企业竞争情报概论

李国秋 吕斌*编著

QiYeJingZhengQingBaoGaiLun

华东师范大学出版社

企业竞争情报概论



李国秋　吕　斌　编著

华东师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业竞争情报概论/李国秋,吕斌编著. —上海:华东师范大学出版社,2006.5
ISBN 7-5617-4701-2

Ⅰ.企... Ⅱ.①李...②吕... 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**(2006)**第** 051833 **号**

华东师范大学教材出版基金资助出版

企业竞争情报概论

编　　著　李国秋　吕　斌
项目编辑　孔繁荣
文字编辑　王兆根
封面设计　卢晓红
版式设计　蒋　克

出版发行　华东师范大学出版社
社　　址　上海市中山北路 3663 **号**　**邮编** 200062
电　　话　021-62450163 **转各部**　**行政传真** 021-62572105
网　　址　www.ecnupress.com.cn　www.hdsdbook.com.cn
市 场 部　**传真** 021-62860410　021-62602316
邮购零售　**电话** 021-62869887　021-54340188

印 刷 者
开　　本　890×1240　32 **开**
印　　张　13.5
字　　数　380 **千字**
版　　次　2006 **年** 6 **月第一版**
印　　次　2006 **年** 6 **月第一次**
印　　数　3100
书　　号　ISBN 7-5617-4701-2/G·2747
定　　价　20.00 **元**

出 版 人　朱杰人

(**如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社市场部调换或电话** 021-62865537 **联系**)

前　言

我国目前经济生活中有两件大事，一是深化经济体制改革，全面建立社会主义市场经济体制；二是加入 WTO，加入经济全球化行列。这两件大事对于作为经济主体的企业来讲意义非凡，其影响在：

1. 增加了企业的自主权。过去企业的销售和生产由国家调控，而现在由企业自己决定生产什么，卖给谁卖多少钱。为此企业必须加强市场调查，产品适销对路，价格更低更便宜。

2. 增加了企业的竞争强度。在市场经济条件下，企业不可避免地会遇到竞争对手的各种挑战。随着市场迅速向国际化发展，参与同一市场竞争的企业明显增多，竞争因素也呈现多样化、立体化趋势。市场由卖方市场向买方市场的转变，促使产品生命周期缩短，更新速度加快。这些都突出地反映了当今时代的特点，标志着企业将面临更严峻的竞争考验。

企业要想在激烈的市场竞争中立于不败之地，需要竞争情报提供支持和保障。企业必须充分利用竞争情报，掌握有关的市场信息，并对所处的竞争环境有深刻的了解。只有知己知彼，全面地了解竞争态势，准确地预测市场变化，才能巩固国内市场阵地，抢占国际市场份额。

企业竞争情报工作就是指在市场经济条件下，企业为发掘、保持竞争优势而开展的一切有关自身、竞争对手和竞争环境的情报分析。

目前，社会对企业竞争情报人才的需求大大增加，国内外很多大学设立了竞争情报方面的学历教育和课程教育，竞争情报知识的学习和能力培养正在成为一个新的热点。

编者在多年教学实践中，借鉴参考了国内外大量的文献，编写了几十万字的教案，经过多届学生使用，反映良好。本教材在教案的基础

上，吸收了国内外竞争情报的前沿研究，既有理论阐述，也有实际案例剖析。

本教材对企业竞争情报的概念、理论、方法等进行了详细的介绍和分析。全书共分 7 章，内容丰富，资料翔实，观点新颖。对企业竞争情报涉及的环境监视、市场预警、技术跟踪、对手分析、策略制定、竞争情报系统建设和商业秘密保护等问题进行了全面的介绍。

本教材的编写立足于系统地介绍企业竞争情报工作的理论和方法，注重理论结合实际，同时培养和提高学生的理论分析与实际操作能力，为社会培养实用的企业竞争情报人才，从而推进企业竞争情报的实践。由于企业竞争情报是一门具有极强实践性的课程，本书收录了大量实证性素材，同时考虑到从事竞争情报实际工作者的需要，对书中大量的图表及案例单独作了索引。因此，该教材有较广的适应范围，既可作为大专院校信息管理和经济管理等专业有关课程的教材和参考读物，也适合企业各层次管理人员、专业情报人员阅读参考。

本教材编写中参考引用了国内外近百篇专家学者的论著，囿于篇幅不能一一致谢，特在此一并致以衷心的感谢。

由于编者水平所限，书中不当之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

编　者

2005.12

目录

1 前言

1 1 竞争情报概述
1 1.1 竞争情报的定义
5 1.2 竞争情报的特点与分类
9 1.3 竞争情报的发展
15 1.4 各国竞争情报活动
23 1.5 我国竞争情报开展情况
28 1.6 竞争情报的发展模式

38 2 企业竞争情报工作
38 2.1 企业竞争情报工作概述
45 2.2 现代企业竞争情报工作的性质、内容与原则
54 2.3 企业竞争情报工作的组织保障
63 2.4 企业竞争情报的工作流程
66 2.5 企业竞争情报工作中的误区及成功要点
71 2.6 企业并购战略制订的竞争情报保障
81 2.7 外贸企业非关税壁垒竞争情报工作

91 3 企业竞争情报系统
91 3.1 竞争情报系统概述
94 3.2 企业竞争情报的系统建设
104 3.3 CIS 的结构

113 3.4 CIS 的建设方法
124 3.5 CIS 的网络化

143 4 竞争情报收集
143 4.1 企业竞争情报需求分析
159 4.2 竞争情报源
167 4.3 竞争情报的收集方法
180 4.4 几种特殊的收集方法

192 5 反竞争情报与企业商业秘密保护
192 5.1 企业反竞争情报与商业秘密保护
202 5.2 社会宏观层面的商业秘密保护
220 5.3 企业微观层面的商业秘密保护
238 5.4 网络环境下企业商业秘密的保护

252 6 竞争情报的分析研究
252 6.1 关于竞争的背景理论
263 6.2 竞争战略研究的 SWOT 分析方法
286 6.3 定标比超
306 6.4 专利分析法
333 6.5 企业竞争情报中的会计信息分析(财务分析)
352 6.6 标准研究

364 7 竞争对手竞争情报
364 7.1 竞争对手及其确定
370 7.2 竞争对手分析的框架
379 7.3 竞争对手分析方法体系
384 7.4 竞争对手分析案例

406 附录
406 附录 1 图录
407 附录 2 表录
409 附录 3 案例

410 参考文献

1 竞争情报概述

竞争情报(Competitive Intelligence)是20世纪80年代国际上新出现的一种情报概念,是关于竞争对手、竞争环境和竞争策略的情报研究。

1.1 竞争情报的定义[①]

竞争情报的概念是什么?在已经发表的文献中,有关竞争情报的"定义"多达几十种。由于竞争情报概念是竞争情报研究的基本问题,因此有必要作一番较深入的探讨。本节通过对各种竞争情报定义的介绍、解析,探究竞争情报概念的实质,并给出竞争情报的定义。

1.1.1 各种定义介绍

竞争情报的研究和进展有一个发展的过程,在这个过程中,竞争情报的定义也在不断发展和变化中。因此,从竞争情报定义的发展过程来分析和研究各种定义,对于最终确定一个明确的竞争情报概念是十分有意义的。下面就依时间顺序对一些有代表性的定义加以介绍。

据资料显示,国外最早给竞争情报下定义的是理查德·平克顿,他于1969年撰写了一篇题为"如何开发一个营销系统"的论文,并在文中提出,竞争情报就是营销情报的另一种说法,竞争情报是"分析和解释为规划、战略和战术决策所必需的某些工商信息所得出的知识。那些

① 根据缪其浩.市场竞争和竞争情报.军事医学科学出版社,1996编写

决策可以用于企业的所有功能，但主要还是用于营销功能”。

这种看法得到了许多人的拥护。1985 年，两位来自休斯敦大学的研究者发表了“工业营销商的竞争情报实践”一文，进一步提出竞争情报的采集是市场研究的一部分，它是对与产品和服务的营销有关问题进行的系统化收集、记录和分析。

与这两位作者缩小竞争情报含义不同的是，科克·泰森在其 1986 年出版的《工商情报：将其集中起来》的著作中，对竞争情报给出了一个较为宽泛的定义。他认为竞争情报就是关于竞争者的地位、绩效、能力和意图的信息；是关于市场内驱动力的信息；是关于具体产品和技术的信息；是关于市场以外的因素如经济、法规、政治和人口的信息。持这种宽泛观点的还大有人在。如凡拉和小麦克冈纳格尔在 1988 年合著的《运用竞争情报改进经营规划》中，给竞争情报所作的定义也是相当宽泛的。他们认为，竞争情报就是运用公共资源来开发关于竞争、竞争者和市场环境的信息。

1988 年约翰·普赖斯科特在其论文《竞争情报：其在组织中的作用和功能》中，为竞争情报给出的定义是：竞争情报是与外部和（或）内部环境的某些方面有关的精炼过的信息产品。而竞争情报项目是一个规范化的过程，企业通过这个过程来评价所处行业的演变、现实或潜在竞争对手的能力和行为，以便保持和发展竞争优势。在这里，约翰·普赖斯科特第一次明确提出了竞争情报的两个方面：一是产品，二是过程。此后，许多定义都沿袭着这个路径。如格林在 1988 年发表的杂志《竞争情报和信息中心》中将竞争情报也定义为一种信息产品。他认为，收集来的关于企业在其中运作的环境的信息就是竞争情报。

依安·戈登进一步发扬了这一观点，作了更明确的解释。他在 1989 年出版的《赢得竞争：如何运用竞争者情报来开发致胜战略》一书中提出，作为动词，竞争情报是一种过程，以此过程获取和分析可以公开得到的资料来开发出用于竞争战略所需的信息；作为名词，竞争情报就是上述过程的产出，包括竞争者文档等。

进入20世纪90年代后,这一观点得到了更多的认同。被公认为竞争情报先驱者之一的斯丹文·德迪约于1993年编辑了《工商情报和安全创新多义词汇表》,在这个词汇表中,斯丹文·德迪约提出了"竞争情报是一种复杂的研究。它是一种过程,试图比简单地收集财务和市场统计更深入一步。竞争情报就是关于竞争对手能力、薄弱环节和意图的信息……它是一种导致行动的信息。"即在斯丹文·德迪约看来,竞争情报既是一个过程,又是一个产品。

1.1.2 竞争情报定义的解析

上述关于竞争情报定义的介绍表明,虽然竞争情报的定义各种各样,但随着人们认识和研究的深入,竞争情报各种定义开始趋近于两个共同点:

一是普遍认为竞争情报是一种过程,即情报的采集、加工和分析过程。如竞争情报专业人员协会定义为"以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。"竞争情报先驱者之一的斯丹文·德迪约将其定义为一种过程。瑞士咨询专家道格拉斯·伯恩哈特指出竞争情报的分析过程,将"竞争者、工业和市场的分散的信息"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"。依安·戈登则将竞争情报定义为"获取和分析可以公开得到的资料来开发出用于竞争战略所必需的信息"的过程。国内学者完平也认为竞争情报是"将原始材料转化为相关的、精确的、实用的战略知识……从而制定出争取竞争优势的战略战术计划"的过程。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。

二是普遍认为竞争情报是一种产品,是上述过程的产出物。德迪约、伯恩哈特、戈登以及缪其浩都持此观点。此外,许多学者还将竞争情报定义为一种信息。如美国匹茨堡大学教授约翰·普赖斯科特定义"竞争情报是与外部和(或)内部环境的某些方面有关的精炼过程的信息产品";格登认为是"收集来的关于企业在其中运作的环境信息";哈

特福德研究中心管理学教授将竞争情报定义为“与组织外部或内部事件和行动有关的信息”,这些信息将“影响到组织的计划、行动和决策”;菲利浦·鲍马认为竞争情报是“为应用于企业竞争战略而收集、解释信号、数据和信息的成果”;科克·泰森认为竞争情报是竞争者、市场内外和产品技术等多方面的信息;苏尼尔·巴芭和阿伦·赖将竞争情报简单地定义为“企业从外部获得的能改进企业绩效的任何信息”;国内学者董雨、王焱平认为竞争情报是特殊的信息,其研究对象是“竞争对手当前行为和计划中的未来行为”。

从这两个共同点,可以对竞争情报作如下描述:竞争情报既是一个产品,又是一个过程。

作为产品,竞争情报是一组信息:①是关于组织外部及内部环境的信息;②是专门采集得来的、经过加工增值的信息;③是为决策所需的信息;④是为赢得和保持竞争优势而采取行动所用的信息。

作为过程,竞争情报是生产上述信息并使之用于组织竞争决策的整个过程。

1.1.3 竞争情报的定义

综合以上分析,竞争情报的基本概念可归纳为:竞争情报是企业在法律和商业道德范围内从事的、主要为企业战略管理(战略制定和战略实施)服务,以提高企业竞争优势为根本目的的信息行为。它是一个从影响企业竞争优势的信息收集开始的智力增值过程,其成果主要表现在为决策者提供信息原料、决策产品或半成品,决策者可据此采取行动,以提高企业的竞争优势。

这个定义有以下几层含义:

1. 它将企业的信息行为限定在法律和道德范围内,使之与工业间谍等非法信息行为严格区别开来;

2. 它将这种信息行为和战略管理联系起来,以强调信息行为服务的范围和目的;

3. 它将竞争情报收集范围限定在影响企业竞争优势的信息上,主

要包括竞争对手信息和竞争环境信息。竞争环境信息中又包括那些对企业竞争优势影响较大的方面，包括用户、供应商、销售商、技术及政策法规等；

4. 它明确指出竞争情报是一个智力增值过程，通常需要在信息原料的基础上增值，为决策者提供决策产品或半成品；

5. 它体现出竞争情报成果的行动性，即竞争情报对行为的指导性及决策对竞争情报的依赖性。

1.2　竞争情报的特点与分类

1.2.1　竞争情报的属性与特征

竞争情报研究与其他情报研究有许多不同，同样，竞争情报与其他情报也有许多不同。总体来讲，竞争情报有以下特征：

1. 赢利性。竞争情报与科学情报、技术情报、社会科学情报等学术研究不一样，其方法、程序、技术、成果高度商业化，特别是竞争情报的成果能为企业带来巨大的经济效益，所以竞争情报组织都以营利为目的，开展有偿服务。

2. 及时性。由于国际竞争的加剧，企业对竞争情报表现出强烈的需求，要求信息获取迅速、及时。竞争情报必须在决策之前提出。一份及时的竞争情报，可以使决策者重新改变决策。在行动之后，再好的情报也不能称其为竞争情报了。过时的情报或提供情报不及时只会造成决策失误或马后炮，没有任何实际意义。

3. 效益性。竞争情报多属内部核心信息，有些是机密，很难收集，而且收集来的信息还不是真正意义上的竞争情报，必须经过分析研究等加工处理后才能成为竞争情报。因此竞争情报的获取并不像普通情报那样容易，需要冒一定的风险或付出相当代价，对其分析研究也需要很高的综合、分析能力，所以竞争情报是情报中的精品，多属公司、企业内部核心机密，关系到公司、企业的兴旺发达，甚至关系到公司、企业的

生存。

由此可见，竞争情报中凝聚了大量的体力劳动和脑力劳动，所以价值很高。竞争情报高价值性的另一方面表现在其使用价值上，即竞争情报是非常有用的情报，它可为其用户带来难以估算的巨大价值。

4. 不确定性。准确及时的竞争情报会带来高效益、高回报或意味着成功。但由于是在决策之前提出，能否达到预期的目的，还有待决策实施之后，才能见分晓。如果因情报有误而导致错误决策，其后果往往是灾难性的。它对情报提供者和决策人的学识、魄力和承担风险的能力，都具有挑战性。

同时各竞争主体自身和竞争主体之间的关系都不是固定不变的，而是时时处在变化之中，竞争情报无疑必须是动态的，才能显现出竞争对手的真实。这要求竞争情报必须是时间序列性的跟踪型情报，而与时间相关的过程必然具有不确定性。

5. 特定性。有以下几层含义。首先，竞争情报活动是针对某个竞争对手、某个特定问题的，既具体又明确。这是因为竞争情报活动面向竞争、面向问题，旨在解决问题，是实用性很强的情报产品和服务。第二，竞争情报的价值实现在于对某一主体利益的贡献。在市场经济中，经济实体如公司、企业等都是独立的主体。竞争情报是为特定主体利益而存在，为特定主体而发挥作用的，离开特定主体，就无所谓竞争情报。

6. 抗争性。竞争情报工作往往是在敌对的情况下了解、分析对手，最终目的是为了战胜对手，尤其在国际竞争白热化的今天。在经济技术领域，利益的冲突决定了竞争情报对抗的性质，这就决定竞争双方是在不协助甚至封锁情况或采取反对和竞争措施的情况下收集、了解、分析对手进而确定自己的竞争对策和策略的，以期达到最后战而胜之的目的。

竞争双方都必须在角逐中制定自己的战略和策略，运筹帷幄，出奇制胜，这就需要竞争情报的支持和保障。所以，竞争情报是一种主动

的、带有谋略性的情报活动，其服务的对象是决策层，服务的目的是决策支持。

7. 合法性。由于竞争情报的对抗性和竞争性，决定竞争情报获取的手段和方式带有一定的隐蔽性。但隐蔽性不等于不合法，相反，竞争情报活动完全是合乎法律规范意义上的情报活动，它强调企业伦理、职业道德，禁止损害国家和他人利益，是在合法前提下进行的，不允许采用欺诈、胁迫等一切不正当手段获取情报。

1.2.2　竞争情报的分类

如上所述，竞争情报具有多种属性，竞争情报的种类也可以按不同的标准，进行多种角度的分类。

1. 依其研究的具体对象将其划分为：

（1）产品竞争情报——产品质量、功能、使用价值、外观等；

（2）营销竞争情报——市场占有率、销售价格、市场营销手段、市场需求大小等；

（3）工艺竞争情报——竞争对手的技术水平、生产设备水平、产品设计方案、制造工艺水平等；

（4）对手竞争情报——竞争对手的企业管理机制、管理技巧与风格、管理目标等；

（5）金融资质竞争情报——竞争对手的固定资产拥有量、支付能力、融资能力和法律法规方面的竞争情报等。

2. 依具体竞争问题将竞争情报的内容划分为：

（1）竞争环境情报

企业的经营环境是指影响企业经营能力发展或目标市场上成功地开展买卖活动的社会力量的总和，其竞争环境包括：①国家或地区的政治局势、国家或地区为经济发展制定的经济政策、政府对经济活动发生作用的某些具体政策、政府颁布的各种经济法规、法令、条例等及社会上的各个政党、团体以及消费者组织等的提议。②经济环境：包括宏观经济形势、世界经济形势、行业在经济发展中的地位以及企业的直接市

场等内容。而企业所面向的直接市场是与企业关系最密切、影响最大的环境因素。③科技环境：指与本行业、本企业有关的科学技术的水平和发展趋势，主要是新技术、新工艺、新材料的应用。这些对提高劳动生产率、节约能源和原材料，发展新产品、更新技术、开辟新资源、决定企业发展方向具有重要的作用。④社会文化环境：包括人口状况、社会阶层、相关群体等因素。目标市场人口的数量、文化素质、职业特点、民俗习惯对企业产品需求会产生重大影响；各社会阶层对商品的需求、兴趣爱好以及购买行为都有各自的特点。相关群体是指与购买者有社会联系的个人或团体，他们为消费者提供了一定的消费行为模式和生活模式，使消费者改变原来的购买方式或产生新的购买行为。⑤自然环境：企业需要研究所在地的水源、能源、原材料及其对本企业发展的制约，以及工业活动对自然环境造成的污染所带来的后果。

（2）竞争对手情报

有市场竞争必然有竞争对手。竞争对手是指与本企业生产、销售同类产品或代用品的企业以及在建的相关企业。企业要想在激烈的市场竞争中立于不败之地，必须恰当地分析出竞争对手的竞争能力、弱点等，并采取相应的对策。①识别并确定竞争者：企业在选择竞争对手时，可从行业竞争与市场竞争两方面来考虑；②竞争对手信息：包括竞争对手的策略、基本情况、领导层、组织结构、财务状况、销售状况、产品开发和生产等。

（3）竞争地位情报

即不断地分析竞争对手在竞争中的相对地位及其变化情况。要分析地位巩固和动摇的原因，从而推断竞争者的战略、行动和目标。一般可从价格变化情况、营销成本、研究开发费用及债务变化、资产出售和投资兼并等方面进行研究。

（4）自身竞争素质情报

企业要想取得竞争优势，必须有良好的竞争实力和经营活力，必须了解自己在市场中的地位、产品的市场占有率、产品质量、技术性能、技术先进性、经营的灵活性等方面。

(5) 竞争策略情报

竞争策略情报指企业之间为在共同的市场上争取有利于自己的经济利益而采用的各种手段和方法。主要包括:研究竞争对手的薄弱点和产品开发动态,协助决策者制定灵活的"人无我有、人有我优、人好我廉、人廉我精"的新产品开发和市场营销战术;研究如何提高本企业劳动生产率、降低产品成本,以保证产品在价格上具有竞争力;研究提高本企业产品质量、改进产品包装的措施,以便创造产品自身优势;研究本企业产品的新用途,应采用的促销手段与售后服务方式,以拓宽产品市场;研究提高企业产品知名度的途径等。

1.3 竞争情报的发展

第二次世界大战以来,以商业为目的千方百计搜集竞争对手正规情报的活动悄然兴起。20 世纪 50 年代,美国威斯康星大学的怀思汀博士在通用汽车公司中建立了一个从事竞争分析和战略决策的"作战室",开展了正规的竞争情报活动。60 年代,日本为了进入美国和欧洲市场,在各行各业广泛开展了以竞争对手和竞争环境为内容的情报活动。

长期以来,尽管许多政府和企业开展了商业性情报活动,但是对于大多数企业来讲,竞争情报还是个较新的事物。将竞争情报作为一门学科,从理论、方法、技术、应用等方面进行研究,并由专门的行业性机构在全世界倡导,应当说是在 20 世纪 80 年代才开始的。1986 年,专门促进竞争情报研究工作的美国竞争情报从业者协会(SCIP)在华盛顿成立。成立的目的是通过对竞争对手的行为和策略进行理论分析,帮助其会员提高本公司的竞争力。虽然只有短短的十几年时间,协会却取得了快速的发展,SCIP 的会员从创办时的8 人发展壮大到现在的近 8 000 人,分支机构和会员遍布世界各地,可见竞争情报的魅力。

下面将从竞争情报的产生、发展、人才教育与培训、专业机构等方面对全球竞争情报发展情况进行介绍,这些表明竞争情报已经成为一个独立和成熟的领域。