

- 组织设计
- 财务管理
- 组织行为学
- 制度设计
- 营销与人力资源管理
- 领导力
- 商业模式
- 公司战略
- 公司金融

# 再造 商学院课堂

智慧地学习商业智慧

魏炜 史永翔◎等著



机械工业出版社  
China Machine Press

# 再造 商学院课堂

智慧地学习商业智慧

魏炜 史永翔 任颀 吴佩勋 邓锦平 等著  
朱武祥 孔英 华欣 廖建桥 毛波 李飞



机械工业出版社  
China Machine Press

作为国内一流的商学院，北大汇丰商学院致力于探究商业管理教育的本质，创造性地提出并实践了“商业智慧教学法”。通过运用该教学法授课，学员可以多角度、多途径、个性化地提升认知层次，启迪商业智慧，从而在面对管理实践问题时，能准确找到症结所在，并迅速拿出行之有效的解决方案，真正使管理实践变得卓有成效。

本书精选了组织设计、制度设计、商业模式、财务管理、营销与人力资源管理、公司战略、组织行为学、领导力和公司金融等九堂课，是对“商业智慧教学法”实践的精彩呈现，使人身临其境，获益匪浅。

**封底无防伪标均为盗版**

**版权所有，侵权必究**

**本书法律顾问 北京市展达律师事务所**

### **图书在版编目（CIP）数据**

再造商学院课堂：智慧地学习商业智慧 / 魏炜等著. —北京：机械工业出版社，2012.1

ISBN 978-7-111-36500-6

I. 再… II. 魏… III. 商业管理—教学研究 IV. F712

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第238210号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：洪海山 版式设计：刘永青

北京京北印刷有限公司印刷

2012年1月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 13.5印张

标准书号：ISBN 978-7-111-36500-6

定价：36.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261, 88361066

购书热线：(010) 68326294, 88379649, 68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

# 推荐序一

我经常询问在北京大学汇丰商学院学习过的学员或者来参观过的朋友，对汇丰商学院最深刻的印象是什么，他们常常告诉我，是汇丰商学院蓬勃的生机和活力。与哈佛商学院的百年基业相比，汇丰商学院还是一个蹒跚学步的幼儿。但是，这样的一个幼儿，在它诞生以来的短短数年中，在社会的关爱与支持下，正以茁壮的生命力稳健地成长。这样的生机与活力来自于哪里？来自于我们恪守的“海阔天空地想，脚踏实地地干”的理念，来自于我们在商学院教学、科研与办学模式上追求卓越、不断探索与创新的精神。

呈现在读者手中的这本书，是从教学的侧面向关注我们的朋友所作的汇报。书中所介绍的“商业智慧教学法”是汇丰商学院在高端经理人教程中所采用的教学方法的集中体现。概括地说，就是通过运用精炼的公案呈现方式，引导和帮助学习者将自身的感性直觉、个人经验、理性直觉和知识积累融会贯通，通过参与者的共同学习，多角度、多途径、个性化地提升学习者的认知层次，启迪学习者的商业智慧。本书通过一系列课堂实例，从不同的侧面详细剖析了“商业智慧教学法”的应用过程与教学效果。我们希望通过本书向读者呈现一种独特的适用于商学院情境的教学与学习方法。

“商业智慧教学法”是在汇丰商学院的教学实践中不断创新、检验和积淀而形成的方法体系，凝聚了众多教授学者的教学体验和广大经理人学员在课堂内外的参与互动。这一教学体系也是在与哈佛商学院案例教学法的不断对

比中形成并完善起来的。我们努力将中国商学院学员学习模式与普世性的人类认知模式相融汇，为商学院教学模式的创新与发展做出我们的贡献。“商业智慧教学法”的创新之处主要体现在以下四个方面：

**教学定位的创新。**“商业智慧教学法”培养四种认知能力（感性直觉、归纳思维、演绎思维、理性直觉），帮助企业拓展认知管道（公案→过滤→解读→感受→呈现→意图→认知确认），最终实现认知提升。

**教学理念的创新。**“商业智慧教学法”认为人人均有慧根资源，都有可能通过亲身经历体验认知提升过程，最终达至智慧境界。商业智慧教学法强调不同学员经历、实践背景的重要性，提倡个性化培养、共同学习，认为同样的问题每个人都有最合适的答案。经过课堂训练，不同背景、不同层次的学员都能得到提升，真正实现“有教无类、因材施教”。

**教学手段的创新。**跟企业家在企业的实践过程类似，“商业智慧教学法”以问题为中心，感性直觉（也称感觉）和理性直觉（也称理觉）并重，训练企业家发现问题的敏感度，提升其快速、准确、高明地解决问题的能力。

**教学过程创新。**“商业智慧教学法”针对不同教学目标（训练直觉、培养归纳能力、培养演绎能力、训练理觉），开发出了不同的教学过程，使培训的效果更有针对性，经实践证明效果卓著。

通过以上对各个教学环节的创新，采用“商业智慧教学法”的课堂为广大经理人和企业家学员的创造性及个人经验提供了最大限度的保护、尊重和欣赏。因此，学员在参与课堂讨论、交流和整个学习过程中不会受到限制，对自己的思维不会形成约束，对自己的观点也不会因理由化而固执己见。所有学员最终都将学习和体会到最本真的商业智慧。

我相信思想的交流不应该有边界的约束，汇丰商学院的课堂也是没有边界的。通过将我们的教学模式以高度“仿真”的形式再现在本书中，我们希望能让更多对商学院知识有所渴求，但因为种种原因没能够亲身走进我们课堂的朋友也分享到一种真切的课堂体验。通过本书，我们期待能够帮助经理人

和企业家朋友们体验到汇丰商学院商业智慧课堂的精妙。同时，能够为商学院教授们探索创新的教学模式提供参考。

在不断创新中超越自我是汇丰商学院的核心价值观之一。未来，我们还将持续致力于总结和推广汇丰商学院教授们的教学和研究成果，通过各种创新的形式为社会各界朋友“再造商学院课堂”。

这本书，是一个起点。

海闻

北京大学副校长

北京大学汇丰商学院院长

2011年12月

## 推荐序二

谈及商科教育，我们不得不提及两个人：彼得·德鲁克和亨利·明茨伯格。德鲁克先生告诫我们，管理是一种实践，其本质在于行动。而明茨伯格先生则提出三个非常清晰的论断：“综合”是管理的精髓；MBA教育对象的本质不是MBA，而是管理者；当前的管理者尽管收入丰厚，但却严重缺乏常识。这些重要观点对我个人的管理实践、教学和研究都有着重要的影响，帮助管理者更好地实践应当成为这些活动的使命。当然，一本好的商业书籍，也应当建立在这样的价值观基础之上。欣然推荐本书，正是源于这部作品贡献出的以下价值。

**价值一：阐明管理者在商学院课堂中究竟应当学习什么。**成果只存在于外部，企业的成果体现在顾客身上，学校的成果体现在学生身上，这是德鲁克管理智慧的精髓。遵循这一逻辑，商学院课堂的成果应当体现在管理者这一特殊的学习者身上，本书正是基于此点来展开，清晰的顾客导向是本书的重要特色。正如书中所写，“从学员的反响来看，很难说商学院提供的商业管理教育足够让人满意，并足以支持经理人应对一次次的能力升级和管理蜕变的挑战。商学院所提供的商业管理教育，不仅要让学员获得系统的管理知识，而且应该使学员的管理水平真正得以提升，而不仅是另一个社交场所，或仅仅凭借学员间无序的人际交流带来的片段的分享与感悟。要使管理水平真正得到提升，就必须重新思考经理人学习的特点，以及商业管理教育的本质所

在”。融入平台本身并非唯一目的，管理者学习的目标应当是获得商业智慧、建立认知并将自己转化成为卓有成效的经理人，“能够迅速抓住复杂问题的本质，准确地判断问题，而且思考的高度明显高于常人，思考跨度明显宽于常人，能打破一般人的思维局限并提出更高明更合理的解决方案”。

### **价值二：教师应当如何再造商学院课堂，以使管理者的学习卓有成效。**

作者对当前商学院课堂的种类进行了述评，“第一种，大多数的学习时间里，教授都是在讲授理论。这种学习方式的效果一般都不太理想，因为经理人学习的目的并不在于理论的研究。第二种，一部分商学院的教授会加入一定量的实际案例，或以企业实地访谈的形式，试图在一定程度上将理论和实践结合起来。这种方式的局限在于，当人们用实例去印证理论时，会陷入‘常有理’的误区。一个成功的企业，无论举哪方面的例子都是正确的，而一个失败的企业，则有很多不同的实例证明它是错误的，正所谓‘成者王侯败者寇’。因此，这种学习方式因缺乏对客观的真实还原而缺乏深度和普适性。第三种，案例教学法，典型代表是哈佛商学院的案例教学法，即完全从实践出发，将理论的学习留给经理人自己。然而，案例教学法进入中国后，遇到了很大程度的水土不服，案例和学习者自身的经验脱离，不能够大范围地推广开来。”结合述评及具体情境中的管理者思维困境，作者提出了“商业智慧教学法”，将商业问题以公案呈现的方式，综合使用感性直觉、理性直觉、归纳思维和演绎思维方式，引导学习者基于自身背景，通过共同学习，多角度和个性化地拓宽认知途径，提升认知层次，启迪商业智慧，最终提高学习者解决问题的能力，包括公案、过滤、解读、感受、呈现、意图、认知确认等学习环节，而作者后续的主题安排则是对该方法最好的案例说明。

**价值三：对管理经典问题及热点问题的智慧启迪。**除了阐明管理者的学习目标以及商学院课堂再造的方法，本书对商学院课堂中的诸多专业问题逐一进行主题说明，在让读者收获操作方法的同时获得对若干问题的启迪，这些问题包含管理学中的经典问题，如组织管理中的组织及制度设计、人力资



源及组织行为学、公司战略及财务管理，这些经典问题在不同的时期和情境下会有不同的答案，而在作者提供的案例情境下我们也可以看到诸多课堂实践给予的启发，同时也包含今天商业世界中的诸多热点问题，如商业模式、领导力、公司理财，作者同样从方法和商业智慧两个角度予以贡献。

如同作者所期望的，让管理教育从“授人以鱼”到“授人以渔”，进而“授人以道”。事实上，当我们真正可以读懂这些价值的时候，我们已经迈出了商学院课程再造实践最重要的一步，我想这正是这部作品的价值所在。

陈春花

华南理工大学工商管理学院教授 博士生导师

# 目 录

推荐序一 (海闻)

推荐序二 (陈春花)

<b>第1章 重新思考商业管理教育的本质</b> .....	1
<b>第2章 再造商学院课堂</b> .....	9
<b>第3章 组织设计</b> .....	43
3.1 如何应对母公司与子公司的冲突 .....	43
3.2 协调部门矛盾有何方法 .....	48
<b>第4章 制度设计</b> .....	54
4.1 有效的责任制度 .....	54
4.2 从博弈论到管理制度设计 .....	61
<b>第5章 商业模式</b> .....	68
5.1 什么是商业模式 .....	68
5.2 如何为客户创造价值 .....	74
5.3 固定、剩余还是分成 .....	80
<b>第6章 财务管理</b> .....	87
6.1 应该建立什么样的财务思维与管理体 系 .....	87
6.2 固定成本高低是如何影响企业盈利的 .....	97
6.3 培养以盈利为根本的思维方式 .....	107

<b>第7章 营销与人力资源管理</b> .....	117
7.1 激励与薪酬机制 .....	117
7.2 营销定位 .....	126
<b>第8章 公司战略</b> .....	132
8.1 企业并购 .....	132
8.2 深圳世博科技的发展之路 .....	153
<b>第9章 组织行为学</b> .....	158
9.1 如何看待明星员工 .....	158
9.2 富士康自杀事件 .....	163
9.3 埃森哲：如何增强组织承诺 .....	169
<b>第10章 领导力</b> .....	175
10.1 领导面对裁员时如何处理 .....	175
10.2 领导如何处理其下属公事与家事冲突 .....	180
<b>第11章 公司金融</b> .....	186
11.1 如何为公交车合作社设计融资方案 .....	186
11.2 中小企业融资模式设计 .....	190
11.3 信托：房地产融资新工具 .....	199

# 重新思考商业管理教育的本质

中国经济高速增长的30年，是创造大量社会财富的30年，也是中国企业界和管理教育界不断探索中国企业管理模式的30年。其间企业经营者们经历了自发摸索、经验总结的阶段，也经历了师从西方、规范管理的过程，及至近年，人们又开始反思在中国的人文土壤中生长出怎样的管理之树才能基业长青。在这个不断演进变化的过程背后，企业的外部市场环境也在发生着剧变，从商品紧缺到充分竞争，进而到产能过剩、过度竞争、行业整合……企业经营者的视角也从产品竞争扩展到综合实力竞争，从经营管理提升到战略管理，从管理创新延伸到商业模式创新等。这个过程中的每一个阶段，企业经营者的商业管理学习速度都起到至关重要的作用。可以说，每一次企业竞争层次的升级，都是对经营者商业管理学习能力的甄别，都是一次经营者管理知识的革命。那些在思路开放程度和学习速度上落后的企业在面临竞争升级的时候无疑会被甩在后面。正因为如此，企业经营者对商业管理知识的需求呈现出爆发性增长。

无论是出于企业发展的客观需要，还是因为害怕落后的焦虑心态，迫切的管理教育需求催生出繁荣的市场，商业管理教育市场蓬勃发展。其中主流自然是各大院校的商学院，它们通过EDP、MBA和EMBA等各

种形式的商业管理教育课程，给经理人提供了丰富的学习机会。不过从学员的反响来看，很难说商学院提供的商业管理教育足够让人满意，并足以支持经理人应对一次次的能力升级和管理蜕变的挑战。商学院所提供的商业管理教育，不仅要让学员获得系统的管理知识，而且应该使学员的管理水平真正得以提升，而不仅是另一个社交场所，或仅仅凭借学员间无序的人际交流带来的片段的分享与感悟。要达到管理水平真正提升的效果，就必须重新思考经理人学习的特点，以及商业管理教育的本质所在。

经理人对商业管理教育有着特殊的需求。在管理工作中，人们每天会遇到大量的非结构化问题，经理人的价值就体现在能快速、准确、低成本地解决这些非结构化的问题。他们回到商学院接受商业管理教育的目的是获得更好的解决问题的能力。如何能在较短的时间里提高解决问题的能力，是所有主动学习的经理人都关心的问题。

然而在目前的管理课堂中，有三种最常见的授课方式，其效果都并不见佳。第一种，大多数的学习时间里，教授都是在讲授理论。这种学习方式的效果一般都不太理想，因为经理人学习的目的并不在于理论的研究。第二种，一部分商学院的教授会加入一定量的实际案例，或以企业实地访谈的形式，试图在一定程度上将理论和实践结合起来。这种方式的局限在于，当人们用实例去印证理论时，会陷入“常有理”的误区。一个成功的企业，无论举哪方面的例子都是正确的，而一个失败的企业，则有很多不同的实例证明它是错误的，正所谓“成者王侯败者寇”。因此，这种学习方式因缺乏对客观的真实还原而缺乏深度和普适性。第三种，案例教学法，典型代表是哈佛的案例教学法，即完全从实践出发，将理论的学习留给经理人自己。然而，案例教学法进入中国后，遇到了很大

程度的水土不服，案例和学习者自身的经验脱离，不能够大范围地推广开来，完全采用案例教学法的商学院也寥寥无几。

以上三种主流的管理教育方式很难真正承担起经理人的商业管理教育使命，简单来看，这三种教育方式总是徘徊在管理理论的空洞感和管理实践标准的虚无感之间。要么是理论学习（或辅以实例）的方式让人觉得与现实决策总有隔膜；要么是案例教学中的尊重每一种观点和彼此分享的学习方式让人觉得无所适从，案例教学事实上变成了学员自身管理经验的一种投射行为，学习的边际收益主要取决于对他人经验投射的汲取和体会程度。从实际效果可以看出，目前商业管理教育的主流方式与经理人学习的需求出现了脱节。而透过这些方式可以看出一条线索：当前几种主流管理教育方式的焦点主要在于管理行为，管理行为作为一种客体，成为学习的目标，经理人和他所学习的管理理论和管理行为被严重割裂开来，因此，学习之后，知行也是分离的。然而在现实中，经理人来参加学习，真正的焦点是在于自身能力的提高，经理人自己才是学习和行为改变的主体，也是商业学习的目标，这样商业教育才能把经理人置于最中心的位置，知行合一，从而对他们的管理提升产生影响。要达到这一效果我们就要从经理人形成自身管理行为和管理风格的过程及其影响因素，来重新反思管理教育的本质，从而找到更有效的学习管理经验的途径。

我们先通过一个例子来看人们的决策风格与判别标准是怎样形成，并怎样影响其行为的。以“人性本善”还是“人性本恶”这个常见问题为例，看看在这个问题的判定上，一般人们会有怎样的判断，而这些判断又是如何形成的。

**第一类人：**甲在幼年经历坎坷，屡屡遭遇不幸，从自己与人交往的

#### 4· 再造

##### 商学院课堂

过程中形成了“人性本恶”的自然反应，在对人对事过程中都以此为基本前提。

**解读：**这种判断形成过程称为“感性直觉”，即通过多次的刺激形成了两个概念之间的联系，并固化下来，遇到类似事情时产生自然反应。这个过程不经过思维的逻辑加工，在生活环境和经历单一的情况下较容易形成。很多人因自己早年的遭遇而终身抱有“人性本善”或“人性本恶”的观点，即是由此而来。不足之处在于，这种思维过程往往会忽视情境条件，而单调地采用某种反应形式。如甲换到了另一个环境，周围人对他抱有友善的态度，而他无法转变思想，往往造成交往的困难。

**第二类人：**乙从小接受儒家教育，熟读圣贤之书，尤其是孟子“人性本善论”对其影响至为深远。他从书本上读到这种观点，出于对权威的信任，他也从内心接受了这种想法，并在今后的对人对事过程中都从“人性本善”的角度出发，来决定如何与人相处。

**解读：**这种形成的过程称为“演绎思维”，首先是接受某种显性的知识或理论，这种知识往往是来自其信任的某个权威，如父母、教师或书本，并接受了这种知识或理论。在今后遇到相同的情况时，会自觉地套用知识或理论来形成自己对事物的判断。如乙在遇到绝大多数的人或事时，会自然认为人是善意的。

**第三类人：**丙是北方人，性格较为粗犷豪爽，在他35年的生活经历中，遇到了形形色色的人，他在心里对这些人 and 人的行为进行归类：遇到的北方人大多和他性格相近，喝酒爽快，讲义气，对他较友善；遇到的南方人心思细腻，算计比较分明，因为谈不到一起去，往往和他交恶。因此他在心中得出一个规律，北方人善而南方人恶，并在今后遇到新人时会自动将这些人归类，然后得出善和恶的结论。

**解读：**这种思维形成过程称为“归纳思维”，比感性直觉更进一步，归纳思维开始通过概率寻找事物之间的联系。当两种事物在大部分情况下都以因果关系的形式出现时，就会建立起它们之间的固定联系，并总结为自己的“规律”。在遇到新的事物时，就会通过自己的各种“规律”形成对事物的解释并决定其行为。

以上三种思维形成过程来源于实践生活中的例子，但都做了一定的抽象简化，使某种形式变得绝对化，更为常见的思维形成过程，其实是类似于下文的第四类人。

**第四类人：**丁，27岁，他在成长过程中一直有意无意地思考“人性本质”这个问题。他的家人很爱他，对他很好，读书的时候，学校里的同学有人和他关系较铁，也有人嫉妒中伤他，而进入社会后更是有人陷害他，背后攻击他。他从小到大读过很多书，孟子说“人性本善”，荀子说“人性本恶”，他一一记下，并思考权威这么说背后的依据和时代文化背景。他遇到的北方人部分性格暴躁，但大多数正直豪爽，南方人部分势利狡猾，但大多数性格温和，对人友善。他用“感性直觉”通过“归纳”总结出“规律”，用“演绎”的理论来检验“归纳”出的“规律”的正确性和适用范围，通过“感性直觉”和“规律”来进一步修正“演绎”的理论……反复运用多种思考方式，他在脑海中编织成了一张巨大的“信息和知识网”，这种“网”会不断地和环境进行交互，从而决定他的思想和行为。他会认为，家人绝大多数是善的，因为他成长的环境比较温暖，但是在很多情况下，家人也会因为利益纠纷而反目成仇。同学大部分是友善的，但是因为学校环境单纯，也有人会有小恶，仅仅是嫉妒等无伤大雅的小过。社会情况比较复杂，好人和恶人都有，要区分不同的环境和场合，搞清楚在何种情况下可以放心交往，在何种情况下要小



## 6· 再造

### 商学院课堂

心提防。孟子和荀子的争论来自对人性定义的不同，孟子认为“仁义礼智”是人的本性，而荀子认为“食色性也”是人的本性，前提不同导致结论不同，更有老子认为人性无善无恶，人的本性是无知无欲，无所作为。北方人有北方人的特点，南方人有南方人的性格。他不会先入为主地固守任何一种观点，而是根据不同的情境、不同的前提条件及不同的对象，依靠“信息和知识网”来决定自己的判断和行为。

解读：大多数人形成对事物的看法都要经过很长的过程。心态开放、善于学习的人会自然运用多种方法来不断拷问，修正自己对事物的看法，渐渐形成了属于自己的“信息和知识网”。在遇到新的事物时，“信息和知识网”会迅速根据条件，情境反应出正确的应对方式。在遇到前所未见的新问题时，不同知识的“网络”之间甚至会相互影响，帮助当事人找出出乎意料却确实有效的解决方案。精于此道的人，往往对事物有高明的见解，而且一针见血，迅速准确，有时还能别出心裁，从而显得很有“智慧”。因此我们把这种方法称为“智慧学习法”。

现实中，我们看到经验、阅历丰富的人，面对问题时往往会不假思索地迅速拿出应对方案。当被问到为何要这么做时，甚至他自己一时都无法解释思考的过程，但按照他说的去做效果却非常出色。表达能力不强的人会说自己的思考过程是“凭感觉”，从很多实践中看到，这种“感觉好”的人确实存在。但是他们和纯粹拍脑袋决策的人拥有完全不同的决策过程和管理结果。

我们把人对事物的理解和反应称为“认知”，人对问题的见解和处理问题的水平高低不同，来源于“认知”水平的层次不同，并表现为智慧程度的不同。从上面的例子中能够看出，人的“认知”一般有三种来源，分别是“感性直觉”、“演绎思维”和“归纳思维”。除了这三种外，还有