

杰弗瑞·菲佛：别信战略

刘娟

战略看似没错却走向沉没的LG，问题到底出在哪里？

在诺基亚大规模裁员、索尼惊爆巨额亏损后，LG也在劫难逃。在中国市场，根据Stratege Analytics数据显示，LG电子在手机市场的占有率跌破1%，2012年年底其遍及中国的26个办事处相继裁员进行机构精简，和三年前一度与三星在中国市场分庭抗礼形成了鲜明的对比。

LG在2010年换帅之际就提出要重振手机业务，大力发展智能手机市场，可如今两年过去了，效果却比那时更糟糕。5亿美元的投入，如同打了水漂，在整个智能机市场毫无品牌影响力，2012年第三季度虽然扭亏为盈，但之前连续5个季度的亏损已令其元气大伤。

LG的市场战略并没有错，实际上却离目标越来越远。对此，全球知名的组织行为学专家、循证管理理念创始人杰弗瑞·菲佛(Jeffrey Pfeffer)，早在其知名著作《管理的真相》中有经典论述：“我们很有理由怀疑，光靠作出正确的战略选择，就能让企业走向成功吗？战略如同焦点，但焦点也会带来盲点。在这个充满不确定和变数的组织世界里，每一个人都免不了犯错。因此，过于聚焦，缺乏周边视野，会令组织无法与市场上的后起之秀或者更灵活的竞争者对抗。”

地图不能代替实践

事实上，杰弗瑞·菲佛循证管理的核心，就在于强调不仅仅要用正确的理论和思维模式去解析管理问题，还要从案例本身出发，寻找最适合也最现实的途径来破题。

2010年，具本俊作为LG家族第三代出任公司CEO。其战略就聚焦于振兴手机业务。彼时，智能机市场已经开始蓬勃。虽然LG很渴望能够超越三星，

但遗憾的是，其战略虽然美好，可在实践的过程中却似乎毫无章法，依然关注2000元以下的手机市场、核心系统的研发严重滞后以及产品质量问题频出等，最终使这美好的战略化为镜花水月。

菲佛很推崇前英特尔CEO格鲁夫的管理实践，格鲁夫曾这样告诉自己的下属：“我们不应当忘记，经营企业，无论大小，要关心的事情都不只是战略一个层面。”格鲁夫指出，很多时候战略可以用来指引一个长期的方向，但大的目标必须被分解执行，而要想准确地被组织内的人们理解并执行，其实比制定战略本身更难。这与菲佛的看法不谋而合。菲佛认为，过度重视战略其实是一种短视的行为，很多人以为只要有独特的方向和资源就可以致胜，但很多时候，同行业的企业的战略也许大同小异，很多资源也绝非某家企业独有，这个时候，执行环节才能考量企业管理的内功。

在LG的整个执行流程中，对于产品质量和产品性能的关注度很低。这也是菲佛曾指出的，许多企业战略的最大弊病，是忽视客户的要求，一心只想占领市场，却没发现自己已经被消费者遗忘。2009年之前，LG凭借漂亮的产品外观和时尚的音乐营销模式，其巧克力和棒棒糖手机一度获得年轻人特别是年轻女性的认可。但遗憾的是，三年之后，LG不仅没有在智能机市场获得应有的地位，还由于亏损一再减少营销推广费用。复兴战略真可谓变成了隐形战略。

像旁观者那样看自己

针对这样的问题，菲佛给出的解决方案正是循证管理的核心——重视实践和证据而不能轻信直觉，不能以记忆代替思考，更不能用空谈代替行动，进而要善于以旁观者的眼光来看待自己的组织。

特别是那些过往已经取得了不错成就的企业，往往会在新时代被后起之秀替代，原因就在于其内部已经僵化和自

满，所以看到的都是昔日的光荣和梦想，而不是如今现实中的满目苍凉。

菲佛更是尖锐地指出，领导者也与普通人一样，存在“自我美化”的倾向，对于过往成功的留恋，使他们往往觉得自己作出的选择会更胜他人一筹。而持这样的态度，制定的战略有很多本身就是“空中楼阁”。

仍以LG为例，其在手机领域内，本来就没有核心技术优势，再不关心质量和营销，同时又迟迟不肯发力智能机市场，犹豫不决再加上其内部固有的“家长式”封闭管理模式，失败只是迟早的事情。

那么面对这样的失败，除了大规模的裁员之外，LG还有别的更好的选择吗？菲佛认为，循证管理借鉴了很多医学理念，在面对失败时，这些企业最好也能像医院中提倡的那样——“宽恕并铭记”，而不能再将错误推向对手和合作方或者糟糕的市场环境，多想想如何弥补自己的错误也许更加重要。

(摘自《中外管理》)

成功源于精打细算

佚名

麦当劳餐厅是大型的连锁快餐集团，遍布在世界六大洲百余个国家，大约拥有3万间分店，主要售卖汉堡包、薯条、炸鸡、汽水、沙拉等。在很多国家，麦当劳代表着一种美国式的生活方式。麦当劳的黄金准则是“顾客至上，顾客永远第一”，提供服务的最高标准是质量(Quality)、服务(Service)、清洁(Cleanliness)和价值(Value)，即QSC&V原则。这是最能体现麦当劳特色的重要原则。但麦当劳能一直保持成功的运作，与其精打细算的经营模式是分不开的。

比如，开设甜品站。麦当劳经调查发现，在客流量较大的门店里，排长队的人群中，有很大一部分最后只买价格