

| 决胜无边界竞争才能赢得企业未来的制高点 |

无边界竞争

企业如何应对失控的未来

石泽杰◎著

构建开放创新的思维
重塑逆势增长的模式



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

无边界竞争

石泽杰 著



机械工业出版社

在无边界竞争时代，很多企业开始迷茫和焦躁不安。但这是一个优胜劣汰的年代，企业如果想要突围，就必须突破边界，重新定义自己的市场。本书共分为五篇，第一篇分析了变幻莫测的现实环境，第二篇分析了无边界竞争战略产生的基础条件和无边界竞争战略的内涵，第三篇阐述了无边界竞争的思维方式，第四篇给出了无边界竞争的实操指南，第五篇描述了在无边界竞争时代我们应有的思维变革。

图书在版编目（CIP）数据

无边界竞争/石泽杰著. —北京：机械工业出版社，
2015.12（2016.3重印）

ISBN 978-7-111-51925-6

I. ①无… II. ①石… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第252630号

机械工业出版社（北京市百万庄大街22号 邮政编码100037）

策划编辑：刘文蕾 陈伟 责任编辑：刘文蕾 陈伟

责任校对：黄兴伟 版式设计：张文贵

责任印制：李洋

北京汇林印务有限公司印刷

2016年3月第1版·第2次印刷

170mm×240mm·14.5印张·3插页·170千字

标准书号：ISBN 978-7-111-51925-6

定价：58.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：(010) 88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：(010) 68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

(010) 88379203

教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

失效的边界

市场边界已经失效！这绝对不是危言耸听。

科技、信息、互联网的快速发展，如同架起了一座可以畅通于任何行业和企业间的桥梁，使得各个行业相互融合、相互渗透。特别是那些拥有互联网背景的新型企业组织，我们已经很难界定它们的边界在哪里。

苹果公司以电脑起家，却兴盛于智能手机，如今又延伸进入可穿戴设备领域。以搜索引擎起家的谷歌，不仅在全球搜索市场拥有巨大的优势，同时它又是一家广告公司，在广告市场也同样有着绝对的优势，目前已延伸到了无人驾驶汽车、手机等领域，它又称得上是一家科技公司。

我们正处在一个瞬息万变的环境里，各种新型企业组织的涌现打破了过去竞争法则，企业的界限已被彻底打破，企业的发展再也无法遵循传统规则。传统的企业竞争要追求企业定位，只有定位准确，产品才能抢占市场，企业才能在商战中胜出。而今天，这一逻辑显然已经失灵，企业连自己的界限都很难划分清楚，更遑论定位。

过去，做企业强调要专注，讲究谨慎延伸。之前，专注或许是保持企业竞争力的好方法，而在今天的新商业环境之下，未来有着太大的不确定性，过度专注甚至可能将企业推向万丈深渊。那些轰然倒下的巨头，如诺基亚、柯达、索尼等，就是因为太过于沉湎于自己的界

内优势，没有把目光转向界外，从而未能及时进行转型。之所以“不识庐山真面目”，或许正是因为“只缘身在此山中”吧。

我们发现，颠覆本行业的企业经常来自于外部。人们憧憬新能源汽车的时候，它的幕后推手不是老牌的福特、通用，也不是以精细管理著称的丰田，而是来自行业之外、名不见经传的特斯拉。中国三大电信运营商具有垄断优势，可微信却从电信边界之外异军突起，使得人均短信应用量下降了20%，通话时间减少了5%，竞争力不可小觑。

我们发现，新商业时代诞生了一些新型的企业组织。而这些新型企业组织具备一个共同的特性：没有边界。

企业之间的竞争跨越了边界之限，市场界限越来越模糊，这些新型的企业大都突破了原有的行业界限，进入了无边界竞争的状态。如果苹果公司不是跨越边界进行技术整合，把电脑技术和思维应用到手机领域，这家公司或许早已经不存在，更不要谈它会改变人类的生活方式了。

毋庸讳言，我们已然进入了一个颠覆创新的竞争时代。而颠覆创新的基础，便是无边界延伸，跨行业融合。在这个产能过剩的时代，跨越边界，进行行业融合，将会激发无限的新创意和新商业模式，为消费者创造更多、更优的价值，自然也为企业、为社会创造更多价值，从而促进中国企业的转型。

在过度竞争的今天，企业如果想要持续发展，就必须保持不断的创新。而传统行业的竞争已经基本饱和，企业如果想要获得更大的发展空间，就必须转向边界之外进行创新。

在互联网时代，企业的市场也无边界地延伸到了全球的各个领域。苹果公司在2004年花费1.5亿美元研发的第一代iPhone手机，上

市后就卖掉 610 万部。iPhone 是创新产品的成功，更是以全球无边界的市场作为基础的成功。

纽约理工大学商学院刘贤方院长曾经说过：“历史上一些革命性的技术进步，大多来自于极少数天才人物的创新。可是，一个行业，随着发展，逐步迈入成熟期后，重大的技术发明也就越来越鲜见，因为技术和产品都很完善了，且因为前人的无数努力，几乎所有可以深挖潜力的路子都已被探索过，再要创新也难。那么，重大突破往往产生于跨行业的整合——或者技术，或者其他资源。”

毫无疑问，无边界竞争的趋势将会越来越明显。因为经济全球化的发展推动了知识的进步，知识的进步也必然推动人们思维意识的变化，人们思维意识的变化当然会促进各种现有事物的结合。

正因为人的需求无边界，所以企业的发展自然也无边界。如此看来，无边界竞争战略将是企业胜出的唯一路径。

石泽杰

竞争“黑洞”

有市场就有竞争。过去的竞争对手对市场是蚕食，而今天竞争对手的竞争可能是颠覆式和破坏式的，这就形成了竞争“黑洞”。

百度百科对黑洞（black hole）的解释是：现代广义相对论中，宇宙空间内存在的一种密度无限大、体积无限小的天体，所有的物理定理遇到黑洞都会失效。

在竞争残酷的今天，那些新型的企业组织在新兴的领域中如同“黑洞”，所有的管理理论和战略指导在无边界竞争时代都失去了作用。

细分市场理论、定位理论、迈克尔·波特的战略理论，统统失效了。定位理论的应用，是在一个经济尚不饱和的环境里。笔者在2013年出版的《营销战略升级与模式创新》一书中曾提出过，随着商品的“泛滥”，市场细分“过度”，消费者选择将会“失衡”，消费者在选择产品时会更难识别，细分市场和定位心智理论将会失去意义。

小米手机从新品上市到达到100亿元销售额只用了一年的时间，我们无法分析它的定位是什么，我们在传统的营销渠道更看不到它的踪影，我们也没有看到先建样板市场、再循序渐进的传统竞争模式。也就是说，小米的成长几乎是爆发式的。

导航仪作为路线指引必备的物品，曾经大受驾驶者们的喜欢，在任何环境下，它都能够自动生成路线，为驾驶者提供导航服务。随着

行业内企业的不断繁衍，导航仪市场竞争越来越激烈，企业为了赢得市场，不得已进行价格竞争，致使利润急剧下降。正当行业内企业焦头烂额，为使产品越来越美观、外观越来越小巧、容纳的信息量越来越多，而不断地寻求竞争方案时，导航仪市场却遭遇了竞争“黑洞”——猛然间，智能手机出现了。

通过智能手机，驾驶者不用花费任何代价就可以下载一款免费的地图，而且可以通过这款地图进行导航。

从第一款导航仪出现到销售 300 万台，用了整整 10 年时间。而谷歌针对苹果手机推出的新版地图，其下载量达到 1000 万时仅仅用了 48 小时。智能手机上的谷歌地图拥有 GPS 集成、实时交通路况、搜索、通讯录以及电子邮件服务，最重要的是它能贴近人们的日常生活，帮助人们搜索宾馆、饭店，并直接获取导航指引。无论是步行、乘坐公共交通工具，还是驾车，都可以给出最佳路线。谷歌地图利用云计算等功能，还可以进行实时更新、储存数据，并不会占用智能手机内的任何空间。

同样，实体店竞争“黑洞”，也是来自行业之外的互联网领域。在互联网时代，一切实体店生存的法则统统不灵验了。消费者坐在家便能浏览任何类型的商品，不用像逛商场那样劳心劳力地货比三家。因为在互联网上，搜索引擎功能可以提供全球最具性价比的产品，你足不出户便可坐等商品上门。

总之，凡是这些来自边界之外的新型竞争者，我们均称之为竞争“黑洞”。

过去，我们将百亿元级别的公司称之为庞然大物，它们有遍布全球的工厂，数十万人的组织，以及遍布传统渠道的产品。而今天，对于那些新型竞争者打造的千亿元、万亿元级别的企业，你却看不到它

们的渠道在哪里，也无法看清它们所延伸的领域。

竞争“黑洞”的出现，从来不会遵循任何传统的竞争规律，对行业内所有企业几近破坏式的颠覆，导致原有行业内的企业一片混乱，直至让这个原有的行业最终消亡。

竞争“黑洞”能够重组原有行业内的价值链，重建行业秩序，重组行业资源，形成开放的企业结构和新型的企业组织。竞争“黑洞”不会将行业内的企业视作竞争对手，它们以超越所有边界的思维意识，整合重组全球任何可用的资源，形成全新的经营形态，进而创造出全新的产品，来满足消费者未被满足的、更为精准的需求。

竞争“黑洞”不仅善于颠覆，还善于合作和整合。这些竞争“黑洞”能够无限制地进行边界延伸，以最敏锐的嗅觉找到最佳利润空间，并将其收入囊中。甚至可以说，哪里有高利润，“黑洞”就会在哪里出现。

这些跨越行业界限的“黑洞”具有强大的“吸力”，能够将界内市场在短时间内吸附到它的周围。当竞争“黑洞”出现时，行业内的企业根本不能运用传统的商业逻辑作出回应，想要获得企业“新生”，必须转向行业界限之外，进行无边界竞争，制造属于自己的“黑洞”。

行业内企业的竞争几乎处于同一平面，而超越边界的这些竞争“黑洞”根本不与行业内的企业处于同一个竞争量级。行业内的企业过去时常寻找标杆企业，模仿或者跟进，而在无边界竞争时代，面对竞争“黑洞”，行业内的企业根本无从下手，因为你根本不知道它们的边界在哪里，更不知道它们的市场重心在何方。

无边界竞争时代，让很多企业开始迷茫和焦躁不安。但这是一个优胜劣汰的年代，企业如果想要重生，就必须突破边界，重新定义自己的市场。

本书共分为五篇，第一篇分析了变幻莫测的现实环境，第二篇分析了无边界竞争战略产生的基础条件和无边界竞争战略的内涵，第三篇分析了无边界竞争的思维方式，第四篇给出了无边界竞争的实操指南，第五篇描述了在无边界竞争时代，哪些思维需要及时更新，哪些思维需要我们继续保持。

接下来，就让我们一起开启无边界商业思维之旅吧。

石泽杰

前言 失效的边界
导论 竞争“黑洞”

001 第一篇
瞬息万变的环境

▶ 第一章 战略失控 / 003

- 信息对称 / 003
- 竞争对称 / 006
- 战略崩溃 / 008
- 思维泥潭 / 010
- 企业竞争的四个阶段 / 011

▶ 第二章 无边界的世界 / 013

- 竞争从四面八方涌来 / 014
- 越来越短的生命周期 / 017
- 无法界定的边界 / 019
- 一切皆可量化的数字时代 / 021
- 超越常规将成为新常态 / 025

027 第二篇
无边界竞争战略

▶ 第三章 无边界竞争的基础条件 / 029

- 无边界竞争的战略要点 / 030
- 摩尔定律 / 033
- 资源大爆炸 / 037
- 知识集体更新 / 038

053 第三篇

无边界竞争思维

► 第四章 无边界竞争理论 / 040

- 专注“致死” / 041
- 无边界的市场 / 043
- 无边界竞争战略框架 / 045
- 竞争力群组与竞争指数 / 048

► 第五章 超越竞争 / 055

- 竞争的本质 / 055
- 颠覆自己还是颠覆对手 / 058
- 发现新的市场空间 / 059
- “从1到N”是“从0到1”的开始 / 060

► 第六章 开放式创新 / 063

- 全球化视野 / 064
- 社会化生产 / 067
- 整合资源 / 069
- 创新，由外而内 / 073
- 不要自我设限 / 075

► 第七章 生态战略 / 078

- 为企业的战略设计战略 / 079
- 平台思维 / 082
- 价值网与分工协作 / 086
- 时刻变化 / 089

► 第八章 颠覆式逻辑 / 090

- 超越常规的创新思维 / 090
- 逻辑闭环 / 093

- 平衡利益，各取所需 / 098
- 颠覆，不是谁都可以 / 100

► 第九章 正在消失的互联网 / 102

- 互联网是思维还是工具 / 102
- 各个行业正在被互联网侵吞 / 107
- 不可忽视的大数据 / 113

► 第十章 边界突围 / 121

- 自我变革，势所必然 / 121
- 基因突变，脱胎换骨 / 124
- 在试错中修正 / 127
- 寻找下一个周期 / 128

► 第十一章 由上而下突围 / 131

- 无限连接 / 132
- 重组资源 / 137
- 重建混乱的秩序 / 142
- 创新商业模式 / 144
- 重组产业价值链 / 147
- 供应链管理将是下一个竞争热点 / 149

► 第十二章 由下而上突围 / 153

- 打破需求边界 / 154
- 打破客户边界 / 156
- 打破组织边界 / 159
- 跨越行业边界 / 160
- 发现行业需求 / 162

119 第四篇 无边界竞争路线图

179 第五篇 有所变，有所不变

▶ 第十三章 重建边界优势 / 166

- 系统制胜 / 166
- 阻隔竞争 / 167
- 兼并收购 / 169
- 产业与资本结合 / 172
- 竞争与合作、联合 / 176

▶ 第十四章 竞争，要着眼于未来 / 181

- 竞争短视症 / 182
- 洞察力决定成败 / 184
- 成为超级竞争者 / 186
- 拆掉思维的边界 / 189
- 战略关联度 / 193

▶ 第十五章 不忘初心 / 196

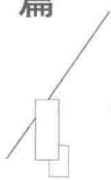
- 企业愿景 / 197
- 企业家使命 / 200
- “疯狂”的资本 / 203
- 中国的产业转型升级靠什么 / 204
- 中国“智造” / 207
- 小成与大成 / 211

▶ 后 记 思维比工具更重要 / 214

▶ 参考书目 / 215

瞬息万变的环境

第一篇



01

- 第一章 战略失控
- 第二章 无边界的世界

自 20 世纪中期以来，由于有强大的经济实力支持和先进的技术手段武装，人类认识自然的能力获得了前所未有的提升，我们形象地称之为知识爆炸。

知识信息的爆炸式创生是信息时代的突出特征，也是信息时代到来的重要前提。正因如此，信息社会的经济、技术发展速度超过了以往任何时期，世界似乎进入了瞬息万变的时代。

具体来说，当贝尔实验室和 IBM 走下坡路的时候，微软作为高科技企业和知名品牌的代表者崛起了。与其说微软在 20 世纪 90 年代的崛起是一个商业神话，不如说这是新技术、新商业适应新市场环境的必然结果。

如今，这种突破性技术可谓遍地开花，甚至形成了汪洋大海一样的规模。正如摩尔定律所说的，每一美元所能买到的电脑性能，将每隔 18~24 个月翻一倍以上。这一定律揭示了信息技术进步的速度。在工业革命之前，人类的生产率每年提高 0.2%。工业革命之后，这个数字达到了 2%。而互联网时代的到来，使这个数字翻了数十倍，于是我们从慢车道进入快车道。据《华尔街日报》总结，这种变化乃是源于三种技术的结合：无线网络、大数据分析以及智能制造。

用“其兴也勃焉，其亡也忽焉”来描述商业竞争的残酷性和变幻无常的风险性最合适不过。曾经只靠技术领先获得优势的企业逐渐淡出商业舞台，取而代之的是那些另辟蹊径的企业。这些企业似乎属于异类，它们从思维方式到思维内容都迥异于传统企业，让传统企业陷入了手足无措的境地。

甚至可以说，未来的商业世界是未知的。公司会变化、合并甚至消失，整个新的行业可以在一夜之间冒出来。今天的商业形势与昨天相比已经有了很大的不同，简单了解今天商业世界中的事件与数据当然远远不够。所以，就不仅要了解现象，还要努力领悟现象背后的本质，这样才能有效地迎接挑战。

第一章 战略失控

时至今日，行业的界限已经被打破，市场的界限也已经被打破。也就是说，行业和市场都已经没有了边界。因此，有人就说，我们目前已经进入了商业未知时代。

何为商业未知时代？就是难以确定方向，难有规律可循。正因如此，过去那些行之有效的经营战略，如今已然丧失了其作用，甚至不再正确，也就是我们题目所说的战略失控。

在这个战略失控的当口，没有拿到船票的企业在着急转型，已经拿到船票的企业，也只敢说自己拿到了站台票。传统企业在转型，互联网企业也在转型。在经济转型期，每个人都在焦虑，没有一家企业有安全感——动荡、无常、迷茫、模糊，甚至疯狂。

有关战略失控的局面，可以从以下几个方面反映出来。

● 信息对称

毋庸讳言，过去商业利润的获得，大多是在信息不