



中国科学院规划教材·经济管理类实训教程系列

ZHONGGUO KEXUEYUAN GUIHUA JIAOCAI

企业运营模拟与竞争 实训教程

张莉 章刘成 主编



科学出版社

014033383

F272
427

中国科学院规划教材·经济管理类实训教程系列

企业运营模拟与竞争实训教程

主 编：张 莉 章刘成

副主编：尹 龙 谢红燕



科学出版社

北 京



北航

C1721892

F272
427

888880410

内 容 简 介

本实训教程以 Top-Boss 软件为企业运营教学模拟平台和工具, 强调以理论知识为基础、以实践操作为中心、以能力提高为目标的课程设计理念。本书分为上、中、下三篇, 共十三章。上篇为理论篇, 主要介绍与现代企业管理有关的基本知识和理论, 包括第一到第五章; 中篇为实践篇, 主要以 Top-Boss 软件为教学模拟平台详细介绍企业运营的整个过程, 包括第六到第九章; 下篇为提高篇, 主要介绍 Top-Boss 运营过程中常见问题及运营策略等, 包括第十到第十三章。

本书可作为高等院校经济管理类本科专业实训课程教材, 也可作为企业管理人员的培训教材和参考资料。

图书在版编目 (CIP) 数据

企业运营模拟与竞争实训教程 / 张莉, 章刘成主编. —北京: 科学出版社, 2014

中国科学院规划教材·经济管理类实训教程系列

ISBN 978-7-03-039711-9

I. ①企… II. ①张…②章… III. ①企业管理—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 021436 号

责任编辑: 兰 鹏 / 责任校对: 王艳利
责任印制: 阎 磊 / 封面设计: 蓝正设计

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

铭浩彩色印装有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2014 年 2 月第 一 版 开本: 787×1092 1/16

2014 年 2 月第一次印刷 印张: 10

字数: 237 000

定价: 25.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

中国科学院规划教材·经济管理类实训教程系列

编 委 会

顾 问 曲振涛 张晓丹

主 任 张 莉

副主任 鲁啸军

编 委 李国义 项义军 张 林
孔微巍 周 游 苏晓东

秘 书 章刘成

编者
2014年1月



随着全球经济一体化进程的加快,我国企业将面临前所未有的市场竞争。企业如何应对来自国内外同行企业的挑战,如何确立前瞻性企业战略及制定适应市场的有效决策,如何训练高层管理者快速有效地制定企业发展战略,使企业在竞争日益激烈的国际商战中成功出牌,是摆在企业面前亟待解决的重大问题。近年来,现代管理科学大量运用计算机仿真技术将企业实务中复杂多变的环境和问题尽可能量化,然后建立起这些变量之间的因果关系,希望能通过这些变化来仿真经营环境及竞争对手的反应,用以预测未来可能发生的结果,并通过团队合作来找出企业的应对之道。这样的系统被称为企业运营模拟系统。

企业运营模拟系统(top-business operating simulation system, Top-Boss)起源于20世纪70年代的欧洲,就是以现实案例和统计数据为依据,按照管理学和经济学理论建立一个计算机动态模型,来模拟现实企业的市场竞争活动。在企业运营教学模拟平台中,学生可以扮演虚拟企业的总经理、企划、生产、采购、市场营销以及财务等部门的高级管理人员,根据现代企业管理知识,与其他参加者经营的虚拟公司展开激烈竞争,对所经营的虚拟公司的每个季度经营做出一系列决策。决策涉及企业经营的各个方面,同时还穿插着战略管理、财务管理、市场营销、采购管理等众多学科的知识,以最大限度地模拟一个公司在市场竞争环境下的真实运作状况。

本实训教程以Top-Boss软件为企业运营教学模拟平台和工具,强调以理论知识为基础、以实践操作为中心、以能力提高为目标的课程设计理念。本书分为上、中、下三篇,共十三章。上篇为理论篇,主要介绍与现代企业管理有关的基本知识和理论,包括第一到第五章;中篇为实践篇,主要以Top-Boss软件为教学模拟平台详细介绍企业运营的整个过程,包括第六到第九章;下篇为提高篇,主要介绍Top-Boss运营过程中常见的问题及运营策略等,包括第十到第十三章。本书可作为高等院校经济管理类本科专业实训课程教材,也可作为企业管理人员的培训教材和参考资料。

本书由张莉、章刘成担任主编,尹龙、谢红燕担任副主编,陈寅平、张祺(哈尔滨远东理工学院)参与编写。

由于作者水平有限,书中难免有疏漏之处,恳请广大读者批评指正。

编者

2014年1月



上篇：理论篇

第一章	企业管理概述	2
第一节	企业的概念及法律形式	2
第二节	现代企业制度的内涵及特征	5
第三节	企业管理的概念、职能及任务	7
第二章	企业战略管理	9
第一节	企业战略及战略管理的概念	9
第二节	企业战略管理的过程	11
第三节	现代企业战略选择	13
第三章	企业市场营销管理	17
第一节	市场营销管理概述	17
第二节	市场细分和目标市场	18
第三节	市场营销策略	20
第四节	市场需求预测	27
第四章	企业生产与运作管理	35
第一节	生产与运作管理概述	35
第二节	生产过程组织	36

第五章

	企业财务管理	39
第一节	企业财务管理概述	39
第二节	财务报表	40

中篇：实践篇

第六章

	企业运营模拟系统概述	46
第一节	Top-Boss 介绍	46
第二节	Top-Boss 的基本架构和运行流程	48
第三节	Top-Boss 的决策项目与胜负标准	55

第七章

	企业运营模拟系统管理者操作规则	57
第一节	Top-Boss 管理者进入	57
第二节	Top-Boss 竞赛公司管理	59
第三节	Top-Boss 竞赛产生与运行	63
第四节	Top-Boss 竞赛结算与退出	74

第八章

	企业运营模拟系统竞赛者操作规则	77
第一节	Top-Boss 竞赛者进入	77
第二节	Top-Boss 公司设定	81
第三节	Top-Boss 经营决策	85

第九章

	公司绩效评估	113
第一节	企业策划部门	113
第二节	行销管理部门	114
第三节	生产管理部门	116
第四节	采购管理部门	117
第五节	财务管理部门	119
第六节	管理部门汇总	120

下篇：提高篇

第十章	
	Top-Boss 公式集锦 126
第一节	业务状况表 126
第二节	资产负债表 126
第三节	损益表 127
第四节	现金流量表 130
第十一章	
	Top-Boss 运行常见问题 131
第一节	基本问题 131
第二节	细节问题举例 132
第十二章	
	Top-Boss 运营策略 135
第一节	Top-Boss 决策依据 135
第二节	Top-Boss 决策建议与提示 139
第十三章	
	Top-Boss 运营分析 140
第一节	经营成果分析 140
第二节	原材料采购分析 142
第三节	生产分析 143
第四节	销售分析 146
第五节	财务分析 148
参考文献	 150



上 篇



理论篇



第一章 企业概述 1

第一节 企业的概念 1

一、企业的定义 1

二、企业的特征 1

三、企业的类型 1

第二节 企业的起源 2

一、企业的起源 2

二、企业的起源 2

三、企业的起源 2

第三节 企业的功能 3

一、企业的功能 3

二、企业的功能 3

三、企业的功能 3

第四节 企业的地位 4

一、企业的地位 4

二、企业的地位 4

三、企业的地位 4

第五节 企业的责任 5

一、企业的责任 5

二、企业的责任 5

三、企业的责任 5

第六节 企业的未来 6

一、企业的未来 6

二、企业的未来 6

三、企业的未来 6



第一章

企业管理概述

企业管理(business management)是对企业的生产经营活动进行组织、计划、指挥、监督和调节等一系列职能的总称。

第一节 企业的概念及法律形式

一、企业及其属性

(一)企业的定义

企业是指以营利为目的，从事独立的商品生产或商品流通等经营活动的组织。它是现代社会的一个经济细胞，是生产社会化和商品经济的产物。

(二)基本属性

(1)经济性。经济性是企业作为从事经济性活动的组织的首要特性。

(2)独立性。企业以营利为目的，但并非一切以营利为目的的经济组织都是企业，企业必须独立核算、自主经营、自负盈亏。

二、企业的法律形式

企业有着各种不同的具体形态，主要包括个人业主制企业、合伙制企业 and 公司制企业三种最基本的形式。

(一)个人业主制企业

从企业组织的历史发展过程来看，在个人业主制企业、合伙制企业 and 公司制企业这三种基本企业形式中，个人业主制企业是最早出现的。

个人业主制企业，又称独资企业 or 个人企业，是指由个人出资兴办，并归个人所有和控制的企业。在个人业主制企业中，自然人的财产与企业财产是合一的。自然人既是所有者主体，也是经营管理主体。在早期，有的业主还是劳动主体，公司往往由企业主

亲自指挥生产、组织营销,并直接对生产工人和其他雇员实行监督,包括分派工作、指导生产、确定报酬和解雇人员。个人业主制企业是一种最古老、最简单的企业形式。在现代经济生活中,虽然大企业唱主角,但在企业数量上个人业主制企业仍占大多数。美国企业总数的70%是个人业主制企业,近年来我国大量涌现的私营企业大多为个人业主制企业。

个人业主制企业具有诸多优点,包括:①企业是业主个人出资兴办,建立与歇业的程序简单易行;②所有者的利益与经营者的利益是完全一致的,企业主有充分的积极性去参与生产经营过程;③经营方式灵活,决策迅速;④产权能够较为自由地转让;⑤企业经营信息的保密性强。

个人业主制企业的缺点是:①无限的责任。在个人业主制企业中,企业主以其个人财产对企业的营运和发生的债务负有完全责任。如果企业经营失败,出现资不抵债的情况,企业主要用他的全部财产,包括其家庭财产,承担债务清偿责任。②有限的规模。企业主只有一人,因而财力有限,加之受偿债能力的限制,取得贷款的能力较差,所以难以经营需要大量投资的事业。③企业的寿命有限。企业的存在完全取决于企业主,一旦企业主终止经营,如市场竞争失败或自然死亡(除非有子女继承),企业生命也会由此终止。由于企业主本人与企业共生共灭,这种企业常常被看做“出生率最高,死亡率也最高”。

个人业主制企业由于规模较小,在小型加工、零售商业、服务业等领域较为活跃。当个人业主制企业需要扩大规模时,企业主之间便会出现“合伙”的情况。

(二)合伙制企业

合伙制企业,也称合伙企业,是由两个或两个以上业主共同出资,合伙经营,共同对企业债务负连带无限清偿责任的企业。合伙制是生产力发展的客观要求。由于生产规模的扩大,个别自然人拥有的资本量已不足以支配整个生产过程和承担经营风险,在这种情况下,企业的投资主体开始多元化,个体自然人以合伙的方式组建生产单位,采取合伙企业形式。

合伙制企业是若干自然人的协作,他们通过协议合同来规范各自的权责利,经营的决策、运作的管理、收益的分享比例取决于合伙人共同达成的协议,企业经营风险由合伙人全体共同承担。

合伙制企业具有诸多优点,包括:①扩大了资金来源和信用能力。与独资的个人业主制企业相比,合伙制企业由众多合伙人共筹资金,所以资本规模扩大了,也由于合伙人共同承担债务,所以减少了债权人的风险,提高了信用能力。②提高了经营水平与决策能力。合伙人对企业盈亏负有完全责任,因而必然尽心尽责。合伙制企业主的人数多,能在更大范围内发现和选择更强的经营者,或至少是可以在若干合伙人之间进行选择。合伙人集思广益,其经营水平与决策能力自然会优于个人业主制企业。③组建较为简单和容易。任何两个或两个以上的人都可以在一起组成合伙制企业,合伙伙伴通过口头协议或规范的合伙协议同意共同出资,并按一定的出资比例分享利润、分摊相应的亏损和债务。

合伙制企业的缺点是:①合伙人承担无限连带责任。当合伙企业亏损倒闭时,所有合伙人都必须以他们的全部财产,包括每人的家庭财产,承担连带无限责任,使合伙人

面临相当大的风险。面对如此的风险,愿意加入合伙者队伍的人必然是有限的。这就是历史上合伙制企业形式很早出现却难以扩张和发展的原因。②稳定性差。合伙制企业是依据合伙人之间的协议建立起来的,每当退出或死亡一位合伙人、接纳一位合伙人,都必须重新谈判并建立一种全新的合伙关系。而谈判与新型人际关系的建立都很复杂,因而在新旧合伙人更迭时很容易使企业夭折。③易造成决策上的延误。合伙制企业的所有合伙人都有权代表企业从事经营活动,重大决策须所有合伙人参加,如果意见分歧,很容易造成决策上的延误,影响企业的有效经营。

总的来看,由于合伙制企业的上述缺陷,其数量不如个人业主制企业和公司制企业多,如在美国全部企业中合伙制企业仅占7%左右。合伙制企业一般局限于农业、零售商业这类小型私人企业,多存在于类似自由职业者的企业,如律师事务所、广告事务所、会计师事务所和私人诊所等。因而,合伙制企业一般也是小规模的组织。

无论是个人业主制还是合伙制,都有一个共同的特点,即企业不具有法人资格。企业是其所有人的延伸,在法律上,无法同成立它们的作为自然人的所有者分开,出资者即企业主,法律责任、债务清偿要由业主自己的家庭财产承担。因而,一般把这两类企业统称为自然人企业。

(三)公司制企业

公司制企业是典型的法人企业,企业拥有法人资格和法人财产权。公司制企业最明显的特征是:所有者、经营者和生产者之间通过公司的权力机构、决策和管理机构、监督机构形成各自独立、责任分明、相互制约的关系,并通过法律和公司章程得以确立和实现。

公司制企业也称公司,从严格的法律角度来说,是指依法设立并以营利为目的的具有法人资格的经济组织。公司制企业是现代企业中最重要、较普遍的一种企业类型。其主要包括无限责任公司、有限责任公司、股份有限公司、两合公司四种形式,我国公司法规定的公司只有有限责任公司和股份有限公司两种。

(1)无限责任公司。无限责任公司是指由两个以上的股东组成,股东对公司的债务承担连带无限清偿责任的公司。所谓连带无限清偿责任是指股东不论出资多少,对公司债权人以全部个人财产承担共同或单独清偿全部债务的责任。它是典型的人合公司,这种公司风险巨大,是一种早期的公司形式。

(2)有限责任公司。有限责任公司是指由两个以上股东共同出资,每个股东以其认缴的出资额对公司行为承担有限责任,公司以其全部资产对其债务承担责任的企业法人。它本质上是一种资合公司,它与无限责任公司的区别是只承担有限责任,而不负连带无限清偿责任,它与股份有限公司的区别是并不对外公开发行股票。

国有独资公司是指国家授权投资的机构单独出资设立的有限责任公司。它是一种特殊的有限责任公司,因为它的股东只有一个,即由国家授权投资的机构单独开办。除此以外,它具备一般有限责任公司的一切特征,并享有有限责任公司应有的权利和义务。

(3)股份有限公司。股份有限公司是指注册资本由等额股份构成,并通过发行股票筹集资本,公司以其全部资产对公司债务承担有限责任的企业法人。它是典型的资合公司,在法律上具有独立的法人地位。

股份有限公司的特点包括两个方面：一是对公司债务只承担有限责任；二是公开发行股票，股东权益随股票的转移而转移（股票是流动的，可以买卖）。股份有限公司是现代企业最主要，也是最典型的组织形式。

（4）两合公司。两合公司是由负无限责任的股东和负有限责任的股东组成的公司。

公司制企业与个人业主制企业及合伙企业比较起来，具有许多突出的优点，包括：①有限责任。出资人只以自己的出资额为限、公司以其现有的资产为限对债务和亏损负有限责任，这就大大减小了投资者的投资风险。②筹资方便。有限责任的重要意义不仅在于投资于企业的风险有限，使人们愿意为企业提供资本，还在于分散的投资风险也使企业易于筹资。因此，有限责任制使公司能广泛地筹措社会上分散的闲置资金，在很短的时间内创办起大规模的企业，提高企业的规模效益。③企业的管理水平高。随着公司规模扩大，公司制企业实现了所有权与经营权的分离，公司股东一般不再直接参与经营管理活动，而是聘请受过专门训练的各方面专家来管理企业，他们知识渊博、经验丰富，因而能够实现有效的管理。同时，通过大公司的管理实践活动，还有助于培养卓越的企业管理专家。④所有权转移方便。公司有一套规范、严密而灵活的产权转让机制。上市公司的股票可以很容易通过股票交易市场进行购买或出售，非上市公司的股权转让和股权认购也较便利快捷。公司股份可以自由转让，使企业管理者受到来自股票市场的监督和评价，这也是保护股东权益的重要机制。

公司制企业的缺点是：①组建程序复杂，费用较高。公司的设立必须依据公司法的要求，如最低法定资本金等，还要遵守一系列严格的法律程序，因此组建程序复杂，创办周期较长，费用也较高。②政府对公司的限制较多。对公司的开办、股票的上市、产权的转让、合并与分立、破产与终止、公司的财务管理制度、各项报告与记录等，政府都制定有一整套相应的法律法规，并有权进行检查和监督，公司必须依法办事，不得违反。③保密性较差。各国公司法都规定，公司经营必须有透明度，要定期公布财务状况，定期向股东大会报告经营情况，并自觉接受来自各方面的监督和检查。因此，公司在财务及股权方面的变动情况是几乎无密可保的，公司是一个公开、公众性的企业。

第二节 现代企业制度的内涵及特征

一、现代企业制度

（一）现代企业制度的定义

现代企业制度是指以公司制度为主要表现形式，体现着法人实体和市场竞争主体要求的企业体制，是适应社会化大生产和市场经济要求的产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学的企业制度。

（二）现代企业制度的特征

（1）产权明晰。企业资产的所有权属于出资者，企业中的国有资产所有权属于国家。企业拥有出资者投资形成的全部法人财产权，成为享有民事权利、承担民事责任的法人

实体。作为独立的法人,企业以其全部法人财产,依法自主经营、自负盈亏、照章纳税,对出资者承担资产保值增值的责任。现代企业制度产权明晰的实质是出资者所有权与企业法人财产权的分离。

(2)权责明确。企业的权利是运用全部法人财产依法自主经营、自负盈亏、自我发展,具有独立的法人地位。企业的责任是一种有限责任,对于国家来说要照章纳税,对于出资者来说要保值增值。

(3)政企分开。首先是政资分开,即政府的行政管理职能与国有资产的所有权职能分开;其次是在政府所有权职能中,资产的管理职能和资产的营运职能分开;最后是在资产营运职能中,资本金的经营和财产的经营分开。

(4)管理科学。管理科学的具体内容包括企业要建立科学的管理制度与企业组织结构;企业的权力机构、监督机构、决策与执行机构之间相互独立、权责明确并相互制约。

二、现代企业制度内容

现代企业制度主要包括现代企业法人制度、现代企业组织制度和现代企业管理制度三个方面的内容。

(一)现代企业法人制度

现代企业法人制度的实质是企业拥有独立的法人财产权,并据此享有民事权利,承担民事责任,实现企业民事权利能力和行为能力的统一,在市场中形成千万个能够自负盈亏的法人实体。

确立法人财产权,需要理顺产权关系,实行出资者所有权与法人财产权的分离。确立法人财产权,即由资产实物形态的管理转变为资产价值形态的管理。企业拥有法人财产权,通过建立资本金制度和资产经营责任制,使自负盈亏的责任落实到企业。

(二)现代企业组织制度

按照市场经济的要求,现代企业的组织形式不应以所有制性质划分,而是按照财产的组织形式和所承担法律责任划分。国际上通常分为独资企业、合伙企业、公司企业。公司企业是现代企业中的一种重要形式,它有效地实现了出资者所有权和法人财产权的分离,具有资金筹集广泛、投资风险有限、组织制度科学等特点,在现代企业组织形式中具有典型性和代表性。

现代企业组织体制是由股东代表大会、董事会、经理人和监事会共同组成的法人治理结构。股东大会是公司的最高权力机构;董事会是公司的经营决策机构;公司的总经理负责公司的日常经营管理活动,对公司的生产经营活动进行全面领导;监事会是公司的监督机构。另外,在企业中还有党组织和工会。

(三)现代企业管理制度

科学的企业管理制度是现代企业制度的重要内容,重点是对企业机构设置、用工制度、工资制度和财务会计制度等进行改革,建立严格的责任制度体系。

(1)建立合理的企业机构。企业机构的设置,应根据其生产经营特点和市场竞争的

需要,按照责任明确、结构合理、人员精干、权利与责任对等原则,由企业自主决定。重点强化产品开发、质量、营销、财务和信息等管理系统,提高决策水平、企业素质和经济效益。

(2)建立现代企业用工制度。建立和完善社会保障体系和劳动力市场,形成用人单位和劳动者双向选择、合理流动的就业机制。

(3)建立现代企业工资制度。

(4)建立现代企业财务会计制度。

(5)加强职工队伍建设和企业文化建设。

第三节 企业管理的概念、职能及任务

一、企业管理的概念和内容

(一)企业管理的概念

企业管理是指由企业的管理者按照客观规律的要求,对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调、控制,以实现企业经营目标的过程。

(二)企业管理的内容

企业管理的内容,也可称为企业管理的对象,主要包括营销管理、生产管理、物资供应管理、财务管理、人力资源管理五个方面。

(1)营销管理,即为了实现企业目标,建立和保持与目标市场之间的互利交换关系,而对营销方案进行的分析、规划、实施和控制。

(2)生产管理,即通过生产组织、生产计划、生产控制等手段对生产系统的设置和运行进行管理。

(3)物资供应管理,即企业对有计划的采购、供应、保管、节约使用和综合利用企业所需的各种生产资料等进行管理。

(4)财务管理,即管理企业的财务活动,对固定资金、流动资金、专用基金、盈利等的形成、分配和使用进行管理。

(5)人力资源管理,即对企业经济活动中各个环节和各个方面的劳动和人事进行全面计划、统一组织、系统控制、灵活调节。

二、企业管理的职能

企业管理的职能是指企业管理工作在企业的运作中本身所具有的功能或应起到的作用。现代企业管理的职能主要有计划职能、组织职能、领导职能、控制职能等。

三、企业管理的任务

企业管理的任务主要表现在以下三个方面:

(1)谋求良好的绩效。企业的管理必须始终把经济上的成就放在首位,每一项决策

和行动都如此。企业只有通过自己在经济上的成果才能证明自身有存在的必要。

(2)创设良好的企业环境,使工作富有活力并使职工有成就感。企业只有一项真正的能动资源——人,企业通过富有活力的人力资源来完成它的任务,企业通过员工完成工作来取得成就。因此,使工作富有活力是企业管理的重要任务。

(3)履行社会责任。企业是一个开放的动态系统,其生存和发展必然与其利益相关者密不可分。承担社会责任或许会使企业的短期利益受到损害,但换来的是比所损害的短期利益更多的长期利益,可见企业的社会责任行为与其利润取向相容。

第二章

企业战略管理

第一节 企业战略及战略管理的概念

一、企业战略的含义与层次

(一) 战略的含义

英文中, 战略“strategy”一词来源于希腊语“strategos”, 其含义是将军。到了中世纪, 这个词演变为军事术语, 是指对战争全局的筹划和谋略。除军事领域之外, 战略同样适用于政治、经济等领域。后来演变为泛指重大的、全局性的、左右胜败的谋划。将战略思想运用于企业经营管理之中, 便产生了企业战略这一概念。

(二) 企业战略的定义

企业战略的概念来源于企业生产经营活动的实践。不同的管理学家或实践者由于自身的管理经历和对管理的认识不同, 对企业战略给予了不同的定义, 本书采用的是现代被普遍接受的概念。加拿大麦吉尔大学教授明茨伯格把战略定义为一系列行为方式的组合, 他创立了企业战略的 5P's 模式, 即用计划、计策、模式、定位、观念来对企业战略进行描述。

(1) 战略是一种计划。战略是一种有意识的、有预计的行动程序。战略具有两个本质属性: 一是战略是在企业发生经营活动之前制定的, 以备人们使用; 二是战略是有意识、有目的地开发的。

(2) 战略是一种计策。在特定的环境下, 企业把战略作为威慑和战胜竞争对手的一种“手段”。

(3) 战略是一种模式。战略可视为行动的结果, 战略体现为一系列的行为。

(4) 战略是一种定位。这种定位有两种含义: 一是企业经营的领域选择, 企业应该定位在一个有发展潜力的行业之中, 而避免栖身于一个前景暗淡的行业; 二是在行业中竞争地位的选择, 依靠有意识地开发出来的竞争优势创造出有利的竞争地位。这种战略