



5

大应变



跟上快速变动的商业环境

原著者简介

丽塔·麦克格兰斯

WILEY



乐读书籍

《瞬时竞争力》

原著作者简介

丽塔·麦克格兰斯，2013年度全球很具影响力50大商业思想家排行榜（Thinkers 50）战略奖获得者。

哥伦比亚大学商学院教授。

被公认是变化快速商业环境中的战略专家。为可口可乐、GE、皮尔逊（Pearson）和世界经济论坛（World Economic Forum）等主流企业提供咨询服务。





“

变动不居，周流六虚。

——易经

“The only thing that is constant
is change.”

——Heraclitus

“唯一持续不变的事情就是变！”

——赫拉克利特



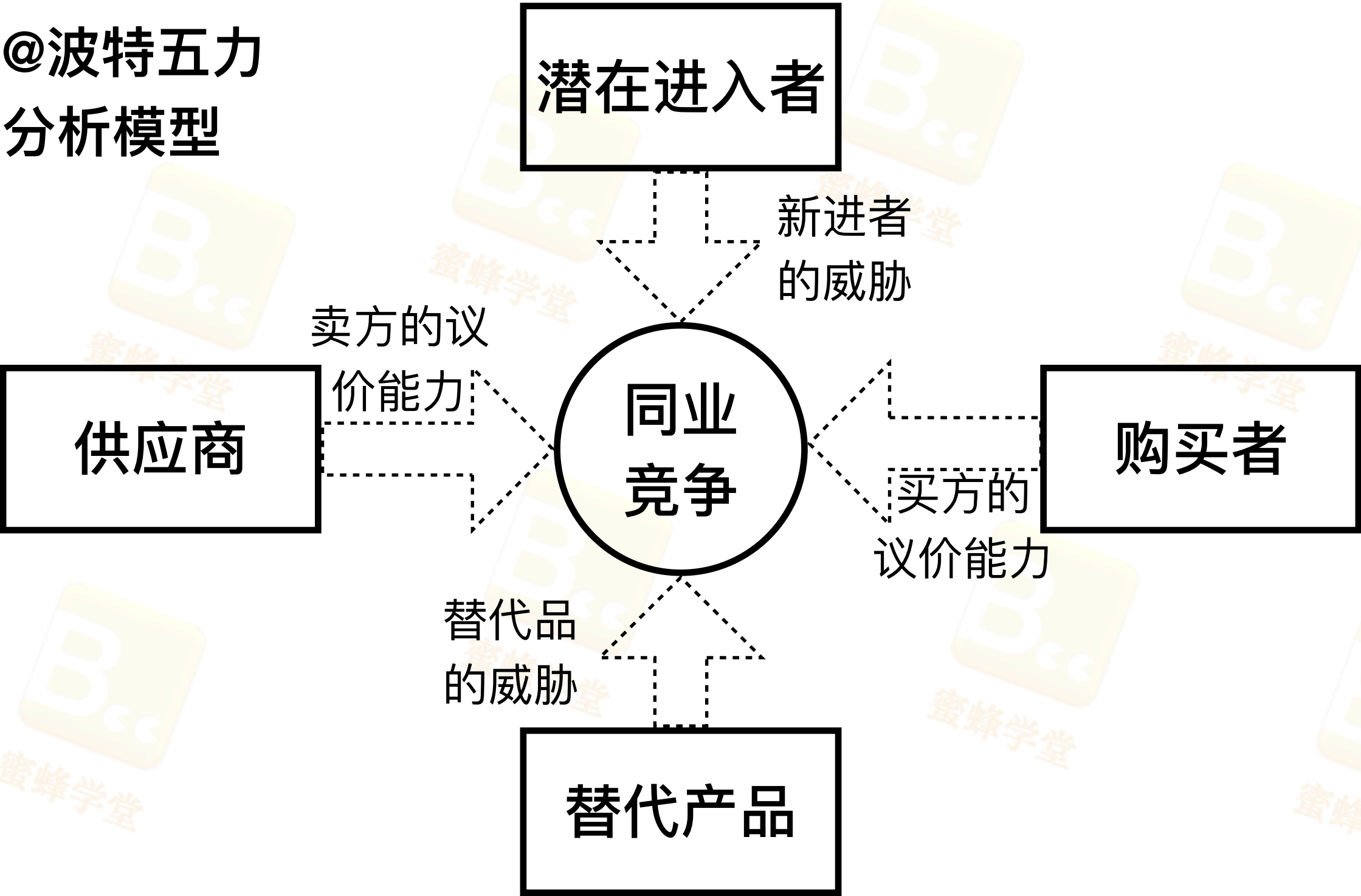
既然“变”是常态，是事物发展的规律，如何在变动的现象中追求永恒不变的价值？就是所有企业经营者的终极目标。



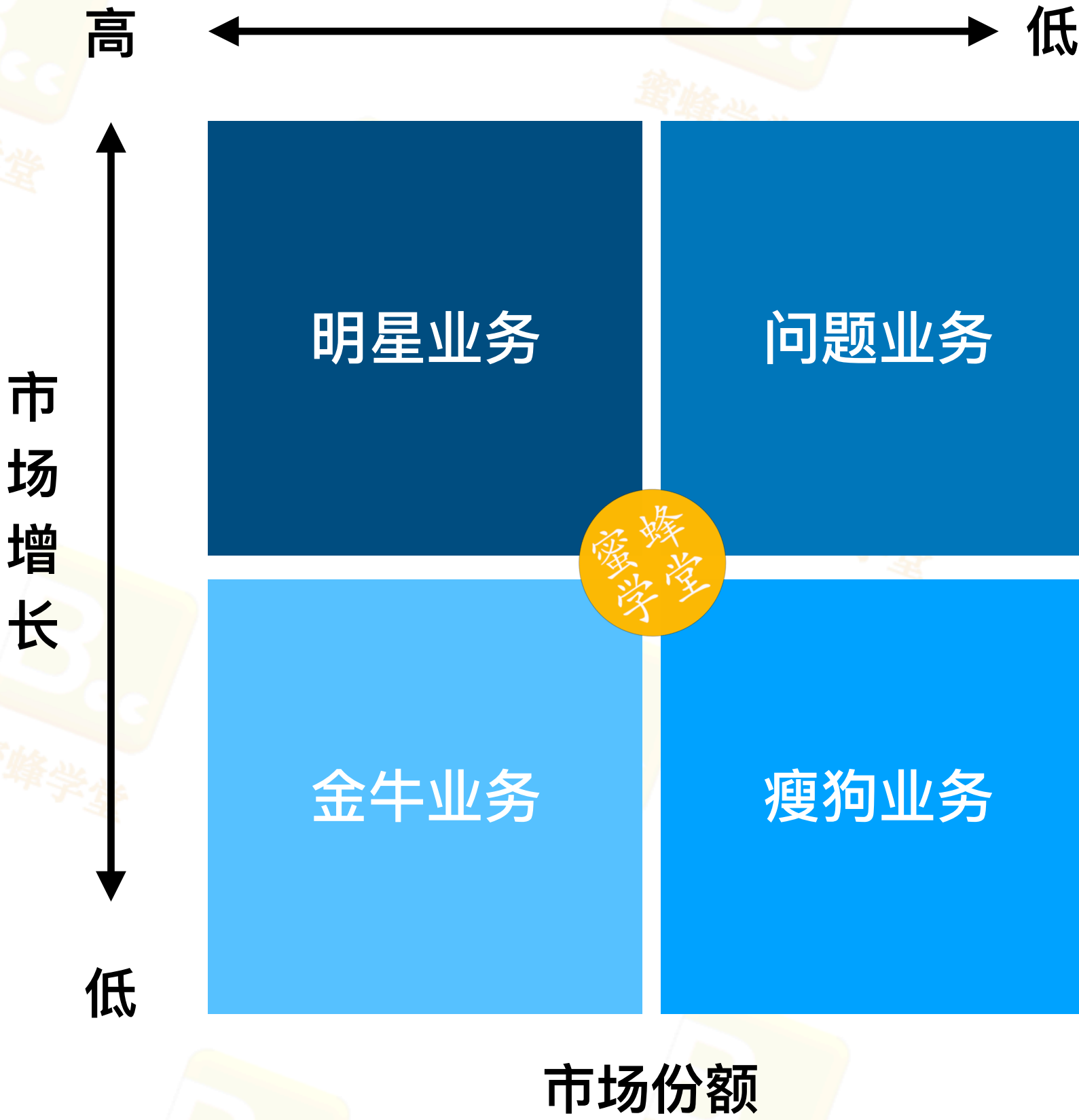
竞争优势的缺点

传统战略思考一般依据以下框架来设计：

@波特五力
分析模型



@BCG矩阵



@哈默尔、普哈拉-企业核心竞争力模型

新核心竞争力
现有核心竞争力

十年后第一 为保卫及扩大现有市场，需要哪些新核心竞争力。	机不可失 若要参与未来最令人振奋的市场，应培养哪些新核心竞争力。
填空 如何运用现有竞争力有哪些机会能增进市场地位。	白色地带 把现有核心竞争力做有创意地重新安排，可创造哪些新服务？

现有市场

新市场

根据以上模型设计出来的绝大多数企业战略方案，它们的最终目标就是打造永续的竞争优势，并防止所有竞争者侵占。在过去，这可能是个好建议；但在当今流动且动态的环境下操作，竞争优势根本无法持续那么久。如果你投入所有资源想从某项竞争优势取得最大价值，当这种优势后来消失时，就会出现问题了。



欢迎进入“乌卡”时代

竞争优势的传统观点一直建立

在两个基本假设上：

◎产业最重要——只要洞悉产业发展趋势并据此做好定位，你就会得到一些不错的回报。

◎一旦做到了，竞争优势便可持续保持下去——因为产业动态变化缓慢，年复一年没什么改变。



迈克尔·波特

Big Change

在目前这个充满变数和动态的竞争环境中，这两个假设有致命的缺陷。这些假设鼓励因循守旧，并且是依循既有的商业模式建构，而不是做任何激进或完全不同的事。这也意味着，顾客最后会去找较能配合他们不断变化需求的替代品。如果你不留心，可能会死守一种竞争优势，而与市场越走越远。

现在更好的操作方法，是尝试达到某些短期优势，并且尽可能加以发挥。接着不是设法捍卫这种优势，而是再转移到另一个短期优势，以符合市场转变。与其把一项竞争优势当成堡垒，不如抱持任何优势都只是暂时的想法，因此要趁热打铁，然后继续往前迈进。



富士胶片公司

FUJIFILM

Value from Innovation

在全球竞争日益激烈的市场中，光是管理妥善、开发优质产品、塑造知名品牌，并不足以维持领先。
对公司来说，攸关的厉害关系相当庞大，必须冒着破坏现有优势的风险

1930年代

长期绩效不佳
从日本第一家电影胶片制造商分割出来

1970年代

白银危机
美国亨特家族试图垄断白银市场

1980年3月

白银暴跌，危机结束
柯达等多数胶片公司不以为然
富士胶片CEO大西实深感不安，酝酿变革

1984年

索尼推出第一台数码相机Mavica
大西实意识到无胶片科技是可行的，并推动公司往该方向发展

1999年

富士在数字产品上的研发投入已超过20亿美金

2003年

富士在全美设了近5000间数字影像处理室，柯达同时期只有不到100间

2011年

富士创造出250亿美元的营收，名列世界500强的第377名
柯达在12年宣布破产





短期优势的剖析

任何竞争优势——不论是短期或长期的——都会经历相同的生命周期。然而，当优势稍纵即逝，企业无论如何都必须以比平常更快的速度，经历这个周期。

要善于发挥临时或短期竞争优势以获得最佳效果，首先必须了解这些优势经历的典型生命周期。一般来说有 5 个阶段：

企业生命周期

启动期

找出机会并调动资源加以运用



增产期

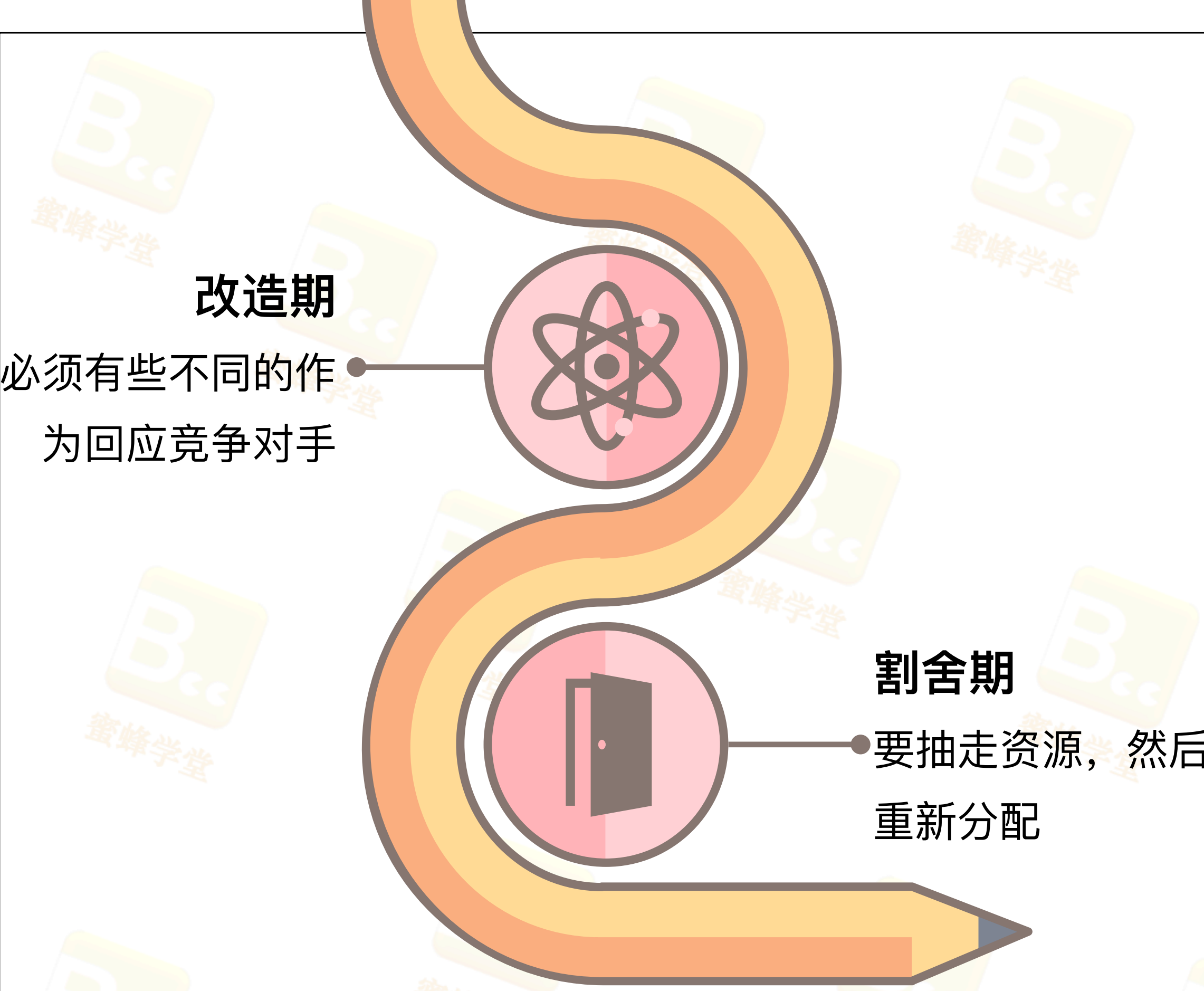
透过传送和服务体系把点子规模化



拓展期

此时公司获取利润和市场占有率

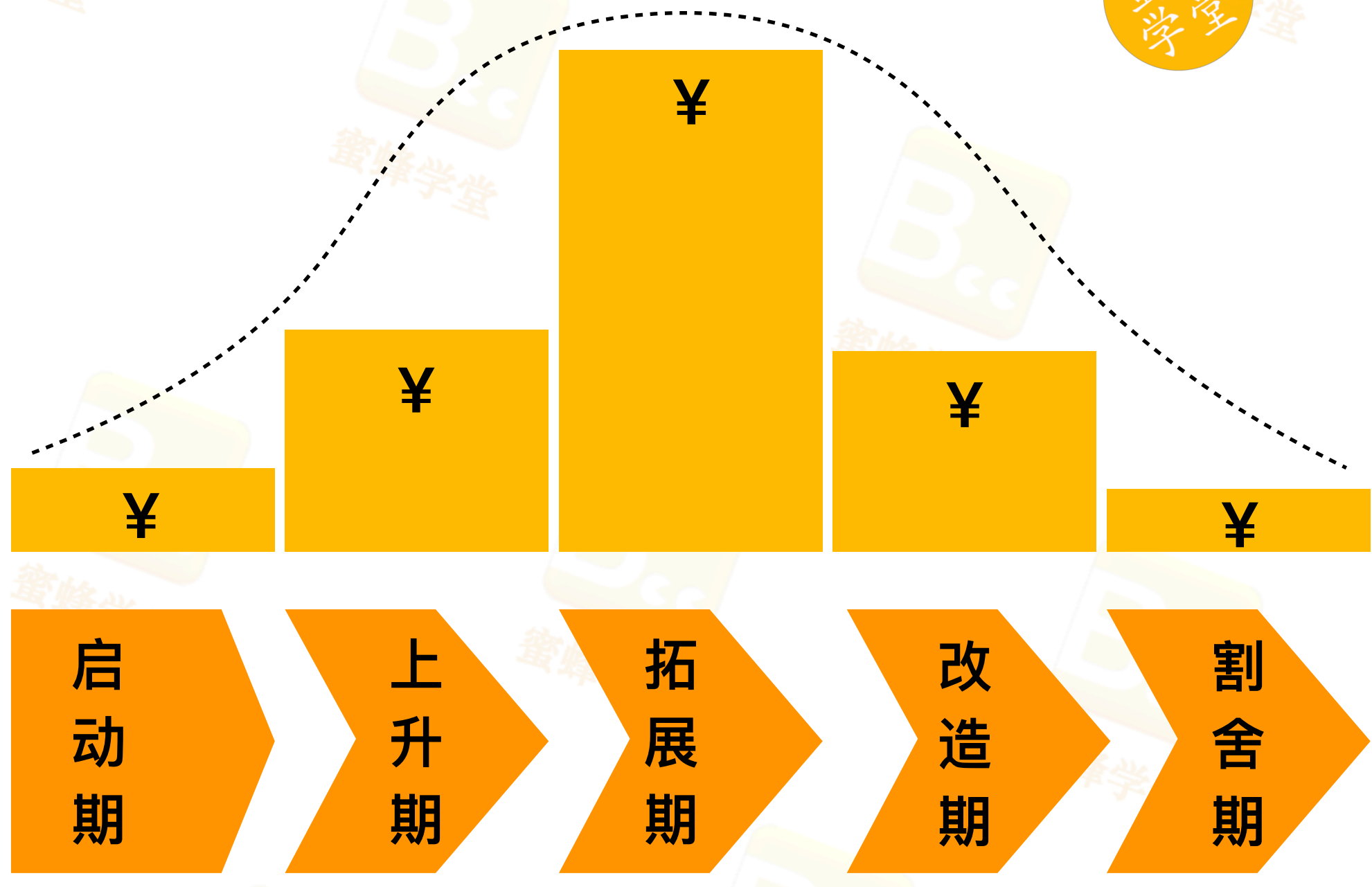





21世纪之前，竞争优势历久不衰，一个优势的生命过期可能需要几年、几十年甚至更长时间才完成。互联网的今天，短期优势可以在短短数月、有时甚至更快就崛起并且走完整个生命过期。



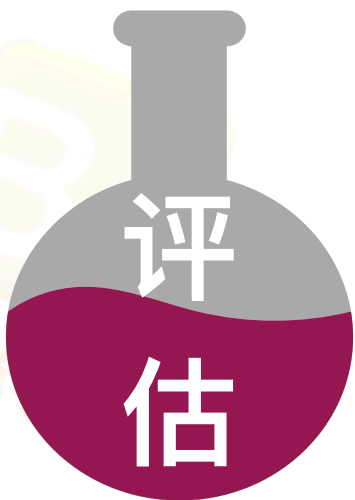
收入
阶段



阶段	概述
启动期	<p>启动阶段时，试着积极找出新出现的机会，并且厘清哪些值得专心投入。一旦找到可行的商机，便需要开始分配资源并组成技能和经验完美融合的项目小组。创新在这个阶段最为重要。</p> 
上升期	<p>一旦这个机会明显获得注意，就得尽快增加分配给它的资源。得设法抓住更多市场区块，按照生产需求，设定好适当规模的系统和流程，让初期的市场实验演变成使出全力抢攻市场。速度在增产期至关重要——如果增产速度太慢，竞争对手会追上，削弱或抹灭你的产品差异性。</p>
拓展期	<p>成功执行增产之后，事业就会进入这个商机带来的收成和拓展时期。在拓展阶段，企业如同所预设的，经营状况良好并且赚得合理利润。在此阶段，许多正面强化的回路不断发生——客户喜欢什么、重视什么，你都能清楚区别。市占率增加，盈利提高。随着愈来愈多客户购买，定价和利润都好极了——甚至可能成为市场龙头。此时的关键是尽可能延长拓展阶段，但不要忽视这段时光终会结束的事实。</p>
改造期	<p>第四阶段是许多公司遭遇的困境。就算在拓展阶段营运顺畅，也要深思熟虑地开始从公司营运上抽出一些资产和资源，积极地做些实验寻找下一件大事。如此一来，当短期优势不再，你已经安稳步上重组和改造的轨道，调整自己赶上下一波袭来的浪潮。在短期优势为主的情况下，重新配置是成功的核心。必须开始从利用当前优势的情况中抓出资产和能力，应用到下一代产品和服务。</p>
割舍期	<p>善于此道的企业非常少见，但割舍对于发挥短期优势的最大效果，绝对至关重要。人们大多认为割舍就是失败，精明企业则认为割舍必要且健康。这意味着资源、资产和职能会有制度地从萎缩的业务，转去追求新商机的商业化。割舍要有愿景，并且要当机立断。</p>



衡量你的企业是否陷入 老旧的竞争优势中？



下表可以帮忙找出潜在的弱点，找出你所在的位置。

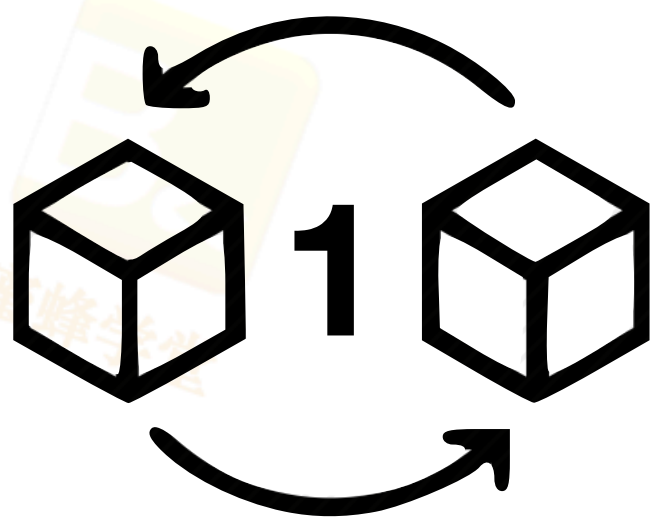
专注延伸 现有优势	分数	能善用 瞬时优势
预算、人力和其它资源主要是由领导者掌控	1 2 3 4 5 6 7	重要资源是由经营事业的独立团队所掌控
我们通常会尽量延伸现有的优势	1 2 3 4 5 6 7	我们通常会提早割舍现有的优势，以便转移到新的优势
我们没有割舍事业的系统化流程	1 2 3 4 5 6 7	我们有退出事业的系统化流程
割舍事业很痛苦又困难	1 2 3 4 5 6 7	割舍事业只是正常商业周期的一部分
我们会尽量避免失败，即便是在不确定的情景中	1 2 3 4 5 6 7	我们知道失败在所难免，所以会想办法从失败中学习
我们每年编列预算，甚至为更长远的未来编列预算	1 2 3 4 5 6 7	我们为简短的周期编列预算，可能是每季或是采用持续编列制
计划一旦订好，通常会维持不变	1 2 3 4 5 6 7	我们习惯跟着收到的新信息改变计划
在资产利用方面，我们强调最适化	1 2 3 4 5 6 7	在资产利用方面，我们强调灵活度
创新是断断续续的流程	1 2 3 4 5 6 7	创新是系统化的核心流程
很难从成功的事业抽离资源去支应不确定的机会	1 2 3 4 5 6 7	从成功的事业抽离资源去支应不确定的机会是常态
我们最优秀的人才大多是在解决问题和处理危机	1 2 3 4 5 6 7	我们最优秀的人才大多是投入公司面临的新商机
我们试着维持组织架构的稳定，以现有的架构来执行新概念	1 2 3 4 5 6 7	当新的机会需要不同的架构时，我们就重组
我们对分析的重视更胜于实验	1 2 3 4 5 6 7	我们对实验的重视更胜于分析
出问题，不容易坦白告知资深领导者	1 2 3 4 5 6 7	出问题，很容易坦白告知资深领导者

瞬时竞争优势

整体时间不断缩短



要提出一套短期的优势组合，让它发挥最大效果，
你得在未来的经营上，做出5项重大改变：



要从竞赛场域着眼 而不是产业

传统的战略中最广受认可的观念之一就是，检视其他销售相同产品和服务的公司数据——也就是同业中直接的竞争对手——便能找出公司可用的最佳战略。

问题是当今的环境，产业界线越来越模糊。如果你只关注同业对手，当其他产业的新玩家加入并提供与你接近的替代产品时，你可能完全措手不及。最明显的例子就是线上零售和线下零售业态的互相融合与竞争。当今，谁是你的产业竞争对手，不全然清楚而明显。

别去想产业，而是真的应该养成习惯，去看产品的竞赛场域。竞赛场域的特性是由客户和解决方案之间的关系决定。竞赛场域包含客户层、产品和交付地点。这个观点在今天更有用，因为它指出只凭做出更好的产品上市，可能还不够。反之，更重要的是，设法利用现有的客户关系或提供更好的客户体验。



产业挂帅

- ❖ 目标是要比其他玩家更有定位优势
- ❖ 成功的主要指标是市场占有率
- ❖ 最大的威胁是竞争对手的行动
- ❖ 以人口统计或地理分布界定客户
- ❖ 主要驱动力是价格、功能和品质
- ❖ 发生产业内收购或超越产业的多元化现象
- ❖ 比较像在下国际象棋

竞赛场域挂帅

- ❖ 目标是尽可能占有更多领土，扩大你的市场
- ❖ 主要指标是钱包占有率
- ❖ 最大的威胁是其他产业的玩家进入你的场域，破坏既有的商业模式
- ❖ 以行为因素界定客户层
- ❖ 主要驱动力是整体客户体验中要完成任务
- ❖ 收购新职能的情况发生跨出现有的产业界限
- ❖ 像是在下围棋，目的在占领版图



设定主题 然后让员工进行实验

当你开始以竞赛场域为关注焦点，而不是特定的产业，就不太可能仅靠分析便找到自己在市场上的优势。你也绝对不能靠雇用几位顾问或指派资浅员工去处理那样的事。反之，高层管理者应设定好几个广泛的主题，然后让员工尝试不同的方法，甚至是提出不同的商业模式，在此领域好好表现一番。



以变形取代缩编

——只要你能将竞争资产从一个利基市场转移到另一个，你就能一直持续不断打进新的成长市场

重视整个走势

——你将不再把大部分心力投注在拓展阶段，而是对场域内竞争力生命周期的所有阶段给予同样的重视

保持稳定和活力

——你表现出你不会受限于某些利基市场，反而是企图心十足且自信地走向最理想的市场

人才流动

——如果你不断改造重组，员工会明白，他们不会只限定做什么工作或角色，会重视随之而来的弹性和机会

多种执行方式

——当你变得很会运用短期优势，员工也也会很自在地用同样的方式面对工作

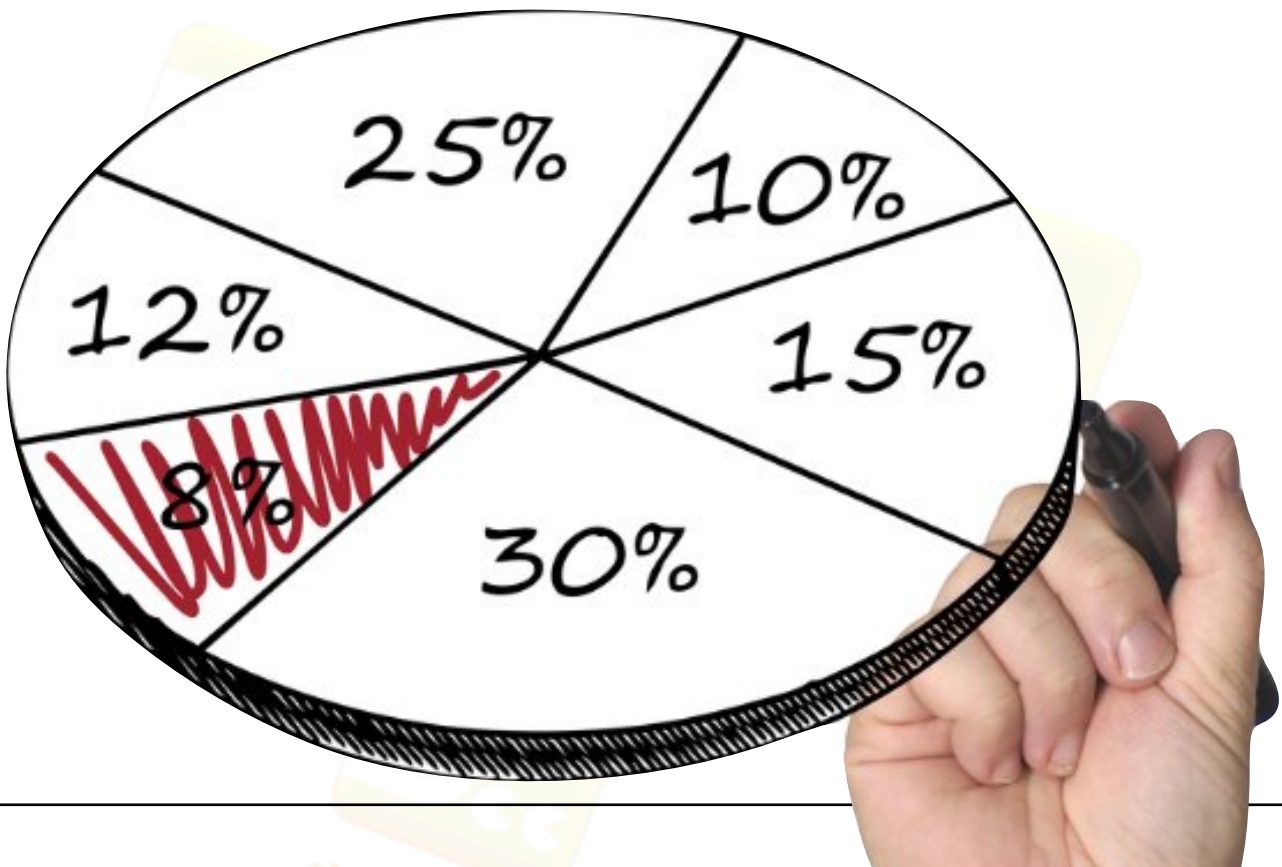
“

如果你想塑造一家公司的行为，某项学术研究得出非常有力的结论：资源分配的程序是关键。

短期优势为导向的公司，以分配资源来促进我所说的灵巧——能够轻易改造和变更程序的能力。

”

丽塔·麦克格兰斯





采取创业指标

当优势来去不定，传统指标不一定都行得通。例如，如果你采用目前净现值手法，并且只追求寿命长的新项目，以及算得十分清楚的终期值，结果导致你对新商机投资不足。反之，如果你的公司已大笔投入一个新点子，往往较会坚持下去，因为沉没成本已大到无法一笔勾销，这也同样会导致拙劣的决策。

终期值

人们寻求达成的最终目标或结果。如卓越、负责、获利能力、创新、经济效率等项目。

沉没成本

已经付出且不可收回的成本。

在短期优势情况不明时，较有效的做法是，只在不确定性减少时，才投入大量资源。创投家和新创业者一直都是这么做的。他们追求或投资许多不同的选项。这些初期的投资带来权利，而不是未来非加码投资不可的义务，倘若点子在市场上可行的话。

如何看待资源和组织的方式？

传统角度



创业角度

- ❖ 资源受制于作业单位
- ❖ 从现有结构挤压出每个获利机会
- ❖ 尽可能延长资产寿命
- ❖ 以终期值角度着想资本预算的心态
- ❖ 所有权是关键
- ❖ 自我打造

- ❖ 资源置于中央管理机制之下
- ❖ 依据新兴成长机会组成
- ❖ 淘汰过时资产，投资新资产
- ❖ 着重资产负债水准
- ❖ 选择心态——可变动成本、弹性
- ❖ 管道才是关键
- ❖ 利用外部资源



反面：资源成为谈判筹码



“

例如合益集团（Hay Group）的岗位价值评估系统，该系统认为，管理者领导的事业规模愈大，薪酬和权力也愈大。事实上，最近我和某大出版公司的HR负责人交流时，他表示这种人才评比方式正是阻碍他们公司变得更灵活的最大障碍。“越大越好”的概念在瞬时优势的环境中是致命思维。如果管理者觉得，把资产或人力移出现有的优势，会削弱他们的权势、权力基础，就会想尽办法维持现状。

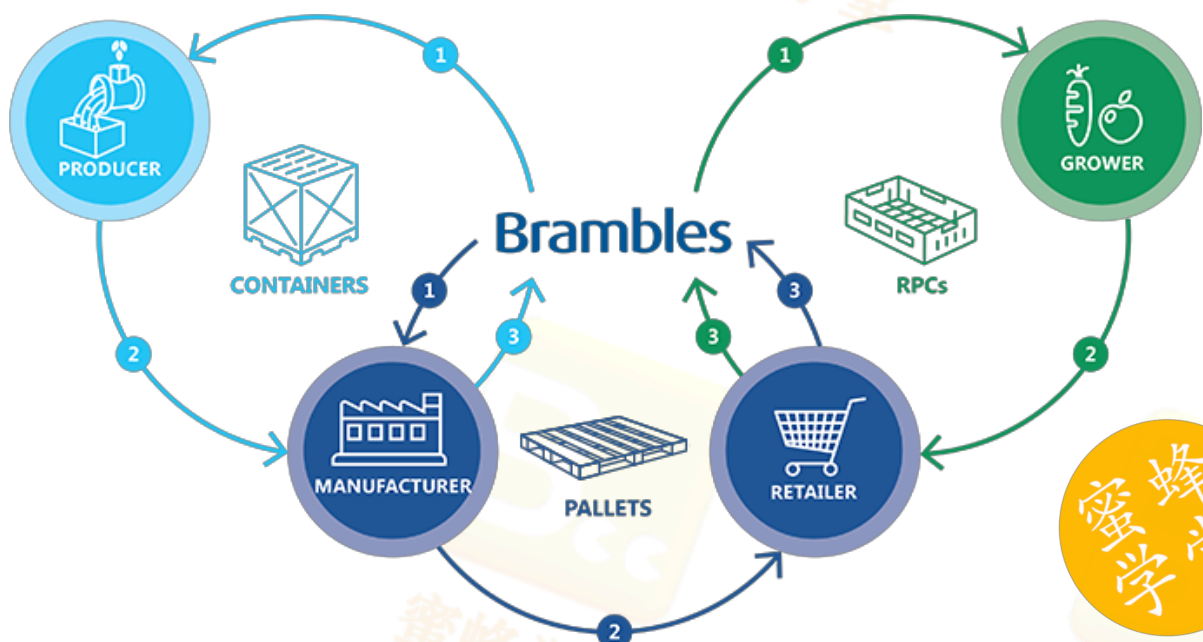
”



着重顾客体验和解决方案 而不是产品

不管哪个产业，只要你想得到，进入的门槛都在不断降低中。这表示竞争对手越来越容易复制你提供的产品功能。幸好，你有多少竞争对手和客户一点关系都没有。客户只在乎精心设计的体验和回应他们迫切问题的完整解决方案。如果你能专心提供这些东西，你的公司将脱颖而出，你也会做得很好。

案例 布莱堡



布莱堡发现它的杂货商客户有一项主要成本，是把蔬果从栈板移到商场货架上的人力。布莱堡想出一个很好的解决方案——它设计出几种塑胶箱，让农夫在采收当地把产品放在箱子里。这些箱子可以直接从栈板抬起来放在货架上，顾客便可自由选购。从客户的角度去想问题，布莱堡不仅减少人力成本，还让蔬果在结帐时保存更好的形状，因为在运送过程中不必经过多次处理。各方都成了赢家。



系统化处理初期的创新

只要你能接受优势是暂时而不是永久的，你理所当然可以设置一个流程，在持续的基础上用创新填满所有管道。这表明创新不再是随机、断续、混杂的项目，你要有个用心策划并且系统性运作的创新流程。

- 评估当前状态，界定成长落差。
- 让高阶主管目标一致并分配资源。
- 组织创新的运作方式并做内部管理。
- 开始打造创新并引进组织。
- 推动一项具体、真实和有意义的创新。
- 建立支援架构，如培训和追踪创新。

创
新
流
程



管理系统

发现流程

概念构成
的流程

育成

加速

创新
5大
核心
流程



评 估 创 新

如果一个项目里面有至少有两个回答是肯定的，那就有足够的创新，是值得资助的项目。这5个问题分别是：

1. 此项目代表新的营运或商业模式吗？
2. 可以帮我们吸引到新客户吗？
3. 那个点子会让我们碰上潜在的新竞争对手吗？
4. 需要新技巧吗？需要招聘或培训员工吗？
5. 需要新技术、新的资源类别或设施，或是任何我们不知道如何管理的东西吗？



对创新的想法

传统角度



创新角度

- ❖ 创新是偶发和随机的
- ❖ 管理和预算须依照标准
- ❖ 资源只用于拓展
- ❖ 创新是个可选择的兼职活动
- ❖ 假设是未知数
- ❖ 失败可以避免且不能被讨论
- ❖ 从目前提供的产品和服务向外创新

- ❖ 创新持续进行且有系统
- ❖ 创新的管理和预算各不相同
- ❖ 资源也用于创新
- ❖ 创新是团队的全职工作
- ❖ 所有假设都经过市场检验
- ❖ 失败是学习机会
- ❖ 从客户出发，以创新帮助他们完成工作

蜜蜂学堂·书云



关注我们的公众号
获取更多

蜜蜂学堂

一个聚焦高效管理者都在学的平台！

**为 10 万 HR&管理者量身打造的最具系统化的
一站式深度学习平台**

助力提升和发现更好的自己！

后台回复了『资料包』

30 G HR&管理者人手必备资料包等你来拿！