



GOOD MANAGEMENT BRING GOOD COMPANY

为什么卓越公司 需要MBA

精英团队让公司从A到A⁺

追求卓越是每一个企业的梦想面对市场的无情和凶险我们的企业究竟应当如何应对？

面对竞争的激烈和残酷我们的企业又应当如何脱颖而出？



**GOOD MANAGEMENT
BRING
GOOD COMPANY**

为什么卓越公司 需要MBA

精英团队让公司从A到A⁺

唐培根◎主编

图书在版编目(CIP)数据

为什么卓越公司需要 MBA /唐培根主编. —北京:企业管理出版社,2005.5

ISBN 7-80197-234-1

I. 为… II. 唐… III. 企业领导学
IV.F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 046281 号

书 名:为什么卓越公司需要 MBA

作 者:唐培根 主编

责任编辑:肖震东 技术编辑:穆子 晓光

书 号:ISBN 7-80197-234-1/F·235

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@enph.cn

印 刷:北京慧美印务有限公司

经 销:新华书店

规 格:787×990 毫米 16 开 19 印张 360 千字

版 次:2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

印 数:5000 册

定 价:35.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

今天的管理学硕士教育正在经历一些专家曾经预测的革命性变化。公司面临的新的竞争需要和日益全球化,要求明天的企业领袖富有弹性,能管理公司内跨文化、教育的组织机构——即 MBA 教育正向差异化发展并且重新定义自己,从而形成了卓越的 MBA 理念。

Patrick Timothy Harker —— 沃顿商学院院长

MBA十大理念

十个领域让你无师自通 MBA

1. 创新——不断改善产品与服务使其更精致。
2. 永续——企业的目的不只是赚钱,还应该要对社会有贡献。
3. 会计——准确的财务信息是资本市场存在的关键。
4. 策略——对企业而言,策略就是设定企业方向与思考清晰。
5. 管理——好的经理人从员工身上学到的,远比他教给员工的还多。
6. 人力资源——聪明的企业之所以聪明,靠的是组织成员能彼此分享知识。
7. 领导——自我成长是成功领导的基石。
8. 营销——营销与广告是长期投资,而非费用。
9. 沟通——成功或失败取决于沟通。
10. 执行——最好的学习方式是研究别人的错误,然后避免重蹈覆辙。

序

当今是一个不断出现经济神话的时代，而这些神话的创造者往往正是那些受过 MBA 教育的企业精英。MBA 常常被誉为“管理精英”和“商界骄子”，正是他们在推动着企业持续的发展，创造着一个又一个的商业传奇。

近年来，MBA 作为权利与财富的象征，吸引了许多有意投身商界的人士争相报考，其本身价值与魅力也获得工商业界的普遍认可和推崇，欧美一些大学的商学院或管理院校报考热潮经久不衰，MBA 教育一直呈现牛市。美国《幸福》杂志对美国 500 家最大工业企业和 50 家金融公司与商业银行的抽样调查表明：这些公司的最高层领导中 1/4 受过 MBA 教育，高层主管中，有 MBA 背景的不计其数。

MBA (Master of Business Administration)，中文译名为：工商管理硕士。MBA 教育源于美国，是由哈佛大学在 1910 年首创的，经过了百年发展，它已成为了世界各国培养高层次管理人才的重要形式，体现了现代大学管理教育的主流。多年来，MBA 一直受到各国工商界的青睐。在美国，哈佛商学院的 MBA 毕业生平均年薪已达到 10 万美元。

我国从 20 世纪 80 年代开始引进 MBA 理论思想,1991 年才正式开展 MBA 教育,经过十几年的发展,我国的 MBA 教育理论与教学实践日趋成熟,MBA 教育已成为我国培养高层次工商管理人才的渠道,希望接受 MBA 教育的人也越来越多。

MBA 培养的是一种高素质、处于领导地位的职业工商管理人才,使他们掌握生产、财务、金融、营销、经济法规、国际商务等多学科知识和管理技能,有战略策划的眼光和敏锐的洞察力。MBA 学位是一种注重复合型、综合型通才的学位。它要求其毕业生有应变、预测、综合和组织能力,能在风云变幻的市场和国际化竞争中不断发展,不断取胜;其训练内容涉及管理类、经济学类、金融、财务、营销等等。能力训练不仅注重管理、组织、领导才能,也涉及以口才为依托的管理沟通能力,以及通观和把握全局,进行敏锐思考、判断和处理问题的能力。

中国在近 20 年的发展过程中,其经济实力在国际上已占有举足轻重的地位,正是由于商业经济的迅猛发展,MBA 的地位才显得越来越重要。

一个发人深省的问题:为什么一谈到 GE 必然提及杰克·韦尔奇?谈到 IBM 话题必然指向郭士纳?提起 EMC 必然联想到迈克尔·鲁特格斯?

一般意义上,在现代商业社会中,资深商学院的 MBA 被设计为一种商业上的实用工具,而非商业理论的分析家,他们所代表的是现代商业经营最前沿、也是最实用的经营理念。而“理念危机”则是中国企业乃至全球企业不容回避的问题,正如迈克·波特来中国时所讲:“日本企业没有战略,中国也一样。”

那么,如何应对理念危机?

在现代商业的竞争中,理念现代化的程度往往决定企业的成败,在企业界的多年经历使我们有机会亲眼目睹众多企业的成功与失败。有太多的事实可以证明:MBA 所代表的经营理念是决定企业未来成败的关键点。成功的企业可以没有 MBA,但无不在学习其经验,将其理念贯穿于企业运作之始终。

在 20 多年来的商业生涯中,我们观察了那些使企业迅速成长的 MBA,总结了他们的运作理念:

1、他们有卓越的领导才华,以其独有的魅力、摧毁力和爆发力,树立权威、高效执行、多元发展。

2、精通组织心理,能有效的排除沟通障碍,构建高效沟通体制,倡导“混沌管理”。

3、熟知团队管理定律,善于组建精英团队、提高团队效率并使团队迈向“自我领导”。

4、注重复原力,能够有效奠定组织复原的基石,关注员工的复原力的培养,娴熟的掌握企业复原技巧。

5、持续创新,不断运用一个又一个的突破性的创新击败对手赢得发展,深知创新切入点,并把“持续创新”转化成“持续盈利”。

6、善于企业规划,在长期的企业运营过程中,积累了娴熟的专业技巧,具有了别人无法模仿的独门绝招,能够自如的操纵宏伟和大胆的战略目标,在庞大的产品开发计划、市场开拓和渗透等方面能得心应手的运作。

7、有强烈的危机意识,精确掌握控制危机的方法,使企业在经历一次次繁荣与萧条的考验后依然能够强力生存。

8、把虚体企业文化实体化,有效运用文化整合的力量,引导企业方

向,正确处理文化变革中的人为因素,并以现代体制对企业文化进行强有力的约束。

理念危机是全球普遍存在的问题,我们希望把 20 多年的商业生涯所得和对优秀 MBA 的调查,系统提炼、总结成功认识,以应对理念危机这一不容回避的问题。MBA 经营理念是你我皆可用的经营财富,也是对当前危机的有力回应!

在《为什么卓越公司需要 MBA》一书即将付梓出版之际,我们对长期以来从事 MBA 理论研究和案例调查的同仁表示衷心的感谢,也希望中国企业管理者能接受全新的 MBA 经营理念,开创中国企业发展的新阶段,为正在蓬勃发展的中国经济注入新的活力。

目 录

第 1 章 为什么公司需要 MBA? 001

缺失 MBA 经营理念的五大败局 002

战略选择:泛多元化的 X 非效率 005

关键人物:决策一意孤行 010

迷信传统:丧失“战略适应力” 016

忽视细节:“蝴蝶效应”的危害 020

I :MBA 领袖理念——打造卓越领导

第 2 章 高效 MBA 的领导哲学 029

MBA 卓越领导的基石:吸引力、凝聚力、执行力 030

高效法则:八个行为习惯 034

立权还是立威:MBA 的解决之道 037

领导 EQ 培养:“钟形曲线”的行为逻辑 041

沉静领导:从 A 到 A+的第五级领导 045

附:MBA 大师经典

菲奥里纳:惠普转型时的组织思维 050

吉姆·普雷斯——丰田的“第五级领导” 054

II :MBA 管理理念——“优秀组织”的缔造功能

第 3 章 畅通无阻的沟通能力 065

沟通不良与组织低效:传统企业面临困境 066

沟通障碍:MBA 沟通理念缘何受阻? 069

建立多元沟通管道:MBA 的沟通坦途 071

借助“混沌管理”:开拓沟通新视界 077

附:MBA 大师经典

西门子的沟通机制 082

摩托罗拉:不变的尊重 085

第 4 章 MBA 的彼得座右铭 088

“彼得原理”和彼得座右铭 089

做人类的优秀分子:MBA 的精英团队模式 090

尊重他人了解他人:提高团队效率的必需之举 094

用行动实践自己的主张:做个有思想的人 098

“自我领导”:为超越自我而努力 100

学习与突破:MBA 的学习型组织之路 108

附:MBA 大师经典

杰克·韦尔奇:发挥每一位员工的潜能 114

惠普:团队培训“四三三”方式 116

第 5 章 创造奇迹的复原力 120

复原力理念:鲨鱼的致命启示 121

企业复原力:基石稳健是复原之本 123

塑造人生复原力:“3I 原理”与“五域导向” 133

构建复原机制:“ER 管理模式” 136

附:MBA 大师经典

福特汽车:企业复原力构建四部曲 145

麦肯锡:咨询业的复原机制 149

Ⅲ:MBA 发展理念——“永续经营”的终极推动

第 6 章 紧跟时代的创新意识 159

创新的驱动因素:“突破性”创新的认知 159

创新方式:思维创新、价值创新、运营创新 160

创新结果:从“持续创新”到“持续盈利” 170

附:MBA 大师经典

宝洁——雷富礼推动的创新机器 177

第 7 章 统筹全局的发展战略 188

MBA 现代战略理念:世界五百强的成长之途 189

开阔的发展思维:MBA 的六种战略工具 192

战略焦点:以顾客为轴心 197

附:MBA 大师经典

卓越构架:沃尔玛与五大前沿理念 202

沃尔沃:卓越品牌战略 213

第 8 章 未雨绸缪的危机意识 216

危机意识:防范危机的突破口 217

危机的 DC 性:Danger&Chance 219

MBA 强力生存机制:6C 理念与六大法则 224

附:MBA 大师经典

索尼——大象如何跳舞? 232

雀巢公司:婴儿奶粉危机的经验与教训 238

第 9 章 企业文化的整合效应 242

整合改变价值存量:MBA 的文化整合指向 243

以人为本:文化整合的 EQ 导向 246

执行系统:文化整合的力量之源 249

文化变革决策:MBA 必知六种策略 252

附:MBA 大师经典

路易威登——全新阐释文化整合之路 255

附 录:

史上杰出的 MBA 265

MBA 精彩术语 269

哈佛 MBA 精粹 42 条 274

参考资料 292

第 1 章



为什么公司需要 MBA?

MBA 经营理念缺失——从优秀到卓越的鸿沟

No Excellent Administrant, No Competitive Advantages.

追求卓越是每个人孜孜以求的目标，所有人都希望通过研究“卓越”的公司，掌握“卓越”的技巧，从而取得“卓越”的成绩。事实上，这体现了追求“卓越”的盲目性。竞争中没有常胜将军，更没有常胜技巧，关键在于理念的革新。竞争的本质不是比谁强壮、比谁敏捷，更不是比谁聪明；而是比观念的正确，比谁少一些愚蠢，少犯些错误。

我们剖析了近年来五大有代表性且影响深远的败局动因，结合相关案例，应对企业经营已出现的五个盲点和误区：即企业定位失准、成长模式前的迷茫、组织决策的缺陷、战略适应力的缺乏以及细节错误难以规避的困境。



缺失 MBA 经营理念的五大败局

定位:脱离核心竞争力

MBA 理念:优秀的企业家善于定位,这是成功的关键

在格乌斯原理中,有一个著名的论断:“与狼竞争,作为弱者的羊从来没有在地球上消失,因为羊选对了自己的生态位。”我们从自然界中很容易就能发现:即使弱者与强者共同处于同一生存空间,但弱者很容易生存,而且发展势头并不比强者来的差。简单的说,与狼相比,羊似乎是弱者。然而,自有狼以来,羊从来也没有在这个地球上消失,它们超强的繁殖能力,非凡的奔跑和躲避技能,使它们的物种得到了不断地进化。从这个角度看,羊也是个赢家,因为羊选对了自己的生态位。

选准你的“生态位”

优秀的 MBA 们明白,只有做好定位工作,才能帮助企业了解自身在何处,要去往何方,而不会被洪流淹没。成功的定位包括战略定位、市场定位、经营定位、管理定位以及企业家自身的定位。MBA 要求具备敏锐的洞察力,他的任何一项决策都必须是经过深思熟虑的,就像猎豹捕食一样,锁定目标,谋静而后动,从而牢固地树立起自己在产业内的竞争优势。

日前,《财富》杂志公布全球 500 强,零售业巨子沃尔玛连锁店终于将埃克森·美孚石油公司拉下马,以 2198.1 亿美元的营收总额登上了美国乃至世界企业的第一把交椅。这是美国历史上服务业公司第一次成为《财富》500 强的龙头老大。《财富》杂志记者不无惊叹地写道:

“一个卖廉价衬衫和鱼竿的摊贩怎么会成为美国最有实力的公司呢?”

在新经济时代,以传统的零售经营为主的沃尔玛究竟依靠什么变得如此强大?杰克·韦尔奇说:“我们一直在发掘沃尔玛的理念,并试图将它移植到通用电气公司的文化中。沃尔玛的强大给了人们太多的启示,然而最基本的一个成功法则——合理的定位——是我们必须要学习的能力。”

“生态位”在商业行为中就是“定位”,这是 MBA 理念中的重要一环,即使再卓越的企业如果对自己的定位不够准确,那么必然会面临败局。不论是什么企业,只有在自己的“生态位”上才能发挥出本身强大的核心竞争力。

很多企业,特别是一些已经有深厚文化背景的企业,找准了目标顾客,却又在战略定位上背离企业的核心竞争力,不以自身特点为基础,从而导致了失败。麦当劳在近期品牌塑造上的失误恰恰说明了这一点。

麦当劳——品牌塑造为什么失败?

1955 年诞生的麦当劳连锁快餐机构,至今已发展成为在世界范围内拥有 30000 家分店的跨国公司,麦当劳亦成为餐饮行业的世界第一品牌。2004 年初,由国际著名品牌研究机构世界品牌实验室推出的 2003 年世界最有影响力品牌 100 强中,麦当劳名列第二。麦当劳一直把儿童作为主要的目标群体,并建立了滑稽幽默的麦当劳叔叔形象。随着工业时代的结束以及人们文化心理的变化,为了吸引顾客,从 2003 年下半年起,麦当劳已经开始把青少年作为自己的主要目标人群了。麦当劳找准了自己的目标人群,因为之前就是青少年一直支撑着麦当劳的大半江山。

然而,它的品牌定位却偏离了作为快餐机构应有的特色,麦当劳的商业形象招致了众多的非议。环境的变化使麦当劳从 1998 年开始业绩连续下滑,几年时间股票缩水 70%。

2003 年 9 月,麦当劳在全球统一实行品牌更新。9 月 25 日,麦当劳在整个亚太地区全面更新品牌 LOGO、口号、个性、电视广告及主题歌曲、员工制服等,中国 560 多家麦当劳分店的员工脱去传统着装,全部换上黑或红的运动 T 恤衫,戴上棒球帽,原来延续了近 50 年的“常常欢笑,尝尝麦当劳”全面更新为“我就喜欢”,时尚现代的价值观取代了麦当劳以往“温馨”的品牌理念。为了迎合目标人群具有崇拜明星、追求时尚潮流、略带叛逆个性的心理特征,麦当劳大打体育牌,不仅出资赞助奥运会,还请姚明、王力宏担任自己的代言人。

对于这种变革从目标群体来讲是非常正确的,但对于麦当劳自身的特点和企业文化基础而言,它正在丢掉企业的基石——结果麦当劳的品牌塑造并没有挽救它业绩下滑的颓势。至 2004 年第三个财季麦当劳还徘徊在困境之中。

那么,问题到底出在哪里?

第一、麦当劳的标准色由金黄色和红色变为金黄色和黑色不大合理。黑色可以表现另类、魔力,但是黑色并不是一种具有积极意义的色彩,黑色往往还代表破坏、罪恶。对于一个立足长期发展的国际化企业,麦当劳显然应该兼顾商业和社会文化基础。

第二、麦当劳作为一个提供快速食品的服务机构,其品牌属性是有别于一般快速消费品和运动用品的。和体育绑在一起是不是最好的选择、聘请体育明星是不是最合适的选择都有待商榷。在麦当劳网站关于对顾客最有影响的人物的网上调查中,大多数麦当劳的顾客最容