

经验交流之EMBA让成功者继续成功EMBA考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/538/2021_2022__E7_BB_8F_E9_AA_8C_E4_BA_A4_E6_c71_538837.htm 近两年，企业高层管理者进修EMBA渐成热潮，关于EMBA的说法也越来越多。有人视之为镀金的捷径，也有人称其为“富人俱乐部”。究竟EMBA教什么？EMBA学员们缘何而来？其感触如何？收益几许？以下对话似可见一二。

论坛嘉宾：张维迎：北京大学光华管理学院副院长 李宁：李宁体育用品公司董事长北大光华管理学院EMBA毕业生 郝建学：中国科建公司总裁北大光华管理学院EMBA在读学员

回炉只为镀金？主持人：为什么要回学校重新学习？郝建学：我大学已经毕业20年，大学毕业后一直做技术工作，后来又做管理工作，大部分时间都是消耗以前学的东西。我觉得这次老师给我们讲的几件事情非常重要，他说你来北大学什么，第一是知识的补充，第二是要学决策的方法。至于为什么要学，我觉得我们国家专业工商管理人员不是太多，而是太少，如果我们的国有企业、私有企业能培养出更多这样的人才，我们的国家进步会更快。

张维迎：老师的一个任务，就是告知这些想学的人，什么是最重要的。因为老师的资源非常稀缺，我们不可能把中国所有的管理层都进行培训，我们只能培育那些最优秀的人。把老师的知识，让那些能发挥最大生产力的人占有，我们强调教给学生思考问题的方法，而不是某一个具体问题的答案。所以我们提供的是一种比较系统性的知识训练，这种知识训练，跟针对普通大学生、研究生的不一样。因为这些企业的领导人，他们都有非常丰富的经验，他们都是带着问题的，

所以你讲的东西，一定要跟他脑子里的问题碰撞起来；另一方面，某种意义上这种学生也好教。为什么？打个比方，对一个得过病的人讲医学知识，他会非常感兴趣的。郝建学：是的，我就带着两个问题来。一个是我们的企业，这几年发展非常快，我们很多公司的结构，已经不适应了；第二个就是我们目前学理工、做技术的，只是偶尔看看管理的书，或者看看别的企业家的传记，没有受过系统的管理学教育，你要想再把公司做大是很难的。而且现在我觉得，要让企业稳固、长远，做到真正的国际化百年老店，不这习不行。李宁：其实这方面，我也有体会。我看到的不少企业管理人员，通常都是以自己的经验、悟性或者是特有的一些背景环境、资源做出一个选择，然后把这个企业发展起来的。主持人：可能感性的东西会多一点。李宁：要做大生意，或者有更好的人要跟你竞争的时候，我们往往觉得自己好像到处瞎忙，效率很差，不能改变一个落后的状态，不能够跟人家竞争。这是因为我们不太懂得怎么样进行系统的管理。所以我相信自己有这样的激情，或者有这样一些悟性，但是我缺少这方面的知识。这也是我来学习一个很重要的冲动。主持人：但是下这个决心，对于你来讲，会不会也比较难？当然花钱是一方面，但我想更重要的可能是你们要考虑到时间的成本。李宁：当然，我身边很多同学，机会成本都很高。但是还要看你的选择，如果你认为这样的方法，会让你走得更好、走得使自己未来的能力更强、更胜任这个未来社会市场需要的话，那你就选择这个。如果你认为不需要，我想也没有必要到EMBA去学。学习沟通的语言 主持人：张教授，现在关于EMBA有很多的争论。比如有的人就提出来，很多来

学EMBA的人就是为了学点经济学的名词，认点人，这是他们来上学的一个真实的目的。张维迎：这两点当然非常重要，但是不是最重要的。作为一个企业，当你发展越来越大的时候，你需要很多专业化的管理。而专业化的管理，这之间需要沟通的语言。那么我们的EMBA教育，以及MBA教育，最重要的就是让你学会了跟大家交流的语言。有了这种交流的语言，大家很容易达成一致的意见。因为大家看问题的角度，就相对一致，这样管理效益就可以大大的提高。比如你刚才讲的机会成本，就属于我们EMBA最早的课上讲授的管理经济学最核心的概念，也是我们整个管理最为重要的一个概念。作为管理者，如果我们不懂机会成本这个概念，或者你懂、其他人不懂的话，在论证一个决策是否应该进行时，我们面临几种选择，意见分歧就可能会非常大。李宁：老师跟我们讲解案例，探讨一些系统的经营理论或者方法、工具，那些东西给我们感触比较深。无论你是做作业，还是之前你看教材，都有很多跟这个主教材相关的案例。给你以后，你自己去分析，因为你自己已经在做生意，已经遇到很多很现实的问题，你完全可以跟它们去做比较。你不来EMBA，这个案例可能也存在的，但你从来不关心，关心的也只是谁倒闭了，谁发财了。但是上这个课的时候，你分析这个案例，会跟着老师的感觉，去做一些系统的分析，而这个结果，都是你的结果，可能未必正确，同学的结果也未必正确，但这就是你能力提高的过程。张维迎：我们学员的背景分布非常广，有不同行业的，所有制也不同。国有企业民营企业、外资合资企业各占三分之一。这样一些不同知识背景的人聚集在一块，他们互相之间的学习，也非常重要。其实在这个

方面，老师只起一个引导的作用，而他们自己互相的学习、互相的碰撞，也许更宝贵。就拿他们两位来说，在各自的公司里都是最高层的人，没有人敢在他们面前说真话，都拣好听的说。有人提出一个建议，也是揣摩他们的意思说话，为了自己提拔，或者为了其他的原因。但是到了这个地方以后，都是平等的。没有老总，都是同学，我就可以跟他争论。在这样的互相碰撞中，李宁的认识也提高了，我自己的认识也提高了。

不解决具体问题 主持人：有人讲，EMBA就是富人俱乐部，是这样吗？张维迎：不是这样，EMBA是最优秀的企业领导人的俱乐部。主持人：我们说是富人俱乐部，您说是成功企业家的俱乐部。但是对于学员来讲，事业都获得了一定的成功，那么为他们设的课程，跟您为一般的学生设的课程有什么不同？张维迎：不太一样。因为MBA比较底层，毕业以后，工作三四年，经验很少，也没有在重要岗位上工作过，你是为未来求发展而学知识。EMBA的学生已经是企业的高层，他遇到大量的决策性的问题，他可能在凭经验做这些决策，现在企业要发展壮大。他的民营企业，创业的时候难，其实现在创业很容易。问题是你要持久地发展，要变成持续的竞争力比较难，这时候就需要系统的专业化管理。那时候，高层的管理者如果没有这种系统的知识训练，那么就不可能把企业做大。另一方面就是他所需要的东西，跟一般人不一样，因为他有大量的经验，他带着好多问题来，所以我们更重视这种互动性，更重视这种教学的内容，能够使得每一个参加EMBA的训练的人，在训练以后觉得与他自己的工作有所联系。

主持人：你们两位上学来的时候，有没有最明确的问题？李宁：体育用品这个行业在中国是个新兴

的市场，正处在发育的过程。我这个企业起来的时候，很多人认为，李宁靠的是名气。但你发现有很多冠军也做了很多牌子，为什么没见他们做起来呢？现在李宁公司发展有十年了，为什么又老是在一定数量上徘徊？当国际品牌进来以后，他们为什么会成长得明显比我们快呢？实际上，这与一个企业自身的战略定位、其他资源的支持、配置、整个运行的流程都有很大关系。过去我们凭着自己特有的一些背景、环境、资源，就可以发展起来。但发展到一定程度以后，光凭这个，是没有办法在市场中进行真正的竞争的。你要知道建立一个企业怎样定位，怎样选择战略、明确目标，怎样建立起一个真正属于企业的核心竞争力。当然这些都是通过学习获得的，两年前，我还没有这么明确的感觉。主持人：两年前还没有学到这些词？李宁：对。更重要的是还不具备这种思维方式，所以我还带了两个同事一块来学。一个是我的总经理，还有一个是财务总监。主持人：那您的机会成本更高了。李宁：但是有一点好处就是，如刚才张教授所说，大家可以在一个平台上使用相同的语言对一件事情进行选择和分析，这样效率反而很高。结果就是我们公司在一些重大的战略调整方面，明显有了改进。过去我们会很在意我们的产品，为卖产品而卖产品，但是提供产品的人很多，凭什么人家要买你的？所以我们就开始给自己找定位。我们做的是品牌、是体育文化，这就是我们的核心竞争力。在学习之前，我们很大的精力都放在处理日常的财务问题、产品质量问题、市场纠纷问题。但是现在我们不会有钱就赚，而是赚我们可以积累能力的那种钱；不是有市场就做，而是做我们能够占有的市场。这样的话，五年或者八年后，我们就会逐步成长

、壮大。主持人：郝先生呢，您当初来的时候，是带一个什么样的问题，或者最想学什么？郝建学：我们这一代人应该是改革开放最大的受益者，那么在改革开放20多年时间里，我们都做了些什么？从制造业来说，或者从做产品来说，我们把成本做到极致了。中国人用自己的聪明、勤奋，做到这一点，但是你到国外一看，中国货是最便宜的。那么我们这一代人再用二三十年，能否制造出高档的产品呢？所以我们来学习了。张维迎：他们俩刚才谈的一些问题，实际上好多中国企业都存在。打一个比方，我盖了一个五星级宾馆，发现地下室还空着，那怎么办？让农民出十块钱住进来。三层不好的房子也没有人住，怎么办？让工人住进来。这样一弄，真正想住五星级饭店的人也就不来了。过去我们的企业往往没有一个长远的战略，没有品牌意识。企业以品牌为中心来管理，我想这是很重要的。另外我想强调一个重点，也就是每一个班开学典礼时我要训的话。我说你不要想着你来这儿是带着一个问题，今天听完这个课以后，回去就说，我这问题有答案了。我说我们不给你解决具体某一个问题的答案，而是给你思考怎么解决这些问题的一种方法。要拿立竿见影的东西，那就去上厨师班，上午一学，晚上回去就能炒一个菜。我们这儿不是这样。学习先谈它的系统性，很多的知识它有互补性，就是说，你今天学的这门课，不是说说就完了，要等到下一门、所有课学完以后，再回过头来看，收获就完全不一样了。不能说我已经上了四天课，怎么还得不到我这个问题的答案。这个想法就不对。李宁：作为企业经营者、管理者来讲，自身的素质是很重要的。如果不具备这种素质，学是学不来的。但如果你有这种素质，却没有经过专

业化的训练，就像我们做运动员一样，就算你有天赋，你也不能成为奥运冠军。所以EMBA帮你训练，而能不能拿冠军是运动员自己的事。张维迎：李宁刚才讲的非常重要，商学院从不号称要把这些人培养成企业家，我们只培养具有企业家素质的人，他们需要进一步的提高，并能在实践中运用知识，这样才能成功。我认为作为企业家，先天的东西都是第一位的，后天的训练是第二位的，特别是好多人创业的时候，先天的东西就更重要。但是，当你要把企业做大的时候，首先你需要一些专业知识的训练，其次你要雇更多的人。你怎么管这些人？如果你不懂系统知识，你没有接受过训练，你就很难理解他们。过去皇帝不需要参加科举，但一定要学四书五经，否则他就无法管理士大夫、君臣，而后者对皇帝的学习也很重视。所以我们光华管理学院一开始办EMBA时，我就有一个想法：培养像李宁、郝建学这样的成功人士，就像培养皇帝一样，他们没有学这些东西已经很成功了，他们要继续成功，所以他们要继续学习。主持人：但针对于您个人来讲，您个人的学习是要把握时机的。李宁：我觉得我就像中国餐馆的小老板，我也能煮一手好菜，生意也做得不错，先有五桌，后来生意越来越好，多开了十桌，又开了一百桌，炒不过来多请两个人炒。以后呢？我也只能再多开两桌。这时发现隔壁有一家麦当劳，厨师不知道是谁，老板也不知道是谁，但是它一家家开起来了，还跨地域开。那怎样才能把你的企业做得有规模，并且把你的市场份额扩大？如果没有工商管理的这种知识、这种思维方式，你不可能做麦当劳，你只能做阿庆嫂。张维迎：从我们的角度来看，对EMBA学员来讲，你有相当的管理岗位的经验，就是说你

真正地碰到过重要决策的问题。如果你没有碰到你就没有感觉，也就是说不是每个人都适合读EMBA的，只有公司发展有一定的规模，按李宁讲的，在需要开更多的餐馆的时候，才需要来学。另外，你什么时候需要来学与竞争环境有关。如果政府规定只有李宁开餐馆，我觉得李宁不需要学任何东西就可以不断地开下去，也就是说竞争环境越激烈，你对知识的需求就越强。还有一点，EMBA只培养现在已经在位的高层企业管理人员，MBA培养的是未来的企业领导人或中层管理人员。比如说李宁在学完之后，在要雇人的时候，也可能非常喜欢雇学过MBA的人，这样的人可以和李宁学的东西对上，他觉得很好指挥，可以把自己的理念从上到下灌输下去，所以这是配套的。我们为学EMBA的人培养MBA类的员工，为学MBA的人培养EMBA的老板。中国MBA毕业生只有一万多人，好多人认为MBA也不好，也没有什么用。主持人：我们干脆培养一批MBA的老板。张维迎：对，实际上我们是在创造客户。培训正规军 主持人：张老师，您认为我们现在中国的企业家，哪怕是很成功的企业家，他们最缺乏的是什么？他们最需要的是什么？张维迎：从我们教育的角度来说，他们最需要系统的知识教育。原来都是打游击的，不会指挥一个大的军队，钻小山沟可以，指挥不了阵地战。但是现在国际竞争这么激烈，营销手段非常重要，讲究品牌的塑造，农民卖的东西就不需要品牌，越穷的人越不在乎品牌。主持人：您是在教他们怎样成为正规军吗？反过来你们这些企业家又怎么看中国的这个MBA教育？特别是当这些老师在台上给你们讲怎么成为一支正规军、王牌军之时。你们怎么会从心里头认为他说得对？怎么认为他教的这个办法我就

能做得成功，而不会产生另外的疑问你既然这么会教正规军，为什么你自己不去搞一个皇牌军出来？郝建学：这个我们的老师一开学时就说得很清楚。他说我来教你们这些企业家如何办好企业，但是你要记住我不是企业家，我不懂如何具体运作企业，我懂的是企业的规律。他讲的这个对我的影响很大。我们公司最近发展得也不错，实际上是一个蜕变的过程。在从1亿美元到10亿美元的销售额的转变过程中，有很多人已经很满足了，都说咱们科建的案例已经被清华写了，你也去讲过课，你到北大去读书，这是不是不太好，我说不是的。系统教育跟做案例没有任何关系。张维迎：我想强调一点，什么叫管理？什么叫科学管理？所谓管理能成为科学，就是有一部分人去总结前人的东西并能概括出来，然后再交给生活当中的这些人，对他们进行指导。我们有一个误解，就是教EMBA的这些老师必须自己有一定生意，自己是个成功的企业家才能去教别人，这个理解完全是错误的。所以一开始我就说，我之所以教你们，就因为我不会做生意。知识的专业化是非常重要的。主持人：您觉得企业家与搞MBA管理教育的人，他们之间的区别是什么？什么东西决定了他们成为企业家，而您成为他们的老师？张维迎：作为企业家，他质感的東西很重要，抓住机会的意识以及冒险精神、果断性很重要；作为老师我们更强的是逻辑性的思维，我们相信世界上千变万化，那么多东西，一定有一种共同的东西在背后，这是科学存在的前提，简单地说科学之所以存在是因为人们相信现象背后有共同的东西，老师就要去抽出这些共同的东西，也就是把现实世界简单化，把这些规律教给他们，还原回去，再继续去创造财富。主持人：尽管MBA在绝对数

字上不多，还是有很多人在讲，MBA现在过剩，甚至出去以后很难找到预期的工作。张维迎：从经济学上讲，MBA类似一个网络产品，中国现在很多MBA工作之所以不太好找，还是因为MBA太少。平时我们说物以稀为贵，在这方面我们说物以多为贵，MBA的价值是越来越提升，而不是说多了以后就会下降，但另一方面也有一些学校存在质量的问题，它的师资力量，它的教材、管理都跟不上，确实不尽如人意。但是如果认为未来全中国的MBA、EMBA都是一样的，这个观点就错了。比如说李宁的衣服虽然很好，但我们也看到很多假冒伪劣的衣服，就是说它的市场层次不一样。我想将来不会再笼统地谈论MBA、EMBA是过剩还是不过剩，谈论谁家的MBA、谁家的EMBA才是最重要的。百考试题编辑祝各位好运！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