

寻找竞争对手细微信息的渠道

夏源 杨涛

中国科学院文献情报中心

在激烈的商业竞争中及时、全面地获取对手的信息,准确预知他们下一步将向何处去,做到“知彼制胜”,这是企业核心竞争力的重要内容。随着技术的进步,人们更多地把信息收集整理的工作“移交”给技术手段,从而越来越依赖于计算机、网络或通信技术。但遗憾的是,每当我们打开网络或者花重金买来数据库时,往往发现它们的“内容”并没有我们想象的那么丰富,我们真正关心的“企业竞争情报”很少。在此,我们从一些非技术的细微角度讨论寻找竞争对手信息的有效渠道。

1 商业扩展计划

要了解一个企业的商业扩展计划,既需要了解其现有设施和新设施的建设情况,又需要了解其收购、合并或合资的情况。以下一些信息源可以较低的成本提供这些信息。

1.1 地方政府

地方政府一般都设立一个环保机构以对申请建设项目进行审核;而地方规划机构或服务机构也能事先获得一些有关扩建、新建工厂的信息;地方政府对土地的使用情况亦非常了解。因此,与地方政府官员接触,可以得到许多有用的信息。

1.2 商业协会

各种各样商业协会的一个主要任务是为该地区吸引更多的商业机会,这些组织往往能事先获得某些企业商业计划的细节。并且,它们密切关注着当地各种商业活动,故而与它们保持密切的联系不失为一种有效措施。

1.3 地方环保机构

如果竞争对手另设新厂,那么最佳信息源莫过于地方环保机构。在项目动工前,企业需从环保机构获得项目许可。项目申请书不仅可以反映何时开工,而且还能揭示大量工程细节,包括建设规模、生产技术和设备、生产水平目标、排放物的种类和数量等。

1.4 运输信息

运输渠道及运输量可以说明企业的原材料情况、生产力情况以及生产重点方向等非常有价值的信息。例如,我国一煤气管道公司的职员偶然发现火车上运载着煤气管向南方驶去,便对这一信息进行分析,发现正好是他们的竞争对手要到南方设厂,尔后具体分析出对手将在那里投资多少、规模多大、会对本产品有多大影响等重要情报。

2 产品的研究开发

企业产品的研究开发动向往往与企业的战略相呼应。要研究产品及其工艺技术,必须对其开发过程的每一个阶段以及相关的信息来源有全盘考虑。我们可以从以下途径寻找竞争对手的产品研究开发信息:

2.1 设备供应商

一方面设备供应商了解其客户的生产现状和生产能力;另一方面,设备供应商必须自行调整其营销方略以适应客户的产品或工艺变化,因而他们对客户的产品、研究开发计划事先都有所了解。可以直接给竞争对手的供应商打电话,询问他们正在为竞争对手的哪些新产品或工艺做供应准备。另外,还可以参观上述供应商工厂的设施,了解他们正在为竞争对手进行哪些开发活动。

2.2 地方技术开发项目

许多地方政府都在努力通过提供技术开发优惠政策来吸引厂商。可以和竞争对手所在的地方机构进行联系,请他们介绍技术援助或开发项目,了解竞争对手是否从项目中获益以及如何从中获益的。

2.3 技术成果交流会

参加技术成果交流会,不仅可以为自己寻找新技术、新项目,同时还可以探寻竞争对手对哪些技术或产品感兴趣,以此关注对手的发展意向和重点。

3 人员的流动

企业员工的流入流出,以及企业内部员工的岗位调整,经常可以反映出该企业的发展战略与规划。例如,企业最近新增的一主管职位由某位做出过突出技术贡献的人任职,则可能意味着企业在研究开发方面将加大投入力度;再如,某个工厂大规模裁员可能是因为其设备要进行升级或更新。我们可以利用以下所述的信息资源跟踪一个企业员工的流入流出情况,或者企业内部的岗位变动情况。

3.1 劳务广告和招聘会

招聘广告和招聘会可被看作是一种密切关注竞争对手雇佣情况的信息源。招聘某一类工程师的广告可能暗示着生产技术的变化或对某一种新产品的兴趣。

3.2 有关就业机构

通过劳务中介公司可以了解哪些人加入或离开了竞争对手;或者利用猎头公司来获取竞争对手高层经理人员的变动情况。而本地就业服务机构则更了解本地各行业的就业和竞争情况。这些都是很好的信息源。

3.3 本企业的人事部门

大多数企业的人事部门都关注着其行业的人事活动。如果本企业人事部门收到竞争对手的雇员发来的求职信函,则有可能从这些雇员身上了解到竞争对手更多的信息。如果企业突然收到不少来自竞争对手的营销人员的求职信,则应设法了解竞争对手是不是在实行一项营销人员缩减计划,或者其营销部门是否在进行重组。

3.4 竞争对手的实时通讯

可以通过企业的实时通讯获得其管理层人员的变动情况;如果要进一步了解竞争对手的部门、分支机构或个人的详细资料,则需寻找该企业下属机构的实时通讯。

企业所收集到的 know how(技术诀窍)、know who(竞争对手)、know when(什么时候是最佳进入点)、know where(什么地方最合适)、know what(这样做会带来什么效益)等信息都应列入企业的知识管理体系。信息采集是持续、不间断的工作,有的数据收集一、两年可能都没用,但如果坚持从长远、发展的角度着想而持续收集,则一定能得到一些趋势性的东西。

(参考文献略)