

EMBA考试：他们被EMBA改变 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/109/2021_2022_EMBA_E8_80_83_E8_AF_95_c71_109064.htm

越来越多的中国企业家发现用拍脑袋的方式已经无法解决企业面临的问题，理论水平的不足成了这一代中国精英的弱项，正是他们，让学费高昂的EMBA课堂人满为患 曾经有一段时间，陈立群就是想不明白。作为北京市百万庄园集团总公司董事长，有一段时间他领导公司推行西餐连锁店计划。这项计划是为了吸引庞大的中低端消费者，按照陈立群的经验，消费者总喜欢物美价廉，但是事与愿违，开业一年多，定位“更多菜品，更低价格，更好环境”的西餐连锁店却顾客寥寥。50岁的陈立群曾经以5万元起家，十年内资产达到4亿元，但是他面临的问题也越来越多：连锁店的问题出在什么地方？公司下一步发展目标是什么？如何将公司管理制度化？“我需要这些问题的答案。”陈立群说。于是他在2003年回到教室，在北京大学光华管理学院学习高级管理人员工商管理硕士（EMBA）课程。和陈立群一样，越来越多企业家选择重回教室寻找答案，每个月的某一个周四，周长琰都准时地出现在清华经管学院的EMBA课堂上，在连续四天的学习中，这位化工企业福润达公司董事长拒绝处理一切公司事务。“我之所以回到这里，是因为发现驾驭企业的能力不够。”他说。现在，他需要管理600名员工，而十几年前，他的工厂只能见到几个创业者的身影。“技术的发展和全球化，让中国的企业无法用过去的经验解决问题，”北京大学光华管理学院副院长武常岐说，“EMBA的教育能降低他们失败的概率。”尽管学费高

达20多万，带着疑惑前来求学的企业家还是让众多商学院的EMBA课堂人满为患。清华只好将录取比例从2002年的二分之一减少到四分之一，北大也从三分之一降到四分之一。而其他商学院的EMBA招生办公室，申请人数也大大超过规定的300人。管理MBA的人45岁的周长琰总是提前在公司的内部网上公布自己的课程表，以提醒下属在每个月4天的上课期间不要打扰他。他得一心一意地做学生，作为一个年销售额达2亿元的公司董事长，他面临的问题不比陈立群少：管理指令不能准确地下达到基层；员工的积极性就属他这个老板最高；由于没有完善绩效考核体系，开始有人抱怨分配不公；还有该不该上市融资的问题也让他思前想后。这些问题是十几年前靠5000元起家的周长琰所不曾面对的。“以前的决策都是感性的，至于为什么这么做，自己并不知道。”他说。这位学化工专业的董事长也试图从书籍中寻找答案，但他发现并不能达到目的。“我需要一个系统的学习。”在长江商学院EMBA及高层管理培训执行主任罗的分析中，周长琰是中国企业家的典型样本。经过十几年的发展，中国企业走到一个岔路口，面对全球化和市场的变化，未来做什么、怎么做开始困扰这些企业家。在长江商学院EMBA入学面试的时候，罗问一些企业家学员对于企业未来三五年是怎样的规划？“他们回答说这正是为什么来读EMBA的原因。”罗说。这批企业家大都从计划经济体制下成长起来，并没有接受过在市场经济体制下管理大公司的正式培训。“成功大都依赖经济发展的机遇和对市场的敏锐判断，更多的时候是凭感觉而不是理性的分析，”陈立群说，“有时候，这种拍脑袋的方式只能算是企业家的灵感，而不能成为决策的依据。”而

且这些企业的最高决策者还发现另一个问题如何与出身于MBA的职业经理人对话。中国从1991年开始工商管理硕士（MBA）教育，这些MBA学生大多成为企业的中高层管理者。定位于生产奢侈服装品牌NETIGER的东北虎集团董事长张志峰是长江商学院首届EMBA的学生，在他的公司里，越来越多的从国内外商学院毕业的MBA职员出现。“他们有自己的工作语言，我该学习如何与他们沟通。”他说。老板学会管理MBA职员也是北大光华管理学院当初在国内高校首先试点EMBA教育的一个原因。“让决策层与管理层在管理语言上对接。”武常歧说。1999年，北大首届EMBA试点班学费是1万美元，当时引起轰动。试点班主要是国有企业的老总们，但是第二年，情况开始发生改变，民营企业家加入进来，并成为主流。2002年，经国务院学位办批准，中国30所大学正式推出了EMBA课程，但与60年前在西方开始的EMBA不同，西方的EMBA课程主要是培养企业的中高层管理者，而中国的EMBA课程主要是面对企业的最高决策层。在清华的EMBA学生构成中，公司副总以上职位的占84%，公司董事长和总经理的占到了58%。而其他商学院也大多如此。相对于MBA需要全国统一考试而言，EMBA考试是各个商学院命题，更具有灵活性。这些企业家也试图通过各种方式解决企业面临的问题。哈尔滨仁皇药业股份有限公司董事长李邵铭在企业上市前，也试图通过短期培训和聘请战略咨询专家解决企业面临的问题，但是他最终发现“自己不系统提升，企业就提升不了”。2006年，他成为清华EMBA的学生。在清华，企业家学员们把EMBA教育戏称为“没钱的教授教一帮有钱的学生怎么赚钱”。“并非虚荣心，我想得到的是企业的

战略性管理思维和全球化视野。”已经毕业的中国人民大学EMBA学员卢文兵说。这位内蒙古小肥羊餐饮连锁有限公司常务副总裁在两年内每个月都从呼和浩特飞往520公里外的北京，“基本上很少缺课”。思维训练营不久前，周长琰给自己企业的员工做了一次别开生面的培训。他找了四个人。他给第一个人下达一道意思不明确却很冗长的指令，让他告诉第二个人，然后第二个人再告诉第三个人，第三个人告诉第四个人，最后让第四个人再告诉大家。可以想象，最后传递的信息与当初的信息牛头不对马嘴。“这就是沟通中出现的问题。”他告诉他的下属。这个游戏是他在清华EMBA学习到的，他立刻把这个案例拿来给自己的员工培训。因为沟通的问题，他的员工经常把应该送到美国的货发到土耳其，而把属于土耳其的产品发到美国。“我现在能告诉他们，问题出在哪里，怎么解决。”在2003年进入北大读EMBA之初，陈立群必须克服两重困难，一是学生和董事长的角色冲突，因为时间上总安排不开；另外就是以前的管理思维方式遭遇挑战。陈立群说以前决策是凭感觉，而在北大课堂上分析案例时，需要用技术分析和数据为基础进行决策。为了改变自己，他采取的办法就是上完课后，回来给自己的员工讲。

“一是通过讲述加深对学习内容的理解；二是通过这种阶梯式的沟通，使公司团队的成长与自己形成同步。”两年后，他回顾以前的决策方式时感受深刻。“以前就是一言堂，我拍脑袋决定的事情100%的通过。”现在他所领导的百万庄园集团总公司改变了过去的决策方式，在决策前，陈立群先把自己的想法提出来，然后让下面专门的分析部门进行技术性分析，然后根据分析结果一起讨论决定。正是这种理性分析

，让陈立群知道为什么当初的西餐连锁店不能吸引顾客。原因是出人意料的简单，当时的店面装修只是注重了欧化的风格，而让中低端消费者误认为这是一家高档消费场所，根本就不敢进来。陈立群总结自己最大的变化是从以前靠灵感决策转到理性加灵感。“现在我知道公司的发展方向，以及如何取得成功。”他说。“一个是拍脑袋，一个是基于分析的决策，谁成功的概率高呢？”罗说。武常歧举例说明思维训练的重要，在他的班级中，有一位企业家学员找到了讲授财务报表分析课的教授，向他请教自己的企业正在进行的一项涉及巨额资金的并购项目，教授告诉他可能存在的风险，并根据这些风险得出不宜并购的结论。但是这位企业家经过综合考虑，还是进行了并购，并获得了成功。后来这位企业家和武常歧谈及此事时，把成功的原因归结于教授教给他的风险分析方法。被称为“中国税务系统迄今下海最高官”的徐刚，是北大EMBA2003级的学生，这位上海华普汽车有限公司董事长认为老师的话要有选择地听。要听的部分就是思考问题的思维方式。“掌握了思维方式，我就知道自己的企业如何在不降价的前提下，提高自己的产品竞争力。”他说。在他两年的学习时间里，他把自己以前的从政思维转化为企业家思维，并找到了华普汽车的战略定位。但他坚持不缺课的行为甚至招致其母公司吉利控股集团的“不满”因为学习和工作经常让他分身乏术。同学是生产力几个月前，山西同仁康药业有限公司董事长马卫军尽了一下地主之谊，他把他的同学们邀请到山西太原，边上课边到企业实地考察。马是中国人民大学EMBA2005级学生。这种活动并非马卫军的独创，在此之前，他也被洛阳的同学邀请过去观赏牡丹。“每个人

都是各个行业的精英，你能从他们身上学到很多东西。”马卫军说。他认为，他之所以报考EMBA，一是想系统地梳理自己的思想，而另一方面就是积累更多的人脉资源。可以想象一个60%学生是企业决策层，其他的是企业高级管理人员和政府官员的班级，掌握了多大的财富和社会资源。一些媒体称EMBA课程是“富人俱乐部”，不仅仅是昂贵的学费，更是学员的企业家身份。“他们是富人群体，但是和别的俱乐部不同，他们是为学习而来。”长江商学院EMBA及高层管理培训执行主任罗说。比马卫军低一年级的杨志明是德国柯诺（北京）地板有限公司中国区营销总监，也是班级的班长。在他的同学中，有房地产公司的老板，可能是他未来的客户，也有上游资源企业的老板，还有规划局的官员。“他们分析问题的思路让我从另一个角度思考问题，”他说，“当然，也有项目合作上的可能。”杨志明认为同学是生产力的说法没错。他的理解是，了解相关联企业的思维方式，以后与之打交道的时候，会有正确的判断。另外，即使不能帮助企业解决问题，他们也会很热心地告诉你解决之道。杨志明所在的企业每个月用电就有几百万元支出。他的一位EMBA同学，是电力公司的管理人员，就告诉杨志明如何节约企业用电，降低生产成本。而银行的同学则告诉他什么样的企业财务报表能让银行爽快地贷款给企业。商学院的EMBA组织者们也乐于创造这样的交流机会。在中国人民大学EMBA同学会中，设立了各个专业分会，比如房地产俱乐部，房地产界的精英们彼此能交流经验。而清华EMBA项目常务副主任王勇发现，连锁产业里的知名企业老板大多是自己EMBA项目的学生，于是他组织了连锁业的沙龙。东北

虎集团董事长张志峰也认为EMBA同学的帮助很大。“因为在企业，没有人会指出你的错误，”他说，“而在这里，你不再是老总，那些反对意见会给你带来益处。”但是，他话峰一转，“不要试图指望利用同学资源取巧，因为那是不切实际的。”“在某种意义上，这里的同学更是一面镜子。”

周长琰说。企业家缺什么 几年前，从做裁缝起家的张志峰一直得意于自己的一项成就所有的一切都是靠自己努力发展起来的，企业发展从没有去银行贷过款，也没向私人融过钱。但是，从长江商学院毕业后，他发现这个想法不对。有这个想法的还有周长琰，他之前一直反对企业上市，一是他企业发展并不缺钱，二是他认为上市就是圈小股东的钱。“我内心对这种行为是抵触的。”他说。但是他们发现自己的想法错了。“学习后，我以前很多认为理所当然的想法崩溃了。”

周长琰说。EMBA毕业后，张志峰开始改变不想上市的想法，他认为，一家想国际化的公司，其公司治理结构必须透明，而其途径，就是上市。“公司治理的透明度、信誉度与其融资能力成正比的。”张志峰说。而在EMBA课堂上，周长琰也认识到，好的企业上市后能让更多人受益，另外，一个公众公司，能制约其个人的管理权力滥用，防止其错误的决策。这也是全球化背景下成功企业必须具备的。罗认为，这正是中国这一代企业家所缺少的基因全球化视野。“以中国的立场看全球，还是全球的立场看中国，是决定企业家成败的关键因素。”

卢文兵也认为，正是这种全球化视野的缺失，导致中国企业陷入两种困境，一是企业的发展思维是战术性思维，每年有几百万的利润后，就失去了发展方向，“眼光就转向名车豪宅，不明白财富的意义”。第二，盲目追

求多元化经营，他的一个企业家朋友，经常向他询问有什么好的项目，哪怕这个项目与他的主营业务相差十万八千里，他都会投资。“而下一步，我们的企业将在专业创新上与外企竞争，盲目多元化存在巨大风险”。不仅仅是国际化视野的短缺，中国企业还有一块短板，就是在与国外跨国公司竞争中，中国企业是否有自己独特的管理文化。“如何把中国传统文化与企业管理结合起来，这是更深层次的问题。”张志峰说。但是企业家趋之若鹜的EMBA教育能否弥补这些欠缺，看来还要假以时日。在长江商学院开设EMBA课程初期，教授们常常面临学生们“行不通”的质疑，因为教授们提供的案例大都来自西方企业。现在情况开始转变，因为商学院提供的案例大多来自对于本土企业的研究，其中一部分还是EMBA学员自己的企业。另外，在长江商学院EMBA课程中，已开设一系列人文与管理课程，向学生系统介绍儒学、希腊哲学、佛教等轴心文明。“希望帮助中国企业家构建完善的人文精神更好地参与全球竞争。”罗说。但卢文兵对于部分EMBA课程设置仍有自己的看法。比如证券投资学，教授企业家们如何评估股票，如何组合投资。但是作为企业决策者来说，更需要知道的是投融资的渠道。卢文兵还认为，EMBA的课堂上，应该出现更多的已成功的企业家来讲授他们的企业管理经验，而不仅仅是学院派的教授们。

“EMBA教育不能告诉你如何做大企业，”卢文兵说，“关键需要自己的悟性。”但EMBA教育带来的改变已经在周长琰的企业管理上体现出来，他现在正在和战略投资者谈判，为其公司的上市做准备。另外，企业管理变得更温情，每天上午，员工可以享受半个小时的休息时间，享受公司免费提

供的茶叶和咖啡。在休息时，还可以听到轻松的音乐。为此，周长琰特意去买了台钢琴。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com