2020-04-06

**陳如月**

**將商業智慧置於策略核心**

你能想到任何一個沒有競爭、不需要了解外部環境、保證未來幾年無憂盈利的成功商業領域嗎？

可悲的是，像獨角獸一樣，它們根本不存在。在最殘酷的「快速上市」行業，比如科技行業，你可能會幸運地有幾個月的時間。在我們的行業中，人們最多能指望在一兩年內保持競爭優勢。

根本的事實是，不考慮競爭，就無法制定策略。記住這一點的公司比沒有考慮競爭的公司、或者那些審視競爭但未能產生最佳洞察力的公司，在市場上更有可能獲得成功。

* **競爭洞見**

我們可以透過討論免疫腫瘤領域的兩個主要對局者來說明競爭「洞見」的必要性。行銷Keytruda的MSD和行銷Opdivo的BMS採取了截然不同的策略開發各自領域的產品。然而，MSD沿一條狹窄的臨床路徑發展，其詳細的生物標記要求為患者識別創造了障礙。BMS對患者識別採取了較為廣泛的方法，降低開處方的難度。

在每個產品的上市後的最初幾年裡，BMS方法似乎可以帶來更大的商業成功。然而，最終證明MSD狹窄的患者篩檢方法對於延長非小細胞肺癌患者一線療法的存活率至關重要。

這種方法在對是BMS策略有良好的競爭洞察力的背景下開發的，因此MSD獲得更大程度的成功。這裡的關鍵不是正確識別每個競爭對手的策略，因為每個公司都知道對方在開發每種療法的過程。因為每個公司都知道對方在做什麼來發展各自的治療方法。

相反，它是對每種策略的解讀和評估每種策略對成功開發新適應症的影響。從這個例子中學到的重要一課是，僅僅是競爭對手的資訊可能不足以形成一個成功的策略。正確的競爭「洞見」可能是公司獲得成功所需要的最關鍵要素。

* **競爭智慧專業人員**

公司通常使用兩種方法之一來評估和預測競爭對手的未來行動。第一種方法是僱用一支由「競爭智慧 (competitive intelligence，簡稱CI)專業人員」組成的內部團隊。該團隊可以在醫學會議上搜尋次級研究資料，並進行有限的初級情報收集工作，人們希望在此公開交換意見和資訊。

第二種方法是使用「CI機構」，該機構可以：（a）對競爭對手進行短期的深度調查分析，或者（b）進行持續的長期監測 - 通常在初始深度調查完成後。如果正確執行這兩種方法，就可以成功分析和預測行業中的競爭對手。這兩種方法如果執行得當，都能成功地分析和預測一個產業中的競爭對手。

但是，每個公司都需要問和回答的關鍵問題是：「我的公司應該採用哪種方法，以及如何從我們的方法中獲得最大的價值？」內部CI專業模式取得成功的關鍵似乎與內部人員水平以及推論能力以便能參與有關。

合理的預期是，具有豐富產業經驗的主題內容專家(subject matter expert，簡稱SME)將更普遍地被利害關係人接受，因為他們在產生競爭情報洞見方面的能力是值得信賴的。這反過來將使這樣一個團隊能夠影響其客戶對相對競爭地位的想法。

同樣地，公司用經驗不足的員工賦予CI職責可能會將CI團隊視為資訊提供者，對其洞見的接受程度較低。在這種情況下，利害關係人自己的任務是產生洞見，而CI團隊通常被用於做調查和報告。

在這種情況下可能出現的問題是，投資報酬率計算可能無法完全證明這樣一個團隊存在的可能性。從邏輯上講，能夠產生最強大見解的CI團隊在內部被視為具有更好的ROI，因此將獲得更穩定的環境和更有價值的地位，從而使其工作的連續性更加容易。

* **競爭情報機構**

競爭對手評估的第二個主要組成部分是利用外部CI機構協助次級和初級CI的收集和分析。從臨時特定專案到全年監測，CI機構的使用情況可能會有所不同，無論內部人員專業如何，基本上任何公司都可以使用。

CI機構通常是產生初級競爭情報的最佳途徑。通常情况下，初級CI是透過訪談收集，討論每個贊助商一般關注的領域。

CI機構與從事市場研究機構之間的主要區別包括：（a）沒有腳本的訪談，（b）沒有直接提問以產生對關鍵情報問題（key intelligence questions，簡稱KIQ）的答案，以及（c）沒有報酬給參加的受訪者。

任何公司都無意窺探競爭對手的機密領域，但同時，也不可能事先知道哪些KIQ屬於商業秘密，哪些屬於公眾領域。此類研究的目的是盡可能全面覆蓋事先確定的KIQ，而不會誘使受訪者透露任何機密資訊。

這可以透過討論一般的主題方面作為興趣的對話的一部分來實現，以一種覆蓋KIQ的方式引導答案，而不是直接透露需要哪些特定的資訊。同樣地，受訪者的報酬也被視為一種誘因，是不允許的。

CI機構除了產生初級情報的能力外，它們還擅長案頭調研，這對於沒有足夠資源覆蓋感興趣領域的產業客戶很有用。

將內部團隊的工作涵蓋部分或全部的次級研究，與透過額外的初級研究補充次級研究的CI機構相結合，可以成為從整體上全面評估競爭格局的強大工具。在採用其中一種或兩種方法時，還需要考慮一些其他因素。公司可以採用「需要知道」和「值得信任的顧問」的方法。

一般而言，值得信賴的顧問是SME，他們可以進行內部研究和/或與CI機構合作，可以幫助最大限度地利用現有證據，並利用各種競爭資訊產生洞見，這才是真正的CI。「需要知道」的方法通常是指CI機構和更直接了當的「給我們資訊」的方法。

* **策略決策和洞見**

在完美的模式中，內部使用經驗豐富的資深SME的CI團隊。這個團隊與CI機構攜手合作，以透過初級研究和次級研究相結合，充分產生CI。完美的CI團隊在策略決策中佔有一席之地，其對競爭對手的洞見在內部策略和成功可能性的背景下受到重視。

完美的CI團隊受到內部利害關係人的信任，因為他們具有解釋情況的能力，而不是其挖出資訊的能力。完美的CI團隊是一個完全獨立運作的團隊，沒有「不對稱陷阱」，以將偏見降到最低。

(取材自PMLiVE)

–End–