

管理前沿：企业战略的本质 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/169/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_E5_89_8D_E6_c25_169271.htm 迈克尔波特 战略的本质是什么？首先，有效战略的第一步是确定一个正确的目标。根据多年来的研究，我发现，主要目标应该是从投资中获得回报。众所周知，日本这几年的经济一直萎靡不振，其实，造成日本经济滑坡的主要原因是他们缺乏回报意识，现在，他们正为此付出代价。在过去的几年里，日本公司往往只注重企业的成长或市场占有率，其实这是非常不明智的选择。真正有效的战略目标是投资报酬率(ROI)，也就是说，您的投资目的是为了获得回报。因此，企业应该首先问自己的问题是：“我们有正确的目标吗？”“我们正在实践这个正确的目标吗？”在一些特定的经济指标中应该特别强调这一点。来源：www.examda.com 其次，设定战略的第二个原则是环顾你所在的产业，确保公司要有能力从产业中获利。你不能制定了战略却不知道你在和谁竞争，而产业环境也会直接影响到你的运营绩效。因此，了解所在产业的结构以及产业的获利能力非常重要。但是，最重要的是如何培养在这个产业中获得竞争优势的能力。比如，台湾最大的问题是如何以正确的方法与其他国家或地区进行竞争，对台湾来说，集中在某一个产业而停滞不前是很危险的一件事情，因此，需要我们考虑如何迈向下一个阶段，从而使我们更具竞争力，获得更多的利润。那么，如何才能产业中正确定位呢？当我们计划如何在产业中进行定位时，主要有两种方法：提价与降低成本。目前大部分企业采取的方式是降低成本，这很好，

但问题是，当越来越多的组织拥有类似的生产要素、技术或人力时，企业依赖降低成本的战略能够维持多久？另一种战略是提高产品在消费者心目中的价值，而不只是依赖价格竞争，即制定差异化战略，但目前大部分企业在做的是价格竞争，而非差异化竞争。为了说明竞争优势的来源，这里需要重复一下“价值链”的概念。“价值链”的含义是指：消费者心目中的价值由一连串企业内部物质与技术上的具体活动与利润所构成，当你和其他企业竞争时，其实是内部多项活动在进行竞争，而不是某一项活动的竞争。通过“价值链”，你可以知道你在哪些活动占有优势，那些处于弱势。企业怎样才能从活动中获得优势？要知道这个问题的答案必须先澄清一个概念运营效益，在此概念的基础上，我们再来探讨运营效益与竞争战略之间的差异。何谓“运营效益”？“运营效益”是指你和竞争者做同样的事情，但是你设法做得比他好。你和竞争者可能有同样的目标，但是你能最终超越他，这是为什么呢？可能的原因是，你有较好的计算机系统、机械设备或较好的管理能力。“运营效益”的代名词是“良好运营”，也就是你比你的竞争者更善于经营。例如，我记得，80年代我在美国公司工作时，有很多企业抱怨日本货倾销美国市场，其实，这是因为日本的产品有较高的品质和较低的价格，日本人利用“良好运营”的优势将产品销售到全球，他们改善运营效益的做法有全面质量管理、即时系统、标杆营销、流程再造、组织虚拟化、变革管理等。但是，非常重要的一点是，强调“运营效益”并非长久之计。你可能可以在短期内维持竞争优势，但是，当你这项优势不复存在时你就落后了，因为大家都在朝更有效率的生产方式迈进。

这还不是最严重的后果，最严重的是陷入所谓的“竞争合流”大家都做同样的努力，但大家提供的产品都没什么区别，消费者被迫从价格上进行选择(因为没有其他区别)，最后往往是共“输”。今天，许多国家(包括美国)所面临的问题是：产品的价格在不断下降，经济紧缩。这是因为信息流通越来越便利，大家为了竞争都滑向低价的深渊，最终都在倾销产品。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