

电商供应链联盟企业 绩效评价研究

刘大为◇著

Performance Evaluation of Supply Chain
Alliance of E-commerce Enterprises



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

电商供应链联盟企业 绩效评价研究

刘大为◇著

Performance Evaluation of Supply
Chain Alliance of E-commerce Enterprises



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

电商供应链联盟企业绩效评价研究 / 刘大为著.

—杭州:浙江大学出版社,2014.3

ISBN 978-7-308-12683-0

I. ①电… II. ①刘… III. ①电子商务—物资企业—企业绩效—经济评价—研究 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 303308 号

电商供应链联盟企业绩效评价研究

刘大为 著



责任编辑 朱 玲

封面设计 续设计

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 12

字 数 200 千

版 次 2014 年 3 月第 1 版 2014 年 3 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-12683-0

定 价 36.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

前 言

Internet 技术的发展成熟以及广泛应用,消除了时空等壁垒,并带来了全新的商务活动模式——电子商务,从而引起商业范式的嬗变。近来,供应链管理引起理论和应用研究的广泛关注。电子商务联盟把消费者、生产商和供应商以及其他经济主体无缝地连接成一个世界范围的“供应链”。本书考察和探究供应链管理在电子商务联盟企业中的理论发展和方法创新,以推动电子商务供应链绩效管理的正确认识和学科发展。

电商联盟供应链管理是具有一定专长和市场竞争力的企业之间的一种合作性安排,是一种集优高效的价值共同创造活动。本书阐述了供应链和供应链管理的基本内容,介绍了供应链绩效评价的国内外研究现状。根据供应链绩效评价的基础理论和主要内容,在研究了当今供应链绩效评价存在的问题的基础上,本书针对传统交易关系的供应商选择评价指标的不足,考虑到在当今动态、合作、竞争以及要求快速反应的环境下制造商与供应商关系的转变,从合作伙伴关系及协调的角度出发研究供应商选择评价问题,并构建相应的评价指标体系,提出了一种模糊 AHP 与灰色关联分析法相结合的供应商选择评价方法。通过对电商联盟供应链绩效评价的研究,得出绩效表现的优异程度依序为财务指标、顾客满意度指标、运行与管理指标、供应链创新指标。由于财务指标是企业获利的关键因素,而电商联盟企业普遍认为财务指标的绩效表现差强人意,因此财务层面指标改进空间巨大。

针对当前电商联盟供应链绩效评价研究的不足,本书引入平衡计分卡和 SC-BSC-COR 方法进行供应链绩效评价,分析了供应链管理的框架,建立了它与平衡计分卡之间的联系,针对平衡计分卡的四个角度,分别设立了相应的绩效评价指标。以上研究内容主要建立在理论推演基础上,所以还需要在企业实际运用中进行验证与改进。

刘大为

2013 年 9 月

目 录

第 1 章 导 言	001
1.1 现代企业面临的竞争与挑战	001
1.1.1 经济全球化与企业竞争力	001
1.1.2 企业竞争变化趋势	004
1.1.3 知识经济提出的企业竞争新要求	007
1.1.4 企业绩效评价指标	011
1.2 现代企业管理新特点	017
1.2.1 多学科的移植交叉性	017
1.2.2 理性与非理性管理的震荡交替性	018
1.2.3 管理价值取向的企业主体性发展	021
1.2.4 企业管理重心的有形性	022
1.2.5 企业管理方法突出刚性特征	023
1.2.6 传统与现代企业管理行为比较	024
第 2 章 供应链管理	026
2.1 供应链介绍	026
2.1.1 供应链含义	026
2.1.2 供应链的结构与特征	028
2.1.3 供应链的类型	029
2.2 供应链中的“牛鞭效应”	031
2.2.1 “牛鞭效应”含义	031
2.2.2 “牛鞭效应”产生的原因	032

2.2.3	“牛鞭效应”的信息共享模式	033
2.3	第三方物流	035
2.3.1	第三方物流与第三方物流企业	035
2.3.2	第三方物流的特点	036
2.3.3	第三方物流企业的绩效评价文献评述	037
2.4	第四方物流	040
2.5	供应链发展的现状	042
2.5.1	美欧的供应链管理新发展	043
2.5.2	我国的供应链管理不足	048
2.5.3	供应链管理面临的挑战	050
2.5.4	电子商务环境中的供应链管理	052
第3章	电商联盟的供应链管理系统	056
3.1	电子商务技术发展	056
3.1.1	信息技术介绍	056
3.1.2	信息技术的广泛应用	057
3.1.3	信息技术在电商企业的重要应用	059
3.2	电商企业管理变革与IT进步	070
3.2.1	信息技术进步对企业的影响	070
3.2.2	IT发展与电商企业组织变革	071
3.2.3	IT进步与电商企业生产管理	073
3.2.4	IT进步与电商企业营销管理	076
3.2.5	IT发展对工作方式的影响	077
3.3	企业信息技术应用的发展趋势	079
3.4	IT发展与供应链管理	084
3.4.1	IT对供应链的影响	084
3.4.2	电子商务模式对供应链的影响	085
3.4.3	跨组织系统(IOS)与供应链	087
第4章	供应链成本与电商企业绩效评价	093
4.1	供应链成本	093
4.1.1	供应链成本的基础理论	093
4.1.2	供应链成本管理的复杂性特征	097

4.2	企业财务绩效评价理论	100
4.2.1	企业财务绩效评价的界定	100
4.2.2	企业财务绩效评价的意义	102
4.2.3	国内外的重要研究与贡献	103
4.2.4	国外企业绩效评价体系沿革	105
4.2.5	西方国家电商企业绩效评价演进的启示	111
4.3	电商企业绩效评价的基础理论研究	112
4.3.1	交易成本理论	112
4.3.2	产权理论	113
4.3.3	代理理论	114
4.3.4	企业家理论	115
4.3.5	企业能力理论	118
4.4	供应链交易成本	120
4.4.1	供应链交易成本	121
4.4.2	供应链交易成本的确定	122
4.4.3	供应链均衡交易成本的确定	124
4.5	供应链绩效评价	127
4.5.1	供应链绩效评价的含义	127
4.5.2	供应链绩效评价内容	128
4.5.3	供应链绩效评价原则的几点说明	130
第5章	供应链绩效评价模型与指标体系研究	132
5.1	供应链绩效评价模型分析	132
5.1.1	平衡记分卡模型	132
5.1.2	供应链运作参考模型	133
5.2	SC-BSC-SCOR 模型架构研究	136
5.3	供应链绩效评价指标体系研究	138
5.3.1	供应链绩效评价指标体系组成	138
5.3.2	供应链内部绩效评价指标体系分析	139
5.3.3	供应链整体绩效评价指标体系研究	142

第 6 章 基于平衡计分卡的供应链绩效评价研究	147
6.1 基于平衡计分卡的供应链绩效评价指标体系	147
6.2 结合系统动力学的平衡计分卡	151
6.2.1 系统动力学和平衡计分卡结合的必要性	151
6.2.2 系统动力学和平衡计分卡结合的步骤	152
6.3 基于平衡计分卡的供应链绩效评价实例研究	153
6.3.1 财务角度模型	154
6.3.2 顾客角度模型	154
6.3.3 内部流程角度模型	156
6.3.4 学习与成长角度模型	157
6.3.5 供应链绩效评价模拟试验	157
第 7 章 基于 IT 的供应链绩效评价指标的量化与分解	159
7.1 指标的基本量化	159
7.2 内部绩效评价指标的量化	160
7.2.1 财务及成本类指标量化分析	160
7.2.2 产品竞争力与企业的技术能力指标量化分析	162
7.2.3 学习与创新能力指标量化分析	164
7.2.4 顾客服务指标量化分析	165
7.3 外部绩效评价指标的量化	166
7.3.1 用户满意度指标量化分析	166
7.3.2 供应链密切度指标量化分析	167
7.4 整体绩效评价指标的量化	170
7.4.1 顾客价值指标量化分析	170
7.4.2 供应链价值指标量化分析	173
7.4.3 发展能力和潜力指标量化分析	177
结 论	179
参考文献	181
索 引	184

第1章 导 言

1.1 现代企业面临的竞争与挑战

1.1.1 经济全球化与企业竞争力

随着我国社会主义市场经济的不断推进,我国企业正面临着日益激烈的市场竞争,企业竞争力对企业的生存和发展具有决定性的意义,因此,如何提升企业竞争力已成为我国企业目前所面临的迫切现实问题。研究企业竞争力的形成机制和演化机理,对企业竞争力水平进行评价,对于企业了解自身定位,识别自身的优劣势,制定发展战略,为我国企业改进和提高竞争力水平具有重要的理论意义和现实意义。近年来,伴随着全球经济一体化进程的加快、高科技的飞速发展以及信息时代和知识经济时代的来临,企业竞争的特征、内容、方式等都发生了很大变化,企业竞争力问题已成为社会各界关注的焦点。目前关于对企业竞争力问题的研究,国内外有关研究机构及学者从不同的角度开展了很多有益的探索与研究工作。从已有的研究成果来看,尚未形成公认的、系统的企业竞争力评价理论与方法。建立系统的企业竞争力评价理论方法体系,科学评价企业竞争力的现状,找出我国企业的竞争优势和劣势以及制约企业发展的因素,对于指导我国企业发展以及区域经济的发展具有现实意义。

经济全球化和区域经济一体化是当今世界并行的两种趋势。经济全

全球化是指商品、资本、技术和人力资本等各种要素按照市场机制在全球范围内进行配置的程度不断提高的过程。经济全球化的发展必将对世界经济发展产生深远的影响。普雷维什(Raul Prebisch)、弗兰克(A. G. Frank)、阿明(Samir Amin)等学者提出的依附论认为:发达国家与发展中国家的关系是“核心”与“边缘”的关系,“核心”国家通过不平等的贸易关系剥夺“边缘”国家,“边缘”国家在资金、技术等方面依附“核心”国家。新普雷维什主义认为,经济全球化有利于发达国家而损害发展中国家的利益。沃勒斯坦(Wallerstein)提出了“核心—半边缘—边缘”转变理论。他认为边缘国家可以上升为半边缘国家甚至核心国家,同样,核心国家也可能降为半边缘国家甚至边缘国家。也就是说,核心与边缘并不是绝对不变的格局,经济全球化也具有积极的一面,发展中国家可以利用自身的后发优势和外部条件,实现经济赶超的目标。

现在,越来越多的人认识到,经济全球化是“一把双刃剑”,挑战与机遇并存。一般来看,经济全球化对发达国家是利大于弊,对发展中国家则是弊大于利,挑战大于机遇。在经济全球化不可避免的情况下,发展中国家参与经济全球化的关键在于能否从本国实际出发,制定正确的政策,抓住机遇,趋利避害。

经济全球化理论研究具有一定的复杂性和矛盾性。经济全球化本身就是一个复杂的社会现象,它是人类经济、政治、文化和社会生活的整体性变迁过程。众多的学科从不同领域、不同视角、不同维度进行研究,使得全球化理论纷繁复杂。特别是国外各种全球化理论观点和学派的主张在我国广为流传,更增添了全球化理论的复杂性和矛盾性。正如俞可平教授所说:“全球化理论是各种政治倾向和学术倾向的一个交汇点,在全球化理论中,无论是自由主义理论、保守主义理论、新马克思主义理论,还是新左派理论或新右派理论、现代化理论、后现代主义理论、后殖民主义理论、社群理论等,我们都可以从中听到具有上述各种政治或学术倾向的学者的声音。”

目前,我国现代企业面临的经济全球化竞争主要表现出以下特点:

(1) 市场竞争的国际化

自改革开放以来,经过 30 多年的发展,中国市场已经成为全球增长最快的市场。特别是加入世界贸易组织后,我国企业在经营规模、企业制度、经营机制及科学管理、技术研发和创新能力、人才占有和吸纳机制等

方面,都受到了来自跨国优势企业的挑战,在市场地域上国内市场与国外市场的界限日趋势模糊,随着市场发展,国内市场与国际市场最终将融为一体,无疑国内市场竞争将日趋国际化,竞争会更加激烈。我国企业所面临的竞争将是前所未有的。许多国外知名企业从战略角度考虑,为争取在中国取得一定的市场占有率,纷纷加快在中国市场发展的速度。在众多行业中,已经有相当一批国外名牌在中国市场成功取得优势,甚至已取得了垄断的竞争地位。而竞争的基础就是企业竞争力,对大多数国内企业而言,面临的首要问题就是如何适应更为激烈的市场竞争,不断提升自身的竞争力。

(2) 市场需求结构发生本质变化

发展至今,我国经济已彻底摆脱了短缺经济性质,特别是1992年以来,随着我国社会主义市场经济体制的初步确立,大多数商品和产品由卖方市场转变为买方市场,这标志着市场结构总体上供给大于需求,市场性质由卖方市场过渡到了买方市场。有效需求不足已成为制约我国经济增长的主要因素。消费者消费行为也日趋理性,人民群众的需求逐渐走向追求个性化、自主化和多样化。面对这种变化,如何满足客户的多样化、多层次的需求,如何提高客户满意度的同时培养客户的忠诚度,已成为企业在市场竞争中考虑的重要问题。

(3) 政府在企业竞争中的地位发生变化

随着我国改革的进行,政府从经济活动的参与者变为市场经济秩序的维护者。在计划经济体制条件下,政府是社会“大工厂”的组织者和领导者。政府既制造计划,又管理经济,既是社会的参与者,又是社会的执法者,既是社会的生产者,又是社会消费的安排者。随着市场经济体制的发展,政府的作用是为市场服务,政府的主要职能是制定各种市场管制规则,监督企业按照市场规则进行运营活动,并加强对市场的监管。

(4) 信息技术成为企业发展的重要支撑力量

随着信息技术的迅速发展,信息技术改变着企业产品的研制、生产、销售、服务的模式,改变着企业的管理组织结构,给企业带来革命性的变化。数字技术在企业信息收集、整理、传输、分析、处理各个环节中得到越来越广泛的应用,人工智能技术将是未来企业信息化装备的主要发展方向。互联网的发展与应用,将直接改变企业的生产经营方式和管理模式。设计开发和试制过程的虚拟化,将提高开发效率和研制成功率,降低新产

品的开发成本。生产和服务将逐步实现柔性化、敏捷化,电子商务将成为一种普遍的应用,不采用电子商务的企业将难以生存。适应信息技术发展的先进的企业理念、企业组织模式和管理方式,适应信息技术的变化,迎接信息经济、知识经济的挑战几乎是传统经营领域企业都需要解决的问题。

企业竞争环境变化以及企业竞争所呈现出的新特点,企业竞争节奏的大大加快,使企业面临着更多、更大的挑战。因此,为了获得可持续发展,企业需要不断提升自身竞争力。

1.1.2 企业竞争变化趋势

(1) 理念竞争

随着经济的发展,企业所拥有的资源差别会越来越小,最终就看哪家企业能运用好这些资源,哪家企业能更快地适应变化着的时代。一个企业组织的领导者对市场、对市场竞争、对消费者、对企业使命、对员工价值等等方面的认识与态度,会直接影响企业组织的行为,也会直接产生后果。一个正确的理念,会带来正向的经营成果;一个错误的理念,对企业会造成毁灭性的后果。可以预言,随着中国市场的规范化,企业将在公平的条件下公开透明地获得社会资源,企业要想建立绝对的经营资源优势已十分困难。在同样条件下,企业能否获得成功最终将取决于企业的经营观念及策略。企业竞争将从有形资源的竞争转变为无形资源即理念的竞争,打造企业自己的经营理论、理念将是未来竞争成功的关键。

(2) 管理竞争

随着市场的逐步成熟、产业相对饱和、企业能够获得的机遇逐渐减少,企业之间的竞争将变得持久而多样化。从前,一个企业靠一个点子或创意、凭某一个方面的资源优势来建立优势就有可能赢得市场,但未来已不太可能了。企业经营已从粗放型数量方式向集约型质量经营转换,微利时代的到来使企业要靠管理增加资源的利用效率,深挖内部潜力,才能赢得竞争。

管理就是有效地配置资源,就是提高资源的综合利用率。规范化的市场竞争的时代,一切靠真正的实力,而真正的实力靠良好的管理来建立。时下,企业界流行一个口号:二次创业。二次创业的核心实质上就是

管理提升,就是管理革命。

(3) 创新竞争

进入买方市场之后,在很多行业都出现了严重的供大于求、相对过剩现象,这是供需失衡的矛盾。根本原因在于不少企业提供的产品或服务是无效供给,是简单重复的供应。解决问题的出路在于创新。市场不断变化,竞争也就不断在变化。消费者需求也在不断变化,只有适应这种变化,企业才有生存基础。创新就是适应这种形势的关键。

如宝洁公司的品牌之所以在市场上长久发展,是因为宝洁不断引进新技术改进产品,不断推出新品种、新包装、新规格,让消费者始终感觉到它的品牌是最好的,是适应时代的,因此消费者从不感到它的品牌陈旧和老化。产品生命周期越来越短,技术更新也越来越快。企业能否创新,是企业未来生存的基础。

(4) 服务竞争

在知识经济社会,服务是核心。过去,价格竞争是企业有力的竞争武器,而今天乃至未来,服务则是关键。价格过度竞争是一种恶性循环,随着市场的规范也将被改变。良好的服务才是为顾客创造真正价值的手段。在工业制造社会,消费者购买的是产品,服务是附属品;在未来,物质相对丰富,消费者追求更舒适更自由的生活,服务将成为核心,产品只不过是一种载体,人们希望通过服务来实现对人性的重视,满足内心深处的渴求。通过不断增强的服务来满足消费者日益更新的需求,是企业发展的方向和手段。在未来的社会中,70%以上的产业将是服务业,人类社会步入了服务经济时代。

(5) 品牌竞争

买方市场中,产品同质化现象将越来越严重,消费者面临更多的选择。产品同质化,使同类产品的质量、价格、服务、促销、广告等许多方面几乎大同小异,产品彼此是可以互相代替的。消费者在选择产品时,只好依靠品牌形象来进行区别,这种区别不是实体上的,而是心理上的、感觉上的。产品已不再靠功用价值获取消费者信赖,依靠的是品牌形象力。因此,从竞争的角度来看,企业竞争从产品竞争转向品牌竞争,进入形象消费时代。

产品是可以互相替代的,而品牌不可以,品牌的个性及价值是独特的,是不可取代的。产品是有生命周期的,而品牌没有,品牌可以被继承。

品牌价值是靠传播来实现的,因此品牌竞争就是传播竞争,在未来的发展趋势中,营销即传播。建立良好的品牌意识及观念,掌握先进的品牌管理技术,将是未来企业竞争的一个很重要的因素。

(6)渠道竞争

企业营运过去历来都是以生产作为驱动力的。进入买方市场后,已转向市场与销售驱动,先建销售网络,再开工厂,渠道在市场中的地位将越来越重要。未来的市场竞争中,渠道将起决定性的作用。营销网络将主宰市场。产品有生命周期,但营销网络没有生命周期,可以长久地发展下去。国外一些著名企业到中国,与国内一些较著名的企业合资,或收购企业,一个很重要的因素就是看中国知名企业的销售渠道体系如何。据报道,无锡小天鹅与外企合资时,渠道被评估为价值2亿元人民币。可见渠道具有多么巨大的竞争潜力。在未来,渠道竞争力强的企业利用自己的优势打出自己的品牌必将成为一种趋势;另一方面,未来产业流程中商业功能与制造功能的严格细分,也会更进一步加剧渠道控制市场这一趋势。

(7)资讯竞争

过去,统领市场者一定是资本最雄厚的企业,而未来则是掌握资讯最多、反应最快的企业。任何细微的市场信号,都可能蕴藏着一种市场潮流与新的商机。在以顾客为导向的时代,企业产品必须要符合顾客需求,要适应其需求的变化。技术的差别已经缩小,关键是谁最先获得市场资讯,最快地提供顾客需要的服务。因此在资讯社会,企业对资讯的管理与利用,对知识的学习和更新,变得十分重要。

(8)人力资源竞争

在知识经济时代,随着科技的迅速发展,劳动中体力的成分逐渐减少,智力成分不断增加,因此,人的素质变得日益重要,智力资本已成为企业重要的财富。企业已普遍认识到人力资源对企业的重要性。以前企业在提及自己的财富与资产时,更多地会提到土地、设备、技术、房屋及资金,但现在人们已经认识到优秀人才是企业最为宝贵的财富,人力资源是企业中最有活力的生产要素,因而企业已把人力资源当做企业的资本来管理。争夺优秀人才,引进优秀人才,花大力气培养与开发人才,已成为大多数企业的重要任务。可以预见,在未来,人才争夺之战将会愈演愈烈,人力资源的潜力、人力资源的管理将成为竞争焦点。

(9)高科技竞争

一个企业拥有的自然资源丰富与否,会影响一个企业的竞争力。然而,自然资源竞争大多是粗放、低价值的。只有高科技含量的产品才会有高附加值,才会赢得更多的利益,高科技水平已成为企业竞争的重要内容。现代科技日新月异,新产品不断出现,一个产品如果没有高技术含量,这个产品就很难被市场接受,也很容易被淘汰。因此说,一个企业只有保持较强的研究与开发能力,不断技术创新,不断引进高科技到企业管理与生产经营之中,才能保证企业立于不败之地。

(10)顾客满意竞争

过去,任何企业都十分关注自己产品在市场中的份额,因为企业经营者知道,市场占有率的大小意味着利润的大小。进入顾客导向时代以后,顾客满意度变得更为重要,一个企业要保持长期的市场地位,就必须培养忠诚顾客。从经济角度来看,巩固一个老顾客的成本,只是开发新顾客成本的1/6,创造终身顾客对企业是十分有价值的。围绕顾客需求的满足不断改进产品与提高服务水平,从而培养忠诚顾客,创造长期顾客,已成为企业的使命。可以说,较高的顾客满意率意味着较高的市场占有率。因此顾客满意竞争将成为企业竞争的又一趋势。

1.1.3 知识经济提出的企业竞争新要求

知识经济浪潮席卷全球,知识经济时代企业如何保持持久的竞争优势,已经并将进一步成为业界和学者探讨的焦点。企业要构筑持久的竞争优势,首先需要找出可形成资源障碍的企业战略性资源,它决定了企业将从哪几方面着手构筑持久的竞争优势。

为了更好地描述这些战略性资源,巴尔奈曾列举出其应具备的五个特征:①在创造价值过程中发挥着重要作用,使企业在所处环境中能更好地把握机遇或减少威胁;②具有稀缺性,即资源的数量限定了它不能被多家企业共同使用;③具有不可模仿性,指竞争对手为模仿或复制某类资源需要投入大量的时间、人力和财力;④具有不可替代性,即竞争对手无法用其他资源取代这类资源的效用;⑤企业能够以低于竞争对手的成本来获取这类资源。

企业的战略性资源有许多,如可口可乐的品牌优势、丰田汽车的高技

术优势等等,资源种类不同,特征也相差很大。然而,可以发现它们都有一个共同的内核,即都是智能化的资源,都含有特定的、别人无法效仿的知识在其中,这就是企业知识。

企业知识是指企业所拥有的知识。它既包括企业内部的个人知识,如企业的管理人员、企业员工所拥有的知识、经验、技能等,又不是企业员工知识的简单相加,而是由掌握着各种专业知识的员工相互作用而形成的有机知识体,是个人知识按照大家共同接受的特定行为方式、规则、程序、习惯、战略和技能形成的集合。

(1) 知识经济时代企业持久竞争优势构筑的途径及动力

企业知识本身形成了对本企业有利的资源障碍,是不是意味着竞争对手就无法模仿呢?回答是否定的。资源的异质性源于资源中活性因素的存在,而这种活性因素又使得竞争对手的模仿行为成为可能。事实上,许多后进企业正是通过对领先企业某些资源的模仿,收到了事半功倍的效果。领先企业如何保持自己的资源优势,加大与后进企业的距离,后进企业又如何利用自己的战略性资源赶超领先企业是企业面临的一大问题。为了有效地解决这一问题,就要求企业必须不断地蓄积和创造企业内部资源,充分利用外部资源。

首先,要充分利用外部知识资源。知识经济时代以高科技为先导,迅猛发展的高科技使得企业无力也无法完全依靠企业内部资源。同时,企业的竞争优势是相对于竞争对手而言的,外部资源的变化在很大程度上影响着企业的竞争优势。对于那些希望保持竞争优势从而实现高速成长的企业而言,有效地运用外部资源是缩小战略目标与资源条件差距的一条重要途径。像日本电器公司实施“C&C”战略时,以合作研究和购买专利的形式从外部获取的技术成果达数千种之多,这些外部资源同公司的内部资源有机地融合在一起,大大加快了公司前进的步伐,使它在计算机和通讯工业的结合上一举夺得领导地位。

企业扩充外部资源的实质正是要发掘竞争优势的外部来源。但只有善于把外部资源优势与企业内部优势相结合并将其真正转化为企业自身的优势,才能达到这一目的,扩充外部资源也才具有战略意义。单纯地利用外部资源弥补内部资源的不足或规避风险,最终将导致企业无力消化吸收而造成资源的浪费。

其次,加强企业内容知识资源的培养。由于企业的外部资源对企业