



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



企业战略 | 论战略（下）

(<http://www.edwardtseblog.com/2015/10/27/%e4%bc%81%e4%b8%9a%e6%88%98%e7%95%a5%e4%b8%a8%e8%ae%ba%e6%88%98%e7%95%a5%ef%bc%88%e4%b8%8b%ef%bc%89/>)

(<http://www.edwardtseblog.com/2015/10/27/%e4%bc%81%e4%b8%9a%e6%88%98%e7%95%a5%e4%b8%a8%e8%ae%ba%e6%88%98%e7%95%a5%ef%bc%88%e4%b8%8b%ef%bc%89/>)

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

来源：高风咨询管理公司 2015-10-27



上次的文章我谈了什么是战略，和提出了战略定义的头六条原则。这次我继续讨论此议题和提出余下的定义原则。

第七，战略是从核心能力出发的。核心能力(core competence)是一种基于组织内部的能力。这种能力是透过技能、知识、流程和技术的综合学习及运用获得的。核心能力是企业的内功，它与透过政策保护、资金和规模等方法被赋予的“结构定位优势”(structural positional advantages)不一样。前者是内功，是可持续的；后者是外界赋予。当赋予的条件不存在，这种优势便会消失。注意我用的关键词是“出发”，即是一家企业的核心能力应是战略规划时的考虑点（之一），但不是完全的考虑点。我于这方面的观点与西方传统的“核心能力论”有所不同。

第八，战略在于选择。每个企业都在一系列限制条件下进行经营，而战略其实就是在特定限制条件下进行选择，并在有限的资源下，作出最优化选择。孟子曰：“人有不为也，而后可以有为”就是此意思。举例来说，顺丰快递的战略选择就是立足于自身能力，定位和设计出来的简单便捷服务。顺丰创始人王卫提出来他们“只做小件，不做重货”。顺丰内部人士亦提出来“重货成本大、利润薄，也不是我们的强项。”故此，顺丰的战略定位是中高端。与四大国际快递重叠的高端不做，与低端的同城竞争也不做，而且服务简单便捷，500克内收不超过20元的邮费，上门送货，全国联网和36小时到达。

第九，战略是理性的，但也必须是非理性的。从理性层面来说，战略必须透过严谨的逻辑分析，有效的研究工具和合理的理论框架来进行剖析，推断和归纳。但战略建立和执行同时亦需要在精神上的追求和价值理念认同等方面的非理性层面兼顾。举例来说，苹果公司战略上的成功是建基在乔布斯的美满主义的理念。他要“制造世界上最伟大的科技产品”。而任正非先生的警觉性和危机感帮助了他和华为公司寻求了文化和体制的“道术合一”的平衡和自我突破。

第十，战略有时是竞争，但有时亦是合作。在行业便捷不断重构的情况之下，企业的战略选择也可以和需要更为灵活。越来越模糊的竞争边界，既会影响行业发展趋势，打乱行业竞争格局，也在不断改变着多方利益相关者之间的“纵横连横”关系。在如今的“无边界竞争”时代，企业之间为什么合作以及如何合作，显然是许多企业必须思考的问题。

第十一，战略的结果是可衡量的。当你看到好结果时，那就是好的战略。正如温斯顿·邱吉尔所说的“不管战略多美妙，偶尔看看结果如何很重要。”我们都知道，诸如柯达、摩托罗拉、诺基亚等公司从光辉到没落我们都能看出其结果。反的来说，华为公司的业绩从20多年前的几乎是零的结果不断发展到今天近三千亿元的收入，就是不断发展走上成功之路的结果。

其实企业所处的经营环境正在不断地变化，企业高管在战略认知上必须与时俱进，在思维和方法论上进行不断的调整。在过去很长一段时间里，管理界的其中一条坚定信念就是企业能在竞争环境里取得胜利是凭借于它的“持续竞争优势”(sustainable competitive advantages)，关键词是“持续”，亦既就是说优秀企业的竞争优势是可“持续”的。可是在今天瞬息万变的时代里，可以说没有什么竞争优势是可以持续，竞争优势只能是短暂。今天某方面可能是你的优势，明天可能已经不是。因为市场调整的很快，今天你赖以成功的因素，在明天很可能已经不是。同时，行业的边界正在被不断的重新定义。过往的行业定义，今天可能已经不同，而明天亦可以不一样。跨界竞争（和合作）比比皆是，对许多企业带来不少惊喜。传统的战略竞争理论正被从根本上挑战。企业与企业之间的生态系统正在形成。在生态系统与生态系统之间形成无穷的竞合状态，竞争趋势从单维快速进入多维的情况。企业们需要以正确的步调、节奏和规模来重新定义自我。同时组织需要适时地重新设计、调整，以适应业务和战略的变革。对企业高管而言，关键的问题往往就是：“我如何更加敏捷、灵活并贴近我的客户？”

高风咨询公司所提倡的“在边缘上竞争”(Competing on the Edge)就是在这种大环境的背景上所倡议的战略管理理论。第一，因竞争优势只能是短暂的，要持续成功的企业必须不断建立新的竞争优势。“改变”(change)不应被视为对于现有业务的威胁，更应被视为新增长机会的源泉。第二，因为竞争优势是短暂的，企业的战略必须是多方面和不断演变的，不能以简单的概括来描绘。企业们必须同时考虑广泛的一系列选项，而选择的选项很可能会包含了多种、多方面的貌似松散地联系着的行动举措。而这些行动举措所显示的整体方向必然好像只会是“部分协调”(semi-coherent)而已。企业必须按市场环境带来的机遇和约束不断的调整他们的目标和计划。第三，“重新改变自我”(re-invention)应是企业理念和行动的核心。在追求新的增值方法，在流程、产品和商业模式上的创新将是最为关键。亦即是说，企业必须适时调整它们如何运营和它们创造什么。相对企业在建立和测试新的想法方面，企业的效率往往已经变得不那么重要。当然，企业不能随便浪费资源，特别因为可靠的、长期的利润来源将会匮乏。

在今天和明天，战略的思考和执行对企业越来越重要，但企业必须建立正确的理念，适时调整，在混沌和控制之间取得动态的平衡。

谢祖焯 高风咨询公司创始人、首席执行官，是全球最具经验和知名度的华人战略和组织咨询顾问，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》，最新著作《China's Disruptors》(中文版为：《创业家精神》)，已于今年7月在美国和英国同时正式发行。

北京办事处
电话: +86 10 5650 0676
传真: +86 10 5650 0670
邮箱: info@gaofengadv.com

香港办事处
电话: +852 2588 3554
传真: +852 2588 3499
邮箱: info@gaofengadv.com

上海办事处
电话: +86 21 5117 5853
传真: +86 21 8013 7999
邮箱: info@gaofengadv.com

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

« 企业战略 | 论战略 (上)

([HTTP://WWW.EDWARDTSEBLOG.COM/2015/10/26/%E4%BC%81%E4%B8%9A%E6%B8%98%E7%95%A5%E4%B8%A8%E8%AE%BA%E6%B8%98%E7%95%A5%E4%B8%8A%E7%BC%89/](http://www.edwardtseblog.com/2015/10/26/%E4%BC%81%E4%B8%9A%E6%B8%98%E7%95%A5%E4%B8%A8%E8%AE%BA%E6%B8%98%E7%95%A5%E4%B8%8A%E7%BC%89/))

CHINA'S ENTREPRENEURSHIP PERSISTS DESPITE SLOWDOWN | FINANCIAL TIMES ([HTTP://WWW.EDWARDTSEBLOG.COM/2015/10/29/CHINAS-ENTREPRENEURSHIP-PERSISTS-DESPITE-SLOWDOWN%E4%B8%AFINANCIAL-TIMES/](http://www.edwardtseblog.com/2015/10/29/CHINAS-ENTREPRENEURSHIP-PERSISTS-DESPITE-SLOWDOWN%E4%B8%AFINANCIAL-TIMES/)) »

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%81%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/>)

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

Contact Me (<http://www.edwardtseblog.com/contact/>)

ARCHIVES

November 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/11/>)

October 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/10/>)

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/>) (134)

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/>)