

EMBA听课记(一):企业竞争战略 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_109428.htm 有人戏称, EMBA的E是“容易”(easy)或“昂贵”expensive的意思。企业的老总们不必削尖脑袋参加入学考试, 然而当他们重回课堂时, 就会感受到做学生不易。厦大的EMBA每门课学生会收到一个白色的纸箱子, 第一门课“企业竞争战略”的所有课程讲义、书籍和阅读材料都放进去, 大概有5公斤左右, 如果全部修完课程, 16个箱子摞在一起将近4米高。听课前言 EMBA全称为高级管理人员工商管理硕士, 是专门为在职人士设计的“精英教育”。按照教育部的规定, EMBA班的学生为本科及本科以上学历, 工作经历8年以上, 其中在管理部门任职至少5年的管理人员。而对这些“金领”们, 有资格办EMBA的高校纷纷开出高价, 国内的几个EMBA一般在20万人民币左右。时间、精力、资金的高投入、参与者来自财经界工商界的精英, 这一切使EMBA披上了光环和面纱。究竟中国EMBA的生源和师资来自于哪里? 他们会学些什么? 他们怎样上课? 他们交流什么? EMBA究竟有什么魅力使他们仍不辞劳苦地在公司和学校间奔波? 投资20万学习EMBA他们的感受是什么? 为了揭开EMBA的神秘面纱, 记者特意做了一次四天的全程跟踪采访, 亲历了EMBA教学中的每一个理论的分析, 每一次案例的讨论, 希望给读者提供一个感性的角度认识和理解EMBA。刚刚上课时, 老师刘持金就提醒同学“谁和我的目光对视, 就提问谁”, 并玩笑似的“建议”老总们, 在上眼皮上画上眼睛, 在这样的掩护下打盹儿会比较安全。什

么是企业竞争战略？刘老师用“猴子和狮子”的故事做了开场白。猴子和狮子同在一个岛上。狮子想把猴子吃掉，于是猴子爬到树上不下来。过了两天，树上的猴子也饿得不行了，于是猴子说：“与其我们两个都饿着，不如你游到对岸去，那个岛上有很多东西吃。”狮子认为有道理，于是来到了海边，但它发现海水很深，非常危险。于是狮子又回来找到猴子问：“我怎么过去呢？”这时猴子大笑着说：“游到对岸是一个战略问题，而如何游过去是一个战术问题。”故事的目的是要说明“企业竞争战略”应该是在中长期的目标下的具体的行动方案。而战略和战术是两回事。那么竞争战略对于企业到底有多重要？刘老师用“瑞士表反击日本电子表”和“日本汽车进入美国高端汽车市场”两个案例解释制定战略对于企业的意义。案例一：瑞士以出产高档机械表而闻名，像劳力士、欧米茄等品牌的手表历来都是身份、地位的标志。然而在20世纪80年代初，日本研制出了石英电子表，每块手表的价格只有5美元，精确度甚至超过了瑞士表。于是，有百年传统的手工作坊的瑞士表突然间丧失了市场竞争力，无论是在价格方面还是从计时角度看，瑞士表都难以和日本的电子表竞争。于是，瑞士表企业坐在一起商量如何进行企业战略决策。争论分成了两派：一派认为，瑞士表靠机械表起家，销售目标锁定的是高端用户，瑞士表卖的不仅是计时器，更是品牌，所以只要坚守高端用户，没必要进入低端市场；另一派人认为，低价的石英电子表正在欧洲市场迅速流行起来，如果不生产电子表，这不是无视市场变化吗？喜欢电子表的都是年轻人，他们是未来高档表的消费者，电子表必然会挤占高端手表市场。EMBA教室的座位是半弧形的

，中间有通道，讲课时老师部分时间是站在学生中间的，课堂上师生交流的频率非常高。刘老师讲着，忽然停下来，问身边的同学，“你是哪个行业的？如果你是瑞士表的生产者，如何决策？”问下来，几个同学的想法也并不一致。最后瑞士表的企业还是决定进入电子表竞争市场，否则大量“日本制造”的手表将狂涌进欧洲市场，卡西欧、西铁城等日本品牌会深入人心，然后很有可能推出手表市场的高端产品，威胁到瑞士手表的生存。事实证明，瑞士表的这一策略是正确的，通过推出SWATCH品牌的电子表，迎合青年人时尚、前卫的消费观念，同时以限量生产的销售模式，有效地塑造了电子表市场里的高端品牌形象；在高端机械表市场，通过品牌经营守住了市场，有效地抵御了日本表的竞争。紧接着，刘老师又讲了一个截然相反的案例：案例二：日本汽车进入美国市场，竞争对手没有积极地应对，在“石油危机”的帮助下日本汽车“长驱直入”，最终进入高端汽车市场。20世纪70年代，日本汽车开始进入美国低档轿车市场，当时这并没有引起美国汽车行业的重视。美国人认为，日本汽车不可能成为主流产品，因为日本车的设计不符合美国人的性格。在当时，只有没有经济能力的大学生才买日本车。然而，汽车市场的外部环境发生了变化，有一个东西从此改变了这种观念！刘老师突然问：“知道这是什么吗？”“石油危机。”“对，能源危机！”这场石油危机使美国人每次加油几乎要多两倍的价钱。这迫使美国消费者关注起日本车，美国人发现，日本车不仅省油，而且维修的次数比美国车少，服务也做得很好。于是，日本车开始在美国市场走俏。日本车的品牌开始深入人心。“李总，接下来，日本车面临一个问

题，你觉得是什么？” “……降低成本，扩大生产。”……EMBA的课桌前面插着每一个学生名字的牌子，字很大、很清楚。老师提问时一定是先直呼其名，同学回答问题时也都要使用麦克风，以便教室里的所有人都能够听清楚。对于在课堂上这样暴露身份，并在所有同学注视下大声讲话，老总们开始不太适应，被老师点到名字时总有些紧张。 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