

管理：要鱼还是要“渔” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_EF_BC_9A_E8_c123_289518.htm 战略开发对企业发展至关重要，正所谓谋定而动。但是，中小企业的战略开发却有着自身的特殊性，因为它们的实力有限，而且大多数中小型企业正处于成长时期，企业发展的变数很大。很多适用于大企业的方法可能并不用于中小企业。核心竞争力其它的机会也有人用核心能力、核心竞争优势等词汇表达核心竞争力的概念，尽管表达方式不同，其实质都是一样的，都是指企业独特的能力和优势。无论对大企业还是中小企业来说，拥有核心竞争力都是好事。企业以核心竞争力为重心拓展产品和服务，可以带来很大优势和收益。中小企业如果也可以立足核心竞争力开拓市场，这当然是好事。但是应该注意，中小企业现有的核心竞争力的前景可能非常有限，过早地专注于核心竞争力，可能会错过其它的机会。此外，中小企业受资金、人力等诸多限制，同时又处于成长阶段，也可能还没有形成核心竞争力。由于面临大型竞争者的压力、新竞争者加入的威胁，中小企业战略开发中既要重视核心竞争力，也要有跳出条条框框、否定自我的魄力。两个倾向较好的产品设计可以为企业带来很大的优势，因为这可以将名不见经传的小企业造就成叱咤风云的骄子，比如当年的飞龙保健品、三株口服液。不过这些产品和企业在市场上都属于昙花一现，没有继续推出成功的产品，也没有借此成长起来。相反，有些中小企业在成长过程中产品不断推陈出新，现已成为本行业的巨头，比如美国的惠普公司。小企业开发出成功

的产品后，容易出现两个倾向，而就是这两个倾向往往会葬送企业。一个倾向是坚持成功的产品不放，不顾需求、竞争、技术进步的变化，对开拓新产品努力不够。在有些企业，成功的产品和开发产品的人都成了功臣，容不得新产品和新概念，以致于错过更好的发展良机。等到问题暴露出来，甚至已经发展成危机后再采取措施，往往为时已晚。第二个倾向是盲目多元化。企业依靠少数产品成功，资金充裕起来，投资、扩张的欲望也就膨胀起来，甚至膨胀得比收入增加得还快。殊不知，轻易进入陌生领域对企业的危害特别大。新市场的特点、竞争力的力量、企业自身的约束条件都可能葬送企业。假设某服务生产企业要生产电器。对该企业来说，从服装市场获得的经验、管理方式可能解决不了电器市场问题。“授人以鱼不如授人以渔”企业在某个特定的时期取得竞争优势并不是很难，难的是长期保持这种优势。如果说短期的优势可以依靠点子、概念获得的话，那么长期优势则必须依靠企业的组织能力。所谓“授人以鱼不如授人以渔”，“鱼”只能满足一时之需，而“渔”却让人有谋生的本钱。同样，“鱼”好比企业的产品，而“渔”则是企业的组织能力。在企业发展的初期阶段，很多活动是以人为中心运转的。比如管理靠的是某个“铁碗”领导，企业创新依靠某个人的灵感。这就相当于把企业的前途系在少数人的身上，他们个人的一举一动，比如跳槽、去世。都将给企业带来极大的动荡。相反，注重组织能力建设的企业应该将个人的决策转化为组织程序的决策。比如，建立管理制度、引进专家系统、成立研发小组等。在很多日本、美国的企业中，它们的创新层出不穷，你却很难找到所谓的“核心”人物。相反，我

们的很多企业，某些人被“挖”走后，很快就陷入困境。这些企业的领导者真应该反思一下为什么对某个人要有这么强的依赖性。还回到鱼和渔的比喻中来。中小企业在每次捕鱼后，都应该总结一下自己的捕鱼方法，逐渐提高自己的水平。鱼自然重要，但是捕鱼技巧更重要，因为再大的鱼也会吃完，而且别人的捕鱼技巧会越来越好。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