

中国财政科学研究院

会计学硕士研究生·MPAcc·MAud系列教材

战略管理

——理论与实践

Strategic Management:
Theory and Practice

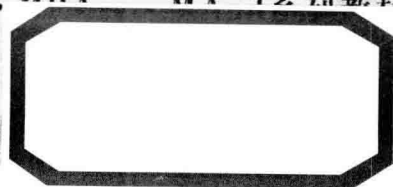
潘泽清/著



经济科学出版社
Economic Science Press

中国财政科学研究院

会计学硕士研究生 · MPA 专业学位教材



战略管理

——理论与实践

Strategic Management:
Theory and Practice

潘泽清 / 著



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理：理论与实践/潘泽清著. —北京：经济科学出版社，2015. 8

ISBN 978 - 7 - 5141 - 5938 - 7

I. ①战… II. ①潘… III. ①企业战略 - 战略管理 - 研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 172554 号

责任编辑：张庆杰

责任校对：王苗苗

版式设计：齐 杰

责任印制：王世伟

战 略 管 理

——理论与实践

潘泽清 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：010 - 88191217 发行部电话：010 - 88191522

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

天猫网店：经济科学出版社旗舰店

网址：http: //jjkxcbs. tmall. com

北京季蜂印刷有限公司印装

787 × 1092 16 开 15. 25 印张 340000 字

2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 5938 - 7 定价：39. 00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换。电话：010 - 88191502)

(版权所有 侵权必究 举报电话：010 - 88191586)

电子邮箱：dbts@ esp. com. cn)

中国财政科学研究院
研究生教材建设工作指导委员会

主 任：刘尚希
委 员：苏 明 王朝才 罗文光 白景明 傅志华

中国财政科学研究院
会计学教材编审委员会

主 任：徐玉德
委 员：李 明 杨小舟 韩晓明

总 序

在我国经济社会发展转型过程中,知识体系的更新速度逐渐加快,互联网+、技术创新、金融创新等新生事物不断涌现,在培养面向未来的高素质新型管理人才的过程中,拓展视野、精于专业、善于思辨、勇于创新、正直磊落成为人才培养的出发点和关键点。十年树木,百年树人。人才培养是一个循序渐进的过程,研究生阶段的培养要求在于进一步夯实基础,深入吸收相关领域知识,形成理性思维方式和独特判断能力,这使得研究生教材成为人才培养的重要环节和支点。在当前学习途径、学习方式与传统方式出现巨大差别的新环境下,设计合理、编排适当的教材有利于正确引导学生实现学习目标,激发思考潜力,全面培养分析、综合能力,“索理于中”,是锻造人才、提高教育质量的基本保障。

中国财政科学研究院的前身是财政部财政科学研究所,自1978年开始正式招收硕士研究生,至今已有近四十年的历史。期间,以会计学界泰斗杨纪琬先生为代表的一大批会计专家为我院会计学研究生教育奠定了坚实的基础,产生了深远的社会影响。在长期的教学研究活动中,我院形成了具有鲜明特色的“教学研一体化”模式:一方面,学生不仅要进行系统的专业知识训练,全面涉猎本学科体系的知识,而且还要深入到我国财政会计改革的鲜活实践中,全面理解和思考理论与实务之间的关系,创新和拓展理论和实务的边界;另一方面,教师有更多机会把专业知识体系的内容与基于实务的研究工作相结合,将最新的实践经验和研究成果扩展到理论教学当中,积累了丰富的教学素材。如何对这些经验进行总结和推广,探索教学相长、理论与实践相融合的研究生培养模式,是我们一直在关注和思考的问题。特别是在我院创建高端智库的发展战略中,研究生培养工作和学科建设被摆在重要位置,教材建设成为研究生教育提高质量、再上层级的重中之重。按照我院教材建设的总体安排,我们在前期准备的基础上正式推出这套会计专业教材,并期望其成为一个会计领域的知识交流平台,通过开放式互动实现教师所积累的宝贵教学素材的传播和共享,同时也能够基于这个平台与会计理论和实

务界的同人进行交流和探讨。

本套教材的开发遵循以下基本原则：第一，具有适当的理论高度。研究生教材应当有一定的理论高度，各门课程将以这些理论为基础构架教学内容，以确保研究生在学习过程中，能够逐步形成较高的理论素养，具备较强的理论分析和研究能力。第二，内容必须注重实践性。会计学科是一门实践性很强的学科，教材中将以大量的案例和例题解释应用于会计学理论，同时运用会计学理论剖析各种实际问题和案例，实现理论与实践相结合，理论指导实践。第三，需要具有全面性和系统性。教材不同于研究性专著，必须体现明晰的理论体系和丰富的内容，突出知识点，并力求全面，尽量做到点面兼顾。第四，应当具有时效性和新颖性。随着经济管理理论发展和实务创新，会计理论需要与时俱进，实现与各门学科交叉发展、相互促进。本套教材将不断吸收会计学科理论的最新成果，分析探讨会计实务的新经验、新做法，以确保教材内容具有较强的前沿性。

本套教材定位于指导会计学科硕士研究生的专业知识学习，部分内容也可满足会计学博士研究生的学习需要。本套教材开发力求实现对会计学科课程的全覆盖，不仅包括财务会计、管理会计、财务管理和审计等方面的核心知识体系，也包括会计研究方法、会计信息化、政府会计、战略管理等重要内容。本套教材将根据实际编写进度陆续推出，欢迎学界同人、同学们对我们提出宝贵的意见！

会计学教材编审委员会
2016年3月

前言

本书是在10年战略管理教学讲义基础上改写而成的。2005年,由于偶然的原因,我开始在财政部财政科学研究所给在职研究生讲授战略管理课程,就此开始了战略管理的教学历程。目前,已在财政部财政科学研究所研究生部、中国人民大学等多个机构给各种类型的学生讲过至少60~70轮次的课程。在教学中,许多学生对战略管理课程表现出极大的兴趣,不断地有学生向我咨询,要求我向他们推荐教材,以便更系统深入地学习战略管理知识。于是,我向学生推荐了一些国外战略管理名著的中译本。但是,许多学生在阅读了我推荐的教材之后,向我反映,外国人的表述习惯与中国人不一样,有些地方显得比较晦涩,有些地方甚至看不懂。一些学生希望我能写一本简明一点的教材,能让他们以较少的时间迅速掌握战略管理知识。可以说,简明易懂是本书的出发点,也应该是本书的特点之一。

从2008年开始,我开始着手写作本书。在写作伊始,便定下本书的主调:系统性、理论性和操作性。在系统性上,争取将战略各个方面的知识融为一个系统有机的整体,让读者在读了本书之后,对战略管理的内容和框架有一个系统性的认识,以便在实际工作中,形成系统性的战略管理思维方式。在理论性上,争取要有一定的理论高度,尽量体现战略管理的理论精髓;同时,在介绍理论中,还不能过于艰深,应努力做到深入浅出;除此之外,还应适时地反映战略管理理论的最新进展。在操作性上,争取做到介绍的内容、知识可以让读者直接应用于实践,对实践有指导、启发作用。可以说,写作一本对实际工作有指导作用战略管理教材是笔者始终不渝的初衷,书中的许多操作性的知识来自笔者多年的商业实践、同学朋友的经验总结,以及笔者近些年对企业的调研成果。

战略管理对企业经营有着非常重要的作用,战略管理不一定能够保证你的成功;但是至少可以提高你成功的概率。可以说,一个企业什么错误都可以犯,但是,就是不能犯战略错误;一旦犯下战略错误,套用现在网上流行的说法——后果很严重。

本书是依照公司愿景、内外部环境分析、竞争战略以及公司(层)战略逐次递进、层层展开叙述的,基本上覆盖了战略管理的绝大部分内容,全书各章节的内容有机衔接、环环相扣。读者既可以顺序通读全书,也可以只选择感兴趣的章节阅读。顺序通读有利于全面了解战略管理的内容以及各方面内容之间的关系,选择性阅读可以节省时间、照顾自己的兴趣点。在选择性阅读中,读者不会遇到任何障碍,因为书中的每章都自成体系,是笔者一个单元课时(4小时)的教学内容。

在这里值得一提的是，书中的每一节都是一个或者多个重大的管理专题，例如在第十章第二节并购的缺陷这一小节中，就涉及并购前的尽职调查、价值评估以及并购后的整合等内容，在这些方面，都有内容翔实的专著。因此，对相关章节的内容感兴趣的读者可进一步查阅相关的资料。由此也可以知道，本书也可以作为读者学习各方面管理知识的指引，可以说，本书在一定程度上起着把各个方面的管理知识串联起来的作用。例如，财务管理专业的学生都学过财务管理和预算管理，财务管理就属于职能战略范畴；而预算管理其实是一个战略执行工具，上接战略、下接激励机制。除此之外，战略管理还是财务管理学与金融学两个学科的衔接点。现代金融理论有三大支柱：资金的时间价值、资产定价和风险管理，在资产定价中，需要对证券进行估值，为此需要对企业价值进行评估。目前，在价值评估中，越来越强调战略管理的作用，可以说战略管理是价值评估的基础，没有战略管理，价值评估就成了无本之木，依靠历史财务数据的价值评估是靠不住的，也与理性预期的理念背道而驰。

本书主要适用于具有一定管理经验的在职研究生，企业、政府机构的管理人员，也可作为大学本科高年级学生的教材。在教学中，本书每一章的内容可能需要4小时的教学时间。在安排教学时间时，最好能有10个单元（40小时）的教学时间。有些单位在安排教学时间时，可能会少于10个单元时间，教师可以根据情况调整授课内容，在调整授课内容时，建议将第二、三、四、七章作为必讲的基本章节。

潘泽清

2015年12月

目 录

第一章 战略、战略管理过程与战略领导 / 1

学习目标 / 1

第一节 战略的定义 / 2

第二节 企业利润的来源与商业模式 / 3

第三节 战略管理过程 / 7

第四节 企业战略的层次 / 14

第五节 战略的形成方式 / 16

第六节 战略领导 / 20

思考题 / 23

第二章 外部环境分析 / 24

学习目标 / 24

第一节 行业的定义 / 25

第二节 行业竞争结构分析 / 27

第三节 行业内的战略群组 / 35

第四节 行业生命周期分析 / 37

第五节 宏观环境分析 / 40

思考题 / 47

第三章 内部分析：资源、能力与竞争优势 / 48

学习目标 / 48

第一节 竞争优势的来源 / 49

第二节 资源、能力和持续的竞争优势 / 55

第三节 资源和能力的评价 / 59

第四节 组织能力的培育 / 65

思考题 / 70

第四章 竞争战略 / 71

学习目标 / 71

第一节 竞争与企业收益及其竞争优势定位 / 72

第二节 竞争战略 / 78

第三节 实现成本领先战略的方法 / 83

第四节 实现差异化战略的方法 / 86

第五节 实现集中战略的方法 / 90

思考题 / 95

第五章 高技术行业的竞争战略 / 96

学习目标 / 96

第一节 行业标准竞争 / 97

第二节 平台战略 / 102

第三节 先发优势和后发优势 / 108

第四节 技术范式转换 / 111

思考题 / 116

第六章 公司层战略、一体化战略与外包 / 117

学习目标 / 117

第一节 制定公司层战略的基本思路 / 118

第二节 水平一体化：单一行业的公司战略 / 125

第三节 垂直一体化战略 / 130

第四节 其他类型的垂直一体化 / 133

第五节 战略性外包 / 134

思考题 / 138

第七章 多元化战略 / 139

学习目标 / 139

第一节 多元化动因 / 140

第二节 如何提高多元化成功的可能性 / 145

第三节 多元化程度与企业业绩 / 151

第四节 资本经营型多元化 / 156

思考题 / 158

第八章 多元化集团公司的管理 / 159

学习目标 / 159

第一节 集团公司的组织结构 / 160

第二节 集团公司的管控 / 166

第三节 业务组合管理 / 170

第四节 相关多元化业务的关联性管理 / 175

思考题 / 180

第九章 国际化战略 / 182

学习目标 / 182

第一节 企业对外直接投资的动因 / 183

第二节 跨国公司的竞争战略 / 187

第三节 跨国公司对外直接投资的区位选择 / 196

第四节 跨国公司进入海外市场的模式 / 198

思考题 / 203

第十章 实现多元化战略的模式 / 204

学习目标 / 204

第一节 内部发展 / 205

第二节 并购 / 209

第三节 战略联盟 / 214

第四节 选择进入模式 / 218

思考题 / 223

参考文献 / 224

后记 / 230

第一章

战略、战略管理过程与战略领导

学习目标

1. 掌握战略的概念。
2. 了解企业利润的来源及商业模式，着重掌握利润来源与内外部分析的关系。
3. 了解战略管理过程，着重掌握愿景、使命的内涵，以及战略管理过程各个环节的衔接关系。
4. 了解企业战略的三个层次，着重掌握三个层次之间的关系。
5. 理解自发战略和意图战略的区别，掌握两者是如何相互促进形成战略的。
6. 了解战略领导的关键特征。

“江山代有才人出，各领风骚数百年。”在现实中，我们经常可以观察到一些曾经辉煌的企业有如明日黄花，日渐凋零，业绩逐渐下滑，甚至销声匿迹，如国外的柯达、诺基亚；国内的太阳神、德隆；一些曾经名不见经传的企业蒸蒸日上，业绩不断提高，如日中天，如阿里巴巴、小米；一些企业老树新花，长盛不衰，百年风雨依旧风华正茂，如杜邦、通用、三星。所谓的同人不同命，便是如此。那么，是什么原因导致不同的企业有如此迥然不同的命运呢？一个很重要的因素，就是企业战略。

第一节 战略的定义

在现代企业中，频繁使用战略这一词汇。但是，在不同的语境下，这一词汇有不同的含义或者解释，战略这一词汇定义具有多样性。

战略（Strategy）一词源于希腊语 Strategos，本义指的是将军的艺术（The General's Art）或者将军的策略。一直到近代，战略一词的含义基本上没有变化。20 世纪 60 年代，美国最早将战略一词用于管理学领域。例如，钱德勒（Chandler，1962）将战略定义为“企业长期目标的决定，以及为实现这些目标所必须采纳的一系列行动和资源分配”，并用这一定义分析组织结构和企业战略的关系。企业战略的开山鼻祖安索夫认为，企业战略是贯穿于企业经营与产品与市场之间的一条共同经营的主线，决定着企业目前所从事的或者计划要从事的经营业务的基本性质。这条共同经营主线由四个要素构成：第一，产品与市场范围，是指企业所生产的产品和竞争所在的市场；第二，增长方向，是指企业计划对其产品——市场范围进行变动的方向；第三，竞争优势，是指那些可以使企业处于有利竞争地位的产品和市场的特性；第四，协同作用，是指企业内部联合协作可以达到的效果。战略就是将企业活动与这四个方面连接起来的决策规则。安索夫认为企业效益取决于环境、战略和组织三者之间的关系，只有当这三者协调一致、相互适应时，才能有效地提高企业的效益。在这些理论的基础上，他设计了安索夫模型，这个模型的核心是通过企业 and 市场分析确定有效的企业战略。时至今日，两位战略研究先驱者给出的战略定义仍然不失其合理性，仍然被许多研究者沿用。

根据理论文献以及笔者个人对战略的体会，我们在本书中采用丁宁（2005）给出的战略定义：“企业战略是企业考虑各种资源的情况下，根据企业的目标、目的制定实现这些目标、目的的方式。简而言之，企业战略是企业发展的长期性和全局性的谋划。”^①

要准确地把握战略，还必须认识战略的本质。《战争论》笔者克劳塞维茨认为，战略的本质是适应环境的变化，简而言之，就是“因环境而变”，这也是企业战略的本质。波特进一步阐释了企业战略的本质，他认为企业战略的本质就是差异化，强调基于差异化，为顾客创造独特价值的重要性。波特认为，企业战略至少应满足两个条件，才可以称为企业战略。

第一个条件是“有别于其他企业”。在市场竞争中，只有有别于其他企业才能取得超额利润。但是，我国许多企业在制定战略过程中，往往并没有把握住这一战略本质，普遍存在“跟风”现象，见好就上，一哄而起，导致产能过剩，造成行业出现恶性竞争。例如，在电视栏目上，2013 年有《爸爸去哪儿》，2014 年则有《爸爸回来了》。

第二个条件是“不仅要确定做什么，还要确定不做什么”。企业发展战略的核心是市场定位，企业要实现持续发展，就必须根据外部环境的变化及时调整自己的发展战略。但是，在实际过程中，对于大多数企业来说，确定不做什么可能比确定做什么更难。目前，中国经济进入结构性减速阶段，相应地，中国企业面临的战略抉择比过去任何时候都更加严峻。2012 年之前，中国经济保持高速增长，大树底下好乘凉，相对于其他国家，中国各个行业都有较高的利润水平，随着经济减速，各个行业的平均利润水平也相应降低。在这种情况下，企业就更有必要重新调整自己的发展战略，要有所为、有所不为。如果不及时调整、不懂得放弃，就不能真正把握战略的本质，就有可能被市场淘汰。

第二节 企业利润的来源与商业模式

战略就是确保企业长期存续、发展的方法或者决策。这就需要了解企业利润的来源。总的来说，企业利润有两个直接来源：一是企业所处的行业；二是企业在行业内的竞争优势。

企业能够在多大程度上把握住这两个利润来源，与企业所处的外部环境、自身的资源和能力有关，也就是说，既要有好的外部环境，也要有相应的资源和能力。企业如人生，俗话说：一命、二运、三风水、四读书。命、运以及风水就是个人所处的外部环境；而读书是个人培养能力的途径。

^① 丁宁：《企业战略管理》，清华大学出版社、北京交通大学出版社 2005 年版，第 19 页。

一、企业所处的行业

企业利润水平往往与其所处的行业有很大的关系，一般来说在平均利润高的行业，企业利润水平也相应较高。

在现实生活中，行业间平均利润水平差别很大。例如，纺织业和彩电业是典型的低利润行业。2013年，全国3.9万户规模以上纺织企业实现主营业务收入63848.9亿元，同比增长11.5%；实现利润总额3506.0亿元，同比增长15.8%，高于上年同期8.1个百分点；销售利润率为5.5%，较上年同期提高0.2个百分点。2013年，我国家用视听行业实现主营业务收入6738亿元，同比增长6.7%，低于去年同期0.5个百分点；利润214亿元，增长3.5%，低于去年同期11.4个百分点。行业实现利润率3.18%，低于去年同期0.22个百分点，低于电子信息制造业平均水平1.27个百分点。2013年，家用视听行业共有亏损企业207家，亏损面达22.2%，高出行业平均水平3.8个百分点，亏损企业亏损额同比增长30.6%。

房地产业、金融与投资业和医药业则是典型的高利润行业。2013年胡润百富榜行业分布分别为，房地产业占比23.4%；其他制造业20.3%；金融与投资业9.6%；IT业7.0%；医药业6.7%。五个行业的豪富占全部豪富的2/3，说明行业选择对利润和财富的影响力非常大。目前，中国各个行业的平均利润普遍高于发达国家。例如，中国房地产业平均利润率10%~20%，中高档房地产的利润率达到了30%~40%；而全球房地产业利润率平均只有5%。在北京举行的“2011全球企业家高峰论坛”上，民生银行行长洪崎披露：“企业利润那么低，银行利润那么高，所以我们有时候利润太高了，有时候自己都不好意思公布。”

在分析行业利润率时，应注意行业利润的趋势性变化。例如，2002年，汽车行业的平均利润率为28.45%，远远高于当时全社会10%左右的平均利润率。而全球汽车制造业的利润率在5%左右。这诱使波导、美的、奥克斯、新飞和格林柯尔等众多家电企业进军汽车制造业。但是，从2003年起，汽车行业利润率就开始大幅度下降，之后更是一路走低。

在分析行业利润率时，还要注意行业的周期性。2010年，中石油以1241.8亿元净利润成为最赚钱的央企，石化行业则以2705.4亿元净利润成为最赚钱的行业；而2008年净利润为-990.7亿元。

二、行业内的竞争优势与商业模式

迈克尔·波特的竞争战略理论认为，竞争战略就是在某一产业中寻找一个有利的竞争地位。竞争战略的选择包括两个方面：第一是行业选择，即选择一个在长期有较高持续盈利水平的行业。不同的行业有不同的盈利水平，企业的盈利水平与其所在的行业有很大的关系。第二是确立优势的竞争地位，即在选定的行业中取得企业的优势竞争地位。在同一行业中，总有一些企业比其他企业表现出更好的绩效。

（一）行业内的竞争优势

在战略决策中，管理层必须面对竞争对手，必须与其他公司争夺客户。竞争是一个无序的过程，只有那些最有效的公司才有可能胜出，竞争永无终点。为最大化股东价值，管理层必须制定和执行能够超越竞争对手的战略，以取得竞争优势。当一个公司的利润水平和利润增长率等盈利能力超出同行的平均水平时，我们就说该公司具有相对于竞争对手的竞争优势。相对于竞争对手的盈利能力越强，竞争优势越大。当一个公司采用的战略得当，能够多年保持较高的盈利能力时，我们就说该公司具有持续的竞争优势。

企业在行业内的竞争优势构成了利润的第二个来源。据公开财报，国美、苏宁的商品毛利率在18%左右，费用率在12%左右，净利率在5%左右，两者差不多，可谓势均力敌；与之不同的是，近年来，格力在空调行业的竞争优势越来越明显。图1-1所示的是格力和美的的毛利率，格力和美的为国内空调行业排名前两位的企业。2008年，格力与美的的毛利率差不多，只高出1%，其后，除了2011年外，美的和格力差距不断扩大，2013年，格力的毛利率为34.51%；美的为23.28%，格力高出美的11.23%，美的与格力的差距相当大。

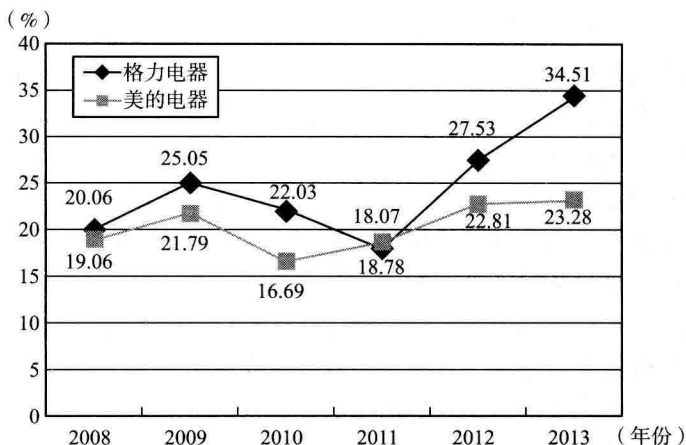


图1-1 格力与美的毛利率对比

这样的财务指标反映了这两家企业不同的商业模式 (Business Model)：格力电器强调技术差异性，而美的电器强调规模优势。

（二）商业模式

企业为了获取竞争优势，需要开展各种各样的经营活动，为此，首先必须构建将各种经营活动组合起来的框架，这一框架就是商业模式。图1-2所示的是制造业的典型商业模式，包括产品开发和设计、零部件采购、制造、物流、销售和售后服务等活动。如果没有这一框架，就无法顺利地向顾客提供产品或服务。

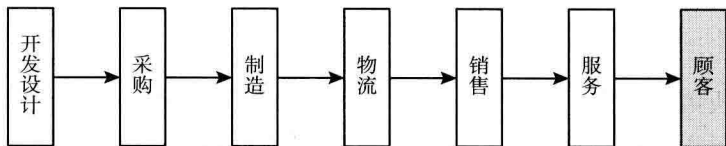


图 1-2 典型的制造业商业模式

在构建商业模式中，一个很重要的工作就是判断哪些活动应留在企业内部；哪些活动应交由外部完成。一般来说，可以从下述三个方面，考虑是否将经营活动留在企业内部。

第一，企业在某种经营活动上具备对应的资源和组织能力，该经营活动是企业竞争优势的来源。在这种情况下，就应将该活动留在企业内部；相反，与形成竞争优势无关的活动，就没有多大的必要置于企业内部，可以交由其他企业来完成。比如一般来说，物流公司比企业本身更善于物流活动，可以将物流活动交由物流公司来完成，以节约成本。而研发活动可以催生新的技术；销售活动可以在与顾客直接接触中，积累顾客需求变化的数据，因此，企业最好能够自己从事研发活动和销售活动。这类经营活动虽然需要花费相当的成本，但是，他对企业资源的积累和组织能力的形成是不可或缺的。

第二，该活动有利于形成未来的竞争优势。在有些经营活动上，虽然企业目前尚缺乏相应的资源和组织能力，无法产生竞争优势，但是，这些活动有可能孕育未来的竞争优势。在这类活动上，企业应积极投入相应的资金，有计划地开展经营活动。即使增加成本也在所不惜。而对当前和未来竞争优势的形成都无关紧要的活动，可以交给其他企业进行。

第三，在企业中，有些活动虽然不直接创造和形成竞争优势，但是这些活动与直接创造和形成竞争优势的活动存在密切的关系，对于这些活动，也应该纳入商业模式中。比如说，在汽车行业，汽车组装活动往往是公司商业模式中的主要活动，也是竞争优势的主要来源。汽车公司在更新车型时，不仅要调整组装活动，在许多时候，也对一些重要的零部件提出新的要求。因此，汽车公司要不断地推出有竞争力的新车型，就需要大力推进这些重要零部件的研发活动。如果汽车公司将这些零部件制造委托给外部企业，汽车组装和重要零部件制造这两种不同活动的协调性可能会差一些，比如说，零部件的研发跟不上车型的更新。在这种情况下，就有必要将两项经营活动都纳入商业模式中。

商业模式主要有三种基本类型：

第一，向顾客提供低价的产品或者服务。其代表性的方法是，通过规模经济，大幅度地削减成本。规模经济既可以表现在整个商业模式中的全部活动上，也可以表现在特定的经营活动上。具体手段有，建立大规模生产工厂，如富士康，采用直销方式，如戴尔，采用连锁销售方式，如沃尔玛等。

第二，向顾客提供性能、品质较高的产品或者服务。在这一商业模式中，企业应加强产品研发和设计，比如说，三星公司就非常注重工业设计，三星产品外形往