

一个世界 500 强企业的竞争情报工作

张译中

上海宝钢研究院情报中心 上海 201900

〔摘要〕根据我国钢铁行业某世界500强企业BS公司开展竞争情报工作的实际情况,从竞争情报的作用和价值体现角度,介绍竞争情报工作体系与企业决策系统的关系、企业竞争情报组织模式与任务分工、企业竞争情报工作的信息源、企业竞争情报队伍建设、企业竞争情报产品。

〔关键词〕竞争情报 案例 方法 应用

〔分类号〕G350

Competitive Intelligence Practices in one of Global Fortune 500

Zhang Yizhong

The Information Center of Bao Steel Company, Shanghai 201900

〔Abstract〕According to competitive intelligence (CI) practices in one of Chinese company in Global Fortune 500 in iron & steel industry, and based on analyzing the functions and values realization of CI, this paper introduces the relationship between CI system and the enterprises' decision system, CI organization mode and task division, CI resources, CI staff and CI products.

〔Keywords〕competitive intelligence case methods application

竞争情报从业者协会(SCIP)于2000年开展的一项调查表明,90%以上的世界500强企业建立了竞争情报系统,而其中很多企业开展了被竞争情报界称为“最佳实践”的高水平竞争情报工作。摩托罗拉^[1]、IBM^[2]、宝洁公司^[3]、德州仪器等是这些企业的代表^[4],这些企业的竞争情报工作者在多种场合介绍工作经验,供竞争情报界借鉴参考。

BS公司是我国的一家特大型钢铁联合企业,在“建设全球最具竞争力的钢铁企业”战略目标感召下,企业秉承“真诚、务实、努力、不断学习”的理念开拓创新,不断取得骄人的成绩,受到同行和全社会的普遍尊重。2003年,BS公司成为我国竞争性行业和制造业中首批进入世界500强的企业。此后,BS公司在世界500强企业中的排名不断上升,成为一家承载着中华民族厚望、代表我国钢铁产业争创世界一流跨国公司的领袖型企业。BS公司取得这些成绩的因素很多,但其中一个重要因素是企业竞争情报工作的跟进与支撑。

1 建立融入企业决策系统的竞争情报工作体系

BS公司的专职竞争情报部门为情报中心。该部门成立于1995年,下设4个业务模块:情报研究室、资源开发室、期刊编辑室和档案室。情报中心成立至今,工作重心经历了一个从传统文献资料工作到竞争情报工作的转变过程,它

开展竞争情报工作约有5-6年的时间,随着BS公司的竞争对手越来越强大、面临的竞争环境越来越复杂,企业决策对竞争情报工作的要求越来越高。目前,情报中心的竞争情报工作已经融入了企业的决策系统,形成了独具特色的“3-2-1”工作框架体系。“3-2-1”框架体系是对竞争情报工作“指导思想、工作定位和资源保证”的简要概括。“3”指“三零理念”,即竞争情报工作始终坚持“服务方式零距离、服务效率零滞后、服务质量零差错”;“2”指“两大支撑”,即稳步推进竞争情报“支撑经营管理战略”和“支撑科技发展战略”;“1”指“一个系统”,即建成和不断完善“BS公司外部信息资源集成系统”。

“三零理念”既是BS公司情报中心“走信息咨询发展道路、成为信息咨询专家”愿景以及“敬业、执著、一流、不断创新”团队精神的具体化,又是企业竞争情报工作的指导思想。在这一思想指导下,BS公司情报中心的“两大支撑”工作不断追求及时而有效地传递情报(“零滞后”),准确而科学地表达情报(“零差错”);“一个系统”不断追求快速而便捷地共享资源(“零距离”)。

“两大支撑”体现出竞争情报定位于支撑公司决策,这与BS公司向世界一流看齐、重视竞争对手和竞争环境是分不开的。目前,经营例会、战略课题、科技规划等公司重大活动都有竞争情报人员的介入,他们以信息采集、参与讨论、专

题汇报等形式完全融入到公司重大活动的“前期、中期和后期”当中。

“一个系统”为 BS 公司情报中心的竞争情报研究提供了基础信息资源平台,不仅集成了外部渠道的钢铁及其相关领域的数字化信息资源,而且将集成 BS 公司内部拥有的外界信息资源。

2 企业竞争情报的组织模式与任务分工

基于企业的竞争情报工作框架体系,结合公司的需求以及本部门人员的专业和工作背景,BS 公司情报中心确定了企业称为“5-1-N”的竞争情报组织模式。

“5”指企业的 5 个综合性横向情报研究团队。这是由具有较强的综合能力的竞争情报负责人组织的 5 个实体团队,分工负责韩国、日本、中国大陆、欧洲、美洲、这些国家或地区钢铁行业相关的综合情报,侧重于为公司经营管理战略决策提供竞争情报支撑。

“1”指“一个固定的信息技术研究团队”,主要负责外部信息资源的挖掘、集成和网络化以及信息处理(存储、分析、推送和反馈)技术的研究。

“N”指“若干个专题性纵向情报研究团队”,这是由具有某一方面较强专业能力的竞争情报从业者作为负责人组成的虚拟团队,成员既有专职竞争情报人员,也有 BS 公司其他有关部门的专业人员。这些虚拟团队主要关注全球钢铁业界某个领域的竞争情报,侧重于支撑公司科技发展的战略决策。

5 个综合性的横向情报研究团队的中心工作均围绕竞争对手、竞争环境进行设计和细化。如背景简况、企业战略、经营管理、技术创新与研发、技术装备、人力资源、市场营销与销售、竞争产品等。竞争环境相关的内容如目标国家和地区钢铁行业政策法规变化、行业重大动态、行业特性、用户需求动态、行业重要技术进展等。

N 个专题性纵向情报研究团队的中心工作是在综合性横向情报研究团队工作基础上,根据企业专题任务的需要,围绕某一个具体领域的专题开展系统深入的、高智力增值的竞争情报产品。这些领域包括产品研发、工艺流程等。

信息技术研究团队为情报中心建立信息资源系统提供技术支持,为竞争情报资源共享提供数据支撑平台,与其他团队成员相互配合,建设并维护目标企业数据库、产品数据库等,并为竞争情报人员基于网络协同工作提供手段保障。

可以看出,“5-1-N”组织模式是一个纵横交织的竞争情报组织机构,使宏观与微观、内容与手段、专职竞争情报人员与非专职竞争情报人员相互支撑、相得益彰,具有“你中有我、我中有你、各有侧重、优势互补”的特征,为企业竞争情报工作的顺利开展提供了组织机构和流程上的保障。

3 企业竞争情报工作的信息源

BS 公司情报中心的信息源主要包括三个方面:网络信息源、传统印刷文献信息源、人际交流情报源。

网络信息源具有快捷、高效、易加工等特点,是网络环境下现代企业开展竞争情报工作的重要信息源。在收集公开信息和数据,特别是收集国外目标竞争对手、竞争环境相关信息时,BS 公司大量倚重网络信息源。

BS 公司所在的钢铁行业是专业性很强的领域,专业图书、报纸、期刊等传统印刷文献是企业开展竞争情报工作参考价值很高的信息源。为此公司订购了大量的这类文献、资料。

人际交流信息源包括企业内部人员和外部人员。内部人员包括参加虚拟情报团队的、其他部门的非专职竞争情报人员以及虚拟情报团队成员之外的企业其他部门人员。

企业外部人员包括政府部门管理人员、行业协会人员、科技专家、其他钢铁企业同行、产业链上下游企业人员、经销商等。通过人际交流信息源收集信息的方法主要包括访谈、参加会议等,是企业开展竞争情报课题中具有独特价值的信息源之一。

4 企业的竞争情报队伍建设

在竞争情报队伍建设方面,情报中心采取了“1-3-1”模式。“1-3-1”指:“一个交流平台”、“三种育人机制”、“每月上一堂课”。

情报人员平时除了与信息打交道,就是与情报用户进行沟通,相比之下,内部人员之间的信息沟通和相互学习略显不足。为此,情报中心搭建了一个内部学习交流的平台——“情报园地”,包括外出情报小结、情报研究报告、情报热点论坛、情报业绩公示等多个栏目,大大促进了内部人员的情报共享与相互学习。

由于大多数情报人员没有情报学专业背景,即便有情报学专业背景的人员,当时所学的情报概念也已过时。为了夯实情报学基础,兼顾满足公司快速发展对情报服务的高要求,情报中心策划了“三种育人机制”:外请专家开展全员竞争情报的基础知识培训;以奖励的形式鼓励情报人员攻读情报学硕士;针对某些情报应用技能专门派部分员工出国学习。通过这些基础培训、个体深造和技能培养,大家的情报素质得到了不同程度的提升。

此外,围绕情报工作中存在的种种困惑和困难,情报中心组织“每月上一堂课”,本部门人员交流竞争情报工作心得体会、共享情报技巧。议题涉及:信息研究工作刍议、竞争情报及其研究、信息资源与搜索技巧、竞争情报分析方法等。

5 企业的竞争情报产品

5.1 企业竞争情报产品线

根据用户需求的内涵和外延不同以及情报信息获取难易情况,BS 公司情报中心的竞争情报工作既有本部门独立完成的,也有牵头组织跨部门团队完成的,还有配合其他部门共同完成的,相应地,竞争情报产品的展现形式多种多样。其竞争情报产品线如表 1 所示:

表 1 BS 公司情报中心竞争情报产品线

产品类型	服务对象	服务周期	主要内容列举
每日情报	决策层、管理部门	每天	敏感信息、预警情报
动态报告	决策层、管理部门	三个月、半年	定期公布竞争对手阶段动态和规划
专题报告	决策层、管理部门、 科研人员	三个月、半年、 一年	产品工艺技术等发展趋势,专利 分析,经营管理某个领域等
对标报告	决策层、管理部门、 科研人员	一年	连续收集、整理、对比国内外 主要钢厂的技术经济指标
特殊报告	决策层、管理部门	不定期	参与公司规划和指南的策划编写, 专利技术引进可行性分析报告等
自建数据库	管理部门、科研人员	长期维护	钢厂库、产品库、指标库等

在提供的竞争情报成果中,专题报告类产品既有情报中心牵头组建跨部门团队完成的,又有配合其他部门共同完成的;对标报告类产品是情报中心牵头组建跨部门团队完成的;特殊报告类产品是情报中心配合其他部门共同完成的;每日情报、动态报告、自建数据库类产品为情报中心独立完成的。

5.2 企业竞争情报产品发挥作用案例

对企业净利润的贡献程度是衡量竞争情报水平最有说服力的指标^[3]。BS 公司也努力使竞争情报产品在提高企业的净利润方面发挥作用,以下是一个有代表性的案例。

众所周知,冷轧单元是钢厂出最终成品的地方,高技术含量、高附加值的产品“双高产品”的竞争非常激烈。BS 公司的竞争对手 H 是冷轧产品的技术领先者,为了维护其国际竞争优势,H 公司对该类产品的技术情报进行了严密防范。为了掌握这类产品的关键技术,BS 公司决定开展企业称为“对标”、实质上是竞争情报中的定标赶超的专项竞争情报工作。

由竞争情报部门牵头组织了由多个有关部门参加的专项课题组,确定工作方案,形成技术指标体系,从“反求工程”切入,结合其他常用方法,开展技术信息的收集工作,通过信息分析和反复试验,完成了该产品的对标报告。相关部门根据对标报告找出了差距,制定出了相应的改进措施,推出了与竞争对手 H 相比技术性能毫不逊色的竞争产品。这是 BS 公司通过定标赶超发挥竞争情报产品作用的范例。

5.3 企业竞争情报从信息服务到战略咨询的升级

不久前,BS 公司的竞争情报专业人员、企业高层决策者、企业外部的专家,对 BS 公司的竞争情报工作进行了评估和总

结。总结认为,根据企业的具体情况,企业的竞争情报工作应包括三个并存的层次,即信息服务层次、情报服务层次和战略咨询层次;三个层次虽然共同存在、相互支持,但服务的目标、核心用户、主导产品有明确的不同,战略咨询层次是企业竞争情报升级的方向。

信息服务层次主要任务是进行资源集成,侧重于为广大用户提供便捷的资源查询服务,凸现“零距离”服务方式的要求;情报服务层次的主要任务是根据企业决策需要组织情报活动,从信息资源中生成情报产品,侧重于为公司的战略决策提供参考,凸现“零滞后”服务效率的要求;战略咨询的主要任务是支撑企业的战略决策,制度化地参与战略谋划,不能有重大方向性误导,从而凸现“零差错”服务质量的要求。

在完成从信息服务向情报服务的升级后,BS 公司将把从情报服务向战略咨询服务升级作为未来企业竞争情报工作的主要任务,服务于建设世界一流跨国企业目标下的企业战略管理,实现企业竞争情报与战略管理的互动及融合^[5]。

6 结 语

BS 公司进入世界 500 强只有短短几年,开展竞争情报工作也只有短短几年,与具有世界一流竞争情报水平的 IBM、摩托罗拉、惠普、洛克希德马丁公司等老牌世界 500 强跨国公司相比,BS 公司的竞争情报工作还处在起步阶段。但令人欣喜的是,竞争情报的价值得到企业的普遍认可,“人人都应树立情报意识、人人都应参与情报工作”的企业文化正在形成。

目前,BS 公司的竞争情报需求接踵而来,竞争情报已经制度性地成为企业决策系统的一部分,竞争情报已经成为企业提升竞争力的重要因素,竞争情报成果在公司的一些重大决策中发挥作用,并对企业的经营业绩产生越来越大的影响,竞争情报的价值体现得越来越充分。

参考文献

- [1] Paap G. How Motorola is outsourcing and integrating its intelligence function with its Web Host. Conference Proceedings of Annual International Conference & Exhibit of SCIP 2001:285.
- [2] Behnke L, Griffin R, Slayton P. Just do it: establishing a corporate business intelligence function at IBM. Conference Proceedings of Annual International Conference & Exhibit of SCIP 1997(2):123.
- [3] Pepper J E. CI at Procter & Gamble. Competitive Intelligence Review. 1999 (4):4-9.
- [4] Prescott J. Training the CI analyst: the Texas instruments experience. Conference Proceedings of Annual International Conference & Exhibit of SCIP 2000:257.
- [5] 陈 峰,梁战平.竞争情报与战略管理.北京:科学技术文献出版社,2004.

〔作者简介〕 张译中,女,1973 年生,工程师,发表论文近 20 篇。