

COLLECTION AND ANALYSIS OF COMPETITOR INTELLIGENCE

竞争对手情报的 采集与分析

许明金 / 编著

JINGZHENG DUISHOU QINGBAO DE CAIJI YU FENXI

海南出版社

COLLECTION AND ANALYSIS OF COMPETITOR INTELLIGENCE

ISBN 978-7-5443-2500-4

定价：38.00元

ISBN 978-7-5443-2500-4



9 787544 325004 >

竞争情报是从采集与分析

竞争对手的信息开始的……

谨以此书献给——

湖南省科学技术信

息事业创建五十周年！

競爭對手情報
的采集與分析

序

党的十七大报告指出要“推进决策科学化、民主化，完善决策信息和智力支持系统”。决策工作中重视信息收集和分析研究是毛泽东以来几代国家领导人的一贯思想，但在纲领性报告中如此明确地提出“完善信息和智力支持系统”还是第一次，从中可以看出党的决策层对信息分析和竞争情报是何等的重视。

在经济全球化、信息化和网络化迅猛发展的今天，信息、情报和知识已经成为重要的社会资源和生产要素，情报研究和现代咨询已经成为增强企业、地区和国家竞争力的重要活动，因此，竞争情报工作受到了政府和企业的高度重视和关注。竞争情报概念引入中国虽然不到30年，但它在中国企业界、信息界、咨询界得到了迅速发展。特别令人感到欣慰和鼓舞的是在我国中部，在毛泽东主席的家乡湖南，竞争情报工作在省委书记亲自过问下得到了快速发展，其声势之浩大、动员之广泛、体系之健全超过了其他省市，成为全国之翘楚，在国内外竞争情报界引起了极大反响。

海内存知己，天涯若比邻。因为竞争情报事业，我与湖南省科技情报人结下了深厚的友谊。近几年，我多次应邀赴湖南就竞争情报理论与实践开展学术交流和讲座。从2005年的湖南省竞争情报普及工程到2006年竞争情报示范工程，从在湖南举办全国性竞争情报研讨会到湖南省竞争情报中心建设方案的专家咨询会，我都应邀前往进行学术交流。上述这些活动得以成功组织和实施与许明金同志的努力是分不开的。作为分管竞争情报工作的副所长，又兼任湖南省科技情报学会秘书长，许明金同志是我多年的老朋友，他锐意进取、敢为人先的湖南人性格，给我留下了深刻的印象。2007年5月，我邀请法国工商情报发展协会(AFDIE)主席 Philippe Clerc 先生到上海访问，许明金同志得知消息后，抓住机遇，邀请 Philippe Clerc 先生前往湖南长沙举办报告会，并组织企业座谈进行交流。同年11月，他又组织近20家湖南企业界代表赴上海宝钢情报中心、上海化工科技情报

所学习取经,并来我馆(所)进行交流。这些活动的组织和实现,更让我感到许明金同志对竞争情报事业的热诚和执著。

今天,读完许明金同志编著的《竞争对手情报的采集与分析》,我为他取得的成绩而高兴,这是他经过多年潜心研究和深入思考,总结湖南省开展竞争情报工作经验,并结合自身工作实际,写出的一部具有总结性和指导性的著作,具有较高的学术价值。

我一直坚持认为,有针对性的情报采集和分析对竞争情报工作是至关重要的环节,但这个环节又往往容易被人们所忽视。一些政府部门的领导希望一夜之间能为他们提供决策参考;一些企业老总以为购买一套竞争情报软件系统,就万事 OK,就能做到知己知彼,百战不殆。殊不知,随着数字化和互联网技术的不断发展,信息资源是以几何级数增长的。目前,世界已经进入了信息泛滥而真知匮乏的时代,如果不经过很长时期的跟踪和积累,没有认真的筛选、提炼和分析,是很难获得竞争情报的,从这个意义上讲《竞争对手情报的采集与分析》为我们提供了一些信息采集和分析的手段与技巧。

因为我与湖南省竞争情报事业的不解之缘,也因为我与许明金同志的多年友情,当许明金同志邀我作序时,虽然我深知自己的学识水平有限,还是欣然同意,主要希望国内竞争情报第一家“吃螃蟹者”——湖南省的竞争情报探索能够引出更好的发展模式,为我国竞争情报事业增添光彩。

写下这段文字,与明金同志和科技信息情报界的同志们共勉。

是为序。

缪其浩

2008年3月

于上海图书馆上海科学技术情报研究所

前 言

我国著名学者钱学森曾说“情报就是激活的知识”。可见，情报无疑属于知识的范畴，是一种特殊的知识，本质上是知识的一种应用。就我的理解，科技情报工作的关键是如何将信息转化为知识，能够利用竞争情报(Competitive Intelligence)理论指导实践工作，促进社会和经济的发展。

显而易见，竞争情报比目前我们从事的传统信息服务更贴近于实际。它是对竞争对手、竞争环境等各类信息进行有效采集、筛选、甄别并分析研究，从而形成新颖的、增值的、具有对抗性的决策知识。在竞争环境中，竞争情报与资本、技术和人才一样，被列为企业生存和发展的“第四核心竞争力”。湖南省在省委书记张春贤同志的倡议下，逐步建立了省级、产业和企业三级“竞争情报中心”，其服务范围远远超出了科技情报的范畴，最终目标是成为省委省政府的“决策信息和智力支持系统”和企业的“战略决策系统”。

在竞争情报理论研究和工作中，我们发现信息的采集与分析是竞争情报工作流程中两个最基础的环节。但是，它又极易被人们所忽视。有些企业领导对竞争情报存在很多不切实际的幻想，以为只要购买一套竞争情报软件系统投入使用，一切就万事大吉了。殊不知，竞争情报必须依赖对各类数据、信息的长期收集积累，对竞争对手、竞争环境进行长期监视和跟踪，然后对信息进行分析研究，才能最终形成有价值的情报。

笔者根据自己多年的工作实际，特别是湖南省科技信息研究所近年开展的竞争情报采集与分析工作实践，编著了这本《竞争对手情报

的采集与分析》，希望对从事此方面工作的同志有所帮助，对中国的竞争情报工作聊尽绵薄之力。

作为“竞争情报理论及其应用”学术课题的主要研究成果，本书在编辑过程中得到了中国科技情报学会、湖南省科技厅、上海市图书馆科技情报研究所、湖南图书馆、湖南省科技情报学会、湖南省各高校图书馆等单位的大力支持。特别是得到了上海图书馆科技情报研究所副馆(所)长缪其浩研究员、北京大学信息管理系博士生导师秦铁辉教授、北京东方策略科技有限公司陈颍研究员、华南师范大学经济与管理学院盛小平教授和湖南省科技信息研究所所长肖雪葵研究员等同志的大力支持与帮助，谨在此表示诚挚的感谢！

由于笔者才疏学浅，加之时间仓促，书中难免存在不少错误和疏漏，甚望专家和读者不吝指正。

许明金

2008年3月于长沙

目 录

第 1 章 竞争情报概论

1.1 竞争和情报的概念	1
1.1.1 竞争	2
1.1.2 情报	6
1.2 竞争情报概念及特征	10
1.2.1 竞争情报的概念	10
1.2.2 竞争情报的特征	11
1.2.3 企业竞争情报	13
1.3 竞争情报的作用	16
1.3.1 充当企业的预警系统	16
1.3.2 充当决策支持系统	17
1.3.3 支持战略决策与行动	17
1.3.4 描述具体市场中的关键参与者	18
1.3.5 充当学习工具	18
1.4 竞争情报系统运行	18
1.4.1 竞争情报系统运行的原则	18
1.4.2 竞争情报系统的运行模式	19
1.5 竞争情报的发展沿革	23
1.5.1 背景	23
1.5.2 国内外竞争情报	24
1.6 案例——湖南省竞争情报中心建设	31
1.6.1 建设目的和意义	31

1.6.2 建设思路	32
1.6.3 基本原则	32
1.6.4 建设目标	32
1.6.5 总体框架	33
1.6.6 建设内容	34

第2章 竞争对手概论

2.1 竞争对手	38
2.1.1 竞争对手的定义	38
2.1.2 企业的竞争对手	38
2.1.3 企业竞争类型	39
2.2 竞争对手分析框架	40
2.2.1 飞利浦·科特勒竞争对手分析链	40
2.2.2 迈克尔·波特竞争对手分析框架	41
2.3 案例——价值链上下游企业的合作与竞争转化	45

第3章 竞争对手的辨识与确认

3.1 潜在竞争对手的识别与确认	50
3.2 产业竞争对手的识别与确认	52
3.3 群组竞争对手的识别与确认	56
3.4 产品级竞争对手的识别与确认	57
3.5 案例——海信竞争对手识别与确认	58
3.5.1 海信外部环境分析	59
3.5.2 家电产业竞争状况分析	63
3.5.3 海信空调的差异化战略	68

第4章 竞争对手情报搜集

4.1 竞争对手信息搜集的原则与内容	72
4.1.1 竞争对手信息搜集的原则	72
4.1.2 竞争对手信息搜集的内容	73
4.2 竞争对手情报信息源	79
4.2.1 竞争对手信息分布情况及其表现形式	79
4.2.2 竞争对手信息搜集的主要来源与渠道	82
4.3 竞争对手信息搜集方法	86
4.3.1 文献调查法	86
4.3.2 互联网信息资源收集法	87
4.3.3 实地调查与现场采集法	104
4.3.4 人际网络	105
4.3.5 专家咨询法	112
4.3.6 委托咨询法	112
4.3.7 反求工程	113
4.3.8 会议与会展收集法	113
4.3.9 四分位法	115
4.3.10 选择与使用信息服务机构	122
4.3.11 产业跟踪路线图法	126
4.3.12 其他特殊方法	126
4.4 案例——日本利用摄视设计法获取大庆油田情报	127

第5章 竞争对手情报的整理

5.1 竞争对手情报整理范围	130
5.1.1 总目标和竞争战略	130

5.1.2 组织结构	131
5.1.3 管理层	131
5.1.4 研究和设计	131
5.1.5 知识产权	131
5.1.6 金融和财务	131
5.1.7 资产组合	131
5.1.8 技术服务	132
5.1.9 成本	132
5.1.10 产品	132
5.1.11 定价	132
5.1.12 营销	132
5.1.13 社会形象及信誉	132
5.2 竞争对手情报整理方法	133
5.2.1 分类整理	133
5.2.2 产业竞争情报主题词表	143
5.2.3 竞争对手情报复审	151
5.2.4 竞争对手情报整理的价值判断	151
5.3 竞争对手情报整理注意事项	152
5.3.1 竞争对手情报的整理要讲究一个“序”字	152
5.3.2 竞争对手情报的整理要突出一个“活”字	153
5.4 案例——竞争对手情报整理案例	154
5.4.1 协作平台	156
5.4.2 网络资源	156
5.4.3 竞争对手情报整理的人员分工	156
5.4.4 竞争对手情报整理的人力资源探讨	156

5.5 湖南省烟草产业情报跟踪、收集、整理案例	157
-------------------------------	-----

第6章 竞争情报分析方法

6.1 竞争情报分析方法概述	166
6.1.1 面向竞争环境的分析方法	166
6.1.2 面向竞争战略的分析方法	168
6.1.3 面向竞争对手的分析方法	171
6.2 SWOT 分析方法	173
6.2.1 SWOT 分析矩阵	173
6.2.2 SWOT 分析步骤	175
6.3 定标比超方法	180
6.3.1 定标比超的概念和内涵	181
6.3.2 定标比超的发展	181
6.3.3 定标比超的类型	183
6.3.4 定标比超的实施步骤	184
6.4 专利分析方法	188
6.4.1 定量分析	188
6.4.2 定性分析	191
6.5 财务分析方法	193
6.5.1 开展财务分析应注意的问题	193
6.5.2 开展财务分析的具体方法	194
6.6 价值链分析法	197
6.6.1 价值链理论的发展	197
6.6.2 价值链分析的应用	198
6.6.3 价值链分析的步骤	200

6.7 内容分析法	206
6.7.1 内容分析法的产生与发展	206
6.7.2 内容分析法的实施步骤	207
6.7.3 内容分析法在企业竞争情报研究中的主要应用	208
6.8 案例——摩托罗拉竞争情报案例	212

第7章 竞争情报产品的传播与服务

7.1 竞争情报产品的一般形式	216
7.1.1 竞争情报产品的类型	216
7.1.2 竞争对手分析报告的结构形式	220
7.2 分析报告写作应注意的问题	221
7.2.1 竞争对手分析报告的特点	221
7.2.2 选择合适的竞争对手分析报告形式	222
7.2.3 恰当选择竞争对手分析报告的服务对象	224
7.2.4 报告的制作程序要注意的问题	224
7.2.5 报告的语言风格要注意的问题	225
7.3 竞争情报产品——竞争对手预警模型	226
7.3.1 预警系统结构模型	226
7.3.2 预警指标与预警因素体系的建立	228
7.4 竞争情报产品与服务策略	231
7.4.1 策略一：树立“用户中心”理念，强调用户全程参与	231
7.4.2 策略二：竞争对手分析产品与服务形式多样化	232
7.4.3 策略三：产品传播服务方式与渠道的多样化	233
7.4.4 策略四：注重搜集情报利用过程中的反馈信息	235
7.4.5 策略五：总结与评估	235

7.5 案例——IBM 公司建立竞争情报体系实现企业盈利	236
------------------------------------	-----

第 8 章 竞争情报人员培养

8.1 竞争情报人员应具备的基本素质	240
8.1.1 竞争情报人员的知识构成	240
8.1.2 竞争情报人才的专业能力	242
8.1.3 竞争情报人员的职业道德素质	246
8.1.4 竞争情报人员应具备的其他素质	247
8.2 竞争情报人员现状	249
8.2.1 竞争情报人才的市场供求	249
8.2.2 竞争情报人才市场的职业需求	250
8.2.3 我国竞争情报人才教育的发展现状	252
8.2.4 我国竞争情报人才教育存在的主要问题	255
8.2.5 国外竞争情报教育的发展状况及启示	256
8.3 竞争情报人才的培养方案	258
8.3.1 确立竞争情报人才培养的目标	258
8.3.2 健全竞争情报人才培养制度	260
8.3.3 创新竞争情报人才培养模式	261
8.3.4 建立健全竞争情报人才培养的评价指标体系	269
8.4 案例——	
湖南省科技信息研究所与北京大学联合培养模式	271