

HOW TO OUTWIT
YOUR COMPETITORS WITH
COMPE

情报

TITIVE

INTELLI

GENCE

制胜

企业竞争情报

王煜全

Aroop Zutshi

编著



科学出版社

www.sciencep.com

情报制胜：企业竞争情报

王煜全 Aroop Zutshi 编著

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书是专为管理者而写的,指导管理者应用好竞争情报的书籍。从本书中,读者可以学到怎样使公司更加有效率和系统地确定情报需要,收集和分析信息,分发获得的竞争情报,从而使之发挥最大效用,击败竞争对手并保护自身免受竞争对手的突然袭击。

使管理者“拿来就用”是作者写作此书的初衷。因此,本书在阐述竞争情报的使用方法时,辅以大量精彩的案例,使读者如身临其境,更好地体会运用竞争情报的精髓和乐趣。作者将国外的竞争情报理论和其多年的国内实践相结合,使本书具有浓厚的实战色彩,具有贴近本国市场的本土特色,在竞争情报的目标确定、信息分析以及建立竞争情报系统的方面都有独到之处。

本书附有作者为国内外大型企业做竞争情报讲座的录像光盘,所讲述的内容与本书互相补充,形式更加生动。

本书可供企业战略规划与信息管理人员、各级业务主管以及高校相关专业的师生参考,也可作为企业内部的培训资料使用。

图书在版编目(CIP)数据

情报制胜:企业竞争情报/王煜全, Aroop Zutshi 著. —北京:科学出版社,2004

ISBN 7-03-011917-7

I. 情... II. ①王... ②A... III. 企业管理-经济信息-研究 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 062352 号

策划编辑:陈 亮 / 文案编辑:王玉敏 / 责任编辑:陈丽珠
责任印制:安春生 / 封面设计:耕者设计工作室

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

源海印刷有限责任公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2004年3月第 一 版 开本:B5(720×1000)

2004年3月第一次印刷 印张:13

印数:1—4 000 字数:250 000

定价:28.00元 (含光盘)

(如有印装质量问题,我社负责调换〈路通〉)

【目 录】

第一章 竞争情报概论 /1

第一节 竞争情报与 SCIP /1

比尔·盖茨的战争游戏 /1

什么是竞争情报 /2

竞争情报在企业界的发展历史 /3

中国竞争情报运用现状 /4

全球性竞争情报专业协会:SCIP /5

第二节 竞争情报的功能 /6

充当企业的预警系统 /7

充当企业的决策支持系统 /9

充当企业的学习工具 /10

第三节 竞争情报的驱动因素与阻碍因素 /12

我们为什么需要竞争情报 /12

什么妨碍了我们使用竞争情报 /14

第四节 竞争情报的加工过程 /16

竞争情报的实施步骤 /16

为什么最好把竞争情报看成是一个过程 /19

第二章 竞争情报规划 /20

第一节 情报规划内容 /20

首先,确定竞争情报的目标 /20

竞争情报规划人员的行动指南 /21

第二节 关键情报主题 /23

竞争情报作业的一般优先等级 /23

情报作业应集中关注的企业关键成功因素 /23

第三节 静态行业分析 /26

细分市场的价值链分析 /27

	市场结构分析	/28
	公司内部价值链分析	/31
	行业结构分析与价值链分析	/34
第四节	竞争链分析	/35
	行业发展阶段分析	/35
	产品的五个层次分析	/36
	竞争链分析	/38
第五节	竞争对手分析	/40
	确定需要关注的竞争对手	/41
	竞争对手分析的要素	/43
	预测竞争对手的可能反应	/47
第六节	确定情报需求的优先顺序	/48
第三章	竞争情报的收集与分发	/50
第一节	发现信息源	/50
	信息收集的方法与渠道	/50
	追踪企业活动的信息流	/51
	商业秘密不是竞争情报工作的目标	/53
	收集竞争情报拼图的碎片	/55
	在信息整合中创造竞争情报	/55
第二节	锁定信息源	/58
	从公开信息源中寻找情报素材	/59
	巧妙利用非公开信息源	/67
	为不同的竞争情报需要寻找最佳的信息源	/73
	组建竞争情报网络	/75
第三节	明确信息的可靠性	/75
	一手信息:可靠但难以获得	/75
	二手信息:易获得但需要谨慎使用	/76
	信息的误差及其验证	/77
第四节	一手信息的获得	/78
	一手信息调查流程和主要的调查方法	/78
	直接观察法	/79
	多侧面访谈法	/81
	实验调查法	/87
第五节	竞争情报的分发	/88
	确定竞争情报的分发策略	/88

	情报金字塔:情报的制作	/89
第四章	竞争情报的分析	/95
第一节	竞争情报分析概述	/95
	信息不等于竞争情报	/95
	信息分析方法的类型	/95
	常用的几种战略分析方法	/96
第二节	关键问题分析法	/101
	提出关键问题和关键子问题	/101
	检验和分析关键问题	/103
第三节	价值网分析	/104
	找出商业游戏中的相互关系	/105
	发现商业游戏权力机制的关键因素:附加值	/106
	注意商业规则的细节	/106
	考虑人们的认知	/107
	确认游戏的范围	/107
第四节	商业战争游戏分析	/110
	战争游戏的历史	/110
	怎样进行商业模拟战争游戏	/111
	计算机商业模拟战争游戏	/112
	商业模拟战争游戏的适用范围	/113
第五节	财务报表分析	/114
	什么是财务比率分析	/114
	怎样进行财务比率分析	/115
第六节	专利分析	/121
	专利制度的发展	/121
	专利在企业竞争中的重要性	/122
	专利分析的意义	/123
	如何进行专利查询	/127
第七节	基准分析	/130
	什么是基准分析	/130
	施乐公司的基准分析	/130
	基准分析的五大步骤	/132
	基准分析中的伦理道德	/135
	竞争情报在基准分析中的作用	/137
第八节	前景分析	/138

	什么是前景分析 /138
	为什么要做前景分析 /138
	前景分析流程 /139
	案例:猎户座项目的前景分析 /141
	案例:雅典娜项目的前景分析 /147
第九节	心理分析 /153
	什么是MBTI心理类型测试法 /153
	MBTI的分析框架 /154
	MBTI心理分型法在商业中的应用 /159
	怎样获得对方的心理分型及其个人资料数据 /161
	案例:“不称职”的CEO /162
第十节	其他一些分析工具 /163
	时间序列分析 /163
	逆向工程分解 /164
第十一节	战略分析方法的创新——没有问题的问题 /165
	为什么要思考“没有问题的问题” /165
	如何思考“没有问题的问题” /167
第五章	竞争情报系统的建立 /170
第一节	竞争情报系统的作用与组成 /170
	竞争情报系统的重要性 /170
	竞争情报系统的组成 /170
第二节	竞争情报系统的关键成功因素 /171
	合理的人员配备 /172
	决策制定者的参与和支持 /173
	良好的情报互动关系 /174
	良好的激励机制 /176
	优秀的企业文化支撑 /177
	高效的信息系统 /180
第三节	建立竞争情报系统的步骤 /184
	设置竞争情报机构,组建竞争情报团队 /184
	找出公司内的用户并确定其优先级,并鉴定竞争情报需求 /186
	竞争情报审计 /186
	确定竞争情报的目标 /190
	确定竞争情报需采取的行动 /190
第四节	竞争情报系统失败的教训与经验 /191

竞争情报系统失败的教训 /191

惠普实施竞争情报系统的经验 /192

第一章

竞争情报概论

第一节 竞争情报与 SCIP

比尔·盖茨的战争游戏

比尔·盖茨在其《未来时速@数字神经系统与商务新思维》一书中，是这样开篇的：

“我有一个简单而又强烈的信念。将您的公司和您的竞争对手区别开来的最有意义的方法、使您的公司领先于众多公司的最好方法，就是利用信息来把工作干得最好。怎样收集、管理和使用信息将决定您的输赢。竞争者更多了，关于他们和市场的信息也更多了，而市场现在是全球性的。胜者将会是这样的人，他们开发了世界一流的数字神经系统，因此信息会通畅地在他们的公司里流通，让员工最大程度地、持续地获取信息。”

20世纪90年代以来，虽然潮起潮落，但国际互联网依然引领世界经济的潮流和方向。而网络浏览器作为进入国际互联网的必要工具，更成为电脑软件业公司争夺的焦点。微软公司曾经因为判断失误，未曾投入全力，致使网景公司(Netscape)得以一度占据高达80%以上的市场份额。但这个沉睡的巨人及时惊醒，近几年将大部分的资源转而投入国际互联网领域。为了夺取网络浏览器市场，微软充分发挥其竞争情报研究部门——战争室(war room)的特长，每月定期监测网络浏览器市场占有率的变化，以此作为微软公司制定网络浏览器市场策略的最高指导方针。微软公司的市场策略出台以前，都要在战争室经过“战争游戏”(war gaming)的严格考核，通过非常接近于实际商战的检验，这些策略在这里得以去粗取精，变得更加实际有效。战争室帮助微软公司最终成功地夺取了网络浏览器市场领导者的地位。网景公司，作为微软公司最近的一个竞争对手，其照片曾一度挂满微软公司的战争室，这时也被摘下，和落满灰尘的、微软公司以前的竞争对手，诸如Novell公司、Sun公司、Java公司等照片放在了

一起。比尔·盖茨曾在战争室中以挑衅的口吻向全球商界宣称：“你们应该感到幸运，那只是因为我们没有进入你们的产业。”

而网景公司的市场占有率则不断下降，甚至被美国在线公司（American On Line）所购并。甲骨文公司的总裁 Larry Ellison 说：“这项兼并已经杀死了硅谷最具创新精神的公司——网景公司死了（Netscape is dead）。”

微软公司击败网景公司运用的有力武器——战争游戏，正是竞争情报最为常用的一种情报分析手段。

什么是竞争情报

竞争情报（competitive intelligence，简称 CI）是对整体竞争环境的一个全面检测过程，对战略意义的可公开获取的信息筛选、收集、阐释和传播，是检测相关公司决策过程的企业外部环境信息的活动。通过合法收集和分析商业竞争中有关商业行为的优势、弱势和目的的信息，竞争情报把零散的竞争者的情报转化为竞争者对于其自身的竞争者、竞争定位、竞争行为、竞争能力和竞争目的相关的、精确的、可用的战略性认知。

任何一个雇员在观看展览、阅读报纸或者是和同行交谈时，包括前述的那些活动，都可以被认为是在进行竞争情报研究，但这只是竞争情报系统中的一部分。在今天的商业活动中，竞争情报系统中的许多重要部分往往被忽略了。有效的竞争情报是一个合法并符合道德规范的信息收集过程，分析且不回避对企业不利的研究结果。并把行动建议及时传递给决策者。真正完整有效的竞争情报系统能够收集并综合相关信息，并加以分析整理以更好地满足决策者制定战略发展计划的需要。我们都知道，仅仅有信息是不够的，经营者需要专业技术人员从大量的资料中总结出行动建议，并以此作为公司制定市场竞争策略的有力武器。就像卫星和雷达能在任何时候为船只导航那样，竞争情报能够运用最先进的方法和工具，结合最有力的技术和资料，不断地变换公司的竞争策略。

不仅在市场活动的规划中，而且在进行生产、人力资源、财务和其他公司活动规划时，竞争情报都是很必要的活动。如果没有竞争对手的情报，任何战斗都没有办法进行。就像玩桥牌，如果看到对手如何出牌或者是预测到对手如何出牌，就很容易取得胜利；如果提前知道考试题或者是猜中了考题，考试就很容易通过；同样，如果知道或者预测到竞争对手当前和未来的行动时，竞争对手就比较容易对付了。在所有的竞争情形中，拥有情报的准确性和及时性可能对竞争结果有决定性影响。

竞争情报是否也像 CIA（美国中央情报局）或者是惊险间谍小说中所描述的谍报工作呢？当然，二者有相似之处。广义上讲，二者同样需要从环境中获取那

些对竞争情报的用户有利或不利的信息。从这个角度上讲，它们是很相似的。竞争情报和谍报工作不管是为公司还是为政府工作，其搜寻信息的过程同样刺激有趣，就像在为用户探寻宝藏一样。而且二者同样需要对信息进行筛选、收集、阐释和传播。但除此之外，竞争情报同出生入死的谍报工作就不一样了，至少不完全相同。CIA 和其他政府情报部门可以超越一般的法律规则，而企业竞争和商业情报是不可能这样做的。竞争情报也不是总像我们前面描述的那样，在以后的分析中可以看到，绝大部分的信息都不需要采取那样的措施来收集。

竞争情报在企业界的发展历史

20 世纪 80 年代初，随着冷战时代的结束，美苏之间的军备竞赛被全球化的市场竞争所取代。商战的加剧，使得传统的情报工作和市场研究已无法满足市场需求。作为以合法手段获取信息且通过分析而产生竞争策略的竞争情报应运而生，并得到飞速发展。当时，许多跨国公司，例如施乐、IBM 和摩托罗拉等公司的决策者，已经认识到竞争情报的重要性，并且建立了公司自己的竞争情报部门。

1995 年，美国的大公司只有 1% 有健全的竞争情报部，其中大部分是新成立的，80% 的年龄不到 5 年；小公司大约只有 5%。而到 1998 年，只有 40% 的美国公司没有正式的商业情报系统。《财富》杂志的世界 500 强公司，90% 都设有竞争情报部。

很长一段时间以来，竞争情报的搜集只是日本长期奉行的产业政策，现在已成为许多欧洲国家产业政策的正式部分。美国中央情报局目前也把商业竞争情报的搜集作为其重要工作，它利用其先导性的竞争情报项目使某些美国公司赢得了大型的海外合同。

今天，竞争情报之所以更加重要，是因为高科技产业，如通讯、生物技术、光纤、医药、化学和计算机等产业的迅速发展。这些产业对一个国家的竞争力十分关键，其特征是研究开发成本高、产品周期短和竞争具有全球性。这些产业的主要投入是知识，不像过去的制造业主要投入是劳动和原材料。在这些产业中，能否将信息变成有用的竞争情报最终将决定公司的存亡。在高技术部门是如此，在其他商务部门也是如此。

不过，大部分公司都在进行竞争情报工作，尽管很多并不以竞争情报来命名。很多情况下，竞争情报工作是由资料员附带完成的，并不是系统的和持续的。有些公司也会指定专职人员进行该工作，情报的受众只有该专职人员的直接上司，情报的来源只是靠专职人员自己去收集。相对而言，在这两种情况下，由于受众有限，竞争情报部门在公司里并不能争取到足够的资源，所以其作用常常

难以完全发挥出来。尽管这样，竞争情报还是能给这些公司带来很大杠杆作用的收益。

中国竞争情报运用现状

相对于 10 年前，国内企业面临的竞争状况日益激烈，很多处于行业领先地位的企业，也面临着“一招失误，全盘皆输”的严峻现实，战略决策是否存在失误，关系到企业的生死存亡。如何准确把握环境的变化趋势，顺应变化来调整企业的经营和产品发展方向，成为企业经营成功的关键。企业越来越意识到竞争情报的重要性，特别是加入 WTO 以后，企业直接面临着外资企业的竞争，或者是走出国门，竞争情报的重要作用日见突出。但是从总体上讲，我国的竞争情报利用水平还比较低，存在着以下几个问题：

(1) 国家层面的竞争情报体系没有得到重视。

我国过去在对外信息情报工作中，主要是以科学和技术领域的国际动态的收集和存储为方向，而对于国际商业环境和商业竞争分析，还缺乏足够的重视。每年在政府白皮书中所显示的只是一些单纯的数字比较，对于国内经济界和企业界的指导意义不大。

1999 年，北京市科委成立了“北京市竞争情报咨询服务中心”，挂靠在北京信息研究所，其目的是“在北京市企业开展竞争情报的推广工作，培养一批竞争情报研究专家，帮助企业开展竞争情报研究，建立符合企业实际的竞争情报组织体系，为企业科学决策提供依据”。从这几年在国内竞争情报的宣传推广工作效果来看，并没有达到这一目标，情报研究学会和研究会的工作开展的广度和深度都还远远不足，而缺乏企业界的支持是最大的原因。

(2) 我国的一些大型企业集团已经建立了相当规模的被动式服务信息中心，但还没有建立起为经营决策提供支持的情报参谋系统。

现在国内很多大型企业都设置了信息部门，来完成企业内部信息的交流和外部信息的收集工作，实现了资料收集、存储和数据库建设，成立了企业图书馆，并在此功能基础上被动接受技术等部门的查询。这些信息部门通常被冠以资料图书馆、数据中心、情报所、资料室等等名称。在为内部管理提供数据的基础上，为个别部门的负责人提供少量决策参考依据，但现在还没有扩展到企业的经营层次。

现在，大家都已经认识到，信息不等于情报。如何从企业外部获取必要的、重要的信息资料，通过归纳、提炼、分析，变成准确的情报来提供给经营层领导，作为企业进行战略战术决策的依据，是当前企业所面临的一个重要课题。现在我国的企业多数偏重于市场调查，已经接受了请外部专业调研公司进行市场调

查服务的观念，而对于信息的分析和策略研究做得很少。这一方面是国内从事分析、研究、提供战略咨询服务的公司还没有形成气候，同时，企业也受到自身经费和水平的限制，无力购买这样的服务。因此，建立自己的竞争情报体系，针对本公司的实际经营情况，长期、有针对性地监视市场和竞争者的变化，并能够满足领导层的需求，进行专项分析、研究，才能极大程度地体现其巨大的价值。

国内一些专门从事市场调查研究的咨询服务公司，也开始引进竞争情报的概念，运用竞争情报的分析手法，开始为企业提供战略咨询服务，提高了咨询服务的内容层次，更贴近于公司经营决策层的决策提供竞争情报支持服务。

(3) 企业经营层还没有充分认识到竞争情报的重要性，缺乏系统的组织建设，以支持企业经营战略决策。

对于企业经营来说，其主要工作包括了三个层面的内容：战略、管理和营销。其中战略决策是企业经营层的最重要工作，直接关系到企业的生存和发展。正确的战略决策需要建立在对经营环境和竞争对手的准确资料分析基础上，这一点正是竞争情报存在的意义。竞争情报体系，是企业经营者的 CIA 和幕僚参谋。因此，竞争情报不是单纯的市场和竞争者资料收集，而是对所收集的公开资料运用恰当的分析方法进行深入分析，剥去事件的表面现象，揭示其实质内容和变化趋势。在近几年国内企业的很多失败案例中都可以看到，失败的企业战略往往由于经营者缺乏全面和准确的信息，不能够及时面对瞬息万变的市场形势，作出合理的选择。

(4) 国内企业面临竞争情报分析人才不足的困境，需要借助外部咨询专家的力量，来建立自己的组织，培训人才。

国内企业内部现有的信息中心在向竞争情报体系转换的过程中，需要在组织结构、操作流程、管理方法、人才配置等方面进行改组。仅仅依靠企业内部人员的自身力量是非常困难的，需要借助外部咨询专家的帮助来完成。解决人才不足的办法主要是聘请外部专家进行培训，努力提高现有人员的水平，同时增加适当的人员来解决。

全球性竞争情报专业协会：SCIP

竞争情报专业人员协会 (Society of Competitive Intelligence Professional, 简称 SCIP), 是一个非赢利的全球性组织。现在 SCIP 在全球有 40 多个分支机构, 7000 多名会员, 其中有来自 44 个国家的 1500 多名美国以外的会员。他们来自各行各业, 其中 4% 来自学术机构, 17% 来自咨询公司, 79% 是竞争情报的直接从业人员。SCIP 的会员人数正在以 40% 的速度增长。SCIP 五年前的研究表明, 竞争情报从业人员的年薪在两年内上升了 21%, 从 1995 年的 57000 美元

上升到 1997 年的 69000 美元。进入 21 世纪后，竞争情报从业人员的人数已经扩展至一万多人，其中的绝大部分人员担任着各自公司的战略决策层的要职，并在企业的全球竞争战略中发挥着重要作用。这些都反映全球商业界对竞争情报重要性的进一步认识。SCIP 会员能够影响公司的决策者，使其做出正确的决策，以保证公司反应快捷，在市场竞争中处于有利的位置，继而赢得丰厚的利润。NutraSweet 公司的前任首席执行官 Robert Flynn 先生在 SCIP 第 19 届年会上的讲话中提到，CI 系统每年可为该公司创造 5000 万美元的额外收益。

作为全球竞争情报专业人员的组织，该协会致力于向会员传授知识、提供培训，使其能够带领公司进入成功的竞争轨道。从研讨会到网络交流，协会的重点是让竞争情报人员互相学习，共同探讨信息收集、分析和有效传递方法的最新发展。通过协会的大事记和出版物，使其俯瞰商业环境的变化，并预测其发展趋势。SCIP 为会员提供的服务包括：

- 资助教育培训会议；
- 出版季刊《竞争情报评论》、《竞争情报杂志》、月刊《竞争情报简报》以及《会员录》；
- 支持竞争与商业战略方面的研究和成果出版；
- 为竞争情报人员提供全球工作联络的机会；
- 通过当地分支机构发表地区竞争情报活动简报（每年 50 份）。

第二节 竞争情报的功能

竞争情报能改善公司的总体经营绩效，发现潜在的机会和问题，揭示竞争对手的战略，提高公司的生存机会。建立竞争情报系统只需要有限的资源，对组织结构做有限的改变，但得到的回报却相当高。据《财富》杂志电子版 1999 年 6 月 14 日的有关文章介绍，有完善的情报项目的公司的股票收益平均每股为 1.24 美元，而没有竞争情报系统的公司每股的收益要少 7 美分。

美国研究人员达夫特、索木宁和帕克斯通过对企业行政总裁对竞争环境的监测活动的研究也发现，经营绩效好的公司（根据资产的收益率测量）的总裁对外部环境的监测范围更广，对战略的不确定性的反应更频繁。因为更广泛、更频繁的监测使他们对环境有更好的了解，从而使公司能采取更适合的战略。相反，经营绩效差的企业的执行总裁属于防御型，没有时间和兴趣搜集外部环境的信息。这也说明，企业竞争情报同公司绩效有密切的联系。当然，企业竞争情报的许多好处是难以度量的。

竞争情报可帮助公司完成一些什么样的工作呢？竞争情报可为企业带来许多好处。归纳起来，有三大作用：充当企业的预警系统、决策支持系统和学习工具。

充当企业的预警系统

竞争情报最重要的功能之一是使企业避免受到突然袭击。美国假日宾馆曾提出这样的口号：“最好的惊奇是没有惊奇”，这句口号也适用于商业情报。在市场上没有什么比对竞争对手的行动和市场威胁事前毫无准备的情形更糟糕的了，尤其是在事前很容易得到信息，做好准备的情况下。竞争情报有助于发现市场上的威胁和机会，并通过减少对手的反应时间增加自己的反应时间而获得竞争优势。下面是竞争情报充当企业预警系统的一些实例。

了解影响公司业务的政治、法律或管制方面的变化

韩国三星公司派驻在美国洛杉矶的员工通过报纸看到一则消息：由于廉价的韩国产品的进口，美国最后一家吉他工厂将要关闭。该员工将该消息送回汉城的公司总部，总部的竞争情报部门立刻对该信息进行了如下分析：吉他是美国独立和自由精神的象征，它的消失就像牛仔的消失一样会令美国人难以接受。美国可能会对吉他进口采取限制措施，国会有可能会通过提高关税的手段来保护美国这一具有象征意义的产业。于是三星公司抓紧时间，尽可能地抢先将更多的吉他运往美国，存入仓库。结果正如他们所预料的那样：国会提高了吉他进口的关税。由于三星已有大量的存货，因此尽管关税法案生效了，但它仍赚取了很高的利润。

预测市场需求变化

只有那些利用竞争情报，跟踪市场变化的公司才不会对市场上发生的影响公司业务的事件感到惊讶。相反，如果不对市场变化进行跟踪，就会导致很高的风险。这方面的一个经典案例发生在 20 世纪 70 年代，美国 3 大汽车公司误解了变化中的市场，导致其丧失了部分的市场份额。汽油价格的上升、小规模家庭数量的增多是改变当时市场环境两个主要因素。美国消费者对小型车和节省汽油的车型很需要，同时他们也想有很高的品质。然而底特律的汽车制造商并没有对他们的需求做出响应，但使用竞争情报的日本汽车制造商却提供了这样的车型，这样在美国汽车市场上日本人就取得了胜利。

预测竞争者的行动

贝尔大西洋移动系统公司从其竞争对手大都市电话公司的发射台上，利用能检测微波信号（不是通话内容）的流动小货车，来定期检测对手的蜂窝电话覆盖区域。侦听者试图以此确认大都市电话公司是否开始使用那些为扩容而备留的频段。启用这些频段不只是能给客户提供更好的服务，比如更少的忙音，而且能更好地覆盖边缘区域。如果他们确实是起用了这些频段，就意味着贝尔大西洋公司最好也针对性地启用自己的备用频段。如果侦听到大都市电话公司正在测试它的备用频段，贝尔大西洋公司就不得不启用自己的备用频段，否则就面临客户流失到大都市电话公司的危险。如果贝尔大西洋公司没有这个早期预警系统，他们就可能不会知道竞争对手在使用备用频段，直到很难留住要流失到有更好服务和覆盖区域的竞争对手那里的顾客时。

发现新的和潜在的竞争对手

美国电话电报公司具有所有企业中最先进的竞争情报系统——“AT&T 分析助手”，这是公司内部的专家数据库（约有 1000 名专家的资料）。在专家的专长范围内，公司雇员可以得到任何帮助。比如，一个员工可能在研究中国的市场，需要有关中国市场的资料，他只要提出要求，公司就可提供曾在中国居住过的人来帮助他。该系统的一部分工作是跟踪员工最关注或提出过最多问题的 10 家公司，这些公司通常是竞争对手，但并不一定总是。比如有一次一个从未听说过的公司出现在名单上，该系统马上提醒专家对这家公司进行研究，并弄清员工为什么对它感兴趣，经过一定的研究，发现该公司正进入电话电报公司的一条业务线，于是，在《华尔街日报》报道之前几个月，竞争情报系统便向美国电话电报公司发出了有关该公司的潜在活动的警报。

了解那些影响自己业务的新技术、新产品和新的流程

对一些特殊行业这方面功能尤其重要，比如医药行业。制药行业有自己独特的挑战，其中包括很长的领先时间，某些药品可能會有 10 到 15 年的领先时间，而医药的研制又有很高的成本。长时间的领先使得公司能够持续跟踪竞争对手相似的项目，也使得自己能够根据竞争对手的情况做出自己相似项目的战略决策。

据 Dow 公司全球研发竞争情报经理 Pat Bryant 介绍，通过食品和医药管理局的公共资料和科研杂志以及其他途径，该公司持续监测其竞争对手的进展。他说：“竞争情报帮助我们决定是否继续我们自己的开发、投入更多的资源，还是由于有问题，不值得我们更多的投资而停掉该项目。有时候我们停掉一些项目，给公司节省了很多本来会浪费的资金。”

充当企业的决策支持系统

竞争情报对高层管理人员在企业并购、投资、竞争领域选择等方面的战略决策具有积极作用。利用竞争情报可以使企业主管增加决策的成功率。下面是一些实例。

增加并购目标公司的范围和质量

3M 英国公司的负责人 Mike Meurrisse 正在考虑对一家公司进行收购，因为该公司正在侵蚀 3M 公司一条产品线的市场。它一直在增长和赢得市场份额。该公司是一个由一个很专制的企业主经营的私营企业。他本人在欧洲有好几家工厂，但是市场上很少有关于该公司和其运作的信息。

进一步的侦查使得 Meurrisse 相信这个企业主对其生产能力撒了谎。他们的产品实际上是在远东的廉价工厂，而不是在欧洲的工厂生产出来的。另外，尽管他的市场份额在上升，实际上他获取的利润很少，说明他是通过低价策略来获取市场份额。从这个角度考虑，他确实是一个威胁，但是 Meurrisse 总结出这个威胁不会很长久。“事实是他不是在做欧洲制造的低价产品，尽管我们最初是这么认为的。竞争情报使我们避免了错误收购一家公司，他根本就不是一个威胁。”

进入新业务领域

竞争情报不仅能帮助你决定是否应该进入一个新业务领域，它也能给你一个良好的开端。例如一个设计大型油轮的日本海军设计师被指派去设计日本第一艘游轮——Crystal Harmony。他就和另外两个设计师一起乘船周游世界。在正餐前，他们会在奢华的大型游轮餐厅拍照。餐后他们会计算酒吧里有多少人、多少人跳舞，以及多少人在沿着甲板散步。他们也统计在游泳池和长椅上的人数。所有能看到的方面他们都要做记录。每天晚上回去后他们都要工作到清晨，把白天观察到的数据输入到数据库中，以备以后分析。

在几年的竞争情报旅行之后，伊丽莎白二世的 49000 吨排水量版本——Crystal Harmony 号建造完成。日本人在海上旅游业务的进入取得了成功。

支持技术开发决策

我国某研究所在 1992 年准备开发飞机库大门设计制造技术项目。该所通过竞争情报工作发现，国内机场的飞机库均无大门，国内也没有设计制造机库大门的专门企业。而它自己虽然也没有这方面的制造能力，但是设计研制能力在全国领先，另外，国家鼓励航空运输业迅速发展。在掌握广泛的市场经济、技术、价