

## 试论营销竞争情报系统的构建与运行

文/杨保军

### 一、营销竞争情报体系的理论溯源

竞争情报是1980年代在国际上迅速发展起来的一种信息业务,是关于竞争环境、竞争对手和竞争策略的情报研究。近20多年来在理论界和实践领域都有广泛的研究和应用。“竞争情报系统是以人的智能为主导,信息网络为手段,增强企业竞争力为目标的人机结合的竞争战略决策支持和咨询系统。”(包昌火,2001)据美国未来集团对其国内竞争情报研究作用的调查,2000年竞争情报活动对企业利润增长的贡献率,微软为18%;摩托罗拉为12%;IBM为9%;与2001年相比均有不同程度的提高,经济发展与竞争情报的应用之间呈现出越来越紧密的联系。(彭靖里等,2005)?竞争情报是企业逐鹿市场、抢占商机、以智取胜的基本战略。

随着市场营销战略和策略在企业地位的突出,以提升企业营销竞争力为根本目标的营销竞争情报就成为企业竞争情报的核心。从营销实践来看,营销竞争情报的研究内容主要包括:(1)企业营销战略决策和行动方面的情报需求。(2)主要市场参与者的描述和动态监控,指竞争对手、顾客/客户、供应商、新进入者、替代者和营销合作联盟伙伴等方面的监控情报需求。涉及到主要竞争对手的档案及深入分析报告;识别新的正在崛起的竞争者;行业和客户对企业的品牌产品、服务等价值的观点、态度和感觉;新技术或新产品开发者的战略;企业营销联盟伙伴的财务、竞争意图等方面的情报。为企业营销战略决策及行动决策提供的情报和主要市场参与者的描述和动态监控的情报构成了一系列杂乱无章的信息数据,专门为决策部门提供的营销竞争情报正在通过系统的情报信息组合将营销市场中的各不相关的数据汇集成为专门的报告,由此形成了营销竞争情报系统,是企业竞争情报系统的核心。

相对于传统的企业营销信息系统,营销竞争情报系统在情报产品、组织、人际网络等多方面发生了质的变化,其价值主要体现在:(1)为营销战略规划与战术决策提供支持。营销竞争情报系统为企业把握营销战略动态,评估市场发展趋势,进行营销战略规划、营销战术决策提供支持。(2)对竞争市场的预警和监控。针对变化莫测的竞争市场,营销竞争情报系统建立起全面的市场参与者的动态监测,跟踪市场连续性与非连续性变化,对可能出现的营销机遇和危险提供早期预警。(3)对竞争对手监控。主要是对竞争对手的动向进行监控和评估,分析现有和潜在竞争对手的营销能力和方向,并提供情报资料和情报分析报告,协助企业保持和发展可持续性的竞争优势。(4)跟踪产业发展的新动向,预测产业发展趋势对企业营销竞争力的影响等。由此,菲利普·科特勒认为,营销竞争情报系统是指使公司主管用以获得日常的关于营销环境发展的恰当信息的一整套程序和来源。

(菲利普·科特勒,1996年),这成为我们研究的基础。

### 二、营销竞争情报系统构建

营销竞争情报系统为营销管理人员提供正在发生的数据,为企业营销管理者提供企业在当前市场中的营销关键发展趋势,跟踪正在出现的不连续性变化,把握市场结构的进化,以及分析现有和潜在竞争对手的能力和动向而出现的,目的是协助企业保持和发展营销竞争优势。因此,一个完善的营销竞争情报系统应包含这几方面(如下图):

#### (一)营销数据收集子系统

该子系统包括信息采集和营销竞争情报需求的确定与关键课题选择。关键情报课题的选择使情报工作的高效计划和指导成为可能,它将管理融入情报课题的选择,有效地保证了用户对生产出来的情报的兴趣。营销竞争情报的课题需求包括三个方面:(1)营销战略决策和行动需求,包括营销战略计划和战略开发等方面的情报。(2)早期预警课题,包括竞争动机、新的营销策略及外部营销环境的变化。(3)主要市场参与者的描述和动态监控。企业就要根据具体的任务来确定关键营销竞争情报课题。

#### (二)营销竞争情报分析子系统

该子系统实际上是营销竞争情报信息加工的阶段,包括情报分析与研究和营销竞争情报知识库。情报分析与研究功能主要是指对数据进行评价、将数据转化成情报、数据分析类型确定、形成情报分析报告以及实现情报数据传递等。建立营销竞争情报知识库可以帮助企业准确定位目标消费者群,并在最合适的时机以最合适的产品满足顾客需求,并做出正确的决策,主要包括:(1)框架设定部分。包括营销竞争情报知识库界面和营销竞争情报定义两个部分。主要是知识库的使用方法、相关链接以及关于营销战略、营销策略、营销竞争情报等术语的概念等内容,使用户在使用系

统前清晰的了解。(2)研究部分。在知识库研究部分中,储存着大量关键性营销竞争情报课题,以及基础性的情报信息,这些是情报分析师长期研究成果的积累,涉及到营销竞争所需要的各方面的情报研究成果和未来分析报告,对企业营销竞争起到重要的决策支持作用。主要包括:营销竞争情报新闻快报;竞争对手文档;客户管理文档;供应商文档;代理商及渠道网络文档;企业内部资料等。(3)情报管理部分。在这个部分中主要展示的是关于情报组织部门、营销情报信息数据的巩固、更新与维护、使用的技术、营销竞争情报管理原则、职业道德准则等相关问题。

### (三) 营销竞争情报应用子系统

该子系统包括营销决策应用和营销竞争情报的绩效评估两个部分。营销决策应用是建立在营销竞争情报基础上的战略规划与策略选择。营销决策基于产品开发、市场价格信息、分销渠道以及促销方面的情报需求,从而识别和评估竞争对手的产品及新开发的产品特点,并评估竞争对手对企业开发新产品的反应并做出应对方案;识别和评估市场中相关产品及替代产品的价格信息并作出应对策略;识别和评估分销商及渠道网络并做出适当的分销策略;针对企业经营理念、公关对象、促销原则、目标做出适当的促销策略。

营销竞争情报通过绩效评估可以形成企业营销战略和营销策略;实现对企业管理及企业目标市场的竞争态势实施动态控制与分析;考核营销情报人员的观察和分析能力,提高情报质量;对营销战略情报和战术情报的运行进行监控;借助绩效评估强化企业员工和情报人员的职业准则、岗位道德的企业文化氛围。在既定的营销战略框架下,设计情报绩效评估体系,首先在于评价指标设计。一般包括:有效情报的数量,即在预定时间内完成的营销竞争情报数量;数据质量,既营销竞争情报被采用的可能以及对营销战略、战术的指导效果,通常通过销售和营销业绩反馈;改进和创造,改进和完善本职工作流程或工作内容的效果,积极采用新思想、新方法的表现。教育和指导,对企业员工包括企业领导层竞争情报意识的教育、培训与指导的效果测定。在设计中,应注意指标要简单、明确、并要找到评估内容的平衡点,定性分析和定量分析指标要平衡等问题。

## 三、营销竞争情报系统的运行及发展

### (一) 建立营销竞争情报部门

营销竞争情报部门是营销竞争情报系统的组织保证,通常有两种架构:一是专门的情报部门,负责确定营销竞争情报的需求和关键情报课题的选择,搜集、储存加工以及分析,生产情报产品或服务,通常组织内有情报分析师等专业人员,这对大型企业比较适用;二是临时性的情报小组,通常将情报任务分解到具体的部门中,有需要就共同组成的临时性部门,适用于中小企业。营销情报部门的任务主要包括营销战略决策和营销战术实施;早期市场预警;关键企业营销案例——成功经验 and 失败经验分析三个方面。情报组织应是一个能够相互配合、行动保持高度一致和连续性的团队。这就要求企业在管理层的支持方面、情报人员的资源配置方面、人际情报网络的构建等方面予以考虑,使营销竞争情报组织成为一个高效的团队,发挥更强有力的作用。

### (二) 构建营销竞争情报系统的运行机制

从营销竞争情报角度看,作为营销战略的情报主要涉及竞争对手战略目标、战略控制、市场渗透以及客户开发、营销资源配置等方面的情报,而营销战术情报则是从操作层面上来界定情报的内容的,如竞争对手的当前行动、营销策略、产品定位、价格策略、促销方式等方面的情报,企业应通过建立有效的指标和运行机制来协调二者之间的关系。这包括三个方面:首先,制定有效的工作计划。在决策制定和资源分配前,营销战略和战术层面的营销竞争情报经过权衡、评价和整合进入决策制定过程,各种计划过程的结果被各级组织用于进一步协调情报的搜集和分析。因此,在推动营销竞争情报运行时,制定有效的工作计划,进行恰当的工作设计和配置是保证系统运行成功的关键。其次,强化部门的沟通与对话。在竞争情报人员、销售、营销以及高层管理之间对话形式的互动是系统有效运行的关键。通过持续的对话产生的互动是关系导向型的,这种形式的互动增加了竞争情报团队和营销部门之间的信任,因为它们彼此能够更好地了解对方的目标、角色和限制。最后,建立有效的人际情报网络也是营销竞争情报战略开发过程的重要内容。

### (三) 灵活应用营销竞争情报知识库

营销情报知识库是情报部门经过长期不懈的努力建立起来的决策支持数据库,能够为情报部门、情报用户提供他们想了解的基本知识和分析报告,对企业营销行动决策有很大的帮助。比如,如果一个企业营销部门面临竞争对手降价挑战,企业可以从竞争对手模块中获取对方成本、竞争意图等相关信息,判断竞争对手的战略、战术意图,了解竞争对手在历次降价所采用的方式、所达到的目标及存在的问题,然后在对策模块中找出应对的对策,从而从容应付挑战。知识库的应用还需要一套竞争情报分析的方法体系。如SWTO分析、波士顿矩阵法(BCG Matrix)、解析法结构模型(ISM)、层次分析法(AHP)、定标比超(Benchmarking)分析法等等,上述方法对于丰富营销竞争情报方法论,分析营销竞争情报起到了重要作用。

营销竞争情报系统的运作与执行是系统发挥作用的保证,认真研究每一运作环节,并注意相关的问题,才能够确保系统的正常运行。当然,建立一种由情报驱动的企业文化对促进营销战略和营销战术运营能力的提高,最终提升企业的营销竞争力也具有重要意义(作者单位:西北第二民

相关链接

浅析建设工程造价控制  
谈建筑企业的信用管理  
当前就业市场环境分析及建议  
纺织企业实施敏捷制造方式的研究  
浅议如何运用CI策划进行市场定位  
试论营销竞争情报系统的构建与运行  
建筑施工企业项目施工全过程管理方式  
企业消防安全投入不足的微观因素分析

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心