



全球顶级企业管理通用方法丛书
General management for top enterprises in the world

全球顶级企业通用的 **9** 种战略管理方法

Nine kinds of strategy management that used
generally by top enterprises in the world

宿春礼 H.Fred(美) 编著

光明日报出版社

全球顶级企业管理通用方法丛书

全球顶级企业通用的 9 种战略管理方法

宿春礼 H.Fred (美) 编著

光明日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

全球顶级企业通用的 9 种战略管理方法/宿春礼 H. Fred (美) 主编.
—北京: 光明日报出版社, 2003.9.

(全球顶级企业管理通用方法丛书)

ISBN 7-80145-777-3

I. 全… II. ①宿… ②Fred… III. 企业管理—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 082071 号

☆

光明日报出版社出版发行

(北京永安路 106 号)

邮政编码: 100050

新华书店首都发行所经销

北京市后沙峪印刷厂印刷

※

787×980 1/16 印张 133.5 字数 260 万字

2003 年 9 月第一版 2003 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7-80145-777-3/F

总定价: 208.60 元

全球顶级企业管理通用方法

课题组成员

课题总监：宿春礼 H.Fred (美)

课题主持：(排名不分先后)

宋新力 殷小龙 刘彦庆 张义军 陈凌云
施用海 任逸超 李 洁 张良科 B.Angelo (美)
P.Cooley (英) S.D.Lebanc (法) H.Virgil (美)
依田明一 (日) 陳飛宇 (台) E.Dorothy (美)

企业战略管理方法研究课题主持：张义军 依田明一 (日)

企业战略管理方法课题研究人员：(排名不分先后)

宿春礼 殷小龙 宋新力 张义军 刘彦庆
施用海 吴 华 李秀敏 詹子杰 周忠民
陈大鹏 蒋定梅 刘照地 吕玉刚 张良科
杨昌宇 黄素华 蔡亚兰 陈 铿 刘 卓
C.Hall (美) C.Eastman (美) F.Halleck (美)
L.Vinci (法) M.Goodrich (美) M.Huggins (美)
S.Allen (英) V.Molière (法) 山林雅子 (日)
O.Loretta (美) K.Carpenter (美) P.Fritz (德)

策划：宿春礼 郭 亮 H.Fred (美)



前言

战略一词最早来源于军事领域。在希腊语中，战略一词由“军队”和“领导”两个词合成。战略是作为一种从总体上塑造企业竞争优势的法宝被引入到现代企业管理中来的。对于战争与商业的关系，贡斯当曾有过精辟的描述：“战争与商业只不过是实现同一目标的两个不同手段——这个目标就是得到自己欲求的东西。简单地说，商业是希望占有的人对占有者缴纳的一种贡赋。它是一种征服行为，是以相互同意的方式征服一个人无法希望以暴力方式得到的东西。”而这也正是战略管理从军事领域应用到企业管理的契合点之一，因为要想实现这种欲求，就必须采用一定的非常手段，而战略正好可以起到这种作用。

詹姆斯·布莱恩·奎因认为，“战略就是将一个组织的主要目标、政策和行动过程整合为一个整体的方式或计划。一个明确的战略有助于组织根据自己的相对优势和劣势、预期的环境变动以及明智的竞争对手的意外举措来规划和配置资源。”这一定义基本上考虑了战略管理的所有要素。首先，战略的目标就是为了在竞争中击败竞争对手，树立竞争优势；其次，战略的制定需要对企业自身的条件以及竞争对手的行为进行理性的分析；最后，战略是引导企业前进的驱动力，企业应集中所有资源来实施战略。

在现代市场竞争日趋激烈的条件下，越来越多的企业开始重视战略管理，特别是对于那些掌握着大量资源，在全球经济中处于领导地位的顶级企业而言，更是对战略管理倍加推崇。例如，IBM的竞争优势就是通过一项名为“IBM/360”的战略建立起来的；微软的壮大也正是得益于“杠杆扩展式成长战略”。

尽管对于战略管理的研究才不过二三十年的历史，但是至今已经形成了一套完整的战略管理理论。本书并不寄望于在理论上有所突破，而是想通过对顶级企业的战略管理进行深入、细致的探讨，总结一些通用的做法；在对过去顶级企业所运用的一些具有普遍意义的战略进行总结的基础上，得出一些能为现代企业所采用的通用战略。本书所采用的案例大部分来自于全球500强企业，正是它们引领着现代战略管理的发展趋势，它们的一些成功经验也可以为其他谋求长期竞争优势的企业所学习与采用。

在对这些顶级企业研究的过程中，编译者详细收集了自战略管理这一概念提出以来这些知名企业所采用的众多战略，总结出了九种比较通用的战略：全球资源配置战略，以顾客满意为导向的经营战略，领先企业的竞争战略，杠杆扩展式成长战



略，以关联为基础的多角化经营战略，为客户创造价值的服务战略，技术型驱动创新战略，个性化企业形象战略及多层次品牌组合战略。从企业的成长到多角化扩张，再到确立领先地位之后的竞争优势维持；从早期的 CI 战略到后来的 CS 战略；从资源的全球配置到品牌的多层次组合，这九种战略几乎涵盖了企业经营、管理的各个方面，代表了顶级企业战略管理的基本方向。

在本书的成文过程中，大量地结合顶级企业战略管理案例，总结其共性。整本书可以说是建立在大量的经验分析基础之上的，通过对案例的分析总结其共性的特征，然后将其提升为一种理论。例如，在第一章中，通过分析耐克、迪斯尼、壳牌石油等顶级企业如何在全球范围内实现资源的最优配置，总结了更为一般的全球资源配置战略，这一战略具体地体现在顶级企业的有形资源、无形资源以及人力资源的配置过程中。在第二章中，通过分析摩托罗拉、施乐等公司的顾客满意战略，总结了顾客满意战略的具体实施策略，并分析了顾客满意和顾客忠诚之间的关系。在第八章中，重点分析了万宝路、可口可乐、夏奈尔、奔驰、麦当劳、耐克等企业及其品牌的个性化内涵，阐述了顶级企业的个性化形象战略。在第九章中，分析了包括高露洁、丰田、精工等企业的品牌家族树，详细阐发了多层次品牌组合战略是如何在顶级企业内部得到运用的。

在编译的过程中，得到了很多企业主管以及战略管理领域专家的帮助，在此深表谢意，同时也要感谢在编译过程中提供过帮助的同仁及研究机构。

当然，在战略管理理论日新月异，顶级企业在不同的发展阶段灵活地运用不同的战略的情况下，本书的编译也难免遇到许多困难。在编译的过程中，尽管尽了最大的努力，但由于编译者水平有限，书中错漏在所难免，希望读者朋友不吝指正。

编译者
2003 年 9 月



目 录

第一章 全球资源配置战略

第一节 资源配置在战略管理中的地位	(3)
一、“资源基础论”与“资源竞争论”	(3)
二、资源盘活战略帮助迪斯尼获利	(5)
三、企业资源分类	(7)
第二节 全球资源配置与物流管理	(9)
一、物流管理新要求	(9)
二、现代国际物流	(13)
三、跨国公司的国际物流与全球资源配置	(16)
第三节 跨国公司对外直接投资的理论模型	(18)
一、沃尔特·艾萨德等人的区位理论	(19)
二、邓宁的国际生产综合理论	(19)
三、小岛清的理论模型	(20)
四、米歇尔·波特的竞争优势理论	(22)
第四节 无形资源的全球配置	(23)
一、OEM 运作模式	(24)
二、国际技术转移	(26)
第五节 国际化人力资源配置	(27)
一、顶级企业人员甄选影响因素及其标准	(27)
二、国际人力资源的配置方法	(31)
三、壳牌石油公司在中国的人力资源战略	(34)

第二章 以顾客满意为导向的经营战略

第一节 何谓“顾客满意”	(39)
一、顾客满意的三要素	(39)
二、顾客满意是一种经营战略	(41)
三、顾客满意战略是一场革命	(41)
第二节 顾客满意度调研与评估	(43)



一、顾客满意度研究	(44)
二、顾客满意度调查	(45)
三、施乐公司的顾客满意度评估	(47)
第三节 顾客满意战略的实施	(49)
一、满足顾客需求	(49)
二、市场细分策略	(52)
三、内部员工满意	(54)
四、全面质量管理	(55)
五、不断推陈出新	(56)
六、顾客化定制	(57)
第四节 顾客忠诚度培育和提高	(58)
一、顾客满意度与顾客忠诚度的关系	(58)
二、提高顾客忠诚度的四种策略	(59)
三、雀巢公司：始终与顾客在一起	(62)

第三章 领先企业的竞争战略

第一节 领先企业的竞争地位与竞争能力分析	(67)
一、识别企业竞争地位	(67)
二、评估企业竞争能力	(69)
第二节 领先企业的竞争环境分析	(73)
一、可乐巨人的真正对手	(73)
二、竞争环境分析的主要内容	(74)
三、竞争者分析	(78)
第三节 领先企业的战略选择	(84)
一、防御战略	(84)
二、进攻战略	(89)
第四节 领先企业之间的竞争	(93)
一、巨头之间的较量	(93)
二、居于行业不同位置的位次竞争战略	(95)

第四章 杠杆扩展式成长战略

第一节 顶级企业的杠杆扩展轨迹	(101)
一、确定企业的长期战略愿景	(101)
二、由小而大的一般过程	(104)



第二节 顶级企业的杠杆扩展路径	(112)
一、资源杠杆	(112)
二、产品杠杆	(116)
三、技术杠杆	(117)
第三节 顶级企业的杠杆扩展成长模式	(121)
一、密集型成长	(121)
二、一体化成长	(124)
三、多角化成长	(127)

第五章 以关联为基础的多元化经营战略

第一节 顶级企业的多元化经营战略	(131)
一、多元化经营与四次兼并浪潮	(131)
二、顶级企业多元化经营的基本动因	(133)
三、通用电气公司的多元化经营战略	(141)
第二节 从多元化战略的类型看关联的重要性	(142)
一、多元化战略的类型	(142)
二、关联的重要性	(145)
第三节 相关多元化经营战略	(147)
一、相关多元化经营战略的基础	(148)
二、获取关联的方法	(152)

第六章 为客户创造价值的服务战略

第一节 现代客户服务新理念	(159)
一、服务新理念	(159)
二、客户新需要	(161)
三、客户服务新概念	(162)
第二节 客户价值	(164)
一、客户服务的核心	(164)
二、客户总价值与客户总成本	(166)
三、客户是最终的价值评判者	(170)
第三节 通过服务为客户创造价值	(172)
一、一体化服务	(172)
二、个性化服务	(177)
三、敏捷物流	(179)



四、创造体验	(179)
第四节 服务定价策略	(180)
一、折扣定价策略	(181)
二、牺牲定价策略	(181)
三、不变定价策略	(182)
四、差别定价策略	(182)
五、多购优惠策略	(182)
六、效率定价策略	(183)
第五节 客户价值最大化与企业价值最大化的统一	(183)
一、为最有价值的客户创造价值	(184)
二、增加客户的满意度与忠诚度	(186)
三、企业价值链与客户价值链	(188)

第七章 技术驱动型创新战略

第一节 技术创新驱动企业前进	(193)
一、技术创新是企业前进的火车头	(193)
二、没有技术创新就没有发展	(199)
三、技术创新让杜邦公司长盛不衰	(200)
第二节 技术创新创造持久的竞争优势	(201)
一、产品生命周期与竞争优势	(203)
二、技术创新与竞争优势	(206)
三、技术创新的风险防范	(209)
第三节 创新企业的运营之道	(213)
一、创新成功的前提条件	(213)
二、技术创新的策略选择	(215)
三、市场创造与新产品开发	(218)
四、技术创新的体系支持	(219)

第八章 个性化企业形象战略

第一节 CI战略——塑造企业个性的法宝	(227)
一、CI战略与企业形象	(227)
二、CI战略在全球的发展	(230)
三、CI系统的三要素	(233)
四、顶级企业CI导入的程序	(236)



第二节 品牌个性的塑造	(239)
一、理解品牌个性.....	(239)
二、品牌的个性化设计.....	(246)
第三节 世界知名品牌的个性化内涵	(254)
一、万宝路.....	(255)
二、可口可乐.....	(257)
三、夏奈尔.....	(258)
四、奔驰.....	(259)
五、麦当劳.....	(260)
六、耐克.....	(261)

第九章 多层次品牌组合战略

第一节 品牌组合	(265)
一、顶级企业的品牌家族谱.....	(265)
二、核心品牌与亚品牌.....	(269)
三、品牌的分层发展.....	(271)
四、品牌组合的方式.....	(272)
第二节 品牌延伸	(274)
一、关于品牌延伸.....	(274)
二、当心品牌延伸陷阱.....	(276)
三、品牌延伸要遵循一定的原则.....	(277)
四、品牌延伸策略.....	(280)

第一章

全球资源配置战略

霍夫和申德尔把资源配置作为企业战略的构成要素，他们认为资源配置不仅是战略中最重要的方面，而且对于确保企业的竞争优势也十分重要。在经济全球化的背景下，顶级企业越来越重视实物、资金、技术、品牌、人力等资源的全球化配置。





• 耐克公司的 OEM 运作方式 •

耐克公司是在 1964 年由美国俄勒冈大学长跑运动员费尔·那特和他的教练比尔·波曼合伙创办的，公司总部设在俄勒冈州（Oregon）的 Beaverton，总部职员共 2 200 人。与耐克公司长期合作的 OEM（原厂委托制造，Original Equipment Manufacture）工厂约 20 家，分布在亚洲和美洲的 8 个国家，包括印度、印尼、马来西亚、巴西等。耐克总部的主要工作是围绕全球市场进行产品设计、开发、财务管理和运作控制。美国耐克公司实际上是一个没有加工实体的运动品牌供应商。耐克产品销往 81 个国家。1999 年，在全球 500 强评选中，耐克公司以 500 亿美元的营业额位居第 20 名。

21 世纪，国际间的分工日益细化，企业既不可能也没必要把行业价值链上的所有价值活动都纳入到企业内部来，关键是要抓住战略环节。耐克公司本身并不制造耐克球鞋。从耐克的最初发迹到以后的成长发展，靠的都不是球鞋行业的制造环节。事实上，耐克公司属下只有一家规模很小的制鞋厂。97% 以上的耐克球鞋的生产都是在第三世界国家通过 OEM 形式进行，然后由耐克公司收购，冠之以“Nike”的品牌，由耐克公司独家在全球各国销售。

耐克公司是通过 OEM 运作方式实现全球资源配置的，当然这仅是其中的方式之一（见图 1-1）。

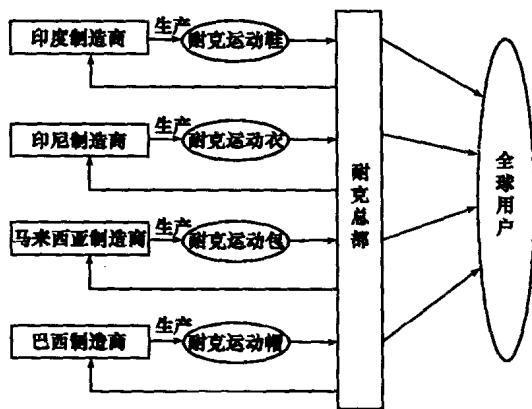


图 1-1 耐克 OEM 运作方式

随着世界经济一体化的发展，越来越多的顶级企业意识到全球资源配置对提升企业竞争能力的重要性。福特公司与奥蒂斯电梯公司就是其中的两个例子。福特公



司生产的汽车可以称得上是“世界车”，其驾驶室是在欧洲制造的，底盘是在北美制造的，而整车则在巴西组装，然后输入美国销售。奥蒂斯电梯的门来自法国，小传动部件来自西班牙，电子设备来自德国，马达装置来自日本，而作为系统一体化使用则是在美国。

全球知名的大企业从不局限在一国之内，它们会不断利用各国资源禀赋的不同来寻求比较优势，通过国际投资来扩展公司业务范围。在全球化的过程中，越来越多的跨国企业在全世界范围内进行人力资源配置。

第一节 资源配置在战略管理中的地位

一、“资源基础论”与“资源竞争论”

在战略管理研究领域，有两种关于资源的论点，一种是“资源基础论”，另一种是“资源竞争论”。

1. 资源基础论

“资源基础论”认为：有效的资源配置、开发和保护是取得最佳绩效的必由之路。由于企业资源是异质和不可转移的，所以企业的竞争优势既可来自产品在市场中的地位，也可产生于企业所拥有的特定的、难以模仿的资源。

早在 20 世纪 60 年代，人们就已经开始了“资源基础论”方面的研究。当时主要的研究者利恩提出，一个企业的发展并不取决于机会，而取决于企业所能掌握的资源，企业成功或其未来发展的关键在于它发现或创造其特有竞争力的能力。这一时期，尽管“资源基础理论”的雏形已经出现，但还未能分析企业战略提供理论和系统框架。

直到 80~90 年代，随着组织经济学、战略理论的发展，以及强调企业拥有的特定因素，使得企业绩效方面的理论取得了很大进展，而这些理论的进展最终促进了“资源基础论”的完善。1988 年，Cool 和 Schendel 揭示了在美国医药产业内企业之间存在的系统及重要的绩效差异，而这些企业属于相同的战略集团；1991 年，Ramelt 分析指出：产业内利润率的分散程度比产业间利润率的分散程度要大得多，并由此得出“最重要的超额利润源泉是企业具有的特殊性，而非产业间的相互作用”的结论。持“资源基础论”的人认为并不是因为企业所投入的长期成本提高了价格或产生了其他可能存在的进入障碍，而是因为企业具有较低的市场成本，或者说向市场提供了高质量的产品或效用，才使得拥有优势获利能力的企业能获取高额利润。



2. 资源竞争论

哈佛企业管理学院教授科里斯和蒙哥马利认为，企业有形、无形资源是决定企业制胜的关键。

“资源竞争论”是由哈佛企业管理学院教授科里斯和蒙哥马利共同提出的。他们认为无形资源是决定企业制胜的关键，企业主管的要务是如何认识、保护、提升这些资源，以超越市场上的竞争者。

“资源竞争论”的核心观点：企业是有形和无形资源的集合体。世上没有完全相同的两家企业，因为每家企业都具有各自的企业文化、独特的经验、相异的机器设备和技术。这些资源的配置得当与否，将最终决定一家企业能否保持较高的经营效率及持续的获利能力。

现在，许多顶级企业对科里斯的“资源竞争论”相当重视。因为他们知道，在不断变动的世界，企业必须不断为下一个回合的竞争而冲刺。不管今天企业的竞争力有多强，企业的资源必须不断投资、升级，并运用有效策略实现资源的最有效利用。

所有资源都会折旧，企业要想维持资源的竞争力，必须不断投资。英国零售业巨人马克斯本赛从未进行过多角化，但它在自己本行业里却不断投资，从而成为领导者。

除了不断投资外，企业还必须不断提升资源的质和量。很多企业没有远超过别家企业的资源，或者自己的资源被人模仿抄袭时又不知如何办。因此，企业必须不断提升资源的质和量，提升资源意味着将比自己原来已做的要做得更好。资源的提升有三种方式可供选择：一是增加新资源。例如，英特尔半导体拥有骄人的技术资源，现在它将其品牌“Intel Inside”贴在所有客户的电脑上，其优势就更为增强。二是另辟资源。例如，美国电话电报公司本来拥有电话电讯网络优势，但近来已被竞争者蚕食鲸吞，因此它现在通过发展多媒体来开辟另一项新资源。三是转移至较少竞争对手的行业。例如，钢铁厂舍弃低成本、低技术、下游的市场，转向高附加值的上游产业。无论何种方式，应当记住的是，提升资源不是一蹴而就的，而是长年累月不断投资的积累过程。

企业战略的制定应注意如何使资源在市场上达到最大效用。例如，迪斯尼品牌悠久又老少咸宜，总裁艾斯纳就将这一品牌优势延伸到旅馆业、零售业和出版业。如果不是适时地采用多角化战略，迪斯尼的这些市场可能就被别的企业抢占了。

一个企业必须有敏锐的眼光，紧盯市场动态，寻找并确认市场所需的资源，并且不断地投资、培养这些资源，这样才能使企业在市场竞争中立于不败之地。



产品和市场的定位对于企业总体战略来讲相当重要，而资源配置则是经营战略成功实施的关键所在。

无论是“资源基础论”还是“资源竞争论”，都强调资源配置对提升企业竞争能力的作用。

资源配置又称为企业的特殊能力，它是指企业过去和目前资源与技能配置的水平 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。

企业资源是企业生产经营的支持点。企业资源的异质性决定了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企业处于不利的境况时，企业的长远发展便会受到限制。

霍弗和申德尔把资源配置作为企业战略的构成要素，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这一点上也比经营范围重要的多。霍弗曾在1987年对100家全球500强企业进行了研究。结果发现，当这些企业面临重大的战略挑战时，大多数获得成功的企业会出现以下三种反应：

- (1) 经营范围和资源配置都相应地调整。
- (2) 仅仅是资源配置战略进行了调整。
- (3) 仅仅是经营范围进行了调整。

而那些500强以外的企业大都是在重大战略挑战面前没有获得成功的企业。在这些企业中一般不会发生上述的反应。霍弗的研究表明，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战略加以或大或小的调整，以支持企业总体的战略行为，从而获取竞争优势。

综上可知，企业的竞争优势既可以来自企业在产品 and 市场中的地位，也可以来自企业对特殊资源的正确运用。产品和市场的定位对于企业总体战略来讲相当重要，而资源配置则是经营战略成功实施的关键所在。

二、资源盘活战略帮助迪斯尼获利

1984年，迈克尔·伊斯纳接管沃尔特·迪斯尼，担任该公司的董事长，此前该公司的净收益已经接连不断地下降了4个年头，股票价格也降至一个非常低水平。然而，在1984到1988年间，迈克尔·伊斯纳掌管下的迪斯尼的销售利润从16.6亿美元上升到37.5亿美元，净收入从9800万美元上升到5.7亿美元，公司的股票市场价值也从18亿美元增长到103亿美元。迪斯尼公司在迈克尔·伊斯纳的带领下各方面都获得了长足的进展。

迪斯尼公司是如何实现这一重大转变的呢？事实上，迪斯尼公司的局面能够得以扭转的关键是它对丰富的资源基础的盘活。



首先，迪斯尼将位于佛罗里达州的 2.8 万英亩土地用于商业目的。在 1984 年收购的一家名为阿维达的土地开发公司的帮助下，迪斯尼开始对它所拥有的佛罗里达州的土地进行旅馆、游览区以及居民区的开发建设。埃普考特中心增加了新的吸引力，迪斯尼 MGM 拍摄观光园——一个新的主题公园也建立了起来。除此之外，迪斯尼世界还把主题公园扩大成了休闲娱乐胜地、商业聚会点和住宅小区。

其次，在利用庞大的电影库的过程中，迪斯尼公司不囿于周期性地放映迪斯尼经典影片。它还引进了两种经营方式，一是销售迪斯尼电影的盒式录像带；二是获准为电视广播进行电影包装。例如，为欧洲电视广播进行一次电影包装便可以筹集 210 万美元。迪斯尼公司不仅对主题公园进行巨额投资，而且还通过市场营销的强化和门票收费的增加使其得到了有效的利用。在东京迪斯尼乐园所取得的成功的鼓励下，迪斯尼开始对它在美国和欧洲的迪斯尼乐园进行进一步的国际翻版。

最后，在这次转变中，最有魄力的举动是迪斯尼作为一家电影制片厂的再生。迪斯尼在保持对高质量家庭电影（特别是卡通片）的投资的同时，还开始了对试金石制片厂的大规模扩张。这家制片厂早在 1983 年就已建立，其目标是更加充分地利用迪斯尼的电影制作室，帮助迪斯尼抢占少年和成人电影市场。为了达到充分利用的目的，迪斯尼制片厂很快把所生产的电影数量翻了一番。到 1988 年，试金石一跃成为票房收入最高、处于领先地位的制片厂。

迪斯尼之所以获取如此大的赢利，取得如此突出的成功，在于新一届的管理队伍利用了迪斯尼最具影响力，并且也是最具持久性的资源——来自不同国家和不同年龄层的数百万人为迪斯尼盛名和迪斯尼风格所付出的热情。

企业的资源和能力是企业树立竞争优势的基础，也是盈利能力的主要因素。

沃尔特·迪斯尼公司在 1984 年至 1988 年间所出现的惊人的转变，几乎没有涉及基本战略的变动。增加巨额利润的关键性举动只是迪斯尼动用了所有的资源和技能。

迪斯尼公司的资源盘活战略给了我们一个这样的启示：企业的资源和能力是企业树立竞争优势的基础，也是盈利能力的主要因素。下面的例子可以进一步加深对这一点的理解。

在大多数竞争者都因收益欠佳而卖掉了他们在美国的资产的石油行业，艾克西海岸石油公司却赢得相当可观的收益。艾克西海岸石油公司之所以赢利，是因为它拥有低成本的阿拉斯加石油储备，并且在西部 5 个自治州拥有独立的严密一体化的运输、炼制及零售网络。

同样的事情也发生在航空行业。尽管航空业是 20 世纪 90 年代世界上获利最少的行业之一，但是有几家公司却在它们的资本成本之上赢得了显著的收益率。英国