

竞争情报分析

Competitive Intelligence Analysis

张翠英 著

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书全面深入地阐明了竞争情报的基本原理、方法与技术等。内容涉及竞争情报基础知识、竞争情报方法、竞争情报技术、竞争情报系统、竞争情报法律与道德、反竞争情报,以及竞争情报教育等几个方面,具有系统性、前沿性、实践性、较高的学术性和广泛的应用价值。

本书可作为高等院校图书情报、信息管理以及经济管理等专业的本科生、研究生的教材或参考书,同时也适合广大管理者以及与工商企业相关的专业人士阅读。

图书在版编目(CIP)数据

竞争情报分析 / 张翠英著. —北京:科学出版社,2008

ISBN 978-7-03-020066-2

I. 竞… II. 张… III. 图书情报工作—情报分析 IV. G250

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 167377 号

责任编辑:李 敏 刘 鹏 / 责任校对:陈玉凤

责任印制:钱玉芳 / 封面设计:福瑞来书装

版权所有,违者必究。未经本社许可,数字图书馆不得使用

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>

印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2008 年 1 月第 一 版 开本:B5 (720×1 000)

2008 年 1 月第一次印刷 印张:18 1/2

印数:1—3 000 字数:367 000

定价:48.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈环伟〉)

序

竞争情报活动是人类历史上一直存在的现象。享有“情报之父”美誉的孙子关于“知己知彼，百战不殆”的论述，充分体现了竞争情报工作的重要性；“三国演义”作为一个古代情报战的叙述，从对国家趋势的判断，如《隆中对》，到敌方将领性格分析，如《十胜十败说》，再到战役策略实施，如《空城计》，构成了一个完整的竞争情报实践体系。

今天，竞争情报作为一门实践性很强的学科，已有大量教学科研人员在亲自实践、总结和研究。自 20 世纪 80 年代初竞争情报概念被引入我国以来，短短二十几年，竞争情报就以它强大的魅力得到了迅速的发展：1995 年竞争情报专门的组织——中国科技情报学会竞争情报分会成立，其职能逐渐拓展，竞争情报门户网站不断涌现，竞争情报研究机构逐年递增，竞争情报研究成果内容不断深入，竞争情报的各类书籍陆续出版，竞争情报的专业教育和培训体系也已初步形成。

张翠英教授长期从事竞争情报和网络信息系统研究，不仅承担了各种科研项目的科学攻关，而且近年来在该领域的研究著述颇丰。《竞争情报分析》一书是她在多年研究和教学实践的基础上完成的，该书吸收了国内外竞争情报的前沿内容，对竞争情报的概念、理论、方法和技术等进行了详细的分析与介绍。全书共有八章，内容全面、观点前沿、案例丰富、实用性强，涉及竞争情报基础知识、竞争对手分析、环境监测、市场预警、技术跟踪、策略制定、竞争情报系统建设、竞争情报相关法律道德和竞争情报教育等问题。

该书有两个鲜明的特点：一是理论与实际紧密结合，全书既有详尽深刻的理论阐述，又辅以生动新颖的案例及其剖析，使原本枯燥无味的理论知识生动形象、易读易懂，增加了读者学习的兴趣；二是对现实竞争情报工作有很强的指导作用，该书在基本理论的客观阐述之后，结合实际做出具体详尽的操作流程建议，并通过一些成功企业的案例给出示范。

《竞争情报分析》适用范围较广，可以作为高等院校相关专业的教材和参考书，也非常适合广大管理工作者和专业情报工作者学习阅读。相信该书的问世，必将

为竞争情报学科的发展带来新的活力,给情报学界、企业管理者以及广大的竞争情报工作者带来一些帮助和启迪。

梁战平^①

2007 年 10 月 16 日

① 梁战平,曾任中国科技信息研究所所长、中国科技情报学会常务副理事长、万方数据公司董事长、国际文献联合会亚太理事会主席。现为中国科技信息研究所研究员,博士生导师,北京大学兼职教授。兼任中国科技情报学会副理事长,中国管理科学学会副秘书长,中国科技咨询协会副理事长,国务院学位委员会评审组成员,人事部博士后流动站专家评审组成员。主要从事情报学、竞争情报、知识管理研究。

前言

“竞争性”的情报活动可以追溯到两千多年前我国的《孙子兵法》,其中“以智克力”、“以柔克刚”、“先胜后战”、“不战而胜”等深刻的战略理念的基础就是竞争情报工作,由此竞争情报的重要性不言而喻。但真正作为一种专业化的工作,有理论、有职业化特征并有专门行业性机构的竞争情报,应当说是在 20 世纪 80 年代诞生的,其标志是 1986 年美国竞争情报从业者协会的成立。美国哈佛商学院已将“竞争情报”列在了继人才、资金和技术之后,关系企业生存和发展的第四种重要因素。

在我国,从 20 世纪 80 年代中期起,上海科技情报研究所就开始了对竞争情报的概念研究和实践活动,拓宽了情报研究工作的视野和内容。20 世纪 90 年代初,中国兵器工业情报研究所关于“情报研究的国内外比较研究”的课题,提出了把我国情报研究工作的重点转向竞争情报领域。1994 年 1 月,中国科技情报学会情报研究暨竞争情报专业委员会正式成立,从此,我国竞争情报研究开始走上了专业化研究的阶段,吸引了情报学界、经济学界、管理学界,以及企业、政府等部门的专业人士参加。

近年来,人们对竞争情报的重视程度与日俱增。特别是社会经济环境的变化、信息技术的发展、知识经济的影响和网络时代的到来,加剧了市场竞争,促使企业迫切需要竞争情报。

目前,竞争情报已成为企业把握竞争对手意图、提升对市场环境的应变能力、在市场竞争中夺取商机、获得竞争优势的锐利武器;已成为政府决策的智力支持和情报保障。因此,开展竞争情报教育、发展竞争情报事业将是国家和企业一项重要的发展战略。

《竞争情报分析》一书正是基于这一战略需要,同时结合自己多年来的教学实践而撰写的。全书共分八章。

第 1 章着重阐述了竞争情报的产生、涵义、内容、特征、功能,以及研究竞争情报的意义和国内外竞争情报研究现状。

第 2 章对竞争情报的三要素——竞争对手、竞争环境和竞争战略分别进行了详细分析。

第3章剖析了竞争情报的主要方法,包括SWOT分析法、定标比超分析法、情景分析法、竞争博弈分析法、专利分析法、投资组合分析法和财务报表分析法等。

第4章详细介绍了OLAP(联机分析处理)技术、数据挖掘技术、信息融合技术和案例推理技术。

第5章对企业竞争情报系统的定义、发展、构成、功能及建设等作了较为详尽的介绍。

第6章对国内外与竞争情报相关的法律作了分析,对竞争情报涉及的道德规范以及竞争情报合法化问题进行了探讨。

第7章理论联系实际,阐述了反竞争情报的概念和特点、反竞争情报工作的基本法则、实施措施以及法律保障,并在此基础上介绍了安全保障(operation security)策略。

第8章从竞争情报教育概况入手,对目前国内外竞争情报教育现状作了较为详尽的分析,并提出了我国竞争情报教育课程和评估指标体系的方案设置,最后就我国竞争情报教育存在的问题及对策作了分析和探讨。

本书在撰写过程中,本人指导的研究生协助收集并整理了有关资料。此外,本书还参考了国内外一些相关文献,特向这些作者表示感谢。

由于本人水平有限,书中难免有不妥之处,敬请读者指正。

张翠英

2007年8月

目 录

序

前言

1 竞争情报概述	(1)
1.1 竞争情报的产生	(1)
1.2 竞争情报的涵义	(4)
1.2.1 竞争情报的定义	(4)
1.2.2 信息与竞争情报	(5)
1.3 竞争情报的内容	(7)
1.3.1 知己	(7)
1.3.2 知彼	(8)
1.3.3 知环境	(9)
1.4 竞争情报的特征	(10)
1.4.1 竞争情报的突出特征	(10)
1.4.2 竞争情报的重要特征	(11)
1.5 竞争情报的功能	(13)
1.5.1 作为企业的预警系统	(14)
1.5.2 作为企业的决策支持系统	(17)
1.5.3 作为企业的学习工具	(19)
1.6 竞争情报研究的意义	(20)
1.7 国内外竞争情报研究现状和发展	(23)
1.7.1 国外竞争情报研究分析	(23)
1.7.2 国内竞争情报研究分析	(26)
2 竞争情报要素分析	(30)
2.1 竞争对手分析	(30)
2.1.1 确定竞争对手	(30)
2.1.2 竞争对手分析的内容	(34)
2.1.3 竞争对手分析流程	(36)
2.1.4 竞争对手分析应该注意的几个问题	(38)

2.1.5 案例分析	(38)
2.2 竞争环境分析	(39)
2.2.1 内部竞争环境分析	(39)
2.2.2 外部竞争环境分析	(45)
2.3 竞争战略分析	(51)
2.3.1 竞争战略的研究内容	(52)
2.3.2 竞争战略的实施步骤	(57)
3 竞争情报方法分析	(63)
3.1 SWOT 分析法	(63)
3.1.1 SWOT 分析法的涵义	(63)
3.1.2 SWOT 分析法的实施步骤	(65)
3.1.3 SWOT 分析法的优缺点	(68)
3.1.4 案例分析	(71)
3.2 定标比超方法	(76)
3.2.1 定标比超的含义	(76)
3.2.2 定标比超的类型	(76)
3.2.3 定标比超实施步骤	(79)
3.2.4 定标比超的优劣势分析及注意事项	(82)
3.2.5 案例分析	(84)
3.3 情景分析法	(85)
3.3.1 情景分析法的定义	(86)
3.3.2 情景分析法的作用	(86)
3.3.3 情景分析法的实施步骤	(87)
3.3.4 情景分析法的优缺点	(91)
3.3.5 情景分析法的适用环境	(92)
3.3.6 案例分析	(93)
3.4 竞争博弈分析	(99)
3.4.1 竞争博弈概述	(99)
3.4.2 竞争博弈组成要素及分类	(101)
3.4.3 基于博弈过程的竞争情报分析	(104)
3.4.4 竞争博弈的适用环境和实施步骤	(105)
3.4.5 竞争情报对博弈均衡的影响	(106)
3.4.6 案例分析	(106)
3.5 专利分析法	(108)
3.5.1 专利分析法的产生背景	(108)

3.5.2	专利分析法的含义	(109)
3.5.3	专利分析的内容	(110)
3.5.4	专利分析法的目标	(112)
3.5.5	专利分析的方法	(113)
3.5.6	专利分析法的不足	(115)
3.5.7	案例分析	(115)
3.6	投资组合分析法	(116)
3.6.1	投资组合分析的含义	(117)
3.6.2	波士顿矩阵	(117)
3.6.3	通用电气公司矩阵	(120)
3.6.4	产品 - 市场演化矩阵	(124)
3.6.5	投资组合分析法的适用环境	(126)
3.6.6	案例分析	(126)
3.7	财务报表分析法	(129)
3.7.1	财务报表分析的涵义	(129)
3.7.2	主要财务报表分析	(129)
3.7.3	获取竞争对手财务报表的渠道	(131)
3.7.4	竞争对手财务报表分析的方法	(132)
3.7.5	分析竞争对手财务报表的步骤	(134)
3.7.6	财务报表分析的局限性	(135)
3.7.7	案例分析	(137)
4	竞争情报技术分析	(141)
4.1	OLAP 技术	(141)
4.1.1	OLAP 技术概述	(141)
4.1.2	OLAP 多维数据结构	(144)
4.1.3	OLAP 体系结构与实现的关键技术	(146)
4.1.4	OLAP 评价准则	(149)
4.1.5	OLAP 技术的发展趋势	(150)
4.1.6	案例分析	(153)
4.2	数据挖掘技术	(156)
4.2.1	数据挖掘技术产生的背景	(156)
4.2.2	数据挖掘的主要功能	(158)
4.2.3	数据挖掘过程	(159)
4.2.4	数据挖掘与 OLAP	(160)
4.2.5	数据挖掘的应用	(161)

4.2.6 案例分析	(164)
4.3 信息融合技术	(166)
4.3.1 信息融合的涵义	(166)
4.3.2 信息融合的方法	(167)
4.3.3 信息融合的实施步骤	(169)
4.3.4 信息融合的关键技术	(170)
4.3.5 案例分析	(170)
4.4 案例推理技术	(171)
4.4.1 案例推理技术概述	(172)
4.4.2 案例推理技术的基本原理	(174)
4.4.3 案例推理技术的内容	(175)
4.4.4 案例推理技术的实施步骤	(176)
4.4.5 案例分析	(177)
5 竞争情报系统分析	(182)
5.1 竞争情报系统概述	(182)
5.1.1 竞争情报系统的定义	(182)
5.1.2 我国竞争情报系统发展现状	(183)
5.2 竞争情报系统的功能分析	(184)
5.2.1 危机预警	(184)
5.2.2 竞争环境监测	(186)
5.2.3 竞争对手跟踪	(186)
5.2.4 竞争对手分析	(187)
5.2.5 策略制定	(187)
5.2.6 信息安全保障	(187)
5.3 竞争情报系统的构成分析	(188)
5.3.1 竞争情报收集子系统	(188)
5.3.2 竞争情报分析子系统	(189)
5.3.3 竞争情报服务子系统	(190)
5.4 竞争情报系统建设	(192)
5.4.1 竞争情报系统建设的原则	(192)
5.4.2 竞争情报系统建设的流程	(193)
5.4.3 建立和应用竞争情报系统需要注意的问题	(197)
5.5 案例分析	(198)

6 竞争情报法律与道德分析	(202)
6.1 竞争情报的法律分析	(202)
6.1.1 国外竞争情报法律分析	(202)
6.1.2 我国竞争情报相关法律政策分析	(206)
6.2 竞争情报道德规范分析	(212)
6.2.1 竞争情报边界与地带	(212)
6.2.2 竞争情报的职业道德规范	(220)
6.3 竞争情报的合法化问题	(222)
6.3.1 竞争情报活动内容的合法化	(222)
6.3.2 竞争情报获取的合法化	(222)
6.3.3 竞争情报工作合法化的保障机制	(223)
7 反竞争情报分析	(226)
7.1 反竞争情报概述	(226)
7.1.1 反竞争情报的概念	(226)
7.1.2 反竞争情报的特点	(226)
7.1.3 反竞争情报与竞争情报的关系	(229)
7.2 竞争情报活动中的反竞争情报工作	(229)
7.2.1 反竞争情报工作的基本法则	(229)
7.2.2 反竞争情报工作实施	(231)
7.2.3 案例分析	(241)
7.3 保护信息的 OPSEC 策略	(242)
7.3.1 什么是 OPSEC 策略	(243)
7.3.2 OPSEC 策略的步骤	(243)
7.3.3 OPSEC 策略的应用	(244)
7.4 反竞争情报的法律保障	(245)
7.4.1 法律保障体系	(245)
7.4.2 案例分析	(247)
8 竞争情报教育分析	(248)
8.1 竞争情报教育概况	(248)
8.1.1 竞争情报教育的对象	(248)
8.1.2 竞争情报教育的目的	(249)
8.1.3 竞争情报教育的目标	(249)
8.1.4 竞争情报教育的意义	(250)

8.2 竞争情报教育的现状	(252)
8.2.1 国外竞争情报教育的现状	(253)
8.2.2 国内竞争情报教育的现状	(261)
8.3 竞争情报教育课程设置	(268)
8.3.1 竞争情报教育课程设置的指导思想	(269)
8.3.2 竞争情报教育课程设置	(270)
8.3.3 竞争情报教育的评估	(273)
8.4 我国竞争情报教育存在的问题及对策分析	(274)
8.4.1 目前我国竞争情报教育存在的不足	(274)
8.4.2 我国开展竞争情报教育的对策	(275)
参考文献	(277)

1

竞争情报概述

竞争情报(competitive intelligence, CI)的研究始于 20 世纪 80 年代。随着全球市场竞争的激化和社会信息化的飞速发展,竞争情报已成为继人才、技术和资金之后,企业生存和发展的第四大要素。近年来,人们对竞争情报的重视程度与日俱增。本章作为全书的绪论,着重阐述竞争情报的产生、涵义、内容、特征、功能以及研究竞争情报的意义和目前国内外竞争情报的研究现状。

1.1 竞争情报的产生

竞争情报的思想可以追溯到两千多年前我国的《孙子兵法》,孙子“知己知彼,百战不殆;不知己而知彼,一胜一负;不知彼,不知己,每战必殆”的精辟论述早已家喻户晓。而“竞争情报”作为一个专业术语,最早出现在美国哈佛大学赫·艾登等于 1959 年撰写的《企业竞争情报活动调查报告》中。不过真正专业意义上的竞争情报活动,也就是将竞争情报作为专门的研究对象,从理论、方法、技术和应用等方面进行深入探讨,并由专门的行业机构在全世界倡导的竞争情报活动,则是到 20 世纪 80 年代才在美国逐步开展起来的。今天,竞争情报的理念已为人们所认可,尤其是企业家已将竞争情报作为企业生存和发展的重要因素之一,并运用于企业的发展战略中。

从竞争情报产生和发展的过程,可以认为:经济竞争是竞争情报发展的导火索,信息激增是竞争情报发展的原动力,信息技术是竞争情报发展的支撑力,学科发展是竞争情报发展的推动力,企业需求是竞争情报发展的拉动力,专门人才和机构是竞争情报发展的驱动力,竞争情报理论研究是竞争情报发展的基石。

(1) 经济竞争是竞争情报发展的导火索

众所周知,竞争是市场经济的基本表现形式。但初期的竞争主要是单因素的商品竞争,只要产品物美价廉,一般即可在竞争中取得胜利。随着科学技术的发展,产品中的技术知识含量不断增加,产品更新换代的周期也日益缩短,产品竞争的激烈程度随之不断加剧。第二次世界大战结束后,世界形势缓和,许多国家开始

把主要精力集中于发展本国经济,提高自身的经济竞争能力。如日本,把第二次世界大战时期用于军事管理的措施与方法应用到企业的生产经营管理中。各国都想方设法采取多种措施,以增强本国产品的国际竞争力。在这种异常变化的竞争环境中,作为市场竞争主体的各国企业,深感原有的情报难以适应激烈竞争发展的需求。他们迫切需要一种目标更明确、针对性更强,并能直接服务于战略决策的情报类型,这种情报类型就是今天我们所说的“竞争情报”。由此可见,竞争情报是全球经济竞争日趋激烈的产物,也是市场经济优胜劣汰的必然要求。

(2) 信息激增是竞争情报发展的原动力

20 世纪五六十年代,世界各国开始向信息化迈进。知识情报的重要性已超过物质和能源,成为主要的战略资源。在信息社会里,资本的作用开始淡化,知识信息成为价值增值和经济发展的关键因素。据英国科学家汤姆·马丁的推测,在 19 世纪信息量每 50 年增加 1 倍,20 世纪中叶每 10 年增加 1 倍,到了 20 世纪 70 年代平均每 5 年增加 1 倍。当今,信息以几何级数递增,信息的激增给人类带来了许多益处,同时也不可避免地产生了一些负面作用。信息的大量增加,导致人们在信息的海洋中有迷失的感觉,造成了信息的“污染”。在这样的环境下,企业为了解决信息爆炸与信息利用之间的矛盾,需要目标明确、针对性强、精炼准确的信息,于是竞争情报应运而生。

(3) 信息技术是竞争情报发展的支撑力

竞争情报工作的开展在很大程度上依赖于电子信息技术的发展水平。20 世纪 80 年代以来,随着计算机技术、信息技术、网络技术和多媒体技术的迅猛发展,市场竞争不断加剧,同时也为情报业的发展带来了契机。超文本技术和大量情报分析软件的出现,使得灵活调用国际信息资源、建立情报分析应用系统成为可能。新技术的不断涌现,不仅为竞争情报研究提供了理论、方法和深入论证的技术支撑,而且使实践操作在可行的前提下得到快速应用。

正是由于信息技术的支撑和推动,竞争对手的监控、竞争态势的量化分析、市场行情的动态跟踪等竞争情报业务才能更轻松、更有效地开展,竞争情报的产业化发展才会充满生机和活力。

(4) 学科发展是竞争情报发展的推动力

当竞争情报活动逐渐兴起,许多学科的理论思想和技术方法被运用到实践中时,情报学博采信息技术、商业智能、市场情报的长处,面向经济信息服务领域和市场需求,将竞争情报这一特定的情报需求作为其学科外延和理论体系的拓展。这一发展不仅使情报学确立了新的学科增长点,而且使情报研究的理论、方法和技术在竞争情报领域的实践中得到升华。相关学科研究领域相互融合与渗透,为竞争情报的研究奠定了理论与实践基础,并进一步推动了竞争情报的发展。

(5) 企业需求是竞争情报发展的拉动力

2001 年底,中国正式加入 WTO,全国上下无不为一时刻而兴奋和激动。激动之余,我们也在为中国企业的命运担忧。WTO 对于发达国家企业和企业家而言,不过是一个贸易量占全球 95% 的国际性组织,对于其中的游戏规则,他们非常熟悉。而对于中国企业和企业家来讲则是全新的,它标志着中国企业游戏规则的改变,即中国的企业和企业家们从此要在一种自由竞争状态下生存和发展,企业竞争的平台要上升到全球或国际规模的基础上。在这种全球性竞争中,政府的保护力量在企业竞争中将逐渐消失,企业需要靠自己的力量去争夺市场,与全球的竞争对手较量。因此,企业要想在激烈的全球化市场竞争中赢得优势,必须扩展视野,时刻观察和防范来自世界范围的竞争对手,密切跟踪行业内外的变化趋势并及时做出反应,这就迫切需要以竞争为目的的情报方法与手段的支持与推动。

(6) 专门人才和机构是竞争情报发展的驱动力

专门研究人员和研究机构的不断涌现与壮大是新的研究领域产生和发展的根本。20 世纪 80 年代后期,情报学、商业情报、市场情报等领域的许多专家、学者纷纷转向竞争情报研究,涉及理论方法和实践应用的各个层面,驱动着竞争情报不断深化发展。尤其是竞争情报从业者协会(Society of Competitive Intelligence Professional, SCIP)及分支机构的成立,为竞争情报研究的专门化提供了广阔的发展平台,促进了竞争情报在世界范围的普及与应用。

(7) 竞争情报理论研究是竞争情报发展的奠基石

竞争情报理论的研究从 20 世纪 80 年代才开始。美国哈佛大学经济学教授迈克尔·波特对竞争理论的研究,在世界上产生了深远的影响。他先后发表的三部经典性著作——《竞争战略》(1980 年)、《竞争优势》(1985 年)和《各国的竞争优势》(1990 年),已经形成一套较为完整的理论体系,为竞争情报研究的发展奠定了理论基础。

近年来,竞争情报理论研究和教学在我国得到了很大程度的发展,并出现了一些重要的研究成果,相继公开出版了一批较有影响的竞争情报研究专著。国内的第一份竞争情报专业刊物《竞争情报》也在上海科技情报研究所、上海图书馆的共同努力下,于 2005 年 1 月在上海公开出版发行。这些文献的出版发行,既标志着我国竞争情报研究取得的成果,又为进一步深入研究奠定了基础,同时也为推动我国竞争情报的发展发挥了重要的作用。

1.2 竞争情报的涵义

1.2.1 竞争情报的定义

自 20 世纪 80 年代竞争情报的概念出现以来,经过几十年的发展,“竞争情报”一词已逐渐为业内人士所熟知。但是对于竞争情报的定义,国内外至今仍未达成一个统一的认识。不同领域的研究专家对竞争情报有不同的理解。

美国竞争情报从业者协会定义为:“竞争情报是一种过程。在此过程中,人们用合乎职业伦理的方式收集、分析和传播有关经营环境、竞争者和组织本身的准确、相关、具体、及时、前瞻性以及可操作的情报。”

竞争情报的重要先驱者人物斯丹文·德迪约认为:“竞争情报是一种情报活动过程。”

美国匹茨堡大学教授约翰·E.普赖斯科特博士认为:“竞争情报是与外部和内部环境的某方面有关的信息产品。”

瑞士咨询专家道格拉斯·伯恩哈特认为:“竞争情报是一种分析过程,是将竞争者、工业和市场的分散信息转变成竞争者能力、意图、业绩和地位的可以据以采取行动的战略知识。”

国内学者完平认为:“竞争情报是一个分析过程,它将原始的资料转化为相关的、精确的、实用的战略知识,以满足其用户对了解商业环境的需求,从而制定出争取竞争优势的战略或战术计划。”

缪其浩认为:“竞争情报是生产信息并使之运用于竞争决策的过程。”

赖茂生认为:“竞争情报是一个组织为了在激烈的市场竞争中获取优势而需要的具体而及时的信息。”

甘利人认为:“竞争情报是指在经济活动中,企业为了战胜对手,提高竞争力而开展的竞争对手、竞争环境的情报收集、分析,并做出相应对策的情报活动。”

包昌火提出:“所谓竞争情报,就是关于竞争环境、竞争对手和竞争策略的信息和研究,它既是一种过程,又是一种产品。过程包括对竞争信息的收集和分析;产品包括由此形成的情报或谋略。”

1994 年 9 月召开的全国竞争情报与企业发展研讨会上,不少与会者认为:“竞争情报是关于竞争环境、竞争对手和竞争策略的情报研究。”

通过对诸多定义的分析,可以看出:竞争情报是一个组织为了获得竞争优势,系统地并合乎职业道德地收集、分析和管理竞争对手、竞争环境以及组织自身的信息的情报活动过程。

1.2.2 信息与竞争情报

(1) 信息不等于竞争情报

什么是信息?什么是竞争情报?这里有一个简单的例子:您买手机,有人告诉您一个消息,周六买会比周一买少花60元,因为周六厂家有促销活动,这个消息就是竞争情报;如果您不买手机,那么这个消息对您来说就没什么用处,就只能是信息。

可见,信息不等于竞争情报。著名的未来学家约翰·奈斯比特曾说过:“我们周围充满了信息,但缺少真正意义上的情报。”来自各种信息源的、有关竞争对手的各种信息是零散的,没有规律的。这些信息可能是真实的,也可能是虚假的;可能与本企业有关,也可能与本企业无关;可能已经证实,也可能未经证实;可能有积极意义,也可能只有消极意义。这些未经分析研究的有关竞争对手的信息,有时候可能很有趣,偶尔也可能很迷人,但不管它们显得多么绚丽多彩,本质上是不可使用的,是具有潜在危险的。

(2) 信息是竞争情报的原料

虽然信息不等于竞争情报,但信息却是竞争情报的原料。这些分散的有关竞争对手的信息和资料,经过分析、处理就可以转化为互相联系的、准确的、可使用的竞争情报。下面A公司是否收购B公司的决策过程就是一个典型的案例。

有这样一则信息:“1990年,有关报告告诉我们,B公司有100名雇员;1993年,我们的一个销售人员路过B公司时,发现其停车处只有30辆小车。”经过调研,然后又收集了更多的有关B公司的经营信息,并将这些信息及其损益表进行分析后,我们得到了“B公司人员减少,而效率空前提高,超过行业标准,成为行业最佳企业”的竞争情报。于是A公司毫不犹豫地做出决策:可以收购B公司,其精干的结构非常适合本公司的业务。

(3) 信息如何转变为竞争情报

上述A公司收购B公司的案例说明信息可以转化为竞争情报。现以日本情报机构在20世纪60年代获知中国大庆油田的位置、规模和加工能力为例,说明如何将信息转变为竞争情报。

① 规划与定向

在当今这个信息爆炸的时代,进行情报工作,首先需要了解情报需求、建立情报目标,明确需要什么,为什么需要,然后有针对性地进行规划与定向,策划需要采取的行动。

20世纪60年代,中国大庆油田的位置、规模和加工能力对外是严格保密的,日本企业为了确定能否与中国做成炼油设备的交易,迫切要知道中国大庆油田的位置、规模和加工能力的准确情报,于是有针对性地进行定向规划。

② 信息收集

作出规划和定向以后,需要根据情报目标有组织地收集信息,明确要收集哪些信息,信息源在哪里以及如何获取。在信息收集过程中,既要保证信息的连续性,又必须保证信息的系统性,很多信息单独割裂来看并不能反映出它们的重要性,而一旦集中起来观察,往往可以发现重要的线索。

1964年,日本情报部门从《人民日报》上看到题为“大庆精神,大庆人”的报道,从而判断出:中国大庆油田确有其事。日本情报机构以此为线索,全面地从中国公开发行的报刊、杂志上收集有关大庆的报道,除了重点关注的能源、勘测、冶炼机械等领域外,还包括《中国画报》之类与石油能源毫不相关的资料。

③ 信息加工

信息的获取和分析,是一切情报活动的基本任务。从公开渠道收集到的信息往往精度不高,相互交错,真伪难辨,因此需要一个初步鉴别、验证、整理、序化的步骤。没有分析的信息是毫无价值的,要把从各方面收集到的信息置于竞争战略的角度进行序化和转化。

日本情报部门根据自己的情报目标,将自己从多方面获取的信息进行序化和整理,最终得出有利于自己决策的竞争情报:大庆油田的位置、规模和加工能力。

1966年第一期的《中国画报》上,日本情报机构看到了王进喜站在钻井机旁的那张著名照片,他们根据照片上王进喜的衣着确定,只有在北纬46度和48度的区域内冬季才有可能穿这样的衣服,因此大庆油田有可能在冬季为零下30度的齐齐哈尔和哈尔滨之间的东北北部地区。之后,来中国的日本情报人员坐火车时发现,从东北开过来的油罐车上有很厚的一层土,并从土的颜色和测量火车每百公里的降尘量中验证了“大庆油田在东北”的结论。

1966年10月,日本情报机构又对《人民中国》杂志上发表的王进喜的事迹进行了详细的分析,从中知道了“最早钻井是在北安附近开始的”,并从“人拉肩扛”钻井设备的说明中判断井场离火车站不会太远。同时,通过对王进喜的报道中提到的一个地名“马家窑子”进行判断,得出窑子是东北地区特有的对地名的称呼,于是他们从伪满旧地图上查到:马家窑子是位于黑龙江海伦县东南的一个村子,在北安铁路附近一个小车站东边十公里处。

经过对大量信息的定量和定性分析,日本情报机构终于得出了大庆油田的准确位置。

为了弄清大庆油田的规模,日本情报机构对王进喜的事迹进一步分析,报道说:王进喜是玉门油矿的工人,是1959年在北京参加国庆庆典以后志愿去大庆的。日本情报机构由此断定,大庆油田在1959年以前就开钻了。对于大庆油田的规模,日本情报机构认为:马家窑子在大庆油田的北端,即北起海伦的庆安,西南穿过哈尔滨与齐齐哈尔之间的安达附近,包括公主岭西南的大喷,南北四百公里的范围内。估计从东北北部到松辽油田统称“大庆”。这些分析与实际情况是基本吻

合的。

为了弄清大庆油田的加工能力,日本情报机构从1966年《中国画报》上看到一张关于大庆油田炼油厂的设施的照片,从反应塔的扶手栏杆与塔的相对比例推断出塔身直径约为5米。而如此规模的反应塔,年加工原油能力,应该在100万吨上下。

报道中还说,当年大庆已有820口油井出油。经过综合分析,日本人估算大庆当年年产原油应该能达到360万吨;而油田显然没有得到全部开发,因此,总产量必然会逐年递增——日本情报机关根据石油工业发展的一般规律,再次做出预测:五年之后,也就是到1971年,这个原油生产数字,应该增加到1200万吨左右。

通过对大庆油田的位置、规模和加工能力的情报分析以后,日本决策机构推断:中国在近几年的时间里,必然会感到炼油设备不足,日本的轻油裂解设备卖给中国是完全有可能的,中国所要买的设备规模和数量要满足每天炼油1万吨的能力,并以此为依据设计产品。果不其然,没有过多久,中国石油工业部就开始在全世界范围内购买日产1万吨的炼油设备,日本的炼油设备以其有现货、价格低、符合中国实际生产能力而备受欢迎,一举中标。

1.3 竞争情报的内容

竞争情报的内容可以概括为“三知”,即“知己”、“知彼”、“知环境”。

1.3.1 知己

“知己”就是全面了解本企业的战略经营计划、核心竞争力、市场竞争地位、资源、产品和服务、营销策略、竞争优势和劣势、企业文化等。“知己”实际上是企业将自己放在地区、国内乃至国际市场这一平台上对自己进行全面剖析、客观评价的过程,以判断自己的市场竞争地位,发现市场机遇或潜在的威胁。“知己”的目的在于充分认识自己的优势和不足,要求企业能够客观评价自己的优缺点,特别是不应回避一切不利因素。

中国电信市场面对中国移动、联通和网通等运营商的激烈竞争,新闻、热点、焦点不断。电信资费的调整、中国电信南北大分拆以及面临的入世挑战等让人瞩目,而任何一次成功都归功于电信对其内部信息的充分掌握。中国电信通过客观的优劣势分析,认识到自己虽然拥有丰富的客户资源、完善的网络设施以及大量的储备人才,但缺乏现代企业发展所必需的战略观念、创新观念、人力资源开发管理、人文环境建设以及与此相适应的市场制度环境,虽然拥有资源优势,但却缺乏资源运作优势。由于中国电信及时客观地对自己的优势和劣势进行了评价,从而有助于它制定相关策略,有效参加激烈的市场竞争。仅2005年,中国电信全年经营收入(扣除初装费因素)就达到了1625.29亿元,同比增长4.2%;净利润211.31亿元,同比

增长 8.0%。

由此可见,全面掌握企业的内部情报,是企业进行决策的关键,只有充分了解自己的优势和薄弱环节,发现自己的机会和面临的威胁,才能在激烈竞争中获取竞争优势。正如比尔·盖茨所说的“坏消息要尽快传递”,正确评价自己是企业参与市场竞争的前提,一个不知道自己在同行中的位置、在地区中的位置、在世界中的位置的企业是肯定走不远的。

1.3.2 知彼

“知彼”就是充分了解竞争对手,这是竞争情报的核心内容。成功的战略家很辛苦细致地调研竞争者,明了他们的战略,监视他们的行动,评估他们对驱动力和竞争性压力的脆弱性,估算他们的资源强弱项和他们的能力,并试着去预测竞争对手的下一步行动。在竞争对手分析中,我们要了解竞争对手的基本情况,总体经营战略、目标、政策,主要的优劣势、产品和服务特点,新产品开发动态、定价政策,销售和市场营销策略,生产工艺与设备,成本地位,研究与开发能力,财务状况,组织结构,企业形象等。

在戴尔计算机公司的销售部门,常会在办公室里摆几张非常漂亮的桌子,桌子上面分别摆着 IBM、联想、惠普等品牌的电脑,销售人员随时可以将电脑打开,看看这些竞争对手是怎么做的。同时桌子上都有一个牌子,上面写着:“它们的特性是什么?我们的特性是什么?我们的优势在哪里?它们的劣势在哪里?”这样做的根本目的就是要了解自己的产品特性和竞争对手的产品特性,有针对性地引导客户需求。

这里有一个施乐公司运用竞争情报加强竞争对手分析,在激烈市场竞争中反败为胜的例子。

美国施乐公司作为世界复印机行业的巨人之一,于 20 世纪 60 年代在世界首次推出办公用复印机(型号为 Xerox914),从而改变了人们的工作方式,施乐公司也因此垄断世界复印机市场长达 10 多年之久。后来,随着理光、佳能等日本企业先后进入复印机市场,该行业的竞争日益激烈。但是施乐公司忽视了全球性的竞争威胁情报研究,没有及时调整经营战略,最后被迫进入防御状态。到 20 世纪 80 年代初,施乐公司的复印机全球市场份额由 82% 下降到 35%。这时施乐公司才开始分析日本的产品和价格,结果令他们大吃一惊——日本佳能公司竟然以施乐公司的成本价销售复印机。起初与其他美国企业一样,施乐公司怀疑日本产品质量差,但事实证明并非如此;施乐公司又认为日本产品采取低价倾销策略,价格如此之低肯定赚不到钱,结果又错了。经过对日本产品深入细致的竞争情报分析对比后,施乐公司才发现竞争对手企业产品导入市场的时间和投入的人力都只有施乐公司的 1/2,而且设备安装时间仅是施乐公司的 1/3,这就是竞争对手可以大幅度降价的关键原因。

为了夺回已失去的市场份额,施乐公司加强了对竞争对手情报的搜集、处理和
分析工作,决定以公司市场调研部为基础,成立专门的竞争情报研究部门,协调和
领导整个公司的竞争情报工作。为了时刻获得情报信息,施乐公司在三个层次上
开展了竞争情报研究:①全球性的,由施乐公司的营业部负责收集和分析影响公司
长期计划或战略计划的信息;②全国性的,由美国顾客服务部收集美国国内的竞争
情报;③地区性的,充分利用公司遍布在美国的37个销售服务网点,要求通过各自
的市场经理收集和分析所在地区的信息,并在此基础上建立“竞争数据库”和“顾客
数据库”。而且为了实施竞争情报分析,施乐公司还成立了竞争评估实验室,组织
实施反求工程(reverse engineering),专门用以剖析竞争对手产品或有竞争威胁的产
品。情报专家们通过合法渠道将这些产品买来并拆开,对其进行非常细致的分析,
包括每一个细节、每一个特点、每一个优点和每一个缺点,尤其是公司可能面临的
专利技术和秘密技术的应用及其特点,以了解竞争对手产品降低成本、提高质量的
实用方法和制造原理,而后将分析报告传送给设计师和工程师,使他们能够了解竞
争对手的产品开发动态。这些竞争策略的实施使施乐公司最终从日本佳能公司那
里夺回了其市场份额。

这一案例说明,只有充分了解竞争对手、确定必须跟踪的竞争对手、收集整理
竞争对手信息、从获取的竞争对手信息中读出“战略信号”,才能判断企业自身所处
的竞争地位,并结合本企业的实际条件,制定出切实有力的竞争策略。实践亦证
明,运用竞争情报,使施乐公司面对众多的,特别是新加入的强大对手,能够处之不
惊,始终保持竞争的主动性。

1.3.3 知环境

环境是指处在企业之外,不受企业控制,但会对企业产生影响的那些因素。分
析企业所处的环境可以从外部和内部两个角度进行,也就是“知天知地”。企业竞
争环境的监视和分析是开展企业竞争情报研究的基础。随着信息技术的高速发
展,信息情报的生产成本和传输成本极低,各种信息在企业的外部和内部大量迅速
的生成。从基层员工的日常 E-mail、BBS 讨论,到企业老总接受媒体访谈中的无意
之语等都蕴含着关于企业商业活动各方面的情报信息,而且在外部信息大环境中,
互联网上的海量信息资源更是发掘企业竞争情报的金矿。竞争情报在企业运行的
内部和外部环境中无处不在,企业和企业员工的每一个举动都在利用和产生各种
竞争情报。

(1) 知天——宏观环境情报

企业宏观环境是竞争战略的长期影响要素和前提条件,它包括政治法律、经
济、社会自然环境和技术四个方面。政治法律环境对企业的影响具有直接性、难预
测性和不可控制等特点,这些因素常常影响和制约企业的经营行为,尤其影响企业

较长期的投资行为。企业的经济环境主要由社会经济结构、经济发展水平、经济体制和宏观经济政策四个要素构成。社会自然环境包括社会环境和自然环境。对经济环境和社会自然环境的跟踪分析,可以有效帮助企业保持可持续发展。技术环境主要是与本企业的产品有关的科学技术的现有水平、发展趋势及发展速度。

监测宏观环境的发育情况、稳定状态和发展走势,可以对重要的事件提供风险预警和决策支持。

美国肯德基为了进入中国市场,把竞争情报中用户的调查放在了首位。该公司的竞争情报人员站在北京主要的商业街道,用秒表计算人流量。竞争情报人员把样品送给人们品尝,并收集人们对味道、价格和店堂布置等方面的重要信息。同时,竞争情报人员还对北京的原材料市场做了调查,并带回鸡、油、面、盐、菜等进行研究。竞争情报部门通过仔细分析、研究得出了结论:北京是一个蕴藏着巨大机会的市场,在北京开店是个正确的决策。结果肯德基在北京市场获得了巨大成功,原计划5年收回的投资2年就全部收回。

肯德基市场成功开辟的关键在于他们对企业宏观环境的详尽情报分析。在进入市场以前,肯德基并没有直接进入,而是由竞争情报部门对中国宏观环境进行客观评价以后,才做出了符合实际的科学决策。

(2) 知地——产业环境情报

现代企业的竞争来自各个方面,然而它首先来自企业所处的直接环境,即产业环境。对产业环境的分析包括产业集中度、市场进入特征、品牌的信赖度、转移成本状况、劳动力与资本状况、技术密集程度情况等。企业在发展过程中,需要不断地分析市场情况,掌握市场动态,扩大市场份额,提高产品生产量,正确地把握增长和衰减的可能范围,产品的营销范围,外销的可能性,以确定下一步发展战略、市场导向,最终做出正确的战略决策。

1.4 竞争情报的特征

关于竞争情报的特征,我们从其突出特征和重要特征两个方面分别进行分析。

1.4.1 竞争情报的突出特征

竞争情报的突出特征是指其具有强烈的对抗性、高度的谋略性和严格的保密性。

(1) 强烈的对抗性

现代企业都非常重视竞争情报,通过各种途径极力获取对方的信息,并千方百计保守己方秘密,以利用信息提高企业效益为目的,围绕企业需求开展竞争情报活动。竞争实际上就意味着某种对抗,竞争情报产生于激烈的市场竞争,是市场竞争

主体经营管理程序的发展与分化,为企业经济利益服务。经济利益的冲突决定了竞争情报研究的内容与过程具有强烈的对抗性。竞争情报主要是针对竞争对手的情报活动,其主体是竞争对手,双方为了自己的市场和利益,各不相让。因此,竞争情报的收集一般是在对方不协助、甚至是反对的情况下,去了解、分析对手,目的是最终战胜竞争对手,这就使竞争情报具有强烈的对抗性特点。

(2) 高度的谋略性

竞争情报也是一种主动、带有谋略性的情报活动。竞争情报研究活动的谋略性决定了竞争情报研究成果的独有特色和作用。主要体现在两个方面:一是在竞争情报研究的思维上具有谋略性;二是在竞争情报的研究方法上具有谋略性。其中思维的谋略性对于竞争情报的研究结果尤为重要。

竞争情报不单是对信息进行收集和简单加工,它更注重对收集到的信息进行深入分析和研究,力求透过数据和信息看清背后隐藏的真实情况,以勾画出企业所处的竞争环境的全面图景。在这一过程中,竞争情报分析人员没有现成的答案可以搬用,也无法沿用传统的、常规的、重复的方法来分析问题,因为竞争情报分析的对象是复杂的、不确定的外部竞争环境。因此,在竞争情报分析过程中,竞争情报分析员要融入较多的智力活动,包括分析推理、审时度势、战略分析和创新思维等。

(3) 严格的保密性

竞争情报活动主要针对竞争对手展开,竞争对手与竞争者双方为了各自的利益相互对立,互不相让。竞争情报是在竞争对手不知道、不协助、甚至反对的情况下进行的,因此,竞争情报的内容只在企业内部传递,具有高度隐蔽性和保密性。也正因此,企业不但要对本企业所进行的竞争情报活动进行保密,同时也必须采取措施保护本企业的秘密信息,以防止竞争对手窃密或通过隐蔽的竞争情报手段获得。从情报收集的手段来看,一般情报主要是文献收集,辅之少量的实地收集,而竞争情报收集手段灵活多样,包括文献收集、现场收集,甚至隐蔽收集等手段,不让竞争对手察觉。从情报运动的主体来看,一般情报的主体是传递者与接受者,两者的目标一致,没有利害冲突,双方仅有的矛盾主要表现在情报的接受与利用方面。而竞争情报的主体则不同,是竞争对手与竞争者。竞争情报的内容在各竞争者内部可以传递,但绝不向竞争对手传递,而是在一定范围内向对方保密。

1.4.2 竞争情报的重要特征

(1) 依附性

在竞争情报从业者协会 1997 年度年会上,美国未来首席运营官 Patric Marren 做了题为“既然企业离不开竞争情报,为什么没有竞争情报机构的企业没有死亡呢”的发言,要解释这个问题,就要从竞争情报的依附性上找到答案。

竞争情报具有依附性是指竞争情报依附于某种载体、过程等。如依附于一些

特定的工作(无论这些工作名义上是不是竞争情报工作),依附于决策者的使用而体现竞争情报的价值,依附于企业战略管理的需求,依附于竞争情报人员本身的智力和知识结构等。

我国彩电巨头长虹公司的老总倪润峰十分重视竞争情报工作,尤其注重通过人际交往渠道收集需要的情报。政策法规的变化、用户消费偏好的改变、行业特性变化和重大技术动向、国外企业家的观点和远见都是倪润峰用心收集的竞争情报内容。长虹很多重大举措出台的背后,如扩大产量、收购彩管、降价、建立战略联盟、推出液晶电视、等离子电视等,都可以找到倪润峰收集竞争情报的故事。

这说明,与企业竞争优势密切相关的部门,如战略决策、技术、销售等部门,必然从事实际上的竞争情报工作,竞争情报专业人员的工作只是企业竞争情报工作的一部分。

在一项关于南非制造企业 CEO 的问卷调查中,正式的竞争情报单元只占到了所有制造商的 26%,但是这些厂商中的 76% 确实建立了竞争情报系统。有 49% 的 CEO 将竞争情报视为企业的一个非常重要的工具,有 19% 认为竞争情报将成为一项非常重要的工具,27% 认为竞争情报很重要。拥有竞争情报系统的企业中,12% 的企业内部网被用于发布来自于商业实体的信息,从而扩大用户群体。在这些企业中,87% 的高级管理层决策者接受了竞争情报的可信性,并经常在他们自己的决策过程中使用竞争情报。

由此可以看出,竞争情报在企业中不是一个完全独立的活动,而是企业的一种功能。竞争情报这个功能需要在研究开发、市场营销、制造、供应、管理等部门的具体业务活动中体现,而竞争情报的价值则必须依附于决策者的使用才能实现。

另外,竞争情报依附于企业的战略管理。竞争情报作为企业的一种功能,在很大程度上服从于企业战略管理的需要。企业只有处在实施战略管理状态,才有进行竞争分析、监视环境变化、关注竞争对手动向的紧迫性,企业高层决策者的竞争情报需求才会大量增加。同时竞争情报还依附于情报人员的智力和知识结构,没有情报人员自身的智力和结构匹配,就不可能有高质量的竞争情报工作。

(2) 灰色性

竞争情报应该是在法律和商业道德范围内进行的情报活动,但是从实际层面看,约束企业竞争情报行为的法律和道德之间有一个“灰色地带”。有些机密的竞争情报如内部培训资料等,一般需要通过非常规手段去获取。因此在这个“灰色地带”从事情报活动不仅在所难免,而且是企业竞争情报的一个标志性特征,这就是企业竞争情报的“灰色性”。所谓“灰色地带”指的是虽合乎现行法律规定,但却有悖于社会道德伦理的竞争情报活动领域,它是竞争情报活动的较松软的地带。为什么在灰色地带进行竞争情报是一种普遍活动?这是由企业竞争情报需求的准确、快速以及可据此采取行动的特性决定的。

在竞争情报领域,决策者都想将决策风险降低到最小限度,这就要求决策者收集的信息必须够用。因此决策者往往不满足于收集竞争对手的公开传播信息,而是尽可能多地收集有条件传播信息和秘密信息。

甲公司从某贸易协会处利用电话登记凭证来收集公共领域的信息;甲公司雇佣第三方对竞争对手的废弃物及垃圾箱进行翻检,搜寻可能含有竞争信息的备忘录、笔记或报告(垃圾废物箱是公用的);甲公司向某回收公司付费得到该公司从乙公司处回收到的乙公司废弃纸张;甲公司通过甲公司与乙公司共同的供货商,获取有关乙公司产品底价的信息,制定出对付乙公司产品产品价格。这些信息行为虽然不在法律禁止区内,却往往超出了道德保险区,因此企业竞争情报灰色性的活动难以避免。

对竞争情报灰色性的认识有利于企业有效开展反竞争情报工作,有利于企业商业秘密的保护,减少企业损失。

(3) 组织性

一般来说,很多人,无论是否是专业竞争情报人员,都会在展览会上收集到一些信息,做法不外是索要免费赠送材料、观察和询问,仅此而已。但是有组织的竞争情报活动可能会取得更好的效果,下面通过一个实际案例说明竞争情报的组织特性。

美国汽车公司 A 和法国汽车公司 B 都是国际知名的高档豪华轿车生产商。2000 年世界汽车博览会在德国举办,公司 B 派遣了阵容强大的代表团参加展览会,公司 A 在聘请的美国中央情报局(CIA)专家的指导下制定了周密的收集竞争情报方案。为了收集公司 B 最新动态竞争情报,公司 A 派遣了一个 6 人组成的竞争情报团队,由一位队长负责,这位队长的作用相当于橄榄球队的组织核心——四分卫。在队长的指挥下,每位成员的分工任务都很明确,有的负责索取所有公开资料,有的负责通过询问获取情报,有的负责询问技术,有的负责询问营销与销售、财务、生产、管理、后勤和公关等。甚至询问的时间、对象、环境、时机的选择都经过仔细的安排。最后的结果是,公司 A 得到了所有需要的竞争情报,满载而归。

展览会被称为收集竞争对手竞争情报的超市,但是否进行了有组织的收集,效果是大不一样的。

1.5 竞争情报的功能

竞争情报能改善企业的总体经营绩效,发现潜在的机会和问题,揭示竞争对手战略,提高企业的生存机会。竞争情报可为企业带来许多的好处,归纳起来,有三大作用:作为企业的预警系统、决策支持系统和企业学习的工具。

1.5.1 作为企业的预警系统

危机预警就是通过对企业竞争环境的连续和实时分析,及时发现市场中潜在的威胁或机遇,为企业制定应对策略赢得更多的时间,从而使企业避免遭受突然袭击或坐失良机。

竞争情报最重要的功能之一是使企业避免受到突然袭击,充当企业的预警系统。它有助于发现市场上的威胁和机会,并通过减少对手的反应时间增加自己的反应时间而获得竞争优势。2001年,“康泰克”凤凰涅槃,中美史克公司推出“新康泰克”获得巨大成功,而一年前,国家出台含PPA成分感冒药销售禁令,“康泰克”瞬间消失,中美史克的6亿销售额也瞬间蒸发,出色的危机公关运作使得企业死而复生;2003年,SARS危机,中国政府前期的失误造成事态扩大,危及民生和国际形象,在启动定期新闻发布会等一系列危机公关程序后,最终力挽狂澜,赢得信任;2005年,SK-II的“腐蚀剂”,亨氏、肯德基的“苏丹红一号”,卡夫的“双重转基因标准”,强生的“石蜡油”,立顿的“氟化物超标”,高露洁、佳洁士的“三氯生”,雀巢的“碘超标”等事件,使这些国际知名品牌先后陷入空前的公众信任危机。所有这些都说明,在竞争日益复杂的情况下,任何企业要生存都必须学会危机管理,用好“竞争情报”这一作为企业预警系统的有力武器。

竞争情报作为企业预警系统,其功能主要体现在以下几个方面:

(1) 了解影响公司业务的政治、法律或管制方面的变化

了解所在国家或市场进入国家地区的政治各个方面的变化以及可能产生的影响,最常见的就是反倾销条款等。对各类有利于或不利于公司的新政策、法规、新闻、舆论等非市场因素做出及时反应,发现新机遇或保护公司的现有利益。

韩国三星公司派驻在美国洛杉矶的员工通过报纸看到一则信息:由于廉价的韩国产品的进口,美国最后一家吉他工厂将要关闭。该员工将该信息送回汉城的公司总部,总部的竞争情报部门立刻对该信息进行了如下分析:吉他是美国独立和自由精神的象征,它的消失就像牛仔的消失一样会令美国人难以接受。美国可能会对吉他进口采取限制措施,国会有可能会通过提高关税的手段来保护美国这一具有象征意义的产业。于是三星公司抓紧时间,尽可能地抢先将更多的吉他运往美国,存入仓库。结果正如他们所预料的那样:国会提高了吉他进口的关税。由于三星已有大量的存货,因此尽管关税生效了,但三星仍赚取了很高的利润。

这说明了情报在商业运筹中可以带来丰富的效益,企业要想在复杂与动荡的环境中立稳脚跟,就必须全面准确地了解与本企业、本行业有关的竞争情报。只有对其做出积极正确的反应,企业才能求得更好的生存与发展。

(2) 预测市场需求变化

竞争情报研究能够通过对企业竞争环境的监测,预测市场需求变化,发现市场

机遇和风险,及时调整市场策略;并对影响企业生存和发展的关键技术进行跟踪和预测,及时反馈给企业,为企业战略决策提供依据,提高市场产品份额,提高产品利润,最终提高销售利润。

20 世纪 70 年代,美国三大汽车公司误解了变化中的市场,导致其丧失了部分的市场份额。汽油价格上升、小规模家庭数量的增多是改变当时市场环境的主要因素。美国消费者对小型车和节省汽油的车型很需要,同时他们对汽车的品质也有很高的要求。然而底特律的汽车制造商并没有对他们的需求做出响应,但使用竞争情报的日本汽车制造商却提供了这样的车型,在美国汽车市场上日本人就取得了胜利。

(3) 预测竞争者的行为

通过竞争情报研究,可以监测竞争者行动,预测竞争者决策及市场行为,避免竞争者对公司造成伤害,同时制定针对竞争者的策略,预先抢占市场,维护自己的市场份额,减少低价竞争的使用频度。

2004 年下半年,山东移动和联通之间曾暴发了一系列喋血式的市场报复,引起一片哗然。在一般人看来,这是由于两公司长期积累的不良竞争情绪而产生的,但如果我们仔细分析一下就会发现,在危机暴发的一年前,媒体曾就中国联通对山东市场的策略倾斜做过这样的报道:“2003 年,中国联通在 CDMA 3 期的投资上给予山东 42.5 个亿——占全国总投资的近 1/5,建设完工后,山东 CDMA 网络总容量达到 619 万门,基站 6000 个,并全线升级为 CDMA1X。”这样的一句话对于任何一个具有敏锐市场眼光的分析和决策者来说,不应该仅仅是一条信息,它更应该升华为一份竞争情报。试想,如果山东移动能够及时通过这条竞争情报把控中国联通对山东区域优先发展的策略,并适时在企业内部进行战略调整,这样的公共关系危机是完全可以规避的。

上述案例不难看出,对竞争情报精准的收集、管理和分析,是企业进一步建立和完善其危机预警机制的一个有效途径。

(4) 发现新的潜在的竞争对手

通过竞争情报分析,可以及时发现对公司产品造成强有力竞争的替代品,保护公司现有产品的市场,使公司损失降至最低,并及时调整市场策略,对产品进行调整,重新夺回失去的市场份额,获得新的市场份额。

美国电话电报公司具有所有企业中最先进的竞争情报系统——“AT&T 分析助手”,这是公司内部专家数据库(约有 1000 名专家的资料)。在专家的专长范围内,公司雇员可以得到任何帮助。比如,一个员工可能在研究中国的市场,需要有关中国市场的资料,他只要提出要求,公司就可提供曾在中国居住过的人来帮助他。该系统的一部分工作是跟踪员工最关注或提出过最多问题的 10 家公司,这些公司通常是竞争对手,但并不一定总是。比如有一次一个从未听说过的公司出现

在名单上,该系统马上提醒专家对这家公司进行研究,并弄清员工为什么对它感兴趣,经过一定的研究,发现该公司正进入电话电报公司的一条业务线,于是,在华尔街日报报道之前几个月,竞争情报系统便向美国电话电报公司发出了有关该公司的潜在活动的警报。

(5) 了解那些影响自己业务的新技术、新产品和新的流程

竞争情报可以帮助企业发现新技术,及时采纳新技术,提高自身竞争力或改变市场策略,保护自己产品不受新技术的冲击。美国著名经济学家熊彼得称技术创新是“毁灭性的”,因为新技术的兴起常导致原有技术过时,密切跟踪新技术的发展涉及企业的兴衰存亡。

1994 年我国 11 家公司与日本的松下公司联合投资的录像机生产线建成了,可惜由于 VCD 技术的兴起,录像机没有销路,结果刚建成的 45 条生产线大多闲置,中日双方损失惨重。倘若这些企业有健全的情报系统,这种损失本来是可以避免的,因为 VCD 技术在几年前已露出端倪。

(6) 及时发现潜在的威胁

竞争情报能使公司及时发现潜在的威胁,并迅速采取行动,使公司面临的风险降到最低。

1997 年,美国西北航空公司得到“红色警报”,中国多家城市的报纸严厉批评它歧视中国人。事情是这样引起的:一位乘坐美国西北航空公司航班的中国乘客要求加餐,被空中小姐拒绝了,并说:“你们中国人总是吃不饱。”中国报纸批评该公司空姐怀有种族偏见,视中国人是吃不饱饭的“东亚病夫”。西北航空公司的情报系统很快把信息反馈到美国公司总部,总部非常重视这件事,因为对美国西北航空公司来说,中国客运市场是一个潜力非常巨大的市场,要占领这个市场并不断扩大市场份额,公司形象非常重要。公司总部于是马上采取措施,紧急免费空运一位患重病的中国小孩到美国做手术,以引起中国报纸的大量正面报道,挽回影响。

航空公司由于对竞争情报的重视,及时发现中国报纸的动向,并立即启动企业预警系统,采取有效的行动,通过空运患病小孩做手术赢得中国媒体广泛正面报道,从而维护了公司的形象。

从竞争情报学的观点来看,同行业竞争对手的一言一行都应该被重视和关注。2005 年,上海光明牛奶出现利用回收奶再造的事件,在这种情况下有两类企业采取了完全不同的做法。第一类企业如蒙牛、伊利,在第一时间了解了竞争对手光明牛奶,在采访播出 12 小时后,联合召开新闻发布会,建立奶制品诚信联盟,保证不使用回收奶。虽然这两家公司是否真的不使用回收奶,我们不得而知,但是蒙牛、伊利的新闻发布会和光明牛奶的报道在媒体同时出现时,给予竞争对手的是沉重的一击。这不但避免了蒙牛、伊利陷入产业信任危机,而且大大提高了自身的企业形象,消减了对手,扩大了市场份额。而第二类企业就是那些没有迅速做出反应的公

司,自然而然地被消费者归为“光明同党”,成为被殃及的池鱼。

由此,我们可以了解到在面对一个小问题就可以引起企业危机的情况下,企业的危机管理必须和企业竞争情报实时相结合,只有紧密跟踪竞争对手动态,及时做出反应,才能在激烈的竞争中立于不败之地。

1.5.2 作为企业的决策支持系统

竞争情报是企业决策层决策的重要依据,对于企业并购、投资、竞争领域选择等方面具有积极作用。

(1) 增加并购目标公司的范围和质量

在企业的并购过程中,虚实不一。在与合作公司进行谈判的时候不能对对方彻底地了解往往会使得己方吃亏,在这方面竞争情报有所作为。美国著名经济学家乔治·斯蒂格勒曾作过一个精辟的论断:“没有一个美国大公司不是通过兼并而成长的,几乎没有一家大公司主要是靠内部扩张成长的。”从20世纪初开始,美国就先后经历了五次大的并购浪潮;进入21世纪,企业并购席卷全球,并购的规模越来越大,而每一次并购的背后,都充满了竞争与反竞争的较量,每一次成功并购决策的实施,竞争情报在其中都起了不可估量的重要作用。

2004年12月8日,联想在北京五洲大酒店召开发布会,宣布联想集团以12.5亿美元收购IBM个人电脑事业部。然而,联想对IBM进行并购并不是凭空想象后的判断,而是综合所有竞争情报,进行全面分析之后的举措。早在2002年,当联想的情报人员得到重要情报——“IBM要出售自己的个人电脑事业部”,他们就开始了对于IBM的研究分析工作,获取准确情报后,到2003年11月联想管理集团的管理层就开始和IBM进行业务谈判,经过长达13个月的努力,终于排除了各种干扰,得到IBM的资深副总裁Mr. John. Joyce的信任,高质量地完成了并购任务。

(2) 进入新业务领域

竞争情报不仅能帮助企业决定是否应该进入一个新业务领域,同时也能给企业一个良好的开端。找准市场的定位,摸清已有市场内部的竞争情报是否饱和。例如联想依靠竞争情报果断确立发展新领域,试图在2006年打开中小企业笔记本市场缺口。

据统计,中国目前大约有834万家中小企业记录在册,而60%的中小企业都是笔记本产品的潜在用户,其中有72%的企业有意在未来12个月内购买。假设这些企业全部采用笔记本电脑,并以平均每个企业1台笔记本的购买力来计算,这就意味着2006年将有约300多万台笔记本的销量来自于中小企业,这无疑是一个相当惊人的数据。联想抓住了这个重要的情报,果断决策,将中小企业笔记本市场确立为自己进入新领域的市场缺口,并且不失时机,于2006年2月24日在意大利都灵及其他10个城市同步隆重发布全球首批面向SMB(中小企业)销售的四款旭日笔

记本新品。这一事件的发生不仅标志着联想品牌正式踏上了国际化的征程,更因为旭日笔记本将直接面对 SMB 用户群,而成为联想攻占全球中小企业市场的新的里程碑。

“中小企业对笔记本需求的快速增长”是联想做出这个市场决定的根本原因。由此也可以预见,随着联想的加入,中小企业笔记本的市场竞争将进入一个全新的阶段,重点面向中小企业市场以后的联想旭日必然以破竹之势成为唯一具备真正竞争力的品牌。

(3) 支持技术开发决策

技术开发,有人以为和竞争情报没有多大的关系,其实两者之间还是存在密切联系。一个技术项目有没有研究的价值,上市之后的效果有多大,这些都是应该事前心中有数。

如今在美国冰箱市场,90%以上的产品是双开门冰箱。在我国,2003年双开门冰箱只占我国冰箱市场0.4%的份额,而2004年其市场份额已上升至1.21%,2005年第一季度又迅速攀升至1.50%。通过数据的分析与整理,享誉欧洲百年的西门子发现双开门冰箱在中国有广阔的市场空间和丰厚的利润,公司在对市场、技术、价格等方面进行充分调研的基础上,决定投入资金,于2006年4月在安徽滁州新建一个双开门冰箱厂。针对双开门冰箱体积大搬运难这一显著问题,西门子通过全面的市场调查和情报收集,推出了可拆卸双开门冰箱,这一创举无疑成为消费者选择双开门冰箱的突破点,免除了“举重”的后顾之忧。率先推出零度保鲜技术的西门子家电在该技术问世后,通过各种手段收集、整理竞争情报,并通过各种检索工具搜索整理有关资料,为技术开发提出的主要技术性能指标和参数的确定提供依据,为解决某些关键技术提供可借鉴的技术情报,凭着自己领先的技术优势将更加精妙的超级零度保鲜技术通过双开门冰箱呈现在世人面前。

由此可见,竞争情报的收集与分析在技术开发决策中起着很大的作用。

(4) 支持营销战术决策

企业在进行市场营销决策的时候,必须慎重考虑目标市场所处的社会、经济、政治环境以及当地的风俗习惯等,这样才能做出科学的营销决策。任何营销行动都是要在了解消费者和竞争对手的基础上进行的,盲目的行动不可能取得成功。竞争情报是企业进行战略决策的依据,是企业成败的关键。

2006年3月,招商银行(以下简称招行)在《银行家》中,核心竞争力居13家商业银行第一名。招商银行快速稳健的发展,得益于它在激烈的竞争中通过准确收集、分析的情报对营销战术决策的支持。如招行的部分品牌媒介投放策略,就是一个具有代表性的例子。

招行了解到,2005年中国电子支付市场的规模为164亿,预计在未来几年将会保持高速增长,2010年市场规模将达到2800亿。于是招行通过详尽的竞争情报分