

·信息工作·

# 试论企业反竞争情报活动

李映洲 (兰州大学管理学院 甘肃兰州 730000)

欧阳霞 (湘南学院数学系信息管理教研室 湖南郴州 423000)

**摘要:** 随着竞争情报活动的开展,企业获取竞争情报的手段越来越多样化,于是,一个企业在获取竞争对手情报的同时,如何最大限度地保护自身秘密信息,并有针对性地进行还击成为企业赢得竞争优势的关键。本文以反竞争情报活动为主线,具体论述了反竞争情报原理、反竞争情报分析、反竞争情报对策及其实施和反竞争情报活动评估四个部分的内容。

**关键词:** 反竞争情报 反竞争情报活动 OPSEC

中图分类号: G20

文献标识码: A

文章编号: 1003-6938(2007)02-0062-05

## Discussion on Enterprise Counter Competitive Intelligence Activities

Li Yingzhou (School of Management, Lanzhou University, Lanzhou, Gansu, 730000)

Ouyang Xia (Department of Mathematics, Xiangnan University, Chenzhou, Hunan, 423000)

**Abstract:** Along with the development of counter competitive intelligence activities, how to keep information safe and how to carry out counter competitive between enterprises becomes more and more important. This paper discusses some questions about counter competitive Intelligence, such as counter competitive intelligence principle, counter competitive intelligence analysis, countermeasure and implement of counter competitive intelligence, counter competitive intelligence evaluation and so on.

**Key words:** counter competitive intelligence; counter competitive intelligence activities; OPSEC

CLC number: G20

Document code: A

Article ID: 1003-6938(2007)02-0062-05

随着竞争情报活动的开展,竞争情报的重要性突出了反竞争情报的必要性。但目前,在我国无论是反竞争情报研究的深度还是实践的广泛性都还是不够的。因此,研究企业反竞争情报活动对企业参与竞争以及企业的反竞争情报实践都具有重要的意义。

### 1 企业反竞争情报原理

#### 1.1 反竞争情报的定义

反竞争情报,也叫反情报,英文拼写没有统一的形式,有三种:Counter Competitive Intelligence(CCI)、Counterintelligence、Defensive Competitive Intelligence。关于反竞争情报涵义的定义有多种,刘焕成认为反竞争情报就是模仿竞争对手,监测和分析企业自身的商业活动过程,找出可能泄

露信息的途径,从而采取措施保护企业的核心信息;<sup>[1]</sup>邱晓琳认为反竞争情报是企业采取的一种积极防御方法,通过预先采取抵消竞争对手的情报收集活动,保护企业的秘密和正常经营。<sup>[2]</sup>有国外学者认为,反竞争情报分为积极性反竞争情报(Active Counter Competitive Intelligence)和消极性反竞争情报(Passive Counter Competitive Intelligence)。积极性反竞争情报是一种监测竞争对手情报活动的常规方法,它不仅包括企业秘密信息的保护措施还包括对竞争对手竞争情报活动的侦察和破解。而消极性反竞争情报,主要是增强各部门、管理层和企业的反竞争情报意识,而且从技术上监视企业反竞争情报措施的执行。<sup>[3]</sup>综上所述,要理解反竞争情报全部的涵义,要从“反”开始。反竞争情报的“反”具有三层意思:针对、防御、还击。由此笔者认为,反竞

争情报是模仿和监测竞争对手的情报活动,并有针对性地分析和保护自身的秘密信息,最后采取对策进行还击的过程。

### 1.2 企业进行反竞争情报活动的意义

竞争与反竞争、情报与反情报作为对立的两个方面相伴而生。由此可见,竞争情报的重要性就是反竞争情报的意义所在。如果说竞争情报是商战中的“利矛”,那么反竞争情报就是商战中的“厚盾”。竞争情报使得企业在“注重速度”的今天,能及时感知自身所处的环境,敏锐地察觉竞争者的挑战和客户的需求,迅速作出反应,从而赢得竞争。随着竞争的加剧,开展竞争情报的企业迅速增多,企业自身的活动逐渐成为对手竞争情报活动的焦点。如何在获取竞争对手情报的同时,又保护企业的核心信息即反竞争情报,便成为企业在竞争中获胜的关键。

在国外,许多公司早已开展反竞争情报的实践活动,而且反竞争情报人员协会还设立专门的网站,进行信息安全理论和技术探讨。据美国一家咨询公司的统计数据显示:1990年,他们为企业客户提供的竞争情报咨询服务、竞争情报教育培训)服务和竞争情报保护分别占63%、23%、14%,到1996年则分别为44%、22%、34%。对自身竞争情报保护需求服务增加了一倍多。<sup>[4]</sup>而在国内,面对竞争愈发残酷的市场环境,相当多的企业不但竞争情报意识淡薄,而且没有采取得力的手段保护自身的秘密信息。日本商人成功地窃走了我国景泰蓝和宣纸的生产工艺,致使这两种产品的出口严重受阻就是一个典型的例子。因此在国内、国际竞争中,企业进行反竞争情报活动具有非常重要的意义。

### 1.3 企业反竞争情报的原则

1.3.1 分析导向性原则:反竞争情报分析是进行反竞争情报活动的前提。只有进行了反竞争情报分析,反竞争情报活动才能有的放矢。有了企业秘密信息的分析,才能知道什么信息需要保护;有了企业信息安全的威胁分析、弱势分析、风险分析,企业才能知道怎样采取对策进行防御和出击。因此,反竞争情报活动的整个过程是以反竞争情报分析为导向。

1.3.2 要害原则:在进行企业秘密信息保护时,要有重点,因为我们做不到面面俱到。为了确保信息安全,而将自身秘密信息或情报存放于保险柜封闭起来的做法是不可取的。因为企业是一个开放的信息系统,必须不断地输入和输出,并且借助于同外界的信息沟通和信息系统来维持和促使自身机体的有机生长。因此在秘密信息保护时,要有重点,比如信息安全威胁、信息安全弱势、秘密信息三个范围互相交叉的信息,是要

害信息,也是要加以重点保护的信息。

1.3.3 针对性原则:反竞争情报的“反”具有针对性的含义。针对竞争对手的竞争情报活动,采取具有针对性的对策。对于不同竞争对手的不同竞争情报方法、手段,实施不同的反竞争情报对策。

1.3.4 人人有责原则:反竞争情报不单是高层管理者的事情,也不单是竞争情报与反竞争情报人员的责任,反竞争情报是企业全体员工的使命。企业员工的秘密信息保护意识,关系着反竞争情报活动的成败。企业内每个人都可能通过各种各样的方式,有意或无意的泄露企业秘密,有时,连泄露者都不一定清楚,自己不经意间说的话就是企业的秘密信息。因此,在秘密信息保护过程中,企业每个人都有责任保护企业秘密。

### 1.4 企业反竞争情报活动过程

反竞争情报是一个过程。首先是进行企业安全控制分析——OPSEC;<sup>[5]</sup>然后,根据分析结果确定相应对策,并实施对策;最后产生评估报告。整个反竞争情报活动是一个不断反复、不断循进的过程(见图1)。

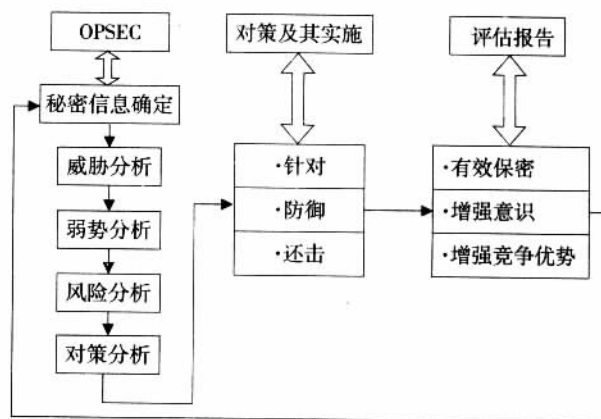


图1 反竞争情报活动过程流程

## 2 企业安全控制分析

从图1可知,企业安全控制分析是首要的一步。OPSEC是一种很好的确定企业安全控制分析内容的方法。企业界传统的观点,是不接受或不完全接受OPSEC方法。因为他们认为为了确保企业信息安全,就应该采用风险避免(Risk Avoidance)保护模式,即为了避免风险而将企业的秘密信息或情报放于保险柜里封闭起来。可实际经验告诉我们:企业是一个开放的信息系统,而且必须与外界进行信息交流。于是企业渐渐采用了风险管理(Risk Management)保护模式。而且OPSEC方法在风险管理模式下发挥着重要作用。OPSEC是一个过程,包括以下5个基本步骤。

#### 步骤一：秘密信息确定 (Identification of Critical Information)

企业秘密信息是企业参与国内外市场竞争的锐利武器，也是企业竞争情报工作最重要的环节。但一个企业应该面对一个事实：保护企业所有的信息是不可能的。因此确定企业秘密信息的内容具有非常重要的作用。于是如何确定秘密信息的范围成为了 OPSEC 过程中最关键也是最困难的一步。如果确定的秘密信息过多，会导致整个保护秘密信息项目失败。因为增多保密信息的内容，本义是为了避免风险，其实秘密信息过多，实际上是扩大了保护的风险。如果秘密信息范围过小，就会出现重要信息泄露或者该保护的信息没有在保护的范围之内。<sup>[6]</sup>秘密信息的确定要从企业自身和竞争对手两个角度来进行考虑。从自身来说，秘密信息是指不为公众所知悉，能为权利人带来经济利益，具有实用性的技术信息和经营信息；<sup>[7]</sup>从竞争对手来说，竞争对手能从中获得竞争优势，或对其作出重要反应和决策的信息就是秘密信息。相反，如果竞争对手从对他们搜集到的信息中不作反应，而且从中未能获得竞争优势，这说明这些信息不是秘密信息。

#### 步骤二：信息安全威胁分析 (Threat Analysis of Information Security)

这个步骤是确定对自身秘密信息造成威胁的个人或团体，以及获悉他们收集情报的方法和手段。<sup>[8]</sup>(1) 对手分析：对自身秘密信息有收集意图的个人或团体，即竞争对手、咨询公司、情报机构和信息恐怖分子逐一排查。(2) 途径分析：从搜集的途径来看，分为不道德的和道德的。通过不道德的途径进行搜集的信息收集者：电脑黑客、间谍和企业内间谍。他们的手段一般是使用电子偷听装置、人工智能交易技巧和计算机技术。而使用道德途径的信息收集者有市场分析人员、情报专家、电脑专家、统计专家等，其手段是通过期刊、报纸、交易资料等。<sup>[9]</sup>(3) 情报能力分析：对手的情报能力，即对手获取竞争情报的水平和技能。一般要分析对手的知识结构、技术设备等。(4) 信息分析：竞争对手决策前已知多少本企业的键信息、是从哪些渠道获得这些键信息的、知道这些信息对竞争对手决策会产生多大影响、对本企业会有哪些不利的冲击等。<sup>[9]</sup>

#### 步骤三：信息安全弱势分析 (Vulnerability Analysis of Information Security)

这个分析步骤是分析了解自身向外界发散的信息以及可能的接受对象，从而确定己方信息保护的漏洞，也是对企业总体资源的一种评估。木桶法则告诉我们：一只木桶的容量，不取决于组成木桶的那块最长的木板，相反，恰好取决于最短的

那块木板。同理，企业信息保护存在的漏洞可能使得整个秘密信息保护功亏一篑。其实弱势、漏洞分析也就是从竞争对手的角度出发，开发出一个信息搜集策略或方案，通过模拟执行这种方案，确定己方信息保护漏洞。<sup>[10]</sup>经过这样的分析，企业反竞争情报部门能够确定人们没有意识到的信息安全弱势和威胁。同时企业还可聘请由情报专家、技术专家、社会学家、计算机专家组成的班子，检查公司的情报系统是否有漏洞，哪些地方最容易被打入，哪些信息易被失窃，从而有针对性地改进公司情报防卫系统。

#### 步骤四：信息安全风险评估 (Risk Analysis Information Security)

总体的安全控制分析是从步骤一到步骤三，步骤四是对前三个步骤的综合分析，是确定企业信息的相对重要性以及保护的程度。因为，不同的信息，重要性不同，威胁大小也不同，我们保护的程度也应该不同。

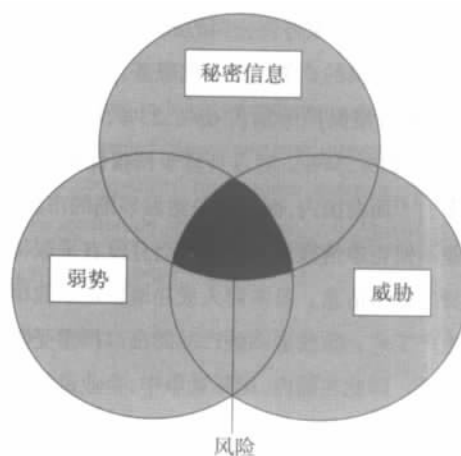


图2 核心信息分析

从图2可知，秘密信息、威胁信息以及弱势信息互相交叉的部分是企业最重要、最核心的信息，也是竞争对手最希望获取的信息。<sup>[11]</sup>

#### 步骤五：反竞争情报对策的制定 (Establishment of Appropriate Countermeasures)

反竞争情报对策的确定要以前四个步骤的分析为基础，制定出有利于企业竞争的反情报对策。这些对策既要能有效的保护核心信息，也要能歪曲或误导对手搜集到的信息的价值和性质，这是最有趣也是最费脑力的过程。

### 3 企业反竞争情报对策及其实施

#### 3.1 针对：破解竞争对手对己方的情报活动

研究竞争对手对己方情报活动的目的是破解竞争对手

对己方的了解,及时制订破解或应付竞争对手对己方情报活动的计划或方案,以使己方处于竞争优势。例如,在美国伏特加酒的市场中,休布雷公司生产的施密诺夫酒的市场占有率高达23%。为此,另一家公司根据情报人员对施密诺夫酒的情报分析,研制出了每瓶酒价格低于一美元的另一种新伏特加酒。而对这种竞争情报活动,休布雷公司及时破解了这种情报活动,并实施了相应的反情报活动,即在将施密诺夫酒每瓶提升一美元的情况下,同时又推出了一种与竞争对手的新伏特加酒价格一样的瑞色加酒和另一种比对手价格还低一美元的波波酒。这就是一例成功破解竞争对手情报活动的例子。<sup>[12]</sup>

反竞争活动中,对竞争对手的监测活动包括:对竞争对手情报搜集的监测,对竞争对手专利申请活动的监测,以及对竞争对手研发新产品情况的监测。我们可以从不同的渠道监测竞争对手的活动。(1)从部门内部获得竞争对手对己方的情报。正如美国情报专家伊恩·戈登所指出的,竞争情报的80%来自于本部门内部,因此,竞争对手信息、市场信息、竞争环境信息、竞争对手对己方的情报活动内容皆可通过本部门内部获得。(2)从第三方获取竞争对手对己方的情报。第三方是指与竞争对手及己方皆有联系的银行、广告公司、咨询机构、经销商、运输部门等机构。这些机构是间接了解竞争对手对己方进行情报活动的重要渠道。(3)从竞争对手信息交流中获取竞争对手对己方的情报。竞争对手的信息交流渠道有宣传广告、年度报告、财务报表、企业刊物,与政府、金融、环保、卫生、劳动保护机构交往的一些资料报刊、专利文献、产品文献、招聘广告、会议资料,以及展览会、订货会、交易会、鉴定会等信息交流方式。(4)从公开出版物中获取竞争对手对己方的情报活动。企业名录、年鉴、报纸、期刊、标准、专利、报告、档案、政府出版物等是获取竞争对手对己方情报的重要来源。(5)从Internet中获取竞争对手对己方的情报。Internet的建立,使得各国、各地区、各部门、各企业皆可通过该信息交流工具迅速传递、洽谈、存储各种信息。通过Internet可迅速、全面地获取竞争对手对己方的情报活动。<sup>[13]</sup>

对竞争对手情报活动的监测中,监测对手专利的申请对企业具有重要的意义。20世纪60年代,美、日许多企业都在积极研制开发记忆合金材料。1969年美国海军兵器研究所率先获得有关镍钛合金最基本成分的专利,从而限制了其他企业有关这类成分记忆合金材料专利的申请。但是日本大河电器工业公司等多家日本企业在秘密密切关注上述美国专利权状况的同时,并没有停止进一步的研究工作。经过十多年等待,在上述美国专利的有效期于1982年终止时,日本企业立

即争先恐后地取到新成分记忆合金材料的专利权,从此占领了这一技术领域的大部分市场。<sup>[14]</sup>由此可见,利用专利情报监视竞争对手所拥有专利权的范围、包括技术范围、时间范围及地域范围,可以突破竞争对手的专利防线,以便在专利技术及产品市场中取得一席之地。

### 3.2 防御:保护秘密信息

#### 3.2.1 增强操作力度

企业秘密信息的保护必须从企业最高层领导者开始。企业的CEO或高层管理者必须重视企业的信息保密工作,而且还要宣传信息保密工作的目的和重要性。企业中不同的员工要明白自己信息保密工作中的角色。为了增强信息保密工作的操作力度,企业还需要设立信息保密政策委员会(Information Protection Policy Committee IPPC),IPPC负责制定信息保护政策并监督这些政策的执行。<sup>[15]</sup>IPPC致力于企业保密工作,需由高层管理者直接负责。委员会成员由企业各个部门的专家组成。

#### 3.2.2 增强反竞争情报意识

企业信息保密工作人人有责。因此,企业员工对信息保密的意识对企业信息保密工作具有非常重要的作用。以前,企业存在着员工思想麻痹,保密观念淡薄,企业未认识到秘密信息实际和潜在的经济价值,而将秘密信息作为一种无形资产加以保护等现状。现在在市场经济开放条件下,企业要改正以前错误和淡薄的保密意识,对保密工作的复杂性和艰巨性要有足够的思想准备,必须保持高度的政治敏锐和警惕性,牢固树立保守机密,慎之又慎的思想意识。

#### 3.2.3 制定各项秘密信息保护制度

企业可以制定的秘密信息保护制度有:建立内部人员情报保密制度、建立内部技术保障制度、建立经济保密制度、建立宣传保密制度、建立废品处理保密制度等。<sup>[16]</sup>

#### 3.2.4 强化保护秘密信息的技术手段

一方面加强办公自动化的保密防范技术,如赋予计算机系统的硬件、软件加密功能,加强对办公自动化系统实体的安全防护,防止电磁波辐射;另一方面采用高科技保密设备,如安全监测系统、办公室碎化机等,用先进的技术和设备提高秘密信息的安全性。

#### 3.2.5 加强企业管理

加强企业特定区域管理,即对保管机密的场所和研究生产设施等需要保护的场所,按其重要程度将其确定为限制地区、地段和禁区,限制和禁止有关人员出入;加强涉密人员管理,人才流动是企业失密的主要渠道,因此搞好人事管理应放在首要位置;加强情报管理,积极开展秘密信息的搜集活



动。<sup>[17]</sup>

### 3.2.6 加强企业反竞争情报的组织保障

一方面是企业反竞争情报人员的选拔。反情报人员的素质高低决定着企业反情报工作的胜负,因此需要认真挑选。反情报人员应具有以下条件:首先是忠诚,反情报人员必须忠于组织、忠于企业,有着很强的敬业精神;高学历,具备多方面的技能,比如机械、电子、调查、反窃听等知识和技能;团队合作精神,这既指反情报部门内部合作,也指反情报部门与企业其他部门的合作。另一方面是企业要做好反情报人员的培训。反情报人员应接受特殊的培训,所以反情报人员都应对情报的本质、保密方法、工业间谍常用的渗透方法十分了解。反情报部门的一线人员要学习侦察、通信器材的使用,采访方法以及如何预先采取措施对付可能的工业间谍。<sup>[18]</sup>

### 3.3 还击:散步虚假信息

虚假信息是指企业为了赢得竞争优势、克服不利因素而散布的关于企业产品计划、研发方向、财务状况和生产能力等方面的不准确的信息,其目的在于诱导竞争对手作出错误判断,导致竞争对手情报分析乃至企业决策发生错误,从而赢得时间、机遇和市场。<sup>[19]</sup>除了对竞争对手的危害性以外,虚假信息还具有以下两方面特点:第一,主动性。企业主动通过网站、报刊或其他传播媒介传播虚假信息,以实现其误导竞争对手,赢得市场的目的。企业是虚假信息的制造者和积极传播者,因而该类信息通常发布及时且针对性强。第二,形式多样。虚假信息通常表现为夸大、缩小或无中生有企业某些敏感信息,迷惑对手。虚假信息是竞争对手故意释放的,一般来说传播面较广。例如,甲公司在得知其主要竞争对手乙公司打算投入大量资金开发某种新产品后,考虑到公司目前资金不足难以及时增加投入与对手抗衡的事实,为保住已获得的市场,甲公司通过它的网站和新闻媒体公布了一种性能更优的新型产品的开发计划,并宣称已取得突破性进展,不久将投入生产。由于甲公司在该技术领域具有一定的实力,因而,该声明得到了乙公司的高度重视。为避免直接冲突,同时也为了避免因开发出的产品很快被淘汰而浪费大量资金,乙公司在权衡利弊之后决定放弃这一研发计划。甲公司因此抑制了对手、把握了主动,从而赢得了时间,保住了已有的市场份额。

## 4 反竞争情报评估

这是反竞争情报活动流程的最后一步,也是下一轮反竞争情报活动的开始。这项评估的依据是:是否有效保护了企

业的秘密信息、是否增强了员工的反情报意识、是否保持甚至增强了企业的竞争优势。反竞争情报评估是对先前进行反情报活动进行总结,同时也需要调查和收集信息并对此进行分析,最终得出一个书面报告。该报告直接为决策者服务,为决策者提供一幅更清晰更完整的竞争态势图,以引起重视,从中总结经验、吸取教训,并从新分配有限的资源,做出更好的反情报决策。至此,下一轮反情报工作又重新开始了。整个反竞争情报活动就是这样一个不断反复、不断循进的过程。

参考文献:

- [1] 刘焕成.21世纪竞争情报研究的发展趋势[J].情报理论与实践,2002,(3).
- [2] 邱晓琳.企业秘密信息的反竞争情报保护[J].中国信息导报,1998,(12).
- [3] 8] Genesis-SCI. What is Counter Competitive Intelligence [EB/OL] [2006-06-26] <http://www.genesis-sci.com/CCI-What.html>, 2003.
- [5] 6] David Mark. Competitive Intelligence and the Corporate Jewel[J]. Competitive Intelligence Review, Vol. 3(1997).
- [7] 张铸.竞争情报工作中的商业秘密信息及安全防范对策[J].情报杂志,1999,(1).
- [9] 寿文霞,李正中,王斌.竞争对手的确定和分析系统结构[J].情报杂志,1998,(6).
- [10] John A. Nolan. Confusing Counterintelligence with Security Can Wreck Your Afternoon [J]. Competitive Intelligence Review, Vol. 3(1997).
- [11] 15] Arion N. Pattakos. Keep Company Secrets Secret [J]. Competitive Intelligence Review, Vol. 3(1997).
- [12] 陈放.反策划技术[M].北京:时事出版社,2001.
- [13] 16] 靳娟娟.竞争情报活动中的反情报研究[J].情报杂志,1999,(1).
- [14] 胡安朋,王淑芳.从案例分析看企业专利竞争情报活动的特点[J].情报学报,2000,(5).
- [17] 刘焕成.企业秘密信息保护的现状及对策[J].情报科学,1998,(4).
- [18] 张法明.竞争情报与企业反情报工作的组织保障[J].情报理论与实践,2001,(1).
- [19] 冯维扬.反竞争情报对策研究:虚假信息与信息可靠性定量分析[J].情报学报,2001,(12).

作者简介:李映洲(1957-),男,兰州大学管理学院副教授;欧阳霞(1979-),女,湖南省湘南学院数学系信息管理教研室助教。