

INFORMATION
Business Information Management

曾忠禄◎著

企业竞争
情报
管理

战胜竞争对手的秘密武器



暨南大学出版社
Jinan University Press

INFORMATION
Business Information Management

曾忠禄◎著

**企业竞争
情报
管理**

战胜竞争对手的秘密武器



暨南大学出版社
Jinan University Press

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

企业竞争情报管理——战胜竞争对手的秘密武器/曾忠禄著. —广州:
暨南大学出版社, 2004. 10
ISBN 7-81079-462-0

I. 企… II. 曾… III. 企业管理—情报管理学
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 088266 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学
电 话: 编辑部 (8620) 85226521 88308896 85226593
营销部 (8620) 85225284 85228291 85220602 (邮购)
传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)
邮 编: 510630
网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 暨南大学出版社照排中心
印 刷: 湛江日报社印刷厂

开 本: 787mm × 960mm 1/16
印 张: 19.75
字 数: 370 千
版 次: 2004 年 10 月第 1 版
印 次: 2004 年 10 月第 1 次
印 数: 1—6000 册

定 价: 32.80 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社营销部联系调换)

前 言

作为企业家，如果你作出了正确的决定，你就会成功；如果你作出了错误的决定，你就会失败。成功了，你就是一个英雄；失败了，你就是一个草包。

（美）L·卡麦

没有企业生活在真空中。企业每天都需要同顾客、供应商、政府部门和其他人打交道。企业需要顾客购买其产品，需要供应商为其提供原材料或服务，需要得到政府的资金或工程项目。你不是唯一需要得到这些东西的企业。在大多数情况下，总有其他企业同你竞争。这些企业同你有一样的目标——生存、发展、赚钱、成功；同你争夺同样的资源和领土——顾客、货源、资金或其他资源。他们就是你的竞争对手。

像在战场上一样，竞争对手也有秘密，这些秘密是其赚钱或亏损、扩张或破产的根源。了解对手的这些秘密你才有可能打败他们，增强自己的竞争力。竞争对手的秘密包括：

- 他们的目标是什么？
- 他们将采用什么战略？
- 他们的优势在哪里？
- 他们有什么弱点？
- 从什么地方可进攻他们？
- 你什么地方最容易遭受他们的进攻？

了解了竞争对手的这些秘密，你就可以预测他们的下一步行动，并采取措施利用其弱点，削弱其优势，借鉴其经验，吸取其教训，减少自己决策失误的可能性，最有效地使用宝贵的资源。除了竞争对手，企业还需要了解竞争环境中的其他因素：消费需求的变化、政府法规的改变、日益加快的“毁灭性”技术创新等等。每一次变化，每一种创新都意味着机会

和威胁，企业需要跟踪和监测这些发展，以尽可能地利用机会，最有效地应付威胁。在 21 世纪的企业竞争战略中，竞争情报是企业实施战略计划的关键一部分；在不了解竞争对手和竞争环境中的其他关键因素的情况下，任何经营决策都是不会奏效的。

许多企业长期以来都以非正式的方式监测竞争对手和竞争环境。他们这些企业的管理者可能对竞争对手的管理、工厂产品和服务的区位有所了解，可能对直接的竞争环境有一些认识，但他们很少有组织地、系统地 and 正式地研究竞争对手，跟踪、分析竞争环境。他们的注意力集中在市场问题上，不时做一些小小的改变，应付一下内部压力和顾客的要求。出现这种情况的原因有许多，最主要的有 3 个：一是一些企业对自己的持续成功过于自信，从而减弱了收集分析竞争对手信息的愿望。很多著名的大企业（通用汽车、可口可乐、麦当劳、IBM）都曾受过这种盲目自信的害，很多竞争对手都被他们忽视了，直到自己很大一部分市场被竞争对手（丰田、百事、汉堡王、康柏）抢走以后才引起注意。忽略竞争情报的第二个原因是思维落后。时代变了，但他们还没有认识到这一点，还在以昨天的思想来应付今天的战斗。第三个原因是缺乏相关的能力，企业主管不知道该到哪里收集信息和如何分析这些信息。

传统的非正式的收集信息的方法已不行了。今天的成功需要的是系统的收集、分析信息，预测竞争环境和竞争对手变化的方法。本书希望能帮助企业改变落后的思维模式，克服自满，掌握收集、分析信息的方法。

18 世纪的普鲁士国王弗雷德里克大帝曾说：“在战场上被打败是可以原谅的，但遭到突然袭击则绝不可原谅。”了解竞争对手是防止遭受突然袭击的最佳手段。本书提供的方法将帮助你了解现有的竞争对手，发现隐蔽的竞争对手；帮助你了解你的市场，更有效地进入新的业务领域，增加你将收购的公司的范围并提高收购的质量；帮助你了解新的管理手段，防止思想僵化以及有效地对付价格战。有了这些方法，你就不会被对手蒙蔽，不会遭受突然袭击，并能在国内外击败他们。

总之，本书将帮助你在不增加很多时间、人力和物力的情况下取得更大的成功。

本书描述的原则和提供的方法不仅适用于生产和服务企业，也适用于政府（竞争外来投资或企业）、教育机构（竞争学生、拨款）、医院（竞争病人和医生）以及需要竞争稀缺资源的所有其他部门乃至个人。

本书讨论的主要内容如下：

- 世界竞争情报的发展现状与趋势；
- 竞争情报对企业的作用；
- 制定情报收集计划的方法；
- 以合理、合法的方式获得信息的方法；
- 分析信息，把信息变成可据之采取行动的情报的方法；
- 撰写竞争情报报告的方法；
- 竞争情报系统的组建与管理方法。

企业竞争情报在国内外都是一种新东西。在西方，尽管 20 世纪 90 年代以前已有企业在战略规划中利用它，但它的迅速兴起是在 20 世纪 90 年代中期，目前已成为西方最热门的管理工具之一。在我国，不管是学术界还是企业界，大多数人不了解竞争情报的概念，更谈不上有效地加以利用了。本书的完成得益于本人在维也纳经济管理大学的研究，也得益于本人在国外从事投标工作，但由于该领域还是一个非常年轻的领域，真正可供借鉴的资料不多。因此，许多地方还有待于进一步细化和深入。作者诚恳地希望学术界和企业界的同仁、朋友读完本书以后与作者交流，共同促进我国企业竞争情报的发展。

作者的电子邮件地址：tzzl@jnu.edu.cn。

曾忠禄
暨南大学企业管理系

目 录

前言	(1)
第一章 竞争情报的兴起	(1)
第一节 竞争情报的定义	(1)
第二节 20 世纪末以来竞争情报的发展	(6)
第三节 竞争环境与竞争情报	(7)
第四节 竞争情报对企业的作用	(13)
本章小结	(20)
第二章 西方主要国家的竞争情报	(21)
第一节 美国的竞争情报	(21)
第二节 日本的竞争情报	(27)
第三节 瑞典的竞争情报	(34)
第四节 德国的竞争情报	(36)
第五节 法国的竞争情报	(37)
第六节 英国的竞争情报	(38)
本章小结	(40)
第三章 竞争情报周期	(41)
本章小结	(44)
第四章 规 划	(45)
第一节 规划的内容	(45)
第二节 确认对竞争情报的需要	(46)
第三节 竞争情报的基本内容	(48)
本章小结	(66)
第五章 信息的基本规律与类别	(68)
第一节 信息的基本规律	(68)
第二节 信息分类	(74)

本章小结	(79)
第六章 信息收集	(81)
第一节 信息源分析	(81)
第二节 信息收集技巧	(105)
第三节 信息收集的时机——大变化时刻	(121)
第四节 信息收集实例	(128)
本章小结	(130)
第七章 信息处理	(131)
第一节 技术性处理	(131)
第二节 信息的评级、分类	(132)
第三节 信息处理计算机化	(133)
本章小结	(135)
第八章 如何分析信息	(136)
第一节 分析信息的重要性	(137)
第二节 信息分析方法	(138)
第三节 成功分析的标准	(174)
本章小结	(176)
第九章 财务报表分析	(177)
第一节 财务比率分析	(177)
第二节 信息来源	(182)
本章小结	(185)
第十章 专利分析	(186)
第一节 专利制度的发展	(186)
第二节 专利在企业竞争中的重要性	(187)
第三节 专利分析的方法	(189)
第四节 专利查询	(198)
第五节 国际专利查询	(200)
本章小结	(201)

第十一章 竞争情报的扩散	(202)
第一节 精确扩散系统	(202)
第二节 情报金字塔	(203)
本章小结	(212)
第十二章 标杆比较与竞争情报	(213)
第一节 标杆比较的概况	(213)
第二节 标杆比较的类别	(214)
第三节 标杆比较的五大步骤	(217)
第四节 竞争情报在标杆比较中的作用	(223)
第五节 标杆比较中的伦理道德	(225)
本章小结	(227)
第十三章 如何利用竞争情报进行危机管理	(228)
第一节 危机管理案例	(228)
第二节 早期预警系统	(231)
第三节 “情景构想法”——壳牌公司的秘密武器	(236)
本章小结	(238)
第十四章 如何利用竞争情报对付价格战	(239)
第一节 价格战对企业的危害	(239)
第二节 价格战的产业特征	(241)
第三节 价格战的导因	(242)
第四节 如何利用竞争情报防止价格战	(244)
本章小结	(246)
第十五章 竞争情报在战略联盟与并购中的作用	(248)
第一节 战略联盟的重要意义	(248)
第二节 竞争情报在战略联盟中的作用	(256)
第三节 竞争情报在并购中的作用	(258)
本章小结	(259)

第十六章 如何建立竞争情报系统	(260)
第一节 公司的情报组织	(260)
第二节 竞争情报系统的管理	(266)
第三节 开始行动的计划	(276)
第四节 情报工作的成功要点	(277)
本章小结	(278)
第十七章 如何保护自己的竞争情报	(279)
第一节 保密信息的泄露途径	(279)
第二节 泄露关键信息的代价	(281)
第三节 保护信息的 OPSEC 法	(282)
第四节 堵塞保密的漏洞	(288)
本章小结	(291)
第十八章 竞争情报中的伦理道德	(292)
第一节 竞争情报的禁区	(292)
第二节 伦理道德的重要性	(299)
第三节 企业竞争情报的基本准则	(301)
本章小结	(302)
主要参考文献	(303)
跋	(305)

第一章 竞争情报的兴起

将您的公司和您的竞争对手区别开来的最有意义的方法，使您的公司领先于众多公司的最好方法，就是利用信息来干最好的工作。您怎样收集、管理和使用信息将决定您的输赢。

——比尔·盖茨

竞争情报是 21 世纪的企业最重要的竞争工具之一。竞争情报在 20 世纪 90 年代的中期迅速发展，并在欧美企业界受到了普遍重视。竞争情报可以充当企业的预警系统、决策支持系统和学习工具。它的兴起是竞争环境急剧变化的结果。

1

第一节 竞争情报的定义

在讨论竞争情报的定义之前，让我们先看一看下面一些真实事件：

●费城大街上，两个人一边开着敞篷轿车巡游，一边用军用通讯设备接收移动电话信号。他们不是在偷听别人的电话交谈，他们也没有做任何违法或不道德的事。他们只是在测量竞争对手的无线电信号的长度和强度。

●一家公司雇用飞机在其竞争对手正在建造的化工厂上空盘旋拍照。

●一家生产方便食品的公司雇员看到竞争对手的公司正在大街上用吊车卸机器，他立即到附近商场买来相机和胶卷隔着街对机器拍照。该照片解决了长期困扰其公司的一个大问题。

●在自选商场的货架前，有人在用计算器记录各种商品的价格。他们不是商场工作人员，也不是在盘点商品。

●一家生产冰葡萄酒的公司将产品投放市场后失败了。它仍想打进该市场，于是召集了一组人员研究在该市场做得很成功的竞争对手。小组通过化学分析确定了对方产品的成分，通过这些成分的供应商了解了这些成分的价格，

了解到对方有自己的葡萄园以及从属的生产厂商，认识到自己无法在价格上同其竞争，于是放弃了进入该市场的打算。

●一家企业聘请冶金专家研究了通往一家造纸厂的铁路上的锈的厚度，这项研究将使他们决定是否建造同该厂竞争的造纸厂。

●一家日本汽车公司送一些雇员和家属到开罗居住，让他们学习阿拉伯语、了解当地文化、拜访政府要员和企业领袖，尽管当地还没有人开过日本汽车，并且在至少 10 年之内，该公司不打算在开罗开商品展览厅。

●一家啤酒公司分析了从竞争对手的啤酒厂抽出的废水，结果在促销和广告宣传上节约了数百万美元。

●一个参观一家航天公司的工厂的外国参观者特意穿上柔软的、橡胶底的鞋子，这种鞋子很容易沾上路上的特殊航天金属的碎末。

这些活动或简单或复杂，或公开或隐蔽，但都有一个共同点：它们是合法的。在多数情况下，也是合乎伦理道德的。这些活动的参与者有企业间谍、政府情报部门侦探以及精明的商人，为了战胜竞争对手，他们都在努力寻找一样东西：竞争情报。那么，什么是竞争情报？这里的竞争情报（有时也被称为“商业情报”）指的是经过筛选、提炼和分析的、可据以采取行动的有关竞争对手和竞争环境的信息集合。这里的竞争情报既包括竞争对手的情报，也包括竞争环境的情报。竞争环境指影响企业经营、决定竞争强度的宏观和产业环境，包括经济因素、技术因素、法律法规、顾客因素等（图 1-1）。此外，竞争情报还包括产生竞争情报的程序与手段，即通过公开渠道获取信息并将信息转化为管理决策情报的流程与技巧。

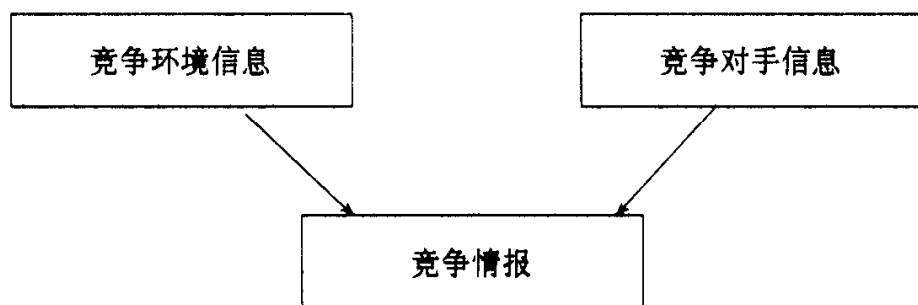


图 1-1 竞争情报是有关竞争对手和竞争环境的信息集合

竞争情报不等于资料、信息

95% 以上的竞争情报来自公开或半公开的信息源——报纸杂志、企业财务报告、贸易展览会上的闲聊、市场传言、产品手册、经理人员的讲话、因特网等等。这些信息都可以以合法的方式得到：一些只要留心观察就行，另一些则

需要使用最先进的技术和别具心裁的方法，包括卫星侦察、对政府数据库进行梳理、逆向工程分解乃至雇用心理学家对竞争对手的决策者进行分析，还有一些需使用专门用于数据分析的高速计算机。

但这些来自各种信息源的信息还不是竞争情报。这些不断传递的有关竞争对手的各种信息是零散的，没有规律的。它们可能是真实的，也可能是虚假的；可能与公司有关，也可能与公司无关；可能被证实，也可能未被证实；可能有积极意义，也可能只有消极意义；可能具有启发性，也可能具有欺骗性。这些未经分析研究过的有关竞争对手的信息，尽管也可能有趣，偶尔可能很迷人，但不管它们显得多么重要，本质上是不可使用的，是具有潜在风险的资源。只有经过分析、处理，具有可行性的信息才是情报。表 1 - 1 对资料、信息和情报作了区分。

表 1 - 1 “竞争情报”、“信息”、“资料”的差别

资料 定义：零散的知识 实例：1990：“D&B 报告告诉我们，竞争对手的工厂有 100 名雇员。” 1993：“我们的一个销售人员路过竞争对手的工厂时，发现其停车处只有 30 辆小汽车。”
信息 定义：上述零散知识的集中 实例：“根据 D&B 和销售人员的报告，竞争对手似乎没有多少业务。”
情报 定义：能使你作出决策的信息分析 实例：“在收集了更多的有关竞争对手的经营信息，并将这些信息及其损益表进行分析后，我们得出结论，对手人员减少，效率空前提高，超过行业标准，成为行业最佳企业。可以收购该公司，其高效的结构对本公司的业务十分恰当。”

尽管信息不是情报，但信息是情报工作的原始材料。在零散、混乱的信息流中，有一定的知识模式，将这些信息联系起来并加以分析，可能提供许多具有战略意义的重要情报。竞争情报与信息不同之处在于前者包括了把分散的有关竞争对手的信息、资料转化为互相联系的、准确的、可使用的知识的分析过程。这些经过分析处理的知识能使主管人员清楚了解有关竞争对手的地位、绩效、能力和动机。有了这些知识，他们在制定战略决策时所面临的不确定性

便大大减少，作正确决定的可能性大大增加。

在过去，在计算机和通讯普及以前，信息是稀缺的，因此，信息十分宝贵。但是自 20 世纪 80 年代中期以来，由于信息供给的迅猛增加，信息已成为大众商品。由于大量的商业和政府数据库的建立，信息变得十分廉价并容易获得。因此，尽管我们继续建立新的数据库，信息的重要性已降低了。以寻呼机为例，不管我们在哪里漫游，它都能使我们几乎马上得到商品的价格。由于凡是需要这种能力的人几乎都能以很低的成本得到这种能力，即使是业余商人都能承受这种开支，信息自然更不值钱了。如果每个人都拥有同样的信息，谁还能获得超越竞争对手的优势呢？

纯粹的信息并不能为公司带来什么竞争优势，能给公司带来竞争优势的信息是经过分析、处理的信息。比如，如果一家公司比另一家公司更能搜集、筛选、分析信息，从中得出对成本、价格的走势和其他因素的准确预测，它便能获得更大的竞争优势。这就是为什么销售同样的产品、进入同样的市场的公司有不同经营结果的原因。好的商业决策取决于经验、精明的头脑和竞争情报。没有最后这一项，公司可能赢得一两次战斗，但不可能打赢整场战争。能将信息变成情报的公司将获得成功，不能将信息变成情报的公司将遭到失败。

4

竞争情报不同于竞争对手情报

竞争情报也不等同于竞争对手情报。竞争对手情报只关注竞争对手，而竞争情报除了关注竞争对手外，还关注影响竞争的环境。竞争对手情报的缺点在于它只局限于当前的竞争对手身上，因此常常可能忽略市场的其他因素，包括潜在的竞争对手和顾客。当市场发生重大变化时，这种方法就常常会使企业陷入困境。比如，苹果计算机公司长期只把眼睛盯住 IBM，结果在软件市场被微软打了个措手不及。美国的三大汽车生产商长期只把眼睛盯住其他两家对手，忽略了消费需求的变化和日本汽车公司的发展，结果让日本公司在 20 世纪 70 年代初成功打入低档车市场，在 20 世纪 80 年代末成功打入高档车市场，致使 3 家美国公司都一度陷入困境。

上海的超级市场和百货公司向来都非常重视竞争对手情报，每天都密切监测竞争对手的价格变化、品种变化等情报，但却忽略了对消费市场变化的关注，结果在 20 世纪 90 年代让德国的麦德隆发现了单位消费市场（人数在 100 上下的单位购买者和小零售商购买者）的市场空白，于是在上海开设了专门针对单位消费者的仓储式大商场，一举打入竞争已十分激烈的上海市场，导致传统的超级市场和百货公司陷入困境，形成了有名的“麦德隆现象”。

竞争情报活动不同于工业间谍活动

虽然竞争情报活动和工业间谍活动都通过对竞争对手或竞争环境的监测获取信息,两者都要求选择、收集、解释和扩散信息,但后者为了获取信息可以不顾伦理道德和法律,可以使用欺骗、讹诈、偷窃、电子窃听乃至绑架、谋杀等任何手段,而竞争情报则必须在法律范围内工作,需要讲究伦理道德,尽管在实际执行中也有少数越轨行为,但那只是例外现象而不是竞争情报的主流。工业间谍以偷窃竞争对手的商业秘密或其他专有资产为目标,而竞争情报工作是以收集公开或半公开的信息为主,通过对这些信息组合和分析而获得对一个竞争对手(包括其结构、文化、行为、能力和弱点)的全面的了解。因此,竞争情报工作与工业间谍活动有着本质上的区别。

竞争情报不同于传统的市场调查

竞争情报和市场调查都需要获取信息,但它们有许多重要的差别。按市场营销教材的定义,市场就是顾客。因此,传统市场调查的主要对象就是顾客。作者曾到国内很有名的一家广告公司去做调查,当问及他们是否调查竞争对手时,他们说以前从未调查过竞争对手。相对传统的市场调查而言,竞争情报关注的范围要广泛得多,重点也有所不同。具体而言,竞争情报和市场调查的差别表现在调查对象、信息来源、调查方法等方面。竞争情报涉及的范围广泛,既包括顾客,也包括竞争对手以及影响顾客和竞争对手的宏观环境,如经济、技术、政治等。而市场调查的范围比较狭窄,只关注顾客。表1-2对竞争情报和传统的市场调查作了区分。

表 1-2 竞争情报与市场调查的重要差别

	市场调查	竞争情报
主要调查对象	主要限于顾客(现有的与潜在的顾客)	竞争对手、政治、经济、技术、文化、法律法规、顾客、供应商、销售商、潜在的进入者等影响竞争的所有因素
信息来源	主要是直接联系顾客获取第一手资料	既注重第一手资料也注重第二手资料
时间性	具体的时点,反映静态的、一时的情境	持续进行,反映变化的环境

(续上表)

	市场调查	竞争情报
调查结果	反映一定时段的顾客的需求、偏好、潜在的消费群体	反映持续的事实——现实正在发生的各种情况
方法	以定量为主，定性为辅	以定性为主，定量为辅

第二节 20 世纪末以来竞争情报的发展

情报的重要性在军事上早已被认识到了。我国著名兵法家孙子早在2 000多年前便提出了“知己知彼，百战不殆”的思想。美国军队战场手册也特别强调了情报的重要性。该手册在“战斗情报”一节中这样写道：“情报和军事行动互相依赖。任何单位在执行任务中取得的成功大小直接受其开发和使用的

情报以及使用情报的方式的影响。”

但在企业界，竞争情报还是相对较新的东西。相当长时间以来企业界对竞争情报不重视，但这种情况正迅速发生变化。最近 20 年来，竞争情报在西方发展相当迅速。20 世纪 80 年代中期，竞争情报专业人员协会在华盛顿一家宾馆成立时仅有几百人参加，但到 1999 年已有 6 500 个成员，分支机构已遍及全世界，仅在过去两年人数就翻了一番。日本于 1992 年 2 月 12 日成立了“日本工商竞争情报专家协会”。1995 年美、日、法、英成立了“全球工商情报联合会”。竞争情报教育也在许多国家展开。美国的西蒙斯学院、印第安纳大学、爱达荷州立大学、匹茨堡大学、哈特福德大学等近 20 所大学或学院开设了本科层次或研究生层次的竞争情报专业或课程。澳大利亚的悉尼技术学院等高等教育机构都开设了本科课程，瑞典隆德大学还招收竞争情报硕士和博士研究生。我国的一些大学已有竞争情报专业博士和硕士的课程。企业界也对竞争情报活动表现了巨大的兴趣。1999 年 9 月美国竞争情报专业人员协会在广州举行的讲座，尽管门票费高达 500 元，还是有几百人参加。

1995 年美国的大公司只有 1% 有健全的竞争情报部，其中大部分是新成立的，80% 还不到 5 年。小公司有竞争情报部门大约只有 5%，而到 1998 年，只有 40% 的美国公司没有正式的商业情报系统。《财富》杂志评选的世界 500

强公司，90%设有竞争情报部。越来越多的美国公司积极利用竞争情报来获得竞争优势。例如科宁公司（Corning）建立了全球情报数据库，并雇用情报顾问；努特拉思维特公司（NutraSweet）的“战略和商业信息”集团，建立了主要竞争对手高级主管的个人性格档案；普莱姆计算机公司（Prime Computer）的系统能把关于竞争对手的对自己不利的信息随时提供给销售人员；FCB/利华·卡茨（FCB/Lever Katz）广告公司能通过模拟预测对手未来的行动；酒店业的马略特公司（Marriot Corporation）在进行了6个月对经济型旅馆的调查后才开设了自己的低价旅店连锁费尔德酒店（Fairfield Inn）。

竞争情报的搜集过去长期是日本的产业政策，现在已成为许多欧洲国家的产业政策的正式部分。美国的中央情报局目前也把竞争情报的搜集作为其重要工作，它利用其先导竞争情报项目使某些美国公司赢得了大型的海外合同。

在今天，竞争情报之所以更加重要是因为高科技产业如通讯、生物技术、光纤、医药、化学和计算机等产业的迅速发展。这些产业对一个国家的竞争力十分关键，这些产业的特征是研究开发成本高、产品周期短和竞争具有全球性。这些产业的主要投入是知识，不像过去制造业的主要投入是劳动和原材料。在这些产业中，能否将信息变成有用的竞争情报最终将决定公司的存亡。在高技术部门是如此，在其他商务部门又何尝不是如此呢？

第三节 竞争环境与竞争情报

企业竞争情报在20世纪90年代的兴起与竞争环境的变化有关。在过去生产能力低下的时代，市场上的产品供不应求，企业生产什么就能卖掉什么，企业完全可以不考虑竞争对手，只需全力以赴搞好生产就行了。但在过去二三十年里，企业经营环境发生了巨大的变化。大多数市场都从卖方市场变成了买方市场，竞争日益加剧，生意的增加在绝大多数情况下来自对竞争对手市场份额的剥夺，特别是在增长缓慢的产业。此外，竞争环境日益动荡变化，不能及时适应变化的企业很快就会被淘汰。在这种情况下，企业不研究竞争对手和竞争环境就取得成功的可能性已变得非常小。

企业竞争环境的变化主要表现为如下七大特征：

（1）产品周期缩短和研究开发成本增加。在许多产业中，由于技术创新加快，产品的生命周期大大缩短。比如，信息技术产品的产品生命周期，20世纪70年代平均是8年，80年代缩短到不足两年。大众VW-Passat在20世纪70年代的周期是8年，80年代的周期是5年，而90年代则为两年。TCL手