

●李纲 王庆

基于竞争情报的企业危机管理*

摘要 竞争情报所关注的是与企业竞争相关的各类信息。竞争情报工作应关注的问题有:预见和消化科学技术急速发展可能带来的后果;检查收益指标;针对可能发生的危机,制定竞争情报策略;商业环境监测;留意企业并购、投资、竞争领域选择等方面的决策,及时预测和发现可能对企业造成危机的相关环节,寻找合适的解决办法,最大限度减少企业危机。参考文献 11。

关键词 企业危机 危机管理 竞争情报 竞争策略

分类号 G350

ABSTRACT Competitive intelligence was focused on various kinds of information related to enterprise competition. Competitive intelligence workers should pay attention to the prediction and elimination of side-effects of the rapid development of sciences and technology, the examination of benefit indicators, the competitive intelligence strategies for potential crises, the monitoring of business environment, etc., and find best solution to prevent enterprise crises. 11 refs.

KEY WORDS Enterprise crisis. Crisis management. Competitive intelligence. Competitive strategy.

CLASS NUMBER G350

现代企业所面临的竞争环境越来越复杂多变,从传统管理方式中逐渐蜕变出来的企业在经济全球化和滚滚而来的知识经济浪潮面前,要想立于不败之地,就要知己知彼,“竞争情报”正是企业应对危机的一种利器。

1 危机管理与竞争情报

1.1 危机管理

在现代汉语中,危机一词有两种意思:一是指危险的根由,如危机四伏;二是指严重困难的紧要关头,如经济危机。

Brecher 认为,危机有四个特点:①内外环境突然发生变化,而且变化已经影响到组织基本目标的达成。②各种变化之间具有连动性,即使是微小的顾客投诉风波都可能酿成致命的伤害。③该变化会带来风险,但充其量只能事前预估,却不能完全避免,所以危机的发生是条件机率的观念,当种种条件都具备时,危机爆发的机率就达到警戒标准。④对变化做反应处理的时间非常有限而且紧迫。

危机是一个不稳定的时期,是一个转折点。这个极富哲学思辨色彩的词语,指出了“有危险才有机会”的道理。

危机管理有广义和狭义之分。广义的危机管理

是指公共关系从业人员在危机意识或危机观念的指导下,依据危机管理计划,对可能发生或已经发生的公共关系危机事件进行预测、监督、控制、协调处理的全过程。狭义的危机管理通常与危机处理的概念一致,指对已发生的公共关系危机事件的处理过程。

危机管理胜于危机处理。面对危机,决策者必须迅速决策。如果处理得当,公司可能会转危为安,更上一层楼;如果应对失当,公司可能会一败涂地,甚至遭灭顶之灾。对已经发生的危机进行处理,需要对众多的危机类型作出准确的判断,要邀请各方面的专家参与,新闻发言人绝对不能答非所问,让社会公众对公司处理危机的能力失去信心。如果平时注重危机管理,强化危机管理意识,加强危机预防,企业就可以大大减少危机的出现。

危机管理计划是特定企业或社会组织为预防危机的发生或在危机发生时尽可能减少损失而制订的较为全面具体的关于危机事件预防、处理和控制的书面计划。该计划明确包括了危机管理的责任、具体的运作方式和注意事项等,并以书面的形式表现。危机管理是制订危机管理手册,开展危机管理教育的基本依据。

1.2 竞争情报

“竞争情报”(Competitive Intelligence)所关注的是

* 本文系教育部博士点基金项目:基于网络的信息资源整合与共享(课题编号:03JB870005)之研究成果。

与企业竞争相关的各类信息。竞争情报是以合法和道德的手段,通过收集、整理、分析各类信息,为企业提供可操作性的建议,从而帮助企业发现机会,避免威胁,使企业始终处于市场竞争的前沿。

竞争情报是对整体竞争环境和竞争对手的一个全面监测过程。具体地说,竞争情报是用合法和道德的手段,通过长期系统地跟踪、收集、分析和处理各种可能对企业发展、决策及运行产生影响的信息,最终提炼出本企业及主要对手企业在市场竞争中的优势、劣势和机会的关键情报,从而帮助企业各职能部门,如战略规划、投资与购并、研究与发展、市场营销等部门的管理者们,在信息充分的条件下制定决策。

在当今市场环境下,企业无论大小,都必须对竞争对手和竞争环境的变化进行监视,即使这些企业并不知道这就是竞争情报的工作内容。其实,通过搜索公开出版物、实时监控网络及多种媒体,与客户、供应商、合作伙伴、本企业及对手企业的员工、行业专家与组织进行访谈,获取相关信息并将其有序化、条理化,从而预测对手的现行状态和未来目标以及市场的发展趋势,这就是竞争情报的真谛。而据此与本企业现行的发展战略与策略进行比较,并及时修正其中的不合理之处,这就是竞争情报对企业战略管理的贡献。

竞争情报的工作过程就是竞争情报工作者根据企业各部门的需求,采集、加工、分析、生产与传播竞争情报的过程。

在不同的企业中,由于竞争情报系统的模式不同,竞争情报过程的流程细节也不同。一般来说,一个竞争情报过程总会包含五个主要步骤:

(1)规划与定向:即确立竞争情报过程的目标。

(2)信息收集:采用合适的信息收集方法,以合乎职业伦理的方式收集企业内外的相关信息。

(3)信息加工:初步整理收集来的数据和信息,使之有序化。如:将收集来的信息分类、排序、建立或扩充数据库等。

(4)情报分析:对加工后的信息进行深入分析,从而生产出产品——竞争情报。

(5)情报发布:将情报产品传递到情报用户手中,为其决策提供依据;同时接受情报用户的反馈信息,以提高竞争情报工作的质量。

1.3 危机管理与竞争情报的契合

危机管理与竞争情报契合点就是它们所形成的

共同之处。

(1)对环境的关注:危机管理和竞争情报同样拥有环境是开放系统的观点,以更好理解引起危机和促使危机发展的力量。它们都关注环境中由内到外的影响,如企业对外部环境的反应、环境变化所带来的机遇和威胁。

(2)基于对整个组织的考虑:竞争情报从一开始就关注从促进企业的目标实现来完善整个企业的管理,危机管理也试图管理对整个组织造成干扰的危机。两者都站在整个组织的高度,关注组织和相关利益者的生存和发展。

(3)存在突发事件的持续性过程:竞争情报的收集分析是一个连续的、复杂的过程,通常也对一些突发事件进行考虑,尤其是为应付外部环境的变化而制定竞争情报策略时,会加入对突发事件的管理程序。危机管理的研究者发现,高层管理者对一些事物的看法存在一致性,如对组织的认同,因此有形成对危机认识一致性的可能。不论是环境导致的,还是在组织成员的行动中产生的,危机是组织中的突发事件,它随时随地会发生。

(4)相同的组成部分:危机管理与竞争情报都有制定和实施两个方面,两个管理过程都是持续的、循环发展的,都关注企业的长期生存和良好发展,这是可以把危机管理与竞争情报过程契合的关键之处。

由于对竞争情报的处理更接近于实际的方法,而危机管理更侧重于从战略的高度进行宏观规划,因而,将竞争情报作为危机管理的一个重要组成部分,完善危机管理过程中的竞争情报方法研究,对于很好地开展危机管理有着非常积极意义。

2 在危机管理中开展竞争情报工作

2.1 危机管理中竞争情报工作的原则

(1)危机发生时,将公众的利益置于首位。要想取得长远利益,公司在控制危机时应更多地关注消费者的利益而不仅仅是公司的短期利益。

(2)危机发生时,局部利益要服从组织全局的利益。危机可能由局部产生,但危机的影响是全局性的,因此在危机处理中竞争情报的收集处理要有全局观念,要从全局考虑问题,局部利益要服从全局利益。

(3)危机发生时,组织应立即成为第一信息来源,掌握对外发布相关竞争情报信息的主动权。如果作为第二或第三信息来源,则会陷于被动。

(4)危机处理的问题意识原则。竞争情报应当坚持“以危机为中心”,全面围绕危机预警、危机避免、危机发生源、危机解决途径和危机解决实施过程展开。

如果在危机出现时不能贯彻这几个原则,小事便会变为大事,给企业带来沉重打击。以发生在1994年年底的英特尔公司奔腾芯片的事件为例,引发这场危机的根本原因,是英特尔将一个公共关系问题当成一个技术问题来处理。随之而来的媒体报道简直是毁灭性的。不久之后,英特尔在其收益中损失了4.75亿美元。更可笑的是,当公司愿意更换芯片时,很少有用户肯接受,大约仅有10%~30%的个人用户更换了芯片。可见,人们并不真的要更换芯片,他们只要知道他们有权利更换、英特尔公司愿意为产品的缺陷承担责任就行了。

相比之下,美国强生公司对于泰诺胶囊的危机公关则卓有成效地避免了危机的扩大,将危机毫不留情地扼杀于摇篮之中。2001年2月8日,一位纽约妇女因服用强生公司生产的泰诺胶囊致死。经化验,该胶囊中含有剧毒氰化物。几天后,另一瓶有毒泰诺胶囊在一个药店被发现,掀起了轩然大波。而此时,强生公司迅速进行危机竞争情报处理,按照危机竞争情报计划将所有人员部署到位,保持所有信息渠道的畅通,注意各个方面的配合协调,及时将处理的进程与结果公布于众。公司发了一个全国通告,声明禁用该药;所有的泰诺电视宣传被立即取消;立即开通消费者免费咨询热线;对已售出的泰诺胶囊实行无条件退换服务。公众的反应颇为宽容。强生公司非但没像竞争对手设想的那样陷入灭顶之灾,反而由于有力的危机情报处理和诚实、坦率、负责的态度,进一步提升了公司在消费者心目中的形象地位。

凡是发生危机的企业,其管理系统运行的可靠性和企业领导的权威性都受到打击。因此,必须成立一个特别的危机管理领导小组或管理机构,具体负责预测本企业危机发展趋势及后果,报告企业的现时状态,提出解决现时危机的方案和中长期对策。小组成员由预警、预控、竞争情报系统中的主要职能部门负责人或经过专门训练的人员组成。

2.2 危机管理中竞争情报工作应关注的问题

(1)预见和消化科学技术急速发展可能带来的后果。由通信技术和计算机技术的发展引发的信息革命在某种程度上决定着高新科技企业的兴衰存亡。

科学技术的突飞猛进会给人们带来巨大效益和进步,但也可能会潜藏一些负作用。危机管理中的竞争情报研究首先要为企业科学技术的进一步发展提供信息保障和竞争情报支持,诸如揭示和评价某一科技领域的长远发展趋势,为某一科技发展的战略目标进行综合性、准确性的情报研究,对优先发展的竞争性科技领域的组织实施提出明确的任务等,同时也要对某些科学技术的应用可能带来的负面影响,提出预警性的分析报告。

(2)从检查总资本经常收益率、经常收益增长率等收益指标入手。如果这些指标大幅度下降,是出现危机的信号。当销售收入利息率接近或超过6%,或者自有资产比率为负数,说明企业已经发生危机。对许多企业来说,企业形象不佳,干群积怨甚深,现场管理混乱、劳动纪律松弛,事故接连发生,人才纷纷外流,产品销售不畅,职工工资难发等,所有这些,都是反映企业危机的前兆,而危机管理中的竞争情报研究决不能忽视这些问题。

(3)实施危机管理的企业,不但要善于发现企业危机的前兆,而且要针对企业危机可能发生的性质、时间、方式、程度、规模和范围等,来决定处理危机的竞争情报策略方法,使危机处于企业严密的控制之下。

(4)商业环境监测。如:跟踪技术变化,了解影响公司业务的政策、法规的变化,监测主要客户的动向,跟踪市场需求变化,预期现有竞争对手的行动,发现新的或潜在的竞争对手等。发现市场上的各种威胁和机会以及可能对企业造成的危机,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。

(5)留意企业并购、投资、竞争领域选择等方面的决策。对其密切跟踪,能够预测和及时发现可能对企业造成危机的相关环节,寻找合适的解决办法,最大限度减少企业危机。

2.3 危机管理中竞争情报工作开展的步骤

(1)危机管理计划由资深经理和董事会全权负责推动、监督和控制危机管理计划的制定。通过指定不同的管理小组和竞争情报小组负责数据处理、内部审查和运作,给予充足的资源制定和实施危机计划。

(2)对组织内部和组织外部潜在的自然、技术、人为的威胁进行分析,尽量做出最坏打算,并对威胁发生的可能性及其对企业重要业务的影响进行

评价。

(3)制定多个备用战略。制定多个战略有助于防止威胁成为现实,准备应付那些不能被消除的威胁。灾难随时会发生,有必要做最坏的打算,制定和实施备用战略。

(4)形成文件。制定一个书面计划,这样可以在危机发生时,使员工和负责人依据现成的步骤来应变,所有危机发现战略、处理过程、个人责任都应清楚详细地加以说明。

(5)测试。测试的程序和频率应详细地列入危机管理计划中,用一个模拟的突发事件让员工进行演习,并找出计划中需要进一步调整和改进的地方。

(6)董事会批准。资深经理和董事会对危机管理计划和测试结果进行评价、批准并备案。

这一过程值得提出的是,要通过对情报进行综合分析获得竞争情报。分析是把具体危机分成各个方面、部分、层次进行研究,从而掌握其特点。综合是在分析原始信息基础上,站在一个新的高度和角度,把与相关危机有关的信息联系起来,进行系统考察,形成一种新的整体性认识。综合与分析双管齐下,对那些直接的、原始的资料进行科学分析处理,能够实现情报的增殖。在商场如战场的现代社会,企业要克服危机,必须尽快准确地搜集危机管理方面的竞争情报,有效地帮助企业从容化解危机,直至将危机转化为企业发展的契机。

当前,竞争情报的处理方法已经相当成熟,并且一直在不断完善,吸收其他管理学科、经济学、概率统计学等多个学科的最新成果。利用这些方法,尤其是SWOT法评价内外部环境,找出企业的优势和弱点,分析环境的威胁和机遇,不仅仅把视点放在产品和提供的服务的积极影响上,还要进行危机审查,找出企业中有可能存在危机的脆弱和敏感的领域;复杂的新技术和新系统中潜在的风险和破坏性也要受到关注,以识别各方面存在的失败的可能;认真评估产品和生产过程,确定是否会产生危机,并随时做好应付最坏情况的准备;对外部环境的影响进行估计,识别技术和社会领域可能带来的风险。管理者要有一种危机意识,牢记对危机的否认可能带来严重的后果。

危机审查之后找出几个低概率高威胁的事件、企业的弱势及可能对顾客、员工和环境产生负面影响的产品,再与SWOT分析的结果进行总体评价,

制定出几个备用战略。在确定战略之前,需要有修订过的使命陈述和一系列长期目标(3~5年)。修改后的使命包括一系列更广的利益相关者。最后,充分把握组织内部的优势,尽量回避弱势,削弱环境对企业的威胁和企业对环境的不良影响,探索市场环境和去掉危害后的产品带来的机会,同时考虑危机回避技术,形成有竞争优势的、有弹性的执行战略。

处于激烈的市场竞争中,善于把握各种机会,化劣势为优势,转危机为契机的企业才能够在市场竞争的大风大浪中处于不败之地。而要想实现这一目标,就必须处理好危机管理与竞争情报之间的关系,将竞争情报的使用密切围绕危机管理展开,这样才能够将一个危机变成企业成长的重要契机,最终取得强大的发展动力。

参考文献

- 1 吕俊萍.危机管理与战略管理——把危机意识融入战略管理过程.决策借鉴,2001(4)
- 2 汪永鑫.运用危机管理拯救企业危机.工厂管理,1996(4)
- 3 徐远纯,柳炳祥.浅论企业危机管理信息系统.北方经贸,2002(5)
- 4 干勤.危机管理及其相关概念探析.商业研究,2001(4)
- 5 利军.化危机为商机——谈谈危机管理.企业改革与管理,1999(12)
- 6 魏丽,孟珊.竞争情报攸关企业存亡.经济论坛,2002(19)
- 7 王玥.企业获取竞争情报的途径与方法.图书情报知识,2002(4)
- 8 冯晴.竞争情报的利用和现代企业发展.情报杂志,2002(3)
- 9 唐韬智.竞争情报的SWOT分析法与竞争战略选择.情报杂志,2002(3)
- 10 樊松林.关于竞争情报研究深入开展的几个问题.上海大学学报(社会科学版),2002(1)
- 11 王琦.企业竞争与竞争情报.军民两用技术与产品,2002(3)

李纲 教授,博士,武汉大学信息资源研究中心专职研究员,武汉大学信息管理科学系主任。通讯地址:武汉市。邮编 430072。

王庆 武汉大学信息管理科学系硕士研究生。通讯地址同上。

(来稿时间:2004-02-26)