



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

企业战略管理

(第二版)

王铁男 © 编著

科学出版社
哈尔滨工业大学出版社

71L
普通高等教育“十一五”国家级规划教材

企业战略管理

(第二版)

王铁男 编著

科学出版社

哈尔滨工业大学出版社

F270-43
W364.02

内 容 简 介

改革开放对中国社会的影响是革命性的,它的影响渗透到人们思想深处,文化底层。急速变化的外部环境,为中国企业提供了前所未有的发展机遇;抓住机遇,选择正确的企业战略是现代企业成功的关键。本书共分为11章,主要内容有企业战略管理内涵和过程、企业使命与战略目标、企业外部环境分析、企业内部条件分析、公司战略、竞争与合作战略、企业国际化战略、企业战略评价与选择、企业战略实施、企业战略控制、企业战略变革。

本书适合各大专院校的管理类本科生、研究生、MBA教学,也适合各类企事业管理人员的培训,以及社会实践者的自学。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/王铁男编著. —2版. —北京:科学出版社,2010.2
普通高等教育“十一五”国家级规划教材
ISBN 978-7-03-026773-3

I. ①企… II. ①王… III. ①企业管理—高等学校—教材 IV. ①F270
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 021391 号

责任编辑:赵静荣 马 跃 / 责任校对:张怡君
责任印制:张克忠 / 封面设计:耕者设计工作室

科学出版社 哈尔滨工业大学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

哈尔滨市南岗区复华四道街10号

邮政编码:150006

<http://hitpress.hit.edu.cn>

北京市安泰印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2010年2月第 一 版 开本:B5(720×1000)

2010年2月第一次印刷 印张:24

印数:1—4 000

字数:489 000

定价:39.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

前 言

“凡事预则立，不预则废。”一个企业如果没有正确的战略指引，必将走向失败。战略对于企业的生存和发展起决定性的作用。

我国市场导向的经济改革是从 1978 年开始的，至今已经有 30 多年的历程。市场经济给企业外部环境带来巨大的变化，特别是我国加入 WTO 以后，企业生存和发展遇到前所未有的挑战。企业如何在纷繁复杂、高度不确定性的环境中规避风险、抓住机遇，形成有利的战略态势并迅速形成竞争优势，是现代企业成功的关键。

在变革的时代，在竞争性的市场环境中，企业必须时刻关注市场和技术的变化，制定既具有符合未来发展趋势的前瞻性，又具有与不断变化的环境相适应的可实施性的战略。这就对企业战略决策者的决策能力提出了更高的要求，企业战略决策者们必须作好理论上和实践上的准备。

我们遵循理论来源于实践，同时理论又促进实践的逻辑，设计了本书的框架、内容和逻辑体系。

本书的框架：第一部分，了解和掌握企业战略管理理论和实践的发展历程，企业战略管理的专业概念和基础理论。第二部分，进行战略分析，即对企业所处的宏观环境、行业环境、竞争对手、顾客进行分析；同时，对企业内部资源、能力、利益群体进行分析。第三部分，进行战略选择，即企业从总体上在发展战略、稳定战略或紧缩战略中进行选择，在总体战略确定后，进行竞争战略和职能战略的选择。第四部分，进行战略评价和战略制定，即应用战略评价的程序方法和工具进行评价，确定备选战略。第五部分为战略实施、控制和变革。

本书共计 11 章：第 1 章，企业战略管理内涵和过程；第 2 章，企业使命与战略目标；第 3 章，企业外部环境分析；第 4 章，企业内部条件分析；第 5 章，公司战略；第 6 章，竞争与合作战略；第 7 章，企业国际化战略；第 8 章，企业战略评价与选择；第 9 章，企业战略实施；第 10 章，企业战略控制；第 11 章，企业战略变革。

本书的逻辑体系：总体上根据分析问题、选择关键问题、进行问题评价和解决问题的逻辑体系进行撰写。每一章按照基本概念、基本理论、分析工具、思考题和案例的逻辑体系构建，从而使书的前一部分为后一部分作准备、打基础，后一部分是前一部分的理论延续，使读者在掌握基本概念和基本理论的基础上，结合实践进行有针对性的思考。

本书的写作思想：运用理论与实践相结合、归纳总结与逻辑推理相结合的方法，尽可能吸取古今中外企业战略管理思想的精华，并在此基础上加入中国本土文化内容，以全面介绍战略管理理论，使读者真正掌握战略管理的精髓。

在编写过程中，我们注重把握以下几点：第一，每章均以本章的学习目的、学习任务和内容提要开篇，给出总括性的提要，并紧随一个引导案例，引出本章的研究主题，让读者一目了然。第二，充分利用中国本土企业的战略管理案例，用我们耳熟能详的事件来诠释相关的理论，赋予本书“中国特色”，激发读者的兴趣。第三，穿插了一些“迷你案例”和“中国古典名言”，便于读者更快、更愉悦地学习。第四，每章都以中国第一汽车集团公司（一汽）作为结篇案例，并提供了讨论问题，引发读者的思考。

本书的编写分工：第1、2章由王铁男编写；第3、4章由梁岩松编写；第5、6章由王民编写；第7章由王伊琴编写；第8至11章由史剑新编写。

本书在编写过程中，得到了哈尔滨工业大学管理学院领导的大力支持和工商管理系教师的全力帮助，也得到了科学出版社的支持与帮助，在此表示衷心的感谢。同时，要感谢我的学生贺明明、肖璇、张良为本书所做的工作。

本书是在我们多年教学、课题研究、企业调研和管理咨询的基础上形成的，希望本书能对在校学生和工商管理者学习、掌握企业战略管理理论有所帮助。由于我们在理论和实践方面的局限，不足之处，敬请读者批评指正。

王铁男

2009年11月30日于哈尔滨工业大学科技园

目 录

前言

第1章 企业战略管理内涵和过程	1
1.1 企业战略的内涵	2
1.2 战略的基本性质	4
1.3 企业战略的特征	5
1.4 战略管理	6
1.5 战略管理的过程	7
1.6 企业战略开发的条件和能力.....	10
1.7 企业战略的构成要素.....	11
1.8 战略管理的基本思想.....	14
1.9 企业战略的层次.....	16
1.10 战略管理的演进	19
1.11 战略管理学派	21
本章小结	30
思考题	30
案例：一汽的战略	30
第2章 企业使命与战略目标	35
2.1 企业使命.....	35
2.2 企业战略目标.....	42
2.3 企业战略与商业模式.....	49
2.4 企业战略与社会责任.....	54
本章小结	60
思考题	61
案例：一汽解放的企业使命及战略目标	61
第3章 企业外部环境分析	65
3.1 企业外部环境概述.....	65
3.2 企业宏观环境分析.....	68

3.3 行业环境分析	73
3.4 宏观环境分析方法	87
3.5 行业环境分析方法	88
本章小结	90
思考题	91
案例：一汽零部件公司外部环境分析	91
第4章 企业内部条件分析	96
4.1 企业内部条件概述	96
4.2 企业内部条件分析	99
4.3 企业内部条件分析方法	110
本章小结	114
思考题	115
案例：一汽零部件公司内部环境分析	115
第5章 公司战略	118
5.1 发展战略	119
5.2 稳定战略	155
5.3 紧缩战略	160
5.4 战略组合与战略实践	165
本章小结	167
思考题	168
案例：一汽和通用联姻商用车	168
第6章 竞争与合作战略	171
6.1 基本竞争战略	171
6.2 合作战略	189
6.3 竞争优势的战略分析	204
本章小结	212
思考题	213
案例：一汽解放的竞争战略	213
第7章 企业国际化战略	216
7.1 企业国际化的动因	216
7.2 企业国际化战略选择	218

7.3 企业国际化战略模式	228
7.4 企业国际化战略决策	236
本章小结	242
思考题	242
案例：一汽的国际化战略	243
第8章 企业战略评价与选择	246
8.1 企业战略评价理论	246
8.2 企业战略评价方法	250
8.3 企业战略选择的框架	256
8.4 企业战略选择的原则	259
8.5 企业战略选择的条件	260
8.6 企业战略选择程序	260
8.7 企业战略选择影响因素	263
8.8 企业战略选择方法	266
8.9 企业战略选择陷阱	281
本章小结	282
思考题	283
案例：一汽的战略评价	283
第9章 企业战略实施	287
9.1 战略实施框架	287
9.2 战略实施原则和模式	289
9.3 企业战略规划	294
9.4 战略实施过程管理	298
9.5 加强内部运作管理	305
9.6 协调外部合作	309
9.7 创建成功实施战略的领导方式	310
9.8 创建成功实施战略的组织结构	316
9.9 创建成功实施战略的企业文化	319
9.10 创建成功实施战略的治理结构	321
本章小结	333
思考题	333

案例：一汽的战略实施.....	334
第 10 章 企业战略控制	339
10.1 领导者的战略意识.....	339
10.2 战略控制的特点.....	342
10.3 战略控制的原则.....	344
10.4 战略控制的类型.....	345
10.5 战略控制的方法.....	351
10.6 战略控制的过程.....	352
本章小结.....	354
思考题.....	355
案例：一汽的战略控制.....	355
第 11 章 企业战略变革	357
11.1 企业战略变革的动因.....	357
11.2 企业战略变革的类型.....	359
11.3 企业战略变革的过程.....	365
本章小结.....	374
思考题.....	375
案例：一汽的战略调整.....	375

第1章 企业战略管理内涵和过程

学习目的：为战略分析、战略选择、战略实施和战略控制的研究奠定基础

学习任务：了解战略管理的基本概念，对战略管理理论有一个全面的认识

内容提要：企业战略的内涵

企业战略的特征

企业战略的构成要素

企业战略的层次

战略管理过程

战略管理在西方的发展

战略管理学派

引言：从前，有两位在同一产业相互竞争的公司经理。他们正在进行一次野营，以商讨两公司合并的可能性。当他们共同走入密林深处时，突然遇到一只灰熊。灰熊直立起身子向他们吼叫。其中一个经理立即从背包中取出一双运动鞋，另一位经理忙说：“喂，你不要指望跑得过熊。”那位经理回答道：“我可能跑不过那只熊，但肯定跑得过你。”这个小故事是对战略管理活动意义的一个比喻。

20世纪60年代，美、日等发达国家，基本上形成了一套大同小异的企业管理模式，并且取得了相当的成功。但是，这套实用性很强的企业管理模式在70年代遇到了多变的社会、经济、技术环境的挑战，同时也遇到了新兴工业化国家在国际市场上向发达国家发起的挑战。西方企业家逐渐明白，在如此迅速变化的市场环境中，如果墨守成规，坚持老一套的管理模式而不加以创新、变革，仅仅靠提高内部效率是无法继续发展的，企业生存与发展的重中之重是要跟上环境的变化，适应环境的变化。因此，一个企业应有长远的眼光，分析环境变化，制定长期目标，才能在动荡的环境中生存和发展。基于这种认识，西方企业管理工作的重心开始逐步转移到高层的战略管理上来，管理教育也应运而生。在西方的管理教育中，出现了“企业战略”、“企业政策”、“公司计划”等课程，成为管理课程中一个单独的部分。直到20世纪70年代，随着企业管理实践的丰富以及理论探讨的深入，战略管理才真正成为一门体系完整的学科。

企业战略管理这门学科具有以下特征：

- (1) 是一种综合性的管理理论；
- (2) 是企业高层管理人员最重要的工作；
- (3) 是一种保持企业生存、发展与获利的理论；
- (4) 是管理活动的神经系统。

1.1 企业战略的内涵

“战略”一词出现已经有很长时间了，其最早源于军事，英语中的 strategy 来源于希腊语 strategos，意为“将军”。管理人员现在都能熟练地使用，而且也喜欢使用这个词，战略也被看作管理活动的至高水平。所以，到目前为止，学者们深入地研究战略大约有 20 年的历史了，各管理学院也通常是把战略管理当作必修的、最重要的课程来开设的。“战略”一词的影响力如此之大，但它到底指的是什么呢？

大部分标准的战略方面的教科书通常在绪论一章中，都会为战略下一个类似这样的定义：“战略就是企业为了生存、发展和收益制定的与组织使命和目标一致的最高管理层的计划。”毫无疑问，这个定义已经被人们所接受。相反，我们认为战略应当有多种定义。下面将介绍一些西方有代表性的有关企业战略的定义。

(1) 巴纳德 (C. I. Barnard) 的定义。1938 年，巴纳德在其所著的《经理的职能》一书中，为了说明企业组织决策机制，从有关企业的各种要素中产生了“战略”因素的构想，但该词并未得到广泛的应用。

(2) 纽曼 (Neumann) 和摩根斯顿 (Morgenstern) 的定义。1947 年，纽曼和摩根斯顿合著了《博弈理论与经济行为》，在该著作中他们把战略一词定义为“一个企业根据其所处特定的情形而选择的一系列行为”。

(3) 彼得·德鲁克 (P. F. Drucker) 的定义。1954 年，彼得·德鲁克在其所著的经典文献《管理的实践》中指出：“战略是管理者找出企业所拥有的资源并在此基础上决定企业应当做什么。”

(4) 钱德勒 (A. D. Chandler) 的定义。1962 年，钱德勒在他的《战略与结构》一书中，将战略定义为“确定企业基本长期目标，选择行动途径和为实现这些目标进行资源分配”。

(5) 安索夫 (H. I. Ansoff) 的定义。1965 年，安索夫在其所著的《公司战略：面向增长与发展的经营政策的分析方法》一书中指出，战略是一条贯穿于企业活动与产品/市场之间的“连线”。这个“连线”由四个部分组成：产品/市场范围、增长向量、竞争优势以及协同。战略就是将企业活动与这四个方面连接起

来的决策规则。

(6) 安德鲁斯 (K. R. Andrews) 的定义。美国哈佛商学院教授安德鲁斯认为,企业总体战略是一种决策模式,它决定和揭示企业的目标,提出实现目标的重大方针与计划,确定企业应该从事的经营业务,明确企业的经济类型与人文组织类型,以及决定企业应对员工、顾客和社会作出的经济与非经济的贡献。因此,从本质上讲,安德鲁斯的战略定义是通过一种模式,把企业的目的、方针、政策和经营活动有机地结合起来,使企业形成自己的特殊战略属性和竞争优势,将不确定的环境具体化,以便较容易地着手解决这些问题。

(7) 霍弗和申德尔的定义。美国学者霍弗和申德尔认为,企业在制定自己的战略时,应该考虑资源配置和外部环境的相互作用。他们的定义是:“战略是企业目前的和计划的资源配置与环境相互作用的基本模式以及表明企业将如何实现自己的目标。”

(8) 魁因 (J. B. Quinn) 的定义。美国达特莱斯学院管理学教授魁因认为:“战略是一种模式或计划,它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。”一个完善的战略有助于企业组织根据自己的优势和劣势、环境中的预期变化,以及竞争对手可能采取的行动而合理地配置自己的资源。

(9) 迈克尔·波特 (Michael Porter) 的定义。1980年,迈克尔·波特在其所著的《竞争战略》一书中以产业经济学理论为基础,对竞争战略进行了较为深入的研究,将战略定义为“公司为之奋斗的一些(目标)与公司为达到它们而寻求的方法(政策)的结合物”。

(10) 杰森和舒勒的定义。1999年,英国著名学者杰森和舒勒对战略的定义是:“战略是通过有效地组合企业内部资源,以在变化(dynamic)的环境中确定企业的发展方向(direction)和经营范围(scope),从而换取竞争优势(competitive advantage),以满足市场的需求和企业拥有人(stakeholder)的需求。”

(11) 明茨伯格 (H. Mintzberg) 的定义。加拿大麦吉尔大学管理学教授明茨伯格对于企业战略的定义有独到之处。他指出,在生产经营活动中,人们在不同的场合以不同的方式赋予企业战略不同的内涵,说明人们可以根据需要接受各种不同的战略定义。在这种观点的基础上,明茨伯格借鉴市场营销学中的四要素(4Ps)的提法,即产品(product)、价格(price)、地点(place)、促销(promotion),提出了企业战略是由五种规范的定义阐明的,即计划(plan)、计策(ploy)、模式(pattern)、定位(position)和观念(perspective),构成了企业战略的5Ps。这五个定义是从不同角度对战略这一概念加以阐述的。

联想“定战略”

(1) 确定长远目标。联想的长远目标是要做一个长久的、有规模的高科技企业。具体的远期目标是在 2010 年之前以一个高技术的企业形象进入美国《财富》杂志评比的世界 500 强之中。

(2) 决定几个发展阶段。为了达到此目标，联想决定分三步走。第一步是到 2000 年，要完成经营额 30 亿美元，利润 1 亿美元，进入世界计算机行业百强 60 名以内。第二步是到 2005 年左右，要完成 100 亿美元的经营额，接近《财富》500 强中的最后一家。第三步是进入世界 500 强。

(3) 决定当前最近的目标。到 2000 年，要完成经营额 30 亿美元，利润 1 亿美元，进入世界计算机行业百强 60 名以内。

(4) 选择到达路径。重点业务基地选择在集团有天时、地利和人和的国内市场，以销售为突破口，逐步加大国内的 PC 机市场、国内系统集成领域、代理销售领域、面向国际市场开发生产销售 PC 机的主机板四个方面的技术含量。

1.2 战略的基本性质

以上关于战略的定义虽然各有特点，但无外乎是从内容、目标、环境、能力、行为、形成过程等方面对战略进行定义，还没有一个能够包容上述各个方面的、得到一致认可的定义，所以应当从多个方面、综合的角度来理解战略的概念。尽管如此，人们还是在如下领域对战略的性质达成了基本共识：

(1) 战略影响着企业的整体事业。战略决策对于企业整体事业的影响至关重要。

(2) 战略涉及企业的活动领域，包括从事什么业务、活动的地理范围空间等。

(3) 战略涉及企业的环境。考虑战略的一个基本前提是要对环境进行全面了解和分析。

(4) 战略包括内容和过程两个方面。战略研究包括目标和实施的过程。

(5) 战略的组成部分十分复杂。因为战略的组成部分是非结构化的、非程序化的、非常规的和非重复的。

(6) 战略并不完全是深思熟虑的。理论家们认同有意图的、浮现的和已实现的战略彼此之间是不相同的。

(7) 战略存在于不同的层次。企业通常有公司层战略和业务层战略。

(8) 战略包含不同的思考过程，有概念性的思考，也有分析性的思考。

1.3 企业战略的特征

尽管战略学者和管理人员对企业战略的内涵各有不同的认识,但是对于企业战略的特征,人们的认识却没有太大的分歧,概括起来,企业战略具有如下特征:

(1) 企业战略具有全局性。形象地说,企业战略就是企业发展的蓝图,制约着企业经营管理的一切具体活动。企业战略是对企业的未来经营方向 and 目标的纲领性的规划和设计,对企业经营管理的所有方面都具有普遍的、全面的、权威的指导意义。

(2) 企业战略具有长远性。企业战略考虑的是企业未来相当长一段时期内的总体发展问题。经验表明,企业战略通常着眼于未来3~5年乃至更长远的目标。

(3) 企业战略具有指导性。企业战略规定了企业在一定时期内基本的发展目标,以及实现这一目标的基本途径,指导和激励着企业全体职工努力工作。

(4) 企业战略具有现实性。企业战略是建立在现有的主观因素和客观条件基础上的,一切从现有起点出发。

(5) 企业战略具有竞争性。企业战略像军事战略一样,其目的也是为了克敌制胜,赢得市场竞争的胜利。

(6) 企业战略具有风险性。企业战略是对未来发展的规划,然而环境总是处于不确定的、变化莫测的趋势中,任何企业战略都伴随着风险。

(7) 企业战略具有创新性。企业战略的创新性源于企业内外部环境的发展变化,因循守旧的企业战略是无法适应时代发展的。

(8) 企业战略具有相对稳定性。企业战略一经制定后,在较长时期内要保持稳定(不排除局部调整),以利于企业各级单位、部门努力贯彻执行。

(9) 企业战略必须与企业管理模式相适应。企业战略不应脱离现实可行的管理模式,管理模式也必须调整以适应企业战略的要求。

(10) 企业战略与战术、策略、方法、手段相适合。一个好的企业战略如果缺乏实施的力量和技巧,也不会取得好的效果。

海尔的战略

(1) 名牌战略阶段(1984~1991年)。特征:只做冰箱一个产品,探索并积累了企业管理的经验,为今后的发展奠定了坚实的基础,总结出一套可移植的管理模式。

(2) 多元化战略阶段(1992~1998年)。特征:从一个产品向多个产品发展(1984年只有冰箱,1998年已有几十种产品),从白色家电进入黑色家电领域,

以“吃休克鱼”的方式进行资本运营，以无形资产盘活有形资产，在最短的时间里以最低的成本把规模做大，把企业做强。

(3) 国际化战略阶段(1998~2005年)。特征：产品批量销往全球主要经济区域市场，有自己的海外经销商网络与售后服务网络，海尔品牌已经有了一定知名度、信誉度与美誉度。

(4) 全球化品牌战略阶段(2006年以后)。特征：为了适应全球经济一体化的形势，运作全球范围的品牌，从2006年开始，海尔集团继名牌战略、多元化战略、国际化战略阶段之后，进入第四个发展战略创新阶段，即全球化品牌战略阶段。国际化战略和全球化品牌战略的区别是，国际化战略阶段是以中国为基地，向全世界辐射；全球化品牌战略则是在每一个国家的市场创造本土化的海尔品牌。

1.4 战略管理

1.4.1 战略管理的内涵

“运筹帷幄之中，决胜千里之外。”战略管理的关键不是战略而是动态的管理，它是一种崭新的管理思想和管理方式。战略管理由组织未来创造和维持竞争优势而采取的分析、选择和实施构成。其核心内容是研究“为什么有些企业的绩效表现优于另一些企业”。因此，管理者必须决定企业如何进行竞争才能获得一定时期内可持续的优势。战略管理的任务就是通过战略制定、战略选择、战略实施和日常管理来实现企业的战略目标。

由此，可以将战略管理定义为企业确定其使命，根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标，为保证目标的正确落实和实现进行谋划，并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。

第一，战略管理是直接针对组织整体目标和目的的。换言之，关于战略管理的努力是为了整个组织的利益，而不是某个职能部门的利益。第二，战略管理需要让众多利益相关者参与制定决策过程。第三，战略管理要求协调短期利益和长期利益。第四，战略管理要认识到效率与效益之间的权衡取舍。管理者必须明智地分配和使用资源，他们必须直接将精力投入到实现组织整体目标的活动上。

1.4.2 战略管理的作用

战略管理的作用包括以下方面：

- (1) 指明方向和目标;
- (2) 确定行业、市场、产品;
- (3) 了解环境;
- (4) 认识自身能力;
- (5) 合理分配资源;
- (6) 内外动态协调。

1.5 战略管理的过程

战略管理是在充分占有信息基础上的一个系统的决策和实施过程,它必须遵循一定的逻辑顺序,包含若干必要的环节,由此而形成完整的体系。

1.5.1 战略管理过程的几个阶段

企业战略管理包括四个相互关联的主要阶段,即战略分析阶段、战略选择阶段、战略实施阶段和战略控制阶段(图 1-1)。

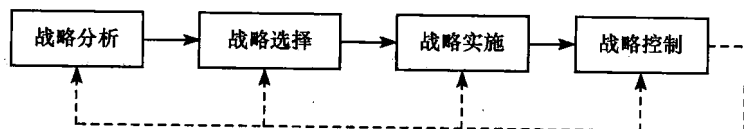


图 1-1 战略管理过程

1. 战略分析阶段

战略分析是指企业对战略环境进行分析、评价,并预测这些环境未来的发展趋势,以及这些趋势可能对企业造成的影响及影响方向。在这个阶段,企业战略人员的主要工作有以下几点:

- (1) 确定企业的经营宗旨,包括对企业的经营目的、经营哲学、经营目标等的描述和对企业有利益关系的人及组织对企业期望的估计。企业经营宗旨的确定是与企业内部条件分析和外部环境分析分不开的。
- (2) 评价企业内部条件,特别是对企业优势和劣势进行分析。
- (3) 分析评价企业的外部环境,特别是要评价企业所面临的机会和威胁。

2. 战略选择阶段

战略选择过程实质上是战略决策过程,即对战略进行探索、制定和选择。企业战略人员在战略选择阶段的主要工作是:

(1) 根据外部环境和企业内部能力、企业经营宗旨,拟订可供选择的几种发展战略方案;

(2) 对上述各项战略方案进行分析评价;

(3) 最终选出一套供执行的战略;

(4) 为战略的实施制定政策和计划。

3. 战略实施阶段

企业战略的实施就是将已制定好的战略规划转化为具体行动。必须通过具体化的实际行动才能实现战略及战略目标。这个阶段的主要工作包括:

(1) 在企业各部门之间分配资源;

(2) 设计与战略相一致的组织结构,这个组织结构应能保证战略、任务、责任和决策权限在企业中的合理分配;

(3) 保证企业文化与战略的匹配;

(4) 发挥领导作用;

(5) 处理各项矛盾和冲突。

4. 战略控制阶段

战略控制就是指监督战略实施进程,及时纠正偏差,确保战略有效实施,使战略实施结果基本上符合预期计划的管理过程。这个阶段的主要工作包括:

(1) 制定效益标准;

(2) 衡量实际效益;

(3) 评价实际效益;

(4) 制定纠正措施和权变计划。

联想的战略路线

(1) 做深做透,勇敢面对海外市场。所谓做深做透,一是地域上要从大中城市逐渐拓展到信息化程度较低的中小城市;二是从PC拓展到多种接入端设备以及高中低端服务器等硬件产品;三是由关注产品到关注客户的应用,再到关注对客户的服务。2001年,联想采取海外业务规划的方式,把海外业务拓展部定位成一个类似事业部的机构,不仅肩负着生产主机板的业务,更重要的是,它将探索从部件/OEM方式向品牌营销方式转化的途径,稳步拓展海外业务,为联想寻找新的业务增长点。

(2) 把握激发、协同满足客户需求,建立客户体验中心。首先,凭借战略和技术,把握客户对IT的需求。其次,在具体了解每一类客户需求之后,通过最大限度地整合内外部资源、发挥协同作用来满足客户需求。最后,无论是开展业务、设计