

曾忠祿 著

情报制胜

如何搜集、分析和利用企业竞争情报



企业管理出版社

情报制胜

如何搜集、分析和利用企业竞争情报

曾忠禄 著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

情报制胜：如何搜集、分析和利用企业竞争情报/曾忠禄著. —北京：企业管理出版社，1999. 12

ISBN 7 80147-306-X

I. 情… II. 曾… III. ①经济信息-分析②经济信息-利用
N. F224. 13

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 76583 号

书 名：情报制胜

作 者：曾忠禄 著

责任编辑：何 力 技术编辑：奇 聪

书 号：ISBN 7-80147-306-X/F·304

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100044

网 址：<http://www.ccc-ccda.org.cn/cbs>

电 话：出版部 68414643 发行部 68414614 编辑部 68428387

电子信箱：editorOem@163.net SalesOem@peoplespace.net

印 刷：三河市欣欣印刷有限公司印刷

经 销：新华书店

规 格：850 毫米×1168 毫米 32 开 9.875 印张 260 千字

版 次：2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月第 1 次印刷

印 数：5000 册

定 价：20.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

**掌握敌情多判断，
我们就有主动权。**

——沙家浜

**知己知彼者，百战不殆；
不知彼而知己，一胜一负；
不知彼，不知己，每战必殆。**

——孙子

**战场上的失败可以原谅，
但遭到突然袭击则不可原谅。**

——弗雷德里克大帝

前 言

作为企业家，如果你作出了正确的决定，你就会成功，如果你作出了错误决定，你就会失败。成功了，你就是一个英雄，失败了，你就是一个草包。

(美) L·卡麦

没有企业生活在真空中。企业每天都需要同顾客、供应商、政府部门和其他人打交道。企业需要顾客购买其产品，需要供应商为其提供原材料或服务，需要得到政府的资金或工程项目。你不是惟一需要得到这些东西的企业，在大多数情况下，总有其他企业同你竞争。这些企业同你有一样的目标——生存、发展、赚钱、成功，同你争夺同样的资源——顾客、货源、资金或其他资源。它们就是你的竞争对手。

像在战场上一样，竞争对手也有秘密，这些秘密是其盈利或亏损、扩张或破产的根源。了解对手的这些秘密你才有可能打败他们，增强自己的竞争力。竞争对手的秘密包括：

- 他们的目标是什么？
- 他们将采用什么战略？
- 他们的优势在哪里？
- 他们有什么弱点？
- 从什么地方可进攻他们？
- 你什么地方最容易遭受他们的进攻？

了解了竞争对手的这些东西，你就可以预测他们的下一步行动，并采取措施利用其弱点，削弱其优势，借鉴其经验，汲取其

教训，减少自己决策失误的可能性，最有效地使用宝贵的资源。除了竞争对手，企业还需要了解竞争环境中的其他因素：消费需求的变化、政府法规的改变，日益加快的“毁灭性”技术创新等等。每一次变化，每一种创新都意味着机会和威胁，企业需要跟踪和监测这些发展，以尽可能地利用机会，最有效地应付威胁。在21世纪的企业竞争战略中，竞争情报是实施企业战略计划的关键部分，在不了解竞争对手和竞争环境中的其他关键因素的情况下，任何经营决策都是不会奏效的。

许多公司长期以来都以非正式的方式监测竞争对手和竞争环境。它们可能对竞争对手的管理、工厂产品和服务的区位有所了解，可能对直接的竞争环境有一些认识，但经理们很少有组织地、系统地 and 正式地研究竞争对手，跟踪、分析竞争环境。他们的注意力往往集中在市场问题上，并不失时机做一些小小的改变，应付一下内部压力和顾客的要求。他们这样做实际上是以昨天的思想来应付今天的战斗。

传统的非正式的搜集信息的方法已不行了。今天的成功需要的是有系统、有组织地搜集、分析信息，预测环境和竞争对手的变化。

18世纪的普鲁士国王弗雷德里克大帝曾说：“在战场上被打败是可以原谅的，但遭到突然袭击则绝不可原谅。”

了解竞争对手是防止遭受突然袭击的惟一手段。本书提供的竞争情报的搜集、分析方法将帮助你了解现有的竞争对手，发现隐蔽的竞争对手；帮助你了解你的市场，更有效地进入新的业务领域，将增加你收购公司的范围和提高收购的质量；帮助你了解新的管理手段，防止思想僵化以及有效地对付价格战的方法等等。有了这些方法，你就不会被对手蒙蔽，不会遭受突然袭击，并能击败他们。

总之，本书将帮助你在不增加很多时间、人力和物力的情况

下取得更大的成功。

本书描述的原则和提供的方法不仅适用于生产和服务企业，也适用于政府（竞争外来投资或企业），教育机构（竞争学生、拨款），医院（竞争病人和医生），以及需要竞争稀缺资源的所有其他部门乃至个人。

本书讨论的主要内容如下：

- 信息流动的规律；
- 如何选择监测对象；
- 如何制定竞争情报规划；
- 如何以合理、合法的方式获得所需信息；
- 如何通过分析把信息变成可据之采取行动的情报；
- 如何预期竞争对手的行动；
- 如何建立有效的竞争情报系统。

企业竞争情报在国内外都是一种新东西。在西方，尽管 20 世纪 90 年代以前已有企业在战略规划中利用它，但它的迅速兴起是在 20 世纪 90 年代中期，目前它已成为西方最热门的管理工具之一。在我国，不管是企业界还是学术界，大多数人不了解竞争情报的概念，更谈不上有效地加以利用了。本书的完成得益于本人在维也纳经济管理大学的研究，也得益于本人在国外从事投标工作和为国内企业做市场调查的一些感性认识，但由于可供参考借鉴的资料极少，因此，许多地方还有待于进一步细化和深入。诚恳地希望学术界和企业界的同仁、朋友读完本书以后将感受及时反馈、交流。让我们为促进我国企业竞争情报的发展做出贡献。

作者的电子邮件地址：tzzl@jnu.edu.cn。

曾忠禄

暨南大学企业管理系

目 录

第一章 竞争情报的兴起	(1)
第一节 竞争情报的定义.....	(1)
第二节 20 世纪的竞争情报	(5)
第三节 竞争环境与竞争情报.....	(6)
第四节 竞争情报对企业的作用	(13)
第二章 西方主要国家的竞争情报	(23)
第一节 美国的竞争情报	(23)
第二节 日本的竞争情报	(27)
第三节 瑞典的竞争情报	(34)
第四节 德国的竞争情报	(37)
第五节 法国的竞争情报	(39)
第六节 英国的竞争情报	(40)
第三章 竞争情报周期	(42)
第四章 规划	(45)
第一节 规划的内容	(45)
第二节 确认对竞争情报的需要	(46)
第三节 确定搜集的内容	(48)
第四节 如何确定监测的竞争对手数量	(56)

第五章 竞争情报搜集	(60)
第一节 竞争情报的基本原理	(60)
第二节 信息种类	(65)
第三节 竞争情报来源	(72)
第四节 影响竞争情报搜集难易的五个关键因素.....	(104)
第五节 竞争情报的搜集方法.....	(105)
第六节 信息搜集的时机——大变化时刻.....	(127)
第六章 信息处理	(139)
第一节 信息的初步技术处理.....	(139)
第二节 信息的评级、分类.....	(140)
第三节 信息处理电脑化.....	(142)
第七章 如何分析信息	(144)
第一节 分析信息的重要性.....	(145)
第二节 信息分析方法.....	(146)
第三节 成功分析的标准.....	(197)
第八章 专利分析	(200)
第一节 专利制度的发展.....	(200)
第二节 专利在企业竞争中的重要性.....	(201)
第三节 专利分析的意义.....	(203)
第四节 专利查询.....	(210)
第五节 国际专利查询.....	(212)
第九章 竞争情报的扩散	(214)
第一节 精确扩散系统.....	(214)
第二节 情报金字塔.....	(215)

第十章 标杆比较与竞争情报	(227)
第一节 标杆比较的概况.....	(227)
第二节 施乐公司的标杆比较.....	(228)
第三节 标杆比较的五大步骤.....	(230)
第四节 标杆比较中的伦理道德.....	(236)
第五节 竞争情报在标杆比较中的作用.....	(238)
第十一章 如何利用竞争情报来对付价格战	(240)
第一节 价格战对企业的危害.....	(240)
第二节 价格战的产业特征.....	(243)
第三节 价格战的导因.....	(245)
第四节 如何利用竞争情报防止价格战.....	(248)
第十二章 竞争情报在战略联盟与并购中的作用	(251)
第十三章 如何建立竞争情报系统	(255)
第一节 公司的情报组织.....	(255)
第二节 竞争情报系统的管理.....	(259)
第三节 开始行动的计划.....	(273)
第四节 情报工作的成功要点.....	(274)
第十四章 如何保护自己的竞争情报	(276)
第一节 保密信息的泄露途径.....	(276)
第二节 泄露关键信息的代价.....	(279)
第三节 保护信息的 OPSEC 法.....	(280)
第四节 如何堵塞漏洞.....	(284)

第十五章 竞争情报工作中的伦理道德	(290)
第一节 竞争情报的禁区	(290)
第二节 好的伦理道德的重要性	(297)
第三节 企业竞争情报的基本准则	(299)
主要参考资料	(301)

第一章 竞争情报的兴起

我们周围充满了信息，却缺少真正意义的情报。

(美) 耐斯比特

竞争情报是 21 世纪的企业最重要的竞争工具之一。竞争情报在 20 世纪 90 年代的中期迅速发展，并在欧美企业界受到了普遍重视。竞争情报可以充当企业的预警系统、决策支持系统和学习工具。它的兴起是竞争环境急剧变化的结果。

第一节 竞争情报的定义

在讨论竞争情报的定义之前，让我们先看一看下面的一些真实事件：

- 费城大街上，两个人一边开着敞篷轿车巡游，一边用军用通讯设备接收移动电话信号。他们不是在偷听别人的电话交谈，他们也没有做任何违法或不道德的事，他们只是在测量竞争对手的无线电信号的波长和强度。

- 一家公司雇用飞机在其竞争对手正在建造的化工厂上空拍照。

- 一家生产方便食品的公司雇员看到竞争对手的公司正在大街上用吊车卸机器，他立即到附近商场买来相机和胶卷隔着街对机器拍照。该照片解决了长期困扰其公司的一个大问题。

- 自选商场的货架前，有人在记录各种商品的价格，他们不是商场工作人员在盘点商品。

- 一家生产冰葡萄酒的公司将产品投放市场后失败了，而它仍想打进该市场，于是召集了一组人员研究在该市场很成功的竞争对手。小组通过化学分析确定了对方产品的成分，通过这些成分的供应商了解了这些成分的价格，了解到对方有自己的葡萄园以及从属的生产厂商，认识到自己无法在价格上同其竞争，于是放弃了进入该市场的打算。

- 一家企业咨询冶金学家，研究了通往一家造纸厂的铁路上的锈的厚度，这项研究将使他们决定是否建造同该厂竞争的造纸厂。

- 一家日本汽车公司送一些雇员和家属到开罗居住，让他们学习阿拉伯语、学习当地文化，拜访政府要员和企业领袖，尽管当地还没有人开过日本汽车，并且在至少 10 年之内，该公司不打算在开罗开商品展览厅。

- 一家啤酒公司分析了竞争对手的啤酒厂抽出的废水，结果在促销和广告宣传上节约了数百万美元。

- 一个参观一家航天公司的工厂的外国参观者特意穿上柔软的、橡胶底的鞋子，这种鞋子很容易沾上路上的特殊航天金属的碎沫。

这些活动或简单或复杂，或公开或隐蔽，但都有一个共同点，它们是合法的。在多数情况下，也是合乎伦理道德的。这些活动的参与者有企业间谍、政府情报部门侦探以及精明的商人，为了战胜竞争对手，他们都在努力寻找一样东西：竞争情报。

那么，什么是竞争情报？竞争情报（有时也被称为“竞争对手情报”或“商业情报”）是经过筛选、提炼和分析过的，可据之采取行动的有关竞争对手和竞争环境的信息集合。

竞争情报所依赖的信息 95% 以上来自公开或半公开的信息源——报刊杂志、企业财务报告、贸易展览会上的闲聊、市场传言、产品手册、经理人员的讲话、互联网等等。这些信息都可以以合法的方式得到：一些只要留心观察就行，另一些则需要使用

最先进的技术和独特的方法，包括卫星侦察、对政府数据库进行梳理、逆向工程分解、乃至雇用心理学家对竞争对手的决策者进行分析，还有一些需使用专门用于数据分析的高速计算机。

但这些来自各种信息源的信息还不是竞争情报。这些不断传递的有关竞争对手的各种信息是零散的，没有规律的。它们可能是真实的，也可能是虚假的；可能与公司有关，也可能与公司无关；可能被证实，也可能未被证实；可能有积极意义，也可能只有消极意义；可能具有欺骗性，也可能具有洞察力。这些未经分析研究过的有关竞争对手的信息，尽管也可能有趣，偶尔可能很迷人，但不管它们显得多么重要，本质上是不可使用的，是具有潜在危险的资源。只有经过分析、处理，具有可行性的信息才是情报。表 1-1 对资料、信息和情报作了区分。

表 1-1 “竞争情报”、“信息”、“资料”的差别

资料

定义：零散的知识

实例：1990 年：“D&B 报告告诉我们，竞争对手的工厂有 100 名雇员”。
1993 年：“我们的一个销售人员路过竞争对手的工厂时，发现其停车处只有 30 辆小汽车。”

信息

定义：上述零散知识的集中

实例：“根据 D&B 和销售人员的报告，竞争对手似乎没有多少业务。”

情报

定义：能使你作决策的信息分析

实例：“在搜集了更多的有关竞争对手的经营信息，并将这些信息及其损益表进行分析后，我们得出结论，对手人员减少，效率空前提高，超过行业标准，成为行业最佳企业。可以收购该公司，其精干的结构对本公司的业务十分恰当。”

尽管信息不是情报，但信息是情报工作的原始材料。在零散、

混乱的信息流中，有一定的知识模式，将这些知识联系起来并加以分析，可能提供许多具有战略意义的重要情报。竞争情报与信息不同之处在于它包括了把分散的有关竞争对手的信息、资料转化为互相联系的、准确的、可使用的知识的分析过程。这些经过分析处理的知识能使主管人员清楚地了解有关竞争对手的地位、绩效、能力和动机。有了这些知识，他们在制定战略决策时所面临的不确定性便大大减少，作出正确决定的可能性大大增加。

在电脑和通讯普及以前，信息是稀缺的，因此，信息十分宝贵。但是自 80 年代中期以来，由于信息供给的迅猛增加，信息已成为大众商品。大量的商业和政府数据库的建立，使信息变得十分廉价并容易获得。因此，尽管我们继续建立新的数据库，信息的重要性已降低了。以寻呼机为例，不管我们在哪里漫游，它都能使我们几乎马上得到商品的价格。由于凡是需要这种能力的人几乎都能以很低的成本得到这种能力，即使是业余商人都能承受这种开支，信息自然更不值钱了。如果每个人都拥有同样的信息，谁还能获得超越竞争对手的优势呢？

纯粹的信息并不能为公司带来竞争优势，能给公司带来竞争优势的信息是经过分析、处理过的信息。比如，如果一家公司比另一家公司更能搜集、筛选、分析信息，从中得出对成本、价格的走势和其他因素的准确预测，它便能获得更大的竞争优势。这就是为什么销售同样的产品，进入同样的市场的公司有不同结果的原因。好的商业决策取决于经验、精明的头脑和竞争情报。没有最后这一项，公司可能赢得一两次战斗，但不可能打赢整场战争。能将信息变成情报的公司将获得成功，不能将信息变成情报的公司将失败。

竞争情报活动也不同于工业间谍活动。虽然两者都通过对竞争对手或竞争环境的监测获取信息，两者都要求选择、搜集、解释和扩散信息，但后者为了获取信息可以不顾伦理道德和法律，可

以使用欺骗、讹诈、偷窃、电子窃听乃至绑架、谋杀等任何手段（如前苏联的克格勃，美国的中央情报局的情报活动），而竞争情报则必须在法律允许的范围内工作，也需要讲究伦理道德，尽管在实际执行中也有少数越轨行为。工业间谍以偷窃竞争对手的商业秘密或其他专有资产为目标，而竞争情报工作是以搜集公开或半公开的信息为主，通过对这些信息组合和分析而获得对一个竞争对手（包括其结构、文化、行为、能力和弱点）的全面的了解。因此，竞争情报工作与工业间谍活动有着本质上的区别。

第二节 20 世纪的竞争情报

情报的重要性在军事上早已被认识到了。我国著名兵法家孙子早在 2000 多年前便提出了“知己知彼，百战不殆”的思想。美国军队战场手册也特别强调了情报的重要性，该手册在“战斗情报”一节中这样写道：“情报和军事行动互相依赖，任何单位在执行任务中取得的成功大小直接受其开发和使用的情报以及使用情报的方式的影响”。

但在企业界，竞争情报还是相对较新的东西。相当长时间以来企业界对竞争情报不重视，但这种情况正迅速发生变化。最近十多年来，竞争情报在西方发展相当迅速。20 世纪 80 年代中期，竞争情报专业人员协会在华盛顿一家宾馆成立时，仅有几百人参加，但到 1999 年已有 6500 个成员，分支机构已遍及全世界，仅在过去两年人数就翻了一翻。日本于 1992 年 2 月 12 日成立了“日本工商竞争情报专门家协会”。1995 年美、日、法、英成立了“全球工商情报联合会”。竞争情报教育也在许多国家展开，美国的西蒙斯学院、印第安娜大学、立西赫斯学院、康涅狄格州哈特福德中心和澳大利亚的悉尼技术学院等高等教育机构都开设了本科课程，瑞典隆德大学还招收竞争情报硕士和博士研究生。我国

的企业界也对竞争情报活动表现了巨大的兴趣，1999年9月美国竞争情报专业人员协会在广州举行的讲座，尽管门票费高达500元，还是有几百人参加。

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%设有竞争情报部。

竞争情报的搜集过去长期是日本的产业政策，现在已成为许多欧洲国家的产业政策的正式部分。美国的中央情报局目前也把竞争情报的搜集作为其重要工作，它利用其先导竞争情报项目使某些美国公司赢得了大型的海外合同。

在今天，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。

第三节 竞争环境与竞争情报

企业竞争情报在20世纪90年代的兴起与竞争环境的变化有关。在过去生产能力低下的时代，市场上的产品供不应求，企业生产什么就能卖掉什么，企业完全可以不考虑竞争对手，只消全力以赴搞好生产就行了。但在过去一、二十年里，企业经营环境发生了巨大的变化。大多数市场都从卖方市场变成了买方市场，竞争日益加剧，企业产品市场份额的增加在绝大多数情况下来自对竞争对手市场份额的剥夺，特别是在增长缓慢的产业。在这种情