

国家自然科学基金项目

◎ 胡星光 包昌火 等编著

**FANG AN**

# 竞争情报解决方案

——企业竞争情报系统和竞争情报技能

兵器工业出版社

# 竞争情报解决方案

——企业竞争情报系统和竞争情报技能

---

胡星光 包昌火 谢新洲 岳剑波  
李 娜 张 燕 戴侣红 刘细文  
郑登里 李乃畅 黄绍起 曹 军  
曾建勋 王益明

编 著

兵器工业出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

竞争情报解决方案：企业竞争情报系统和竞争情报技能/胡星光等编著. —北京：兵器工业出版社，2002.11

ISBN 7-80172-087-3

I. 竞... II. 胡... III. 企业管理-市场竞争-竞争情报工作-研究 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 085188 号

出版发行：兵器工业出版社

责任编辑：刘燕丽

责任技编：包昌火

社 址：100089 北京市海淀区车道沟 10 号

经 销：各地新华书店

印 刷：兵器工业出版社印刷厂

版 次：2002 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

印 数：1-1050

封面设计：底晓娟

责任校对：王绛 全静

责任印制：莫丽珠

开 本：850×1168 1/32

印 张：12.5

字 数：325.6 千字

定 价：26.00 元

(版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换)

## 内容简介

本书分企业竞争情报系统的建设、企业竞争情报系统和竞争情报活动、竞争情报分析技能三大部分，从国际大视野出发，论述了企业竞争情报解决方案的重要内容，同时也是竞争情报研究和咨询中的两大关键技术：竞争情报系统和竞争分析技能。

本书在总结国内外竞争情报系统建设的基础上提出了企业竞争情报系统的基本架构、主要模式、基本功能、运行机制和未来发展，为我国企业竞争情报系统的设计和建设构筑了“蓝图”。本书推荐的竞争对手跟踪、关键成功因素分析、核心竞争力分析和多点竞争分析是国际上行之有效的竞争分析方法。

本书可供企业家、市场营销人员、企划计划人员、产品研究人员、竞争情报从业人员和情报研究、信息咨询人员，以及高等院校的信息管理、经济管理、商贸专业的师生参考，并可作为相关单位的在职培训之用。

本书由中国兵器工业集团第二一〇研究所、中国科技情报学会竞争情报分会、北京大学新闻与传播学院和安邦集团联合出版。

# 自序

---

历时三载，集多位同仁心血的国家自然科学基金会项目“企业竞争情报系统的模式和运行机制研究”课题终于与广大读者见面了。

适者生存是自然界的基本法则，优胜劣汰是市场经济的重要规律，竞争是经济发展和社会进步的重要动力。发展正当竞争，建立竞争机制，已经成为发展我国社会主义市场经济的战略任务。因此，在人类跨入21世纪的重要岁月，在我国加入世界贸易组织的关键时刻，我们将《竞争情报解决方案——企业竞争情

报系统和竞争情报技能》一书奉献给我国情报界、咨询界、企业界致力于发展竞争情报业的同仁们，具有重要的理论价值和现实意义。

竞争情报系统和竞争情报技能是竞争情报研究和咨询中的两大关键技术。如何建设我国企业竞争情报系统，发展竞争情报技能，是发展我国竞争情报业的重大议题，是企业竞争情报解决方案的重要内容。

竞争情报人员是知识的生产者、整合者和传播者，而竞争情报知识的生产、整合和传播是通过竞争情报系统来实现的。竞争情报系统是以人的智能为主导、信息网络为手段、增强企业竞争力为目标的人机结合的竞争战略决策支持和咨询系统，是企业信息化的重要构成，可为企业赢得竞争优势提供强有力的智力支持和情报保障，真正成为企业领导集团在经营战略和竞争决策制定和实施过程中的“中央情报局”。本书在总结国内外竞争情报系统建设的基础上，论述了竞争情报系统的作用和意义，提出了竞争情报系统的结构和功能，构思了竞争情报系统的设计和运行，尤其是对竞争情报系统组织网络、信息网络和人际网络三大网络的构划和环境监视、技术跟踪、市场预警、对手分析、策略制定和商业秘密保护六大功能的论述，具有重要的科学价值和指导意义，反映了国际上关于竞争情报系统研究的最新进展。

以竞争环境、竞争对手、竞争态势和竞争策略研

究为重点的竞争情报本质上是一门实践的科学，因此竞争情报技能的开发应当成为竞争情报理论建设的重心。本书推荐的竞争对手跟踪、企业关键成功因素分析、核心竞争力分析和多点竞争分析是国际上行之有效的竞争分析方法，是精彩纷呈的竞争分析方法体系的重要构成。我们认为，竞争情报分析技能的建设既要引进国际上先进的分析方法，尤其是以工商活动为对象的分析方法，也要发挥我国传统情报研究方法的特色，兼容并蓄，相得益彰。我们相信，在我国历经40多年情报研究方法论建设的基础上，结合市场竞争的特点，吸收国际上的先进技术，开发出适合我国实际的竞争情报技能和相应软件，是将竞争情报推向实际、推向企业、推向市场的关键。

本课题的成果是中国兵器工业集团第二一〇研究所、中国科技情报学会竞争情报分会、北京大学信息管理系、中国科学院文献情报中心、中国科技信息研究所、北京牡丹电子集团和北京华门策略顾问有限责任公司共同合作的结晶，也是中美两国竞争情报专家携手的产物。国际著名竞争情报学家、美国匹茨堡大学商学院约翰E. 普赖斯科特教授和陶庆久博士的热情支持是本课题颇具国际视野的重要因素。本书由中国兵器工业集团第二一〇研究所、中国科技情报学会竞争情报分会、北京大学新闻与传播学院和安邦集团联合出版。

我们期盼，本书的出版，将为我国企业竞争情报系统的建设和竞争情报技能的开发做出应有的贡献。我们相信，随着市场竞争的激化、知识经济的出现、网络技术的发展，一个更为集成化、智能化和网络化的竞争情报系统将在中国崛起，成为我国企业驰骋商场、克敌制胜的利剑和后盾，成为企业经营决策的智囊团和参谋部。

我非常欣赏我们课题组这个团队的通力合作精神，尤其是谢新洲教授的两弟子、北京大学信息管理系的李娜和张燕硕士生的出色工作和胡星光所长的鼎力支持，以及戴吕红常务副秘书长的总务作用。

**中国科技情报学会竞争情报分会名誉理事长**

**北京科技咨询业协会监事长**

**北京华门策略顾问公司董事长**

**包昌火**

2001年5月



# 前 言

---

我们有机会与中国兵器工业集团第二一〇所、中国科技情报学会竞争情报分会和北京大学新闻与传播学院一起共同出版作为国家自然科学基金会项目成果的《竞争情报解决方案——企业竞争情报系统和竞争情报技能》一书感到非常荣幸。

该书从国际视野出发，研究和论述了竞争情报研究和咨询中的两大关键性问题——竞争情报系统和竞争情报技能，将会对我国竞争情报业的发展作出重要的贡献。

自 20 世纪 80 年代以来，随着市场竞争的激化和信息技术的发展，崭露头角的竞争情报业正在成为国际咨询业的重要构成和我国企业界、咨询界和情报界关注的热点。

安邦集团一直致力于信息咨询业的发展，是国内唯一一家独立财经分析机构，从事专业化的信息和咨询服务，在国内同业中处于领先地位。自1993年成立之初，安邦集团就向客户提供定时更新的多客户分析产品，涉及宏观经济、中港台金融、管理、财经数据和以房地产、IT、能源、汽车等为代表的热点行业。随着自身事业的发展，安邦集团通过常年对市场的观察和研究，敏锐地捕捉到用户对更具时效性、更加个性化的信息服务的强烈需求。凭借多年打造的一支优秀的团队，也凭借融合了经济学和情报学的先进方法论，安邦集团又先后在提供实时分析服务和个性化研究咨询两方面完成了对自身的突破。以Infotime为代表的实时分析信息服务，标志着安邦信息服务又登上了一个新的台阶。它不仅是安邦为自身搭建的一个更加宽广的服务平台，同时也为安邦集团提供了跻身于世界顶级信息服务商之列的前景。近年来，安邦集团又关注竞争情报业的发展，而以策略顾问为代表的咨询研究服务，则是安邦集团为满足用户更加个性化的信息需求，帮助企业，尤其是国内企业，实现竞争环境中的决策科学化，成为企业决策支持方面的外脑所作出的努力。

我非常欣赏本书作者把策略研究和制定作为企业竞争情报系统的六大功能之一，说明他们对竞争情报的内涵和作用有着非常深刻的理解。值此《竞争情报解决方案——企业竞争情报系统和竞争情报技能》出版之际，我们愿“借题发挥”，谈谈关于竞争情报和策略研究的关系问题，与同仁们商榷和探讨。

在关注我国竞争情报业发展过程中，我们认为，清楚界定策略、策略研究和竞争情报的关系，不但直接牵涉到未来竞争情报的研究方向，而且是了解竞争情报的各种应用之前，首先

必须要搞清楚的一个重大问题。

那么什么是策略呢？在这里，我要引用著名战略家克劳塞维茨给出的策略定义，“策略是为了达到战争目的而对战斗的运用”。考虑到策略运用的广泛性，我认为，对于商业组织的策略还可以这样定义：策略是为了达到某一层级目的而对各种方法的运用。对于国人而言，需要特别注意的是，策略与人们已经熟悉的所谓“点子”是有本质不同的。

由于某些人士的努力，以及中国经济发展和市场发育的迫切需求，“点子”在中国曾经风云一时，但与各种“点子”相伴相生的一些著名“点子人士”的可悲结局，已经表明了“点子”这类事物的严重局限性。其实，真正的客观事实非常简单，“点子”仅仅是某些经验和观察的总结和运用，这种带有明显经验主义色彩的“点子”是不可能取之不尽，用之不竭的。因此“点子人士”发展到后期，哪怕即使在当初曾经有过一时的成功，最终也还是会堕落成为骗子。中国在市场经济实践中，人们所经历的过程是残酷的，放眼未来，为了获取成功，达到并实现竞争目的，人们完全有必要将注意力集中于真正科学的策略运用之上。在这方面，竞争情报以及策略研究将会提供极大的帮助。

## 策略研究与策略研究的目的

解释策略研究，不能不涉及到与策略运用密切相关的军事战略领域。如果描述市场竞争中的复杂性，恐怕没有什么比“商场如战场”这句话更贴切了。事实上，战争也只不过是一种军事上的竞争，这种性质的竞争与市场经济中的商业竞争有

着非常多的共同性。因此适当地引入军事理论，尤其是其中有关战略的理论是非常重要并切合实际的。请想一想，既然西方国家在商业竞争中大量引入孙子兵法之类的中国古代的军事思想和理论，为什么我们就不能对西方的情报研究理论和军事战略思想进行研究和引入呢？事实上，商业策略具有与军事策略相似的性质、原则和定位，而区别主要是方法对象和最终的实现目标。

商业战场上的策略与军事上的战略具有相似的五大要素：精神要素、物质要素、数据要素、环境要素和系统要素，商业策略就是基于这五大要素形成的。其中，精神要素，反映的是组织内部有关人的各种因素，策略的运用必须注重调动组织内部的各种精神力量，去获取竞争的胜利。物质要素，是指各种基本的资源，如资金、设备和技术等，这些物质资源是策略实施的基础。数据要素，是制订策略本身所必需的，没有完备的数据基础，策略的制订将会冒非常大的失败风险，这是客观性与科学性的要求使然。环境要素，策略不可能脱离环境在真空中运作，一项优秀的策略设计，必然是与环境最为贴切的，而不是远离环境实际情况的。系统要素，包括有组织、反馈等基本环节，这是策略得以实施的机制。没有系统要素的支持，即使是再优秀的策略设计，也是不切实际的空谈。

围绕关于策略的五大要素，寻求并选择最佳的解决之道，就是策略研究。就此而言，策略研究是对各种竞争方式的选择，策略研究是对各种信息的分析过程，策略研究是一项系统工程，策略研究既是艺术，又是严谨的实验科学。

就策略以及策略研究的对象和属性来看，对于策略以及策略研究的正确理解，必须基于两点。首先需要注意的是，策略

以及策略研究有着不同的层次对象。虽然策略研究必须始终围绕策略进行，但由于商业组织是可被分为不同层次运作的，因此应用于商业组织的各种策略也可以被分为不同的层次，分别服从于不同的目的。比如，在一个企业中，市场部门可能需要的是营销策略，而不是公司的组织策略，而人事部门需要的可能仅仅是薪资策略。其次，策略研究需要强有力的组织和系统的支持。对此，应该从两个方面来加以理解，一是策略研究本身就需要强有力的组织和系统支持，这根本不是一项一个人凭借经验就可完成的个性化工作，而是一项复杂的系统分析实践。二是策略的实施需要考虑复杂的系统和组织，这是策略实施的基础。除非你把策略当成了儿戏，否则重视组织和系统，就是策略研究实施最需要考虑的事情和出发点。

至于策略研究的目的，永远不要忘记的是，这是各种合理方法的设计和选择。如果与军事竞争相比较来表述，那么这是一个战略问题，而非战术问题。要知道，策略永远凌驾于方法之上，它研究的不是各种具体的方法，而是研究如何恰当地运用各种方法，去获取商业利益。在商业竞争的现实中，对资源起决定支配作用的，不是各种技术方法，而是对方法的各种应用是否合理、有效！在很多时候，因为方向性的错误，而导致了大量资源的空耗，这样的例子不胜枚举。究其原因，大多都是因为陷入了技术主义的泥潭而不能自拔的结果。

在任何一个商业组织中，策略总是决定着大量资源的投放，而不是具体的技术方法，因此任何一个珍视资源的企业家、顾及效率的计划人员，都必须清楚地知道这一点。也只有在清楚了解策略的基础之上，各种竞争情报的分析方法，才会得以发挥最佳的效用。

## 竞争情报与策略研究的关系

事实上，竞争情报与策略的形成具有天然般的共同基础，策略以及策略研究，只是竞争情报以及竞争情报研究的延伸和发展。对于竞争情报与策略研究二者之间的关系，可以从以下几个方面来加以分析：

首先，在市场竞争中，商业组织面临的竞争压力导致了竞争情报的出现，这些市场压力可能来自于同行业现有企业的竞争，来自新企业加入竞争的威胁，也可能来自于替代品，还可能来自于用户和供应商的压力。值得注意的是，所有这些形成竞争情报的市场压力，同时也是策略和策略研究形成的出发点。换句话说，竞争情报与策略研究具有天然般的共同基础。

其次，竞争情报与策略研究所利用的基本资源是共同的，二者都必须有效利用信息以及信息分析的各种方法。分析人员来自于信息资源的各种发现，使得竞争情报的价值被体现了出来；同样，分析人员的各种发现，往往也是进而导出正确的策略的开始。信息作为基本的资源，是策略研究和竞争情报所共享的。

第三，在研究方法方面，基本的情报研究方法依然是竞争情报和策略研究的基本方法体系。竞争情报的各种研究方法，是得出合理策略以及策略应用的唯一源泉，在研究方法上，二者是共享的。

第四，竞争情报研究与策略研究的区别在于，竞争情报的目的在目前依然主要是为了提供决策信息；而策略研究则明显强调是为了得出具体的可供落实的有效策略，以及分析现有策

略的可行性。这种基本目的上的区别，是二者被划分的主要原因。

第五，竞争情报强调的是客观和现实，竞争情报是个分析和研究过程，即使是在预测，竞争情报的研究也要求贴近现实。相比之下，策略研究则更为强调创新和创意，因为通常只有具备了这样的属性，在市场竞争中才会有更大的获胜把握。

最后，必须要注意的是，策略研究其实只是艺术化了的竞争情报研究。这与本书作者们把策略制定作为竞争情报的六大功能之一的思想可谓不谋而合。策略研究需要使用大量的分析方法，但更多的时候，策略的决定更需要的是逻辑学，或者说信息分析的核心分析方法体系，有时甚至是假定。这是由目的的宏观性和复杂性所决定的。在某种程度上，策略研究与传统竞争情报的不同之处在于，策略研究更类似于艺术——决策艺术。

从总体上看，竞争情报与策略研究，二者从市场需求、基本资源、基本属性到研究方法，基本都是相同的；不同的是二者的目的、属性和艺术性。在这其中，不要小看策略研究的艺术性，伟大的战略家克劳塞维茨认为，凡是以创造为目的的都属于艺术的领域；而以求知为目的的都属于科学领域。就策略研究与竞争情报而言，前者是科学基础上升华了的艺术，后者则是科学。

直至今日，很多时候商业组织的决策依然是在拍脑袋。所谓的“科学决策”、“民主决策”，只是参加决策的人数更多了一些。但这种决策过程所得出的策略结果却没有很大的分别，风险依然没有减少，依然只是从一个人拍脑袋，变成很多人一起拍脑袋。决策的不科学，以及缺乏信息基础所造成的种种恶

果表明，正确的策略总是离不开竞争情报，而基本的情报研究方法又是策略研究的基础。

## 策略研究是竞争情报研究的最高境界

在一切商业组织中，资源总是最宝贵的，但能够影响资源支配的是策略，而不是情报本身！中国科技情报学会竞争情报分会名誉理事长包昌火研究员一直主张把竞争情报和策略研究联系起来，他曾经指出：“实际上，竞争情报就是关于竞争环境、竞争对手和竞争策略的信息和研究，”主张竞争情报应为企业的经营战略和竞争决策服务。美国竞争情报从业者协会前主席、美国匹茨堡大学商学院约翰 E. 普赖斯科特教授特别强调情报用于决策的重要性。认为情报只有经过分析过程，最后进入咨询过程，才有助于企业的策略制定，提高企业的竞争优势。因此，约翰 E. 普赖斯科特教授指出，是否进入到了咨询过程，是决定竞争情报应用水平高低的关键。虽然即使是在西方发达国家中，约翰 E. 普赖斯科特教授所描述的情况也仅仅是竞争情报发展的一种理想状态，但正如同用资产套现一样，竞争情报如果没有达到策略以及策略研究的阶段，那么竞争情报的价值，尤其是战略价值就没有得到充分的、应有的发挥。

就国际上竞争情报的发展趋势上看，策略研究是竞争情报研究的高级形式或是一种延伸。其主要理由是：

1. 就竞争情报的发展周期和阶段来看，20世纪80年代以前，竞争情报仅仅是数据的搜集和竞争对手分析，而进入90年代以后，竞争情报已经被作为商业组织的核心能力，主要关注的是未来，也就是预测分析，以便提供各种策略选择。



2. 在研究导向方面，在整个 20 世纪 80 年代，竞争情报的研究，主要目的还是以战术应用为主。而进入 90 年代之后，很明显地是战术应用与战略应用的混合，发展方向直接指向了战略。

3. 在分析的含量上，20 世纪 80 年代几乎没有什么分析或仅仅是少量的定量分析。而进入 90 年代后，已经从定量和定性分析的混合，走向了高度重视定性分析。因为只有最终的定性分析才能提供策略方面的真正支持，而定量分析比较有效的是提供某种程度上的验证。这种方法上的区别，标志着竞争情报应用趋势的明显变化。

4. 在竞争情报与决策的联系方面，20 世纪 80 年代的竞争情报对决策的影响力是非常有限的。但 90 年代后，竞争情报的研究成果，对决策的影响已经非常之大。西方很多商业组织有过将竞争情报应用于策略的尝试，而日本企业在这方面有过举世瞩目的成功，也有过令人惊异的失败。

这些由时代导致的变化，很明显地证明了竞争情报的价值正日趋集中体现于战略目的之上，这是发展趋势的指向，也是竞争情报进入策略研究阶段的标志。就目前竞争情报的发展情形而言，可以得出结论，策略研究应是未来竞争情报研究的最高境界。

## 东方是人类从事策略研究的发祥地

中国的历史曾经向人类社会贡献过最为丰富的知识和经验。在中国古代，有很多策略研究的高手曾经名垂千古，老子、张良、萧何以及孙子和孙子兵法，他们的名字和声誉迄今