

丛书主编 黄秀文 肖宏 张静波

唐永林 陈 荣 主编

# 企业竞争情报

QIYEJINGZHENGQINGBAORUMEN



科技信息素养丛书

KEJI  
XINXISUYANGCONGSHU



科学出版社  
www.sciencep.com

科技信息素养丛书  
企业竞争情报入门

唐永林 陈 荣 主编

科学出版社

北 京

## 内 容 简 介

全面基于信息化的企业管理，是当今各行各业努力追求的目标，也是一门实务性很强的学科。其中企业竞争情报在企业中的运用和发挥更是备受关注。本书努力将企业竞争情报的知识以较通俗、简洁、生动的方式，表达其中的一些原理、方法、结构，具有较强的可操作性和实践指导意义。

### 图书在版编目(CIP)数据

企业竞争情报入门 / 唐永林, 陈荣主编. —北京: 科学出版社, 2007

(科技信息素养丛书)

ISBN 978-7-03-018710-9

I. 企... II. ①唐... ②陈... III. 企业—市场竞争—情报工作 IV. F270

### 中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第033228号

责任编辑: 陈沪铭 陈 露 / 责任校对: 连秉亮

责任印制: 刘 学 / 封面设计: 一 明

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街16号

邮政编码: 100717

[http:// www.sciencep.com](http://www.sciencep.com)

上海宝山杨中印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

\*

2007年5月第 一 版 开本: B5(720×1000)

2007年5月第一次印刷 印张: 11

印数: 1—3 200 字数: 206 000

定价: 25.00元

## 《科技信息素养丛书》编委会

主 编：黄秀文 肖 宏 张静波

编 委：（按姓氏笔画排序）

王善平 孙继林 肖 宏 肖惠萍 张静波

唐永林 夏佩福 黄秀文 熊利红 潘 卫

## 《企业竞争情报入门》编者

主 编：唐永林 陈 荣

编写人员：唐永林 陈 荣 霍丽萍 毛静华

## 《科技信息素养丛书》总序

2006年全国科技大会明确提出,要实现本世纪的发展目标,必须大力实施科教兴国战略和人才强国战略,进一步发挥科技进步和创新的重大作用,建设创新型国家。要完成这一重大的历史任务,培养具有信息素养的创新型人才是不容忽视的。

科技创新是一个国家和民族在全球竞争中凸显优势,在世界之林崛起的重要途径。当前高科技产业的国际竞争战线已进一步前移,创新频率大大加快,从最终的产品之争,转为研究方向的选择与速度之争。谁能全面、准确地掌握科研领域最新的发展动态,快速寻找到研究空白点和开发新的领域,谁就有可能占领经济格局中的“制高点”。因此,进一步提高学术机构、企业和管理部门人员的信息素养能力,成为当前十分迫切的任务。

建设创新型国家是一个全社会、全民族的事业。由于信息和知识急剧膨胀,知识更新的周期越来越短,人们要适应社会需求、提高生活质量都需要具备良好的信息素养。因此,需要不断提高全民的信息素养能力,特别要重视大中小学学生的信息素养教育。通过建立完善的现代国民教育体系,形成终身学习的良好社会风尚,努力创建学习型社会,促进公民素质的全面发展。

《科技信息素养丛书》是在上海市政府提出的“科教兴市”战略思想指导下,配合“构建健康、生态、精品和数字城市”的发展目标,为提高广大科技人员、管理人员、教师、学生和公众的信息素养能力,进一步促进城市科技创新能力的培育和发展而组织编写的。

本丛书是一套比较浅显易懂的读物,包括《信息素养能力与教育》、《数字化信息技术与技能导引》、《数字图书馆应用指南》、《企业竞争情报入门》、《生命科学与医学信息检索》、《环境与生态信息检索》、《材料与能源信息检索》及《电子技术与IT信息检索》8个分册,各个分册各具特色,可以满足不同读者获取知识和提高信息素养的需求。本丛书一方面通过信息素养基础知识和技能实践案例,让广大读者了解和掌握信息素养通识和信息素养能力要求,也为开展各层次信息素养教育提供指导、参考和借鉴。另一方面,对当前世界前沿科技领域,包括生命科学、环境与生态、材料与能源、电子和信息技术等领域,提供了学科领域的信息资源介绍及专业信息检索技能,为学术机构、管理部门、企业研发人员以及专业学习的学生提供了专门的指南。此外,丛书通过竞争情报知识介绍和案例分析,为企业特别是中小型企业提供了如何提升企业竞争能力的信息素养知识。

本丛书得到上海科教兴市重大产业化项目“一网二库”工程项目基金的资助,通过“上海市科技信息素养教育及宣传推广”子项目(编号:20051020D1WX08)组织编写。在丛书的策划和编写中,得到上海市科学技术委员会研发基地建设与管理处领导的指导和支持,也得到上海生物信息技术中心的领导和老师的支持,同时还得到华东师范大学图书馆、中国科学院上海生命科学信息中心、上海交通大学图书馆、华东理工大学图书馆的合作和支持,特此致谢!

《科技信息素养丛书》编委会

2007年1月

## 前 言

市场经济环境下任何企业每天都必须面对生存、发展所带来的种种问题。强的胜出,劣的淘汰,激烈的市场竞争把每一个企业逼向水深火热、你死我活的商战。在商战中,由于你一次随意的决策错误,就完全有可能把你的企业引入难以翻身的苦境;你错过了一次机会,就可能错过一连串的机会;就好像是坐汽车,赶上了一个红灯,接下来你会一次又一次地遇到红灯。你也许会愤愤不平,你也许感叹世道不公。然而你想过没有,这一切怎么会发生在你的身上?孙子说得好,知己知彼,百战不殆;不知彼,不知己,每战必败。孙子所言是对战争的,但在当今激烈的商场中又何尝不是这样。换言之,在今天的商战中谁掌握了充分的信息,谁就拥有了战胜对手的主动权。了解竞争对手的秘密,你才有可能打败对手,你在商战中的竞争力才能增强,竞争情报就是适时应运而生的。

自从 20 世纪 80 年代在我国开始介绍、引进国外竞争情报概念以来,我国的竞争情报研究和活动有了飞速发展。在中国科技情报学会竞争情报分会的组织下,还进行了多项竞争情报的实践活动,在这些试点单位均取得了一定实效。在我国竞争情报不管在机构、人员、工作、研究等各个方面都出现了蒸蒸日上的景象,竞争情报在我国企业界、商界、学术界越来越受关注。

对一个企业来说,传统的企业情报工作方法已经跟不上时代发展的需要,而现今有效的竞争情报工作就需要在系统收集、科学分析信息、预测竞争环境、了解对手变化,甚至在反竞争情报的建立、合理合法进行竞争情报等方面有所了解和掌握。本书以通俗易懂、简明扼要的方式,描述竞争情报

各个方面,希望能对你的企业在了解竞争对手、发现竞争对手、了解市场、开拓新的业务、抵御对手突然袭击和应对各种危机及在提升企业核心竞争力乃至企业文化有所帮助。

本书主要由华东理工大学科技信息研究所的四位老师编写而成。唐永林老师编写第1~3、5、7、10章,霍丽萍老师编写第4章、毛静华老师编写第6章、陈荣老师编写第8~9章。全书由唐永林老师最后统稿和修改,并由陈荣老师校对。

由于编著者学术水平有限,加上各章分头执笔,难免在体例、风格等方面存在不足,故请专家、学者及同行多加指正,并对本书中所引参考文献的作者表示感谢。

唐永林

2007年5月



## 目 录

## 总 序

## 前 言

<b>第一章 运筹帷幄的决战之本</b> .....	1
1.1 建立创新型企业需要核心竞争力 .....	2
1.2 追求完美的竞争战略和竞争战术 .....	4
1.3 谁在和你竞争 .....	6
1.4 企业为什么需要竞争情报 .....	8
<b>第二章 活跃在市场经济舞台的竞争情报</b> .....	12
2.1 何谓竞争情报 .....	13
2.2 竞争情报有哪些特点 .....	14
2.3 竞争情报又能帮助企业做些什么 .....	15
2.4 竞争情报研究的分类 .....	17
2.5 建立以项目为基础的竞争情报机制 .....	18
2.6 企业竞争情报研究内容的比较 .....	19
<b>第三章 建立有效的企业竞争情报的组织系统(CIS)</b> .....	20
3.1 竞争情报系统 .....	20
3.2 竞争情报系统(CIS)有哪些主要特点 .....	22
<b>第四章 竞争情报的信息源</b> .....	26
4.1 竞争情报在哪里 .....	26
4.2 信息过滤 .....	46
4.3 竞争情报人才的培养 .....	47
<b>第五章 各显神通的竞争情报分析方法</b> .....	50
5.1 可用的竞争情报分析方法有多少 .....	50
5.2 竞争环境研究与分析 .....	51
5.3 竞争对手情报研究方法 .....	53
5.4 竞争市场情报研究方法 .....	54
5.5 竞争营销情报研究方法 .....	55

5.6	竞争战略情报研究方法 .....	57
5.7	介绍几种常用的分析方法 .....	58
<b>第六章</b>	<b>竞争情报活动中应用的计算机技术 .....</b>	<b>68</b>
6.1	计算机技术在竞争情报中功不可没 .....	68
6.2	现代化技术可加快寻找信息 .....	69
6.3	信息技术将信息转化为企业的策略行动 .....	74
<b>第七章</b>	<b>企业竞争力评估 .....</b>	<b>98</b>
7.1	企业竞争力评估 .....	99
7.2	国内外常用的综合评估方法 .....	99
7.3	企业竞争力评估的基本流程 .....	101
<b>第八章</b>	<b>商战,一定要有居安思危意识——企业危机预警 .....</b>	<b>103</b>
8.1	预警的概念、发展和意义 .....	103
8.2	预警的类型 .....	109
8.3	危机预警系统 .....	118
8.4	国内外危机预警模型企业预警系统的理论方法 .....	123
8.5	成功的危机预警管理模式 .....	126
<b>第九章</b>	<b>企业的防御堡垒——反竞争情报体系 .....</b>	<b>128</b>
9.1	反竞争情报概论 .....	128
9.2	竞争情报的泄漏 .....	133
9.3	竞争情报的保护 .....	138
9.4	安全保障策略介绍 .....	143
9.5	反竞争情报的流程 .....	147
<b>第十章</b>	<b>竞争情报的游戏规则 .....</b>	<b>152</b>
10.1	如何在游戏中游刃有余 .....	152
10.2	竞争情报 vs 商业秘密和技术秘密 .....	154
10.3	竞争情报与相关法律 .....	156
<b>参考文献</b>	.....	<b>160</b>

## 第一章

# 运筹帷幄的决战之本

市场需要竞争,很难想像一个缺乏竞争的市场,用什么来推动社会的发展,一个没有竞争的市场,价值规律又如何得以充分发挥作用。亚当·斯密 30 年前的一句话早已阐明市场与竞争之间的秘密:“竞争可以激发人类的主观努力,推动财富增长,在客观上还能调节供求关系,使之趋于平衡”(亚当·斯密,国富论,商务印书馆,1972)。换言之,现代社会一切生产离开了竞争就不是真正意义上的商品生产,当然也不是真正的市场经济。然而,在激烈的市场竞争中,企业要在竞争中生存、做大做强、持续发展,每一个企业都战战兢兢地努力奋斗。可是路在何方?如何做?现在该做些什么?将来又该做些什么?眼观竞争激烈的商场,你的企业一直是处于雾里看花,花不醉人人自醉呢,还是能清醒地保持世人皆醉我独醒?

目标?目标!企业在发展的过程中就必须目标明确,这目标就是企业不可缺少的战略制定、营运方向。企业缺少市场发展战略是无法发展的,而企业在生存、发展中却深受各种因素的制约,有市场因素,利益因素也有社会因素。人类进入信息化社会后,所有的制约因素又与企业能否了解和充分掌握信息、运用信息有着不可分割的关联。说到底,“竞争是组织间信息不均匀分布以及信息能力不对称的结果。”(Choo C. W., 1995)这就需要企业时时刻刻要把关注的目光盯住对市场竞争起着关键作用的信息竞争。谁能及时地抓住瞬间万变的信息,在大量的信息中去伪存真,把信息变成有用的情报,谁就能真正提高自身企业的竞争能力,谁就能拥有持续发展的竞争优势。

国家的发展目标已经制定,人们可以关注 2006 年 1 月 9 日,在北京隆重召开的继 1995 年全国科技大会 11 年后的又一次科技盛会上,明确提出把我国建设成创新型国家作为全民族今后的奋斗目标。思路甚是明了,靠损失自然环境、出卖廉价劳动力的制造业型国家不是我国今后的出路,走资源型国家的路我国没有条件,唯有的出路只能是把我国建设成一个创新型国家。



胡锦涛在大会开幕式的讲话中如此描述“创新型国家”的四大特征：一是创新综合指数明显高于其他国家，科技进步贡献率在70%以上；二是研究开发投入占国内生产总值的比重大都在2%以上；三是对外技术依存度指标在30%以下；四是国家获得的三方专利（美国、欧洲和日本授权的专利）数占到世界总量的97%。而实际情况是，我国很多产品的专利和核心技术对国外的依赖很大，重要装备主要依靠进口。据统计，我国85%的集成电路、85%以上的医药产品、80%以上的芯片、70%以上的数控机床和纺织机械、90%以上的汽车专利技术都掌握在外国公司手里。核心技术和关键设备的进口使得我国国内产业出现了空心化的倾向（高虎城，社会科学报，2006. 2. 9）。提高创新能力，真正实现经济增长方式的转变，已成为中国经济发展面临的非常迫切的重大政策选择。中国未来15年科技发展的目标——2020年建成创新型国家，使科技发展成为经济社会发展的有力支撑。展望未来前途光明而任重道远。

## 1.1 建立创新型企业的核心竞争力

国家发展的目标是创新型国家，我们的企业呢？毋庸多语必定要与之相适应，那就必须是创造型的企业。一个企业要成为创造型企业，这不是可以建立在凭空虚构的土壤上的，而是要凭借自身的实力。实力何在？那就需要企业自身要有不断提升的企业核心竞争能力。企业的核心竞争能力是什么？如何提升企业的核心竞争能力？一般地说作为企业的核心竞争能力以下几个方面是必须有的：

(1) 研究与开发(R&D)。就是为增加企业竞争能力总量，以及用知识去创造新的应用而进行的系统性创造活动。

(2) 不断创新的能力。即根据市场和社会变化，在原来的基础上，重新整合人才资本等资源，进行新产品研发和有效组织生产，不断创造和适应市场，实现企业既定目标的过程。它包括技术创新、产品和工艺创新、管理创新。

(3) 将技术和发明创造成果转化为产品或现实生产力的能力，才是有价值的和意义的。国外知识产权的所有权主要存在于企业之中，而目前就我国的企业知识产权占有情况来看不容乐观。中小企业是美国国家技术创新的核心力量。美国有一半以上的创新发明是在小企业实现的，小企业的人均发明创造是大企业的两倍，小企业的研发回报率比大企业高出14%。

(4) 组织协调企业各生产要素,进行有效生产的能力。

(5) 应变企业内外突发危机事件的能力。

应该看到企业竞争力是“有形”和“无形”竞争力的有机统一,有形的外在表现为由成本、规模等优势形成的盈利能力、应变能力等市场优势;无形是指维持有形竞争力并使其长期存在,达到最大化的内在因素,如企业创新能力、凝聚力、发展变化能力等,其特征主要有:

(1) 目标专指度高

企业竞争的目标就是在竞争环境中谋求或保持最佳市场地位,企业竞争力强弱的衡量则是对企业实现目标程度的测度。

(2) 持续开发的能力

通过与外界进行物质能量的交换,吸收新的要素,产生适应外界环境的有序结构,并不同程度地同化、优化外部因素,使自身更加迅速地适应外界环境的变化,从而呈现出较强的竞争力。通俗地说发展才是硬道理,企业就是要在不断发展中求得在市场占有率的有力支撑。

(3) 优化资源配置环境

企业竞争能力是各种因素在方向、力量上的有机结合,而不仅仅是简单迭加。优化整合企业的各种资源,只有各种因素在方向一致、力度适宜、结构合理的最佳组合上,企业才能在竞争环境中表现出较强的竞争能力及良好的发展趋势。

(4) 动态性

由于企业竞争中,“无形”因素相继增长的逻辑过程是企业竞争发生变化的内在基础,而不断变化着的外界环境则构成了企业动态变化的外部条件。内外因素量、质及其组合的变化,必然改变着企业竞争力的大小,使其呈现出动态特征。

(5) 高度的企业凝聚力

企业竞争力的源泉来自于企业竞争者及全体员工的凝聚力。相同的客观条件与不同的主观因素相结合,就会引起各要素的变化,从而改变竞争力的总值。没有凝聚力的企业不可能是一支“特别能战斗,打得赢的军队”。

评价一个企业竞争力的基本思路是:根据竞争力评估理论,分析企业竞争力的外在表现特征及内在潜力要素。然后根据科学性、可行性、实用性等原则将要素转换为可以进行评估操作的指标体系,并使用科学的方法加以定量评估。

企业的核心竞争力是一个创造性企业梦寐以求的目标,而要追求和达



到这一目标如果缺少了一种很重要的要素,即对信息的分析、应用、转换、消化的能力的话,是不可能完美实现的。这种能力就是企业应用竞争情报的能力。竞争情报已经被广泛称之为企业发展必不可少的除技术、资金、人才之外的第四大管理要素。并已经成为企业经营战略和竞争决策制定的基础。而发展竞争情报优势的根本保障就在于:知己知彼、百战不殆,这是增强企业竞争能力,在激烈的竞争环境中逐鹿市场,取得成功的关键因素。

毋庸置疑,竞争情报与企业竞争力关系是密切相关的,企业开展竞争情报工作的目的就是为了提高竞争力,对竞争情报和企业竞争力关系研究是竞争情报效果测度的重要研究内容。

## 1.2 追求完美的竞争战略和竞争战术

正确无误的战略,行之有效的战术,无疑是每一个企业努力追求的理想目标,而我们关注的竞争情报在企业最为重要的作用,就是为企业制定或选择正确的战略和战术服务的,也可以说竞争战略情报的研究是企业竞争情报活动的核心内容之一。

竞争战略的制定可以帮助企业在市场经济的环境中获得理想的竞争地位。在经济活动中,竞争战略就是关于企业在何处的选择,包括地域、产业和部门的选择的决策;竞争战术就是关于企业战略实施如何具体执行的决策,包括有关部门的各种活动——管理、科研、生产、营销、会计等等。例如:杉杉集团欲进入新的产业——高新技术产业的决策就是竞争战略决策。而进入后,在广告宣传上是通过电视还是报纸进行产品推销的就是竞争战术决策。

可供企业选择的竞争战略多种多样,概括而言,大致可分为两大类:涉及成本领先、差异性产品和经营、产业细分的基本竞争战略和涉及公司战略、多角化战略、收购战略、重组战略、国际化战略、合作战略、技术战略的辅助战略。

领略一下美国商学院著名的战略管理学家迈克尔·波特(M. Porter)的研究,所谓的基本竞争战略主要集中在成本领先战略、差别化战略和重点集中战略。

### (1) 成本领先战略

成本领先战略是企业在内部加强成本控制,在研发、生产、销售、服务和广告等领域里把成本降到最低限度,成为行业中具有成本优势者的战略。

为此,要考虑内部和外部的各种因素,确定企业是否具备选择成本领先战略的内外部条件。

### (2) 差别化战略

差别化战略是企业提供与众不同的产品和服务,满足顾客特殊的需求,以形成竞争优势的战略。分析企业是否能够形成适当的差别化;在竞争对手的模仿和进攻下企业能否保持差别化。而且,要分析种种威胁出现的可能性:企业形成差别化的成本过高,竞争对手生产出类似的产品;竞争对手生产出更具差别化的产品;企业形成差别化的因素发生变化等等。

### (3) 重点集中战略

重点集中战略是企业把经营重点放在一个特定目标市场上,为特定的地区或特定的购买者集团提供特殊辅助产品服务。重点确认:购买者群体之间在需求上是否存在着适当差异;在企业的目标市场上,是否有其他对手试图采取相同的战略;企业的目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面是否具有相对的吸引力;本企业资源实力是否能使企业采取成本领先或差别化战略。

简单言之竞争战略要解决的核心问题,无非就是企业如何凭借实力进入某地、某产业和某个部门并在其中确定自己的竞争目标与方针,以指导企业在竞争中取胜;竞争战术解决的核心问题是企业如何在竞争战略的指引下,制定出能够捕获市场机会并能够发挥其竞争优势的一系列措施与计划,最终赢得市场。

竞争战术的特点是:战术可以是灵活而多样的,在不断变化的竞争环境中,通过战术的创新,不仅可以很好地使企业的竞争目标得以实现,而且,可以增强企业的竞争优势。作为企业的动态管理资源要素,连接着企业的竞争目标与竞争市场,影响着战略实施的结果,而且还影响着企业的生产经营过程。

我们把整个竞争战略制定和战术实施的过程称之为战略管理,但严格来说战略管理应包含三个阶段——战略制定、战略实施和战略评价。

战略评价就是对战略战术实施后可能产生的效果作一个全面的回顾和优劣评测,以避免战略的短期效应和长期后果之间的不平衡或失控。

#### 案例:

1. 提供战略决策支持。随着全球范围石油需求量不断上升,石油世界现已探明的储油量表明未来世界能源告急已成定局。大家纷纷把目光转向风能、水能和光能的开发应用。上海某高校几位教授研究开发了一项太阳



能光伏电池技术,据有关部门查新论证,该技术属于世界领先水平。在此基础上,该高校决定引资6个亿,将技术转化为商业性应用产品。然而,另一高校的情报部门在对国外几个对太阳能光伏电池研发能力较强的国家、公司的产品进行深度研究后发现,国外这几家的产品商业化程度已经很高,每一度电的费用已经接近民用价位。反之,如果用该高校的技术,其电价要达到目前我国民用水平的目标,可能在几年里都难以达到。在该情报部门的建议下,最终采取先合资经营,在经营过程中不断改进技术,然后用自己的技术取代国外技术的战略,将引资真正用在最经济、最合理的地方。

2. 提供战术决策支持。Sequent公司在并行计算机网络方面很成功。情报工作的重点是掌握了竞争对手获取客户订单的方法和价格,情报人员将这方面的情报提供给销售人员,使销售人员掌握了竞争对手的价格底牌。

### 1.3 谁在和你竞争

“知己知彼,百战不殆”,知道市场在哪里,竞争对手在哪里,合作对象又在哪里,是企业的第一要务。加拿大戈登管理咨询公司的一项调查可以证明这一点:该公司对1000家公司的高级主管的调查中发现,他们面临的主要问题就是应付竞争对手。所以,首先要明确我们要去收集谁的信息,也就是说明自己的竞争对手。这是一个非常重要而复杂的过程,就如同发现敌人不是一件容易的事情一样,发现竞争对手也需要敏锐和机警的头脑,需要通过各种信息分析才能确定。一般来说,对于企业,竞争对手不只有一个,在同行业中可能会有几个,但是在某一段特定的时间,为了某种暂时的目的,主要的竞争对手可能只有一个,因为竞争是一个长期的过程,所以竞争对手也是一个此起彼伏,不断涌现的过程,所以对任何一个企业来说明确自己的现阶段的竞争对手非常重要。

如何确定竞争对手?我们的企业不妨可以去参照下列几项原则,也许能从中获得某些有益的启迪:① 不做方向不明确的事。即先确定目标,后有竞争对手,而不是相反;② 受压反弹。只有那些对本企业造成了足够大的竞争压力,已真正对本企业构成竞争威胁,才能成为竞争对手;③ 对手是可比超的。所确定的对手应是在选定目标上可以比超的,在这里“可比超”可以是一个结果,也可以是一个过程;④ 竞争情报活动应该具有动态性和连续性。选择的竞争对手应是可以连续进行竞争情报活动的;⑤ 要讲究竞争情报的总体效益,即投入与产出比要匹配。选择竞争对手应联系能取得的实



际效益,可扩大或缩小竞争层以保证竞争情报活动的总体效益;⑥ 竞争情报活动既合理又合法。选择的竞争对手的竞争行为应是规范的正当的竞争行为。

一般来说锁定竞争对手的过程就是一个逐步缩小目标范围的过程,首先确定竞争对手的大概范围,然后经过初步的分析得出初步的结论:哪些企业是最强有力的对手?哪些企业是潜在的竞争对手?哪些企业根本就不具备竞争实力?缩小范围以后,再进一步分析不同的竞争对手的优势,然后圈定一个有信心在某一方面容易被战胜的企业。之所以这么说是因为企业之间有竞争这是必然的,有时企业间的和平共处也不失为一种不错的选择,也有共存的必要。更多时候竞争的目的不是“鱼死网破”而是使自己稳稳地在市场中占有一席之地,而不被淘汰,这需要避实就虚。家电销售市场中的两大巨商——国美和永乐,从当时的竞争对手到今天双方握手言和就是一个很好的例子。

#### 案例:日本佳能公司进入复印机市场的策略

日本佳能公司在进入复印机市场前,调查了施乐公司的消费者,了解到了施乐公司复印机的不足之处(集中复印的模式只适合印量大的企业,价格也比较昂贵),同时对那些没有购买施乐公司复印机的潜在用户进行了调查,然后开发出了适合中小企业使用的复印机,也就是现今市场上普遍使用的复印机。在这种情况下,佳能公司开始思考:自己怎样才能市场上更长久的占有这部分市场,经过分析,认为凭自己的实力继续与施乐公司竞争有可能坚守不住,而其他的企业再加入竞争就更加麻烦,于是决定,将技术转让给其他一些公司,与他们共享技术和市场调研成果,只将竞争对手锁定施乐。

市场虽然是有规律可循的,但“不确定性”仍然是市场竞争的非常明显的不容忽视的特征,企业要提高警惕应付突如其来的变化,因此确定潜在的竞争对手就同确定现时的竞争对手一样重要了,这些潜在的竞争对手可能来自各个方面,可能是行业内的,也可能是行业外的,可以是直接的,也可以是间接的。

具体地说,确定竞争对手要目标明确、不宜太多,可以通过考虑以下因素来决定:

- 1) 规模:大公司比小公司拥有更多的资源和实力以造成更大的破坏。
- 2) 组织结构和水平:一般来说,组织结构科学、管理水平较高的企业更具有实力。