

MBA

十日读

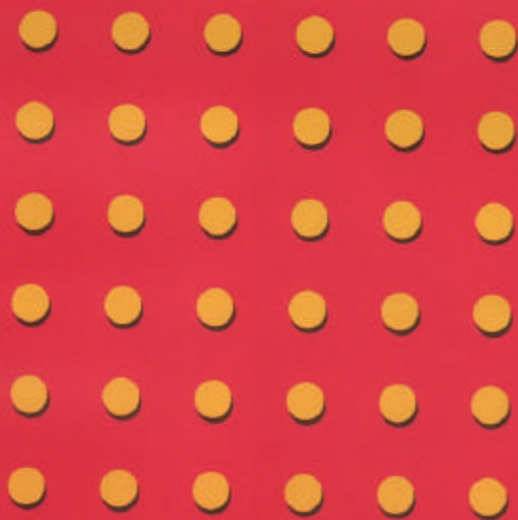
——美国著名商学院课程精要

THE TEN-DAY MBA

A STEP-BY-STEP GUIDE TO MASTERING THE SKILLS
TAUGHT IN AMERICA'S TOP BUSINESS SCHOOLS

[美] 史蒂文·西尔比格 / 著

郑伏虎 等 / 译



中 信 出 版 社

本书说明

本书在手，你不用丢掉两年的时间 and 薪水，更不必付出昂贵的学费，在没有压力的环境下，敲开美国前 10 所著名商学院的大门。本书集美国哈佛、斯坦福、西北、弗吉尼亚、宾夕法尼亚、芝加哥等著名商学院教材之精华，能使读者：

- 读懂财务报表
- 准备综合实用的营销计划
- 理解会计原则和方法
- 理顺同老板的关系
- 制定公司战略
- 理解净现值概念
- 计算内部收益率
- 用数量分件技巧分析项目
- 评估股票和债券及期货投资
- 学会华尔街杠杆收购分析方法
- 获取竞争对手的经营改进方案
- 掌握 MBA 最常用的术语

读者每天读一章，便可愉快地掌握本书的内容，熟悉专用术语，使你在当今竞争激烈的商场，具备领先他人一步的专业知识和自信。

(译自原书封底)

译者简介

郑伏虎，1988年毕业于北京理工大学工业管理工程系，曾在澳大利亚工作多年，现任中国国际信托投资公司董事长秘书。

曹建海，1982年毕业于上海外语学院英语系，现任中信房地产公司项目经理，副译审。

杨兰伏，1988年毕业于北京大学国际经济系，现在美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院攻读 MBA。

内容提要

本书介绍美国哈佛、斯坦福、弗吉尼亚等著名商学院工商管理硕士(MBA)课程的精华,内容涉及市场营销、商业道德、会计、组织行为、数量分析、金融、经营、经济学、战略等必修课所包含的基本概念及实际应用价值。文字生动、幽默,论述深入浅出,适合各界人士阅读。

前言

1990年5月我取得工商管理硕士(MBA)学位以后,得以有机会回顾一生中最让我精疲力尽、也最充实的两年学校生活。我在翻阅自己的笔记时,意识到美国工商管理硕士教育课程的基本内容实际上非常简洁,应该、也比较容易让更多的读者理解。在与那些从事医务、法律、商务工作以及有志攻读MBA学位的朋友们的交谈中,我发现他们常想了解我在商学院到底学到了什么。因此,我特意写这本书来回答他们的问题。你不用丢掉两年的工资收入就能掌握MBA应具备的基本知识,而且还可省去拖欠50,000美元学杂费的烦恼。

世界各地的学生都慕名到美国商学院来学习,因为美国在商务教学方法的创新方面领先于世界上其它国家。想攻读MBA学位的人可以利用这本书判断一下两年的学习投资是否值得;即将在英、美商学院学习的人也可以为今后迎接学业上竞争做好充分的心理准备。本书简明扼要地向你介绍了MBA的课程内容,可以说是一本极好的辅助性教材。令人遗憾的是,本书无法向你提供那种只有通过在校里同窗学习,同学和老师之间方能建立起来的友谊和长久的业务联系。虽然如此,本书仍能让你了解到MBA们之所以成功的许多技巧。

《MBA+日读——美国著名商学院课程精要》一书,从美国从事MBA教学的高校中,总结出前十名商学院课程内容的精华。大家都认为,排行在前十名中的商学院多少笼罩些神秘色彩,这是由于各学院尽量把课程安排得不仅内容深奥且特色鲜明。各大公司花费成千上万的钱选送高级管理人员去商学院学习数日,以期从中吸取知识的甘泉。我想告诉大家,我不仅用一生中两年的时间从中吸取了甘泉,还体验了只有身处其中才有的甘苦。

实际上,哪些院校应该包括在美国的前十名之内一直是大家争论的话题。前十名是指从全美公认的前十五所商校中采取轮流坐庄的方式,交替着排出前十名。各院校之所以出类拔萃,是由于各自拥有着大量的入学申请表,广泛活跃的校友联系网,众多雇主来校招聘毕业生,以及毕业后高得惊人起薪。前十名商学院均要求申请人具备至少两年的工作经验。在课堂分组讨论时,有工作经验的学生能为之增色不少。坦率地说,我从有工作经验的同学那里学到了不少东西。

美国的前十名学院并不是指它们提供最佳的教学、设施或者课程内容。在决定它们各自的地位时,“声望”起了关键的作用。

在许多专门评价这些学院的专著中，你可以找到涉及这些学院“声望”的许多内幕。据 1992《美国商业周刊》（“Business Week”）的抽样调查，美国高校毕业生对商学院满意程度评出的先后得分顺序是：1. 达特茅斯(Dartmouth)；2. 弗吉尼亚(Virginia)；3. 西北(Northwestern)；4. 康奈尔(Cornell)；5. 斯坦福(Stanford)。而若按学生毕业后有多少人找到工作的先后排序，则是另一种情况：

1. 西北；2. 沃顿(Wharton)；3. 哈佛(Harvard)；4. 芝加哥(Chicago)；5. 哥伦比亚(Columbia)。

在 1992 年《美国商业周刊》上刊登的前 15 所商学院是（以字母排序）：

1. 芝加哥；2. 哥伦比亚；3. 康奈尔（约翰逊）(Johnson)；4. 达特茅斯（塔克）(Tuck)；5. 杜克（富卡）(Duke, Fuqua)；6. 哈佛；7. 印第安纳(Indiana)；8. 密执安(Michigan)；9. 麻省理工学院（斯隆）(MIT, Sloan)；10. 北卡罗来纳(North Carolina)；11. 西北（凯洛格）(Kellogg)；12. 纽约州立大学（斯特恩）(NYU, Stern)；13. 宾夕法尼亚（沃顿）(Pennsylvania Wharton)；14. 斯坦福；15. 弗吉尼亚（达登）(Darden)。

我在写此书时，侧重于将 MBA 高深课程的内容实质清楚准确地介绍给大家。这种做法只有 MBA 能做到，而专攻学术的人士是不敢如此大胆的。在介绍主要概念时，我多用实例加以说明，突出重点，并尽量注意总结。在剖析了曾一度使我跋涉其中的篇幅既长、又刻意夸张的学术性资料之后，显然，本书仅仅包括了深藏于我的 32 个案例、课程资料和笔记中的智慧之经典。

我本人无意推销或宣传书中任何一派的经济理论。因此，也就没有在本书中重复罗列那些大多数商务书籍中热衷的、占去 200 多页篇幅以解释原理的通常做法。我用简洁的段落使最重要的概念具体化。这样你就可以在不失去兴趣的前提下学习并记住这些原理。

通过和毕业于沃顿、哈佛、西北及其它各列前茅的学校毕业生的交谈，我感觉到各大院校教授 MBA 课程所选用的佐料是一样的，不同之处却是细微的。按美国 MBA 课程的基本内容，可将之归纳为 9 门课。有些学院费尽心思对各门课程冠以很神气的名字。其实，最普通的名称是：

- 营销(Marketing)
- 商业道德(Ethics)
- 会计(Accounting)
- 组织行为(Organizational Behavior)

数量分析(Quantitative Analysis)

金融(Finance)

经营(Operations)

经济学(Economics)

战略(Strategy)

这些课程内容的综合性使之显得颇有价值。例如，拿一位有 MBA 学位的负责新产品销售的经理来说，他不仅能从销售产品方面感觉到商业竞争带来的挑战，还能意识到并及时处理他所负责的新产品在资金和制造上出现的问题。这种协调性和具备多种应变能力素质的培养，是在本科商业教学中通常被忽略的。我认为，通过这本书，你可以体验并在学习中掌握美国最好的商学院 MBA 课程的综合性知识。

当 MBA 们聚会时，大家确有用 MBA 术语“侃”的倾向。我们使用缩写词诸如 NPV（净现值），SPC（统计过程控制），MBO（目标管理），其实不过是编人的小把戏。大家只是为自己能拿到很高的工资和很快得到提拔找个幌子。我说，你可千万别被吓着了。MBA 的术语是很容易掌握的。只要坚持阅读本书，你很快就会像美国的 MBA 一样思考、说话（若能有机会与美国的商人进行业务交流当然更好）。

我写此书是想让你了解目前美国前几所高校正在教授的最重要的 MBA 理论和工具，并在学习的过程中，逐渐具备 MBA 的思维方式。读罢此书，请将书后的证书上填上你自己的名字。这是你的学业成绩，你应该骄傲地摆出来，让朋友们好好看看。

作者

译者序

《MBA+日读》(The Ten-Day MBA)是作者史蒂文·西尔比格(Steven Silbiger)依据自己攻读MBA期间的学习笔记、美国著名商学院的教材及相关著作、毕业前后的实际工作体验和体会写成的。初读本书原著,我们即为该书内容的可读性、趣味性、实用性以及作者独特的写作网格所吸引。本书内容涵盖了美国著名商学院MBA主要课程之精华,为读者提供了较为清晰的总体概念框架。原书现已译成7种文字,在全球各地发行。在此,我们郑重地将本书的中文译本献给大家。

我们深信,无论你从事什么职业,读过此书后,必深感眼界大开,获益匪浅。当然,谁也不可能只靠阅读本书,就能成为工商管理行家。本书所能起到的关键作用,是使读者避免在工作中犯愚蠢的错误,并激发进一步学习的兴趣。

书中各章并非按照严密的逻辑顺序排列。阅读此书时,你不必拘泥于逐章学习,可以先从自己感兴趣或实际需要的内容看起。例如,从未接触过经济学的读者,不妨先读第8天《经济学》,这样,你不仅能够掌握经济学研究的内容,还可以了解美国从事经济研究分析的专门机构以及美国跨国公司的经济分析部门是如何研究、预测国家经济发展的。财务工作者可先读第3天《会计》,这样,你可以从一个全新的角度了解会计概念。管理工作者可先读《组织行为》或《战略》等。

翻译本书时,我们力求保持原书风格,同时考虑到读者知识面广、有一定的英语基础,因此,原著中某些公司名、插图、图表出处、每章最后的“Key Takeaways”,即需要掌握的重要词语,以及附录,仅照附英文,未予译出。如此,平添些情趣,也使读者通过自己翻译,加深记忆。

感谢中国国际信托投资公司王军董事长为本书作序。感谢中国国际信托投资公司秦晓总经理向我们推荐此书,并审校译文。

在翻译此书的过程中,得到了吴畏先生,美国波士顿顾问(BCG)的Vivian Zheng女士以及程欣、梁平信、金晔、吕锋、黄蔚信、熊怡中、田瑶、崔莹、居伟民、高筱苏、龙凌云等许多朋友的支持和帮助,谢谢!

本书得到中信出版社领导和同仁们的大力支持,责编何培慧先生付出辛勤的劳动,在此谨表深深谢意。

本书由郑伏虎译前言及第2、3、5、6、7、8天;曹建海译第1、4、;杨兰伏译第9、10天;郑伏虎统校全书。

因时间仓促，不妥之处在所难免，欢迎读者提出宝贵意见。

译者

1997年2月于北京

序

全球经济一体化进程的深化，对我国的许多领域都产生了深远的影响，迫切要求从业者不断地学习，以适应新形势的要求。我们需要广泛借鉴国外工商管理的先进经验，积极地参与全球竞争。

近来，中信出版社陆续出版了一批工商管理方面的著作，为我国工商管理水平的提高起到了促进作用。本书的出版是我公司同仁又一次鼎力合作的结果，相信它能使更多读者受益。

王军

MBA 十日读

第 1 天 营销

本章主题

制定营销策略的七个步骤

购买步骤

市场划分

产品寿命周期

感知图表

毛利

营销方案和四 P

定位

分销渠道

广告

促销

定价

营销效益分析

埃克姆（Acme）公司董事会议室一景：

董事：每年审阅高级管理人员工资时，一想到我们付给来自俄亥俄州的营销副总裁吉姆·穆尼的工资比毕业于哈佛的公司总裁汉克·布福德的还要多，我就纳闷。我真是有点不明白。

董事长：有什么不明白的？没有吉姆的销售，我们就不需要总裁了，而且也不需要任何人了！

营销人员对世界的看法与埃克姆公司董事长一样。正如西北大学凯洛格学院的著名教授菲利浦·考特乐所说：重在营销。营销将公司的所有功能融为一体，并通过广告和销售人员以及其它营销活动直接与客户对话。

营销是艺术和科学的特殊混合体。营销课上可以学到许多东西，然而单靠上学是学不到一个真正有才华的营销家所具备的经验、直觉和创造力。正因为如此，具备这种才华的人都是有着较丰厚的收入。正规教育只为 MBA 们提供框架和语言，用来对付营销中遇到的挑战。这就是本章的目标，也是著名商学院无数次举办收费昂贵的高级研讨班所力图达到的目的。

著名商学院要把学生培养成为高级营销家，而事实上他们的第一份工作很可能是某个大食品公司或肥皂公司的低级

助理。因而，教学的重点在于发展全方位的营销策略，而不是离开商学院之后进入工作角色时所需的技巧经验。

擅于数学计算的学生倾向于视营销为一种工商管理的“软性”科目。事实上，营销家运用许多量化或“科学”手段制订和评价各种策略。营销的“艺术性”在于制订并实施一个成功的营销计划。其实，成功的方法是多种多样的。麦当劳、汉堡包王、温迪（Wendy's）、哈迪（Hardee's）、怀特·卡斯尔（White Castle）都在成功地卖汉堡包，但他们成功的道路各异。由于没有“标准”答案，所以，营销课为学生们提供了表现各自天资的机会，让他们搜肠刮肚许多小时，想出一个有创造性的主意。营销是我最得意的课程，炮制些主意来讨论，总是其乐无穷的。我在商学院的同窗们每每回忆起我在课上竟建议弗兰克·伯迪引进美味鸡肉热狗的事便忍俊不禁。

营销策略过程

营销过程是一个循环过程。营销计划总在修改之中，直到所有各部分均在目的性上达到内部连贯且互为补充为止。一个计划只有在其各个部分相互衔接时才有意义。要做好其中的一部分非常容易，但要做出一个各部分内部连贯且互为补充的营销计划，却是项了不起的成就。营销过程由 7 个步骤组成。

1. 消费者分析
2. 市场分析
3. 竞争对手的调查和分析自身优势
4. 分析经销渠道
5. 制订“初步”营销方案
6. 经济评估
7. 修改并发展前 6 个步骤，直至产生一个协调的方案

尽管有 7 个步骤，但它们的顺序并非一成不变。根据实际情况和个人喜好，可以重新安排各个步骤。本章可能深深地陷入营销理论的泥潭，但是，从实用的角度出发，我在此列出制订营销计划时应当考虑的问题和方面。为方便起见，我将集中叙述产品销售，当然，这种框架和术语同样适用于服务行业。

我将在此用同样的 7 个步骤展示一个著名商学院里教授的分析模式。本章提供了一个通用结构，适用于可能遇到的

任何营销问题。同时我也没有忘记在这里使用

制订营销策略

学校里教授的语言，因而你们可以学到一些 MBA 的术语，这样，你也能说起话来像个真正的营销家。营销这一领域的专门术语是极为丰富的。只要用词正确，即使是很平庸的创意，听起来也会堂而皇之。很可笑吗？广告代理商们就是这样推销他们的产品——广告的。

1. 消费者分析

消费者分析 市场 竞争对手 分销 营销方案 经济评估 修改

所有营销计划首先都需要分析至关重要的“消费者”问题以及他（她）的需要。人们的需求和欲望是各不相同的。消费分析的目的在于确定人群中具有相似需求的群体，使销售工作更具有针对性。从任何其它角度着手都可能限制你的思路以及所有以后的分析。必须先问自己如下几个重要的问题，以找到将会产生无穷无尽的营销财富的市场：

- 需求类别 (Need category) 是什么？
- 什么人购买、什么人使用该产品？
- 购买步骤 (Buying process) 是什么？
- 我所销售的产品的复杂程度是高还是低？
- 我怎样才能确定市场面？

需求类别是什么？谁需要？为何需要？

你的产品针对什么需求或用途？这个问题看起来似乎没有必要，但是在找到答案后，你可能会发现过去忽略了潜在的产品市场。所以这个问题必须首先涉及，以免传统的思维方式影响你的思考。制作生产苏打的 Arm & Hammer 公司就作了大量的这方面分析。他们把生产的苏打粉用于自己品牌的牙膏、空气清洁剂和地毯清洁剂中。此外，他们广泛推荐自己的粗苏打粉可用于数百种产品，结果获利丰厚。

什么人购买和什么人使用该产品？

在很多情况下，购买人并非使用者。例如，男人的内衣和袜子大多是由妇女购买的。如果开展一场以男袜购买者为

目标的广告战，从体育精品（Sports Illustrated）里买版面可能就不合适了。确定购买人和使用人是谁，就为营销计划的制订提供了基本的思路。

购买程序是什么？

一旦你确定了需求类别以及购买人是谁，就该设想一下他们将如何购买产品。市场研究固然提供了主要信息，然而你自己的观察、调查和直觉同样有效。

懂得购买程序至关重要，因为它能为你提供直接到达购买者的渠道。购买程序包含导致一个人最终购买产品应采取的所有步骤。有些学者亦称其为选定程序和问题解决程序，有些研究人员称其为得知—感觉—行动过程，还有人称其为注意—兴趣—欲望—行动（Attention—Interest—Desire—Action, AIDA）。我阅读了有关此课题的资料，提炼出了 5 个步骤。任何一个特定产品，其购买程序可能包括以下一个或所有步骤：

意识 信息搜寻 评估替代品 购买 评估

以买肥皂为例，其购买程序如下：

身体有味 我该用什么？ 肥皂？ 问一下妻子的意见
去商店看看 看标签 买一块代尔牌肥皂 洗澡 闻闻身上的味道 下次还买这种肥皂

购买程序各步骤说明：

意识（兴趣，承认问题存在）。“我可能需要些什么。”在某一个时刻，人意识到一种需求，正如对使用肥皂的需求。广告能促使这种需求产生。著名产品，如服装设计师的服装和香水，导致了这种需求。它们满足了人们感情上的需求，为人们喜爱和接受。海飞丝公司倒是希望人们产生失去爱和不被大家接受的恐惧，这样一来，大家就会买他们的产品了。你需要自问一下，“怎样才能让消费者意识到我的产品的存在？”“我的顾客在哪里会看到我的信息？”

信息搜寻。“听上去不错，我再了解一下。”涉及购买决定的人们从各个渠道获得信息：消费报告、推销人员、专业杂志、家人、朋友、当地专家。作为一名营销经理，应尽力在购买人作出他们的购买决定的时间和地点，使作的目标市场获得有关你的产品的尽可能多的好的信息。比如，商店的布置在购买点（Point of purchase, POP）就起这个作用。诺克斯尔·克拉昂公司（Noxell's Clarion）化妆品在克马特商场（Kmart）的货架子上装了一台小电脑为购买者提供帮

助，雅诗兰黛（Estee Lauder）则用诊所的女士在百货店作产品介绍。

评估替代品。哪种产品对我最适用？这不仅包括某一种产品，也包含替代品。面对价格昂贵的汽车，一个大学生可能最后买的是摩托车、机动脚踏两用车或自行车。根据产品的重要性，消费者可能会寻求更多的信息和建议。买汽车的常常会跑一趟当地的汽车修理站，或征求邻居车迷的看法。在你的购买人可能会去的地方留下良好的信息，是营销成功的关键因素之一。

购买程序到了这个阶段，营销经理就要确定对他的目标人购买行为有影响的人物。在高尔夫球这个领域里，对顾客购买球杆起决定作用的是俱乐部的职业教练。如果你能卖给他，就能卖给俱乐部会员。

在购买程序的评估阶段，分销渠道也是至关重要的。如果产品一时无货，人们可能出于方便或急用而选择某个有可比性的替代品。可口可乐和百事可乐的强大的分销网络使得任何新的可乐竞争者难有立足之地。就算你喜爱布朗博士的饮料，可当你在沙滩上干渴无比想喝些什么时，你可能还会接受可口可乐或百事可乐。

购买决定。这里是重头。在有些情况下，尽管作出了购买决定，第一次购买可能仅仅是尝试性的。要将“新近推出、质量更高”的纸巾选定为你的常用品牌，只有在用它成功地擦拭难除的污渍之后才有可能。在一些大票货物的情况下，比如海上渡假和家用电器，尝试是不可能的。在这种情况下，决定程序就变得更耗时间、决心更难下，原因是风险更大。了解风险对于一个营销家是十分重要的。通过运用多种营销手段，比如广告、知识丰富的销售人员、保修以及印刷材料，并向购买者提供信息，说明他可以得到的性能，同时提供与竞争产品的比较基础，便可降低购买风险。

评估（售后行为）。我是否犯了个错误？这可能是在测试了产品的灵验性之后得出的实际结论，也可能是征求他人认可的心理性结论。购买人的懊悔和售后心理波动就是描写这种购买后惶惑阶段的术语。例如汽车广告的对象不仅仅是潜在的买主，还包括最近买了车的，向他们保证，他们购买克莱斯勒小面包车而不是买切维·卢米那 APV 车这个决定没有错。

在努力理解购买程序时，要把营销计划的最初一些念头融入暂定的广告或促销创意里（这点留待策略发展过程第五

个步骤时再予考虑)。

研究工作有助于理解购买程序。消费研究是使购买程序理论变得有用的一个主要方法。研究工作能为营销总监展现他哪些方面成功了, 哪些方面的努力需要调整方向。例如, 如果 1991 年失败了体育报纸《国家》(The National) 的营销总监做一个调查, 表明虽然 50% 的男性知道有这份报纸, 但只有 1% 的人读过, 那将对他有很大帮助。这一发现会使该总监更加努力争取更大的报摊发行, 并提供更多的试阅订单。研究工作的价值在于它能转化为实际营销活动。在你开始研究之前, 你必须先问问自己:

“哪个具体问题是我需要得到答复的?”

“一旦掌握了信息, 我如何使用它?”

如果没有想透这两个简单的问题, 你可能会浪费自己的时间和金钱。我可以向你保证, 许多营销研究公司会很乐意帮助你浪费金钱的。

产品的复杂程度是高还是低?

正如关于购买行为的讨论所表明的, 不同的产品会由于其内在的对购买人和使用者的重要性而导致不同的购买行为。如果消费者感觉购买某种产品具有高度“危险”, 这种产品就被认为是复杂程度高。决定购买复杂程序高的产品有以下几个原因:

价格昂贵

对产品优势的需求 (例如起搏器的可靠性)

对产品的心理酬报的需求 (例如地位、喜爱)

音响、服装、汽车和专业服务都属于高复杂程度产品。价格一般都相对要高, 且常常难于进行比较。要确定可替代产品之间的差别更使购买高复杂程度产品变得十分困难, 尤其当买主并非专家时。因此, 信息研究很可能会成为一个漫长的过程。例如出现有关损坏索赔的诉讼时, 案件的审判往往没有第二次。于是, 聘请律师就是一种高复杂程度的选择。对于低复杂程度的产品的决定就简单得多了。例如, 如果糖果味道不好, 你可以把它扔在一边, 再买别的。

以下的图表展现了产品的不同复杂程度和产品差异之间相互作用导致的可能发生的行为, 通过了解这些可能发生的行为, 作为营销家你就能利用这种知识来推销你的产品。

消费者行为图