

内 容 摘 要

知识经济的大潮正在冲击着整个世界，互联网成为人们关注的焦点，在网络经济的影响下，一个颇具规模的新兴行业已经形成。与美国相比，互联网在中国的发展尚处于初级阶段，业内外人士对此都十分关心，有人甚至怀疑网络经济是另一种形式的“泡沫经济”。

目前，互联网经营方面尚无成熟的框架理论，经典经营战略理论中的部分内容已经不再适用于飞速发展的网络经济。本论文试图提出一套全新的实用型战略理论，用以剖析网络经济的实质，研究网络经济发展的一般规律。

本论文的主要内容包括：

第一部分：发展状况、存在的问题及研究思路

第二部分：竞争环境分析

第三部分：竞争战略理论

第四部分：竞争战略选择

论文的第一部分对 ICP 所涉及到的有关内容进行了必要的解释，确定了本论文的研究范围和所使用的概念，依据中国互联网中心发布的历年统计资料，对 ICP 行业的发展状况和存在的问题进行了较深入的剖析，提出了本论文的基本研究思路。

本论文的第二部分通过介绍 ICP 竞争的一般环境和具体环境，对 ICP 竞争所涉及的各个方面进行了分析，并通过案例阐明一般环境中政治、经济、文化和技术方面对 ICP 竞争的影响，以及具体环境中供应商、顾客、竞争者、政府和公共压力集团对 ICP 竞争的影响。论文的第二部分将对竞争者的分析列为重点，分析的内容包括与竞争者相关的五个方面：现有公司间的竞争、新进入者面临的障碍、供应者的议价能力、购买者的议价能力、替代产品和替代服务的威胁。

本论文的第三部分在上述分析和研究的基础上，通过对 ICP 发展趋势和个性化服务两个方面的分析，依据西方经典竞争战略理论，提出 ICP 竞争战略的理论构架，其中包括：ICP 的基本结构、输入输出关系、基本运作元素和相互关系、关键成功因素、竞争战略轮盘和竞争战略。本文还尝试借助中国古代军事著作《孙子兵法》对 ICP 竞争战略理论进行解释。

本论文的第四部分指出：ICP 是一个新生的行业，基础相对比较弱，在选择竞争战略时不能够一味地追求自身的发展，否则，会使整个行业受损。为此，论文在全面介绍国内外 ICP 行业发展状况的同时，对各网站的竞争战略进行了整体描述，并分门别类地对本行业竞争战略现状进行了评价。

本论文研究的难点是：

信息的真实性和可靠性难以确定；竞争环境因素比较复杂；行业现状较无规则；理论基础框架尚未形成。

本论文的预期效果：

本论文的核心部分成为本行业发展的有益理论之一；

本论文所提出的理论方法可以解决行业现在存在的一些关键性的问题。

本论文希望通过系统研究的方法，依据国外经典竞争战略理论，结合中国传统竞争战略思想，针对 ICP 行业存在的现实问题和发展趋势，制订一套具有一定指导意义的竞争战略理论与方法。

关键词：ICP 竞争 战略 研究

第一部分 ICP 发展状况、存在的问题与研究思路

美国著名未来学家阿尔温·托夫勒在其著作中这样写道：电脑网络的建立与普及将彻底地改变人类生存及生活的模式，而控制与掌握网络的人就是人类未来命运的主宰。谁掌握了信息，控制了网络，谁就将拥有整个世界。

当“互联网”一词出现的时候，并没有受到太多的关注，大多数人对于这个看不见、摸不着、冷冰冰的东西视若无睹。然而，网络股、网络英雄、网络经济等一系列新生事物的出现，以及随之而来的资讯服务的革命性的变化，使得整个世界为之耳目一新。闻所未闻的新名词不断出现，ISP(Internet Service Provider, 互联网服务提供商)、ICP(Internet Content Provider, 互联网内容提供商)不断地改变着人们的生活，互联网上网站林立，每天都会有一两个新的网站出现，网络竞争成为不可避免的现实，竞争战略成为业内外人士关注的核心。

一、 互联网发展状况：

互联网 (INTERNET)，有人翻译成“因特网”；中国香港和台湾译为“网际网络”；国家正式出版物所确定的统一译名为“国际互联网”。

事实上，INTERNET的始祖是 ARPANET，是美国国防部所属的高级研究计划局(Advanced Research and Planning Administration)的军用网络，建立于1969年。1974年，IP(Internet Protocol) 协议和 TCP(Transmission Control Protocol) 协议问世，这两个协议定义了一种在电脑网络间传送报文（文件或命令）的方法。1983年，ARPANET的军用部分脱离，NSFNET (National Science Fund Net 美国国家科学基金会网) 开始发挥重要作用，大约10多年前，美国的一些民用研究机构开始建立自己的网络，与此同时，全世界大大小小的网络不断开始链接。到了1994年，各种大大小小的网络连接在一起形成了所谓的 INTERNET。

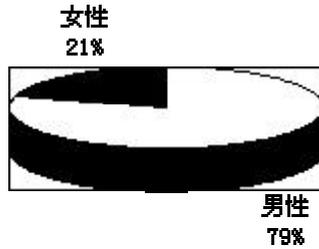
互联网的不断发展，也不断地冲击着中国计算机用户。根据中国互联网中心发布的数据，我国在1997年时有网民约200万人，到了1998年底即拥有网民400万人，而到了1999年底，我国已经有网民890万人，有专家预计到2003年，我国网民数量将达到6000万人，居世界首位。有关中国互联网发展的若干情况如下：

时间(年)	网民	网站
2000.1.	1000万	15153个
1999	890万	15000个

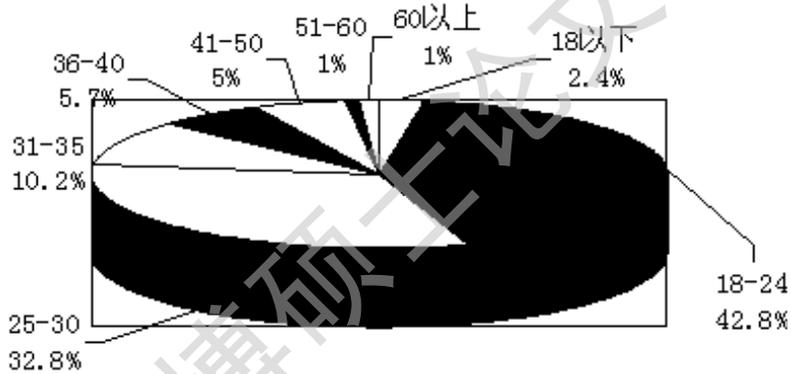
1998	400 万	10805 个
1997	200 万	5302 个

(一)、网民的素质:

用户中, 男性占 79%, 女性占 21%

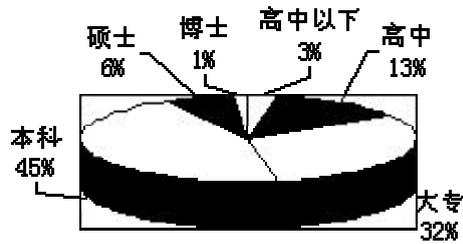


用户的年龄段:

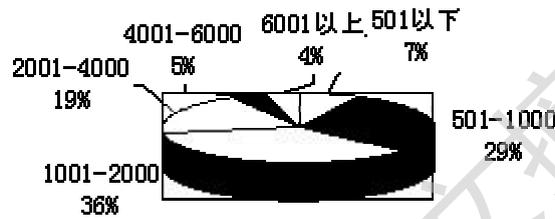


18 岁以下	18-24	25-30	31-35	36-40	41-50	51-60	60 岁以上
2.4%	42.8%	32.8%	10.2%	5.7%	4.5%	1.2%	0.4%

用户的文化程度：



家庭人均月收入：



(二)、用户的上网情况：

上网的主要地点：

家中	单位	网吧	其它
50%	37%	11%	2%

上网费用的来源

公费	自费	两者均有
21%	59%	20%

二、ICP 与 ISP：

(一) ISP 概况：

ISP，即互联网服务提供商。国内的 ISP 主要是指提供用户接入服务与硬件平台的厂商，其服务是硬件级的。

1999 年，中国发放的 ISP 经营许可证已从 1998 年底的 204 个增长至 520 个，增长一倍半。随着国际出入口带宽的拓宽，各大互联网络将相应“提速”，中国今年将加快互联网络的建设，令网上交通堵塞的情况得以改善。信息产业

部会加快、加大互联网络的国际出入口频宽，使带宽宽度从目前 351M，提高到 1000M 以上，从而使信息流通更为畅通。为实现国内各骨干网的宽带互联，促进网络资源的充分利用和优势互补，中国将进一步加快骨干网的建设，并加快建立中国互联网络交换中心。

中国内地互联网接入服务在 1995—1997 年间发展速度较快，当时的主要 ISP 服务商有：中国在线（China Online）、瀛海威、中网、东方网景、国联等。1998 年以后发展速度逐步放慢。国内信息产业起步较晚，产业结构不合理，国家对信息的支持力度有限，与信息产业相关的技术和服 务不配套，国民的网络意识不强，致使发展了三年的中国 ISP 并没有像中国电脑公司一样迅速壮大，大多数还处于亏损状况。ISP 服务商一直希望通过免费电子邮件、日历和聊天室等服务，赢得顾客的忠诚度。然而，做免费的 ISP，不论国外著名的 NetZero、FreePC、Microworkz，还是国内大大小小的“免费 ISP”，似乎没有一个是真正的市场胜利者。免费和降价已经把 ISP 服务商们挤到了利润的边缘，价格战略已经没有出路，只有在技术、管理、和资源配置上寻求突破。

目前，国内电讯业的格局已定：中国电信主营固定电话和互联网业务，中国移动通信主营移动通讯业务，筹备中的中国星通信开展星通讯业务，联通发展综合业务，网通则发展宽带互联网业务。

在美国，ISP 服务商间的竞争更加激烈，产业内的小公司正面临着来自大公司，如 AOL (America On Line, 美国在线) 等的越来越大的竞争压力，而越来越受欢迎的免费 ISP 也从这些公司拉走了很多用户。为了能继续生存，很多公司开始合并，实现资源共享，以便在降低成本的同时，取得更多的资金和用户。

AltaVista、NetZero 等公司的免费 ISP 服务、Liberty Bay 等公司的打折服务使很多 ISP 公司的利润受到了冲击，很多公司开始寻找新的赚钱途径。目前，依靠其内容和广告，美国在线每月能从每个用户身上赚取 4 美元，而 EarthLink 则能赚 64 美分，MindSpring 则为 40 美分。

（二）ICP 概况：

ICP，即互联网内容提供商。国内的 ICP 主要是指在互联网上提供内容服务或电子商务服务的厂商，其服务是软件级的。

互联网内容提供商是通过互联网网站向用户提供信息服务的。我国目前还没有对 ICP 企业的注册实行严格的审核制度，因此，ICP 企业的数量无法确切统计，但可以通过域名注册的数量得出 ICP 企业数量的大致情况。根据 CNNIC（中国互联网络信息中心）公布的调查结果，1997 年 10 月至 1999 年 12 月间，我国注册域名数量从 4066 个发展到 48695 个，增长了 11 倍。而其服务对象——网民的数量也从 1997 年 10 月的 26 万人，增长至 1999 年 12 月的 890 万人，增长了 34

倍。

国内最早提供 ICP 服务的主要是一些所谓“门户网站”；如：YAHOO(雅虎)，SOHU 搜狐)，SINA(新浪)等。大多数门户网站将业务重点放在传统媒体内容的网络传播方面，所提供的内容千篇一律，原创的精彩内容很少，几乎全部是整合传统媒体的文章，受传输速度的影响，图片和影像内容十分有限，多媒体技术无法得到完美的应用。

人们一般将 ICP 企业分为三类：B-B(企业对企业)，B-C(企业对消费者)，B-G(企业对政府)。由于交易电子化以及个人信用等原因，国内 ICP 企业的经营尚处于起步阶段，与国外同行业的发展水平有较大的差距。

知识经济的主要特征是：巨大的投入与回馈、知识产业的兴起、软资源上升为主导、以知识价值为核心、经济全球化的新格局、新一轮农业和工业革命。ICP 是典型的知识经济产物。[1]

目前国内外尚无可以大力推广的 ICP 经营模式，有时一个经营人才所创造的新运作模式可以拯救一个网站。像 eBay, Yahoo, Amazon 都是以这种方式赢得了资金与关注，其业务量也正在不断增长。近两年来，一批在硅谷学习的中国学子回国创业，首选的行业中就有 ICP，其技术背景及其在美国学到的经营管理经验有利于国内 ICP 的进一步发展。

目前，国内 ICP 企业开始注重自身建设和经营管理。随着 ISP 服务功能的不断完善，风险基金开始进一步关注中国 ICP 行业的发展，新技术、新设备、新的经营模式的不断出现，国家政策的更进一步开放，使得 ICP 行业面临着前所未有的发展机遇，同时也充满了挑战。

三、ICP 行业所存在的问题

(一) 网络神话与网络经营的困境：

在 ICP 发展的进程中，有一种成功的经营模式是：出概念 列提纲 建主页 找资金 谋上市 再扩张。如：国内的知名网站搜狐，先以搜索引擎的概念引出网站，然后逐步向门户网站方向发展，进而不断将其它媒体的内容进行搜集和重组，创造出一定的知名度后得到了一定的发展资金，积极推进在美国的上市计划，从而谋求下一步的再次扩张。

在这种模式下成功的企业创造出一种网络神话，即在相当短的时间内，一个“好”的点子经过几个人的努力，实现了一种“具有裂变意义的天文数字式的市值”，从而产生了一些“一夜成名”的“数字英雄”。海内外风险基金对于 ICP 企业的关注，使得一些不顾眼前经营状况、一味追求未来期望值的企业找到了某种发展的依据。

然而，更多的企业和创业者陷入从未有过的经营困境中，在各方面条件不具备的情况下，不可或缺的经营成本直接影响着企业的生存，同时，也影响着创业者的实际能力的发挥。为了受到尽量多的网民的关注，网站都十分注重点用户点击次数，免费服务使得 ICP 公司无法得到相应的收入。而网民得到的信息不实用，因而不支付信息使用费用。无论 ICP 企业还是网民，都无法得到收入和付出的平衡，这就增加了 ICP 企业的经营负担，而网民也没有足够的忠诚度。

由于 ICP 是一个全新的领域，而许多人是在丝毫没有经营经验的情况下开始创业的，对实际经营困难的估计不足，对企业的竞争战略缺乏认识，导致了企业人才流失、资源浪费、创业激情受损，整个行业的生存基础十分不稳定。

（二）世界潮流与中国 ICP 的盲区：

随着互联网的不断发展，ICP 受到普遍的关注和支持。世界各国的大公司开始逐步加入 ICP 的行列，利用互联网拓展原有业务渠道、增加业务内容，从而谋求企业效益的最大化。例如：迪斯尼公司、欧洲 ESCAN 跨国公司、西门子公司以及香港的长江实业公司等。

在各种因素的影响下，ICP 企业股市价格不断升高，但企业却在不断亏损。网民对于网站的亏损现象有着不同程度的认同，包括投资者在内的各有关方面都将网站的未来经营状况作为衡量网站价值的依据。

中国 ICP 的发展存在盲区。许多从国外留学回来的 ICP 创业者追求的是概念股的市值而不是为网民提供实实在在的独有的信息服务；国内许多 ICP 创业者只是熟悉电脑，对互联网的经营缺乏认识；ICP 经营者普遍缺乏管理经验和风险承受能力；缺乏 ICP 企业化、产业化和效益最大化的经营模式；缺乏能够指导企业发展的专门经营理论，特别是经营战略理论。

（三）WTO 与 ICP 行业发展机遇：

中国加入 WTO（世界贸易组织）以后，ICP 行业将面临不可多得的发展机遇，政府的政策和法规将做出必要的调整，以适应 WTO 的普遍规则。国外资金的注入将不断增加，国内 ICP 行业的整体实力将得到很大的提高，其服务水平将大大改善。各国大公司将更加关注中国市场的份额，并将大量地利用国内现有的 ICP 资源。与此同时，电子商务的发展也将受到很大程度上的重视，业内的兼并和联合现象将不断出现，ICP 不论大小均将获得一次重新被认知的机会。一些新的成功的经营模式将更快出现，从而带动了一大批同类企业的发展。

四、本研究工作的思路：

本论文采用系统分析的方法，根据哈佛著名战略学家迈克尔·波特的《竞争战

略》的基本原理，结合中国古代经典战略著作《孙子兵法》的战略思想，借鉴国内外各种参考资料和研究成果，对现有的 ICP 企业的经营状况进行深入的分析，力图推理出一套具有实用价值的理论。

本论文以互联网的发展状况为基础，以 ICP 竞争环境为背景，以 ICP 竞争战略选择为依据，总结出 ICP 行业的竞争战略理论。

ICP 竞争战略理论包括 ICP 基本结构、输入输出关系辨析、内部运作元素和相互关系、关键成功因素的分析、ICP 竞争战略轮盘和 ICP 竞争战略。

厦门大学博硕士论文摘要库

第二部分 ICP 竞争环境分析

基于互联网的竞争，是一种更加激烈的竞争。与其它行业相比，ICP 的竞争环境更为复杂，ICP 企业为此所付出的代价也更高。在竞争大环境的影响下，我国第一家免费电子邮箱 163 电子邮箱被转让，而买家是由三名中国留学生注册成立不久的深圳新飞网信息技术有限公司。在这一商业交易中，“163”以 400 万元左右的投入，获得了约十倍的高额回报[2]。

一、一般环境分析

国内 ICP 业界人士认为：ICP 的生存涉及三个核心的因素，即品牌、文化和技术[3]。而事实上，影响 ICP 企业竞争的一般环境中，政治、经济、文化、技术等因素都是至关重要的，决定着 ICP 的存亡。

（一）政治因素：

从 ICP 企业生存的基础来看，ICP 的基础平台是 ISP，而其所处的行业地位又与传统的媒体业和咨询服务业等相似。ISP 是国家重点控制的行业，受国家政策的影响很大，其发展往往会出现一种类似“大堤决口”的现象，即其发展一段时间后就会到达一种瓶颈状态，然后是到了问题已经十分严重，非解决不可的时候，国家政策才会有所松动。而政策一旦放开，ISP 将得到大力发展，相应地，ICP 也将受到相当大的冲击，发展速度突然加快，往往会出现一种人们始料不及的状况。例如：1999 年底，信息产业部吴基传部长关于外资不准参股经营 ICP / ISP 的讲话，曾经引起中华网股市价格大幅度下跌和投资者的疑虑，使之在一段时间内的发展受到影响。此后政策规定有所松动，ICP/ISP 的发展又出现了新的局面。

人们常说中国 ICP 的发展是一种“皇城经济现象”，即指靠近北京等政治、经济、文化中心城市的 ICP 企业普遍受到关注，同时也是海外风险基金投资的首选区域，因而其发展速度明显地比其它地区的企业发展较快，同时，在这些地区的 ICP 企业的经营活动受媒体关注的程度也比较大。

（二）经济因素：

经济发展状况也是影响 ICP 发展的重要因素。利率、通货膨胀率、可支配收入的变动、证券市场指数以及一般商业周期，是一般环境中能够影响竞争的主要经济因素。

例如：1998 年末，纽约外汇交易市场的交易情况、美国政府有关部门公布的通货膨胀率以及道琼斯工业指数、证券市场指数等曾一度影响了人们对网络经济

的态度，全球最大的网络书店——亚马逊书店的市值不断随着这些因素的影响而改变，投资对网络的信心直接影响着网络公司的发展，而网民对网站的忠诚度也在随之发生重大的改变。

（三）文化因素：

对 ICP 来说，文化因素的作用不仅体现在网站内容的表现形式上，更突出的是表现在其提供服务的目的和手段上。例如：受美国本土文化的影响，美国网站的内容大都比较开放，几乎完全不考虑新闻管制等因素，例如，性文化、个人英雄主义文化、功利文化、博彩文化等直接反映在美国 ICP 的经营活动中，只要是有利于其发展的，都是可能被采纳的方案。

而国内 ICP 很少出现与政府法令及中国传统文化相违背的内容，行业内外的合作也十分谨慎，经营方法主要以小心模仿为主。当然，与此同时，中华民族传统文化的深厚底蕴（例如，道德规范、表现方式等）也在 ICP 发展中起到了重要的作用，与国外网民相比，国内网民的偏好倾向十分明显，忠诚度也高一些，对 ICP 的缺点较能体谅。

（四）技术因素：

影响 ICP 发展的另一个重要因素是技术。技术对于 ICP 的影响是十分明显的，它直接关系到网站本身的建设，如网络的带宽、网络通讯技术、计算机的软硬件技术（搜索引擎、界面友好、更新速度和操作方便等）等硬性指标都是构成 ICP 服务的最基础的因素。目前，就技术方面的比较而言，国外企业占有极大的优势，他们是标准的制定者，而我们则只是标准的执行者。但随着我国信息现代化建设的不断发展，我国的技术优势将不断提高国内 ICP 的竞争能力，高新技术，如神经网络、网络传感、人工智能、新的通讯技术等的应用，将为 ICP 的差异化生存创造更好的条件。

总之，与传统行业相比，ICP 未来的竞争环境将更为复杂。同时，经营时间、获利周期以及效益最大化等因素也将更大程度地影响 ICP 的发展。

二、具体环境分析

具体环境分析是指对与实现组织目标直接相关的环境的分析。

具体环境由对组织绩效产生积极或消极影响的关键顾客群或要素组成。对于 ICP 服务商而言，具体环境主要包括信息供应商、顾客、竞争者、政府和公共压力集团五个方面。

（一） 供应商：

ICP 的供应商主要是指 ISP、互联网技术提供商、信息提供者和资金提供者等方面。

ISP 为 ICP 的发展提供了基础条件，其发展水平和服务功能直接影响 ICP 对用户的服 务。（本文第一章已经进行了必要的分析）

互联网技术提供商（ITP, Internet Technology Provider）是 ICP 企业服务功能的技术实现保障，主要是指除 ISP 所提供的技术服务外的其它技术支持，如：CCTV 网站新闻直播所使用的播放软件等。

信息提供者是 ICP 内容的原始信息源。目前，ICP 信息提供者主要有：传统媒体，如电台、电视台、报纸、杂志等；顾客，如网民既是信息的使用者也是信息的提供者，以及使用信息的机构，如企业、机关单位等；ICP 作为媒体时又互为信息提供者，如搜狐的网上文章被新浪网引用后，搜狐便成为新浪的信息提供者；

资金提供者对于目前的 ICP 行业来说是最为重要的因素，直接影响着 ICP 的竞争能力和发展前途。由于目前 ICP 行业整体呈亏损状态，而网站却以每天一至两个的速度增加，所以，如果没有足够的资金支付广告费用和日常经营成本，网站必然难以支撑。资金提供者可能是已经成功上市的企业，更多的是海内外的风险基金。

（二） 顾客：

ICP 的顾客包括政府、企业、网民等所有信息的使用者。相对而言，对于 ICP 来说，目前比较重要的研究对象是网民。

网民，是一个受教育水平较高的群体。网民们以网络为主要信息来源，对网络及 ICP 十分关注和倚重。同时，网民都具有相当的网络知识，看问题十分敏锐，有时表现得比常人更加刻薄。网民是自由主义的消费群体，其数量和忠诚度完全取决于对网站及其内容的满意程度。对于 ICP 来说，中国的网民市场潜力很大，而且其数量的增长速度快得惊人。

例如：中公网对于中国互联网发展状况的四次调查结果可以综合为下列数据：

年份	每周上网时间	信息需求	对网站的意见	知识结构	收入情况	优秀网站排名
2000	1.7 小时	财经, 软件, 信息传送, 网上服务	网站内容丰富, 涉及面广	大学	2000 元	Yahoo, 中华网, 网易, 搜狐, 新浪网
1999	1.2 小时	财经, 信息传送, 软件	网站内容比较丰富	大学	1500 元	Yahoo, 网易, 搜狐, 中华网
1998	0.7 小时	信息传送, 财经	网站内容有所增加	大学	1200 元	Yahoo, 网易, 搜狐,
1997	0.3 小时	信息传送	网站内容少, 涉及面窄	大学	800 元	Yahoo, 网易

(三) 竞争者

ICP 企业的竞争者所面临的竞争环境应从如下五个基本方面进行分析:

1、现有公司之间的竞争

中国 ICP 企业实力普遍较小, 相互间的竞争还处于初级阶段。由于所有企业均缺乏资金, 生存尚且有比较大的困难, 所以针对竞争对手的行为还比较有限。目前, 业内企业间的竞争主要围绕网页下载速度、虚拟主机、网页内容及其更新等几个方面。

受竞争环境的影响, ICP 企业与传统行业的企业相比, 较易于形成数据和信息的共享体系, 并且常常试图利用各种机会谋求行业内的统一行为规范和运营准则。

1999 年 11 月 26 日, 由 IT 业界主流媒体《互联网周刊》主办的“中国百家大型 ISP/ICP 首脑论坛”在京举行 [4], 与会代表共同商讨互联网行业在中国加入 WTO 以后的竞争格局和竞争策略, 提出“用户至上, 服务为王”将是国内互联网从业者直接面对国际竞争者的制胜根本, 并共同发起建立互联网行业服务规范指标体系的倡议。此次会议意义重大, 正如《互联网周刊》名誉主编姜奇平先生所说, “在迎接 WTO 的政治背景下, 召开一个讨论服务的会议, 具有非常强的象征意义。从某种意义上说, 我认为这是中国 IT 打响的迎接 WTO 挑战的第一枪。”百家大型 ISP/ICP 的负责人聚集一堂, 共同探讨互联网行业服务规范问题, 势必引起业界的强烈反响。

2、新进入者面临的障碍

目前, 新进入 ICP 行业者所面临的障碍主要有: 企业本身的资源、规模、技术、成本、以及功能等方面的问题。

ICP 行业的发展速度很快, 每天都会有新的变化。对于新进入这一行业的企业来说, 要想与已有的“老”牌企业直接竞争是很难成功的。在相同的政策法规背景下, 新企业的成本投入相对要大些, 对网站建设的差异化的要求也会高一些, 此时需要更大的资金投入才能达到相应的规模。

1997年,我国只有ICP企业1000多家,当时的知名网站很少,门户网站屈指可数。而到了1999年底,我国的ICP企业已经多得无法精确统计,现在的市场已经开始逐步细分。由于网络传输速度的不断提高,各网站开始大量使用先进的制作技术和软件,网页的总数量已经达到了10亿页[5]。

1999年6月3日,网易公司在北京举行了主题为“网易:新媒体网站——中国数字生活与数字商务的新起点”的新闻发布会,宣布“新媒体网站”将成为网易公司的定位和发展方向。所谓“新媒体网站”是指具有交互能力的内容和服务网站群落,在内容上是具有网络优势和特色的一份媒体,集新闻、信息加工、评论、特色栏目等为一体;在服务结构上包括内容、搜索引擎、电子邮件和虚拟社区服务;在功能上实现浏览用户的行为分析和个人定制[6]。“新媒体”是传统认识上的第四媒体的丰富扩充,它将突破国内ICP发展的传统模式,成为一种新的概念,并开创一个全新的发展阶段。

面对这样的竞争形势,新加入的ICP企业必须在某些方面独具优势,否则将无法从众多的网站中脱颖而出。

3、购买者的议价能力

对于ICP行业而言,购买者即网民。网民的议价能力是很强的,使得ICP不得不大量采用免费战略。我国现有的网站内容,大多数是从传统媒体转抄而来的,网站的数量不断增加,网民的转移成本很低,忠诚度相应地也受到影响。为了争取890万网民的“关注”,ICP服务商甚至要倒贴很多奖品以收买网民。

1999年下半年以来,网上开始流行“黄金组合”,特别是ICP/ISP+PC/软件的组合。例如,微软在“珠穆朗玛”上有奖预售OFFICE2000,网易+金山免费赠送WPS2000,搜狐+康柏网上拍卖COMPAQ电脑,金长城、TCL电脑等也逐步开始加入网上拍卖的行列。事实上,这些买卖都夹着“免费”的票,或明或暗地向网民传递“利益共享”的契机。而且,合作往往是在具有相当影响力的伙伴间进行[7]。

4、供应商的议价能力:

ICP企业的供应商主要有:ISP、信息提供者、互联网技术提供商以及资金提供者等。各供应商所处的行业不同,因而对ICP竞争的影响也不相同。

在ICP企业的信息提供者中,政府和媒体的影响力最大。例如,自1999年初全面启动“政府上网工程”以来,中国各级政府的网站已达2300多个,预计1999年底将有六成政府部门上网,为中国迈入网络化社会奠定良好的发展基础。到1999年底,41个中央部委和国务院直属机构已上网,并建成了行业信息网13个。北京、上海、重庆、江苏、广东、河北、福建、湖北等省级政府开通站点147个,地市级以下建立政府站点467个,中国电信部门为此开通专线198

条。中国政府上网的内容主要包括：在网上发布政府及其各部门的职能、职责、组织机构、办事程序、规章制度等；公布政府部门的资料、档案、数据库等；公开政府部门的各项活动，把网络作为政务公开的一个渠道；建立文件资料电子化中心，将各种证明和文件电子化，提高办事效率；实现专业市场交易 [8]。然而，政府上网工程在实施过程中也存在一定的问题，最重要的是信息的数量和质量得不到保证，信息的更新太慢，许多网站几乎没有什么服务功能，形同摆设，没有充分发挥互联网应有的作用。

ICP 是传统媒体业的有效延伸，对于传统媒体业来说是一个细分市场，也就是传统媒体业或信息的其它供应商，十分乐于与 ICP 合作，共同扩大市场份额。所以，供应商的议价能力不强。而 ICP 选择供应商的条件与其获取信息的成本、信息源供应商本身的经营稳定性以及所提供的内容的真实性、可靠性等质量问题有很大的关系。

此外，ISP、ITP 和资金提供者对于 ICP 的影响主要体现在 ICP 发展动力方面，这些因素所起的作用将决定 ICP 的规模和效益的生成。

5、替代产品或替代服务的威胁

ICP 的主要替代产品或服务有：传统传媒、传统咨询公司所提供的服务以及其它与 ICP 服务性质和内容有关的企业或服务者。

对于 ICP 而言，来自传统媒体业的威胁将越来越大。各种媒体争相开办自有内容的电子版，而此项投资对于原本就资本雄厚的传统媒体业来说是完全可以承受的。目前，国家对新闻业的管制已经比过去放松了许多，而对 ICP 的管制将不断加强。

目前国家对网络新闻的政策是，中国的新闻单位利用网络传播新闻是受欢迎和鼓励的，而非新闻单位开办的网络信息机构和网络服务需自行采写和发布新闻，因其资格和能力未经过认定，现行的记者管理法规中又没有网络记者的内容，因此要履行一定的批准手续。

《中华工商时报》曾于 2000 年 1 月 13 日刊出一篇“去年上市计划不幸搁浅，今年网络新闻要定制，新浪网还能撑多久”的报道，预示着 ICP 行业总有一天必将面临相应的政府管制 [9]。

（四）政府：

政府对于 ICP 竞争环境的影响主要表现在投资导向、行业政策、信息供应以及管制与服务等几个方面。

目前，中国部分政府机构已经开始在网上进行实际运作，具有代表性的网上服务有中国人民银行的网上支付，国家旅游局的网上订房、订立网上旅游路线，教育部的网上教育、全国高校毕业生就业信息网，卫生部的网上医院，国家税务

总局的增值税票稽核系统和电子报税，外经贸部的进出口配额许可证网上发放，国家质量技术监督局的网上防伪打假等。政府网站与政府的办公自动化联网后将成为便民服务的窗口，人们足不出户就可完成与政府部门的办事程序，电子化政府逐步形成。

大量政府网站的投入使用必然促使政府出台相应的管理政策和法规。目前业内自行签订的一些规范运营的倡议和条文，最终都可能是政府制订政策的有效参考资料。政府相关法律和规定的出台，有利于督导 ICP 行业向规范化的方向发展，从而产生更大的社会效益。

（五）公共压力集团

ICP 的生存和发展，也受到公共压力集团的影响。例如：在国内，含有色情、凶杀等不健康内容的网站受到来自教委、工会、妇联等社会各方面的巨大压力。一些特殊的利益集团，如交通警察关于车辆的信息资源属于高度控制的内容。其它的社会团体，如：保护野生动物协会、绿色和平组织、人权组织等必然对网站所提供的内容做出相应的反映，这些压力的出现都会影响到 ICP 的发展。所以，在策划和经营 ICP 业务时，必须高度重视公共压力集团的作用，以防止在经营的过程中遇到不必要的阻力。

第三部分 ICP 竞争战略理论

中国改革开放初期，各个方面都不很规范。当时，法律不健全，政府对各行各业的管理力度不够。所以，在经济建设中出现了一种“人有多大胆、地有多大产”的所谓竞争战略，随着中国社会制度的逐步完善，这种竞争战略必然导致失败。

知识经济时代各项事业的发展，不断促进竞争战略的完善。在新的形势下，ICP 行业遇到了新的问题，在运用经典竞争战略的同时，还应针对实际工作中存在的核心问题补充和发展 ICP 竞争战略理论。

一、ICP 竞争战略理论所研究的核心问题

（一）ICP 的发展趋势

计算机未来学家马丁指出 [10]：网络发展存在七种趋势：

- 趋势一：平民化，即网络经济正在成为主流；
- 趋势二：新劳动，即网络化劳动力的产生；
- 趋势三：新服务，即开放式记录公司的出现；
- 趋势四：产品商品化，即产品成为商品；

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库