

ZHANLUEGUANLI
SHIJIANLILUNYUFANGFA

战略管理

实践 理论与方法

——以企业生命周期为主线

石盛林 贾创雄 © 著



东南大学出版社

战略管理： 实践、理论与方法

——以企业生命周期为主线

石盛林 贾创雄 著

东南大学出版社
·南京·

内 容 提 要

本书创新性地提出了以“企业生命周期”为思维主线的实践导向型战略管理架构,围绕企业在成长、成熟、老化阶段所面临的战略问题,展开战略管理的“质疑、探思、求解”。通过“质疑”提出战略实践问题,经过“探思”找到解决问题的理论基础,然后以理论为基础“求解”战略实践方法,由此形成战略管理的主体——事业战略,总体战略,战略实施、评价与变革。

本书以实践应用为研究思路,主要为工商管理本科阶段战略管理课程学习要求而写,同时兼顾了中小企业战略管理者的需求。本书附录还提供了《卓越绩效评价准则》及其实施指南,以便于企业战略管理者对企业绩效进行评价。

图书在版编目(CIP)数据

战略管理: 实践理论与方法/ 石盛林, 贾创雄著. —南京: 东南大学出版社, 2009. 1
ISBN 978-7-5641-1483-1

I. 战… II. ①石…②贾… III. 企业管理—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 185887 号

出版发行: 东南大学出版社
社 址: 南京市四牌楼 2 号 邮编: 210096
出 版 人: 江 汉
责任编辑: 史建农
网 址: <http://press.seu.edu.cn>
电子邮件: press@seu.edu.cn
经 销: 江苏省新华书店
印 刷: 兴化印刷有限责任公司
开 本: 787mm×1092mm 1/16
印 张: 14.75
字 数: 368 千字
版 次: 2009 年 1 月第 1 版
印 次: 2009 年 1 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978-7-5641-1483-1/F·152
定 价: 28.00 元

本社图书若有印装质量问题,请直接与读者服务部联系。电话(传真): 025-83792328

序

战略管理是工商管理类专业的核心专业课程之一。就专业课程、知识和能力而言,工商管理分为略为不同的两类课程,第一类课程是工商管理的具体业务和职能,其特点是具有更多的操作性,例如会计、财务、营销等;第二类课程的目标是培养统筹把握业务的思维能力和眼光,战略管理就属于第二类课程,此外管理学原理也可以归属于这一类。一般说来,统筹把握业务的思维能力和眼光一部分来自与生俱来的天赋,另一部分来自后天的经验积累,以及书本知识的学习。对于尚无或极少经验积累的大学生,书本知识的学习就成为他们进入这一思维空间的第一步。因此,尽管学习了一部分具体业务知识,战略管理课程对他们来说仍然有一种别样的困难,这就是如何真正把握看起来抽象的公司战略并能够运用,我从学生们在我给他们的长达数页的公司案例进行分析时无从下手的状况可以看到这一点。不少人认为战略管理太空洞,离实际太远,不好学。因此,如何上好这一门课就需要多加钻研,特别是如何将手中的教材转化为生动活泼的课堂教学,那么有没有一本好教材就非常重要了。

和我在读书的时候尚不知战略管理为何物完全不同,当今市面上关于公司战略管理的教材令人目不暇接——有多种从市场经济历史久远的发达国家翻译过来的经典教材,历经千锤百炼,新的版本成熟而又前沿;由身处我国实际的教师们编写的本土教材,也经历了十几年的积累,不断进步;由中外学者共同编写的经典教材的中国版也已经问世。可以说,在众多教材中进行选择都会煞费心思。那么在这种情况下,还有没有可能和必要再编写战略管理教材呢?看了石盛林副教授主持策划多时、终于完稿的这本新书书稿,听了他说明编写这本书的思路,我感到这本书正在走一条创新的路子:以企业生命周期为主线,将通常是静态的、逻辑的战略管理知识体系,按照企业成长的历史进行重整,从公司创业所遇到的战略问题——业务选择开始,渐次过渡到多元化公司的总体战略,再到公司战略转型和变革,将逻辑上战略管理的三个阶段——战略分析、战略制定和战略实施的相关原理和知识进行重组,其目的正在于为涉世未深的大学生更加生动地阐述战略管理的基本原理。这正是为解决这门课程的特殊教学难点而进行的一次创新性尝试。

全书以联想集团的发展历程作为通篇案例,也就是每一篇都以联想集团的一个发展阶段作为开篇案例,结合大量其他的本土案例,循序渐进地告诉读者:什么是战略?什么是战略管理?公司在创业时、成长时、成熟时和老化时会遇到什么样的战略管理问题?如何解决?在不知不觉中将读者引进了战略管理的知识殿堂,仿佛正经历一个公司从艰辛创业到成长成熟的历史过程,并由众多案例形象地表述,读来引人入胜。

一个值得思考的问题是：用公司成长的历史作为线索，能否教给读者完整的战略管理理论？是否会使理论支离破碎？作者费尽心机的写作实践已经初步回答了这个问题。从一般方法论上讲，历史的和逻辑的应当是统一的，历史是逻辑的另一种展开方式，历史主义和逻辑主义有其深层次的共同基础，而当前管理学科发展中的问题正是对历史重视不够。难点在于如何将历史和逻辑两种思路和方法有机地结合在一起，作者在写作中对此也进行了有益的尝试。通览全书，感觉作者正努力将历史和逻辑结合起来进行阐述。例如第一篇首先结合案例说明了战略管理的基本概念和研究方法；公司在创业期遇到的是业务选择和业务战略选择，即事业战略问题（第二篇）；当公司壮大以后可能遇到多元化的问题，这正是公司层战略要解决的问题之一（第三篇）；由战略实施、评价到可能的战略变革，这又成为最后一篇的内容，由此形成了一个初步的描述框架。当然这个问题还需要继续探索。

本书体现了作者严谨的治学态度。作者石盛林正在在职攻读博士学位，作为他的导师，我尤其感到当今这种治学态度的难能可贵。首先，作者多年来潜心研究战略管理，并将已发表的和未发表的成果汇聚在本书中，使它成为作者多年心血的结晶；其次，作者将书中精心选择和引用的国内外成果在脚注中详细列出，这在国内教材编写中是不多见的。基于这两点，本书也具有专著的性质，可以为战略管理的知识库添砖加瓦。

当然，在职攻读学位期间完成这部书稿，还有一些不足之处。全书对于战略分析特别是内部资源和能力分析着墨不多，而这正是战略管理中基础性的且容易被忽视的环节；逻辑和历史的内容还需要进一步密切结合；理论叙述与案例配合还不够默契，等等。希望今后的继续研究和修改，能使本书更为完善。祝愿作者在今后的教学和研究中取得更大的成绩。

南京航空航天大学工商管理首席教授 陈 圻

2008年7月于紫金山麓

自序

——以企业生命周期为主线的实践导向型战略管理架构

战略管理作为工商管理的核心课程之一,一直是工商管理专业最后一学年或最后一学期的唯一一门必修课。由于战略管理研究与教学内容的全面性与整合性,该课程被称为商学院课程中的“capstone”^①,以形容其居于最顶端的地位。20世纪60年代之前,这一研究与教学领域被称为“经营政策”,强调企业内部跨职能管理的知识综合。20世纪60年代“战略”这一新称谓取而代之,战略不再仅仅是企业各种职能的总和,而是企业赢得竞争的关键政策^②。经过40多年的发展,形成了两种战略管理课程体系,一种以理论为导向,如希特等著《战略管理:竞争与全球化》、希尔等著《战略管理》;一种以实践为导向,如司徒达贤著《战略管理新论——观念架构与分析方法》、项保华著《战略管理——艺术与实务》。理论导向的战略管理课程体系,通常将战略管理过程分为三个阶段,首先是进行环境分析,包括外部环境分析,识别机会和威胁,内部环境分析,明确自身的优势和劣势;其次是根据SWOT分析结果制定总体战略,包括经营范围、发展方向、使命目标,以及事业战略;第三阶段是实施各层次战略,建立战略实施必需的组织体系、治理结构,对实施过程和结果进行控制和考核。这种体系结构,清晰易懂而且合乎理论逻辑,便于学者们的理论研究,也有利于学生们的理论学习,因此是目前本科阶段战略管理教学的主流课程体系。然而,如果将这种决策过程应用于实际,就会发现许多不利于实践者应用、不合乎实际操作之处,如环境分析缺乏针对性,简化的战略分类不利于企业战略创新等^③。

以实践为导向,项保华(2001)认为战略管理的中心命题是“做什么、如何做、由谁做”,其中,“做什么”涉及目标抉择,“如何做”涉及过程变革,“由谁做”涉及动力激发。战略中心命题普遍存在于组织功能结构的各个层次,存在于组织生存过程的各个阶段。围绕中心命题,项保华把战略管理过程分解成逻辑上紧密联系的三部分——“质疑、探思、求解”。质疑的三个根本性问题是“企业的业务是什么?应该是什么?为什么?”。探思的核心在于弄清战略问题所涉及的外部环境、使命目标、内部实力三假设。求解的关键在于导出切实可行的战略三出路——特色、取舍、组合,为企业从“现状”向“目标”过渡提供思路、方法与途径的指导。这种课程体系,强调战略管理的思维逻辑和问题导向,更多地重视实践应用的普适性,而较

① Hoskisson, R., M. Hitt, W. Wan & D. Yiu. Theory And Research In Strategic Management: Swings of A Pendulum[J]. Journal of Management, 1999, 25(3): 417-456.

② Rumelt, R., Schendel, D. & Teece, D. Strategic Management and Economics[J]. Strategic Management Journal. Special Issue, 1991: 5-29.

③ 司徒达贤. 战略管理新论——观念架构与分析方法[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2003: 33-36.

少考虑理论观点表述的系统性^①,主要针对 MBA 教学。

由于本科阶段的教学侧重于培养学生的基本理论、实践应用和操作技能,而“理论导向型纯粹按照战略理论的分类要求,把针对同一实践问题但角度不同的解答分散到不同的理论部分中去阐述”^②,虽然辅以大量的案例,但当学生面对具体的战略问题时,往往不知该如何展开战略问题的分析思考。针对 MBA 教学的实践导向型战略管理课程体系,强调战略思维的实践性和应用性,而没有过多阐述战略管理的基本理论和方法,但限于本科学生的知识基础和学习能力,在实际教学中不能完全实现预期教学目标^③。为此,本书以美国艾迪思博士提出的企业生命周期为战略思维逻辑主线,以理论导向型战略管理的知识体系为理论基础,借鉴实践导向型战略管理的思维框架,构建面向本科教学的实践导向型战略管理课程体系架构。

本书以艾迪思的“企业生命周期”为战略思维逻辑主线,构建面向本科教学的实践导向型战略管理课程体系,主要基于两方面考虑:

(1) 从教学角度来讲,作为工商管理的高端课程,战略管理涉及面广,牵扯问题多,教学以企业的“成长、成熟、老化”三阶段展开不同阶段战略管理的“质疑、探思、求解”,一条清晰的逻辑主线,有利于学生的理论学习和实践应用能力培养。

(2) 从企业战略管理实践的角度来看,纵观中外企业发展历程,都有一个普遍规律,在创业和成长期,企业通常只在一个业务领域展开经营活动,完成企业资源、经验、财富以及网络关系等的积累。当这些积累达到一定规模,企业在原有业务领域增长缓慢或成长空间有限的情况下,企业便会通过纵向整合,或者横向整合、或者国际化等战略寻求新的业务增长点。不论是单一业务还是多业务经营,当战略执行结果与战略目标存在偏差时,战略变革就势在必行,以避免企业的“老化”甚至“死亡”。

以企业生命周期为逻辑主线,借鉴项保华教授把战略管理过程分解成逻辑上紧密联系的三部分——“质疑、探思、求解”,本书的战略管理思维也从“质疑”开始,首先要弄清在不同阶段企业面临的战略问题;紧接着从理论视角“探思”解决战略问题的理论基础;然后在理论指导下“求解”解决实际问题的实践方法。针对企业发展不同生命周期的战略问题展开“质疑、探思、求解”,就形成了事业战略、总体战略、战略变革,从而构成面向本科教学的实践导向型战略管理基本架构(图 1)^④。

基于上述分析,本书在写作上,每篇均由案例引出战略实践问题,接着阐述解决实践问题的战略管理理论,最后给出企业战略管理具体的实践方法。(1) 在案例选取上,本书以联想集团有限公司为主案例,贯穿于事业战略,总体战略,战略实施、评价与变革的整个过程中,然后在每个章节中再选取本土企业的“隐形冠军”企业或其他国内外企业案例,从案例中发现“战略问题”,也从案例中寻找“实践方法”。(2) 在理论分析中,本书尽可能给出目前主流的、能为本科学生理解的、同时兼顾企业战略管理实践者思考的文献,为便于学习,这些文

① 项保华. 战略管理——艺术与实务(第 3 版)[M]. 北京:华夏出版社,2001:自序,1.

② 项保华. 战略管理——艺术与实务(第 3 版)[M]. 北京:华夏出版社,2001:自序,2.

③ 石盛林. 提高战略管理教学效果的思考 and 实践[J]. 南京人口管理干部学院学报,2005(4):60-63.

④ 石盛林. 以企业生命周期为主线的《战略管理》实践教学构想[J]. 南京人口管理干部学院学报,2008(1):70-74.

献将以脚注的形式在书中列出。(3) 此外,为便于教学,还在每章结尾处给出了本章小结和思考题,这些都是相应的应知应会的知识点和技能点。

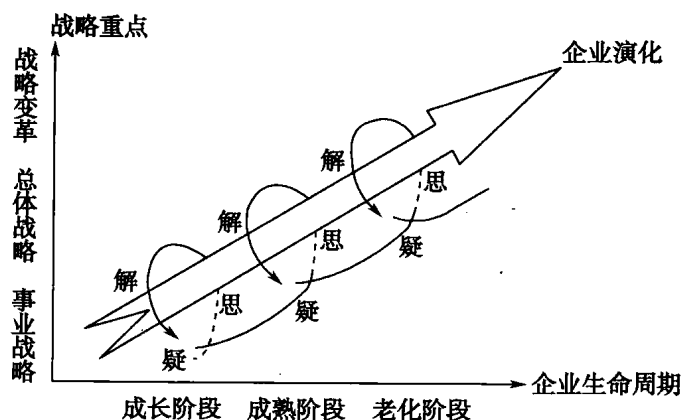


图1 实践导向型战略管理课程体系架构

作为战略管理学习的开始,第一篇“战略管理导论”从理论、实践两个视角给出了战略、战略管理、战略管理者、战略管理层次的概念,回顾了传统的理论导向型战略管理理论体系,提出了以企业生命周期为思维主线的实践导向型战略管理架构。为便于本科学生的理论学习、实践应用,还介绍了两种主要的战略管理研究方法:理论研究方法和实证研究方法。

以企业生命周期为逻辑主线,第二篇“成长阶段——事业战略”围绕企业在单一业务领域中创业、成长所面临的战略问题展开。从企业理论的思考,“企业是什么?”“企业为什么生存?”着手,提出了基于顾客价值的事业战略定位思路;介绍了以取得经营优势为目的的企业盈利模式选择;考虑到企业在经营过程中与有关各方的竞争合作互动,提出了关系定位战略。

当企业不满足于现有经营规模时,第三篇“成熟阶段——总体战略”以企业从“点”到“线”再到“网”的演化过程为主线,围绕企业在国际化经营、纵向整合、横向整合、多元化经营时面临的战略问题展开。从企业国际化经营、整合拓展、多元化经营的动因着手,分析了相关理论,提出从“点”到“线”再到“网”演化的具体策略。

第四篇“战略实施、评价与变革”以战略实施、战略评价、老化阶段——战略变革为主题,分析了战略实施的组织机构、控制系统和企业文化,介绍了绩效评价的关键指标、平衡计分卡,以及卓越绩效评价准则;阐述了战略变革的动因、类型与成功要素。

当然,作为学术探索,本书的体系架构只代表作者教学、研究、企业实践的心得感悟,未来的修订、补充与完善还将继续不断地进行。期望与阅读本书的各位教师、学生的相互交流、学习,本书作者的电子邮箱:gdssl@163.com 或者 shenglin.shi@gmail.com;或登录课程网站 <http://gdssl.home.sunbo.net> 下载与本书配套的教学课件及教学资料。

目 录

序	(1)
自序——以企业生命周期为主线的实践导向型战略管理架构	(1)

第一篇 战略管理导论

开篇案例 联想的发展历程	(1)
第1章 战略与战略管理	(3)
1.1 战略是什么?	(3)
案例1-1 实达集团	(3)
1.2 战略管理	(8)
案例1-2 谭木匠工艺品有限公司	(9)
1.3 战略管理者	(12)
案例1-3 安踏(中国)有限公司总裁丁志忠	(14)
本章小结	(15)
思考题	(15)
第2章 战略管理思考方法	(16)
2.1 理论导向型战略管理思维	(16)
案例2-1 联想战略规划	(17)
2.2 企业生命周期理论	(23)
案例2-2 乐美:一枝笔打造4亿王国	(23)
2.3 实践导向型战略管理思维	(28)
本章小结	(31)
思考题	(32)
第3章 战略管理研究方法	(33)
3.1 理论研究方法	(33)
3.2 实证研究方法	(36)
案例3-1 日本和美国企业竞争战略的对比	(39)
本章小结	(41)
思考题	(42)

第二篇 成长阶段——事业战略

开篇案例 联想的事业战略	(43)
--------------------	------

第4章 基于顾客价值的战略范式	(45)
4.1 企业理论	(46)
4.2 顾客价值	(49)
案例4-1 IBM: 把你最难的问题给我	(51)
4.3 基于顾客价值的战略范式	(52)
案例4-2 方太: “三大定位”凸显品牌差异化和聚焦战略	(53)
本章小结	(54)
思考题	(54)
第5章 环境分析	(55)
5.1 产业分析	(55)
5.2 宏观环境分析	(57)
5.3 资源与能力分析	(59)
5.4 SWOT分析	(62)
案例5-1 格力公司SWOT分析	(62)
本章小结	(63)
思考题	(63)
第6章 经营优势	(64)
6.1 基本竞争战略	(64)
案例6-1 西南航空公司的成本领先战略	(65)
案例6-2 联想: 用户至上的产品哲学	(67)
案例6-3 冠捷冠军的法宝: 专注、品牌及国际化	(69)
6.2 经营优势	(71)
6.3 盈利模式	(73)
案例6-4 百度盈利模式: 客户导向、推出竞价排名	(74)
案例6-5 TCL与长虹	(75)
案例6-6 科龙的多品牌战略	(76)
案例6-7 “太太”的拳头	(76)
案例6-8 驴皮的利润之泉	(77)
案例6-9 华为巨舰的速度	(78)
案例6-10 木业大王的植树经	(78)
案例6-11 日丰管——铝塑管的代名词	(79)
案例6-12 “红星”路线	(79)
案例6-13 金山软件公司的“反病毒体验”行动	(80)
案例6-14 “九阳王”磨豆浆	(81)
案例6-15 柯达相机播种计划	(82)
案例6-16 珠江啤酒产量第三、人均利税第一的奥秘	(82)
案例6-17 利润惊人的航母	(83)
案例6-18 QQ的宝藏	(83)
案例6-19 “光电”利润之门	(84)

案例 6-20 “海澜之家”品牌战略透视	(85)
本章小结	(87)
思考题	(87)
第 7 章 关系定位战略	(88)
7.1 博弈论简介	(89)
7.2 关系类型	(93)
7.3 关系策略	(95)
案例 7-1 百度与 Google 的竞合之“道”	(99)
案例 7-2 宝洁 VS 沃尔玛	(101)
本章小结	(102)
思考题	(102)

第三篇 成熟阶段——总体战略

开篇案例 联想的总体战略	(103)
第 8 章 国际化战略	(106)
8.1 国际化动因	(106)
案例 8-1 联想国际化发力	(108)
8.2 国际化理论	(109)
案例 8-2 格力国际化：先有市场，后投资建厂	(110)
8.3 国际化策略	(114)
案例 8-3 TCL 的国际化之“痛”	(116)
本章小结	(117)
思考题	(118)
第 9 章 整合战略	(119)
9.1 整合动因	(119)
9.2 整合理论	(121)
9.3 整合策略	(123)
案例 9-1 青岛啤酒的横向整合	(124)
案例 9-2 乳企的后向整合	(126)
案例 9-3 圣雅伦的前向整合	(127)
本章小结	(129)
思考题	(130)
第 10 章 多元化战略	(131)
10.1 多元化动因	(131)
案例 10-1 海澜集团的多元化	(134)
10.2 多元化理论	(135)
案例 10-2 阳光集团的多元化战略	(137)
10.3 多元化策略	(138)

案例 10-3 春兰的多元化之“痛”	(140)
本章小结	(141)
思考题	(142)

第四篇 战略实施、评价与变革

开篇案例 联想的战略评价与变革	(143)
第 11 章 战略实施	(145)
11.1 建立组织机构	(145)
案例 11-1 联想的“大船结构”管理模式	(149)
11.2 战略控制系统	(151)
案例 11-2 圣雅伦的“战略规划”	(152)
11.3 企业文化	(154)
案例 11-3 华为的高绩效文化	(155)
本章小结	(156)
思考题	(157)
第 12 章 战略评价	(158)
12.1 关键绩效指标	(159)
12.2 平衡计分卡	(163)
案例 12-1 A 银行战略导向绩效考评	(166)
12.3 卓越绩效评价	(169)
案例 12-2 华为的全面效率管理	(174)
本章小结	(176)
思考题	(176)
第 13 章 老化阶段——战略变革	(177)
13.1 战略变革动因	(177)
案例 13-1 天朗的战略转移	(177)
13.2 战略变革类型	(180)
案例 13-2 IBM 价值观变革	(182)
13.3 战略变革成功要素	(183)
案例 13-3 旭日升：变革的痛与思	(185)
案例 13-4 杏花村的品牌再造	(186)
本章小结	(189)
思考题	(189)
附录 1 GB/T 19580—2004 卓越绩效评价准则	(190)
附录 2 GB/T 19579—2004 卓越绩效评价准则实施指南	(200)
附录 A (资料性附录)	(216)
附录 B (资料性附录)	(218)
附录 C (资料性附录)	(220)
后记	(224)

本篇由“联想的发展历程”作为学习的开始,分三章分别讨论以下内容:

第1章“战略与战略管理”从质疑企业“为什么成功或失败?”作为思维起点,分析了成功企业的五个共同特征,战略定位的三个明显作用,明确了战略目的,给出了实践导向的战略定义;从管理概念着手,给出了战略管理的技术性定义和实践性描述,并回顾了战略管理发展历程;从组织中管理者的层级划分,分析了战略管理层次,以及不同战略层次的关注重点。

第2章“战略管理思考方法”首先回顾了理论导向型战略管理理论体系,接着介绍了企业生命周期理论,以企业生命周期为逻辑主线,以“质疑、探思、求解”为思维重点,给出了实践导向型战略管理思维方法及课程体系架构。

第3章“战略管理研究方法”首先介绍了管理研究的主要分类,着重介绍了战略管理研究的两种主要论证方法,即理论研究方法和实证研究方法,并给出了实证研究案例。



开篇案例

联想的发展历程

新联想是一家极富创新性的国际化的科技公司,由联想及原 IBM 个人电脑事业部所组成。作为全球个人电脑市场的领导企业,联想从事开发、制造并销售最可靠的、安全易用的技术产品及优质专业的服务,帮助全球客户和合作伙伴取得成功。公司总部设在美国罗利,在全球 66 个国家拥有分支机构,在 166 个国家开展业务,在全球拥有超过 25 000 名员工,并建立了以中国北京、日本东京和美国罗利三大研发基地为支点的全球研发架构。

在 2006/07 财年(2006.4.1~2007.3.31),联想集团综合营业额达 146 亿美元,比去年增长 10%。联想个人电脑销量比去年增长 12%,超于市场平均增长的 10%。集团的全年毛利率达创纪录的 14%。计入重组费用后,联想于 2006/07 财年获得全年股东应占溢利为 1.61 亿美元,全年每股基本盈利 1.87 美分(2005/06 财年为 0.25 美分)。其中,集团 2006/07 财年第四季度合营业额为 34 亿美元,较去年同期增长 9%。

表 1 2006/07 财年第四季度合营业额(地域概览)

地 区	大中华区	美洲区	欧洲、中东及非洲区	亚太区(不包括大中华区)
营业额	12 亿美元	9.97 亿美元	7.31 亿美元	4.73 亿美元
同比增长率	13%	9%	14%	18%
占集团总营业额	36%	29%	21%	14%

表 2 2006/07 财年第四季度合营业额(产品概览)

产 品	笔记本电脑业务	台式电脑	手机业务(中国市场)
营业额	19 亿美元	14 亿美元	1.26 亿美元
同比增长率	29%	11%	12%
占集团总营业额	55%	41%	4%

1984 年,在世界的东方,柳传志带领的 10 名中国计算机科技人员前瞻性地认识到了 PC 必将改变人们的工作和生活。怀揣着 20 万元人民币(2.5 万美元)的启动资金以及将研发成果转化为成功产品的坚定决心,这 11 名科研人员在北京一处租来的传达室中开始创业,年轻的公司命名为“联想”(Legend,英文含义为“传奇”)。1987 年联想成功推出联想式汉卡,1988 年联想式汉卡荣获我国国家科技进步奖一等奖。

1990 年首台联想微机投放市场。联想由一个进口电脑产品代理商转变成成为拥有自己品牌的电脑产品生产者和销售商。联想系列微机通过鉴定和国家“火炬计划”验收。1992 年联想推出家用电脑概念,联想 1+1 家用电脑投入国内市场。1993 年联想进入“奔腾”时代,推出中国第一台“586”个人电脑。1994 年联想在香港证券交易所成功上市,同年联想微机部正式成立。1995 年联想推出第一台联想服务器。1996 年联想首次位居国内市场占有率首位。同年,联想笔记本问世。1999 年联想成为亚太市场顶级电脑商,在全国电子百强中名列第一。

2001 年杨元庆出任联想总裁兼 CEO。杨元庆与他的团队有一个“420 誓师大会”,会上他宣布了新联想的战略目标:“我们一定要和联想的全体同仁一起,使联想在 10 年内成为全球领先的高科技公司,进入全球‘500 强’。”在这一“战略”体系中,他同时宣布了“联想三层产品业务链”:第一层业务链是提供现金流的台式商用、台式家用、笔记本和主机板业务,第二层增长业务是服务器、手持、外设等,支撑未来发展的第三类业务是所谓的服务类业务,包括信息运营、IT 服务和 IT141 等,这是为了更远期的持续发展需要播种、长线培育的业务。按照联想的战略布置,通过服务助产品增值、产品助服务成长的业务发展策略,同时兼顾这三个层面的发展。同年,联想首次推出具有丰富数码应用的个人电脑产品。

2002 年联想成立手机业务合资企业,宣布进军手机业务领域。2003 年联想宣布使用新标志“Lenovo”为进军海外市场做准备,其中“Le”取自原标志“Legend”,代表着秉承其一贯传统,新增加的“novo”取自拉丁词“新”,代表着联想的核心是创新精神。2004 年,联想公司正式从“Legend”更名为“Lenovo”。同年,联想成为第一家成为国际奥委会全球合作伙伴的中国企业,为 2006 年都灵冬季奥运会和 2008 年北京奥运会独家提供台式电脑、笔记本、服务器、打印机等计算技术设备以及资金和技术上的支持。2004 年,尽管一定程度上联想的业务开拓做了相当大程度上的收缩,但是杨元庆仍然表示“联想未来的愿景依然是高科技的、服务的、国际化的联想”。

2005 年 5 月,联想完成对 IBM 个人电脑事业部(台式电脑和笔记本电脑)的收购。新联想成为全球个人电脑行业的第三大供应商。

在公司发展过程中,联想勇于创新,实现了许多重大技术突破,其中包括了研制成功可将英文操作系统翻译成中文的联想式汉卡,开发出可一键上网的个人电脑,并于 2003 年推出完全创新的关联应用技术,从而确立了联想在 3C 时代的重要地位。凭借这些技术领先的个人电脑产品,联想登上了中国 IT 业的顶峰,2006 年时联想已然连续十年占据中国市场份额第一的位置。

资料来源:联想集团有限公司网站. <http://www.lenovo.com.cn/about/lenovo>.

第 1 章

战略与战略管理

“定战略”始终是治理公司第一要旨。在这里没有一劳永逸,即使是那些最棒的战略也会因时而变。

了解世界正在发生什么事。优秀的管理者都是胸怀大局的人。

——联想成功法则 摘自《联想风云》

“战略”是管理者们使用频率非常高的词汇之一,我们经常会听到“经营战略”、“发展战略”、“产品战略”、“合作战略”以及上述“定战略”等诸如此类的表述,那么战略究竟是什么?战略管理要做什么?本章就从战略目的的分析开始来探寻问题的答案。

1.1 战略是什么?

1.1.1 战略目的

联想是中国成功企业的代表,在柳传志的领导下,联想从一个诞生于“传达室”的小公司,历经 24 年的风雨历程,成长为一家国际化大公司。员工人数从 11 人发展到全球雇员人数超过 25 000 名,年营业收入也从成立之初的几百万元,增长到今天的 1 000 多亿元。然而,比联想成立晚两年的实达集团却是另一种发展轨迹(案例 1-1)。

案例 1-1 实达集团

1988 年 6 月,以朱刚、胡钢为首的 16 人创立了实达公司,“实达”,取意:实为创业之本,达则兼善天下。成立当年公司就实现销售收入 528 万元,之后几年,销售收入、利润快速增长,1991 年,销售电脑终端 8 000 台,名列全国第一;1992 年,销售电脑终端 3 万台,实达首次跻身国家电子百强企业的行列,名列第 89 位。1996 年 8 月 8 日,实达电脑股票在上海证交所挂牌上市……

表 1-1 实达销售收入、利润(利税)一览表(1988~1997)

时 间	1988	1989	1990	1991	1992	1994	1995	1996	1997
销售收入(元)	528 万	1 036 万	1 830 万	5 221 万	1.5 亿	2.8 亿	5.4 亿	12 亿	20 亿
利润(元)		30.4 万	154 万	702 万	1 700 万				
利税(元)						6 000 万	9 000 万		2.5 亿

实达集团在高速发展了10年、年营业额超过20亿的情况下,1999年和2000年连续两年亏损而成为首家戴上ST帽子的高科技股。究其原因,可以说很大程度上实达是吃了盲目多元化的苦头。自1996年上市以来,实达进行了20项左右的投资,从而由单一产品、单一客户群一下子扩张成为涵盖IT、消费电子、进出口业务、房地产经营的多元化集团。比较实达所有投资项目的性质和后来的发展状况,可以看出实达在投资方面有一个显著特点:几乎所有的非IT类投资都遭受失败,其中最典型的是VCD项目,给实达带来0.9亿元的损失;而在IT类投资方面,尤其在硬件产品投资方面,不仅能取得成功,而且大多能做到产业前几名。实达网络、电脑科技、电脑设备三家子公司在2000年为集团提供了1亿元的利润:其中电脑设备公司提供了7000多万元,电脑科技公司1000多万元,网络公司500多万元,软件公司1500万元。这种主营业务盈利并且高速发展,整体却出现亏损的情况,被媒体称为一大“怪圈”。

资料来源:根据中国营销传播网<http://www.emkt.com.cn/article>,金云义、杨昱.“实达,连环生死劫”;段焱.“实达,切莫重蹈覆辙”整理。

为什么在激烈竞争的个人电脑行业中联想能够成功,而实达电脑却不那么成功?同样的例子在其他行业中还有很多。在家电连锁零售业中,是什么因素导致了国美的成功,而永乐、大中却被前者并购?在手机市场上,为什么Nokia、Motorola、三星可以长期占据和保持强势的市场地位,而像波导、TCL等却只拥有短暂辉煌?在数据库软件市场上,为什么微软和甲骨文能够在中国市场快速发展,而汉普等本土企业却增长缓慢?在空调器制造领域,为什么格力公司能够长期占据领先地位?在保健品市场上,为什么三株、飞龙等昙花一现?在冰箱制造领域,为什么科龙、海尔、新飞能够长期保持市场占有率前三位,而曾经的强者合肥美菱却风光不再?为什么方太能够后来居上,成为中国最知名的厨房专家?

探思这些企业成功或失败背后的深层原因,从单一的职能管理领域,如研究与开发、生产运营管理、财务管理、人力资源管理、营销管理等,很难给出满意的答案。此时,就需要从企业整体出发进行分析,并思考“企业定的经营目标是否适宜?”“采取的竞争策略是否得当?”“企业与相关利益者的关系是否融洽?”等诸如此类的问题,这种跨职能思考的综合技能就是战略管理。

通过对成功企业的跨职能综合分析,可以发现他们具有五个共同特征:

- (1) 清晰、简单、一致和持续性的目标;
- (2) 深刻理解竞争环境,特别是对顾客偏好的准确理解与把握;
- (3) 客观评价自身资源与能力,不盲目多元化;
- (4) 行之有效的行动策略与贯彻落实^①;
- (5) 网络关系的准确定位与把握。

以联想为例,联想在20世纪80年代的成立初期,主要为美国AST(虹志)电脑公司做分销商。20世纪90年代初期,公司创始人柳传志前瞻性地预测到中国个人电脑(PC)将会出现爆炸性增长,于是决定生产和销售自有品牌的个人电脑,以此获得比代销国外品牌更高的利润。1999年,联想成为亚太市场顶级电脑商。在此期间,无论是“贸工技”还是“技工贸”,联想的主营业务始终都是以PC为核心来展开的,公司能够充分了解用户需求,特别是最终

^① 罗伯特·格兰特. 公司战略管理[M]. 北京:光明日报出版社,2001:11-13.

消费者的需求偏好;能够很好控制产品销售渠道,根据竞争环境变化适时地调整经营模式。对于联想的成功特别重要的是,柳传志能够很好地将新、旧两种体制的优点加以对接、互补,充分利用了中科院、计算机研究所的各种有形资源(如设施、资金、人才)和无形资源(如计算机研究所的专业技术声誉),以及与中科院、计算机研究所密切相关的各种社会关系网络,为联想的资源、能力、信誉积累奠定了坚实的基础和充分的保障。反观实达,正当公司主业快速成长的时候,代理人(经营者)与委托人(所有者)的关系失和,公司发展迷失了方向,有限的资源被盲目投资于不相关的多元化领域,从此实达开始变得动荡不安,直到 2004 最终退出了 PC 市场。

由上述分析可以看出,在一个企业中,相对于竞争者的市场表现或财务表现,管理者(主要指高层管理者)所追求的目标以及为实现目标所采取的竞争策略^①对于该企业具有更重大的影响,这就是人们常说的“战略”——管理者所采取的旨在达成一项或多项企业目标的行动^②,尽管有些企业管理者并不确切地知道“战略”究竟是什么^③。清晰的战略定位具有以下三个明显的作用^④:

第一,可以帮助企业在千头万绪的经营管理事务中选择当前应关注的重点;

第二,可以为组织创造开拓良好的生存空间;

第三,可以指导企业内部各种职能管理的取向。

对于企业来说,在其生命周期的不同阶段,管理者们追求的战略目标是不同的。一般地,在企业创业时期,创始人的首要目标是实现企业生存并开始获利;随着企业的成长,管理者们开始追求业务增长率、市场占有率、销售收入利润率等市场或财务表现。然而,对于大多数企业管理者来说,压倒一切的目标是实现优于竞争对手的绩效,即所谓的超常绩效^⑤。如果一家企业的战略产生了比竞争对手更好的绩效,则称该企业拥有竞争优势(或称经营优势^⑥)。联想的战略在 1984—1999 年产生了超常的绩效,因此可以认为,联想公司相对于竞争对手(如实达电脑)拥有竞争优势。

1.1.2 战略内涵

那么,究竟“战略是什么?”理论上,学者们从不同视角对此作出了合乎逻辑的解释。例如,长期目的或企业目标的决策,行动过程中的选择,实现目标所需资源的分析。

——阿尔弗雷德·钱德勒《战略和结构》

战略是目标、意图或目的,以及为了达到这些目的而制定的方针和计划的一种模式。这种模式界定了公司当前或将来从事的经营业务,并规定了公司当前或将来所属的类型。

——肯尼斯·安德鲁《公司战略思想》

① 注释:研究文献中使用的有方式(means)、方法(methods)、资源(resources)、要素(element)、策略(tactic)、变量(variable)等,本书统一使用策略(tactic),是基于这样的考虑,竞争战略的实施主要是企业依据对其他市场参与者行为的判断作出的行为选择,有较强的针对性、互动性。

② [美]C. W. L. 希尔, G. R. 琼斯著;孙忠译. 战略管理[M]. 北京:中国市场出版社,2005:5.

③ 作者在 2006 年 8 月对两家中型国有企业部分中高层管理者的调查结果显示,在回答“您了解战略管理吗?”时,76.9%选择“知道些”,23.1%选择“听说过但具体内容不清楚”。

④ 司徒达贤. 战略管理新论——观念架构与分析方法[M]. 上海:复旦大学出版社,2003:6.

⑤ [美]C. W. L. 希尔, G. R. 琼斯著;孙忠译. 战略管理[M]. 北京:中国市场出版社,2005:5.

⑥ 经营优势概念在第 6 章详细讲解。为便于学习,在书中同时使用“竞争优势”。