

## 第一章 竞争情报应用导论

竞争情报，作为一种为竞争战略服务的现代专业化的情报活动，主要是从竞争角度出发，对竞争环境、竞争对手、竞争策略、竞争目标等进行情报研究。由于竞争是市场活动的核心，是当今市场经济最突出的特点，因而就决定了与企业管理和市场经济活动有关的知识单元，诸如市场营销、经济技术研究、产业研究、竞争行为研究等，理所当然地成了竞争情报活动深入开展的基础。从美国 SIS 国际公司 1993 年所作的问卷调查来看，57% 的答卷人认为最感兴趣的是如何将竞争情报用到决策中去，表明竞争情报不仅是企业经营决策的有力依据，而且也是推动经济发展的一个重要的动力因素。在我国大力发展社会主义市场经济的情况下，积极将竞争情报的理论和方法，以及一些市场经济方面的知识用于科学的竞争分析，必将有效地推动企业正确把握竞争形势，以有利的竞争策略去取得更好的经济效益。

本书正是基于这一点，希冀通过对竞争情报应用技能的介绍，能有更多的企业决策者来利用竞争情报，到群雄纷争的市场竞争中赢得优势，提高自身在市场上的竞争力。

### 第一节 竞争情报的特点

市场竞争信息反映的是不同组织特征的市场及其商品交换和经济、技术交易的信息，加上这些活动是变化多端的，这就赋予了竞争情报具有特定的个性。只有对这些特点有一个比较透彻的了解，才能确保竞争情报得到顺利的应用。

#### 一、谋略性特点

竞争情报 (Intelligence) 一词英文表述中具有智能、智谋之含义。它强调企业只有及时地根据竞争对手、竞争环境等具体情况,运用智慧谋略制定出相应的战略和策略,才能在市场角逐中稳操胜券。因为现代的市场经济竞争,实质就是工商企业领导人智慧和能力的竞争。竞争情报服务在他们的思维决策中占有特殊重要的地位,是一种带有谋略性的情报活动。这种谋略性特点主要体现在两个方面:

一是体现在谋略方法上。如果说在军事集团的对抗活动中,军事家总要绞尽脑汁出谋划策的话,那么在现代市场经济的竞争过程中,企业家同样需要用心筹算和巧施谋略。这就要求有正确可靠的竞争情报作为决策的依据,需要有高智能的情报人员进行广泛的市场调查和多方位、多层面的情报活动,以及进行由表及里的系统辨识和去伪存真的智能加工,向企业决策者提供竞争对手的真实意图和外界的变化动向,使之耳聪目明。

二是体现在谋略思维中。企业家在运筹帷幄时,首先是掌握竞争双方的情况,比较彼此的竞争实力,诸如双方的市场营销能力,组织管理能力,产品质量水平,新产品开发能力,人员文化素质等,然后才会通过计谋筹划来确定改变现状的决心,拿出相应的发展战略和营销策略。显然,这种对彼此情况的掌握和双方力量的权衡,就是企业领导全部思维的基础。例如,日本有家公司所以会采用中草药、新材料研制出保健纤维和香味纤维,就是在新的思维方式基础上开展战略性情报研究的结果。

## 二、对抗性特点

由于竞争情报所针对的是战胜对手所需要的一切方面的情报,是以达到提高市场占有率为主要目标,因而它就表现出强烈的对抗性。从某种意义上来说,没有对抗性这一属性,竞争情报就不成其为竞争情报。这可以从以下三个方面看出:

(1) 在经济竞争异常激烈的今天,经济利益的冲突决定了竞争情报的对抗性质。从竞争主体分析着手,竞争情报的重点分析

内容是要充分了解对手。首先是识别竞争者，弄清楚哪些竞争者需要长期跟踪，哪些只需要作专题跟踪；其次是收集、分析竞争者的基本情况，包括领导层、组织结构、财务状况、销售状况、产品开发、生产工艺、技术发展、营销手段等；最后是分析竞争对手的竞争地位、竞争策略、已实现的目标、新的努力方向，以能有针对性地制定自己的竞争战略，确保在主体对抗中有效地抑制对手，发展自己。

(2) 竞争情报产生于激烈的市场竞争过程，是竞争条件下企业经营程序的分化，主要研究经济、技术问题。由于这种情报研究存在竞争对手等利益主体，因而也不可避免地具有对抗性质。美国施乐公司独创的竞争情报比较分析技术——Benchmarking，就充分显示了这一点。所谓 Benchmarking 就是将本企业的生产经营状况同竞争对手进行对比分析，将对手的业绩作为本企业的发展目标，并将成熟的技术和管理方法移植过来，达到在市场上占据领先地位这一最终目的。

(3) 竞争情报的对抗性也表现在情报收集、加工的组织优化和技术化方面。竞争情报组织化、集团化的一个重要标志，就是随着冷战的结束，发达国家的中央情报组织和大公司都纷纷建立工业间谍部门。据对美国 1558 家公司的调查，其中 1332 家公司均有专人从事技术情报和商业机密工作，并有 1/3 的公司建立了有效的工业情报网。另外，竞争情报获取的高技术化特征也非常明显，有许多大公司运用“反求工程”，即解剖对手产品以获取产品设计情报和成本情报的高技术方法连连得手，确保了在激烈的市场竞争中立于不败之地。

### 三、隐蔽性特点

竞争主体在对抗中为了自身的利益，总要隐蔽自己的企图和行为，从而决定了对抗中的情报具有保密性和隐蔽性。

首先，竞争情报的隐蔽性特点体现在获取情报的手段和方式上。尽管竞争情报活动强调职业道德，不允许采用不正当手段去

获取情报，但在竞争情报实践中，非正当的获取情报的事例却屡见不鲜。这是因为工业间谍为要获得有关的竞争情报，往往会不择手段，采取非公开的甚至是不正当的手段和方式。而这一切恰恰是在极其隐蔽的条件下进行的。

其次，竞争情报的隐蔽性特点还表现为商业秘密保护。在市场经济条件下，世界各国对商业秘密保护都十分重视，不仅对不正当情报行为进行必要的防卫，而且对采用合法手段获取本企业情报的也采取防范措施。最为典型的例子可算是美国可口可乐公司配方的保密，至今已有 100 多年之久。其主要原因就是采取了极为严密的保护措施，有效地防止了他人的窃取，确保了可口可乐在市场上的垄断地位，长盛不衰。

#### 四、决策性特点

在市场经济环境下，作为竞争主体的企业，一直会面临生存和发展危机，竞争十分激烈。积极开展竞争情报活动，是企业决策支持系统的重要组成部分。因为竞争情报能使企业在市场竞争活动中，灵敏地感知竞争对手和竞争环境，预警危险，取得竞争主动权。竞争情报的决策性特点主要体现在情报的收集、加工方法和分析研究过程中。

首先，我们可以从分析日本精工舍集团手表公司收集、加工竞争情报的案例中，看到竞争情报的决策性特点在收集、加工方法上的体现。精工舍集团收集情报的方法有三个特点：一是收集的广泛性，凡是有关钟表的公开情报，诸如新产品、零部件、大规模集成电路、蓄电池工业动向、国内外钟表公司的发展态势等，均收集整理；二是收集的持续性，即坚持不断地订阅有关的报刊资料，并保持情报资料的完整性和系统性，便于认清钟表市场的形势；三是加工的时序性，就是将竞争情报发生的时间与空间交织在一起，按时间序列加工。这样，就既可摸清竞争对手的开发战略，又可预测产品的价格趋势，以便公司首脑进行有效的管理决策。

其二，在竞争情报的分析研究中，也充分显示了决策性特点。对于竞争情报分析研究，联合国工业与发展组织（UNIDO）曾这样表述过：对于一个企业来说，外部环境中的任何变化，包括技术的、经济的、政治的因素在内，都可能会对企业的利益乃至生存产生重大的影响。如果能阅读早期的预警信号，发现并预知这些可能的变化，就可利用剩下的时间，采取相应的措施避开威胁，寻求新的发展机遇。从这段描述中，完全可以看清竞争情报的决策支持功能。

## 第二节 竞争情报的内容

在市场竞争日趋加剧的情况下，企业想要求得生存和发展，就必须采取有关的竞争策略，诸如：技术竞争，以独特的新技术优势取胜；产品竞争，以产品的新颖、质高、低成本等因素取胜；价格竞争，以低价取胜；宣传竞争，通过宣传提高产品的知名度和竞争力；市场竞争，设法占领市场和保持市场优势；服务竞争，加强服务的速度、广度和深度；信誉竞争，树立良好的企业形象；经营投资竞争，即用于发展的资金投入以及在投入时间、地点、方式的竞争；人员素质竞争等。这样，企业的竞争情报内容必然要与这些策略密切相关，涉及较广的范围。具体可将竞争情报的内容概括成若干主要类型。

### 一、竞争对手情报

在与本企业有共同目标的市场上，凡与己有利害冲突的经济组织就是竞争对手。竞争对手可分为直接的、间接的和潜在的竞争者。一般来说，企业最需要了解竞争对手的下列情报：

#### 1. 经营目标情报

判断竞争对手的经营宗旨和目标，分析其经营优先的所在，可以为本企业的战略决策和经营决策提供有力的支持和帮助。经营目标情报的主要内容有：

(1) 竞争对手的经营战略思想、规模和目标，包括其制定经营目标的价值观念，进行风险预测和考虑市场占有率、增长率、利润率时的有关情况，比如竞争对手是否具有对其目标产生重大影响的价值观念，持何种风险态度，想不想成为市场领袖或产品潮流的主宰者等。

(2) 竞争对手的经营计划、经营规模和能力、经营业务分类、经营措施、经营管理模式、经营发展障碍等。具体如企业的多角经营计划是什么，哪些项目是盈利丰而投入少的项目，哪些业务最有前途。

(3) 竞争对手的组织结构、领导构成及其背景、管理体制以及在资源分配、产品定价、产品更新决策方面的责任和权力分配情况。例如，总公司招聘什么样的业务部门领导，可以看出高层领导可能偏好的战略方向。

## 2. 竞争能力情报

主要是指竞争对手的能力和地位、优势和劣势等内容，具体包括：

(1) 竞争对手的历史状况，诸如所取得的成绩，经受过的挫折，对行业变动的反应和处理突发事件的能力等。

(2) 竞争对手的营销能力，主要指在产品成本、产品质量、产品技术等方面有无优势，与产品销售单位的关系是否密切等。

(3) 竞争对手的业务水平，重点是看其对产品市场需求和行业发展趋势的预测是否基本准确。

## 3. 管理阶层情报

企业间的竞争实质就是其管理层人员间的竞争。因为管理层人员的不同背景，往往会导致企业的文化标准和生产经营战略不尽相同。因此，管理层人员的背景情报就成了竞争对手情报中很重要的一部分。

(1) 高层领导人背景。这主要是指对手高层管理人士的出身、教育程度、专业、工作经历、工作业绩和是否有经验等。一名企

业高层领导人的专业素质、性格和在决策目标与方案上的偏好，对企业的经营战略会起到决定性作用。例如，具有金融、财务背景的领导者可能偏重于稳健的战略；有市场背景的可能偏重于开放的战略；靠营销发家的则可能偏重于行销为导向的战略。另外，高层领导人过去的业绩、所经历过的重大事件和与社会各阶层的特殊关系，都会对今后确定和选择战略产生不同的影响。

(2) 普通管理员背景。这主要是指各级管理人员、营销人员和技术人员的年龄、专业知识、资历、职务与职称、能力、作风、气质、特长、技术素质等。

#### 4. 综合能力情报

竞争对手的综合能力主要从以下几个方面加以考察：一是看其业务部门领导的能力，强在何处，弱在哪里；二是观察对手的增长能力主要在哪一方面，有无增强或减弱的迹象；三是了解其快速反击的能力如何，以及它所取决的无约束储备金，富余的生产能力，定型的但尚未推出的新产品等因素；四是设法搞清对手适应外界变化的能力，包括其固定成本及变动成本的情况，各业务部门对所处行业情况变化的适应能力和反应能力；五是分析对手的持久力如何，包括决定这种持久战能力的现金储备、管理者之间的一致性、财务目标方面的长远眼光及股票市场的压力等因素。

### 二、竞争动向情报

企业要在市场营销的激烈竞争中取胜，不仅应摸清客户的需要，还要掌握竞争对手的动向，了解顾客对对手的满意程度。因此，竞争动向情报就是有关宏观环境的竞争态势。

#### 1. 市场规模情报

市场是竞争的战场，谁能抢先占领市场并占据市场的主导地位，谁就能取得竞争的主动。及时了解市场规模情况，是为更好地抢占市场。市场是一个多元动态的空间，包括其发展变化，竞争新格局，产品结构变化，市场需求新动向，消费趋势，产品市

场容量，当前产品市场流量，价格波动态势等内容。

## 2. 市场环境情报

企业的成败往往取决于能否了解和掌握市场环境的变化，并及时作出反应。这种市场环境包括经济、政策法律、科技和社会人文等内容。

(1) 政治气候。包括：国家或地区的政治局势；国家或地区制定的经济政策，包括产业政策、价格政策等；政府颁布的各种经济法规、法令、条例等，诸如中外合资企业法、广告法、商标法、反不正当竞争法、经济合同法、环保法等等；各政党、团体、消费者组织的提议和规定等。

(2) 经济环境。包括宏观经济形势，世界经济形势，行业在整个经济发展中的地位及企业的直接市场等内容。其中企业的直接市场是对企业影响最大的环境因素，具体有三种市场：供应市场。经常关注国家对原材料、能源和协作体的宏观调控信息，有助于估计供应市场物资的可供量，预测供应市场未来的供求变化，以便有备无患。资金市场。资金市场的变化会直接影响到企业的投资、生产经营方向、规模和结构，主要包括银行短期信贷，短期证券和贴现，中长期贷款，政府债券，公司债券和股票等内容。

销售市场。主要包括消费者需求情况和竞争对手情况。不同消费者群可以形成不同的商品需求，因而要力求在不同地区、不同文化素养、不同年龄的消费者中进行市场细分化。

(3) 技术条件。主要是指通过技术市场了解和获取与本企业有关的新技术、新设备、新工艺、新材料信息，它们对提高劳动生产率，节约能源和原材料，发展新产品等均有重要的促进作用。

(4) 社会人文因素。主要包括社会人口状况，社会阶层，各种群体，社会文化教育的总水平，人们的价值观念，审美观念，道德观念，风俗习惯等因素。它们也会对企业生产经营活动产生很大的影响。

## 3. 客户变化情报

主要是指客户对现有产品或销售服务的满意程度及其消费倾向的变化。特别是顾客对销售服务的意见更应成为收集情报的重点，因为在产品实体大家都差不多的情况下，服务质量的好坏已起到举足轻重的作用。实践表明，良好的服务能够吸引更多的回头客。

### 三、竞争策略情报

企业为了自己的经济利益，总要因时因地采取多种多样的竞争策略，并将其中一项作为某一时期的主导策略。追踪调查对手的竞争策略情报，不仅可以发现其强弱所在，而且有助于己方，使竞争策略更为完善。竞争策略情报的主要内容有：

#### 1. 产品策略

产品是企业生产活动的起点，也是企业进入市场参与竞争的最直接手段，其策略可分为： 创新产品策略。一是将以前曾经很适合市场需求的产品经过改进后再引入市场；二是也可以根据市场的需要研究开发新产品，创制新商标。 多样化产品策略。即利用原有产品在市场上的良好声誉，开发广泛的系列产品。既可以改进和增加已有产品的功能，也可以另外开发新产品。 标准化产品策略。例如将原属专业性的产品改成通用型，扩大生产批量，使产品成为本行业的“标准”，创造新的规模经济。

#### 2. 营销策略

通常，为促进产品的销售，企业多采用这样几种策略： 经销渠道。要求在对产品、市场、中间商和企业本身等因素进行综合考虑的基础上，建立独特而有力的经销渠道，用较低的费用、最少的时间、最快的速度将产品送至目标市场。具体有广泛分配策略、选择分配策略和独占分配策略。 地区扩张。即改变销售的地区重点，由市内、省内某一地区扩大到另一地区，再扩张至其他省市乃至全国及国外。 服务方式。服务是企业营销活动中强有力的竞争手段，对市场占有率影响很大。可以根据市场的需求和竞争对手的薄弱环节，采取别具特色的服务方式，提高服务质

量，以扩大市场销售量。服务策略有：交货可靠迅速，售价优惠，保修保换，按顾客要求设计款式和上门维修等等。产品定价。即根据产品、购买对象、消费者心理、产品组合、竞争特征等因素，采用合适的定价策略，如进攻性的低价策略、薄利多销价格策略等。

### 3. 生产策略

主要内容是：做好生产能力的平衡工作，解决在既定生产能力范围内如何适应市场需要的问题；②与现代科学技术相结合，不断创新制造技术和工艺，促进产品质量的提高；确保原材料来源，用最少的物质保证生产正常进行。

### 4. 财务策略

这是解决如何有效地取得资金和使用资金的问题，具体有：资金筹集策略，选择有利的集资手段，保持健康的资金结构，力求降低资本费用，提高借入资金利用效果；资金运用策略，指在长期与短期内如何分配固定资金，以及有效地管理和运用流动资金；股份收购策略，主要是指在公开金融市场上筹资比较困难的公司，可采取收购股份的策略使企业得以顺利的发展。

## 四、竞争市场情报

企业参与竞争的目的在于占领市场，在市场上赢得竞争优势。即使在进入某一市场后，仍然会面临剧烈的竞争和多变的环境，这就要求将市场变化情报传送给企业决策系统，为增强市场竞争实力切实搞好服务。具体可从两个方面理解竞争市场情报：

### 1. 竞争场所

就是要了解竞争发生的确切地点，是在哪个区域和领域发生，有些什么特点，是发生在同一行业还是相关的行业里。具体包括竞争市场的范围、发展趋势、用户构成及其分布、市场垄断情况、市场的饱和度等内容。

### 2. 竞争地位

这是指竞争各方在竞争场中的相对地位及其变化情况，要求

分析出其地位巩固或动摇的因素，以便推断竞争对手的战略、行动和目标。一般可从价格变化情况、营销成本、研究开发费用及债务变化、资产出售、投资兼并等方面进行分析。比如，提价问题往往反映了财务收益目标的变化，减价则表明市场份额在扩大；广告大增往往是在推出新产品，或扩大新的营销地域，反之则可能预示现有生产线会分期退出。

### 第三节 竞争情报的应用

所谓竞争情报的应用，就是在竞争情报分析研究的基础上，考虑如何在企业发展和市场竞争中应用竞争情报的问题。它的着眼点最终是要体现在工商企业实力的增强上，使之能去占领更大的市场。因此，除了要考虑竞争情报的应用范围外，还应研究其应用原则。

#### 一、应用范围

由于市场经济下竞争活动的开展主要包括营销能力评价、经营战略管理、营销策略选择等环节，因而它们就成了市场经济下竞争情报应用的重点，以能有针对性地作出战胜竞争对手的决策。

##### 1. 应用的具体对象和重点

适时地对有关竞争情报作出必要的利用和分析，将有助于营销活动更能适应市场的变化，更好地实现自己的经营目标。因此，应当经常研究如何利用竞争情报来进行下述评价工作：

(1) 营销能力体系分析。主要分析：①产品的市场强度，包括对产品的市场地位、成长性、竞争性等进行分析；销售活动，包括对销售组织情况、销售成绩、销售渠道、促销活动、销售计划等进行分析；新产品开发情况，包括对新产品开发的组织工作、效果、过程、计划等内容进行分析。

(2) 经营战略咨询分析。就是将收集到的重要竞争情报用以为编制经营战略规划服务，具体是研究：①竞争对手经营战略的

发展和变化；经营战略咨询的主要特点和内容，诸如政策性、超前性等特点和经营方针目标、产品市场战略等内容；经营战略的制定和分析，包括其制约因素、主要制定环节和分析方法等。

(3) 营销策略选择分析。意指如何利用有关情报选择合适的市场开拓策略和营销组合策略，诸如产品应该进入哪些市场，怎样进入这些市场，确定什么样的营销计划等。具体要研究如下内容：营销目标的选择，包括营销因素组合策略、市场细分和目标市场的选择等；目标市场进入策略的选择，包括进入目标市场的经营方式、定时策略、销售渠道策略等；营销组合策略的选择，具体有定价策略、促销策略等。

## 2. 应用的具体方式——提出对策

竞争对策的提出应当与决策人员配合起来进行，要求根据竞争对手的优势、弱点、谋略、意图和市场情况及变化等，提出战胜对手的决策。主要包括：

(1) 广告对策。根据对手的情况确立预算，制订具有较强竞争力的广告策略，并适时进行必要的调整。

(2) 产品组织及产品价格对策。根据对手及市场情况，生产有竞争力的系列产品，并适时适当调整其价格，争取更多用户。

(3) 销售服务对策。想用户所想，解用户所难，做好售前、售中和售后服务，既方便用户，又赢得信誉。

(4) 经营对策。将目标、生产、管理等经营谋略系统化、具体化，为生产优质、低耗、高效、价廉物美的产品作出对策。

(5) 名牌及新产品开发对策。即针对竞争对手的情况，提出开发名牌产品或新产品，以能夺取竞争优势和达到预期效益的对策。

## 二、应用原则

对于任何一个企业来说，遵循一定的原则，有效地利用有关竞争情报，不仅有助于企业的经营管理决策，开发出适合市场需要的产品，而且能促进产品去占领更大的市场，增加销售额。竞

争情报的应用原则是一项技术性较强且颇具指导意义的研究工作，要求注重效果，从实际出发进行研究。

### 1. 时效原则

这是从时间上、方式上、效果上对运用竞争情报的基本要求，包括以下几个方面：

(j) 时间性。竞争情报的应用贵在及时，滞后过时的信息，必然会失去其现实使用价值。日本企业界说得好：一个准确度达到 100% 的过时信息，其价值还不如一条准确性只有 50% 但却赢得了时间的信息。因此，企业要善于抓住市场上某些瞬间变化动态的信息，特别是在获得一些有用的重要信息时，更应尽快作出处理，以能变成营销活动的有利战机，或者开发新的产品，或者占领新的目标市场。80 年代初，日本的客货两用小面包车进入我国市场的事例就充分说明了这一点。原来，日本各汽车制造厂为了要占领我国市场，便纷纷派驻了业务代表。他们的使命并非推销汽车，而是负责了解我国的汽车需求情报。日本一个厂家的驻京代表在获得了我国有文件规定不得超标购买进口轿车和小型旅游车的情报后，就及时传回日本，并专门生产了一批不受我国文件管辖的“客货两用”小面包车倾销过来。这就不难看出，情报的应用不仅具有竞争性，而且也有时间性，必须分秒必争，做到这样两点：一是闻风而动，快速处理情报。如前所述，竞争情报有多种类型，反映了不同的竞争内容，有着不同的时间要求和限制。对此，应尽快作出具体不同的处理。首先，对时间要求较短的情报及其活动，短则几个小时，长则几天就必须决定下来。如若犹豫不决，拖拖拉拉，拿不下主意，客户就有可能跑掉，或者蒙受经济损失。例如，国际上在 90 年代以来，掀起了一股对华反倾销的浪潮，使我国至少损失 100~200 亿美元的出口。按理，这种反倾销活动从立案到调查，从申报到裁决，是要经过一段时间的但我国的企业却反应迟钝，由于未能及时收集有关竞争情报，因而就不能把反倾销问题消灭在萌芽之中。第二，对时间要求较长

的情报及其活动，比如兴办一个合作项目，尽管从获得情报到洽谈签约需要经历几个月甚至更长时间，但也要快速、及时地处置办理，不可延时误日。二是果敢决断，提高工作效率。有许多生产经营活动往往不是个别人能够完成的，而要涉及多个人和多个部门才能完成。如果大家“各吹各的号，各调各的调”，配合不好，那就会在重要的情报和机遇面前显得无能为力。

(2) 动态性。由于各个竞争主体之间的关系都是变动不定的，时时处在变化之中，因而竞争情报也无疑是动态的，才能体现出竞争对手的真实。这就要求追踪竞争过程，将竞争情报发生的时间与空间巧妙地交织在一起，按时间序列加工，建立有关竞争对手各侧面的跟踪档案，形成时间序列性的跟踪型情报，以能把握竞争对手的脉搏。这样就既有助于摸清竞争对手的开发战略，检验本企业制订的竞争策略，又可以预测产品的价格趋势，确定产品的差别比例。例如，日本精工舍公司加工竞争情报的做法就很有参考价值。该公司每天将收集到的竞争对手的生产、销售、投资、开发、经营、出口等方面的情报，经过分门别类地加工编成《每日情报》；然后在每日情报的基础上经过筛选、分析、编印《每月情报》，用易懂、易读的表格、曲线图及分类短语，表示钟表行业各有关公司、企业的动向；最后再在每月情报的基础上加工出《每年情报》，使得企业首脑对于钟表市场上竞争对手企业的举手投足，了如指掌，将竞争形势掌握得一清二楚，从而确保公司能制订出新的竞争策略，继续称雄市场。

(3) 应变性。能否依据市场竞争的情况和信息的变化作出必要的应变，也是竞争情报运用中的一个至关重要的问题，目的是要取得更好的经济效益。实践表明，在市场竞争活动中，只有经常按照商情的变化采取相应的应变措施，才有可能不断获得成功。相反，如果不顾市场信息反映出的变化的形势，墨守陈规，采取一成不变的态度和做法，显然就会吃亏。为此，企业的营销人员应当具备灵活运用情报的能力：要有正确的应变能力。正确地

判断信息，是决定应否采取应变措施和能否采取正确措施的前提。如果信息反映的情况不包含转折性和重大意义等方面的变化，那就不必大惊小怪。而一旦信息确实反映出了市场的明显变化，或者变化至微小，但却预示了转折性的变化，那就要果断地采取措施。要有及时的应变能力。当市场及其他情况发生重要变化的时候，就要及时采取应变行动，修改原来的决策和措施。拖拖拉拉的作风必然会使应变措施不能出台，结果导致惋惜嗟叹的局面。

要有灵活的应变能力。市场信息和需求变化往往是多种多样的，因而人们的应变行动也应该是灵活多样的。香港玩具业敏捷地适应玩具品种、玩具数量和玩具设计变化的灵活做法，就很有典范作用。

(4) 针对性。竞争情报的收集和使用，更注重对方的行动意图和与战胜对方有关的竞争环境情报及背景资料，强调情报信息的针对性。就是要求从实际出发，实事求是，有的放矢地运用符合竞争需要的情报。如果人们在市场经营决策和营销竞争过程中，不能有针对性地运用有关的情报，就会无所适从或误入歧途。例如，1986年至1987年，国外急需购进乳胶手套的信息传入我国后，顿时即有不少地方在未经全面分析的情况下就匆忙上马，到1989年上半年已有数百家工厂近1000条生产线。结果因市场需求有限，产品粗制滥造，出口多头竞争，进口原材料涨价而积压了大量产品。因此，运用竞争情报时，一定要注意两个问题：一要胸有全局。就是说，不能认为凡是有用的信息，不经周密考虑就加以使用，应当在对有关的市场作出考察分析后，再决定要不要将它变为生产经营的实践活动。特别是对于那些大力投入“人、财、物”的项目，更要了解市场全局的现状，预测市场全局的未来。二要知己知彼。在市场全局允许企业去发展某一项目或产品时，还应当充分认识自己和同行，特别是竞争者的情况，以能掂量一下自己有无能力在竞争中占据优势。在一般情况下，当某一市场的地盘已经被瓜分完毕的时候，或者某类产品已经充斥整个

市场，若自己的实力不是很强，就不宜盲目地去凑热闹。

## 2. 辩证原则

这是一条以辩证法的思想为指导，从多个侧面了解、运用情报和揭示事物发展趋势的原则。大致包括以下内容：

(1) 综合性。要把握竞争对手，就要充分了解他的所有方面，要求竞争情报的内容和形式也必须是多元的、全方位的、综合的。因为竞争对手是由各个侧面构成的，竞争情报只有成为各种情报的综合物，才能勾勒出竞争对手完整的轮廓，全面反映出竞争对手的实质。因此，应当从尽可能多的侧面去分析情报，防止片面地看待事物。其一，从事物的正反两方面进行分析。从正反两个方面分析情报信息，目的是通过权衡利弊，能以一个正确的结论指导行动。其二，从事物发展的两种可能性进行分析。就是说，在分析某一信息能否被采用时，要坚持用两点论进行分析，既看到事物发展顺利成功的一面，也要看到可能出现的曲折和困难，以能争取最好的结果，排除不利的一面。例如，对于“中国的速冻蔬菜在日本的家庭和饮食业很有销路”这样一条信息，有人既看到了我国的速冻蔬菜具有多品种、美味、清淡、爽口的特点，扩大出口的可能性很大，但也清醒地看到自己在速冻技术和运输、包装等方面尚有许多不足之处，从而得出了要达到扩大对日出口，就需要尽快改进不足一面的结论。

(2) 联系性。反映物质世界中的事物或现象的信息，彼此之间都是有机地相互联系的。因此，需要通过分析某一信息与其他信息之间的联系，来认识事物的面目以及事物发展变化的条件。我们在揭示事物及其信息之间的联系时，应抓住这样两个要点：多方面寻找与做好某一事情有联系的其他事物及其信息。事实表明，某些企业为要占据市场，取代其他竞争者，很有可能采取某些秘密行动，但他们的活动又不可避免地会露出蛛丝马迹来。对此，只要运用联系的观点，及时地分析与之有关的事物和信息，就可了解到竞争对手的某种新动向，采取必要的对策和行动。具

体区分与做好某件事情有联系的内外因方面的信息。通常，一种产品能否在市场上营销成功，往往要受制于复杂的内外方面的因素。从内因方面来说，有产品的质量如何，规格品种和花色怎样，市场上有什么反映，等等。只有弄清了这类内因方面的信息，才能认清应抓哪些主要工作。但外因也是不可忽视的，因为有时它也能起到决定性的作用。

(3) 发展性。所谓发展性，就是不能用孤立、静止的观点看问题，而要善于运用辩证法思想去分析信息，看到信息及其反映的事物是发展变化的，并揭示其发展变化的规律性，以能从过去的信息看现在的做法，从现在的信息预测未来，争取主动权。一般来说，用发展的观点分析信息有以下几种方法：从事物发展的连续性进行分析。有些产品在市场上的营销，既有可能在若干年内始终保持一定的数量和增长速度，呈现连续性特点，也会带有季节性、习惯性等特点。人们可以通过对这类过去的信息的分析，判断现在的情况，确定现在的行动方案。②从事物发展的因果关系进行分析。世间万物的发展变化，总是有一定的因果关系的。因此也可以通过分析过去的信息同现在之间的因果关系，从已经发生的情况中推断出现在必然出现的状态或结果，确定应有的对策和措施，以能在市场竞争中赢得主动权。从事物发展中出现的各种复杂关系进行分析。必须承认，在有些事物的过去和现在之间，并没有或不完全存在必然的因果关系，对过去的信息进行分析很难用以肯定或基本肯定现在的情况，因为过去的信息所反映的，往往是一些偶然的因素。但通过对这些偶然因素的分析，会有助于从某种角度看到现在可能出现的一些情况和问题，以便采取必要的措施。

(4) 合法性。竞争情报活动必须是正当的，要在合法的前提下进行，坚决禁止一切非法的、损害国家和他人利益、扰乱经济秩序的不正当竞争行为，不允许使用欺诈、盗窃、利诱、胁迫等不正当手段获取情报。因此，我们在利用各种技巧使用竞争情报