

LENGKAN MBA

FAXIANCHENGONGJINGYINGDE MIJUE

发现成功经营的秘诀

全球中
文版权

冷看MBA

〔日本〕浜口直太 著
王 京 译

发现MBA的缺陷 极富人情味的保罗·威尔先生 CEO的人格决定企业命运 松下公司面临抉择 强制休假防止舞弊 米饭粒与饭团子VS员工与企业 从八佰伴所学到的“老害”与“小害” 谁让经营者引咎辞职 扬长避短的得分主义 声音洪亮和富有幽默感 尊重标新立异 面对百年一遇的大变革 速度决定胜负 谁是真正的领导者 走出“金字塔”从100%到60% 3把金钥匙 选择自己喜欢的事业 选择好的创业时机 选择最适宜的事业形态 选择最合适的签证种类 岩下秀树的魅力 高野终于找到了托马斯 大森浩一的惊讶 筹措资金的简单方法 走出上市的误区 谢绝就任CEO的木村靖 日美时间差企业战略 以退为进 发现MBA的缺陷 极富人情味的保罗·威尔先生 CEO的人格决定企业命运 松下公司面临抉择 强制休假防止舞弊 米饭粒与饭团子VS员工与企业 从八佰伴所学到的“老害”与“小害” 谁让经营者引咎辞职 扬长避短的得分主义 声音洪亮和富有幽默感 尊重标新立异 面对百年一遇的大变革 速度决定胜负 谁是真正的领导者 走出“金字塔”从100%到60% 3把金钥匙



中华工商联合出版社

CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

LENGKAN MBA

发现成功经营的秘诀

冷看

MBA

〔日本〕 浜口直太 著
王 京 译



中华工商联合出版社

CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

组稿编辑:寿乐英
责任编辑:王宝平
封面设计:冰 川

图书在版编目(CIP)数据

冷看 MBA:发现成功经营的秘诀/(日)浜口直太著;王京译.
-北京:中华工商联合出版社,2003
ISBN 7-80193-055-X

I. 冷… II. ①浜… ②王… III. 企业管理-经验
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 124122 号

版权登记号:图字:01-2003-8736 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

中国伊协月华胶印厂印刷

新华书店总经销

880×1230 毫米 1/32 印张:6.625 120 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印数:1-5000 册

ISBN 7-80193-055-X/F·27

定 价:19.80 元

致亲爱的中国读者

在过去的 21 年间,我一直在美国和日本开展国际商务管理和商务咨询等业务,积累了一定的心得。本书就是这些心得的总结,虽然书中讲的是日本企业和美国企业,但我认为它对中国读者也许会有借鉴作用,所以非常高兴它能被翻译成中文,在中国出版。

我希望今后能不断撰写和出版这样的书。到目前为止,除了已经发表的《财务总监》(Chief Financial officer)》这本专业书籍外,本书可以算是我管理方面的处女作。

近年来,MBA(Master of Business Administration)主义在世界范围内得到重视,而经营方面的基本“人本主义经营”却似乎被人遗忘。有感于这种现象,我撰写了这本书。

今天的中国经济,以大城市为中心,正在以令人惊奇的速度飞速发展。我个人认为,从 21 世纪开始,没有中国参与的任何一个产业都无法成功。正因为如此,作为企业领导者或者幕后智囊人员的各位中国读者,应该牢记“商业理论固然重要,日常实践更为有效。如果不经过程

繁琐的日常经营,就无法取得长期的成功”这一原则。

我在创价大学读书时,有一次学校的创办者回到母校给我们作报告。他说:“在文化方面,中国(人)是我们日本(人)的大恩人,是我们的父母和兄长。所以你们毕业后,一定不要忘了向中国(人)报恩。”这番话和这个场景时常浮现在我的脑海中。

虽然现在我还是一个普通的日本商人,但是我一定会努力,抱着向中国(人)报恩的信念,继续撰写能为大家提供帮助的管理和商业方面的书籍。

即使只能得到一名中国读者的认可,或者对他有什么帮助,我认为就已经达到了在中国出版这本书的目的,作为作者的我会感到无限欢欣。

最后,预祝中国经济和商业取得长足发展。

洪直太

2004年1月

前 言

最近,MBA主义到处横行。为了学习专门的商务知识和技巧,在日本兴起了一股去欧美商学院进修或参加MBA课程的风潮。

从笔者曾在美国商学院教授MBA课程7年的经验来看,在参加MBA课程和获得MBA学位时掌握的技巧和基本知识,都对将来担任企业的领导者非常有用。但是,作为“企业医生”的商务顾问,我认为:如果只把学习MBA课程和取得MBA学位作为自己的目标,而忘记了经营的本质,即“经营者运用人格魅力,使公司职员充分发挥个人能力”这一点的话,是一件非常危险的事情。

MBA课程主要学习经营的理论、基本的商务知识及如何经营企业,但是这只是商务方面的基础知识,充其量只是技巧方面的训练而已。

最近有一种趋势,就是修完MBA课程的人,马上就被列为经营管理干部的候选人。这是非常危险的,因为在MBA项目里,提高人们道德观念和锻炼人综合能力的机会实在太少了。而且,在商学院里教授课程的教授和

老师们,真正作为企业的经营人员和决策人员的经验非常少。很多人都是纸上谈兵,并不理解企业经营和商业的本质。

我在美国接受了商业的理论教育和实践教育,并得到了很多机会和美国各商学院的教授和老师进行交流。后来,我又在得克萨斯州的州立大学(达拉斯大学)的商学院教了7年书。根据这些经验,我认为:在 MBA 课程中只传授理论和专业知识是不够的。

等到我自己终于有了教书的机会,我就把将近一半的课堂时间拿出来,让学生们进行案例学习和讨论。通过这些让学生们思考:作为企业的经营者、作为商业领袖以及作为一个对社会负有责任的人,他们应该具备什么样的素质和能力。这样,学生们就明白了经营者本身的道德观在商业以及在企业的经营管理活动中占有多么重要的地位。

坦率地说,在商场上没有永远一帆风顺的事情。每天都勤勤恳恳地工作,但是也可能突然落入陷阱,遭遇不测。一步走错,就会像日本的山一证券、日本火腿、雪印乳业和美国的安然、世通公司等,在一瞬间陷入困境。公司规模越大,这种风险就越大。所以,领导,也就是经营者的人格和道德观念在很大程度上左右着公司的命运,如果道德品质不好的人成为了领导者,那么这个公司一定会走向衰退,这是从公司内部开始的衰退。要解决这个问题,经营者必须反省自身,或者干脆换掉

经营者。

笔者认为 MBA 课程充其量只是教授人们掌握企业经营的基本知识,如果过于重视,恐怕日本的经营会失去原有的优点。为了给人们敲响警钟,防止安然公司和世通公司的悲剧在日本重演,特撰此书。

浜口直太

2002 年 12 月

目 录

致亲爱的中国读者 P001

前 言 P001

1 MBA 教育的含金量

如果试着深入思考近年来造成企业舞弊事件的根本原因,直言不讳地讲,我认为这不得不归结于商业教育体制的不健全,即缺乏对经营者和管理者的道德和伦理教育。道德观和伦理观并不是轻易地在学校教育中可以学到的,必须与实践当中逐渐摸索和积累。

P001 发现 MBA 的缺陷

P004 欧美的商业教育

P006 极富人情味儿的保罗·威尔先生

P009 日本商业教育的弊端

P011 急需国际化的日本商学院

P012 MBA 学位是阶段性目标

2 企业必胜秘诀——人本主义经营

如果想领导好一个企业并有所作为,领导者必须尊重每一个和企业相关的人员,爱护他们,并且被他们所喜爱和尊重。如果不能做到这些,企业就会缺乏凝聚力,也不能指望它长期繁荣下去。

P015 CEO 的人格决定企业命运

P017 日本式经营的 3 个特点

P018 松下公司面临抉择

P019 日本式经营立足性善论、Y 理论

P020 大和银行纽约支行的巨额损失事件

P021 强制休假防止舞弊

P022 灵魂颓废终结日本式经营

3 企业价值的创造

“创造价值的经营”在于经营者是否爱护创造价值的人——员工,以及经营者是否能得到员工们的鼎力相助。令人不可思议的是,只要领导者稍微如此表示一下,作为回报,他们就能收获许多创意,从而增加企业的收益。

P023 米饭粒与饭团子 VS 员工与企业

P026 抓住新的经济增长点的瓦瓦公司

P028 人才决定企业价值

P030 提高企业价值的方法

4 日本式经营的特色

名誉会长、相谈役和最高顾问等长老,在形式上没有任何权力。没有权力也就不必负责任,但实际上,他们掌握着无限大的权力。没有责任却只有权力,长老们的存在是非常微妙的。

P032 日本式经营体制的变化

P033 革新者日渐减少

P035 双重身份的内部董事

P037 经营者对银行负责

P038 从八佰伴所学到的

P039 “太上皇”垂帘听政

P041 “老害”与“小害”

P042 谁让经营者引咎辞职

5 欧美型企业的特点

信奉“得分主义”的美国人在工作中的做法是扬长避短,努力把自己擅长的部分做得更好,他们常常不会去克服缺点。而奉行“减分主义”的日本人考虑的却是如何将缺点克服掉,从而提高别人对自己的综合评价。正因为如此,美国人才能在特定领域里培养出很多“超级专家”,而大部分日本人则在工作上彼此不分高低。

P045 扬长避短的得分主义

P046 主动迎接风险

P049 印章与签字

- P050 决策方式与速度
- P052 声音洪亮和富有幽默感
- P054 努力工作与自我平衡
- P055 坚持个人意见
- P056 尊重标新立异
- P058 企业内部缺少沟通
- P059 重结果不重过程

6° 重视领导能力的经营时代

——成长型企业的特点

今后由于企业规模大而带来的有利条件会越来越少,换句话说,企业规模越大,经营转向越慢,这种“大企业病”会造成开拓新业务和决策花费时间过长。跟不上时代步伐的企业如果不进行改革,要想继续生存下去是很困难的。

- P061 风险经营时代
- P064 面对百年一遇的大变革
- P065 快速决策不可或缺
- P066 年轻人的天下
- P068 速度决定胜负
- P071 谁是真正的领导者
- P074 挑战风险才能生存
- P077 有失败才有成功
- P079 日美融合式经营
- P080 创业者精神至关重要
- P082 开展国际性战略合作

P084 磨练经营者的人格

7 优化企业组织结构

今天的商业环境发生了急剧变化。虽然伴随着一定的痛苦,但是今后进行了本质上的组织形态改革的企业和没有进行改革的企业,会分别处于“获胜组”和“失败组”的不同地位,而且它们之间的差距会越来越大。进行组织形态改革的要点不是消除管理职位,而是使管理职位变得更加专业化。

P086 让董事(会)名符其实

P087 长期时价总额主义

P088 引入外部董事制度

P090 走出“金字塔”

P092 构筑专业化的 21 世纪型组织

P095 快速经营源于直接沟通

P097 从 100% 到 60%

P098 疏通交流渠道

P099 管理职位专业化

8 在美国创业的秘诀

与从前相比,速度更是 21 世纪创业成功的关键。微软、英特尔、戴尔电脑和星巴克等优秀风险企业的成功秘诀除了崭新的创意与企划、超群的经营能力外,抓住时机开展业务这一点也是不可或缺的。

- P102 在美国创业的优势和困难
- P106 真正为美国社会做贡献
- P108 成功的 5 个必要条件
- P111 成功五要素
- P113 3 把金钥匙
- P116 选择自己喜欢的事业
- P118 选择好的创业时机
- P121 选择最适宜的事业形态
- P125 选择最适合的签证种类
- P128 敢想敢为的田中宏
- P130 岩下秀树的魅力
- P132 制定有魅力的商业计划书
- P136 不会英语的守山明
- P139 高素质的西田宪一
- P142 找到能力最强的合伙人
- P144 高野终于找到了托马斯
- P147 大森浩一的惊讶
- P150 美国副社长突然辞职
- P153 与美国优秀企业合作
- P156 以购并实现快速成长
- P158 筹措资金的简单方法
- P161 走出上市的误区
- P164 上市的捷径
- P166 谢绝就任 CEO 的木村靖
- P169 日美时间差企业战略
- P172 以退为进

P175 不轻言放弃的大山义男

9 选择创业的天堂

达拉斯受东部和西部的影响,在包括饮食文化的各方面都是孕育新鲜事物的土壤。因此,想在全美开设连锁店的饮食业者和流通业者都首先在达拉斯开设一号店,进行试点经营,制定各项经营标准,然后以此为基础扩展到全美。

P179 达拉斯——餐饮业和流通业中心

P182 硅谷——IT 从业者的天堂

P185 纽约硅巷——互联网和传媒业的聚集地

P187 纽约——金融证券业的首选地区

P190 洛杉矶——娱乐大本营

P192 华盛顿——政治、外交和贸易中心

后 记 P196

MBA 教育的含金量

发现 MBA 的缺陷

如果试着深入思考近年来造成企业舞弊事件的根本原因,直言不讳地讲,我认为这不得不归结于商业教育体制的不健全,即缺乏对经营者和管理者的道德和伦理教育。道德观和伦理观并不是轻易地在学校教育中可以学到的,必须在实践当中逐渐摸索和积累。

我从创价大学经营系毕业,加入著名的国际会计公司毕马威(KPMG Peat Marwick)总部(纽约)后,马上接受了为期2周的专门针对新社员的研修课程。那时,我们被反复灌输一个观念:在向客户提供审计、税务和商务咨询等方面的服务时,最重要的事情是要遵守诚信原则。研修结束后,在上司和前辈的斥责、鼓励和指导,通过现场学习,我掌握了作为一名专业人

如果试着深入思考近年来造成企业舞弊事件的根本原因,直言不讳地讲,我认为这不得不归结于商业教育体制的不健全,即缺乏对经营者和管理者的道德和伦理教育。

员所应具备的工作态度和方法。值得感谢的是,我关于企业经营的基本观点、作为商务咨询者所必需的诚信观念和职业专业技能,就是在那个时候被培养出来的。

我那时就一直在想,作为职业企业经营者,他们每天的工作都像在战场上与敌人白刃相搏。不论有什么样的理由,都绝不允许有不正当的、欺骗的行为出现。

那以后,我被职业猎头相中,跳槽到同一行业的另一家公司普华永道(当时为 Price Waterhouse, 后与 Coopers & Lybrand 公司合并,成为现在的 Pricewaterhouse Coopers)。我在普华永道的感触和在毕马威时完全一样,所以当著名的国际会计公司安达信卷入安然破产丑闻(译者注:美国安然 Enron, 又译恩龙,是世界上最大的能源、商品和服务公司之一。2001 年 10 月,公司宣布“由于会计工作的错误”,使最近 4 年的收支平衡表有严重错误,赢利数量减少 5 亿多美元。此消息一出,股民大举抛售该公司股票,导致公司股票大跌。公司最终在 2001 年 12 月 2 日宣布申请破产保护)时,我感到非常震惊。作为世界几大会计公司之一、拥有严格的反不正当行为内部制度的安达信,竟然因为一小部分心术不正的管理人员而陷入如此的信任危机之中。而且,这件事情给多少无辜的人带来了经济上和精神上的打击。

21 世纪的今天,企业和学校提供的商业教育机会比以前增多了。商业教育不仅对于商业本身的发展,而且对于培养将来担负公司发展使命的人才也变得越来越重要了。在美国,那些发展速度很快的企业都对自己的员工进行了贯穿始终的商业教育。