

名校商学管理课



MIT SLOAN
SCHOOL OF
MANAGEMENT

麻省理工商学院

最具影响力的商业哲学课

吕建华 著

管理者的气场与领导力，一本就够！

保罗·萨缪尔森、彼得·圣吉等108名教授执教的管理课程

颠覆式创新+最优化管理，让企业长盛不衰

惠普、波音飞机、花旗银行总裁……获益终身

光明日报出版社

名校商学管理课

MIT SLOAN
SCHOOL OF
MANAGEMENT

麻省理工商学院
最具影响力的商业哲学课

吕建华 著

光明日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

麻省理工学院最具影响力的商业哲学课 / 吕建华
著. — 北京: 光明日报出版社, 2014. 10
ISBN 978 - 7 - 5112 - 7304 - 8

I. ①麻… II. ①吕… III. ①经济管理 - 通俗读物
IV. ①F2 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 223250 号

麻省理工学院最具影响力的商业哲学课

著 者: 吕建华

责任编辑: 王庆

责任校对: 傅泉泽

封面设计: 阿沈

责任印制: 曹净

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市东城区珠市口东大街 5 号, 100062

电 话: 010 - 67022197(咨询), 67078870(发行), 67078235(邮购)

传 真: 010 - 67078227, 67019571

网 址: <http://book.gmw.cn>

E - mail: gmcbs@gmw.cn wqer369@126.com

法律顾问: 北京天驰洪范律师事务所徐波律师

印 刷: 北京盛源印刷有限公司

装 订: 北京盛源印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710 × 1000 1/16

字 数: 190 千字 印 张: 14.5

版 次: 2014 年 11 月第 1 版 印 次: 2014 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5112 - 7304 - 8

定 价: 38.00 元

版权所有 翻印必究



◆麻省理工商学院最具影响力的商业哲学课，萃取了全球最领先的商学精华，整理集录了保罗·萨缪尔森、彼得·圣吉等 108 名教授，涉及应用经济学、公司战略和政策、金融工程、人力资源管理、劳资关系、信息技术、国际管理、运筹学、系统动力学、管理经济学等 23 个领域的管理精髓，为创业者、志存高远的管理学子、奋战在一线的管理人员提供最透彻的商业哲学理念，帮助读者开启思维之门，走向探索管理金字塔之旅。

◆“着眼于管理者所需，满足管理者的诉求”，是麻省理工商学院课程完善过程中的重要理念。经过多年的探索，麻省理工商学院的教学模式主要演变成三种：案例（case）、讲座（lecture）和实验课（lab）。三种教学方式比例约为 4：4：2，但是学生如果喜欢实验课也可以将比例调整为 3：3：4。实验课鼓励大家参加研究项目和实地研究考察。全球创业实验室（G-lab）和可持续性商业实验室（S-Lab）是其中最火的两个实验课程，前者的组织模式成型，项目可选择的空间很大，在一段时间的课程学习之后，学生可以利用 3 周寒假时间到世界各地与当地的企业合作项目；后者由 7 位商学院顶级教授授课，学生可以有机会在课程中与各类企业合作面对环境和社会经济方面的挑战。此外，每年麻

省理工商学院都会邀请不同企业、不同领域的领导者来学校公开演讲，并要求这些演讲者具备博士学位。

◆麻省理工学院对于管理理论的传授多是通过回顾管理个案的方式实现。在这个过程中，学生运用分析工具建立新的假设模型，透过企业合作项目、讲座与探讨、亲身参加项目运作、与业界领袖密切互动等方式发展创新出解决方案。形式多样的学习方法帮助商学院的学生学会运用分析工具、掌握解决问题的能力以及获得领导才干。

◆本书将麻省理工学院管理课程的必修课精华，以及110门选修课的核心理念做了最透彻的解读。读者通过这一本书，就可以将麻省理工商学院的整个管理体系尽收眼底。全球著名的商学院在教学和培养理念上不尽相同。例如，宾夕法尼亚的沃顿商学院致力于培养最有效的管理者；哈佛商学院侧重于培养技能与商业热情；西班牙商学院侧重提高高层管理者的有效性和国际化意识；欧洲工商学院则创造一个宽松的环境，把世界各地的人、文化、思想聚合在一起；而麻省理工学院培养的是改变世界的领导者，鼓励产生推动管理实践的思想。

◆麻省理工学院与中国商学院的合作与联系非常密切。1996年，麻省理工学院与复旦大学、清华大学和中山大学建立了合作关系，近年来，麻省理工学院的学生来到中国交流学习，也有教授在中国进行全职教学。这样的交流更加体现出麻省理工学院培养全球化管理者的理念。其中，小而团结的气氛、教学中理论与案例并重的特色、技术管理领域的创新、非管理理念的引进、对多文化的碰撞的鼓励等等，使得麻省理工学院在世界范围内的商学院中更加耀眼。本书则将麻省理工学院引进中国的特色管理思想做了深刻解读，从这些课程中，我们中国读者能够在最短时间内了解到该商学院最接中国地气的管理课程。

麻省理工商学院管理思想精粹

商学院的竞争将不再是生源的竞争，未来的竞争将集中在师资上。而在师资方面，麻省理工商学院一直保持这个优势。

——麻省理工商学院现任高级副院长，艾伦·怀特（Alan. F. White）

尽管对现实世界的实证分析指引并限制着我作为一名经济学家的每一个行动，但我从未真正忘记对结果的道德准则的关注。我的准则很简单，就是支持处于劣势的人们，且（在其他条件相同的情况下）憎恶不平等。

——麻省理工商学院教授、《经济学》作者，保罗·萨缪尔森（Paul Anthony Samuelson）

保障企业持续发展的根本是提高企业的整体竞争优势，即提高整体竞争能力。在未来，真正出色的企业是一种学习型的组织形式——能够使全体员工全心投入并善于学习、持续学习。通过酿造学习型组织的工作氛围和企业文化，引领员工不断学习、不断进步、不断调整新观念，使组织保持长盛不衰的生命力。

——麻省理工商学院教授、《第五项修炼》作者，彼得·圣吉（Peter M. Senge）

当我们教大家一些深刻的东西，比如说一个非常复杂的社会经济环境系统的时候，我们给了他们一个工具，同时也帮他们认识到，有些更深层次的联系，使得他们有这个信心能够在未来知道，今天的改变会给未来带来怎样的后果。作为商界领袖，我们有足够的信心去引导这种转变来实现未来的转变。

——麻省理工商学院院长，大卫·施密特雷恩（David Schmittlein）

很多企业在信息技术方面做了很多投资，但是回报并不明显，他们看不到信息技术带来的效益和明显价值。信息技术最重要的一个作用就是将企业的管理一体化，尤其对于有很多分公司的大企业，利用电子科技能够很快实现统一。它的另一个重要作用是对企业发展需求的预测作用，通过电子科技的信息技术手段，使得管理者在问题发生时有所准备。

——麻省理工学院信息系统研究中心负责人，珍妮·露丝（Jeanne Ross）

当今社会是一个需要“信息中心”的知识经济时代。这个领域在麻省理工学院具有突破性的研究意义。在这里，研究者发现信息网络能够更早、更快、更多地接收到信息。这比任何人际网络都要快捷和迅速。如果将员工的工作转化成“数据信息中心”，他们将在同样的时间里完成更多的任务。

——麻省理工商学院数据商业中心教授，埃里克·布伦乔尔森（Erik Brynjolfsson）

经济激励是促进学术型研究增长的主要原因，换言之，知识产权的明确是鼓励学术研究的重要措施。我一直在探寻专业技术人才与企业管理者如何展现有效的结合。麻省理工商学院鼓励学术创新，是将高层管理者和学术科学家结合起来的有效办法之一。或许管理者做不到真正的

技术创新，但是他懂得技术创新的重要性，对于产品的开发和企业的发展都是有利而无害的。

——麻省理工学院教授，菲奥娜·莫莉（Fiona Murray）

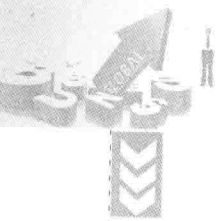
麻省理工学院创业中心的目标就是协助学生成为企业家，这里鼓励学生之间的合作，鼓励学生积极地参与。丰厚的资金奖励和创业实践历练，激发了商学院学生的创业激情，也促进了新学生和企业家的合作。在这样诱人的竞争过程中，相信任何有着创业想法的学生都不能够抵御。麻省理工学院用最大的培养自由、最大的资源支持，给每个学生自信，引导他们一步步成为改变世界的高级技术型管理者。

——麻省理工学院教授，艾德·罗伯兹（Ed Roberts）

前言

>>LIST

在麻省理工商学院，享有盛誉的管理课程是由斯隆商学院教授的。所以我们耳熟能详的麻省理工商学院，即斯隆商学院（在后文，我们统一用此称谓）。斯隆商学院创立于1914年，起初，只有经济学和统计学系的一个工程管理课程，用于探索如何培养能够解决工程问题的企业经理项目。1952年，时任通用汽车公司总裁的麻省理工学院毕业生阿尔弗雷德·斯隆（Alfred P. Sloan）捐资500万美金，成立了产业管理学院（School of Industrial Management），用于培养工程管理方面的人才。由于身处高科技环境，学院的优势逐渐显现，在之后的几十年里，其规模不断扩大，越来越多的管理学大师在这里任教，越来越多的管理人才在这里被启迪和引导。2004年，英国伦敦金融时报公布，这个学院在全球百大MBA学校排行榜中排名第九。为了表示对阿尔弗雷德·斯隆的感谢，在1964年，学院更名为斯隆管理学院（Alfred P. Sloan School of Management），或称为斯隆商学院，简称斯隆。自从创办以来，斯隆商学院为全球90多个国家培养了16000多名人才，除了一部分人员选择独立创业外，其中50%的人担任高级管理职务，20%的人担任公司企业总裁。美国著名大公司惠普电脑公司、波音飞机公司和花旗银行的总裁都毕业于这所商学院。《美国新闻与世界报道》杂志（2005）将斯隆商学院在美国商学院中的排名列在第四位，仅次于哈佛商学院、斯坦福



大学商学院和宾夕法尼亚大学沃顿商学院。

与麻省理工学院拥有的 200 余年历史相比，斯隆商学院只是一个充满干劲、一路向前奔跑的年轻人。它的教学内容向来灵活，注重实践，课堂讲授和案例教学各占一半，学生能够在真实案例中掌握管理技能。这样的教学模式使得很多学生能够在毕业之初就担任企业的高层管理者。

斯隆商学院的教学风格与阿尔弗雷德·斯隆的管理思想不无重叠，似乎就是其管理思想的传承。斯隆商学院的发展历史从阿尔弗雷德·斯隆的经历中也可见一斑，了解了阿尔弗雷德·斯隆的投资初衷，才能认识到这个学院改名为斯隆，不仅仅是感谢，也是一种声明和象征。

阿尔弗雷德·斯隆（1875 - 1966）是美国通用汽车公司的第八任总裁，任职期长达 25 年，他被认为是管理界第一位成功的职业经理人。尽管斯隆在通用汽车公司创造了职业神话，但是他的管理才能不是在通用得到锻炼，而是在通用得以发挥。斯隆的父亲是纽约的一个商人，当斯隆 1895 年在麻省理工学院获得电子工程学学士学位并毕业之后，他的父亲用 5000 美元买下一个小工厂，斯隆经营了 20 年，在 1918 年的时候，以 1350 万美元（高于原价值 2700 倍）的价格把工厂卖给了通用汽车的创始人威廉·杜兰特（W. Durant），并加盟了通用汽车，成为其运营副经理。这不是简单的并购，此时斯隆的工厂最大的客户准备自主生产，斯隆的工厂将面临一个巨大的损失，而通用汽车公司的收购对斯隆而言是一个很好的机会，所以他毫不犹豫地就同意了这次并购。

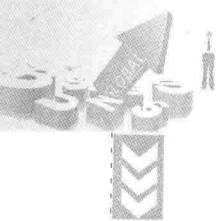
而同一时间里，麻省理工商学院的前身刚刚成立，正在进行工程管理方面的探索。这个时候的杜兰特正拥有满腔抱负，通用汽车公司拥有五大名牌汽车和众多零部件企业，雪佛兰、别克、欧宝、凯迪拉克等品牌功能各异的汽车的市场开拓如火如荼。但是迅猛的扩张和不断的借贷经营使通用逐渐陷入困境，子公司的各自为政日渐严重，斯隆就是在这种情况下临危受命，于 1923 年正式上任。尽管此时斯隆还没有成为斯

隆商学院的赞助人，但是斯隆商学院的学生临危受命的“宿命传统”却似乎从这个时候就已开始。其后培养出来的毕业生中，很多管理者都是在企业陷入困境之时担负起改革和管理的重任。这可能也是导致斯隆商学院的课程越来越重视学生危急中领导能力的培养，以及安排学生与企业的高层管理者直接讨论公司危机和问题的原始起点。

斯隆上任之后，采取一系列有效的策略扭转了困难局面。从转变市场策略、调整企业组织结构、重视研究开发保障公司持续发展等方面实施改革。他的管理理念帮助通用汽车走出困境，并且在之后他领导的几十年中，通用汽车成为世界上最大的汽车制造商，也成为世界上最大的产业集团之一，甚至成为了美国经济的重要标志。而且斯隆的管理经验为现代管理理论的发展作出了贡献，成为世人眼中二十世纪最伟大的 CEO。

1924 年，斯隆首先转变通用汽车的市场策略，他提出了“不同的钱包、不同的目标、不同的车型”的市场细分战略。斯隆认为可以根据价格范围对美国的汽车市场进行细分。通用汽车每一个品牌的产品都可以独立针对一个细分市场，例如，凯利拉克能够作为高端市场的主推车款，而雪佛兰可以成为针对低端市场的车款。这样的细化使得通用的市场开发与销售更加具体，而且囊括众多顾客人群。同时，通用每年都推出不同的车型刺激顾客需求，灵活改变购车政策，允许旧车抵价购买新车等等。这些策略在当时的汽车市场还是首创，甚至很多策略依然适合当今的汽车产业市场。所以很快，通用汽车的销售便赶超当时在汽车市场强而有力、但只有单一车款的福特汽车。

斯隆改革的第二个方面是进行企业组织结构调整。当时的通用汽车公司规模浩大，但是尾大不掉，众多子公司一旦亏损由总公司承担，可盈利却拒绝上交到总公司。斯隆按照“协调控制式分散经营”的方式进行调整，即依然保持子公司分散决策、独立经营的优点，设立“决策委员会”来制定政策，成立“运营指导委员会”实施落实政策制度，



并组成“财务委员会”负责财务。这三个委员会都由外部董事组成，以保证他们行使权力时立场公正。如此，总公司既给了子公司自由，也使得子公司的决策遵从总公司的安排，既放且收。斯隆的这项调整成为现代管理者的主要参照，很多现代公司依然采用这种管理模式。

尽管在斯隆上任之时，通用汽车的铜冷却发明带来的是失败，铜冷却发动机汽车在通用两年的销售额不到 300 辆，但是这并没有妨碍斯隆对技术革新的鼓励和支持。斯隆深知科技对企业的长远影响，市场细分战略可以使通用汽车公司的销售额短期内大幅增长，但是立足于从企业的长久持续发展角度，科技革新不可或缺。斯隆在终止了铜冷却发动机汽车的研发之后，专门设立研究机构，既进行基础研究，又进行应用型研究。这些研究不仅局限于汽车车型和款式的研发，甚至还包括汽车零部件的优化和汽车颜色的调整。通用汽车逐渐从一家汽车公司变成国际顶级的技术革新公司。

1931 ~ 1952 年期间，通用汽车在汽车产业的地位稳固之后，斯隆资助麻省理工，建立了产业管理学院。这样一个成功的管理者，这样一个具有实际需求的培养目标，自然成为麻省理工学院管理课程设立的依照。时至今日，斯隆商学院的办学理念依旧是解决斯隆对科技和管理之间的疑惑，即通过科学方法和实践研究解决现代技术产业的管理问题。在百年之后的今天，麻省理工的斯隆管理学院在技术创新产业已然成为了美国经济的支柱，培养出了炙手可热的管理人才，成为世界商学院的翘楚。



CHAPTER 1 高层管理者的顾客观

- 01 时刻保持销售的神经，学会倾听你的顾客 / 2
- 02 掌握细化顾客的方法，快速有效识别顾客 / 11
- 03 任何决策都将顾客的感受放在首位 / 20

CHAPTER 2 高层管理者的员工观

- 01 与员工达成“心理契约” / 31
- 02 鼓励并保持员工的多元化 / 42
- 03 了解你的员工，人尽其才 / 54
- 04 建立共同愿景，让员工有努力的动力 / 62

CHAPTER 3 永不终止的产品研发

- 01 斯隆商学院为你掀开产品研发的面纱 / 72
- 02 在产品研发的过程中创造商业价值 / 78
- 03 技术创新是产品研发的根本 / 88

CHAPTER 4 决策最优化

- 01 斯隆商学院的“最优化方法”课程 / 100
- 02 决策国内市场时的微观经济视角 / 108
- 03 面对国际市场时的开拓和外包化 / 118

CHAPTER 5 战略化沟通与谈判

- 01 分析情景安排环节——谈判的准备保障 / 128
- 02 避免表达与倾听的障碍——谈判的进行保障 / 137
- 03 妥善地处理分歧——谈判成功的保障 / 145
- 04 追求成功的谈判结果——谈判的唯一原则 / 154

CHAPTER 6 危机中的领导能力

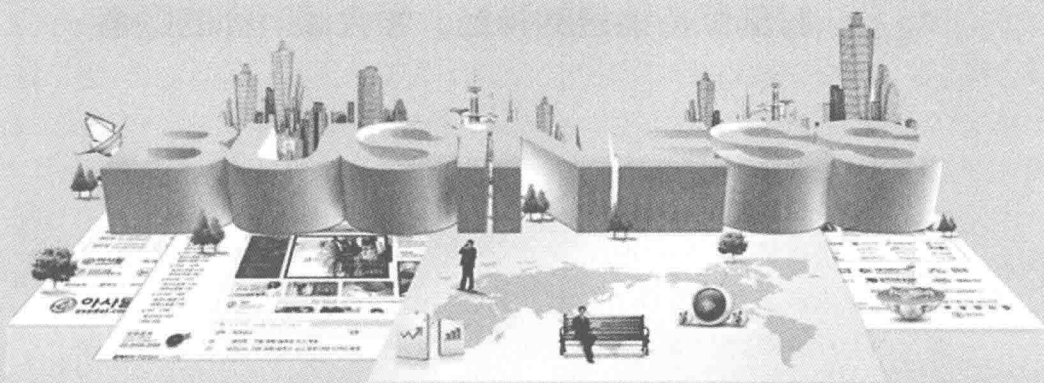
- 01 临危不乱是管理者的首要特质 / 164
- 02 处理危机不忘保持创新 / 173
- 03 危机决策时，反对者比拥护者的意见更重要 / 181
- 04 利用集体智慧是最好的求助方案 / 187

CHAPTER 7 管理者的商业哲学

- 01 管理者的博弈论 / 196
- 02 管理者的系统动力学观点 / 207

CHAPTER 1

高层管理者的顾客观





任何一个企业都会有自己的顾客群体，即便是公益组织，也会有自己的帮扶对象。顾客和服务指向是一个公司和企业存在的重要前提。位于企业和组织最高层的高层管理者，负责整个组织，是企业的当家人和统帅。他们需要面向更长远的未来考虑问题，既要决策，又要指挥。在企业中，他们的职位或称呼是：总裁、董事长、执行总裁（CEO）和首席运营官（COO）等。组织的目标由这些人制定，企业的决策也是由这些人进行。而目标制定和决策都离不开高层管理者对“顾客”的认知。因此，在斯隆商学院，“顾客和消费者”这一课程一直处于十分重要的位置。

01 时刻保持销售的神经，学会倾听你的顾客

中国自古就有一句俗语：“巧妇难为无米之炊”，用来比喻做事情不能缺少关键条件。而对于管理者来说，不可或缺的关键因素就是顾客，西方社会奉行“顾客就是上帝”，有了顾客，才能有机会满足顾客。只有满足了顾客，提高了顾客满意度，才能够保障和促进企业的

发展。

同理，高层管理者若忽视顾客的需求，那么根本无法做出任何决定。20 世纪 50 年代，以消费者为中心的现代市场营销观念逐步取代了传统的营销观念，企业面临的竞争已不再是传统的产品和价格竞争，而是更广阔、更复杂的深层次竞争。20 世纪 70 年代，顾客满意理论开始萌芽，该观点强调企业把追求顾客满意放在第一位，其次要努力降低顾客的购买成本，再次要充分注意顾客购买过程中的便利性，而不是从企业的角度来决定销售渠道策略，甚至营销沟通也要以消费者为中心才算有效实施。进入 20 世纪 90 年代，顾客满意观念成为对现代市场营销内涵的最新诠释。满足顾客需求，令顾客满意，并最终实现包括利润目标在内的企业目标，已成为现代企业的基本精神。

沃尔玛是世界著名的零售连锁公司，目前已在全球 27 个国家开设了 10000 余家商场，下设 69 个品牌，全球员工人数超过 220 万，每周光临沃尔玛的顾客有 2 亿人次。从 1962 年创立至今，仅仅 50 年的时间，沃尔玛就成为世界最大的私人雇主和连锁零售商，曾多次荣登《财富》杂志世界 500 强榜首，并当选最具价值品牌。它的成功与其卓越的顾客服务是分不开的。沃尔玛不仅把“顾客第一”作为口号，甚至作为贯彻始终的经营理念。沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿（Sam Walton）重视顾客，他曾说过：“服务要做到顾客所期待的那么好。只有给顾客所需要的，并最终了解他们的想法，顾客才能感激你、回馈你，而企业也最终会赢得顾客的心，成为最忠实的消费者。”

每个沃尔玛员工都听过这样一个故事：一个星期天的早上，阿肯色州哈里逊沃尔玛商店的药剂师杰夫（Jeff）接到店