

SMR®

赛立信竞争情报

商业情报战

——企业竞争情报搜集与应用

黄引敏 等 编著

中国式竞争情报的实践和总结



YZLI0890145073

企业如何将竞争情报工作效益最大化

.....

羊城晚报出版社

SMR®

赛立信竞争情报

商业情报战

——企业竞争情报搜集与应用

黄引敏 等 编著



YZLI0890146073

羊城晚报出版社

· 广州 ·

图书在版编目(CIP)数据

商业情报战：企业竞争情报搜集与应用 / 黄引敏等
编著. —广州：羊城晚报出版社，2011.12

ISBN 978-7-80651-933-2

I. ①商… II. ①黄… III. ①企业竞争—竞争情报
IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第255291号

商业情报战——企业竞争情报搜集与应用

责任编辑 郑毅 李郡

责任技编 张广生

装帧设计 友间文化

责任校对 胡艺超 李倩宇

出版发行 羊城晚报出版社(广州市东风东路733号 邮编：510085)

发行部电话：(020) 87133824

出版人 吴江

经 销 广东新华发行集团股份有限公司

印 刷 广州市穗彩彩印厂

(广州市天河区大灵山路19号B幢)

规 格 787毫米×1092毫米 1/16 印张14.5 字数280千

版 次 2011年12月第1版 2011年12月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-80651-933-2/F·59

定 价 38.00元

版权所有 违者必究 (如发现因印装质量问题而影响阅读, 请与印刷厂联系调换)

序

始于上世纪七八十年代的竞争情报研究，自从竞争情报从业者协会（SCIP）1986年在美国成立以来，影响日渐增大。特别是1995年以来，SCIP每年召开年会，邀请的主旨发言者都是国际管理学界的重量级专家，比如以竞争三部曲——《竞争战略》、《竞争优势》、《国家竞争战略》著名的哈佛商学院教授迈克尔·波特（Michael E Porter），核心竞争力理论创始人、伦敦商学院教授加里·哈默尔（Gary Hamel），《合作竞争》作者、耶鲁管理学院教授拜瑞·内勒巴夫（Barry Nalebuff）等，他们把竞争情报纳入企业战略管理领域，加深了企业管理者对竞争情报应用的关注。

中国市场复杂，企业竞争激烈，竞争情报需求旺盛。1995年中国科学技术情报学会竞争情报分会成立，至今已有几百个单位和个人会员。应该说，包括竞争情报学会在内的许多机构为推广竞争情报理论做了很多工作，如举办学术交流、组织企业培训、发表学术论文、出版和翻译了一批有关竞争情报方面的专著。2000年前后，国内的一些高校开设了竞争情报课程，北京大学、南开大学、南京大学等陆续招收竞争情报硕士、博士研究生，暨南大学MBA教育也把竞争情报列入必修课程。研究型人才的培养，为中国竞争情报理论的发展奠定了人才基础。

然而从企业的角度来看，目前的竞争情报理论却缺乏指导意义。这一方面可能是因为企业普遍缺乏战略管理的意识，不能有效地把竞争情报与战略管理结合起来，只着眼于一时一地的竞争需要，没有把竞争情报作为企业管理的一个重要组成部分；另一方面更可能是因为目前的竞争

情报理论没有针对性，大多是理念性阐述，指导不了企业的实际操作。一位企业界的朋友听完竞争情报的相关培训后说，听起来觉得很有道理，但回去之后不知道怎么做。

黄引敏先生领导下的广州赛立信商业征信公司专门从事竞争情报的研究和服务，为企业提供实际解决方案，这些年积累了多达几百个大大小小的案例。该书内容包括企业竞争情报工作的开展、竞争情报产品设计，以及实用的调查方法和分析方法，具有工具书性质，较好地解决了竞争情报的理论与实际脱节的问题，我相信对企业竞争情报工作会有实际指导意义。

黄引敏先生原来是一位新闻工作者，社会接触面广，观察问题敏锐，最近10年又专注于企业研究，对企业竞争力有独到的见解。与一般的竞争情报理论研究人员相比，他接触企业更多，更了解企业的需求和难处，因此更能从企业的角度提出解决问题的方法，帮助企业解决实际问题。这本书正是他和他所带领的团队多年工作实践的总结，特别是其中的案例部分，这些案例的主角都是目前活跃在国内市场的企业，案例讲述的都是正在发生的事情。与目前很多工商管理教材上的欧美企业案例不同，这些案例有亲近感，对于研究中国企业发展会有帮助。

中国经济正处于转型期，对于企业来说，转型意味着开发新产品、投资新技术、进入新市场，而这些都离不开竞争情报的支持。有效的竞争情报活动，可以减少企业在新产品新技术方面投入的盲目性，可以提高企业战略实施的成功率。从这个意义上来说，竞争情报工作大有可为，竞争情报从业人员也会因此而大有前途。

赖德胜

北京师范大学经济与工商管理学院院长

2011年11月22日于北京

前言

市场研究是为企业提供信息服务的行业。从一般性的企业信息服务到专门提供竞争情报服务，我们是从自觉和不自觉的过程中走过来的。一方面，长期与企业接触，深知企业对于新行业、新产品进行战略选择时需要更多的信息支撑，传统的市场调查方法有很多问题解决不了，这让我们逐渐转向了竞争情报的调查方法；另一方面，竞争情报理论的创立和兴起，让我们能够从现代企业管理理论的角度去看待和理解竞争情报服务，把竞争情报作为企业战略管理不可或缺的一环，引导企业接受竞争情报服务，也有利于更加规范地发展竞争情报业务。

本书从助力企业各项经营活动的角度阐述了竞争情报相关内容，汇集了赛立信十余年来为企业提供各种竞争情报服务的具体案例。这本书的定位不是竞争情报理论的探索，是一本中国式竞争情报的实践和总结。我们希望企业界朋友看了这本书后，不仅能比较清晰理解竞争情报在企业管理中的作用，还能够知道竞争情报的载体和产品展示形式，以及掌握竞争情报运作的基本方法和流程。

与一般的竞争情报书籍不同，本书着重写的是具体案例以及情报工作开展过程。通过更多的叙事、举例的方式介绍竞争情报如何服务于企业的日常经营活动——投资、决策、研发、生产、营销、物流、客服等。

本书着重介绍竞争情报项目执行的具体方法，主要目的是为企业竞争情报实战提供参考。如果你是企业经营者或者是市场信息方面负责人，通过阅读本书可以了解：日常运营中的哪些具体工作可以得到竞争情报项目的协助，竞争情报可以为企业带来什么，具体的情报工作如何开

展，企业如何将竞争情报工作效益最大化等问题。

本书对竞争情报从业人员同样具有参考价值。阅读本书可以对信息收集、企业调研、信息分析整理、项目产品形式、情报项目客户利益等日常工作环节更加清晰。竞争情报项目推广人员可以站在客户的角度来推荐适合的情报产品，项目执行人员也可以理清思路、取长补短，为客户提供更好的情报产品。

本书共五个章节。第一章：竞争情报与企业战略，是竞争情报基本概念与相关知识普及章节，以生动易懂的文字，介绍竞争情报的价值、定义、应用等基础知识，紧扣“竞争情报如何服务于企业运营”这一主线，结合企业需求来介绍竞争情报相关知识，为不了解或了解不深的读者提供关于竞争情报具体、实用的认知。

第二章：竞争情报产品服务体系，根据赛立信多年来服务企业的经验，按照战略决策、经营管理、专业部门等几个服务方向，叙述各种竞争情报输出产品，结合案例说明各类产品为企业带来的价值。

第三章：竞争情报调查方法，分析了竞争情报信息源，重点介绍竞争情报项目的信息采集环节，分享操作性强的各种调查方法，让竞争情报不再高深神秘。

第四章：竞争情报分析方法，结合具体的项目需求，举例介绍各种分析方法，通俗易懂。市场，是由竞争对手组成的，市场竞争分析，归根结底是竞争对手的分析，本章节从环境、能力、时间三个纬度，对各种常见的分析方法进行归类，介绍不同分析需求可以使用的分析方法。

第五章：案例与分析，介绍关于投资收购、标杆学习、行业研究、人力资源与薪酬、成本、研发、营销、动态监测等具体的竞争情报应用案例，以事实说明竞争情报如何服务于企业经营。希望读者通过阅读本书可以对竞争情报有全新的认识，并且在日常的工作中能够得到竞争情报的助益。

本书由赛立信商业征信有限公司竞争情报事业部同事撰写，他们日常从事竞争情报服务工作，理论水平有限，书中难免有错误和不严谨的地方，恳请各界人士批评指正。

目Contents

1

第一章 竞争情报与企业战略

- 第一节 第4种力量 / 3
- 第二节 企业战略过程 / 5
- 第三节 企业战略的竞争情报实施 / 8
 - 一、竞争情报的含义 / 8
 - 二、竞争情报的运用 / 9
 - 三、竞争情报战略 / 11
 - 四、竞争情报认识的误区 / 12
- 第四节 情报部门设置和人员规划 / 14

17

第二章 竞争情报产品服务体系

- 第一节 服务于企业战略决策 / 23
 - 一、市场进入调研 / 25
 - 二、竞争对手价值链研究 / 32
 - 三、标杆学习研究 / 47
- 第二节 服务于企业经营管理 / 57
 - 一、资讯类情报——日报/周报/月报/季报 / 57
 - 二、用于考核的竞争对手监测数据 / 68
 - 三、竞争对手分析月报/季报/年报 / 69
- 第三节 服务于企业竞争情报部门 / 72
 - 一、竞争情报系统 / 72

89

第三章 竞争情报调查方法

二、情报咨询服务 / 77

三、数据库 / 81

第一节 信息源 / 91

一、信息的源头 / 91

二、信息源的分类 / 92

第二节 调查方法 / 96

一、“MCVID”核心调研方法 / 96

二、调查方法的灰色特性 / 99

107

第四章 竞争情报分析方法

第一节 竞争情报分析内容 / 109

一、评估竞争对手的优势和劣势 / 109

二、评估竞争对手能力 / 111

三、预测竞争对手的反应形态 / 112

四、选择攻击或回避竞争对手 / 113

第二节 竞争情报分析方法分类 / 115

一、市场结构理论 / 115

二、资源理论 / 116

第三节 常用竞争情报分析方法 / 117

一、市场环境的分析方法 / 117

目 录 Contents

159

第五章 案例与分析

二、能力维的分析方法 / 135

三、时间维的分析方法 / 155

第一节 投资收购篇 / 161

案例1 一个科技公司的收购尽职调查 / 161

案例2 纸业巨头如何进入细分市场 / 168

第二节 标杆学习篇 / 173

案例3 让标杆学习成为企业文化 / 173

第三节 行业研究篇 / 178

案例4 空气净化器市场容量的解决方法 / 178

案例5 怎样研究智能家居的市场规模 / 184

第四节 人力资源及薪酬篇 / 188

案例6 一个空调企业的人力资源研究 / 188

第五节 成本篇 / 194

案例7 成本调研的竞争情报应用 / 194

第六节 研发篇 / 199

案例8 学习对手的研发管理 / 199

第七节 营销篇 / 205

案例9 改变冰箱行业格局的营销调研 / 205

第八节 动态监测篇 / 211

案例10 动态市场监测提升决策速度 / 211

218

参考文献

第一章

竞争情报与企业战略



◎ 第一节 第4种力量

竞争是企业发展成败的关键。迈克尔·波特在《竞争优势》一书中把竞争战略的核心概括为两个中心问题。第一个问题是由产业长期盈利能力及其影响因素所决定的产业的吸引力，这里的意思是产业的选择，因为不同的产业其盈利能力是不同的；第二个问题是决定产业内相对竞争地位的因素，也就是说，无论什么行业，不论其平均盈利能力如何，总有一些企业做得更好，盈利更多。

在市场竞争日趋激烈的状态下，企业也在竞争中得以发展壮大。那么，决定竞争的因素又是什么？传统的企业管理理论认为，企业生存发展的3个基本因素是资金、技术和人才。这里需要阐述的是，在信息时代背景下，竞争情报是企业发展的第4个基本因素。

竞争情报对于企业发展的重要性在许多企业中得到印证，让我们来看看美国的情况。

美国有关机构的一项调查显示，本部在美国、年收入超过100亿美元的跨国公司中，有82%的公司在其内部设有专门的竞争情报机构。所有本部在美国、年收入在10亿美元以上的公司中，有60%拥有竞争情报系统。据了解，IBM、微软、陶氏科宁、可口可乐等公司的竞争情报系统能够时刻监视竞争对手的动向。

可以说，竞争情报对于美国企业，恰如信息技术对于美国军事力量，都是它们独霸天下的基本武器。

日本企业同样把竞争情报视为立身之本。日本软银公司创始人孙正义是日本数字时代的企业英雄，被称为“日本的比尔·盖茨”。他的成功有一个相当重要的原因，就是他有一套独特的企业哲学和善于通过人际交往收集竞争情报的方法。孙正义熟读中国的《孙子兵法》，推崇孙子“知己知彼，百战不殆”的思想，并自称是孙子的后代，创造出一套叫“孙孙兵法”的经营哲学，归纳了发展人际关系和搜集竞争情报的7个步骤。

日本有著名的9大商社，机构遍布世界各地。这些机构的一个基本职能是收集经济信息和企业情报。此外，日本对外贸易组织（JETRO）在海外50多个国家设立近80个

办事处，拥有员工1300多人，其主要功能就是为企业提供竞争情报，这是日本企业为收集海外情报的一种制度性安排。正是日本企业的情报意识和这种商社制度的长期运作，造就了日本企业自20世纪60年代以来在全世界的崛起。

伴随30多年来中国市场化改革而成长起来的一批中国企业也特别重视市场信息与情报的收集，比如家电、汽车、电信、医药等行业，其中一些企业从中受益并在市场竞争中成长成中国的著名企业，像海尔、海信、美的、TCL等。应该说，受孙子思想影响的中国人天生具有情报意识，大多数企业都会以某种方式关注竞争对手，只是这种关注和零散的情报收集做法没有上升到竞争情报理论和企业管理层面上来。

竞争情报是企业有组织的系统性信息行为，是企业在符合法律和道德范畴内，为了获取竞争优势而针对竞争环境和竞争对手的信息收集和分析过程。按照竞争情报这一概念来衡量，中国企业的竞争情报工作做得还很不到位，能够把竞争情报进行系统建设和纳入战略管理层面的企业还少之又少。

10多年来，国内从事竞争情报理论研究的一批人不遗余力地推广竞争情报概念，翻译了一些国外著作，介绍了国外企业的做法。一些大学在企业管理研究生课程中设立了竞争情报这门课，并出版了课程教材。竞争情报协会成立以来的年会也吸引了越来越多的企业参会，并组织了各种各样的培训。这些工作都普及了竞争情报概念，影响了一批企业，相信会有更多的中国企业认识到竞争情报的重要性。

竞争情报是企业继人才、资金、技术后的第四个生存因素，也是推动企业发展的第四种力量。要发挥出竞争情报的力量，需要企业把竞争情报纳入基本的战略管理层面，建设一个竞争情报管理系统，为企业的战略和日常营销管理服务。

◎ 第二节 企业战略过程

近30年来,中国经济经历了工业化、城镇化与国际化过程。伴随这一过程,中国企业如雨后春笋般发芽、成长,也有相当部分企业在这进程中凋零。中国企业家在经营企业的过程中不断积累经验、学习经营理论,一些企业家还把中国传统文化与西方先进经营理念相结合,找到了适合国情的经营之路。

笔者10多年来的工作主要是研究企业。中国的企业竞争力如何?哪些企业的竞争力更强?纵观大小企业,中国企业普遍在产品研发方面缺乏核心竞争力,而在市场营销方面的竞争却很充分,综合来看,大多数企业缺乏系统性的战略管理。企业战略管理是企业管理的根本,是企业管理水平的综合反映,企业战略管理的好坏最终决定了企业的竞争力。

什么是企业战略管理?企业战略管理包括哪些过程和内容?

美国比较权威的工商管理教材《管理学:构建竞争优势》把企业战略管理过程划分成6个组成部分:

- ① 确定宗旨、设计远景和目标;
- ② 外部机遇、威胁的分析;
- ③ 内部的优势、劣势的分析;
- ④ SWOT分析和战略的形成;
- ⑤ 战略实施;
- ⑥ 战略控制。

这是一个宗旨先导模式,其过程如图1-1所示:

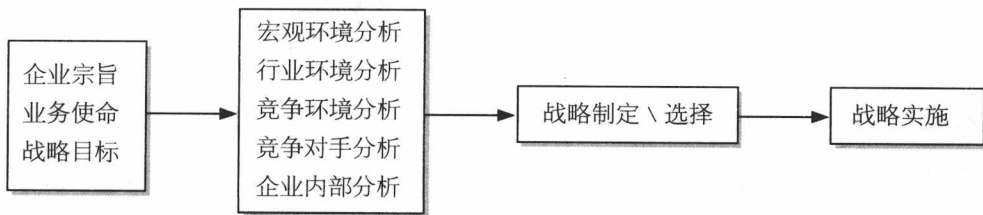


图1-1

宗旨先导模式，指的是企业经营者对于企业经营有着明确清晰的目标和宗旨，然后据此而进行相关的分析，包括宏观中观环境、竞争环境和竞争对手，甚至潜在的威胁等，在此基础上，结合自身企业资源而进行的战略制定和战略选择。

研究企业管理的学者把企业战略作了一个结构层次划分，从战略和战术的角度把企业战略结构划分为三个层次：公司战略，业务战略和职能战略。

这三个层次的具体内容，形成企业战略的一个内容体系，如图1-2所示。

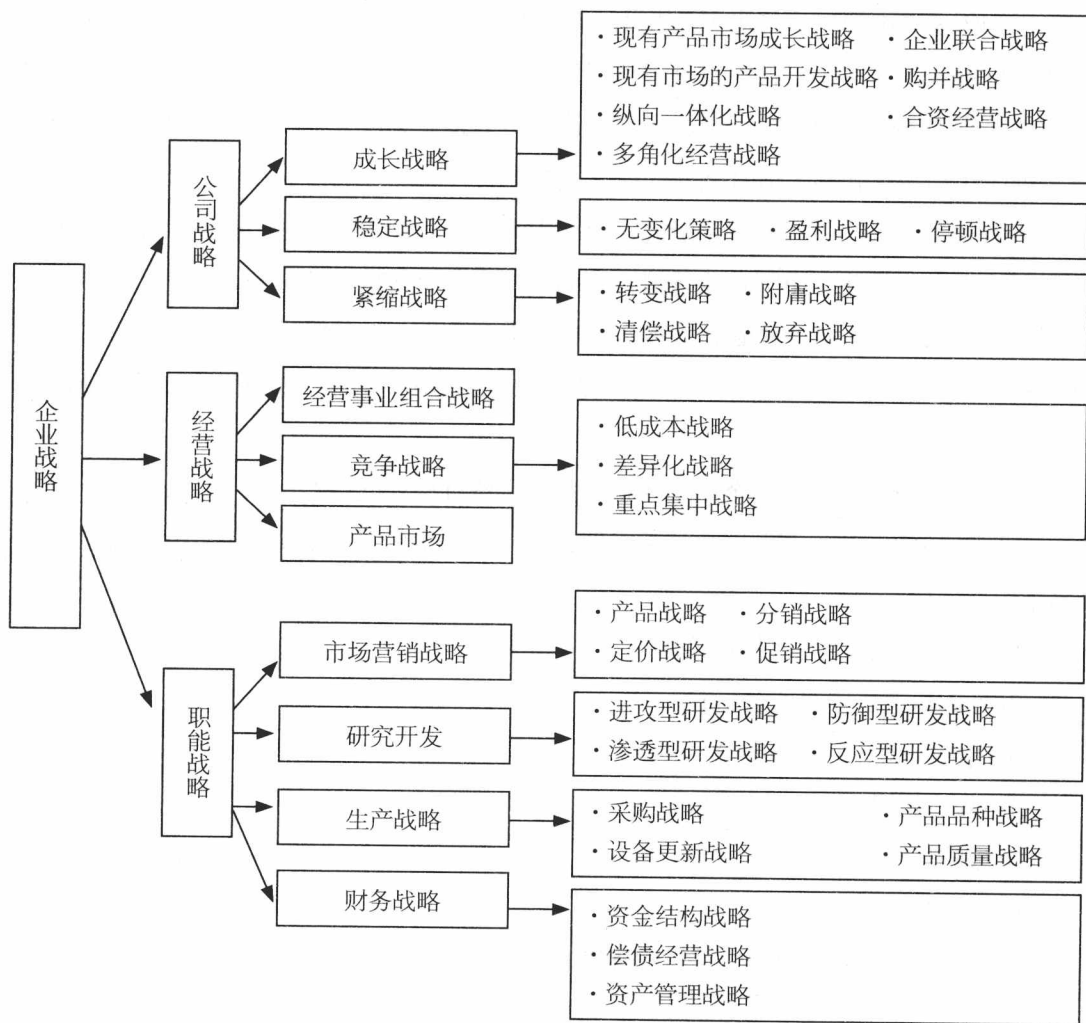


图1-2

今天的企业经营极其复杂，外部环境瞬息万变，而中国的企业又普遍缺乏研发基础和产品创新。以家电行业为例，2010年整个行业销售规模已达到1万亿元，如此大的蛋糕令各个家电企业大佬趋之若鹜，市场竞争处于白热化。但是没有多少家电企业真正掌

握核心技术，比如彩电行业的液晶屏、冰箱空调行业的压缩机等的核心技术都不掌握在中国企业手中。企业更多的是拼营销、拼价格、拼市场，导致了很多行业的过度竞争。在竞争激烈的市场，一些家电行业的推广政策、价格调整的周期已缩短到一月一变，有的甚至每周都变。在这样一个瞬息万变的 market 情况下，没有有效的战略管理很难保证企业的成功。而有效的战略管理，包括战略制定，战略选择和战略实施都需要强有力的竞争情报作为保证。