

企业发展大舍才能大得 大拙才能有大巧 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/169/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BC\\_81\\_E4\\_B8\\_9A\\_E5\\_8F\\_91\\_E5\\_c25\\_169145.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/169/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E5_8F_91_E5_c25_169145.htm) 在中国经济快速发展的今天，为什么一批优秀的企业家开始陷入迷茫？谁最有希望成为未来的产业领袖？怎样才能成为世界一流企业？十字路口的中国企业何去何从？战略是从未来看现在，然后再选择正确的发展路径，制定战略的前提则是形成对产业终局的判断。中国多元化大企业未来的威胁并非是彼此间的竞争，而是来自非常专业化、正在兴起的新型企业的挑战。这些集中全力于某一细分市场并迅速崛起的明日之星们将从各个角度、以不同的方式蚕食那些“大而不强、大而不当”的集团。当业务支柱被一根根抽走时，这些大企业也就到了崩溃的边缘。大企业在重重压力之下成功“突围”的关键在于：能否对所在产业有一个长远的整体判断，并找到符合未来发展趋势的道路。要做到这一点，首先必须学会把握下面三种关系。

大舍才能大得来源：[www.examda.com](http://www.examda.com) 大舍才能大得强调了抓住机会完成从多元扩张到专业化经营的转变，是决定中国企业未来的至关重要的一步。只有迅速果断放弃很多看似诱人的机会，砍掉许多还在盈利的业务，“弃子”争先，企业才能大刀阔斧地前进，取得真正的可持续性发展。有所不为才能有所为，这个观点已被越来越多的中国企业家认同。然而，当机会出现时，绝大部分企业家仍然抵御不住利益的诱惑而跃跃欲试。目前大多数中国企业家对于项目可行性的判断，还是基于“不可做”，而非“该不该做”。“可做”是传统的机会导向思维，企业被外部环境的变化所左右；“

该做”体现的是战略导向思维，企业充分考虑了自身长期发展需要和外部环境影响的有机结合。“可做”和“该做”，一字之差却体现了企业战略上最本质的区别。抓住历史时机，完成从多元化扩张到专业化经营的转变，是中国企业未来至关重要的一步。中国企业必须从传统的机会导向转变为战略导向，清楚判断企业的发展方向，作出明确取舍，才能可持续性发展。只有经过深度专业化竞争的优胜劣汰，中国才可能真正出现GE这样强大的企业集团。会下围棋的人都知道，围棋中有造势之说，其最终目的是为了成空.如果只顾造势而被对手绞杀了大龙或破了空，棋局一样会溃败。市场竞争的加剧等于收紧企业周围的”气”，这时与其费尽全力去比”气”，还不如脚踏实地做”眼”，后者才是盘活棋局的关键。对企业来说，”眼”就是真正使企业具有核心竞争力的主营业务。1970年以来，随着全球化和市场化程度的提高，发达国家的企业集团纷纷将非核心业务出售或剥离，“归核”为以专业领域为主的企业。随着中国市场竞争的不断加剧，中国企业也会逐渐提高专业化的经营程度，走向“归核”的道路。1993年至2003年，万科开始做减法，由多元化归核到专一的房地产开发，成为一个纯粹的房地产开发商，却造就了一个更加强大的万科。“大赌”才能大赢来源

：[www.examda.com](http://www.examda.com) 大赌才能大赢是说看准方向后必须聚焦，才能集中优势兵力打歼灭战，只有大量、长期、不断地努力和投入，才能够形成差异化的核心能力，保证战略有效执行，带来竞争优势，不敢投入是不可能成功的。在战略上突破，集中力量“大赌”是中国企业迈向世界一流的必经之路。战略的实施需要企业长期的坚持和持续的资源投入，如果企

业的战略方向失误，这些投入就会成为沉没成本，企业将损失惨重。但是，任何战略，由于其前瞻性，都会有冒险的成分。因此，成功的战略在初期一定带有“大赌”的味道。准确地判断并承担这种风险，是一个成功的战略家必备的素质。这种建立在敏锐的战略观基础上的“大赌”，既不同于中国企业传统的“拍脑袋”的盲目冒险，也不同于打着“规避风险”名义的四处出击、浅尝辄止。高层次的战略观和判断力是中国企业家目前最为欠缺的。正是为了坚定中国企业家决策的信心和执行的魄力，我们才特意强调了未来要想大赢必须大赌的观点，在明确的战略指导下，选定面向未来的发展方向，然后倾全力投入。来源：[www.examda.com](http://www.examda.com) 如何保证“大赌”的成功率？首先要清楚公司到底服务于哪些客户？能够提供什么服务？只有正确定位，才能够为企业三到五年后的增长。戴尔从一开始就采用直销的模式，以订单驱动柔性化生产，把零配件库存控制在4天时间，尽可能压缩成本。他们把客户定位成“懂电脑的人”，以大企业购买为主。但是，戴尔的直销模式并非一帆风顺，而是在失误中才逐步坚定了这一战略方向。20世纪90年代初，因有专家说直销模式无法长久，戴尔公司的领导层心存疑虑，为了寻求收入增长，戴尔进入了能带来更多收入的零售和分销渠道。这一增长战略最初很有效，但到了1993年，公司开始亏损。问题到底出在什么地方？当时戴尔公司副总裁凯文罗林斯发现，戴尔的问题在于没有专注于能带来最多利润的细分客户群，没有专注于能带来最多利润的销售模式，但对戴尔而言，直销模式其实更见效益。因此企业只有创造属于自己的机会，而不是追逐机会，才是领先之道。企业要想得清、做得到、拼得过，就

需弄清自己的战略定位、竞争优势，制定明确的差异化战略，选定未来发展方向，然后全力投入。”大拙才有大巧战略的难点在于贯彻执行和坚持，而贯彻的基础在于企业是否拥有与战略相匹配的系统管理能力。企业系统管理能力的培养不可能一蹴而就，需要长期不懈的努力。从这个意义上来说，真正的大巧来自于大拙，而所谓大拙就是对战略的长期坚持以及全面、系统的配套管理能力的建立。中国企业过去更多讲究的是“四两拨千斤”的巧劲，未来更需要大智若愚、潜心构建管理基础的耐心和努力。管理上越扎实，战略上才会有越高的灵活性。来源：[www.examda.com](http://www.examda.com) 当年为了保证将国际先进的管理体系不走样地移植到华为，任正非下了死命令：“5年之内不许任何改良，不允许适应本地特色，即使不合理也不许动。5年之后把国际上的系统用惯了，再进行局部改动；至于结构性改动，那是10年之后的事情。”这就是任正非著名的“三化”理论：先僵化接受，再固化运用，后优化改良。这种办法看起来很笨拙，但促进了流程改善和制度建立，保证了华为在超常规持续发展中不出现大的管理失误。无论是“大舍大得”，还是“大赌大赢”，企业战略要想达成最终目标，首先一点就是坚持。在任何环境下，企业差异化战略所带来的优势至少需要三到五年才能显现出来；一些能获得成功的大战略，甚至需要10年以上的时间。过早的调整战略决策有可能毁掉企业获得成功的机会。中国的大企业要在全面竞争时代成功，企业真正需要的是“大拙”，而非巧妙运作的花拳绣腿，那样只会欲速而不达。因此企业需要逐步积累自己的能力，下大力气培养自己的持续竞争能力，虽然可能会让人觉得“愚笨”，但事实上却有事半功倍之效

。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)