



高等学校经济与管理专业系列教材

企业战略管理

主 编 张新国

副主编 陈 敏 杨君茹

STRATEGIC MANAGEMENT

STRATEGIC MANAGEMENT

STRATEGIC MANAGEMENT



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS



高等学校经济与管理专业系列教材

企业战略管理

主 编 张新国

副主编 陈 敏 杨君茹

STRATEGIC MANAGEMENT

STRATEGIC MANAGEMENT



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/张新国主编. - 北京:高等教育出版社,2006.2

(高等学校经济与管理专业系列教材)

ISBN 7-04-019178-4

I. 企... II. 张... III. 企业管理-高等学校-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 005057 号

责任编辑 刘悦珍 特约编辑 包莹 封面设计 吴昊 责任印制 蔡敏燕

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100011
总 机 010-58581000
传 真 021-56965341
经 销 蓝色畅想图书发行有限公司
排版校对 南京理工出版信息技术有限公司
印 刷 上海市印刷七厂
开 本 787×960 1/16
印 张 22.25
字 数 440 000

购书热线 010-58581118
021-56964871
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
<http://www.hepsh.com>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>
版 次 2006 年 2 月第 1 版
印 次 2006 年 2 月第 1 次
定 价 29.00 元

凡购买高等教育出版社图书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请在所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 19178-00

郑 重 声 明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》,其行为人将承担相应的民事责任和行政责任,构成犯罪的,将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序,保护读者的合法权益,避免读者误用盗版书造成不良后果,我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人给予严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为,希望及时举报,本社将奖励举报有功人员。

反盗版举报电话:(010)58581897 / 58581896 / 58581879

传 真:(010)82086060

E - mail:dd@hep.com.cn

通信地址:北京市西城区德外大街4号

高等教育出版社法律事务部

邮 编:100011

购书请拨打读者服务部电话:(010)58581118

前 言

21 世纪的企业主要面临三大冲击:经济全球化、信息-生物技术的高度融合及超级竞争。这给企业经营带来更多机遇的同时,也带来了巨大的挑战。任何企业若要在这种动荡的背景下继续生存并发展,除了具备在逆境乃至顺境中不断取胜的长远竞争能力以外,别无他途。

企业建立竞争优势的途径主要有两种:一种是渐进性的,一种是革命性的。前者属于自然竞争,后者属于战略竞争。自然竞争是渐变的互动方式,是自发性的适应性行为,在特征行为的改变上具有相当的保守性;而战略竞争则需要精心策划、深思熟虑,实施过程也须经过缜密的推演,其结果往往是在较短时间内发生巨变。所以,战略竞争可以压缩时间,增强效果,使得公司在短短几年里扭转竞争态势;而自然竞争即使在更长时间的范围内,也不一定能够取得相同的演化结果。随着市场竞争的加剧和商业环境的进一步复杂化,战略竞争及战略管理已经逐步成为引导企业构造竞争优势、走向长期成功的关键所在。

中国文化有着源远流长的历史和传统。在此过程中产生了大量充满智慧的经典之作,《易经》就是其中最重要的代表著作之一。《易经》的基本思想是“三易”,即“不易”、“变易”和“简易”。它不仅讲述了存在于宇宙运动和人类活动中的普遍法则以及灵活运用此法则以适应复杂多变的社会及经济环境,而且还要求领导者具有很好的抽象思维能力,通过对复杂、动态及不确定的环境进行本质性的概括,以期达到提纲挈领、化繁为简、重点突出及纲举目张之效果。然而,当前流行的《战略管理》教材的内容大都过于丰富,忽略了初学者的吸收能力,使得本课程的基本目标不能得到很好的体现,让人颇有“只见树木、不见森林”之感。

本教材力图将《易经》的“三易”思想体现在课程体系之中,在对古今中外战略理论进行深刻分析和总结的基础上,形成自己的独特体系和特色:

1. 完整性:本教材共分四篇十三章,涵盖了战略管理理论和实践的主要内容。既阐释了战略管理的基本概念、思想、方法和模式,又探究了战略管理的发展历程和方向。

在对企业战略的形成机制进行系统分析的基础上,详细论述了指导企业进行竞争的三项通用战略,并且按照行业生命周期的基本思路,全面介绍了新型行业和成熟行业所面对的竞争现实及可采用的竞争战略,从概念、原理到战略思维、战略方法和竞争空间等角度对课程内容进行了综合和平衡。

全书具体结构是:第一篇“战略管理基础”,共分为三章,即第一章“战略管理导论”、第二章“企业战略管理理论的演变和发展”和第三章“企业战略的形成”。第二篇“企业通用战略”,共分为三章,即第四章“成本领先战略”、第五章“差异化战略”和第六章“目标集中点战略”。第三篇“新兴行业的竞争战略”,共分为三章,即第七章“技术发展战略”、第八章“人力资源战略”和第九章“资本融通战略”。第四篇“成熟行业的竞争战略”则由四章组成,即第十章“纵向一体化战略”、第十一章“多元化战略”、第十二章“企业并购战略”和第十三章“企业国际化战略”。

2. 简练性:本教材在结构上进行了适当的取舍和调整。舍弃了在理论上尚不成熟、仍有争议或不太适合我国企业现阶段经营实践要求的部分,并将无法放入到通用战略和行业生命周期两个体系而又十分重要的基础性内容,集中放在第一章“战略管理导论”和第二章“企业战略管理理论的演变和发展”中,并对其进行了准确而简练的阐释,既保持了内容完整和结构简洁的高度统一,也使得教材线条变得更清晰,重点更突出。

3. 新颖性:本教材吸收了战略管理的最新思想和成果,涵盖了基本概念、思想流派、思维模式、观察视角、管理模式、管理方法和原则等多方面的最新成果。这些成果全都经历了理论和实践的严格论证和检验,具有极大的指导作用和应用价值。

4. 成熟性:本教材的主要观点和结论均建立在古今世界最顶尖的管理学、战略学和企业实践大师的经验和智慧的基础之上。从老子、孙子、冯·克劳塞维茨、熊彼特、彼得·德鲁克、迈克尔·波特、A·D·钱德勒、肯尼思·安德鲁斯、H·I·安索夫、C·K·普拉哈拉德、彼得·圣吉、亨利·明茨伯格、格里·约翰逊、吉姆·科林斯、布鲁斯·亨德森、拉姆·查兰等古今中外的著名理论家和谋略家,到以韦尔奇、安德鲁·葛鲁夫、比尔·盖茨、拉里·博西迪、柳传志、张瑞敏等现代企业家,都进行了广泛而系统的涉猎和涵盖,不仅具有很高的思想性,而且 also 具有很强的实践性和时代性,这对于启迪学生的商业才智具有十分积极的作用。

5. 求实性:本教材虽然在结构和思想上高屋建瓴,但却与企业现实结合紧密。过于理论性、实践性不强的部分都予以舍弃,主要帮助学生在深入理解基本概念和原理的

基础上,从生命体的角度理解企业这个人造社会系统。所用案例均是真实可靠的,均来自现代企业的经营实践,没有丝毫凭空杜撰的成分,以便于学生深入理解书中的内容和即将面对的工作现实。

6. 严谨性:除了实例来自最新企业信息以外,本书在对主要理论和原理进行介绍的过程中,均进行了严格细致的注释。既保持了内容的真实性和可靠性,又为学生提供了一个很好的阅读清单。鉴于中国企业经营实践时日尚短,本书所引用的资料不少是来自国外权威杂志、个人著作和书刊。对这些资料进行广泛和细致的阅读与比较,对于理解本课程的精髓是大有助益的。事实上,只有这样才能使学生更好地理解、消化、吸收及建立本课程的核心内容。这不仅对于工商管理专业的学生很重要,而且对于工商管理类的职能型专业,如财务、营销、人力、物流、电子商务等尤其重要。经验表明,专业范围和专业训练的过于狭窄,使得学生在进行综合性思考和理解方面存在着一定的问题,日后的从业经历也很难使他们轻易超越这一障碍,这是使得“战略管理”这门课程变得越来越重要的主要原因之一。前面推荐的古今中外的战略、谋略和管理大师无一不是通才,无一不与企业或组织的整体实践高度结合。我们承认,职能化和专业化在企业业务决策和管理中具有十分重要的作用,但对于企业战略经营和综合管理而言,通才才是最好的专才。

需要指出的是,本教材的前两章是不太好理解的。当然,这种困难仅对于初学者而言的。然而,熟悉彼得·德鲁克和亨利·明茨伯格等名家的深刻见解和思维方式,对于进一步理解战略管理这门课程中属于“不易”层面上的思想和理论是大有助益的。这些东西并非深不可测,只是因为大家对已经习惯属于“变易”层面上的方法和工具。如果学生们看破这一玄机并能持之以恒,不仅可以享受到“读书破万卷”(从“变易”中洞悉“不易”)的巨大乐趣,而且也会更加容易地洞悉因专业和课程过于细化和过于关注操作性问题所导致的局限思考。事实上,建立在“不易”层面上的洞察能力,正是我们课程所需要并持续倡导的基本精神。彼得·德鲁克(1964)曾经说过,“在社会现象中,起先的10%(至多20%)产生了所有结果的90%”,而中国谚语“万事开头难”也从另一个角度证明了上述观点的价值。当透过现象看本质变得驾轻就熟时,化繁为简就不再是难事。

本教材既适合工商管理类本科阶段相关专业的教学需要,也适合其他任何学科或有兴趣的同学的学习需要。学生在管理学、营销、财务、生产运作、经济学等方面的知识基础及对企业的实际经营所具有的感性认识或经验,会有助于学生更好地开展本课程

的学习。然而,在具有丰富的本课程教学经验的优秀教师的专门教授与指导下,没有学过上述课程的学生仅会在开始数周稍有不适,随着课程的不断进行及学生参与课程程度的不断加深,这种不适很快就会消失,并能很快沉浸在以战略决策者的视角来分析并洞悉企业实践中品尝到的乐趣。

为了便于教学需要,各章节后面大都安排了相应的案例以便教学之用。其讨论题答案是不确定的,它取决于现实中所能提供的更多资料。教师和学生在使用这些案例时,自然需要对背景进行新的了解或补充,决策者的个人能力、心理期望和价值取向会使得答案变得丰富多彩。重要的是,我们是否在进行一场明明白白的理性分析和决策。企业实践虽然存在着管理科学和管理艺术的结合,然而这并不妨碍对理性的坚持。事实上,只有当一个房屋的框架建立得很牢固时,才会为装修者和居住者提供更多、更可靠的艺术思考机会。所以,理性很重要,而艺术性则通常只会发生在各个经得起检验的理性之间的创造和选择过程之中。

为了便于教师教学,本课程制作了教学课件,以满足广大教师的教学之需。该课件的制作,采用了一种新的技巧,使得我们可以在不断更新字幕的过程中,仍能很好地保留本节课程已学内容的一级纲要,从而有助于学生做笔记及把握课程的整体架构。我们也十分高兴地借此机会将这一技巧与广大教师分享。

本书由张新国任主编。陈敏、杨君茹任副主编。具体编写分工如下:张新国(前言);陈敏(第一章、第二章);杨君茹(第五章、第六章);宋伟良(第十一章、第十二章);黄漫宇(第十章、第十三章);黄涛、张新国(第三章);姜晏、张新国(第九章);欧阳津晶、张新国(第八章);陈佳、张新国(第四章);陈卫光、张新国(第七章)。张新国负责全书的组织编写和统稿、总纂工作。在本书编写过程中,参考和引用了国内外学者的研究成果和资料,在此谨致诚挚的谢意。

因时间仓促及水平有限,本书一定存在着缺点、错误和不足之处,为此,我们真诚欢迎广大教师和学生对本教材和本课件提出宝贵的意见、批评与指导,我们在此致以诚挚的感谢!

作者

2005年10月于武汉

目 录

第一篇 战略管理基础

第1章 导论	3
第一节 概述	3
第二节 战略管理过程	16
第三节 战略决策模式及战略视角	22
思考题	27
第2章 企业战略管理理论的演变及发展	28
第一节 企业战略管理理论的演变	28
第二节 企业战略管理理论的发展规律	47
第三节 企业战略管理理论的发展趋势	50
思考题	54
第3章 企业战略的形成	55
第一节 外部环境分析	55
第二节 内部条件分析	65
第三节 战略方案的设计	74
思考题	84
案例 广东某集团公司经营战略研究	84

第二篇 企业通用战略

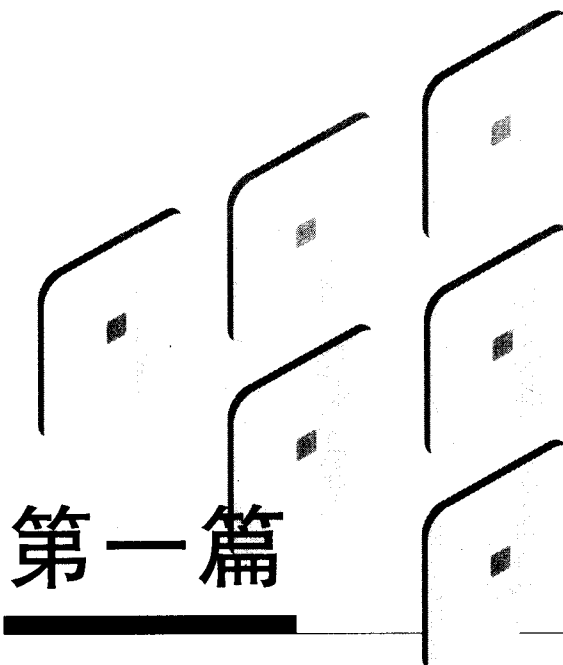
第4章 成本领先战略	91
第一节 成本领先战略的优势与建立	91
第二节 成本领先战略的价值与风险	100
第三节 成本领先战略的组织与实施	105
思考题	110
案例 格兰仕的成本领先战略	111

第 5 章 差异化战略	114
第一节 差异化战略的优势与建立.....	114
第二节 差异化战略的价值与风险.....	122
第三节 差异化战略的组织与实施.....	127
思考题.....	134
案例 差异化战略改造老饭店的实践.....	135
第 6 章 目标集中点战略	138
第一节 目标集中点战略的优势与建立.....	138
第二节 目标集中点战略的价值与风险.....	146
第三节 目标集中点战略的组织与实施.....	151
思考题.....	157
案例 南风集团的市场开拓.....	157

第三篇 新兴行业的竞争战略

第 7 章 技术发展战略	163
第一节 技术方向战略.....	163
第二节 技术生成方式战略.....	169
第三节 技术资金筹措战略.....	177
第四节 技术开发力量组合战略.....	184
思考题.....	187
案例 索尼冲击波:技术失优势 高端路线产生负效应	188
第 8 章 人力资源战略	193
第一节 人力资源引进战略.....	193
第二节 人力资源培养战略.....	201
第三节 人力资源使用战略.....	208
思考题.....	216
案例 海尔:“以人为本”的培训机制	216
第 9 章 资本融通战略	220
第一节 资本融通时机选择.....	220
第二节 资本融通规模选择.....	228
第三节 资本融通方式选择.....	234

思考题	243
案例 中国石化 A 股融资 120 亿	243
第四篇 成熟行业的竞争战略	
第 10 章 纵向一体化战略	249
第一节 纵向一体化战略概述	249
第二节 纵向一体化的动因与价值	259
第三节 纵向一体化战略的实施方式	264
思考题	268
案例 雅戈尔:扩张带来的烦恼	269
第 11 章 多元化战略	271
第一节 多元化战略概述	271
第二节 多元化战略的动因与利弊	279
第三节 多元化战略的组织与实施	283
思考题	289
案例 通用电气成功多元化的背后	289
第 12 章 企业并购战略	291
第一节 并购战略概述	291
第二节 并购战略的动因分析	295
第三节 并购战略的组织与实施	299
思考题	308
案例 海尔的并购战略——整体兼并——红星电器公司	309
第 13 章 企业国际化战略	313
第一节 企业国际化概述	313
第二节 企业国际化的动因与类型	317
第三节 国际市场进入的战略选择	320
第四节 国际化战略的控制	329
思考题	331
案例 中国企业国际化途径选择——海尔与 TCL 海外投资战略的比较	331
参考文献	334
专业术语中英文索引	337
《企业战略管理》教学课件索取单	



第一篇

战略管理基础

第1章

导论

本章为全书的开篇,通过分析 21 世纪企业竞争所面临的三大主要冲击,进而指出企业竞争的基本方式及企业战略管理面临的主要挑战。在此基础上,提出企业战略的基本概念、基本特点、基本类型和思维模式,企业战略管理的基本概念、演变规律、基本过程及模型,使大家对战略管理这门课程的基本内容和基本要求有一个基本的了解,并为后续各章的学习奠定基础。

第一节 概述

一、21 世纪企业竞争面临的冲击与挑战

(一) 企业竞争面临的三个冲击

21 世纪的企业面临三个方面的巨大冲击:经济全球化、信息-生物技术的高度融合及超级竞争(hyper-competition)。经济全球化引发了经济创新在全球的传播及相应的政治和文化传播,这无疑会加速

世界政治、经济和文化的发展与变化,从而对变革提出更高的要求;信息及生物技术的飞速发展及融合,以及生物芯片的相继问世,昭示着生物技术改变信息科技的时代已经到来(此前都是信息技术改变生物技术),这不仅会导致“人机世界”的出现,而且会使信息和生命领域发生更多的不确定性;由全球各地勇于创新的竞争者采取的战略行动而引起的超级竞争,使得商业环境变得更快、更复杂,持久性的竞争优势更难建立,核心能力的性质已发生变化。所有这些不仅给企业经营带来更多的机遇,而且也造成了更大的挑战。

然而,物竞天择,适者生存。任何企业若要在这种动荡的背景下继续生存,除了建立并发展在逆境乃至顺境中不断取胜的长远竞争能力以外,别无他途。

(二) 企业竞争的基本方式

根据波士顿顾问公司(BCG)创始人布鲁斯·D·亨德森(Bruce D. Henderson, 1980)的观点,企业建立竞争优势的途径主要有两种^①:一种是渐进性的,一种是革命性的。前者属于自然竞争,后者属于战略竞争。自然竞争是渐变的互动方式,是自发性的适应性行为,在特征行为的改变上具有相当的保守性;而战略竞争则需要精心策划、深思熟虑,实施过程也经过缜密的推演,其结果往往是在较短时间内发生巨变。所以,战略竞争可以压缩时间,增强效果,使得公司在短短几年里扭转竞争态势;而自然竞争则即使在更长时间的范围内,也不一定能够取得相同的演化结果。因此,即使战略竞争的运用只是初露端倪,但它给企业生产效率所带来的影响,很可能不亚于工业革命对生产效率的影响。而且,随着市场竞争的加剧和商业环境的进一步恶化,战略竞争及战略管理已经逐步成为引导企业构造竞争优势、走向长期成功的关键所在。

然而,时过境迁。随着商业环境变得更加动荡和复杂,使得组织的文化与经验越发难以适应不确定性所带来的挑战。渐进的自适应行为在革命性的战略规划逻辑影响下,以逻辑渐进主义(logical incrementalism)的面貌出现,成为在恶劣环境条件下确保企业生存的关键法宝。而且,随着更多的企业发现存在于其已实现战略(realized strategy)和既定战略(intended strategy)间的巨大差异,以及对“企业行为旨在造成政治、社会及经济情势之有意义改变”(Drucker, 1973)这一逻辑的重新认识,进一步验证了逻辑渐进主义在超级竞争势态之下的适应性。于是,“努力去做并怀疑我们所做之事”(Drucker, 1973)变成了企业进行战略思考及行动的新的准则,而这种“在头脑中同时持有相反的两种观点但仍能正常工作的能力”(F. S. Fitzgerald)也就成了新的竞争条件下的战略决策者所应具备的必要素质。

如今,不仅管理人员都能熟练运用“战略”这个词,而且也越来越喜欢使用它。战略竞争的必要性使得“战略管理”已变得十分必要。如果说“管理学”以其全方位的基础管理思维训练而成为商学院最重要的基础性课程,那么可以说“战略管理”却因其全面、深

^① [美]卡尔·W·斯特恩、小乔治·斯托克编选,波士顿顾问公司译:《公司战略透视》,上海远东出版社1999年版,第4页。

刻、长期以及动态思维而成为商学院争相开设的综合性、纲领性课程。

(三) 战略管理所面临的基本挑战

战略管理所面临的挑战是:帮助企业人员突破其因专业教育及职业经验所形成的局部思维,以动态、发展及综合的眼光正确认识组织面对的“动态性复杂”(dynamic complexity)问题^①,以培养组织实现长期成功的能力。在新的竞争形势下,企业经理人员不能仅根据局部经验、常规经验或简单的趋势类推来制定决策。相反,在规划组织目标、制定战略和设立政策时,他们必须着眼于未来。他们超越他们在会计、营销、生产、财务、物流等专业领域所受的训练和所取得的经验,只有这样才能真正做到统观全局并立意深远。

由于战略管理的主要价值在于帮助企业成功地在动态、复杂的环境中运营,这就使得企业难以将其竞争优势建立在一个“成文的战略规划”之上。它必须过多地依赖规划过程本身的未来导向,通过一系列相互嵌套的短期战略行动,才能更加有效地应对瞬息万变的“超级竞争”局面。因此,努力开发和培育关键资源以提高自身的“战略柔性”——从一个主导战略切换到另一个战略的能力,将会成为一个组织长期生存的关键。有能力达到这种要求的只能是“学习型组织”——这是一种既能创造、获取和转移知识,又能根据新的知识来调整自身行为的组织。由于这种组织必须通过不断的自我检验和试验来避免僵化,因此,向每个成员提供“团队活动”和“解决问题”的系统训练,如彼得·圣吉(Peter Senge)的“五项修炼”,将成为决定组织能否进行有效学习的关键。

20世纪80年代,通用电气(GE)率先从战略规划过渡到战略管理。该公司的学习能力——从各种例会到听证会(work-out)的采用,为该公司赢得了许多先机。自20世纪90年代开始,全球大部分公司都开始转换到战略管理及学习组织阶段,依据实践出真知的基本原理,企业战略管理已由较为孤立的分析、选择、实施和控制,发展到对以人力、战略及运营等三个流程的整合为基础的执行力的强调,更加凸现了基于组织执行力进行竞争的重要性。

二、战略的概念、特点与本质

(一) 战略的定义

对于战略管理的认识,凸现了对战略的概念进行深入认识的必要。事实上,关于战略的定义一直没有一个被普遍接受的答案。战略应用的广泛性、战略过程的动态性及战略背景的复杂性,使得人们对战略的认识也是仁者见仁、智者见智,难以达成统一共识。本书采纳格里·约翰逊(Gerry Johnson)和凯万·斯科尔斯(Kevan Scholles)的最新观点以规范战略一词的内涵,即:“战略是一个组织长期的发展方向和范围,它通过在不断变化的环境中调整资源配置来取得竞争优势,从而实现利益相关者

^① [美]彼得·圣吉著,郭进隆译:《第五项修炼:学习型组织的艺术和实务》,上海三联书局1998年版,第77页。

的期望。”^①

需要指出的是,这里所说的利益相关者特指那些依靠企业的成功运营来实现其自身目标和期望的个人、团体和组织,主要分为三类^②:①资本市场利益相关者:即股东、资本提供者(银行、私人借贷者和风险投资家);②产品市场利益相关者:主要指顾客、供应商、当地社区及工会;③组织内部利益相关者:即管理人员和非管理人员。

由于不同的利益相关者对组织有着不同的期望,故而他们对组织制定及执行什么样的战略不仅有机会,而且有能力通过某种方式施加一定的影响。鉴于利益相关者的概念比“顾客第一”的理念更加全面客观地反映了现代企业战略的决策生态,故而,他们对企业战略管理过程的影响无处不在,并且日益得到人们的认同与重视。而今,利益相关者已经成为现代企业生存与发展的真正主宰,企业则是各利益相关者实现其某种利益和期望的基本工具。

(二) 战略的基本特点

一个好的战略或战略决策具有以下基本特点:

1. 关注竞争优势

战略决策旨在使组织在竞争中获取某些优势。由于竞争优势来自企业在竞争过程中所具有的领导地位,故而战略决策的关键在于对市场领导地位的获取。联想集团于2004年2月18日所达成的对IBM PC部门的收购计划完全符合这一目标,使得联想因为全面继承了IBM在PC制造方面的技术、人力及全球市场上业已建立的竞争优势,从而一举成为世界第三大电脑制造商,在世界电脑品牌中占有一席之地。

2. 关注长期方向

战略考虑的是组织发展的长期方向,立足高远及未雨绸缪是战略决策的本质。联想集团与IBM公司达成的PC业务转让协议,不仅使其可以继续致力于其所擅长及志在必得的PC制造,进而向世界电脑第一品牌迈进,而且,通过向IBM销售优质电脑,以发挥IBM在IT服务、软件开发及向用户提供完全解决方案方面的战略优势,从而实现战略利益的真正“双赢”,使得双方的长期利益得到最大的体现。

3. 关注活动范围

战略决策关注的是组织的活动范围(专注于一个或多个活动领域)。组织的活动范围对制定战略是至关重要的,因为它影响到组织的管理层如何界定组织的“界限”及他们对组织现状和未来的期望,它还会涉及有关产品范围和覆盖地域等一些重要决策。联想通过收购IBM PC业务,将其市场和影响力延伸至世界各地,从而一举实现全球化的梦想(此前的联想连国际化都很难做到)。

① [英]格里·约翰逊、凯万·斯科尔斯著,王军等译:《战略管理》,人民邮电出版社2004年版,第7页。

② [美]迈克尔·A·希特、R·杜安·爱尔兰、罗伯特·E·霍斯基森著,吕巍译:《战略管理》,机械工业出版社2002年版,第99—100页。