

CEIBS

中 | 欧 | 经 | 管 | 系 | 列

市场情报是继资金、技术、人才之后，被公认为决定企业生死的“第四种生产要素”

Market Intelligence:
Building Strategic Insight

市场情报

企业竞争的攻与防

[丹麦] 言培文 (Per V. Jenster)

著

[瑞典] 克劳斯·索尔伯格·索伦

(Klaus Solberg Sørensen)

吴晓真 译

上海远东出版社

Market Intelligence:
Building Strategic Insight

市场情报

企业竞争的攻与防

[丹麦] 言培文 (Per V. Jenster) | 著
[瑞典] 克劳斯·索尔伯格·索伦
(Klaus Solberg Sørensen)

吴晓真 译

图书在版编目(CIP)数据

市场情报：企业竞争的攻与防/(丹)言培文,(瑞典)索伦著；
吴晓真译. —2版. —上海：上海远东出版社, 2012

(中欧经管系列)

ISBN 978 - 7 - 5476 - 0639 - 1

I. ①市… II. ①言…②索…③吴… III. ①市场信息
IV. ①F713.51

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 167124 号

本书中文简体版由上海中欧国际文化传播有限公司授权上海远东出版社独家出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

策 划: 胡峙峰
责任编辑: 李巧媚 陈占宏
封面设计: 渲彩轩

(中欧经管系列)

市场情报 企业竞争的攻与防

著者: (丹)言培文,(瑞典)克劳斯·索尔伯格·索伦
译者: 吴晓真
出版: 上海世纪出版股份有限公司远东出版社
地址: 中国上海市仙霞路 357 号
邮编: 200336
网址: www.ydbook.com
发行: 新华书店上海发行所 上海远东出版社
制版: 南京前锦排版服务有限公司

印刷: 上海市印刷二厂有限公司
装订: 上海市印刷二厂有限公司
版次: 2012 年 8 月第 2 版
印次: 2012 年 8 月第 1 次印刷
开本: 710 × 1000 1/16
字数: 227 千字
印张: 13 插页 2

ISBN 978 - 7 - 5476 - 0639 - 1/F · 485 定价: 39.00 元

版权所有 盗版必究(举报电话: 62347733)

如发生质量问题,读者可向工厂调换。

零售、邮购电话: 021 - 62347733 - 8555

谨以此书纪念我们的朋友和同事戴维·胡塞(David Hussey)

卷首语

本书意在向管理者提供有关市场情报和分析的实用知识，指导他们在真实环境运用正确的概念。此外，本书还将散落在有关市场情报的众多文献中的概念进行了梳理和汇总。

大多数管理者对理论的兴趣不大，他们想知道的是哪些理论在实践中行之有效。因此，我们希望读者发现，本书各个章节的概念有理、有用，反映了管理者的需求，而且对所援引概念的最初提出者均有说明。我们强调概念和方法的使用，而非学术争论。

我们希望，商学院中关注理论实际运用的师生会将此书视为现有的、更为学术性的文本的补充。与此同时，本书也介绍了相当多的欧洲原创研究，其中有一些从未用英语发表过。

我们的目标是为读者提供清晰的指导，以便读者在各自的具体环境中有效运用市场情报。同时，我们也想确保本书没有过分简化各个话题。当然，最后还要由您，读者，来判断我们是否达标了。

言培文，克劳斯·索尔伯格·索伦

前言

我们之所以撰写本书,是因为我们失望地发现,尽管有关竞争分析的文献很多,但没有一本实用的既涵盖了情报分析的方方面面,又有来自各文献的例证和案例支持的专著。的确,不少好书都涉及了与情报相关的话题,并且给本书所讨论的多个概念带来了启迪。然而,讨论如何在真实环境中运用这些概念的著作较少。换句话说,竞争分析中的“为什么”和“什么”已经有人研究了,但很少有人撰写关于竞争分析中的“如何”及“何时”的务实、全面和逻辑的著作。专注于情报领域研究的学术人士至今只有地区性影响力,也许是因为这个话题太敏感了吧。

本书开篇就探讨了竞争和情报分析的理论基础。第二章讨论进攻性和防御性两种竞争战略的相关议题。我们希望该章能凸显警惕并研究竞争对手的必要性。

第三章、第四章讲的是行业和企业分析。这两章均从基本概念入手,然后展开到如何在企业环境中实际运用这些概念。第四章中有一系列供分析、传播信息之用的工具。实践证明,这些工具在咨询项目中特别有用。

关键成功因素(KFS)在企业自我分析和竞争对手分析中都很重要。第五章详细讨论了这一概念,并且介绍了其他一些分析工具。

第六章的重点是如何建立高效能的商业情报体系。第七章强调情报在组织中的作用。第八章讨论商业情报体系。第九章讲述情报工作必须考虑的伦理学因素,这在情报分析培训中是不可或缺的。

我们享受撰写本书的过程,并希望能以此促进对本书主题

的理解和应用。我们感谢其他研究者和同事的著作对我们的启发,感谢历年来各位学生和客户,还要感谢程亦婷对本书耐心地编辑梳理。谨以此书纪念戴维·胡塞。他不但为本书提出了许多建议,而且也是一位优秀的战略家兼好朋友。

目 录

前言 /1

第一章 整合情报分析的基础 /1

分析师们,尤其是在大企业工作的分析师们,必须全面了解组织的所有情报活动,理解各情报活动之间的边界,协调各情报活动,获得情报生成、解读、传播中的规模经济效应和范围经济效应,形成系统决策。

第二章 制定战略以获得竞争优势 /19

所有情报活动的中心就是制定、维护和实施强大的组织战略,其终极目标是确保可持续竞争优势带来的卓越绩效。要做到这一点,就不能脱离市场和行业的其余部分。

第三章 行业分析:理解竞争形势的关键 /37

行业分析是竞争分析不可或缺的第一步。如果分析得好,我们就能提出正确的问题,更好地利用我们所收集的有关各竞争对手的信息。它能帮我们评估行业数据及行业内各个竞争对手的数据。

第四章 企业分析:评估竞争适应性 /61

CA(企业分析),应该能够告诉我们某个组织在既定行业市场中的绩效表现。我们也希望 CA 能帮我们理解为公司创造最佳绩效的产品—市场组合是什么。

第五章 情报分析 /77

竞争分析常犯的错误之一是虽然收集了大量数据,必须了解的信息却很少。这种情况发生的概率比预期得高。

第六章 构建高效能的商业情报体系:技术和组织结构 /105

今天,人们普遍认为,如果想要跟上市场的变化,就必须及时掌握财务运营信息、客户信息和所有其他影响公司运营的信息,而且这些信息最好由电子系统来储存和组织。

第七章 市场营销情报 /127

商业全球化要求情报系统的覆盖面更广。即使是主要从事地方或地区性业务的企业也发现,有必要建立一个基于更广大地理区域之上的情报系统。

第八章 情报分析中的战略视角 /159

组织必须认识到,为了作好竞争对手分析,需要一定的时间和金钱的投入。如果没有高层的支持,竞争分析至多能在紧急情况下发挥点作用,提供点零星信息。

第九章 收集信息和情报伦理学 /177

收集竞争对手情报是合法的;工业间谍行为则是不合法的。我们会讨论合法的活动,不涉及盗窃、非法入侵、电子窃听或贿赂竞争对手的雇员。我们想向大家表明,有很多信息源是对所有行为体公开的。

第一章

整合情报分析的基础

分析师们,尤其是在大企业工作的分析师们,必须全面了解组织的所有情报活动,理解各情报活动之间的边界,协调各情报活动,获得情报生成、解读、传播中的规模经济效应和范围经济效应,形成系统决策。

有一次,在同一群来自某大型跨国企业的管理者进行有关竞争分析的讨论时,我们联想到了六个盲人摸大象的古老寓言。每一个盲人都试图从自己的角度来描述他对所遭遇的事物的感知:摸到大象腿的人认为这是高楼大厦的一根柱子;摸到象鼻子的人认为这是一条游动的蛇,等等。

在我们的讨论中,一位销售经理描述了一个追踪某产品线各竞争对手的价格的系统;一位市场营销经理谈到了对不同竞争对手的品牌定位的比较;生产部门试图以竞争对手生产基地的成本为标杆;研发负责人描述了各竞争对手的技术路径;几位企业总部的职员讲述了企业如何追踪竞争对手的收购路径,以便评估对方逐渐成形的市场定位和能力。

问题在于,所有这些经理们都在讨论某种形式的竞争分析,却用竞争分析这一字眼来传递截然不同的信息。学术理论界也同样存在这种共同语言的缺失。

为了帮助管理者理解竞争现象,学术界已经作了相当多的研究。问题在于,这些研究成果散布在多个独立研究体中。有关竞争优势的文献始于亚当·斯密(Adam Smith),^[1]然后曲曲折折地传到了迈克尔·波特(Michel Porter)和他的许多同时代研究者笔下。^[2]如今,许多研究社团都致力于情报研究。他们把为政府在全国、地区和地方层面所做的情报研究(公共情报)、为非营利组织所做的情报研究(非营利组织情报),以及为私营企业所做的情报研究(私企情报)区别开来。而事实上,这几种情报研究有许多共通之处,首先就是它们都使用了相同的工作方法论。^[3]

各国的情报研究也有所不同。在 20 世纪 60 年代的美国,私企情报研究从军事情报研究中分离出来,以便总结出情报工作的一般理论,^[4]商业情报^[5]

这一字眼应运而生,后来又有了企业情报^[6]和竞争情报^①这两种说法。

商业情报这一术语仍在使用,不过通常专指技术。在法国,这一领域的大部分研究还是归类于“地缘政治”(Geopolitique)或“经济情报”(Intelligence Economique)之下。在德国,它要么被当做“经济情报”(Wirtschaftsspionage)^[7]来研究,要么几乎没人过问。在瑞典,它叫“Omvarldsanalys”,大致可译为“周边世界分析”。因此,有必要将所有这些研究整合起来,并发展出情报研究的一般方法论。本书选用“情报分析”这一说法。

我们希望给读者做个概述,介绍以战略决策为目的的情报分析中最重要的工具和概念。我们不但关注竞争对手,也关注客户、供应商和其他一系列影响者。虽然这本书着重讨论私营企业,但读者会发现,同样的分析框架也可以用来理解公共组织或地区、国家的情报过程。本章从竞争分析前应该考虑的重要维度入手。我们会讨论几个或许能帮助分析者界定问题并澄清问题边界的因素。

我们还将试图探讨为加强对情报领域理解作出了贡献的学术界各个理论流派。除此之外,我们将提供一些用于分析组织环境中宏观和微观因素的工具,以便在决策中更好地预测未来结果。

为了减少混淆,我们先来强调一下各种组织情报职能之间的区别。经济情报是国有情报和私有情报的交叉点。所有其他形式的情报请见图 1.1。该模型未区分国家和国际情报职能。这种区别在国有情报机构中用得上,在私有情报中就不那么重要了。

各种情报形式之所以有交叠之处,部分原因可归于该领域的理论发展,另一部分原因则是日常实践。竞争对手情报主要是,但不局限于市场营销和战略管理领域内的一个学术兴趣点。公共情报领域对它的关注也与日俱增,因为各地区日渐意识到本地区与其他地区之间存在竞争。地区可以指一个国家内部的地区,也可以指由几个国家组成的地区。

这个维恩图显示了不同情报研究之间的关系。基本上来说,它告诉我们,情报研究可分为两大块:私有和国有。在国有情报研究中,公共情报是主要的领域。市场情报主要是关于商业活动的,但公共组织也参与这些市场。

① 这一术语是随学刊《竞争情报评论》(*The Competitive Intelligence Review*)的建立而出现的。该学刊由竞争情报从业者协会(SCIP)编辑,由约翰威立出版有限公司(John Wiley and Sons, Inc)出版,刊行于1995年至2001年间,后由克雷格·弗莱舍(Craig S. Fleisher)和约翰·普雷斯科特(John E. Prescott)编辑的《竞争情报与管理》(*The Journal of Competitive Intelligence and Management*, JCIM)取代。

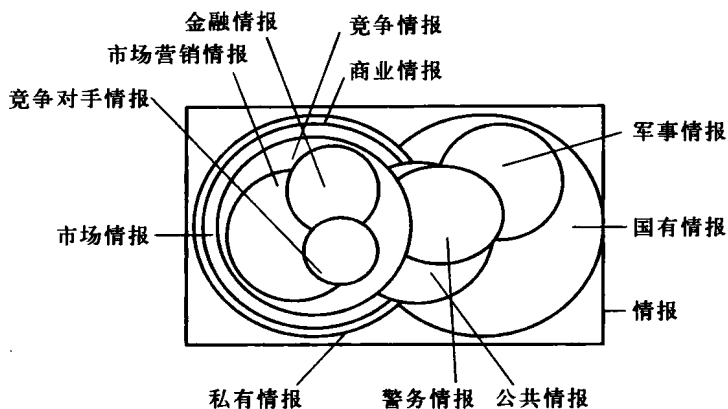


图 1.1 情报研究

在私有或市场情报中，商业情报和竞争情报是主要的研究领域。另外还有一些较小的情报研究领域，如展会情报。但把它们都放入该模型的话，就未免过于细致入微了。

分析师们，尤其是在大企业工作的分析师们，必须全面了解组织的所有情报活动，理解各情报活动之间的边界，协调各情报活动，获得情报生成、解读、传播中的规模经济效应和范围经济效应，形成系统决策。

5

一切取决于视角

一个组织不会因为专注于产品和内部流程就获得长期的竞争优势。它应该努力了解所处的更为广义的环境。这样就能获得比新古典经济学经常描述的静态现象更为复杂的对竞争优势和情报的理解。按照新古典经济学的说法，若干家企业在类似的假设下竞争，产品类似或具有密切相关的替代品，而顾客及企业对市场条件了如指掌。

研究文献和不断演进的管理实践告诉我们，对顾客、互补者和竞争对手的分析形式多样。因此，关键在于，在多个研究流派的基础之上，为分析设定一个恰当的情境和一个较为广阔的视角。

感到有必要对范围作个界定的不仅仅是学者们。我们在同企业高管、战略规划者和营销经理们共事的过程中，常常目睹他们对组织内部进行的竞争对手分析的质量沮丧万分。令他们沮丧的主要是以下几个方面的问题：

1. 我们如何界定并识别当前和潜在的竞争对手？我们该用什么标准来

界定有待调查的竞争环境？

2. 我们怎样才能获悉新兴的客户需求，抑或用于满足这些需求的技术？

3. 我们怎样超越传统的优势劣势分析的缺陷？这种分析在很大程度上反映的是历史情况或个人直觉，而非动态的、前瞻性的图景。

4. 来自各个信息源的数据令人不堪重负，如何才能将它们整合到分析过程中？

5. 大多数分析都是普遍性的，而决策是具体的、视情境而定的。如何解决这一悖论？

6. 分析结果通常被写成厚厚的几大本报告，结果谁也不读，谁也不因报告而采取任何行动。

7. 只有分析单位的几位内部人士知晓分析结果，而负责决策的广大一线经理们却看不到。

专事情报和竞争优势研究的学术界人士认为，他们已经成功地向战斗在企业管理前线的经理们灌输了有关竞争分析的概念和工具。从企业层面的竞争行为及机构的视角来看，他们确做到了。与此同时，学术文献也反映出战斗在企管前线的经理们不知如何界定情报分析中有待调查的问题的范围的迷惑。

因此，我们将首先讨论任何情报分析、任何竞争行为的出发点。也就是说，从“分析焦点”的界定开始。

分析焦点

跟战斗在企管前线的经理们讨论竞争情报分析时，我们首先感觉到的一点就是他们普遍不清楚这个术语的确切含义。例如，销售经理们在分析竞争对手的时候，主要比较价格点、产品特征、销售队伍覆盖情况、销售员的资历、专业精神、付款条件、服务和质量。市场营销经理们通常关注市场份额、品牌定位、广告费用、分销覆盖情况、产品宽度和深度这样一些问题。在研发部门，竞争分析侧重于关键技术、专利、创新表现等方面的比较。在生产制造部门，竞争对手的制造基地、规模经济效应、供应链表现等被认为是最重要的。在首席执行官那里，竞争分析的标杆包括运营收益、杠杆率、同合作伙伴的关系等。在大型国际企业的总部层面，竞争情报分析包括对技术平台、垂直整合的程度、地理覆盖范围、运营实体的所在地、各事业部门之间的协同增效等比较。

需要指出的是,你想界定并澄清的问题取决于你的出发点。决定了出发点后,才能运用相应的理论概念和框架来研究问题、解释竞争对手的行为、预测竞争对手的未来动向、评估市场的盈利情况。

我们发现,有必要在进行任何竞争情报分析活动之前,对一些相关的领域加以区别。我们会提供一些已经证实的变量。它们影响调查中所使用的学术概念和框架,影响信息搜索的性质,也影响调查的结论。但我们的变量列表并非详尽。

决策“高度”

在任何竞争情报分析中,首先要考虑的是需要调查并加以决策的问题处于组织的哪一层面。这有时被称为分析单位。正如前例所述,我们得明确竞争分析是以下的哪一种角色需要的:

- 一位想要评估招标情况的销售代表;
- 一位想要评估新定价战略结果的销售经理;
- 一位想在市场中为所在单位定位的事业部或战略事业单位经理;
- 一位想要制订收购计划的 CEO;
- 一个想要评估反垄断事宜、国家补贴或未来外国直接投资流向对世界不同国家或地区的影响的政府机构。

在对相关分析单位的界定的背后有一个重大认知:归根结底,相互竞争的并不是组织,而是嵌入于层级结构以及同其他组织的关系网络中的不同活动。后者的相互协调程度决定市场表现。这一认知在进行情报分析、搭建企业战略平台的过程中尤为重要。

本书还将讨论国家层面的竞争分析该怎么做。例如,国家间如何相互竞争以吸引外国直接投资。或者,按照迈克尔·波特有关国家竞争优势的那本影响深远的著作的建议,分析为何某些行业倾向于聚集在某些特定国家。^[2]

在讨论不同组织层面进行的各种竞争对手分析类型时,学术文献通常会区分对竞争环境所作的运营分析、战术分析和战略分析。^[8]

决策范围

我们要考虑的第二个方面就是运营、战术和战略分析之间的差异。这主要视问题的迫切性及概念和信息源的职能基础而定,因此也同决策单位的层

级机制挂钩,见图 1.2。该图说明,迫在眉睫的竞争问题不是战略性的,而是运营性的。但这一观点并未得到大多数战斗在企管前线的经理的认同。

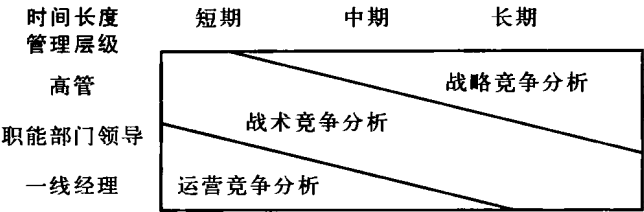


图 1.2 管理层级和分析范围^[9]

注：经言培文修改。

我们对“战略问题”的界定强调的是它对企业价值的影响。在我们看来，战略问题的结果或解决方案对企业价值具有重大影响。对“战略问题”的界定非常重要，因为它帮助我们对“知道了挺好”的信息和“必须知道”的信息加以区分。

战术问题本身对企业价值的影响没那么重大，但它可能和其他挑战结合起来，造成组织的战略困惑。

按照这个思路，情报分析中的运营问题一般同某个具体客户或地区有关，对企业的价值没有重大影响。从规划的角度看，战术规划的时间长度一般是 1 到 3 年，当然也不必把握得过于严谨，因为还是要视规划的具体情境而定。不过，这不等于运营层面的情报分析就不重要，也不必进行。如果对运营上的竞争差异不加以重视的话，它们很快就会积累升级至重大问题。例如，曾经有一家荷兰的食品制造商向一家大型零售商的发货出了问题，在第三次发货延误后，该零售商拒绝陈列该食品制造商的货品达 6 个月之久。而该零售商的购买量占到了该食品制造商产量的 20%。随之，一家规模小得多的竞争对手乘虚而入，很快成为该零售商的“品类首领”，还为该零售商管理品类内部的产品搭配。在接下来的 18 个月时间里，那家荷兰食品制造商的市场份额一落千丈。一个很多人心目中的运营问题升级成了战术问题，而后又发展成了战略问题。

客户/ 市场范围

竞争分析中的第三个关键方面是对客户/市场的准确界定。任何分析的范围界定都很重要，因为它划出了调查的界限。对丹麦男鞋零售市场的竞争