



哈佛商学院出版社
HAYARD BUSINESS SCHOOL PRESS



屈云波 主编



Hearing the Voice of the Market

Competitive Advantage through Creative Use of Market Information

倾听市场的声音

如何创造性地使用市场信息创建竞争优势

[美] 文森特·P·巴拉巴 (Vincent P. Barabba) [美] 杰拉尔德·萨尔特曼 (Gerald Zaltman) 著 李红艳 译 田隽 校

■ 竞争优势产生于如何创造性地使用信息，而不是拥有信息！ ■

市场研究本身并不能保证成功，创造性地
使用市场信息才是业务成功的关键！

这是一本由一位曾任通用、柯达和施乐三个世界500强公司市场调研与规划执行董事及美国统计局局长、统计协会主席的实战专家，与一位哈佛商学院商业管理学教授合著、哈佛商学院出版社出版的填补世界市场调研领域空白的专业名著。

Hearing the Voice of the Market

倾听市场的声音

如何创造性地使用市场信息创建竞争优势

Competitive Advantage through Creative Use of Market Information

[美] 文森特·P·巴拉巴 (Vincent P. Barabba) 著
[美] 杰拉尔德·萨尔特曼 (Gerald Zaltman)

李红艳 译 田隽 校

图书在版编目(CIP)数据

倾听市场的声音:如何创造性地使用市场信息创建竞争优势

/(美)巴拉巴,(美)萨尔特曼著;李红艳译 田隽校.

—北京:企业管理出版社,2005.5

ISBN 7-80197-225-2

I.倾… II.①巴… ②萨… ③李…④田… III.商业信息学—研究 IV.F713.51

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 039892 号

Vincent P. Barabba and Gerald Zaltman: Hearing the Voice of the Market: Competitive advantage through creative use of market information

ISBN: 0875842410

Copyright©1991 by the President and Fellows of Harvard College. Published by arrangement with Harvard Business School Press. All rights reserved.

Simplified Chinese translation copyright©2005 by The Enterprise Management Publishing House. For sale in the People's Republic of China only.

No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字版由企业管理出版社出版。

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号图字 01-2004-1491 号

书 名:倾听市场的声音:如何创造性地使用市场信息创建竞争优势

作 者:(美)巴拉巴(美)萨尔特曼 翻译:李红艳 校译:田隽

责任编辑:刘景山 技术编辑:袁力

标准书号:ISBN 7-80197-225-2/F·226

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:香河县闻泰印刷包装有限公司

经 销:新华书店

规 格:787 毫米×990 毫米 16 开本 18.875 印张 275 千字

版 次:2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

定 价:48.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序

百年营销 十年派力

——《派力营销思想库》十年总结与展望

据我所知，西方人比较有章法地做销售大约已经有 100 多年时间，系统的营销理论的诞生大约已经有 50 年时间；中国自 1978 年改革开放至今已经有 25 年时间，市场经济暨市场营销最快速发展的时段是最近的 10 年；恰《派力营销思想库》自诞生至今正好 10 年有余，正巧赶上了中国营销最饥渴暨最快速发展的时期。

“中国营销下一个 10 年会向何处去？”2004 年，中国营销界不约而同都在关心和讨论这一话题。派力营销也不例外（注：详见派力营销网站《中国营销未来十年的十大趋势》一文）。与之关联，我也很自然地要考虑《派力营销思想库》未来 10 年的发展问题。

以下，便是我的初步思考，目的是与读者们分享想法、征求反馈意见，尤其是《派力营销思想库》150 多万忠实的老读者们的意见。

一、过去十年总结：传播专业营销，提供实战启迪

1、已取得的主要成绩：千千万万的读者已成为中国营销的栋梁

过去的 10 年，《派力营销思想库》共计出版了约 150 册、发行量约 500 万册，估计读者人数达到 100 多万人（注：以上数据不包括《派力管理思想库》的数据）。用读者们的话说，“《派力营销思想库》是伴着我们长大的”。令我们欣慰的是，事实确实如此——据不完全统计，《派力营销思想库》过去 10 年的读者群中，大约有 15% 已晋升为市场营销部门的高级经理甚至总经理，30% 已晋升为市场营销部门的中级经理，30% 已晋升为市场营销部门的基层经理，剩下的 25% 是近几年刚踏上市场营销岗位的、上进心很强的年轻人。可以肯定地说，在中国营销快速发展的这 10 年，《派力营销思想库》是中国营销人员的启蒙者和好伙伴，或者严肃点说是培养中国营销经理人的黄埔军校！

2、取得成绩的主要原因：准确的定位——传播专业营销，提供实战启迪

《派力营销思想库》自诞生之日起，就非常鲜明地做出了自己的市场定位（即企业营销人员）和产品定位（即专业 + 实战），并毫不动摇地坚持了 10 年。正是这样的定位，使《派力营销思想库》为中国营销做出了最有价值的贡献，因为 5000 万中国企业营销人员才是对市场营销知识和技能

需求最饥渴的群体，而且正是他们在承担着中国营销的第一责任。

二、未来十年展望：中国营销人员的实战工具库和培训教材库

在未来 10 年，我们会继续坚持以企业营销人员为主要目标读者的市场定位，也会继续坚持“专业 + 实战”的基本的产品定位，但为了更加适应目标读者们的未来需求，也计划做出一些必要的完善和改变：

1、产品定位要更加聚焦。即要进一步地聚焦于实战性的市场营销系统方法和培训教材需求，并进一步地成为中国营销人员绝对首选的“实战工具库”和“培训教材库”，以便进一步地区别于大学教材和专业报刊的定位。

2、产品品种要更加符合目标读者的需求。既要继续重视对西方营销、尤其是适用于中国的营销新知、营销方法、量化工具和行业营销知识的引进，又要进一步地重视营销实战培训教材和对中国营销实践的总结提炼类选题。

3、产品质量要坚决地上一个大的台阶。我们必须检讨，过去 10 年我们确实也出版了一部分较低质量的“垃圾产品”，浪费了部分读者的时间和金钱。因此，自 2003 年初开始，我们就果断地砍掉了 30 余本已部分投资但尚未进入生产环节的稿子，也处理甚至销毁了部分较低质量的成品。自 2003 年下半年开始，《派力营销思想库》不但恢复了历史上最好的质量水平，而且有半个台阶的质量提升，在“开卷调查”市场营销类图书排行榜上的市场占有率又逐渐恢复到了 15% 左右，预计在 2004 年末可以上升到 20% 左右。

4、自身的市场营销也要上一个台阶。因为图书市场环境问题和自身市场营销问题，造成了我们部分好产品并未达到预期销量。因此，在未来 10 年、尤其是近一两年，我们除了继续做好市场研究、产品企划等市场营销工作外，当务之急是搞好宣传推广、渠道销售和直效营销三件事。否则，在当今中国图书行业普遍亏损且风险很大的大环境下（除教材外），《派力营销思想库》恐怕也很难独善其身，更别说实现“百年派力”的愿望了。

10 年时间，对于历史而言是很短暂的，但对一个公司（品牌）而言却是很漫长的，因为过去 10 年中国企业的平均寿命大概也就 5 年左右时间。因此，要想继续伴随一代又一代的中国营销人员健康成长，《派力营销思想库》自身也一定面临着一个又一个的巨大挑战。

那就让我们共勉吧！

《派力营销思想库》主编 屈云波

《派力营销思想库》编辑部

2004 年 11 月 28 日

前言

“知识就是力量”这句格言经常被人们断章取义地理解为谁拥有了知识谁就拥有了力量。尽管这是如此常见的现象，但弗朗西斯·培根（Francis Bacon）先生在 1597 年第一次使用这句话时，从科学思想上就演绎了完全不同的含义。事实上，他从来都不说“知识就是力量”。相反，在解释科学知识 with 人类力量的关系上，他认为，“对于知识，它本身就是力量”。

培根在《16 世纪观点》（the sixteenth – centuny view）的文章中使用了这个术语，认为知识是这样一种力量，通过它人类能够创造更好的生活。从培根格言的基本假设能够获得更深刻的见解，更确切地说，知识的力量在于它是使其他事物得以实现的一种资源。

本书的目的就是帮助私营企业和公众机构的管理者和市场调研者，通过强化彼此合作和个人努力去获取和利用信息资源，从而完成有益于顾客、企业和社会的事情。尽管本书以私营企业为例，但本书引进的基本工具和观念完全适用于公众机构。

本书阐述的一个重要前提是即使在认识市场的角度和创造性地利用市场信息方面有很小的改进，也能使企业获得更多帮助和成功；第二个重要前提 is 任何规模或性质的企业都能充分地改进它们对信息的利用，从而开发并提供反映顾客需要和企业能力的产品和服务。改进对市场信息的利用对整个社会都是有益的，对服务于各种社会群体的企业也同样有益。

在人们的处事行为中，信息的利用是最基本的要素。正如人们了解的那样，利用、未用、误用和滥用信息都是基本的而又普遍存在的社会和心理现象。在尼泊尔查拉（Chala）“新月”市场节上，每月的生活标准可能决定于某日的市场活动。查拉如何利用市场信息或未用市场信息，对顾客来说都意义重大，这对于巨型跨国企业和小型企业来讲都是相同的。

这个主题的重要性和普遍性注定了它的复杂性。然而，改进市场信息的利用不一定就是复杂的或困难的。有趣的是，很多简单的事情实施起来

可以从根本上改进对市场信息的利用。基于这个主题的复杂性，很多原理和思想又都是相互关联的，因而会在不同的章节反复出现。读者会发现这样对阅读很有帮助。

在整个职业生涯中，我们一直都在学习信息利用和信息处理。作为各种私营企业和公众机构的职员或顾问，我们经常从试验和错误中吸收经验，同时也从精心设计的实验中进行学习。很多从业者和学者对这个主题有着极大的兴趣，他们提出了很多关于信息利用、未用和误用方面的观点。我们抱着强烈的好奇心对此做了深入探讨。

我们所提供的见解可能不足以作为诊断工具或规则，而旨在作为探索性思考的指导。为此，提出下面的问题很重要，“这个问题适用于我吗？”“这个方案在这里会起作用吗？”“我同意这个定位吗？”但更重要的是要提出，“这个问题是以这样的（或其他）方式存在吗？如果不是，应该是怎样的？我应该怎样应用这个方案或者开发出适合环境的方案？为什么我同意（或不同意）他们的定位？”我们希望能够帮助和鼓励读者把我们的观察结果和观点作为“思想模型”进行研究，把注意力聚焦在实践和思考上，去研究他们为什么应该（或不应该）继续（或被修改）。

最后，我们需要指出的是，对信息利用这么重要、多样和复杂的主题，需要从很多不同方面进行研究。每种观点都有其优点和丰富的思维模式，我们对此持折衷的观点。这本身也是一种观点。在举例向读者介绍信息利用时，结合了我们以及各类从业者的经验。同时这也涉及到权衡（trade-off）的问题，它不能对任何一种方法都做出完整的判断。因此，诸如企业文化、组织记忆、人力信息处理、伦理道德和管理信息系统设计等重要问题也就必然研究得不够充分。不过，我们向读者介绍了一种方向，由此寻找对这些问题以及相关问题的更完善的处理方法。

我们希望读者能够接受权衡法，并充分享受由多种“思想模型”所带来的价值，也许你认为有价值的主题没有得到充分探讨（或甚至忽略了），相信这也足以补偿由此所付出的代价。我们提出的很多想法是不可能或不太容易从已出版的文献中或专家组织中找到的。这也是我们认为权衡法将对读者更有价值的另一原因。实际上，这是我们选择写本书的主要原因。我们相

信，本书是第一个提倡用严谨的方法收集、管理和应用市场知识，来论证决策过程质量与市场信息处理质量之间的关联的。

文森特·P·巴拉巴
加利福尼亚州卡比特拉市

杰拉尔德·萨尔特曼
缅因州猫头鹰山(Owl's Head)

致谢

许许多多的人通过各种方式为本书的出版做出了贡献。首先给予下面这些同事最深的感谢，他们是我们的“市场的声音”：米拉·巴克（Meera Buck）（壳牌石油企业（Shell Oil Company）），迪安·祖夫（Dean H.J. Zoffer），迈克尔·麦卡锡（Michael McCarthy）和詹（M.L. Chan）（匹兹堡大学（University of Pittsburgh）），乔治·戴（George Day）和奥尔登·克林顿（Alden Clyton）（营销科学院（Marketing Science Institute）），丹尼尔·登内希（Daniel Dennehy）（冲压金属企业（Ramm Metals, Inc）），罗黑特·德施潘德（Rohit Deshpande）（达特茅斯学院（Dartmouth College）），黛博拉·多蒂（Deborah Dougherty）（宾夕法尼亚州大学（University of Pennsylvania）），理查德·路艾克（Richard Luecke）和纳塔利·格林伯格（Natalie Greenberg）（哈佛商学院出版社（Harvard Business School Press）），安·高芙（Ann Gove）和谢尔·格隆霍（Kjell Gronhaug）（挪威经济管理学院（Norwegian School of Economics and Business Administration）），史蒂夫·海克尔（Steve Haeckel）（国际商用机器企业（IBM Corporation）），艾杰·柯理（Ajay Kohli）（得克萨斯州立大学（University of Texas）），比尔·劳顿（Bill Lawton）和赫伯·布利策（Herb Blitzer）（伊士曼柯达公司（Eastman Kodak Company）），杰克·奥斯本（Jack Osborn）（布莱能乡间客栈（Brannon Cottage Inn）），克里斯汀·摩尔曼（Christine Moorman）（威斯康星州立大学（University of Wisconsin））。

同时也非常感谢我的同事们，他们为本书做出了最直接的贡献：迈克尔·库兹尼克（Michael Kusnic）（通用汽车企业（General Motors Corporation））和丹·欧文（Dan Owen）（决策与风险分析企业（Decision and Risk Analysis, Inc.））录入了简介，他们还为第12章做出了巨大贡献；约翰·阿尔伯斯（John Albers），米奇·巴哈特（Mickey Barnhart），韦恩·布莱能（Wayne Brannon），詹姆斯·克里斯汀（James Christian），凯瑟琳·弗罗哈特-雷恩（Katherine Frohardt - Lane），艾丽丝·海斯（Alice Hayes），罗伯特·克雷邦

(Robert Kleibaum), 杰拉尔德·莱伯曼 (Gerald Lieberman), 帕特里克·马丁 (Patrick Martin), 凯文·瑞利 (Kevin Reilly) 和唐纳德·托马斯 (Donald Thomas) (通用汽车企业 (General Motors Corporation)), 罗伯特·格罗夫 (Robert Groves) 和 W. 艾伦·斯皮威 (Allen Spivey) (密歇根州立大学 (University of Michigan)), 大卫·马克尔 (David Marker) (西部企业 (Westat, Inc.)), 魏舍拉·劳 (Vithala Rao) (科内尔大学 (Cornell University)), 艾伦·莎克尔 (Alan Shocker) (明尼苏达州立大学 (University of Minnesota)), 理查德·斯莫伍德 (Richard Smallwood) (应用决策分析企业 (Applied Decision Analysis, Inc.)), 特别是巴拉巴·理查森 (Barbara Richardson) (理查森协会 (Richardson and Associates)) 上述所有的人都为第 4 章做出了贡献; 马克·伊兹科维兹 (Marc Itzkowitz) (通用汽车企业 (General Motors Corporation)) 为附录做出了贡献。

尽管以下需感谢的人数众多, 不能一一列出, 但我们还是想感谢匹兹堡大学的这三组 MBA 学生, 他们不但修了一门聚焦于本书主题的课程, 而且他们的工作经历也给了我们很有价值的启发, 他们通过对原稿批判性地阅读使作品的表达更加完善。

我们特别要感谢企业里的许多经理、研究人员和顾问, 他们在几年的时间里为本书观点的提炼加工提供了原始素材。在项目合作过程中, 这几百位专业人士慷慨地付出他们的宝贵时间, 更重要的是他们能如此开放地、信任地与我们分享他们的观点和经历。我们希望他们所有的人和他们的同事能够发现本书的价值并且接受我们的谢意, “感谢你们”。

全书的创作过程需要具备作家特有的耐性和高水平的专业技巧, 以应付大量的、似乎是无尽的草稿的准备。我们很幸运地拥有具备上述两方面高素质的人才, 在这里向安妮特·布林宁 (Annette Brining), 玛格丽特·焦尼特 (Margaret Jonnet), 丹尼斯·麦吉 (Denise Magee) 和劳拉·曼可 (Laura Manko) 表达我们深切地感谢。

前面提到的这些人在某种意义上是未署名的合著者, 得益于他们清晰的声音, 本书达到的水平比预期的更高。

序	1
前言	3
致谢	6
导论	1
信息利用的现状	1
决策过程的质量	4
市场信息处理的质量	10
权衡决策制定者与信息:信息提供者视角	13
 第 I 部分 市场信息存在的问题与决策制定	
第 1 章 企业没有倾听顾客的声音	17
竞争优势的新源泉	17
管理困境	20
结论	33
第 2 章 调研中心	35
作为知识“编织机”的调研中心	35
从数据到智慧——信息层级	38
三维空间	44
挑战	47
调研中心概念的实施	50
为通用汽车全体设计人员设计调研中心	56
结论	57
第 3 章 市场调研的真正使用者	59
市场营销对我们意味着什么?	59
新营销近视症	62
感知价值的细节	64
质量	66
市场调研的“顾客”	69

市场调研员作为市场调研的项目管理者	72
外部顾客承诺	73
结论	74

第Ⅱ部分 做有用的调研

第4章 市场调研过程	79
市场调研框架	79
如何进行市场调研	80
结论	113
第5章 利用调研的技术	115
信息利用情境	116
有效利用调研的七个致命障碍	118
改进知识利用的技术	125
结论	135

第Ⅲ部分 好奇心与游戏

第6章 情报:我们怎样才能知道我们知道	139
参考框架	140
两个群体的比喻	144
真实性测试:我们得出结论的原因	147
结论	159
第7章 提问	161
知识拒绝	162
思维探针	169
结论	177

第 8 章 数据:来自市场的线索	179
获取各种类型数据的成本	179
企业中共享的调研	185
数据相关性	189
数据可靠性	190
结论	191

第Ⅳ部分 知识利用的现实

第 9 章 数据分析与突破偏差	195
分析的开发	195
行为偏差	198
谬论	203
结论	205
第 9 章的附录表	207
第 10 章 知识与智慧	213
作为决策网络的企业	214
识别和选择行动的框架	215
把营销组合作为决策网络进行设计	222
结论	227
第 11 章 调研中心概念的实施	229
六个关键问题	230
高级管理层承诺	231
“A VICTORY”模型	235
变革的属性	247
结论	251

目
录

第 12 章 学习	253
学习的类型和水平	255
实用理论	256
伯顿先生与雷诺兹女士之间的第二次面谈	261
评价实用理论	269
结论	270
术语表	271
附录	281

C
O
N
T
E
N
T
S

导 论

我们生活在第二次工业革命时期，第二次工业革命不是蒸汽机推进的，而是信息驱动的。如同在第一次工业革命时期控制动力的能力决定了成功一样，现在没有人怀疑成功需要概念技能，也就是处理信息和做出判断的能力。¹

罗宾·M·霍加斯 (Robin M. Hogarth)

《判断与选择》

信息利用的现状

我们生活在日益复杂的世界中，阿尔文·托夫勒 (Alvin Toffler) 称之为“未来冲击”。托夫勒说：“对于未来冲击，我指的是高速变化产生的迷惑和超负荷决策……有时会导致我们理性决策能力的崩溃。”²

数百万人正处于托夫勒预言的情形中。他们面临的决策越来越快，与以前相比，决策影响到更多的人、资金、土地和资源。节奏加快所产生的一个影响是检查信息准确性可用的时间越来越短。通常行动是最重要的，以至于假定数据是充分的，对其进行匆忙地收集和利用。不幸的是，数据经常是过时的或者不正确的，或者过时又不正确。现今世界的所有决策中，不管是家庭、企业总部，还是联邦或者地方政府，都需要及时准确的信息。近些年整体的信息环境已经发生了很大的变化。

一些私营的和公共的实体也正在经历着托夫勒所谓的未来冲击。

施乐公司 (The Xerox Company)。施乐公司是世界上成长最快、最具盈利性的企业之一，当全世界的顾客开始使用日本企业的小型复印机代替施乐的大型复印机时，对施乐公司而言是未来冲击的来临。虽然考虑到采购方式的可能性，施乐的高层管理人员仍然不相信这种事情竟然会真的发生。同时，柯达公司 (Eastman Kodak) 开始开发极具竞争力的大容量复印

机，这也是施乐公司没有预料到的。

柯达公司 (Eastman Kodak)。这个故事有些不同。银是胶片生产的主要原材料，柯达公司在 20 世纪 70 年代后期被空前的银价飞涨吓倒。而最大的冲击却是市场份额不断受到侵蚀，这些侵蚀来自业余爱好者胶片、照片打印纸、印有富士和其他私人品牌的 X 光商用胶片等。柯达公司比施乐公司失去的市场份额少，这是因为柯达公司相信市场信息能够更早地识别出问题。

通用汽车企业 (General Motors)。通用汽车企业拥有非常成功的产品阵容，强大而有力。像柯达公司一样，它也正面临着由于基本的日用品——石油空前涨价带来的变化。石油危机与小型优质的日本轿车的冲击一起袭来。由于欧洲汽车能够提供极佳的里程寿命、价值和有利的汇率，通用企业同时还面临着欧洲汽车的竞争。

美国人口普查局 (The United States Census Bureau)。1980 年 9 月，当底特律联邦法官为了城市利益反对人口普查局而做出规定时，人口普查局进入了新的历史纪元。虽然 190 年间美国人口普查发生了重大变化，而且大都是革命性的，但从本质上几乎没有采用新方法进行人口计数。法庭的决议震惊了人口普查局，来自外部的变革驱动力和变革趋势成为现实。

人口普查局试图令股东们满意，却发现那些股东们的需求是相互矛盾的。股东们争论的核心是，假定已经估计了未计入的少数民族人口，是否还要调整人口普查计数方法。一方面，是一些势力所坚持的建立始终如一地统计应用惯例；另一方面是所有者权益的要求。若不计少数民族人口，由于重划区域会使少数民族代表在国会中的人数减少，按人口配发的资金也就相应减少。亚特兰大市长梅纳德·杰克逊 (Maynard C. Jackson) 把它非常简洁地概括为：“这里只有两件事：金钱和选票。”

拥有信息并不能保证一定能做出好的决策。前面谈到的企业在面临环境变化以前都拥有相当可观的市场信息。然而，他们的很多决策都是根据销售数据和内部记录分析做出的。当一个胶片厂商的产品在市场中占据优势时，它很容易认为通过了解它自己的销售额和发展趋势就了解了整个市场。例如，人口普查局就发现他们对环境的定义过于狭隘。人口普查局相

信自己对填写调查问卷的人们的了解是充分的。同时，他们却发现另外有些很强势的团体对人口普查局如何计数也有着浓厚兴趣，这对他们的委托人是很有影响的。

在各种规模、提供各种产品和服务的众多企业中，这四大企业的经历是很典型的。下列现象表明，企业的管理者应该懂得如何利用信息改善决策质量。人们将发现，竞争优势日益取决于如何利用信息而不是拥有信息。

更少的选择。传统意义上国内市场和国际市场的界限正在竞争中变得模糊，可选的战略和行动经常比以前更少。

更多的无用数据。管理者得到很多无关的或者不及时的数据。虽然这些数据在技术上是合理的，但可能导致错误的问题或者很难实施。

过度依赖分析结果。分析结果经常是压倒一切的。这会导致人们不愿意使用其他任何信息，因而引起对其他信息的麻痹。

欺骗的方法 (the trick' em approach)。当一个群体中的管理者对分析结果做出的反应被其他群体的管理者预测到时，后者会有意改变分析结果，以使前者对他们的最终分析结果做出调整后刚好就像后者最初希望的那样。

地窖效应 (the silo effect)。当主要职能部门与其他部门没有进行沟通时，就发生地窖效应。这些部门只是并列存在着，就像是隔绝的地窖。这种效应就是我们所谓的新营销近视症（老的营销近视症指市场定义得太窄），也就是说营销主要是营销部门的职责，而实际上所有群体的决策都会影响到顾客和其他人如何看待企业的产品。

更频繁的惊讶。事实上，所有市场都比以前变化更快了。这样，一项决策保持有效的时间越来越短。这就导致了重要决策的环境具有更大的不确定性。对于许多管理者来说，不确定性超过竞争者和资源约束而成为主要的敌人。

这些情形不仅与管理者有关，也与研究人员和顾问有关。为了改善决