

现代企业竞争情报 系统的运行模式研究*

刘细文 李乃畅

(中国科学院文献情报中心 北京 100080)

[摘要] 论述现代企业竞争情报系统的4种运行模式;分析它们的特点、使用情况和我国企业建立竞争情报系统的现实意义。

[关键词] 竞争情报系统 企业竞争 电子商务

[分类号] G350

The Operation Models of Modern Enterprise Competitive Intelligence Systems

Liu Xiwen Li Naichang

(Documentation and Information Centre, The Chinese Academy of Sciences, Beijing)

[Abstract] Discusses the four models of modern enterprise competitive intelligence systems and analyzes the characteristics and application of those models and the practical significance of building enterprise competitive intelligence systems in China.

[Keywords] enterprise intelligence system enterprise competition electronic business

1 企业竞争情报

竞争情报(competitive intelligence)是为了满足竞争需要而收集整理各种情报。竞争情报工作多存在于企业的市场竞争中,因而通常也称之为企业竞争情报工作。这一术语80年代初出现于美国,后来传入欧洲、日本、澳大利亚等国家和地区。随着国际经济集团化、一体化及信息技术的迅速发展,竞争情报越来越受到各国特别是工商企业界的重视,成为增强企业竞争力的关键因素。

情报已成为企业继商品、资金、人力资源之后的第4个管理要素。二次大战后,日本之所以能迅速从战争废墟上崛起,在相当程度上是缘于拥有大量的具有实用价值的情报。三菱公司在世界各地有200多个办事处,雇用了13000余名工作人员,每天收集3万件竞争情报。日本著名的九大综合商社,先后在海外设立了690个办事处……,就是凭借这些

遍布全球的信息网络,日本实时地获得世界科技、经济情报,并在分析研究的基础上作出准确判断和预测,适时采用有效的战略对策,在竞争中赢得了胜利。

2 企业竞争情报系统

信息和情报作为重要的资源在企业受到了高度重视。随着经济的发展、信息技术的进步和市场竞争的加剧,许多现代企业都相应地建立了以信息系统为主导的企业竞争情报系统。特别是20世纪70年代以后,国外许多企业纷纷建立以管理信息系统(MIS)为核心的企业信息管理系统,以便利用日新月异的计算机技术来加强企业信息处理与传递速度,提高企业管理效率。

20世纪80年代末,信息技术得到了长足的发展,企业信息环境也随之发生了急剧变化,美、日等发达国家的企业建立了面向竞争的企业信息管理系统——战略信息系统。

* 国家自然科学基金资助项目,资助编号:79770085

收稿日期:2000-07-03

战略信息系统是从企业竞争战略的高度出发,充分开发信息资源,并有效利用信息技术的企业信息管理系统,是企业战略管理与信息系统的统一。它能够帮助企业创造竞争优势或者抵消对手的优势。据统计,美国《财富》杂志评选出的全球500强企业的前100家企业和美国90%的公司拥有自己的情报机构和相应的竞争情报系统。

进入20世纪90年代以后,随着互联网技术的广泛利用,企业的信息化程度越来越高,企业对竞争环境变化的反应速度越来越快。企业竞争情报系统出现了多元化趋势,企业可以根据自身利益和竞争需要建立不同模式的竞争情报系统。另一方面,信息技术快速发展为信息的收集、加工、传递带来了新变化,也产生了许多中介机构。这些都导致了企业管理模式的变革。例如,由于制造业的信息化水平不断提高,加之计算机集成制造系统(CIMS)的出现,竞争情报系统已成为企业信息化系统的一个组成部分。又由于因特网的发展带动了电子商务的广泛应用,乃至出现了虚拟企业,这更进一步使竞争情报系统虚拟化,竞争情报系统也将融入整个企业的管理之中。

3 决定企业竞争情报系统功能和结构的三个因素

企业竞争情报系统是针对竞争情报收集、分析、处理与提供的信息系统。竞争情报系统在企业处于什么样的地位、采用什么样的结构以及实施方式是由企业的经营性质决定的。按照美国竞争情报协会主席 Prescott 的观点,决定竞争情报系统功能和结构的因素主要有三个方面:

3.1 企业的赢利主要来自何处

美国最大的连锁店沃尔玛的主要赢利来自于零售业,因此,将其企业竞争情报部门设市场部,负责了解各连锁店的销售情况,并分析居民的消费行为。

3.2 企业的新产品来自何处

在制药业,新产品是企业的主要利润来源;而新产品主要来自企业的研究与开发部门。很多计算机软件公司的新产品的开发是基于销售人员和客户打交道时所产生的新思想。在制造行业,新产品的推出主要缘于客户的需求。因此,情报部门大多设在研发部门或销售部门。

3.3 企业所面临的最大威胁来自何处

如果降低生产成本是竞争情报研究的关键任务,那么就应将情报部门设置在制造部门。而对从不规范的行业进入规范行业(如银行、金融和家用产品)的企业来说,面临的最大威胁是企业主管(CEO)做出错误的决策,因为一旦决策失误,对整个企业都将是毁灭性的,那么,情报部门就应设置在

企业行政主管部门。

对美国 and 加拿大企业的调查显示:40%的情报部门设在营销部门,30%设在计划部门,9~10%为独立设置,另有8%设置在研究与发展部门。

4 企业竞争情报系统的运行模式

企业竞争情报系统已经成为现代企业管理的重要工具。在现代竞争的时代,企业决策者已不可能依靠直觉和本能来做商业上的战略决策,因此,完善以情报收集和分析为主要功能的竞争情报系统变得至关重要。目前,企业竞争情报系统主要有4种模式:①协调—分布模式;②重点分布模式;③集中模式;④利益中心模式。

4.1 协调—分布模式

竞争情报系统的选择是由企业经营性质决定的,一方面服从企业战略目标,另一方面与企业的管理结构相适应。协调—分布模式结构的竞争情报系统是与企业扁平化管理结构相适应的,它是将整个系统由核心管理部门向操作部门、小组和用户转移。这种策略将竞争情报系统信息传递到公司的各个层次中,包括个人、企业单元、子公司和公司。采用该模式的企业,其竞争情报系统功能的部分或者全部都是分散的。通常,竞争情报系统被控制在那些能够较好理解和使用竞争情报的人手中。

协调—分布模式满足了竞争情报系统更紧密地联系顾客的需要。为了增强竞争性,企业都在探求将竞争情报系统功能与企业总体管理相统一的运行模式。这意味着竞争情报系统必须灵活而紧密地与专门的企业管理模式相结合。如IBM公司1991年至1993年的亏损额超过140亿美元,到1994年,它在全球电脑市场上的销售排名已下降至第三位。为了改变这种被动的局面,IBM公司在1995年启动了一项试验计划:建立一个遍及全公司的竞争情报网络,并将其连接到由专业竞争情报人员管理的站点和集成型的 Lotus Notes 软件上,扩展到企业的各个阶层、每一名员工以及诸多客户和业务伙伴,提高知识资源的共享能力,打破官僚体制。该计划增强了竞争情报系统的协调统一,把实用竞争情报用于公司战略、市场计划及销售中,使IBM公司迅速在行业中重新取得领先地位。如今,随着试点计划的不断改进,竞争情报已经融入IBM公司的企业文化中。

4.2 集中模式

集中模式是将一个企业内部与外部的信息、情报收集、加工、贮存、提供等工作集中在一个信息中心来统一管理,企业内部各个不同职能部门所需的信息统一由中心提供。它服从企业统一管理结构的需要,其极端情况是所有竞争情报

系统的功能都通过唯一信息系统资源集中起来传递到各层次的组织(不管其所处的位置)。

集中化模式能够使企业在系统规划、实施和使用等许多方面进行有效的管理。以日本环球时装公司为例,该公司信息中心有一台大型电脑和两台中型电脑,市场动向通过遍布全球的信息网随时反馈到信息中心,中心对这些信息、情报加以分析。各类时装的行情和各专营店的库存等都用数字表示,并交给决策机构和各事业部门,据此采取相应的对策。但集中化模式也有致命的弱点——它限制了各子系统的发展。首先,由于情报分析系统与企业的信息环境缺乏直接接触,因此在信息收集和处理手段方面缺少竞争优势。其次,企业竞争情报系统与企业决策系统是分离的,竞争情报不能及时反映在决策中。

4.3 重点分布模式

重点分布模式是以使用竞争情报最频繁的职能部门作为竞争情报系统的核心而建立的竞争情报系统。这种结构模式具有充分发挥情报收集与现存职能部门情报功能的作用以及通过职能部门的运作带动情报工作的特点,因此比较适合于那些具有较强情报收集、处理能力的职能部门的企业。职能部门包括营销部门、计划部门、研究与发展部门等。设在营销部门的竞争情报系统可以提供战术情报,向中层管理人员提供行业发展趋势和竞争对手的情况。设在计划部门的竞争情报系统可以重点提供战略情报,向决策和最高层人员提供行业和竞争对手的情况和发展趋势。如果独立设置,提供的情报则主要面向中层管理人员。若设在研究发展部门,则要提供战术情报。有许多企业都将竞争情报系统建立在营销部门,其优点是:企业营销人员与市场(包括销售商和顾客)接触密切,因此深知本企业产品的销售情况以及其他竞争对手的销售情况;由营销部门收集的信息能直接为营销决策服务,不仅十分方便,而且减少了中间环节,使信息传递速度大大加快。

美国潘尼金融服务公司是一家以系列保险业务为主,兼营贷款和投资的金融服务机构。该公司所在行业竞争极为激烈,为此,公司根据情况建立了以营销为核心的竞争情报系统——战略营销信息系统(strategy marketing information system, SMIS)。系统目标为:①连续跟踪关于主要竞争者运作、竞争能力的可靠和全面的信息;②判断主要竞争者的行动对本公司当前和未来利益的影响;③通过防范、识别机会和威胁以及缩短反应时间来赢得竞争优势;④提高效率,避免公司内部对竞争情报收集、分析和传播上不必要的重复;⑤跟踪对公司竞争态势产生影响的政治、经济、社会和技术信息。

4.4 利益中心模式

利益中心模式是将竞争情报系统的功能与企业的利润

或收支平衡相联系,并建立满足企业需要的独立利益中心。采用利益中心模式的目的是让竞争情报系统打破传统的、迟钝的玻璃屋文化和心态,向富于创新、重成本、反应灵敏的组织形态过渡。

如旧金山的 Levi Strauss 公司通过一个叫 LeviLink 的庞大信息网络与供应商建立了联系,以加快和简化其整个运作程序(包括订货、货物成本、接收、销售分析、开发票及向 Levi 付款等),建立了一个集诸多商业服务于一身的计算机情报网络。它包容了涉及零售的每一个环节,如管理和协调购买订单、收集 POS 信息、预测市场动态等。LeviLink 同时也使 Levi Strauss 公司的贸易伙伴能够通过电子手段接收、处理 Levi 的产品订单并支付货款,订单从发出到接收只需几分钟。对 Levi Strauss 公司来说,LeviLink 带来的是更多、更及时的市场、销售、存货和其他重要的商业信息。这样,公司就能更清楚地了解其商业运行情况。该系统的效果是令人乐观的——可使公司的利润增加 34%。

5 我国建立企业竞争情报系统的现实意义

世界经济正向全球化方向发展,我国加入世界贸易组织后将直接面对跨国公司的竞争压力。企业如何对迅速变化的市场环境、竞争威胁和客户要求作出反应,能否及时采取对策是制定企业经营战略的关键要素。如何选择和建立与企业相适应的竞争情报系统将是我们的企业所面临的问题,完善和增强企业竞争情报系统在我国企业的市场战略决策中将发挥越来越重要的作用。

对于中国企业而言,建立竞争情报系统的意义主要表现在以下 3 个方面。

5.1 帮助制定有效的竞争策略

竞争情报系统的运行关键在于企业全体员工参与竞争情报的收集和分析系统的建立,只有掌握数据收集和分析的有效方法,并不断地进行分析,才能发现市场变化和竞争者的行动趋向,制定有效的竞争策略,使企业决策更加科学。

5.2 增强信息的互动性

竞争情报系统的建立能加强企业内部和用户与竞争对手的信息流通,提高信息的利用率,增强信息的互动性。

5.3 参与国际市场竞争

在一个成熟的市场,完善的竞争情报系统是企业获得市场优势的基础之一。掌握竞争情报的精髓,是国内企业了解国际市场变化、进入国际市场、参与国际化竞争的先决条件。

(下转第 72 页)

肖希明先生认为“图书馆和图书馆学是有很深厚的人文主义传统的”。“人文精神”就是“在图书馆工作实践和理论研究中体现以人为本的思想,以满足人的需求,实现人的价值,追求人的发展,体现人文关怀。”所以,合理使用人才是图书馆管理者极其重要的职责。图书馆资源的有用性是通过人力的作用才得以发挥出来的。人才是图书馆事业之本,也是图书馆改革成败的关键。既然如此,管理者在使用人才方面应遵循德才兼备、知人善任、量才用人、合理组配的原则,做到知人所长、用人所长和避人所短、容人所短。

图书馆管理者在用人过程中,一定要注意用当其时、用当其位、用当其长、用当其愿。只有通过合理的用人环节,广开言路,人尽其才,才能真正调动所选人才的积极性,发挥出他们的潜能,更好地为图书馆工作。蒋永福先生在《试论三种哲学形态的图书馆》中指出,“以往我们在图书馆工作和管理中,往往只见物不见人,不注意培养和提高工作人员的主体意识和工作能力”,“图书馆是一种人学”。对于图书馆管理者来说,只有具有良好的伦理意识、制订明确的伦理准则,才能在人力资源的培训、使用上采取正确的、合乎伦理的方法,最终有力地促进图书馆事业的健康发展。

可以看到,未来图书馆的竞争是管理与服务的竞争,而这些竞争归根到底也是各图书馆间图书馆员总体素质和技能的竞争。如何加大创新力度,实施以人为本、以智为用的人才管理战略,保护和开发人力资源,使图书馆管理进一步软化,不断向人本管理的方向发展,是值得我們认真研究的问题。

参考文献:

- 1 刘君,易长芸. 图书馆学中的人文主义思想. 大学图书馆学报, 2000(4): 20~26
- 2 王学艳. 面向 21 世纪的图书馆用人机制. 图书与情报, 2000(3): 44~46

【作者简介】张怡,女,1975年生,硕士研究生,发表论文多篇。

(上接第 52 页)

参考文献:

- 1 Larry Kahaner. Competitive Intelligence. Simon & Schuster Inc., 1997
- 2 陈翔宇等. 企业竞争情报研究. 北京:兵器工业出版社,1995
- 3 廖其浩. 市场竞争和竞争情报. 北京:军事医学科学出版社,1996
- 4 [美]彼得·诺兰著,王小强译. 战略重组. 上海:文汇出版社,1999

【作者简介】刘细文,男,1965年生,副研究员,发表文章 10 余篇。

李乃畅,男,1972年生,实习研究员。

- 3 李临俊. 图书馆人力资源的管理与建设. 图书与情报, 2000(2): 43~46
- 4 肖希明. 图书馆呼唤科学精神与人文精神的融合. 图书馆, 2000(1): 10~11
- 5 张钦恩. 图书馆软管理发微. 中国图书馆学报, 2000(1): 14~18
- 6 马远良. 图书馆面临新世纪挑战的对策. 图书馆杂志, 1999(7): 24~27
- 7 Shera J H. The sociological relationships of information science. Journal of the American Society for Information Science, March - April, 1971: 76~81
- 8 Sean Derine. Internet - based reference services and community libraries; a need for new models and strategies. The Electronic Library, 1996(4)
- 9 [美]彼得·F·德鲁克著,毛忠明等译. 管理实践. 上海:上海译文出版社,1999
- 10 徐引旒,霍国庆. 现代图书馆学理论. 北京:北京图书馆出版社,1999
- 11 [美]查尔斯·M·萨维奇著,谢强华等译. 第五代管理. 珠海:珠海出版社,1998
- 12 吴建中著. 21 世纪的图书馆新论. 上海:上海科学技术文献出版社,1998
- 13 [英]H·威廉斯著,沈志莉等译. 人员管理. 北京:北京中信出版社,1997
- 14 [美]哈罗德·孔茨,海因茨·韦里克著,郝国华等译. 管理学(第 9 版). 北京:经济科学出版社,1993
- 15 [美]欧内斯特·戴尔著,孙耀君等译. 伟大的组织者. 北京:中国社会科学出版社,1991
- 16 [美]丹尼尔·A·雷恩著,孙耀君等译. 管理思想的演变. 北京:中国社会科学出版社,1986

- 5 [美]唐·泰普斯科特,阿特·卡斯頓著,米克斯译. 范式的转变——信息产业技术前景. 大连:东北财经大学出版社,1999

- 6 岳剑波. 从信息管理到信息竞争——论企业战略信息的形成与发展. 现代情报, 1996(增刊): 1~6

- 7 李航. 有效管理者——竞争优势. 北京:中国对外经济贸易出版社,1998