

施耐德电气的竞争情报工作

牛书东

(天津大学, 天津 300072)

〔摘要〕 介绍施耐德电气竞争情报活动的方法、现状及取得的成效。

〔关键词〕 施耐德电气; 竞争情报

〔Abstract〕 This article introduces how Schneider Electric (including Schneider China) takes seriously of Competitive Intelligence and the means that Schneider collects and analyzes Competitive Intelligence, and the results.

〔Key words〕 Schneider; Competitive Intelligence

〔中图分类号〕 F270 〔文献标识码〕 C 〔文章编号〕 1008-0821(2004)10-0172-02

施耐德电气成立于1938年,是世界著名的电气跨国公司,总部在法国,在全球130个国家建有超过400家生产厂和分支机构。邓小平同志早年在法国留学时,就曾在施耐德电气前身的工厂工作过。施耐德电气拥有四大国际领先地位的品牌:Merlin Gerin 梅兰日兰、Modicon 莫迪康、Square D 美商实快电力和Telemecanique 即TE电器,在电力输配电和工业自动化领域处于世界领先水平,2002年度销售额100亿欧元,在全球500强中排名第360位。

施耐德电气最早于1987年进入中国大陆,在天津经济技术开发区与中方股东合资成立了生产厂,至2002年底,已在中国大陆投资建立了12个生产厂。另有4个物流中心,分公司和办事处遍布全国,在上海设立了研发中心,其中国区(即大中国区含港澳台)总部设在北京,2002年度在中国的销售额达到40亿元人民币。

与世界其他的跨国公司相同,施耐德电气十分重视竞争情报工作,并将其纳入公司信息管理的极其重要的组成部分。这是因为公司认识到如欲在残酷的市场竞争中生存并取得发展直至取得并保持领先地位,必须取得竞争优势。而竞争优势的取得一方面需要公司自身的竞争力如总成本优势(overall cost leadership)和标歧立异战略(differentiation),另一方面需要对竞争对手进行分析,因为不仅本公司的各种行为如新技术的发展会引起竞争对手的反应需要进行分析决策,也需对竞争对手的行为进行反应。另外需要特别指出的是施耐德电气是一家擅长资本经营的跨国公司,其发展历程中外部增长的特征十分明显,主要外部增长手段是对竞争对手进行收购。这样竞争情报对于施耐德电气比其他公司就更为重要。在日常经营中竞争情报的作用毋须讳言,而在进行收购活动时,必须在收购前选择收购对象,了解竞争对手的各种情报。如公司资本能力和在产业的地位、市场定位、发展规划、新产品开发能力、销售策略、财务状况、人事管理等,并对这些竞争情报进行分析,分析收购的可行性、成本、预期收益及风险,收购的进程预期及结果预期、对产业产生的影响以及其余竞争对手的预期反应等,并最终交最高决策层决策。

施耐德电气历来注重竞争情报的重要性,将其置于同生产销售同等的地位,这与世界大公司的情况一致。竞争情报对企业发展的重要作用主要体现在:第一,它是企业领导进行正确决策的依据;第二,它为企业制定有效的竞争战略打好了基础;第三,它有利于企业防范市场风险,提高竞争力;第四,它能促进企业新产品和新服务的开发以及市场的开拓;第五,它能促进企业资源的优化配置和管理效益的提高。

为了时刻获得情报信息,施耐德电气在3个层次上开展了竞争情报研究:①全球性的。影响公司长期计划或战略计划的信息。②全国性的。③地区性的。在施耐德电气,竞争情报是由循环运行的5个步骤构成的:收集信息、组织信息、分析信息、付诸行动,评估和改进。

施耐德电气的竞争情报收集方法基本是通过公开渠道收集。正如美国战略管理专家D.E.Channon认为的:“只要采取系统和持续的方法,企业要想获取竞争对手的合法信息,简直易如反掌。”实际上,任何一个企业在自己的日常经营活动中,都要自觉或不自觉地以各种方式将有关自己的信息暴露在竞争对手面前,这些方式大体可分为三个类型,即企业的各种活动、企业与投资者之间的交流、可以使某些信息公开化的法律或协会义务。一个企业只要注意系统和持续地从这三个渠道收集有关竞争对手的信息,并加以综合分析利用,就可以在激烈的市场竞争中占据有利位置。

1 从企业的各种活动中获取竞争情报

企业的许多商业活动都会留下一些痕迹,或可以被以某种方式观察,如用于销售的产品可以被观察到,销售量可以被计算出来等等。施耐德电气从市场中获取大量竞争情报。由于所有经营的成功与失败都是在市场中体现出来的,所以市场是企业获取竞争情报的第一条途径。市场中的竞争情报可以通过以下三种方法获取:(1)市场测算服务。(2)市场调查。(3)招标分析。

2 产品分析中获取竞争情报

一种产品一旦上市,竞争对手就可以买来进行分析,



企业可以将其与自己的同类产品进行比较,也可以通过实验来弄清楚产品的特定功能是如何实现的。对一种产品进行分析或对其工艺进行实验,往往可以估算出这种产品的生产成本。如果能够对竞争对手的生产流程有一定的了解,如果市场信息能使企业对竞争对手的产量作出比较准确的估计,那么对成本的估算就会更加准确。

3 从企业自身的交流需求中获取竞争情报

许多竞争情报对于竞争对手来说,其实并不需要保密,甚至是可以很容易获取的。这是因为现代企业都有某种交流上的需求,即与现实和潜在的股东交流,与消费者交流,甚至有时还需要与竞争对手交流。美国竞争战略专家 M.E. Porter 曾研究过市场信号问题,他的研究表明,一个企业在将要或不想采取某项特别行动时,都希望向其竞争对手发出某种信号。

4 与投资者的交流

国有企业或那些需要金融机构支持的企业,都要确保其投资者清楚企业的优劣势、价值、规划以及要采取某种举措的理由。因此,这些企业的年度报告是极易获取的,企业股东、股票中间商、消费者、企业应聘人员以及其他任何一个关心企业的人,都可以获取这样的报告。

5 与消费者的交流

企业与消费者之间的交流是多渠道的,并且是通过中介媒体进行的,其中包含了许多与企业有关的信息。(1) 广告;(2) 产品手册;(3) 企业手册;(4) 消费者快报、杂志和其他相关资料;(5) 公共关系。

6 从 Internet 获得企业竞争信息源

公司从 Internet 上的公司主页、求职招聘网站、专利商标网站、政府网站、商业出版物、电子杂志、公司所在地的当地报刊以及 Usenet 讨论组中,可以发掘出很多有价值的情报。

施耐德电气竞争情报人员将获得的信息分成五大类:政策和产业类、公司类、产品和技术类、系统类以及市场类。利用这些信息可以了解竞争对手的动态,如将要采取什么行动,有哪些专利,他们正在进行什么战略合作或兼并,除了注意搜集价格信息(市场竞争中最敏感的信息)外,施耐德电气还要对有关竞争对手的产品、服务、利润、市场份额和顾客满意度等信息进行加工处理。由于施耐德电气注重合并和兼并竞争对手,因此还十分重视政策和产

(上接第 171 页)

息。如通过 Google、百度、Infoseek、yahoo!、3721 等相关的搜索工具获得相关企业的产品分布形式、规格、种类、概况等。通过搜索企业竞争对手的各种网页,不难发现有价值的竞争情报线索。竞争对手的主页不仅提供了新闻和证券交易信息,还有公司总裁的传记、讲话和招聘广告、组织结构图、会议展览和到会的人数等有价值的信息。另外从竞争对手主页上的对外连接,可以了解到企业与企业之间的商务关系和潜在的贸易机会。通过各种行业或者政府部门网站或联机数据库,可以轻松地获得行业有关法规、政策和总体发展等在危机管理中所需要的有价值的信息。

总之,要让信息在企业危机管理过程中发挥更大的作用,需要企业上下一致的重视,不仅是信息部门,管理层

业分析。在综合分析研究中,政策分析成为至关重要的部分。迈克尔·波特在其著作《竞争战略》中提出了产业演变对战略制定的重要性,他认为越来越多的产业成为或正在成为全球性产业,而且这种结构性的变化越来越普遍。产业的演变能增加或减少某产业作为一种投资机会的吸引力,并决定投资方向,这直接影响到企业竞争战略的调整。另外施耐德电气还非常重视经济风险分析和自身与竞争对手的对比分析。

施耐德电气(中国)投资公司也十分重视竞争情报工作。在总部设有市场部收集全国范围内的竞争情报,包括政策情报、法律、产业和行业竞争情报、竞争对手的各种情报。遇有重大项目或重要竞争情报分析和决策时,会由地区总裁组织成立项目部,除市场部外,还会有财务、工业战略部、法律部专家成为项目部成员,并有法国总部市场部或国际部成员参与此项目部,就项目评估、风险预测、成本、效益、对本公司和总部及对竞争对手和产业的影响写出报告,交由公司决策层进行最终决策。在施耐德电气(中国)的各事业部,同样设有市场部负责竞争情报的收集整理和分析工作,其结果交事业部执行官和中国总部市场部。以低压产品事业部为例,其市场部通过各种途径收集竞争对手情报和产业信息,主要的竞争对手如 ABB、SIEMENS、CHINT、DELIXI 及潜在的竞争对手均列入情报收集对象。加之目前该产品领域处于胶着状态,竞争对手和本公司的任何行动均可能对其后的市场占有率及产业演变产生深刻影响,因此更加重视竞争情报工作。正是通过强有力和高效准确的竞争情报和分析决策,施耐德电气(中国)投资公司得以在市场竞争中占据主动,其产品的市场占有率和利润率得以傲视竞争对手,处于领先者的地位。

参 考 文 献

- [1] (美) 迈克尔·波特著, 陈小悦译. 竞争战略 [M]. 北京: 华夏出版社, 1997.
- [2] 李广健, 黄永文. 网络竞争情报源 [M]. 北京: 华夏出版社, 2001.
- [3] 曾忠禄. 如何利用互联网获取海外市场信息 [J]. 企业管理, 2000, (5).
- [4] 卢青. 略论我国的竞争情报工作 [J]. 图书情报工作, 2000, (1).

和员工也应该意识到,信息在企业危机管理中的重要性,应该对信息工作给予积极的支持和配合。信息部门更应积极开展对信息的研究,了解它们的各种特点和规律,并加以有效利用,要联系实际,做到落到实处,使其产生应有的效用。

参 考 文 献

- [1] 谭小萍. 信息时代的危机管理 [J]. 企业经济, 2003, (4): 126—127.
- [2] (美) 劳伦斯·巴顿. 组织危机管理 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2002.
- [3] 张应高, 刘安民. 企业战略管理与危机管理的融合 [J]. 经济论坛, 2003, (6): 21—22.