

●陈远 成全 彭哲

竞争情报价值及其析取模型研究*

摘要 竞争情报价值是:对可能出现的机遇和危险提供早期预警,提供战略决策支持,提供战术决策支持,监控和评估竞争对手的动向,对企业的战略规划提供支持,提供知己知彼的情报。其析取模型包含8种处理状态(共享的认识、资料和信息、知识、智能、决策、行动、效果)和7个关键转换的行动步骤(获取、加工、分析、传递、运用、阐明、实施)。每步行动都是竞争情报价值的增值机会。图1。参考文献6。

关键词 竞争情报 竞争情报价值 价值析取 模型

分类号 G350

ABSTRACT The values of competitive intelligence are providing warning for possible opportunities and risks, providing strategic decision making supports, providing tactical decision making supports, monitoring and evaluating activities of competitors, providing supports for enterprise strategic planning, etc. In this paper, the authors analyze 8 processing status (shared understanding, data and information, knowledge, intelligence, decision making, action and result) and 7 key action steps (acquisition, processing, analysis, communication, application, formulation and implementation) in the extraction model for the values of competitive intelligence. 1 fig. 6 refs.

KEY WORDS Competitive intelligence. Values of competitive intelligence. Value extraction. Model.

CLASS NUMBER G350

1 关于竞争情报的价值

尽管“竞争情报”已为众多的信息工作者所熟知,但基本上没有统一的认识。美国匹兹堡大学 Joseph M. Katz 商学院的 John E. Prescott 教授对竞争情报概念作了比较完整而明确的概括。他认为,“竞争情报”既是指一个操作过程,也是指一种产品。竞争情报系统是一个持续演化中的正式与非正式操作流程相结合的企业管理子系统,其主要功能是企业组织成员评估关键发展趋势,跟踪正在出现的不连续性变化,把握行业结构的进化,分析现有和潜在竞争对手的能力及动向,协助企业保持和发展竞争优势。竞争情报有助于发展企业的核心能力,是强化和改变企业发展战略的重要基础^[1]。

1.1 竞争情报价值的内涵

2000年, Marchand 提出可以从4个维度衡量信息(情报)对于企业的价值,这可以作为我们认识竞争情报价值的一个框架。它们是:减少风险,包括来自市场、财务、法律等方面的风险;降低成本;通过获得客户和市场提升公司价值;建立新的视野,包括实现战略和技术创新等。

国内专家发表的论文中概括竞争情报有六大价值:对可能出现的机遇和危险提供早期预警;提供战略决策支持;提供战术决策支持;对竞争对手的动向进行监控和评估;对企业的战略规划提供支持;提供知己知彼的情报^[2]。

以上都是竞争情报价值的最终效应体现,也是竞争情报成功运用的结果。“是价值而不是数量产生情报”这一论断来自美国竞争情报专家,它的目的是澄清一种模糊认识:信息和数据会自动呈现出情报的价值,拥有的数据信息越多就越能在竞争中占据优势。决策实践中使用的信息对于决策主题而言具有不同的相关性即重要性。竞争情报专家和决策者把一个数据称为信息还是情报,判别的依据就是这条信息对于决策的相关性和直接性。一套高效及时的竞争情报系统,应该能够敏感地觉察到对企业的竞争活动具有重要意义的外部刺激——不管是竞争对手的异常行动,比如降价,还是竞争环境的微小变化——然后将这些刺激转化为能够让决策层采取行动的情报。

大量有关竞争环境和竞争对手的资料除非经过分析处理,本身没有多大价值,甚至暗含风险,必须经过分析使之变成可用于战略和战术决策的情报。竞

* 本文系国家自然科学基金项目(70573082)研究论文之一。

争情报的分析是将大量零散的有时看起来似乎毫无意义的信息集中、研究比较和内容重组,从而发现新的意义的过程(信息升值过程)。

以下例子能帮助我们理解竞争情报价值的提升,区分资料(data)、信息(information)和情报(intelligence)价值的不同。以汽车企业之间的价格战为例:“上海通用降价了10%”是原始的资料,这对决策者的用处可能不大。而“上海通用降价后,同档次的车将比我们的车便宜8%”,这个陈述就是信息,它把至少两个方面的资料集中在一起,让人们看到了一幅更大的图画。而“上海通用降价后,如果我们的价格不降低7%,那么通用的市场占有率将增加3%,从而超过我们的市场占有率”,这段陈述就算得上是情报了,因为在这段陈述中,信息得到了分析,并且暗含了对“我们可能也需降价”这个行动的建议^[3]。

1.2 我国企业尚未有效地挖掘竞争情报的价值

我国很多企业的情报活动往往是从收集数据和信息开始,又以产出数据和信息结束。那些已经开展竞争情报工作的企业主要采用如下方式:首先从咨询剪报公司购买定期剪报,人工上网利用搜索引擎检索情报,从网上付费数据库等获取竞争情报素材信息。然后情报工作人员将这些情报素材进行人工分类整理,形成各种竞争情报报告。最后再把整理好的竞争情报报告分发到各部门相关人员手中。

在很多企业看来,竞争情报的价值往往不如理论书籍或者别人所说的那样显著和有效,有很大的落差。通过以上工作流程分析,原因主要有:

(1)原始的竞争情报有来自报刊杂志、企业的财务报告,有来自展览会上的聊天、市场的传言、企业发的产品手册,也有来自互联网招聘广告、政府的数据库等。各种形式类型的资料无法统一存储,而且资料常常零散,缺乏系统性,不利于综合整理利用。另外有些资料源存在自身缺陷,如剪报无法实时反馈最新情报,人工网上搜索和付费数据库由于具体操作人员的熟练水平和偏好等,将会导致相当程度的情报误差。

(2)企业对竞争情报的认识程度很低,竞争情报对于大部分企业人员,都是一个不熟悉的词。即使开展了竞争情报业务,也仅局限于情报工作部门,收效也很不理想,基本上还只是在竞争者调查的层面上,要真正做到充分的竞争者研究,是一个非常庞大的系统工作(包括软硬件方面)。竞争情报是一整套理念、思路、工具和方法,纵贯企业从战略层面到策略层面。在企业里有效开展竞争情报工作,需要上至企业老板下至每一位基层员工都具备良好的情报素养,掌

握必要的方法和工具,并且全员参与。而分析后得到的竞争情报成果又需要转化为战略才能体现其价值。但多数企业缺乏具有综合素质、信息分析能力强的竞争情报人才,企业里所用信息大部分是经过简单整理后的沉重资料。

(3)竞争情报需要经过深层次信息分析,才能增值。大部分企业中,竞争情报工作是不规范的,缺乏情报的增值分析与战略转化,缺少了揭示其本质,把数据和信息变成管理人员能够考虑和付诸实施的情报这个分析过程。没有这个过程,企业情报工作者虽然看似收集了很多信息,制作了很多表格,并且向决策者提交了很多报告,但是这些工作的效果几乎为零。传递者和接收者都很少再就这些情报效果、应用情况等进行更多的沟通和反馈交流。整个企业竞争情报流程中,情报的采集获取、加工和流转利用都是非标准、不规范、无组织、无流程、零散和随机的,完全依靠职员个人的素质、能力,特别是分析时主要是依靠个人的洞察力,然后开会制定决策。而且竞争情报从采集到发布,全部是在封闭环境下进行,无法最大限度地利用现有情报,造成有价值情报的浪费。情报沟通不顺畅时,更会影响竞争情报价值的体现。多数企业竞争情报的分类、整理、分发靠人工进行,耗费了大量的人力和时间,代价高昂,并使情报的及时性大打折扣^[4]。

有的企业使用了企业竞争情报系统,但真正能使用起来的竞争情报系统不多。这有两方面原因。一方面是软件本身的原因,许多所谓的竞争情报软件主要是专题搜集,缺乏真正的信息分析。事实上,要做到信息分析,需要复杂的计算机技术,而且成本较高。另外,有了好的软件,还需要人会运用。

2 竞争情报价值的析取模型

知识创造过程是现代企业竞争力的核心,竞争情报的价值往往不是直观地呈现在人们面前,它需要一个处理和分析框架,在这个框架下竞争情报的价值被挖掘并体现出来。我们必须发现竞争情报转化为商业价值的方法和途径,这就是竞争情报价值析取机制。竞争情报的价值增值是一个从资料、到信息、到知识(智能),最后被决策者应用于管理实践的传递流程。我们借鉴国外知识管理专家 Timothy W. Powell 研究的知识价值链理论^[5],构建了一个竞争情报价值析取模型。

2.1 竞争情报价值的析取模型视图

图1模型中包含了8种处理状态:共享的认识、资料、信息、知识、智能、决策、行动和效果,7个关键

转换的行动步骤:获取、加工、分析、传递、运用、阐明和实施。每个行动步骤都有一个输入状态和一个输出状态,每步行动都是竞争情报价值的增值机会,但如果忽视或执行得不好,就会影响后续行动,导致增值失败。企业应用竞争情报所得到的效果反过来又检验和充实了资料。

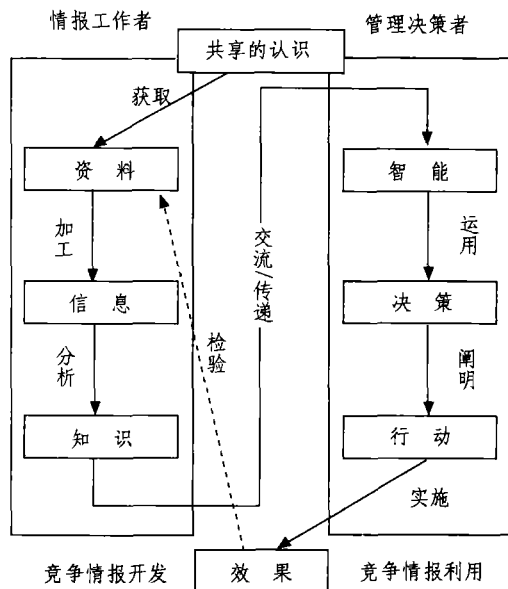


图1 竞争情报的价值析取模型

知识管理中有一个概念叫做“共同化”,在情报工作者与决策者之间建立共同的认识和目标是不可少的关键,竞争情报价值析取模型运用的前提是情报工作者和管理决策者对企业战略、业务需求和竞争情报的用途有一定程度的共同认知。这一步如果跳过或草率了事,便不可能达到提升价值的目的。

竞争情报价值的析取要靠情报工作者和管理决策者共同努力。这里要求情报工作者有较强的内容分析、情报甄别与汇报意识;管理决策者要充分认识竞争情报的重要意义,有较高的信息素养,并着力提供和完善情报的上传下达机制与共享平台。

2.2 竞争情报价值析取机制阐释

模型中的7个行动步骤前3个属于竞争情报的开发,后3个属于竞争情报的应用。下面对每一步行动要点进行说明。

(1)获取资料。获取资料即用各种方法和检索工具,从不同途径收集有关竞争环境、竞争对手的事实和数据,例如通过报刊及图书馆资料查询、互联网搜索、专业数据库检索、电话访问、贸易展示、客户调查、咨询研究、人际交往等方法获得纸质或非纸质的资料。由于竞争情报具有合法性、公开性和竞争性的

特点,必须自觉抵制非法信息活动,依法保护企业知识产权和商业秘密,实际上90%以上资料可以从公开渠道获得。

(2)加工资料。加工即整理和组织资料,为分析作准备。包括选择和过滤资料,把资料录入计算机,数据也可描述成图表,外文资料要翻译成本国语言,事实数据要核实其真实有效性。加工过的资料可以称作信息。

(3)分析信息。分析就是将信息转换成知识,可以采取下列方法:给出信息的上下文关系,即信息的环境背景;评估信息与组织的关联和价值,即该信息对企业意味着什么;找出信息对组织行动的指导意义;列出信息的取舍和替换条件;浓缩精炼信息使高层决策者能理解和运用。

(4)传递交流知识。由于缺乏纵向交流,情报往往流于信息而未被采纳,这一点与决策者和情报工作者对情报的认知差异有关,因此把情报工作者加工好的知识准确无误地传递给决策者或决策层是最决定性和关键的步骤。可采用电子邮件、正式报告、幻灯片演示、面对面交流等方式。向决策者“复制”知识要紧扣组织的业务问题,使知识成为决策者的智能,以增强其洞察力和行动的能力。情报工作者通常认为他们的工作到此可以结束,但这是错误的;他们必须关注和了解知识传递后产生的效应,以改进其工作的有效性。

(5)运用智能。决策者运用所获得的智能进行决策,主要是涉及资源的分配,决定哪里应该投入,哪里应该撤出。何时决策是一个关键因素,很多决策都是由时间驱动的,如预算决策;也有部分决策是由事件驱动的,如一个主管辞职;还有是由变化所驱动,如销售额的跌落。决策也包含了许多非正式的输入,如决策者的经验、直觉、来自亲朋好友的信息、外在环境等。好的智能与其运用之间还会存在一些障碍,自负、从众心态的压力、认识的分歧都可能导致智能运用失败。

(6)阐明行动。接下来必须规划有关决策的行动计划。竞争情报的价值增值最容易断裂在这一步。即使制定了好的决策,也会因为一个不好的行动计划而毁于一旦。计划必须科学合理、周密详细。

(7)实施行动。实施行动开始,资源必须保障,目标必须明确,监控系统必须设立,这样就可以从竞争情报中收获商业绩效了,竞争情报的价值也终于得到体现。这时也是通过实施获取更高质量数据的机会,通过反馈可以检验原始资料,并在必要时提供纠正方案。

3 应用价值析取模型解决企业竞争情报利用问题

我国企业在利用竞争情报时有一些带有共性的问题。我们可以运用上述模型来分析这些问题,找到解决方法。

(1)情报工作者不知道管理部门需要什么情报。这是共享的认识问题,说明情报工作者与管理决策者没有很好对话。解决方法是确保真实的沟通与交流在资料收集之前就发生,明确定义组织自身的各种特性参数,认清组织发展的战略目标以及面临的挑战和威胁。可以使用检查表等工具,以避免遗漏,尽量早地暴露情报工作者与管理决策者对相同问题理解上的误区,这样就能及早纠正。

(2)有大量的资料,但没有时间去分析。这个问题涉及模型中的第三步分析行动。如果提供未经加工分析的资料给决策者,传递的情报价值便会大大缩减。尽管“事实”数据似乎是可靠的,还是必须经过分析来给它们增值。解决方法是按项目来进行计划,保证恰当的加工和分析时间。其实任何情况下,机动时间总是可以挤出来的。

(3)情报工作者做了大量分析,但管理部门不使用其成果。这是第四步交流发生了问题,反映出情报的可信度以及情报工作者和管理人员之间的关系尚未建立。双方建立积极关系和有效对话是竞争情报工作中最困难和最重要的挑战之一,需要情报工作者与决策者携手,消除阻碍他们交流的知识、职业、文化等障碍,获得信任和理解。双方要在一起做市场分析,采用最有效的交流、表达和传递方式,共同决定什么是最有用的,什么是最少用的,什么是需要改进的。

(4)情报工作者做了大量分析,但管理层总是不断地有问题。这是第五步行动中的决策问题。进行决策时,管理者总是需要更高水平的确信度。作为规律,越是大的高水平的决策,决策者需要的确信度就越高。决策者分析思考越深入,解答的问题越多,需要的信息就越多,时间和成本就会超出估计,进而又阻碍了决策,最终可能导致分析瘫痪。必须在更高确信度、更多时间和努力、增加的预算之间权衡,要保证所有工作都以决策的制定为目标。

(5)一旦到达实施阶段,就停止收集情报。这是忽略了竞争情报系统的反馈循环机制,如果缺乏循环机制,就无法对初始决策进行校正。竞争情报部门要改变纯粹的“研发团队”现象,建立实时、灵活的交流联系,在研究和实施团队之间鼓励新信息的反馈。

(6)企业中存在许多信息系统,但系统之间没有交流。数据、信息、知识等都是非消耗的智力产品,可以反复利用和共享。信息系统之间隔绝的原因有很多,如组织结构僵化、信息化缺乏规划等。企业可以构建更宏观的知识价值链和信息门户,寻求在不同阶段、流程、团队中共享信息,提升竞争情报利用价值。目前解决信息孤岛问题已有了许多解决方案。

(7)企业没有合理地设置情报部门。国外大型企业的情报部门主要设在营销部门、计划部门、研究与开发部门,或者是独立设置。设在营销部门是提供战术性情报,向中层管理人员提供行业发展趋势和竞争对手情况。设在计划部门是着重于战略情报,向决策和高层人员提供行业和竞争对手的情况和趋势。设在研究与开发部门主要提供战术性情报。如果独立设置,提供的情报包括战略性和战术性的,主要面向中层管理人员^[6]。我国企业可以根据自身情况和需要,合理设置情报部门,但无论如何设立,竞争情报价值的析取流程是通用和必不可少的,只是流程中每步行动达到的目标应该根据企业自身需求和条件设立,要保证从竞争情报中获得的值大于付出的成本。

竞争情报价值的析取是连续行动的过程,开始之前必须明确目标,每一步都是完整和关键的,每一步的失败都会影响到所有后续步骤。为了节省时间或资源,管理者可能想简化析取过程,但如果这样,竞争情报的价值就无法创造出来。

参考文献

- 1,6 论企业竞争情报系统的建立与服务. [2006-06-18]. <http://info.ceo.hc360.com/2004/02/1008452964.shtml>
- 2 陈峰. 竞争情报决定你公司的未来. [2006-06-10]. <http://www.cedci.org/scip/cik2003121100006.asp>
- 3 现今社会如何将信息变成情报? [2006-06-10]. <http://info.research.hc360.com/2005/10/1914418232.shtml>
- 4 王玉. 如何通过项目实现竞争情报价值. [2006-06-10]. <http://www.ectime.com.cn/cgi-bin/dw/info.d2w/report?nbr=4251>
- 5 Timothy W. Powell (2001). The Knowledge Value Chain (KVC): How to Fix It When It Breaks. Published in M. E. Williams (ed.), Proceedings of the 22nd National online Meeting, Medford, NJ: Information Today, Inc.

陈远 武汉大学信息管理学院副教授。通信地址:武汉。邮编 430072。

成全 彭哲 武汉大学信息管理学院情报学博士研究生。通信地址同上。

(来稿时间:2006-08-10)