

破解成本创新密码 传授提高利润要术

CUT DOWN
COST



邓正红 著

砍掉成本

围绕“成本、创新、价值”进行博弈
价值创新将是成本软实力的最高形态

出利润

这一切完全取决于企业能否
“以低成本的方式创新价值，以创新的方式降低成本”。



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

破解成本创新密码 传授提高利润要术



邓正红 著

砍掉成本 出利润



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

砍掉成本出利润/邓正红著. —上海:立信会计出版社, 2011. 8

ISBN 978 - 7 - 5429 - 3051 - 4

I. ①砍… II. ①邓… 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 (2011) 第 168475 号

策划编辑 戎其玉
责任编辑 陈 旻
特约编辑 林 琳

砍掉成本出利润

出版发行	立信会计出版社	邮政编码	200235
地 址	上海市中山西路 2230 号	传 真	(021) 64411325
电 话	(021) 64411389	电子邮箱	lxaph@sh163.net
网 址	www.lixinaph.com	电 话	(021) 64411071
网上书店	www.shlx.net		
经 销	各地新华书店		

印 刷	三河市文阁印刷厂	
开 本	710 毫米 × 1000 毫米	1/16
印 张	18.5	
字 数	280 千字	
版 次	2011 年 9 月第 1 版	
印 次	2011 年 9 月第 1 次	
印 数	1—10 000	
书 号	ISBN 978 - 7 - 5429 - 3051 - 4/F	
定 价	36.00 元	

如有印订差错, 请与本社联系调换



创新成本，彰显价值

在成本高压的态势下，中国制造的出路在哪里？能否继续保持低成本的竞争优势？能否成功地实现产业升级？所有这一切都取决于企业能否“以低成本的方式创新价值，以创新的方式降低成本”，而且必须靠降低成本软实力来推动。一句话，成本创新考验中国企业的软实力。

国家“十二五”期间的重要任务是加快转变经济发展方式和提升国家文化软实力，落实到企业，就是要提升成本软实力。基于我国仍处于可以大有作为的重要战略机遇期，加上高成本时代的到来，增强成本软实力已成为我国企业最为紧迫的任务。

价值创新是企业软实力的最高形态，也是提升产业在“微笑曲线”中的核心实力。成本是硬实力，降低成本靠软实力，创新成本则是企业软实力在成本管理中的最高形态。

成本软实力就是企业以创新的方式持续改善、降低成本的能力和习惯，也就是通常所说的砍掉成本。成本软实力是提升成本价值，化解高成本压力，促进企业从粗放型增长转向节约型经济、从成本优势战略转向技术优势战略，推动中国制造向中国创造转变的核心利器！

成本软实力紧紧围绕“成本、创新、价值”进行博弈，最终目的是通过创新价值、提升价值，砍掉高成本，增强成本竞争力。成本是企业经营管理活动的牛鼻子，也是企业盈亏的晴雨表。本书一个最大的亮



点，就是将作者独创的企业软实力理论应用到企业成本运营中，把企业软实力最高形态的价值思维贯彻到成本活动中，指导企业如何开展成本创新，用成本软实力解决困扰成本的一系列问题，从而提高成本运营的效能、效率和效绩。

按照创新的价值高低及所造成的影响，软实力思维下的成本创新可分为三个层面：

首先是持续性成本创新。这种成本创新是在现有基础设置之上的不断创新。在持续性创新过程中，不同企业沿相同的技术路线发展，相互之间比拼的是速度和成本。企业可以通过短、平、快的方式不断获取收益，但只能维持现有市场，延长现有产品的生命周期，而不是重新挖掘新的突破性产品和生命周期。

其次是系统性成本创新。这种成本创新讲究效能、效率和效绩的统一，要求站在全局的高度，做到资源整合，整体协同。系统性创新涉及整个结构的改变，或整个模式的改变，需要企业更多的研发投入，风险大，但也会带来更多的收益。

最后是突破性成本创新。这种成本创新最具革命性，它突破了现有市场或技术的边界，重新定义市场、技术或游戏规则，从而使整个商业模式发生根本性变化。对企业来说，突破性创新投入最大、风险最大，收益也最大。

就整体来看，由于长期以来的管理粗放和价值低位的影响，尤其是应对高成本的挑战，中国企业成本创新的重点应该是加强持续性成本创新，这是培育成本软实力和成本文化，实现系统性成本创新甚至突破性成本创新最为关键的一步。基于此，本书提出了12种持续性成本创新的方法，即成本价值创新、成本模式创新、成本要素创新、成本博弈创新、成本控制创新、成本技术创新、成本沟通创新、成本活力创新、成本组织创新、成本运营创新、成本核心创新和成本文化创新，帮助企业走出传统成本管理的“死胡同”，开启成本管理新篇章，以合理的投入加灵巧的成本智慧，获得最大的价值回报，确保企业可持续盈利。

著 者

目 录

第1章 成本价值创新

成本软实力法则

价值创新是企业软实力的最高形态。成本本来是硬实力，就因融入了创新的思想 and 创新的行动，成本所体现的价值越来越迎合顾客的需求，这个时候成本就逐渐由硬变软，产生了成本软实力。成本软实力来源于企业的核心价值，深藏于企业中。成本实力决定企业竞争成败和盈利程度，当成本在充足的人、财、物等硬实力保证下，如果没有充满个性的价值思维和创新思维介入，成本就会陷入以量为主的同质厮杀，企业所得利润非常微薄，而且难以持久。

成本价值在哪里 / 3

“势”主导的成本软实力 / 6

相同价值下的成本领先战略 / 8

产品价值与成本实力 / 10

“微笑曲线”与低成本劣势 / 13

从技术洼地走向价值高地 / 16

“反大众化”的战略思维 / 18

提升附加值是成本价值创新的重点 / 21

第2章 成本模式创新

成本软实力法则

物理学上描述的杠杆系统，讲究对称，只要有个坚实的支点，杠杆一边投入多大力量，另一边就能撬起多大的物体。软实力的发挥就好比一个杠杆系统，但是极不对称，就是以小的投入获得大的产出，要实现这样的目标，就必须找到杠杆的价值和智慧支点。商业模式是企业软实力运作的平台，成本“软”化可依托低成本模式。当旧的运营模式不足以保证企业的盈利水平时，就应以独特的经营创意创造新的低成本模式，保证企业足够的盈利空间。

创意经济时代的到来 / 27

以“核心价值+创意”整合资源 / 29



- 搅动利润流的模式创新 / 32
- 经营创意的低成本模式 / 35
- 模式创新以价值为主线 / 38
- 借力经营的外包模式 / 40
- 学会分享消费者的创意 / 44
- 激发创意是成本模式创新的重点 / 46

第3章 成本要素创新

成本软实力法则

成本在企业中是一个老话题，也是一个永恒的主题。如何让这个主题常抓常新，常抓常有效，就要摆脱以往的硬思维，用一种全新的软视角，给传统成本管理注入软实力，从思想源头创新成本管理。企业软实力状态下的资源整合融入了创新思维，讲究效能、效率和效绩的统一。成本不是多余的，是支撑产品质量和价值的根本，降成本靠成本软实力，要通过工艺改进、技术提升，对资源要素进一步优化配置，达到最佳的能效状态，以此“软”化成本。

- 企业为什么会产生成本 / 51
- 成本动因与成本策略 / 54
- 降成本不是减法，强成本不是加法 / 57
- 将每分钱都用在刀刃上 / 60
- 把工艺链视为成本增值链 / 63
- 成本在现场，利润在市场 / 65
- 价值工程和作业组合 / 67
- 优化资源配置是成本要素创新的重点 / 70

第4章 成本博弈创新

成本软实力法则

企业软实力追求的价值创新，以履行社会责任、遵守法律法规、遵循市场伦理为生存底线，以企业经济价值创新为主干，同时兼顾社会价值创新和环境价值创新，将产品成本与社会成本、环境成本融为一体，进而提升企业的综合价值，实现可持续的利润回报。企业软实力不单讲资源整合，更重视利益相关者之间的战略合作。成本是硬实力，以成本相拼，打压对手，谁也得不到好处。既然如此，还不如彼此合作，共同维护市场生态，实现互利共赢。

- 不怕成本竞争，就怕成本战争 / 75
- 可怕的“价格低于成本” / 77
- 合作不能共赢让企业付出更大的代价 / 80
- “低成本跳楼”说明什么 / 83



价值合作大于利益斗争 / 85

寻找产业链上潜在的价值点 / 88

1 + 1 大于 2 的价值链增值 / 91

兼顾各方利益是成本博弈创新的重点 / 93

第 5 章 成本控制创新

成本软实力法则

市场竞争不亚于一场战争，成本是最后的防御底线。如果成本失守，意味的不仅是企业将失去大量的利润，长此下去还将危及企业的基本生存。成本软实力战略讲究效能与效率的统一，就是成本控制的方向和方法，最终落脚点在于强有力的执行。方向代表做正确的事，是战略成本；方法代表正确地做事，是战术成本。企业中很多成本在报表上是看不到的，成本控制重在过程，既要用放大镜抠住看得见的成本，还要用透视镜抓住看不见的成本。

一次不足就要付出 N 次的成本 / 99

第一次就把正确的事情做正确 / 102

透视成本背后的“成本” / 104

尽最大努力减少疏漏 / 107

好的成本过程决定好的成本结果 / 110

目标成本 = 竞争性市场价格 - 目标利润 / 112

执行力越弱，成本越高 / 115

强化执行力是成本控制创新的重点 / 117

第 6 章 成本技术创新

成本软实力法则

凭借低成本优势，中国制造一度征服众多市场。如今，这种“成本优势”却反伤己身，成为中国制造迫在眉睫的“成本危机”。能否安然度过“成本危机”，取决于企业的技术创新能力。企业软实力的最终目的是做强企业硬实力。要使高成本回落，必须注入新的技术力量，改善成本结构，使成本变“软”，获得更大的竞争力。但是，新技术的应用和新产品的推广是有成本代价的，讲究技术与经济的平衡，如果效果达不到预期目标，就会使创新大打折扣。

没有技术创新，利润就是破坏资本 / 123

技术创新不是“玩概念” / 126

以技术创新的方式降低成本 / 128

技术创新是一把成本手术刀 / 131

技术创新的成本与风险 / 134

别让技术创新沦为“完全成本” / 137



创新研发模式，降低研发成本 / 140

经济技术可行是成本技术创新的重点 / 142

第7章 成本沟通创新

成本软实力法则

成本力量来自成本团队，成本团队是成本目标与团队精神的融合。团队精神不仅可以使企业降低由于沟通和程序传递不善带来的管理成本，而且可以提高工作效率。团队因为共同的目标和信念，必然促成强大的软实力，成为提高生产力、控制成本的强大推动力。企业软实力之所以能将不同的力量凝聚到一块，就是因为彼此之间充分了解、信任。如果员工间没有默契合作的组织意识，相互猜忌、拆台，必然增加组织运行成本，降低组织效率。

沟通没障碍，成本没问题 / 147

官僚体制是产生沟通成本的温床 / 150

怀疑和不信任是真正的成本之源 / 153

监控要付出相当高的成本 / 155

放心放手让员工自主管理成本 / 157

工作没有责任就一定有成本 / 160

构建高效有序的成本责任体系 / 162

全员成本管理是成本沟通创新的重点 / 164

第8章 成本活力创新

成本软实力法则

天上从来就不会掉馅饼，企业要扭转成本困境，必须靠企业内生力解决，就是充分调动员工积极性，让员工在轻松快乐中充分开动脑筋，进行创造性工作。只有让员工充满活力，不断释放企业体内的软实力能量，才能激活呆滞的资源，实现成本高效。如何避免成本呆滞，关键要激活人。人的智慧思想一停顿，成本就会变得愚蠢。挖掘资源潜力，是一种智能型资源整合。企业软实力靠员工活力支撑，企业能否轻松降成本，员工的心情不容忽视。

员工乐起来，成本降下来 / 169

员工没有热情，成本就会增加 / 172

员工的至尊地位和自主创新精神 / 174

“金字塔”丛林中的员工价值诠释 / 177

只要精神不滑坡，方法总比成本多 / 181

激活员工就是激活成本 / 183

挖掘员工潜力要注意方法技巧 / 186

激发员工潜能是成本活力创新的重点 / 188



第9章 成本组织创新

成本软实力法则

企业变革之道，就是改善组织结构，降低管理成本，提升工作绩效。越是竞争激烈，越是成本高压，企业越需要软实力支撑，就是想方设法让身段变软变轻，变得更有柔性，更有机动灵活性。成本升高，很大程度上是由于企业摊子太大，身体臃肿，消耗过多，进的多出的少，造成经营管理费用超支，机会成本增大。当务之急，企业要着力收缩成本，精兵简政，压缩层级，铲除那些不能创造价值的环节，挤掉虚增成本的水分，将组织代价降至最低。

组织有多笨，成本就有多高 / 195

成本出现滞胀就意味企业有危机 / 198

组织成本过大与组织结构有关 / 200

“大企业病”就是肢端肥大症 / 203

信息化是削减组织成本的利器 / 205

建立无缝隙的连续工作方式 / 208

90%的浪费来自官僚成本 / 210

扁平化是成本组织创新的重点 / 213

第10章 成本运营创新

成本软实力法则

将物流上升到价值流，将价值流转化为利润流，这是成本软实力运作的轨迹。孙子曰：激水之疾，至于漂石者，势也。速度决定了成本能否变“软”。成本作为硬实力，好比一块石头，能否适应倍速时代的竞争，就必须设法让成本在市场宽阔的水面漂起来，加快周转，这样成本才不至于像石头沉到水底，沦为“沉没成本”。生命在于运动，成本在于流动。业务流程设计得合理，成本就可以变成软实力，像水一样在流程中快速自由顺畅地流淌。

从规模经济到速度经济 / 219

杜邦公式与运营成本 / 221

打造一体化的成本速度链 / 224

从供应商那里为顾客争取利益 / 226

快速消化成本的销售通道 / 229

产品积压是最大的成本风险 / 232

反应慢的企业浪费最大 / 234

流程再造是成本运营创新的重点 / 236

第11章 成本核心创新

成本软实力法则

成本的出路不在低，而在强，就是看成本的内在实力，代表企业核



心价值的核心业务成本任何时候都不能削弱。有竞争力的成本，软硬兼备。硬者，支撑价值的成本其投入充足；软者，引领成本的价值全面而充满创新。成本缺乏竞争力，有两种情况：一是硬成本不精，粗制滥造；二是软成本不新，跟风趋同。缺乏核心价值，成本炮制的就是大路货。用软实力运作成本，即对外辐散企业核心价值，对内集约企业分散资源，凸现企业独特的经营优势。

- 非核心业务削弱企业成本力量 / 241
- 收缩成本，做强核心业务 / 243
- 将所有成本要素向核心价值集中 / 246
- 把无关联业务剥离出去 / 248
- 利用 80/20 法则抓住关键成本 / 250
- 创意和智慧是成本的“省力点” / 253
- 今天的核心技术不等于明天的核心技术 / 255
- 专注价值是成本核心创新的重点 / 258

第 12 章 成本文化创新

成本软实力法则

着眼于价值创造的成本管理活动，需要有与之匹配的成本价值观和成本行为准则。良好的成本管理文化会使企业成本管理的效果事半功倍；相反，如果缺乏有效的成本管理文化，即使有再好的成本管理措施也难以得到贯彻执行。企业软实力构成要素中最具价值的是秉持价值理念而长期积累的思想行为习惯。成本软实力在于在全员中培养一种精益运作、厉行节约的成本习惯。好习惯使企业“种豆得瓜”，不断走向成功；坏习惯使企业“种瓜得豆”，弊病百出。

- 别被眼下的“成本优势”葬送 / 263
- 用最高的标准做好普通的事情 / 265
- 成本管理在于精确量化 / 267
- 成本“差不多”就是差得多 / 271
- 值得投入的成本文化 / 273
- 从“要我节约”到“我要节约” / 276
- 降低成本不是“临渴掘井” / 278
- 转变观念是成本文化创新的重点 / 280

后记 价值创新是成本软实力的最高形态 / 283

第1章



成本 价值创新

成本软实力法则

价值创新是企业软实力的最高形态。成本本来是硬实力，就因融入了创新的思想 and 创新的行动，成本所体现的价值越来越迎合顾客的需求，这个时候成本就逐渐由硬变软，产生了成本软实力。成本软实力来源于企业的核心价值，深藏于企业中。成本实力决定企业竞争成败和盈利程度，当成本在充足的人、财、物等硬实力保证下，如果没有充满个性的价值思维和创新思维介入，成本就会陷入以量为主的同质厮杀，企业所得利润非常微薄，而且难以持久。

成本价值在哪里

企业好比一棵树，创新是花，产品是果，价值是基因，剩下的全是成本。

——软实力“成”语

越是有价值的东西，它在全局中所占的物质分量越少。成本软实力来源于企业的核心价值。核心价值是企业最具价值的关键少数，可少到浓缩成一个圆点，微乎其微，深藏于企业芸芸众生中，乃至大隐无形。

核心价值在企业所有资源中就相当于一粒盐、一粒味精的分量和味道，充斥在企业每个角落，渗透于生产经营管理的每个环节、每个细节。没有它，企业照样运营，但是少了个性味道；有了它，无法用秤来衡量，但对于企业价值显现举足轻重。评判一个企业的实力，不在于其拥有或占有多少资源，而在于企业是否拥有自己的核心价值，能随时随地按需按照客户的意愿整合资源。所以，软实力经营的特征是从无到有，从少到多，成本最低，效率最高，价值最新，回报最久。高瞻远瞩公司的核心价值基础稳如磐石，不会随着时代的风潮变异；在某些情况

下，核心价值经历百余年而一成不变。

核心价值的地位是客观规律决定的，企业贯彻核心价值，就是按规律办事。按规律组织经营管理运作，企业任何时候都不会失败，因为建立在规律基础上的企业生存根本是动摇不了的。核心价值是构成企业软实力的灵魂，企业软实力是企业最具价值的关键少数，所以企业要备加呵护，精心培育，特别珍惜。

综合来讲，成本软实力靠企业软实力支撑，核心价值是企业软实力的灵魂，因此，核心价值同样是成本软实力的灵魂。成本软实力着重解决成本的价值创新问题，而创造什么样的价值，则是成本价值的关键所在。

那么，成本价值到底在哪里？成本价值并不在企业内部，而在企业外部。企业外部所面对的是犹如茫茫大海的市场，成本价值如何寻觅，不亚于在海底冰山寻找那个最关键的少数。其实，成本价值就在消费者的心里，企业只要稍加留意市场动态和消费者个性需求，成本价值几乎无处不在。也就是说，企业按照消费者的个性需求组织生产经营服务，成本就有价值，至于是否有丰厚的利润回报，则取决于企业对资源的优化配置和高效运营。

企业核心价值的理性源头就是企业的三个哲学命题，即企业为什么办企业，办什么样的企业，怎样办企业。三个哲学命题是企业价值诞生的核心，也就是企业思想所在，就是我们常说的“核心理念”。从核心理念到核心价值，是一个转化、具体化的过程，就是怎样把思想转化为物质，把无形的思想转化为有形的实实在在的价值。这个价值创造与实现的过程，与用户密切相关。关于这一点，彼得·德鲁克就有著名的经典三问：“第一，我的业务是什么？我到底是干什么的？第二，我的顾客是谁？第三，我为顾客提供的独特价值是什么？”德鲁克的三问就明确界定了企业核心价值该怎么操作的问题。

综合来讲，企业核心价值由两部分构成：一是思想核心，即核心理念；二是价值核心，即用户价值。企业核心价值并非语言文字上的简单设计，而是对企业核心理念付诸长期的经营管理实践的价值总结、修正，直至完全定位并固化。核心价值决定企业个性，某种程度上讲，核心理念只是起因，且理念可以模仿、复制、传播，不同的是各家企业实践核心理念的价值心得，长期的理念实践就会形成强势的价值心得，只有这种深深的价值实践体会才会造就与众不同的企业。

核心价值的表述有两层意思：一是企业长期追求的价值目标；二是

企业持续盈利的能力。核心价值的内涵是动态的，用户价值是企业长期追求的目标，用户价值需求在不断变化，因此，具体的价值目标是差异性的，需要企业不断调整，按需应变。持续创造用户价值，靠企业优势支撑，最终演化为企业持续盈利的能力，但是，企业优势是在竞争中消长的，如何持续保持企业优势，这就需要企业不但时刻盯住用户个性需求的变化，而且要在适应用户需求变化的过程中，进行自我改善、自我学习、自我更新，以保持企业应对变化、持续创造价值的能力。

美国学者迈克尔·波特提出的价值链概念，是指企业为客户生产有价值的产品或服务而发生的一系列创造价值或价值增值的活动的集合。企业内部每一个活动是否创造价值，在于其是否能为后续活动提供所需，是否有助于后续活动的成本降低和质量改善。每一个价值活动的成本驱动因素都不同，其所创造价值的贡献和降低成本的贡献也都不同。各种价值活动相互联系则成为降低单个价值活动的成本及最终成本的重要因素，而价值链各个环节的创新则是企业的竞争优势之源。

业务流程是指为特定顾客提供产品或服务而进行的一系列精心设计的活动，这些活动相互联系而成的有序作业的集合体构成实现一定功能、完成一定任务的企业业务流程。在企业价值链中，一个业务流程就是以“顾客”为中心的从开始到结束的连续活动。顾客可能是产品或服务的最终消费者——外部顾客，也可能是企业内部的最终使用者——内部顾客。业务流程的出发点和归宿就是满足下一个顾客的需求，在这一过程中，包括了增值活动和非增值活动。价值链和业务流程有着天然的联系，两者的最终目的都是为最终消费者提供有价值的产品或服务。

价值链是企业各种作业支持实现价值目标的过程的抽象表示，是从价值的角度入手，重点研究价值目标和增值方式；而业务流程是具体反映企业的实际运行过程，是从客观的角度出发，重点研究各种作业及其相互间的联系。可见，价值链分析须以业务流程为基础，而业务流程分析则以价值链为指导。对价值链分析的过程就是将企业整体业务流程（价值链）分解为相互联系的单个业务流程，再以单个业务流程中的多个价值活动（作业）为分析对象进行分析的过程。实际上，降低单个价值活动的成本及最终成本的重要因素就是一个业务流程能否为下一个业务流程提供增值高效的产品或服务，价值链各个环节的创新也就是业务流程的再造。因此，企业需要站在更高的层次、更广阔的视野去观察和理解业务流程，将价值链和业务流程放在一起分析，或者说从价值链流程分析入手，才可以更好地理解企业的成本，以寻求成本发生的根



源，提高降低成本的效率。

企业的人力、物力和财力都是有限的，需要分配在最能产生价值的地方。价值链分析为寻找企业增值的关键环节提供了途径。在企业增值目标的指导下，价值链可以通过结构化的方法，对各种价值作业进行分析，并通过与竞争对手或发展目标作比较，发现自己的竞争优势和劣势，确定企业增值的关键环节。

“势”主导的成本软实力

软实力在于持续创造优势，发挥优势；成本软实力就是持续保持成本的价值优势。

——软实力“成”语

成本软实力很大程度上是“势”因素在主导，这种“势”是企业潜在的、长期蓄积的发展能量，具有强大推动力。SWOT分析代表分析企业优势（Strength）、劣势（Weakness）、机会（Opportunity）和威胁（Threats）。因此，SWOT分析实际上是对企业内外部条件各方面内容进行综合和概括，进而分析组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。其中，优劣势分析主要是着眼于企业自身的实力及其与竞争对手的比较，而机会和威胁分析将注意力放在外部环境的变化及对企业的可能影响上，但是，外部环境的同一变化给具有不同资源和能力的企业带来的机会与威胁却可能完全不同，因此，两者之间又有紧密的联系。

当两个企业处在同一市场或者说它们都有能力向同一顾客群体提供产品和服务时，如果其中一个企业有更高的盈利率或盈利潜力，那么，这个企业比另外一个企业更具有竞争优势。换句话说，所谓竞争优势，是指一个企业超越其竞争对手的能力，这种能力有助于实现企业的主要目标——盈利。

竞争优势可以指消费者眼中一个企业或它的产品有别于其竞争对手的任何优越的东西，它可以是产品线的宽度，产品的大小、质量、可靠性、适用性、风格和形象以及服务的及时，态度的热情等。虽然竞争优势实际上指的是一个企业比其竞争对手有较强的综合优势，但是明确企业究竟在哪一个方面具有优势更有意义，因为只有这样，才可以扬长避短，或者以实击虚。

由于企业是一个整体，并且由于竞争优势来源的广泛性，所以，在作优劣势分析时必须从整个价值链的每个环节上，将企业与竞争对手作