

●张翠英 杨之霞

基于知识流动视角的企业 反竞争情报体系建设*

摘要 企业反竞争情报伴随着竞争情报活动应运而生。它是为了控制或延缓企业核心情报向外界传递而采用的掩蔽和迷惑的手段,以保护企业关键信息不被竞争对手获得。知识流动分为内向型知识流动和外向型知识流动。基于知识流动的视角,从组织建设到策略选择,构建出一个覆盖整个流程的、系统的、可操作的、具有自我修复功能的动态反竞争情报体系模型。图3。参考文献9。

关键词 知识流动 企业竞争 企业反竞争情报 反竞争情报体系模型

分类号 G350

ABSTRACT Enterprise anti-competitive intelligence originated from the activities of competitive intelligence. We can use some methods to control or delay the dissemination of enterprise core competitive intelligence to the outside world. Knowledge flows can be divided into inward knowledge flows and outward knowledge flows. Based on the viewpoint of knowledge flows, the authors construct an all-process-covering, systematic, operable and self-remediable model of dynamic anti-competitive intelligence system. 3 figs. 9 refs.

KEY WORDS Knowledge flow. Enterprise competition. Enterprise anticompetitive intelligence. Model of anti-competitive intelligence system.

CLASS NUMBER G350

1 反竞争情报与知识流动

1.1 反竞争情报

企业反竞争情报伴随着竞争情报活动应运而生,是为了控制或延缓企业核心情报向外界传递而开展竞争情报活动的动态博弈,主要采用掩蔽和迷惑的手段,最大限度地掐断竞争对手获取本企业情报的主要知识发点和知识流,保护企业关键信息不被竞争对手获得。

1.2 知识与知识流动

对企业而言,知识是企业内部不同知识主体(个体、团队、企业整体)所拥有的一种有组织的经验、价值观、理念、相关信息及各种能力的动态组合。知识流动是知识在参与企业创新活动的不同主体之间的扩散和转移,即知识由知识发点经流通渠道(知识流动分支)向不同主体(知识受点)的移动或复制,包括隐性知识流动和显性知识流动。

1.3 知识流动过程中的反竞争情报活动

本文所讲的知识流动,主要是对企业发展至关重要的一系列商业秘密和企业核心信息在不同主体之间的流动。集群企业很容易通过获取和利用其他企

业的溢出知识以及竞争性模仿实现快速发展,于是企业之间为了获得竞争优势便展开激烈的情报活动。企业在运营过程中不可避免存在各种知识的流动,其中具有商业价值的知识是竞争对手千方百计试图截取的部分。因此,企业有必要开展反竞争情报活动,运用相关信息分析方法产生动态分析报告,随时提交给企业决策层进行情报预警工作,监视企业知识流动情况,不断采取相应措施减少、控制知识流动分支,保护本企业的核心知识。

2 企业知识流动的类型及形式

根据知识在不同主体之间的流动,知识流动可以分为两种类型:内向型知识流动和外向型知识流动。

2.1 内向型知识流动

知识在企业组织内部传播和应用的过程为内向型知识流动,包括企业采购部、生产部、市场部、研发部、管理部门、财务部、信息中心、资讯部、企业战略部内部成员的合作以及企业内部人员流动。

在企业内部,知识流动呈现出线型和交叉型两种方式。线型知识流动与业务流程问题解决方向一致,

* 本文系国家哲学社会科学基金项目(项目编号 06BTQ003)阶段性研究成果。

知识流动发生在由业务流程实施计划确定的某一时点,其中知识需求者和知识提供者都是参与部分业务流程的员工。例如在汽车设计与制造过程中,设计工程师(知识提供者)根据业务进度安排完成产品的设计,然后再将知识转移给制造小组,从而完成知识的流动过程。

交叉型知识流动方向偏离业务流程的进度方向,知识的流动可在任何未知的时刻发生,企业内的知识不再固定地由“上游”流向“下游”,既可以横向、交叉流动,也可以“逆流而上”,知识在领导层、管理层、组织层、员工层之间呈现出双向流动的趋势。

2.2 外向型知识流动

知识在企业组织之间的传播和应用的过程为外向型知识流动,包括企业与竞争对手的合作、企业与供应商和客户之间的合作、企业与其他企业的合作、企业与大学科研院所的合作、企业与主管部门的相互作用和人员流动。

人员流动是外向型知识流动的一种重要流动方式。某个企业的人员流动到另一个企业,他所拥有的专业知识和技能也相应地被扩散到这家企业,并且这种知识和技能会很快转化为现实生产力,通过新产品和新的制造工艺反映出来。人员的流动一方面为其所转入的企业带来了收益,而对于其所离开的企业来讲却是一笔巨大的损失。

人际网络也是知识流动的主要途径,利用企业员工和与企业有业务往来的第三方是竞争对手获取信息的重要方式。员工在接受访谈、参加会议、发表著作等活动中很可能泄漏企业的敏感信息,而由于业务上的联系,企业的第三方(即与企业发生联系的组织或个人)了解企业的广告战略、资本结构、产品结构、销售渠道乃至经营等各方面情况,他们通过发表谈话和公开文献释放出大量与企业有关的数据,成为竞争对手获取企业信息的重要来源。

在生产经营过程中,由于自身以及外界的需要,企业作为一个整体也通过各种方式释放出大量的信息,如出版文献,接受媒体采访,参加其他各种展览会、订货会和交易会,建立网站等,这些同样会造成核心知识的泄露。

3 企业反竞争情报知识流动控制策略及措施

在反竞争情报过程中,应从监视竞争主体知识流动的途径与方式入手,密切关注企业自身信息的流

出,全面深入地分析竞争对手获取此类信息的途径,从而有针对性地采取堵漏措施。

3.1 知识流动控制策略

3.1.1 内向型知识流动控制策略

在企业内部,主要是监视、控制显性知识流。反竞争情报需要保护的显性知识通常为企业的一些技术性商业秘密,对于此类知识的流动,要严格控制其流动渠道,尽可能减少其流动环节。由于线型知识流动的信息的机密性和交叉型知识流动发生时间的未知性,我们需要通过反竞争情报体系的建立,减少、延缓或阻断商务通道中的知识向信息暴露区流动。一方面,通过各种信息保密制度的建立,直接从知识发点控制和减少内向型知识流的流动分支;同时,在知识流动过程中制定流通规则,管理知识流动分支,严格控制秘密信息在企业内部人员之间的转移。

3.1.2 外向型知识流动控制策略

从企业方面来看,企业本身是一个开放的信息系统,企业的工作流程也是知识的流动过程,企业会在自身的运作过程中自然或不自然的向外传播信息。企业员工在参加会议、接受访谈、发表著作等活动中可能无意泄漏重要信息,或者被竞争对手收买而恶意泄漏本企业的核心机密,而企业整体也不可避免地要对外发布信息,如建立网站、新产品展示会、订货会、记者招待会、求职广告等。

为了保证核心信息不被竞争对手获取,企业需要控制核心知识流流动分支。首先,加强员工安全意识项目建设,让各个阶层的员工认识到公司信息的管理及信息的重要性;其次,限定秘密信息知悉人范围,通过减少知识发点数量和知识流分支减少泄密机会;第三,营造良好的企业文化氛围,不断加深员工与企业的感情,减少人员跳槽等带来的隐性知识流失。

3.2 知识流动控制措施

企业通过知识流动实现创新,而竞争对手也同时通过截取企业实现创新过程中的知识流获取竞争情报。因此,企业应实施详尽合理的控制措施,降低竞争对手获取竞争情报的可能性。

3.2.1 知识发点控制措施

信息保密制度建设可以直接从知识发点控制和减少内向型知识流的流动分支。在此,需要确定企业关键信息,对不同等级的情报实施不同程度的保护;严格控制核心信息的知悉范围;制定物理安全制度,阻止不相关人员接触企业关键信息的实物载体;制定具体的保密守则,对重要文件添加秘密标记;限制具

有战略性的关键内部出版物的发放;加强员工安全意识项目的建设,尽量避免秘密信息的无意泄露;与员工签订保密协议,以确保企业的所有员工不泄露任何敏感信息。

3.2.2 知识流动过程控制措施

在企业内部,严格控制知识流分支,通过一定保密制度,对产生和形成信息的工作流程进行管理,在知识流动过程中制定流通规则:缩小知悉关键信息的人员范围,减少知识流通渠道,降低情报泄密的危险;对于掌握企业关键信息的人员,知悉者之一在未获得知悉者二(甚至更多)确认的前提下,不可自作主张地向外界泄露企业关键信息;通过权限控制,约束企业员工对一些关键信息的访问;妥善保管内部资料,信息“废品”需经检验后集中处理。

由于现实中不得不在信息暴露区发布一些信息,所以发布信息或广告须经主管审批,严格控制信息的受众范围、发布口径和信息发布时间等,有选择性地信息暴露区发布信息,最大程度地减少竞争对手对竞争情报利用的时效性。同时,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,减少真实信息直接到达信息暴露区。

在与第三方交往过程中,检查供应商和生产合作伙伴与其他竞争对手的业务往来;保护所有的数据信息,防止核心信息外流;在安全审查过程中,审查第三方与本企业以及竞争对手之间的关系;与第三方及合作伙伴划清界限,在处理公司的其他问题上要孤立第三方;与有关第三方签订泄密赔偿合同,正确用法

律武器保护本企业免遭损失。

3.2.3 知识流失控制措施

员工恶意泄露情报和跳槽是引起知识流失的主要途径。为尽可能减少隐性知识的流失,应从企业内部着手研究合理的隐性知识流共享与转移机制及其实现方法,将组织内部知识在不同个体之间广泛的转移和共享,以便最大化组织知识的效用和价值,共同提升组织内全体成员的学习能力,减少企业对个人的依赖,降低员工跳槽带来的知识流失造成的损失。

同时,企业文化的建设程度关系着企业成员与企业自身的紧密度,营造良好的企业文化氛围也能有效减少知识流失。融洽的上下级关系和和谐的同事合作关系可以降低员工对工作的不满意程度,从而减少员工故意泄漏企业商业秘密以及人员跳槽带来的知识流失。要保证全体员工都参与到整个反竞争情报工作中,主动将企业安危与自己利益密切联系在一起,保护企业秘密。

4 反竞争情报体系模型构建

文章基于知识流动视角,提出知识流动的类型和控制策略及具体实施措施,根据企业反竞争情报的要求,动态灵敏地监督控制企业自身、竞争对手和宏观环境。在此,设想从组织建设,关键信息评估和分析,反竞争情报策略组合配置以及效果评测与反馈入手构建反竞争情报体系,图1为反竞争情报体系模型。

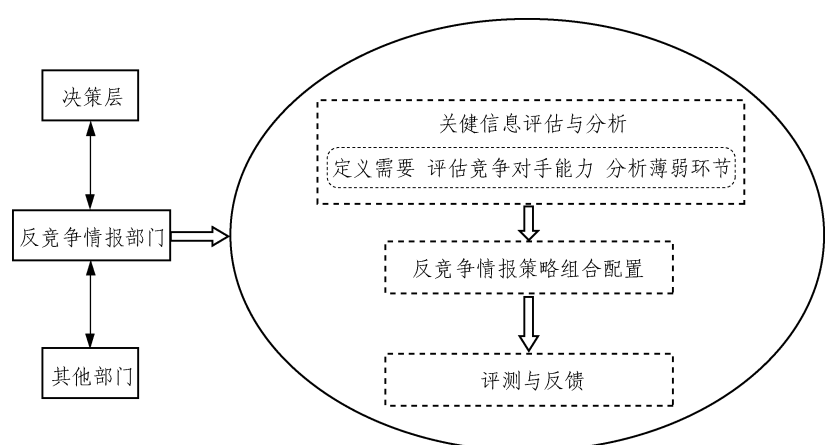


图1 反竞争情报体系模型

4.1 组织建设

企业反竞争情报部门是企业反竞争情报工作的主要承担者,负责从总体上指导本企业反竞争情报工

作的开展,包括核心反竞争情报组织、反竞争情报收集小组和反竞争情报分析小组(如图2所示)。

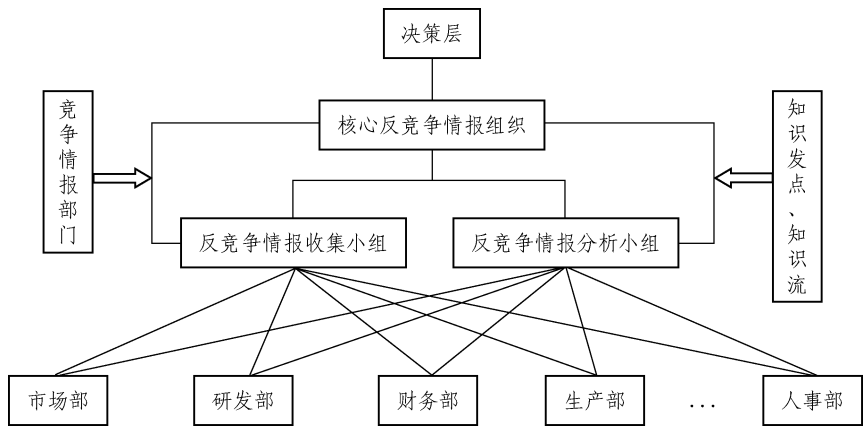


图2 反竞争情报组织建设

核心反竞争情报组织由专业资深的情报人员组成,清楚企业运营过程中所有的关键知识发点和知识流动环节,主要确定企业反竞争情报工作监控的对象,负责情报综合与传递工作,协调反竞争情报组织和企业各职能部门之间的联系,管理企业反竞争情报流程,完成企业安全制度的建设、人员保密培训以及企业文化建设。反竞争情报收集小组人员被安插到各个部门中间,可以随时有效地收集关于本部门的反竞争情报信息,并监控本部门核心信息外泄的可能渠道,控制知识流动分支。反竞争情报分析小组由反竞

争情报人员和企业各部门主要业务骨干动态组成,利用各自不同的行业知识共同分析、制定反竞争情报策略。

4.2 关键信息评估和分析

在关键信息评估和分析过程中,主要是识别企业秘密信息面临的泄密威胁、可能的知识发点与知识分支,估算各类情报攻击行为可能造成的风险与危害。在此,拟通过关键信息评估和分析动态模型来应对信息风险(图3所示),即定义反竞争情报需要、评估竞争对手能力和分析自身薄弱环节。

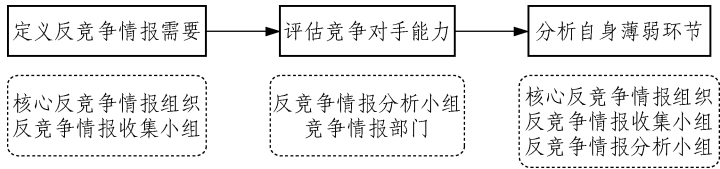


图3 关键信息评估和分析动态模型

首先定义反竞争情报需要,识别关键信息,监视竞争主体自身知识流动的途径与方式,确定企业哪些知识流可能成为竞争对手的目标,需要受到保护。这部分的工作通常由核心反竞争情报组织明确具体任务,交由反竞争情报收集小组,在竞争情报部门和企业各职能部门的协助下完成。一旦确定了相关核心知识发点和知识流集合,所有的保密工作将分发到不

同的公司安全流程中。

反竞争情报的焦点是辨别竞争对手搜集有价值信息的能力,需要反竞争情报分析小组和竞争情报部门通力合作。评估竞争对手竞争情报能力的目的,是利用竞争情报系统强有力的收集功能,监视和发现竞争对手常用的情报源和情报收集方法,在调查对手的同时也发现知识流动分支过多或保护薄弱的环节。

核心反竞争情报组织在收集小组收集上述资料的基础上,经过分析小组的讨论,找到企业自身的薄弱环节,了解自身的敏感部门和该部门在运作中的薄弱环节,以保证反竞争情报工作的顺利进行。

4.3 反竞争情报策略组合配置

在系统地组织好企业信息资产,识别出关键知识发点和可能被竞争对手获取和利用的知识流之后,需要风险分析人员整合关键信息、威胁和弱点,同时按照泄密风险大小编制企业关键信息资产表,评估潜在风险,从中发现需要保护的知识流。在这一工作环节中,企业针对容易被截取的不同类型知识流的薄弱分支,根据企业关键信息资产表,对不同类型的知识流组合配置相应的破坏竞争对手情报活动的具体策略,并应用到实际工作中,以对抗竞争对手的情报攻击行为,同时根据实际情况的变化不断地改变对策,重新组合配置新的反竞争情报需求。

4.4 评测与反馈

反竞争情报体系评测和反馈是指企业为验证知识发点保护和知识流控制的策略和工作程序是否正确地被实施而进行的系统、独立的检查和评价。反竞争情报评测与反馈需要每天进行,情报组织每天报告市场信息,为企业各部门提供情报需求,给出反竞争情报策略,并由他们为情报组织的结果给出评判,分析具体的反竞争情报对策是否正确、实施情况如何,反馈是否在接下来的决策中起到了实际的效果,从而能够根据情况的变化不断地改变对策。此后,企业反竞争情报组织将根据评测结果对现有体系进行调整或修复。这一步过后,下轮工作又重新开始,整个工作是一个不断反复、不断旋进的循环过程。

5 结论

反竞争情报是企业竞争情报活动的重要组成部分,忽视竞争对手的竞争情报活动,低估竞争对手搜集竞争情报的能力势必导致企业失去已有的竞争优势。文章基于知识流动视角,从组织建设到策略选择,构建出一个覆盖整个流程的、系统的、可操作的、

具有自我修复功能的动态反竞争情报体系模型。

反竞争情报体系的构建是一个长期的过程,不仅要求从组织建设、制度完善到具体工作流程策划的各种硬件的到位,同时还需要许多诸如企业文化氛围、计算机网络安全技术等的辅助,在企业全体人员的共同努力下,共同构建反竞争情报体系,做好反竞争情报工作。

参考文献

- 1 郭乐音. 反竞争情报动态监控模型的分析研究. 情报理论与实践, 2004, 27(3)
- 2 秦铁辉, 罗超. 基于信息安全的企业反竞争情报体系构建. 情报科学, 2006, 24(10)
- 3 吴淑燕. 企业反竞争情报体系的建设. 竞争情报, 2006 年春季刊
- 4 王知津, 孙晓绯. 反竞争情报中的情报泄露与保护. 竞争情报, 2006 夏季刊
- 5 许芳, 徐国虎. 知识管理中的知识流动分析. 情报科学, 2003, 21(5)
- 6 于培友, 靖继鹏. 企业战略联盟中的知识转移. 情报科学, 2006, 24(5)
- 7 韩宇. 知识转移及其分析方法研究. 天津大学优秀博士学位论文, 2004
- 8 Ulf Andersson, Desiree Blankenburg Holm, Martin Johanson. Moving or doing? Knowledge flow, problem solving, and change in industrial networks. Journal of Business Research, 2007(60): 32 ~ 40
- 9 Michelle Gittelman. National institutions, public-private knowledge flows, and innovation performance: A comparative study of the biotechnology industry in the US and France. Research Policy, 2006(35): 1052 ~ 1068

张翠英 山西大学管理学院教授, 硕士生导师。
通讯地址: 太原市山西大学。邮编 030006。

杨之霞 山西大学管理学院 2005 级情报学硕士研究生。通讯地址同上。

(收稿日期: 2007-06-25)