

找准情报源：企业竞争情报工作的基础

徐 芳

(南开大学商学院信息资源管理系, 天津 300071)

摘 要: 对企业主要的情报源进行综合归纳, 在分析企业情报源开发与利用的现状与问题的基础上, 围绕企业选择竞争情报源问题, 提出选择情报源时的“合法性”、“动态性”、“以问题为中心”的原则以及面向决策、技术以及市场营销的竞争情报选择策略, 并介绍了利用导航地图和案例推理的技术支持方法。

关键词: 竞争情报; 情报源; 导航地图; 案例推理; 企业竞争情报

中图分类号: G352.2

文献标识码: A

DOI: 10.3772/j.issn.1674-1544.2011.02.012

Identifying Information Sources: The Key to Enterprise's Competitive Intelligence Practices

Xu Fang

(Department of Information Resource Management, Nankai University, Tianjin 300071)

Abstract: To identify the information sources is the starting point and prerequisite of competitive intelligence practices. It has an important practical significance to study on such questions as quickly to identify the information source, accurately to select and apply the source information, and the notice to do it, etc. The paper introduces the main information sources of enterprise; analyzes the actualities and existing problems in the exploitation and use of enterprise information sources; puts forward some advices such as the rules of validity, dynamic, and problem-centered, the countermeasures for decision, technology, and marketing, as well as the support of navigation map and case-based reasoning.

Keywords: competitive intelligence work, information source, navigation map, case-based reasoning, enterprise's competitive intelligence

1 引言

企业竞争过程中竞争情报是重要的, 但更重要的是竞争情报的准确性、及时性与可靠性。高质量的竞争情报有赖于正确、可靠、及时的信息和规范的情报分析过程, 而找准情报源则是获取满足情报分析要求信息的保证。目前国内外关于情报源的研究主要体现在: 某类情报源的探讨, 如标准文献^[1]、报纸^[2]、灰色文献^[3-4]、新产品样

本^[5]等; 专门的情报源, 如公开情报源^[6]、企业情报源^[7-8]、医学情报源^[9-10]等; 网络竞争情报源^[11-12]等方面。这些研究不够全面、深入和系统, 特别是关于企业情报源方面的研究还仅仅是对市场情报源、情报源的搜集方法进行了分析, 而在将企业作为研究对象, 全面研究企业情报源这方面很薄弱。实践方面, 目前企业竞争情报工作的效率与质量普遍不高, 其原因除了竞争情报尚未被正式认定为一种职业外, 企业缺少专职的

作者简介: 徐芳(1980-), 男, 南开大学信息资源管理系情报学博士研究生, 研究方向: 信息管理与信息系统, 竞争情报与企业战略。

收稿日期: 2009年3月28日。

竞争情报部门，无法在有限的时间内保质保量地找准、找全决策者所需的竞争情报。因此，本文对企业的主要情报源进行系统地分析，并有针对性地提出找准情报源的建议，对企业发展具有重要的现实意义。

2 企业主要情报源

2.1 内部情报源

据称，企业情报分析所需的信息多达 80% 来自企业内部。大量的市场信息、竞争对手信息、竞争环境信息可以通过本企业的各种信息管理系统获取；企业内部员工（尤其是销售人员）通过各种渠道有意或无意地掌握的大量信息和他们所具有的专业知识、实践经验、广泛的业务和社会关系等隐性知识也可能都是企业宝贵的信息来源。企业在竞争情报工作中要做到充分地利用内部情报源，关键在于企业能否连续地、系统地把这些零散分布在人们的办公室抽屉、文件柜及脑子里的信息收集起来汇集到情报部门^[13]。

2.2 公开情报源

在开展竞争情报工作中，对于一些对时效性要求较低的历史性资料和信息，可以考虑选择正式出版物作为获取信息的来源，以提高情报分析产品的质量。非正式出版物是正式出版物情报源的补充。企业在开展竞争情报工作时，可能会遇上一些通过正式出版物、企业内部渠道等无法获取的情报，这时非正式出版物应该成为企业获取情报的备选来源之一。网络信息是企业竞争情报工作中使用最多的情报源之一，它具有快捷性、方便性、实时性的特点。但是网络信息也存在信息量大、质量良莠不齐、分辨真假信息不易等缺点，企业在开展竞争情报工作中应该慎用这种情报源，否则很容易造成“垃圾信息进、劣质情报出”的现象。可以考虑采用一些科学的方法来辨别信息的真伪，如信息来源判断、多种来源同类信息的相互印证等。

2.3 灰色情报源

灰色情报源是处于公开情报源和内部情报源之间的情报源，常见的有人际网络等。当企业开展竞争情报工作时遇上时效性很高的信息又一时没有其他的获取途径时，可以考虑选择人际网络

渠道来获取。但应该注意的是，人际网络渠道处于“竞争情报工作”与“工业间谍”的灰色地带，在实践中应该注意遵守竞争情报工作的职业道德。企业人际网络的构建、维持与利用需要企业长期的努力。人际网络的成员主要包括企业的员工、竞争对手的员工、合作伙伴、客户、第三方专家等。

3 企业情报源开发与利用存在的问题

3.1 不够规范

在我国大部分企业的竞争情报工作中，情报源的选择、加工和利用不够规范，有的企业甚至完全依靠工作人员的个人能力，特别是竞争情报的分析对个人经验依赖性还很强，很多竞争情报系统都不具备高级的竞争情报分析功能，很多企业也没有足够规范的竞争情报管理流程。竞争情报不够规范的工作方式是导致竞争情报工作的效率不高和质量较低等问题的直接原因，也直接影响着竞争情报的职业形象。竞争情报工作效率不高和质量低下使竞争情报在支持企业战略决策过程中大打折扣，不能起到竞争情报应该起到的作用，这也是导致企业领导们对竞争情报工作不够重视，竞争情报部门得不到更多的资金支持的原因。

3.2 缺乏针对性

当前，企业情报源开发与利用过于求全，导致竞争情报工作没有针对性。企业在开展竞争情报工作之前缺乏规划，竞争情报工作的任务涉及面太广，过于宽泛。事实上每个企业都有自己的特点和核心竞争力，而对核心竞争要素相关的竞争情报需求也是最大的，企业竞争情报部门在开展竞争情报工作的时候也应该以企业的核心竞争力相关的产品为中心，而不是面面俱到。提高竞争情报工作的针对性对企业竞争情报工作实践具有重要的意义，一方面，可以集中企业的资源，将“好钢用在刀刃上”，做好企业核心产品相关的竞争情报工作，体现竞争情报的价值与地位，得到领导的重视；另一方面，也可以提高竞争情报工作的效率与质量，树立竞争情报工作的职业形象，获得更多的资金支持，以便更好地为企业提供决策支持。

3.3 系统性不够

主要体现在竞争情报工作缺乏长期的主题跟踪和对历史数据的分析不够等方面。大多数竞争情报系统都缺乏对历史数据深入挖掘的功能，而仅仅起到储存当前竞争情报的功能，系统性不够的竞争情报工作无法为企业提供全面的、完整的竞争情报的支持。企业作为一个整体，在进行各种经营活动的决策时除了有横向的产品设计、生产、交易、售后等竞争情报的需求外，还需要纵向的历史的竞争情报的支持。因此，应该加强企业竞争情报工作的系统性分析，定期对企业竞争情报系统中历史数据进行某些主题的分析，提炼出纵向的竞争情报，为企业的各种经营活动提供更加全面、完整的竞争情报支持。同时，也应该加强企业竞争情报系统功能的开发与提高，不断完善竞争情报系统的各种功能，为竞争情报的分析提供技术的支持。

4 找准情报源的途径

4.1 基本原则

4.1.1 合法原则

合法性是竞争情报活动的坚实基础，正是因为这类公开的、职业化的竞争情报工作界定在公正、道德的范围内才能有其生命力。企业在开展竞争情报工作时，也应该选择合法的、正当的情报源。应该注意的是，强调竞争情报工作的合法性

的同时并不排除竞争情报搜集渠道的多样性，比如灰色信息就可以通过正当的方式搜集。有些竞争情报人员由于功利心理而采用一些非法的手段获取竞争情报，这对企业以后的工作将非常不利，竞争情报人员应该养成清楚地交代资料来源和出处的习惯，企业也应该建立竞争情报搜集的规章制度来规范竞争情报工作人员的行为。

4.1.2 动态原则

企业与竞争对手处于动态变化的竞争环境之中，因此企业需要注意竞争情报工作的持续性与历史性，不但要搜集当前的竞争信息，而且要注意历史的过去的竞争信息。否则，企业在搜集竞争情报的时候很有可能漏掉一些关键的情报源，从而产生对情报的误解，最终导致决策的失误，或者根本收集不到所要的信息。竞争情报工作人员应该发挥竞争情报动态跟踪和危机预警的功能，长期地跟踪与企业的竞争对手和与竞争环境密切相关的情报源。竞争情报搜集工作的动态过程如图 1 所示。

4.1.3 以“问题为中心”原则

企业竞争情报工作开展的出发点和目标都应该是问题求解，竞争情报工作的目标是寻求解决问题所需要的竞争情报信息，只有这样才能准确地选择正确的情报源，获取有效的竞争情报。当前一些企业的竞争情报人员往往不是从决策的角度，而是从搜集信息的角度从事竞争情报工作，

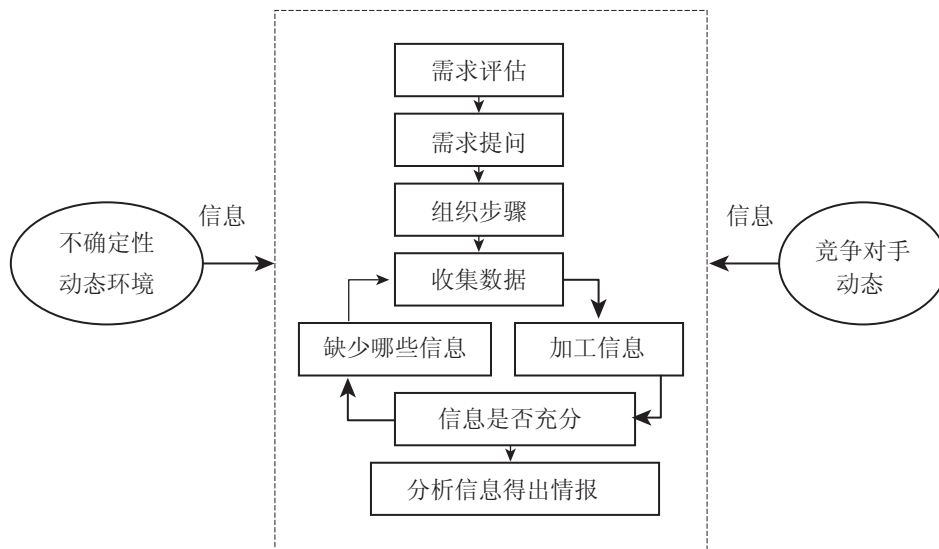


图 1 竞争情报搜集工作的动态过程

使情报分析偏离企业问题求解的真正需要。竞争情报人员在调查时，明确决策人员收集情报的目的和作用以找准情报源，才可能节约决策人员和竞争情报人员的时间，提高情报搜集的效率。以“问题为中心”开展竞争情报工作，可以明确竞争情报工作的目标，围绕目标开展的各种竞争情报活动更具有针对性，能够更好地为问题的解决提供竞争情报的支持。

4.2 情报源选择策略

4.2.1 面向决策的选择策略

决策是一个包括提出问题、确立目标、设计和选择方案的过程。在决策的过程中需要企业内外部竞争情报的支持，面向决策的竞争情报，其准确性、及时性、可靠性要求都很高。正确、及时、可靠的竞争情报有助于正确决策的制定，确保企业经营活动取得成功，反之，会导致决策的失误，使企业的经营活动失败，甚至给企业带来灭顶之灾。因此，面向决策竞争情报的来源最好选择可靠性和准确性高的内部竞争情报、人际网络、正式出版物，甚至是第三方专家。

4.2.2 面向技术的选择策略

技术是指企业为了制造某种产品、应用某种工艺或者提供某种服务的系统化了的的知识。技术，特别是企业的核心技术通常都是企业的商业秘密，获取这方面的竞争情报是非常困难的。企业竞争情报工作实践中可以通过购买新产品样本，通过“反求工程”等方法来获得技术竞争情报，也可以从竞争对手跳槽的员工那里获得技术竞争情报，还可以通过分析该技术相关的专利文献挖掘其中的技术特征与工艺流程，从而获取需要的技术竞争情报。

4.2.3 面向市场营销的选择策略

市场营销是引导产品或劳务从生产者流向消费者的企业营销活动，需要市场竞争情报的支持，包括环境竞争情报、对手竞争情报以及内部竞争情报。环境竞争情报和对手竞争情报的获取可以选择公开情报源中的正式出版物、非正式出版物以及网络竞争情报和灰色情报源中的人际网络等，而内部竞争情报的获取则主要选择企业内部情报源来获取。

4.3 技术支持

4.3.1 导航地图

企业的情报源有很多，每种情报源都有自己的特点和适用的情况。竞争情报工作人员要在规定的时间内快速地定位竞争情报需求特点，选择合适的情报获取渠道与来源，需要一套有效导航机制来支撑。导航地图运用知识构建的思想，采用等级目录、主题分类等方式将企业的情报源分门别类、按一定主题顺序排列，竞争情报人员在利用导航地图的时候只需要根据竞争情报的需求与各种情报源的特点按图索骥快速地找准情报源，不失为一种提高选择情报源的有效方法。情报源导航地图可以在企业网站上开辟一个栏目，供企业情报工作人员查看，也可以是用计算机绘图软件绘制后打印出来制作成竞争情报工作指南等小册子发给情报工作人员或者放在企业竞争情报工作室中。

4.3.2 案例推理

案例推理系统主要包括知识库、比较判别系统、推理技术系统等部分。知识库是储存和管理情报源选择案例的数据库，包括案例集和方案集两个模块。在日常经营中由专人负责收集企业各种类型的情报源信息以及情报源选择方案，并对这些方案事件进行分析、整理、归类，形成案例库。在需要进行情报源选择时，及时从案例库中查询出“最佳方案”，即相似程度最高的案例，如果需要解决问题的情形和内外环境十分相似，则可以直接用该案例的解决方案去搜集竞争情报。如果查询的方案不能完全适合于现实的问题，则运用推理技术系统，对原方案进行修正，再推理出新的方案供竞争情报工作人员选择，并把本次方案作为新的案例融入知识库。

5 结语

竞争情报是一种经常性的动态工作，必须全面长期地跟踪竞争对手与竞争环境，应该定期向决策者提交综合情报分析报告，企业可以考虑在现有竞争情报系统的基础上采用数据仓库作为存储当前的及历史的竞争情报信息与数据的综合情报源，利用数据挖掘和知识发现等技术来开发这个综合情报源中有用的竞争情报，从而为企业决

策提供全面、完整的竞争情报支持。另外,情报人员要从决策者的情报需求角度而不是从采集信息便利程度的角度选择情报源,否则,即使收集到情报也不一定能满足决策者的需求,使情报分析偏离用户的真正需求,导致竞争情报失灵或者竞争情报失效事件的发生。本文中提出的“合法性”、“动态性”、“以问题为中心”原则以及面向决策、技术和市场营销的选择策略,可为企业竞争情报工作人员选择情报源提供思想方法上的参考。

参考文献

- [1] Zhang Guohua. Standard Literature: An Important Source of Information [J]. China Standardization, 2006(7): 66-69. (in Chinese)
〔张国华. 标准文献是一种重要情报源 [J]. 中国标准化, 2006(7): 66-69. 〕
- [2] Xie Zhizhong. Study on Newspaper Information Source [J]. Library Work and Study, 2004(3): 53-55. (in Chinese)
〔谢志忠. 浅谈报纸情报源的挖掘 [J]. 图书馆工作与研究, 2004(3): 53-55. 〕
- [3] She Lijun, Gai Qigang, et al. Grey Literature — The Current Source of Important Information cannot be Ignored [J]. Modern Information, 2007(9): 191-193. (in Chinese)
〔余丽君, 盖起刚, 等. 灰色文献——当今不可忽视的重要情报源 [J]. 现代情报, 2007(9): 191-193. 〕
- [4] Rosa D C, Gianni L. Towards Integration of Information Sources on Grey Literature: A Case Study [J]. The International Journal on Grey Literature, 2001, 1(4): 167-173.
- [5] Xu Min. Special and Important Source of Information — Brief Discussion on the Relationship between New Product Samples and Competitive Intelligence [J]. The Library Journal of Henan, 2004(5): 58-59, 63. (in Chinese)
〔徐敏. 特殊而重要的情报源——新产品样本与企业竞争情报之间关系刍论 [J]. 河南图书馆学刊, 2004(5): 58-59, 63. 〕
- [6] Peng Zhihui. Study on the Development of Network Information Sources in Public Security Organs [J]. Journal of Guangzhou Police College, 2009(3): 20-23. (in Chinese)
〔彭知辉. 论公安机关网络情报源的开发 [J]. 广州市公安管理干部学院, 2009(3): 20-23. 〕
- [7] Gao Hui, Li Hui. Study on Competitive Intelligence Sources and Collection Methods [J]. Modern Information, 2002(1): 88-89. (in Chinese)
〔高慧, 黎慧. 论企业竞争情报源及其搜集方法 [J]. 现代情报, 2002(1): 88-89. 〕
- [8] Roger, B. Sources and Use of Marketing Information by Marketing Managers [J]. Journal of Documentation, 2007, 63(5): 702-726.
- [9] Men Zhongquan, Li Hua, Yu Jing. Evaluation on Three Search Journals' Role on Pharmacy Information Source in China [J]. Journal of Medical Intelligence, 2006(1): 63-64. (in Chinese)
〔门中全, 李华, 于晶. 评三种检索期刊在国内药学期情报源中的作用 [J]. 医学情报工作, 2006(1): 63-64. 〕
- [10] Charlotte E R, Peter A B. Mass Media Sources for Breast Cancer Information: Their Advantages and Disadvantages for Women with the Disease [J]. Journal of Documentation, 2000, 56(3): 235-249.
- [11] Wang Jun. Research on Competitive Intelligence Source Online [J]. Information Science, 2004(5): 574-577. (in Chinese)
〔王军. 网上竞争情报源调查研究 [J]. 情报科学, 2004(5): 574-577. 〕
- [12] Rabia R, Lucy A T. Use and Non-use of Electronic Information Sources by Undergraduates at the University of the West Indies [J]. Online Information Review, 2006, 30(1): 24-42.
- [13] Shen Guchao. Enterprises' Competitive Intelligence Sources and Methods of Information Collection abroad [J]. Journal of Information, 1996, 15(1): 12-13. (in Chinese)
〔沈固朝. 国外企业的竞争情报源及其搜集方法 [J]. 情报杂志, 1996, 15(1): 12-13. 〕