

EMBA听课记(二):你找到企业战略的DNA了吗 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_E5_90_AC_E8_AF_BE_c71_109427.htm 在“企业竞争战略”课程的理论部分，刘持金老师言简意赅地介绍了50多年来企业竞争战略方面的理论发展脉络，并着重介绍了“安德鲁的SWOT战略分析框架”、“安索夫的产品/市场框架”、“BCG矩阵：成长和市场占有率”、“通用电气战略组合分析”、“竞争的五种力量”等分析工具。“为什么一家咨询公司进入企业只有3天，就能分析出企业的20年运作情况？就是因为使用了这些分析工具和思维方法，80%的结论是不会出现错误的。”刘老师强调，要用这些战略分析理论精华的框架去“约束”思维，而不是“打开”思维，一旦有所“约束”建立了战略分析的基本思维模式，战略决策时思路就会十分清晰。否则企业决策时就会一团乱麻理不出头绪，或者出现以偏概全的判断。为了更有说服力，刘老师带来了今年的两家著名的咨询公司的分析报告，两份报告分别对加入世贸组织后中国企业竞争力和中国银行业的竞争格局进行了分析。仔细辨认其中的一些分析图表就会发现，他们利用的就是这些经典的战略分析工具，再根据企业或行业的具体环境有所变化调整。发现了这些价值不菲的咨询报告的“秘密”，老总们感到十分惊喜，更强烈地意识到这些理论是解开企业竞争迷局的金钥匙。刘老师介绍，后来出现的各种热门的企业战略的理论，比如“第五项修炼”、“学习型组织”等等，其实都是从以上讲到的这些核心理论衍生而来的，没有本质上的突破。“所以案例分析时，一定不能说：你对某个行业不了

解。只要你阅读了材料，抽取出案例中的事实和数据，利用学到的分析工具，就应该可以分析得出一些结论。”在所有企业战略分析理论的精华中，刘老师着力分析了BCG矩阵。

案例四：BCG矩阵划分了四个象限，横纵坐标分别代表该企业占据的市场份额和该市场的成长性：高市场份额和高成长性的区域被叫做“明星”（Star），如果产品处在这个区域就应该加大投资；而低市场成长率且企业的市场份额也很低的区域，叫做“狗”（Dog），建议今天晚上就可以把它吃了！高市场份额和低成长性的区域被称作“现金牛”（Cash cow）该产品仍是利润的主要来源；市场高成长性而企业占有率较低的区域，被称为“问号”（Question mark），目前的国产手机企业正陷于这样的状况。后两种情况，统称为“选择性投资项目”，要根据市场环境和企业能力调配投入的资源，它们也是显示企业家个人智慧的项目。

课间休息时，EMBA学生高老板急切地拉着刘老师聊天。据高老板自己介绍，他经营着福建当地一家钟表公司，他的钟表产品不仅占领国内市场，而且远销海外。而他现在就非常困惑：公司下一步该怎么走？刘老师问：“你觉得按照BCG矩阵，你的公司在哪一个领域？”有同学打趣：“是‘狗’吧？”高老板：“应该还不是。在全球钟表市场，我们已经占有20%的市场份额。我们还有一个强大的竞争对手，超过了20%的市场份额，他是老大。钟表产品仍然是我的‘现金牛’……”

刘老师：“那你考虑一下，研发一种‘明星’产品，或者进入钟表业相关的高成长性的领域？”高老板若有所思……

“BCG矩阵：成长和市场占有率”后来演变为“行业吸引力-企业优势矩阵”，也称为“通用电气战略组合分析”，它是

企业多元化战略经营有效的分析工具。美国在20世纪60至70年代，产业界也曾出现过企业多元化经营的潮流，非常类似于中国目前的状况，企业经营缺少专注度。BCG矩阵的出现迎合了当时美国经济发展的需要。但到了20世纪80年代，多元化开始退潮。发展到现在，美国只剩下通用电气（GE）、欧洲只有西门子这两家成功的多元化经营的企业存在了。分析其原因，企业多元化经营实际上是资本市场欠发达的产物，投资者押宝在一家企业，企业只有多元化经营，才能分散风险。企业多元化经营和提高企业经营的专注度，一直以来是企业战略上争论不休的题目。在讲到“管理学经典导读”《战略思维》时，刘老师提出了“企业战略的DNA”企业战略的核心驱动力。了解企业DNA的管理者不仅知道企业要做什么，也知道企业不做什么“战略的自我约束”。万豪酒店的故事正说明了这一点。案例五：美国著名的酒店业巨子万豪酒店（Marriott）与希尔顿、香格里拉等酒店企业齐名。万豪的企业战略DNA是什么？一般都会简单地认为就是酒店，他们自己也曾经这样认为。但后来发现，其实万豪的企业战略DNA是酒店业管理，于是他卖掉了固定资产，成立了全球知名的“万豪酒店管理公司”，仅靠输出酒店管理技能和经验获取企业利润。现在“万豪酒店管理公司”一共管理着8个酒店品牌，人们熟知的有“庭院旅馆（Courtyard Inn）”、“波特曼丽嘉（Ritz Carlton）”等都是万豪旗下的品牌。“你的企业找到自己战略的DNA了吗？”被质问得哑口无言的老总们，讪讪地坐下。老师的每一次不留情面的“拷问”都刺激着他们的大脑，每一个案例都引发他们深深的思考与回味。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