

EMBA听课笔记：直面竞争EMBA考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/531/2021\\_2022\\_EMBA\\_E5\\_90\\_AC\\_E8\\_AF\\_BE\\_c71\\_531195.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/531/2021_2022_EMBA_E5_90_AC_E8_AF_BE_c71_531195.htm) 在厦门大学EMBA拓展训练的攀岩活动中，一位挺着“将军肚”的老总在半空中僵持了5分钟，最终也没有爬到3层楼高的指定位置。下来以后，他瘫软在地上，喘着粗气感慨万千，“做企业和攀岩一样，企业发展到了一定规模，上也上不去，下也下不来！”他的话引起了在场所有同学的共鸣。几乎每个来参加学习的老总都经历过或正在经历着这种煎熬。他们很多人是自费回到校园读书，动力直接来源于工作中的竞争压力。他们渴望走出企业成长的困境，渴望把企业做强做大。所以，对于EMBA，课程内容的实用性就显得格外重要。刘持金老师表示，“教给大家的一定都是‘简单实用’的，如果这些理论和工具非常复杂，拿回去不能使用，那就一点意义都没有了。”企业制定战略就是要应对竞争，而竞争是怎样构成的呢？哈佛商学院David B.Yoffie的“竞争的五种力量”理论认为，竞争包括直接竞争对手、潜在进入者、替代品威胁、客户影响和供应商影响。这五种因素构成了一个微观的竞争环境。在分析“直接竞争对手”时，刘持金举了一个例子美国的C.P.Cheng连锁中餐馆，说明处于竞争对手小而多的市场格局中的企业如何制定竞争者战略。案例六：在美国中餐馆很多，但都规模不大。美国消费者印象中的中餐馆往往是厨房脏得见不得人，服务员中很多是非法移民。然而去过C.P.Cheng中餐馆的人都会感到很吃惊：C.P.Cheng店堂面积是一般餐馆的2至3倍，干净明亮，欧式装修，服务员清一色是白人，厨房是半开放

式的，用餐人可以清楚地看到厨师如何炒菜。就餐环境和西餐一样，而顾客吃到的却是中餐。C.P.Cheng彻底地改变了人们对中餐馆的印象，树立了它的中餐品牌。“你们认为它会不会成功？”刘持金自问自答。类似餐饮业的这种市场格局在国内很普遍，市场进入门槛低而且利润低，生存着众多的小规模的企业，他们没有品牌，产品质量也不稳定。

C.P.Cheng的例子说明，在这种市场竞争中同样可以发掘很大的商业机会。“你们以为C.P.Cheng是中国人开的？实际上它是美国人开的，起个中文名字而已。”“你们认为谁投资C.P.Cheng的呢？这种具有战略眼光的投资一定是风险投资做的！”在“竞争的五种力量”中，同学们吃惊地发现企业的“买方”和“卖方”同样也是构成威胁的竞争力量。“都说‘顾客是我们的上帝’，客户真的是我们的上帝吗，刘老板？如果一家客户创造了我们30%的收入，一旦他跑到竞争对手那里做生意就麻烦了！是不是？所以实际上客户也间接地构成了我们的竞争对手。”“那么你的客户数量多好，还是少好？如果你只有5家客户，那你只用吃5顿饭就搞定了，如果是300家，你一年都吃不完这些饭！”尽管是玩笑，目的是要说明，客户的规模和集中度要比较适中。同样道理，供应商有时也会对我们构成威胁，世界零售业巨人沃尔玛对任何一家供应商的采购都控制在该种类采购总量的15%以下，就是这个道理。“竞争的五种力量”还有一个重要角色是替代品，往往是由于新技术、新材料的引入，替代品对现有的竞争格局具有毁灭性的影响。比如电子邮件对于信函业务的替代、IP电话对于长途电话业务的替代，替代品对传统业务或产品打击有时是致命的。刘持金分析，对付替代品的竞争

，并不是束手无策，方法是提高“置换成本”。“置换成本”并不是产品本身表现出来的价值，但却在替代品出现时发挥它的威力，使客户“移情别恋”的成本大大提高。实施ERP是现代企业提升管理的一个重要手段，它提供了一个计算机控制的管理平台，在其之上，企业从前台订单接受到后台库存备料、财务产生应收账款，以及生产控制的各种信息整合在一起，使企业的运作通过计算机系统可查询、可控制。ERP是在国外普遍实施的一种管理系统。“赵总，作为一家企业，如果你原来就有一套德国SAP公司的信息管理系统，现在希望升级为ERP系统。目前有两家公司的产品可以选择，一家还是原来SAP的产品，价值高达500万美元；而国内的软件企业的同类产品，价格只有10万元。现在你如何决策？”“我要好好考虑一下。”“你要考虑的是什么因素呢？”“价格。”“嗯，首先比较价格，这种选择很具有代表性。”“还有什么？”“性价比。”“如果通过技术人员的各种测试，国内软件的ERP性价比高于其他的产品，你的决定是什么？”……“黄总，你的意见？”“既然企业原来使用的就是SAP的产品，就还应该买SAP的产品。因为如果更换的话，必然要进行大量的培训工作，短时间内会造成各种混乱，如果实施的周期更长一些，代价还会更高。”“对，这种代价就是所谓的‘置换成本’。不要小看置换成本，它细微到甚至是新旧系统中的术语标准不同，新的术语可能需要在成千上万人中更换概念，看似小事，但上万人积累的成本就很高了。”为什么电子邮件开始收费时，会造成轩然大波？刘持金总结，当企业生产或推销某种产品时，它的置换成本越高越好。置换成本的概念很好地解释了某些企业为什么

要提供“免费的午餐”。“互补者”是竞争理论中最新引进的概念。在竞争中有这样一类角色，它既不是企业的供应商，又不是客户，但企业在竞争中却缺少不了它的帮助。在个人计算机产业，曾经的“Wintel”联盟微软提供视窗

(windows)软件、Intel提供计算机芯片就是“互补者”的好例子。它们相互依赖，共同创造了竞争优势，但又在某种意义上是竞争对手，控制不好这种关系就会造成伤害。案例七：著名的电子游戏玩具商任天堂很好地制衡了与游戏软件开发商的互补关系，从而稳固了在游戏产业中的地位。任天堂的产品依赖于软件开发商源源不断地提供游戏软件。当初任天堂的供应商只有5家。任天堂认为，如果游戏软件开发商更多一些，它就有更大的选择余地和讨价还价的资本。于是，任天堂制定策略扶植中小软件企业开发游戏软件，给他们资金和技术的支持。但同时任天堂又限制开发商每家每年的“提货量”，不让任何一家开发商有机会发展成“老大”。这样任天堂成功地瓦解了独立游戏软件开发商的产业结构，牢牢地控制住了这种“互补者”的竞争关系。对“竞争的五种力量”的分析，让在场的老总都很“震惊”。“从来没有这样审视过‘竞争’！”“原来身边还潜伏着这么多‘威胁’！”一位来自深圳的学生说，他常常感觉企业经营中找不到方向，“那种感觉就好像打乒乓球，球来了，只能下意识把球挡回去。而学了EMBA之后，视野一下就打开了，思路也更清晰了。现在‘接球’时，不仅能把球打回去，还学会了思考如何让打回去的球对方接不着。”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](http://www.100test.com)