

第一章

竞争智能

学到用时方恨晚。

——托马斯·荷布斯（Thomas Hobbes）

现在，你关闭计算机、关灯、锁门，甚至开启了办公室的安全系统，准备回家放松放松紧张了一天的大脑。但就在这时，你想象一下：你的一个竞争对手刚刚和你的接线员通了半个小时的电话，并从她那儿获得了你明年的商业战略的最后一部分内容。在上一个月，他们登陆了你的网站，搜寻了你的在线数据库，研读了大量的报纸与经贸杂志上刊登的文章，研究了相关的政府文件，和你的新顾客、老顾客、员工、批发商谈过话，甚至还和你本人交谈过。他们收集这些信息的目的是为了给你致命的一击！想想看，这难道不可能吗？你再想一想，事实上每一天，大大小小的公司都在做着同样的事情，而这些“挖墙脚”的公司却没有做任何违法或不道德的事。

其实，他们所做的一切只是在实施一项称之为“竞争智能”

(简称 CI) 的计划，它是公司实际蓝图的最有价值的管理工具之一。竞争智能是企业有组织、有计划地进行信息收集、信息分析，并在此基础上提升自己战略决策能力的过程。企业使用竞争智能的目的是想通过了解供应商、顾客、竞争对手的情况来获得竞争优势。商人使用竞争智能的目的是为了寻找自己未来发展的契机，为了作出效率更高的决策，为了在办公室里忙碌了一天后能睡个安稳觉。在今天这个竞争残酷的环境中，晚上想睡个安稳觉也不是一件容易的事。你的竞争对手不会只躲在某个角落里，他们遍布世界各地。

美国中央情报局将“智能圈”描述为这样一个过程：在获得原始信息以后，经过收集、传递、评估、分析，最后形成智能，以供决策者在决策以及实践中使用。这个过程由五个步骤构成，反复实践这些步骤，以便解决特殊的业务难题。这五个步骤指的是：计划与指导、收集与研究、加工与存贮、分析与生产、传播与传送。

但良好的智能计划不仅仅是一个收集信息的过程。智能真正的魅力在于对信息的分析，使信息能为决策者所用这两方面。在本书中，我们将频繁使用下面这些术语：“数据”、“信息”、“分析”、“智能”。区别这些术语之间的差异对全面理解如何创造智能是至关重要的。

数据看起来似乎与信息无关。它常常以下面这些形式出现：通货膨胀率、就业水平、车库停车量、收入、销售量以及企业董事会的名单等等。数据是无穷的，本书将教会你如何获得你需要的数据。

信息是多条数据有机地组合在一起，数据与数据之间互相联系的综合体。信息看起来有价值，但就它本身而言，并不是实践的行动指南。许多公司认为，一旦他们将自己所拥有的大量数据

倾注于信息的海洋之中时，他们就拥有了智能。但事实上，他们只可能被信息的海洋所淹没。例如，信息可能只是这样一句话：“产品价格下降、车库停车量减少、雇员数量减少，竞争对手好像遇到了麻烦。”就这条信息本身而言，它的价值是微乎其微的。

知识是经过分析后的信息。以上面那条信息为例，从中获得的知识可能是：“雇员数量的减少、车库停车量的减少暗示着竞争对手 B 已经是摇摇欲坠、毫无竞争力可言了。”

智能是经过分类、分析并运用到公司决策之中的知识的总和。智能通常是预知未来将发生的事以及预测未来市场环境或商业环境将发生的变化。然而，只有决策者使用的智能才是有用的智能。下面是有关智能的一个例子：“竞争对手 B 目前摇摇欲坠已成为我们并购的一个对象。”

以上所举的例子都非常简单，但它们能帮助大家区分数据、信息、知识和智能这几个概念。

关于竞争智能的荒谬说法

在商界，人们对竞争智能有很多荒谬的说法。下面我们将列举出一些最常见的说法，并解释其中一些鲜为人知的事实。

1. 竞争智能就是窥探商业秘密；
2. 智能计划等同于市场调查，因此没有必要同时进行这两项工作；
3. 商业智能软件能给你竞争智能或商业智能；
4. 定期浏览竞争对手的网站可以获得竞争智能；
5. 从报纸、杂志和期刊里收集的信息能构建竞争智能；
6. 数据库搜寻等同于竞争智能；

7. 企业高层管理者不会受到来自竞争对手的威胁；
8. 获取竞争智能的费用昂贵；
9. 小企业不需要竞争智能；
10. 获得竞争智能需要大量的数据；
11. 竞争智能只适用于商业；
12. 只有在商业危机时，才值得使用竞争智能。

谬误 1：竞争智能就是窥探商业秘密

竞争智能不是窥探商业秘密，它更像一项调查研究的过程。然而，很多公司跨越了调查研究这个“门槛”而成为商业间谍。对于智能计划的实践者来说，他们必须严格遵守职业道德，并认识到合法获取信息与非法获取信息的差别，这一点是非常重要的。因为在特定的司法范围内，违法行为所受到的惩罚是很严厉的。如果使用商业间谍手段或其他非法手段来获取信息，我们认为这是竞争智能计划的失败。一个智能创造者能采用遵守职业道德的手段，通过合法的途径获得公司所需的 95% 的信息。

智能组织和智能计划的专业人士从不涉足敲诈、贿赂、勒索和其他的犯罪行为。在数字时代，一些公司已将自己窥探商业秘密的手法用在了计算机领域。智能计划绝不提倡黑客袭击电脑、破坏计算机安全系统或者偷窃电子邮件。

实施智能计划的基本原则就是采取合法的手段，正确地表达自己的意思，也就是说远离间谍行为或避免窥探商业秘密。我们将在第十章详细介绍如何使用合法的、符合道德规范的手段来实施智能计划。

谬误 2：智能计划等同于市场调查，因此没有必要同时进行这两项工作

竞争智能不是市场调查，虽然它们两者之间有很多相似之处。市场调查通常涉及到对竞争对手的信息进行一定程度的收集；竞争智能也包括信息收集，但它的内涵却要宽泛得多。比如，竞争智能还包括对财务状况、管理文件以及生产过程的分析，而市场调查很少有这么广泛的含义。一般来说，市场调查支持营销的过程或某一个特定的具体市场，它可能是对一份关于某个特殊行业、市场或部分市场的报告的调查。很多政府机构代表自己国家的商业部门参与市场调查，有的机构甚至将其称为竞争智能。但是，竞争智能绝不是将信息事先堆积在一起，无论这些信息的价值有多高！记住，有些政府实施智能计划是为了支持国内的企业，有些却是为了窥探商业秘密。渴望向新领域进军的企业必须意识到这个事实，因为它可能影响企业的竞争力。

谬误 3：商业智能软件能给你竞争智能或商业智能

最近，市场上涌现出了大量的商业智能软件。一般来说，这些产品是围绕两方面来开发的：数据存储和数据开发。数据存储可以使一个组织内部的数据库和电子文件中大量的数据得以合理地保存。它的好处仅仅在于你能将数据方便地存入其中，并在需要分析数据时，方便地将其调出。这些系统能够帮助你将数据转换为潜在的具有相关性的材料——你可以将它定义为信息，但你自己仍然需要做所有与智能相关的工作：对信息进行真正的分析，使其切实可行。也许，你听说过“GIGO”这个词，它的含义是：“进来的是垃圾，出去的也是垃圾。”这正是数据存储软件的真实写照。数据开发是一个发现数据、开发数据、塑造数据以

揭示数据之间内在联系的过程。随着数据库软件运用的增加，数据库中存储的大量数据都是大多数人无法理解的，而获得这些数据的途径更是让人匪夷所思，因此，数据开发工具越来越多地用于找到数据之间的关系。通过完善的统计分析，数据开发工具可以揭示出数据之间的很多关系，如果更多地使用传统的方法，是无法做到这一点的。数据开发通过使用各种不同的建模技巧来发现这些关系，其中一些技巧是模拟人脑的神经中枢系统而设计的。当然，你创造的信息模型的价值仅仅体现在帮助你更好地决策。对信息进行分析，将其转化为智能并做出现实的决策，这些行为都需要人类的介入。

但是这些软件的价值是非常高的，因为软件存储和组织了大量的数据，并且以一种可以显示数据之间关系的形式将其中一些数据释放出来，使之能够提供一些有用的信息。这些软件对整个竞争智能功能的发挥都起到了很好的补充作用。

大多数软件开发商宣称自己能够提供可以创造商业智能的应用软件，实际上这种软件比成熟的数据库软件好不了多少，况且成熟的数据软件仅仅能够存储数据并显示数据之间松散的关系。简单地说，这些软件只是收集原始的数据并将其转化为信息而不是在创造智能。

谬误 4：定期浏览竞争对手的网站可以获得竞争智能

上网冲浪仅仅是上网冲浪，它不是获取竞争智能的行为。虽然智能组织通过网络可以获得大量的关于竞争对手的有用信息，但完全依赖网络来获得竞争智能却要冒很大的风险，因为从网上获得的数据可能不准确、可能已经过时，甚至还可能误导你。在第五章我们将更详细地讨论网上信息。

谬误 5：从报纸、杂志和期刊里收集的信息能构建竞争智能

当你从地方报纸上看到一篇文章，将它剪下来、归档，甚至将其所包含的信息记入备忘录时，你的信息早已过时了。竞争智能的关键就是：在报纸之前发现新闻。如果你使用的信息是从几个月前的报刊杂志上获得的，那么，情况就更糟糕了。新闻的价值已经丧失殆尽，或者，至少它的大部分价值已经不复存在了。而你呢，这时还在积极地采取行动。不过，这并不意味着办公室的剪报工作就没有价值了，事实上，剪报仍然是一个有价值的工具，尤其是你需要为竞争对手创建一个历史档案时。但相对于智能计划而言，媒体的监督系统只像冰山的一角那样微不足道。如果你已经开始着手此事了，那就继续吧；如果你还没有开始，那就开始吧。但你要记住，要想获得竞争智能，你还需要使用其他的方法。

谬误 6：数据库搜寻等同于竞争智能

最近，我们在图书馆的科学杂志上读到一篇文章，文章的作者指出，图书管理员一直在创造竞争智能，只是他们没有使用竞争智能这个术语来描述自己的工作罢了。其实，图书管理员、图书馆技术人员以及图书馆研究人员在创造竞争智能过程中所起的作用是无价的。他们利用自己掌握的网络和电子数据库的相关知识以及自己的经验，有效地为智能计划收集信息。但很少有图书管理员会对收集来的信息进行广泛的分析，包括财务比率分析、参照法分析、SWOT 分析，或者使用其他智能分析技巧进行分析。虽然企业的图书管理员对收集到的信息进行整合，从而对创造竞争智能起到了非常重要的作用，但他们的作用仅仅体现在智能计划的开端。

对智能专家而言，有很多数据库可以提供二手的研究资料，这些数据库通常还能提供大量的信息背景。然而，要获得有用的竞争智能，初始的研究至关重要。

谬误 7：企业高层管理者不会受到来自竞争对手的威胁

你可能会认为像微软、摩托罗拉和 IBM 这些工业巨头会对竞争满不在乎。事实上，这些公司是运用竞争智能的楷模。它们能在各自的领域建立并维持“霸主”地位，就是因为他们充分认识到分析竞争对手的重要性。想一想 IBM 公司是如何通过参与不同领域的竞争来扩展自己的业务的，你就会明白这一点。

当然，现在仍然有很多公司认为自己用不上智能技术。但面对智能时代如此残酷的竞争，这些公司显得是多么天真啊！

许多公司总裁认为对竞争对手进行准确的分析是不可能的，他们甚至简单地认为大家都处在同一个市场，每天都在竞争，这样就能获得足够的信息来分析竞争对手。其实，他们对竞争环境的认识过于简单，这种想法也是不正确的。

谬误 8：获取竞争智能的费用昂贵

这得视情况而定。比起成为别人并购的对象，或者，更糟的是，眼睁睁地看着自己的顾客逐渐减少而新产品一上市就遭受冷落，两者相比，哪家公司的代价更昂贵呢？

一位对竞争对手在市场上的竞争地位感到忧虑重重的营销经理告诉我们，他可以花两百万美元做广告与对手竞争，但他却不愿在创造竞争智能方面投资，以便更好地了解对手的战略决策。这犹如蒙住自己的双眼、拿着一把没有装子弹的枪走进战场：无论你的枪有多大的威力，无论它发出的声音有多大，你注定要输掉这场战争。

你们公司建立的创造竞争智能的机制不需要有多么庞大，多么光彩夺目，也无需花费昂贵的代价，但它必须存在。它可以小到只有一两个人负责，尤其是当公司里的每位员工都知道竞争智能的重要性时，或者大至成为公司集体努力的成果：每个员工都在为创造竞争智能做贡献。一个智能创造者能够在预算范围内获得足以保证成功的智能。我们将在第三章详细介绍如何建立竞争智能机制。

谬误 9：小企业不需要竞争智能

惟一不需要竞争智能的企业是没有竞争对手的企业。你是否认为自己没有竞争对手，你再仔细地想一想。

你可能是小镇上惟一一家印刷公司，但你仍然有竞争对手。现在因特网上就有一家公司可以接收电子邮件，按客户的要求将文件打印出来寄给客户。该公司的办公室也许在另一个地方，但它仍然是你的竞争对手。我们并不是说，所有的家庭办公人员和提供便宜、快速的印刷服务的小企业，都会成为你竞争的对手。因为很多公司虽然不是专门从事印刷服务的，但它们仍然在和你争夺同一个市场，仍然可以视为你的竞争对手。

虽然很多公司开始认识到竞争智能对公司的意义所在，但他们却迟迟不肯行动起来。一般来说，大公司是最早拥有竞争智能的。但在智能时代，无论公司的规模如何，他们都应该认识到将资源使用到创造竞争智能的过程中具有非常重要的意义。在一个竞争日趋白热化的市场舞台上，大公司与小公司共舞，他们都需要保持自己的竞争力。为了获得成功或者为了保持成功，小公司必须清楚地了解对手的优势和劣势，以及他们正在实施和将要实施的战略决策。

谬误 10：获得竞争智能需要大量的数据

很多公司的管理人员并不排斥竞争智能，但就如何创造出有用的竞争智能这一问题，他们却感到力不从心、困难重重。他们认为要全面、详尽地分析竞争对手，一定需要庞大的数据。结果，他们在市场竞争中做出的决定常常凭一时的冲动或本能的反应。本书将告诉你分析对手并不是一件复杂、繁琐的工作。

世界上所有正式出版的信息以每九个月翻一倍的速度增加（就目前的出版时间而言），但这并不意味着你的公司需要所有的信息。事实上，在创造竞争智能的过程中，许多公司都有一个最大的缺点：收集的信息没有重点，数量过于庞大。你需要的不是大量的信息，而是适合的信息。信息时代流行的“信息越多越好”的观点在智能时代已经不管用了。

知道从哪里获取信息以及如何获取信息只是成功的一半，但这并不需要你在这方面花费用于创造竞争智能的一半时间。事实上，智能专家们认为花费在信息收集上的时间只能占整个创造智能过程时间的 20%~25%。这样，你就能给分析和传播信息以及做其他事情留下更多的时间。北美的智能实践者就因为花费了太多的时间（据研究表明，大概为 70% 的时间）去收集那些完全无力使用的信息而声名狼藉。我们将在第二章讨论智能循环和创造智能的过程，其中就包括如何收集信息。

谬误 11：竞争智能只适用于商业

竞争智能并不只适用于商业。政府部门、商贸团体和非盈利组织都可以得益于智能技巧以及创造智能的过程，从而把自己培养成一个智能组织。他们同样要为获得有限的资源而展开竞争。政府部门和商贸团体尤其需要时时了解其支持者的各种需求，以

便为他们提供更好的服务。这正是使用竞争智能来了解顾客需求、预测市场走势、提升服务质量、提高企业品牌的大好机会。通过阅读本书，我们希望，无论是商贸团体还是非商贸团体都能从竞争智能中大有收益。

谬误 12：只有在商业危机时，才值得使用竞争智能

竞争智能可能会成为你战胜商业危机的最好武器。而且，如果你一直使用竞争智能，它可以保证你在第一时间里避免受到商业危机的侵害。因为竞争智能对克服商业中出现的威胁有很重要的作用，这些威胁包括：潜在接管谋略、新的竞争对手的出现、市场份额的损失等等。长期、持续使用竞争智能能有效地预测危机的出现。

在一个智能组织内部，竞争智能与其他业务并驾齐驱，同时也支持着这些业务的开展。智能循环是从分析需求开始的，然后对工作进行评估，有针对性地收集数据，再将数据整合为信息，分析信息并产生智能，再将智能传达给决策者，决策者就能将竞争智能运用到公司的决策中去。这样就完成了一个循环过程。当对上述行为产生的结果再次进行分析，以评估决策是否有效，以及又产生了什么新的要求时，你又进入了一个新的循环过程，开始重新分析需求。我们将在第二章讨论这样一个智能循环过程

竞争智能对一个企业的重要性

前面阐述了关于智能容易产生的 12 个误区，据此，你或许能够比较清楚地了解竞争智能是如何使你和你的公司获得收益的。无论你是营销人员、市场开发人员、公司营运人员、生产工

人，还是财会人员，或公司的首席执行官，竞争智能都能够从以下几个方面帮助你：

1. 更好地了解商业环境；
2. 更好地了解你所在的行业情况；
3. 了解你的竞争对手的战略决策；
4. 预测可能出现的机遇和可能面对的威胁；
5. 预测对手的研究战略和开发战略；
6. 重新组织竞争对手、供应商和顾客、财务、市场和营运方面的信息；
7. 证实或驳斥行业中的谣言；
8. 创建公司的信息图书馆；
9. 防止公司内部信息泄露；
10. 制定行之有效的决策；
11. 积极行动起来，而不是消极迎战。

竞争智能还能为公司提供使用竞争参照法的一个机会，即公司可以将自己的运作方法，或者运作方法中的某些特征与一流公司进行比较。竞争参照法也是分析企业竞争力的一种方法。这种方法是将自己公司的行为和那些在业内被公认为在某些领域做得最好的公司进行比较。参照这些一流公司的运作，你不仅可以了解如何提高本公司的营运水平，还可以了解将本公司的营运水平提高到一个什么样的程度。竞争参照法的好处就在于你不必紧跟自己的对手，就能提高自己公司的营运水平。我们将在第七章对这种方法进行更详细的介绍。

在你回到办公室，准备实施竞争智能战略之前，你还需要了解更多的知识，以便运用竞争智能，将自己的公司变为一个智能组织。

第二章

制定竞争智能计划

千里之行始于足下。

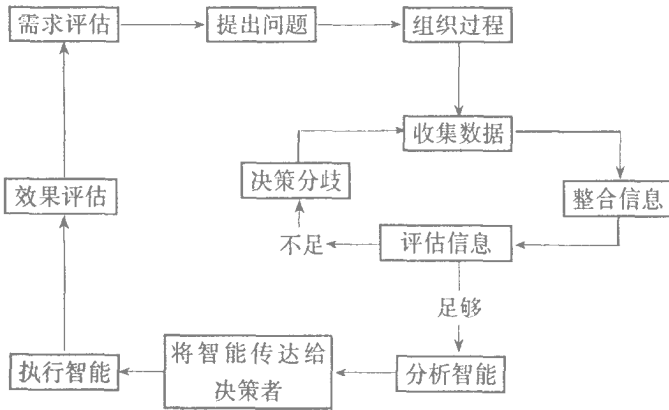
——老子

不管你的企业是第一次实施竞争智能计划还是已经实施了一段时间，开始任何一个智能计划都好像在执行一项惊心动魄的任务。虽然你需要考虑很多因素，但在实施智能计划方面，你还是可以遵循一定的模式和清单，像流水线一样地进行。本章我们就是要提供这些模式和清单。

没有一家建筑公司可以不经建筑规划、项目评估、申请建筑许可证、撰写书面计划书这些过程，就开始动工建房。计划阶段是非常重要的，因为在这个阶段，你必须考虑如何修建一幢能够满足业主要求、符合城市规划标准、结构合理、具有吸引力的房屋，制定智能计划也是同样的道理。在计划的开始，你需要花一点时间勾画出智能计划的蓝图，这样，可以帮助你得到你所需要的东西，确保执行计划的每一个人都朝着相同的目标前进，确

保你的公司合理安排时间和预算，同时，也能保证整个流水线计划的顺利进行。

这一章主要介绍建立竞争智能计划的过程。对于企业的高层管理者、智能计划的执行者、研究人员和其他与计划相关的人员而言，本章提供了一些工具和技巧，使他们可以成功地制定第一个智能计划或提高已定计划的有效性。无论你公司的规模有多大，只要你遵循竞争智能模式，你的整个计划就能顺利进行。



竞争智能模式

图 2.1 描述了我们认为最行之有效的竞争智能模式。它从需求评估开始，目的是了解为什么我们要在此时制定智能计划；第 2 阶段是在第 1 阶段讨论的基础之上进行的问题陈述；第 3 阶段

是“组织过程”，它能使你更有效地利用自己的资源，同时提供一个计划的“蓝图”以便你能了解整个计划；在第 4 阶段，研究人员或研究团体开始收集数据，收集到的所有数据将在第 5 阶段被整合为信息；在第 6 阶段，通过评估信息来判断信息质量的高低以及信息是否准确、真实、充足。如果这一阶段的信息还不够充分，研究团体就需要返回第 4 阶段，继续收集数据。如果信息是充分的，那么，它们就要被传送到第 7 阶段，在这一阶段，信息将被分析加工成为智能。这个阶段是整个研究过程中的关键部分，因此，整个计划的 35% 的时间应该分配在这一阶段。当信息得到充分的分析，再转化成智能以后，将在第 8 阶段传达给决策者。如果决策者充分理解了智能的价值，并在整个计划过程投入了大量的精力，那么，他们就应该在第 9 阶段做出战略决策了。在第 10 阶段，所有成果的有效性都将得到评估。从评估中得到的经验教训会被融进下一个智能计划之中。于是，我们又回到了第 1 阶段，又开始了新一轮的智能计划过程。

第 1 阶段

任何一个计划的第 1 阶段的主要目的就是明确你为什么需要制定这样的计划。有时候，这个需要显而易见，但有时却不尽然。一般情况下，你在进行需求评估时需要考虑四个因素：竞争威胁、行业情况、市场情况和持续时间。首先，让我们考虑一下竞争威胁。正是竞争威胁的存在，我们才立即开始制定竞争智能计划。每一个威胁都可能导致不同的战略决策，因此，在这一阶段必须认真考虑公司面临的各种威胁。另外，明确竞争威胁，可以帮助你整个计划过程中始终锁定自己的目标。下面这些情况可以成为你的公司制定竞争智能计划的原因：智能计划能够帮助你抓住市场机遇；帮助你选择并购或兼并的对象；帮助你判断国

外市场上的合作伙伴的实力。另外还有一些新的竞争威胁需要你加以考虑，它们是：一个新的竞争对手可能已经进入你所在的行业，而你却不知道这对你意味着什么；一家企业开发了一个新产品，可以替代你的产品，或者政府计划取消你所在行业的管制。也许，还有许多各种各样的原因可以解释你为什么开始制定智能计划。更好地理解企业制定智能计划的目的，你的企业就会更有能力满足在整个计划过程中出现的各种需求，最后，整个计划也将取得一个满意的结果。

通常，都是一线工人或生产工人向公司的管理人员提出制定智能计划的需求，从而引起公司管理层的注意。而那些经常与供应商、经销商、顾客甚至竞争对手打交道的销售人员，他们能够将本行业出现的变化和发展情况告诉管理人员，而这些情况正是公司需要多加留意的。生产工人也许能够发现生产技术的薄弱环节。从这些员工中获得的反馈信息可以帮助管理者明确在智能计划过程中需要解决的问题和应该克服的弱点。

现在，你已经知道了自己开始制定智能计划的确切原因。接下来，你需要问问自己到底想仔细了解哪个行业。也许，你会对这个问题嗤之以鼻：“当然是了解我自己从事的行业。”在回答这个问题之前，你需要考虑一下：其他行业中企业的行为是否会对你在本行业中的竞争地位产生一定的影响？让我们首先来考虑一下技术进步这个问题。技术进步几乎使每个行业的发展都参差不齐，我们将这种情况称之为“技术的影响定律”。在第六章，我们会进一步讨论这个问题。一般而言，我们认为技术进步可以影响每个行业。市场上使用的技术水平越高，技术进步对行业或企业的影响就越大。技术运用程度与它的影响程度成正比。下面我们举一关于这个定律的例子：立足美国本土的 *Accompany* 公司提供的一种服务对生产消费品行业就产生了影响。如果顾客批量

购买该公司在网站上广告的那些产品，公司会以远远低于建议零售价的价格出售。公司将待售货物、建议零售价、折扣、在这一折扣下需要购买的人数以及每一种产品的销售周期都一一列举出来。随着越来越多的人报名购买某商品，该商品的价格就会不断下跌。在产品销售周期的最后一天，顾客需要支付的最后价格才被计算出来。这种服务系统一旦启动起来，想想看，它将对传统的零售商店与及电子商务产生多大的影响！

一旦你从行业层面上确定了自己的需求，你就应该考虑需要通过哪个市场来了解自己这项特殊项目的更多信息，它一般包括几个层次。首先考虑的是国家；其次，如果需要的话，是该国内的地区，然后是市场或者是细分市场。通过这几个层次的思考，你就能更好地决定在第三阶段的资源。

最后，你需要预测一下制定计划持续的时间，从开始计划到取得成绩之间需要 6 个月的时间呢，还是 3 年的时间？你需要立即对一个非常具体和紧急的情况作出反应吗？明确了解自己的需求可以确保在计划执行完毕后，实现自己的预期目标。

为了在第一阶段取得有效的成果，公司的经理人员和所有参与智能计划的相关工作人员都应该并肩战斗。我们将在第十二章详细地介绍参与智能计划的各个工作人员的不同职责与义务

第 2 阶段

第 2 阶段着重于将一个具体的问题格式化，在第二阶段所有努力的成果将返回第一阶段。这一具体问题必须清楚地阐明当前企业面临的第一需求是什么，比如，“我们竞争对手的生产成本是不是比我们的低”，如果是，那么“他们是怎样做到这一点的”，或者是“谁会成为我们理想的并购对象”或者“我们是否需要在美国扩展我们的无线通讯业务”。如果每个参与智能计划