

为什么优秀的经理会制定出糟糕的战略？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/246/2021\\_2022\\_\\_E4\\_B8\\_BA\\_E4\\_BB\\_80\\_E4\\_B9\\_88\\_E4\\_c70\\_246991.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/246/2021_2022__E4_B8_BA_E4_BB_80_E4_B9_88_E4_c70_246991.htm) 企业战略失策通常都是企业自己造成的，而过分单一地强调股东价值是企业战略的“百慕大三角”，哈佛大学战略与竞争力研究所主任迈克尔·波特（Michael E. Porter）如是说。以上的言论来源于波特最近的一次题为《为什么优秀的经理制定糟糕的战略？》的演讲。该演讲是沃顿商学院SEI中心国际桂冠学人系列讲座的一部分。其中，波特强调：当经理人试图与其它公司正面竞争时，他们就会陷入麻烦。没有人能够赢得那种战斗，他说道。相反，经理人需要围绕公司在市场上的独特定位制定一套战略。当波特刚开始研究战略时，他认为大多数战略失误是由诸如消费潮流或技术变革等外部因素造成的。“但是，在之后25至30年的时间里，我逐渐认识到即便不是最重要因素，也有相当一部分战略失误来自企业内部。企业是咎由自取。”破坏性竞争 糟糕的战略通常源于经理人对竞争的认识方式，他说。许多公司的目标都是要做行业内的佼佼者，进而在各个方面从市场营销到供应链，再到产品研发，都要做得相当出色。这种思维方法的弊端在于其实在任何行业内都没有最好的企业。“什么是最好的汽车？”他问道。“这取决于谁在使用，也取决于使用汽车的目的，还取决于预算。”那些认为会有一个最好的企业和一套最佳管理流程的经理人为自己制造了一场破坏性竞争。“最大的失策是在相同的事情上与人竞争，”波特说道，“这只会导致竞争升级，从而引起价格下降或者成本更高，除非竞争对手是白痴

。”企业应当追求差异性，他补充道，经理人应该自问：“怎样才能为一些重要的客户提供独特的价值以满足其一些重要的需求？”“经理人犯的另一个错误是对于战略的错误定义，”波特说，“‘战略’这个词已被应用于诸多场合，被赋予诸多涵义，以至于最终没有什么意义了。通常情况下，公司管理人员会把战略与雄心混为一谈。例如，如果一家公司宣称其战略就是成为技术领导者或者要整合所在行业，那么它说的并非是战略，而是公司目标。”“战略与差异性有关，”波特说。企业也常常把战略与诸如并购或外包等运营活动弄混。“那是战略吗？不是。上述‘战略’没有讲清楚公司将占据的独特定位。”企业对于战略的定义非常重要，他谈到，因为它预先决定了那些将影响企业决策和行动的选择。企业的远景规划及使命不能同战略相混淆。企业可能花费数月仔细推敲每个措辞，其结果作为企业规划而言可能非常有价值，但他们并不能取代战略。在最近10年左右的时间里，波特补充说，企业对企业目标更加迷茫。对企业来讲，唯一有意义的目标就是获取高额的投资回报，因为这是与经济价值相符的唯一目标。他讲道，最近，许多企业推出了“利率的另类算法” (flaky metrics of profitability)，例如将商誉进行摊销。有些措施最一开始是经理人领先一步应对华尔街要求的方法。“这一开始只是一个资本市场的游戏，然而后来却逐渐演变得让经理人开始困惑。他们（然后）认定这不是基于经济学基础上的结论。”波特指出，“战略的百慕大三角”在于混淆了经济绩效与股东价值。“我们有过这种可怕的经历，当时人们认为企业目标就是股东价值。股东价值是一种结果。它来自于创造高额的经济绩效。”那种认为任

何时间的股票价格都能够准确反映经济价值的想法是非常危险的，他说。研究显示，企业可能多年被低估。相反，在网络泡沫时代，那些工作动力和报酬与股价紧密相联的经理人开始相信这一说法并采取行动，似乎股票价格决定了企业价值。现在，经理人开始认识到企业的目标就是创造高额经济绩效，这将在财务报表上有所反映，最终也会体现在股票价格上。“我们知道这其中有所滞后，并且令人不悦。但是非常重要的事情是一个优秀的经理人理解真正的目标所在而不是花时间来讨好股东。” 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)