

被民调认为最差的总统,和他的那些在华尔街发明金融衍生工具的师弟师妹们都是 MBA,我们不禁要问:

商学院怎么了?

谁是世界上最有名的 MBA 毕业生?

我要揭晓一个稍微意外的答案:美国前任总统布什,哈佛商学院 1975 届毕业生,也是美国历史上第一位拥有 MBA 学位的总统。

我们下一个问题就是:为什么一个学习管理的人会把国家管理成这样?

美国历史上的总统大部分是法学院的毕业生。而布什则是非常不幸,被民调认为是最差的总统。在离开白宫的记者招待会上,布什被问及金融风暴的根源,他也承认是华尔街上的 MBA 师弟师妹们。

©陈致宇



今天在这里不是要批评哈佛,其实哈佛也培养了很多好的管理者。比如有人提到杰克·韦尔奇,他在 GE 的继任者伊梅尔特就是哈佛的 MBA 出身。但是此次金融风暴中,以哈佛为代表的 MBA 确实是有很大的责任。管理教育也有需要反思。

商学院出品不奇

在讨论今天的话题之前有件事情不得不提。1990 年的时候,在哈佛商学院工作了 40 年的一位教授写了本书,《在哈佛商学院》。书中列举了 19 位很伟大的 CEO,均毕业自哈佛。后来,亨利·明思伯格,这位和德鲁克比肩的管理学大师,非常好奇于上述 19 人的状况。2003 年的时候,他发动自己的学生去调查。结果令人吃惊,19 人中有 10 人的被解雇、公司破产,或者是在凄惨的处境中被收购。4 人情况不明,最后只有 5 人顺利退休。

这个例子是不是反映出美国的管理教育出现了问题?

在这里,我们还要看看另外一个例子。大家都耳熟能详的例子,安然的破产。破产之前,安然是《财富》前 20,16 年中业绩成长 20 倍,连续 6 年被评为最具创新能力的公司。安然的破产影响深远,直接促使了《萨班斯-奥克斯利法案》的出台。安然曾经创新在哪里呢?他们在避税天堂设立了很多公司,把亏损都转移到这些子公司。结果是美国的母公司的业绩看起来都非常的光鲜。当安达信公司的审计人员前来盘点的时候,安然的员工就把水倒入油桶中欺骗对方。

当然,一手炮制“安然神话”的前 CEO 杰弗里·斯基林也是哈佛商学院的毕业生。CEO 杰弗里·斯基林和其它高层用这样的方法操纵股价,进行内幕教育,获益数千万美元。当公司股价从 90 美元跌至 50 美元的时候,CEO 杰弗里·斯基林,声称公司没有任何问题。只是经济的景气循环问题,现在正是大举买入的好机会。当股价只有 15 美元的时候,他举行记者招待会叫嚷,如果不买进就是丧失良机。结果许多人蜂拥购买,两周后安然宣布破产。

安然的问题告诉我们的是一个道德操守的问题。CEO 杰弗里·斯基林的价值观念:我是绝顶聪明的人,我有伟大的创新,金钱可以,也是唯一能够激励人的手段。

至于肆虐全球的次贷危机更是让世界走向深渊,也令商学院为之蒙羞。因为这场灾难的始作俑者大多有个共同的身份:MBA。

谁发明了华尔街的游戏

2001 年网络泡沫破灭,利率大幅度下降。金融机构急于将存款贷出,放贷给那些信用有问题的借贷者用于购买房屋。其中的两间公司大家耳熟能详,就是房利美和房地美。两房与其它银行放贷后,投资银行开始介入。哪些绝顶聪明的 MBA 帮助贷款公司将债权打包、包装、分割,转化为市场上的投资品。由于看上去认为有稳定的收益,证券评级公司也乐于给出较高的评级,同时也给自己带来更多的生意。保险公司、退休基金和对冲基金等金融机构闻风而动,纷纷成为买家。投行自己也会购买上述次级债权。

由于债权多次被打包、包装、分割,以至于到最后投资者根本就不明白自己购买的是何种产品。甚至连发明这些产品的 MBA 也无法说清楚。

次级债权的买卖建立在一个重要的基础上,那就是还贷的违约率不能超过一定的上限。一旦违约超限,放贷公司的现金流入就不足以支撑债券的价值。多米诺骨牌的倒下变得不可避免。

华尔街上的游戏比我所说的其实要复杂得多得多。能够想出这些复杂公式的人才基本都是顶尖商学院的 MBA。残酷的事实让商学院的决策者不得不痛加反思。

最近哈佛大学校长史无前例的召开了由院系参加的会议。主要的议题是探讨金融风暴的成因,同时也检讨哈佛毕业生在其中所扮演的角色。

哈佛商学院的一位教授说他昨天刚刚接到一个以前学生的电话:我已经失业,如何去

获得一份真正的工作”。换言之,在教授看起来华尔街的很多工作也许并不是真正的工作,如同次级债券一样虚幻。该教授很高兴金融风暴后哈佛的学生可以自由选择自己喜欢的职业了,而不再是扎堆于投行和咨询。在此之前,如果你不去上述两个行业的顶尖公司,就会自然地被认为是低人一等。

让我们暂时离开商学院的反思,去看看别的学院是如何教学生的。

医学院:有哪位会向没有手术经验的医生学习开刀?不会,那样会死人的。

法学院:有谁会向没有出庭经历的人学习如何打官司?不会,那样不可能赢。

可是大家知道吗,美国的商学院,尤其是研究型商学院中的教授几乎都是没有管理经验的。为什么?

我们看看时下流行的 MBA 排行榜的排名方法,大家就会有所理解了。通常而言,排名对于商学院和 MBA 申请人都有无可抗拒的力量。

师资:拥有 PhD 学位的全职教授

媒体的 MBA 排名也开始推波助澜,加速了商学院与现实世界渐行渐远。排名指标中拥有 PhD 学位的全职教授占有重要的地位。但是这种指标降低了具有丰富从业经历的企业高管成为教授的可能。公司的 CEO 很少有 PhD 学位,也不大可能整天呆在学校里做研究。

与此同时,教授的晋升以发表的论文来决定。所要求的文章一般是高度理论化的。尽管《哈佛商业评论》在许多职业经理人看起来较为学术化,但是与商学院教授的论文相比还是通俗了许多。在商学院教授的眼中《哈佛商业评论》上的文章没有学术意义,自然不能计入成果。可以想象,研究型商学院的教授的研究有多么脱离现实。

更不可思议的是教授的评定与毕业生的作为没有任何关系。学生是否学到有用的东西,是否能够找到工作与教授的升迁无关。导致了一流商学院的教授专注于所谓的研究,与现实有着严重的隔膜。

MBA 学生的选拔

MBA 学生的选拔也越来越依赖于一些量化指标,特别是 GMAT 成绩。忘记了管理学大师德鲁克曾经一再告诫我们“管理的本质是最大程度地激活每个人的创造力,管理学是一门人文学科。”

由于 GMAT 分数容易比较,招生部门可降低工作量。美国有家商学院的院长曾经写过一本书:《如何成为前 10 商学院》很简单,只招收 GMAT 700 以上学生,700 分一下一律不看。

投行要求候选人能够适应高强度的工作。MBA 越来越年轻化,热衷于复杂的数据模型。在华尔街的喧嚣中追逐快速致富,忘记了真正的商业领袖都是从基层磨砺出来的。

至于像领导能力、社会责任感以及跨文化沟通能力都是没有办法量化的。

作为制造 MBA 的学校,应该更关注什么?强调“知行合一”,实践导向的办学思路。学员有一定年限的工作经验,教授更应该有 20 年左右的管理经验。

目前,只有霍特商学院和少数几个商学院是满足这个条件的。

(本文作者系霍特(Hult IBS)国际商学院亚洲总监,此文系根据其演讲整理,有删节)

一个关于霍特的信息:

在金融危机的寒流中,一些顶尖商学院已经不再为学生安排助学贷款。霍特借助强大的校友网络,为学生寻找金融机构的协助。被霍特录取的学生最多可以借贷 50% 的学费,贷款的利率也相当的优惠。

中国世界研发中心之忧

跨国公司在华研发中心,更多的任务是为了实现测试与适应本土市场的实用新型。而对于中国人一直希望的培养中国的核心研发人才,则明显还不可能。

目前跨国公司在华研发中心还是偏重于下游研发,即实用新型的研发,尤其是研发中心在二线城市,比如西安、成都等设立的研发中心,更是属于“劳动密集型”研发中心,意即研发测试中心。

©本报记者 王颖

2008 年以来,跨国公司寻找研发管理人才的需求明显增多,“罗盛咨询公司执行总监郑宇彤盘算着他的客户,之前的客户多半是在找生产制造或者市场管理人才,而去年来明显偏重研发中级管理人才。”

取代印度成为研发中心

这只是一大趋势的微观反映。联合国贸发组织的调查显示,截至 2007 年底跨国公司在华设立的研发机构已达 1160 家,这是中国在这个数字上首次超过印度,62% 的跨国公司将在中国作为其设立海外研发机构的首选地。

就在金融危机的残酷日益显现,各大公司纷纷裁员之际,仍然有不少公司将在中国增加研发投入。近日宣布 18 个月内裁员 5000 人的微软刚投资 2.8 亿美元在北京建立一个研发中心,我们不会裁中国的研发人员,也不会因此停止招聘研发人才及研发管理人才,“微软中国研发集团服务器及开发工具事业部总经理谢恩伟对记者表示。

研发是我们这种公司运转的最大动力,所以我们不会精简相关费用,在中国也不会。”E-BAY 全球研发中心总经理李大力对记者说,EBAY 反而是需要更多研发中心的管理员。

金融危机之前,巴斯夫、西门子、松下等众多跨国巨头也在华相继建立研发中心,这些表现似乎预示,中国会取代印度成为新的研发中心。

自从 1997 年中国



《鼓励设立中外合作合资研发中心办法》的出台,跨国公司在华设立研发机构掀起了热潮。当时,第一批顶尖的跨国公司在华设立研发机构时,他们的目的很大程度上是借此加强政府或公共关系。当时这些研发中心可称为“公关中心”,郑宇彤解释,但目前跨国公司在华研发中心的作用发生了重要转变,相当一部分研发中心已经成为全球范围内举足轻重的研发基地。

有专家认为,跨国公司在中国投资建立研发中心,是为了实现其在中国的生产制造、研发和运营销售与其全球网络接轨,一体化运营的终极目标。

不太高端的研发中心

而亦有观点认为,这是为了符合中国市场的本地化需求。目前跨国公司在华研发中心还是偏重于下游研发,即实用新型的研发,“郑宇彤证明了这一观点,尤其是研发中心在二线城市,比如西安、成都等设立的研发中心,更是属于“劳动密集型”研发中心,意即研发测试中心。

根据跨国公司在华研发中心涉及的业务范围,罗盛咨询将其划分为四种类型:延伸型中心”、“能力型中心”、“产品中心”及“研究中心”。延伸型中心”是跨国公司海外核心研发团队的延伸和补充,主要完成相对独立却繁重的工作任务,很多跨国公司的国内研发中心都从这一类型起步;“能力型中心”能够执行相对完整的开发流程模块,要求技术人员具备相关领域的专业知识与技术;“产品中心”则拥有端到端的产品生命周期,不仅负责模块的开发,还要在需求分析、功能定义和高水平设计等领域作出决策;“研究中心”主要从事纯粹的开创性研究,由于国外政府大多实施出口限制,这一类研发中心在中国的数量较少。

以西门子举例,在西门子的研发体系中,设在美国普林斯顿的研发中心主要承担了基础性研究的工作,为西门子探索可能出现的新技术;在德国的 5 个研发中心,则是把这些技术变成现实,支持 14 个业务集团;而中国的研发中心则是基于市场需求的开发,验证这些技术成果的可行性,再反馈给其他的研发中心。这是中国日益增强的市场潜力和特点决定的。

也就是说,这些研究多侧重于应用型开发,目的在于使自己的产品更贴近市场需要,而不是高新技术的研究。据此,专家分析,真正让跨国公司在华设立研发中心的直接动因是跨国公司群的“内部竞争”。随着越来越多的跨国公司进入中国,它们之间的竞争加剧。厂商要保持利润,

只能提供适应中国需求的产品,所以干脆将研发中心搬到

中国,实现科研到生产一体化策略,以增强自身的竞争力和全球市场的快速反应能力。

从这个角度看,跨国公司在华设立的研发中心,更多的任务是为了实现测试与适应本土市场的实用新型。而对于中国人一直希望的培养中国的核心研发人才,则明显还不可能。据商务部调查显示,有 46% 的跨国公司倾向于建立独资的研发中心,首要目的就是要牢牢控制住研发活动,避免技术外溢,确立自己的技术垄断优势。即便是合资的形式,外方也注重控股权,或把中方的相关机构置于附属地位。

但郑宇彤转而表示,从劳动密集型向科技密集型的研发中心转变会是一个过程,中国正在经历这个过程。

管理人才缺乏

无论如何,虽然跨国公司在华设立研发中心有很多实际的包括在中国可以降低人力成本等考虑,但也不乏很多正面意义。比如中国的研发人员可以了解到跨国公司的研发过程,更重要的是,可以培养中国目下很缺乏的研发管理人才。

据调查,现在在超过 70% 的跨国公司中国研发中心管理人员是外派的,剩下的 30% 中又有很多是有海外教育或工作背景,真正本土的这个领域的人才很少。从某种角度来说,这也会影响中国研发中心中缺乏实际中国力量。

必须承认,当前的金融危机将在短期内影响跨国公司在华的研发投入,但从长远来看,中国仍然是世界上最具研发投资吸引力的国家之一,“郑宇彤指出:中国正在经历从“全球制造中心”升级为“全球研发中心”的历史性转变,在这一过程中,中国仍需不断完善人才教育体系,努力培养管理型科技人才,而对跨国公司而言,建立具备核心领导力的高管团队及富有成效的内部管理体系将成为在新一轮研发竞争中胜出的关键因素。”

针对不同种类的研发中心,有不同的人才与核心管理能力需求。举例来说,如果公司要建立“能力型中心”,就需要寻找在领导团队和项目开发方面拥有突出业绩的人才;如果是“产品中心”,则需要选择具备远见卓识和超强领导能力的人才。但无论是哪种情况,人际沟通技巧、影响力和敬业精神都是必须考察的因素,因为他将要领导的是远离业务总部的分支机构。

对于我们来说,不讳言,与总部的沟通还是会在一定程度上问题,这需要慢慢沟通磨合解决,“谢恩伟对记者坦言,实践证明,让新任主管在总部工作几个月,让其了解内部的工作程序是非常重要的且有效的措施。

对新任研发总监而言,最大的挑战是必须尽快熟悉总部的工作流程并争取上层高管的支持。企业对新任主管的最佳投资就是帮助其融入高层领导团队,“郑宇彤进一步解释。

研发机构的三种类型

类型	类型名称	主要战略意图	要求分析及产品设计	所需责任范围	管理集权级别
一	延伸型中心	节省成本/人才数量	核心研发中心位于中国之外	质量保证、维护及本地化	低
二	能力型中心	人才数量/卓越流程(流程优化)	核心研发中心位于中国之外	开发阶段:详细设计、编码及质量保证	高
三	产品中心	市场准入/卓越流程	本地(中国)	端到端	高