

[澳]芭贝特·E·本苏桑 (Babette E. Bensoussan)

[加]克雷格·S·弗莱舍 (Craig S. Fleisher)

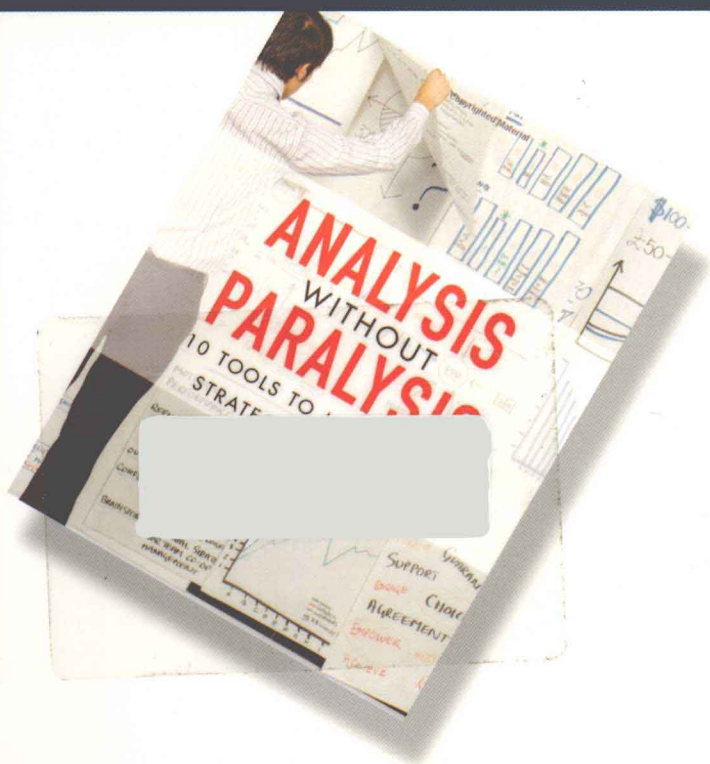
著

王哲 译

ANALYSIS WITHOUT PARALYSIS

决策的10个工具

10 Tools To Make Better Strategic Decisions



Analysis without Paralysis
10 Tools to Make Better Strategic Decisions

决策的 10 个工具

[澳] 芭贝特·E·本苏桑 (Babette E. Bensoussan)

[加] 克雷格·S·弗莱舍 (Craig S. Fleisher)

著

王 哲 译

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

决策的 10 个工具/ [澳] 本苏桑, [加] 弗莱舍著; 王哲译. —北京: 中国人民大学出版社, 2011. 12

ISBN 978-7-300-14996-7

I. ①决… II. ①本…②弗…③王… III. ①商业经营-经营决策 IV. ①F715.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 264351 号

决策的 10 个工具

[澳] 芭贝特·E·本苏桑 著
[加] 克雷格·S·弗莱舍

王 哲 译

Juece de Shige Gongju

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京宏伟双华印刷有限公司

规 格 160 mm×235 mm 16 开本

版 次 2012 年 3 月第 1 版

印 张 11.75 插页 1

印 次 2012 年 3 月第 1 次印刷

字 数 156 000

定 价 35.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

谨以此书献给我们的家人。

——芭贝特·E·本苏桑和克雷格·S·弗莱舍

致 谢

为了写这本书，我站在了很多人的肩上——我的合作者克雷格·S·弗莱舍在紧要关头给了我大量的支持和理解，我亲爱的丈夫用他的耐心、扶持与理解给我提供了舒适的工作空间，我的家人和亲爱的朋友们在我写作此书期间给予了大力支持。感谢 FT 出版社那些给予我帮助的人们，是你们提供的帮助让本书有机会与读者见面。没有你们，我们是做不到这一点的。最后，感谢我的客户和同仁，是你们提出的挑战和问题让我意识到，如果不想处于停滞不前的状态，就必须用比较简单的方法来作分析。我希望这本书能给你提供一些解决问题的必要工具。

芭贝特·E·本苏桑

我想感谢长期的合作伙伴及朋友芭贝特·E·本苏桑，感谢她为此书付出的辛勤劳动和富有思想的建议。她在孜孜不倦地工作的同时，还要处理其他事务。另外，我也要感谢我的家人及朋友、同事，感谢他们在我写作此书的过程中给予的耐心与理解。FT 出版社一如既往地给予了我帮助。此外，我还要感谢几所大学里一直与我合作并给予支持的人们，特别要感谢英国德蒙福特大学 [De Montfort University (UK)] 莱斯特商学院 (Leicester Business School)，以及和我共同带博士生并一道承担了很多研究课题的好朋友希拉·赖特 (Sheila Wright)；感谢芬兰坦佩雷科技大学 (Tampere University of Technology) 以及商业信息管理和物流学院的主任米卡·汉诺拉 (Mika Hannula)，我被聘为那里的讲师，并参加每年一

度的 eBRF 会议。最后，我还要感谢所有在我写作此书的过程中提供资助及其他形式支持的机构，特别是温莎大学研究协会主席、Odette 研究协会主席以及 Odette 商学院院长艾伦·康韦（Allan Conway）为本书的完成提供了无私的帮助。

克雷格·S·弗莱舍

作者简介

芭贝特·E·本苏桑是 MindShifts 集团的总裁，这家企业在澳大利亚、新西兰等地专门从事竞争情报、战略规划和战略营销项目。芭贝特是国际著名的竞争分析方面的专家，她曾给企业高管人员和组织提供指导和培训，帮助他们传递和执行竞争情报。她承担了澳大利亚企业和《财富》500 强企业的很多研究课题，并提供咨询服务，在很多行业和营销领域从事的项目达 300 多个。

2006 年，她在这个领域的工作得到了高度认可，被授予在竞争情报领域享有盛誉的最高奖项——竞争情报从业者协会功勋奖。

除了积极从事商业研究工作之外，芭贝特还在西悉尼大学（University of Western Sydney）悉尼管理研究生院和邦德大学（Bond University）教授本科企业管理课程和 MBA 课程。她发表了很多关于战略规划、竞争情报和战略营销方面的文章，广被邀请在国内外作演讲，并被聘为多所院校的客座教授。

芭贝特与他人合作出版了两部著作，分享了她在商业竞争分析方面的知识。《战略与竞争分析》和《商业与竞争分析》分别在 2003 年和 2007 年出版，一直是这个领域最畅销的书籍。

克雷格·S·弗莱舍是温莎大学研究协会主席，是加拿大温莎大学 O-dette 商学院的管理学教授。他被《加拿大商业》（Canada Business）杂志评为加拿大最著名的 MBA 教授之一。他曾经在加拿大的几所大学担任系主任、MBA 中心主任或讲座教授，现在是芬兰坦佩雷科技大学的企业信

息管理和物流学院的讲师，在澳大利亚、新西兰、南非和英国的多所大学曾经或正在担任助理教授。他在匹兹堡大学的 Katz 商学院获得博士学位。他是很多协会和企业的重要成员以及很多杂志编委会的委员。他是国际竞争情报从业者协会的前任主席和研究员、竞争情报基金会理事会（华盛顿特区）的创办者和首任主席、《竞争情报和管理》杂志的创刊主编、国际商业和社团协会（International Association of Business and Society）的创始人。2007 年，他被“金钥匙国际荣誉协会”（Golden Key International Honour Society）授予“加拿大年度顾问”称号。克雷格承担了九本书的编写或主编的工作（其中几本被翻译成多国文字），并在应用战略、竞争情报和分析，以及绩效管理等领域发表了几十篇文章和连载评论。他最新出版的一本书是《商业与竞争分析》（FT Press, 2007）。他受邀四处演讲，并时常给一些重要的企业、协会和公共部门提供竞争情报和分析等方面的咨询。

目 录

第一部分 简介

第一章 分析在企业管理中的作用	3
对有效分析的需求日益增长	7
结论	9
第二章 分析过程	13
什么是分析?	15

第二部分 分析工具

第三章 波士顿矩阵	23
描述与目的	23
波士顿矩阵的优点	28
波士顿矩阵的缺陷	29
如何操作	30
第四章 竞争者分析	39
描述与目的	39
竞争者分析法的优点	40

竞争者分析法的缺陷	41
如何操作	41
第五章 财务比率与财务报表分析	53
描述与目的	53
财务比率与财务报表分析法的优点	55
财务比率与财务报表分析法的缺陷	55
如何操作	57
第六章 五力行业分析	75
描述与目的	75
五力行业分析法的优点	79
五力行业分析法的缺陷	79
如何操作	80
第七章 议题分析	89
描述与目的	89
议题分析法的优点	90
议题分析法的缺陷	91
如何操作	92
第八章 政治风险分析	105
描述与目的	105
政治风险分析法的优点	106
政治风险分析法的缺陷	107
如何操作	108
第九章 情景分析	121
描述与目的	121
情景分析法的优点	124
情景分析法的缺陷	125
如何操作	126

第十章 宏观环境分析	135
描述与目的	135
宏观环境分析法的优点	137
宏观环境分析法的缺陷	138
如何操作	140
第十一章 SWOT 分析	145
描述与目的	145
SWOT 分析法的优点	149
SWOT 分析法的缺陷	149
如何操作	150
第十二章 价值链分析	157
描述与目的	157
价值链分析法的优点	161
价值链分析法的缺陷	162
如何操作	163

第一部分 简介

- >>> 第一章 分析在企业管理中的作用**
- >>> 第二章 分析过程**

第一章 分析在企业管理中的作用

在当今的信息时代，要想成为商界精英，就必须要有越来越强的能力来理解竞争、环境、组织和战略的内涵。企业管理是管理组织的方法，它的最终目标是培养价值观、提高管理能力、明确组织责任和完善管理体系。其中，管理体系是把所有级别和各个部门的战略、策略和业务决策联系到一起。

现在，企业高管最重要的一个任务就是参与制定组织的战略，并为之献计献策。可惜，战略这个词被用滥了，不同的人对其有不同的理解，即使那些管理学领域的著名学者和高级管理人员也很难对其进行界定，对其涉及的范围也很难形成统一的看法。

我们不想添乱，在本来就很长的定义列表上再增添几个定义，但我们颇为自信地认为，制胜战略的制定基于创新性和差异性，即与竞争者“不同”，而且要为消费者所看重。经济学家界定这些差异的目的，用战略管理术语来说，就是尽量开发独特的组织资源和竞争力。应该根据组织所在的市场，经过深思熟虑制定战略，把这些竞争力转化为竞争优势。

竞争优势是组织在市场中定位以获得优势的独特方式。这个优势往往能够体现组织是否有能力创造并保持高于行业平均利润率的可持续水平。战略规划能够帮助组织获得竞争优势，而战略规划是指以专业的有系统性的工作，来实现组织的战略目标，并划分职责以保证战略的实施。战略规划过程见图 1—1。

在制定战略的过程中，管理决策涉及如下几个方面：

- 确定组织活动的范围。我们要在哪里开展业务？我们的目标客户是谁？我们要避开哪些竞争者？我们要强调价值链的哪些部分？哪些

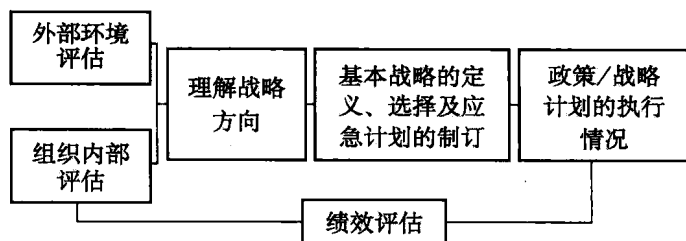


图 1—1 一般战略规划过程

由我们自己来做，哪些进行外包？

- 协调组织活动与环境。这要求找到一个创造令人满意的“合适”水平的战略。
- 匹配组织活动与资源潜能。这要求在赢得客户和创造利润的同时，在能力所及的范围内开展工作。
- 在整个组织层面酝酿变化。这可能比较复杂，需要出色地执行战略。
- 对组织的重要资源进行合理配置和重新分配。这需要我们在使用资源时找到发挥资源最大潜能的方法。
- 明确影响战略的价值、期望值和目标。这意味着决策者要了解正在发生的事情，清楚组织现在和未来发展的方向。
- 确定组织长期发展的方向。这个时期可能延续五到十年，甚至更长，时间的长短取决于影响产业的变化与竞争的性质。

在这个过程中，管理决策可能会因决策者选择的时间及所承担的责任的不同而不同。这些决策大体分成三类，即战略决策、战术决策和业务决策。

- 战略决策具有重大的资源配置影响，给组织上上下下的决策确定基调，本质上比较少见，实际上不可改变，对组织在市场上的竞争力具有潜在的实质性影响。这些策略由高级管理人员制定，将影响组织的经营方向。
- 战术决策不及战略决策的范围广，涉及组织政策的制定及执行。这

些决策往往由中层管理人员制定，常常会对营销、会计、生产、经营单位或产品产生重大影响，但对整个组织并不会产生任何影响。一般情况下，与战略决策相比，战术决策较少涉及资源。

- 业务决策是指支持组织运行所需要的日常决策，这些决策会在几天或几周内执行。业务决策由基层管理人员制定。业务决策与战术决策、战略决策存在明显区别：业务决策的制定比较频繁，而且往往制定得比较“仓促”；业务决策往往结构完整，一般会附带清楚明白的程序指南或者容易理解的参数。

找到一种方式来实现组织与其（经营或者竞争）环境之间“恰当的”或协调的结合点是企业高管的重要任务，这需要进行大量有效合理的分析，并要考虑到组织所处的全球性的竞争环境。

任何一位高管都不可能把整个竞争领域了解得特别透彻，从而能够正确地制定所有的决策。在今天这个复杂、混乱的全球性竞争环境中，迫切需要做出有意义的事情、进行战略性的思考、提高对竞争领域的了解，这是组织发展并提高其分析能力的原因所在。

要想使组织取得成功，必须作好分析。

不过，难道分析不是每个人在学校或工作中学到的吗？我们能否像其他人那样仅仅依靠直觉、勇气和经验就获得未来的成功？

答案是否定的，而且不仅仅是现在。表1—1简单解释了分析或不分析的后果。

表 1—1 识别分析

	什么是分析	什么不是分析
方法	对检验过的技术进行实际应用。	不断采用产业惯例和一次性解决方案。
流程	所设计的方法和一系列步骤是为有效地把一种情况分解成组成要素，并以应对挑战或解决问题的方式进行重新安排。	“我们有点明白怎么回事，怎么做了。幸运的是，到目前为止我们还能应付得来。” “我们聘请顾问来做。”

续前表

	什么是分析	什么不是分析
结果	从资料和信息中获取的能够付诸实施的见解、情报/意义以及启示。	重新包装、重新组织、重新分类的资料和信息，往往是手头信息的概要，不存在有意义的转化。
资料来源	在分析问题时，需要进行合法合理地搜集相关资料或信息。	从非法来源或通过不合理手段得到并使用资料或信息——这些资料或信息往往不全。
支持系统	运用实用的通信、信息和管理体系来完善你的思维。	获取并运用“现成的”软件来制订解决方案。 绝妙的解决方案。
时间安排	在做任何决策之前给出。	草率地支持已制订的解决方案。
沟通渠道	采取决策者最能够接受且最可能使用的方式。	带有特殊格式的“正式”报告。 总是书面材料。
回答的问题	需要什么？ 那又怎样？ 现在需要做什么？	只不过是知道了让人高兴的事情——没有让人深入了解。
促进因素	讨论确定你或老板需要了解的事情。 有必要更好地把握你们组织在市场竞争中的地位。	你认为对高层重要或希望对高层重要的事情。 有必要展示我们确实在做事。

对竞争、环境、组织和战略进行的彻底分析，至少在以下几个方面对你有所帮助的：

- 对竞争环境中潜在的发展机遇或初露端倪的威胁作出预警；
- 对组织的相对竞争地位进行客观且非短期的评估；
- 使组织更快、更容易地适应环境的变化；
- 以相关且及时的了解为基础建立组织的战略、营销、销售或产品规划；
- 确信决策是建立在系统的了解之上，并且这种了解降低了模糊性和复杂性。

进行绩效分析的目的在于能够更好地了解你所在的产业、你所处的环