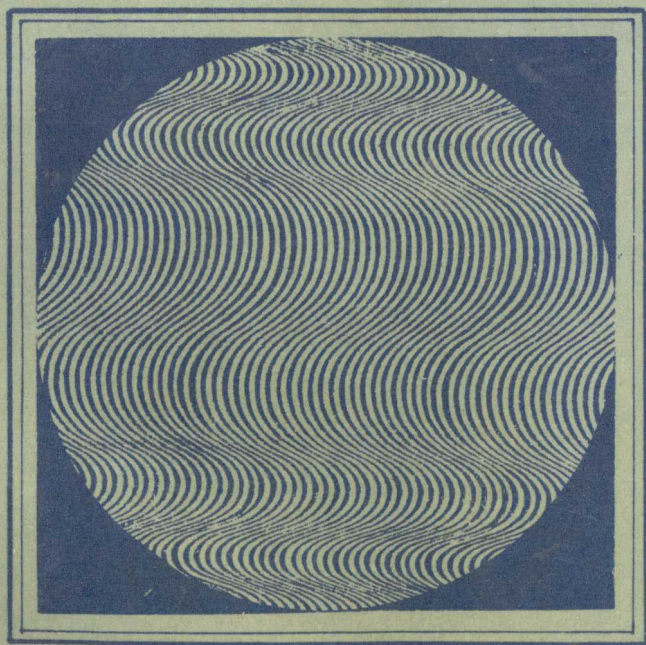


企业竞争情报研究

陈翔宇 郎诵真 甘利人 编著



兵器工业出版社

企业竞争情报研究

陈翔宇 郎诵真 甘利人 编著

兵器工业出版社

(京)新登字 049 号

图书在版编目 (CIP) 数据

企业竞争情报研究/陈翔宇等编著. —北京: 兵器工业出版社, 1995. 3

ISBN 7-80038-873--5

I. 企… I. 陈… III. 企业经济-情报分析-研究 IV. R27

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 02987 号

兵器工业出版社出版发行

(北京市海淀区车道沟 10 号)

各地新华书店经销

南京理工大学印刷厂印装

*

开本: 850×1168 1/32 印张: 9.125 字数: 259.4 千字

1995 年 3 月第 1 版 1995 年 3 月第 1 次印刷

印数: 1—3000 册 定价: 6.90 元

内 容 简 介

竞争情报是关于竞争对手、竞争环境和竞争策略的信息研究，是市场竞争激化和社会信息化高度发展的产物。竞争情报的导入，对于推进中国的竞争情报事业，加速我国信息化进程，具有重要战略意义。

本书详述了国外竞争情报的发展概况；竞争情报的基本概念、内容及手段；企业运行中竞争环境情报的特性与内容；情报的正当竞争与不正当竞争；竞争情报资源开发与利用的方法、途径；企业形象设计及其增强竞争力的策略与途径；企业竞争实力评估指标体系设计和评估的步骤和方法；企业竞争情报系统的建立及其运行机制研究；信息基础设施建设及竞争情报快速反应系统的建立；我国竞争性信息市场的培育与完善等。

本书内容丰富，资料翔实，观点新颖，可作为大专院校情报、信息专业和经济管理类专业有关课程的教材和参考读物，也可供企业中各层次管理人员及政府部门的有关人员阅读。

前 言

竞争情报 (Competitive Intelligence) 是 80 年代国际上新出现的一种情报概念, 它是关于竞争对手、竞争环境和竞争策略的信息研究。在社会主义市场经济逐步发展和国际竞争日益激烈的今天, 企业若要获得竞争的主动权, 就必须明确自身在竞争环境中所处的地位与状态, 必须对竞争情报进行有效的收集、整理和研究, 从中分析竞争环境、明确竞争目标、了解竞争对手、制定竞争策略, 从而增强竞争力, 提高市场占有率。因此, 竞争情报研究是一项与企业生存发展攸关的长期战略性工作。虽然近十几年来, 我国企业也自发、不自觉地运用了一些竞争情报手段, 但真正让社会、企业去自觉地采用竞争情报方法、建立竞争情报系统, 尚需大力地宣传和推广竞争情报知识, 并进一步加强竞争情报理论、方法及应用的研究。本着这一目的, 我们在近期研究的基础上编写了这本《企业竞争情报研究》, 希望以此抛砖引玉, 为我国企业竞争情报研究的发展尽微薄之力。

本书的编写立足于促进我国信息产业及国民经济的发展, 全书对企业竞争情报的概念、范围、步骤、方法等主要问题进行了详细介绍和分析。既吸取了国外先进方法, 又介绍了中国情报界的研究成果; 既有理论上的探索, 又有实际案例的剖析。并力求简明扼要, 方便适用。本书可作为大专院校经济管理、图书情报等专业的教材, 尤为适合企业各层次管理人员、专业情报人员阅读。

本书的编写得到了南京理工大学经济管理学院院长李炳炎教授、曹守福高工、兵器工业情报所包昌火研究员、张力治高工、傅

德生高工的大力支持和帮助；编写中参考了国内外很多专家学者的论著，在此一并致以衷心的感谢。

竞争情报的理论研究和实践探索，在中国刚刚起步，加之所掌握的资料和编著者的水平所限，书中不当之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

编著者

1994 11

目 录

第一章 竞争情报发展概述	(1)
第一节 竞争情报在企业发展中的地位和作用.....	(1)
第二节 国外竞争情报发展概况.....	(5)
第三节 我国开展竞争情报研究的紧迫性	(11)
第二章 企业竞争情报基本问题研究	(18)
第一节 竞争情报的基本概念	(18)
第二节 企业竞争情报的基本特征和内容	(19)
第三节 企业竞争情报的范围与工作程序	(27)
第四节 Benchmarking: 评估竞争对手实力的基本方法	(31)
第三章 企业运行中竞争环境分析	(40)
第一节 企业竞争环境概述	(40)
第二节 企业竞争环境的层次结构划分	(45)
第三节 政治环境分析	(50)
第四节 法律环境分析	(52)
第五节 经济环境分析	(55)
第六节 金融环境分析	(59)
第七节 科技环境分析	(65)
第八节 社会文化环境分析	(68)
第四章 情报的正当竞争与不正当竞争	(73)
第一节 市场竞争规则的要求与内容	(73)
第二节 情报获取中的正当竞争与不正当竞争	(78)
第三节 情报利用中的正当竞争与不正当竞争	(80)

第四节	情报的保密与竞争	(83)
第五节	对我国现阶段竞争立法的构想	(94)
第五章	竞争情报源的开发与利用	(97)
第一节	竞争情报源	(97)
第二节	竞争情报的实地调查获取方法	(104)
第三节	竞争情报的特殊手段获取方法	(115)
第四节	专利文献中竞争情报的收集	(121)
第五节	其它类型文献中竞争情报的收集	(132)
第六章	企业竞争策略与途径	(147)
第一节	企业竞争的外部环境	(147)
第二节	企业提高竞争力的策略与途径	(154)
第三节	企业形象设计研究	(164)
第七章	企业竞争力评估	(172)
第一节	企业竞争力评估的基本问题	(172)
第二节	企业竞争力评估的指标体系	(181)
第三节	企业竞争力评估的步骤及方法	(189)
第八章	企业竞争情报系统的建立与运行	(210)
第一节	竞争情报系统的概念与作用	(210)
第二节	建立企业竞争情报系统的原则与步骤	(216)
第三节	企业竞争情报系统结构模式及其运行机制	(225)
第四节	中国企业建立竞争情报系统所面临的问题与对策	(235)
第九章	我国竞争情报快速反应系统的建设	(243)
第一节	世界各国“信息高速公路”的构筑	(243)
第二节	我国信息基础设施的建设	(249)
第三节	建立我国竞争情报快速反应系统的思考	(257)
第十章	我国竞争性信息市场的构建与培育	(263)

第一节	竞争情报商品与价值.....	(263)
第二节	竞争性信息市场的涵义、特征和分类.....	(266)
第三节	竞争性信息市场在社会主义市场经济中的重要作用	(269)
第四节	我国竞争性信息市场的构建.....	(273)

第一章 竞争情报发展概述

随着我国改革开放的深入和市场经济的发展，企业正处在由“生产型”向“生产经营型”转变的过程中。任何一个企业要想在激烈的市场竞争中求得生存和发展，它的一切经管活动都要以完备的信息来支撑和导向，在这种形势下，竞争情报研究随之应运而生。由于竞争情报是市场竞争激化和社会信息化高度发展的产物，它的出现将给企业的生存和发展带来新的生机和活力。

第一节 竞争情报在企业发展中的地位和作用

在全球经济竞争加剧的环境下，一般的传统的情报工作和市场研究已经难以满足企业需求，为了取得竞争胜利，企业不但要了解掌握竞争对手，还要从与对手的对比中更深刻地认识自己，于是竞争情报从单纯了解竞争者进而发展到具有一整套为企业竞争策略服务的情报业务，竞争情报成为提高企业竞争力所进行的一切情报活动的基础。

一、竞争情报是企业科学决策的依据

在我国，社会主义市场经济已经确立，国家把企业推向市场，使其真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的市场经济的主体。

决策是企业管理的关键职能，其成败关系着企业的兴衰，正确的决策可以使企业在激烈的市场竞争中取胜。同时，决策又是一个过程，它是由发现问题、确定目标、拟定方案、评估和优选

方案、实施方案等多个环节组成。为保证决策程序和决策方法的科学化，其中每一个环节，要真正解决问题都需要大量的、确切的情报信息作为依托。因此，带有智能性和增值性的竞争情报，如竞争对手的信息、竞争环境情报、市场动向、消费趋势、技术和产品的开发与预测，就成为企业科学决策的关键和依据。

另一方面，由于企业外部环境变化非常迅速，随机因素又多，反映竞争对手及其竞争条件的情报信息比较分散，并缺乏完整性、系统性，这给企业决策者要作出正确无误的科学的决策带来了很大的困难，在这种情况下，企业更需要对竞争性信息有目的地搜集、处理，并进行系统地研究和智力加工，提出企业综合决策所需要的支持性建议与竞争策略的优化方案，并为企业提供直接和间接影响企业最后盈亏状况的一切信息的综合分析研究报告，从中获取完备的竞争情报，这是引导企业在竞争中制定正确竞争策略并使竞争获胜的根本保证。

为了提高我国企业决策系统的科学化程度，情报研究专业人员必须满足企业参与国内外市场竞争的急需，广泛、深入、系统地收集有价值的一切信息，开展竞争情报理论及其应用研究，充分发挥企业内部和外部一切情报服务系统对企业决策系统的支持作用。情报机构要通过全国性行业情报网络，进一步增强企业之间的信息沟通与交流，发挥竞争情报的优势，为推动国内企业的整体进步和提高整个国家的竞争能力发挥积极作用。

二、竞争情报是增强企业竞争力的现实选择

跨入新世纪前夕，我国企业的性质与结构将发生以下几个方面的变化：

1. 企业 21 世纪的管理是以零为基础的管理，不能满足于过去的经验与辉煌，而要强调面向未来决策，信息的研究与开发将占首要地位，因为信息落后，则一切落后。

2. 企业竞争的基础将发生变化,对设备的投资将低于对研究开发的投资。加强对研究开发、竞争性信息获取的投入是增强其实力的基础。

3. 企业由生产场所变为智力开发的场所,由生产组织者变为智力开发的组织者,在激烈的市场竞争环境中,必须也只能做到以智取胜。

4. 企业生产方式的变化将由机器生产机器向机器控制机器转化。

5. 企业将向国际化、小型化、集团化方向发展,全球产业形成复杂的网络,成为高附加值时代企业运作的主体。

6. 科学发展的过程也发生了深刻的变化,过去从科学发明到技术创新到产品进入市场是一个十分明显的线性过程,现在这一过程倾向于并行。在市场经济体制下,技术创新一开始就要考虑市场需求与潜在用户。

由于以上的变化,促使那些市场化、国际化程度较高的企业也对竞争情报表现出强烈的需求,要求信息获取迅速及时,预测准确并对它的依赖性越来越大。企业是国民经济的细胞,也是国民经济发展的基础,要真正实现国民经济的信息化,必须首先达到企业信息化,只有企业信息化了,才能最终实现国民经济的信息化。而竞争是市场活动的核心,支配着每一个企业经营者,在竞争机制的作用下,优胜劣汰,整个社会经济才会充满活力。因此,竞争是市场经济最基本的运行机制。政府对市场经济进行宏观调控,其目的就是要促进竞争和维护竞争的秩序,而竞争情报能为其在选择增强企业竞争力的一系列行为时提供正确的决策依据。

企业要想在市场竞争中立于不败之地,首先要确立竞争情报信息在企业竞争中的主导作用和决定性地位,必须建立起以市场需求为导向的科研开发机制,从市场信息的搜集到研究开发项目

的立题，从成果的诞生到技术的应用和产品的中试，从大批量生产到市场营销，一切都要以具有竞争力的准确的信息为龙头，并贯穿于企业运行的全过程中。这是增强企业竞争能力的一系列行为的选择性活动，逐步形成企业竞争决策。

目前中国企业不仅在经历成为现代企业的阵痛，而且在迎着越来越激烈的国际国内竞争，企业要想掌握市场竞争的主动权，就必须明确自身在竞争环境中所处的地位和状态，必须对竞争情报进行有效的收集、整理和研究，从中分析竞争环境、明确竞争目标、了解竞争对手、制定竞争策略，从而增强企业的竞争力，提高市场的占有率。因此，竞争情报是一项与企业生存发展攸关的长期的战略性工作。

三、竞争情报是企业情报机构求发展的契机

竞争性是情报的基本特征，也是信息机构开展情报工作的灵魂。情报工作所以存在是由于竞争的需要，没有竞争，情报也就失去了存在的必要。只是富有竞争性的情报工作才能得到生存和发展，才能获得具有竞争价值的信息产品，反之，将在情报争夺战中失败。

长期以来，我国企业的情报信息机构发展缓慢，主要局限于在各自的封闭领域中发展，沿袭计划经济的模式，忽视了情报的竞争性，加上情报人员素质不够高，有些企业内部出现了独立于情报机构之外的“智囊团”，将企业情报机构视为虚设，不能发挥应有的作用。由于企业转换经营机制的时间不长，力度不够，比较注重短期效应，受其影响，企业信息情报机构收集情报是以眼前需要的产销信息为主，缺乏长期的战略性的考虑。同时，各企业的信息情报机构彼此之间缺乏必要的横向联系，缺乏有机的结合和有序的交流，导致大量重复的劳动，降低了情报获取的准确性，再加上现代化手段的不足，影响了情报获取的速度与质量。最

根本的是对当今社会的巨大变革参与不够，对企业的生存与发展贡献较少，没有去迅速适应时代的变化，赶上时代的潮流，致使在改革形势下面临着新的危机和来自国内外的极大的冲击。

在科技信息体制改革和调整时期引入竞争情报机制和业务，为我国企业信息机构注入竞争服务机制、推动信息工作的战略调整、拓宽工作领域，加强合作与联合、促进信息资源的开发与利用指明了方向。目前，在竞争情报已初步形成产业的情况下，应大力推进竞争情报业务的开展，面向社会，面向市场，倡导竞争情报经营活动，以满足中国企业对竞争情报服务的需求。

第二节 国外竞争情报发展概况

竞争情报能够在发达国家得到重视和应用，其主要原因在于市场竞争越来越激烈。技术的先进程度将影响产品的寿命和销路，高新技术的应用加快了技术和设备以及产品的升级换代，大大缩短了产品的市场寿命周期。因此，西方发达国家的企业非常重视技术方面的竞争情报，以保证产品开发中的高水平，同时也注意产品发展方向的正确性。竞争情报对发达国家的企业来说，早已不是一个陌生的概念，越来越多的企业甚至国家行政机关也正在做这方面的研究，以提高自己的生存和发展能力。

一、美国

美国是竞争情报研究开始最早的国家。竞争性的商业环境促使竞争情报在美国急剧升温，越来越多的美国公司要到全球新的市场上去竞争，搞到有关竞争对手的能力、弱点和意图的可靠情报在竞争力大战中至关重要。为此，美国于1986年首先创立了竞争情报人员专业协会（SCIP），旨在帮助该协会的会员提高分析和评价竞争情报的技能，定期交流研究成果，目前已成为一个拥有

二千多名会员，在世界上有一定影响的专业团体。SCIP 的会员大多数具有硕士学位，在公司、企业中从事的工作主要包括竞争情报研究（26%）、市场研究（18%）、战略规划（7%）、信息服务（5%）。他们所在的公司规模都很大，平均年销售额在 5 亿至 7.5 亿美元之间，而有一半以上的公司年销售额在 10 亿美元以上。美国的一些大公司，如施乐、莫特爾、摩托罗拉、福特等都建立了自己的竞争情报机构。据美国学者 M. 波拉特统计，美国企业经营利润中约有 35% 是由竞争情报工作创造的，可见美国企业对竞争情报的重视。

为促进竞争情报工作的开展，美国竞争情报专业人员协会每年都要召集一次年会，就共同感兴趣的问题进行广泛探讨，所涉及的内容包括：竞争情报所涉及的领域；竞争情报活动案例分析；竞争情报手段应用实例；评价竞争地位的技术等；同时，SCIP 还不定期地就各种专题举办研讨会，讲座的题目有“日本科学技术的可获取性”、“技术情报：有关技术决策和行为的强有力工具”、“如何获取技术性竞争情报”等；传授有关知识技能，交流总结经验教训。1991 年 10 月下旬在纽约举办的主题为技术分析及其对竞争力影响的研讨会，内容包括：技术数据的辨别与分析、技术分析与公司战略的联系、全球技术源网络的设计等。会议参加的对象是公司、政府部门和竞争情报专业分析人员；技术、产品和服务和商业开发的负责人以及有关学者和研究人员，主讲的人有麻省理工学院的教授、北美管理咨询公司的高级咨询员、美国经济战略研究所所长等知名人士。

美国竞争情报业的发展具有以下特点：

1. 美国企业、公司高度重视竞争情报，一般均设有专门从事“竞争分析”的经理或专门负责“竞争情报”研究的经理，如制造超级计算机的康沃克斯公司，普雷姆计算机公司，诺特斯威特公司等。

2. 竞争情报工作职业化。在公司、企业竞相设立“竞争情报”经理浪潮推动下，从事竞争情报工作专业人员的数量在急剧上升，竞争情报专业人员协会已在欧洲各国及太平洋西岸设立了分支机构。从事竞争情报工作队伍的扩大进一步推动了美国竞争情报业的发展。美国以计算机和制药两个行业最为重视竞争情报，因为这两个行业的竞争最激烈。

3. 获取竞争情报的手段多样化。竞争情报可以通过电话、贸易展览会、订阅公开刊物获取；通过对公司客户、产品的调研获取；通过政府机构、企业主管部门获取；委托私人调查公司了解竞争对手、掌握自身企业的情报等。已经到了千方百计、无孔不入的地步。

二、日本

近年来在全球竞争力排行榜中名列前茅的日本，它的经济技术情报工作早已闻名世界，尽管竞争情报这个术语在日本不像欧美那样流行，但其功能却早已根植在日本上至政府下至企业的经济技术情报机构之中。日本以其自身的实践，在竞争情报的研究和应用方面早已迈出了一大步，日本的经济腾飞和企业的飞速发展足以说明这一点。

1992年2月12日，日本正式成立 SCIP Japan，其日文名称的直译是“日本工商竞争情报专家协会”，现任会长为中川十郎，他曾有二十多年从事国际商业情报的经验，现任爱知学院大学商学部副教授。日本 SCIP 已在名古屋、大阪等地成立了分会，大约每月组织一次专题研讨会，对一些大公司进行竞争情报调研与诊断。

日本的竞争情报工作始终走在世界的前列，其主要原因是全民的信息意识比任何国家都强。日本商社的信息情报人员都受过专门的训练，认定情报是企业的生命线，在搜集情报时具有百折不挠、顽强拼搏的精神，因此能够做到快、广、精，使日本的企

业在竞争中克敌制胜。在世界经济争夺战中，日本把战争年代情报工作的经验灵活应用在商业竞争中，从政府到企业、甚至个人对经济技术情报收集之重视，投入力量之大，手段之高明，比战争年代有过之而无不及。

为了搜集情报，日本的许多企业及各大商社在世界各国建立了庞大的情报机构与网络，在他们的情报网络系统中最灵敏的环节是遍布全球的“办事处”，仅新加坡，便驻有日本各大商社的人员 320 余人，新加坡的日资公司达 700 余家。日本各企业、公司的专门情报机构负责把分散在全国和世界各地的雇员发回的与之竞争的企业和企业家活动有关的文件、照片、图表、数据、报告等信息整理编档，并进行综合分析。帮助企业把握产品的正确发展方向只是竞争情报的作用之一，日本人认为在当今的市场上推销产品，仅靠技术和提高质量是远远不够的，企业必须借助情报信息了解竞争对于的实力、弱点、竞争的手段方法，才能在激烈的竞争中击败对手，取得胜利。例如，当初首创录像机的日本索尼公司在市场上可以说是无可匹敌的，但松下公司经过长期调查后，发现索尼公司的录像机具有容量小及放映时间短的缺点，他们很快向市场推出了容量比较大，放映时间长的录像机，受到了国内外消费者的欢迎，使松下在市场中的地位超过了索尼公司。这种由生存的压力而激起的危机感是日本宝贵的精神财富，把压力变成动力，变成一种积极的进取精神，使得他们在竞争情报的研究上有许多独到的见解。

例 1：日本企业特别重视在危机到来前，就着手发展新产品，占领国际市场。第二次世界大战之后，日本从纺织品起步占领美国市场的时候，就预料美国会实施贸易制裁，把发展重点迅速转移到家用电器和汽车。当日本廉价的汽车和性能可靠的家用电器占领美国和西欧市场时，于 1968 年又从美国引进第一台机器人，到 1981 年世界共有 58000 台产业机器人投入使用，其中日本拥有