

“最优区分”： 企业生存的底层逻辑

石维磊 赵雁飞 曹欣蓓 | 文

在技术加速普及与市场同质化程度持续加深的当下，企业生存的底层逻辑在于“最优区分”——通过差异化与一致性、创新与规范之间的张力，避免陷入“创新孤岛”或红海竞争。对企业而言，该平衡需具备三重核心能力：场景化的技术适配能力、制度约束的战略转化能力，以及生态网络的协同发展能力，通过“市场-政策-竞合”三维度动态协同，实现价值创造。

在 技术快速扩散与市场高度同质化的今天，差异化能力已不再是企业可选的竞争手段，而是企业生存与发展的关键要素。“最优区分”（Optimal Distinctiveness）理论指出，企业需在独特

性和符合行业标准之间找到平衡，既有创新，但不至于过于激进以至疏远受众。能做到这一特点的企业往往具备三重动态协同能力：场景化的技术适配能力，制度约束的战略转化能力，和生态网络的协同发展能力。当技术和市

石维磊：长江商学院战略学教授、新生代独角兽全球生态体系研究中心教授
赵雁飞：牛津大学赛德商学院、圣休书院、新书院教授
曹欣蓓：长江商学院新生代独角兽全球生态体系研究中心研究员

场逐渐走向趋同与饱和时，企业若想脱颖而出，必须基于“最优区分”原则，找到属于自己的独特道路。

“最优区分”是大势所趋

在商业发展历程中，部分企业由于没能恰当处理好创新开拓与用户认知惯性之间的关系，从而陷入发展瓶颈。“最优区分”策略已成为现代商业竞争的关键，其核心并非盲目追求标新立异的激进变革，而是在彰显独特价值的同时，保留或打造符合用户既有认知的熟悉元素，实现创新性与市场接受度的有机统一。

特斯拉Yoke异形方向盘的市场失利便是典型。其设计初衷是通过颠覆性创新重塑驾驶体验，却因彻底摒弃传统圆形方向盘的经典形态，与用户长期形成的操作习惯和安全认知相悖，最终因“创新过度”导致市场接受度大幅下降，迫使特斯拉放弃该设计。这表明，脱离用户认知基础的单方面创新，极易因缺乏熟悉感而形成市场壁垒。

无独有偶。1985年可口可乐推出“新可乐”时，试图通过口味革新打破竞争僵局，却忽略了消费者对经典配方的情感依赖和品牌认知。这种脱离用户熟悉点的差异化尝试，最终

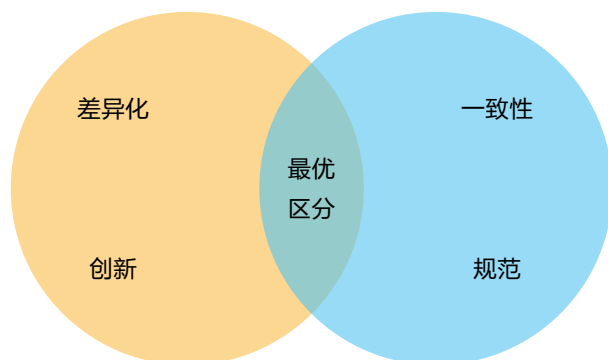
引发大规模市场抵制，企业不得不回归原有产品。这为业界敲响警钟：若差异化策略背离用户熟知的价值体系，往往会适得其反。

这些商业实践共同揭示：在产品高度同质化的竞争时代，单纯的独特性易沦为曲高和寡的“创新孤岛”，而一味模仿则必然陷入低价竞争的红海困局。对于企业而言，若想在激烈的市场竞争中立于不败之地，必须将“最优区分”纳入核心发展规划。过度前卫或脱离行业及社会规范的创新，可能面临市场不理解、消费者不接受、合作伙伴不信任甚至监管障碍等问题，最终事倍功半。真正的“最优区分”，需要企业在展现自身独特价值的同时，巧妙地融入现有认知结构和价值体系，确保创新既具有辨识度，又能获得目标受众的认同和合法性基础，从而找到并巩固自身独特的市场定位。

动态协同：差异化战略的三重构建逻辑

随着技术的不断普及和市场需求的日益多样化，企业面临着诸多新的挑战。当行业内的技术差异逐渐缩小，企业仅凭原有的技术优势已难以维持长期的竞争力；同时，政策合规成本的不断上升，使得企业在运营过程中需要投入更多的资源来满足各种法规要求；此外，

图1 最优区分的关键在于差异化与一致性、创新与规范之间的张力



标准化的产品也越来越难以满足消费者日益细分和个性化的需求。在此背景下，符合“最优区分”的企业必须转变传统的单一竞争思路，构建起技术、市场与组织之间的协同体系，持续打造难以复制的竞争优势，实现长期稳定的发展。

对企业而言，构建并维持“最优区分”并非易事，需要企业在多个层面展现出动态的协同能力，关键在于差异化与一致性、创新与规范之间的内在张力（见图1）。这种平衡与张力的有效管理，可以通过以下三种核心能力的动态协同实现：场景化的技术适配能力、制度约束的战略转化能力和生态网络的协同发展能力（见图2）。

这三种能力的来源和关系紧密相连，共同构成了企业穿透市场、制度、网络三重维度的底层逻辑。场景化的技术适配能力使企业能够在市场中精准定位消费者需求，开发出具有差异化优势的产品或服务；制度约束的战略转化能力确保企业在合规的前提下，将制度要求转化为竞争优势，为企业的可持续发展提供保障；生态网络的协同发展能力则通过与合作伙伴的紧密协作，实现资源共享、优势互补，进

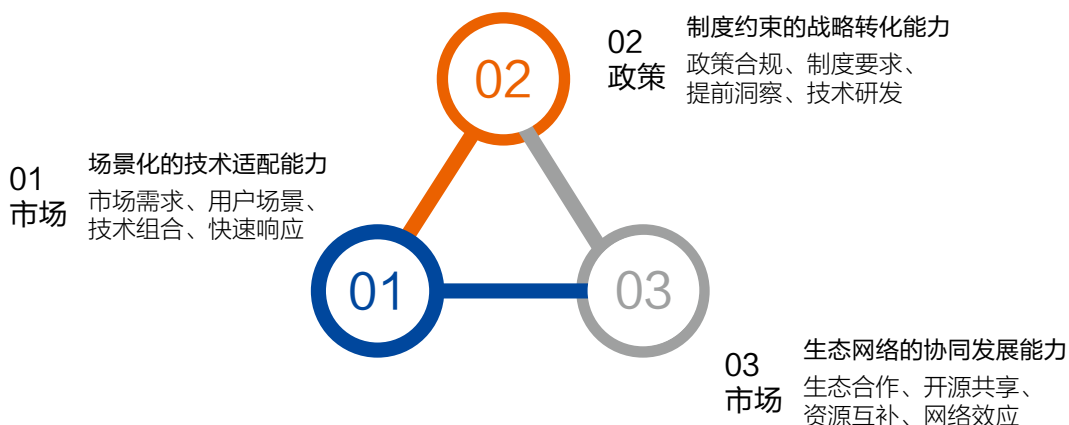
一步提升企业的竞争力和创新能力。三种能力相互促进、相互支撑，共同构成了企业在复杂商业环境中的动态协同体系，使企业能够在技术差异缩小、政策合规成本上升、消费者需求日益多样化的市场中，持续打造竞争优势，实现长期的发展。

场景化的技术适配能力、制度约束的战略转化能力和生态网络的协同发展能力分别对应了企业在面对不同挑战时必须解决的核心问题。场景化的技术适配能力解决了企业在市场中如何满足个性化需求的问题；制度约束的战略转化能力解决了企业如何在政策合规与竞争中寻求平衡的问题；生态网络的协同发展能力解决了企业如何在竞争中合作、实现共生发展的问题。三种能力的结合为企业提供了一种全面且动态的应对策略，使企业能够在不断变化的环境中保持竞争力，实现“最优区分”。

场景化的技术适配能力

商业创新的核心在于紧密贴合实际应用场景，而非仅仅追逐技术进步，以此突破同质化的困境。以跨境时尚品牌SHEIN为例，它通过敏锐捕捉社交媒体趋势并迅速调整生产，实现了新品从设计到上架仅一周的高效流

图2 企业需构建动态能力



程。这种能力背后，是企业构建的完整需求响应机制：前端实时洞察消费者偏好，中端将潮流元素融入产品设计，后端联动供应链快速生产。这种模式不仅大幅缩短了新品上市周期，更通过精准匹配市场需求构建了强大的竞争优势。SHEIN的创新并非颠覆式技术突破，而是在“快时尚”固有框架内，将社交媒体互动（熟悉的消费场景）与柔性供应链（独特的技术适配）结合——消费者仍能识别“时尚消费”的核心价值，却因“实时潮流响应”获得超越传统品牌的独特体验。

企业应避免闭门造车，而应该将用户数据作为创新的起点，并灵活运用技术组合来满足不同场景的需求。例如，通过分析社交媒体上的流行趋势，企业可以预测消费者对特定时尚元素的偏好，从而提前规划产品设计和生产，确保新品一经推出便能迅速赢得市场，在激烈的竞争中脱颖而出。这种能力的核心在于把握技术创新与用户认知之间的平衡。一方面，技术创新需要保持足够的敏锐度，以快速响应市场变化；另一方面，用户认知存在相对稳定性，企业需在创新与规范之间找到临界点，既要规避因技术过度激进造成用户接受障碍，又要防止因墨守成规而丧失创新价值，从而实现商业价值与用户需求的双向奔赴。

制度约束的战略转化能力

对企业而言，积极应对政策合规要求能够转化为显著的竞争优势。以国际能源巨头BP为例，由于欧盟碳关税政策（CBAM）要求进口产品根据其碳排放量支付相应费用，此举旨在减少全球碳泄漏并推动低碳转型。面对欧

盟碳关税政策，BP积极调整战略，加大在低碳技术研发方面的投入。具体而言，BP借助数字化手段构建了碳足迹监测平台，精准追踪碳排放数据，并增强公司及产业链上下游的运营透明度。这些措施有效推动了碳减排进程，为公司及合作伙伴实现净零排放目标提供了有力支持。此外，BP还积极拓展低碳燃料产品线，推出了包括生物燃料和氢燃料在内的多种替代能源。这些燃料在生产过程中产生的碳排放远低于传统燃料，顺应了全球低碳发展的大趋势。BP的实践揭示了制度约束与创新转化之间的双重逻辑：首先，合规是企业进入市场的基准，其次，将合规标准转化为技术创新的指引。对企业而言，将制度约束转化为战略优势的关键在于提前洞察政策趋势，并将合规要求融入技术研发决策。企业需要构建一套完善的响应机制：首先，持续监测全球监管动态，敏锐预判可能对业务产生影响的政策变化；其次，将合规标准转化为具体的技术研发参数，例如将环保指令转化为材料选择的具体标准；最终，通过技术创新将合规成本转化为新的商业价值。这种前瞻性的能力使得企业在应对政策变化时，不仅能够有效规避潜在风险，更能开辟新的利润增长点。

因此，在全球化运营中，企业必须具备将外部约束转化为内部驱动力的战略能力，方能灵活适应不断演变的政策环境。例如，企业通过提前布局环保技术的研发，成功开发出符合最新环保政策的新型材料，不仅满足了法规要求，更因产品的环保特性赢得了消费者的青睐，从而在激烈的市场竞争中脱颖而出。在此

在全球化运营中，企业必须具备将外部约束转化为内部驱动力的战略能力，在此过程中，合规不再是被动约束，而是倒逼企业在符合法规的“必须做”与技术创新的“可以做”之间探索独特路径，形成“最优区分”。

过程中，合规不再是被动约束，而是倒逼企业在符合法规的“必须做”与技术创新的“可以做”之间探索独特路径，形成“最优区分”。

生态网络的协同发展能力

差异化的可持续性依赖于生态合作。在DeepSeek问世以前，大语言模型领域的主流路线是以OpenAI为代表的闭源模式，然而，DeepSeek通过“技术瘦身+开源共享”的创新路径，显著降低了对高端硬件的依赖，并吸引了大量开发者参与，构建了一个开放协作的应用生态。这种模式促使行业重新思考AI发展的路径：芯片厂商积极优化硬件以适应开源模型的需求，行业客户能够基于开源框架更灵活地开发定制化方案，开发者社区的参与也加速了技术的迭代和完善。

企业需要成为积极的生态构建者，通过共享数据、开放接口、共创价值，从而增强自身在产业链中的话语权。这种生态协同不仅能够显著提升技术迭代的速度，更重要的是，它通过强大的网络效应形成了一种难以复制的长期竞争壁垒。企业既不能因过于封闭墨守成规，也不能因过度开放丧失独特价值，唯有成为生态中关键而的独特一环，才能更好实现“最优区分”。

实践验证：影石与OutIn的差异化突破路径

影石Insta360与OutIn具备“最优区分”，为红海市场中的差异化竞争提供了可借鉴的路径。这些案例表明，当企业将技术创新锚定真实场景需求，通过合规转化构建政策壁垒，并依托生态合作实现价值共创时，即使在成熟行业中也能开辟新赛道。

在既定场景里的创新往往更具渗透力——以影石Insta360为例，面对GoPro主导的运动相机红海市场，其“场景化的技术适配”策略并未试图重构用户习惯，而是精准锚定运动爱好者“记录优先、操作便捷”的核心行为框架。影石开发的360度全景拍摄系统与独创的“先拍摄后取景”功能，本质上是对用户既有使用链路的智能升级：用户无需前期精准构图，即可通过后后期自由截取画面，实现普通设备拍出电影级运镜效果。这一创新精准响应运动爱好者“专注体验而非设备操作”的核心诉求，成功重构运动影像创作场景，在硬件同质化的市场中开辟出技术与用户体验双驱动的差异化赛道。这种“不打破习惯、并提升体验”的创新逻辑，让运动相机的核心使用场景不断丰富——在滑雪、骑行等极限运动中，用户可通过手机APP实时回看并截取最佳画面，改变了运动影像的创作逻辑。

在制度约束的战略转化能力方面，由于欧盟《通用数据保护条例》（GDPR）对生物识别数据的处理作出严格限制，明确规定企业使用人脸识别技术必须获得用户的明确授权。针对这一法规挑战，影石通过技术创新将合规要求转化为竞争优势，开发了基于AI的人脸识别模糊算法，能够在视频或图像中自动识别并模糊人脸信息。这项技术不仅满足了GDPR的合规要求，更通过对生物特征数据的智能处理，在保护用户隐私的同时保留了图像的可用价值。因此，影石的解决方案不仅帮助企业合法使用人脸识别技术，还为其开拓欧盟市场奠定了基础。更重要的是，这种将制度约束转化为技术能力的战略思维，不仅助力其开拓欧洲

当企业将技术创新锚定真实场景需求，通过合规转化构建政策壁垒，并依托生态合作实现价值共创时，即使在成熟行业中也能开辟新赛道。

市场，而是使影石在全球市场竞争中掌握了主动权。

在生态网络的协同发展能力方面，影石通过开放开发者平台构建了创新生态系统，吸引了来自全球的开发者参与应用开发。在此过程中，技术团队持续收集开发者反馈的功能需求与技术建议，这些来自市场一线的声音成为产品优化的重要依据。这种模式实现了多方共赢：开发者基于影石硬件开发出多样化应用，用户获得更丰富的使用体验，企业则通过需求反哺加速技术迭代。通过开发者生态反馈的需求，影石显著缩短了产品迭代周期，有效提升了用户需求的响应速度。这种良性循环不仅丰富了产品功能矩阵，更在硬件同质化的市场中开辟了差异化竞争赛道。2022年-2024年，影石营业收入分别为20.41、36.36、55.74亿元，归母净利润分别为4.07、8.3、9.95亿元，呈不断增长态势。且2024上半年，影石在运动相机领域营收反超龙头企业GoPro，这家中国企

业正在改写曾被国际品牌控制的市场规则。

另一个典型案例来自OutIn，同样是在既有框架内的进一步创新，在场景化的技术适配能力方面，OutIn并未教育用户接受全新的饮用方式，而是深度解构传统咖啡机在既有场景中的痛点：体积笨重难携带、清洁繁琐耗时间，这些与用户在移动场景中“便捷优先”的行为惯性形成冲突。因此，OutIn采用轻量化可拆卸设计：OutIn Nano无线便携Espresso咖啡机重量仅670克，不过一瓶矿泉水的重量，可轻松放入背包侧袋。它直接解决了户外场景中设备笨重的痛点，非常适合户外活动、旅行、露营以及办公室使用。

在清洁方面，传统咖啡机由于结构复杂，清洁起来往往需要花费大量时间和精力，尤其是对于咖啡粉的残留和机器内部的维护。而OutIn则采用了简便的清洁设计。使用咖啡胶囊时，只需简单冲洗盛接杯子即可完成清洁，无需繁琐的拆卸和清洗过程，避免了传统咖啡

对一次性纸杯的需求，从而减少了不可降解的环境废物，对于环保理念的推广也有助于其提升产品的市场竞争力，推动业务持续增长。

此外，由于轻量化、便携化的产品定位精准匹配户外、办公等碎片化场景需求，也为企业提供了其在未来与露营装备品牌、咖啡供应链（如胶囊咖啡供应商）等形成场景化合作，拓展“便携咖啡生态”的潜在协同空间，这也是一种隐性的生态协同逻辑，从而建立起产品与外部资源的共生关系。

结束语

商业环境瞬息万变，传统竞争优势的生命周期正显著缩短。因此，企业唯有将差异化由静态能力转化为动态机制，方能在持续演进中构筑稳固的竞争壁垒。展望未来，在绿色经济、元宇宙、人工智能伦理等新兴领域，差异化的内涵将不断丰富与发展。企业需保持战略定力，在技术创新与商业价值之间寻求平衡，在制度约束与市场机遇之间寻找支点，在生态协同与价值独占之间把握关键。唯有如此，方能在不确定性加剧的时代，实现从被动适应市场到主动塑造行业规则的转变，使“最优区分”真正成为驱动企业穿越经济周期的核心动力。✎

机清洁时的麻烦和潜在的设备损坏风险，且符合用户对“简单维护”的既有习惯和需求。这种便捷的清洁方式，结合其轻巧便携的特性，使得OutIn成为真正适合各种环境的便携式咖啡机，让用户可以随时随地享受咖啡，而无需担心清洁和携带的麻烦。

在制度约束的战略转化能力方面，在欧盟生态指令的框架下，传统咖啡机面临着多方面的挑战。这些指令要求产品在设计、生产、使用和废弃的全生命周期中减少环境影响，提高资源利用效率。对于传统咖啡机而言，这意味着企业需要在材料选择、能源消耗、废弃物处理等方面做出改进。OutIn选择采用环保材料、优化生产流程、减少电子废弃物等措施，并且，OutIn Nano咖啡机自带杯子，减少了