

## 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

的整合及规范化。

## 2. 采用一套统一的流程描述规范。

如果没有一套强制统一的描述语言,就会出现流程描述的差异。比如,“采购助理”也可以叫做“采购业务助理”。有人可能会认为它们是同一个岗位,也有人会认为这是两个不同的岗位。海尔流程及信息部开展流程梳理时,首先就统一了流程描述的规范。他们形象地称之为从“各说各话”变成说“普通话”,仅此一项就大大提升了内部沟通的效率和质量。

## 3. 梳理一套统一的流程手册和岗位职责。

不管企业引入并建立了多少种管理理念和体系,企业的业务流程都只能有一套,而且这套业务流程还应该是“端到端的”。企业的员工只要严格按照这套流程手册的要求开展工作,即可满足所有管理体系的要求。

## 4. 建立一个统一的信息化流程管理平台。

企业所有的业务流程都必须在此平台上建立、修改和发布,企业所有的流程手册和岗位职责也必须通过这个平台自动生成。这样可以借助IT技术有效地避免不同管理体系之间的不协调和冲突,并实现管理体系的整合。西门子、中石油等公司就建立了这样的信息化管理平台,并取得了不错的成效。■

(摘自《中欧商业评论》)

## 青春期企业六大综合症

景素奇

青春期企业特指年龄在12~17岁的企业。青春期的企业,在经过十多年的市场打拼之后,无论是业务模式,还是企业文化都已成型,主要核心人员之间已达成默契,这些对企业的稳固有极大的正面作用。但同时,青春期企业的毛病也会越来越多,归纳起来有六大综合症。

**综合症一：内部七大冲突。**一是战略与执行力的冲突。企业业绩远不像少年期那样翻倍增长,战略的执行显得有



些力不从心。二是商业模式与市场变化的冲突。创业头几年一直为形不成商业模式而烦恼,后来逐渐形成了商业模式时,却发现市场变化了,固化的商业模式往往导致其与很多眼前的商机失之交臂。三是服务模式与客户新需求的冲突。青春期的企业服务模式都已成熟,甚至开始标榜和宣传自己的服务理念和方式,然而客户的需求却发生了新的变化。为此,企业必须不断创新服务,但已固化下来的服务模式要实现创新谈何容易。四是企业规模与风险管控的冲突。青春期的企业已具有一定规模,并不断扩大,而企业的管理能力就像一个青春期男孩的筋骨,个头虽有,但却不够强健,于是大小风险会经常发生。五是元老忠诚与能力需求的冲突。企业的元老们的忠诚和感情是不容置疑的,但他们的能力大多已定型,随着企业的逐渐壮大,需要更高水准的能力,往往有些心有余而力不足。六是能力与信任的冲突。企业规模不大时,老板采用目视管理就能运转企业。随着企业规模的扩张,就必须引进有能力的人,于是信任和能力的冲突越来越明显。七是渴望规范又希望自由的冲突。由于企业规模越来越大,靠老板和管理者个人随机应变的决策和指令已不能适应公司运转了,于是大家都希望规范,但大家又都习惯了自由,于是规范和自由就会发生冲突。

**综合症二：企业抱怨声。**虽然研发、生产、销售、日常运营、财务管控、服

务质量、人力资源等各个领域都在有序运转,但总是问题丛生,改进艰难。经营部门的人抱怨管理部门的人水平差;各部门各体系之间相互抱怨,配合不力,达不到自己的要求,都说对方不行;老板抱怨元老能力不足,元老抱怨老板眼睛总向外找人才。就这样,企业每天都是抱怨声声。但好在活儿还照常干,主要靠的是对企业多年的感情。

### 综合症三：官僚与本土主义盛行。

青春期的企业,虽然还未成年,但企业里已经有了元老;虽然属性是企业,但已经有了官僚;虽然还没有稳固的市场,但企业内已经有了稳固的地盘;虽然急需补充新鲜血液,但几乎所有的老人都十分惧变;虽然相互之间矛盾重重,但围剿空降兵却惊人的协同;老板既要呵护新人,又要安慰老人。这应该是青春期的企业最顽固的综合症。

**综合症四：求稳也死,求变也死。**老板在企业的创业期和少年期积累起来的权威,足可以随便发布口头指令,随意修改政策,随时都可以终止和调整正在干的事情。但由于缺乏周密的计划和预热周期以及成熟的运作手法,导致很多事情不了了之,各事情之间冲突不断、协同不够。而老板又担忧不变就是等死,于是企业就在求稳与求变的冲突中跌跌撞撞地爬行。有的企业死于变化太快,也有的企业死于求稳不变。

**综合症五：内部三角纠结。**青春期的企业时常引进职业经理人,可引进后往