

动态环境下的企业经营模式

清华经管领导力研究中心研究员

秦合舫



登山与航海

- 经营结构在市场环境、生产要素、消费需求、组织模式等四个方面遭遇了颠覆性的破坏，影响产业变化的主导因素从相对刚性的结构性因素让位于具有更大柔性的过程性因素

市场环境：全球化、技术革命、互联网的影响

消费需求：从具有普遍性的产品需求，追求品种、质量，转化为品牌、服务、体验、个性、时尚的感觉需求

生产要素：由资金、设备、劳动力产生的质量、规模和成本竞争，转化为资本、信息、知识、技术等软资源带来的速度和应变竞争

组织结构：具有稳定结构的组织的模式，转化为由关系、文化、联盟等构成的柔性和开放组织模式



- 市场环境的动荡、产品价值的虚拟性、生产要素的不稳定性、组织结构的柔性等，使得企业就像在汪洋大海的惊涛骇浪中沉浮的一叶小舟，企业所面对的风险，从不可了解的复杂性、转化成了不可预知、不可控的变动性。



- “关于市场，唯一确定的就是其不确定性”
- “我什么也不害怕，也不害怕丢钱，但我害怕不确定性”



四类不确定性

- 客观不确定性

抛硬币游戏

911恐怖袭击，汶川地震

蝴蝶效应（金融危机）

测不准（可口可乐的失误）

- 主观不确定性

春江水暖鸭先知

- 自我不确定性

知人者智，自知者明

执行能力

- 博弈不确定性

当巴西队遇到阿根廷队



• 主观性

你不知道的，可能别人知道
你能做到的，可能别人做不到
为什么要选择内线作战

• 时效性

随着时间的推移，不确定的程度、性质都会发生不断的变化

德国大众、丰田对于进入中国市场采取了完全相反的策略

显示出苗头

市场结构稳定下来，
新进入机会消失

战略机遇期

市场不确定程度

高

低

博弈不确定程度

低

高

企业的
切入点

战略投入期

建立市
场地位

洞察力越强，切入
点就可以越靠前

竞争力越强，企业
就可以越晚进入

模块化积累杠杆型成长

素质模组

业务管理能力

先为己之不可胜，以待敌之可胜

产品形成能力

组织建设能力

五谷道场、顺驰快速扩张中崩溃

气质模组

品牌

信用

关系

定位体系

- 愿景定位：射击的技能和身手
- 战略定位：射击位置
- 产品定位：瞄准

没有射击位置的射手，就像没有根据地的流寇，打一枪换一个地方，看起来机动灵活，实际上是疲于奔命，这是很多中小企业所处的状态，抓住一个产品就能红火一阵，但没有建立具有竞争优势的空间（战略定位），往往像流星一样，闪亮一下就又陷入困境。但是有了根据地没有愿景（愿景定位），也只是一个山大王，往往也难以最终建立政权，可以偏安一方，一旦行业内王者崛起，结局仍然是被招安或被扫荡。

- 机会经营
- 产品经营
- 营销经营
- 战略经营
- 产业经营

- 看山是山，看水是水
- 看山不是山，看水不是水
- 看山又是山，看水又是水

