

# 竞争情报与江西企业竞争战略

杨选辉 龚花萍 施 文

(南昌大学信息工程学院, 南昌 330031)

〔摘 要〕 论述竞争情报与竞争战略的基本含义及相互关系, 从江西企业的实际出发, 根据江西企业竞争情报与竞争战略工作的现状及存在的问题, 探讨如何利用竞争情报来提升江西企业的竞争战略管理能力。

〔关键词〕 竞争情报; 江西; 企业; 竞争战略

〔Abstract〕 This paper discusses the basic meaning and relationship between competitive intelligence and competitive strategy. According to the current status and the existing problems of them in Jiangxi from the reality, it researches on how to use competitive intelligence to enhance the competitive strategic management capabilities of enterprises in Jiangxi.

〔Key words〕 competitive intelligence; Jiangxi; enterprise; competitive strategy

〔中图分类号〕 G350 〔文献标识码〕 B 〔文章编号〕 1008-0821 (2007) 11-0176-03

## 1 企业竞争战略(Competitive Strategy)

企业竞争战略是一个含义明确但又难以准确定义的综合概念, 许多专家、学者曾对它予以阐述。如樊松林认为: “竞争战略就是研究竞争者的行动和市场竞争的环境, 从对本企业有利这一前提出发, 认清自己与竞争对手的相对位置关系, 以便扬长避短, 制定出能在竞争中取得和保持优势的行动方略”。朱成钢则从市场的角度分析指出: “竞争战略是指企业为自身的生存与发展, 为在竞争中保持或发展自己的实力地位而确定的企业目标和达到目标应采取的各项策略的有机结合体”。“竞争战略之父”迈克尔·波特则指出: “竞争战略是指采取进攻性或防守性行动, 在产业中建立起进退有据的地位, 成功地对付五种竞争力, 从而为企业赢得超常的投资收益”。

竞争战略和企业战略有所不同, 竞争战略是实现企业战略的方法和手段, 它属于企业经营战略的范畴。因而我们可以这样来理解企业竞争战略: 企业根据企业战略的要求, 通过对企业内、外部有关信息的分析处理, 制定一种能发挥自身优势、克服劣势、利用机会和避免威胁的目标及战略, 并利用企业所拥有的资源对所制定的战略进行实施, 以实现企业的利润最大化。

企业竞争战略不仅和企业战略目标和经营能力有密切的关系, 同样受企业内部和外部环境的影响。和企业战略一样, 企业竞争战略一般有以下 3 个阶段: 竞争战略分析、选择和实施, 具体过程参见图 1。

## 2 竞争情报(Competitive Intelligence, CI)

竞争情报的研究始于 20 世纪 80 年代, 是世界经济发展的必然结果。国内外有许多专家学者都对竞争情报进行过论述。美国竞争情报从业者协会前主席约翰·普赖斯科特(John E. Prescott)博士认为: “竞争情报是一种复杂的研究。

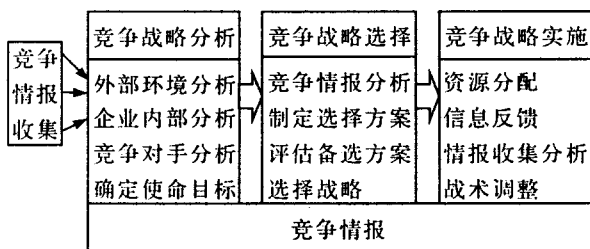


图 1 竞争战略决策过程示意图

它是一种过程, 这个过程不是对特定问题的一时回答, 而是逐步地、有条理地、连续不断和有系统地收集可能与全面竞争力有关的一切信息”。中国科技情报学会竞争情报分会理事长包昌火研究员则提出: “竞争情报既是一个过程, 又是一个产品。作为产品, 它是一种信息, 作为过程, 则是产生信息, 并使之运用于企业竞争决策的整个过程”。

笔者从竞争战略角度上理解, 比较认同包昌火研究员所提出的观点。认为企业竞争情报工作是对企业内部和外部环境有关情报的收集、整理、分析的动态过程, 最终形成有助于企业竞争战略管理活动的信息产品。这一过程的目的是向企业的管理决策人员描绘出一个全面的、动态的竞争环境的图景, 以使企业充分、准确地估计自身的竞争能力和外部环境所蕴藏的各种机会和威胁, 从而制定和实施正确的竞争战略, 创建和保持持久的竞争优势。

## 3 竞争情报与企业竞争战略

企业为了获得最佳的竞争战略, 首先要对信息进行收集, 而从竞争战略决策的过程可以看出, 竞争情报在其中有着举足轻重的地位, 它贯穿于竞争战略决策的全过程。企业竞争战略与竞争情报相互依赖、互为依托, 竞争情报如果不提升到竞争战略的高度, 可能很难为企业战略决策者所认同, 更难充分发挥其重要作用。因此, 竞争战略是

收稿日期: 2007-09-13

基金项目: 本文为 2006 年江西省高校人文社科研究项目“竞争情报与江西企业竞争战略”的研究成果之一。

作者简介: 杨选辉 (1974—), 男, 硕士, 南昌大学信息工程学院信息管理系讲师, 主要从事信息管理专业教学与研究。

龚花萍 (1964—), 女, 硕士, 南昌大学信息工程学院信息管理系主任, 教授, 主要从事信息管理专业教学与研究。

施 文 (1967—), 女, 硕士, 南昌大学信息工程学院信息管理系副教授, 主要从事信息管理专业教学与研究。

竞争情报发挥作用的重要领域,有效地利用竞争情报可以提升企业的竞争战略管理能力。

竞争情报对企业具有预警作用、决策支持作用和学习作用。其中的决策支持作用就最能体现竞争情报与竞争战略之间的关系。在当今信息时代,竞争情报已成为企业的战略资源和制胜的法宝。高层管理者的决策质量除受他们自身的素质影响外,另一个关键因素就是对竞争情报的把握程度。竞争情报可以为企业竞争战略的分析、选择和实施过程提供全面的信息。参见图2。

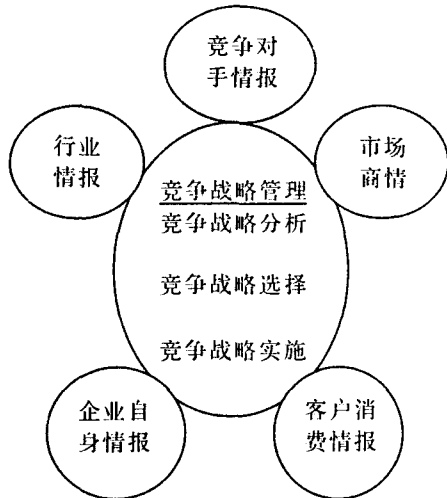


图2 竞争战略与竞争情报相互关系

张继熊博士首次提出了“企业‘人字型’的竞争情报系统”的概念。本文也借鉴了张博士的理念,如图所示,采用“人字型”结构来说明竞争战略与竞争情报之间的相互关系。竞争战略管理是整个人的“躯干”,是主体,头部和四肢是竞争情报的内容,都是为竞争战略管理服务的。“头部”代表竞争对手情报,而“左右手”则是行业情报和市场商情,“双足”是企业自身情报和客户消费者情报。各个部分都是人体必不可少的,缺少任何一部分都会影响到整体功能的发挥。而同样,任何一部分肢体都是为了整个身体功能的发挥。这正是竞争战略与竞争情报之间的相互关系,是一种基础与导向的关系。

#### 4 利用竞争情报提升江西企业竞争战略管理能力

江西企业的发展壮大和经济的崛起,与企业的竞争情报工作有着密切的关系。在近年来的竞争情报工作实践中,竞争情报工作为江西企业参与激烈的市场竞争起到了引导与推动作用,如江铃集团公司曾多次进行汽车行业竞争情报分析,对国际及国内汽车市场的走向、竞争对手的态势及其生产销售情况进行分析,制定相应的竞争战略、产品方案与营销策略,不断增强企业竞争优势;又如萍乡钢铁公司领导决策层认识到信息技术和竞争情报对提高企业核心竞争力的重要性,在2002年投资了1400万用于加强企业信息化管理,为企业竞争情报工作提供基础设施。

但就总体而言,由于江西企业的总体信息化水平还不高,企业竞争情报工作仍处于入门和初级阶段,大多数企业仍然采用手工方式从事竞争情报工作,开展竞争情报工作的基础设施较差,可利用的数据库不多,整体发展不平衡,缺乏合理的手段与科学的方法,企业竞争情报工作的

范围相对狭窄,针对性、实用性和预警性也都比较差。因此,本文将从江西企业的实际出发,着重从竞争情报工作的流程来研究如何利用竞争情报来提升江西企业的竞争战略管理能力。

##### 4.1 加强竞争情报的规划工作

我省企业近十几年才逐步认识到竞争情报与竞争战略的具体关系,在竞争情报工作中最容易犯的错误就是忽略规划这一阶段,直接进入情报搜集及分析流程。如此易造成情报工作目标不明确,搜集大量对企业竞争战略工作意义不大的情报,甚至干扰信息,不利于竞争战略的决策及实施。我省企业在竞争情报工作规划阶段应从以下方面着手:

###### 4.1.1 确定竞争情报工作的目标

企业在进行竞争战略分析、选择与实施时,都需要竞争情报的支持,为竞争战略服务就是竞争情报工作的目标。

###### 4.1.2 制定竞争情报工作计划

根据企业竞争战略的情报需求、拥有的时间、企业的资源状况、人员素质等情况制定竞争情报工作计划,确定需要搜集什么样的情报、使用什么样的手段、采取什么样的搜集方法。

###### 4.1.3 加强与竞争战略决策者的及时沟通

明确决策者的情报需求。及时将竞争情报工作计划反馈给竞争战略决策者,以确认准备提供的情报的满足程度。

##### 4.2 加强竞争情报的搜集工作

我省企业在竞争情报和竞争战略研究方面所做的工作较少,理论基础也较为薄弱,在实践之时,由于缺乏科学的方法指导,常常使情报搜集工作难以进行。我们可以从以下几个方面来加强我省企业竞争情报的搜集工作:

###### 4.2.1 充分了解竞争情报源,确定搜集目标

从竞争情报来源的公开程度来看,可以分为公开竞争情报源和非公开竞争情报源。公开的竞争情报源虽然容易获得,但由于信息量大,干扰信息多,整理分析有一定的难度。另外,对于某些对企业有着关键作用却不易接近的情报源,也应当视为重点信息源,并制定特定搜集方法进行搜集。

###### 4.2.2 科学运用竞争情报搜集方法

竞争情报搜集的主要任务是从企业内部和外部采集大量的情报,以便进一步加工处理。竞争情报的搜集方法主要包括:①利用互联网进行情报的搜集。②注重人际网络开发和应用。③直接购买信息。④“反求工程”方法。

##### 4.3 注重对竞争情报的加工和整理

竞争情报的加工、整理就是辨别信息,根据需求进行分类整理,为竞争情报的分析创造条件。我省企业在针对自身情报人员的素质特点进行竞争情报的分析时,可采用的主要方法有:

###### 4.3.1 辨别真伪

首先从情报源的情报本身进行考虑,如观察情报源以前提供情报质量如何?该情报源提供情报的原因有哪些?通过询问已知道正确答案的问题来判断情报的可信度等。再从情报搜集的方法途径来辨别,如情报获得的难易程度。

###### 4.3.2 分类整理

将所搜集的杂乱无章的信息资料按其性质、内容、时间等标准进行分类,形成一个有规律的资料体系。

#### 4.3.3 统计、计算加工

在加工整理时应视情报工作的需要,对资料进行统计、计算、推导等数学处理方式,将较为零散的、无序的资料整理成能说明问题的数据系列,为竞争情报的分析奠定基础。

#### 4.4 加强竞争情报与竞争战略的分析

竞争情报分析是竞争情报工作的核心环节,是对信息

进行有目的的深度加工,是把所搜集的信息转化为有用的情报,是信息增值的一个过程。竞争情报的分析包括:竞争对手情报分析、市场商情分析、行业情报分析、消费者情报分析、客户信用情报分析以及企业内部情报分析(参见图3)。

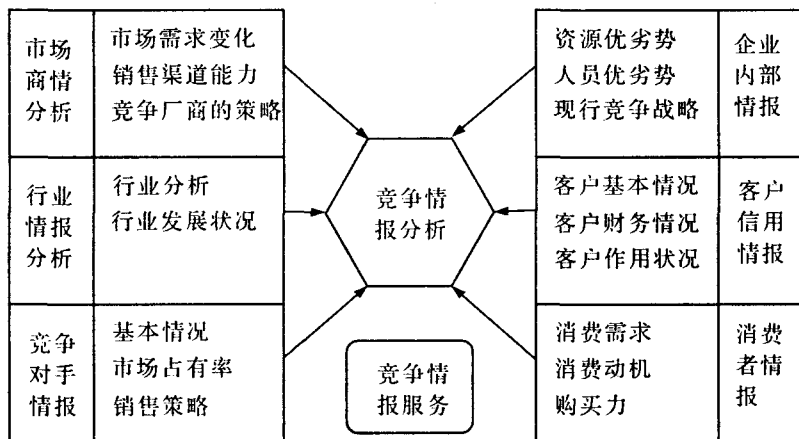


图3 竞争情报分析的领域

我省企业在进行竞争情报和竞争战略分析时,应该注意采纳以下科学的方法:SWOT分析法、情景分析法、波士顿矩阵分析法、PPM分析法、定标比超分析法。

#### 4.5 加强竞争情报的服务机制

竞争情报工作不仅仅是一个产品提供过程,同样也是一个服务过程。企业在选择竞争情报服务形式时,应当对清晰度、准确度、速度 and 安全性等因素进行综合平衡考虑。企业在提供竞争情报服务时,通常可以采用口头汇报、书面报告、声像汇报等形式。

目前,江西企业竞争情报工作尚处于起步阶段,各级企业应在充分认识到自身不足的同时,结合自身实际,强化竞争情报策略,从思想、观念和行动上出发,逐步建立和完善企业的竞争情报系统,提升竞争战略决策的成功率,为企业的发展壮大奠定基础。

#### 参考文献

- [1] 樊松林. 竞争战略的信息研究 [J]. 情报探索, 1997, (9).
- [2] 朱成钢. 市场营销学 (第四版) [M]. 上海: 立信会计出版社, 2004: 107.
- [3] (美) 迈克尔·波特. 竞争战略 [M]. 陈小锐, 译. 北京: 华夏出版社, 2002.
- [4] Prescott J E. Introduction to the Special Issue on Fundamental of Competitive Intelligence [J]. Competitive Intelligence Review 10<sup>th</sup> Anniversary Retrospective Edition, 1999.
- [5] 包昌火, 谢新洲. 竞争情报与企业竞争力 [M]. 北京: 华夏出版社, 2001, 4.
- [6] 江西省“十五”国民经济信息化规划 (草案). 江西省企业信息化工作指导手册 [R]. 2005.

(上接第170页)

#### 3 结束语

专利信息是重要的技术信息、经济信息和法律信息,其在科学研究、技术创新、产品开发、技术贸易及知识产权保护等诸多领域中具有十分重要的作用。随着科技的发展和知识产权的保护也日益重要。特别是我国加入WTO以后,面临着更为严峻的知识产权保护形势,大规模的涉外专利争端已逐步显现并有日益频繁的趋势。美国、日本、欧盟等发达国家和地区组织都在抓紧搜集我国企业侵犯其专利权的情况,研究评价中国相关的法律法规及知识产权保护情况。中国的知识产权法律已与WTO接轨,而且中国市场大、经济增长快,但企业和科研机构缺乏专利积累,

这使得中国成为发达国家企业,尤其是拥有较多专利技术的跨国公司所密切关注的对象。为了充分利用科技信息包括专利信息,为充分利用专利信息提供政策依据,查新检索人员在为立项、成果鉴定等检索之前,必须进行专利文献查新,以避免重复研究,同时充分利用现有技术,节省人力资源和资金,避免侵犯他人知识产权;另外,在专利申请之前进行文献和专利查新,也有利于撰写专利的权利要求书、分清现有技术以确定最佳的专利保护范围。

#### 参考文献

- [1] 江镇华. 怎么检索中外专利信息 [M]. 北京: 知识产权出版社, 2003.