

EMBA听课记(八):战略是一个活动体系 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/109/2021\\_2022\\_EMBA\\_E5\\_90\\_AC\\_E8\\_AF\\_BE\\_c71\\_109423.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/109/2021_2022_EMBA_E5_90_AC_E8_AF_BE_c71_109423.htm) 在战略实施管理框架中，制定战略是一个起点，还包括企业组织结构（信息和沟通流程）、流程（业务流程）、绩效（控制和激励流程）和文化等元素共同构成实施管理。企业的结构是战略实施的基础。网络型扁平化的组织结构使企业的运作方式发生着巨变 值得注意的是，互联网出现后，企业的组织结构正在发生着变化，网络型扁平化的组织结构使企业的运作方式发生着巨变。刘持金讲了一个笑话，通用汽车的金字塔型企业结构中原来有12个级别。如果一个学生MBA毕业后加入通用汽车公司，从最底层干起，每个岗位努力工作3年，好好表现，逐级晋升，当他终于登上CEO的职位时，刚好到了退休年龄。微软的比尔盖茨在创业时曾说过，“我要建立世界上最透明的公司，从第一线员工到CEO这个级别不能超过6层。”在网络时代，一线员工发一封电子邮件就可以绕过层层把关，到达最高管理者。而这在以前是不可想象的，无论是电话，还是传真都会被其他管理层或秘书“截流”。刘持金分析，问题的核心是权力来自于信息，信息在过去是一种奢侈品，掌握了信息，就控制了权力。在金字塔形结构中只有位于顶尖部分的管理者集中占有信息，而互联网使信息的占有分散化，意味着“顶尖”的权利正在缩小。如何在网络型的组织结构中管理企业、实施战略是对老总们提出的新挑战。企业的业务流程对于战略的实施同样是“致命”的。有很多这样的案例，产生一个新的创意，往往是由于执行的流程太长，反被对手

抢先执行，而痛失竞争优势。所以说，流程也是一个企业的资产，流程短才能产生竞争力。美国西南航空公司的“战略的活动体系”在20世纪90年代后出现了新的理论，即战略不是一个孤立的策略，而是一个活动的体系。以美国西南航空公司的“战略的活动体系”为例：美国西南航空公司进入美国民用航空市场的“杀手锏”是“极低”的票价：它销售的任何机票没有超过100美元。其实“低价”并不是什么新鲜的竞争策略。处于激烈竞争的航空公司都在努力通过降低内部成本，提高运营效率，从而降低票价吸引乘客。然而却没有一家公司在低价方面能与美国西南航竞争。刘持金分析，其原因在于，美国西南航的低价不仅是一个单纯的策略，在公司内部有很多的配套措施，构成一个低成本运作的运营模式。极低的票价是策略的核心，首先一个措施是提高飞机的使用率。美国西南航只拥有一种机型波音737，这样做简化了管理，更重要的是简化了维修保养的成本。而且美国西南航的部分飞机是购买的尚未“退伍”的二手飞机（在安全的使用年限内），这两项措施大大地降低了航空公司运营中最大的固定成本支出。第二个方面是美国西南航只提供在中等城市之间的点对点的航线，并且不与其他航空公司形成联运服务。这不仅降低了管理成本，同时也是决定了快速离港和飞机上限量供应等低成本运作具有可行性。同时，美国西南航的飞机选择中等城市和二流机场降落，也有效降低了运营成本。第三方面是保持地勤人员少而精。飞机降落以后，需要当地机场的地勤人员提供飞机检修保养、加油、物资补给和清洁等工作。美国西南航一般只有4个地勤人员提供所有这些服务，人手不够时，驾驶员也会帮助地勤工作。第四方面是可

靠的离港率。从顾客开始检票到飞机起飞的离港时间，一般航空公司最少需要45分钟，而美国西南航居然能够做到平均15分钟。这是因为它没有托运行李的服务，缩短了时间；同时机舱也没有指定的座位，先到先坐，这也促使旅客尽快登机；而且美国西南航还建立了自动验票系统，加快验票速度；当时间非常紧张时，乘务员也会帮助检票，提高乘客登机速度。乘务员帮助检票，驾驶员帮助地勤，员工“学雷锋”的行为，是因为美国西南航的人力资源管理制度的有效激励：灵活的工会合同，员工待遇优厚，较高的员工期权的拥有率。激励机制促成了美国西南航减少了内耗和提高了员工效率。第五方面是限量提供飞机上的供应。美国西南航的飞机上是不提供用餐服务的，但允许自带食品。美国西南航空姐的服务提问方式也与众不同。大家都熟悉的是“您需要来点什么？果汁、茶、咖啡还是矿泉水？”而美国西南航的提问是“您渴吗？”如果乘客回答“渴”，才提供普通的水。

“为什么乘客到了飞机上就会渴、就要饿呢？美国西南航要改变乘客在飞机上吃吃喝喝的习惯。”正是这一套完整的活动体系才使美国西南航的低价竞争战略得以实现。刘持金分析，“低价策略”是基于公司的资源建立的独特的战略，与该企业本身不可分割，从而防止了其他企业的模仿，并使这一策略能够持久有效。国内航空公司“会员制”的竞争策略而国内航空公司“会员制”的竞争策略恰恰相反。“会员制”在短短一两年的时间里迅速普及开来，现在几乎每一家航空公司都有自己的会员卡。这种模仿促使航空公司的“会员制”战略的价值大大降低。所以企业在制定战略时，一定要考虑战略中容易被模仿替代的因素，即使不能完全幸免，也

要防止对手轻易就能模仿成功，建立一个具有免疫系统的战略体系。企业发展“择强汰弱”，管理者时时刻刻面临着抉择困境，平时的经营管理就如同在课堂上被“冷叫”和“逼问”。4天的时间中这些企业老总一直很兴奋，大大小小的案例总会触动着他们在实际企业经营中的“痛点”。刘持金希望企业的老总们通过学习些理论和框架，能够以新的视野、新的角度，重新审视企业的战略、企业的经营，从而发现企业的崭新的天空。4天的EMBA课程结束时，教室里爆发出热烈的掌声。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)