

企业竞争情报的历史演变及获取途径

高诚

(北京青年政治学院, 北京, 100102)

摘要: 竞争是永恒的主题,“优胜劣汰”是市场竞争的必然结果。在信息社会里,信息优势是企业生存与发展的根本。本文在阐述企业竞争情报的内涵的基础上,勾勒了企业竞争情报的演变历史,剖析了企业竞争情报的作用,指出企业竞争情报的获取途径。

关键词: 企业竞争情报; 演变历史; 作用; 获取途径

中图分类号: N99 **文献标识码:** A

竞争是永恒的主题,“优胜劣汰”是市场竞争的必然结果。在信息社会里,信息优势是企业生存与发展的根本。在当前全球经济一体化的背景下,影响企业经营的外部因素日趋复杂,给企业决策带来极大的不确定性。企业外部经营环境发生剧烈变化,对外部环境不确定性和多变性的迅速感知成为需要。企业只有掌握竞争情报,才能在激烈的市场竞争中处于主动地位,才能赢得时间、市场和利润。我国企业界虽然普遍意识到了竞争情报的重要性,不少企业已经建立了自己的情报系统,已经取得了较为显著的成绩,但总的来说重视依然不够。在新的时代,企业高层领导要从企业发展的战略高度出发,充分认识到竞争情报对企业核心竞争能力培育的作用,把竞争情报部门作为企业的核心支持部门,把企业竞争情报工作抓紧抓好。

一、企业竞争情报的内涵

情报,在第二次世界大战之前主要指军事和国家安全领域的活动,在第二次世界大战之后则分成两个并行发展的体系,一类仍然是军事和国家安全领域的情报体系即军口情报体系,另一类是20世纪60年代发展起来的民口情报体系,主要涉及经济、科技、社会等领域。

我国民口情报体系发端于科技情报系统,后扩展至其他领域。民口情报体系具有支持战略决策、强调信息分析等显著特点,是一个开放系统,在道德和法律允许的范围内开展活动,在社会上影响很大。但民口的“情报”经过数十年的变迁,特别是经过20世纪90年代全国范围的“情报”改“信息”运动之后,“情报”与“信息”的界限日益模糊。当然,在民口语境下,“信息(Information)”是指没有经过证实的零散的消息,而“情报(Intelligence)”则是指经过分析、加以证实了的信息,“信息”是形成“情报”的原料。

企业竞争情报是指企业为适应市场竞争需要、提高企业竞争力、赢得竞争优势而进行的一切关于宏观环境、竞争环境、竞争对手和竞争战略等的全面、持续监测过程。它是由信息转化和加工提炼出来的一种特殊信息,既包括对企业整体竞争环境的搜集和分析,也包括由此形成的企业谋略,是企业最高领导层的决策依据。按竞争情报工作的要求,企业一般搜集的是信息,产出的是情报。

企业竞争情报是企业适应外部环境变化，创造和保持竞争优势的有力工具。它将来自企业内外环境的信息转化为有价值的情报，以满足决策者制定企业发展战略的需要。曾有学者将其列为人力资源、资金和技术之后，作为决定企业生存和发展的第四种因素。

企业竞争情报具有信息的一般特点，但又区别于一般的信息，具有鲜明的特点：一是目的性。企业竞争情报不能停留在理论层面，也不能局限于战术层支持，必须上升到企业战略层，而后者恰恰是企业竞争情报工作更有价值的部分，而要达到这种境界，就需要深刻了解企业竞争情报的目的，准确把握决策者的情报需求。二是高价值性。当今的信息时代，市场信号会以多种形式出现，需要以敏锐的触觉去捕捉它们，需要独具“慧眼”，只有对信息有效管理，“去伪存真、去粗取精”，才不至于在信息的海洋中迷失方向。三是超前性。竞争情报一般是决策行动之前的活动，就是要尽早地在最短的时间内获取相关的情报，做出快速的市场反应。四是连续性。这种连续性不一定是时间上的连续，而是对政府政策、行业变化和竞争对手的连续关注。五是保密性。竞争情报属于企业内部重要核心情报，在一定范围和时间内绝不能向外传递，尤其是竞争对手。

企业竞争情报涉及的范围较广，内容较复杂，一般大致分为四部分：宏观环境、竞争环境、竞争对手和竞争战略。

宏观环境。企业的生存和发展与其所处的宏观环境有极密切关系。对宏观环境的关注、分析研究是企业竞争情报活动的重要内容，其中包括：政治与法律环境、经济环境、社会文化环境、科学技术环境、自然环境，等等。

竞争环境。竞争环境指直接影响企业活动的行业各种因素的总和。在影响企业生存与发展的所有因素中，行业和市场是企业运作的關鍵环境，相关行业情报和市场商情是重要的情报源。前者是整体上的权威信息，突出全局性；而后者是相对分散的信息，实效性较强。

竞争对手。企业的竞争对手及其各种行为是企业密切关注的焦点，是企业从事竞争环境监视的核心，围绕竞争对手的情报研究是企业竞争情报研究的核心内容。竞争对手包括直接竞争对手和潜在竞争对手。企业通过分析竞争对手，可以了解竞争对手可能采取的战略行动及成功的可能性，了解竞争对手对于其他公司做出的策略行动的反应，以及对行业变迁甚至更广泛的环境变化的应对措施。

竞争战略。在经济活动中，竞争战略就是关于企业朝发展方向的选择决策，核心问题是确定企业自身的竞争目标与方针，以指导企业在竞争中获胜。竞争战术则是关于企业如何具体执行战略决策，核心问题是能够制定出发挥自身竞争优势、捕获市场机会的一系列措施与计划，最终赢得市场主导权。竞争战略情报研究的主要内容包括，在特定的环境及竞争对手分析的情况下，企业能否进入或改变原有的地域、行业和部门？企业在现有的资源基础上，在战略改变过程中如何定位？影响企业战略选择和决策的关键情报要素有哪些？企业在战略制定过程中有哪些战略可以选择？

图表 1 企业竞争情报涉及范围



二、企业竞争情报的演变历史

现代竞争情报产生于第二次世界大战后,首先在日、美、欧发达工业国家间展开商业竞争,并随着信息技术和互联网的发展而更加完善和有效。

第二次世界大战之后,新技术革命爆发,经济全球化逐步深入,新兴工业化国家崛起,贸易保护日益严重,经济竞争对手迅速增加,社会价值观不断变革,企业所处的外部经营环境发生剧变,导致产业结构、产品结构随之骤变,世界经济格局发生重大变革,经济竞争成为国家和地区之间竞争的主要领域。在新的经营环境下,旨在提高企业外部环境适应性的战略管理思想应运而生,其中以企业外部竞争环境信息和竞争对手监测、分析为主要内容的企业竞争情报随之浮出水面。

企业竞争情报产生和发展的一个重要的外因,就是第二次世界大战之后国外一批曾经从事军事和国家安全情报工作的人员相继进入经济领域,这些具有特殊背景和技能人员的“军转民”,有力推动了竞争情报活动的开展,并为竞争情报增添了神秘和高深的色彩。

特别是 20 世纪 60 年代开始,日本制造业的迅猛崛起,与美国制造业的渐次衰落,更刺激了企业竞争情报的兴起。美国在 20 世纪 70 年代之前的半个多世纪的时间内,成为继英国后最具竞争力的全球制造业中心,但是第二次世界大战之后的日本自 50 年代末起步,至 70 年代形成了优于美国的制造业竞争优势,80 年代取代美国成为全球最重要的制造业中心。美国企业于是以赶超竞争对手为主要目标,开始大量获取竞争对手的企业情报。

这里要提的是,“情报立国”在日本战后经济腾飞中功不可没。在 20 世纪 60 年代,日本一些大公司纷纷建立起自己的竞争情报部门来弥补综合商社提供情报的不足,情报部门往往是企业最重要的“第一科”,地位很高。例如,著名的六大综合商社三菱、伊藤忠、三井、

丸红、住友和日商岩井在全世界有 180 多个办事处，一万多名雇员，建立起强大的情报网络，每天不遗余力地搜集大量信息。这些来自全球的信息每天 24 小时不停送回日本总部，被选择、分析，然后向各从属公司扩散。它们的情报搜集、分析和传递能力堪比美国中央情报局。一般而言，这些公司总部专门从事竞争情报工作的人有 10—20 个，一般属战略规划部或研究部管辖，许多人在政府培训机构接受过培训。日本还有 100 多家被称为“智囊公司”的私人公司专门从事情报搜集、分析和扩散工作，许多公司的雇员达到数百人。1982 年，日本组建了专门为日本各公司培养情报人员的产业保护学院。“

1986 年，美国竞争情报从业者协会（Society of Competitive Intelligence Professionals, SCIP）成立。20 世纪 80—90 年代，日本、瑞典、澳大利亚等国陆续成立竞争情报协会。1995 年，中国科技情报学会竞争情报分会（中国竞争情报研究会）成立，相关学术活动也进入新阶段。

东西方冷战结束后，军用技术向民用技术领域转移成为一种潮流，具有先进技术手段和丰富实战经验的政治军事情报力量也转向了经济技术领域，比如活跃于美国竞争情报界的专家和从业者有不少是从国家安全部门退役的前官员，竞争情报的工作流程直接来源于军事情报领域。

竞争情报 20 世纪 90 年代被引入我国，近些年在我国企业中认知度逐渐提升，不少企业将其应用于商战实践。

Kirk W. M. Tyson 早在 1998 年就指出，人类在 20 世纪经历了科学管理、人际关系管理、作业研究、战略规划、日式管理后，90 年代正向认知管理（Cognitive Management）迈进，强调思考、学习和知识获取、信息和情报管理，下一个浪潮就是人类社会的发展由工业时代经信息时代而将进入情报（智能）时代（Intelligence Age）。

三、企业竞争情报的作用

在全球经济一体化背景下，影响企业经营的外部因素日趋复杂，多变的市场环境又给企业决策带来极大的不确定性。谁掌握了竞争情报，谁就能在激烈的市场竞争中处于主动地位，就能赢得时间、市场和利润。因此，充分认识竞争情报在企业发展过程中的作用，对企业的经营和管理是十分重要的。

竞争情报为企业提供决策参考。企业战略决策要以企业竞争情报为基础。企业高层领导的决策过程，其实就是对竞争情报的搜集、分析、处理，排除认识上的错误，看清形势，把握时机，制定竞争战略实施方案的过程。具体而言，企业战略决策的关键是在竞争情报的基础上，对竞争环境、竞争对手和企业自身情况做出准确判断，识别未来的机遇与威胁，从而形成自己的战略思想和战略目标。

日本公司在 20 世纪中期出售给中国炼油设备便是成功地运用竞争情报进行决策的例子。上世纪 60 年代我国政府开发大庆油田时，曾向外国广泛征求产品设计方案，唯独日本公司和我们谈成了生意，原因是其它国家的产品设计均不符合我国大庆油田的要求。那么，

日本公司是怎样知道大庆油田产品设计要求的呢？据说，这家日本公司对大庆油田早有耳闻，但当时大庆油田的具体情况并没有公布，因此始终得不到准确的情报。后来，他们在1964年4月20日的《人民日报》上看到“大庆精神大庆人”的字句，于是判断中国的大庆油田，确有其事。1964年《中国画报》封面刊出王铁人的一张照片。他们根据照片上王进喜的衣着判断，只有在北纬46度至48度的区域内，冬季才有可能穿这样的衣服，因此推断大庆油田位于齐齐哈尔与哈尔滨之间；并通过照片中王进喜所握手柄的架式，推断出油井的直径；从王进喜所站的钻井与背后油田间的距离和井架密度，推断出油田的大致储量和产量。他们从《人民中国》的有关报道中，看到有“人拉肩扛”这个说法，说明油井的位置应该离某个车站不远，否则工人们绝不会采取这样的办法……根据以上分析，他们很快就在保留的旧伪满地图上，找到了大庆油田的所在地。他们又根据我国政府工作报告中所提供的石油产量增长数字，估算出大庆油田的产量和规模，发现大庆油田炼油能力明显跟不上原油生产的速度，因此断定中国需要日产量万吨左右的炼油设备，于是他们迅速设计出适合大庆油田开采的石油设备，并一举获得成功。

上述事例说明，企业要做出正确的决策，没有大量的竞争情报的支持，是很难做到决策科学化、最终实现预期的目标。

竞争情报增强企业预警能力。现代市场日益走向多元化与全球化，市场影响因素变得越来越复杂。企业经营环境变化万千，企业最无法控制的因素就是经营环境。处于竞争环境之中的企业，必须意识到竞争情报对企业的风险警示作用。只有适应竞争环境的变化并及时做出积极正确的反应，企业才能回避风险，求得生存与发展。

企业风险是由什么形成的呢？不确定性。那么，又是什么导致了不确定性呢？变化。因此，识别变化必须找到产业的“变化动因”，即推动产业发展的关键因素。虽然在不同行业中，变化动因各不相同。但在多数行业里，四类关键因素驱使了绝大部分的变化，即新科技、新法规、新潮流以及新竞争行为。

新技术能够影响顾客竞争力。以互联网为例，它极大提升了顾客向商家讨价还价的力量，因为网上购物让消费者能够更便捷地货比三家。

新法规的实施决定了新竞争者进入市场的难易程度。比如，放松管制就使一些民营企业进入了国内航空业和部分军工市场。

新潮流会对消费者偏好产生影响。当大量顾客习惯于网上购书后，传统书店不可避免地走向萧条，而网络书店却走向繁荣，图书零售业的传统模式被改变。

竞争行为是应其他变化而生的反应。竞争对手对前三个变化动因的反应将决定这些变化的实际进程。或者说，竞争对手可以让消费者意识到从前并未意识到的需求，从而改变整个行业的状况。

要了解上述变化的动因，企业必须做好竞争情报工作。企业竞争情报通过信息流程，实现对企业危机进行预警，并为控制危机提供决策支持。事实上，如果企业竞争情报监测理念

深入到整个企业层面，使危机意识和信息意识深入人心，并且将对危机因素信息的关注上升到企业的价值观角度，即关于危机的信息追踪不局限在竞争情报监测组织内部，而是在整个企业内部纵向与横向的持续展开；企业成员间能就危机出现的可能性、严重性等问题进行广泛沟通，就可以形成整个企业对危机预警的关注，能为企业提供洞察力，有助于增强企业的危机预警能力。

在知识经济时代，信息就是商机，错过信息就错过了商机。竞争情报就是一种持续监视竞争环境、预警避险、发现机遇的过程。

竞争情报是企业的进步先导。企业获取并分析竞争环境和竞争对手信息的目的，是为了了解竞争对手在参与市场竞争中可能采取的战略行动，是为了汲取竞争对手成功的经验或失败的教训。企业利用竞争情报，对竞争环境和主要竞争对手的动向进行监控和评估，可以帮助企业找到具有“标杆”作用的竞争对手，不断学习其新的管理思想、管理方法和先进技术，少走弯路，少犯错误，节约人力、物力和财力，同时还能早出成果，出好成果，从而提高自己的竞争力。

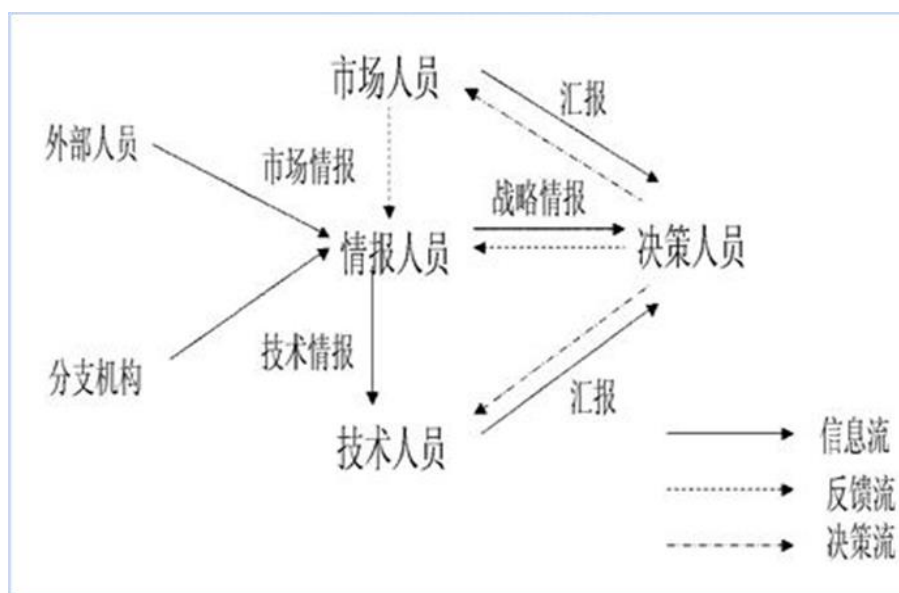
1942年，爱普生公司成立时，还只是一家模仿别人的手表工厂。不同的是，这家日本的小公司派有专人对行业内的标杆——瑞士机械手表进行研究。经过一段时间的钻研，爱普生掌握了制作高品质机械手表的技术，决定在来年的瑞士手表展会上展示成果，期望达到一鸣惊人的效果。就在这时，公司的情报部门却发现，美国宝路华公司已经开发出一种音叉式手表，这种手表一天的误差减少到了3秒钟，而在那个时代，机械手表一天误差是30秒。爱普生公司立即有了很大的危机感：机械表已经成为过去，市场要进入音叉式手表时代。但是情报部门调查发现，美国宝路华已对音叉式手表申请了大量的专利，爱普生不可能绕过这些专利。公司高层根据情报分析，选择了一条大胆但正确的道路：将研究迅速转到利用石英振荡来做手表的方向上，这在当时的技术下，看上去是完全不可能实现的。后来石英电子表爆发性地销售，爱普生早已申请了大量的相关专利，通过对其他公司进行专利许可，爱普生获得了大量的专利许可费。

寻找、发现和分析标杆就是企业竞争情报的重要任务之一。标杆学习的作用在于，通过标杆比较，以最佳实践的企业为标准，采取各种合法手段向其看齐，学习其优秀的生产管理过程及方法，加快技术创新的步伐，提高技术创新的成功率。

标杆学习之所以能引起各大企业的重视并风靡于世界，其根本原因在于它能给企业带来巨大的实效。标杆学习为企业提供了一种可行、可信的奋斗目标，以及追求不断改进的思路，是发现新目标以及寻求如何实现这一目标的一种手段和工具。

索尼公司总裁曾自豪地宣称：“本公司之所以名扬全球，靠的就是两手：一是情报，二是科研。”国外很多著名企业，如空客公司、IBM、洛克希德·马丁公司、壳牌石油公司等，多年来能逢凶化吉、长盛不衰的背后，是远超同业的竞争情报能力。

图表 2 企业竞争情报的传递方式



四、企业竞争情报的获取途径

企业如果善于通过一定的有效途径获得竞争情报，并做出及时的反应，完全可以抓住稍纵即逝的机会，使自己在竞争中处于优势地位。但是，到底应该从哪些途径获得有价值的竞争情报？

互联网。现代信息技术的迅猛发展，使互联网成为企业最有效的竞争情报获取工具之一。通过互联网获取竞争情报常用的途径包括：(1) 企业网站。竞争情报工作常从监测竞争对手的网页开始。通过定期监测对手的网站，可了解其经营管理活动、人员招聘等信息。(2) 著名的商务网站。阿里巴巴、慧聪商情、环球资源等商务网站，可以全方位地提供全球及地区性的各类商业信息。(3) 政府、行业协会的网站。如中国商务部网站，可以提供较为全面的有关国家、地区、行业或商务方面最新、最全的信息，为决策提供依据。(4) 通过网络媒体、网上论坛等获取竞争者信息。(5) 利用谷歌、百度等搜索引擎获取信息。(6) 浏览信息服务站点，其中包括专业竞争情报协会、咨询公司或信息公司在网上提供的竞争情报服务和教育培训服务。

公开资料。企业要善于从公开资料中发现线索，找到能够产生方向感的“微弱信号”。(1) 企业名录和企业年鉴。它们所提供的信息，如企业规模、产品、产量、销量、市场份额等，有助于初步确定竞争对手，了解其一般情况。(2) 报纸和杂志。尤其是行业报纸、专业期刊，集中了行业方面的企业动态、竞争态势、市场状况等信息，是了解行业竞争态势的重要窗口。(3) 产品样本。产品样本是对定型产品的型号、技术规格、原理性能、技术参数所作的具体介绍，也附有结构图和产品说明书，直观性强、数据多，是了解产品、掌握市场情况的重要信息源。(4) 上市公司年报。年度报告几乎囊括了所有可以作为商业秘密的企业财务、客户、人事等信息，不仅有数量指标，还有质量指标供分析时参考。(5) 专利文献。

专利文献既是技术文件又是法律文件，有助于监视竞争对手的专利申请活动，也为本企业的新产品开发提供重要信息源。

竞争对手内部。在竞争对手的各种简报、报刊上，经常会刊登公司的新闻。竞争对手的员工通过各种渠道，也有意或无意地掌握了一些信息。尤其是研发、市场等部门的员工，掌握了大量有价值的信息。获得这类信息的主要方法有：索取相关资料如企业内刊，关注竞争对手的新产品展示，调查走访竞争对手员工及其家属，从竞争对手的垃圾中获取竞争情报等。特别要注意新闻发布稿。一般企业的新闻发布稿内容详尽、丰富，但由于记者的报道篇幅有限，有些细节通常无法见之报端。所以，若能接触到原始材料，会有助你从中收集“可操作性的情报”，从而做出可靠结论。

第三方。没有一个企业是在真空中经营的，它必然要同许多组织和个人打交道，其中包括用户、律师、银行、会计师事务所、股评家、市场调查机构、广告公司、咨询机构、经销商、供应商、行业协会、媒体、质量检验部门、储运部门等。这些与竞争对手有密切业务往来关系的个人和机构，我们称之为第三方。企业通过电话咨询、问卷调查、信函或面访等方式，可以从第三方获取有关竞争者的信息。

会议、展览。企业通过参与各种会议或者参加各种产品展销会、洽谈会等，可以获得参展公司有关产品说明和技术资料等有参考价值的信息。锁定这些信息源是获取市场信息、技术信息和人才信息的最好机会。

全员调查。员工本身就是一个很好的竞争情报源，有时通过员工个人人际关系可以廉价得到有关竞争对手的信息。因此，培养员工的情报意识，建立全员情报调查制度是非常有必要的。这种方法的核心，是在向全体员工灌输情报搜集意识、情报辨别常识的前提下，切实抓好各类搜集来的情报的综合与分析工作，并对有功人员及时做出各种奖励。实践证明，具有全员情报意识的企业员工，在为企业搜集各种有用情报方面，往往有高度的自觉性。企业高层领导要重视并保护员工的这种热情，并使这些情报得到充分的综合利用。

近年来，中国企业经营环境发生了重大改变，企业竞争日趋加剧，因而使竞争情报的兴起与发展越来越受到人们的关注。企业只有迅速捕捉环境变化的信息，充分了解竞争对手，全面把握竞争态势，准确预测市场变化，才能确定和调整自己的竞争战略，保持竞争优势，立于不败之地。因此，企业领导要从企业发展的战略高度出发，充分认识到竞争情报对企业核心竞争能力培育的关键作用，把竞争情报部门作为企业的核心支持部门，大力支持竞争情报系统的建立、发展和完善。

参考文献

- [1]董小英,王馨,张娜.中国企业竞争情报标杆实践[J].中欧商业评论,2011(7).
- [2]陈峰.下一场战争是情报[J].中欧商业评论,2011(7).
- [3]孙黎,石维磊,李磊.复盘:战略的中国流[J].中欧商业评论,2012(1).
- [4]雷雨.情报战争:移动互联网时代企业成功密码[M].北京:北京大学出版社,2012.
- [5]诺曼.R.奥古斯丁.危机管理[M].北京:中国人民大学出版社,2001.
- [6]史尚元,糜凯.竞争情报在企业危机预警中的应用[J].情报科学,2008(2).
- [7]林晖.竞争情报在企业市场竞争中的战略应用[J].商场现代化,2007(8)(下旬刊).
- [8]肖玲.论企业竞争情报[J].湖南税务高等专科学校学报,2008(1).
- [9]常艳丽.海尔的竞争情报策略[J].现代情报,2005(3).
- [10]刘秀英.竞争情报的获取和企业核心竞争力的实现[J].生产力研究,2009(7).
- [11]谢新洲,包昌火,张燕.论企业竞争情报系统的建设[J].北京大学学报,2001(6).
- [12]汪娟.2000—2005年我国竞争情报事业发展回顾及驱动因素分析[J].竞争情报,2006(夏季刊).
- [13]王洪亮,郝云剑.云时代我国中小企业竞争情报安全子系统构建[J].江苏商论,2013(3).
- [14]徐芳.危机平复期的企业竞争情报评估机制研究[J].情报资料工作,2013(1).
- [15]刘志辉,刘永志.日本中小企业竞争情报供给实态研究[J].图书情报工作,2012(14).
- [16]张军亮,于成杰,郭楠.试论企业竞争情报获取途径及相关法律问题[J].图书馆学研究,2011(9).
- [17]李颖,王羽莹,刘妍.企业竞争情报能力解构与评价研究[J].情报理论与实践,2014(7).
- [18]袁丰平.企业竞争情报“指挥、情报中心”模式的构想[J].情报杂志,2014(5).
- [19]王北迪,刘昆鹏.论信息时代的反竞争情报工作[J].辽宁省交通高等专科学校学报,2006(2).
- [20]吴凡.竞争情报:沙滩上的产业化之梦?[N].中国信息报,2008-2-28.
- [21]屈丽丽.中国企业商业秘密保卫战[N].中国经营报,2008-2-25.
- [22]刘莉.别让中国企业输在竞争情报上[N].科技日报,2014-5-11.
- [23]徐丽艳.联想投资在复盘中成长[N].中国企业报,2010-11-29.
- [24]桓明姣.基于专利分析和专利战略导向的企业竞争情报模式研究[D].吉林大学,2012.

The historical evolution and the way to obtain of enterprise competitive intelligence

Gao cheng

(Beijing Youth Politics College, Beijing, 100102))

Abstract: Competition is the eternal theme, "survival of the fittest" is the inevitable result of market competition. In the information society, the information superiority is the enterprise survival and the development fundamental. Based on the connotation of enterprise competitive intelligence, this paper Outlines the evolution history of enterprise competitive intelligence, analyzes the role of enterprise competitive intelligence, and points out the way to obtain enterprise competitive intelligence.

Keywords: Enterprise competitive intelligence; Evolution history; Role; Access to