

精英教育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_ti2020/457/2021_2022__E7_B2_BE_E8_8B_B1_E6_95_99_E8_c71_457972.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。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，记者特意来到了厦门大学EMBA厦门班和来自南方的企业家共同“学习”了企业竞争战略的课程。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，由此完成本篇体验式报道，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“谁不和我的目光对视，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，于是狮子说：“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。“但有一个问题：谁都不愿意永远依靠薄利多销，是不是？为什么质量好、服务好的日本汽车，却只能在低端市场销售呢？日本车如何能够从低端市场进入高端市场呢？这又是一个竞争策略的问题，改变低端产品低价低质的形象并不容易，大家有什么办法？”“提供分期付款的金融服务。”“大家同意吗？分期付款就能解决这个问题吗？还有什么建议？”……课堂有些沉默，刘老师接着提示“进入高端市场最关键是提高产品质量的问题怎样让消费者知道日本车的质量与德国车的质量一样好呢，如何让消费者认同呢？”有同学回答：“可以举行一个撞车实验，通过破坏性实验比较日本车和德国车的质量。”“这个办法有点意思，通过对比展示日本车的性能。还有什么办法？”“参加行业的评估！”“对，这个办法更好，通过第三方评估。”刘老师玩笑似地说，“经常看到国内‘×××电视台名牌榜……’‘×××协会推荐使用……’”并问旁边的同学：“陈老板，你相信它们推荐的产品吗？”大家哄堂大笑。在成熟的市场经济里，缺少不了一类角色第三方的市场评估机构，他们提供权威的调查和实验数据，通过这些信息帮助消费者选择产品。在美国的汽车市场有一个这样

的评估机构J.D.Power and Associate。日本本田汽车公司的凌志轿车正式通过参加它的评估并连续5年排名第一，从而改变美国消费者对日本车的印象。刘老师介绍，这项策略最核心的问题就是向市场表达凌志汽车的优良品质，提升其品牌价值。通过评估对凌志高端品牌的形象塑造起到关键作用。从凌志最新款车型的价格看，它已经非常接近德国的宝马汽车了，而原来日本汽车的价格只是宝马的1 / 3。从上午8时30分到12时，下午2时30分到6时，将近7个小时的课程，走神是难免的，一旦没有和刘老师“对视”，冷不丁被“拎起来”回答问题冷叫，有的学生会大脑一片空白，话筒拿在手里颤抖，不知所云。被“冷叫”的老总有些窘迫。但几轮下来，老总们发现与其被动“挨打”，不如主动出击，举手要求发言的多了起来，气氛轻松起来。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论题。在“管理学经典导读”《战略思维》时，刘老师提出了“企业战略的DNA”的问题，引发了学生的讨论。“什么是企业战略的DNA？”“它是怎样引领企业业务发展的？”在同学的阅读和演示报告中，刘老师和同学一起分析了美国强生和3M公司的20年战略思维的DNA，最后得出结论，企业战略的DNA就是企业战略的核心驱动力。刘老师尖锐地指出，了解企业DNA的管理者不仅知道企业要做什么，也知道不做什么“战略的自我约束”。刘老师讲了一个Intel的故事。案例三：当年在Intel公司的一次制定战略的讨论中，当时的CEO葛鲁夫认为Intel的战略是“当我们说话时，整个行业都在倾听”在10年内通过控制芯片的制造成

为计算机行业的统治者。这之后不久，Intel亚太区总裁收到了日本三洋公司空调遥控器芯片的一张巨额订单。当亚太区总裁向葛鲁夫“请功”时，却遭到了他的批评。为了实现葛鲁夫制定的战略，Intel公司断然拒绝了这张订单，尽管它价值1亿美元！认为“只有偏执狂才能生存”的葛鲁夫几乎是僵硬而死板的执行着他制定的企业战略，“激光般”的聚焦在计算机芯片业务上。结果是，在IT产业的生态系统中，Intel公司牢牢地控制了整个产业链运转的“时钟”！据称，这是惟一个MBA的案例企业可以控制整个产业！讲完了故事，刘老师连续“逼问”了三个同学“你们的企业是做什么的”？“分析一下你们企业的DNA是什么？”听了三个同学的答案后，刘老师却说：“我认为你们都没有找到自己企业的DNA！但这很正常，世界上99%的企业都没有找到自己的DNA。”课间休息时和老总们仍在兴致勃勃地交流课上感受，一位老总意味深长地告诉记者：国内民营企业的平均寿命为2.9年。企业发展“择强汰弱”，管理者时时刻刻面临着抉择困境，平时的经营管理就如同在课堂上被“冷叫”和“逼问”。4天的时间他们经常很亢奋，大大小小的案例都触动着他们在实际企业经营中的“痛点”。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