

# 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。

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。”<sup>2</sup>

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，还是联邦或者本地政府，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

策过程的质量和市場信息利用的质量，管理者经常与研究人員和顧問一起工作。

## 观察透鏡

使用观察透鏡是为了理解市場的声音，也就是说市場需要什么和愿意回报什么。决策者和其他人能够认识到这一点是非常重要的。关于观察透鏡的参考架构是：通过假设、预期和规则来评价一种情境并做出反应。观察透鏡可以从两面来观察市場。管理者从观察透鏡的一面来观察市場，研究人員经常通过观察透鏡的另外一面来观察市場。这些不同架构造成透鏡两面不均匀的表面。实际上，观察透鏡的这两个不同方面评价和反映的是相同的数据，但显然观察结果是不同的。

这些不同的观察结果带来不同的行为。比如，由于信息的不确定性，信息提供者向管理者提供更多的数据和更多的分析；另一方面，管理者却需要很少的更有价值的信息来对不确定性做出反应。管理者所谓的“更有价值”通常指信息：(a) 处于清晰的决策环境；(b) 以有助于做出更好判断的格式呈现；(c) 易于与其他知识综合。即使这样，这两类人員仍然可能会对市場声音做出不同的理解。

需要记住的重要一点是，当从不同角度观察数据时没有哪一方对或错之分。更恰当的做法是应该理解为什么信息使用者和信息提供者对数据的观察结果会不一致。当相关方能够建设性地理解到这一点时，将会对市場有更好的洞察力。这样，企业就提高了找到“正确”答案的可能。

我们的基本观点是，企业为提高信息处理质量和决策过程质量投入的力量是不够的，它们忽略了决策过程质量和市場信息处理质量之间的相互依赖性。

## 决策过程的质量

如今所有的管理者都懂得产品和服务质量有多么重要。他们已经认识到质量不能事后产生（也就是在生产线的后端进行“厂内最终检验”），而

必须使之成为整个生产过程的固有组成部分。

不幸的是，几乎没有管理者能够把关于质量的认识应用于决策过程。当问到他们如何决策时，他们会说，“我斟酌事实”，“我权衡成本和收益”，“我看到不利的一面”或者“我列出优势和劣势”。然而，如果追问“为了确保决策的质量，你们先后采取了哪些步骤呢？”几乎没有管理者能够清晰明白地说出来。

管理者不能清晰明白地说出决策过程，主要是由于他们头脑里没有清晰的程序。改善和保持决策质量都是很困难的。与最初的决策过程质量建设不同的是，大多数管理者都试图做事后检查。例如，高级管理者经过两小时的会议讨论后，就做出了4亿美元购并的重大决策。会议讨论包括提出问题，很显然这是通过个人的快速反应和当时的认识深度来判定各种提议的质量的。高级管理者也在检查决策过程的质量，但很难看出他们怎样在这么简短的会议上找到对这个问题的感觉。同时也很难看出，分析团队怎样准确预测高级管理者需要他们陈述的所有问题。

## 基本概念

高质量决策的定义。高质量决策只是被定义为与资源分配密切结合在一起的决策，包括资金和运作预算、人员、时间等等。最重要的是决策和资源之间的紧密结合。这个定义认为，直到识别并分配相关资源，才能做出“提高市场份额”、“改善质量”和“制造好产品”的决策。

在这个定义中有两个暗示性的推论。首先，根据资源分配来制定决策，那么决策是可推动执行的，也可以确定责任。如果企业为了提高市场份额，资源分配就需要考虑降价、增加广告和改善产品性能方面，那么就能够监视决策的执行，而且相应的管理者也能承担起责任。如果没有明确地确定资源，每位管理者都能够表现出他或她无论做什么都是在支持决策的执行。因此，高级管理者慨叹，“我们总是决心要改变，实际上什么也没做到。”

第二个推论是源于资源分配的决策，能够促使管理者解决冲突。如果资源需求是提高市场份额的决策的一部分，那么就必须确定这些资源的来

源。企业将从哪里得到这些资源呢？减缓或停止其他项目、现金流入还是额外的融资？如果有决策能够免费获得市场份额的提高，那么这样的决策是很有诱惑力的。只要需要资源，就将面临着从哪里得到资源的冲突。决策者需要解决这些冲突来确保决策的执行。如果把冲突留给低层管理者来解决，这种情形就将成为变革的巨大障碍。

决策的不确定性。管理者控制着资源，但仍有其他不可控因素影响着决策结果。竞争行为、政府法令和顾客偏好在很大程度上都是不可控的，但它们都影响着资源分配的最终结果。这些因素中也有一些是相对不确定的。认识不确定的不可控因素是很重要的，因为对于与每个可能决策或资源分配相关的风险它们都是起作用的。

风险与收益。不过，高期望收益的决策通常会带来高风险。因此，识别并量化重大不确定性对所有风险将会产生的影响是很重要的，因为这样做将：

- 对每种可能分别进行风险和收益的比较，有助于决策；
- 在信息收集活动中就关注这些不确定性的识别，并且识别这些不确定性，管理者应该通过努力控制资源分配来创造新的、更有价值的、更低风险的决策选择。

因此，决策质量的一个重要因素是信息质量，不仅要有准确的事实和数字，还要有关于这些事实和数字不确定性的清晰描述。

### 组织作为决策网络

把组织作为决策网络来观察，是理解决策质量和信息质量相互作用的一种很有价值的方法。企业某一区域的决策总是会影响其他区域的决策，并受到其他区域决策的影响。例如，表 I - 1 阐明了企业中不同业务单元的战略选择。它显示了在这种情况下，每一业务单元分配给营销、技术、制造和财务的资源量。然后，每个区域将得到的全部资源再分配给相应的部门。例如，某区域将全部营销资源分割后分配给产品、价格、促销和渠道。

表 I - 1 企业作为决策网络或资源分配

	资源分配区域			
	营销	技术	制造	财务
业务单元 1	\$\$\$\$	\$	\$	\$\$\$
业务单元 2	\$\$\$	\$\$\$	\$\$\$	\$\$\$
业务单元 3	\$	\$\$\$\$	\$\$\$\$	\$\$\$

高质量决策的制定要求将资源分配给互补的战略业务单元。也就是说，各战略业务单元需要协同工作以使每一业务单元向着它的战略方向上前进。显然，根据资源来确定战略和决策的方法有助于获得互补的决策。如果某企业如表 I - 1 所示来做出决策，对业务单元 1 的营销和业务单元 3 的技术和制造进行重点投入是合理的。如果我们着眼于列而不是行，就能够发现企业的职能战略。当业务单元 3 的技术战略强调资源投入时，各业务单元的资金分配是完全不同的。

大多数企业总是设法获得某一方向的合理互补，而不是另一方向。当按业务单元来组织时，由业务战略构成的决策比由职能战略构成的决策更能互补。当按职能活动来组织时，由职能战略构成的决策比由业务战略构成的决策更能互补。高质量决策的制定需要在这两个方向上都能够互补，但要达到互补可能还会受到“地窖效应”的阻碍。

如前所述，职能部分是比较合适的资源分配部门，例如营销的产品、价格、促销和渠道。企业将资源分配到职能部分，不仅应该互补而且应该与业务单元战略一致。同样，业务单元 1 包含配送战略的资源分配应该与其营销战略一致。企业中高质量决策的制定要求低层的资源分配与高层的资源分配一致并嵌套其中。这些观点的一致性和互补性是框架结构的重要元素，我们将在第 10 章做详细讨论。

决策与风险分析。决策与风险分析是确保决策质量的一个步骤，从根本上来讲是决策评审委员会与跨职能分析研究团队之间结构化的对话（见图 I - 1）。评审委员会由那些负责资源分配的人员组成。通常，这些决策者来自不同的业务单元或职能部分，这种交叉使决策的互补性显得很重要但

很难实现。在此期间，团队成员集合在一起为某一特定任务工作，他们将 (a) 批准问题框架；(b) 挑选可选方案；(c) 识别（若必要创造）潜在的“最佳”方案；(d) 决策并与组织沟通。

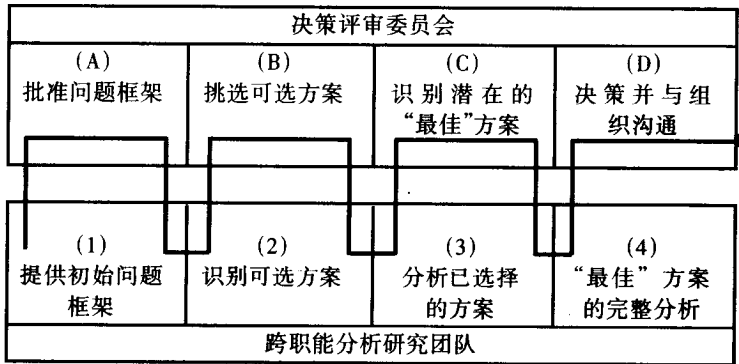


图 I - 1 决策与风险分析流程

跨职能分析研究团队拥有高质量的信息、处理不确定性的分析工具和逻辑上一致的分析框架。当他们在团队中工作时，团队成员 (a) 提供初始问题框架；(b) 识别可选方案；(c) 分析已选择的方案；(d) 完成对“最佳”方案的分析。

首先，针对问题框架（活动 1 和 A），决策评审委员会与跨职能分析研究团队就各自的关注焦点展开高度交互的对话。关于问题框架，我们指的是对所有问题的识别和组织，这应该包括在决策过程中。这些问题包括决策、不确定性、价值、目标和事实。

第二次对话决定应该考虑和评价（活动 2 和 B）哪种可选战略。例如，一个可选战略主要根据市场声音做出资源分配，同时还考虑到了企业的声音。企业将各种战略用这两种声音进行权衡，采用不同的方法来达到平衡。我们的经验认为这次对话是个关键步骤，能够在使用者和提供者之间产生创造性的交互。

第三次对话集中在分析结果中每种战略选择（活动 3 和 C）的价值来

源。这是很重要的，因为在很多复杂问题中，通常不能在一开始就识别出最佳战略。企业根据从分析过程中得到的各种认识形成可选战略的综合。

最后的对话（活动 4 和 D）包括最佳战略的完整分析，评审委员会成员对决策达成一致意见，形成与其他组织成员进行沟通决策的计划并开始执行。

显然，对管理者来说，参加这个结构化的对话是很花费时间的，毕竟时间是有限的。因此，高级管理者应该选择他们能够负起积极责任的那些决策。由于没有足够的时间，其他决策应该委派给其他遵循同样评审模式的管理者。这样，承诺全面质量的管理团队把高质量决策必需的时间投入作为决策授权的标准，而不是作为做出判断要求的借口。

从决策者视角所观察到的决策过程质量的这两个维度如图 I - 2 所示。一个维度是市场拉动（A）和企业推动（D）之间的平衡，另一个维度是跨职能部门分析研究团队（C）和决策评审委员会（B）之间的对话，该对话发生在这两个群体之间，试图达成市场拉动和企业推动之间适当的平衡。决策者认为高质量决策需要在这两个维度中取得适当的平衡。

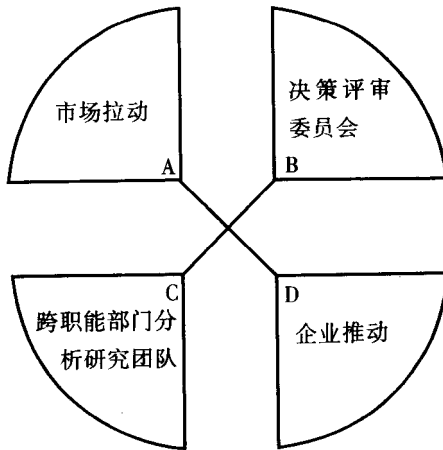


图 I - 2 决策过程质量的两个维度：决策者视角

达到这种平衡有五个步骤（如图 I - 3）：

- 步骤 1 倾听市场的声音。这一步骤存在于市场拉动和决策评审委员会之间，这表明委员会需要投身于根据市场制定决策的过程。
- 步骤 2 识别市场需求。这一步骤存在于市场拉动和跨职能分析研究团队之间。这表明需要评价市场驱动力，并且识别市场需求的不同组合。
- 步骤 3 确定企业能够提供的产品和服务。这一步骤存在于跨职能分析研究团队和企业推动之间，这表明需要识别由企业内能力决定的产品和服务的适当组合。
- 步骤 4 理解市场的声音。这一步骤与步骤 2 和步骤 3 有关，强调企业提供的产品和服务与市场需求之间的创造性协调。这表明需要以一定的管理水平实现根据市场来制定决策。
- 步骤 5 决策过程的质量。这一步骤位于这两个环境维度和前四个步骤的中心，因为企业通过这一步来评估决策过程的质量，这一步骤是很有学问的。

## 市场信息处理的质量

信息处理有两个要素：一个是关于与心理学、社会学和其他影响信息利用的组织动力的，另一个是关于收集和處理数据的合适的方法技术。这两个要素都很重要。包括存储、修正和统计分析在内的数据收集技术是非常发达的，但是数据利用技术还处于发展初期。部分是由于将数据转换成可以应用的知识这个过程本来就是人工实现的，计算机是不能独立完成这个转换的。这个过程通常是非常困难的，因此几乎没有人去关注它。

在结构上，描述市场信息处理质量的框架与前面讨论的描述决策过程质量的框架相似。这个框架将在第 4 章做充分阐述。

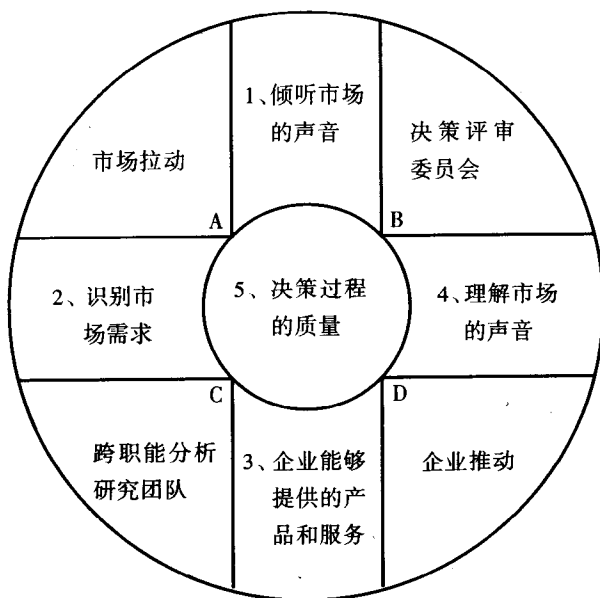


图 I - 3 权衡两个维度的五个步骤：决策者视角

从信息提供者视角来观察的市场信息处理质量的两个维度如图 I - 4 所示：一个维度是在市场现实（A）和内部能力（D）之间取得平衡，另一个维度是市场调研部门（C）与决策者（B）之间的对话，他们试图在市场现实与企业内部能力之间达成平衡。从信息提供者的视角来看，为了提供高质量的市场信息，需要在这两个维度达成适当的平衡。

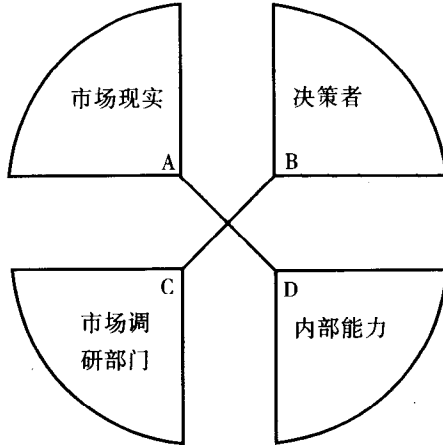


图 I - 4 市场信息处理质量的两个维度：信息提供者视角

为了达成这种平衡，需要经过如下五个步骤（见图 I - 5）：

步骤 1 评估市场信息需求。这一步骤存在于市场现实与决策者之间。这表明管理者需要在市场调研过程的早期就投入时间和精力，以确保企业测量的是正确的事物。

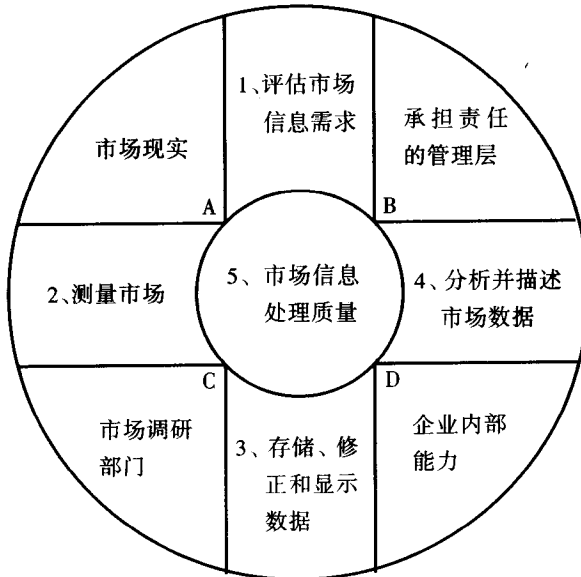


图 I - 5 权衡市场信息处理质量的两个维度：信息提供者视角

- 步骤 2 测量市场。这一步骤存在于市场现实与市场调研部门之间，这表明需要承认正确测量市场的调研专业技能和技术技能是充分的。
- 步骤 3 存储、修正和显示数据。这一步骤存在于市场调研部门与企业内部能力之间，这表明需要确保存储了正确收集的信息，以便市场信息能够很容易地与满足（或有希望超越或引导）市场需求的企业内部能力关联起来。
- 步骤 4 分析并描述市场数据。这一步骤所处理分析的信息是在步骤 2 收集、并在步骤 3 存储的，主要强调创造性地识别竞争优势。这一步骤很恰当地存在于企业内部能力和决策者之间。
- 步骤 5 市场信息处理质量。这一步骤存在于这两个环境维度和前四个步骤的中心，用于评价市场信息收集和利用过程的质量，这一步骤是很有学问的。

改善市场信息处理质量的最佳途径是，在决策制定过程中，聚焦于对于信息获得、处理和应用起到加强（或阻碍）作用的行为因素。更好地管理决策者与市场调研部门之间的相互作用，也就是说，对提供给决策者的信息，由市场调研部门负责其可靠性和有效性。同时还需要学习如何更好地权衡企业的内部能力（企业愿意而且能够做的）与市场现实（市场表明的需求和愿意付出代价的），使之达到合理的平衡。这样，改善企业全面绩效就需要理解企业内部能力与市场现实之间的平衡是如何受到行为因素影响的。这些行为因素发生在（1）决策者中；（2）市场调研部门内部；（3）决策者与市场调研部门之间。

## 权衡决策制定者与信息：信息提供者视角

决策制定者的观察透镜与信息提供者的观察透镜不同，只有当双方都理解它们的差别、并且学会吸收对方观点时才能改善决策质量。因而，需要获得这两个视角之间和谐的平衡（如图 I - 6 所示）。据预测，当这两个视角处于平衡状态时，决策者将能更好地“提出恰当的问题”。

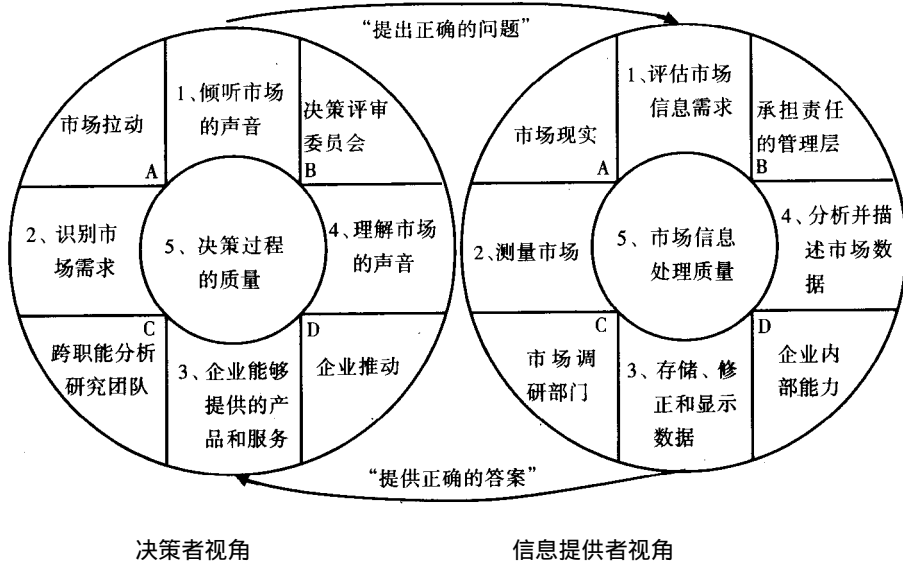


图 I - 6 权衡决策者与信息提供者的视角

信息提供者在两个维度间工作并且遵循这五个步骤，从而更好地“提供恰当的答案”。至于如何将这两个视角结合到一起，我们将在第 2 章、第 4 章和本书的其他地方做充分阐述。

在那些信息提供者中有这样一个信条：

被访者为我们提供必要的方法，但信息使用者为我们提供目的。

然而，对于那些寻求知识以帮助他们做出明智决策的信息使用者来说，也有一条忠告。这条忠告对他们而言简单而又重要：

要获得知识你不需要去做所有的工作，但是你不可能什么工作也不做就获得知识。

参考文献：

1. Robin M. Hogarth, *Judgement and Choice*, 2d. (New York: John Wiley, 1987), p.3
2. Alvin Toffler, in an interview in J. Walter Thompson house organ *JWT World*, 1985.

# 第 I 部分

## 市场信息存在的问题与决策制定

对企业来说，对市场的声音利用越来越重要，也就是说，企业越来越需要了解顾客需要什么和愿意付出多少。企业对市场声音的利用已经远远超越了简单的数据获取。企业需要将市场数据与决策过程结合在一起，而决策过程最终决定了企业能够和愿意向市场提供什么。实际上，决策代表着企业的声音。当贯穿于整个企业的决策都是平衡这两种声音而制定出来的时候，以市场为基础的企业就建立起来了。企业曾经花费大量金钱从企业内部开发新的创意，后来才认识到顾客不可能为此付钱，这就是对研发和市场调研资源的重大误用。

第 1 章讨论的核心问题是企业应该专心地致力于成为以市场为导向的实体。实际上，很好地正视这一课题，是当今企业面临的惟一重要的挑战。

第 2 章介绍了调研中心的概念。广义上讲，调研中心是企业有效地和高效地将市场声音与企业声音结合起来的理想状态。所有的企业都有调研中心，我们以理想的形式来描述调研中心，是为了使读者能够对他们自身基于市场的决策系统进行比较和评估。第 1 章和第 2 章都认为整个企业的所有管理者都是调研中心的支持者。第 3 章将更充分地展开。

在着手正文前，我们来简短地分享下一个基于经验研究法的重要结论。这个结论是最近营销科学院进行的一项调研的结果，该项调研研究了一个巨型森工企业的 140 个战略业务单元。<sup>1</sup> 这些单元分为三类：日用品、流通渠道和特制品业务。这项研究评估了是否

采用市场导向模式对赢利的影响。纳沃（ Narver ）和斯莱特（ Slater）所谓的“市场导向”实际上正是我们提出的“以市场为基础”。表现为：（a）对购买者偏好的理解程度，业务单元持续地致力于提高感知到的购买价值；（b）将自身业务单元所提供的产品、服务、能力与竞争对手不断进行评估、比较，了解两者的差距大小；（c）跨职能部门工作的协调程度，也就是说，有关购买者和竞争对手的信息在整个企业中共享程度，跨职能部门制定决策，以及所有职能部门为购买者价值做出的贡献程度。

这项研究包含了许多重要的结论，无法在这里详述。其中的一个发现是，市场导向的程度（也就是说市场声音被整个业务单元利用的程度）与赢利密切相关。总的来说，清晰的以市场为基础的业务单元，很显著地比那些没有以市场为基础的业务单元更能赢利。这恰恰是因为，在该业务单元内，以市场为基础的活动和态度对思考质量（ quality of thinking ）有着直接的影响。反过来，思考质量影响决策制定的质量，随后影响顾客对企业产品的相对感知价值。<sup>2</sup>

#### 参考文献：

1. John C. Narver and Stanley F. Slater, *The Effect of Market Orientation on Business Profitability* ( Cambridge, MA: Marketing Science Institute Report No.89 - 120, December 1989).
2. For an excellent discussion of the antecedents and consequences of being marketbased, see Ajay K. Kohli and Bernard J. Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, vol. 54( April 1990), pp. 1 - 18.

# 第 1 章 企业没有倾听顾客的声音

## 竞争优势的新源泉

在商业社团中，许多人都关注到：为了让整个企业所有管理者都对市场充满好奇心，企业在创造这个环境的过程中，用市场知识来满足管理者的好奇心，并且以这些知识为基础制定决策。我们认为（也是本书的核心假定），懂得如何利用信息和何时利用信息能建立竞争优势，而不是简单地拥有信息，正如我们即将展示的，关于“如何”利用信息的知识并没有适当开发，几乎在所有私营企业和公众企业，信息的应用都十分糟糕。

有效的信息利用需要两种特殊的能力。第一种能力我们称为“足够的好奇心”。它是对目前和未来市场发生的重要事件充满好奇，同时还具备通过及时、准确又经济的信息来满足好奇心的能力。另一种能力我们称为“才干”。它指的是通过做正确的事和正确地做事从而把信息转化为有效行动的能力。伯顿（Burton）先生在下一页所展示的信中表达了他的担心，他担心他的企业在这两个维度变得越来越没有竞争力。这两种能力是密切相关并且相辅相成的。糟糕的信息（比如收集的错误数据或用错误方式收集的正确数据）不能有效利用，好的信息也不能弥补糟糕的判断或才干不足。

在大多数决策过程中，缺乏很好利用信息的能力都是惟一致命的弱点（Achilles' heel）。本书阐述了企业在利用信息方面通常会经历的问题，同时提出了相应的解决方案。这些问题和解决方案在一项历时三年的项目中得到极大丰富。在这个项目中，调研员访谈了将近 300 个对企业运作起重要作用的关键人物，他们分别就职于各生产和服务企业、调研公司、顾问机构和广告代理商。在访谈中人们探讨了影响信息利用、未用和误用的许多因素，同时探讨了成功的管理者和调研员们开发出的很多有效利用信息的