

竞争智能

创造智能型组织

(加)米歇尔·库克 柯蒂斯·库克 著
黄治康、黄载曦、张赟 译

前言

我希望自己是一位画家，可以自由地描绘我想象中的世界。想象力远比知识重要。知识是有限的，而想象力却是无穷的。

——阿尔伯特·爱因斯坦（Albert Einstein）

欢迎来到智能时代。在这个时代，事业的成功取决于熟知如何培养智能以及如何发挥你的优势。当今的时代注重的是信息的质量而不是信息的数量。在以往任何时代都没有像现在这样，有一种企业精神推动着新经济的发展。这是一场人类介入的复兴，它强化了技术的重要性。在这个时代，“智能创造者”成为一个企业最有价值的资产。而对于一个企业来说，拥有智能就变得非常必要了。

在这个智能时代，真正具有竞争力的公司在收集和运用信息并在大量产生智能方面逐步成熟。他们要靠智能生存，公司会逐步认识到他们最大的资产是他们的员工的敏锐头脑、分析能力以及作出有效决策的能力。他们要靠智能来参与竞争，在信息时代，企业充斥着获取信息、数据的观念，一个智能型企业知道如

何获取信息，知道信息如公司的智能一样重要，并且有能力从信息中获取智能，把握时机。

在正确的时间里得知正确的事，这是成功的诀窍。人们逐渐认识到信息作为商品对企业的重要价值。实际上我们真正需要的是如何将信息转换成智能的“炼金术”，这就是竞争智能：一个数据—信息—知识—智能的转化过程。遗憾的是，目前只有极少数的企业很好地掌握了这个转化过程。信息或知识已无法满足智能时代竞争的需要了，公司需要的是智能。

在过去的十年中，有许多人曾著书讲述信息时代对商业的影响。长期以制造为主的工业时期孕育出了信息时代，“信息越多越好”的信条成为这一时期的主导思想。公司不遗余力地大量收集数据以期比竞争对手了解更多的信息。事实上，他们所得的信息中只有很少的一部分可以利用或者具有价值。然而，我们对信息的使用却创造出一些有用的、很棒的工具。比如因特网，它改变了并将继续改变着我们生活的方方面面，包括我们经商的方式。因特网上的信息量以令人吃惊的速度在增长。但是，即使因特网上所载的信息具有超常的价值，公司也不可能全部接纳，而且也没有必要这么做。公司已建立了巨大的网络、数据库，仅仅用来存储和处理他们可能永远都不会使用的信息，更不用说使用那些存放在文件柜中蛛网密结的更为传统的信息资源了，如报告、出版物、调查报告等等。在当今商界中，“越多越好”的理念已不再适用于信息处理了。公司赢得竞争真正所需的是智能而非信息。

全球性的竞争观念在智能时代是必不可少的。公司再不能仅仅依靠国内市场来赢得竞争。由于市场不断地全球化，公司想要获胜，必须紧跟时代潮流。在信息时代这一趋势日益增长，这是我们有目共睹的事实。随着国际贸易合约的签订、关税下调以及

一些保护性政策的取消，出口会继续增长。公司如果不能适时考虑其在全球性市场经济中的机会，它就会像恐龙一样终将消亡。全球性智能不能与国内智能相提并论。公司在市场竞争中的能力无法确保其在国际市场竞争中取得胜利。实际上，许多公司都领教过国际单一市场环境的艰辛，仍像过去那样做生意是行不通的。在智能时代，必须开发全球性智能策略。

企业家精神同样推动着智能时代的发展。这种新的企业家概念在新经济下滋生蔓延，而这种新经济是以改革、创新、机遇、技术和智能为推动力发展起来的。“商场如战场”的理念正在逐步消失。许多公司也摒弃了这种说法而将商业战略定格在合作、联盟和革新上，从而创造出良性循环的竞争。在智能时代，赢得竞争并不一定要以其他人的损失为代价。并购狂潮就证明了一旦有微利可图，最强劲的竞争对手也能很快结为联盟。你的“敌人”可能成为你最强有力的盟友。“战场”被智能革新场所替代。其间一种遵从职业道德的经营方式能够取得更好的效益。在信息时代这种趋势就已经初现端倪。公司也逐渐变得具有社会意识，关注环保问题及各种社会问题的企业通常会因它们付诸的努力而日进斗金。

随着越来越多的人以更广泛的途径接受更多的信息，公司行为的透明度就增加了。信息渗入公共领域的数量也在日益增加。在智能时代，每个公司都必须清楚地意识到这一点。

人类行为介入到公司的战略分析领域，这是我们正在经历的一场复兴。近年来，人类分析的重要性被技术所掩盖，但人类的重新介入并不意味着科技失去了它的重要性；相反，当人类将科技融入自己的技能之中时，他们就将科技推向了一个更高的阶段。在智能时代，当科技为信息技术人员所掌握时，它的巨大作用将在企业内的策划人员、战略制定者、财务人员以及其他企业

高级管理者的工作中得到体现，甚至还可以获得进一步的发展。这样，由于高科技与技术人员的结合，科技的作用将变得更加巨大。

正是人类的这种介入，而使一种新型的“商人”产生了，他们就是“智能创造者”。“智能创造者”将大大超越信息时代的“知识工人”，他们使用竞争智能来开发新的商业领域、研究方法和应用技术。知识工人像工蜂或松鼠到处收集和贮存食物一样，努力进行着信息保管工作。作为信息保管员，他们保护并存储的信息却常常对公司无益。虽然他们意识到了知识的内在价值，但他们常常忽视了信息的真正力量，即信息与智能相结合为公司带来的利益。智能时代的智能创造者能够将知识和信息有机地结合起来，并在此基础上创造出能为企业所用的智能。竞争智能能够变革或者改变企业的现状。

从整个历史的进程中，我们可以追溯出商品选择的变换轨迹：各个帝国的君王获得中国的丝绸、印度的香料、希腊的橄榄和法国的葡萄酒。这也正是智能在创建今天的“帝国”的价值体现。正如丝绸、香料、橄榄和葡萄酒能使帝国繁荣昌盛一样，智能也有这样的作用。它是“商业帝国”起起落落的基础。智能组织不仅在面临机遇的时候能获得成功，而且在面对挫折和打击时，也能大获全胜。智能组织有种神奇的力量，能够超越挫折和打击，识别机遇并抓住机遇。也许，最重要的是，智能组织和智能创造者知道如何创造那些前所未有的机会。能够认识到什么是真正的智能并将其加以培养的企业将成为明天的领导者。

我们写本书的目的就是给你提供一个切实可行的方法，使你能够在自己的企业内部培养智能并有效地运用智能。这样，你的企业将具有更强的竞争力。竞争智能不会消失；相反，在智能时代，它将成为企业参与竞争的一个必不可少的因素，发挥越来越

重要的作用。本书就是为你提供一些工具和技巧，使你能够做好更充分的准备、制定更完善的战略决策，让你在商业领域运筹帷幄！我们还努力使本书具有国际视角，同时公平地评价科技在商业运作中越来越重要的作用；我们还努力让本书简洁、生动、通俗易懂，并与当今经济条件下的企业发展更加紧密地联系起来。每个人都能从竞争智能中受益，如果无视它的存在，你的企业将会面临重重困难。

目 录

第一章	竞争智能.....	(1)
	关于竞争智能的荒谬说法.....	(3)
	竞争智能对一个企业的重要性	(11)
第二章	制定竞争智能计划	(13)
	竞争智能模式	(14)
	存在的问题	(28)
第三章	找到你需要的信息	(31)
	公司研究	(32)
	需求评估——你需要什么类型的公司信息	(34)
	提出你的问题	(39)
	组织过程	(39)
	面谈	(59)

第四章	信息资源	(64)
	政府资源	(66)
	行业协会	(69)
	商会	(69)
	各国的信息资源	(70)
	其他信息来源	(93)
第五章	信息网络及电子资源	(95)
	因特网的实质	(96)
第六章	分析：将信息转化成智能	(136)
	市场分析	(139)
	行业分析	(145)
	公司分析	(150)
第七章	利用基准法来分析你的公司	(168)
	关于基准法的荒谬说法	(170)
	竞争基准法的类型	(173)
	基准法的运用过程	(174)
第八章	表达并利用你的发现	(181)
第九章	技术工具和技术	(191)
	因特网	(192)
	商业智能软件	(192)
	数据单元	(197)

第十章	法律和道德因素.....	(201)
	知识产权和商业秘密.....	(204)
	国家法律和反竞争商业行为的惯例.....	(212)
第十一章	世界范围的竞争.....	(219)
	文化障碍.....	(220)
	语言障碍.....	(221)
	政治和法律环境.....	(222)
	部分国家的竞争.....	(225)
第十二章	建立竞争智能机制.....	(235)
第十三章	反智能侵害：让你的公司免遭 竞争对手的蚕食.....	(250)
第十四章	行为中的竞争智能.....	(263)
	Corel 公司的竞争智能	(264)
	发现和评价新的竞争对手.....	(270)
	取消行业管制.....	(274)
	预知成功的并购.....	(278)

第一章

竞争智能

学到用时方恨晚。

——托马斯·荷比斯 (Thomas Hobbes)

现在，你关闭计算机、关灯、锁门，甚至开启了办公室的安全系统，准备回家放松放松紧张了一天的大脑。但就在这时，你想象一下：你的一个竞争对手刚刚和你的接线员通了半个小时的电话，并从她那儿获得了你明年的商业战略的最后一部分内容。在上一个月，他们登陆了你的网站，搜寻了你的在线数据库，研读了大量的报纸与经贸杂志上刊登的文章，研究了相关的政府文件，和你的新顾客、老顾客、员工、批发商谈过话，甚至还和你本人交谈过。他们收集这些信息的目的是为了给你致命的一击！想想看，这难道不可能吗？你再想一想，事实上每一天，大大小小的公司都在做着同样的事情，而这些“挖墙脚”的公司却没有做任何违法或不道德的事。

其实，他们所做的一切只是在实施一项称之为“竞争智能”

(简称 CI) 的计划，它是公司实际蓝图的最有价值的管理工具之一。竞争智能是企业有组织、有计划地进行信息收集、信息分析，并在此基础上提升自己战略决策能力的过程。企业使用竞争智能的目的是想通过了解供应商、顾客、竞争对手的情况来获得竞争优势。商人使用竞争智能的目的是为了寻找自己未来发展的契机，为了作出效率更高的决策，为了在办公室里忙碌了一天后才能睡个安稳觉。在今天这个竞争残酷的环境中，晚上想睡个安稳觉也不是一件容易的事。你的竞争对手不会只躲在某个角落里，他们遍布世界各地。

美国中央情报局将“智能圈”描述为这样一个过程：在获得原始信息以后，经过收集、传递、评估、分析，最后形成智能，以供决策者在决策以及实践中使用。这个过程由五个步骤构成，反复实践这些步骤，以便解决特殊的业务难题。这五个步骤指的是：计划与指导、收集与研究、加工与存贮、分析与生产、传播与传送。

但良好的智能计划不仅仅是一个收集信息的过程。智能真正的魅力在于对信息的分析，使信息能为决策者所用这两方面。在本书中，我们将频繁使用下面这些术语：“数据”、“信息”、“分析”、“智能”。区别这些术语之间的差异对全面理解如何创造智能是至关重要的。

数据看起来似乎与信息无关。它常常以下面这些形式出现：通货膨胀率、就业水平、车库停车量、收入、销售量以及企业董事会的名单等等。数据是无穷的，本书将教会你如何获得你需要的数据。

信息是多条数据有机地组合在一起，数据与数据之间互相联系的组合体。信息看起来有价值，但就它本身而言，并不是实践的行动指南。许多公司认为，一旦他们将自己所拥有的大量数据

倾注于信息的海洋之中时，他们就拥有了智能。但事实上，他们只可能被信息的海洋所淹没。例如，信息可能只是这样一句话：“产品价格下降、车库停车量减少、雇员数量减少，竞争对手好像遇到了麻烦。”就这条信息本身而言，它的价值是微乎其微的。

知识是经过分析后的信息。以上面那条信息为例，从中获得的知识可能是：“雇员数量的减少、车库停车量的减少暗示着竞争对手 B 已经是摇摇欲坠、毫无竞争力可言了。”

智能是经过分类、分析并运用到公司决策之中的知识的总和。智能通常是预知未来将发生的事以及预测未来市场环境或商业环境将发生的变化。然而，只有决策者使用的智能才是有用的智能。下面是有关智能的一个例子：“竞争对手 B 目前摇摇欲坠，已成为我们并购的一个对象。”

以上所举的例子都非常简单，但它们能帮助大家区分数据、信息、知识和智能这几个概念。

关于竞争智能的荒谬说法

在商界，人们对竞争智能有很多荒谬的说法。下面，我们将列举出一些最常见的说法，并解释其中一些鲜为人知的事实。

1. 竞争智能就是窥探商业秘密；
2. 智能计划等同于市场调查，因此没有必要同时进行这两项工作；
3. 商业智能软件能给你竞争智能或商业智能；
4. 定期浏览竞争对手的网站可以获得竞争智能；
5. 从报纸、杂志和期刊里收集的信息能构建竞争智能；
6. 数据库搜寻等同于竞争智能；

7. 企业高层管理者不会受到来自竞争对手的威胁；
8. 获取竞争智能的费用昂贵；
9. 小企业不需要竞争智能；
10. 获得竞争智能需要大量的数据；
11. 竞争智能只适用于商业；
12. 只有在商业危机时，才值得使用竞争智能。

谬误 1：竞争智能就是窥探商业秘密

竞争智能不是窥探商业秘密，它更像一项调查研究的过程。然而，很多公司跨越了调查研究这个“门槛”而成为商业间谍。对于智能计划的实践者来说，他们必须严格遵守职业道德，并认识到合法获取信息与非法获取信息的差别，这一点是非常重要的。因为在特定的司法范围内，违法行为所受到的惩罚是很严厉的。如果使用商业间谍手段或其他非法手段来获取信息，我们认为这是竞争智能计划的失败。一个智能创造者能采用遵守职业道德的手段，通过合法的途径获得公司所需的 95% 的信息。

智能组织和智能计划的专业人士从不涉足敲诈、贿赂、勒索和其他的犯罪行为。在数字时代，一些公司已将自己窥探商业秘密的手法用在了计算机领域。智能计划绝不提倡黑客袭击电脑、破坏计算机安全系统或者偷窃电子邮件。

实施智能计划的基本原则就是采取合法的手段，正确地表达自己的意思，也就是说远离间谍行为或避免窥探商业秘密。我们将在第十章详细介绍如何使用合法的、符合道德规范的手段来实施智能计划。

谬误 2：智能计划等同于市场调查，因此没有必要同时进行这两项工作

竞争智能不是市场调查，虽然它们两者之间有很多相似之处。市场调查通常涉及到对竞争对手的信息进行一定程度的收集；竞争智能也包括信息收集，但它的内涵却要宽泛得多。比如，竞争智能还包括对财务状况、管理文件以及生产过程的分析，而市场调查很少有这么广泛的含义。一般来说，市场调查支持营销的过程或某一个特定的具体市场，它可能是对一份关于某个特殊行业、市场或部分市场的报告的调查。很多政府机构代表自己国家的商业部门参与市场调查，有的机构甚至将其称为竞争智能。但是，竞争智能绝不是将信息事先堆积在一起，无论这些信息的价值有多高！记住，有些政府实施智能计划是为了支持国内的企业，有些却是为了窥探商业秘密。渴望向新领域进军的企业必须意识到这个事实，因为它可能影响企业的竞争力。

谬误 3：商业智能软件能给你竞争智能或商业智能

最近，市场上涌现出了大量的商业智能软件。一般来说，这些产品是围绕两方面来开发的：数据存储和数据开发。数据存储可以使一个组织内部的数据库和电子文件中大量的数据得以合理地保存。它的好处仅仅在于你能将数据方便地存入其中，并在需要分析数据时，方便地将其调出。这些系统能够帮助你将数据转换为潜在的具有相关性的材料——你可以将它定义为信息，但你自己仍然需要做所有与智能相关的工作：对信息进行真正的分析，使其切实可行。也许，你听说过“GIGO”这个词，它的含义是：“进来的是垃圾，出去的也是垃圾。”这正是数据存储软件的真实写照。数据开发是一个发现数据、开发数据、塑造数据以

揭示数据之间内在联系的过程。随着数据库软件运用的增加，数据库中存储的大量数据都是大多数人无法理解的，而获得这些数据的途径更是让人匪夷所思，因此，数据开发工具越来越多地用于找到数据之间的关系。通过完善的统计分析，数据开发工具可以揭示出数据之间的很多关系，如果更多地使用传统的方法，是无法做到这一点的。数据开发通过使用各种不同的建模技巧来发现这些关系，其中一些技巧是模拟人脑的神经中枢系统而设计的。当然，你创造的信息模型的价值仅仅体现在帮助你更好地决策。对信息进行分析，将其转化为智能并做出现实的决策，这些行为都需要人类的介入。

但是这些软件的价值是非常高的，因为软件存储和组织了大量的数据，并且以一种可以显示数据之间关系的形式将其中一些数据释放出来，使之能够提供一些有用的信息。这些软件对整个竞争智能功能的发挥都起到了很好的补充作用。

大多数软件开发商宣称自己能够提供可以创造商业智能的应用软件，实际上这种软件比成熟的数据库软件好不了多少，况且成熟的数据软件仅仅能够存储数据并显示数据之间松散的关系。简单地说，这些软件只是收集原始的数据并将其转化为信息而不是在创造智能。

谬误 4：定期浏览竞争对手的网站可以获得竞争智能

上网冲浪仅仅是上网冲浪，它不是获取竞争智能的行为。虽然智能组织通过网络可以获得大量的关于竞争对手的有用信息，但完全依赖网络来获得竞争智能却要冒很大的风险，因为从网上获得的数据可能不准确、可能已经过时，甚至还可能误导你。在第五章我们将更详细地讨论网上信息。

谬误 5：从报纸、杂志和期刊里收集的信息能构建竞争智能

当你从地方报纸上看到一篇文章，将它剪下来、归档，甚至将其所包含的信息记入备忘录时，你的信息早已过时了。竞争智能的关键就是：在报纸之前发现新闻。如果你使用的信息是从几个月前的报刊杂志上获得的，那么，情况就更糟糕了。新闻的价值已经丧失殆尽，或者，至少它的大部分价值已经不复存在了。而你呢，这时还在积极地采取行动。不过，这并不意味着办公室的剪报工作就没有价值了，事实上，剪报仍然是一个有价值的工具，尤其是你需要为竞争对手创建一个历史档案时。但相对于智能计划而言，媒体的监督系统只像冰山的一角那样微不足道。如果你已经开始着手此事了，那就继续吧；如果你还没有开始，那就开始吧。但你要记住，要想获得竞争智能，你还需要使用其他的方法。

谬误 6：数据库搜寻等同于竞争智能

最近，我们在图书馆的科学杂志上读到一篇文章，文章的作者指出，图书管理员一直在创造竞争智能，只是他们没有使用竞争智能这个术语来描述自己的工作罢了。其实，图书管理员、图书馆技术人员以及图书馆研究人员在创造竞争智能过程中所起的作用是无价的。他们利用自己掌握的网络和电子数据库的相关知识以及自己的经验，有效地为智能计划收集信息。但很少有图书管理员会对收集来的信息进行广泛的分析，包括财务比率分析、参照法分析、SWOT 分析，或者使用其他智能分析技巧进行分析。虽然企业的图书管理员对收集到的信息进行整合，从而对创造竞争智能起到了非常重要的作用，但他们的作用仅仅体现在智能计划的开端。

对智能专家而言，有很多数据库可以提供二手的研究资料，这些数据库通常还能提供大量的信息背景。然而，要获得有用的竞争智能，初始的研究至关重要。

谬误 7：企业高层管理者不会受到来自竞争对手的威胁

你可能会认为像微软、摩托罗拉和 IBM 这些工业巨头会对竞争满不在乎。事实上，这些公司是运用竞争智能的楷模。它们能在各自的领域建立并维持“霸主”地位，就是因为他们充分认识到分析竞争对手的重要性。想一想 IBM 公司是如何通过参与不同领域的竞争来扩展自己的业务的，你就会明白这一点。

当然，现在仍然有很多公司认为自己用不上智能技术。但面对智能时代如此残酷的竞争，这些公司显得是多么天真啊！

许多公司总裁认为对竞争对手进行准确的分析是不可能的，他们甚至简单地认为大家都处在同一个市场，每天都在竞争，这样就能获得足够的信息来分析竞争对手。其实，他们对竞争环境的认识过于简单，这种想法也是不正确的。

谬误 8：获取竞争智能的费用昂贵

这得视情况而定。比起成为别人并购的对象，或者，更糟的是，眼睁睁地看着自己的顾客逐渐减少而新产品一上市就遭受冷落，两者相比，哪家公司的代价更昂贵呢？

一位对竞争对手在市场上的竞争地位感到忧虑重重的营销经理告诉我们，他可以花两百万美元做广告与对手竞争，但他却不愿在创造竞争智能方面投资，以便更好地了解对手的战略决策。这犹如蒙住自己的双眼、拿着一把没有装子弹的枪走进战场：无论你的枪有多大的威力，无论它发出的声音有多大，你注定要输掉这场战争。