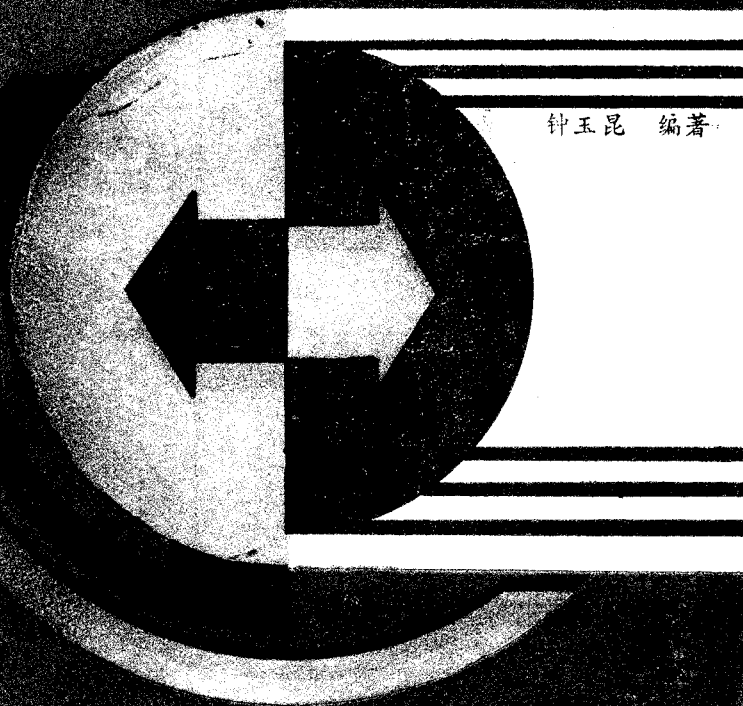


企业竞争与战略

经济管理出版社

钟玉昆 编著



270
16

内 容 简 介

本书是专门介绍如何运用情报、信息强化企业竞争能力的情报知识普及读物。内容具有知识性、科学性和实用性。通过例析，以典故、寓言分专题论述了企业竞争与情报、信息的关系。重点介绍运用情报信息搞活企业经济的科学方法、手段和技巧；企业的决策，强化产品开发竞争能力和市场竞争的诀窍。文字深入浅出，力求使企业界人士，情报、信息和经济、管理人员以及广大读者读后能在经济角逐中迭出新招，获得发展和振兴。

本书可供企业及有关管理部门、情报、信息部门的领导和业务技术人员，以及专业院校师生阅读参考。

科技情报知识普及丛书

企业竞争与情报

钟玉昆 编著

科学技术文献出版社出版

一二〇二工厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

787×1092毫米 32开本 3.25印张 67千字

1989年3月北京第一版第一次印刷

印数：1—6000册

社科新书目：216—035

ISBN 7-5023-0557-2/F·25

定价：1.25元

普及科技情报知识是现代化 建设的需要（代序）

武 衡

1986年我们刚刚庆祝过我国科学技术情报事业创建30周年，现又由中国科技情报学会普及工作委员会主持编辑出版《科技情报知识普及丛书》，真是值得庆贺！

经过30年的努力，我们科技情报工作者积累了建设具有中国特色的科技情报工作的宝贵经验，丰富了情报知识，为情报科学做出了应有的贡献。这对我国科学技术的发展，对我国工业、农业、科学技术和国防现代化的进程，对我国社会主义物质文明和精神文明的建设，无疑都有深远的意义，将发挥越来越重要的作用。

现在全国已有全国性的、专业的和地区的科学技术情报机构3388个，有各级专职科技情报工作者67781人，已经形成了全国脉络相通的情报网，他们努力为各有关单位服务，这是很好的。但是，这还不够，还需要广大科技工作者共同的努力，才能使科学技术工作在各项事业中发挥更大的作用。

目前各科研机构、工矿企业和高等院校等单位的不少科技人员，一方面迫切需要科技情报信息改进他们的工作，一方面又缺乏情报知识，不了解情报资源，不善于利用文献资

料。特别是各经济技术领导机关和企业、科研机构，高等、中等学校领导人，如果能经常了解国内外经济技术发展动向，运用新技术、新经验来进行领导，他所领导的事业就会迅猛前进，取得更大的经济社会效益。如果他们信息闭塞，孤陋寡闻，就可能使领导失误，造成难以弥补的损失。在经济改革和对外开放中，这类成功的和失败的事例是屡见不鲜的。领导机关、领导人、科技人员如果缺乏情报意识，不利用科技情报信息，必然会影响我国国民经济和科学技术的发展，为此，我们希望这套《科技情报知识普及丛书》可以帮助有关单位的领导者和科技工作者增长情报知识，在当前信息社会中使自己的工作处于领先地位。

现在中国科学技术情报研究所及各地方、各部门的情报所收藏着大量的国内外科技文献资料，查阅这些资料的人越来越多了，这是很好的现象。但是各所普遍的反应是资料利用率仍然很低，不够理想，以中国科技情报研究所为例，资料利用率尚不足30%。我希望这种现象不要再继续下去了。国际上公认科技情报是第三资源，有了资源不去利用，则是很大的损失。《科技情报知识普及丛书》将会帮助有关人员有效地、准确地利用这批资源，而这批资源将会为我们国家创造财富，为人民创造幸福，提高劳动生产率，提高质量，降低成本，提高管理水平。在研究试验和教学中可以提高科学技术水平。不走弯路，或少走弯路，迎头赶上。

最后，我衷心地希望，这套丛书的出版，能够起到这些作用。

1987年10月

前 言

当前，市场和经济的竞争十分激烈。企业如何在竞争中获得生存和发展？这是企业界所面临的一个重大课题。无数的事实证明，竞争得法有道，企业就能生存和发展。否则，就会失败、破产而被淘汰。企业在竞争中成败的关键在于能否运用情报，信息对企业进行科学的决策，强化自己产品的开发和竞争能力，开拓和占领市场。企业要在激烈的竞争中生存、发展，必须情报先行。目前，国外有一种说法，当今企业的竞争，实质上就是情报和信息的竞争。日本企业界有句名言：“人是设备，情报（信息）是金钱”。情报、信息是振兴企业经济的金钥匙和摇钱树。现在世界上普遍流行着这样的观点：控制信息就是控制企业的命运，失去信息就失去一切。

本书采取与众不同的不分章节的写法，按专题分别介绍，每个专题标一个小标题作为一回，全书共23回。通过例析，以典故、寓言科学地介绍企业竞争与情报的关系，重点介绍运用情报、信息搞活企业经济的科学方法、手段和技巧。突出介绍企业的决策，强化产品竞争能力和市场竞争术，力求使企业界人士、情报工作者及读者读后取得个锦囊妙计，以便在经济竞争角逐中迭出新招，扭转乾坤，获得发展和振兴。

本书理论与实践融化一体，以深入浅出的文字加以叙

述，内容突出趣味性、知识性和科学性。除供企业及有关管理部门、情报信息部门的领导和业务、技术工作人员，以及专业院校师生阅读参考外，对个体工商业者也是一“良师益友”。本书是一本既有可读性，又有趣味性、科学性和实用性
的情报普及读物。

由于编著者水平有限，时间仓促，在写法上又是一种新尝试，因此错误和不妥之处在所难免，敬请读者指正。

编者

1988年2月于广州

目 录

从文若虚经商办企业说起·····	(1)
话说四美元起家的亿万富翁·····	(2)
竞争有道 发财不难·····	(4)
振兴企业的金钥匙与摇钱树·····	(6)
孙臆指点 田忌赛马·····	(10)
企业竞争的“原子弹”·····	(13)
企业竞争的“侦察兵”·····	(16)
捕捉情报 信息的十八种方法·····	(21)
强化产品竞争能力的秘诀·····	(24)
企业“原子弹”制作的禁忌·····	(29)
有得忌轻出 微瑕须细评·····	(32)
买椟还珠与人参当萝卜·····	(42)
入国问禁 入境问俗·····	(51)
“三碗不过岗”与广告·····	(53)
坐贾行商贵在活·····	(58)
无息币 货无留·····	(61)
主动灵活 善于应变·····	(64)
知之者胜 不知者败·····	(69)
趋利避害 转患为利·····	(73)
必须驾驭这匹“烈马”·····	(76)
经营有术 驰骋纵横·····	(77)

萝卜白菜 各有所爱.....	(82)
市场竞争的致胜筹码.....	(84)

从文若虚经商办企业说起

我国流传的名著《今古奇观》一书中有这样一个故事：文若虚经商办企业有蚀无赚。何故？书中介绍是由于文若虚时运不济，运去黄金失色之故。真的是文若虚时运不济所致吗？请看书中的一段叙述：“文若虚看见别人经商办企业可以图利，时常获得几倍，便也思量办企业、做生意。搞什么呢？他听见人家说在北京扇子好卖，便纠合一伙人到北京开企业经营卖扇子。殊不知，北京那年入夏以来，几乎天天下雨，凉风习习，谁个来买扇子呢？”书中短短一席话，充分可以看出，捉弄文若虚的并不是命运！绝不是什么时运不济，运去黄金失色所致。而是他的情报不灵，缺乏信息的结果。文若虚是在不了解行情，缺乏信息，没有掌握企业经营规律的情况下，盲目经商办企业，结果受到市场经济规律的惩罚，而落得如此可悲的结局。

与历史传说的文若虚相反，于当今竞争激烈的时代里，在我国兰州市酒泉路上却出现一个小“蓓蕾”。这是一家“小企业”。这个小小“蓓蕾”，无论经营什么都赚钱，走上了发财致富的道路，成为大西北一支芬芳盛放的鲜花。她与文若虚成了鲜明的对照。是这个小“蓓蕾”命运风水好吗？是她“时来顽铁成金”吗？不是。那么，兰州这个小小蓓蕾其经营秘诀又是什么呢？请听“蓓蕾”在平凡经营中小小的一曲：一天，一位姑娘穿着一件紫红色立领衫来到店

内，在人群中显得格外美观大方。这时“蓓蕾”的一位女营业员立即走出柜台，彬彬有礼向这位姑娘打听这件衣服来历的信息。得知这叫“东方衫”，是上海某服装厂的最新产品……。于是，她马上把信息向经理汇报，并要求订货的电报当天就从“蓓蕾”发到上海。很快，四千多件东方衫就与兰州的顾客见面了，瞬间一售而空。小小的“蓓蕾”企业，经营有方，获利不少，诀窍是蓓蕾下功夫训练每个职工对情报和信息的敏感性，培育每个人的信息和情报“细胞”。经常收集各种情报和信息刊物，以掌握各地市场动态与信息。鼓励职工看电影戏剧、游公园、娱乐以致旅游和各种集体活动，目的不仅为了娱乐生活，更重要的是从中发现新情况，新货源，新产品，新花色品种，捕捉市场信息，提高职工摄入信息和利用信息预测市场的能力，以增强企业竞争能力。“蓓蕾”的营业场所、柜台同时又是信息接受（收）站。营业员站柜台除了卖商品之外，还有“买”（搜集）信息的任务。每天同成千上万的顾客打交道，蓓蕾的营业员却个个笑容可掬，从不把与顾客打交道看作一件苦差事，他们都把它作为从中直接搜集信息的机会，把所得信息变成企业的财富。

话说四美元起家的亿万富翁

（一）

在美国广泛流传着一个靠四块美元起家四家跨国公司的董事长的奇人故事。这位董事长出类拔萃，与众不同。他每

天工作16小时，工作内容说来很简单，但却又极不寻常。他每天仅作两件事：第一件事是到各地“周游”，但又不是一般的旅游、闲游，而是十分紧张忙碌地工作。一是搜集来自各方面的情报以及市场信息，二是收集人才信息，以物色和搜罗人才；第二件事是思索研究如何加速四块美元资金的周转与开发。一是要使四块美元每天每时每刻周转速度加快，二是要使四块美元周转次数多，不断倍增，越多越好。这位董事长发家的传家宝，就是以上两件事。用今天的语言来概括它的发家经验，就是他懂得情报和信息的重要性，重视情报信息，珍惜人才。他不惜代价，千方百计搜集情报信息，运用情报和信息搞活企业，收集人才，加速资金周转流通，振兴企业经济。

(二)

1985年，美国新评选出来的最大财阀“龙虎榜”中，有一位名列榜首的亿万大富翁，名叫萨姆·穆阿·沃尔森。此人拥有827家连锁企业，19间批发部，3间工艺品店和2间药店。他的公司1986年销售额达64亿美元，他的个人财富，估计达28亿美元。然而这样一个亿万富翁，却是一个默默无声的非知名的人物，他并不住在纽约或其他别的大城市，而是生活在他的家乡阿肯色州一个叫本顿维尔的偏僻小镇，过的是普通人的生活。这个亿万富翁却有一套不寻常的企业经营哲学和方法，可以概括总结为一句话：“把信息情报放在第一位，金钱就会滚滚而来”。他是非常重视搜集情报信息的，因此，他是一个通晓本行的内情人。他非常熟悉各小城市的需求和顾客用户心理，尽量为顾客用户提供所需产品和

愉快、优良的服务，让顾客用户对它的公司及其产品品质充满信心，有力地吸引顾客，使人们经常地购买他的企业出售的产品，促使他的企业日益兴旺发达，最后成为亿万富翁。

竞争有道 发财不难

企业在当前市场、经济激烈的竞争中，有的企业越来越兴旺发达；有的企业却一筹莫展，无所适从；有的企业连工资也发不出，甚至停产关闭，终于破产。近几年来，不少人见别人办企业获大利，认为很容易发财，也纷纷办起企业来，但是，一旦办起企业来，却又感到很难经营。不少企业家同样感到在激烈竞争中办企业之难，认为经济活动变化莫测，难于驾驭。甚至有的人把企业办得成功与否归咎于“命运”和“风水”上。那么，在激烈的经济竞争角逐中，办企业的赚与蚀，谁胜谁负的问题，真的是命运风水注定的吗？不，并非命中注定，也非经济规律变化莫测、难于驾驭，而是有其规律的。

前几年，某造纸厂在市场激烈竞争下，盲目作出了增加新设备、开拓某种新产品的决策。结果产品刚出来，市场就饱和了。产品没有销路，只好停产下马，白白浪费了几十万元资金。他们从失败中获得教训，注重了调查研究，认真收集情报信息，一方面对本厂已有的主要产品作了科学的分析，认为从近期看，市场情况尚好，但因生产这个产品的厂家骤增，不久将出现供过于求的现象。于是，另一方面作第二手准备，迅速作出科学的决策，着眼未来，开发了一种新产品，并向香港扩展开拓市场，建立新的销售基地。

另外，有一个企业，在情报不明的情况下建厂，结果损失很大。损失额相当于全国平均每人10元钱。在与日本谈判时，日本派了几十个代表团。有的谈设备，有的谈材料，有的谈企业工作，有的谈运输。他们准备了大量的材料，说这个企业怎么干，有几种方案，由我方选择。我方则只派出一个代表团，而且是一个不了解情况，不掌握信息的代表团。结果，就吃了大亏。后来日本出了一本小册子，书名叫《我们是怎样骗中国人的》，既赚了钱，还出了一本书。

上述两个企业例子就清楚地表明，谁要在激烈竞争中获胜，谁就要学点竞争之道。我们这里所说的竞争之道，并不是指资本主义那种尔虞我诈，勾心斗角的竞争，也不是靠“关系学”采取非法手段搞歪门邪道。而是指用科学的合法方法去运用竞争规律。具体来说，就是学会运用情报和信息的手段，对企业进行科学的决策，开发有竞争能力的产品，抢先占领市场，开拓有经济效益的稳定而持久的市场。

我们再从下面一些例子，看看一些企业是怎样在激烈竞争中，科学巧妙而艺术地获得振兴发达的。前几年，广州市市场上的汗衫积压甚多，一再削价也销售不畅，生产的工厂企业面临这一大难题，在这生死存亡的关头中，广州有家叫海幢工业公司，他的经理从一位副教授处获得一条信息，并运用这一信息进行了预测分析，作出科学的决策。这条信息是关于“奥运会”即将在美国洛杉矶召开，以及我国运动健儿近年水平迅速提高。于是进行了预测分析，认为中国健儿一旦实现“0的突破”，必将大大激发10亿中华儿女的爱国热情和民族自豪感。分析认为，在“奥运会”前夕及开幕期间，如果把印有各种“奥运会”标志的汗衫、运动衫投入市

场，一定大受欢迎。科学的决策作出后，该公司立即通过下属的印花工厂，以积压滞销汗衫为起点，开发印有“奥运会”标志的文化衫、背心或T恤的“奥运衫”等新产品投入市场。该公司仅以一周的时间，把“奥运衫”试制成功，抢在奥运会开幕前夕，结果货投入市场被抢购一空。

我国“大白兔”奶糖是名牌产品，但当第一次向日本出口时，因为工厂企业没有掌握对奶糖质量要求的情报信息，而遭退货。经过调查研究，获悉日本的情报，按照日本消费者要求加以改进后，“大白兔”奶糖不但打入日本市场，而且在国外市场上普遍受到欢迎。在强手如林的激烈市场竞争中，所谓“瞎猫抓到死老鼠”的事是不会有的。对于企业家来说只有主动而及时去摄取准确的情报信息，对企业进行科学的决策，开发新的产品，不失时机投放市场，才能在竞争中立于不败之地。

振兴企业的金钥匙与摇钱树

“人等于设备”、“信息等于金钱”，这句话是日本企业界普遍作为经营发家的座右铭。信息是企业竞争，开发产品，占领市场，振兴经济的宝贵资源。目前世界上经济发达的国家，普遍流行着这样一种观点：“控制信息就是控制企业的命运，失去信息就失去一切”。欧、美、日不少国家的企业界普遍认为，情报信息是企业竞争的主要手段，是振兴企业经济的金钥匙和摇钱树。过去，评价一个工商企业“富有与否”？是用物质或金钱、资本拥有量来衡量。而今后是用信息的拥有量、速度和准确性来衡量。所以，目前国外普

遍流行着这样一句话：没有物质，世界是空虚的、虚无的；世界没有能源（量），物质都成了一个惰体；世界没有信息，物质和能源都是杂乱无章的，毫无用处的。不少企业家、实业家、经济专家、学者认为，在当今世界尽管没有金钱资本、厂房、设备，但只要有情报信息就可办企业，而且可使企业振兴发达；相反，没有情报信息，即使有了资金、厂房、物质和能源，办企业也十分困难。而且所办的企业，开发的产品没有竞争能力，即没有生命力，企业更不可能振兴发达。日本企业家们非常重视情报和信息。他们不惜花费巨资和人力、物质，通过各种渠道，用各种手段搜集情报和信息，调查国际市场。它们的情报信息网络遍及世界各地。例如日本一家不算很大的公司，叫住友株式会社，在世界各地80多个国家和地区都有他的分支和办事处，主要是搞情报和信息，实际上就是情报与信息网络。这些机构拥有电报、电传等现代化手段，每天24小时不停地互相联系，为了及时、准确搜集摄取大量情报和信息，每天向世界各地拍发电报3.5万多份，传真电报150多份，普通信函40多份，每天处理电讯、函件约4.2万份次。

一个企业欲具有强大生命力，在竞争中立于不败之地，就必须重视情报，搞好信息工作。日本丰田汽车公司的经营效率震惊世界，这与他们十分重视情报和信息工作是分不开的。丰田汽车销售公司设有一个计划调查部，确定了“不惜金钱，调配优秀人才，放手工作”的方针，主要任务是广泛搜集情报信息，调查市场，预测需求。除来自本国和欧美的经销店、推销员的经常性市场情报信息以外，计划调查部每年要进行两次全面的市场需求动向调查，还进行样品调查。

这种市场调查每年约开支6—7亿日元。为了及时把市场调查的情报和信息结果反映到工业公司中去，工业公司的产品计划室和销售公司的商品计划室、销售扩大部经常召开联系会议，研究对策。丰田公司领导人也很善于利用科学的经济情报作出正确的经营决策。50年代后期，日本当时虽然经济萧条，但该公司通过收集情报获悉日本自制的小轿车在国内销路是广阔的，于是仍然投资兴建了专造小轿车的元町工厂。结果，在争取日本国内小轿车市场方面，比别的公司抢先了一步。

实践证明，情报、信息是振兴企业经济的金钥匙、摇钱树。一条信息可以救活一个企业，一条信息可以使企业兴旺发达。目前，在国内各地工商企业中“信息灵，出金银”的美谈佳话亦到处传诵。获全国先进企业称号的广东湛江家电工业公司，1982年下半年的电饭煲出口指标被砍掉了。这个过去靠出口电饭煲过日子的企业，当时库存电饭煲12万只，出现大量积压，企业面临停产倒闭的危机。那么，这个企业是怎样从面临停产关闭的危机中一跃而成为增产七倍，经济效益迅速猛增、发家致富而成为全国先进企业的呢？其中的奥秘，就是一件信息救活了这个企业。在这危急的关头，该公司经理李秀森从其信息网中获得一条信息：湖南省召开以电代柴规划会议，以电代柴的决议贯彻执行，市场上就需求大量电饭煲。根据这条信息，这个企业立即作出决策，从出口电饭煲转向国内广大农村市场。这位经理立即率领一个精干队伍，迅速奔赴湖南省以电代柴规划会议，通过接洽联系，结果不但在会上与湖南省签订一笔销售大批电饭煲合同，而且在会上还获得另一条重要信息：中央决定在全国搞

100个电气化试点县，每年需要电饭煲、电炊具达1000万套，而当时全国电饭煲年产量仅300万个，供需差距很大。他们立即进行情报跟踪，并进行一连串的信息反馈。最后从对农村大量的调查材料中获得的可靠信息：要真正做到以电代柴，光有一个电饭煲还不够，必须有蒸馒头的、炒菜的、烧开水的一系列电炊具和取暖的电热设备等，才能适应市场需求。这样不但救活了这个面临停产关闭的企业，从积压库存12万个电饭煲停产待闭，而迅速扭转乾坤，一跃成为扩大生产规模，产量猛增七倍，电饭煲产品畅销全国各地，产品供不应求的企业。同时，还为企业开发新产品打开了思路，开发了电饭煲的各种系列炊具，开拓了广阔的市场。一条信息救活了一个企业，一个信息可以转变成为巨大物质财富和经济效益的例子是举不胜举的。前几年，湖南省一家生产整流元件的企业，叫邵阳无线电二厂，面临停产，处于大部分工人工资也发不出的状况，后来却一跃而成为创造年产值100多万元，税利几十万元的企业。他们是靠什么妙手回春的呢？同样是一条信息救活了这个企业。在这个企业危急关头，他们从有关部门获得了关于国家交通部很快要颁布汽车、机动车辆进城一律要安装低音喇叭的规定。根据这一条重要信息，立即作出科学决策，转产汽车低音喇叭。在有关部门协助下，迅速组织攻关研制，最后在较短时间内研制成功并迅速投入生产。产品运销北京、四川各地，第一年产值就达108.8万元，第二年达120万元。

又如合肥某个体户办的食品厂，生产鸡蛋面包没有销路，在风雨飘摇中惨淡经营，正准备关门另谋生路之际，某大学一位副教授给他提供了有关生产新兴强化保健营养食