

# 情报制胜：企业竞争情报

王煜全 Aroop Zutshi 编著

科学出版社

北 京

## 内 容 简 介

本书是专为管理者而写的,指导管理者应用好竞争情报的书籍。从本书中,读者可以学到怎样使公司更加有效率和系统地确定情报需要,收集和分析信息,分发获得的竞争情报,从而使之发挥最大效用,击败竞争对手并保护自身免受竞争对手的突然袭击。

使管理者“拿来就用”是作者写作此书的初衷。因此,本书在阐述竞争情报的使用方法时,辅以大量精彩的案例,使读者如身临其境,更好地体会运用竞争情报的精髓和乐趣。作者将国外的竞争情报理论和其多年的国内实践相结合,使本书具有浓厚的实战色彩,具有贴近本国市场的本土特色,在竞争情报的目标确定、信息分析以及建立竞争情报系统的方面都有独到之处。

本书附有作者为国内外大型企业做竞争情报讲座的录像光盘,所讲述的内容与本书互相补充,形式更加生动。

本书可供企业战略规划与信息管理人员、各级业务主管以及高校相关专业的师生参考,也可作为企业内部的培训资料使用。

### 图书在版编目(CIP)数据

情报制胜:企业竞争情报/王煜全, Aroop Zutshi 著. —北京:科学出版社,2004

ISBN 7-03-011917-7

I. 情... II. ①王... ②A... III. 企业管理-经济信息-研究 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 062352 号

策划编辑:陈 亮 / 文案编辑:王玉敏 / 责任校对:陈丽珠  
责任印制:安春生 / 封面设计:耕者设计工作室

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

\*

2004 年 3 月第 一 版 开本:B5(720×1000)

2004 年 3 月第一次印刷 印张:13

印数:1—4 000

字数:250 000

定价:28.00 元 (含光盘)

(如有印装质量问题,我社负责调换〈环伟〉)

# 【目 录】

## 第一章 竞争情报概论 /1

### 第一节 竞争情报与 SCIP /1

比尔·盖茨的战争游戏 /1

什么是竞争情报 /2

竞争情报在企业界的发展历史 /3

中国竞争情报运用现状 /4

全球性竞争情报专业协会:SCIP /5

### 第二节 竞争情报的功能 /6

充当企业的预警系统 /7

充当企业的决策支持系统 /9

充当企业的学习工具 /10

### 第三节 竞争情报的驱动因素与阻碍因素 /12

我们为什么需要竞争情报 /12

什么妨碍了我们使用竞争情报 /14

### 第四节 竞争情报的加工过程 /16

竞争情报的实施步骤 /16

为什么最好把竞争情报看成是一个过程 /19

## 第二章 竞争情报规划 /20

### 第一节 情报规划内容 /20

首先,确定竞争情报的目标 /20

竞争情报规划人员的行动指南 /21

### 第二节 关键情报主题 /23

竞争情报作业的一般优先等级 /23

情报作业应集中关注的企业关键成功因素 /23

### 第三节 静态行业分析 /26

细分市场的价值链分析 /27

|     |                    |     |
|-----|--------------------|-----|
|     | 市场结构分析             | /28 |
|     | 公司内部价值链分析          | /31 |
|     | 行业结构分析与价值链分析       | /34 |
| 第四节 | 竞争链分析              | /35 |
|     | 行业发展阶段分析           | /35 |
|     | 产品的五个层次分析          | /36 |
|     | 竞争链分析              | /38 |
| 第五节 | 竞争对手分析             | /40 |
|     | 确定需要关注的竞争对手        | /41 |
|     | 竞争对手分析的要素          | /43 |
|     | 预测竞争对手的可能反应        | /47 |
| 第六节 | 确定情报需求的优先顺序        | /48 |
| 第三章 | 竞争情报的收集与分发         | /50 |
| 第一节 | 发现信息源              | /50 |
|     | 信息收集的方法与渠道         | /50 |
|     | 追踪企业活动的信息流         | /51 |
|     | 商业秘密不是竞争情报工作的目标    | /53 |
|     | 收集竞争情报拼图的碎片        | /55 |
|     | 在信息整合中创造竞争情报       | /55 |
| 第二节 | 锁定信息源              | /58 |
|     | 从公开信息源中寻找情报素材      | /59 |
|     | 巧妙利用非公开信息源         | /67 |
|     | 为不同的竞争情报需要寻找最佳的信息源 | /73 |
|     | 组建竞争情报网络           | /75 |
| 第三节 | 明确信息的可靠性           | /75 |
|     | 一手信息:可靠但难以获得       | /75 |
|     | 二手信息:易获得但需要谨慎使用    | /76 |
|     | 信息的误差及其验证          | /77 |
| 第四节 | 一手信息的获得            | /78 |
|     | 一手信息调查流程和主要的调查方法   | /78 |
|     | 直接观察法              | /79 |
|     | 多侧面访谈法             | /81 |
|     | 实验调查法              | /87 |
| 第五节 | 竞争情报的分发            | /88 |
|     | 确定竞争情报的分发策略        | /88 |

情报金字塔:情报的制作 /89

## 第四章 竞争情报的分析 /95

### 第一节 竞争情报分析概述 /95

信息不等于竞争情报 /95

信息分析方法的类型 /95

常用的几种战略分析方法 /96

### 第二节 关键问题分析法 /101

提出关键问题和关键子问题 /101

检验和分析关键问题 /103

### 第三节 价值网分析 /104

找出商业游戏中的相互关系 /105

发现商业游戏权力机制的关键因素:附加值 /106

注意商业规则的细节 /106

考虑人们的认知 /107

确认游戏的范围 /107

### 第四节 商业战争游戏分析 /110

战争游戏的历史 /110

怎样进行商业模拟战争游戏 /111

计算机商业模拟战争游戏 /112

商业模拟战争游戏的适用范围 /113

### 第五节 财务报表分析 /114

什么是财务比率分析 /114

怎样进行财务比率分析 /115

### 第六节 专利分析 /121

专利制度的发展 /121

专利在企业竞争中的重要性 /122

专利分析的意义 /123

如何进行专利查询 /127

### 第七节 基准分析 /130

什么是基准分析 /130

施乐公司的基准分析 /130

基准分析的五大步骤 /132

基准分析中的伦理道德 /135

竞争情报在基准分析中的作用 /137

### 第八节 前景分析 /138

---

|      |                           |      |
|------|---------------------------|------|
|      | 什么是前景分析                   | /138 |
|      | 为什么要做前景分析                 | /138 |
|      | 前景分析流程                    | /139 |
|      | 案例:猎户座项目的前景分析             | /141 |
|      | 案例:雅典娜项目的前景分析             | /147 |
| 第九节  | 心理分析                      | /153 |
|      | 什么是 MBTI 心理类型测试法          | /153 |
|      | MBTI 的分析框架                | /154 |
|      | MBTI 心理分型法在商业中的应用         | /159 |
|      | 怎样获得对方的心理分型及其个人资料数据       | /161 |
|      | 案例:“不称职”的 CEO             | /162 |
| 第十节  | 其他一些分析工具                  | /163 |
|      | 时间序列分析                    | /163 |
|      | 逆向工程分解                    | /164 |
| 第十一节 | 战略分析方法的创新——没有问题的问题        | /165 |
|      | 为什么要思考“没有问题的问题”           | /165 |
|      | 如何思考“没有问题的问题”             | /167 |
| 第五章  | 竞争情报系统的建立                 | /170 |
| 第一节  | 竞争情报系统的作用与组成              | /170 |
|      | 竞争情报系统的重要性                | /170 |
|      | 竞争情报系统的组成                 | /170 |
| 第二节  | 竞争情报系统的关键成功因素             | /171 |
|      | 合理的人员配备                   | /172 |
|      | 决策制定者的参与和支持               | /173 |
|      | 良好的情报互动关系                 | /174 |
|      | 良好的激励机制                   | /176 |
|      | 优秀的企业文化支撑                 | /177 |
|      | 高效的信息系统                   | /180 |
| 第三节  | 建立竞争情报系统的步骤               | /184 |
|      | 设置竞争情报机构,组建竞争情报团队         | /184 |
|      | 找出公司内的用户并确定其优先级,并鉴定竞争情报需求 | /186 |
|      | 竞争情报审计                    | /186 |
|      | 确定竞争情报的目标                 | /190 |
|      | 确定竞争情报需采取的行动              | /190 |
| 第四节  | 竞争情报系统失败的教训与经验            | /191 |

---

竞争情报系统失败的教训 /191

惠普实施竞争情报系统的经验 /192

## 第一章

# 竞争情报概论

### 第一节 竞争情报与 SCIP

#### 比尔·盖茨的战争游戏

比尔·盖茨在其《未来时速@数字神经系统与商务新思维》一书中，是这样开篇的：

“我有一个简单而又强烈的信念。将您的公司和您的竞争对手区别开来的最有意义的方法、使您的公司领先于众多公司的最好方法，就是利用信息来把工作干得最好。怎样收集、管理和使用信息将决定您的输赢。竞争者更多了，关于他们和市场的信息也更多了，而市场现在是全球性的。胜者将会是这样的人，他们开发了世界一流的数字神经系统，因此信息会通畅地在他们的公司里流通，让员工最大程度地、持续地获取信息。”

20 世纪 90 年代以来，虽然潮起潮落，但国际互联网依然引领世界经济的潮流和方向。而网络浏览器作为进入国际互联网的必要工具，更成为电脑软件业公司争夺的焦点。微软公司曾经因为判断失误，未曾投入全力，致使网景公司（Netscape）得以一度占据高达 80% 以上的市场份额。但这个沉睡的巨人及时惊醒，近几年将大部分的资源转而投入国际互联网领域。为了夺取网络浏览器市场，微软充分发挥其竞争情报研究部门——战争室（war room）的特长，每月定期监测网络浏览器市场占有率的变化，以此作为微软公司制定网络浏览器市场策略的最高指导方针。微软公司的市场策略出台以前，都要在战争室经过“战争游戏”（war gaming）的严格考核，通过非常接近于实际商战的检验，这些策略在这里得以去粗取精，变得更加实际有效。战争室帮助微软公司最终成功地夺取了网络浏览器市场领导者的地位。网景公司，作为微软公司最近的一个竞争对手，其照片曾一度挂满微软公司的战争室，这时也被摘下，和落满灰尘的、微软公司以前的竞争对手，诸如 Novell 公司、Sun 公司、Java 公司等照片放在了

一起。比尔·盖茨曾在战争室中以挑衅的口吻向全球商界宣称：“你们应该感到幸运，那只是因为我们没有进入你们的产业。”

而网景公司的市场占有率则不断下降，甚至被美国在线公司（American On Line）所购并。甲骨文公司的总裁 Larry Ellison 说：“这项兼并已经杀死了硅谷最具创新精神的公司——网景公司死了（Netscape is dead）。”

微软公司击败网景公司运用的有力武器——战争游戏，正是竞争情报最为常用的一种情报分析手段。

## 什么是竞争情报

竞争情报（competitive intelligence，简称 CI）是对整体竞争环境的一个全面检测过程，对战略意义的可公开获取的信息筛选、收集、阐释和传播，是检测相关公司决策过程的企业外部环境信息的活动。通过合法收集和分析商业竞争中有关商业行为的优势、弱势和目的的信息，竞争情报把零散的竞争者的情报转化为竞争者对于其自身的竞争者、竞争定位、竞争行为、竞争能力和竞争目的相关的、精确的、可用的战略性认知。

任何一个雇员在观看展览、阅读报纸或者是和同行交谈时，包括前述的那些活动，都可以被认为是在进行竞争情报研究，但这只是竞争情报系统中的一部分。在今天的商业活动中，竞争情报系统中的许多重要部分往往被忽略了。有效的竞争情报是一个合法并符合道德规范的信息收集过程，分析且回避对企业不利的研究结果。并把行动建议及时传递给决策者。真正完整有效的竞争情报系统能够收集并综合相关信息，并加以分析整理以更好地满足决策者制定战略发展计划的需要。我们都知道，仅仅有信息是不够的，经营者需要专业技术人员从大量的资料中总结出行动建议，并以此作为公司制定市场竞争策略的有力武器。就像卫星和雷达能在任何时候为船只导航那样，竞争情报能够运用最先进的方法和工具，结合最有力的技术和资料，不断地变换公司的竞争策略。

不仅在市场活动的规划中，而且在进行生产、人力资源、财务和其他公司活动规划时，竞争情报都是很必要的活动。如果没有竞争对手的情报，任何战斗都没有办法进行。就像玩桥牌，如果看到对手如何出牌或者是预测到对手如何出牌，就很容易取得胜利；如果提前知道考试题或者是猜中了考题，考试就很容易通过；同样，如果知道或者预测到竞争对手当前和未来的行动时，竞争对手就比较容易对付了。在所有的竞争情形中，拥有情报的准确性和及时性可能对竞争结果有决定性影响。

竞争情报是否也像 CIA（美国中央情报局）或者是惊险间谍小说中所描述的谍报工作呢？当然，二者有相似之处。广义上讲，二者同样需要从环境中获取那

些对竞争情报的用户有利或不利的信息。从这个角度上讲，它们是很相似的。竞争情报和谍报工作不管是为公司还是为政府工作，其搜寻信息的过程同样刺激有趣，就像在为用户探寻宝藏一样。而且二者同样需要对信息进行筛选、收集、阐释和传播。但除此之外，竞争情报同出生入死的谍报工作就不一样了，至少不完全相同。CIA 和其他政府情报部门可以超越一般的法律规则，而企业竞争和商业情报是不可能这样做的。竞争情报也不是总像我们前面描述的那样，在以后的分析中可以看到，绝大部分的信息都不需要采取那样的措施来收集。

## 竞争情报在企业界的发展历史

20 世纪 80 年代初，随着冷战时代的结束，美苏之间的军备竞赛被全球化的市场竞争所取代。商战的加剧，使得传统的情报工作和市场研究已无法满足市场需求。作为以合法手段获取信息且通过分析而产生竞争策略的竞争情报应运而生，并得到飞速发展。当时，许多跨国公司，例如施乐、IBM 和摩托罗拉等公司的决策者，已经认识到竞争情报的重要性，并且建立了公司自己的竞争情报部门。

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% 都设有竞争情报部。

很长一段时间以来，竞争情报的搜集只是日本长期奉行的产业政策，现在已成为许多欧洲国家产业政策的正式部分。美国中央情报局目前也把商业竞争情报的搜集作为其重要工作，它利用其先导性的竞争情报项目使某些美国公司赢得了大型的海外合同。

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。在这些产业中，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。

不过，大部分公司都在进行竞争情报工作，尽管很多并不以竞争情报来命名。很多情况下，竞争情报工作是由资料员附带完成的，并不是系统的和持续的。有些公司也会指定专职人员进行该工作，情报的受众只有该专职人员的直接上司，情报的来源只是靠专职人员自己去收集。相对而言，在这两种情况下，由于受众有限，竞争情报部门在公司里并不能争取到足够的资源，所以其作用常常

难以完全发挥出来。尽管这样，竞争情报还是能给这些公司带来很大杠杆作用的收益。

## 中国竞争情报运用现状

相对于 10 年前，国内企业面临的竞争状况日益激烈，很多处于行业领先地位的企业，也面临着“一招失误，全盘皆输”的严峻现实，战略决策是否存在失误，关系到企业的生死存亡。如何准确把握环境的变化趋势，顺应变化来调整企业的经营和产品发展方向，成为企业经营成功的关键。企业越来越意识到竞争情报的重要性，特别是加入 WTO 以后，企业直接面临着外资企业的竞争，或者是走出国门，竞争情报的重要作用日见突出。但是从总体上讲，我国的竞争情报利用水平还比较低，存在着以下几个问题：

(1) 国家层面的竞争情报体系没有得到重视。

我国过去在对外信息情报工作中，主要是以科学和技术领域的国际动态的收集和存储为方向，而对于国际商业环境和商业竞争分析，还缺乏足够的重视。每年在政府白皮书中所显示的只是一些单纯的数字比较，对于国内经济界和企业界的指导意义不大。

1999 年，北京市科委成立了“北京市竞争情报咨询服务中心”，挂靠在航天信息研究所，其目的是“在北京市企业开展竞争情报的推广工作，培养一批竞争情报研究专家，帮助企业开展竞争情报研究，建立符合企业实际的竞争情报组织体系，为企业科学决策提供依据”。从这几年在国内竞争情报的宣传推广工作效果来看，并没有达到这一目标，情报研究学会和研究会的工作开展的广度和深度都还远远不足，而缺乏企业界的支持是最大的原因。

(2) 我国的一些大型企业集团已经建立了相当规模的被动式服务信息中心，但还没有建立起为经营决策提供支持的情报参谋系统。

现在国内很多大型企业都设置了信息部门，来完成企业内部信息的交流和外部信息的收集工作，实现了资料收集、存储和数据库建设，成立了企业图书馆，并在此功能基础上被动接受技术等部门的查询。这些信息部门通常被冠以资料图书馆、数据中心、情报所、资料室等等名称。在为内部管理提供数据的基础上，为个别部门的负责人提供少量决策参考依据，但现在还没有扩展到企业的经营层次。

现在，大家都已经认识到，信息不等于情报。如何从企业外部获取必要的、重要的信息资料，通过归纳、提炼、分析，变成准确的情报来提供给经营层领导，作为企业进行战略战术决策的依据，是当前企业所面临的一个重要课题。现在我国的企业多数偏重于市场调查，已经接受了请外部专业调研公司进行市场调

查服务的观念，而对于信息的分析和策略研究做得很少。这一方面是国内从事分析、研究、提供战略咨询服务的公司还没有形成气候，同时，企业也受到自身经费和水平的限制，无力购买这样的服务。因此，建立自己的竞争情报体系，针对本公司的实际经营情况，长期、有针对性地监视市场和竞争者的变化，并能够满足领导层的需求，进行专项分析、研究，才能极大程度地体现其巨大的价值。

国内一些专门从事市场调查研究的咨询服务公司，也开始引进竞争情报的概念，运用竞争情报的分析手法，开始为企业提供战略咨询服务，提高了咨询服务的内容层次，更贴近于公司经营决策层的决策提供竞争情报支持服务。

(3) 企业经营层还没有充分认识到竞争情报的重要性，缺乏系统的组织建设，以支持企业经营战略决策。

对于企业经营来说，其主要工作包括了三个层面的内容：战略、管理和营销。其中战略决策是企业经营层的最重要工作，直接关系到企业的生存和发展。正确的战略决策需要建立在对经营环境和竞争对手的准确资料分析基础上，这一点正是竞争情报存在的意义。竞争情报体系，是企业经营者的 CIA 和幕僚参谋。因此，竞争情报不是单纯的市场和竞争者资料收集，而是对所收集的公开资料运用恰当的分析方法进行深入分析，剥去事件的表面现象，揭示其实质内容和变化趋势。在近几年国内企业的很多失败案例中都可以看到，失败的企业战略往往由于经营者缺乏全面和准确的信息，不能够及时面对瞬息万变的 market 形势，作出合理的选择。

(4) 国内企业面临竞争情报分析人才不足的困境，需要借助外部咨询专家的力量，来建立自己的组织，培训人才。

国内企业内部现有的信息中心在向竞争情报体系转换的过程中，需要在组织结构、操作流程、管理方法、人才配置等方面进行改组。仅仅依靠企业内部人员的自身力量是非常困难的，需要借助外部咨询专家的帮助来完成。解决人才不足的办法主要是聘请外部专家进行培训，努力提高现有人员的水平，同时增加适当的人员来解决。

## 全球性竞争情报专业协会：SCIP

竞争情报专业人员协会 (Society of Competitive Intelligence Professional, 简称 SCIP), 是一个非赢利的全球性组织。现在 SCIP 在全球有 40 多个分支机构, 7000 多名会员, 其中有来自 44 个国家的 1500 多名美国以外的会员。他们来自各行各业, 其中 4% 来自学术机构, 17% 来自咨询公司, 79% 是竞争情报的直接从业人员。SCIP 的会员人数正在以 40% 的速度增长。SCIP 五年前的研究表明, 竞争情报从业人员的年薪在两年内上升了 21%, 从 1995 年的 57000 美元

上升到 1997 年的 69000 美元。进入 21 世纪后，竞争情报从业人员的人数已经扩展至一万多人，其中的绝大部分人员担任着各自公司的战略决策层的要职，并在企业的全球竞争战略中发挥着重要作用。这些都反映全球商业界对竞争情报重要性的进一步认识。SCIP 会员能够影响公司的决策者，使其做出正确的决策，以保证公司反应快捷，在市场竞争中处于有利的位置，继而赢得丰厚的利润。NutraSweet 公司的前任首席执行官 Robert Flynn 先生在 SCIP 第 19 届年会上的讲话中提到，CI 系统每年可为该公司创造 5000 万美元的额外收益。

作为全球竞争情报专业人员的组织，该协会致力于向会员传授知识、提供培训，使其能够带领公司进入成功的竞争轨道。从研讨会到网络交流，协会的重点是让竞争情报人员互相学习，共同探讨信息收集、分析和有效传递方法的最新发展。通过协会的大事记和出版物，使其俯瞰商业环境的变化，并预测其发展趋势。SCIP 为会员提供的服务包括：

- 资助教育培训会议；
- 出版季刊《竞争情报评论》、《竞争情报杂志》、月刊《竞争情报简报》以及《会员录》；
- 支持竞争与商业战略方面的研究和成果出版；
- 为竞争情报人员提供全球工作联络的机会；
- 通过当地分支机构发表地区竞争情报活动简报（每年 50 份）。

## 第二节 竞争情报的功能

竞争情报能改善公司的总体经营绩效，发现潜在的机会和问题，揭示竞争对手的战略，提高公司的生存机会。建立竞争情报系统只需要有限的资源，对组织结构做有限的改变，但得到的回报却相当高。据《财富》杂志电子版 1999 年 6 月 14 日的有关文章介绍，有完善的情报项目的公司的股票收益平均每股为 1.24 美元，而没有竞争情报系统的公司每股的收益要少 7 美分。

美国研究人员达夫特、索木宁和帕克斯通过对企业行政总裁对竞争环境的监测活动的研究也发现，经营绩效好的公司（根据资产的收益率测量）的总裁对外部环境的监测范围更广，对战略的不确定性的反应更频繁。因为更广泛、更频繁的监测使他们对环境有更好的了解，从而使公司能采取更适合的战略。相反，经营绩效差的企业的执行总裁属于防御型，没有时间和兴趣搜集外部环境的信息。这也说明，企业竞争情报同公司绩效有密切的联系。当然，企业竞争情报的许多好处是难以度量的。

竞争情报可帮助公司完成一些什么样的工作呢？竞争情报可为企业带来许多好处。归纳起来，有三大作用：充当企业的预警系统、决策支持系统和学习工具。

## 充当企业的预警系统

竞争情报最重要的功能之一是使企业避免受到突然袭击。美国假日宾馆曾提出这样的口号：“最好的惊奇是没有惊奇”，这句口号也适用于商业情报。在市场上没有什么比对竞争对手的行动和市场威胁事前毫无准备的情形更糟糕的了，尤其是在事前很容易得到信息，做好准备的情况下。竞争情报有助于发现市场上的威胁和机会，并通过减少对手的反应时间增加自己的反应时间而获得竞争优势。下面是竞争情报充当企业预警系统的一些实例。

了解影响公司业务的政治、法律或管制方面的变化

韩国三星公司派驻在美国洛杉矶的员工通过报纸看到一则消息：由于廉价的韩国产品的进口，美国最后一家吉他工厂将要关闭。该员工把该消息送回汉城的公司总部，总部的竞争情报部门立刻对该信息进行了如下分析：吉他是美国独立和自由精神的象征，它的消失就像牛仔的消失一样会令美国人难以接受。美国可能会对吉他进口采取限制措施，国会有可能会通过提高关税的手段来保护美国这一具有象征意义的产业。于是三星公司抓紧时间，尽可能地抢先将更多的吉他运往美国，存入仓库。结果正如他们所预料的那样：国会提高了吉他进口的关税。由于三星已有大量的存货，因此尽管关税法案生效了，但它仍赚取了很高的利润。

预测市场需求变化

只有那些利用竞争情报，跟踪市场变化的公司才不会对市场上发生的影响公司业务的事件感到惊讶。相反，如果不对市场变化进行跟踪，就会导致很高的风险。这方面的一个经典案例发生在 20 世纪 70 年代，美国 3 大汽车公司误解了变化中的市场，导致其丧失了部分的市场份额。汽油价格的上升、小规模家庭数量的增多是改变当时市场环境两个主要因素。美国消费者对小型车和节省汽油的车型很需要，同时他们也想有很高的品质。然而底特律的汽车制造商并没有对他们的需求做出响应，但使用竞争情报的日本汽车制造商却提供了这样的车型，这样在美国汽车市场上日本人就取得了胜利。

## 预测竞争者的行动

贝尔大西洋移动系统公司从其竞争对手大都市电话公司的发射台上，利用能检测微波信号（不是通话内容）的流动小货车，来定期检测对手的蜂窝电话覆盖区域。侦听者试图以此确认大都市电话公司是否开始使用那些为扩容而备留的频段。启用这些频段不只是能给客户提供更好的服务，比如更少的忙音，而且能更好地覆盖边缘区域。如果他们确实是起用了这些频段，就意味着贝尔大西洋公司最好也针对性地启用自己的备用频段。如果侦听到大都市电话公司正在测试它的备用频段，贝尔大西洋公司就不得不启用自己的备用频段，否则就面临客户流失到大都市电话公司的危险。如果贝尔大西洋公司没有这个早期预警系统，他们就可能不会知道竞争对手在使用备用频段，直到很难留住要流失到有更好服务和覆盖区域的竞争对手那里的顾客时。

## 发现新的和潜在的竞争对手

美国电话电报公司具有所有企业中最先进的竞争情报系统——“AT&T 分析助手”，这是公司内部的专家数据库（约有 1000 名专家的资料）。在专家的专长范围内，公司雇员可以得到任何帮助。比如，一个员工可能在研究中国的市场，需要有关中国市场的资料，他只要提出要求，公司就可提供曾在中国居住过的人来帮助他。该系统的一部分工作是跟踪员工最关注或提出过最多问题的 10 家公司，这些公司通常是竞争对手，但并不一定总是。比如有一次一个从未听说过的公司出现在名单上，该系统马上提醒专家对这家公司进行研究，并弄清员工为什么对它感兴趣，经过一定的研究，发现该公司正进入电话电报公司的一条业务线，于是，在《华尔街日报》报道之前几个月，竞争情报系统便向美国电话电报公司发出了有关该公司的潜在活动的警报。

## 了解那些影响自己业务的新技术、新产品和新的流程

对一些特殊行业这方面功能尤其重要，比如医药行业。制药行业有自己独特的挑战，其中包括很长的领先时间，某些药品可能會有 10 到 15 年的领先时间，而医药的研制又有很高的成本。长时间的领先使得公司能够持续跟踪竞争对手相似的项目，也使得自己能够根据竞争对手的情况做出自己相似项目的战略决策。

据 Dow 公司全球研发竞争情报经理 Pat Bryant 介绍，通过食品和医药管理局的公共资料和科研杂志以及其他途径，该公司持续监测其竞争对手的进展。他说：“竞争情报帮助我们决定是否继续我们自己的开发、投入更多的资源，还是由于有问题，不值得我们更多的投资而停掉该项目。有时候我们停掉一些项目，给公司节省了很多本来会浪费的资金。”

## 充当企业的决策支持系统

竞争情报对高层管理人员在企业并购、投资、竞争领域选择等方面的战略决策具有积极作用。利用竞争情报可以使企业主管增加决策的成功率。下面是一些实例。

### 增加并购目标公司的范围和质量

3M 英国公司的负责人 Mike Meurrisse 正在考虑对一家公司进行收购，因为该公司正在侵蚀 3M 公司一条产品线的市场。它一直在增长和赢得市场份额。该公司是一个由一个很专制的企业主经营的私营企业。他本人在欧洲有好几家工厂，但是市场上很少有关于该公司和其运作的信息。

进一步的侦查使得 Meurrisse 相信这个企业主对其生产能力撒了谎。他们的产品实际上是在远东的廉价工厂，而不是在欧洲的工厂生产出来的。另外，尽管他的市场份额在上升，实际上他获取的利润很少，说明他是通过低价策略来获取市场份额。从这个角度考虑，他确实是一个威胁，但是 Meurrisse 总结出这个威胁不会很长久。“事实是他不是在做欧洲制造的低价产品，尽管我们最初是这么认为的。竞争情报使我们避免了错误收购一家公司，他根本就不是一个威胁。”

### 进入新业务领域

竞争情报不仅能帮助你决定是否应该进入一个新业务领域，它也能给你一个良好的开端。例如一个设计大型油轮的日本海军设计师被指派去设计日本第一艘游轮——Crystal Harmony。他就和另外两个设计师一起乘船周游世界。在正餐前，他们会在奢华的大型游轮餐厅拍照。餐后他们会计算酒吧里有多少人、多少人跳舞，以及多少人在沿着甲板散步。他们也统计在游泳池和长椅上的人数。所有能看到的方面他们都要做记录。每天晚上回去后他们都要工作到清晨，把白天观察到的数据输入到数据库中，以备以后分析。

在几年的竞争情报旅行之后，伊丽莎白二世的 49000 吨排水量版本——Crystal Harmony 号建造完成。日本人在海上旅游业务的进入取得了成功。

### 支持技术开发决策

我国某研究所在 1992 年准备开发飞机库大门设计制造技术项目。该所通过竞争情报工作发现，国内机场的飞机库均无大门，国内也没有设计制造机库大门的专门企业。而它自己虽然也没有这方面的制造能力，但是设计研制能力在全国领先，另外，国家鼓励航空运输业迅速发展。在掌握广泛的市场经济、技术、价

格信息的基础上，该所决定投入资金，开发该技术，并通过各种检索工具搜集整理国内外有关设计、试制、生产技术资料，为技术开发提出的主要技术性能指标和参数的确定提供依据，为解决某些关键技术提供可借鉴的技术情报，结果开发获得了成功。现在该项技术已成为该所的核心技术，利用该技术为国内五个城市的飞机场的机库设计制造了大门，创产值上千万元。

### 支持营销战术决策

任何营销行动都是要在了解消费者和竞争对手的基础上进行的，盲目的行动是不可能取得成功的。前几年，中国的彩电业、VCD 业，很多企业非常热衷于“价格战”，像爱多的“阳光 A 计划”。对于目前还处于比较初级竞争水平的中国市场上，很多企业都是盲目地选择了价格战，最后导致失败是必然的。对于那些有成本优势，并希望通过价格战的方法来扩大市场份额的企业，在决定是否采用价格战之前，需要通过竞争情报先了解一下竞争对手的能力和自身相对优势的持久性。如果预期竞争对手会对任何降价行为做出激烈的反应，并且有能力这么做，那就应该尽量采取价格以外的武器竞争，如产品创新。这样就不至于面临像那些盲目采取价格战导致现金流枯竭而破产的企业一样的命运。

### 充当企业的学习工具

竞争情报工作不仅能帮助你决定是否进入一项新的业务领域，并能使你如何实际操作，还能帮助你不断接触新思想和先进的管理方法，从而避免思想僵化。竞争对手可以是你最好的老师，为你提供经验教训，为你提供参照的标准。

### 更开放地看待自己的业务活动

很多公司，尤其是那些大公司，他们的思维很封闭，导致日常经营业务的模式的陈旧和过时。竞争情报能使你接受新的观点和概念，从而能使你更加外向地思考。

一个很经典的例子就是质量控制管理之父 Edwards Deming 的经历。二战后当 Deming 的观念被美国公司拒绝后，他去了日本，在那里他发现了很多热情的听众。尽管日本成为高品质产品制造的领先者部分归结为 Deming 的观念，但在美国甚至是几十年以后都没有人愿意实施他所建议的那些措施。尽管老的工作方式不再有效，美国企业还是一如既往地运作。现在，全面质量管理概念在美国的企业开始实施，并取得不错的成果。如果美国公司能够在 20 世纪 40 年代以开放的眼光看日本商业运作，或者是因此而注意到 Deming 的观点的话，他们早就能看到他的理论的用处了。

## 有助于实施最新的管理工具

一些公司抱怨它们在采用和坚持先进的管理工具，如全面质量管理、再造工程和消费者满意方面碰到困难，原因之一是缺乏信息。根据 1993 年尝试实施全面质量管理的经验调查，大多数人都说缺乏信息使他们未能成功地在公司实施全面质量管理方法。他们的抱怨主要涉及所谓的“内部信息瓶颈”。做出回应的经理说，他们得不到他们需要的公司内部的信息，因为他们不知道到哪里去找，或者最终找到了，但信息已过时了。简言之，他们的公司在缺乏情报设施——竞争情报系统的情况下实施全面质量管理从而导致失败。在采用消费者满意的工具方面，情况也是一样。尽管消费者满意对公司的成功至关重要，但由于缺乏信息和情报，许多尝试都失败了。成功的公司一般是有完善的竞争情报系统的公司。比如西南贝尔电话公司，利用竞争情报组织模拟商业竞争，使战略规划人员对迅速发展的通讯产业中的意外情况有所了解。

同样的情形也发生在实施顾客满意系统这样的对公司很关键的管理工具上。同样，由于缺乏信息和情报设施，很多努力也会付诸流水。

## 向其他公司（包括自己的竞争对手）学习

企业需要知道领先者哪些地方为什么领先，知道他们是采取什么措施取得领先的，这样就可以帮助企业模仿甚至超过对手。竞争情报中的基准分析可以帮助企业实现这一点。基准分析侧重于流程的分析，可以向在该流程中表现最优秀的组织学习。

一个很典型的例子是深圳的零售行业。在沃尔玛抢滩深圳零售业市场之后，整个深圳的零售行业都被沃尔玛逼得行动起来，沃尔玛成为深圳零售业的行业标准。有很多企业的老总领着属下天天在沃尔玛里面转，每天都在琢磨人家是怎么做的。同等先进的电脑订货系统、结算系统被广泛采用在深圳的各个零售企业中，沃尔玛的许多营销策略和商品管理也被不同程度地拷贝。万佳是其中的一个典型。它的成功在于不照搬沃尔玛的模式，而是结合自己的实际学习，创造自己的风格——这是一个把传统的百货商店与现代的超市相结合的风格。1995 年的万佳只有 1 家店，营业额 2.2 亿元，居深圳零售企业的第四位；而 1999 年万佳有了 3 家店，营业额 10.5 亿元人民币，居深圳零售业榜首，平均一家店年营业额 3 亿多人民币，这一成绩绝不逊色于家乐福和沃尔玛。

### 第三节 竞争情报的驱动因素与阻碍因素

#### 我们为什么需要竞争情报

在 20 世纪 80 年代很多美国公司试图建立和运行竞争情报系统的努力常常是漫无目的，导致失败是必然的，尽管最好的竞争情报项目保留下来。对那些没有认真做，或者是根本就没有试图去建立一个正式的竞争情报系统的公司来说，这个看起来不是那么重要。然而，绝大多数美国公司开始明白，比起 90 年代及以后的情形来说，80 年代的竞争只是步行比赛。看看今天的情况：1979 年财富 500 强的公司中今天只有不到 40% 的还在其列。

因为发生在 20 世纪末的一些事件和变化，竞争情报成为了绝对迫在眉睫的工具，而且没有任何减弱的迹象。

#### 迅速加快的商业节奏

我们日常的商业包括个人生活节奏的正在迅速加快（图 1.1）。想一想供应商和消费者要求你的反应速度加快了多少？记得能在几天之内给别人邮寄文件就已经是很不错的时代吗？记得隔夜快递是如何改变这些，并成为一些项目新的标准的吗？现在再想想传真机和电子邮件是如何再次改变游戏规则的吧。看看下图中改变我们生活的发明的出现速度就可以看出，变化越来越快。一些需要几个礼拜完成的项目突然在几天之内就可以完成了。想一下你自己的公司如何要求你比以往更快地处理更多的任务，而且可能要求使用更少的资源。同样有可能的是你必须做更多的决策，并且更快地实施。跟上新的商业速度的关键是有有效管理和利用竞争情报。

#### 信息过载

比拥有很少信息更差的惟一一件事就是有太多的信息。有几个经理能说自己回复了所有电话、处理了全部邮件，或者是及时浏览了重要的行业杂志？并不是因为这些信息来源不重要，有谁能知道其中一个电话或一篇文章会不会提高自己的业绩呢？真正的原因在于信息过载。我们通常因我们所拥有巨大的信息量而自豪，为什么我们还不能说信息本身就是力量呢？另外一方面，我们都会抱怨为了运作商业而必须处理太多的信息。如果信息就是力量，为什么我们还要抱怨有太多的信息呢？因为仅仅有信息是不够的。竞争情报不仅仅是关于如何收集信息。

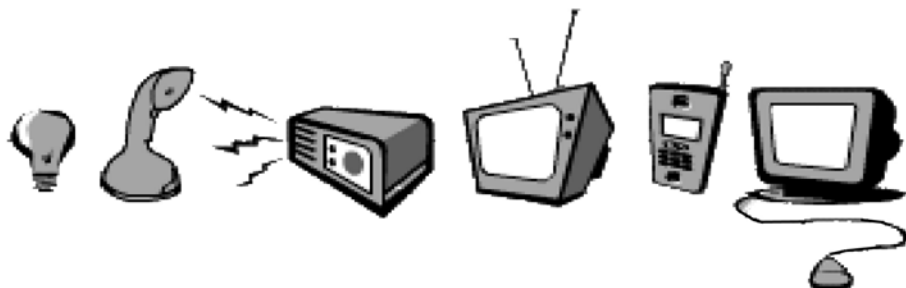


图 1.1 迅速加快的商业节奏

它还包括如何分析信息，过滤信息，学习什么是有用的、什么是没用的，然后用来为我们的利益服务。

因为新竞争者进入而导致的全球竞争加剧

现在人类正处在全球经济的时代。公司不会再以政治边界为界限来开展业务或者销售产品。随着欧盟、WTO 和北美自由贸易区的建立和扩散，这个趋势越来越明显。由于通讯设施的迅速发展，金融行业企业可以在全世界任何地方设立分支结构，全球银行已经很普遍。企业不必为跨国界业务的资金转移而担忧，这样就解决了公司从事跨地域经营的一个大问题。同时给公司带来的问题是，竞争可能会来自任何国家。随着 2001 年中国加入 WTO，中国市场将进一步开放，贸易保护逐渐减少，中国的企业将面对国外企业的大量涌入。同时中国的企业也要走出国门，参与到国际竞争中去。在一个成熟的市场，竞争情报是一个企业获得成功的基础之一。掌握竞争情报的精髓，是国内企业了解国际市场的市场变化趋势从而进入国际市场、参与国际化竞争的先决条件。竞争情报有助于区分新的和正在出现的竞争者，企业可以制定相应的策略。

现有竞争日益加剧

同全球化竞争趋势一起出现的是国内市场的成熟。比如中国，自从 20 世纪 90 年代中国国内市场从卖方转向买方市场后，市场竞争逐渐升级。从前几年单一的“价格战”、“广告战”，竞争形式逐渐多样化。同时，随着行业内和跨行业的兼并和收购，竞争态势逐渐转变。比如中国的啤酒行业，1989 年全国共有大小啤酒厂 800 余家，随后因破产兼并等原因厂家数量逐年减少，到 2000 年只剩下 300 多家。市场集中度大大提高，导致竞争转向寡头竞争。竞争对手的行为对

企业的经营至关重要，这就要求企业更加严密关注竞争对手的活动。竞争对手同时也在努力寻找和利用企业的弱点，包括生产、营销、广告或是分销等各个方面。对顾客的争夺更加激烈，很多公司宁愿丧失利润来换取更高的市场份额。竞争情报能帮助企业预测竞争者行动，提前采取行动。

### 快速变化的技术

技术变化最重要的特征是产品周期缩短和研究开发成本增加。在许多产业，由于技术创新加快，产品的生命周期大大缩短。比如，信息技术产业的产品生命周期，20 世纪 70 年代平均是 8 年，80 年代缩短到不足两年。产品生命周期缩短使许多产品难以得到专利保护。当产品生命周期同获取专利保护的程序时间一样长时，通过专利获取专有技术好处的可能就大大减少，直接专有研究开发成果的重要性就大大增加了。许多新技术（如微电子、生物技术、新材料）商业化时的抢先行动特别重要。一旦技术开发完成，开发者需要迅速将技术商业化，否则，技术的垄断地位便会受到侵蚀。

产品生命周期缩短和竞争加剧导致创新产品商业化的不确定性增加和技术开发和生产成本加大。例如，开发一种新的飞机发动机的成本至少是 15 亿美元，新的电脑化数字交换机成本近 10 亿美元。许多公司不得不增加它们的投资，尤其是在研究开发方面的投资来抢占市场。在研究开发成本增加的同时是风险增加。许多新产品都难以把握消费者的需求。尤其在高科技产业，从研究开始到新产品到达消费者手中之间常常有很长时间的间隔。在这段时间，市场因素可能变化，导致消费者需求减少或转移。跟踪本行业和其他行业的技术变化对企业的生存是至关重要的。竞争情报能帮助企业跟踪行业内和其他行业的技术变化，提出预警，为企业的决策提供情报支持。

### 什么妨碍了我们使用竞争情报

尽管公司所做的任何事情，从管理者决策到使用像 TQM 和顾客满意这样的管理工具，都涉及到信息和情报的流动，但仅仅有很少一部分的公司用一套深度开发的、系统的方式来处理这两种因素。这个现象看起来很奇怪，如果真的像我们前面所描述的那样，竞争情报是一个很强大的方法，是企业做任何事情的基础，那为什么只有如此少的公司使用它呢？这里最重要的原因在于管理者对待竞争情报类似以下的态度：

“在这个行业内我无所不知”

虽然谦虚是一种美德，但是我们并没有在很多管理人员身上看出来。很多管

理人员也会去看一些行业杂志、浏览一些报纸，以为这样就可以使自己掌握本行业的动态无所不知。更可怕的是，很多管理人员甚至认为通过阅读少量杂志就能对整个市场有全面的了解。

对任何参观过日本公司的人来说，最让他们吃惊的事情之一恐怕就是日本管理人员，包括最高层管理人员的阅读量。他们大量阅读竞争对手的出版物、年报和技术出版物，几乎是所有有助于他们理解竞争有关的资料。比起日本的管理人员，我们的管理人员对竞争对手的关心就少得可怜。但很多人却抱怨他们得到过多关于竞争对手的信息。

“竞争情报是间谍活动，是不道德的”

很多高层管理人员不明白，公司所需信息的 85%~90% 都可以通过合法和道德的渠道获得。不幸的是，他们把竞争情报等同于工业间谍，其实他们是两个独立的、不同的活动。改变这种态度只能通过教育来实现。

“竞争情报系统是一个成本中心，而不是利润中心，实施起来太昂贵”

其实 CEO 们真正想说的是：我不能量化竞争情报的收益。竞争情报的效果是间接的，不明显的。亚利桑那大学教授 Bernald Jaworsky 曾经试图来量化竞争情报系统，他说：“不存在简单的相关性。任何事情都是通过中介起作用的。”据 Jaworsky 和其他研究人员的研究结果，竞争情报能促进质量的提高，更好的战略规划和对市场更广泛的了解。但是用钱来量化这些方面是很困难的，尽管在有些情况下也不是不可能。或者可以反过来看，由于没有实施竞争情报，你的公司损失了多少？例如，由于不了解竞争者的行动，你的公司损失了多少市场份额？因为没有得到合同你损失多少？原因是不是因为你没有得到其他竞争者的足够信息？

日本公司不会问这些问题。他们不用算计就知道，从长远来看，竞争情报是值得投资的。在日本，竞争情报被看成是公司日常运作的一部分。竞争情报的成本被认为是运作的成本，没有人会置疑它的成本收益。20 世纪 80 年代末，富士公司在日本市场上首先引入了一次性相机。尽管柯达公司已经注册了这项技术，但是在引入市场方面比富士晚了一步。富士利用包括专利在内的大量公共资源，最先引入了这个具有竞争力的产品。而在富士把这个产品引入美国市场的时候，柯达公司也是利用竞争情报进行一把漂亮的反击。柯达公司通过竞争情报了解到富士公司的意图，就恰恰在富士发布新产品的前一天推出了自己的一次性相机。结果是柯达公司得到了大量的新闻注意，而富士还要为争取消费者的眼球而苦苦努力。柯达能够量化使他们取得先机的竞争情报吗？更不用说他们因此而取得的巨大销售额。一次性相机可不是小市场，它是目前增长最快的摄像市场。1988 年总共销售了 600 万部，而到 1993 年这个市场就增加了 2900 万部。

“我们试图做一些竞争情报，可失败了，我看不到成效”

因为看到或者是听说竞争情报的介绍，很多公司为了赶时髦，上了竞争情报项目。CEO 们决定提供快速服务，可能要求图书馆员订阅一个或者是更多的在线数据银行服务。有些市场人员在闲时也被拉回来做竞争情报。让人惊讶的是，这些并不能很好运作，于是所有人都很失望，这样，运作竞争情报的念头就打消了。NutraSweet 公司的前雇员 Faye Brill 对这个现象做了很好的解释：“我看到的是，这些公司并没有提供给竞争情报系统资源，当然会失败。没有全职的资源——包括人和资金——竞争情报注定是要失败的。”

看一看财富 500 强的公司，大概有 7% 的公司有很完善的竞争情报系统。然而在多达 80% 的公司都只有非正式的系统或者只拥有一些简单的替代方法，包括从在线订阅那些有关键字的文章到使用在线数据库。如果你调查这些公司，问他们是否有竞争情报系统，他们会说有。但不幸的是，尽管拥有这些不正式的系统比没有好，但他们不能给公司带来那些正式系统所能带来的全部收益。

因为竞争情报是如此强有力的系统，公司可以从中获得很高的收益，即使是一个非正式的系统，也可能会导致管理人员相信他们已经做了在这个领域能做的全部事情。管理人员也有可能因此而麻痹，从而过于相信在面对竞争者时的安全程度。

## 第四节 竞争情报的加工过程

### 竞争情报的实施步骤

竞争情报系统最基础的单位就是情报循环，它是原始信息加工成有用情报的过程。波特是最早将情报周期的概念用于竞争情报的作者，尽管他没有使用竞争情报周期的术语，他在《竞争战略》一书中提出了一个适应战略规划过程的商业情报系统。公司竞争情报使用的过程与美国中央情报局以及世界上其他情报组织使用的流程类似。图 1.2 是美国中央情报局情报循环的示意图。

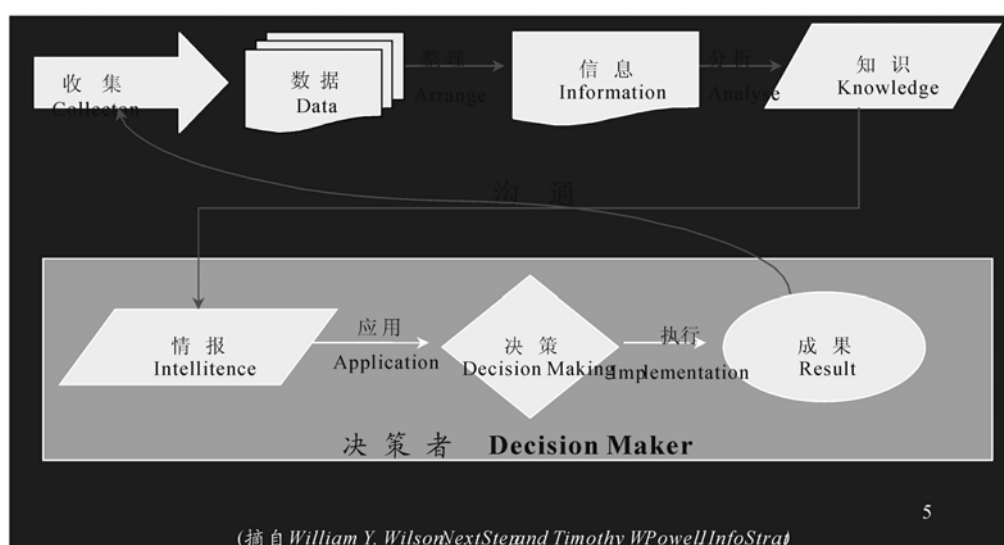
简单地说，竞争情报的实施可以分为以下四个步骤：

- 情报规划：根据市场情况和公司的战略目标确定需要监测的市场指标；
- 收集数据：通过正当渠道收集市场数据；
- 分析情报：以系统的数据分析勾勒出市场竞争的现状和趋势；
- 传播：将分析结果传达给公司高级管理层和各职能部门，以作为公司制定战略的依据。



图 1.2 美国中央情报局的情报循环示意图

在以上的每个步骤，竞争情报都提供了大量的方法，这里可以用图 1.3 简单描述一下。



(摘自 William Y. Wilson Next Step and Timothy W. Powell InfoStrat)

图 1.3 竞争情报的操作流程

## 情报规划

这一步需要管理人员参与，确定情报的需求是竞争情报最关键而又最容易被忽略的一个阶段。竞争情报参与者也要在这一步确定他要采取什么行动来实现需求。这一步也可以看成是下一个情报循环的开始，因为一旦某个情报送到决策者手里，决策者随后基于该情报的行动又会产生进一步的情报需求。毫无疑问，基于这些系统的行动，公司的处境会不一样。

在很多人讨论竞争情报的时候，通常关心的问题是：如何获得竞争对手的信息？最好的信息源是什么？如何获得消费者的信息？而实际上一旦一个竞争情报项目开始进行，人们往往就会发现收集信息、发现有用的信息并不是非常困难的事情。特别是在目前传媒和互联网如此发达的情况下，市场上还有大量的专业公司提供信息服务，接触信息源并不是非常困难，通常面对的情况就是我们前面所描述的那样：信息过载。在实施的时候，人们才发现，情报工作最重要的事情不是如何收集信息、分析信息，而是如何正确确定情报需求。

情报工作最首要的问题应是界定情报需要。如果公司的竞争情报需要在开始时没有界定清楚，没有根据管理层的要求分出轻重缓急，信息搜集就可能出现盲目性、缺乏系统性的问题。竞争情报的优先目标可能是由从事竞争情报工作的人员确定的，而不是由情报的使用者——关键的决策人员确定的。如果搜集工作被置于公司战略方向之前，高级管理人员可能未参与竞争情报项目，或只是形式上参与，那么，长远发展会使情报产品与公司的主要目标缺乏联系或者战略价值很小。

## 收集数据

这一个阶段是从信息源收集原始数据的过程。收集的材料中大部分都是通过公共渠道获得，这意味着任何知道出处的人都可以得到。这些渠道包括期刊、年报、书籍、广播、演讲、数据库和其他诸如此类的来源。有创造力的收集者通常能够合法和符合道德地收集到他所需要的绝大部分数据。

收集过程中也包括信息的处理。如果需要的话，收集来的资料要输入电脑，这样就能很方便地传输和储存。电子形式的信息可以转换成分析时需要的形式，以利于下一步继续分析。同时也包括一些外文资料的翻译等工作。

## 情报分析

分析是将基本信息转换成最终情报的过程。分析是竞争情报工作中最困难的环节，分析需要很高的技巧和勇气，因为它要求分析人员权衡信息的重要性，寻找分析模式，并根据他的研究提出不同的假设和预测。尽管分析是基于逻辑分析

和具体的信息之上，但分析人员在许多情况下需填补空白，对可能结果进行合理的推测。

分析包括将所有的资料加以综合、评价、分析。分析人员根据宏观经济、微观经济、战略管理、专业技术等方面的综合知识，研究信息的可靠性、真实性和相关性。他们将所有资料组成有逻辑性的整体，将评价的信息置于一定的背景之中，并提供完整的情报，包括对事件的评估和对公司的含意做出的判断。

### 情报分发

这是情报工作周期中的最后一步（也是下一个情报循环的第一步）。这部分的工作是将情报产品送给最终产品的消费者，即最初提出要求的人员。在这阶段，分析人员要根据他的工作提出行动建议，而且必须能够表达其建议，并用合乎逻辑的理由为建议辩护。竞争情报产品也需要交给公司内的其他使用人员。最后的情报产品既可能是简短的口头汇报，也可能是详尽的书面报告，这根据“消费者”的时间、习惯和具体要求而定。主管人员往往在了解了有关内容以后可能提出新的要求，从而导致新的周期开始。

## 为什么最好把竞争情报看成是一个过程

在前面提到竞争情报的基本单位是情报循环，是一个过程，而不是一个职能。因为，首先，情报循环的结构很明显就是一个循环过程。当你在公司内运作大规模竞争情报系统时，你所需要做的就是扩展这些步骤，以容纳更多的员工来支持系统的扩张。另外，尽管一些运作竞争情报很成功的公司认为竞争情报是一种职能，把情报部门归置在最高管理层办公室，这种机构设置方式可能会被公司其他员工认为是“长官间谍站”。只把竞争情报机构建在最高层可能会割断情报部门和公司其他人的联系，包括那些想更多了解情报部门，和一些能从情报中受益的员工。更不利的是，这种设置也会打击那些可能会为情报系统提供情报的员工。

## 第二章

# 竞争情报规划

### 第一节 情报规划内容

情报循环的第一步就是情报规划。从某种意义上讲，这是情报循环中最重要的一部分，因为所有其他的任务都是建立在这一步确立的计划之上的。一个好的规划能避免你走得过远。如果要去搜寻和一个主题相关的所有信息，那毫无疑问，你将浪费大量的时间和资源，而且有可能得不到所需的情报。反过来，如果你的计划很明确，和目标很吻合的话，那就会大大增加情报项目成功的概率。

进行情报规划时首先要确定竞争情报目标，使得情报收集有的放矢，避免收集资料的盲目，并使得到的情报同需求一致。然后确定情报收集时间规划，根据情报需求人的时间限制，确定适当的时间进度和相应的信息收集渠道。

#### 首先，确定竞争情报的目标

竞争情报的目标指的是竞争情报要关注的内容，为了做到有的放矢，竞争情报要重点关注管理人员的需求，关于那些影响管理人员制定决策时要考虑的重点环境因素。所以确定竞争情报目标就是对外部环境进行分析的过程。

#### 对市场进行深入分析

作为企业的预警、学习和决策支持系统，竞争情报关注企业外部那些影响企业战略和策略决策的因素。在所有影响中，行业是公司运作的关键环境，行业状况影响该行业的所有公司，决定了这个行业的平均利润率。

管理者在制定任何决策时候，首先受到的制约因素就是该行业的状况。因此，对行业的深入分析是必要的。作为企业的决策支持系统，竞争情报要关注影响企业运作的关键行业因素，提醒管理者注意变化，为制定决策服务。市场是动态变化的，特别在进入新经济时代，信息技术和通信技术的发展使得市场变化加

剧。竞争情报的一个很重要的功能就是充当企业的学习工具，使得企业能适应不断变化的环境，并在竞争中胜出。所以在对市场进行分析时既要分析某一时点上的状况，分析在某一特定时点上行业竞争的关键因素，也要考虑到市场的变化，做好预警，使得企业不断适应环境，甚至影响环境。在后面的两节中我们将以麦克波特的分析模型、竞争链分析为例，分别讨论市场的静态分析和动态分析。

### 找出现有的和潜在的竞争者

企业制定战略和策略所要考虑的第二个关键因素就是竞争对手。仅仅关注顾客是不够的，只有竞争导向的公司才能赢得竞争优势。竞争优势的建立不是一个企业可以控制的，它是与市场、与竞争对手相关的、互动的，也就是说，不仅要知道自己企业往哪里走，在什么方面建立竞争优势，还要知道竞争对手会往哪里走，他们会选择什么战略和策略。我们经常听到的是“营销战争”类似说法的话题，其结果是企业必须十分注意他们的竞争对手，就像注意他们的目标顾客一样。成功的企业利用竞争情报来实现这一点。竞争者是竞争情报主要检测对象，但是提供同样产品或服务的企业很多，竞争情报系统的资源是有限的，所以需要竞争情报工作人员确定重点检测对象。同时关注那些可能对现有竞争格局带来冲击，对自己业务造成影响的潜在进入者。

### 找出可测量的关键参数

由于资源的限制，竞争情报系统不可能关注所有影响公司运作的因素；同时，对所有因素的关注只能是带来过剩的信息，不利于下一步的分析。对竞争对手和公司环境的关注应该集中到关键成功要素上，这样就能集中资源，有限的精力和资源能得到最大的回报。

### 定期修改参数，不断改进

前面已经提到，公司环境是不断变化的，公司自身也在和环境的不断博弈中改变自己的地位，竞争情报系统需要检测的关键因素也是不断变化的。公司要不断对环境和自身进行分析，调整需要关注的重点，为公司的战略和策略的制定服务。

## 竞争情报规划人员的行动指南

要制定一个完善的企业情报规划，竞争情报的规划人员需要记住以下三点：

清楚了解情报需求者的需要，包括他的时间限制

你必须了解需要的情报是用来干什么的？他为什么需要？并且明白哪些人和部门需要它？情报可以有很多用途：战略规划、研发、进入策略、并购、营销规划和技术评估等。一定要搞清楚高层管理者需要什么和为什么需要。这里又要提到前面说的一个观点：竞争情报必须服务于高层管理者（情报的主要使用者）的需要，否则就会失败。

竞争情报小组成员可以通过很多途径了解高层管理者的需求，其中访谈和直接对高层管理者进行调查是最有效的方法。例如，1984年，麦道公司的时任CEO要求公司的每个主要分部建立起竞争情报单位。据当时的竞争评估经理罗伯特先生介绍，这项任务涉及到三个方面：总体商业环境、顾客需求和竞争者行动。这些看起来都是很泛泛的，但后来经过对管理层的访谈使得任务集中和明确。据罗伯特先生说，后来管理层对这些任务依照轻重缓急的次序进行了排列，以确保他们得到的是情报就是所需的，而不是情报人员想提供的。也可以称竞争情报为内部顾客服务。情报需求涉及到的时间限制也是很关键的。它决定了如何分配情报系统的资源和使用什么样的信息收集流程。

情报规划是情报循环中高层管理者必须参与的部分。仅仅是简单支持竞争情报的想法和概念是不够的，管理人员必须从一开始就是该过程的一部分。越是聚焦于管理人员的情报需求，其后的信息收集和分析工作就会越有效。

### 制定收集和分析计划

根据时间限制和需要的情报内容，制定出一个计划，确定需要收集什么样的信息，使用什么样的分析手段，以及一个合理的时间进度规划。该计划还应该考虑到某个信息途径无法接近的可能，如果确实无法接近，可以考虑次好的信息收集渠道。

### 随时和情报使用者沟通

完成了情报规划后，就需要给情报需求者以反馈，以确认准备提供的情报满足使用者的需要。让他们知道你的哪些想法是可能的，哪些是不可能的。同时也要情报使用者知道时间进度和需要的资源。这个过程能更进一步集中后续投入的方向。在了解你的计划以后，使用者可能会有下一步的需求，他们也会从一开始就决定他们需要的情报值不值得规划中需要的投入。更重要的是，这个过程能确保你提供给情报“消费者”所需的真正服务。

规划也是情报循环的结尾，因为情报会引导行动，从而有新的形势和机会。比如，情报被用于支持一项战术行动，该计划完成后公司需要制定新的行动计

划。新的行动会引起新的情报需求。

## 第二节 关键情报主题

### 竞争情报作业的一般优先等级

一般来说，竞争情报系统要处理三个方面的需求：一是探讨某一专项问题，主要是应公司某项活动的需求而产生的，可能包括公司并购、单项营销计划等活动的情报支持；二是对竞争格局的主动监视，主要是对竞争环境的整体扫描，以求理解竞争压力和竞争发展的趋势；三是发现现有的和可能的竞争，为管理人员提供预警。第一个需求通常是由管理者确定，一般来说有明确的需求，但并不总是，在我们后面提到的两个可乐大战的案例中可以看出。至于后面两个需求，是需要竞争情报人员去确定关注焦点，制定规划的。

竞争情报系统要处理的情报需求量通常很大，情报专业人员的精力和资源是有限的，所以要对各个需求的轻重缓急进行判断，确定满足的顺序。竞争情报人员通常会把那些需要进行一手调查的需求作为优先项目，首先满足这些需求。同时，公司的关键成功因素在确立情报需求顺序时也很重要，竞争情报系统通常是由关键成功因素和优先项目驱动的。具体到前面提到的三个方面需求，专项问题通常是优先项目，需要尽快满足的，而监视和预警则应根据关键成功因素，在日常工作中关注一些影响公司决策的环境因素。

### 情报作业应集中关注的企业关键成功因素

对于竞争情报经理和他的情报单位来说，一个应该注意的主要问题是公司的关键成功因素。竞争情报系统的资源是有限的，其关注的对象应该集中到一些对公司成功影响最大的方面。最早于1961年由后来成为麦肯锡咨询公司总经理的丹尼尔提出，关键成功因素被定义为：为了在竞争中取胜，公司必须要完成的任务。根据丹尼尔的定义，超级市场的关键成功因素应该包括：每家店中正确的商品组合、正确的陈列、有竞争力的定价和有效的广告宣传。如果能在这些领域集中公司的资源，超级市场就能成功。当然，关键成功因素会因管理者的不同而不同，尽管在一个行业内他们最可能的是相似或者是趋于相似。

因为公司的外部环境和自身条件等的不同，关键成功因素也会不同。例如，一家大公司可能会把应对政府法规作为一个关键成功因素，因为规模太大了，他