

商学院
敲门砖

MBA面试 高分秘籍

关昊 著

作者说的不仅仅是面试



7年MBA面试辅导经验
3000多名成功教学样本的基础上提炼而得
内容紧扣目前全国硕士研究生入学统一考试管理类专业学位联考的面
试形式和要求
分章节对MBA预审面试的形式、要求和知识要点进行剖析
并列举案例和部分教学中的热点问题
帮助参加MBA预审面试的考生取得一个良好的成绩

复旦大学出版社



MBA

面试高分秘籍

关 昊 著

復旦大學 出版社

图书在版编目(CIP)数据

MBA 面试高分秘籍/关昊著. —上海:复旦大学出版社,2016.1
ISBN 978-7-309-11846-9

I. M… II. 关… III. 工商管理-研究生-入学考试-自学参考资料 IV. F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 231130 号

MBA 面试高分秘籍

关 昊 著

责任编辑/岑品杰

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址: fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售: 86-21-65642857 团体订购: 86-21-65118853

外埠邮购: 86-21-65109143

上海市崇明县裕安印刷厂

开本 890 × 1240 1/32 印张 8.25 字数 168 千

2016 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-11846-9/F · 2208

定价: 25.00

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

序 言

其实，想写本书的愿望已经很久了。在从事MBA面试培训教育的七年过程中，不断修改自己的教学内容和方法，不断面对新的挑战和问题，又不断自我体会和进步，这些都是促使我不断萌发出将MBA面试知识系统地写出来的原因。

我却一直没有将它写出来，这固然是因为懒散，知之不易，行之更难，但主要原因是：一来市面上并没有关于MBA面试的一套系统理论，觉得自己都是一些知识点的积累，算不上一个系统，徒增笑耳；二来是写出来生怕误人子弟，被人憎恨倒是违了我的本愿，积德不成反倒是烦恼缠身，更不愿见到世间多了一些无用之书。

王国维老先生说古今成就大事业、大学问者，必经过三种境界：初为“昨夜西风凋碧树，独上高楼，望尽天涯路”，再为“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴”，终为“众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊

处”。经过七年的磨砺，终于在今年笔者将这些零散的知识点串通起来，却是顿时开悟，原来自己以前做的很多事情，冥冥之中却有天定，原来这些东西本来就在。

王阳明老先生提倡知行合一。这几年来通过各大院校的面试实战结果检验，这本书提及的知识点在实际教学中，确实能够有效快速地帮助很多学生获得一些面试的技巧和法门，实践也证明他们获得了优异的面试成绩。这些学生也经常鼓励我将我所知的写出来。怎么将商学院中的各门学科糅杂起来，帮助学生快速地了解 and 掌握，这成了我的负担。

所以，今年笔者终于开始了本书的撰写，将自己七年实际教学经验，结合自己所学，尽力呈现给各位读者。如果能够帮助各位读者获得理想院校的录取通知书，这固然实现了本书的用途；但本书的真正用意是期望能够和各位读者有思维上的碰撞，看山不是山，看水不是水。

本书共计四大章节，分别是思维的训练、组面的艺术、个面的艺术和英文面试技巧。除却英文面试技巧的内容相对独立，多为应试技巧之外，剩下三个篇章（模块）确是用心良苦。

思维模块是组面模块和个面模块学习的经脉，掌握思维的方式对于快速构建组面模块和模块学习的构架有很好的帮助；组面

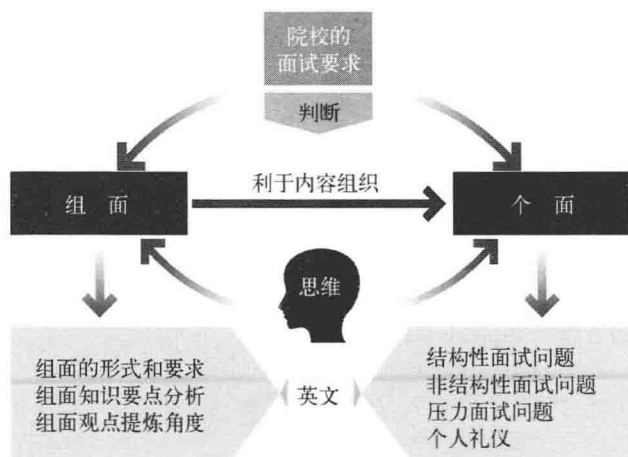
模块的学习内容是进一步学习个面模块的基础。其实，无论组面还是个面，都是基于信息吸收的前提下，组织自己的知识，再输出信息的过程，所以这三个模块是相互啮合的。但是，如果读者的时间精力有限，根据报考院校的面试要求，直接选择相关章节进行学习也是完全可行的。

同时，本书的附录中含十二个实际企业案例，供各位读者进行实战模拟时使用。

读者可以在App Store中搜索“MBA面试宝典”（IOS版本），和本书配套使用，获得更多最新案例和考点提醒。

现在就让我们一起打开它吧。

▼ 章节结构



目 录

序 言	1
第一章 思维的训练	1
第一节 思维及思维在面试中的重要性	2
第二节 经验思维及经验思维在面试中的应用	10
第三节 管理思维及管理思维在面试中的应用	15
一、结构性思维	16
二、过程性思维	20
第四节 兵法思维及兵法思维在面试中的应用	22
第二章 组面的艺术	25
第一节 组面的形式和要求	28
一、组面规则	28
二、组面队友	31
三、组面案例	33
四、评价标准	35
第二节 组面知识要点分析	44
一、经营战略	48

二、市场定位	60
三、品牌建设	67
四、组织变革	72
五、销售渠道	81
六、公关危机	90
七、绩效考核	101
八、兼并收购	108
九、领导风格	118
十、产业结构	120
十一、企业文化	122
十二、企业社会责任	126
第三节 组面观点的提炼角度	127

第三章 个面的艺术 133

第一节 结构性面试问题	137
一、自我简介	138
二、报考动机	141
三、职业规划	143
四、管理素养	148
五、自我成长	153
六、自我诊断	155
第二节 非结构性面试问题	160
第三节 压力性面试问题	162
第四节 个人礼仪	164

第四章 英文面试技巧	167
第一节 英文组面总结	168
一、经营战略 (Business Strategy)	169
二、市场定位 (Market Positioning)	173
三、品牌建设 (Branding Construction)	174
四、组织变革 (Organization Transformation)	177
五、销售渠道 (Distribution Channel)	180
六、公关危机 (Public Relations Crisis)	182
七、绩效考核 (Performance Evaluation)	185
八、兼并收购 (Mergers and Acquisitions)	189
九、领导风格 (Leadership Style)	191
十、产业结构 (Industrial Structure)	192
十一、企业文化 (Corporate Culture)	193
十二、企业社会责任 (Corporate Social Responsibility)	195
第二节 英文个面问题	202
附录一 实战模拟案例	207
案例一 余额宝的动荡	208
案例二 团购网之殇	210
案例三 苹果和富士康的婚姻	212
案例四 微软也要学大象跳舞	214
案例五 新商业模式改变生活	216

案例六 苏宁也玩开放平台	218
案例七 在线教育的差异化竞争之路	221
案例八 亚马逊的客户满意之旅	223
案例九 中国企业也在减肥	226
案例十 云南白药的麻烦	229
案例十一 谷歌杀死了摩托罗拉?	232
案例十二 从对赌到对局	235
 附录二 组面教学问答录	 239
 附录三 个面教学问答录	 245
 结 语	 249
 参考文献	 251

第一章

Chapter 1

思维的训练

每个人都能产生直觉，但是要产生高层次的直觉，需要不断训练从而达到一定的悟性，悟性的提高需要一定的知识和经验的积累。

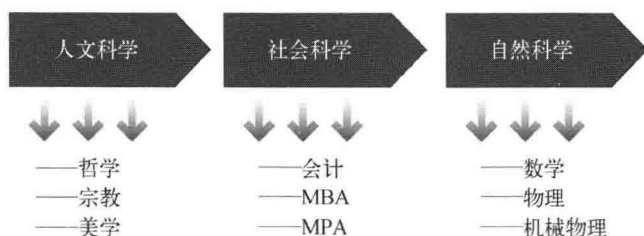
如果读者的目标只是为了快速完成“如何做好组面和个面”的学习，从而通过MBA、MPA等专业硕士项目的入学面试，那么建议你直接从第二章开始阅读。当然，还是期望你能够在学有余力的情况下将本章看完，因为这一章才是笔者在从事面试辅导课程七年的过程中结合自己学习体会最精华的部分。

第一节 思维及思维在面试中的重要性

学科的分类目前基本上是分成自然科学、社会科学和人文科学。自然科学的最高境界是数学，人文科学的最高境界是哲学、宗教。笔者本科阶段学习的机电专业属于自然科学，硕士阶段学习的MBA课程属于社会科学，博士阶段学习的属于人文科学的范畴。人一生的不同时期，都会由于生活经验和知识的积累，而进入到不同的领域进行学习。牛顿晚年沉迷于神学并不完全是出于信仰，而是由于在当时人文科学的主要服务对象是宗教而已。“三十而立、四十不惑、五十知天命”大概是这个意思。

笔者在长期的培训和被培训的过程中，渐渐感受到，学习可以分成技能、知识和思维这三个层面。技能较为强调手眼合一，知识则强调知行合一，思维方面的训练则很少在本科和硕士层面进行，中国目前的本科和硕士学科建设还是以知识为主，通过知识的体系来实现一个人的专业性。其实，思维的训练才是能够将各个学科进行通视的基础，也是学习技能、知识的快速法门，对于一个人的成长具有提纲挈领的作用。但是一个人直接学习思维，而没有知识和技能的积累，是不切合实际的，往往不能够体会到思维的奥义。

“腹有诗书气自华”，我们常常听到这句话。我们在职场中也经常会听到一个词——“气场”。那么，这个气场来自哪里？笔者长期观察大量的面试学生，在个人面试中根据他的成长背景和学习经历，体会学生的思维方式，总结出了气场其实是思维方式的外相的结论，气场是一个人的思维在外部的“藏象”^[1]。而在面试过程中，老师对你评价最直观的就是“感觉”，感觉的就是你的思维方式，这就是我为什么在本书的第一章，首先要讲述思维应该如何训练和转变。



思维可以被训练和转变吗？关于这个问题其实有蛮多争论。稻盛和夫先生赞成人生首先应该积极地训练自己的思维。他著名的成功方程式中具有三个要素，分别是思维方式、能力和热情。按照稻盛和夫先生的解释，能力主要指先天的智力和体力，包括健康、运动神经等，属天赋条件，自己无法决定；热情是指一个人的坚持和专毅的程度，和他自己投入的能量相关；只有思维方式是稻盛和夫先生极为强调的，因为思维不仅仅决定了方向而且

[1] “藏象”二字，首见于《素问·六节藏象论》。藏，指藏于体内的内脏；象，指表现于外的生理、病理现象。

可以训练提高，但是能力和热情只能决定程度。“南辕北辙”的故事想必大家都知道，人成长中的方向是由思维的方向所决定的。

当然，也有一些悲观的故事来说明人的学习能力和思维能力其实有一定的“器”的属性。例如，南怀瑾先生就提到一个故事，“五十年前王守仁^[1]，开门即是闭门人”。即是说，王阳明（本名王守仁）在江西为官时到一个庙里去，参观这个庙的时候，发现有个房间锁着。他问和尚，你这个房间为什么锁？和尚说，过去有个老和尚闭关涅槃了，死在里头，吩咐锁着不准打开。王阳明一听，有问题啊！他觉得这个庙有怪事，要求打开！那和尚说，绝不能打开，我们两三代祖师都吩咐过，不能打开这间房。王阳明越听越奇怪，发下命令必须打开。结果打开一看，一个骷髅打坐在那里，前面桌子上有个条子，写着“五十年前王守仁，开门即是闭门人”。这故事就是说人的学习能力和思维方式其实是天生的，后天只能是去尽量装满这个容器。当然，笔者通过自己的实践和教学的经验，倾向于人的思维是可以被训练和提高的。

那么，什么是思维？我们在日常生活和工作中，无时无刻不接收信息，然后根据自己的判断，将信息处理后形成了新的信息，并且将其传递。当然，产生判断的方式可能是经验和

[1] 王守仁（1472年10月31日—1529年1月9日），汉族，幼名云，字伯安，别号阳明。

直觉（非知性逻辑判断），也可能是具体的数据支撑（形式判断），也可能是过去具体相似实例的影响（取象比类和合理外推）。这里存在三个构成成分，是“信息”“判断处理信息的方式”“处理后的信息”，其中判断处理信息的方式就是“思维”，处理后的信息是“思想”。所以，思想是有好、坏之分的，但是思维没有好、坏区分，但是有高、下之分。人的生活，无论是工作、学习，都受到自己思维方式的影响，因为这是他处理信息的不二法门，所以思维在很大程度上决定了一个人的性格外相和工作方式，当其思维方式逐渐成熟形成一个体系的时候，我们就称呼此思维体系是一个人的世界观（人生观）。我们常说一个人的世界观是不断变化的，其实是承认一个人的思维体系是可以不断改变和丰富的，这也就从侧面证明了思维是可以被训练和提高的。



思维是如此的重要，如何训练一个人的思维，训练思维的方式又是怎样的？社会上也有一些相关的课程，如思维导图等，但是这些课程存在一个很大的弊端，就是这些课程其实是将思维知识技能化，用传送具体技能的方式来实现思维的提高。这样的思维训练固然有一定的效果，但是对于一个人的思维提升还是治标不治本的。

那么，思维应该如何训练的？

奚洁人教授是笔者的博士生导师，在给笔者上课的时候，第一堂课是要求阅读毛主席的老三篇：《为人民服务》《纪念白求恩》《愚公移山》后，来表达自己对于这三篇文章的看法。初接到这个博士作业有点轻视——一来这三篇文章本来就是初高中的课程；二来文章的字数也不是很多。但是，细思下来觉得这个任务很是艰巨，因为文章的字数本来就是不多，而且文章的主旨也非常清晰明显，如何表达自己的看法并跳出框架，来实现所谓的水平就成为一个难题。

以《愚公移山》为例，笔者将《愚公移山》文章的背景、任务、目标作为起手；然后分析为了达到这样的目标所采用的文章结构和用词；再次分析这样的结构用词和受众的结合特征；最后说明这样的宣传工作的方式方法对于我们目前工作的借鉴意义。这样的四步法，我自我感觉还是比较良好的。

但是，奚老师在课程中反复地训练我，首先找到这个文章中涉及的主体，观察干涉主体的要素分别是什么，通过这些主体和影响要素得到的意见和观点；再次找到这些主体之间的联系，观察主体之间联系的时间过程，通过这些联系得到的意见和观点；最后尝试找出这些影响因素的共同点和不同点，将这些影响因素适度地外延找出和其他非系统内主体的关系。也就是说，老师更关注我思考的步骤和方式，而不是具体的内容，这点对我的冲击

非常深刻。

所以，思维的训练一定是自我的不断思考，初期思考需要遵循一定的法则，到后期则尝试将不同的法则进行融合。在中国的佛学、道家中都强调人如何能够摆脱苦欲，而彻底摆脱苦欲的法门就是提高自己的思维高度，提高思维高度的方式居然都是静坐沉思，其中在佛教的“道谛”^[1]中强调的“三学”^[2]中的定学讲的也是思维训练需要不断自我思考。当然，作为一个社会人我们不可能都去打坐静思，其实我们也完全可以通过读史、看电影、旅游等方式来实现自己思维方式的提高，在这些活动中如果能够体会作者、导演的用意，了解当地文化的形成，这些本身就是最好的思维训练。

这样的思维训练使笔者受益无穷，这也是本书在面试课程中反复提及思维三部曲的来由，这个思维的应用方式贯穿了对学生组面和个面的整个课程，是长期面对学生辅导面试过程中被接受和认可程度较高的一个系统思维方式。这思维的三部曲是：

- 首先对问题本身进行分析，知其问题的必变、所变和不变，这个步骤是对问题本身进行剖析，对形式

[1] 佛教用语，即苦、集、灭、道四谛。苦为生老病死，集为集聚骨肉财货，灭为灭惑业而离生死之苦，道为完全解脱实现涅槃境界的正道。

[2] 佛教教义，指学佛者必须修持的三种基本学业，即戒、定、慧。