



# 基于核心能力制定战略



近年来我在给公司做战略咨询的时候，有一个很有意思的发现：很多公司的战略失误都发生在经济上行期。宏观经济健康的时候，公司觉得自己拥有一切——资金、人才和品牌，认为自己无所不能，于是寻找各种增长点让业务全面开花；可一旦经济低迷，这些追逐趋势而种的花就变成了野草，然后公司就开始全面削减开支。

这样的做法，其实不利于公司的长远发展。他们在制定战略时关注的是外部趋势和环境，却没有意识到需要处理的关键问题是：我们应该成为什么样的公司？我们如何以他人所不能的方式为市场提供价值？我们有什么核心能力能让自己做得比任何人都好？这些问题提示我们，公司制定战略要以核心能力为中心。

确定核心能力是一个选择和取舍的过程。公司要做的第一步，就是意识到自己并非万能，需要在想做的事情中做出选择。以汽车公司为例：一些公司可能以发动机性能见长，另一些则擅长用低价满足大众市场需求，还有一些可能具备卓越的驾驶体验。每一个公司在制定战略时，都应该根据自身能力做一个取舍，在竞争中实现差异化。

零售巨头沃尔玛曾经遇到过类似的问题。这家公司在年销售额达到2500亿美元的时候遇到了增长瓶颈，公司管理层开始探索帮助业务实现持续增长的办法。他们考虑了各种市场和商店的业态，以及除了每日低价之外的其他价格促销方式，然后进行了多种尝试，结果整个业务发展方向变得很不一致。

公司后来意识到，应该把擅长做的事情做得更好，比如原本就很擅长的商品分类和渠道管理。于是，沃尔玛开始加强这些核心能力的建设，进一步提高公司的能力系统，最终实现了从 2500 亿到现在超过 4000 亿美元的销售额增长。我们看到，沃尔玛成功的秘诀其实并不复杂，就是在公司发展过程中根据核心能力做出了正确的选择。

但在取舍过程中，尤其在经济形势不确定的时期，公司经常容易犯两类错误：

第一类错误是全面削减成本。经济形势不稳定时，企业可能需要缩减开支，但真正战略性的做法是重新分配资源，把资源集中到那些对未来发展最重要的领域，而不是全盘缩减。

第二类错误与削减成本相反。那些拥有大量产品组合的公司，往往为了利润不舍得放弃部分组合，即使它们与自己的核心能力和战略发展方向并不一致。这类错误的根源，仍然是没有根据公司的核心能力分配和有效利用资源。博斯做过一个关于企业并购的调查，涉及到最近 8 年 8 个领域中的 40 宗最大并购案，结果发现与企业核心能力相符或者基于提高自身核心能力进行的并购，让这些公司的股东回报年复合增长率比同行业同地区的并购案平均高出 12%。

至于如何基于公司核心能力制定战略，我的建议是，公司应该把竞争者和流行趋势放在一边，然后问自己：我想要进入的市场大概需要哪些超级竞争者？这些竞争者之间如何实现差异化？在得出结论后，公司就能根

据自身的状况，判断自己最有可能成为哪一类。

想清楚这些问题，公司再考虑自己擅长做什么，以及能够成为哪一类竞争者。在检视了自身的长处之后，这家公司发现自己将成为产品品类的领导者，而非方便食物提供商。这个战略目标一旦变清晰了，他们要做的就是围绕它重新组合资源，构建业务线和公司文化。

马赛斯是博斯公司 (Booz & Company) 全球 CEO

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_32230](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32230)

