

非法获取有罪 合理使用有才 依法保护有功

情报为王

商业情报的攻防之道

蔡建文 编著



金城出版社
GOLD WALL PRESS

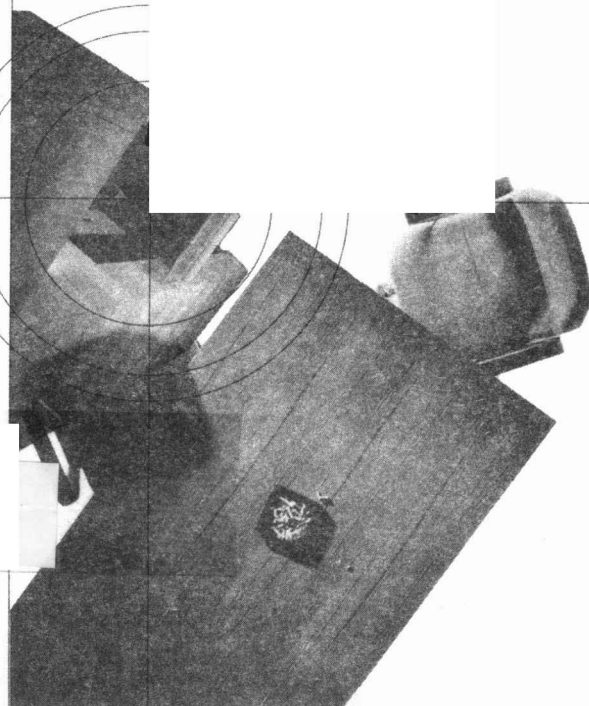
7-713.51
5

情报为王

QINGBAO
WEIWANG

商业情报的攻防之道

蔡建文 编著



 金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目(CIP)数据

情报为王:商业情报的攻防之道/蔡建文编著. —北京:金城出版社,2008. 1
ISBN 978 - 7 - 80084 - 004 - 3

I. 情… II. 蔡… III. 商业信息学 IV. F713.51

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 173794 号

情报为王:商业情报的攻防之道

作 者 蔡建文

责任编辑 陆建伟

开 本 787 × 1092 毫米 1/16

印 张 16.25

字 数 225 千字

版 次 2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

印 刷 北京金瀑印刷有限责任公司印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 80084 - 004 - 3

定 价 30.00 元

出版发行 金城出版社北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 邮编:100013

发 行 部 (010)84254364

编 辑 部 (010)64210080

总 编 室 (010)64228516

网 址 <http://www.jccb.com>

电子邮箱 jinchengchuban@163.com

法律顾问 陈鹰律师事务所 (010)64970501

前言

军事情报不准，200 万美元一枚的导弹，可能只打掉一个 8 美元的帐篷；

市场情报不准，几十万元的投资，可能只换来一套赔钱的机器……

“情报比导弹更重要”，这是美国在“9·11”事件后深刻而沉痛的反思。而商场如战场，对于现代企业来说，情报比资金更重要，比技术更关键。因为如果没有准确的情报以便作出正确的决策，资金再多，技术再好，也是枉然。非常遗憾的是，长期在计划经济体制下运行的中国企业，对此却没有足够的认识。大多数中国人对于情报的理解，还局限在军事与政治上。在他们的心目中，所谓情报，就是电影电视里那些暗藏无声手枪、半夜三更用无线电发报机发报的神秘间谍们处心积虑窃取的东西。其实这是对情报的片面理解。凡是我们预先知道的、那些有价值的信息，都可认为是情报。从这种意义上说，我们每天都在与情报打交道，因为无论想干什么，充足的情报都是有效行动的必备条件。如果你计划明天旅行，你需要考虑是否带雨具，或是准备什么衣物等，这时的天气预报对你来说是一个非常有价值的情报——气象情报。如果你准备出席一次商务谈判，那么，谈判将涉及的交易品的名称、品质、规格、数量，对方的经营性质、营运状况、资金、发展规模和前景、信誉等情况，都是你所需要的情报，这就是经济情报。

经商犹如打仗，需要知己知彼，而知彼，说到底就是一个占有经济情报的问题。信息时代，人们最需要的是正确而快捷的经济情报。要想在市场角逐中占有一席之地，就必须搜集和掌握大量的经济情报，以此作为自

已决策的依据。但目前的中国企业，不论规模大小，不管性质如何，普遍设有技术部门、销售部门、财务部门，就是没有情报部门，更不用说那些小型的公司与个体户了。他们关注的是如何筹措资金，是怎样发展技术，而忽视了情报的作用。与之相对比的是，在全球 500 强企业中，几乎所有企业都设有专门部门负责竞争情报的收集，其中有 95% 以上已经建立了较为完善的竞争情报系统。尤其是像微软、IBM 等大公司，更是在情报部门配备了精兵强将。

有个外国企业家说：“企业不及时掌握情报，就等于在拳击场上被蒙上了眼睛。”据哈佛大学对美国通用公司近十年来决策后评估进行研究，发现其有近 40% 的决策是错误的。而决策失误的原因，根本的一条，是判断错误，是对情报信息的错误分析，是情报信息的不准确或缺少所造成的盲目，也就是中国人讲的“情况不明”。依此推论，如果对法人治理结构还不完善的中国企业的决策做后评估的话，这种现象更加严重。欧盟早在 1998 年就动议制定了 CR 法规草案，矛头直指温州的打火机厂商。然而，已在别人刀俎上放了 3 年之久的温州企业，一直到表决倒计时之际，才惊悉这一事关生死的情报。浙江最大的球轴承生产企业浙江慈兴公司，把 80% 以上的资金和生产能力集中在了针对美欧市场的球轴承生产上，当这家公司耗资 2 亿元的上海新厂建设已经箭在弦上时，才惊悉自己早已上了美商指责倾销的“黑名单”。显而易见，如果这些企业较早地进行了情报收集，了解到有关动态，就有可能比较从容地避开毁灭性的打击。

日本小岛教授认为，占有情报是企业经营的首要条件。战后的日本之所以只经过 40 多年的艰苦创业，便跻身于世界发达国家之林，特别是高技术方面日本正在与美国形成竞争，就主要归功于日本人有着相当强的市场情报意识。战后日本的发家史本身就是一部提高“市场情报意识”、巧用“情报战”的创业史。

西方企业界有句名言：“正确的经营决策是 90% 的情报，加上 10% 的自觉。”准确与及时的情报能使企业拥有灵敏的神经系统，增强对外界变

化的适应能力。所以，情报灵通、熟知行情是企业正确决策的中心一环，也是搞活企业经营的前提。为什么有的企业“吃了上顿没有下顿”，处处被动；为什么有的企业饥不择食，其产品盲目上马，上得快而又下得快，企业处处碰壁；为什么有的企业能做到嘴里吃一个（现销产品），手里拿一个（刚试制出来的产品），眼睛里看一个（研究中的产品），心里想一个（设想中的产品），做到适销对路，处处主动，在竞争中始终处于不败之地，究其原因，都和这些企业的决策者的情报意识和情报利用能力有关。

现代企业为保持竞争优势，需要一切有关竞争对手和竞争环境的情报，诸如原料的产地和价格、技术设备和人员素质、管理水平、市场范围、营销方法，还包括环境要素，诸如政治环境、地理环境、人文社会环境等，这就是企业的竞争情报活动。这些活动目前在我国的企业当中还未有效地开展起来。

来自中国科技情报学会的资料显示，国外企业在抢占中国市场的商战中采用了大量先进的情报手段和成熟战略，而多数中国企业，对这一切依然是手足无措。据专业人士统计，中国市场目前只有约 1000 余名专业竞争情报人员，而真正的需求却超过 10 万名；我们的企业真正拥有自己的竞争情报系统的不足 10%，绝大多数企业不仅没有设置竞争情报系统，而且连竞争情报的基本意识和基本策略都没有。我国加入 WTO 后企业已经在世界范围内参与竞争，而拥有世界范围的情报网络，同时具有相当反应能力的企业几乎为零。

情报的落后，将导致中国企业竞争的失利。因为从某种意义上说，掌握了竞争情报就是掌握竞争中的主动权。有关专家预言 21 世纪将是竞争情报的世纪，一个不知道发挥竞争情报作用的企业，将成为落伍者。因此，对于中国企业来说，当前的一个重要工作，就是大力增强企业人士的竞争情报意识，迅速建立企业的竞争情报机构，靠健全的竞争情报系统和正确的情报信息反馈来提升自己的竞争能力，从而在激烈的市场竞争中立于不败之地。

本书就是一本系统介绍市场情报系统建立的意义及市场情报搜集的方法的专著，资料齐全，内容丰富，事例生动。无论你是企业界人士，还是个体经营者，甚至是一般的职员，你都有必要了解情报竞争的有关内容，因为这是在市场上立足、在竞争中致胜的基础！

目 录

前言	1
----------	---

第一章 情报致胜：市场竞争掀起情报战	1
--------------------------	---

日本人在参观车间时故意把雪白的手帕掉在地上，为的是获取灰尘的样品；韩国人看似不小心地让领带沾上了美国实验室的液体；俄罗斯代表团的成员用在鞋底上贴胶条的办法带走美国长岛飞机制造厂制造美国战斗机用的合金微粒……继资金、技术、人才之后，竞争情报成为企业争夺最为激烈的项目。为了获取情报，各企业纷纷组建“竞争情报”部门，网罗情报人员，无孔不入，无缝不钻，无计不施，在市场上掀起了一场没有硝烟的企业情报战。

一、没有硝烟的战争	5
日本企业靠情报发财	5
美国企业请 CIA 帮忙	9
情报机构推波助澜	13
二、“情报探子”无孔不入	20
企业特工异军突起	20
各显神通搞情报	25
明盗暗窃：企业成了“饥饿的鲨鱼”	30
三、有人在打中国的主意	36
外国企业纷纷到中国捞情报	36

中国企业要设防	39
---------------	----

第二章 情报信息：企业成败的关键 43

军事情报不准，200 万美元一枚的导弹，可能只打掉一个 8 美元的帐篷；市场情报不准，几十万元的投资，可能只换来一套赔钱的机器……情报是企业的“生命线”，情报工作的好坏直接关系到企业的生存和发展的好坏。掌握了情报，就等于掌握了机遇，掌握了财富。因此，保护自身情报的安全与尽量获得竞争对手的情报，成为决定企业竞争成败的一个关键性因素。

一、情报是竞争的砝码	46
逐鹿市场靠情报	46
CEO，你靠什么来做决策？	51
二、情报决定企业的成败	57
情报给企业一双慧眼	57
掌握情报也就是掌握主动	60
三、装备企业的情报竞争力	63
竞争情报：企业竞争的杀手铜	63
竞争情报风行世界	70
中国企业必须导入“情报竞争”	75

第三章 情报网络：建立企业的“中央情报局” 81

就像美国要有 CIA、前苏联要有 KGB、英国要有军事情报处一样，企业也要建立自己的竞争情报系统，从而为企业提供及时、准确，并具有可行性的情报，有人称之为现代企业的“中央情报局”。目前，在全球 500 强企业中，90% 以上已经建立了这样的“中央情报局”。他们高薪聘请专家队伍为其搜集各类情报，及时分析处理，制定成熟的方案提供给企业的领导层，作为决策的依据，以确保企业在竞争中的领先地位。

一、情报系统：企业的核心部门	84
情报系统的建立	84
情报系统的职能	94
二、谁来做情报工作?	99
首席情报官：企业的“心腹”	99
企业“特工”：不是间谍是人才	100
三、情报服务：一个正在崛起的新兴产业	103
赚钱新途径：给企业提供情报	103
情报咨询商机无限	106

第四章 情报获取：博采精选巧运用..... 113

在许多人的认识中，企业获取情报，也要像政治与军事间谍获取情报那样采取偷盗抢骗等手段。其实，这是很大的误解。企业情报人员的情报收集手段应该是合法的、正当的，他们更多的是将诸多公开信息加以甄别、综合分析，透过表面的信息，获取到各种对企业有用的情报。

一、情报的来源	117
二、情报的搜集	122
搜集的内容	122
搜集的途径	125
搜集的原则	135
三、情报的分析	137
烹饪后摆在桌子上的鱼	137
情报的价值在于分析	140
辨别真伪淘真金	143
四、情报的运用	145
从情报中寻找机会	145
反应敏捷出手快	148

第五章 情报雷区：当不得的商业间谍 153

中国人懂得了竞争情报的重要性，这是一个伟大的进步。但遗憾的是，许多人却并不了解竞争情报的获取途径、获取方法与获取规则，以为搞竞争情报，就要像那些政治、军事间谍那样，只要能够获取到情报，坑蒙拐骗、偷盗扒抢都行。让他们没有料到的是，在得到情报的同时，他们也得到了法院的传票——由于侵犯了别人的商业秘密而赔钱又坐牢。

一、商业秘密“偷”不得	157
窃密：打不得的主意	157
卧底：玩不得的花招	164
二、碰不得的企业“隐私”	167
生财无道，企业“内奸”出卖情报	167
吃里扒外的黑交易	170
借“密”生“蛋”，此路不通	174
三、跳槽不能带走商业秘密	178
跳槽泄密，法律不容	178
挖墙角最易“挖”出官司	186

第六章 情报安全：保护自己的秘密 193

对于一个企业来说，既要千方百计地获取别人的情报（当然，要在法律与职业道德所允许的范围内），又要慎之又慎地保护自己的情报，这是在现代市场竞争条件下企业面临的重大情报课题，也就是情报与反情报技术。

一、泄密：企业的灾难	196
窃密威胁中国企业	196
“败家子”败掉多少好技术	198

“马大哈”：泄密的祸根	204
报刊：“公开的情报”	205
二、保密：现代企业的制胜法宝	210
外国企业是怎样保护自身情报的	210
嘴巴守紧一点，比什么都重要	216
脑子里要绷紧一根保密的弦	220
三、给自己的情报筑一道防护大堤	226
建章立制，保障情报的安全	226
防患未然，降低泄密的风险	233
处处设防，堵住泄密的漏洞	236
参考书目	245

第一章

DIYIZHANG

情报致胜： 市场竞争掀起情报战

“精确而有用的情报对于国家和个人来说，如同氧气对我们的健康和幸福那样必要。”

——美国前总统卡特

日本人在参观车间时故意把雪白的手帕掉在地上，为的是获取灰尘的样品；韩国人看似不小心地让领带沾上了美国实验室的液体；俄罗斯代表团的成员用在鞋底上贴胶条的办法带走美国长岛飞机制造厂制造美国战斗机用的合金微粒……继资金、技术、人才之后，竞争情报成为企业争夺最为激烈的项目。为了获取情报，各企业纷纷组建“竞争情报”部门，网罗情报人员，无孔不入，无缝不钻，无计不施，在市场上掀起了一场没有硝烟的企业情报战。

日本一大型厨房用具生产企业发现同行中另一大型企业的作业工厂有异常情况，立即向其派出情报人员。无奈该厂防卫甚严，情报人员无缝可钻，他们便到工厂周围的居民那里调查，得知该厂有大型机器运入。但因是夜间运输的，情报人员看不清楚该种机器，便在工厂附近长时间蹲点监视。由于工厂门窗紧闭，情报人员只听到机器加工作业的声音很大，却无法看清机器的模样。有天晚上，天气非常闷热，该厂工人大概实在受不了了，便打开了车间的窗户。守在厂外的情报人员终于看清了机器的外部形状，这家企业终于获得了这种机器的秘密。他们随后请专家研究，根据机器形状大小与声音特点，很快也仿造出了同样的加工设备。

美国派德制药公司的工程师西德尼·福克斯，被意大利的一家公司收买，将自己所在公司研制多年的一种新型抗菌素的绝密资料，摄制成微型胶卷，藏在雪茄烟里寄往意大利。当派德公司将该药投放市场后，却发现市场上已经有了足够的该类新药。意大利公司因不劳而获和捷足先登，盈利为付给福克斯收买金的300倍……

“情报比导弹更重要”，这是美国在“9·11”事件后深刻而沉痛的反思。此后，国际反恐联盟将建立情报联合机制视为第一要务。而商场如战场，作为企业核心竞争力中的重要组成部分，情报竞争力的强弱在很大程度上也决定着企业未来的生死。谁掌握情报，谁就能在激烈的市场竞争中处于主动地位，谁就能赢得时间、市场和利润。

情报由于在企业竞争中具有举足轻重的作用，因此现在越来越受到企业界的高度重视。据有关媒体报道，世界500强企业中，90%以上已经建立了较为完善的竞争情报系统。“财富500强”的大公司里，几乎每家都设有“竞争情报”部门，从事企业竞争情报的搜集与分析工作。像可口可

乐、3M、通用电气和英特尔等公司，它们全都派重要人物负责调查竞争对手正在干什么，甚至偷窥对手的策略和动向。摩托罗拉公司更从美国中央情报局挖来上星级的专业情报和侦探人员，组建起公司的情报部门。就连安永会计师事务所，也组成了25人的竞争情报部。据调查，国外企业在竞争情报方面，有25%的企业年投入在10万美元以上，14%的企业年投入超过50万美元，5.4%的企业年投入超过了100万美元。美国《福布斯》杂志提供的资料显示，很多欧美大公司都在千方百计地获取竞争对手的机密材料，有的还不惜采取“不光彩”的甚至是违法的手段来获取情报。例如，德国大众汽车公司曾派出商业间谍到通用汽车公司偷取数箱机密计划文件，被诉后不得不向对方支付1亿美元的庭外和解费；宝洁公司曾雇用间谍以市场分析员的名义潜入联合利华公司，从后者的“垃圾堆”中获得大量机密；波音公司两名员工为争取美国空军的一份卫星生产合约，偷取了竞争对手洛克希德·马丁公司的计划书，事件败露后波音在失去合约的同时，也被罚在一段时间内不得竞投空军装备合约。

早些年，情报一词还是一个神秘的军事术语，现在却成了生意场上的流行词。因为情报虽然不是金钱，但却比金钱更重要。在如今这个时代，情报已经变成了赚钱的资本，并且已经远远地超越了金融资本的重要意义。你不知道哪里的原料便宜，你不知道哪里需要哪种产品，你不知道哪种商品受到市场欢迎，你不知道哪种技术可以替代传统的方法……总之，如果你不掌握情报，在现代市场竞争中，你将如盲人摸象，只能乱搞一气。过去许多商人过于依赖资本做生意，忽视通过开拓信息资源来加速商品流通，其结果是事倍功半，甚至屡战屡败。实际上，生意场上，商品和货币的双向运动的背后是市场经济信息的运动，是无形的信息流引导有形的商品货币流。没有市场需要什么样商品的信息，你就不好安排进货；没有某种商品供求状况的行情，你就很难决断该种商品采购量，同时也无法制定确定的价格。

微软公司创始人比尔·盖茨认为，“让公司领先其他对手的最好方法，就是利用情报为自己服务。能否有效地搜集、管理和使用这些信息，将决

定你在竞争中的成败。”在商战中，每个竞争者都想战胜对方，以保护和扩大自己的经济利益和势力范围，而竞争的胜负又取决于各种因素，其中能否更多地占有竞争对手的经济情报和能否确保自身经济活动中的秘密情报的安全，是决定竞争胜负的诸因素中的一个重要因素。谁能在情报占有方面居于优势，谁就能在竞争中处于有利地位，反之，就被动，就会蒙受巨大的经济损失。正因为情报对于企业生死成败有着如此密切的关系，当今企业界的情报竞争日益激烈。

一、没有硝烟的战争

日本企业靠情报发财

2004年3月，美国检察部门以犯有经济间谍罪向日本方面提出引渡高岛冈本的要求。美方声称，冈本曾于1997年至1999年间在“克利夫兰临床基金会”主持阿尔茨海默氏症（一种老年痴呆病）的研究工作，1999年8月17日离开美国时偷走了该基金会提炼出的阿尔茨海默氏症的基因物质，并将这些重要的科研成果提供给她日后工作的日本物理和化学研究所。这个研究所94%的研究经费来自日本政府。冈本在窃得阿尔茨海默氏症基因物质后，还将自来水灌入“克利夫兰临床基金会”实验室的试管内以毁灭证据，结果使其他一些研究物质遭到破坏。

虽然日本方面拒绝了美国的引渡要求，此案不了了之，但日本人不择手段地获取经济情报的行为，再一次震惊全球。

日本的经济情报活动在世界上都是特别有名的，西方经济界人士对日本的经济情报活动一是惧怕，二是心服。大家知道，日本是一个人口众多，资源极其贫乏的国家，在第二次世界大战前，其经济并不十分发达，第二次世界大战结束时，它已经走到贫困落后的地步。然而60多年后的今天，日本却成了世界上的“经济大国”。它不仅具有世界第一流的钢铁、汽车、造船、石油化工等基础工业，而且还在电子工业、计算机、光纤维通信等“未来产业”中取得了优势地位。日本的国际贸易抢走了美国在国