



新信息时代商业经济与管理译丛

sas

WILEY

商业分析 方法与案例

超越报表的商业智能

(第2版)

【丹麦】 Gert H. N. Laursen
Jesper Thorlund ◎著
柯晓燕◎译 邓煜熙◎审校

BUSINESS ANALYTICS
FOR MANAGERS
TAKING BUSINESS INTELLIGENCE
BEYOND REPORTING



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

商业分析 方法与案例

超越报表的商业智能

(第2版)

【丹麦】 Gert H. N. Laursen
Jesper Thorlund ◎著
柯晓燕◎译 邓熙熙◎审校



**BUSINESS ANALYTICS
FOR MANAGERS**
TAKING BUSINESS INTELLIGENCE
BEYOND REPORTING

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

商业分析方法与案例 : 超越报表的商业智能 / (丹)
格特·劳尔森 (Gert H. N. Laursen), (丹) 珈斯珀·
斯尔兰德 (Jesper Thorlund) 著 ; 柯晓燕译. — 2版
. — 北京 : 人民邮电出版社, 2017.8
(新信息时代商业经济与管理译丛)
ISBN 978-7-115-46021-9

I. ①商… II. ①格… ②珈… ③柯… III. ①商业管
理 IV. ①F712

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第135399号

◆ 著 [丹麦] Gert H. N. Laursen Jesper Thorlund

译 柯晓燕

审 校 邓煜熙

责任编辑 李 强

责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 15.5

2017 年 8 月第 2 版

字数: 235 千字

2017 年 8 月河北第 1 次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2016-8290 号

定价: 69.00 元

读者服务热线: (010)81055488 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

版权声明

Gert H. N. Laursen , Jesper Thorlund .

Business Analytics for Managers: Taking Business Intelligence Beyond Reporting, 2nd Edition.

Copyright ©2017 by John Wiley & Sons , Inc.All rights reserved.

This translation published under license.

Authorized translation from the English language edition published by Wiley Publishing, Inc..

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons Inc 公司授权人民邮电出版社出版，专有版权属于人民邮电出版社。本书封底贴有 Wiley 防伪标签，无标签者不得销售。

内容提要

本书对商业分析模型的架构进行了深入浅出的介绍，主体内容按照商业分析模型体系中不同模块在组织流程中的角色、模块间的关系进行编排，这样有助于读者全面、连贯地了解商业分析模型体系。全书共分为 3 个部分：第一部分细述商业分析模型体系（第 1 章）；第二部分讨论商业分析的五层模型（第 2~6 章）；第三部分讨论商业分析的部署实施关键点及未来发展展望（第 7~9 章）。与第 1 版相比，本书的总体框架没有变化，但在每章中都增补了大数据分析、语义分析、人工智能等领域的新动向及应用。本书在宏观描述商业分析模型体系的同时，着眼于商业分析模块之间的相互联系，以生动的语言和案例为读者如何展开商业分析，提出了许多有价值的观点。本书以目标读者群的需求为中心，强调商业分析方法的具体实施过程，融前沿性与实用性为一体。

本书由信息系统建设、商业分析咨询服务实施团队编写，是为组织内部相关职能部门的人员（包括销售、营销、财务、行政管理、生产和人力资源等）提供商业分析的指导手册，也是一本开发、利用商业分析能力，设计和支撑业务流程、实现商业分析服务于公司整体战略的实践指南书。

序

《商业分析方法与案例——超越报表的商业智能（第2版）》一书，与《竞争分析和工作分析》比肩，是保证商业分析与战略形成统一，并实现价值创造的助燃剂。而且，就这个话题而言，本书增加了更多有意义、有价值的观点。众所周知，在快速变化和日趋复杂的时代，快速学习变得更有价值。本书特别针对快速学习和价值创造方法工具，提出了许多具有战略性的真知灼见。

利用海量的、夹带噪声的（掺杂其他信息的）、散乱的数据进行决策需要用到商业分析。对于企业来说，真正认同商业分析，并以分析视角、全局立场支持商业分析将非常重要，这包括用分析理念看待数据（数据是战略资产）、方法工具、流程（包括细化和优化）和人员（具备制定并全面贯彻执行战略所需的各种技能）。

商业分析始于以分析视角看数据——度量哪些内容？在众多度量内容中，什么比较重要？度量（包括数据产生和收集）是一个过程，一个产生资产的过程。当我们用这种视角审视数据时，分析概念上的质量提升和流程优化就能得到应用。本书的作者提出了几个本质性的问题：“你怎样处理数据？你组织中的人员利用可用的数据、流程和分析方法完成更好决策的‘武器装备’如何？”

分析思想家所描绘的商业分析关乎价值创造。价值创造有很多不同形式，既可以提高效率，也可以提高效能。降低成本、发现机会、更合理地分

配资源等方面的决策都能实现价值创造。在本书中，作者给出了有价值的商业分析的基本概念，帮助组织以可持续、可扩展的方式创造价值。

为什么采用“商业分析”这个概念？虽然尝试通过扩展已使用多年的术语“商业智能”的内涵和定义，但还是不能真正清楚地表达其中的含义，因此，非常有必要提出一个新术语来反映新的重点。更进一步，通过这个新概念推广的过程，我们打破一些纵向的烟囱管道似的思想，看到闭环管理的重要性——数据（数据质量以及度量哪些重要因素）、流程（持续学习和完善）、绩效（做出最优决策、采取最佳行动，并评估其影响）。有多少组织还在继续使用那种充斥着大段文字、数据表格的报告？这些形式陈旧、度量指标落后的报告已经过时，很少有人愿意花时间去阅读了。你能想象一些组织的关键决策驱动流程有多陈旧吗？这中间隐藏着多少机会成本？又怎么能创造更多的价值？

本书给出了有关商业分析、传统的商业智能和绩效管理的综合视图，这几方面需要联系在一起并按照战略意图进行组织策划，以形成合力，产生最大作用。本书倡导共享战略资源模式——能力中心或卓越中心。这是一种驱动最佳实践和创造更多价值的好方法，有助于企业转变理念，把数据视作战略资产、适当投资并建设分析基础设施，以实现价值最大化。

不管你从哪里开始阅读本书、开启商业分析之旅，你都将发现很多有价值的思考、专家分享观点和可靠的行动建议，帮助你用可持续、可扩展的方式创造更多价值。它不是把分析停留在作为企业内既定流程的某个步骤，而是在任何流程都融入分析视角，这对理解“什么是驱动持续学习和改进的要素”是至关重要的。

安妮·米蕾

SAS 研究中心分析战略部高级主管

前言

假设有一家公司，或许是美国的一家家用电脑的制造厂，必须有能力做的事情包括从供应商处采购原材料和零配件、零配件装配和包装、准备产品手册和市场营销计划、销售产品等。除此之外，该公司还需要有很多支撑职能，例如必须有人负责员工福利、新员工招聘、发放薪酬以及厂区绿化和保洁等后勤服务，甚至还要设置小卖部和食堂以方便员工生活。这家公司还应有完整的财务管理职能，确保与各方的资金往来通畅，这包括与银行、供应商、股东、客户之间的资金往来等事项。最后，还有一大堆计划流程，这与生产线、公司所选择的重点客户相关。

现在我们再设想一下这家公司有多少事情可以外包。毋庸置疑，所有的生产车间都可以转移到人员成本更低的国家和地区，这样可能会带来巨大的利润，因为组装电脑是典型的高人工成本的标准化作业，多余的人员可以处理物流方面的事情。公司还可以聘用专业人士撰写和翻译产品手册。甚至，这家公司不需要自己的经销门店，其产品可以通过专业化的零售连锁店进行销售，还可以选择在电子商务平台上建立网店进行在线销售。这样一来，这家公司看起来似乎没有必要自建仓库来存储零配件、成品，以支持从原材料、零配件采购到交付给客户的全过程。大多数支撑职能也可以外包，许多公司把人员招聘的事情也外包了。只要企业把流程进行规范化并管理到位了，发放薪水、开发和执行培训计划之类的常规任务都可以外包。把保洁、餐厅运营、自动售卖机运营、割草之类的事情都外包出去，是大型 IT 公司的通常做法。

到现在为止，这家公司自己没剩多少事情了。它把那些其他人能做得更好、更专业的事情都外包出去，我们只需留下公司的核心能力。这些核心能力是公司最擅长、能确保未来生存和发展的关键能力，只要发展这些核心能力就能可持续地满足市场需求。

在我们给出的这个例子中，核心能力与实体世界的关系不大，机器、仓库、分销渠道都可以外包。公司的核心能力在于懂得怎样处理内部流程，懂得客户现在和未来需要什么。换句话说，管理一家公司的关键在于掌握正确的知识和信息。更具体来说，公司需要的是让正确的人在正确的时间掌握正确的数据和信息。当这些成为现实时，我们就能做出合理的决策来适应战略、运营和市场条件，这就是本书所描述的商业分析（Business Analytics，BA）的定义。

定义 1：在正确的时间，为正确的人，提供正确的决策支持。

在这个定义中，我们选择了决策支持这个术语，因为对于业务人员来说，商业分析服务为他们提供数据、信息以及知识等，帮助业务人员在采取行动还是按兵不动中做出抉择。下面是大家熟悉的例子，通过对 7-11 零售店的结账交易进行分析，店长可以获知顾客经常同时购买哪些产品。这就是有关货架、货品陈列必要的决策支持，有助于增加交叉销售机会。

有个说法，“客户是想钻洞，不是想买钻头”。BA 的这个定义指出：“人们不是想买服务器、数据透视表和算法，他们想购买的是能力——关于洞察力驱动的业务流程管控和持续改进的能力。”

无论哪种预测模型，它们都是基于历史信息和当前状态，对未来做出判断。也许，分析师和他们的场景分析模型能给出不同的替代方案，但基于这些决策支持建议，决定哪些业务流程需要替换或重新初始化，则是决策者的责任。商业分析用于完善决策依据，当一个企业拥有相关事实和信
息，并知道怎样对其加以利用时，就能变成运营能力和可获得的竞争能力。回顾自己作为咨询顾问的项目经历，有太多的组织把商业分析看作纯粹的 IT 学科技术，主要靠技术部门驱动，导致商业分析成为漫无

目标的行动倡议。成功的商业分析行动总是与组织战略（使命、愿景、目标）密切相关，而且是保证业务流程与业务目标方向一致的有力保障。不幸的是，这些看法经常被忽视，这也是撰写本书的原因。

在过去 10 年中，BA 已经有了一些重大发展，这意味着必须重新定义“BA”的内涵。一个巨大的变化是 BA 已被打上大数据标签。“大数据”这个术语被用来描述这样的现象：数据量越来越大，而且包括各种格式的数据，在传统结构化数据之外，增加了图像、视频、音频等非结构化数据。但是，上述关于 BA 的定义仍能涵盖数据量庞大、数据类型繁多、获取速度快等信息。诸如内存预存储计算或云计算（软件和数据不在用户的本地主机）之类的技术，在呼唤着我们丰富 BA 的定义。

但是，BA 需要被重新定义的真正原因不在于巨大的数据量和用于存储和处理数据的新的软件技术，而在于如何充分利用分析模型实现以智能方式管控运营流程。我们可能会说，在大数据领域已经开始把人工智能用于决策了，下面就有一些实例。

- 类似全渠道营销的纯数字化流程，基于客户渠道偏好设定具体的电子渠道，实现与客户的直接沟通。想象一下缤客（Booking.com）的 last-minute-offers 服务，自动竞买程序也是一种基于当天的交易份额和行情的自动算法。当然，最成功的竞买者将是使用了最佳算法的人。
- 半实体性的数字化业务流程，比如，将分析用于预测未来的市场需求，基于一定条件（如按照季节、促销、市场成长性或价格水平）自动地重新排序产品库存等。同样，在这种情况下，市场赢家将是那些基于最佳配置算法设计并运行其数字流程的公司。物联网是另一个新名词，描述如何通过或简单或复杂的算法来协调物体间的动作。例如，奶牛场的挤奶工作几乎完全由机器人承担，人只需要承担一些必要的任务，包括决定何时将挤奶器转换到下一头奶牛，为生病的奶牛治疗，维修和保养机器，填充或清空库存等。
- 完全实体性数字化流程，如表现为自动驾驶汽车和真空吸尘器等形

式的机器人，完全基于算法和外部实体的输入。很快，这些机器人就能基于各种算法，实现语音、人脸和声调识别，下一步则是理解他们所处的没有人类给出明确信息提示的物理环境。

在过去 10 年中，大量的流程已实现自动化和数字化，而且，相应的手工流程已经消失。在许多方面，我们现在需要洞悉人们想在互联网时代看到什么、得到什么，而这正是新的自动化、数字化业务流程的机会所在，能使组织基于极具扩展性商业模式的组织，展开全球性的市场竞争。回到再早一些的岁月，打破市场规则的创新者，如亚马逊（Amazon.com），重新定义了在线销售图书的内涵。再后来，苹果和 Kindle 也开始生产配套装备，提高人们的在线音乐、电影和书籍的消费体验。现在，我们身处转折点，这些创新者可以实现跨平台的市场运营，而且只需基于 APP 应用。2016 年，最具“破坏性”的市场创新者是一些社会化媒体服务提供商、出租车服务提供商，如 Uber 等。

很显然，实体物品的生产流程正朝着数字化和智能化方向转变，而且演变速度越来越快。尽管如此，我们仍在等待着机器人更具智慧，可以在私人家庭智能服务领域有新的突破。

在过去的 10 年里，越来越多的业务流程已经实现数字化，数字化程度与下一步的 APP 方式的竞争者相关。能在市场竞争中获胜的 APP，通常以用户为中心、以提供最佳用户体验为准则进行设计；以客户自身创造的数据为输入，以先进的分析引擎为工具给出相关建议/推荐，并具有存储相关用户历史信息的能力。应用实例有领英（Linkedin）或脸书（Facebook）上的交友建议、工作机会推荐，以及虚拟商城、银行、航空公司或其他服务提供商的购买轨迹等。

由于 BA 的应用越来越多，而且自动化的数字处理程度越来越高，对人类而言，当今的 BA 应用已经远远超出了组织内部的决策支持，它还是关于自动数据配置驱动数字流程智能化的决策支持。

这里给出了升级后的 BA 最终的定义。

定义 2：在正确的时间为正确的人和数字化流程提供正确的决策支持。

当前增强的数字化业务流程也意味着：在 10 年前，我们还不得不论证流程数字化与分析的关系；今天，我们只需讨论可以将分析有效地应用在哪些地方，因为市场挑战者正在不断地前进，导致了“infosauric”型公司（“infosauric”指看不到分析能力与其竞争地位之间的直接联动关系的组织）走向灭亡。

1. BA 是什么？信息体系而非技术解决方案

显而易见，在当今时代，一家银行在没有 IT 支撑系统时，其客户服务处理流程简直是一件艰巨的、几乎无法完成的工作。在这里，我们想要说的是：在没有部署软件和 IT 解决方案的情况下，也是可以实施商业分析项目的，基础级的商业分析在几个世纪前就已经开始了，但是，时至今日，商业分析已经不是简单地把这些堆积在一起。在本书中，我们把商业分析视作信息体系，主要是由以下 3 方面因素组成的。

首先，信息体系中包含了技术元素，通常基于 IT 技术，从某种意义上说，终结了好头脑、好记性加上烂笔头（把有价值的信息随手记在卷筒纸、便签纸上）的传统模式。应用技术元素的最典型特征是高效收集、存储和分发信息。在现实世界中，我们经常谈到电子化数据，把各类信息收集、归并、存储后用于分析，然后通过前端系统将信息发布给最终用户。前端系统的作用就是将数据和信息以可视化的方式呈现给用户。这些可视化的方式可以是 HTML 格式的销售业绩报告、电子表格和图表。前端展示系统是整个信息体系中的视觉展示和数据发布应用界面。

其次，人员能力也是信息体系的重要组成部分，必须有人具有完成数据采集并把它变成信息进行发布的能力。举个例子，在前端系统的背后，分析人员必须懂得如何针对具体的决策过程产生知识。更重要的是，那些做决策的人，需要根据决策支持的结果，改变他们习以为常的行为模式，懂得抓住交付给他们的决策支持信息。

最后，信息体系必须包含具体的业务流程，这样才能确保信息和知识得以利用、发挥价值。业务流程可以是优化库存或给产品定价。毕竟，如果组织不愿意利用生产运营过程中产生的信息，也就没什么理由去投资建设数据仓库——整合组织的数据资源并实现集中存储，以支撑业务运营优化的装备。

建立数据仓库需要一笔相当大的投资，必须通过优化组织决策流程和启用数字化流程获得正向投资回报。如果不能推动组织的决策支持活动发生重大变革，数据仓库除了是成本负担外，其余什么都不是，这种事情是不应该发生的。信息系统是工具（如数据仓库可以用来存储信息），更是一种采集和检索信息，并将信息发布到正确的流程环境的能力。

当商业分析体系开始运转时，仅有 IT 技术观念还不够，因为这意味着只是在系统技术蓝图上增加了一层外壳而已。认识到组织是由大量流程所构成是必要的。举例而言，制造型企业的主流程有从供应商采购原材料和半成品，产成品的制造、存储和销售；跟这些主流程相关的还有大量的二级流程，如机器修理、保洁、招聘和培训雇员等。

因此，当商业分析体系运转时，必须能够确定需要通过信息系统来支撑哪些业务流程，并确定如何实现价值提升。最后，把公司视作能力存储器也很重要，要想提供有运营保障（有供应商鉴别能力、系统交付后的内化培训能力）的信息系统，就意味着有人能担当起技术解决方案设计的工作，有人能担当起技术解决方案提供商和业务部门之间的桥梁，从而让组织更专注于业务流程。说到价值提升，可以有两种实现路径：优化现有流程的资源投入配比，也就是提高运营效率；在给用户的服务过程中实现增值，也就是把那些能增加用户价值或提高客户满意度的流程凸显出来。具体内容将在第3章进行详细讨论。

2. 本书定位及读者对象

我们写商业分析导读的目的有以下几点。

- （1）帮助读者理解什么是分析时代的导读，正如这本书的副标题所

指——超越报表的商业智能。在这本书中，我们将提出类似引领性信息（lead information）之类的术语，这是创新决策支持以实现业务流程变革所必需的，典型的模式是借助商业分析实现决策支持创新。传统商业智能产生的基于滞后性信息（lag information）的报告，帮助我们对业务流程进行监控、维护和过程优化。两种类型的决策支持均应该被视为决策信息集。然而，如图 I 所示，从商业角度看两者的价值是完全不同的。你可以在引领性信息方面展开竞争，而滞后性信息则更大程度上用于维护和优化现有业务流程。

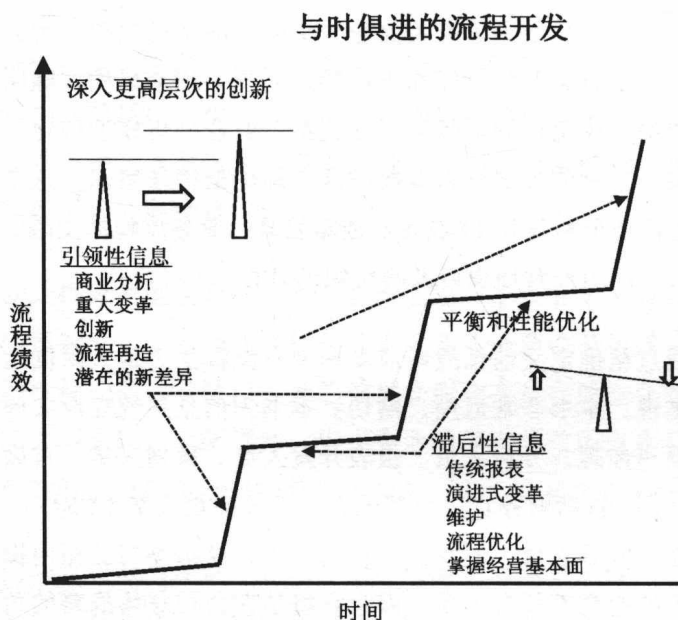


图 I 阶梯图：引领性信息和滞后性信息的主要差别

- (2) 对商业分析部门来说，制定信息战略的能力要点就是依据公司战略来制订商业分析计划。读完本书之后，将帮助读者对组织的整体战略和数据仓库之间的联系建立起理论框架，其主要涉及的是数据仓库中必须有哪些具体数据。你之所以需要这样的理论框架，是因为它不仅仅停留在标准报告层面，还包括本书第 8 章所描述的应用分析力量来支持公司未来变革的能力。

- (3) 有关商业分析的理解：商业分析是与业务战略相关的整体性信息科学，源数据来自于业务系统以及整个价值链，而不仅仅是 IT 技术。商业分析是 IT 技术、人员能力和组织活动流程的交融。
- (4) 指出目前仅把商业分析的角色定位在业务流程优化层面的现状，给出有关未来商业分析的角色将越来越重要的观点。而且我们相信，在不远的将来，商业分析会演进到优化人类的个体行为，这些观点将在第 9 章讨论。
- (5) 有关商业分析方面最常见的概念、定义和术语的参考。我们开发了商业分析模型，给出了有关商业分析体系的全局视图，为公司全体人员提供了有关业务目标和支持手段的统一理论架构，阐明了在业务流程中个体角色的贡献和互动关系。商业分析模型构建了分析理论架构，本书的各部分内容按照这个理论架构来组织。这个模型聚焦于把商业分析视作 IT 技术、战略管理、业务流程的交融，兼顾人员能力、组织经营环境以及跨组织的合作。

对于那些希望通过精确定义信息战略或微调现有流程使之最大限度地发挥作用的企业来说，本书非常适用、贴切。本书为信息系统建设实施团队所写，包括项目经理、分析人员、报表开发人员、策划人员、首席信息官、首席执行官、首席财务官以及其他企业管理决策人员（CXO）、IT 人士、数据仓库专家等人员。但我们要补充的是，这本书与公司内操作和使用信息系统的所有人都有关系，因为它将站在公司总体战略的角度来突出这些人员的角色作用。因此，本书适用于组织中与重点业务相关的职能部门的所有人员，包括销售、营销、财务、行政管理、生产和人力资源等。

假设你的工作是客户关系管理（CRM），并希望借助流失预警分析来实现聚焦的、系统化的流失管理策略，这时需要产品经理的参与，因为基于客户特征的客户保有策略需要开发配套产品。当处理营销响应事务时，客户服务职能部门（如呼叫中心）也需要集成到信息流中，因为执行与目标客户进行对话沟通的部门，也需要掌握客户信息（包括文字及其他

任何有创造力的信息),需要在有目标客户档案和特征的信息系统平台上工作。此外,还需要有数据仓库,它必须能够存储和展示相关的客户视图,并且做到客户视图能不断适应企业战略和客户行为的变化,从而具有长久的生命力。虽然我们经常通过组织结构图来审视组织:其中一些人在做市场营销工作,还有一些人在做采购和生产工作,但是把组织看作由大量业务流程构成确实更有意义。正是这些跨越不同部门的业务流程,形成并创造了价值链,满足了组织客户的需求。

举一个例子,传统的价值链通常包括原材料采购、生产制造、销售、产品交付和售后服务。事实上,人员也是价值链的组成部分,这意味着人员价值也需要在某一点被评估和度量。也许我们可以将其称为商业分析,而且用绩效目标、预算或关键绩效指标来度量。不管使用什么名词,其核心是:通过这些度量体系告诉管理部门,组织已建立和运营的流程是否实现了它的各种目标。

商业分析对大型企业和小型企业均适用。正如第1章将要介绍的商业分析模型所示,并不是说在任何一家企业实施商业分析项目都必须像大型金融机构一样,有数以千计的数据仓库表存放在数据仓库中,并配置昂贵的大型主机。众所周知,中小企业的卓有成效的商业分析大多采用最流行的商业分析电子表格软件(当然,在大公司中也同样广为采用)。

我们一直在努力使这一技术复杂的学科更容易被理解,以吸纳更广泛的读者群。有几年工作经验再去商业院校学习的学生,也将会从本书获得最大化收益。

3. 本书章节组织

本书章节按照商业分析模型体系中不同模块在组织流程中的角色、模块间的关系进行编排。读者可以不按章节顺序进行阅读,这取决于哪些方面与你的工作特别相关。这样编排既能连贯和全面地描述商业分析模型体系,又能让每一章都能作为商业分析活动实践的工作参考指南。

与主题相同的其他出版物相比,本书较少着墨于商业分析体系中那些独

立的细小单元，而更多地展示它们之间的关系。一些具体案例能更好地展示使用商业分析解决方案后，如何增加业务价值。

第1章：细述商业分析模型体系。内容涵盖了从企业战略到采集生产系统中的数据的全过程，以及案例研究。第2~6章的内容将按照这个模型体系来组织和展开描述。广播电台案例研究则说明了商业分析项目的实施过程，它将作为贯穿后续章节的参考框架。

第2~6章：讨论商业分析五层模型，每层一章。第2章讲述了企业战略与商业分析之间的关系。第3章聚焦如何在功能层级（即职能部门层级）创建和使用信息，也就是商业分析如何支撑各项业务流程的维护和优化（如销售、营销、财务管理、行政管理、人力资源等），从而实现第2章所描述的支撑企业的整体性战略。第4章透过业务流程审视商业分析和当前选择，并且阐述了将数据转化成信息和知识的分析方法。第5章解释数据仓库的功能以及把可获得的数据用于商业用途的过程。第6章讨论组织运营环境中的不同业务运营系统和数据源的问题。

第7章：讨论将商业分析的创新性架构应用于构建商业智能竞争力中心（缩写为BICCs）。

第8章：讨论商业分析项目的评估和重要性排序。

第9章：展望商业分析的未来，提出大命题“商业分析将驶向何方？”

4. 为什么用“商业分析”这个术语

本书也可以取其他书名，如“怎样规划信息战略”“怎样让信息成为战略资产”或简单叫作“商业智能”。之所以选择现在这个名字作为书名，主要是因为我们感受到商业分析是企业信息时代一个基石。当今大多数企业的业务流程是通过电子信息系统联系在一起的，以确保所有流程能畅通和协同运作，但系统化收集和存储这些非常类似的信息系统所产生的电子信息流，仅仅为满足简单报表要求。