世界超一流学府哈佛商学院
如何培养年薪10万美元的
工商管理硕士

哈佛学得到

杨杜
闻洁 编著
申明

企业管理出版社

在世界经济舞台上，活跃着一大批为人类创造物质财富，并且代表着远见卓识、创新开拓精神的人——企业家，他们是经济活动的主角，是企业和国家发展的希望。没有他们，经济便会停止运转，世界将会失去生命力。这是所有经济学家、政治家和社会学家们达成的共识。

高速发展的中国市场经济，不能没有生机勃勃的企业，而生机勃勃的企业，不能没有现代的企业家。中国经济的腾飞和持续发展，需要培养和造就一个“企业家阶层”。在这样的环境和条件下，我国借鉴国外的成功经验，在 80 年代中期，开始了旨在培养现代企业家的工商管理硕士（MBA）教育试点。

多年来，出于研究和工作的需要，我们一直关注着中国经济发展中企业家作用和地位的变化，关注着我国 MBA 教育的进程。由于历史和传统的原因，我国的 MBA 教育正处于初创时期，尚有许多不尽人意之处，特别是在学生的知识结构、能力培养上仍有明显的差距。于是，我们把目光转向国外，寻找有关 MBA 教育的典范。享誉世界的著名学府——哈佛商学院，深深吸引着我们去了解和探求其成功的奥秘。在这里，我们将通过大量丰富的资料与实例，从各个不同的角度，将其客观地展示给我国从事管理教学的师生和工商企业界的朋友们。

我们编写本书，一开始就没有打算让它成为一本正经的管理“教科书”，也不打算写成概念堆砌和理论推导的“学术专著”。贴近读者，使其能从中了解工商管理的真谛；深刻理解哈佛商学院取得巨大成功，产生深远影响的原因；为我国工商管理教育提供一个现实的参照系，是我们真诚的愿望和目的所在。

哈佛商学院在近 90 年的辉煌历史中，向社会输送了大批优秀的工商管理人才，他们大都已成为世界工商界的巨头和中坚，为经济的发展和社会的繁荣进步，作出了重大的贡献。哈佛的毕业生一走向社会，就受到世界著名大公司的聘用，1994 年平均起始年薪超过 10 万美元，并被委以重要的职务。这不仅为哈佛毕业生创造了施展才华的条件，而目说明社会和工商界对哈佛商学院 MBA 教育的肯定和尊重。在本书中，我们依据大量的资料和实例，生动地描述了哈佛商学院鲜为人知的学习和生活环境，以及特有的教学方法和校风，同时介绍了它的 10 个著名工商管理讲座。这 10 个讲座，每个都是一门大学问或大课题，但由于篇幅所限，我们不可能在此作系统介绍，仅能重点介绍每个讲座的基本内容、基本思路和分析方法，以便让读者对工商管理所涉及的知识框架，有一个概括的了解。另外，为让读者能把握这些讲座内容的要领，我们在每个讲座之后，都列出了有关的思考要点。

当然，哈佛商学院有着特殊的精神、特殊的方法、特殊的成员和特殊的环境，我们不可能在一本小书中，对其作出深入的洞察和判断。但我们希望本书能够成为读者了解哈佛商学院的入门，成为学习工商管理技能精华的引导。我们相信各位没有进过哈佛商学院，正在学习和从事管理工作的读者，能够饶有兴趣地读完此书；非管建专业的读者，也将颇有收益。同时，我们还坚信，这本令人耳目一新的书，定会给我国管理教育界吹进一股新风，以此来体现本书的价值。

在本书中，我们将回答这样一些疑问：哈佛商学院为什么对于中国人来说是个谜？哈佛商学院为什么能获得如此成功？他们到底在教什么？从哈佛商学院能学到什么？

最后，谨向在美国和日本为我们提供大量资料和参 与过部分资料翻译的朋友们，一并致以衷心的感谢。

1996 年 1 月

于中国人民大学

哈佛学得到

引　子

美国，波士顿市的查尔斯河南岸，61 英亩的土地上，矗立着一个新佐治亚风格的红砖建筑群。爬满常春藤的 27 座建筑物，围成一个大致的长方形。处于中心位置的，是世界上最大的工商图书馆——贝克图书馆。隔不多远处，是一个学生健康中心，其面积比许多学校的整个面积还大。这就是赫赫有名的世界超一流学府——哈佛商学院。

清澈的查尔斯河静静地流过哈佛广场，这星星哈佛大学社区的中必。商学院与哈佛大学的真他部分相分离，自成一体。这里还育数百家餐厅酒吧、一家超级市场、一个邮局和一个教堂。校园里绿树成荫，修剪整齐的草坪，覆盖了几乎所有的空地。道路干净得像没人走过一样，就是在波士顿季节变化的时候也是如此。初秋的落叶好像在掉到地面之前，就被那些勤快的清洁工打扫走了。

从图书馆里走出来一群或推着小车、或手提书籍资料的年轻人，这些来自全美和世界各地的新面孔，脸上扬溢着自豪而兴奋的神情。

新学年开始了。

1　享誉世界的超一流学府

从抢座位开始的竞争

1991 年 9 月 9 日星期一凌晨两点，窗外隐隐约约听到一些动静，从香港赴美留学已有三年的吴强把钢笔搁在桌上，伸伸懒腰，随手关上了计算机。

此时，吴强脑子里只有睡觉的念头了。因为在六个半小时以后，他在哈佛大学商学院第一天的课程就要开始了，他必须至少睡上五个小时，以便以饱满的精神状态走进教室。为了准备第一天的课程，他读完了 100 多页的教学案例，并写了 40 多页的案例分析，此时已精疲力尽了。

昨天中午，吴强从“贝克 20”抱回来了一大堆参考资料。“贝克 20”是哈佛商学院的资料室。在那里分发和查询与讲课有关的各种案例。学生们下课后必须硬着头皮走进去，因为那是一个令人发怵的房间。

在这里管理资料的，是一位人高马大的老太太，她就像军队炊事班的士兵一样，一言不发，呼呼地把资料一堆一堆地扔过来。据说以前，曾经有几位不知趣的学生对老太太的态度略表不满，嘟哝了几句，险些被老太太给赶出去。

在哈佛商学院，为学生准备了一些搬运资料的手推车，就像超级市场购物用的推车一样。吴强自认为自己来美三年，打工已经练得有把子力气了，但当他把一大堆资料抱回住处时，仍然累得连胳膊都抬不起来了。

吴强七点起床，冲了个热水澡，匆匆吃了个苹果派，喝了一杯咖啡就奔向教室。他考进哈佛商学院已经两天了，也认识了几个朋友。大家议论最多的话题，就是在上课的阶梯教室到底坐在什么位置最好。

哈佛商学院每年大约招 800 名学生。这些学生被分为九个班，每一个班大约由 90 名组成。阶梯教室的座位排成五列，每列大约能坐 20 个人，中间有两个通道，将座位分成左中右三个区域。站在讲台上，可以对整个教室一览无遗，没有一个可以藏身的角落。

第一年的课程全部在同一个教室里进行。第一天上课时学生们选中的座位，被定为第一个学期的指定座位。有人可能认为座位不是什么重要的事情，但对哈佛商学院的学生来讲，座位对他的学习成绩有着非同小可的影响。因为在哈佛，课堂纪律和学习态度的好坏，占学习成绩的 25%～50%，而座位与教授对你的课堂纪律和学习态度的评价有很大关系，因此抢第一天的座位，就成为哈佛商学院学生入学以来的第一次竞争。

哈佛大学上课，不是由教授站在讲台上满堂灌。它专门设置了相当长的“自由发言时间”，让学生对案例发表报告，畅抒己见。90 位未来的企业家聚集一堂，你争我吵，面红耳赤。这时的教室与其说是教室，倒不如说像一个拍卖商品的大厅。不过在自由发言时间段，每个人仅有一分多钟的发言时间。如果一个学生就聊上 20 分钟的话，那就没有别人说话的份儿了。在课前花了几个或十几个小时准备发言，可到了课堂上，连说一句话的机会都没有，对哈佛学生来说，这是再残酷不过的事情了。

如果你坐在阶梯教室后排的话，教授就可能连瞟你一眼的时间都没有。所以大家都想尽可能抢到前排的座位。出于同样的理由，大家都不愿坐在左右太靠边的地方。

吴强前两天已经了解到一些情况，对今天自己能否抢到好座位很是担

心，所以今天想早些起床去占座位。不过他又想，在秋高气爽的清晨，如果自己走在人影稀少的校园里，会不会被人认为有点神经兮兮呢？因为不管怎么说，离上课还有一个多小时呢。不过，吴强满脑子想的都是如何最大限度地利用课堂上的自由发言时间，来充分展现一下自己的才能，所以毅然决定提早出门，夺取前排中间的座位，准备迎接教授的提问。

可是，走不多远，吴强开始有些吃惊了，因为他发现除他之外，还有几位学生在向教室方向奔去。而更大的吃惊还在后面等着他呢，因为当他接近教室门口的时候，竟然听到了里面的喧闹声。他打开门后才发现，教室里有三分之二的席位已各有其主了。不用说，吴强想占的座位，也早已被别人居为己有。这时的他已顾不上太多的思考，箭步冲到前面，好不容易才占到了稍靠中间的一个座位。哈佛商学院就是这样一所学校。

事后才听说，竟然有几位女学生，头天晚上就在自己想坐的位置上，摆上了名片和笔记本，可谓用心良苦。吴强遇到的几位熟人，也全都是在 7 点 30 分之前就来到了教室，抢到了理想的座位。吴强环视了一下教室，发现后排座位上还摆着几台电脑，那是坐在最后排的学生自己带进来的学习设备，因为上课是不许带电脑的，所以他们只好躲在最后一排栖身。

吴强把自己的资料摆在桌子上，站起来想再去喝一杯咖啡。在休息室里，他看到一位戴着一副瓶底眼镜的学生，正在读一份自己没有见过的资料，一边翻，一边在上面连勾带画。看到别人在读自己不熟悉的资料，吴强心里更没底了，如果自己把昨天预习的资料搞错了，那一晚上的努力可就全都泡汤了。他拍拍那位同学的肩膀，问在读什么资料，“瓶底眼镜”告诉他，他用电脑把前几年的所有教学案例都收集起来了，现在己在预习下一周的内容。一贯自认为聪明过人的吴强，有生以来第一次尝到了失落的滋味。这时他才真正明白了，他所进的哈佛商学院，是天下一流的企业家摇篮。他在这里必须与这些同样优秀的学生度过两年的时光。几口咖啡落肚，不服输的气质又回到他身上，吴强昂首走进了教室。

鲜为人间的 HBS 内幕

人们对哈佛商学院有各种各样的叫法，美国人通常称她为“HBS”，即 HARVARD BUSINESS SCHOOL 的字头，我们在以下各章节中。有时会用到 HBS 来代替哈佛商学院。人们都知道 HBS 是美国管理教育方面最早的高等私立学府。但是，哈佛商学院最引以为自豪的，不是其教学内容如何好，而是他们实实在在地向社会输送了大批极其优秀的人才。正是这些学生在毕业后的卓越表现，才使哈佛商学院扬名世界。在学生家长中，甚至有人把哈佛商学院的毕业证书，看作是进入高级管理阶层的通行证。他们认为，哈佛是把他们的子女推向社会上层，向他们的儿女传授如何出人头地的技能和价值观的理想学府。

老实说，在哈佛商学院上学，并非如人们想像的那样轻松愉快。说得更明确些，在商学院的两年学习，算得上人生中最难熬的一段日子。学生们时常被置于一种极度紧张的状态之中，枯燥和恼怒是他们常有的心境。在一般学校里，学生们往往把自己的同学当作未来合作的对象，但在哈佛商学院，他们连自己的同学，也不得不看作是强有力的竞争对手，这便是 HBS 学生特有的一种痛苦。不过，更让学生们憋气的是，社会上的一些人往往不理解他

们，说他们只不过是一群趾高气扬、装模作样、令人讨厌的傢伙。

尽管如此，在哈佛商学院上过学的人依然相信，在那里所积累的知识和经验，确确实实成了他们一生中最宝贵财产的一部分。

环境塑造人，有哈佛商学院的特殊环境，才有了 HBS 特殊的毕业生。人们普遍感到不可思议的事情是，一位在极普通的大学毕业，又在纽约过了几年工薪阶层生活的青年人，仅仅在哈佛商学院生活了两年，毕业后怎么会一下子变成了世界知名企业中独挡一面的干将？其实，这是对 HBS 完完全全的误解。但是，尽管人们知道这是误解，但谁也很难通过三言两语就改变这种固有的观念。

一位学生在进哈佛商学院以前，曾经到一家经营咨询公司求职吃了闭门羹。但当他从 HBS 毕业后再去该公司就职时，仅仅听说他是哈佛的毕业生，公司马上就给他提供了年薪 10 万美元，破格的奖金、低息贷款和个人电脑等优越条件。另一个例子则完全相反。毕业于某大学，在一家一流广告公司工作了两年的路易斯，在 1990 年，曾经接受纽约的另一家广告公司的面试，也许是在面试时给对方留下了一个好印象吧，他马上被录用了。不巧此时，已经开始考虑去考哈佛商学院的路易斯，在经过反复权衡之后，婉言拒绝了该公司的聘用，选择了去 HBs 深造。1993 年，路易斯从哈佛拿到学位，又去这家公司应聘时，却得到了完全相反的待遇，负责招聘的人事部长，竟在他的履历表上写了一句“来自 HBS 的硬石头”就扔在一边了。与两年前同是一个人，而且对广告业有着相当爱好的路易斯，竟然被看作了石头一块。

看来，这个例子和前面的例子一样，社会把哈佛商学院及其学生，当作了一种与众不同的“怪物”。不是好得不得了，就是坏得要不得，不是被神化，就是被丑化，这可能是哈佛商学院学生与生俱来的宿命吧！

另外，近些年来出版的某些管理方面的书籍，不能说完全没有问题，尽管这些书有的写得诱人易读，有的写得理论味 足，但是它们或多或少都对一些商学院，特别是对哈佛商学院提出了批评。这些书有的写得很不错，而且还受到了读者的欢迎。当然这些批评，并不能使哈佛商学院名声扫地，更不会使其关门散伙。但是对于在哈佛学习和工作的人来讲，这些不着边际的批评，既不利于他们改变自己沉溺于过去荣耀的缺点，也给以哈佛特色为自豪的毕业生们找了许多麻烦。

可以说，几乎没有几个人敢说对哈佛商学院的课程和教学方法十分精通，人们总想弄清哈佛商学院到底是怎么来教学生的，但是，对其全面情况和内幕知晓的人实在太少了。哈佛商学院就像一颗陨落在波士顿查尔斯河畔的极亮的星星，亮得使人难以正视它和解剖分析它。但愿我们这本书，多少能对这一状况有所改变，对想成为优秀经营管理人才的读者有所帮助。

在当今的世界，无论是美国人、欧洲人，还是日本人，中国人，几乎所有的人，都把经济和企业当作关心的焦点。中国人在争相“下海”，美国人在争作“老板”。人们已经明白，一个国家的经济和企业的发展和兴盛，与该国的繁荣、威信和实力密切相关。在美国，在以培养工商界上层领导为己任的哈佛商学院，也正是坚持如此信念，适应国家的需要，适应国内外不断变化的经济形势的需要，孜孜不倦地追求着，探讨着——怎样才能培养出真正优秀的管理人才。

Hhs 的讲课内容，往往给人以某种神秘的色彩，我们在此希望以简洁的方式给大家作一说明。我们希望卒书，能够成为各位读者在分析和探讨企业

经营问题时的参考，并通过本书真正了解哈佛的实情，消除以往的误解。我们认为，没有进过哈佛商学院的人，也可以通过本书所介绍的哈佛商学院所用的教材和学习方法，掌握大量的信息和知识，并有效地应用于自己的学习和工作之中。尽管在 NBS 学到的知识和能力，不能完全取代经营实践中的直接经验，但这些间接经验完全，可以作为那些直接经验的补充。另外对各位想进哈佛学习的人来讲，您也可以预先对课程的内容有一个很好的了解。读者可以借此机会，对工商管理硕士课程的框架结构和特点加以研究，以便能够在学习中，最大限度地发挥出自己的能力。

另外，如果您想进哈佛的话，首先您必须准备一笔相当数额的学费。但是比学费更重要的是您必须首先明白。您到底为什么要去读哈佛商学院。我们这本书，也可能成为您的入学参考书。比起一般的学校介绍资料来，它会使您对哈佛商学院有一个更深刻、更有趣的了解。若想进哈佛，还有一点非常重要，那就是你应当相信，只要你按照学校的学习计划和学习方法去努力，就一定会学到和掌握既丰富、又扎实的知识和能力。

哈佛商学院名声在外，所以在此毕业的学生，无论走到任何一个地方，都常常被人们追问其母校到底是怎样的一所学校。很遗憾，不少人往往对哈佛商学院授课的内容和校风抱有各种各样的误解。为此，我们也必须在本书中对其的授课内容和校风做一些真正坦率的介绍和评价。

“职业老板”的摇篮

哈佛商学院设立于 1908 年，是世界最早授予学生工商管理硕士（MBA）学位的研究生院。当时学校录取的学生，并没有受过管理学方面的专业训练，他们多数是社会科学或者自然科学专业的大学毕业生。

随着时间的推移，哈佛商学院也发生和正在发生着某些变化，但其基本办学宗旨至今未变。HBS 认为，企业管理与法律、医学等学科一样，应该也必须当作一种职业来教。现在世界各国的很多商学院、管理学院都接受了这一观点。

在 HBS 的学习过程中，学生们会对自己的期望目标、发展前途、知识结构、人格特点和实际成就逐一作出检查。HBS 的环境以及整个教学内容，都是按照如何培养企业界的未来领袖而设计的。在某种意义上可以说，这是 HBS 的唯一目标。学生们在学习期间，必须解决 800 个以上有关企业经营问题的具体案例。这些案例要与 10 个讲座的 10 位教授一起详细研讨。同时，每年还有众多活跃在实业界的著名人物被请进课堂，为学生们上课，并介绍给学生们相识。这使学生们在毕业之前，就拥有了一笔无形的财富——“关系网”。

学生通过研究和分析各行各业、各种各样的具体案例，接触到管理企业可能遇到的几乎所有的问题，并利用哈佛商学院开发的独特的“分析技巧”，对这些问题作出适当的判断和决策，从中培养他们的实际工作能力。并且，学生们还必须不断地和极具实力、个性和竞争意识的同学相互刺激和启发。大家必须明白，他们不但是同学，而且是竞争对手——现在是，将来也是。哈佛商学院学生的生活和学习环境，要求他们每时每刻都要付出相当大的努力，一时一刻都不能松懈。这种环境非常有利于培养他们的上进心、好胜心和自信心。

不过话又说回来，这些“职业者板”的苗子，也有他们自己的苦衷和压

力，因为他们在哈佛两年中所培养的自信心和思维模式，使他们注定今后“只能”当老板，而不是干别的，否则就会有太多的失落感。

在此，我们也要坦率地奉劝一句，对商学院中专业性知识感兴趣的读者，不应该选择哈佛商学院，因为 HBS 的学习重点，是真正的“管理”，而不是“管理学”；它不一定培养“知识分子”，但肯定是培养“能力分子”；它不注重造就知识型的“专业人才”，而只造就“职业者板”。

这样评价 HBS 及其学生，有人可能觉得有些过分，但是如果您了解了 HBS 的辉煌历史、办学方针和方法，以及校友们的显赫业绩的话，那您一定会理解这并不是什么言过其实。

哈佛毕业生可怕的实力

据最近美国《幸福》杂志的调查显示。美国 500 家最大公司的高层管理人员中，竟有的 20%是 HBS 的毕业生。此外，早在 25 年前，就有 1/3 的 HBS 毕业生，活跃在各公司的总裁、总经理、董事长等等显赫位置上。几十年来，他们所经营和管理的企业，成为全美，乃至世界的声名卓著、资产雄厚、独霸一方的超级企业。因此，哈佛商学院毕业生为社会和经济发展所作出的贡献，受到世人的肯定和尊重，而他们的母校，也成为人们心目中的世界超一流学府。这些杰出校友如：小乔治·J·塞拉，美国氨腈公司总裁；诺兰·阿奇巴尔德，布莱克和戴克公司总裁；丹尼尔·B·伯克，美国广播公司总裁；詹姆斯·R·霍顿，康宁公司总裁；查尔斯·R·李，GTE 公司总裁；亨利·B·沙赫特，库明斯发动机公司总裁；约翰·A·罗尔瓦根，克雷研究公司总裁；阿尔弗莱德·H·戴恩，吉列公司总裁；理查德·B·费舍，摩根·史坦利集团董事长；威廉·J·阿吉，莫里森·那德森公司总裁；小路易斯·V·葛斯恃纳，国际商用机器公司总裁；梅尔文·J·戈登，图西罗尔产业公司总裁；小德鲁·L·刘易斯，联合太平洋公司总裁等等。

在投资银行、高科技公司、咨询公司的高层领导中，HBS 的毕业生部担当着“台柱子”的角色。现在毕业生就职时的年平均工资，基本都超过 10 万美元。有 HBS 的一纸文凭，但没有能力的人，绝对当不上老板，担不起重任。但是没有能力的人，也无法拿到那一纸文凭。因为他们确确实实消化不了 HBS 的那些课程。

HBS 的学生是越过无数的障碍，攀过无数的险峰，才毕业走向社会的。他们都有着超乎常人的极强事业心和责任感，育着“天降大任于斯人”、挽救企业和国家经济的使命感。同时，凭他们在哈佛所积累的知识经验、广阔的视野，以及百折不挠的毅力和自信心，才在激烈竞争的社会中大展宏图，获得了令世人瞩目的成功。

天之骄子：什么人才能进哈佛

人们素称大学生为天之骄子。HBS 的学生们，大概可以称之为“天之骄骄子”了。了解 HBS 学生特点的方法很多，其中之一是看哈佛商学院编辑出版的统计资料。这些资料显示，HBS 大约有 1600 多名学生，其中 1993 年度招收的全部 800 多名学生中，本科直接考进来的不过 23%；已婚者 133 人：少数民族 73 人；女生 196 人。有 76%的学生年龄在 26 岁左右。按大学所学

专业来看，经济学、工学均占 24%；管理学占 17 策。也就是说，有 2/3 的学生受过技术或经济管理教育，其他学生仅仅受过一般高等教育。其中，人文科学专业的有 11%；社会科学有 9%；纯科学的占 10%。尽管他（她）们多数来自名牌大学，但其工作经历和背景各不相同。从学生的出身地看，学生们来自美国的 40 个州，但稍微集中于美国东北部地区。留学生约占全体学生的 25%，他们来自美国之外的 40 多个国家和地区。

社会上对哈佛商学院的学生一般抱有如下印象：

第一，他们都是优秀分子。他们基本上是以前几名的优异成绩毕业于大学，而且在进入哈佛之前，已经在社会上干过 1～3 年，并取得了很好的工作成绩。也就是说，能进入哈佛的学生，不仅在学问上，而且在实际工作中，都是很出类拔萃的人才。他们至少不是那种因为对原来的工作单位不满意，借“考研”跳槽的人。

第二，哈佛的学生几乎全部是竞争意识很强，有着“野心家”一样极强上进心的人。另外，能言善辨、动手能力强是哈佛学生的第二天性。

第三，哈佛的学生大部分都有着很强的个性和自我意识，是被人们寄予厚望，毕业后也能够在社会上干一番轰轰烈烈事业的人才。在哈佛上学，不但不能失去朝气和热情，而且还要培养出更大的朝气和热情。每个学生都必须承认自己过去、现在和将来，都是一个出色的人物。自卑感与他们无缘。

确实，在哈佛的学生中间，自信、自赏、自傲，甚至自以为是的人物是很多的，不过这并非是不可理解的事情。熬了两年的时间，吃尽了寒窗之苦，终于能够顺利毕业的他们，很自然地会认为，自己就是世界上最有才能的优秀管理人才，自负和骄傲是苦后之乐。煽动他们这种心理的，则是那些给他们提供年薪 10 万美元的大企业、大银行和管理咨询公司。

虽说如此，学生们的心理负担也是非常重的。如果他们太注意自己成功的话，也可能迷失自己应有的目标，错过更有利于自己发展的机会，比如很多学生花费了相当多的精力，仅仅是为了进入一个待遇条件更好的企业就职。

读者们大概还记得，吴强第一天上课时遇到的那位“瓶底眼镜”吧！对这样的学生，你也必须能够宽容和忍耐。他竟然在预习几周之后才用得着的教学案例，千方百计想超人一头。不过令人感到厌烦的是，这位“瓶底眼镜”先生每次的课堂发言，都是那些令人莫名其妙的数理分析，他只顾自己海阔天空，难受的是其他 80 多名同学。当他和教授喋喋不休地讨论只有他们两个人才懂得的术语，教授在黑板上龙飞凤舞地写着一大串公式和数学符号的时候，坐在下面的学生，决不会不懂装懂，只好要求他必须作出让人听得明白的解释。

前面说过，学生中有不少来自与管理毫无关系的专业。吴强的一个同班同学，就是从艺术院校毕业，并在一家著名舞蹈团工作过的女孩子。吴强开始时很希望与这位既牌儿亮，又很有气质的女性谈谈舞蹈艺术。但随着交谈的深入，吴强发现，这位女同学能够非常巧妙地将自己的艺术修养，融会贯通到管理里边来，而且还帮助自己很好地理解了管理的创造性。

另外，同学们国籍的多样化，也是一件大好事。有的班学生来自 16 个国家，堪称微型联合国，每个人站在他们独特文化的角度上提出见解，使案例讨论变得更为有趣。来自日本的隆大郎和花子提出的彼此对立的观点，使学生们对日本企业经营方式的讨论，进行得相当深入。隆太郎使大家深刻理解

了日本的准时生产制、企业系列和终身雇佣制。他曾在一家日本的跨国公司工作过，以公司派出留学人员的身份来到 HBS，其发言丰富了讨论的话题。他的发言结束后，全班几乎都站在他一边，唯独遭到花于的反对。这个日本女孩子清楚地看到了以自由市场经济为基础、劳动力和资本处于流动状态的美国经济体制的优点。一节课下来，大家对日本文比和经营方法的优缺点，有了无法估量的深刻理解。

不管学生的背景如何，他们都既聪明又有天赋。与商学院的学生随便聊天，你会发现每个人部有某种独特的东西。通常说来，HBS 的学生精力充沛，有很强的自我创业精神，并有极其广泛的兴趣爱好。他们差不多部有大学时期的优秀证书、良 好的推荐信，以及在经营上取得成功的高度潜能证明材料。人们发现，HBS 同学的特别之处是他们的多才多艺。几乎每个人在学习和经营之外的领域中都有特长。较具代表性的是在音乐、运动、公共服务、戏剧、宗教、军事、慈善活动等领域。同学之间越互相了解，就越互相佩服这一点。偶尔与同学交谈时就会发现一些极不寻常的事情：有时在一个小班里，竟有核潜艇指挥官、奥林匹克滑雪运动员、马术表演冠军、专业舞蹈家、橄榄球队队长、还有几个已出版过专著的作者。同学们的聚会也总是非常热闹而有趣，因为人人都有吸引人的故事可讲，有吸引人的节目可演。

庞大的“ 明星教授 ”群

哈佛商学院数十年的成功，不仅仅是因为真学生来源优秀整体素质高，更重要的是它拥有一支无可匹敌的教师队伍。人们评价说，哈佛商学院杰出的全体教师，远远比学院所教的管理更为重要。正如一位毕业生所说，哈佛商学院的教学质量“ 从上帝般地令人敬爱，到上帝般地令人敬畏 ”。从总体而言，毕业生们对核心课和选修课的评价，都远远高于一般商学院的平均水平。

在大多数商学院中，教学与研究之间普遍存在着摩擦，而在哈佛商学院，教师们对研究的投入，并不成为一个有争议的问题。而更明显的紧张关系，则存在于教学与咨询之间。这里的著名教授太多，因而有太多的公司请他们去咨询。下面是哈佛商学院部分杰出教师的简介（名字后面的*多少表示其水平程度）：

1.安德·F·佩若德（***）：这位充满活力的教授由于为二年级学生开设的有关资本市场与投资管理课程而获得学生的最佳评价,佩若德 1979 年从斯坦福大学获得运筹学博士学位和统计学理科硕士学位后，就一直在哈佛商学院任教。他以拥有南非威特沃特思兰德大学的数学和统计学学士学位而自豪。

2.威廉·A·萨尔曼（***）：长期以来，哈佛拥有“ 培养工商业巨头的商学院 ”这一盛誉。因此，其课堂上第一流的教授是讲授创业精神的这一点可能会让人感到吃惊。萨尔曼精于此道，部分是由于他是几家创业企业——包括 Butcher 公司、Bee Gee 持股公司及 Cottage 软件公司的董事会成员。萨尔曼从普林斯顿获得经济学学士学位；从哈佛获得工商管理硕士学位；并从 1980 年开始在哈佛商学院任教。他还从哈佛获得工商经济学博士学位。大约有 400 名学生（约占二年级学生的一半）通常把他的《创业融资》课作为首选课程。

3.亨利·B·瑞林（**）：在课外，超级教员瑞林热心参与篮球、网球运动，或者是跑马拉松。他把体育运动般的强度注入到他的一年级课程《商业决策与伦理价值》和二年级的选修课《商业决策中的税收因素》中去。他早先在西北大学主修历史，从哈佛获得工商管理硕士学位以及从哥伦比亚大学获得工商博士学位后，便专心研究工商业。他曾先后在哥伦比亚大学和斯坦福大学任教。他于 1976 年加入哈佛的教师队伍。

4.理查德·S·泰德劳（**）：作为商学院世界中最杰出的管理史学教员，泰德劳把一种激发兴趣的哲学注入其课程中，像一个心理学家一样，泰德劳认为，他的目标是使课堂成为学员们畅所欲言的安全庇护所，工商管理硕士们认为，很少有人像这个才华横溢的教授一样成功。作为有关美国消费品市场营销史的作者，他讲授哈佛最受欢迎的选修课之一——《商业史》。他曾是美国电报电话公司、国际商用机器公司、英特尔公司和加拿大皇家银行这些显赫的大公司的咨询顾问。

5.加里·w·拉夫曼（**）：作为哈佛服务管理方面的宗师，拉夫曼编写了有关专业服务公司、航空业、连锁旅店及非盈利机构的案例研究。他从韦斯勒言大学获得经济学学士学位；从麻省理工学院获得经济学博士学位。近年来，拉夫曼一直在研究波兰的企业改革和小企业发展。然而工商管理硕士们是因其《服务管理》一课而崇拜他。

6.麦克尔·C·詹森（* ）：非同寻常的哈佛教授麦克尔·C·詹森长得身材高大，仪表堂堂，他是自由放任经济学的拥护者。与大多数教授不同，他主要通过讲座授课，而不是进行案例研究。他对自由市场经济学毫无动摇的信赖，使得他比许多同事要保守得多，他说：“ 我要按这些原则培养我的孩子门。 ”他从明尼阿波利斯高中毕业后，追随他父亲的足迹，当上了一名印刷学徒工。在附近一所学院学过的一门经济学课程，使他的兴趣转向这一领域，他从芝加哥大学获得博士学位。1988 年，他从罗彻斯特大学来到哈佛大学，正是在罗彻斯特，他第一次引起人们的注意。

还有其他显赫人物如蒂蒙西·鲁尔博曼（教授《公司财务》）、埃隆·科尔博格（教授《经济学》）、杰夫·蒂蒙斯（教授《创业融资》）以及史蒂文·C·威尔莱特（教授《经营管理》）等等。

2　特殊的环境造就特殊的人

他们到底在学什么？

在哈佛商学院的第一学年，有 10 门面向全体学生的必修课程，分为 10 个讲座。我们在此要对这 10 门课程逐一进行介绍。不过本书的顺序与课程安排顺序不完全一致（见表 2—1）。

我们编写本书的第一个目的，是为了让读者了解哈佛商学院第一年所学 10 门主要课程的内容。在哈佛商学院的第一学年，全体学生必须学完这 10 门指定的课程，为什么要集中介绍第一年的这些课程呢？因为进入二年级以后，全部课程都是专业课，内容相差很大，无法找到共同点。只有通过第一年的门主要课程，才能了解到哈佛商学院学生必须掌握的、基本相同的知识和能力是什么。

我们编写本书的第二个目的，是想帮助各位读者了解哈佛商学院的学习体制和学习环境。我们认为，哈佛商学院最引人入胜的地方，并非那 10 门课程，而是那 10 门课程及学习体制和环境中隐含的某些“东西”。只有真正掌握了这些“东西”的学生，才能从哈佛商学院顺利毕业，并在社会上取得成就。我们认为，这些东西就是四个字：“信心”和“方法”。

大概有的读者会不赞成我们这样写，您可能担心这样会触及不到哈佛商学院讲授的本质内容，会成为一册浅显的读物。

自然，我们无法，也不可能通过这薄薄的一册书，告诉您有关工商管理的全面知识，但我们希望，它能让您了解工商管理的真谛，使您更接近一位“只能”做管理工作的“职业者板”。

同时我们还希望，哈佛的毕业生和听过哈佛讲课的读者，不要对本书有过多的苛刻要求。因为对您来讲，这本书可能不是您所需要的。如果您有什么不同的或更好看法的话，可以把您所了解的有关哈佛的更多东西，也写成一本书介绍给大家。

我们希望本书能够为读者提供一种必要的分析引导，使大家能够正确地判断您在工作中可能或正在遇到的各种问题，并能够恰当地解决它们。如果本书能够帮助您整理思路，帮助您制定出具体的经营战略的话，那将是我们的荣幸。

最后，对于已从哈佛毕业的各位来讲，本书也会帮助您了解现在的 HBS 在讲些什么课，发生了哪些新变化，增加了哪些新的内容。我们可以说，哈佛商学院长期以来形成的优秀校风并没有任何变化，您喜欢和爱戴的 HBS 依然如故。

下面，我们将先介绍“经营战略与方针”课程。实际上这一内容是在第一年末才讲的。这一讲座的内容，是用来培养学生作为一个企业高层管理人员，必须掌握的有关经营管理的全面知识和能力的。因此，在实际的课程计划中，必须安排在学生已经掌握了企业管理各个部分的基础知识之后。他考虑到它的重要性，我们在本书中是把它放在前面进行介绍的。

“经营战略与方针”之后是“组织行为学”课程，有些商学院将“组织行为”与“人力资源管理”放在一起来讲，但在 HBS，二者是分为两个讲座。组织行为学的理论框架，在很多方面和经营方针一样，带有概括性的特点。这个框架是通过课堂讨论来学习的，这一点非常重要。在本书中，我们要介

绍哈佛商学院是怎样运用“Business game”（管理游戏）方法来引导学生学会了解企业组织中人的需求、动机与行为的关系；理解什么是企业文化；什么是企业组织结构；企业中人与人之间的关系是怎样进行的等等。

在第五章，我们要介绍“市场营销管理”。这是与经营战略方针有着非常密切关系的课程。企业的经营战略方针的确定，来源于对外部环境，特别是对市场状况的准确判断，而经营战略方针的实施，更要依靠有效的市场营销策略。在市场营销讲座中，学生们要学习如何按照市场需求来开发产品；如何选择市场定位；如何宣传产品；如何根据消费者的需求和购买能力，去推销产品的各种方法和技巧。

虽说人力资源管理领域，不是 HBS 毕业生喜欢去就业的地方，有的学生可能还把“人力资源管理”课程看作同“组织行为学”课程一样，是相对容易学的课程，但是在 HBS，通过这门课程的学习大家都知道，在企业的三大资源（人、财、物）中，人是最具能动性的资源，而资金和设备、厂房等物的有效利用和运行，都靠人来调动和协调，使其为实现企业的经营战略方针而服务。要成为一个优秀的企业家，处理人与人之间关系的知识和技巧，是极其重要又必不可少的，同时也是难以掌握的。

如果把经营战略方针比作企业这条航船的航向，市场营销比作企业的发动机，那么“财务管理”就是发动机的燃料了。不用说，没有钱就买不到燃料。在财务管理的课程中，学生要学的主要内容，是通过最合理的资本构成和做出正确的投资和财务决策，使企业的资金处于最良好、最有效的运行状态。这个讲座还要研究企业资金的融通性、收入、调控和把握时机等等，这些都决定着企业的成长和发展，因此资金是企业三大重要资源之一，必须用大量的精力和专业知识去管理它们。

确实，HBS 的毕业生，到制造业就职的人不过占总人数的 5%，但是，出人意料的是，在“生产与作业管理”这门课程中，学生们还确实学到了不少知识，而且这些知识在他们去制造业以外的行业就业时，也是十分必要的。

HBS 极为重视全面管理的思想。在“生产与作业管理”讲座的授课中，学生们首先要了解和懂得生产决策与企业整体战略的重要关系。如果一个企业，不能在适当的时间，按适当的产量、价格和服务标准，生产和提供优质的产品或服务，那么企业就很难有持续的发展，甚至难免有倒闭的危险。

本书第九章讲“管理沟通”。企业内总存在着各种各样的问题、报告、提案和决策，管理沟通就是对此进行调查，并向企业内外传达和交流的活动。能否形成简洁明了的文书或口头传达体系，保证上下情况沟通和充分理解，对企业的经营战略和决策的贯彻执行有重大的影响。因此，这门课程也非常重要。

尽管你学完了上述有关内容，但要成为一个真正的、优秀的企业家或高层管理人员，还只不过是走完了一小半的路程。如果你要使自己更为称职，你还必须学会评价企业经营业绩的方法，学会把你的决策或想法有效而迅速地传达到组织内外的技巧。所以学生们还要学习客观评价企业经营状况的“经营控制”课程。调控一个企业，就是要对企业的整体，对企业内部各部门之间的业绩进行计划、预测和检查，学生们必须掌握有关方面的技巧和各种具体程序。

在本书第十一章，我们要介绍“管理经济学”的内容。在这个讲座中，学生们要学习决策过程的分析，并要掌握各种数学和统计方法。教授要使学

生成为一个会决策的人，使学生掌握把一个具体的复杂问题，分解成各个不同因素的技术，使学生磨炼出能一目了然地观察各个因素的能力，使学生能够找到形成决策的一系列的逻辑思路。通过管理经济学的学习，使 HBS 的学生掌握在一般经营者认为不能预测的情况发生时，也能作出正确预测的能力。

第十二章是企业、政府和国际经济。在当今的世界，企业经营与政府行为，国际经济秩序和政治局势密不可分。国内与国际，经济与经济之外的事件，既有可能使企业获得飞速发展，也同样有可能使企业陷入困境。货币汇率的变化，可能使企业长期以来降低成本的努力，一夜之间付诸东流。某个政治事件，可能使某种产品陷入不得不销毁的惨境。因此这个问题不能不深入涉及。

近几年来，哈佛商学院在第一学年中，还为全体学生开设了一门新课——“管理决策与伦理价值”。这是美国前证券交易委员会主席约翰·沙德，于 1987 年为哈佛商学院捐款 2000 万美元时提出的倡议。在此之前，学生们可以未经过任何伦理方面的训练，而获得哈佛工商管理硕士学位。但随着商业道德方面各种丑闻不时被曝光，哈佛商学院校方开始重视伦理方面的教育，并规定将此内容列为入学标准之一。所有申请报考的学生，都必须写一篇有关商业伦理方面的文章。全体新生入学后的第一次课，便是这门不评学分的课程。伦理学是由哈佛商学院一些最出色的教授来讲授的，正如哈佛商学院高级助理学监托马斯·R·派泼所说：“我们并非在感比道义上的罪人，但我们招收的是有正义感的年轻人，因而要努力使他们把商业决策与伦理道德联系起来。”

到了第二学年，学生们只有一门共同的必修课是“管理政策与实践”，其他都是专业选修课，学分不等，学生们可根据自己的专业特长和兴趣自由选修。这些课程是：公司战略、发展中国家的管理、组织设计、国际贸易和竞争管理、战略管理与控制、资本市场、公司财务管理、投资管理、金融服务组织管理、新创企业的管理、国际工商管理、房地产管理、财务风险管理、谈判分析、消费品市场营销、零售学、企业家创新及组织、组织变革的管理、权力和影响力、作业管理、技术管理和服务管理等等。

没有唯一正确答案的案例教学法

HBS 的课程是以案例分析为主的，制作和设计这些经营案例的，既有哈佛大学的教授，也有该校的毕业生，还有其他有关的研究者。为了保证这些案例的多样性和全面性，所有案例在正式列入课程之前，都要经过反复认真的讨论。一个案例通常要讲两、三节课，每一节课 80 分钟。

每节课开始，任课教授首先指定一个学生起来说明案例，分析问题并提出解决问题的手段，或者指出实现公司目标的方法和途径。所给时间一般是 10～20 分钟。然后其他学生从自己的角度来分析同一个案例，阐述自己的看法、分析、措施，以及在哪些地方比第一个发言者更好。学生们为了能争得发言的机会，往往是你喊我叫，互不相让。教室里经常乱作一团，教授则努力控制局面，引导发言。但往往总育不少学生，不顾教授的提议，仍然在那里舌枪唇剑，有时教授不得不采取威吓学生的强硬手段，以便使讨论能够继续进行下去。

HBS 讲课所用的案例，与一般学院所用的案例有很大的不同。一般学院往往预先准备好了案例的分析结果，作为正确答案。但 HBS 认为，一个案例的正确答案，决不是唯一的。案例分析的结果，往往是一个中间产物，最后总会留下很多悬而未决的问题。因此，有时甚至有意识地在案例制做时把一些重要的资料或数据漏掉。它重视如何适应形势和形势变化去确定更好的、更有效的管理手段，而不太重视经营问题的解决结果。HBS 的教学重视的是如何分析复杂的企业形势的“方法”。

因此可以说，HBS 的案例分析教学，不是去寻找正确答案的教学，实际上也不存在绝对的正确答案，存在的只是可能正确处理和解决问题的具体方法，而解决问题的方法是对还是错，只是个人对经营状况理解和判断的不同。从某种意义上说，在两年中学完 800 多个案例，就好比用两年时间在玩一个巨大无比的拼图游戏一样。尽管每一小块都有特定的位置，但您先拼哪一块，先从边上拼，还是从角上拼或是从中间拼，可以是千变万化的，全凭个人意愿。

HBS 的案例分析教学法，是力图把学生置于一个实际经营者的立场上，从实战的环境出发，来学习什么是经营和如何经营。发给学生的讲义和资料，靠死记硬背是绝对消化不了的，要想把课程内容真正学到手，就必须每天晚上读完 2～3 个案例，还要对它们进行详细的分析，并作出笔记。要充分准备好一个案例，一般需要两个小时以上的时间，没有一目十行的阅读能力和超人的分析能力，是根本吃不消的。

令人生畏的案例报告

我们可以请苏珊来谈一谈她第一次做案例报告时的经历。这位大眼睛的金发女郎回忆道：

> 担任市场营销课的教授点名叫我谈淡布莱克·德克案例时，我顿对心呼呼跳起来。我打算向正在等我发言的全班同学公布我拟定的将 GE 公司电动工具部门合并到布莱克·德克公司的实施计划。我扫了一眼笔记，试图想回忆起昨晚已拟好的报告要点。但当我意识到没有算出实施我的计划所要达到的盈亏平衡点的销售量时，感到一阵紧张。我知道同学们肯定会发现这点遗漏，但我已没有时间了。我抬起头来，不看笔记了。教室安静极了，所有的眼睛都盯着我。“我制定了一个中长期实施计划”，我开始说道。在我发言时，教授将计划的泪标和关键步骤一一列举在黑板上。我花了大约 10 分钟时间，讲了布莱克·德克公司应实施的生产和市场营销策略，讲了策略的投资预算和时间进度安排，以及对付各方面竞争对手的应变措施。
>
> 当发言进入总结阶段时，我甚至有些得意详洋。因为就在昨天晚上我们课外学习小组已经充分讨论过这个案例。我确信自己的报告是一流的！然而，我话音未落，80 多只手毫不客气地举起来，准备攻击我的计划。这就是我在哈佛商学院第一次做案例报告的经历。

没有人能够在哈佛商学院“混”出个文凭来。在哈佛商学院经历过的一切，会像洗礼一样深深地影响着学生们的性格和将来的人生。HBS 的两年学校生活，会抓住和拥有你的整个身心，不断地向你的智力和忍受力的极限挑战，并帮助和促使你去延伸这些极限。

在 HBS 没有什么轻松容易的事。所有人都必须全力以赴。案例教学法强迫学生参与课堂讨论，要求学生认真正“老板”的角度考虑问题。学生们除主动地参与课堂教学外，还组成课外学习小组，来缓解巨大的学习压力。为了能考试及格并取得毕业证书，学生必须在自己的学习中发挥积极主动性。正是这种参与性的、苏格拉底式的方法，才使 HBS 在林立的商学院竞争中居于领先地位，才使它的学生成为高级管理人才和未来“老板”的好苗子。在哈佛商学院，你学到的不仅仅是管理知识，更重要的是它教你如何去思考问题。

案例教学不重视是否得出正确答案，重视的是得出结论的思考过程。这颇似电视台的大专辩论会，取胜的一方不是因为其观点如何正确，而是因为其辨论过程的精彩。每个案例涉及的问题都必须由同学们进行分析、解释和讨论。事实上，久经推敲的案例中，已经隐含了几种在真正的管理者看来是科学合理的行动过程，对学生起着提示和引导作用。学生们往往在课后很长一段时间还在讨论这个案例提出的问题。案例法的丰富内涵和需要教授与学生一起投入大量精力进行讨论的方式，使哈佛商学院的教学体制别具一格。

即使没有多大名气的教授，也都很有上课天赋，运用案例法激发学生，促使他们去思索，去探讨。当然，这种方法并非十全十美，甚至令人恼怒。但总的来说，它是一种特别的学习方法，这种方法之所以能够在 HBS 行得通，是因为在 HBS 教与学的都是一流的教授和学生。

可以说，HBS 并没有传统意义上的授课，也没有多少正式的教科书。以全世界真实的经济和企业背景为基础的案例，才是最重要的教学资料。在 NBS 学习两年，学生接触到的 800 多个案例，涉及到各种主要的管理理论和实践。案例法的成功有赖于学生的课堂参与，而能否成功地参与，又穹学生为每个美例所做的发言准备有关。哈佛商学院为确保学生认真准备。方面规定考试分数的 25%～50%要根据学生课堂发言的质量而定；另一方面又积极鼓励学生们的课外学习小组活动。

缓解压力的避风港：课外学习小组

在 HBS，一年级的学生是分班学习的，一个班有 90 名学生，他们全年要生活、学习在一起，一起上课，一起讨论问题。其中还组织一些课外学习小组，开展课外研讨以及课外业余活动（如体育、文艺等）。因此，入学时形同路人的 90 多名学生，一年之后，都会成为非常知根知底的朋友或伙伴。

各个班之间总有很多相同的地方，但时间一长，就会产生出各自独特的班风。有的班竞争意识较强；有的班则协作气氛很浓；有的班某方面知识超常的学生可以为同学做学习辅导；有的班却出现过能力差的学生被同学群起攻击赶出班外的事情。

事实上，90 名学生中一般有 5～8%的学生因各种原因中途退学。不过 HBS 的班级并不像中国的大学那样正规，中国的大学里每个班（即专业）都有一个被任命的班长，还有班主任。但是在哈佛商学院，每个班里一般地都会出现一个非正式的学生“头儿”，每个学生也都会在班里找到适合自己特点的分工或位置，以便在集体活动中发挥作用。

案例教学法并非是轻而易举就可以引进任何大学的学习方法，即使在哈佛商学院，大多数学生也是在一个学期过后才能适应。而帮助学生们尽快适

应这种独特教学法的措施之一，是哈佛积极提倡的课外学习小组的组建。有头脑的学生们知道，理想的学习小组，应吸收在市场营销、财务、经营、会计或人力资源管理等某一方面有经验或特长的人，这将有利于对案例进行全面周到的分析，如果都是新手，就很难做到这一点。组建小组的要求一下来，学生们就开始积极寻找合适对象，力图创建一个能互帮互学的学习小组，组成小组并在一起交往了几天后，学生们就发现促成学习小组成功的最重要因素，就是大家能彼此互相帮助，并且拥有一个使学校生活充满乐趣的共同愿望。在课堂上每当有机会发言，同小组的人就会相互支持。学习小组的成员经常在上课前的晚上或早晨碰头，这样的讨论为第二天的课堂发言提供了很好的锻炼机会，并且提供了和睦的环境，帮助大家经受学习本身和班上带来的巨大压力。同时，这是个锻练社交能力和口才的良好场所。有的学习小组还从消极的学习手段，变成了一个受欢迎的讲坛，既谈论学习，也谈论大家共同关心的社会问题。到第一学期末，大家已成了最好的朋友。随着学业压力的减轻，以及对案例教学法的逐渐适应和掌握，学习效果也逐渐提高。在小组讨论时，与案例相关的话题会较早结束，使大家能有时间聊聊天，谈谈运动、旅游、事业和各种其他方面的话题。第一学年几乎每天晚上大家都要聚在一起，第二学年为了对付考试，大家也经常在一起学习。许多人从此成了一生的挚友。

培养独立思考能力的授课法

HBS 的案例教学法是一个不断向学生“加压”的学习机制。上课与否以及课堂上的表现，占学习成绩的 25～50%。所以学生们非常重视上课前的预习和课堂上的发言。

教授在开讲之前总要环视一遍教室，他是在挑选最先发言的学生。这时的教室会让人明显感到一种恐怖气氛，如果你被教授提名，却没有进行充分的预习而不得不“pass”的话，就犯了哈佛商学院的“大忌”。因为按照记分规则，如果你选择“pass”的话，成绩就会自动拉下一档；“pass”两次之后就可能拿不到学分；三次以上的“pass”，不但拿不到学分，而且还会受到校方“行为不良”的警告，严重的会被勒令退学。

在教授物色人选的时候，那些不甘人后的学生，会处于绝对的紧张状态，或咳嗽一声，或掉一下笔，或者挠一下头发等企图避开或吸引教授视线的动作，都将是一场“黑色喜剧”。尽管如此，一旦有哪个像伙被提起来开始报告的时候，其余的 80 多名学生马上就会变得精神抖擞，聚精会神地寻找该同学的错误，推敲自己的发言怎样才能谈得比他更好，更出风头。他们完全忘记了，如果是自己站在那里发言的话，也会不可避免地犯同样的错误。

当那个可怜巴巴的学生脸色发青、满头是汗地结束自己的报告之后，其余的人会一齐举起手来要求发言，于是“自由发言时间”的论战就开始了。

由于学习非常紧张，很多 HBS 学生在第一年上学期间，除了教授和同学之外，很少能接触其他人，又由于课程的进展非常快，一旦误课就很难赶上，因此，生病是最令人讨厌的事情。只要不太重的病，学生们总是尽量坚持去上课，所以在学期间必须注意身体健康。

在哈佛，学生们不但要学习企业管理方面的知识，而且还要学会处理其他很多课题，他们必须培养自己各方面的决策能力，而且要做到对这些决策

的自我认可。换句话说，哈佛重视培养有独立思考能力的人才。实际上，在上课讨论、小组研究以及宿舍里相互交换笔记等等活动中，学生们之间的互相交流和帮助，会花掉不少的时间，但从根本上来说，能否真正学好，全靠个人的努力。

哈佛商学院所追求的东西简单明了，那就是让学生掌握成功地经营企业的思路和方法。学生们必须有一种能力，使自己能够站在一个高层次来把握和分析问题，能够面对复杂多变的情况，把重要的和不重要的事情区别开来。他们还必须具备另一种能力，就是在缺少足够和必要信息的情况下，也能够作出正确和果断的判断和指示。他们必须知道在现实的企业管理中，没有人会给你准备好正确的答案，并且任何答案都不会是完美的，总会有一些地方是错误的，至少是不尽人意的。哈佛学生们脑子里被灌输的是：如果你希望走向社会后，在任何时候都想得到应有的评价，那么你在哈佛学习期间，就没有晒太阳的闲功夫。哈佛流传的格言是“忙完秋收忙秋种，学习，学习，再学习”。

学生的六种类型

看待问题、处理问题的方式方法因人而异、因地而异。这一点在企业管理中，在哈佛的教室里，表现得尤为明显。在哈佛，每个学生的思维方式，考虑问题的角度以及说话的方式，都会在第一学年的课堂发言中表现得淋漓尽致。各个班的课堂气氛及班风，也会在这一期间基本形成。

与企业的任何人一样，哈佛学生考虑问题的方式也因人而异。同样一种说法能使一个人心服口服，但对另一个人则可能出现完全相反的结果，对第三个人可能连你的意思都理解不清楚。在哈佛的第一年，学生们通过在课堂上拼命他说服对方，努力地阐述自己的观点，学会了观察对方的性格，把握对方要害的技巧。哈佛的课堂讨论，是学生们展现自己思维模式和行为模式的最重要场合。在这里，学生们的类型大概可分为六种。

第一种是数理分析型。这种类型的学生似乎代表着哈佛商学院的主要社会形象，他们在华尔街或在教室里可能是很重要的人物，但又属于那种过于让人感到窒息的死板傢伙。这种类型的学生走向社会后，往往属于惹同事不快以至动怒的人。他们的人生价值好像完全寄托在数字和公式之上，不管那些东西有用与否，他们总在东奔西走收集资料和数据。他们做任何决断似乎都离不开资料的分析。这种类型的学生一般在考进哈佛之前，就拥有个人电脑（现在学校规定哈佛的学生必须持有个人电脑），在新学期开始之前，就已开始利用暑假时间设计自己的数据库报告，分析数学案例。此类学生擅长的专业是财务管理和管理控制。

第二种是人际关系型。这是与数理分析类型相反的一群人。他们的精力主要放在人事的方面，善于察颜观色，处理上下左右的人际关系。其特长领域是组织行为和人力资源管理。

第三种是综合型。这种类型的学生能够兼顾数理和人际关系两方面。他们知道自己应起的作用是什么，知道如何正确地把握局势，如何去综合归纳各方面的意见。他们以说服别人见长：“各位的意见只是在说法上不同，其实本质上是一致的”，从而使矛盾的双方实现建设性的和解。这类学生的长项在“经营战略与方针”和“企业、政府、国际经济”方面。

第四种是政治动物型。这类学生并没有什么特别的独创性见解，但他们在任何情况下，都对政治问题有着超人的敏感。他们属于那种有相当自信、并带有攻击性的人物，并且擅长将别人的创意居为己有。他们能够十分巧妙地向上司说出上司想听或想说的话。在我们的日常生活中，您会发现周围总有几位这样的人物，因为这种政治动物可以生活在每个角落，并得到不断的滋生繁殖。但是，当学习需要电脑等硬知识时，他们就知趣地退缩到一边去了。

第五种是“最后一排”型。这类学生一般坐在阶梯教室的最高处，即最后一排，以便俯视前排吵吵嚷嚷的人群。这类人物平时心理上轻松自在，在紧要关头却起着调动和刺激课堂气氛的作用。这正像美国或日本国会开议会一样，坐在最后一排的人往往先是坐山观虎斗，到时再提出一些独特的见解。他们就像老鹰一样，善于慎重、冷静地观察猎物的动静，瞅准机会再猛冲下去。

第六种是“怪杰”型。这类学生能够进入 HBS，本身就是一件怪事，他们能在实业界一展身手，更令人感到不可思议。但是，只要我们换个角度来看他们，就会发现这类“怪杰，”的存在价值。因为他们脑袋里确实经常冒出一些常人不可能有的新鲜且大胆的创意。哈佛商学院毕业生回顾起他们在哈佛渡过的两年同学生活时，想起最多的都是这些“怪杰”的故事，正是这些“怪杰”的存在，才使他们的学习生活更具刺激性和更活跃。“怪杰”同学使他们增长了不少见识，也为他们走向社会后如何对付其他的“怪杰”（因为这种人是无处不在的）提供了经验。

在 HBS 上学，您必须知道以上六种类型的人在课堂上起着怎样的作用？充当着哪种角色？这样才能够学会如何去与自己观点或行为不同的人交往。HBS 的学生就是在这一过程中，学会了在企业工作时必需的人际关系知识和能力。

除了以上几种学生之外，其他还有一部分属于那种可以平静地讨论一些管理问题，不大用激烈措词表达自己意见和主张的学生。另外，还有一些富有幽默感，善于缓解紧张气氛，能够把令人头痛的管理问题换一个新的角度展开分析，给人们提供新思路的学生。这些学生往往较受欢迎，他们有时会把教室里那些令人讨厌的傢伙，驱赶到一边去“休息”。

但是，不管学生的性格和学习态度如何不同，哈佛的学生确实是一些头脑灵活、成绩优秀、竞争意识极强的人。

在哈佛，对学生们的学问和自我成长最有意义的是，每天都能和周围这些绝对优秀的学生们相互刺激和启发。在这些优秀人才中间，经过两年的磨炼和黛陶，就会培养起遇到任何难题也不会轻易动摇的自信心。也正是这一点，使他们在走向社会后获得了极大的成功。

严酷的竞争环境

哈佛商学院的竞争环境究竟严酷到何种程度，人们自有各种评论和看法。首先是入学竞争相当激烈，每年有来自世界各地的约 6000 多名报考者竞争 800 个名额，入学率上般在 16%左右。学生们的平均工作年限为四年，平均年龄在 26.4 岁。

哈佛商学院的入学手册上写道：“优秀的潜在管理才能是唯一的入学标

准”。不过，学校的招生委员会一般要考虑学生的三个基本条件：智力、潜在管理能力和个人气质。不过从个人角度讲，由于高昂的学费和其他费用，谁也不能否认经济条件是入学的基本标准之一。

哈佛商学院近年来也在不断实行改革，例如它在录取新生时，已不主要考虑 GMAT（研究生入学考试）分数。这个变化表明，哈佛在努力使学生来源多样化，在努力探讨和发现那些决定学生毕业后事业成功的其他因素。

招生主要依据个人的简历材料，大学时代教授的推荐和工作单位的介绍，已越来越受到重视了。但书面材料仍是最基本的选拔依据。

哈佛商学院的入学申请过程，是所有商学院中最难，也是最长的。这个过程为那些迫切想进哈佛的学生，提供了一个在各方面充分展示自己能力和个性的机会。你要能证明你有完成两年学业的充分能力；你必须有正确的道德观念；你必须显示出创造性的思维能力；你要有大学时代掌握的牢固的理论基础；你还必须有一个健康的体魄。

能否顺利通过选拔的关键，是你必须找到一种方法，使你有别于众多的报考者，必须突出自己的个性特点。进入哈佛商学院也需要相当的技巧，有人甚至说，那些能够进哈佛读书的人，应该免修市场营销课，因为他们在入学阶段，就已经非常成功地显露了他们在为自己定位，以及表现自己特点差异化方面的卓越才能。

另一个决定能否进入哈佛商学院的重要因素是推荐信的好坏，校方特别重视他人对你在大学学习和单位工作时的表现和成绩的评价。近几年中，哈佛商学院所要求的推荐信的数量越来越多，这表明了在决定录取时推荐信的重要性越来越高。推荐信主要来自两个方面：一是原来工作单位的；二是所毕业大学教授的。推荐信的内容要求对被推荐人的领导及管理能力，道德行为表现，以及智力水平作出评价。

过去进哈佛商学院并没有面试一项，而现在，面试已成为选拔学生的一种重要力式。绝大多数学生都是大学时代的优秀生，他们不但有大学教授及工作单位的良好推荐信，而且有的已经在管理企业上初显身手。

进了哈佛，并不是就进了保险箱，你不竭尽全力去拿下那些规定的学分，就会被甩出来。事实上，确实有 5～8%的学生因各种原因无法顺利毕业。究其缘由，是哈佛有一套严格的评分方法。

评分法是产生竞争激烈现象的主要根源之一。因为评分用一种强制性的分配方法，将分数分成四等：Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ、Ⅳ最高的一等Ⅰ是优秀；Ⅱ是良；Ⅲ是及格；Ⅳ是不及格。哈佛商学院这种强制性的评分方法，使每个班有 10%的学生得不到“良以上”的成绩，不到 3%的学生要被迫退学。

每个班成绩最好的 10～15%的同学得Ⅰ；成绩中等的 70～80%的人得Ⅱ；成绩差的 10～15%的人得Ⅲ。得Ⅳ的人属极个别，但他们仍潜在地影响着其他同学的成绩。一般来讲，课堂发言占分数的 25～50%，其余的根据考试成绩和论文进行评分。

申请第一学年的奖学金，也加剧了 HBS 的竞争。许多成绩好的 10～15%的同学，都为这个目标奋斗，因为这不仅代表他们本身有能力获得奖学金，而且这能引起暑假高薪招聘人员的注意，特别是一些咨询公司。从波士顿咨询公司以及其他公司来的招聘信，都涌向奖学金获得者，其他人虽然也有在这些部门工作的机会，但自然是在获奖学金的同学被挑选了以后。

HBS 的学生特别怕谈到分数，因为每个人确确实实有可能不及格。当然，

如果你努力的话，大约 97%的人不会不及格。

这样一种强迫性的评分方法，有时会在学生中造成敌对。这种敌对尤其表现在美国籍学生和留学生之间。留学生们说，在第一学期的若干课程中，他们处于特别不利的地位。1993 年哈佛商学院的一次调查表明：留学生在市场营销课中勉强通过这一评分等级的占 96%。1994 年的调查令人吃惊地揭示出，至少有 10 个一年级留学生，从同班同学那里收到过含有敌意的匿名信。一封匿名信中这样写道：“滚回你那卑贱可怜的小国去吧，别来惹我们。”另外用哈佛商学院学生们的话来说，总是有“撞上布告板”的危险，即因考试不及格而退学。如果你第一年评分的 45%是勉强通过，那么你实际上是处于留校察看期，大约有 3%的一年级学生和 1%的二年级学员遭此恶运。

由于课堂参与情况占一个学员评分的 25～50%，一个班的 90 名学生之间，会存在大量的互相捉弄的把戏。如有人会在你毫无防备的大庭广众之下，发表一针见血的小评语；在损害某个同学的情况下赢得分数的事也并不少见。但同时，学生之间也存在着一些幽默的事情，例如每到周末，一部分学生就把“粉红色的猪”一奖，奖给该周那位在课堂上作评论时给人留下最好印象的学生。同时也把“鲨鱼奖”颁给该周作出最糟糕评论的学生。1993 班的克里斯蒂安·C·约翰逊，回忆起一个学生某天因滑冰事故，而拄着拐杖姗姗来迟，有个学生便从后排喊到：“马丁，你可以在课后还我拐杖。”该学员因此而获得了那一周的“鲨鱼奖”。

但仍有一些热衷于与众不同的学生，以为了获得高分而作出与某个教授的理论或观点相吻合的评论而著称。这种评分体系在防止评分膨胀的同时，也有可能成为一种削弱激励的因素。因为只有 10%的学员可以获得高评分等级Ⅰ，这就意味着每 10 个学员中要有 8 个“注定”获得评分等级Ⅱ，正如一位哈佛毕业生所说的那样：“很容易得到评分等级Ⅱ，但却不可能得评分等级Ⅰ，那么，我为什么还要付出额外的努力？”曾有的学生抱怨说，他们的有些同学，只是把哈佛商学院当作给个人简历贴金的工具。无怪在这种竞争背景下，压力便随着繁重的学习负担而上升。

严酷的竞争不仅表现在课堂的学习中，也表现在社会生活的其他方面，下面这个实例就很有代表性。那是在一次学生们举行的班级足球对抗赛上，担任前锋的吴强拼命去争抢头球时，与右路奔来的查尔斯重重地撞在了一起。在他落地时，第一个感觉就是：“完了，我一定受伤了”，因为他明白真切地听到自己的脚脖子“咔嚓”响了一下。这一天的比赛，踢得相当激烈，因为期中考试刚过去两天，学生们都想把考试期间积蓄的疲劳发泄在足球上。吴强负伤的时候，他的球队输给对方两个球。动弹不得的吴强，忍着剧痛等待同学呼叫救护车。十一月的天气已经有些冷了，一个朋友给吴强披上了一件上衣。这时，对方球队的一个队员，拨开人群走过来说：“天快黑了，快点抬出场外去。”吴强的朋友们把这个傢伙推出场去，可是没过两分钟，这像伙又回来了，高声喊叫：“快点把这个小子抬将出去，这样下去没法继续踢，比赛不就无效了吗？”吴强想挪一下身体，无耐他已经骨折的脚痛得实在动不了。同宿舍的同学，愤怒地拳脚相加，把那个傢伙赶走了，那知刚过了一分钟，那傢伙竟然面红耳赤地再一次跑过来，伸手指着吴强的鼻子大声吼到：“小 子，你听好了！如果你打算一直躺在这的话，这次比赛就必须算你们输了才行！”

在哈佛商学院，这种竞争起来六亲不认、无情无义的事屡见不鲜。但毕

业生们却回忆说，尽管他们当时也觉得同学之间如此竞争未免过于残酷，但走上社会后才发现，实业界的竞争远比在哈佛上学时激烈得多。

吴强受伤入院，八天没能上课，但是校方的态度非常冷淡。校方没有把他送到哈佛大学附属医院，而把他送到一所民办医院去了。通过这件事，吴强刻骨铭心地懂得了：现今的社会就是一个竞争社会，任何东西都不是容易得到的。

第一年是“地狱”，第二年是“天堂”

哈佛商学院是个神秘的地方，就像美国纽约对于中国人说是神秘的一样。电视剧《北京人在纽约》开篇的一段话，乎可以移植于人们对哈佛商学院的观感——如果你爱他，就把他送到 HBS，因为那里是天堂；如果你恨他，就把他送到 HBS，因为那里是地狱。从绝大多数毕业生的亲身感受来说，那里的第一年为“地狱”，第二年是“天堂”。

HBS 的学制为两年，与众多国家包括中国的研究生院一样，第一学年学习统一的必修课程，第二学年则进入专业课程，近 90 年来一概如此。HBS 的课程设置已经成为几乎所有大学的管理学院（或商学院等）硕士课程的参考模式，其校规校纪也为其他学校所模仿。

但是，哈佛商学院的教学计划存在着一个令人奇怪的不平衡。第一年的课程压得人喘不过气来的紧张，第二年却有些无所事事的轻松。

一年级课程的典型安排是，每周上午三节 80 分钟的课。每节课基本安排一个案例，一般学生准备一个案例要 3～4 个小时，加上课外学习小组和上课时间，每天大概要学习 13～18 个小时。很多学生差不多每天要学习到凌晨一两点钟，然后睡上几个小时，再爬起来去上 8 点半的课。

学生们估算，至少有 75%的学习任务被压缩在第一年的两个学期内；20%则留到第二年的第一个学期，到第二个学期只剩下了 5%的学习任务。因此可以说，第一年要没命地学，第二年可以拼命地玩儿。

第一年的第一个学期，对每一个进过哈佛商学院的人来讲，都是难以忘怀的。可以说，这是一个“学而生畏”的学期。这一学期的课程都是必修课。任何人都不能弃权和例外，哪怕你是注册会计师，你也必须上会计课。刚进学院的新生对独特的案例教学法尚不熟悉，准备起来困难重重，几十页一个的案例，对于非英语圈的留学生来讲，更是蜀道青天。因为所有的必修课几乎部必须在第一、二学期修完，所以你不能为了使学习轻松些而推迟学习任何难度大的课程。因此，就是那些颇具天才，毕业后也做出了显赫成就的学生，在开始的几个星期，也不免要怀疑自己的能力。即使那些最优秀的学生，在第一次期中考试前的紧张也会达到极点。

92 级的约瑟夫回忆说，第一次期中考试的前一天，他和吉姆去打网球，想休息休息已高速运转几天的脑袋。他知道保持冷静的重要性，但是他对第一次考试太紧张了。吉姆是个很好的网球选手，但仍几乎抓不稳球拍。打球时他们还在谈论考试，两人都在担心他们班里可能有 10 个人将考试不及格，因为近乎冷酷的考试制度预先就决定了必定有人会考试不及格。每次考试都是一场真正的大混战。两人只希望这个厄运别落在他们头上。由于过于紧张，两人无法继续打下去，就草草收拾回去继续学习。后来才知道，吉姆的考分在班里属前五名。

对大多数学生来说，过了第一学期就可以松口气，并相信自己剩下的时间也能顺利渡过。一种成就感和乐观精神便取代了开始几个月普遍存在的不安和紧张心理。到了第二学期，多数学生依然埋头学习与研究，但自信心已在他们身上扎下根来。

HBS 的第二年完全不同于第一年。除了一门必修课外，所有的课由学生自己选修，所以课堂参与的兴趣提高了，班级也更小了。每个班通常只有 40～70 人了，不像第一年那样你要和 89 个同学呆在一起。这样，学生们的参与频度也提高了，同时。在被教授点名时也不那么紧张了。准备案例的时间基本缩短为两个小时以内，但每天合计仍有 6 个小时的学习。这并不意味着第二年的案例容易些了。实际上，案例通常是更长、更难了。但是在第一年接触过 400 多个案例后，学生们更善于抓住案例的核心，更善于分析案例中的关键因素了。

另外，学生们在第二年所遇到的最重要挑战是就业问题，这可能是 HBS 唯一使每个学生都感到兴奋的问题。每年有 2000 多个公司同学校联系，大约安排 5000 多次面试。学生们在与各种公司一次又一次的实际接触中，既了解了各行业公司的具体而全面的情况，又学会了如何推销自己。校方对学生们选择工作给予时间上的支持。二年级学生在二月份星期五的课暂停，以便他们能有充分的时间去寻找尽可能多的机会。

在哈佛还可以看到另一种风景，那就是每天都可以看到不少人，或在查尔斯河上划着印有美元符号的桨，或三五成群地走向健康中心，可谓活得潇洒。不过，这些人几乎全是二年级学生。不管怎么说，半天打网球的是二年级学生；郊游野餐的是二年级学生；泡咖啡馆的，到处去吃招聘企业宴会的还是二年级学生。说他们生活在“天堂”，实在不过分。

3　经营战略与方针：竞争中的制胜法宝

整个课程的基础

在哈佛商学院，经营战略与方针（Business Policy，简称为 BP）讲座是 HBS 整个课程体系的基础。在众多的课程中，只有这一门课是要讲两年的。两年的讲课重点有所区别，第一学年主要讲企业高层管理者在制定企业战略方针中的作用和责任；第二学年则主要集中在战略实施方面。

我们在此首先介绍这一讲座，主要考虑到不仅哈佛商学院为这一讲座的内容颇感自豪，而且其他工商管理学院相关课程的内容，也基本上是以此讲座为范本的。这一讲座的授课形式也很独特，学生们被要求扮演总经理的角色，而且必须绝对进入角色去考虑和制定企业的经营方针。他们不能总是觉得自己是个学生。

通过这一讲座，学生们要身临其境地学习和掌握如何去构筑企业战略的总体框架，如何按照这一框架去制定完成企业目标的各项具体方针。因此，学生们必须站在总经理的立场，对企业的组织、市场、财务、人事、信息系统，以及与政府有关部门的关系等所有方面的问题做通盘考虑。换句话说，这一讲座是在培养学生的经营管理企业的基本思考模式，使他们能对第一学年要学的其他 9 个讲座有一个更深、更系统的理解。

经营战略与方针讲座是前面曾谈到的综合型学生最拿手的科目。数量分析型学生在此科目中也占有一定的优势，因为他们可以发挥自己在综合概括或分析方面的能力。这两种能力使他们易于准确把握企业的现状和未来的发展趋势。以下各章与本章一样，我们打算分成四个阶段来叙述。

首先，理解企业高层管理者的本质作用。

其次，在理解企业战略的含义与重要性的同时，区别企业战略和经营方针的不同点。

第三，掌握有关企业战略和经营方针的各种分析手法，如行业分析、竞争对手分析和自我分析等等。

第四，编制能够及时准确检验企业战略有效性的评价表。

在每章的最后，我们还归纳出一些最基本的思考要点，以使读者能够针对自己的学习，或者自己所经营企业的基本情况，按 HBS 式的分析手法，作出迅速且简洁的判断。

HBS 学生在经营战略与方针讲座中培养的是一种决断能力。企业战略中一般包含各种重要因素，他必须从中选出哪些因素才是更为现实的。他要考虑企业中存在的各种人事的、社会方面的制约，考虑在制定战略和方针时，怎样才能达到短期目标和长期目标的平衡。他们不仅要懂得利用各种分析方法，去决定完成企业目标的方针政策，还必须懂得如何更准确地判断竞争对手的状况。

HBS 的教学目的，是要开发学生们的一种能力，使他们能够把任何可能遇到的经营管理状况，都整理成一系列的基本问题，然后再提出具体的处理方法和思路。问题提出的方式可能有所不同，但分析过程本身都是一样的。

没有干过企业的人，大概也能够对企业的形象描绘出个一二来，但是，要想迅速把握一个企业的总体状况，并从其中找到最关键、最核心的问题，就必须经过实践模拟训练和实习，就必须有一定的经验。HBS 教给学生的是

这三项中的前两项——实践模拟训练和实习。大部分学生在进入 HBS 之前，已经在社会上积累了 2～6 年的实际工作经验，所以，他们能很快适应独具特色的案例教学法。哈佛商学院归根到底是为那些希望成为勤奋、有才干、有悟性和自信的优秀管理者的年轻人，提供一种基础训练和实习机会的地方。

最具特色的实战模拟学习法

在经营战略与方针讲座中，学生们要研讨 30～35 个案例。必须站在各种不同的企业领导人的立场上来考虑各种各样的管理问题。

比如：学生们被看作 80 年代初，受到日本汽车业猛烈冲击的美国三大汽车商的总裁；或被看作与大型酿酒公司竞争取胜的一个地方小酿酒企业的老板；或被看作一个国际性医药公司的经营者，他面临的是各国政府开始缓和以往对医药生产销害的各种严格限制的局面；或被看作本来经营状况良好，但近年来成了政府和消费者攻击对象的烟草公司的决策者。

各种各样的案例，迫使学生们解决各种性质完全不同的课题。不管是什么行业，什么地区，何种类型的问题，他都必须能够去解决，因为他是一个经营者、管理者，他的职业就是经营管理。培养“职业管理者”，是哈沸商学院最具特色的办学目标。

这种教学方法好的一面是，通过两年时间广泛接触上述重 k 的经营问题，使学生有一个极宽的知识面和一个极扎实的理论基础。不用说，在教室里进行的这种实战演习，与实际上动用着庞大的资金、左右着很多人命运的经营决策是不一样的。但是，HBS 的学习环境，使学生们经常将上课与现实溶到一起去思考和行动。在哈佛的毕业生中，刚走上社会时感到英雄无用武之地，无法充分发挥在校时所学全部知识和能力的人不在少数。这种心里不平衡也容易理解，因为在校时虽然是在教室里，但他们确实尝到了不少作“老板”的滋味。刚走进企业时，不得不暂时蜷缩在办公室的一个角落中，自然感觉难捱时日。

深刻理解管理者的任务

HBS 有史以来就以培养大批优秀的高层管理者而自豪。他们相信自己给社会输送的人才，可以适应任何行业的工作。因为他们培养的，是具有全面管理才能，而且受过良好训练的职业管理人才”，经营方针讲座的最主要目的，就是让学生深刻理解一个优秀的管理者应该做些什么。

不少人不太理解 HBS 的所谓“职业管理者”的概念。一般人无法明白为什么管理可以被看作一种职业，他们一般仅仅从人的知识结构来理解，认为管理者是一个什么都知道一点儿，但什么都知之不深的，具有广而浅的知识结构的平庸之人。现实社会对管理者的这种评价，不是没有一点儿根据的。事实上，一些低能和难有长进的所谓管理者，也确实给人以不良形象，从而影响了管理者整个群体的形象。即使有 HBS 和其他著名商学院的大批优秀毕业生在不断走向社会，事实上也无力去完全消除这种看法。但是，HBS 培养“职业管理者”的观念，是建立在坚实基础之上的。

在 HBS 受过实际模拟训练的学生，之所以能够在走向社会后，能很快成为任职公司中最高管理层的一员，是因为他们具有这方面的思维习惯，他们

善于并能够站在一个公司领导人的立场，去思考对公司整体有影响的问题。

但是，这并不是说，在 HBS 受过训练的人，要想充分发挥自己的实力和能力，就必须成为一个企业的“一把手”。“管理”这种技术和组织的大小、部下的多少没有关系，管理两三个人和管理 500 人一样，都必须懂得管理技术。

高层管理必须是全面管理，他从不把企业的财务、生产、销售等各种职能看作独立不相关的部门。他的任务就是使这些职能协调一致。他还要对从业人员、对消费者（顾客）都经常保持首尾一贯的行动方针。HBS 认为，只有牢牢把握住这一点的人，才是合格的管理者。

在很多企业中，经营目标只有少数高层管理人员知晓，基层人员很少了解。其实，在实际工作中，要想使企业全体员工都深刻理解企业的经营目标不是件易事。但是，如果你是位优秀的管理者，你就必须掌握向员工、相关厂商、消费者乃至一般大众，宣传企业的目标和方针的办法和诀窍。

管理者的决策，对企业整体有巨大的影响力。无论对车间，对科室还是对保安，甚至收发室都是如此。尽管还没听说过 HBS 的毕业生走上社会后有从收发室干起的，但是，在 HBS 学到的知识，照样也适用于管理收发室的工作。通过学习经营方针的分析技术，你会理解从全面的、更广的角度把握问题，确是一种很有用的思考模式。即使你不做管理工作也会受益不浅。而且，越是某一方面的专家，当他受过综合管理教育之后，越能深刻理解自己的专业领域与其他部门之间的关系，自己的行为对部门的影响。HBS 在招收学生的时候，不在乎其以前是否学过经济管理，甚至希望其以前是理工或艺术院校毕业的学生，在一定程度上就是出于这种考虑。在企业决定和聘请顾问的时候，首先应该考虑能时顾客作出有益的咨询，并具有广泛知识和丰富经验的人选。接触过各种各样的企业案例，处理过各种各样的实际问题的管理者，往往对企业战略的案例和实战持有许多重要的见解和创意，一个管理者，必须能够争分夺秒地处理各种紧迫的现实问题，仅仅局限在某一专业技术领域的人，就很难成为一个优秀的管理人才。

因此，在 HBS 作为一个职业管理者所学到的技术和思想方法，不仅适用于企业界，而且适用于政府部门和其他事业单位的管理。以前，人们总认为企业、政府和非营利的事业单位是三个有着截然不同行为模式的领域。但在今天，几乎所有的人都开始意识到，这些领域是密切相关，互不可分的。要想成功地运作好这些组织，就必须具备同样的全面管理知识和技术。

培养万事通“船长”

人们经常把市场比喻为“海”，把企业比喻为“船”，把管理者比喻为“船长”。在市场经济的大海中航行，管理者就必须像船长一样，能够独立、果断、迅速地判断和处理各种情况。更重要的是他还必须能够使全体下属各尽其职，形成一个协调有序的整体。

为了使船航行到目的地，船长必须使全体船员理解出海的目标和方针。同时还要及时地应付各种临时情况，在危险海域或遇到危险的时候，船长必须沉着指挥，必须明白自己的决策指挥可能带来的风险。如果船长误导了航向，那么，马力开得越足，则离开目的地将越远。知道目的地在哪里，但如果不预先确定正确的航路，那将成为毫无意义的航行。即使船勉强到达了目

的地，但如果船只撞得支离破碎，船员伤亡惨重，不能再次出海的话，也不能算是成功。

克莱斯勒公司的艾科卡先生，就是前几年最著名的成功“船长”。他将克莱斯勒这条行将下沉的“船”，硬是成功地救了起来。他成功的原因有人认为是在于正确及时的企业人事调动，但我们认为更重要的是，他把这条已经僵化的老式“船”按照社会的需要进行了彻底改造，他成功地说服了“船员”们忘掉过去的荣耀历史，要敢于面对眼前的现实而不再吃老本。

“船长”的指挥，有效地改变了克莱斯勒这条巨轮的航向。通过改造车型设计、积极调研市场、降低工资成本、提高技术水平和争取庞大的政府援助资金等等一系列的果断措施，艾科卡向世人证明了自己是一位操纵企业巨舰的能手。

有人可能认为，船小好掉头，因而管理一个小规模的企业要轻松些。比如，在计算机软件行业，成功的企业比较多。而随着企业规模的扩张，管理者会感到把握企业的难度和复杂性会急剧增加。但是，小船也有小船的难处，比赛用的帆船虽小，但不见得比五万吨级的伊丽莎白女王号更容易操纵。驾帆船在风平浪静的海湾游玩时自然消遥自在，但在帆船比赛中必须对船员发出各种指令时情况则泅然不同。一个指令的失误，就可能导致船翻人落水，被迫退出比赛。小企业的风险即在这里。

经营一个小型企业的手法，与经营一个大型企业完全不同。不善于经营业务繁杂的大型企业的人所选择的出路是，要么卖掉自己的公司，要么交给职业管理者去经营，自己只管获取利润，或去另建一个小型企业。在 HBS 的教学中，教授告诉学生们如何去确定企业的发展方向，在对企业作出决策和指令时，组织将会如何去运作，并产生何种责任。由此就可以培养他们提高企业这条船的安全性，并按预定计划进港的指挥能力。

对未来社会的预见和洞察能力

HBS 认为，所谓合格的经营管理人员，必须是一位能够预测企业之明天的人物。不用说，任何一位经营管理人员，都有其弱点所在。但是，优秀的经营管理者，知道如何去物色和配备合适的人才来作自己的左膀右臂，在充分发挥自己特长的同时，让这些人才来弥补自己的短处和弱点。

一般说来，企业的领导者应切实把握住某种特定的工作，然后将自己不擅长的工作，委托给下属去做。换句话说，即将实务性的工作交给下属，自己只对其结果负责任。通过合理的权限下放，就可以逐步建立起有效的组织，不再事必躬亲。用 IBM 公司的话来说就是：“没有高度的组织化，就没有企业的高效运行；没有高效运行，就没有企业的发展”。

作为一个企业的领导者，还必须具备一种能力。那就是当部下遇到难以解决的问题时，领导必须能够帮他理出头绪，启发他想出解决问题的办法。领导者必须为部下创造一个良好的工作环境，激发他的干劲。有时还需要利用暗示等方法，对员工施加适当的压力。

美国有线电视广播公司总裁塔纳，就是一位靠纯熟微妙的人际关系技巧，取得绝大成功的知名人物。但在美国实业界也广泛流传着他有时近乎卑鄙的交际手段的故事，这也算是一种类型的经营者。

能够超乎常人地看出企业明天走向的能力，是一种较特殊的经营才能，

这需要更广泛的知识和一定的悟性。他不但要看出特定事业的走向，而且还应能看出未来社会整体的走向。

李·克拉克的过人之处，就在于他预见了快餐业会成为未来餐饮业的“生长点”。这一正确预测，使他的麦当劳连锁店遍布世界。亨利·福特预见到了未来的社会将是一个不骑马而坐在车轮上就可以跑遍世界的社会，从而推动了人类汽车文化的兴起。被人称为“电脑神童”的微软公司总裁比尔·盖茨则因天才性地预见到计算机软件必将大行其道，而使自己的企业以火箭般的速度增长，而于 1995 年一举荣登世界首富的宝座。

在 HBS，通过接触各种有关经营方针的案例，学生们会真正理解到做一个高层管理者的不容易。经营战略与方针的确定，不是靠计算机等手段就能轻易解决的问题。HBS 毕业生中的大多数之所以能够位居企业领导的重要位置，与他们在哈佛的经营战略与方针讲座中受到的良好训练不无关系。在那里，他们学到了作为一个企业领导所应起的作用，也掌握了发挥这种作用的必要技术。

如何策划企业经营战略

任何企业都希望能保持高速持续的发展，但怎样才能实现这种发展呢？HBS 认为，企业的目标和战略应该是明确的，可见的，而不应该是一种模糊暧昧的默契。当然，随着时间的推移和形势的变化，有时需要对目标和战略作出调整，但是，在有关企业发展方向的综合决策方面，必须有一个相对稳定的战略规划才行。

管理思想学派主张，一个企业必须能把自己目前所从事的事业内容，用一句话或一个词来精辟地概括或定义。人们经常举这样一些例子，第二次世界大战后，那些仅仅把铁路当作运输业的企业，败在了以铁路运输为主的多角化企业手中。今天的报社在扪心自问，自己到底是新闻出版业、是印刷业还是通信业。这种事业定位关系到企业的生死存亡。在事业定位作好之后，企业的总裁们必须知道自己采取何种成长战略才可能取得成功。然后满怀信心地去贯彻实施成长战略。具体能否真正成功，最终要交给市场去裁决。

企业战略是一种总括性的发展规划。企业战略不是在某个具体特定时间下的某种决策，而是适应企业内外形势所作出的一系列决断。企业战略的不同，决定着一个企业最重要的工作内容和竞争方式的不同。具体来讲，企业战略包括组织结构的设计；人员的选聘；与职工、股东、顾客，以及与地方政府和社会各方关系的协调方式等方面的决策。

百人百姓百脾气，企业战略也是形形色色的，乍一看相同或类似的企业战略，细细推敲起来，肯定会发现其中的不同。

美国计算机业的 IBM 和康柏公司、快餐业的麦当劳和伯格·金公司、汽车业的福特和通用公司、饮料业的可口可乐和百事可乐公司，等等，一比较就会明白，他们都有着各自独特的战略。作为一个公司领导，必须对自己所能控制的经营资源和所处的经营环境做到心中有数，并判断自己的战略是否明确和有效。

在企业战略和一系列的目标确定之后，还必须制定实现目标所需的具体方针。从根本上说，企业战略是为了确定维持企业长期成长、发展所必须做的事情。企业方针则是确定战略实施过程中可能发生问题或情况的对策。换

句话说，战略是决定走哪条路，方针是决定怎样走的问题。企业方针必须有一个明确的定位，同时还必须使该方针的意图渗透到组织的各个部门和各个层次中去。

在企业方针上做得比较好的是日本企业。在日本，由于政府和民间资本有良好的协作关系，因而在企业员工、经营者、同行业或相关行业厂商之间，以至在企业和政府之间，都对将来的发展目标和方针拥有共识并协调行动，整个国家恰似一个“日本股份公司”，在世界市场上东突西进，几乎是所向披靡。可以说，战后日本经济的成功，得益于一种独特的机制，那就是由政府和产业界的首脑们定出长期的发展目标，再由各公司及民间组织一起定出具体方针，然后一致行动的体制。

在美国，固然政府与产业界的关系与日本截然不同。但是，不少美国企业都有着明确而又为大家广泛理解的企业战略。托马斯和罗伯特两位所著畅销书《追求卓越》中所列企业的成功因素之一，即是他们都有着出色的经营方针。P＆G、IBM、麦当劳、3M、德尔塔航空、麦塔哥、马利奥特等等公司，皆因准确把握住了企业的方向，确定了及时调整舵轮，保持正确航向的企业方针而取得了成功。

经营者本身也有多种多样的类型。既有集中全力于一种事业或事情的类型；也有热衷于兼并收购，大力推行多角化经营的类型；还有重视追求坚实的成长和高额利润的类型。在企业中，某一部门可以主张抓紧产品质量的改进，但另一部门可能会要求重视降低成本和提高运行效率，因此而产生矛盾，一般企业认识不到这些问题实际都是有关企业发展方向的，因而容易采取头痛医头，脚痛医脚的方法处理。但在 HBS 的授课中，教授们所强调的是，很多问题都与企业的发展方向有关，对此必须给予足够的重视。一个企业要想获得成功，必须具备明确的方向性，并通过这种方向性，来指导和修正经营战略与方针，否则企业经营就会陷入盲目状态。

掌握决策技巧的重要性

一个企业家每天都做着各种各样的决策，很多决策是无意之间作出的。但是有些决策却完全不同，它们必须是有意识的，而且是需要技巧的决策。比如，应该列入议事日程的事是什么？应该分析的资料是什么，以及如何分析？应该提出怎样的方案或议案？应该与谁联系？怎样说？说不服的时候应采取什么对策？这种时候没有科学合理的决策技巧是不行的。HBS 特别强调，在案例分析过程中，必须预先将所用的决策技巧牢记在心，这种决策技巧实际上是一种决策模型，它可以帮助学生深刻理解应该分析的问题是什么？所分析要素之间的关系是怎样的？等等。

有些人认为，具有丰富实践经验的经营者，不需要什么决策模型。但是 HBS 认为，即使是身经百战的优秀经营者，也同样需要这种决策模型，并从中得到启发和教益。因为通过对决策模型的思考，你会更加明了制定行动方针所必须把握的问题，还可能发现你日常决策中容易忽视的一些重要方面。

决策模型分为两个部分：第一部分是固定要素的分析；第二部分是变动要素分析。

固定要素也可以称为不可控因素。管理对这些因素难以施加影响，但这些因素却从各个方面制约着管理。在任何领域开创事业。也需要首先分析这

类因素，比如首先必须分析竞争环境；对企业进行事业定位；分析主要竞争对手是谁；等等。固定要素分析如图 3—l 所示。

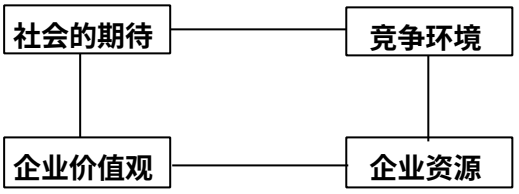

图 3-1 固定要素分析

在今天形式多佯的传媒行业，报社的管理比以前更为复杂了。社长必须考虑，要想比同一地区的报社经营得更好，需要采取何种手段，是否需要从根本上考虑与同行报社的竞争方式，如果需要的话，还要确定那家为主要竞争对手，如美国的《纽约时报》和《华尔街周刊》的读者的影响力有多大？《今日美国》是否在从其他报刊那里争夺读者？老年读者是否不喜欢大城市的消息，而更爱好自己家乡的话题？报纸是否与广播，电视或杂志同处于竞争状态？如果是，那么它们主要在哪方面进行竞争呢？是娱乐方面，是新闻方面，还是信息方面？等等。

在竞争环境方面，还有其他多种问题需要考虑。比如，最重要的竞争对手是谁？该公司的经营目标是什么，优势劣势是什么？如何考虑竞争对策？从何处选择突破口？

如果考虑到其他企业也可能参与进来，与我们争夺市场，就必须慎重推敲以下问题：

1.产品特色，你的公司里有无像奔驰的汽车，或松下的电视机那样难以为别人所模仿的独特产品？

2.专利。你的公司是否采取了诸如专利、著作权、商标等有效法律措施，以阻止其他公司的简单模仿。

3.规模经济。与竞争对手相比你的公司是否具有规模、产量和单位产品成本等方面的优势。无论在美国，还是在日本、德国，差不多每个主要行业都有 3～10 个巨型企业控制着，形成寡占体制。这些企业最大限度地发挥着规模经济的效益，在宣传和促销上投入相当多的经费，使其他中小企业望尘莫及，无法与其抗衡，从而获得巨大的利益和稳固的地位。

4.资金需要。公司的开业成本和扩张成本是多少？它们能否形成制约竞争的要素呢？

5.流通渠道。公司的流通渠道是否受到限制？现在拥有的流通渠道是否能有效地防止其他竞争对手的攻击？

6.顾客的信赖。顾客对某种商品的信赖因产品而异。在顾客信赖度较高的领域，竞争对手就较难打进来。因为他们要想进入市场，就必须重新扩大市场，开辟新的领域。

顾客信赖度较高的商品，比如香烟，就很少有人为了尝个新鲜和图个便宜，将自己抽习惯了的希尔顿换成七星牌。相反，喝惯了贝克或青岛啤酒的人，却可能毫不犹豫地换成燕京牌。

7.政府规定。政府的某项规定是否有利于本公司的市场竞争？规定的修

改或撤消会不会对公司产生负影响？等等。

分析完了市场竞争情况，还要分析公司的经营资源状况。找出自己的优势所在。是产品质量好，生产成本低，营销力量强，还是有雄厚的资金实力。反过来，再分析一下自己的弱点。在产品、资金、人才或营销方面，都有哪些地方比竞争对手弱。

还要分析社会对公司的期待，或者说你的公司能为社会作出那些贡献。成为一个最大的纳税者，帮助社会解决就业问题？或是积极给家乡投资。公司也可能受到社会的排斥和批评，你生产假冒伪劣产品，你的公司造成环境污染，或者偷税漏税，社会舆论自然对你的公司不利。你必须了解这些舆论对公司经营的可能影响。舆论有时能使一个公司破产，有时却不能动公司一根毫毛。比如，舆论可能反对某个核电站的建设和某个军工厂的扩张，但实际上往往不会影响其任何计划。但是，如果一个街头的酒馆，总是让青少年在里面酗酒闹事，使四邻不得安宁的话，就可能被责令停业。

人有价值观，企业也有价值观。这种价值观同样也是分析的对象。企业提倡的价值观会将经营导向何处？企业最重视的目标是长期发展、是利润，还是为员工提供一个稳定而舒适的工作环境？企业对员工要求的是业绩、是诚实，还是对企业的忠心，等等，都应作出具体的分析判断。

企业价值观的分析是确立经营方针时必须慎重考虑的问题之一。在HBS，采用了各种各样的方法来强调这一点的重要性，人都有自己独特的人生观和价值观。企业是由拥有多种价值观的人奋组成的。尽管如此，在成功的企业中，总是存在着能使企业团结一致，协调行动的统一价值观体系。

IBM、苹果电脑、微软公司等，都是美国计算机界的成功企业。但他们的价值观却截然不同，IBM 公司最强调的是整体的统一性思想，这种统一性思想自 IBM 公司创业以来就形成了该公司价值体系的一部分。相反，如果苹果电脑公司的总裁要求全体职工都穿上吊带裤并系上蝴蝶结的话，公司内部就可能发生暴动了。日本伊藤洋华堂和坚斯考公司，都是著名的流通界企业，前者极其重视商品本身；而后者则强调商店布局和形式。实际上，任何企业郊衣努力使自己的价值体系明确化、突出化，并渗透到全体员工及社会中去。

在 HBS，学生们经常参考的著作之一，是麦克·E·波特教授的《竞争原理》一书，波特教授认为，在市场上存在着强有力竞争对手的场合，企业的长期收益率将会下降。判断一个行业是否会处于一种长期激烈竞争的状态，可以利用一种四要素分析法。这种方法适用于任何行业。

第一个要素是调查可能会进入该市场的企业数。很明显，可能进来的企业越多，竞争就越激烈，顾客及利润争夺就越难。但是，即使看不到竞争激化的兆头，但如果进入壁垒很高行业的话，同样会造成竞争上的困难。例如，在诸如酿造业这样既保守又壁垒很高的行业，尽管大家都知道该行业利润很高，却不是那么容易就能打进去的。即使你新建工厂，搞大规模的广告宣传，也不见得能得到理想的回报。反之，在计算机软件这样的行业，相对来说进入壁垒却较低，故新进来的公司犹如雨后春笋，其结果是总体利润率急速下降，大多数公司都被推向倒闭的边缘。

第二个要素是调查是否存在威胁企业产品和经营地位的东西。如果存在这样的东西，竞争将随时会激化起来。20 年代中期，国际石油价格持续攀升，几近天价，想必人们还记忆犹新。当时人们甚至认为石油业的利润将会无限扩张下去。但是，在石油价格暴涨的同时，各种新能源也被加速开发出来。

煤炭恢复了昔日辉煌的一部分；核能源加入了竞争行列；太阳能、风能、潮汐能也开始进入实用阶段，石油竞争对手的飞速成长壮大，使油价和需求量很快便稳定下来。

第三个要素是分析某一特定产业中供货厂商的生产供货能力。供货能力强则竞争激化，即使你能较容易地订好供货合同，也很难获得高额利润。前面讲过的石油业，就是因为价格的上升带来了众多的竞争对手，使供应商地位明显削弱了。汽车业也是如此。由于国内外有众多的部件厂商，汽车总装企业从任何厂商那里，都可以轻松地购进所需部件，自然会使部件厂商陷入不利地位。在竞争面前，你要和通用汽车公司签订供货合同，大概你必须全面接受该公司的苛刻条件。

不过，如果你能够巧妙地设计企业战略，并在营销上下些功夫，那么，争得有利的地位，比竞争对手先行一步，并取得优厚的利润，也不是不可能的，糖精业就育一个成功的范例。人们知道，为美国著名的百事可乐、可口可乐等饮料公司提供甜味添加剂的厂商是很多的。其中一家名为 G·D·萨尔的公司就率先打出了名牌战略，积极地向社会介绍和宣传自己的公司，最后成功地促使所有的食品及饮料公司争相购买其产品。G·D·萨尔公司因此抢占了有利的竞争地位，并获得了可观的收益。

最后一个要素是对特定行业买方购买能力的分析。在需求不旺时，同行企业间的竞争激化，利润率自然相应降低。比如，你销售的是某种有特殊需要的改装汽车，那么你无论如何强化销售，也将难以指望有多大的市场。你生产的是只有五星级饭店才用的高级饭店用品，也会遇到同样的难题。那么你的选择就只有两个：一是高利少卖；二是薄利多销。

决策模型的第二部分是变动要素，即可管理因素的分析。当以上所有固定因素经营分析明确之后，接下来就必须分析自己能够控制的各种要素，以便制定公司的经营方针。即使是那些已经在市场上占据较稳固地位的企业，为了策划最优的企业战略，也应该重视这一问题。变动要素分析如图 3—2 所示。

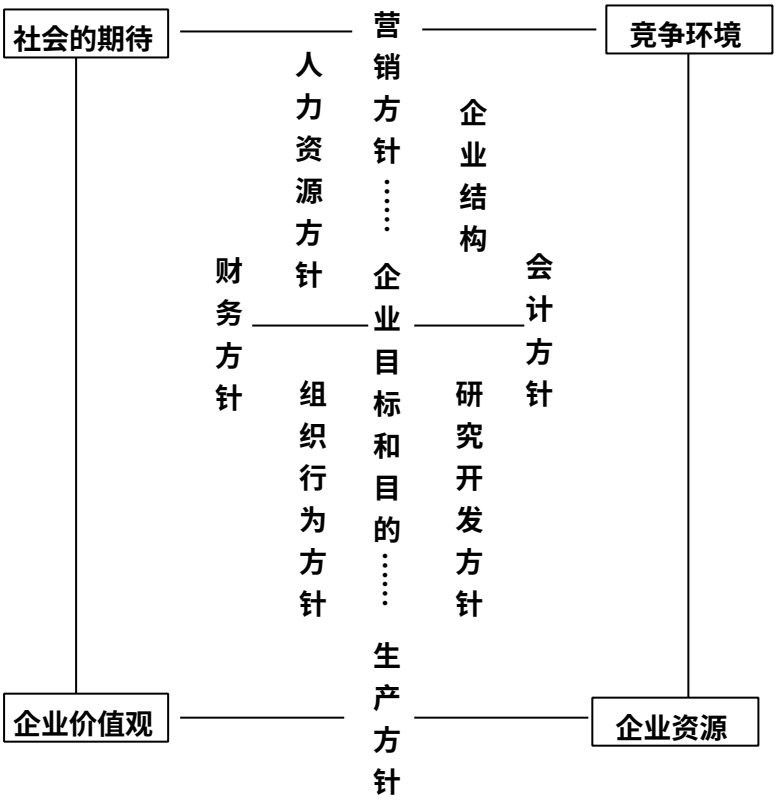

图 3-2 变动要素分析

首先是营销方针分析，应该生产什么商品？如何确定顾客层次和范围？怎样判定价格？最好的流通渠道是什么？宣传促销手段是什么等等。

其次是生产方针分析，生产规模应有多大？什么是最有效的制造工艺和流程？生产和流程设备应设在何处？如何采用高新技术等？这些都是主要的分析项目。与此同时，还要有一个统一的财务战略。公司的利润目标、毛利目标和投资目标应当及时确立，所筹措资金是自有资金还是银行融资，经营者、员工以及一般募集的股东，以及持股比例为多少合适等，这些都要重点探讨。

从长期发展看，企业有必要形成一个明确的研究开发方针。这一方针包括研究开发是立足长远，还是争取近期见效？研究开发费的比例定在多少为宜？研究开发工作是集中在公司本部，还是分散在各事业部进行？谁来负责这一重要工作？是否与人搞联合开发等等。

人力资源管理方针也同样不能忽视。这一方针包括企业需要怎样的人才？如何确定员工的报酬？是否全部以日薪支付？要不要采用奖金方式等等内容。

经营方针提案中的必要事项

在 HBS，分析一个案例的资料一般在 25～40 页，但是，实际进行案例分析时，不仅要利用好这些资料，还必须充分发挥自己的经验和判断能力。否

则你就无法准确和全面地把握以上众多的分析要点，甚至连个头绪也理不出来。不过要做好这些，几乎每个人都会感到有多少时间也不够用。因此，为了保证你的身体健康，你就必须知道如何去抓住要点，你必须掌握尽快找到案例的核心问题，并围绕这一核心问题展示分析的技术或技巧。如果你不能识别那些不重要的内容，并果断地把它们快速扫描过去的话，那你这天就别想睡觉了。

分析终了，接着就必须按案例要求将企业的近期、长期战略计划归纳出来，并形成简洁的文字或表格。这需要你勾画出一个包括营销、生产、财务、人力资源等所有重要方面的综合经营方针。

在这一归纳过程中，你还要提出许多新的，而且必须能回答的问题。但你会发现，当你解答了一轮问题之后，马上又会有新的一轮问题冒出来。管理过程实际上就是一个不断解决问题，发现新问题的过程。

在 HBS 上课，与其说是在学习，不如说是在不断地提出各种经营方案，不仅上课时如此，在考试时.在出席公司的战略策划委员会时，去企业参观实习时也是如此。一般讲，学生们提出的经营方案应该包括如下内容：

1.对方案所依据的各项重要事项的分析要点。

2.对企业近期及长期目标的提示。

3.对现在及将来企业应关注的事业目标的明确归纳。

4.对企业应关注事业的定位，以及目前和将来可能出现的竞争对手和竞争对策的说明。

5.解释企业为实现目标所采取的监控手段，并判断成功的关键在产品质量，还是在资金实力或流通渠道。

6.提出营销、财务及人力资源的方针概要。并对三者做出慎重、妥当的权衡与协调。

7.明确完成战略目标中可能出现的障碍因素，并提出相应的对策。

读者中可能有人会惊呼：这样复杂的案例分析，难道能在 2～4 个小时的短时间内完成吗？回答是肯定的。HBS 的学生每日必须做完 2～3 个案例分析。临近期末考试，每个案例的预习和学习，基本上都要用 4 个小时以上。因此，学生们必须掌握高速分析的要领才行。

正确答案并非一个

某个跨国制药公司，向发展中国家出口幼儿奶粉，赚取高额利润。但是，近来出现了一种意见，认为奶粉产品价格高而营养价值低，应该只鼓励那些哺乳期没有母乳的母亲们使用。这种意见既科学又符合道德，因为奶粉确实会减弱幼儿的抵抗力，是幼儿死亡率高的原因之一。

有少数发展中国家，已经制定了限制幼儿广泛使用奶粉的法规，但大多数国家还处于刚刚开始探讨对策的阶段。

HBS 的案例要求学生扮演这个赚取巨额利润的公司总经理的角色，提出自己的经营方针。

教室里，那些人际关系型学生在讨论一开始，就提出了自己明确的主张：让并不富裕的发展中国家的母亲们花费不必要的金钱，为追求企业利润而牺牲幼儿的健康，这种做法从道德上是不容原谅的。结论是，公司应该立即停止向发展中国家出口奶粉。

与此相反，数量分析型学生们先是算出了奶粉销售所获的利润，再算出其在公司总利润中的比例，又探讨了用其他商品是否能填补这块利润损失，然后得出如下结论：首先，奶粉为公司赚取着巨额利润。其次，公司只要不违反法律规定，就可以也应该采取各种手段追求最大限度的利润，以对股东负责。第三，通过广告及医生们的解释等手段，消除人们对奶粉的不良印象，并采取各种手段延缓限制奶粉法律的通过，以保证企业利润的实现。

人际关系型和综合型学生们反驳到，企业行为如果存在道德上的问题而长期坚持的话，就必然会影响企业的远期发展，最终对企业是有害的。同时企业还不得不想办法对付人们对公司要推出的广告所采取的抵抗情绪。企业如果陷入这种境地就难免失败。同时他们还提议，企业的资金应该更建设性地运用于新产品的研制和设备改造，或者给员工支付奖金等方面。

政治动物型学生在此时依然不动声色。因为他们还不知道，在这个令人厌烦的论题中，取得胜利的关键点在哪里。

这时，一位自称惯于打破习惯思维模式的学生站起来指出：他曾经到与本案例有关的不少发展中国家旅行过，当地人民的生活非常贫苦，仅有的几文钱几乎全部甲在给孩子买奶粉上了。为什么会这样呢？因为她们对西方工业发达国家的产品有一种朴素的信任。这使得那些国家人民的生活陷入更为贫穷的境地。这个学生归纳说，那里的人们几千年来一直用各种自然的方法养育着他们的子女，我们难道有权利为了一个企业的利益去改变那种方法吗？

在这个学生站起来发言之前，黑板上写下的议题基本上是同类型的，“公司应该从事什么样的事业”？“停止出口后股东会受到多大的损失”？“是否应该在其他地区增加销售额”，等等。

听完他的话，坐在阶梯教室最上层，在 90 分钟的课中有 85 分钟像睡觉一样眯着眼的学生们突然抬起头来，开始抖擞精神观察“下界”的众生相。就在热闹非凡的讨论逐渐接近尾声的时候，突然后排有人举手了。教授诧异地看着他们，然后请出这位属于最后排型的学生发言。这位学生一副似乎毫不介意马上就要下课了的样子，一板一眼地提出了自己的见解：

> 只有在某种产品是人们的生活必需品，对人们的生活有助的场含，才能维护企业的长期利益。公司有必要重新考虑一下过于强硬的营销行为。另外，在改进营销行为时，应注意到利润的追求，同时最大限度地消除企业的不良社会形象，也是企业发展所必要的。

最后，这位学生列举了洛克菲勒和艾科卡的事迹，指出企业以前的营销行为无可厚非，起码没有什么社会责任，然后结束了自己的发言。

课后讨论依然在那些意犹未尽的学生们之间继续着。有的人竭力寻找一些建设性的提案，有的人则对这些提案抛出一大堆反对意见。

但是，有一点大家却达成了共识。那就是，尽管通过讨论明确了企业的风险，面临的各种问题，以及解决这些问题的几个最现实的战略方针，但正确答案决非只有一个。通过学习培养学生们的这种思维方式，正是 HBS 教学方式的特色所在。

最好的战略与方针是不断变化的

制定企业战略时还有两点必须注意：

第一，如果你不能将企业战略与方针明确地贯彻实施下去，再好的战略也将成为无用之物。无论企业战略多么重要，也不过是经营管理的一个要素。一切要以结果为准。当经营结果不像预想得那么好时，就必须考虑战略的修改，而在修改战略之前，又必须首先明确问题到底出在那里。战略实施状况不佳的原因很多，可能是制定战略时某些变量上出现了问题，也可能是预测方面出现了偏差，还可能是由于整个经济环境的变化，对企业经营产生了影响。

第二，企业战略和方针决不是制定完了就大功告成的东西。最优企业战略和方针，应该是能够且容易调整的。比如，企业由成长期进入成熟期后，不管你以前的战略方针取得了多么辉煌的成功，也必须根据情况的变化进行适当的调整和改变，有时可能还需要自己否定自己。另外，在日常经营中，按日、周、月的时间单位，对企业战略方针进行检查对照的努力也是不能松懈的。这一点说起来容易做起来难，但抱怨别人站着说话不腰疼没用，结果是最重要的，竞争也是无情的。

以上我们列举了制定经营战略方针的注意事项要点，读者可以看出，HBS所讲的东西，并非什么复杂和神秘的玩艺儿。但它让学生们真正理解了，无论你将来去什么公司工作，能否制定出最得力的战略和方针，都将是你所遇到的最重要的课题。

经营战略方针的思考要点

经营企业不同于行医治病。做医生可以有祖传秘方，但做经营者，却没有百分之百成功的企业战略。同时，有了企业战略也不能高枕无忧。尽管如此，企业既不能没有战略，还必须知道制定战略的最基本要求。经营者只有通过战略制定和战略调整，突出企业的行为准则和特色，才能为企业走向成功辅平道路。有关经营方针必须思考以下几个问题：

1.你能否用两三行字把一个企业的战略及市场状况描述出来？

2.对照公司的优势、劣势和竞争状况，你是否认为现行的企业战略是最优的战略？

3.用现行企业战略能否准确预测市场的近、远期变化趋向呢？

4.企业战略是否充分贯彻到全体员工中去了？大多数员工赞同企业的长期发展目标吗？

5.流通、营销、财务及人力资源等各方面的经营方针是否完备和协调呢？

6.企业是否拥有制定和实施企业战略和方针的必要人才呢？

4　组织行为学：个人与企业利益的融合

设计出一个绝妙的经营战略是一回事，将高明的战略思考转换成共同的行动又是完全不同的另一回事。

管理专家们已经注意到，出色的公司之所以能保持强大，是因为它有能力在必要的时候成功地推进所需的战略变革。哈佛商学院的“组织行为学”（Organizational Behavior，简称 OB），就着眼于处理这些问题，以便帮助学生们了解如何使人们按某种方式行动，以产生所期望的结果，这是推行企业所制定的经营战略方针的一个非常关键的方面。

为什么本田和日产在美国取得了成功

在哈佛商学院“组织行为学”课程开始时，学生们都拿到了一份关于美国汽车制造业所面临的棘手问题的案例。

在过去的 10 年时间里，美国人无数次地为这样一个事实感到痛惜：日本生产的小汽车每辆成本要比美国生产的同样小汽车低 1500～2000 美元,而且美国产小汽车的质量还要次一些。关于这个现实人们得到的解释常常是，因为日本的劳动力工资水平低，而且他们有特别卖力工作的习惯；因为日本政府资金的支持；日本超现代化的工厂中，装备了崭新的生产技术和价值上亿美元的工作机器人，等等。

可怜的底特律因为受劳工工会组织的约束，美国通用汽车公司、福特汽车公司和克莱斯勒公司怎么能与日本厂家竞争？特别是这些公司从 80 年代以来还要为高层经理人员支付巨额的酬金。这使得美国制造汽车厂家处于极为不利的竞争环境之中。

沃尔加公司在宾夕法尼亚州开办了一家汽车工厂，顾客们开始反映他们生产的“VW 兔子”牌汽车的可靠性存在严重问题，这似乎使在美国不适合制造汽车的怨言变得有根有据了。紧接着，日本的本田公司开始在俄亥俄州制造四门的“雅雀”牌汽车，而日产公司的轻型卡车也开始从田纳西州的流水线上滚滚而出。两家日本公司带来了有趣的结果：这些在美国制造出来的产品，等同于而且在某些方面还优越于在日本生产的汽车，其成本也降到了足以使在美国进行汽车生产得以维持，并且还有利可图的程度。

他们的成功，提出了许多发人深思的问题。本田和日产设在美国的工厂。部同样雇佣了大量的美国工人，甚至连管理人员大部分也是美国人。在这两家企业中，没有哪家使用了比底特律的美国汽车工厂中更多的机器人技术，而且所采取的供应与生产方法，基本也与通用、福特、克莱斯勒公司相似。那么，本田和日产在美国运营成功的秘诀是什么呢？

许多管理专家相信，其成功的根源在于这些公司中极为微妙的组织行为管理政策。本田和日产人都设法使其员工感觉到自己很重要，感觉到他们对于如何做事有发言权，他们在产品质量方面的技能和注意力是公司成败的关键，而且如果公司繁荣发展了，每个人都能分享到利润。这样做的结果是，工人们对薪金报酬的要求很少，他们努力把工作做得更好，为了得到更多的劳动收入，因而也给公司更大的价值回报。

正是对组织行为问题：如公司文化、工人参与公司决策制定、工人的工作满足感、利润分享和公司目标的明确沟通等问题的高度重礼，才促使本田

和日产公司将他们的经营战略转换成了高效的公司业绩。

最终目标：培养人力资源管理的能力

通过 35 个案例的分析讨论，哈佛商学院的“ 组织行为学 ”课程强调指出，工商企业是由人构成的，企业的管理人员只有充分地认识员工的感情、需要和动机与行为的关系，才能取得经营的成功。“ 组织行为学 ” 课程的根本目标，就是帮助有志成为老板的人们，改进其管理人的能力，促使这些管理者达成近期和远期的目标，并使他们所管理的人的目标也同时得到实现。在这门课程中，学生将学习如何管理人类和群体的行为，以便在任何情况下，都能创造出取得有利成果的企业与职工的和谐关系：他们将能意识到公司的组织结构、公司文化和办公室中的业务活动，对实现其战略计划的潜在影响。

哈佛商学院教授组织行为学课程的目的，并不是想使学生成为组织行为的专家，心理学家或组织设计方面的专业人员，而是旨在提高他们对以下问题的认识和理解：

1.组织是一个由许多相互作用的行为因素所构成的系统，对于这些因素，管理人员可适当地加以调整。

2.管理人员在准备对组织进行某些变革时，需要考虑和重视哪些方面的因素。

3.管理人员需要仔细估量在某种情况下，哪些因素是他们可以直接控制或部分控制的，哪些因素是他们无法控制的。

4.管理人员仔细评价每一种情况，制定出周密的计划。要求人们采取某种既定的行动或对行为做某些改变。

哈佛的“ 组织行为学 ” 课程分为两大部分：

第一部分，先引导学生进入与人一起工作的场合可能产生的管理问题。课程涉及了管理个人自我、人与人之间关系、小群体和大群体所面临的各种问题。学生们通过学习最新的行为理论和进行案例研究讨论，以及通过角色扮演和观看并分析特意制作的影片和录像，从而改进他们在处理复杂的、涉及人的管理问题时的判断能力。

课程的第二部分。是建立在课程第一部分和人力资源管理课程的基础上，它说明如何在外部和内部条件的不断变化中，维持一个有效率的组织。通过案例研究和模仿、咨询活动，学生们将学习如何分析、诊断和管理外部经营环境、公司目标和战略、公司组织设计、生产作业系统、在组织中选择的各类人员。及其职务、公司文化等等之间的互动关系。

通过本课程的讲授和讨论力图使学生们明白，人是企业中最活跃、最具能动性和创造性的资源。对人的管理是一切管理的开端和终结所在，它不仅关系到组织能否正常运行，减少内耗，而且关系到企业发展壮大和更有效率地运行。由此，也可以说，哈佛商学院的工商管理课程，首先是从了解人的需求、研究人的感情和动机与行为的关系开始的，因此，组织行为学和人力资源管理以及管理沟通成为管理课程中重要的学习内容。

然而，组织行为学经常被哈佛商学院的学生们认为是一门比较容易的课程，直到学期过半，每个班约有 10～20%的学生得到不及格分或不满意成绩（这些学生中大部分部觉得自己在定量化的课程方面学得更好）后，这个看法才有所改变。尽管组织行为学课程通常被认为是软性的，但其中所包含的

概念可能是企业经营中最重要也最需要的。现实中就育许多企业因为组织行为方面的问题，而不是因为缺乏战略或才智，从而导致了经营的失败和工作绩效下降。

这门课程对于许多学生来说如此困难的原因主要有两点，这些原因同样可以用来说明，为什么那些巧妙地运用组织行为理论取得成功的管理人员，能够享受到高薪的待遇。

1.任何时候都有许多组织行为因素需要加以考虑和追踪。因为这些行为因素总是在不断变化的，如果一项决策作出来以后没有马上付诸实施，这项决策很可能就需要重新考虑。

2.并不存在做事的唯一最好方式，个人的判断和个人的风格才是其关键之所在。洞察力、想象力和灵活应变，是管理人员对组织行为问题有良好感觉的基本要求。能否预见和管理组织行为问题，就成为区分有效的管理者和一般的管理者的一个重要标志。

判断力既然这么关键，哈佛商学院就努力通过案例研究方法在学生中培养这种技能。直觉是判断的一个重要因素，情况愈是复杂，管理人员就愈可能在工作中受直觉的引导。因此本章的目的之一，就是介绍组织行为学课程的一些基本概念，这些概念是帮助管理者作出良好判断的奠基石。

我们将在后面几页通过一个美国银行业的简要案例研究，来说明这些基本概念。哈佛商学院的教授过去也曾惊讶地发现，一个学生虽然完完整整地听完了组织行为学的整门课程，对于这些理论也有了比较全面的了解，却还是在案例研究中如何将理论应用于实践方面不知所措。因此，有必要通过考察一个案例，在本案例的研究过程中，来阐述组织行为理论的一些最精彩的内容。

谁来作组织方面的决策

许多人认为，处理组织行为和人际关系问题的主要责任，应该落在企业的人力资源管理者和人事管理者的肩上。可这并不能从现实中得到证实。像本田和日产公司，国际商用机器公司和麦当劳公司，都不是由他们的人事经理来管理的。

哈佛商学院的组织行为学明确指出，所有的人，不管在组织中的地位如何，都必须意识到组织行为问题并能够加以解决。组织行为决策贯穿于组织的各个层次中——无论是经理人员、监督人员、班组长和不从事管理工作的员工，都可以作出这方面的决策。因为组织的所有成员都在努力把事情做成、做好，这既为了公司，也为了他们自己。

每个人都得与同事、上司，或下属，甚至还与顾客、供销商和竞争企业及其他方面的人员打交道。尽管我们将把重点放在管理人员及需要解决的问题上，但务请记住，所有这些有关人类行为方面的概念，都适用于你作为一个人可能面对的情景，既包括你的职业生涯，也包括你的个人生活。

在哈佛商学院的组织行为案例研究中，学生们常常被置身于各种情景中，这些情景包括如下角色：

- 如果你是一家规模虽小，但迅速发展的保险公司的最高领导者，你正在决定是否要重组你的公司，如果要，应该如何重组。
- 假如你是一个新上任的监狱长，上司要求你改变该监狱的残暴条件，

而你又受到根深蒂固的监狱文化的束缚。

●如果你是一个总领班，你怎样对一个产量和质量水平都很差，而且成本又直线上升的生产部门进行改组。

●也许你是设在休斯顿的约翰逊宇航中心的董事长，你的公司可能会发生字航员因觉得受到了不良的待遇，并工作时间过长而罢工的事件。这时你该怎么办？

哈佛商学院的案例教学，就是这样经常把学生置于实战的环境之中，学生们不得不硬着头皮，搅尽脑汁，搜肠刮肚地运用他们以往学过的理论及积累的经验，回答和解决他们不熟悉或不明白的问题，扮演他们从未扮演过的角色，然后通过大家充分发表意见和任课教授的归纳，总结出每一堂课讨论的要点及运用的基本理论，从而获得某一方面的宝贵知识和角色扮演的亲身感受。久而久之形成一种面向实战的思维定势，以帮助他们毕业后能面对真正的竞争环境。

组织行为管理：本田和日产的成功之谜

组织行为决策的中心，是管理一种情景，以达到最终的组织既定目标。

管理人员要作出一项决策，可能是因为有些事情并不像预想的那样进展迅速，或者是领导者决定在组织中变革，于是他们就需要想出一种办法来使变革得到实施而不致于造成混乱。或者，某个管理者要被调到一个新的部门工作，为使此项调动能顺利进行，也需要对情景加以精心和特意的安排。

哈佛商学院的学生们知道，要对各种组织行为情景予以管理，就必须设法将工人的利益与公司的利益，或决策者的利益联系起来，这样，当人们在为实现自身的利益而工作的时候，全局的利益也能同时得到实现和保证。

管理者的职责就是设置正式的组织结构和作业系统，并借助于企业文化和职能业务活动来达到公司的目标和管理者个人的目标。通过确定结构变量因素及建立起人际关系的风格，管理者就可以将公司的目标传递给员工。这种传递和沟通可以用言语和行动来进行，沟通时必须做到清晰而一致，以便使员工们明白公司的目标是什么，他们应该怎样为之作出贡献，以及他们将得到什么报偿。

组织行为决策和管理的重要性怎样评价也不为过分。像本田和日产公司，就特意设置了许多项目来帮助每个工人实现他们个人的各种目标，包括提高个人的职业潜能和职位；改进其工作的技能；获得个人能对公司的发展施加影响的成就感，以及从属于某个群体和公司集体的强烈归属感；乃至最直接地享受工作自身的乐趣等等。

本田和日产公司通过组织行为决策管理，也实现了一系列的公司目标。其中包括降低工资率；吸引更多的高素质员工；取得更高的生产率；降低人员流动率和提高员工士气；激发更大的创造性；以及增强流水线作业的灵活性等等。

公司组织结构：三种设计方案

如果你准备开办一家公司，或者考虑对现有的公司进行大规模的改组，你所要问的第一个问题就是：公司的结构或组织设计应该是怎样的？需要多

少员工？需要设置哪些工作岗位？谁应该向谁汇报工作？

组织设计将决定公司中汇报关系的类型。在设计组织时，一个重要的目标应该放在如何促使公司在既定的战略目标和预期的市场定位目标指导下，更有成效、更有效率地为顾客提供其产品或服务。设计良好的公司结构，也会帮助管理人员减少重复工作、增强组织的灵活性，以及优化组织中的信息沟通。

尽管从理论上看，设计一个有效的组织似乎很容易，但实际上，组织设计存在许多问题，比如个性冲突将加大；汇报关系的建立有相当的难度；固有的作业方式将给采用新机器体系和新技术带来困难；物质条件（如公司现有办公地点、空间）的限制，也可能使重组公司的成本加大，从而起阻碍的作用。

关于公司结构的设计，管理学界提出了三种基本的理论方案，即职能型设计、事业部型设计和矩阵型设计。以这三种方案中的某一种为基础，各公司可以进行适当的变通。而每一种设计方案都各有其内在的优点和缺点。

方案 1：职能型设计。如图 4—1 所示。

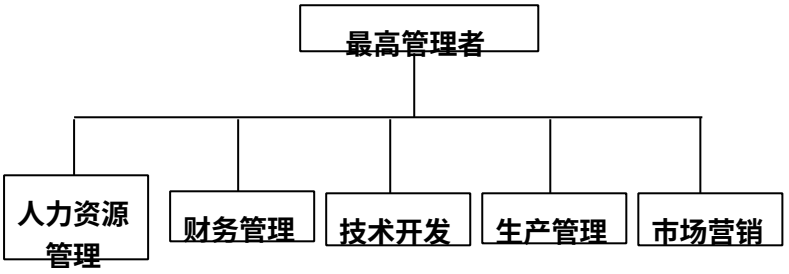

图 4—1 职能型组织结构

职能型组织结构设计通常在只有单一类型产品或少数几类产品、面临相对稳定的市场环境（在这种市场中产品的更新相对较慢）的企业中采用。这类组织设计有利于最高管理者的决策。

职能型组织结构的有利方面是：职能部门任务专业化，这可以减少部门间的纠纷，避免工作重复；发展职能专长，这点对许多职能人员颇有激发力；降低管理费用，这主要来源于各项职能的规模经济效益。

职能型组织结构的不足之处是：狭窄的职能眼光，不利于公司满足迅速变化的顾客需要；一个部门难以理解另一个部门的目标和需要；职能部门之间的协调性差；不利于在管理队伍中培养全面的管理才能，因为每个人都力图往自己专业的纵深方向发展。

方案 2：事业部型设计。如图 4—2 所示。

公司可以根据各种不同的依据来进行事业部型组织设计。例如，P&G 公司是按产品类别来划分事业部。其他企业，如银行，则以顾客类型为依据来进行划分。还有如麦当劳公司，则

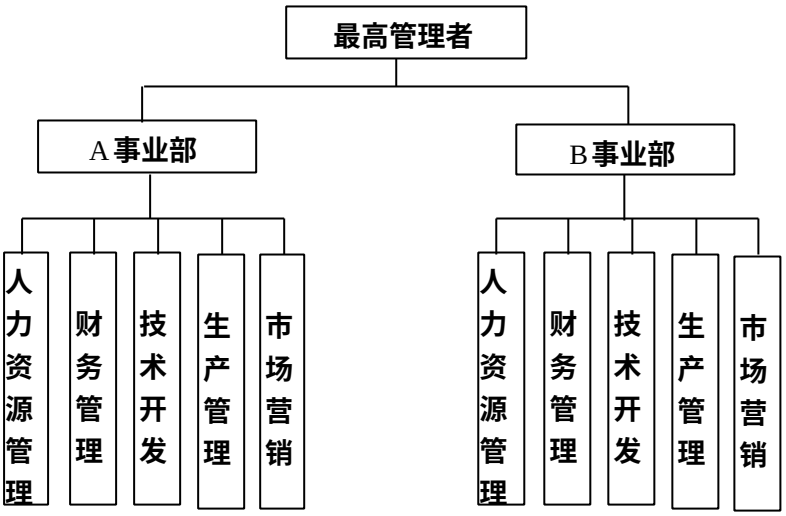

图 4—2 事业部型组织结构

将自身划分为几大地理区域。

事业部型设计一般适应在具有较复杂的产品类别或分销网络的公司中采用。这种公司是市场推动型的、需要以一种分权的方式来制定决策。而在事业部型设计中，决策可以在较低的组织层次作出，这就比集权的组织更有利于作出快速的反应。

事业部型设计的有利方面主要是，它能确保决策的制定更加迅速，并促进全面型管理人才的发展。也许这种结构最重要的一个优点是，能够从所有的职能中汇集所需的技能，以便更好地满足产品、顾客、地区或分销的需要。另外，各事业部间的自然竞争也可用来激励员工的进取心。

在这种设计中存在的弊端主要是，它可能会增加管理费用，并出现资源使用上的重复配置。再就是事业部间的竞争，可能给管理人员带来一定的心理压力。

方案 3：矩阵型设计。如图 4—3 所示。

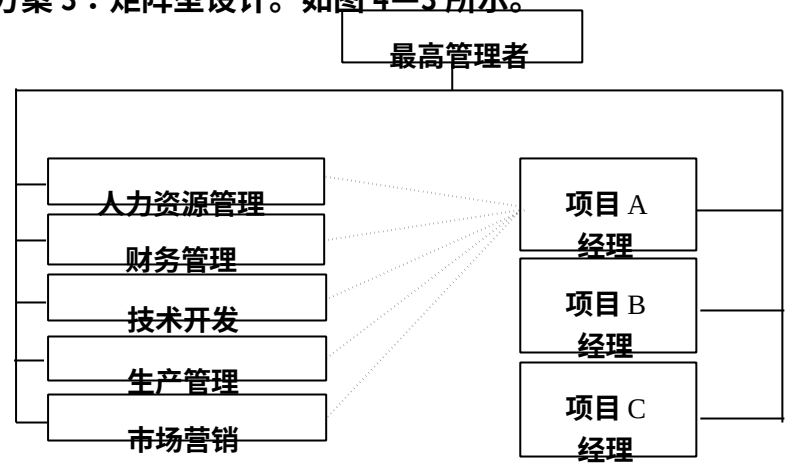

图 4—3 矩阵型组织结构

咨询公司和广告代理商等类型的公司经常采用矩阵型组织设计。在这些公司中，项目经理负责制确保了每个项目按计划书要求准时完工。项目经理需要协调完成项目所需的各种技能，为此要从公司中抽调具有这些才能的

人。被抽调来的人其汇报关系如图 4—3 所示：职能人员要向其职能经理汇报工作；但他也临时性地向项目经理汇报工作，如图中项目 A 所示。

这种型式的积极方面是：它能对特定顾客的需要作出反应；它能对员工提供满足感，因为它允许员工经常更换项目小组，从而接触各种不同类型的顾客需要；它在发挥人的才能方面具有很大的灵活性。

其可能的问题主要是：它在资源管理方面存在复杂性；当管理人员对员工没有直接权力的时候，存在产生混乱或冲突的可能性；此外，上下级汇报工作的路线模糊，也可能给员工带来心理压力。

尽管组织在最初设立的时候可能是上述三种型式中的某一种，但随着时间的推移，许多结构型式通常都会变得界线不那么清楚。当一家公司要求一位经理、一个管理小组或一名顾问对该公司进行重组时，它可能提出改变现在的组织设计，也可能提出只是对现有的组织设计作出修改和调整，从而紧缩目前的组织。有时，在确定某一种结构型式是否能有效工作之前，还可能需要尝试许多种结构型式。

组织结构变革：美国银行业实例

美国银行业 10 年来正经历着重大的变化,这使得许多金融企业在组织和个人层次上，都面临着各种组织行为问题。以下的案例可供人们考察该行业中所发生的组织结构变革，以及管理者为使这种变革产生效果而需处理的一些人际关系问题。

在美国银行业，由于从 80 年代初开始放松对产品和地理区域的管制，各家银行的经营环境都发生了很大的变化。银行和金融服务中不断增强的竞争，以及迅猛发展的技术进步，都迫使各家银行改变经营战略，以实现利润和增长的双重目标。

由于激烈竞争的缘故，存款与贷款之间的价值差额缩小了，银行不能再通过简单地增加一笔存款或贷款而提高其利润。发放更多的新贷款也许只是为了维持贷款平衡，因为低质的贷款正在变成坏帐，使贷款损失猛增。一些银行并没有及时地意识到，要赢利性地展开竞争，避免破产，它们将不得不在金融服务行业的盈利领域中寻得一席之地。他们必须着眼于总利润，而不是简单地看资产或贷款的增长。

这些变化迫使许多银行从经营战略的角度得出结论说，它们需要变得更少集权；更加关注顾客，而且应与市场保持更紧密的联系；必须确定出能获利的市场领域，并在银行内组织专门的队伍，为这些能带来高利润的顾客提供行销和服务。

结果，从 80 年代以来，许多商业银行便开始重组，从职能型结构，转变成按顾客类型和需要进行组织的事业部型体制。这些银行中很大一部分都由一般经理（与职能经理相对应）来领导各个事业部，事业部经理直接管理着为某一特定顾客群提供服务的销售和营业人员。这些经理现在要为事业部的盈利和资产回报负责，而这也将反映在他们的收入上。

确定了向事业部型和顾客驱动型结构转变的目标以后，银行的领导们就必须考虑如何变革组织结构，以便将可能的混乱减少到最低限度，同时又能获得各种群体员工的大力支持（这些员工中的大多数，将会因所发生的某些组织变化而感到精神上不适应）。正如伦纳德·施莱辛格和约翰·科特在《选

择变革的策略》[1]一文中指出的那样，银行的领导在推进结构重组时，可以采取一些对策和办法。施莱辛格和科特分析说，如果人们觉得他们自己的公司在变革过程中将会遭受某些损失，那么这种变革将更可能受到抵制；如果人们认为他们为变革所付出的代价，比他们将从变革中得到的价值更高，或者他们并不相信管理当局会考虑他们的利益，或者是如果他们对变革的适应能力还比较低，那么这种变革的推行都将面临更大的困难。

在哈佛商学院的组织行为案例分析中，学生们不断地被提醒并意识到，制定推进组织变革的计划，需要考虑两个基本的因素：一是需要有一个明确的目标；二是必须了解环境条件的动态性：是什么导致了目前的问题；有什么资源可用于推行变革；以及变革过程中可能存在什么障碍。

通过这样的分析，也就逐渐地明白了什么样的策略最可能带来成功。接着，下一步就必须决定，在其他因素都受到直接控制的条件下，需要在人际关系或结构层次上采取什么行动。按照哈佛商学院的说法，即运用“行为杠杆”（action levers），以促成所希望的变革。特别重要的是，要选择一种策略并采取具体的行动，让人们尽快地了解变革将给他们带来什么好处。

科特和施莱辛格概述了如下几种策略，可供管理人员用来策划变革的行动计划：

1.员工教育：在变革发生前就教育员工，他们可能面临哪些问题以及解决的办法。

2.参与和介入：吸收那些影响计划运作的人进入计划过程，并邀请他们帮助你决策及采取哪些行动。

3.促进：通过各种方式减少人们对变革的焦虑，如认真倾听他们的意见；给予他们情感上的安慰；给他们宽裕的时间考虑自己的前途；提供再培训的机会及其他可能的帮助。

4.协商：给变革的抵制方一些刺激，以取得他们的协作。

5.操纵：通过有意识地设置某些手段，使反对者除了配合之外再无其他选择。

6.强制：通过明示或隐含的威胁，如解聘、减薪、不予晋升及其他可能微妙、也可能不那么微妙的威胁来使人们按照所期望的方式去做。

文化和经营环境是形成管理人员对组织情景认识的两大主要因素，它们同时也可以作为组织变革的两个适合采用的手段。（1）文化是组织的无形的粘合剂，指人们共享的关于如何开展业务、如何对待员工、应该奖赏哪些行为及如何解决冲突等问题的规范和价值观。(2)经营环境包括如下这些因素：行业、竞争对手、经济条件、行业技术状况、本公司及竞争对手可利用的资源量、本公司及竞争对手的经营目标，以及行业所面临的主要变化等。

哈佛商学院的学生在学习本课程中懂得：在建议采取某种行动计划以促成组织的变革之前，必须对以下五个关键的问题进行调查。这五个问题就是：

谁（who）？

在冲突或问题中涉及的利益团体是些什么人？是什么因素激励着他们？他们的诱因是什么？他们对问题的认识和可能的解决方案又是什么？如果让情况继续发展，谁将受到损害，谁又将受益？对于牵涉问题中的各种人来说，解决该问题各自的重要性如何？这些人对于作出决策的管理者而言有多重

---

[1] 载《哈佛商业评论》，1979 年 3—4 月号。

要？他们的权力有多大？他们对未来的决策者将能施加什么影响？等等。

什么（what）？

产生冲突的主要问题是什么？该问题是否值得解决？如果问题没有得到解决将会带来什么样的损失？如果成功解决了，其收益又是什么？解决该问题对于解决其他问题而言有多重要？它对于管理者所管辖领域日常业务的影响又有多大？等等。

何时（When）？

这一问题需要何时予以解决？是今天,还是明天,或可以等到下个星期？该问题是否会因为某些任务得以完成而在若干天后自行消失？从长远看，该问题是否就这么重要，如果不解决它，是否会对某些利益团体或负责该问题的管理者产生不利的影响？

为什么（why）？

为什么没有达成预想的成果？是什么因素阻碍了理想结果的取得？是否有某些环境因素被忽略了，现在需要重新加以考虑？目前有哪些环境因素不相适宜？等等。

怎么样（How）？

成功的可能性有多大？是否值得投入时间和金钱？

通过回答上述问题，银行业的许多管理者都认定，所涉及的问题需要他们投入尽可能多的时间。问题如此重要，使得银行业必须采取一种教育的策略，来使高层管理人员和一般员工充分认识干扰他们的问题的紧迫性，只有这样才会有成功的机会。这样认识自然会引导企业采取参与策略，将员工们吸收到如何推行所需要的变革计划中来。

有些银行还聘请了外部顾问担任他们的变革推动人。这些顾问人员在仔细审查变革计划时，将会问高层管理人员一些平时难得考虑的问题，因为他门的中立地位没有陷入对企业持续运行看来很紧要的日常琐碎事务中。顾问人员可以从高层领导者的合法权力和他们自身在该领域中的专家权力，取得权威来推动变革的进程。

在许多银行中，高级管理人员通常要花费两年时间与顾问人员和内部委员会仔细商讨诸如银行要在哪一领域开展经营，如何照此要求设立组织结构，以及如何在组织中尽快、尽可能有效地推进所需的变革等问题。

两年以后，各组织层次的管理人员对企业重新确定的方针、经营领域、经营成功的关键因素，以及将来需要采取哪些行动，以便在所有领域中都取得利润最大化等问题都有了较为全面的了解。这样，每个人都做好了变革的准备，并在激励之下去推行组织结构、作业系统和管理风格等方面所需的变革。

采取教育和鼓励参与策略的银行董事长们发现，这些行动方针不仅有利于产生更好的决策，同时也有利于顺利地执行这些决策。因为投身其中的人们，都对竞争对手和顾客市场、银行的文化和运营能力等有了更好的了解。一旦作出了变革的决策，实际负责执行决策的管理人员，已经是变革的队伍中的一员，他们已经得到良好的激励去做所需要做的事情。

尽管如此，当高层和中层管理人员开始将已达成共识的变革付诸实践的时候，他们中的许多人才发现，变革最艰难的工作才刚刚开始。许多银行都感到，要让守旧的管理人员和不从事管理工作的员工改变其态度和行为并不容易。为使预想的变革得到理解、信任和执行，密切沟通和仔细调整作业和

建立有效的激励机制，这些手段就变得日益重要了。

文化是许多银行中变革的一个最大阻碍力量。这些银行中的员工已习惯性地认为，他们工作的目的是为了更好地生活，他们工作的时间只能严格地从早上 9 点到下午 5 点。辞退对他们来说是件新鲜而又不受欢迎的事。

负责贷款业务的经理们，历年来一直被鼓励去着重扩展他们的贷款业务，但现在却被要求作出调整，要设法在银行的每一类金融服务项目上都尽可能与每一位顾客保持良好的关系。

银行员工们已经习惯于以资历和工作时间计付报酬，或者实行直接薪金制。而现在，许多人都要根据其营业和对银行盈利的贡献来计付报酬。

总之，在组织改组的第二阶段，管理人员要做的大部分工作是，设法让他自己这个部门中的员工，了解他们应该为变革作些什么，并置身于这一变革中，以变革小组的一个成员的身份开展工作。

哈佛式的“行为杠杆”理论

哈佛商学院的学生常常被教导说，要仔细考虑管理者可以用来影响其他人行为的各种“行为杠杆”。

行为杠杆有两种类型，其一，作业系统杠杆，如服装编码和奖酬计划，指的是可以制度化的、指导行为的基本准则。其二，人际关系杠杆，指管理人员从各种相互作围方式中，选择用于处理某一特定情景的方式方法。

作业系统杠杆

1.工作设计。管理人员必须对作业活动如何组织做出决定。是采取通用汽车公司那样的流水生产线，安排每个员工只从事一项范围很窄的明确工作呢？还是采取瑞典沃尔沃汽车公司的那种协作生产小组形式，让每个成员相互协作制造一辆完整的汽车，并进行质量控制检查？

2.绩效评估系统。管理人员必须决定多长时间进行一次绩效评估；采取什么标准来衡量每个人的业绩，以及谁负责这一评价。在银行业，改变绩效评估系统已被证明是一种有效的行为杠杆，这促使员工的行为朝着所期望的方面改变。

3.奖酬系统。

管理人员需要确定何种工作表现应该得到激励，以及采取何种激励方式。金钱和福利方面的奖酬都可以成为强有力的诱因，激励员工良好的工作表现。

4.招聘条件与制度。管理人员需要决定聘用哪种类型的人员；招聘时要考核哪些方面；谁负责招聘工作，以及如何汇聚足够数量的候选人等。许多银行为聘请即将需要的人才，都对其招聘政策作了某些修改。

5，控制系统。管理人员必须及时对工作绩效标准及需要跟踪的计划偏差做出决定。

6.衡量系统。必须建立一套系统来跟踪检查和测定绩效评价、员工奖酬、计划和控制等工作所需要的各种信息。

7.计划系统。管理人员必须明确为未来作计划需要哪些信息；如何收集这些信息；如何消化和吸收信息；谁从事这项工作，以及何人负责计划目标

的实现，等等。

人际关系杠杆

1.管理风格。管理风格涉及“自我”管理问题，包括管理者如何收集信息；如何安排会议；如何与同事和员工打交道；甚至如何着装等。风格也包括管理人员最善于使用的沟通媒体类型，以及他经常保持的工作进度情况，等等。在不同的情景与环境下，适用的管理风格是不相同的。

2.沟通方式。有效的沟通意味着将要点传达出去，使人们改变他们的行为。沟通的方式有多种，关于这一方面已作过初步的讨论，我们还将在“管理沟通”一章中进一步阐述真理论和方法。

当我们在思考如何沟通的时候，应该考虑沟通的内容、媒体、语调、节奏、顺序，以及沟通的对象乃至所使用的身体语言等。沟通方式对于取得他人的协作，从而对办成你想办的事情，具有重要的影响。管理人员要依赖他人把事情做成，就应善于清晰而一致地将你的思想以一种适当的方式沟通出去，这是一种至关重要的技能。

3.冲突解决办法。解决冲突有多种办法，具体包括：

●谈判、协商。

●采取下列手段控制局势：阻止或减少冲突群体间的相互交往；规范冲突群体间的交往关系，禁止使用某些质疑和评论的话语；改变那些增加或产生冲突的环境因素与压力；与冲突的个人个别商议。

●组织建设性的面谈会，在发生冲突的关键问题上达成相互的谅解。

如何策划组织行动计划

哈佛商学院组织行为学课程传授的最后一种管理工具就是行动计划。担任本课程的教授要求学生们从所布置的案例中，站在管理者所处职位的角度，在班上提出一个建设性的组织行动计划。一项好的组织行动计划必须包括如下内容：

1.问题的概述。

2.管理者的主要目标。

3.建议管理者采取的策略。

4.建议的行动步骤，包括：

●行动的时间；

●所采取的具体行动；

●采取行动的地点；

●涉及到的人；

●需要加以沟通的要点；

●沟通的方式；

●期望取得的结果；

●可能取得的结果；

●预料存在的问题或障碍。

5.备用计划。

也许有经验的管理人员会认为，提出这么详细的组织行动计划既不现

实，也无必要。但是，这样做的确可以促使哈佛商学院的学生们，仔细地思考相当复杂的案例情景，并对如何处理组织问题提出自己的立场和看法。

课堂讨论通常集中在解决同一问题的完全不同的解决办法的相对优缺点上。几乎总是存在多种可能的解决办法。优秀的管理者应该懂得在目前的情景下，如何尽快地对各种备选方案加以分类，挑选出具有最大成功可能性的行动方案和计划。

哈佛商学院的组织行为学案例假定，每个人都对公司内的人际关系有部分的责任。每个人的行为都影响着其他人的行为，尤其是管理人员很少会有这种例外。

许多人认为，管理者都是控制他人的人。除此之外，他们还认为，职能业务活动是不具生产性的竞争。与这种观点不同，也有一些人认为，只要大家都以既符合自身利益又使公司有所受益的方式行事，每个人都可以出人头地。如果控制在确定“被控制者”的自身利益时是有效的，那么这种控制也就会是有效的。因为要是“被控制者”觉得自己从这种情景中得到了好处，那就不存在受到损害的问题。当然关于一般管理性质的争议，我们相信分歧是何时都不会停止的。

我们觉得，一个学校像哈佛商学院那样强调组织行为学的重要性是非常有益的。目前有许多工商管理学校正逐渐加强对这门课程的重视。如果公司的管理人员都关心员工个人的需要，那么每个人的日子都会过得更好。因为对于员工来说，他们可以得到更大的工作满足，可以产生自尊的感觉，并且觉得自己对组织也可以拥有一定的发言权。至于对公司的益处则包括降低成本、提高生产率、改进质量增强创造性等，不管组织行为问题看起来多么微妙，它对商界的经济影响是毋庸置疑的。

阻织行为学的思考要点

为尽快评估组织行为政策的有效性及公司在达成目标方面成功的可能性，不妨提出如下几个问题：

1.组织的目标是什么？部门的目标又是什么？部门的目标是否与整个组织的目标相一致？

2.组织结构是否与公司的战略方针相适宜？它是否有利于促进所需要的行为，以达成公司的主要目标？

3．组织结构和作业系统是否能将冲突和工作重复减少到最低限度，而又最大可能地促进建设性的沟通和生产率的提高？特别是经济和非经济的奖酬系统设计，是否使得对个人有益的事情同时也对公司有利，对公司有益的事情同样对个人也有利？

4．员工的技能、利益和动机，是否与管理组织成功关键因素的需要相适应？

5．是否将适当的人配备在适当的工作岗位上？

6．各层次不同人的角色是杏得到明确的界定？

7．公司是否能吸引和选拔那些需要的人，以便完成公司现在和将来的成功所必需完成的事情？

8．管理风格是否与组织的需要相适宜？

9．公司文化是否能激励组织成功所需要的行为？

5　市场营销管理：周密分析与睿智判断

大多数人对市场营销都有一种误解，以为它是比经营控制、财务和生产管理更为直观、凭感觉来判断的学科。事实上。刚人哈佛商学院的学生也是这样想的。但是，过不了多久，他们就会放弃这样的想法，因为哈佛商学院将教会他们，强有力的市场营销不仅需要正确的判断，也需要全面的分析。很快学生们就发现，与他们最初设想的相反，这门课成为他们在校期间最感头疼的，很多人都被做出营销决策所需要付出的大量细致工作吓怕了。哈佛商学院一年级的市场营销课程需要阅读 35 个案例，每个案例常常有 35～50 页之多，并包含有长达 15 页的数据。这可与一般人设想的大相径庭，也与学生们最初想像的完全不一样。在哈佛商学院，市场营销课程以其冗长和繁琐，以及教授们所坚持的全面定量分析原则而让学生们叫苦不迭。

哈佛商学院第一学年的营销学课程，主要由以下三个部分组成：（1）介绍市场营销的基本概念和经济分析的方法；（2）了解营销决策的各个主要环节，如产品定价、广告选择及其他促销手段；（3）整体营销计划的酝酿和执行。这些内容覆盖的领域很广，包括消费品产品营销、消费者服务营销、工业品营销和国际营销。第二学年则放手让学生们在众多的专门营销课程中选择自己感兴趣的，以进一步培养他们的营销决策能力。

在第一学年的课程中，哈佛商学院要求学生们从以下几个方面来分析一个营销案例：

●某产品的整个市场情况及其重要的细分市场；

●主要的竞争者；

●现有的和潜在的消费者；

●公司及其产品；

●分销渠道；

●广告及其他促销策略；

●定价策略；

●营销财务，特别是提议方案的盈亏临界点。

一年级营销课程使学生们深切体会到，生意成功的一个基本条件是以正确的价格生产正确的产品，并以正确的方案有效率和有效益地销售这些产品；学生们还认识到，在公司这艘轮船上，一家公司的营销主管人员可以比拟成这艘轮船的航行控制人：试想一下，在经济机会的大风到来时，营销经理没有及时启航，或者在不适当的时候改变航向，或者不能随风就势地调整航向，都会给公司带来无法弥补的损失，而公司的其他人员——好比这艘轮船的船员，却只能在竞争的漩涡中无助地观望！下面我们来看一看哈佛商学院是怎样教与学的：

你就是决策者

哈佛商学院的所有教学内容，都是通过实际案例进行的，市场营销课程当然就更不能例外，学生们被要求置身于各种各样的营销决策者的位置上：

●一家规模不大的地区客运航空公司的营销副总裁，这家公司正面临一个棘手的问题，即许多竞争对手突然在最重要的航线大幅度地降低机票价格。

●一个夜间包裹运送服务的营销主管，他要在以往销售额很低的情况下，努力达到在 18 个月内将某种产品的销售额提高 350%的运作目标。
●一家工业水泵生产厂的销售副总裁，这一厂家需要为一套相对便宜的设备制定一个价格策略（一个强大的竞争对手正打算在 4～12 个月内，将同样一种产品打入市场）。在 5 年里，这套设备将为购买它的公司节约上百倍的成本。
●一个在激烈的竞争中竟选州长的重要政治家的外联主管，他试图决定如何最充分地利用竞选资金，以引起公众对侯选人的注意并赢得他们的支持。

HBS 的营销分析

哈佛商学院一向强调市场营销是基本管理中最重要的环节，并且认为在提出方案之前要作周密细致的分析。即使有一些不可避免的不利因素，营销决策仍应该是持续稳定的。一旦做出决策，就不要轻易更改。营销决策制走者对自己做出的决策，应该有充分的自信，他应该劲头十足地推动计划的实行。这种自信奠基于决策前的详尽分析，以及睿智的判断和“就是它了！”的那种商业感觉。

哈佛商学院认为出色的营销方案，至少有三个主要支柱：（1）理解市场的本质；（2）了解竞争对手；（3）了解本公司。在更细致地研究营销系统和提出方案以前，必须精确、详尽地了解这三个因素。

如何分析市场

对于某一产品市场，或你将要参与竞争的市场，下面这些关键点你必须做孙乙中有数：

●全局观念的市场到底有多大？
●这个市场的增长率是多少？
●当前的市场是如何被细分的？
●当前的市场趋势是否能指示不久的将来细分市场的主要变化？
●目前公司参与竞争的是哪一细分市场，所占份额有多大？
●竞争者所占有的市场份额有多大？

在考察市场时，哈佛商学院的学生必须要学会回答的一个重要问题是：在商战中取得成功的关键因素到底是什么？这恐怕也是各位读者最想知道的，哈佛商学院的市场营销课程，就是要回答这些实质性的、富有实效性的问题。到底是什么因素决定谁是商战中的赢家，是产品质量？产品的多样性？价格？包装？分销能力，广告能力？新产品的不断导入？还是有知识的销售人员？

以“可口可乐”与“百事可乐”的竞争为例，两个关键性成功因素可能是分销能力和广告影响。在分析这个行业的情况并提出建议时，调查有哪些人在喝可乐，如何在成本上节约开支，以及其他一大堆离题的因素，将只是浪费时间，如果这两家公司没有策略使其产品挤上超级市场琳琅满巨的货架，或让消费者感觉到它们值得一试，那么其他信息就都是毫无意义的。

这只是饮料业的情况，其他行业的成功因素可能与此完全不同。在 80 年代初期，丰田汽车的销售额稳步上升，而法国雷诺车的产量却下降了。但这并不是由于分销能力和广告影响，今后谁将执汽车业之牛耳？决定性的因素在哪里呢？外型美观以及成本低廉，可能是汽车业的经理们应该密切关注的主要目标。

最后，如果不能明确指出将来市场增长的最可能的来源，那么这样的市场分析就将是极不完整的。因此，哈佛商学院还要求回答如下问题：

●是否有可能进入新的市场或新的细分市场？

●公司现有的市场是否在增长，还有没有可能扩展？

●有新的消费者进入市场吗？

●公司可以从竞争者手中夺取市场份额吗？如果能，又是从哪里开始呢？

●能激发现有消费者更大的购买力吗？

总之，对目前市场的了解越清楚，对潜在的增长来源越明确，则提出成功的营销方案也就越容易。这就是哈佛商学院在进行市场分析时要教给你的。

如何分析竞争者

如果把市场竞争比作角斗的话，那么前面的市场分析就好比是刚步人角斗场的你要先熟悉整个角斗场的环境；接下来，你可能要仔细审视站在对面的对于，看他是不是孔武有力，或是不是轻巧灵活，同时在心里掂量自己是不是能斗得过他。一个好的市场音销策划无非也是，不过是要让自己的产品战胜竞争者，不断地扩展自己的市场占有份额，同时日益将竞争者排挤出市场。正如在角斗中你要审视对手一样，在做市场营销策划时，你也要尽可能多地了解对方，这样自己才能立于不败之地。这倒是应了中国的那句古活：“知己知彼，百战不殆”！

那么，你要了解竞争对手的什么呢？下面就是哈佛商学院给学生们开出的清单：

●谁是我们的竞争者（答案必须将最强大的、最直接的竞争者和其他一般竞争者区别开来）？

●他们的目标是什么？

●他们的实力如何？

●他们目前以哪一细分市场为目标？

●他们将来可能参与哪些市场的竞争？

●他们在产品质量、价格、分销、广告和促销方面的情况如何？

所有这些都是为了了解竞争者的策略、资源和个性，以便在制定决策时，做到有的放矢，并能对未来的发展作出预测。最好的营销商将能够预测竞争者的新产品和他们将来的营销计划，以及他们对市场变动作出的可能反应。

如何分析本公司

这是哈佛商学院市场营销课程最后的、也是最重要的环节，它将教会你如何分析某一市场状态下的公司及其产品、评估竞争者，以便了解公司目前

所处的地位，以及为将来作出相应的选择。进行这一分析的关键问题包括：

●从公司规模、市场份额、资金来源、历史记录和现行市场定位的记录看，公司在市场中所处的地位如何？

●公司是处于领导地位还是仅仅是一个追随者？

●管理目标和策略是什么？

●为实现这些目标可以管理的资源是什么？

●与竞争者相比，公司的优势和弱点是什么？

●公司所处行业的关键性成功因素是什么？

还有下列因素是必须加以考虑的：产品特征、产品价值、价格、分销渠道、销售能力、贸易关系、广告和促销。最佳策略方案必须以其优势为基础而回避其弱点。

在分析本公司时还有一点是必须加以注意的，那就是必须确定本公司在哪方面可以获利。每一公司都必须判别其众多产品和服务的相对利润，以便在需要的地方收取费用，并且将资金投入最盈利的领域。举个例子来说，麦当劳公司就确切地知道它所赚的每一美元是从哪里来的。他们通过外卖窗口向开汽车的消费者提供炸纂条和苹果派，．这样做丝毫不增加他们的成本，但却为他们带来了巨额利润。

最重要的营销课题

迪斯尼的超级动画片《米老鼠和唐老鸭》中的那只名为柏拉目的狗每当有精彩演出之前，都要高声嚷一句：“演出开始了！”作为将来市场竞争中的可能演员，在熟悉了市场分析的各个要领之后，现在也该说这句话了。下面就来看一看如何实际制定一个强有力的营销方案的框架。设目前的状况是A，市场上的关键因素是B、c、D，对于增加利润有效的选择包括方案T、U、V、W、X、Y和Z。现在要做的就是从现有的方案中选择出最佳的，但这需要细致的思考、判断、和更深入地发掘大量有重大意义的领域，而这些领域又因情况的变化而时刻变化着。

收缩选择范围

首先要做的是从数量庞大但不充分的事实和数据中，挑选咄必须加以考虑的重要因素，这些因素包括：

●市场上的品牌定位；

●消费者动机和购买方式；

●分销渠道和真正确定消费者有效购买产品的因素（推动策略）；

●广告策略和大量吸引购买力的促销手段（拉动策略）；

●影响分销商和消费者对产品反应的可能定价抉择；

●营销定量分析，它使人更易明了公司在哪儿可以获利，以及每种可能的营销组合给公司财务带来的影响。

给产品定位

给产品定位就是选择以什么角度将自己的产品打入市场。在做这种选择

时，必须把产品特征、质量、价格、公司形象和已树立的声誉置入视野之内。要牢记一个原则，如果一个品牌不在某些对消费者有意义的方面独具一格的话，那么它成功的可能性就很小，图 5—1 所示的模型显示了定位分析所需要的最基本要素。实际上，只有两条可能的产品竞争途径：或以成本为基础；或以消费者认可的产品特性为基础。

日 5—1 产品定位分析模型

如图 5—1 所示的那样，基于成本进行竞争是一个清楚明白的选择。拥有对零售商和消费者来说同样的或更好的产品，同时价格更低，这可以使公司在众多市场中处于强有力的竞争地位。但是，低成本策略不是总能那么成功的，这取决于价格对市场上消费者的重要性。就计算机行业的情况来讲，许多性能优异、定价低于 IBM 又富有竞争力的计算机，在竞争中都遭到了惨败，因为顾客们情愿花更多的钱（通常是公司的钱），以求 IBM 品牌的安全性。而且，还存在怎么看低成本的问题。一般的看法认为，买同样质量、同样性能的产品，花的钱越少，那就意味着它的成本越低。但事情并没有那么简单，福特 Escort 车的定价低于本田 Accord，福特公司在广告中也大力宣传这一点；但在许多消费者眼里，本田实际上在整个使用期限内成本更低，因为它并不怎么需要修理，而且再出售的价值也高于福特。

上面讨论了低成本竞争策略，下面看一看产品独特性竞争策略。在实施这一策略时，你要问自己这样的问题：

- ●消费者看到了本公司产品与同类产品的不同，并且认为值得以更高的价格购买这种不同吗？
- ●本公司与竞争者之间在产品质量、形象设计、服务、送货、名誉或声望方面有所不同吗？

以上两条是建立产品强大的独特性和卓有成效的市场地位的强有力工具。在确定本公司产品在市场上的定位时，哈佛商学院还介绍一种定位图的技术，它提供了一种理解复杂市场的有效途径。下面以汽车市场为例来说明这种定位图技术，如图 5—2 所示。

此图反映了汽车市场的基本情况，它使用了对每个汽车消费者都很重要的两个尺度——价格和产地（外国制造或美国制造）。使用这两个标准，就可以很清楚地看到自己的产品在市场上是处于何种定位了。

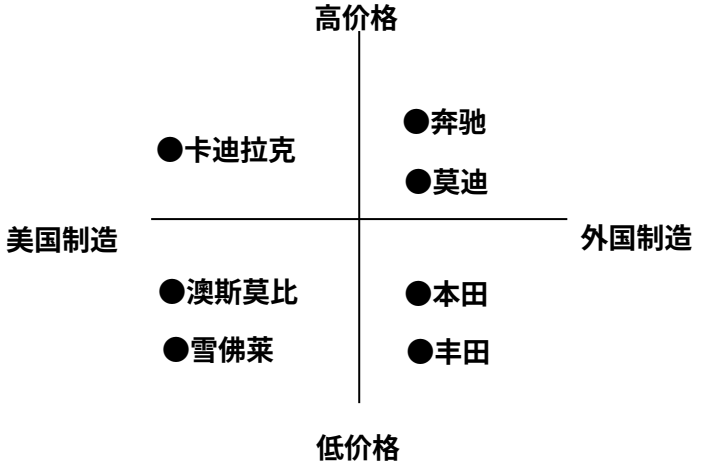

图 5—2 假想的汽车工业定位图

任何市场都可以画出定位图，它既以判断为基础，又以市场调查为基础来绘制。它有助于显示当前产品是如何定位的，并且识别出改变现有品牌定位或者为当前市场上出现的适当位置引入一种新品牌的机会。

消费者分析

消费者分析实际是一种市场分析，要搞清楚谁是顾客及他们的需要是什么。在营销策略的消费者分析部分，必须确定一种产品对消费者到底意味着什么，并且识别各个细分市场顾客群的产品需求。可以使用很多变量，将顾客分成不同群体，如对价格的敏感性，对广告和促销的接受程度，对商店类型的偏爱，购买名牌的兴趣，以及人口和心理特征。在做所有这些分析时，不能只看当前市场，还应着眼于未来，预测潜在的顾客和市场。

哈佛商学院在教授消费者分析课程时，要求学生们实际充当消费者的角色，以有的放矢地提出建设性的分析意见。许多营销问题有多种答案，模拟董事会里充斥着几十种盈亏临界点的计算，但是没有哪种答案看上去比别的更好。比如，在对一个立体音响设备营销商的案例进行分析时，学生们就对一大堆问题感到困惑：是将有限的资金用于广告、促销呢？还是把它用于降低成本或新产品的研究开发？

这时，实际地扮演消费者角色起了作用。一个学生真事儿似地走进一家立体音响商店，而她对各种音响设备几乎一无所知。她是对的——实际的购买情形就是这样的！大多数消费者只是听说过一些品牌的名字，但对各种品牌的特性并不是很清楚。他们最后买哪种品牌，零售商的推荐很重要，他的话在相当大的程度上是起决定作用的。这意味着：讨论中的这家公司，应考虑给零售商多于平均毛利的利润，并且制定一个与销售人员建立密切联系的方案。公司有限的营销资金，可进一步用于鼓励销售者培训顾客使用本公司的产品。

分销分析

了解分销渠道的强弱度是重要的。要达到这一目的，营销商必须回答如下这些问题：

●产品到达每一顾客细分市场是通过直接销售力量，如经销商、厂商代表、分销商还是零售商呢？

●在分销渠道中，每一个别产品的利润额是多么？重要性如何？

●在每一个别渠道推出我们的产品需要多大的推动力？

●我们的分销系统与竞争者相比情况怎样？

●怎样使现有的分销渠道更有力地推出我们的产品？

●我们应该从根本上改变这些系统吗？

广告（促销）分析

广告在现代商业活动中的重要性可能怎么说也不过分。那些快速增长的企业，无不得益于巨额广告投入。我们不止一次地听说过这样的故事：某濒于破产企业的总经理如何力排众议，将公司剩下的最后一点钱全部用于做广

告，结果生意兴隆，财源滚滚，企业从此踏上了快速发展的列车。以上是就企业方面讲广告的重要性。另一方面，广告在现代社会中也越来越植根于消费者的“灵魂”深处，其对于消费者购买行为的重要性，可能连消费者本人也没有意识到：它对人们的影响是潜移默化的，张先生或王太太不知道他（她）之所以购买这个品牌的洗衣粉或电视机，是因为他（她）看了这个产品太多的电视广告的缘故。他（她）只是信心十足地告诉你：我喜欢这个品牌！他（她）就没有再仔细地想一想：他（她）为什么喜欢这个品牌？

上面的话可能说得太多了，我们只是想给你这样一个印象：在你想将自己的产品打入市场时，千万不要忽略广告的作用！下面我们来介绍哈佛商学院建议你在实施广告策略时要注意哪些问题。

明确目标公众，即确定谁是现有的和潜在的顾客，是执行好的广告和促销计划的第一步。应该了解顾客的年龄状况，在哪儿居住，收入和教育水平，婚姻状况，以他们所居住的城市、区域和邻里的基本特征。这只是了解消费者的客观状况，除此之外，还必须从心理方面了解目标公众。这些公众对自己的评价如何？他们花钱购买本公司产品要达到什么目的？他们是谨慎的，被动的，还是有些疯狂的？他们更喜欢选择名牌产品呢，还是注意实惠？

一旦明确了目标公众，挑战就在于选择正确的广告和促销媒介，以及有效地影响他们。电视广告无疑是当今社会最具影响力的广告方式，但不如人意处是价格太昂贵。广播影响的人少一些，但是它比电视便宜，并且可以更准确地针对目标，因为一定类型的人总是收听一定类型电台的节目。杂志广告在某种意义上，甚至比广播效果更好，因为它保存的时间比较长，针对的人也更加专业和固走，因而比较容易收到较好的效果。报纸具有很强的时间性，并且拥有忠实的读者。如果公司向价格敏感型的购买者做广告，则通过日报、个别邮件或散发传单等会产生很好的效果。

广告宣传，还与产品的市场宣传有极大的关系。一般来说，无论采取何种广告形式，都要尽力做到突出产品的定位，也就是使那一产品所具有的特性，深入消费者的意识深处，成为影响其购买行为的无意识力量。就汽车市场的情况来看，奔驰的定位是价格昂贵，但又非常精致和可靠，它一般是大老板的“坐骑”。本田在一开始打入美国市场时，将其定位成“中产阶级的奔驰”，价格中等，设备豪华，便于发动，并具有坚固稳走的性能。本田可以用许多方式向人们表明这一点，但多年以来，他们的每一个电视、广播和报刊广告，总结起来都有同样的一句话：“本田……我们使它朴实无华”。

或许有人会以为像“本田……中产阶级的奔驰”这样的广告口号效果会更好，因为它更醒目、直接，更吸引人但本田轿车在美国销售量的稳步上升有力地表明，公司的设想是正确的，即广告语是要向本田车的潜在顾客表明，本田车制造精良，舒适且耐用，而不是偷工减料的骗人把戏。这句广告语成功地表达了他们的意图。

如果一家公司不止销售一个品牌，它必须使所有的广告组成一个系列而不重叠。它不能让自己的品牌相互竞争。这对于负责多个品牌或多种产品系列，尤其是负责整个企业生产的经理人员来讲，是不容易做到的。但如果在这一点上做得好的话。则可以使各处的产品广告互相应合，形成一个严密完整的体系，从而取得相得益彰的效果。宝洁公司在这一点上就做得很好，多年来，他们一直坚持其多种品牌相互之间完全不同的策略，结果他们的每一种产品都很畅销（这一点对广泛使用海飞丝，飘柔、碧浪、舒肤佳等宝洁产

品的中国消费者恐怕并不陌生）。纳贝斯克对它的每种品牌，均做了各自分立的电视广告宣传，但是通过每种商品靠近底部的一个简单的统一声明而把它们联结起来。通用电气则通过“我们给您的生活带来好商品”的宣传。以高度协作的方式使其消费者产品广告完全成为一个整体。

广告费用，也是哈佛商学院营销案例分析的中心问题之一。对于一个既定的广告目标来说，到底花多少钱合适；或者，怎么使同样的广告费用发挥更大的效闲。对这问题到目前为上还没有一个一目了然的公式可以应用，但下列指标的分析可以帮助你确定适度广告费用：

●允许公司花费的广告费用额度是多少？

●竞争者花费多少？

●信息沟通的困难程度如何？

●广告要取得怎样的突破效果？

●广告对本企业或将要推广产品的重要性如何？

对以上这些指标的仔细分析，再加上各种广告方案的盈亏临界点分析，可以帮助确定到底选择哪一种广告和促销策略。

定价分析

价格是任何一个消费者在决定是否购买某产品时都会考虑到的因素，因此它是构成一个好的营销计划的重要一环。

在讨论确定产品最优价格的问题之前，哈佛商学院的学生必须考虑可能的价格范围。最低定价选择是公司制造某种产品的最低成本。如果为了具有竞争力而必须进一步降价，那么该产品就应退出市场。最高的可能价格是目标消费者对某项产品的“可接受价格”，比这更高的价格将会导致极低的销售额。

Nlppers 是美国旧金山最受欢迎的夜生活场所之一，这家酒吧的老板正准备向美国其他主要城市发展业务，他们面临着一个有意思的问题：在酒吧里出售的香槟酒如何定价。假设他们在旧金山的香槟只售一美元一杯，低于这个价格他们就无法赚钱了。但是他们仿佛营造出这样一种气氛：公众愿意为与经常光临酒吧的明星们喝一杯酒而支付更高的价格，怎样的定价对他们才是最合适的呢？

在一个哈佛商学院的案例中，学生们被置于一个生产钻井机械部件公司的经理人员位置上。他们生产的新型油泵在市场上没有竞争对手。我们假设生产每个油泵需要 1000 美元，然而由于油泵效率高和耐用，它可以在恶劣气候下靠减少机械故障，在 5 年时间内为石油勘探者们节约 10000～50000 美元。

而且，该公司发现，某个竞争者试图在 6～12 个月内推出类似产品。那么，怎样制定油泵的价格呢？应采取低价格以迅速增大销售量呢（渗透策略）？还是采取与他们提供给勘探者的价值（5 年内 10000～50000 美元）相近的价格，以便公司即使售出很少的油泵，也可以大发利市呢（撇油策略）？

在哈佛商学院的课堂上，对这类问题的讨论经常是热烈而混乱的，因为实际上，没有任何清楚准确的答案。哈佛商学院的教授们只教给你分析问题的方法和角度，你必须运用自己的经验和智力来解答案例中提出的问题。除了决定价格高低。学生们还必须弄清楚现行价格与竞争者价格相比情况如

何，以确定一旦竞争者提价或降价，将会对销售产生怎样的冲击。价格的升降将如何影响利润、分销水平和分销尝试。价格变化将如何影响竞争音的产品价格。相应地，又会怎样影响改变价格的公司的销售和利润呢？学生们提出不同的价格策略，使其最侄地适应成本结构和长期销售，以实现公司的利润目标。

保本点分析

本章开始时我们谈到，哈佛商学院的市场营销案例包含有大量枯燥乏味的数据，它们都集中地体现在市场营销定量分析中，考察下面这些指标，就是不断地分析和计算效据的过程：

1.固定费用：无论公司的销量上升、下降，还是持平都保持不变。比如一个独立的保险销售人不论售出了 1 个、10 个或 50 个保险，都要为他的办公室支付同样的祖金。

2.变动费用：随生产或销售的增加而增加。通用汽车公司为它售出的每一辆汽车支付一定的费用，包括钢材、轮胎、以及运输费用等。

3.销售收入：销售一种商品或一项服务所获得的总金额。

4.产品单位贡献：每一产品的收入或销售价格减去该产品的变动费用总额的余额。

5，保本（点）：销售出去的产品单位贡献的总和等于总的固定成本时的销售量。

上述概念中最普遍运用的是保本点分析，它被用于考察一个可能的营销方案是否具有经济意义。作为一家饮料厂的营销部经理，必须考察其广告部门提出的增加 1000 万美元广告费的建议。他知道每卖一瓶饮料的单位贡献是 1 美元。那他很快就可计算出保本点是卖出 1 000 万瓶的饮料。增加的广告投入真能带回这么大的销量吗？

最后，哈佛商学院强调，不通过数据分析就制定攻击性的、大胆的营销方案是十分危险的，在课堂上，你那个方案失败的风险只是招致同学的嘲笑而已；但在商业实践中，就可能是灭顶之灾了。

制定一个实际的营销方案

即使完成了上述所有分析，哈佛商学院学生们的市场营销课程还远未结束。最后的也是最重要的一项工作，是明确所有分析的含义，并制定出一个简明的、连贯的营销策略方案。学生们必须在课堂上提出方案，并且准备回答任何置疑。

任何一位为管理制定方案的营销专业人士都知道，他的职务意味着什么。在分析的基础上，只有某些特定的选择是可行的。并且，在分析和判断的基础上，只能提出唯一的行动方向。作出一项方案后，剩下的工作就是往下传达，并在组织中取得认同。分析越好，方案提出者就越自信；而方案提出者越自信，其可接受度就越大。

在哈佛商学院的课堂和考试中，任何一个营销方案都必须包括如下因素：

●提出方案过程中所进行分析的关键点摘要；

●参照行业关键成功因素对公司优势和弱点的评价；
●公司短期或长期项目的合理系列方针；
●一项建议性的生产策略及其依据，包括正在销售产品的市场定位和目标顾客群（方案的经济可行性是很重要的）；
●一项建议性的定价策略及其依据；
●一项建议性的促销策略及其依据。

哈佛商学院要求营销方案的构成，必须是内在一致的，并且适应公司的全局方针。方案必须以经得起置疑的分析和判断为基础，所有重要的假设必须明确。每一要素和计划应具有经济方面的可调整性。

哈佛商学院的 35 个营销案例教给学生们，他们制定方案最好具有直观性。否则，方案只是建立在计算的基础上，脱离了制定人的判断，便易于受到意想不到的攻击。“如果一个方案感觉不太好，那就应重新制定”，哈佛商学院教授这样教导学生们。

市场营销是并将永远是一门科学，也是一门艺术。哈佛商学院强调它是一门科学，只是为了保证这一点不被遗忘。然而这一课程的最大魅力和乐趣，来自分析和判断的完美结合。

市场营销的思考要点

以上我们介绍了哈佛商学院市场营销课程的全部精华，给出了哈佛商学院在分析一个市场营销案例时所采用的原则、方法以及他们考察问题的角度和模式。读者读后可能对哈佛商学院的强烈务实精神留下深刻印象：他们在考察案例时绝不拖泥带水，而是像军事家那样直扑主题，抓住问题的精髓，并进而找出解决问题的最佳方案。在这里没有什么条条框框，任何答案都是可能的，只要你的提议有道理、有根据，并切实可行。哈佛商学院鼓励创造型思维以及分析问题时的开拓性思路。因此哈佛商学院的课堂始终是气氛活跃、争执激烈的。

在即将结束本章之际，让我们再次开列一下哈佛商学院教导的、构成一个优秀营销方案的那些重要因素，我们希望读者能将它们牢记在心：

1.公司是否对成功地营销其商品和服务有清楚的定义？一个成功的策略必须包括：
●明确的短期和长期目标；
●生产策略；
●定价策略；
●分销策略；
●促销策略。

2.这些策略与其他策略是一致的吗？它们适应于公司的优势和整体运作策略，以及行业关键成功因素吗？

3.现行策略预计到了短期和长期竞争波动，以及市场上其他的类似受化吗？

4.公司营销部门的全体重要执行人员，都有清楚的指导和正确的驱动力使他们能协同工作吗？

5.为了成功地实现所提出的长期营销目标和策略，整个组织的人员各就其职了吗？

6　人力资源管理：为有源头活水来

凡是当老板的，没人不说在他的企业中，最难的管理莫过于对人的管理了。这种管理搞好了，会让你省事又省心。可如果管不好，员工们不是跟你磨洋工，找别扭，就是提出一些五花八门的要求。更令人不能容忍的是，你一向认为忠心耿耿的得利助手，竟然有一天也留下一纸辞职书，把你这个老板给“炒”了鱿鱼，自己另谋高就去了。

对于这些现象，不仅工商企业界人士深有同感，大凡是个单位和组织的领导人，一般也都会碰到这种棘手的难题。事实上，从管理学的角度上说，这是一个组织中必然出现的问题，属 正常情况。因为只要是由人组成的团体，就有个人利益与团体利益相冲突的矛盾，如何将这二者的利益溶为一体，使个人和企业都得到合理的发展，这便是人力资源管理的目的。

1980 年，在一向以技术立国、重视利润的美国，有人提出了一句简单而深刻的口号：“人，是我们最重要的资产！”这句话立即引起了极大的反响，公司的大小老板们都十分欣赏这个警句，人们发现，只要给下属一点信任和自由，并加以适当的培训和指导，他们就会干许多机器干不了的事。人有精神和需要，他会成长，发明创造，解决问题。从那时起，美国人才开始接受了这样一个真理：人是真正最重要的资产；美国人逐渐意识到：企业对人才的竞争，实际上正在演化为人力资源管理的竞争。

来自成功企业的启示

公司的人力资产，尽管没有在资产负债表上显示出来，但它们是同公司中其他的资产，如技术、资金和原材料等同样重要的资产。在其他资源相同的情况下，正是因为拥有独具创造性和主动精神的管理人员，以及全体员工的一致努力，才造成了成功企业和失败企业之间的差别。

像国际商用机器公司、明尼苏达采矿和制造公司、麦当劳公司等，由于较早就开始重视人在企业中的作用，已经采取各种办法改善组织与员工之间的关系，从而确保了公司的近期和远期都取得卓越的成绩，并为员工们提供了经济上和心理上的优厚报酬，同时还支持了社会的福利。这些公司被认为是理想的工作场所，因为他们注重推行各种人力资源规划，以此吸引有才能的人，激励他们干好工作，同时给予他们内在的心理满足和外在的物质报酬。这三家公司由此也都成了所在行业的领先者。与那种认为过多地关心人的有关问题，会影响到公司收入的认识不同，这些公司的实践证明，将建立有效的人力资源管理体制作为公司的首要问题来抓，这样做是有充足经济理由的。

不过，对于其他大多数公司来说，如何最大限度地发挥人力资源的有效性，仍然有许多东西要学。从传统上来说，公司中设立的人事部门一般配备的主要是女性。人事作为一项管理职能，包含了雇佣较低层次的员工、削减工资支出，以及当员工离开公司时，要进行辞退谈话等活动。在大部分情况下，人事政策主要着眼于必要的行政程序。而企业中其他职能部门的管理人员，则通常是男性，因为他们常常忙于思考所谓“真正的经营问题”，如营销和财务等，却很少考虑人事管理问题。

随着企业界对人力资源重要性认识的深化，往日的人事部门，已经逐渐

地转变成今天的人力资源管理（Human Resource Management，简称 HRM）部门。这不仅仅是名称的更换，也反映了企业对人的态度和方法的改变。现在，人力资源管理所处理的是诸如怎样吸引、开发和激励人，以及如何有效地利用人这样重要的问题。

哈佛商学院所教授的人力资源管理课程，侧重于政策、体制和实务，以及影响员工士气的各种因素。具体包括有：谁对人力资源管理决策拥有发言权，这种权力如何体现；人员如何招聘和辞退，以及如何在组织中进行人员调换；组织成员的努力将如何得到报偿；他们的工作如何设计与评价等问题。

80 年代以来人力资源管理课程发展成为一个经营热门课题。管理人员认识到，在竞争不断激化的环境中，要赚取利润必须依靠人力资源管理。劳动力队伍文化程度的改变，以及人们对改进生活质量的要求提高，使员工们越来越不愿意为了工作而经常搬家；他们要求更多的闲暇时间；受过教育的妇女和少数民族，要求同男性白人一样的工作机会；等等。这些都迫使管理人员更加关注人力资源问题。日益增强的国际竞争，特别是来自借助于文化规范和管理实务而保持了较低劳动力成本的日本企业的竞争；政府干预的加强；企业组织规模扩大及经营复杂性的增加，这些都迫使美国的管理人员，重新考察他们的人力资源政策和程序。尽管在美国，使人力资源管理成为一项受重视的工作，在很大程度上，是因为外部的压力，但它的确也成为组织和管理人员谋求重大发展机会的一个活动领域。

然而，就对管理人员的要求而言，人力资源管理是一项相当艰巨的任务。像任何一种决策一样，得与失的权衡总是需要的，但在人力资源管理中要做出这种权衡就特别困难，因为其决策的结果，往往会引起组织成员强烈的感触和争论。但不论决策如何困难，面对竞争，大多数企业都知道，现在的问题已经不是是否需要人力资源管理的问题，而是如何建立、健全这种管理的问题了。

决策：由专制走向参与

80 年代以来，在美国有一种趋向，力求增强工人对如何经营企业问题的决策参与权。例如美国的所有汽车制造商，都采取行动增加工会对车间管理问题的发言权。

在一些工厂中，由传统的专制型管理者作出的自上而下的决策，已经开始向参与型的决策过程转变。这种新方式下的决策，是由参与执行计划的那些人作出的。有些组织还将层次重叠的等级制管理，转变成层次较少的组织，这样就把决策推向了较低的组织层次。许多企业将决策一执行过程，从自上而下的任务分配制，改变成由工人和管理人员共同决定目标的目标管理制。

但也有许多管理人员担心他们将失去权力与控制，担心决策将会花更长的时间才能作出，以及让工人把许多时间和精力花在计划上而不是生产线上，将造成成本的急剧上升，等等。然而实行一段时间后人们发现，这样做的潜在好处是带来冲突的减少，工作质量的提高和决策与计划的更快执行。另外，工人从这些政策中所得到的内在满足，也可以使他们更容易接受工作报酬略有降低的现实。

从 1981 年以来，哈佛商学院一直努力通过在第一年的必修课中，安排人力资源管理课程，来提高管理人员对人力资源问题的认识。哈佛商学院是将

人力资源管理课程，作为“人际关系”系列三门课程中的一门开设的（其他两门是组织行为学和管理沟通）。在教学计划中，人力资源管理课程插在组织行为学课程的两部分之间进行，即在学生通过组织行为学第一部分的学习，了解了人类行为的动态特性以后，才安排上这门课程，之后再安排组织行为学的第二部分课程，学习如何推行改进组织行为效能的全面组织变革。而人力资源管理课程的设置，旨在教导学生如何评价组织的人力资源管理需要，以及如何建立与公司总体经营战略相适应、能促进组织更有效地开发和利用员工能力的人力资源政策与程序。

当然，这些人力资源政策，既要确保公司能招聘到足够数量的、忠于组织且又具有工作能力的管理人员和工人，同时又要使组织所付出的总成本以及可能存在的管理者、员工和社区间的冲突减少到最低限度。通过案例研究分析，学生们要考察传统的和新型的人力资源管理政策及各自的概念，包括员工满足感、生产率、产品质量及员工对管理公正性的认识等。人力资源政策与程序，将为管理人员提供与员工保持积极沟通的强有力工具。事实上，精心设计的人力资源管理规划，可以为管理人员提供多种行之有效的“行为杠杆”。制定与公司其他政策相适应的人力资源管理政策，是哈佛商学院人力资源管理案例讨论中着重强调的一个问题。

随着市场竞争的加剧和对人才的争夺战愈演愈烈，人们对人力资源管理的兴趣和重视正在上升。我们本章的目的，就是要介绍哈佛商学院对人力资源管理问题的处理方法，并为思考人力资源管理问题，提供一个基本的框架。

谁是人力资源管理的决策者

任何一个管理者，都是人力资源的决策者，因为每一个管理其他人的人，或者与其他人保持经常接触的人，每天都要发出信号，并作出无数的人力资源管理决策。他们的决策越是为人们所认识，决策得到有效执行的可能性也就越大。那些仅仅依靠人力资源部门或高层管理者来承担人力资源管理重任的企业，实际上是对人力资源管理的真正威力置若罔闻。

人力资源管理案例要求学生们从各种管理职位的角度来学习处理人的管理问题，这些职位包括：

- 一家中等规模银行的董事长，其员工可能加入工会。
- 一位中层管理人员，他被授意对一名员工的工作表现进行评价。这名员工没能按标准完成任务，但他在公司的这么多年里，一直不知道领导对他的工作不满意。
- 一家制造公司的人事经理，他面对不得不减少 20%的管理人员问题，正在设法作出决定，如何推行减员计划，而又不致于损害即将离开公司和仍然留在公司的员工。
- 一家小型机械制造厂的所有者，他即将参加一次由工程技术人员工会组织的集体商讨会，会上将对工资和其他福利要求进行谈判。现在他正面临着大幅度增加劳动力成本，或可能发生一场破产威胁的罢工这两种都不好接受的方案。

在案例研究所涉及到的公司中，大部分都没有制定出正规的人力资源管理政策，以指导管理人员的行动。它们中仅有少数的公司将人力资源管理的方针予以制度化。

凡关心人力资源问题的管理者，都能创造性地提出改进公司在吸引和发挥优秀人才能力方面的各种办法。而一般管理者应当在制定政策上作更多的投入，这不仅因为他们是政策的执行者，而且因为他们更了解这些政策可能存在哪些风险和局限性。人力资源方面的专业人员，可以参与人力资源政策的制定，但他们只能是作为顾问人员，而不应当成为最终的决策者。

管理者分歧的核心在哪里

在哈佛商学院人力资源管理课堂上，学生们正在讨论一个案例：一家在同行业中地位领先的跨国公司，在报酬体制方面出现了问题，致使两名精明能干的年轻财务管理人员辞了职，到竞争对手的公司里去任职，而辞职的原因，是因为对手为他们提供了明显更高的薪水。其实，这家大公司的财务主管曾在数月前，就曾要求给这两位年轻人增加工资，因为他们的工作表现十分出色。但人力资源部门的主管知道，这种加薪与公司现行的工资制度不符，一般情况下，现行的工资级别是建立在职位、年龄和资历等基础上的。另外，他的年度调查也显示，这两位年轻财务管理人员的薪资水平，按同行业平均水平来说，已经是有相当的竞争力了。

当这两位优秀的年轻人宣布辞职后，问题就暴露出来了。各方面都在说长道短，指指点点。最后，公司最高领导者不得已，清来了人力资源顾问帮助评价这一情况及寻求解决办法。

课堂讨论十分热烈而有趣，许多学生发表了大相径庭的意见，将该案例所涉及的各种不同问题，都提到了桌面上。到底谁负责人力资源政策的制定，是其中一个共同的争议点。人力资源部门的主管很明显地反对通过该项提薪，但是否应当由财务部门主管对关心其员工负最终的责任呢？该公司确实已经制定有明确的政策，但它是否与公司保留优秀的管理人员的需要相适应呢？公司是否应当制定出特殊的条例来吸引优秀的人才，或者还是让那些破坏现行制度的人离开算了？再有，金钱是否就是这两个年轻人离开公司的真正原因，或者只是一句简单的托词？

80 分钟的时间过半，课堂讨论中的学生们逐渐地清楚了，除了许许多多的问题及其可能的原因外，最高领导者、财务主管和人力资源主管各人对如何处理该项提薪的问题，都有自己的偏好。最高领导人希望以尽可能低的成本保留高素质的人才；但财务主管要雇佣和保留优秀的人才，就必须支付给他们认为理想的报酬；而人力资源主管特别关心的是，在整个组织中保持公正，不应对优秀人才流失给予过分的关照。其实，这种紧张状态是各种企业中都普遍存在的，它因此成为诸多人力资源决策中的一个核心问题。

经过一番脸红脖子粗的激烈争论，学生们课堂上达成的共同认识是，报酬的权力应该给予那些直接管理者，因为他们最.了解下属表现的好坏，而且他们也对企业保留优秀的专业人员负有最终的责任。

对于员工们来说，首先考虑的是他们自身的利益，然后依此原则对世事作出反应。他们独立地决定该如何做事与工作，只有他们自己（而不是管理者），才能激励他们干好工作。人们会将他们的报酬情况与其他的人——本部门、本公司和所在城镇的人，以及整个国家和整个世界的人作横向比较。他们的参照系远远超出了工作的圈子，如果他们认为自己受到不公正的对待，那么他就必然会降低生产效率，或者干脆炒老板的鱿鱼。

因此，必须维持一种平等。但这并不等于说，所有行业的所有员工，都要按同一级别支付报酬。相反，应当让所有的员工认识到，公司支付给他们的报酬标准是公平的，而且这一标准在全公司里，都得到了一视同仁的公正执行。

对人力资源管理问题的分析是复杂的，其决策也是困难的。但是，先人为主的分析和草率的决策，其结果都只能带来人才的流失和经济上的损失。

HRM 分析与决策技巧

哈佛商学院教导学生们，当他们准备解决 HRM（学生们习惯把人力资源管理讲座称为 HRM）问题时，应当首先分析当前的条件与环境，然后再分析现行的人力资源政策及其作用。接着，学生还要针对该情景提出各种解决方案，再评价各方案的收益与成本，最后从中选择一个能以最低成本取得预期成果的决策方案。学生们在对这门课程的案例进行准备和讨论时，要将利益群体间的互动影响、人力资源的流动、报酬系统和工作系统等因素结合起来考虑，在此基础上提出有价值的建议来。

分析经营环境

像大多数其他类型的分析一样，哈佛商学院鼓励学生们从经营环境的透彻了解中，开始他们的人力资源管理政策和实务的分析。学生们需要通过分析，了解所在行业成功的关键因素，以及公司为取得成功所设定的目标和战略。这些知识都将有助于产生真知的见。

例如，德克萨斯仪器公司在过去几年的计算机业务中，其成功的一大关键因素就是降低成本，这是通过大批量、低成本生产过程取得的。再如惠普公司，是通过为市场提供高品质、高性能的计算机展开竞争的，因此研究开发和产品创新就是其成功的关键。这两家公司在雇佣和奖励不同类型员工方面形成的差别，也就反映了它们在经营战略上的不同。德克萨斯仪器公司注意挑选那些在降低生产成本方面受过训练的技术人员；而惠普公司则把重点放在聘用有创造性的产品开发工程师身上。

另一个重要的环境因素是公司的成本结构。在航空服务业中，有些公司的工资支出，占了公司收入 30%之高的比例，如果有能力找到办法降低这部分成本开支的企业，就具有明显的竞争优势。

纽约航空公司和人民捷运公司以降低价格展开竞争，是通过避免运营中签订花费高昂的工会合同来实现的，相比之下，许多航空公司则深陷在这种合同的制约中。人民捷运公司以其创新性的人力资源管理思想，如准许员工在公司中持有部分股份；扩展他们所负责工作的种类，以增强他们对工作的热情和乐趣等，从而既保持了公司营运的低成本，又大大地激发了员工的士气。

在大型计算机销售这样的业务经营中，由于工资支出只占销售额的很小一部分比例，因此公司在选择如何奖励员工的问题上，具有较大的灵活性。

可供使用的合格劳动力数量，是另一种环境因素，它影响着公司对选择其人力资源政策的灵活度。比如那些需要高素质飞行员的航空公司，就必须制定出能有效吸引人力资源的。一揽子政策，来努力避免高频率的人员流动。

而在雇佣青少年加油的社区服务站，就不必那么关心人力资源政策和人员的流动性。

进行上述经营环境分析的目的，是为了更好地了解公司的目标及其优先顺序、环境的机会和威胁，以及劳动者、工会、政府及其他利益团体的要求。

设定人力资源管理目标

为帮助和指导学生们制定适当的目标.作为建立人力资源管理方案的依据，哈佛商学院教寻学生按如下四个方面对政策性目标加以分类。 1.忠诚态度。可以采取哪些措施，最大限度地提高劳动者对公司的认同感和忠诚感？无数的试验和常识都告沂我们，忠于公司、投身于公司的员工，会加倍努力地工作，并把工作做得更好。强烈的认同感和忠诚感，也会在许多情形下降低公司在聘用和培训员工方面的成本开支。

2，工作技能，可以采取哪些策略和方案来提高员工的工作技能？工作技能的改善将会促进产品质量和生产率水平的提高。

3.成本一效益，公司所制定的策略，是否有利于提高公司的成本一效益水平？这显然是所有公司都关心的一大问题，但对于那些面临盈利的公司来说，这一因素就特别重要。不过，成本一效益并不总是通过削减工资、压缩福利措施来实现的。在许多情形下，提高工资和增加福利，都可以带来效率的提高。如不少投资银行和咨询公司发现，支付更高的工资，仍然是吸引和保留员工、增加盈利水平的一种有效方式。

4.和谐一致。有哪些办法可以使公司里某些群体的价值和期望，与另一些群体的价值和期望相互包容并保持一致？最大限度地减少工人与管理者、公司与家庭、公司与社区之间的冲突，通常是一种巧妙的举措。使人力资源方面的各种政策相互配合并与公司的经营目标保持一致，这本身也是人力资源管理政策性目标的一部分内容。

哈佛商学院的学生在对经营环境进行了透彻的分析，并设定了适应这一环境的主要管理目标以后，就可以着手制定人力资源管理的各种方案和建议，并能从一系列管理“行为杠杆”中选择合适的手段。

提出人力资源管理建议

哈佛商学院的学生要学习如何将他们的建议，归并到四大集中考虑的领域中去，以便从通常相当复杂的备选方案中，选择有意义的方案。尽管这四大领域的分类还很宽泛，但它有助于学生识别各种有用的手段，使管理者可以通过决策和政策来影响公司的人力资源管理。

1.利益群体影响。管理人员通过考虑利益群体影响而制定的各种制度和实施办法，将决定哪些员工会认为自己对组织的管理拥有发言权。同时，这些制度和办法，也将决定不同的群体参与公司管理的方式，以及各种利益相冲突时解决的程序，等等。公司的主要利益群体包括：公司管理者、员工、工会领导者、企业所有者、供应商、顾客和政府等。每个利益群体都有各自的利益，都在寻找一种方式来表达他们的思想和保护他们的利益。

哈佛商学院的学生们认识到，处理这些群体的利益有多种不同的决策。例如，管理人员可能充分吸收利益群体的意见，也可能面对这些意见只作出

简单的反应。广泛听取意见，通常会带来各方面良好的合作和高程度的忠诚，同时还能给组织产生有用的信息，使管理者所关注的问题及时得到解决，而不致演化成代价高昂的难题。

管理人员必须决定采取何种手段，来确保各利益群体充分了解他们所关心的利益问题。这些手段包括召开会议、意见调查、共进午餐等，也包括为员工提供接近劳资关系代表的机会和向工会投诉意见的程序，甚至还可派工人代表参加公司董事会。

管理人员普遍担心的是，一旦给予各利益群体（尤其是工人）过大的权力，将可能造成混乱。当然，如果工人们抱有狭隘的自我服务观念，不对整个公司经营中更广泛的问题有所关心和投入的话，这种情况确实可能发生。但是，切断沟通的渠道，也并不是解决问题的办法，更为积极的做法应当是激发员工对企业的忠诚感。现在时兴的员工股票持有计划，就是朝着这种方向努力的一个步骤，这个计划通过员工对经营管理活动的参与，来提高他们对公司的忠诚程度。

对管理人员很少花时间倾听员工和其他利益群体意见的一种解释是，这样做既耗费时间和金钱，又不能提高生产率，这种逻辑存在一个漏洞，那就是与员工的低忠诚感相联系的，公司隐含着一笔不小的成本开支。另外，感觉到自己的意见不受重视的员工，可能还会有一种动机，希望通过邀请其他潜在利益群体（如工会、政府）的参与，来寻求得到更大的权力。

管理人员将来面临的挑战，仍然是以一种具有成本有效性和生产性的方式来提高利益群体的影响力。在与工人们打交道的时候，管理人员应该特别注意不要提高那些不能予以满足的期望。

2.人力资源流动。人力资源决策的第二大领域，就是人员在组织中的流进、流出和工作转换问题。这一决策领域包含了人员的招聘、培训和职业发展计划，以及与业绩评估、职业路线、晋升政策和解聘政策有关的各种方案和策略。在这些问题上的决策。将不仅决定劳动力队伍的数量和质量，同时也对员工对工作的兴趣和对公司的忠诚，产生强烈的影响。

人员流动政策在公司发展的各个阶段中，都是很重要的。快速发展的公司，时常面临合格人才短缺的问题；较为稳定的公司，要设法找到办法来实现其提升员工的承诺，而这时，高层次的管理职位已很少有空缺；衰退中的公司则经常要对如何辞退员工作出重大的决策。如美国电话电报公司在 1985 年 8 月作出的紧缩部分业务、裁减 2 万名员工的决策，给公司、员工及其家庭和社会都带来了巨大的负担。对社会而言，它需要资助失业的人，或将他们吸收到其他企业中去，有时甚至还要对这些人进行再培训。

人员流动政策在谁将得到提升；谁将参加职业发展培训，以及谁将被辞退等问题上，都必须做到公正无私。

许多组织发现，设置一个客观的业绩评估系统，并将它运用于评价所有的管理人员和所有的员工，这是培养公平感（以及对政策是否公平的认识）的一种有效方法。在这种业绩评估系统中，公司需要对谁将负责此项评估，隔多长时间进行一次评估，以及依据什么标准进行评估等作出决定。公司还要对采取什么类型的职业路线，由何人决定，依据什么标准，将采取何种路线等作出决策。多重的职业路线和多种工作岗位的安排，将使员工产生一种自由选择的感觉，从而有助于减少人员的频繁流动，因为这时员工将不会感到他们需要离开公司，才能得到晋升的机会。作为一种政策性方案，员工可

以在水平方向上移动，在掌握了一项工作以后，学习另一种新的技能，但由于美国的文化侧重于快速地向上移动，所以水平移动方案在美国许多公司中的贯彻，有一个比较艰难的过程。

招聘是人力资源流动的起点。招聘指南必须涉及工作设计与报酬问题。为组织招聘到合适的人员是至关重要的，它不仅可以减少不必要的人员流动，同时也可以确保任务以合理的成本得到很好的完成。

招聘者必须对所招聘人员的工作技能要求、组织内存在的文化类型，以及可能带来组织成功的基本特征等有透彻的了解。他们还应该能从候选人那里，获得有关其所具备的技能和在组织中可能适合的工作岗位等方面的有用信息。被分派负责招聘工作的管理人员的素质和地位本身，就是一个强烈的信号，它告诉那些应聘者，公司对人力资源问题有多么重视。

有关人力资源流动要考虑的另外一些问题是；企业的最优人员流动率应为多少；提升或辞退政策在企业中有多大的意义；公司是否应该帮助安置那些被解聘的人，以及职业发展计划是否是一项有益的投资等。

3.奖酬系统。奖酬系统方面的政策侧重于通过工资、奖金、业绩奖励、额外津贴、附加福利、授予头衔，以及其他各种管理人员可资使用的非经济奖酬手段，帮助管理人员更好地与员工进行沟通，并对他们加以指导和激励。奖酬决策将会影响工作的质量与成本，影响员工的士气，以及对组织内不公平的感觉。

在企业中，设置并结合使用这些经济的和非经济的奖酬手段的目的，是为了更好地激励员工在做对自己有益事情的同时，也就为组织做了益事。奖酬系统需要以一种具有高度的成本有效性的方式，使员工个人的目标与整个组织的目标溶为一体。这样，奖酬制度就必须同时考虑工作的结果应该如何，以及用什么来激励员工做好该项工作这两个方面的问题。例如，在一个推销豪华型轿车的交易中，管理人员可能要考虑给达到销售指标的销售人员提供报酬，或者给予他们更长的休假时间作为奖励。

有效的奖酬制度并不一定就是花费巨大的。使奖酬收到最大成本一效益的一种方式是，尽可能地采用非经济奖酬手段，使人们在工作的过程中，就得到某种程度的心理满足。采用这种思路的公司常常使用的第一个方法就是：雇佣那些愿意从事自己所喜欢的工作，并能从中获得满足感的人。第二种方法是组建能打硬战、具有挑战性和吸引力的工作小组，使人们为自己能成为该小组的一员而感到自豪。或者将工作设计得能使员工看到整个项目的自始至终的过程。许多汽车制造厂就是这样设计工作小组的，它使每个工作小组负责制造一辆轿车或卡车中的某个完整的部分，而不是让每个人仅完成装配线上的一项孤立的工作。第三种方法是给予某些人职业提高的机会，这对员工个人是一个很大的激励，而且几乎不花费什么钱。

美国的公司传统上是以奖金和升职，以拐角的办公室作为地位象征的，以及按照所完成工作支付工资等方法来奖励员工。但如果一个人技能的市场价值，远远超过他们所得到的报酬，而公司的政策又不允许对这个人加薪提职，或者如果所支付的奖金数额，并没有与他所完成的绩效水平紧密挂钩，那么问题就要产生。单单依靠经济上的刺激来维持员工士气的公司，很可能会因为竞争对手提供了“更大的工资袋”而失去其优秀的员工。

推行更具有“参与性”的奖酬方法则包括：按人的技能支付足够的报酬以吸引和保留员工；在谁将被提升到一个新腾出来的工作岗位问题上，允许

同僚员工拥有某种程度的发言权；尽可能减弱各种地位象征信号，以培育团队工作精神；将激励性报酬与工作绩效的衡量直接地挂起钩来，等等。

不管决定采用什么样的奖酬形式，很重要的一点是，这些奖酬手段，都必须根据劳动者的状况、工作的情况和经营条件的变化进行不断的调整，这样才能使奖酬计划与企业整体经营战略保持良好的适应性。

4.工作系统。工作系统是人力资源决策的最后一个领域。它包括职位的设计、工作人员的分类、决策点的确定和决策人员的选派、绩效评价方法的选择，以及工作过程中报告关系的决定等等问题。

美国的蓝领工人和办公室的职员，传统上只负责某项简单的重复性工作，而且是在严格的监督之下完成。尽管生产还在继续进行，但近年来的调查表明：许多企业的绩效表现，已说明员工对组织和工作质量的认同感已经降到很低的水平。

就像通用汽车公司的“萨特恩”项目和日本许多企业中广泛推行的那样，在参与型管理方式下，工作小组被指派完成某一特定的产品，他们在工作中拥有相当程度的自我指挥权。组内的工作任务安排得机动灵活，并且由小组自己来控制，或者可能在顾问人员的协助下进行控制。工作小组对如期完成任务和自我管理负最终的责任。通用汽车公司通过这种“协力”工作体制，不仅减少了员工的缺勤率，缓解了员工的报怨情绪，而且降低了公司的成本开支，并使公司在许多生产领域的产品上，质量都获得了提高。哈佛商学院的学生们认识到，如果要将合作的态度转换成看得见的公司绩效的改善，那么在整个公司范围内，学习和改进工作系统的设计，就是至关重要的。

课堂讨论：新日铁的 HRM 问题

不论人力资源管理的概念看起来多么简单和具有条理，但在企业的实际操作中，人力资源问题实际上是非常复杂的，这是一个不变的事实。下面是哈佛商学院的一次课堂讨论，案例的内容是新日本制铁公司面临的人力资源管理问题，让我们来看看学生们在解决这个问题时，采取并贯穿了哪一种思路。

> 我不清楚这里的问题究竟是什么。看起来很明显是新日铁公司无力将员工的退休年龄，从 55 岁延长到 60 岁，但这是日本政府已经宣布在全国企业中推行的，而且工会也要求公司这么做。擅长定量分析的乔克在一次人力资源管理课堂讨论中，说了这么一句话作为开场白。他接着说下去：根据我的计算，由于钢铁市场需求减少，这家公司已经有 3000 名富余员工，这些人占了员工总数的 10%。这种局面正在吞食着企业的盈利。如果延长员工的退休年龄。那么，公司在今后 5 年时间内，还要承担 7000 多名富余人员。

刹那间，所有的人都沉默了。要是在往常，“开局者”总会受到许多人的围攻，他们都试图对其逻辑中的漏洞予以爆光。而领头发言的学生，常常畏畏缩缩地回到坐位上等待着一场哄堂大笑。接着，教授请第二个学生起来，对这个问题增加一些定性的分析。

> 找们应该回顾一下过去，在作出草率判断之前，应该先考察一下这种情况的动态变化过程。首先，我们要看一看当时作出这项决策的条件。国际市场对日本钢铁的需求一直

很大，只是在过去的两年时间里才开始减少。在这种环境下，新日本制铁公司采取了降低劳动力成本的经营战略，所以使它成为世界钢铁生产的领先者，这个战略的具体实施办法就是，当旧的工作岗位被撤消后，公司把现有的工人调换到新产生的工作岗位上去，这样就同时解决了辞退和新招工人的矛盾，而且没有花太大的代价。

另外，社会上普遍认为这家公司是一个开明的雇主。这种认识对行业的发展很重要。因为这是一个重群体甚于个体的社会。尽管日本政府现在开始减少干预，但在历史上，政府一直在资助这家公司和钢铁行业的发展。劳资关系一直很融洽，工人们没有进行过罢工，但却得到了较好的福利。日本银行也一直与这家公司密切合作，银行实际上给该公司的经营提供了 100%的资金。现在的退休年龄虽说是 55 岁，但人的寿命在不断延长，工人们已经不能再接受这么早就退休的现实了。

我们再看看公司目前的人力资源政策。这些政策适用于钢铁行业的环境，并且相互之间妥当配合，与社会价值观保持一致。有许多利益群体牵涉进来，他们参与子公司的决策。管理人员希望与劳动者保持和平共处，同时也希望能减少劳动力规模，并且对钢铁行业中出现的衰退现象进行负责任的管理，以便维持在本行业中的领先地位和取得长期的利润。管理人员和工人们与工会紧密联手，共同建造对各方都有利的工作环境。管理人员总是将决策问题摆在员工面前，而且他们提供所有有关的材料，决策过程还是相当透明的。

工会希望把退休的年龄延长到 60 岁,同时希望避免罢工和丝持一个全面有效的人力资源计划，工会领导者还希望继续保持他们的中立立场，以便使工人们既得到应有的福利，又不致发生罢工现象。

工人们通过自主管理小组，刘企业中各项工作如何开展，具有相当程度的发言权。他们希望保持他们的工作，并有一个良好的工作条件，同时也希望延长退休的年龄。”

政府也希望延长退休年龄，这样做的好处是可以减少社会的福利保障。政府还认为，钢铁是日本工业发展的一大关键行业。

公司人力资源流动方面的政策和程序，到目前为至，也还适应环境条件的要求，比如说公司实行了员工终身雇佣制。这项对员工的投资，使得这家公司可以实行缓慢的晋升政策。这种缓慢的晋升与强有力的培训和发展机会相配合，才确保了在组织的各个层次中，有知识的人都能够轻易地在水平方向上移动。尤其是在工作堆积，需要加班的时候，员工的调动就更加普遍。公司对员工进行了投资，反过来，员工也对公司给予了相应的回报。

公司的奖酬系统很好地支持了人员流动政策。公司按资历计付报酬，这样也就为员工忠诚于公司提供了激励。而且，外在的激励也不仅仅是公司提供的唯一奖酬。

这家日本公司的工作系统设计，反映出公司对工作的内在激励极为看重，比如工作职责说明一直是灵活的、不那么正规的，只设置少数几个职务层级。决策总是在尽可能低的组织层次中做出。第二层次的管理人员负责开发和考评工人；第一层次和第三层次的管理人员则负责制定经营战略并与银行和政府部门打交道。

从案例中我们还可以看出，由于决策权的适当下放，蓝舍领工人组成的自主管理小组，能在几个小时之内，开发出一个程序来改进工作中的安全保障问题。

最后，我们再未看看这些管理政策到目前为止所产生的效果。公司由于实行了一整套人力资源政策，在降低成本、提高员工对公司的忠诚感等方面，取得了良好的结果。公司中有才干的员工数量正在增加，他们只要求中等水平的工资，并通过自主管理小组活动，使公司的年度成本开支节约了相当于雇佣成本 20%的水平。公司的员工也获得了自尊和安全的感觉。对于整个社会来说，这样一种企业正在成为经济发展的一大推动力量。

依我看来，这里的管理者们正在进行一件有益的事。社会人文因素的变化，使得劳动力队伍和社会逐渐老年化，加之市场对钢铁需求的减少，这些因素都促使公司的人力资

源政策必须作相应的改变。的确，人员配备过多会造成成本上升，但鉴于该公司有银行提供财务资助，所以利润并不这么紧要。公司与劳方发生对抗，可能对所有各方的利益都没有好处。

为了保持公司在世界范围内成本水平的领先地位，关键的是要在雏持生产率水平的同时，尽可能地减少劳动力成本。也许他们应该延长退休的年龄，忍受人员富余可能造成的成本增加，然后再努力寻找办法削减未来的员工。这样做是与公司的战略和行业传统的成功因素相吻合的。

当这第二位发言者的长篇大论刚结束，坐在教室另一角、一直在焦虑不安的一位女同学，急忙抢着说：

我原则上同意你的意见，尽管我到现在才终于搞清楚你的意见是什么。如果他们想赢得时间产生创造性解决问题的方案，那么有一个现成的办法就是，先不要执行新的退休年龄计划，而应该等到一年以后。

坐在她左边的一位男同学反对说：

你这个办法仍然不能解决这种长远性的问题，也就是对劳动力队伍的中期影响问题，它会使劳动力结构向老年化倾斜，而且在年劝序列工资制下，还会使公司的工资支出增加。另外，减少招聘新员工，是不是就没什么新主意了？

坐在教室中间的一位“高瞻远瞩者”认为，不管采用什么方案，都必须对利弊得失作出衡量。他补充说：

所选定方案的执行方式，对于成功有着至关重要的影响。我认为，决策应该按他们传统的自下而上方式和惯用的程序来作出。然后，像往常一样，还要在所有有关情况都充分介绍的基础上，才能提出最终的决策。而劳资双方的密切合作，是一项很重要的财产，不能轻易破坏。

对于这个案例，每个学生部花了数小时时间仔细研究和分析，并经过了80 分钟激昂的课堂讨论.但同学们很清楚，其中仍有许多问题尚待解决，而且还有许多方面没有触及到。像其他课一样，有些学生离开教室时仍然遗憾争论没有取得更明确的结果；而另一些学生则认为，他们在这么短的时间内，就已经接触到这么多的问题和好主意，课堂讨论确实能学到不少东西。

尽管解决人力资源管理问题并没有一个通用的模式，但从分析环境、确定目标对利益群体影响的分析、人力资源的流动、奖酬系统和工作系统的设计等几个领域，提出建议方案的过程，帮助哈佛商学院的学生们，了解了应该从哪儿开始提问题，以及应该用什么思路考虑可能的解决办法。

哈佛商学院一再对学生们强调，在必修的所有第一年课程中，当他们对各种复杂的情况进行了分析，并对必要的得失做了权衡以后，他们作为管理者的目标，就是要促使所制定的政策彼此协调，并要与组织的目标保持一致。

什么是有效的报酬系统

我们再来着一个例子，一家在证券交易中取得经营成功的投资银行，如何提出一套简单而有效的人力资源报酬系统。鉴于投资银行的经营需要有高智商的人，而且必须能以极快的节奏，在高度的压力之下工作才能取得盈利，因此，公司雇佣了那些敢作敢为、持之不懈、把追求财富作为主要目标的人。按照完全定额承包制支付报酬，并对超额完成个人定额的员工，给予数额巨大的奖金。

工作场所没有过多的装饰物。证券交易商们坐在一个装有电话和计算机终端的 3 平方米的空间里，每天工作 8 个小时，每周工作 5 天。优秀的交易商在他们从事这个职业的早期，每年就能挣上 10～50 万美元了。这个工资水平看起来好像使公司支付了一笔很高的报偿成本，但这对他们来说是值得花费的，因为正是这些优秀的人才，使公司保持了经营的成功。最好的工作人员应该得到让他们继续留下来所必须支付的优厚酬金，而那些不能给企业带来多大效益，同时也无法使自己挣到钱，让自己也感到满意的交易商，便会自动离开这个行业。

在这种充满压力的工作环境中，过度劳累和人员流动是经常发生的。但由于合格人才的数量远远超过需求，因此并没有使公司受到损害。相反，这些公司可以在需要的时候，为自己注入新鲜的血液，并使现有的交易商们更加努力地工作。投资银行家们发现，目前似乎很高的工资支出，实际上是这类风险很大，但具有成本有效性，又需长期经营的企业的一种必需的报酬方式。

从这个例子我们可以看出，有效的报酬系统、首先要考虑本行业吸引人才的主要因素和环境所能提供的人才数量；然后要估算工资在成本中的比例，及正常经营状况下企业的收入，以确定成本的有效性，同时还要了解同行业工资及其他福利水平的情况，以便据此制定合理有效的薪酬政策并加以执行，另外对一些特殊人才的待遇需要灵活处理。

人力资源管理的思考要点

通过一年的人力资源管理案例研究，哈佛商学院的学生们认识到，有效的管理者，应将人力资源政策和实务，视为一种战略性选择，它能使不同企业的经营绩效发生巨大的差异。哈佛商学院教导学生们，人力资源计划的成功实施。应该以它对企业长远生存和发展的贡献，以及它对员工和社会福利的贡献来进行衡量。人力资源管理工作，的确是一项说起来容易，做起来难的事情，因为只要一涉及到人的管理，就会有无穷的矛盾和困难。但是，作为企业的管理者，首先必须重视人的管理，企业才会政通人和，兴旺发达。因为每一个人都能找到自己的位置，才能达到个人和企业的共同发展的目标。

评价企业领导人是否具有人力资源管理思想，可以提出如下几个主要问题：

1.是否有某一职责岗位的人，负责为公司制定全面的人力资源政策？

2.那个人是否与公司的高层管理者有着直接的接触，并得到其大力的支持？

3.是否全公司的所有管理人员，都受到鼓励去参与制定有效的人力资源政策，并对现有的人力资源政策和实务作出修改？

4.公司的人力资源政策是否能够促进员工需要与公司需要之间的更好的协调统一？这些政策是否有利于培养员工对公司的忠诚感，使员工得到强烈的工作满足，并取得卓越的工作成绩？

5.管理人员是否对利益群体的关系、人力资源流动、奖酬系统和工作系统这四个领域都作了通盘考虑？

6.是否对人力资源政策不断进行新的探讨，以确保更强的有效性？

7.现有的人力资源政策是否在公司的所有部门中，都能产生一种公平感？

7　财务管理：以钱生钱之道

金融资产管理：企业成败的关键

有一个好产品和将其推向市场的可靠战略，仅仅是企业成功之道的一个方面，而另一个重要方面是，如何取得所需的资源，将企业的战略付诸实施。企业要成功，必须有效管理好下列三种重要资产：第一是前面讲过的人力资产；第二是金融性资产：第三是生产性资产。

金融资产管理是企业经营最重要的条件之一，它直接关系到企业的兴衰与成败。所育企业领导者，无一不把它放在极显要的位置，因为他们都懂得这样一个道理：钱能生钱；管理得好的钱能生“大钱”。

哈佛商学院第一年的财务管理讲座（Finance Management）是企业财务管理的入门课，包括如何确定企业所需的资金数量，如何取得现金和信用，以及怎样有效运用现金和信用以实现企业的目标。这门课程的目的是使学生具备运用标准财务分析技术以回答下列三个基本问题的实际能力：

1.什么投资和项目对公司有利？

2.进行这些投资需要筹集多少资金？

3.怎样筹集这些资金？

HBS 第二年的财务选修课程，对某些特定领域的财务管理做了更多的介绍。这些介绍包括资本市场与金融市场研究；公司财务管理与公司投资决策，以及财务规划的深入研究；国际财务管理与跨国公司财务管理研究；以及投资银行管理等等。

至少有 90%的哈佛商学院学生在每门财务课程开始的头几周里，对其内容摸不着头脑。而那些入校以前多为注册会计师和在银行工作过的学生，由于他们对财务管理中的术语和分析技术比较熟悉，所以在学习中比较轻松，案例讨论中也比较活跃。

财务管理课程开始时的案例讨论，是为一家玩具公司在圣诞节大量销售之际，编制一月份的现金预算。学生们必须通过分析权衡，在全年都保持柑同水平的产量，或者增加产量以满足较大的季节性需求之间作出抉择。这个问题吓倒了许多人。当教授提出公司应采用哪种生产方法，需要多少资金和怎样筹措资金来满足生产需要的问题时，大多学生部默不作声。此后的整整一个学期中，学生们都要通过这样的实例研究来学习财务管理。

许多其他商学院的专家们都很奇怪，像财务管理这样一门数量化的、专业性很强的课程，怎么采用案例来教学，而不是通过阅读教材，教师讲授和做作业等常用的教学方法。许多哈佛商学院的学生，尤其是以前在财务方面几乎没有受过训练的学生们，也都有同样的问题。

“如果教授还没有教任何技巧，我怎么做案例题？”这是在课程刚开始时，学生们经常问到的问题。但是，随着讨论的深入，大多数学生逐渐开始喜欢起案例研究方法来了。从其他学校出来的学生，可能会在通常的财务管理课程中才能弄清楚如何管理公司的金融资产。在这一章里我们要介绍在 HBs 的财务管理课程中，学生们要学习评价各种备选方案的分析技术；弄懂如何管理金融资产；明确财务管理对公司整体利益的作用。

在财务管理课程中，哈佛商学院引导学生从更宽广的范围中看待财务决策，虽然课程中要给学生们介绍财务理论和数量分析方法，但哈佛商学院的

目的，是使学生们明确财务决策和企业目标及战略的内在联系。

虽然财务管理被认为是哈佛商学院中较难学的课程之一，但像管理方面的其他领域一样，一旦掌握了这方面的知识，在判断上的灵活性也会很快地表现出来。很明显，对财务经理而言，在制定财务战略时，弄清企业战略和政策，以及公司的战略方向是很重要的。

商业战略和营销战略，都会引起公司对资金的需求，同时要求增强其筹措资金的能力。如果公司在市场中处于较好的地位，有强大的获利能力，并为投资者和贷款人所信赖，那么筹措资金将会容易许多。

尽管财务管理课程的基本框架和专业分析技术，与哈佛商学院的其他课程首所不同，但他们解决问题的思维方法还是很相似的。财务决策的过程是：

（1）分析目前的情况，弄懂其原动力；

（2）确定为实现公司目标将来所需的资金；

（3）确定筹措所需资金的最佳做法。

谁是财务决策者

在整个财务管理课程中，学生们都被置于财务决策者的地位，比如下面的各种职业角色：

- 银行信贷部业务员考察预期的借款者。这个业务员必须决定公司在销售增长过程中，需要筹集多少资金，当其需要资金时，公司是否有不令人满意的信用风险。
- 一家联合太企业的总经理，必须决定怎样调整公司目前的资本结构，以拥有足够的现金，来偿还到期的大额债务。
- 一家创新化学公司的财务副总裁，正在评估各投资方案的优劣，确定如何为那些提供最好回报的项目筹措资金。
- 一家铁路公司的高级管理人员，要决定怎样终止濒临破产的企业，逐渐减少业务，按“杠杆收购”的方法出售该企业。是将其卖给职员？还是卖给公众？

通过案例讨论，许多学生都吃惊地发现，在公司资金的筹集和投放中，涉及到众多的决策者和利益集团。对资金的关注，不能也不应该仅限于财务管理人员和会计。企业各个层次的管理者，都应关心公司金融资源的有效配置。

财务经理的作用

本章介绍的大部分内容是从财务部经理的角度看问题。财务部经理是公司的主要财务决策者，他在财务决策过程中的主要作用是，通过合理安排公司的现金流来实现公司价值的最大化。这要求确定现金的成本，及时决策以满足现金流的需要，符合企业内外的限制条件和确定筹资来源。财务部经理应建立有利于实现公司经营目标和战略的财务战略。

确立财务目标的任务之一，是决定公司的目标资本结构。目标资本结构是使公司市场价值最大化的资本结构。它与公司整体的财务战略一样，取决于很多因素，包括公司整体的经营战略；竞争者的强弱；该行业竞争的性质；管理者和所有者对价值和风险的偏好等。财务部经理必须不断预测企业将来

所需的资金量，以使目前的筹资决策，不致于损害企业在将来可以接受的成本，筹集到更多的资金。

财务部经理，尤其是大公司的财务部经理，要同公司内外的很多人打交道。公司内部包括：公司总经理；高级管理人员；战略计划人员；营业单位的负责人；市场营销、人力资源和生产部门的经理公司。外部人员包括：商业银行家；投资银行家；证券管理者；股东和证券分析专家。这项工作要求对各个方面的需要和利益的极度敏感性，要做好这项工作，财务部经理必须经常同别人进行信息交流、有较强的思维分析能力和远见卓识，并对公司内外的各种因素了如指掌。

哈佛商学院强调公司中的各位经理，都应熟悉财务的基本概念，以便能明白财务部经理和财务管理人员的分析判断。所有的经理，都应能就财务部经理的分析方法提出质疑，并明白各种方法的长处和短处。哈佛商学院还明确地要求财务部经理，。不应是单纯的数字计算者，还应考虑到数字以外的各种因素，包括：

1.公司的目标和战略。

2.竞争者的目标和战略。

3.公司在相关市场中所处的位置。

4.公司的弱项和强项。

5.公司目前和将来的财务要求。

6.商业、行业的发展趋势和竞争者的倾向。

7.竞争对手的财务状况和资本结构。

8.宏观经济的发展趋势。

9.资本市场发展趋势。

10.金融团体和新闻报道关心的问题。

财务部经理对公司将来需要的现金或信用的数量，以何种成本、何时筹措到以及该笔资金须在何时偿还的种种决策，都会对公司的实力、灵活性和成本结构产生很大的影响。公司财务对下列方面也有影响，如产品价格的确定，公司能以多快的速度改变或提高其生产流程，它能支付多少研究开发经费（R&D），它能负担多少职员薪金。

甚至在像广告业这样要靠人力运作的行业，得力的财务部经理也十分必要。一个有创意精神的董事或一名出色的会计管理人员，能在短时间内将一个有潜力的部门，从不出名转为出名。但为吸引和留住这些专业人员，该部门需要拥有一位天才的财务部经理和一整套合理的财务管理政策所能产生的金融资源。如果不能对有突出才能的人才予以奖励，别的公司就会以重金挖走他们。

如果一个雇主聘用哈佛的 MBA 毕业生从事理财工作，即使其职位远低于财务部经理，公司也会因此人对财务的全面理解而得到好处。哈佛商学院的学生不仅能够编制未来五年的预测报表，计算出加权平均的资本成本，还能够评价公司的财务构想，提出问题并对有关的财务战略提出建议。一些雇主可能会认为这超越了雇员的职责范围，而有一些雇主则欣赏并鼓励他们这样做。老板们应该知道，哈佛商学院培养的 MBA 学生，在两年的课程学习中，通过高难度的质疑辩论，引发了战略性思维。对这些学生来说，将这种战略思维运用到工作中是很自然的事情。

用战略财务管理推动企业成长

资金、人力资源和生产资源，构成了公司最主要的三项资源。像其他资源一样，资金如果被浪费或闲置，公司就不能发挥其潜力甚至会破产失败。但对企业而言，真正重要的是好的财务管理，能够帮助公司实现其目标。精明的财务管理人员能使公司在市场中进行更有效的竞争，甚至能击败潜在的竞争对手，并为股东创造价值（哈佛商学院第二学年开设的公司财务管理课。要进二步讲授财务决策如何才能创造价值）。

LTV 公司的做法是战略财务管理创造股东价值的一个绝好实例。在 60 年代后期，LTV 公司已是美国一家主要的联合大企业，他们运用创造性的财务管理，将其股票价格从每股 6 美元提高到每股 100 美元。从 1964～1968 年，该公司利用其全部借贷能力，以很低的价格权益比（低价）收购了一些公司。然后，LTV 将这些被收购公司的债务，分配给各个新取得的公司，将公司的部分产权卖给公众，再用新的权益帮助偿还部分债务。而后公司再用这些新公司尚未使用的借款能力去兼并其他的公司。由于 LTV 公司真正的投资项目很少，其投资报酬率（ROI）和权益报酬率（ROE）几乎是无限大的。由于成长太快。最后，金字塔终于倒塌了。因为 LTV 无力管理好其所兼并的众多公司，不得不被迫进行大规模的紧缩。但是它爆炸性的成长过程说明，战略性的财务管理，确实能改变公司的业绩表现和增加股东的财富。

财务决策分析

在第一年的财务管理课程中，哈佛商学院的学生们要集中学习在下列三个主要方面作出财务决策：

1.投资决策。公司应该投资于哪个项目？这些项目可能是购买一些新的机器设备；或建造新厂房；或购买一家公司；或投资生产某种新产品。

哈佛商学院鼓励学生从两个方面分析各备选的项目和投资。第一是从战略的角度提出的投资项目，是否符合公司的整体战略和目标；第二是从技术或数量的角度，投资带给公司多少收入？在扣除费用之后，是否有足够的收益。

2.资本管理决策。要求这些决策能将公司的商业战略有计划地付诸实施，与其有关的两个最常见的问题是：公司将需要多少资金？公司在何时需要这些资金？

3.筹资决策。企业应用哪种筹资计划，来筹集营运资金和投资所需的资金？这些资金应来源于公司的内部积累、权益、债务或是这几方面的组合？

财务战略与商业战略

因为财务战略和商业战略是密不可分的，所以哈佛商学院的学生们要学会在全面了解影响公司的商业和行业因素的基础上开始分析。这一做法的目的是弄清这些因素会对公司的财务战略产生什么样的影响。这些分析还有助于确定公司适当的财务杠杆和目标资本结构。例如，公司的营业风险越高，其财务杠杆就应越低，债务在目标资本结构中所占的比重就应越小。在各种商业和行业因素中，需要考虑的主要问题如下：

●公司的目标和战略是什么？
●该行业以及处于该行业的特定公司的主要营业风险是什么？
●哪些因素可能引起将来的资金需求，是销售的增加、引进新产品、生产流程和销售过程的改变、边际利润的改变，还是应收款项回收的延迟？
●管理的目标、管理战略以及公司的激励机制是什么？
●所有者权益的构成是怎样的（公有的或私有的）？所有者的目标与激励措施是什么？
●公司目前的财务状况如何？预计其明年和以后五年的财务状况如何？

哈佛商学院的学生通过深入研究案例，分析上述的问题，以寻找这些基本财务问题的答案。但他们在弄清案例的来龙去脉的过程中，也必须作出一些决策。如果两个公司需要相同数额的资金，则他们筹措这笔资金的方法可能截然不同，这主要因为两个公司的具体经营状况不同。处于较高变动性行业的公司，可能最好通过发行股票来筹资；而处于较稳定行业的公司，则可举借债务，尽管增加了风险，但能取得税收抵减的好处。如果一家公司近期的财务报告好于分析家们的估计，该公司可能想通过发行股票以满足其对长期资金的需要。经过大规模投资的公司，现在会因只需举借较少债务而受益，并且有希望使其权益处于较有利的市场。

资金应该投向哪里

决定将公司的资金投入哪个项目，是一种投资决策，即资本预算决策。在决定是否投资于购置机器设备，或收购另一家公司还是建一条生产线时，要分析以下两个因素：

●战略符合性。这项投资是否有助于实现公司现在的目标和战略？
●经济回报。投资是否能提供足够的回报、从而使该项目可行？

哈佛商学院的观点是：公司仅应投资于那些符合其经营战略，且投资收益超过资本成本的投资项目。

1.投资战略分析

一家现金充足的保险公司，正在考虑购买一家电视台。这家保险公司的战略是保持在其行业中最好的销售能力，并在经营中将生产成本降至最低。该公司几乎不做广告。虽然电视台对其他公司而言可能是一种有利的投资，但却不适合保险公司，因为它的经营无太大价值。较之其他可能的投资来说，如购买计算机而使保险记录和索赔程序自动化，或者发展新产品以增加销售能力等，购买电视台则是一项很差的投资项目。

2.投资经济分析

如果拟议的投资项目符合前面所述的第一个要求，它还要面临技术分析，若期望的资本收益超过资本成本，则它也符合并满足了第二个条件。

简而言之，投资经济分析的方法，就是预计出该项目在其有效期内的现金流量，并将这些未来现金流入量的现值，与目前完成该项目的成本相比较。这个比较中比较复杂的是，一个项目所产生的所有现金流量，包括将来很多期的现金流量，都必须转化为现值，以消除货币的时间价值的影响。现金流量必须能贴现为现值。关于如何正确地计算贴现有很多争论，但哈佛商学院采用的贴现率是加权平均资本成本。

在讨论加权平均资本成本的计算之前，我们要先看看因讨论过多而令人生厌的资本成本的概念。在这里我们只想对它作简单介绍，但实际上这问题已争论了若干年，并且现在每年在 HBS 的教室中，仍然要被争论几个小时。

3.什么是最好的资本结构

首先，我们需要定义一下资本和目标资本结构。资本是为公司提供的长期资金，高级管理人员必须在资本的基础上，确定他们所需的负债比率。他们所认为的最合适的负债与自有资本的比例，就是目标资本结构。

目标资本结构是一个判断预计数。理论上讲财务杠杆的目标数，应是在考虑该行业的风险水平、公司经营战略的风险、同类企业的财务杠杆大小、当债务到期偿还时所需的管理技巧，以及所有者对风险的偏好或厌恶程度。

当公司的负债数额增加时，因为税金对利息费用的抵减作用，对所有者来说，公司的资金价值仍会增加。但同时，由于利息费用增加了企业破产的风险，公司的内在价值又会下降，一家举借大量债务的公司，在坏年景中，会因为其债权人有权对其抵押行使取消抵押品赎回权而无法继续经营。目标资本结构中所包括的债务数量，应使一元钱的债务所带来的税收抵减的收益，刚刚大于其所增加的企业破产风险。

最常见的确定公司目标资本结构的方法是：详细考察尽可能多的竞争对手的资本结构，弄清在他们的资本结构中，负债和自有资本所占的比重。管理者要为公司确立他们认为最适合竞争的理想资本结构。然后，他们根据公司是否能承担更高的债务所带来的风险，来调整他们的判断，或者他们就必须更加小心，并保持较低的债务水平。

一些很稳定的行业中的公司，像公用事业公司等，倾向于在其目标资本结构中，有多于自有资本的负债。而像计算机软件公司这样有很高的销售变动和破产风险的公司，其目标资本结构中自有资本则占较大比例。

由于任何一家公司的负债和自有资本的比重结构经常变动，目标资本结构仅是一个目标，它被作为计划怎样和何时筹资的一个标准点，同时也是进行经营分析的标准点。

4.如何确定加权平均资本成本

在建立目标资本结构之前，确定加权平均资本成本很必要。加权平均资本成本，从理论上来讲，就是投资者期望公司赚取的平均报酬率。实际上，它就是公司筹措一元钱平均支出的成本。如果公司仅使用银行借款筹集资金，其资本成本，就是在假设企业保持目标资本结构中负债和自有资本比例不变的前提下，再筹措一元钱所需的成本。

计算加权平均资本成本的公式如下：

$$\text{加权平均资本成本} = \left[\begin{array}{c}\text{目标资本结构中长} \\ \text{期负债所占比率}\end{array} \times \begin{array}{c}\text{长期负债的} \\ \text{税后资金成本}\end{array}\right] + \left[\begin{array}{c}\text{目标资本结构中} \\ \text{自有资本所占比率}\end{array} \times \begin{array}{c}\text{自有资本的} \\ \text{税后成本}\end{array}\right]$$

设长期负债的成本 K（d）为借款所支付利息的税后成本的加权平均数。则 K（d）的计算公式如下：

$$K(d) = \text{实际支付借款利率的加权平均数} \times \left(1 - \text{公司税率}\right)$$

例如，XYZ 公司的一半长期负债的利率为 10%；另一半长期负债的利率为 12%；公司的实际税率为 48%，则长期负债的资金成本 K（d）的计算公式如下：

K(d)=[10%×0.5＋12%×0.5]×(1－0.48)

=5.7%

事实上，自有资本的资本成本 k（e）是更难确定的，在哈佛商学院，学生们讨论最多的计算 K（e)的方法，是固定资产价格模型（CAPM），由于篇幅所限，我们在此将不讨论那么深，而只是简单地解释基本理论，列出基本计算公式。至于固定资产价格模型的优缺点则留给有兴趣的读者去研究。

从理论上讲，自有资本的资本成本等于股东期望的公司投资报酬率，这种期望的大小，主要取决于他们把资金投资于某一特定公司时，所承担的风险大小。固定资产价格模型依据这一理论，进行进一步的研究，建立了下列的数学模型：

K(e)－R(f)＋βx[R(m)－R(f)]

模型中的各个变量，反映了股东投资于公司希望获得补偿的各种风险的大小。

R(f)指期望从国库券等证券上取得的无风险报酬率。因为这些证券签发者，即美国政府违约的风险可以忽略。这种期望报酬率与预期的通货膨胀率和在投资期的利息率有关。

[R(m)－R(f)]指投资者投资于整个股票市场如标准普尔氏 500 种股票（Standard＆Poor’s），而非无风险国库券时，因承担额外风险而要求的市场风险溢酬。这种溢酬在过去 30 年中平均为 10～12%。

（β)是用来衡量一个公司的股票较整个股票市场的变动性大小,即风险大小的。如果公司的风险相当于整个市场的平的水平，则（β)值为 1.0，即其股票价格的变动几乎与标准普尔氏 500 种股票指数完全一致。如果一家公司股票价格的变动,较整个股票市场变动要小,如公用事业的股票,它的（β）值会小于 1.0。若一家公司的股票价格剧烈波动，如计算机软件公司和人机工程公司，其（β）值可能会接近 2.0。这说明（β）值越大，股票的风险越大。

在哈佛商学院，围绕着如何确定这些变量，需要进行很长时间的讨论。假设他们变动了，则很难衡量投资者的期望。过去的比率可能不能反映未来的期望，而且（β）值会随公司财务杠杆的变动而变动。在这些困扰中，对学生们而言，重要的是理解固定资产价格模型理论中的基本原理和为一变量确定一数值的结果。然而，争论仍在持续。

如果 XYZ 公司的（β）值为 1.2，国库券的利率为 8%，股票市场的期望报酬率为 12%，则 XYZ 公司的权益资金成本为：

K(e)=8%＋1.2×（12%－8%）=12.8%

如果 XYZ 公司的目标资本结构是 50%的负债，50%的自有资本；若负债的资金成本 K(d)=5.7%，而 K(e)=12.8%，那么加权平均资本成本为 9.25%，

其计算过程如下：

(0.5×5.7%)＋(0.5×12.8%)=9.25%

5.用资金成本来做投资决策

现在，我们回过头来讨论进行投资决策的问题，即需将某一项目的预期现金流量，贴现为现在的价值，其在计算中要使用加权平均资本成本公式。这种做法称为贴现现金流量分析（DCF）。

很明显，如果未来现金流量的现值，未超过该项目总成本的现值，则净现值（NPV）为负数，该项目不能产生足以满足投资者期望的报酬率，其筹集资金所花费的代价将超过其所赚取的收益。

相反，如果这些现金流量的现值，超过该项目总成本的现值，则净现值为正数，该项投资所产生的报酬，即能满足投资者的经济需要。

为计算贴现现金流量，哈佛商学院的学生要学会规划他们所估计的在投资项目生命期内的净现金流量。下面的例子是一种进行贴现现金流量分析的方法。

XYZ 公司有 4000 万美元的待投资资金，正在确定应选择哪个投资项目，其财务部经理规划的每年预期净现金流量如下：

投资项目	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年
A	－4000	＋2000	＋2000	0
B	－4000	＋500	－500	＋6000

起初，公司的总裁认为，投资项目 A 最好，因为其投资的

收回仅需要两年时间。但当其财务部经理以 XYZ 公司的加权平均资本成本 9.25%，贴现了各项目所回收的现金流量，计算出各项目的净现值后，他发现投资项目日是一更明智的投资。财务部经理的计算如下：

A 项目的净现值 $=-4000+\frac{2000}{1.0925}+\frac{2000}{(1.0925)^2}+\frac{0}{(1.0925)^3}$

$=-4000+1831+1676+0$

$=-493$

B 项目的净现值 $=-4000+\frac{500}{1.0925}+\frac{500}{(1.0925)^2}+\frac{6000}{(1.0925)^3}$

$=-4000+458-419+4601$

$=+640$

在这个例子中，投资项目 A 实际的净现值为一 493 万美元，如果公司的加权平均资本成本为 9.25%，则 XYZ 公事该项目的投资成本大于其回报，从经济分析的角度看，这对公司来说不是一个好的投资项目。

投资项目日的净现值为＋640，XYZ 公司以 9.25%的加权平均资本成本，筹措到 4000 万美元的资金，并在项目 B 上获得正的收益，这些数据表明投资项目 B 是可行的。

哈佛商学院的教授要求学生们用直觉检验他们的计算结果。在本例中，

这些数据的意义很清楚。

考虑到通货膨胀，很少有人会在现在交给别人 4000 万美元，而仅要求在明年收回 2000 万美元，后年再收回其余的 2000 万美元。这实际上就是项目 A 提供给 XYZ 公司的思路。尽管在项目 B 中，必须等三年才能取得一大笔回报，但 4000 万美元的投资收回 6000 万美元，能够产生正的净现值。

如果事先已进行了战略分析，仅对那些在战略上比较明智的项目进行定量评估，并且若投资的未来全部结果，都已量化反映到现金流量规划中，那么对财务部经理和管理人员而言，确定将资金投资于哪些项目的最佳方法，就是选择净现值最高的项目。

在这种方法下，加权平均资本成本，被用做资本预算的‘障碍率”(hurdle rate），加权平均资本成本是为满足投资者的要求，投资项目必须达到的报酬率。如果投资项目的报酬率低于这个比率，从理论上讲，投资者将会很明智地投资于其他方面。

有些理论家认为，公司只有在有资金而无净现值为正的投资项目时，才应支付股利。一家公司发放股利，而留下净现值为正的未投资项目，是一种损害投资者利益，减少其财富的做法。理论上，投资者若能在别处获得更高的报酬率，他们就不会以 9.25%的加权平均资本成本，投资于 XYZ 公司了。

不同的公司，由于其计算的资本成本不同，关于预期成本和利润的假设也就不同；评估一个项目内在的获利能力的方法不同，必然会对同一项目做出不同的评估。

6.收购谈判与估价

也许财务管理课上最能吸引学生注意力的项目，就是模拟收购谈判，这能使那些枯燥的概念生动起来，潜在的购买者试图确定目标公司预期现金流量的现值，而目标公司则试图就自身对收购公司的价值做出同样的判断，并不接受少于该价值的价格。这一目标对于发现能从目标公司取得最大潜在好处的买者来说，具有很大的激励作用，因为这样，卖方才能从买方取得最多的钱。众多的潜在买方投资者组成一群，由目标公司有选择地同其进行协商。如果双方都认为取得了很大的经济利益并达成一致，则一合并协议生效。如果各方不能达成共识，参与者则会离开对方去寻找能够实现他们目标的其他公司。

如何决定投资规模与投资时机

一旦公司列出了它要投资的项目清单，并决定了哪些项目需要筹资，下一个需要解决的问题便是：需要多少现金？在持续不断的经营活动中，何时需要为这些投资筹措资金?

1.预测报表的形成

为决定一家公司需要多少资金，哈佛商学院的学生们要学习用预测报表来进行规划。

现金流量预测报表，是一种分析预期投资和交易对公司现金影响的有效方法。预测报表可以用日、周、月、年或几年为基础来编制。编制现金流量预测报表（以下简称现金流量表）的常见方法是，计算需筹措的资产、费用和清偿到期债务所需的资金。然后，再看公司能从哪儿取得资金。哈佛商学院的学生，首先要学会估计公司通过内部经营活动，能产生多少现金。这是

用依据公司过去的表现和对未来的期望而设计的一种类似收盘表的方案来实现的。这一计算过程如下：

预测收益表

	第一年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年
收入－销售成本					
毛利－营业费用					
税前收益－利息费用					
税前利润－税金					
税后利润－股利					
留存收益的增加数					

然后将上述报表中预计的留存收益增加数，转入预测资产 负债表，这也是依据企业过去的状况和未来的预计而编制的。一 种简单的预测资产负债表可采用如下格式：

表 7 － 2　　预测资产负债表

	第 1 年	第 2 年
资　产		
现金		
应收帐款		
存货		
固定资产净值		
其他资产		
资产合计		
	第 1 年	第 2 年
负债和自有资本		
应付帐款		
应付费用		
长期借款		
股本及追加股本		
留存收益		
负债和自有资本小计		
负债和自有资本合计		
所需其他资金		

HBS 第一年财务管理课程的首要目标之一，就是学会怎样计算“所需其他资金”栏。

下面简要说明如何开始规划预测资产负债表的各个项目。

现金与银行存款：根据预期的最小营运需要，确定现金的数额。

应收帐款：将过去尚未收回的应收项目占销售额的比例，依据预期的应收帐款回收速度的变化进行调整，据此预计应收帐款。

存货：根据所需存货量的预期变化，对过去存货量占销售额的比例进行

调整，并根据该比例预计存货。

固定资产净值：规划这个项目主要是在分析日或期间该资产数额的基础上，加预计的资本性支出，减去将发生的折旧，减去预计要出售的固定资产的帐面价值。

其他资产：规划其他资产是在分析日或期间该资产数额的基础上，加公司预期增加的其他资产，如取得的专利权或发放结所属公司的借款等。

总资产：这是所有预计的资产项目的合计数。

应付帐款、预计应付帐款，是在确定该项目过去占购进存货的百分比后，根据将来在交易中的预期变化对比例加以调整后确定的。

应付费用：是对过去该项目占销售额或营运费用的百分比，依据其在将来的交易中的预期变化加以调整之后，据此规划应付费用项目。

长期借款：预计这项债务，用分析月或期间公司的长期借款，减去在预计期内到期需偿还的金额，加上在预计期内根据协议要举借的长期借款额。

股本及追加股本：该项计算是用分析日或期间该项的金额，加已决定在预计期内发行的股票的市价，减去在预计期内按规划需支付的重新购回股票的价值。

留存收益：规划留存收益，是用分析日或期间该项的金额，加上或减去在预测资产负债表中预计的留存收益的增减额。

负债和自有资本小汁：这是上面所列的全部负债和纯资产项目的合计总数。

负债和自有资本合计：这与资产负债表中预计的资产合计数相同。

所需其他资金：这就是答案。所需其他资金，等于负债和纯资产的合计数，减去负债总额和自有资本的小计数，就是公司在预计的各项经济活动中所需筹集的资金。如果该数额为负数，则说明预计公司所产生的资金数，大于其计划投资的数额。这就需要回过头去重新调整投资计划。

由于在考试过程中有时间压力，哈佛商学院的学生们往往急于得到答案并进一步确定如何筹集所需资金。但后来他们意识到不应做得这么快。虽然答案看起来是一个确定的数字，但它是建立在敏感性分析所确定的各种弹性的假设基础上的，而这也是考试的内容之一。

2.以防万一的敏感性分析

预测报表仅是将来可能发生情况的一种推测，这种推测是建立在种种假设基础之上的。哈佛商学院的学生要学会考虑当这些假设情况发生变化时，公司会怎样。敏感性分析这一财务术语，是指通过比较在几种假设条件下的预测报表，以弄清哪些变量对公司财务状况有很强的影响。哈佛商学院鼓励学生用判断来确定哪些变量最为敏感，然后再编制最好情况下的方案和最坏情况下的方案，以测试这些变化的影响。最坏情况，是指在这种情况下，项目不再具有经济上的可行性。如果这种情况有可能变为现实，公司的计划就应重新考虑。最好的项目应是那些即使将来的情况变得比预期更糟糕时仍能有利可图的项目。

财务分析专家经常使用敏感性分析，来帮助他们确定潜在的机会和风险可能会怎样影响到公司的财务状况。预测报表分析，能使财务部经理估计可能必须满足的筹资需要的范围。最好的财务管理人员，会在他们所需筹集的资金数量高于或低干预测数时，做得与预测和实际筹资数量相一致时一样好。保持财务上的弹性，以满足公司将来各种可能的财务需要，是财务部经

理的一项重要职责。

如何筹集资金

在通过技术分析确定公司需要多少资金和何时需要资金之后，下一步就是确定筹集这些资金的最佳来源了。

财务部经理能够通过适当的资产管理、负债和收益，从公司内部节余出资金。

就资产管理来说，可加速应收帐款的回收；加快存货的周转；提高生产能力（以同样的资产创造出更大的销售额）；出售设备和其他资产；或出售公司的部分业务。负债管理是延迟对供货商的款项支付，拉长银行借款的到期日，这些也可以增加资金。资金也可以通过提高价格或降低费用，从而增加利润的方式来筹措。同样，如果减少股利支付或推迟其支付，也会留下更多的利润供公司使用。

从公司内部取得资金的难易，从某种程度上说取决于对营运活动进行逐日管理的松紧程度。一个管理完善的企业，很难对资产、负债和收益进行更严密的管理。同时还要考虑风险因素。公司如果要求客户尽早付款，其销售收入可能会下降。但如果推迟付款，债权人又可能会对公司的信誉表示怀疑，减少股利后市场又会产生波动。因此，虽然有可能在公司内部产生较预期数更多的现金，但对大多数公司来说可能都是最后的选择，尤其是处于淡季的公司。

财务部经理取得资金的外部来源，主要是负债、自有资本或两者混合的公司债券。

债务可分为长期、中期和短期三种，债务可以有优先权，即根据合同规定对现金流量和资产具有第一要求权；或是附属的，即有第二要求权。因为债务是协商确定的，财务部经理总要试图签订债权人既能接受，又对公司最有利的合同协议。

在哈佛商学院第一年的财务管理课程中，学生们讨论最多的、最常见的投资形式，是优先股和普通股。最常讨论的混合证券是可转换债券（其持有者有权在将来以某一特定价格，将其转换为普通股），以及附有认股证的债券（允许持有者在将来某一特定时间，以特定价格购买公司的股票）。

在进行全面的技术和质量分析，以确定哪种筹资工具最适合之前，哈佛商学院的学生们，要试图将其选择范围限定在几种可能的适当筹资工具之中。若一家公司有足以偿付利息的盈利能力，有可预计的较大的现金流，其资产足以偿还债务本金，而且财务杠杆低于所确定的目标资本结构，则其很可能会举借债务。债务常是最便宜的外部筹资来源，但举借债务的代价是必须在某一特定时期内偿还。同时关于公司能够和不能够从事某些活动的限制性条款，可能会削弱管理者和所有者的控制权。

财务部经理如果想降低财务杠杆，可能是由于借款限额已被用完；或者存在潜在的营业风险；或者是要为一个长期的投资项目筹资，其很可能筹措权益资金，因为在这种情况下，财务经理需要不必偿还的永久性资金。

当公司目前的股票价格与预计将来的价格相比非常低时，公司发行可转换债券，或发行附有认股权的债券则为明智之举。通过这种方法，可以更高的，更合理的价格出售股票，避免以目前较低的价格出售股票而给公司所有

者权益带来的损失。如果公司以后的经营状况很好，其债务将转化为权益，偿债义务将不复存在。如果公司以后的经营不像预期那样好，债务负担就仍将存在，并且可能会变得很沉重。

许多哈佛商学院的学生使用一种叫做 FRICT 的分析方法来分析在某一特定条件下，各种筹资工具的潜力，以确定在几年内进行财务决策的战略。

FRICT 的具体含意是：

●灵活性（Flexibility）；

●风险（Risk）；

●收益（Income）；

●控制（Control）；

●时间选择（Timing）。

学生们从上述五个因素的角度，结合公司的目标和战略、目前的财务状况、目标资本结构和将来的资金需求等情况，分析各筹资工具和筹资来源。在 FRICT 方法下，学生在决定哪种筹资工具比较合适时，要考虑上述各个因素的下列问题：

灵活性现在有多少种理财选择，以及要为将来保留多少种理财选择？就公司的信用来说，债券市场是否是一种可行的选择？可凭借市场筹集权益资金吗？现在是否应筹措权益资金，保持较低的财务杠杆以便在下一年再筹资时可以举借债务。考虑到交易的成本、交易的规模和所需资金的时间，以及公司的财务状况，这种资金来源是否比别的来源更为合适？选择这种资金来源而非另一种，较之其他竞争对手，这种资金来源会对公司财务上的灵活性产生何种影响？

风险　公司可承担多大的财务风险？考虑到营业风险、经营战略、债券利率、资产和收益的状况，财务杠杆和流动性，以及对利率的预计，企业应该冒多大的财务风险？

收益　每种筹资方式会对收益、每股盈余、利息和股利分配后现金流量产生什么影响？与公司的竞争对手相比，其对市盈率和股票价格的影响有多大，当这些资金到期时，是否必须履行义务？

控制　在考虑债务时，应看其所需求的合同条款是否过于严厉、在现在的合同条款下，违约是否会使债权人失去对公司的控制？

在考虑权益时，应看目前的所有者权益会被冲谈到什么程度？

时间选择　哪种筹资工具能使目前的资本结构更接近于目.标资本结构？根据目前的经济情况和资本市场情况，哪种资金来源比其他来源更具吸引力？对将来利率变动的预期可能使哪一种筹资工具比其他工具更优？是否有某一特定的筹资工具，或筹资来源特别流行？目前银行对限制较少的借款合同要加收多少费用？目前可利用的一种筹资来源是否在将来会变得不容易取得？

培养学生发掘问题的能力

哈佛商学院第一年的财务管理课程，其覆盖面非常广。课程中所涉及的基本概念是如此之多和难，可以想像，当学生们一夜夜爬在桌上，试图掌握足够的数字，分析足够的问题，以做出一篇重要的财务决策报告时，他们的感觉如何了。但有意义的是，到这门课程结束时，许多学生都吃惊地发现，

他们已经如此专心致志于此道，而且领悟了财务管理对于企业经营的重要性。

在财务案例分析中。学生们可能会被要求站在得克萨斯州钢铁公司财务副总裁的角度，来研究公司以后三年的扩展计划。财务副总裁必须在月底对其财务计划做全面的介绍。

哈佛商学院学生的财务形势分析和理财活动报告应包括下列内容：

●所介绍企业的财务计划及其论据的总体说明；

●对财务决策有重要影响的经营事项和重要的行业风险和机会的概要说明；

●目标资本结构的介绍和基本根据；

●预计公司需要多少资金和何时需要这笔资金。学生们要

●首先编制企业 3～5 年的预测收益表和资产负债表，计算筹资需要；清楚表明设立各假设的理由；进行敏感性分析，以确定在假设过于悲观，实际仅需较少资金时可能的现金节余。

显然上述各点回答了案例中出现的种种问题。一个真正的财务管理者，还需运用贴现现金流量分析方法，对公司进行估价，以确定当公司确如预定计划那样扩张时的价值。这有利于表明所要进行的各种扩张性投资是否确实增加了企业的价值。

财务管理的思考要点

虽然进行财务决策需要大量的数量分析，但其分析过程并非是单一的。哈佛商学院第一年的财务管理课程，首要目标是使学生明白财务管理中所涉及的问题，使学生具有运用基本分析技术来研究问题的能力，并通过这一过程，帮助学生熟悉可能的分析和解决问题的方法。

为弄清一家公司是否能通过适当的投资决策、资本管理和财务决策，实现公司价值的最大化，需思考下列的问题：

1.公司的财务目标和战略，是否与公司整体的经营目标和战略相一致？尤其是财务战略是否强化了公司的主要战略，以区别于其主要竞争对手，并居于该对手之前？

2.公司的财务状况，是否足以支持为实现公司长短期目标所必须的人员和项目开支？

3.公司是否有一个分析投资建议的系统，并且这个系统既考虑到该项投资的战略价值，又根据筹集该项资金的资金成本考虑其经济价值？

4.公司在其持续的经营活动中，有适当数量的资金吗？公司能及时地偿付各项债务吗？

5.公司的资本结构，是否接近依据经营风险、经营目标和管理者、所有者对风险的偏好确定的目标资本结构？

6.公司的筹资方式决策，是否体现了灵活性、风险、收入、控制和时间选择的适当平衡？

8　生产与作业管理：经验与实力的较量

POM：企业战略的重要组成部分

从哈佛商学院的许多课程来看，生产与作业管理（Production and Operations Management，简称 POM）是经营管理专业的“弃儿”，学生们对这门课程的热情和投入，远没有对经营战略和市场营销之类的课程那样高。只有极少数的学生是为了学习生产与作业管理，而进入哈佛商学院或其他的商学院，即使他们曾有过这方面的工作经验也是如此，毕业以后打算进入这个领域工作的学生则更为罕见。

哈佛商学院的大多数学生，都是通过第一年的这门必修课，才了解到，这门课程像许多其他的课程一样，需要处理大量的数据，经过复杂详尽的分析，才能得出有意义的结论来。学习中自然少不了碰到棘手的难题，令不少从未接触过这方面问题的学生感到发怵。幸好在哈佛商学院的每个班里，都有那么三四个学生，有过在企业中进行生产与作业管理决策的工作经验，他们在课外学习小组中，为学习这门课程感到吃力的同学着实帮了一把忙。

同时，在哈佛商学院讲授这门课程的教授，都是有着渊博的生产技术领域知识和丰富的生产作业管理经验的大学者，或者是手到病除的生产管理专家。他们常年穿梭于企业生产作业管理现场和课堂讲授中，不仅为各大公司的有关决策出点子、搞咨询，还将各公司的生产作业管理问题搜集整理成教学案例，运用到课堂讨论中来，使这门课程的内容更加贴近实战。让学生们了解了许多他们原来极不熟悉的领域，积累了有关的知识，初步掌握了解决此类问题的思路和方法。

哈佛商学院的生产与作业管理课程告诉学生们：尽管日常的基本生产作业决策，可以由生产管理专家们去完成，但作为公司的总经理，必须知道生产与作业管理是如何与企业的整个经营活动融为一体的。一个企业如果不能在预定的时间，以合理的价格，为社会提供符合市场需要的产品和服务，那么，即使是世界上最卓越的经营战略、最成功的市场营销计划，加上强有力的财务管理，那也是白搭。作为经营活动的终点，生产与作业管理远不是潇洒浪漫的，它需要实实在在的专业知识和作出复杂决策的能力。

在 20 世纪 80 年代的美国小轿车市场上，通用、福特、克莱斯勒汽车公司。也许拥有漂亮的外观设计、能干的推销商、优秀的市场营销管理和雄厚的资金支持,但是,如果他们生产的小轿车继续以高于外国竞争者每辆 500～2000 美元的价格离开装配线，那么到 1997 年，大多数美国人的车库里，大概只会有日本的丰田、尼桑、或本田，甚至可能还有韩国的现代或大字汽车了。

哈佛商学院的案例教学法，十分适合教授生产和作业管理。生产和作业管理的案例经常十分冗长，而且有大量关于不同公司生产设备、员工和生产流程的数据。案例中也包括经理们常常遇到的其他一些问题和信息。教授通常要求学生们，首先构画出有关整个生产流程清晰的画面，然后通过所拥有的信息作出分析，以决定问题何在、问题产生的原因，以及可能的解决方案，然后再寻找最好的解决办法，并作出有关的决策。

生产和作业管理课程，同时涉及到制造业和服务业的有关生产和作业问题。在第一年的课程中，哈佛商学院的学生们了解到，这门课程的许多概念，

不仅适用于为工业用户生产的、以吨计算的冷硬钢铁，也适用于在快餐店为饥饿的顾客，提供新鲜烤热的汉堡包。

在生产和作业管理课程中，学生们要学习以下主要内容：

●生产流程的图示和分析；

●各类生产方法的原理、优点和弱点分析；

●生产能力控制；

●计划和充分利用现有的生产能力；

●获得和引进新工艺技术的计划工作；

●改进现有的生产工艺和产品质量；

●改进制造一技术战略，以适应公司的总体战略，并与之融为一体。

有效率的生产和作业管理，并不总是意味着拥有条件良好的厂房建筑和技术先进的机器设备。哈佛商学院的生产和作业管理案例中，融进了有关人力的、经济的和技术的问题。教授提醒学生们，现代的经理在制定合理的生产和作业政策时，必须考虑人力、经济和技术三类问题，以便在产品质量、成本和顾客服务方面，符合组织的目标，同时，也是为了能履行公司对外部社区和内部员工的有关责任。

正如哈佛商学院案例所显示的那样，强有力的生产和作业管理，是企业长期成功的关键因素。生产与作业管理是企业经营战略的组成部分这一理念，通过 POM 政策和管理项目，可以转变为有形的产品。生产和作业管理的水平，直接影响到一个公司产品的尺寸、形状、数量、质量、价格、利润率和交货期，无论该公司是个工业品生产者，例如钢材；或是消费品生产昔，如汽车；或是高科技生产者，如计算机辅助设计设备；或是服务业，如快餐店。

合理的生产和作业管理，如果考虑到以下两个因素，它的重要性就更加明显了。

首先，大多数公司都有长期使用的主要生产和作业管理有关决策及生产体系，这些体系一旦建立起来，就难以改变。建设新的厂房、购置新的设备所花费的资金，以及为培养该体系建成以后的操作人员所付出的成本和时间，意味着即使结果并非百分之百的满意，也必须尽量避免将来可能的变动。

第二，一旦生产体系已经建立，它就意味着将来必定要为社会生产新的产品，或提供新的服务。同时还要考虑到引进生产体系的适用性，因为任何生产体系都有它的优点和不足之处。

如果一个公司是建立在大批量、低成本生产的基础上，那它将很难进入为较多客户定制服务的商业领域，同样，一个专门生产小批量、多品种定制产品的公司，也将难以成功地争取到大批量的订货。例如许多将经营业务建立在小批量、高质量、手工制作基础上的美国鞋业制造商发现，他们难以在以大批量生产为基础的中低档细分市场上，与外国制造商进行竞争。

从这些事实中可以明显看出，有效的生产和作业管理，对大多数企业的经营活动来说，都是个关键性的成功要素。有关生产和作业管理的问题，应由公司决策的最高层适当地加以安排，生产与作业管理计划，也应利用最好的方法，由最优秀的管理人员作出，才能与公司的总体经营战略方针融为一体。

轻视 POM 对美国企业的损害

但在过去的几十年中，美国工商界的事实却令人遗憾。在许多公司的战略计划中，生产与作业管理决策，通常不被纳入其中，而生产和作业管理决策，只能够对事先决定的战略计划作出反应。因此在许多公司里，从工资收入到受人尊敬方面看，生产与作业管理的地位，落后于市场营销和财务。这种状况使得生产部门不能吸引到所需要的高素质的管理人才。

对许多美国企业来说，对生产与作业管理领域长期缺乏认真的对待，以及战略性的重视，其后果必然是灾难性的。

美国在世界产出中所占的份额，从 1960 年的 52.9%，下降到 1979 年的 36.29%。但与此同时，因对生产现场管理特别重视而闻名于世的日本，占世界产出的份额却稳步上升。相对于其他工业国和发展中国家来说，飞速上升的贸易赤字，是美国制造业竞争力丧失的又一个有形标志。人们只需想想进口汽车持续增加的销售额，或是整个美国关闭的轧钢厂数目，就能清楚地看到过时而低效的生产与作业管理，给美国企业带来的消极影响。

由于许多因素相互作用的结果，使生产和作业管理在美国企业中的地位，下降到如此低的地步：

●在 20 世纪 40～5D 字代，以及 60 年代的大多数时间，许多美国公司把注意力主要集中于生产尽可能多的产品，以满足日益膨胀的市场需要。公司也就对竞争激烈的世界环境反应迟钝，而恰恰在这种环境中要取得成功，则需要将更多的精力放在生产和作业管理上。

●高层管理者通常认为，作业经理只能由技术人员和工程师担任。一方面，他们经常断定，作业经理对公司大的问题没能力也没兴趣过问，所以不邀请他们参加公司的决策；另一方面，其他部门的经理们，也不被鼓励去和生产管理人员相互沟通，仅只是去了解生产工艺，常常忽视这项管理在公司战略中的地位和作用。而高层管理部门，经常把这些领域的职责，交给日益孤立的生产或技术专家们去执行。

●许多管理学院的行为，也常使问题变得更为严重。他们或是否认生产和作业管理的重要性，或是仅仅强调技术性的理论，如线性规划和排队论。而不是去研究在生产过程中，如何控制、协调和激励管理人员及员工所需的管理理论，以及解决问题的思路和技巧。

在哈佛商学院第一年的生产和作业管理课程中，直接涉及到了大量的此类问题。

谁是生产作业管理的决策者

在生产与作业管理的案例和课堂讨论中，学生们要设身处地充当以下假设的制造经理，去处理有关特殊的生产作业难题。

●你是一个钢铁制造企业的生产部主管，公司要求你去了解涉及高度自动化、大批量生产流程每个阶段的有关成本，以确定最佳的生产工艺、产品价格和产品组合策略。

●你是一个特许经营的快餐连锁店老板，你必须充分掌握本店的作业流程，以便在高度忙碌的午餐时间，也能够提高服务质量。

●假如你是一个气候温暖的著名旅游胜地的项目经理，按领导要求在制定长期战略的同时，要设法为旅游胜地的网球业务增加短期利润。因

为过去这项业务在一年中有八个月不能得到充分利用，而在冬天的四个月中又过于拥挤。

●你可能是一个大批量生产的造纸企业的执行副总裁，公司总裁要求你在尽可能多的领域内，监督公司的计算机技术的引进情况以增加利润，并保持公司在造纸行业的领先地位。

可见，进行生产与作业管理决策，并不只是生产装配线上的作业长、车间主任、生产管理专家和技术人员的事，公司中高层的决策者，也会面临同样的选择。

为何数量分析如此重要

在 HBS，每次课堂讨论前都要准备解答大量的问题。由于数字确实能揭示问题之所在，而且能确定哪种解决方法在经济上是可行的。所以，定量分析在生产与作业管理中起着非常重要的作用。学员们很快了解到，仅是依据过去在华尔街上的经验或狭隘观念，是难以理解为什么当每张订单需要七块电路板或钻 200 个孔时，就要从传统的冲孔技术转向修正后的五图形冲压技术。但是，在哈佛商学院生产和作业管理的案例讨论中，一个好的定量分析，就能清楚地向你展示为什么要使用五图形冲压技术。

生产与作业管理与市场营销管理一样，极易将入迷失在大量的数字之中。就算你是在做一个完整的数量分析，数字也只能揭示一部分内容。生产与作业管理告诉学生们，有效的管理者必须超越经济学的视野，去预见事情过程的某个步骤对其他步骤的影响；某种变动对相关人员的影响，以及这些变动是如何与公司长期目标协调一致的。真正有效的生产与作业管理决策者，必须综合运用定量分析、判断以及直觉。

用 POM 分析把握自己的优势和弱点

哈佛商学院的学生们，在努力掌握生产与作业管理分析的过程中，了解到每幅图纸和每个数字，都代表着一个真实的设备、工作或工人。POM 分析只是一种工具，使经理们能够对生产流程一目了然，看它是如何工作的，各个生产工艺的优点和缺点，流程在哪里中断了以及如何修复或者改进。

HBS 的这门课程在考察生产和作业管理的不同方面时，要求描绘出美国最大的两家快餐连锁店：麦当劳（Mcdonald’s）和伯格·金（Buger King，意为：馅饼王）的管理流程图。在本章中，我们将运用有关这些著名竞争者的 HBS 案例作为例证，从更高的视点涉及某些领域，而这些领域是 HBS 的学生们在阅读带有复杂、晦涩的生产与作业管理环境细节，并且长达 40 页的案例时曾涉及过的。

像其他所有的 HBs 课程一样，在生产与作业管理课程中，教授告诫学生们，为了获得有关企业是如何竞争的直觉，必须首先考查其整个经营活动过程。

对于麦当劳和伯格·金，他们的经营业务都是快餐。两者都必须只生产有限的几种可口的食品，顾客服务要快捷迅速，并且要使顾客的帐单保持在平均 2 美元的水平上。为了有利可图，公司必须每天为大量的顾客提供服务，并使这些顾客能多次重复购买，成为本公司的“回头客”。

由于两者都在经营特许权业务，其方法就必须高度标准化。每个分店不论其经理或雇主是谁，都必须有效利用空间，并成功地实现对质量的严格控制。在任何有特许权的经营业务中，保持经营特色和服务标准的一致性，是个关键性的成功因素。

尽管这两家著名的公司都是提供可口的快餐，但这两家公司的经营特点却不相同。伯格·金经常强调的是让顾客选择自己想要的汉堡包；而麦当劳则强调服务的速度和稳定的质量。伯格·金不惜花费数百万美元做广告，以告诉消费者他们是烧热了煎锅等待顾客自己选择汉堡包；而麦当劳则对人们说，他们在顾客进门之前，就准备好了新鲜美味的食品，几乎不用等候就能马上吃到口中。

HBS 的生产与作业管理教授告诉学生们，在转向分析每个餐馆具体的生产与作业时要记住以下这些步骤：

绘制流程图

简单的流程图是哈佛商学院学生要掌握的一种基本的工具，当学生们阅读每个案例时，他们要设法在心里和在纸上，画出有关产品使用什么材料，经过哪些人力或机械加工工序，以及每个工序所需时间的流程图。绘制得好的流程图，能将既复杂又令人困惑的生产工艺流程，转换为能够为人们所理解，并且能用以进行分析，这是十分重要的。

让我们再回到麦当劳快餐店，当营业员经过柜台向店内喊道：“请来六个汉堡包和两个巨无霸”时，店内究竟是怎样运作的呢？HBS 的教学案例要求学生们，为麦当劳的汉堡包生产线画出类似如图 8—1 的图示来。

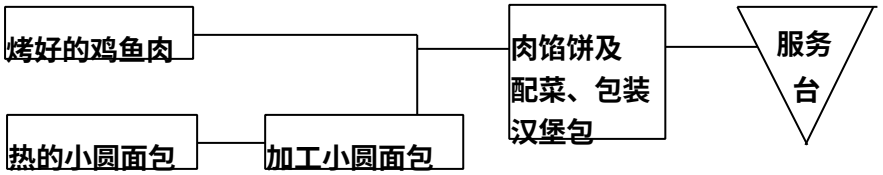

图 8—1 麦当劳准备汉堡包的流程图

流程图中的每个方框，表示生产的一个工序，三角则代表某物的储存，在这个案例中，服务台上最后完工的汉堡包是最终的目标。

当营业员在柜台前喊叫时，高度警惕的烘烤师听到了喊声，于是从烘烤炉旁的小冰箱里取出 12 片肉馅饼，将它们六个一排。分两排放在长方形的烘烤炉上。当肉馅饼接触到烘烤炉的瞬间，烘烤师就按下了定时开关。根据工艺要求，一个烘烤炉不能同时烘烤 12 个以上的肉焰饼。并且为了保证质量，也不能同时开启 2 个以上的烘烤炉。烘烤师听到定时铃响后立刻作出反应，在数秒钟内将内馅饼翻身，并且依照麦当劳的标准，在一二秒钟内将其取离烘烤炉。按照这样的标准化程度，不论你是在旧金山、波士顿、还是在伦敦或北京，都能吃到这种尺寸大小相同和重量相等的新鲜汉堡包。

在煎烤肉馅饼的同时，小面包也被有条不紊地尽快进行预热并撒上佐料，肉馅饼准备好后的几秒钟内，热腾腾撒上佐料的小面包也被放在烘烤炉旁的一个小碟子上，然后准确地把肉馅饼挪离烘烤炉，放到小面包之上。

为保暖并便于分类，汉堡包被尽快用纸袋包装好，通过适当的孔道滑到

服务台旁的玻璃橱里。在这个玻璃橱的两边，是顾客们要买的其他食物——饮料、甜食和煎饼。所有食物都放置在营业员们能轻易取到的范围之内。这就保证了顾客们不必等候过长的时间。

经理在随时注意观察顾客的反映，以及他们所要的食物，以便控制不同类型汉堡包的流向。只要所有的员工都勤奋而快捷地工作，整个操作过程就像钟摆一样有规律地运动，这样是不太可能发生错误的。

伯格·金在本世纪 60 年代和 70 年代初期，便努力使自己的经营特色有别于竞争对手，因而采取了不同的生产策略。伯格·金的连锁店，都尽可能满足顾客对汉堡包的不同要求，并把选择权交予顾客。这是一个设计生产流程，以适应公司战略需要的很好例证。

假若一个顾客进来以后,想要一个有蕃茄酱 芥子酱和蛋黄酱的特大号汉堡包，其生产流程就可用图 8—2 来表示。

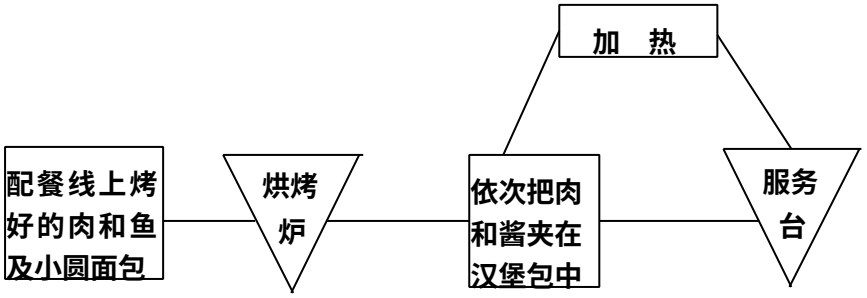

图 8—2 伯格金汉堡包的准备流程图

由此二图可以看出，伯格·金的生产流程属于装配生产线型，而麦当劳则是批量生产。烘烤师把肉馅饼和小圆面包放到传送带上，将其缓慢通过烘烤箱，最后进入收集箱。这个收集箱是放在蒸汽柜的桌子上，以便肉馅饼和面包保持微热用的。

蒸汽柜则放在长长的不锈钢柜台的顶头，你如果站在伯格·金的柜台前，就能直接看到厨房。在柜台两旁的营业员听到顾客所要的食物以后，就通过麦克风向里传送，有人马上就从蒸汽柜里取出肉馅饼和面包，把它们抹上酱和佐料，然后按照顾客的意愿夹配汉堡包，并用纸袋包装好，通过适当的孔道滑到服务台（为顾客特制加工的汉堡包通过某一个孔道；而标准的汉堡包则通过另一个孔道）。

任何生产流程都有某些优点和不足，这就是为什么必须使生产决策适合公司战略需要的一个基本原因。伯格·金的生产流程，能够按顾客的不同需要制做汉堡包，并为之烘烤，这些保证对某些顾客来说是十分重要的；而对另一些人却价值不大，或者毫无价值。

翁迪公司却是以综合两家最大的快餐竞争者的某些特点而取得成功的。它的生产体系也参与汉堡包的竞争是非常有趣的，翁迪公司的汉堡包，就像麦当劳一样成批煎烤，然后又像伯格·金一样按照顾客的愿望出售。

流程图的量化

当生产流程图已经描绘出来，并且对它的优点和可能产生问题的地方作了初步估计以后，哈佛商学院的学生们为了进行更加深入的分析，还要学习

将流程图数量化的技术。这种量化并不是复杂的解方程过程，而只是简单地观察和测量整个流程及其步骤，以及得到能精确描绘该过程的数据。这些数据能用来分析问题的所在，以及为什么问题没有得到解决的原因。

哈佛商学院的学生学会从现有的资料中可发掘的关键数据包括：公司生产单位产品所需的时间；在给定的时间内能生产的最大数量（生产能力）；产品通过每阶段所需的时间（通过时间）；每个流程中单位产品所需的材料数量（投入一产出分析）；单位产出的总材料成本；单位劳务成本等等。学生们要仔细地观察计算流程图，以了解产品需求量的涨落，并且估算生产能力怎样配备才能满足需求计划。

有了精确的流程图和关键数据以后，HBS 的学生们就可以设法确认问题的所在，并寻求可能的解决办法了。

现状分析和症结诊断

对于快餐店来说，当顾客来到柜台前时，拥有足够而新鲜的汉堡包或三明治是成功的关键因素，没有什么比要排长队等候才能买到食物，更能让顾客们心烦的了。对于快餐店经理来说，也没有什么比在深夜整个生产节奏放慢以后，突然看到一辆载有 40 名饥肠辘辘的高中生的公共汽车，飞快向快餐店门口驶来而感到震惊和糟糕的了。

为帮助麦当劳、伯格·金或是翁迪公司分析这种突发情景产生的可能性，需要了解各生产环节的某些数据。

如果这 40 个少年冲向柜台，麦当麦或伯格·金能否以最快的速度和足够的汉堡包来抚慰这群饥饿的人呢？通过时间分析和生产能力分析；可为哈佛商学院的学生们，提供解决此类难题的有用工具。

数据分析能够说明以下问题：麦当劳所使用的批量蒸烤流程，如果有两名烘烤师，就可以把 48 个肉馅饼几乎同时投入烘烤炉，整炉的汉堡包能在 2 分钟之内烤好，与此同时，其他两名营业员已经按照经理指示所需汉堡包和奶酪汉堡包或三层汉堡包的百分比，将小圆面包加热并做好准备，包装好的汉堡包在二分半钟之内滑向服务台。36 个汉堡包（一半是双层的汉堡包；一半是三层的）在 4 分半钟之内出现在柜台前，同时炸薯条也已包装好，可乐也已倒好，一分钟以后，为满足余下的需求，另一炉汉堡包也离开了烘烤炉，并进入夹配包装过程之中。数字显示出麦当劳的批量生产体系，最适合反应迅速，并且产出量大，标准化的汉堡包生产情况。

实际上，数字还显示出，在麦当劳的生产体系中，限制产量的环节（瓶颈），是营业员为每位顾客服务所需的时间。

另外对伯格·金的汉堡包生产流程的数量分析显示出，由于同时只有一两个汉堡包被放到传送带上。它就显示出一种不同的情形，两分钟以后出现的，仅是一个或两个汉堡包，而不像麦当劳那样是一整批。营业员必须为每位顾客分别制做汉堡包，阶段分析表明：伯格·金的 40 位顾客，必须耐心等候比在麦当劳长得多的时间。

哈佛商学院的学生还要学习能使他们进行总体生产能力分析，并使生产能力满足需求的技术，麦当劳和伯格·金的经理们，都能很好地运用这种技术。经理们能够列举他们所期望的每星期、每天、每小时的顾客量，然后就能够计算自己商店每小时的最大生产能力，以及不同数量的工作人员相应的

生产能力，以便决定为满足预期需求，在一天中怎样最好地安排员工，或是否需要扩招员工。

为生产作业管理问题开处方

像通常一样，当 POM 问题被确认之后，POM 经理们的工作才刚刚开始。他们最重要的任务是开出恰当的处方，也就是说，要给出在最合理的成本基础上，仅会产生最小负面影响的情况下，迅速、彻底解决问题的方法。

数字分析在这个阶段就显示出它的方便之处了。它使经理们能够评估不同的解决方法，例如，同时在烘烤生产线中放入一个以上的汉堡包，能够满足高峰时的需求吗？是否同时需要三个？生产线的成本为多少？两条独立的生产线是否已经足够？

生产与作业管理 经验与实力的较量 增加第二条生产线的成本为多少？生产线的生产能力一旦增加以后，为保证产品能及时卖出去，对所需的服务人员或出纳员的数量有何影响？预期变动的总成本为多少？

哈佛商学院的学生们了解到在案例教学中，管理判断、经验、对公司目标的理解，以及对行业关键成功因素的直觉都同时起着作用。最佳的管理决策，是经过对各种相关因素仔细评估以后，得出的，最适合目前形势需要的方案。

POM 的七个“M”

通过检查七个主要的 POM 系统，可以改进作业流程，我们让每个系统都以“M”打头，这样可以有助于记忆，它们是：

- ●人力资源（Man and Woman Power）。员工们有效的管理是改进生产系统功能的有力工具。
- ●原材料（Materials）。所用的原材料能对生产工艺的设计、快速有效的运转过程，以及保证产品质量水平产生重大的影响。
- ●机械设备（Machines）。选择适当的设备（适合你的需求），使之具有较好的尺寸、速度、生产能力（柔性、可靠性、特性，以及可操作性，对于成功的 POM 是至关重要的。知道何时、怎样引进新技术，以保持企业竞争力和盈利性，成为日益重要的因素。
- ●经理人员（Managers）。经理人员的素质（他们的培训和经验，以及激励员工的能力），是 POM 决策者通过聘用和激励措施加以控制的。
- ●信息（Messages）。对于一个成功的生产系统，保证正确的信息及时传达给恰当的人员，也是一个关键性的因素。
- ●方法（Methods）。在完成所需的任务时，总是存在一个以上的解决方法，选择其中最好的方法去完成手头的任务，与选择最有效的设备或员工一样重要。
- ●资金（Money）。了解生产工艺流程的资金占用和使用情况，使生产系统所需的资金能与公司的需要相一致，这对于机器的正常运转，保证公司有利可图是必需的。新的设备也许能长期地解决某个难题。但是如果公司手头资金窘迫，那么经理的责任是在现有资金的基础上，寻求最佳的替代方案。

HBS 的教授告诫学生们，他们必须以最好的方法，机智而富有创造性地掌握这七个生产作业管理子系统，以解决可能出现的难题。

最好的 POM 处方是什么

学生们通过本课程的学习懂得：要避免仅仅根据数字作出决策。至今，在他们所钻研过的大多数生产作业管理案例中，有许多类似的情况引诱你仅是算几个数字，画个图然后就上床睡觉。但是只要参观一下麦当劳的厨房、钢铁厂的车间、汽车厂的装配线、广告代理商或杂货店的经营流程，就可以十分清楚地表明，使产品生产出来的并不是靠数字，那是在一起积极工作的男女员工、原材料、机器、经理、信息、方法和资金的有效组合。

最好的课堂建议和考试答案，是那些使用数字并找出数字背后实际情况的答案。这类建议能使数量经济更为合理，也能在工厂一或饭店、商场或厨房中直接运用，这也是生产与作业管理课程中，使学生们得到唯一启发的一类答案，因为只有这种答案，才有可能在现实中加以运用。

评价 POM 战略作用的重要性

哈佛商学院的学生们知道，强有力的 POM 决策及其有效的执行，对于任何企业的成功都是十分关键的。他们通过对案例的学习，了解到生产和作业管理决策者，参加公司经营战略目标的制定，以及结合整个公司的需要，分析企业自身的优势和弱势，对于作出生产与作业管理决策是何等的重要。

如果有人想要挽救美国许多制造业领导地位的丧失，尤其是资本密集的生产导向型工业，如生产汽车、钢铁和电子设备等行业，在采取或大或小的战略步骤时，如何强调 POM 决策的重要性都不为过分。

生产与作业管理的思考要点

为迅速评估公司生产和作业管理领域的优势，须考虑以下几个问题。

1.企业中生产和作业管理地位的重要性及其受尊敬的程度怎样？

2.具有企业所需技术和发展潜力的人员，是否享受高薪并鼓励他们去参与生产作业管理领域的工作了？

3.具有这方面知识并且主管生产和作业的人员，是否参与了公司经营战略方面的决策？

4.公司的生产作业管理战略和政策，是否与公司整体目标和需求相一致？

5.形成公司整个生产作业管理的所有七个子系统，是否都已引起了重视？

6.为使公司在市场中能赢得持久的竞争优势，生产与作业管理系统是否起了战略性的作用。

9　管理沟通：技术十艺术的学问

十分钟讲演“出洋相”

在哈佛商学院的管理沟通课程开始前，学生们都在准备这样一个案例：美孚石油公司从 70 年代开始到 80 年代中期，曾为了在美国较有名的报纸及杂志上登载宣传公司形象的新闻报道，花掉了数百万美元。案例要求学生就此话题准备一个 10 分钟的讲演，在管理沟通课上进行。

下面让我们看一看 93 届学生路易斯怎样描述那次令他难忘的讲演经历：

准备那次讲演我至少花了六七个小时的时间。首先我反复阅读分析了有关美孚石油公司的报道材料，同时准备了应付可能提问的解答。然后写成报告，备好讲演道具，并在浴室的镜子前做了一次试讲，以保证讲演从形象到内容的无懈可击。试讲大约用了 11 分钟，但我坚信走上讲台后能够在 10 分钟内讲完。

讲演通常要站在教室中央进行。一走上来我就鬼使神差地改变了主意，竟在对听众致辞上花去了足足 1 分钟时间，就这 1 分钟，把我在浴室镜前的试讲程序及时间控制完全打乱了。

全班同学的视线从前后左右，集中于我的身上，弄得我浑身上下不自在。就像身陷那个事故多发的百慕大三角区一样，身子周围涌动着一股不可抗拒的魔力。事先准备好的讲演报告本来是整齐排好的，现在不知怎么全乱套了。一眼扫过去，最上面的一张稿子上竟然写着：10 分钟的讲演时间一晃就到了，请让我就此结束自己的发言，谢谢各位。本来就澎澎乱跳的心一下子提到嗓子眼儿上来了。

开始准备好的一个幽默“包袱”也没能抖出来。为了尽快镇静下来，我试着环视一下教室，再盯住一处想继续讲下去。但疯狂的心跳依然压不住。宝贵的时间就这样一分一秒地滑过去了。在浴室里试讲时，周围既没有低头睡觉的听众，也没有中途进教室把门撞得山响的学生，现在的环境整个变了。最让人着急的是，在练习时出口成章，口若悬河，怎么在真正的听众面前却张口结舌了呢？

在教授抖了一下手里的纸片，提醒我时间只剩一分钟的时候，想讲的内容实际才说了一半，心急上火，预先准备好的得意台词也忘得一干二净。慌慌张张把结束语搬来，总算在 11 分钟之内把话说完了。但是，这一天，成了我在哈佛两年中最难过的一天。讲演结束后招来的，是教授和同学们暴雨似的批判发言，我十足成了一个正受审判的、十恶不赦的罪犯。

事后我回想起来连自己也莫明其妙，讲演的前半部就像领导人做报告一样，三字一停两字一顿，尾音拉得很长。最后一分钟，又像一些蹩脚的电视广告一样，恨不能把产品所有的性能和优点都塞到里面去说完。心里给自己叫劲，嘴里还毫无意义地重复了几次‘不知各位听明白了没有’。简直就像留下了‘我不是政治骗子’名言的尼克松先生一样。

为何沟通技术如此重要

管理工作中的沟通技术，既包括了公司内部的上传下达，也包括公司与外部的联系，这与我们平时讲的“公关”有些相似。

如果您想在实业界取得真正的成功，就必须学会和牢牢掌握与人沟通的

技术。对这一点，理解不深都不行。在管理沟通这一讲座中，学生们必须学会如何归纳问题，如何找出重点，然后把这些信息和自己的想法，以有说服力的方式，传递给适当的人，如果做不到这一点，那么，纵使你有世界上最好的创意、思想或方法，也将事倍功半。

有时，即使是哈佛商学院的学生，也难以理解沟通技术的重要性。他们经常错误地认为，人们都特别乐意听从他们这些在 HRs 受过良好教育的人的意见和想法。但等他们走向社会后才真正明白，事实恰恰相反。那些在实业界闯荡了多年的老手行家们.本能地拒绝和排斥由这些“ HBS 傻瓜们 ”所提出的经营方案和报告。

就像在某些地方或行业，博士比中学毕业生更难找到工作一样，正因为你有了 MBA 的学位，你要想让同事及上司充分地理解你，接受你，就必须掌握高于普通人的沟通技术。哈佛商学院的很多毕业生，就是在走向社会后，才发现了社会期望与自己要求之间的差距。而有些聘甲了 MBA 学生的企业也在抱怨，学校的培养计划，对学生们的辩论、讲演和写作能力的训练重视不够。

在哈佛商学院，学生们的沟通技术是通过教室中的案例讨论，课外学习小组中的实际演练，和长达四个小时的笔试等方式逐步磨炼出来的。管理沟通是第一学年的必修课，是学生思维和表达能力的一种基础训练。这种训练内容涉及到企业管理的很多方面，主要有以下几点：

●公司内各种文件；
●工作报告；
●小组报告；
●雇用通告；
●解雇预告；
●新闻发表：
●年度报告：
●职员招聘书；
●讲话稿准备；
●应付舆论界的对策；
●采访技巧；
●辩论技巧。

由于不少学生有了一定的社会经历，因此刚开始往往误认为管理沟通课程比较容易对付，但很快他们就会发现，HBs 对这门课程非常重视，要求也相当严格。随着课程内容的深入，他们还会明白，那些平时看来貌似简单的课题，比如起草报告和准备讲演稿等，都必须相当认真地对待才行。事实。上，即使他们知道了掌握沟通技术的重宴性，并做了充分准备后，也免不了遇到像前面路易斯那样的尴尬场面。失败是避免不了的，关键是他们在失败中迅速成长起来了。

学会最恰当的沟通手段

无论在企业管理的任何部门中，沟通技术都是非常重要的。不管你是搞技术的，还是搞营销的。只要你需要指挥他人，就必须掌握有效的沟通技术。

管理沟通的案例，是将学生置于一个特定的管理者角色上，来训练他们

的沟通技巧。比如：

●你被看作是一位人事部长，在与求职者面谈并确定录用者之后，必须写出一份录用通知。

●你可能被当作一位公关部长，负责召集当地新闻界举行新闻发布会，公布公司有关环境保护活动的方案。

●你可能是一位总经理，必须向公司全体员工传达一种危机意识，因为你公司利润率最高的那种产品，因某种原因将不得不从全国所有的零售店货架上撤掉。

●你可能是一个面临困境的公司老板，尽管你作了最大的努力，但你不得不向一部分员工送去解雇通知书。

在管理沟通课堂上，学生们不仅要知道如何去分析经营状况，并提出恰当的方案，而且必须学会按经营管理的要求，运用书面或口头方式贯彻这些方案，学生们要具体学习如何作记录、写报告、画图表、写讲演稿和做新闻发言人。教授要求他们稿子不能写错，打字不能打错，还要按时交上去。考试时其中一项出了问题，就甭想拿到学分。有些沟通在常人看起来可能认为，这应该是秘书们干的工作，但 HBS 认为，要做一个成功的企业领导者，就必须掌握这些技术。

学生们提出的文稿和进行的讲演，不仅由教授进行评论，而且同学们也参加讨论。再好的稿子或讲演，也往往难以逃脱群起而攻之的命运。你要想作个像样的报告和讲演，就必须下些苦功夫准备。实际上，那些同学的评价并不带任何恶意，相反，他们的尖锐批评，正是磨炼你沟通技术的最好手段。

大部分学生在走上社会后发现，他们在 HBs 的两年，确实在文字和口头表达上有了相当的长进。他们十分重视沟通的正确性和准确性，他们甚至容不得记录上有一点语法上的微小错误，他们在作任何决策时，都预先考虑到了传达内容、传达手段，以及对方的情况。他们真正理解了，世界上最让人容易误解的，就是人与人之间的沟通。

沟通技术：企业成功的关键之一

古今中外，大凡工商企业界，都需要进行各种有效的沟通。

特别是随着舆论宣传威力的日益增强，沟通技术的重要性日见明显。只有那些能明确地、有说服力地阐明自己主张的人，才能最大限度地发挥自己的能力，才能在公司内或同行中崭露夹角。

一个管理者能否成为人上人，能否爬上最高领导的位置，关键看其是否精通公司内各部门及公司外各方面的沟通技术。有人可能认为这样说有些过分，但事实确实如此。

一个比较典型的例子是 1981 年美国发生食品被人投毒的事件。这一轰动全美国的事件，当时极有可能将该行业及其产品彻底毁掉。制造商是强生公司。该公司没有被一夜之间报道的路人皆知的冲击所吓倒，他们迅速制定了公关策略，决心弄清事实真相，全力恢复公司和产品的声誉，同时，还着手开发包装安全的新产品，以重新召回那些带有恐惧心理的顾客。

可想而知，面对如此严酷的现实，如果强生公司在公关策略及其实施方法上稍有不慎，就可能造成数亿美元的损失。事实上，一些分析家已经指出，

该公司的利润额将大幅度下降，该商品也可能因此而从地球上消失。

其实，强生公司早在报道之前就已经采取了行动。他们迅速召集了所有相关方面的专家和人士，如广告、新闻、金融界舆论调查和政府有关部门等通报了情况，并成立了对策委员会；以应付随时可能发生的变化。值得特别一提的是，该公司的领导层对事态作了一个相当正确的判断和决策，那就是，将消费者的绝对安全放在第一位，而把如何去消除事件的影响和保证公司盈利放在次要的地位。

强生公司婉言谢绝了政府的好言相劝，毅然决定把所有商品从全国各地的商店货架上撤下来，予以彻底消毁。消费者和零售商们还被告知，他们可以马上把手中的商品退还给公司，一切损失和费用由公司承担。此项举措，使政府及消费者与强生公司之间，形成了良好的信赖和合作关系。该公司在短短几天时间，投入了数百万美元来解决这一事件，以表示自己的诚意和决心，同时这也为该公司的长远利益及长远发展提供了保障。

在广大消费者的恐惧心理彻底消除之前，该公司没有再把该产品摆上货架。当他们确信消费者的恐惧感已经完全消失了时，才慎重地开始重新售货。并且通过大量的广告宣传告知消费者，商品已改换了防止别有用心的人再次投毒的新包装，请大家尽管放心。

虽然如此，公司明白，仅仅通过改换新包装，并不能彻底解决问题。果然，在 1986 年又发生了第二次投毒事件。不过，这时该公司已经毅然决定上市一种新的替代产品，因此很快就消除了第二次投毒事件对公司造成的影响。

新产品的命运将会如何不得而知，但是，强生公司果敢的公关策略以及有效的实施方式，既拯救了一个著名的商品，也拯救了自己公司的命运。

但并非所有的公司，都能像强生公司那样将沟通技术运用得十分成功。我们经常看到一些在沟通上、尤其是在内部沟通方面的失败事例。比如，某个职员被提升的任命书尚未公开发布之前，竟被传言说他将被解雇，而公司却没有一种很好的措施去尽快消除这些错误的传言。又如，某个公司已经被人收购兼并了，但公司一般职员竟然毫无所知。再有，上司发布了命令，全体职员都忠实地执行了，但却没有几个人能正确理解上司的意图。凡此种种，皆因公司沟通技术方面存在问题所致。

著名企业家艾科卡先生的管理沟通技巧，曾在重振克莱斯勒汽车公司的过程中显现威力。相反，波士顿银行对非法进行国际金融交易被处罚款报道所采取的错误对策，却给银行业务造成了巨额损失。

在哈佛商学院，学生们正是通过类似的许多案例，各种沟通问题的讨论，来理解正确的沟通决策在管理中的重要作用。

什么是最好的沟通方式

HBS 的管理沟通课程反复强调，作为一个管理者，每天都在而且必须作出各种有关沟通方面的重要决断。早晨上班，你要和上司或部下打招呼；在日本的公司里，还有一种叫做“朝礼”的沟通仪式。工作中，你要不断地决定某种工作应该由谁去负责，怎样将工作的具体要求传达给他。下班时，还要把剩下的和明天的工作安排好。这一切都与沟通有关。

学生们必须理解，尽管正确的决策需要慎重的考虑，但在实际工作中，

却经常遇到完全没有考虑的时间，却必须作出重大决策的情况。学生们需要掌握即席发言的技巧，和一边听别人讲话，一边整理自己的思路；并作出迅速反应的本领。

管理者在工作中要不断向员工们发出各种信号或指令。他必须知道这些信号或指令的影响力。举个例子说，某公司老板因销售额骤减，无奈之下，打算临时解雇一些职员。但是，怎样做才能使职员准确理解自己的意图呢？如果措施不力，就可能影响全体职员的情绪，使他们产生下一拨解雇会轮到自己的错觉。作为一个经营者，不能忘记自己负有稳定人心的义务。

HBs 的案例分析告诉学生，任何问题的沟通，都决非仅有一种方式。你应该能够同时找出几种方式并进行选择。比如，我们假设某公司制造部长得到确切消息，说竞争对手公司正在策划通过市场摸底推出一种新的产品。那么，他就必须做出下面一系列的选择：这一消息首先应传递给谁？应该选择电话、信件或报告等哪种手段？最快最准确的传递手段是哪种？等等。如果这位制造部长是有才能的，他就会作出正确迅速的选择。

工商界是一个日新月异的多变世界。商人们在赶飞机、追火车、拉生意，老板们在忙里忙外签合同，每个人的时间都异常匆忙和紧迫。在这个飞转的世界里，你要想让他人听明白你的想法，要求和问题，并且记住它们，就必须知道如何去简洁明了地表达你的意思。否则，你就可能经常引起误解和麻烦，频添许多烦恼。

电话是联系业务最重要的手段之一。在看不到对方表情和手势的情况下，靠语言和语气来传达自己的意思，自然需要一定的技巧。况且，在繁忙的实业界，没有人能像家庭主妇一样，听你那喋喋不休的长电话。如果你不能简洁明了地表达你的意思，对方可能会毫不客气地挂断电话，这会迫使你放下电话，整理好自己的思路后再重拨一次。

HBS 的课堂讨论，为学生们走向社会后应付繁忙的沟通需要，提供了足够的基础训练。在限定的几分钟内、你要想让同学和教授静听你的发言而不招人厌烦，就必须学会简明、扼要、准确地阐明见解的技巧。如果你不得要领、又臭又长地侃下会的话，其余几十名学生就会或眼朝屋顶、或左顾右盼、或拿出张纸片画起小人来。假如你做得大过分了，教授还可能再不会提名让你发言。在课堂讨论中能够赢得大家尊敬的，常常是那些言简意赅，为大家节约时间的人。

有效沟通技巧种种

做到有效沟通，有许多技巧可惜鉴。比如，在会议发言或打电话之前，应先写下要讲的要点或提纲，开始说时在脑子里先复述一遍，就会做到万无一失。当然，对于毫无经验或一说话心脏就跳到嗓子眼儿上来的人来讲，也难免像本章开始时的路易斯那样的失败。但一般说来，有充分的准备就会有好的发言。《哈佛学不到》一书的奢者就介绍过一位打 30 秒钟电话，准备了 10 分钟的成功管理者。

关于讲话内容，如果你按以下四步去准备的话，就会较快理出头绪来。

第一步，先推敲一下能够利用的沟通手段或方法有哪些？应该具体说明还是一带而过？应该给听众以何种程度的预备知识或铺垫说明？是否提出建议？说话的口气是柔和些还是强硬些？是现在说好，还是过几天或一星期之

后再说的好？或者根本不说为好？应该说给谁听？还有没有必要传达给其他的人？

那些对沟通有丰富经验的人，对这一点几乎是无意识之间就做好了，但对于缺少经验的人来说，还必须逐一排列一下。要想作出最优的选择，最好埋头桌前细细考虑考虑，经验过几次之后，自然熟中生巧。

第二步，眼睛暂时离开前面归纳出的几条，动脑筋考虑一下实际上必须说的内容到底是什么？

第三步，联系相关的政策和人物，归纳一下“应该说的到底是什么”？管理沟通课的教学案例中，给人较深印象的一句忠告是“少说为佳”。但是，当你确信是该说的内容，就要准备好适当的台词。

第四步，重新看一遍第一到第三步的内容，归纳出讲话内容，并确定传达方式：是电话讲，写信讲，还是直接见面说？用何种措词或语气为好？等等。

其次还有几个要点需要注意：

（1）注意措词，想说的话要表达准确；

（2）简洁明了；

（3）措词和表达方式要视对方情况而定；

（4）对对方的要求要特别明确强调；（5）下结论时，要明确阐述其依据；

（6）预先准备对方可能的反问，以节约时间和增强说服力。

最后一点尤其重要。在实业界，经常遇到不能命令他人为自己干事的情况。哪怕你是一个公司的总裁或老板，在自己的公司里说话算数，但一出公司就玩不转了。此时，你必须有能力说服别人，按你的意愿和希望去行事。有时还可能要苦口婆心，或要磨破嘴皮。信件也好，电话也行，见面谈也罢，只有当你做了充分准备，能颇得要须地回答对方所有可能的提问时，对方才能给你以善意的、真诚的回应。

我们假定，一位高层管理者要求部下去做了某项工作，并要听取该项工作的过程汇报。在此之前，这位上司曾就该项工作提出过几次要求。可是现在，他一直认为应该取得相当进展的该项工作，竟然毫无推进。究其原因，是因为上司不断追加了一些新的要求，而且多次变更内容，使部下在执行过程中遇到不少新问题，致使工作没能如期开展。如果这位上司要想让部下尽快完成该项工作的话，那他就必须预先条理好自己的各项指令才行。否则，只会给部下造成混乱。

充分了解对方的情况

在 HBs 的管理沟通课程中，学生们还学到分析听众的各种技巧。要进行有效的沟通，必须对对方做到了如指掌。比如，要了解对方的年龄、职位和立场；要知道对方对话题的熟悉程度；还要了解对方对话题的关心程度；要弄清对方对你所要表达意思的理解程度；要确认对方是否抓住了你讲话的要点。

沟通过程也是个波及过程。不仅要了解你的直接听众，还要考虑可能出现的间接听众。也就是说，讲话前要考虑一下听众听完之后，会再向谁去说。比如，公司年度经营报告的第一层听众是股东或投资者；其后第二层听众就

可能是公司员工和银行等金融机构。经营者就必须考虑到这一情况，来推敲年度报告的内容。

这种沟通态度和技巧，不仅可以用在诸如年度报告之类的重大事情上，也应该活用于公司内部，比如用于计划任务书等具体的指令上。下任务书时应该清楚，接受任务的不仅是管理人员本人，随着该任务的分解，领导会有要求更多的人理解任务的内容和意义。所以，要考虑到这些人的情况，未反复推敲“应该说些什么”，“想说的到底是什么”。

因人而异的语调和口气

一个能干的管理者，还要学会如何按对方的情况去变换语调和口气，以达到最好的沟通效果。对一线的工人，讲话可能需要用白话和明确坚定的口气，同样的内容，在董事会上想求得各位的理解，就需要另外的表现手法。说话态度应该因人而异，因场合而异。

再如作广告，为了向消费对象准确传达商品信息，首先要正确突出商品的个性。XO 的广告，强调的是高价进口洋酒的形象，甩的是高雅、高级、高档战术；相反，孔府家酒的广告宣传的是温情、乡情，亲情的形象，面对的是千千万万个寻常百姓之家，其价格也与商品形象一致。

有效的沟通有时还要考虑说话方和听话方的知识结构，比如博学者向专家说明情况，就和专家向博学者传达信息不同，你必须视对象特点来改变自己的语气。你用某种语气向博学者讨教，可能会得到相当的信赖，但同样的语气却极有可能引起专家的反感。反过来，专家所喜欢的说话口气，到了博学者那里却不一定买帐。

沟通是技术也是艺术

学生们在管理沟通讲座中，并非只是学习复杂的沟通问题的处理方法。一般来讲，拿到案例后，学生们要按其中的要求进行准备，提出报告并探讨讲演的技巧和方法，这和一般人所做的准备没什么两样，所要的时间也不过两三天。但不同的是，由于哈佛商学院优秀的教授和优秀的同窗学友的存在，他们会尖锐但善意地指出你应该改进的地方，使你在短期内得到长足的进步。

还有一点，是学生们可以在较短的时间内，系统且集中地学到实际工作中可能遇到的各种各样的沟通问题的处理方法，还会了解到各种不同类型的沟通对象。同时，学生们还必须写出各式各样的报告，如新闻发布稿、解雇通知、求职信、计划书等等。

其中最受重视的，是训练学生们写求职信。学生们对这种训练也尤其感兴趣，因为这直接关系到他们能否顺利地走向社会。学生们练习向希望就业的公司发求职信，有的公司会答应他们的面试请求，有的公司则拒绝他们。对于后者，学生们要对自己的求职信进行推敲，看看文体或内容上到底有什么问题，为什么没能引起该公司的兴趣。同时也要对该公司的情况进行再考察，看看自己的希望与条件，是否与公司的希望和条件有矛盾，等等。

在管理沟通课中，每个学生至少要做一次讲演。但在其他课程中，学生们也在不断地接受讲演训练。只不过管理沟通课程中系统学到的沟通技术，

马上就可以运用于其他课程之中和社会生活的各个方面。哈佛商学院的教学计划，不但培养了这些未来企业家们的分析能力，而且培养了他们的沟通能力。

一个人的沟通能力，从某种意义上讲即人际关系能力，可能比他的知识水平、分析能力和智力程度更为重要。良好的沟通，应该注意以下几点：

1.你必须机灵一些，创意要能提起人的兴趣。如果你总是向老板唠叨一些婆婆妈妈的琐事，你的前途就无望了。

2.与人沟通必须带有自信，不说废话才是懂得沟通的干练之才。

3.轻松庸洒的态度对于沟通的成功至关重要。你如果过于紧张，别人看着也会难受。

4.说话人的诚实会给对方一个好的印象。因为世上说谎行骗的人太多了，诚实一定会有助于你的成功。

5.对对方的兴趣所在、关心焦点、好恶要敏感。

6.保持适当的幽默感。

管理沟通，既是管理工作中的重要任务，又是战胜对手，争取成功的有力武器；管理沟通既是技术也是艺术。而哈佛商学院要培养的，就是懂得沟通这种两重性的人才。

管理沟通的思考要点

沟通，是人与人之间特有的联系方式，而企业与外部环境的沟通，是人与人之间关系的一种放大，因而沟通就是不可缺少的重要管理方式。

管理沟通既是一门技术，又是一门艺术，它有特定的规律和技巧，学习和掌握这些技巧，不仅会使你工作心情舒畅，而且会使你人缘极好，生活美满。对于企业来说，有效的内外沟通是确立良好社会形象，获取成功的秘诀之一。

但要深得其要领，将这种技术兼艺术的东西运用自如，则是难上加难的。关键还是要多实践，多总结自己和别人的成功经验。下面为您提供了一份管理沟通的要点清单，可以据此检验您的思路如何。

1.你是否真正重视管理沟通问题了？

2.在进行沟通之前，你是否将所有应该考虑的问题都考虑到了？

3.你的沟通方式是否简洁明了呢？

4.沟通内容能解答所有想到的重要问题吗？

5.沟通内容是否根据对方的情况做了适当调整呢？

6.在推敲内容的同时是否考虑了语气问题呢？

7.整个沟通过程是否完整地包括了沟通方式、内容、信心诚实和幽默了？

8.沟通是否选择了合适的机会和时间？

10　管理控制：把握企业航向的技术

正确评价企业的经营业绩

作为企业的高层管理者，最关心的是企业的经营状况和效益状况。但如果仅仅靠听别人汇报，靠助手发指示，你将会变成两眼一抹黑的“聋子”和“瞎子”。因此，你必须学会从数字中读出企业的真实状况；用指标评价和管理人和事；用各种管理系统控制经营活动及方向。

在哈佛商学院第一学年的管理控制课程中，主要学习对员工业绩的考评技术，和对考评结果的正确认识方法。此外，还要学习如何设计和使用评价公司财务状况的会计系统；评价目标完成程度的信息控制系统；以及财务报告系统等内容的课程。

学生将所学知识应用于责任中心设计、转让价格的设计、预算编制、差异分析、财务报表分析等等方面。同时，也可应用在管理工程方面。

人在面对一个问题时，最重要的有两点；一是看你如何解释它；二是看你如何做决策。为了正确评估公司效益，你必须首先明白应该用什么样的变量去进行测定。也就是说，你应该利用哪些指标去指导员工掌握达到目标的技术，去激发他们的工作热情。另外，为了向公司内外各方面人士传递经营者的意图，还必须预先考虑好应该如何，或在多大程度上告诉他们公司的经营效益情况。

哈佛商学院的管理控制讲座认为，公司监事并不是一个位居高层的会计师，而是一个以专门收集、说明和沟通有关公司业绩资料的专家，他们的地位非常接近公司高层决策者。他们协助公司其他部门的高级管理人员观察经营动向，检查企业运作中的各个关键部位，查看企业是否偏离航向，并负责纠正航向。

一开始就对管理控制讲座感兴趣的，是颇有会计学知识的学生。相反，那些缺乏会计学知识的学生，在了解到这门课程对管理有如此大的影响力之后，往往会感到十分吃惊。没多久，那些不太擅长会计和数量分析的学生，也开始对此课有了兴趣。确实，从表面看来，这门课程很难。但是，管理控制与组织行为、人力资源管理及管理沟通都有着密切的联系。

当然，用于管理控制的教学案例中，有许多复杂的计算问题，也许因为这个原因，使那些有会计师资格和做过银行工作的学生，凭借他们的数据分析能力，便成为班里的主要人物。课外学习小组的成功与否，取决于小组成员中有没有在财务会计知识方面擅长的学生。不过，学生们开始时并未意识到这一点，他们需要过一段时间才会明白，为什么自己的学习小组会比他人有效。

我们这一讲座要从各种管理角度，对以下四个方面的问题进行探讨研究。

●公司过去采取过什么行为？

●将来准备采取什么行为？

●高层管理者用什么样的方法评估企业的目标和业绩？怎样才能使这些方法有利于企业的成功。

●企业家用什么方法向公司内外有关人员宣传这些业绩？

哈佛商学院将财务会计技巧的大部分内容，安排在最初一个月进行。这

门课程要求使用最新概念和观点来讲解。但是，哈佛商学院认为，如果学生能很好地完成讲义的预习和实例分析，以及课堂讨论的话，就可以理解会计的基本原理。

HBS 的独特之处在于上课时，对会计原理基本上不做直接说明，而是自始至终围绕会计项目的解释来进行讨论。确实，比起学习资产负债表中的资产和负债的具体项目来，同学们在一起讨论要有趣得多。但是，讨论经常只是由六七名有财务知识的人发言，而其他偶尔发言的学生，也只是就公司的整体战略目标或一般管理问题，做一些探讨式的发言，因此讨论并不像其他课程那么热烈。

尽管如此，大家仍然可以用其他学校所没有的 HBS 式方法，很好地理解如何运用分析技巧和如何分析企业的业绩。

课程的后半部分是有关管理控制系统的研究。因为这一部分技术分析的内容比较少，所以受到很多学生欢迎。但是，由于这一部分的管理，没有明确的数字出现，也就容易出现另一些问题，比如不能确定适当的转让价格等等。与财务管理讲座中讨论的加权平均问题相同，学生们对转让价格经常产生许多争论。

对管理控制掌握较好的学生，到了二年级，就可以轻松地选修成本会计、企业财务报告分析、成本分析或者更专业化的课程。但是，其他学生一般则逃避这些课程。

与 HBS 的讲座特点相同，在这里我们准备将介绍的重点，放在财务项目的解释和运用方法上，而不像一般财务讲座那样，注重收集和开发财务信息。

公司监事的作用是什么

某公司的总裁 A 先生打算从第一线退下来，在挑选接班人时感到有些困惑。作为下一届的总裁，可考虑的候补人选有技术部长、研究所长、会计监事三人。于是，他出了一个问题，准备挑选其中回答得最出色的人作为接班人。他将三人一个接一个地叫到了自己的办公室。

技术部长第一个来到。于是这位总裁微笑着向他问到：“一加一等于几？”

这位一直以二进位法从事工作的技术部长马上回答到：“是—0”。

然后被叫进办公室的是研究所长。“一加一等于几？”

MIT（麻省理工学院）出身的所长立刻回答到“是一素数。”

最后进来的是会计监事，总裁说道：“刚才我叫了技术部长和研究所长，问他们一加一是几？但两个人的回答我都不满意，你怎么回答呢？”监事摘下眼镜，把手搭在老板的肩上，沉着地反问道：“你想让它得多少？”这第三位回答者，正是总裁所要物色的人选，哈佛商学院的毕业生，也正是在不断丰富了自己这方面的能力后走向社会的。

从以上问题可以看到，管理决策的影响范围极大，所以最好与其他部门所制定的决策联系起来考虑。另外，对那些与企业有利害关系的部门，要保持经常和切实的沟通才行。

知己知彼，才能在竞争中取胜。要做到知彼，竞争对手之间往往绞尽脑汁去调查、侦探对方的情况，从资金财务方面看，调查内容除了贷款者和投资者以外，还包括对方公司的财务、效益等情况。有很多公司，为了把握对

方公司的财务情况，还专门聘用了一批财务方面的专家。

HBS 的管理控制课程，与前面的课程一样，要求学生以下面各种地位的人的身份进行思考和决策。

- ●如果你是一个航空公司的董事长，你的公司准备改变对外公开发表信息的内容和形式，但是，某些财务状况的变化，是否应该公开发表呢？对此事你应当如何做出决断。
- ●你是一位总经理，你必须对运用什么样的预算编制程序来研究战略计划，让谁来参加预算编制等做出决断。
- ●你是一位证券分析专家，你必须决定在“拟兼并企业目录”中，是否应该列入某家大型私人医院？

会计监事和总经理，以及聘请来的证券分析专家，共同要做的第一件事就是收集、解释财务情报，并提供可用于经营决策的分析报告。这类情报十分重要，不仅要有切实的内容，还必须做到及时和准确。缺少其中任何一项情报，或情报不真实都是有害的。

公司监事的责任是收集情报，向各有关部门提供业绩数据和其因果关系分析，以及对规划项目提供及时具体的信息资料。企业像一只航船，监事要记录它的航路，同时有责任确保测定航路所需的正确工具，即提供保证船长和船员们取得最大成绩的情报。再有，还要开发与各部门业务相应的管理手段，尤其是开发管理信息系统和管理控制系统。

公司监事在掌握企业目标和战略的同时，还应掌握有关日常工作的业务知识，以便观测经营变量的变化，设计有利于促进公司成功的必要测算方法。

一个企业要进行有效的、对症下药式的管理，就有必要为每一个客户，设立单独的档案。要对“一加一等于几？”的问题做出正确回答，即理解对方的意图，并给与必要的信息。因此就必须按提问者的要求，判断什么才是他们最需要的情报。这正是公司监事的重要任务。

营销部、各制造部的负责人要与经理部、广告部、公关部等经常保持联系。好的管理，除熟悉定量化的技巧以外，还要有娴熟的人际关系技术，人力资源和组织行为的知识，有关公司特定业务的专业知识，你必须了解特定市场中的竞争、风险及公司的优势和弱点。

通过财务数字把握企业动向

所谓管理控制，就是利用财务数据，来观测和调整企业的经营状况和行为。HBS 的学生，通过掌握系统的管理控制技术，就能够准确地把握经营状况。管理控制是一种手段，它有助于企业收集实用的信息，以用于指导企业作出正确的决策。

对于投资者和融资者来说，管理控制课所涉及的财务资料，是判断公司未来效益的重要依据。但是，管理上需要的信息与对投资者和融资者这些局外人士公布的信息往往会有很大的出入。

对学生来说，最重要的事情就是明白财务数字实际上说明些什么，为什么会出现这样的数字。企业家要规划出公司应有的蓝图，要进行经营管理，要向在资金和营销等方面必须依赖的人士提供适当的情报，并进行正确的解释。

公司监事和总经理在管理控制问题上，采取决策的类型与以下四个基本

问题有着密切联系：

●企业过去做了些什么？哪些部门效益较好？哪些部门效益不好？从这些问题中可得出什么结论？

●企业今后应采取什么样的行动？应如何评估今后的效益，以及用什么方法来进行数量化？再有，能否明确企业面临着哪些机遇和风险？

●经营者应如何设定目标，才能有助于测定效益，才能有助于企业经营的成功呢？

●经营者应运用什么方法向外界宣传公司的效益？应采取怎样的会计方针？采取怎样的报告形式？必须向经营者汇报的数字是采取报喜不报忧的办法呢？还是适当加以低调处理？

在必须开发和利用信息收集系统的行业中，银行业最为典型。比如，在金融界改革之前，大多数银行靠小额存款和稳赚贷款利息的信贷配置技巧，赚得了不少利益，银行只要提供一点点服务，就可以充分使顾客得以满足。在那个营业额和纯利润挡不住地滚滚而来的幸福年代里，几乎无人去关心什么管理控制问题。

但是，由于银行业的自由开放政策的实施，情况发生了很大变化。银行的老总们开始注意到各个方面都出现了激烈的竞争。他们再也不可能像过去那样高枕无忧地赚大钱了。由于竞争造成营业利润的大幅减少，迫使银行家们开始认真检查收支状况，以求制定有效的战略方针。并开始重新考虑银行今后的发展方向和开拓新的业务和事业领域。

这时的银行遇到了一个重大问题，那就是，他们无法弄到必要的和正确的信息，以帮助他们做出战略决策。银行必须重新考虑他们如何通过向大型企业和中等规模市场的贷款，以及小额信贷来获取利益的问题了。

在以前，银行家们从来没有重视过诸如支票贴现、企业间的收购和兼并、抵押权转换等服务项目应该收取多少手续费的问题，但是现在，银行已经感到了它的必要性，而且也迫切需要此类的知识和信息了。

由于以上经营环境的变化，近十多年来，银行和收取高额费用的管理咨询公司的新任总裁们，已积极建立管理信息系统，着手解决信息不足的问题。

管理控制的分析技巧

如何建立管理控制系统

公司监事评价财务状况时运用的第一个手段，便是检查标准损益表（利润表）和资产负债表。损益表会告诉我们一定期间内收入和支出的情况。经过反复推敲而设计的管理控制系统，一定是便于管理者使用的，而不是追求系统的完美去搞成复杂难懂的东西。

在实际工作中。要设计一个理想的控制系统，会遇到不少难题。首先，公司监事要考虑到系统设计，要为那些依据信息收集系统和损益表进行决策的人带来一定的利益。为此，就必须能够准确地评价收益、支出、资产和负债。此外，还必须了解上报的损益表是否将所有信息都汇集进去了，是否只汇集了有利于分析效益的信息，而没有渗杂其他无用的内容。比如，营业部主管如果只做自己部门的效益分析，那确实比较轻松。但在实际上，他必须算出与其他部门交换信息用的具体数值才行。同时，他又不能事无巨细，列

出一大堆数值，使人无法从中了解其负责的营业部门的关键问题。

监测效益的公司监事，首先要制定各部门、各单位的战略方针。这时，为保证实现公司整体目标和措施的贯彻，有必要考虑各部门应实现目标的分解问题。公司究竟需要多少资源？这些资源应该如何分配？在做出这些决定之前，一定要了解各部门的希望和要求。

为使公司实现正常经营，监事的战略方针，应成为使全公司团结一致，为实现整体目标而共同奋斗的调控系统。这个调控系统，在企业中，一般称做管理控制系统。

预算是管理控制系统的一个重要部分。企业家要通过编制下一年度的预算，丢掉平时的短期思维习惯，考虑长远的问题。预算编制可以说是为企业经营者确定目标和决策所提供的良好契机。如果预算编制进展顺利的话，公司的全体员工和各部门，则可朝着一个共同目标努力奋斗。总之，当预算和分配制度与公司战略计划协调一致的时候，它就会成为控制并促进经营成功的有效工具。

为了实现企业目标，预算必须与经济动向、组织结构、经营目标和战略方针保持一致。哈佛商学院让学生们铭记在心的是，预算编制实际是高层领导向各部门提出的一种期望。

打高尔夫球的人所持的记分卡上，写着到球穴的距离和标准打数，也就是简单说明了各球穴的内容。与此相同，将数字记入企业的记分卡上，无疑等于设定了战略方针。各部门的成功与否，就可以根据最初制定的目标——标准打数来判断。

为了了解各部门所需的预算，监事和总经理要牢牢把握公司的大目标，然后再设定各部门的任务。确定将哪些部门作为成本中心？哪些部门作为利润中心？再有，要使公司取得最大收益，提高各部门员工的工作干劲，究竟需要多少预算？等等，这些都是公司监事和总经理应该做出的决定。

公司监事怎样进行差异分析

在决定各部门的预算数值前，应该考虑哪些问题呢？HBs 通过以下案例来帮助学生们加深理解。

假设有一个需要许多固定资产的制造公司。这家公司准备在设备投资期间扩大销售额，提高市场占有率。公司自然要把这一任务交给营销部门。营销部门为提高市场占有率，在某种程度上允许降低销售价格。但同时必须负责完成销售定额以保正利润的实现。

换句话说，如果为了增加销售额和费用而降低销售价格的话，营销部门就有责任为弥补间接固定费用，而努力去扩大公司可利用资金的绝对数额。

这时，制造部门就成了将制造成本缩小到最低限度的成本中心，其目标就是要实现单位产品变动费用的降低和全部固定费用的削减。

在这个案例的讨论中，一个坐在教室最后排的学生立刻表示，照这种程度的生产预算来看，产品的质量很容易受到影响。有几个人表示同意他的意见。作为替代方案他们提出，不要将制造部门当作成本中心，而应当作利润中心。这样，就可以促使制造部门将从收入中扣除成本的金额，提高到最大限度。制造效益是从对各种产品的信赖中产生的，从总额中扣除的成本，就是设备投资期间增加的变动费用和固定费用，即实际的生产费用。制造部门

要提供在市场上有竞争力的产品，就要确保产品的质量。也只有如此，才能将固定费用和变动费用减少到最低限度。关于这一观点，既有赞成意见，也有反对意见。但是，保证产品质量其实就那么重要吗？这难道是解决问题的唯一正确的办法吗？

这时，一位“人际关系型”学生发表了不同意见，他说：“让不可能控制销售情况的制造部长承担销售额的责任是不明智的。”这个意见点到了要害处。

以教室中央为阵地的“综合型”学生们，假设了双方意见都有一定的正确性后主张，如果在座的各位能够理解在编制预算时必须对几个条件加以选择取舍的话，就应该进行有弹性的预算运用，并分析决算的结果。其实，这恰恰是公司监事的核心任务。

所谓弹性预算的基本思路是，将整个预算和实际完成的数值（收益与支出）按照各业务部门进行了解，是什么原因造成了预算和实际结果的不一致。一般来说，我们称这个过程为差异分析。参考这个例子，学生们可以学到公司监事是怎样进行差异分析的。

比如，假设营销人员对利润的贡献度只停留在目标值以下，公司监事就可以通过对整个市场的规模和市场占有率以及对单位产品价格的具体分析，了解没能完成销售额指标而在开工率等方面存在的问题。但是，公司监事进一步的分析又证明，公司的市场占有率是按 5%的比例逐步递增的。但公司之所以没能完成销售额指标，却是与整个市场在按 20%的比例急速缩小的情况有关。

此时，公司监事可以认为，在这种情况下完成的销售实绩虽不尽人意，但全体员工为此付出了相当大的努力。此时只是坐在那里抱怨市场的大幅萎缩，并不能解决任何问题，于是，他马上召开包括总经理、市场营销、制造和财务各部门负责人参加的紧急会议，在传达市场剧变情况的同时，研究公司方面的相应对策。

再假设，通过分析预算，营销人员的销售额已达到预定指标。制造部门却因劳务费的原因使变动费用超出过多，从而使收益未达到目标。在寻找原因的时候，公司监事从制造部长处接到报告说，有一位新任的上司要求员工加班劳动，致使劳务费支出过多。

在领取加班费的员工中，有些人在规定的劳动时间内，完不成规定的劳动定额，而有了一个半小时的加班时间，才勉强能完成定额。按理说，制造部长应该立即纠正这种做法。其道理是，如果管理者能够对那些易于控制的预算要素进行认真分解的话，是完全可以在不发生任何混乱和停工的情况下，将有利于解决问题的必要信息收集到手的。

就在思考以上问题时，教室里又有几个学生举起了手。一位被称为“怪杰”类型的学生，在教授点名后站起来说到：

> 如果我们考虑到包括变动费用和固定费用在内的全部费用，再来设定产品价格的话，那么，营销人员就应该不仅对变动费用，而且对固定费用也负有责任。

教室里一下子变得鸦雀无声。一部分学生的目光，投向了桌子上的案例分析；另一些学生则转身去看教室里那些会计师出身的学生。提出问题的“怪杰”脸上露出笑容，颇有些洋洋得意的样子。

一位会计师出身的学生起身做了说明。他说：

销售额是维持公司的设备投资资金的，因而冲减变动费用后剩余的金额，完全可以冲减固定费用。营销部门的预算在支给营销人员以较高的奖酬时，即使变动费用有所增加，也可以成为促使他们去增加销售额的动力。因此，对他们的高奖酬，事实上与公司的目标是完全一致的。如果强迫营销人员完成用来填补固定费用的销售额指标，他们的营销活动就会受到阻碍，效益也会受到影响。公司由于降低了包括变动费用和固定费用在年的单位产品成本，所以营销人员的报酬虽有所提高，但该部分费用已被制造成本所抵消，因此应该维持原来的价格。不过，因为这会使制造部门的负担过重，因此，这种办法无论如何也只能是一种短期的应急对策。当然，如果因采取了这种对策而提高了生产效率的话，支付短期的奖金也是可以的。

但是，尽管可以有意识地操作固定费用，通过降低库存率和提高流动比率采计算出纯利润。但实际上，这很容易造成生产过剩、库存积压的局面。事实上，很多公司本来既能生产社会需要的产品，又能取得利润，但他们却经常面临资金短缺的难题。

参加讨论的学生们马上又从案例中发现经营者投入的数字出入相当大。他们猜想，这可能是新任总裁在接管了有问题的那家公司之后，开始批评他的前任，并变换新的会计方式，清理不可能回收的款项，对销售不出的库存货物进行削价处理，使公司面貌得以改观。新任总裁将报上来的帐面利润，变成实际实现的利润。一系列的措施纠正了原来的陋习，为今后公司效益的提高奠定了基础。这是获取投资者和融资者双方信赖的好办法，也是使公司扭亏为盈所常用的革新战略。

另一方面，在一些会计方针制定得相当粗糙的公司，所填报的效益、资产价值和现金之间，往往有很大出入。在最近倒闭的银行中，有很多是因为承担了相当一部分风险极大的融资项目，因此发生了资金无法收回的问题。这种融资办法，从一开始就有漏洞。但是，因为没有将这些情况向存款人做任何说明，所以很多人做梦也没有想到银行会倒闭。由于对融资项目未做绝对评价，所以过高估价了资产实际具有的现金价值。

哈佛商学院的学生随着自己对财务数据背后隐含事实的理解的深化，慢慢就变得不那么天真了。当他们看到类似“某电脑公司是在本期财务决算中，唯一一家有利润的电脑公司，因此可以断言，该公司比其他公司的经营要好得多”等如此草率的财务分析时，是不会轻信的。他们知道，要切实把握经营状况，了解企业财务的健全性，就必须把握企业的具体营业内容，详细分析财务数据，否则就只会误入歧途。

另外，经营者所选择的对外公开信息的形式，同样会与实际经营状况有很大差距。举个例子说，美国 GE 公司在近些年里，为显示其流动资金增加的好成绩，采用了财务状况变化表（SCEP）的方式。这个表使人们理解了“虽然我们公司为支付投资者和融资者的红利而借了一些款，但资金流通性因此得以改善”的意图。当时， GE 公司的流动资金水平下降，但现金余额和有价证券却有所增加。因此，公司为争取股东们的最大信赖，将财务状况变化表变为以现金等价物水平为核心的方式了。

<u>现金收支分析和财务数值分析</u>

想要透过财务数字了解企业的经营实况，是很不容易的。而经营者对数据的操作，又加大了损益表和资产负债表等重要财产报表有的分析难度。因为经营者可以按自己的意图，对财务报表的数据加以调整，所以尽管同一行业的公司，可以计算出相同的数值，但其实际经营状况则可能完全不同。

哈佛商学院的学生虽然学到了比率分析的初步知识。但一般都首先集中分析现金收支问题。财务分析家认为，HBS 的观点是将现金收支分析和财务数值分析视为有共同分母的分析方式。这条原理适合于一切企业。虽然要进行相当复杂的计算，但是，只有现金收支的数据，才是经营分析专家处理今后可能发生问题的最有力武器。

公司的总裁、董事和监事们，现在已不太重视用每股平均利益和流动资金的指标，来评价企业财务的健全性了。在现代企业中，股票价格已成为评估公司的现金收支和市场实力最重要的依据。

在考虑竞争问题时同样如此，决策者在分析公司资源配置的长处和短处时，除了分析过去的流动比率和资产负债比率之外，还必须考虑更多更深的因素。

决策者们重视的关键问题有三：如何筹措企业成长发展所需的资金？如何改造陈旧过时的老设备？如何保证支付投资者红利的必要现金？

现金收支分析的基本基础

现金收支分析一般用来判断经营的健全程度，调整和弥补公司财务计划上可能的漏洞，以及明确实际的资源与现金的用途。

这种分析技术，是在那些表面上看来很好的企业，突然有一天出现了财务破绽，给投资者带来损害的现象不断增多的背景下，才开始为人们重视和发展起来的。现在，很多公司在战略计划过程中，采用了资源配置分析技术，现金收支分析才开始作为公司分析的方法，为越来越多的人所接受。运用资源配置分析，经营者可以判断出各事业部中，哪些部门是“摇钱树”（提供现金）；哪些部门是“病儿”；哪些部门是“花钱口袋”（为维持生存必须要从外部投入资金）。

但是，对没有财务专业知识的学生来说，制作现金一览表是这门课程的难点。其中，有些学生不知从何入手，这一分析可以说是向学生能力的一种挑战。

现金收支分析的形式和技术有许许多多，在此做全面介绍是不可能的。在这里，我们只将基本要领做些简短的说明，将其中包含的问题讲清为止，最后的决断要由大家自己去做。因为采用什么样的形式，是根据对什么做出解答来决定的。解答不同，形式自然也不同。但有一点请务必记住，一般地说，现金收支一览表，是用以说明现金的出处和在规定期间内的利用方法的。

资金来源和资金用途，要从三大范畴来进行分析。那就是用损益表来表示的资金运用和投资，以及资金筹措。其中，投资和资金筹措主要显示在资产负债表上。

资金因营业、负债、自有资本，或者出售资产和减少库存而增加。此外，资金既可用来支付负债的利息和支付红利，也可用来增加库存价值。这既涉及到资金的来源，也涉及到资金利用的方法问题。

学生们在现金收支分析中，要学的是确定收支总额。这里要做的首先是

在纯利润中，加上无须开具支票的损益表的支出（比如折旧费），然后，将无需通过支票方式收取的收入和收益（比如没有把现金汇还给本国的海外小公司创造的收益中的自有资本），从纯利润中扣除即可。

这个分析是以资产负债表为基准，根据与投资和资金筹措相关联的资金来源和资金用途来进行的。资产的增加，表明了投资的必要性；而资产的减少，则表明了资金筹措的必要性。相反，负债的增加，表明资金筹措的必要性；减少则表明投资的必要性。但是，即便如此，这些做法还只是分析的开始。要完成现金收支一览表，还需要更多的调整和改进。

熟练运用现金收支分析的方法

为了完成现金收支一览表，下面就应该考虑解答有关公司健全度问题的分析手段。通过将营业部门交出的现金、分期付款偿还金和红利等，进行各方面的分析比较。分析人员从中就可以决定，公司实际上是否具备支付负债和红利的足够能力。

训练哈佛商学院一年级学生尽快熟练运用现金收支分析的一种方法，就是让他们去研究通货膨胀对某一部门现金需求产生的影响。要训练这种方法，就必须分析美国在 70 年代后期发生的、两位数通货膨胀的时代，进行经营活动的公司的财务健全状况。在当时，有许多公司拿不出必要的资金来更新旧设备，即使有资金的公司，数量也少得可怜，甚至连红利都无法支付。

表面上经营顺利的公司的纯利润增长因素，也只是因为以往的固定费同一直被压得较低，而靠通货膨胀才勉强看到利润有所增长而已。对于那些预定用传统方式支付红利的公司，通货膨胀的压力通过现金紧缩表现出来，这是因为要支付红利就必须借款才行。

在很多时候，表明经营状况的现金收支数据，是不向社会公众公布的，甚至有的企业还故意掩盖企业经营业绩方面的问题。经营者往往不顾众多分析家在盯着他们，一心只想去欺骗那些普通股东。经营者如果真的想要得到投资家的信赖，就应该把握财务的实际情况，正视现实，寻求适当的措施，并把真实情况告诉大家。这是经营者的义务，也是学习管理控制课程中，学生们得出的共同见解。

管理控制的问题在哪里

在本课程即将结束之际，学生们发现，在进行成功的管理控制决策所必要的分析技术和主观的判断技术之间，存在着明显的不同之处。要想做到正确有效的管理控制决策，哈佛商学院的学生必须对下列问题进行深入探讨。

- 总结给管理控制决策带来影响的目标、战略、组织结构，以及行业和事业的基本环境因素要点。
- 明确问题，确定原因，并对其重要程度和紧急程度进行判断。为此，有必要分析财务报表、现金收支表、管理控制和信息系统、预算和实际效益间的差异等。问题的产生是因为产品质量太差？还是因为相关业务部门迟迟不向消费者公开信息？或是因为没有考虑到制定企业目标和环境的系统？此外是否随着环境和组织结构的变化，新的管理系统需要引进而没有引进呢？等等。

●对可选方案的优缺点进行归纳。

●对为解决问题所要采取的长期或短期行为及其依据的说明。在说明依据时，要对所有行动计划在某种条件下的取舍选择和风险予以考虑。提案中要包括调查评价各营业部门的业绩时所用的指标，对管理控制方法的表述。

管理控制方案的好坏，全在于学生如何把握问题要点，并巧妙进行分析的技巧。要有效地管理某一企业，就必须对与经营状况和要求相符的财务评价系统的设计技术，以及提高士气所必要的财务数据的变换方法有深入充分的理解。作为公司监事，要了解经营偏离目标有多远？怎样才能修正轨道？并有义务对此进行及时沟通和建议。所以，公司监事的工作，对总裁的决策，即对市场、财务、人力资源、生产等部门，特别是对影响企业未来发展方向的战略决断，起着极大的作用。

管理控制的思考要点

思考下面的问题，有助于帮助您判断公司是否存在有效的管理控制和信息系统：

1.管理控制、特别是预算编制系统对各事业部是否合适？

2.经营者是否准确把握了预算的变量？

3.各事业部的预算目标是否过于勉强？是否有助于员工为完成公司指标而努力工作？

4.预算系统是否与战略计划、分配制度相结合？

5.系统是否适合于用来定期检测各业务部门的效益？

6.以上的检测系统对经营者做出健全的经营决策能否发挥作用？能否提供适当的信息？

7.制定、实行、监督管理控制和信息系统预算的是谁？这位负责人在组织中是否属于有创造力，有权力的人物？

8.经营者能否有效地向有关人员说明和传达企业效益的情况？

11　管理经济学：正确决策的工具

企业的三类经营状况

在瞬息万变的经营环境中，企业家要为自己的企业航船把握正确的方向，不仅要依靠以往的经验和敏锐的直感进行判断，而且要借助于现代成熟的定量分析方法，用以检验经验与直感的可靠性和正确性。并根据定量分析结果，进行正确的决策。哈佛商学院的管理经济学课程，教给学生们如何将主观的定性判断，与客观的定量分析相结合进行经营决策的技能。学生们通过这门课的学习，理解了定量分析对于决策的重要性。

HBS 的管理经济学讲座研究的企业三种经营状态，都是以管理游戏的形式来进行的。它们是“零和游戏”、“囚犯两难”和“自然淘汰”。企业面临的多数经营情况，都可归为这三种游戏类型。企业家须判断经营状况属于哪种游戏，从而决定应该采取的行动模式。

零和游戏

零和游戏就是一方得分他方失分，即合计为零的游戏。所有竞争项目都有价值，胜者得到价值。

掷硬币可谓典型的零和游戏。正面朝上，背面自然朝下。一方取胜，他方定败。这样便产生了零和游戏。同样，赌赛马、赛狗也可以说是零和游戏的一种。赌马取胜的人，从负者手中得到了钱，即赌注和找还钱的总和（当然要交跑道、维护费、赢马所有者的奖金、税款等）是零。

在企业中也是如此，比如你不可能让两个人同时就任一个职位。同样，在晋升时，必然一个是胜利者，一个是失败者。

的确，在这种零和游戏中，选手可选择的战略只有一个，那就是取胜，另无它法。各选手必须竭尽全力，胜利者独享战利品，因此在这里毫无妥协的余地，谈判也毫无意义。

囚犯两难

在囚犯两难的场合，如果各位参赛者都不想独占好处，那么全体选手就能得到最好的结果。如果大家齐心协力，就能取得对众人来说是最好的结局。如果每个人都恣意妄为，得到的将是最坏的结果。不信可以看看典型的囚犯两难矩阵，如图 11—1 所示。

		囚犯 A	
		坦白	不坦白
囚犯 B	坦白	20 年徒刑	A、无期徒刑 B、 10 年徒刑
	不坦白	A、 10 年徒刑 B、无期徒刑	无罪

图 11－1　囚犯两难图

犯人 A、B 分别在两间房子内受审。检察官要判犯人无期徒刑，可又苦于没有充分的证据。于是，检察官向他们两人暗示：如果犯人坦白，省去了法院的时间和经费，就可以得到减刑。如果其中的一个囚犯坦白，提供了证词，此犯人就可得到特别减刑。但是实际上，如果二人都坦白，证词便无用了，所以不能得到相应的减刑。

假设犯人 A 坦白并提供了证词，但犯人 B 没有坦白，那么犯人 A 判刑 10 年，犯人 B 就会被判无期徒刑；反之，如果犯人 B 坦白并作证，犯人 A 缄默不语的话，则犯人 B 判 10 年刑，犯人 A 则判无期徒刑。如果二人都坦白，省去了二审费用，二人都会被判 20 年刑。但是假如二人都不坦白，就会因证据不足被免予起诉。

如上所述，如果二人相互配合都不坦白，就能得到最好的结果。然而，二人却分别被关在不同房间里受审，由于对对方不信任，二人都希望因自己坦白而减刑，这也许便招致了最坏的结果。只有信任对方，形成互相配合的状态时，犯人矩阵作战才能成功。

美国航空业在 80 年代中期，就陷入了这种“犯人两难”矩阵的状况。在实行严厉的管理措施时期，航空公司为缓和价格和航线竞争，必须要建立相互协作关系。但是，管制措施一旦废除，各航空公司便想方设法增加哪怕是数目很少的飞行次数，竞相降低运费，为获得赚钱的航线，得到最大的利润开始忍痛削价。其结果是，几乎所有的航空公司都得到了最坏的结果。原因是，各航空公司在管制措施取消以前，与职工订立了长期的工作合同，从而无法削减劳务成本。可如果航空公司都一起提高价格，整个行业便可获得利益。但是，对消费者来说，幸运的是，在反托拉斯法中，已明确地禁止这样的价格协定。

事实上，如果航空公司注意到市场规模有限，就会从“囚犯两难”中，转向“零和游戏”的状态之中去。

<u>自然淘汰</u>

自然淘汰是结婚或其他所有亲密关系中都存在的窘境。游戏中的选手 A，希望得到与选手 B 同样的最好结果。这时对方如果放弃对最好结果的追求，那么选手 A 就达到目的了；反之，选手 B 也亦然。

很多公司为满足各种特定的市场需求而制造产品，但实际上，往往只有一种产品幸存下来。这是因为生产方面的固定费用很高，各公司为了从投资中得到利益，就必须拥有较大的市场占有率。

在经济实战中，为了不让竞争对手进入市场，利害相关者之间的交流和暗示，就具有决定的作用了。让失败可能性很大的人在市场上竞争，是任何当事者都不喜欢的。因此，很多时候，将今后要投放市场的产品消息告诉竞争对手，使其放弃市场竞争，是一种明智而有效的方法。了解究竟谁弃权的最有效的手段，是你自己第一个进入市场。

哈佛管理经济学在充分考虑了多数人性格的情况下，为管理者提供了决策的基本定量框架。

因为不可能详细叙述所有的分析，我们这里所介绍的框架，只能将复杂的决策，分解为最简单的要素。这是第一学年前三个月的入门课，内容是应用于各种职能规范中所必需的决策方法。

管理经济学是数量分析类型学生们喜欢的科目。这是因为在分析过程中，他们可能会发现意想不到的“正确”答案。但是，习惯用主观判断和常识进行决策的学生们，也热衷于学习数量化方法和逻辑分析方法。学生们在这里学会了如何避免片面性。他们通过管理经济学的学习，明白了一个很有趣的道理，那就是，要使决策的数量化过程正确而有效，你必须具备一种靠直觉判断各相关要素的能力。

虽然不能否认优秀的判断力和决策的关键，但管理经济学讲座的目的，是教授在若干个选择方案中，判断哪种方案最为合适的方法。管理经济学为分析各种方案的价值，提供基本分析框架和工具，学生学到的定量化技术，适用于正确评价候补方案的价值；预测不确定的未来；防范风险的对策；并用游戏来预测竞争者的反应；用线性规划法进行资源配置等等。

管理经济学不仅教授判断方案是否得当的方法，而且对如何向他人明确地表达自己的思考过程也有重大作用。用决策树方法的一个最大好处是，如果在分析者之外，还有对决策有用的合适情况，分析者便能立刻将此情报资料化。如果有人与分析家做出了不同的预测，是否应采取不同的行动方案，利用决策树方法便可一目了然地明确。所以，决策树对于传达思想和交流情报，可以说是非常好的系统方法之一。

管理经济学的另一个重要内容是敏感性分析。敏感性分析最终左右着判断的结果。对未来的假设和预测，并对这些预测和假设进行检验。利用敏感性分析，即使如果有人做出了错误的假设，也能检验出该假设的错误所在。

管理经济学研究的决策方法，适用于非常广泛的须域，比如可以用于下面的各种职业和各种不同的决策问题。

- 你也许是一位著名棒球队的市场部部长，你想要搞清几年来对主场比赛的入场观众最有影响的因素是什么？并从分析因素中判断今后该怎样进行市场活动。
- 你是一个对即将来临的暴风雨应采取对策的葡萄园营业部主任，暴风雨的长短与强弱和你采取的对策，可能造成葡萄全部被毁，也可能使今年成为历史上产量最高的丰收年。
- 假如你是一个在似乎有石油，又无充分证明的原野上，决定是否投标取得采掘石油权，而且如果投标，又必须决定价格水平的事业部长，你该如何进行决策。

决策树：经营分析的有效工具

画选择枝

哈佛商学院管理经济学的分析基础是决策树。决策者可用它来进行选择，如图 11—2 所示。

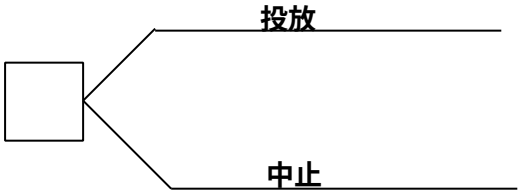

图 11 — 2　决策树步骤之一

决策树由决策者必须做出决定（用方形表示）的场合和可能出现的不确定事项（用圆形表示）的场合两部分构成。沿分枝方向表示各步骤可能发生的行动和不同情况下的选择方案。从表示决定的方形开始，在各枝末端决策者必须回答下面该采取什么行动，应不应该做出决定，会不会发生其他事情。这个提问过程，便是延长决策树图的过程。为表示决策树的基本用法，请看下面的一个简单例子。

某企业的制造部长，必须对是应该将新型口香糖投放市场，还是该放弃这个产品作出决定，将此决策用决策树表示，如图 11—3 所示。

凡制造产品，就会出现成功或失败两种状况的一种。将这种不确定情况的预想结果在事件节上表示出来。如果放弃产品，制造部长就将其视为中止战略的终点，如图 11—4 所示。

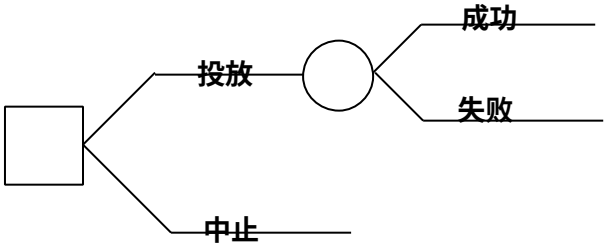

图 11 — 3　决策树步骤之二

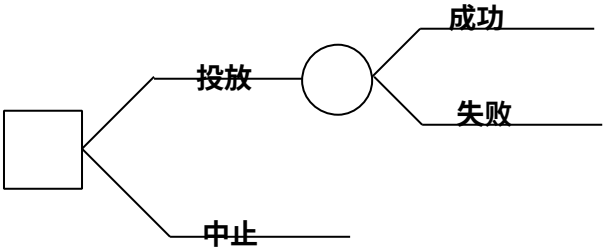

图 11—4 决策树步骤之三

此例简单易懂，是为了说明原理。而在实际经营中，决策者们按其周密计划所做成的决策树很大，恐怕是至少有 20 枝的巨树，其战略选择和不确定因素也很多。在这种条件下，利用决策树会发挥很大的作用，它能帮助你修正和整理头脑中理不尽的头绪。

利用决策树分析法，必须明确以下几个问题：

第一，描述决策和发生事情的顺序。

第二，应清楚选择树枝中列出的方案，与有可能发生的事情之间可能有矛盾。另外还要透彻地进行选择方案的调查。

第三，决策者应预定时间范围。在决策树末端尚未决断时，其决策枝可伸向任何地方。

在任何领域都会存在竞争对手。因此，在管理经济学讲座的案例讨论中，教授很重视训练学生们预测竞争对手可能作出的反应，并根据预测的反应来制定行动计划。学生们在各种方案中，要逐个评定各竞争对手的状况，并选择对公司最为有利的竞争战略。

第四，用决策树进行决策，是依照对某种事件的预测来筹划战略行动。所以，决策树是决定各阶段行动的指南。

如何评定末端值

在决策树上列出选择方案和预想结果后，决策者必须计算所预算各种结果的现金价值。学生要进行的是分析由各种战略的实施所产生的现金收支的现值数额。

按决策树的枝条逐个分析备选方案，了解其合理的耗费和支出。不过在收益一支出分析中，不包括埋没成本（即与决策无关的开支、不能管理的分配成本、诸如折旧那神与现金无关的支出、应与投资决策分开考虑的财务费用等等）。

为了进行比较，教授还必须帮学生确定以税前或者税后（一般为后者）为基准计算。其次指导学生在计算各种决策方案结果时，应如何考虑资金的时间价值，因为一切都要用现值表示。所利用的减价要素，不应与税前税后的现金收支发生矛盾。计算中还可能利用加权平均资本成本及再投资率（决策者将剩余资金用于再投资的比率）等指标。

作出“推进”决策的制造部长预计，如果新产品推进成功，税后的现金收入是 550 万美元，如果失败就要损失 350 万美元。这时如果放弃该产品，则仅损失开发阶段的埋没成本。如图 11-5 所示。

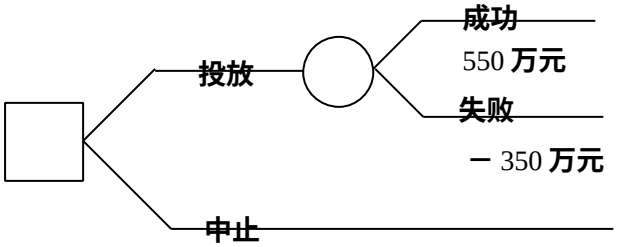

图 11-5 评定末端值

在现实中，要正确地评价未端值，恐怕要用到相当多的数据才行。因此

用上述方式辅助判断，并记录各种假设和方案，是比较方便实用的方法。

评价预测结果的概率

将预计结果全部绘制于图中，便可预测各种结果的概率了。如掷硬币时，正、反面的概率各为 1/2 即 50%；掷骰子的概率为 1/6，即约 16%。

制造部长根据以往的经验，预计产品投放的成功率为 30%；失败率为 70%，以上预测如图 11—6 所示，这时各事项节的概率总和应为 100%。

评价概率时，主观判断同样重要，尽管每种可能结果的概

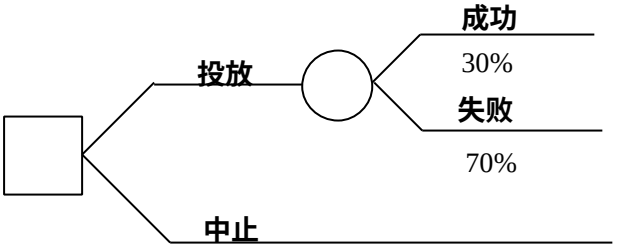

图 11 － 6　概率评价

率是根据预测、推测得来的，但是决策者要提高其精确度，还要充分利用以往的经验和数据。

预测现金值分析

那么，如何将以上步骤用于决策上去呢？

首先，根据预测结果和概率的所有情报，确定可能产生现金价值的行动方式。如果这样能做成决策树，然后再决定哪种行动战略能带来最大利益，而选择“惜售”或“甩卖”等行为，去“分解”决策树。进行这种作业时，HBS 的学生从计算末端值开始，即通过计算结果的加权平均值，得出该事项节的预想现金值（Expected Money Value，EMV）。新产品推进的决策树如图 11—7 一样折返计算。

A 点的 EMV 计算公式为：

（550×0.3）＋（－350×0.7）＝－80（万美元）

这时公司应预测出，如果根据 EMV 值向市场投放产品，就会产生 80 万美元的损失。尽管是直观看判断，也可知道这是愚

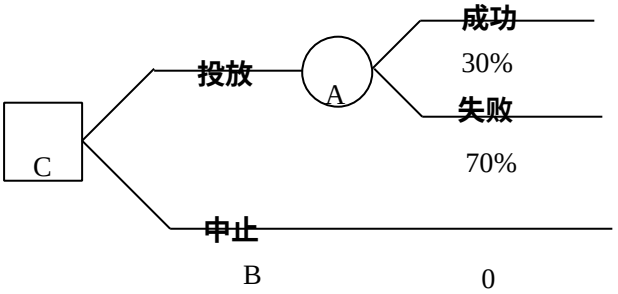

图 11 － 7　折返计算图

蠢的投资。再说，即使从管理经济学的评价技术来判断，也可以验证这种直感没错。

在 C 点这一块决策阶段，应选择评价值最高的方案枝，割去其他选择方案枝。如果这样，B 点的值 D 就高于 A 点的负 EMV 值—80 万。即割去“推进”枝，保留“中止”枝，决定中止制造的 EMV 为零，也就是无损失。如图 11—8 所示。

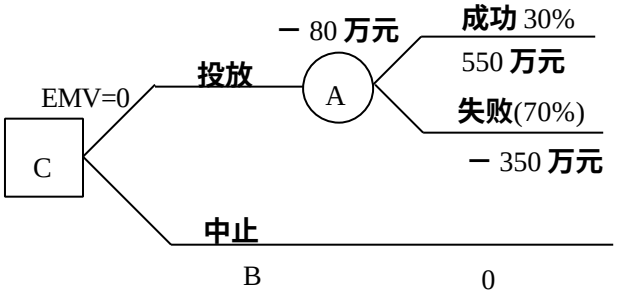

图 11 － 8　选择中止枝

从以上分析可见，制造部长应停止将产品投入市场。但是这样做，就不可能进一步收集到产品实际投入市场以后的情报了。

为了进行正确的预测，有各种搜集情报的方法。预测应把握两大原则：一是如果收集到情报，就必须能够据此情报作出正确的预测；二是不要花费时间和金钱去搜集超出需要的数据。

回归分析

回归分析比预测更为复杂，一般要借助计算机进行数据计算。也许有人一听就会皱眉头，确实，回归分析技术有些高深，如果你在企业中看到一群人在谈论回归分析的话，差不多可以肯定其中有一两位 MBA 或经济学博士。

回归分析是将预想的可能出现的结果，在计算机上实际模拟的一种技术，采用此技术，能分析出现在的情况及与过去类似的情况，搞清所有时事项可能产生影响的要素。

下面我们来看看美国职业棒球队比赛时，主场比赛观众的预测方法。

首先要考虑对观众数量有影响的各种因素，如比赛球队、比赛时间、比赛季节、星期几、平均票阶、客队和主队的明星队员、气温、电视转播、全部比赛场次数量等等。

其次，在计算机上输入有关各要素的各种变量数据和各场的观众数，以及过去各比赛季节等信息。

使用回归分析方法，须用计算机进行数千个数据的处理，才可知道哪种变量对观众数量影响最大。根据回归分析所得出的影响要素及其结果的关系，可以说明今后的趋向。

美国 1981 年秋天进行的有关这一问题的调查分析结论是，对观众数量最具影响力的，是有无明星选手参加比赛和该场比赛是否为决赛两个主要因素，而电视是否转播，对观众的数量影响并不很大。这个调查结果，对承办

者来说是很有意义的。

由以上结果可知，纽约·尼克思队给著名球星哈特里克·阿温很高的年薪无可厚非，达克·富罗蒂的年薪猛增也理所当然。因为人们大多是来看他们表演的。可见回归分析证明了直感的正确性。

抽样

决策者为收集预测数据还有一个方法，就是选择对于结果有象征性的若干实例，以此来预测结果。相信此技术效果的人们，称之为推销试验。

生产新型口香糖的制造部长，为预测产品实际在全国有无反响，准备在一些地区进行推销试验。抽样越多，收集的情报就越准。另外，试销和抽样要花费大量的时间和金钱，但产品实际投入市场后却不一定能够成功。经营者不断盘算的是“为获得更准确的情报，准备花多少钱？”

哈佛的管理经济学讲座，教给学生们对此类问题应采取的正确方法。决策者对不完整的情报，是不会投入很多资金的。而要获得完整的情报（能使决策者作出正确的判断），又必须投入相当多的资金。这方面的例子，从下面新型口香糖投放市场就可以看出。制造部长在没有进行试销的情况下，预测成功率为 30%；失败率为 70%，因而制造部长选择了 EMV 值最高的中止方案，如图 11—8 所示。

后来，制造部长经过市场调查，得到成功率是 30%，失败率为 70%的完整情报，根据此情报整理的决策树如图 11—9 所示

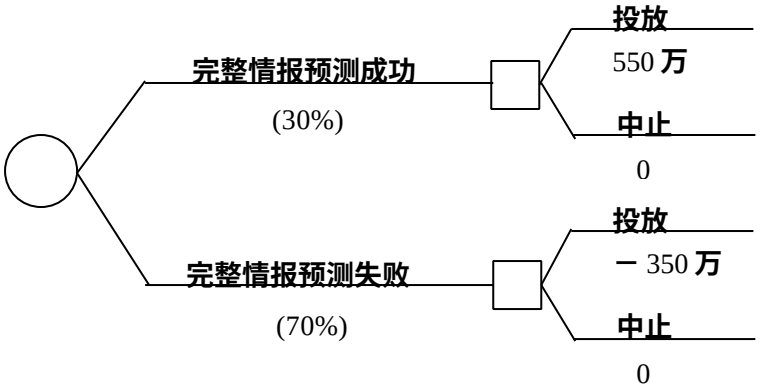

图 11 － 9　完整情报预测

如果根据完整情报来决定是否将新产品投放市场，则如图 11—10 所示，EMV 值为 165 万美元。这时，为得到完整情报的费用即为 165 万美元。

如果制造部长认为投资在 165 万美元以下，则不能进行充分的市场调查，他就会中止调查，而基于现有的情报作出决策。我们应预先凭直感就弄清楚，如果抽样本身没有多大意义，也就不必去花费钱财了。

敏感性分析

尽管认为试销不做为好，但又不能确定决策树的假设是否正确，产品也

无法进入市场时，该如何是好呢？

HBS 的学生要学习敏感性分析，来判断自己的假设在分析中具有何种重要性。这里要说明盈亏平衡点分析和非货币价值分析二种情况，但在说明之前有一点必须明确，那就是并非分析者描述了决策树就可万事大吉了，而是要把输入公式中的重要情报整体作一下重新分析。

例如，制造部长虽已得出成功和失败的概率，但是不能判断其结果是否正确。为检查这种假设的敏感性，部长会自问，怎样才能开拓一个具有取消中止计划的充分魅力的市场呢？盈亏平衡分析应是解决这一问题的不可缺少的分析方法。

如果用管理经济学的语言来说，就是有多大的成功概率时，投放战略和放弃战略会处于同一水平之上。

我们设成功的概率为 X，失败的概率则为 1—X。投放市场方案的 EMV 值，可按预计利益为 550 万美元与损失为 350 万美元的加权平均计算。如图 11—11 所示。

5 500 000（X）＋[－3 500 000（1－X）]＝0

5 500 000（X）－3 500 000＋3 500 000X＝0

9 000 000（X）＝3 500 000

X＝0.389＝成功概率

于是，当成功概率超过 38.9%时，只要决策是基于 EMV 值

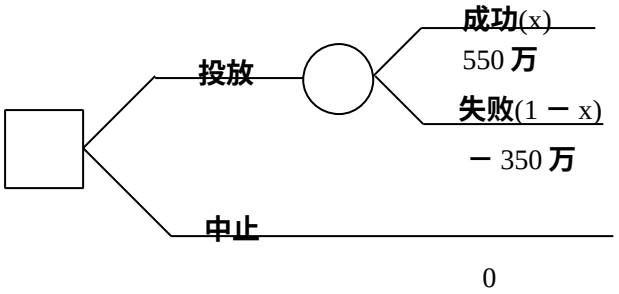

图 11 － 11　成功概率

的最大限度做出的，那么，投放市场比中止要好。对于制造部长来说，从这个角度得出的预测结果是很可信的。制造部长在成功概率不到 39%时，是不会将产品投放市场的。但是成功率若超过 40%时，早就会转而实施投放的计划了。

制造部长要考虑的另一个因素是非货币价值分析，这在判断新型口香糖的生产会使公司对零售业可施加多大的影响力方面是非常重要的。学生要分析，当他们改变中止投放市场的决定时，这种影响力在何种程度上才为必要。

进行非货币价值分析时，要在投放成功与否的分歧点上加上变量 C（C 是未知数，但其是正面因素）来计算。

为计算 C 值，决策树值的计算公式如图 11—12 所示。

[（5 500 000＋C）×0.3]＋（－3 500 000×0.7）＝0

1 650 000＋0.3C－2 450 000＝0

C＝2 666 667

例如，假定投放市场的成功率为 30%，公司为使产品投放市场并获得在

功，必须拥有相当于 270 万美元以上价值的影响力，即在市场上要产生相当的反响。如果制造部长认为没有 270 万美元以上的市场效果，那不投放市场的决断也就成立了。

但是，尽管如此，制造部长依然担心自己的判断不准时该

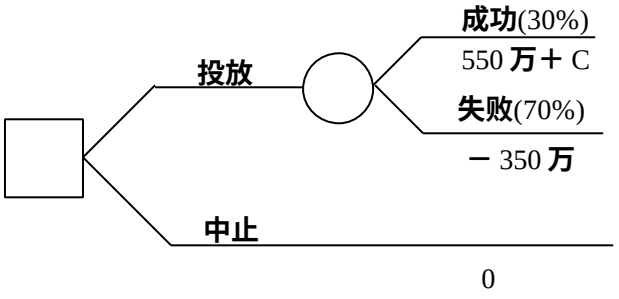

图 11 － 12　C 值计算

怎么办呢？除计算 EMV 值之外，就没有其他判断标准了吗？此时最好把风险的概率及对风险的讨厌程度也考虑在内。

即使冒风险也不愿放过增加收益的机会的话，就应事先考虑投放后会发生什么事情，如果搞得好可赚 550 万美元。可是如果考虑到企业预算比较紧张，即使是 350 万美元的损失，也不能小看的话，就要谨慎地考虑投放市场的决策了。

哈佛商学院告诉那些来来的经营者们，每个人及每个企业单位所承担的风险性质，以及对风险的忍耐度，对决策过程起着重要的作用。如果决策不是时常根据 EMV 的最大值进行的，那么在开始分析之前，就必须要确定决策的基准是什么。

模拟实验模型和线性规划模型

哈佛商学院还教授以下两种解决问题的技术。因为实际上可选择的方案很多，只靠大脑和笔记本是解决不了问题的，因此这两种技术都要利用电子计算机进行辅助计算。

第一种技术是利用模拟实验模型。这种模型的典型事例，就是计算某年必须生产多少呼拉圈。呼拉圈是一种深受欢迎的产品，生产量相当大，解决此类问题要使用计算机进行。

模拟模型往往用于不确定因素的预测。通过模拟实验，可能对各种战略结果给出实际影响的状况，解决决策材图中的很多问题。当然，对产品的新价格总是经常存在着不确定性，但基于各种实验中产生的平均利益，总能找到各种战略的 EMV 值，因为用计算机能较容易地验证假设和进行敏感性分析。

第二种技术是线性规划法，一般适用于生产性资源的分配决策。经营目标通常是以最小的支出获得最大的收益。在这种情况下，就要考虑机器设备、从业人员某时期内的生产能力、营业时间、各产品的原材料数量、仓库贮藏能力等资源约束条件。

然后再通过计算机求解学生们提出的诸多联立方程式。学生们通过解释

其演算结果，不仅可知全部产品中，哪种产品能达到最大收益；哪个生产部门应完全发挥生产能力；投放新产品能否获利等等，而且还能得出与决策有关的其他各种答案。线性规划模型可用于使系列投资带来最大收益的场合。

模拟实验模型和线性规划模型是经营管理中经常使用的两种定量化模型。

进行经营决策的步骤

前面分析了各种可能的情况，下面就是怎样决策了。选择行动战略时，头脑中应思考以下二个问题：

第一，决策树只反映特定决策者的看法，因而判断行动时机和各种不确定事项因人而异。

第二，输入新情报时，情况变了，有时须随之变更决策树。无论多么优异的决策树，都不过是解决问题的一种方法。

在决定行动战略时，按以下步骤做则很方便。

步骤之一，根据决策基准实行明确的决策，如目的是要获得最大限度的EMV 值？还是最小限度的经济损失？总之必须选择对战略及价值最合适的决策标准。

步骤之二，决策应在一定时间中确实地贯彻执行。在设定目标时，要考虑预计的是长期风险和利益，还是短期的结果？期限多长？是六个月、一年、二年，还是更长的时间。

步骤之三，把可能发生的主要问题都放在决策树中是很困难的，但必须认真和反复地思考各种战略中所能想到的问题和价值。必须考虑对预计行动的竞争反应和结果。为了提高决策树计算的概率的可靠性，还要看看有没有收集到更多情报的选择方案。假如将抽样技术用于结果预测，就要分析一下该结果对作出决断是否具备足够的现实性。

管理经济学的思考要点

企业的决策多数是很复杂的，往往需要深思熟虑和调查。因此，出色的判断力是决策时不可缺少的要素。在需要考虑与找出与问题有关的各种要素，同时明确各要素间的相互关系的场合，数量分析会成为很好的决策工具。

定量分析技术可能会有意想不到的威力，但如果过于偏信，或漫不经心滥用的话，也可能出现误导决策的危险。判断和直感，是包括数量决策在内的，所有正确的经营决策所不可缺少的要素。

能正确地利用管理经济学分析技术，进行正确判断，必须要思考以下几点。

1.能否清楚地表达决策？

2.决策标准是否准确，且被认同？

3.决策树能正确地描述吗？适当的决策重点和事项节是否都考虑进去了？

4.是否已正确计算未端值了？

5.能否严密分析非货币价值？

6.是否正确预计了概率？

7.决策树从伎到干返回检查时，按 EMV 值所下的决策，是否与直感一致呢？

12　企业、政府与国际经济：哈佛大视野

如果说哈佛商学院把企业经营战略方针，当作是用长远、开拓的眼光展望企业未来的一门课程的话，那么，企业、政府与国际经济（Business，Government and International Economy，简称 BGE），就更可以说是培养这种长远眼光、开拓视野的一门课程了。企业、政府与国际经济课程，是以世界经济，特别是世界各国的经济战略卜及其由此所带来的经济利益为焦点目标进行研究的。

如何策划企业的未来战略

虽说也有的学生感觉到企业、政府与国际经济讲座比较麻烦和费解，但对大多数学生来说，还都能引起兴趣。这门课程在对一些经济案例的研究中，既要包含许多为进行分析研究所必要的数据（大部分是以前的经济资料），另外还要对全世界的政治、经济状况进行研究。因此，针对大多数学生讲授的这些研究课题，就要超越作为企业总经理所涉及的经营范围。

但同学们知道，要熟练地驾驭企业这条航船，并安全可靠地驶向目的地，就必须对今后的经济环境进行分析研究，并作出相应的对策。企业、政府与国际经济，可以说是和企业目前所面临的国内外经济环境紧密相关的课程，而且还是培养未来企业的经营者能否对不断变化的政治、经济、社会、文化等国际环境，敏锐、及时地作出相应策略的一门课程。

通货膨胀率今后的发展趋势如何？美国和世界经济的经济增长率又会怎样？新的税收制度如何推进？对日本、韩国、欧洲等相互竞争的各个国家的经济发展动态进行预测，哪些是必须考虑的因素？通过对这些问题的综合考察和论证，作出相应的经营战略规划和方针政策。从这些方面足可以了解到，企业、政府与国际经济是何等重要的一门课程。

在这个讲座的前半部分，对加拿大、日本、美国、德国、法国和英国等国家的企业战略和经济业绩进行了分析比较研究。在对各国历年的企业战略和经济业绩，进行调查比较分析和研究后发现，最为世人所集中关心的焦点，是美国以及和美国争夺世界经济霸权的日本这两个国家。在这项研究分析比较过程中，使用的虽然都是 1971 年以前的案例，但仍可通过对各国经济状况的研究分析，把握当时先进国家的社会经济政策和基本的贸易、货币制度。

在准备案例讨论时，同学们知道，在 1970 年初发生的很多变化，动摇了国际经济的基础。

1970 年以后，世界经济环境恶化给企业以磨炼和考验，以此为契机，此后世界经济开始变得景气繁荣，在这些变化中主要包含了以下的情况：

- ●布雷顿森林协定的破裂和美元固定汇率行市价格制的废止。
- ●第二次世界大战后，工业界永久增长梦想的破灭和“资源无穷尽”信条的终止。
- ●世界石油资源价格急剧上涨和众多弱小产油国家的资源枯竭。
- ●美国的领导指挥权被获得广泛承认，原有的国际政治、经济体制瓦解。
- ●作为争夺世界经济霸权强有力竞争对手的日本，登上了世界经济的舞台；欧洲共同市场出现；发展中国家的经济飞速发展。
- ●由于通讯和交通条件的改善，促进了某些国家与的世界经济战略的调

整及政治、经济环境的国际化。

80 年代以后的企业经营人员，要想使企业经营状况获得改善，就必须要认识到在各个国家及各种行业之间，已经没有绝对的界限，都可以向横向联合发展的这种变化趋势，并且必须相互之间进行协商，共同订立企业经营战略和计划，靠共同投资来发展企业。

在企业、政府与国际经济讲座的后半部分，主要涉及并讲述了引起前面各种变化的主要原因，特别是这些变化给企业带来的影响，以及针对国家的变化作出应变反应的方法。每个课程案例，除对各个国家的现状进行分析研究外，还把对世界能源供给体系、世界贸易状况、国际银行制度等等问题作为研究的热点。负债累累的发展中国家的有关问题，也包含在企业、政府与国际经济讲座之中。

在讲座的最后，对日美现行的经济状况和国家政策，以及今后 10 年，日美两国间的种种问题及各种可能出现的情况进行了评论分析。另外还对墨西哥、韩国、巴西等发展中国家进行了案例分析研究。

企业、政府与国际经济课程中，经济案例及资料是特别充足和丰富的，数据也非常多，比如，在对第二次世界大战后，有关日本复兴的问题进行讨论前，就必须对长达 43 页的文章和 20 页之多的统计数字进行艰辛的归纳整理。即使是在财务和市场营销学方面精通数量分析的学生们，见到这些资料与数字时，也吓得想飞快地逃离教室，可见其难度之大。

但是，如果拘泥于这些众多的数字，那么企业、政府、国际经济这门课程的考试与课堂讨论，就不会收到良好的效果，因为这些案例仅是与现实的经营状况相似。对案例当中出现的数字，也不能全部进行分析。而且，还因为有的数据分析，没有特别实际的意义。比数据分析更为重要的是，要快速把握经济案例的整体，从中发掘出重要的问题，并对最亟待解决的问题作出及时相应的处理。当然，对数据的分析，就应当仅限于对作出处理决定有用这些的数字。抓住了这个要点的人，实际上也就通过了企业、政府、国际经济讲座的学习，能取得优异的成绩。特别是成绩优秀的人，大多是综合型的人才和政治方面的活跃分子。

能不能迅速透过重要的数字，发掘其中的内涵。这是在企业，政府与国际经济讲座中最为关键之处。特别是那些办事快速、反应敏捷的总经理、董事们,能够立刻看透并发现挂在墙上的 30 多张地图和 500 多个数字排列的统计表中的错误，对数据信息资料中出现的各种重大问题，能够正确地加以指正。这正是企业、政府与国际经济课程要达到的目的之一。

作为企业的经营者，至少必须对本国和世界的政治、经济状况有敏锐的觉察力。当然，能够履行这个职责的经营专家，并不是对任何企业来说都是必要的。但是，无论任何企业，在关注今后的发展，对未来形势制定出相应的企业战略时，这个要素是不可欠缺的。

谁在推动企业、政府与国际经济的运转

学生们运用案例研究法的摸拟原理，扮演领导者的角色，担任相应的职务，但这种作法与第一学期讲授的其他课程有很多性质上的不同点。本课程的案例研究法，不要求学生们置身于特定的企业经营者的立场上，而是要求他们站在审视国家总体利益，为实现国家发展目标而提出一些必要的有效建

议的立场上，进行考虑和斟酌。

学生们扮演的是像罗纳德·里根那样的国家领导人，以及戴维·斯托克曼（里根政府的原行政管理预算局局长）那样的总统顾问；还有下院议员、院外政治活动家、商务执行总代理等，一些能对国家政策施加重大影响的人物。

通过模拟训练，很多学生吃惊地发现，国家机器的运行和大企业的运营，在很多方面有许多相同之处。成功的领导者必须时刻提醒和检点自己，是否在不断地分析各种情况，并作出妥当的有利选择。这样才能制定出有效统一的政策来。

企业、政府与国际经济讲座中，也有一小部分内容是需要站在特定的企业立场上考虑的案例。顶峰公司（在美国占第二位的电视机制造厂）就是其中的一例。学生们主要研究针对日本的电视机产品向美国迅速大量出口，并且呈增加趋势的状况，美国顶峰公司的经营者们是如何采取相应对策的。

另外，学生们还要扮演如下一些案例中的角色：

- 1930 年初以来，与影响力日渐增强的石油输出国组织（OPEC，欧佩克）的首脑成员们，进行谈判交涉的美国石油大企业的领导人。
- 由于实行新的低息贷款，就必须向债务国提出偿还债务的请求，但需要进行什么样的政治和经济活动才是必要的，为此而大伤脑筋的国际货币基金组织（IMF）的代表们。
- 《大西洋》杂志（美国的自由进步综合月刊杂志）上登载的有关社会问题的采访报道即将发表之前，以及发表之后的戴维·斯托克曼。

在对斯托克曼面临的问题进行课堂讨论时，开始的二三个人先发表了一下代表普通美国人感情的讲话。这些想法是一般公众对斯托克曼所谓“泄密事件”有关发言的反应。这些反应使斯托克曼很难为情，受到里根的责备。这位预算局长仍想做好自己的工作，但遭受了挫折，后来里根宽待了他，并继续支持斯托克曼的工作。

但随着案例讨论的进一步深入，大家才开始发觉，所谓在华盛顿发生的“泄密事件”，实际上是美国政府一手策划的。这恐怕是斯托克曼和同僚们经过商议的结果,他们决定有意识地将情报提供给发布消息的记者威廉姆·吉列塔，借以通过“泄密事件”的报道，使其对立派的下院议员、院外政治活动家、军事首脑当作批判的靶子，并把这些人搞得狼狈不堪而演出的一场把戏。

从对斯托克曼、日本和国际货币基金组织等案例的研究中，学生们学到并懂得，无论是什么事业，经营者在制定公司战略时，都有责任对国内外的政治和经济状况进行分析和研究，否则就不能算称职的经营者。

当然，普通国民也应对有关事态的发展和政府的长远战略及政策，将会对国民经济产生怎样的影响等问题，进行必要的监督。换言之，在美国，所有有投票权的公民，都可以是企业、政府与国际经济的决策者。

BGE 分析中决策为何重要

企业、政府与国际经济的决策，对每个国家的国民、企业与贸易伙伴国来说，都具有非常重要的意义。

尽管自然资源贫乏，但在第二次世界大战的废墟上一跃而起，占据世界

经济领先地位的日本，是最能说明企业、政府与国际经济中的正确决策，能给国家的经济业绩带来何等重大影响的一个实例。

日本通过其经济政策，踏踏实实走上并占据了国际经济这个重要舞台，并因此使日本国民和全国的企业，享受到巨大的经济利益。换句话说，日本是通过此政策，迫使日本企业以外的他国企业陷入困境；不得不进行苦战。那些高傲的企业经营者们，做梦也没有想到日本那么快就作为竞争对手出现在国际经济舞台上，当日本人用照像机等把他们的演讲内容全部拍下来时，他们还在那里沾沾自喜，也没有采取相应适当的对策，因而使自己陷入不利的境地。

日本投降后的衰败已被人们淡忘了，只见经济增长率飞速上升，失业率下降，低利率贷款，大量充足的银行储蓄和投资，强有力的产品出口产业及生产力的不断提高。这些都是日本经济高效优质运转的有力证明。与此相对应，美国的经济机器经过多年运转，虽然以较高的速度和比率也生产出不少优质名牌产品，但从 1960 年初开始，社会的各种矛盾便逐渐暴露出来了。美国汽车行业的从业人员，钢铁企业的劳动者，造船业和制鞋业工人等等，都蒙受了特别沉重的打击。对此状况，大多数的人都会说，这是由于美国政府和企业的有关决策，没有随环境变化而改变的缘故。

企业、政府与国际经济的分析方法

为了作出与所掌握的国内外经济情况相适应的对策，非常有必要从各个角度对企业、政府与国际经济问题进行全面细致的分析。

分析的四个原则

1.把国家作为一个世界经济的组成部分，进行经济状况是否景气的分析研究。通过将本国的国家经济动态和他国的状况进行比较分析，就会明显地发现问题。

2.由于国家有时也不能公开正式地明确划分，但是在每个国家中一定有国家的发展战略、总体目标和为实现这个目标而制定的各项政策。要历史地分析国家的战略，并能作为面向未来的思考方法而活用。

3.政府的一举一动对繁荣景气的环境，都具有极重要的影响。要对这个景气环境进行分析。并了解掌握政府行动的压力和制约，只有站在政府首脑决策人的立场上，进行分析思考才是有效可行的。

4.国际上对景气环境的了解和分析，也是重要的关键之点，能源、黄金、国际贸易的流通，以及支配国际贸易流通的机构——欧佩克组织、世界银行、国际货币基金组织、国际贸易组织等，在很大程度上，左右着经济环境的繁荣程度。分析这些决定因素，也是非常有必要的。

利用上述各项分析研究的原则，可以达到本课程设置的目的，同学们面对无论多么复杂的知识内容，都能对包括所有国家的经济、政治和社会的案例资料，进行应用框架结构内容的学习。但是这个框架结构必须是简洁明了，值得信赖的。哈佛商学院的“国家分析”，不是一般的经济活动分析和理论探讨。它能够将可利用的各方面情报加以系统化。这样，对国家经济政策的制定者来说无论在什么时候，无论是什么人，不但可以明确所直接面临的重

大选择是什么，而且，这种分析还是一个对进行研究有帮助的分析框架。

国家分析的四个步骤

在进行国家分析时，有必要按照下面的四个连续步骤，循序渐进，逐步地进行。

步骤 1，要分析某个国家现在的经济活动状况。

步骤 2，要明确这个国家现在的策略，即政府所制定的目标和现行的政策。（同学们要通过这个国家的政策和步骤 1，对已明确的经济活动各要素之间存在的关系进行比较分析。）

步骤 3，对一个国家的经济状况进行分析，也就是对商业市场营销的运作及其目标进行政策性保护时，还要对可能带来巨大影响的国内外各方面的制约，以及有无良好时机等各种因素进行分析研究。即使在进行这项分析研究时，也要注意步骤 1 和步骤 2 之间的相互联系。

步骤 4，要充分考虑现在的经济业绩，长远战略和国家的发展状况。在有可能向政府提出现实的建议和劝告时，要将有关决定政府意志的所有政党和政策考虑进去。罗纳德·里根曾说，应该削减财政赤字，这句话虽很简单，但在实际运作中，制定削减财政平均数字的有效战略却又另当别论。

那么，学生们怎样学习对国家的经济业绩进行分析的呢？请看下面以 1973 年 1 月的美国政府为例进行的案例研究。在这个 15 页的资料中，记载着理查德·尼克松在 1973 年向美国国民发表的就职演说词的大体内容。这个就职演说的中心思想是，健全完善的美国经济策略，能够抑制通货膨胀，恢复经济发展，使国家重新走上繁荣发展的道路。

在对国家进行分析时，基本目标是既要对有效的情报进行调查研究，还要判断尼克松发言内容的真实情况，以及对尼克松在预想的行动和经济活动中的动向，进行特定的研究等内容。

经济业绩分析在发给学生的本课程案例的有关统计表中，包含着各种各样通过政府发布和舆论报道而取得的数据，具体如下：

1.1958 年度在国民生产总值及国民总支出、统计价格的修正因素、消费者物价指数、生活必需品、服务等方面的变化。

2.失业率。

3.工业生产指数、特定制造业。

4.生产量、生产能力和劳动力。

5.货币资本存量的测算。

6.债券利率与银行利率。

7 年收入、年支出、资金调配、财政赤字。

8.美国的国际收支。

9.国际经济比较：经济概况（1972 年度）。

●国际贸易/出口；

●国际贸易/进口；

●劳动生产率和制造业的工资收入；

●对外贸易的倾向；

●农产品；

●矿物和燃料；
●加工生产物；
●对外贸易伙伴国；
●加拿大、EEC（欧洲经济共同体）、日本、LDC（发展中国家）。
10.石油统计：
●美国国内石油需求的进口比例；
●美国石油成本年平均价格；
●主要外国石油价格记录。

以上的相关统计有时是用 20 页的数据来填补。当然，经验和判断力对于寻找调查和分析的着手点上是很必要的。大部分同学根据美国商务部编撰的经济白皮书要点摘要，首先分析调查国民生产总值的多种要素所显示出来的倾向。

表 10—1 是美国 1960～1972 年的国民生产总值（GNP）的资料。在这里，之所以把有关 1970 年以后的每个季度的年利列出来,是为了让学生们能更加周密地对尼克松政权最后三年间的活动进行分析而准备的。

从国民生产总值的动向分析可以知道，生产增长率 1972 年为 6.5%，在此之前的 1969～1971 年生产率都是非常低下的。事实上，这个期间的生产增长率是世界经济危机以来最低的时期。且不说这些情况，就连尼克松政府经济政策发挥得最充分的就职初年（1970 年），国民生产总值也很不景气，跌入了低谷。确切他说，虽然在尼克松再次当选的 1973 年，国民生产总值看起来有了明显的增长，但国民生活水准与尼克松最初就职的三年一样，丝毫也没有提高。

同学们从对国民生产总值（GNP）各要素的分析研究中发现，尼克松政府急剧削减 1969～1971 年三年政府总支出的原因是：

1969～1971 年度的经济增长率已降到了最低点，尼克松在换届选举之前实行了严格的财政紧缩政策，但到了 1972 年再次当选后，又增加了政府财政支出。

从美国货币供给量的分析可以判明，联邦储备银行在这一时期对流通货币供给量的增加进行了限制。由此可见，与财政紧缩政策同时实施的限制货币量增加的金融政策，是 1967～1971 年度美国经济受到抑制的主要原因。

除此之外，尼克松政府还实施了物价管制和进口限制的政策。尽管如此，从国民生产总值的分析结果来看，通货膨胀率与尼克松当选总统前一样没有变化，也就是说，1972 年也大体是同样水平，并且，进口的增长远远超过出口的增长这一趋势，更加明显地表现出来了。

由此分析说明，尼克松在 1972 年当政时，是否赢得了国民的信赖是很值得怀疑的。虽然 1972～1973 年度经济状况在几个方面能够看到增长的前兆，但是,尼克松政府在 1969～1971 年度通过实施紧缩财政和限制货币供给量的金融政策，巧妙地上演了虚假繁荣的景象，而实际上却一点儿也看不到好转的迹象。尼克松在 1972 年实施的刺激经济增长的政策，会不会是单纯地作为一种政治手段呢？而且，假设良好可行的经济政策有一个坚实基础的话，那么，在这不景气的三年间，国家经济政策的弊端也许或多或少能被消除掉。

在研究观察这个具体经济案例的时候，同学们都把注意力、转向由日本经济的性质决定经济政策所带来的后果方面。大家看到，日本的经济政策，通常是面向推动经济发展这个方向的，而不能用于操纵政治的目的。

表 10—2 的分析资料表明，失业率虽然在 1972 年呈下降趋势，但实际上仍比 1968 年尼克松就任总统时增加了很多。另外，通过其他统计数据的综合分析，同学们可以了解到以下各类情况：

2.美国的工厂开工率相对于 1967 年的 87.9%，下降到 1972 年的 77.6%。

3.贸易赤字的增长速度进一步加快。

4.美国工人的平均劳动生产增长率，大约只是日本工人的 1/3，与尼克松就任时的情况一样丝毫未变。

在 1972 年的大选临近时，尼克松许诺的能给国民带来经济利益的政策，与大选前三年的政策所带来的不景气时期相比，仅仅只有不明显的好转。在需要的情况下，这种好转还能为掩盖经济政策的缺陷提供一定的方便。

美国制造业的状况，在尼克松当政的四年中，没有任何改善，反而加剧了与外国企业的竞争。与此同时，通货膨胀、高利率等问题的进一步发展；落后于时代的计划方法和设备；低下的生产力；锐减的投资额；限制出口和高成本等问题，都逐渐暴露出来并日益尖锐起来。

其实，对于这些弱点，只要稍加深入观察的话·欧佩克发起的石油危机、日本制造业发动的强大挑战等等。在很早以前就应该清醒地知晓了。由于没有国家级水平的经济指导，从而给美国的消费者和工人带来了很大的损害。

战略分析

当学习完如何评价国家经济业绩的性质后，同学们就要考虑为了国家经济的实际运作，政府要采取什么样的战略，通过进行详细的分析研究，把握各国为了实现自己的战略目标，确立了什么样的方针，并且是如何实施其战略的。尼克松政府确立了抑制通货膨胀，力图提高生产力，改善贸易收支等许多长期目标。那么此时，大众传媒及国民对国家经济活动有无期望和是否满意等问题，就有必要得到确认。

现状分析

在学习理解国家经济活动以及推动这项活动策略的同时，学生们还要学习掌握对政策进行决断的深入思考和观察的专门知识。根据对现状进行的分析，制定政策和选择时机，通过与分析的现状有关的人物，了解把握将来是否采取妥当的政策。

对未来的展望

对已往的事情进行调查，看起来很简单。相反，对未来的洞察却可以想像是艰难的，实际上就是如此。特别是由于美国每隔几年就进行总统和两院的改选，所以做长远的经济规划几乎是不可能的。就算是被大家公认或者自认为是商界的杰出人物，虽然一生都倾注在华尔街（纽约证券交易中心大街）的股市分析上，但他到了经济预测的圈子里，也可能会惨败而归。

哈佛商学院并没有向学生们传授预测未来这种秘诀的打算。在这里，主要是通过案例分析、课外学习小组、课堂讨论、考试等方式，来综合训练学

生们对战略和情况的分析判断力，了解经济发展的趋势和其中存在的问题，以及需要制定的政策等等。本课程告诉学生们，通过对世界各国经济状况的分析研究，从而使战略更加有效地发挥其作用，各项政策的调整和进行长期的战略展望，是非常有必要的。

学生们在对各种状况进行调查研究的时候，学会了要以两个以上的区域作为比较研究的对象。尽管选举的周期、各党派的策略也很重要，但这只不过是调查研究工作中的一个环节。而更重要的是，某个国家所处的地理位置、领土面积、国家人口密度、资源的来源渠道等等，应该被列为调查的主要对象，比如说，日本的经济战略方针，就是畅通地通过原材料的进口，再以大量的加工产品出口，以此来维持国民优裕的生活，并进行国际收支平衡管理的。

社会的行为规范和意识形态领域对调查来说，也是不可缺少的要素。日本的人事劳务管理理论对经济战略的制定和实现，发挥过重要的作用，同样，美国人的独立自主精神和进取向上的劲头，与美国在经济上的互不干涉和自由竞争进取的思维方式，有着很大的关系。

国家机器的内在结构和政治、经济制度，也是重要的调查对象。政体架构、银行制度、企业制度、农业制度、教育制度、劳动组织、大型宗教团体等一切方面，都会对战略决策者的目标及政策，以及今后的经济活动带来重要的影响。

公司企业的国际贸易关系，也会对经济战略和经济活动产生很大影响。假设如果美国和日本之间的经贸往来断绝的话，那么不光是对日本，就连美国，甚至涉及到对世界各国的经济也都可能形成一种致命的打击。相反，如果古巴和美国之间的经济贸易复兴的话，那么对古巴来说，就不仅是其经济发展的格局不同，连其经济战略也都会发生大的变化。

在当今的世界，从家用电器到小轿车，从机电设备到房地产业，日本产品和日本资本的大举入侵和渗透，使世界各国的企业都感到了由此带来的威胁和压力。日本的经济战略给人的印象大有“打遍天下无敌手”的架式，那么，日本为什么要确定这样的战略呢？正因为如此，就有必要了解和掌握日本国家经济战略的内涵和奥妙所在。另外，也有必要了解掌握日本的政府、银行、企业、国际贸易组织、劳动者等等因素，通过其在主导产业方面的产品出口，是如何成为一个整体，并实现经济的稳定发展的。

实际上，要说起来，美国的大多数人对日本人的工作态度和方法，以及他们的经济业绩不理解是不正确的。通过美国人的叹气埋怨，就知道他们已感到了日本令人恐惧的威胁力。那么，针对美国人的这种态度，日本又就有关美国的产业界和政府为了增强经济发展实力，继续提高美国产品的竞争力，而采取了什么样的手段和策略等问题，对此也要进行努力深入的研究。

企业、政府与国际经济的思考要点

正如我们在本章的开头所论述的那样，开设企业、政府与国际经济课程的目的，是使学生们对国内外的经济环境有更深刻的了解，开拓视野的一种手段。通过对国家未来的经济发展、通货膨胀、法律制定和国际贸易等问题的分析研究，从而获得利用环境有利条件的能力和无形的经济利益。

学生们先要明确知道问题的所在，然后再从各种角度精确细致地对问题

进行分析研究。HBs 的这门课程，为学生们提供了比较分析的大致框架结构。这个框架结构，成为对学生们考察商务环境和现状，判定有效的竞争发展战略，以及今后选择投资项目等，都是一个非常便利而实用的手段和工具。

企业在注意到以国际经济比较分析为主的企业、政府与国际经济问题。考虑能否实施相应的对策时，下面一些思考要点会起很大的作用。

1.你的公司或企业中，由谁来承担对国内外经济环境进行研究和分析的职责？

2.在企业进行经营战略策划时，是否通过从战略制定到经济计划形成的各个阶段，使所有有关人员，都能时刻注意观察国内外的各种动向。

3.通过了解各个国家地区政府的管理制度和法律制度，使对企业发展有利的各种机遇和条件明确起来。

4.你的公司或企业的计划，是否能够充分利用并顺应国内外政治、经济动态而顺利实施？还是与国内外经济、政治动态相对立？

13　哈佛 MBA：进入上流社会的通行证

在哈佛商学院读书是件苦差事，起码在第一年的艰苦学习中，你要每天与大量的书籍资料为伴，常常挑灯夜战，这意味着你不得不暂时放弃喜欢做的各种事情。但是，大多数的哈佛学生也不是“学习机器”，他们属于那种对学习十分投入，对生活也十分投入的一族。紧张学习的空隙，他们也会去放松自己；为了自立，他们暑期都必须打工挣钱；为了毕业时找到好工作，他们学会了利用自己的优势和一切可能的条件。当然，他们是幸运的，因为哈佛 MBA 学位的含金量很高。

丰富多彩的校园生活

美国人一向讲究拼命地工作后拼命地玩乐，哈佛商学院的学生在这一点上也毫无例外，而校园内外也确实有许多娱乐的好去处。平时几乎每个人都在学院的主食堂克莱斯奇吃午饭，或者在校园内的奥波·佩恩餐厅进餐。特别是在周一、周三和周五，因为午餐后的下午一点还有一节课。在校园外，未来的工商管理硕士们喜欢去约翰·哈佛的啤酒厅（卖汉堡包和匹萨饼的小酒馆）、沙酒馆、鲍尔德咖啡厅（墨西哥风味）以及科学奇迹酒馆一饱口福。

一年级学员定期举行舞会，或者在周三晚上和考试期间的休息时间吃冰淇淋，在当地一个海滩举行周末烧烤聚会，还有滑雪旅行以及假期有组织的旅行。校园内除了有 50 多个学生俱乐部外，还有很多体育活动，如查尔斯河上的划船比赛及室内橄榄球赛。哈佛商学院也盛行开正式的社交晚会，如果你是某些俱乐部的成员，很有可能一个月要参加两次这样的晚会。

由于 20%以上的哈佛商学院学生已婚，所以有一个叫“伴侣”的小组积极为学员们进行配偶服务。该小组组织诸如家常便饭晚餐之类的活动。更重要的是，该小组常常为喜欢两个人呆在一起，很少与同学联系的夫妇们提供非正式的联系网络。“伴侣”俱乐部努力为其成员提供尽可能多的机会参与哈佛的生活，如举办外出野餐郊游、舞会、酒会，去新英格兰作短途旅行及其他活动。”伴侣”俱乐部是学生们的配偶之间互相结识的最好方法，每隔一定时间还安排一次由某对夫妇作东的晚宴，这种晚宴真是有趣极了。比如一次感恩节晚宴由一对来自美国路易斯安娜州的夫妇作东，这对夫妻为了让这次晚宴给众人留下美好回忆竟准备了好几天。到了晚宴那天他们果真端上了一道令众人难忘的大菜，一只烤得金光灿灿、硕大无比的火鸡，里面塞了一只无骨鸭子，鸭子里面又有鸡肉和牡蛎调味品，在复活节由另一对夫妻作东的晚宴上，他们告诉客人们，在校园的各处秘密地藏了若干只精美的彩蛋，谁要是能把它们找出来，将有意外的奖励。这一招当下将客人们忙得不亦乐乎，哈佛校园内立刻出现了一批寻寻觅觅的人，那阵式不下于当年去美国西部淘金。

哈佛商学院学生最爱干的一件事就是在贝克“海滩”（他们把哈佛商学院里全世界最大的工商图书洛——贝克图书馆前的草地亲切地戏称为“海滩”）上晒太阳：泡酒吧也是 HBs 学生们的一大癖好。学生们都很重视学习之余的社交活动，因为哈佛 MBA 的身份，不仅意味着你具育成功管理一个企业的全面知识和技巧，还在于你认识的人和你结交的朋友，所以大家都积极热情地参与各种课外活动，不放过任付一个结识新朋友和展示自己才能的机

会。

在哈佛大学商学院，学生们干任何事都要全力以赴，从事社会活动也是如此。学校为大家两年的学习生活安排了各种社会活动日程表，各种俱乐部也热情地张开手臂欢迎学生们的参与和介入。

各种校园俱乐部举办的最好的社会活动是富有想像力的活动，能充分反映创办人的能力。最古老的活动是欧洲俱乐部举办的饮酒乘船游览。九月末的正式活动对一年级学生是种恩赐，他们在 HBS 呆了最苦的一个月后需要休息休息，对二年级学生也是个机会，让他们充分享受永恒的友谊和第二年高年级学生的优越身份。下面我们来看一个哈佛商学院的学生是怎样说的：

> 九月初，在 HBS 开始学习的头几个星期内，学生们的精神紧张到了极点。但到九月末，人人需要饮酒乘船游览，坐船 4 个小时到大西洋，其间人人头脑可放松放松。上船半个小时后，我正在看远处的沙洲，突然过来一个小伙子，我一直以为他是一个自命不凡的顽固派，可此时他正在向所有走近他的人挑战喝酒。一半的人接受了他的挑战。那天晚上我遇到商学院的两个最好的朋友在咕咚咕咚地喝酒。到船返回港口的时候，甲板上一片狼藉，横七竖八地躺着酩酊大醉的学生们，谢天谢地，有巴士等着接我们回学校。

学校每年的圣诞节前夕都要搞一次大型化妆舞会，负责这项活动的俱乐部，要负责参加舞会的人都要有扮什么像什么的效果。舞会上装扮什么的都有：瞎子老鼠、独木舟野人、六个身子的中国龙、地狱里的撒旦、宇宙超人，深受美国人喜爱的米老鼠和唐老鸭就更是不能缺少。

HBs 的 50 多个俱乐部互相比赛，看谁能把活动搞得最好，最能吸引学生们参加。年终，通常都由学生们来裁定在这一年中哪个俱乐部的活动搞得最好。

HBS 课外活动最后精彩的一笔是毕业庆典舞会，学生们经过两年的艰苦学习，这时总算彻底地松了一口气。他们通常在这时都要穿上最华丽、最引人注目的服装，在哈佛大学的公共场合最后亮相。在宽敞的大舞厅里，他们饮酒、跳舞，回忆过去的各种酸甜苦辣，并一起憧憬美好的明天。等待他们的将是掌声、鲜花和用美元铺成的美好前程。他们将从此开始新的人生里程。

本书前面提到，哈佛商学院的学生一入校就受到紧重课程和紧张竞争的强大压力，他们甚至在做梦时还在温习功课，所以他们最发愁的事情就是生病，因为那将意味着缺课以及可能永远也追不上的差距。正是在这个意义上，HBS 的学生都非常重视体育锻炼，这不仅是现实生活的需要，而且也是高品质生活本身的重要组成部分。校园内的体育活动与绿树一样生机勃勃。几乎每个班都组建了不止一支的男子或女子篮球队、橄榄球队、足球队、垒球队、排球队以及更多的球队。校内篮球比赛是认识其他班同学的最好办法。周六或者课后在体育馆打比赛。尽管各球队的技能参差不齐，但人人都玩得很开心。

跑步是 HBS 一种主要的休闲方式，即使在最恶劣的天气，查尔斯河两岸也排满了自愿锻炼者。飞行特技、跳舞、摄影、美食烹饪课等其他流行的娱乐活动，在 HBS 都有学生教。幸运的是，哈佛学生拥有最好的健康锻炼中心，这套设施可与全国任何一个大型体育场馆媲美。

拼命地工作后尽情地享受，是 HBS 的一种生活方式，在波士顿各种可享受到的娱乐极大地验证了这一点。波士顿是一个迷人的、具有丰富内涵的城

市。无论你属哪种人，你都能找到一个区域迎合你进餐、购物或闲逛的需要。公共交通一直延伸到 HBS 校园内，所以乘火车或巴士游览波士顿很方便。但是，最好的方式还是步行。从自由之路开始走，你可以沿途看到波士顿殖民时期和美国独立革命时期的各种名胜古迹，以及老波士顿中心熙熙攘攘的各种饮食和购物中心。

波士顿还有幸依山傍水。对 HBs 的学生来说就意味着春天去周围美丽的景点郊游；而冬天只花几小时就可以到 Stratton，Bromley，Killington 及其他胜地滑雪。

除了壮观的大型娱乐晚会、旅行、体育活动外，在酒吧聚会也是很常见的，HBS 校园内的酒吧就在新的体育设施内。即使是喝酒最厉害的人也会被这儿的喝酒比赛灌倒。不过，无论你喝不喝酒，酒吧都是住在校内的一个好去处。不管是为了什么原因去哪儿玩一玩，这里都是旅游的发起地，特别是临时决定去坎布里奇旅游。

在学习、上课、滑雪。旅游、面试、锻炼、参加聚会之余，HBS 的许多学生都以某种方式为社区做点贡献。HBs 全体教职员工特别支持这些活动，所以如果你有一颗慈善心，你将在这里受到鼓励。正常的慈善项目包括红十字会血库。心脏病基金和美国癌症协会，甚至暑假骑自行车周游美国为各种社会公益活动筹资等等。

读 HBS 一年要花多少钱

在哈佛商学院学习两年，需要支付相当多的费用。下面是 1991～1993 年一个大概的数字表。您可以数数口袋里的美金，看够不够支付一年 3～5 万美元的学费。上哈佛，首先您必须懂得金钱的重要性，这又应了我们中国人的一句话：“金钱不是万能的，但没有金钱是万万不能的。”

学　费	$23 984
医疗保险费	$1 000
教材费	$2 300
住宿费	$4 000～10 000
电脑（包括软件）购置费	$4 000
伙食费	$2 500～8 500
娱乐费	自愿
其　他	自愿

一般的学生在暑假打工可以挣到 5 000～10 000 美元。但是，这些钱往往被平时囊中羞涩的学生花个精光，不足以助学。有些留学生比美国学生还富有，可以满不在乎地大把花钱，住三间一套的高级公寓。但发展中国家来的留学生就只有开源节流了，开源是增加打工时间，节流即是减少睡觉时间和节衣缩食了。同时，来自经济之外各方面的压力（如家庭问题、婚姻问题等）也不容忽视。因此，大约有 5～8%的学生因各种原因不能毕业，还有个别的学生尽管修完了课程，但最终也没能找到自己真正的目标，最后不得不伤心而去。

尽管如此，哈佛校方时学生们的就业指导，心理咨询等等却不大热心，一切都要靠学生自己去解决，能否在两年间顶住和战胜这些压力，能否把这

两年学到的知识、能力和积累的经验，有效地运用于工作之中，基本上靠学生个人的意志和努力。在哈佛的两年，学生们每天都生活在期待和不安之中，人们经常说，进了哈佛就会失去朋友，这决不意味着他们在校内找不到新的朋友，但你要想从哈佛毕业，就必须经受错综复杂的人际关系的考验，你必须懂得什么是个人奋斗。

哈佛学生喜欢什么工作

经过两年的刻苦磨炼后。走向社会的哈佛学生可以说个个都是不怕苦、不信邪的人，社会给予他们相当好的待遇，他们不再需要挤车上班，也不再需要奉承上司，他们的午餐不再是往嘴里胡乱塞几个汉堡包，也没有必要慌慌张张去赶飞机，或者去和人争出租车。

HBS 的学生有着辉煌的未来，一个 26、27 岁的年轻人就可以敲开世界一流企业的大门，得到平均 10 万美元的年薪，弄好了还可以得到只有那些职业运动员才能得到的大笔外快。如果说世界上有哪个学校的学生毕业对不愁找工作的话，那就是哈佛商学院的毕业生了。在招聘时节，没有哪个地方像 HBs 那样，能吸引那么多的公司趋之若鹜！

哈佛 MBA 学位受到雇主们的高度推崇。有 500 多家公司主动去哈佛招聘学生，而毕业生因为获得了 MBA 的学位，可以期望特别高的工资。平均每个学生能从 3～5 个或更多的用人单位中，选择一个自己认为最好的就业机会。

第一年的 2 月份一开始，投资银行、咨询机构、跨国公司便蜂拥而至。招聘人用高级轿车接送学生去赴宴，来势凶猛且来去匆匆，由此也可以通过这种招聘市场验证哈佛 MBA 学历的价值。但这才仅仅是第二年真正招聘的热身赛，在二月份的几个令人兴奋的周末，一般都是一年级学生们为暑假打工找几个可供选择机会的面试时间，同时也锻炼一下面试技巧。总而言之，这个过程是富有竞争性的，人人都可能遭到一家或者两三家公司的拒绝。

最赚钱也最趋之若鹜的暑假工作，一般来说是搞管理咨询，在投资银行做资本投机、品牌管理、房地产等。同时，这些受欢迎的全日制工作，是暑假打工中最吸引人的工作，所以相当多的学生想得到在这些领域中实践一下的机会。

为每一份暑期工作，招聘公司至少要面试十位同学，而投资银行和咨询机构的面试人数是它的两倍。进行面试可能要有公司的邀请，这种情况下你得写封信给招聘公司的人事部，摆摆你的优点。还有种情况，招聘公司公开了招聘日程表，这意味着你只要在职业资源中心报名参加面试就行了。第一轮面试通常在校内或者附近的一家饭店进行。根据面试的竞争激烈程度和面试时间长短，面试要涉及各个方面的知识。

让人欣慰的是，每一个想在暑假打工的人都得到了一份工作。暑假硕果累累，因为暑假打工的薪水通常和全日工作一样多。大多数公司还帮助学生找住处。

为第二年找到全日制工作的努力，从一月份就已经开始。二月份一到，星期五的课就不必上了，学校允许学生们去面试并顺便做一些工作调查。找工作是整个第二年的关键点。由于这时各家公司在查尔斯饭店大摆宴席，学生们有了喜欢去的面试地点，所以学生们的伙食支出从此急剧下降。

哈佛学生选择的就业范围遍及众多行业，比如：广告、银行、信托投资、

管理咨询、资产管理、房地产、化工、出版等等，就业地区遍及全美乃至全世界。不过分地说，他们的选择范围可以是无限大的。

尽管有这么好的条件，但他们也往往出现一些奇怪的念头和行为。他们总想在所有工作上都试一试身手。有时他们可能对那个公司没有兴趣，但仅仅是被该公司极其热情地招待了一顿丰盛的晚餐，就不知如何是好。想起来也有情可缘，既然人家高薪聘请，又有什么不乐意的呢？

HBS 学生最终就职的地方，极大程度上取决于市场条件。有 24%的 HBS 毕业生选择的职业是管理咨询业。这基本上归因于底薪高，每年约 70000～80000 美元。

80 年代末期以后，HBS 的学生进入投资银行工作的数额大幅下降，特别是从事推销和贸易的。另外，有 15%的毕业生去华尔街工作，干推销和做贸易的人底薪高于 50000 美元（佣金和年终奖可能是底薪的 3 倍），参与企业合并的人和对企业有价值的人，底薪 80000 美元或更多。从事资本投机工作，品牌管理，在商业银行工作，从事制造业的人占了大多数。然而，这些也不是一成不变的。小企业、废物管理、艺术和娱乐业聚集了数量多得令人吃惊的学生。

职业资源中心为 HBS 学生提供了找到好工作的机会。它拥有 2000 多家公司的文件，不同领域的产业资料和关于产业的核心数据。职业咨询服务处是一个有价值的工具，那里有自愿与学生们讨论产业和公司重要问题的 26000 多名校友名单。另外，贝克图书馆有关于世界各国城市的大量统计资料，描述生活费高低，是否可能租到房子，主要产业，文化的多样性等等内容。

把希望集中在一个产业和几家公司上，作出一个明智的选择，对许多学生来说是一个困难的过程。下面是一个哈佛毕业生的回忆：

> 在华尔街呆了一个夏天后，我确定了就锻炼适应性来说，我想去许多产业工作。但是先进入哪一个是个棘手的问题。我面试了许多家公司，飞了很多地方，以至于朋友们都说我这么频繁地乘飞机，是为航空公司尽了意外的责任。

最后，多数学生选择了 4～5 家较可靠的公司。与招聘公司谈判并权衡利弊仍然很麻烦。一般而言，钱放在第一位，这一点常常不可思议。不过，因为多数学生走出校门时，都欠了相当多的债，而能马上得到现金这一点在决策过程中就显得重要了，工作责任大小，地理位置，生活质量好坏可能排在其次。

这些因素经常在变换次序，对刚从 HBS 毕业的学生，许多工作要求一星期工作 70～80 小时，并且上班路上交通拥挤。然而，总的来说，NBs 的学位提供了一条找到更好工作，更高薪水的捷径，这比其他学校的毕业生就优越多了。

有项调查表明，在第一学年的一月份，学生们考虑将来的职业时，还有 2/3 的人基本不把工资收入考虑在内。但是最终他们得出的结论是，管理咨询公司和银行业才是最好的职业，因为这两类公司所给的工资待遇最高。无论该学生在进哈佛以前曾经是会计师、银行家或者棒球运动员，无论是成绩优秀的学少，还是成绽刚能毕业的学生，都倾向于去这两类公司工作。尽管如此，学生们对制造、保险、营销、房地产等等行业的公司也不是毫不动心的。可以说，如果纽约市长能到哈佛去作出保证说，如果有谁能去纽约开清

洁车，就给他年薪 50 万美元，而且能让学生所理解清洁工也是一种令人感到光荣和自豪的职业的话，恐怕哈佛商学院会有一半的毕业生考虑清洁工这个职业。

就业幸运儿：是谁在帮助他们

由于哈佛商学院是美国最大、最古老的商学院，所以其校友广泛地分布在美国每一家著名的大公司里。那里堪称是美国工商精英的摇篮，而且由于 NBS 的毕业生有一个特殊的契约，那就是一代传一代使校友网变得非常强大。毕业后仍有很多人保持着密切的联系，他们的活动被定期编入校友杂志《哈佛商学院公报》，每隔一个月该公报上便充满了有关哈佛工商管理硕士们在金融和工商业领域状况的报导。

在毕业生中很少会见到有失败者。毕竟，在美国最大的 500 家大公司的前三位高级主管中，有近 20%是从哈佛商学院获得其工商管理硕士学位的。毕业 25 年后，他们中有 1/3 成了总裁、执行总裁、合伙人或企业所有者。因此，哈佛商学院的校友基础是世界上最好的。

哈佛无以伦比的联系网络，使其毕业安置办公室成为一个热闹非凡的地方。

1994 年，300 多家公司向哈佛商学院派出了招聘人员，共进行大约 900 次校内面谈，《哈佛商学院新闻报》，是所有商学院中最好的校园报纸，上面到处都是招聘广告和公司简介会和见面会的时间表。1993 届毕业生约翰逊回忆道：

> 我每天都在报纸上看到有人被解雇的消息，而就在同时，我的邮箱里塞满了公司简介会的预告，这真令人吃惊。

此外，还有拥有 3 万名成员的校友咨询体系，以及为精心制作简历提供的帮助和服务。哈佛校友会的强大作用不仅表现在毕业求职时，还表现在你以后的工作中。想得到实际的帮助时，校友会成为许多哈佛毕业生终生最有价值的财富和力量源泉。一个 1990 年毕业的哈佛毕业生曾亲身体会到这个网络的价值，请看她的回忆：

> “人们经常议论 HBS 校友网。你一想起它，可能就是世界上最有实力的一个组织，这个组织就是奠定在 HBS 校友们的成就上的。但我从未真正相信过这个网络的价值，直到我请求它的帮助。我定了一个自己办公司的计划，需要资金开始营运。银行根本不理会我的计划，所以我把创办公司的计划书寄给一些 HBS 的朋友，希望他们能投资，好家伙，电话一个接一个，两个月内，便筹集到了所有的资金。

千奇百怪的面试

利用哈佛的 MBA 学位，去得到三高——高工资、高地位、高名望也不是那么简单容易的事情。哈佛的名气往往给学生造成很大压力，这种压力曾使学生们在去公司面试时，过于紧张而终告失败。其中对学生最大的压力是接到一流的咨询公司或大银行的录用通知的时候，因为这些公司往往是不管你

有没有去他们公司的意思，就给你发来了录用通知。不过，学生们看到这些著名公司展开招聘争夺战时候，他们的满足程度是可想而知的。在挑选职业的季节，学生们之间流传的话题真是津津有味，品尝着各公司招待他们的丰盛晚餐，听着各公司许诺给他们的大笔薪金。重要职位和到世界各国去工作的机会等等，自然是其乐无穷了。不过待遇好的企业，自然选人时的条件要求也比较严，因此学生们照样必须去努力推销自己。

前面我们说过，咨询公司和投资银行是学生们最想去的两个热门职业，因为这两种职业底薪高，这对于学习期间欠了很多重债的学生们来说是至关重要的。但这两个职业的竞争也是最激烈的，下面我们来看一看哈佛毕业生的叙述：

> 投资银行和咨询机构的面试，据我所知是最难的。他们经常严格地测试你是否镇静，检验你的分析技巧和有关知识。一个朋友已经进入了暑假去纽约一家著名的投资银行工作的最后一轮面试。一个特别活跃的面试者问他一个问题，就在他说第三个字时打断了他，然后沉默了两三分钟。我的这位朋友以前曾遇到今人气馁的场面，知道应对策略，他不过又盯着面试者，等待他的下一步举动。最后，面试者讲了个关于在销售和做贸易时如何艰难的笑话，然后站起来，伸出手，将要结束面谈。由于已经同这家公司面谈了三次，我的朋友不打算就这样结束面试。就在他同面试者的最后一分钟的谈话中，他谈到这家公司为什么应该聘用他，于是谈话又重新热忱地开始了。两个星期过后，公司给我的朋友安排了工作。暑假过后，面试者告诉我的朋友，他受命在面试时测试他是否紧张。在 HBS 流传着几百个类似的稀奇古怪的面试故事。

1990 年的毕业生中，曾有一位是名门出身的学生，不少咨询公司曾对他的情况作过仔细的调查，很自然，这些公司希望拉他过去。

为了比其他公司抢先一步招到优秀学生，很多公司都争取在学校组织的面试开始两、三天之内就确定人选，因此学生们也必须在这两、三天之内一个接一个地到这些公司参加面试。为方便起见，很多公司往往集中在一个饭店做最后的面试。这个学生前几天一直是一天去两三个公司，这一天也准备接受三个公司的最后面试，忙得不可开交。

时间已近中午，面试大厅异常混乱，学生们经过几天的奔波，开始有些疲倦了。看哪个考官都如同一个人一样，张三李四区别不开。考官的提问，在他们听来也是如出一辙。比如：你为什么选择我们公司？你打算怎样在工作中发挥你的特长，你的爱好是什么？等等。

悲剧就在此时发生了，当这个学生走进他最希望就职的“A 公司”的面试房间，考官问他“你为什么想到我们公司就职”时，他面带微笑，看着考官的眼睛侃侃而谈，在 6 岁的时候，我就做梦想在你们“B 公司”工作，然后他就开始就“B 公司”的经营方针、企业文化大讲了一番，最后还讲以前认识的“B 公司”的一位职员，说他给自己留下相当好的印象。考官直着眼睛听完他的叙述之后，告诉他：“你可能搞错了，这是 A 公司而不是 B 公司的考场，我们 A 公司同样也是很多学生想来的地方。”说完考官向门外喊：“下一个。”

这个被赶出来的学生走到大厅里后，拼命“运气”以迫使自己平静下来。说来他还是比较幸运的，因为下面一个公司正好是 B 公司，刚才他已经作了一次演练，所以在 B 公司的面试中，他取得了成功。现在他在 B 公司的年收

入已有 300 万美元之巨。

吴强的一位朋友，去参加一家投资银行的面试，这位学生的学习成绩出类拔萃，财务、会计等课程全部优秀。投资银行特别想要他，而他也希望参加几家投资银行的面试。但他却接连失败了。在学校，他确实是一位屈指可数的优秀学生，但不知怎么偏偏在面试时怯场。就连那成绩一般的学生都录用的二流企业，也没有录用他。最后，在他的面试准备材料中，只留下了一家地方城市的公司。由于连续的挫折，这位学生精神是受到很大的打击，但两年来在哈佛受到的薰陶，使他没有放弃最后的机会，毅然走进这家地方公司的面试房间，他想，自己的大学时代，正是在这个地方城市的近郊渡过的，回到哪里去不是也很好吗？面试出来后，听他说这次面试有一种以往不同的好气氛，考官是一位平易近人的年轻人，而且毕业于和这位学生的母校有密切关系的大学，所以谈起来非常融洽，吴强这位朋友心里想，这次可能差不多了吧，哪知这时考官发问了，你想来我们公司的动机是什么？说实话，他本来就没想到会到这最后一家候选公司面试，所以准备很不充分，对该公司的内部情况毫无所知，慌乱之中他只能把自己有关投资银行的知识拿出来应付场面。但是他犯了一个决定性的错误，一席话说完之后，考官默默地站起来，打开房门，做出一个请走人的手势：“年轻人，我们公司可不是投资银行呀，以前不是投资银行，现在不是投资银行，将来也不打算成为投资银行，不过你的发言，还真让我吃了一惊，迄今为止，把我们与投资银行搞混的人你还是第一个，请记住，我们公司是美国屈指可数的资产管理公司，真不知道你是怎么从哈佛毕业的。”走出面试房间，已经很长财间了，那位考官的话还在他耳边轰鸣。

经过千辛万昔，这位朋友终于克服了面试怯场的弱点，进入美国西部一个中型公司供职，他活跃在企业兼并和收购部门，在很多生意中取得了成功，并顺利地爬上了高层领导的地位。

鲜花与掌声：走向社会的哈佛 MBA

尽管在面试时会遇到各种各样的麻烦，但全体学生基本上都能找到自己理想的职业，从 1983 年毕业生的就业情况看，38.9%的人去了管理咨询公司和投资银行。他们第一年平均年薪分别是 10.23 万美元和 9.5 万美元。剩下的 61.1%的人，进入了其他多种行业，企业家精神较强的学生，选择的是风险融资公司，房地产和新技术产业。有些学生在入学之前，就已经决定了自己的去向，比如广告、营销或者家族公司。这类学生毕业后绝大多数都按自己的意愿就职了。因为这些人本来就是为了对自己感兴趣的职业进行深造才到哈佛学习的，他们并不为管理咨询公司的高薪高位所惑，坚定不移地去开创自己的事业，哈佛将来可能会更加重视这类学生的培养。

尽管多数学生希望到投资银行和管理咨询公司工作，但在企业家精神渐趋衰退的美国，人们已经意识到学校确实应该鼓励学生们去选择和从事更有创造性的事业，如果新一代的学生不到实业界第一线去冲锋陷阵，而仅仅担当咨询和顾问的角色，就可能导致整个美国经济活力的衰退甚至败北。

当然我们并不想说，学生们不应该去管理咨询和投资银行工作。学生们为了偿还学校的贷学金，而不得不去找一个高薪工作，学习期间经济上的压力，也是吸引学生选择高收入企业的原因之一。不过这两种职业对于那些很

有才能和发展潜力的学生们来讲，是不是最好的选择？是学生们之间经常议论的话题之一，也是校方在思考的问题之一。

但不论学生们从事何种行业，哈佛商学院都教给了他们一整套管理企业和增加利润的方法和工具，这一点毫无问题。从本质上看，哈佛的教学是将几年的高层管理经验浓缩成在哈佛两年的学习。但是，更重要的是，两年的学习使学生们广泛地接触了经营管理的各个领域，并为学生提供了制定各种决策的一系列工具和构架。特别具有长期重要意义的是，哈佛已被社会公认具有造就高能力的真正经理人才的实力。由于 HBS 学生了解世界范围内许多产业的结构，了解如何适应全球经济，所以，他们有充分准备以适应变化。

如果能适当地运用在 HBS 所学的工具，哈佛 MBA 学位在工作中将发挥巨大优势。在哈佛养成的工作习惯也是一笔真正的财富，伴随哈佛学位而产生的自信也是重要的。但是 HBS 毕业生，像其他任何人，还得靠自己努力。

哈佛 MBA 学生在刚毕业的一两年内，就期望公司对自己施加压力，也就是在经营实践中承担责任。但还有一些雇主抱怨哈佛的毕业生“在学会经营前就想管理公司”。其中可能有真实的成分，因为 HBS 的毕业生已经花了两年时间来训练管理公司。并且，招聘人一般也不采取任何措施打破毕业生的幻想：一旦聘用你，你将被委以广泛的责任。因为这个原因，工作以后，在哈佛 MBA 的期望和现实之间将出现差距。人们经常批评哈佛 MBA 毕业生换工作太频繁，这就是其根源。关于换工作太多的另一个原因是他们找工作容易，哈佛毕业生是相当有市场的。钱并不是他们换工作的主要原因。只是其中的一个重要因素而已。在对在读学生的调查中，学生们将薪水排在工作满意、责任、晋升机会之后，这是他们选择工作的基本标准。

哈佛毕业生要求很高，当他们没有看见所期望的和对方答应的东西时，他们不会在此浪费时间。因此，如果刚毕业的学生期望过高，或者是公司在招聘时承诺太多，那么工作后的现实都可能令人失望。

另外，多数 HBS 毕业生在刚毕业的那几年，都自信有超过非 MBA 的优势。首先，薪水绝对高一些。更重要的是，在经营中很可能遇到的绝大多数问题，对他们来说至少是熟悉的。哈佛 MBA 基本的风险分析、财务分析、制定策略的技能都是相当，高明的。他们分析数据的能力看起来好象特别受雇主的重视。每当需要将数据变成有用的信息和可行动的步骤时，雇主们都想到哈佛毕业生。由于事先意识到这一点，哈佛的毕业生倾向于到需要很强的分析技能的部门和变化迅速的产业工作，在那里创造性更受重视。

在提供世界上最不受工商业衰退影响的工商管理硕士方面，也没有任何一所商学院能比得上哈佛商学院，哈沸商学院 1994 届的学员中，只有不到 2%的人到毕业时仍未有人提供工作机会，这个记录几乎无法打破。此外，在使其工商管理硕士获得最多的提供的工作机会方面，没有任何一家竞争对手能超过哈佛商学院；平均每个毕业生可获得 3.6 个工作机会，大大超过美国《商业周刊》调查的 40 多个二流商学院平均值的 2.36 个。

哈佛商学院毕业的工商管理硕士，在 1994 年时，获得了最高的起始平均年薪为 102630 美元，其中包括薪水、签约奖和年终奖及额外津贴。高达 52%的毕业生一跨出商学院校门，就获得了 6 位数的收入。仅麦克金赛公司一家，就招聘了 102 位哈佛商学院毕业生，而且全部支付高薪。然而，最说明问题的是这些毕业生都先后辞去了平均 53910 美元的高额年薪工作。

凭一纸哈佛 MBA 学位证书，获得丰厚的收入自然让人高兴，而更重要的

是，学位证书代表了一种能力，而且各用人公司，为毕业生们施展这种能力创造了优越的条件，才使他们能够大展宏图，功成名就。

学历、能力与自信心

为什么唯独哈佛商学院的毕业生能够拿到远远高于他人的薪金呢？为什么有那么多的优秀企业争先恐后录用哈佛毕业生呢？哈佛的独到之处到底是什么呢”

从聪明、智慧、积极上进的学生群，激烈的竞争气氛，到科学合理的案例分析法，哈佛商学院所有的一切，都给人们一个全新的学校形象。不言自明，没有哈佛的工商管理硕士学位，也照样可以成为一个优秀的企业家、银行家、广告商或高层管理人员。如果仅仅看到一个人获得了 MBA 学位，就决定录用他（她）的话，决不是一种明智的选择。如果一个人只有学历而没有能力，如果一个人只有聪明，而没有雄心的话，他（她）就很难成为一个大企业家和大老板。

作为学生，也应该戒骄戒燥，不能盲目自大，不能以为自己进了哈佛商学院，就自然会成为优秀的管理人才。从另一个角度讲，哈佛的 MBA 学位，并不能当做一个人的能力证明。学生必须学会通过不断的努力去开发自己的能力和个性，并找到适应这种能力和个性的生活和工作的方式。哈佛商学院的学生们已经开始意识到，择业重要的是寻找能充分发挥自己能力的，有发展前途的领域，不要为某种短视的目标——比如毕业三年之内，必须挣到年薪 20 万美元而限制了自己的选择空间。

如果问在哈佛商学院得到的最重要的东西是什么，大概可以说是自信心吧。

能从哈佛毕业，就等于你能经受住某种考验和磨炼。哈佛毕业生的特点之一，就是可以巧妙地处理多种多样的情况，有极强的适应能力及解决问题的能力。但遗憾的是，与整个美国一样，哈佛毕业生中，具有精神饥饿症和创业精神的人越来越少了。因为有实力的人往往容易追求安稳，不喜冒险。但无论如何，HBS 毕业生对工作有强烈的责任感，他们都希望自己能独立负责某一方面的工作并作出成绩。在学校，他们受到了良好的基础训练，800 多个案例分析，使他们接触了远远超过一个企业可能发生的所有问题。所以，他们不管从事任何职业，不管在什么地方工作，也不管担任何种职务，都能够满怀信心地去完成。在哈佛商学院两年学到的东西，足够他们一生受用。

读哈佛 MBA 到底值不值

假如你没有进哈佛学习，你将会有一个怎样的人生历程呢？谁也不可能有一个明确的答案。同样，如果问你进了哈佛大学会得到什么好处，也不是那么简单就能回答的。要想取得哈佛 MBA 的学位，需要花费相当大的精力和费用。但从长远来看，哈佛的毕业生都相信自己没有白学，他们都得到了足够的回报。

不少人是舍弃了很不错的工作到哈佛深造的，两年之后他们再回到社会上去的时候，不仅在各方面得到了良好的待遇，而且他们自己也感到更为充实。他们培养了自己良好的自信心和洞察能力，解决问题的办法也多起来了。

他们相信自己学到了非常全面、实用的知识和能力、他们可以满怀信心地走向任何一个重要岗位。

一般地说，哈佛对于那些已经明确了自己未来目标的人来讲，是一个很合适的环境。对于那些具有经营管理才能，希望经过专门训练来判断一下自己最能发挥才能的领域的人，哈佛也能够提供一个很好的条件。哈佛商学院以傲慢、入学及学习竞争激烈和耗费大著称于世。它收了学生们相当多的钱，也帮助毕业生们取得了出乎自己意料的巨大成就，从获取知识、经验和技能方法、培养社交能力并编织关系网，到毕业后的优厚薪酬角度看，几乎没有一个哈佛商学院的毕业生后悔他们在那里渡过的两年时光。他们所得到的回报，远远大于两年来付出的任何代价。人人都说这两年时光“很值”。

14　面向未来的哈佛商学院

创立于 1908 年的哈佛商学院，在近 90 年的岁月中，为美国和世界各地的工商业界培养了大批优秀的人才。这些人才不仅影响着美国经济的繁荣与发展，而且正在对世界经济发展和企业竞争格局发挥着重要的作用。无论从《幸福》杂志的美国最大 500 家企业排行榜，还是到遍布全球的哈佛校友精英联络网，人们都一致公认，哈佛商学院属世界超一流学府，其培养目标、教学内容和教学方法的成功，明显区别于其他学校。这种成功反映了哈佛商学院建校以来以培养“职业老板”为中心办学方针的正确性，从而赢得了世界工商界和社会的普遍好评与尊重，其广泛的影响及社会名气实在是太大了。

老名校遇到的新问题

俗话说：“大有大的难处”。尽管在 1994 年由《美国新闻与世界报导》周刊主办，倍受大众瞩目的美国第八届最佳大学评估中，哈佛大学连续五届蝉联榜首，成为全美最佳的全国性大学（普林斯顿和耶鲁大学仍然随后，形成全美最佳大学“三巨头”）。但是哈佛商学院却在美国《商业周刊》主办的最佳商学院排行榜上连续两年下滑，1994 年排到了第 4 位。人们评论这个结果的原因，大概是因为哈佛商学院过分沉缅于社会名气和以往的辉煌及荣耀，对学生们的反应越来越迟钝，不思进取了。

不仅如此，近几年来许多毕业生、在校学生和企业界人士，也对哈佛商学院的教学与管理提出了尖锐的批评和意见，主要有以下几个方面：

- 第一年的基础课安排密度过大，课业负担过重，超出常人所能够承受的极限，使大多数学生疲于奔命，事后想起来都不寒而粟。
- 课程设置陈旧，对当今企业急需的综合性课程。如质量管理、高新技术开发与管理、企业经济全球化等内容重视不够。尽管 HBS 在诸多领域中拥有雄厚的实力，但在这些领域中的改革进展似乎很慢。
- 与其他一些著名商学院相比，HBS 培养合作精神与领导才能的训练项目较少，这可能与哈佛商学院的强制评分 制度有关。
- 一些课程的任课教师，由于忙于校外的管理咨询活动，没有将其主要精力投入到教学上，对待课程不够严肃认真。
- 工商企业界呼吁，对 HBS 的教学内容，特别是如何适应国际化经营、加速技术革新步伐和怎样进行公司改组等有关课程上，要加大改革力度。企业用人部门同时还对教学计划的实用性和学生的技能水平提出了更高的要求。
- HBS 是世界上最讲究达尔文主义的学府，适者生存的文化近乎传统，但几十年来，学生们开学第一天在拂晓前抢占座位的陋习，受到许多学生的公开批评。
- 学校的教学行政管理机构官气十足；教员不易接近；选课程序陈旧过时，容易造成混乱；有的学生反映经常选不上喜欢的课。
- 尽管每个学生每年要交 2 万多美元的高额学费，但校方仍对任何东西都斤斤计较地收费：学生们要付 2350 美元买案例资料；一年级学生入学时必须带一台膝上电脑，否则要花 3200 美元在学校购买；同时要付

1000 美元购买医疗保险；还有一个月 900 美元的一居室公寓租金，而且常常要价过高；如果想利用学院的健康中心，还要为毛巾和衣柜另行付费；连学生们被写进校友名录也要收费，而这些名录却是溢价卖给公司的招聘人员。学生们抱怨说，高学费未必有高质量的服务。

凡此种种，使这所古老而声名显赫几十年的著名学府，从 90 年代以来，遇到了前所未有的挑战。

励精图治：MBA 改革风起云涌

工商管理硕士（MBA）教育起源于哈佛商学院，至今已有近百年的历史。随着经济的发展以及对人才的需求，其规模越办越大。在美国已有 700 多所大学设有 MBA 教育，相关的学位有近百种，累计毕业生人数已达 100 多万人，成为美国工商界不可缺少的高层管理主角。

但是，近十年来，由于外部环境变化和内部的原因，各类不同的商学院正在发生着剧烈的变革，而推动变革最直接的因素来自于三个方面：

1.近年来，申请入学的总人数减少。在过去的两年中，参加 GMAT（研究生入学考试）的人数下降了 20%，而 MBA 项目数量却在大幅度增加，这样，就造成了各商学院对学生生源的竞争日趋激烈。

2.各公司用人部门对 MBA 培养方案的实用性和毕业生所具备的技能，提出了越来越多的批评。

3.大众传媒对商学院排行榜的广为宣传，促使社会各界对商学院教学质量和教学内容。以及有关活动的关注和监督愈加频繁，同时也使各商学院之间的竞争不断加剧。

这些因素引发了全美 MBA 教育的重大变革，这个变革的核心在于：重新界定管理教育的性质，从目前看来，其中心任务是从“教管理”，转变为“造就管理者”，从教学上讲，就是从传授管理理论和理性认识，转变到灌输价值观念，并教授各种管理技能上来，显然，“造就管理者”是个更为宽泛的目际。这就要求 MBA 的课堂教学，更加实用和讲求实效。由此产生了两个普遍的趋势。

- 教学法的重心从纯理论讲授为主，转向以案例为主，经验与理论相溶合式的教学，强调知识的实用性和管理方法在实战中的应用性。
- 设立综合性更强的课程并进行有效的训练，努力改变基础课程按功能划分，局限于某一狭窄领域的现状。为学生提供“一般管理”的观念和框架。

美国 MBA 教育的现状与新动向

在美国 MBA 教育中最引人注目和最具代表性的工商管理学校有 10 所,这 10 所重点商学院及其主要教学情况如表 14—1 所示、表中学校的排名不分先后）。从表中可以看出，各学校的课程设置、学术研究重点及教学方法各不相同，这反映了各学校在办学方针上的差异。

对各类商学院的管理教育改革，美国大学管理学院协会（American Assemb1y of Collegiate Schools of Business，简称 AACSB）是积极的倡导者和支持者。AACSB 是美国具有认可与评价管理学院的唯一权威。面临 90

年代企业外部环境剧烈变化和许多公司大规模改组，AACSB 深刻认识到，必须修改对各类商学院的评估标准，以此作为“杠杆”，促使各商学院在使命、学生、教师、课程、资源和研究六个方面加大改革力度，以适应新环境的需要，表 14—2 是 AACSB1991 年修改后新评估标准与旧标准的比较。

管理教育起源于美国（哈佛商学院），至今美国管理教育的规模与水平，仍领先于其他国家。因此，AACSB 的这个新规范和评估标准，对美国乃至全球的 MBA 教育都产生了极大的影响。

美国名牌大学商学院便览

学校名	主干课程	学术研究重点	教学方法	学生工作主要领域
Harvard Business School	管理决策与商业伦理、企业经营战略方针、市场营销、组织行为学、人力资源管理、生产与作业管理、财务管理、管理沟通、管理控制、管理经济学、企业、政府与国际经济、信息组织与控制系统、管理政策与实践	一般管理	案例为主	管理咨询(24%)，投资银行(15%)，不动产(8%)
The University of Chicago Graduate School of Business	领导科学是唯一必修课，其他三门必修课：微观经济学、成本会计、统计学。六门选修课（必选四门）：财务管理、人力资源管理、市场营销管理、生产和作业管理、宏观经济学、管理会计、商业政策	财务、一般管理、经济学、质量管理	理论和案例结合	商业银行(16%)，投资银行(12%)，管理咨询(15%)
Columbia Business School	全球经济环境、管理经济学、组织行为学、会计学（Ⅰ）、管理统计学、决策模型、会计学（Ⅱ）、商业财务、市场学、作业管理、企业战略管理	财务、会计、国际商务	理论和案例结合	管理咨询(16%)，公司理财(15%)，市场营销(15%)
The Darden School (University of Virginia)	会计学、分析和沟通、经营和政治经济学、伦理学、金融、市场学、作业学、组织行为、定量分析、指挥研究、领导科学与战略管理	一般管理	案例为主	金融(37%)，市场营销(20%) 管理咨询(15%)

学校名	主干课程	学术研究重点	教学方法	学生工作主要领域
Kellogg Graduate School of Management (Northwesten University)	会计学、管理战略、组织行为、数学模型、经济学、统计学、作业管理、金融市场学	一般管理、财务管理、市场营销、组织行为	理论与案例结合	管理咨询(25%)，金融(25%)，生产管理(21%)
The MIT Sloan School of Management	应用经济学（宏观与微观）、国际经济学、统计学、决策模型、组织行为管理、会议学、信息系统、工业关系和人力资源管理、市场学、金融、作业管理、战略管理、管理沟通	财务、经济学、技术创新、信息技术、作业、组织行为	理论与案例结合	管理咨询(29%)，金融服务(24%)，高技术(20%)
The University of Michigan Business School	财务会计、组织行为、计算机、统计学、应用微观经济学、管理会计、金融管理、市场营销管理、作业管理、国际商务、公司多元化计划、公司战略、商业法或伦理学	一般管理	理论与案例结合	金融(35%)，市场营销(23%)，管理咨询(17%)
The Stanford Graduate School of Business	经济分析和政策、会计学（I）决策支持模型和信息系统、组织行为学、会计学（II）金融、市场营销管理、决策和数据、作业学、战略管理、商业变化环境	一般管理	理论与案例结合	管理咨询(28%)，市场营销(13%)，财务(8%)

学校名	主干课程	学术研究重点	教学方法	学生工作主要领域
Amos Tuck School of Business Administration (Dartmouth College)	应用统计学、商业政策、决策科学、财务会计、国际商务环境、管理沟通、管理会计、管理经济学、市场学、作业管理、组织行为学、政治经济学和商业体系	一般管理	理论与案例结合、顾问项目	投资(27%)，管理咨询(24%)，市场营销(16%)
The Wharton School (University of Pennsylvania)	会计学、金融、市场学、管理学、管理经济学、宏观经济学、定量方法和统计学、商业政策	金融、一般管理、市场学、企业家职权	理论与案例结合	投资银行(27%)，管理咨询(24%)，市场营销(16%)

资料来源：引自仇向洋：《美国工商管理教育及其特点》，《学位与研究生教育》，1994 年第 5 期。

表 14 — 2　　AACSB 新旧评估标准比较

旧＼新	使命	学生	教师	课程	资源	研究
使命	更加重视					
学生		不变				
教师聘任			更灵活			
课程设置				更弹性		
教学设施与资源					不变	
教师研究						更重视

资料来源：Mayes B. T. Heide D. & Smith E. Anticipated Changes in the Business School Curriculum Resulting from Changes in American Accredition Standards：A Survey of Deans in AACSB Accredied and NOn-Accredited Schools，California State University，Fullerton，1992.

再造辉煌：HBS 的新举措

作为美国和世界工商管理教育泰斗的哈佛商学院，在世界经济环境的剧烈动荡中，在 MBA 教育改革之风盛行时，对自身几十年来的办学方针、目标、教学内容和教学方法，以及教学行政管理等方面，进行了深刻的内省。视社会声誉如同生命的哈佛商学院，开始走出沉缅于昔日荣耀与徽慢自大的阴

影，将目光投向更为广阔的空间。力图保住世界工商界巨头诞生地的王位，再造昨日辉煌。

1993 年 4 月，哈佛商学院提出一份名为《对外比较汇总报告： MBA 领导与学习》的专题报告[①]。这是哈佛商学院组织专家对美国和欧洲的 23 个教育机构（包括传统商学院、公司培训部门和其他透选院校）的 MBA 教育情况，进行调查和比较研究的成果。进行这项调查研究的初衷，虽然是为哈佛商学院提供其他学校 MBA 教育改革的有关实例作为借鉴，探索在日益变化的形势下，如何制定更加科学合理的 MBA 教育方案。但实际上，这份极有价值的报告，着重对近 10 年来以美国和英国为主的西方 MBA 教育现状与发展趋势，作了具有典型概括意义的分析和总结。因此在国内外管理教育界，引起了相当广泛的注意和重视。在 1994 年底和 1995 年初，美国举办的有关 MBA 教育问题的全国性研讨会上，各类商学院都以哈佛商学院的这份报告作为会议文件广为散发，视其为 MBA 教育改革的典范之作，在国内外管理教育界引起了很大的反响。

这份报告大致分为四个部分：

1.各类商学院 MBA 教育所面临的问题，及其变革的动因、变革的核心任务、变革的普遍趋势。

2.教学内容与教学方法的改革，包括知识传授方面的变革；技能发展方面的变革；增强教学方法的重要性；教学行政管理的改革。

3.变革的过程，大致可分为“增量型变革”、“调整型变革”和“转换型变革”三个层次。

4.挑战与问题。

队 1992 年下半年开始，到 1993 年初进行的这项大规模考察，使哈佛商学院的 MBA 培养计划调整，以及学校各方面的改革，都有了充分的依据，提供了许多可行的经验。在此基础上，哈佛商学院提出了渐进式的改革方案，包括以下几个方面的改革：

- 重塑 MBA 精神，强化哈佛校风。MBA 精神由哈佛商学院首创，是美国社会经济与政治发展的产物，也是美国人的价值观和工作态度在工商界的具体表现。其核心内容是：崇尚自由竞争和个人奋斗；崇尚冒险与创业；崇尚对事业的追求与高度负责的工作态度；强调生活的富有应来自勤奋与努力；强调个人的智慧、毅力、能力和信心是事业成功的关键因素；注重理性分析，讲求实际和办事成效。正是凭借这种精神，使哈佛 MBA 毕业生在激烈的市场竞争中表现非凡，人才辈出，也使尽展个人潜能的哈佛校风代代相传，发扬光大。
- MBA 教学方法的充实、强化与多样性。案例教学法也是由哈佛商学院首创的管理教学方法。几十年来，毕业生的表现与成就证明，这种教学方法贴近实战，是管理理论与经验的有效融合，它利用角色扮演法、管理游戏和实战模拟法等手段，使学生们设身处地地思考管理问题，并调动自身的所有知识和潜能来解决问题，大大拉近了管理教学与实际商战竞争的距离，使学生们在校时就具备了适应未来工作必要的心理准备、知识结构和操作能力。改革方案对此加以了充分肯定，并作

[①] 引自谈敏：《国外 MBA 教育的现状与发展趋势——来自哈佛商学院的调查报告》，《学位与研究生教育》1995 年第 2 期。

了适当的调整，强化了现场实习、专题录像讨论、计算机模拟管理、工商界及政界名人讲座等教学环节的管理和指导等方面的工作。

●MBA 教学内容的更新。随着企业和经济的日益国际化，跨国经营中的许多问题亟待研究，如国际商务环境与各国文化背景分析、高新技术创新与管理、商业伦理道德、质量管理等内容，都是企业界和毕业生们强烈呼吁的。校方对此做了安排和调整，以适应形势发展的需要。

●MBA 教育帅资队伍的建设与壮大。由于 MBA 教育强调在实战中解决问题的能力，故在选择教师时，不能仅看学术研究水平，还要重视其管理经验和教学水平。HKS 的著名教授 Roland Christensene 就坚持认为，经验丰富的公司经理，往往比刚毕业的年轻博士更能胜任工商管理教育。因此。校方鼓励教师们到激烈竞争中的公司做管理咨询工作，编写案例用于课堂教学，丰富学生的知识结构。

●改进教学计划及行政管理。过去很少露面的院长约翰·H·麦克阿瑟，正在为学生们认为不易接近的教授树立榜样，经常与学生们沟通，并关心问候学生们各方面的学习和生活。另外。每个学生班由原来的 90 人减少至 72 人，把一年级的 11 门必修课，压缩成由教学组讲授的综合课程，学生们将在教授指导下，以课外小组活动的形式，完成 25%的课程。1994 年，哈佛商学院开始把学生分成 8 人一组，为其提供协作共事的训练。从 1996 年 1 月开始，哈佛商学院将进行一项为期 16 个月的 MBA 培养计划试验，学生们要放弃一个暑假的实习，可尽早获得 MBA 学位。校方也将以此来检验这项培养计划改革的成效如何。另外，学校还对改进选课程序，提高管理效率作了努力。再有，对几十年来人们颇有微词的开学第一天拂晓抢占座位的陋习，已经于 1992 年改由电脑排座位了。

HBS 的这些改革新举措，是由校内外各种因素促成的，旨在让这所古老的学校重振雄风。至于改革的结果如何，人们还得拭目以待。正如毕业生们所说，在哈佛商学院，传统的势力是不易冲破的，要推行改革并非易事，如果真有所改革。那也只能是渐进式的。但更多的人们相信，哈佛商学院毕竟是世界超一流的著名学府，其优秀的教师和学生们一定能走出昔日的荣耀，消除社会大众对哈佛未来的许多担忧，创造 HBS 更加辉煌的明天。

从哈佛商学院究竟能学到什么

在本书即将结束的时候，我们要回答前言中提出的疑问，并将本书写作过程中的感受与各位读者进行交流，相信读者们会与我们产生共鸣。毕竟，我们都共同关注着中国市场经济体制建立过程中，能否有真正的“企业家阶层”产生；关注着我国工商管理硕士（MBA）教育的进程。MBA 教育能否在中国也获得成功，不仅取决于我们自己的探索和努力，也要吸收国外大量成功的管理思想、观念和教学方法及经验。哈佛商学院便是一个成功的典范。

哈佛商学院为什么是个谜

长期以来，中国人对哈佛商学院只知其名声很大，但却不知成功始于何处，对其内幕也鲜为人知。HBS 在中国人心中，还是个未被揭开的谜。究其

原因，我们认为有以下方面：

- ●长期以来，一方面，我国实行的是传统的计划经济体制，这种体制从根本上否定企业作为独立的生产者和经营者的存在，因而也不需要真正意义上的企业家；另一方面，我国的管理教育也是与计划经济体制相适应的，不可能从事培养企业家的专门教育。
- ●解放后我国大陆学生就读哈佛商学院的鲜有人在。加之中美关系处于长期紧张状态，这种可能性就更小。改革开放以后，我国虽有大批学生赴美留学，但能进哈佛商学院的人仍然很少，这不仅是因为学费高昂，非一般人能够负担得起，而且哈佛商学院也不设学生的入学奖学金。
- ●我国从 80 年代开始进行 MBA 教育试点以来,现在已发展到了较大的规模，对哈佛商学院的情况虽然也进行过一些专题的介绍，如案例教学法等。但至今尚未有人对此 作过全面、系统客观的介绍，以至于我们在撰写本书时，很难找到有关的中文资料。

对揭开哈佛商学院这个谜，我们的考虑是，通过综合大量的资料，从国内外管理教育界、世界各国工商界、美国政府及有关学术研究机构、新闻舆论传媒，以及普通美国人等多个视角，尽量客观地反映哈佛商学院的精神和校风、教学内容和方法，以及校园生活等各个方面，以期对我国管理教育界，提供一个现实的参照系，使我国 MBA 教育的水平得到不断提高与完善。

哈佛商学院为什么能获得如此成功

哈佛商学院为什么会取得这样的成功，有这样大的名气和社会影响？我们认为，一个学校的名气，是与其办学方针的特色相联系的；而名气则是社会各阶层对这种特色的赞扬和肯定。哈佛商学院办学方针的特色，就在于其培养的对象，不是一般的管理人才，而是培养在未来世界经济舞台上，能导演出话剧的工商界巨头和“职业老板”；HBS 的成功就在于，她为社会输送了这样一大批人才，从而对推动经济发展和社会繁荣作出了特殊的重大贡献。

在本书写作过程中，对这种办学方针的定位之准确、特色之鲜明，既区别于其他学校的一般教育，又符合时代发展的潮流，使我们不得不由衷地敬佩当初办学者的远见卓识，以及非凡的胆气和魄力。近 90 年来，哈佛商学院坚持这一办学方针始终没有改变，这是经过几代哈佛人不懈努力的结果。随着企业及经济全球化和 MBA 教育改革进程的加快，这种特色还将继续显示出强大的生命力。

哈佛商学院到底在教什么

通过前面的介绍，读者们也许能看出，哈佛商学院的 MBA 教育，重能力培养甚于知识的传授，重教学方法甚于教学内容；它教的是面对实战的“管理”，而不是远离实战的“管理学”。总之，两个字，哈佛商学院教的是“方法”，是如何发现问题，思考和把握问题的实质，并找出与此问题相似的范例，从而解决问题的方法。

从哈佛商学院能学到和获得什么

绝大多数的哈佛毕业生，都有一个共同的感受，经过两年繁重艰苦的学习，向自己的能力极限挑战，他们学到和获得了这样一些“东西”，足以能够受用终身。

●未来的企业竞争中可能涉及的全方位的知识。

●如何思考和解决问题的手段和方法。

●在错综复杂的环境变化中，抓住机会，利用条件去获取成功的能力。

●更重要的是，他们在哈佛商学院这所一流学府中，受到 MBA 精神的熏陶，树立了非常人所有的自信心，这种自信，能够帮助他们克服今后的一切困难，驶向成功的彼岸。*后　记*

这本书是我们将国际上最先进的管理课程介绍给国内读者的一个尝试，我们选择的是这方面的最高权威哈佛商学院。如本书中提到的那样，80 多年来，哈佛商学院为美国及世界企业界输送了大批工商领袖和管理精英；同时也使它自己——世界上最古老的商学院，成为向世人提供卓越管理理论和高效经营技能的策源地。

两个月的多方努力，使得这本书终于在新年到来之际付梓，算是我们奉献给奋力进击的一切现在的和未来的企业家的一份新年礼物吧！愿各位读者能从阅读本书所得到的启发开始充满希望的 1996 年！

我们在新的一年里也要不断地为您奉上来自欧美的国际管理新知；眼下我们马上要做的就是将以哈佛商学院为代表的国际上最新的工商管理方面的东西——介绍过来如果您能抽出宝贵时间告诉我们哪些方面是您最急需的，我们将不胜感激：

●购务与会计

●金融

●生产与作业管理

●服务营销与管理

●产品销售与营销

●人力资源管理

●企业经营战略与方针

●国际经济

●经营控制

●组织行为学与管理沟通

●管理经济学

●其他

我们的联系地址如下：

地址：北京海淀区双榆树西里（100086）
北京先河文化公司现代商务咨询中心
电话：010-2622725；010-2587346（传真）

如果您有其他方面的想法或建议，也请写信或打电话告诉我们，我们真诚地希望您喜欢我们的书。

最后，欢迎各位朋友对本书务提宝贵意见，您的看法将是我们编写这一系列其他各书的重要依据，请您千万不要客气！无论如何，我们希望我国的

企业管理能尽早地与国际水准接轨！

祝您顺利！

编著者

于中国人民大学

1996.1.