

21 世纪经济管理精品教材 · 信息管理与信息系统系列

企业竞争情报理论与实践

李国秋 吕斌 编著

清华大学出版社

21世纪经济管理精品教材·信息管理与信息系统系列

企业竞争情报理论与实践

李国秋 吕斌 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

现代竞争情报是科学技术快速发展的产物。本书的编写宗旨是为面向问题提供竞争情报的解决方案,将理论与方法融汇于对问题情景描述、对问题的分析和解决问题的思路与过程之中。全书共 11 章,在概述竞争情报的理论与方法的基础上,提出了竞争情报战略制定过程中的竞争情报解决方案。本书并非系统的理论教科书,但是包含了竞争情报的理论与方法;本书也不是纯粹的案例集,比之案例分析,有更多的理论知识。

本书可用做经济管理、信息管理相关专业开设竞争情报课程的理论、案例分析、实践训练教材,也可作为企业管理人员、情报专业人员的参考读物。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业竞争情报理论与实践/李国秋,吕斌编著. —北京:清华大学出版社,2011.9

(21 世纪经济管理精品教材. 信息管理与信息系统系列)

ISBN 978-7-302-26616-7

I. ①企… II. ①李… ②吕… III. ①企业竞争—竞争情报—高等学校—教材
IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 176197 号

责任编辑:贺 岩

责任校对:宋玉莲

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市春园印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260

印 张:23.5

字 数:554 千字

版 次:2011 年 9 月第 1 版

印 次:2011 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:39.80 元

产品编号:043684-01

前言

现代竞争情报是科学技术快速发展,尤其是社会信息化发展,经济全球化发展所导致的社会、经济环境变化加快,市场竞争激化的产物。

尽管竞争情报作为一个学术和专业领域得到认可不过数十年的时间(1986年美国竞争情报专业人员协会(SCIP)成立),但是其价值很快就已经体现出来,并且得到了广泛的应用,其重要标志之一就是全球性的大公司已纷纷设立竞争情报部门。

竞争情报活动的专业化和制度化是多种力量所产生的合力的结果,其中非常重要的高素质的职业群体的形成。国内外一批优秀的竞争情报从业者通过自己的不懈努力,向管理决策者证明了竞争情报的重要价值;在竞争情报的实践中发展出有效的分析框架和分析工具;各国和国际竞争情报组织经常举办的各种学术交流、研讨、培训活动吸引了越来越多的有志者加入这一专业领域。由此形成一个良性循环:优秀的竞争情报职业群体推动了竞争情报事业的迅速发展,竞争情报事业的发展又吸引了更多的有识之士加入竞争情报的职业群体。作者希望本书能够为此良性循环增加一点助推力。

作者作为国内最早接受情报学专业教育,又长期从事情报学教学研究及实践的工作者,深感包括情报学在内的国内高等教育均不同程度地存在着理论和实践脱节的问题。在和同学们的广泛交流中,作者深深感到,学生在学校学到的是系统的理论知识,但是面临实际问题时,却找不到切实可行的分析工具和分析方法,因此面向具体问题的理论分析以及在此基础上的分析问题和解决问题的步骤、方法是实际工作中最需要的。这一点在竞争情报这一实践性很强的学术领域尤其如此。

由此我们确立了编写此书的宗旨——面向问题提供竞争情报的解决方案,将理论与方法融汇于对问题情景描述、对问题的分析和解决问题的思路与过程之中。本书并非系统的理论教科书,但是包含了竞争情报的理论与方法;本书也不是纯粹的案例集,比之案例分析,有更多的理论知识。这种编写体例上的创新是否有效,需要广大读者来作出评价。

全书共 11 章,可分为三个部分。第一部分包括第 1~3 章,概述竞争情报的理论与方法。与一般教科书不同的是,每章都有相当的篇幅用于描述实践场景中的竞争情报。第二部分包括第 4~6 章,所面向的问题是竞争情报战略制定过程中的竞争情报解决方案,涉及企业经营管理中的商业秘密保护、竞争环境监视与竞争战略制定、企业并购等影响企业生存发展的重大战略问题。第三部分包括第 7~11 章,所面向的是企业竞争中的各个环节和侧面的问题,如行业投资决策、企业价值链重构、竞争对手识别和分析、金融创新、危机管理等。

本书可用做经济管理、信息管理相关专业开设竞争情报课程的理论、案例分析、实践训练教材,也可供企业管理人员、情报专业人员参考。

从某种意义上说,本书是集体合作的产物:李国秋、吕斌设计了全书的框架结构,完成了各章节的撰写。在写作的过程中,参考和引用了数百篇中外文献,因篇幅等原因,没能在文中直接标注,在此向相关作者表示衷心的感谢。在此还要特别感谢以下同学(他们是作者指导的研究生):曲哲、胡进、刘婷、张小翠、吴鲲、张凤梅、杨国庆、高希瑞等。

感谢清华大学出版社的支持,使本书能够顺利出版。

由于时间仓促和水平有限,书中不当之处在所难免,敬请广大读者批评指正。

李国秋 吕 斌

2011 年 6 月于上海

目 录

第 1 章 竞争情报及竞争情报工作概述	1
1.1 竞争情报定义	1
1.1.1 竞争情报定义的发展	1
1.1.2 竞争情报定义的解析	2
1.1.3 竞争情报定义概述	3
1.2 竞争情报的特征与分类	3
1.2.1 竞争情报的特征	3
1.2.2 竞争情报的分类	4
1.3 竞争情报发展	6
1.3.1 早期全球竞争情报活动的特点	6
1.3.2 国际竞争情报的发展现状	7
1.3.3 竞争情报教育状况	7
1.3.4 竞争情报专业组织状况	8
1.3.5 世界各国和地区竞争情报发展简况	8
1.3.6 竞争情报发展模式	9
1.4 竞争情报工作概述	10
1.4.1 竞争情报在企业竞争中的作用	11
1.4.2 现代企业竞争情报工作的性质与内容	14
1.5 竞争情报工作的组织保障	19
1.5.1 企业竞争情报部门可以设置的地方	19
1.5.2 决定企业竞争情报部门位置和结构的因素	20
1.5.3 企业竞争情报部门的组织模式	21
1.5.4 竞争情报机构人员构成及素质要求	24
1.6 竞争情报工作流程	25
1.6.1 五个环节	25
1.6.2 具体流程	26
1.7 企业竞争情报工作的误区和成功要点	27
1.7.1 企业竞争情报工作中的误区	27

1.7.2	竞争情报工作的成功要点概述	28
1.7.3	员工竞争情报意识的培养	29
1.8	案例：外贸企业非关税壁垒竞争情报工作	30
1.8.1	非关税壁垒竞争情报	31
1.8.2	竞争情报是应对非关税壁垒的有力手段	31
1.8.3	外贸企业的非关税壁垒竞争情报工作	33
	思考题	36
第2章	竞争情报需求分析与竞争情报采集	38
2.1	企业竞争情报需求分析	38
2.1.1	竞争情报需求特点	38
2.1.2	竞争情报需求评估中的关键情报课题方法	39
2.1.3	竞争情报需求评估中的企业价值链分析法	42
2.1.4	竞争情报需求评估中的情报审计方法	47
2.2	竞争情报源	48
2.2.1	一次信息源和二次信息源	48
2.2.2	内部信息源和外部信息源	49
2.2.3	商情数据库	49
2.2.4	网页——竞争情报的新载体	51
2.2.5	上市公司内幕信息知情人登记制度与内部情报源判断	52
2.3	竞争情报收集方法	55
2.3.1	竞争情报的主要收集方法	55
2.3.2	敏感信息与访谈方法	60
2.3.3	灰色信息收集	64
2.4	案例：贸易冲突应对中的竞争情报需求分析	68
	思考题	76
第3章	竞争情报工作的技术保障	77
3.1	竞争情报系统概述	77
3.2	企业竞争情报系统建设	79
3.2.1	建设 CIS 的指导思想	79
3.2.2	建设 CIS 的基本原则	80
3.2.3	建设 CIS 的基础条件	81
3.2.4	建设 CIS 的步骤	83
3.2.5	CIS 的整体框架	84
3.3	CIS 的结构功能模块	85
3.3.1	竞争情报收集子系统	86
3.3.2	竞争情报分析子系统	86

3.3.3	竞争情报服务子系统	88
3.3.4	有效的 CIS	91
3.4	CIS 网络化	91
3.4.1	CIS 网络化的含义和特征	91
3.4.2	CI 网站	97
3.5	竞争情报推送服务	102
3.5.1	企业竞争情报传播的需求分析	102
3.5.2	信息推送服务概述	105
3.5.3	面向推送的竞争情报资源加工	106
3.5.4	竞争情报推送服务的实现	113
3.6	基于文本挖掘的企业危机预警	118
3.6.1	文本信息成为重要的警源	119
3.6.2	文本挖掘概述	119
3.6.3	基于文本挖掘的企业预警机制	121
3.6.4	案例: 伊利企业预警实证分析研究	134
	思考题	138
第 4 章	反竞争情报与商业秘密保护	139
4.1	企业反竞争情报与商业秘密保护	139
4.1.1	反竞争情报概念辨析	139
4.1.2	反竞争情报与商业秘密保护	141
4.1.3	商业秘密的范围	143
4.2	社会宏观层面的商业秘密保护	144
4.2.1	商业秘密保护的法律维度	144
4.2.2	商业秘密保护的信息维度	151
4.3	企业微观层面的商业秘密保护	156
4.3.1	企业商业秘密流失的途径	156
4.3.2	企业商业秘密保护系统	157
4.3.3	与商业秘密保护有关的企业活动	159
4.4	网络环境下企业商业秘密保护	167
4.4.1	网络时代企业保护商业秘密的特点及形式	167
4.4.2	网络环境商业秘密的保护	170
4.4.3	虚拟企业与商业秘密保护	172
	思考题	175
第 5 章	竞争环境监视与竞争战略制定的竞争情报支持	176
5.1	环境监视的理论与方法	176
5.1.1	环境监视与竞争战略	176

5.1.2	竞争情报的环境监视作用·····	177
5.1.3	环境监视的内容·····	177
5.2	环境竞争情报的分析研究·····	188
5.2.1	优势或劣势分析·····	189
5.2.2	威胁或机会分析·····	190
5.2.3	SWOT 分析与战略制定·····	190
5.2.4	环境竞争情报分析中的常见问题及应对策略·····	192
	思考题·····	193
第 6 章	企业并购战略制定中的竞争情报支持·····	194
6.1	理论与方法·····	194
6.1.1	并购的定义·····	194
6.1.2	企业并购的目的分析·····	195
6.1.3	并购目标的选择对并购成败的影响·····	196
6.2	并购中竞争情报应用·····	197
6.2.1	竞争情报在并购三个阶段的作用·····	197
6.2.2	并购目标选择中的竞争情报作用·····	199
6.2.3	并购目标选择的竞争情报清单·····	199
6.2.4	证券行业并购目标选择过程中的竞争情报清单·····	201
6.3	案例情景：中信证券并购广发证券中的竞争情报缺失·····	203
6.3.1	并购双方概况·····	203
6.3.2	并购过程及其分析·····	205
6.4	案例分析：并购中的竞争情报支持·····	212
6.4.1	依据并购情报清单收集与分析相关竞争情报·····	212
6.4.2	证券业并购竞争情报支持模型及赋值分析·····	216
6.4.3	中信证券并购广发证券案的分析结论·····	217
6.4.4	案例分析指南·····	218
第 7 章	行业投资决策的竞争情报支持·····	219
7.1	行业分析理论与方法·····	219
7.1.1	行业的一般特征分析·····	219
7.1.2	影响行业兴衰的主要因素·····	222
7.2	行业投资应解决的主要问题·····	225
7.2.1	行业投资应考虑的首要问题·····	225
7.2.2	行业投资思考问题的框架·····	225
7.3	竞争情报在行业投资中的决策支持功能·····	226
7.3.1	行业投资决策中的信息需求·····	227
7.3.2	行业投资决策情报支持模型·····	228

7.4	案例情景：国美进军房地产	232
7.4.1	国美电器与其竞争对手	233
7.4.2	国美经营中可能面临的风险	234
7.4.3	游离在房地产的边缘	235
7.4.4	商者无域 挥师地产	236
7.4.5	将房地产作为一个长期产业	240
7.4.6	国美的“产业互补”理念	241
7.5	案例分析：国美进军房地产的竞争情报分析	242
7.5.1	国美在分析跨行业投资目的中的竞争情报支持	243
7.5.2	国美确定以房地产为投资目标时的竞争情报支持	244
7.5.3	案例分析指南	246
第8章	企业价值链重构的竞争情报支持	248
8.1	价值链重构	248
8.1.1	价值链重构与业务流程重组	248
8.1.2	价值链重构的目的	250
8.1.3	价值链重构的来源	251
8.2	竞争情报对企业价值链重构的支持	254
8.2.1	竞争情报在价值链重构过程中的作用	254
8.2.2	竞争情报在识别价值链重构来源中的作用	255
8.3	案例情景：中国工商银行银行价值链的重构	256
8.3.1	工商银行简介	256
8.3.2	工商银行的价值链构成	257
8.3.3	银行业保险业务发展历程	258
8.3.4	工商银行价值链重构——保险业务的发展	260
8.4	案例分析：工商银行的价值链重构中的竞争情报支持	265
8.4.1	工商银行价值链重构需求与来源	266
8.4.2	工商银行价值链重构的情报收集与分析	267
8.4.3	工商银行价值链重构评价	271
8.4.4	案例分析指南	273
第9章	竞争对手识别与分析的竞争情报支持	274
9.1	理论与方法	274
9.1.1	竞争对手的内涵	274
9.1.2	竞争对手的识别	277
9.1.3	竞争对手排序	281
9.2	案例情景：民生银行零售业务在中国银行业的发展	287
9.2.1	民生银行基本情况	287

9.2.2 民生银行零售业务介绍	288
9.3 案例分析：民生银行零售业务竞争对手的确定	291
9.3.1 行业分析——零售业务在银行业中的意义	291
9.3.2 民生银行竞争对手识别与排序	295
9.3.3 案例分析指南	301
第10章 金融创新的定标比超解决方案	302
10.1 理论与方法	302
10.1.1 定标比超概述	302
10.1.2 定标比超的实施流程	306
10.2 案例情景：招商银行金融产品创新	310
10.2.1 招行历史就是创新史	310
10.2.2 招行“一卡通”诞生	311
10.2.3 学习+创新	315
10.3 案例分析：招商银行金融创新的定标比超情报方案	318
10.3.1 第一次定标比超实施	318
10.3.2 第二次定标比超实施	320
10.3.3 案例分析指南	323
第11章 危机管理的人际情报网络支持	325
11.1 理论与方法	325
11.1.1 企业危机管理中的信息与信息流	325
11.1.2 企业危机信息与人际情报网络	332
11.1.3 面向危机管理的人际情报网络	334
11.2 案例情景：上投摩根“老鼠仓”危机管理全过程	340
11.2.1 上投摩根基金管理公司及成长先锋基金简介	340
11.2.2 上投摩根“老鼠仓”事件	341
11.2.3 上投摩根“老鼠仓”危机管理全过程	342
11.2.4 基金业界对“老鼠仓”危机反响巨大	345
11.3 案例分析：运用人际情报网络管理基金公司诚信危机	349
11.3.1 上投摩根“老鼠仓”诚信危机管理以失败告终	349
11.3.2 基金行业诚信危机管理的信息需求	351
11.3.3 基金管理公司构建人际情报网络应对诚信危机	353
11.3.4 运用人际情报网络管理基金公司诚信危机	357
11.3.5 案例分析指南	361
参考文献	362

竞争情报及竞争情报工作概述

竞争情报(competitive intelligence)是关于竞争对手、竞争环境和竞争策略的情报研究。竞争情报既是一个连续的情报研究过程,也是一个智力增值的情报产品。

竞争情报工作是指在市场经济条件下,企业为保持、发掘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采集、情报分析以及在此基础上的竞争战略建议。

1.1 竞争情报定义

竞争情报的研究和进展是一个发展的过程,在这个过程中,竞争情报的定义也在不断发展和变化。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。下面依时间顺序对一些有代表性的定义加以介绍。

1.1.1 竞争情报定义的发展

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,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”。这些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,它是对于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,科克·泰森在其1986年出版的《工商情报:将其集中起来》一书中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。而竞争情报项目则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、现状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《竞争情报和信息中心》一文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·戈登更进一步地发扬了这一观点,作了更明确的解释。他在其1989年出版的《赢得竞争:如何运用竞争者情报来开发制胜战略》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品,包括竞争者文档等。进入20世纪90年代后,这一点得到了进一步的认同。被公认为竞争情报先驱之一的斯丹文·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“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 and 研究的深入,竞争情报各种定义开始向两个共同点趋近。

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、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 strategic 知识”。依安·格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、格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。如美国匹茨堡教授约翰·普赖斯科定义“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”;格林认为竞争情报是“收集来的关于企业在其中运作的环境信息”;哈福德研究生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”。

从这两个特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:一是关于组织外部及内部环境的信息;二是专门采集得来的、经过加工增值的信息;三是为决策所需的信息;四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 竞争情报定义概述

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)服务的,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的过程,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) 它将竞争情报收集限定在影响企业竞争优势的信息,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,如用户、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和决策对竞争情报的依赖性。

1.2 竞争情报的特征与分类

1.2.1 竞争情报的特征

竞争情报与其他情报有许多不同。总体来讲,竞争情报有以下特征。

1. 盈利性

竞争情报与科学情报、技术情报、社会科学情报等学术情报不一样,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。信息获取要迅速、及时,必须开拓第一情报资源,及时掌握可靠情报。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,没有任何实际意义。

3. 效益性

竞争情报多属内部核心情报,有些是机密,很难收集。而且收集来的信息并不都是真正意义上的竞争情报,还必须经过分析研究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的代价,对其进行分析研究也需

要很高的能力,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,它可为用户带来难以估量的巨大价值。

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,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,才能活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

有以下两层含义。第一,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的利益的贡献。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策略,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。但隐蔽不等于不合法,相反,竞争情报活动是完全合乎法律规范的情报活动,它强调职业道德,禁止损害国家和他人利益,是在合法的前提下进行的,不允许使用欺诈、胁迫等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,进行多种角度的划分。

1. 按研究的具体对象分类

按其研究的具体对象将其划分为以下几类:

- (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——对方的技术水平、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——对方的企业管理机制、管理技巧与风格、管理目标等；

(5) 环境竞争情报——对手的固定资产拥有量、支付能力、融资能力等；

(6) 法律、法规竞争情报。

2. 按具体竞争问题分类

按具体竞争问题将竞争情报的内容划分为以下几类。

(1) 竞争环境情报。企业的竞争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。包括如下几项。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，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，企业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，开发新产品、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、民俗习惯对相应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种观点来考虑具体识别方法。②企业竞争对手信息：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、生产等。

(3) 竞争地位情报。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、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。

(5) 竞争策略情报。竞争策略情报包括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、人优我廉、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 竞争情报发展

第二次世界大战以来,以商业为目的的正规情报活动悄然兴起。20世纪50年代,美国 Wisconsin 大学的怀思汀博士在通用汽车公司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。20世纪60年代,日本为了进入美国 and 欧洲市场,在各行各业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,应当说是从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专业人员协会(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。虽然该协会成立只有短短的二十几年时间,竞争情报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8000人,分支机构和会员遍布世界各地,由此可见竞争情报的魅力。

1.3.1 早期全球竞争情报活动的特点^①

1993年春,美国对全球竞争情报开展情况进行了问卷调查,调查表明,早期全球竞争情报活动具有以下一些特点。

1. 地区分布

虽然目前世界各国竞争情报活动都较活跃,但不同地区的活跃程度还是表现出一定的差别。地区差别度与该地区的市场经济程度呈现出较强的关联。

2. 行业分布

竞争情报的行业分布特点主要是行业差别度与该行业的竞争强度呈现出较大的关联。

3. 竞争情报部门定位

27%属于战略功能,25%属于市场研究功能,17%属于信息服务功能。

4. 竞争情报部门发展阶段

如将竞争情报部门发展阶段分为四个阶级(见表1-1),则39%处于第二阶段,28%处于第三阶段,7%处于第四阶段。由此可见大部分企业已正式建立了竞争情报部门。

表 1-1 竞争情报部门发展阶段

第一阶段	有一个资料室,被动或间断地进行竞争情报活动
第二阶段	有一个竞争情报部门,主要利用图书馆和数据库作为资料来源
第三阶段	高层领导人有竞争情报意识,有1~3名专职竞争情报人员,开展战略竞争情报审计
第四阶段	有完善的竞争情报部门和网络;企业制度、文化、机构、流程中体现竞争情报意识

^① 缪其浩. 市场竞争和竞争情报[M]. 北京: 军事医学科学出版社, 1996.