

新世纪
信息管理类课程规划教材
应用型高等教育

企业竞争情报

新世纪应用型高等教育教材编审委员会 组编

主编 吴晓伟
副主编 龙青云 李 丹
主审 陈 峰



大连理工大学出版社



新世纪应用型高等教育
信息管理类课程规划教材

企业竞争情报

新世纪应用型高等教育教材编审委员会 组编

主编 吴晓伟
副主编 龙青云 李 丹
主审 陈 峰



大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业竞争情报 / 吴晓伟主编. — 大连 : 大连理工大学出版社, 2011. 8

新世纪应用型高等教育信息管理类课程规划教材
ISBN 978-7-5611-6394-8

I. ①企… II. ①吴… III. ①企业竞争—竞争情报—高等学校—教材 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 158418 号

大连理工大学出版社出版

地址:大连市软件园路 80 号 邮政编码:116023

发行:0411-84708842 邮购:0411-84703636 传真:0411-84701466

E-mail:dutp@dutp.cn URL:http://www.dutp.cn

大连理工印刷有限公司印刷 大连理工大学出版社发行

幅面尺寸:185mm×260mm 印张:16.75 字数:387 千字

印数:1~2000

2011 年 8 月第 1 版

2011 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑:潘弘喆 杨慎欣

责任校对:张婷婷

封面设计:张莹

ISBN 978-7-5611-6394-8

定 价:34.00 元

推荐序

1986年,竞争情报从业者协会(Society of Competitive Intelligence Professionals)在美国成立,标志着竞争情报行业的诞生。20多年来,竞争情报在国内外都得到快速发展,产生了一批专门从事竞争情报职业的工作者。2010年 SCIP年会在美国芝加哥举行,会议现场一面硕大的墙上贴了很多招聘广告,所招聘的竞争情报工作岗位包括分析师、项目经理、软件开发人员等,年薪在8万~15万美元之间。我国目前对竞争情报职业的需求也很旺盛。近年来在国内一家著名的招聘网站上检索,有上百条是关于实质上的竞争情报岗位招聘的,月薪在8000~12000元人民币之间。随着国内外竞争的进一步加剧,社会对竞争情报职业的需求将日益强劲。

最近美国海豹突击队击毙了拉登,成为全球关注的焦点。成功击毙拉登的背后必然有成功的情报故事。日本偷袭珍珠港、美国击毙山本五十六、美军抓捕萨达姆……,每一个成功的军事故事背后,都必然有精彩的情报故事。竞争情报是围绕非军事领域的竞争需要进行的。随着非军事领域,特别是商业领域竞争的进一步加剧,非军事领域竞争成功的故事比比皆是。自然,每一个竞争成功的故事背后必定有精彩的竞争情报故事。盛宣怀斗垮胡雪岩、波音与空客斗法、日本人巧妙分析出中国大庆油田的秘密、壳牌石油公司屡创经营神话等商战故事的背后,都有精彩的竞争情报故事。商场如战场,商战的背后必有竞争情报故事。外行看热闹,内行看门道。对竞争情报有了深入理解,能够透视诸多竞争事件背后的竞争情报故事,其享受程度未必小于盛夏吃块冰淇淋。

竞争情报是在道德法律允许的范围内开展的活动。由于竞争情报往往有让人吃惊的发现,也由于竞争情报的对抗性和依附性,竞争情报也常常存在“名”与“实”的分离现象。换言之,不能仅仅看是不是有“竞争情报”这四个字来判定是否为竞争情报行为。同理,选择竞争情报行业和职业,也不能仅仅看有没有这四个字。有竞争情报之“名”的往往只是冰山一角,有竞争情报之“实”的却是几乎全部的有竞争制胜需要的领域、有信息分析进而科学决策的领域。进一步讲,



竞争情报不仅仅是情报信息层面的工作,本质上是一个从感知外部环境变化开始的、从信息原料收集分析开始的竞争智谋的生成过程。竞争情报能力和素养的提高是一个漫长的修炼过程。透过概念定义参悟竞争情报的精髓,透过现象看本质,理论联系实际学以致用,会发现竞争情报博大精深、引人入胜,却又道不远人、易学易用。

从人才培养角度看,我国的竞争情报专业人才培养主要以图书情报院系为主。国外的情况与我国不同,其培养竞争情报专业人才多以商学院为主。随着我国市场经济的进一步发展、国际化程度的进一步提高,商学院可以成为我国竞争情报专业人才培养的大本营。上海商学院带头在大学生中开设竞争情报课程,进行竞争情报人才培养工作,顺应社会发展大势,将推动我国竞争情报事业的发展,也会有美好的发展前景。

国内外关于竞争情报方面的图书已经有数十本之多,但根据大学生的需要和特点编写的竞争情报教材却很少。吴晓伟教授的这本专门用于大学本科学历学生的《企业竞争情报》教材,系统介绍了企业竞争情报的精要。全面介绍了企业竞争情报理论方法和工具,又重点突出竞争情报应用和技能的训练。既深入浅出,突出趣味性,又有专门章节详细介绍人际竞争情报分析方法、竞争情报技术、软件与竞争情报系统构建等高端前沿领域方面的内容,是符合应用型本科生特点和需要的好教材。

竞争情报的思维方式及其理论方法体系,对于人们在竞争环境下扬长避短、趋利避害、选对行业和职业、从平凡到卓越具有普遍指导意义。因此,每位读者使用此书,都会开卷有益。

是为序。

中国科学技术信息研究所研究员 陈 峰
中国科技情报学会竞争情报分会副秘书长
于2011年5月5日

前言

20 世纪 50 年代以来,企业信息化进程伴随着企业竞争战略、核心竞争力的提升而不断前行。很长一段时期,企业信息管理只关注业务流程自动化,以提高企业的生产、运营绩效作为其根本目的。随着经营环境日益复杂,商业竞争日益激烈,传统的信息管理难以支撑企业竞争力的持续发展。企业信息管理的内涵需要重新拓展,管理对象需要重新界定,信息管理不仅要处理企业自身的信息,更重要的是要关注竞争对手、竞争环境的信息。信息管理的未来趋势应向知识管理、竞争情报方向发展。哈佛商学院已经把竞争情报列为继人才、资金、技术之后的企业第四大核心要素。

近年来,竞争情报(行业分析、情报分析、信息咨询)行业的快速发展需要大批专业人才的支撑。从大量与竞争情报相关的招聘职位分析来看,市场对竞争情报人才的需求集中在应用型、实战型人才,而高端的研究型人才需求量很少,但我国竞争情报教育的现状是,专业的竞争情报学历教育只在少量的研究型大学开展,层次以硕士和博士为主,应用型竞争情报本科人才培养目前几乎处于空白状态。国内竞争情报方面的教材不少,但基本以研究生教育为主,理论性太强,缺乏实践操作性,不适合应用型本科的教学模式和规律,本教材就是为了破解这一难题而编写的。

本教材的编写遵循知识、素质、技能三位一体的综合人才培养模式,在内容体系、课程阅读材料、实验实训、考核评价等环节精心构思,教材突出以下三方面特点:

(1)阅读材料丰富。教材的阅读材料由两部分构成,一是在教材中穿插了与竞争情报基础知识相关的阅读材料,这些材料使得枯燥乏味的知识变得生动活泼、有血有肉,激发了学生的学习兴趣;二是在每章后提供了大量的参考文献,这些参考文献是学生课后自学的重要材料。通过这些文献的阅读,可以使学生的能力和素质得到很大提升。

(2)强调实践。竞争情报涉及情报活动的规划、组织、实施和管理,其本质是实践。在培养学生过程中,不仅要使其掌握竞争情报基本原理,更要注重其实践能力的培养,本教材处处渗透着实战方法,每章都提出了明确的能力目标,此外还专门设计了六个实

验,这些实验既有单项能力的训练也有综合能力的培养。

(3)拓展学习能力与创新能力。竞争情报与时俱进的特点决定了持续学习、创新的必要性。竞争情报是一门交叉学科,同时随着企业管理理念的变革、管理流程的更新,需要竞争情报不断发展,另一方面,分析方法与技术推陈出新,使得现代竞争情报的组织和实施越来越复杂,本教材注重培养学生的学习能力和创新能力,并将配套开发一个课程学习网站,补充相关最新学习材料。

本教材是上海市教委重点学科“商务传播学”(项目编号 J52001)的资助成果之一,也是上海商学院校级重点学科“商业信息管理”和首批校级教学团队“信息管理与信息系统”的重点建设内容。本教材适用于本科层次竞争情报课程教学,也可用做竞争情报咨询培训机构辅导材料,或竞争情报从业人员的参考书。

书中引用了近年来众多学者对竞争情报研究的成果,虽然一再校稿,但仍会有错误、未引或不妥之处,恳请读者指正。

所有意见和建议请发往: dutpbk@163.com

欢迎访问我们的网站: <http://www.dutpgz.cn>

联系电话: 0411-84707492 84706104

编 者

2011年7月



第一章 竞争情报的起源与发展	1
第一节 中国古代的情报观.....	2
第二节 企业竞争、竞争对手与竞争战略	6
第三节 竞争情报及其相关概念	12
第四节 商业秘密与竞争情报	22
第五节 国内外竞争情报发展现状	25
第二章 竞争情报模式	34
第一节 常规情报活动模式	35
第二节 企业竞争情报的体系结构	39
第三节 企业竞争情报的组织模式设计——以连锁企业为例	53
第三章 企业竞争情报规划与搜集	59
第一节 竞争情报规划	59
第二节 竞争情报主要的信息源	63
第三节 企业竞争情报规划方法——以连锁经营企业竞争情报规划为例	72
第四章 竞争情报基本分析方法	86
第一节 竞争情报方法体系的主要来源分析	87
第二节 战略分析方法——波士顿矩阵	93
第三节 战略分析方法——SWOT 分析	98
第四节 价值链分析.....	101
第五节 宏观环境分析(STEEP)	104
第六节 客户市场细分分析.....	109
第七节 利益相关者分析.....	113
第八节 专利分析.....	118
第九节 产品生命周期分析.....	126
第十节 基于企业竞争力综合评价的竞争对手分析.....	132
第五章 人际竞争情报分析方法概要	150
第一节 人际竞争情报分析理论基础.....	151
第二节 人际竞争情报研究基本方法——网络建模.....	153
第三节 借助 UCINET 软件进行人际竞争情报分析	163
第四节 基于链接的企业网络人际竞争情报分析.....	177
第六章 竞争情报产品与服务	187
第一节 竞争情报报告类型.....	187
第二节 竞争情报报告写作.....	191

第七章 竞争情报技术与软件	197
第一节 数据挖掘技术.....	201
第二节 数据挖掘在竞争情报分析中的应用举例.....	205
第三节 基于 SQL Server 2005 数据挖掘的竞争情报分析实施案例.....	208
第四节 国内外主要竞争情报系统软件评价分析.....	225
第五节 竞争情报系统设计——以连锁企业竞争情报系统开发为例.....	232
第八章 企业反竞争情报	248
第一节 企业反竞争情报概述.....	249
第二节 企业反竞争情报的策略与管理.....	251
第三节 企业反竞争情报的技术与方法.....	253
第四节 企业反竞争情报的保障体系.....	257
第五节 企业反竞争情报的案例.....	258

第一章

竞争情报的起源与发展

【学习目标】

通过本章学习,掌握竞争、竞争对手、竞争战略、竞争情报、竞争情报系统、商业秘密等概念,了解竞争情报的起源和国内外发展趋势。

【能力目标】

- (1)掌握竞争战略与竞争情报之间的相互关系;
- (2)掌握竞争情报系统的基本功能;
- (3)竞争情报与商业秘密关系;
- (4)掌握竞争情报国内外发展现状和趋势。

背景材料 1-1

力拓案

2009年7月5日,就在中国钢铁业与世界三大铁矿石巨头(澳大利亚的必和必拓、英国的力拓和巴西的淡水河谷)铁矿石进口价格谈判正陷入剑拔弩张的时候,上海警方以嫌疑人“采取拉拢收买、刺探情报、各个击破等手段,从事经济间谍活动长达6年,涉嫌侵犯商业秘密罪、非国家工作人员受贿罪”,依法拘捕了力拓集团(以下简称“力拓”)驻上海办事处胡士泰等4人。据悉,在嫌疑人的私人电脑里发现了数十家与力拓签有长期协议合同的中国钢铁企业的大量敏感信息,内容涉及这些企业的铁矿石采购计划、原料库存的周转天数、进口矿的平均成本、毛利率、炼钢配比、生铁单位消耗等机密数据,以及月度生产安排、钢铁产量和销售情况,甚至还有中方铁矿石谈判组会议纪要等内部资料。同时,国内一些大型钢厂与贸易商由于涉嫌上述商业间谍案事件,已有数位高管被拘,其中负责铁矿石谈判的国内组织方——中国钢铁业协会,也有多位人士接受了有关部门的“审查”。据业内人士分析,上述企业和组织的涉案人士可能涉嫌非法将有关我国钢铁业或部分骨干企业的核心机密信息,泄露给了力拓等谈判对手,而一旦对方掌握这些内部敏感数据后,就能很容易地推算出中国钢铁行业的平均毛利,清楚地掌握我国钢铁业的成本承受能力及铁矿石谈判的底线,从而在谈判中处于极为有利地位。这一事件经媒体报道后,不仅引起国内舆论的一片哗然和愤怒,而且也部分解释了我国几年来与世界铁矿石寡头“长期协议铁矿石进口”谈判始终陷入被动的原因。

但是,与中国社会公众舆论纷纷探讨跨国公司商业间谍案件对中国利益造成伤害的看法相反,西方媒体和部分政要则把这起商业间谍案同中国商业环境联系在一起。《悉尼先驱晨报》称:“中国有关间谍和国家安全的法律定义含糊,这让当局在决定起诉时有很大的权

力。”该报还称,“中国把一系列经济和其他数据认定是国家机密”。路透社在一篇名为《力拓案促美关注外企员工在华“公平待遇”》的报道中指出:“中国的国家保密法使得外国投资者在与国有企业打交道或涉及敏感的经济信息时存在潜在风险,中国法律可能将由本地雇员实施的商业贿赂归罪于他的雇主,即使企业最高管理层并不知道这些事情的存在。不少商界人士也担心,在中国许多信息被列为国家机密,赋予中国司法当局很多处理间谍和泄密案的手段,担心正常的在华商业活动将会受到政治化的影响。”目前,中国政府已注意到西方在商业间谍问题上的双重标准,对西方媒体和政要一贯鼓吹的“中国间谍威胁论”等妖魔化方式据理驳斥,并严正表明了我国的立场:“最近几年来,西方国家对中国经济力量扩大以及在海外经济影响力增长颇为担心,进而采取行动限制中国经济在海外的扩张。从担忧到惧怕,到遏阻,甚至对特定个案进行无端攻击。西方在这方面的企图越来越明显地体现出来。中国经济向海外发展是必然趋势,在这种全球分工中,西方既获得了很大利益,又迁怒于中国,这非常不合理。”

材料摘自:彭靖里,陈新华,李建平.从力拓案看我国社会情报意识与文化的缺失.竞争情报,2009(3).

近年竞争情报的影响与日俱增,欧美和日本发达国家的企业纷纷建立了自己的竞争情报系统,根据相关统计,进入《财富》杂志的世界五百强的美国公司中有90%已建立了竞争情报系统(CIS,Competitive Intelligence System),这些系统时刻监视竞争对手的动向和竞争环境的变化。竞争情报系统的建立为美国企业带来了丰厚的利润和回报,例如微软其贡献率达17%,摩托罗拉为11%,IBM为9%,GE为7%。中国虽然在上世纪90年代才开始关注竞争情报,但作为竞争情报理论与方法的祖先——军事情报却早已蜚声世界。在学习现代竞争情报之前,对中国古代的情报观做一些回顾是非常必要的,这有助于我们对竞争情报方法和技术的深刻理解。

第一节 中国古代的情报观

人类早期的情报活动,除了为满足氏族繁衍、生存需要,传递前人的知识外,绝大多数与战争和军事直接相关。由于军事、战争中传递情况的需要,信息传递成为当时情报的主要功能。古版《辞源》称:“定敌情如何,而报上官者”为情报。

西周时期,边远邦国及部落的入侵时有发生,列国诸侯为了防范外族侵犯以及在受到侵犯时能合力抵御,相约在城外高山上筑起烽火台,一旦外敌入侵,即点狼烟报警,呼吁各国诸侯派兵救援,这是人类早期利用烽火这一载体传递一条简明信息的典型情报活动实例,由此也可看出情报传递的重大价值。最著名的故事当属周幽王为了取悦美姬褒姒,燃烽火、戏诸侯。人类早期的情报活动也并非仅限于情报传递上,由于人们对战争规模、时间、场合及力量对比等综合态势分析的需要,使早期的军事情报研究作为一项重要的内容得到高度重视和开展,也出现了以此为研究的著名学者,最著名的是被称为情报祖先的——孙子。

一、竞争情报思想起源——孙子兵法

孙武,字长卿,齐国乐安(今山东惠民)人,是兵家流派的代表人物。曾祖、祖父均为齐国名将。他自幼喜研兵法,颇有心得,在其18岁时,因齐国内乱不止,他深感无用武之地,便离开齐国去往吴国,孙子晋见吴王,呈上所著兵书十三篇,吴王看后,赞不绝口。据有关资料记

载,为考察孙子的统兵能力,吴王挑选了 180 名宫女由孙子操练。这就是人们传说的孙子“吴宫教战斩美姬”的故事。吴宫操练之后,吴王任命孙子为将军,从此,孙子与伍子胥共同辅佐吴王,安邦治国,发展军力。公元前 506 年冬,吴国以孙子、伍子胥为将,出兵伐楚。孙子采取“迂回奔袭、出奇制胜”的战法,溯淮河西上,从淮河平原越过大别山,长驱深入楚境千里,直奔汉水,在柏举(今湖北汉川北)重创楚军,接着五战五胜,一举攻陷楚国国都郢。“柏举之战”后,楚国元气大伤,而吴国的声威则大振,成为春秋五霸之一。吴国不仅成为南方的强国,而且北方的齐、晋等大国也畏惧吴国。对于孙子的历史功绩,司马迁在《史记孙子吴起列传》中写道:“西破强楚,入郢,北威齐、晋,显名诸侯,孙子与有力焉”。《孙子兵法》是我国现存最古老的兵书,也是“世界古代第一兵书”。这部书所揭示的战争规律,如“知彼知己,百战不殆”,已成为军事科学的金科玉律,借用毛泽东的话来说,至今“仍是科学的真理”。《孙子兵法》不仅仅是一部指导战争活动的兵书,更是一门指导人类竞争活动的哲学,其指导思想在许多领域(诸如企业管理、商业谈判、外交斗争、政党竞争、体育竞赛等)都得到广泛的应用。尤其在企业竞争方面,它所提供的思想方法、指导原则、制胜谋略是企业家常读常新、用之不竭的智慧源泉。

《孙子兵法》全书共十三篇。《始计》讲的是庙算,即出兵前在庙堂上比较敌我的各种条件,估算战事胜负的可能性,并制订作战计划,这是全书的纲领。《作战》主要是庙算后的战争动员。《谋攻》是以智谋攻城,即不专用武力,而是采用各种手段使守敌投降。《形》、《势》讲决定战争胜负的两种基本因素:“形”指具有客观、稳定、易见等性质的因素,如战斗力的强弱、战争的物质准备;“势”指主观、易变、带有偶然性的因素,如兵力的配置、士气的勇怯。《虚实》讲的是如何通过分散集结、包围迂回等战术,造成预定会战地点上的我强敌劣,最后以多胜少。《军争》讲的是如何“以迂为直”、“以患为利”,夺取会战的先机之利。《九变》讲的是将军根据不同情况采取不同的战略战术。《行军》讲的是如何在行军中宿营和观察敌情。《地形》讲的是六种不同的作战地形及相应的战术要求。《九地》讲的是依“主客”形势和深入敌方的程度等划分的九种作战环境及相应的战术要求。《火攻》讲的是以火助攻。《用间》讲的是五种间谍的配合使用。书中的语言叙述简洁,内容也很有哲理性,后来的很多将领用兵都受到了该书的影响。

竞争情报方法有很多来源于孙子兵法的思想,下面来看一些观点。

(一) 隐蔽与误导

孙子认为,反侦察最好的办法不是无形,而是假形。因为战斗是在双方互相监视的状态下进行的,己方暴露则会给对方的情报活动提供有利条件,因此,首先应该做的就是自我隐藏,利用气象、夜幕、地形等自然条件以及各种人工手段伪装:“夫地形者,兵之助也”(《地形》);“知天知地,胜乃不穷”,即利用天时地利隐藏军队的外形;“兵者,诡道也。故能而示之不能,用而示之不用,近而示之远,远而示之近……”(《始计》),这段话注释了这样一个道理:作战就是判断,要随机应变。为使我方判断无误,必须进行研究和分析;为使敌方判断有误,也需要做出同样的努力,一方面要隐蔽我方企图与行动,不为敌人所了解,另一方面还要千方百计迷惑对方,创造出使其判断、决策失误的条件(如投放虚假情报)。现代竞争情报中的一些反竞争情报方法大都来源于该思想。

(二) 知彼与防彼

“故曰:知彼知己者,百战不殆;不知彼而知己,一胜一负;不知彼,不知己,每战必败”

(《谋攻》)。这句千古名句说明了情报对取胜至关重要。古人说,“用师之本,在知敌情,未知敌情,则军不可举”。因此知情成为企业决策的关键,不知情则每战必败,现代竞争情报分析方法中的SWOT分析(宏观环境扫描)实施目的就是为了知彼。但我欲知敌情,敌也深知被我“知”的利害关系,于是一方面欲知我情,另一方面也必然隐蔽保护己方的真实情况,干扰破坏我方的认识活动及其效果,因此反竞争情报活动造成了“知彼”的人工屏障,是彼难知的根本原因;孙子也提出了防止对方“知彼”(即防彼)的策略。“知彼”需要经过侦察敌情、传递情报、分析情报、做出判断等一系列的认识过程,需要一定的时间保证。因此,不能给敌方认清自己作战意图以及作战准备的足够时间,要争取作战行动的突然性,“攻其无备,出其不意”(《始计》),“兵之情主速,乘人之不及”(《九地》),以减少敌方“知彼”的时间。

(三)保护机密

作战要取得胜利,还要采取各种防范措施,保护军队内部的机密,越重要的机密也是封锁保护最严密的。其一是对外封锁消息:“政举之日,夷关折符,无通其使,厉于锅庙之上,以诛其事”(《九地》),就是关闭敌我之间的通道,断绝与敌使的来往,在封闭的地点商讨军机大事;其二是对内保密:“愚士卒之耳目,使之无知”(《九地》),指对于核心机密,为了不走漏风声,连自己的部下都要隐瞒;其三是在变化中达到保密:“易其事,革其谋,使人无识;易其居,迁其途,使人不得虑”(《九地》)。为了防止敌方侦察到己方的机密,采取积极的对策,经常改变自己的行动,使敌方获取的已经是过时失效的“机密”。

(四)泄密渠道

“凡军之所欲击,必先知其守将,左右、谒者、门者、舍人之姓名”(《用间》),指要特别要注意敌人中游手好闲的人。处于闲职的人往往牢骚最多,且能了解一般人所不能了解的情况;参谋一出名,便失去了参谋的资格,因为那样很容易被对方摸清底细。说明了情报泄露的渠道,从中可以发现己方情报工作的薄弱之处。孙子的反竞争情报思想给现代企业的情报工作以很深的启示:对于事关企业竞争成败的重要信息或事业秘密应该“狡兔三窟”,虚实结合,严密保护。如重要的客户资料和产品技术资料应在公司高层领导人掌握之中,而对外则可以宣传这些资料分散在各部门之间,以此来迷惑竞争对手,从而有效保护企业信息。

《用间》是《孙子兵法》的第十三篇,两千多年来,它依然保持着旺盛的生命力。它所奠定的中国古典间谍学理论,已经远远超出了一般军事学的范围,超出了国界,超越了时代,孙子被称为间谍学理论的奠基人也是当之无愧的。孙子根据间谍的活动在侦察、渗透、策反、保密过程中所充当的角色,将间谍划分为五种类型,称之为五间,即因间:“因间者,因其乡人而用之”,指用当地人为间,为我方当间谍,这种方法有时是以合法的形式出现的,所以被广泛应用。内间:“内间者,因其官人而用之”,指收买敌方的官吏尤其是高级官员为间。当前,跨国公司纷纷在国内寻找利益代言人,目的是为了更隐蔽的获得重要经济情报。生间:“生间者,反报也”,就是能够活着从敌方返回来的间谍。反间:“反间者,因其敌间而用之”,诱使敌方间谍为我所用,这是对敌方“间谍的逆用”,通常称为双重间谍。死间:“死间者,为诳事于外,令吾闻知之而传于敌间也”,就是专门给敌方送假情报,迷惑敌人,欺骗敌人的间谍。因为这种间谍完全根据我方的需要为敌方送假情报,干扰或打乱了敌方的部署,被发现后必然会遭受死刑,因而称为死间。古代情报主要靠人力传递,一个秘密计划实施之间,间谍往往来不及撤退,暴露身份甚至被处死的情形时有发生,因而孙子特将死间列为一类。

《孙子兵法》在国际上也得到了高度的评价。前日本的间谍学校——陆军中野学校,以

《孙子兵法》作教材。《陆军中野学校》这本书高度肯定了《用间》对五种间谍类型的划分：“这种分类方法至今几乎没有变化”。这跟英国的情报研究专家雷蒙德·帕尔默的说法不谋而合。雷蒙德·帕尔默在其著作中指出，孙子的间谍类型，同当今谍报界的各种划分相比，“虽然名称不同，但仍然适用。”美国前中央情报局局长艾伦·杜勒斯以及前联邦德国情报局局长莱茵·哈德·盖伦均在其著作中不止一次地引用孙子的话，认为孙子关于间谍的精辟见解和论述，正是现代间谍活动应该遵循和模仿的。

二、中国古代信息搜集方法

中国古代主要通过以下四种方式搜集信息。

（一）通过行政系统搜集信息

古代不存在类似于今天信息网络的专门信息机构，朝廷和中央政府主要通过各级行政官员逐级上报的方式来了解各地政情、军情、民情，即规定各级行政官员和地方节度使等必须及时将重要信息上报朝廷，若有隐瞒不报者将治重罪。《汉书·食货志》记载，西周天子为了解下情，由国家出资请孤寡老人收集民间表达“怨恨”的民歌，上报官府，“乡移于邑，邑移于国，国以闻于天子。故王者不出牖户，尽知天下所苦，不下堂而知四方。”这里的“邑”是大夫的领地，“国”指诸侯国，乡、邑、国、天子，就是当时的国家行政系统。这一记载说明，通过行政系统来收集信息的制度早在西周时代就已经形成。又据《新唐书·刘晏传》记载，为了迅速掌握全国各地的经济信息和商业情报，刘晏以各地巡院为基地，创造了全国信息网，聘用精英收集各地有关庄稼好坏、市场价格变动、物资余缺等信息，“四方货殖低昂及它利害，虽甚远，不数日即至。”刘晏等综合各地信息做出正确的经济决策，使市场长年保持稳定。

（二）派出间谍收集信息

春秋战国时期的诸侯国之间，以及后来各民族政权、各政治集团之间的矛盾冲突中，向对方派出间谍以窃取情报是收集信息的主要方式。战国末期，魏国曾派水利专家郑国以帮助兴修水利的名义来到秦国，但他的真实身份是魏国间谍。有趣的是，中国古代四大美女中，西施和貂蝉也都是政治斗争中的女间谍。南北朝时期先后效力于西魏和北周的韦孝宽是一个善于派遣间谍窃取情报的高手，公元538年，东魏命牛道恒进攻西魏，韦孝宽派间谍到东魏搞到了牛道恒的笔迹和图章样式，让人模仿其笔迹用牛道恒的名义给自己写了一封表示和好的信，盖上仿制的牛道恒图章，然后设法让这封假信落到牛道恒的上司手中，制造了对方的内部矛盾。韦孝宽趁对方上下离心、互相猜忌之机率军出击，大获全胜（《北史·韦孝宽列传》）。公元575年，北周发兵讨伐北齐，为了摸清北齐国内的政治、军事情况，韦孝宽培训了大批间谍，打入北齐国内各个地方，还从北齐收买了许多间谍，这些间谍搜集并送回了大量情报，北齐朝廷内部有什么矛盾、兵力怎样部署以及军队有什么动向，韦孝宽都了如指掌，战争结果自然是可想而知（《周书·韦孝宽列传》）。

（三）通过吏民告密获取信息

“告密”指向有关部门告发别人的私下言论或行为。告密在道德上为大多数人所不齿，但在古代某些时候却成为统治者获取信息的重要方法。史书记载的第一个告密者是商纣王的臣子崇侯虎，周文王因“叹了一口气不该叹的气”被他告密而坐了七年大牢。战国时秦国商鞅制定的《秦律》将“告密”制度化：“不告奸者腰斩，告奸者与斩敌首同赏，匿奸者与降敌同罚”（《史记·商君列传》）。

除了商鞅时期的秦国外,中国历史上中央政府鼓励告密的有四个时期:

(1)汉武帝时的“告缗”政策。汉武帝为解决国库匮乏问题,对商人和手工业者征收重税,鼓励知情者揭发检举其中隐瞒不报或自报不实的,此即“告缗”。凡揭发属实,被告者财产全部没收,并戍边一年,没收的资产分一半给告发人以作奖励。

(2)唐代武则天执政时为打击政敌而鼓励告密,告密有功者予以封赏,内容不实者不追究责任。朝廷专门向全国发出通知,号召民众投递密奏。凡有上京告密者,臣下不得问,沿途皆给驿马,免费供五品官的食宿标准。

(3)明成祖朱棣抢了侄儿的皇位后为打击不服者而鼓励官吏彼此告讦。一时朝野内外均以刺探臣民隐私为乐事,“事无大小,天子皆得闻之。家人米盐猥事,宫中或传为笑谑,上下惴惴无不畏打事件者”(《明史·刑法志三》)。

(4)清代朝廷为维持和巩固统治而大兴“文字狱”。“文字狱”大都由告发而起,康熙、雍正、乾隆三朝的一百余年里文字狱多达百起。

通过臣民告密虽然也能获得某些信息,但是更多情况下会造成冤假错案,而且会使整个社会伦理尽丧,人性被严重腐蚀,这种方法实在不足为人效仿。

(四)成立情报机构收集信息

古代历史上真正可以称为“情报机构”的只有明代的锦衣卫和东、西厂等。

锦衣卫成立于洪武十五年(1382年),原为皇帝的卫队,朱元璋为加强中央集权统治,特令其掌管刑狱,监视和督察全国官吏和民众,成为皇帝的耳目和爪牙。锦衣卫监视能力极强,朱元璋废掉宰相后,博士钱宰被请来帮他办事,一天下朝回家后赋诗一首怀念睡懒觉的生活:“四鼓咚咚起着衣,午门朝见尚嫌迟。何时得遂田园乐,睡到人间饭熟时?”第二天上朝时朱元璋就对他说:“你昨天作了一首好诗呀!不过我并没有嫌你‘迟’呀,还是改为‘忧’字吧?”钱宰一听,吓出一身冷汗,连忙磕头谢罪。

除了锦衣卫之外,明代还有由司礼监太监充任头目的特务组织东厂、西厂和大内行厂,它们与锦衣卫职权基本相同,但厂的势力更大于卫。锦衣卫侦察一般官员,厂则侦察官民和锦衣卫,内厂则监视官民和厂卫,而皇帝直接领导与监督所有侦察机关,构成一整套侦察特务机构体系。

虽然厂、卫为巩固明代统治立了大功,但是依靠特务组织秘密搜集信息、监视本国臣民言行的做法也遭到后人的强烈谴责,此种做法不可效仿。

第二节 企业竞争、竞争对手与竞争战略

在对企业竞争情报讲述之前,有必要对企业竞争情报领域中的相关概念进行了解。企业竞争情报不同于国家竞争情报,其主要研究对象是企业竞争信息的搜集与分析。

一、企业竞争概念

在中文里,“竞争”一词最早出现在《庄子·齐物论》中。在古希腊,也出现了“竞争”一词。亚里士多德在《政治学》一书中就使用了“竞争”和“垄断”这对范畴,并已认识到“垄断”是意难忘没有人“去同他竞争”。不过,在西方直到亚当·斯密的《国富论》和达尔文的《物种起源》出版以后,竞争的本质和作用才为越来越多的人所认识。

从中国古文字解析的角度最能形象表示“竞争”的含义。“竞”在中国古文字中是并立的二兄弟;“争”是二手夺一物。因而“竞争”可简单地理解为一种利益的争夺。如果进一步从哲学的角度来看“竞争”,那么可发现“竞争”本质上是一种社会关系,它是为了满足某种需求的人们之间既冲突又相互合作的关系。由于相互冲突,才有了“竞争”;正是有了相互合作,才使得“竞争”有了必要的规则、程序和监督。

由此,我们可以对“竞争”作如下界定:竞争就是两方或两方以上的个人或集团在一定范围内为了夺取他们所共同需要的对象而展开的较量的过程。竞争的存在必须满足两个必要条件:其一是共需性,即竞争者有共同的需求。在市场经济环境中争得自己的需要,是竞争持续存在的动力源。其二是稀缺性,即不能使所有人的需求同时得到满足。由于社会生产力的发展还不能满足所有人的共同需要,就会使需要与满足之间发生矛盾,从而产生竞争。而且随着众多的竞争对手参与,导致资源和市场的不断缩减。这样“稀缺”和“共需”的差异就会不断增大,为了实现期望的利益,竞争者争先恐后参与到市场竞争中,使竞争不但激烈而且残酷。此外“机会均等”、“自由选择”和“优胜劣汰”,是竞争存在的充分条件,竞争者可以根据自身实力选择进入到不同的市场参与市场竞争,而只有实力不断增强的企业才能在竞争中取胜,并在竞争中不断完善自己。竞争是市场经济活动的主旋律,作为经济行为实体的企业只有积极投身到竞争的行列中,才能取得竞争的主动,才能在商战中立于不败之地。

企业竞争最主要的表现是市场竞争。市场竞争是指有着不同经济利益的两个以上经营者以及经营者和消费者,为争取收益最大化,以其他利害关系人为对手,采用能够争取交易机会的一种经济活动。市场上竞争的基本形态表现为价格竞争和非价格竞争。价格竞争是指企业通过价格的升降,影响购买者的购买行为,达到占领市场和开拓市场,增加企业盈利的目的。非价格竞争是指企业通过提供优良服务,树立良好的企业形象和产品形象等方式,开拓市场,推销商品。主要包括技术、质量、新产品、服务、信誉、联合、时间、人才等方面的竞争。

在现实的市场竞争中,价格竞争和非价格竞争总是互相交织在一起的。在价格竞争中离不开产品质量、服务、广告宣传等方面的选择要求。而在非价格竞争中,其产品质量、广告宣传、服务等都要支付费用,总是受到价格高低的制约。因此,价格竞争和非价格竞争之间既有区别,但在一定条件下彼此又互相影响,具有交替效应。

二、企业竞争对手

不管是微软的比尔·盖茨、苹果的乔布斯、还是雅虎的杨致远,甚至中国的马云他们都一致认为,最可怕的竞争对手不是看得见的同级别对手,而是看不见的竞争者,是隐藏在车库里、地下室里、民房里面的创新者。事实也证明了,相当比例的大公司都是在这种环境下产生的,显然,还会继续产生更多。企业竞争对手根据哈佛大学教授迈克尔·波特的划分可以分为五类,即同业竞争者、新加入者、替代者、供应商和顾客^[4],是一个企业为了在市场上拥有持续的竞争力或能够长久地生存下去而需要关注的这五个方面的力量,或者称之为五种驱动力。这五种力量分别为客户议价能力(The Bargaining Power of Customers)、供应商议价能力(The Bargaining Power of Suppliers)、新进入者的竞争(The Threat of New Entrants)、替代产品和服务的威胁(The Threat of Substitute Products or Services)及现有竞争对手的竞争(The Intensity of Competitive Rivalry)。针对以上五种力量(见图 1-1),企

业要能够更加有效地对风险进行评估排序,事实上,所有来自外部环境的变化驱动正是通过这五种力量才能作用于企业,只要能够捕捉到这5种力量的信号,就能够准确地对企业的竞争对手的强弱进行分析。

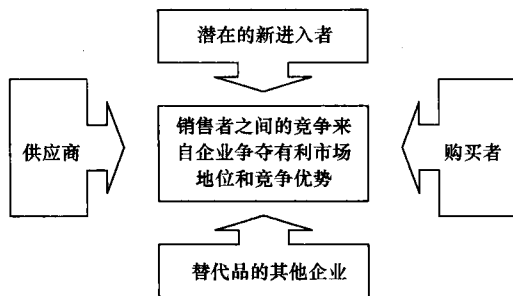


图 1-1 企业的五类竞争对手

(一)行业内的竞争对手

大部分行业中的企业,相互之间的利益都是紧密联系在一起的,作为企业整体战略一部分的各企业竞争战略,其目标都在于使自己的企业获得相对于竞争对手的优势,所以,在实施中就必然会产生冲突与对抗现象,这些冲突与对抗就构成了现有企业之间的竞争。现有企业之间的竞争常常表现在价格、广告、产品介绍、售后服务等方面,其竞争强度与许多因素有关。

一般来说,出现下述情况将意味着行业中现有企业之间竞争的加剧:行业进入障碍较低,势均力敌竞争对手较多,竞争参与者范围广泛;市场趋于成熟,产品需求增长缓慢;竞争者企图采用降价等手段促销;竞争者提供几乎相同的产品或服务,用户转换成本很低;一个战略行动如果取得成功,其收入相当可观;行业外部实力强大的公司在接收了行业中实力薄弱企业后,发起进攻性行动,结果使得刚被接收的企业成为市场的主要竞争者;退出障碍较高,即退出竞争要比继续参与竞争代价更高。在这里,退出障碍主要受经济、战略、感情以及社会政治关系等方面因素的影响,具体包括:资产的专用性、退出的固定费用、战略上的相互牵制、情绪上的难以接受、政府和社会的各种限制等。

行业中的每一个企业或多或少都必须应付以上各种力量构成的威胁,而且企业必须面对行业中的每一个竞争者的举动。除非认为正面交锋有必要而且有益处,例如要求得到很大的市场份额,否则企业可以通过设置进入壁垒,包括差异化和转换成本来保护自己。当一个企业确定了其优势和劣势时,企业必须进行定位,以便因势利导,而不是被预料到的环境因素变化所损害,如产品生命周期、行业增长速度等,然后保护自己并做好准备,以有效地对其他企业的举动做出反应。

(二)供应商

供方主要通过其提高投入要素价格与降低单位价值质量的能力,来影响行业中现有企业的盈利能力与产品竞争力。供方力量的强弱主要取决于他们所提供给买主的是什么投入要素,当供方所提供的投入要素的价值构成了买主产品总成本的较大比例、对买主产品生产过程非常重要、或者严重影响买主产品的质量时,供方对于买主的潜在讨价还价力量就大大增强。一般来说,满足如下条件的供方集团会具有比较强大的讨价还价力量:

(1)供方行业为一些具有比较稳固市场地位而不受市场激烈竞争困扰的企业所控制,其