

MBA是万应灵药吗

谁是工商理论的唯一上帝

全美企业家 超越MBA 商务全书



企业家的实践是哈佛MBA的养育之母
它不断丰富着MBA教程内容
创造着MBA永远不可完全涵盖的新理论

张其成 著
经济日报出版社

137911

F715
95-86
1
~~~~~全美企业家的成功机密 美国梦的全面诠释解析~~~~~

# 全美企业家 超越 MBA 商务全书

(上)

张冀 丁皖 欧阳新 主编



经济日报出版社

137913

F715  
95-86  
2  
~~~~~全美企业家的成功机密 美国梦的全面诠释解析~~~~~

全美企业家 超越 MBA 商务全书

(下)

张冀 丁皖 欧阳新 主编



经济日报出版社



印院 S1007698

图书在版编目(CIP)数据

全美企业家超越 MBA 商务全书/张冀等编. - 北京: 经济日报出版社, 1997.11

ISBN 7-80127-403-2

I. 全… II. 张… III. 商业经营-基本知识-美国 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 25258 号

DN50 11

全美企业家超越 MBA 商务全书(上、下册)

| | |
|-------|-------------------------------------|
| 主 编 | 张 冀 丁 皖 欧阳新 |
| 责任编辑 | 高山伟 |
| 责任校对 | 刘 重 |
| 出版发行 | 经济日报出版社 |
| 地 址 | 北京市王府井大街 277 号(100746) |
| 总 经 销 | 全国新华书店 |
| 印 刷 | 北京星月印刷厂 |
| 规 格 | 850×1168 1/32 29.75 印张 |
| 字 数 | 640 千字 |
| 版 次 | 1997 年 11 月第 1 版 1997 年 11 月第 1 次印刷 |
| 印 数 | 1—15000 册 |

ISBN 7-80127-403-2/F·119

定价: 49.70 元(上、下册)

前言

据说,美国学界有这样一个说法,说哈佛大学可称得上是全美大学中的一顶王冠,而大学中的商学院(即哈佛商学院 Harvard Business School,简称 HBS)可称是王冠上夺人眼目的宝珠。哈佛商学院被美国人称为是商人、主管、总经理的西点军校,是全世界培养企管人才的最著名的学府。

哈佛商学院饮誉全美,企管人员、工商科学子,几乎人人都可随口说出商学院及其工商管理硕士(Master of Business Administration 简称 MBA)的一个个“神话”。

哈佛商学院是一个制造“职业老板”的“工厂”,美国 500 家大财团中近 2/3 的决策经理毕业于 HBS。

在哈佛的 MBA 中,人人都疯狂般地关心企业的成长和利润,他们有着极强的追求成功的冲动,和自命不凡的意识,他们是商业活动中的职业杀手。

HBS 的 MBA 就是金钱和权力,是成功的象征。新毕业的 MBA 平均年薪可达 10 万美元以上。但是,我们也常常可以听到另一方面的声音,那就是哈佛 MBA 不是十全十美的。哈佛 MBA 自身存在着许多的不足。从倍受大众瞩目的美国第八届最佳大学评估上看,哈佛商学院在全美最佳管理学院排行榜上连续两年下滑,1994 年排到了第四位。人们认为导致这个结果的原因,是因为哈佛商学院过分沉湎于社会名气和以往的辉煌

及荣耀,对学生们的反应却变得越来越迟钝,不思进取了。

不仅如此,近几年来许多学界和企业界人士,也对哈佛商学院的教学与管理提出了尖锐的批评和意见,主要有以下几个方面:

第一年的基础课安排的密度过大,课业负担过重,超出常人所能承受的极限,使大多数学生疲于奔命,事后想起来都不寒而栗。

课程设置陈旧,对当今企业急需的综合性课程,如质量管理,高新技术开发与管理、企业经济全球化等内容重视不够。尽管哈佛商学院在诸多领域中拥有雄厚的实力,但在这些领域中的改革进展似乎很慢。

与其他一些著名的管理学院相比,哈佛商学院培养合作精神与领导才能的训练项目较少,这可能与哈佛商学院的评分制度有关。

一些课程的任课教师,由于忙于校外的管理咨询活动,没有将其主要精力投入到教学上,对待课程不够严肃认真。

工商企业界呼吁,对哈佛商学院的教学内容,特别是如何适应国际化经营、加速技术革新步伐和怎样进行公司改组等有关课程上,要加大改革力度。企业用人部门同时还对教学计划的实用性和学生的技能水平提出了更高的要求。

哈佛商学院是世界上最讲究达尔文主义的学府,适者生存的文化近乎传统,但几十年来,学生们开学第一天在拂晓前抢占座位的陋习,受到许多学生的公开批评。

学校的教学行政管理机构官气十足;教员不易接近;选修课程程序陈旧过时,容易造成混乱;有的学生反映经常选不上自己喜欢的课目。

尽管每个学生每年要交 2 万多美元的高额学费,但校方仍对任何东西都斤斤计较地收费:学生们要付 2350 美元买案例资

料；一年级学生入学时必须带一台膝上电脑，否则要花 3200 美元在学校购买；同时要付 1000 美元购买医疗保险；还有一个月 900 美元的一居室公寓租金，而且常常要价过高；如果想利用学院的健康中心，还要为毛巾和衣柜另行付费；连学生们被写进校友名录也要收费，而这些名录却是议价卖给公司的招聘人员。学生们抱怨说，高学费未必有高质量的服务。

凡此种种，使这所古老而声名显赫几十年的著名学府，从 90 年代开始，遇到了前所未有的挑战。

一些哈佛 MBA 学子也对哈佛提出批评意见：

科莉丽亚·蒂尔尼来自新泽西州，毕业于普林斯顿大学政治系与俄国研究系。大学时期曾到苏联学习，并担任过美国国会议员助理。来哈佛商学院前曾在纽约利曼投资银行任金融分析员。曾两度当选为新泽西州普林斯顿区共和党委员会委员。1985 年毕业哈佛工商管理硕士。经理学院女子足球俱乐部队长。她说：“哈佛商学院的最大缺点是它像一部机器，每年造就 800 个 MBA。一旦你从这里毕业，便自以为既然是哈佛工商管理硕士，有些工作就不屑一顾了。你毕业以后还在和同学竞争，当‘五年联欢’时，‘十年联欢’时，你想的是你有什么成就拿得出来呢？这种心理使你不愿冒风险。现在最时髦的是搞咨询或金融，大多数同学包括我自己都向往那两种工作，一般的印象是最优秀的学生才干那两行。由于自尊心作祟，为了证明自己也是其中的一份子，不考虑自己的长短好恶，就上咨询公司或投资银行工作，不惜抹杀自己的个性，这种思想方法害人。学校也有责任，因为学校没有鼓励同学走不同的道路。”

道格拉斯·希斯来自科罗拉多州，毕业于麻省理工学院管理科学系，来校前曾任马萨诸塞州参议员财政委员会数据处理与政策分析员。哈佛工商管理硕士。他说：

“学院的强迫性上课不合理，每个同学不管来校前学的是什

么专业,一律要上课。有时我读了案例后明明已懂,但还是要去上,而在麻省理工学院学生可以随时进入课堂,随时离开。如果我听了一半就懂了,完全不必枯坐在教室里,教授绝不会见怪。哈佛的强迫性上课造成一种大量生产 MBA 的印象,有的课如管理经济课,我干脆闭目养神,舒展一下肢体,这是我反抗这种制度的一种方式。教授有几回看见我懒洋洋的模样,会心地朝我笑笑,他知道我的学历。我想教授也许喜欢个别同学不随大流,敢于轻松一下。周围神经紧张的同学已经够多了,教授也吃不消,大多数同学拼命想使自己适合哈佛规定的模式。

“评分法也需要改变。现在得好分数的同学往往在来校前已对那门课程很熟悉,分数不好的课往往是来校前懂得最少的。因为得‘良’很容易,对某门课程原来有基础的同学大可以努力一下争取到‘优’,他们本来应该在原来没有学过的课程上多下一番功夫的。所以,学生的成绩和真正学到的知识成反比关系。现在的优、良、及格三等分太笼统,应该再细一些。

“除了钱和事业外,人还有精神的一面。学院给我们的负担太重,使我们没有时间考虑精神上的成长。其实,专业能力对人生关系并不大,钱和事业归根结底是幻影。生活方式对我很重要,我不爱大都市,喜欢大自然,愿在山水之间生活,生命的真谛不在于物质。我们做任何工作,都不应该忘记精神上的成长。”

爱德温·林奇来自弗吉尼亚州,家庭合伙经营房地产,是弗吉尼亚州最大的房地产公司之一。他毕业于加州西方学院政治系。1985 年毕业哈佛工商管理硕士。他说:

“另一方面,问题也有。哈佛商学院标榜自己是世界上最优秀的管理学校,却没有管理好自己。校方采纳新主意很慢,例如微电脑课程直到 1984 年我们升入第二年时才开设。各系自立山头,互不通气,会计系的教授与管理经济学的教授对怎么按现值计算现金流量这么一个基本的概念,各执一说,叫学生无所适

从。

“学院曾改建一幢专供在职经理人员来校居住的宿舍楼，将原来两间房合用一间浴室改为一间房一个浴室，改装的费用竟相当于我可以新建整个一幢楼的代价，简直荒唐。我绝对有把握说，哈佛被承包这项工程的设计师、工程师和建筑公司狠狠敲了一笔竹杠。当事人用钱如此不在乎，根本出于学校太有钱。可是还要校友每年捐款，真令人啼笑皆非。”

凯思琳·罗伊来自纽约州，以优异成绩毕业于纽约科尔盖特大学数学系，嗣后在加州大学柏克莱分校攻读运筹学，获硕士学位，来哈佛商学院前在贝尔实验所担任技术员，是美国妇女与数学协会成员。哈佛工商管理硕士。她说：

“说实话，我在哈佛并不感到舒服，我不会为了拉关系而有意识地进行社交，也不欣赏别人的这种品质。哈佛里这种人不少，评分本来应该完全根据实际成绩，可是我知道有人得到好分数是因为善于讨好教授或者认识什么人。有人连案例也不读就来上课，发言投机取巧，纯粹是浪费我的时间。我不怕竞争，但是我讨厌哈佛那种咄咄逼人的气氛。

“女生受到歧视，也许真有其事，也许是凭空臆造，不过我发现一个口齿伶俐的女生，要比一个能言善辩的男生更容易招来反感。这点令人不安。有一门课上，教授叫人的方式不公平，我很恼火，就存心用了一节课的时间记录教授的叫人方式。我将全班分成三组，发现 80% 的时间教授只叫其中的一组，尽管每次每组都有一半人举手，女生虽占全班的四分之一，却只有 5% 的机会被叫到。课后我把这个情况同教授谈了。不料第二天上课一开始，他就冲着大家问：‘有人说我叫同学的方式存在问题，你们有什么看法？’他很不客气，当然没有人回答。可是下了课同学们都表示同意我的看法，这个教授一直没有改变他叫人的习惯。女生比男生上课更担心，忧虑促使她们常常举手，但是常

常发言又会招来反感,真是难。”

陈其贤,祖籍中国福建,来自马来西亚,毕业于英国伦敦大学帝国理工学院机械工程系。在英荷壳牌石油公司担任过工程师 7 年,发明水下油管高压连合器获专利。广游欧洲、亚洲和澳洲。1985 年毕业哈佛工商管理硕士。获“贝克学者”称号。他说:

“美国教育注重广度,不注重深度。课程的知识面较广,但不及英国教育专业程度深。哈佛案例教学法与英国的教学法截然不同,我最初对案例教学法很不适应。华裔学生向来是被动的,但在哈佛商学院要是你等别人请你时才说话,你就不可能生存下去。竞争力强有积极的一面。我从未遇到这么多一流的人才集中在一个地方,年轻一些的同学对付压力较难,他们过分关心坐在什么位置,讨论程序如何等非实质性问题。他们重形式甚于内容,以致忘记了最终的目标——在友好的气氛中学习。我班开学时发生的抢座位事件就是同学不成熟的表现,有些很有才智的同学因为揣测自己得不到“贝克学者”的称号,就泄了气,失去对学习的兴趣,是很可惜的。非但他们学到的东西少了,别人能从他们那里学到的东西也少了。

“压力固然能造就人,但有时候我怀疑哈佛施加给同学的压力究竟是不是完全有必要。经理学院似乎以为有一套魔术般的公式要传授给学生,对学生搞疲劳战,在这种情况下,年轻一些的同学很容易全盘接受学校的那一套。学习上的压力和找工作的压力还会使有些同学忘记道德准则。道德是个人的责任,也许无法教授,但是学校至少可以提高同学对道德准则的觉悟。哈佛在道德教育方面无意识地强调得不够。”

黄焕平,祖籍中国广东,出生于香港,来自加州,毕业于哈佛大学经济系。来校前曾在美洲银行担任企业金融经理人员,因负责设计预测美洲银行北美业务的电脑模型,获优异工作奖。曾获国际武术锦标赛第四名,新英格兰武术锦标赛第二名。哈

佛工商管理硕士。在哈佛商学院求学期间，在波士顿先锋风险资本公司兼职。他说：

“学院的学生有一种自命不凡感，以为哈佛是世界上最了不起的地方。进哈佛商学院的确是件很光荣的事，但是经理学院每年招生 800 人，绝对谈不上是一个独家俱乐部，不管竞争在哪个水平上展开，不管你有多大本事，强中还有强中手。哈佛 MBA 一毕业就自高自大，以为自己有能力经营大公司，作大投资，想大大整顿一下某个企业组织，这样的人有可能是得了‘MBA 综合症’。”

一些教育学专家也指出：

“虽然许多拥有 MBA 文凭的人认为自己聪敏过人，精力旺盛，胸怀壮志，足够统治企业界的各大小王国，但是也许由于美国经济衰退、生产力低落的缘故，愈来愈多的企业界负责人开始认为那些企管硕士是自大傲慢的业余管理者，缺乏制作产品与处理人事问题的经验，只懂得运算数字，在毫无经验与不谦虚的情况下，经常作出不成熟的决定。

“更糟糕的一点是，这些企管硕士的缺陷慢慢反映出美国企业系统的毛病，许多欧洲及日本的管理者开始怀疑美国企业经理在愿意冒险的情况下取得经济效益的可能性。他们认为：美国企业的主管注重短期效益，忽视长期计划与投资的意愿，换句话说，缺乏远见，急功近利，毫无创造性的想象力。因此，企管硕士成了影响美国经济情况的基本原因与病症之一。

“虽然许多公司仍然渴望企管硕士人才，但是也有愈来愈多的人怀疑 MBA 的价值与功用。”

另外，有人总结 MBA 的毛病时说：

“MBA 第一个为人诟斥的地方就是他们的价码太高。由著名大学如哈佛、斯坦福、宾州大学等出身的 MBA 起薪年平均达 3 万美元，每一位哈佛毕业生平均有 4 个工作机会，每一位宾州

大学的 MBA 候选人平均有 26 个应征工作的机会,有的学生甚至在一年级时就被预定了。

“第二个遭人非议之处是 MBA 过于激进。他们自视甚高,恃才傲物,缺乏经验,毫无耐性,讲求个人主义,缺乏团队精神。美国的企业界一向奖励那些激进的个人主义者,因此,愈来愈多的企管硕士逐渐变成反抗传统的寂寞孤行者。

“第三个为众人指责的是他们的缺乏忠诚。由于耐心不够,许多 MBA 在刚出道的时候就跳槽,他们比较关心自己的事业,而不愿效忠于公司的远景,因此,几年下来,个人的履历表增色不少,但是实际弱点已暴露出来了。”

由于具有上述缺陷的企管硕士投身参与美国的企业界,美式管理已经浮现了一些偏差。这些偏差包括过分注重短期利益、财务分析和对现有市场的掌握,而忽视长期计划、生产技术与国际潜在市场的开发。从另一方面来说,美国企业界自二次大战后,即经常奖励那些从事行销、财务管理与解决法律问题的经理人才,而不重视生产方面的人才。

总而言之,也许美式管理教育现在已经是应该亮起红灯的时候了。一位纽约大学的企管教授甚至很坦白地承认说:“20 年来的美国企管教育似乎有了偏差。”

一般来说,美国的管理教育不外乎包括案例研究、教授讲解与课堂讨论的方式进行。谈到案例研究教学,哈佛大学企管学院是于 1924 年首开风气之先,大力推行这种苏格拉底的讨论模式。在课堂里,教授们有时候提出尖锐的问题,或者故意引用错误的统计数字,有时候甚至引导学生激烈的辩论。两年下来,每一位哈佛的企管硕士前前后后也接触了 800 多件案例。

案例研究的教学方式能够使学生像一位主管一样地思考,这是它的优点,同时,这也正是它的缺点。学生们在压力之下扮演着主管的角色进行讨论、辩论,整个教室内只关心企业成长与

利润,而忽略了更大的企业层面。

训练学生为企业追求利润是合乎传统的,但是近年来,企业所处环境变得更加复杂而令人难以驾驭。一位主管经常要面对许多来自环境的挑战——国外的政变、生态保护者的抗议、少数民族的要求、油价的上涨以及全世界的不稳定局面。再说,课堂内的案例研究方式使许多学生误以为自己具有即时解决问题的本领,事实上,许多实际问题是很琐碎而相当烦人,也不是两三小时可以解决的。案例研究训练学生像主管一样来讨论问题,于是许多 MBA 出了校门之后,不愿屈就基层职务,经验虽不足,仍然梦想一夜之间就能担任大企业的高级主管,在通往成功之路途中,稍不顺遂即思跳槽。有人批评 MBA 只是金光闪闪而已,其道理即在于此。

如果说哈佛大学是案例教学的殿堂,芝加哥大学即是纯理论的歌德宝塔。芝大企管所一年级的中心课程包括统计、成本会计、个体与总体经济学;第二年选修课程即是上述理论的应用。芝大虽然偏重理性课程,但是芝大当局坚持他们在训练课程中训练学生如何作决定、如何分析、如何处理无法预测的问题。

无论如何,美国的企管教育正处于转变时期,许多大学力图振作,以配合社会的需求与趋势。在哈佛大学,研究所一年级学生必须选修“人力资源”方面的课程,二年级的“自我评估”课程目录相当受到欢迎,从各种角度来探讨“企业道德”的新课程也引起学生们的注意了,更有趣的是,选修“人际行为”的学生必须分析根据 D·H 劳伦斯名著《恋爱中的女人》拍摄的影片。一向注重财务课程的斯坦福大学,因为现任的管理学院院长曾经服务于福特汽车公司,所以在课程安排上尽量融合理论与实务,开设的新课程有“管理道德”、“政府法规”和“公共管理”等,并且积极训练学生写作与演讲的表达技巧。其他的大学也纷纷增设一

些能够开阔学生视野与胸襟的课程,如“国际经济环境”、“启发创造力”等。

著名的美籍史坦勒博士指出,未来的管理教育应该训练学生具有敏锐的判断能力,启发学生的创造力,协助他们发现或寻找问题以及增强学生的社会责任意识。

也许美国的管理教育只是具有某些瑕疵而已,而宠坏 MBA 的主要还是那些愿出高薪的企业界。达特莫斯的企管学院(全美名列第八)一位教授曾经说过:“没有一位企管教授会认为企业只追求短期利润是正确的事情,企管所是传授价值分析的地方,而企业界才是反映短期利润政策的来源。当教授评估学生的报告时,可以把他们评价到不适当的高度,可是当企业界高薪聘请把 MBA 奉若神明时,他们才开始遇到了问题。”

由于美国经济不景气,许多大企业如全录公司、美国商业银行等都在两年前决定不再增聘每年原计划所需的 MBA 数目。同时,美国运通公司也计划要减少新增选的 MBA 人数。一些雇主甚至认为 MBA 的起薪已超过了 he 本身的价值。许多公司宁愿以较低的薪水雇佣一个仅有学士学位的人,然后让他接受公司内的训练计划,或由公司代付学费送他进入夜校攻读 MBA 学位。

美国国际管理集团(IMG)总裁,麦考梅克是一位在 19 个国家设有 37 家分公司的成功企业家,其跨国集团年营业额 10 亿美元,是全美炙手可热的人物。他的成绩,早被列入哈佛 MBA 成功案例的研究课程。

近年来,麦氏先后出版了《哈佛学不到的经营谋略和技巧》、《哈佛仍然学不到的经营谋略和技巧》,旗帜鲜明地提出了哈佛不是万能的,企业家的经营理论有着独特的重要性。

其他众多的美国企业家在创造超群的经济财富同时,总结了大量的经营经验和理论,其价值远远超越了学院派书本体系。

毫无疑问,以麦氏为代表的企业家的理论和经验,为任何一位从事工商工作的主管和一般职员,展示了一个全新的管理学境界,对所有的经理和准经理都是大有裨益。

企业界人士对于哈佛 MBA 也有自己的看法,他们认为:

哈佛的成功是在企业的实际经营中完成的。工商界在经营和营销活动中成就了哈佛理论,丰富了哈佛的课程,同时也创造出大量与哈佛不同、哈佛所没有的商务理论。而这些理论许多时候是更实用、更容易操作、更具有活力的。

大大小小成功和失败的战役与战斗,时刻改写着军事教科书,出生入死的将军对战场最有资格发言。

学院派的系统知识固然重要,但全美成千上万个成功的企业家,更多的是依靠了自己多方面的素质和对市场的深刻理解。他们创造了美国的物质文明的同时,也造就了更可贵的经营精神和理论。

本书在对全美企业家经营理论的集成和总结的同时,揭示了美国人走向成功的商业机密。它充满着对实现美国梦的诠释和理解。

本书包括商业谈判、市场营销、管理艺术、用人之道、公共关系、竞争对策、广告策划和高层经理人员的素质等方面的理论和实践案例,正像哈佛以培养企业家为志向一样,本书也以培养成功的总经理人才为宗旨。

祝愿那些在人生战场中奋斗的企业经营者们在阅读此书后,取得更卓越、更完美、更出色的业绩。

作者谨识

1997.4

目 录

| | |
|----------------|----|
| 谈判策略和技巧(A) | 1 |
| 谈判者应具备的素质及能力 | 1 |
| 商务洽谈要领 | 5 |
| 如何拟定谈判计划 | 6 |
| 谈判的开场方式 | 8 |
| 商业机密不可泄漏 | 10 |
| 容易误导你的假象 | 11 |
| 要有敏锐的洞察力 | 13 |
| 最佳投手 | 15 |
| 喊价要狠 | 15 |
| 吹毛求疵战术 | 16 |
| 略施小惠 | 18 |
| 宴无好宴 | 19 |
| 期限的力量(I) | 19 |
| 期限的力量(II) | 20 |
| 铁定最后一天 | 21 |
| 先声夺人 | 23 |
| 商谈笑话 | 23 |
| 理想的让步模式 | 24 |
| 以退为进 | 25 |
| 施展压力的新方法——出其不意 | 26 |
| 保密的重要性 | 28 |

| | |
|---------------------------|----|
| 巴黎和谈 | 29 |
| 削弱反对意见的办法 | 31 |
| 嘈杂的机器——要求、要求、再要求 | 33 |
| 人质战略 | 34 |
| 要有说“不”的勇气 | 36 |
| 疲劳轰炸 | 36 |
| 打破砂锅问到底 | 37 |
| 短战的取舍 | 38 |
| 切忌预付款项 | 39 |
| 彼得原理——90:10 的原则 | 39 |
| 场外交易 | 40 |
| 拒绝的艺术 | 42 |
| 知己知彼——谈判前的探索 | 42 |
| 最后通牒——接受这个价格, 否则就算了 | 43 |
| 如何对付最后通牒 | 45 |
| “最后”出价——再出价的方法 | 46 |
| “最后出价”策略之破解 | 48 |
| 先买再谈 | 49 |
| 造成事实再谈判 | 50 |
| 旁敲侧击 | 53 |
| 故布疑阵 | 54 |
| 说服的技巧 | 55 |
| 电话商谈的危险 | 56 |
| 不要轻易打出王牌 | 58 |
| 满足对方的成就感 | 59 |
| 抓住关键问题不放 | 61 |
| 不要轻易亮底牌 | 62 |
| 商务谈判的 5 种基本功 | 63 |