

學術  
研究

# 基于竞争决策的 动态战略 成本管理系统

(第二版)

JIYU JINGZHENG JUECE DE  
DONGTAI ZHANLUE  
CHENGBEN GUANLI XITONG

田冠军 著



西南财经大学出版社

Southwestern University of Finance & Economics Press

动态战略成本管理的首要任务可表述为“动态化战略下如何组织成本管理，取得成本竞争优势”。没有哪个时代比《跳跃变化》的时代更让人诧异。在这个时代，企业的竞争是全方位的竞争。本书认为，现在对成本管理理论和方法进行静态、封闭和单一的探讨已意义不大。企业或许在成本优势，但未必能利用这种优势有效参与市场竞争，也未必能长期保持和发展这种成本优势。企业的成本优势应该以市场竞争为动力，以获取竞争优势为导向，充分整合产品质量、销售渠道、最终客户、信息化、适应能力等因素，建立与时代发展动态适应的成本领先战略优势。本书称这种成本优势为“成本竞争优势”。本书建立了动态战略成本管理的框架，并在此框架中进行动态、开放和融合的探讨，认为创造成本竞争优势是动态战略成本管理的重要一环。战略性和动态性是创造本竞争优势的源泉和基础。

重庆理工大学优秀著作出版基金资助

學術  
研究

# 基于竞争决策的 动态战略 成本管理系统

(第二版)

JIYU JINGZHENG JUECE DE  
DONGTAI ZHANLUE  
CHENGBEN GUANLI XITONG

田冠军 著



西南财经大学出版社  
Southwestern University of Finance & Economics Press

## 图书在版编目(CIP)数据

基于竞争决策的动态战略成本管理系统 / 田冠军著. —2 版. —成都:西南财经大学出版社,2015. 3

ISBN 978 - 7 - 5504 - 1759 - 5

I. ①基… II. ①田… III. ①企业管理—成本管理 IV. ①F275. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 000018 号

## 基于竞争决策的动态战略成本管理系统

田冠军 著

责任编辑:邓克虎

封面设计:穆志坚

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	<a href="http://www.bookcj.com">http://www.bookcj.com</a>
电子邮件	<a href="mailto:bookcj@foxmail.com">bookcj@foxmail.com</a>
邮政编码	610074
电 话	028 - 87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	北京业和印务有限公司
成品尺寸	170mm × 240mm
印 张	14
字 数	250 千字
版 次	2015 年 4 月第 2 版
印 次	2015 年 4 月第 1 次印刷
印 数	1—3000 册
书 号	ISBN 978 - 7 - 5504 - 1759 - 5
定 价	42.00 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。



# 序 言

纵然历史的列车已载我们驶入新的世纪，在关于理性的逻辑上，人类的意见却仍不一致，诚如美国著名经济学家 Mancur Olson (1965) 在《集体行动的逻辑》一书中所言，由个人理性向集体理性过渡的问题，是最为困难的逻辑，也是人类社会面临的根本性和一般性的问题。随着世界经济的飞速发展，经济全球化、战略柔性化、政府规制弱化的程度更加明显，全球商务生态环境更加复杂，事物的不确定性日益凸显，企业在欢呼信息网络时代来临的同时，面对越来越多、动态变化且更加不易定量的内外经济变量，却不知所措。因而，如何增强企业的适应性和集体理性，建立一种动态、合作、科学的竞争新秩序和管理运作模式，是迫切需要解决的问题。

改革开放以来，由于核心技术、管理水平受制于人等诸多原因，我国很多企业选择了低成本扩张战略为主要发展模式。然而，随着全球物价水平、劳动力工资、原材料和资源产品成本的大幅提升，以及席卷全球的金融风暴的洗劫，我国企业对单一国外市场的依赖造成了出口受阻，维持了 20 多年的低成本模式不得不发生重要转变。宏观环境、竞争环境等的急剧变化催生企业战略管理动态化，而经济学、会计学、信息学、统计学、金融学等学科理论的融合也使动态战略成本管理成为可能。本书作者综合运用柔性战略、复杂性等理论，提出动态战略成本管理的概念内涵，并建立了竞争决策下动态战略成本管理系统的框架和运行方式。

该书除第一章“导论”以及第八章“研究结论、局限性和后续研究设想”以外共包括六部分核心内容，分别是：

第二章“动态战略成本管理的基本理论”。本章主要综述了柔性战略理论、复杂性理论、辩证法理论、交易成本动态理论等对成本管理的影响和启示。作为基本理论研究，本章界定了动态战略成本管理的内涵，并在建立“内置智能小球的不倒翁模型”基础上系统探讨了其内容框架。

第三章“动态战略成本管理的环境扫描”。本章主要研究了宏观环境、竞争环境和内部环境的扫描内容及它们的变化,以及在环境扫描过程中论证影响成本控制的因素,并以“某分公司SWOT分析与战略选择”为案例,使其更具实践意义。

第四章“动态战略成本管理的综合分析”。本章综合探讨了战略定位分析、价值链分析和成本动因分析及其动态实现,并通过目标成本法和作业成本法等成本管理方法的扩展分析,为企业建立成本竞争优势提供了分析工具。

第五章“动态战略成本管理的结构重整”。本章论述了战略资源整合、竞争战略整合、战略转换以及企业竞争力的评价,构建战略的“柔性”和“持续改进”机制,并探讨了战略资源整合的成本效应、成本领先战略与其他竞争战略的整合以及重整结果的动态评价等。

第六章“动态战略成本管理的瞬时决策”。本章运用博弈论对战略竞争进行动态分析,提出成本竞争反应模型并在此基础上进行战略竞争模拟,以及建立在速度竞争、成本预算、成本模仿和成本压力测试基础上的瞬时决策思想。

第七章“动态战略成本管理的风险监控”。本章作为延伸研究,探讨了战略风险和危机、风险成本和危机成本,以及在信息战略基础上的风险和风险监控战略,并以奇瑞公司为例论述其竞争战略风险和风险控制战略。

该书以动态商业环境下的竞争战略作为理论基点,研究的切入点符合现实的需要和未来的发展方向。其主要特色有:①明确界定了动态战略成本管理的概念及其所具有的竞争性、前瞻性、整合性、适时性和风险性等特征,认为成本竞争优势创造的源泉和基础是战略性和动态性。②论述了动态战略成本管理总系统的运行,在建立“内置智能小球的不倒翁模型”的基础上构建了动态战略成本管理的研究框架,并在此框架下探讨了系统内各因子的运行以及企业成本竞争优势的建立。③提出了基于传统成本管理方法的一定程度的改进机制和模式;对多阶段战略转换方案的抉择意味着要动态地对战略转换前后的企业竞争力进行评价;应通过成本竞争反应模型、成本模仿、成本压力测试等来支持战略的瞬时决策等观点。

由于在动态框架下研究战略成本管理系统尚处于起步阶段,已有研究文献不多,实践更少,而且成本管理的经验数据具有很强的垄断性和保密性,要想对该命题进行全面、透彻的研究,建立一个完整的动态结构和运行机制,难度甚大,而且该书的某些观点也有可商榷之处,但是作者还是克服重重困难,写成此书,显示了其较强的研究创新能力和突破能力。展现在读者面前的这部专著出版,对于进一步从动态、战略的角度去探索我们所面临的成本管理问

题，持续改善企业经营，增强其竞争力，具有重要的理论和实际意义。作为作者的老师，我对其取得的研究成果颇感欣慰，为此，欣然提笔作此序言。

林万祥

# 摘要

现在我们在一个实时的、三维的、全球的、自由开放的空间中竞争。在超强竞争的动态环境中,只有那些能够及时地把握时代脉搏并据以进行有效管理的企业,才有可能立于不败之地。任何想在动态环境中构造动态经营优势并获得成功的企业,都必须凭借经验和推断能力,预测可能的环境变化,并根据环境持续变化的要求,在各个层次或环节上实现或保持相应的活动组合期权,从而为建立保持与内部和外部环境相适应的动态战略成本管理系统奠定基础。

战略正变得越来越柔性,企业必须整合内部的资源和能力,对瞬息万变和剧烈波动的市场做出灵活、迅速、及时的动态反应,为企业创造长期的竞争主动权。成本是战略的关键,战略管理促使战略成本产生。动态的竞争环境和竞争者行为打破了企业战略成本管理的相对均衡,逼迫企业以动态的视角来审视自己的竞争战略以及战略导向下的成本管理。因此,我们有必要对动态战略成本管理这一课题进行研究,并希望能为这一领域的发展提供一些支持。

本书共分为八章,各章的主要内容如下:

第一章,导论。本章对本书的研究意义、研究结构和研究思路、研究方法、主要创新进行说明。

第二章,动态战略成本管理的基本理论。本章探讨柔性战略理论、复杂性理论、哲学中的辩证法理论、交易成本动态理论和动态经济分析方法理论、成本广义化理论、动态系统理论对成本管理的影响和启示。在此基础上,界定动态战略成本管理的内涵,并在建立“内置智能小球的不倒翁模型”的基础上提出了动态战略成本管理的内容设置。

第三章,动态战略成本管理的环境扫描。本章探讨宏观环境、竞争环境和内部环境的扫描内容以及它们的变化,对环境分析方法进行拓展和改进,在环境扫描的过程中探讨影响成本控制的因素,并以“某分公司 SWOT 分析与战略选择”为案例使其更具有实践意义。另外,本书还探讨了环境扫描成本的

问题。

第四章,动态战略成本管理的综合分析。本章探讨综合分析的内容——战略定位分析、价值链分析和成本动因分析及其动态实现,并通过目标成本法和作业成本法等成本管理方法的扩展分析为企业建立成本竞争优势提供了分析工具。

第五章,动态战略成本管理的结构重整。本章提出战略资源整合、竞争战略整合、战略转换以及企业竞争力的评价等,丰富了战略管理的内容,使战略有一种“柔性”和“持续改变”的机制。同时,本章还探讨了战略资源整合的成本效应、成本领先战略与其他竞争战略的重整以及重整结果的动态绩效评价等。

第六章,动态战略成本管理的瞬时决策。本章运用博弈论对战略竞争进行分析,提出成本竞争反应模型并在此基础上进行战略竞争模拟,以及建立在速度竞争、成本预算、成本模仿和成本压力测试基础上的瞬时决策思想。

第七章,动态战略成本管理的风险监控。本章探讨战略风险和危机、风险成本和危机成本,以及在论述信息战略的基础上讨论风险和危机监控战略,并以奇瑞公司为例论述其竞争战略风险和风险控制战略。

第八章,研究结论、局限性和后续研究设想。本章归纳了本书的主要结论,并指出了研究的局限性,同时提出了进行后续研究的设想。

本书运用了逻辑演绎、归纳总结、比较分析、案例分析、模型构建等多种方法。具体来说有以下几个特点:

第一,借鉴传统理论与开拓创新相结合。本书在借鉴复杂性理论、柔性战略理论、辩证法理论、交易成本动态理论和动态经济分析方法理论、成本广义化理论、动态系统理论等理论的基础上归纳演绎出动态战略成本管理的内涵,并体现在后面的结构化的内容中。

第二,多因素综合分析和重点因素分析相结合。动态战略成本管理系统包括环境扫描、综合分析、结构重整、瞬时决策、风险监控五个子系统。本书综合分析了这五个子系统并着重论述了动态战略成本管理的综合分析、结构重整和瞬时决策。

第三,理论分析与案例分析相结合。除了理论分析外,本书搜集整理并分析了某分公司SWOT分析与战略选择、戴尔的动态价值链、海尔的信息资源、奇瑞的战略风险和风险控制战略等案例。

第四,模型计量与模糊判断相结合。由于本书选题涉及面较广,因此,必须采用数学模型和模糊判断相结合的方法进行阐述。本书涉及了多种数学计量模型以及“内置智能小球的不倒翁模型”、战略定位模型、多阶段战略转换方案决策图、成本竞争反应模型、风险与危机战略管理模型等多个图示模型。



本书的主要创新点包括:

第一,本书明确界定了动态战略成本管理的概念,认为动态战略成本管理是把战略成本管理置于动态框架下的一种管理系统,具体来说,指企业在变化多端的竞争环境下,通过快速的环境扫描和动态的综合分析,在对资源进行整合的基础上构建最佳的战略结构和实现瞬时的战略决策机制,促使企业竞争战略地位相对提高和保持风险合理控制的一种成本管理系统。动态战略成本管理具有竞争性、前瞻性、整合性、适时性和风险性五个特性。本书认为创建成本竞争优势是动态战略成本管理的任务,战略性和动态性是成本竞争优势创造的源泉和基础。

第二,本书论述了动态战略成本管理总系统的运行,在建立“内置智能小球的不倒翁模型”的基础上构建了包括环境扫描、综合分析、结构重整、瞬时决策、风险监控等子系统在内的研究框架,并在此框架内探讨了企业成本竞争优势的建立。本书认为这些系统因子的运行过程是一个立足于长期发展的、循环的、动态的和适时的过程。动态战略成本管理总系统的水平取决于这些子系统的优劣以及相互之间的配合度。

第三,本书还提出了以下较有创新性的观点:①对传统的成本管理方法(如目标成本法、作业成本法)应有一定程度的改进机制。因此,必须对目标利润和目标成本进行“再造”以及对作业的趋势进行动态监控和持续不断的组合。②战略转移是战略转换的特殊形式,企业竞争力的评价是战略转换效益评价的有效形式。对多阶段战略转换方案进行抉择,就是一个动态地对战略转换前后企业竞争力进行评价的问题。③有效制定和实施战略的关键在于重视竞争对手的反应和加快决策速度。应通过成本竞争反应模型、成本预算、成本模仿、成本压力测试等来支持战略的瞬时决策。

另外,目前国内外尚缺乏动态战略成本管理的理论研究文献,本书对此进行了深入的研究,在一定程度上弥补了该研究领域的空白,为本领域未来的研究起到了一定的铺垫作用。本书以动态商业环境下的竞争战略作为理论基点,因此研究切入点符合时代的旋律和现实的需要,并符合未来的发展方向。

本书也存在一些不足之处,如动态体制的建立尚不够完善等。由于本领域的既有研究文献较少、本人学识的欠缺以及成本数据信息的垄断性和保密性,要对“动态战略成本管理”进行全面、透彻的论述难度较大,书中肯定存在一些不足甚至错误,需要后续研究予以注意和改进。

**关键词:** 动态战略成本管理 环境扫描 综合分析 结构重整 瞬时决策 风险监控

# Abstract

Now we are competing in a real - time, three - dimensional, global, open and free space. In this hyper - competitive dynamic environment, only those enterprises that follow the trend of times and hence initiate efficient management will not be defeated. Any enterprise that desires to form dynamic operating advantages and gain success must predict possible environmental changes with experience and foresight, and realize or maintain corresponding activity combination options on every aspect, paving the way for establishing a dynamic strategic management system in line with interior and exterior environments.

Strategy is becoming more and more flexible, so an enterprise must integrate its internal resources and capability, and make flexible, fast and timely dynamic responses to the rapidly changing and dramatically fluctuated market, so as to gain long - term competitive advantage. Costs are the key to strategy, and strategic management gives rise to strategic costs. Dynamic competitive environment and competitor's behavior have broken the relative balance of an enterprise's strategic cost management and impelled the enterprise to review its competitive strategy and strategy - oriented cost management from a dynamic angle. So the author thinks it is necessary to research on dynamic strategic cost management, and hopes to bring some support for the development of this field.

This book contains 8 chapters, with the detail of each chapter as follows:

Chapter1: Literature review. This chapter illustrates the significance, structure, thoughts, methods and main innovations of the book.

Chapter 2: Basic theories of dynamic strategic cost management. This chapter discusses the impacts of flexible strategy theory, complex theory, dialectics theory in philosophy, transactional costs dynamic theory, dynamic economic analysis methodolo-

gy theory, broad sense turn of cost theory and dynamic systematic theory on cost management. On this basis, the thesis defines the connotation of dynamic strategic cost management, and establishes the framework of dynamic strategic cost management on basis of a model of tumbler placed small ball of intelligence inside.

Chapter 3: Environmental scanning of dynamic strategic cost management. This chapter illustrates scanning content of macro environments, competing environments and interior environments and their changes. It also expands and improves the environmental analysis methods, discusses the factors influencing costs control in the process of environmental scanning, with the example of SWOT analysis and strategic choices of a branch of E-commerce Company. In addition, the book discusses the problem of environmental scanning costs.

Chapter 4: Integrated analysis of dynamic strategic cost management. This chapter illustrates the content of integrated analysis - strategic position analysis, value chain analysis, cost driver analysis and their dynamic realization, and offers analytical tools for an enterprise to form its cost competitive advantage through the extensive analysis of such cost management methods as TC and ABC.

Chapter 5: Restructuring of dynamic strategic cost management. By putting forward such concepts as strategic resource integration, competitive strategy integration, strategic transformation and evaluation of an enterprise's competitiveness, this chapter has enriched strategic management with the system of both "flexibility" and "sustainable change" and explored the cost-effectiveness of strategic resource integration, restructuring among cost-leadership strategy and other competitive strategies and dynamic performance evaluation on the outcome of restructuring.

Chapter 6: Instantaneous decision-making of dynamic strategic cost management. This chapter has made an analysis on the strategic competition by way of game theory and proposed cost competitive reaction model and accordingly simulated strategic competition, and instantaneous decision-making concept based on the speedy competition, cost budget, cost imitation and cost pressure test.

Chapter 7: Risk monitoring of dynamic strategic cost management. This chapter has probed into strategic risk and crisis, cost of risk and crisis as well as the risk and crisis monitoring strategy, based on the interpretation of information strategy, with Chery as a case in point to illustrate its competitive strategic risk and risk monitoring strategy.

Chapter 8: Conclusions, limitations and plan on the follow-up studies. In this chapter, the main conclusions of this thesis are summarized, research limitations pointed out and plan on the follow-up studies proposed.

In this book, many research methods, such as, logical deduction, induction and summarization, comparative analysis, case analysis, modelings setting up are employed. The detailed characteristics are as follows:

First, it combines traditional theories and path-breaking innovations. Based on reference to the complex theory, flexible strategy theory, dialectics theory, transactional costs dynamic theory, dynamic economic analysis methodology theory, broad sense turn of cost theory and dynamic systematic theory, this book has acquired connotations of dynamic strategic cost management by induction and deduction, which can be found in the content of the following thesis.

Second, it incorporates multi-factor comprehensive analysis and key-factor analysis. Dynamic strategic cost management includes such five sub-systems as environmental scanning, comprehensive analysis, restructuring, instantaneous decision-making, risk monitoring. This book has analyzed the above five sub-systems with focus on comprehensive analysis, restructuring and instantaneous decision-making of dynamic strategic cost management.

Third, it combines theoretical analysis and case analysis together. In addition to theoretical analysis, this book, has analyzed such cases as SWOT analysis and strategic choices of a branch of company, Dell's dynamic value chain, Haier's information resources, Chery's strategic risk and risk control strategies, etc.

Fourth, model measurement is coupled with fuzzy judgment. As this book involves a wide range of topics, therefore, it is essential to adopt the combination of mathematical modeling and fuzzy judgment for the illustration. This book has referred to many mathematical computation models and graphical models, such as a model of tumbler placed small ball of intelligence inside, strategic positioning model, cost competitive reaction model and risk and crisis strategic management model.

Main innovations in the book include:

First, this book clearly defines the concept of dynamic strategic cost management as a management system in which strategic cost management has a dynamic framework. Concretely say, as an enterprise in a changing competitive environment, through rapid environmental scanning and dynamic comprehensive analysis, it constructs the best



strategic structure and achieves instantaneous decision - making based on resource integration, impels the relative improvement of an enterprise's competitive position, and remains the reasonable risk control. Dynamic strategic cost management involves such five characteristics as competitiveness, foresight, integration, timeliness and risk. This book considers building cost competitive advantage is task of dynamic strategic cost management, strategy and dynamism is source and foundation of building cost competitive advantage.

Second, this book has discussed the operation of dynamic strategic cost management overall system and constructed the research framework, based on "a model of tumbler placed small ball of intelligence inside", including environmental scanning, comprehensive analysis, restructuring, instantaneous decision - making and risk monitoring, and explored the cost competitive advantage based upon this framework. In this book, it can be noted that the operation process of these system factors is a long - term, circular, dynamic and timely one. The dynamic strategic cost management overall system depends on the quality of sub - systems and relatedness with each other.

Third, this book still includes the following innovative academic standpoints: Firstly, there should be some improvements on the traditional cost management methods ( such as TC and ABC ) . So we have to rebuild target profit and target cost, keep dynamic monitoring and continuous combination on the trend of activity. Secondly, the strategy shift is a special form of strategy transformation and evaluation of an enterprise's competitiveness is an effective form of the performance evaluation on the strategy transformation. Carrying on a choice to project of multi - stage strategy transformation is on the basis of dynamic evaluation of an enterprise's competitiveness before or after transformation. Thirdly, the key to successfully formulate and implement the strategy lies in the emphasis on the competitors' reaction and speed - up decision - making. We should support strategic instantaneous decision - making by cost competitive reaction model, cost budget, cost imitation and cost pressure test.

In addition, at present, the theoretical literature of dynamic strategic cost management is insufficient home and abroad. This book has conducted an in - depth study, which bridges the gap in this research field to some extent and paves the way for its future development. This book is based on the competitive strategy in the dynamic business context, so the study follows the trend of our times and practical needs, in line with the direction of future development.

In this book, there are some defects, such as incomplete dynamic system building and so on. Due to the limited existing research literature in this field, the author's humble knowledge, as well as exclusiveness and confidentiality of cost – data information, it is extremely hard to conduct a comprehensive analysis of “dynamic strategic cost management” in a much deeper sense. There are inevitably some inadequacies or even errors in the book, so the author calls great attention to the follow – up study.

**Key words:** Dynamic strategic cost management, Environmental scanning, Comprehensive analysis, Restructuring, Instantaneous decision – making, Risk monitoring

# 目 录

## 1 导论 / 1

### 1.1 研究意义 / 1

### 1.2 研究结构和研究思路 / 3

#### 1.2.1 研究结构 / 4

#### 1.2.2 研究思路 / 4

### 1.3 研究方法 / 5

### 1.4 主要创新 / 6

## 2 动态战略成本管理的基本理论 / 8

### 2.1 理论背景一：柔性战略理论 / 8

#### 2.1.1 战略管理理论概述 / 8

#### 2.1.2 柔性战略对成本管理的启示 / 12

### 2.2 理论背景二：复杂性理论 / 14

#### 2.2.1 复杂性理论概述 / 14

#### 2.2.2 复杂性理论对成本管理的启示 / 17

### 2.3 理论背景三：其他理论 / 19

#### 2.3.1 哲学中的辩证法理论 / 19

#### 2.3.2 交易成本动态理论 / 19

#### 2.3.3 动态经济分析方法理论 / 20

#### 2.3.4 成本广义化理论 / 20

#### 2.3.5 动态系统理论 / 21

## 2.4 动态战略成本管理的概念和内容 / 22

### 2.4.1 相关概念综述 / 22

### 2.4.2 动态战略成本管理的内涵 / 26

### 2.4.3 内容设置和分类：基于内置智能小球的不倒翁模型 / 27

## 3 动态战略成本管理的环境扫描 / 29

### 3.1 宏观环境扫描 / 29

#### 3.1.1 宏观环境扫描方法 / 29

#### 3.1.2 宏观环境的变化 / 30

### 3.2 竞争环境扫描 / 31

#### 3.2.1 竞争环境扫描方法 / 31

#### 3.2.2 竞争环境扫描内容 / 32

#### 3.2.3 竞争环境的变化 / 33

### 3.3 内外环境综合扫描 / 34

#### 3.3.1 内部环境扫描 / 34

#### 3.3.2 内部环境的变化 / 36

#### 3.3.3 内外环境综合扫描方法 / 37

#### 3.3.4 内外环境综合扫描方法的拓展 / 38

### 3.4 案例：某分公司 SWOT 分析与战略选择 / 40

#### 3.4.1 背景介绍 / 40

#### 3.4.2 SWOT 模型分析 / 41

#### 3.4.3 某电子商务分公司战略选择 / 44

### 3.5 环境扫描成本 / 47

## 4 动态战略成本管理的综合分析 / 49

### 4.1 战略定位分析 / 49

#### 4.1.1 战略定位理论 / 49

#### 4.1.2 目标成本法：竞争优势的动态实现手段 / 56

#### 4.1.3 目标成本法的成功模式：丰田“成本企画” / 62



## 4.2 价值链分析 / 73

### 4.2.1 价值链管理的动态进展 / 73

### 4.2.2 案例：戴尔公司的价值链分析 / 75

## 4.3 成本动因分析 / 79

### 4.3.1 成本动因及其动态分析 / 79

### 4.3.2 价值活动分析 / 81

### 4.3.3 作业成本法：一种成本动因的综合分析手段 / 82

## 5 动态战略成本管理的结构重整 / 84

### 5.1 战略资源整合 / 84

#### 5.1.1 整合：围绕核心竞争力 / 84

#### 5.1.2 战略资源：信息 / 88

#### 5.1.3 战略资源：组织 / 95

#### 5.1.4 信息和组织整合的成本效应 / 97

### 5.2 竞争战略整合 / 100

#### 5.2.1 集中战略和其他两种竞争战略的整合 / 101

#### 5.2.2 成本领先和差异化战略的整合 / 101

#### 5.2.3 成本领先、差异化战略整合的空间拓展 / 103

### 5.3 战略转换 / 105

#### 5.3.1 战略惯性 / 106

#### 5.3.2 战略转换和战略转移 / 106

#### 5.3.3 竞争战略转换：基于战略转折点理论 / 109

### 5.4 企业竞争力评价 / 114

#### 5.4.1 企业竞争力评价指标体系 / 115

#### 5.4.2 企业竞争力评价方法概述 / 116

#### 5.4.3 战略转换与企业竞争力评价指标体系 / 119

## 6 动态战略成本管理的瞬时决策 / 123

### 6.1 战略博弈 / 123