



北京泰然方略管理咨询有限公司管理丛书

创建

竞争优势

卢强 朱英姿 / 著

BUILD

COMPETITIVE ADVANTAGE



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

创建竞争优势

卢强 朱英姿 著

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创建竞争优势/卢强, 朱英姿著. —北京: 经济管理出版社, 2005

ISBN 7-80207-298-0

I. 创... II. ①卢... ②朱... III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 042256 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 世界知识印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 郭丽娟

技术编辑: 蒋 方

责任校对: 全志云

787mm×1092mm/16

18.25 印张

310 千字

2005 年 6 月第 1 版

2005 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 29.00 元

书号: ISBN 7-80207-298-0/F·286

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

前 言

作为一门实证性学科，管理学的研究方法及其价值在于对成功案例的分析、总结和提炼，因此，案例的特殊性就决定了管理学内容和方法的特殊性。

最近 20 年来，中国经济的发展和中国企业的成长，使中国企业界和理论界有了越来越多的自信，开始摸索“中国式”的管理理论。

本书的写作目标是在战略管理和营销管理两个方面做一些“本土化”的理论探索，使中国成功企业的成功经验能够得到总结和传播，使西方管理理论能够更贴近中国企业和中国市场特点，从而得到更好的应用。

本书共有三个特色，也可以说是三个目标：第一，简化西方战略理论；第二，总结中国企业实践经验；第三，探索中国式管理理论。下面分别对这三个目标加以说明。

目标一：简化西方战略理论

战略管理理论虽然细节繁杂，但其核心内容实际上非常简单。多数细节对于理解和应用战略理论并没有多少用处，而这些细节的存在妨碍了缺乏系统理论训练的人对理论的理解和应用。这种现象在国内尤其明显。由于国内企业中绝大多数经理缺乏管理理论的系统学习，他们很容易迷失在战略理论的“细节丛林”中，反而不能掌握和应用战略理论中的核心内容，因此，在实际工作中，他们往往还是要依靠自己的直觉或经验来做出决策，而直觉和经验总会有很大局限性，这也导致企业战略管理的迷失。因此，将这些西方战略理论做一些“解构”，去除次要细节，保留核心内容，有非常大的必要性和现实意义，能够帮助企业管理层更好地学习和应用西方管理理论。在本书中，关于战略驱动力、国际化、多元化等方面的探讨，就是这种理念的尝试。

例如，在第一章中，以“战略驱动力”这个概念来简化战略管理理论，通过突出战略理论体系中最活跃的要素，即“战略驱动力”来统率整个战略管理诸要素，以这种驱动力为“纲”，纲举目张，带动企业中其他各种职能战略的

制定和执行,从而带动整个战略体系的制定和执行。战略驱动力这个概念从理论角度看是一个创新,但是从实际操作角度看,很多成功企业都在无意识地使用这个概念。其实,制定战略从来不是面面俱到的,其中领导性的内核就是战略驱动力。这个概念的提出,不仅能够简化战略管理理论,而且也是一种理论创新。

再如,在第四章“多元化中的拉力和推力”中,用企业内部的推力和外部的拉力来描绘和分析企业多元化的动力、战略选择的多种可能性及其成败的风险大小,既解构、简化了多元化理论,又因为引用的基本都是中国国内企业的案例,所以,对国内企业更有参考价值,也更容易理解。

目标二:总结中国企业实践经验

一直到20世纪90年代中期,西方理论和跨国公司的经验在国内都有被“神化”的倾向。当时,一个来自外企的低级别经理都可以到国内大多数企业以居高临下的姿态“布道”,他只要说一句“IBM——或者某个跨国公司的名字——就是这么做的”,就可以使所有“持不同政见者”闭嘴。事实证明,成功经验很难简单复制,跨越地理、文化、商业环境的成功经验更是难以简单复制。在企业经营范畴里,很难说哪种做法是最好的,只能说某种做法是最适用的;而这种“适用性”具有多大普遍价值,也只能“走着瞧”。

中国市场环境决定了中国企业的实践活动的独特性。这种独特性,不是我们能够选择的,也不是我们能够逃避的,而是我们必须清醒面对和积极适应的。在过去20多年中,伴随着中国经济的转型和发展,一大批企业从无到有、从小到大、从弱到强,联想、华为、TCL、格兰仕、海尔、长虹等企业,他们在此期间取得的成就不逊色于同期任何一家国际著名企业,认真总结和传播这些国内企业的成功经验,具有很大的现实意义和借鉴价值。这就是本书总结国内企业实践经验的目所在。

在第三章“艰难的国际化”中,我们总结了国内领先型企业在国际化尝试中的成功和失败之处,并在国际化的国家路线、业务路线、竞争战略等方面提出了建议。

国内众多的中小型企业,也有自己独特的成功经验。在第五章“中小企业的竞争战略”中,我们从行业形势、竞争态势、企业地位等多个角度,总结和分析了中小企业如何根据中国市场的特点制定竞争战略。

企业成长的道路丰富多彩、各有特色,但是多数中国企业的成长道路过于单调,主要是基于大规模生产和销售,这种成长道路有其先天不足。在第六章

“企业发展道路的战略选择”中，总结了企业发展道路的几种战略选择，以及就发展道路转型过程中会出现的问题进行了探讨。

渠道是国内多数企业在竞争中制胜的关键因素，联想、TCL等无不如此，渠道的重要性不言而喻。但是渠道发展到一定阶段，为了继续改善，就必须进行渠道变革，很多企业都是由于变革过程中对风险控制不力而造成企业的衰败。渠道如水，既能载舟，亦能覆舟。在第八章“渠道变革中的风险控制”中，我们全面探讨了企业如何在渠道变革中控制风险。

“不促销等死，促销找死”的促销怪圈一直困扰着国内多数企业，促销怪圈使企业的盈利能力萎缩，甚至造成企业的亏损，在第十章“打破促销怪圈”中，我们分别从战略、战术两个角度分析了促销产生的原因和打破促销怪圈的方法。

目标三：探索中国式管理理论

独特的企业实践，必然导致管理理论的创新，中国市场的独特特点、中国企业的独特实践经验，为理论创新提供了丰富的土壤。从这个意义上说，理论创新并非难事，只要认真研究企业案例，就一定能实现理论创新，这些创新成果最终又能指导中国企业更好地在中国市场活动，少走弯路、少犯错误。

在第二章“多层次多元化中国市场的竞争战略”中，我们系统描述了中国市场多层次、多元化的特征，并对在这种市场特征下的战略选择做了开创性的深入探讨。多层次、多元化的市场特征是中国市场独有的，与欧美成熟市场完全不一样。中国企业就是活动在这样一个大背景下，其实践的独特性也是因此而来。中国式管理理论的创新内容必然也来自于此。例如，第一章的“战略驱动力”是战略管理范畴内的创新；第七章的“品牌接触理论”是关于品牌建设的一个理论创新；第九章的“四层次模型——渠道演化规律”，则通过总结国内企业的渠道进化过程，总结出一个渠道演化的模型，按照这个模型的指引，后进企业可以有意识地提高渠道质量。

上述这些理论创新的产生绝非偶然，而有其深刻的必然性。这些理论的创新性来自于对企业案例的深入研究，其产生的背景就是中国市场和中国企业实践的独特性，因此，他们在国内市场有广阔的适用空间。

本书在写作过程中，从北京泰然方略管理咨询公司的例库、知识库和著作中吸收、借鉴了丰富的素材，在此特别提出感谢。

目 录

第一章 推动成长的战略驱动力	(1)
一、企业为什么会停滞不前	(1)
二、战略驱动力的三个范畴	(3)
(一)新业务可以成为企业的战略驱动力	(3)
(二)新市场可以成为企业的战略驱动力	(5)
(三)新能力可以成为企业的战略驱动力	(8)
三、战略驱动力“驱动”职能战略.....	(14)
(一)战略驱动力“驱动”人力资源战略	(15)
(二)战略驱动力“驱动”企业文化变革	(16)
四、选择和改变战略驱动力.....	(18)
(一)制定战略的同时必须确定战略驱动力.....	(18)
(二)企业最好能够拥有多个战略驱动力	(19)
(三)新旧战略驱动力不要前后脱节	(19)
第二章 多层次多元化中国市场的竞争战略	(21)
一、多层次的中国市场.....	(21)
(一)发达地区和不发达地区之间的差别	(21)
(二)一二级市场和三四级市场的差别	(22)
(三)城市市场和农村市场的差别	(23)
二、多元化的中国市场.....	(25)
(一)区域性需求的多元化.....	(25)
(二)个人市场和商务市场的多元化	(26)
(三)区域市场发展程度的多元化	(27)
(四)商业业态的多元化	(28)

(五)市场沟通的多元化	(30)
三、寻找竞争战略	(32)
(一)区域市场的价值结构	(32)
(二)基于多层次、多元化市场的营销战略	(35)
四、三四级市场营销	(39)
(一)机遇及其挑战	(39)
(二)调整销售组织机构	(41)
(三)以三级市场作为切入点	(42)
(四)渠道结构和经销商管理模式	(43)
(五)渠道价格政策和激励政策	(47)
(六)策略探讨	(49)
(七)三四级市场的物流问题	(50)
 第三章 艰难的国际化	(53)
一、国际化的战略驱动力	(53)
二、国际化的难点和对策	(55)
(一)品牌	(55)
(二)销售渠道	(57)
(三)国际化人才难觅	(58)
(四)“反倾销”壁垒	(60)
三、国际化的路线	(61)
(一)国际化的“国家路线”	(61)
(二)国际化的“业务路线”	(63)
四、通过收购进入欧美市场	(65)
(一)TCL 模式	(65)
(二)万向的“反向 OEM”	(67)
(三)联想收购 IBM 的 PC 业务	(69)
五、国际化战略中的几个职能战略	(71)
(一)低端市场、价格和品牌	(71)
(二)控制国际化经营的风险	(72)
(三)本土化人才与国际化运作之间的协调	(73)
(四)供应链战略	(75)

六、中国企业的国际化道路.....	(77)
(一)为世界制造——格兰仕的国际化	(77)
(二)雾里看花——海尔的国际化	(78)
(三)稳健进取——TCL的国际化	(81)
(四)短兵相接——华为的国际化	(83)
(五)好事多磨——联想的国际化	(85)
(六)欲走还留——用友的国际化战略构想.....	(88)
 第四章 多元化中的拉力和推力	(91)
一、多元化的推力.....	(91)
(一)“压力”变推力	(91)
(二)“营销型”推力	(94)
(三)“技术型”推力	(96)
(四)企业管理的软力量	(96)
二、多元化的拉力.....	(99)
(一)拉力的来源	(99)
(二)拉力的性质	(102)
(三)拉力对推力的要求	(103)
三、推力和拉力相互作用下的多元化道路	(105)
(一)强势推力、强势拉力下的多元化——A区战略	(108)
(二)强势推力、弱势拉力下的多元化——B区战略	(109)
(三)强势拉力、弱势推力下的多元化——C区战略	(110)
(四)弱势拉力、弱势推力下的多元化——D区战略	(112)
(五)选择多元化的时机	(114)
(六)选择进入一个行业的时机	(116)
(七)保持推力和拉力平衡	(118)
(八)德隆多元化案例	(121)
(九)GE多元化案例	(125)
 第五章 中小企业的竞争战略.....	(128)
一、两种差别化竞争战略	(128)
二、经营差别化竞争战略	(129)

(一)品牌和市场定位	(129)
(二)渠道	(131)
(三)区域市场细分	(132)
(四)联盟	(132)
(五)市场沟通	(133)
(六)集中市场和产品多元化	(134)
(七)快速响应市场	(134)
三、行业生命周期对竞争战略的影响	(135)
(一)行业快速发展期	(135)
(二)行业成长期到成熟期前期	(136)
(三)行业进入成熟期后期	(137)
四、产品差别化优势下要继续争取经营差别化竞争优势	(139)
五、影响竞争战略选择的其他因素	(140)
六、成功的中小企业的竞争战略要及时转型	(141)
第六章 企业发展道路的战略选择	(142)
一、道路和抉择	(142)
(一)四种企业发展的道路选择和特点	(142)
(二)行业性质对发展道路的影响	(145)
(三)战略转型和转型中的问题	(146)
二、技术驱动型发展道路——华为案例	(148)
(一)技术战略的形成和市场内涵	(150)
(二)技术管理和主要事件	(152)
(三)市场运作	(156)
(四)企业文化和人力资源管理	(160)
三、成本效率型发展道路——纳爱斯案例	(162)
(一)“成本效率型”战略发展道路的特点	(162)
(二)奠定基础的两次胜利——超能皂+洗衣粉	(163)
(三)成也营销,败也营销——失足产品延伸	(164)
(四)纳爱斯的竞争优势	(166)
(五)挑战和前景	(168)
四、色彩丰富的平凡企业——复合型的 TCL	(170)

(一) TCL 的三个发展阶段	(171)
(二) TCL 的两场经典战役	(172)
(三) TCL 改制	(174)
(四) 国际化中的韧性	(177)
(五) 成败参半的多元化战略	(178)
(六) 优劣并存的内部管理	(179)
(七) 战略迷茫和应用技术战略	(180)
五、艰难的战略转型——联想	(184)
(一) 联想成功经验总结	(184)
(二) 贸工技和技工贸	(187)
(三) 过分内敛的企业文化	(189)
(四) 管理人才结构单一	(191)
(五) 艰难的国际化战略	(192)
(六) 技术战略	(193)
(七) 转型中的新联想	(194)
六、造“系”、投机和制度缺失——托普和海尔案例	(195)
(一) 托普“系”的骗局	(197)
(二) 海尔“系”与曲线 MBO	(199)
 第七章 品牌接触理论	(202)
一、三维品牌接触模型简介	(202)
二、品牌接触模型的第一维——质量	(203)
(一) 稳定的质量	(203)
(二) 正确处理公关危机	(204)
(三) 小结	(206)
三、品牌接触模型的第二维——技术	(207)
(一) 持续推出新产品	(207)
(二) 优秀的功能或性能	(208)
(三) 高端市场的份额	(209)
(四) 技术突破和技术应用	(210)
(五) 小结	(210)
四、品牌接触模型的第三维——偏好	(211)

(一)品牌信号	(212)
(二)品牌联想	(213)
(三)购买体验和销售场所	(214)
(四)公关活动和传播产品知识	(215)
(五)产品文化内涵	(216)
(六)借用国家或地域品牌	(217)
(七)高价格的暗示	(219)
(八)企业文化魅力	(222)
五、品牌接触模型总结	(223)
(一)品牌接触理论与品牌传播	(223)
(二)品牌接触理论与品牌定位	(225)
(三)品牌接触理论的应用——“谭木匠”案例	(227)
第八章 渠道变革中的风险控制	(230)
一、问题的提出	(230)
二、渠道变革要结合本企业的特征	(230)
三、渠道变革要做好外部准备	(231)
四、渠道变革要做好内部准备	(232)
五、选择恰当的渠道变革时机	(232)
六、建设多元化渠道的配套措施	(233)
七、不要过分依赖现代渠道	(234)
八、案例分析一：乐华渠道变革	(236)
(一)传统家电销售渠道的弊端	(236)
(二)乐华渠道建设的弊端	(237)
(三)渠道变革的途径	(237)
(四)乐华的改革措施及其结果	(238)
(五)乐华渠道改革为什么如此艰难	(239)
九、案例分析二：上海轮胎激进渠道变革	(240)
(一)渠道变革的主要内容	(241)
(二)实施变革方案中出现的问题	(241)
(三)失败的原因	(242)

第九章 四层次模型——渠道演化规律	(244)
一、四层次模型简介	(244)
二、手机销售渠道的变迁	(249)
(一)总代理制和渠道成本	(249)
(二)国产手机的崛起和厂家自建渠道	(250)
(三)两种渠道的融合	(251)
(四)一级市场直供,二三级市场分销	(253)
(五)康佳的“千县千店”工程	(254)
(六)强化终端的进一步举措	(255)
(七)总结	(256)
第十章 打破促销怪圈	(257)
一、从战略上走出促销怪圈	(258)
(一)控制生产能力	(258)
(二)正确判断市场形势和需求潜力	(259)
(三)正确认知产品生命周期和市场份额的含金量	(260)
(四)细分市场和产品差别化	(261)
(五)通过产品改造来降低成本	(263)
(六)提高管理水平,回避过度促销	(265)
(七)寡头市场的潜在默契	(266)
(八)从产品特性上避免恶性促销	(267)
(九)战略转移	(268)
二、从战术上走出促销怪圈	(269)
(一)提高促销的策划质量和执行水平	(269)
(二)应对竞争对手的促销攻击	(270)
(三)防止由经销商引发过度促销	(270)
(四)防止销售人员引起过度促销	(271)
(五)高端产品和低端产品的促销决策	(272)
(六)区域市场的促销决策	(273)
(七)城乡市场的促销决策	(275)
参考文献	(276)

第一章 推动成长的战略驱动力

战略不是一个孤立的策略，而是一个动态的体系。在这个动态的体系内，有很多重要的组成因素，例如，各种职能战略、企业资源和核心能力，这些组成因素在战略体系中的地位是同等重要吗？是不是有些因素更加重要一些，是不是存在这样的关系：某些更具活力的战略因素影响或推动其他战略因素的存在形式，如果答案是肯定的，则这种最活跃的因素就是战略驱动力。战略驱动力是战略管理体系中最活跃的力量，影响并协调其他各种战略因素之间的关系。在战略驱动力协调下的战略体系是一个活的体系，而不是僵硬的纸上谈兵。

一、企业为什么会停滞不前

联想在经过长达 15 年的持续增长之后，在 2001 年以后又陷入了连续 4 年的停滞状态；类似的情况也发生在华为、长虹等公司的身上，有些公司甚至更糟，例如康佳。在中小型企业中，某些企业依靠一个成功的产品像明星一样快速上升，当这个产品老化之后，又像流星一样坠落，来也匆匆，去也匆匆，企业生命与产品生命几乎同步，例如，旭日升冰茶、沈阳飞龙等企业。

一个企业为什么会成长？一个曾经快速成长的企业为什么突然陷于停滞？是什么力量在促使企业成长和导致企业停滞中发挥举足轻重的作用？汽车的前进需要发动机提供动力，再经过机械系统传递到车轮。企业增长也需要动力，战略驱动力就是企业成长的发动机。战略驱动力是企业战略要素中最活跃的力量，战略驱动力能够带动企业其他能力、资源和要素的运动，从而推动企业的增长。

随着企业的成长,企业规模变大,原有的战略驱动力可能动力不足了,这时就必须有新的战略驱动力来驱动企业继续前进,否则企业就会陷于停滞。

联想在 20 世纪 90 年代中后期进入快车道,那个时期,营销能力是联想发展的战略驱动力。而营销能力中,又以销售渠道管理能力为最优秀,“大联想”既体现了联想的渠道管理理念,也是联想渠道管理的成果,依靠这个深入、密集、覆盖广阔的渠道,联想最大限度地抓住了 90 年代中后期 PC 行业爆发式增长的机遇,奠定了联想的成功。这个成功成为联想“贸工技”战略合理性的最佳论据。

但是当竞争的焦点从数量转向质量、从硬件转向增值服务时,联想原有的战略驱动力一下子就显得过于落伍,联想必须拥有新的战略驱动力才能驱动已经是大型企业的联想前进。这种新的战略驱动力不能是数量型的,而必须是质量型的,不是渠道管理,而必须是技术创新,但联想恰恰缺乏这种新能力。当旧的战略驱动力不足以驱动庞大的联想,而新的战略驱动力尚未形成时,联想顿时陷于尴尬的境地,在三年中几乎没有什么成长,2001 年制定的战略目标几乎全部落空。虽然联想的管理水平和人员素质仍然维持在高水平,但由于缺乏提供动力的发动机,这些能力和资源无法充分发挥作用。

再来看四通公司,这个公司曾经是中关村的“弄潮儿”。在 20 世纪 80 年代后期,当联想仅仅是一个微不足道的小公司时,四通已经依靠其汉字输入打字机这一独特产品而成为中关村知名度最高的企业,但是自 90 年代以来,四通一直在困境中徘徊,现在和联想已经不在一个数量级上了。纵观十几年来的四通,经常参与到一些重大的新闻或新兴业务中,但最后总是掉队,闹出的新闻很多,但是业绩却总是乏善可陈。在四通汉字输入打字机被淘汰后,四通始终没有拿出像样的产品,给人的感觉是“谁都知道四通,谁都不知道四通在做什么”,而形成这种局面的最根本原因就是四通的产权问题。产权结构问题一直困扰着四通,1992 年以来,股份制改造的题目几乎年年列入议程,但始终未有实质性的进展,股份化成了公司的头号难题。产权不清带来的追求规模扩张、投资短期行为、决策不慎等弊端也日渐加深和尖锐。对于像四通这样的企业,产权结构的明晰化就是企业发展的战略驱动力,缺乏这种战略驱动力,四通深陷泥潭,错过了很多发展机会,逐渐成为中关村的边缘企业。四通现象具有普遍性,很多国有企业也是如此,企业拥有很多资源,却总是不能转化为效益。

河北旭日升是另外一种类型。这个企业曾经推出旭日升冰茶、暖茶,产品

一度非常畅销。但是由于管理不善，产品生命周期比预料的短了很多。当产品突然死亡的时候，旭日升公司也立即死亡了。旭日升公司的发展依靠单一产品的驱动力，但是又不爱惜这种战略驱动力，人为的管理失误造成了产品生命提前结束，而新的战略驱动力却连影子还没有，在供货商催款压力下，企业突然死亡了。

二、战略驱动力的三个范畴

企业的业务增量和利润增量主要来自于哪种力量，哪种力量就成为企业的战略驱动力。那么，哪些力量可以被企业当做战略驱动力呢？

战略驱动力可以分为三个范畴：新业务，新市场，新能力。即使新业务、新市场、新能力而获得的销售总量可能小于原有的销售总量，获得的利润也小于原有的利润总量，但是它们只要在全局增量中占据了一个很高的比例，就成为推动企业成长的主要力量，也就是说，它们成为了战略驱动力。

战略驱动力不同于战略的地方是，战略涉及更复杂、更全面的内容，而战略驱动力是各种战略要素中一种最活跃、发挥领导型作用的要素，战略驱动力能够发挥提纲挈领的作用，推动其他战略要素发挥作用。企业在制定发展战略或竞争战略时，必须明确哪个要素或哪些要素是企业的战略驱动力，以及这些战略驱动力如何能够有效地推动企业的长期发展，并最终实现战略目标。

（一）新业务可以成为企业的战略驱动力

新业务包括同行业内的新产品，例如，宝洁公司开发植物配方的洗发产品；还包括完全新的行业，例如，联想集团进入手机行业。

企业在自己的行业内，开辟新的细分市场，通过新的细分市场的业务增量来推动企业成长，新的细分市场的销量可能没有原有的老市场的销量大，总体利润也小，但是这不妨碍新的细分市场成为战略驱动力。以宝洁公司为例，宝洁公司在洗发水市场的主要产品海飞丝、潘婷、飘柔等都属于化学配方，但是宝洁在国内的主要竞争对手重庆奥尼公司推出的奥尼皂角则以中草药配方独树

一帜，在市场上切割出来很大的一块市场份额。当宝洁在原有化学配方的细分市场越来越占据主导地位之后，自然不愿意在中草药配方市场无所作为，宝洁的竞争战略是通过在中草药配方市场的成长，为公司奠定更加坚实的基础。宝洁公司在2000年前后推出中草药配方的润妍洗发水，由于种种原因没有取得成功。一个新产品的失败，不能动摇宝洁的竞争战略，宝洁也不会因为一个新产品的失败而放弃这个能够发挥战略驱动力的细分市场。既然自己的产品没有成功，就利用别人的成功产品，2000年4月，宝洁公司斥资50亿美元收购伊卡璐品牌，计划将该品牌打造成为下一个全球年销量能够超过10亿美元的产品，而迄今为止，宝洁公司年销售额突破10亿美元的护发美发产品只有潘婷。在宝洁收购伊卡璐之后，伊卡璐的市场份额快速上升，不到一年就上升3倍，“草本精华”的伊卡璐正在逐步发挥战略驱动力的作用。伊卡璐之所以能够发挥战略驱动力的作用，是因为它发挥了三个作用：①它弥补了宝洁公司产品结构的空白。②它打击了主要竞争对手，压缩了他们的主要盈利空间。③伊卡璐本身表现优秀，其业务量和对利润的贡献都在宝洁的产品结构中占据了重要地位。

除了在已有行业内进入新的细分市场之外，更具挑战性的选择是进入新行业，通过开展新行业的业务为企业发展提供驱动力，这种战略就是“多元化战略”。成功的多元化能够为企业提供巨大的战略驱动力，纵观国内外大多数大型企业，几乎都有多种业务，极少局限在单一产品领域内。另一方面，失败的多元化不仅不能给企业带来战略驱动的力量，还会将企业拖垮，例如，美国的卡马特、国内的春都等企业，它们都是多元化的失败案例。但是即使有这样的风险，当企业在原有业务领域内发展到一定程度后，多元化战略仍然是不可避免的选择，不走这一步，企业无法继续成长。多元化没有错，关键要看选择的艺术和执行的能力。

联想的PC业务在进入2001年以后，就处于低速成长状态，对联想集团利润增量的贡献越来越小，2002年，联想电脑销量比上年度增长10%，总营业额才增长了3.2%，总体毛利率有所提高，但对利润增长贡献不大。于是如何寻找新的战略驱动力就成为联想的当务之急。当时手机市场正红火，2002年，国产手机取得长足进步，TCL、波导、夏新、中科健、康佳等国产手机生产大户一起分享着爆炸式成长的喜悦，总体市场份额从年初的13%上升到年底的31%。TCL手机写下一年赚10个亿的神话，手机销售净利15.49%；夏新公司的手机业务实现净利润13.53%，作为上市公司的夏新依靠手机业务