



# 工业企业如何运用“边缘战略” 延展业务边界？

“我们与中国工业企业高管交谈时，最常听他们提及的就是公司发展面临的增长挑战。这也许是部分行业产能过剩所致，也可能是近期中美贸易战带来的关税压力使他们焦虑。但更常听到的，还是过去五年来工业产业整体增长速度缓慢。”

为应对核心业务的增长压力，许多公司将目光转向了邻近的产品市场，以期获得新的增长动力。但这样的增长策略带来了诸多挑战。邻近市场的机会通常意味着新的产品类型、陌生的渠道或者地理区域。离开了核心业务市场，公司面临着的是新的风险和的业内老牌公司的“严防死守”。

事实上，有一种风险更小且有机会带来更大回报的替代方案。该替代方案包括寻找现有的产品和市场中的边缘机会，灵活利用已有的客户和资产获得更大的收益。

我们常能在日常生活中遇到这些“边缘机会”。比如，你购买电子产品时，常被询问是否需要同时购买保修计划；或者在超市的餐厅坐下来享用预包装餐

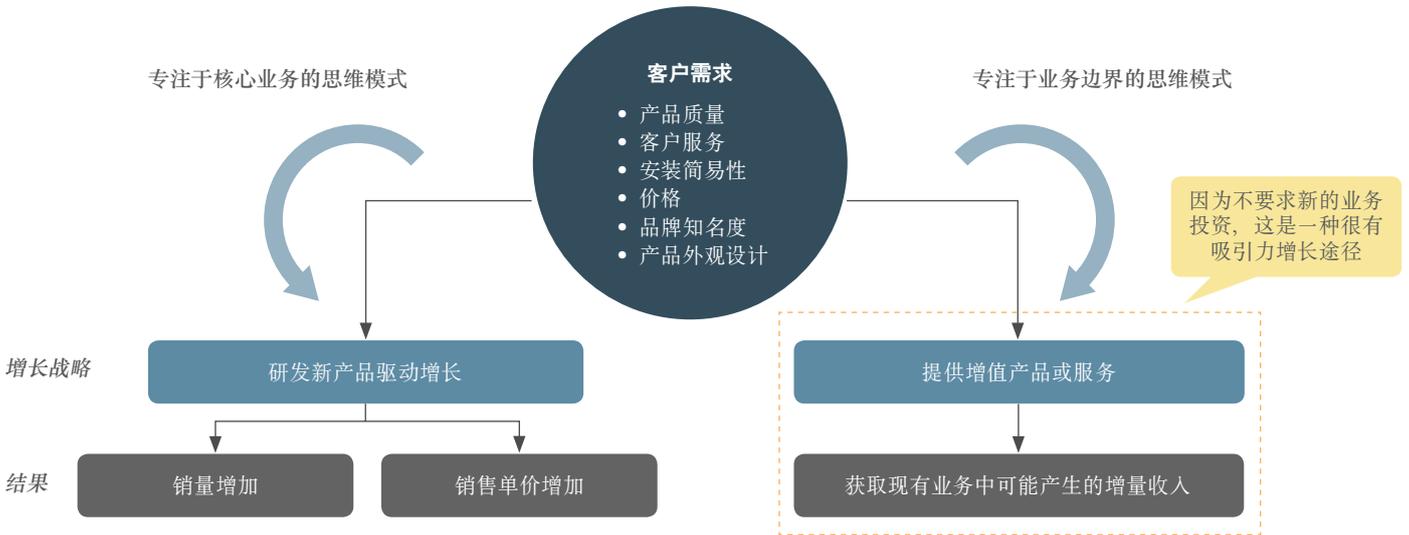
食——这些都是边缘机会的例子。同样的，工业企业也有大量的机会围绕核心业务向客户提供额外的产品或者服务，创造更多利润。

我们将此称为“边缘战略”思维模式。与其他更广为人知的战略不同，边缘战略专注于那些“唾手可得”的收益——它启发公司更好地利用自己已有的、却未能加以利用的资源。当公司寻找新的增长机会时，往往会舍近求远而忽略一个事实，即：在核心业务的边缘，常会存在重要却尚未开发的利润点；通过向客户销售附加产品或增值服务，使客户与公司的业务互动更加完整，便可充分挖掘这些利润。

我们称之为一种“思维模式”，原因是：能带来边缘机会的信息通常是我们所熟知的。与传统的组织模型和激励机制相似，边缘战略的目标是增加销售额。许多边缘机会的发现和创造，需要观察客户是否有需求没有得到满足，或者了解客户想达到的某种目标是否是现有产品无法支持的。

大多数工业企业侧重于发展核心业务、增加销量并保证价格。这也体现在企业对经理人的激励导向之

图一  
边缘战略思维模式的优势



资料来源: L.E.K.研究与分析

中，比如，当他们发现未被满足的需求时，通常会寻求如何将其与公司核心目标相关联，即驱动销量、提高价格。相反，边缘战略的思维模式却要求管理层打破这种思维定式，进而问自己“我们可以为客户提供什么增量选项，客户如何才能愿意在我们的核心业务基础上支付溢价？”（见图一）。

边缘战略的概念与工业公司密切相关，特别是对那些正面临巨大增长挑战（如产品商品化）的公司。为获取足够的增长，这些公司不惜越来越远离核心市场寻找发展机会，却通常忽略了一个问题，即打入新市场或许能带来收入增长，但不一定有助于提高利润。而边缘战略既能帮助工业公司提高利润，又能实现产品商品化。

## 延展业务边界的方法

工业企业通常能在以下几个类别中找到边缘机会：

**基于边缘的定制化：**如果你曾经购买过定制化产品（例如西装、定制家具等），那么你对定制的价值就不陌生，并将愿意为其支付溢价。然而，完全定制化的商业模式很难获得规模效益，且通常要求企业拥有更多经验丰富、技术超群的员工，这便意味着更高的人力成本。而基于边缘的定制为企业提供了一种既

能融入现有产品或服务、而又不影响核心业务模型的方法。

海尔是中国著名家电品牌，诞生于1984年，主要产品包含冰箱冷柜、洗衣机、热水器、空调、电视、厨电等品类。在2016年中国品牌价值百强榜单中，海尔以1516.28亿的品牌价值连续15年蝉联榜首。三十余年发展路上，海尔始终洞察家庭生活的需求变化，保持与时俱进的品牌形象。随着消费升级和对家电的个性化需求越来越高，2015年海尔开始自建让用户参与定制的互联网COSMO平台，并在沈阳建立了无人工厂，打造了智能交互制造平台，打通整个家电生态价值链，实现用户、家电产品、生产机器、生产线之间的实时互联，使用户通过网络远程就能定制个性化家电。在提供定制家电和全屋定制的同时，海尔也在该定制平台上积累了大量的消费者交易数据和用户社群交互的痛点数据，进一步围绕消费者需求实行C2B反向定制。该互联网定制平台和智能交互制造无人工厂帮助海尔推出了更能满足用户需求、更贴近市场的创新定制家电，同时也加快了家电设计服务的升级迭代，进一步巩固了海尔在家电市场的领先地位。

**基于边缘的解决方案：**提供解决方案的核心在于以结果为导向的价值主张，而非某一部分功能的彰

显。过分关注部分功能通常会导致企业纠结于特定部分的价格或是某些在竞争中极易失去的利益。提供解决方案方案的特点之一是将客户在购买过程中从单纯的交易心态转化为共同完成某一任务的心态。这对于容易受到商品化压力的市场尤为关。它使得工业企业能够通过结合服务这一元素，实现多产品的组合销售。

正泰成立于1984年，从低压电器起步经过30多年发展至今，正泰已成为中国能源设备制造领军企业。以往，正泰专注于提供多种电力能源设备固件产品，公司的重点仅在于产品制造和销售。在新能源飞速发展的经济新常态下，正泰从单纯产品制造迈向服务型制造业，围绕能源“供给-存储-输变-配售-消费”体系，以新能源设备、能源配售、能源增值服务为核心业务，以光伏设备、储能、输配电、低压电器、智能终端、软件开发、控制自动化等为支柱业务，打造智慧能源综合运营管理生态圈，为用户提供一揽子能源解决方案，这是基于边缘战略的解决方案的极好例证。在转型升级过程中，正泰通过整体承接太阳能发电站、输变电工程等项目，带动配套产品销售，实现能源全产业链的生态健康。目前，正泰已建成并运营了200多座地面光伏电站，总装机容量达2.4GW；并主导实施了数百个EPC工程总包项目，建立了覆盖“发电、输电、变电、配电、用电”及管理运营各环节的整体能源解决方案。正泰已然成为全球领先的智慧能源解决方案提供商。

## 解锁现有资源中的隐藏价值

除了上述边缘战略方法，许多公司开始利用他们专有的数据资源。这些数据既可以是核心业务中已经获得的数据，也可以是通过在核心产品上加入传感器或其他数据抓取设备（成本很低）获取的新数据。以往，公司可能只将这些数据视作核心业务的副产品，但现在，走在前面的公司开始不断探索如何充分发掘这些数据财富，在提供新的增值产品和业务收入的同时，建立起差异化的能力来加强客户粘性，增强客户关系。以Caterpillar这家全球领先的工业设备公司为例，今天，如果你从他们公司购买一台设备，很

有可能车身中就已经预置了数十个传感器。如果向其支付固定的服务费，Caterpillar可以将这些传感器所监控的设备运行数据流解锁，提供给客户。这不仅为Caterpillar带来了新的收入，更有意思的是，它完全改变了公司与客户关系的本质，由交易关系转变为全产品周期的合作伙伴。

Steelcase是全球最大的办公家具制造商之一。在其研发新产品的过程中，公司在自己的办公室进行了一系列试验来了解人们使用办公家具和办公空间时的偏好。随着物联网的到来，现在的研发和创新包括了增加低成本的红外和移动传感器，用采集到的数据与办公日历数据相结合，便可以更深入的了解房间和产品配置的优选方案。在内部试验以后，Steelcase也像Caterpillar一样向客户提供数据获取与分析的服务。他们的办公室室内设计顾问收集和分析客户办公室的数据来向客户提供如何改进办公室设计的建议，满足员工的偏好。对于一些正在考虑搬迁或扩充新办公室的公司，Steelcase可以在搬迁之前进场，在家具、设备和办公空间其他地方安装数据传感器，收集到的数据和信息可以用于新办公室的空间设计。Steelcase也向客户提供长期数据跟踪和分析服务，客户可以在办公室安装长期传感器，来确保办公室设备和资源的使用效率，并适时调整办公室空间设计来满足员工需求。

## 结论

要利用好工业企业的边缘优势，有以下三个关键步骤：

**1. 制定边缘战略。**第一步需要回答关于客户和业务的几个关键问题，包括：

- 有没有细分客户群愿意为额外的产品或服务支付溢价？
- 客户有哪些未被满足的需求？例如：
  - 延长保修期
  - 送达时间保证
  - 安装服务

- 是否可以向大型客户提供高端解决方案，以提高利润空间，或降低他们转而使用竞品的可能？
- 是否有未被充分利用的实体资产？
- 在生产和运营过程中是否存在仍有变现潜力的副产品？
- 是否拥有或容易获取可规模化的资产，例如专业经验和数据，可以用来提供新的服务方案？

对这些问题的回答有利于企业在其核心业务边缘探索并开发独一无二的产品或服务。

**2. 布局边缘战略。**第二步即是制定商业计划，将所识别出的边缘战略付诸实施。好处是，边缘战略应与核心业务有较强的关联，因此实施该战略的举措对该企业应该相对不会太陌生。

**3. 实施边缘战略。**为了实现边缘战略的价值，在实施阶段需要相当谨慎。这是因为，与很多在生产

或者产品开发方面的投入不同，边缘战略对企业组织内的不同部门都提出了要求，例如财务部、信息技术部、生产部门等等，但这些部门可能都不对最终结果完全负责。所以，边缘战略通常要求企业成立专项小组来驱动战略的成功实施。有时，尽管边缘优势战略对改善利润影响很大，但对整体收入的影响却可能有限，这会导致公司内部传出一些弱化边缘优势战略的声音，这些偏见需要得到注意和克服。

对于处于增长压力较大的行业公司而言，边缘战略是一个聪明的选择。它不仅能应对增长速度过慢与产品商品化的风险，同时避免了另一个极端，即向过于偏离核心业务并且难以取代现有对手的相邻市场发展而带来的财务和时间损失的风险。边缘战略让工业企业能够在自己所擅长的领域更进一步，更好地为已有的客户提供服务，从而创造新的价值，获取新的增长。

## 关于作者：



Chris Kenney是L.E.K.芝加哥分公司的董事总经理兼合伙人。他同时也是美洲区工业业务负责人以及L.E.K.美洲区域管理委员会的成员。他专注于私募股权基金、建筑业、工业产品与服务、零售和消费品等多个行业。自1993年加入L.E.K.至今，Chris积累了丰富的战略咨询经验。



Matt Korsch是L.E.K.芝加哥分公司的董事总经理兼合伙人。他于2004年加入L.E.K.担任分析师以来，就一系列关键问题为客户提供咨询建议，包括增长战略、盈利能力提升、国际化增长、商业尽职调查、标的筛选及并购支持等。Matt主要专注于工业领域，在建筑产品、油气能源以及工业分销等行业拥有丰富的经验。



Jeff Cloetingh是L.E.K.工业和包装业务的高级项目总监。他在全球市场评估、增长战略制定、市场进入模式的创建以及并购等方面经验丰富。Jeff与包装市场参与者有广泛的合作经验，包括各类基材、终端市场和包装方式。



滕勇博士是L.E.K.中国区董事总经理和工业品行业负责人，常驻上海。他在美国和中国市场拥有超过15年丰富的咨询与行业经验。滕勇博士在能源、工业品、汽车及制造业等领域具有丰富的经验，协助客户解决战略规划、运营提升、投资并购等方面的关键问题。

## 关于L.E.K.

L.E.K.是全球领先的战略咨询企业，致力于运用深厚的行业经验和缜密的分析协助商业领袖作出更具实效的决策、持续提升业绩并创造更大的股东价值。我们为众多行业领先的企业提供战略咨询服务——包括大型跨国企业、政府机构、私募股权基金以及新兴的创业企业等。L.E.K.成立至今已有三十多年，目前拥有1,400多名专业咨询顾问，全球各主要市场。L.E.K.于1998年进入中国开展业务，专注于为客户提供深入的市场洞见及有效的战略工具，帮助他们在复杂的中国商业环境中提高盈利，取得成功。欲了解更多公司详情，请访问[www.lek.com](http://www.lek.com)。

## L.E.K.上海分公司

中国上海市南京西路1168号  
中信泰富广场34楼  
邮编: 200041  
电话: 86.21.6122.3900  
传真: 86.21.6122.3988  
电邮: [lekchina@lek.com](mailto:lekchina@lek.com)