

实战略：从战略能力到能力战略

你的企业“有战略”，还是“好战略”，但是依然可能会遭遇战略溃败。“好战略”常有，“好企业”却不多见。这是因为，从好战略到好企业还有一个重要的桥梁，就是你的战略不能太虚，要扎扎实实，直指根本。



【“虚战略”】

在一个战略咨询项目中，我和一家航空公司的董事长进行过一次艰难的谈话。因为该公司的“发展战略是坚持差异化”，董事长非常喜欢这句话，可是我一点都不喜欢，对显而易见的东西反复论述往往是肤浅的战略，务实的战略应该回答的是，究竟要在哪些方面做到怎样的差异化。

罗曼尔特教授也分享了一个生动的案例，他曾看到过一家银行的战略规划报告，其战略目标是“成为以客户为中心的金融枢纽”。“金融枢纽”意味着该银行接受存款，然后再把这些钱贷款出去；“以客户为中心”是个时髦词，但是仔细研究其战略后，发现这个时髦词没有任何资源和能力上的支撑。删掉“成为以客户为中心的金融枢纽”

这句话中所有浮华的修饰语后，你会发现，该银行的战略就是成为一家银行。

【通用电气打造“扎扎实实的战略”的前世今生】

这种“虚战略”曾经在通用电气也很常见，让当时的首席执行官杰克·韦尔奇很头疼，于是他决定大规模裁剪通用电气战略规划部门。韦尔奇认为，战略规划部门过于关注繁琐的数据和空洞的概念，不注重创建和维持业务的核心竞争优势。重建战略规划部，并不是因为韦尔奇不需要战略，反而是因为更需要“扎扎实实的战略”。韦尔奇为什么会有如此举措？我们需要翻开全球化的历史。深入历史总能找到事件发生的深刻缘由。

20 世纪 80 年代初，日本企业在全球的突飞猛进让韦尔奇非常担忧：NEC（日本电器公司）后来者居上，超越了美国 GTE（美国通用电话电气公司），下一个超越的会不会就是通用电气？！和韦尔奇一样，对这些现象进行深入思考的还有一位战略大师普拉哈拉德（C. K. Prahalad），他深入研究了 NEC 和 GTE 这两家公司，找到了它们之间最大的差别：NEC 把战略中心放在以更低的成本和更快的速度构建其核心竞争力上。他指出，企业不仅仅是产业和服务的组合，更应该是核心能力的组合。

韦尔奇在这些思考的启发下，决定把“六西格玛”和“无边界”打造为通用电气的核心竞争力。他不仅仅在“宣称战略”，而且在“践行战略”，他推动自己“深潜”，扎根到业务中去，亲自带领团队打造核心竞争力，他在他的自传中非常自豪地论述了这些扎扎实实的战略行动：“在5年的时间里，CT医疗部门团队把射线管的寿命从2.5万次提高到接近20万次。到2000年，利用六西格玛，他们研制除了平均寿命达到50万次的新型射线管，并且被定为行业标准。这一关键部件的突破，使我们推出了迄今为止销售最快的通用电气光速（Lightspeed）牌CT扫描仪。”

【战略不能务虚，战略落地需要扎实的资源和能力作为基石】

中国经济突飞猛进，太多公司凭借机会或垄断资源，赚取了太多的“浮财”，但普遍缺乏核心竞争力。他们对核心竞争力存在错误理解，导致核心竞争力建设一直在原地踏步。很多企业把一些稀松平常的资源或能力视为核心竞争力，然后告诉员工：“我们已经有核心竞争力了，你们好好冲锋吧！”当我们能够把核心竞争力和能力、资源区别开来，我们就会充分意识到构建核心竞争力绝非是一朝一夕之事。

这些扎扎实实的核心竞争力指的不是个人能力，而是整个组织所发挥的整体战斗力，是组织在人员招聘、培训、薪酬、沟通以及其他人力资源领域进行持续投资的结果。核心竞争力最终决定组织的本质，

形成组织的独特身份和战略个性。如果说企业的核心竞争力还不具备，你需要深入思考，“为了构筑战略优势，我的核心竞争力到底是什么”，沿着这个路线走下去，你的设想会变成未来真正的核心竞争力。伟大是熬出来的，核心竞争力也是日积月累出来的。