

BEST FOR YOUR BEST

战略定力
对反脆弱
的重要性



百思特管理咨询集团

反脆弱快速行动指南

2020年疫情之下,百思特管理咨询集团心系老客户,百思特商学院携手7位管理界专家(具有10年以上咨询经验,涉及战略、流程、采购、营销、组织文化专业领域专家)共同策划、公开发声,推出“反脆弱系列公益公开课”。分享标杆企业危机应对策略,帮助百思特过往600余家老客户,建立强大的企业反脆弱体系,与老客户戮力同心,共渡时艰。

战略定力对反脆弱的重要性

任正非：不在非战略机会点上，消耗战略竞争力量，要有战略耐性



（一个非洲的瓦格尼亚人在捕鱼，他用树枝编织的一个网，在一个惊涛骇浪中捕鱼，他如果不是站在恰当的点，用恰当的角度和力量，他很快就被大浪卷走了。）

这是在深圳机场的华为广告，他用瓦格尼亚人在刚果河中捕鱼的照片，表达了一个始终贯彻在华为的战略实践中的一个思想，就是集中战略资源把握战略机会，保持战略聚焦。

华为一直保持将营收的10%-15%投入在研发上，近年来每年研发投入几百亿，再加上500-600亿市场、服务费用，这是千亿级的投入，持续多年年攻击同一城墙口，密集投资，（范弗里特弹药量）。最终在大数据方向走到了世界前列，这个就是华为的战略定力，并给予持续的压强原则和针尖突破。这些年华为在其他地方投入能不能成功，我想也可能获得成功，但是华为始终坚持的是在自己的主航道上投入，为什么呢？

二十多年来抵制各种诱惑是企业最大的困难。华为这么大的队伍及力量，随便攻击一个目标，都很容易获得成功。但是容易诱使主管们急功近利，分散攻击的目标。任正非曾经说：“怎么使我们的高级干部主动抵制偏离主航道的利益诱惑呢？就是要树立公司的远大目标，树立成为世界产业领导者的宏伟目标，以实现公司远大目标作为高级干部的个人目标，而不把个人的名誉、出人头地，以及个人的权力和利益看得很重。聚焦主航道，就是聚焦大方向，聚焦公司的远大目标。我们坚持在大机会时代，拒绝机会主义的方针。坚持战略竞争力量不应消耗在非战略机会点上的方针。”

什么是战略定力？

【战略聚焦】：清晰自己该做什么，不该做什么，尤其对中小企业，资源是有限的，做好一个事情已经很难了。

【战略信心】：对自己的选择有信心，只有有信心才能够不飘忽不定，我们看到很多企业唯一不变的就是变化，反思没有错，调整也没有错，但是要有坚持既定的方向与使命。

【战略耐性】：坚持不是短期的，而是长期的。很多企业因为没有战略信心而变化、或者因为战略不聚焦而变化，一件事情短期不出成果就想着换方向、找新领域，我们前面提到华为几十年都坚持在一个领域持续投入，这个就是战略耐性

【战略决心】：既定的战略就坚决有效执行，第一不要摇摆，第二执行要到位，执行如何到位我们有机会再做分享，今天提示一个最简单的，就是要将战略落实到每一年每个月每一周每一天的工作计划中，定期去检查回顾并纠偏，也就是PDCA，这个是管理的基本功。

保持战略定力的“三板斧”

有战略——坚持梦想

有聚焦的战略——坚持自己的特点做好产品

有资源投入的聚焦战略——坚持在关键领域投入资源

1、保持战略定力的“三板斧”之一：有战略—清晰定义中长期战略目标和短期工作要求

战略是什么？

首先要坚持使命与愿景，搞清楚主航道是什么，同时，战略也要与老板们讨论清楚什么是可做、该做、能做、想做、敢做，以及最后的拟做。

可做，是企业面临的市场机会；

该做，是外部环境约束下带来的选择；

能做，是自身资源与能力的匹配；

想做，是老板的个人偏好与意愿；

敢做，是企业的胆识与魄力。

这五点的结合就是拟做的最终战略选择。

搞清楚自身的原因很重要

我们一起来看一下腾讯和阿里：腾讯的基因是社交，因此腾讯始终坚持一切围绕QQ和微信来变现；阿里的基因是买家和卖家的拉通，最终找到了支付宝，这些年始终都是围绕支付宝来变现，前几年想增加支付宝的社交功能，效果并不理想，好像还试着做游戏，也很久没有听到下文了。这个就是基因。在支付宝3月10日的合作伙伴大会上，支付宝宣布进行全面升级，打造成为全球最大的数字生活开放平台，“支付宝要成为服务业数字化的新基建”，将从金融工具平台升级到数字生活服务平台。这个是符合阿里的基因的，以阿里的实力，成功的概率很高。

这样的例子还有很多，再例如格力的董小姐，格力一直聚焦在“掌握核心科技”做好空调，的确也将空调做到了中国老大。但是前几年做手机，结果大家都知道了，为什么华为一个2B基因的公司可以做成手机，而2C业务的格力做不成？我们可以看看格力的使命和愿景是：弘扬工业精神，追求完美质量，提供专业服务，创造舒适环境；缔造全球领先的空调企业，成就格力百年的世界品牌！这里面能够看到做品牌手机的影子吗？手机是依赖技术创新的，格力掌握的空调核心技术，但是否掌握手机的核心技术呢。再看华为提出的——构建万物互联的智能世界，这个背后的基础是多年在通信领域的技术积累，手机首先是一个通信工具，华为在做运营商业务的时候沉淀了大量的通信领域的各个层面的技术，因此在他具有做手机的基因，具备了成功的可能性。

哪些该做，哪些不该做

HP案例：惠普是《基业长青》一书推崇的卓越公司，但是惠普公司在上个世纪末更换CEO，新任CEO菲奥莉娜，只为短期报表服务，做了一系列与“惠普之道”不相符的大事件，完全出于利润需要并购康柏、卖掉了“安捷伦”这个最靠近惠普根基业务的电子仪器部门、对员工进行监听、大规模裁员等，加上之后几任CEO类似的偏离，造成惠普这个曾经“代表了硅谷精神”的科技巨头一步一步滑向衰落的深渊。一直到惠普联合创始人大卫·帕卡德（David Packard）的孙女艾莉安娜·帕卡德（Arianna Packard）出山从董事会层面深度介入做了业务整合，剥离部分业务，2015年将公司分拆为负责企业级业务的公司将被称为惠普企业公司(Hewlett-Packard Enterprise)，负责PC和打印机业务的公司将被称为惠普公司(HP.Inc)，才重振雄风。

2、保持战略定力的“三板斧”之二:清晰定义企业自己的价值主张

你和同行的区别是什么？你的独特价值主张是什么？

我们看一个对比：Costco与Walmart

Walmart:注重“成本”的购买者，“低成本”策略,遍布世界的沃尔玛连锁卖场,中国等的制造中心。沃尔玛提出“帮顾客节省每一分钱”的宗旨，实现了价格最便宜的承诺。公司一贯坚持“服务胜人一筹、员工与众不同”的原则，向顾客提供超一流服务的新享受。走进沃尔玛，顾客便可以亲身感受到宾至如归的周到服务。再次，沃尔玛推行“一站式”购物新概念。顾客可以在最短的时间内以最快的速度购齐所有需要的商品，正是这种快捷便利的购物方式吸引了现代消费者。

Costco:致力于以可能的最低价格提供给会员高品质的品牌商品。全世界销售量最大的连锁会员制的仓储批发生卖场，成立以来即致力于以可能的最低价格提供给会员高品质的品牌商品。Costco不同于Walmart的一些具体做法：1，选择市场上最受欢迎的品牌商品。2，以较大数量的包装销售，降低成本并相对增加价值。3，持续引进新的有特色的进口商品以增加商品的变化性。4，随时反应厂商降价或进口税率的降低回馈给会员。

可见，价值主张的不同，会带来配套的一系列的在具体运营层面的差异。

不要跟风，除非你有其他独特优势。

前面讲过腾讯是一个社交产品公司，拥有足够多的用户与流量，所以他做什么都可以用这个引流过去，即使这样，腾讯也做死了好多产品，还有一些产品线不断投入，至今也无法夺得第一的位置。现在腾讯最大的对手是谁？大家都知道，是字节跳动，为什么？因为他们的最根本的价值主张太接近，就是随时随地的社交。

基于自己的特点来跟风，腾讯做游戏的厉害之处在哪里？除了大量投入研发，现在还有买买买，他有钱，还有最重要的就是社交交流，这个就是他的特点。独特的价值最终体现在企业的产品上，做好自己的产品才是企业成功的关键（格力空调正是这样成功的）

3、保持战略定力的“三板斧”之三:坚持资源投入在主航道

有资源投入的聚焦战略，任正非曾说，华为的研发标准是：在距离我们目标二十亿光年的地方，投一颗“芝麻”；距离目标两万公里的地方，投一个“苹果”；距离目标几千公里的地方，投一个“西瓜”；距离目标五公里的地方，我们投“范弗里特弹药量”，扑上去、撕开这个口子，纵向发展，横向扩张，产品就领先世界了。”

“范弗里特消耗”，是什么？唯火力制胜论的一种，指不计成本地投入庞大的弹药量进行密集轰炸和炮击对敌实施强力压制和毁灭性的打击，意在迅速高效地歼灭敌有生力量，使其难以组织有效的防御，最大限度的减少我方人员的伤亡。

华为认为：科研成果转化成商用价值需要耐得住寂寞，板凳要坐十年冷，特别是基础研究。

华为始终坚持的是在熟悉的领域持续进行研发投入，脚踏实地的去实现一些艰苦任务。

任总说：“公司的核心资源必须消耗在自己的主业上，解决自己的核心问题，而不是不着边际的去做一些所谓市场上的潮流式的创新。可能我们很多人都走偏了，在一些非战略机会点上消耗了大量的战略资源，做多了也没用。”

其实，我们现在看到的科技行业如此快速发展也很少是短时间内就成功的，有些想法诞生于几十年前，那个时候看起来可能是那么的疯狂，都是在不断积累后实现了量变到质变。拿我们每天都在使用的微信来说，其语音通话功能基本可以取代电话，这个想法在二十年前就有，Skype开创的这个功能在20年前被视为异端，但十几年的积累后，在无线带宽进入4G时代后，前期的积累终于厚积薄发。

这好比轻舟已过万重山，在经历了早期各种艰难险阻后一旦突破可能会迎来一些爆发式的增长，而在早期前期重重阻力下突围的时候，科研成果更难转化为产品，有无数从事高科技研发的企业，不是其产品不够领先，但也在产品成功之前因为这样那样的原因倒下了。华为能活下来也是一种幸运，是多种要素和机会幸运的集中发生在华为而成功了，其中坚持投入和持久的耐性是其中一个重要因素。

战略方针既定后，更重要的是执行到位！期待所有企业可以在后续的业务规划中保持战略定力，找到战略聚焦，坚持战略耐性，保证战略决心，并最终实现战略目标达成！百思特管理咨询集团永远助力中国企业持续成功，基业长青！



扫码可观看课程回放

Best consulting
百思特管理咨询集团

Best
Consulting

百思特管理咨询集团

📍 总部地址：深圳南山区粤海街道中国储能大厦17层
分支机构：广州·北京·上海·杭州·青岛·武汉·长沙·成都

电话：400-803-0798
邮箱：best@best-group.cc
官网：www.best-consulting.com

