



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



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%84%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%84%e5%8d%81%e6%9d%a1%e5%8e%9f%e5%88%99/>)

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



(<http://www.edwardtseblog.com/wp-content/uploads/2015/02/Competition21.jpg>)文 | 谢祖焯 高风咨询创始人兼首席执行官 载于《管理学家》2015年1月号

瞬息万变的经营环境里，静态的战略思想和竞争理论已经不合时宜。企业高管们必须要以一种动态的眼光和思维方式来考虑和建立其所在企业的战略。近年来涌现出不少标榜自己是以动态思维为基础的战略框架，但平心而论，在思想方面走的最为前端、恰当，最能契合目前难以想象的未来的经营环境的理论框架是美国斯坦福大学两位女性学者肖纳·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），即“在边缘上竞争”理论。她们所秉持的基本理念是商业世界不再存在静止的平衡，而是在不断变化之中。没有任何竞争优势是持续的，它们都是短暂的。企业组织必需不断更新自己，从而把握变化的最佳节奏，这一点往往比关注相对静态的所谓“核心竞争力”更为重要。

过去10多年，特别是最近5年左右，因为各方面的原因，中国市场的发展非常迅速，可以说是日新月异，其复杂程度也不断地提升。许多企业高管们都在寻找新的发展战略和业务模式，同时也在研究哪些类型的组织形态最为适当。

在《边缘竞争》的基础之上，我们将边缘竞争的原始理念基于近年的快速变化、科技的崛起、政策更为自由化等因素进行了一部分的更新。以下是我们简单归纳出来的边缘竞争之十条原则。这些原则总的来说是综合了企业的战略、组织和领导力三大因素而成立的。

1. 优势是短暂的

企业的所有优势都是短暂的，没有什么“持续”的。企业应该不断地发掘和发展新的优势来源，将改变视为机遇而不是威胁。

2. 战略是多样化的，迭变的和复杂的

今天的企业战略已经不是简单地寻找一个防御性强或所谓优胜的定位，也不是能够简单地利用一些核心竞争力来取得所谓的“赢的权利”（Right to Win）。这些静态的思维方式今天已经不合时宜。在今天，战略应当是一系列不停滞的动作，这些动作之间同时存在着貌似松散的关系，但同时保持着“半连贯”的特征，朝着某个选定的方向走。企业必须让自身战略出现，高管们手中应随时拥有不同的战略选项可供选择、演变以及适时地做出调整。

3. 不断地自我发现是目标

企业高管必须不断自我寻找新的方法来为企业增值，而不单只是聚焦于提高运营效果而已。因此高管们应该将主要精力放在创新的产品和流程上。今天能持续盈利的堡垒已经越来越少。

4. 组织简单化，作用极大化

企业的组织必须有一套清晰的先后顺序排列和责任分配。严格的戒条应该有，但不应太多。运营的指标亦当有，但观察的重点应是少数的指标。组织结构不能没有或者完全松散，也不能过度庞大和官僚。适合的结构应是刚刚足够让公司内事务有效地运作却不会失控。

5. 从过往而来

尽量利用过往根基和经验来发展新的产品、市场。以往的能力和不一定能完全应用在发展新产品或市场方面，但其重要性不容忽略。应当尽量将产品、服务延伸到新的市场细分之中。尽量将从新业务里学到的知识让原有的业务得以更新，同时也要注意不要被锁在过时、失效的竞争模式里。

6. 向未来延伸

企业考虑战略和组织的问题时应当高瞻远瞩，要放眼于更长远的时间去考虑。从今天跳跃到未来，想象未来的情况。行业的边界在哪里？与今天的有何不同？对企业的含义是什么？未来的竞争态势将会是如何？谁将是你的竞争者？谁将是合作者？企业需要打造什么样的生态系统，

而企业在生态系统中将会扮演什么角色？企业应当考虑聘请一些未来学的学者，经常地反复地研究和思考未来。

7. 保持适当的节奏和步伐

企业应该有一种适当的节奏和步伐，比如每年提供的新产品和服务种类、数目，品牌的更新，生产能力的建设等。而这种节奏和步伐应与市场的节奏有所匹配，在调整、过渡产品或合并时尽量做好准备、计划、编排和监察。对业务必须要有辽阔的眼光，但建立时需要按部就班。就好像在大草原上建立牧场一样，自然要一步步来，而不是人为机械性的将不同业务拼装起来。一些不合理或者过分巨大的架构则需要解体。对拓展战略的先后顺序必须注意。从目前的业务开始将过往历史经验总结，再将焦点放在未来的机会上。跳跃思考未来，从而回归到当下，设定战略拓展的步骤。

9. 从业务层面启动战略

自上而下（从集团总部到业务单位）的战略考虑和部署都是必须的，但同时需将战略重点放在业务层面上。事实上，战略的成功往往取决于在业务层面上的一系列有技巧的、快速敏捷的动作。

10. 将业务与市场紧密挂钩和不断整合到企业整体

不断将业务与新的市场机会调整、对齐。高管们将战略清晰地企业在内外进行沟通，并且适时塑造迭变的战略。总结来说，“在边缘上的竞争”所要传达的基本信息是：变化是普遍的，无时无刻都会存在。企业高管必须对经营环境的变化作出快速、灵敏的反应，在可能时，尽量去预测、估计将来会发生的可能改变；在适当时，领先变革。在边缘上的竞争往往不是可以完全预见的，经常会有所失控和有时看似不太有效率。而战略的根本就是“混沌的边缘”，这就是在有序和失控之间的状态。于此状态中，组织不会完全陷入一种不动的固态之中，但它却不会崩溃。而这种状态在生物界、物理界、经济和社会领域中其实往往是最充满活力和弹性的。企业也是如此。

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

« 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%8B%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%8B%E6%96%B0/))

2025年的中国及对汽车厂商的启示

([HTTP://WWW.EDWARDTSEBLOG.COM/2015/03/02/2025%E5%B9%B4%E7%9A%84%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E5%8F%8A%E5%AF%B9%E6%B1%BD%E8%BD%A6%E5%8E%82%E5%95%86%E7%9A%B4%E5%90%AF%E7%A4%BA/](http://www.edwardtseblog.com/2015/03/02/2025%E5%B9%B4%E7%9A%84%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E5%8F%8A%E5%AF%B9%E6%B1%BD%E8%BD%A6%E5%8E%82%E5%95%86%E7%9A%B4%E5%90%AF%E7%A4%BA/))

»

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%84%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>)