

企业竞争情报和反竞争情报整合性研究

孙涛涛

吴贺新

(中国科学院文献情报中心, 北京 100080) (中国科学技术信息研究所, 北京 100038)

摘要 反竞争情报研究作为竞争情报的另一面, 应该受到情报学界、咨询界和企业界的密切关注。本文指出了企业竞争情报和反竞争情报整合的必要性, 探索性地对企业竞争情报和反竞争情报的整合机制进行了研究。探讨了企业竞争情报和反竞争情报的关系、竞争情报和反竞争情报整合的原理及其目标, 并提出了将二者有机整合的架构和具体整合方法。

关键词 企业 竞争情报 反竞争情报 整合

Study on the Integration of Competitive Intelligence and Counterintelligence in Enterprises

Sun Taotao

(Documentation and Information Center of the Chinese Academy of Sciences, Beijing 100080)

Wu Hexin

(Institute of Scientific & Technical Information of China, Beijing 100038)

Abstract Counterintelligence, the other side of CI coin, it deserves close care coming from the informatics professionals, enterprises and consulting firms. This article points out the necessity and significance of the integration of CI and counterintelligence in Chinese enterprises. The author discusses the mechanism of the organic integration of CI and counterintelligence in enterprises, which includes the relationship, the goal and the elements of the integration, and brings forward the model and means for the integration.

Keywords enterprise, competitive intelligence, counterintelligence, integration.

1 引言

竞争情报是经过筛选、提炼和分析过的, 可据之采取行动的有关竞争对手和竞争环境的信息集合^[1]。企业反竞争情报, 是指企业为了保护自身情报资源而开展的防范性情报工作, 具体体现为采取一系列措施抵御竞争对手针对本企业的合法的竞争情报活动。随着商业竞争的日益激烈, 企业纷纷建

立自己的竞争情报系统, 企业竞争情报研究已逐渐成为情报学界、企业界和咨询界的热点问题。

但是, 目前竞争情报的研究无论在理论或实践上多侧重于竞争情报一面, 而忽略反竞争情报一面的研究。应该看到, 企业竞争情报系统不但要获取和分析研究在商业战场上战胜竞争对手的各种情报, 而且要了解竞争对手为击败自己企业可能采取的措施、竞争对手可能利用自己企业的什么弱点、自己企业的什么市场容易被夺走、竞争对手可能发挥

收稿日期: 2004年9月8日

作者简介: 孙涛涛, 女, 1975年生, 博士研究生, 主要研究方向为信息分析与咨询、科学计量学。吴贺新, 男, 1942年生, 研究员, 主要研究方向为战略决策、知识管理和咨询。

什么优势等。因此,“竞争情报”和“反竞争情报”作为企业情报系统的两个不同功能,都是竞争情报系统的重要组成部分。前者主要是进攻功能,后者主要是防守功能。二者同等重要,互为交叉,协同作业,缺一不可。企业开展系统的竞争情报工作要将该系统的进攻功能和防守功能有机整合。为了满足企业在经营实践中对竞争情报和反竞争情报整合系统的迫切需求,本文前瞻性地企业竞争情报和反竞争情报作为竞争情报系统同等重要的组成部分进行整合研究,对当前我国深化竞争情报研究和企业建立竞争情报系统具有重要的现实意义。

2 企业竞争情报和反竞争情报整合的必要性

随着企业对竞争情报的日益了解、熟悉和企业竞争情报工作的纵深开展,反竞争情报便日趋成为企业在竞争中获胜的关键。越来越多的企业逐渐意识到反竞争情报的必要性,纷纷开展反竞争情报工作。美国凤凰咨询集团(Phoenix Consulting Group)1997年的研究资料表明,美国的大、中、小型企业基本上开展了竞争情报和反竞争情报工作。相比之下,大型企业对收集中小企业的竞争情报更感兴趣,中小企业更加注重反竞争情报^[2]。在我国,企业竞争环境的变化、新技术的产生、企业自身发展的需求、对竞争理论和博弈论研究的深化都表明将竞争情报和反竞争情报进行整合十分必要。

2.1 环境变化推动——经济全球化促使国际间竞争加剧

当今企业都处在市场瞬息万变和竞争更加激烈、复杂的环境当中。中国加入WTO之后,我国企业面临“国际市场竞争国内化”和“国内市场竞争国际化”的双重压力。由于我国长期实行计划经济,企业风险观念和市场竞争观念很差,不重视对市场状况的研究,许多决策者还没有认识到竞争情报的重要性,反竞争情报意识更是极其薄弱,给我国企业带来了惨痛的教训,如宣纸、景泰蓝的技术外泄。因此,企业充分掌握各种关键的竞争性情报,保护自己的核心技术,在增强企业核心竞争力的前提下,取得一定竞争优势,满足消费者需求和扩大市场占有率,是适应环境变化,参与国际竞争的历史必然。

2.2 技术需求牵引——新技术层出不穷

日新月异的现代信息技术、生物技术等给企业

带来机会的同时也带来风险与挑战。随着新技术的发展和技术创新的加快,技术产业化的速度迅速提高,大大缩短了产品的生命周期,使许多产品难以得到专利制度的保护,减少了其他竞争者进入市场的成本。市场进入壁垒越来越少,同一市场竞争者的增加对现有企业的竞争优势提出挑战。越来越多的企业发现有必要安排专门人员,甚至需要建立专门的机构来跟踪竞争对手的动向^[3]。只有善于利用新的技术和技术实力雄厚的企业,才能在技术生命周期越来越短的新产品市场上应变自如。企业如果不能及时地跟踪新技术的发展变化,或者不能有效地保护好自己的新技术、新产品的研发,就必将被市场所淘汰。因此利用竞争情报和反竞争情报整合系统及时地获取与研究新的管理理念、新的技术信息,保护好自己的核心技术,符合全球经济技术竞争加剧的需求。

2.3 我国企业生存和发展战略需求——企业呼唤科学决策支持

在市场经济竞争环境中,企业成为独立自主的法人代表,自主经营、自负盈亏、自我决策已是企业活动主体的主要责任。反映市场环境动向和变化趋势规律的信息是决策的前提和基础。企业的外部环境变化快、随机因素多,反映竞争环境的信息和竞争对手的信息,又是分散的、无序的,缺乏完整性、系统性。因此,需要情报工作人员对于竞争情报信息有针对性、有目的的搜集、加工、综合研究,为企业决策提供支持性建议与优化方案,使企业管理决策层增加了解如何使本企业获得或维持竞争优势的途径,帮助企业抓住发展机遇。同时,也需要情报工作人员对企业外部竞争对手开展的竞争情报活动提高警惕,采取一系列措施抵御竞争对手针对本企业的竞争情报活动,对企业自身信息加以保护,防范市场风险,在竞争中获得和保持竞争地位。正如布瑞格斯(Donaldson Briggs)先生所言,“保护信息和收集信息同等重要,最成功的企业都能对两者妥善处理,这才是竞争情报面临的真正挑战”^[4]。

2.4 动态博弈——竞争对手情报工作的发展

企业竞争是一个动态过程,它会因时间、地域、竞争对象和用户的不同而产生变化。企业间的市场竞争活动大多都是多次重复博弈,企业的成功或失败从某种程度上而言取决于他们的竞争对手的行为和反应,而不完全靠他们自己的行动。因此,只有对

主要竞争对手的竞争行为,包括竞争战略、手段、收益以及信誉等方面,进行长期跟踪,才能够掌握竞争对手的竞争特点,从而制定出有针对性的竞争策略,促使竞争情报工作迅速发展^[5]。在企业间的动态竞争博弈过程中,企业为了保持自己的竞争优势,针对竞争对手开展的竞争情报工作,实施反竞争情报战略并采取积极措施,防范并瓦解竞争对手的可能攻击,使自己在对手的竞争情报活动中重新获得竞争优势。因而反竞争情报是基于传统的竞争情报工作的二次博弈,是企业间竞争情报活动发展到一定阶段的必然,在企业情报工作中对二者进行整合是竞争情报发展的必然趋势。

3 企业竞争情报和反竞争情报 整合性研究

3.1 企业竞争情报和反竞争情报的关系

为了研究企业竞争情报和反竞争情报之间的关系,本文尝试建立了企业竞争情报和反竞争情报单元模型。

3.1.1 企业竞争情报单元模型

在企业竞争情报单元模型中,有企业实体、信息辐射区、商务通道、信息暴露区、竞争对手的竞争情报信息圈、外部环境六个要素。

(1)企业实体。企业实体是参与市场竞争的主体。企业实体内流通的信息是企业完全可控制的、一般不公开的信息。如企业技术和商业秘密、重大收购兼并计划、企业招投标的标底、特殊的人际关系等。但除了这种完全可控制的不公开的信息外,企业的内部还存在着信息辐射源,它是在企业经营活动的过程中产生的一种信息。这种信息源是可传递的、动态的、存在发散和暴露可能性的信息,它在流通过程中存在着向外发散的一种状态即信息辐射。信息辐射源是无法完全避免暴露的一种信息,它一定能被外界感知到,无法通过人为控制使其完全避免发散,只能在信息传递的过程中采取措施加以控制使其失真,产生与最初信息源不一样的失真信息。

(2)信息辐射区。信息辐射区是企业在实际经营活动中的信息辐射源产生的信息辐射的集合,是企业留给外界的线索的集合,属于可收集到的信息。大多数企业在进行商务活动的过程中,都会留下一些线索,可以通过一些途径观测到。这些活动包括:企业间合作开发新产品、企业兼并、扩大生产规模、

调整组织结构等^[5]。

(3)商务通道。商务通道类似市场体系,是企业基于契约理论对供方(供应商)或买方(用户)开展商务活动的过程。商务通道的两端分别是企业实体和信息暴露区,因此在该通道内的信息是半公开的,通过加强对企业实体的人员及信息管道的控制能有效控制情报的传递。如:企业通过对内部员工、上下游(供应商、经销商和客户)或其他第三方(如银行、广告公司、咨询机构、运输部门等)签订保密协议能控制情报的传递范围。但是商务通道也会产生信息辐射,竞争对手通过收集信息辐射源或实地观察可获得有用信息,如竞争对手可通过实地观察跟踪企业原材料供应商的货车数量估算企业产品的产量。

(4)信息暴露区。信息暴露区是企业对外的信息发布系统。是企业对供方(供应商)或买方(用户)开展业务的公开的信息区间。在该区域企业的信息或情报或早或晚都会通过一定的方式公布或发布或散失出去,被竞争对手获得,是企业自己不能完全控制的。如:产品的组合、广告、包装、品牌、价格、企业的招聘广告、新产品发布会等。

(5)企业竞争对手的竞争情报信息圈。企业竞争对手的竞争情报信息圈简称竞争情报信息圈,它不是一个物理意义上的圆圈,而是指企业的竞争对手对该企业开展竞争情报活动的信息范围。它的理想状态包括外部环境、信息暴露区、企业商务通道、信息辐射区的所有信息和企业实体内部的部分信息。

(6)外部环境。外部环境包括企业外围的各种因素,分为广义环境和竞争性环境两大类。广义环境指企业面对的一般环境如政治环境、经济环境、社会环境等,竞争性环境指企业经营所处的环境、任务或行业的某些特征^[6]。

如图1企业竞争情报单元模型所示,企业的竞争情报工作主要是通过合法方式尽量扩大在竞争对手的竞争情报信息圈的收集范围和成效。在该模型中,首先,企业实体、商务通道产生的信息辐射能直接到达信息暴露区;其次,企业实体的情报流从内往外流动,即从企业实体→商务通道→信息暴露区。因此,企业开展竞争情报主要强调信息由下往上(由一般员工到中高层管理人员)、由外至内(由外部环境到企业内部)、由易至难(由信息暴露区到企业实体)的有序搜集、整序、分析、应用过程。即信息暴露区的公开信息(含企业实体、商务通道中产生的信息辐射)→商务通道中产生的信息→企业实体内部信

息。实际上,竞争情报工作搜集的信息大部分都是信息暴露区和信息辐射区的信息。根据国外企业大量竞争情报工作实践所作的统计分析表明,企业想要得到的竞争情报约95%可通过合法的、符合道德规范的途径获得。

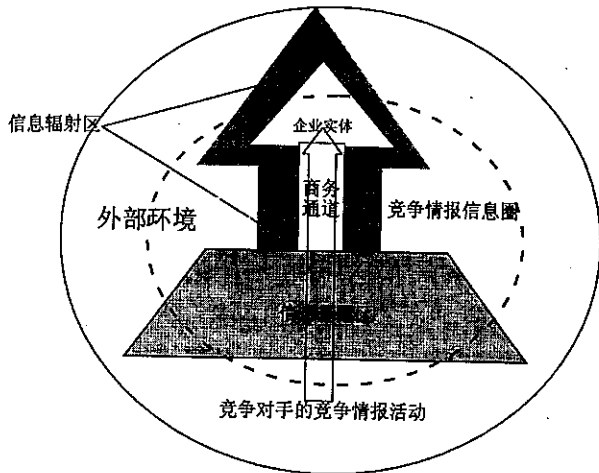


图1 企业竞争情报单元模型

3.1.2 企业反竞争情报单元模型

如图2企业反竞争情报单元模型所示,企业的反竞争情报主要是企业针对竞争对手对企业自身所开展的竞争情报活动,尽量控制和缩小竞争对手针对企业自身的竞争情报信息圈的范围。在反竞争情报措施有力实施的情况下,竞争对手的竞争情报信息圈范围被企业控制、压缩,主要局限在信息暴露区范围。此时,信息暴露区的信息如广告和展销等,是企业实体主动提供的经过反竞争情报审计后加以控制的信息,竞争对手即使获得也不会有太大用处。事实上,企业开展反竞争情报不可能也没有必要保护所有的信息,重点是保护企业核心信息。在该模型中,反竞争情报强调企业实体对信息或情报由上到下(由中高层管理人员到一般员工)、由内往外(由企业内部到外部环境)的有序保护,逐层控制。

企业反竞争情报是基于企业竞争对手开展的竞争情报活动的动态博弈,其实质是控制或延缓企业核心情报向外界的传递。首先,企业可以针对竞争对手采取一些蒙蔽措施,产生与信息辐射源不同的信息,减少对竞争对手有价值的直接到达信息暴露区的真实的信息辐射;其次,通过建立反竞争情报体

系,减少、延缓或阻断商务通道中的信息流向信息暴露区的传递;第三,虽然信息暴露区的信息发布不可避免,但是通过对信息受众范围、信息发布时间等的控制,在信息暴露区有选择性地发布信息,可以最大程度地减少竞争对手对竞争情报利用的时效性;第四,企业通过在信息暴露区有意散布虚假信息,给竞争对手开展竞争情报工作设置障碍。例如,如果企业建立了有效的反竞争情报体系,市场人员进行商务谈判时,与第三方签订的商业保密协议会得到比较好的遵守,从而减小信息辐射区的范围防止商业秘密的泄露。

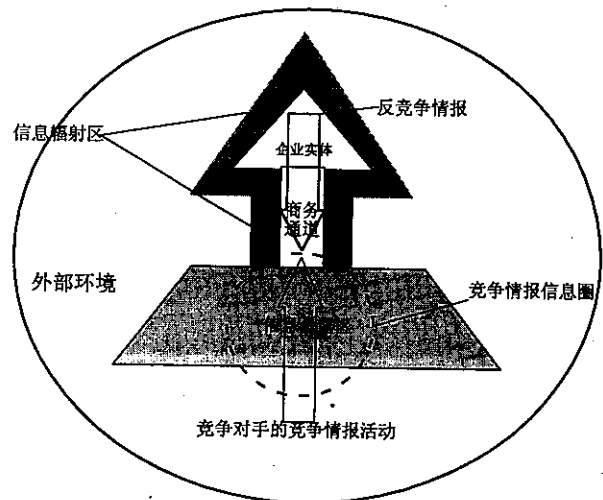


图2 企业反竞争情报单元模型

3.1.3 企业竞争情报和反竞争情报的关系

通过对竞争情报单元模型和反竞争情报单元模型分析,可以看出企业竞争情报和反竞争情报的可逆性、对抗性和交错性。其实,竞争情报和反竞争情报是企业完整竞争情报系统的两个不同功能,一矛一盾,一攻一防,给企业提供了“攻防兼备”的理念。上述两个功能是企业战略决策服务的情报竞争力的两个不同方面,二者相辅相成,对立统一。具体如下:

(1)竞争情报和反竞争情报的目的相同。企业开展竞争情报工作和反竞争情报的工作的根本目的是提高企业的竞争优势。

但是二者的具体目标不同。竞争情报功能是为了更好地搜集竞争对手的信息,尽可能地扩大本企业在竞争对手的竞争情报信息圈,提高洞察能力,了解竞争对手,尽早识别市场机会和威胁,洞察变化趋

势,获得竞争优势。反竞争情报功能是为了对企业自身信息,尤其是秘密信息,如商业秘密、企业核心信息等加以保护,通过采取系统的防范措施,尽可能地缩小竞争对手的竞争情报信息圈,抵消竞争对手可能采取的搜集活动,在竞争中获得和保持竞争地位。

(2)竞争情报单元模型和反竞争情报单元模型中基本要素一致。两者都有企业实体、商务通道、信息辐射区、信息暴露区、竞争对手的竞争情报信息圈、外部环境六个要素。

但是情报流在两个模型中的流动方向不同。在竞争情报单元模型中,企业开展对竞争对手的收集活动主要强调信息由下往上(由一般员工到中高层管理人员)、从外向内(由外部环境到企业内部)、由易至难(由信息暴露区到企业实体)的有序收集,即信息暴露区的公开信息(含企业实体、商务通道中产生的信息辐射)→商务通道中产生的信息→企业实体内部信息的搜集、整序、分析、应用过程。

企业开展反竞争情报研究主要强调信息由上到下(由中高层管理人员到一般员工)、由内往外(由企业内部到外部环境)、由核心信息到非核心信息的有序保护,即企业实体内部信息→商务通道中产生的信息→信息暴露区的公开信息(含企业实体、商务通道中产生的信息辐射区)的信息保护过程。从一定意义上来说,反竞争情报工作可看作是竞争对手对企业进行情报收集活动的可逆过程。

(3)企业竞争情报和反竞争情报工作的起点相同。竞争情报和反竞争情报都源于企业决策者的信息需求。竞争情报和反竞争情报都为企业决策提供情报支持服务。

但是二者的工作过程不同。根据美国凤凰咨询集团“企业情报收集模型”和“企业情报保护模型”,竞争情报工作过程包括确定收集需求、收集者接受任务、信息收集活动、信息加工处理、信息分析、情报传递的循环过程。反竞争情报工作过程包括确定保护需求、评价竞争对手、自身脆弱性评估、制订防范措施、使用防范措施、情报分析、情报传递的循环过程^[7]。

(4)竞争情报和反竞争情报的工作重点相同。竞争对手在竞争情报工作中的收集重点即是企业实体在反竞争情报中的保护重点,对抗性很强。这类类似于围棋原理:敌之要点即是我之要点。

但是二者的工作方法不同。竞争情报强调信息的收集、分析,其中分析方法有传统的微观分析法、

传统的宏观分析法、竞争对手分析框架、竞争战略分析、SWOT分析法、战略计划缺口分析法、财务报表分析法、战争游戏分析、竞争对手言词分析、决策人分析、反求工程(Reverse Engineering)、专利情报分析法、定标比超法(Benchmarking)等^[8]。

反竞争情报强调评估、对策的制定和使用,工作方法(反情报技术)有反情报模型、安全保障策略、公开信息保护法、新情报循环模型、申请专利保护法等^[9]。

(5)竞争情报和反竞争情报工作都利用了情报的流转周期。一个情报从企业的内部产生后,可能通过信息辐射区和企业商务通道逐渐进入到信息暴露区最终被竞争对手的情报收集系统所获取,也可能被竞争对手通过其情报收集系统直接获取企业实体内部、商务通道和信息辐射区信息的方式获取。情报一旦被竞争对手的情报收集系统获取,并被竞争对手应用时,情报的流转周期基本宣告结束。如图3竞争情报的流转周期所示。

但是,如果企业开展了反竞争情报工作,竞争对手的情报收集系统直接获取企业实体内部、商务通道和信息辐射区信息的途径将被阻断,企业传递到信息暴露区的信息也是经过反竞争情报过滤后的信息,可能对竞争对手用处不大,也可能是对竞争对手造成干扰的虚假信息。因此,竞争情报功能是要尽可能地加快情报流转周期中的每一个环节中的信息流动;而反竞争情报功能则是要针对性地阻断、延缓、误导情报流转周期中的每一个环节中的信息流动。

3.2 企业竞争情报和反竞争情报整合原理及其目标

3.2.1 企业竞争情报和反竞争情报整合原理

由前文对企业竞争情报和反竞争情报单元模型的分析知道:

①企业竞争情报和反竞争情报包含的要素相同。企业竞争情报单元模型和反竞争情报单元模型都包括六个要素,即企业实体、商务通道、信息辐射区、信息暴露区、竞争情报信息圈和外部环境。企业竞争情报单元模型中的要素往往是竞争对手反竞争情报的要素,二者是对立统一的关系。

②竞争情报和反竞争情报的执行主体一致。人员是企业竞争情报和反竞争情报的最终执行主体,包括企业实体、商务通道和信息暴露区三个部分中的人员,如企业的管理层、基层员工、商务伙伴、客户

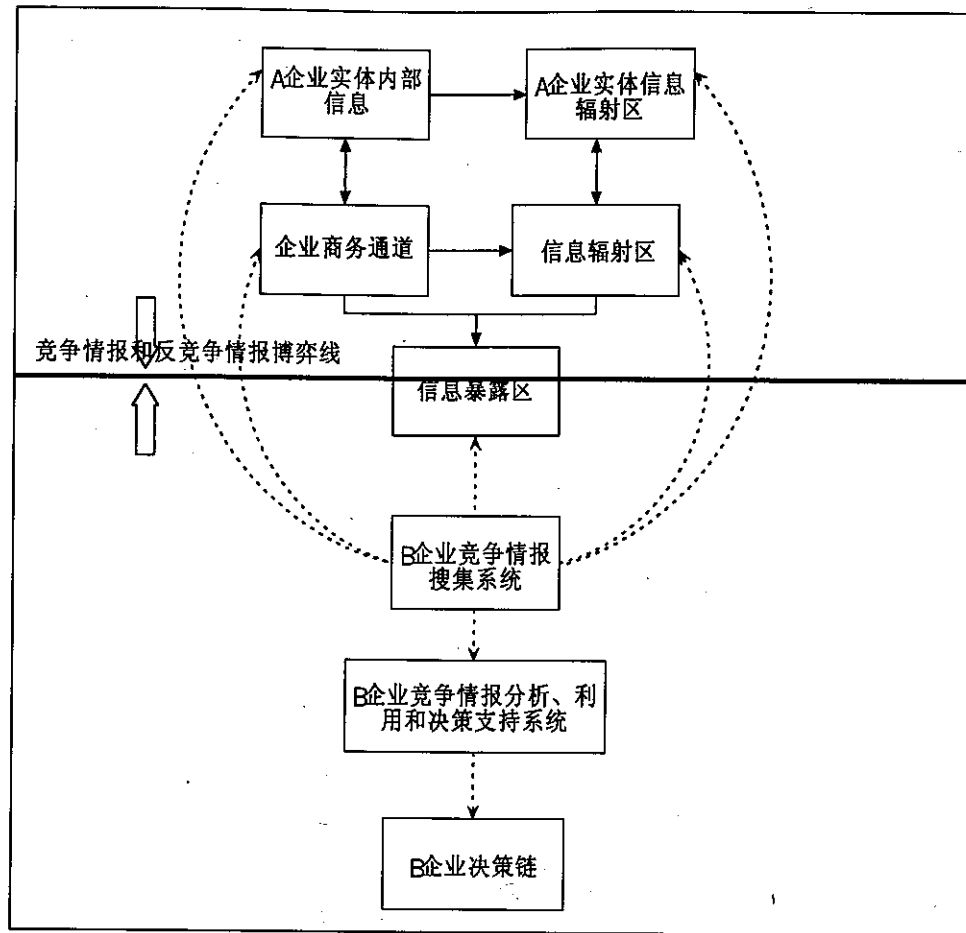


图3 竞争情报的流转周期

等。在具体实践中,企业竞争情报工作的主要承担者往往也是反竞争情报工作的承担者。

③竞争情报和反竞争情报都是一种战略性谋划,是为了增强和保护组织竞争优势的一个战略决策支持过程,这种过程具有对抗性、可逆性、互动性、交错性、复杂性。

④竞争情报和反竞争情报工作的对象都是信息,包括企业实体内部流动的信息、商务活动中的信息、自然的信息辐射和传递给信息暴露区中社会公众的信息,但反竞争情报的工作对象包括对手竞争情报信息。

⑤不同企业间的竞争情报和反竞争情报的博弈如果能在各企业同时有效地开展,则企业间的竞争情报和反竞争情报功能可达到一个纳什均衡。

由上可知,同一企业的竞争情报工作和反竞争情报工作的最终目的、执行主体、产品表现形式一致,企业竞争情报系统是企业决策层进行战略决策的一种决策支持系统(DSS),情报收集、分析方法也有相通之处,因此企业完全可以将竞争情报和反竞

争情报整合。

3.2.2 企业竞争情报和反竞争情报整合目标

无论是企业竞争情报还是反竞争情报,都是一种战略性谋划,是为了增强和保护组织竞争优势的一个战略决策支持过程。因此,从宏观上来说,企业竞争情报和反竞争情报整合的目标是:制定“攻防兼备”的情报战略,为企业决策提供知识和技术,提高企业组织各类与各级决策的速度和质量,增强和保护企业的竞争力,使企业获得可持续发展的竞争优势。

由于竞争情报和反竞争情报最终是由人来贯彻执行的,故从微观上来说,企业竞争情报和反竞争情报的整合目标是:培养企业中每一个成员的竞争情报和反竞争情报意识,促使其自觉应用竞争情报和反竞争情报的方法,使企业的竞争情报系统成为一个具有自动防御功能的情报捕捉器。其中,专职情报人员既是专职竞争情报人员也是反竞争情报人员,不仅要精通情报收集、分析的专业技能,还要能

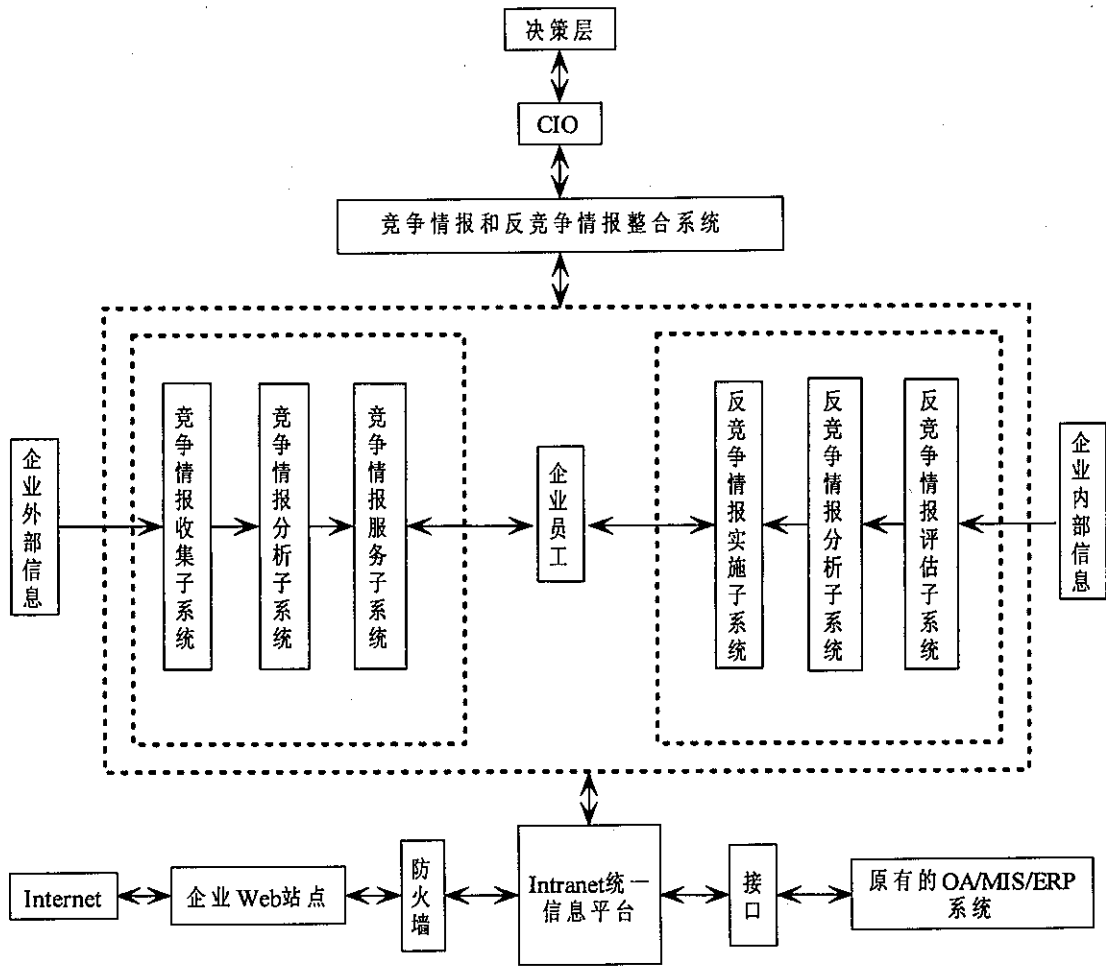


图4 企业竞争情报和反竞争情报整合架构

熟悉运用反竞争情报技术。对于非专职情报人员，即在企业实体、商务通道、信息暴露区的每一个人，无论是高层管理人员还是基层员工，在复合型专职情报人员的指导下，培养情报敏感度，能及时将企业经营活动的各个环节中的情报传递给竞争情报部门或专职情报人员，同时还要在日常工作中提高警惕，注意保护自身的情报不要外泄。

3.3 企业竞争情报和反竞争情报整合架构

根据一个企业竞争情报和反竞争情报“攻防兼备”的思想，本文提出了企业竞争情报和反竞争情报的整合架构，该架构的实质就是为实现企业战略和企业功能服务的竞争情报和反竞争情报整合的组织网络、信息网络、人际网络及其运行机制的框架。如图4所示。

其中，首席信息执行官(CIO)即信息主管，是企业竞争情报中心和反竞争情报中心的主管，同时参与到企业整个业务的核心层和经营决策中，负责设

计和维护企业的竞争情报和反竞争情报整合系统，直接为企业决策层提供情报支持服务。

竞争情报和反竞争情报整合系统不是一个单纯的计算机系统，它既可以采取完善的竞争情报和反竞争情报制度的形式将企业组织网络、人际网络、信息网络进行整合，也可以利用实现了竞争情报循环的专门的竞争情报软件，如百度的eCIS进行制度、计算机系统、人员、信息的整合，但是企业的反竞争情报工作是个个性化的工作，需要企业自己针对企业的内部信息去设计个性化的反竞争情报评估、分析、实施子系统。

企业内部建立统一的Intranet信息平台，该平台集成了竞争情报系统和反竞争情报系统、企业内部原有的OA/MIS/ERP系统和企业外部的Internet，使企业的外部信息得到较好的收集和利用，内部信息得到有效的控制和选择性传递，内外有机结合，攻防兼备，密切服务于企业战略决策支持系统。

3.4 企业竞争情报和反竞争情报整合的方法

企业竞争情报和反竞争情报的整合是一个系统的过程,涉及到情报战略、情报系统和功能、情报人员和岗位、情报技术和网络平台等重要方面。要统筹规划,合理安排,目标明确,组织落实,才能真正达到整合的目的。

3.4.1 制定情报战略,提升总体竞争能力

企业情报战略,是“攻防兼备”的竞争情报战略,是将企业的竞争情报功能与反竞争情报功能有机地整合集成的战略,是有效提高情报系统整体能力,为决策提供有力支持的战略。竞争情报机构采集和生产情报的主要目的,是将这些情报真正用在决策过程中,提升企业的总体竞争能力。

3.4.2 建立竞争情报系统,完善复合情报功能

企业建立的竞争情报系统,不是一个物理意义上的计算机系统,而是在企业原有机制的基础上建立的一个包括企业情报意识、制度、人员、情报工作流程、信息沟通和处理平台、情报收集分析工具等组成的综合情报体系,在这个综合情报体系中,由于领导重视与牵头,有专职机构与兼职人员,竞争情报和反竞争情报工作能够进行充分整合并走向规范化、制度化、经常化:无论是企业情报意识、制度、人员,还是信息沟通和处理平台等,都能将竞争情报和反竞争情报这两个方面有机结合起来,为企业决策层提供具有现实意义和良好利用价值、短期或长期的备选方案。

3.4.3 设置竞争情报岗位,培养复合型情报人员

企业前瞻性地设置竞争情报岗位,是指企业的竞争情报职能部门不仅要承担收集竞争对手竞争情报的职责,同时也要承担反竞争情报的职责,专职或兼职情报人员同时也是专职或兼职反情报人员。如情报主管同时也是反情报主管、情报分析师同时也是反情报评估员,使竞争情报和反竞争情报工作同时得到组织上的保障。情报人员因掌握了竞争情报常用的收集、分析方法,较一般员工更容易发现泄密的源头和渠道,更能了解竞争对手对本企业可能采取的情报收集方法和策略,因此,能够更有针对性地反其道而行之,有效地采取防范措施保护企业核心信息。复合型情报人员的培养,把反竞争情报活动

和竞争情报活动结合起来,可以避免重复的工作,节约时间和资金,利于企业系统地、连续性地、高效地开展竞争情报和反竞争情报工作。

3.4.4 研究竞争情报技术,实现竞争情报和反竞争情报信息与方法的互动

企业实际经营中,专职或兼职情报人员有必要研究学习一系列信息收集、分析的技术和方法,理解透彻后结合企业实际情况转为企业实用、易操作的情报收集、分析方法,以制度等形式固化,全体员工自觉遵守,成为企业日常经营活动中的一部分。在收集、分析竞争对手情报的同时进行逆向思维,假设竞争对手用同样的方法收集、分析我们的情报,我们该采取什么方法,实现竞争情报活动中的信息与反竞争情报方法之间的互动,或实现反竞争情报活动中的信息与竞争情报方法之间的互动。如针对对手开展的反求工程可采用密封技术(Potting 技术)^[10],对外来人员参观学习的活动区域进行限制、分别与原料供应商和企业员工签订保密协议等。对那些不道德或违法的手段,一方面建立保密制度采取措施加以防范,另一方面可以寻求法律保护。

3.4.5 建立统一信息网络平台,实现企业内部资源共享

随着我国企业信息化水平的不断提高,企业建立统一信息网络平台,实现企业内部资源共享已成为可能。以 Intranet 为基础的企业统一信息沟通和处理平台,包括了竞争情报收集、竞争情报分析、竞争情报服务三个子系统(可采用专门的竞争情报软件如百度的 eCIS 等)和反竞争情报评估(评估竞争对手最想获得的情报)、反竞争情报分析(分析竞争对手获得情报的收集途径和本企业的薄弱环节)、反竞争情报实施三个子系统(企业根据自身情况个性化定制),与企业的 OA 系统(包括生产研发、营销管理、人事系统和财务系统等模块)紧密相连,建立统一数据库,进行分级控制,可提供信息的收集、分析、管理、共享功能,真正实现企业内部资源共享,加速企业的情报流转周期,更有效地为企业战略决策支持系统服务。

4 结 语

本文从企业的经营实践出发,将竞争情报和反竞争情报作为企业竞争情报系统的两个不同功能进

行了整合性研究,指出了企业竞争情报和反竞争情报整合的必要性,尝试建立了竞争情报和反竞争情报单元模型,探讨了企业竞争情报和反竞争情报的关系、竞争情报和反竞争情报整合的原理及其目标,并提出了将二者有机整合的架构和具体整合方法。竞争情报和反竞争情报是企业完整竞争情报系统的两个方面,二者相辅相成,密不可分。在企业情报工作中对二者进行整合是竞争情报发展的必然趋势。希望企业在建立竞争情报系统的同时能引起对反竞争情报的重视,建立一个攻防兼备的竞争情报体系,促进我国企业竞争情报和反竞争情报工作的纵深发展,切实提高企业的市场竞争能力。

参 考 文 献

- 1 朗诵真,王曰芬编著.竞争情报与企业竞争力.北京:华夏出版社,2001:11
- 2 Getting to Know Your Competition-Without Them Getting to Know All About You. <http://www.intellpros.com/lib/getting.html>(2004年6月15日)
- 3 朗诵真,王曰芬编著.竞争情报与企业竞争力.北京:华夏出版社,2001:14
- 4 Mags Bexon, Derek Stephens & Caralyn Pritchett.竞争情报:为行业信息专业人员创造职业发展机遇.背景读物. Competitive Intelligence Shanghai Forum(竞争情报上海论坛2003年9月17日~19日).上海:2
- 5 董新宇,吴贺新.竞争情报的博弈论分析.情报学报,2000,19(4):378
- 6 胡鹏山编著.竞争战略与竞争优势.北京:华夏出版社,2001:164
- 7 Miller J P. Millennium Intelligence: Understanding and Conducting Competitive Intelligence in the Digital Age. [s. l.]:information today, Inc., 2000: 209
- 8 曾忠禄.情报制胜——如何搜集、分析和利用企业竞争情报.北京:企业管理出版社.1999:146~196
- 9 包昌火,张燕,黄英.竞争情报的崛起和发展.情报学进展.2002~2003年度评论.第五卷.北京:兵器工业出版社.2003:344
- 10 靳娟娟.竞争情报活动中的反情报研究.情报杂志,1999(1):15

(责任编辑 芮国章)