

全球顶尖商业分析专家Babette E. Bensoussan和Craig S. Fleisher联袂撰写，全面、系统讲解12个当今最具价值的决策分析工具

以通俗的语言，结合知名企业的典型实例，深入剖析每种工具的适用范围、优点和缺点，为读者灵活选用这些工具做出决策提供翔实指导

决策的12个工具

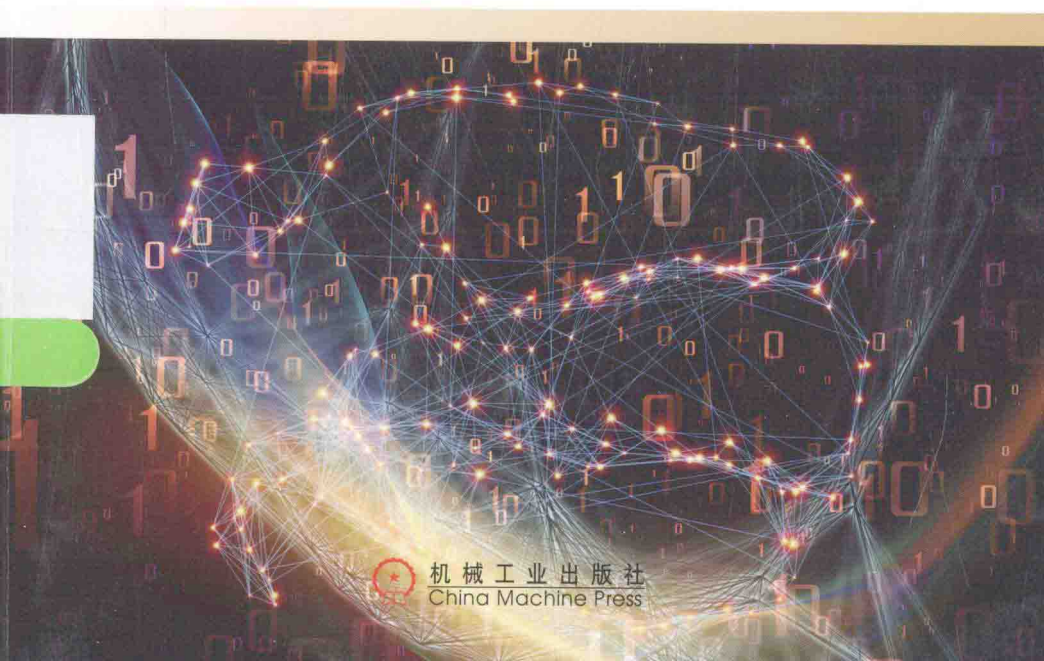
(原书第2版)

(澳) Babette E. Bensoussan 著
(加) Craig S. Fleisher

姚军 等译



12 Tools to Make Better Strategic Decisions
Second Edition



机械工业出版社
China Machine Press

THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS
500 UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS
CHICAGO, ILLINOIS 60607, U.S.A.
LONDON, ENGLAND W1P 8DB

决策的12个工具

【美】詹姆斯·卡尼根

（美）詹姆斯·卡尼根

（美）詹姆斯·卡尼根

（美）卡尼根



THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS
CHICAGO, ILLINOIS 60607, U.S.A.
LONDON, ENGLAND W1P 8DB



ANALYSIS
WITHOUT
PARALYSIS

12 Tools to Make Better Strategic Decisions
Second Edition

决策的12个工具

(原书第2版)

(澳) Babette E. Bensoussan 著
(加) Craig S. Fleisher

姚军 等译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

决策的 12 个工具 (原书第 2 版) / (澳) 本苏桑 (Bensoussan, B. E.) 等著; 姚军等译.
—北京: 机械工业出版社, 2015.1

(大数据技术丛书)

书名原文: Analysis Without Paralysis: 12 Tools to Make Better Strategic
Decisions, Second Edition

ISBN 978-7-111-48599-5

I. 决… II. ① 本… ② 姚… III. 企业管理—数据管理 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 270583 号

本书版权登记号: 图字: 01-2013-6575

Authorized translation from the English language edition, entitled Analysis
Without Paralysis: 12 Tools to Make Better Strategic Decisions, Second Edition,
9780133101027 by Babette E. Bensoussan, Craig S. Fleisher, published by Pearson
Education, Inc., Copyright © 2014.

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 Pearson
Education, Inc.

Chinese simplified language edition published by Pearson Education Asia Ltd., and
China Machine Press Copyright © 2015.

本书中文简体字版由 Pearson Education (培生教育出版集团) 授权机械工业出版社在中华
人民共和国境内 (不包括中国台湾地区和香港、澳门特别行政区) 独家出版发行。未经出版
者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

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

决策的 12 个工具 (原书第 2 版)

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 谢晓芳

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版 次: 2015 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 147mm×210mm 1/32

印 张: 8.375

书 号: ISBN 978-7-111-48599-5

定 价: 59.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88378991 88361066

投稿热线: (010) 88379604

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjsj@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

The Translator's Words 译者序

当机械工业出版社的编辑邀请我翻译本书的时候，我首先被本书的内容所吸引，继而又感觉没有把握：两位商业分析业界顶尖专家的著作，讲述的又是高级的主题，这恐怕是一件棘手的任务吧？

略作浏览之后，我终于放下心来，两位作者对商业分析的目的、使命和过程略作介绍之后，便以通俗平实的语言，详细介绍了当今商业分析中 12 种重要的工具，他们脱离繁琐的理论和算法，直接道出了各种分析工具的适用范围、优点和缺点，并将应用过程分成一个个易于理解的详细步骤，即使从未从事过商业分析的读者，读来也会轻松自如，获益匪浅。

介绍每种工具之后的案例研究，是本书最有价值的部分之一，它们大都取材于读者耳熟能详的企业或者行业，如中国移动市场、苹果公司、沃尔玛等，这些案例研究简明扼要，而且都在读者伸手可及的范围内，我们甚至可以亲身去体会，从而使我们在学习书中介绍的工具有了一个实践的机会，有了这些例子的对照，读者更能深入理解这些经典工具的效果。

对于有志从事商业分析、企业决策的读者来说，本书是绝不应该错过的必读书籍，它不仅回顾和介绍经典的工具，而且与时俱进，除了最新的工具之外，还指出了经典工具在快速变化的当今世

界中的不足之处，并给出了简单的应对之策，从而让读者更好地去思考，不断地提升自己。

完成本书的翻译工作之后，我们庆幸自己得到了一个很好的学习机会，也盼望着本书能给读者带来帮助。因为自身的水平问题，其中的错误在所难免，在此也希望广大读者多多批评指正。

本书的翻译工作主要由姚军完成，徐锋、陈志勇、刘建林、白龙、陈霞、方翊、宁懿、林耀成、管军凯等人也为翻译工作做出了贡献，感谢机械工业出版社的编辑对翻译工作提供的中肯意见和帮助。

姚军

Acknowledgements 致 谢

为了写作本书，我必须站在许多人的肩膀上。在我面临危机时，合著者 Craig Fleisher 给了我巨大的支持和理解。我丈夫的耐心、扶持和理解，提供给我一个安心的工作空间。我的家人和亲爱的朋友们对我在完成本书时多次离开他们表示理解。感谢 Pearson 的许多工作人员，感谢你们使这本书得以出版，感谢 Jeanne Glasser，感谢你再次要求我回到这本书上来。没有你，我们无法完成它。

最后，我要感谢许多客户和同事，感谢你们提出问题，使我意识到必须找出更简单的业务分析方法。我希望这本小书能够为你们提供解决某些问题的必要工具。

——Babette Bensoussan

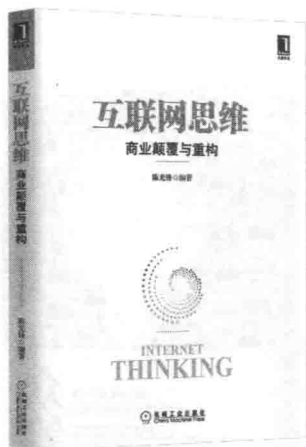
我要向长期的合著者和朋友 Babette Bensoussan 表达谢意，感谢她为了完成本书而付出的努力。我还要感谢我的家人、朋友和同事，感谢他们在我写作本书期间表现出来的耐心和理解。我以前在 BBA 的优秀学生 Darby E. Chancey 在审稿中给了我很大的帮助，并对其中的多个章节提出了意见，此外还要感谢 BBA 2012 年春季学期的实习生 Jason Grooms。感谢曾经和我合作并支持我的多

所大学中的每一个人，包括莱切斯特商业学校－德蒙特堡大学（英国）和我的好朋友 Sheila Wright 博士，我和他们合作带有多名博士生，完成了许多研究项目，还有坦佩雷科技大学（芬兰）及商业和技术管理系主任 Mika Hannula 教授，我曾在那里担任讲师，并担任博士生的助教。Jeanne Glasser 和她在 Pearson 的同事非常高效，在本书的写作中提供了很多帮助。最后，我要感谢 Aurora WDC 的优秀同事们，特别是 Arik 和 Derek Johnson，他们常常不得不忍受我为了完成本书而工作到很晚。

——Craig S. Fleisher 博士

本书描述的许多技术都是由顶尖的经济学家、财务和成本会计、未来学家、商业教授、咨询师和其他富有洞察力的业者或者学者提出的。他们常常拓展自己的思路，解决所面对的紧迫分析问题。感谢这些人帮助我们加强对业务、竞争和策略分析的理解。我们在本书中诚挚地感谢这些技术的原创者。但是，有些时候这样的谢意难以言表，在某些技术（例如 SWOT）很快就得到广泛的接受，成为组织决策分析的通用知识时尤其如此。

推荐阅读



互联网思维

第1本系统化阐述互联网思维的力作！

深度揭秘12大核心互联网思维！

瞬间掌握互联网思维精髓！

即刻改变未来=一本可以影响个人与企业命运的著作！

本书以雷军互联网七字诀“专注、极致、口碑、快”为核心精髓，结合马化腾在腾讯15周年“WE大会”上发表的“马七条”讲话精神，系统化提炼出互联网12大核心思维：标签思维、简约思维、NO.1思维、产品思维、痛点思维、尖叫点思维、屌丝思维、粉丝思维、爆点思维、迭代思维、流量思维、整合思维。

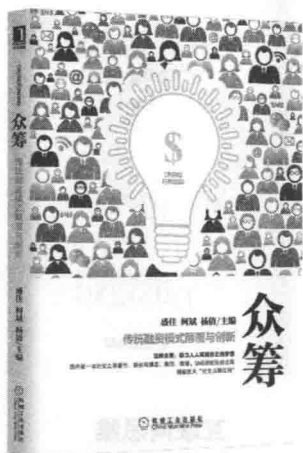
本书产品经理可以读读，从而认识对于产品来说，以哪些为产品素质的考核，又需要对产品做出怎样的调整；数据如何进行解读，又有哪些数据能够帮助我们认识用户的要求；如何在产品的制作中深挖用户的“痛点”，又如何利用“快速迭代”来完成产品的焕然一新。

运营经理也可以读读，在粉丝经济时代，粉丝只是一弯水中月，看得到捞不着。如何把握粉丝的参与感，又如何在恰当的时候激励粉丝，保持敏感的思维和触觉，随时感知到可能存在的引爆点，互联网思维的运营应该往这个方向去。

企业管理者也可以读读，关于如何提高产品的水平，同时又能有效避免人力成本和时间成本的浪费，在KPI和ROI的结合下，实现最大的效益。通过行业上下游合作，提高自身产品的能力，又如何将企业资源整合，成为产业链中不可或缺的平台。

本书是企业成长的必备参考书，适合每一位致力于企业快速成长及提升自身综合实力的职场人士阅读，对初创企业、在互联网方面涉足不深，以及处在发展缓慢状态的公司都有极大的启示作用。

推荐阅读



众筹

国内第一本社交众筹著作：教你用博客、微信、微博、
SNS轻松玩转众筹，揭秘庞大“社交众筹红利”

未来属于众筹。十年内，众筹在全球将有3000亿美元的市场规模。

本书站在市场最前沿，回眸众筹历史，描述众筹的当下图景，理性分析众筹模式的革命性，勾勒出在社交网站上玩转众筹的模式，并深入解读中美众筹业不同的发展机遇与监管规则，解密推动众筹成为主流筹资方式的动力所在。

本书适合希望在互联网金融新浪潮中所斩获的读者，是低收入群体、初始创业者、梦想家及中小微企业通过互联网融资方式找到机遇、迅速成长的必备金融服务读本。

Contents 目 录

译者序

致 谢

第 1 章 分析在业务管理中的作用 1

1.1 日益增长的高效分析需求 6

1.2 观察的结论 9

第 2 章 分析过程 12

2.1 什么是分析 15

第 3 章 BCG 增长率 / 份额组合矩阵 22

3.1 描述和目的 22

3.2 与经验曲线的联系 23

3.3 与产品生命期的联系 24

3.4 结合经验曲线和产品生命期 25

3.4.1 明星业务：高增长率、高市场份额 26

3.4.2 现金牛业务：低增长率、高市场份额 27

3.4.3 瘦狗业务：低增长率、低市场份额	27
3.4.4 问题儿童业务：高增长率、低市场份额	27
3.5 优点	29
3.6 缺点	29
3.7 BCG 应用方法	31
3.7.1 步骤 1：将公司划分为 SBU 或者业务产品线 / 分部	31
3.7.2 步骤 2：度量每个 SBU 或者 SBL 的市场增长率	32
3.7.3 步骤 3：度量每个 SBU 或者 SBL 的相对市场份额	32
3.7.4 步骤 4：在矩阵的各维上定位每个 SBU 或者 SBL	33
3.7.5 步骤 5：为所有竞争者构造一个矩阵	34
3.7.6 步骤 6：为每个业务单位或者产品线制定最优的 总体战略	35
3.7.7 步骤 7：进一步分解分析	35
3.7.8 步骤 8：引入动态分析	35
3.7.9 步骤 9：循环	37
3.8 案例研究：从 BCG 组合规划矩阵观察谷歌	38
第 4 章 竞争对手分析	43
4.1 描述和目的	43
4.2 优点	45
4.3 缺点	46
4.4 竞争对手分析应用方法	46
4.4.1 步骤 1 和 2：确定你的竞争对手是谁，未来的 竞争对手可能是谁	47
4.4.2 步骤 3：确定你所需要的关于这些竞争对手的信息	48
4.4.3 步骤 4：将收集到的信息组织为 4 个类别	53
4.4.4 步骤 5：以合适的格式，及时向决策者提出分析意见	54

4.4.5 步骤 6: 根据分析开发战略	57
4.4.6 步骤 7: 持续监控竞争对手, 审视潜在对手	57
4.5 案例研究: 中国移动电话市场	58
第 5 章 推动力分析	62
5.1 描述和目的	62
5.2 优点	63
5.3 缺点	64
5.4 推动力分析应用方法	65
5.4.1 步骤 1: 识别行业 DF	65
5.4.2 步骤 2: 评估 DF 的影响	70
5.5 案例研究: 数码音乐市场的推动力	75
5.5.1 需求变化和增长	75
5.5.2 产品创新	76
5.5.3 消费者选择	76
5.5.4 互联网、卫星和智能手机使用的增长	77
5.5.5 产品使用者和使用方式的变化	77
5.5.6 这些推动力对需求、盈利能力和市场吸引力有何 影响	77
第 6 章 财务比率和报表分析	80
6.1 描述和目的	80
6.2 财务比率和报表分析基本概念	80
6.3 财务报表的组成部分	81
6.4 评估比率的适当性	82
6.5 优点	83
6.6 缺点	83

6.7	财务比率分析和报表分析应用方法	86
6.8	活动或者效率比率	86
6.8.1	库存	86
6.8.2	应收款	87
6.8.3	资产周转率	88
6.9	杠杆或者偿付分析比率	89
6.9.1	负债-权益比率	89
6.9.2	负债-资产比率	90
6.9.3	固定费用偿付比率	90
6.9.4	利息偿付比率	90
6.10	流动性分析比率	91
6.10.1	流动比率	91
6.10.2	速动比率	92
6.10.3	营运资金	92
6.11	盈利分析比率	92
6.11.1	资产回报率	93
6.11.2	投资回报率 / 权益回报率	93
6.11.3	毛利率	93
6.12	其他分析比率: 资本市场或者股东回报	94
6.12.1	每股收益	95
6.12.2	股价 / 收益 (市盈率)	95
6.13	比率或者指标比较方法	97
6.13.1	行业比较	97
6.13.2	不同时段的绩效	101
6.14	综合和部门分析	101
6.15	案例研究: 北美 3 个大型仓储会员店的 FRSA	102

第 7 章 五力行业分析	106
7.1 描述和目的	106
7.2 新进入者的威胁	109
7.3 供应商议价能力	110
7.4 买家的议价能力	110
7.5 替代产品或者服务的威胁	111
7.6 现有参与者的竞争程度	112
7.7 优点	113
7.8 缺点	114
7.9 五力行业分析应用方法	115
7.9.1 步骤 1: 收集信息	115
7.9.2 步骤 2: 评估和考察	116
7.9.3 步骤 3: 开发战略	117
7.10 案例研究: 对美国航空客运行业应用五力模型	117
7.11 案例研究: 对全球医药行业应用五力模型	120
第 8 章 议题分析	123
8.1 描述和目的	123
8.2 优点	125
8.3 缺点	126
8.4 议题分析应用方法	127
8.4.1 步骤 1: 识别和预测议题	127
8.4.2 步骤 2: 分析和评估议题	133
8.4.3 步骤 3: 选择议题响应模式和类型	135
8.5 议题分析实例	140
8.5.1 案例研究: 扩大水力发电设施议题的分析和管理的	140
8.5.2 案例研究: Minnegasco 的议题优先级评估过程	141

第 9 章 产品生命期分析	143
9.1 描述和目的	143
9.1.1 第 1 阶段: 推出	144
9.1.2 第 2 阶段: 成长	145
9.1.3 第 3 阶段: 成熟	145
9.1.4 第 4 阶段: 衰退	146
9.1.5 推出战略	146
9.1.6 成长策略	147
9.1.7 成熟战略	148
9.1.8 衰退战略	149
9.2 优点	152
9.3 缺点	153
9.4 PLC 应用方法	155
9.4.1 步骤 1: 估计潜在需求	155
9.4.2 步骤 2: 确定价格范围	155
9.4.3 步骤 3: 预测可能价格范围的销售量	155
9.4.4 步骤 4: 考虑与竞争性削价相关的风险	156
9.4.5 步骤 5: 确定成长阶段的基本市场战略	156
9.4.6 步骤 6: 定义整合标准	157
9.4.7 步骤 7: 预测转折点	157
9.4.8 步骤 8: 改良每个阶段的战略	159
9.4.9 步骤 9: 保持对新 PLC 的警惕	159
9.5 案例研究: 苹果 iPod 到 iPad 的产品生命期和增长潜力	159
第 10 章 情景分析	161
10.1 描述和目的	161
10.2 生成情景的方法	162

10.2.1 定量方法	163
10.2.2 定性方法	163
10.3 优点	166
10.4 缺点	167
10.5 情景分析应用方法	168
10.6 案例研究：传统和新兴林业产品企业的情景	173
10.6.1 情景 1：世界沿着正常轨道继续发展	173
10.6.2 情景 2：重复出现的经济危机	174
10.6.3 情景 3：能源价格急剧上涨	175
10.6.4 情景 4：新兴碳经济	175
10.6.5 上述情景的商业意义	176
第 11 章 宏观分析	178
11.1 描述和目的	178
11.2 优点	182
11.3 缺点	183
11.4 环境分析应用方法	185
11.4.1 步骤 1：理解环境中所要分析的部分	185
11.4.2 步骤 2：理解趋势之间的相互关系	187
11.4.3 步骤 3：关联趋势和议题	187
11.4.4 步骤 4：预测议题的未来走向	187
11.4.5 得出结果	188
11.5 案例研究：品牌存亡的 STEEP 分析	188
第 12 章 SWOT 分析	191
12.1 描述和目的	191
12.2 优点	194