



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

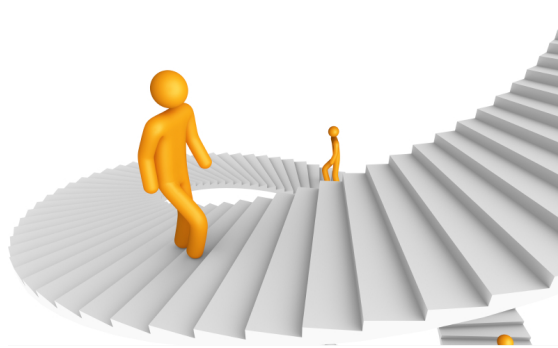


在动态环境中创新

(<http://www.edwardtseblog.com/2015/02/04/%e5%9c%a8%e5%8a%a8%e6%80%81%e7%8e%af%e5%a2%83%e4%b8%ad%e5%88%9b%e6%96%b0/>)

(<http://www.edwardtseblog.com/2015/02/04/%e5%9c%a8%e5%8a%a8%e6%80%81%e7%8e%af%e5%a2%83%e4%b8%ad%e5%88%9b%e6%96%b0/>)

(<http://www.edwardtseblog.com/author/vivianyang/>)



(http://www.edwardtseblog.com/wp-content/uploads/2015/02/iStock_People-Growth.jpg)

文 | 谢祖墀 高风咨询创始人兼首席执行官 载于《管理学家》2014年12月号

在竞争环境日趋激烈和变幻莫测的今天，移动互联网让不同行业都或多或少地受到冲击，行业内的竞争格局和生态系统的变化也变得明显。在这种动态的环境中，我们发现了几个典型现象：第一，企业的竞争优势变得很短暂。宝洁（P&G）曾在中国市场独占鳌头，但近几年的销售额增速一再放缓，竞争优势被本土品牌和其他外资品牌削弱。第二，行业的边界被重新定义。互联网金融就是一个很明显的例子。由互联网公司 and 基金公司推出的货币基金，比如阿里巴巴和天弘基金推出的余额宝，以及近两年迅速升温的P2P网贷，都将金融产品零售和融资领域重新定义，使我们很难界定这些互联网公司到底应该划分在互联网行业还是在金融行业。第三，行业生态系统不断变化。小米手机在由研发、采购、生产、营销与销售所组成的整个上下环节中颠覆了传统手机产业的模式，开创了全新的生态系统，其估值也遥遥领先于国内其他手机生产商。第四，有生命力的企业始终保持着适当的节奏和速度对自身进行调整。阿里巴巴从推出淘宝网和聚划算，到拆分淘宝网，再到重组25个事业部以及进军移动端，始终很好地掌握着节奏并及时甚至是有预见性地做出调整，也因此为现在的成功埋下伏笔。第五，企业组织结构与业务、战略的调整相适应。很多企业，比如海尔、联想、华为等都在调整老的企业组织结构来适应新的业务模式和企业发展战略。在这些现象出现的大背景下，越来越多的企业问自己：如何能够灵活、迅速并且紧密地与终端客户联系起来？

我们看到，已经有很多新兴企业和不少传统行业龙头都在进行着创新和塑造创业精神的工作，而这种创新和创业精神正是他们在当前动态竞争环境下获得立足和发展的关键。小米在短短的几年内迅速发展，2014年间估值已上升至400亿美元。小米在产品、服务、品牌和销售的每一个环节都建立起与消费者的互动，营造消费者参与感。我们看到的小米粉丝群就是基于消费者参与形成的庞大社群，由小米员工和消费者共同构筑并保持利益一致。这不仅创造了口碑效应，也为小米带来了巨大价值。同时，小米的组织结构灵活，执行力敏捷、有效，使得小米对产品和服务能够进行快速迭代，从而提高了消费者的满意度并保持了良好口碑。同样是在新产业方面，腾讯的微信是获得巨大成功的另一个典型案例。腾讯长期浸淫在互联网社交领域，对消费者有非常深入和准确的认识，而微信就是在对消费者需求的了解中孕育而生。我们知道，微信从投入使用开始，至今一直在更新细节，强化功能，这种逐步的演进既基于需求又很好地满足需求。在组织结构方面，微信战略并不是源自于腾讯的深圳总部，而是由广州研发部的张小龙在了解市场、研发并试运行成功的基础上演变为整个腾讯公司的企业战略。而且，腾讯简单、灵活的组织结构为微信战略的高效执行提供了基础。

在传统行业中，家电行业的龙头企业海尔清楚地知道，在当前的竞争环境下变革时不我待。张瑞敏远见又有危机感，所以他不是固步自封，而是始终保持与趋势同步，甚至希望引领趋势。他的领导，为海尔带来的不仅是传统意义上对员工的管理，更是在搭建让员工发挥创业精神的海尔企业平台。海尔现在正在进行一场历史性的变革，企业的组织流程简单化，将员工变“在岗”为“在册”，以此激发创业精神并实现企业内部的若干小创业单位，使得整个海尔能够紧密地联系动态变化中的市场并迅速作出应对，保持竞争力。

那么，我们如何进行创新和塑造创业精神？从企业领导来讲，应该要有居安思危的意识。比方说海尔的张瑞敏，尽管海尔是家电业的龙头，但张瑞敏着眼未来，并预见倘若不及时调整很可能会遇到巨大的危机。同样，领导要致力于将企业与员工的利益联系起来，能够激发并且团结员工。企业领导一方面要保持企业员工的凝聚力和大方向的决策正确，另一方面要把组织结构简单化、灵活化。因为企业如果要贴近市场并对市场的变化作出迅速反应，必须有一个相适应的组织结构。同时，也需要调整KPI系统，建立明确、简单的绩效评价和奖惩体系。企业的文化应该是鼓励创新的，只有保持创新才能使企业保持生命力。阿里巴巴的合伙人制度使得马云和蔡崇信牢牢掌握企业控制权，使企业在创业家精神下始终保持活力，走在正确的道路上。贯穿企业上下下的创业精神则是激发员工，培育创新的助推器。万科的合伙人制度要求项目一线管

管理者投资成为“合伙人”，旨在激励员工，培养创业精神，使一线管理者更紧密地把个人利益与企业利益联系在一起。

但当我们谈到创新、创业精神的时候，我们需要考虑清楚，企业需要具备什么条件，以及需要解决哪些问题。第一，我们是否准备好了接受改变。也就是说我们是不是非变不可，而不改变的话我们会走向何方。第二，我们是否具备了进行改变的要素。我们的领导力是否能够支持企业的变革，我们是否有明确的愿景和为了这个愿景进行变革的决心。第三，我们如何去改变。我们是否考虑清楚进行变革的路径和方法，我们是否知道如何正确地评估变革的成败，这些先决条件都是需要经过我们的深思熟虑。只有将这些考虑清楚，才能实现创新和塑造创业精神，进而在动态的竞争环境下站稳脚跟。

谢祖焜 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》

更多资讯欢迎访问以下平台：

高风微信公众平台号：Gaofengadv

高风官方微博：高风咨询公司

高风官网：www.gaofengadv.com

« 管理咨询：建筑师VS 木匠 ([HTTP://WWW.EDWARDTSEBLOG.COM/2015/01/29/%E7%AE%A1%E7%90%86%E5%92%A8%E8%AF%A2%E7%BC%9A%E5%BB%BA%E7%AD%91%E5%B8%88VS-%E6%9C%A8%E5%8C%AD/](http://www.edwardtseblog.com/2015/01/29/%E7%AE%A1%E7%90%86%E5%92%A8%E8%AF%A2%E7%BC%9A%E5%BB%BA%E7%AD%91%E5%B8%88VS-%E6%9C%A8%E5%8C%AD/))

边缘竞争的十条原则

([HTTP://WWW.EDWARDTSEBLOG.COM/2015/02/09/%E8%BE%B9%E7%BC%98%E7%AB%9E%E4%BA%89%E7%9A%B4%E5%8D%81%E6%9D%A1%E5%8E%9F%E5%88%99/](http://www.edwardtseblog.com/2015/02/09/%E8%BE%B9%E7%BC%98%E7%AB%9E%E4%BA%89%E7%9A%B4%E5%8D%81%E6%9D%A1%E5%8E%9F%E5%88%99/)) »

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%E7%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%B4%E4%B8%8B%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%96%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/) (<http://www.edwardtseblog.com/feed/>)
Comments [RSS \(Really Simple Syndication\)](http://www.edwardtseblog.com/comments/feed/) (<http://www.edwardtseblog.com/comments/feed/>)
WordPress.org (<https://wordpress.org/>)

Edward Tse



(https://twitter.com/Edward_Tse)



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



(<mailto:info@gaofengadv.com>)