

EMBA：不做生意的人如何教富者更富?(二) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/109/2021_2022_EMBA_EF_BC_9A_E4_B8_8D_c71_109084.htm 不解决具体问题问：有人讲

，emba就是富人俱乐部，是这样吗？来源：www.examda.com
张维迎：不是这样，emba是最优秀的企业领导人的俱乐部。

问：我们说是富人俱乐部，您说是成功企业家的俱乐部。但是对于学员来讲，事业都获得了一定的成功，那么为他们设的课程，跟您为一般的学生设的课程有什么不同？张维迎：

不太一样。因为mba比较底层，毕业以后，工作三四年，经验很少，也没有在重要岗位上工作过，你是为未来求发展而学知识。emba的学生已经是企业的高层，他遇到大量的决策性的问题，他可能在凭经验做这些决策，现在企业要发展壮大。他的民营企业，创业的时候难，其实现在创业很容易。

问题是你要持久地发展，要变成持续的竞争力比较难，这时候就需要系统的专业化管理。那时候，高层的管理者如果没有这种系统的知识训练，那么就不可能把企业做大。另一方面就是他所需要的东西，跟一般人不一样，因为他有大量的经验，他带着好多问题来，所以我们更重视这种互动性，更重视这种教学的内容，能够使得每一个参加emba的训练的人，在训练以后觉得与他自己的工作有所联系。来源

：www.examda.com问：你们两位上学来的时候，有没有最明确的问题？李宁：体育用品这个行业在中国是个新兴的市场，正处在发育的过程。我这个企业起来的时候，很多人认为，李宁靠的是名气。但你发现有很多冠军也做了很多牌子，为什么没见他们做起来呢？现在李宁公司发展有十年了，为

什么又老是在一定数量上徘徊？当国际品牌进来以后，他们为什么会成长得明显比我们快呢？来源：www.examda.com实际上，这与一个企业自身的战略定位、其他资源的支持、配置、整个运行的流程都有很大关系。过去我们凭着自己特有的一些背景、环境、资源，就可以发展起来。但发展到一定程度以后，光凭这个，是没有办法在市场中进行真正的竞争的。你要知道建立一个企业怎样定位，怎样选择战略、明确目标，怎样建立起一个真正属于企业的核心竞争力。当然这些都是通过学习获得的，两年前，我还没有这么明确的感觉。

问：两年前还没有学到这些词？来源：www.examda.com

李宁：对。更重要的是还不具备这种思维方式，所以我还带了两个同事一块来学。一个是我的总经理，还有一个是财务总监。

问：那您的机会成本更高了。李宁：但是有一点好处就是，如刚才张教授所说，大家可以在一个平台上使用相同的语言对一件事情进行选择和分析，这样效率反而很高。结果就是我们公司在一些重大的战略调整方面，明显有了改进。

来源：www.examda.com

过去我们会很在意我们的产品，为卖产品而卖产品，但是提供产品的人很多，凭什么人家要买你的？所以我们就开始给自己找定位。我们做的是品牌、是体育文化，这就是我们的核心竞争力。在学习之前，我们很大的精力都放在处理日常的财务问题、产品质量问题、市场纠纷问题。但是现在我们不会有钱就赚，而是赚我们可以积累能力的那种钱；不是有市场就做，而是做我们能够占有的市场。这样的话，五年或者八年后，我们就会逐步成长、壮大。

问：郝先生呢，您当初来的时候，是带一个什么样的问题，或者最想学什么？郝建学：我们这一代人应该是改革开放

最大的受益者，那么在改革开放20多年时间里，我们都做了些什么？从制造业来说，或者从做产品来说，我们把成本做到极致了。中国人用自己的聪明、勤奋，做到这一点，但是你到国外一看，中国货是最便宜的。那么我们这一代人再用二三十年，能否制造出高档的产品呢？所以我们来学习了。

张维迎：他们俩刚才谈的一些问题，实际上好多中国企业都存在。打一个比方，我盖了一个五星级宾馆，发现地下室还空着，那怎么办？让农民出十块钱住进来。三层不好的房子也没有人住，怎么办？让工人住进来。这样一弄，真正想住五星级饭店的人也就不来了。来源：www.examda.com过去我们的企业往往没有一个长远的战略，没有品牌意识。企业以品牌为中心来管理，我想这是很重要的。另外我想强调一个重点，也就是每一个班开学典礼时我要训的话。我说你不要想着你来这儿是带着一个问题，今天听完这个课以后，回去就说，我这问题有答案了。我说我们不给你解决具体某一个问题的答案，而是给你思考怎么解决这些问题的一种方法。要拿立竿见影的东西，那就去上厨师班，上午一学，晚上回去就能炒一个菜。我们这儿不是这样。学习先谈它的系统性，很多的知识它有互补性，就是说，你今天学的这门课，不是说说就完了，要等到下一门、所有课学完以后，再回过头来看，收获就完全不一样了。不能说我已经上了四天课，怎么还得不到我这个问题的答案。这个想法就不对。

李宁：作为企业经营者、管理者来讲，自身的素质是很重要的。如果不具备这种素质，学是学不来的。但如果你有这种素质，却没有经过专业化的训练，就像我们做运动员一样，就算你有天赋，你也不能成为奥运冠军。所以emba帮你训练，而能不

能拿冠军是运动员自己的事。 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