

## 評論

# 互聯網競爭劇 企業怎求存

在競爭環境日趨激烈和變幻莫測的今天，移動互聯網讓不同行業都或多或少地受到衝擊，行業內的競爭格局和生態系統的變化也變得明顯。在這種動態的環境中，我們發現了幾個典型現象：

### 巨企優勢短暫 生態系統多變

第一，企業的競爭優勢變得很短暫。寶潔（P&G）曾在中國市場獨佔鰲頭，但近幾年的銷售額增速一再放緩，競爭優勢被本土品牌和其他外資品牌削弱。

第二，行業的邊界被重新定義。互聯網金融就是一個很明顯的例子。由互聯網公司和基金公司推出的貨幣基金，比如阿里巴巴和天弘基金推出的餘額寶，以及近兩年迅速升溫的P2P網貸，都將金融產品零售和融資領域重新定義，使我們很難界定這些互聯網公司到底應該劃分在互聯網行業還是在金融行業。

第三，行業生態系統不斷變化。小米手機在由研發、採購、生產、營銷與銷售所組成的整個上下游環節中顛覆了傳統手機產業的模式，開創了全新的生態系統，其估值也遙遙領先於國內其他手機生產商。

第四，有生命力的企業始終保持着適當的節奏和速度對自身進行調整。阿里巴巴從推出淘寶網和聚劃算，到拆分淘寶網，再到重組25個事業部以及進軍移動端，始終很好地掌握着節奏並及時甚至是有預見性地做出調整，也因此為現在的成功埋下伏筆。

第五，企業組織結構與業務、戰略的調整相適應。很多企業，比如海爾、聯想、華為等都在調整老的企業組織結構，來適應新的業務模式和企業發展戰略。在這些現象出現的大背景下，愈來愈多的企業問自己：如何能夠靈活、迅速並且

緊密地與終端客戶聯繫起來？

我們看到，已經有很多新興企業和不少傳統行業龍頭都在進行着創新和塑造創業精神的工作，而這種創新和創業精神正是他們在當前動態競爭環境下獲得立足和發展的關鍵。

組織結構須靈活 與消費者互動

如小米在短短的幾年內迅速發展，2014年間估值已上升至400億美元。小米在產品、服務、品牌和銷售的每一個環節都建立起與消費者的互動，營造消費者參與感。我們看到的小米粉絲團就是基於消費者參與形成的龐大社群，由小米員工和消費者共同構築並保持利益一致。這不僅創造了口碑效應，也為小米帶來了巨大價值。同時，小米的組織結構靈活，執行力敏捷、有效，使得小米對產品和服務能夠進行快速疊代，從而提高了消費者的滿意度並保持了良好口碑。

同樣是在新產業方面，騰訊的微信是獲得巨大成功的另一個典型案例。騰訊長期浸淫在互聯網社交領域，對消費者有非常深入和準確的認識，而微信就是在對消費者需求的了解中孕育而生。

我們知道，微信從投入使用開始，至今一直在更新細節，強化功能，這種逐步的演進既基於需求又很好地滿足需求。在組織結構方面，微信戰略並不是源自於騰訊的深圳總部，而是由廣州研發部的張小龍在了解市場、研發並試運行成功的基礎下演變為整個騰訊公司的企業戰略。而且，騰訊簡單、靈活的組織結構為微信戰略的高效執行提供了基礎。

在傳統行業中，家電行業的龍頭企業海爾清楚地知道，在當前的競爭環境下變革時不我待。張瑞敏遠見又有危機感，所以他不是故步自封，而是始終保持與趨勢同步，甚至希望引領趨勢。他的領導，為海爾帶來的不僅是傳統意義上對員工的管理，更是在搭建讓員工發揮創業精神的海爾企業平台。

海爾現在正在進行一場歷史性的變革，企業的組織流程簡單化，將員工變「在崗」為「在冊」，以此激發創業精神並實現企業內部的若干小創業單位，使

得整個海爾能夠緊密地聯繫動態變化中的市場並迅速作出應對，保持競爭力。

創新和塑造創業精神是如何打造的？從企業領導來講，應該要有居安思危的意識。比方說海爾的張瑞敏，盡管海爾是家電行業的龍頭，但張瑞敏着眼未來，並預見倘若不及時調整很可能會遇到巨大的危機。

同樣，領導要致力於將企業與員工的利益聯繫起來，能夠激發並且團結員工。企業領導一方面要保持企業員工的凝聚力和大方向的決策正確，另一方面要把組織結構簡單化、靈活化。因為企業如果要貼近市場並對市場的變化作出迅速反應，必須有個相適應的組織結構。同時，也需要調整KPI（Key Performance Indicator）系統，建立明確、簡單的績效評價和獎懲體系。

### 激勵員工 貫穿企業創業精神

企業的文化應該是鼓勵創新的，只有保持創新才能使企業保持生命力。阿里巴巴的合夥人制度使得馬雲和蔡崇信牢牢把握企業控制權，使企業在創業家精神下始終保持活力，走在正確的道路上。貫穿企業上上下下的創業精神則是激發員工，培育創新的助推器。房地產開發商萬科的合夥人制度要求項目一綫管理者投資成為「合夥人」，旨在激勵員工，培養創業精神，使一綫管理者更緊密地把個人利益與企業利益聯繫在一起。

在談到創新、創業精神的時候，企業領導者需要考慮清楚，企業需要具備甚麼條件，以及需要解決哪些問題。第一，我們是否準備好了接受改變。也就是說我們是不是非變不可，而不改變的話我們會走向何方。第二，我們是否具備了進行改變的要素。我們的領導力是否能夠支持企業的變革，我們是否有明確的願景和為了這個願景進行變革的決心。第三，我們如何去改變。我們是否考慮清楚進行變革的路徑和方法，我們是否知道如何正確地評估變革的成敗，這些先決條件都是需要經過我們的深思熟慮。

只有將這些考慮清楚，才能實現創新和塑造創業精神，進而在動態的競爭環境下站穩腳跟。

撰文:謝祖堉 高風諮詢公司董事長

