

工商管理经典译丛 · 战略与组织管理系列

PEARSON
Prentice
Hall

战略与竞争分析

—— 商业竞争分析的方法与技巧

STRATEGIC AND

(加) 克雷格·弗莱舍 (Craig S. Fleisher)

(澳) 芭贝特·本苏桑 (Babette E. Bensoussan)

著

王俊杰 沈峰 杨斌等 / 译

王俊杰 / 审校

COMPETITIVE ANALYSIS



清华大学出版社

工商管理经典译丛·战略与组织管理系列

战略与竞争分析

——商业竞争分析的方法与技巧

(加) 克雷格·弗莱舍 (Craig S. Fleisher) / 著

(澳) 芭贝特·本苏桑 (Babette E. Bensoussan)

王俊杰 沈峰 杨斌等 / 译

王俊杰 / 审校

清华大学出版社
北京

79876/10

Simplified Chinese edition copyright © 2004 by PEARSON EDUCATION ASIA LIMITED and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS.

Original English language title from Proprietor's edition of the Work.

Original English language title: Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition, by Craig S. Fleisher, Babette E. Bensoussan, Copyright © 2003

EISBN: 0-13-088852-4

All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, a division of Pearson Education Company.

This edition is authorized for sale only in the People's Republic of China(excluding the Special Administrative Region of Hong Kong and Macao).

本书中文简体翻译版由 Pearson Education 授权给清华大学出版社在中国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区)出版发行。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2003-0848

版权所有,翻印必究。举报电话: 010-62782989 13901104297 13801310933

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签, 无标签者不得销售。

图书在版编目 (CIP) 数据

战略与竞争分析——商业竞争分析的方法与技巧/ (加) 弗莱舍 (Fleisher, C.), (澳) 本苏桑 (Bensoussan, B.) 著; 王俊杰等译. —北京: 清华大学出版社, 2004. 7

(工商管理经典译丛·战略与组织管理系列)

书名原文: Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition

ISBN 7-302-08373-8

I. 战… II. ①弗… ②本… ③王… III. ①企业管理—经济发展战略—经济分析 ②市场竞争—经济分析 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 026107 号

出版者: 清华大学出版社 地址: 北京清华大学学研大厦
http://www.tup.com.cn 邮编: 100084
社总机: 010-62770175 客户服务: 010-62776969

组稿编辑: 熊研研

文稿编辑: 何耀琴 王荣静

封面设计: 李尘工作室

版式设计: 楠竹文化

印刷者: 北京季蜂印刷有限公司

装订者: 三河市新茂装订有限公司

发行者: 新华书店总店北京发行所

开本: 185×260 印张: 28.75 插页: 2 字数: 615 千字

版次: 2004 年 7 月第 1 版 2004 年 7 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-302-08373-8/F·772

定 价: 49.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题, 请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话: (010)62770175-3103 或 (010)62795704

《工商管理经典译丛·战略与组织管理系列》

编委会名单

主 编 王凤彬 (中国人民大学商学院教授、博导)

王 玉 (上海财经大学国际工商管理学院教授、博导)

总策划 闻 洁 麻众志

编 委 (以下按姓氏笔画排序)

王凤彬 王 玉 王俊杰

王 琴 王 蔷 叶巍岭

朱 舟 李劲松 李剑峰

陈 岩 张秀萍 杨 斌

楼 尊

《工商管理经典译丛·战略与组织管理系列》

Strategic and Competitive Analysis

策划人语

每个成功的企业都有一个好的战略，失败的企业背后也往往隐藏着错误的战略。好战略对企业健康发展的重大意义，我们毋庸置疑。在竞争性的市场环境中，在变革的时代，经营性组织必须时刻关注竞争对手，关注市场变化，关注技术变革。正因为此，在成熟的市场经济国家，大企业的首席执行官（CEO）无一不是战略家，他们殚精竭虑地思索着如何增强自己企业的核心能力、如何应对市场变化；西方的每个商学院都将“公司战略”作为学生必修课，战略管理成为最热门的 MBA 方向。从 20 世纪 70 年代开始，战略管理研究的硕果累累。但必须申明的是，战略管理自始至终都是致用之学，战略理论研究的进步不断地推动着管理实践的发展。SWOT 工具（一种常用的战略分析工具）可以帮助我们了解企业的内外部环境；波特提出的 5 种竞争力量可以透彻地分析产业状况；波士顿矩阵为我们理解业务多元化奠定了基础；哈默尔和普拉哈拉德提出的核心竞争力理论揭示了企业持续成长的原因。

组织管理一直都是管理学研究的核心所在，自马克斯·韦伯以来，几乎所有的管理学大师都擅长于组织理论。不断优化组织结构来应对组织成长和持续提高组织绩效，对于管理学家和实践者都是一个永恒的话题，他们从未懈怠已有的成绩，精益求精地追求最完美的组织能力。此外，组织研究不断地寻求着革命性的突破，学习性组织、虚拟组织和组织职能外包等新鲜话题让组织持久地保持着蓬勃的活力。在现实中，每个优秀的企业都必然是一个适应变化、高效运行、不断追求完善的组织，每个企业家都梦想自己企业的组织能力卓尔不群，无法被竞争者仿效。

战略是实现组织目标的手段，战略的执行和落实又需要组织能力的支



撑。管理大师德鲁克很早就明确地指出，组织结构与经营战略具有密不可分的关系，他认为：“建立一个组织结构首先应该考虑这个组织结构必须达到的要求，管理者必须明白该结构承担的任务和压力，以及该结构应该取得的绩效。”

中国的企业一般都很年轻，它们大多是因为体制改革过程中的各种机遇在很短时间内发展壮大起来的。因而，中国企业家普遍缺乏管理大型经营性组织的经验，企业也很少认真思考组织发展和组织未来等战略性问题。但我们必须明确看到，中国企业面对的市场竞争日益激烈，组织发展甚至组织存亡问题已经摆在所有中国企业的面前。如何应对组织快速成长，建立何种组织文化，如何面对全球竞争，以及是否进行多元化……企业家必须对各种各样的战略和组织命题进行不断的思考和决策。遗憾的是，国内目前此类出版物大多比较分散，没有从战略与组织管理的高度进行整合。为此，我们经过一年多的艰辛努力，在许多国内外管理专家的帮助和支持下，遴选出畅销全球的优秀战略与组织管理教材和参考书，组成了国内第一套框架比较完整的战略与组织管理译丛。现在，在这套丛书即将面世之时，作为具有强烈时代责任感的管理类图书策划人，我们真诚地希望通过这套经典译丛的引进和出版，能为中国的企业改善战略与组织管理水平，以及为 MBA 教育事业的发展，做出自己应有的贡献。

在本套丛书引进和出版的过程中，得到了国内外许多管理专家的帮助；国际著名的汤姆森学习出版集团、培生教育出版集团和麦格劳·希尔教育出版公司在版权方面给予了鼎力支持。我们在此表示衷心地感谢。

清华大学出版社·闻洁工作室

2002年11月




译者序

在中华民族浩瀚的历史长河中，出现过多少顶天立地的英雄人物，没人数得清。真是滚滚长江东逝水，浪花淘尽英雄……辅佐这些英雄人物们的、运筹帷幄决胜千里之外的谋士们有多少，就更数不清了。从开创周朝八百年基业的姜子牙，到兴汉四百年的张良，到三国时期的诸葛亮，到唐朝的李靖，到明朝的刘伯温等等。正是有这些谋士的辅佐，才使得谈笑间，檣櫓灰飞烟灭。

同时，这些先辈对有关战略这方面的知识进行了系统的总结。《孙子兵法》、《孙臆兵法》、《隆中对》都是人类文明的精华。它们像一颗颗璀璨的明珠，点缀着整个“战略”发展史。

但遗憾的是，由于种种历史的原因，中国在企业战略这个领域却明显落后于西方。我们承认，在现代企业管理和现代企业战略等领域，西方走在了我们的前面。中华民族历来就是一个善于学习的民族，正所谓“师夷之长以制夷”。从20世纪90年代开始，我国开始大量引进现代西方战略管理的图书，但是我们可以发现，这些图书主要以研究战略理论为主，即使是一些被称为经典之作的图书也不例外。而相对于研究如何实际操作的图书却很少。也许是由于管理理论更适合采用定性研究的缘故；也许是正如一些人所说的：最好的、最先进的管理方法在管理咨询公司里，这些工具是他们吃饭的本钱。无论如何，读者都期望有一本可以系统地研究如何进行战略管理实际操作的书问世，来指导行动。而本书正好满足了这方面的需要。

本书的两位作者都曾在著名的国际管理咨询公司从事管理咨询的经历。在他们的实践过程中，掌握了大量的实用工具。再加上他们对战略研究的热情。这都使得本书的出版成为必然。本书是两位管理学者多年实际工作经验和心血的结晶。



同时，两位作者提出了自己独有的分析模型——FAROUT 系统。也许这个模型还不被中国的读者所知。但是由于这个模型具有比较灵活、实用的特点，有理由相信，这个模型在将来会有很大发展空间。

本书大量的对分析业务、竞争性数据和信息的技术进行了分析，其中包括战略、竞争、客户、环境、评估和一些通用的分析模型。本书可以帮助分析人员和决策者依据有限的数据来得出较为有效的结论，并且帮助他们将那些初看起来并不匹配的信息整合起来。

本书的内容非常丰富。总体上，原书作者将本书的内容分为两部分：

其中，第 1~3 章为第 I 篇。这一篇主要讲述进行战略和竞争分析的逻辑。在本篇内容中用一章（第 1 章）的篇幅讨论了战略和竞争情报的概念，并指出竞争情报在战略决策中重要作用；第 2 章讲述了在进行战略和竞争分析时的一些误区。在第 3 章提出了作者自己的独有的 FAROUT 系统，从而可以使读者以更为迅速的利用这个系统对企业的竞争和战略进行正确的分析。

本书的第 4~27 章为第 II 篇。第 II 篇主要对战略和竞争分析的工具进行详细描述。

与国内已有的战略管理教材相比，本书的论述更翔实生动，原书的作者生动地将理论和实际管理联系在一起，通过具体的实例向读者讲析战略管理的相关理论，不仅降低了本书的阅读难度，而且使读者在阅读的过程中不至于感到枯燥，在很大的程度上提高了本书的可读性。

在翻译过程中，我们发现，原书作者的部分理论和观点十分新颖。在综合本学科的最新研究成果方面，作者做了大量的、系统的工作，本书不仅引用了最新的研究成果，而且还将这些最新研究成果组合成了脉络清晰的体系。

中国人民大学商学院管理学博士王俊杰全权负责本书的翻译、审校和最终定稿工作。

具体分工如下：

王俊杰负责前言、第 1~13 章的翻译工作；田兰章负责第 12 章的翻译工作；王玉杰负责第 13 章的翻译工作；沈峰负责第 14 章、第 15 章的翻译工作；杨彬负责第 16~21 章的翻译工作，王新、宁德保和徐鉴新参与了这几章的翻译工作；李启华负责第 21~26 章的翻译工作；郭峰、刘炳歌负责第 27 章的翻译工作。

如果本书能够使读者对战略和竞争分析形成更深入的理解和认识，并能够帮助读者释疑解惑，我们将备感欣慰，这正是我们组织翻译本书的初衷。

此外，我还要感谢我国的战略信息系统和运营管理学专家，我的博士生导师——汪星明教授，在翻译过程中，她提出了许多很有价值的意见和给予了大量的帮助，这本书的翻译出版和完成离不开她的支持。

最后，非常感谢本丛书的策划人闻洁女士和熊妍妍女士给我一次接触和理解原文作者思想的机会，由于译者的水平和时间方面的原因，在本书的翻译过程中难免会有不当之处。敬请读者能够谅解和指正，以促使我们在今后的工作中能够做得更好。如有指教，请发邮件至 north308@sina.com。这里再次表示感谢！

王俊杰

2004 年 5 月于人大宜园



英文版前言

现代企业在考虑企业的竞争情况之前，要求竞争情报（competitive intelligence, CI）的参与人员熟悉：企业的业务是什么，竞争分析是什么，以及它们的工作机理是什么。更重要的是，他们需要将可用的数据和信息转换为决策者进行决策和行动所需要的形式。收集的数据必须转换成情报，而这个转换需要通过分析来完成。

《战略与竞争分析》是一本关于如何进行战略分析的书。我们知道，使用这个术语可能会使咨询服务企业和培训业务企业感到不舒服。对此，人们通常会想像将有大量的数据输入到神奇的计算机程序中。在此过程中，通过大量的数学公式和高级统计表设定条件，以此对数据进行过滤。然而，这种想像并不能反映今天有效的分析人员的真实情况，因为他们知道分析并非一定如此复杂、重复或关系模糊。我们需要提醒读者注意，作为一个优秀的分析人员，并不需要有 10 年的研究生教育经验，而且仅仅需要一些基本的感觉、睿智和学习的渴望就行了。虽然如此，但对于咨询人员、战略学家或情报专家来讲，分析仍然是一个相当困难和关键的任务。尽管最近几年，在战略计划、情报项目以及收集数据方面已经取得了长足进展，但是分析的情况却依然如故。

在 20 世纪 90 年代，竞争情报取得了迅速发展，越来越多的会议、企业和大学课程开始研究如何成功地管理竞争情报，而与会人员都是具有坚实的竞争情报研究和实践背景的专家。随着大量的相关原创文章出现在《竞争情报评论》（*Competitive Intelligence Review*）、《竞争情报杂志》（*Competitive Intelligence Magazine*）、《AGSI 期刊》（*AGSI Journal*）和《长期规划》（*Long Range Planning*）等杂志中，意味着有关该领域的研



究正变得越来越丰富多彩、越来越成熟。有关这方面的书籍也越来越多，可以通过 Amazon.com 或 BarnesandNoble.com 这些网上书店迅速查到。

尽管竞争情报领域取得了如此的成功和进展，但这个新兴领域的一部分却受到人们不同程度的关注。随着数字通信和信息技术的发展，特别是互联网的发展，使人们更加关注数据收集技巧和过程。计划竞争情报项目已经从人们对战略计划的广泛关注中得到了推进。尽管这些方面引起了人们广泛的注意，但人们却忽视了以下两个领域：分析和分析的扩散。事实上，实践证实了作者的观点，即许多参与者对这个领域所面临的挑战的宽度和深度的理解存在局限。我们的目的是向读者提供有关该研究领域的第一本描述如何进行竞争分析管理的书，从而改善这种状况。

本书对如何分析业务、竞争性数据和信息的技术进行了大量的分析，其中包括战略、竞争、客户、环境、评估和一些通用的分析模型。它可以帮助分析人员和决策者依据有限的的数据得出有效的结论，并且帮助他们将那些初看起来并不匹配的信息整合起来。

严格地讲，至少有 100 种以上的战略和竞争分析技术，但是我们并不打算毫无意义地将这些技术罗列在本书中。我们认真地回顾了有关这个领域的许多文献，然后结合自身的实践和经验，挑出我们认为在分析过程中最具应用价值的方法。

尽管我们试图在本书中囊括古典和现代技术，但是我们也意识到，一些在咨询行业中广泛应用的技术不一定包含在本书中。分析是一个过程，需要创造性和技术知识，我们试图为后者做出严格的和系统的贡献。我们认识到并希望分析人员不要拘泥于本书提供的技术，而应该进行创造，从而得到更好的分析结果。

读者应该认识到，任何技术都会遇到语义和定义上的混乱。本书中的许多技术可能有许多不同的名字。因为某种技术可能与某原创组织相关（如 BCG 投资组合矩阵）；也可能是某企业率先使用（如 GE 经营分析矩阵）；也可能与某一作者的名字相关（如波特的五力模型）；或者有一个通用的专门术语代替（如环境分析）。我们也认识到书中所提到的技术，经过多年使用已经有了一些调整，或者由其他相关的技术扩展而来。在所有的分析中，我们已经试着去包含和描述最通用版本的技术，而不是一项技术所有可能的派生版本。我们也已经努力提醒读者在不同的技术之间存在着重叠之处，并且指出重叠的地方。

我们必须告诉读者，在谈到分析技术时，我们并不打算去“重新创造”。这里所用的技术都已经应用了一段时间了，书中的技术已经并正在现实的组织中得到应用，它们并不是仅存在理论中。

本书中提到的许多技术已经被许多重要的经济学家、财务和成本会计专家、未来学家、教授、咨询人员和其他有见识的实践者或理论人员概念化了。他们经常开发出新的思想，以试图解决他们所面对的分析问题。我们很高兴这些人可以启发我们更好地理解竞争和战略分析，我们也真诚地感谢这些技术的原创人员。然而我们发现有时要想准确地感谢某人是比较困难的。以我们广为人知的 SWOT 分析模型为例，经过许多人员的持续开发和创新，它现在已经成为这个领域的通用基准了，但是其中的许多作者却默默无闻。



本书的特点在于，不仅对有关战略和竞争分析的概念进行了描述，而且更强调其在实际中的应用。书中有一些独具特色的地方，对读者可能有一定参考价值。它们是：

- 以一种轻松的方式为读者提供了 24 个较常用的、广受欢迎的分析工具。通常，管理人员和学生将不得不动用相当多的资源来对每个模型进行定位。在这里，第一次对如此众多的模型进行定义和解释。

- 对每个模型都用 FAROUT 系统进行了评估，而 FAROUT 系统是一个用来确认该工具的使用难易程度、实用性和有用性的模型。这是 FAROUT 系统第一次被引入市场中，FAROUT 系统让分析人员或决策者们清楚地理解了每种技术的优势与劣势。

- 为读者提供了一个简便、适用、一致的模型，从而使读者可以很快地理解如何应用这些技巧。

- 本书在囊括了所谓的古典战略技术（如价值链分析）的同时，还包括了一些较新的、广受欢迎的技巧（如职能能力和资源分析）。

- 本书不仅提供了用来评估企业外部环境和行业的外部分析技术，还提供了分析组织内部环境的技术。

- 本书为那些想要进行更深入地研究的分析人员提供了更多的参考资料，从而使分析人员可以更正确地对待这些技术。



致谢



克雷格·弗莱舍 (Craig S. Fleisher) 要向几位朋友和同事们表达他真诚的敬意和感谢，没有他们的帮助，这本书不可能完成。特别向我精明强干的研究助手：悉尼大学的 Jessica Smith 和 Wilfrid Laurier 大学的 Stuart Rutledge 致以真诚的感谢，正是他们承担了收集本书的背景材料的任务和部分编撰任务。同时，我还要向我的长期研究助手——Laurier 大学的 MBA 毕业生 Victor Knip，致以真诚的感谢，正是他在寻找和组织材料方面为我提供了长期的帮助。我在 UNBSJ 和 WLU 讲授竞争情报课程时，许多出色的 MBA 学生在讨论书中的许多思想和问题时，为我提供了很有用的帮助。我在 WLU 时，David L. Blenkhorn 博士和我一起参与了竞争情报的授课。此外，还举行了几个极有价值的专题讨论会和研讨会，这也使我和芭贝特有机会接触这些新的思想。另外，我的指导老师和前辈，如波士顿咨询公司的创始人 Bruce Henderson 和匹兹堡现任教授或前任教授 John Prescott、Barry Mitnick、John Grant、Donna Wood 和 John Camillus 对此书的出版都很有帮助。在这里我也向本书的合作者芭贝特·本苏桑致以深深的敬意。通过合作，我深深地敬佩她对情报领域的热情，并被她的特殊经历、广博的知识和天赋所打动。最后我把本书献给我的家人：我的妻子 Mngela，我的孩子 Zachary、Austin 和 Kieren。正是他们的爱心、忍耐、支持和理解，才使我有完成这本书。再次向他们表示感谢。

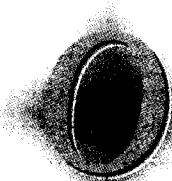


芭贝特·本苏桑 (Babette E. Bensoussan) 在此特别指出：完成这本书的道路是漫长而艰辛的，但是，正如生命中的许多事情一样，我们从朋友那里得到了有益的帮助。每个知道我在写这本书的人都给予了我巨大的支持和帮助。但是这里有九个人更为突出：我的合作者——克雷格·弗莱舍博士——与我分享了观点，并真正地使之完成；Chris Hall 博士在 8 年前将我引入到了竞争情报的研究中；Diane Santulli 使我在办公室中保持清醒的状态；是 Cyndi Allgaier 将我在本书中的观点传播给我的同事们。当然还有一个最重要的人——Garry Johnston——我的丈夫和我最好的朋友，我将这本书献给他。

我们还向以下几位评论家致谢，他们是密苏里州立大学的 Mary Coulter、Rutgers 大学的 Ogilvie 博士、Marut 大学的 Helen Rothberg、Acadia 大学的 Conor Vibert、匹兹堡大学的 John Prescott 和 SIS 国际研究的首席执行官 Ruth Stanat。

毫无疑问，如果没有 Prentice-Hall 的伙伴们的支持，本书不可能迅速出版。当然有许多人致力于本书的出版工作，在此我们特别感谢 David Shafer、Renata Butera 和 Donna King 的支持和帮助，没有你们的指导，我们将寸步难行。





目 录



第 I 篇 分析及其与战略和竞争情报的关系

第 1 章 战略与竞争情报过程	3
战略过程	3
竞争情报过程	6
参考书目	11
第 2 章 分析与陷阱	12
分析	12
分析的陷阱	18
分析时的注意事项	20
参考书目	21
第 3 章 FAROUT 系统	22
用于管理分析的 FAROUT 解决方案	23
使用 FAROUT 评分系统	25

第 II 篇 战略与竞争分析技术

第 1 部分——战略分析技术	29
第 4 章 波士顿增长/份额投资组合矩阵	30
简介	30
背景	30
基本原理和含义	32
优势与长处	35
劣势和局限	36



应用流程	38
FAROUT 小结	45
相关的工具与技巧	45
参考书目	45
第 5 章 GE 经营分析矩阵	47
简介	47
背景	47
基本原理和含义	49
优势与长处	52
劣势和局限	53
应用流程	54
FAROUT 小结	58
相关的工具与技巧	59
参考书目	59
第 6 章 行业分析	60
简介	60
背景	60
基本原理和含义	61
优势与长处	64
劣势和局限	65
应用流程	66
FAROUT 小结	72
相关的工具与技巧	72
参考书目	73
第 7 章 战略群体分析	74
简介	74
背景	74
基本原理和含义	75
优势与长处	80
劣势和局限	81
应用流程	83
FAROUT 小结	90
相关的工具与技巧	90
参考书目	91
第 8 章 SWOT 分析	93
简介	93
背景	93
基本原理和含义	96
优势与长处	97
劣势和局限	98
应用流程	99
FAROUT 小结	103



相关的工具与技巧	103
参考书目	104
第 9 章 价值链分析	105
简介	105
背景	105
基本原理和含义	109
优势与长处	110
劣势和局限	111
应用流程	113
FAROUT 小结	120
相关的工具与技巧	121
参考书目	121
第 2 部分——竞争和客户分析	123
第 10 章 盲点分析	124
简介	124
背景	124
基本原理和含义	131
优势与长处	133
劣势和局限	134
应用流程	135
FAROUT 小结	142
相关的工具与技巧	142
参考书目	143
第 11 章 竞争对手分析	145
简介	145
背景	145
基本原理和含义	146
优势与长处	149
劣势和局限	150
应用流程	150
FAROUT 小结	159
相关的工具与技巧	159
参考书目	160
第 12 章 客户市场细分分析	161
简介	161
背景	161
基本原理和含义	163
优势与长处	169
劣势和局限	170
应用流程	170
FAROUT 小结	177
相关的工具与技巧	178



参考书目	178
第 13 章 客户价值分析	180
简介	180
背景	180
基本原理和含义	182
优势与长处	188
劣势和局限	188
应用流程	189
FAROUT 小结	201
相关的工具与技巧	201
参考书目	202
第 14 章 职能能力与资源分析	204
简介	204
背景	204
基本原理和含义	206
优势与长处	213
劣势和局限	213
应用流程	214
FAROUT 小结	220
相关的工具与技巧	221
参考书目	221
第 3 部分——环境分析	223
第 15 章 管理描述	224
简介	224
背景	224
基本原理和含义	227
优势与长处	227
劣势和局限	228
应用流程	228
FAROUT 小结	243
相关的工具与技巧	244
参考书目	244
第 16 章 要点问题分析	246
简介	246
背景	246
基本原理和含义	247
优势与长处	249
劣势和局限	250
应用流程	250
FAROUT 小结	260
相关的工具与技巧	260
参考书目	260

