

浅析边缘竞争战略在企业的应用

日期: 2004-11-12 作者: 刘立军 阅读: 319

边缘竞争战略是一种不确定和不可控的战略,它甚至还常常是低效率的战略,但是在高速变革的市场环境下它却是一种有效的战略。该战略的核心在于利用变革的动态本质来构建一系列的竞争优势。它力图捕捉无序平衡的边缘状态,使得公司在无序和有序之间保持微妙的平衡状态。边缘竞争战略的五个基本要素:即兴发挥、互适应、再造、实践及时间节奏。

一、边缘竞争战略与传统竞争战略的区别

传统的战略过分地强调企业对行业、竞争、战略位置以及各种情况持续时间的可预测性,同时,却对制定战略及随后的战略执行的重要性和挑战性缺乏足够的重视。在高度变革和高度不确定性的市场环境下,传统的战略模式常常濒临崩溃。边缘竞争战略的总体目标,是一系列不相关的竞争力来彻底的改造企业优势组合。边缘竞争理论中的战略将“企业的发展目标”与“如何实现战略目标”紧密的联系到一起,结果是一个不可预测、不可控制、甚至是看似无效的战略,但它能在现实中起作用。半固定式的战略趋势是边缘竞争战略与所谓的传统战略的最主要的区别。边缘竞争战略与其他竞争战略的比较如图(见下页):

二、实施边缘竞争战略的步骤以及应注意的一些问题

1、从当前的业务运作开始入手

(1) 千万记住,对当前业务的改造具有最高的优先级。它是公司发展的基石。不论你的公司是怎样的风格,你最应当关注的仍然是优先级的问题,因为不论在何种条件下,市场的机会总是要远远地超过公司的资源能力。因此,应当集中公司的资源,减少不必要的项目,并联系公司的资源情况制定公司各项行动的优先次序。对当前业务的改造具有最高的优先级,因为当前业务是公司发展的基石,也是向新业务进军的基石。

(2) 进入无序边缘平衡的阶段

无序边缘描述的是系统能够最有效的变革时所处的状态。结构比它更有序的系统将过于死板,难以进行变革;而结构比之更无序的系统又将陷入混乱状态。就拿城市的交通系统来说,既要有严格交通法规,又要有交通警察来指挥,不至过于死板。无序边缘平衡的方法有即兴发挥和互适应。

(3) 尽可能从小的规模开始实施新战略

选择某个部门进行变革,把它当作样本和延伸的平台。这种做法比较安全,但是如果公司处于紧急的情况,也可以采取快速的、大规模的变革战略。实施边缘战略的经理人看重一系列、多种规模的运动,而不注重少量的、大型的变革型作法。就拿3M公司来说吧,它们的战略颇具传奇色彩。它们采用被覆技术及其他技术与革新技术相结合,而后出人意料地推出了新产品。另一例证是3COM公司。这家网络公司出手不凡地并购了美国Robotics公司。与此同时,它还进行了一系列小型战略运作,如新产品投资、专有制作技术及其它小规模并购活动,这些小规模的变革的失败并不影响公司大局的实践计划。

(4) 在构建即兴发挥和互适应行为能力的同时,不断的把它们应用到相关的领域中即兴发挥涉及到两个方面之间的平衡,一方面是组织的有序性,它将影响到是否能够完成预算与计划;另一方面则是组织的灵活性,它将决定公司是否能够提供创新性的产品和服务来满足市场不断变化的需求。提倡即兴发挥的公司应有积极鼓励变革的企业文化、半固定式的组织结构和实时的沟通等特征。

如何取得合作的优势,同时保持独立业务的成功。解决这一困境的方法是另一种无序边缘平衡的方法——互适应法(co adaptation)。就如同即兴发挥一样,互适应是一种位于有序和无序之间的一种边缘状态。提倡互适应的公司应把协作的决策权下放到业务部门或是产品线的管理层、加强协作的集中性,把精力集中在能取得高回报的少数几个领域、同时保持各个业务部门各自鲜明的特征。

在构建上述两方面能力的同时,应把它们应用到相关领域中进行当前业务和新业务的开发,以适应高速变革的市场环境。

2、只有公司控制了当前业务的运作,此时,你才能够说(如同西尔斯的马丁尼兹):“我们已经获得了构想未来的资格”……

(1) 进入时间边缘平衡的阶段

边缘竞争之所以与众不同正是因其时间因素。毕竟,竞争意味着变革,因此,时间,而不仅仅是速度,才是重要的。例如,边缘经理们正是利用时间来驱动公司内部的变革节奏,并在可能的情况下驱动整个业界的变革。时间边缘平衡的各种方法,如探索实践或企业再造等,都是涉及进化和演变的过程。而进化和演变则要求系统组织有序,而且演变的最终结果完全取决于环境的复杂性和错误性灾难的是否出现等。因此,进化和演变的基础首先是自我组织的系统,而演变的过程则是渐进的。因此,在无序边缘平衡的变革之后进入时间边缘平衡阶段。

(2) 检查产品或服务的研发组合

至少应有15%的研发产品属于试验性的产品,如果公司采用技术领先战略,或是市场的发展极端迅速的话,这一比例还应大幅提高。实验性的新产品便是探索实践的一种具体方式。公司定期推出试验性的新产品,可以敲开新的细分市场的大门。推出试验性新产品的

标题 搜

<<< 推荐新闻:

- ◆ 关于举办“提高科技自...
- ◆ 关于公布“知识产权创...
- ◆ 征稿、征订启事
- ◆ 重要消息:山东省科技...
- ◆ 面向理事单位征稿通知
- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 管理箴言

<<< 阅读排行:

- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 会计信息失真问题的思...
- ◆ 以知识管理为核心的人...
- ◆ 价值链管理与作业成本...
- ◆ 征稿、征订启事
- ◆ 新世纪企业管理的总体...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 重要消息:山东省科技...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 太阳纸业2002年度...

过刊查询
山东软科学



主要目的是探索和研究未来的发展道路，而在这样的目标之下，失败便不仅仅是一种可能性，而是经常发生的，甚至有时是公司所期待的。公司从“失败”的实践中所学到的知识，要远远的超过已经在市场上取得“成功”的项目。

(3) 举行关于未来发展的研讨会；聘请战略专家，尝试各种战略构想；组织各类人员共同开拓未来发展的思路

(4) 千万不要盲目割裂与公司现有基础的联系
公司进行创新不应盲目割裂与现有业务的联系。如果放弃了过去的所有基础和经验，完全从零开始，而这条路也不可避免的成为一条缓慢且失误不断的艰难之路。过多的创新严重占用日常业务运作的时间；缺乏富有经验的核心员工，创新速度将因错误的增多而放慢；就算新业务取得成功也将导致原有业务根本无法从中获益。要有效地利用过去并同时有所创新，其解决方案便是时间方法论中的一项边缘学科——再造工程。再造工程涉及到一整套以现有基础为背景的变革战略，其目的是促进公司业务更快的发展，从而有效地开发新业务，取得竞争优势。

(5) 把成功的经验和做法推广到新的业务领域，并尽可能用这些成功去改造已有的业务
公司一旦在某项新业务取得成功，应把成功的经验和做法推广到其他新的业务领域，同时并尽可能用这些成功去改造已有的业务。通过把新业务领域的员工或新思路转移或反馈回核心业务部门的做法，不仅有可能增强核心业务部门的生命力和盈利能力，而且还能够让“未来”激励并鼓舞员工的热情与希望。

3、一旦公司在每一个进度计划中都能够高效的运作.....

(1) 着手开发时间节奏

时间节奏能带来极大的好处，但是在你稳定公司的当前业务和新业务之前，千万不要轻易的尝试设定时间节奏。大多数公司都还不足够“成熟”到可以考虑这个问题的阶段。时间节奏的重点在于舞步式的转换流程和节拍频率。比如：Starbucks公司每年开设300个分销点，以期达到在2000年拥有2000个分公司的目标。Emerson电子公司设立的目标是：35%的营业额来自新产品销售。Cisco则以周销售额为目标。

在公司的基层（一般来说，这一层级上的变革转换比较频繁）开始开发时间节奏最为容易，然后逐步往更高的层级发展。在高速变革、高度不确定的市场上，有规律的评估公司的定位并及时做出调整非常的关键，因为在这样的市场中，很难准确的预测变革的时机，而如果一味地坚持原有的战略战术，则不可避免的会造成公司的重大失误。此外，这种周期的“场外暂停”也有利于解决工作中出现的问题。而且，时间节奏还能够帮助管理人员尽早预测到即将发生的市场变革。同时，时间节奏也同样能够避免管理人员过于频繁地变革。

(2) 关注那些偶然性的关键因素

我们尽可能克制隐瞒失败的倾向，找出失误的原因，并从中得到启发。一个好的公司“坏消息”传播的速度越快，公司高层越能够及时了解并及时纠正失误。

（作者单位：首都经济贸易大学工商管理学院）（2004.1期）

【目前共有0篇对该新闻的评论】

【发表评论】