



得情报者 得天下

企业

竞争情报管理

稻 香 / 主编

青 岛 出 版 社
Qingdao Publishing House

得情报者得天下

——企业竞争情报管理

稻香 / 主编

青岛出版社
Qingdao Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

得情报者得天下:企业竞争情报管理/稻香主编. —青岛:青岛出版社,
2006.3

ISBN 7-5436-3683-2

I. 得... II. 稻... III. 企业管理-情报管理学 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 055544 号

书 名 得情报者得天下——企业竞争情报管理

主 编 稻 香

出版发行 青岛出版社

社 址 青岛市徐州路 77 号(266071)

本社网址 <http://www.qdpub.com>

邮购电话 13335059110 (0532)85814750(兼传真) 85814611—8664

责任编辑 刘晓艳

装帧设计 申 尧

出版日期 2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

照 排 青岛新华出版照排有限公司

印 刷 青岛新新华印刷有限公司

开 本 16 开(710mm × 1000mm)

印 张 16

印 数 1—5000

字 数 160 千

书 号 ISBN 7-5436-3683-2

定 价 26.80 元

盗版举报电话 (0532)85814926

青岛版图书售出后如发现印装质量问题,请寄回青岛出版社印刷处调换。

电话:(0532)85814611-8628

序 言

随着改革开放的深入,许多原来由国家政府部门统一计划的行为转变成了自由竞争。这一方面使得长期束缚在企业身上的各种限制大为减少,使企业能更加自由地加入市场竞争,但另一方面也加剧了企业的经营风险,使得企业之间的竞争更加激烈。为了在激烈的竞争中取得成功,各类企业纷纷拿出各自的看家本领,有放手一搏,实行广告轰炸的;有积极扩张,拓展规模的;有引入职业经理人,规范管理的……一时间各种管理理论、思想层出不穷。各种理论都既有成功的事例,又有失败的事例,让管理者一时间感到无所适从。经过企业家、企业各个层次的管理者、企业研究人员的探索实践,人们逐渐有了共识:企业要在激烈的市场竞争中取得成功,必须具有自己的核心竞争力。于是,如何才能取得自己独有的核心竞争力就成为摆在各企业面前的一个现实而重大的问题。

如何培养本企业的核心竞争力呢?我们首先来看核心竞争力是什么。核心竞争力是企业竞争优势的源泉,是使企业在市场竞争中取得成功的决定性力量,是企业竞争中区别于其他企业的主要方面。它的形成,依赖于企业特有的品牌、特有的管理组织方式、特有的文化等资源。总之,独特性是它的主要特征。要想获得这种独特性、培养这种独特性,企业必须对自己与对手有充分的了解,这就必须依赖于我们良好的信息获取能力,而这种能力的获得必须依赖于企业良好的情报管理。



我们可以先来看一下日本企业在情报管理方面是如何做的。

我国在 20 世纪 70 年代为了扩大大庆油田的规模,需要购买一批采油设备,遂向国际社会招标采购。刚开始主要的意向是向欧美等发达国家购买,但经过一番考察后,发现欧美的设备普遍过大,且技术水平与我国的实际需要存在着很大的差距。后来转向日本,发现日本的设备几乎是为我们量身定做一般,价格也十分合理,遂很快达成合同。我们刚开始以为这只是一种巧合,但多年以后我们逐渐了解了事实的真相,这就是一切皆是日本人精心调查与设计的结果。

当时我国还处在相对封闭的状态中,所以外界对中国的信息了解相当少。当然,我国发现大庆油田、开采大庆油田也都是秘密进行的。那么,日本人是怎样得到具体信息的呢?1964 年 4 月 20 日的《人民日报》发了篇《大庆精神,大庆人》的报道;之后在 1966 年 7 月的《中国画报》上又出现了铁人王进喜在钻井旁边的那张著名照片;《人民中国》杂志 1966 年第 10 期上再次出现对铁人精神的报道。日本人从上述资料中做出判断:

1. 从《人民日报》的文章可以看出,大庆油田果真存在。
2. 从《中国画报》的照片上可以看出当地气候寒冷。
3. 从《中国画报》的照片上看,铁人的衣着相当厚实,不仅再次证明大庆位于寒冷地区,而且即便在北纬 46°到北纬 48°的苦寒之地,如此衣着也只有在冬天才会出现。所以,大庆油田很可能在齐齐哈尔到哈尔滨之间的中国东北,因为这里冬天的温度一般在零下 30℃左右。
4. 在《人民中国》的报道中,有“人拉肩扛”这个说法,说明油井的位置应该离某个车站不远,否则断然不会采取这样的办法。
5. 从《人民中国》的报道中,找到了马家窑子和北安两个地名。

马家窑子这样的地名,对日本人并不陌生,中国东北到处都是;北安则又是一个明确的提示。

根据以上分析,日本情报人员很快就在保留的旧伪满地图上找到了这个叫马家窑子的地方。它位于黑龙江省海伦县东南,北安铁路一个小站往东 10 公里处——至此,大庆油田被清晰定位。

根据对铁人事迹的报道,知道王进喜是玉门油田的工人,1959 年志愿去了大庆——这就是说,大庆油田的开工至迟不会晚于 1959 年。

从《中国画报》刊登的照片上,可以看到大庆油田炼油厂的设施,其中一座建筑明显是反应塔。在这座反应塔上,可以看到扶手栏杆,这样的栏杆一般也就是 1 米多长。根据栏杆与反应塔的比例,可以推断出塔身直径约为 5 米。而如此规模的反应塔,年加工原油能力应该在 100 万吨上下。

报道中还说,当年大庆“已有 820 口油井出油”。经过综合分析,日本人估算大庆当年年产原油应该能达到 360 万吨,而油田显然没有得到全部开发,因此总产量必然会逐年递增——日本情报机关根据石油工业发展的一般规律,再次做出预测:5 年之后,也就是到 1971 年,这个原油生产数字应该增加到 1200 万吨左右。

日本情报机关已经知道大庆油田的原油产量惊人,但通过照片发现它的炼油能力明显跟不上原油生产的速度,因此大庆油田必然会设法补上这个缺口。从技术上讲,它应该需要日产量万吨左右的炼油设备。果真如此的话,日本生产的轻油裂解设备就不愁卖不出去——看似智力游戏般的情报整理,到这时才显现出它的经济价值。

所以,看似轻而易举的巧合,其中蕴涵着日本情报人员的巨大功劳,更为重要的是它充分体现了日本企业对商业情报的重视,这



也就不难理解日本为什么会在二战以后短短十几年时间从二战的战败国——一个满目疮痍的国家变为世界第二大经济体。

反观我国企业,在情报工作方面就显得无知而落后。我国企业一方面由于自卑,认为外国企业的技术肯定高于我国,所以认为我国无密可保;另一方面由于中国人特有的好客心理,对于客人都毫不保留地把自己的东西和盘托出。由此造成了我国企业在市场竞争中往往会因为情报管理不好而处于不利的地位,造成被动的局面。

我国企业在屡次因情报管理问题而在竞争中尝到苦头后,逐渐认识到了情报工作的重要作用,把情报工作作为管理中的重点来看待。但是,由于缺乏必要的理念及方法指导,这种管理工作往往处于无序的状态中。本书力图从实践与理论相结合的角度入手,为读者系统地介绍关于企业竞争情报管理的基本原理和理念,通过鲜活的事例剖析竞争情报的含义、竞争情报体系的建立与完善以及反竞争情报管理的一些方法。

目 录

序 言	(1)
-----------	-------

第一章 竞争情报帮助企业取得竞争优势	(1)
--------------------------	-------

第一节 企业为什么需要竞争情报	(3)
-----------------------	-------

一、竞争情报的概念	(3)
-----------------	-------

二、不是“间谍”，也是“间谍”	(5)
-----------------------	-------

三、他山之石，可以攻玉	(6)
-------------------	-------

四、知己知彼，百战不殆——竞争情报管理 的功能及价值	(13)
-------------------------------------	--------

第二节 竞争情报的发展历程及展望	(15)
------------------------	--------

第三节 竞争情报管理的发展趋势	(18)
-----------------------	--------

一、竞争情报管理的成功案例	(18)
---------------------	--------

二、竞争情报管理的未来发展特点及趋势	(20)
--------------------------	--------

三、企业竞争情报管理的发展趋势	(20)
-----------------------	--------

四、我国竞争情报管理的发展过程中存在 的误区与障碍	(22)
------------------------------------	--------

第二章 建设竞争情报管理体系	(27)
----------------------	--------

第一节 企业竞争情报体系的建设	(28)
-----------------------	--------

一、构建原则——建立以项目为基础 的竞争情报机制	(28)
-----------------------------------	--------

二、建设企业竞争情报体系的步骤	(29)
-----------------------	--------



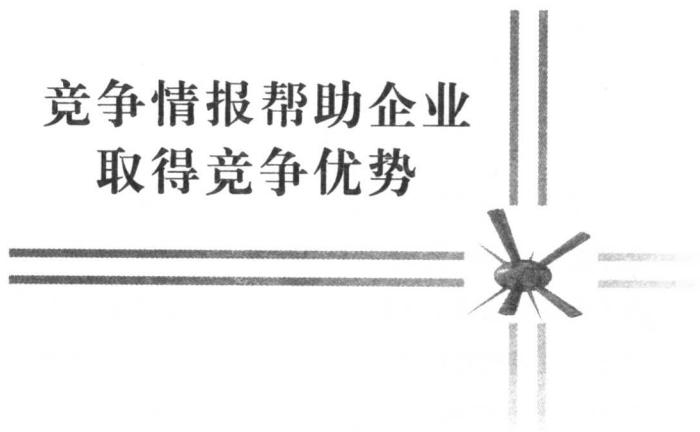
三、竞争情报体系的基本结构	(31)
第二节 竞争情报的规划	(34)
一、企业内部的信息	(34)
二、与企业竞争具体相关的信息	(35)
三、竞争情报的需求分析	(36)
第三节 竞争情报的收集和分析	(40)
一、竞争情报收集的基本原则	(40)
二、竞争情报收集渠道	(40)
三、收集竞争情报的制约因素	(50)
四、竞争情报的收集方法	(54)
五、竞争情报分析	(69)
六、竞争情报服务	(82)
第四节 专项竞争情报的收集和分析	(93)
一、竞争对手的情报收集与分析	(93)
二、消费者情报收集与分析	(117)
三、客户信用情报的调查与分析	(137)
第三章 完善竞争情报系统管理	(159)
第一节 竞争情报系统必须做到以人为本	(160)
一、竞争情报人员的培训	(161)
二、竞争情报系统管理的相关制度的建设	(169)
第二节 组织构造	(182)
一、影响竞争情报机构设置的因素	(182)
二、组织结构的选择	(184)
三、竞争情报机构的具体设置	(185)
第三节 竞争情报管理的软件系统	(189)

一、软件系统是竞争情报系统必不可少 的工具和平台	(189)
二、软件系统绝非万能	(191)
三、现代竞争情报软件的分类	(192)
第四节 如何选择合适的咨询公司	(194)
第五节 竞争情报的误区及发展中的障碍	(199)
一、竞争情报观念的误区	(199)
二、竞争情报发展中存在的障碍	(202)
三、赛特集团实施企业竞争情报系统管理 的案例分析	(206)
第四章 反竞争情报系统	(215)
第一节 守住自己的商业秘密	(217)
一、商业秘密的概念	(217)
二、保护商业秘密的原则与方法	(218)
第二节 应对不正当的竞争行为	(227)
一、不正当竞争行为的危害	(227)
二、不正当竞争行为的发生途径	(228)
三、防止不正当竞争行为的对策	(231)
第三节 有道德地开展竞争情报工作	(242)
一、情报工作中的不道德行为与不合法行为	(242)
二、如何有道德地开展竞争情报工作	(242)



第一章

竞争情报帮助企业 取得竞争优势



我国企业已经从计划经济的生产导向型过渡到了市场导向型。大多数企业家已经树立了市场观念。他们认为企业的成败完全取决于市场的需求,如果自己的市场占有率不高或发展缓慢,那么原因就是没能很好地满足市场需求。这个看法粗看起来是完全正确的,但如果细细推敲,就会发现这个观点必须建立在我们能对消费者的需求有完全把握的基础之上。但是,消费者自己也不能完全说清自己在什么时间、什么地点、什么状态下发生需求,需求的内容与形式又是什么。例如:绝大多数消费者去购买手机之前,对自己要购买何种牌子、何种型号、何种功能、甚至于何种价格的手机都没有一个很确切的概念。可以说,消费者的需求是模糊的、不确定的。在这种情况下去完全把握消费者的需求是困难的,而如何处理消费者的需求与企业间的竞争的主次关系是一个重要的问题。

绝大多数中国企业较为重视对消费者的需求的研究,对于竞争对手的研究则不足。在这种情况下,企业很容易找不准自己的市场定位而盲目参与竞争。因此,要改变这种局面,必须两手都要硬,而对于企业间的竞争来说,竞争情报的收集、分析、利用无疑是最重要的工作。

第一节 企业为什么需要竞争情报

一、竞争情报的概念

情报原来用于战争中,作战一方为了在战争中打败对方,对对方的相关军事信息进行收集,通过分析以了解对方的动向,从而做出正确的军事决策。这类信息就被称为情报。第二次世界大战后,世界处于相对的和平时期,国与国之间的竞争主要表现为经济方面的竞争,而这种竞争更多地体现为各国企业与企业的竞争。随着人类技术水平的提高,经济发展进入了相对过剩的时期,企业为了在市场竞争中取得优势,必须要打败其重要的竞争对手。这种争斗日趋白热化,把它与二战的各场战役比起来也毫不逊色,所以有人把它称为商战。与此同时,“情报”的概念也被引入了企业管理中。在企业看来,情报就是与企业商战相关的一切信息。

进一步来看,竞争情报就是根据企业在激烈的市场竞争中赢得和保持优势这一特定需求,对竞争对手、竞争环境及企业自身的信息进行合法的采集、选择、评价、分析和综合,并对其发展趋势做出预测,以形成新颖的、增值的、不为竞争对手所知的、对抗性的信息,从而为企业的战略和战术决策提供依据的智能化活动过程。

从竞争情报的定义看来,它首要的特点就是对抗性。竞争情报收集整理的主要目的就是要在市场竞争中打败竞争对手,获取更大的经济效益。收集分析情报是手段,目的是在与竞争对手的博弈中取得胜利。所以,在收集情报时必须牢记收集情报的主要目的,并



在过程中不断贯彻与强化。

海尔对竞争情报的使用

2000年5月31日,济南市消费者协会协同济南市节水办经山东省公证处公证,对济南市场主要品牌的洗衣机用水情况进行抽查试验。济南市节水办、济南市消协于6月2日在《齐鲁晚报》、《生活日报》、《济南时报》上刊登了试验调查公告,调查结果表明海尔洗衣机比其他品牌的洗衣机用水量少了近一半。6月4日以后,海尔充分利用公告数据进行大力宣传,突出其洗衣机的节水功能。这引起了相关厂家的一致反对。6月17日,小鸭、小天鹅、荣事达、松下、西门子5家洗衣机企业在济南召开新闻发布会,发表了一个联合声明,说海尔误导消费者,但最终海尔还是赢得了胜利。现在很多企业都意识到了这一点:收集权威报告中对自己有利的情报,通过媒体的宣传来达到打击对手、提高自己的市场竞争力的目的。

竞争情报的竞争性也决定了竞争情报收集、研究的定向性。竞争情报调查就是对竞争对手的人、财、物等资源的情况以及经营战略、市场占有率、管理方法等进行调查,从而做出相应的判断,再依据相应的判断进行相关的决策与行动。所以,它的研究具有定向性。

竞争情报还应当具有合法性。虽然说竞争情报的收集方式可以多种多样,各个企业可以在此方面各显其能,但是当中有一点是必须牢记的——切忌采用违法的手段来获取信息,因为有可能这种行为会为企业带来短时间的成功,但同时也为公司带来很大的经营风险,同时也会给经营者带来风险。同时,绝大多数的情报是可以
通过合法途径获得的,大可不必采用非法手段来获得。

非法竞争情报的收集

1992年,曾在柯达公司工作了28年的哈罗德·沃登离开了公司,投资创办了一家咨询公司。但是,这只是一个幌子。实际上,他用金钱开道,收买了多个柯达公司的雇员和数十位已退休的同事,他们向他提供一台代号为401机器的绝密装置的信息,当然也包括其他敏感的商业情报或技术机密。然后,哈罗德就转手将这些情报倒卖给柯达公司的竞争对手,从中获取了巨额收益。在遭受巨大损失后,柯达公司终于发现了其中的“猫腻”,一纸诉状把哈罗德告上了法庭。法庭最后裁决,哈罗德入狱15个月。哈罗德为他的违法行为付出了代价,同时也为投机取巧之人敲响了警钟。

竞争情报除了具有竞争性、定向性、合法性以外,还具有隐秘性。一个企业的竞争情报的获取一般来说是在对手不知晓的情况下进行的。一旦对手知晓,对手就会采取手段积极进行干预,从而使得该企业对情报的收集很难进行下去,甚至于会受到对手的误导,得到错误的情报,做出错误的判断。

二、不是“间谍”,也是“间谍”

企业竞争情报的概念来源于军事情报,带有军事情报的一些特点,例如它们都具有竞争性、定向性、隐秘性等特点。但是,由于企业竞争和军事竞争的性质不同,对它们并不能等同看待。军事竞争是可以突破一切规则的你死我活的斗争,商业竞争则是在市场规则下的有序竞争。所以,企业竞争情报不同于商业谍报,企业竞争情报人员也不同于商业间谍。虽然说他们都从事企业竞争对手信息的收集分析工作,目的都是为企业在市场竞争中获取胜利服务,但他们的区别在于企业竞争情报人员运用的是合法的手段,收集有关

竞争环境、竞争对手、竞争策略的信息,将这些信息进行分类、分析后,总结出可操作性的情报,提供给企业管理者,为企业进行准确决策提供依据;商业间谍则通常是采取非法的手段来获取信息,例如利用黑客技术侵入对手企业的信息网,非法获取并破坏对手的信息系统等,其行为是法律的打击对象,从事商业间谍的人也是商业罪犯。

李建新大学毕业后受雇于广州某大型百货商业公司,其后被提升为资讯部副课长,确知公司有“不准泄露公司内部任何商业机密信息”等有关规定。1997年8月,李建新擅自从公司电脑中心服务器将公司的供货商名址、商品购销价格、公司经营业绩及会员客户通讯录等资料下载并秘密复制软盘,以10万元价格向一超市兜售,后以2万元现金成功交易。同年9月,该百货商业公司因经营业绩大幅下跌开始着手调查,怀疑与李建新有关。随后,该百货商业公司施计对李建新试探并引其上钩,最终将李扭送公安机关。广州市天河区人民法院认为,受害公司被泄露的信息资料具有价值及使用价值,李建新明知该信息资料是商业秘密,故意违反超市规定,秘密窃取后向其他超市出售,法院遂以侵犯商业秘密罪判处其有期徒刑2年,并处罚金2万元,没收赃款2万元。随后,该百货商业公司又向这一超市索赔,得到法院支持,法院判该超市立即停止侵犯商业秘密并不得扩大知悉范围,同时赔偿119万多元。

三、他山之石,可以攻玉

中国在经历了多年的改革开放以后,市场经济地位已经基本确立,激烈的市场竞争格局已经形成。绝大多数商品已经由过去的短缺状态趋于饱和甚至有的变为过剩状态。根据2005年商务部发布

的《600种主要消费品和300种主要生产资料商品供求状况调查报告》，在商务部监测的84种纺织品中，86.9%的商品供过于求；73种家用电器中，87.7%的商品供过于求；19种五金电料商品全部供过于求。商务部报告指出：在国内600种消费品市场中，纺织品、家电、鞋等商品市场需求减弱，供大于求趋势明显。在这样一种竞争环境中，企业管理者能否真实、正确地把握竞争情报，就成为企业能否在市场竞争中成为胜利者的主要因素。但是企业所面临的环境纷繁复杂，我们应该从哪几个方面来进行竞争情报工作？换句话说，就是竞争情报该如何分类？我们通常可以根据企业所面临的环境把竞争情报分为企业宏观环境情报和企业微观环境情报。

（一）企业宏观环境情报

企业的宏观环境指的是每一个企业生产经营活动中都必须面对的环境，与此相关的情报称为企业宏观环境情报。它主要包括政治环境、社会文化环境、宏观经济环境、技术环境、自然环境。

1. 政治环境

政治环境包括一个国家的社会制度，执政党的性质，政府的方针、政策、法令等。不同的国家有不同的社会制度，不同的社会制度对政治活动有着不同的限制和要求。组织必须通过政治环境研究，来获得政治环境方面的情报，来了解国家和政府目前禁止组织干什么、允许组织干什么、鼓励组织干什么，从而使组织活动符合社会利益，受到政府的保护和支持。

譬如，钢铁行业是我国国民经济的支柱产业，改革开放以来随着国民经济的发展，钢铁产业得到了长足的发展，钢铁产量在1996年突破亿吨，使得我国一跃成为世界最大的钢铁生产和消费大国。到2003年底，我国钢铁生产能力达到2.5亿吨，2005年底已超过3亿吨。与此同时，我国的市场需求却没有同步增长，而且一些地方