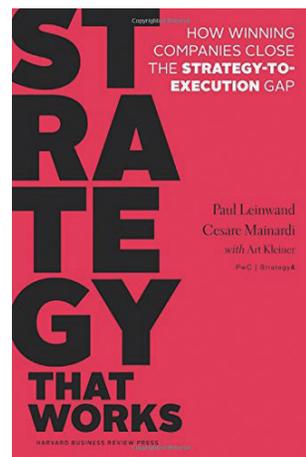


可以执行的战略才是好战略

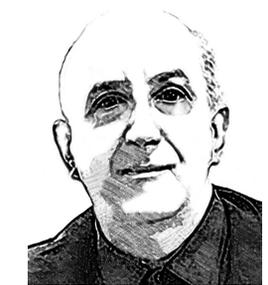
既擅长战略又懂得执行的企业只做了5件事



Paul Leinwand 先生是普华永道战略管理咨询部能力驱动战略和发展全球常务董事。



Cesare Mainardi 先生曾任普华永道战略特首席执行官。



Art Kleiner 先生是普华永道管理杂志《战略+商业》的总编辑。

最近，美国哈佛商业评论出版社出版了普华永道战略特的新书《实效战略》英文版。作为战略特的合作媒体，《上海汽车报》荣幸地成为第一批读者。

将华丽的战略落到实处，是困扰许多企业的难题。本书的作者为我们详解了如何快速有效地弥补战略到执行间的鸿沟。

然而，不是所有的人都适合读这本书。电影《美国丽人》描述了一种中年危机叫“过得不错，却无比迷茫”。因为青春激情不再，所以日复一日的谋生让那些中年人压力重重，以至于无法忍受。对，应该读这本书的也许就是那些处于“中年”或者称为“盛年”的公司。他们可能已经是世界500强公司，具备了一定规模。但面对不断变化的内外部挑战，他们必须思考如何制订和实施有实效的转型战略，而非饮鸩止渴。

这些“中年”公司几乎每一天都面临着战略挑战，他们自身“价值创造”的途径正变得模糊。据普

华永道战略特最近进行的一项全球调查显示，5400名受访企业高级管理人员中，有超过半数的人认为他们公司的战略不可能取胜；三分之二的受访者认为他们公司的能力与公司希望创造的价值不匹配。在另一项调查中，有90%的高管认为他们错过了重要市场机会；80%的高管认为他们公司的战略没有被理解，甚至连公司内部的人都不理解。

《实效战略》的作者认为，这些成功的“中年公司”之所以曾经成功，是因为他们具备了与众不同的能力。而“能力”二字，正是跨越从战略到执行之间那条鸿沟的桥梁。当然，所有的企业都有其独特的能力，否则根本无法生存。但那些真正的赢家制胜的关键是找到“协同”，也就是找到“今天”与“明天”之间的“协同”，找到A能力和B能力之间的“协同”。有了“协同”，战略和执行之间就没有鸿沟。公司所有的产品和服务都由同一个有特色的能力系统来完成，服

务于同一种价值取向。公司的成长由已经具有的，或已知的、能够获得的能力来支撑。公司的战略不再仅仅是“你要去哪里”，更重要的是“你是谁”或“你能创造什么价值”。

建立和保持这样一个“协同”的能力系统并不是一件容易的事。《实效战略》的两位作者通过从2012年到2014年间的一项公司案例研究，导出了自己独特的“五元行为法”，即**忠于自己、将战略融入日常工作、发挥企业文化的作用、消减不专注于能力成长的本、塑造服务于未来的能力**。本书作者认为，相较于Jim Collins的《从优秀到卓越》，《实效战略》并非罗列成功公司所做的方方面面。因为许多有效的实践并不可复制。而“五元行为法”更专注于创造价值的共性途径，更有利于导出可持续的、协同的能力系统。

《实效战略》详细论述了“五元行为法”，并选取了14家公司作为案例插入其中，让读者对每一个方

面都能获得更好的理解。这14家公司包括亚马逊、苹果、宜家、江森自控、乐高、辉瑞、星巴克等国际知名公司。对于中国读者来说，最大的惊喜是海尔也位列其中。在“忠于自己”这一章节中，作者分析了海尔如何忠于自身“提供可靠的家用户用电器”的价值承诺，并建立起与之相适应的能力系统，使“可信赖”成为海尔清晰的标签，并为其进一步成为“解决方案提供商”铺平道路。由于这些案例研究都是在近几年间进行的，所以对读者更具有参考意义。

如果你觉得“五元行为法”的五个方面不是那么押韵，那么你在阅读中不妨可以这样理解：

●**忠于自己**：这是公司高管顶层设计的领域。传统思维之下，企业关注业绩增长，追求最大化收益。但本书所调查的非凡企业更注重“我是谁”，重视建立牢固的价值主张和长期的差异化能力。因此，这些企业灵活性很高，一旦看准了自身企业优势较强的新领域，便可迅速投入并致胜。

●**将战略融入日常工作**：毫无疑问，顶层设计之后，我们应该尽快把部门经理召集进来。许多人认为，建立能力的最佳方式是复制、模仿某行业的最佳实践。但拥有实效战略的企业却另辟蹊径，将战略贯彻到日常工作的各个环节。比如宜家的设计师知道他们的工作不仅仅是让东西变得漂亮，而且必须选取合适的材料或形状，以降低采购和物流成本。每个设计师的工作都在贯彻公司“提供好看但又不贵的家具”的战略。

●**发挥企业文化的作用**：部门经理知道了怎么做，现在是让每个员工都参与进来的时候了。成功实现从战略到实施的企业，都将文化贯彻到员工行为中，唤起员工对战略的激情。他们充分认识到思维模式和行为模式的力量，并善于利用思维和行为模式实施战略，提升绩效。

●**消减不专注于能力成长的本**：如果顶层设计是对的，这一项才有意义。一般来说，企业要缩减成本，会在多个方面实行紧缩。但非凡的企业则更优分配资源，对影响长期成功的能力倍加投资，对其他方面则缩减支出。

●**塑造服务于未来的能力**：这一步是PDCA的关键一环，即不断审视现在，展望未来。要主动发展自己的核心能力，使之变得更加难以模仿；利用自身的独特优势，与核心客户保持紧密沟通；通过并购创造合适的商业环境，成为超级赢家。

这本书并非心灵鸡汤，而是一份货真价实的管理咨询报告。当然，考虑到大量的调研表格和案例分析会让读者对“战略与执行”这个话题重新望而却步，因此作者不得不单独辟一个章节，谈谈“勇气与无畏”。这一章在开篇就引用意大利文艺复兴时期著名科学家和艺术家米开朗基罗的名言：“对于大多数人而言，最大的危险不是将目标订得太高却又不到。最大的危险是我们时常把目标订得太低，以至于随便就能做到。”作者鼓励大家，这本书中所研究的企业都具有非凡勇气与无畏的领导力。而你，也值得拥有。

图表一：传统的管理模式如何造成战略至执行间的鸿沟

传统管理模式	导致的后果	“五元行为法”
专注成长	为规模所累，不得不盯住各种市场机会，四面出击，寻求增长点。	忠于自己 ：时刻保持清醒，始终知道什么事我能做得最好，通过差异化找到自身定位。
追求行业地位	试图在每个方面达到世界级水平，但没有一个方面做到最好。把外部的行业标准当成自己的考核目标。	将战略融入日常工作 ：专注于建立跨部门的“协同”能力体系。考核大家是否把战略融入到各个部门的日常工作中。
改革重组拥抱变化	把机构重组变成应对变化的唯一良方，最后总是在徒劳地不断换人或裁员。	发挥企业文化的作用 ：充分发挥文化中的长处，重申它们、播种它们，让它们成为员工热情的起点。
精益运作	多方面实行紧缩：一方面在核心能力投资上不得不一压再压，另一方面在一些非核心领域却一掷千金。	消减不专注于能力成长的本 ：更优分配资源，对影响长期成功的能力倍加投资，对其他方面则缩减支出。
组织富有弹性和灵活度	飞快地迎合市场变化，相信只有善于倾听并快速反应，才有可能生存，但却造成发展方向不断发生改变。	塑造服务于未来的能力 ：专注核心能力，创造需求，制订行业的游戏规则。

图表二：行业平衡的规则——赢家通吃

核心能力往往被划分为三个类别：成本优势、定制化服务优势和技术创新优势。每个类别中都会有一个“超级赢家”。那些小公司总是在试图突破能力类别。“不专心”的小伙伴们最终可能都会被某一能力类别中的“超级赢家”吞噬。通过并购，这些“超级赢家”为自己创造了更舒适的商业环境。

