# 最新阿里巴巴的竞争优势分析 阿里巴巴行业竞争分析(五篇)

来源：网络 作者：清香如梦 更新时间：2024-06-18

*在日常的学习、工作、生活中，肯定对各类范文都很熟悉吧。范文书写有哪些要求呢？我们怎样才能写好一篇范文呢？以下是我为大家搜集的优质范文，仅供参考，一起来看看吧阿里巴巴的竞争优势分析 阿里巴巴行业竞争分析篇一在市场经济条件下，竞争是企业之间对生...*

在日常的学习、工作、生活中，肯定对各类范文都很熟悉吧。范文书写有哪些要求呢？我们怎样才能写好一篇范文呢？以下是我为大家搜集的优质范文，仅供参考，一起来看看吧

**阿里巴巴的竞争优势分析 阿里巴巴行业竞争分析篇一**

在市场经济条件下，竞争是企业之间对生存权利和发展优势的争夺。竞争是一把双刃剑，竞争的压力既会给企业造成生存的危机，又会给企业产生发展的动力。任何行业都无法回避竞争。

陶瓷经营企业和从事者都必须认真慎重地研究如何面对竞争，如何对付环境变化所带来的风险和不确定因素，怎样才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

企业为了生存，必须参与竞争，但任何只打算生存的企业迟早都将倒闭，只有那些计划成功的企业才会生存下来。因此，企业不能被动地应付竞争，而要千方百计赢得竞争，在市场当中形成明显超过竞争对手的优势。一个企业如何才能创造和保持竞争优势是一个至关重要的大问题。我从三个方面来简述陶瓷企业竞争困境。

（一）行业的竞争优势１．陶瓷经营者要高瞻远瞩，要具有战略眼光，处理好当前和长远工作关系，同时，不能忽视为了企业未来所需要做的工作，切不可以当前压倒未来；因为，争取竞争优势是企业经营基本战略的核心，是企业立于不败之地的保证。我们无论制定和采用何种战略，最终都要将其转化成为获取竞争优势的具体实施步骤。２．企业的盈利能力要想长时间高于行业的平均水平，其基础是建立持久性竞争优势，尽管企业相对其竞争对手有很多优势和劣势，企业仍然可通过成本领先战略、差异性战略、集中性战略的三种竞争战略，维持其在行业中的相对优势地位。这三种战略中每一种战略都涉及通向竞争优势的迥然不同的途经，以及建立竞争优势所采用竞争类型的选择，要根据企业的具体情况确定何种战略为其基本目标。

（二）影响竞争优势的因素很多，我认为可分成为战略资源、战略选择和战略风险三类，使企业滞留在某一个台阶。１．战略资源包括人才资源、科技资源、品牌资源、信息资源、管理资源、市场营销能力、新产品开发能力、品牌形象等等。因为资源是保证企业正常生产经营的基础，如果没有资源作保证，那一切都成为空谈。然而，以资源为基础的最佳竞争优势首先应产生于对企业现有资源和核心能力的分析；然后评价由于市场机会可能产生的潜在利润。并且根据对机会和利润的评价结果选择相对应的战略，接下来的任务，是去缩小现有的资源和能力与由于市场机会产生的潜在利润所需资源和能力之间的差距；这就需要制定资源开发战略，以增强企业的竞争能力，赢得竞争优势。２．战略选择源于竞争战略在运用中的有限条件，并不是任何一种战略在企业都能随便运用。通常一个企业必须从中做出选择，否则，就会夹在中间。所谓夹在中间，就是企业致力于某一种竞争战略但却一无所获，不具任何竞争优势。我认为矛盾组成世界，而矛盾的本质就是对立统一。任何战略之间都存在着对立统一的关系。陶瓷企业经营者要避免使自己陷入夹在中间的境地，在选择战略时，要从实际出发，分析外部环境、内部条件和各种影响因素，确定采用一种适合企业的战略。还有一些企业是在取得成功之后陷入夹在中间的境地。有的企业在目标市场上取得优势地位，但他们往往难以抵制导致其基本战略含混不清的诱惑力，使自己忘记了成功的原因，随意改变原有企业形象，其结果往往是灾难性的，不少企业因此一蹶不振。所以，企业应该准备对其最终的竞争优势做出选择，积极探索采用何种竞争战略能使优势得以持久保持。３．战略风险是因为任何一种竞争战略如果不具有相对于竞争对手的持久性，就不能为企业带来优于行业平均水平的经营业绩。然而，企业要保持竞争战略的持久性并不容易，企业的竞争优势会受到竞争对手的挑战和产业发展的影响，在激烈多变的竞争环境中，特别是在全球经济战略大竞争的环境中，各种竞争战略都包含着不同的风险，问题是企业如何遵循竞争战略的原则，根据实际情况，来争取竞争优势。

（三）争取竞争优势的方式，陶瓷企业在如何争取竞争优势的做法上存在着一些误区，例如，不少人以市场份额来证明一个企业的竞争优势。因此，一些企业以追求在行业中销售量第一、第二的位置为战略目标，盲目投资、盲目扩张。其实，市场份额本身对竞争并不重要，重要的是竞争优势。目前，市场份额领先的陶瓷企业并没有获得最佳的经营业绩；因为，他们为求得销售的增加，采用降价求售的方式，使企业只能获得微利，我认为缺乏竞争优势的市场领先者其地位是不稳固的，为追求数量领先而奋斗的领先者没有抓准战略的核心，不会形成真正的竞争优势。争取竞争优势还需要一些具体的做法和措施，以下几种方式供陶瓷企业竞争战略的实施做参考：１．企业可以重新调整资源的分配，将有限的资源运用到关系竞争成败的关键领域中，以便加强陶瓷企业在某些方面的实力，从而增加市场占有率和获利能力，使自己处于真正的优势地位。如果企业调配资源的方式与竞争者相同，就难以取得竞争优势。陶瓷经营企业可以从分析市场特征和行业特征方面入手来确认行业的“成功性关键因素”。２．企业在同行业的相互竞争中，可以利用自己与竞争对手之间竞争条件的差异而获得相对的优势。企业之间的差异很多，有产品品种上的差异、技术上的差异、销售服务网络的差异、资产结构上的差异、品牌形象的差异、经营战略的差异、品牌服务的差异等等。这种利用差异获得竞争优势的策略可称为相对优势经营策略。３．削弱竞争对手的优势，实际上是采用进攻型战略，目的是确定自己的优势地位。无论多么强大的竞争对手都不是无懈可击的，“大有大的难处”，弱小的竞争者攻击其“难处”，就能在某局部范围内建立自己的优势。同时，企业要使自己的优势地位得以持久，就要防止竞争对手的模仿，采用不同的竞争战略，有不同的预防措施。

在这里告诫陶瓷经营企业在持久竞争优势中，必须明白一个道理：一个企业要在行业中领先群雄并不需要在每一项职能上都明显地占优势，只要在某个关键性职能上占绝对优势。这里的关键是企业必须将拥有的优势不断用来压迫竞争者，使之无法缩短双方的差距，从而在竞争中保持持久的优势地位。

**阿里巴巴的竞争优势分析 阿里巴巴行业竞争分析篇二**

阿里巴巴企业竞争优势分析

一、企业介绍

阿里巴巴于1999年正式成立，从事企业电子商业业务，后陆续发展出面向个人的电子商务“淘宝网”、第三支付工具“支付宝”、国内领先的本地化生活社区平台---口碑网以及面向企业软件应用的“阿里软件”和以互联网为平台的网络广告平台阿里妈妈，再加上通过股权置换并购的“中国雅虎”等等，美国纽约当地时间2024年9月8日，阿里巴巴ipo路演正式开始，并与于纽约时间19日在纽交所正式挂牌交易，成为美国融资额最大的ipo。然而，随着电子商务的逐渐成熟，同质化供应商饱和，竞争激烈，利润薄弱，客户过于强大，企业发展在取得重大成果的前提下，也存在的问题，对此，我们对阿里巴巴的竞争优势进行分析。

二、企业战略资源分析

1、人力资源战略

选人的第一要素价值观，在阿里巴巴公司的平时考核中，业绩很好，价值观特别差，根本不讲究团队精神，不讲究质量服务的人，被称为”野狗“，江北毫不手软的杀掉。因为，这些人会对团队造成非常大的危害。那些有共同价值观——”特别热情，特别善良，特别友好，但就是业绩永远好不起来的人被称为“小白兔”也要被杀掉。毕竟公司不是救济中心。不过，“小白兔”在离开公司三个月后，只要能把业绩搞上去，还是有机会在回阿里巴巴，而“野狗”就没有机会了。

2、提升管理团队的人才战略

集团为了拥有一支全世界最优秀的管理团队。为此，集团成立了互联网界中独一无二组织部，一如既往的提升自己和引进外部人才之外，还能将大力推进走出去的人才战略部署，同时加强个关键部门的人才储备，轮流和接班人制度。集团高级人才将陆续被送往海外著名商学院脱产学习、休整、提升，并更充分彻底的与行业内外优秀企业、企业家沟通。可以说阿里巴巴把人的特质发挥到极限，充分做到了发展人，维护人的人本理念。

3、企业文化战略（阿里巴巴最值钱的东西）

阿里巴巴在2024年就推出了名为“独孤九剑”的价值观体系，包括群策群力、教学相长、质量、简易、激情、开放、创新、专注、服务与尊重。而现在，公司又将这就条精炼成目前仍在使用的“六脉神剑”即客户第一、团队合作、拥抱变化、诚信、激情、敬业。可见阿里巴巴能够对事不对人，专注服务，改变方式、自我调整，适应社会变化的大趋势，用最小的投入创造最大的价值。

4、可持续发展战略 开放、协同、繁荣的电子商务生态系统。一个公司要想长远发展，就必须考虑未来。全力推进其建设电子商务基础设施。不断改进技术，研发软件，阿里巴巴的更新速度、技术的改进投资是其他公司不能媲美的，这也是阿里巴巴一直占领该行业的另一大因素。

5、海外扩展战略

阿里巴巴全球战略—一是成为全世界最大的互联网服务提供商，二是成为全球最佳雇主。为此阿里巴巴不断向海外扩展，协助中小企业海外觅商机，助力中小企业拓展海外市场，一步一步走出中国，走向世界，走向未来。

6、价值网络战略

阿里巴巴的价值网络战略是：通过和企业、政府、采购商、个别网站、报纸以及一些媒体的合作，实现发展和共赢。未来的市场环境中，以往的“价格战”或是 “资源掠夺”式的恶性竞争会逐步推出舞台。取而代之的将是企业之间“共赢式”的协同合作。因此，外部协作能力将成为企业核心竞争力的重要组成部分。

7、创新者决定未来

创新就是永远比别人快一步。阿里巴巴集团创建的b2b电子商务模式，为全球中小企业发展奠定了历史性的基础。就如同淘宝的命运，仅仅两年的时间占据了80%的份额。

三、核心能力分析

1、人员能力

阿里巴巴在人力资源管理上，不断的从竞争对手手中挖人，员工随时可以离开公司，建立了科学的激励机制，实行内部271战略。对员工进行统一的思想教育，使员工树立牢固的企业价值观，注意员工的培训和提拔。阿里巴巴的成功；离不开其团队管理模式。正所谓“兵马未动，粮草先行。”阿里巴巴需要人时有人可用，3a是非常具有阿里巴巴特色的管理人员学习构架，应用了一些很得力的工具，比如将公司内网与people soft相结合。便于管理人员对公司，部门年度资源的投入，分配进行整理和分析。

2、组织能力 阿里巴巴在组织结构上实现扁平化，减少信息流通环节，达到快速高效的决策目标，阿里巴巴企业各机构权责清晰，职能明确，从淘宝网址研发过程的高度保密以致企业内部员工也只是在消息的发布后才知晓的事例中可以看出阿里巴巴组织结构的严密性，高效性等。阿里具有坚固的组织结构。注重与优势企业的联合，在区域市场寻找合适的合作人，成立网站交易的地区板块，方便同地区的业务交易。

3、技术能力

阿里巴巴在对网站进行管理时，启用了网上信用管理系统、身份认证管理系统、网络监控管理系统和网络安全管理系统等，最大限度的保证了网站安全、数据安全、交易安全。

4、企业文化

自阿里巴巴于1999年成立以来，基于阿里巴巴价值观体系的强大的企业文化已成为阿里巴巴集团及其子公司的基石。他们在商业上的成功和快速增长以企业家精神和创新精神为基础，并且始终关注于满足客户的需求。

阿里巴巴集团有六个核心价值观，它们支配他们的一切行为，是公司dna的重要部分。在有关雇用、培训和绩效评估的公司管理系统中融入了这六个核心价值观。当新员工加入阿里巴巴时，他们要在杭州总部参加为期两周的入职培训和团队建设课程，该课程的重点集中于公司的远景目标、使命和价值观。而且，在我们定期的培训课程、团队建设训练和公司活动中还要强化这些内容

阿里巴巴从中国杭州最初18名创业者开始成长为在三大洲20个办事处拥有超过5,000名雇员的公司。他们努力为员工创造能够在积极、灵活和以结果为导向的环境中共同紧密工作的大家庭。无论他们成长为多大的公司，强大的共享价值观使他们保有共同的公司文化和阿里之家。

5、优质的信息服务

阿里的信息流十分的对称，而且非常的流畅，反应速度非常快，而且其物流功能也在不断的完善，在保证消费者的隐私权，知情权，选择权，撤销权等方面做得比较完善，而且诚信度非常高。客户是衣食父母，尊重他人，随时随地维护阿里巴巴形象。微笑面对投诉和受到的委屈，积极主动地在工作中为客户解决问题。与客户交流过程中，即使不是自己的责任，也不推诿。站在客户的立场思考问题，在坚持原则的基础上，最终达到客户和公司都满意。

6、具有超前服务意识，防患于未然。

四、阿里巴巴的竞争优势 阿里巴巴的成功主要得益于其独特的竞争战略，即动态发展的盈利模式。

1、阿里巴巴的盈利模式最大的特点就是：难以模仿，因为难以模仿，所以带来了自然垄断的巨大效益。难以模仿体现在以下几个方面：

（1）阿里巴巴抢先快速圈地，全面布局中小企业信息市场。这种方式是非常有魄力的。

（2）阿里巴巴成功开展企业的信用认证，敲开了创收的大门。

（3）阿里巴巴与外商的采购有最大规模的供给信息和诚信通为基础的优势，其他单位是难以模仿的。

（4）阿里巴巴推出关键字竞争搜索。

2、阿里巴巴的关键的招术并不多，但招术的单纯性、连贯性、组合性和有效性非常突出，也因为有这样招术，所以从中获得的利润是非常之大的。

3、设立企业站点、网站推广、诚信通、贸易通等都是阿里巴巴的盈利模式，也因为这些站领了电子商务市场，构建了电子商务生态系统，发展全新b2c 业务模式。阿里巴巴最大的优势在干促成众多的商家在网上实现交易，使得网上商人达数万之众。但因商家众多，会员信息量大，信息质量不高，这可能成为制约其发展的最大障碍。因此，阿里巴巴要强化信息生态意识，努力整合旗下的各种资源，形成由阿里巴巴b2b、淘宝网、支付宝、阿里软件、雅虎口碑等组成的综合性电子商务生态圈。发展融合b2b、c2c 模式的新b2c 业务模式，关注信息流，汇聚大量市场供求信息，提高企业竞争力和利润，降低风险。无论从免费注册用户还是从付费用户考量，阿里巴巴在中国b2b 电子商务领域占有绝对优势。诚信通的推出及后续升级，更是打造了阿里巴巴诚信形象。因此，阿里巴巴应该利用这一优势巩固在行业内的领先地位。

4、阿里巴巴的利润点分为：诚信安全、品牌资质、快捷方便、成本低廉、渠道广阔、信息海量等几种渠道。

结论：阿里巴巴之所以这么成功，主要是因为良好的定位，稳固的结构，优秀的服务。阿里巴巴在供求信息的主动性上，最好的莫过于对于条数和时间的控制。阿里巴巴对于企业网站的推广，产品的广告，都有非常大的优势，阿里巴巴之所以这么成功，因为它有它的独特之处，有它的个性之处，之所以阿里巴巴的种种优势才吸引了如此多的企业用户，阿里巴巴才能做成全球最大的b2b电子商务平台，成为最具规模的交易平台。

阿里巴巴企业 竞争优势分析

**阿里巴巴的竞争优势分析 阿里巴巴行业竞争分析篇三**

企業競爭優勢分析

林維熊副教授

課程宗旨：

「大者恆大」帶來競爭優勢還是財務危機？

台灣許多中小企業在最近二、三十年來快速成長，透過規模的擴大而享受規模經濟帶來的成本優勢。但是我們也看到許多的企業，在規模擴大同時也產生各種經營困難以及隨之而來的財務危機。這些財務危機正是反映企業規模擴大之後，整個企業營運複雜度隨之增加，所帶給企業的挑戰。就如歷史學家湯恩比解釋人類各地區璀璨文明的產生都是來自該社會以新知識回應挑戰的結果，如果企業在策略與管理的知識技能上無法隨著規模同步成長，企業必然無法回應營運複雜度增加的挑戰，更不必說讓克服營運複雜度所累積的知識變成激烈市場競爭上的優勢的來源。本訓練課程最終目的即在提供企業營運知識與技能，以解決規模擴大之後的營運複雜度。進而讓大規模與執行複雜營運的組織能耐變成企業在市場上的持久性競爭優勢(sustainable competitive advantage)。

從麥卡錫顧問公司的調查報告－strategies in an era of global giants，可以看出過去10年來，全球超級大企業的前150名對照於前2024名出現一些有趣現象：1.前者在設備廠房等實體資本的投資成長速度明顯低於後者；2.前者2024淨所得(net income,nearly $650 billion)加總占後者之淨所得加總之比例為46%，但在10年之前比例為39%；3.前者每個員工所創造的利潤在10年前為$21,000，2024成長為$64,000。這些超級大企業，特別是前幾名，最大的特色在於具備專業技能的員工占所有員工的比例不斷升高。這些訊息透露了全球超級大企業不論在策略或組織結構的設計已經發生顯著的變化。如何組合專業員工腦中看不見的資產，來讓大規模企業的規模經濟不斷提升整體企業的生產力，避免企業大規模化後的複雜活動變成企業成長的障礙。這些超級大企業運用員工無形智慧資產的經營模式就是他們利潤不斷成長的最主要原因。相較於這些超級大企業，台灣企業大部份仍然是透過實體資本投資來做為企業成長的動力，相對在員工智慧資產的投資仍然不夠，台灣企業因為這樣的投資型態明顯不同於這些超級大企業，所以我們企業的規模不經濟提早到來，其結果是：營收不斷創新高，但是投資報酬率卻不斷創新低。台灣企業如果想晉級為全球超級大企業行列，過去的策略思考(複製工廠加低工資的低成本導向策略)與經營模式(拼命與非人性化的管理方式)不但是一定要更改，更迫切需要的是開發員工的腦力與提升運用(不同於壓榨)員工腦力的管理能力。因此，對於知識型員工的管理模式明顯不同於非知識型員工的管理模式，其中最大的差別在於：以授權取代命令，以誘因取代直接監督。

另外，我們也不提供經理人一相情願的管理常識(例如:「有授權才有競爭力」等名言)－只看到好處，沒有注意到代價；本訓練課程會特別注重管理者常常面對的兩難局面－任何重要決策幾乎都會出現利益與成本的衝突局面，如何在兩難的局面之下尋找最適當的決策才是最重要的管理技能。所以，在許多的管理技能上都會強調經濟成本對經濟效益分析的技巧。

學習成效考核：

本課程考核方式分為3種：

1、期中考(50%)；

2、期末報告(50%)；和

3、平常作業(額外分數）。

課程大綱：

part 1: 授權管理

知識優勢與授權型態 1.介紹 2.知識優勢原則

3.知識種類與知識傳遞成本 4.決策權與任務

垂直授權

5.集權對分權的成本效益分析 6.個案分析

7.企業外部環境對授權的影響 8.授權管理含義分析 9.個案分析 10.決策權力的分割與控制 11.集體決策的成本效益分析 12.企業內部派系的操弄成本

水平授權 13.任務水平分工

14.專業化分工的成本效益分析 15.比較利益法則及其影響因素 16.組織再造的盲點 17.部門經理的衝突 18.組織設計

part 2: 誘因績效管理

1.緒論 2.員工投入 3.資訊不對稱性 4.似是而非的論述 5.產出與績效指標的歸類

6.產出價值與績效指標的重要程度

7.制度與文化－台灣企業執行誘因績效考核的難題 8.誘因薪資四大準則

 訊息準則  誘因強度準則  監督強度準則  等報償準則 9.應用案例

 台灣資訊產業研發人員的誘因績效制度設計  台灣銀行產業貸款部門員工的誘因績效制度設計

**阿里巴巴的竞争优势分析 阿里巴巴行业竞争分析篇四**

企业竞争优势可持续发展

摘要：企业竞争优势的可持续发展研究，已成为战略管理理论中的一个重要研究方向，因为企业战略管理的中心议题就是研究企业竞争优势的创造或维持。那么，什么是企业竞争优势可持续发展呢？我认为，企业竞争优势可持续发展是指对于一个企业的整体发展过程来说，在各个市场环境中，当一个企业能够适时地实施相应的创造高度市场价值的战略，而其他任何现有和潜在的竞争者都（转载自中国教育文摘http://，请保留此标记。）无法同时成功地实施这些战略，而且也缺乏进行模仿或复制该企业战略所带来的全部收益的信心与能力时，就可以认为该企业具有竞争优势可持续性。本文认为企业竞争优势可持续性的主要方面来自于七个方面：企业所处的产业环境、企业所拥有或控制的战略资源、企业核心能力、企业战略能力、企业家能力、企业文化及持续性创新。下面依次对这些来源因素进行描述。

中心词：竞争优势

企业

资源

企业竞争优势的可持续发展研究，已成为战略管理理论中的一个重要研究方向，因为企业战略管理的中心议题就是研究企业竞争优势的创造或维持。那么，什么是企业竞争优势可持续发展呢？笔者认为，企业竞争优势可持续发展是指对于一个企业的整体发展过程来说，在各个市场环境中，当一个企业能够适时地实施相应的创造高度市场价值的战略，而其他任何现有和潜在的竞争者都无法同时成功地实施这些战略，而且也缺乏进行模仿或复制该企业战略所带来的全部收益的信心与能力时，就可以认为该企业具有竞争优势可持续性。本文认为企业竞争优势可持续性的主要方面来自于七个方面：企业所处的产业环境、企业所拥有或控制的战略资源、企业核心能力、企业战略能力、企业家能力、企业文化及持续性创新。下面依次对这些来源因素进行描述。

一、企业所处的产业环境

企业总是身处于某种特定的社会经济环境中，企业所处环境对于竞争优势的获得及发展具有比较明显的影响。第一，企业发展的环境发生了重要变化。这种变化可能源自某种突发性的社会、经济、技术变革，这种变革打破了原先市场的平衡；第二，企业外部环境本身并无任何变化，但企业对环境特点的认识产生了变化或企业自身的经营条件与能力发生了变化；第三，上述两者的结合。产业环境对竞争优势的获得和维持的影响力取决于他本身的变动性，不同产业环境之间的变动性具有较大的差异性。不同的产业环境状态对竞争优势的影响及其作用方式也不相同。企业所处的产业环境能够明显地影响企业市场行为的效率，由此影响企业的盈利水平和竞争优势的创造与维持。一般来说，每一个企业都身处某种外在环境之中，宏观环境主要通过产业环境对企业产生影响力。产业环境相对于宏观环境而言，对个体企业具有更大和更直接的影响，这是由于宏观环境一般不直接影响个体企业的决策与经营绩效，而是通过产业环境产生间接影响或发展作用。由此，企业所处的产业环境是企业创造竞争优势可持续发展的外在条件。

二、企业战略资源

尽管企业所处的产业环境对其盈利水平具有很重要的影响力，但是相比较而言，企业自身所具有的素质更为重要。企业素质实际上就是企业所拥有或控制的资源的外在表现。因为，企业在产业内的相对市场优势的根本基础或源头在于其素质，或者说企业的市场优势实际上是其相对资源优势的市场反映或表现。尽管每个企业都拥有或控制某些资源，但是只是其中的战略资源才能够为竞争优势可持续性创造做出显著贡献。在相对稳定的环境中，战略资源在竞争优势可持续发展的过程中发挥基础性作用。

从理论上讲，某种既定环境对身处其中的所有企业应该具有相同或类似的影响。导致企业之间经营绩效差异或竞争优势的有无与强调的原因不仅在于其所处的产业环境，更在于其自身的素质。企业素质表现为企业所拥有或控制的资源的数量、质量及其运作效率。产业环境只是企业获得竞争优势的条件，企业资源才是关键。当然，并不是所有的企业资源都能够对持续竞争优势产生作用，而只是其中的战略资源才能够胜任这种角色。所以企业战略资源是企业竞争优势可持续性的内在基础之一。

三、企业核心能力

在市场经济条件下，同一种产品的生产与销售通常是由多家企业完成的。企业面对的是竞争性的市场，所以首先需要分析企业已经形成的核心能力及其利用情况。在竞争市场上，企业为了及时实现自己的产品并不断扩大自己的市场占有份额，必须形成并充分利用某种或某些竞争优势。竞争优势是竞争性市场中企业绩效的核心，是企业相对于竞争对手而言难以、甚至无法模仿的某种特点。由于形成和利用竞争优势的目的是为了不断争取更多的市场用户，因此，企业在经营上的这种特点必须是对用户有意义的：“竞争优势归根结底产生于企业为客户所能创造的价值”。

是什么因素决定了企业能够形成某种竞争优势呢？普拉哈拉德和哈梅尔认为是企业的核心能力。所谓核心能力是组织中的积累性学识，特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流派的学识。这种能力不局限于个别产品，而是对一系列产品或服务的竞争优势都有促进作用。从这个意义上说，核心能力不仅超越任何产品或服务，而且有可能超越公司内任何业务部门。核心能力的生命力要比任何产品或服务都长。由于核心能力可以促进一系列产品或服务的竞争优势，所以能否建立比竞争对手领先的核心能力会对企业的长期发展产生根本性的影响。只有建立并维护核心能力，才能保证公司的长期存续。因为核心能力是未来产品开发的源泉，是竞争能力的根。

所以说，利润重要，市场份额更重要；市场份额重要，竞争优势更重要；竞争优势重要，企业核心能力更重要。有了企业核心能力才能创造竞争优势的可持续发展，有了竞争优势的可持续发展才能扩大市场份额，才能使企业基业常情。因此，企业核心能力是竞争优势、市场份额和企业利润的真正来源。

四、企业战略能力

彼得·德鲁克说：“竞争战略的主要目的是为了能比竞争对手更好地满足顾客的需求。企业经营目标的唯一有效的定义就是顾客。”一个企业要获得竞争优势，可以有两中基本的战略选择：一是提供更低的认知价格，二是提供更高的认知价值。具体应该采取何种战略，还必须以企业拥有的资源和能力为依据，而且要把战略和能力有效地结合，即从企业战略能力的角度思考问题。那么什么是企业战略能力呢？笔者认为，企业战略能力是企业能够持续地增加消费者剩余和生产者剩余的关键因素。它是企业的积累性学识（包括技术、设备、管理、营销等方面知识），是企业生存的基础并能指导企业未来的发展，与主要竞争对手相比，它具有独到的短期内不可模仿的，它有助于实现客户的根本价值并引导客户价值的提升。

企业拥有一定的资源是必要的，但关键要看企业所能利用的资源数量和利用资源的方式和效率；企业拥有一定的核心能力是必要的，但关键是要寻找到差距，寻找到未来正确的发展方向。必须在正确的战略指导下，最大限度地使用资源和能力，资源、能力和战略三者的有机融合构成企业战略能力。企业战略能力主要从企业成长的过程中积累而产生的，但也可以通过市场交易而获得（可能需要很大的搜寻成本和转换交易成本）；战略能力的关键在于“选择”、“协调”和“整合”，它是企业创造持续竞争优势的充分条件，即企业有了战略能力，肯定能为企业创造价值，获得竞争优势，从而竞争优势才有可能持续性的发展。

五、企业家能力

一个企业的发展总超不过企业家的视野，因为企业竞争优势、战略能力与企业家（企业经营者）能力息息相关，尤其是企业家对企业内外部环境的直觉与感知能力和对企业内外部资源的培育、提升与整合能力。那么，什么是企业家能力呢？熊彼特对企业家的定义：“企业家的职能就是识别企业的生产性因素，并整合它们。”笔者认为，企业家能力是一种识别、发展、完善企业现有资产或者新的资产（转载自中国教育文摘http://，请保留此标记。）构成的整合能力。第一，企业家能力不是指具体的个人，而是对一种功能的描述：无论是企业的决策层，还是战略管理者，当他们在识别和完成新的资产整合时，其行为就反映了一种企业家能力。第二，企业家能力强调了资源的下列特点：资源并不是无中生有的，所有资源都是来自于现有的经济或者技术领域中的资产和能力的整合。企业家能力所表现出来的直接结果就是一种从未存在的稀缺性资源，通常就是现有资产、技能和能力的整合。企业家能力本身并不产生资源，但它却传递了新的资产整合中最基本的两个因素：价值和稀缺性。一个企业拥有特定的技能、资产和能力，但这些因素本身并不能给企业带来经济利润，企业家能力将这些因素整合在一起，才能形成原来从未存在的稀缺性资源。这些资源可以是有形的，也可以是无形的，如品牌、技术、研发水平或者某种能力。新的资源整合通过提供企业独有的能力或降低成本，以及有利于企业的其他一些资源、战略获得增值，关键是企业价值和附加利润。

综上所述，企业家能力来整合企业现有资源、能力形成新的稀缺性资源或独特的能力，这些稀缺性资源或企业独特能力就给企业带来竞争优势，竞争优势的形成过程又有助于企业家能力的提高，这样就形成了一个持续的竞争优势的良性循环。企业也就获得了竞争优势的可持续性，所以说企业家能力是企业竞争优势可持续发展的根本与源泉之一。

六、企业文化

企业文化作为企业发展战略或企业家能力发展过程中的一种力量或动力，随着知识经济的发展，它对企业兴衰将发挥着越来越重要的作用，甚至是关键性的作用。一个企业在产品质量达到一定程度时，对产品的市场地位和由地位决定的价位，以及产品的市场销售量，发挥重要或决定作用的仍然是产品自身的文化内涵。经济活动往往是经济、文化一体化的运作，经济的发展比任何时候都需要文化的支持。任何一家想成功的企业，都必须充分认识到企业文化的必要性和不可估量的巨大作用，在市场竞争中依靠文化来带动生产力，从而提高竞争力。

哈佛商学院通过对世界各国企业的长期限分析研究得出结论：“一个企业本身特定的管理文化，即企业文化，是当代社会影响企业本身业绩的深层重要原因。”美国历史学家戴维•兰德斯在《国家的穷与富》一书中断言：“如果经济发展给了我们什么启示，那就是文化乃是举足轻重的因至少。”同样，企业的生存和发展也离不开企业文化的哺育。谁拥有文化优势，谁就拥有竞争优势、效益优势和发展优势。今后的500强企业将是采用新企业文化和新文化营销策略的公司。企业家已经不能沉迷于过去或现有的成功，扬弃过去，超越自我、展望未来，建立新的企业价值观和企业文化是他们的首要任务。因此21世纪企业之间的竞争，根本的是文化的竞争。世界500强企业出类拔萃的技术创新、体制创新和管理创新的背后，优秀而独到的企业文化，是企业发展壮大、立于不败之地的沃土。

企业文化是企业员工普遍认同的价值观念和行为准则的总和，这些观念和准则的特点可以透过企业及其员工的日常行为而得到表现。文化对企业经营业绩以及战略发展的影响主要体现在它的三个基本功能上：导向功能、激励功能以及协调功能。文化的导向功能是指共同接受的价值观念引导着企业员工、特别是企业的战略管理者自觉地选择符合企业长期利益的决策，并在决策的组织实施过程中自觉地表现出符合企业利益的日常行为；文化的协调功能主要指相同的价值观和行为准则的引导下，企业各层次和部门员工选择的行为不仅是符合企业的长期或短期利益的，而且必然是相互协调的；文化的激励功能主要指员工在日常经营活动中自觉地根据企业文化所倡导的价值观念和行为准则的要求调整自己的行为。

企业文化的上述功能影响着企业员工、特别是影响着企业高层管理者的战略选择，从而影响着企业战略性资源的选择、企业能力的培养与各种资产、技能、资源与能力的整合。正是由于这种影响，与企业战略制定或资源的整合、能力的培养过程中需要采用的其他工具相比，文化的上述作用的实现不仅是高效率的，而且可能是成本最低、持续效果最长的。从这个意义上说，文化是企业竞争优势可持续发展的最为经济的有效手段。

七、持续性创新

如果企业所处的环境基本保持不变或相对稳定，那么企业只要选择和进入富有市场吸引力的产业，并且具备战略资源、核心能力、企业战略能力、企业家能力和优秀的企业文化以及相对于竞争者来说更富效率的内在要素以占据有利的市场地位，就可以创造企业的持续竞争优势。它们只有在相对稳定的环境当中，才能够发挥其主导作用。然而，我们现在所处的环境由于各种因素的作用和变化而处于不断的变动之中，甚至可以说已经达到动态或剧变的程度。环境的动态化严重削弱了企业经营决策与行为可能性预见的基础。由此就使得企业的每一种既定形式的竞争优势都不可能长久地维持，最终都将消散，只是时间的长短不同而已。

真正的竞争优势必须能够经受住长期和动态环境的考验或检验。这是因为，企业的成功或竞争优势的获得不能够只是依靠某个时点的定位（市场定位或资源定位），而是应该从长期来看企业的总体经营绩效或表现。就像打仗一样，占领一城一地或打赢一次战役并不能够说明什么，战争的最终胜利取决于长期和全局的结果。

在动态的环境中，如果企业只有一种竞争优势且无力新创竞争优势，那么企业在动荡环境中将很难生存。在动态环境中，企业要想能够获得持续竞争优势，就不能只是凭借其战略资源、核心能力等被动地适应环境，而是要求企业能够深刻预见或洞察环境的变化并迅速地做出相应反应。并应该立足于其所拥有或控制的战略资源、原有的核心能力、企业战略能力、企业家能力和优秀的企业文化利用各种市场机会进行持续性的创新，超越其所处环境和市场竞争。通过持续性创新，不断超越自己的，从其既有的竞争优势迅速地转换到新的竞争优势，超过竞争对手的企业，从而获得基于其整体发展的持续竞争优势。真正的竞争优势在于没有竞争的优势，避开竞争的最好办法就是新创并独占一个领域。也就是说，企业持续竞争优势源自于持续性创新。所以说持续性创新是企业创造和维持其竞争优势的惟一出路。

参考文献

[1] 贺小刚．企业可持续竞争优势［ｊ］．经济管理，2024（14）．

[2]张文松．《企业战略能力研究》[m]．北京：科学出版社，2024．

[3]胡大立．《企业竞争力决定因素及其形成机理分析》[m]．北京：经济管理出版社，2024．

[4] 李世成．《企业竞争优势》[m]．北京：台海出版社，2024．

[5] 马浩．《竞争优势：解剖与集合》[m]．北京：中信出版社，2024．

[6] 蒋学伟．《持续竞争优势》[m]．上海：复旦大学出版社，2024．

[7] 陈传明．企业战略调整的路径依赖特征及其超越［ｊ］．管理世界，2024（6）．

**阿里巴巴的竞争优势分析 阿里巴巴行业竞争分析篇五**

浅谈企业竞争优势有哪些？

一些被称为生气勃勃、竞争攻势凌厉、无往不胜的企业在扩展到海外时，结果常常并不圆满，原因何在？为什么在海外最成功的企业常常并非在国内最强的企业？举例来说，本田在日本国内的市场份额不及日产的一半、只有丰田的三分之一，但在美国的市场份额却连年超过丰田和日产。

新兴工业化经济国家的企业为什么在有些国家营作得很成功，而在一些国家则不然？一家实力强劲的企业在多大程度上能利用自己的国内优势，在海外构筑坚固的竞争地位？

这些问题让我们看到了一个企业的国内竞争优势与海外优势之间的联系。企业优势可否转向国外，这一概念迄今仍有待探索。那么，究竟什么是“优势”？

企业的优势和劣势就是企业 相对于竞争对手在某一领域的强项和弱项，或 相对于企业同行的强项和弱项。构成优势的不是资产和能力，不管它们多么独特、多么难于模仿。优势来自优于相关竞争对手的资产和能力。

优势还与所在地区有关。在一个地方的优势，换个地方未必还是优势，因为竞争对手不同，人们做生意的方式迥异，顾客的需求也有分别。优势的层次

优势可分成三个层次。在第一层次是企业与顾客之间的介面。这里的优势包括低廉的价格、上乘的质量、卓越的产品系列、响当当的声誉、迅捷及时的交货、供应商优良的服务、优惠的融资条件和融洽的采购／供应商关系等。

在第二层次，优势涉及企业的性质、业务和资源，包括 超人一等的特性、业务活动、资产、技能及内外关系等。

最高一层的优势是动态的，包括企业有持续学习的卓越能力和强烈意愿；更新产品和流程；进行技术和企业组织革新；尽管发展有周期性的变化，仍采取长远观点。

在技术发展快捷的行业中，动态的上层优势最管用。而在技术进步慢、发展平稳的行业中，静态的下层优势更重要。不考虑优势的这种层次就无法分析怎么转移企业的优势。

企业在本国相对于其它公司的优势并不等同于（有时甚至截然不同于）它设有分公司国家的企业的优势。原因有三：

第一、起作用的优势因国家而异，因为面临的对手和伙伴、顾客以及环境都不同了。第二、相对国内竞争对手的优势相对于国外的企业不一定是优势。这完全取决于所处的行业和所在国家的技术是否更先进。

第三、一个国家的一些普通特性使本国企业在国际竞争中会有更强大的优势。例如，“德国制造”这一标牌在德国国内厂家之间的竞争中没什么意义，但在渗入外国市场时却意义非凡。另一些这种普通特性有：卓越的基础设施、不凡的创业精神以及对外国领导人的高超影响力。优势的转移

优势在国际上的转移是这样一种过程：企业从本国总部选取独特优势，运用到自己在国外的企业中，从而创造竞争优势。

在企业的国外分支中成为优势的通常是在本国环境中所展现的三种情形之一：

·独特的或“为本企业专有的”优势，如卓越的产品或能力。

·国内“资产”，如资源、能力、关系和企业特征，虽然在国内竞争中不占优势，但在不太发达的国家却能变成制胜当地竞争对手的优势。

·一个行业或一个国家的普通特性和共有事实。如果该行业或该国家在全球处于领先地位，尤其明显，如德国的化学工业和日本的消费电子业。

国与国之间特性的不同可能比同一个国家企业之间的差别更重要。在国际竞争中，“国家”优势往往压倒单个企业的优势。不可转移的优势 优势转移的概念可以通过阐明不可转移的优势得到反衬。如果不能把一种优势从本国搬到目标国，它就是不可转移的优势。

出色的劳动力是不可转移的。如今，各国政府普遍控制劳工的跨国流动。

本国市场内的卓越分销网络也是无法搬到海外的，无助于在国外销售。誉满国内的名声可能也无法移到国外。不过，如果本国顾客到国外旅游，就有助于把企业在本国的名声传到国外去（饭店、租车、信用卡等服务行业是一种“体验性”商品，它们的名声比那些所谓的“检验性”商品更重要）。

被描述为技能、才能、能力、秘诀、技术和专长等优势无法完全转化为编码信息（如操作指令、标准程序、计算机运算规则、公式和蓝图等）。这类知识很难转移，因为它涉及人们应付复杂性的能力，而且主要是通过反复尝试才能掌握。更为甚者，教授和学习难以言传的知识要求个人之间长时间的密切接触。

企业如何才能促进自身优势向国外的转移呢？首先，企业应当大大拓宽视野，不能只盯着自己特有的优势。也许，应该参照同类企业、而不是竞争对手来定义自己的优势。

第二，如果发现某种优势不可转移，考虑换个层次来定义。比如，与其仅仅是拥有一个现有网络，还不如了解如何建立和管理一个分销网络。

第三，如果某种优势不可转移，企业就该考虑是否换种不同的经营方式就可以实现转移。第四，能否转移也许还取决于对目标国的选择。在一个国家或地区有价值的蒌西换个地方可能就毫无价值。它还可能需要通过培训、聘用当地人员和使用当地设备对辅助性资产进行长期投资。

企业优势在国际上的转移是个既微妙又难以捉摸的概念，带来的问题多而答案少。但是，这一概念承诺在国际商业、战略管理和创新这三个领域使人们加强理解并架起联系的桥梁。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找