

案例 5 IBM 的竞争对手监视

在竞争情报方面较有代表性的是 IBM 公司。IBM 公司开展竞争情报工作已有相当长的历史。90 年代初，IBM 公司就曾多次召开竞争情报方面的会议，并邀请著名学院的专业老师对竞争情报人员进行培训，帮助他们提高业务技巧。1993 年 IBM 公司新的首席执行官郭士纳先生上任，面对公司 1991—1993 年损失 140 亿美元的严峻局势，他审时度势，提出“立即加强对竞争对手的研究”，“建立一个协调统一的竞争情报运行机制”，“将可操作的竞争情报运用于公司战略、市场计划及销售策略中”。并启动一个试点性的计划，建立一个遍及全公司的竞争情报网络，由竞争情报专家管理其全部运作。调整后的竞争情报系统运作机制是：设立一个协作机构负责管理竞争情报整体规划。确定 12 个主要的竞争对手，对每一个竞争对手，公司都指派一位高级管理人员作为专门负责该对手的“专家”，由这些专家作为负责人，分别组建“虚拟的”竞争情报组，负责评价其竞争对手的行动和战略，以确保整个公司制定的针对该竞争对手的战略的正确性，从而确定在市场中应采取的行动。该组成员包括指派的负责人、代表各业务部门的统计负责人、由竞争情报专业人组成的小型中心以及制造、开发、营销和销售等职能部门的代表。随着这一试点计划的不断改进，竞争情报已逐步融入 IBM 公司的企业文化。

2004 年出席美国竞争情报专业人员协会第 19 年会的唯一一名中国代表就是来自 IBM 中国。

（张左之）