

企业竞争情报论*

程 愚, 邓友诚

(重庆师范大学 图书馆, 重庆 400047)

摘要:本文从企业应用的角度阐述了竞争情报概念以及它包涵的具体要素,详细论述了竞争情报搜集的基本原理及处理过程中的注意事项,为竞争情报的分析做好准备工作,使情报人员能将精力集中在关键的分析工作上,并结合当前的发展主流阐述了竞争情报的主要分析方法,文中结合实际提出了一些具体的方法和思路。

关键词:竞争情报;市场竞争;信息来源;企业

中图分类号:F270.7 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-5831(2005)06-0057-03

On Corporation Competitive Intelligence

CHENG Yu, DENG You-cheng

(Library of Chongqing Normal University, Chongqing 400047, China)

Abstract: The paper first expounds the conception of competitive intelligence and points out its meaning from the angle of corporation application, and then discusses on the basic principle of information-collected and the important things of information-processed, which is the preparative works, so that the intelligencer can concentrate their attention on pivotal intelligence analysis. It finally expounds the main methods of intelligence analysis and puts forward some material methods and standpoints.

Key words: competitive intelligence; market competition; source of information; corporation

约翰·奈斯比特曾经认为,我们周围充满了信息,但却缺少真正意义的情报。与此同时,随着市场经济的日益发展,有关竞争对手和竞争环境的信息越来越丰富与重要,迫使人们不得不研究竞争情报的基本内涵,以及搜集、处理与利用企业竞争情报为企业生存和发展服务。

一、竞争情报的定义

竞争情报最早出现于20世纪80年代初,虽然在人类社会的广泛领域中,与竞争活动相伴随的情报活动普遍存在,但作为有理论、有实践、有组织并且有职业化特征的竞争情报概念的出现只有近20年时间。

竞争情报(Competitive Intelligence,简称CI)一般是指竞争主体为保持竞争优势所需要的一切有关竞争对手和竞争环境的情报,如相关的原料产地、价格、技术设备和人员素质、管理水平、市场范围、营销方法等。此外,还包括宏观的环境要素,诸如人文、地理、社会以及政治环境等;从广义上讲也包括搜集、处理、分析相关信息的活动本身。一般而言,竞争情报包括三个要素:本企业和竞争对手;竞争环境(包括政策、

市场、技术等);竞争策略。

在现代国际经济环境下,竞争情报活动是特定的经济组织乃至政府机构目标明确的情报活动,它具有四个方面的基本特点:一指反映参与市场竞争的同类经济组织产品、技术和商务活动的准确信息;二指它具有极高的商业价值,能为权利人带来巨大的经济利益;三指它是对初始信息进行类比、评估、分析和内容重组的结果;四指权利人出于自身利益,往往要全部或部分地保护已有的情报,不为他人所用。

二、竞争情报信息的搜集

在初步了解竞争情报的背景和定义的基础上,还必须学会如何去搜集和发现生活中的竞争情报,信息搜集是竞争情报工作的基础,是通过公开渠道搜集原始信息的过程。在竞争情报规划工作的基础上,制定好搜集的范围和渠道,搜集大量相关的信息,为竞争情报处理和分析工作打下良好基础。

在进行信息搜集工作的过程中,需要把握几个基本原理:(1)信息的流动不可避免,凡有交易的地方就有信息交换。特别是对于企业而言,必须同外部环境

* 收稿日期:2005-07-28

作者简介:程愚(1969-),男,重庆市人,重庆师范大学图书馆,主要从事情报信息咨询研究。

交互,从而产生信息的流动。在交易活动中不仅涉及到买卖双方,还涉及到政府部门、金融机构等,因此每一项交互都透露信息,通过对这些交互的了解就可以发现和掌握信息源。(2)信息的传递过程并不规则。例如有关某公司的信息一经释放,在到达公众领域之前基本的传递顺序是这样的,即将宣布某事的传言在公司内部传播;正式公布之前经济人、供应商、经销商中的一些消息灵通人士已经知晓;事件在公司内部正式公布;有关消息通过展销会、商业报刊、销售人员传递到产业界;普通报纸对事件加以报道;相关信息可能被收入数据库;相关文章被载入光盘或编辑成册收入图书馆。因此一般而言,在链条中越靠前的信息越有价值但准确性越低。在我们进行信息搜集的过程中,根据这一原理对信息的价值以及准确性进行判断,对于后面的信息处理和分析有很大的价值。(3)在信息搜集过程中,商业秘密并不重要。运用伦理和法律许可范围内的搜集和研究方法不可能获取竞争对手的商业秘密,但商业秘密并不是竞争情报工作的目标,商业秘密可能仅代表需要了解的竞争对手的所有信息的5%。企业需要的是战术信息和战略情报,这些均可以通过公开合法的方式搜集和分析。关键在于商业秘密并不是成功的保证,定价策略、品牌形象、广告战略、销售策略等更加重要。(4)信息的集中与组合是影响竞争情报价值的重要方面。竞争情报是通过大量零散信息的集中和组合而产生的。情报生成过程相当于七巧板和拼图游戏。因此信息的搜集是一个长期持续的累积过程。

在掌握了以上的原理后,需要对信息的来源进行确定,并从适当的渠道获得这些信息。具体的信息渠道可以分为公共领域和非公共领域,公共领域主要包括:政府部门、证券交易所、媒体(如报纸、行业杂志、电视讲话、新闻访谈、招聘广告、分类广告等)、剪报服务、财经类出版物、行业协会、展销会、商务图书馆以及工业词典、案例研究和论文、统计资料、文献索引、检索服务、公司公告、资深馆员、商会等,除此之外,Internet也成为了搜集信息的主要渠道。而非公共领域则包括通过询问客户、供应商、对手的雇员和前雇员、产业关键客户(既购买本公司产品又购买竞争对手产品),或聘请专业管理顾问、设计顾问,以及抢聘竞争对手的顶梁柱、搜集竞争对手的废弃物等。

针对不同的信息内容选择不同的渠道是获得有价值的信息的关键因素。一般认为信息搜集的最佳时机是竞争对手发生重大变化的时刻。在大变化或大动荡时刻,政府、行业、研究部门和公众媒体对某些公司或产业的注意力大大增加,导致大量有关目标公

司以及其受影响的子公司和从属单位的信息出现。同时竞争对手的信息防火墙会出现漏洞(或是在对本企业不利的环境中不得已向外界公布信息,或是在对本企业有利的环境中出于树立形象等原因主动向外界透露信息)。综合结果就是与竞争对手相关的信息大幅度膨胀。主要的大变化时刻包括公司的剥离、收购、破产、法规变动、产权改革等,常见的竞争情报信息搜集渠道如表1。

表1 竞争情报信息搜集渠道

竞争情报的搜集渠道		
报刊和专业杂志	行业协会出版物	产业研究报告
政府出版物	互联网及数据库	工商企业名录
企业招聘广告	企业内部员工	经销商
客户	行业主管部门	展览会
信用调查报告	专业调查咨询机构	供货商
竞争对手	产品样本、手册	政府机构对外公开的档案
小道消息等		

三、竞争情报的信息处理

信息的处理过程主要是对搜集到的原始信息进行初步处理以便于进一步分析,包括信息的格式转换、记录、集中、分类、组合和评级。信息处理的首要工作是将信息集中、记录和组合,具体的处理工作尽量由企业内部较低层次的部门和人员完成,使分析人员将精力集中在关键的分析工作上。

信息处理的另一个重要内容是对所搜集的信息进行评级。评级的主要标准是信息源的可靠性和资料本身的可靠性。根据信息可能的准确度和信息源的可靠性将流入情报单位的原始信息“定级”,不仅有助于分析员跟踪原始信息的相对价值,并且还能帮助情报经理掌握各种潜在的竞争情报源的概况,有利于制定未来的搜集计划。

信息源的可靠性主要由以下几方面确定,分别是该渠道过去提供的信息质量、该渠道向你提供信息的动因、该渠道是否拥有该信息以及该渠道的可信度。通过这些标准,可以有效去除一些虚假信息,甚至是竞争对手有意泄漏的虚假信息,保证情报分析建立在真实的信息基础上。在资料本身的可靠性方面,可以通过其它信息源来证实,单一信息源不是可靠的信息源,一般将从单独信息源获得的信息主要用作为第一手资料对来自第二个信息源的信息加以证实。

为了更好地对信息的真实性进行评级,很多情报机构和部门都建立了自己的评价系统,来衡量信息的真实程度,在实践中经常用到美国情报机构所制定的

信息快速评级表(表2)。

表2 美国情报机构信息快速评级表

信息快速评级表	
信息源的可靠性	信息的准确程度
A—完全可靠	1—经其他渠道证实
B—通常可靠	2—很可能是真实的
C—比较可靠	3—可能是真实的
D—通常不可靠	4—真实性值得怀疑
E—不可靠	5—很不可能
F—无法评价可靠性	6—无法评价真实性

四、竞争情报的分析方法

竞争情报分析是对原始信息进行综合、评价、分析,使信息转化为情报的过程,在情报工作中居于核心地位。进行竞争情报分析,一般要遵循三条基本原理:一是大部分信息除非经过分析处理,本身没有任何价值,甚至隐含着风险;二是拼图游戏;三是竞争情报工作的第一个目标是找到答案,而不是分析。如果在搜集信息的过程中就能得到,就不再需要进行分析。竞争情报分析的具体方法如表3。

其中运用较为广泛的是SWOT分析法。SWOT分析实际上是对企业内外部条件各方面内容进行综合和概括,进而分析组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。其中,优劣势分析主要是着眼于企业自身的实力及其与竞争对手的比较,而机会和威胁分析将注意力放在外部环境的变化及对企业的可能影

表3 竞争情报分析的具体方法

竞争情报分析的具体方法		
专家调查法	数理统计法	层次分析法
定标比超法	态势分析法(SWOT)	五力分析框架
竞争战略分析	战略计划缺口分析	财务报表分析
战争游戏分析	对手言辞分析	用词模式分析
市场预告分析	使命声明分析	决策人员分析
逆向工程分解	专利分析	

响上,但是,外部环境的同一变化给具有不同资源和能力的企业带来的机会与威胁却可能完全不同,因此,两者之间又有紧密的联系。

随着竞争情报活动的逐步扩大和广泛开展,有关竞争情报的新观念、新方法层出不穷,同时对理论和方法指导的需求愈来愈迫切。因此,社会开展竞争情报教育,提供专门的理论和方法指导,成为社会竞争情报实践的迫切要求,竞争情报也将在不断总结中完善和发展。

参考文献:

- [1] 齐伟. 从反竞争情报的角度看企业的专利申请战略[J]. 情报理论与实践, 2003, 26(1): 49-52.
- [2] 高春岭. 入世后的企业竞争情报工作[J]. 中国信息导报, 2003, (1): 36-37.
- [3] 高慧, 黎慧. 论企业竞争情报源及其搜集方法[J]. 现代情报, 2002, (1): 89-90.