

ENTERPRISE COMPETITIVE INTELLIGENCE

# 企业竞争性情报

• 糜仲春 著

▲ 重庆出版社

信息管理学丛书

# 企业竞争性情报

糜仲春 著

重庆出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

企业竞争性情报/糜仲春著. —重庆: 重庆出版社,  
2001.10

(信息管理学丛书/司有和主编)

ISBN 7-5366-5204-6

I. 企... II. 糜... III. 企业管理—经济信息—研究 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 074774 号

**企业竞争性情报**

糜仲春 著

---

责任编辑 蒲华清 江 萍

封面设计 周 松

技术设计 刘忠凤

---

重庆出版社出版、发行

(重庆长江二路 205 号)

新华书店经销

重庆师范学院印刷厂印刷

---

开本 850×1168 1/32 印张 8.25

字数 191 千 插页 1

2001 年 10 月第 1 版

2002 年 8 月第 1 版第 2 次印刷

印数 3,001—6,000

---

ISBN 7-5366-5204-6/G·1747

定价:20.00 元

## 信息管理学丛书编委会

主 编：司有和

副主编：黄竹英

编 委：（按姓氏笔画排列）

司有和 孙传耀 张 麟

黄 劼 黄竹英 糜仲春

## 前 言

随着经济体制改革的深入,我国的市场经济体系正在不断完善。经济全球化、社会信息化进程的加快,为我国企业的发展既提供了机遇,也提出了挑战。以往仅凭某项优势就能在市场上叱咤风云的企业,今天已失去了昔日的风采。因此,企业如何面对不断变化的竞争环境,提高市场竞争能力,成为每个企业家都十分关心的问题。

企业要获得长久的竞争优势必须把握好经营管理的每个环节,根据自身条件和外部环境作出正确的战略决策。为了作出正确的经营战略决策,企业需要挖掘为竞争服务的情报资源,充分掌握关于企业自身、竞争对手和竞争环境的情报信息。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。目前,越来越多的企业已经认识到,开展竞争情报工作对提高企业在国内外市场上的竞争力具有十分重要的意义。

本书运用情报学、经济学和管理学的基础知识,围绕提高企业竞争力这一核心,系统地论述了竞争情报的基本内容和企业开展竞争情报工作的主要方法。全书共分五章。第1章为竞争情报概述,论述了企业竞争力、竞争情报的概念与特征,以及国内外竞争情报的发展动向。第2章系统地介绍了搜集竞争情报的原则、方法、一般程序和效果评价。第3章以竞争情报的分析为题,提出了竞争情报的分析程序,详细论述了各种重要的分析方法。在讨论了竞争情报的搜集和分析后,第4章阐述了企业

预测市场竞争态势的主要方法。第5章对竞争情报系统的设计原则、系统的组成和运行,作了全面的介绍。

本书第3、4章用到的定量分析方法,对于具有高等学校文科类数学基础的读者来说,完全可以掌握。书中只有很少一部分内容涉及线性代数的基础知识,对此不熟悉的读者只需知道推导得出的结论。

本书的特点是:(1)围绕企业竞争情报,引入其他学科,特别是企业经营管理方面的大量相关的知识;(2)从应用的角度引入了情报分析和预测的定量方法;(3)用一定的篇幅介绍了计算机信息新技术在企业竞争情报系统中的应用;(4)选择有代表性的实际案例,用以培养读者灵活应用本书知识的能力。

本书可作为工商管理硕士(MBA)研究生、高校信息管理、企业管理等专业本科生的学习参考书,也可供专业情报人员、企业管理人员和咨询人员参考。

本书由主编确定全书的框架,并提出各章节的内容要点。除主编外,参加本书编写的还有汤汇道(第1.2节,第1.3节,第2章)、杨晓红(第3章)、陈建东(第4章)。

在编写本书过程中,我们参考和引用了国内外许多学者的论著(限于篇幅,书末参考文献中仅列出了直接有关的著作和作者),他们的研究成果为本书提供了丰富的素材。特别是董雨老师帮助编者准备了有价值的参考材料,并把他的硕士学位论文提供给编者参考。在此,向这些作者表示由衷的感谢。中国科学技术大学信息管理专业的研究生施睿沛为本书的文稿录入、图文编排、书稿整理和校对等工作,付出了大量的劳动,编者表示深切的谢意。

本书的出版得到司有和教授的关心和支持,司教授还提出了许多宝贵的意见,编者深表谢忱。

在出版过程中,责任编辑江萍女士付出了大量辛勤的劳动,

重庆出版社对本书的出版给予大力支持和帮助,编者谨向他们一并表示衷心的感谢。

我国开展竞争情报研究的时间还不长,企业竞争情报的许多内容还有待深入研究。由于编者水平有限,书中一定会有不少疏漏甚至错误,欢迎读者批评指正。

编 者

## 目 录

<b>第 1 章 竞争情报概述</b> .....	(1)
1.1 竞争和企业竞争力 .....	(1)
1.1.1 竞争及其分类 .....	(2)
1.1.2 企业竞争和未来竞争的特点 .....	(3)
1.1.3 企业竞争力 .....	(9)
1.1.4 企业竞争战略 .....	(10)
1.2 情报和竞争情报 .....	(13)
1.2.1 从资料到竞争情报 .....	(13)
1.2.2 竞争情报的定义和特征 .....	(14)
1.2.3 企业竞争情报的内容 .....	(18)
1.2.4 企业竞争情报的工作步骤 .....	(23)
1.3 国内外竞争情报的发展 .....	(24)
1.3.1 竞争情报活动的产生 .....	(24)
1.3.2 全球竞争情报活动的发展及我国的引入 .....	(26)
1.3.3 我国开展竞争情报的问题及对策 .....	(28)
1.3.4 加快发展我国的竞争情报教育 .....	(31)
1.4 反竞争情报 .....	(33)
1.4.1 竞争情报的合法性 .....	(34)
1.4.2 不正当竞争情报行为及其制约 .....	(36)
1.4.3 商业秘密及其保护 .....	(39)



---

1.4.4	反竞争情报 .....	(42)
<b>第2章</b>	<b>竞争情报的搜集 .....</b>	<b>(44)</b>
2.1	竞争情报源 .....	(44)
2.1.1	竞争情报源 .....	(45)
2.1.2	竞争情报源的分类 .....	(48)
2.2	竞争情报的搜集 .....	(52)
2.2.1	竞争情报搜集的一般程序 .....	(52)
2.2.2	竞争情报搜集方法与手段 .....	(53)
2.2.3	竞争情报的搜集种类 .....	(56)
2.2.4	基于因特网的情报搜集 .....	(57)
2.3	特殊竞争情报的搜集 .....	(64)
2.3.1	秘密竞争情报的搜集 .....	(64)
2.3.2	专利竞争情报的搜集 .....	(67)
2.4	竞争情报搜集的效果 .....	(71)
2.4.1	竞争情报判断 .....	(71)
2.4.2	竞争情报筛选工作 .....	(73)
2.4.3	竞争情报搜集成本 .....	(76)
<b>第3章</b>	<b>竞争情报的分析 .....</b>	<b>(83)</b>
3.1	竞争情报分析的程序和内容 .....	(84)
3.1.1	竞争情报分析的主要程序 .....	(84)
3.1.2	竞争情报分析的主要内容 .....	(87)
3.2	企业竞争力分析 .....	(91)
3.2.1	企业竞争力概念模型 .....	(91)
3.2.2	企业竞争力评估的具体指标 .....	(93)
3.2.3	企业竞争力综合评判模型 .....	(96)
3.2.4	企业竞争力计算机分析系统 .....	(99)

---

3.2.5	财务评价指标体系 .....	(102)
3.3	市场竞争环境和竞争对手分析 .....	(110)
3.3.1	市场竞争环境分析 .....	(110)
3.3.2	竞争对手情报分析 .....	(115)
3.4	价值链分析与定标比超法 .....	(124)
3.4.1	价值链分析——寻找竞争优势所在 .....	(124)
3.4.2	定标比超分析法 .....	(127)
3.5	SWOT分析法与层次分析法 .....	(132)
3.5.1	SWOT分析法 .....	(132)
3.5.2	层次分析法 .....	(135)
<b>第4章</b>	<b>竞争情报的预测</b> .....	<b>(145)</b>
4.1	市场需求预测 .....	(146)
4.1.1	市场需求预测的概念 .....	(146)
4.1.2	市场需求情报收集 .....	(146)
4.1.3	市场需求预测的程序 .....	(147)
4.1.4	市场需求预测的具体方法 .....	(148)
4.1.5	需求弹性预测法 .....	(149)
4.2	德尔菲法 .....	(157)
4.2.1	德尔菲法概述 .....	(157)
4.2.2	德尔菲法的作用及特点 .....	(158)
4.2.3	德尔菲法的应用 .....	(159)
4.2.4	德尔菲法的几种数据处理与表达方式 .....	(162)
4.2.5	派生德尔菲法 .....	(171)
4.2.6	头脑风暴法 .....	(173)
4.3	统计预测方法 .....	(176)

4.3.1	回归预测 .....	(176)
4.3.2	时序性预测方法 .....	(186)
4.3.3	概率预测方法 .....	(199)
<b>第5章</b>	<b>竞争情报系统 .....</b>	<b>(203)</b>
5.1	竞争情报系统的特点 .....	(203)
5.1.1	竞争情报系统的概念和特点 .....	(203)
5.1.2	竞争情报系统的设计原则 .....	(204)
5.2	竞争情报系统的组织结构 .....	(207)
5.2.1	竞争情报工作的组织结构 .....	(208)
5.2.2	传统企业的 ECIS 组织结构 .....	(210)
5.2.3	现代化企业的 ECIS 组织结构 .....	(213)
5.3	企业竞争情报系统的建立和运行 .....	(215)
5.3.1	现代化企业信息网络的构架 .....	(216)
5.3.2	现代化企业的数据库新技术 .....	(217)
5.3.3	企业竞争情报系统的构成 .....	(219)
5.3.4	企业竞争情报系统的运行 .....	(221)
<b>案例 1</b>	<b>定标比超分析法在施乐公司的应用 .....</b>	<b>(224)</b>
<b>案例 2</b>	<b>SWOT 分析法与赛特公司的成功 .....</b>	<b>(229)</b>
<b>案例 3</b>	<b>AHP 法在旅游资源评价中的应用 .....</b>	<b>(235)</b>
<b>参考文献</b>	<b>.....</b>	<b>(247)</b>

# 第1章 竞争情报概述

---

竞争情报可以定义为关于竞争环境、竞争对手和竞争策略的信息及其研究。竞争情报是情报研究工作的新发展,是市场竞争空前活跃和社会信息化高度发展的产物。搜集和分析竞争情报的主要目的是为了增强企业的竞争实力,为提高企业产品和服务的市场占有率服务,为企业的竞争决策服务。因此,它是企业生存发展的重要手段,也是现代企业管理和国民经济信息化的重要内容。

本章主要介绍竞争情报的基础理论和内容,包括:

1. 竞争和企业竞争力
  2. 情报和竞争情报
  3. 国内外竞争情报发展
  4. 不正当竞争和反竞争情报
- 

## 1.1 竞争和企业竞争力

在阐述竞争情报之前,有必要了解一下与之相关的概念,即:竞争及其分类、企业竞争、企业竞争力和企业竞争战略。

### 1.1.1 竞争及其分类

关于竞争,《辞海》中解释为“互相争胜”,“……商品经济中,商品生产者为了取得有利的产销条件而进行的相互斗争”。从广义上说,竞争是优胜劣汰自然规律的具体体现,是人与人之间争优劣、比高下、求胜负的角逐和较量。这种广义竞争广泛地存在于经济、政治、文艺、体育等各个领域。本文所说的竞争,是狭义上的竞争,指市场经济领域的竞争。

作为经济范畴的竞争,通常是指在市场经济条件下,市场活动的参与者为了维护自己的经济利益,而采取的各种自利行为的概括和抽象。具体地说,经济竞争可以理解为市场体系中相互独立的生产者,为了争夺更好的生产、经营的有利地位,从而获得更多的经济利益而展开的斗争。

竞争是市场经济中必然存在的现象,也是市场机制有效运转的先决条件。我国实行改革开放政策以来,提倡正当竞争,即教育人们从平均主义、大锅饭思想中走出来,开展公平、合理的竞争和竞赛。这对提高生产率,形成人人争先,个个奋进的氛围,具有重要的意义。

对于竞争一般可以从以下几个方面进行分类:

从竞争主体上看,竞争有人与人之间的竞争,也有企业之间、地区之间乃至国与国之间的实力竞争。这些不同主体之间的竞争,都是由于它们之间存在着诸如绝对优势、相对优势以及自然禀赋等方面的不同、不平衡所造成的。从竞争领域来看,竞争有经济竞争、军事竞争、文化竞争、政治竞争等等之分。这些不同领域的竞争有时是相互融合的。

从其他角度对竞争形式和类型作不同的区分,可以把竞争分成:正当竞争和不正当竞争、公平竞争和不公平竞争、恶性竞争和良性竞争、价格竞争和非价格竞争等,另外在西方经济学的教科书中,按照从竞争到垄断的程度不同把市场结构分为:完全

竞争、垄断竞争、寡头垄断和完全垄断,其中垄断竞争和寡头垄断合称为“不完全竞争”。

### 1.1.2 企业竞争和未来竞争的特点

在讨论了竞争及竞争的分类之后,下面来分析企业竞争和未来企业竞争的特点。

#### 1. 企业竞争

所谓企业竞争,是指在市场经济条件下,企业作为生产商品或提供服务的经济组织为争取实现自身的经济利益,并获得有利的产销条件而进行竞争。企业竞争具有以下几个方面的特征。

##### (1) 企业竞争的客观性

企业间的竞争是一种客观存在,它是市场经济条件下企业的一种经济自利行为。所谓企业竞争的客观存在性是指竞争不是人们主观臆造的,不是兴之则有,不兴则无的。只要市场经济存在,就不能人为地否认竞争的存在,或简单地用行政手段禁止竞争,对竞争人为地封锁、堵塞、限制会受到客观规律的惩罚。认识到竞争的客观性有着重要的意义,它有助于我们理解竞争的本质。作为一个企业经营者就要面对现实,自觉增强竞争意识,主动地迎接市场环境中各类竞争的挑战。

##### (2) 企业竞争的市场导向性

市场是企业展开竞争的主要场所。认识到企业竞争具有市场导向性有助于正确选择目标市场、积极拓展市场和占领市场。竞争的市场导向性要求企业,首先应树立起按市场需求作为企业生产经营活动出发点的指导思想,即不仅要重视生产,而且要重视市场营销管理,把满足市场需要作为前提来开展企业竞争;其次在参与竞争时要遵循一定的市场规则,尤其是在国际竞争中,企业的产品如果不符合国际标准要求,企业经营不按照国际通行的游戏规则办事,企业就会在国际竞争中失去“参赛”资格,更谈不上什么竞争了;最后,企业竞争的市场导向性决定了企业

要把提高市场占有率作为重要指标来开展生产经营、参与竞争,这一点已被越来越多的企业家所认识。

### (3)企业竞争的策略性

市场风云莫测、瞬息万变,企业处在这样的市场环境中,必须研究应对策略。为此企业应当运用现代科学技术,特别是管理科学的先进手段和方法,洞察客观环境的变化规律,适时作出战略规划和采取应变战术。认识到企业竞争策略性这一特征的重要意义在于:一是开展竞争要重视信息和情报在决策过程中的重要作用,消除盲目竞争的弊端。二是开展竞争要掌握好竞争策略,讲究竞争艺术,才能真正抓住市场竞争的根本,充分发挥自身的优势。

在了解了企业竞争的客观性、市场导向性和策略性之后,下面我们来了解一下企业竞争的两重性,即企业竞争的积极面和消极面。企业竞争具有一定的积极作用,企业竞争给企业注入了强大的动力,促使企业增强实力、提高企业素质;同时也会及时暴露企业的弱点,给企业带来强大的外在压力,促使企业人尽其才、物尽其用、财尽其效,进一步提高企业经营管理水平。企业开展竞争的这种动力和压力,加上企业对自身经济利益追逐的本能,企业竞争起到了调动企业和个人的积极性以及淘汰落后者的作用。当然竞争也有消极作用,竞争的消极作用表现为,在一定的条件下会导致生产的盲目性,加剧社会生产的无政府状态,不讲职业道德,甚至产生经济封锁,走向垄断。因此我们要对企业竞争的两重性有足够的认识,注意发挥其积极作用,限制其消极作用。

当前,我国正处在“三重转轨”的重要时期,即:由计划经济向社会主义市场经济转变,经济增长方式由粗放型向集约型转变,以及由旧经济向新经济的转变。同时在我国加入WTO以后,形势要求我们更加注重研究和开展企业竞争。通过竞争增

强企业的市场观念,激发企业的进取精神,促进企业技术进步,不断改善经营管理水平。另外,通过竞争还可以提高我国整体劳动生产率,促进资源的合理配置,实现产业结构调整和优化,最终达到国民经济的稳步、协调、健康地向前发展的目的。

## 2. 未来竞争的特点

21世纪,世界经济不仅发生着巨大的变化,而且关键的是变化的速度在加快。这告诉我们一个重要的信息:与过去相比,封闭、平稳的环境已一去不复返了,现在和将来企业所面临的挑战将更大,竞争将更激烈。

### (1) 电子商务时代——未来竞争的新环境

关于未来经济环境和企业发展的趋势和特点,可以说是众说纷纭,莫衷一是,如“信息时代”、“网络经济”、“数字经济”以及“新经济”等词汇可谓满天飞。这里我们可以将其概括为电子商务时代。原因很简单,因为电子商务的飞速发展和普及,对现存的企业从运行机制到组织形式,从市场观念到技术手段都形成巨大的冲击。可以说,电子商务是一种全新的经济方式,它正深刻地改变着经济、市场和产业结构,改变着产品、服务及其活动,改变着消费者的价值取向和行为。

电子商务时代主要特征可以总结为以下几点:

从时空范围来看,电子商务突破了人类的时空界限,真正具有全球化和全天候(365 Days, 24 Hours)的特点,真正实现了地球人的大一统的理想。

从交易成本的角度,电子商务实现了“无摩擦经济”,从过去的机械化走向现在的数字化、自动化的商业流程,减少了交易摩擦,也显著地减少了成本、时间和出错机会。电子商务一方面扩大了人们商务交往的广度和深度,同时又没有像传统管理理论和组织理论认为的那样,交往的扩大必然带来交易成本和费用的增大,相反,由于现代科技进步,电子商务可以说是集高效与



低耗于一体。

从价值链与决策链的角度,电子商务实现了“迂回经济”向“直接经济”的转变。过去传统的商务模式中,一项决策从决策层到作业层必须经过中间层的层层传递,而现在计算机正日益取代中层管理担任信息传递员的这一基本作用。同样,在过去,企业的价值增值过程中,一项产品或服务从原料开始到最终消费,中间要经过道道工序的加工生产,而后再经历中间商(批发商、零售商)的层层转移和传递,费时费力。那么,现在电子商务可实现厂商直接面对最终消费者,甚至让消费者参加到产品的生产和服务过程,提供给他们以个性化的服务。

那么,随着电子商务时代的到来,企业应该如何应对呢?客观上企业层面出现了哪些变化趋势呢?

在企业价值观念方面,被动性借鉴理念逐渐被主动性创新理念所取代。在市场开放,竞争日趋激烈的背景下如果没有创新的价值观,企业的竞争实力就无法提高,企业的持续性经营发展就无从谈起。因此,现代企业必须遵循市场经济固有的规律,确定不断创新的价值观,找准市场定位,为社会提供优质产品和服务,获得消费者的认可和合理的价值回报,才能确立企业在市场中的竞争地位。

在企业管理方面,正在由传统的管理模式向知识化管理转变。随着信息时代的来临,企业的知识管理将信息与人,信息与活动连接起来,在人际交往的互动过程中通过信息资源的共享,运用群体的智慧进行创新,以赢得企业的竞争优势。企业管理的知识化,一方面要求不断提高包括高层管理者在内的所有员工的知识化水平,另一方面要求将知识创新、技术创新、产品创新成功地植入到企业的日常管理、组织结构、生产运作和对企业的经营绩效的评估中去,努力适应市场竞争的动态变化。

在企业规模上,随着网络技术进步和科技创新产品的不断