

小企业如何确定优势战略

丹尼尔·福格

小企业怎样才能拥有超过大企业的竞争优势?以下5个步骤可以帮助小企业在方面梦想成真。

1. 选择一个有奋斗机会的正确行业。不要没有做调查就轻易作出决断,要避免挑选一个市场规模不大、且有较强竞争对手存在的市场,否则,通常失败的是你;同时,不要选择进入发展缓慢的市场,因为竞争对手会通过抢占市场份额来击垮你。

2. 确保存在真实的市场需求。市场的机会来源于技术变革、政策调整、社会与人口变化、行业结构的调整等。要确保需求真实存在并经得起考验,不要认为只要你能销售很多产品,就能赚钱。你必须自己创造利润边界。

3. 理解客户的偏好。新产品或服务正常的销售模式是,在早期小批量客户开始购买后,接着会有大批量客户群出现。这一过渡是成功的秘密所在——多数人会有一些人传出可靠而有价值的产品信息后去购买。在这批购买者之后,又会有一些迟缓的购买者出现。

4. 找出大企业既有的软肋。小企业要找到大企业不愿意做的方式,不要和大企业抢风头——保持一定的低调,但要找到他们的软肋。你不会因此受打压,因为你拥有的技术很容易确定却不是主流的,并没有威胁到大企业的利益。

5. 建立一道模仿的障碍。设置一个避免仿制的屏障,以避免更多的竞争,这虽然做起来不容易,但不得不关注。最有意义的屏障是那些对你来说比较低廉但对其他人来说却很高的复制成本。例如,企业活动的持续学习使你不仅能够改善企业管理,同时也建立了一个门坎:学习是很难复制的。

(摘自《牛津管理评论》)



向自然界学“沟通法则”

Ken Thompson

“自组织团队”。生物团队不使用冗长或复杂的信息进行交流,他们使用简短的信息,比如:蜜蜂使用舞蹈。然而,我们在团队中采用的典型方式却是:由领导主导,纷繁的电子邮件和附件,如果没有得到团队成员的回复,行动就要推迟。这种倾向极大地降低了团队的生产力和响应能力。这种广泛的“领导人智慧”让我们忘记了自然界的“通讯本能”而习惯了“文件本能”。我们要重新点燃团队成员之间的通讯火花,用它来取代电子邮件和文件。

成员及时发出信息,而不是团队发出命令。自然界中的团队传递出“信息位”,例如:蚂蚁发现了抢他们食物的蚂蚁,会很快通知其他蚂蚁采取适当的进攻或者防御信息。这是一种简单的交流紧急信息的方式,广泛而快速。为什么不应由团队发出命令呢?因为指令比一般信息复杂,更难快速地向队员们进行广播,而且指令常常更容易包含错误的信息,导致误解。因此,必须培训队员接受信息而不是接受命令的能力,并且让他们快速地对信息作出响应。

每个人都需要传播。在蚁群中,蚁后

的工作是繁殖,而不是去控制其他蚂蚁。一些蚁群的个体数量能超过3亿,而蚁后并不知道每只蚂蚁在某个时间里都在干什么。人类的生物团队需要效仿自然界的团队,让每一个团队成员都知道,作为生物团队的成员,他们需要仔细留神那些及时的、对团队重要的信息。换句话说,需要经常监控那些关键内外部状态的变化。

单向通讯更好。当一只蚂蚁向另一只蚂蚁传递信息时,它不需要等待回应。如果要等待回应,没准自己已经被吃掉了。它们的交流是一种广播式的而不是对话式的,由于不需要回应而带来了非常快速的团队反应。而人们总是希望得到广泛认同,总在等待别人的回应。这种工作方式妨碍了团队的速度、灵活性和响应能力。在当今组织团队中,加快速度和响应能力常常是我们面临的首要挑战。因此,要鼓励你的团队希望获得信息而不是命令,双向通讯只有在你需要明确的回应或者事情真的很复杂时,才能被使用。

(摘自《北大商业评论》)

流程整合的四统一

王磊

业务流程管理是一个针对外部环境和企业战略不断调整内部流程、相关组织机构和信息系统的过程。具体来说,用流程管理整合企业管理体系的过程,就是用业务流程这套企业的“神经系统”实现“四个统一”,并进而整合企业管理体系的过程。“四个统一”包括哪些内容?

1. 设定一个统一的流程管理执行机构。从实践经验来看,企管部、IT部和内控部成为流程管理职能部门的情况比较常见,主要原因是这三个部门本身就是具有全局管理视野的组织。需要特别指出的是,流程管理职能部门并不是要负责设计具体的流程,而是负责实现管理体系