

COMPETITIVE INTELLIGENCE

# 商业竞争对手的 情报收集分析评估

(英国) 克里斯·韦斯特 著

COMPETITIVE  
INTELLIGENCE



中国商务出版社  
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

# 商业竞争对手的情报 搜集、分析、评估

【英】 克里斯·韦斯特 著  
北京世纪英闻翻译公司 译

中国商务出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

商业竞争对手的情报搜集、分析、评估/ (英) 克里斯·韦斯特著; 北京世纪英闻翻译公司译. —北京: 中国商务出版社, 2004. 10

书名原文: Competitive Intelligence

ISBN 7-80181-292-1

I. 竞... II. ①韦... ②北... III. 商业信息学  
IV. F713. 51

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 095575 号

北京市版权局

著作权合同登记号 图字: 01-2002-5232

---

商业竞争对手的情报搜集、分析、评估

[英] 克里斯·韦斯特 著

北京世纪英闻翻译公司 译

中国商务出版社出版

(原中国对外经济贸易出版社)

(北京市安定门外大街东后巷 28 号)

邮政编码: 100710

电话: 010—64269744 (编辑室)

010—64220120 (发行二部)

网址: [www.cctpress.com](http://www.cctpress.com)

Email: [cctpress@cctpress.com](mailto:cctpress@cctpress.com)

新华书店北京发行所发行  
中国农业出版社印刷厂印刷

890 × 1240 毫米 32 开本

8.125 印张 220 千字

2005 年 5 月 第 1 版

2005 年 5 月 第 1 次印刷

印数: 5000 册

ISBN 7-80181-292-1

F · 729

定价: 25.00 元

---

版权专有 侵权必究

举报电话: (010) 64212247

## · 前 言 ·

无论何时，只要产品或服务的来源不止一个，竞争就会成为自然而然的结果。尽管供应商们竭尽所能避免激烈的竞争，但为了在生意场上分食得一杯羹，他们最终都无一例外地投入到某种形式的相互争战中。区别仅在于，这种竞争究竟是一次小小的阻击战，还是一场大规模的全面战争。

尽管用军事术语来进行类比十分普遍，但是相对而言竞争更经常性地被描述为“绅士”的、“凶猛”的或是“你死我活”的，这取决于其激烈程度和方式。随着时间的推移，存在着一种从“绅士”的竞争沦落至“你死我活”的竞争的 trend。这种趋势与权力从供方向买方的逐渐转移不谋而合。

在 20 世纪的最后几十年，供应商控制市场的能力大大削弱。19 世纪常见的垄断组织和准垄断组织已几近消失。充斥着卡特尔组织和用于限制竞争、保持有序的价格体系的其他供应商协议的安逸世界也同样受到了严格的限制。这一限制来源于政府为确保顾客（也就是选民）获得优质服务且物有所值而制定的竞争政策，其基础就在于大量的供应商必须为赢得生意而进行市场竞争。在买方市场，消费者及其他压力集团的影响使得这一过程得以加速，他们一方面鼓励和推动更多的理性消费并同时为之提供便利条件，另一方面又激励厂家们增强竞争力。

竞争还有一个更深层次的诱因，即公司面对其他竞争对手捍卫自己的客户基础变得日益艰难。传统上供应商们曾运用地理、产品、服务甚至是感情壁垒来创造一块他们完全占据统治地位的领

## · 2 · 商业竞争对手的情报搜集、分析、评估

地。然而，日益改善的物理通讯、缩小的产品差别、更便捷的信息流动及更多的理性购买行为，不仅使得供应商们有能力寻求和开发更为广阔的顾客基础，也加强了顾客们打破垄断格局的能力，迎来了一个分类专门化的格局，从而拓展了自己的供应选择渠道。电子商务代表了这一过程的极至，它在令信息流动达到最大化的同时，创造出了超越距离、国界、语言限制的市场。

在市场竞争上，目前竞争战略的质量与顾客战略同等重要，它们共同决定着公司的业绩表现。所有的战略都需要信息，竞争战略也不例外。因而也就随之出现了对竞争情报（competitive intelligence）的需求，这一需求正在不断地增长。

尽管人们对竞争对手的活动始终颇感兴趣，然而如今在美国实行的竞争情报却是在20世纪70年代、80年代才正式形成。形成过程中所迈出的重要一步是竞争情报专业协会（Society of Competitive Intelligence Professionals, SCIP）的建立，这个协会发起了一个使得一整套符合道德标准的情报收集过程得以发展的交流平台。如果商业活动想要摆脱不可避免而又难以为人接受的与商业间谍的联系，这一点是至关重要的。这一技术于20世纪80年代末和90年代初传到欧洲，而直到1995年至1999年间，随着一系列公开会议把竞争情报介绍给更多的人，这种传递才真正得以快速发展。

正如我们所处的位置，竞争情报仍处于整个进化过程的形成阶段。较为普遍的技术技巧已得到了整理和描述，而新的发展仍在专刊上频频出现。互联网已经对竞争情报产生了深远的影响，就像它对其他研究领域产生的影响一样，但我深信同样意义重大的革新将在未来几年出现。我之所以这样想，是因为这种革新的作用是双重的。随着情报收集变得更为普遍，阻止情报从企业外流的技术也得以广泛运用。反情报的发展可能比竞争情报的发展更为迅速，从而制造出一个螺旋型模式：在这个螺旋形模式中，等式的双方都需要寻找制胜的方法来争取主动权。

撰写本书的首要原因在于，尽管欧洲对竞争情报的兴趣在飞速

增长，却很少有出版物从欧洲的视角来考虑这一问题。美国人撰写的书籍对此问题抱有同种兴趣，竞争战略和竞争情报的原理在大西洋两岸是相同的。此外，美国人的某些著作作为欧洲的信息来源提供了非常有用的指导。但是，目前在美国实行的竞争情报与可能会在欧洲出现的竞争情报有着根本的区别。这些区别围绕着来源于政府的信息能自由获取的程度、披露规则、数据保护立法、公司执行官员们对情报收集的态度以及接触信息来源的难易程度。在某些情况下，在美国情报收集会更容易些，而在另外的情况下，欧洲是一个更开放的信息来源。

美国和欧洲的许多竞争情报的早期从业者都曾经是安全部门、军事情报部门和警察机构的雇员。他们带来了情报收集和分析技术的大量经验，也给予了商业界一种詹姆士·邦德（James Bond）式的风格，虽然不可否认令人兴奋，但也暗示了竞争情报和间谍间的某种联系。从此以后，在欧洲大量的从业者通过市场研究和其他更为常规的渠道进入了商业领域。这些参与者既没有、也不需要任何军事化的培训，必须不借助欺骗、非法途径、窃听、搜寻垃圾筒或者偷盗等手段来提高他们的技巧。他们依靠勤奋、聪明才智和推理演绎来行事，这些都需要一套完全不同的深层理念和独特的一套技能。1998年，我有幸聆听了菲利普·奈特利（Philip Knightly）对竞争情报从业者进行的演讲，这位受人尊敬、善于调查的记者是《星期日泰晤士报》（*The Sunday Times*）上几篇重要文章的撰稿人。菲利普以记者们获取信息的三条途径作为开场白：他们可以从愿意公布事件的人那里得到，也可以购买它，还可以窃取。获取竞争情报竟能如此容易！

尽管存在着不利的联系，许多现行的课本仍援引军事术语来描述竞争策略和竞争情报。军事的类比有助于人们进行理解，但是大多数的活动和技术适宜在军事战争中运用，而在企业竞争及竞争情报中却难以接受。对于不择手段的间谍而言尤其是如此。间谍因窃取情报而获得嘉奖，而竞争情报从业者一旦因盗窃信息而被抓获则

会锒铛入狱。

本书将遵循一条起伏较少的主线。它主要关注的是竞争情报的收集和分析技术。尽管我并未忽视情报的实际应用，但我是站在信息的提供者而非应用者的角度来撰写本书。其他很多同一主题的书籍都更乐于钻研竞争战略，将其与老掉牙的战役进行类比描述。它们忽略了情报收集的本身，在我看来这恰恰是整个过程中最为困难也是最神秘莫测的部分。

本书主要面向下列读者：

- 活跃于各公司从事竞争情报职业的人员，特别是那些面临首次竞争情报获取任务的人员；
- 在竞争情报咨询业工作的专业人士；
- 专业市场研究人员；
- 寻求竞争情报的市场营销人员；
- 分析对手信息的商业战略家。

对于那些对竞争情报不甚了解的人，我希望本书能打开他们的视野，看到他们能够获取些什么。对于那些已经有实践经验的人，希望本书能向他们提供一些调研的新方法。

本书基于在行业市场调研和后来从事竞争情报工作的职业生涯中所获得的经验。与那些做消费者调研的同行不同，行业市场调查者们在大部分调查项目中包含了对竞争对手活动的详尽考察，尽管早期我们获取资料的途径显然处于业余水平。奥布里·威尔逊（Aubrey Wilson）是英国行业市场调查最早的倡导者之一，讲述了他在60年代早期在进行毛纺业调查时曾试图采访一家苏格兰加工厂厂主。当时，这位顽固的采访对象坚持在回答奥布里的任何问题前记录下每个问题。在听到最后的问题时，他终于抬起头，眼睛从粗浓的眉毛下死死盯住我们这位倒霉的采访者咆哮道：“给我滚出去！你在偷我的情报！”可见调查并非易事。

经由新龙国际集团鲁思·斯坦特（Ruth Stanat）的介绍，我于1990年步入了竞争情报的行业领域。对于这个当时看来无足轻重

的小小的启蒙，我一直对她充满感激。从那以后，我所涉猎的项目范围很广，其中确定信息的获取或者推演，以及随后以某种可接受的方式呈现给客户的方法是至关重要的。在很多情况下，我们无疑会为重复别人的成功而得到一种肤浅的愉悦感，而这正是我希望我的读者们能够避免的。不过这本书还是比较有趣的，我衷心感谢我在竞争情报服务公司的前任和现任同事，以及我们的很多客户，感谢他们为我的学习过程所作出的贡献。

克里斯·韦斯特 (Chris West)  
于萨里郡奇普斯特德 (Chipstead, Surrey)



# · 目 录 ·

---

前言 .....	1
<b>第一章 竞争</b> .....	1
事实垄断 .....	3
竞争的定义 .....	5
公司在哪些方面展开竞争? .....	6
市场营销和竞争战略 .....	7
竞争环境 .....	9
公司的竞争机制 .....	10
规模 .....	11
<b>第二章 情报</b> .....	13
情报的应用 .....	14
值得关注的公司 .....	15
缩小范围 .....	18
情报收集技术的替代应用 .....	20
获取情报的其他途径 .....	22
<b>第三章 竞争情报的发展</b> .....	25
竞争情报作为正式行为的发展 .....	26
影响竞争情报增长的因素 .....	29
约束竞争情报发展的因素 .....	32
<b>第四章 竞争分析框架</b> .....	34
描绘竞争图景 .....	35
行为和变化的驱动 .....	39

## 2. 商业竞争对手的情报搜集、分析、评估

情报类型	42
关键情报主题	44
情报收集和呈现格式	45
时间维度	48
<b>第五章 情报来源概览</b>	<b>50</b>
初级和二级来源	50
使用方法的决定因素	52
<b>第六章 二级情报来源</b>	<b>56</b>
内部情报来源	56
外部二级来源	59
定位外部二级情报	71
<b>第七章 互联网上的情报</b>	<b>75</b>
搜索引擎和网络搜索器	76
网络上的情报内容	77
捷径	85
讨论论坛	86
新闻组（或者是公告牌）	87
监控互联网	87
<b>第八章 初级情报收集技术</b>	<b>89</b>
内部初级来源	89
外部初级情报	95
直接从竞争对手处获得情报	103
初级情报的消亡？	112
<b>第九章 作为竞争情报来源的市场研究</b>	<b>113</b>
市场研究和竞争情报	113
作为情报来源的顾客	114
为了获取情报进行市场调查	114
<b>第十章 分析——填补缺口和扩充数据</b>	<b>120</b>
在不完整的图画中填补缺口	122
扩展了解的深度	123
环境分析	127

<b>第十一章 情报验证</b> .....	128
已出版情报的验证 .....	128
初级情报的验证 .....	132
合理性检验 .....	135
<b>第十二章 竞争情报资源</b> .....	136
内部资源或外部机构 .....	136
内部竞争情报组织 .....	138
竞争情报人员 .....	140
确定潜在的外部提供商 .....	142
评估竞争情报机构的适合性 .....	143
编制候选名单 .....	149
批准的合作研究机构 .....	149
建议书 .....	150
评估可选择的其它建议 .....	151
建议书提交方式 .....	153
谈判 .....	153
<b>第十三章 情报简介</b> .....	154
简介文件 .....	154
简介会 .....	161
<b>第十四章 控制情报收集过程</b> .....	163
项目简介或者“开工”会议 .....	164
审核讨论指引 .....	166
进度报告 .....	167
审核信息产出 .....	167
对结果的最终审核 .....	168
<b>第十五章 法律因素和道德规范</b> .....	169
刑法 .....	170
版权法 .....	171
反托拉斯法案 .....	171
经济间谍法案 .....	171
数据资料保护立法 .....	172

#### · 4 · 商业竞争对手的情报搜集、分析、评估

道德规范 .....	174
保密 .....	175
利益冲突 .....	175
市场研究和竞争情报道德 .....	176
交付 .....	177
制裁 .....	178
地区差异 .....	178
<b>第十六章 情报处理和分配 .....</b>	<b>180</b>
书面报告 .....	181
会议和其他论坛 .....	181
电子邮件 .....	182
公司内部局域网 .....	182
管理信息系统 .....	183
知识管理系统 .....	185
量身定做的竞争情报系统 .....	187
访问竞争情报 .....	189
<b>第十七章 衡量竞争情报的效用 .....</b>	<b>191</b>
所提供情报的质量 .....	192
竞争情报所作的用途 .....	192
情报文化的形成 .....	193
事件分析 .....	193
市场份额 .....	194
<b>第十八章 反情报 .....</b>	<b>195</b>
反情报行动的结构 .....	197
反情报计划的责任分配 .....	198
确定威胁的潜在来源 .....	201
确定搜寻情报的方式 .....	203
识别和评估薄弱环节 .....	205
分类信息 .....	211
减少情报被获取的机会 .....	214
反情报系统测试 .....	223

威胁监控 .....	224
公开采取法律行动的意愿 .....	225
执行 .....	226
<b>第十九章 迷惑和虚假信息 .....</b>	<b>229</b>
所掌握的公司情报 .....	230
沟通渠道 .....	231
信息内部来源 .....	231
迷惑类型 .....	232
道德因素 .....	235
宣传 .....	235
<b>附录：竞争情报清单 .....</b>	<b>237</b>

# 第一章 竞 争

---

竞争对于我们来说就像呼吸般自然。尽管竞争的过程并非总是令人愉悦，而胜利却是人类的一种无上快感。成为赢家、获得奖励和成功的渴望，令竞争过程的努力或痛苦都变得物有所值。竞争遍及个人、机构和公司活动的各个层面。作为个人，我们穷尽一生为在学业、体育竞赛领域的成功，为工作、伙伴以及获得认可而展开竞争。政党为了选民而竞争，政府部门为了资金而竞争，社团为了成员而竞争，慈善机构为了捐赠而竞争，旅游胜地为了游客而竞争，公司为了顾客而竞争。对一些人而言，竞争是生存的主要目的，有人说他们靠竞争而发迹。对另一些人而言，他们更愿意享受平静的生活，希望不通过竞争就获得想要的东西。但在现实世界中，他们总会发现，完全回避对抗与竞争是不可能的。公司并不愿意竞争，因为竞争会耗费资源从而减损收益，但它们认识到，竞争几乎不可避免，不管明争或暗斗，同对手打交道的方法都是公司商业战略整体的组成部分。

公司完全避免竞争的唯一途径是成为垄断者，但取得这种地位（在现在而言）的机会十分渺茫。立法者和经济学家顾问有一个容易被人理解但却令人遗憾的共识，那就是垄断对于顾客而言不是一件好事。其原因在于，历史的事实证明垄断者们本能地倾向于滥用他们的垄断地位，刻意使得供给水平处于需求水平之下，从而抬高价格。与此相对照，经济学家们认为“自由竞争”对顾客来说是

有利的，因为它会使得商品供给最大化，从而把价格降低到恰好让供应商愿意留在这个市场中的水平。尽管亚当·斯密（Adam Smith）所描述的世界远比 21 世纪初的现实情况简单得多，但他对于垄断和竞争之间差别的总结是源远流长的：

无论是个人垄断还是公司垄断，对于贸易和制造商而言，都具有同样的秘诀。垄断者通过保持市场储量不足和将供应限制于有效需求之下，使得商品的销售价格维持在正常价格之上，使其获得的报酬率（无论体现在工资还是利润中）远远高于正常水平。

在任何情况下，垄断的价格都是所有价格中最高的。与之相反，自然价格，即自由竞争的价格，是最低的价格，尽管并不总是这样，但在大多数时候皆是如此。一个是不管在什么情况下都以最高价格榨取买主，或者说他们可能愿意支付的最高价格；另一个则是卖方可以普遍承受、并能维持业务的情况下的最低价格。<sup>1</sup>

尽管垄断曾经很普遍，但是很难想象在当今的全球化经济下，一个真正的垄断企业能够长久存在。抛开那些旨在防止企业取得市场统治地位的竞争法律不谈，光是全球通讯和快速廉价的交通就令大量的供应商们找到了进入所有市场的途径。曾几何时，本地商店出售的蔬菜就来自附近的菜园，而现在超级市场中陈列的蔬菜则来自全球各个角落。除了价格变化，所谓季节性蔬菜的概念几乎消失殆尽。形形色色的欧洲国家垄断组织，包括电信、邮政、交通、烟草、饮料和矿业方面的企业侥幸存活到 20 世纪八九十年代，但几乎都成了私有化和解除管制的祭品。政府不仅不再将拥有或运营商业企业视为他们的权力，将私有化释放的资金挪为他用，他们也认识到商业运营并非是他们们的强项。反对垄断，特别是反对国家垄断的主要观点之一，并非集中在其过高的价格上，而是更多地针对他们向顾客们提供的劣质服务。官僚们对于他们凭借其管理权力而收费的对象——顾客的需求方面，总是呈现出令人震惊的迟钝，而调

换到商业环境下，则会形成与之相反的顾客关怀战略（Customer care strategies），20 世纪后 25 年正规企业都不得不采纳这些战略。

举例而言，让我们比较一下跨越大西洋的航线价格和在欧洲主要城市间飞行的价格。跨大西洋航线的价格成本预算是每英里 7 便士，而在欧洲目的地之间的费用可高出 14 倍。这种现象的存在有很多原因，但其中最重要的是在跨大西洋航线上有充足的座位供应，而欧洲各政府间的相关协议却限制了座位的供应量。换句话说，欧洲允许存在有限的垄断行为，势必给价格造成影响。当然，垄断的对立面不一定是竞争。在某些市场上竞争失控也会导致供应不足。因为供销商们不愿投资开发不能产生足够回报的产品和服务。由于药品的研发经费数额庞大，药品供应曾被专利权和政府批准体系高度控制。这就确保了新药品开发商在面对完全的竞争压力之前拥有足够的时间来回收成本。

## 事实垄断

作为垄断者的有利和必须参与竞争的不利都足以引诱那些具备条件的人为自己创造一个准垄断的环境。供应商避免与其他竞争对手正面冲突的主要机制，是市场参与者们所熟知的产品或服务的差别化。与这个概念密切相关的是“核心卖点”（Unique Selling Proposition），这一理念最早被特德·贝茨（Ted Bates）公司的罗瑟·里夫斯（Rosser Reeves）用来解释广告大战成功的关键要素。<sup>2</sup>

大部分供应商都承认竞争在所难免，但还是希望拥有一个无须竞争的环境。于是，供应商努力进行大量的研究、设计、开发和创造新资源，使得自己产品及服务明显区别于竞争对手，由此可能会给顾客留下独特的印象——换句话说，就是创造出一种垄断形式。独特的商品和服务可能源于、并通过一个将供应商明显区分于业内活跃着的其他公司的独特运作环境来最终实现。

独特性是真实的，或者说可感知的，因为一件产品可以拥有其



#### · 4 · 商业竞争对手的情报搜集、分析、评估

他竞争商品没有的特点和属性。当真正的差异难以做到，如果说开发和证明这些差异不是不可能的话，创造产品之间在感觉的差别就变为一种强烈的需求。麦当劳并非汉堡市场的垄断者，但它被公认为是整个市场上独一无二的玩家。这是因为麦当劳第一个开发了全球汉堡市场，它的企业文化、价值观及密集的促销活动都构成了它的发家史。

差异性可以在公司运作的各个方面得以体现。传统上，在营销过程中公司通过下述途径使得自己在竞争对手中独树一帜：

- 产品技术；
- 产品特色；
- 使用原料；
- 价格水平；
- 折扣和回扣；
- 分销渠道；
- 配送方式；
- 配送速度及可靠性；
- 促销手段；
- 品牌理念；
- 服务承诺；
- 公司地点；
- 企业文化；
- 公司雇员。

上述许多方面都是可见的，因此对于竞争而言比较明显；其他一些则是最终结果的不可见动因，而结果本身是可见的。例如，独特的产品技术或原材料来源可以带来产品成本的优势，从而转化到竞争性价格中去。

不管以何种方式获得，独特性通常在竞争市场中是昙花一现