



鸭题库

YaTiKu.Com

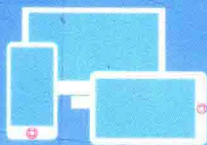
全国经济专业技术资格考试辅导用书

# 中级经济师

## 工商管理专业知识与实务

中级经济师考试辅导用书编写组 编

让您用 **30%**的时间 掌握**80%**的知识



鸭题库考试软件

立体化复习 多平台互动

- 随身携带 学逸结合
- 海量题库 题题精编
- 查错补缺 逐个突破
- 考讯同步 免费升级
- 笔记分享 交流互动
- 云端系统 科学记忆

知识弱点

重点知识

手机版

电脑版

考试书

考点知识



中山大学出版社  
SUN YAT-SEN UNIVERSITY PRESS

全国经济专业技术资格考试辅导用书

# 中级经济师

zhongji jingjishi

## 工商管理专业知识与实务

gongshang guanli zhuanyezhi shi yu shi wu

中级经济师考试辅导用书编写组 编

让您用 30% 的时间 掌握 80% 的知识



中山大学出版社

SUN YAT-SEN UNIVERSITY PRESS

· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目(CIP)数据

中级经济师·工商管理专业知识与实务/中级经济师考试辅导用书编写组编. —广州:  
中山大学出版社, 2015. 8

ISBN 978-7-306-05220-9

I. ①中… II. ①中… III. ①工商行政管理—资格考试—自学参考资料  
IV. ①F203.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第043093号

---

出版人: 徐 劲

责任编辑: 易建鹏 吴婧婧

封面设计: 张 敏

责任校对: 陈俊婵

责任技编: 黄少伟

出版发行: 中山大学出版社

电 话: 编辑部 020-84111996, 84113349, 84111997, 84110779

发行部 020-84111998, 84111981, 84111160

地 址: 广州市新港西路135号

邮 编: 510275 传 真: 020-84036565

网 址: <http://www.zsup.com.cn> E-mail: [zdcbs@mail.sysu.edu.cn](mailto:zdcbs@mail.sysu.edu.cn)

印 刷 者: 虎彩印艺股份有限公司

规 格: 787 mm × 1092 mm 1/16 9.875 印张 240 千字

版次印次: 2015年8月第1版 2015年8月第1次印刷

定 价: 18.00 元

---

如发现本书因印装质量影响阅读, 请与出版社发行部联系调换

# 目 录

<b>第一章 企业战略与经营决策</b> .....	1
第一节 企业战略概述 .....	1
第二节 企业战略分析 .....	7
第三节 企业战略类型与选择 .....	12
第四节 企业经营决策 .....	19
<b>第二章 公司法人治理结构</b> .....	24
第一节 公司所有者与经营者 .....	24
第二节 股东机构 .....	27
第三节 董事会 .....	32
第四节 经理机构 .....	39
第五节 监督机构 .....	40
<b>第三章 市场营销与品牌管理</b> .....	44
第一节 市场营销概述 .....	44
第二节 市场营销环境 .....	46
第三节 目标市场战略 .....	50
第四节 市场营销组合策略 .....	52
第五节 品牌管理 .....	58
<b>第四章 生产管理与控制</b> .....	60
第一节 生产计划 .....	60
第二节 生产作业计划 .....	67
第三节 生产控制 .....	69
第四节 生产作业控制 .....	71

第五节	现代生产管理与控制的方法 .....	74
<b>第五章</b>	<b>物流管理</b> .....	<b>80</b>
第一节	企业物流管理概述 .....	80
第二节	企业采购与供应物流管理 .....	83
第三节	企业生产物流管理 .....	85
第四节	企业仓储与库存管理 .....	89
第五节	企业销售物流管理 .....	93
<b>第六章</b>	<b>技术创新管理</b> .....	<b>98</b>
第一节	技术创新的含义、分类与模式 .....	98
第二节	技术创新决策 .....	103
第三节	技术创新组织与管理 .....	114
第四节	技术贸易与知识产权管理 .....	118
<b>第七章</b>	<b>人力资源规划与薪酬管理</b> .....	<b>123</b>
第一节	人力资源规划 .....	123
第二节	绩效考核 .....	127
第三节	薪酬管理 .....	131
<b>第八章</b>	<b>企业投融资决策及重组</b> .....	<b>136</b>
第一节	财务管理的基本价值观念 .....	136
第二节	筹资决策 .....	138
第三节	投资决策 .....	144
第四节	并购重组 .....	148
<b>参考文献</b>	.....	<b>151</b>

# 第一章 企业战略与经营决策

## 本章知识体系



## 第一节 企业战略概述

### 一、企业战略的特征与战略管理的方法

#### (一) 企业战略的特征和层次 (表 1-1)

企业战略是指企业在激烈的市场经济竞争环境中,在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上,为谋求生存和发展而做出的长远性、全局性的谋划。

表 1-1 企业战略的特征和层次

要 点	内 容
企业战略的特征	<p>企业战略一般具有以下特征:</p> <p>①全局性与复杂性。企业战略是根据企业总体发展的需要而制定的,它所追求的是整体效果,因而是一种总体决策。全局是由若干局部所组成,战略的制定、实施和评价都是一个复杂的系统工程</p> <p>②稳定性与动态性。企业战略制定的着眼点在未来而不是目前,需要考虑长远的效益,因此,企业战略实施过程具有较强的稳定性。但是,如果企业内外部环境发生较大的变化,企业战略必须能够随之修改,因此,战略又具有动态性的特点</p> <p>③收益性与风险性。企业战略的目标是达成企业发展的愿景和未来目标,因此,对企业自身而言,企业战略能够带来显性或隐性的收益。同时,随着环境的动态性增强,许多事物具有不可预测性,环境的不确定性因素增多,因此,企业战略的制订及实施具有一定风险性</p>
企业战略的层次	<p>企业战略一般分为三个层次:企业总体战略、企业业务战略和企业职能战略,如下图所示</p> <p>①企业总体战略,一般是以企业整体为研究对象,研究整个企业生存和发展中的基本问题。它是企业总体的最高层次的战略,是整个企业发展的总纲,是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高行动纲领。企业总体目标决定和揭示企业的使命和目标</p>

(续表 1-1)

要 点	内 容
企业战略的层次	<p>②企业业务战略，也称为竞争战略或事业部战略。企业业务战略是企业内部各部门和所属单位在企业总体战略指导下，经营管理某一个特定的经营单位的战略计划。企业业务战略是经营一级的战略，它的重点是要改进一个业务单位在它所从事的行业中，或某一特定的细分市场中所提供的产品和服务的竞争地位。它是在企业总体战略的指导下，经营某一特定经营单位所制订的战略计划，是企业总体战略之下的子战略</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     A[企业总体战略：多产品总战略] --&gt; B1[A 业务战略 (A产品事业部战略)]     A --&gt; B2[B 业务战略 (B产品事业部战略)]     A --&gt; B3[C 业务战略 (C产品事业部战略)]     B1 --&gt; C1[市场营销战略]     B1 --&gt; C2[生产制造战略]     B1 --&gt; C3[研究与开发战略]     B2 --&gt; C4[财务管理战略]     B2 --&gt; C5[人力资源管理战略]     B3 --&gt; C4     B3 --&gt; C5                     </pre> </div> <p>③企业职能战略，是为实现企业总体战略而对企业内部的各项关键的职能活动做出的统筹安排，是为贯彻、实施和支持总体战略与业务战略而在特定的职能领域内所制订的实施战略，包括生产制造战略、市场营销战略、财务管理战略、人力资源管理战略和研究与开发战略等。企业职能战略主要解决资源利用效率问题，使企业资源利用效率最大化</p>

## (二) 企业战略管理的内涵

企业战略管理是指企业战略的分析与制订、评价与选择以及实施与控制，使企业能够达到其战略目标的动态管理过程。

企业战略管理的基本任务是实现特定阶段的战略目标，战略管理的最高任务是实现企业的使命，因此，战略管理具有明显的主体导向特征。

## 二、企业战略的制订

### (一) 确定企业愿景、使命与战略目标 (表 1-2)

表 1-2 确定企业愿景、使命与战略目标

要 点	内 容
企业愿景	<p>企业愿景，是由企业内部的成员所制订，借由团队讨论，获得企业一致共识，形成的大家愿意全力以赴的未来方向</p> <p>企业愿景包括核心信仰和未来前景两部分。核心信仰包括核心价值观和核心使命，它用以规定企业的基本价值观和存在的原因，是企业长期不变的信条，如同把组织聚合起来的黏合剂。核心信仰必须被组织成员共享，它的形成是企业自我认识的一个过程。未来前景是企业未来欲实现的宏大远景目标及对它的鲜活描述</p>

(续表 1-2)

要 点	内 容
企业使命	<p>企业使命是要说明企业的根本性质与存在的理由,说明企业的宗旨、哲学、信念、原则,根据企业服务对象的性质描绘企业长远发展的前景,为企业战略目标的确定与战略的制订提供依据。如果说企业愿景回答的是“我是谁”的问题,那么企业使命回答的就是“企业的义务是什么”这一关键问题</p> <p>企业使命的定位通常包括以下三个方面的内容:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>①企业生存目的的定位,说明企业要满足顾客的某种需求</li><li>②企业经营哲学的定位,企业经营哲学是对企业经营活动本质性认识的高度概括,是包括企业的基础价值观、企业内共同认可的行为准则及企业共同的信仰等在内的管理哲学</li><li>③企业形象的定位</li></ul>
企业战略目标	<p>企业战略目标,是指企业在一定时期内沿其经营方向所预期达到的理想成果。目标体系的建立是将企业愿景与使命转化为具体的业绩目标,是一个具体化的过程</p>

## (二) 准备战略方案

在分析企业的内外部环境并确定企业战略目标后,企业管理者将与企业战略专家及其他有关人员一起参与企业战略方案的规划,即实现战略目标的详细行动计划。

## (三) 评价和选择战略方案

企业战略方案评价的目的是确定各个战略方案的有效性。决策者通过对制订的几种方案进行评价与比较后,从中选择一种较满意的战略方案。评价和选择战略方案应遵循的基本原则有:择优原则、民主协调原则和综合平衡原则等。

# 三、企业战略的实施

企业战略实施是企业战略管理的关键环节,是动员企业全体员工充分利用并协调企业内外一切可利用的资源,沿着企业战略的方向和途径,自觉而努力地贯彻战略,以期待更好地达成企业战略目标的过程。

## (一) 企业战略实施的步骤(表 1-3)

表 1-3 企业战略实施的步骤

要 点	内 容
战略变化分析	企业在实施战略时,首先要清楚地认识到自己要进行怎样的调整才能成功地实施战略
战略方案分解与实施	为了执行方便,需要将战略方案从时间和空间两个方面进行分解。在战略方案分解的基础上,企业就可按照制订的行动计划逐步实施企业战略
战略实施的考核与激励	考核是检验企业战略的重要标准,从而验证企业战略的正确性、可执行性和效益性。企业战略实施的考核通常利用关键绩效指标法、平衡计分卡等方法实施。在考核结束后,应对员工进行合理的奖惩,从而激励员工,提升员工满意度



## （二）企业战略实施的模式（表 1-4）

表 1-4 企业战略实施的模式

要 点	内 容
指挥型	在实践中，战略制订者要向企业高层领导提交企业战略的方案，企业高层领导经研究后做出决策；确定战略后，向企业管理人员宣布企业战略，然后强制下层管理人员执行
变革型	变革型模式是从指挥型转变来的。该模式十分重视运用组织结构、激励手段和控制系统来促进战略实施。该模式的缺点是，过分强调组织体系和结构，有可能失去战略的灵活性。因此，该模式较适合于环境确定性较大的企业
合作型	该模式把战略决策范围扩大到企业高层管理集体之中，调动了高层管理人员的积极性和创造性。协调高层管理人员成为管理者的工作重点 由于战略建立在集体智慧的基础上，从而提高了战略实施成功的可行性。它的不足之处是，战略是不同观点、不同目的的参与者相互协商后的产物，可能会降低战略的经济合理性。这种模式比较适合于复杂而又缺少稳定性环境的企业
文化型	该模式是把合作型的参与成分扩大到了企业的较低层次，力图使整个企业人员都支持企业的目标和战略。在该模式中管理者担任指导者的角色，通过灌输一种适当的企业文化，使战略得以实施 这种模式的局限性在于：企业的员工必须有较高的素质，企业采用这一模式要耗费较多的人力和时间，企业文化的强行灌输可能会掩盖企业中的某些问题
增长型	在这一模式中，企业的战略是从基层单位自下而上地产生。它的关键是激励管理人员的创造性和制订与实施完善的战略，使企业的能量得以发挥，并使企业实力得到增长。因此，采用这一模式对管理者的要求很高，它要能正确评判下层的各种建议，淘汰不适当的方案

这些模式中任何一种都不可能适用于所有的企业。运用这些模式的条件主要取决于企业多种经营的程度、发展变化的速度以及目前的文化状态。

## 四、企业战略的控制

企业战略控制就是指企业战略管理者及参与战略的实施者根据战略目标和行动方案，对战略的实施状况进行全面的评审，及时发现偏差并纠正偏差的活动。

### （一）战略控制的原则（表 1-5）

表 1-5 战略控制的原则

要 点	内 容
确保目标原则	战略控制过程是确保达成企业目标的过程，通过执行战略计划确保战略目标的实现

(续表 1-5)

要 点	内 容
适度 控制原则	控制过程要严格但不乏弹性。控制切忌过度，只要保持与目标的一致性，保持战略实施的正确方向
适时 控制原则	控制要掌握适当时机、选择适当的时候进行战略修正
适应性原则	应视各部门的业务范围、工作特点等制定不同的监控标准和方式，才能适应不同的经营业务的需要

## (二) 战略控制的流程 (表 1-6)

表 1-6 战略控制的流程

要 点	内 容
制定 绩效标准	控制标准或测评标准是在战略规划指导下建立的，它是测评实际绩效和预期绩效的尺度
衡量 实际绩效	将企业的实际绩效与控制标准进行比较，衡量或评价企业活动的实际绩效是否符合标准，以便采取有效的对策
审查结果	对收集到的信息资料与既定的企业评价标准和企业战略目标进行比较和评价后，还需找出实际活动成效与评价标准的差距及其产生的原因。要正确选择控制方法和控制机制，并在适当的时间、地点来进行
采取 纠偏措施	战略控制过程实际上是一个不断肯定与否定的循环过程。在这一过程中，不仅要发现问题，找到原因，纠正偏差，还应该肯定成绩，总结经验，以资激励

## (三) 战略控制的方法 (表 1-7)

表 1-7 战略控制的方法

要 点	内 容
杜邦 分析法	<p>杜邦分析法是基于财务指标的战略控制方法 (如下图所示)</p> <p>杜邦分析法利用几种主要的财务比率之间的关系来综合地分析企业的财务状况，从而评价企业赢利能力和股东权益回报水平，从财务角度评价企业绩效和战略实施状况</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     A[净资产收益率] --- B[资产净利率]     A --- C[权益乘数]     B --- D[销售净利率]     B --- E[资产周转率]     C --- F["1 ÷ (1 - 资产负债率)"]     D --- G["净利润 ÷ 销售收入"]     E --- H["销售收入 ÷ 平均资产总额"]     F --- I[负债总额]     F --- J[资产总额]     G --- K["销售净额 - 成本总额 + 其他利润 - 所得税"]     I --- L[流动负债 + 长期负债]     J --- M[流动资产 + 非流动资产]                     </pre> </div>

(续表 1-7)

要 点	内 容
杜邦分析法	<p>杜邦分析法最显著的特点是将若干个用以评价企业经营效率和财务状况的比率按其内在联系有机地结合起来, 形成一个完整的指标体系。采用这一方法, 可使财务比率分析的层次更清晰, 条理更突出, 为报表分析者全面仔地了解企业的经营和盈利状况提供方便</p>
平衡计分卡	<p>平衡计分卡是将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效评价方法。设计平衡计分卡的目的就是要建立“实现战略引导”的绩效监控系统, 从而保证企业战略得到有效的执行。因此, 人们通常称平衡计分卡是加强企业战略执行力的最有效的战略控制工具</p> <p>平衡计分卡的设计包括四个角度: 财务角度、顾客角度、内部流程角度、学习与成长角度</p> <p>财务角度: 财务业绩指标可以显示企业的战略及其实施和执行是否对改善企业盈利作出贡献。财务目标通常与获利能力有关, 其衡量指标有营业收入、资本报酬率、经济增加值等, 也可能是销售额的迅速提高或创造现金流量</p> <p>顾客角度: 管理者确立了其业务单位将竞争的顾客和市场, 以及业务单位在这些目标顾客和市场中的衡量指标。顾客层面指标通常包括顾客满意度、顾客保持率、顾客获得率、顾客盈利率, 以及在目标市场中所占的份额</p> <p>内部流程角度: 在这一层面上, 管理者要确认组织擅长的、关键的内部流程, 这些流程为业务单位提供价值主张, 以吸引和留住目标细分市场的顾客, 并满足股东对卓越财务回报的期望</p> <p>学习与成长角度: 学习与成长层面指标通常包括员工满意度、员工保持率、员工培训成本等</p> <p>平衡计分卡反映了财务、非财务衡量方法之间的平衡, 长期目标与短期目标之间的平衡, 外部和内部的平衡, 结果和过程的平衡, 管理业绩和经营业绩的平衡等多个方面。所以, 平衡计分卡能反映组织综合经营状况, 使业绩评价趋于平衡和完善, 利于组织长期发展</p>
利润计划轮盘	<p>利润计划轮盘由利润轮盘、现金轮盘和净资产收益率轮盘三部分组成。这三个轮盘就像齿轮一样相互咬合成一个整体, 作为其中的三个循环, 其中任何一个轮盘的数量发生调整和变化, 就会导致所有变量的改变。管理者在制订利润计划之前, 必须对三个轮盘进行分析</p> <p>利润计划轮盘将利润作为分析战略目标的逻辑起点, 试图在高层管理者与各级员工之间建立战略沟通, 并估计出是否有足够的资源来支撑所选择的战略, 是否能满足股东对投资回报率的期望。利用利润计划轮盘可以对战略实施过程中的销售额、利润、现金流量、新增投资、权益回报、利润率和资产损失进行精确地估计, 从财务管理的角度来对企业战略进行描述, 强调利润计划在整个战略管理中的重要性, 并且明确制定出企业的战略目标, 以具体的财务指标值——净资产收益率作为战略的最高业绩目标</p>

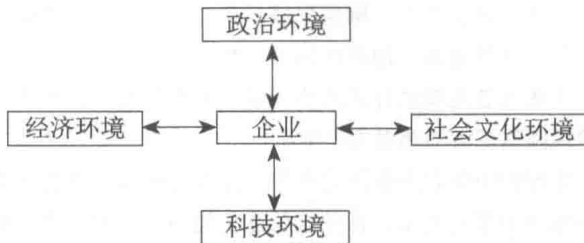
## 第二节 企业战略分析

### 一、企业外部环境分析

外部环境分析主要包括宏观环境分析和行业环境分析。

#### (一) 宏观环境分析

宏观环境又称一般环境，是指在国家或地区范围内对一切行业部门和企业都将产生影响的各因素或力量。通常采用 PEST 分析方法对企业外部的宏观环境进行战略分析。PEST 分析是指宏观环境的政治 (Political)、经济 (Economic)、社会文化 (Social culture) 和科技 (Technology) 这四大类影响企业的主要外部环境因素，如下图所示。



#### (二) 行业环境分析 (表 1-8)

表 1-8 行业环境分析

要 点	内 容
行业生命 周期分析	<p>行业生命周期分成四个阶段</p> <p>①形成期。形成期是指某一行业刚出现的阶段。在此阶段，有较多的小企业出现，竞争压力较小。研究开发和工程技术是这个阶段的重要职能，在营销上则着重广告宣传，增进顾客对产品的了解</p> <p>②成长期。进入成长期，行业的产品已较完善，顾客对产品已有认识，市场迅速扩大，企业的销售额和利润迅速增长。行业的规模扩大，竞争日趋激烈，市场营销和生产管理（提高质量和降低成本）成为关键性职能</p> <p>③成熟期。进入成熟期后，一方面行业的市场已趋于饱和，销售额已难以增长；另一方面行业内部竞争异常激烈，合并、兼并大量出现，行业由分散走向集中，产品成本控制和市场营销的有效性成为企业成败的关键因素</p> <p>④衰退期。到了衰退期，市场萎缩，行业规模缩小，竞争依然很残酷。这一阶段的行业就是所谓的“夕阳行业”</p>
行业竞争 结构分析	<p>“五力模型”是分析行业结构的重要工具。在一个行业里，普遍存在着五种基本竞争力量，即新进入者的威胁、行业中现有企业间的竞争、替代品或服务的威胁、购买者的谈判能力和供应者的谈判能力，如下图所示</p>

(续表 1-8)

要 点	内 容
行业竞争结构分析	<p>这五种基本竞争力量的状况以及综合强度，引发行业内结构的变化，从而决定着行业内部竞争的激烈程度，决定着行业中获得利润的最终潜力</p> <div data-bbox="274 251 1100 505" style="text-align: center;"> <pre>           graph TD             NE[新进入者] &lt;--&gt; 新进入者的威胁  ICE[行业中现有企业间的竞争]             S[供应者] &lt;--&gt; 供应者的谈判能力  ICE             B[购买者] &lt;--&gt; 购买者的谈判能力  ICE             T[替代品] &lt;--&gt; 替代品或服务的威胁  ICE           </pre> </div> <p>①新进入者的威胁。这种威胁的大小依进入市场的障碍、市场潜力以及现有企业的反应程度而定。进入市场的障碍主要包括规模经济、产品差异、资本需要、转换成本、销售渠道开拓、政府行为与政策、不受规模支配的成本劣势、自然资源、地理环境等方面。新企业进入一个行业的可能性大小，取决于进入者主观估计进入所能带来的潜在利益、所需花费的代价与所要承担的风险这三者的相对大小情况</p> <p>②行业中现有企业间的竞争。行业内现有企业的竞争激烈程度取决于行业市场集中度的大小、行业增长速度的快慢、固定费用和存储费用的高低、产品特色与用户的转变费用、退出壁垒等。现有企业之间的竞争常常表现在价格、广告、产品介绍、售后服务等方面</p> <p>③替代品或服务的威胁。替代品价格越低、质量越好、用户转换成本越低，替代品所能产生的竞争压力就越大；而这种来自替代品生产者的竞争压力的强度，可以具体通过考察替代品销售增长率、替代品厂家生产能力与盈利扩张情况来加以描述</p> <p>④购买者的谈判能力。通过压价、要求提供更好的质量和服 务，使竞争者相互倾轧，买方可以极大地影响企业</p> <p>⑤供应者的谈判能力。供应者可以通过提价、降低产品或服务的质量来影响企业</p>
战略群体分析	<p>战略群体是指一个行业内执行同样或相似战略并具有类似战略特征或地位的一组企业。评价企业战略的相同或相似之处，主要是指这一组企业的战略及其竞争地位的决策变量比较接近，这些决策变量主要是指企业规模、产品技术选择、产品质量水平、垂直化分工程度、分销渠道选择等</p> <p>战略群体分组通常可以采用两种分析方法：</p> <p>①聚类分析，可用于大样本的实证研究</p> <p>②分类分析，可用于小样本分析</p>

(续表 1-8)

要 点	内 容
战略群体分析	<p>行业中战略群体的竞争主要包括:</p> <p>①战略群体内的竞争。在战略群体内部,由于各个企业的优势不同会形成彼此间的竞争。同一战略群体内的企业虽然采用相同的战略,但各企业在实施战略的能力上会有差别,即在管理能力、生产技术、研究开发能力与销售能力等方面存在差别。能力强的企业就会占优势,处于有利地位</p> <p>②战略群体间的竞争。在行业中,如果存在两个以上的战略群体,群体间就有可能相互为对方设置进入障碍,导致战略群体间的竞争。一般来说,各战略群体的市场占有率相同,而经营战略很不相同时,群体间的抗衡就会激烈;或者各战略群体的目标是同一类顾客,其战略差异越大,抗衡也就越激烈;一个行业内战略群体越多,相互之间的对抗也就越激烈</p>

## 二、企业内部环境分析

### (一) 企业核心竞争力分析 (表 1-9)

表 1-9 企业核心竞争力分析

要 点	内 容
核心竞争力的概述	<p>核心竞争力是一个企业能够长期获得竞争优势的能力,是企业所特有的、能够经得起时间考验的、具有延展性的、竞争对手难以模仿的技术或能力</p> <p>现代企业的核心竞争力是一个以知识、创新为基本内核的企业关键资源或关键能力的组合,是能够使企业、行业和国家在一定时期内保持现实或潜在竞争优势的动态平衡系统</p>
核心竞争力的体现	<p>企业的核心竞争力主要体现在以下三个方面:</p> <p>①关系竞争力</p> <p>②资源竞争力</p> <p>③能力竞争力</p>
核心竞争力的特征	<p>①价值性。价值性主要通过市场检验来实现,企业符合市场需求程度越高,核心竞争力价值越大,企业的竞争优势就越显著</p> <p>②异质性。形成的核心竞争力不大可能在其他企业重复出现,任何企业的核心竞争力都是具有一定差异性的</p> <p>③延展性。核心竞争力应该具备一定的延展性,能为企业在未来的发展提供潜在途径,能够满足客户的当前及潜在需求,对企业一系列产品或服务的竞争都有促进作用</p> <p>④持久性。持久性是指企业战略资源和核心竞争力作为利润源泉的持久程度</p> <p>⑤难以转移性。转移性是指战略性资源转移的程度。转移性越低,企业的竞争优势就越大</p>

(续表 1-9)

要 点	内 容
核心竞争力的特征	⑥难以复制性。复制性是指企业的战略资源能被竞争对手轻易模仿和复制的可能性。企业的战略资源越容易被竞争对手模仿和复制，企业就越难以拥有获取高额利润的竞争优势，其战略资源的重要性就越低

企业应合理分析自身的要素，找出现有的核心竞争力，制订获取核心竞争力的计划，不断培养新的核心竞争力，将核心竞争力在企业内部进行扩散和重新部署，使一项核心竞争力在多种业务或者新市场上发挥作用。

## (二) 价值链分析 (表 1-10)

表 1-10 价值链分析

要 点	内 容
价值链	企业每项生产经营活动都是其为顾客创造价值的经济活动，那么，企业所有的互不相同但又相互关联的价值创造活动叠加在一起，便构成了创造价值的一个动态过程，即价值链。企业所创造的价值如果超过其成本，就能盈利；如果超过竞争对手所创造的价值，就会拥有更多的竞争优势。总之，企业是通过比竞争对手更廉价或更出色地开展价值创造活动来获得竞争优势的
价值链要素	<p>企业价值链由主体活动和辅助活动构成，如下图所示</p> <p>主体活动是指企业生产经营的实质性活动，一般分为原料供应、生产加工、成品储运、市场营销和售后服务等五种活动。这些活动与商品实体的加工流转直接相关，是企业基本的价值增值活动，又称基本活动。辅助活动是指用以支持主体活动而且内部之间又相互支持的活动，包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础职能管理</p>
价值链分析	运用价值链分析方法对企业内部能力进行分析，一般包括两个方面： 一是对每项价值活动进行逐项分析（属单项能力分析），以发现企业这一价值活动环节存在的优势和弱点。二是对价值链中各项价值活动之间的联系进行分析（属综合分析），分析这种联系既必要又重要。必要性是因为

(续表 1-10)

要 点	内 容
价值链分析	价值链所表示的不是一系列相互独立的活动，而是相互依存的活动系统；重要性是由于这种联系常常以整体活动的最优化和协调两种方式给企业带来优势。通过价值链分析就可以发现企业的优势来源于各种活动之间的联系。单项分析企业的能力不能判断能力的优劣，也不能改进其能力，需要通过与其他企业，特别是领先企业进行对比分析

### (三) 波士顿矩阵分析 (表 1-11)

波士顿矩阵根据市场增长率和市场份额两项指标，将企业所有的战略单位分为“明星”“金牛”“瘦狗”和“幼童”四大类，并以此分析企业的产品竞争力，为科学选择企业战略提供参考，如下图所示。

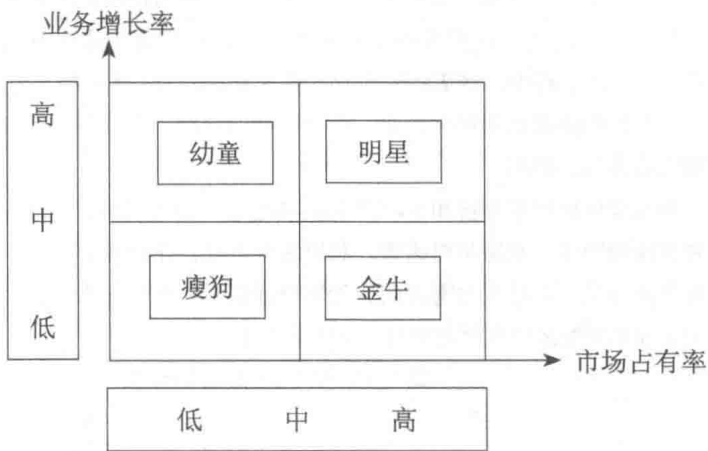


表 1-11 波士顿矩阵分析

要 点	内 容
金牛区	业务增长率较低但市场占有率较高。相应的产品产生较大的现金余额，可以满足整个企业新产品发展的需要，成为企业的主要基础。应采取保持战略
瘦狗区	产品有较低的业务增长率和市场占有率。一般来说，理智的战略是清算战略，如果有可能，亦可采取转向或放弃战略
幼童区	企业或产品业务增长率高，但市场占有率低，本区中产品或企业所能产生的现金余额很少，不能满足因业务高速增长带来的资金需求。相应的可选战略是：对相应的产品或企业进行必要的投资，以扩大市场占有率，从而使其转变成明星。如果管理者认为不能转变成明星，那就应采取放弃战略
明星区	产品有较高的业务增长率和市场占有率。它既产生也需要较大的现金余额。它代表着最优的利润增长率和最佳的投资机会。其最佳战略是对明星产品进行必要的投资，从而扩大产品竞争优势



### 三、企业综合分析（表 1-12）

进行企业综合分析常用 SWOT 分析法。SWOT 分析法将企业的外部环境和内部环境因素相互综合，从而能够以一种“匹配”的观念形成相应的战略。SWOT 分析法是评估企业的优势（Strength）和劣势（Weakness）及外部环境的机会（Opportunity）和威胁（Threat）的分析方法。

表 1-12 企业综合分析

要 点	内 容	
分析环境因素	运用各种调查研究方法，分析出企业所处的各种环境因素，即外部环境因素和内部环境因素。外部环境因素包括机会和威胁，它们是外部环境对企业的发展直接有影响的有利和不利因素，属于客观因素；内部环境因素包括优势和劣势，它们是企业在发展过程中自身存在的积极和消极因素，属主动因素	
构造 SWOT 矩阵	将调查得出的各种因素根据轻重缓急或影响程度等排序方式，构造 SWOT 矩阵。在此过程中，将那些对企业发展有着直接的、重要的、大量的、迫切的、久远的影响因素优先排列出来，而将那些间接的、次要的、少许的、暂时的影响因素排列在后面	
战略方案制订与选择	在完成环境因素分析和 SWOT 矩阵构造后，便可以制订出相应的行动计划。发挥优势因素，克服劣势因素，利用机会因素，化解威胁因素。运用系统的综合分析方法，将排列与考虑的各种环境因素互相匹配起来加以组合，得出一系列企业未来发展可选择的对策。如下表 1-13	
表 1-13 SWOT 战略选择表		
	优 势	劣 势
机 会	SO 战略：使用优势，利用机会	WO 战略：利用优势，克服劣势
威 胁	ST 战略：使用优势，避免威胁	WT 战略：使劣势最小化，避免威胁

## 第三节 企业战略类型与选择

### 一、基本竞争战略

#### （一）成本领先战略（表 1-14）

表 1-14 成本领先战略

要 点	内 容
成本领先战略的概念	成本领先战略又称低成本战略，即企业的全部成本低于竞争对手的成本，甚至是同行业中的最低成本。其核心就是企业加强内部成本控制，在研究开发、生产、销售、服务和广告等领域把成本降到最低，成为行业中的成本领先者，从而获得竞争优势