

(3) **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。

(★★★) **案例**：如某企业的液晶显示技术，使其可以在计算器、电视显像技术等领域都比较容易地获得一席之地，取得竞争优势。

(4) **持久性**：指企业战略资源和核心竞争力作为利润源泉的持久程度。

注意：**持久性并不是指企业的设备、产品等有形资源，而是指无形资源的持久性。**

(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。

1) **容易转移的**：原材料、机器设备、产品、掌握某种特殊技能或普通技能的员工甚至是企业的部分股权。

2) **不容易转移的**：扎根于企业组织、融于企业文化的管理优势和经营理念、独特且领先的技术和良好的公众形象等。

(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。

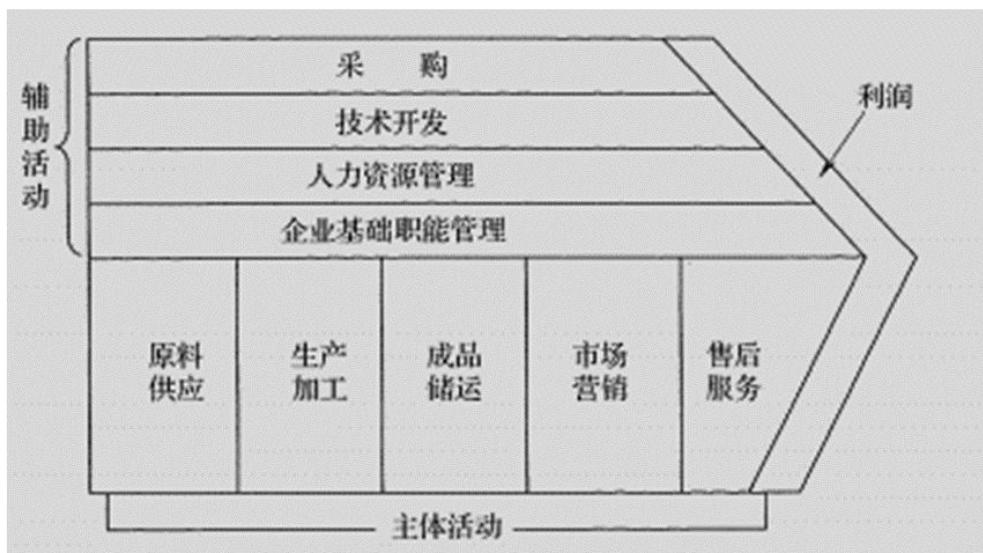
(二) 价值链分析

价值链分析是从企业内部条件出发，把企业经营活动的价值创造、成本构成同企业自身的竞争能力相结合，与竞争对手经营活动相比较，发现企业目前及潜在优势与劣势的分析方法。

(★) 1. 价值链：价值链是创造价值的一个动态过程。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，企业通过比竞争对手**更廉价或更出色**地开展价值创造活动的方式来获得竞争优势。

(★★★) 2. 价值链要素

企业价值链由**主体活动**和**辅助活动**两部分构成，



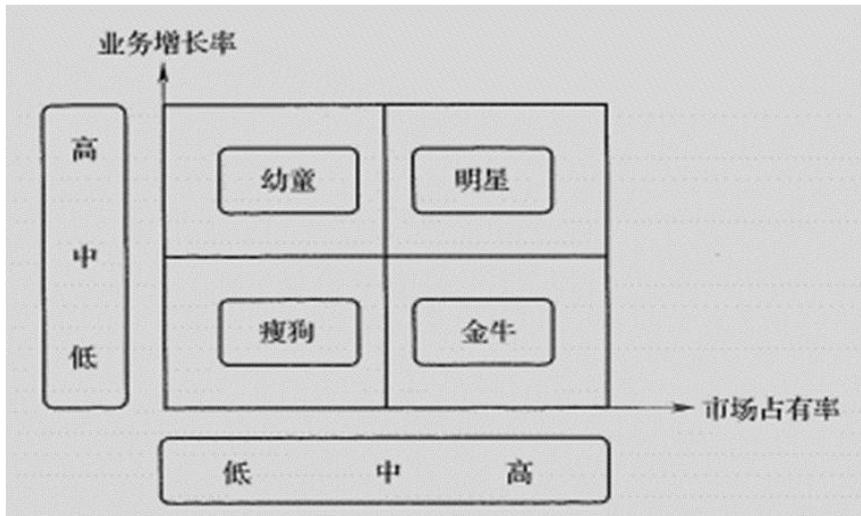
(★) 3. 价值链分析方法

(1) 单项能力分析：对每项价值活动进行逐项分析，以发现企业这一价值活动环节存在的优势和劣势。

(2) 综合分析能力：对价值链中各项价值活动之间的联系进行分析。

(★★★) (三) 波士顿矩阵分析

波士顿矩阵根据**业务增长率**和**市场占有率**两项指标，将企业所有的战略单位分为“明星”“金牛”“瘦狗”“幼童”四大类。



	市场占有率	业务增长率	采用的战略
金牛区	高	低	稳定战略，保持市场份额
瘦狗区	低	低	清算战略、转向或者放弃战略
幼童区	低	高	不能转为明星产品、如不能则采用放弃战略
明星区	高	高	加大投资，扩大产品竞争优势

【例-单选题】业务增长率和市场占有率均较高的业务是（ ）。

- A. 幼童类业务
- B. 明星类业务
- C. 金牛类业务
- D. 瘦狗类业务

网校答案：B

网校解析：此题考查明星类业务的特点。波士顿矩阵根据业务增长率和市场占有率两项指标，将企业所有战略单位分为：①金牛区（业务增长率较低，但市场占有率较高）；②瘦狗区（业务增长率和市场占有率均较低）；③幼童区（业务增长率较高，但市场占有率较低）；④明星区（业务增长率和市场占有率均较高）。依据题干表述，“业务增长率和市场占有率均较高”的业务属于明星类业务。