

## 【对话前哈佛商学院教授】如何通过竞合战略实现双赢？

天之道，利而不害；人之道，为而不争。

3月16日下午，我们荣幸邀请到Adam M. Brandenburger做客AMT上海总部，与AMT的创始人孔祥云博士共同探讨了关于企业的“竞合战略”。



Adam M. Brandenburger简介

剑桥大学经济学博士，原哈佛大学商学院管理经济、竞争与策略教授、现为纽约大学斯特恩商学院教授。是研究赛局理论应用于管理科学的先驱。

并曾接受《华尔街日报》及《经济学人》等国际级重要媒体专访与富达、IBM、麦肯锡顾问公司、默克药厂、全录等企业合作，将其研究成果应用于实务上。

### 观点探讨1：互联网大道其行，传统企业的内部组织架构在自然消失

- 互联网时代企业是无边界的。要拥有平台，要从“有边界”走向“无边界”。“世界就是我的人力资源部，世界就是我的研发部。”走向无边界，才能最大限度地提高资源利用率。
- 传统企业被挑战是必然趋势，否则会被新兴企业的组织结构所取代。而随着互联网平台的搭建，企业将更多的业务外包出去，封闭式的企业体系被不断突破。也就是说，企业的边界在缩小。而更为重要的一点是，外包形式不仅可以降低成本，它还能够提升产品和服务质量。
- Adam教授认为，AMT目前在打造的“赋能平台+开放共享的事业合伙人机制”，非常符合互联网时代的组织发展趋势。并对AMT“开放、共享、共赢”的平台文化给予高度

赞扬。



## 观点探讨2:合作与竞争，如何刚柔并济？

- 合作竞争理论源于对竞争对抗性本身固有的缺点的认识和适应当今复杂的经营环境。  
Adam认为，企业经营活动是一种特殊的博弈，是一种可以实现双赢的非零和博弈。企业的经营活动必须进行竞争，也有合作，从而提出了合作竞争 (Co-competition) 的新理念。
- 网络经济时代已经毫无疑问的渗入个人与组织，传统企业不该过分强调竞争的重要性，从而忽略了创造价值和获取价值的新思维。这样，才能为企业战略管理注入了崭新的思想。
- 利用博弈理论和方法来制定企业合作竞争战略，强调了战略制定的互动性和系统性，为企业战略管理研究提供了新的分析工具。
- 合作竞争战略管理理论的核心逻辑是共赢性，反映了企业战略在网络信息环境下，要以博弈思想分析各种商业互动关系、与商业博弈活动所有参与者建立起公平合理的合作竞争关系为重点。



**探讨观点3：对于全球企业，中国的企业正处于成长阶段，如何真正的战略落地？**

- 战略靠打，班子要搭，但最重要的却是执行力的贯彻。而在战术上必须重视公司管理的复杂程度。这种“复杂”更多来源于不知道“目前我们在哪？以及怎么去？”所以，在开展工作之前，负责人必须先对公司的方方面面做个彻底的解剖，从“战略执行、组织管控、流程管理、业务运作”和“信息化现状及需求”五个层面全面诊断，找到阻碍目标实现的短板。
- 战略目标尚未化整为零分解到具体的各条线和部门的“专项任务”上，即缺乏战略目标从业务及职能战略再到具体实施计划的分解，会导致各业务条线面对宏伟目标不知道自己要做什么。这也使得公司战略对企业实际运作指导力变得很弱。



互动与问答

### 中国式管理创新的突破口在哪里？

植入企业自身的DNA是创新的核心。

由于我国的市场经济只有短短20年时间，与市场经济已有几百年的发达国家相比，无论是管理实践还是管理理念的积累方面都比较薄弱，对于缺乏成熟的管理经验、缺乏技术和品牌优势的国内企业来说，“拿来主义”和“师夷长技”是国内企业发展过程中的必经阶段。

然而，模仿的目的是为了创新。创新包括三种类型：第一种是引进、消化、吸收的再创新；第二种是集成创新，利用已有成果，通过纵向或横向集成实现创新；第三种是原始创新和自主创新。

因此，管理创新可以始于模仿，但决不能止于模仿，而应从模仿到改造，从模仿创新到集成创新，最后进行自主创新，培育自身的核心竞争力。

