

“十一五”国家重点图书出版规划项目  
世界财经管理经典译库子项目

The  
Economist

《经济学人》经典译丛

# *Guide to Business Planning*

■ Graham Friend    Stefan Zehle

(英) 格雷厄姆·弗兰德    斯蒂芬·泽尔    著  
朱必祥    主译

## 商业计划指南

“十一五”国家重点图书出版规划项目  
世界财务管理经典译库子项目

The  
Economist

《经济学人》经典译丛

# *Guide to Business Planning*

■ Graham Friend Stefan Zehle

(英) 格雷厄姆·弗兰德 斯蒂芬·泽尔 著  
朱必祥 主译

## 商业计划指南

FE 东北财经大学出版社  
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 东北财经大学出版社 2010

## 图书在版编目 (CIP) 数据

商业计划指南 / (英) 弗兰德 (Friend, G.), (英) 泽尔 (Zehle, S.) 著;  
朱必祥主译. —大连: 东北财经大学出版社, 2010. 6

(《经济学人》经典译丛)

书名原文: Guide to Business Planning

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0009 - 4

I. 商… II. ①弗…②泽…③朱… III. 商业计划 - 指南 IV. F712.1 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 098713 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06 - 2007 - 72

Copyright© The Economist Newspaper Ltd, 2004

Text Copyright© Graham Friend and Stefan Zehle, 2004

Guide to Business Planning was originally published in English in 2004. This Translation is published by arrangement with the Profile Books Ltd and is for sale in the Mainland of the People's Republic of China only.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the publisher.

本书简体中文翻译版由 Profile Books Ltd 授权东北财经大学出版社独家出版发行。未经出版社预先书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: [dufep@dufe.edu.cn](mailto:dufep@dufe.edu.cn)

大连图腾彩色印刷有限公司印刷      东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm    字数: 305 千字    印张: 15 3/4    插页: 1  
2010 年 6 月第 1 版      2010 年 6 月第 1 次印刷

责任编辑: 李季 王玲 于梅  
封面设计: 冀贵收

责任校对: 那 欣  
版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0009 - 4

定价: 35.00 元

# 译者序

---

东北财经大学出版社在翻译出版国外工商管理经典著作、组织编写工商管理教学丛书方面做出了引人注目的成绩。在一次学术会议上，我认识了东财出版社的责任编辑李季。她是该出版社 2000 年翻译出版的《小企业管理》一书的责任编辑之一。我所在的学院 5 年前开始承担了江苏省中小企业民营企业培训的任务，在准备培训教材时我推荐了参考书《小企业管理》。在后来的培训实践中，我们总感到学员需要一本能将企业经营管理基本技术方法融会贯通的书作为参考教材，可是让我们感到失望的是，这样的书在市面上很少见，于是我们准备组织力量进行编写。正巧，李编辑联系我组织翻译这本《商业计划指南》，看到原著后我发现这本书具有较高的实用价值，符合我们的培训需要，于是我就欣然应诺了。

《商业计划指南》一书的两位作者一直致力于世界各地大小企业的商业计划项目的管理咨询工作，并创办了 Coleago 管理顾问公司，有着丰富的实战经验。这本书虽然是为商业计划提供编写指南的，但该书融会贯通地介绍并应用了企业经营管理方面成熟抑或基本的分析工具和方法，对寻求改善企业经营管理以及培训教学的读者来说也非常有益。正如原著作者所言“它也适合想把其中技巧用于特定的商业评估或分析挑战的人们进行深度阅读”。

在现代汉语词典中，“规划”是指比较长远的发展计划，其在英语中可用 plan 和 planning 来表示。原著书名为“Guide to Business Planning”，其中 business 是个多义词，在本书中一般译为商业，个别地方根据语境译为商务、业务、企业等。planning 一词具有编制、制订计划之意，故书名译为《商业计划指南》，而未用“商业计划书指南”或“创业计划指南”。但第 2 章标题 business plan，根据内容我们译为“商业计划书”。另外，书中出现的一些专业术语，译者尽量遵从惯例译法，并按照附录中“索引”里的词汇译法统一了全书的专业术语词汇翻译。

在本书的翻译过程中，现已毕业的企业管理专业研究生提供了译文初稿，他们分别为：吴海艳（第 4~8 章），胡芳和马端（第 14~16 章），黄春伟（第 17~19 章），花蕾（20~22 章）；企业管理系的吴昊讲师提供了第 9~12 章的译文初稿。本人翻译了第 1~3 章和第 13 章，以及“索引”和“附录”。在读研究生何沁坪和谢娟编录了“索引”和“附录”的原文电子稿。最后，全书由本人进行统一校译，

在翻译过程中还得到了南京理工大学经济管理学院企业管理系“老海归”刘卓林副教授、谢义忠博士，会计系刘义鹏和张洪珍副教授等人的帮助，在此表示感谢！还要十分感谢出版社李季编辑的鼓励和支持！

本书虽然不算长篇巨著，但也涉及诸多专业领域，为了使译文做到“信、达、雅”，译者已对所涉猎的相关专业知识力求查阅比较后再下笔，但由于译者能力有限，译文难免有不当之处，恳请读者批评指正。

朱必祥  
2009 年 11 月

# 目 录

---

## 1 导 论

- 1.1 | 2 | 本书的使用
- 1.2 | 3 | 商业计划编制模型
- 1.3 | 3 | 核算和商业建模

## 2 商业计划书

- 2.1 | 11 | 商业计划书模板
- 2.2 | 13 | 版面设计和格式
- 2.3 | 15 | 商业计划书的写作过程

## 3 商业计划的编制过程

- 3.1 | 20 | 商业计划编制过程概述
- 3.2 | 22 | 商业计划编制过程的参与者
- 3.3 | 23 | 管理商业计划的编制过程

## 4 战略规划

- 4.1 | 24 | 目的
- 4.2 | 24 | 战略规划方法
- 4.3 | 25 | 战略业务单位层级的规划
- 4.4 | 26 | 战略审查和规划过程
- 4.5 | 26 | 利益相关者分析
- 4.6 | 27 | 愿景、使命和目标
- 4.7 | 29 | 退出战略
- 4.8 | 29 | 评判战略规划

## 5 环境分析

- 5.1 | 31 | 环境变化的速度
- 5.2 | 32 | PEST 分析
- 5.3 | 36 | 情境方案计划
- 5.4 | 39 | 环境分析和商业计划编制

## 6 厂商分析

- 6.1 | 40 | 目的
- 6.2 | 41 | 基于资源的企业观
- 6.3 | 44 | 资源结构
- 6.4 | 47 | 资源审计
- 6.5 | 51 | 结果在商业计划中的使用

## 7 产业和竞争者分析

- 7.1 | 52 | 目的
- 7.2 | 52 | 产业概览
- 7.3 | 53 | 产业生命周期
- 7.4 | 54 | 产业结构分析
- 7.5 | 57 | 竞争者分析
- 7.6 | 61 | 结果在商业计划中的使用

## 8 产品与组合分析

- 8.1 | 62 | 目的
- 8.2 | 62 | 经验曲线和规模经济
- 8.3 | 63 | 产品生命周期阶段分析
- 8.4 | 67 | 增长—份额矩阵
- 8.5 | 71 | 定向策略矩阵
- 8.6 | 78 | 企业/产业吸引力分析审查
- 8.7 | 79 | 霍弗矩阵
- 8.8 | 80 | 用软件对产品生命周期和矩阵进行分析
- 8.9 | 80 | 矩阵组合分析的局限
- 8.10 | 80 | 结果在商业计划中的使用

## 9 SWOT 分析

- 9.1 | 82 | 目的
- 9.2 | 82 | SWOT 分析的操作
- 9.3 | 85 | 结果在商业计划中的使用

## 10 做出战略选择

- 10.1 | 86 | 目的
- 10.2 | 86 | 产品组合分析与矩阵分析的关联
- 10.3 | 87 | 竞争优势的基础
- 10.4 | 90 | 可供选择的战略方向
- 10.5 | 94 | 可供选择的战略执行方法
- 10.6 | 94 | 结果在商业计划中的使用

**11 市场分析和战略**

- 11.1 | 95 | 目的
- 11.2 | 96 | 理解市场和顾客
- 11.3 | 99 | 开发营销组合
- 11.4 | 99 | 产品定位和价值陈述
- 11.5 | 101 | 营销计划

**12 市场预测**

- 12.1 | 102 | 目的
- 12.2 | 103 | 市场预测过程
- 12.3 | 105 | 确定潜在市场的规模
- 12.4 | 106 | 由上而下的预测还是由下而上的预测
- 12.5 | 107 | 市场细分
- 12.6 | 107 | 实际的还是名义的
- 12.7 | 108 | 市场预测技术
- 12.8 | 117 | 市场行为模型
- 12.9 | 126 | 合理性检验
- 12.10 | 126 | 预测方法和技术的局限
- 12.11 | 127 | 营销计划编制模型
- 12.12 | 128 | 结果在商业计划中的使用

**13 运营计划**

- 13.1 | 129 | 目的
- 13.2 | 129 | 企业的法定形式和其他正式手续
- 13.3 | 130 | 组织架构
- 13.4 | 132 | 人力资源管理
- 13.5 | 133 | 实物基础设施
- 13.6 | 133 | 资本和运营支出
- 13.7 | 134 | 结果在商业计划中的使用

**14 建立商业模型**

- 14.1 | 135 | 目的
- 14.2 | 135 | 商业建模方法
- 14.3 | 135 | 一个好的商业模型的特点
- 14.4 | 136 | 商业计划编制模型
- 14.5 | 137 | 模型的使用
- 14.6 | 139 | 运作范例
- 14.7 | 140 | 在你的企业中使用商业模型

**15 会计准则**

- 15.1 | 141 | 五项基本会计准则
- 15.2 | 141 | 财务报表
- 15.3 | 149 | 编制财务报表

**16 完成财务报表**

- 16.1 | 167 | 目的
- 16.2 | 169 | 损益表分析
- 16.3 | 172 | 利用分类账户完成财务报表

**17 考察财务报表**

- 17.1 | 174 | 盈利性估算
- 17.2 | 176 | 考察资产负债表
- 17.3 | 179 | 估算报酬率
- 17.4 | 181 | 评估财务风险
- 17.5 | 182 | 各种比率的联系
- 17.6 | 183 | 考察最后一年的现金流

**18 评价战略选择**

- 18.1 | 184 | 目的
- 18.2 | 184 | 战略选择的定性评价
- 18.3 | 185 | 经营设计评价
- 18.4 | 186 | 项目评估
- 18.5 | 186 | 企业价值评估
- 18.6 | 192 | 贴现现金流分析
- 18.7 | 202 | 其他估价标准

**19 筹资问题**

- 19.1 | 204 | 证明筹资需求
- 19.2 | 205 | 融资类型
- 19.3 | 206 | 权益
- 19.4 | 207 | 债务
- 19.5 | 211 | 融资决策
- 19.6 | 214 | 权益的来源
- 19.7 | 216 | 债务的来源
- 19.8 | 216 | 融资问题和商业计划

**20 风险分析**

- 20.1 | 218 | 风险的性质
- 20.2 | 220 | 风险评估

20.3 | 221 | 风险管理策略

20.4 | 222 | 持续的风险评估

## 21 提交商业计划和获得批准

21.1 | 223 | 目的

21.2 | 223 | 准备工作

21.3 | 224 | 执行概要和介绍幻灯片

21.4 | 225 | 介绍计划

21.5 | 225 | 获得批准

## 22 实施商业计划

22.1 | 227 | 目的

22.2 | 227 | 实施计划

22.3 | 229 | 计划沟通和员工激励

## 附录



# 导 论

本书是为那些想将自己满腔热情的创业理念成功地转化为新的企业或者并入现有企业之中的人们而创作的。对于那些想要顺利实现自己商业理念的人来说，通常其所要面临的第一个挑战，就是要有资金做保证。对于任何一个投资者或现有企业的新创项目审批负责人来说，在同意进行投资之前，通常都会毫无例外地坚持要看商业计划。事实上，商业计划不仅是获取资金的先决条件，它还是成功创设和经营新企业的蓝图。本书描绘了对准备一份引人注目的商业计划和创立一个成功企业将起到重要支持作用的商业计划的编制过程。

商业计划描绘了企业的愿景和目标以及为实现上述愿景和目标所将采用的战略和策略。另外，一份商业计划还要给企业的运营预算、目标、过程和管理控制提供基础。在这个世界上，并没有完全相同的两个企业，因此也就不存在两份完全一样的商业计划。本商业计划指南考查了为准备一份商业计划所需的不同理由，并识别了谁是商业计划书的潜在读者，他们怎样阅读商业计划书，不同的读者会从中寻找哪些不同的内容。如果你有一份可以剪裁并用于特定需要的商业计划编写模板，那么写出商业计划书的任务就变得比较容易了。本书的第2章提供了这样的模板，同时也阐述了如何设计和介绍商业计划书以最大化其获得批准或资金支持的可能性。

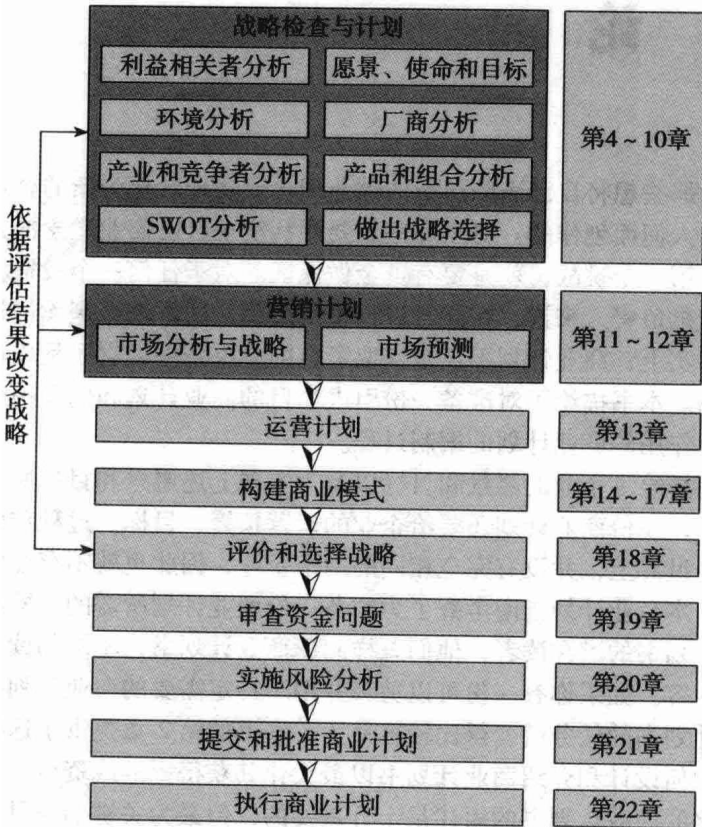
尽管最终的商业计划书的表述是十分重要的，但最为关键的还是商业计划的实质内容。本书中所描绘的战略和策略，应当是准确理解商业计划编制过程的逻辑产物。本指南所强调的重点即在于计划过程的不同阶段，并提供了逐步进行商业计划编制的详细过程以及完成计划所需的参考工具和技术。本书从典型的商业计划概览开始，余下章节的描述与商业计划编制过程的各阶段（如图表1—1所示）相一致。

在分析企业现有或潜在的顾客、竞争者以及供应商之前，商业计划程序应始于对企业目前或期望的市场所做的市场定位以及对其所处的运营环境所做的评估。结合对未来的一系列预期，并与创造和创新性思考相结合，所分析出的结果将使企业能够制定出实现其目标的战略选择系列。环境评估的步骤具体包括发展预测（主要是市场需求预测）、财务预测、在某种情况下的一系列估价，以及用不同方法来考核绩效。商业计划的编制过程还可以用来检验所选择的理念和假设，因为编制计划的主要缘由之一即在于帮助企业应对充满不确定性的未来。接下来的章节还包括

有关筹资问题的检查和风险分析，最后是对商业计划的递交、获得批准以及实施。由于企业必须在迅速变化的世界中运营，因此本指南将重点放在商业计划所面临的不确定性以及诸如情境方案计划的技术利用方面。

图表 1—1

商业计划的编制过程



所有的商业计划都要有某种形式的财务分析和对有关业务或项目的预测，而大多数财务预测是在诸如微软公司的 Excel 电子制表软件上做的。有关适用于自己企业的一般的 Excel 电子制表的商业模型的描述见本书第 14 章。另外，该模型还形成了第 15 章和第 16 章解释会计核算基本原理以及准备财务报表明细工作范例的基础。本书的重点并不在于有关商业模式细节的论述，事实上，该部分将在经济学人经典译丛《商业建模指南》中进行相关的讨论。

## 1.1 本书的使用

虽然本书的初衷是为商业计划的编制提供阶梯性指南，但它同样适用于那些想将其中的技巧用于特定的商业评估或进行分析挑战的人们以用作深度阅读。图表 1—2 提供了本书中所使用的有关所有商业计划编制技巧的快捷参考资料，包括能

够找到的各项技巧的典型应用软件。

## 1.2 商业计划编制模型

建立在微软 Excel 基础之上的商业计划编制模型,对本书的读者来说是很有用的。读者可以访问“商业计划编制指南网站”(www.guidetobusiness planning.com),并根据简明的下载说明进行下载。有两个版本可以使用,一个是空白版(空白模型),另一个是完全版(完成模型)。前者被用于帮助读者理解和应用本书第 15~17 章所讨论的会计核算技术,对于有经验的商业建模者而言,这个版本可被客户化定制以满足其特定的需要;而后者是本书范例运作的最终结果,在本书的附录中可以找到该完成模型的全部结果。

## 1.3 核算和商业建模

当你考虑自己企业的预测和核算需要时,如果核算和建模问题超出了本书的讨论范围,我们还是建议你从受过培训的会计人员那里寻求专业帮助。你希望通过其进行筹资的银行也许会对你的财务预测提供帮助,抑或你还可以寻求专业会计事务所或管理咨询公司的帮助。另外,你还可以从政府设立的、用于支持风险投资创业的组织那里得到帮助。建立一个全新的公司制企业或合伙制企业的具体细节问题虽然超出了本书的讨论范围,不过本书第 13 章依旧为读者提供了一张有关创办一家新的企业所必须思考的问题的有用清单。然而,我们首先应当考虑的问题是,你是否对经营企业所必须承受的压力做好了足够的心理准备。我们衷心地希望本书至少可以在减轻你准备第一份商业计划时所面临的压力问题上发挥作用。

图表 1—2

商业计划编制技巧的快捷参考指南

| 技术         | 应用                                                                                |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 基准点        | 从竞争对手那里获取财务和运营数据,并由以此来测度一个企业自身的经营绩效,以利于确定自身的目标并关注最需要改进的问题。<br>详见第 7 章。            |
| 品牌感知图      | 揭示了一个品牌是如何引起差异化的系列需求兴趣的。如果市场细分是需求的基础,那么产品就应高度紧扣并针对目标需求。该技术与控制营销战略相关。<br>详见第 11 章。 |
| 企业/产业吸引力审查 | 通常被视作通用电气企业/产业吸引力审查矩阵。它通常被用于对企业或业务单位地位作用的评估。<br>详见第 8 章。                          |

续表

| 技术     | 应用                                                                                                 |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 经营设计   | <p>建立商业模式的过程融合了战略和策略的因素。经营设计描述了企业经营的基本特征，其最为关键的一点即在于如何构建并维持企业可持续的竞争优势。</p> <p>详见第 18 章。</p>        |
| 核心竞争力  | <p>职能或实践活动是企业的中心。企业对其有信心的实践活动通常会做得最好。若将一个企业的核心活动与其核心能力紧密结合起来，那将更有助于其实现自身的竞争优势。</p> <p>详见第 6 章。</p> |
| 拟合曲线   | <p>用于市场预测的外推方法。它基于对技术以及市场开发的观察，且该曲线通常呈“S”型。</p> <p>详见第 12 章。</p>                                   |
| 创新扩散   | <p>用以描述一项新产品或新服务如何被广为采用的模型，最为著名的为“巴斯模型”。被用于市场预测。</p> <p>详见第 12 章。</p>                              |
| 定向政策矩阵 | <p>从增长份额矩阵派生出来的技术方法，但在根据业务部门前景和业务定位分析产品组合方面使用了广泛的系列因素。</p> <p>详见第 8 章。</p>                         |
| 贴现现金流  | <p>用于评估商业机会的最基本的方法之一，它检查现金流的总量、时机以及与企业现金流结合的风险，是评估企业战略选择的根本方法。</p> <p>详见第 18 章。</p>                |
| 规模经济   | <p>当产量递增时可能发生规模经济效应，在成本领先战略和预测情境中是极为重要的。</p> <p>详见第 8 章。</p>                                       |
| 经验曲线   | <p>揭示产量累积与单位成本之间的关系。当生产数量历时累积递增时，单位成本以可预知的方式递减。对战略计划的编制和预测有着重要的作用。</p> <p>详见第 8 章以及第 12 章。</p>     |
| 财务预测   | <p>所有商业计划必须对企业的赢利或亏损、资产负债表，尤其是现金流进行财务筹划。进行财务预测时，通常需要准备一个电子制表模型。</p> <p>详见第 14 章。</p>               |
| 一般性战略  | <p>波特的 3 种一般性战略：成本领先、差异化和聚焦战略。聚焦战略又分为如下两种形式：成本聚焦和差异化聚焦。用于制定战略选择。</p> <p>详见第 10 章。</p>              |

续表

| 技术         | 应用                                                                                                                                        |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 增长—份额矩阵    | <p>是一种利用市场增长和市场份额对产品业务量进行分析的方法。对于多产品业务的资源配置来说,尤其具有战略意义。</p> <p>详见第 8 章。</p>                                                               |
| 产业生命周期     | <p>用于描述某个产业不同成长阶段的概念。</p> <p>详见第 7 章。</p>                                                                                                 |
| 关键差别和独特卖点  | <p>企业所拥有的区别于竞争对手的独特属性。企业应利用关键差别的杠杆作用来获得竞争优势。</p> <p>详见第 6 章。</p>                                                                          |
| 关键成功因素排列   | <p>是一种针对本企业竞争对手的分析方法,可用于战略规划编制部分的厂商分析。</p> <p>详见第 7 章。</p>                                                                                |
| 市场研究       | <p>收集并分析来自预期顾客的资料,以确定顾客对新产品或服务的潜在需求,或更好地理解顾客对现有产品的偏好。</p> <p>详见第 12 章。</p>                                                                |
| 市场细分       | <p>市场细分被界定为能成为不同营销组合目标的、具有差异化需求和偏好系列的大量购买群体。就价值而言,市场细分的收益必须大于所需支出的市场细分成本。市场细分对市场战略的开发及预测有着重要的作用。</p> <p>详见第 11 章以及第 12 章。</p>             |
| 营销组合       | <p>用于对产品目标市场进行定位的工具。营销组合可由 4P 来定义:产品 (Product)、价格 (Price)、促销 (Promotion)、分销渠道 (Place)。营销组合的所有要素共同构成“要约”。与制定营销计划有关。</p> <p>详见第 11 章。</p>   |
| PEST 分析    | <p>用于分析企业运营环境的一项极其有用的技术。PEST 是对企业产生影响的环境因素中的政治 (Political)、经济 (Economic)、社会 (Social) 和技术 (Technological) 等各因素首写字母的组合。</p> <p>详见第 5 章。</p> |
| 波特的五种竞争力模型 | <p>波特的五种竞争力模型提供了产业内构成竞争态势结构因素的分析框架。该模型还可以派生出许多一般性的竞争战略。</p> <p>详见第 7 章。</p>                                                               |

| 技术     | 应用                                                                                                                                          |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 组合分析   | 利用诸如成长份额矩阵等技术方法来分析产品或战略业务单位的组合,用以制订有关战略和资源配置方面的决策。<br>详见第 8 章。                                                                              |
| 需求价格弹性 | 测度单位商品价格每下降一个百分点所引起的产品需求增长百分比的敏感性。用于市场预测。<br>详见第 12 章。                                                                                      |
| 产品生命周期 | 描述一项产品由导入、成长到成熟直至衰减的不同成长阶段特征的理论概念。应用于市场预测以及战略和策略计划的制订。<br>详见第 8 章以及第 12 章。                                                                  |
| 产品定位图  | 标注一个厂商及其竞争对手满足顾客需求的产品市场定位技术。与营销战略和计划相关。<br>详见第 11 章。                                                                                        |
| 项目管理   | 有效管理商业计划编制过程的技术方法。对于一个孤立的企业来讲,鉴于其通常不会发生协调问题,因而很少有对项目管理的具体需求;而对于一个大型的企业组织而言,其商业计划的编制过程往往会涉及许多人,跨越一系列不同的部门,因此对其实施有效的项目管理就显得十分必要了。<br>详见第 3 章。 |
| 比率分析   | 从设定的财务报表中能对确定的财务比率进行计算,从而有利于对企业资产的流动性、盈利性和企业效率进行评估。比率分析可以被应用于战略选择评估。<br>详见第 17 章。                                                           |
| 回归分析   | 分析诸如价格和佣金等独立变量(自变量)与诸如销售等依赖变量(因变量)之间关系的统计技术。该技术方法可应用于市场预测以及战术决策等。<br>详见第 12 章。                                                              |
| 资源审计   | 结合对企业资源的利用效率以及效益的分析,来同一运营、人力资源、组织以及财务资源。一家优化使用其资源的企业往往可以获得竞争优势。<br>详见第 6 章。                                                                 |
| 风险分析   | 面对充满不确定性的未来,一个企业必须正确审视其所可能面临的风险及可用于缓解上述风险的策略。<br>详见第 20 章。                                                                                  |

续表

| 技术           | 应用                                                                                          |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 情境方案计划       | 描绘企业未来所可能面临的不同前景的有效技术方法。该方法经常与 PEST 分析法结合起来,以用于对不确定性市场的预测。<br>详见第 5 章。                      |
| 战略业务单位 (SBU) | 从整个企业来看,各部门或事业部是能够进行充分自我约束并独立进行运作的。在大型的企业组织中,战略规划将会在 SBU 层级得到贯彻执行。该方法可用于组合战略分析。<br>详见第 4 章。 |
| SWOT 分析      | 分析企业的优势、劣势、机遇以及威胁的简单而有效的技术方法。<br>详见第 9 章。                                                   |
| 时间序列法        | 一项统计分析技术,用于审视如何由所观察到的时间序列数据来做进一步的推演。通常用于市场预测。<br>详见第 12 章。                                  |
| 增加值分析        | 识别企业价值链不同环节各创造了多大的价值。该方法能够使企业聚焦对能够更多地实现价值增加的领域的改善或战略调整。<br>详见第 6 章。                         |
| 价值链分析        | 探索从购买原材料到加工制造、包装、配送、零售以及对最终消费者的客户关注等不同活动的链接结构和联系。通常用来优化资源配置。<br>详见第 6 章。                    |
| 价值系统         | 将价值链分析扩展到企业对其所依赖的供应商和客户的业务以及认知的分析上。用于帮助企业在价值系统中做出最有价值业务定位的前向一体化或后向一体化决策。<br>详见第 6 章。        |
| 愿景、使命和目标     | 愿景被用于解释企业想做什么事。使命被用于解释企业如何使愿景变成现实。目标则提供了能够据以衡量成功的标杆。<br>详见第 4 章。                            |
| VRIO 分析      | 用于分析一种资源是否有价值、稀缺和是否可被模仿,以及组织是否利用这种资源优势的一种分析技术。<br>详见第 6 章。                                  |