



美国竞争情报从业者协会鼎力推荐

# 竞争情报应用战略

—— 企业实战案例分析

PROVEN STRATEGIES IN  
COMPETITIVE INTELLIGENCE

(美) 约翰·E·普赖斯科特 斯蒂芬·H·米勒 主编 包昌火 谢新洲 等译校



長 春 出 版 社

(美) 约翰·E·普赖斯科特 斯蒂芬·H·米勒 主编

# 竞争情报应用战略

——企业实战案例分析

包昌火 谢新洲 王 宇  
吴淑燕 王秀丽 吴 薇 译校  
李 艳 林建林 尹科强

长 春 出 版 社

长春出版社(CIP)数据及版权页制式

竞争情报应用战略:企业实战案例分析/(美)普赖斯科特,  
(美)米勒主编:包昌火等译. —长春:长春出版社,2004. 1

书名原文: Proven Strategies in Competitive Intelligence:  
Lessons from the Trenches

ISBN 7-80664-616-7

I. 竞... II. ①普... ②米... ③包... III. 企业管  
理—市场竞争—情报工作—案例—分析—世界 IV. F279. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 105370 号

责任编辑:张中良 吴冠宇 封面设计:刘 洋

Copyright © 2001 by Society Intelligence Professionals,  
All rights reserved. Published by John Wiley & Sons, Inc.  
由贝塔斯曼亚洲出版公司提供在中国内地独家出版之中文简  
体字版权。版权所有,翻印必究。

长春出版社出版

(长春市建设街 1377 号 邮编 130061)

(网址: <http://www.cccbs.net>)

(业务电话 8563443 发行电话 8561180)

长春人民印业有限公司印刷

新华书店经销

787×1092 毫米 16 开本 22 印张 370 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印数:1—6000 册 定价:45.00 元

# 译 序

---

■ 包昌火 谢新洲

《竞争情报应用战略——企业实战案例分析》一书的出版是中国情报界的一件喜事，是中美两国交流合作的一项善举，也是奉献给战斗在市场竞争第一线的中国企业界的一份厚礼，特作序致贺。

很高兴接受约翰·E·普赖斯科特（John E. Prescott）教授和斯蒂芬·H·米勒（Stephen H. Miller）主编的委托，翻译《竞争情报应用战略——企业实战案例分析》这本竞争情报领域中不可多得的好书，我们感到非常荣幸。它的出版对我国情报界来说是一个福音，因为它使我们有机会原汁原味地学习到十多年来美国竞争情报工作的基本观点和重要经验，对我国蓬勃发展的竞争情报具有重要的借鉴和推动作用。

本书的可贵之处是这些观点和经验是由一些远见卓识的跨国公司的老总和美国竞争情报界才华横溢的精英们总结和陈述的，因而具有很强的说服力和权威性。如曾任摩托罗拉公司董

事长、现代企业竞争情报先驱者之一的罗伯特·W·高尔文（Robert W. Galvin）先生，全球甜味素巨子、曾任纽特公司（NutraSweet）董事长兼首席执行官的罗伯特·E·弗林（Robert E. Flynn）先生，美国匹兹堡大学商学院教授、美国竞争情报创始人之一、曾任美国竞争情报从业者协会主席的约翰·E·普赖斯科特教授，曾任美国中央情报局官员、国家科学技术情报官、美国竞争情报创始人之一、摩托罗拉公司情报主管、现为未来集团高级合伙人的简·P·赫林（Jan P. Herring）先生等的真知灼见，都使我们受益匪浅。值得一提的是，本书编者之一的约翰·E·普赖斯科特教授是中国情报界的老朋友，曾多次来华讲学，对推动我国竞争情报业的发展作出了重要贡献。

## 二

国际经验表明，竞争情报不仅是企业的一项工作，一种功能，而且还是企业的一大战略，是企业逐鹿市场、抢占商机、以智取胜的基本战略。

当今时代，是一个战略制胜的时代。如果说日本是一个情报立国的国家，则美国是一个战略立国的国家，是一个战略强国。美国的战略规划和战略实施的能力在当今世界上是很少有哪个国家能与之匹敌的，在政治军事领域是这样，在经济技术领域也是这样。

可以认为，战略管理的兴起和市场竞争的激化导致了竞争情报的发迹，而研究和制定一个企业的发展战略和竞争策略就成为竞争情报活动的工作目标和永恒主题。这也就是本书书名的点睛之笔。

如果说信息技术和军事 C<sup>3</sup>I 技术（指挥、控制、通信和情报技术）导致美国独步天下的军事优势，而把竞争情报作为企业的一大基本战略，建立起作为企业“中央情报局”的人机结合的竞争情报系统，则是美国企业后来居上、独领风骚的重要因素。

从本书可以看出，美国竞争情报战略的基本思路是：以提升企业决策能力为目标，以竞争情报系统建设为手段，实行竞争情报活动的目标、组织、流程、技术和文化的一体化，从而促进企业盈利水平的提高。

其基本做法是：

（1）以波特的五种力量模型为框架，全方位监视和获取同行、客户、供应商、替代者、潜在进入者的商业和技术的动态；

（2）以波特的竞争对手分析模型为框架，运用情报分析技术跟踪和评估竞争对手的现行战略、竞争实力、自我假设、未来目标和反应模式；

(3) 建设人机结合的竞争情报系统, 创建竞争对手知识库, 开发可作为决策依据的情报产品, 为企业领导集团的竞争决策保驾护航;

(4) 建立一整套科学、可行、高效的竞争情报工作方法, 如竞争情报循环, 关键情报课题选择, 战略情报与战术情报的 TAP-IN™ 协调机制 (团队、人力资源配置、计划、互动、人际网络的协调方案), 竞争情报成果评估等, 从而保证竞争情报工作的实施;

(5) 开展最佳实践企业调查, 推进定标比超 (典范借鉴) 活动, 不断提高企业的竞争情报工作水平;

(6) 推进以竞争情报驱动的企业文化, 将竞争情报融入组织结构和业务流程中去, 成为企业文化的重要构成部分。

### 三

中美两国远隔重洋, 两国情报界在 20 世纪 80 年代以前鲜有人际和业务的交流, 但两国在情报工作中的做法却是惊人的相似, 真可谓英雄所见略同。

起始于 20 世纪 50 年代的中国情报研究, 着力提倡情报工作应当为各级领导的战略决策服务, 起耳目、尖兵和参谋的作用; 提出以情报研究为主导、信息资源为基础、信息技术为保障的工作方针; 主张国外情报与国内情报相结合, 战略情报与战术情报相结合, 技术情报与经济情报相结合, 文献调查与社会调查相结合, 定性分析与定量分析相结合, 现状分析与预测研究相结合, 领导干部、科技人员与情报人员相结合, 规范情报研究流程等, 凡此种都与美国的竞争情报活动具有异曲同工之处。

1990 年 7 月, 国家科委和国防科工委联合召开了全国情报研究工作会议, 通过了《国家科委和国防科工委关于加强情报研究工作的意见》, 总结了我国情报研究工作的主要经验, 作出了加强我国情报研究工作的重要决定。笔者之一的包昌火研究员有幸执笔了该文件的起草。可以认为, 20 世纪 80 年代是我国情报研究事业发展的辉煌时期。

但遗憾的是, 20 世纪 90 年代以来, 正当美国情报界大力推进 Information 的 Intelligence 化, 竞争情报异军突起的重要时期, 我国情报界却出现了泛 Information 化倾向, 导致了专职情报机构 Intelligence 功能的明显衰退和情报工作的过度 Information 化, 由情报生产机构向信息传播机构演变, 这不能不说是一个历史的误会。因此, 《竞争情报应用战略——企业实战案例分析》一书在中国出版, 应该能对我国情报界和情报研究工作起到一种反思和激励的作

用。

#### 四

应该指出的是，中国的情报研究工作是计划经济的产物，主要的服务对象是各级政府管理机构，或曰国家竞争情报；美国的竞争情报活动是市场经济的产物，主要为企业的市场竞争服务，或曰企业竞争情报；中国的情报研究工作主要从事科技情报活动，美国的竞争情报主要从事商业情报活动，因而对于我国专职情报机构而言应是一个崭新的领域；中国的情报研究工作远离市场和决策（层），美国的竞争情报活动紧贴市场和决策（层），因而在关键情报课题选择和情报工作效果上略胜一筹；中国情报研究工作在对策研究上不少是轻描淡写，美国的竞争情报活动十分强调情报的可行性，在策略研究上许多是浓墨重彩，甚至采用战争博弈（竞争演练）、作战室（war room）等手段，强调为企业领导的决策提供论证和方案；中国的情报研究工作在方法论上重视对软科学研究方法的开发和应用，美国的竞争情报活动重视竞争分析方法的开发和应用，十分关注人际网络的作用，而竞争分析和（人际）网络分析对我国情报界来说恐怕还是一块待开发的处女地；中国的情报研究人员以科技人员和外语（信息）人员为主体，美国的竞争情报人员以工商管理 and 市场研究人员为主体，这种人力资源构成上的差异，极大地影响着情报研究的实践方向和效能。我们认为，上述差异正是我们在借鉴美国经验时需要着重琢磨、学习和跟进的地方。

中国加入 WTO 和世界反恐是当前我国面临的两大国内外形势，两者都凸显了情报对于商战和反恐的极端重要性，也为我国发展竞争情报业提供了良好的舆论导向和社会环境，是千载难逢的发展良机。我们期望，《竞争情报应用战略——企业实战案例分析》的出版，将为我国竞争情报业的发展、提高我国企业应对中国加入 WTO 和国际竞争的情报能力作出应有的贡献。

本书的翻译力求做到信、达、雅的统一，我们欣赏本书翻译团队的敬业精神；长春出版社的编辑工作也是堪称上乘的。参加本书译校的还有北京大学新闻与传播学院的王宇、王秀丽、吴薇硕士生，北京大学信息管理系的李艳博士、吴淑燕、林建林、尹科强硕士生。

2003年12月20日于北京

# 前言 让企业变得更聪明

---

■ 斯蒂芬·H·米勒

经营战略正在越来越多地依赖于一种被称为“竞争情报”（competitive intelligence）的实践，而这种实践经常被人们误解。现在从事竞争情报工作的人已经从“间谍对间谍”的阴影中摆脱了出来，他们合理合法地搜集、分析和应用关于竞争对手（competitor）的能力、弱点以及意图的信息，从而在整体竞争环境中监视其自身发展（比方说以前未能发现的对手，或是可以改变一切的新技术）。其目标是：寻求能产生实际效果、创造竞争优势（competitive edge）的情报。用战略学（strategy）先驱利亚姆·费伊的话来说，就是要“帮助公司发挥自身的聪明才智，制定出色的战略，以战胜其现在的、正在出现的和潜在的对手……我们把竞争对手看作是一种分析自我的方式，借此来经常问一问：我们自己做得怎么样？”<sup>①</sup>

---

<sup>①</sup> 见 Liam Fahey, *Competitors: Outwitting Outmaneuvering, and Outperforming* (New York: John Wiley & Sons, 1998).



纽特公司 (NutraSweet) 前任董事长兼首席执行官罗伯特·E·弗林 (Robert E. Flynn) 曾经说过：“对于我们公司而言，竞争情报每年值五千万美元。那是一个在竞争过程中我们自身创造的利润和没有损失的利润的总和。我相信竞争情报，公司的高级管理层也相信它，我们一起创造了一种信任和支持竞争情报的企业文化。”

同样，美国凯洛格公司 (Kellogg) 前总裁盖瑞·克斯特利 (Gary Costly) 警告说：“重视竞争情报的最大收益在于它能够指出，相对于竞争对手的优势而言，你自身的弱点是什么。不重视竞争情报的公司是要失败的。”

越来越多的国际大公司日益强烈地感受到它们对竞争战略 (competitive strategy) 的需求，并且已经开始在公司内部建立世界级的竞争情报职能部门 (CI function)。未来集团 (The Futures Group) 1998 年的一项调查显示，本部在美国、年收入超过 100 亿美元的超级跨国公司中，有 82% 的公司目前在其内部设有专门的竞争情报机构 (intelligence unit)。所有本部在美国、年收入在 10 亿美元以上的公司中，有 60% 宣称它们拥有竞争情报系统 (competitive intelligence system)。与此同时，大多数大中型公司——以及更多的中小型企业——缺乏专业的竞争情报工作，尽管事实上绝大多数商业领袖承认他们的成功有赖于对前景的科学预测和抢先于对手的行动。

诚然，大多数公司，无论大小，已经在经常性地以某种方式关注其对手，只是不知道这种活动就是所谓的“竞争情报”。但是它们完全可以做得更好——这种渴望就是美国竞争情报从业者协会 (Society of Competitive Intelligence Professionals, SCIP, [www.scip.org](http://www.scip.org)) 发展的动力。成立于 1986 年的美国竞争情报从业者协会是一个全球性的非盈利性组织。其成员为各自公司从事竞争情报的分析和研究工作，并协助公司制定竞争战略。

美国竞争情报从业者协会强调，经济间谍 (economic espionage) 是从事竞争情报工作的最大失败。竞争情报分析只利用公开的资料和其他不违反商业道德的调查方式。在严格的伦理道德约束下，通过训练有素的职业工作者的实践来推动竞争情报的研究，是该协会极为重要的目标。

## 挑战闭门造车式的经营

美国竞争情报从业者协会的成员掌握专业的竞争情报工作方法。这不仅包括最基本的技能——确定信息源、搜集数据和分析搜集到的信息——还包括更多的精良的工具和技术，比方说通过设计多个不同的竞争博弈演练（wargame exercise）来预测前景；对现实中使用的文件进行数据挖掘（data mining），以便运用于分析任务；通过采用包括专利跟踪（patent tracking）等工具在内的数据侦察手段，来揭示竞争对手最有可能攻击和突破的领域，等等。

通过分析公开可获得的资料，以时刻对竞争对手的意图和未知的市场发展保持清醒；小心仔细地监视网络和大众媒体；积极与客户、供应商、合作伙伴、雇员、产业专家和其他智囊团体进行对话；创建上层决策者的心理活动档案；聪明地参加各种贸易展和会议——目的在于搜集资料以分析对手如何行动，并把这种分析体现在自己的商业计划中——所有这些都是竞争情报活动。此外，还要通过对这些信息的深入研究来把握竞争对手的状况，透视其目前状态和未来目标，并通过与自己的战略作比较以确定这些信息的含义——否则就会在对对手毫不了解的鲁莽竞争中一败涂地。

一直以来，人们对“知识管理”（knowledge management）都给予了极大的关注，但对竞争情报的关注却少得多。信息技术基础设施不断进步，“知识管理”日益上升为占主导地位的经营方式，竞争情报在这一过程中受益良多。知识管理在整个组织结构中的渗透、融合，对提升人们对竞争情报价值的认识是大有裨益的。然而，知识必须首先被生产和分析，然后才能被交流和“管理”。这既可以应用于在公司内部产生的数据，也可以应用于来自公司外部的情报，从而对经常困扰经营决策者的封闭状态产生挑战。

然而，还有太多的企业仍然没有将竞争情报融入它们的组织结构和企业文化，更没有融入它们的信息技术架构（IT framework）（比方说，在它们的企业内联网建立一个交互式竞争情报系统，并使得从首席执行官到销售员的整个组织都能通畅地使用）。当其他公司已经建立了贯通全公司的竞争情报搜

集、分析和发布系统的时候，这些企业就会明显地处于劣势。

## 《竞争情报评论》：向最好的学习

1990年，美国竞争情报从业者协会创办了其会刊《竞争情报评论》(Competitive Intelligence Review)。这些年来，它已经成为与竞争情报各个领域都有关系的“实践学问”的核心论坛，这一点尤其体现在其出色的企业案例研究(corporate case study)上。这包括对以下公司的竞争情报(包括技术竞争情报，译者认为，亦可称为竞争性技术情报)的深度分析：IBM公司、施乐(Xerox)、戴姆勒—奔驰(Daimler-Benz)、雪佛龙公司(Chevron)、纽特公司(NutraSweet)等等。这些大公司被频繁地纳入研究者的视野，美国竞争情报从业者协会对它们的状况进行了更透彻的分析，并收录在本书里。

通常情况下，这些研究是由相关公司的竞争情报业务主管完成的。但有时我们也直接接触上层管理者，听取深谙竞争情报的首席执行官们的意见，比方说摩托罗拉公司(Motorola)的罗伯特·高尔文、宝洁公司(Procter & Gamble)的约翰·佩珀(John Pepper)和Lexis-Nexis公司的汉斯·吉埃克斯(Hans Gieskes)。这些商业领袖让我们得以深入了解他们的公司是如何建立和运转竞争情报的机构，以及如何培育支持竞争情报的企业文化的。

本书的其他篇章还包括由一流的学者和竞争情报咨询专家(CI consultant)主持的定标比超研究(benchmarking study)，为我们提供了旁观者对最出色的竞争情报实践的分析。

读者们将会发现，并不是所有的人都能在有关竞争情报职能如何组织的细节上达成一致(比方说关于“集中”和“分散”的争论)。此外，毫无疑问的是，本书所讨论的竞争情报运作都是在特定的组织结构背景下操作和取得成功的。作为实战模型，它们提供了超越这些特殊性的一般规律；同时我们也相信，对这些个案的研究和比较，也能为传统的竞争情报运作提供崭新的视角。

## 即时快照

本书所收录的内容基本上忠实于在《竞争情报评论》上发表的原文，只略微做了一些编辑上的改动。在创作之时，它们还都只是对尚在讨论之中的竞争情报运作实践所作的“即时快照”（多数作者的地位和所属关系相对于文章发表之初也有了相当的变动）。

编者认为，所有对这些研究进行“更新”的企图最终都只会导致在时间上的混乱，或者是需要重来一次全新的不同的工作。没有任何一种企业运作模式是静止不变的，因此所有的对企业运作的描述都只能是过去时。但这些丝毫不会削弱对某一特定时期内高效率的竞争情报模式进行研究的价值。

没有人能提供一种解决所有竞争情报问题的“万金油”模式，但是我们希望，那些出色实施竞争情报实践的企业如何监视其竞争前景（competitive landscape），如何将信息要素应用于竞争战略的成功经验，会促进其他公司给予竞争情报应有的更优先的地位——如果它们想在新的经济环境下取胜的话。

本书重点关注实践中的操作模式和系统。我们希望能在近期对《竞争情报评论》上有关竞争情报工具、技术和分析方法论（analytical methodology）的文章加以整理，推出本书的姊妹篇。

## 追求竞争优势

在这里，推动革新、探究市场、走向全球化和改进对电子数据的应用是我们非常乐意提供给读者的有关竞争情报的一些话题，希望这些讨论能有助于读者提升对竞争情报重要作用的认识。

在全球市场中，数据充斥，瞬息万变。把竞争对手的信息转化成可利用的情报，在各行各业都成为空前强烈的需求。竞争情报从业人员试图为他们的公司提供最强有力的工具，以便在夺取和保持竞争优势的过程中，让情报工作做得更迅速、更准确、更灵活。

# 目 录

译序 .....	1
前言 让企业变得更聪明.....	1
引论 竞争情报——实战案例分析.....	1

## 第一编 商业竞争情报：著名企业案例分析

1. 竞争情报在宝洁 .....	27
2. IBM 企业竞争情报的功能 .....	38
3. 竞争情报与知识管理的整合： 壳牌国际服务公司的个案研究 .....	49
4. 竞争情报在 Lexis-Nexis .....	72
5. 竞争情报在安富利公司： 对企业盈亏的影响 .....	86
6. 竞争情报在施乐.....	102
7. 纽特公司如何面对竞争： 竞争情报的关键作用.....	112
8. 竞争情报在摩托罗拉公司.....	119
9. 业务流程管理中的竞争情报： 数字设备公司的个案研究.....	126
10. 从首席执行官的视角理解竞争.....	136
11. 在电信业建立世界级 的竞争情报部门.....	151
12. 微小但却有力：在中小型企业成功 实施竞争情报战略的六个步骤.....	170

13. 共享竞争情报的实践经验：竞争与商业情报联合会的定标比超研究…… 179
14. 如何组织竞争情报的运作：一项定标比超研究…… 197
15. “TAP-IN”机制：销售和营销环节中的战略情报与战术情报…… 219
16. 关键情报课题：识别和确定情报需求的过程…… 240

## 第二编 技术竞争情报

1. 戴姆勒—奔驰宇航公司的情景分析和早期预警系统…… 262
2. 应用生物系统公司的技术竞争情报：瞄准、监视和利用基于技术的机会…… 278
3. “外部技术监控”过程的定标比超：雪佛龙公司的经验…… 291
4. 技术情报的过去、现在和未来…… 303
5. 启动技术竞争情报功能：一次圆桌会议讨论…… 315

- 附录一 本书提及的关注竞争情报的组织…… 324
- 附录二 关键词中英文对照表…… 328
- 关于主编…… 337

# 引论 竞争情报——实战 案例分析

---

■ 约翰·E·普赖斯科特\*

竞争情报 (CI) 已广泛应用于全球商界。仅仅在几年之前, 这种说法还是令人置疑的。而今天, 竞争情报实践活动的制度化和多种因素共同作用的结果, 这包括竞争情报从业者向公司管理层证明了竞争情报的价值; 正在日趋成熟的框架体系和分析工具; 以及联系全球各地竞争情报从业者的畅通网络。

很明显, 在以上列举的因素中, 没有包括那些传统的解释, 如商业的全球化和信息技术的出现等。这两种力量当然都是竞争情报制度化得以实现的因素, 但最主要的推动力还是竞争情

---

\* 联系约翰·E·普赖斯科特可通过以下方式: John E. Prescott, Ph. D., can be contacted at the Joseph M. Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh, 246 Mervis Hall, Pittsburgh, PA 15260, USA; Tel: 1-412-648-1573; Fax: 1-412-648-1693; E-mail: [prescott@katz.pitt.edu](mailto:prescott@katz.pitt.edu).

报从业者的不懈努力。这种努力导致了一个学科的产生，这一学科蓬勃发展，并参与了决策过程。如果管理者们被竞争对手的动向、限制性规章制度的出台或飞速发展的技术攻了个出其不意，那么他们没有什么借口可以为自己辩护。正如本书中的案例所展示的，有效的竞争情报工作能带来稳定的利润增长。在引论一章中，我们将从本书众多案例中提炼出四条重要经验加以说明。对这些经典案例的分析有助于竞争情报从业者们把他们的工作提升到一个新的高度。

## 从明影中摆脱

商业组织中竞争情报实践的发展在很大程度上得益于军队、政府的情报知识和实践经验的积累。众多商业情报领域的先驱们都来自于各种政府组织。他们带来了一整套观念和见解。最为著名的例子是，孙子关于军事情报的经典著作被广泛阅读，孙子本人更被视为“情报之父（the father of intelligence）”。最近，约翰·勒卡尔（John LeCrré）所撰写的系列小说（引人入胜地讲述了他本人在英国秘密机构服务的经历）以及 007 系列电影抓住了公众的想像力。新近在美国出版的两本书总结了情报产品生产过程中的关键因素，它们是《人人都需要了解的情报要素》（见“参考文献”8）和《分析方法准则》（见“参考文献”4）。所有这些作品都让商业界真切地意识到了情报的价值。但同样重要的是，也引导公众建立起了对情报的基本看法，他们曾经认为情报就意味着秘密的甚至是偷偷摸摸的特工或者间谍（espionage）。

在这种环境下，商业界开始着手开发一套适合其运作方式同时也能够被挑剔的利益相关者所接受的情报概念和分析体系。在美国竞争情报从业者协会和其他一些学者的带领下，专业的竞争情报领域出现了。国家安全情报组织已经向商业界展示了情报循环（intelligence cycle）的重要性。不过，绝大多数企业需要大幅修正国家安全情报的实践经验，以使其符合本企业的利益。

本书的案例向读者们展示了众多成功的大企业是如何运作和发展竞争情报的系统、工具和实践，以及竞争情报是如何帮助其取得稳定的利润增长的。一些企业，例如 IBM、施乐、摩托罗拉、纽特、安富利（Avnet）、默克（Merck）、宝洁、英特尔和微软，已经把竞争情报作为自己的核心竞争力。



本书中的许多篇章都列举出了要做的事情和不要做的事情。这种列举方式在竞争情报从业者和学者们帮助他人避免潜在的危险、少走弯路的过程中已经变得越来越普遍。这些列表是非常有帮助的，但其关注点是“什么”，也就是做什么和不做什么。但我以为一种更加深入的方式是关注“如何”。对于“如何”的强调在一系列的行动过程中是居于中心地位的。

流程图（process map）是解决“如何”问题的一个途径。流程图的一个优点在于它可以让我们更加全面地理解如何实施一个特定的行动。为了对两种不同途径进行比较，我将在解释以下的两条经验时使用列举方式，而在解释另两条经验时使用流程图方式。

## 从实战案例中得出的四条重要经验

我们从本书所搜集和分析的案例中得出了四条重要经验，这些经验对企业的竞争情报实践来说是十分有用的。下面我将一一讲述这四条重要的经验。

### 经验 1

**竞争情报部门需要明确表达任务，以了解和再了解组织成员的情报需求。**

对于竞争情报部门（CI program）来说，最为困惑和棘手的问题之一就是如何确定其任务和工作重心。不对任务加以明确，竞争情报部门就会变得无所适从，甚至沦为一个响应临时需求的中心。在这场争论中，最引人注目的一个论调是：“如果你不能和首席执行官直接对话，你的竞争情报部门就不是一个成功的竞争情报部门。”赞成这种说法的人要么就是太过悲观，要么就是太天真。没有任何实践经验可以证明与首席执行官直接对话的竞争情报部门就比那些不与首席执行官直接对话的竞争情报部门更成功。当然，我们每个人都十分珍视和最高管理层近距离接触的机会。最近我和美国生产力与质量中心（American Productivity and Quality Center, APQC, 1999）共同完成的一项研究表明，高层管理者的支持对竞争情报工作的开展是很关键的。然而，竞争情报部门的位置和根本任务是由其他因素决定的，比如说不良资产、竞争对手动向、一些非市场因素，例如政策法规，以及来自于本公司内部各