

沈固朝 等 编著

THEORY AND PRACTICE OF
COMPETITIVE INTELLIGENCE

竞争情报的 理论与实践



科学出版社
www.sciencep.com

内 容 简 介

THEORY AND PRACTICE OF
COMPETITIVE INTELLIGENCE

竞争情报的 理论与实践

沈固朝 等 编著

科学出版社
北京

内 容 简 介

本书系统地介绍了竞争情报的研究内容、工作方式和相关的应用理论,包括:竞争的涵义、特点、功能、活动现状和发展趋势;竞争情报的业务规划;各种竞争性信息的搜集;信息源在文献、网络、人际关系中的分布以及第二代网络及其工具在信息搜集中的作用;实物信息的搜集方法;竞争性信息的整理、甄别与评价。书中对竞争情报的分析方法分别从常用的经济、商务、情报分析的角度进行了介绍,尤其对不完全信息条件下的各种情报分析方法做了重点论述,对于竞争情报系统的建立、服务工作的开展、有关的法律和伦理问题、反竞争情报等也作了详细阐述,对于指导竞争情报实践和研究的基本理论做了探索。

本书可作为从事工商企业管理、信息管理等工作相关研究人员的参考书,也可作为高校经济类、商务类、管理类、信息类等专业的研究生和本科生的教学参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

竞争情报的理论与实践/沈固朝等编著. —北京:科学出版社, 2008
ISBN 978-7-03-020058-7

I. 竞… II. 沈… III. 企业管理—市场竞争—情报工作 IV. F274 G35
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 172753 号

责任编辑:李 敏 张 震 / 责任校对:宋玲玲

责任印制:钱玉芬 / 封面设计:王 浩

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>

源海印刷有限责任公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2008 年 3 月第 一 版 开本: B5 (720 × 1000)

2008 年 3 月第一次印刷 印张: 45 1/4

印数: 1—3 000 字数: 893 000

定价: 89.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换〈环伟〉)

前 言

经过多年研究和实践,竞争情报(competition intelligence, CI)的理论和方法在国外日趋成熟,成为企业进行战略管理和市场竞争的有利武器,也成为工商管理类院校新设的重要课程。20世纪90年代中期以后,我国也掀起了竞争情报研究和推广的热潮,引起了咨询业、软件业和培训业的关注,许多高校的图书情报专业均陆续开设了相应的课程,但是,与国外相比,企业界仍知之甚少,竞争情报课程尚未进入我国商业院校和大部分信息学科的课程表中。市场竞争的日趋激烈以及由此引起的决策风险加大,需要推行竞争情报的理论与实践,需要在情报专业人员、企业家和有关管理人员中增加这方面的知识。普及竞争情报的知识不仅是信息管理和情报学科的学生要掌握的基础知识之一,也是我国企业家们制订市场战略、增强竞争力不可缺少的一环。

本书是多年来竞争情报工作室博士研究生、硕士研究生们研究、学习和实践的成果。虽然1995年就开设了竞争情报课程,且发表了一些文章,但我们认识到理论必须与实践紧密结合才有生命力。2000年由企业资助的竞争情报工作室开始重点转向承担竞争情报项目,先后提交了50余份报告,参与了50余场次的全国性培训讲座或课程。本书大纲第一稿是2001年制定的,期间由于不断有新书出版,已经修改了四次,它的基础是多年来搜集的资料、竞争情报项目实践、200多本中外参考书和编著者的研究心得。

本书的特点是:①较详细地论述公开信息源的情报析取,包括其他书较少提及的人际网络、实物信息源等;②其他著述论及的分析方法在本书中仅选作略述,突出不完全信息条件下的情报分析方法,如征兆分析、片断情报、假设分析、内容分析、预警分析等;③情报搜集中的法律和道德问题;④增加案例,包括操作等内容;⑤介绍相关理论。受篇幅所限,另有大量案例、网页、思考题、有参考价值的资料等将与本书电子版一起作为光盘附于以后出版的教材中。

由于编写工作断续进行了多年,书稿结构的不断变化、人员的流动和内容的叠加增删,已很难准确反映各章编写人员的劳动成果,以下只是大致的分工:

第1章 竞争与竞争情报:沈固朝;

第2章 竞争情报业务规划:沈固朝;

第3章 文献中的竞争性信息:沈固朝、许玲玲、卢宏;

第4章 竞争情报的网络信息源:薛燕波、王瑶、沈固朝;

第5章 人际信息源、实物信息源及会展信息源:刘红勤、沈固朝、卢宏、

许玲玲、屈双双;

第6章 竞争性信息的甄别与评价: 冯维杨、沈固朝;

第7章 常用的经济、商务分析方法: 沈固朝、杨娟、杨欣、屈双双、肖莉;

第8章 主要的竞争情报分析研究方法: 杨娟、杨欣、许玲玲;

第9章 不完全信息的情报分析: 沈固朝、杨欣、杨娟、肖莉、王瑶、屈双双、余洋;

第10章 企业竞争情报系统: 余洋、赵小康、宋继伟;

第11章 竞争情报产品及服务: 王瑶、沈固朝、左艳华;

第12章 竞争情报工作中的法律与伦理问题: 吴磊明、董江山;

第13章 反竞争情报: 邵波、宋继伟;

第14章 关于竞争情报研究的基础理论: 沈固朝、施国良、孙励。

还有不少同学在案例搜集和文字校阅方面付出了大量劳动。朱红参与了第7章、第13章部分内容的审核, 杨可盛作了全书校对, 沈固朝负责全书的结构设计、各章内容的审核修改和最后的定稿。

本书参考和引用了正式和非正式出版的文献和资料, 为此一并向这些文献的作者表示谢意。

全书由于多人参与编写, 虽经统稿并尽力保持体例、风格一致, 但差异仍然存在, 加之编著者水平所限, 疏漏、缺憾、错误之处, 敬请读者指正。

沈固朝

2007年12月

目 录

前言

1 竞争与竞争情报	1
1.1 竞争概述	1
1.1.1 竞争的涵义	1
1.1.2 竞争者	4
1.1.3 核心竞争力	12
1.1.4 竞争战略	16
1.2 竞争情报	20
1.2.1 数据、信息、情报与知识	20
1.2.2 竞争情报的涵义	27
1.2.3 竞争情报的特点	35
1.2.4 竞争情报的功能和作用	37
1.2.5 竞争情报的主要研究内容	39
1.3 国内外竞争情报活动的现状与趋势	43
1.3.1 国外竞争情报活动的历史与现状	43
1.3.2 国内竞争情报活动的现状	53
参考文献	61
2 竞争情报业务规划	64
2.1 规划定向与需求评估	64
2.1.1 业务流程及其所需时间	64
2.1.2 需求的了解	68
2.1.3 需求与情报意识的培训	69
2.1.4 需求与反馈	70
2.1.5 关键情报课题	73
2.2 挑选竞争对象	75
2.2.1 确定当前竞争者	75
2.2.2 辨识市场进入者	77
2.2.3 竞争对手的确认:好的竞争者和坏的竞争者	78
2.3 信息搜集内容	80
2.3.1 特定任务的竞争情报项目	80
2.3.2 作为竞争情报基本建设的信息搜集	82
2.4 信息源的分类与选择	92
2.4.1 按信息的来源分类	92
2.4.2 按载体及其使用目的划分	93

2.4.3 按信息加工层次划分	93
2.4.4 信息源选择的影响因素	97
2.5 信息搜集方式	98
2.5.1 文献信息的搜集	98
2.5.2 实物信息的搜集	101
2.5.3 视觉信息的搜集	102
2.5.4 言语信息的搜集	103
2.5.5 网络信息的搜集	103
2.6 竞争情报获取的原则和策略	105
2.6.1 连续性——实行情报跟踪的“影子战略”	105
2.6.2 系统性——信息拼图的核心原则	109
2.6.3 选用恰当的信息搜集方法	111
2.6.4 注意服务资源的利用	113
参考文献	115
3 文献中的竞争性信息	117
3.1 内部初始文献	117
3.1.1 各种档案	117
3.1.2 报表和会计账	119
3.1.3 客户资料和职员档案	119
3.1.4 内部会议记录	119
3.2 内部再生文献	120
3.2.1 产品文献	121
3.2.2 公司宣传材料	121
3.2.3 公司图书馆文献	121
3.2.4 市场研究报告	122
3.2.5 公司发布的新闻、消息	123
3.3 外部初始文献	123
3.3.1 访谈录	124
3.3.2 广告	125
3.4 外部再生文献(公开出版物)	127
3.4.1 图书	127
3.4.2 期刊	128
3.4.3 报纸	131
3.4.4 政府统计数据 and 报告	131
3.4.5 专利文献	133
3.4.6 标准	136
3.4.7 专业/行业出版物	140
3.4.8 产品样本	145

3.5 文献信息的搜集工具与方法	148
3.5.1 手工检索工具	149
3.5.2 文献检索方法	156
参考文献	160
4 竞争情报的网络信息源	161
4.1 网上信息	161
4.1.1 门户、站点资源	162
4.1.2 BBS、网上讨论	170
4.1.3 商情数据库及其利用	171
4.2 网络信息的搜集工具	180
4.2.1 搜索引擎	181
4.2.2 网上信息智能服务	187
4.2.3 隐形网页信息获取工具	188
4.2.4 其他网络信息搜集工具	194
4.3 第二代网络与竞争情报	202
4.3.1 Web2.0 概述	202
4.3.2 Web2.0 的主要信息搜集工具	203
4.3.3 社会性软件	213
参考文献	215
5 人际信息源、实物信息源及会展信息源	216
5.1 人际网络信息源	216
5.1.1 企业内部的信息源	217
5.1.2 第三方信息源	225
5.1.3 从第三方获取竞争情报的方法	233
5.1.4 从竞争对手处获取信息	239
5.1.5 敏感信息	241
5.1.6 利用 Web2.0 建立人际关系网	246
5.2 实物信息源	248
5.2.1 市场观察	249
5.2.2 反求工程	251
5.3 展会信息源	256
5.3.1 会展信息源的主要特点	257
5.3.2 会展竞争情报工作的前期准备	259
5.3.3 在展会上搜集竞争情报	260
参考文献	263
6 竞争性信息的甄别与评价	265
6.1 资料的初步整理	265

6.1.1	资料整理的要求	265
6.1.2	资料整理的程序和方法	266
6.2	竞争性信息的质量评价体系	269
6.2.1	信息质量及其评价体系	270
6.2.2	竞争性信息质量及其评价体系	275
6.3	竞争性信息的可靠性评价	281
6.3.1	噪声与不可靠竞争性信息的基本类型	281
6.3.2	竞争性信息可靠性评估的理论方法	285
6.3.3	竞争性信息质量判断的实践标准	286
6.3.4	竞争性信息可靠性评估方法	289
	参考文献	301
7	常用的经济、商务分析方法	303
7.1	核心竞争能力分析	303
7.1.1	核心竞争能力的分析内容	303
7.1.2	核心竞争能力的分析方法	304
7.2	企业战略分析	309
7.2.1	品牌战略分析	310
7.2.2	经营战略分析	313
7.2.3	技术战略分析	315
7.2.4	战略联盟分析	316
7.3	专利分析	318
7.3.1	专利分析方法和工具	318
7.3.2	专利分析的情报应用	321
7.4	财务分析	326
7.4.1	财务报表分析的主要内容	327
7.4.2	财务报表分析的步骤及方法	330
7.4.3	财务信息的情报处理和分析	332
7.5	产品、价格和市场分析	335
7.5.1	产品分析	335
7.5.2	价格分析	343
7.5.3	市场分析	351
	参考文献	351
8	主要的竞争情报分析研究方法	353
8.1	竞争情报分析方法综述	353
8.1.1	思维分析方法	353
8.1.2	常用的竞争情报分析方法	355
8.1.3	竞争情报分析工具的使用情况	357

8.1.4 竞争情报分析软件	358
8.1.5 分析理论框架和指标体系	361
8.2 定标比超	361
8.2.1 定标比超的概念	362
8.2.2 定标比超的分类	362
8.2.3 定标比超的作业流程	364
8.3 时间序列分析方法	367
8.3.1 时间序列的概念	367
8.3.2 多项式曲线法	368
8.3.3 指数曲线法	368
8.3.4 生长曲线法	369
8.3.5 移动平均法	370
8.3.6 指数平滑法	371
8.3.7 时间序列分解法	371
8.3.8 时间序列法在情报学中的应用	371
8.4 关键成功因素	376
8.4.1 关键成功因素的概念	376
8.4.2 关键成功因素的特征	376
8.4.3 关键成功因素的分析步骤	378
8.4.4 关键成功因素的优势和局限	380
8.5 优劣势分析法	381
8.5.1 SWOT 分析的概念	381
8.5.2 SWOT 分析的步骤	381
8.5.3 SWOT 分析的意义及局限性	384
8.6 价值链分析	385
8.6.1 价值链分析的基本原理	385
8.6.2 价值链分析的步骤	387
8.6.3 价值链分析的优缺点	390
8.7 层次分析法	391
8.7.1 层次分析法概述	391
8.7.2 层次分析的基本原理与方法	392
8.8 战争游戏法	396
8.8.1 战争游戏法的基本步骤	395
8.8.2 战争游戏法应用策略分析	397
参考文献	399
9 不完全信息的情报分析	401
9.1 征兆分析	401
9.1.1 征兆分析的信号来源	402

9.1.2	征兆分析的方法	409
9.1.3	征兆分析的主要内容	414
9.2	弱信号的检测	427
9.2.1	弱信号的涵义及其来源	427
9.2.2	外围弱信号的检测方法	429
9.3	片断情报分析	435
9.3.1	竞争对手分析中的片断情报	435
9.3.2	片断情报分析的基础——信息碎片的累积	436
9.3.3	片断情报的分析流程	438
9.3.4	案例分析	443
9.4	内容分析法	450
9.4.1	内容分析的特点及其方法	451
9.4.2	内容分析法的辅助软件	455
9.4.3	内容分析法在竞争情报中的主要应用	457
9.4.4	内容分析法的局限性	462
9.5	假设与逻辑分析	463
9.5.1	思维方法	463
9.5.2	竞争假设分析法	465
9.5.3	情景分析法	469
9.5.4	博弈分析法	473
9.6	预警分析	476
9.6.1	企业危机与风险信息	476
9.6.2	预警分析内容	477
9.6.3	预警分析的流程和方法	483
9.6.4	危机预防的管理行为	487
	参考文献	490
10	企业竞争情报系统	492
10.1	组织系统的设计及运行	492
10.1.1	竞争情报系统的构成	493
10.1.2	企业竞争情报系统的组织设置	496
10.1.3	竞争情报系统中的人员结构及系统的运行	502
10.2	计算机辅助 CIS 的建立	506
10.2.1	计算机辅助 CIS 在企业信息网络中的位置	506
10.2.2	建立 CIS 的系统分析	509
10.2.3	建设 CIS 的基本原则	511
10.2.4	CIS 的基本构架与模型	512
10.2.5	基于 Internet/Intranet 网络技术的 CIS	517
10.3	竞争情报软件产品	520

10.3.1	竞争情报软件的作用、应用和发展趋势	520
10.3.2	国外竞争情报的软件产品	521
10.3.3	国内竞争情报软件产品及 CIS 解决方案	525
10.3.4	竞争情报软件功能评价	528
10.4	竞争情报系统的管理	530
10.4.1	企业文化与 CIS 管理	530
10.4.2	员工的情报培训	533
10.4.3	吸收知识管理的思想和方法	537
	参考文献	540
11	竞争情报产品及服务	541
11.1	竞争情报的产品类型	541
11.1.1	情报通讯(简报)	541
11.1.2	竞争对手文档	542
11.1.3	报告	543
11.2	竞争情报产品的开发	546
11.2.1	书面报告的写作	546
11.2.2	口头报告	552
11.2.3	警讯发布	553
11.3	竞争情报的传播	554
11.3.1	精确扩散系统——扩散流程的典型代表	554
11.3.2	情报金字塔——信息扩散形式	555
11.3.3	竞争情报的传播方法及其效用	556
11.4	竞争情报咨询服务	558
11.4.1	竞争情报咨询服务的内容	559
11.4.2	竞争情报咨询服务的模式	560
11.4.3	网络竞争情报服务	562
11.5	竞争情报绩效评估	562
11.5.1	竞争情报绩效评估研究现状	562
11.5.2	制定评估指标体系的注意要点	565
11.5.3	几种竞争情报绩效分析指标	569
11.5.4	竞争情报绩效评估流程	572
	参考文献	573
12	竞争情报工作中的法律与伦理问题	575
12.1	竞争情报的“雷区”	576
12.1.1	国家秘密问题	576
12.1.2	商业秘密问题	578
12.1.3	几种明令禁止的非法信息搜集手段	584

12.2 竞争情报搜集中的伦理规范	586
12.2.1 竞争情报中的道德失范现象	586
12.2.2 竞争情报的发展为什么需要伦理规范?	588
12.2.3 竞争情报的职业伦理义务与原则	594
12.2.4 竞争情报工作过程中相关伦理问题的分析	597
12.2.5 竞争情报行为的道德判断	605
12.2.6 构建伦理守则	612
12.2.7 道德失范的成因分析	618
12.2.8 良好道德行为的实现途径	620
参考文献	623
13 反竞争情报	625
13.1 反竞争情报概述	625
13.1.1 反竞争情报的涵义和特点	625
13.1.2 研究现状述评	627
13.1.3 反竞争情报的内容	629
13.1.4 反竞争情报的流程	632
13.2 反竞争情报评估	634
13.2.1 信息价值的评估	635
13.2.2 企业自身评估	636
13.2.3 竞争对手评估	643
13.2.4 商业秘密的评估	646
13.3 DCI 与信息安全技术	649
13.3.1 信息安全	649
13.3.2 反竞争情报与信息安全的关系	650
13.4 反竞争情报的策略与管理	653
13.4.1 反竞争情报的管理内容	654
13.4.2 竞争性信息的保护方法	655
13.4.3 反竞争情报的“隐真”与“示假”	659
13.4.4 运行安全(OPSEC)策略	661
13.4.5 隐蔽规划	662
13.5 反竞争情报的技术与方法	664
13.5.1 传统的技术与方法	664
13.5.2 通信网络反竞争情报技术与方法	665
13.5.3 TSCM 技术及其在企业反竞争情报中的应用	668
参考文献	671
14 关于竞争情报研究的基础理论	673
14.1 指导竞争情报研究的几种基础理论	673

14.1.1 波特的竞争理论	673
14.1.2 竞合理论	682
14.1.3 博弈论	687
14.2 竞争情报的战略地位和学科定位问题	691
14.2.1 竞争情报的地位	691
14.2.2 竞争情报的学科基础	694
参考文献	700
主要参考图书目录	702

1 竞争与竞争情报

1.1 竞争概述

1.1.1 竞争的涵义

竞争 (competition) 是一种为利益的争夺, 它广泛地存在于自然界和人类社会中。“物竞天择, 适者生存” 是竞争的基本法则; 普遍性和排他性是竞争的基本属性; 优胜劣汰是竞争的必然规律; 激发最大的努力、调节供求关系、推动财富增长是竞争在商业经济领域发挥的主要作用; 竞争目标、竞争场所和竞争者构成竞争的三大要素。

各个学科对竞争的诠释不完全一样。从生态学的角度看, 竞争是生活在一个群落中的同种或异种生物体在分享同一资源时所展开的利己的争夺行为。在经济学上, 竞争被解释为商品生产者为了争取有利的产销条件和投资场所而进行的斗争。物种演进史和社会发展史都体现了竞争的历史, 正是竞争促进了生物体的进化, 促进了生产力的不断提高和社会的不断进步, 因为作为一种自发的经济强制力量, 竞争迫使生产同一商品、从事同一服务的不同企业努力改进技术, 改善经营管理, 降低成本, 提高劳动生产率。

市场经济的实质就是竞争机制, 因此, 传统的竞争理论都集中于如何取得竞争优势。从决策、手段到信息的收集, 都围绕如何击败对手、攫取市场份额、获得品牌优势、控制供应商、紧紧抓住顾客等。Coopers & Lybrand 公司 1996 年通过对 CEO 的调研得出的结论所指出, 80% 以上的 CEO 认为定价改变、新产品发布和企业战略的改变是最为关键、最有价值的竞争对手信息 (图 1-1) (Vine, 2000)。

所谓“商场如战场”, 即使不是“你死我活”, 也要“活得比你强”, 这说明商业竞争现象是符合竞争的根本规律的。根据竞争排斥原理 (Principle of competitive exclusion), 两个物种的需求愈是相近, 它们共存于同一地段的可能性愈小, 除非其行为方式 (摄食方式、营巢习性或活动期) 上有区别。

竞争的状态随着竞争程度的不断升级而成为激烈竞争, 并可能引向恶性竞争。恶性竞争已经成为市场竞争中一种常态, 而有深远谋略的恶性竞争和恶意阻击往往能给企业造成重大损失 (林景新, 2005), 这类例子在激烈竞争时代已经

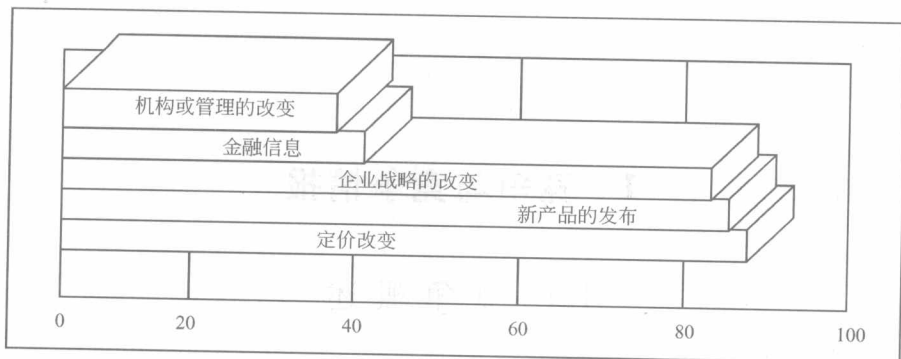


图 1-1 最具价值的竞争对手信息 (C&L Trendsetter Barometer, 1996)

司空见惯。2005 年三四月份联想收购 IBM PC 业务之后，成为戴尔在中国最具威胁力的竞争对手，因而戴尔不惜采取在业界颇有争议的广告暗喻方式攻击联想。2003 年中国某手机巨头推出号称国内第一款女性高端手机 X 品牌，两个月内投入高达数千万元资金，知名度和市场销售逐步上升；另一手机巨头专门组织人员对该品牌的产品、广告投放、渠道策略等各方面进行了仔细研究，以消费者送来的手机测评报告为引子，抓住对方没有变动手机主板的弱点，刊出报道“外观不同价格差千元，国产手机惊爆价格黑洞”，在业界和消费者中掀起巨大波澜，导致该品牌的销售受到严重冲击，半年运作和数千万元的投入受到致命打击。同样的情况还可见于中国羽绒服市场，“鹅好还是鸭好”的大论战源于“南极人”牌保暖内衣在业内挖得一桶金后立即遭到其对手、生产鹅绒羽绒服的“北极绒”针锋相对的攻击。虽然娃哈哈联合了全国几十家纯净水生产厂家联合对付农夫山泉发起的矿泉水和纯净水的论战，仍难以扭转宣传带来的“先入为主”效应以及由此形成的消费心理。其他如“专利封杀”、“商标抢注”、“兵不厌诈”般地释放假信息等都说说明恶性竞争在任何一个实行市场经济的国家都是难以医治的顽疾，“树大招风”和“榜上有名”成为行业领先者和渴望后来居上者彰显自己、争夺市场关注焦点最形象的比喻。广告战和价格战仅是一种争夺高低的低层次手法，争夺标准的战斗则是要置竞争对手于死地，如微软通过在 Windows 中捆绑浏览器击败 Netscape 一样。这些例子都说明，某些竞争白热化的行业，当价格杠杆失衡时，为了打破竞争僵局，恶性竞争是每家企业都会考虑的策略之一。

但是，应该看到，生态学的竞争定义不完全适用于人类社会。根据马克思主义的竞争学说，竞争的产生与存在必须依赖于两个基本条件：一是社会分工；二是多元化的利益主体。人类社会的竞争有“竞赛”、“较量”、“对抗”、“争斗”的一面，也有“协同”、“合作”、“伙伴”、“结盟”的另一面。价格战这种商业竞争最常见的形式对竞争各方都造成损失是明显的例子。美国航空业因为进行价

格战导致其在 1990 ~ 1993 年间亏损 130 亿美元 (甘华鸣、姜钦华, 2002)。因此, 为取得竞争胜利而付出高昂代价的对抗性竞争不符合竞争各方的利益, 向“双赢”或“多赢”发展的合作竞争已经逐渐成为参与竞争各方的共识。在有限的资源面前, 既要竞争, 又要合作, 这不仅是社会分工使然, 更是为了实现“利益最大化”所必须。

现实中已经有许多“合争”(co-competition)的成功例子。以国内竞争最为激烈的行业之一——电信业来说, 由“你死我活”转向“双赢”, 发挥各自在资源、技术等方面的优势, 变成共担风险、共享利益、互惠互利、优势互补、共同发展是一个新的趋势。如微软的 Windows 和英特尔的芯片, 它们之间的联盟被称为 Win-Tel。一个客户如果想使用大部分的应用软件, 就得购买微软的产品; 而一家应用软件厂商如果想让 90% 的顾客能够使用其软件, 就得把他的软件设计的和微软的操作系统匹配。又如爱立信 (中国) 有限公司和 IBM (中国) 有限公司就开发“移动银行”无线电子商务解决方案进行合作, 发挥爱立信在移动通信领域的优势和 IBM 在金融服务和信息技术方面的特长。同样, 首信虽在光通信技术方面具有特殊优势, 但在移动通信技术方面则为零, 又缺乏发展资金, 因此提出了“以合资合作为主, 外引内联”的思路, 先与日本的 OKI 公司合作, 进入了移动通信领域, 后又与诺基亚合作, 最终通过引进、合资的自我滚动方式, 形成了移动通信、微波通信、通信电源、监控、IP (网关和网管) 光通信、配线与综合布线、天线、特种防护用品和精密机械加工等产品的结构群, 完成了由单一产品向多元化产品的转变。^①

既然竞争升级以后, 恶性竞争与合作竞争都已成为市场竞争的常态 (图 1-2), 决策者会采用哪一种竞争方式就取决于他们对于后果的预期, 这需要提供大量信息以供比较和研究; 尤其是防止恶性竞争, 更需要决策者收集及时、有效的信息, 以便了解自己成功后竞争对手会在何时、何地、以何种方式发起反击, 对整个市场运营帷幄在心, 预先制定策略, 避免突发的恶性竞争给自己带来损失。

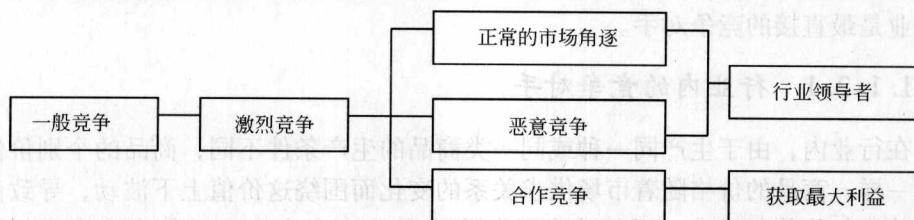


图 1-2 市场竞争常态

^① 电信与铁通率先在广东互联互通, <http://www.cndata.com>。