

让“硬币”的两面都正确

——读《战略管理——竞争与全球化》有感

■ 王亚东 朱同明

《战略管理——竞争与全球化》(第8版)这本书跟随笔者已经有一段时间了,其间翻看了多遍。笔者所分管的公司战略滚动调整的工作中,想要表达和厘清的公司发展战略思路、企业愿景、战略实施路径、发展战略目标设定方法,等等,大多在该书中找到了令笔者满意的答案。该书的作者是三位美国学者,分别为迈克尔·A·希特、R·杜安·爱尔兰和罗伯特·E·霍斯基森。第一作者迈克尔·A·希特是全球著名的战略管理教授、战略管理协会主席和管理学会前主席,曾获欧文杰出教育者奖、管理学会杰出服务奖等奖项;此书的另两位合著者也专注于企业战略管理研究领域。“几位作者都是现代战略管理理论发展的先驱者和战略理论实践的积极运用者”,他们把对战略管理的理解和学术结晶凝结在这本《战略管理》的书籍中,并随着经济社会的发展和企业管理的演进进行动态修订,如同企业发展战略需要动态调整一样。

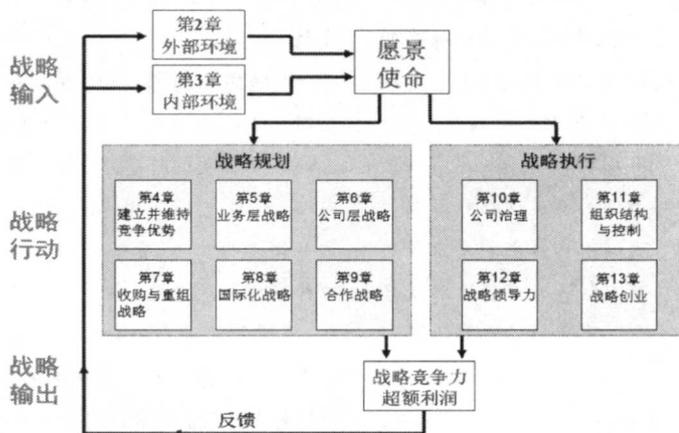
第8版与时俱进地融入了全新的战略管理理念,清晰地描绘出战略管理理论框架体系,各章节紧密衔接并有机地构成战略管理过程。书中列举了许多知

名企业的案例,如沃尔玛、波音、谷歌、苹果、戴尔、IBM,也包括我国企业上海汽车、联想,这些案例的恰当运用使全书保持了知识性、趣味性和可读性的统一。每一章的开篇案例自然引出本章的核心战略思维,章节中附加的战略聚焦的案例使读者读书倦怠时宛如进入一片可以小憩并静思的绿洲。读者在作者精心安排的理论体系和战略管理案例的互动中,消减了理论的理解难度,加重了对理论的理解深度,密切了对战略管理实践的对接程度。每章末尾的本章小结又让读者读后多了一份回味。每个独立成章的部分都在“引出案例——提出

理论——聚焦案例——回溯理论——本章小结”的过程中,升华了读者对战略管理的理论认知。

全书的脉络在企业战略管理过程图中得以清晰地呈现,其主线围绕战略管理过程。所谓战略管理过程“是一家公司想要获取战略竞争力和超额利润而采用的一整套约定、决策和行动”。用过程来还原战略管理最贴近战略本源,读者穿梭于这一过程也容易融入实战氛围。

如果用一枚硬币来表示战略管理过程,那么,硬币的一面是战略输入,它以愿景和使命为核心,硬币的另一面



企业战略管理过程图

就必然是战略输出,它以获得战略竞争力和超额利润为目标。事实上,所有企业都想获得超额利润,但几乎没有企业会把获得超额利润作为自己的愿景和使命,而超额利润是企业努力实现其愿景和使命的过程中结出的果实。通过战略规划 and 战略执行等具体行动,一枚硬币的两面——战略输入和战略输出,形成了相辅相成、互为补充的效果,一面(战略输入)正确,另一面(战略输出)看上去也正确:“即有合理的愿景和使命的企业比那些没有正确的愿景和使命宣言的企业更可能成功。”

再作一次假设:如果用硬币的一面来表示战略管理过程,那么笔者认为硬币的另一面是战略管理工具,比如内部控制。良好的内部控制有助于促进战略管理过程的实现,这一点还是符合“一面正确、另一面看上去也正确”的道理。由于二者间存在的内在联系,笔者建议企业管理层可以用内部控制的“五要素”来审视企业的战略管理过程,用“五要素”评估、评价和校正企业战略管理过程,进一步建立起二者之间的联系,让“硬币”的两面都正确。

1. 内部环境。内部环境是企业实施内部控制的基础,一般包括治理结构、机构设置及权责分配、内部审计、人力资源政策及企业文化等。分析企业内部环境时,有意识地连结内部控制和战略管理过程,把握整体和细节的统一,关注全局和局部的协调,将内部控制纳入战略管理的语境之中,站在企业战略的高度评价和调整企业的内部控制,将战略管理渗透到内部控制的氛围中,用内部控制的视角审视和衡量具体的战略管理过程,这样做的好处就是把相融相通的管理工作,通过内部控制的要素聚焦到一起,让内部控制具有前瞻性和战略性,让战略管理具有良好的内部环境和实现条件。

2. 风险评估。从内部控制的角度看,风险评估是企业及时识别、系统分析经

营活动中与实现内部控制目标相关的风险,合理确定风险应对策略。从战略管理的角度看,与战略相关的风险评估包括战略输入的风险评估、战略行动的风险评估、战略输出的风险评估和战略调整的风险评估。用风险评估的视角审视企业发展战略,在战略管理过程中开展动态风险评估,是保持内部控制目标与战略目标一致的重要管理活动。

3. 控制活动。控制活动是企业根据风险评估结果采用相应的控制措施,将风险控制可在可承受度之内。战略管理过程中,当影响战略目标实现的事项已经出现,但影响程度和影响结果尚不能确定时,就需要在企业发展和环境变化中检验事项的影响,这时的控制活动将扮演重要角色。该书作者指出:“竞争的动态性影响了企业的战略选择,以及如何执行这些战略。”采取什么样的控制活动来保持战略选择和战略执行的正确性,是检验企业战略管理能力的有效尺度。在内部控制目标和战略管理目标一致的前提下,作为内部控制要素之一的控制活动,变身为承接战略输入和战略输出的一个要素,也成为连结战略制定和战略调整的关键要素,其根植于企业生产经营过程之中,可以同其他要素如风险评估、信息与沟通、内部监督一起发挥战略监测作用,将信息集合在一起为管理者提供与战略行动相关的决策信息,在管理者的正确理解和带动下,有助于促进战略朝着设定的方向去发展。

4. 信息与沟通。信息与沟通是企业及时、准确地收集、传递与战略管理、内部控制相关的信息,确保信息在企业内部、企业与外部之间进行有效沟通。该书作者提出:“管理者应当具备以下四种能力:战略思考能力、交易决策能力、关系管理能力和变化管理能力。”这些能力的培养离不开获取信息、有效沟通作为支持。管理者应与企业的各个层面加强沟通和交流,避免信息沟通的“单

边主义”。TCL转战国际市场遭遇困难后,李东生曾认为:“企业国际化一开始就是要大刀阔斧地进行整合。一定不要低估资源和信息整合的难度。很多东西以为容易,但是实际上有很多难以想象的困难。”没有良好的信息整合和沟通交流,企业的内部控制效率将难以提高,战略管理的效果也会受到影响。企业每一项战略实施方案和战略行动都倚重内外部的良好沟通和信息交流,信息交流与沟通已经成为企业竞争力的表现内容。检验信息交流与沟通的效果和能力,一定程度上能够评价和判定企业战略管理的效果。

5. 内部监督。内部监督作为内部控制的第五项要素,其作用方式是将预期的控制目标与实际的执行过程和结果进行对比分析,确认差异和解析差异,并根据差异形成的原因提出改进建议。许多企业存在核心竞争力刚性的问题,这样的企业过于重视自己的过去,从而使其无法继续不断地发展新的竞争优势。体现在战略管理过程的内部监督,侧重于战略行动的监督,通过监督找准实现战略目标的差异,用挑剔的眼光透视思维惯性导致的核心竞争力刚性问题,以解决抑制创新、束缚发展的突出问题。企业战略需要依据环境和条件确定愿景和使命,并进行动态修订和调整,而感受战略与环境是否相适应最有效的做法就是发挥内部监督在战略管理中的重要作用,见微知著,识别差异,预见未来。

成功的企业没有自己的战略是不可想象的,没有适当并充分执行的战略,想要成功也是不现实的。只重视战略管理过程,就如同只看硬币的一面一样,是不完整的。管理者在实际工作中一定要记得翻看硬币的另一面,以寻找埋藏在硬币另一面的价值。

(作者单位:哈尔滨铁路局 中国铁路物资哈尔滨有限公司)

责任编辑 雷蕾