

新时代 新模式：竞争情报的挑战与应对

——第 24 届中国竞争情报年会高峰对话专家观点

编者按：第二十四届中国竞争情报年会于 2018 年 9 月 13-14 日在宁夏银川成功举办。其间高峰对话板块成为年会亮点备受关注，本届年会的高峰对话非常荣幸地邀请到了分会副理事长、上海图书馆（上海科技情



报研究所)陈超馆长、所长,分会副理事长、北京市科学技术情报研究所吴晨生副所长,分会理事、北京大学教授,信息管理学情报分析研究室主任王延飞教授,分会副秘书长、中国科学技术信息研究所陈峰研究员、北大纵横管理咨询集团军工行业中心朱维宏总

经理以及上海飞机制造有限公司情报档案馆张岚岚副馆长。嘉宾与主持人的精彩发言与对话为与会代表带来了思想盛宴,引起强烈反响。主办方中国科学技术情报学会竞争情报分会秘书处对高峰对话内容进行了整理编辑,以期与同仁共享。

高峰对话由中国科学技术信息研究所陈峰研究员主持。下面请听听他们是怎么说的吧。

陈峰研究员：欢迎大家参加高峰对话这个板块。大家注意到,上午会议的每一个报告都是经过精心的选题和精心的安排,下午高峰对话也一样,这个年会的特点就是水平高、人数多,而且各种角色都很齐全。年会设这个高端对话,为大家提供了讨论一些重要问题的平台。竞争情报要讨论的问题很多,今天将重点围绕本届年会主题:新时代 新模式:竞争情报的挑战与应对展开讨论。

我先介绍下嘉宾,上海图书馆上海科技情报所陈超馆长、所长,北京科技情报所吴晨生副所长,北京大学王延飞教授,北大纵横管理咨询集团军工行业中心朱维宏总经理,中国商飞情报档案馆副馆长张岚岚女士。欢迎几位。

我理解讨论挑战与应对实际上就是为了竞争情报明天发展得更好,这个目标是永恒的。我准备了 3+1 方面的问题,实际上就是作为引导吧。要讨论的问题很多,但是既然是高端

对话，讨论的问题就要有特点。第一个着眼点是胸怀世界，仰望星空，符合高端对话的特点；另一个着眼点是脚踏实地，重在行动。不管怎样讨论大问题，最后还是要落实到一个具体的业务怎么办如何办的问题。所以讨论的问题即要紧扣主题，也要结合自身工作，希望专家在研讨回答前三个方面的问题时，注重宏观；关于第四个方面的问题，与在座参会所有人都有关系，重在互动，专家可以说，代表也可以说，由我根据需要进行引导。现在开始第一个方面的问题。第一个方面的问题是国际形势变化对竞争情报界的影响问题。我们所说的影响，包括机遇、挑战，也包括怎么应对。说到国际形势，大家最关注的是美国已经把中国作为竞争对手了，又实施贸易战，如此的形势变化对竞争情报有没有影响？一定有非常大的影响，一定是我们竞争情报界非常关注的问题。竞争情报是什么？是关于竞争对手、竞争环境、竞争策略的信息和研究，这些都是我们要讨论的问题。那么现在第一个方面的问题提出来了，现在就抛给专家，请专家们言简意赅，说观点性的东西。首先请陈超馆长开个头，谢谢。

陈超馆长：谢谢主持人，非常高兴今年再次来到年会。作为竞争情报分会的也算领导，多年没有参加年会了，上次还是 2004 年第十届的时候，但上海所一直关注和支持这项工作。言简意赅，回到主持人说的第一个问题，国际形势的变化影响。的确，作为科技情报工作者也好，竞争情报工作者也好，其实本质上都是情报人，那么做任何一个领域的情报工作其实都要观大势——察势者明，趋势者智，所以情报工作者就要去关注这样的大势、趋势。当然，国际政治、经济、科技，每个领域都有一些重大的变化，对于中国发展到今天，最大的变化就是刚才主持人提到的那些问题。我非常一个简单的观点是：在当前中美贸易战、中美的冲突过程中，我觉得情报人可以做更多的事情。最近在网上看了几个报告，美国人抛了三个报告，301 报告，美国国会图书馆 CRS 国会研究部的一个报告，还有一个白宫在网站上发布的一个办公室专门的调查报告，都针对中美之间的经济、科技之间的竞争关系。国外主流媒体也有评论，说中美贸易战中，辩论战——中国人已经输了，关于这三个报告和今天上午王延飞老师引用 2005 年的那个报告，我的观点和王老师是一致的。其实美国人这些报告的背后，本质上都是他的情报团队和研究团队，所谓的智库团队公开发表的一些观点。这些工作我们为什么没有更多的人去做，没有针锋相对的去做。其实情报研究应该基于我们能够获得的事实、数据，用我们的逻辑，中国的逻辑去表达，这样的研究可能在当前很多应对工作中都需要情报人去参与。我们已经做了几个，我特别想举的例子是今年上海书市上重点推的一本书，中芯国际的一个高级专家和科技情报人员合作的《芯事》，由上海科技出版社出版，其中一个作者就是上海中科院文献中心的一位科技情报工作者，这本书虽然分析的是芯片产业几十年的历程，我觉得也是至少在芯片产业领域用情报的方法、研究的思路回应了我们应该如何

去面对这样的技术竞争、产业竞争和新的情况。以此类推，我觉得在其他领域我们都可以用情报的思维方法把中国的逻辑用科学的表达方式，用国际公认的表达方式去表达。可能这是情报人员可以做的很多事情之一。我先说这些，谢谢。

张岚岚副馆长：我代表企业来发表一下我的观点。因为我们民机产业是一个特殊的产业，特别切合这个题目，民机产业具有高附加高技术高投入高风险的特点，加上中国民机产业基础比较薄弱，所以商飞公司现在采取的技术策略是举全国之力，凝聚全球之志，就是在技术上采取全球招标，然后系统集成，但是自主知识产权是属于我们国家的。现在中美贸易战对我们公司冲击还是很大的，我个人感觉 C919 首飞、ARJ21 自主研发的飞机成功运营触动到了他们的神经，其实竞争对手一直都在关注着我们。我觉得在这个贸易战中，大型客机也是一个因素，让美国加快了贸易战的步伐。对于上飞公司来说，自从中美贸易战之后，公司的情报部门是立即行动的。在年初的时候我们即开始关注和研究包括欧美各种政府研究机构、智库、兰德公司的报告。贸易战升级之后，我们对供应商进行了分类研究，按照风险程度，划分为红灯、黄灯、绿灯；以及自主创新技术的第一步是什么，第二步是什么，卡脖子的产品是什么，我们的技术路线图应该是什么等等。其实之前我们服务更多是竞争情报，但是现在明显感觉科技情报含量增加了，服务更多的是技术情报领域。公司领导会直接布置给我们制定公司自主创新的规划，内容包括公司的战略，情报档案馆应该参与的工作，所以我们现在觉得压力很大。这次贸易战对于我们公司来说，作为一名员工，我是挺担忧的，但是作为一个科技情报工作者，却是给了我们一个发展的契机。自主技术的研发其实是压担子、促成长的，这个环境下对技术工作者来说反而起着一个促动的作用，对于竞争情报、科技情报工作者来说是迎来了一个发展机遇，就看我们能不能把握住。

朱维宏总经理：大家好，我来自北大纵横管理咨询集团。我们在近两三年当中主要为各地政府平台的公司类客户群体提供战略咨询服务，包括十三五规划以及产业规划等一系列服务。在为他们服务的过程中我们发现，各地政府的产业发展主导方向有些还停留在研究上级政策导向的层面上，有些已经会关注到国际经济形势、技术发展等因素对产业发展的影响，包括自身的优势资源，以及内生资源在发展战略上有什么样的布局和考虑。我们在提供服务的过程中，从最初的提供行业研究报告数据，到后来我们更多的是提供分析方法和观念。特别是在“十三五期间”发生的一系列不确定性影响因素越来越多的时候，我们会提倡做一些相关的资讯情报研究，就像王老师称为的情报感知，我们把它叫情报规划，我们即使不知道应该是怎样明确的一个战略，但是会大致把结果框架框出来，确定未来的目标，倒过来推演

需要什么资源。而不像以前，是基于发展轨迹，基于资源来确定战略，确定集团公司或者城市的整体发展，甚至一个产业体系的发展。所以在这样的情况下，我觉得需要更多的情报方法，希望有更多专业情报人参与进来。北大纵横作为一个平台，可以更好的搭载政府及企业之间的沟通和联系，帮助企业更好地应对国际化形势对国内相对封闭的自我发展模式带来的冲击。

王延飞教授：在我们面临这个不太愉快态势的时候，作为情报人员，倒是相对可以淡定一些了。因为它已经来了，来了就做好我们的工作。因为在以前中美国际文化交流中，我们常说美国短视，而我们是长计议，有长期的准备。而恰恰在情报研究和情报预警这个问题上，我们反而是短期行为相对多了一点儿。现实世界变化得这么快，总有新情况，总要吸引我们去解释解析，而那些应该踏踏实实坚持的、不能停下来的、长期的事情工作力度就相对弱了，所以在累计叠加突发事件的时候感觉有些措手不及。但实际上想想，我们的资源储备也不少，也是一个信息大国，只要冷静下来调整一下，换一种思路，重新整理整理。这才是第一回合，以后还会有几个回合呢，只要在这个过程中，我们修炼一下自身的内功和自身的素质就好。我上午提到了体系效果，若对这个东西进行反思，做一做，应该不差。如何练就提升这个能力呢？回顾历史上或国际上情报机构和情报事业建设，我们会发现，过去那些传统的信息机构、图书馆长期在做的事情，在美国人的眼睛里都是情报的有机组成部分，那些基础性的工作从来都没有停下过。不管我们民口的机构怎么变，无论经历了怎样的调整与转型，只要我们有一拨儿在体制内穿制服的还在干着这样的工作，天天在计算机前采集信息数据，做着很枯燥的事情，从我做情报研究角度来讲，心里就特别的踏实。我们的基础不是突击来的，一直都有。我们在做竞争情报，自己的企业或自己的单位是不是也有能让你踏实的后盾？如果没有的话，那倒是我们需要注意的。把这个根基抓实了，不管外面怎么变，我们都有办法。从历史上看，我们国家重视情报先行，我们的第一代第二代有一个很优秀的传统，就是胸怀大志，那才是仰望星空呢。我们年轻的时候跟他们一起做题目、赶任务的时候就是那种感觉，不计较眼前的、个人的，想的都是国家的、民族的。正因为如此，这个工作才能够一直很平稳地延续下去。我希望到了咱们这一代，这种传统我们不丢，心里不忘。所以还是共勉吧。

陈峰研究员：第一个问题实际上说的是胸怀世界，放眼星空的问题。但是咱们现在要收回来，要胸怀祖国，要看中国的事情。实际上，情报是为战略服务的，我们国家现在出台了很多的国家战略，国家战略带着情报往前走，你想走也得走，不想走也得走，你不往前走的

话就会有其他机构的工作把你的情报机构顶了。国家的战略有很多，有没有一个战略跟情报没有关系？没有！我抛出的第二个问题，就是国家战略对竞争情报工作有什么影响。我选出两个具体的国家战略请嘉宾讨论对竞争情报的影响问题：第一个智库建设与情报的关系；第二个是军民融合，也可以结合智库建设一起谈。咱们对战略这么重视，情报跟它有什么关系。我再补充一个小的信息，现在有竞争情报界同行编了一套书《情报与智库》，写书过程中发现很多问题，如果专家都解决不了智库与情报的关系问题，那么如何让参与工作人员去具体操作呢。我们在座的专家中有两位都参加过《情报与智库》编撰大纲的专家评审会，讨论很热烈，就是因为这个问题很重要，很值得讨论。下面我请王延飞教授谈谈实施智库建设战略对咱们竞争情报有什么影响。

王延飞教授：先说一下我坚持的一个观点，我认为我们无论过去还是未来，智库产品本质上讲就是一种情报研究产品，如果对我们的情报工作进行等级划分的话，那么高级情报研究产品如战略研究成果，实际上是天然的智库产品。从学理角度讲，我认为情报学、情报业务、情报事业是研究的对象，智库是管理的现象。我曾经写过一篇文章，当时刚开始智库热的时候，我的文章写的是科技情报机构向智库转型，我的本意是指优秀的、传统的情报机构、科技情报机构就是智库。现在国家要求搞智库建设，我认为之所以提出要搞智库建设，是因为在某种意义上起决策支撑的那些情报产品稍微有点入不敷出，希望多一些这一类的优秀产品，所以以智库的名义来动员大家参与。智库如果要建得好，首先最根本的是要把情报基础工作做好。作为情报机构来讲，要不要冠上智库的名，那是一种行政上的选择，但实际上，还是要把我们的情报工作做好。所以这两者只是在不同语境下的一种业务术语表达的不同，本身的实质性核心竞争力是情报。这是我坚持的一个观点，也可能不对，在这里提出来和大家商榷。

朱维宏总经理：刚刚谈到军民融合战略，因为我所在部门是集团的军工行业中心，为不少军工企业做了一些发展规划。军民融合实际上涉及两个方面，一是军转民，二是民参军。在工作中，为了加深对更多企业和行业的了解，拿出更好的一些决策性意见，其实我们跟踪了不少这样的企业发展。我们发现其中许多企业走的是一些弯路，其实是严重信息不对称所造成的，由于信息不对称，导致他们在选择业务或者选择合作方向的时候付出了代价。我曾经服务过江苏省一家民企，该企业一直是为海军服务，在上海、华东这边合作比较多，有二三十年的合作历史，他们很早就建立了一个类似于技术情报概念的一个部门，持续跟踪和关注行业技术发展，为军工客户提供业务服务，所以该民企一直做得比较好。我们在同类型的

行业里面发现有一家新的企业，纯粹出于觉得军民融合是一个大转机，政府支持而且发现周边行业有人才可控，有资金就转型投资一个类似的企业吧。企业开办后，首先在选择业务方向上，由于信息严重不对称就产生了很大的失误。他的主要业务方向没办法说服军工企业来进一步的合作，无法共享相应的技术。他们花了将近4年多时间，大概两三千万的投资没有收效。在这样的情况下，当地政府牵头让我们参与，帮他们把脉，看看应该怎么做。我们进入后发现，虽然他们很热衷于要参与到这个军品生产中，但是实际上一直在外围打转，根本没有找到真正的切入点。我们通过引导他们和建立比较好的竞争情报体系的企业去对标，实际就是交流一些相关的信息。之后我们再告诉他，就是要建立一套我们称作信息决策辅助系统的一整套东西，要做到精准开发，情报先行，改变仅想通过人际关系或者通过“公关攻关”的业务开发方式，通过真正研究客户需求开发产品。该企业重新梳理了整体的研发方向，利用已有的技术和相应的产品进行开发，第一个大业务订单就成交了。参与军民融合中成熟的一批企业我就不多谈了，从这个例子可以看出，如果更多的新企业要参与进去的话，应该让情报先行，需要更多的专业机构帮助他们，或者学会利用好我们情报界的资源。

陈峰研究员：朱总以这个例子来说明任何一个国家战略都会产生很强大的情报需求，跟得上的话业务就来了。咱们还继续回到智库对情报的影响。《竞争情报》杂志是张左之负责的，挂靠在上海科技情报所，主编陈超馆长每期都要写篇首语，篇首语写的虽然都不长，但都是情报界的重大问题，其中关于智库和情报的关系，他还写过专门的篇首语，有的人看过，有的人可能没看，咱们在这里请陈馆长再说几句。

陈超馆长：谢谢主持人，看来您是我们的忠实读者。非常谢谢。由于公务繁杂，每期的这一篇东西也是挺让我伤脑筋的，也的确是很认真的对待主编的这样一个职责。自《竞争情报》内刊时起，我的前任，缪馆长就坚持每期有一个主编卷首语。2015年我们正式发刊以后，我也坚持下来。其实说到智库和情报，如果我没有记错，在这两年的卷首语中，我写过两篇关于智库的文章。我的观点是非常赞成王教授的，上海科技情报所自从它诞生的那天起，就是一个科技智库，到今年，他跟宁夏一样60岁。今年11月我们会庆祝上海所建所60周年。我们从计划经济时代一直到社会主义市场经济，其实对于上海政府至少是科技战略决策和产业政策中我们一直发挥着决策咨询的作用，所以情报机构、科技情报机构至少就是科技智库。在我们国家要加快建设社会主义新型智库的文件中，对新型智库有6个基本条件，其中有一个其实就是讲智库要拥有信息搜集的情报能力，所以从这两点来讲，全世界范围讲，所有国外的智库首先的核心能力就是王教授讲的，他要有情报搜集能力、分析能力。第二个

观点是，智库研究，当然主持人也说了，我也非常同意，其实就是情报研究，性质上也非常类似，它的关系我一直比喻说，就像科学与技术的关系，就像学术研究和应用研究的关系，智库研究不是纯学术研究，它一定是要有目标、服务的对象，需求非常的明确。第三个观点是关于智库一定要有立场，要坚守立场。其实在全世界范围看，任何一个智库一定是代表某种利益，代表某种阶级。美国很清晰，民主党有自己的智库，共和党有自己的智库，美国国会图书馆的 CRS 即国会研究部，就是一个不代表任何党派的只代表美国利益的智库，国家的智库。大家去看它的使命，CRS 就很明确无党派，不能代表任何党派，所以 CRS 只能服务于参众两院。其实要求智库坚守立场，这就与情报研究非常一致，我经常说情报天生是有竞争性的，我们做 SWOT 分析，如果没有坚定的立场，也没办法做 SWOT 分析；同样一个信息，同样一个条件，同样一个事实，站在不同的立场，它可能是优势，换一个立场就是劣势；可能是机会，换一个立场就是威胁挑战。这就是本质，情报研究的本质和智库研究的本质是一致的。另外，我想我们现在讨论的智库，它在目前的人类社会阶段一定是非营利机构，在文件中也是这么规定的，它不是企业不是咨询公司。兰德公司，请大家记住，你们去看它的网站，兰德公司是非营利组织（nonprofit organization），不是公司不是企业，所以它的管理要遵循非营利组织管理的规定。在中国就是事业单位，其实在市场经济中，非营利机构与所有权无关。时间有限不能展开，所以研究智库只是提这么几点，希望大家从这个角度去思考研究智库，最后想说的一句，传统的科技情报机构除了需要成为智库，不仅仅是要做好智库，因为情报的一个核心功能是支持决策；第二个功能，今天我们好多学者都在谈，特别是我们产业一线的大飞机也好，海尔也好，总工们在谈的要支撑创新，支撑科技创新，支撑科技创新的角度看我觉得那不是智库，但是情报服务也要做好。谢谢！

陈峰研究员：谢谢陈馆长。建议大家多去看看《竞争情报》杂志。虽然它现在不是核心期刊，但是它比很多核心期刊更有实用性，更有思想性。如果没有时间，可以看卷首语啊，卷首语不长，但都是非常有分量的东西，这就是搞研究的窍门了。我刚才说到参加《情报与智库》一书编撰大纲评审会的两个专家都在现场，一个专家是王延飞老师，另一个专家就是吴晨生所长。吴所长到任北京科技情报所的领导岗位以后，对于北京情报所情报研究能力的提升起了非常大的推动作用，下面我们请吴所长对于情报与智库的关系问题也说两句。

吴晨生副所长：陈老师太抬举我了，本职工作而已。北京情报所能取得成绩，不是我一人，是一大群人，是一个团队。说智库与情报呢，智库这个概念好多好多年了，要是做考证的话，最起码几百年前就有了，甚至更远。为什么现在又突然提起来了呢，中国为什么又提

起来了呢，因为我们面临着不得不提起来的问题。过去做决策，我们面临的问题没有那么复杂，很多问题不是交织在一起的。但今天面临的，就还是我刚才说的，过去我们是小不点，看着别人怎么走就够了，今天前面已经没有可以看得到的坐标了，下面往哪走得我们自己看了，说我们要去哪就去哪，如果走错地儿，别人就直接超过你了，所以不允许走岔路。那科学决策怎么体现呢，就是智库。所以对于智库，对于领导决策辅助的要求提出空前的高度，或者就是我们中华民族面临历史上最好的机遇。所以智库提出来了，放到了这个高度上。过去智库该回答的问题谁来回答呢，可以这么说，智库不一定是情报所，很多单位都可能是智库，但情报所一定是智库，就像王老师说的，智库现在要回答的问题，就是我们情报所的传统业务。我们知道中信所成立的那天起，中国科技情报界有两项职能。第一项职能是解决技术攻关，例如，今天海尔同志讲的非常清楚，我们要做这个产品怎么办，咱们就不拿国家的重大工程——两弹一星、大飞机发动机说了，就拿海尔上午说的例子非常明确，就是技术支持；第二个是做科技规划，告诉政府第二年我们的科技应该往哪儿走，规划应该怎么做，应该支持什么，反对什么。而今天，科技已经从一个不是核心的角色变成一个核心角色，因为我们今天的竞争唯一的就技术、科学，再有就是人才。贸易战，为什么先打中兴，为什么不停的有人网传华为，那就是打在我们技术痛点上了。所以科技情报产生的那一天，就是智库。而智库发展到今天，科技已经融入到了整个政治、经济、军事和文化等各个方面。我们不是智库谁是智库！科技没跟上，一切都是空谈。例如大飞机，为什么贸易战我们紧张？如果大飞机的发动机是自己的，航电是自己的，机身是自己的，我们有什么可紧张的？如果贸易战来了，行，明天我们停止出售 919 不就行了，所以说穿了其实还是核心技术不行。我们几代人追到今天，快追上了，919 上天了，有人坐不住了，所以才有今天。所以科技情报从生下来那一天就是智库，而我们的智库缺乏的就是情报所的一些基本功能，例如大规模数据采集，大规模的翻译等等等等这套综合体系。每一个环节都有人实现，但是把它放在一起能实现的人不多，或者说没有人能实现。这是情报所的优势。今天提出智库以后，我们只不过把我们传统业务中回答领导决策的那部分的权重加重了，工作重心调整了。但是这个工作重心的基础还是情报数据的采集、分析和加工。没有这些，根本不要谈智库。今天已经到了数据决策、算法决策的时代，集结几个脑袋，行不行，我的话就放在这儿。

陈峰研究员：好，谢谢吴所长。请张馆长说说。

张岚岚副馆长：好，那我简单说几句。特别同意各位专家的观点。情报就是智库，如果智库做不出来肯定是情报没做好。在我们企业，关键是这个智库的智的含量有多少。就是你

所做的只是一些翻译，或者是简单的编辑，还是真正的专题报告，而且是有行动项的，你是有参与到规划的，我觉得智的含量决定和影响智库发挥的作用。就先说这些。谢谢。

陈超馆长：我讲个话题，抱歉。吴所长说了以后，我觉得我要补充一个背景，我们党中央为什么十八大之后提出智库建设，并不是从天而降。我特别梳理了一下，大家可以看从十四大报告开始都有不同的表述，一直到十八大，才采用了思想库的说法，本质上就一句话，是为了实现科学、民主决策，十四大报告中直接说“充分发挥各类专家和研究咨询机构的作用，加速建立一套民主的科学的决策制度”。到十五大报告：“逐步形成深入了解民情，充分反映民意，广泛集中民智的决策机制，推进决策科学化民主化，提高决策水平和工作效率”。到十六大报告更详细，前面有很多，包括社会听证制度，“完善专家咨询制度，实行决策的论证制和责任制，防止决策的随意性”。十七大报告：“推进决策科学化民主化，完善决策信息和智力支持系统”，这个话，和我们情报工作太一致了。到十八大报告最后出现了“发挥思想库作用”，就是“坚持科学决策、民主决策、依法决策、健全决策的机制和程序，发挥思想库作用，建立健全决策问责和纠错制度”，思想库就是智库，后来正式文件用的就是新型智库。所以，本质上看一直围绕着科学决策，所以这个角度看，科技情报一直是科技智库。

吴晨生副所长：所以智库化这个词大家就明白了，到底我们应该怎么评价。

陈峰研究员：好，谢谢。第三个问题就是在关注了国外的形势变化对中国的影响，关注了咱们国家的战略，还有一个非常重要的环境变化，就是信息技术。大家注意到刘峰做的报告，他把题目悄悄改了，原来是讲智库与情报的关系，他改成了人工智能和情报分析这个题目了。信息技术对情报的影响非常大，有代表性的人工智能，包括以前的大数据，还有接下来的机器翻译。这次咱们年会奖品赞助商都是来自信息技术企业，这是信息技术对情报产生影响的体现。第三个方面的问题，信息技术对情报工作的影响是什么？信息技术发展得这么快，对传统的情报业务产生了非常大的替代作用。好多传统的工作——翻译工作，往往是头天外文文章出来，第二天中文版就出来了，我们翻译出来的东西还用得上吗，情报机构做出来的东西还不如部长懂得多，这些说的只是一小方面。信息技术快速发展的背景下，情报工作有哪些是不可替代的，就这个问题，大家也可以互动交流。我先请专家谈谈，吴所是信息技术专家，计算机高手，就请吴所长带个头吧。

吴晨生副所长：这其实就是上午王延飞老师说的变与不变的问题。这个问题困扰了我很长时间，不是一天两天，而是七八年、八九年。什么是情报，情报到底用哪个定义，我本人

已经收集有 240 多个定义了，其中梁春华同志的团队收集了 191 个，我又加了几十个。这么多定义里哪个对？都对！哪个错？都错！因为我们需要找到一个能指导工作的定义，所以我给出的定义是：情报是人脑做出的有价值的判断。情报不变的是我们得到的有价值的判断，情报又是多变的。在我们的科技情报体系刚建立的时候，是比照着军事情报体系建立的，有很多军事情报体系的味儿，所以军事情报体系的手段我们天生就有。后来呢，情报主要载体从人变成了书和杂志，所以我们情报基本的东西就变成了图书馆学、档案学，所以直到今日我们还在谈图情档案一体化。用我们提出来的情报 3.0 的概念，今天进入了互联网时代，进入了人工智能时代，所以情报的工具、方法又引入了互联网与人工智能。那过去的东西还在吗？仍然在。今天谁能说人际情报没有了？刚才海尔的同事还在说展会情报，实际上就是人际情报的一种，这些东西都还在。当今尽管变化很大，看似我们的情报机构装备的手段、研究的方向变了，实际上万变不离其宗，过去我们完成一个短平快项目至少三个月，现在仅需两个小时。过去一个人担负交通方向的研究，别的基本不管了。如今，对不起，你是情报专家，什么都需要你回答。这就是我对情报的变与不变的认识。

陈峰研究员：好，谢谢。大家准备提问。利用这个间歇我再说两句。上午的专家报告实际上已经讲到了情报工作的不可替代性，哪些不可替代？其中王延飞老师的报告就是围绕这个问题讲的，特别精彩的内容就是那个 4 个象限，形象地阐述了哪个是信息的，哪个是情报的，特别是最后一个，实际上是美国前国防部长拉姆斯菲尔德提出来的，今后情报工作的重点是解决未知的未知问题。王老师，请您来简要回答一下，哪些情报工作是不可替代的？是必须有、不变的东西？

王延飞教授：我先说情报学不变的。情报学要研究的东西就三个：情报事业，情报业务，情报教育。学生在写文章的时候问我，老师，我想写关于情报学的东西，什么是情报学范畴的东西？我说只要落在这个区域里的都是情报学的。但实际上呢，大家最容易出现有争议和有点糊涂的地方就是情报业务，因为大家平时交流讨论的技术啊，手段啊，案例分析啊绝大部分都是情报业务的问题。但是在情报学里有一些国家情报政策、情报体制或者机构改革，诸如此类，因为涉及到整个情报事业问题，这是国家情报体系的一个项目，所以离不开有关事业的研究，这也是情报学。如果说情报工作呢，这就是我们平时争论的或者探讨的情报本质，这些就不说了。我在想，我们现在面临的一个可能短时间内都不会变的，就是在情报工作当中要考虑到陷阱圈套问题。目前在国际竞争这种没有硝烟的战场上不就是这样子吗？我们哪个地方走的不合适了，其实是人家给我们下的套，明天还会有一些知识产权啊、专利啊，

其实这些形式、表现和手段可能是变化的，但是意识、宗旨是不会变的。

陈峰研究员：好，谢谢。第四个问题与大家更近了，高峰对话的宗旨既要仰望天空、胸怀世界，又要脚踏实地、重在行动。做情报工作，大到情报事业，中等的呢到情报工作，情报机构的工作，微观上就是到本职岗位工作。是什么因素影响了我们的工作，因素有大有小，有影响到整个情报事业的，也有影响到机构工作的，也有影响到具体岗位的。那么问题来了，是什么影响了竞争情报事业工作的发展，是什么影响了我们把情报工作做好。这个问题我请来自企业的代表回答一下。然后大家做好提问准备。

张岚岚副馆长：我谈三点。第一点，情报工作者一定是要有过硬的本领的。之前都说情报工作在企业中要有公司领导的重视。但是公司领导会变的，这五年在位的时候支持你发展是很快的，但是换了领导的话，未来的未知系数是比较大的。怎么办，只能是你的产品要过硬，用产品去说服新的领导。这是毋庸置疑的。但是在企业里，其实是会随着领导的风向去做事情，我觉得就像刚才专家说的，情报人员，就是一定要稳得住，然后增强自己的实力。第二点，在企业里我亲身的感受是，这个管理体系对情报经营的影响是很大的，其实对情报是有支撑作用的。比如组织机构，若把你划分在后勤保障部门，你的地位就很难了，但若归属在研发支持、技术支持部门，地位就明显不一样了。重要的是你要有过硬的本领要有产品说服这个机构给你相应的支持。我去过一些企业调研，情报在技术研发过程中是有一定立项审批权的，我觉得这个做法使得情报工作具有一定的地位，值得借鉴。第三点是人才非常重要。刚才说到智库，情报人员其实就是智库很重要的一部分，包括他的工作经验，积累的信息源，工作的方法，都是富有智力含量的。但是你要做到可持续，就要不断地学习。现在我们企业的情报人员还是比较年轻的，未来不断学习的压力是非常大的。做好情报可持续的发展，对人才的培养是非常重要的，这个是基石。我就说这三点。

陈峰研究员：好。张岚岚说的一个是自己要提高本领，另一个是影响领导。实际上，领导、用户是最重要的影响因素。为什么，因为情报是需求驱动的一项工作，如果没有需求驱动，其他的都免谈。而用户中，即有一般用户，也有领导用户，那么怎么让领导支持我们的工作呢，这个非常重要。下面请一位本身又是领导，又为更高层领导服务的专家陈超馆长说两句。

陈超馆长：要回答影响情报工作成效的因素这个问题，虽然有很多客观因素，我觉得首先是主观的因素，其实我们情报队伍核心能力究竟能不能适应时代、环境、需求和变化，这

是非常关键的。我们刚才前面讨论的几个问题都是，为什么要讨论这些问题，就是为了让我们的情报工作者的核心能力真正能够提升。那么什么是核心能力，什么是情报人员的核心能力，技术发展了，环境变化了，我觉得这个核心能力不应该变化，这就是情报本质的东西。其实还是分析、研究，还有洞察力。早上王教授说的情报感知，我理解其实有相当一部分叫情报意识，这种灵感、敏感性其实是一种能力。也许你会说，有些人是天生的，但是更多的是可以靠培养、训练出来的。所以我也非常同意王教授早上的一句话，我记得很清楚，叫情报的宗旨是解决决策过程中信息不完备的问题。其实十几年前到现在为止，我一直在说这样一句话，情报的本质是什么，是消除不利于己方的信息不对称，建立有利于己方的信息不对称，就是您刚才说的下套。手段、方法都可以与时俱进，但是你不要忘了这个本质。吴所刚才说到的技术问题，说他搜集了 200 多种情报的定义，要真正理解这个核心竞争力，我们团队，缪所长当时带队，我们一起参与做的一个国家项目，国家竞争情报决策课题中当时也有一个定义，我当时认为情报是影响决策的，我有点忘了，我现在说说内容，因为我记得当时我们画了一个图，数据、事实、信息、知识在（影响决策的）瞬间都可以成为情报，只有在那个瞬间去影响了某一个人，这个人可以是一个领导，也许是一个工程师，因为他做技术决策，只要影响他决策的这个内容，可能还是个数据，根本不需要上升到知识。在战争中这种谍报，只是一个事实，一个信息，只要在有效的的时间之前被传递到了，就可以拯救一个城市、一支队伍、一个生命，就可以决定一场战争的胜败。所以情报是只“存在”于那个瞬间，那么你怎么去找到，是需要靠人，今天需要靠人和技术一起来互动合作。关于人工智能和竞争情报我记得我在杂志上也写过一篇，我最后一句话叫：AI 终将颠覆 CI，CI 终将应用 AI。今年美国竞争情报协会（SCIP）和美国人工智能协会达成一个教育培训协议，培养竞争情报界的人工智能能力，就是为了把情报工作者的核心能力与时俱进到这样的一个智能时代，就是要跟上时代。但是不变的是，要去实现情报本质的功能。我就说这些，谢谢。

陈峰研究员：好的，谢谢。陈馆长实际上说了很重要的一点。就是说核心能力不够就会妨碍做好情报工作。核心能力是什么，实际上是对情报意识和认知问题，我理解的王延飞教授说的感知就是这个意思，你得知道情报问题是什么，当然还有一个问题，是了解用户和领导。领导的认知与需求对情报工作的发展影响非常大。朱总身为咨询公司高管，自己说对情报圈子是外行，实际上是一个客气谦虚的说法，因为搞管理的人一定是情报高手，搞管理咨询的肯定是情报高手。我有充分的理由这么说，因为我在北大读博士的时候做的博士论文就是战略管理和竞争情报的关系，感受很深。现在有请朱总结合工作实际，从用户角度谈谈哪些工作是情报人员做的必不可少的，情报哪方面不可替代。

朱维宏总经理：我们的管理咨询接触更多的是政府组织和企业，企业其实也是一个经济组织，对我们来说，做管理咨询就是让组织的战略更准确、资源更匹配。资源是有限的，如果一个企业的决策在一定程度依靠的是领导人员战略意识或战略直觉，那么企业是否有一个专门的战略部门做相应的战略分析，预盼潜在的危机或者说发现新的机遇就很重要。如果我们把这些战略信息分析看作是情报工作基础应用的话，那么这个情报（工作）也就与企业的运营息息相关，比较重要。

我们在为很多企业服务当中，也曾经想引进一个业务就是帮助企业建立一个情报系统，开展相关的情报工作。一些军工企业的人已经具有通过情报工作帮助运营决策的意识，其他企业则不然，他们觉得只需要得到未来要的一个结果，或者并没有意识到这就是情报工作要做的事，他们首先考虑的就是投入产出问题。所以我们在给企业做的时候，非常注重通过竞争情报产生的价值阐述情报工作的重要性，说服他们去做情报工作资源的投入。另一方面，情报往往还体现在基础的管理能力需求中，要求大家具备管理素养，就像刚才陈馆长讲的，比如对行业敏锐的感知和感触，甚至在产业层面上能够思辨国家政策的导向，以及行业竞争对手的动向等等，实际上这些不会是天然就有的本能，而是通过无数次训练而内化成的一个“情报”素养。我们会发现一个很重要的问题，如果决策者，也就是需求者，他很清晰地知道自己想要什么的时候，那么下面人的工作就很好办，而且能够得到相应的支持。但是也可能反过来，就是说下面的人有这个情报意识或能力，有很多总监级的人物，他实际上是应用了情报工作的一些手段，做出了很多让领导觉得是“能力超强的决策判断”事情来，他可以去影响领导做出有利决策，那我们觉得在未来“情报工作”是很重要的。就是说你作为一个（情报）业务工作单位的人员，可以做到如何去让客户愿意买单，并且理解你的工作。因为实际上战略（情报）部门的工作，更多的是基础性长期研究，难以经常出结论或出成果，只有突发异常的时候，需要相应的信息、数据等等予以论证，综合成动态情报，那么平常的基础性工作往往是别人看不到其作用的，你怎么样去体现自己价值呢？这些都是我们未来可以做的课题。我们也希望今后可以和在座的专家合作，把情报工作真正地赋予更多的企业利益，让我们引进更多和情报工作推广有关的业务。

陈峰研究员：谢谢朱总。朱总刚刚讲的这些我来解读一下。企业领导也好，政府领导也好都是竞争情报用户。企业竞争情报、产业竞争情报、政府竞争情报、国家竞争情报都一样，领导的需求有非常重要的规律，他有明确的竞争情报需求，但是不一定用竞争情报这个名字，你若使用竞争情报名号问需要不需要，十之八九是要碰壁的。你知道他实际需要竞争情报，就要转化成他能懂的语言沟通交流，效果会好多了。上午李学所长讲的典型案例中，就是一

个例子，是让领导支持情报工作能不能做好的一个非常重要的方面。

下面我们进入互动环节。有请邢总，邢总现从事于做竞争情报软件开发，对竞争情报有独特的理解，他曾经在国资委中国大连高级经理学院做过竞争情报培训。

南京数动信息科技有限公司邢向红总经理提问：谢谢陈老师。这个问题我就提给王延飞老师吧。我是蒙着进到竞争情报这个圈里来的，从2012年开始为一些企业做竞争情报中的信息监测服务，现在公司侧重于为国资委监管行业、汽车产业、飞机制造产业提供竞争情报云服务。利用互联网信息全网监测、文本大数据挖掘、人工智能筛选、机器学习等技术，为用户提供竞争对手监测、市场情报、技术情报、产业口碑、行业前沿、专家观点等服务，这些年也做了很多家企业的案例。我感觉现在的现实是，企业里做竞争情报工作的人少，离领导核心圈比较远，就是没有做其他项目带劲。我觉得其中的原因可能是我们提供的情报深度不够，你说的领导都知道，你不知道的领导还知道，及时性不够、未贴近需求等。所以我的问题是，情报的产品怎么样做到从一个装饰品，如何变成一个奢侈品，最终变为一个必需品。这方面各位专家有什么样的思考和建议？

王延飞教授：装饰品、奢侈品、必需品，其实，咱就讲真正的情报机构，不管外面的制度、体系和管理如何变化，重要的部门从不会撤销情报机构的。你改名也好，调整也好，总有国家的情报部门，所以它既不是装饰品，也不是奢侈品，它就是必需品。既然是必需品，那就有邢总您所提到的使用它的人，它的用户满意不满意啊，舒服不舒服啊，这是必然会存在的。所以如果我有某些所谓不适的话呢那是再正常不过了。从我们对情报的理解上来讲，情报应该是一个体系的、整体的，而不是个别的产品或者个别的机构。总之，你要让用户感觉到：如果我的需求，到你情报部门都解决不了，我也就死心了。这是情报工作需要达到的一个境界。至于你做的某份报告他高兴不高兴，确实不是我们能够解决的问题。刚才张馆长提到，单位领导一换马上就全面调整业务，如果我们总拿自己当纯参谋的话，永远都是被动的。所以我们需要有自己不变的东西。我的建议是，情报机构也好，或者情报单位也好，稍微留出一点点的精力、财力、人力用于学术交流，出点思想。就是要静一下，不要追求每天24小时除了吃饭睡觉好像都很充实的样子，好像一直在干些什么，这样的话头脑就僵了。需要留出点时间精力用于学术交流，这样我们情报机构就不愁出不了思想。否则会一直被拴在对情报工作任务的被动响应中，难以顾及思想的产出。

陈峰研究员：好！下面一个问题留给企业代表，特别是企业一线的工作者。这个会议代表呢，虽然没坐在台上，但是水平很高。他是做情报工作的，现在当老总去了，那么我们有

请张总给我们谈谈情报有什么不可替代的。

博锐奕典信息技术有限责任公司张世平董事长：刚才听了几个专家的讲话我也受益匪浅。那么就刚才几个问题呢，我想既然上来了，就谈谈我的一点看法：我是军事情报出身，咱们在座的好像很少。那么刚才讲到了情报和智库的关系，我想从军事情报的角度来评判一下。其实简单的说，智库是产生情报的一种重要手段和过程，而情报的产生并不见得必须需要智库这一过程，这就是两者的关系。因为情报有两种，一种是战术情报，直接获取来的，比如说配方、营销数据、技术规范、操作工艺等，这些是不需要分析研究的；另一种是战略情报，是依据大量数据和获取的信息进行分析研究后产生的，而智库解决的是国家和军队战略情报，必须由智库来完成；再一个，在大数据时代，对传统情报工作有哪些影响呢，过去我们做情报工作经常说一句话就是“无米下锅”，（情报研究中没有更多的数据和信息支持）。在大数据时代，我们不缺乏数据，也不缺信息，而且经常被数据所淹没，我们工作重心就是处理这些杂乱无章的数据，其实只是个工作方向偏重的问题。以军事情报举例，过去军事情报以直接侦察情报工作为主，二手情报为辅。我做了 20 多年军事情报工作，情报工作重点就是一手情报资料。那么大数据来临之后呢，靠过去那种传统的手段难以保障情报的时效性，随着高科技的发展，一手资料也很难得到有价值情报，二手情报资料是主要情报产生的来源。而二手情报资料是需要分析的，所以情报的来源有两种：一手情报资料和二手情报资料，这是永远不可能改变的。目前，大多研究院所和科研机构应该最多的主要是二手情报资料，一手资料很难得到。数据多了也要抓住关键要点来判断，如果做不好就完全淹没在数据的海洋里去了，而难以得到真正有价值的情报。

再者，我们对传统手段越来越不重视，传统手段获取情报的方法对今天影响力越来越削弱，用现代互联网手段获取信息分析情报，进入了一种理论层面，可情报是具有实战性的，具有可操作性，对企业管理的运营具有指导性的。到地方，我做了这么多年的企业情报，我发现一个问题，做情报的人员只是做数据分析也就是情报产生的过程，并不了解企业管理和决策运营，做企业运营就是按照企业运营规律做管理工作，为什么不可以用情报的思想和决策思维做企业管理呢？情报难道真的只是一种理论吗？当然不是！情报是一种武器，是一种管理和作战方法。用情报的眼光来看待企业的问题和找出企业的发展机会，并规避风险。我在做企业管理过程中，就是应用情报的管理思想和方法，我的年薪可以拿到 300 多万，在这里说不是为了表现什么，而是说明情报是有价值的，这种价值体现在多方面，它不是一种简单的理论说教。我在企业做到的就是能够看到企业的问题、找到发展机会、规划出企业前行的正确方向，找到解决问题的办法和切入点。情报是一种思路、一种判断、一种思辨、一

种谋略、一种决策意志，这就是情报的价值所在。所以呢情报价值是很广泛的概念，刚才有老师和专家也讲了，情报是需要一定的专业基础的，确实需要，你的敏感度、观察力一定要有，这些是需要培养的。我们当年能把听力练就得一根鸡毛掉下来就能听到，锻炼判断力、锻炼观察力等等，但是更重要的是在于实践。

情报的另外一个概念就是保密和反情报。企业在整个项目运营过程中除了要注重情报的获取，还要注重企业秘密的保护与反情报。我前段时间给几家企业做了企业保密系统的建设。很简单，企业就是搜集不到对手的情报，不了解对手的情况，而对手确完全知道企业的一切情况，人知我，我不知人！几年时间损失十几个亿。他们让我找找他们泄密的漏洞在哪里，我去一看无语了，因为在我看来这不是堵漏洞的，而是在糊筛子，企业在运营过程中到处都在泄露情报，这就是情报的眼光看问题。

最后想说，情报工作必须要接地气，就是要落地，不然真成了“皇帝的新衣”了。

陈峰研究员：张总首先说的这个观点就跟台上专家的观点不一样。不一样意味着什么呢，首先，没有标准答案。不同的岗位，不同的经历，做不同的事情，对这个事情的理解不一样，再正常不过了。第二点，咱们情报队伍里藏龙卧虎，因此才能欣欣向荣。转眼之间，时间已到，最后咱们扣住讨论的这个主题，请专家们每人说一句话，为了竞争情报的明天会更好，竞争情报界最需要优先做的工作是什么。一句话，从王延飞老师开始。

王延飞教授：夯实感知能力基础，做好创新情报保障。

朱维宏总经理：旧时王谢堂前燕，飞入寻常百姓家。我代表更多的中小企业、民营企业，欢迎更多的情报人才、情报机构服务。

陈超馆长：我看到手机壳上有这么一句话，与大家共勉。Keep calm and carry on——稳中求进吧。

吴晨生副所长：拥抱大数据，改变情报生产方式。

张岚岚副馆长：精确定位我们做什么，敏锐洞察身边发生了什么，打造过硬的本领，融入业务体系，做企业不可替代的第三只眼。

陈峰研究员：由于时间所限，这个板块就要结束了。但是咱们对问题的讨论没有结束，大家开会，最重要的收获是什么大家知道吗？我告诉大家，是认识人，特别是认识专家。特别特别是认识坐在台上的专家。虽然还有问题没有来得及在这儿进行讨论，但是大家接下来可直接与专家们多交流。今天这个板块就到这里，再次以热烈掌声谢谢专家，谢谢大家！