

管理 > 战略/决策 > 边缘竞争与动态平衡思维

登录 注册

# 边缘竞争与动态平衡思维

谢祖焯 原创 | 2014-11-28 09:37 | 收藏 | 投票

关键字: 边缘竞争 动态平衡思维



对包括全世界在内的所有企业来讲，所谓的优势或者竞争优势都是短暂的，没有持续或者长期的竞争优势，我们要不断思考新的行业态势，探索动态平衡，建立新的公司管理组织架构，这样才能较为长久的发展好我们的企业。

感谢亚布力中国企业家论坛邀请我来分享一下我对企业战略的一些观点，我很有幸六七年来每年都参加亚布力论坛冬季年会和夏季高峰会，在这个过程中我认识了很多中国的优秀企业家，也收获了许多。

## 中国管理咨询仍处空白

我是香港人，但回到内地已经有二十几年的时间，一直在做管理咨询。1992年以来先后在波士顿和博思咨询公司工作。2014年4月开始，我和一些合作者成立了高风咨询公司。在过去很长的时间里，咨询这个行业被一些大型的外资咨询公司垄断，以麦肯锡为首，包括波士顿和博思都很强。中国现在已经发展到全世界第一、第二大的经济体，在全球已有很庞大的实体公司，例如互联网方面马云的阿里巴巴。中国已经不单是一个庞大的经济体了，也是一个正在孕育很多创新的地方。但在以知识为主的行业里，中国并没有一家有代表性的机构，所以我成立了一家公司。

在过去几年里，民营企业快速发展壮大，很大程度上是由于中国整体市场提供了一个非常好的发展机会，很多企业能尝试创新，利用良好的土壤创业。在全球范围内，中国也已不仅仅是所谓的市场和生产基地。

第一，中国现在已经进入了一个新的时代，从企业的发展来讲，这是一个很有能量或者说充满创新可能性的时代。

第二，很多中国的民营企业，包括已经成功的和还在探索路上的，都在不断尝试新的管理和经营方法。探索出一套源于中国，也能适用于全球，属于中国企业家自己的管理理念，争夺新时代话语权，是我们高风公司的目标和使命。

“互联网思维”这个词很热，而互联网思维到底是什么？就是所谓的以客户为中心，网络化思维，开放平台。在现在所谓的互联网时代里，中国优秀的互联网公司都提出了自

### 个人简介

开拓并长期管理了在中国首家获得官方批准成立的跨国管理咨询公司在中国的业务，并被誉为中国管理咨询业的先锋和最富有经验的管理专家之一。他为跨国公司、中国本土公司、世界银行以及中国政府提供了大量的咨询意见，在汽车、日...

谢祖焯

[个人主页](#) [站内消息](#) [提问](#)

价值中国 · 移动客户端  
热点观察、推荐专栏、最新见解

免费下载

YouTube Advertisers

YouTube Video Advertising  
Grow Your Dreams on YouTube. Watch it Work for your Business.

每日关注 更多

- 传统企业转型必须全系统颠覆
- 企业转型看四个变化
- 在互联网转型下的难点
- 大数据时代的转型
- 传统企业转型逻辑
- 互联网创业者启示录：四大赌徒心态
- 互联网创业者错在哪
- 这是最好的互联网创业时代
- 互联网创业熬得住才有红利
- “餐饮老板内参”的启示

价值搜索 全文 会员 专栏 日志 见解

请输入职业日志关键词  搜索

谢祖焯 的日志归档

- 2015年9月 [ 1 ]
- 2015年4月 [ 1 ]
- 2015年1月 [ 4 ]
- 2014年12月 [ 1 ]
- 2014年11月 [ 2 ]
- 2014年9月 [ 2 ]

[\[查看更多\]](#)

赞助商广告

己的观察，都很有道理，但还没有一套把这些观察系统化的整体管理战略，这是我们在做的。传统里企业是时代的产物，而工业时代企业的形成方式与现在完全不一样，传统企业结构很清晰，从上到下的单向组织机构和方法。而互联网时代这种传统的组织框架已经不可持续，往往很多企业都要建立一种所谓网络式的网状组织架构中，强调体验、沟通和参与。对内对外都要建立起所谓的生态系统，也就是说公司如何与其它公司合作形成平台，就像马云强调下一步要要建立他们的生态系统。时代变了，企业组织的概念和距离构成已经有很大改变，老的思想逐渐已经落伍，一定要引入一种新的思想。但这种过渡究竟怎样进行和优化，对很多企业来讲，对企业的CEO来讲非常重要。

### 企业发展新思路

第一个是边缘竞争。去年在哥伦比亚商学院的麦克斯写了一本《竞争优势的终结》，对企业来讲其实已经没有所谓竞争优势或者持续的竞争优势。我是1988年在美国进入麦肯锡，当时做培训“一个企业是否成功是因为他有所谓的持续的竞争优势”，持续竞争优势就是核心竞争力，但现在企业在快速增长快速转变的经营环境里，其实已经没有所谓持续的竞争优势，也就是说所有的竞争优势都是过渡的，今天你很强，明天人家可能就会追上你。对我们中国很多企业来说，我们的竞争优势是什么，这种竞争优势是否能持续下去，假如不能我们怎样不断的去发觉新的竞争优势，这对中国企业来讲是很重要的事，也就是从战略布局来讲我们该怎样思考我们的问题。

第二个是企业发展的节奏。对一个企业来讲，产品、品牌、价格和渠道这些核心竞争力都是看得见摸得着的，但在很多企业里，还有另外一套核心竞争力往往是看不见摸不着的，并且对一个企业来说可能更重要，那就是企业发展的节奏。企业的吸引力能不能奏效？企业在发展的过程中有没有足够的韧力和弹性？我和很多中国民营企业在合作的时候，中国的民营企业往往做的不错，但国有企业往往就不行。

我这段时间在不断的归纳和思考，中国经济不断快速转型和增长，我们在考虑一个公司的发展战略和管理模式时，需要在不同的维度，不同的时间里取得动态的平衡。因为旧工业时代的控制、集权、解决眼前事，维持目前状况的老做法，已完全不适应新的环境。现在我们看到很多很成功的企业家，包括雷军、马云、马化腾等人，讲了一些新理念，但究竟哪些适合我们的公司，哪些只适合他们，我们要考虑清楚。

核心竞争力的概念来自于西方，原意是说一个企业的核心竞争力在什么地方，就绕着这个方向继续发展。资本市场后来理解为一个企业不要超越自身的业务范围，即所谓的行业聚焦。所以在西方市场在美国，往往会看到很多企业的重组，包括最近惠普宣布把公司拆分为两块，就是这个原因。

边缘竞争是一种动态的平衡，这种思考的方式可能更适合我们目前中国市场以及国外一部分市场。对企业的战略组织来讲，关键是在混沌期间取得控制，所谓互联网快速增长时代，是混沌的时代。凯文·凯利的《失控》在国内也受到很多人的追捧，因为互联网以及其它科技的发展，我们这个世界已经开始失控，其实是说失控的反面还是有一套另外的规则，还是可以控制的，这点和我的理论不谋而合。

### 动态观察行业生态未来趋势

对包括全世界在内的所有企业来讲，所谓的优势或者竞争优势都是短暂的，没有持续或者长期的竞争优势，今天的脸书网好像很成功，但实际上其影响力和优势已经逐渐下降，谷歌也是一样。所以企业家一定要去思考，怎样不断去挖掘新的优势。战略是多样化的，没有简单的战略，包括现在的小米。雷军要把手机做好，聚焦在这件事情，和客户零距离，软件每个星期都能更新。这想法是对的，也做的很好，但实际操作上是非常复杂的事情，而且没有一家公司的战略部署不能是有点停留在本来定位的，脸书网一定要改变，不改变的话一定会死。亚马逊在不断的发展新目标，一个企业不能停下来，包括受国家扶持的电信公司现在都感觉到一些危机，包括国有商业银行，因为很多新的竞争对手也嵌入到他本身的行业边界里，所以对企业来说尤其是民营企业，需要不断的重新思考究竟我的企业是什么，我要解决什么问题，我的战略方式是什么，我的主体形态是什么。

以前那些庞大的自上而下的官僚式的在新的时代已经完全不适应了，一定要不断的思考，究竟我们的主体应该怎样调整？对企业来讲，它的组织应该是尽量简单化，简单的组织，但是它的作用要极大化。举例来说，家电行业白色家电，张瑞敏基本上把他本来



兩顆紅豆 RedBeans.com

海外華人婚戀交友

- 0-20 miles
- 20-50 miles
- 50+ miles

搜附近單身

海尔的公司破坏掉了。这不是一种恶性的，是良性的破坏，他要推翻再重组，以张瑞敏的眼光来讲传统的做法已经不行，我们要把这种大型的企业打碎，要让下面的让都能建立小微的公司，每一个人成为他所谓的创客，都是创业者，海尔就提供这个平台，在这个平台上大家可以去争取。张瑞敏有这样大的魄力，把一个非常成功非常庞大的工业公司打破，重新发现，自己重新去做。

思考一下五年以后我们的企业所处于的所谓行业它的边界将会是什么，未来的边界和现在的边界差距有多大？三年之后五年之后究竟我们这个行业变成什么，甚至我们这个行业还是否存在，对于不少企业来说是一个战略的思考。

未来除了自己所处的这个生态系统之外，肯定还有其他生态系统，他们是什么，这些人是什么，我们应该怎么和他们竞争？除了行业边界之外，还有所谓竞争的新的变异，不单是变异，同时也是合作，在合资之余也可以竞争，竞争之余也可以合作，这个生态系统未来是什么，很值得大家思考。

因为经营环境的改变，给予大家很多新的考虑问题，其实无论大家对马云、阿里巴巴的看法怎么样都无所谓，作为咨询顾问我研究他们，他们能从零开始，现在到美国去成为最大的IPO案子，还是有一套方法的。一个是所谓跳跃法的，一个是坚持。跳跃，从P2P，跳到C2C，跳到支付宝，跳到阿里云做起来。最初马云肯定是没有这种理念的，当时只是一个创业家，他看到机会就去做了，我们很多企业，草根的企业家都是这样出来的。但我们逐渐的知道，他以及他的团队逐渐把自己的经验归纳出来，形成一套自己的规律并不断的去演变，以适应这个市场。现在在美国上市以后，筹集了大量资金，下一步可能也有新的战略方法。总的来讲在过去的十五年，我可以这套方法在美国是一定做不成的，就算把亚马逊这个他们互联网公司里最为有创业能量的公司，亚马逊的发展都没有马云这么快速。

当然除了阿里之外，中国其实不少优秀的企业家，都在不断的探索他们的做法，包括百度、雷军、360，他们都不断的努力去思考，去尝试，这种创业的精神，在全世界企业家范围里都是最为澎湃的。很多国家还完全不是这样的，还是在静态的环境里思考，跟中国这些企业家想的问题不一样。

#### 中国企业尤其民营企业该如何发展

一、对外国的环境要保持很高的警惕性，要关注环境和市场的改变，未来五年十年的发展比过去五年十年的发展更要快，更要彻底。

二、行业的边界不断的改变，要思考一下未来处于的环境是什么，包括我们作为企业家，我的业务应该做什么。

三、核心竞争力仍然非常重要，我们挖掘、发展出的一套竞争力不要丢弃，但同时也不要被西方的核心竞争力狭义定义把你自己限制在比较小的范围里，去开拓一点思路，从原有的核心竞争力出发，不断的挖掘新的竞争能力，寻找新的合作者。因为时代在改变，而且改变的速度是多维度的改变在同时发生，往往一个企业是否会成功，持续下去是取决于企业家自己的思想，他的胸襟有没有足够的容量去接受新的东西。



您可能也喜欢

[竞争与平衡才是自然法则的全部](#)

[2008新竞争元年起点，竞争思维急需因时而变](#)

[极限竞争](#)

[竞争下的思维转变](#)

[思维](#)

[动态竞争常态化，战略思维需要改变](#)

[选择正向思维](#)

[用替代超越竞争](#)

[无边界竞争时代的合作](#)

[思维变革与企业发展](#)

# 分享 |

0

## 谢祖焜 的近期作品

- [企业家精神将成中国增长新动力](#) [职业日志]
- [如何建立能力体系](#) [职业日志]
- [管理咨询：建筑师 VS 木匠](#) [职业日志]
- [管理咨询的启蒙](#) [职业日志]
- [以专业精神和商业思想重塑咨询](#) [职业日志]
- [中国数字经济改写全球商务格局](#) [专栏文章]

## 最新资讯

- [\[都事\] 国庆七天7座以下小汽车免费走…](#)
- [\[都事\] 北京无车日有点拥堵指数接…](#)
- [银监会：银行在2018年前流动性覆盖率…](#)
- [全国版负面清单明确时间表：2018年…](#)
- [习近平：经济放缓和市场波动不会阻…](#)
- [社科院：今年GDP增长目标恐难实现 …](#)

## 发表评论

已经是价值中国会员请点击[这里登录](#)；如果您还不是价值中国会员，请点击[这里注册](#)。

姓名(网名) (必填项)

邮箱(必填项) (不公开)



验证码:  发表评论

同步到:  新浪微博  腾讯微博

最新评论 共有评论 0 条