

价值链视角下餐饮企业竞争优势提升

范定祥¹, 蔡玲^{1,2}

(1. 湖南工业大学 商学院, 湖南 株洲 412007; 2. 湖南大学 工商管理学院, 湖南 长沙 410079)

[摘要] 基于波特的价值链理论和竞争战略模型, 运用层次分析法揭示出不同类型餐饮企业的价值链结构及其关键环节, 并在此基础上探寻现阶段提升高中低端餐饮企业竞争优势的相应策略。

[关键词] 餐饮企业; 价值链; 竞争优势; 层次分析法

[中图分类号] F719.3

[文献标识码] A

[文章编号] 1674-117X(2014)06-0027-06

Upgrading the Competitive Advantages of Catering Enterprises under the Perspective of Value Chain

FAN Dingxiang¹, CAI Ling^{1,2}

(1. School of Business, Hunan University of Technology, Zhuzhou Hunan 412007, China;

2. School of Business Administration, Hunan University, Changsha 410079, China)

Abstract: Based on porter's theory of value chain and the model of competitive strategy, the key part of the value chain in different types of catering enterprises are revealed by the Analytic Hierarchy Process, then, the corresponding strategies to enhance the competitive advantage for the high, medium and low-side of catering enterprises at present stage is also explored on that base.

Key words: catering enterprise; value chain; competitive advantage; Analytic Hierarchy Process

中国的饮食文化悠久而灿烂。餐饮业是专门从事食品烹饪、调制并直接为居民的饮食服务的各种经济个体的总称, 鉴于餐饮服务的需求收入弹性较大, 因而改革开放以来, 人民收入水平的快速提升, 引发了我国餐饮业总体上的蓬勃发展之势。但近年来, 餐饮行业的竞争已愈演愈烈, 特别是随着2013年初中央厉行节约、反对浪费的“八项规定”和“六项禁令”的深入推行, 包括高端餐饮在内的中国餐饮业正面临着前所未有的严峻形势。商务部的调查显示, 2013年全国餐饮收入创下了自1991年以来的最低值, 餐饮业暴露的问题涵盖了经营成本过高、产品质量不稳定、人力资源匮乏、行业内部恶性竞争、资金短缺及政策支持乏力等。在此情形下, 为了摆脱困境, 不同类型餐饮企业如何根据自

身特点有效利用有限资源, 形成自身的核心竞争力, 显得尤为重要。

针对餐饮业的已有研究主要集中于探讨我国餐饮企业的发展态势、经营战略以及核心竞争力提升的问题。如罗颖(2010)、赵晓芳(2011)、陈永清(2012)研究了我国餐饮企业发展的现状和趋势, 发现每年餐饮企业中有2/3在其开业的头5年中倒闭, 其主要原因是经营成本过高、产品质量和服务质量不能满足顾客要求; 但随着物联网技术的应用、品牌餐饮连锁扩张和高标准中央厨房(指餐饮连锁企业将原料按照菜单集中制作成品或半成品, 再统一配送到各连锁经营店进行二次加热销售, 既可提升餐饮产品的标准化、降低成本, 也可使各连锁餐厅有足够精力强化其营销和服务)的建立, 中

收稿日期: 2014-09-11

基金项目: 湖南省哲学社会科学基金项目(12YBB078); 湖南省教育科学十二五规划项目(XJK011BJG003)

作者简介: 范定祥(1968-), 男, 湖南茶陵人, 湖南工业大学副教授, 经济学博士, 研究方向为企业管理与环境经济;
蔡玲(1990-), 女, 湖南益阳人, 湖南大学硕士研究生, 研究方向为企业管理。

国餐饮企业将成为大有可为的消费服务型的朝阳行业^[1]。王宇平(2012)、吕镇洋(2013)、邹晓慧(2013)分析了餐饮企业核心竞争力的培育和提升问题,指出企业的核心竞争力源自其“资源系统、人力资本、核心技能和企业文化”等四大要素,主张餐饮业应着力于品牌建设、成本控制、人力资源管理和菜点创新,并通过在资本市场上整合上下游资源,建立中央厨房和原料基地,利用信息化技术提高企业运营标准化,进而打造餐饮企业的新型核心竞争力^[2-3]。杨智勇(2010)、温慧君(2012)还分别评价了中国不同省域的餐饮业竞争力,认为餐饮企业的竞争力主要体现在盈利、规模、成长和偿债能力等四个方面,并基于层次分析法建立了餐饮企业竞争力的评价指标体系。另外,陈永清(2012)、庄二平(2013)分别探讨了我国餐饮企业的差异化经营战略和文化营销策略,提出餐饮企业应突出特色新菜的研发创新、差别定价以及服务和营销的特色化来确立自身的差异化优势,并要注重借鉴国外肯德基、星巴克等的经营模式,致力于打造绿色健康低碳的消费理念和“智慧化餐厅”。不难看出,上述研究忽略了从价值链视角来考察餐饮企业竞争优势的构建问题,更没有针对不同类型餐饮企业的异质性做进一步的具体探究。有鉴于此,本文拟综合借鉴前人的相关研究思路^[4-5],并基于波特的价值链理论和竞争战略模型,通过运用层次分析法来定量阐释不同类型餐饮企业的各价值链具体活动环节与其竞争优势的关系,进而识别各类型餐饮企业价值链的关键环节,最后,基于价值链的关键环节提出打造不同类型餐饮企业竞争优势的具体方略。

一 餐饮企业的价值链与竞争优势

迈克尔·波特(Michael E. Porter)1980年提出了竞争战略理论,该理论体系主要包含价值链模型、五力模型及三大一般性战略。其中,价值链模型把企业内外价值增加的经营分为基本活动(涉及企业生产、销售、进料后勤、发货后勤及售后服务等)和支持性活动(涉及人事、财务、计划、研发、采购等),并将企业创造价值的上述各个活动环节(即作业链)串联成一条价值链,认为各个活动环节在企业创造价值中的地位不同,市场中的企业竞争是企业价值链各个环节竞争的综合,企业的核心竞争力根源于其具体价值活动中(特别是价值链关

键环节)。波特同时指出:企业在与五种基本市场力量(即潜在进入者、替代品的竞争、买方的讨价还价能力、供应商的讨价还价能力以及现有竞争者之间的竞争)的抗争中,蕴含着三大成功型的战略思想,即:成本领先战略、差异化战略、专一化战略。制定和实施这些战略的目标是让企业在全行业范围或特定细分市场的竞争中高人一筹,从而获得竞争优势^[6]。但三大基本战略思想中不管采用哪一种战略,最直接的结果是获得低成本优势或差异化优势。根据上述理论,企业为了赢得核心竞争力,在经营决策时务必依照其价值链的具体特征来优化业务流程^[7-8],并通过先期斩获低成本优势和差异化优势中的一种或两种,从而为企业最后竞争优势的真正形成奠定坚实基础。

餐饮企业的价值链是由一系列既相对独立又相互关联的餐饮价值活动所组成,与其他典型企业的价值链一样,餐饮企业的价值链也包括了基本活动和辅助活动两大类。分析餐饮企业运营流程的每个环节可知,为其创造价值的基本活动主要有:储备保存、菜品烹饪、顾客营销、对客服务等;而辅助基本活动并创造价值的其他环节主要包括:餐饮基础设施、餐饮员工管理、菜品开发、采购等。餐饮企业价值链的构成情况如图1所示。

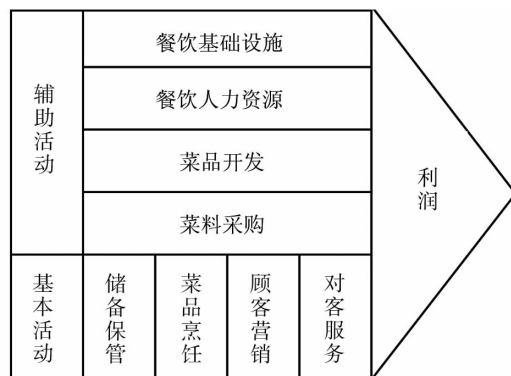


图1 餐饮企业价值链

餐饮企业实施价值链管理,有助于其从各个运营流程上提升自身的竞争优势。比如:在餐饮企业的基本价值活动中,对餐饮基础设施的强化管理能使菜品烹饪更为便利、工作条件和就餐环境明显改善,并有效降低餐饮产品提供过程中的能耗和原料浪费;对餐饮人力资源的管理有助于留住优秀人才,激发员工的工作效率,使企业因节省单位产品的劳务支出而赢得低成本竞争优势;对菜品进行开发创新能满足顾客的个性化消费需求,使餐饮企业获得强有力的差异化竞争优势;高效的采购管理既

能正确确保餐饮产品的质量和安全,又能从供应商处获得稳定和长久的低价优势;储备管理通过获取质量反馈信息能降低消耗并减少资源浪费,进而获得低成本优势;菜品烹饪创新能有效地改进菜肴的口味、更好地满足不同顾客的偏好,从而获得企业的差异化优势;顾客营销通过有效利用传统和现代营销手段可快速贴近客户,有利于企业更准确地识别并激发顾客的潜在需求,以赢得受目标顾客青睐的差异化优势;增强对客服务,针对不同的顾客提供个性化服务(如定制服务和贴心的服务艺术),能推动服务升级并获得差异化优势。概而言之,餐饮基础设施、人力资源、菜料采购、储备保存等价值活动主要有利于餐饮企业创造低成本优势;而菜品开发、菜品烹饪、顾客营销、对客服务等价值活动环节则主要有利于餐饮企业形成差异化优势。

二 基于层次分析法的不同类型餐饮企业价值链的关键环节分析

层次分析法(Analytic Hierarchy Process, AHP)是美国运筹学家 T. L. Saaty 于 20 世纪 70 年代提出的一种定性分析和定量分析相融合的系统分析方法。针对一个由相互关联、相互制约的众多因素构成的复杂而往往缺少定量数据的系统,层次分析法可为此类问题的决策和排序提供了一种简便、灵活而实用的建模方法。AHP 首先将所要分析的复杂问题分解为若干层次和若干因素(即根据问题要达到的总目标,将问题分解成不同的组成因素,并视因素间的相互关系以不同层次进行聚集组合,形成一个阶梯层次结构模型),然后通过调查数据对隶属于同一指标的两两子指标之间的相对重要性进行赋值比较,建立判断矩阵;最后通过计算判断矩阵的最大特征值以及对应特征向量,得出较低层指标相对于较高层指标重要程度的权值,从而为最佳方案的选择提供依据^[9]。其实现过程通常包括以下四个步骤:建立递阶层次结构模型;构造出各层次中的所有判断矩阵;层次单排序及一致性检验;层次总排序及一致性检验。

(一) 餐饮企业层次结构模型的构建

在餐饮企业价值链的层次体系中,其目标层次就是创建竞争优势,而这一目标层次的实现有两种衡量准则:即获取低成本优势或差异化优势。此外,企业的每一种具体价值活动是如何实现总目标(竞争优势)的,每一种具体价值活动与企业的低成本优

势及差异化优势如何关联,上述内容共同构成了一个餐饮企业竞争力分析的层次结构(即目标层,准则层,方案层)。简言之,“餐饮企业竞争优势”属目标层;“低成本优势、差异化优势”为准则层;餐饮基础设施、餐饮员工管理、菜料采购、储备保存、菜品开发、菜品烹饪、顾客营销、对客服务等价值活动为方案层。各层次之间的具体关系详见图 2。

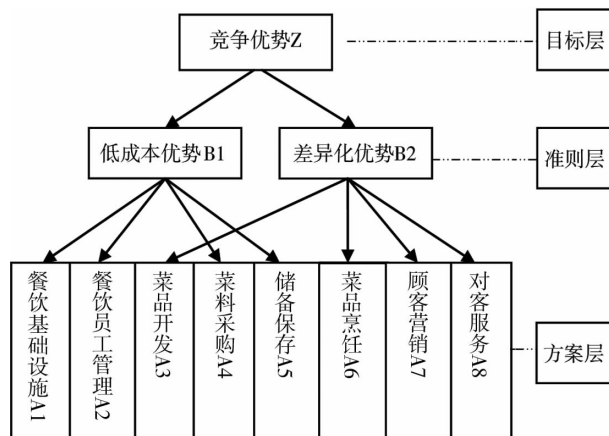


图 2 餐饮企业层次分析体系

(二) 层次排序分析

1. 构造判断矩阵。设目标层“竞争优势”为 Z, 准则层的两种因素(低成本优势及差异化优势)分别为 B1 和 B2, 方案层的八种价值活动(餐饮基础设施、餐饮人力资源、菜品开发、菜料采购、储备保存、菜品烹饪、顾客营销、对客服务)依次记为 A1 - A8。由前述分析可知,影响低成本优势 B1 的价值链活动为(A1、A2、A4、A5),影响差异化竞争优势 B2 的价值链活动为(A3、A6、A7、A8)。

餐饮企业为了实现其目标层次,各价值活动重要性的比较可以细分为分别针对目标层和准则层要素的各类价值活动的重要性进行两两比较。运用 1 - 9 比率标度评分方法,可确定反映各价值活动相对重要性的判断矩阵。其中,1 表示同等重要,3 表示稍微重要,5 表示明显重要,7 表示尤其重要,9 表示极端重要。“2、4、6、8”则表示在上述两相邻判断等级之间。我们根据对某市高、中、低档餐饮企业的典型调查,得到了不同类型餐饮企业价值链环节的判断矩阵(详见表 1 - 表 9)。

表 1 高档餐饮企业低成本优势和差异化优势的两两比较判断矩阵

Z	B1	B2
B1	1	1/7
B2	7	1

表2 高档餐饮企业低成本优势判断矩阵

B1	A1	A2	A4	A5
A1	1	3	4	5
A2	1/3	1	3	4
A4	1/4	1/3	1	3
A5	1/5	1/4	1/3	1

表3 高档餐饮企业差异化优势判断矩阵

B2	A3	A6	A7	A8
A3	1	4	6	3
A6	1/4	1	3	1/2
A7	1/6	1/3	1	1/4
A8	1/3	2	4	1

表4 中档餐饮企业低成本优势和差异化优势的两两比较判断矩阵

Z	B1	B2
B1	1	1/2
B2	2	1

表5 中档餐饮企业低成本优势判断矩阵

B1	A1	A2	A4	A5
A1	1	1/3	5	4
A2	3	1	7	2
A4	1/5	1/7	1	1/3
A5	1/4	1/2	3	1

表6 中档餐饮企业差异化优势判断矩阵

B2	A3	A6	A7	A8
A3	1	3	2	2
A6	1/3	1	1/2	1/3
A7	1/2	2	1	1
A8	1/2	3	1	1

表7 低档餐饮企业低成本优势和差异化优势的两两比较判断矩阵

Z	B1	B2
B1	1	5
B2	1/5	1

表8 低档餐饮企业低成本优势判断矩阵

B1	A1	A2	A4	A5
A1	1	1/7	1/5	1/4
A2	7	1	2	5
A4	5	1/2	1	4
A5	2	1/5	1/4	1

表9 低档餐饮企业差异化优势判断矩阵

B2	A3	A6	A7	A8
A3	1	1/5	3	6
A6	5	1	5	7
A7	1/3	1/5	1	2
A8	1/6	1/7	1/2	1

2. 一致性检验。对判断矩阵的求解首先必须分别计算判断矩阵中每一行元素的乘积 $v_i = \prod_{j=1}^n A_{ij} (j = 1 \cdots n)$ 以及方根 $P_i = \sqrt[n]{v_i}$, 并对方根向量归一化处理, 得到权重向量 $w_i = (w_1, w_2 \cdots w_n)^T$; 然后, 求出最大特征根 λ_{\max} , 其中:

$$w_i = \frac{P_i}{\sum_{i=1}^n P_i} \quad \lambda_{\max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{(Aw)_i}{w_i}$$

最后, 得出一致性指标 CI 和随机一致性指标比例 CR :

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad CR = \frac{CI}{RI} \text{ (RI 值见表 10)}$$

表10 随机一致性指标

阶	1	2	3	4	5	6	7	8
RI	0	0	0.52	0.90	1.12	1.26	1.36	1.41

由于指标之间的相对重要程度只是主观的评价, 且各指标间相对重要程度具有模糊性, 致使结果存在一定的误差。因此, 只有当一致性检验结果误差在允许的范围内 (即 $CR < 0.1$), 该判断矩阵才被认为是有效的, 否则, 就需再调整判断矩阵^[10]。

3. 模型计算与结果分析。本文针对模型中的准则层要素与方案层要素, 分别采取 $B \rightarrow Z$ 和 $A \rightarrow B$ 的顺序层构建判断矩阵。依据上述解算方法, 我们利用 Mallab 软件可直接计算出高中低档餐饮企业各判断矩阵的特征向量值和一致性检验结果值 (括号内数值表示各因素相对重要程度的排序数值或指标权重值)^[11-12]:

(1) 对于高档餐饮企业: $W_Z = (0.125, 0.875)$, $W_{B1} = (0.520, 0.268, 0.141, 0.071)$, $W_{B2} = (0.540, 0.149, 0.072, 0.239)$, 一致性检验结果值分别显示为: $CR_Z = 0$, $CR_{B1} = 0.067$, $CR_{B2} = 0.035$, 即每个元素的 CR 值均通过了检验。另外, 结合 Z 层次指标和 B 层次指标的排序值, 我们还可得到 A 对 Z 的合成权重 $W_{Ai} = (0.065, 0.034, 0.472, 0.018, 0.009, 0.130, 0.063, 0.209)$ 。这表明: 就高

档餐饮企业赢取竞争优势而言,取得差异化优势明显重要于取得低成本优势;而在其获得低成本优势的价值链活动中,餐饮基础设施管理环节的排序数值最大,在获得差异化优势的活动中,菜品开发环节的排序数值最大。总体而言,在影响高档餐饮企业最终竞争优势的八大主要价值活动中,菜品开发 A_3 和对客服务 A_8 所占的权重最大,是影响餐饮企业竞争力的关键环节。

(2) 对于中档餐饮企业: $W_Z = (0.333, 0.667)$, $W_{B1} = (0.312, 0.472, 0.058, 0.158)$, $W_{B2} = (0.417, 0.111, 0.222, 0.250)$, 一致性检验结果值分别为: $CR_Z = 0$, $CR_{B1} = 0.099$, $CR_{B2} = 0.016$ 。同时,结合 Z 层次指标和 B 层次指标的排序值,可得到 A 对 Z 的合成权重值为: $W_{A_i} = (0.104, 0.157, 0.278, 0.019, 0.053, 0.074, 0.148, 0.167)$ 。容易看出,中档餐饮企业为赢得竞争优势,获取差异化优势还是稍重要于获取低成本优势;且影响中档餐饮企业竞争优势的价值活动较为分散,菜品开发 A_3 、员工管理 A_2 、对客服务 A_8 及顾客营销 A_7 等所占的权重较大,均为影响餐饮企业竞争力的重要环节。

(3) 对于低档餐饮企业: $W_Z = (0.833, 0.167)$, $W_{B1} = (0.057, 0.519, 0.321, 0.103)$, $W_{B2} = (0.244, 0.595, 0.103, 0.058)$, 一致性检验结果值分别显示为: $CR_Z = 0$, $CR_{B1} = 0.013$, $CR_{B2} = 0.085$ 。此外,结合 Z 层次指标和 B 层次指标的排序值,得到的 A 对 Z 的合成权重为 $W_{A_i} = (0.045, 0.434, 0.041, 0.270, 0.084, 0.099, 0.017, 0.010)$ 。显然,就低档餐饮企业竞争优势的形成而言,着眼于低成本优势是重中之重,并且员工管理 A_2 和菜料采购 A_4 因其所占的权重最大,已成为影响企业竞争力的关键价值活动。

三 基于价值链关键环节的餐饮企业竞争优势提升方略

价值链理论启示我们,企业只有集中有限的内部资源确保其价值链关键环节在竞争中胜出,才能赢得竞争优势。根据以上层次分析,从发挥不同类型餐饮企业的竞争优势出发,实践中要特别重视对其关键价值活动的把控,并基于价值链关键环节,构建出我国不同类型餐饮企业竞争优势的提升方略。

(一) 高端餐饮企业应立足菜品开发和对顾客服务两大中心环节,着力营造品牌差异优势

前述的模型分析结果已表明,在高档餐饮企业竞争优势的各层次影响指标中,差异化优势的权重值明显高于低成本优势的权重值,而菜品开发和对客服务是影响高档企业竞争力的关键环节。事实上,高档餐饮企业定位于满足顾客高层次的饮食需求,这些顾客对餐饮价格不太敏感,主要关心菜品的营养健康、特色及饮食文化,并期望获取贴心的个性化服务,使其在就餐的同时得到精神层面的某种满足。为此,高档餐饮企业竞争优势的提升必须特别重视“菜式文化创新化”和“用餐体验独特化”两个方面。餐饮企业的菜式文化强调开拓厨艺、设计特色菜式和消费理念,从构思、选材到烹饪各个环节创造出市场上没有的新菜品、新吃法,吸引广大消费者的眼球。用餐体验独特化,可以凭借就餐场景布局和氛围营造以及个性化产品的提供等贴心服务来实现,通过传递独特的行为和价值理念(如绿色低碳、民族品牌文化等),搭建高档餐饮企业与顾客进行心理沟通的桥梁。上述两类关键价值活动的强化和维持,可以有效提升高档餐饮企业招徕顾客的品牌差异,并依靠品牌餐饮的独特形象培育出自身的核心竞争力。

(二) 中端餐饮企业须协同实施“四位一体”策略,努力构建差异化背景下的低成本优势

根据上节的层次分析,菜品开发、员工管理、对客服务及顾客营销等价值活动对中档餐饮企业竞争优势的影响权重都较大,而低成本优势的权重值和差异化优势的权重值也相对比较接近。这一结果是中档餐饮企业的自身属性决定的,中档餐饮企业旨在满足广大中等收入阶层的餐饮需求,这类顾客不仅要求餐饮价格适中,还希望在就餐时自身的个性化偏好得到一定程度的满足。因此,中端餐饮企业须协同实施菜品开发、员工管理、对客服务和顾客营销之“四位一体”策略,致力于打造差异化背景下的低成本优势。比如,各中端餐饮企业可根据自身特点选择采取菜品摆放开放化、餐饮服务自助化等经营方法。菜品摆放开放化可使不同顾客的个性化偏好得到最大程度的满足进而使企业收获差异化优势,餐饮服务自助化可节省人工服务费用从而赢得低成本优势,另外,完善的员工管理制度通过对职工的行为进行有效的约束和激励,可促使

员工为目标顾客贡献更多的优质服务。事实上,很多国外餐饮企业在这方面已进行过成功的尝试,如肯德基、麦当劳等,将菜品按照类别分开几个区域摆放,由顾客自主选择自己相对满意的就餐方案,这种运营模式能提供消费者所需要的菜品组合,并激励企业根据顾客需求的变化不断进行菜品的推陈出新。此外,餐饮服务的自助化还可破解餐饮企业经营中的前后台沟通和人员管理成本问题。当前,我国民众消费能力上升,但受政策的影响,对高端餐饮的公款消费需求趋于减少,可以预见,未来面对消费者家庭的中端餐饮企业的市场发展潜力巨大。在此情形下,中端餐饮企业是否既能提供给广大消费者相对独特的餐饮服务产品,又能通过加强内部管理(如差别定价)降低成本,就成了其在激烈的行业内竞争中的制胜法宝。

(三)低端餐饮企业要着重优化员工管理和原材料采购,切实贯彻“成本领先”策略

鉴于在影响低档餐饮企业竞争优势的各类价值活动中,员工管理和菜料采购在方案层指标中所占的权重最大,而准则层指标中低成本优势的权重值又明显高于差异化优势的权重值。显然,低档餐饮企业要赢取竞争优势必须坚持“成本领先”战略,并着重优化菜料采购和员工管理这两类价值活动。事实上,低档餐饮企业旨在为广大普通百姓提供价格低廉、安全放心且便捷的餐饮服务,这些消费者的需求价格弹性较大,对餐饮价格异常敏感。相应地,低端餐饮企业就必然要强化成本意识,实施“薄利多销”。实践中,低端餐饮企业应特别强调建立并落实科学规范的员工管理制度,将激励和约束相结合(如工资与营业额挂钩、与顾客的评价挂钩等等),培养员工对企业的忠诚度和敬业精神,使员工积极主动地为顾客提供更多的“物美价廉”的餐饮产品,在减员增效中真正降低企业的实际支付成本;同时,菜料采购这一关键价值活动的管理优化不仅可确保低端餐饮企业菜品的质量安全并减少因采购过多导致的浪费,还有利于建立稳定的低价供货渠道。通过以上两方面“双管齐下”,众多低档餐饮企业必将奠定“成本领先”优势,并实现持续、健康发展。

我国餐饮业在经历了多年的快速增长后,迎来了一轮新的挑战。面对来自资源环境和政策管控

方面的种种约束,一方面,餐饮企业应认清形势,坚信随着人民生活水平的提升,该行业蕴藏着巨大的发展空间;另一方面,各餐饮企业须找准定位,深挖潜力,致力于打造自身的特定竞争优势,实现内涵式发展。本文基于波特的价值链理论和竞争战略模型,运用层次分析法定量阐释了不同类型餐饮企业的各价值链具体活动环节与其竞争优势的关系,明确了各类型餐饮企业的价值链关键环节,并根据价值链的关键环节提出了高中低端餐饮企业打造自身竞争优势的具体方略。须指出的是,在餐饮企业实施转型发展的过程中,政府还应进一步规范行业监管,建立和健全相关信息平台,通过政策引导为餐饮企业的良性竞争创造适宜的外部环境。

参考文献:

- [1] 陈永清. 中国餐饮企业差异化经营策略研究[J]. 中国商贸, 2012(17):47-48.
- [2] 王宇平. 中式餐饮企业新型核心竞争力发展模式研究[J]. 商业研究, 2012(4):82-87.
- [3] 邹晓慧. 刍议中国餐饮企业核心竞争力的培养[J]. 中国商贸, 2013(19):130-131.
- [4] 赵晓芳. 我国餐饮企业发展的现状与趋势分析[J]. 生产力研究, 2011(04):170-171.
- [5] 易斌,等. 乡镇社区绩效考核量化测评研究[J]. 湖南工业大学学报:社会科学版, 2013(4):128-132.
- [6] 迈克尔·波特. 竞争优势[M]. 北京:中信出版社, 2003:29-131.
- [7] 张继焦. 价值链管理[M]. 上海:中国物价出版社, 2009:15-90.
- [8] 陈伟,刘希宋. 基于价值链管理的成本竞争优势研究[J]. 经济师, 2002(4):32-36.
- [9] 王莲芬,许树柏. 层次分析法引论[M]. 北京:中国人民大学出版社, 1990:12-78.
- [10] 管玉军,张长元. 运用层次分析法分析服装企业价值链[J]. 山东纺织经济, 2007(5):17-20.
- [11] 王风云,王伯安. 基于层次分析法的中国石化行业竞争力分析[J]. 工业技术经济, 2008(11):71-74.
- [12] 徐静宜,耿小超. 战略成本管理的应用—价值链分析与作业成本管理的融合[J]. 生产力研究, 2011(7):188-191.

责任编辑:徐 蓓