰 朱莹莹 徐静 李剑华 等 编著

知己知彼，百战不殆；知天知地，胜乃无穷。

竞争分析：助力电信企业价值创新



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

现代通信经济与管理丛书

电信行业 竞争分析方法与实践

宋杰 朱莹莹 徐静 李剑华 等 编著

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

电信行业竞争分析方法与实践 / 宋杰等编著. —北京:
人民邮电出版社, 2009. 1
(现代通信经济与管理丛书)
ISBN 978-7-115-18565-5

I. 电… II. 宋… III. 电信—邮电企业—市场竞争—研
究 IV. F626

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第112562号

内 容 提 要

本书为“现代通信经济与管理丛书”之一。全书依据作者在电信行业长期从事竞争情报、竞争分析及竞争对策研究等工作的实践经验,介绍了竞争分析的基本理念;结合大量的案例阐述了电信竞争分析的基本流程、基本模型以及电信竞争分析体系的建设;在附件中还介绍了进行竞争分析的常用工具。

全书共分五篇 17 章。第一篇“理念篇”(第 1~3 章)介绍了竞争分析的基本概念、工作基本流程和工作体系;第二篇“环境篇”(第 4~6 章)介绍了中国电信业的发展、竞争现状和电信企业竞争分析工作的特点;第三篇“流程篇”(第 7~11 章)阐述了竞争分析工作的 5 个基本环节——规划、搜集、处理、分析及应用在电信企业中开展的流程;第四篇“模型篇”(第 12~15 章)围绕 ESCB 竞争分析模型,介绍了电信企业竞争分析中较为实用的四大分析模块;第五篇“体系篇”(第 16~17 章)重点论述了竞争分析组织体系和软件系统的建设和运作。全书五篇既可单独成篇,合起来又覆盖了电信行业竞争分析工作的重点领域,读者可以灵活选择阅读。

本书适用于电信行业从事竞争情报、竞争分析、经营分析的研究人员,从事市场经营管理、战略策划的人员,以及所有对电信竞争分析感兴趣的人士。本书也可作为高等院校企业管理、战略管理、情报学、MBA 等课程的参考书以及通信企业管理培训班的培训用书。

现代通信经济与管理丛书

电信行业竞争分析方法与实践

◆ 编 著 宋 杰 朱莹莹 徐 静 李剑华 等

责任编辑 梁 凝

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 25.25

字数: 438 千字

2009 年 1 月第 1 版

2009 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-18565-5/TN

定价: 49.00 元

读者服务热线: (010)67120142 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

本书编写组人员

宋 杰 朱莹莹 徐 静 李剑华

柴雪芳 孙 浩 韩海潮 张 晋

前言

1. 关于本书

随着电信技术的迅速发展以及电信市场的进一步放开，中国电信业的市场竞争日益激烈。在日趋白热化的市场竞争环境中，领先对手、快速把握市场先机是企业的制胜法宝，而市场先机的捕捉则源于企业把握产业链发展趋势，洞悉对手战略举措和商业动态的能力。对于市场竞争态势的及时把握和快速反应已是各电信企业提高自身竞争力的重要手段。

在这种形势下，竞争分析工作对电信企业变得越来越重要，只有建立科学的、完善的竞争分析体系，才能及时准确地掌握竞争对手的情况，才能采取有效的应对措施，才能从根本上保持和提高企业的竞争优势。如何将竞争分析理论应用于电信企业的实际工作，建立适合电信企业运营特点的竞争分析体系，并娴熟地使用竞争分析工具，进行电信企业竞争环境及竞争战略的研究，成为电信企业的一个全新的实践领域。

企业竞争情报和竞争分析工作十年来在我国取得了巨大的进步，而电信行业可以说是对竞争情报和竞争分析需求最强烈的行业之一。同时，由于电信行业自身独具的一些特点，例如互联互通和网间结算、无处不在的竞合、竞争领域的日益扩大、与其他行业的息息相关等等，都使得电信行业的竞争分析工作带有很强的行业特征。

很多接触竞争情报概念不久的电信企业，总是忙于识别和整理针对不同具体问题的情报，而对包含所有流程、项目和组织要求的长期竞争分析缺乏通盘考虑。“重收集轻处理”、“重罗列轻分析”、“重个案轻体系”，往往是大多数电信企业的竞争情报部门业绩不佳的主要原因。

基于多年的工作实践，我们提出了“分析驱动的竞争情报”（ADCI，Analysis Driven Competitive Intelligence）这一理念。其实，竞争情报本身就是“分析”过的信息，之所以强调“分析”，是因为：

（1）纯粹的信息并不能为企业带来什么竞争优势，能给企业带来竞争优势的信息是经过处理、分析的信息，不经分析地使用信息甚至有可能带来风险；

（2）分析的重要性不仅仅体现在对信息的“分析”这一环节，还体现

在企业竞争情报体系的建设和运作以及整个竞争情报的基本流程当中。

因此，本书所指的“竞争分析”，除了特指狭义的竞争情报工作流程中的“分析”环节外，更重要的是指广义的“分析驱动”的整个竞争情报工作——ADCI。基于此，我们也把本书的重点放在了电信竞争分析的基本流程、基本模型以及电信竞争分析体系的建设这三大环节上。

本书由“理念篇”、“环境篇”、“流程篇”、“模型篇”和“体系篇”这5个部分组成，各篇既有相互独立的特点，合起来又有覆盖电信企业竞争分析工作的重点领域的特性，读者可以灵活选择阅读。

本书适合于电信企业的竞争情报、竞争分析、经营分析、市场经营管理、战略策划等方面的人员阅读，当然也包括所有对电信竞争分析感兴趣的人士。本书也可作为高等院校企业管理、战略管理、MBA课程的参考书，以及企业管理人员的培训用书。

2. 关于本书的编写

作者从事电信行业竞争分析工作已经超过8年，同行、同事一直建议我们将自己的经验和心得，通过书的方式与大家分享，毕竟目前国内外竞争情报和竞争分析领域的著作中还没有专门针对电信行业进行论述的。

很多作者都在前言中说，他们的书是很久以前就想写的。对于我们而言，如果说很久以前就想写这本书，并不符合事实。只能说我们一直在思考、一直在积累，我们也一直有这个心愿，但是，直到现在我们才认为自己有能力写这本书。即使这样，在写作过程中还是发现自己所知所见，只是沧海一粟。学得越多，做得越多，越是不敢轻言所知。

需要说明的是，在竞争情报和竞争分析理论方面，美国的迈克尔·波特教授和竞争情报专业人员协会（SCIP, Society of Competitive Intelligence Professionals）以及我国的包昌火教授、谢新洲教授等奠基者都已经打下了非常良好的基础。我们只是从自己亲身经历和体会出发，结合自己对电信行业的理解，对我们这些年来的工作和思考进行总结和提炼。在写作过程中，我们并没有追求大而全，而是始终坚持一个原则——建立在工作实践的基础上，再用自己的语言表达出来。

本书共分 5 篇 17 章。宋杰主要负责了整体框架的策划与设计,以及各章节内容的审核。各章节分工如下:第 1、4、17 章和附录由宋杰编写,第 2、9 章由徐静编写,第 3、16 章由孙浩编写,第 5 章由朱莹莹、宋杰编写,第 6、12 章由朱莹莹编写,第 7、8 章由柴雪芳编写,第 10 章由徐静、朱莹莹、李剑华编写,第 11 章由张晋编写,第 13、14 章由李剑华编写,第 15 章由韩海潮编写。

虽然本书几经修改,但仍有考虑不周之处,由于编著者能力有限,加上时间的仓促和工作的特殊性等因素的限制,书中不足之处在所难免,希望广大读者批评指正。如果读者在阅读本书中产生任何疑问,可以通过电子邮箱:songjacky66@hotmail.com 与我们联系。

3. 致谢

编写本书的时候,经常回忆起 2000 年初,老领导兰潮向我们引入 CI 理念时的情形。在此要感谢中国电信广东公司邓小峰副总经理,2002 年的时候,时任中国电信广州研究院院长的他亲手创建了研究院的情报对策体系,该体系一直运作至今;感谢曾在研究院任职的杨一鸣院长、王朝晖副院长和已经退休的冯庆强副院长,以及我们的历任部门领导:范清、陈健儿、廖莎、余爱民、陆立、林有宏,我们一路走来,离不开他们的指引、帮助和支持;感谢中国电信广东公司市场部郑晓云副总经理和吴宇,他们一直为建立企业的竞争情报体系而共同求索;感谢廖晓红主任以及研究院信息分析团队,这些年来我们一直同心协力、合作无间;还有各地电信公司的各级领导和竞争分析人员,是他们给予了我们宝贵的实践机会;还有盛博咨询,他们为本书第 6 章提供了精彩的案例。

当然,还有曾经和我们并肩作战多年的冯晴、陶章华、杨光,这本书同样凝聚有他们的心血。

最后,本书献给我们的家人,无论是工作还是本书的编写,家人一直是我们的支持者,也是我们的动力所在。

本书出版之际,新一轮电信重组已经拉开了序幕:从 2008 年 3 月份国

务院机构改革、组建工业和信息化部，到 5 月 24 日工业和信息化部、国家发改委以及财政部三部委联合发布《关于深化电信体制改革的通告》，以及接下来整个电信业的一系列调整。我们相信，随着电信体制改革的进一步深化，我国的电信行业必将形成更为合理、有效的市场竞争格局，整个行业也将会更加健康、协调地发展，从而有效推进我国工业化与信息化的融合、推进现代信息服务业的发展。

虽然由于时间关系，本书是基于 2007 年之前的素材编写的，但在本书部分章节中也对本次电信重组进行了介绍。行业的重组，必将对竞争分析带来新的需求，也必将带来许多新的课题。“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”。情况虽然有了一些变化，但是行业竞争分析方法仍然适用。我们衷心希望能够和业界、读者以及各方朋友们一起，携手对电信行业的竞争分析进行深入的探索！希望本书提供的分析思路和分析方法能为我国电信业的发展做出一份贡献。

编 者

2008 年 7 月

目 录

第一篇 理 念 篇

第 1 章 竞争分析概述3	2.2 规划26
1.1 竞争情报与竞争分析.....4	2.2.1 需求调查.....27
1.1.1 关于竞争情报的基本 概念.....4	2.2.2 制定工作计划.....30
1.1.2 竞争情报的“是”与 “不是”.....7	2.3 搜集31
1.1.3 ADCI——分析驱动的 竞争情报.....8	2.3.1 信息搜集的基本 原理.....31
1.2 竞争分析的功能和成功 要素.....9	2.3.2 信息搜集的渠道和 方法.....33
1.2.1 竞争分析的功能.....9	2.3.3 日常信息定制和关键 时刻的搜集.....36
1.2.2 竞争分析的成功要素...10	2.4 处理38
1.3 企业竞争分析工作的 发展趋势.....13	2.5 分析39
1.3.1 基于动态竞争分析的 动态竞争战略.....14	2.5.1 竞争环境分析.....40
1.3.2 信息技术的广泛应用...16	2.5.2 竞争对手分析.....43
1.3.3 与消费者研究的有机 结合.....17	2.6 应用45
1.3.4 电信业的推动.....18	2.6.1 应用原则.....45
1.4 案例：IBM 公司对竞争 情报的重视和应用.....19	2.6.2 产品形式.....46
第 2 章 竞争分析工作基本 流程25	2.6.3 传播层次.....47
2.1 竞争分析流程.....26	2.7 案例：V 业务影响评估 及对策研究48
	第 3 章 竞争分析工作体系51
	3.1 概述.....52
	3.2 工作体系的组成.....53
	3.2.1 组织网络.....53
	3.2.2 信息网络.....56

3.2.3 人际网络	59
3.2.4 运作流程	60
3.3 工作体系的建设	60
3.3.1 竞争分析工作体系的基本特征	60
3.3.2 建设竞争分析工作体系的步骤	61
3.3.3 关键成功因素	64
3.4 案例一：某电信运营商情报系统总体架构	

设计	67
3.5 案例二：壳牌国际服务集团公司的竞争分析工作体系	68
3.5.1 竞争分析部门的主要工作	68
3.5.2 竞争分析与知识管理的整合	71
3.5.3 SSI 公司的基本经验	75

第二篇 环境篇

第4章 中国电信运营业发展现状	79
4.1 中国电信业发展沿革	80
4.1.1 1979~1993年：价格管制阶段	80
4.1.2 1994~1998年：初步导入竞争阶段	82
4.1.3 1999~2003年：机构改革和产业重组阶段	83
4.1.4 2004年至今：转型阶段	83
4.2 电信业在我国的地位与作用	85
4.2.1 电信业是基础产业与支柱产业之一	85

4.2.2 电信业增长带动国民经济发展	85
4.2.3 电信业促进社会就业的增加	86
4.3 中国电信业的监管政策	87
4.3.1 国外电信行业监管政策概述	87
4.3.2 WTO对中国电信业的影响	92
4.3.3 中国电信行业监管状况	94

第5章 中国电信业的竞争	103
5.1 电信企业的竞争特点	104

5.1.1 电信改革不断促进 市场开放和竞争	104	特点	116
5.1.2 产业融合打破原有 竞争边界	105	6.1.1 竞争分析作用日趋 重要	116
5.1.3 新技术、新业务的 迅速发展不断加剧 电信行业的竞争	107	6.1.2 需求具有明显的 企业架构层次性	116
5.1.4 价格是目前竞争的 主要手段	107	6.1.3 信息源丰富且信息 准确度高	117
5.1.5 异质竞争成为电信 竞争的重要内容	108	6.2 转型对电信企业竞争 分析的影响	118
5.2 案例：M 公司的“五力” 竞争诊断模型和评估 体系	109	6.2.1 转型时代电信竞争的 特点	118
5.2.1 市场竞争力评估 体系	109	6.2.2 转型时代电信竞争 分析的关注点	121
5.2.2 市场竞争“五力” 诊断体系	110	6.3 案例：竞争分析助力 电信企业价值创新	123
第 6 章 电信企业的竞争 分析	115	6.3.1 市场背景：面对新 竞争形势，电信业急 需价值创新	123
6.1 电信企业竞争分析的		6.3.2 电信业价值创新， 需竞争分析助力	123
		6.3.3 点评	129

第三篇 流 程 篇

第 7 章 规划	133	7.1.2 确定竞争分析活动 的范围	136
7.1 确定目标	134	7.2 制定计划	138
7.1.1 确定分析需求的 优先顺序	135	7.3 关键情报课题——竞争	

分析规划的核心·····	140	8.3.3 基于“反求”的电信 企业信息搜集方法···	173
7.3.1 关键情报课题的 类型·····	140	8.4 案例：全员情报， 把握竞争对手动向·····	174
7.3.2 关键情报课题的 识别·····	143	8.4.1 市场背景·····	174
7.3.3 关键情报课题的 运作·····	144	8.4.2 全员情报，准确 预测竞争对手动向···	175
7.4 案例：一个完整的竞争 分析需求计划·····	147	第9章 处理·····	177
7.4.1 需求背景与目的·····	147	9.1 原始信息处理·····	178
7.4.2 竞争信息跟踪范围 和内容·····	147	9.2 验证信息的可靠性—— 评级·····	179
7.4.3 实施方法和思路·····	149	第10章 分析·····	181
7.4.4 跟踪分析报告提供···	149	10.1 环境分析·····	182
第8章 搜集·····	151	10.1.1 宏观环境分析·····	183
8.1 电信企业的竞争信息 来源·····	152	10.1.2 产业环境分析·····	184
8.1.1 电信企业内部信 息源·····	153	10.1.3 企业内部环境 分析·····	185
8.1.2 电信企业外部信 息源·····	155	10.2 对手分析·····	188
8.2 搜集信息种类·····	165	10.2.1 确认竞争对手·····	189
8.3 搜集方法·····	168	10.2.2 判断竞争对手的 目标·····	189
8.3.1 信息搜集基本原则···	168	10.2.3 分析竞争对手的 策略·····	190
8.3.2 基于区域的电信 企业信息搜集 方法·····	170	10.2.4 确定竞争对手的 优势和劣势·····	191
		10.2.5 预测竞争对手的	

行为.....	192	模型.....	201
10.3 客户分析——基于 客户研究的 竞争监测.....	194	11.2.2 竞争分析产品一般 形式.....	203
第 11 章 应用与提供.....	199	11.3 报告写作技巧.....	208
11.1 确定目标.....	200	11.4 产品提供方式.....	209
11.2 确定竞争分析产品 类型.....	201	11.5 来自客户的反馈和 持续修改.....	212
11.2.1 竞争分析产品 提供的金字塔		11.6 竞争分析工作的 服务功能.....	213
第四篇 模 型 篇			
第 12 章 E 模块: 竞争环境 分析.....	217	第 13 章 S 模块: 竞争格局 分析.....	235
12.1 信息输入.....	220	13.1 信息输入.....	236
12.2 分析处理.....	222	13.2 分析框架.....	236
12.2.1 Tele-PEST 宏观 环境分析模型.....	223	13.2.1 分析内容.....	236
12.2.2 Tele-FIVE 产业 环境分析模型.....	224	13.2.2 指标维度.....	237
12.2.3 Tele-IN 企业内部 环境分析模型.....	228	13.3 分析处理.....	238
12.3 成果输出.....	230	13.3.1 本地话音市场竞争 格局分析.....	239
12.4 案例: E 模块应用—— 电信企业市场 份额预测.....	230	13.3.2 长话业务市场竞争 格局分析.....	244
		13.3.3 互联网接入业务 市场竞争格局 分析.....	249

13.3.4 竞争对手监测分析	252	14.4.5 本企业应对策略分析	287
13.3.5 用户监测分析	255	14.4.6 竞争对手可能路径分析 (以竞争对手 Y 运营商为例)	287
13.4 成果输出	260	14.4.7 本企业动态应对策略建议	288
13.5 案例: IP 竞争监测与动态策略组合	260		
第 14 章 C 模块: 竞争对手分析	263	第 15 章 B 模块: 标杆分析	289
14.1 信息输入	264	15.1 信息输入	290
14.1.1 建立竞争对手数据库	264	15.1.1 建立标杆分析体系	290
14.1.2 收集信息	265	15.1.2 确定标杆分析的目标	292
14.2 分析处理	270	15.1.3 针对性地搜集信息	293
14.2.1 电信行业竞争对手的确定	270	15.2 分析处理	294
14.2.2 分析的基本模型	272	15.2.1 内部标杆分析	294
14.2.3 分析的主要环节	274	15.2.2 竞争标杆分析	298
14.3 成果输出	283	15.2.3 最佳实践标杆分析	300
14.4 案例: 移动运营商无线总机应对分析	283	15.3 成果输出	303
14.4.1 竞争对手业务特点分析	283	15.3.1 找出差距	303
14.4.2 竞争对手业务经营策略分析	284	15.3.2 制定相应策略	304
14.4.3 竞争对手业务功能特点及对比分析	285	15.4 关键成功因素	305
14.4.4 竞争对手动机分析	287	15.5 案例: 某运营商国际	

竞争力标杆分析.....306	15.5.3 建立标杆分析指标 体系 308
15.5.1 案例背景306	15.5.4 标杆差距分析 309
15.5.2 从多方入手, 选取 标杆目标.....306	15.5.5 制定相应策略 310

第五篇 体 系 篇

第 16 章 组织体系315

16.1 模式选择.....316
16.2 组织体系建设317
16.2.1 加强全员竞争分析 意识和技能的培养...317
16.2.2 做好组织架构设计 和人员配备.....318
16.2.3 运用多种激励方式 推动情报工作的 开展.....319
16.2.4 做好情报制度流程 建设 建立完善的 组织体系.....319
16.2.5 建立不规范防御 体系.....323
16.2.6 竞争分析工作 评估.....324
16.3 案例: 在电信业建立 世界级的竞争情报 部门325
16.3.1 文化: “信息就是

权力”综合症必须 根除 326
16.3.2 流程: 关键活动与 核心流程的衔接 ... 327
16.3.3 结构: 组织内部竞 争情报的“所 有者” 330
16.3.4 决策支持: 创造 情报的工具和 方法 331
16.3.5 技术: 使基础设施 就位 334
16.3.6 小结 334

第 17 章 软件系统337

17.1 电信企业是否需要 竞争情报软件系统.....338
17.2 CIS 软件的选择.....339
17.2.1 竞争情报商业软件 基本情况 340
17.2.2 选择 CIS 软件的 关键要素 343

17.2.3 选择 CIS 软件的 步骤	344	17.6.1 背景与需求	354
17.3 CIS 的建设	348	17.6.2 系统功能	355
17.4 案例一: M 公司竞争 情报系统	349	17.6.3 应用效果	358
17.4.1 背景和需求	349	附录 竞争分析常用工具 ...	359
17.4.2 系统功能	349	一、PEST 分析法	360
17.4.3 应用效果	351	二、五力模型	362
17.5 案例二: T 公司研究 院竞争情报系统	351	三、SWOT 分析法	366
17.5.1 背景与需求	351	四、四角分析模型	369
17.5.2 系统功能	352	五、定标比超	373
17.5.3 应用效果	353	六、GE 矩阵法	375
17.6 案例三: N 公司研 究院竞争情报 系统	354	七、竞争模拟	377
		八、反求工程	379
		九、专利分析	381
		参考文献	384

第一篇

理念篇