



Edward Tse's Blog (<http://www.edwardtseblog.com/>)

在控制与混沌之间取得平衡

(<http://www.edwardtseblog.com/2014/10/27/%e5%9c%a8%e6%8e%a7%e5%88%b6%e4%b8%8e%e6%b7%b7%e6%b2%8c%e4%b9%8h%e9%97%b4%e5%8f%96%e5%be%97%e5%b9%b3%e8%a1%a1/>)

(<http://www.edwardtseblog.com/2014/10/27/%e5%9c%a8%e6%8e%a7%e5%88%b6%e4%b8%8e%e6%b7%b7%e6%b2%8c%e4%b9%8h%e9%97%b4%e5%8f%96%e5%be%97%e5%b9%b3%e8%a1%a1/>)

企业战略-谢祖墀专栏

最近，人们都在谈论“互联网思维”，好像它已成为现今商业社会里的金科玉律。跟互联网思维一起被谈论的几个概念——“以客户为中心”、“挖掘数据进行总结”、“以优化产品和服务吸引更多的客户”——都不是新鲜事，只是互联网和相关技术的发展促进了它们更多地成为现实。但互联网思维也不是全无新意，我认为，互联网思维所提出来的更多是所谓实践中的实证观察(empirical observations)，它还是一种理论或理论框架，但或许可以促进一项新的战略理论的诞生。

企业的战略理念往往因商业环境变化而变化。20世纪七八十年代，市场正处于相对静态的格局，波特五力模型、波士顿矩阵等工具注重分析产品、行业和市场。到了1990年代，商业环境加速转变致使企业核心竞争力的重要性更加突出，强调将企业多方面的资源、技术、能力有机结合形成持续竞争优势，以及基于对市场趋势的预测和对变化中的顾客需求做出快速反应。近年来，商业环境更加复杂多变，肖纳·布朗(Shona L. Brown)和凯思琳M.艾森哈特(Kathleen M. Eisenhardt)共著的《边缘竞争》(Competing on the Edge)，以及丽塔·麦格拉(Rita McGrath)所著的《竞争优势的结束》(The End of Competitive Advantage)指出，如何在动态环境下保持竞争优势才是当今企业发展的核心。

企业的核心竞争力是一种基于组织内部的能力，这些能力通常体现在企业成功的关键性因素，为客户带来持续的价值，与竞争对手相比具有差异性且较难模仿，有能力延伸到更广阔的领域。在企业能力中，有形的是产品、品牌、价格和渠道，而无形的则是企业的弹性、韧力、适应性和节奏。无形的部分相对于有形部分更难以达到：弹性主要表现在对于市场的灵活应对，韧力所代表的是不断自我修复的能力，适应性所表现出的是对潜在新环境、新市场的反应能力，而节奏更多体现在公司革新过程中可以循序渐进的演变能力。

在快速变化的商业环境下，企业需要选择趋向于不断发展原有核心竞争力所定义的范围，还是趋向于通过“跳跃”法，在原有的企业基础上发展新机会。市场的发展往往源自于人类生活方式、喜好和需求的变化。特斯拉电动汽车契合了社会对于环保的诉求，以及消费者对于节约能源的诉求，并在车内内置无线网络覆盖等功能以迎合消费者的生活喜好。这对于传统汽车行业而言是一种“跳跃”，甚至可能引领未来汽车行业的趋势。而这个“跳跃”却并非来自传统汽车制造商，可见迈出“跳跃”的第一步对于各行业的传统业者而言并不简单。

其实，战略的要点即在动态环境中进行多维度的平衡，控制或是释放，集中或是授权，维持或是变革等等一系列的问题都需要找到一个平衡点。处于某个极端的管理方式会对企业的长期发展产生隐患。在我看来，在瞬息万变的经营环境中发展，企业的发展战略其实就是在控制与混沌之间取得平衡的思想和做法。

边缘竞争战略把“如何制定战略目标”和“如何实现战略目标”的两个方面的内容紧密联系起来，不断地寻找新的战略目标以及实现目标的方法，这种战略充分显示出业绩的关键动力即是应变能力。边缘竞争理论认为公司应根据市场及自身变化，不断调整组织结构形式。未来企业经营环境的主要特征是快速变化和不可预测，因此，战略管理最重要的是对变革进行管理，这主要表现在三个方面：一是对变革做出反应；二是对变革做出预测；三是领导变革，即在变革的前面，甚至是改变竞争的游戏规则。

行业边界改变中的边缘竞争是不断寻求新的战略目标以及实现目标的方法，优化组织结构和调整企业战略相互适应，在组织结构的“固定”和“松散”中平衡，寻求最佳模式并把握节奏。互联网时代的出现使行业边界变得模糊，行业间出现融合和裂变。因而在这种新型商业环境下，企业应当考虑致力于边界内的边缘竞争，还是打破边界进入更大范围的竞争。

以阿里巴巴为例，他们习惯于在动态中调整战略和组织结构。根据市场做出反应、预测，对战略和组织结构进行不断调整和平衡；以平台化、市场化、生态化、数据化为基础，不断调整其大电商、大数据、大金融相融合的战略。在组织层面进行简化，建立独立事业群，强调组织协同以达到效率最大化，并将业务、市场与企业整体融合，使业务与市场紧密挂钩并融入企业整体。

海尔则不断调整战略和管理模式，其网状企业架构扩大了平台，以形成战略多样化、组织简单化、作用最大化，海尔致力于扁平化的组织，使企业与市场更贴近，对市场变化灵活反应，并及时调整战略。而在产品方面，海尔发展智能家电，继续发展核心竞争力。当然，海尔的变革能否成功还言之过早，但它已经开拓了一个新的实践方式。

企业的战略由领导力推动，没有领导力，就无法实现战略，因而实现战略最重要的仍是领导者的素质：领导者所应具备的，是帮助企业在变革与维持之间寻找最佳平衡点的能力素质，以及具有更适合中国市场的战略思维，即在边缘上竞争的动态思维。

在进入国际竞争格局后，中国企业要在新形势下保持对外的警觉，关注环境和市场的变化。行业在变化，行业的边界也在变化，因而需要思考 and 重新界定企业的边界。企业只有从核心能力出发，建立拓展新业务的判断标准，不断挖掘自身能力，才能实现新的跨越。

谢祖墀 高风咨询公司创始人，博斯公司前大中华区董事长，在定义和实施企业转型、组织建设及业务战略等领域有着丰富的专业经验，与全球五百强以及中国百强之中的多家企业有长期深度合作。他的著作包括《方向：中国企业应该学习什么》、《中国战略：驾驭全球发展最快的经济体》、《跨越：中国企业的下一个十年》

2014/08 iManagement 专栏 – 管理学专家

« 香港必须为年轻人创造向上流动性 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/10/16/%e3%9b%8b%af%e5%8f%8e%9a%t1%bb%e4%b8%ba%e5%89%b4%e8%bd%bb%e4%ba%e5%8b%8b%e3%80%a0%e5%90%81%e4%b8%ba%e8%b5%81%e5%8a%a8%e8%a7/>)

WHO BUILDS THE WORLD'S MOST POPULAR DRONES? (<http://www.edwardtseblog.com/2014/11/11/builds-worlds-popular-drones/>) »

PAGES

Books & Publications (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/>)

China's Disruptors (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/chinas-disruptors/>)

The China Strategy (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/china-strategy/>)

方向：中国企业应该学习什么 (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/%e6%96%b9%e5%90%91%ef%9c%9a%e4%b8%ad%e5%9b%bd%e4%bc%81%e4%b8%9a%e5%ba%94%e8%a1%a5%e5%ad%a6%e4%b9%a0%e4%bb%80%e4%b9%88/>)

跨越：中国企业的下一个十年 (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/%e8%b7%a8%e8%b7%83%e4%b8%ad%e5%9b%bd%e4%bc%81%e4%b8%9a%e7%9a%84%e4%b8%b%e4%b8%80%e4%b8%aa%e5%8d%81%e5%b9%b4/>)

About Me (<http://www.edwardtseblog.com/dr-edward-tse/>)
Contact Me (<http://www.edwardtseblog.com/contact/>)

ARCHIVES

September 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/09/>)
August 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/08/>)
July 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/07/>)
June 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/06/>)
May 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/05/>)
April 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/04/>)
March 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/03/>)
February 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/02/>)
January 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/01/>)
December 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/12/>)
November 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/11/>)
October 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/10/>)
September 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/09/>)
June 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/06/>)
May 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/05/>)
April 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/04/>)
March 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/03/>)
February 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/02/>)
January 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/01/>)

CATEGORIES

Uncategorized (<http://www.edwardtseblog.com/category/uncategorized/>) (101)

WORDPRESS

Log in (<http://www.edwardtseblog.com/wp-login.php>)
WordPress (<http://wordpress.org/>)

SUBSCRIBE

Entries (RSS) (<http://www.edwardtseblog.com/feed/>)
Comments (RSS) (<http://www.edwardtseblog.com/comments/feed/>)

PAGES

About Me (<http://www.edwardtseblog.com/dr-edward-tse/>)
Books & Publications (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/>)
China's Disruptors (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/chinas-disruptors/>)
The China Strategy (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/china-strategy/>)
方向: 中国企业应该学习什么 (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/%e6%98%b9%e5%90%91%ef%bc%9a%e4%b8%ad%e5%9b%bd%e4%bc%81%e4%b8%9a%e5%ba%94%e8%af%a5%e5%ad%a6%e4%b9%a0%e4%bb%80%e4%b9%88/>)
跨越:中国企业的下一个十年 (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/%e8%b7%a8%e8%b7%83%e4%b8%ad%e5%9b%bd%e4%bc%81%e4%b8%9a%e7%9a%84%e4%b8%8b%e4%b8%80%e4%b8%aa%e5%8d%81%e5%b9%b4/>)
Contact Me (<http://www.edwardtseblog.com/contact/>)

ARCHIVES

September 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/09/>)
August 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/08/>)
July 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/07/>)
June 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/06/>)
May 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/05/>)
April 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/04/>)
March 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/03/>)
February 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/02/>)
January 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/01/>)
December 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/12/>)
November 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/11/>)
October 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/10/>)
September 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/09/>)
June 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/06/>)
May 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/05/>)
April 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/04/>)
March 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/03/>)
February 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/02/>)
January 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/01/>)

META

Log in (<http://www.edwardtseblog.com/wp-login.php>)
Entries RSS (Really Simple Syndication) (<http://www.edwardtseblog.com/feed/>)
Comments RSS (Really Simple Syndication) (<http://www.edwardtseblog.com/comments/feed/>)

Edward Tse



https://twitter.com/Edward_Tse



<http://cn.linkedin.com/pub/edward-tse/16/519/8a9>



<mailto:info@gaofengadv.com>