

# 战略节奏：关于“变革”的动态管理

在新的动态环境下，市场囊括了产品市场、资源市场和股权市场的全视域竞争，这意味着企业家经营决策的范围也应该是全视域的。

文 / 朱恒源 清华经管学院创新创业与战略系副教授、副系主任，清华大学全球产业研究院副院长

杨 斌 清华经管学院领导力与组织管理系教授，清华大学副校长、教务长

信息技术革命导致了竞争范式正在发生改变，技术与知识传播越来越广泛，专业技能迅速普及，导致行业界限模糊，跨界成为常态。我们的商业世界，正在由“从前慢”的“稳态”进入变动不居的“紊态”，而“焦虑”和“恐惧”也成为企业家群体挥之不去的两种情绪。

看得见看不见的变化，加上复杂的竞争态势，使置身于其中的企业家们不只难辨方向，更可怕的是，很多时候甚至没有做错什么事，就遭遇了失败。

2017 年底，大润发被阿里收购，大润发创始人黄明端辞任时说了一句话：“我赢了所有的对手，但是输给了这个时代。”这句话很有意思：沃尔玛、家乐福这样一些看得见的、常规的对手，容易应对；但时代携着那些并非传统意义上的竞争对手来袭，你还来不及应对可能就被踢出局了。“时代抛弃你时，连一声再见都不会说。”可以说是这个故事最合适不过的概括了。

企业家的“焦虑”和“恐惧”实际上反

映的是同一个问题：在过去产业变化比较慢的“稳态”时代里发展起来的战略分析框架，在面对“紊态”的新形势时，有些力有不逮了。我们说战略是关于企业长期的规划，这意味着其本质上是动态的，是以今天博未来的，因此需要找一个动态框架看“变化”。

## 一条 S 曲线揭示三类变化

创新领域里有一个非常经典的理论——创新扩散理论，给了我们一个看待“变化”的新的视角。

**渐变、突变和剧变** 当下的商业社会正处于高速变化的阶段，这并不是说每时每刻都在发生高速变化，变化是有差异的。根据创新扩散理论，我们可以把商业社会的变化先追踪到产品市场需求的结构性变化，并把它归成三类：渐变、突变和剧变。

渐变就是通常说的线性变化，有规律可循，基本上是过去历史趋势的线性延伸。比如说一个公司近几年的销售收入，每年都会增长 10%~15%，那么，就可以依据过去的历



史趋势，再结合一些新的情况——来了一个能干的领导，进行了一些有益的改革等——对下一年的收入作出一个增长 20% 甚至 25% 左右的判断。

突变是一个结构性的变化，是在原有需求结构上，在量上、范围上的一个突然的变化。它比渐变更深刻了一步，影响也更大。VIPKID 在线青少儿英语创办于 2013 年，创立之初专注于打磨产品，开发课件，2014 年一整年，VIPKID 一共获得了 102 位用户，用户多为投

资方员工的孩子。2014 年末，一个网红妈妈“小新和贝塔”在微博上分享了孩子小新在 VIPKID 上课的视频截图，一下子为 VIPKID 带来了 1 000 多个注册用户，超越了 2014 年全年的用户数量。2015 年 2 月之后，VIPKID 正式开始规模招生，截至 2015 年底，VIPKID 的全年付费用户达到 6 000 人。

剧变对商业体系的影响是前两种变化所不可比拟的。当信息技术带来一个新物种或者新品类时，会从根本上彻底改变原有的满

是人们需求的方式，也就是出现一个新的业态，新的生态系统。由功能手机向智能手机转型、由传统的购物中心向电商转型，出行领域的风起云涌，柯达公司的生死沉浮，都和这一类变化相关。

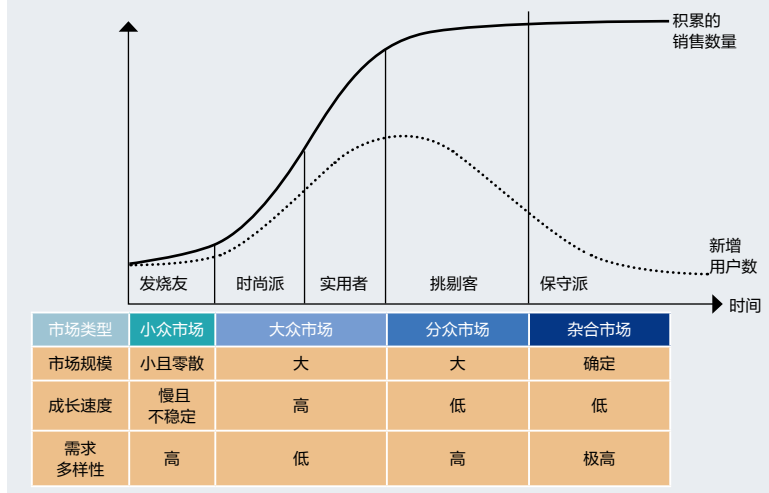
**认知变化的锚** 变化的类型不同，幅度、广度及烈度都不一样，所产生的影响也完全不同可相提并论。因此，我们需要一个锚，去认知变化。这个锚就是“S 曲线”。

一个创新产品是不会马上就被所有用户接受的，在不同的阶段，主流的新增用户是不同的，依次为发烧友、时尚客、实用者、挑剔客、保守派。这几类用户在社会和心理特征上有显著的不同，在人群中的占比也有很大差异。随着这些用户的不断累积，就会看到市场的成长轨迹不是一条直线，而是一条“S”形曲线。在这个“S”形的市场发展曲线上，我们可以看到四个清晰可识别的阶段：小众市场、大众市场、分众市场和杂合市场（如图1）。

顺着这条 S 曲线，我们可以看到两类变化。在小众市场的时候，它是一个渐变的过程，规模小、增长慢而且不稳定，需求多样性很高。由小众市场向大众市场过渡就是突变，接受某个产品的人数突然呈指数式增长，市场在极短的时间内极速扩大，并且达到了一个非常大的规模。

大众市场向分众市场的转变也是突变。两个市场阶段规模都很大，从表面看似很类似，看似渐变，但实际情况并非如此，两个市场阶段的需求多样性发生了根本变化。大众市场阶段只要一个产品就可以满足所有

图1 产品市场发展阶段



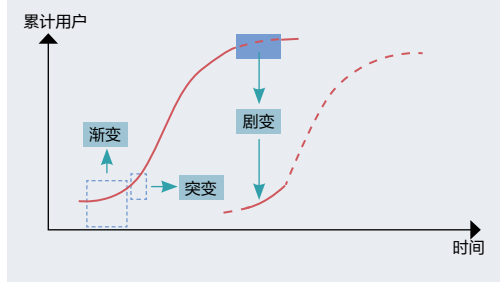
人的需求，但在分众市场阶段，由于新增用户是挑剔客，需求产生了分化，这个市场变成了由若干个相互割裂的市场形成的一个整体市场，看起来是一个市场，但其实是几个市场。

由分众市场到杂合市场同样也是一个突变，也就是内部发生了结构性的变化，市场需求变得更加多样化，甚至碎片化。市场上出现平台型企业和依附于平台企业之上的小“应用商”。

也就是说，发生在市场内部的是渐变，跨越市场发展阶段的是突变，渐变和突变围绕着市场的一个主流需求即一条 S 曲线交替出现。而当创新带来一个新的物种或者新的品类，也就是形成另一条 S 曲线时，这个变化就是剧变（如图2）。

2009 年，雷军开始做小米手机去融资的时候，PPT 据说有 200 多页。以雷军过往的履历，要为一个新产品融资，按说应该是比

图2 渐变、突变和剧变示意图



较容易的。这就说明当时对手机所处的阶段市场看法分歧极大：是上一个杂合市场的尾巴还是一个新市场的开始？如果是杂合市场的尾巴，即便是雷军也没有任何机会；如果是一个新市场的开始，那些在当时的市场中排名靠前的人，他们拥有的不是资源，而是包袱。

## 变化传导的联动反应

无论是渐变、突变还是剧变，从表面看似似乎仅仅是产品市场需求的结构性变化，但它的影响并不止限于上述提到的产品市场，还会传导到资源市场和股权市场，并形成联动反应。

整个资源市场里围绕用户需求的一整套价值链，在需求发生变化时会产生相应的变化。在渐变发生时，价值链结构基本是不变的，主要是提高效率的问题。在突变发生时，情况就不一样了。由于需求的变化是即时的，但产业价值链的供给是黏滞的，因此，当突变发生时，就会造成价值链中某一环节供不应求，产业的价值链条就会出现结构洞，从而带来整个产业价值链的结构更替。

一个新品类刚出来，发展到小众市场阶

段时，它的主要矛盾是无限的市场前景和少得可怜的用户基数之间的矛盾，谁能够解决这个痛点，找到用户，谁就能成为行业领袖；进入大众市场阶段，核心矛盾变成了高速成长的市场需求和黏滞增长的产能之间的矛盾，相当于一个价值链中产能供给成了一个洞，能够填补上这个洞的就能迅速占领市场；接着到了分众市场阶段，这个时候市场的主要矛盾是差异化的需求和同质的供给之间的矛盾，相应地，产品的开发能力成为这个阶段产业的结构洞，谁能填上这个洞谁就具有竞争优势。

剧变对价值链的影响是最大也最为深刻的。一条新的S曲线刚开始的时候，是没有人愿意跟着走的，所以最开始需要到原有价值链中去借资源，拼凑出一个最小的粗糙的价值链。例如电商刚起来的时候，没有支付，没有物流，于是就通过邮局汇款和收寄物品。

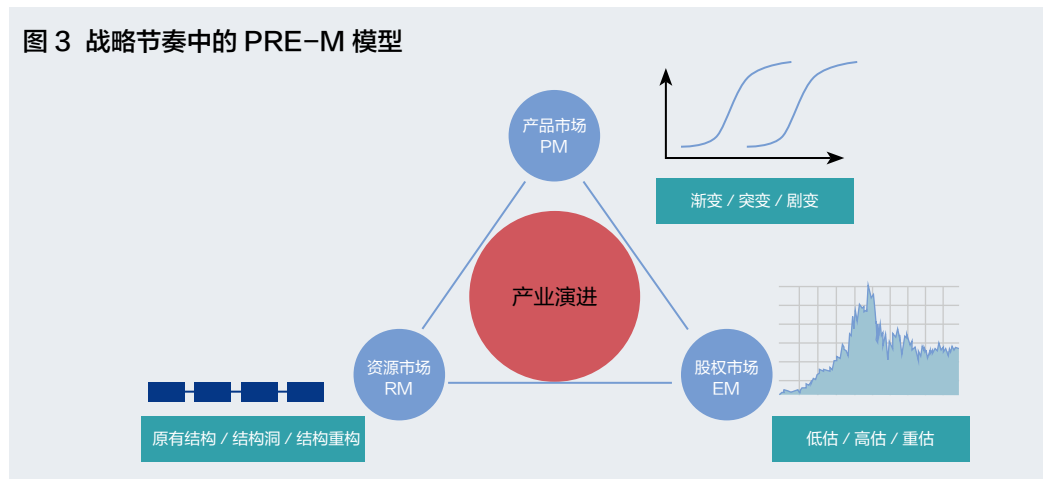
一旦在产品市场上达到了一个最小规模，就能够不断地把原来价值链体系中的资源分阶段吸引过来，造成原有的价值链体系被不断地解构，再围绕新的用户需求重构一个新的价值链。也就是说，剧变发生的时候，它带来的是整个产业价值链的解构和重构。

产品市场几类变化会带来产业价值链结构的改变或重构，在这一过程中，相关资产在股权市场的估值也会出现变化。

2015年春节的时候，共享单车领域里两大玩家ofo和摩拜开始A轮融资，某些追踪出行领域的投资人私下投资了上海凤凰，赚得盆满钵满。这背后的逻辑是什么？

共享单车进入A轮，说明它的模式已经

图3 战略节奏中的 PRE-M 模型



被认可，会向全国扩张，这意味着很快会进入大众市场。大众市场阶段，高速成长的市场需求和黏滞增长的产能是主要矛盾。因此，拥有产能这一结构洞资产的企业，其股价便会上涨。

简单来说，在渐变情况下，股价是相对稳定的，波动不大；在突变的情况下，那个在下一市场阶段的关键性资源即结构洞资产的股价会经历低估、上涨、高估、泡沫、回落这一过程；当剧变发生时，市场的估值是围绕新场景的用户而重组的整个产业价值链的价值总和。那些不挣钱的公司，对其估值所涉及的 MAU（月活跃用户数量）、PS（市销率估值法）等，无不出于这一考量。

我们看到的变化不仅会影响到产业价值链结构以及相关资产在股权市场的估值，而且三类变化所产生的影响天差地别。另外，特别有意思的是，随着产品市场 S 曲线的发展，价值链上的结构洞是由市场的后端向前端渐进式推进的，相应地在股权市场上形成一波又一波的低谷高峰，像波浪一样一波接

一波，它是联动的，但又是不同频的。

因此，在动荡的商业社会里，仅仅将视线局限在产品市场是不行的，而是要全视域地考察产品市场（Product Market）、资源市场（Resource Market）、股权市场（Equity Market）这三个市场的联系与互动，这就是战略节奏中的 PRE-M 模型（如图3）。

## 企业如何从应变到求变

我们用创新扩散理论从整个产业演进的层面拆解了变化，并梳理了产品市场的变化与资源市场及股权市场这种联动不同频的关系。身居其中的企业应该如何去应对这样的变化？

通过对那些获得跨期持续成功的中国企业的系统考察，我们发现了三种典型路径，能够使得企业应对市场发展阶段性变化，取得长期的稳定发展。我们把它分别称为农耕者、狩猎者和圈地者。

**农耕者企业** 立足于某一特定行业，跟随市场不同阶段，发展不同能力，及时地调整

## 附文

## Ninebot 收购 Segway 的故事

美国的电动平衡车 Segway 于 2002 年面市，由于价格昂贵，上市多年，**美**一直没有形成有效的运营规模。一些中国创业者发现这个产品不错，也开始做。成立于 2011 年的 Ninebot 就是其中之一。Ninebot 的产品主要通过淘宝销售到国外，售价大概在两三万元人民币，远低于 Segway 在美国市场一万多美元的定价，在价格上有一定的竞争力。成立两年后，Ninebot 全国销量普遍被认为处于行业前五位。此时，它却面临两个重要问题：第一，在变动迅速的科技行业，不能处于行业前两位会非常不利；第二，知识产权问题。Ninebot 在国内还没有获得足够的发烧友，打开小众市场时，就因为知识产权问题被 Segway 公司起诉，禁入美国市场。

这两个问题，因为几个人做了两件事情，完美地解决了。与此同时，Segway 的命运也得到了改变。这几个人分别是顺为资本的程天、既是顺为资本创始人也是小米创始人的雷军、Ninebot 创始人高禄峰、红杉资本的沈南鹏和华山资本的创始人杨镭。而两件事指的是：Ninebot 加入小米系；Ninebot 以“股权融资+银行贷款”收购 Segway 全部股份。

Ninebot 加入小米系，小米系可以提供什么？第一，销售平台。小米的那些米粉正好是一些喜欢玩儿的，通过小米的平台，提升了销量，扩大了用户。第二，供应链体系。运用小米的供应链资源和管理经验，可以降低物料采购成本及制作成本，从而可以对这个产品进行重新定位，将价格降到 4 999 元、2 999 元甚至 1 999 元人民币，进入小众市场成为年轻人耍酷的玩意。

Ninebot 何以能够完成对 Segway 的收购呢？高禄峰在宣布收购消息的那天同时宣布了另一个消息：Ninebot 完成 8 000 万美元的 A 轮融资，由小米、红杉资本、顺为资本、华山投资共同出资。这两个事情同时宣布并不是偶然。其实雷军很早就开始物色一个平台去收购 Segway。雷军一直认为 Segway 卖 1 万美元太贵了，但是他看中了这家企业。而华山资本属于最早一批到硅谷掘金的中国股权基金，几年时间下来横跨美国东西部，建立起一支队伍，积累了收购经验。红杉资本也有一个很大的国际网络。这几家聚到一起，就有了联合投资 Ninebot，接着完成对 Segway 的全资收购。◆

自己的资源和能力组合。它们像农民一样，熟悉自己耕耘的产业，洞悉市场和需求的变化。农耕者企业成功的关键在于，为未来的转变做好充足的准备，适时地发展下一个阶段所需要的能力。

**狩猎者企业** 与农耕者企业立足于某一行业不同，狩猎者企业基于自身的独特能力在不同产业寻找战略机会。它们拥有独特的资源或能力，善于在某一特定的阶段获取市场价值。它们像猎人一样，在不同的行业寻找机会。选择合适的行业，把握最佳的进入和退出时机，是狩猎者企业发展的关键能力。

**圈地者企业** 它们同时驾驭不同的业务，在不同的行业里投入，捕捉收获的机会。这种同时在好几个行业布局的运作方式，需要庞大的资源，圈地者一般都有巨大的体量，最终成长为巨无霸。在不同的“栖息地”之间快速灵活的转换能力，是成功的圈地者的重要技能。

三种路径看上去差别很大，但现实中，企业采取的成长路径不是一成不变的，会随

企业家可以通过产品市场、资源市场和股权市场的综合运作，整合要素，创造条件，顺势而为推进市场发生结构性变化，从而收获价值。这个价值的收获，可以在多个市场实现。

---

随着企业 and 市场形势的变化在这三种路径之间转换。农耕者可能成长到一定体量，开始在多个行业中布局而变成一个圈地者；狩猎者可能在发现一处丰美的沃土后选择定居；圈地者在不同的业务领域可能会分别采取农耕者或狩猎者的路径。

根据产品市场变化和发展的要求，动态地调整自己的行为方式和成长路径，使自身的战略节奏与市场发展的节奏相契合、相协调，这是企业在“紊态”的商业世界中应对变化的关键。但是，在“PRE-M”模型的视野下，企业家能做的远不止这些。

从“Ninebot 收购 Segway 的故事”这个案例中（见附文），我们不难看到，在新的动态环境下，企业家自己所经营的市场不再是原来单一的产品市场，也不再是原来偶发的资源市场，而是囊括了产品市场、资源市场和股权市场的一个全视域的竞争，这意味着企业家经营决策的范围也应该是全视域的。企业家可以通过产品市场、资源市场和股权市场的综合运作，整合要素，创造条件，顺势而为推进市场发生结构性变化，从而收获价值。

这个价值的收获，可以在多个市场实现。在产品市场上，体现为报表上的利润；在资源市场上，体现为财报的非主营业务收入；在股权市场上，有两个地方可以体现，一个是投资或者联营公司盈利的份额，比如腾讯公司的报表，这一块很大，还有更大的一项，叫可供出售的金融资产公允价值变化带来的收益，腾讯在京东上市前三个月对后者的投资所收获的价值就记在这一项上。

需要强调的是，这与所谓的空转有着本质的区别，其中的关键点在于利用股权市场手段锁定了重要资源之后，我们拿这个资源干了什么。如果是用它推动了产品市场的结构性变化，在 S 曲线里表现为市场进入到另一个阶段，这根 S 曲线是变化的、增长的，这是创造价值的，否则就是一个游戏，这是要避免的。

在这样一个动荡的商业社会里，所有的人都要学会与变化为伍。而所谓的与变化为伍，也就意味着在进行商业决策时，应突破原有静态思维框架的局限，去重新思考战略的范围和战略的时间维度，从而能够清晰地认识变化，积极地应对变化，主动地求取变化。◆