

TEACHING MATERIAL
**MODERN
LOGISTICS**

AND PURCHASING
MANAGEMENT

现代物流与采购管理系列教材

物流成长 与创新

龙江 著

中国物资出版社
China Logistics Publishing House



图件空站制自 (CIP) 登记

1. 2002. 1. 中国物资出版社出版

(书号) 7-309-08289-3

TEACHING MATERIAL MODERN LOGISTICS

AND PURCHASING MANAGEMENT
现代物流与采购管理系列教材

物流成长与创新

龙江 著

中国物资出版社出版

网址: <http://www.ciph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街25号

电话: (010) 6828240 电邮: zhuang@100834.com

全国新华书店经销

中国物资出版社印刷厂印刷

开本: 787×960mm 1/16 印张: 12.2 字数: 331千字

2002年1月第1版 2002年1月第1次印刷

书号: ISBN 7-309-08289-3 定价: 20.00元

印数: 0001-2000册

元 00.00 定价

(图件空站制自 (CIP) 登记)

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

物流成长与创新/龙江著. —北京: 中国物资出版社, 2005. 1

(现代物流与采购管理系列教材)

ISBN 7-5047-2269-3

I. 物… II. 龙… III. 物流—物资管理—教材 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 124928 号

责任编辑 沈兴龙

责任印制 沈兴龙

责任校对 孙会香

中国物资出版社出版

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 787×980mm 1/16 印张: 15.5 字数: 221 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-5047-2269-3/F·0886

印数: 0001—5000 册

定价: 26.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

目 录

第一章 物流成长与创新的理论基础 (1)

- 第一节 成长的起源——竞争 (1)
- 第二节 成长与进化理论 (2)
- 第三节 生命周期理论 (6)
- 第四节 竞争优势理论——从竞争战略到国家竞争优势 (8)
- 第五节 比较优势理论与竞争优势理论的比较 (17)
- 第六节 资源基础理论——从资源到能力 (20)

►第二章 物流成长与创新——概念与关系 (26)

- 第一节 物流成长——范畴界定 (26)
- 第二节 物流创新——物流成长的价值实现 (31)
- 第三节 促进联系——物流成长与创新的結果 (36)

►第三章 物流成长——比较优势逻辑 (45)

- 第一节 物流成长的比较优势分析 (45)
- 第二节 基于物流成本的比较优势原则 (47)
- 第三节 第三方物流——比较优势下的专业分工产物 ... (50)
- 第四节 核心竞争力——物流成长的内涵需要 (54)

►第四章 物流成长——竞争优势逻辑	(60)
第一节 价值链——竞争优势的分析工具	(60)
第二节 物流成长的价值链	(63)
►第五章 物流成长与创新——以服务驱动	(70)
第一节 服务——物流成长与创新的核心使命	(70)
第二节 服务利润链——物流服务的竞争优势分析	(74)
►第六章 交易费用机理	(90)
第一节 交易费用理论基础	(90)
第二节 物流成长的关系变迁	(94)
第三节 物流成长的交易费用节约	(98)
第四节 混合规制结构的物流成长产物	(102)
第五节 资源共享与核心能力互升	(107)
第六节 动态联盟的竞争优势效应	(110)
►第七章 物流成长——联盟优势创造	(123)
第一节 物流成长的联盟静态优势	(123)
第二节 物流成长的联盟动态效应	(129)
►第八章 物流成长的优势创新	(152)
第一节 物流成长优势创新——全球视角	(152)
第二节 物流成长优势创新——国内视角	(155)
第三节 物流成长优势创新——技术视角	(157)
第四节 物流成长优势创新——风险视角	(160)

►第九章 物流成长的思维创新	(167)
第一节 思维创新的内涵与特点	(167)
第二节 以思维创新促进物流成长	(168)
►第十章 物流成长的制度创新	(179)
第一节 企业制度创新的突破口	(179)
第二节 物流制度创新的制高点	(181)
第三节 制度创新的优势路径选择	(185)
►第十一章 物流成长的技术创新	(193)
第一节 基于技术创新的价值链重构	(193)
第二节 信息技术创新促进物流成长高级化	(199)
►第十二章 物流成长的服务创新	(208)
第一节 物流成长的服务创新原则	(208)
第二节 物流成长的服务创新路径	(210)
►参考文献	(223)

第一章

物流成长与创新的理论基础

第一节 成长的起源——竞争

正如人类生存与成长的竞争是与生俱来的一样，企业乃至产业生存与成长的竞争也是与生俱来的。为什么？因为在于竞争，任何事物生存与成长的基础都离不开竞争。

在自然界中，没有竞争就没有生命的进化与成长。1859年，达尔文的著作《物种起源》正式发表，划时代的生物进化论从此诞生，这是达尔文对生物科学的贡献，这一重要的科学成果，被誉为19世纪三大科学发现之一。达尔文认为，生物系统是进化的，是通过生存竞争和自然选择进化的，“物竞天择，适者生存”。作为自然演化发展的结果，在漫长的生命演化历史中，生命始终呈现着从简单到复杂，从低等到高等的进化趋势，并构造出一条完整的“生物链”，在这个链条中，缺少任一环节，都不成为链条。达尔文发现，不论是物种内部，还是不同物种之间以及物种与环境之间都存在着“生存竞争”，这是一种你死我活的“生物链”式的竞争——在一个地域内，由于资源（如空间、食物等）的有限性，因此每一个地区所能维持的物种数量及生命个体数量是有限的，必然导致生存竞争的产生。当然，生物链事实上是竞争与互助相互依存的生物链，恩格斯在“自然辩证法”中指出：“自然界中无生命的物体的交互作用包含着和谐和冲突；活的物体的交互作用则既包含有意识的和无意识的合作，也包含有意识的和无意识的斗争。”达尔文在1871年又出版了《人类的由来》一书，不仅提出了人是由低等动物渐次演变的观点，而且证明人类社会能够生存，不仅在于“竞争”，还在于团结、互助，甚至自我牺牲。

对自然界中的生命而言，生活资源有限，竞争导致优胜劣汰；对经

济界中的企业而言，经济资源稀缺，竞争导致优胜劣汰。

在市场经济中，没有竞争就没有企业的生存与成长。企业的目标是生存、发展和获利——企业是在发展中求得生存的；企业只有生存，才可能获利。由于经济资源的稀缺，而各种经济主体生存与成长的欲望又是无限的，为了在资源利用上获得更多支配权，为了争取更多的成长空间，为了自身的利益，人类社会的矛盾和竞争一刻都没有停止过。二百多年前，亚当·斯密在《国富论》中揭示了社会财富之源，展示了自由竞争的市场经济具有的内在机制和作用，去掉了“看不见的手”所附着的神秘色彩，赋予它确切的经济含义，认为在资本主义制度下，自由竞争就像“看不见的手”，会自发调节生产的进行，竞争是迫使企业提高劳动生产率的外在压力，是市场经济得以提高效率、注入活力的机制和手段。市场经济必然实行自由竞争，没有自由竞争就没有市场经济，企业必须为了生存而竞争。但是，竞争在市场经济下也并非导致绝对“你死我活”的结果，对此，迈克尔·波特（Michael E. Porter）指出，“在绝大多数产业中，竞争的中心特征是企业互相依存”。斯密则从人性论的角度出发予以解释，他认为，“一种事业若对社会有益，就应当任其自由，广其竞争。竞争愈自由、愈普遍，那事业亦就愈有利于社会。”也就是说，当人们受到“利己心”的支配去追求个人利益的同时，也给全社会带来普遍利益，因而，社会利益的实现在某种程度上具有互助的意义。进一步的理解是，竞争与互助之间在一定条件下可以共存，如果说对抗式竞争是竞争的初级阶段，而合作式竞争则可以被视为竞争的高级阶段。

第二节 成长与进化理论

将达尔文的进化论思想引入经济领域研究经济进化理论的代表人物有马歇尔（Alfred Marshall，1890）和约翰·穆勒（John Stuate Mill）。马歇尔借鉴了达尔文的“适者生存”理论，将经济学视为“广义生物学的一部分”，认为在研究社会组织，特别是工业组织时，可以将其与生物机体的演化进行对比，从而解释物质世界与精神世界各种自然法规

之间作用的基本统一性。在此基础上,马歇尔提出了早期的企业进化理论,强调企业也有发生、发展和灭亡的过程,而生存竞争能够使最适合于从环境中获得利益的组织增加。约翰·穆勒(John Stuate Mill)则借鉴达尔文的“物竞天择,适者生存”思想,讨论了企业与外部环境的关系,强调企业对环境具有不断的适应能力。

艾迪斯·潘罗斯(Edith Penrose, 1959)在《企业成长论》一书中提出了企业内在成长理论的思想。她认为,企业资源和能力是构成企业经济效益的稳固基础,企业不仅是一种管理组织,更是一种生产性资源的集合体。作为一种内部化的结果,企业内部存在通过知识积累以拓展生产领域的机制,既节约企业稀缺的决策能力资源,又使管理者释放出解决新问题、促进企业成长的才能。

拉里·葛雷纳(Larry E. Greiner, 1972)讨论了组织成长的演化与变革,并以组织年龄、组织规模、演化阶段、变革阶段和产业成长率五种力量为维度建立了“组织成长模型”,他认为,“演化(Evolution)”是指组织没有剧烈变化的平稳成长阶段,而“变革(Revolution)”是指组织生命中发生质变的动荡阶段,并分析了每个演化阶段如何引起自身变革以及每次变革的管理解决方案又是如何决定下一演化阶段的。在“组织成长模型”中,葛雷纳将组织成长分为五个阶段:①创业期,②明确方向期,③授权期,④协同期,⑤合作期。对于成长性企业,各个阶段所采用的管理模式各有不同(见图1-1)。在创业期,由企业家个人驱动企业发展,具有最大程度的人性化和自由度,体现了“以人为本”的管理模式;在明确方向期,企业逐渐建立规范化的管理体系和业务流程,以“过程管理”为管理模式;在授权期和协同期,企业管理的灵活性增强,管理弹性增加,偏向于外部管理,属于“开放体系”的管理模式;而在合作期,企业的管理模式则以目标为导向。



图 1-1 组织成长的管理模式

在葛雷纳之后，罗伯特·奎因与金·卡梅隆（Robert E. Quinn, Kim Cameron, 1983）提出了与葛雷纳观点相类似的组织进化理论，他们把企业组织的成长分为四个阶段：①企业家（Entrepreneurial）阶段，②集体化（Collectivity）阶段，③制度化（Formalization）阶段，④精细化（Elaboration）阶段。各阶段在特征、结构、产品/服务、控制、创新、目标和管理类型等方面的对比如表 1-1 所示。

表 1-1 “四阶段”生命周期理论的组织特征

	企业家阶段	集体化阶段	制度化阶段	精细化阶段
特 征	非官僚主义的	前官僚主义的	官僚主义的	高度官僚主义的
结 构	非正式的，个体户	大部分非正式，有些有流程	正式的流程，分工	决策层协同作业，考虑小企业
产品或服务	单一产品或服务	有变化的产品或服务	产品线或服务线	多产品线或服务线
激励与控制系统	个人的，家长式作风的	个人的，对成功有贡献的	非个人的，制度化系统	广泛的，产品和部门相结合

续 表

	企业家阶段	集体化阶段	制度化阶段	精细化阶段
创 新	由管理者自己进行	由职员和经理进行	由独立的改革小组进行	由研发机构进行
目 标	生 存	成 长	内部稳定市场扩张	荣誉完整的组织
高层管理类 型	个人主义的 企业家型	个人领导下的指 导型	有控制的授权 型	反官僚主义的团 队协作型

尼尔森和温特 (Nelson, R. R., Winter, S. G., 1982) 在合作出版的《经济变迁中的演化理论》一书中明确肯定了企业与企业经营战略中能力观的重要意义。他们认为新古典企业理论没有对不确定性、技术进步、信息不完全和有限理性等因素予以考虑, 是一种静态的理论, 应该从进化的角度考察企业行为与外部环境之间的关系, 并因此提出了一个动态的厂商行为模型。认为企业应处于动态的演变过程, 以不断适应外部环境的变化。在他们的经济进化理论中, 强调了企业与环境变化的统一。认为企业是市场中的行为主体; 市场是企业的外部环境。市场环境提供了与企业生存能力和增长率有密切关系的界限, 市场选择通过生物进化的三种核心机制 (即多样性、遗传性和自然选择) 来决定企业的生存和成长; 而在企业成长的过程中, 竞争的实质就是企业对外部环境的不断变化做出反应和适应的调整过程, 企业对竞争的控制能力则与企业的核心能力有关。

比尔·弗雷德里克在分析企业价值观时也特别强调了自然进化过程在创造现代企业价值观中的作用。他指出: “原始的企业价值观作为自然进化过程的表现形式而产生。它们呈现的形式反映了宇宙基本物理过程的运行方式。这种进化的嵌入性赋予它们在有组织的生活中的独特功能, 并使它们成为维持生命本身的一个必要成分。虽然……这些价值观具有一种后天的文化意义, 但是它们牢固地扎根在赋予它们最初意义的生物物理和生物化学的过程中。”

第三节 生命周期理论

从生物学角度来讲, 生命周期是指生命个体从出生、成长、成熟到衰老直至死亡的生命过程。生命周期具有成长的阶段性、时间的有限性和物质、能量的交换性等特点。经济学家将生命周期概念引入经济和管理领域, 先后提出了产品生命周期理论、企业生命周期理论和产业生命周期理论。

20 世纪 50 年代, 产品生命周期理论的提出始于企业为迎接日益激烈的竞争而对新产品的开发和研究趋势。美国博思管理顾问公司 (Booz, Allen & Hamilton Inc.) 在 1957 年出版的《新产品管理》一书中首次提出了产品生命周期理论, 根据产品进入市场后不同时期的销售变化将产品生命周期分为投入期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段。1966 年, 弗农 (R. Vernon) 研究了国际投资、国际贸易、国际竞争、国际生产分工和产品生命周期的关系, 提出了“生产—出口—进口”的全球产业发展模式, 并用产品生命周期的内在性解释了比较优势的动态变化。在国际供需平衡的前提假设下, 依据产业从工业发达国家到后发达工业国家, 再到开发国家的顺次转移现象, 弗农把产品生命周期分为三个阶段, 即产品的导入期、成熟期和标准化期。他认为, 将产品周期的不同阶段与企业生产的区位选择联系起来, 可以说明企业在海外生产和出口之间的抉择。

较早提出“组织生命周期”理论的有伊查克·麦迪思 (Ichak Adizes)、约翰·金柏利和罗伯特·迈尔斯 (John R. Kimberly, Robert H. Miles, 1980)。金柏利和迈尔斯认为, 组织要经历从产生到衰退的过程。麦迪思在 1979 年发表《组织的转变: 组织生命周期问题的诊断与处理》一文, 把组织的生命周期分为产生、成长、成熟、衰退和死亡五个阶段。1989 年, 《企业生命周期》一书的出版, 标志着麦迪思正式提出了“企业生命周期”理论, 他根据企业的灵活性和可控性的内部关系来定义“企业生命周期”, 阐述了企业生命周期各阶段的特点及其对策, 分析了企业成长与老化的本质及特征。麦迪思将企业的生命周期

细分为十个时期：孕育期→婴儿期→学步期→青春期→盛年期→稳定期→贵族期→官僚化早期→官僚期→死亡期，又进一步以“稳定期”为转折点将整个生命周期分为两大阶段：成长阶段和老化阶段，并用 P (Perform the purpose of the organization) 表示企业追求短期效益的执行功能，用 A (Administer) 表示企业的行政功能，用 E (Entrepreneurial) 和 I (Integration) 分别表示企业的创新能力和整合能力，提出了 PAEI 分析法，来分析企业文化、风格或管理人员的风格。麦迪思认为：

- 随着生命周期的演进，企业的灵活性 (Flexibility) 下降，而可控性 (Control) 提高，直到官僚期达到顶峰，随后开始下降，则企业进入衰亡。

- 虽然生命周期有其自然发展顺序，但是采取适当措施可以改变其状态，而且在许多情况下，有必要接受来自企业“外部”的帮助。

- 企业在生命周期的不同阶段具有不同的特征，而且，同一时间企业的不同部分可能处于不同的生命周期阶段。

- 在生命周期某一阶段起作用的行为，在另一阶段可能没有作用。

虽然对于生命周期理论是“适用于个别产品还是适用于整个产业存在着争论”，但是许多学者已经将其用于研究产业的成长过程。迈克尔·波特 (Michael E. Porter, 1980) 对产业在生命周期中的变化特点进行了总结。他认为，按照产业销售额增长率曲线的拐点来划分，产业演变过程经过四个阶段——导入阶段、增长阶段、成熟阶段和衰退阶段，当产业走过它的生命周期时，竞争的性质将会变化。波特指出，产业的增长并不总是呈 S 形，企业可以通过产品创新和产品重新定位来影响增长曲线的形状并以不同的方式对其进行扩展，而且，与生命周期每一阶段相联系的竞争属性随着产业的不同而不同。

迈克尔·高特和斯蒂芬·克莱珀 (Michael Gort, Steven Klepper, 1982) 则通过分析市场中企业数量的变化，按照产业中的企业数量 (净进入数) 将产业生命周期划分为五个阶段：引入阶段、大量进入阶段、稳定阶段、大量退出 (淘汰) 阶段和成熟阶段，从而提出了服务于产业组织分析的产业生命周期理论，强调了产业生命周期对创新的特

征、重要性和来源的重大影响。

李靖华和郭耀煌(2001)通过对产业生命周期理论的演变进行分析,指出,产业生命周期理论是以实证为主的产业组织学研究分支之一,它建立在市场竞争随机过程基础上,是一个以技术为主导的演化过程,在各个分支的纷争和融合中,产业生命周期理论将逐步走向成熟。

第四节 竞争优势理论——从竞争战略到国家竞争优势

迈克尔·波特以竞争优势理论奠定了其在学术界的大师级地位,他的“竞争优势三部曲”——《竞争战略》、《竞争优势》和《国家竞争优势》——清晰地描绘了竞争优势理论的思维发展轨迹以及他的一般理论架构:竞争力量模型、价值链模型和钻石体系模型。在《国家竞争优势》一书的“自序”中,波特指出,《竞争战略》讨论的是“产业的结构,以及产业间如何选择最有力的竞争地位”,在《竞争优势》里提出“一个可以了解企业竞争优势来源的架构,并讨论如何提供企业的竞争优势”。

一、竞争战略

在波特之前,已有许多学者对竞争战略进行过深入研究。其中,哈佛大学安德鲁斯教授的影响最为广泛。20世纪60年代兴起的战略管理研究的理论基础就是安德鲁斯在《企业战略概念》一书中所提出的战略理论及其分析框架。根据安德鲁斯等人(Andrews et al.)提出的SWOT模型,企业内部具有优势(Strength)和劣势(Weakness),而外部环境对企业具有提供机会(Opportunity)和造成威胁(Threats)的双重影响,因此,应基于企业的内部条件和外部环境为企业制定相应的竞争战略,使企业能够在发挥优势的同时克服劣势,在利用机会的同时避免威胁,从而获取竞争优势。

波特的竞争战略理论也是建立在安德鲁斯教授的研究成果之上的。波特进一步强调了企业与外部环境之间的关系,并以此为出发点来研究竞争战略。他强调,形成竞争战略的实质就是建立企业与环境之间的联

系。外部作用力通常影响着产业内部的所有企业，而且这种影响是显而易见的，关键在于企业是否能够对外部影响产生应变能力或适应能力。因此，要深入到表面现象之后去分析竞争的来源。对隐藏在表象之后的竞争来源予以充分认识，一方面可以使企业内部的关键优势和劣势得到突出显露，另一方面也可以使企业所处的外部环境和产业发展趋势中具有的机会和威胁显露出来。结果在于：第一，使制定竞争战略能够获得最大利益回报的领域清晰化；第二，使企业的产业定位方向明确化。

波特将驱动产业竞争的力量归纳为五种，分别来自于产业的竞争者（Industry Competitors）、潜在进入者（Potential Entrants）、替代品（Substitutes）、供应商（Suppliers）和买方（Buyers）。这些力量既是决定企业在产业中定位的重要因素，又是决定产业竞争强度以及产业利润率的关键因素，还是影响产业吸引力的决定因素。波特对制定竞争战略的目的进行了深刻剖析。他认为，竞争战略的制定，就是为企业寻找一种广泛适用的模式，用来指导企业如何投入竞争，如何确定竞争目标，以及为达到目标应采取什么样的方针，也就是说，在各种力量的作用下，如何使企业在产业内部处于最佳的地位。正是因为这五种竞争力的存在，企业的竞争战略就在于讨论如何制定战略来对抗这五种竞争作用力，或者根据企业的意愿来影响这五种竞争作用力。为此，波特在对各种因素进行结构分析的基础上提出了三种具有内部一致性的基本战略供企业选择，即总成本领先战略（Overall Cost Leadership）、差异化战略（Differentiation）和集聚战略（Focus）。

波特的竞争力量模型和一般竞争战略是对产业组织经济学和企业竞争战略创新性的兼容，为研究产业竞争形态及如何设计竞争战略提供基于产业结构的分析框架。波特强调，产业结构始终影响着竞争战略的取向以及确立，虽然企业在适应产业结构方面有其独特的优势和劣势，产业结构也会随着时间发生变化，但是“理解产业结构永远是战略分析的起点”。

二、竞争优势

“竞争优势”到底是什么？关于这一概念的定义，国内外的文献资

料并没有给出一个明确的答案，而是直接将其作为一种已知的概念来使用，在某种程度上似乎带有一种“只可意会，不可言传”的味道。但是，许多学者从竞争优势的来源或主体对其进行了解释。波特（1985）认为，竞争优势“来源于企业为客户创造的超过其成本的价值。价值是客户愿意支付的价钱，而超额价值产生于以低于对手的价格提供同等的效益，或者所提供的独特的效益补偿高价而有余”。波特还强调竞争优势的重要性在于它是“任何战略的核心所在”。巴尼（Jay B. Barney, 1991）则在研究企业与可持续竞争优势的关系时指出，“当一个企业能够实施某种价值创造性战略而其他任何现有和潜在的竞争者不能同时实施时，就可以说该企业拥有竞争优势。”蒋学伟（2002）认为竞争优势是企业的一种能力，他指出，竞争优势是“企业在有效的‘可竞争性市场’上向消费者提供具有某种价值的产品或服务的过程中所表现出来的超越或胜过其他竞争对手，并且能够在一定时期之内创造市场主导权和超额利润或高于所在产业平均水平盈利率的属性或能力。”卢馨（2003）也认为，竞争优势“集中表现为在市场竞争中先于或优于竞争对手而满足需要的能力”。

叶克林（1998）对企业竞争战略理论的发展与创新进行了研究。他认为，以竞争优势为中心将战略制定与战略实施两者有机地统一起来是波特竞争优势理论的一大创新。“每一基本战略都涉及通向竞争优势的迥然不同的途径以及为建立竞争优势采用战略目标景框来框定竞争类型的选择。”因此，叶克林指出，实施竞争战略的过程实质上就是企业寻求、维持、创造竞争优势的过程。

在竞争优势理论中，波特提出了重要的“价值链”理论。他认为，价值链是“用于判定竞争优势和寻找方法以增强竞争优势的基本工具”，价值链把企业的各种运作活动划分为基本活动和辅助活动两大类，基本活动包括物流、生产、营销和服务等独立领域，辅助活动则包括采购、技术开发、企业基础设施和人力资源管理等活动。通过对价值链的影响，这些价值活动会对竞争优势产生举足轻重的作用，每一种价值活动产生的经济效果，不仅决定企业成本领先优势的高低，同时也是

构成差异化的基础，如果将资源用在企业有价值的活动上，就能创造高获利的成长。“与竞争对手的价值链的比较揭示了决定竞争优势的差异所在”。如果企业的某一种价值活动比竞争对手做得更好、效率更高、成本更低、速度更快，就会形成企业独特的竞争优势，最终能够提升企业的竞争优势。价值链理论的核心在于，并不是企业价值活动中的每一个环节都能创造价值。企业所创造的价值，实际上来自价值链的某些特定的价值活动，这些真正创造价值的战略活动，就是企业价值链的“战略环节”。也就是说，企业要创造和保持竞争优势，实际上就是要求企业在价值链的某些特定战略环节上创造和保持优势，要求企业密切关注组织的资源状态，特别培养在价值链的关键环节上获得核心能力，以形成和巩固企业在产业内的竞争优势。

价值链在经济活动中无处不在，具有内部联系和纵向（外部）联系两种职能。从内部联系来看，价值链“并不是一些独立活动的集合，而是相互依存的活动构成的一个系统”。从纵向联系来看，价值链不仅存在于企业内部，也存在于企业外部。通过价值链的纵向联系，将企业内部的价值链与上游供应商以及下游买方的价值链相连接，构成一条产业价值链，供应商和买方的各项活动以及它们与企业价值链之间的各种外部联系都会为增强企业竞争优势提供机会。因此，企业对价值链的内部和外部联系应给予高度重视，对这些联系进行有序规划，特别是价值链的外部联系由于受到各种外部因素的影响，因而很难在短期内被模仿，既有利于实现独特的成本领先优势，又能够以此为基础将企业的产品或服务与其他企业明显分开，进一步实现差异化优势。

作为对竞争优势理论的应用研究，张良卫（1995）分析了波特的竞争优势理论对我国企业进行海外直接投资、从事国际化经营的重要意义，并将波特理论中的三种优势（成本领先优势、差异化优势和集聚优势）与邓宁的国际生产折衷理论中的三种优势（厂商优势、内部化优势和区位优势）进行对比。他指出，“这两种理论可谓有异曲同工之妙。厂商优势最终要归结为成本领先优势，在成本上得到体现；内部化优势，必须表现为公司产品区别于其他公司产品在差别化上的优势；区