

王亚非 著

诠释MBA



A0969074



北京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

诠释 MBA/王亚非著. —北京:北京大学出版社, 2002. 6

ISBN 7-301-05640-0

I. 诠… II. 王… III. 企业管理-研究生教育-研究-中国
IV. G643

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 030511 号

书 名: 诠释 MBA

著作责任者: 王亚非

责任编辑: 叶楠

标准书号: ISBN 7-301-05640-0/F·0517

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村 北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn> 电子信箱: zpup@pup.pku.edu.cn

电 话: 出版部 62754962 发行部 62754140 编辑室 62752926

排 版 者: 高新特激光照排中心 62637627

印 刷 者: 中国科学院印刷厂

经 销 者: 新华书店

850mm×1168mm 32 开本 7 印张 145 千字

2002 年 6 月第 1 版 2002 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 15.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

内 容 提 要

20 世纪 90 年代以来在中国大地上的 MBA 学位热,导致了众多年轻求学者对此学位的青睐。北京大学光华管理学院每年都有三千余年轻人从全国各地乃至亚洲一些国家和地区来报考参加笔试,每年从这三千余人中能够幸运入选的人数不到三百人。在 2001 年报考 EMBA 的三百余人中也只有 1/3 的候选者可以进入学业。在 2001 年年底报考 2002 年普通班 MBA 的人数也已经超过了三千多人。高昂的学费与反复考试的关卡(笔试和面试),都没有使申请者望而却步,相反,大家攻读 MBA 学位的热情高涨,带动 MBA 教材和入学辅导班热销的同时,对 MBA 的就业和薪水等问题更是多有询问。

什么事情都有因果关系,MBA 学位热也不会例外。为了使大家对 MBA 学位有更深层次的理解,正确做出对自己职业生涯设计最优化的选择,从而对自身职业选择和社会资源的配置起到良性的影响,20 世纪 80 年代末期国外留学获 MBA 学位后归国的我,力图从自身和身边的各种案例分析出发,为读者提供 MBA 学位学习相关的富有价值的信息,使准备报考和正在学习 MBA 的人们对这个学位的内涵有进一步的理解。

任何学位一旦获得,其知识性与可实践性的有效性都是针对某一段时间和空间存在的。MBA 知识的学习尤其如此,可以说,从商的本质使得 MBA 知识的学习成为终身不懈而要坚持始终的学习。

目 录

一	MBA 是什么	(1)
	1. MBA 学位的产生背景	(1)
	2. MBA 存在和生长的土壤	(4)
	3. 中国的 MBA 热	(6)
	4. 要不要去读 MBA	(10)
二	什么样的人适合读 MBA 学位	(17)
	1. 人的品性/品行与 MBA	(17)
	2. 人真分三六九等?	(20)
	3. 商业化组织决定了 MBA 学位持有者 应有的特点	(22)
	4. 通才? 专才?	(28)

三	MBA 的自身和市场价格	(30)
	1. MBA 与 CEO	(30)
	2. MBA 与 CFO	(33)
	3. MBA 与 COO	(34)
	4. MBA 与 CTO	(35)
	5. MBA 与创业者和企业家	(37)
	6. MBA 和市场	(38)
四	MBA 在商业领域里的就业优势	(41)
	1. 团队工作精神	(41)
	2. 总体利益下的个性化	(44)
	3. 专业化的操作方式	(45)
	4. SMART 的务实作风	(46)
五	MBA 们在中国的机遇与挑战	(48)
	1. 上升的经济状况	(48)
	2. 转型期间的广阔空间	(49)
	3. 古老土地遭遇创新	(51)
	4. 制度化过程中的中国 MBA	(52)
	5. 第一学位、英语水平、相关经验和 就业预期的关系	(53)
	6. 薪酬与职业生涯设计的关系	(54)

六	洋 MBA 和国产 MBA 的区别	(58)
	1. 选择学生的原材料市场与方法	(58)
	2. 教学方法	(62)
	3. MBA 教学和企业界的关系	(67)
	4. 经济全球化进程中的国际性	(69)
七	国产 MBA 的优/劣势分析	(74)
	1. 对中国文化的心领神会	(74)
	2. 对中国人和中国企业的理解	(81)
	3. 对国际化价值观和语言的理解	(83)
	4. 思维的模式和惯性	(87)
附录一	对 MBA 职业生涯设计的理解	(92)
附录二	北大光华管理学院历届 MBA 学生的 提问和回答汇集	(98)
附录三	北大光华管理学院已经设立的不同 MBA 学位一览/背景资料	(135)
附录四	欧美同学会 MBA 协会简介	(138)
附录五	2002 年第四届北大光华新年论坛序幕 ——WTO 与国际化人才论坛言录	(141)
附录六	中国企业报专访 ——王亚非:创正派咨询风格的 MBA	(202)
附录七	北大光华管理学院近年 MBA 招生情况	(216)

一 MBA 是什么

1. MBA 学位的产生背景

MBA(中文译为工商管理硕士)是最早于 20 世纪中叶出现在美国的一个学位,后来逐渐在欧洲也有商学院开始颁发这个学位。而没有正式在大学里设立这种学位的国家,比如日本,其实也在实践中一直进行这方面的教育,而它的特色是结合企业自身情况进行的在岗培训,培训的课程既有理论性质的,又有结合自己企业实际情况所设置的特色课程。有的企业还为自己培训出来的学员颁发自己企业内部承认可以上岗的 MBA 毕业证书。

大家谈论和关注较多的是 MBA(工商管理硕士)学位,其实还有 BBA(工商管理学士)和 DBA(工商管理博士)。后两种学位是 MBA 的前端和后端产品,现在有一些人在国内外攻读工商管理学士,还有一些人在国外攻读工商管理博士。在一些学校和国家还针对不同的专业领域设置了更趋专业化的 MBA 学位,比如金融 MBA、饭店管理 MBA、资产管理 MBA 等。

管理科学是一门实践性很强的科学,与企业和个人

赖以生存的完全动态环境有着密不可分的关系。在生产组织率先日益规模化、技术革新和竞争激烈化的美国，MBA 课程在继承传统的科学管理理论和实践的基础上，力图大量培养出企业所需要的中高层管理人才，旨在保持企业的持续发展和不断创新，加强企业在市场上的决策速度和核心竞争力。因此，MBA 的诞生和持续发展是和经济的发展、市场的竞争加剧、技术的不断创新、企业规模的加速扩张、资本市场的运作力度加大等因素相关的。

MBA 与任何其他学科相比都不能够称为“专业学科”知识的学习，而是一种方式方法的学习；是针对管理领域里诸多技巧的学习；是集各个学科中为自身可用的部分来进行的综合学习。比如，在 MBA 的主要课程中，集中了经济学各个方面的基本理论内容、计算机科学的软硬件部分技术内容、银行与货币学的部分内容、财务和会计的部分内容、金融证券的部分内容、生产管理的部分内容、组织行为学的部分内容、统计学的部分内容、运筹学和投资理论的部分内容、相关法律的部分内容、媒体和传播的部分内容、心理学和市场营销学的部分内容等等。当然，在这些课程里，还是有主次之分的，这可以从课程设置中的必修课和选修课等来加以区分。例如，MBA 必修的课程里，有市场营销学、组织行为学、财务与金融、生产管理、经济合同法等课程。

在各类企业里工作的 MBA 毕业生们，需要看懂各种财务报表，但是不一定要非常精通于制作财务报表或中报和年报；需要明白资产/资本的证券化，却不一定要成

为资产评估师或市场操盘手；需要理解企业和个人各种行为的合法性，却不一定要成为缜密的律师；需要对 IT 技术有深刻理解，却不一定要成为计算机工程师；需要对市场调研做策略和安排，却不一定要成为精确的取样和统计专家；需要通晓和银行往来的各种业务，却不一定成为一个专职的银行家；需要了解在什么时候和什么地方以什么手法宣传自己的产品，却不用成为一个媒体制作或创意工作室的专家。

在实践中，可以看到不少 MBA 毕业生在某个方面确实成为了专家，这完全取决于 MBA 毕业生的个人兴趣之所在、其相关学位和经验的沉淀、工作需要和环境等因素的影响。我个人认为，如果 MBA 毕业生能够成为具有精通某个专业的通才，他们往往会在就业市场上获得较大的成功，结果常常会非常理想，成为企业组织中不易被替代的人。比如财务知识背景非常强的、销售和人际关系能力非常强的、法律知识背景非常强的、IT 技术知识背景强的、精通多种语言的等诸如此类的 MBA 毕业生们，会更好地在市场上找到自己的职业定位，成为公司或者组织中的业务中坚力量。

正是因为 MBA 学位的实践性要求极强，为了使学生能够比较深刻理解所学的课程，MBA 招生都要求报考的人要具备大学本科学位之外，至少还应该具备 3 年以上的工作经验。（而 EMBA 则还要求有 10 年以上的实践经验，并且要求是在相当级别的决策和管理领导工作岗位上有过工作实践的人，才有报考的资格。）这样就可以使学生从实践中来，能够理解课程中的真实内涵，在教室里

与同学们分享自己商业实践的心得体会,能够将学到的知识再用于毕业后的实践。很难想像可以有人一直靠在学校里书本上的学习,而不是靠在商业实践中的各种成败体验来体会 MBA 课程,从而成为企业各级管理的决策者!

2. MBA 存在和生长的土壤

MBA 学位完全是市场化的产物。国内外,在优化生产流程、设计管理流程、着力策划市场、成本控制、资产证券化、企业资源整合等的过程中正活跃着大量的 MBA 毕业生的身影。

MBA 学生的课堂环境,应该完全不同于通常状况下的传统课堂。而 MBA 是学习在比较规范的外界环境充满变化的状态下从事商业活动的各种技巧。一些 MBA 学生时常提出希望从 MBA 的学习中学到那些能在中国快速致富的技巧,尤其是那些商业现象背后的技巧。有一次,一个 MBA 学生就提出:“能不能讲一些更实际的知识,比如在项目的操作上,不是表面上能看到的东 西,而是那些我们看不到的东西,如何把握各个环节,包括拿下项目等细节?”。我觉得这是很急功近利的单向思维。不过总体来说, MBA 学位的学习是学习商业运作的“阳谋”,而不是学习那些拿不到桌面上的“阴谋”,恐怕也没有多少教师能够教这样的课程。我们所处的环境正是社会的机制转型期,应该说,“阳谋”用得越多,社会就会进

步,而总是使用“阴谋”去成就业绩,社会恐怕就难以进步了。所以说,一个社会司法公正的力度越强,市场发展越充分和成熟,MBA 毕业生大展身手的机会越大。

MBA 学生和毕业生应该是那些具备了竞争潜力的心理,能够迎接各种挑战并且主动进行挑战的人群(challenge and to be challenged),应该是那些主动策划或直面事情发生的人,而不是等待或躲避事情发生的人(make things happen, not wait for something happen)。这些素质是那些能够在市场化的环境里很好生存和活跃的一部分人群的特质。这完全是由于市场化的诸多不确定性所决定的素质。竞争性是企业需要 MBA 的重要原因之一。

在英国读书的时候,一位英国老师在课堂上曾经用这样一个小故事对我们讲了什么是 MBA:从前有一个印度商人,他从意大利进口了两个集装箱的高档皮鞋,他将左脚的鞋放进一个集装箱,运到印度的一个港口,而将另外一支右脚的鞋全部放进另外一个集装箱,运到远在千里之外的另一个港口。按照进口的法律条规,3 个月到 6 个月无人认领的货物将被海关拍卖,这样利用法律,这位商人派人分别从两个港口用很便宜的价格买回谁都不会感兴趣的,分别装有左右单只鞋的两个集装箱,这样,他就可以合理合法地躲避掉被海关规定为奢侈品的进口皮鞋的高昂税费,为自己得到更高的赢利空间。老师说,这就是 MBA 的一部分内容。这个故事说明了 MBA 们应是那些能不用通常的思路去工作和从事经营活动的,利用自身掌握的各种知识去规避风险以赢取最大利润的人们,天生的成分(思维活跃、获取各种信息能力强等)也占

很大的优势。

走过创业期的企业,一定的经营规模和定型的产品急需比较成熟的管理来走出创业初期必然的无序状态;规模日益扩张的企业,需要不断加强企业内外部的各种沟通和营运;大型企业更需要管理的精密条理化来应对瞬息万变的市场,而市场化正是造成这些现象的原因。市场化是以客户价值为依托的为股东创造价值的企业行为的必然结果。

企业的大型化、规模化和全球化,导致企业在寻求外脑协助和战略联盟的同时,在企业内部也大量需要各种技能的人才,比如对财务管理捻熟的人才、对资本市场运作熟悉的人才、对 IT 产业熟悉的人才、对日常经营和销售熟悉的人才,以及综合性的人才来从事各个层面的管理。

而 MBA 就是这样应运而生的一种学位,是利用学校这样一种可以量化生产人才的基地为企业进行大量需求的综合性管理人才的培养。

3. 中国的 MBA 热

中国改革开放二十余年来,经济活动和商业运作已经成为社会的重要活动。中国历史上从未有过对经济和商业如此看重的现象。工、农、兵、学、商的序列里,商总是被排在最后的。许多人从传统的眼光出发,都对从商的人表示轻蔑和鄙视。更因为我们社会的诚信与信用体

系发展如此滞后,致使一些损人利己的商人和商业组织出现,加深了传统观念对“奸商”的仇视。我自己就受到过这样的疑问和鄙视。

通常人们对商业的泛义理解,是对第三产业的理解,而对与商业流通领域紧紧相连的制造业则采取了宽容的态度。这也是因为我们的传统排序问题,过去我们的企业经常不是以赢利能力来进行评估的,而是以完成税收、产值和安排就业人数来评价其好坏的。企业在完成生产产值的前提下,就不用再为产品的销售和变现,为再生产所需的资金等而操劳了。长期低层次的产业运作,导致企业的产品老化、自身生存能力和竞争力削弱、消费者在市场上的选择范围狭小、物质达不到丰富多样等状况的发生。当我们去企业的时候,我们更关心其销售收入和利润率,而传统意义上的制造业则更喜欢使用产值这个概念来说明自身的业绩,而我们则会对其中那些很快会变为库存的产值表示怀疑。但是,这种状况在过去的 20 年中发生了巨大变化。

在这种大的发展环境下形成的中国 MBA 热有着以下几个原因:

(1) 转型期的企业运作模式发生转变,带来很大的发展空间

企业转型和寻找更为合理的资源配置、传统经营模式和规划受到挑战的时候,企业需要与之相匹配的人才进行新情况下的经营管理。以前许多有经验的厂长被视作企业合格的掌舵人,而面临今天的市场环境,仅仅靠经验是不能针对复杂的市场作出快速、正确的反应和决策

的,市场和生产、研发的量化模拟与模型的引入等,都需要更专业化的经理人。

(2) 市场化带来的诸多变数和竞争加剧

市场化使得原来相当稳定的企业面临诸多市场变数,市场的需求、同行的新产品、技术的更新、价格和质量竞争等因素,要求企业的领导人具有比以往任何时候都广泛和深刻的知识。比如对人际关系沟通技巧的强调,对谈判能力的讲究,对外语的要求,对信息、数据收集和处理的能力,对计算机技术的理解等。

(3) 利润空间和成本控制的竞争性要求更合理化的管理和运作

由市场来调节的产品(服务)经营受到各个方面的影响,尤其是在消费品生产领域,价格战、技术战、策略战等要求企业的各层领导人具有数量化的数据处理能力和基于量化研究下的审慎决策,而不能够再是按照经验办事,对自身企业的理解不能代替对市场上其他竞争对手的跟踪分析,不断发现新的利润增长点和挖掘原有产品的利润空间等,都要求管理水平的高标准。这点,在零售业领域的许多企业的故事都能说明问题,比如零售巨人沃尔玛的物流水平,以其成本远低于其他竞争对手(凯玛特、西尔斯等)的管理水平,而取得更多市场份额和竞争优势。

(4) 个人追逐财富的驱动性

个人,多少都是具有追逐财富的本性的,这在很大成分上是因为追求安全感和成就感而造成的。在《国富论》里,亚当·斯密指出过,正是这种个人追逐财富的巨大驱

动性,导致的社会客观效果是社会公众财富的增加。在中国,几乎所有的人在这 20 年里才开始了争取自己财富的事业,大家是在几乎没有什么个人积累的起跑线上开始的。从物质的极度贫乏开始,不管每个人如何用表面矜持的语言表白自己,还是直截了当地说明自己的目标,财富几乎是对所有具备能力争取它的人都有诱惑力的。我理解,MBA 的 M 就是意指 MONEY(金钱)和 MORAL(道德),MBA 就是以挣钱赢利并取之有道为己任(为企业和自己)的一个学位。

(5) 经济全球化过程中的个人价值体现

作为个人,尤其是精力充沛、智力上乘、意志坚定的人,都有对“自我”进行努力实现的目标,这在管理学中的马斯洛理论里有着精辟的阐述。在经济日益全球化的进程中,对管理者个人素质方方面面的要求都在不断提高。商界精英成为许多有志进入商界的人的楷模,他们的自我成功,主观上为自己获得了高的生活质量和水平,但是在客观上,这种人确实为社会带来了更多的财富和就业机会(尽管社会上有些人不承认这种客观事实),从而受到人们的敬仰与争议(比如比尔·盖茨)。

(6) 高科技发展带来的迅疾知识更新

近年来高科技的迅猛发展,互联网的应用,使知识和信息的传播正以从未有过的速度在发展,这些发展正在跨越国界和时空,使许多事情成为可能。人们可以携带 IBM 计算机和精工手表,身着李宁休闲服,足登耐克运动鞋,怀揣佳能数字相机,乘坐波音飞机,喝着雀巢咖啡……在 24 小时内到达世界任何大中城市。传统的一切

都在面临考验和挑战,家人和朋友不会有那么多的闲暇在一起度过时光,电话和电子邮件成为人类沟通的有效工具,人们在缅怀几代同堂、晚上乘凉听爷爷讲故事的那种生活风格的同时,又内心不无挣扎地旅行在生活中的分离中。几代同堂的大家庭模式,开始因为高速公路、波音飞机等快速运输工具的诞生,而促成追求各种工作和生活机会的人们在流动,打破了那田园诗般生活的最后景象,先不论其正面和负面的反映,事实就是这样。MBA是应这些变化而生成的一种学位,是在新时代为企业持续发展而存在的学位。

4. 要不要去读 MBA

我经常被人问到这样一个问题,就是“我想去读 MBA 学位,您觉得怎么样?我去哪里读 MBA 学位比较合适?去国外读 MBA 是否比在国内读好?”。问过我的人各式各样,他们的年龄、性别和相关个人背景涵盖了各种人。对于形形色色的、正在动念头、动机各异的、想读 MBA 学位的人,有必要就这些问题进行一些讨论。

首先,我希望想读 MBA 学位的人诘问自己:“我的个人预期到底是什么?”

其次,问自己:“我具备哪些先天和后天条件、素质和潜质呢?”

再次,问自己:“我最适合做什么?”

再其次,问自己:“哪些因素会阻碍我达到个人预期

的目的?”

.....

最后再尽量审慎做出自己职业生涯的决定,而一旦做出决定,就应该坚定不移地为之而努力。

“我的个人预期是什么?”

你对这个问题如果是仅仅出于对财富数量的追求和向往,希望自己变得富有或者更富有的话,你就应该再接着问自己上面提到过的后面几个问题。

由于多年的物质贫困,导致许多人对物质的强烈追求,而忽视了或者暂时忽视了自己其他的需求与理想。在这中间,有很多人盲目地认为拿了 MBA 学位,最起码就可以得到高薪酬的工作了。所以有些人在发现了 MBA 学位的市场价值后,就开始成为 MBA 发烧友,而实际情况并非如此。

MBA 学位证书在求职的时候也许是个敲门砖,尤其是名牌商学院的 MBA 学位,可以引起企业相关招聘者的注意。但是在企业人力资源部门将你那简历仔细读过之后,相关经验、语言水平、第一学位、影响别人的能力、开拓和创新意识、年龄等等因素都要接受他们的推敲。初步入选的 MBA 毕业生还要接受反反复复的数轮面试。在进入优秀企业的 MBA 们中,还有那每年的考评、述职、绩效设立等的挑战,只有最优秀的幸运者才能攀上那些高薪的座椅;尤其是可以拥有 7 位数字以上年薪的位置。

还有一些人希望借此机会从非商业经营领域,跨入到商业领域;还有人希望通过 MBA 学习,掌握新的技巧