

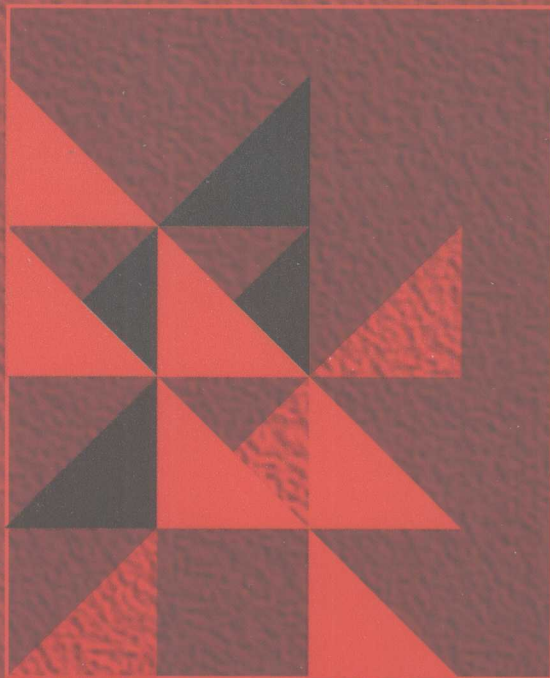


战略管理论丛  
Series of Strategic Management

# 战略竞争情报

Strategy for Competitive Intelligence

周海炜 施国良 顾永立 / 编著



科学出版社  
[www.sciencep.com](http://www.sciencep.com)



战略管理论丛  
Series of Strategic Management

# 战略竞争情报

Strategy for Competitive Intelligence

周海炜 施国良 顾永立/编著

战略

科学出版社

北京

## 内 容 简 介

本书从企业战略管理和企业竞争动态的需求角度把握竞争情报的真正价值,富有创新性;从战略管理的角度来考虑竞争情报的理论与实践问题,完全从企业出发,以企业的战略利益为目标来讨论竞争情报问题。本书系统而全面地介绍企业战略性竞争情报的理论与实务,为每一位有志于成为商务决策人员的读者提供了全面的指导,尤其适合企业管理者理解与运用。主要内容包括战略竞争与竞争战略、战略性竞争情报系统、竞争情报战略与规划、竞争情报收集的方法与技术、竞争情报分析的方法与技术、公司层竞争与竞争情报、行业竞争与竞争情报、合作竞争与竞争情报、商业秘密保护与反竞争情报。本书内容全面,既有竞争情报和企业战略管理的理论知识,又有竞争情报实际操作的相关技术。

本书可作为高等院校管理学、情报学、信息管理与信息系统、企业管理以及信息安全等相关专业的本科生、研究生的教材或参考书,也可作为从事企业商务咨询、信息处理、通信保密及信息安全领域的企业员工、工程技术人员和技术管理人员的参考书。

### 图书在版编目(CIP)数据

战略竞争情报/周海炜,施国良,顾永立编著. —北京:科学出版社, 2008

(战略管理论丛)

ISBN 978-7-03-023684-5

I. 战… II. ①周…②施…③顾… III. 企业管理-市场竞争-情报工作  
IV. F274 G35

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 197628 号

责任编辑:林 建/责任校对:钟 洋

责任印制:张克忠/封面设计:耕者设计工作室

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>

新 蕾 印 刷 厂 印 刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

\*

2008 年 12 月 第 一 版 开本: B5 (720×1000)

2008 年 12 月 第一次印刷 印张: 16

印数: 1—3 000 字数: 305 000

定价: 38.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈环伟〉)

## — 总序

### PREFACE

战略管理是当代管理学研究领域的热点。自 20 世纪 60 年代战略管理理论正式出现以来，该领域各种新理论、新观点层出不穷。战略管理的概念突破了企业管理的范畴，被广泛引入其他组织管理的理论和实践。对各行各业管理者而言，了解战略管理、研究战略管理已经成为必修的课程。《战略管理论丛》有助于了解目前战略管理理论体系的全貌和战略管理实践的主要内容。

本套丛书首期推出 6 本书，分别是《西方战略管理理论》、《东方战略管理思想》、《战略管理实践》、《战略管理拓展》、《战略管理咨询》、《战略竞争情报》。我们认为，尽管战略管理理论是最近几十年提出来的，但是战略管理活动和战略管理思想却早已存在，只不过没有形成正式的战略管理概念和完整的理论，而且在不同的文化根基下产生的战略管理思想也存在着巨大的差异。《西方战略管理理论》重点将一个比较完整的西方战略管理理论体系展示给读者，虽然目前类似主题的书籍也有一些，但是对西方战略管理理论的介绍大都不够完整，缺乏足够的理论深度和前沿性，而理论介绍的完整性、深刻性和前沿性正是这本书的主要特点。《东方战略管理思想》主要分析、梳理了东方文化背景下产生的战略管理思想，期望能够帮助那些关心当代中国战略管理理论研究和战略管理实践的读者找到当代东方战略管理实践与西方战略管理实践差异的文化根源。《战略管理实践》主要关注战略管理思想和理论在战略管理实践中的表现，其案例分析基于企业实际个案的总结。由于战略管理的概念已经突破了企业管理的研究范畴，我们希望能够通过《战略管理拓展》帮助读者了解那些非企业领域的战略管理思想和理论。战略管理咨询是战略管理实践的一个重要领域，《战略管理咨询》重点帮助那些有志于从事战略管理咨询工作和运用战略管理咨询方法解决实际问题的读者了解战略管理咨询的主要理论和操作技巧。《战略竞争情报》从战略角度来构筑企业或区域的竞争情报框架，以体现竞争情报在战略竞争环境中应当发挥的重要作用。

目前国内关于战略管理的书籍已经有很多，但是系统反映整个战略管理这门学科全貌的书籍却较少。在某种程度上，这种情况具有一定的客观性，因为战略管理理论自身的发展尚未形成统一的范式，学术界对战略管理理论与实践的一些基本问题存在争论，想要在一两本书中把这些情况说清楚是有一定困难的。河海大学战略管理研究所与上海方策管理咨询有限公司的合作研究团队依靠多年积累的研究经验出版本套丛书，最大的特点就是比较完整地介绍了目前战略管理领域理论与实践的方方面面，即使那些从未接触过战略管理理论的读者也能够通过阅读本套丛书对战略管理理论和实践有一个全面的了解。本套丛书既适合希望能够在短期之内进入战略管理理论研究和实践领域的人士，也适合从事战略管理研究和战略管理实践时间不长、尚有诸多困惑的人士。

由于作者水平有限，本套丛书会存在一些问题甚至谬误，恳请各界同人不予赐教。

## — 总序

### PREFACE

《战略管理论丛》编辑委员会

2008年10月于南京

## — ❖ 前言

### FOREWORD

随着全球信息化和世界经济一体化进程的加快，企业之间的竞争日益加剧。很多企业正积极改变传统的经营模式，寻求新的战略制高点。随着新的战略决定因素的兴起，知识经济在世界范围内崛起并迅速成为竞争的重要因素。所有这些都决定了企业面临着一个新的竞争环境，即企业进入了一种战略竞争时代。要在这种新的竞争环境中取胜，需要战略竞争情报的支撑。因此，随着战略竞争时代的到来，竞争情报也越来越受到各国政府、企业界和学术界的普遍关注。现代竞争情报是市场竞争激化和社会信息化高度发展的产物，同时也是企业竞争成败的重要影响因素，它一般是对竞争环境、竞争对手和竞争策略的分析和研究。在战略竞争时代，对竞争情报要求更高，使竞争情报更具独特性。这种独特性体现在竞争情报必须具有高度的真实性、准确性、时效性和整体性。失去了这几个基本点的情报是没有价值的，而以此为基础制定的战略更不可能取得成功。

本书正是在这样的大背景下由河海大学战略管理研究所的师生组织编写的。全书共9章，内容涉及战略竞争情报的主要知识，既重视竞争情报，又十分关注把竞争情报提高到战略的角度。除第1章外，每章末尾都附有案例，能够使读者更清晰地了解相关知识。希望通过这种形式较为系统和全面地反映战略竞争情报的基本特点、优势和发展，为经理人做决策提供导引。

在全球化和经济一体化的浪潮中，随着信息技术的发展，企业所面临的环境异常复杂多变，市场竞争日益激烈，企业竞争的根本就是战略的竞争。战略的竞争对企业的决策起着至关重要的作用。第1章系统考察了企业目前所面临的竞争环境、战略时代竞争情报的要求和特点、竞争战略与竞争优势的理论发展、企业竞争战略的分析和发展、战略中的竞争情报等内容，希望能够帮助经理人加深对战略竞争情报的认识，促进对战略竞争情报的基本认同，进一步明确竞争情报在战略决策中的重要性。

## 前言

### FOREWORD

竞争情报和战略管理是相互依赖和相互依存的，竞争情报系统是企业战略管理系统的基础，有效发挥竞争情报在战略管理中的作用是企业战略正确制定、实施和评估的基础，企业竞争战略管理的全过程都必须有竞争情报的参与。第2章介绍了企业战略管理系统中的公司战略、业务战略和职能战略及战略管理过程，战略管理系统与战略性竞争情报系统的关系和作用，竞争情报系统的组织与流程以及竞争情报系统的管理，目的是让企业经理人能够把战略思想运用于企业的竞争情报系统，从而更好地为企业的决策服务。

企业竞争情报活动本身需要制定与企业竞争活动相适应的战略，企业竞争情报战略规划的依据在于竞争情报的需求分析。情报人员是在评估企业内部需求的前提下开展情报工作，进行竞争情报的规划工作。第3章对上述问题进行了系统的介绍和整理，并在此基础上对竞争情报的操作流程和竞争情报动态管理做了详细的阐述。

竞争情报收集和分析被认为是情报学的核心领域，受到较大的关注，国内外众多的学者对此进行了研究。随着计算机技术和网络技术的发展与普及，数字信息爆炸性增长，富有挑战性的问题层出不穷。为了全面反映情报收集和分析相关领域的研究成果，第4章和第5章对竞争情报收集和分析的方法、技术进行了重点论述。第4章对企业信息采集、信息源的定位与获取、网络信息收集和信处理做了介绍和描述，有利于读者对企业信息的收集有一个比较清晰的认识。第5章在第4章的基础上开展分析工作。情报分析已经走过半个世纪的发展历程。近些年，分析工作不断深化和发展，竞争情报中大量零散的信息需要经过分析才能投入使用。分析工作使信息变成可用于战略和战术决策的情报，因此是竞争情报工作中十分重要的一环。第5章着重介绍了商业战争游戏分析方法，并对财务报表分析、专利分析、基准分析、心理分析、PEST分析、SWOT分析、价值链分析、层次分析等进行了探讨。

## 前言

### FOREWORD

竞争情报研究主要基于对情报与企业竞争关系的认识。竞争情报作为情报学的一个分支，是企业服务的切入点。20世纪80年代以来，作为研究重点的竞争情报领域逐渐引起众多学者和经理人的普遍关注和广泛兴趣。第6章从公司层的角度讨论了竞争情报的应用，从公司层战略与公司层竞争、投资决策与竞争情报、兼并重组与竞争情报、跨国竞争与竞争情报四个方面总结了公司层战略与竞争情报的相互关系。

第7章从业务层战略与行业竞争、行业分析、战略集团分析、竞争对手分析四个方面对竞争情报的相关应用进行了具体的探讨。

随着竞争环境的变化，企业之间的竞争方式日新月异。近些年，大量企业尤其是跨国企业进行兼并与重组，战略联盟出现，企业之间的竞争从纯粹的竞争转变为在合作中求竞争，尽量实现双赢。第8章从合作竞争与战略联盟、战略联盟的竞争情报保障、竞争情报合作与控制三个方面进行了详细的分析介绍，目的是帮助企业实现合作竞争与竞争情报的战略性结合，最大限度地发挥企业的优势，获得有利的竞争地位。

在获取竞争对手情报的同时，要进行主动防御，保护自己的商业秘密，即通常所说的反竞争情报活动。竞争情报和反竞争情报是一个事物的两个方面，二者相辅相成，共同为企业服务。现在的竞争情报活动不再像以前那样通过侵犯他人的商业秘密来进行，而是通过收集和分析公开的资料来进行。因此，企业自身的活动逐渐成为对手竞争情报活动的重点。竞争情报和反竞争情报共同提高企业的竞争能力，使得竞争情报为经理人的决策服务，这是企业在竞争中制胜的关键。商业秘密的保护是为了企业的信息安全，防止企业的竞争情报泄露，以免被竞争对手窃取。商业秘密对企业来说是一种重要的资源，企业如何才能保护好自身商业秘密而不被竞争对手窃取？在反竞争情报的工作中要采取哪些安全措施？面对越来越多的网络间谍，企业应该怎样保护自身的信息安全？在第9章，您会找到答案。



本书编写分工如下：周海炜、施国良负责全书总体框架的设计，周海炜、施国良、顾永立负责全书的统稿、修改和定稿。其他参编人员为：河海大学战略管理研究所博士生张轶，南京大学信息管理系博士生王云峰，河海大学战略管理研究所硕士生穆维强、戴舟、万海量、陈慈南。具体分工为：第1章，周海炜、施国良、张轶、穆维强；第2章，施国良、陈慈南、顾永立；第3章，顾永立、周海炜、戴舟；第4章，施国良、周海炜、王云峰；第5章，周海炜、施国良、王云峰；第6章，周海炜、张轶、顾永立；第7章，周海炜、施国良、万海量；第8章，顾永立、周海炜、穆维强；第9章，施国良、戴舟、万海量、陈慈南。本书的编写是以河海大学战略管理研究所研究人员熟悉的领域为基础的，难免有局限性和欠缺，希望读者批评指正。

周海炜 施国良 顾永立

2008年8月26日于河海大学

## — ❖ 前言

### FOREWORD

# — 目录

## CONTENTS

### 总序 前言

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| <b>第 1 章 战略竞争与竞争战略</b> .....    | 1   |
| 1.1 战略竞争时代 .....                | 1   |
| 1.2 企业竞争战略 .....                | 6   |
| 1.3 战略竞争中的竞争情报.....             | 13  |
| <b>第 2 章 战略性竞争情报系统</b> .....    | 17  |
| 2.1 企业战略管理系统.....               | 17  |
| 2.2 战略管理系统与战略性竞争情报系统.....       | 23  |
| 2.3 战略性竞争情报系统的功能与结构.....        | 28  |
| 2.4 竞争情报系统的组织与流程.....           | 35  |
| 2.5 竞争情报系统的管理.....              | 39  |
| 2.6 案例：某冶金集团战略咨询项目.....         | 44  |
| <b>第 3 章 竞争情报战略与规划</b> .....    | 46  |
| 3.1 竞争情报战略.....                 | 46  |
| 3.2 竞争情报需求分析.....               | 52  |
| 3.3 竞争情报工作规划.....               | 62  |
| 3.4 竞争情报动态管理.....               | 69  |
| 3.5 案例：如何设计竞争情报诊断问卷.....        | 71  |
| <b>第 4 章 竞争情报收集的方法与技术</b> ..... | 73  |
| 4.1 企业信息收集概述.....               | 73  |
| 4.2 信息源的定位与获取.....              | 79  |
| 4.3 网络信息收集.....                 | 87  |
| 4.4 信息处理.....                   | 97  |
| 4.5 案例 .....                    | 104 |
| <b>第 5 章 竞争情报分析的方法与技术</b> ..... | 109 |
| 5.1 概述 .....                    | 110 |
| 5.2 商业战争游戏分析 .....              | 115 |
| 5.3 财务报表分析 .....                | 117 |

# — 目录

## CONTENTS

|            |                                 |            |
|------------|---------------------------------|------------|
| 5.4        | 专利分析 .....                      | 123        |
| 5.5        | 基准分析 .....                      | 130        |
| 5.6        | 心理分析 .....                      | 136        |
| 5.7        | 其他分析方法与技术 .....                 | 140        |
| 5.8        | 案例 .....                        | 144        |
| <b>第6章</b> | <b>公司层竞争与竞争情报</b> .....         | <b>149</b> |
| 6.1        | 公司层战略与公司层竞争 .....               | 149        |
| 6.2        | 投资决策与竞争情报 .....                 | 153        |
| 6.3        | 兼并重组与竞争情报 .....                 | 158        |
| 6.4        | 跨国竞争与竞争情报 .....                 | 161        |
| 6.5        | 案例：宁红集团利用竞争情报进行企业<br>投资决策 ..... | 167        |
| <b>第7章</b> | <b>行业竞争与竞争情报</b> .....          | <b>169</b> |
| 7.1        | 业务层战略与行业竞争 .....                | 169        |
| 7.2        | 行业分析 .....                      | 172        |
| 7.3        | 战略集团分析 .....                    | 177        |
| 7.4        | 竞争对手分析 .....                    | 180        |
| 7.5        | 案例：西欧汽车租赁行业的竞争分析 .....          | 187        |
| <b>第8章</b> | <b>合作竞争与竞争情报</b> .....          | <b>192</b> |
| 8.1        | 合作竞争与战略联盟 .....                 | 192        |
| 8.2        | 战略联盟的竞争情报保障 .....               | 197        |
| 8.3        | 竞争情报合作与控制 .....                 | 201        |
| 8.4        | 案例 .....                        | 206        |
| <b>第9章</b> | <b>商业秘密保护与反竞争情报</b> .....       | <b>209</b> |
| 9.1        | 竞争情报活动中的商业秘密保护 .....            | 209        |
| 9.2        | 反竞争情报 .....                     | 218        |
| 9.3        | 网络间谍防护与企业信息安全管理 .....           | 227        |
| 9.4        | 案例 .....                        | 234        |
|            | <b>主要参考文献</b> .....             | <b>239</b> |



# 第1章

## 战略竞争与竞争战略

### 1.1 战略竞争时代

随着全球信息化和世界经济一体化进程的加快，跨国公司之间兼并与联合日益加剧，很多企业尤其是大型企业积极改变传统的经营模式以寻求新的战略制高点。

#### 1.1.1 企业面临的竞争环境

企业要想参与全球竞争，首先必须认清本身所处的竞争环境，在客观分析所面临的竞争环境的基础上，制定决定性的战略。从根本上说，新的形势下，企业之间的竞争是一种战略竞争。

##### 1. 全球化的竞争环境

随着企业的成长和全球经济态势的转变，企业的终极目标不仅仅是区域性的竞争者，而是世界范围内的全球竞争参与者。全球化的进程尤其是网络信息化，使得企业的外在环境迅速扩大。企业应该改变先前的短视战略，放眼全球，而不应只是做某个区域市场的领导者。市场化使得整个世界成为一个密不可分的整体，企业的战略决定点也应随着环境的改变而应有所不同。世界信息技术的不断

更新使得传统经济发展和竞争方式发生急剧变化：不仅仅使得生产越来越自动化，管理也日益智能化；互联网的发展和更新换代使得信息交流更加便捷，企业竞争也更加激烈，尤其是竞争对手信息的获取渠道拓宽，同时本身的风险也在加大；互联网使整个地球变得越来越扁平化，同时也使得商业机遇全球平等化，这对于全球劳动分工的细化和协作意义重大。比如大型零售企业，可以利用网络集中配货，收集各分店的当日当时甚至是每分钟的信息，从而大大降低库存成本并且提高运输效率。全球化使得企业战略竞争必须放眼长远，通观未来。

## 2. 社会经济转型与企业变革的竞争环境

除了国际竞争环境外，直接影响企业竞争的首先是企业所处的产业，产业结构和产业本身性质直接决定企业所采取的竞争方式以及战略，而整个经济大环境对单一产业的所有企业都有影响。最适合企业的竞争战略永远是那些可以最佳平衡企业内部资源和外部环境的战略，即可以最有效地利用内部资源优势，使企业充分集聚外在竞争力，依据时时变化的环境，寻找企业资源优势和外环境变化的最佳切合点。社会经济转型的基本含义是指社会的经济整体性变动，即由传统的整合型经济向现代的分化型经济转变。这种转型有波及面广、延续时间长、影响深远等特点，在转型时期，我国的政治、经济、文化、教育、法律、人的价值观念和意识形态等都受到震撼和冲击，社会的各种现象无不带有转型期的特点。由于转型时期涉及诸多方面的变化，企业在竞争中必须适时识别出其中的有利因素和不利因素，如人们消费观念的变化、国家宏观政策在社会经济转型时期的独特性以及法律法规等。我国正由传统经济社会向现代经济社会转变，人们的价值观也随之改变，相应的法规和市场竞争秩序尚未完善，处于此经济环境中的企业如何在遵守企业价值观念和经营原则以及经营伦理的前提下，参与竞争并获取竞争优势，将会十分具有挑战性。

企业迎来了变革的新时代。再好的竞争战略，必须有与之相匹配的战略资源，然而企业首先必须有可以使得此战略资源发挥最大效率的战略结构，即企业本身的组织结构。新的竞争环境迫使企业必须对本身进行变革，否则一切竞争都无从谈起。企业变革涉及多方面的因素，首先是价值观念、思维方式等，而这又是最难在短时间内转变的，企业如何应对不断变化的经济环境，抓住机遇成功实现变革的第一步是至关重要的。其次是企业流程的变革，主要包括生产流程、管理流程等。流程指的是一组互相联系并可以为顾客创造价值的工作单位或工作群。企业变革的关键是在原有的流程基础上如何重新设计并改造其现有的流程关系，或彻底改变先前的流程而重新设计新的流程来应对环境的变化或重新获得竞争优势。再次，管理人员的变革。企业变革成败的关键取决于管理者。管理人员

在企业变革中的作用是起决定作用的，因此应慎重考虑管理者在变革中的角色划分和权责分配。当然，企业的变革并非简单地独立进行，它们是一个有机的整体。例如，变革涉及组织结构的再设计、组织文化的塑造和巩固、组织流程的再定义、权责的再分配等。总之，企业变革必须与整个战略相配合，与企业面临的竞争环境相吻合，并可以发挥企业的整体竞争力。

### 3. 企业竞争的复杂性

竞争并非单一的技术，尤其是新产品的竞争涉及多方面的因素。首先是观念的竞争。企业必须改变传统模式下的旧有观念，更新竞争观念。例如，许多国内企业发展到一定阶段就停滞不前，出现发展的瓶颈。其实，这并不是企业自然生命周期的发展瓶颈，而是企业的管理者（往往也是所有者）故步自封，不思进取。最根本的原因是缺乏积极的竞争意识和追求卓越的竞争理念。其次，竞争涉及多方面的环境，包括企业宏观环境（如全球化）、企业体制环境、国内经济环境等。任何一方面的因素都对其他环节产生影响，而竞争的关键就是如何平衡这些因素，寻找平衡点。

## 1.1.2 企业竞争的发展与战略竞争时代

### 1. 企业竞争的发展

竞争一词意义广泛。生物学中竞争的含义是：同种或不同种的许多个体，对食物和空间等生活的必需资源有共同的要求，当需求量超过供应量时产生相互作用。古代战争中的双方对抗实质也是一种竞争，不过其中的竞争决定因素除了实力和策略外，还有政治因素等。经济学中的竞争主要是指经济主体在市场上为实现自身的经济利益和既定目标而不断进行的角逐过程。西方主流经济领域的观点是：市场经济存在的最根本理由在于，竞争能够促进社会资源的持续优化和资源利用最大化。竞争作为市场经济的根本原则之一，是社会经济发展到一定程度的必然产物，同时也是经济发展的推动力。由此可见，竞争是市场经济的主要特征之一，是历史发展的结果。

市场的出现是商品交换的结果，而竞争正是伴随着市场体制的分化而出现的，即自然经济、商品经济、市场经济。自然经济是与较低的社会生产力相适应，以“自给自足”为特征的经济形态，产品的生产主要是为了满足自需，因而不存在竞争。随着社会化大生产的发展，出现了商品经济，商品经济是以社会化大生产为基础的，以交换为目的的经济形态。一般认为商品经济的产生是伴随资本主义的发展而出现的，自由竞争阶段（16世纪至19世纪中后期）也随之出现

在西方，主要是完全依靠市场规律来分配资源，以自由地进行资本投入、转移和商品买卖。

伴随着自由竞争的发展，到 19 世纪中后期，由于两次工业革命的推动，西方国家相继进入了高度发达的商品经济时代，并出现了垄断，市场的自由竞争被打破，企业竞争出现了转型，由原来的自由竞争状态步入竞争、寡头竞争和完全垄断并存的时代。

19 世纪末 20 世纪初，西方出现了最重要的经济组织——现代工商企业。随着管理等因素在竞争中的作用不断加大以及市场经济的发展，竞争进入了全新的阶段。

随着 20 世纪后期出现的信息化、网络化等高科技以及知识因素在市场经济中重要性的加大，传统的竞争方式已经很难在竞争中保持优势，使得企业越来越倚重独特的资源来寻找新的竞争优势，竞争的成败越来越取决于战略的成功与否。企业之间的竞争在很大程度上是战略的竞争。

## 2. 战略竞争的基本特征及要求

战略竞争是相对于战术竞争而言的，战术竞争关注的是企业在某个产品市场上的具体竞争行为和策略，而战略竞争关注的是如何在企业层面实现战略竞争力，实现企业的战略，实施价值创造而获得竞争优势。面对复杂多变的竞争环境，企业必须从长远的、整体的视角规划自己的竞争行动，从战略的角度审视竞争并选择独特的战略地位、竞争手段和策略。战略竞争将一般性的市场竞争提升到企业战略管理的高度，从整个公司战略的眼光来思考每一次竞争策略并分析竞争对手的行为。某个区域性的竞争策略往往会被放到公司的整个全球战略中进行分析，对大型跨国公司而言，注重战略竞争就是要求凭借所有产品和市场的整体定位来与竞争对手竞争，而不仅仅是运用某个子公司的竞争策略来对抗。针对战略竞争，需要关注以下特点。

首先，战略竞争围绕企业的战略来实施。一些重要的战略竞争决策，如产品研发竞争、市场进入与退出、市场竞争定位、市场中的联盟与合作、产品定价、规制变化与影响等，都与企业所持的基本战略方向、企业对未来的基本态度等密切相关，这些竞争行动均围绕企业战略的核心而展开。由于企业竞争环境变化多端和企业资源的有限性，企业的战略竞争意味着取舍十分关键，在决定采用一种战略竞争方式的同时意味着放弃了其他的选择，这就要求必须有相对稳定的决策规则来进行规范。这种决策规则必须依靠战略管理体系。

其次，战略竞争注重独特性，其核心是“做什么，不做什么”，因此往往要在不同的战略和策略中进行权衡和取舍。经营活动的取舍限制了模仿的可能性和

易行性，然而取舍也意味着要放弃其他的战略选择，这就伴随着相应的风险。

最后，战略竞争要求企业建立内外环境的监测体系。战略竞争的决策是一种动态的管理过程，而企业在全球化、技术变革和社会变革中随时面临各种直接影响企业生存发展的变化因素，企业对环境的监测不能仅仅局限于战术层面，必须对行业的发展、技术趋势、需求变化和企业内外的各种问题有前瞻性的了解和分析。

因此，建立清晰的内外环境监测与交流体系对战略竞争很重要。战略竞争的成功往往需要一个比较健全的竞争信息监测、分析与交流的渠道，以便在决策需要有所取舍的时候，引导企业各个层面做出正确的选择。

### 1.1.3 战略竞争时代的竞争情报

竞争情报主要包括竞争信息的收集和分析以及由此产生的分析信息或战略决策。对于企业来说，竞争情报主要包括战略制定中的环境监测、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。

战略竞争时代对竞争情报提出了更高的要求。战略竞争不仅注重战略分析与制定的真实性、准确性，而且关注时效性和整体性。时效性要求连续性地关注环境的变化，因为即使是正确的战略，但由于环境的急剧变化也会失去有效性。整体性要求企业经营管理的各个层面、部门和各种行为在竞争中能够围绕战略而协调，竞争情报应该成为一个情报的整合体系。因此，在战略竞争时代竞争情报必须具有高度的真实性、准确性、时效性和整体性。竞争情报的时效性决定了情报本身的有效价值，竞争情报的真实性和准确性决定了情报所起的作用，竞争情报的整体性可以使之面向企业战略。失去了这几个基本点的情报是没有价值的，而以此为基础制定的战略更不可能取得成功。

竞争情报是战略决策的依据，不仅仅是一些信息、资料的收集、整理、分析行为，竞争情报还是一个情报管理过程，除了应具有高度的真实性、准确性和时效性外，还必须有一套高度精密和科学的竞争情报体系和组织。由于战略制定阶段要对企业面临的环境进行分析，其中最重要的就是竞争对手行为分析，所以必须有完善的竞争对手行为检测、预测工具和方法，才能获得有用的信息；互联网的迅速发展和普及使得大量的竞争情报通过网络就可以获得，这就要求有融合竞争情报管理理念和互联网及智能信息处理等最新 IT 技术的信息化系统，以便高效地对大量的信息进行分析；在战略执行阶段，要对战略的执行情况进行追踪，及时发现竞争战略执行中出现的任何异常情况，并迅速反馈以便及时纠正，从而保证竞争战略的成功。



竞争情报作为一种战略决策科学化的有力手段和工具，在战略竞争时代将会对企业的战略决策起到更为重要的作用。

## 1.2 企业竞争战略

企业竞争战略理论经历了一定的历史发展过程，从早期的马歇尔的规模经济理论到风靡一时的波特的竞争理论，都对企业竞争行为产生了巨大的影响。有效的竞争情报分析不能是为分析而分析，必须与一定的竞争战略、竞争优势理论相联系。

### 1.2.1 竞争战略与竞争优势

战略管理对一个企业能否取得或者保持竞争优势具有决定性的作用，其中对竞争战略和竞争优势的理解与认识对竞争成功具有重要意义。

#### 1. 竞争战略

企业竞争战略在企业战略体系中处于非常重要的层次，对企业谋取或保持持久的竞争优势具有决定性的意义。企业竞争战略，主要是指企业产品和服务参与市场竞争的方向、目标、方针及其策略，其内容一般由竞争方向、竞争对象、竞争目标及其实现途径等方面构成。按照现代大公司体制的要求，企业的战略体系一般分为公司战略、业务战略和职能战略，企业的竞争战略可以从公司层（corporate level）和业务层（business level）去划分，即公司层的竞争战略和业务层的基本竞争战略。①公司层的竞争战略是企业总体战略的组成部分，企业总体战略主要考虑两个问题：一是企业应该选择在哪个行业里从事生产经营活动以使其长期利润最大化，二是企业应该选择哪种战略进入与退出某个行业领域。由于公司层竞争需要考虑多个业务与市场的选择与组合，竞争战略更多关注竞争的协调与整合，关注如何使企业建立独特的整体竞争优势。②业务层的基本竞争战略主要关注企业的业务竞争活动，是指企业正确地分析和界定本企业各项业务在竞争中的地位形成后的战略。企业的基本竞争战略考虑的是在企业生产经营活动各个业务所在行业与市场中形成竞争优势，以获得超过竞争对手的利润率。迈克尔·波特（Michael Porter）在《竞争战略》一书中，提出了三种基本竞争战略，即成本领导战略、差异化战略和目标集聚战略。他认为，企业要获得竞争优势，一