

# 战略规划如何成为竞争优势: 联想的实践及启示\*

武亚军

摘要: 本文在回顾企业正式战略规划理论的基础上, 对联想公司 2000 年的 3 年战略规划系统的特征进行了描述, 分析了其失误的深层原因, 并探讨了其新一轮战略规划中的改进行动及对竞争优势的影响。在此基础上, 提出了一个中国转型经济中本土企业战略规划体系设计的改进框架。本文的研究表明, 转型经济中战略规划体系的组织改进和能力强化是大中型本土企业发展的关键要素之一, 企业战略规划体系设计需要在高管直接领导下使战略规划侧重点与创新性与企业业务的战略情境相匹配, 并选择合适的规划工具与模型, 同时在规划流程中发挥直线管理者和公司规划人员各自不同的作用, 才能使战略规划成为本土企业的一种竞争优势。研究也揭示了高管的反思与学习能力对本土企业战略规划体系发展的重要作用。

关键词: 战略规划 联想 本土企业 竞争优势 设计框架

## 一、导言

战略规划是公司系统地且较为正式地确立其意图、目标、政策和战略, 同时制定详细的规划实施其政策、战略, 最后实现公司的目的和基本目标(斯坦纳, 2001)。作为大中型企业制定战略和取得竞争优势的一种重要手段, 正式战略规划从 20 世纪 70 年代开始在欧美企业中流行。但 80 年代中后期以来, 人们对于正式战略规划的作用产生了激烈争论(Ansoff, 1991; Mintzberg, 1990, 1994), 企业战略规划职能也经过了兴衰交替的摇摆式发展。近年来, 越来越多的学者认识到, 在日益复杂和动态化的环境下, 大中型企业所需要的并非是抛弃战略规划, 而是根据特定环境要求和自身特点设计战略规划体系, 在战略思维和战略流程之间达成平衡, 使战略规划系统更有效地对企业战略和绩效产生作用(Grant, 2003; Brews & Hunt, 1999)。

正式战略规划在新兴转型经济中的大中型企业能发挥作用吗? 它如何才能有效地发挥作用并使企业取得竞争优势? 这是转型经济中战略管理研究必须回答的紧迫问题。有研究表明, 在中国经济转型发展时期, 中国企业在战略规划方面存在很多不足, 但正式战略规划对企业绩效仍具有重要价值(武亚军、吴剑峰, 2006)。然而, 较深入地探讨中国环境下正式战略规划与竞争优势的作用机制的研究仍然存在空白。本研究试图弥补这个空白。具体地说, 本研究关注如下问题: (1) 在中国经济的转型发展中, 影响本土企业正式战略规划有效性的关键要素有哪些? (2) 中国本土企业的战略规划系统应如何设计才能避免“谬误”而成为竞争优势?

分析中国企业战略规划成为竞争优势的作用机制, 案例研究是必要的, 这已被研究新兴经济的战略管理学者所倡导(Hoskisson et al., 2000; 周长辉, 2005)。案例研究要求样本选择具有重要性或极端性(Yin, 1994)。事实上, 联想公司为研究本土企业战略规划提供了一个很好的案例。一方面, 联想是中国经济改革开放 20 多年来本土企业发展的一个典型和范本, 具有很强的标本性; 另一方面, 它的战略规划体系在发展过程中积累了正反两方面的经验教训, 包括与国际著名咨询公司的合作经验。众所周知, 从 1984~1999 年, 联想经历了快速发展并取得良好业绩, 1999 年末在麦肯锡公司帮助下进行的 3 年战略规划被认为是一个挫折, 而 2004

\* 基金项目: 国家自然科学基金项目(70672009)研究成果。作者对匿名审稿人的意见及李炜在实地调研中的协助表示感谢。

年的战略调整和随后兼并 IBM 的 PC 业务又标志着其国际化战略发展的新阶段。透视和反思联想的战略规划实践,对于理解动态环境下中国企业正式战略规划有效性的机制,有重要的理论与实践意义。

本研究中资料获取主要通过 3 个途径:(1) 公司原始文件,包括 2000 年及 2005 年公司战略规划和管理体系规划的文件、公司高管的重要讲话、公司网页资料等;(2) 对联想内部人员的访谈,在 2005~2006 年,作者对联想战略规划工作成员、管理人员等多人进行了深度访谈;(3) 公开报导和二手资料,包括主要媒体对联想战略规划事件的报导及对联想高层的访谈等。对资料的分析,采取了解码、内容分析、模式匹配、课堂案例讨论等多种方式,并强调多种来源和分析方式的相互印证。

本文的贡献有 3 点:(1) 基于典型事件,系统描述了一个中国本土标志性企业战略规划体系的特征,分析其失误原因、企业的反思与改进,以及对竞争优势的影响;(2) 基于理论与案例经验,提出了转型发展经济中本土企业提高正式战略规划有效性的一个系统框架;(3) 针对中国本土企业战略规划中提升战略规划职能及与咨询公司合作的效果提出了建议。

文章安排如下,第二部分是文献回顾与基本理论框架;第三部分是对联想 2000 年战略规划特征和失误深层原因的分析;第四部分是对联想 2004 年以后战略规划改进行动及对竞争优势影响的透视;第五部分是一个基于联想经验的战略规划体系设计的框架模型;最后是结论与建议。

## 二、文献回顾与基本理论框架

战略管理中的规划学派(Ansoff, 1991; 斯坦纳, 2001)、资源基础观点(Barney, 1991; Powell, 1992)和学习学派(Mingtzberg, 1990, 1994)都对正式战略规划的理论发展做出了贡献。本研究从战略规划系统设计要素、影响系统设计的因素、对竞争优势的影响等方面对文献进行概括。

### (一) 系统设计的多维要素

Ramanujam 和 Venkatraman(1987)提出战略规划系统设计的 6 个要素,包括“做什么”和“怎样做”两大类,即:(1) 对企业内部因素的关注;(2) 对外部环境因素的关注;(3) 各种企业职能的覆盖与整合;(4) 使用的规划技巧;(5) 实施规划系统的阻力;(6) 投入的资源。他们认为,这两大类因素会显著地影

响战略规划的绩效,包括特定能力的建立、目标的实现和相对于竞争者的业绩。Boyd(1998)等人总结了过去的战略规划研究,提出了战略规划的多维测量模型,包括:(1) 宗旨陈述;(2) 趋势分析;(3) 竞争者分析;(4) 长期目标;(5) 年度目标;(6) 短期行动计划;(7) 持续评估。规划学派的代表人物之一斯坦纳(2001)认为,战略规划系统的设计要考虑以下 9 个方面:系统的完整性、分析的深度、正式性的程度、规划与预算的联系、规划的时间尺度、计划人员的角色、系统的出发点、员工的参与和 CEO 的角色。他还特别强调了规划的 4 种组织方法:自上而下、自下而上、上下结合和团队制定。

另一些学者强调了战略规划的目标或侧重点。Veliyath 和 Shortell(1993)强调了战略规划的侧重点可以是战略的形成,也可以是战略的执行。Lorange 和 Vancil(1977)最先指出,战略规划系统有两种主要的功能:(1) 内部整合功能,即开发一个整合的、协调性的、一致性的长期行动计划;(2) 环境适应功能,即促进公司对外部环境变化的适应。新近的一些文献,强调在产业环境变化时,前瞻性的战略意图和塑造核心竞争力为焦点的战略规划可帮助企业实现战略创新和竞争优势(Hamel & Prahalad, 1994)。这种战略规划的创新或突破功能,即所谓的重塑情境的规划方式(Peterson, 1997),应该被视作是战略规划的第三种目标或侧重点。

本研究认为,虽然正式战略规划有一些标准的程序和工具(如 SWOT),但由于正式战略规划是一个多要素、多目标、可使用多种工具的系统,这增加了企业合理利用战略规划的难度,但同时也为企业通过战略规划获得竞争优势提供了空间和可能性。

### (二) 影响系统设计的情境因素

学者们认为,有效的战略规划系统设计应该反映企业所面临的特定情境(Kukalis, 1991; Ansoff, 1991)。这些因素包括:环境复杂性或扰动性(Kukalis, 1991; Ansoff, 1991; Chakravarthy and Lorange, 1991)、企业独特能力(Chakravarthy and Lorange, 1991)以及管理者的认知风格、价值观念和价值体系等(斯坦纳, 2001)。Chakravarthy 和 Lorange(1991)特别指出,战略规划系统的设计应和企业特定业务的需要相适应,即考虑战略意图、外部市场环境的复杂性和企业的独特能力的影响。他们指出,当组织环境复杂性高时,要强调系统的外部适应性功能;而当复杂性较低时,要强调内部整合功能;当组

织的独特能力较多时, 需要强调内部整合功能。结合新近学者对产业变动情形下战略规划模式的研究(Hamel & Prahalad, 1994; Peterson, 1997), 本研究认为, 在产业环境快速变化情形下, 战略规划体系的侧重点应强调战略创新或突破。

Kukalis(1991)指出了环境复杂性与规划柔性的关系: 环境复杂性高(包括动态变化大)时, 战略规划系统的灵活性应增大, 反映在规划的时间尺度上就短, 并且需要经常性重新评估。他还指出了其他影响系统设计的因素, 包括企业产品的市场生命周期、组织结构、资本密集度等。

(三) 战略规划: “谬误”还是竞争优势?

Miatzberg(1990; 1994)提出了战略规划无效的“三重谬误”问题。他认为, 正式战略规划的失效源于预测性谬误、分离性谬误和正式性谬误。预测性谬误是指战略规划假定未来外部环境趋势可以预测, 而环境趋势并非总能预测; 分离性谬误是指战略制定者(即公司的战略规划职能人员)与战略实施者(业务管理者)的分离; 正式性谬误是指战略规划把重点放在战略分解、细化或程序化, 而妨碍实质性的战略思考或战略的形成。战略规划的倡导者则认为(Ansoff, 1991; 斯坦纳, 2001; Grant, 2003): 分离性谬误可以通过加强直线领导者的参与和合理确定参谋人员职责而加以改进甚至克服; 正式性谬误则可以通过处理好规划的目标或侧重点与分析深度的关系, 而把战略思维与程序化加以平衡; 可预测性谬误则可通过设计滚动性计划、情景方案、侧重于战略方向或目标等方法加以改进或克服。

学者 Grant(2003)最近对世界最大的 8 家石油企业的案例研究发现, 与 20 世纪 70 年代相比, 企业正式战略规划的性质和角色已经发生了根本性的改变, 但仍然在大型企业的管理系统中发挥核心作用。大企业的战略规划已经从侧重资源配置转向目标设定, 规划非正式程度在增加, 责任人也主要从公司、计划人员转向业务部门和直线经理。Kaplan 和 Beinhocker(2003)对 30 多家大公司的战略规划的研究发现: 学习性的战略规划流程可以创造出管理层“有准备的头脑”, 从而战略规划能够成为竞争优势的真正来源。这些研究表明, 经过审慎的设计与实践, Miatzberg(1990; 1994)所说的“三重谬误”并非是必然的, 合理的目标和设计能够使战略规划成为竞争优势的来源。

资源基础理论的倡导者 Barney(1991)认为, 在西方较完备的市场经济环境下, 正式战略规划本身不能成为竞争优势来源, 但规划过程中所发现的独特资源或能力能够成为企业持续竞争优势的来源。依据企业资源基础观, Powell(1992)将战略规划作为一种生产要素, 判断其随行业内该要素的可得性而给企业带来的战略价值。其实证结果表明, 如同多分部(M型)组织结构给企业带来的效率提高所需要的条件一样, 在“规划均衡”行业——即在战略规划普遍流行和被采用的行业, 正式战略规划与财务绩效无相关关系, 但在战略规划要素市场不完善的行业内, 两者呈正相关。按照资源基础观点, 本研究认为, 在中国经济转型发展时期, 由于战略规划经验与人才的不足, 战略规划有其价值和一定的稀缺性, 为了使这种能力成为企业竞争优势的来源, 在进行正式战略规划时需要对行业中其他企业的战略规划流行状况和模式进行必要的评估, 以确定本企业战略规划在战略思维和工具方面需要的创新程度。

(四) 一个初步的理论框架

根据以上的文献与讨论, 我们可以把战略情境、战略规划系统设计与规划绩效关系的一般逻辑概括为图 1。其中, 我们以 Ramanujam 和 Venkatraman(1987)对战略规划系统设计要素的两分法思想为基础, 对战略规划系统设计的“做什么”和“怎样做”两类要素进行区分, 具体来说, 本研究以侧重点、柔性、分析深度、创新性表征规划的内容特征(做什么), 以战略规划流程、规划模型/工具、直线领导者的参与、规划部门的作用来表征规划的运作环境(怎么做)。本研究把战略规划系统设计的目的或侧重点置于突出位置, 是因为它直接关系到战略规划的性质。规划内容的侧重点中, 我们还特别强调了在外部环境剧烈变化情况下, 企业新型战略规划方式的创新突破功能, 从而补充传统的战略规划的外

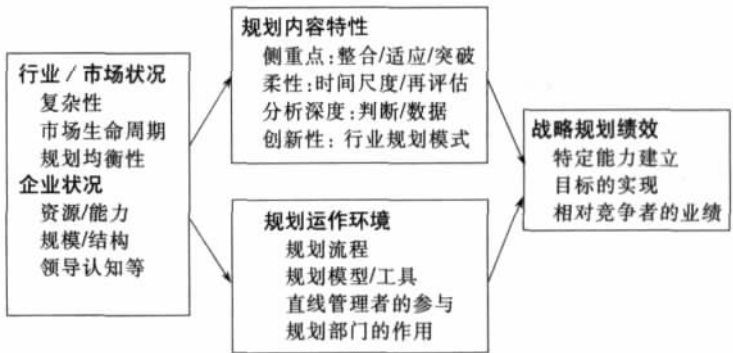


图 1 战略情境、战略规划系统与规划绩效的一般框架



部适应和内部整合两大功能。此外,我们吸收 Powell (1992) 关于战略规划作为行业要素的资源基础观点,把规划相对于行业对手的创新性作为影响企业战略规划绩效和取得竞争优势的关键要素之一。

### 三、联想 2000 年战略规划: 系统特征与失误深层原因

#### (一) 背景与规划基础

联想在创业初期,就非常重视战略的作用,认为战略是事关企业存亡的大事。早期的联想有所谓“拉条子”的习惯,即管理人员及企划人员一起从正反两方面逐条讨论公司重大决策问题,这种“拉条子”的习惯以及对跨国公司规划方式的学习,逐渐形成了联想正式规划系统的雏形,包括公司宗旨(为什么做)、职责(做什么)、目标(做到什么程度)、策略(怎么做)、组织(谁来做)、预算(用什么来做)以及考核(做得怎么样)。在这个初步的战略规划过程中,联想开始对公司目标、现状、优势和劣势进行分析,通过参与式的讨论形成策略并加以有力执行。这种规划体系后来发展成为联想著名的管理三要素“搭班子、定战略、带队伍”中的“定战略”体系。在“定战略”过程中,联想高层强调要“提高站位,总揽大局,把握发展,实施优势战略”,其“定战略”的主要步骤和内容则包括:确定中长期目标;制定达到目标的战略路线;制定当前的目标;确定采取什么方式,进行战术动作与分解;在实施中进行调整。这已经和现代战略规划的内容接近,主要区别在于联想还没有把趋势分析和竞争分析作为规划的重要任务(Boyd et al., 1998)。

1994 年后联想在国内 PC 市场连续几年的高速增长,是联想 2000 年战略规划的一个重要背景。1994 年开始,联想 PC 销量连续 4 年平均增长 100%,利润年均增长超过 180%。1995 年,联想 PC 第一次登上国内品牌机第一,年底联想定下了未来的发展目标:第一是要做一个长久性公司,第二是要做一个有规模的公司,第三是要做个高技术的公司。1996 年,柳传志和他的管理班子为联想制定了 2000 年完成 30 亿美元营业额的中期战略目标,并确定了 1996~2000 年的 5 条战略路线:(1) 在信息产业领域内的多元发展;(2) 以中国市场为主;(3) 奠定工业基础,在此基础上开展研发工作;(4) 加强子公司在研发中的推进作用,以国外风险投资公司作为媒介,开展优势互补发展科研开发工作;(5) 充

分利用股市作为融资渠道。以企业战略目标和战略路线为指导,抓住国际竞争对手在国内水土不服的弱点,联想抓住契机通过降价和发展渠道等手段,坐稳了中国 PC 业第一的位置。到 1999 年底,联想的中期战略目标接近实现,联想也初步完成了从“蒙着打”到“瞄着打”的转变。

这些情况表明,联想在进行 2000 年的 3 年战略规划之前,已经积累了一定的正式战略规划经验,特别是在确定企业宗旨、战略目标以及战略分解和实施方面。由于中国国内市场的快速增长特别是竞争相对还不激烈,凭借较合理的战略目标、路线和强有力的战略执行,联想取得了令人瞩目的业绩。一方面,联想非常重视战略分解和实施,即所谓的“带队伍”和强调执行的文化,这在随后进行的 3 年战略规划过程中也得到了体现。另一方面,联想在规模和利润方面的连续超速增长,为其制定新的增长性战略目标奠定了起点,但随之引发的盲目乐观和过分关注规模的弊端,也给联想新的战略规划和战略的制定带来明显的局限。

#### (二) 联想 2000 年战略规划运作环境

##### 1. 规划流程

联想集团的战略规划分为两个基本层次:一是集团层面,主要是确定目标和规划指导原则;二是公司层面,包括杨元庆领导的电脑公司(即 2000 年分拆后的联想集团公司,以下简称为联想公司或联想)和郭为领导的渠道公司(即神州数码)。下面以联想公司为例说明其战略规划过程。

联想电脑公司制订 3 年正式战略规划的时间跨度为 1999 年 9 月~2000 年 2 月,分为 3 个阶段。第一阶段主要是确立业务范围,修改并确认公司使命和远景,包括确定公司多种业务重要性排序。第二阶段进行业务组合方案及战略性组织框架设计,主要是确定业务群组合方案、对组织架构提出建议,并进行优劣势分析。第三阶段进行战略方案设计,主要是确定公司和业务群战略,以及人力资源、研发、兼并联合和服务的职能发展战略原则。其基本流程和时间安排如图 2 所示。

从联想公司制定战略的层次看,包括公司、业务和职能 3 个层次,但其中核心层次是公司(如当时的联想电脑公司)。其采用的流程基本上是“瀑布式”,即自上而下的顺序。具体来说,首先是制定规划纲要,包含公司年度规划的指导思想、主要目标、体系模型、内容分类、组织分工、方法建议等纲领性

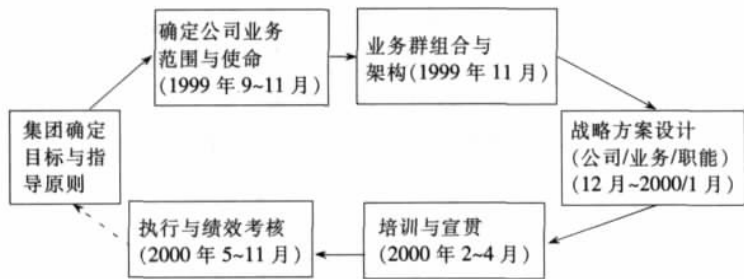


图2 联想公司2000年战略规划的流程与时间安排

文件。然后制定公司级规划,即制定阐述公司某一专项业务或管理发展的指导思想、主要目标、总体策略及资源分配的指导性文件。最后形成部门级规划,用于阐述部门年度业务及管理发展的指导思想、主要目标及实现目标所需要的策略、措施、组织保障及资源投入的具体性文件。

#### 2.4 个主要规划工具

联想的战略规划,主要采取了4个较正式的规划工具:(1)业务优先性排序;(2)二维规划模型;(3)4层目标体系设计;(4)多业务组织结构协调。

业务优先性排序模型是联想在公司层战略制定中采取的一个主要工具,其核心是对多业务吸引力和联想竞争力进行评估,进而决定公司资金和管理人才在多个业务之间的配置,提高资源配置效率。该模型和BCG矩阵的原理是类似的,其中,业务吸引力和联想竞争力评价指标中各分指标的内容和权重,由企业和咨询公司根据经验加以确定。联想采用的二维规划模型,即从业务线和增值职能两个维度对业务和职能进行规划。业务线分为成熟业务、发展业务和新兴业务3类;职能分为间接增值职能和直接增值职能两类,其中前者包括企业规划、人力资源、IT建设和财务监控;后者则包括产品、供应链和市场。通过二维规划矩阵,联想对公司的多个不同发展阶段的业务的主要价值活动年度进行了较细致的年度目标规划,对战略目标的分解和执行有较大的促进作用。但应该指出,该模型的增值职能的内部结构(价值链构成)主要是联想在PC业务发展中所形成,符合联想在PC产业中的定位和竞争力要求,而不加区别地将它移植于在其他不同业务上,可能与其他产品的关键价值增值环节并不相符。联想采用的4层次战略目标体系,是在整体经营目标、业务目标、客户满意度目标和核心竞争力发展目标4层次的基础上,形成详细的公司年度目标体系规划。其中,联想所谓的“核心竞争力发展目标”主要是指在职能方面的发展规

划,这一战略目标体系体现了联想战略规划强调目标分解和以年度目标/职能运营为主的特征。最后,联想还利用二维规划矩阵对多种业务的主要价值活动进行组合和协调配置,试图通过多部门结构配置在多业务之间协调或共享其主要职能活动,进而提高运营效率。

#### 3.公司规划职能的角色

联想进行战略规划时,在组织上采取项目指导小组、综合支持小组、业务支持小组相结合的方式。项目指导小组由高层管理人员组成,作为3年战略规划的最高决策机构,其主要任务包括指导项目方向、定期听取项目组汇报、调动相关业务资源及对项目成果进行决策。综合支持小组由企划部及相关增值链职能部门人员组成,负责项目日常管理与监控。其中,企划支持人员投入100%精力参与规划工作,职能支持人员投入50%精力,主要职责包括谈判、计划、组织、策划、协调、控制、宣传、策划、继承。

联想的综合支持小组相当于西方企业的公司战略规划部的设置,其角色有如下特征:(1)并非专职的战略规划部门,而是临时性的任务小组;(2)主要为规划提供行政支持,缺乏技术性支持(如对规划模型和工具的选择与培训等);(3)对于外部市场需求和竞争状况等几乎没有进行较正式的分析;(4)缺乏内部咨询功能,即无法对主要领导人的战略直觉提供独立专业意见。从这个角度看,联想缺乏战略规划职能部门并无法承担其分析、咨询、技术支持职能,是联想2000年战略规划失误的一个重要原因。

#### 4.直线管理者的参与

联想战略规划中业务管理者的参与,主要体现在参加业务支持小组和专题研讨会两个方面。(1)业务支持小组。由各业务部门派出业务主要负责人之一组成,与咨询公司共同制定公司战略,包括参与涉及本业务内容的研究分析、参与本业务战略方案设计、参与项目组的研讨、确认涉及本业务范围的战略规划成果。(2)专题研讨会。联想战略规划的主要推进方式包括阶段性访谈、项目通报会、研讨会和决策会。部门高层管理人员和主要直线管理人员参加分业务专题研讨会,对涉及业务的有关内容进行分析 and 论证。在每次决策会前,均安排一系列分业务的专题研讨会。另外通过项目通报会定期向一定层级以上管理人员通报项目进展情况。最后为了达成全员共识,从总裁室工作会到干部培训班,直至年度誓师

大会,全面宣传贯彻公司的战略规划;并通过总体规划、事业部规划和员工业绩合同的一致来保证战略规划的落实。

从上述过程可以看出,联想主要业务(如台式机、服务器、IT服务等)的管理者,虽然在规划过程中参与了与本业务有关的业务支持小组及分业务专题研讨等相关决策,但并未成为其业务战略制定的主要力量,相反主要是集团和公司的领导人在主导其决策。从这个角度看,联想的战略规划在一定程度上确实存在明茨伯格(Mintaberg)的所谓“分离性谬误”,只不过制定业务战略或目标的主要人员是公司高管人员,而非公司层的专职规划人员。

### (三) 联想战略规划体系的内容特征

#### 1. 规划重点与环境匹配性

联想的战略规划有较强的完整性,包括成熟业务、成长业务和新兴业务,同时,联想的战略管理也强调从目标、战略路径、战略分解到执行和调整的闭环。但是,联想的战略规划体系在侧重点上存在明显的不足:(1)侧重于内部整合,而非长期适应或战略突破。其表现是:第一,公司在战略规划时,侧重于确定年度目标和职能目标及其分解(所谓“数字”),而对外部环境趋势、自身核心能力、战略路径与战略重点等缺乏足够的关注和深入分析;第二,侧重于运营效率。以电脑公司为例,当时的“笔记本”、“服务器”、“软件”、“应用方案”等业务领域,存在着IBM、DELL、HP等一系列跨国巨头的竞争,各个行业和市场处于快速变化之中,此时,这些业务所需要解决的战略问题首先是适应竞争和差异化定位的问题,其次才是营运效率的问题;在手持设备等产业融合或技术变化剧烈的领域,其重点也应首先确定创新性要求,以把握行业机遇。而联想当时的战略规划类似于以营运目标和预算为出发点的年度规划。(2)侧重于公司战略而非业务战略。公司在规划中注重公司总体目标的指导和分解,忽视业务战略制定的自

下而上的过程。在案例中,公司所制定的战略资源配置、年度业务目标虽然也吸收了直线部门的经理参加(体现在业务支持小组和推进过

程中的专题研讨会),但是缺乏各业务部门的战略开发及协商过程,而主要体现为自上而下的目标预定和分解。现代战略规划理论认为,事业战略规划的主体应该是业务部门自身,而非参谋人员或公司总部。而联想2000年规划中业务部门的直线管理者在战略目标、路径制定方面的主体地位并未得到确立。这在某种程度上形成了所谓的“分离性谬误”。在这个过程中,联想公司层面重视的是“沟通和宣贯”,而非“审核和协商”。

#### 2. 规划分析深度和创新性

明茨伯格(Mintaberg)提出的“正式性谬误”认为,战略规划过于注重分析而忽略了综合和创新。事实上,在本案例中,联想对外部市场需求和竞争对手的分析并未达到应有的深度,是分析不足而非分析过度阻碍了有效战略的形成。其主要表现是:(1)联想在战略规划中,对外部市场需求和竞争、自身优势并未进行独立而有针对性的分析,在战略制定中主要侧重于目标而非定位和战略途径。(2)多业务的市场发展和目标更多地来自公司领导人的经验和直觉,并未辅之于系统、客观的市场数据分析和验证。因此,联想表现出的是分析深度和战略综合的双重不足,而非分析过度。

从Powell(1992)所谓的“规划的行业竞争均衡”条件来看,联想战略规划的逻辑也存在创新性不足的问题。联想的战略规划所采用的工具主要集中在内部整合或提高运营效率,这种战略规划的逻辑在:(1)行业内竞争贫乏,或者(2)竞争对手离生产率边界还很远时,可以保证企业更好地满足顾客需求(Porter, 1996)。但是在竞争兴起,特别是强势竞争者出现时,企业的营运改善并不足以使企业在不断强化的商业竞争中保持优势,反而会逐渐失去优势,甚至爆发危机。遗憾的是,对自身能力和市场竞争的忽视和误判,使联想陷入战略跟随和盲目多元化的陷阱。2000年的联想开始向六大群组的竞争

表1 联想2000年战略规划系统的主要特征及评价

	目标/侧重点	柔性	分析深度	创新性	规划流程	规划模型/工具	规划人员的作用	业务管理者的参与
特点	侧重于公司层次和职能层次;每年进行滚动	3年期战略规划;每年进行滚动	在市场环境、竞争和自身能力方面分析不够深入	与国际竞争对手相比,缺乏战略创新	自上而下和团队相结合的方式;4个月时间	业务优先性排序;二维规划矩阵;四层目标体系;多业务结构协调	主要是行政支持;缺乏技术支持、市场和竞争分析、咨询作用	部分参与了业务战略和公司战略的制定,但缺乏主导性
合理性	对业务战略重视不够、环境适应能力强调不足	适合环境变化的动态程度	战略分析深度和综合的双重不足	存在一定程度的“正式性谬误”	自下而上过程的分量不足	侧重于内部整合、战略分解和执行	缺乏合格的公司规划职能人才	存在一定程度“分离性谬误”
竞争优势影响	大	中等	较大	较大	中等	大	较大	较大



领域进发。消费 IT 群组要与 IBM、DELL、HP 展开竞争;手持设备群组要与诺基亚、摩托罗拉、索爱、波导展开竞争;企业 IT 群组要与 EDS、BULL、IBM 展开竞争;IT 服务群组要与 IBM、HP、艾森哲、KPMG 展开竞争;就连企业 ERP 实施服务也要与 BAAN、ORACLE 展开竞争。在每个领域都有比联想强大数倍、数十倍的竞争对手虎视眈眈,而联想的能力和人才并不胜任处处树敌,因此,其战略规划的实施结果不佳是必然的。当然,联想 2000 年战略规划中所采用的规划工具与其咨询顾问麦肯锡所起的作用是分不开的,这在下节中将有更细的分析。

### (四) 失误的深层原因

至 2003 年联想没有达到 3 年规划的预定目标,其间营业额和利润的年均增长率分别为 8% 和 14.6%。与同期的全球 IT 和国内市场相比,联想是国内 PC 企业中表现最好的一个。但是,231 亿元的年销售收入与规划的 600 亿元相去甚远;并且虽然营业额一直呈上升态势,但与跨国巨头 HP、DELL 相比,其 PC 主业在亚太市场的相对市场份额却在下降。此外,联想的多元化努力也受到挫折。联想战略规划的失误,一个客观原因是随着中国加入 WTO,国内市场环境变化加快、国际竞争加剧,联想相对国际巨头而言的“沼泽地优势”减弱甚至开始消失(柳传志,2004)。当然,这只是表象,深层原因需要从自身和咨询顾问方面寻找。

#### 1. 麦肯锡模型的影响

麦肯锡的“三层面发展模型”认为,企业要保持长期生存和发展,必须规划好 3 个层面的成长阶梯,即在“核心业务”获得利润的基础上,致力于发展“新业务”(来日核心业务),并为“未来事业”(来日新业务)开创出机会。这个模型与 BCG 矩阵在本质上是类似的,因为它们关注的层面(多业务公司层)和基本思路(集中于资金和管理人才的配置)是一致的。在具体业务层面,麦肯锡的做法是将重点放在发展新业务上,根据市场吸引力选择目标领域,研究竞争得出行业的关键成功因素,结合企业实际能力设计新业务运营,特别是确定运营目标。就表层流程看,该做法也不无合理性。但该模型在分析行业成功要素和评价企业能力时,主要考虑的是价值链各个环节的运营基础和能力,如若企业欠缺则建议合作或购并弥补,这是依赖运营效率而非竞争战略定位的方法。在实际运用中,麦肯锡会首先强调企业要给出明确的目标,包括愿景和规模预

期,作为战略制定流程的起点和最终战略指向的结果。如果企业在起始目标上不够清晰,麦肯锡则协助企业对使命、远景进行梳理,并启发企业的期望,直至得出一致的认定。这样,一方面大致圈定了企业增长所需要的业务领域,一方面知道了增长的总量,接下来才可以按模型评估业务选择和设计业务运营。最后,又往往将业务运营分解为财务指标,以及相关人员的 key 业绩指标(KPI)考核,以确保业务成功和总体目标的实现。因此可以看出,“三层面发展模型”主要是一种公司层面的目标实现规划和资源配置规划,它不以向企业提供有创新性的差异化战略定位为重点。

麦肯锡的公司层模型对联想 2000 年的战略规划主要工具产生了很大的影响。在麦肯锡的帮助下,联想利用“业务优先性排序”工具,确定 3 种业务发展的选择和内部资源(资金和管理人才)的配置;而利用“规划二维矩阵”,来规划 3 种不同成熟度业务发展的总体目标、各业务价值链各环节的年度目标和相关部门和人员的关键业绩指标(KPI)。这两个工具和麦肯锡的“三层面发展模型”一脉相承。像我们前面所分析的,联想的其他两个主要战略工具“四层面目标体系”和“多业务组织结构协调”也主要强调内部运营和战略分解,这也和麦肯锡擅长的咨询重点相一致。

可见,麦肯锡在联想 2000 年的战略规划工具的选择上起到关键性的影响,该模型的重点与联想面临的战略情境不匹配是导致规划绩效不佳的原因之一。柳传志在 2002 年参加国际管理科学学会年会上的演讲讲话也佐证了麦肯锡对联想规划方法的影响(柳传志,2002)。

#### 2. 超速增长带来的主导思维模式

联想 1995~1999 年在 PC 产业所取得的超速成长,是与该时期中国快速增长的市场需求(所谓“天时”)与跨国公司竞争受限的格局(所谓“地利”)相对应的,当然,也是由于联想在此阶段对机会的快速把握和强执行力(所谓“人和”)。但是,由于过分看重自己相对于国内企业的机制和管理优势(柳传志,2004),连续几年超速成长带来的一个负面后果是:盲目乐观的情绪及做大规模的冲动。由于联想过去的成功使得它在舆论和业界被视为中国 IT 业的第一品牌和本土优秀企业的代表,联想所背负的责任太重,它不但肩负着中国 IT 业的希望,也背负着走向国际的重任,渴望成为中国的“IBM”,并早日

进入世界“500强”。此时,在自我陶醉的境况下选择扩大规模的多元化也就不足为奇了。于是,战略规划很容易成为诠释领导意图和目标的工具,成为习惯性思维模式(主导逻辑)的复制品。正如一位观察家所评论的:“联想一路顺风顺水,一直保持高速增长,所以杨元庆才会在2000年履新之初,放言三年内营业额要达到600亿港元。联想过去的成功曾一度让不少人包括联想自己相信,联想没有实现不了的既定目标——只要你想。PC市场的巨大机会和联想在分销体系上的超强能力确保了梦想的实现。那时,联想习惯于超额完成目标”。

此外,联想在PC和其他领域把握市场机会及强调执行所取得的快速增长,也使企业的战略规划能力发展出现滞后:一方面,联想并未设立专门的战略规划部门;另一方面,现有的少量规划人员(企划办)又缺乏进行有创新性的深度分析和内部咨询的能力。在2000年,拥有台式机、笔记本、IT服务、手持等多个业务的联想公司总部仅有5名企划办的人员参加战略规划过程,其中还要负担大量的谈判、组织、保障、宣传等工作,其数量和质量明显不足,其下属的多个部门/业务中合格战略规划人才也大量不足。

### 3. 战略观念和战略意识局限

2000年联想的战略聚焦于目标、业务范围和对目标的分解和执行。事实上,有效的竞争战略,包括企业在市场上的竞争定位、实现定位的价值活动的配置,以及这两者之间的配合(Porter, 1996)。应该说,当时的联想对战略及战略目标的理解过于简单,在规划中把规模、财务与职能目标——而不是顾客价值定位和竞争优势作为核心,这导致战略规划中的诸多偏差。

此外,当时的联想未能树立“战略跟随环境”的动态战略意识。转型经济中,随着环境变动特别是制度环境和竞争环境的变化,企业战略需要进行前瞻性的调整,即随着法规的完善和市场竞争的不断加剧,主导战略逻辑需要从市场机会或关系驱动过渡到竞争能力驱动(Peng, 2003)。事实上,中国的IT产业是国内率先进入相对充分市场竞争阶段的产业之一。在这种环境转变中,企业的战略目标需要由做大转向做

强、做久,公司战略的焦点应该是核心能力的构建和利用(归核化或相关多样化),竞争战略的重点也应该是建立差异化的竞争定位和优势而非内部运营的改善。

## 四、迈向竞争优势的战略规划: 联想的反思与改进

### (一) 联想高管层的反思

值得肯定的是,联想的管理层具有很强的反思与学习能力,这可以从联想3年战略规划实施期间和随后的调整与改进中得到反映。2002年初,在联想3年规划实施第一年失利之后,杨元庆认识到自身市场分析能力不足和盲目乐观带来的问题,他反思说:作为一个行业的领导者,一要判断好形势,二要稳定好市场,这两点联想都没有做好<sup>①</sup>。在2003年业绩进一步呈现以后,柳传志、杨元庆等高层都进行了反思。柳传志认为3年规划未达标原因包括:对IT行业在2000年后发生的急剧变化欠考虑;对正式进入WTO后中国企业在完全没有环境屏障以后,国外企业的竞争能力考虑不足;对开展多元化业务后企业所需的全方位资源考虑不足。柳传志认为,在制定战略路线时将二三线项目(即未来项目和种子期项目)战线拉得过长,不仅影响了当前主营项目的发展,而且不能对二三线项目的发展提供足够的全方位资源,致使规划未能按照预算完成。杨元庆也认为,“对实现长期目标的追求和经验上的原因造成目标定的过高”<sup>②</sup>。事实上,联想高层在2003年末已经明确认识到联想管理层过分强调了其机制和管理优势(所谓“人和”),而忽视了行业增长(所谓“天时”)和跨国公司的竞争障碍(所谓

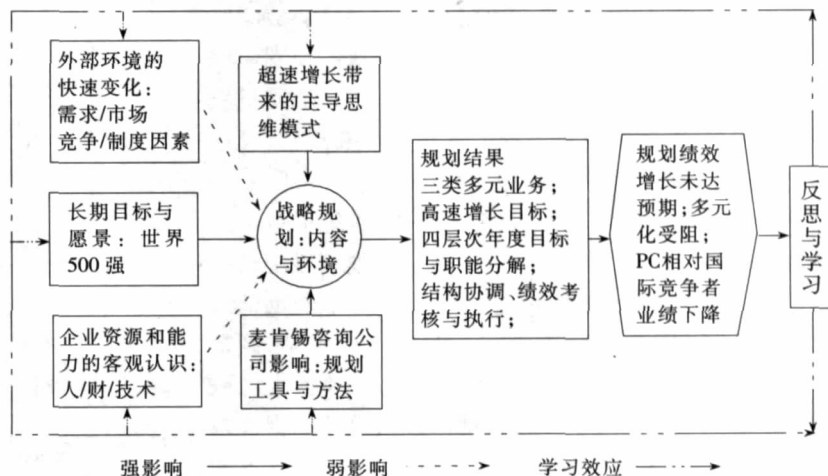


图3 联想2000-2003年战略规划的主要影响因素



“地利”)(柳传志, 2004)。

根据联想战略规划过程的特征和失误的主要原因及学习过程, 可以将联想 2000~ 2003 年战略规划的主要影响因素归纳如图 3 所示。

2000~ 2003 年战略规划的教训使杨元庆认识到, 战略规划中领导人的作用不仅是制定数字目标, 重要的是领导人是否为企业未来的发展找到方向、是否能真正带领企业不断成长: “对于远景规划、行业引导方面的欠缺恰恰是这 3 年给我们的教训。这次做新 3 年规划时, 对战略路线的把握甚至胜过了数字指标, 这是我们在认识上非常大的转变。战略路线走对了, 数字是很容易达到的。”

(二) 新一轮战略规划的改进

联想的这种总结、反思和学习能力在 2004 年以后的战略规划体系发展中起到了积极作用。具体来说, 表现在以下 5 方面的改进: (1) 设立专职的更有专业能力

的公司战略规划职能部门。事实上, 在 2003 年, 联想已经意识到了缺少一个战略部门的支撑。没有战略部门, 公司好像没有了参谋、没有了依靠, 战略规划也容易出错。联想在 2004 年成立了由高级副总裁领导的中央规划职能部门, 下辖战略研究室、企划部、业务拓展部、知识管理部 4 个分部门, 并且充实了具有管理咨询能力的经理人担任部门领导, 这些规划职能的高管——包括其首席战略官(CSO)和部分部门总监来自为联想服务或被联想收购的咨询公司的高级经理人。联想成立和强化战略部门表明联想真正走向科学决策、科学管理的开始。(2)在新一轮的战略规划中, 联想的规划部门加强了对外部市场环境和竞争的分析, 在其 2005 年初进行的战略规划中, 就包括了整体市场分析、细分市场

分析、地域市场分析、竞争分析、自身分析多个内容, 并且强调了自身的竞争定位和差别优势战略路线, 突出了战略侧重点和创新性。(3)在新的规划中联想为了发挥下属业务部门管理者的作用, 采取了下发规划模板的方式, 既对下属业务进行指导和规范, 又给它们以自由度和创造空间。规划模板包括上年回顾、环境分析、战略意图、年度目标、主要策略、组织平台与资源需求、年度预算 7 个部分, 形成一个完整而科学的战略规划循环。在规划模板和流程的指导下, 联想的部门经理经历了“从排斥做规划, 到加班加点赶规划, 到最后思路 and 打法了然于心”的转变; 这一做法事实上也鼓励了部门中的骨干员工参与其部门战略设计与提高执行热情。(4)根据 PC 主业发展的实际需要, 结合咨询公司的咨询方案, 联想发展和形成了独具特色的“双业

务模式”。这一模式是在联想传统的产品营销优势的基础上, 针对 PC 的交易型用户和关系型用户的差异要求, 设计不同的顾客价值命题和价值链解决方案, 以期获得不同于 DELL 等竞争对手的优势。(5)在对 IBM 的 PC 业务并购战略决策中, 综合了战略思考、内部研究和专题分析及咨询等多种形式, 以提高该战略的成功率。联想在高层的战略思考的基础上, 内部规划部门研究了 9 个月, 并请了几家咨询公司和投资公司的研究部门进行专题分析, 最后做出了并购决策。这体现了一种进步。应该说, 正是联想对于以前战略规划失误的较客观的反思与改进, 为联想进一步改进其战略规划系统设计和提高企业战略发展的效果提供了一个重要途径。

(三) 战略规划改进对竞争优势的影响

仔细剖析联想的改进行动, 可以发现联想的战略规划体系在内容和运作环境设计两大类要素方面都进行了一系列的调整。内容方面包括侧重点、分析深度、创新性的变化; 运作环境方面包括规划流程、规划模型/工具、公司规划人员角色和业务直线管理者作用的调整。它们分别通过 (1) 与业务情境匹配, (2) 关注战略思维和相对于竞争者的业务模式创新, (3) 搜集有效战略信息, (4) 使用合适规划工具, 以及 (5) 促进战略制定与执行的协调等途径, 改进了联想的战略规划质量与执行绩效, 促进了联想竞争优势的形成(其基本机制见表 2)。从结果来看, 主要体现在联想在

表 2 联想战略规划系统改进及对竞争优势的影响

规划维度	调整与改进	竞争优势影响	例证
内容侧重点	从公司战略转向业务战略; 从执行转向竞争定位	有针对性地确立各业务的竞争模式与战略路线	“明确战略路线比数字更重要”“制定业务模式”
分析深度	系统、客观的市场数据与对比分析	客观、详实的行业与竞争对手信息/知识	“采用市场公司的数据”, “与对手进行对比”
创新性	强调结合自身优势和对手情况进行思考与设计	突出差异定位和差别优势	“我们要做创新者”“双业务模式是独特的”
规划流程	由自上而下和以外为主转向上下结合、以内为主	更符合业务情境的信息/更好的执行承诺	“自下而上的流程越来越被重视, 骨干员工也可以参与”
模型/工具	从一种模型和全盘接收转向多种模型和定制化	战略制定模型更符合业务情境	“我们有多种模型可选择”“我们修正了咨询公司方案”
规划人员作用	引进专业人才, 重点围绕战略信息搜集、业务分析、内部咨询和支持	高水平的规划技能指导、专业信息搜集和执行监控	“规划总监来自咨询公司”, “下发规划模板”“进行特定业务分析”
直线管理者作用	强调其主体地位和规划的高投入	业务管理者战略思维加强/更高的执行承诺	“从排斥做规划, 到加班加点赶规划, 到最后思路与打法了然于心”

来源: 本文作者概括, 其中例证内容来自内部访谈。

PC主业的“双业务模式”的形成和执行初见成效——联想PC有效地阻击了DELL并使市场占有率稳步上升<sup>⑤</sup>，以及联想基于国内低成本优势的国际化并购扩张正按预期有计划地执行。当然，联想并购IBM的PC业务后的国际化发展对其战略规划系统又提出了新的挑战，如增加有国际经验的规划人才、全球市场信息的搜集与处理、全球规划系统的融合等，这是国际化的联想在战略规划系统方面需要解决的新问题<sup>⑥</sup>。

## 五、基于联想经验的一个改进框架

联想战略规划的教训与经验对本土企业具有标本意义。首先，我国本土企业包括优秀的大中型本土企业，在其快速增长期往往不具备战略规划的组织和分析能力，从而容易为国际知名咨询公司所影响，并可能盲目地采用一些咨询公司所擅长的规划工具或模型，导致与企业实际业务的战略需要不符。第二，在规划中，由于经验和人才限制，本土企业往往很难认识到不同的战略规划模型有不同的逻辑和适用条件，并非普遍适用或应用效果显著。第三，本土市场需求旺盛和企业的快速增长，可能导致企业主导思维模式、领导风格和战略目标上的偏差，从而引起战略规划的失误。第四，在转型发展环境下，环境的动态变化使得高管层的直接领导以及高管层的学习和系统反思能力变得十分重要，这应该是本土企业需要具备的一种动态能力。

基于以上启示，结合战略规划系统设计的基本理论，以及联想战略规划改进的经验，本文提出一个转型环境下本土企业战略规划系统设计的改进框架，突出显示了“战略情境(strategy context)—战略规划流程(strategy process)—战略内容(strategy content)—战略学习(strategy learning)”之间的紧密联系，其基本内容与关系(见图4)。具体地说，该框架强调了以下3个核心观念。

第一，供需匹配检验，即分析企业战略情境需求和战略规划体系供给之间的匹配状况。从需求看，要考虑特定产业环境的复杂性、动态性、产业的规划均衡状况以及企业资源的特性对战略规划的要求。概括而言：(1)产业环境复杂性越高，越需要将侧重点安排在战略适应或创新方面，而不是营运效率提升或内部整合方面；产业内有实力的竞争对手(如跨国公司)越多，企业战略规划越需要创新性，而不能仅依靠行业“最佳实践”为主要规划工

具。(2)企业在价值链上的独特能力越少，越需要强调规划的战略适应或创新导向；企业的独特能力越多，则需要强调战略规划的整合导向。(3)规模越大，结构越复杂(即多样化业务部门)，越需要注意使规划工具与特定业务状况相适应，而不能不加区别地采用某一模型或工具。从供给看，要考虑特定模型和企业规划经验的影响：(1)咨询公司所擅长的战略规划工具有其特定的假定和适用条件；(2)本土企业特定的成长过程导致的主导思维或决策风格、企业过去习惯的规划经验，可能以惯性方式发挥作用。因此，企业战略规划中，需对各种战略规划模型/工具的特性、企业规划经验及主导思维或决策风格等进行必要评估，并根据企业自身需要明确战略规划系统的目标或侧重点、柔性、分析深度和创新性要求。

第二，注重3类规划流程设计要素，即从“规划内容特性—采用模型/工具—规划参与者”3个方面改进规划的质量：(1)明确规划内容的“侧重点”、“分析深度”、“创新性”等；(2)根据内容要求确定合理的规划流程并选择合适的模型/工具；(3)要使直线管

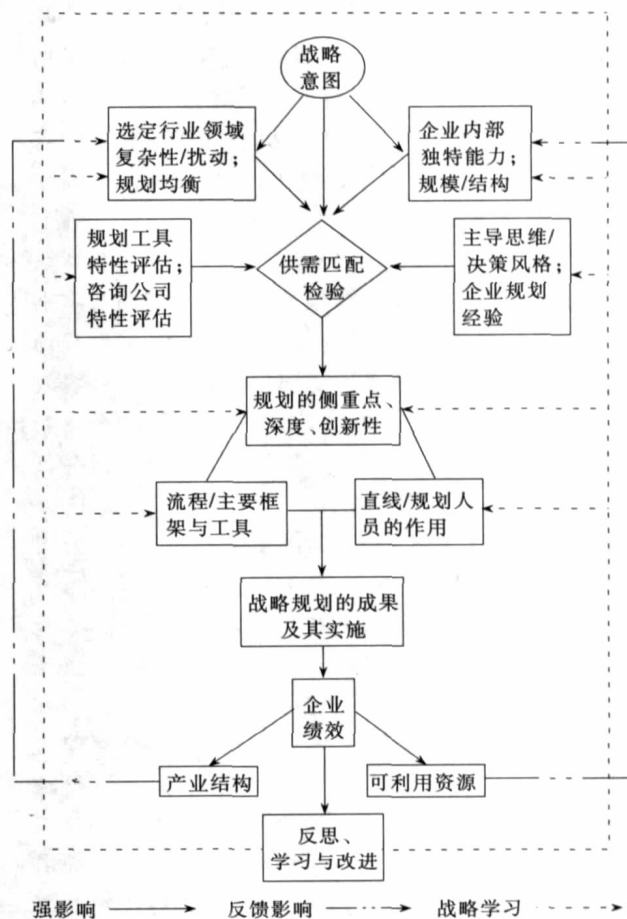


图4 转型经济中企业战略规划的体系设计：一个改进框架



理者和战略规划职能人员各自发挥其不同的作用,特别是公司规划人员的支持/指导和直线管理者的参与和投入。

第三,提升企业的战略学习能力,特别是高管层的系统反思与总结经验教训的能力,可以使企业在出现挫折或失误时,及时对战略目标、内外部因素、战略逻辑、规划工具与组织体系进行调整,从而保证规划系统的升级和内容的调整甚至重大变革。

### 六、结论与应用含义

联想 2000~2003 年战略规划的失误,并非正式战略规划本身的问题,而主要是在逻辑、工具和流程设计方面存在欠缺。出现这些问题的深层原因,在于战略规划体系设计中不正确的战略观念、超速增长带来的主导思维模式和盲目乐观情绪,以及咨询公司战略规划工具对本土企业的影响。由于本土企业战略规划组织与能力不足,特别是未能将业务的战略需要与战略规划的工具和流程相匹配,导致企业战略规划的侧重点、创新性和企业战略挑战的性质不符,从而导致整个规划的绩效不佳。联想高管层较强的反思与学习能力使之在战略规划的职能、人员、方法和流程等方面进行多方面的调整与改进,从而明显改善了其新一轮战略规划的效果,对竞争优势产生了积极影响。联想进行的国际化拓展使其战略规划体系面临新挑战。

联想正反两方面的经验表明:(1) 战略规划系统的设计,必须在最高领导人的直接领导下,辨别企业业务层战略需要、明确规划内容的侧重点和创新性,并合理选择所采用的规划模型/工具及流程,同时使规划人员和业务管理者发挥其各自不同的作用。(2) 大中型企业设立战略规划部门并提高其能力,在正式战略规划设计中有重要的作用。一方面,可以客观地评价各种战略规划工具或咨询公司的特性,选择合理的战略规划工具和流程设计;另一方面,对公司战略规划提供相对独立的意见,避免领导人的主导逻辑偏离实际并左右公司战略规划。联想重视战略规划并提升战略规划职能的方法,包括提高战略规划主管的级别、聘用有管理咨询能力的经理人,以及专业化的组织部门设置等,可以为其他大型本土企业所借鉴。(3) 中国企业在进行战略规划的时候,要避免盲从咨询公司所提供的战略规划工具或方案,要注意根据战略逻辑的基本原理,使企业选择的战略规划模型及最终选择的

战略方案与公司业务的战略需要及自身特点相匹配,真正做到“内外结合”。(4) 在动态环境下和企业自身规划能力有限的情况下,强化企业领导人的系统反思与学习能力,对企业战略规划体系的改进和战略规划的长期效果有重要的影响。

需要指出的是,本文的结论主要适用于本土大中型企业或其发展阶段而非初创期的小企业,此外,对于大中型企业正式战略规划中如何促进战略思维和流程程序化的平衡仍需要进一步研究。本文的案例研究方法限制了结论的应用范围,但作者相信,审慎的战略规划系统设计及其适时地改进,的确可以增强本土大中型企业正式战略规划成为竞争优势的机会。

(作者单位:北京大学光华管理学院战略管理系;责任编辑:尚增健)

#### 注释

合适的分析深度可以把未经细致调查和分析的管理者的明智的判断包容进来。一个典型例子是杜邦公司在二战后投资汽车业的战略的形成,其高管当时提出的说服力理由如下:“二战以后经济最强大的国家将是美国。最强大的产业将是汽车业。最强大的公司将是通用汽车公司”。斯坦纳:《战略规划》,第 68 页。

1989 年联想在柳传志的领导下,制定了著名的早期 PC 海外发展策略:“瞎子背瘸子”的产业发展策略、“田忌赛马”的产品研发策略、“茅台与二锅头”的产品经营策略。这表明联想开始摸索出一套战略制定的有效原则,即优势互补、集中资源、追求相对竞争优势。参见迟宇宙(2005 年),第 174~177 页。

“管理三要素”是柳传志 1999 年 12 月在联想成立 15 周年大会上讲话时正式提出的,这表明联想通过 15 年的发展,初步形成了对企业战略管理的规律性理解。见迟宇宙(2005 年),第 101 页。

业务线的划分主要依据该业务的利润贡献、市场地位和市场份额。直接增值功能主要是为满足客户的产品功能需求、容易获取的需求和售前、中、后得到关怀的需求;4 个间接增值职能则主要是企业内部人、财、物、信息资源的组织管理。

在典型的多分部企业战略规划流程中,公司管理层通常在当年末提出公司面临的战略挑战,然后由事业部制定各自的战略,接着在下半年中报公司总部进行审核,最后就公司资源和事业部的短期目标、预算进行审核,在年末形成新一年的预算。在这个过程中,业务战略和年度目标都由公司和事业部双方协商审定。

以 IT 服务业务为例,通过收购汉普、智软、中望等公司,经营规模及份额在增长,但经营呈较大亏损,2002 年与 2003 年分别亏损 6140.5 万元、5800.9 万元;而信息运营则因经营不善和缺乏信心而清算解散。

其他一些咨询公司的研究者指出了麦肯锡方法的这一缺陷及其在中国企业咨询中的负面效果。参见特劳特(中国)战略定位咨询公司:《中国企业如何定战略:兼论麦肯锡战略之误》,第 41 页,2006 年。

他说:“在学习制定战略的时候,很多西方企业都给我们做了榜样,和我们接触最多的是英特尔和微软。我们认为这两家公司最成功的地方是公司战略设计的成功。在具体设计战略的方法上,我们的顾问麦肯锡公司给了我们非常大的帮助。”



庞瑞锋:《无须过分责问联想》,http://www.sina.com.cn, 2004年8月19日,《南方周末》。

人们可能会提出疑问,认为发展中国家企业在缺乏核心技术情形下采取低成本战略是合理的,其实,以低成本作为基本竞争优势并无错误,错误的是以运营改善取代差异化定位和内部配置调整,并长期回避差异化策略。

⑪吴茂林、张鹏:《T经理世界》,《杨元庆面对挑战》,2002年5月。

⑫陶然:《柳传志、杨元庆分析联想三年规划未达标的原因》,http://tech.tom.com,2004年2月19日。

⑬林木:《联想回归PC并非再起步而是大联想战略选择,经济观察报》,2004年2月28日。

⑭见《柳传志首次披露内幕:是如何决定收购IBMPC的》,载于《中国经营报》,吴威,2005年9月10日。

⑮据权威的Gartner调查公司数据,联想PC的中国市场占有率从2003年的21%,上升为2004年的25%,2005年达到33%。

⑯2006年,联想中央规划部门调整为市场信息、战略、业务分析和流程管理等部门,其中国区总人数达到30人左右。

#### 参考文献

(1) Ansoff, H.I., 1991, 'Critique of Henry Mintzberg's The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management', Strategic Management Journal, 12(6), pp.449~462.

(2) Barney, J., 1991, 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', Journal of Management, 17(1), pp.99~119.

(3) Hoskisson, R.E., Eden, L., Lau, C.M., Wright, M., 2000, 'Strategy in Emerging Economies', Academy of Management Journal, 43(3), pp.249~267.

(4) Kulis, S., 1991, 'Determinant of Strategic Planning Systems in Large Organizations: a Contingency Approach', Journal of Management Studies, 28:2, pp.143~160.

(5) Kaplan, S., Beinhocker, E.D., 2003, 'The Real Value of Strategic Planning', Sloan Management Review, Winter, pp.71~76.

(6) Ramanujam, V., Venkatraman, N., 1987, 'Planning System Characteristics and Planning Effectiveness', Strategic Management Journal, Vol.8, pp.453~468.

(7) Chakravarthy, B., Lorange, P., 1991, 'Adapting Strategic Planning to the Changing Needs of Business', Journal of Organizational Change Management, Vol.4, 2, pp.6~18.

(8) Lorange, P., Vancil, R.F., 1977, 'Strategic Planning Systems', Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

(9) Grant, R.M., 2003, 'Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence From the Oil Major', Strategic Management Journal, 24(10), pp.972~991.

(17) Huselid, M.A., 1995, 'The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance', Academy of Management Journal, 38, pp.635~672.

(18) Ichniowski, C., K. Shaw and G. Prennushi, 1997, 'The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity', American Economic Review, 87, pp.291~313.

(19) Kandel, E. and E. Lazear, 'Peer Pressure and Partnerships', Journal of Political Economy, 100, pp.801~817.

(20) Milgrom, P. and J. Roberts, 1990, 'The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization', American Economic Review, (80:3), pp.511~528.

(21) Milgrom, P. and J. Roberts, 1995, 'Complementarities

Journal, Vol.24, pp.491~517.

(10) Boyd, B.K., Reuning-Elliott, E., 1998, 'A Measurement Model of Strategic Planning', Strategic Management Journal, 19(2), pp.181~192.

(11) Mintzberg, H., 1990, 'The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management', Strategic Management Journal, 11(3), pp.171~195.

(12) Mintzberg, H., 1994, 'The Rise and Fall of Strategic Planning', Free Press: New York.

(13) Powell, T.C., 1992, 'Strategic Planning as Competitive Advantage', Strategic Management Journal, 13(7), pp.551~558.

(14) Brews, J.P., Hunt, R.M., 1999, 'Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate', Strategic Management Journal, 20, pp.889~913.

(15) Yin, K.R., 1994, 'Case Study Research: Design and Methods', Sage Publications, Inc.

(16) Hamel, G., Prahalad, C.K., 1994, 'Competing for the Future', Harvard Business School Press: Boston, MA.

(17) Peng, M., K., 2003, 'Institutional Transitions and Strategic Choice', Academy of Management Review, 28(2), pp.275~296.

(18) Porter, M., 1996, 'What is Strategy?', Harvard Business Review, Nov./Dec., pp.61~78.

(19) Peterson, M.W., 1997, 'Using Contextual Planning to Transform Institution', M.R. Peterson, Editor, ASHE Reader on Planning and Institutional, pp.60~78, Research, Pearson Custom Publishing.

(20) Veliyath, R., Shortell, S.M., 1993, 'Strategic Orientation, Strategic Planning System Characteristics and Performance', Journal of Management Studies, 30:3, pp.359~381.

(21) 柳传志:《在丹佛国际管理科学学会年会上的讲话》,《顶级歧途》,中华工商联合出版社,2002年。

(22) 柳传志:《在联想集团2004财年誓师大会上的讲话》,公司内部资料,2004年。

(23) 杨元庆:《积极变革,向胜利进发——在2004财年誓师大会上的讲话》,公司内部资料,2004年。

(24) 斯坦纳:《战略规划》,华夏出版社,2001年。

(25) 武亚军、吴剑峰:《转型经济中的战略规划与企业绩效:基于中国制造企业的实证分析》,《南开管理评论》,2006年第2期。

(26) 迟宇宙:《柳传志说做正确的事》,深圳报业集团出版社,2005年。

(27) 周光辉:《中国企业战略变革过程研究:五矿经验及一般启示》,《管理世界》,2005年第12期。

(28) 特劳特(中国)战略定位咨询公司:《中国企业如何定战略:兼论麦肯锡战略之误》,公司内部资料,2006年。

and Fit: Strategy, Structure and Organizational Change in Manufacturing', Journal of Accounting and Economics, 19, pp.179~208.

(22) Shen, Celine, Weiying, Zhang and K.Zhu, 2005, 'A Resource-Based View on Impact of E-Business on Firm Performance: Evidence from China', Working Paper of Peking Univ.

(23) Weill, P., 1992, 'The Relationship Between Investment in Information Technology and Firm Performance: A Study of the Value Manufacturing Sector', Information Systems Research, 3.

(24) Wright, P.M. and G.C. McMahan, 1992, 'Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management', Journal of Management, 18, pp.295~320.