

工商管理系列教材

企业战略管理

王铁男 主编

哈尔滨工业大学出版社

工商管理系列教材

企业战略管理

王铁男 主编

哈尔滨工业大学出版社
·哈尔滨·

内 容 简 介

企业战略管理是一门新兴的管理科学,现在这门科学得到空前的发展,形成众多的研究领域,其发展的状况正体现出综合性、实践性强的特点。

本书作者在总结多年教学和科学研究的知识和经验,并借鉴国内外战略管理理论和管理实践的基础上编写此书。全书共分四部分十章,为了使学习者从理论体系和重点上扎实掌握企业战略管理理论、方法和工具,每一章都设有研究目的、研究任务、引导案例、内容提要、章的小结、思考题和案例。

本书可作为管理专业本科生和研究生的教材,也可供管理人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/王铁男主编. —哈尔滨:哈尔滨工业大学出版社,2005.12

ISBN 7-5603-2237-9

I.企… II.王… III.企业管理 IV.F27.0

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 131772 号

出版发行 哈尔滨工业大学出版社

社 址 哈尔滨市南岗区复华四道街 10 号 邮编 150006

传 真 0451-86414749

网 址 <http://hitpress.hit.edu.cn>

印 刷 肇东粮食印刷厂

开 本 787×960 1/16 印张 27 字数 471 千字

版 次 2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

印 数 1~3 000

定 价 33.00 元

(如因印装质量问题影响阅读,我社负责调换)

前言

每个成功的企业都有一个正确的战略,每一个失败企业的背后都隐藏着一个错误的战略,战略对企业生存、发展、成功、失败起着决定性作用。

我国以市场为导向的经济改革是从1978年开始的,至今已经经历了20多年的历程。市场经济给企业外部环境带来巨大的变化,企业生存和发展遇到前所未有的机遇和挑战。企业如何在纷繁复杂、具有高度不确定性的环境中规避风险、抓住机遇,形成有利的战略态势,并迅速建立竞争优势,是现代企业成败的关键。

在变革的时代,在竞争性的市场环境中,企业必须时刻关注环境,关注市场的变化,关注技术的变化,作出既有符合未来趋势的前瞻性,又有与不断变化的环境相适应的可实施性的战略,这就对企业战略决策者的决策能力提出了更高的要求,企业战略决策者们必须做好理论上和实践上的准备,这对战略管理的理论、方法、技术和工具提出了具体要求。

我们遵循理论产生于实践,同时理论又促进实践的逻辑,设计了本书的框架、内容和逻辑体系。

本书的框架是:

第一部分了解和掌握企业战略管理理论和实践的发展历程,企业战略管理的专业概念和基础理论。

第二部分进行战略分析,即对企业所处的宏观环境、行业环境、竞争对手、顾客进行分析,同时,对企业内部资源、能力、利益群体进行分析。

第三部分进行战略选择,即企业从总体上在发展战略、稳定战略或紧缩战略中进行选择。在总体战略确定之后,进行竞争战略和国际化战略的选择。

第四部分进行战略评价和战略确定,即应用战略评价的程序、方法和工具进行评价,确定备选战略。

第五部分为战略执行、控制和变革。

本书共计十章,其内容分别为:

第1章 绪论;

第2章 企业外部环境分析;

第3章 企业内部条件分析;

第4章 企业使命与战略目标;

- 第5章 企业总体战略决策;
- 第6章 基本竞争战略;
- 第7章 企业国际化战略;
- 第8章 企业战略的制定、评价和选择;
- 第9章 企业战略的实施;
- 第10章 企业战略的控制和变革。

本书的逻辑体系:

本书总体上是按照分析问题、选择关键问题、进行问题评价和解决问题的逻辑体系进行撰写。每一章是按照专业基本概念、专业基本理论、专业分析工具、思考题和案例的逻辑体系构建。目的是使本书的前一部分为后一部分做准备、打基础,后一部分是前一部分的理论延伸,使学习者在掌握基本概念和基本理论的基础上,结合实践进行针对性的思考,并运用所掌握的理论进行案例分析。这能更好地训练学生在理论指导下分析实际问题,同时提升理论。

本书的写作思想:

在编写过程中,我们努力运用理论与实践相结合、归纳总结与逻辑推理相结合的方法,尽可能汲取古今中外企业战略管理的思想、理论和实践的精华,试图全面介绍战略管理理论,使学习者真正掌握战略管理的精髓。在上述思想指导下编写的本书,不仅适用于大学本科、研究生、MBA学员,而且可以作为企业管理者和理论研究者的参考书。

本书各章的编写分工:

王铁男编写第一、二、五、六章;梁岩松编写第三、四章;史剑新编写第八、九、十章;王伊琴编写第七章。

本书编写过程中,得到哈尔滨工业大学的立项资助,以及哈尔滨工业大学管理学院领导的大力支持和工商管理系教师的全力帮助,同时也得到哈尔滨工业大学出版社的相邀与相助,在此特表感谢。

本书是在我们多年教学、课题研究、企业调研和管理咨询的基础上形成的,我们希望本书能给在校的学生和工商管理者学习、掌握企业战略管理理论予以帮助,并起到使其理解企业战略管理理论的作用。由于我们在理论和实践方面都存在着许多不足,书中难免存在疏漏之处,敬请读者批评指正。

王铁男

于哈尔滨工业大学管理楼

2005年8月

目 录

第1章 绪论	(1)
1.1 企业战略的内涵	(3)
1.2 战略的基本性质	(6)
1.3 企业战略的特征	(6)
1.4 战略管理	(7)
1.5 企业战略的构成要素	(8)
1.6 企业战略的层次	(11)
1.7 战略管理过程	(15)
1.8 战略管理在西方的发展	(17)
1.9 战略管理学派	(25)
案例:通用电气规划未来	(34)
第2章 企业外部环境分析	(37)
2.1 企业外部环境概述	(39)
2.2 企业宏观环境	(40)
2.3 行业结构分析	(44)
2.4 行业演变过程	(58)
2.5 竞争者分析	(69)
2.6 行业分析方法	(83)
案例:长虹集团的外部环境分析	(90)
第3章 企业内部条件分析	(99)
3.1 企业内容条件的内涵	(101)
3.2 企业独特竞争能力	(104)
3.3 企业内部条件分析的内容	(107)
3.4 企业内部条件分析方法	(121)
案例:中海油“照镜子”	(132)
第4章 企业使命与战略目标	(135)
4.1 企业使命	(137)
4.2 企业战略目标	(143)
案例:可口可乐公司整个20世纪90年代的使命	(150)

第5章 企业总体战略决策	(153)
5.1 发展型战略	(155)
5.2 稳定型战略	(182)
5.3 紧缩型战略	(187)
5.4 战略组合与战略态势	(190)
案例:波音与麦道携手	(194)
第6章 基本竞争战略	(197)
6.1 成本领先战略	(199)
6.2 差异化战略	(210)
6.3 重点集中战略	(216)
6.4 选择基本竞争要素应考虑的因素	(218)
6.5 三种基本竞争战略组合	(219)
6.6 进退维谷战略	(220)
案例:“格兰仕”运用成本领先战略获得成功	(222)
第7章 企业国际化战略	(225)
7.1 企业国际化的动因和目的	(227)
7.2 国际市场的环境分析	(228)
7.2 国际市场进入战略及其影响因素	(233)
7.4 企业国际化战略	(241)
案例:要不要全球化?	(253)
第8章 企业战略的制定、评价与选择	(261)
8.1 战略计划的制定过程	(263)
8.2 战略的制定方法	(265)
8.3 战略评价与选择过程	(266)
8.4 战略评价原则	(267)
8.5 战略选择依据	(269)
8.6 战略选择的影响因素	(270)
8.7 战略选择误区	(274)
8.8 战略评价与选择方法	(275)
案例:Caterpillar 公司 20 世纪 90 年代的战略选择	(296)
第9章 企业战略的实施	(301)
9.1 企业战略实施的内涵	(303)
9.2 企业战略计划系统	(309)
9.3 企业资源规划和配置	(313)

9.4 战略实施与职能战略	(323)
9.5 战略实施与公司治理	(341)
9.6 战略实施与组织结构	(357)
9.7 战略实施与企业领导者	(368)
9.8 战略实施与企业文化	(373)
案例:特莱斯比萨公司的组织结构	(380)
第 10 章 企业战略的控制和变革	(383)
10.1 战略控制的概念与原则	(385)
10.2 战略控制过程	(386)
10.3 战略控制类型	(387)
10.4 战略控制系统	(389)
10.5 战略变革	(397)
案例:雀巢的非正式战略控制	(418)
参考文献	(421)

第1章

绪论

本章学习目的	了解战略管理的基本概念,对战略管理理论的全貌有所认识。
本章学习任务	为战略分析、战略选择、战略实施和战略控制的研究奠定基础。
本章内容提要	企业战略的内涵 企业战略的特征 企业战略的构成要素 企业战略的层次 战略管理过程 战略管理在西方的发展 战略管理学派

引导案例

从前,有两位在同一产业相互竞争的公司经理。他们正在进行一次野营以商讨可能的两公司合并。当他们共同走入密林深处时,突然遇到一只灰熊。灰熊直立起身子向他们吼叫。其中一个经理立即从背包中取出一双运动鞋。另一位经理忙说:“喂,你不要指望跑得过熊。”那经理回答道:“我可能跑不过那只熊,但肯定跑得过你。”这个小故事是对企业战略管理活动意义的一个比喻。

20世纪60年代,美、英等西方发达资本主义国家基本上形成了一套大同小异的企业管理模式,并且取得了相当的成功。但是,这套实用性很强的企业管理模式在70年代遇到了多变的社会、经济、技术环境的挑战,同时也遇到了新兴工业化国家在国际市场上向发达国家发起的挑战。西方企业家逐渐明白,在如此迅速变化的市场环境中,如果墨守成规,坚持老一套的管理模式而不加以创新、变革,仅仅靠提高内部效率是无济于事的,企业生存与发展的重中之重是要跟上环境的变化,适应环境的变化。因此,一个企业应有长远的眼光,分析环境变化,制定长期目标,才能在动荡的环境中生存和发展。基于这种认识,西方企业管理工作的重心开始逐步转移到高层的战略管理上来,战略管理教育也应运而生。在西方的管理教育中,出现了“企业战略”、“企业政策”、“公司计划”之类的课程,成为管理课程中一个单独的部分。随着企业管理实践的丰富以及理论探讨的深入,战略管理才真正成为一门体系完整的学科。

企业战略管理这门学科有以下特征:

- (1)是一种综合性的管理理论;
- (2)是企业高层管理人员最重要的工作之一;
- (3)是一种保持企业生存、发展与获利的理论;
- (4)是管理活动的神经系统。

1.1 企业战略的内涵

战略(Stratgy)这个词出现已经有很长时间了,最早用于军事,英语中的Strategy一词来源于希腊语 Strategos,意为“将军”。管理人员们现在都能熟练地使用,而且也喜欢使用这个词,战略也被看做管理活动的至高水平。到目前为止,学者们深入地研究企业战略已经有20余年了,各管理学院也通常把战略管理当做最终的、必要的、最重要的课程来开设。战略一词的影响力如此之大,但究竟什么是战略呢?

大部分企业战略教科书通常在绪论这一章中,都会为战略下一个类似的定义:“战略就是企业为了生存、发展和收益制定的,组织使命和目标一致的最高管理层的计划”。毫无疑问,这个定义已经被人们所接受。但是,我们认为战略应当有多种定义。下面将介绍一些西方有代表性的有关企业战略的定义。

1.1.1 巴纳德的定义

1938年巴纳德(C.I. Bernad)在其所著的《经理的职能》一书中,为了说明企

业组织决策机制,从有关企业的各种要素中产生了“战略”因素的构想,但该词并未得到广泛的应用。

1.1.2 纽曼和摩根斯顿的定义

1947年纽曼(Von Neumann)和摩根斯顿(Morgensten)合著了《博弈理论与经济行为》一书,在该著作中他们把战略一词定义为:“一个企业根据其所处特定的情形而选择的一系列行为。”

1.1.3 彼得·德鲁克的定义

1954年彼得·德鲁克在其所著的经典文献《管理的实践》中指出:“战略指管理者找出企业所拥有的资源并在此基础上决定企业应当做什么。”

1.1.4 钱德勒的定义

1962年钱德勒(Alfred D. Chandler)在他的《战略与结构》一书中,将战略定义为:“确定企业基本长期目标,选择行动途径和为实现这些目标进行资源分配。”

1.1.5 安索夫的定义

1965年安索夫(H. I. Ansoff)在其所著的《公司战略:面向增长与发展的经营政策的分析方法》一书中指出,战略是一条贯穿于企业活动与产品/市场之间的“连线”。这个“连线”由四个部分组成:产品/市场范围、增长向量、竞争优势以及协同。战略就是将企业活动与这四个方面连接起来的决策规则。

1.1.6 安德鲁斯的定义

美国哈佛商学院教授安德鲁斯(K. R. Andrews)认为,企业总体战略是一种决策模式,它决定和揭示企业的目的和目标,提出实现目的的重大方针与计划,确定企业应该从事的经营业务,明确企业的经济类型与人文组织类型,以及决定企业应对员工、顾客和社会做出的经济与非经济的贡献。

因此,从本质上讲,安德鲁斯的战略定义是要通过一种模式,把企业的目的、方针、政策和经营活动有机地结合起来,使企业形成自己的特殊战略属性和竞争优势,将不确定的环境具体化,以便较容易地着手解决这些问题。

1.1.7 霍弗和申德尔的定义

美国学者霍弗和申德尔认为,企业在制定自己的战略时,应该考虑资源配置和外部环境的相互作用。他们定义战略为:“战略是企业目前的和计划的资源配置与环境相互作用的基本模式以及表明企业将如何实现自己的目标。”

1.1.8 魁因的定义

美国达梯莱斯学院管理学教授魁因(J. B. Quinn)认为:“战略是一种模式或

计划,它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。”一个制定完善的战略有助于企业组织根据自己的优势和劣势、环境中的预期变化,以及竞争对手可能采取的行动而合理地配置自己的资源。

1.1.9 迈克尔·波特的定义

1980年迈克尔·波特在其所著的《竞争战略》一书中以产业经济学理论为基础,对竞争战略进行了较为深入的研究,将战略定义为:“公司为之奋斗的一些目标与公司为达到它们而寻求的方法(政策)的结合物。”

1.1.10 杰森和舒勒的定义

1999年英国著名学者杰森和舒勒把战略定义为:“战略是通过有效地组合企业内部资源,以在变化的环境中确定企业的发展方向(Direction)和经营范围(Scope),从而换取竞争优势(Competitive Advantage),以满足市场的需求和企业拥有人(Stakeholder)的需求。”

1.1.11 明茨伯格的定义

加拿大麦吉尔大学管理学教授明茨伯格(H. Mintzberg)对于企业战略的定义有着他自己的独到之处。他指出,生产经营活动中,人们在不同的场合以不同的方式赋予企业战略不同的内涵,这说明人们可以根据需要接受各种不同的战略定义。在这种观点的基础上,明茨伯格借鉴市场营销学中的四要素(4P)的提法,即产品(Product)、价格(Price)、地点(Place)、促销(Promotion),提出了企业战略是由五种规范的定义阐明的,即计划(Plan)、计策(Ploy)、模式(Pattern)、定位(Position)和观念(Perspective)构成了企业战略的5P。这五个定义是从不同角度对战略这一概念加以阐述。

(1)战略是一种计划。从本质上讲,战略具有“行动之前”的含义。明茨伯格指出,战略是一种有意识的有预计的行动,一种处理某种局势的方针。根据这个定义,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制定的。在实践中,企业战略是公开而明确的,是作为一种计划写进企业正式文件中的。

(2)战略是一种计策。这是指在特定的环境下,企业把战略作为威慑和战胜竞争对手的一种“手段”。例如,一个企业得知竞争对手想要扩大生产能力时,便提出自己的战略是扩大厂房面积和生产能力。由于该企业资金雄厚、产品质量优异,竞争对手无力竞争下去,便放弃扩大生产能力的设想。然而,实际情况却是,一旦竞争对手采取了放弃的态度,该企业并没有将扩大能力的战略付诸实施。因此,这种战略只能称为是一种计策,使之对竞争对手构成威胁。

(3)战略是一种模式。明茨伯格认为:战略是一种模式,它反映企业的一系

列行动。这就是说,无论企业是否事先对战略有所考虑,只要有具体的经营行为,就有战略。

1.1.12 本书定义

我们的定义是:战略是在组织内部条件与外部环境互动的基础上实现组织目标的规划。

1.2 战略的基本性质

以上关于企业战略的定义虽然各有特点,但无外乎是从内容、目标、环境、能力、行为、形成过程等方面对战略进行定义,还没有一个能够包容上述各个方面的、得到一致认可的战略的定义。应当从多个方面、综合的角度来理解战略的概念。尽管如此,人们还是在如下领域对战略的性质达成了基本共识。

(1)战略影响着企业的整体事业。战略决策对企业整体事业的影响至关重要。

(2)战略涉及企业的活动领域。战略包括从事什么业务、活动的地理范围空间等等。

(3)战略涉及企业的环境。考虑战略的一个基本前提是要对环境进行全面了解和分析。

(4)战略包括内容和过程两个方面。战略研究包括战略内容的分析和实施过程的研究。

(5)战略的组成部分十分复杂。战略的组成部分是非结构化的、非程序化的、非常规的和非重复的。

(6)战略并不完全是深思熟虑的。理论家们认同有意图的、浮现的和已实现的战略彼此之间是不相同的。

(7)战略存在于不同的层次。企业通常有公司层战略、职能层战略和业务层战略。

(8)战略包含不同的思考过程。有概念性的思考,也有分析性的思考。

1.3 企业战略的特征

尽管战略学者和管理人员对企业战略的内涵各有不同的认识,但是对于企业战略的特征,人们的认识却没有太大的分歧,概括起来,企业战略具有如下特征。

(1)企业战略具有全局性。形象地说,企业战略就是企业发展的蓝图,制约着企业经营管理的一切具体活动。企业战略是对企业的未来经营方向和目标等方面的纲领性的规划和设计,对企业经营管理的所有方面都具有普遍的、全面的、权威的指导意义。

(2)企业战略具有长远性。企业战略考虑的是企业未来相当长一段时期内的总体发展问题。经验表明,企业战略通常着眼于未来3~5年乃至更长远的目标。

(3)企业战略具有指导性。企业战略规定了企业在一定时期内基本的发展目标,以及实现这一目标的基本途径,指导和激励着企业全体员工努力工作。

(4)企业战略具有现实性。企业战略是建立在现有的主观因素和客观条件基础上的,一切从现有起点出发。

(5)企业战略具有竞争性。企业战略像军事战略一样,其目的也是为了克敌制胜,赢得市场竞争的胜利。

(6)企业战略具有风险性。企业战略是对未来发展的规划,然而环境总是处于不确定的、变化莫测的趋势中,任何企业战略都伴随着风险。

(7)企业战略具有创新性。企业战略的创新性源于企业内外部环境的发展变化,因循守旧的企业战略是无法适应时代发展的。

(8)企业战略具有相对稳定性。企业战略一经制定后,在较长时期内要保持稳定(不排除局部调整),以利于企业各级单位、部门努力贯彻执行。

(9)企业战略必须与企业管理模式相适应。企业战略不应脱离现实可行的管理模式,管理模式也必须适当调整以适应企业战略的要求。

(10)企业战略应与战术、策略、方法、手段相适合。一个好的企业战略如果缺乏实施的力量和技巧,也不会取得好的效果。

1.4 战略管理

1.4.1 战略管理定义

企业确定其使命,根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标,为保证目标的正确落实和实现进行谋划,并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施,以及在实施过程中进行控制的动态管理过程称为企业战略管理。

1.4.2 战略管理的基本思想

战略管理的基本思想是:企业高层管理人员要根据企业的使命和目标,分析企业经营的外部环境,确定存在的经营机会和威胁,评估自身的内部条件,认清企业经营的优势和劣势。在此基础上,企业要制定用以完成使命、达到目标的战略规划。根据战略规划的要求,管理人员应配置企业资源,调整企业结构和分配管理工作,并通过计划、预算和进程等形式实施既定的战略。在执行战略的过程中,企业管理人员还要对战略的实施效果和效益进行评价,同时,将战略实施中的各种信息及时反馈到战略管理系统中,确保对企业整体经营活动的有效控制,并根据变化的情况修订原有的战略,或制定新的战略,开始新的战略

管理过程。因此,战略管理是一种循环复始、不断发展的全过程总体性管理。

1.4.3 战略管理的作用

企业战略管理具有如下作用。

- (1)指明方向和目标。
- (2)确定行业、市场、产品。
- (3)了解环境。
- (4)认识自身能力。
- (5)合理分配资源。
- (6)内外动态协调。

1.5 企业战略的构成要素

对于企业战略由哪些要素构成这一问题人们有着不同的认识。一般来讲,企业战略由以下四个要素组成。

1.5.1 经营范围

经营范围是指企业从事生产经营活动的领域,又称企业的定域。它反映出企业目前与其外部环境相互作用的程度,也可以反映出企业计划与外部环境发生作用的要求。有的学者认为,确定一个企业的经营范围,应该以那些与企业最密切相关的环境为准。因此,对于大多数企业来说,他们应该根据自己所处的行业、自己的产品和市场来确定经营范围。就是说,只有产品与市场相结合,才能真正形成企业的经营业务。

企业确定经营范围的方式可以有多种形式。从产品角度来看,企业可以按照自己产品系列的特点来确定经营范围,如半导体器件公司、机床公司等;企业还可以根据产品系列内含的技术来确定自己的经营范围,如计算机公司、光导纤维公司等。从市场营销的角度来看,企业可以根据自己的市场来描述经营范围。这种描述可以有两个出发点:一个是企业的使命,另一个是企业的顾客。两者是截然不同的概念。从某种意义上讲,企业的使命是指企业如何能够满足市场上顾客对现有产品的需求;而顾客是指产品的现实购买者。这两者的关系有时是一致的,即企业现有的产品可以满足顾客的需求;有时又是不一致的,即顾客可能有多种需求,需要不同的销售渠道和不同的产品来满足。因此,企业在描述自己的经营范围时,就应该考虑从哪个角度出发,才能真正符合企业和社会的利益。

在一般情况下,企业的使命与顾客的需求是不矛盾的。但是,在多种经营的情况下,企业便不能只从单一的角度来定义自己的经营范围,而需要多方位、多层次地研究自己的使命和顾客,尽量保证经营范围定义的准确性。

1.5.2 资源配置

资源配置是指企业过去和目前资源和技能配置的水平 and 模式。资源配置的好坏会极大地影响企业实现自己目标的程度。因此,资源配置又称为企业的特殊能力。

企业资源是企业现实生产经营活动的支持点。企业只有以其他企业不能模仿的方式,取得并运用适当的资源,形成自己的特殊技能,才能很好地开展生产经营活动。如果企业的资源贫乏或处于不利的境况时,企业的经营范围便会受到限制。

在战略管理文献中,把资源配置作为企业战略的构成要素是霍弗和申德尔德的观点。他们认为资源配置不仅是战略中最重要的方面,而且在确保企业获得成功上也比经营范围重要得多。霍弗曾在 1973 年对企业面临的战略挑战和应战的问题进行了研究,他发现,当企业面临重大的战略挑战时,大多数获得成功的企业会有三种反应:第一种,企业的经营范围和资源配置都发生了变化;第二种,仅仅是企业的资源配置模式发生了变化;第三种,仅仅是企业的经营范围发生了变化。而那些在重大战略挑战面前没有获得成功的企业,一般不会发生上述的反应。这说明,当企业针对外部环境的变化考虑采取相应的战略行动时,一般都要对已有的资源配置模式进行或大或小的调整,以支持企业总体的战略行为。

1.5.3 竞争优势

竞争优势是指企业通过其资源配置的模式与经营范围的决策,在市场上所形成的与其竞争对手不同的竞争地位。

20 世纪 60 年代,西方的钢铁、机床等产业逐渐变成夕阳产业,销售额和利润都有下降的趋势。同时,新技术不断涌现,使得产品更新换代加速,竞争的问题在国际市场和国内市场上变得格外突出。在这种情况下,战略管理的学者们把注意力转向了经营领域里的竞争行为,试图寻找出获得竞争优势的道路。有的学者认为个别产品和市场的特性可以给企业带来强有力的竞争地位。有的学者认为企业的竞争优势来自于企业根据自己的产品和细分市场所选择的资源和技能的应用方式。实际上,竞争优势既可以来自企业在产品和市场上的地位,也可以来自企业对特殊资源的正确运用。一般来说,产品和市场的定位对于企业总体战略来讲相当重要,而资源配置则对经营战略起着十分重要的作用。

1.5.4 协同作用

协同作用是指企业从资源配置和经营范围的决策中所能寻求到的各种共同努力的效果。就是说,分力之和大于各分力简单相加的结果。在企业管理