

动态环境下的企业竞争对手跟踪与监测

王银红

【摘要】 竞争对手跟踪与监测是竞争情报系统的核心内容,没有连续、持续的竞争对手跟踪与监测,就不可能有可靠、高效的战略决策。本文剖析了动态环境中的竞争对手跟踪与监测的内涵,构造了由正向机制与反推机制结合而成的跟踪与监测基本模型及识别模式、分析模式和预测模式3个支持模型。

【关键词】 竞争对手 动态环境 跟踪与监测 竞争情报

Abstract: The tracking and monitoring for competitors is the core of the competitive intelligence system. If no continued tracking and monitoring for competitors there is no reliable and efficient decision-making. The paper analyses the connotations of the tracking and monitoring for competitors in dynamic environment, and constructs a basic model of tracking and monitoring with the combination of forward mechanism and anti-push mechanism as well as three models, namely recognition model, analysis model and forecasting model.

Key words: competitors dynamic environment tracking and monitoring competitive intelligenc

环境是独立于组织之外的外生权变因素,是对企业经营绩效产生持续显现或潜在影响的各种外部力量的总合。企业与其相处的外部环境不相匹配,会对其生存和发展产生极大的反作用。当前随着网络化、信息化与经济竞争全球化的发展,环境要素发生了剧烈的变化,竞争环境呈现出多样化、动态化与复杂化特征。发生在组织外部的变化对于企业决策的影响是至关重要的。在这样动态、复杂的超强竞争环境中,企业间的竞争强度不断增强,速度不断加快,竞争对手之间的战略互动成为企业战略的决定因素。企业战略聚集于经营最前沿、最核心、最重要的问题,要想使企业在激烈的市场竞争中技压群雄,企业的管理者必须对企业所处的内外部环境、发展变化的趋势和竞争对手的情况有着清楚而充分的了解。竞争战略的有效性不仅取决于时间在先,更在于对竞争对手反应的预测,根本点就在于对竞争对手进行实时的、动态的跟踪与监测。

1 竞争对手跟踪与监测的内涵

竞争是一种收集、检验和证实有用知识的过程,是一个将无知减少到企业易于控制的程度的过程,竞争对手跟踪与监测就是根据企业的战略目标,对当前的和未来的竞争对手进行有效的判定与确认,了解和掌握其核心能力,分析和把握其战略意图,判断与预测竞争对手的战略与战术行动,从而为企业在竞争中赢得竞争优势。竞争对手跟踪与监测不仅是企业竞争情报工作的核心内容,也是企业战略决策过程中不可或缺的部分,对战略决策效果起着至关重要的作用。竞争对手跟踪与监测是企业自身战略管理的出发点,只有充分了解竞争环境、竞争对手,企业才能扬长避短,抓住机遇,规避风险。只有通过对竞争情报的系统收集、分析,获知竞争对手的战略意图,企业才能够了解竞争对手在参与市场竞争中可能采取的战略行动及其实质。在动态竞争环境中,竞争对手跟踪与监测是一种动态博弈的过程,信息在博弈中发挥着重要的作用。企业根据自己对未来趋势的预测,建立竞争对手的跟踪与监测反推机制,收集对手的各方面情报,通过不断的反馈和修正来为企业提供决策支持。只有深入研究这些情报,才能及时地预测潜在竞争对手的行为和反应模式,才能对一定范围内的战略竞争行动倾向产生反应,从而改变竞争的信息结构,使博弈本来的均衡结果发生迁移。同时竞争对手跟踪与监测也是一项动态持续工作,是一项具有累积性的共同作业,是一个具有内在结构的有机整体和复杂系统,由许多个人或部门相互配合、相互协调、相互沟通而完成,其实质是一个围绕竞争对手的系统情报收集与分析过程,其价值也必须作为一个整体或有机系统才能发挥和体现出来。

2 基于动态环境的企业竞争对手跟踪与监测基本模型

在动态的竞争环境中,由于竞争对手身份的模糊性和隐蔽性、战略的柔性变化性、行动的不确定性和敏捷性,竞争对手的跟踪与监测是一个动态博弈的过程。为了动态地有效地对竞争对手进行跟踪与监测,需要构建一个新的模型,在原有跟踪与监测正向机制的基础上增加反推机制,以便及时快速应对动态环境与竞争对手要素的变化(如图1所示)。

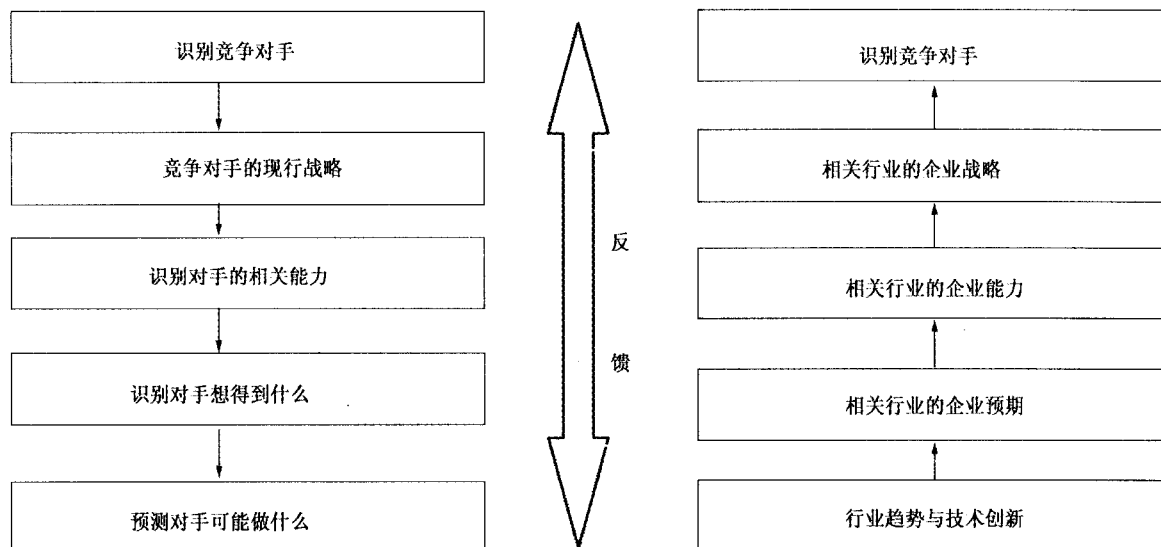


图1 动态环境的竞争对手跟踪与监测基本模型

我们可以发现,竞争对手跟踪与监测的基本模型与行业、产业竞争预测分析模型的有机整合,由正相机制与反推机制两种机制在跟踪与监测中共同作用。在正向机制中,竞争对手的识别是竞争对手跟踪与监测的出发点。竞争对手现行战略与相关能力两个识别与判断环节则是整个模型的核心所在。这两个环节是相互影响、相互作用的,对手现行战略分析影响着对手相关能力的判断,而对手相关能力判断反过来又是现行战略分析的基础条件。这两个环节是对竞争对手识别结果的进一步修正与确认,又是预测竞争对手与反应模式的基础。在反推机制中,行业趋势与技术创新是跟踪与监测的出发点,而竞争对手的识别则是终点。未来或潜在的竞争对手现在的战略与行动是反推机制的根本点所在,以行业发展的趋势、新技术新成果的信息为线索,进行行业发展识别。对相关行业中的企业战略和相关能力分析判断是反推机制的核心内容。识别潜在竞争对手,并对本企业的现行战略进行调整,以获得持续的竞争优势。同时模型中的正向机制与反推机制中存在着信息交互作用机制,为本企业及时对跟踪与监测过程中的各种分析、判断结果进行反应提供了通畅的渠道。正向机制与反推机制的有机结合,实际上是企业根据所获知的竞争情报,结合自己的目标、能力、认知和战略,就竞争双方之间的反应过程作一个渐进式的科学推理,逐步逼近显示中或未来可能展开的真实竞争的可能结果。可见,动态环境中的竞争对手跟踪与监测基本模型是集行业、技术、竞争对手的竞争情报收集与分析于一体的能力认知系统,是正向机制与反推机制互动的战略决策支持系统。无论在模型中的哪个环节,竞争情报的收集、获取是基础,而情报分析、判断是关键。

3 企业竞争对手跟踪与监测基本模型的构建

对手跟踪与监测模型,是企业竞争对手跟踪与监测的基础路径与程式。但在实际的跟踪与监测工作中,则包括竞争情报的收集、识别、分析和竞争对手及行业的判断、预测等具体步骤。这些程序与步骤构成了企业竞争对手跟踪与监测价值链中的价值环。通过对这些程序与步骤的抽象与概括,可以构建企业竞争对手跟踪与监测基本模型的3个支持模型,即识别模式、分析模式和预测模式。

3.1 识别模式

进行竞争对手跟踪与监测,根本点是要确定谁是竞争对手。虽然,正向机制与反推机制所确定竞争对手的程式不同,但是都是把竞争对手识别放在重要的位置上。企业对竞争对手的跟踪与监测应尽可能包括所有竞争者(现实的和潜在的)。在此基础上根据决策层级、类型以及市场范围、时间跨度等维度确定企业的核心竞争对手。波特的竞争五力模型是识别竞争对手的最基本模型(如图2所示)。这个模型的分析结果将是数量较多的当前与潜

在竞争对手的集合。对企业来讲,需要在此分析的基础上进行进一步的判别,对这些竞争对手进行更进一步的划分与排序。

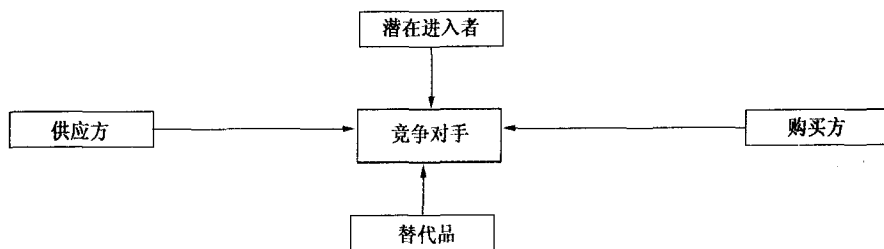


图2 波特竞争五力模型

竞争处于一种动态发展模式,企业的竞争对手也同样是动态变化,是从具体业务领域向其他相关领域、相关行业直至未知领域不断发展的。同时行业发展及技术创新的结果,必然会为具有洞察力、判断力较强的相关与相邻行业的企业提供竞争的舞台,使之成为现在或潜在的竞争对手。在竞争五力模型基础上,根据若干识别与判断要素构建了识别模型(如图3所示)。这个模型是由两个不同识别路径所构成,这两个路径分别是由正向机制与反推机制所决定的,但不是完全平行的,在实际工作中将会呈现出网状结构。这样就会形成一个企业重点跟踪与监测的核心对手子集,并会对其按轻重缓急进行综合排序,形成一个企业竞争对手的图谱。

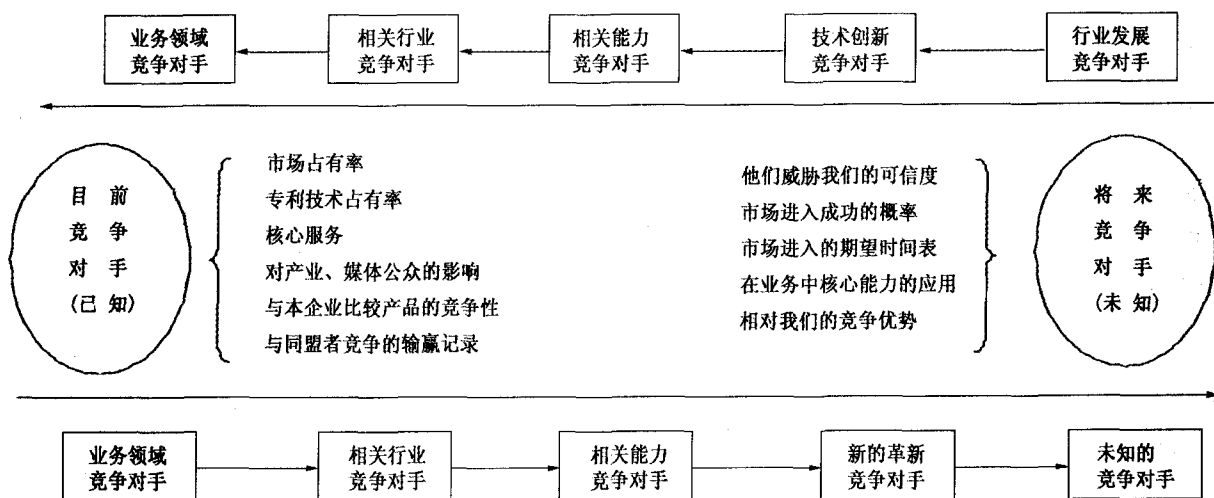


图3 识别模型

3.2 分析模式

在识别行业发展趋势、确定竞争对手之后,需要根据所获得的信息与情报对所识别的结果进行进一步的分析与判断。波特教授提出竞争对手分析的4种诊断要素,即未来目标、先行战略、假设和能力。这4种要素是动态环境中竞争对手跟踪与监测分析模型的基点和着力点。根据波特教授的竞争对手分析模型,同时增加若干分析要素,构建了分析模型(如图4所示)。

这个模型的中心点是分析的目标,4个支撑点是对对手跟踪与监测的内容。企业在进行竞争对手跟踪与监测时,就是沿着4个箭头所指的方向,收集信息、分析数据,逐步向着中心收缩靠拢,在每个箭头方向上的前进,都有具体的、专门的分析方法作为支持。正向机制是以右上角为起点,沿着顺时针方向,各种方法的一次联结,形成了竞争对手跟踪与监测的分析程序。反推机制则是以左上角为起点,沿着逆时针方向进行分析。在竞争对手跟踪与监测的模型中,分析模型是整个程序中的中心枢纽,同时又是桥梁与纽带,将识别模型与预测模型有机地结合在一起。

3.3 预测模型

预测是竞争对手跟踪与监测的最后一个环节,其结果对企业的战略决策起着至关重要的影响。同时它又是跟踪与监测循环的一个新的起点,正向机制是根据现行战略与能力对竞争对手的反应与行动模式的预测,而反推机

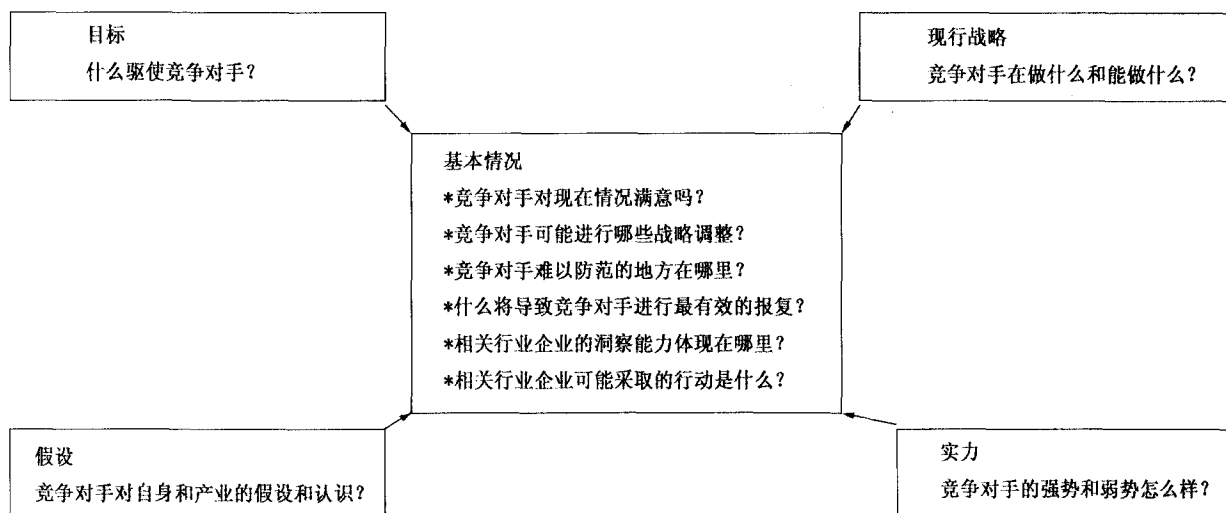


图4 分析模式

制则是根据行业发展与创新趋势对潜在竞争对手的现在行为模式的预测。竞争对手跟踪与监测的预测模型（如图5所示）是由预测与本企业的反应模式两部分构成的。这两部分分别由企业的竞争情报系统与战略决策系统作为支持，这个模型表明了动态环境中企业对竞争对手跟踪与监测的反应及“反应”的动态的、互动的过程。

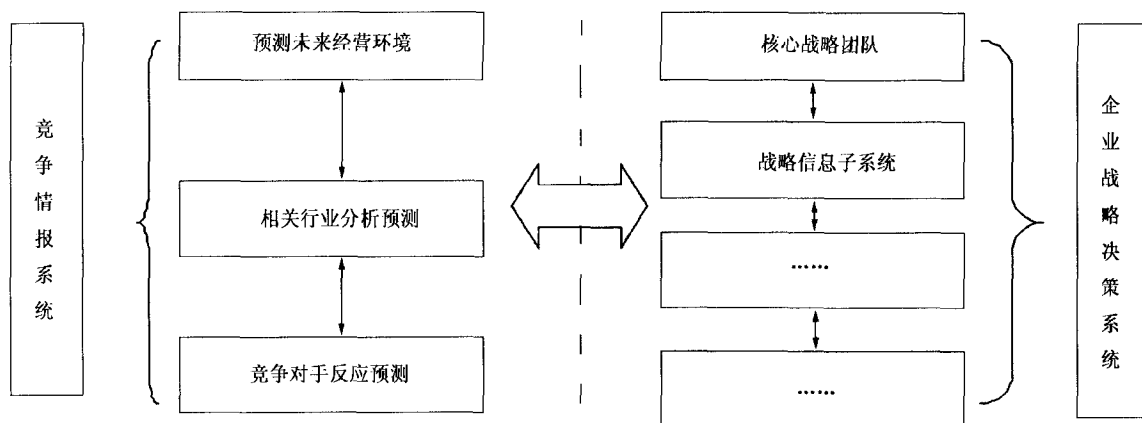


图5 预测模型

在动态竞争环境中，企业的战略决策与持续竞争对手的构建，越来越需要对竞争对手进行及时有效的跟踪与监测。竞争对手跟踪与监测基本模型与3个支持模型为其提供了完整的工作体系和逻辑框架。竞争对手跟踪与监测是一个动态的、博弈的过程，在超强竞争中，更需要一个柔性的程式，配以企业完善的竞争情报系统，才能适应环境的变化，在激烈的市场竞争中获得完胜。

参考文献

- 1 包昌火. 竞争对手跟踪分析. 情报学报, 2003 (4)
- 2 迈克尔·波特. 竞争战略. 北京: 华夏出版社, 2002
- 3 李利方. 企业获取动态竞争优势的重要方法—竞争对手分析. 情报杂志, 2008 (12)
- 4 刘冰. 动态环境下企业竞争情报战略研究. 情报学报, 2007 (4)
- 5 乔恒利. 企业动态竞争情报分析框架研究. 情报科学, 2007 (10)
- 6 克里斯·韦斯特. 商业竞争对手的情报收集分析评估. 北京: 中国商务出版社, 2005