

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

哈佛经理学院亲历记



序

当人类向二 年迈进时，世界变得更小同时也更复杂了。知识的新综合和人类的新合作显得越来越重要。如果人类要避免陷入无知的囹圄，增进彼此的了解，就必需运用新的设计概念去架设一座沟通社会、经济和思想的桥梁。为此，我们迫切需要新型的交流使者。

唐庆华君西方之行的最大意义就是他正在起着这种使者的作用。他写的关于美国最重要的工商管理学校的这本书，其意义也在于此。我很乐意向素未谋面的中国大陆、香港和其他地区的中文读者介绍此书，因为作为一个在哈佛经理学院任教的中国血统的美国学者，我感到自己或多或少也在起着这种使者的作用。

哈佛经理学院是美国首屈一指的高等学府，建校已七十九年。它有着与众不同的使命和不同凡响的校风。唐君的这本书出色地将这所著名学府再现在读者面前。因为没有亲自经历是很难将它的风格刻画出来的。哈佛经理学院的师生、校友都有一种共同的传统感和自豪感。哈佛经理学院重视理论与实践之间的某种平衡。没有一所管理学校比它更致力于适合实践者的需要了。它是一个学者、决策者和实干家的大集体。其校友影响之大，实非言语所能形容。全校有一种超越学科界限的特殊的集体精神。

哈佛经理学院之所以重要，是因为当今世界经理人员的影响在日益加深。一切人类文明的产物，交通运输、能源、信息系统等等无不需要有经理人员的参与和决策。学习管理学很重要的一点是应具有批评的态度，因为世界上只有两种经营管理：好的经营管理和坏的经营管理。

从某种意义上说，“管理”在中国是一个熟悉的课题。中国有其历史悠久的文职制度，而当代的政坛又强调领导艺术和组织才能。在中国进入历史新阶段的时际，很有必要重新研究管理学。

那末，哈佛经理学院是怎样培养经理人才的？管理学对一个社会的现代化和生产率的提高有什么帮助？现代企业管理人员应具备怎样的素质？现代管理学如何与传统的思想文化相结合？传播管理学知识的捷径何在？对这些问题唐君在本书中都直接或间接作了不同程度的解答。

我第一次认识唐庆华君，是在他上我所讲授的“自办企业”一课的时候。这门课程着重研究那些目光远大、敢作敢为的人是如何创新立业的。在这个意义上，唐君可称为一位致力于创新的知识企业家。我希望此书时中国大陆、香港和其他地区的中文读者有所助益，并为东西方的交流开辟新的途径。

高健

于马萨诸塞州波士顿
哈佛经理学院

大陆版自序

一九八一年我赴英时，是华东师范大学（当时名上海师范大学）英语系学生。不过学习语言并非自己的初衷，只是当时环境下不得已的选择。因为我一向认为语言只不过是一种工具而“文化革命”时期，除了学习外语和数理化外，我还有幸在祖父的指导下读了四书以及包括《左传》、《史记》在内的古典精华，并有机会读了不少西方经典著作。我发现中国的文化传统一方面是讲究文字技巧的雕饰，另一方面则是侧重在个人的修养和处世权术。古人虽然明白凡治国之道，必先富民（《管子·治国》），但是修身齐家治国平天下的纲领里似乎没有什么经济方面的内容。而中国的生活现实不得不使人痛切地感到经济匮乏所带来的苦恼。经济的重要应该是不言而喻的。令人困惑的是不知什么缘故经济与管理在中国的文化传统里却没有受到应有的重视。

孔子说：“富而可求之，虽执鞭之士吾亦为之；如不可求，从吾所好。”他的弟子子夏又说：“学而优则仕，仕而优则学。”儒家一方面说君子非恶富贵，另一方面又认为富贵在天，无可求之道。这也许就导致了几千年来仕学凌驾于工商之上的局面。须知贫穷不可耻，安于贫穷不思变才可耻。人们在与命运的搏斗中，必然包含与贫穷的搏斗。

赴英留学之后，立即改攻经济，对我来说就太自然了。不懂一点经济学将永远是我教育上的缺憾。英国开设经济学比较著名的大学有牛津、剑桥和伦敦经济学院。不同的是伦敦经济学院还开设有实用价值的金融会计学，又特地组织了一个投资公司，出资让学生实际投资于股票市场。当我第一次作为投资决策组成员之一，搜集信息，分析企业，调查市场，整理数据，最后作出投资决定时的那种兴奋，至今仍然记忆犹新。我觉得受教育的目标不是做精神贵族，而是把学到的知识应用到实践中去。

凡中国人初到西方，受到所谓异文化的冲击，常常成为一大话题。由于我当时语言关已过，并对英国制度有相当了解，因此来到英国后似乎并未感到什么文化冲击。相反，对英国的历史和文化倒颇有一种亲切感。一位英国朋友指出，这是因为在历史与文化方面，中英两国都有某种优越感的缘故。言之不虚也。

英国社会分等级，有惰性，有排他性，但同时是一个对个性极有容忍性的理性社会。我长期在反理性和压抑个人的阴影下生活过，初至英国时，一如萨默赛特·莫姆在他一本小说里所描写的那样：虽然置身于前所未有的环境，置身于陌生人群之中，却仿佛早就认识他们，认识这环境一般。当时英国经济不景气，伦敦经济学院给我的奖学金不足。英国的公司和银行慷慨资助，俾我完成学业并遍游欧陆，实属幸事。

要说文化冲击，从英国来到美国倒的确有。到美国的第一个印象就是人种杂多，矛盾百端。多种族的地方，人与人之间的关系必然渗入同文同种的社会所没有的不安定因素。种族偏见和歧视是客观现实。区别在于程度和表现方式不同而已。妙哉，美国！我曾因不服交警给我的驾车超速罚单与之对簿公堂，也曾听到批准我为永久居民的移民局官员对政府部门办事效率低所作的道歉之词。我曾因马萨诸塞州房地产纳税过高向当地市长提意见而得到税务局长亲自过问，也曾为调查某产品直通电话请教于美国商务部专家长达一小时之久。找出于同情戈尔巴乔夫而拒绝在支持拉脱维亚独立的请愿书

上签名，也曾捐款给一位状颇可怜的乞丐而事后才发现他是一个骗子。

哈佛经理学院培养的是总经理人才。其实、总经理这门学问在中国并不陌生。汉高祖刘邦有一句名言：“夫运筹帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房。镇国家，抚百姓，给馈饷，不绝粮道，吾不如肖何。连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。”他道出了做总经理的精髓。

在自由竞争的美国，我本以为大概一个人光凭本事就能畅行无阻。有一次对几个同学谈起：“看来，在你们的社会，重要的是你的知识有多少，而不是认识什么人。”其中一位同学立即反驳：“不，认识什么人有时比有多少知识更重要。”其他同学也都随声附和，这使我颇为吃惊。

在中国，拉关系是日常生活乃至企业运转不可或缺的一面。在美国，企业决策如我工作中的投资决策则往往基于客观标准。技术信息。每项决策都要受市场经济的最终考验。但是无论经营企业、拉拢客户、谋职晋升，关系学都同样重要。唯其如此，戴尔·卡尼基早在三十年代就写过一本《如何交友与应付人》的书，至今还脍炙人口。中国的兵法计略早为西方所借重，用之于沙场与商场竞争均已大显神通，中国悠远的关系学和练达的处世智谋在美国也应该有用武之地。

美国社会是一个外向型、行动型，重视口才，重视自我表现的社会。即使是三尺之童也会夸夸其谈。搞金融，搞经营管理。口才之重要自不待言，即便是做技术性的工作，口才好更是锦上添花。我小时读的朱柏庐治家格言里告诫人们说：“处世戒多言，言多必失。”无形中造成了一道心理屏障，使得不少中国人讷于言。

日本人也受到中国文化中这种“无多言，多言必败”的思想影响而往往不善于在公众场合讲话。难怪日本明治时代的启蒙思想家、教育家福泽谕吉到美国访问时出席了一所中学的学生辩论会后，回国就办起一阶专门训练学生在大庭广众中发表意见的学校。

中国人向来有对文字修辞的直感。如能适当注意培养口才，将更有利于生活与事业上的成功。

必须强调的是，在美国，关系学和口才只有在真才实学的前提下，才能发挥效用。

口才源于思想的流畅。其实，任何成就，任何财富都起源于思想。一个人能绝对控制的只有自己的思想。思考是一个人的特权，是一个人驾驭命运的唯一手段。美国人提倡从积极方面思考问题。固为先有积极思维，而后才会有积极的结果。一个人能控制自己的思想，就能改变进而控制环境，最终实现自己人生的目标。

尽管美国人有其文化浅薄，偏重形式，幼稚天真，颓废堕落的一面，尽管美国社会弊端如林，危机四伏，但美国是世界一流强国。许多人到美国来是为了追求经济上的成功，物质上的享受。我从事的企业买卖、金融投资这一行，更是资本主义最集中的表现，但是经济进步决不能以牺牲使人生具有意义的东西为代价。其实，物质文明仅仅是美国的一个次要方面。美国之特点更在于它既讲究实干、又具有理想主义。任何来美国追求物质文明的人都不能忽视这些。

本书初版于1990年。1995年毕业十周年之际，我重返哈佛参加校友团聚，恰逢哈佛经理学院院长易人，课程翻新，学制改革；又遇故友，识新知，

俱怀逸兴壮思飞。回首既往，海阔天空，交谈之余，但觉同学们英气锐意之外，更添了智慧的洞察、成熟的判断和对事业生涯的沉稳乐观。爱特增写两章作一汇报。

我们每一个中国人，无论在国内或海外，都热切希望可爱的祖国早日成为名副其实的现代强国。我感到哈佛的所教与所学或许对大家有一定的借鉴意义，乃不揣浅陋，将自己的经历笔之于书，以期与读者朋友分享并共同提高，承蒙北京三联书店前辈沈昌文先生和特约编审许医农女士促请与启发，撰此短文，聊作自序。在此特致谢忱，更盼读者朋友指正是幸。

唐庆华
一九九六年二月于纽约

致谢

本书献给祖父唐衡、祖母康镜涛。他们的爱给了我自信，他们的教诲给了我灵感，他们的德行给了我楷模。

本书蒙美国哈佛大学经理学院华裔教授高健先生作序，中国华东师范大学教授、业师周缙武先生撰写简介。

本书承北京三联书店总经理兼总编辑董秀玉女士、特约编审许医农女士热诚关注支持。

本书又蒙友人周家骥、杨立德，舅父葛为公提出珍贵意见，并得家父唐清安、家母葛惠明，弟弟唐铎、唐坚鼎力协助。

本书初版后，承蒙读者朋友们来信溢美激赏，实令人感动，愧不敢当。在此一并致以衷心感谢。

作者谨识
一九九五年十二月

作者简介

唐庆华，1951年出生于上海。1969年中学毕业后坚持自学数理化/卜语、古典文学与历史。1974年被分配在街道废品收购站工作，开始利用业余时间翻译英文科技资料和文学作品。1977年以优异成绩考进华东师范大学外语系英文专业，并坚持不懈地收听英国广播公司的英语节目，1980年获得该公司主办的世界英语比赛第一名，并应邀远赴英伦免费旅行。同年10月进入伦敦经济学院，1983年毕业于金融专业与会计专业，获经济学理学学士学位。旋又赴美进入哈佛大学经理学院，1985年毕业，为1949年以后第一位获得哈佛工商管理硕士学位（MBA）的中国大陆学生。

毕业后，曾在一家欧洲国际管理咨询公司担任投资咨询。现在美国从事投资管理的工作，为美国证券交易管理委员会注册投资咨询。

本书初版于1990年在香港面世，获得好评，成为畅销读物。1992年又先后在台湾和中国大陆出版。

作者的另一著作《帕口何投资——华尔街理财实践记》于1994年出版。1995年中国北京电视台将此书摄制成八集专题系列片在全国播映，深受观众欢迎。该片获美国安泰人寿保险公司、VISA国际组织、美国那斯达克证券市场以及芝加哥商业交易所赞助，并得美国财政部、美国证券交易管理委员会、纽约证券交易所、美国公共电视台和道·琼斯公司等多家美国公司支持。

作者摄于哈佛经理学院校友团聚晚会上（1995年）

哈佛经理学院亲历记 如何成为高级管理人员

一 入学

人生的第一要义在于发展自己所有的一切，所能成就的一切。

——歌德号称资本主义西点军校的哈佛经理学院 是美国培养企业管理人才最著名的学府。美国许多大企业家和政治家都在这里学习过。在美国五百家最大公司里担任最高职位的经理中，有五分之一毕业于这所学院。因此，哈佛工商管理硕士成了权力和金钱的象征，成了许多美国青年梦寐以求的学位。

我早闻哈佛大学的令名。一九七八年我念大学时，读了美国经济学家加尔布雷思的《动荡的时代》一书，书中有一张哈佛大学经理学院毕业生的合影。有趣的是，作者将它与一张西班牙神学院修道士的照片放在一起。借此，我第一次领教到堂堂哈佛大学里有这么一所世俗的专门教授生意经的学院。经商理财之道，出于哈佛之门，不知其有何妙诀，颇使人好奇。这样，于无意中，我萌发了一个有朝一日前去求读的念头。

工商管理硕士是如今时髦的学位，管理学始源于美国。宾夕法尼亚大学首创管理学课程。但将管理学升格为硕士课程的，则属哈佛大学。

我爱好理论研究，更崇尚实干。学以致用成功，往往给人带来最大的喜悦。我曾倾心于文学艺术、心理学。到了英国进入伦敦经济学院后又专攻经济学和金融会计学。管理学既是一门科学，又是一门艺术，对我来说，似乎正对其路。

“不入虎穴，焉得虎子？”既然决定学管理学，那么为什么不到最好的学校去学习呢？哈佛经理学院入学竞争固然激烈，学费亦属高昂，但因之望而却步，犹未经战斗，即承认失败！因此，我在伦敦经济学院学习期间，便决定申请哈佛经理学院，而且只申请哈佛一所。人生像赌博，有时需要冒一下险。

每年向哈佛经理学院申请入学的人，少则五六千，多则七八千，而录取率是固定不变的七百八十名。哈佛一向从三个方面考虑学生的入学条件：

- 一、在校学习成绩；
- 二、工作经验；
- 三、担任领导的才干与气质。

此外，还要参考学生的管理能力测验（GMAT）的成绩。管理能力测验是美国为申请管理学校而专设的统一考试项目。测验学生的语言、数学和推论能力。该测试每年在世界各地举行五次。哈佛学生的 GMAT 平均分数在六五分左右。

从一九八六年起，哈佛决定不再要求或接受 GMAT 分数了，更注重学生入学前的实际工作经验。

填写哈佛经理学院二十一页之多的入学申请表，颇像写自传，在洋洋数

歌德（1749—1832），德国诗人、剧作家、思想家。青年时为狂飙运动的主要人物，后担任魏玛公爵枢密顾问。名作有《少年维特之烦恼》、《浮士德》等。所作抒情诗为德国诗歌的瑰宝。

Harvard Business School 全名为 Harvard University Graduate School of Business Administration。一译哈佛商学院，或哈佛管理学院。本书译为哈佛经理学院。较切合原义。

加尔布雷思（1908 ），美国经济学家、作家。哈佛大学经济学教授。曾任肯尼迪总统顾问，美国驻印度大使等职。为自由派学者。著有《富裕的社会》、《新工业国家》等学术专著和普及读物。

千言的九篇文章里，除回答一般性的问题外，学生必须陈述入学动机，剖析自己的优缺点，列举兴趣嗜好，还要说出自己三项突出的成就及其原因。别具一格的是，入学申请还要求学生举例说明亲身经历过的道德困境。此外，熟悉学生学习和工作情况的人士要向哈佛出具三封推荐信。

申请哈佛者何其多也，而录取额却不增加。哈佛经理学院开宗明义的使命便是培养具有领导才干的总经理式的人才。世界上不需要许多总经理，真正的经理之才也不可能那么多。因此，固定录取率也就不难理解了。哈佛声称不存在典型的哈佛工商管理硕士，故也没有绝对的录取标准。最好是由学生自己决定是否经理之才。

一九八三年一月在我寄出厚厚一大包申请材料之后的两个月，哈佛经理学院招生委员会主任来了一封简短的信：

我荣幸地通知你，招生委员会已表决通过，决定录取你入学。……

一九八三年夏，我结束了在英国三年的求学，来到了美国。

哈佛大学是美国最古老的学府。哈佛所在地坎布里奇与英国的剑桥是同一英文字。我去过剑桥，那儿有绿草如茵的河岸，优美宁静的校园，古风盎然的建筑，世界闻名的男童唱诗班，和一条被中国诗人徐志摩称之为充满灵性的河。

来到哈佛广场，却别有一番气象。所谓广场，其实只是一个十字路口。那天正逢星期日，广场上行人熙攘，车水马龙。在哈佛合作商店门口，扭姿作态的业余艺术家正在表演摇滚乐，彩发蓬松的“崩族”大大方方地招摇过市，披挂袈裟的僧侣正在散发宣传素食的小册子。地铁的这一边，打着赤脚的女孩坐在冰淇淋店外的桌旁享口福，反霍梅尼的伊朗人权运动成员摆着摊子请同情者在抗议书上签名，还有一群人围着一个能在装水的杯子上敲出乐曲的演奏家。真是三教九流，五花八门，令我目不暇接。

我真的到了哈佛吗？

从哈佛广场沿肯尼迪街走去，经过哈佛大学肯尼迪政府学院和安德生桥，便到了查尔斯河南岸，也就是位于波士顿这一边的哈佛经理学院所在地。这儿，绿树掩映，草地如茵，百卉芳菲，水波荡漾。有人在亭院里悠闲地喝着咖啡，松鼠在树丛中专心玩耍。轩敞庄严的贝克图书馆俯视波光粼粼的河面。以图书馆为中心，前面左右两方对称地竖立着学生宿舍和各系办公楼。招生委员会设在图书馆左侧的摩根楼，奥尔里奇教学楼则位于其右。整修一新的克莱斯奇餐厅楼位于校园大道的终端。校内有书店、保健室、运动场、邮局、小酒吧、小卖部、旅行社，一切日常生活的需要，足不出校门，都可以得到满足。

贝克图书馆是世界上最大的工商图书馆，藏书五十万册，另有三十二万张缩微照片，八千多卷缩微胶卷，六千五百种常用的专业书和近期杂志。

经理学院是一个自成一统的世界。

星期天的下午，校园令人欣慰地幽静。这儿远离尘嚣，与哈佛广场相比，仿佛是另一世界。这种差别，大概就不仅仅是地理上的了。新生正在陆续报到。哈佛经理学院一九八三年学费为九千美元，一九八四年增至一万美元。在哈佛学习两年的费用共需四万美元。但是由于经济原因不来入学的却绝不仅有。教育，特别是哈佛的教育，是一种金不换的投资。从全校看，七百八十六名新生情况如下：

直接从大学进入经理学院者 3%

女性 25%
少数人种 9%
外国学生 13%
已婚者 17%
有子女者 3%
入学年龄
二十三岁以下 2%
二十三~二十四岁 44%
二十五~二十六岁 33%
二十七~二十八岁 12%
二十九岁以上 9%
大学专业
工商管理 18%
经济学 24%
工程 24%
政府学 4%
文科 10%
理论科学 9%
社会科学 7%
职业专科 1%

对于每个入学者来说，哈佛经理学院标志着某种梦想，也标志着某种梦想的实现。

二 第一堂课

人生成功的秘诀是当机会来到时，你已经准备好了。

——迪斯累里大家都知道哈佛用实例法教学。前一天我们领到了第一学期的教材。每门课的教材由几十份单行本组成。每份单行本就是一篇实例。但是实例法究竟如何教法，对我来说却是个谜。第一天，当我清晨八点来到教室时，已有一半同学坐在那里了。教室里灯火通明，没有窗子。座位呈马蹄形排列。八点二十五分，全班九十位同学到齐。

八点二十九分，教授进入教室。

八点三十分整，上课开始。第一天第一堂课是市场营销学。实例是就费尔德毯子公司的新产品展开讨论。教材首先介绍毯子的品种、销售渠道及市场竞争，接着介绍新毯子的特点，以及该公司生产的其他毯子。然后说明毯子通过百货公司和大众用品商店两种不同渠道的销售情况，并讨论顾客选购毯子的心理。最后要求学生提出一项营销方案。方案中要包括价格、利润目标、包装、设计、广告、经销渠道等多个方面。文后附有八幅插图介绍费尔德毯子公司的组织机构，以及各种毯子的品种、颜色、零售价、批发价、成本与其工艺特点。全文长达二十四页。

对于一个从未接触过市场营销学的人来说，这大量的信息似乎是一团乱麻。没想到推销一条毯子竟有这么多学问。

第一堂课的气氛特别紧张。显然，每个同学前一晚都读过这篇实例，而且都作了准备。但是没有一个人此刻心里感到踏实。

教授似乎在一个一个地打量着学生。他缓缓地环视一周后，终于望着一位同学说：

“桑德斯先生，请你分析一下费尔德毯子公司的问题。”

顿时，其他人都松了一口气，桑德斯稍稍愣了一下，便开始发言。他分析了毯子的市场，顾客的心理，又探讨了新产品的潜力，经销者的手法，最后提出了一套解决方案。他的声音响亮清晰，只是稍显急促。

桑德斯刚讲完，至少有二十个同学立即举起手来。实例讨论就这样开始了。

实例教学法是哈佛经理学院的传家宝。每个实例描写的是工商企业遇到的真实问题。有的实例似乎是从一个将军的角度叙述整个战局，有的则记录一个士兵模糊片面的印象。有时实例故意不给应有的信息，有时又故意多给一些。实例的最后，总是问你：

“你说该怎么办？”

实例法的精髓不在于让同学强记内容，而是迫使我们开动脑筋思考，苦苦地思考。当然不是无休止的思考，第二天一早我们就得带着行动方案去上课。其实现实世界也往往如此。我们不可能掌握一切应该知道的信息，有价值的信息又常常混杂在一大堆纷乱的信息之中。现实世界中多半没有一种精确的答案，却有受时间、资源、人才等条件限制的多种选择。实例法训练的是决策的艺术，意在锻炼学生在不圆满的条件下作出决策的能力。

实例法成功的一个重要因素在于学生的质量。经理学院将新生分成从 A

迪斯累里（1804—1881），英国政治家。1867—1868年及1874—1880年两任首相，他是犹太人后裔，在英国并无特殊背景或政治影响力，却能凭个人才能和意志官至首相，为英国历史上令人啧啧称奇之事。

到 I 的九个班，每班九十人，有固定的教室，按同学的背景、经历、特长、兴趣配组成班。我被分配到 H 班。我们班上除了我这个中国人外，还有英国、加拿大、意大利、牙买加、法国、韩国、哥伦比亚、津巴布韦等共九个外国学生。有两个美籍华人同学。同学中有美国参议员的子女，有已经获得博士学位的理科生，有奥运会运动员，有西点军校的教官，有税务律师，有会计师，有银行家，有工程师。

无论学生过去学的专业是什么，第一年的课全是必修课。内容有会计学、管理经济学、市场营销学、写作讲演课、组织行为学、生产管理、人力资源管理、企业战略、国际政治经济学和管理模拟竞赛。

哈佛的节奏是紧张的，也必然如此。要在短短两年里培养出总经理式的人才谈何容易！哈佛教育的价值在于：把通常需要多年工作实践方能获得的经验浓缩到两年的课程里，将涉世不深的学生“催熟”。

在两年里，我们要分析八百个实例。一篇实例短则一二十页，长则三四十页。每星期一三五上三节课，二四上两节课。除了实例外，还发给我们与实例有关的背景知识、理论说明等参考资料。阅读分析一篇实例至少需要二三个小时。

经理学院的评分，有一半取决于上课发言，另一半则视考试成绩而定。极少有书面作业。上课发言不但重质重量，而且讲究时间性，满腹经纶，准备得再好，如果教授没有请你发言，就只好按兵不动，坐失良机。老师是否容易看到你举手，在一定程度上要看你坐的位置。

在半圆形的教室，梯形座位的能见度是不平均的。以面向讲台的中座能见度最佳，两旁次之，号称“天空座”的最高一排和“爬虫座”的最前一排的两侧最差。神经容易紧张，较为腼腆的人，宜坐在最前排，因为发言时只见老师而看不见身后的同学。“天空座”的同学发言时，全班同学转身瞩目，不习惯在大庭广众发言的同学可能会因之怯场。

究竟选什么位置坐，这与你准备采取的上课战略目标应该一致。作为班上外国学生之一的我坐在哪里，相对来说，不那么重要。为数不多的外国学生享有某种特殊的注意力。

有的同学对于座位之重视，显然达到了神经质的程度。开学后第二天就发生过这么一件事。一年级盼教室是固定的。学生的座位从第一天第一节课起就固定了。坐在什么座位，本无定则。第一天第一节课早到的同学自然能选到较中意的位置。选好座位后，每人将学校准备好的名片插在桌前，这座位就是你的合法席位了。从此约定俗成，无人提出异议。第二天上课时，所有的教室都井然有序，学生的名片各得其所。唯独 C 班不然。教室里沸沸扬扬，一片混乱。原来不知是谁在前一大晚上偷偷拔掉了所有的名片，把它们扔在讲台上，全班第二天上课时不得不重新定座。不少人第一天辛苦挣得的中意座位已为别人所占，而那些在前一天没有争到佳席的人则暗自庆幸，虽然以后再也没有发生第二次抢座事件，C 班的气氛却从此蒙上了一层彼此猜疑的阴影。

经理学院设有专门为学生提供学习、生活、择业方面的心理学咨询。咨询服务处的校医每年大约接待七百名学生。上课发言感到困难是学生“就医”最普遍的原因。新生要是到了开学后第三个星期还缄口不言，恐怕就需要一些心理治疗了。第二个最普遍的就医原因是考试引起的焦虑和失眠。考试前失眠或焦急本属正常，但过度忧虑，惶惶不可终日，则是犯了心病，得由 MBA

咨询服务处的心理学专家开一贴心药。心病和其他疾病一样，越早发现，越早就医越好。即使是杯弓蛇影，一场虚惊，那也无伤大雅。因为保密是医德。

不过，不管求什么心理学家的指点，哈佛经理学院恐怕终非神经脆弱者的安乐窝。

三 天高任鸟飞

如果相互斗争是自然的一个法则，那么相互扶助至少也是一个。但是对于物种的进步与进化，互助比互争更为重要。

——克鲁泡特金哈佛经理学院使用的实例取自现实世界经理人员的第一手报告。从工业制造厂到政府部门，从非营利组织到金融机构都有。实例讨论的课题或为新产品的市场营销计划，或为跨国公司的组织变革，或为资方与工会谈判的战略，或为女经理人员在单位里受到性骚扰时的对策，涉及面颇广。学生从当事人的角度出发，在不知道实际结果的情况下，分析实例中描述的问题。想出解决方法。经理学院在每篇实例的首页都煞费苦心声明：本实例专为课堂讨论而撰，无意论断当事人对问题的处理是否有效。

一般来说，同学先独力作业，然后在学习小组里集体讨论。差不多每个一年级同学都参加了学习小组。小组通常由四五个住在邻近或兴趣相投的同学组成。大家定时开会，一起切磋琢磨，共同研究第二天上课要讨论的实例。上课发言胆怯的同学可以在这个小集体里先演习一遍。在学习紧张的时候，聚在一起片刻，还可以收到减轻心理压力的效果。

课堂上，教授引导全班，以学生发言为主，分析实例中错综复杂的局面，辨识发生问题的根本原因，权衡互相制约的因素，再比较不同解决方案的利弊，最后以该企业的目标为指针，制定行动计划。哈佛的实例一般没有标准答案。正确的答案也往往不止一个。实例法要求我们在实践中学习。现实世界中的决策，绝不是一门精确的科学。一项决定的后果远没有书本理论预言的那样刻板，因而，实例法是一种独特而微妙的学习方法，其意义又超过单纯让同学吸收某种知识和掌握某种技巧。

下面的西南航空公司一例，也许能窥豹一斑地说明这一点。

西南航空公司（以下简称西南航空）创建于一九六七年三月，以提高民航服务质量为宗旨，有意在得克萨斯州东部的达拉斯、休斯敦和圣安东尼奥三城市间开辟航线。一九六八年二月得克萨斯州航空局批准西南航空为州际客运公司。但由于另外两家航空公司：布朗尼夫航空公司（简称布朗尼夫）和得州国际航空公司（简称得州国际）在法律上作梗，西南航空于一九七一年六月方开始营业。

上述三条航线中以达拉斯——休斯敦航线的客运量为最大。布朗尼夫控制了这条航线百分之七十五的客运。这是一家拥有七十四架喷气式客机的国际航空公司。该公司一九七一年载客五百八十万人次，营业收入达三亿三千万美元。得州国际拥有四十五架客机，该公司一九七一年载客二百二十万人次，营业额达七千八百万美元。

由于这两家公司的主要航线是跨州飞行，所以想在州内旅行的乘客经常买不到机票。此外，这两家公司的服务质量甚差，已引起乘客的普遍不满。西南航空希望乘虚而入，发展业务。

布朗尼夫和得州国际两家航空公司的达拉斯——休斯敦航线票价为二十七元；达拉斯——圣安东尼奥航线票价为二十八元，经过深思熟虑，西南航

克鲁泡特金（1842—1921），俄国地理学家及无政府主义思想家。1871年宣布放弃贵族身份而献身社会正义的工作。因信仰无政府主义被囚。后逃亡西欧，在英居留了三十年。1917年俄国革命后回国，并担任顾问，著有《法国大革命》、《互助论》、《工资制度》等。

空将三条航线的票价一律定为二十元。尽管西南航空的经理人员估计到两家对手很可能效法削价，但决定先发制人。

根据西南航空的估计，每次班机载客量要达到三十九人方能收支平衡。公司经理人员预料开始会有一段亏损时期，不过认为有希望达到这一载容量。而且他们认为航运市场潜力很大。

一九七一年六月，西南航空大张旗鼓地开始营业了。他们以全新的波音737双引擎喷气机，便捷的订票手续，可口的机上饮料，迷人的空中小姐招徕乘客。可是在开始一段时期，广告宣传似乎收效甚微，营业实绩平平。

从一九七一年六月十八到三十日，搭乘达拉斯——休斯敦航线班机的乘客每班次仅十三·一人；达拉斯——圣安东尼奥航线每班次仅十二·九人。七月份载客量上升迟缓。果然不出所料，布朗尼夫和得州国际两家航空公司随即在这两条航线上增加班次，降低票价，改善服务质量，还大力宣传了一番。

西南航空的主管人员认为，要跟这两家对手竞争非增加飞行班次不可。一九七一年九月定购的第四架波音737客机交货，于是西南航空决定从十月份起，在达拉斯——休斯敦航线上每小时开一次班机；在达拉斯——圣安东尼奥航线上每两小时开一次班机。

西南航空向休斯敦市的乘客征询意见后，了解到大多数人喜欢离市中心十二英里的霍比机场，而不喜欢城北二十六英里外新建的国际机场，从十一月中旬起便将达拉斯——休斯敦航线每天十四次班机中的七次，改为从霍比机场起飞。同时取消了亏损大的星期六航线班机。机票大多在机场出售，也由旅行社代售。乘客用现金支付的机票，旅行社回扣百分之十，用信用卡支付的回扣百分之七。企业单位经常乘坐班机的人员可自己开机票，每月由所在单位直接与西南航空结帐。这种机票票价不打折扣，但给企业出差人员带来了方便。

这些措施尽管使西南航空一九七一年第四季度的营业收入比上一季度有所增长，但亏损仍大，年终公司累计损失达三百七十五万美元。

从一九七一年十月到一九七二年四月，西南航空每次班机的乘客平均人数从十八·四人增至二十六·七人，然而仍旧大大低于收回成本必需的最低人数。经验表明，上午十时到下午四时这段时间，因乘客人数不足，每小时开一次班机在经济上不合算。而绝大多数乘客喜欢到霍比机场，西南航空干脆不再用新建的国际机场了。

一九七二年五月十四日，西南航空将达拉斯——休斯敦间的航线班机，从一天二十九次减到二十二次；到圣安东尼奥的每天十一次和圣安东尼奥——休斯敦的每天六次则保持不变。这样一来，新购置的那架波音737飞机就用不着了。公司很快找到了买主，从转卖中获得了五十三万美元的利润。

一九七二年六月，西南航空开业一周年，公司借此机会进行了声势浩大的庆祝活动。机场候机室里，机舱内都布置了宣传画。整整一周，每天的班机上都举行庆祝会。广告则着重宣传自己是一家受到强者欺凌的、真心为乘客服务的弱小公司。

西南航空的经理人员此时仔细研究了票价，根据成本和营业收入决定作适当调整。不久前在每星期五晚上九时后曾试销十元一张的廉价机票。五月份开始，则每天晚上九时后都出售廉价票。结果，买廉价票的乘客大增。原来乘全价票的乘客宁愿等到九时以后再旅行。经理人员意识到如听其发展，

就不能维持白天二十元一张的票价了。故从七月九日开始，将单程机票从二十元提高到二十六元，并增设五十元一张的回程机票和二百二十五元一张的月票。月票在三条航线上均可通用。

一向标榜廉价实惠的西南航空，如何将提高票价的决定告诉乘客，倒成了一个难题。主管人员与一家广告公司磋商后，宣布班机上新设“经理级”座位。经理级座位较宽敞，乘客享受额外的招待。于是把飞机前面两排座位拆去，乘客席位从一百一十二个减少到一百零四个，以增加空间。另向乘客免费供应饮料，由于航程罕，估计空中小姐大概只来得及给乘客送上两杯饮料。西南航空在报刊上登了整版广告，宣布一等舱“经理级”座位的开设。每张机票售价二十六元。

布朗尼夫和得州国际两家公司会有怎么反应呢？西南航空一位副总裁说：“开始几天，我们的确捏了一把汗。”布朗尼夫的第一个反应是，从七月十一日开始给达拉斯——休斯敦航线增拨一架飞机，做到基本上每小时有一次航班。七月十七日得州国际将票价提高到西南航空同样的水平。七月二十一日布朗尼夫也跟进，并且在晚上七时三十分后，在达拉斯——休斯敦航线上增加了一次“日落”班次。由于布朗尼夫增加班次，提高票价。乘坐西南航空的旅客在当年第二、第三季度下降了百分之二，但实际营业收入却有了增加。

西南航空九月份展开了新的广告攻势。这次的中心口号是：请您回忆一下没有“西南”以前的日子。广告公司认为这个口号有号召力。西南航空主要通过电视和广告牌作宣传，强调该公司班机准时可靠。

十月底西南航空再次调整票价。十元的廉价票由半价票取代。单程十三美元，双程二十五美元。每晚八时后实行。又恢复了星期六的航班。周末的机票一律半价。三个星期的广告攻势取得了显著效果。一九七二年十一月西南航空的客运量比十月上升百分之十二，成为全年营业额最高的月份。

一九七三年，西南航空的主管人员将注意力转向最棘手的问题上。虽然公司在达拉斯——休斯敦航线上赢利，但在达拉斯——圣安东尼奥航线上却赔本。公司在这条线上每天有八次航班，布朗尼夫有三十四次。一九七三年一月份西南航空在这条航线上每班次仅有十七位乘客。经理人员认为如果载客量不上升。他们将被迫取消该航线。因此决定作最后一次努力来吸引更多乘客。一九七三年一月二十二日他们宣布该航线实行六十天半价票，并在电视台和电台上大作宣传。西南航空的算盘是：如果此举成功，半价就保持不变。宣布六十天的用意是刺激乘客的兴趣，同时也减少竞争对手报复的可能。

半价票运动立竿见影。第一个星期，达拉斯——圣安东尼奥航线每班次乘客递增至四十八人，而且继续在增加。

二月一日布朗尼夫在报上刊登了整版广告，宣布在达拉斯——休斯敦霍比机场航线实行半价票至四月一日为止。而该航线国际机场票价仍保持原价。

西南航空的经理人员立即召开紧急会议商量对策。

西南航空应该采取什么对策呢？就要求我们在课堂上参照实例后面附载的十页关于该公司的客运量统计、年度报告、飞行成本、广告样张、损益计算书等资料加以研究。西南航空应不应该在达拉斯——圣安东尼奥航线上实行半价？它的长期价格目标是什么？在三足鼎立的局面中西南航空应该占取什么地位？如何与两家竞争对手瓜分市场？西南航空如果认识到三家之间既

互相竞争又互相依靠，那么挑起价格战的得失将会如何？这些问题都需要我们在八十分钟的课堂讨论中一一解答。

最叫人紧张的是老师叫你作开场发言。谁也不知道老师会叫到谁。老师的这种特权使大家不敢不好好准备。不过一个班上有九十位同学，有时也抱着侥幸心理。希望不给老师叫到。一般来说，开场后，只有举手的同学才被叫到。

美国人说话喜欢开门见山，单刀直入，先说出自己的观点和解决问题的行动计划，再敷陈理由，列举事实，让别人知道自己的思维逻辑。这种方法使人一开始就明白说话人的立场。

中国人喜欢先罗列事实，作详尽周密的分析，在考虑了种种可能性后再献出锦囊妙计，并申述理由，听众往往要等上半天才明白底细。

法国人则乐用一问一答，自问自答的“之”字形推理，叫听众历经曲折之后，才领教说话人的高见。

上述诸艺，各有千秋。可是，既然是在美国学校里学习，你就不得不遵照美国人的心理组织自己的发言。否则会使听众彷徨，乃至影响你发言的效果。

你准备的发言可能和别的同学重复。如果别人先你发言，把你要说的说了，那你只有两种选择。一是缄口不言，自认倒楣；一是改变话题，即兴发挥。另外，评论别人的发言，亦属不坏的一招。提问题也是参加讨论的一种形式。美国人不懂就问，不耻下问，不会不懂装懂吃闷亏。自己准备不足的课，你可采取主动先发制人，以免被老师来一个冷不防，措手不及。

发言要简短而中肯，要有时有节有质。发言过长，就占用了别人发言的时间。你准备了两三十小时有许多话要说，别人也一样。教授每节课都有一套指导课堂讨论的进展计划，纵有满腹经纶，言之不时，仍属不智之举，所以，发言要审时度势，掌握火候，不要回到已经过场的内容，也不要跳过应该讨论到的问题，否则会使你夫分。

各班有各班的班风。有的班级是老好人作风，彼此恭维，互相照顾，别人发表意见你表示不同意就是不友好。结果有的观点即使站不住脚也没有得到应有的检讨；有的班级是割喉性竞争，上课时彼此唇枪舌剑，互不相让。一位同学刚分析好问题，提出自己的解决方案，立即有人把他的发言批得体无完肤。一个好主意来不及仔细讨论就给别人彻底否定，课堂讨论因而失去了许多互相学习，互相促进的机会。这种情况往往是个别逞强好胜者所造成。这种人数量少，能量却不小。

介乎两者之间的班风最富于建设性。你可以不同意别人的发言，但首先要肯定别人正确的地方，发扬诚于嘉许，宽于称道的风格。然后再指出其不足并提出你的修正意见。这样，你的不同意见就更能被人接受。表现自己完全不必以打击或贬低他人为代价，修正的目的不是否定别人，伤害别人的自尊，而是使他的意见更加完善，这种方式的讨论有助于让每一个主意，每一种见解都得到公平的探讨机会。的确，语言的表达是一门颇有讲究的艺术，但从根本上说，它是个人学识品格的衣冠。

学生互相学习是经理学院生活中重要的组成部分，高质量的学生是哈佛的真正财富。我们班上来自五湖四海，各行各业的人都有。我们每天都有新发现。讨论石油危机时，来自石油输出国组织欧佩克国家的同学，提供了彼邦的第一手信息；讨论医院管理时，班上曾经是注册护士的同学现身说法；

讨论汽车工业时，曾任美国通用汽车公司总裁助理的同学介绍董事会内幕。总之，全班九十个人，每人都有独特的经历，有的人谈起来比教授还娓娓动听。每个人能从其他八十九位同学那里丰富自己的知识和阅历。而我们大家又在一起学习新的知识，这是何等令人兴奋啊！实例讨论是发挥集体智慧的群英会。“三人行，则必有我师。”信夫！

你的周围有那么多才识卓著的人，使你未免产生某种程度的自我怀疑。可是你很快会发现别的同学也在羡慕你自己视为当然的才能，从中你又可能发现自己具备原来自己还不知道的才能。逐渐地，我们形成了一个互相尊重、互相依靠、互相帮助、互相鼓励的集体。尽管各人的个性不同，癖好有别，见解各异，但每个人都是集体的一员，都为集体的学习经验贡献自己的才智。

四 校 史

教育的目的是教会年轻人在今后一生中能自己教育自己。

——赫钦斯哈佛大学创立于1636年，是美国最古老的大学。

英国清教徒来到美国后仅十六年就创办了这所大学。哈佛从当年的十二名学生已发展到今天的一万六千八百名学生和二千二百名教师。迄今哈佛大学培养出六位美国总统，二十九位诺贝尔奖金获得者，二十七名普利策奖金获得者，以及为数可观的最高法院法官、内阁部长、将军、外交家、主教、工商企业界领袖，乃至外国元首。

早在一八八五年，哈佛大学就酝酿开设管理学课程。当时不少学生不愿遵从旧传统去当牧师、医生、律师或教师，而宁愿进入工商界与金融界工作。一八九八年美国与西班牙交战，培养具有大学水平的殖民地行政管理人员，更显得有必要了。

哈佛经理学院于一九〇八年成立。虽然宾夕法尼亚大学、达慕斯学院、纽约大学、芝加哥大学和加州大学已先此开设了管理学课程，但是堂堂的哈佛大学要设一所带有“铜臭”的经理学院，究竟成不成体统？的确有过一番争议。与众不同的是，哈佛大学来定将经理学院升格，要求入学者一律须具有学士学位。于是，哈佛经理学院便成了美国第一所授予工商管理硕士学位的高等学府。美国不少主要大学的教学一向没有中心教纲，教学内容往往是教授们个人兴趣的一种堆积，有时甚至是捐款者感兴趣的课题。哈佛经理学院从一开始就旗帜鲜明地规定：教学目的是系统地培养有责任感的、有道德的一流经理人才。这一宗旨，七十五年来，从未动摇。

经理学院第一期招生五十九名。既没有教学大楼，又没有资金。年度经费仅二万九千美元。学校在首任院长盖依的十一年任期内，制定了基础课程。经过五年的试办，经理学院终于名正言顺地成了哈佛大学的一所正式的研究生学院。

第一次世界大战期间，学生人数从一九一六年的一百四十二名遽减至一九一八年的十八人。当时整个经理学院只有三名教师，没有院长。

一九一九年波士顿大银行家多勒姆出任院长。新生激增至四百一十二名，相当于第一次大战前的两倍。然而学校师资不足，教室分散，课程不统一。更不幸的是没有跟大公司攀上亲。在多勒姆领导下，一九二三年学校制定了一年级的统一课程，整顿了二年级的必修课，还开设了以在职经理为对象的管理学课程。多勒姆的另一急务是增建校舍。一九二三年经理学院开展了以五百万美元为目标的募资活动。募资委员会写信给著名的纽约第一国民银行（即现在的万国宝通银行）董事长乔治·贝克，请他带头认捐一百万。

贝克回信说：

我对你们的要求很感兴趣，但认捐一百万元并不吸引我。老实说，连五十万我也不

打算出。可是如果你们让我独力出资，建设哈佛经理学院的话，我愿意捐五百万元。

于是，贝克先生一举手之劳解决了经理学院金钱上的烦恼。三年后的一九二六年，七百五十名学生住进了新校舍。贝克图书馆和摩根办公楼于翌年

罗伯特·赫钦斯（1899—1977），美国教育家，《大英百科全书》编委会主席。批评美国学校的教育过分专业化，过分强调职业教育和实用主义。在担任芝加哥大学校长期间，力主大学专业课程与常识课程间的平衡，维护西方的文化传统。

竣工。

在第二次世界大战期间，经理学院的正规教育曾中断两年。学校事实上变成了军事学院。战后学生人数增加，院长戴维德又一次进行募资。一九四九年石油大王约翰·洛克菲勒出资建造了我们现在的教学大楼，以他的岳父奥尔里奇之名命名。一九五一年克雷斯奇基金会捐资建造了餐厅大楼克雷斯奇楼。要说经理学院的每一幢建筑物都是金钱和成功的象征，一点也不夸张。

到一九五五年，梯尔院长接任时，经理学院已在经济上站稳了脚跟。教学大楼的建造亦臻完备。新院长于是将注意力放到工商管理硕士课程的审核上，增设了有关数学技巧，社会科学和国际商业方面的内容。

一九六二年乔治·贝克（与捐资者乔治·贝克同名但无亲属关系）继梯尔担任院长。在他的主持下，经理学院于一九六三年首次录取了女生。一九六四年学校添置了电脑，随后又扩建了办公楼，兴建了伯登大礼堂。捐赠给经理学院聘任教授用的资金增加了一倍。七十年代，弗雷克院长再次扩建了校舍。现在经理学院共有二十五幢教学办公楼和学生宿舍。在此期间，在职经理人员课程的内容有所增加，与校友的联系也得到加强。

现任院长约翰·麦克阿瑟于一九八一年履新。他在发扬学校传统的同时，也不断审议这所著名学府的办校方针。

哈佛经理学院是如今美国最大、最富、最有名望，也是最有权势的管理学校。哈佛经理学院的基金达二亿五千万美元之巨，比美国所有其他管理学校的总和还多。经理学院目前年度预算达一亿美元，其中用于教学研究和课程发展上的资金约三千万美元。

工商管理硕士课（MBA）是哈佛经理学院教学的中心内容。此外，还有工商管理博士课（DBA），目前有近百名学生，以及十种专为在职经理人员设的课程，每年约有一千八百人参加。工商管理博士课程创设于一九二二年，主要培养师资和研究人员。在职经理人员课程分好几种，其中以一九四三年创立的高级经理人员课程和一九六一年开设的管理能力发展课程招生最多。参加者均由所在的公司出资。教学方法也是实例法。每周上课六天，参加者一律住在学校。

哈佛有四种为总经理阶层人员开的课程：

一、高级经理课：为时十三周，参加者多为公司总经理、董事长、副总经理、董事等。一般有二十年到二十五年的工作经历。教学目的是提高高级经理人员制定远期规划，统筹全局，综合解决问题的决策能力。该课程每年春秋举办两期。每期招一百六十人。学费相当于MBA两年的总和。

二、国际高级经理课：为时八周，参加者多为美国跨国公司和外国公司的高级经理人员。这门课程原设在瑞士，最近搬回美国。该课程针对复杂的国际经济环境，为提高国际经理人员分析、规划、决策等多方面能力而设置。每年举办一期。每期招八十人。参加者百分之八十来自外国。

三、管理能力发展课：为时十二周，参加者为有五到十年工作经验的中级经理人员。他们是所在企业的第二阶梯，需要提高总揽全局的管理能力，为将来担任总经理工作打好基础。该课程每年举办两期。每期招一百二十一—一百四十人。

四、小企业经理课：为时九周，以三星期为一个单元，在二到四年内完成。每期招一百——一百二十人。这门课程的参加者多为企业创办者。一般来说，所经营的企业营业额在每年三百万到一亿美元之间，职工在四十人以

上。随着企业的发展，自办企业家需要有系统地增强各方面的专业管理能力，如制定企业战略，提高生产率，增加利润率，设计市场营销策略等。

另外，哈佛有七种对象为负责某一部门的专职经理的职能性课程。每一课程为时一至三周不等，一般在夏天举行。内容有国际市场营销管理、营销战略、企业金融管理、企业会计、企业生产战略、电脑信息资源管理、人事组织管理等。

哈佛每年还举办各种专题讨论会，如一九八六年举行的农业和食品工业讨论会，讨论的课题有美国、苏联、欧洲共同体和中国的粮食政策，合营企业，电脑为农业服务，农产品竞争等。

在职经理课程和工商管理硕士课程的区别是：前者没有考试，不评分。因而压力比后者小得多。

经理学院共有一百八十多位教授、客座教授、副教授和讲师。除教学外，他们还从事课程的开发和研究，撰写实例，以及写作专业著述。另有一百八十多名研究人员配合教师的工作。经理学院的教授每年出书二三十本。目前使用的六千多篇实例中，三分之一是最近三年内撰写的。哈佛教学用的实例遍销全世界。仅一九八五年一年，一百四十个国家的三千多所学校和公司企业，向哈佛经理学院购买了二百五十万份实例。

《哈佛工商评论》双月刊，创刊于一九二二年。目前英语版发行量已达二十四万份，拥有二百万读者。并用包括中文在内的十二种其他文字在全世界一百二十五个国家出版，为各国工商界决策人士的必读物。

一九八四年学校成立了自己的出版社——哈佛经理学院出版社。

现在哈佛经理学院已有三万多 MBA 历届校友。如果把参加在职经理课程的人员包括在内，则有五万多校友。他们在美国社会上形成了一股不可忽视的力量，学校的最近一项统计表明，百分之三十的校友毕业二十五年后均是公司总裁、常任董事、合伙企业主或自办企业主。百分之二十的人在五百家最大的公司里担任要职。这样的校友关系网对任何一个哈佛 MBA 来说都是宝贵的资本。

哈佛经理学院毕业生除了在工作上有所成就外，还积极参加各种社会、宗教、教育以及政治活动。其实在校念书时，哈佛生就是如此。

哈佛经理学院学生会很活跃。学生会由五个委员会组成：（一）总务委员会；（二）教育委员会；（三）社交活动委员会；（四）体育活动委员会；（五）学生俱乐部委员会。学生会组织球赛、义演、马拉松赛跑、春季献血运动、募捐，举办帮助一年级同学适应新环境的“熟悉哈佛周”活动，组织二年级同学个别辅导学习上有困难的新生。

每个班级向学生会的各委员会选派代表。每班的教育委员负责沟通教授与全班同学的联系，总务委员负责课外活动。娱乐性活动由体育委员和社交委员经管。此外各俱乐部在班上也有代表。

学生俱乐部名目繁多，按择业志向、种族、国别、兴趣爱好。体育活动分别组成的有四十个。有电脑俱乐部、投资俱乐部、农业俱乐部、黑人学生联盟、犹大学生协会、橄榄球俱乐部、女子足球俱乐部、二十九岁以上同学会、基督教联谊会等等。我参加了国际工商俱乐部、亚洲俱乐部和管理咨询俱乐部。俱乐部的活动有聚餐、郊游、邀请各界名流来校讲演等，许多活动对非俱乐部成员也开放。每天总有二三个俱乐部招待会和名流演说会。

一九八三年十月初，哈佛大学校刊《哈佛红》在头版刊载出一篇关于我

的特写。总的来说，内容正确。美中不足的是有一些本来可以避免的幼稚的错误。当初我曾向那位年轻的记者提出让我最后过一下目，可是他要我完全相信校刊的可靠性，并说我过目他写的稿子会影响他作为记者的独立性。原来，美国人也会上网。肯尼斯·沃尔科特同学好心地把这份特写剪下来贴在教室墙上达一周之久，直到我自己把它取下来。

经理学院自己有院刊。每星期一出版的《哈佛经理学院新闻》已有五十年历史，这份报纸以“为经理学院全体师生员工服务”为宗旨，不受校方控制，也不听学生会管辖。经费来源于广告。

五 本田的启示

失败足证欲望的不够强烈，而非欲望的过于大胆。

——莫罗阿哈佛上课不响铃，一到时间就开始。今天老师刚说了几句，忽然一辆摩托车疾驶入教室。车上一前一后坐着两个身穿黑色皮夹克，足登高统靴，头戴反光太阳眼镜的流氓样人物。其中一个嘴里叼着一根不冒烟的香烟；另一个手里握着一只啤酒瓶，他们冲到讲台前，朝着全班同学一挥手，发出一声怪嚎，登时全班骚然，大家马上认出原来是科根和艾德莱两人的把戏。立即掌声爆发，不知有谁事先已准备好照相机和闪光灯，咔嚓一声把这个场面照了下来。

原来这是他俩为今天的课堂讨论准备的一幕序曲。今天我们要讨论的是日本本田汽车公司的发家史。

从一九六〇到一九八〇年的二十年间，世界摩托车工业发生了天翻地覆的变化。原先实力雄厚的欧美制造商在日本的竞争下，节节败退，到一九八一年，已濒临全线崩溃。率先打入世界市场的日商是本田汽车公司。本田的成功的故事在美国企业界已家喻户晓，有口皆碑。

本田汽车公司的创建人本田宗一郎是一个天才的发明家兼实业家。第二次世界大战后，日本亟需交通运输工具。当时全日本有二百多家摩托车制造厂，但设备陈旧、技术落后、材料质劣。本田宗一郎崇信技术，以为技术不仅可以振兴日本社会，并能创造一个更美好的世界。一九四六年他创办了本田技术研究所开始从事内燃机的研究。一九四七年他研制出一种二冲程50cc的A型发动机。一九四八年他创办了本田汽车公司。

一九四九年本田又研制出一种二冲程50C。三马力的D型轻型摩托车。该车比别的厂家的产品优质耐用，受到市场欢迎。本田雇佣了七十名工人，每月生产一百辆。但是经销本田摩托车的车行为了维持厚利，人为地将销售量限制在每月八十辆，气得本田七窍生烟。

本田试图筹集更多的资金，但到处碰壁。同时竞争的厂家研制成功一种马力大噪声小的四冲程发动机。正当本田四处为难之际，他交识了藤泽武夫。藤泽不但愿意投资二百万日圆（七千五百美元），更重要的是他在金融和市场营销方面颇有经验。藤泽劝本田模仿竞争者，制造四冲程发动机。但自尊心强的本田不愿步人后尘。

一九五一年，本田出人意料地实现了一项攻关性突破，研制出一种马力比别人大一倍的四冲程发动机。本田摩托车的需求量一下子起死回生。一九五二年藤泽筹集到八万八千美元，决定把本田汽车公司建成一个能生产车链、链齿轮、车身和其他部件的全面规模的摩托车制造厂，以减少对零件供应商和车商的依赖。一年内雇佣的工人增加了十倍。一九五一年只有一百五十人，到一九五二年已有一千三百人。本田摩托车的高效率发动机和优质车身赢得了越来越多的顾客。

藤泽始终鼓励本田对技术精益求精，保持领先。此时资金来源已不成问题。本田的生平愿望是在世界摩托车赛的“奥林匹克运动会”——英国人岛摩托车的比赛中夺冠。他殚精竭虑，终于研制成一种重量轻一半马力却增加

安德烈·莫罗阿（1885—1967），法国传记作家、小说家。法兰西学院院士兼秘书长。以传记小说闻名。如《雪莱传》、《拜伦传》、《雨果传》、《乔治桑传》、《巴尔扎克传》等均是。

一倍的发动机。先后于一九五九年和一九六一年荣获英国人岛摩托车赛制造者最高奖。

从一开始藤泽就敦促本田把赛车的创新成果应用到生产日用摩托车上。五十年代日本骑摩托车的大多是男子，主要用作交通工具。为数众多的小企业仍普遍使用自行车。因为火车和汽车都不如自行车方便。这些小企业多由主妇掌管经济。她们不喜欢当时流行的大体积摩托车，认为这种车子既贵又危险。针对这一情况，藤泽鼓励本田研制一种使用安全、价格低廉，可单手驾驶的摩托车。

一九五八年本田精心设计的 50cc 轻型摩托车问世。其外观如自行车，配有自动离合器，三级变速器和自动启动器。50cc 的发动机械成本比 100cc 的低一倍，因此买得起的人很多。转眼之间，订货单源源而至。到一九五九年底，本田已跃居日本摩托车制造业首位，占领了日本市场的百分之十八，年销十六万辆轻型摩托车，营业收入达五千五百万美元，成为世界上最大的摩托车制造商。

本田决定建造一座月产量三万辆的自动化工厂。藤泽乘机整顿了本田的销售渠道。多年来，摩托车行业的惯例是制造商以寄售方式销售，只有车子出售后才能收款。更不幸的是，由于本田进入摩托车市场较迟，不少忠于老牌产品的车行只把本田牌作为二线商品推销。藤泽重新谈判了承销合同，规定经销本田轻型摩托车的日本全国一万二千多家自行车商店必须货到交款，取消了寄售方式。本田公司把主动权夺到了自己手里。

国内的成功给了本田很大的信心。他决定寻求新市场。东南亚地区收入低，公路质量差，本田公司出口到该地区的摩托车一九五八年仅一千辆。欧洲市场虽大，却为几家名牌厂占据。于是富裕广阔的美国市场自然成了雄心勃勃的本田寻求的目标。

一九五八年末，本田美国分公司总裁川岛纪八郎（音译）一行访问了旧金山、洛杉矶、达拉斯、纽约等地。川岛的第一个反应是日本居然和这样富有的大国交战实在愚蠢。他的第二个反应是感到不舒服。川岛访问的几个车商全是在业余经销摩托车。全美仅有三千家摩托车行，其中每周营业五天的仅一千家。摩托车以寄售方式承销，车行存货少，售后服务差。

美国人人都开汽车，摩托车能打开销路吗？但是川岛了解到美国登记注册的摩托车达四十五万辆，每年从欧洲进口六万辆。他回国后表示要以欧洲制造商为竞争对手，决心排除万难在美国进口的摩托车市场中夺取百分之十的地盘。公司拨给川岛一百万美元，没有定出任何利润指标。

藤泽激励川岛说，如果别人能成功，他也一定能成功。

当时日本实行外汇管制，大藏省很怀疑本田赴美之举的明智。对于他们申请外汇迟迟不作决定。过了五个月才勉强同意本田在美投资二十五万美元，其余必须是摩托车机件。

由于外汇少，一九五八年美国之行受到的冷遇又记忆犹新，川岛开始时营业规模很小，他选择了洛杉矶。因为该地区气候宜于骑车，人口持续增长，而且有许多第二代、第三代的日侨。为了节约现金，川岛一行三人租了一间八十元月租的单人公寓，两个人打地铺睡。他们在贫民区买了一座仓库。川岛亲自动手打扫仓库，搬运日本运来的摩托车。

第一年川岛等人犹如瞎子摸鱼，不知道美国摩托车行销的旺季是四月到八月这段时期。他们来到美国时正赶上一九五九年旺季收尾。本田公司在日

本受足中间批发商之苦，所以川岛这回决定直接与美国的零售商挂钩。他们在摩托车专业杂志上刊登广告。到一九六一年春，已有四十家车行承销本田牌摩托车。一九六一年发展到一百二十五家。

一九六一年四月，本田牌 250cc 和 305cc 的摩托车刚卖出去几部，就接到车子漏油，离合器失灵的报告。本田牌脆弱的名声还没来得及建立起来就眼看要垮台了。使川岛懊悔不已的是当初没有料到美国人开车比日本人快得多，而且跑的距离也远得多。川岛不得已忍痛动用现金将摩托车空运回国。本田总部的试车部不分昼夜地工作，终于在一个月內重新设计了头垫圈和离合器弹簧，纠正了弊病。

与此同时，转机从天而降。原来，来美之后的川岛一直根据直觉，没有推出在日本供不应求的 50cc 轻型摩托车，以为美国人凡事好大型喜豪华。欧洲制造商和美国制造商一样，也看重一个“大”字。运到美国的 50cc 轻型车则供本田公司人员自己使用。准知这种轻型车在洛杉矶马路上驰骋，却引起了非始料所及的注意。一天，美国最大的零售公司西尔斯公司打电话来表示愿意代销。川岛坚决不卖给中间商，但西尔斯公司的兴趣引起了他们的重视。可是川岛仍不愿意推销轻型车，唯恐有损本田的形象；因为当时驾驶摩托车的全是威风凛凛、骑大型摩托车的男子汉。现在既然大型车的形象受损，川岛别无他法，只得将 50cc 轻型车投入市场。

奇怪的是，愿意承销轻型车的不是摩托车车商，而是体育运动器材商。越来越多的美国人对本田牌轻型车发生了兴趣。可是美国本田公司仍受日本政府的外汇管制，只能用美国的营业收入到日本添购摩托车及支付营业开支。

轻型车上市后，车商报告说，购买者多为普通美国人。这与当时身穿黑色皮夹克的雄赳赳男子汉形象显然矛盾。本田由于担心疏远传统的车客，一直没有把普通顾客作为广告宣传的对象。一九六三年春，加州大学洛杉矶分校的一个广告专业生设计了一份广告，主题是：最和气的人骑本田车。这原是广告课的作业，老师见到后，鼓励这个学生投寄一家广告公司。对方如获至宝，立即买下。他们知道本田美国公司的广告开支每年达五百万美元。

当时驾驶摩托车者往往使人联想到电影里横冲直撞，为非作歹的流氓。本田公司的广告力图推翻这种成见，要使摩托车为收入中等的广大普通美国人（包括女性）所接受。本田不惜重金的广告攻势空前成功。到一九六四年美国每售出两辆摩托车，其中一辆就是本田牌。本田的轻型车每辆二百五十美元，而大型的英、美车每辆售为一千美元——一千五百美元。

银行和其他消费者信贷公司也开始为购车者提供贷款。顾客不再依靠车行提供贷款了。本田公司抓住需求激增的有利时机，走了果敢而似乎危险的一步棋。一九六四年末，本田宣布不再以寄售方式出售摩托车，车商收到货品后必须立即付款。本田对于车商可能作的反应已作好充分准备。几乎每个车商都抱怨，但没有一个人愿意放弃经销本田牌摩托车的特许权。这样，本田公司一举手之劳，就把大权从车商那里夺走。三年之后，本田公司首创的经销方式成了整个摩托车行业的行规。

与往常不同的是，这一次上课前教师要我们用书面形式分析本田的成功因素，特别要我们研究所谓领袖作用，规定不可超过七百五十字。经理学院的学生成绩，其中一半取决于上课发言，另一半取决于期末考试。这份书面报告的评分，据说是在几个同学成绩相近时，老师用以打破平局。

成功有一百个父亲，而失败只是一个孤儿。大多数同学一致认为，本田的成功既有本田自身的因素，也有日本工业共同的因素，还有欧美竞争者造成的因素。

首先，我们发现本田的营业方针与别的日本厂家不同。五十年代初，日本摩托车制造商为了减少风险，一般仅仅投资于一种较受欢迎的款式，尽量榨取利润直到这一产品在技术上被淘汰。本田的方针是制造多种款式，同时投入市场，不断创新，保持技术领先，利用大量生产追求经济节约。

一九五八年通过市场调研发现，小企业送货用的轻便摩托车市场潜力大，本田设计出的轻便车一举成功，上市以后六个月，月销售量达三千辆。这时，本田决定投资兴建一座月产三万辆的自动化工厂，不能不说眼光远大。

其次，本田果敢地打入美国市场。本田采取稳扎稳打的战略，一个地区一个地区从西海岸向东海岸扩展，四五年内席卷全美。本田的广告费比任何竞争对手多。其他日本制造商如铃木、雅巴哈配合本田，推波助澜，成功地改变了过去骑摩托车人的反面形象。本田在美国的销售量从一九六一年的五十万美元剧增到一九六六年的七千七百万美元。与雅马哈和铃木一齐占领了百分之八十五的美国摩托车市场。

我们又分析了促使本田成功的外因。英、美制造商的愚蠢显然有利于本田。对于本田等日制摩托车在美国的成功，英、美制造商非但袖手旁观，反而视为好事。因为日本人的广告攻势也带动了大型摩托车的销售。直到一九六五年，他们居然还认为摩托车不可能是交通工具，只能是消遣的运动车，因此。骑轻型车的人迟早会厌倦，那时就会来买大型摩托车。

可是恰恰在一九六五年，本田把一种 444C，的大型摩托车投入市场。从一九五九到一九六五的六年內，本田的年产量从二十八万辆增加到一千四百万辆，但是在日本国内的销售量比重从一九五九年本田总产量的百分之九十八下降至一九六五年的百分之五十九。一九七四年，日本摩托车占领了欧洲市场。

本田的成功在于以技术为后盾。本田在科研和发展先进生产工艺上肯大量投资。新产品从设计到问世仅需十八个月。据说本田有一个设计图纸的“冷藏库”，随时可以根据市场趋势，推陈出新。

在日本制造商中，本田的市场营销方针具有代表性。这一方针的要旨是：从长远盈利出发首先占取市场。本田每年根据市场发展趋势和渗透情况定出必须完成的销售量，销售量比短期利润要。价格。从夺取市场占有率（即公司销售量在整个行业销售量中的比重）目标的需要，必要时宁可亏本削价。其理由是，销售量一大产量就要上去。由于生产经验的累积效应，生产效率也会因之提高，导致生产成本降低。成本一低，利润就增加，价格也降低，促使销售量上升。后者又促使产量上升。这样的良性循环具有至关重要的竞争战略意义。本田一开始就坚持占取一定市场份额，用意即在于斯。

一九七五年的一项统计表明，美国摩托车工厂一个工人全年为公司创值最多不过一万美元，本田汽车公司的工人半年里创值即为三万六千美元，是此种良性循环的雄辩的明证。

个别同学认为本田的成功主要靠运气，领袖作用不明朗。把本田的长期成功归因于运气好，似乎难以令人信服。成功需要运气，而且要很多的运气，但是更需要的是苦干加巧于。

六 考 试

不是无知，而是对无知的无知，才是知的死亡。

——怀特海从开学到十一月初中期考试这一段时间，是我们两年学习中最紧张的阶段。我们仿佛生活在实例的旋涡中。因此尽管各学生俱乐部每天有活动，也只好有节制地参加。对于一年级同学来说，除了每天的实例外，其他一切似乎都不那么重要。

期中考试的内容也是实例分析。这次考会计、市场营销学、组织行为学和管理经济学。考试前几天女学生联合会曾组织过几次复习，告诫大家掌握好时间，充分估计执笔需要的时间。

每次考试为四小时。人的一生中四小时非常短促，甚至是微不足道的。可是考场上的四小时却非同小可，它攸关大局，对今后的前途，甚至一生的事业都说不定有深远的影响。人生一世要经过多少次考试？人生也是一种考试，考官和考生是同一个人。我们每走一步都在走向终于要达到的目标。然而这并不够，应该每一步就是一个目标，每一步都自有其价值。

期中考试后，凡发言和书面成绩均属全班最差的百分之二十者，会受到校方秘密警告，但这种秘密警告不写入学生档案。教我们销售学的伯恩斯教授以上课发言迄今不力，今后需要改进为由，向包括我在内的二十五个同学发出了备忘录。备忘录虽不同于秘密警告，但是变相的警告。使我惊疑的是我上课举手的次数不算少，可是伯恩斯难得叫到我。现在他倒反过来说我发言不够积极。

当你想到全班九十个同学的经验和才能时，你就知道在经理学院当教授很不容易。教授必须循循善诱，引而下发，像一个乐团指挥一样，指导全班讨论。一堂课有八十分钟，教授怎么记得住谁发过言以及发言的内容呢？原来下课后教授立即回到办公室，对着座位表在脑子里重演一番上课的经过，写下课堂回忆记录。

全班九十个人面面俱到自有困难，再则，即使同学发了言，难道教授的记性真的万无一失吗？时间一久，岂不是有口难辩？我于是每次上课后都自己作记录，是否发了言，是否举了手，然后定期约见伯恩斯。去了几次后，他有所觉察，每次不等我开口，就打开教学日志告诉我，作过几次发言，以及每次发言的优点与不足之处。我们之间有了一个默契，他至少每星期让我发言一次。而我的定期访问直到学期结束未敢中断。结果我们成了好朋友。

哈佛经理学院的评分采用一种强制性的分配法。每个班级每门课规定成绩好的百分之十五至二十的同学得“优”；成绩差的百分之十五至二十的同学得“及格”；成绩中等的百分之六十至七十得“良”。极个别的可能“不及格”。一年级的十一门课程共有十六个学分，因为有的课算两个学分。校方要求每个一年级学生至少有十个“良”。拿到八个以上“及格”或“不及格”学分的同学称为“触网”。一旦触网，究竟能不能升入二年级，须要经学生成绩委员会根据学生本人的请求、教授的评价，以及造成触网的客观因素来决定这个同学的命运。其中一小部分人将获准升学。另一部分则被迫退学，但保留重新申请入学的权利。虽然每年只有不到百分之五的人触网，然

艾尔弗雷德·怀特海（1861—1947），英国哲学家。与罗素、穆尔、维根斯但诸人 为现代英国哲学新实在论的著名代表。主要著作有《数学原理》（与其弟子罗素 合著）、《科学与近代世界》等。

而因触网而被迫退学的威胁始终存在。由于评分的范围不是整个年级，而是按照固定的百分比在班上九十个学生中分配，这就更给同学造成了巨大的心理压力，从而激发学生以竞争求生存的欲望。

毕业时，全年级成绩最优异的百分之五的同学授予贝克学者的称号。

一个同学如果认为教授打分不公平，除了找教授本人谈一通外，别无他策。要是教授同意改分的话，他必须在全体教师会议上提出动议，并得到多数教师的批准才行。大多数教授不愿意多此一举。校方的立场是，学生的得分一半以上取决于上课发言，因此只有任课老师最有资格评判学生的成绩。换句话说，即使评分不公平，学生也无所申诉。不满意的同学充其量只能跟教授谈一通话，取得某种于事无补的“谅解”。生活有时是不公平的。

尽管如此，与伦敦经济学院相比，哈佛经理学院的考试制使教师有更多的机会给学生作较全面的鉴定。

哈佛的评分视学生平时发言和书面考试两种成绩而定。一年级大多数课的书面考试是在期中考试和期末考试。期中考试后，教授就笔试成绩打一个初分，同时对同学迄今为止的上课发言作一估价，让同学对自己的成绩处于全班什么地位心中有数。期中考试成绩不理想的同学，有机会在期末考试时加以弥补。平时讷于言辞的同学，笔试时可以大显身手。诗人和数学家都有各显神通的时机。而伦敦经济学院每门课全年仅书面考一次。虽然平时做作业给老师批改，但最后的成绩完全根据一次性的书面考试决定，而且不及格者也不准补考。那种“不成功，即成仁”的考试，才真正算得上严峻。

我们每星期五下午都有班级聚会。第一次期中考试后的星期五聚会变成了狂欢。校园里弥散着一种异常轻松的气氛。到处是乐声、笑声、谈话声，伴随着啤酒、果汁、炸薯片、巧克力甜饼和烤肉的香味。

我和班上大多数同学上波士顿闹市区的一家意大利饭店聚餐。贾尼尼同学在那里做过八年总经理。这是一家有将近七十年历史的老饭店。因经营有方，顾客盈门，被评为波士顿最佳饭店之一。电台、电视台和报纸曾多次予以报道。

沿着蜿蜒的查尔斯河驾车是一种享受。两岸绿树成荫。水上三五成群的野鸭悠闲地游大，白色的游艇点缀着绿波，快人心意。岸边的座椅上情侣在窃窃私语，沿河有人在散步，有人在慢跑。这里一年一度的查尔斯河划船竞赛，吸引着全世界三千多名选手和七百多条赛艇。查尔斯河为波士顿增添了无尽的妩媚。

美国第六大城市波士顿是马萨诸塞州的首府，新英格兰的精神首都。是美国最令人愉快的城市之一。波士顿号称美洲的雅典，有丰富的文化和历史传统。沿市中心的自由之路走去，两旁尽是美国独立革命的名胜古迹。著名的波士顿交响乐团是世界上最出色的乐队之一。波士顿艺术博物馆、波士顿芭蕾舞团、波士顿歌剧院、波士顿群众乐团，也是这座城市的骄傲。

宽阔的高速公路横贯全市。雄伟的现代化办公大楼虽有一股不可一世的气派，可是市内红砖铺成的人行道和殖民地时期的建筑物却依然故我。那些维多利亚女工时代的煤气灯，似乎提醒人们这儿的生活节奏曾经是多么从容的。不同于美国其他许多城市的是，波士顿有一种欧洲式的古雅和成熟感。

波士顿与坎布里奇一河之隔。坎布里奇是一座大学城，是哈佛大学和麻省理工学院的老巢。学生宿舍、教学大楼、图书馆、饭店、咖啡馆、戏馆、戏院和电影院星罗棋布。坎布里奇是美国人口最稠密的城市之一。不知什么

缘故，人人都爱它。波士顿地区有近五十所高等院校。除哈佛大学和麻省理工学院外，还有波士顿大学、波士顿学院、塔夫茨大学、新英格兰音乐学院等。一二八号公路两旁的电子技术工业园区的兴旺，使这条公路成了美国高技术中心的代名词。

新英格兰四季分明，最令人心旷神怡的要数秋天。从九月中旬到十月底，秋色自北向南像一条彩色的毯子一样渐渐覆盖着树叶，构成一幅美不胜收的图画。从波士顿到新罕普什州的一路上，藉郁苍翠的草地，黛色的云杉、冷杉掩映着金色的桦树、白杨和银杏。褐黄的山核桃、山捻交织着暗红的红橡、擦树和山茱萸；特别令人陶醉的是像火一般绚烂的枫树。我不禁想到了杜牧“停车坐爱枫林晚，霜叶红于二月花”的诗句来。

新英格兰之秋，白昼温煦，夜间凉爽。周末的路边，人们摆出了各种各样的货物。其中一大部分是居民将自家的用物清理出来，摆个摊子等顾客上门。这里可以买到不少价廉实用的东西。水果摊上刚摘下来的水果，散发着诱人的香味。若肯花费多一点小钱，你还可以自己到乡下的果园里摘苹果呢！这儿似乎是离开哈佛经理学院很遥远的另一个世界。此刻哈佛离我们很远了。我们暂时忘记了实例，忘记了哈佛园，忘记了我们的恐惧和希望。

七 治厂新法

圣人不以一己治天下，而以天下治天下。

——《关尹子·二极》十一月中旬，人力资源管理学开课两周后，我们接到教授的份备忘录。内容如下：

十一月十八日，全班将分为劳资两方。举行谈判以解决纠纷。这是双方的第三次谈判。

如果谈判破裂，纠纷将用仲裁方式解决。谈判以实例（格罗顿化学公司）为依据。

劳资双方成员的组成和谈判地点均由教师指定。双方组长应在十一月十八日前招集组员研究第三次谈判的目标和策略。

双方必须遵守下列规定：

一、谈判从上午八时三十分开始。双方直接去指定地点。十一月十八日谈判将由资方组长主持，双方应努力争取达成公平的解决办法。任何一方可随时中止谈判进行私下磋商。

二、谈判时间为一百分钟。双方通过协商可以延长谈判时间，但最多不能超过两小时。

三、如果双方无产达成协议，工会组必须决定是否将纠纷提交仲裁。工会组组长有权作出最后决定。

四、如果双方达成协议，协议条款应写成书面，并由双方组长签名。

五、如果双方无法达成协议，双方应以书面形式声明各自的立场，工会组组长应书面说明有待仲裁的争执点。

六、一切书面文件必须在十一月十八日下午四时半以前送交班长。

七、各方组员应准备在十一月二十二日的课上为各自的立场辩护。

请勿在十一月十八日下午五时前与非组员讨论谈判结果。

引起纠纷的有两件事：一是一个老工人的工作表现和提拔问题；一是厂方雇用临时工加班的问题。

我们小组是资方。工会组组长卡尔·休伯碰巧是我的好友，我原以为我们的友谊可以使谈判顺利进展的，不料到了谈判桌上，大家不由自主地顶真起来，各执己见，互不相让。哪怕在枝节问题上也争论不休，弄得大家舌敝唇焦，超过了规定时间还解决不了。最后在一个问题上取得妥协，另...项双方争执不下，只好提交仲裁。

解决争端大致有三种途径。一是凭借实力，讨价还价。实力强的一方常常武断地规定解决争端的期限，利用一切机会威胁实力弱的一方，强迫对方就范。强者虽然获得胜利，但失败的一方仇念加深，心图报复。矛盾激化，解决的效果必不能持久。

二是通过法律手段解决争执。这种解决方法的特点是摆事实，重证据，客观性强。要求双方通过一定的程序提出理由，然后依法作出公正的判断。不服的一方可以上诉。法律面前人人平等。用法律手段比仗恃权力解决争端，无疑是一大进步。

然而现实生活往往比法律规定的要复杂。有些矛盾单靠法律措施并不能彻底解决。而且一个问题的解决往往意味着另一个新问题的产生。要真正解

《关尹子》。周人尹喜所撰。《庄子·天下》将他与老聃并列，赞为“古之博大真人”。主张“在己无居，形物自著”。道教尊称他为“无上真人”。

决争端，双方必须实事求是，开诚布公，努力建立彼此的信任感，不回避矛盾，澄清造成分歧的根本原因，继而以各种方式增进相互了解，力求从双方长远利益出发来解决矛盾。这种解决方式很费时间，不适于紧急情况，可是取得的效果具有持久性。

人力资源管理学扩大了我们已经上过的组织行为学的内容。组织行为学研究的是如何处理一个企业单位里错综复杂的人际关系，如何搞好上下级关系和同事间的关系，如何处理不同意见，如何用权等等。不知怎的，这门课我有似曾相识之感。它的范围局限于经理直接接触的人际关系。人力资源管理学的范围则扩大到了整个企业。

人力资源管理学有两个中心主题。第一，作为企业经理不仅应该维护股东的利益，还要兼顾职工，关心所在社区和整个社会的福利。一个企业的活动影响到各种利益集团。企业领导要学会处理多方面的关系，要搞好与政府的关系，也要善于应付公众舆论。第二，企业的成败关键在于人。职工的素质，推销人员的能力，科研人员的水平，都是企业的竞争武器。企业管理的任务是把人力资源管理与竞争战略有机地结合起来，在市场上创造竞争优势。这要求企业领导把奖酬制度、工作设计、企业的社会地位、政治活动都作为竞争战略的组成部分来考虑。

经理学院的学生虽然还没有当上经理，但在心理上已跻身于经理阶层。哈佛要培养的正是这种凡事作“总经理”观的思想方法。如何管理一个企业的人力资源，流行着两种理论：X论和Y论。X论的出发点是：人生来好逸恶劳，因此，企业为了完成生产目标，必须用各种手段迫使工人认真干活。一般人回避责任，图安求稳，甘愿听他人指挥。企业领导要通过行政措施、奖惩制度，必要时用威胁手段施加压力来达到严格控制雇员的目的。Y论不同意人天生好逸恶劳的说法。而认为不管是脑力劳动抑或是体力劳动，都是人的自然需要。工作是受罪还是享乐，取决于环境。一般人不仅愿意接受责任，而且喜欢担任重要的职务。人的最大需要是发挥自己的想象力、创造力，发挥主观能动性，满足自我发展的需要，满足成就感。但是现代企业里，人的潜力只发挥了一部分，因此主张企业权力下放，丰富工作内容，让工人参与治厂，实行企业民主化。

至于后来的之论，则是加州洛杉矶大学大内教授关于如何将日本的企业管理法应用到美国的研究。

有趣的是，班上有的同学有组织工会的经验，有的同学有瓦解工会的经验，人力资源管理课的教授有一次请斯各特先生现身说法。斯各特毕业于康奈尔大学，专攻劳工关系。后来在一定食品工厂担任人事部主任，负责管理两百多个工人。他介绍了自己如何降低工人缺勤率，减低劳工成本，稳定现有职工情绪，减少补缺率，设计奖励制度等一系列实绩。他最得意的是经过一年半的艰巨努力，成功地挫败了厂里有人组织工会的企图。斯各特在课上散发了他当时使用的各种斗争武器：一本本小册子，一张张传单，一篇篇文章。每份材料图文并茂，极尽攻击工会之能事，全面否定其作用。斯各特说，每份宣传品都针对工人在某一阶段的思想现状而有的放矢的。由于他散发这些材料时掌握工人的心理状态，掌握时间性，故而效果显著。我们想不到平时寡言少语的这个大块头有这么一手，举座无不为之哗然。

给我班上课的沃尔顿教授是美国人力资源管理学的权威。课上我们曾看了一部纪录片，介绍他在一家工厂蹲点时设计出的一套新型管理法。

影片介绍了美国明尼苏达州柴油公司赛德里亚分厂实行的治厂新法。新法的要旨是重新设计工作，改革劳动环境。新法取消了原来多层次领导的管理体系，全厂从经理到操作工全部编成以二十人为一个单位的有半自治权的小组。全厂分成四十个制造小组。制造小组的成员有的在装配线上工作，有的在机床上加工零件。新法要求每个工人学会做各种不同的工作。装配工要学会切、削、磨、铣，机床工要学会装配，操作工要学会维修机器，人人要成为多面手。

每个制造组要学会管理“家务”，从事一系列所谓垂直性工作。如清点存货，采购原料，检验进货，记录生产费用，登记组员出勤率，工作表现，编制预算，监督安全措施等。每个制造组有权招雇新工人，电有权辞退不称职的组员。每个组员每年轮流担任不同的垂直性工作。由于柴油机部件构造不同，有的制造组如活塞组可以独力操作，有的则需几个小组合作制造。装配线上有七个小组操作。这样的分组在无形中给速度慢的小组造成了一种压力。

每个组有一个小组顾问取代以前凌驾于工人之上的监工。他的任务是培训工人，帮助小组提高自治能力。顾问需要有丰富而熟练的技术知识，善于处理人际关系。其作用不是发号施令，而是激发组员的积极性，促使整个小组在技术上和管理上走向成熟。

制造组的成员如果不懂得如何完成某些垂直性工作，可以找科室专业人员帮忙。科室专业人员组成科室人员支援组，在产品设计、财务分析、材料使用、机器维修、原料采购等方面支持制造组。

全厂最高一层领导是一个由厂长和董事组成的工厂作业组。负责与美国柴油机公司总部共同制定生产任务，拟订全厂生产计划，作出政策性决定。

第二领导层是工人代表会。由工厂每一部门推选的二十名代表组成。工人代表会定期召集工人开会，讨论厂里各种问题。会上工人可以畅所欲言，不必害怕打击报复。工资制度、奖励规则、厕所卫生、小偷小摸现象、改进生产的建议，都是正当的话题。工人的意见由工人代表会带给工厂作业组。此外，厂长每星期邀请小批工人促膝谈心。由于厂长注意保密谈话内容，很快取得了工人的信任。

赛德里亚厂提拔加薪的标准不是资历，而是取决于组员掌握几门新技术，以及是否愿在实际工作中运用学到的技术。每个工人要订出年度计划，规定自己在一年内掌握几门技术，完成几项任务。条件成熟的小组由集体在年终评比，不成熟的小组由小组顾问评定。

新法推行后，得到绝大多数工人的热情响应。单调的工作一下子变成了兴奋的挑战。有的工人情愿辞掉别处工资较高的工作来赛德里亚，有的工人明明可以提升为小组顾问却宁愿留在装配线上。新来的工人一律要参加为期半年的培训学习，以熟悉厂史，学习治厂理论，明确工作目的。

责任下放到基层小组固然提高了组员的责任感，但也不是没有副作用的。大多数人以前在传统性的工厂工作，来到赛德里亚后要自己定出生产指标，自己计算生产费用，编制预算，自己保养机器，周末还要加班补足缺勤的钟点。工作内容确是丰富了，灵活了，但对工人的要求也更高了，工作也更紧张了。有的工人坦率他说：“这儿的压力很大，很大。”有的工人回家后还念念不忘厂里的工作，以至无法让自己轻松一下，还有的工人真的以厂为家，甚而导致离婚。

总的来说，新法取得了令人鼓舞的成就。整个工厂面貌一新，生气勃勃。与没有实行新法的美国柴油机公司所属比肯分厂相比，赛德里亚厂的缺勤率下降到百分之三，而比肯厂为百分之六；赛德里亚厂的机器利用率达百分之七十，比肯厂为百分之五十；赛德里亚厂产量质量提高，工伤事故减少，废次品率仅为比肯厂的四分之一。

赛德里亚厂的经验可在多大的程度上推广开去，是一个尚待探究的问题。在今天的美国，旧的对抗性的企业管理方法，已逐渐为职工和经理之间互相尊重、彼此合作、共同治厂所取代。丰富工作内容，工人参加治厂，已日渐普遍。

新一代职工年龄较轻，文化程度较高，不再接受上一辈人的工作条件，不再满足于过去那种“你好好干，我照顾你”的劳资关系。他们感到不需要对所受雇的企业像大马一般的忠心了。老一辈牺牲个人自由与尊严以换取工作保障的思想已被抛弃。新一代职工既喜欢劳力也喜欢劳心。他们希望能设计自己的工作，更加关心职业生活的质量。

关于职业生活质量，具体一些说，体现在下述八个方面：

- 一、报酬公平合理；
- 二、工作环境安全卫生；
- 三、个人能力得到充分发挥；
- 四、有学习新技能，得到提升的机会；
- 五、工作受到同事、上下级、家庭和社会的尊重；
- 六、治厂民主化，职工可以自由发表意见；
- 七、劳逸均衡，职业生活不影响家庭生活和社交生活；
- 八、所服务的公司对社会有贡献，是一个有社会责任感的“企业公民”。

时代不同了、民可使由之，不可使知之的那一套已经此路不通了。在这种情况下，如果一味强调某个领导的个人魅力可以激发下属的忠诚，也许会失掉历史感。那种一个人能叱咤风云。一呼百应的时代似乎已经过去了。

要使一个企业加强竞争力，提高产品和服务的质量，就必须懂得发挥工人的积极性，充分利用企业的人力资源，充分激发工人的主观能动性；就要使工作对工人有意义，能满足他们物质和精神两方面的需要。

任何人不管信奉什么理论，都会同意责任心越强的工人，工作成绩越出色。新出现的劳资关系是一种休戚与共的伙伴关系，企业的成败不仅关系到经理，也跟每个职工有切身的利害关系。民主治厂的目的就是要工人和经理同心同德为办好企业而努力。

说实话，我觉得人力资源管理这一提法本身就有问题。因为官把人当作土地、矿藏那样的资源来管理，把人当作实施企业战略的工具来使用。但是人的本身应该有价值。诚然，关心职工生活，以促使他们提高生产率，创造更多的利润比高压手段要进步一些，但是怀着图利的目的，存心为善，诚非发乎干衷。试想，工人如果知道你关心他们的唯一目的是希望他们多多为你创造利润，将会有何感受。这种作法似乎有点玩弄人的意味，效果恐难持久。

关怀职工本身，应该是一个可贵的目标。只有发自内心的关怀职工，真正尊重他们，信任他们，人力资源管理才真正有意义。

八 麦克阿瑟院长

君子有三乐，而王天下不与存焉。父母俱存兄弟无故一乐也。仰不愧于天，俯不忤于人二乐也。得天下英才而教育之三乐也。

——孟子

十一月的第四个星期四是感恩节，学校放假。

一六二一年秋，殖民新大陆的英国清教徒为了感谢上帝赐给他们在新大陆的第一个丰收年，保佑他们平安度过在美洲大陆的第一个严冬，一连庆祝了三天。华盛顿总统一七八九年宣布感恩节不分宗教信仰，为全国性假日。

那天，班上的林奇邀我上他家玩。他住在波士顿西郊的高级住宅区贝尔蒙特区，老家在弗吉尼亚州。他来哈佛之前经营房地产。这幢二层楼的房子是他今年夏天为上哈佛特意买下的。他很有信心他说，两年后卖掉这幢房子赚回来的钱，大概足以支付在哈佛的全部费用。因为房地产增值得很快，生意上的成功无形中给了林奇一种与世无争，充满自信的悠闲神态。

这是一幢清静舒适、陈设讲究的寓所。虽然有暖气，屋里还生着火。仿古式的壁炉里火花欢腾闪耀，木柴劈啪作响。靠壁炉的一面墙露出褐色的砖块，存心不加粉刷，意在保留原貌的古朴。原来大多数美国人都有一种怀旧之心，总想捕捉一点消逝了的岁月。

他的妻子莫莉是位色彩设计家。老家在加利福尼亚。他们两年前结婚，生了一个女儿。莫莉说什么样的人适于穿什么颜色的衣服都有一番讲究。如何发挥颜色的感情作用，用颜色来表达个性，是一个非常有趣的研究领域。不过这不是她的正式工作。她的正式工作是在家照顾女儿莎拉。在美国妇女解放的今天，愿意留在家当主妇的女子越来越少了。可是莫莉告诉我，她小时候，因为家里兄弟姐妹多，母亲照顾不过来，她一个人常常很苦闷，至今仍有很深的印象。她不愿意让自己的女儿有同样的经历，所以决心好好照顾莎拉。

我们先上他的邻居马歇尔太太家吃烤火鸡。然后大家一伙再回到林奇家吃南瓜饼。这叫做“进行式聚餐”。南瓜饼的味道极佳。美国人对甜食的重视不亚于正餐，主妇往往在甜食上花很多心血。

南瓜饼的制法并不繁杂。先将南瓜洗净除去瓜子烘熟。刮下瓜瓢加入适量的糖、盐、鸡蛋、牛奶、桂花、姜粉、丁香等配料制成瓜馅。用面粉、牛油、板油、盐和水揉成面团，摊在平锅内成为饼皮，然后倒入瓜馅，用高温约烘一小时至瓜馅不黏即成。食时佐以搅奶油，甚至可以喷上少许威士忌酒提味。

感恩节不久，圣诞节临近。十二月十六日经理学院学生会举办了一年一度的圣诞联欢晚会。那天晚上，我们每个人都穿上晚礼服，俨然一副绅士、淑女的打扮，神气十足地来到波士顿最大的夜总会——大都市夜总会。舞场大厅布置得五光十色，生气勃勃。学子咸集，佳朋毕至，觥筹交错，笑语喧哗。乐队在闪烁的彩色灯光下演奏爵士乐、摇摆舞曲和新潮音乐。歌星演唱流行歌曲。善舞者大显身手，不善舞者逢场作戏，跳累了就去喝上一会儿酒，喝累了又上场跳一会。晚会的狂欢差不多持续到次日凌晨两点。

圣诞节放假的前几天，我和其他六个同学应邀与院长约翰·麦克阿瑟共进晚餐。这是院长与学生定期见面的一种形式。学生见到麦克阿瑟的机会实在不多。经理学院每年有七万人访问。近四千人参加工商管理硕士、工商管

理博士和在职经理人员课程学习。学校有近二百名教师和一千五百多名职员。每年又招雇三四百人。哈佛经理学院在世界各地有八十多个校友俱乐部。许多人对哈佛经理学院有兴趣。都想见见院长。麦克阿瑟校务在身，不可能会见哪怕是一小部分想来拜见的人。尽管如此，他平均每天还是要接见二十人。

院长府邸明亮华丽，陈设典雅，是一幢具有英国乔治王朝风格的房子。晚餐在轻松的莫扎特乐曲声中举行。麦克阿瑟是经理学院的第七任院长，他是加拿大人。一九五九年获哈佛工商管理硕士学位，并继续留校攻读工商管理博士学位。一九六三年取得博士学位后留校教金融学。一九八一年哈佛大学校长博克从一百多名候选人中，挑选了当时任副院长的麦克阿瑟，接替有意重返教研工作的弗雷克担任院长。

麦克阿瑟以办事果断，柔中寓刚，善于外交著称。我发现这位体格敦实的院长平易近人、坦率热情，没有一点院长的架子。他对我们说，哈佛经理学院的成功不是因为学生在学校里学到了什么，而是因为学生毕业后有所作为；哈佛经理学院毕业生成功的原因，不在于他们到经理学院来镀过金，而在于他们自己的努力。学生在来到哈佛之前已经走在成功的道路上了，造就他们的不是学校，而是学生自己。

这一番话，说得大家不知所措。这时有同学说 MBA 课程有意给学生施加巨大的压力。请问院长同意这种说法吗？麦克阿瑟说这种说法不公平。

“我认为学生自己在向自己施加压力，又互相施加压力。这恐怕是因为我们录取的学生都雄心勃勃、精力旺盛，对自己有很高的要求。而教师对同学的期望总的来说也很高，因为我们的教师也是有高标准的人。如果一个地方有七八百个出类拔萃的、对自己要求很高的人，压力就自然产生了。”

麦克阿瑟还说，最有意思的是，在职经理人员上课虽然不记分，也没有考试，他们学习起来却极其努力。

麦克阿瑟接任后，在原有课程的基础上，发展了几门新课。着重研究工商企业与政府的关系、人力资源管理，以及企业道德和企业的社会责任方面的问题。在他的大力支持下，经理学院开设了国际政治经济学。说实话，我来到美国之后，感到美国人对外部世界了解甚少。虽然没有到井底观天的地步，但谈到国际问题时，总有点“外行人”味道。未来的企业经理不放眼世界，势难胜任愉快。因此这门课弥补了一大缺陷。近年来，学生对自办企业的兴趣越来越浓厚，麦克阿瑟力排众议，亲自关心组织了以青年教师为核心力量的教研小组，开设了三门有关自办企业的课程，满足了学生的要求。

对于有才华的年轻教师，麦克阿瑟毫无保留地给予支持。保护他们不受学校里传统势力的攻击，俾能专心治学。例如几年以前有人指责企业战略专家迈克尔·波特出成绩太慢。但麦克阿瑟始终信任他。结果波特写出了轰动美国企业界的《竞争战略》一书。这本书现在是经理学院一年级企业战略一课的教材。

我们请教麦克阿瑟是怎样激发教师，特别是青年教师的。他说：“不同的人有不同的需要，能激发教师的東西很多。经理学院与哈佛大学的其他学院不同，终身教授的职位没有名额限制。只要条件符合，青年教授就有希望被聘为终身教授。他们的提升并不取决于多少老教授退休。高质量的学生，和睦的同事关系，有趣的课程，供教研用的各种设施，哈佛的名气，都是鼓励有志于教学者留在哈佛工作的因素。即使他们离校他去，在哈佛经理学院

任过教的经历，也能力他们打开许多机会的大门。哈佛所教的课程和使用的教学方法，在世界上独一无二，这又是经理学院吸引人的地方。我们喜欢研究那些处于理论和实践边缘的问题。从事这方面研究的学校屈指可数，而哈佛经理学院就是提倡这样的研究。教学不是什么副产品，许多教师和我本人都真正以教为乐。可是并非每所名牌大学都如此。此外，波士顿是一个环境宜人的城市，新英格兰的大自然未经污染，保留着一种纯洁的美。这就是为什么我们这么多人爱在这里生活的原因。”

谈到他本人的作用时，麦克阿瑟说：

“我不想和教师争出风头。当归功于教师的就要归功于教师。我设法为那些梦想有所作为的人创造机会，并注意使他们的负担不过重。我认为，让教师们感到学校是他们的地方，这点非常重要。从这个意义上说，我对个人崇拜不感兴趣。”

曾是足球运动员的麦克阿瑟，每天六点钟到校，晚上八九点以后才离开。一天工作十四小时是家常便饭，但是在周末他从来不工作。他说他愿意一个星期为学校工作五个白天和五个晚上，周末则属于他的家庭。他不住在院长府邸，而住在波士顿郊区。他爱好旅行、阅读、园艺、养马和走访朋友。

麦克阿瑟还担任大通曼哈顿银行、人民捷运航空公司等四家公司的董事，和美国、加拿大、欧洲一些公司及政府机构的咨询。有同学问院长根据什么标准决定担任一家公司的董事。他说有的是师生关系，有的是朋友关系。如人民捷运公司的总裁是他过去教金融学时的学生，要他参加董事会助一臂之力。在过去二十五年里，有二百多家公司愿意请他作董事。麦克阿瑟担任过三十个公司的董事。麦克阿瑟不愿只挂个名，他到一家公司任职，总是那儿有与他同过事的人为了一项明确的目的需要他。当任务完成以后，麦克阿瑟就到别的需要他的公司去了。

经理学院像麦克阿瑟那样身兼数职的情况很普遍。教授生怕别人说：“要是你真有本事，为什么不大于一番？”学校鼓励教师用百分之二十的时间在外兼职。哈佛教授身体力行“纸上得来终觉浅，绝知此事在躬行”的原则。这样非但增加了收入，而且实际经验赋予他们一种单纯搞专业理论研究所无法获致的权威。

随着电脑在工商界各个领域的广泛应用，经理学院感到必须适应未来经理的需要，学生也希望掌握这一强大的工具。经过两年的酝酿，从一九八四年起，经理学院规定新生一律要学会使用个人型电脑。现在电脑已成为分析实例的必要工具。一年级三分之一以上的实例都要求用电脑准备。为了让每个新生都买上一部，经理学院与国际商业机器公司达成协议，按优惠价格供应给学生。

风闻经理学院有意在今后不再以管理能力测验（GMAT）的成绩，作为决定录取新生的一个标准，大家都很关心这一决定的长远影响，麦克阿瑟说：“现在的录取决定太依赖所谓书面证据。”

GMAT 的分数和学生在校学习成绩固然重要，但不能完全凭此断定学生今后一定会成功。不能说功课好的学生一定也感情健康、诚实、精力充沛、有创造性、乐于帮助别人、善于合群。我们发现分数好的学生往往是因为数学成绩好。这实在没有提供关于这个同学的什么新信息。取消 GMAT 的成绩可能使整个录取过程对更多的人更加公平一些。应该给予每个申请入学的人以合理的机会，根据每个人的具体情况作具体分析。重要的是发现一个新生是否

具有领导才干和经营管理的能力。经理学院打算在今后三四年内面试所有的新生。这是一项艰巨的工作。一个公司不会聘用一个没有见过面的人。经理学院也应该有机会在录取学生之前与他们见一次面，谈一通话。录取的决定不能单凭一份入学申请书。当然我们不可能面试所有申请来校的人，但是那些我们认真考虑录取的人应该设法与他们见面。我希望取消 GMAT 分数的决定，从长远上能进一步扩大招生面，提高新生的质量。”

哈佛的祖传教学法——实例法已沿用了七十五年。实例法应用归纳与推理，让学生在大量感性知识的基础上找出一般规律。在课堂上从总经理的角度讨论企业在实际中曾经遇到的问题，研究出解决方案，然后再与这个企业当时采取的解决办法作比较，从中汲取教益。麦克阿瑟认为今天的管理问题日趋复杂，死抱住一种教学法无异于固步自封，每门课都有自身的特点，关键是找到最适于教这门课的方法。他有意改变实例法一花独放的局面。

麦克阿瑟和我们谈到风起云涌的美国管理学校。一九五一年，美国全国工商管理学院才五十所。一九八五年已有六百三十所了。每年毕业的工商管理硕士生，从一九八一年的四千多人增加到一九八六年的七万浩荡大军。如此发展，到了二十一世纪，美国岂不是人人都有一个工商管理硕士的头衔了吗？麦克阿瑟对于这些学校的质量表示怀疑。他说：“工商界也认识到大多数管理学校实在不够标准，每年来哈佛经理学院招聘的公司确实太多了，大多数的公司年复一年来校招聘，年复一年却聘不到一个哈佛 MBA，同时又不信任其他六百多所管理学校的质量。所以越来越多的大公司索性到大学里招学士毕业生了。”

他说管理学校不像医药工业，只要有专利权就可以扩大生产。学校的质量取决于整个社会产生优秀师资的能力。他表示希望吸引更多的中国学生来经理学院学习。

与英国相比，美国教育确是得了“肥胖症”。教育是英国的卓越传统，我在英求学三载亲身感到英国大学治学严谨，学术标准高，学生基础知识牢固。英国出版过一本由教育大臣约瑟夫爵士作序的《管理学校指南》，介绍世界各国的管理教育。承英国人看得起的美国管理学校只有二十一所，即加州大学伯克莱分校、加州大学洛杉矶分校、卡尼基·梅隆大学、芝加哥大学、哥伦比亚大学、康奈尔大学、哈佛大学、达慕斯学院、伊利诺斯大学、印第安纳大学、堪萨斯大学、麻省理工学院、密歇根大学、纽约大学、西北大学、佩斯大学、宾夕法尼亚大学、匹兹堡大学、南加州大学、斯坦福大学和弗吉尼亚大学。

哈佛经理学院培养的是总经理人才。这一宗旨七十年来从未改变。麦克阿瑟说，工商企业需要会计师、市场分析专家、生产计划专家。哈佛虽然深入地研究这些学科，但培养的不是单有某一方面知识及技巧的专家或理论家。哈佛之所以有非同凡响的影响，是因为学校抱着以培养总经理为己任这一坚定不移的宗旨。这就是哈佛的使命。

哈里斯民意测验所最近向五百名美国大公司的高级经理调查的结果表明，百分之四十三的人认为哈佛经理学院是美国首屈一指的管理学校。百分之十八的人认为斯坦福经理学院最好。而推许宾夕法尼亚、芝加哥大学和西北大学者的总和只有百分之十四。

麦克阿瑟院长关心的不是哈佛经理学院如何与人竞争，而是如何继续使之成为一所培养世界工商界领袖和企业管理人员的一流学校。继续使之成为

一所愉快、健康，同时又不自我陶醉的高等学府。

九 基本功

其心不敢失于一物之细，而后可以胜天下之大。

——顾炎武第一学年下学期一九八四年一月开始上课。新课有国际政治经济学、企业战略、金融学和生产管理。教我班生产管理的是一个四十开外的老小姐，刚来经理学院不久。

当她一扭一歪走进教室的时候，大家觉得她与众不同。她穿了一双鞋跟又尖又长的高跟鞋，戴着一副长长的天蓝色镶金边的耳坠，布满皱纹的脸上敷了一层薄薄的脂粉，鼻梁上面有两道深红的印痕，她显然戴着隐形眼镜，老小姐自我介绍名叫艾丽丝。

时间一长，我们发现她的确异样。艾丽丝说起话来，节奏单调。头却摇晃得厉害，仿佛要弥补声音的平板一般。两个几乎垂肩的耳环这时就不由自主地前前后后晃个不停。当要强调某一论点时，她会突然提高声调，从平板遽升到尖利，中间没有过渡，让人防备一下。她常常会来一个一百八十度的旋体动作，冷不防向坐在身后的同学发问，叫人措手不及。离她近的同学常常受到她唾沫的光顾。艾丽丝的衣着每次上课都花样翻新，可是总给人一种东施效颦的别扭感。有时她讲得兴奋，会手舞足蹈，近乎歇斯底里，我们大伙都会忍不住暗笑起来。

让她来上生产管理课的人真有点存心在开玩笑。与其说艾丽丝小姐是生产第一线上的经理人物，不如说她更像狄更斯笔下的滑稽角色来得确切。

她所教的生产管理是一门综合性的课程。生产牵涉到人、技术、经济等多方面因素。这门课的目的是通过分析有关生产过程、操作方法、生产能力利用率、作业规划、新工艺采用、质量控制多方面的实例，使我们学会如何有效地使用人力、财力、原料、机器，以组织日常生产活动，降低成本，提高质量，增加投资收益率，并学会制订远期生产战略和技术开发战略。

美国的企业近十几年来，不断受到国外竞争者特别是日本和亚洲其他新兴工业国家的挑战。美国的企业往往把外国企业的成功归因于其特有的文化、传统、习惯和风俗，因此自己可以开脱一部分责任。但是我们在生产管理课上读到的一篇日本三洋电气公司的实例，说明这种观点并不能站得住脚。日本的经济不一定受国界限制。三洋公司的成功不仅在其本国，而且也在美国，在三洋公司阿肯色州弗雷斯特市的工厂里。

三洋的美国分公司原来是一家名叫澳维克的美国电气公司，成立于一九六四年。这家公司所属的弗雷斯特市电视机厂与美国最大的零售百货商西尔斯公司组成合营。当初的如意算盘是你产我销，各得其便。电视机厂不必为推销产品费神，零售商也不必为采购电视机操心。六十年代，弗雷斯特电视机厂产量激增，职工超过二千五百人。可是到了七十年代，他们发现无论在价格上，还是在技术和质量上，都遇到了强大的竞争，而且越来越敌不过别的厂家。西尔斯公司尽管是台营伙伴，却转向日本电视机厂定货。

仅一九七五年一月，该厂卖给西尔斯公司的电视机销售额，就从一亿六千万美元一下子跌到七千一百万美元，造成亏损九百万美元。与此同时，西

顾炎武（1613—1683），明末清初思想家、学者，又称亭林先生。曾参加抗清复明活动。博通典章制度、天文仪象以及河漕、兵农的实务。又精研考证，笃志六经，注重“经世致用”的实学。著有《日知录》、《天下郡国利病书》等。

尔斯公司的国外订货增加了百分之五十。弗雷斯特电视机厂的经理认为，销售下跌主要是国外制造厂家竞争激烈，消费者需求量下降这两重原因造成的。由于资金匮乏，工厂无法添置新机器设备，质量问题严重，按期交货越来越困难。到一九七六年，澳维克公司被迫停止生产彩色电视机，关掉了四条生产线。到一九七七年，日本三洋电气公司接管时，只剩下五百名职工了。

这家工厂的电视机质量问题，起因于六年前所作的一系列设计改变。六十年代早期澳维克公司比同行早十四个月开始生产电视机，颇为沾沾自喜。到了六十年代末，大多数别的制造商采用晶体管的新设计，走到了澳维克公司的前面。澳维克公司急起直追，突击设计出一种晶体管和电子管组成的杂交电视。但结果并不妙，差点造不出东西来。

一位经理回忆起当时的情景说：

“杂交电视机的‘婴儿死亡率’高得惊人。一架电视机装配完毕能开亮就是胜利了。可是电视机送到了西尔斯公司的产品陈列室，或者更糟的是到了顾客的家里就成了一块废物。西尔斯公司差不多气疯了。每当问题一发生，澳维克公司总是急匆匆派人到西尔斯公司解释一番，保证改进质量。但是根子是在设计上有毛病。杂交电视机在实验室里造上个把也许能行，可是大批量生产就行不通。”

澳维克公司一旦意识到问题出于设计上之后，便立即开始了新的突击性设计。这一次他们用了三年时间设计出一种全晶体管的电视机，质量大有改进，而且便于大批量组装。可是已经迟了，西尔斯公司对他们失去了信心，认定弗雷斯特电视机厂已不可能作为其主要供应商了。西尔斯公司建议三洋公司接管该厂。

三洋公司起先有顾虑。后来考虑到各种因素，终于接受了西尔斯公司的建议，工厂改名为三洋制造公司。三洋的总裁中井一说，三洋既名三个海洋，就要向世界各地发展。三洋决定来美，是因为面临美国限制彩色电视机进口的威胁。另一用意是希望和西尔斯公司拉上关系，同时以相当便宜的价格买到一整套电视机生产设备和雇到一批熟练工人。这将给三洋熟悉美国环境，打进美国市场提供新的机会。三洋公司创立于一九四七年。如今它在国外有三十家工厂，其中十二家生产电视机。一九七六年三洋的世界总销售额达二十亿美元。三洋发展如此迅速主要是靠其竞争力。一九七四年三洋的对手松下电气公司买下了美国摩托罗拉电视机厂。三洋公司的效法只是时间问题。这次西尔斯公司以优惠的条件贷款给它，三洋当然乐意为之了。

三洋制造公司于一九七七年一月正式开工。原来只剩下一条生产线的工厂一年内即增加了四条新的生产线。公司重新聘用被辞退的职工回厂。电视机的产量增加了，全厂的气氛改变了。工人原来忧心忡忡，现在则充满信心和希望。这一切变化发生得如此之快。

一九六九年三洋公司与西尔斯公司达成了一项为期五年的供货协议。从一九八一年起，西尔斯公司供销美国市场电视机的百分之七十将由三洋提供。事实上，三洋制造公司生产的电视机百分之八十二都卖给了西尔斯公司，其余由三洋总公司承销。

到一九八二年，全厂职工已达二千人以上，年产彩色电视机八十万台。九位高级经理中五位是日本人，另外有十六个日本人在厂部作其他工作。

在三洋公司接管弗雷斯特厂之后的四年里，美国电视机制造业的竞争愈演愈烈。美国无线电公司、通用电气公司、荷兰菲利浦公司、日本的松下公

司、东芝公司、日立公司等十八家制造商，在价格、售后服务、质量保证、产品性能上展开了激烈竞争。三洋的市场份额占百分之七至八，为七大制造商之一。

三洋公司究竟采用了什么方法把一个濒临破产的美国公司挽救过来的呢？

首先，三洋决定留用所有的原班人马，任命原厂负责质量管理的主管经理为新厂长。新的领导班子的第一件事是利用周末率领全厂职工进行了一次大扫除。整个工厂顿时窗明几净，焕然一新。厂方将装配程序作了新的调整，使每个工人装配周期大大缩短。在产品质量方面强调防患于未然。

一位美国经理说：

“过去，产量和成本的考虑压倒质量。如果发生质量问题，我要求多添几名人手的话，车间主任就会竭力反对，因为厂方明令要降低成本。现在生产线上一旦发生问题，我们就马上增加人手协助，不用担心成本。”

当厂方宣布各项生产指标时，许多工人都认为高得不切实际。但由于安装了新的机器设备，规定了新的操作程序，过去要两天才发现得了的问题缩短到一小时。新的传送带和材料输送装置提高了生产速度，职工们的顾虑才逐渐打消。

生产彩色电视机改用三洋的设计。印刷线路和主要组件从三洋在大阪的工厂进口，弗雷斯特厂的质量检查员抽样检查后，发现从日本进口的零件质量不仅在容差范围内，而且恰恰在正中。检验员两星期来没有发现一件次品，钦佩之余，认为检验是在浪费时间。

三洋决定自己生产一些原来需要外购的部件。为此，厂里购进了四台现代化的高产泡沫塑料模制机，结果弗雷斯特厂不但能满足自己的需要，还有余力承接定货。不久，连电视机的木外壳也自己生产了。

对于尚需外购的原件，厂方规定一律提高检验标准，实行百分之百的检验。厂里购进的装运电视机的纸板箱颜色不统一，印刷不整齐，严重变形，使日本经理惊呆了。三洋的质量检验员到纸箱制造厂交涉时，对方却回答：“你别开玩笑，你们不需要没有缺点的箱子，我们也造不出来。即使造出来，价格也会比它们本身的价值高。”只有当三洋的质量检验员明确表示，如果情况不改变，三洋就不打算再从他们那儿购买了，对方才答应试一下。在三洋的配合下，这家纸箱厂花了一年时间终于造出了符合三洋要求的没有缺点的纸板箱。后来夏普和东芝两家公司在美国开设工厂，也向这家厂订了货。纸箱厂对三洋的质量检验员感激不尽。

一九八一年三洋感到已经为应付竞争打下了牢固的基础。自从接管该厂以后，电视机产量增加了十倍。废次率下降到以前的四分之一。顾客满意，工厂利润稳步上升。

成功的道路是崎岖不平的。三洋的总部在日本，很少有人在美国工作的经验。接管以后，三洋成立了一个由三个美国人和三个日本人组成的领导班子。但是由于美国经理事事要等日本经理下指示，日本经理又以为美国经理应该执行他们认为本来是很明确的指示，彼此常常误会，结果不利于生产。后来三洋索性派了一个副总裁到弗雷斯特来负责全局。

弗雷斯特厂的大多数计时工是国际电工工会会员，他们支持三洋公司接管。可是一九七九年在谈判新合同时，工人举行了二个月的罢工。厂方责备罢工使那一年营业亏损。劳资双方一直存在旧嫌。一九八二年又到了谈判合

同的时候。三洋的经理非常不安，有的经理人员认为造成罢工的原因是工会不愿在日本人面前示弱。有的认为工会想分享一部分利润。也有人认为工人对某些监工不满。尽管上级推行的是日本管理法，到了下面，监工仍然是相信调论那一套的老顽固。还有的说种族矛盾是造成关系紧张的原因。

一位美国经理说：“日本人认为闹罢工差不多是自杀。三洋公司是弗雷斯特市的最大雇主，刚刚扭转亏本的局面。整个地区的经济都靠我们厂。”

三洋公司在美国的总裁中井一说：“美国工人和厂方的关系比日本工人疏远。日本工会与工厂同舟共济。除非问题实在严重，从不轻易与厂方发生对抗。日本工会和厂方一起努力，因为工人的福利与厂方的前途息息相关。现在的任务是向美国人灌输这个概念。美国工人必须懂得，他们的生活水平与公司的繁荣直接有关这个道理。”

中井一解释说：“由于美国情况不同，三洋无法做到完全不解雇工人。在淡季的一月份，我们不得不像其他美国工厂一样解雇一些工人。但是解雇的人数比以前少得多。”

从好的方面来说，工人的态度比以前有所转变。例如当三洋公司试图使全年生产量保持平衡，消除产量忽少忽多跟在市场后面跑的情况时，曾得到工人的大力支持。日本经理努力打破工人和他们之间的隔阂，劳资双方定期开会。日本经理显然比美国经理更加尊重工人，更加重视工人的意见。美国人注意到日本人有一股韧劲。有的工人说：“他们从来不发号施令。可是会坚持请求你做某事，一直到你完成任务。”

到弗雷斯特来的日本人，首先发现他们来到一个陌生而令人迷惘的环境。有的人把家眷留在日本，自己住在单身宿舍里。

除了语言、文化、种族的差异外，美国的工厂管理与日本有根本的区别。日本人发现美国人缺乏“团队精神”。中井一说，提高生产率的关键是工人和经理人员紧密合作。质量问题的症结在于劳资双方不存在团队精神。日本的工人和经理关系很融洽，彼此经常对话。可是美国却工人搞工人的一套，经理搞经理的一套。可以说，在这方面日本的民主概念要胜过美国。

一位日本经理发现美国工人不愿检验同事的产品。美国人似乎觉得即使同事做错了，也不应该指出来，更不消说纠正了。抱这样的态度怎么可能生产出高质量的产品呢？

还有一位日本经理发现，美国工厂对按时交货的态度与日本不同。

“在日本，如果按生产计划本星期的产量是一千台电视机，到期一千台准交货。如果一星期内完成不了任务，工人会加班加点完成。可是美国的情况就不同了，工人不管完成不完成本星期的生产计划，时间一到马上回家。”

美国工厂的缺勤率通常达百分之五。日本经理对此大惑不解，他们根本无法接受因缺勤造成的损失和浪费。但美国经理却视为正常。

经过一番折腾后，有的日本人挖苦他说：“我们不懂美国人的工作作风，也不想懂。”

“日本人的目的是什么？”艾丽丝小姐问。

“是在不替换职工的情况下改变整个工厂的面貌。他们接管后的第一件事就是宣布留用原厂所有的职工以安定人心。”一个同学说。

另一个同学认为，日本人的目的是提高产品质量。他们把负责质量控制的经理提升为厂长。是向全厂上下发出一个强烈信号：改进质量将是今后的首要任务。

“日本人精益求精，不满足于百分之九十五的合格率，即使废次率只有百分之零点零一，他们也不满足。”

艾丽丝把同学的发言要点写在黑板上，又问：“日本人是怎么改变整个工厂的呢？”

有人说，日本人没有什么神秘，只是做好了基本功。他们把工厂打扫得一千二净，人的精神面貌自然振作了。他们的机器保养得比我们好，因而故障少了。他们没有回避问题，而是扎扎实实地解决一个个问题。

有人说，他们凡事先作准备，尽量消除可能发生的差错。厂里没有危机气氛。反过来，美国经理好像喜欢危机，似乎只有发生危机才能充分显示自己有本事。危机的戏剧性使美国经理感到工作有趣。他们好像从解决危机中才能得到快感。事实上危机的出现是管理失败的证明。生产管理的目标应该是无差错作业，更不应该有危机。

讨论进行得很活跃，不一会儿整个黑板就写满了。

“美国企业往往提拔那些在金融、会计、销售、法律方面有经验的人担任高级经理，而不是提拔那些有实际生产经验的人。这样就造成一种轻视制造业的心理状态。美国企业对生产现有的产品不重视，把过多的精力花在发展新产品、包装、广告、市场营销、扩大销售网上面，忽略了根本。”

“美国经理关心他们不认识的股东，要胜过他们每天接触的工人，这事想来真奇怪。日本经理和工人的接触多，关心工人的生活，他们和工人一起分享公司的成功。”

“看来生产率跟产品质量有密切关系。废次品一少，工厂里就用不着许多质量检验员；需要返工的产品少了，工厂就不用设专人修理退回的产品，产品成本也就低了；没有次品，工人的心情舒畅了，劲头也就高了，生产就容易上去。”

“日本人有质量第一的概念，所以管理质量的人当了厂长。日本人不但对买进的原料进行百分之百的检验，还帮助供应商改进质量，跟他们建立起伙伴关系。”

说到这里，艾丽丝小姐插问：

“质量第一真的是日本人的概念吗？”

答案当然是否定的。

谈到日本制造的产品质量有今天的声誉，要归功于一个名叫爱德华·德明的美国人。三十多年以前，德明博士是美国人口统计局的统计学家。他发明了一套利用统计学原理来控制产品质量的方法，可是那时美国工业兴旺发达，如日中天，没有人要听他那一套。

一九五五年日本科学家和工程师联合会邀请他去讲学。当时日本产品粗制滥造，声名狼藉。德明告诉那些听课的日本企业家说，日本工业复兴的关键在于提高产品质量，如果他们使用他的统计学质量控制法，日本五年内就能生产出全世界最高质量的产品。德明是当时唯一对日本工业有信心的人。因为召：时连日本人自己都没有信心。德明估计日本需要五年，可是日本只用了四年工夫就摘掉了“质量低劣”的帽子。从那时起，日本产品开始夺取世界市场，而且打了一个又一个胜仗。德明因此成了日本人心目中的英雄。每年一度的“德明质量奖”是所有日本公司垂涎的产品质量最高荣誉奖。裕仁天皇曾授予德明圣宝勋章，以表彰他对日本经济的贡献。

德明十四点法的要点是：每一个过程不管是生产过程还是服务系统的流

程，都会发生离开理想标准的偏差。利用统计学原理可以有系统地发现引起偏差的原因，加以排除。使整个过程逐步完善，达到提高产品和服务质量的目的。德明发现引起偏差有两种原因。其中百分之九十四属于共同原因，百分之六是特异原因。特异原因指的是工人粗心大意，或者某一批部件有毛病。共同原因是整个系统有弊病，生产过程出现规律性的偏差。如生产工具不台标准，车间室温不对，原料有问题等等。找出发现偏差的原因首先要监测整个过程，排除特异原因。然后借助统计学工具和图表对整个过程进行分析，重复多次直到找出产生偏差的原因为止。德明说生产第一线上的工人往往比技术人员和管理人员更了解毛病出在什么地方，因此他鼓励工人提出改进过程的建议。

如今，德明的质量控制论已受到全世界的重视，请教他的企业、大学，政府机关从台湾到土耳其，从南非到法国，从墨西哥到加拿大，比比皆是。今年八十五岁的德明博士精力旺盛，赛过一个年轻人。他一个月的行踪可以遍及底特律，佛蒙特、洛杉矶。不是参观工厂就是举行讲座，每个周末他总是返回华盛顿，在家休息。平时还抽空写书。

最后艾丽丝小姐拉下屏幕，放了一段幻灯片。幻灯片由一位用了几个月的时间考察日本和美国冷气机生产的经理学院教授制作，他发现连最差的日本工厂产品的不合格率，也比最好的美国工厂低一半。

两国汽车制造业的对比更令人咋舌。美国人原以为日本人在世界第二次大战打败后因祸得福，有机会建立新工厂，应用新技术制造汽车。这位教授发现事实并非如此。美国汽车制造厂在技术上比日本先进，自动化程度更高。日本工人的工资并不比美国人低。但是制造一辆小汽车，福特公司需要八十四个人小时，日产公司仅用五十一个人小时，造出来的汽车比美国的质量好而且便宜。汽车装配车间里两者的差别更大。日本工厂一小时可以生产一部发热器，美国工厂需要五天；日本工厂二小时可以生产一部水箱，美国工厂要五天；日本工厂一个半小时可以生产一部制动闸盘，美国工厂要三天；日本工厂生产一个保险杆只需一小时，美国工厂需要八天。

悬殊如是，原因何在？

下课时间已到。艾丽丝说这个问题也许一时解答不了，让我们自己去思考。

十 一张一弛

理性决不会阻遏快乐。在抑郁不欢中间没有什么较高的道理。

——罗素上午的课在十一时三十分结束，下午的课一点钟开始。

我第一年住在宿舍里，离教室仅五分钟路，有时候我回宿舍做一些三明治，有时上克莱斯奇楼的学生食堂吃饭，那儿有正餐、小吃。快餐、熟食四个部门，中午的就餐者特别多。有时我到图书馆附近的小酒吧买一点点心，或和几个同学一起到哈佛广场附近的餐馆吃特色午餐。这种特色午餐往往价廉物美，专门供应给中午时间有限的顾客。

学校宿舍里没有厨房，校方规定不准在宿舍里烹炊，这使我们感到很不方便。于是有的同学悄悄地买来电炉，偶尔偷偷在房里烧一顿小灶，调剂一下口味，我有时也“知法犯法”自己动手，虽则有点提心吊胆，倒也自得其乐，别有一番风味。

我住的是三人宿舍，因缺一人，故多了一间房作为客厅。邻居是I班的同学，性格较内向，平时沉默寡言，最爱爬山游水。住在宿舍的最大好处是租金较低，上课方便。此外，宿舍是结识他班同学、进行课外活动的良好场所。可是宿舍毕竟是宿舍。早上你想多睡一会儿，邻居的闹钟却将你吵醒。有的同学习惯于清晨工作，五点钟就起身准备功课，需要闹钟；有的同学晚上学习到深夜，早上起来也需要闹钟。这样从早上五点到七点，闹铃声此起彼伏，响个不停。有时邻居在专心准备明天的功课，你却想轻松一下听听音乐；你想安静一会儿，清洁工又来打扫了。特别是我下午午睡时，更不堪其喧宾夺主之苦。午睡其实是很合理的。睡眠像工作一样，不在于时间的长短而在于效率，午睡醒了，一日之中等于有了两个清晨。偶尔，夜里还发生莫名其妙的火警，每回都是虚惊一场。住在宿舍里，邻居能互相体谅、互相容忍倒罢，否则生活上的小摩擦，会使你学习分心。

尽管如此，宿舍还是供不应求。事实上整个坎布里奇地区的住房都很紧张，我的宿舍还是我在英国时申请的，宿舍的租约一律以九个月为期，学生暑假期间不能住在宿舍里。

从二月份开始，许多同学就要为下一学年的住房张罗了，我打算第二学年换一下环境，住到河对岸的皮宝地公寓里去。皮宝地公寓不属于经理学院，是哈佛大学的产业，每年申请的人更多。哈佛大学供给师生租赁的房屋并不多，哈佛住房办公室给同学的房屋申请表上有三个选择，我三项统统填了皮宝地公寓，早早交上去排队。当然你不必非住哈佛的房子不可，但是要找到一处各方面满意的私人出租房屋，就免不了了一场辛苦的奔波。

找工作也从二月份开始。一年级学生夏天的工作比毕业以后的工作难找，夏天需要人手的公司一般不多，短短三个月也许只够得上你熟悉一个公司的环境，当聘用你的公司能真正派你用场的时候，你差不多得回哈佛了。所以从聘用你的公司来看，你所能贡献的似乎很有限。

暑假工作是我们实际运用一年级学到的各种知识的一个良好机会，而且我们也能借此了解自己的职业兴趣。

罗素（1872—1970），英国哲学家、逻辑学家，1920年到中国讲学，颇得好评。他在政治上极端注重个人作用，在哲学上主张新实在论，提倡科学方法与逻辑分析。与怀特海合著之《数学原理》是二十世纪划时代的逻辑学巨著。

为了不影响一年级学生的学习，校方规定一年级学生找工作从二月份才能开始，所有的求职面试都应在课外进行，不能影响上课。作为唯一的中国大陆学生，我虽然有点奇货可居，可也不敢掉以轻心，所以写了不少求职信。

找工作给了我们一个旅行的好机会。如果有公司邀请你上他们那儿去，他们一定会负担一切费用，不管最后结果如何，你已经捞着一个机会旅游了。遇上这种好机会，谁都高兴。四月初学校放春假，我应华盛顿的一家贸易公司之邀，前去面试。

华府是一座很美丽的城市。四月，春光明媚，是游览的最好时光，樱花盛开，更替这座城市增添了几分妖娆。华府市容异常整洁，新盖的高楼大厦，多为美国各种利益集团常驻北京的院外活动机构的说客办公的地方。华府的居民大都是政府雇员，文化修养程度较高。每个城市都有它的个性，华府的气氛近似伦敦，与纽约那种弥漫的不安全感不可相提并论。我除了参观白宫、国会、五角大楼、林肯纪念塔、博物馆等市内著名建筑物外，还瞻仰了弗吉尼亚州的乔治·华盛顿故居。华盛顿的庄园，若按今天的标准来评比，可说是豪富。华盛顿抛弃了宁静优裕的田园生活，投身美国独立革命，没有一股理想主义的勇气和远见是难以想象的。

忙碌一阵的结果，华盛顿的那家贸易公司没有聘请我。提出的原因是他们太忙没有时间培训我。欲加之“拒”，何患无辞！我决定夏天上纽约的一家公司当三个月的管理咨询。纽约是一个我愿意尝新的城市，咨询工作也很新鲜。双重的新鲜，使我倍感兴奋。

咨询工作除了重视分析能力和归纳能力以外，很讲究文才。口才和耳才。勿庸赘言，这三才在今天的社会，是决定生活优劣与事业成败的重要因素。

为此，经理学院一年级设有一门写作讲演课，给我们班上课的是一个名叫南茜的女诗人。这门课有三个内容：开始的时候是作文。南茜让同学从文章的逻辑、结构、文体、语气和文字技巧这五方面互相批改作文；第二个内容是演说评比。南茜把全班分成几个小组，以小组为单位作演说评比。我们小组发挥团队精神，配合默契，谁执笔，谁开场，谁结尾，谁操作幻灯机，谁口答问题，都作了精心的准备，因此效果很好；第三个内容是个人演讲。在演讲前两周，南茜给每个同学布置一道课题，如：斯但福大学的募捐活动，凯洛格公司的婴儿食品，西雅图公共电视台的秋季广播节目计划等。内容任由我们选择，演讲提纲在一周前交给南茜。我拿到的题目是：“一九六——一九七 年的美国国际纸张公司”。

这次的讲演以十人为一组进行评比，根据讲演的内容和方式分优、良、中、差四等，演讲完毕，还要回答听众提问。

道非文不著，文非道不生，任何一篇成功的讲演都是娱乐性。教育性和说服力的三结合，一开头就要抓住听众的兴趣，然后自然地过渡到正文。讲演时要发音清晰，咬字准确，神态自然，更重要的是通过眼睛与听众接触，用一举一动的体表语言来掌握听众的情绪，加强演说的效果。

为了短短一刻钟的演说，我一个人关在房里对着镜子排练了好几回，可是讲演的时候心里还是慌张，眼睛不住地滑到手中的笔记本上。令人欣慰的是事后在观摩录像带播放时，发觉自己的语速、姿势比想象中的好，而且回答听众提问也处理得不错。答问比演讲更难。回答听众问题需要反应迅速，差不多像即席演说。说是一种技巧，听也是一种技巧，听的技巧往往没有受到我们的充分重视。

演讲有点像做戏，哈佛学生做戏的本领却远不止于演讲。四月初是经理学院一年一度的传统演剧节，这个传统从一九七四年起至今，年年不断。每年经理学院的同学自编自导自演一场音乐讽刺喜剧，以歌舞为主，音乐借用流行歌曲的曲调重新填词。

今年的音乐喜剧叫《查尔斯河旁的莫斯科》。执笔的五个同学有三人是我们H班的。剧情梗概是：苏联中央经济计划委员会奉命设法使苏联的经济增长像美国一样快。但是他们不愿采纳波士顿咨询公司卖掉波兰买进加拿大的建议。经济计划委员会成员亚妮西施潜伏在哈佛经理学院担任副教授，最近被提拔为市场营销系主任。她阴谋利用一年级同学暑假在零售商店工作的机会，借刀杀人破坏美国全国的消费品经济。一位教授和一个学生识破了她的伪装，决心不让她得逞。

一百五十名同学参加了今年的演出。哈佛园内多才多艺的同学真不少。就拿我班来说，有设计舞蹈的卡琴斯基，吹双簧管的希斯等。演出只排练了十天，却具有专业水平。《查尔斯河旁的莫斯科》在校内演了四场后又上纽约为校友表演。因为纽约是哈佛经理院校友最集中的地方。演出的晚上不少家住费城、巴尔的摩和哈特福德的校友专程赶到纽约观看。美国广播公司在《美国，你早》电视节目里特地作了介绍。

这出戏借题发挥，有许多只有我们知情者才能会意的妙笔。幽默的台词、含蓄的讥讽、带刺的影射，引起了一阵阵笑声。嘲笑的对象不仅有校长、教授，也有我们自己。我们为经理学院感到自豪，也敢于嘲笑它，敢于嘲笑我们自己，这出戏就是一种幽默的自我写照。

四月中旬全体一年级同学参加了为时一周的“管理模拟竞赛”。每个班分成几组，每组是一个公司，每个组员分别担任生产、会计、销售、金融、人事等职务。演习的第一步，要求各公司就产品的价格、品种、是否发行股票、筹措资金等八个问题作出决定。电脑根据各公司的输入，作出决定，然后公布各公司所处的竞争地位。各个公司再随机应变，走下一步棋，直到演习结束。整个演习由专门指定的教授监督，每个公司的管理班子需定时向由教授组成的董事会汇报工作。这次游戏使我们有机会运用第一年学到的知识和技术来管理企业。在现实世界里，一个单位的各种决定都是互相关联的，而每个公司的决定也互为影响。管理模拟竞赛加深了我们对整体规划、综合决策的重要性的认识。

游戏不仅在于输赢，更重要的是通过有趣的活动使学过的知识更加巩固。不过不是每个同学都把这次的演习认认真真当一回事的。到了这时，大家早已习惯了经理学院的生活，特别是一年级下学期期中考试以后，绝大多数同学都用不着担心触网。大可以轻松一下了。经理学院有运动场、健身房、跑道，还有十四个网球场，先来先打，凡哈佛学生部可以免费使用。学校对面的大学室内游泳池，每天免费开放到晚上九时，我午睡后总是约个把同学上那儿去。我还不时地到查尔斯河对岸的哈佛燕京图书馆，向费正清东亚研究中心借些书来消遣。

费正清原名约翰·金·费尔班克。他的中文名字是梁启超之于梁思成教授送的。费氏是美国首屈一指的中国问题专家，三十年代费正清曾在清华大学任教。抗日战争时期又在重庆的美国大使馆工作。抗战胜利后，他在哈佛大学创设了中国研究一课。一九五五年起担任现以他的名字命名的哈佛东亚研究中心的主任，直到一九七九年退休。一九七二年和一九七九年曾两度重

访中国。这位德高望重、著作等身的历史学家我见到时他已七十六岁。他精神奕奕，口若悬河，谈锋机智幽默，一点没有权威的架子，特别爱和年轻人交谈。费教授同我谈到三十年代的中国没有很好地解决土地改革问题。日本侵华战争更破坏了中国的现代化进程。目前邓小平及其同事正在做应该做的事，但是现代化理论在物质方面强而在文化方面弱。他认为，近百年来，中国吸收的西方技术和中国固有的文化之间的矛盾始终没有解决好。历史可以是负担，意识形态也可以成为障碍。他说，香港的特殊地位和经济特区的出现正在使中国社会走向多元化，如果个人自由在中国不能得到更大的机会，现代化的实现则可能成问题。

哈佛燕京图书馆的藏书分中文部、日文部、朝鲜文部、满蒙藏文和西文部。以中文藏书最丰，有古典、宗教、美术、文学、哲学、历史等各类图书近四十万册；还有三千多种主要的中文专业杂志、学术刊物、大学学报和普通杂志，一百几十种大陆、台湾、香港和世界各地出版的中文报纸。燕京图书馆珍藏着宋版的扬雄《法言》和明《永乐大典》的部分原稿。从三十年代的《故宫周刊》到我小时候订阅的《儿童时代》、《少年文艺》；从冯梦龙的《喻世明言》到傅雷的名译仁·克雷斯朵夫》，收罗齐全；此外还搜集了七百多种“文革”期内出版的红卫兵报纸。燕京图书馆跟西方任何一所大学的图书馆一样，学生可以进入书库自由翻阅。看到那么多心爱的书，我仿佛见到了老朋友，常常会在那里呆上一个下午，乐不思返。有些美妙的东西，没有相当的寂寞就不能充分地享受。每次离开图书馆时我总留心一下门口的布告栏。上面经常有与中国有关的电影、演剧、讲座、聚会的通知。

十一 国策论

一个无法改革的国家是无法生存的。

——伯克一九八四年“五一”国际劳动节临近了。虽然美国不庆祝这一节日，我班教室里却有着一种异样的节日气氛。墙上贴着斧头和镰刀的宣传画，久违的列宁像挂在教室正中。

原来经理学院有二十来个一年级同学利用春假访问了苏联，他们访苏的目的和我去华府的目的不消说是两码事。他们去了莫斯科、列宁格勒、明斯克、里加等地，参观了百事可乐公司在苏联的工厂，一家白兰地酒厂，莫斯科国立大学和苏联政府的经济部门。还会见了苏联持不同政见者。他们发现苏联到处有排队现象，商品质量差，供应紧张，机械化程度低，外币黑市活跃。美国大使馆代办告诉他们，由于多年来的宣传配合秘密警察的镇压，苏联目前的政权非常稳定。

这些同学去苏联的一个侧面原因是，经理学院有关社会主义国家的实例很少。关于苏联的实例一个也没有。尽管苏联和美国道不同不相为谋，但是苏联资源丰富，领土广阔，地跨欧亚，是一个举足轻重的大市场。苏联是美国粮食最大的主顾之一。有的同学提出：正因为苏联是一个封闭社会，信息交流困难，所以更需要设法了解他们。例如为什么苏联农业集体化和工业化推行了几十年还解决不了粮食问题？苏联的人均国民生产总值为什么在十月革命后七十年仍比“日薄西山”的美国低？列宁的新经济政策有些什么实绩和影响？苏联工会有什么成功和失败的经验？戈尔巴乔夫的新政内容如何？等等。

一年级的“商业、政府与国际经济”一课综合了经济、政治、历史、金融、法律、商业政策等学科的知识，研讨一个国家的经济战略。不仅有美国，也有西欧、中国、日本、巴西、印度、墨西哥等国的实例。时间范围上溯三十年代的大萧条，下至八十年代的债务危机。

教师要我们从总统助理、国会议员、财政部长、外贸部长等政府高级官员的角度出发，研究各国的国策。由于课程内容的有机联系，我们既能比较某一特定的历史时期里几个国家的国策，又能纵观一个国家在不同时期的国策。

这门课程从经济实绩、历史环境和国家战略三个方面来分析比较各大国的国策。

经济实绩是一个国家的政策能否有效的最有力的证明。经济实绩的内容有国民生产总值、人均生产总值、就业率、生产能力利用率、生产率、通货膨胀率、对外贸易顺逆差、外汇储备量等。将两个国家同一时期的经济实绩相比较，又对照一个国家过去和现在的经济成就，得出的结论是颇有启发性的。

一个国家的经济实绩受到环境和历史因素的影响。自然资源、人口分布、社会结构、意识形态、政府体制、工商金融组织、劳工素质、文化水平是重要的内在因素。政治结盟、贸易协定、国际经济组织、货币汇兑率、相对的实力地位，是重要的外在因素。

然而，对国民经济发生最大作用的则是一个国家的战略，是政策制定者

埃德蒙·伯克（1729—1791），英国政论家。谏辞令，擅文学。曾任罗京汉首相秘书。著有《法国革命感想录》等。

的经济与非经济的目标。每个国家无不希望提高经济增长率，提高人民生活水平，稳定物价，改善人民的生活质量。关键是这个国家制定怎样的经济建设计划，采取什么财政政策、货币政策、贸易政策来实现这些目标。政治上是追求民主还是实行独裁？发展经济是通过市场调节还是靠行政命令？对外是开放交流还是闭关自守？一个政府的官样文章可能与其实际行动背道而驰的。

此外，政策制定者的素质，也是一个不可忽视的因素。

这门课花了很大的功夫研究日本的国策。

自然资源贫乏、人口密度高、第二次世界大战的战败国日本，在战后短时期内一跃而为世界主要工业先进国，它的经济奇迹震动了美国。哈佛经理学院有关日本的实例占很大的比重，特别反映在这门国际政治经济课上。我们发现，战后日本经济的迅速发展在很大程度上，是因为日本抛弃了所谓的正统经济理论。日本当权者认识到日本有一亿人口，如果按照传统的经济理论发挥所谓比较优势，即发展劳工密集的工业的话，日本将永远摆脱不了亚洲型的萧条和贫穷。如果把技术、资本和熟练劳工动员起来，有选择地发展某些工业，那么日本就能力自己创造竞争优势。唯一的道路是重视人才、发展科技。日本决定优先发展钢铁、炼油、石油化工、汽车制造、电子产品、电脑和机器制造业等资本密集和技术密集的工业。初一看，这似乎违反了经济学常理，但从长远上看，这些恰恰是需求量大，技术进步快，劳动生产率能迅速提高，生产成本能不断降低的工业。要把日本的生活水平提高到欧美的标准，非得有这类工业不可。

尽管日本在科技发明上迄今相当有限，但在应用科技发明的成果上却很成功。例如半导体本是美国的发明，但新力公司把它应用到收音机、电视机和其他产品上，获得了巨大的商业上成功。现代企业管理、质量控制、顾客至上本来是从美国学来的，日本却青出于蓝胜于蓝，超过了美国。

日本的电子、机床、机器人工业发达的另一个原因是环境造成的。蕞尔岛国的地理因素造成日本人一切喜欢小巧轻便的心理，这种心理促进日本的企业不断地改进产品质量。日本并不是在所有的领域都领先，但是领先的领域正是适应社会心理环境需要的结果。

战后，日本的经济崩溃，但是明治维新为日本教育打下的基础，并没有瓦解。由于和西方先进工业国隔绝了十多年，日本的生产手段完全过时，因祸得福的是，作为战败国的日本不用担心国防了。美国为了遏制共产主义在亚洲的进展，视日本为战略要地，主观上希望日本经济强大，美国向日本提供了大量政治经济制度、企业结构、企业管理等方面的信息，接待了数以百计的日本考察团，对于日本的只出不进的贸易政策，以及某些违反国际贸易惯例的作法，也长期予以容忍。

战后自民党的长期执政，给日本的政治带来了一定的连续性和稳定性。由于民主选举，执政党与选民有一致的目标，官商得以合作，大学、政府、工商企业三位一体，同心协力，为发展经济而努力。日本的通产省是经理学院学生非常熟悉的名字，因为通产省在制定日本的经济发展战略中，起了非同小可的领航作用。通产省的官员来自日本最优秀的大学，其中不仅有技术专家，还有精谙法律和经济的管理人才。他们的职责是决定日本需要发展哪些工业，用什么手段迅速地发展这些工业。日本虽然名义上是资本主义的自由经济体制，可是为了贯彻工业政策，政府不时采取符合市场规律的干预性

行动。任何公司也不敢忽视政府的“行政性指导”。日本政府意识到国家过分控制将导致官僚主义、贪污腐败、无效率等弊病，所以通产省鼓励日本企业在一定的范围内自由竞争，促进经济的健康发展。

也许，日本的经济成就不能仅仅用经济政策的成功来解释。在谈到日本成功的原因时，我在伦敦经济学院时的经济学教授森岛道夫，曾说日本向来对中国抱有一种民族自卑感。中国悠久的历史，灿烂的文化，地大物博，人丁兴旺，一海之隔的日本与之相比，不免自惭形秽。这种自卑感转化成一种非要胜过中国不可的集体意识，难怪明治维新以来的日本国策一直以中国为对手。

我看到过日本中小学课本里有关中国的介绍是十分详细的。经理学院的一位日本同学甚至能背诵唐诗。在某种意义上，日本的民族自卑感对后来日本经济奇迹起了一定的催化作用。综观一百多年的历史，日本确实保持着某一种一贯性。明治维新的目标是富国强兵，侵华战争的目标是建立以“大日本帝国”为中心的“大东亚共荣圈”。二次大战后，日本成为军事强国的梦想破灭了，于是经济强国就成了日本的奋斗目标。

日本的经验证明，相对竞争优势是能够通过人为的制定计划，有意识地创造而取得的。日本把传统的经济理论真正搞活日美两国的贸易逆差的鸿沟不断扩大。发人深思的是美国向日本出口的最大三宗商品为玉米、大豆和煤。而日本向美国出口的最大三宗商品为汽车、卡车和电视录像机。一个国家以原料和粮食向另一个国家交换工业产品，照克莱斯勒公司总裁艾科卡看，是典型的殖民地贸易，难怪他到处大声疾呼，企图“唤醒民众”。

汽车大王亨利·福特的国家无法在汽车工业上与人竞争；石油大王洛克菲勒的国家出现能源问题；钢铁大王卡尼基的国家难于在钢铁工业上与人争一日之长短；发明大王爱迪生的国家却从国外进口大部分电视机、录像机、收音机。为什么出现这种令人哀叹的局面呢？我们上课时进行了热烈讨论。或许因为我们班上没有日本学生，同学们不加掩饰地对日本表示轻蔑和反感。有的同学认为四十年来，日本处心积虑地建立了一道壁垒，保护国内市场，因而要打进日本市场就很困难；有的同学指责日本忘恩负义。寡廉鲜耻，要日本自己负担国防；有的同学认为日本既然阳奉阴违，不择手段地刺激出口、刁难进口，我们就应该抵制日货；也有人说这与美国自己缺乏国策不无关系。美国信奉的自由贸易在现今社会上已经行不通了。自由贸易不能靠美国一厢情愿。

轮到我发言时，我提出美国和日本无论在历史、文化和心理上。还是在道德观念和法律观念上都不同，这种区别表现在美国重视形式、日本重视实质。美国关心的是一件事在手续上、在技术细节上是否符合法律和规章条例，而日本关心的是实质性结果是否符合其工业政策，形式对他们来说是次要的。这种区别不仅反映在美国的经济生活中，也反映在美国的政治和法律上。因而美国和日本无论达成什么原则上的谅解，到头来只会是一纸空文。唯一有效的办法是将宏观与微观政策密切结合，一方面确定与日本的贸易原则，另一方面订出具体的计划，让日本定时定量甚至定类地扩大进口。光定下原则，没有具体的实施细则，吃亏的终将是美国。

美国克莱斯勒汽车公司总裁艾科卡振振有词地指责日本，在开放国内市场上口是心非，官商勾结，阴一套，阳一套，只道出了问题的一面。美国产品要在日本取得成功，制造商必须了解日本消费者的心理，例如美国的汽车

体型大，日本人一般不习惯。产品质量也是一个不容忽视的问题。目前，日本汽车的售价虽比美国汽车高，而销路仍好，原因是顾客认为日制汽车质量高。美国凡买车者都参考《消费者报告》月刊。该杂志以保护消费者利益为宗旨，对美国市场上各种商品从牙膏之小到汽车之巨均一一加以评比，按其质量优劣分门别类。美国所有的报刊杂志都靠广告维持营业，唯独这份杂志为了真正做到客观公正，不登任何广告。《消费者报告》每年要评比几十种新问世的小汽车。近几年来向读者推荐的都是丰田、日产、本田等日制汽车和大众、平治等德制汽车；即使旧汽车，推荐的也大多数是日本和德国制造的。对美国厂家生产的一些汽车，该杂志却要读者避免选择。由此可见，美国工业岂不应在质量上好好下一番工夫吗？

我们转而议论美国国内的问题。

一九八五年美国自第一次世界大战以后首次成为债务国。目前美国的外债高达二千亿美元，主要祸因是联邦政府经年累月地入不敷出；美国国债从一九八一年的一万亿美元已翻了一番，变成一九八六年的二万一千亿美元。美国人仿佛债多不愁，债台越高，消费越大。美国消费者的债务已从一九八一年的一万二千万美元，膨胀到一九八六年的二万二千万。虽然从一九八四年到一九八六年纳税后个人可用收入只增加了百分之二十二。可是消费者债务却增加了百分之四十。他们不爱储蓄爱消费的习惯积习成癖，难以革除。因此只好用寅吃卯粮的方式维持高生活水平。美国人购买的进口货超过外国人购买的美国货。美国的贸易逆差一九八五年为一千六百亿。一九八六年为一千七百亿，特别是对日贸易从一九六五年以来江河日下，年年逆差有增无减。

美国的国债已不只是自家人欠自家人了。过去是别国欠美国，如今是美国欠别国。外债从根本上说，意味着美国国民财富的减少。

面对衰落中的美国制造业，有人天真地认为，这样一来美国反倒落得干净一些，大家都可以到没有污染的劳务性行业或高技术工业去找工作。殊不知离开了制造业，高技术就英雄无用武之地，失去了它最重要的市场。“皮之不存，毛将焉附？”高技术如果不能应用到工业生产中去，岂下成了昂贵的玩具了吗？即使劳务性行业越来越重要，工农业仍是国计民生的基础。

美国的一些劳务性行业，如银行金融业，其利息收入固然可观，而且填补了不少贸易逆差，但是它们的收入来源是阿根廷、墨西哥、巴西等经济上有困难的国家，这怎么能令人放心呢？

美国的贸易赤字，用美元比值过高，贸易伙伴玩弄不正当的手法来解释，只能说明一部分原因。事实上美国产品的竞争力从六十年代初就一直在走下坡路。

我们在讨论时谈到美国企业经理关心的首先是利润，而不是如何提高产品质量，如何赶超竞争对手的技术，如何使顾客满意。华尔街急功近利的作风，给企业造成压力。如果企业不在短时期赢利，就有被“企业劫掠者”收购的危险。股东分不到股息就不满意，总经理就有丢职之虞。因此即使企业经理人员明明知道生产设备应该更新，他们也不愿作长远性战略投资，哪怕是有远见的经理也受到很大压力，被迫舍本逐末，拚命提高短期利润。在美国，许多企业的投资者和管理人员不是一家人，经理人员的奖金数取决于企业的每年营利。这种现象促使后者产生乘在职期间捞一把的心理。要改变这种局面，非一朝一夕之功，如袖手旁观，听之任之，则有朝一日美国会变成

外国公司的加工场。

日本的工业政策其基本精神是在不损失效率的条件下，企业间以合作取代竞争。衡量一个日本企业的成功不是短期利润，而是这个企业保持全员就业，提高生产率，降低生产成本，扩展市场和技术革新的实绩。

所谓竞争力就是一个国家在自由公平的市场条件下，生产出经得起国际市场考验的产品（包括服务），同时保持或提高其公民实际收入的能力。

关于如何恢复美国的竞争力，重振美国工业，目前有两派意见。这两派意见也反映到经理学院里来。例如教我们国际经济学的教授是工业政策派，而教商业政策的教授则是反对派。

主张美国采取工业政策的人士认为，十八世纪亚当·斯密提出自由贸易，是因为当时英国得力于工业革命而所向无敌。可是今天的经济地平线已经扩展到全球，各国政府目前都积极采取措施支持本国公司在国际上竞争，美国本应起而效之，但里根政府一个心眼地相信自由经济的教条。尽管政府是国防工业、医疗工业的大主顾，是农产品的大买主；尽管政府担保外债，制定税务政策，但是美国没有一个全面的经济战略，盲目地信奉自由经济，只能是误国误民，削弱美国的竞争力。

这派人认为在全球经济中，政府的能量大于私人企业。美国企业单凭自己的力量无法与在政治上有组织的国外企业竞争，现在是美国政府和私人企业结成伙伴关系的时候了。美国十九世纪末的反托拉斯法的确打破了少数几个大公司对市场的垄断，促进了自由竞争，使美国工业日后蓬勃发展，成为世界经济强国。但此法案在今天已成为阻碍美国企业互相合作，共同与国外大企业竞争的绊脚石。

他们主张美国采取明确的措施支持出口，保护美国市场不受那些执行有效的工业政策的国家任意入侵；美国的政府、企业、劳工、金融界、学术界应通力合作制定美国的工业政策。决定重点发展的目标，扶植新生工业，保护虽已成熟老化但有战略意义的工业；政府要利用税率、利率等经济杠杆工具鼓励科研。鼓励企业为实现生产现代化而投资，要采取措施避免企业间不必要的竞争，避免搞重复的科研；美国要保持竞争优势只有集中大量的资源，选择最有前途的工业大力发展；技术革新一定要以大量的资本为后盾，制造设备和企业组织结构要紧跟上去，密切配合，技术革新才能真正发挥威力；工业政策应该保护的不是没有竞争力的“问题行业”，而是那些有发展前途的弱小工业，要向他们提供足够的资金，减少他们在新生时期的风险，直到羽毛丰满，能独立竞争；自由贸易不等于任其自流；支持弱小的新兴工业不是抑制竞争，而是促进公平的竞争；政府要增加对教育的投资，改进教育制度，提高教育质量应成为各级政府的当务之急，以确保明天的劳动大军掌握在国际市场上竞争所必需的技术；奖学金应用于鼓励学生学习科学、数学和外语；政府还应制定法规加强对美国知识产权的保护。

总之，他们主张政府必须集中努力帮助受到外来威胁最大的制造业。

反对派认为，这样一来，美国的自由经济体制将受到威胁，他们举出苏联计划经济实绩可怜，英国和法国的国有化政策收效微小，说明工业政策行不通。他们担心政府的工业政策会受政治权宜之计的左右；有选择地支持某些工业不啻于变相津贴那些没有效率的工业；此外，怎么做到一视同仁，公平合理，也是一个问题。

我想，在美国实现一项全面系统的工业政策，一定困难重重。我发现美

国人对政府似乎有一种普遍的不信任感，这也许是当年不信任英国圣工会的新教徒带到新大陆来的怀疑心理的后遗症吧。一般美国人的看法是政府机关效率低，工作人员素质不及私营企业。经理学院的同学中很少有人曾在政府机构里工作过，也很少有人毕业后愿去政府部门工作。尽管里根总统威信很高，一般企业对政府仍采取消极态度，与政府关系疏远。

看来美国要对付外来竞争，恐怕先要从建立政府与企业的全面合作关系着手。

十二 纽约的夏天

故近朱者赤，近墨者黑，声和则响清，形正则影直。

——傅玄五月下旬，第一学年下学期的期终考试结束，我们大家立即奔赴夏天的工作岗位。去纽约的同学比别的地方都多，因为纽约地区经济发达，工作机会多。从波士顿到纽约的班机差不多每小时有一班，甚至几班，即使将两地来去机场的时间计算在内，也只需两个多小时。

纽约是美国最大的城市，矗立在纽约港口的自由岛上的自由女神像是新移民的希望象征。纽约是一个岛城，它的五个行政区为曼哈顿岛、斯泰顿岛、长岛西部的皇后区和布碌仑区，以及纽约州南端的布朗士区。

谈起纽约，我们都知道是联合国总部所在地，华尔街是世界金融中心，百老汇大街有驰名全球的剧院，麦迪逊大街是美国广告业的中心，公园大街的豪华公寓，世界贸易中心的摩天楼，第五街的奢华时髦的商店，下城的华埠和上城的哈莱姆，都集中在曼哈顿。因此，谈到纽约，我们无意中指的是曼哈顿，至于其他几个区，不过是曼哈顿的“卧室”。

大多数公司设在曼哈顿，如果你不住在曼哈顿，最方便的交通工具就是地铁。乘地铁别有一番滋味，走进昏暗不明的地铁站时，得小心别踏到睡在过道里的无家可归者身上。到了车站里面，一股臭味扑鼻而来，铁轨两旁厚厚的污垢和垃圾仿佛有一个世纪没有清除过。纽约的地铁已届百年，积重难返矣，抬起头来迎面墙上涂满了幽默话、下流话、政治口号、广告乃至痴人梦吃。不少列车陈旧破损，里里外外全被涂鸦，甚至车厢内的天花板也不能幸免，其铺天盖地之势，有点叫人透不过气来。大多数乘客毫无表情，这情景他们大概已司空见惯、熟视无睹了。“作案者”多用黑漆喷写，很难擦净。纽约市曾花了几十万美元清除这些污染，但刚一清除，成群的“作案分子”便重新出动，结果清洁运动只好以失败而告终。清晨乘坐这样的列车去上班。无论是精神多么振奋的人，也不由得沉静下来。有人将这些蓄意制造精神污染者誉为“大众艺术家”，不仅是对艺术的不恭，对民众也是一种侮辱。

我在曼哈顿中区的西部租了一间公寓，每天坐公共汽车去上班，总算逃避了乘地铁的活受罪。

聘我担任咨询的是一家化学公司，在中国大陆有一合营企业，经过几年艰巨的谈判，这家公司满以为合同签订后万事便会大吉，却没料到麻烦便开始了。这家公司的总经理对我说，存在的问题并非语言上的障碍，而是在基本认识方面的差距与基本经营思想上的分歧。合营公司成立以来的一年多一直在赔本，他不懂，为什么原料非要配给，合营企业自己却不能采购？为什么原料质量不稳定，供应也成问题？为什么国内有需要，向国内用户销售却受到种种限制，而使用的设备却要靠进口？为什么部分企业人员素质低，但合营企业不能自由聘用和辞退雇员？为什么合营企业付给工人的工资工人得上交一部分，而影响其劳动积极性？为什么来美培训人员中夹有与业务无关的政治干部？为什么中国决策机构互相踢皮球而不是精诚团结，互相配合？这一切都使他困惑不解。

首先，我到公司的各个部门蹲点，熟悉这家公司的通盘情况。我去了处

理资料数据的电脑部、会计部、原料采购部、仓库管理部、市场营销部、生产车间、实验室、质量控制部等处。每一处都受到友好接待，彼此密切配合。我还有机会接触了这家公司的供应商、用户和审计员。我的专业不是化学，即使经过蹲点，我也不可能有像他们干这一行的那样广泛的知识 and 经验。每一家企业都有专职的经理人员，但是没有一家企业能完全依靠自己的力量解决所有的问题，这就为咨询服务创造了机会。咨询的作用是填补企业力不能及的空白，所以咨询服务作用最大的地方是帮助企业解决他们不熟悉、不常见但又攸关大局的问题。由于咨询是局外人，观察问题不受当事者陈见的束缚，故能较全面较客观地进行分析，提出解决方案。

搜集资料，研究信息，确定问题，构思建议，固然不易，但实施更属困难。如果客户不知道如何实施你的建议，咨询无异于失败，咨询人员有责任帮助客户实施所提出的方案。

公司的董事长住在长岛，每天早晨，他的专用水上飞机将他送到曼哈顿东河的水面机场，私人司机驾驶的专车再送他来公司，有时这架飞机还要赶回长岛接他的妻子到第五街购物。他的儿子不在科室工作，却在车间当工人，常常搞得浑身油污，为人随和，没有老板儿子的架子。

公司大多数科室人员都没有专门的办公室，而是将一层楼面用吸音板隔成许多间互相敞通的办公室，据说是便于大家交流。

公司附近的意大利饭店和湖南饭店，是我和美国同事每星期光顾几次的处所。纽约有不少湖南饭店，美国人的口味可能越吃越重了。

一九八四年夏，适逢奥运会在洛杉矶举行，我一向很少看美国电视，但这次美国广播公司每晚播放的比赛专题则成为必观的节目。当中国女排以三比零击败美国时，凡中国人，不论来自何方，无不拍手称快；当李宁超群绝伦的体操表演因美国裁判不公只获得铜牌时，真令人愤愤。裁判代表一个国家，谅其泱泱大国、国风何在？当赤脚小姑娘佐拉·芭德赛跑时，只因她出身南非而遭到起哄，试问南非当局的种族歧视，彼何罪之有？这次奥运会中国得到十五块金牌，在纽约见到我的同学都向我祝贺，凡中国人都希望这是中华民族振兴的先兆。

我的住地离百老汇大街很近，到林肯表演艺术中心不过二十分钟步行。瑰丽壮观的林肯中心正中是纽约大都会歌剧院，左边为纽约州芭蕾舞剧院，右侧是纽约交响乐团的艾维利·菲歇尔音乐厅，紧靠著名的朱伊丽亚音乐学院。中心前广场上彩旗飘扬，一座黑色大理石砌成的喷泉涌出乳白色的水花。

整整一个夏天，我差不多每星期要上那儿一两回观赏歌剧。不知为什么夏天不是纽约芭蕾舞的季节。有的歌剧我以前在伦敦皇家歌剧院和巴黎歌剧院看过，如《费加罗的婚礼》、《卡门》、《塞维尔的理发师》、《福斯泰夫》等；有的是第一次观赏，如《弄臣》、《魔笛》、《波西米亚人》、《唐·卡洛斯》等。歌剧是一种伟大的综合艺术，一切伟大的艺术品，欣赏一次是绝不够的，歌剧把我带到了一个新的意境，我陶醉在音乐的纯洁的热情里，它抚慰我骚乱的灵魂，增添我对生活的信心，它不朽的光明给我爱，给我欢悦，给我美好的憧憬。

从六十四街的林肯艺术中心往前去，经过哥伦布广场，再走一段路就到了四十二街。西四十二街是纽约的红灯区，沿街挂着写上四十二街字样的彩旗，是纽约的一景。这条街可谓人欲横流的大观园，性的解放真是极端彻底，彻底到迹近疯狂。整个一条街春宫电影院鳞次栉比，不少影院昼夜不断地放

映从群交。鸡好、兽交到捆绑、鞭笞、灌肠等虐待狂与被虐狂的影片，集病态，怪态、丑态、变态之大成，使有裸体画面乃至正常性交的电影大为逊色。性商店里出售五花八门的性杂志，海淫海邪；橱窗里陈列着各式人造阳具、电动自慰器、锁链镣铐、紧身胸衣、乳头夹等稀奇古怪的助性工具，一片乌烟瘴气。《花花公子》杂志和脱衣舞酒吧与之相比，倒反而显得正经了。警察在街上大模大样地巡逻执勤，妓女若无其事地在近处拉客。四十二街的西洋景自然吸引了不少游客，有的还用录像摄影机作实况纪录。

曼哈顿下城十四街和春街之间的格林尼治村如同巴黎蒙特马尔那样，是街头艺术家、良漫诗人、同性恋者和新潮派学生麇集之地。沿街是奇装异服者，衣衫故作褴褛者，头发半边削光者，不阴不阳、莫辨男女者，形形色色，不一而足。那儿古玩店、咖啡店、夜总会甚众，公开的和秘密的性俱乐部比比皆是。纵性逞欲的情形愈演愈烈，甚至到了肆无忌惮的地步。住在附近的居民晚上九时出门，竟会发现有两个人在他的汽车里做爱。

性解放如洪水决堤，势不可挡。只是由于最近爱滋病的出现，好像煞星突从天降，方使如火如荼的性滥交稍为收敛。法国政治家克列孟梭说美国是历史上从野蛮时代，没有经过正常的文明过渡时期，奇迹般地一下子进入堕落时代的唯一国家。这话在四十二街上大概找得到最好的证明。自由，自由，多少罪恶假汝之名以存。

美国各人种为数众多，纽约却绝非大熔炉。种族偏见即使到了第二、第三代移民仍然根深蒂固。美国法律尽管禁止种族歧视，事实上不但白人与黑人之间泾渭分明，波多黎各人与黑人之间也互相敌视。爱尔兰移民、俄国移民、德国移民、意大利移民各占有自己的地盘。纽约的居民都知道越雷池一步意味着麻烦。犹太人和黑人现各占纽约人口的百分之二十，势均力敌，他们之间的种族冲突，特别厉害。

一幢白人居多数的公寓，黑人很难搬进去住，个别黑人为此不惜打官司。一旦这幢公寓住进了一家黑人，白人就陆续搬出。在近二十多年里，波多黎各人和黑人增加了两三倍，白人这样搬来搬去并非长久之计。曼哈顿中央公园以东的黄金地段毕竟不舍得放弃，因此房价被人为地越抬越高。明文拒绝黑人是非法的，但黑人住不起是自己活该。现在曼哈顿中央公园以东的一套普通一房一厅的公寓月租可高达一千美元，令人望而生畏，许多中上层阶级都住到郊外。白人一般不住黑人区，住在黑人区的白人多为搬不出去的穷人和老人。

种族关系使整个纽约的气氛紧张，这是在波士顿感觉不到的。由于纽约没有重工业，仅金融业和商业发达，贫富悬殊。两极分化的倾向更加明显。

纽约之大，一到夜晚走到偏僻小道，路灯暗处，不免提心吊胆。有一次我上朋友家，因离开我的公寓只有几条街，所以我安步当车，夏天的晚上路上行人还不少。当我穿过一条巷子时，一个半醉的青年走上前来，向我要零钱。我故意装做听不懂，向他连连摇头，不料他突然骂了一句下流话，向我吐一口唾沫，我赶紧躲开，没挨到唾沫。这时身后发出一阵哄笑声，我回头一看，黑暗中原来有一群流氓在看好戏，这人是他们的同伙，我寡不敌众，张皇离开。到了朋友家，仍心有余悸，回家时非要他用车送我不可。但是汽

克列孟梭（1841—1929），法国政治家，1906—1909年和1917—1920年任总理。在第一次世界大战末期支撑危局，终克强德。1919年巴黎凡尔赛和会被推为议长，时称“老虎总理”。

车也不是安全港。

有一次，我坐的出租汽车在近四十二街中央车站的十字路口停下等候交通灯，一个十七八岁模样的黑人上来问司机要不要乘机擦车子，司机说不用。开过一条街，又是红灯，只见此人又走上前来重复一遍问话，司机显得不耐烦。突然那人一挥手臂，伸进车内把司机上衣口袋里的一大把美钞抓在手里，司机奋力阻止，我赶紧抓住身旁的公文包，经过一阵紧张而沉默的短暂交手，那人抢走了二十块美金，一转眼消失在熙攘的人群中。司机狠狠地骂了一句，并没有试图追赶。我安慰他说，损失本来可能更大的。他怪自己警惕性不高，只因一念之差没有在那人第一次问话后马上把窗子关上。这事发生在光天化日之下的纽约闹市区，下午两点钟。

有人说，谁要是能在纽约生存下来，谁就能在任何地方生存。

纽约不仅戏院多，博物馆也多。第五街上的大都会艺术博物馆建于一八七七年，该博物馆的十七个分馆珍藏着埃及、希腊、罗马等中世纪时代的文化遗物和欧、亚大陆的艺术品，以及二十世纪艺术大师的作品。纽约市政府给学生特别是外国学生的艺术教育以各种优待，如参观博物馆，看戏票价都可以打折扣。

大都会艺术博物馆其实就在中央公园里，周末游人不绝，那儿能划船、打球、溜冰、骑马、租骑自行车、坐马车、钓鱼，还有一个动物园。我去的那个星期天下午，草坪上有一位女歌手吸引了几百名听众，她自弹自唱，歌喉婉转。这位姑娘来自芝加哥，因不愿改变她喜欢的传统唱风，至今没有音乐公司约她签合同。她到中央公园来寻知音，不少人主动上去问她姓名，表示愿意帮助她。她的美丽和纯洁打动了我们所有的人。

同一公园没多远，听得见一片嚎叫声，原来有一群青年在表演。只见他们披头散发，袒胸露腹，乱蹦乱跳，狰狞作态，还显得自得其乐，但观者寥寥。两者的对比既鲜明又直接，未免令人唏嘘。自由世界之大，大概容得了一些衣冠禽兽吧。

晚上中央公园露天剧场将免费公演莎士比亚历史剧《亨利四世》，一个小时前已座无虚席。

纽约，是个谜样的都市。可怕的贫民窟和豪华的公寓；肮脏的马路和世界上最大的哥特式教堂——圣约翰大教堂；嘈杂繁忙的交通和卡尼基音乐厅；推推挤挤的人群和洛克菲勒中心的海峡花园；百老汇大街的演剧和华尔街股票市场的狂热。这一切形成强烈的对比，时时刺激神经，让人兴奋，让人消沉，逗人发笑，引人诅咒。纽约，是个迷人的都市。

夏天很快地过去。我的咨询工作即将结束，我不但帮助这家公司解答了他们的一些疑惑，而且提出了解决某些具体问题的建议。临走时公司总经理邀我在一家讲究的饭店里吃饭时。提出要我考虑毕业之后上他那儿工作。我表示感谢，并给了他一份书面报告，总结整个暑假的工作。

八月下旬，哈佛经理学院助学金办公室负责人打电话通知我，经理学院决定授予我一万美元的奖学金。她代表校方向我祝贺。这笔奖学金正好相当第二学年的全年学费，我立即写信给麦克阿瑟院长，对于学校的慷慨馈赠深表谢忱。

由于哈佛工商管理硕士毕业以后收入较高，经理学院认为学习费用应该基本由学生自己负担。助学金以贷款形式为主。奖学金为数不多，为了使学生毕业后负担不过重，校方规定在校两年的贷款，总额不得超过所需全部

经费的百分之八十。虽然助学金申请与入学申请一齐寄给学校，录取与否的决定是在不知道学生助学金需要的情况下作出的。只有在学生录取后。助学金办公室才着手处理学生的助学金申请。

九月初，我搬进了哈佛大学所属皮宝地公寓的一套小型房间。此类公寓一律没有家具。我睡了两天地铺，利用一个周末到附近的旧家具店买了一部分家具，一部分则是看了贴在公寓布告栏上的家具出让广告后，到住在同一公寓的邻居处买来。

皮宝地公寓位于坎布里奇这一边，与经理学院一河之隔。我每天经过威克斯桥到校，约十分钟路。该公寓实际上是由十几幢楼房组成的一个公寓群。我的房间在一幢三层楼房的顶层，正对着经理学院的克莱斯奇楼，从阳台上俯瞰查尔斯河，映入眼帘的是一幅天赐的美景。

分别三个月后的第一件事就是老同学聚会。我了解到班上有三人触网，其中一人向学生成绩委员会提出请愿后获准继续读二年级；另外两位同学则被迫停学。

二年级上课无固定教室，每门课的班级都是新的组合。新同学见面的第一句话总是：“你第一年在哪个班？”老班级已成为二年级同学互相辨识的一种标记了。

从纽约巨厦楼林的世界回到哈佛校园，令人感到一种莫名的快乐。

十三 总经理

明君之道，使智者尽其虑，而君因以断事，故君不穷于智；贤者敕其材，君因而任之，故君不穷于能。

——韩非子 经理学院第一年所有的课都是必修课，第二年除一门外，其余均可选修。大凡金融投资、竞争战略和自办企业的课程都很受欢迎。最热门的课要数房地产经营一课，此课名额限一百名，却有三四百人将它列为第一志愿，校方只好以抽签方式决定。由于哈佛一时不能请到教授来缓解供不应求的情况，所以选课的过程也成了一场既凭运气又需策略的竞争性游戏。什么课列为第一志愿，什么课列为第二志愿，怎样尽量选到自己中意的教授，都得好好研究一番。

除了主观兴趣外，有何客观标准来选课呢？这得归功于哈佛学生会的教育委员会。每门课程的最后一堂课上，学生会代表向同学送发“学生会教育委员会课程评价表”填写，学生从四方面来评价该课程。

- 一、是否提高学生辨析问题的能力；
- 二、实例和讲义的质量；
- 三、课程内容的恰当性；
- 四、课程负担程度。

学生给教师的打分取决于教师如何组织课堂讨论，是否激发学生兴趣，是否把上课内容联系“现实世界”中的问题来讨论。解释理论概念是否清楚，是否严格要求学生等等。此表学生不必具名，由学生会保管，一直待教师将学生的成绩送到教务处后才交给教师。我们二年级的选课在相当程度上是根据学生会公布的上一届同学的评价来判断某一门课的价值。

每年约有三分之一的二年级同学在教授指导下作实地研究。实地研究由二人到八人组成的工作小组进行，研究经费由某一公司赞助。工作小组在教授指导下帮助该公司解决他们面临的某一实际问题，范围有房地产、信息系统、工业竞争分析、会计、市场营销战略设计等。实地研究代替一个或一个半学分，每个学分相当于一百二十小时的作业。对同学来说，这是一个一举两得的好机会，既能在工商实践中应用学到的知识，又能锻炼组织能力和培养团队精神。

此外，如果学生对某一个二年级课程中没有的课题感兴趣。可征得教授同意，作独立研究报告，亦代替一个或一个半学分。

除了经理学院的课程以外，二年级同学还可以到哈佛法学院、哈佛设计学院、哈佛肯尼迪政府学院、麻省理工学院等院校选课。我选了哈佛法学院教授杰罗米·柯恩主讲的《与中国贸易的法律问题》一课。柯恩是美国著名的中国问题专家，这门课介绍了中国法律制度的历史背景，详细探讨了中国税务、知识产权、争端解决、技术转让和合资经营的立法结构，着重分析了在谈判贸易合同和投资合同中遇到的实际问题，以及中国是怎样在具体实践中应用法律的。由于柯恩具有中美贸易谈判的丰富经验，他的课十分生动有趣。

韩非子（约公元前 280—前 233），战国末期思想家，韩国贵族，喜刑名法术之学。因见韩国之削弱，曾屡次书谏韩王变法图强而下见用，乃发愤著书十余万言。综合了商鞅的“法”治，申不害的“术”治，慎到的“势”治，提出以“法”为中心的“法、术、势”三者合一的君主术，受秦王重视。后为李斯所害。

二年级的唯一必修课研究的是怎样做好一个总经理。我们都知道，哈佛经理学院培养的目标就是总经理式的通才，而非会计师、市场分析师、生产计划专家等专才。

现代企业的所有者——股东一般不参与经营管理。由代表股东利益的董事会任命总经理委以代理人的重任。股东希望得到更多的利润，更高的投资收益率，本是天经地义的。同时，工人也想得到更多的工资，使用更好的机器设备，有更舒服的工作环境，也无可厚非。此外，顾客、供应商、政府、社会对企业都各有要求。总经理的任务是在统筹兼顾各方面利益的情况下，率领企业在市场上成功地竞争。

这里必须指出，总经理和领袖不是一回事。领袖不必是总经理，总经理未必是领袖。任何职位上的人都可以发挥领导作用，但只有成功的总经理才同时是领袖。领袖最基本的特点是富于远见，敢想敢力；他有远大的理想，充满信心，他能用这种理想激励别人，使别人跟自己走。领袖不是把自己的理想强加于人，他的魅力在于能用理想打动一大群人，使他们产生跟自己一样的信心，热情和干劲，从而参加到实现这一理想的努力中去。

在这门课上，我们讨论了几位大名鼎鼎的总经理的成功之道，其中，以美国国际电报电话公司的哈罗德·杰尼给我印象最深。

哈罗德·杰尼是美国企业管理界最有影响的人物之一。在美国企业界领袖的群星中，他是一颗当之无愧的超级明星。从一九五九年起，杰尼任美国国际电报电话公司（ITT）总裁达二十年，在杰尼接管ITT的时候，公司的业务大部在美国以外。在欧洲，公司的投资比例高，利润却很低；在拉丁美洲，营利虽高，但政局动荡。当时，ITT的各个分公司各自为政，总部虚有其名，整个公司无通盘计划，处于得过且过的混乱状在杰尼任内，ITT创造了连续五十八个季度利润上增的纪录。十几年来，年复一年，不论是经济不景气的年份，还是经济上升的时期，ITT的利润每年都以百分之十的增长率上升，一次又一次地震惊了华尔街。营业收入从一九五九年的七亿六千万美元上升到一九七九年的二百二十亿美元，营业利润从二十年前的二千九百万美元增至一九七五年的七亿美元。

在杰尼的领导下，ITT不仅制造精密的电信器材和经营电话公司，而且把经营范围扩大到出版业、旅馆业、保险业、房屋建筑业、汽车出租业等行业。不少ITT属下的公司本身就是其行业中之佼佼者。如喜来登宾馆是美国第二大联营宾馆，哈特福德保险公司是美国第四大意外保险公司，艾维斯汽车租赁公司是美国第二大的汽车租赁公司。ITT拥有二百五十个分公司，遍布全球一百十五个国家，有三十七万雇员，是世界上最大最营利的多行业联合企业。

在杰尼退休时，ITT已发展成为美国第十一大公司。比它大的十家公司中有六家是石油公司，其余的四家为美国通用汽车公司、福特汽车公司、美国通用电气公司和国际商业机器公司。人们熟悉的美国钢铁公司、道化学公司、联合碳化物公司、伊斯曼·科达公司、美国无线电公司、西屋电气公司和普罗克特·甘布尔公司都只能望其项背。

杰尼高瞻远瞩，不畏风险，气魄宏大，才智超群。他被称为“企业经营的米开朗琪罗”，所有与他共过事的人，有口皆碑，你他是天才，是一个经营企业的大师。杰尼不是一个发明家，不曾发明过微集成电路，没有发现过石油，也没有自己开过公司。他的业绩在于振兴一个经营不善、萎靡不振的

电话公司，将它改造成世界上最大、最现代化、最复杂的多元化跨国公司。最难能可贵的是，杰尼经营的多种行业中没有一个是热门的工业，如电脑工业、电视机工业或航天工业。杰尼的管理法吸引了许多美国公司。

杰尼整顿 ITT，先从罗致人才着手。他的办法高明而简单：重金聘请人才，然后委以重任。他付的薪水一般高于本行业基薪的百分之十以上。如果发现哪一家公司有一个三、四十岁聪明干练有工作热情的经理人才，杰尼愿意给这个人十五年后才指望得到的薪金。除了丰厚的薪金和年终奖金外，他还让属下的经理以优惠的条件购买公司股票，自己则为了避免嫌疑从不认购。杰尼需要这些人的才智、精力和时间。他认为一个公司最愚蠢的，莫过于让罗致到的人才因工资太低而另谋高就。

杰尼大胆使用有才干但没有机会发挥的年轻人。这些人在别的公司绝不可能在这样的年纪被提拔到独当一面的负责岗位的，杰尼给他们大显身手的机会，往往布置给他们几乎不可能完成的任务，推动他们登上他们自己都没有预料到的高度，发挥出自己都意想不到的潜力。杰尼不仅善于罗致人才，更重要的是他造就了一批人才。他让手下的一批经理在游泳中学游泳，却又不是放任自流。

杰尼说：“权力下放不等于放弃权力。我不是放任自流，听之任之，六个月以后听汇报的那种总裁。我必须掌握一切情况。”

杰尼一方面给这些经理巨大的自由和责任，另一方面自己也在发掘问题。杰尼不希望下属为一点小事来麻烦他，只要你按计划完成工作，杰尼不管你怎样去完成。可是一旦工作没有按计划进展，你就要小心，你非但要准备好充分的理由，而且得想好解决的方案。杰尼不希望你有困难的时候一声不吭，他希望你及早求援。你干得出色，杰尼从不吝惜金钱和赞誉；你干得糟，很快就失去他的欢心。选贤举能，论事责功，一切以成果为重。要完成杰尼给你的挑战，你非得超越自我不可。杰尼的压力迫使有些人辞职，但是杰尼并不担心，他认为只要用他的办法，总是找得到人才的。事实也的确如此，愿意到 ITT 来工作的人总是比辞职者多。“开其道路，察而用之，尊其位，重其禄。显其名，则天下之士，骚然举足至矣。”此之谓也。

ITT 总部有四百名各方面的专家，包括行政、法律、金融、工程、电信、电子、消费品等。这些总部的科室人员有权在任何时候到下面各分公司去了解情况，他们可以查阅分公司的文件，找任何人谈话，问任何问题。他们可以在下属单位知情的情况下直接向杰尼汇报他们的发现。这些科室人员没有权力向下属单位的业务经理发号施令，但是对于他们的意见，即使最执拗的经理也不敢掉以轻心。总部的工程专家监测下属单位的工程工作，市场营销专家监测市场营销，会计人员监测利润。

总部科室人员下访是杰尼的一大发明。在每个分公司里，管生产的往往不愿搞新产品，搞工程的又不厌其烦地研制新产品，搞销售的巴不得立即推销产品，管财务的又希望科研开支和营业收入相平衡。这些问题本由各分公司的负责经理决定。但在杰尼看来，每个分公司，等于一个山头，都有本位主义的倾向，分公司经理往往只见树木，不见森林，有鉴于此，所以他要派出科室人员作全面的调查研究，然后根据 ITT 的整体利益统筹决定。

科室人员是杰尼的耳目，他们的特权不可避免地造成与业务部门的摩擦，这正是杰尼用意所在：通过摩擦暴露本来不会暴露的问题。有的业务单位的经理因为自尊心不愿把困难上交，但是科室人员的存在，使他们很难隐

瞒问题。

总部科室人员对于他们负责监测的下属单位业务绩效同样要负责任。日子一长，这些科室人员与业务经理的关系逐步融洽，大家都为了一个共同的目标而努力。

杰尼还任命了十几位专职经理负责监测 ITT 各分公司的竞争厂家的产品，他们从旁观者的角度，分析分公司的竞争能力，向各分公司提供客观估计，与对付竞争的建议。

杰尼认为反映上来的事实一定要不可动摇地可靠，他常常告诫下属不能轻信所谓来自权威方面的信息。提供信息者是否可靠与信息本身一样重要，事实往往并不是事实，而只是人们的假设，掌握确凿的事实是作出正确决定的秘诀。管理人员很少犯纯粹是决策方面的错误，错误的决定往往是由于错误的信息促成的。因此为了弄清信息的可靠性，杰尼会不讲情面，穷根究底，反复盘问，哪怕是最简单的事实，他也不放过每个细节。杰尼有一种不可思议的能力，他能一连几小时地提问题，直到掌握真情实况。杰尼常常说：“没有任何东西代替得了事实，掌握了事实就能找到解决问题的途径。”

杰尼常常说：“经理就是要经营管理。” ITT 的巨大规模和分布在世界各地的业务，使他感到有必要设计一套制度，借以了解每个营业单位的情况，以统筹全局。为此，他规定每个单位都要制定短期的和长期的营业计划，总部参与计划的制定和落实。

每个分公司要向纽约的总部交送年度预算和业务计划，以及每月业务报告。第二年的年度计划在前一年的二月和三月里就由各分公司制订了，然后交总部审批。在前一年的最后一个季度确定下来，作为衡量翌年业务绩效的标准。ITT 的二百五十个分公司的经理必须在计划中详细预测第二年的营业额、利润、资金需要量、存货量，分析竞争厂家的强弱，预测一年以后的业务发展，订出目标以及实现目标的步骤。如进行什么科研项目，开发哪几种新产品，如何降低成本，购置什么新设备等。每个单位的经理差不多先在纸上把第二年的营业作了一番演习。。

杰尼认为每年第一季度的预算最重要。如果一季度的营业计划不能完成的话，全年计划的实现则岌岌可危。第一季度顺利完成计划能带动二、三季度，第四季度可能一蹴而就。

每年三月，总部的高级经理和分公司的业务经理在纽约开会讨论年度计划。总部经理根据科室人员独立掌握的情况判断分公司年度计划是否可行，预测是否现实，采取的步骤是否恰当。

讨论的时候，如果一个人认为销售量将增长百分之五，另一个人认为不会变化，前者就必须摆出充分理由。除常规计划外，还要制订应急计划，例如，要是销售量只有预算的百分之八十，该怎么办？百分之七十又该怎么办？虽然这些问题回答不了，业务经理至少可以考虑到这种可能性，等到真正发生这种情况，就不会张皇失措。一九七一年美国经济不景气，许多大公司的营业额普遍下降，收入发生困难。但 ITT 在一年之前已经预料到了。由于先见之明，在一九七一年年度计划中订出了减少开支的措施，在销售量下降时，保证了利润率。杰尼对降低费用抓得很紧，即使收益好的年头，他也要求各单位每年比前一年减少百分之二至五的开支。一九七一年 ITT 全年节约了七千万美元的开支，所以，即使在经济不景气的年份，ITT 的利润仍能增加百分之十。

由于杰尼喜欢增长，他经常会提出一些假设性的问题，如果一个分公司在年度计划里预计第二年收入可增长百分之十，杰尼说不定会问：“要使营业收入增长百分之二十五，我们应干什么？”

经过讨论，总部的经理和分公司经理对下一年度的业务计划取得了一致意见，下年度计划就在秋天最后定下来。万一双方发生争执，杰尼亲自过问。经过这样反复的推敲，订出的计划是相当精确的。

ITT 百五十个分公司的经理每月（除八月和十二月外）要向总部送交一份二十页的报告，汇报收入、投资、存货、市场营销、科研、盈利、雇员人数诸种情况。报告要详细分析一切影响业务的因素，预期可能发生的问题，提出解决办法，并展望今后几个月的前景。杰尼和总裁办公室的五位副总裁审阅每一份报告。他们之间并不分工，以便每个人对 ITT 的业务总局有全面的了解。杰尼每月率领副总裁和总部的四十几名高级经理前往 ITT 欧洲总部布鲁塞尔开会一周，与欧洲各分公司的主管人员讨论月度报告。另一个星期则在纽约与美国和美洲各分公司的主管人员开会。

每月一度审阅报告的会议由杰尼亲自主持，与会者逐一讨论每份报告。来自各个分公司的常务董事围着一张巨大的椭圆形会议桌就坐，每人面前有扩音器，桌前有投影仪。各分公司的常务董事必须准备回答杰尼的任何问题。由于杰尼像作汇报的人一样熟悉情况，回答好杰尼的提问的唯一办法是对自己的业务了如指掌。因怀疑杰尼不会读每页报告而抱着侥幸的心理赴会，不啻是自欺欺人。杰尼每天晚上要带一两份月度报告回家，在周末还要带二三个沉甸甸的公文包回家，度假期间则把所有没有来得及审阅的报告一古脑儿地看完。经理碰头会上杰尼根据自己作的笔记发问：为什么你们公司的销售量下降了？你对找出来的原因把握有多大？打算采取什么措施？如何对付竞争？你需要帮助吗？来自世界各地的 ITT 经理畅所欲言，不仅讨论自己单位的问题，也讨论兄弟单位的问题；这种群策群力、集思广益的群英会产生的对策，往往是大家会前根本没有想到的高明方案。解决一个公司面临的问题，常常有举一反三的效果，因此这种会议既像医院的会诊，又像集体治疗。

每次开会总是从上午十时开到晚上十时，甚至午夜以后。通过讨论交流，大家对世界经济形势、市场、贸易、国际法，以及经营管理之道有了更深的认识。久而久之，不但提高了找到问题症结的效率，解决问题的速度也加快了，并且，还涌现了会议议程上没有的新主意、新产品、新方法、新领域、新企业。

杰尼认为，直接与第一线上的经理人员讨论的好处，远远超过单单阅读书面报告或电话谈话，面谈时对方的表情、声调、一举一动，都可以加深你对他的报告的了解，对方的气质、性格、才干，乃至偏见，通过月复一月的接触，你都可以掌握。于是，就能判断在多大程度上可以信任对方。当你当面见到一个人时，也许会一改初衷作出新的决定。

除月度计划和年度计划之外，每个分公司还要拟订五年计划。五年计划的重点放在前两年。ITT 各级领导定期召集与总部会议性质相同的会。

从表面上来看，杰尼的一套管理法和别的企业似乎没有什么区别，每个企业都制订计划，如果完成不了计划，就要找出原因，设法补救，但是区别在于 ITT 反应快。杰尼管理法的精髓是减少盲目性，防患于未然，减少意外，因为意外大都凶多吉少。杰尼说，管理一个大公司不外三种方法。第一种是一起由总部作主；第二种是总部不插手，只等下属公司上缴利润；ITT 既非

前者又非后者。ITT 的方针是总部向下属各公司提供建设性的支持，帮助他们克服困难，如果有必要，总部采取纪律措施整饬。

成长是杰尼的信条。他深信 ITT 向新领域发展的最佳途径是购置别的公司，为了寻找收购对象，ITT 成立了专门小组，考察美国经济发展的趋势及工业动向；研究收购对象的市场潜力，竞争能力，资本投资规模，利润率；估测以 ITT 的人力、财力在收购后能否使其大幅度增值，以及收购后对 ITT 的经理人员会造成多大的压力。

ITT 的传统产品是电信器材。为了减少集中在单一工业的风险，杰尼决定以电信器材为核心工业，扩大到军工工业、半导体工业、空气调节器工业。杰尼认为美国潜力最大的是服务性行业，因此 ITT 收购了汽车出租公司，经营旅馆、小额贷款公司、保险公司等服务性行业中的公司。ITT 变成了一个多行业多产品的公司，能迅速掌握全世界的经济动态和市场趋势，根据经济周期的波动，及时调度资源，发展那些有前途的产品。

ITT 每年以百分之十以上的速度增长，收购过来的公司如果没有百分之十的年增长率，ITT 就要帮助它达到这个目标。杰尼用 ITT 的股票作为代价收买别的公司，为了使 ITT 的股票有吸引力，ITT 本身非成绩出色不可；另一方面，为了使收购不影响 ITT 自己的价值，必须使买下来的公司迅速发展。这谈何容易！但是杰尼相信 ITT 有能力、有经验把收购得来的企业管理得更好。

杰尼愿意用超过市价的价钱购置合适的对象，他付给这些公司原任的经理以优厚的薪金，所以很少有人下愿 ITT 接管。杰尼认为虽然多花了一些代价购置这些公司，但比起今后这些公司将创造的利润，并算不了什么。一个公司的历史固然重要，但是判断一个公司的价值最重要的不是它的历史，而是你本人，你的经理班子，你的经营计划能在收购这家公司以后，为它的发展作什么贡献。收购价是你为这家公司的历史付出的一定的代价。然而，将来的利润来自你和 ITT 创造的新的价值，如果收购对象正在鼎盛时期，利润极高，你重金收购过来之后，不是没有什么可以贡献的吗？收购以后，杰尼让原来的经理人员多数留任，把 ITT 的那一套系统的管理法——详细的预算，严格的金融控制，定期经理会等用在新公司上。杰尼将所有利润率不至百分之八的产品统统砍掉，新公司和 ITT 的原有公司互相配合，集中管理生产、销售、科研，充分发挥凝聚在一起的人力、财力、物力的协力作用，共同扩展 ITT 的市场。

杰尼说，大多数美国公司只抱住一个工业的原因，是不知道怎样管理一个多元化公司。杰尼知道应收购什么公司，花多少代价，用什么来支付；更重要的是，他知道收购之后如何使之成为新的财源。

杰尼的目标是建立一个世界上创利最多的公司。我们姑且不谈这种雄心的是非。他的热情和干劲的确感染了整个公司。大多数经理人员工作非常努力，杰尼则队不停止。他有过人的精力，天生的热情，敏捷的头脑，一天在办公室里工作十二小时到十六小时是家常便饭，回家还要看文件。许多人怀疑他是否有功夫睡觉。“己身正，不令而行。己身不正，虽令不行。”当总裁的废寝忘食，不遗余力地工作，谁又能发牢骚呢？每个人都说杰尼激发了大家的热情，他把难度极高的任务布置给下属，激励他们攀登原来以为攀登不了的高峰。

一旦你完成任务，杰尼一定大加称赞，而且总是说到你的心坎上；如果

你认为自己是因为聪明才完成任务的，杰尼一定会赞扬你的才智；如果你觉得是苦干才成功的，杰尼一定会表扬你的刻苦精神。杰尼踢你一脚，拍你一把的作法，有一种不可抗拒的力量，激发你超越自己的限度。每年有两个星期，ITT 各分公司的四百多名经理及其家属，在佛罗里达州的一个公司疗养胜地度假。公司对一切招待的细节都作精心布置。从遣车到机场迎接，直到晚餐以后的游戏，均作了无微不至的准备，一切费用自然由公司负责。杰尼亲自招待，即使在几小时以前还受他呵责的经理，此刻杰尼已在给他的妻子殷勤斟酒了。许多 ITT 的经理人员出身寒素，这种排场的招待，使他们受宠若惊。

杰尼认为一个企业在罗致人才后，最重要的因素就是工作环境。第一把手的领导作风决定整个企业的风气，为了创造一个心情舒畅、欣欣向荣的气氛，杰尼大力鼓励公开、自由、诚实的交流。杰尼欢迎批评，没有人会因与他意见相左而遭到报复。杰尼相信只有开诚布公，才能激励大家发挥创造力，有困难时才会主动求助而不必担心失面子。他决不容忍部下玩弄任何形式的政治手段。

杰尼说：“作为一个领导，激发部下于出成绩的最好方法在于平时用一言一行使他们相信你全心全意地支持他们。”他手下有一批才华卓著的人物。杰尼培养了他们，影响了他们的一生。到杰尼退休时，曾经担任过 ITT 的经理，但以后到其他公司担任要职的美国企业界领袖已有一百三十人，如哥伦比亚广播公司董事长爱尔伦，美国无线电公司总裁凡伦特，露华浓化妆品公司董事长伯杰赖克，联合化学公司总裁亨尼思，西联电讯公司总裁弗拉纳根，柯尔特工业集团总裁斯特里奇曼，挽救纽约财政危机的大银行家罗尔廷等。这些卓有建树的人对杰尼恭之敬之，钦佩之至，至今还充满自豪地谈起在杰尼的领导下戮力同心，建立 ITT 王国的那段光辉而充满激情的历史。不少人说那是他们一生中最幸福、最兴奋的年代。

杰尼出身平平，小时候当过别人的跑街，做过会计，半工半读了八年才挣得大学文凭。他并没有比别人更优越的条件来成就日后的业绩。在这个意义上，杰尼是千万有进取心的普通人的楷模，更是我们工商管理学生的典范。

十四 竞争战略

故上兵伐谋，其次伐交，其交代兵，其下攻城。攻城之法，为不得已。

——孙子迈克尔·波特教授是美国企业竞争战略研究的权威，他创设的“工业与竞争分析”是哈佛最受欢迎的课程之一。这门课程阶波特一九八一年问世的成名作《竞争战略》和一九八五年出版的《竞争优势》为基础理论，分析了新兴工业、衰落中的工业。全球性工业、分散性工业等不同类型的工业；讨论了有关汽车工业，自行车工业、照相机工业、造船工业、采油工业、医疗卫生、金融劳务、婴儿食品等工业的实例。无论毕业后是打算当管理咨询、投资银行家、股票分析家，抑或有志搞企业战略设计、经营销售，这门课都有其重要意义，因此它吸引了一半的二年级学生。

此课共汗三班，波特教一班。由于同学都希望进波特的班，校方不得不用抽签方式决定。我原来没有被分配在波特的班上，正好个别同学嫌该课负担太重，知难而退，我才如愿以偿。

《竞争战略》详细分析了工业结构和企业的竞争行为，目前已译成九种文字，是企业战略家的必读物。《竞争优势》从战略理论出发，考察企业的实践，阐述如何贯彻一个企业的竞争战略，特别是多元化企业如何利用自己的特点创造优势。

我在伦敦经济学院上《工业经济学》的课时，那位六十多岁的教授经常推荐彼特的文章，我一直以为波特是他的同时代人。来到哈佛后才知道年仅三十七岁的波特是哈佛最年轻的教授之一。波特一九六九年毕业于普林斯顿大学的航空工程系。一九七一年以优异成绩毕业于哈佛经理学院，获“贝克学青”称号。一九七三年他仅用两年的工夫就取得哈佛大学经济学博士学位，在经理学院任教已十二年。除教学外，他还向几百家公司提供咨询，并是《华尔街日报》的特邀专栏作家。

一九八三年面对国外工业对美国的挑战，里根总统宣布成立美国工业竞争能力委员会，彼特被任命为委员会成员之一。该组织的任务是就如何提高美国工业在国内外的竞争能力向总统出谋献策。一九八四年该委员会建议成立一个联邦科技部，鼓吹政府通过减税刺激企业发展科研，主张扫除反托拉斯法造成的人为的障碍，促进美国大企业之间的合作交流，赞成政府和私人企业之间的合作。

本章拟将波特的理论作一简介。

战略是一个企业的使命、目标和经营方针之总和。不同的企业有不同的战略；同一个企业在不同的时期战略也不同；发展迅速的新生企业，其战略不同于成熟老化的企业；走向多元比、全球化的企业的战略，又不同于正在复兴中的企业的战略。竞争战略是企业成败的核心，竞争战略理论的要义是知己知彼、百战百胜。其关键在于如何把这一古代的智慧用到今天的工业战场上。一个企业的成败既取决于它所在的工业，又取决于该工业内部的竞争。如果整个工业前途黯淡，单凭一个企业的力量，即使神通再大，也只能落得

孙子，春秋时军事家。齐国人。以《兵法》十三篇求见吴王阖闾，被任为将，率吴军攻破楚国。提出“知己知彼，百战不殆”，认为“兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神”。《孙子兵法》为中国最早最杰出的军事名著。

此书中译本已由北京三联书店 1988 年出版。

个事倍功半；反之，要是整个工业蒸蒸日上，一个企业的竞争战略逊色于人，就只好吃残羹冷炙。一个工业的前途和一个企业在这个工业里的竞争地位是相对的，非一成不变。这一变化的催化剂就是各企业使用的竞争战略。一个企业也许很难影响整个工业，但是它有自由选择什么样的竞争战略。一个企业的竞争战略也许不容易改变整个工业，但是许多企业的竞争战略的总和，就会对整个工业的前景产生巨大的影响。

一个企业的管理方式因战略而异。企业主管人员必须决定在特定的时期内采取什么战略，用什么方式管理企业最为有效。一个企业的竞争范围、竞争方式和竞争地位，将决定这个企业人力、财力、物力的分配。

既然一个企业的利润高低首先取决于工业性因素，因此制定竞争战略应从分析工业结构着手，透彻地理解竞争规律。竞争战略不应当仅仅为了应付目前的局面，还要促使竞争局势向有利于自己的方向发展。

波特认为，任何一个工业的基本结构由五大因素构成。

- 一、新来者的威胁；
- 二、代用品的威胁；
- 三、买方讨价还价的能力；
- 四、卖方讨价还价的能力；

五、现存企业的相对竞争地位。这五大因素影响企业的投资需要、产品成本和价格，从而决走整个工业的潜在利润。如果一个工业的投资需要大，售后服务繁复，发行销售系统复杂，就能给新来者造成障碍。如果一个企业只靠少数几家供应商提供原料，卖方的实力就相应地大了。原料价格就较高。如果买方需要的是常见的标准产品，买方的实力就大，产品价格就不得不低了。一个工业的利润大高，就会招致外来企业的入侵。工业内竞争越激烈，各企业用于产品研究、广告销售、工厂设备上的开支就越大。

一个工业的竞争局势好比一幅军事地图。根据产品价格、质量、销售渠道、商标的声誉，买方对价格的敏感度，不同企业在这幅地图上占据不同的位置。一个企业在制定竞争战略前一定要弄清楚自己的位置。

一般来说，一个企业可以采取的决策有三种。

决策之一：千方百计降低成本。成本一低，在别人赚不着钱的情况下，你却赚得着。别人赚得着，你则赚得更多。采用这一战策的企业需要购买先进的生产设备，必要时可以按低于成本的价格出售产品，以夺取市场。市场份额一大，先进设备能充分发挥潜力，大量生产能将总的成本降低。多销未必薄利，关键在于压低成本。

决策之二：产品新异化、独具一格。在产品设计、售后服务、产品工艺上力求与众不同。顾客如对你的产品有特殊的好感、愿付高价，即使竞争者生产便宜货，你也有恃无恐。采用这一重点战策的企业，必须严格管理好原料质量，大力开展产品科研和设计，市场营销技巧要高出一般，售后服务要精良周到。这样一来，产品成本自然提高，不过你不是在价格上与人竞争。

决策之三：集中力量，独占一方。同一种工业往往可以按照顾客的不同需要，划分为几个各有特征的小市场。采用这一战策的企业选定一方，或降低成本，或标新立异，在有限的范围内，建立竞争优势。大企业不可能面面俱到，如果你有意缩小目标，专攻一方，就能钻他们的空子。以小克大的条件，是的确有一部分市场有特殊需要，不愿意吃大锅饭，而要吃小灶。

同一工业内各大企业争相效法，长期火并，到头来，鹬蚌相争，渔人得

利。相反，如果各大企业根据买方的需要采取不同的战略，各据一方，发挥特长，则皆有厚利可图。

既然竞争战略是根据工业结构制定的，要是工业结构由于技术变化，市场需求变化，新来企业竞争等因素而改变的话，竞争战略也必须相应改变。

不同的战略需要不同的资源，也需要不同的组织结构去实现战略任务。

低成本战略要求企业资本充实，工程技术高超，产品设计便于生产，工作制度严格，产品发行成本低。在企业组织方面要求严格的成本控制，责任制强，经常性检查，奖励完成产量目标。

产品新异化战略要求企业基础科研能力强，销售广告能力强，享有生产高质量产品的声誉，产品发行渠道配合。在组织方面，则要求产品研究、产品发展和成本销售紧密配合，积极吸收科技人才与熟练工人。

一个企业很难同时采取两种不同的战策。否则会给自己造成一个不上不下的局面，让一心一意采用一个战策的竞争者有机可乘。唯一的例外是，某项重大的技术革新使一个企业一举两得，既降低了成本，又能推出新产品。

戏法人人会变，无论采取哪一种战略，别人都可以效法。别人一效法，你的法宝就不灵了。因此，一种战略能不能达到超过一般的战绩，全看你能不能制造障碍使别人很难模仿。如果竞争者采取降低成本战略，你也许应该考虑集中一方的重点战略，或独具一格的产品新异化战略。雷同别人的战略常常导致火并。竞争战略的目标是为自己建立一个不仅能防御竞争者。也能对付买方、卖方、新来者和代用品威胁的优势地位。

竞争者的计划会严重影响你实施自己的战略，所以你必须千方百计挫败对方的计划。做到这一点，就要搜集信息，掌握敌情。波特认为以下四种信息最重要。

一、竞争者是满足于现状还是在寻找新的市场？

二、竞争者可能采取什么战略和策略？这些步骤对你的企业威胁有多大？

三、竞争者弱点何在？

四、你方采取什么行动会激起竞争者最强烈的报复，从而损害你的利益、搜集竞争信息的工作不能间断，因为竞争是一个不断移动的目标。有系统地搜集和分析竞争者的信息，不是一种后勤性质的工作，每一个企业经理都要重视这项任务。

搜集得到的信息无论是关于竞争环境，还是直接牵涉到某一竞争者，都必须针对具体情况有的放矢。信息既应有公共来源的，也要有内部提供的，还要有专题研究。信息要包括竞争者的历年实绩，竞争者的意图。目标、方针以及竞争者的假设和对市场的估计。

大多数公司调查产品、市场和顾客的需要，这固然很重要，但是很少有人全面分析竞争者的组织结构、管理班子、各部门之间的关系。实际上分析竞争战略和人的因素是分不开的。抽掉了一个企业的历史演变的过程，抽掉了一个企业的经营作风，或者总经理的个性，竞争分析就有脱离现实的危险。不能假设每个总经理都是有理性的人，都以追求利润为目标。上层领导人员的个人作风影响整个企业的作风，而企业的风气和精神面貌又影响某一战略的成果。不同的战略往往需要不同的经理人才去贯彻。例如，有的经理特别喜于实施降低成本战略，有的经理搞独具一格的产品分化特别有经验。不同的竞争战略意味着不同的企业管理制度、不同的企业作风和不同的企业领

导。

波特指出，无论一个企业采取什么战略，攻势战略也好，守势战略也好，其成败在很大程度上取决于竞争者是否相信你有决心、有信心。哪怕一个企业的具体行动只是一种花招，也得令人信服才会生效。要做到令人信服，就不得不花一定的代价。例如，当新来者窥视你的市场时，如果你使其相信入侵会招致一场代价高昂的血战，他们也许就不来了；如果你是新来者，能使对方相信你决心不惜代价地打进他的市场，对方就会退却。

你向竞争者发出什么市场信号很要紧，企业根据获得的信息制订战略，作出决策。而信息包括对竞争者意图和实力的估计。所以你发出的信号作为对方搜集到的信息的一部分，能影响对方的决定。不但发信号很重要，而且要使对方明确无疑地注意到你的信号。一反常态的行动往往有效。例如，如果你从来没有削过价，这次削价的话，你的行动一定会受到注意。最可悲的是你有决心，但是你的行动使竞争者误以为你没有决心，因而发生本来可以避免的战斗。这一见解与我以前读过的基辛格在《选择的必要》里的一段议论如出一辙。基辛格说：

威慑就是表现出可以造成人们可以相信的最大限度的危险的艺术。……军事政策的成败主要取决于心理上的标准。

从威慑的观点来看，表面上的虚弱和实际上的虚弱将产生同样的结果。如果一种目的在于虚张声势的姿态被人认真看待，它的威胁作用就比一种被人当作是虚张声势的真正威胁更大。威胁需要兼具以下的因素：有力量，有使用力量的意志，而且潜在的侵略者也意识到这两点。威慑是这些因素的产物，而非它们的综合。

在任何特定情况下，一个国家可能在军事上处于劣势，但在心理上处于优势。它可能起威慑作用。这不是因为它在军事上较强，而是因为它如此珍视一个目标——或可以使它的对方相信这一点——以致它能使要它的敌人付出其不准备付出的代价的威胁看来好像是真的。

每个工业有各自在经济和技术上的特点，受各自的工业逻辑的支配。企业战略家的任务是，或者在现有工业结构中成功地采用一种战略，或者设法改变目前的工业结构，最终目的是给自己建立一个牢固的竞争优势。波特认为只要战略正确，衰落中的工业和新兴工业同样存在着实现潜在利润的机会。

波特在《竞争优势》一书中论述了竞争优势的具体落实问题。

他说，竞争优势的原理适用于一切有竞争的场合，竞争优势可以通过不同的战略实现。如果一个工业中所有的企业都遵循竞争优势的原则，每个企业都会选择不同的基础来实现其竞争优势。但是竞争优势不是抽象的概念，它来自一个企业的每一项具体活动。

产品的售价是买方愿意支付的价值，如果产品为买方创造的价值超过其生产成本，就产生利润。一个企业的产品设计、生产，营销及发送，每一项活动都影响企业的成本开支和产品的新异化。低成本的优势可来自低成本的销售系统，高效率的装配工艺，或销售人员的使用效率。产品新异化的优势可由于购买高质量的原料、产品设计优异，或接受购买者订货的效率。波特用“价值链”这一概念，将一个企业分解为许多自成一体但在战略上互相关联的活动。价值链由价值活动构成，逐一研究这些活动，可以使我们懂得一个企业的竞争优势究竟源自何方。因为每一价值活动都与企业最终创造的竞争优势有关，所以它们是建立竞争优势的块料。

一个企业的所有活动，都可以概括在主要活动和支持性活动里。主要价值活动指生产、营销、发送产品的物质活动。一般来说，主要有以下五种：

一、进货后勤。指原料的进厂、贮存、发送等活动，包括仓库管理、次品退换、车辆调配和材料管理。

二、生产操作。指将原料制成最终产品的活动，包括加工、装配、检验、印刷、包装与机器设备的维修。

三、出货后勤。指成品的贮藏、发送等活动，包括管理仓库、接受订单、安排送货日期和调配送货车辆。

四、市场营销。包括向购买者介绍产品，确定价格，选择销售渠道、管理推销人员，处理好与经销商的关系等工作。

五、售后服务。旨在提高产品的价值，内容有安装产品、修理产品、供应零件、培训客户的使用人员，为适应买主的特殊需要对产品稍作改制。

企业的支持性活动有以下四种：

一、采购。不仅包括采购原料、机器、实验室设备、办公室的设备，还包括伙食服务、审计公司、咨询公司、临时工的聘用。

二、技术开发。指基础研究、产品设计、产品工艺、办公室自动化、企业电讯技术等活动，对创造竞争优势很重要。

三、人力资源管理。指招聘、培训和发展从工程师到秘书在内的企业需要的一切人员。鉴定其技术水平，制定工资待遇。

四、行政管理。包括各级经理班子、企业规划、金融、会计、法律、公共关系等部门的活动。

不同的价值活动对不同的工业具有不同的重要性。比如一个经销商的进出货后勤最关键，一家饭店的生产操作非同小可，出货后勤可能不存在问题，一家银行如何使贷款的一揽子条件对借方有吸引力很重要。

有些价值活动，如装配零件，推销产品，设计产品，招聘新员与价值的创造直接有关。有的活动如设备维修，科研管理，生产计划的制定，推销人员的管理，跟价值的创造间接有关。价值链不是一个一个孤立的价值活动的组合，而是一连串在战略上、技术上各有特点的不同的价值活动的有机联合体。它们一环扣一环，前后影响，互相依靠。例如购买高质量的原料可以减少废次品；机器设备的良好保养可以减少因发生故障而造成的损失；严格的产品检验可以节省售后服务的费用；产品的设计可以影响生产成本，等等。

因此，不仅是价值活动本身，它们之间的联系情况对降低产品成本，促进产品新异化也起重要作用。每项活动、每个环节都能增加或减少产品的价值。协调价值活动之间的联系比管理独立的价值活动难，这里面还牵涉到一个权衡利弊、统筹兼顾的问题。

从微观上，善于经营的企业其价值链能力企业创造竞争优势；从宏观上，一个企业的价值链能发挥多大的优势又受到这个企业的供应商、销售商和用户的价值链的影响。一个企业的主管人员不仅要懂得自己企业的价值链，而且要眼观全局，看到由供方、己方、销售商和买方组成的整个价值系统里别的价值链的作用。如果供应商严格检验成品，你自己就可以减少检验进货的需要；如果销售系统与你配合，使产品的广告、营销达到最佳化，产品的价值就增高了；如果你能使买方认识到你的产品能降低他们的生产成本，提高买方价值活动的绩效，买方就会出高价。

如何组织一个企业的价值活动，要视这个企业竞争的产品范围、工业范

围、地理范围和纵向合并的程度而定。竞争范围大的企业可以充分利用价值链之间的联系。例如，不同的产品可由同一销售人员推销；同一技术可用于不同的市场和地区；同一原料可用于不同的工业。竞争范围小的企业，通过在特定市场内降低产品成本，生产特别符合买方要求的产品，加强产品新异化、特殊化，从而为自己创建独特的竞争优势。

价值链是分析一个企业的竞争优势的基本概念。一个企业必须在具体作业过程中找出竞争优势的原因。只有理解一个企业的价值链才谈得上创造和保持竞争优势。企业要根据价值链的逻辑，有系统地组织好生产、营销、科研、采购等性质不同的部门的工作，最佳地协调它们之间的业务，以充分利用价值活动间的联系作用。要促使各部门交流信息，帮助从事支持性活动的部门，认识到人力资源管理和技术开发对企业总的竞争地位有重大的意义。一个符合价值链需要的企业组织结构，必然会提高企业创造和保持竞争优势的能力。

十五 理财术

不偏之谓中，不易之谓庸。中者，天下文正道；庸者，天下之定理。

——程颐另一门与竞争战略学同样受欢迎的课是金融投资学。金融学是一年级学生特别重视的一课。二年级的投资管理课开两班，大家趋之若鹜，踊跃参加。学校规定二年级开学的最初两星期为试课期。试课期过后我们必须择定所修课程，不能再变动。由于每门课程人数有限，大多数同学不可能称心如意地选到所有想修的课程，往往只好在几种热门课中作一些取舍。选中房地产管理的就可能不得不放弃金融投资学，想修竞争战略学的恐怕要将市场营销实施学割爱。

哈佛经理学院是学习理财术的胜地，可以说很难找到一个对投资不感兴趣的哈佛工商管理硕士。我们开学报到时，每人拿到一本学生手册，名叫《净现值》，系学生自编，这一名称很能说明问题。净现值是现代金融投资理论的一个术语，在经理学院是一个深入人心的概念。现值指的是金钱目前的价值，今天到手的一百元和一年以后才能得到的一百元价值不同，因为你可以把一百元存入银行生利息，假定利率为百分之十，一年后本息为一百一十元，两年后为一百二十一元。本生利、利生利的原因是金钱有时间价值，所以一年以后的一百一十元现值为一百元，两年以后的一百一十元其现值就是九十一元。

曾经有人问爱因斯坦世界上最强大的力量是什么，他回答说：是“复利”。答案居然不是互相碰撞的质子，也不是扫掠天空的流星，却是平淡无奇的“复利”。此言出于这位大科学家之口，可谓出乎一般人意料。复利即本生利与利生利之和。爱因斯坦也许本来可以成为一位理财高手的吧。

如果你每月存入银行一百元，假定年利率为百分之五点五，月复一月连续地存上二十年的话，你就存进了二万四千元。可是由于复利，到那时你在银行的实际储蓄将在四万三千元以上。如果你每个月投资一百元购买年均收益率达百分之十二点五的证券，二十年后，你的投资总收入将是十万七千元。三十年后则成为很可观的三十九万五千元。要是年均收益率为百分之十五的话，每月一百元的投资，三十年后会使你获得七十万元的大丰收。

投资显然比银行储蓄更具吸引力。难怪大多数人迟早会下决心投它一投。

华尔街最大的投资银行兼股票经纪公司之一的佩恩·韦伯公司，每年到经理学院来举办为期五个月的股票投资竞赛，有二百多个同学报名参加。竞赛以一百万美元为基数投资，购买的股票不能集中在一个公司或一个工业，必须至少分散在四种不同的工业。每种股票购买起额为一百股，其投资额不能少于五万或多于二十五万。比赛期间参加者可以根据实际市场任意买卖，但每一次买卖都要向假定的经纪人付佣金。竞赛奖金头奖为美金一千元现金，二奖为六百元现金，三奖为四百元，四奖为二百元，五奖为一百元，倒

程颐（1033—1107），北宋哲学家、教育家。世称伊川先生。为北宋理学的奠基者，官至崇政殿说书，讲学达三十余年。与兄程颢同称“二程”。“二程”学说后为朱熹所继承发展，世称“程朱学派”。

爱因斯坦（1879—1955），伟大的德国数学家兼物理学家，因受纳粹政权的迫害，于1933年迁居美国。他创立的相对论；对二十世纪理论物理学的发展有着极为深刻的影响。在哲学上，亦具有重要意义。1921年获诺贝尔物理学奖。

数第一名的安慰奖为二十五元。那次比赛结果，得头奖的股票投资收益率是百分之十三点九，二奖的收益率是百分之八点一，三奖百分之六点三。同期道琼斯工业、平均指数下降百分之九点四，其他股票的市场指数都下降了百分之六左右。拿未奖的同学损失了百分之二十八，原来他违反了竞赛规则，只买了一家公司的股票。

所谓投资，是目前作一些金钱上的牺牲，以期将来得到更多的钱。美国的投资途径从政府公债、公司债券、公司股票到约期证券买卖权、房地产买卖、风险投资等，可谓名目繁多。投资管理一课主要研究的是证券交易市场的投资。

证券的种类五花八门，投资者首先要决定自己愿意承担多大的风险。教授曾让同学在稳可以到手的美金四万元与有百分之五十可能到手的十万元之间作出抉择。结果百分之七十以上的同学都宁愿要稳当的四万元而不要那不一定靠得住的十万元。为什么？大家都不喜欢冒风险。如果把上述的四万元减至三万元、二万元甚至一万元，恐怕不少人仍然愿意要准能得到的一、二万元吧！一个企业要吸引资金，给予投资者的收益必须与之承担的风险相称，风险越大的投资，收益率应该越高。资助新生企业的风险资本公司要求百分之三十到百分之五十的收益率并不足为奇。因为新生企业的存活率小，往往要经过一番艰巨的挣扎，才能站住脚。在投资学上，风险的定义较精确，可以用数字表达。风险不是光指证券市价下跌的危险，风险的确切定义是证券市价起落的幅度，幅度越大，风险也就越大。

与投资有关的风险有两种：第一种是体制性风险。这是整个证券市场本身固有的风险，与一个国家的国民经济、政治局势、公众动态直接有关。三十年代大萧条时期。整个证券市场一落千丈，一九八六年经济回升时，整个股票市场扶摇直上。体制性风险在不同程度上影响所有的股票。现代投资学用B希腊字母Beta)来标明某一证券对市场风险的敏感度。例如B是一五的股票，每当市场波动百分之一的时候，它会波动百分之一点五。这种证券在市情上涨时比市场指数涨得高，在市场疲软时，也比市场指数跌得重；相反，是·五的股票，市场起落百分之一，它起落百分之零点五。这种证券在市场疲软时，比市场坚挺，在市场看涨时，又不及市情。是一的证券价格，则跟整个市场同命运，共兴衰。

第二种风险是特异性风险。一个公司的股票不但受整个市场、整个国民经济的影响，而且还受到所在工业和这个公司所特有的因素的影响，如管理水平、科研成就、技术开发、竞争对手。换句话说，即使整个市场风平浪静，某一公司的股票市价也会因这种特异性风险而波动。

大多数人不会像那位在投资竞赛中得未奖的同学那样买一家公司的股票。通过购买性质不同的多种股票，投资组合体总的风险就减少了，但是减少的只是特异性风险，不同股票的特异性风险不同，彼此可以抵消。例如，联合碳化物公司的坏消息可能被波音飞机公司的好消息抵消了，大陆银行的股票下跌又可能被柯达照相机公司的股票上升抵消了。事实上投资者不用买许多股票来减少风险，十种不同的有价证券合在一起的多元投资，可以将特异性风险减少十之八九。凡人一样生，百样死。人寿保险公司所保的是各种不同人群的年寿，绝不会只保一个地区，或一样年龄的人群。人寿保险公司将各种不同的互无关联的风险结合起来保，即是多元投资冲淡风险最普通的一个例子。当然，如果把整个市场都买下来的话，特异性风险就不存在了。

但是，多元投资不能减少体制性风险，不管你怎么投，都无法消除体制性风险。因为联合碳化物公司、波音飞机公司、大陆银行、柯达相机公司都受到整个市场的风险影响，都受到整个国民经济的影响。投资组合体总的体制性风险，乃是组合体里不同股票B的平均数。假设投资组合体里百分之五十是日为一·五的波音飞机公司股票，百分之三十是为一·一的大陆银行股票，百分之二十是为·六的联合碳化物公司的股票，这一投资组合体总的体制性风险就是一·二。体制性风险与投资规模之大小并没有关系。

推而广之，美国市场的体制性风险也可以通过国际性多元投资来减少。其中的原理是一样的。

由此可见，在多元投资中 乃是关键性因素。

其次，看准行情，看准哪一个工业，哪一家公司投资，无疑是重要的。如果投资者能预料市场的发展趋势，就能先声夺人；如果预料市场会上涨，就可以多多购进 高的股票；如果预料市场将下跌，就可以及早卖掉 高的证券。换句话说，依靠准确的市场预测，就能改变整个投资组合体的体制性风险。另一方面，如果投资者熟悉某个工业，或某个公司的情况，他就能承担更大一些的特异性风险。两者的道理是一样的。要是投资组合体的风险与市场一样，投资者就休想获得高出一般市情的收益。

把体制性风险与特异性风险分开后，风险与收益的关系就突出了。除了赌徒外，大多数人都不要风险，除非承担风险能带来一定的收获。通过多元投资，投资者能消除特异性风险，但是投资无论怎样多元化，也不能消除属于整个市场的体制性风险。市场风险是整个美国工业面临的风险，越高的投资，市场风险越大，收益往往也越大。反之，特异性风险高的投资收益不一定就大，因为投资者不必非承担特异性风险不可。他们也不会因为承担不必要的风险而获利。承担特异性风险的唯一理由是投资者掌握别人不知道的信息。但要警惕的是，利用因职权关系获得内部消息而买卖股票牟取暴利，在美国是非法的。

说实话，要是证券没有特异性风险，证券市价的起落将完全取决于B和总的行情，也就没有必要进行证券分析了。华尔街证券分析家的工作，就是每天监测并预计特异性风险引起的各种证券市价的变动，从而作出买卖决定。特异性风险越大，证券分析的范围也越广。

购买什么有价证券？是政府公债、公司债券，还是公司股票？是优先股票还是普通股票？投资者要根据自己目前的需要，将来的需要，纳税率，通货膨胀率和担当风险的能力来决定。股票投资需要不畏风险，有恒心，有耐心。与公司债券和政府债券相比，股票投资长期收益率最高。从一九二六年到一九八五年的五十九年中，美国政府公债给投资者带来的年均收益为百分之三点三，公司债券的年均收益率是百分之四点四，而公司股票的年均收益率为百分之九点五，即使扣除通货膨胀率，股票的实际收益率仍有百分之六点二。

政府债券是美国政府发行的国库债券，没有风险，利率低，所得的利息只需缴联邦税，不用缴州市税。地方政府发行的公债风险略高于联邦公债，但仍属于低险证券，因为州政府和市政府必要时可以增加课税以偿还公债。地方公债比国库债券利率高，而且由于联邦政府鼓励地方建设，购买地方政府公债所得的利息一概免税。

美国各私营公司举行的债券，利率比政府债券高，但所得利息要纳税，

由于各公司良莠不齐，债券的风险也大小不一。华尔街有专门分析债券的职业机构，将各种公司债券按其支付本息的能力分门别类，一一评级。购买信用评级 AAA 的债券，大可以高枕无忧，信用评级 CCC 的债券连付利息都成问题。

最吸引投资者的是美国各公司发行的股票。一九一四年购买的一百股国际商业机器公司花二千七百五十元，到一九八一年这一百股已折股为二十九万一千一百九十二股，价值一千七百万美元。一九七九年濒临破产的克莱斯勒汽车公司的股票仅三元一股，一九八六年已增值到四十五元一股。股票之风险比政府债券和公司债券都大。股票的市价随着公司的发展、股息的增加而增值。当公司亏损，经济不景气时，股票的市价便相应下落。有的股票股息很高，是因为公司发展前途有限，如公用事业公司，所有营业的利润多用于分配股息。有的公司如电脑、医药、摄影、航空、国防等企业，每年花费大量资金扩充厂房设备，不断发展新产品，开拓新市场，所得的利润用于分配股息的就少了，但股票的市价因公司的发展不断增值。

股票收益率的变化幅度为最大，所以说股票的风险也最大。从一九二六年到一九八五年，普通股票最高收益率的一年是一九三三年，达百分之五十四；最低的一年是一九三一年，投资者亏损百分之四十三。公司债券投资最好的一年是一九八二年的百分之四十三点七，最坏的一年为一九六九年，投资者亏损百分之八点一。风险最小的美国国库债券投资者最坏的年头一无所获（收益率百分之零），最好的年份获利百分之十四点二。

“欲速则不达，见小利则大事不成。”只要投资 # 不急功近利，愿假股票以时日，股票投资的收益一定超过其他几种证券。问题是投资者能够并且愿意承担多大的风险。比方说，当股票下跌百分之四十三的时候，你能沉得住气吗？股票投资者以无近忧但有远虑为宜。

从一九二六年到一九八五年有整整六十年。六十年仿佛天长地久遥遥无期，大多数人大概嫌三十年都太长。且把投资周期缩短到十年。六十年中如果每年投资，就至少有五十个投资周期互相可以比较。在这五十次投资竞赛里，股票获得优胜的有三十六次。公司债券获得优胜的有六次，通货膨胀也赢了六次，最可怜的是国库债券仅获胜一次。换句话说，五十次竞赛中股票得胜率达百分之七十四。历史上跑得最快的良驹在一百场比赛中也不过赢百分之七十六。

华尔街每天公布市情，各种证券的市价此起彼落，投资者要是随波逐流，在股票下跌时，迫不及待地抛出，上涨时又一个劲地买进，就正中债券经纪人的下怀。一买一卖，得利的是中间经纪人。难怪证券经纪人喜欢利用投资者的心理弱点，鼓励大家多作买卖。

金融投资论是一门相当新的学问。一九八五年获得诺贝尔经济学奖的麻省理工学院教授弗兰柯·莫迪格亚尼，对这门学科作出了重大的贡献。

一个企业的资本结构，有股东的投资，也可以吸收贷款。莫氏企业金融理论认为，决定一个企业价值的不是这个企业的资本结构，即普通资本与债务资本的比例如何，而是这个企业今后预期的收益如何。

莫氏理论认为，一个企业的资本如何构成，投资者并不关心。投资者可以根据自己的意愿任意组合投资体，使投资体的资本构成符合自己的要求。一个企业的债务资本并不能增加企业的股票价值。投资者自己可以到银行贷款后购买没有债务资本的企业股票，在自己的投资组合体里复制符合自己

要求的贷款与自款的比例。同样，一个没有债务资本的公司，也不能因为无债一身轻，而提高公司的价值。因为一个不喜欢债务资本的投资者，可以把一部分钱存入银行，一部分用来购买有债务资本的公司股票。其实际效果等于购买一个没有债务的公司股票。正是由于投资者能在自己的投资组合体系里，复制符合自己愿望的普通资本与债务资本的比例，所以一个企业的资本构成并不能决定它的价值高低。

债务资本比普通资本便宜，这是因为企业的收益先要用来自向债券持有者支付利息，然后才能用多余的现金向股票持有者分摊股息，这意味着债券的风险较小，所以债券持有者要求的收益也较小。但是债务资本一增多，普通资本提供者要求的预期收益率也提高了。这是因为债务资本越多，企业要支付的利息也越多，能够用于支付股息的利润相应减少，使普通股票持有者有分不到股息的危险。因此他们要求提存的预期收益率也相应提高了，导致普通资本成本增加，结果债务资本便宜的优点与普通资本成本提高的缺点互相抵消，改变企业的资本构成对企业价值并不能有什么影响。

然而，企业可以从纳税中扣除债务资本的利息。换句话说，税务当局变相地津贴企业支付的利息，从而在实际上减少了普通股票持有者承担的风险。因此一个企业增加债务资本尽管会引起普通资本成本的增加，但后者的增加率将比前者慢。于是，莫氏理论得出结论：企业资本构成中的债务资本应多多益善，贷款越多，企业的价值越大，股东的财富也越多。

可是，在实际生活中，我们看到，真正遵循莫氏理论的逻辑，故意高筑债台的企业毕竟很少。一般最受欢迎的资本构成是债务资本占企业总价值的百分之三十。一般企业不愿意让债务资本超过某种界限，这一现象的存在说明莫氏理论的模式也许省略了影响金融决策的某些重要因素。

首先，债务资本的提供者不会听任一个企业任意借贷，也不会允许企业的经理任意将贷款用于风险大的项目。债款提供者必然要限制企业的行动自由，不准企业任意处理固定资产，不准企业任意发放股息，不准企业增加债务。这种种加于企业的限制束缚了经理的手脚，是债务资本带来的一种无形代价。

其次，债务越多，要付的利息也越多，破产的可能性也越大。问题的关键不在于破产本身，而是当一个企业破产的时候，它无法实现应有的价值，它的资产往往以低于市价的价格匆匆卖掉以清偿债务。一个破产的企业损失的不但是一笔相当可观的行政费用和法律费用，最不幸的是企业丧失了继续经营的价值。由破产而引起的损失将由股东负担，他们到手的将是清偿债务后的余值，由于破产的损失将减少股东可以得到的余值。从这点上来看，除了我们上面谈到的体制性风险、特异性风险外，债务资本给投资者还带来一个新的风险——破产的风险。一个企业的收入每年均有变化，没有一个企业能保证对破产有免疫力。

更重要的是，破产会造成企业经理失业，这直接威胁到他们的切身利益，因此企业经理为了本身的利益，也不愿增加债务资本的比例，使破产的可能性变大。

最后，虽然债款的利息可以从公司的税额中扣除，但借债一多，公司也许没有足够的税额来抵消利息的开支，从而不得不在没有税务局变相津贴的情况下付出利息，债务资本就丧失了它的吸引力。

综上所述，企业的资本结构对企业价值有一定的影响。企业的债务资本

和普通资本比例如何，对企业的价值既有有利的一面，也有不利的一面。在现实生活中，它们之间的关系并不像莫氏模式那样轮廓鲜明，毕竟一个企业应该谨慎地决定其资本的构成。

人们常常把理论与实践对立起来，以为一切应归功于实践。其实这是一种立足于错误的假设而得出的错误的结论。如果实践是长期成功的，但不符合理论，就证明理论站不住脚。重要的不是把理论与实践区别开来，而是把好的理论和坏的理论，好的实践和坏的区别开来。一种健全的社会结构，或经济结构。既需要好的理论，又需要好的实践。

十六 创 业

邦有道，贫且贱焉，耻也。邦无道，富且贵焉，耻也。

——孔子

一般美国人的梦想，向来是通过个人奋斗而取得成功。八十年代美国涌现出一批年轻有为的新潮企业家，如苹果电脑公司的贾可布什，莲花软件公司的卡波尔等人。他们的成功吸引了年轻的一代。经理学院的一项统计资料显示，有三分之一的学生毕业若干年后自办企业，不再为他人作嫁。这些自办企业者不但比一般校友富有，而且比一般校友过得更快活。其中百分之四十八是百万富翁，而在别人的公司任职的校友中仅百分之二十五的人成了百万富翁。二年级三门有关自营企业的选修课，吸引了半数以上的同学。我选了高健教授开设的一门课——企业家与创造力。这门课研究的内容有：创造性才能，创造的过程，企业家的特质，自营企业面临的问题，成熟的企业中的创新开拓精神，有利于发挥创造性才能的环境等。

高健教授是经理学院唯一的华裔教授，也是学校里最年轻的教授之一。他的父亲来自北京，是一位生理学家，母亲来自广东，是一位钢琴家。家庭环境的熏陶使高健从小对音乐和心理学发生了兴趣，他一度想当钢琴演奏家。他在耶鲁大学西方哲学和心理学专业毕业后，赴哈佛医学院深造，获医学博士。高健教授是美国研究企业如何发挥创造力来取得竞争优势的权威，所著《企业家》、《企业家精神、创造力和企业组织》、《创造力的管理》等书深获美国企业界好评。哈佛经理学院开设一门新课一般至少需要五年，可是高健来校才两年，就独立创设了这门课程。高健教授认为创业精神和创造性才能或许没法传授，但是探讨他人的创业经验，观察他人的发明创造过程，对未来的企业家无疑将是一种有益的借鉴。

人按思维的习惯，可以分为二种类型：左脑型，右脑型，和全脑型。左脑负责逻辑思维，数学分析，掌握语言技巧。因此左脑型者擅长计划、组织，能按部就班地执行任务。右脑善于综合信息，利用直觉，进行全局性的整体思维。因此右脑型者想象力丰富。艺术家、音乐家多属此型。左脑灵的人右脑往往笨。右脑灵的人左脑往往欠发达，所以一个人同时可能既：“愚笨”又“聪明”。我们都很想知道自己的脑型。高教授让全班同学参加了一次鉴别脑型的心理学测验。所谓心理学测验并没有用复杂的仪器，而是采用问卷法回答一百二十道内容广泛的问题。从同学的个性类型、思维方式、大学专业、职业兴趣、自我评价、业余爱好等来判断脑型。

尼采说过：“每个人都深知自己是独特的，而且只活在世上一次。无论多么不寻常的巧合，也不可能将使他之所以成为独一无二的各种奇妙的构件再次组合在一起。”脑型的差异是一种自然现象，但是脑型并非不能改变，实践证明，左脑型者向右脑型者靠近要比右脑型者向左脑型者靠近容易。左脑已有一技之长，运用右脑能丰富左脑已有的特长。因此左脑型靠近右脑型是一种“解放”而右脑型靠近左脑型，掌握左脑型者的知识和技术，则非下一番苦功不可。

尼采（1844—1900），德国哲学家。是西方传统文明的批判者。攻击弱者的道德，主张发扬权力意志，求生发展，不诉诸同情，不寻求假平等。强调人生的最高目的在于成为“超人”，超越于善恶之外，开创自己的价值。主要著作有《札拉图斯特拉如是说》、《善恶的彼岸》等。

发明新产品，构思新战略，提高管理水平，都需要创造性能力。创造力可以说不是—种能力，因为它是几种不同形式的思维的综合。创造是一种全脑型的活动，创造发端于兴趣。整个创造过程分准备。酝酿。顿悟。验证和应用五个阶段。在创造过程中左右脑密切配合，互相协作，左脑需要作大量艰巨的准备工作确定创造的课题和性质，然后右脑进入酝酿阶段，消化课题的每一方面，将信息作各种不同的整合。一旦酝酿成熟，创造者会豁然开朗，产生解决课题的灵感。在验证阶段，左脑对右脑顿悟而得的设想作严格的分析，最后把新设想付诸实践，解决实际问题。

—个了解自己脑型的人，可以通过有意识的努力克服由于脑型偏差而带来的思维缺陷。在选择职业时可注意选择能发挥自己特长的工作。研究表明，企业总经理多为全脑型。懂得脑型的区别，有助于企业发挥人才的潜力，将左脑型和右脑型两者结合成全脑型的工作集体，集思广益，取长补短，取得最佳工作效果。人有谋略之才，有开创之才，有守成之才，有独任之才，有辅弼之才，如何鉴别取舍，因材施教，使人尽其能，才尽其用，实在是企业领导的要务。创造性才能对—个企业的成功有极大作用。特别是高技术公司，如电脑公司、金融服务机构、生物技术公司、电影制造业，其成功在很大程度上取决于领导善不善于建立—个良好的环境，培养—种宽松的气氛，使那些有特殊才智的人能充分发挥才能。

美国全国科学基金会几年前作了一次调查，发现使用同样数量的资金，小公司比大公司的发明创造率高出二十三倍。原因何在？原来—般大公司尽管嘴上鼓励发明创造，在落实新主意上却大成问题。用大公司传统的那—套企业战略，投资收益率预测，市场增长率预测，市场调查，技术可行性研究，很难衡量—项发明创造的潜力。主意越新，越难用传统的尺度衡量。大企业虽然资金雄厚，但—项新项目的建议要经过层层批准，反复研究，说不定还要玩弄—下权术游戏，才能付诸实践。这种作茧自缚的官僚主义制度往窒息人的主观能动性，扼杀新生事物。例如十年以前，休利特·帕卡德电脑公司的—个职员，发明了能接在家庭电视机上的微型电脑，公司不感兴趣。结果这个英雄无用武之地的职员自己创办了—家电脑公司——苹果电脑公司。—九八五年这家公司的营业额高达十五亿美元。

针对这—现象，—些大公司如美国运通公司、国际商业机器公司、斯堪的那维亚航空公司等，纷纷讨教专家，采取措施，积极鼓励企业内部的开拓创新。应邀来我班演讲的平萧特先生，就是—位研究在大公司内部如何促进发明创新，鼓励开拓精神的专家。

他认为在大公司里工作的内部企业家，同所有的企业家—样，需要满足自己的成就欲，这比奖金、表扬或提升更加重要。金钱不是衡量成功的唯一标准，高薪—定能留得住—个寻找机会发挥自己最大能力的人，别的公司说不定愿意出更高的薪金。平萧特建议大公司让内部企业家自己组织班子，把志同道合的人结合在一起，使创造发明取得商业上的成功，有成就的企业家应当有权用公司的名义，自由支配—定数量的资金运用于新的创造发明。成就越大的内部企业家，自由支配的资金应该越多，这不仅会满足内部企业家的权力感、自由感，而且会使他们感到公司对他们的信任和尊重。

在这方面，国际商业机器公司可谓先声夺人。

国际商业机器公司（IBM）的个人型电脑部是—个成功的内部风险企业。—九八—年由电脑专家菲利普·艾斯特里奇为首的特别工作小组，组成了一

个由总部提供二千万美元的风险资本而不受总部领导的独立性风险企业。这个内部企业只用九个月的时间就研制出一种使得整个行业大大改观的新型个人型电脑，很快便占领了百分之十的市场。究其成功的原因，乃是研究人员享受充分自由。

国际商业机器公司为了在企业内培养创新思想，鼓励开拓精神，设立了各种奖金，制订了技术人员发展计划。其中影响最大，威信最高的要数 IBM 研究员制度，它创设于一九六三年。每年公司总裁任命二至七名在科研、发展新产品和产品制造上有持续杰出成就的技术人员为 IBM 研究员。一经任命，每个研究员除立即加薪以外，还享有各种特权。他们有五年的时间在自己的专业范围内，根据自己的兴趣与直觉，任意选择研究项目，自由制定工作计划。他们可以根据提高专业水平和交流经验的需要到任何地方旅行。他们可以完全摆脱日常工作，不受公司一般行政规定的约束。公司为每个研究员配备了一个由部门副主管为首的科室人员与后勤人员组成的班子处理日常工作，俾研究员能专心从事研究。不愿意搞管理工作的技术人员不必担任经理职务。这丝毫不影响他们的提升。只要研究的项目与公司的大方向相符合，研究员并不受五年期的限制。一般来说，每个研究员每年有几十万美元可供自由支配，进行实验和研究。只有当某一项目的资金需要达到几千万乃至几亿美元时，才需经总部批准。

二十多年来，IBM 研究员实现了一个又一个技术上的攻关，获得了一项又一项的专利。如果一个研究员的创新成果得不到本部门的支持，他可以跨部门寻求用武之地。不少别的公司都愿以重金聘请 IBM 研究员。但是真正为了钱而辞职的人绝无仅有：因为 IBM 研究员在公司里备受尊重，行动自由，研究项目的资金充分。由于国际商业机器公司是世界上首屈一指的电脑公司，研究人员取得的成果能在美国同行业，甚至在世界同行中产生更大更直接的影响。

由此可见，创造不是一个全靠自发的神秘过程。创造性才能的发挥受到各种人为的环境因素的影响。在这个意义上，创造是可以营求的。

我们使用的实例都是真人真事。不过将姓名地点改头换面一下。经理学院经常邀请实例中的主人公，通常是某公司的在职经理，在我们上课时旁听。然后请他们发表感想。他们的发言常有画龙点睛之妙。有的来宾说听我们上课，像在看别人解剖自己，是一种别有滋味的教育。

有时上课放映电影或录像带配合实例教学，以加深学习效果。如组织行为学、人力资源管理、市场营销学、社会心理学等课，均有作为教学内容的影片。

高教授的企业家与创造力一课也是如此。上课时除经常观看他亲自摄制的采访记录片外，常有企业家光临。这些人多为哈佛经理院校友，他们的在场自然为课堂讨论增添了情趣。

比如一九七一年毕业的斯蒂芬·贝尔金自办旅行社用直接邮售方式，以团体组织如律师协会、医学会、工会、大学校友会、共济会等为对象，提供包租飞机及包赁宾馆的服务，收费比常规旅游公司便宜百分之三十到百分之四十。贝尔金从亲友处筹集到二十五万美元为资本，开张的第一年组织运送乘客八千多人，营业收入达四百万美元，赢利三十五万美元。

又如邓肯·菲尔德目睹美国有线电视业在过去二十年里以百分之二十的年率增长。他毕业后与同学合伙，花了一年的工夫周密地调查了市场，终于

物色到合适的购买对象。在原有有线电视台所有者不愿提供详情的情况下，独立作出判断，用九百万美元购下了一家市场潜力巨大的有线电视台。自己仅提供百分之五的股本，百分之九十五的资金由银行提供。因努力增加收看户，股本收益率达百分之四十以上。

我们不但邀请成功的企业家，也邀请失败的企业家，失败者来听课需要极大的勇气。特别令人钦佩的是一位一九八三年毕业的海特·埃文丝小姐，她在哈佛大学念书时曾当过时装模特儿，来经理学院前曾在一家投资银行担任金融分析员。毕业后自办一家女服设计公司，雇用一名专业出自的服装设计员，根据埃文丝的构思，以女性专职人员如会计师、律师、企业经理为对象，设计式样新颖，质量高而经穿的日常女服。埃文丝除构思款式外，还负责筹措资金，组织展销，联系服装制作商的承包，寻找销售渠道诸项工作。

第一批服装很畅销，但第二批只销了五分之一，因投资者不愿继续提供资金，埃文丝只好宣告破产，回到投资银行工作。她失败的一个重要原因是本人不会设计服装，其次她一个人兼职太多，无法面面俱到，以至没有及时向风险投资者通报营业情况，从而引起不满和误解而终于招致资金的断罄。

我们讨论了许多创办企业的实例，但是最好的学习莫过于将学到的知识用到实践中去，为此高教授组织了一次创业小组活动。全班分成十二个小组；每组八人。用两节课的时间准备一份创业计划，然后集体评比。评分的标准是：

- （一）创业计划的新颖性；
- （二）它的可行性；
- （三）创业小组人尽其才的程度。

三个最佳的小组，将向高教授特邀的几家风险资本公司代表介绍自己的计划，最后由风险资本公司选出优胜者。

每个小组可以参照组员的思维类型分配任务。八个人中规定两人担任小组顾问，他们在第一次小组讨论时只当观察员，不参加小组的任何活动，在讨论结束时向其他六位组员汇报观察结果，并提出改进工作的方法和提高小组活动效率的建议。在第二次小组讨论时可以自由参加。

除了评价别的小组的创业计划外，高教授还要求我们给自己的小组按以下十个标准打分：

- （一）工作质量；
- （二）工作效率；
- （三）人尽其才的程度；
- （四）团队精神；
- （五）工作的趣味性；
- （六）本人的贡献；
- （七）处理不同意见的方式；
- （八）创业计划的独创性；
- （九）组员互相交流的情况；
- （十）小组领导的质量。

集体评选结果，获得提名的三份创业计划分别是：一、别具风格的中式餐馆；二、录像房屋销售服务；三、幼儿防拐警报器。

最后风险资本公司选中了我们小组的创业计划——开设富有特色的中式餐馆。

内容简介如下：

红楼中菜馆经营设想

中国烹饪是中国文化的一个宝贵传统。

目前，随着“中国热”，美国有一股“中菜热”。电视节目、录像带和饮食学校里均有中菜烹饪课程。许多美国人也在家里做中国菜。一般中国饭店的菜单长，名称陌生，顾客往往不知从何点起。中菜对美国顾客有一种神秘感，这虽然引起他们的好奇心，但也使他们颇感不安，怕点上自己不喜欢的菜。红楼中菜馆针对此种情况，有意别树一帜，打进中菜馆市场。

一、特色：（1）菜单简化。（2）厨师当面烹制。既减少对中国菜的神秘感，使顾客感到亲切，又让顾客有一个实地观摩的学习机会，饱享口福和眼福。

二、对象：以收入中上的城市专职人员为主。这些顾客多属白领阶层，讲究口味，也重视饭店气氛与格调。

三、地点：由于午餐将是“红楼”的重要收入来源，饭店必须开在市中心商业区交通繁忙的地点。虽然租金将比较昂贵，估计占营业收入的百分之六一九，但无形中起了广告的作用。初步打算设六十个座位。

四、菜单：以鸡、牛肉、虾为主，选料上等，制作成四样固定的菜肴，配以白菜、花菜、扁豆、豆芽、蘑菇五种美国人常吃的蔬菜，辅以番茄、蛋花、豆腐三种汤。菜单简化，便于顾客点菜，又可以减少原料与劳工的开支。估计原料开支将是营业收入的百分之三十一—三十五，劳工开支为百分之十一—十二。这样一来，我们经理人员将有更多的时间改进服务质量。厨房、办公室、贮藏室、盥洗室的面积可相应缩小。一般饭店的非营业面积占百分之三十。我们有把握将它缩减到百分之二十二，使营业面积增大。五、环境：环境布置以中国古典风格为主，并聘用中国顾问。为了捕捉真正的中国情调，部分建筑材料和劳工将从中国输入，天花板、灯具、壁饰将自中国进口，伴餐音乐将采用中国古典乐曲。侍者制服一律仿古式，装潢色调避免炫耀，尽可能烘托出一种幽雅的气氛。

六、表演：厨艺表演是“红楼”的特色。顾客点菜后，厨师将亲临顾客桌前烹制。整套献艺包括刀工、炒工、火候、调味和花式。每名厨师配有一名年轻的女招待，负责四张桌子。桌子中心有煤气炉，上方有抽气孔。

七、酒吧间：酒吧间利润高，估计占营业收入的百分之三十。酒吧间面积宜宽敞，配有中式与西式多种饮料，以及具有中国特色的干果蜜饯。一般中国饭店没有酒吧间。酒吧间既是顾客等候就餐的场所，又是社交的地点。

八、价格：价格标准中等。牛肉、鸡、虾可分开来点，也可以点合菜。中晚餐菜单一样，不同的是每份饭菜的分量。午餐每份八元。午餐收入约占总收入的百分之三十一—四十。晚餐每份十六元，价格包括一杯饮料。在正常情况下，一个顾客从进门到出去约四十五分钟到一小时，至多不超过一个半小时。净利率约在百分之十以上。

九、培训：厨师将是“红楼”成功的关键之一。因此所有的厨师都必须是受过严格训练的中国人。除烹调技术外，还要学会基本英语，熟悉美国习俗并掌握一定的烹调表演艺术。饭店设主厨与助厨两等。除了在中国学习之外，正式工作前还要在美国实习一段时期。

十、广告：我们打算将营业收入的百分之八—十用于电视、电台和报刊广告，并作市场调查，广泛征求顾客意见。广告将突出“红楼”与众不同的特点，强调来“红楼”不仅是果腹，而且是一次津津有味的经历。顾客用餐完毕将赠以小件中国工艺美术品。

十一、管理班子：我们小组将人尽其才，初步分工如下：

（1）迈克尔·彼洛蒂——大学专业电子计算机，曾协助经营父亲开设的家庭自营超级市场、将负责红楼中菜馆的总体管理。

(2) 唐庆华——大学专业经济学，曾担任会计事务所助理审计与银行管理咨询。将负责业务协调、招员与培训。

(3) 英格丽德·赫克利——大学专业政府学，曾担任国会议员的公共关系助理。将负责销售与广告。

(4) 布鲁斯·贝尔弗奥里——大学专业经济学，曾在投资银行工作两年。将负责筹措资金。

(5) 黛博拉·安德逊——大学专业会计学，曾在会计事务所工作四年。将负责会计。

(6) 迈克尔·霍斯福特——大学专业法律，曾在房地产公司工作三年。将负责择地与建房。

十二、资金需要：约需筹备费三十万美元。第一年营业收入估计可达六十万美元，逐步增加，到第三年有望达到一百万美元。

十三、长远目标：在美国各大城市开设“红楼”联营餐馆。由于美国各大城市均有华人，我们认为有望找到合适的人选送往中国培训、也可以从中国输入称职的厨师。扩展“红楼”的速度取决于培养人才的速度。

综上所述，我们认为“红楼”将成为一个别开生面的有竞争力的餐馆。我们认为风险不大，目标不难实现。我们有充分信心使之成功。

风险资本公司的经理人员一般有丰富的工作经验和技术知识。他们是内行，所以有能力辨析各种投资的机会、愿意冒一般人不敢冒的风险。有的同学问何以最后选中的竟是一个开餐馆的计划？他们说风险公司宁可有一流的企业家和二流的创新发明，而不要二流的企业家和一流的创新发明。集体才能在风险企业里格外重要，风险资本家感兴趣的不是鹤立鸡群的单干户，而是一个精诚团结，配合默契的班子。成功的企业家要能以自己的理想激发他人、以自己的热情感染他人，要吸引一批有经验、有才干的人和自己一起工作。在美国，风险企业缺乏的不是资金，而是人才。

风险资本家发现新兴企业存在的一些通病是：销售量往往估计不足，当企业的成长超过预测时，现金周转就发生问题。有的企业家缺乏远见，没有制定出初步成功之后的计划。成功不仅在于技术创新，而且在于创新产品问世的时间；有的企业家往往操之过急，以致没有得到最大限度的成功；有的企业家过高地估计了自己，而不注意求贤招才。事实上企业发展的关键恰恰在于能不能吸引到优秀人才。

美国最常见的企业家不一定是发明家或技术专家。利用借贷资本购买企业是目前风行全美的现象。收购对象通常是一个“瘸腿”企业，如亏本的餐馆、商店、工厂，或者是某大公司的一个分公司。由于亏本，所以售价较低，收购这类企业的新型企业家多为有经验的专业人员，甚至可能就是原来的经理人员。他们信心有余，而资金不足，于是求助于风险资本公司。风险资本公司在研究了他们的营业方案，年度报告，竞争战略和利润指标后认为值得一试的，就提供种子资金。并以种子资金吸引更多的愿意冒风险的投资者集成股本。然后以此为基础向银行贷款。

收购以后，其管理人员既是雇员又是企业所有者。即使经营的仍是原来的企业，现在性质也不同了，以前他们为人作嫁，如今自己当了业主，投入企业的不止是个人的财产，还有自己的名誉、骄傲和梦想。这些企业家下定决心，不辞辛苦，为成功而奋斗。结果扭转败局，化赤字为利润，为自己，为风险投资者，为社会都创造了财富。

经理学院内就有学生自营企业的活动。校内为学生的各项服务项目都承

包给学生办，如学生旅行社，冰箱、电话应答机出租，洗衣服务，健身操学习班等。《哈佛经理学院年鉴》、《学生住址录》、《净现值》、《新生介绍》等实用手册，均由学生负责编辑出版。每年二月份，有意经营上述服务项目的同学组成小组，拟订出详细的经营方案和收支预算，送交学校专设的学生企业特许权委员会。一种服务项目往往有几个小组争相经营，特许权委员会审查各组的营业计划后决定授与计划最佳的小组开业特许权。同学如果有新的主意，可以随时向特许权委员会提出营业申请。营业利润归同学所有，洗衣服务处的一学年营利可达七千美元，《新生介绍》的编辑出版利润可高达二万到二万五千美元。这样，同学不但获得经营小企业的具体经验，而且有实利可图。

十七 社会心理学

一个曾是母亲的无可争辩的宠儿的人，一生都有一种征服者的感觉。这种对于成功的自信往往带来真正的成功。

——弗洛伊德例一：世称亨利·福特为机械天才。福特汽车公司创立于一九〇四年，到一九一四年它成了世界上最大的汽车制造商。福特发明的T型车年产量从一九一五年的一千八百辆剧增到一九二五年的二百万辆。由于价格低廉，在收入低的农村受到普遍欢迎。

可是整整有二十年，T型车一点儿也没有改进。福特的亲信曾提出改良T型车以适应市场变化。但福特置若罔闻，他不愿意承认他理想中的汽车已不受现实世界的欢迎。当他一九一二年欧游之际，几个亲信趁机研制成一种新型车。万没料到福特回来后竟当着大家的面，亲手狠狠地捣毁了这辆新型车的模型。福特汽车公司一九二四年还控制着美国汽车市场的三分之二。一九二六年已下跌至三分之一。一九二七年福特公司被迫停止生产T型车。

福特起用管理工人的巴涅特，是一个和黑社会有勾结的人，巴涅特雇用流氓打手，甚至豢养野兽，监视那些被怀疑为不忠的职工，不择手段地破坏工会组织。福特很欣赏他。

福特的儿子爱德赛尔受过良好的教育，温文尔雅，富于同情心，但性格不够坚强独立。他很看不惯巴涅特，建议父亲整顿公司并设计新汽车以适应市场的需要，却遭到福特的蛮横斥责。爱德赛尔负责建造的炼焦炉，福特当时并不反对，待其建好后，竟下令拆毁。爱德赛尔作出扩建公司会计部的办公楼的决定，竟招致福特在第二天下令取缔整个会计部。

亨利·福特为什么作出如此违反常情的事来呢？

例二：胜家缝纫机公司总裁唐纳德·克尔彻在任职内采取了一系列措施，重新夺回了失去的市场，但是当他得到更大的权力之后，就开始把自己孤立起来。他擅自决定进入公司没有经验的住房建筑业，对别人的意见充耳不闻。他只让一个人向他汇报工作，对下属实行恐怖统治。

克尔彻以往的背景没有表明他一朝权在手就会自我孤立起来。在担任总裁的初期，克尔彻确是小心翼翼，步子放得很慢，生怕伤害了忠于公司传统的老一辈经理人员。但是当他把亲信安插到重要岗位上，巩固了权力的基础之后，就变成另外一个人了。他把自己和董事会，和下级孤立起来，专横跋扈，一意孤行，实行高压统治。

董事会费了九牛二虎之力，迫使克尔彻辞职，可是内部斗争使公司几乎破产。

一个名望卓著的公司为什么会发生这种危机呢？

例三：《罪与罚》中的拉思科里尼柯夫因贫困而绝望，决定杀死一个开当铺的老妇，用她的钱念完大学，并供养母亲和妹妹。他杀人的理由是放高利贷老妇对社会没有用，因此她的死对社会有利无弊。拉思科里尼柯夫行凶前做了一个梦，梦见与父亲在郊外散步时，看见一群喝醉的农民把一匹马活活打死，他醒来后非常害怕这个残酷的梦所激发的性欲亢奋。

弗洛伊德（1856—1939），奥地利心理学家，精神病医师。精神分析派创始人。他把人的心理分为意识和潜意识两个对立部分，认为存在于潜意识中的所谓本能，是人的心理的基本动力，是摆布个人命运，决定社会发展的永恒力量。主要著作有《释梦》、《精神分析学引论》等。

行凶后，他痛苦不安，犯罪感和对死者的回忆逼得他几乎发疯。当他因不缴房租被警察局传讯时，表现极其反常，他又一次来到行凶的地点。最后实在抵抗不住自我折磨的欲望和认罪的强烈冲动，终于自首，在向警察屈服中得到了解脱。

怎样解释他的行为呢？

哈佛经理学院也讨论这类问题吗？是的。探究这些问题的《企业管理的社会心理学》一课，在哈佛已有十六年的历史。主持教学的泽莱茨尼克教授是一位有国际声望的学者，也是哈佛园内颇有争议的人物。比起经理学院的其他主流课程，这门课似乎有点不伦不类，有人认为不应登上哈佛经理学院的大雅之堂。泽莱茨尼克在学校里独树一帜，不属于任何一个系，他是美国唯一在管理学校教这门课的开业精神分析专家。这门课运用弗洛伊德精神分析法的基本概念，以及精神病学、幼儿发育学和家庭体制学等学科的知识，分析个人和群体行为的内在原因。课上研讨的实例，乍一看，确实有点玄。

上课开始时，泽莱茨尼克曾告诫同学说，一年级的医科学生每研究一种疾病时，就发现自己有这种疾病的症状。他提醒同学不要因为上了此课，从此疑神疑鬼。

泽莱茨尼克认为大多数管理学校的课程强调企业组织结构有余，而对个人作用重视不足。竞争战略分析和人是分不开的，一旦抽掉个人的历史和作风，竞争分析就少掉了许多内容。并非每个领导者都是有理性的人。领导者的行为可以影响竞争战略的成败和整个企业的命运，人们似乎以为，一个人有时候会做出不合理性、不可恩议的事来，但是很少有人会怀疑一个组织，一个企业会发生神经失常。仿佛一个企业组织因集体性而获得某种免疫力，可以使它的运转永远合乎理性。

实际上，企业是人组成的。企业领导的个性、作风、用权的方式会给整个企业带来深刻的影响。所以谁也不能保证，一个企业的行为就一定是理智的，研究企业不能抽掉人来研究。照泽莱茨尼克说法，这就需要我们懂一点精神分析学。

精神分析学认为人的每一个行为，不管在表面上多么荒唐，都有深邃的内心契机。每一件事都有逻辑的解释。一个人的一举一动常常暗示他真正的动机，我们不应该轻视这些暗示。表面上违反常情的举止，从精神分析学上去理解就变得合乎情理了。每个人在知觉清醒的表象下埋藏着许多潜意识的情感、欲望、需要与幻想。这些下意识的动机往往影响人的行为。

一个人在童年时代的经历，如父母打骂，兄弟相争，贫穷的折磨，在心灵上会留下久久不能愈合的创伤。一个人即使到了成年也有弥补这种心理损伤的需要。反常行为的出现，就是为了满足这种潜意识的需要。

那么，亨利·福特为什么对一样没有生命的T型车如此痴情，以至差不多丧失理智呢？这要从他跟父亲的关系说起。他的父亲是个农民，福特不愿务农，有志去底特律学习蒸汽机的知识。对此，福特的父亲很失望，从此福特憎恨父亲，把所有的消极的感情都倾注到父亲身上；同时将母亲理想化，把一切美好的感情都给了母亲，日后的T型车对福特来说有特殊的象征意义。T型车是为农民设计制造的，它结构简单，价格低廉，维修方便。福特尽管不愿意承认父亲是农民，但是T型车成为他重新建立与父亲的联系的象征，T型车体现了福特的自我意象。正因为福特一心要保持这种联系，他丧失了客观判断的能力。

阴险凶恶的巴涅特受到青睐重用，恂善温厚的爱德赛尔却横遭辱骂拒斥。这种行为错乱似乎无法用常识解释，然而这也可以从福特对父亲怀着极其矛盾的感情来分析。巴涅特和爱德赛尔是现实世界中代表福特两种潜意识感情的象征。福特感到自己被父亲抛弃，而感到愤愤不平，为了消除自己的忧虑，福特认为自己需要变得严厉，需要坚强起来，变成一个侵略者。而强暴粗鲁的巴涅特则正是福特所希望的那种人。爱德赛尔象征着福特温雅孝顺的一面，希望与父亲保持密切的关系，但是福特在潜意识里却认为这是一种软弱的表现，因而必须压抑。所以福特不愿意接受儿子的一番好意。就这样，爱德赛尔受到不公平的待遇，长期的精神折磨和理想被压抑的痛苦，使他不到五十岁就离开了人世。

当一个经理在感情上与上级、下级疏远时，往往会像胜家公司的克卢彻那样过高地估计自己，狂妄自大，拒谏饰非，刚愎自用，常常采取冒险主义的行动，以致使整个企业发生危机。从一个有才智的企业家变成狂妄自大的暴君，可以看出这个人没法抑制内心获得权力后释放出来的攻击性能量。一朝大权在手，地位巩固以后，原来隐藏在内心的某种幻想就发挥影响，使他产生制服一切威胁他权力的对手的欲望。至于现实生活中究竟存在不存在这种对手，则是另一回事。这种幻想起源于这个人的童年时代，也许他希望得到强有力的父母的保护而没有得到。引起他日后的攻击性冲动，可能起源于一种深刻的孤独感，一种幼年时代遗留下来的恐惧感，生怕强有力的父母把自己抛弃在一个充满敌意的世界上。为了克服这种恐惧，这个人在潜意识里变成了攻击者，在不知不觉中把自己和掌握生杀予夺大权的权力人物划了等号。这种以攻击者自居的幻想有助于消除这个人的恐惧感。

现实生活中的拉恩科里尼柯夫往往是单位里动辄得咎的那种人。这种人不是没有能力或经验，也不是出于懒惰，可老是在工作上出差错，完成不了本职工作，因此遭到批评斥责。这种人还可能向上司发脾气，结果当然是自讨苦吃。诸如此类自我惩罚的行为的目的，一方面是引起他人的同情和关注；另一方面是希望别人控制自己。引起这种行为的，是当事人无法抑制由于早期心理发育不健康而造成的内心冲突。当事人在潜意识里希望别人羞辱自己，折磨自己，以获得某种快感。泽莱茨尼克认为，那些愿意挺身而出保护弱小者不受强大者欺凌，宁愿自己受到攻击的人，可能有一种深邃的受虐狂动机，骨子里愿意屈服。

这门课研究的另一个课题是领导行为。泽莱茨尼克发现，大多数企业的高级经理人员都不是素养高的领导者，甚至不是胜任愉快的经理人员。真正的领导者正大光明，努力工作，愿意冒风险，愿意尝试新主意，敢于决策，敢于负责，对他人的个性与感情有深刻的理解，能使他人积极地工作。

领导是一种权力的积累。英国历史学家阿克顿勋爵有一句名言：“权力使人堕落，绝对的权力使人绝对的堕落。”但泽莱茨尼克认为，权力本身并不能使人堕落。权力既能创造，也能破坏，关键在于当权者如何用权。权力使人堕落的先决条件是掌权者有精神病。而精神神经病的种子在当事人获得权力之前就已埋藏在心。

阿克顿（1834—1902），英国历史学家，属“自由天主教派”。曾任下议院议员、剑桥大学近代史教授。他受天主教的影响，认为人世间罪恶深重，尤其是大人物几乎都是坏人，主张对历史的黑暗和罪恶加以控诉和批判。主编《剑桥近代史》、著有《自由的历史》等。

有精神神经病的人，人格分裂，内心各种动机互相冲突。他们的言语、行为、心情在与别人交往的过程中会暴露内心的冲突。大多数人在一生某个时期会犯精神神经病。但是某些类型的精神神经病对权力特别敏感，权力使这种人本来有的症状加剧。

精神神经病作为一种心理冲突的表现，有四个基本特征：

一、起因不在外界因素而在内部，所以可能持续存在。

二、当事人往往不知道在自己的内心存在着互相冲突的动机。

三、病因起源于幼年。

四、症状重复出现，因患者的文化教养、社会地位、家庭背景产生不同的反常行为。

如果精神神经病及其症状完全被抑制住，不在行为上表现出来的话，那么也就无关紧要，不可能对领导者如何使用权力发生影响。历史上的确有患精神神经病的伟人，以巨大的自制力克服病魔，担当重任的故事。林肯总统是一位忧郁症患者，可是个人的不幸却赋予他一种特殊的正义感和一种特殊的洞察力，使他充分认识到美国南北分裂的悲剧性，而担当起领导战争的重任。

然而现实生活中能够抑制精神冲突，忍受痛苦的人是很少的，更常见的是整个企业受到患精神神经病的企业领导人病态行为的影响。当一个人的权力欲起因于精神神经病，权力就使这个人堕落。这一点不得不引起我们的警惕。一个组织机构里如何分配权力不能不受到重视。

一个人在幼年时期经历的恐惧、焦虑、挫折，会在以后的岁月中不断借尸还魂，重复出现。作为一个企业单位来说，人人都希望企业机器能够合理运转，要做到这一点，企业领导人就不得不跟自己的幻想、爱憎交织的矛盾感情，以及希望控制别人，让人控制，依靠别人，让人依靠等这些内心需要，作不懈的斗争以取得心理平衡。

每个人都有自己的领导作风，领导作风是性格的一部分，性格又是心理发育长期形成的结果。这就是为什么一个人往往很难改变领导作风的原因所在。一个人在心理发育时期的重大遭遇与他日后的领导作风有密切的关系。许多单位领导的反常行为仔细分析起来，其实是某种过去的家庭冲突在新环境里的重演。

一旦我们懂得个性和性格的作用，单位内部争权夺利，相互倾轧，勾心斗角的现象就不难理解了。决策过程可以成为参与者解决自己心理冲突的手段。现实生活中的冲突往往会激发起当事人过去有过，但是始终没有解决的感情冲突，从而发生危害企业利益的反常行为。董事会、工会、政府和各种规章制度的存在，对于控制违反理性的行为能起制衡作用。但是在某些情况下，一个领导人的诱惑力可能大到无法抵拒，他把自己的幻想付诸实践，变成某种很有吸引力的现实，一时会蛊惑一大批人。人有一种依赖某一个保护者的心理需要，历史上许多国家就是因为民众没有认清自己所面临的诱惑，而导致灾难性的结果。冠冕堂皇的理由决不能说明作出决定的过程是理智的。一个企业的领导要是缺乏自知之明，要是压制不同的意见，没有自制力，随心所欲的话，很容易给企业带来灾难性的恶果。权力不仅会使人堕落，而且会使掌权者成为受自己变态心理需要而摆布的俘虏。

有一回上课时，一个同学忍不住问泽莱茨尼克这一大套理论究竟对在座的同学有什么直接的现实意义。他回答说，提出这个问题本身说明这个同学

犯了学习知识追求急功近利的毛病，这是一种哈佛学生的通病。是一种不正确的学习态度。为什么所学的每一门功课都非要实用不可呢？有些知识说不定要在五年、十年以后才显出意义。

他又说，过去二十多年来，一般管理学校的课程教的尽是技术性方面的知识，在企业管理中仿佛抽掉了人的内容，个人在组织中消失了。这样下去，将培养出什么样的学生，实在是一个发人深省的问题。

他说，懂一点社会心理学，就好像多了一点免疫力。企业活动给一些心灵有创伤的人发挥其幻想的机会，一个表面上煞有介事的企业战略，可能是玩弄权力的产物。在一定的条件下，一个组织会发作集体性神经病，这时我们就应该冷眼旁观，独立思考，决不让大权在握的精神神经病患者把自己拖下水。

作为美国应用精神分析法研究企业管理的权威，泽莱茨尼克不乏慕名前来请教的公司。主要请他咨询公司的领导继承和更替问题。

泽莱茨尼克认为，权力移交的过程很容易跌入心理学上的陷阱。企业的第一把手亲自选拔接班人看来理所当然，但是泽莱茨尼克认为，这种做法从心理学的角度来说危险性很大。不少公司的总裁之所以不能胜任，是因为选拔他们的前任并不真正希望他们成功。按照弗洛伊德的说说，问题的根源可以追溯到儿子和父亲争夺母爱的竞争。忠心耿耿为企业服务的第一把手在选拔接班人时，可能下意识地选择一个注定要失败的人，目的是为了证明没有任何人能比自己干得更好。

担任第一把手的时间越长，当权者就越会在心理上把第一把手的职位视为己有。西方石油公司的总裁阿蒙德·哈默就是一个典型。西方石油公司成了他的小孩，他要怎么干就怎么干，只要他活着，谁也休想接手。哈默选拔的接班人一个接一个被解职，因为哈默不容异议，谁要敢于提出不同意见，谁就是不忠于他。

企业领导人培养接班人是一件好事，然而一个成功的领导人往往很难判断带给自己成功的究竟是哪方面的才干和性格，所以他也很难在别人身上发现成功的素质。此外，使自己成功的才能，在新的环境里也许无足轻重了。一个企业草莽初创时期需要的本领，与其发展扩大时期所需的才干，并不是一回事。新的挑战需要新的人才去应付。

这种新局面的产生，加上第一把手下意识里害怕接班人会青出于蓝，使自己难堪，于是妨碍了他选择真正有能力的人接班。企业领导人常常选拔那些唯唯诺诺、百依百顺的下属当接班人，可是这种人只知道唯命是从，从来没有经历过大风大浪，又怎么可能具备担任企业领导所必需的品质和才能呢？

泽莱茨尼克认为，第二把手当不得，当副手学不到统帅全局的本领，与其作一个公司的副总裁，不如当公司里一个部门的主管。如果总裁和副总裁分工的确不同，副总裁应能起权力制衡的作用，真正当了第二把手，应该小心翼翼，不能利用职权，甩开第一把手，否则会在下属中造成混乱，使第一把手怀疑自己迫不及待地要夺权，从而自取灭亡。第二把手必须做到不在其位，不谋其政，克制自己，耐心等待，才有希望成功。

一个人如果想当好领导，就应该有自知之明，学会分析自己行为的潜在动机，提防自己掉进心理上的陷阱，找到产生忧虑和不安的内因。但是每个人都有盲点，一个再明智的人也不可能完全了解自己的潜意识活动。所以聪

明的领导人往往在左右安排一些有胆识的人，这些人敢于怀疑，敢于发表不同的意见，敢于批评领导人，以防止领导人想入非非，感情用事，甚至丧失理性。

矛盾的是一个领导人需要有坚定的自信，带领一批信仰自己的人，一心一意为实现自己的目标而奋斗；同时又要善于听取别人的批评，借助别人的意见来判断自己对现实的认识是否正确。所谓兼听则明者是也。

有的教授认为，泽莱茨尼克那一套弗洛伊德的精神分析法过于简单，片面强调了个人的作用。在现代企业管理中，组织对个人有一定的牵制作用。个人和组织的作用之间应该有一个平衡，而不是两者取一。

我认为必需指出的是，精神分析学本身也是一种心理上的陷阱。如果说一个人的反常行为包括犯罪行为，是受到连他自己都不明白的潜意识的驱使，那么这个人在多大程度上应对自己的行为负责呢？要一个心理不健康的人对自己的行为负责，岂不是蛮不讲理吗？西方目前道德败坏，罪恶丛生的原因，也许就出在过于谅解犯罪行为，过于迁就所谓潜意识的冲动。因此纵欲成了自我发挥，律己反而是不健康的抑制。为了精神上的解放，连道德准则都可以置诸脑后。

问题是，难道一个人真的只是受潜意识操纵的牺牲品吗？道德准则不是一门身外之物般的复杂学说。实际上，每个人都有明辨是非的能力，就看是不是身体力行。良心是一个人行为的终极指导，人的一生，难免会遭到失败的嘲笑。唯其如此，只要我们动机纯正、行为端直，不论命运如何，我们都将永远行进在荣誉的行列里。

十八 雅皮士

我相信我们应该在一种理想主义中去找精神上的力量，这种理想主义要能够不使我们骄傲，而只能够使我们把我们的希望和梦想放得很高。

——居里夫人雅皮士是美国社会新崛起的一代。雅皮士指年龄二十五岁到三十九岁的青年城市职业家，如律师、咨询人员、银行家，医生、企业经理等。收入标准是年薪四万美元以上。这批八十年代的“当代英雄”是对六十年代嬉皮士的一种反动。

嬉皮士逃避社会，摒弃传统，蔑视金钱，排斥教育，成了当时的反潮流英雄。他们放荡不羁，在群居野合中追求性自由，服用毒品来刺激感官，在先锋派艺术、神秘主义哲学和乡村生活中寻找人生价值。

雅皮士有进取心，事业心强，他们追求权力，追求金钱和金钱带来的自由。美国运通公司信用卡是他们随身必备的身份标志。雅皮士喜欢城市生活的魅力，他们爱社交，喜欢上戏院，参加社交聚会；他们爱高消费，穿的是名家设计的时装，吃的是优质美味的天然食品，开的是款式新颖的进口小汽车。度假的胜地多在欧洲；他们注意健身，很少抽烟，结婚迟，生育子女少；他们讲究实际，不热衷于政治空谈，比起上一代人，雅皮士对工作和享受都有更高的要求；他们努力工作，可是不盲从所在的公司，凡事有自己的独立见解。他们考虑得更多的是人生的意义，成功的价值，生活的质量，发挥个人潜力的机会，个人与社会的关系。

雅皮士作为对哈佛经理学院毕业生的某种写照，也许没有离谱太远。

一九八五年，有三百四十二家公司在哈佛经理学院作了一万三千次以上的招聘面谈，二百八十六家公司以通讯方式招聘。一九八五级毕业生共七百八十五人，其中六百八十六人通过学校的择业办公室找到工作。每个学生平均进行了十五次谋职面谈，收到三份聘书。

的确，哈佛经理学院最能吸引人的地方就在这里。哈佛 MBA 学位成了名副其实的金字招牌。美国失业率为百分之七。一个哈佛学生却有数份聘书任意挑选。哈佛 MBA 的平均起薪为一年四万美元，在美国所有的管理学校硕士生中数最高。

没有明确的生活目标，就没有明确的择业目标。对于哈佛 MBA 生来说，问题不在于找不找得到工作，而是找到一份适合自己需要、兴趣、特长、生活方式的工作。理想是美好的，通向理想的路只有自己走出来，实现理想的努力有时是沉闷乃至庸俗的。

整个谋职过程从二年级开学起始，到翌年四、五月才偃旗息鼓，前后差不多八九个月。。

择业的第十是自我估价。一年前刚进校不久，哈佛的学生择业咨询服务处就组织过一次名叫斯特朗—坎倍尔的心理测验。测量的不是个人能力，而是个人兴趣，并且把你的兴趣同在不同职业上成功的人的兴趣作对比，兴趣相近，也许说明你可以考虑他们的职业。

斯特朗—坎倍尔测验的第一部分的六个职业主题是：实干型、研究型、

居里夫人（1867—1934），法国物理学家、化学家，生于波兰。与丈夫皮埃尔·居里共同致力于放射性现象的研究，先后发现钋、镭两种天然放射性元素。1903年居里夫妇合得诺贝尔物理学奖。1911年又独得诺贝尔化学奖。

艺术型、社交型、进取型和常规型。第二部分按第一部分的六个主题将基本兴趣分门别类。列入实于型的兴趣为：大自然、农业、军事活动、手工操作；列入研究型的兴趣有：科学、数学、医学；艺术型为：音乐、戏剧、美术；社交型为：教学、社会服务、体育运动、宗教活动；进取型为：公共演说、法律、政治、经商、推销、企业管理；常规型为：办公室工作。

然后将你的兴趣和在职者比较，兴趣相近，说明很可能你会喜欢他于的那一行。测验结果，我的兴趣与进取型中的投资管理经理和市场营销经理最相近，与艺术型中的律师和摄影家较近。

经理学院的实例法和课堂讨论，在一定程度上能揭示你的能力和个性。有的课程你很感兴趣，你分析实例得心应手，也许说明你可以考虑类似的工作；有的课程你觉得沉闷乏味，视为畏途，也许你就应该回避这类工作。

到了二年级，如果对自己要干什么还不清楚，可以找 MBA 咨询服务处的心理学家请教。除了帮助择业以外，该服务处还帮助同学克服学习上遇到的种种心理障碍，如上课发言有困难，不适应实例教学法，注意力不集中，考试怯场，以及 MBA 课程的压力给个人生活带来的困难。据说每年有六百多位同学登门求教。我虽从未问津，却不是因为我小视心理学，而是出于对心理学的天生兴趣，当了自己的心理学医生。

谋职的第二步是写个人简历。哈佛择业办公室专门准备了《学生简历撰写指南》。简历列举自己的背景、经历、成就、兴趣、特长，力求用词简练、准确、鲜明。经理学院崇尚实于，择业办公室特地挑选了一百五十个“行动”词供学生采用。为避免歧视，保证就业机会均等，哈佛不准学生在简历中提年龄、出生地、宗教信仰、性别、种族、肤色、国籍、残疾，不准夹照片。个人简历可以说是一份自我广告，尽管单靠风格和语言并不能保证成功，但是一份马虎的简历很可能使学生丧失中意的工作。择业办公室还组织了帮助同学撰写简历的写作班子。我的简历除请写作班子过目外，又征求了教授和同学的意见，反复推敲了一番才定稿。

简历可由哈佛负责印刷，也可在校外自找人印。每位同学的简历印五百份，其中四百份由择业办公室装订成《学生简历册》，出售给有意来我校招聘的公司。

从九月份起，各公司就陆续派员来校游说，往往是总裁亲自出马，随员中一定少不了经理学院的校友。这些公司在豪华的酒店竞相举行招待会，有的在开会前向每个出席的同学赠送礼品；有的邀请小批同学与公司头面人物聚餐。一个 MBA 学生往往有几家乃至十几家公司竞相争取。

学校的职业咨询服务处每周出版职业通讯简报。该处各有一千三百多家公司的背景材料、年度报告、报章摘要、招聘职称及其他有关资料，还按行业、职称、地区、工作内容将各公司分门别类。咨询服务处备有大量录音录像带，为同学熟悉某公司某项工作提供进一步的感性知识，并公布各行业各职称的工资标准，让同学谈判时心中有数。此外，经理学院还将历届 MBA 毕业生按公司汇编成册，应届毕业生可直接向一万多名校友打听情况，征求意见。学生会和各专业俱乐部还举办专题讨论会，邀请三四年前毕业的校友来校现身说法，介绍他们在各行各业的经历和成就，如何把在学校里学到的知识应用到实际工作中去。

经理学院自己也参加招聘，且是最大的雇主之一。

美国二十多所重点管理学校公认，哈佛经理学院为学生谋职提供的服

务，是全美大学中最先进最全面的。

二年级的功课不比一年级轻，谋职的压力使生活更加紧张，但这是一种充满希望的紧张，写求职信，面谈、出访，都要在课余进行。万不得已，才顾此失彼。

如果当天的日程表有谋职约会的话，出门前就得按一套不成文的衣冠法打扮一番，衣冠不整，不修边幅去赴约，会引起对方怀疑你谋职的诚意。在谋职的高潮期间，课堂上每天总有三分之一的同学衣冠楚楚。

平常穿戴鲜艳的女同学到了这天，往往像男同学一样，穿上深色的服装，耳环、项链是唯一的女性标志，女生的这种打扮几乎千篇一律，就像制服差不多，来校招聘的女校友亦是如此。

关于这个现象，我们曾有机会在上“零售学”时讨论了一个实例。由于女性解放，进入经理阶层的女子逐渐增加，许多职业妇女不约而同地穿上男装。但一般百货公司和妇女服装商店没有专柜经售妇女的职业装，于是有人开了专为女性经理服务的服装店，想乘机捞一把。实例文后还附有预期销售量的统计数字，显示这是一个有厚利可图的市场。

我当时发言说，在女子解放的今天，出现这种女着男装的现象是具有讽刺意味的，它反映了女性希望归宿男性的世界。经理阶层本来是男性世界，女人这样做，实际上是向男人投降，靠男装为自己壮胆，实际上掩饰了一种内在的不安全感，有点欲盖弥彰。如果女子真的有自信心，有才能，她们没有必要在服装上向男性靠拢。反之，再男性化的服装也无法掩饰自信的缺乏。我举出英国首相撒切尔，美国前副总统竞选人弗拉萝，美国前驻联合国大使柯尔帕待丽克等人，她们在事业上大有作为，然而却从来没有穿过男装，也许今天热衷男装的女士们很快就会意识到这一点。所以实例中，那个靠向女雅皮士推销男装的如意算盘可能落空。

我的发言招来了身着男装的丽莎的反对，她振振有词地宣称她不是向男人投降，而是在行使自由意志。可是坐在我旁边的伊芬非但赞同我的观点，而且说自己穿上男装的动机是希望抹去自己的女性，使自己在顽固的男性世界里表现得像男人一样。她承认这种现象与妇女解放有矛盾。

一月份开始，谋职过程进入持续三个月的高潮，这是一个巡回演出，巡回赴宴，巡回旅行的季节。

招聘面谈有两种。一种是开放性，公司代表约定来校时间，人人可以去谈，不用事先联系。一种是封闭性，是对方收到同学的求职信和简历后决定面试的。职业咨询服务处准备了大量招聘人员在面试时常问的问题，还举行示范表演和放映面试录像带，帮助我们作面谈的准备。

找工作中，我们既是卖方又是买方。买比卖更重要，因为一旦找到的是不适合你的工作，你被迫辞职时更痛苦的不是雇主，而是你自己。所以在找工作的时候宁可挑剔一些，越了解招聘公司的情况越好，只有知道对方的需要，才能决定自己有什么特长可以贡献，以及将来的工作环境是不是令人愉快。可是谈的公司越多，准备工作就越难面面俱到。

我向几十家公司发了求职信，有的同学甚至发了一百几十封。一天上课完毕回家的第一件事便是打开信箱，我从不指望封封信都落实，所以拆开信封凡有“很抱歉”字样的信，一律不卒读，有的同学还把这种信贴在大门上“祛邪”。回到房里打开亮着绿色信号灯的电话录音机，上面留下的通常是某公司愿意约见的口信，有时一天要谈好几家，的确忙得不亦乐乎。有几回

我不得不临时抱佛脚，在约见前半小时匆匆赶到资料室查阅该公司的背景材料，强记一通后即披挂上阵。有的同学由于约会太多，以致面谈时张冠李戴，闹出笑话来。

虽然大多数同学一开始采取万箭齐发的战略，可是见人说人话，见鬼说鬼话，毕竟需要高明的口才和可靠的记忆力，故作姿态的表演即使混过了一二次面试，几次以后总要原形毕露，对方仍会察觉。再高明的口才也代替不了情发于中的诚意。诚意只能来自你对所谋工作的真正兴趣，问题不在于你拿到几份聘书，而是你是否拿到那份你最向往的工作。

第一次见面常给人以深刻印象，第一次面谈一般只有半小时，这半小时里，你的任务是充分表现自己，而最初的几分钟特别重要，握手的方式，视线的接触，紧张的程度，外形仪表，都是表现一个人的无声语言。“第一印象”在整个面谈过程中或得到加强，或削弱或保持下变。

无论你能力多强，只要对方认为你对所谋工作的兴趣不大，他就不会聘用你。招聘者首先要确定是否喜欢你作他将来的同事，所以谈话一开始，彼此合不合得来，势必攸关全局。

应聘者心理紧张，其实招聘者也紧张。有的招聘者对自己的问话技巧信心不足，不知问什么好，有的对判断应聘者的性格没有把握，唯恐雇错人，因而你自己一定要显得充满信心。如果对方局促不安，你就要主动一些，谈点家常话，使对方轻松。你也许不得不暗暗地控制局面，做到这一点，事先得有充分准备。就像打网球一样，你不必老是被动防守，而要伺机主动发球。对方需要了解你，你也需要了解对方。你提问题的质量很重要，问号是使对方开口的百宝匙，问什么要胸有成竹。有关工资、工作单位的风气，领导的作风等微妙的问题，如何提法就看你老练不老练，圆通不圆通了。这也是表现自己的一种方式。

人类是理智的动物，但更是情感的动物，能够操纵情感的人往往是最后的胜利者。应征工作的面试是一个相当主观的过程，没有一个人单凭职业能力被聘用的。你的态度要自然、诚恳、稳重、温雅，要充满自信而不骄矜，要轻松幽默又热情坚定；既不轻佻又不僵硬，既不散漫又不拘束。

招雇者的能力有大小，一般来说，使用的策略不外三种。

一、高压性面试。此时对方出题难，问话直截了当，观察你如何应付压力，你就要保持镇静，沉着应对。我在纽约和一家大商业银行的人事部主任面试时，即发生过这种情况。对方始终板着脸，我也不苟言笑，从容答话，有时还反诘几句。但我很讨厌这一套，终于觉得不值得为“五斗米折腰”。

二、间接性面试。此时对方往往让你自由发挥，你准备得越充分越有利。对方观察的是你的思维能力、组织能力和表达能力，观察你如何处理捉摸不定的场面。你不必侈谈自己的经历，但要以自己的性格、才干和取得的成就，向对方表明你能胜任愉快。

三、结构性面试。此时对方事先准备好问题，你的回答要力求生动有趣，不同凡响。

大多数面试是一种或几种策略的混合使用，有时你得提防一些非常规问题的袭击。如一家公司的来人问同学：“如果你被迫在荒岛上呆上一个月，允许你带三本书和三张唱片的话，你打算带哪些书和唱片？”另一家公司出了这样一个问题：“你在驾驶一辆只有两个座位的汽车，遇到三个行人都需要搭车，其中一个是你的上司，一个是拄着拐杖的老太太，还有一个是很有

吸引力的异性。你怎么办？”有的同学回答说让老太太上车，因为她最需要帮助；有的同学提议让上司开车送老太太，自己则陪那位漂亮的异性步行。

每次面谈后，聪明的作法是写一信给对方表示感谢，既让对方知道你重视他们，又提醒对方不要忘了你。

哈佛学生总务委员会如发现来校招聘的公司因种族、性别、肤色、信仰等歧视同学，就会促请校方制裁违反规定的公司，它有可能被取消第二年来哈佛招聘的权利。

第一次面谈如果成功，对方将邀请你到公司所在地作一日游，会见公司其他要员，进行第二轮面试，以便彼此加深了解，而且更多的是你了解对方。这也是一个旅行的好机会。我曾利用这种机会访问了旧金山、洛杉矶、布法罗、费城，甚至在二年级春假期间还去了瑞典。

一旦对方看中了你，“求爱”攻势就开始了，请吃饭成了惯例，平时对方还会找各种借口打电话给你。

“你还需要了解些什么？”

“你还要见我们公司的谁吗？”

“你要我们最新的年度报告吗？”

“哈佛和耶鲁的足球赛你看了吗？”

对这种“求爱”拒之不智，应付又费时间，自己还要准备第二天的功课和新的招聘面谈，所以我在瑞典五天之游心情并不轻松。

四月上旬的一个星期天，我离开斯德哥尔摩登上返美的飞机后，赶紧准备第二天要小组讨论的实例。那是一篇关于美国电报电话公司的实例，篇幅很长，一路上我目不交睫，细心准备了一番。哪晓得仿佛有谁跟我恶作剧似的，回到家里才发现自己将那篇写满分析意见的实例留在斯堪的那维亚班机上。

五月底我刚从旧金山回来，接到美国一家大房地产公司的来电，称该公司的国际开发部主任将来哈佛，希望和我见面。当时我主意已拿定，但觉得见面谈谈没有什么不好，况且我对房地产很有兴趣。

我按约定的时间于下午六时来到这位罗宾逊先生下榻的旅馆。罗宾逊先生于一九八一年在哈佛经理学院毕业，这次来哈佛一方面参加毕业五周年的纪念活动；另一方面据说是上司要他找我。我们在旅馆接待台旁寒暄后，他让我坐在接待台和大门口近旁的一张沙发上。旅客川流不息，电话响个不停，清洁工正在打扫走廊，罗宾逊开始向我介绍他的公司。他本来就尖细的声音给压得很低，在一片人声鼎沸中，听起来很费力。

他说他们公司正在中国某大城市建造一商业中心，这是一项极其引人注目的房地产投资，为了吸引更多的外资，中国政府非让他们赚钱不可。他说这次约见我，是奉上级之命，他不清楚上司的意图，也不知准备雇我做什么工作。他本人经常来往于中、美，日本、香港，显得十分得意。由于他主动与过往的每一个熟人打招呼，我们的谈话不时中断。他勉强的笑容，有气无力的声音，使人觉得他已很疲劳了，可又不让我有置喙之机。这是怎么回事？这是不同于我经历过的任何一次招聘面谈。为什么他选中这个地点？为什么他这么无精打采？为什么他不让我问话？堂堂国际开发部主任怎会不知道待人接物的基本功？他的一举一动只能是故意做作。我一下子觉悟到他的难堪的处境：一方面上司之命不得违，另一方面他已有先人之见，不愿聘用我而影响他自己的利益。

我索性跟他开了个玩笑，请他转告上司说我对他的公司非常感兴趣，但最后连他的名片我都没有接就告辞了。罗宾逊先生的上司派错了人。

一般说，如对方有意，聘书在第二次或第三次面谈后就会发出。为了保证所有来校的招聘公司机会均等，也为了减轻学生受到的压力，哈佛规定一月中旬至四月中旬为“聘书估价时期”，收到聘书的学生不必早早回复对方。这样，我们可以较从容地作出抉择。急于成功的人往往没有时间思考成功的意义。

什么是成功？这个问题我们上课作过讨论。依我所见，成功有两种：一种是外在的成功，一种是内在的成功。前者是金钱、物质方面的收获，社会的公认，名声的显耀；后者是幸福的家庭，健康的体格，与所爱的人的和谐关系，与朋友一起的良辰美景，是个人心灵的欢悦和平静。没有内在成功的成功，不是真正的成功。一个人可以得到世界公认，看起来功成名就，但他内在的生活可能是空虚寂寞的。任何人以内在的成功为代价去追求外在的成功，获得的只能是一种自欺欺人的成功。难道能让实用主义、机会主义和下顾一切的追名逐利盘踞我们的世界，致使我们的生活失去温柔、慷慨和人情味吗？

追求成功是每个人的愿望，问题在于如何摆正外在成功和内在成功之间的关系。这两者并不对立。内在成功可以成为外在成功的源泉和动力，爱赋予人以走向成功的灵感；外在成功又丰富、扩大了内在成功，使之更为绚烂多彩。

矛盾的是，在今天的世界上，外在成功虽不一定保证内在成功，外在失败倒往往会影响到甚至破坏内在的成功。也许保持内在成功需要一定的外在成功为基础。生命的律法在于取得某种平衡与和谐。

人生在于幸福。金钱、名声、地位、权力、成就，只是使人生幸福的手段，本身毫无意义。在决定接受哪家公司聘书时，工作地点，工作性质，自己是否喜欢，并尊重将来的同事、上司、下属和客户，工作环境舒适与否，都是非常重要的。工作上的成功，从长远来说，取决于你是不是适应工作环境。特别需加考虑的是将来的工作是否适合你的生活方式。经理学院一位教授语重心长地说，如果你使事业服从天生的兴趣爱好，那么事业迟早会来；如果为了服从事业的需要而压制自己的兴趣爱好，你就永远不会找到理想的生活方式。

爱情和工作是一个人获得满足的两大源泉。金钱和权力虽然仍具有强大的诱惑力，但今天的经理学院毕业生已开始重视事业和家庭之间的平衡了。

美国公司充分认识到人才的重要性，每年都要花费很大的力气招聘新员。但是除了这种方法以外，似乎没有其他途径。邱吉尔说过，民主是一种下策，但是是一种舍此以外别无选择的下策。这里不妨把他的话说过来，招聘过程是一种下策，但是是一种舍此以外别无良策的下策。

一九八五年应届生大多数人没有接受薪俸最高的聘请。最受欢迎的三个职业是咨询公司、投资银行和高级技术电子工业。一半以上的同学毕业后到这三个行业工作。哈佛生选择工作的决定因素是：一、工作内容；二、今后

邱吉尔（1874—1965），英国卓越的政治家、军事家及作家。第一、第二次世界大战时历任军政要职。1940—1945年为首相，率领英国对德作战，功勋赫赫。1951—1955年再度执政。1953年获诺贝尔文学奖。被誉为“最伟大的英国人”。著有《第二次世界大战回忆录》、《英语民族史》等。

的发展前途；三、公司的待人之道。

十九 各言尔志

士人第一要有志，第二要有识，第三要有恒。有志则断不甘为下流；有识则知学问无尽，不敢以一得自足；有恒则断无不成之事。此三者缺一不可。

——曾国藩我的哈佛校友中，人才济济，各自有着不同的经历与才干。我特地采访了几位同窗，请他们谈谈自己对学习，对事业，对人生等的一些想法，录此以飨读者。

科莉丽亚·蒂尔尼来自新泽西州，毕业于普林斯顿大学政治系与俄国研究系。大学时期曾到苏联学习，并担任过美国国会议员助理。来哈佛经理学院前曾在纽约利曼投资银行任金融分析员。曾两度当选为新泽西州普林斯顿区共和党委员会委员。爱好打网球，摄影和旅行。一九八五年度哈佛工商管理硕士。经理学院女子足球俱乐部队长。

“我一直想进哈佛，哈佛的名气很吸引人。我家里都是搞金融的，我到利曼投资银行工作后对工商界发生了兴趣。我之决定到经理学院来，父亲对我的影响很大，我哥哥也是这里毕业的。对于一个女子来说，要进入工商界没有学位很困难。

“我对经理学院的评价很高，人才是哈佛最宝贵的财富。哈佛是美国最优秀的人才萃集之地，在这里可以学到很多东西，所以我不愿到别的管理学校，只有斯但福大学除外。我来哈佛的另一个原因是我一向害羞，不敢当着许多人的面发言，可是哈佛强迫我们发言，评分也取决于上课发言，这就给了我一个锻炼的好机会。

“经理学院充满着激烈的竞争气氛。由于女生从小受到的教育没有培养她们的竞争能力，哈佛的女生人数又不多，所以她们害怕。一部分女同学索性利用自己是女生设法占便宜，一部分女同学又矫枉过正，闯劲太足。

“我爱好运动，参加运动能发泄内心的攻击欲和挫折感。你运动好，男同学尊敬你，自己也感到骄傲，课堂上的竞争同运动场上的竞争差不多。学会应付比赛时的压力就能顶住学习上遭受到挫折，或者分数不够理想时的情绪波动，到谈判桌上也能沉住气。所以爱好运动使我能比较容易地对付男子的世界。经理学院不少女同学聪明有余，活泼不足，不够全面发展。她们容易紧张，往往过于认真。第一年的强制性评分的确造成激烈的竞争，这种竞争非常有刺激性，在你拼搏过来之后会给你一种巨大的自豪感。

“哈佛经理学院的最大缺点是它像一部机器，每年生产八百个 MBA。一旦你从这里毕业，便自以为既然是哈佛工商管理硕士，有些工作就不屑一顾了。你毕业以后还在和同学竞争，当‘五年联欢’时，‘十年联欢’时，你想的是你有什么成就拿得出来呢？这种心理使你不愿冒风险。现在最时髦的是搞咨询或金融，大多数同学包括我自己都向往那两种工作，一般的印象是最优秀的学生才干那两行。由于自尊心作祟，为了证明自己也是其中的一分子，不考虑自己的长短好恶，就上咨询公司或投资银行工作，不惜抹杀自己的个性，这种思想方法害人。学校也有责任，因为学校没有鼓励同学走不同的道路。

“我父母都是共和党人，我的政治观点在一定程度上受他们的影响。我

曾国藩（1811—1872），清末湘军首领。平“太平天国”起义，官至武英殿大学士，曾任两江总督，并节制浙、苏、皖、赣四省军务。学崇程、朱，著有《曾文正公全集》。

的家庭教育严格，念中学时上的是传统的寄宿学校，但我有造反精神，读大学时，正值卡特执政，学生会多为民主党控制，我向来不愿随大流，担任大学共和党俱乐部主席的职务挺有挑战性。

“我也许将来自办企业，因为我没有排除结婚生育子女的选择，到那时，自办企业比在别人的公司里工作灵活性大得多。我虽然不是班上最聪明的人，但我相信自己判断能力强，有总经理的才干。要在事业上成功必须知道自己的长处，充分发挥它们。

“我的一家都非常幸运，父亲、祖父、曾祖父工作非常努力，因此很成功。家里有钱让我进一流的大学受教育，我到过许多国家。最近去过中国，在中国旅行时我惊奇地发现中国和苏联有许多相似之处，即使两国人不同。我对中国灿烂的古代文化非常尊重，作为一个游客，我很希望多多看到中国的文化古迹，可是与中国悠久的历史相比，看到的可以说并不多，大概不少宝物毁于战火或被人掠走。俄国的情况也是一样，俄国有丰富的文化遗产，但许多珍品遭到劫难。印度的情况就不同了，印度有悠久的古代文明，但没有经历过暴力革命，权力从英国人到印度人的过渡较和平，所以名胜古迹保存至今的很多，触目皆是。

“在中国旅游时吃的东西比俄国还要差，全北京只有长城饭店有一点夜生活。香港是一个鲜明的对照，香港是一个很成功的商业世界，资本主义也许在香港搞过了头，香港是一个十足的金钱世界。追求个人自由发财致富的欲望是推动香港社会的主要动力，那里人人拼命工作，穷人自认倒霉，这种一心一意发财致富的努力缺乏人情味。从这点上说，香港社会是一个残酷的社会，社会的底层需要温暖，需要有人照顾，香港的贫富悬殊，令人担忧。将来中国接管香港后如何改变这一局面，将是十分有趣的。

“旅行扩大了我的眼界，使我更加珍惜自己享有的东西，珍惜我们这个自由、稳定、充满机会的国家。我并不认为自己理所当然地应该享受这一切，大多数美国人不懂得珍惜他们所有的一切。我认为自己欠祖国欠社会一份债，应该还给祖国，还给社会。当初我考虑进中央情报局工作也是出于这种动机，希望报答祖国。可是我不愿意住在苏联，又是一个女的，大概永远当不了我想当的特工人员。现在我进经理学院，进入了工商界工作，也许能更有效地为祖国服务。经营好一个企业，为社会创造利润，做一个好公民，也是对国家在尽义务。我没有排除最终进入政界的可能，我进入政治生活的动机还是因为我非常爱国”。

道格拉斯·希斯来自科罗拉多州，毕业于麻省理工学院管理科学系，来校前曾任马萨诸塞州参议员财政委员会数据处理与政策分析员。爱好骑马，打篮球，爬山和冲浪运动。一九八五年度哈佛工商管理硕士。

“我母亲早故，父亲是退伍的海军舰队长。我从小在乡村里长大，那儿大多数人眼光狭窄，从未见过世面。但父亲随海军到过世界各地给我很大的影响，虽然我不知道自己长大了想干什么，但不愿在乡村生活下去。我中学的数理化成绩很好，海军军事学院和麻省理工学院同时录取了我，我不打算参加海军，就拿了海军奖学金到麻省理工学院学习，这样毕业后灵活性大些。进校之后，我很快发现麻省理工学院象牙之塔中的理论研究与我科罗拉多乡村日常生活相距实在太远，我对学工程又不感兴趣，因此转到了管理科学系。

“我有一定的理想主义，我不懂工商业，总认为那是一种肮脏的赚钱勾当，所以我去州参议院工作。我的上司是一个很好的导师，他使我懂得真正

能学到管理法的不是培养政府官员的学校，如肯尼迪政府学院，而是像哈佛经理学院那样的正规管理学校。在现实世界里，政府官员优先考虑的不是管理，政策的制度也并不都合乎政治科学的逻辑，政治更多的是一种交易。政府里最杰出的官员通常不是来自一所专门培养政府官员的学校，而是来自法学院或经理学院。

“经理学院给予我最有价值的东西是自信。你置身于美国最有才智的人群中，这些人是未来美国的一流经理人才，你自己既不是其中最杰出的，也不是最落后的，而是最优秀者的中游者，意识到你有能力跟这些人竞争，这一点，不管你将来做什么你都给了你无比的自信。

“我喜欢实例法，不过要是我没有念过数学性很强的麻省理工学院，我会去斯坦福大学的。因为斯坦福经理学院的教学走的是中间道路，把课本知识和实例法结合起来，这样较平衡。有的课用实例法教学效率很低。

“经理学院的强迫性上课不合理，每个同学不管来校前学的是什么专业，一律要上课。有时我读了实例后明明已懂，却还是要去上，而在麻省理工学院学生可以随时进入课堂，随时离开。如果我听了一半就懂了，完全不必枯坐在教室里，教授绝不会见怪。哈佛的强迫性上课造成一种大量生产 MBA 的印象，有的课如管理经济课，我干脆闭目养神，舒展一下肢体，这是我反抗这种制度的一种方式。教授有几回看见我懒洋洋的模样，会心地朝我笑笑，他知道我的学历。我想教授也许喜欢个别同学不随大流，敢于轻松一下。周围神经紧张的同学已经够多了，教授也吃不消，大多数同学拼命想使自己适合哈佛规定的模式。

“评分法也需要改变。现在得好分数的同学往往在来校前已对那门课程很熟悉，分数不好的课往往是来校前懂得最少的。因为得“良”很容易，对某门课程原来有基础的同学大可以努力一下争取到“优”，他们本来应该在原来没有学过的课程上多下一番功夫的。所以，学生的成绩和真正学到的知识成反比关系。现在的优、良、及格三等分太笼统，应该再细一些。

“教授上课时千方百计地鼓励同学发表不同的意见，通过辩论，提高共同认识。有一次上市场营销实施课，一个同学的发言在我听来全是胡说八道。我暗里嘀咕了一声：‘放屁’。没料到教授恰坐在我身旁，他大喝一声：‘放屁！？你这是什么意思？’顿时全班怔住了。我给他搞得很狼狈，我没有准备发言，但总算很快恢复了镇静，说出了一通自己的道理。实例讨论的目的就是要通过集体辩论来学习，每个人要在大庭广众之下为自己的观点辩护。发表的看法要是站不住脚，就会给人嘲笑，这迫使你作充分准备，而且准备得越来越好。

“一般人认为，政府部门的办事人员能力较差，不是没有道理的。纳税人不愿给政府官员多付薪水，政府就难以吸收杰出的人才。然而，政府中不乏理想主义者，他们有才干，有理想，愿为社会、为大众谋福利。政府里有最优秀的管理人才，政府部门的管理比工商企业难得多，因为政府工作的社会效果很难测量。工商企业的目标很明确，就是创造利润，多多益善。政府部门的目标经常变化，一个人非要在政府里工作一、二十年才能真正成为里手。政府部门的工作比工商企业更有挑战性，我们这个资本主义社会把人的价值、人的能力和钱等同起来，可是一个人的成就和他挣的钱往往没有关系。政策制定者的工资并不高，但是作出的决定影响很大，只要决策正确，他们就受到人们的尊重和信任。决定一个人的价值的是他干的工作挑战性强不

强，他的贡献有多大。

“当然钱不是不重要。记得经理学院一位教授曾要我们总是准备好足够六个月开支的生活费。这样不管发生什么，你都有回旋的余地，可以摆脱危机，寻找新的工作机会，不必为了维持生计而忍气吞声，牺牲原则。钱给予你这种自由。

“除了钱和事业外，人还有精神的一面。经理学院给我们的负担太重，使我们没有时间考虑精神上的成长。其实，专业能力对人生关系并不大，钱和事业归根结蒂是幻影。生活方式对我很重要，我不爱大都市，喜欢大自然，愿在山水之间生活，生命的真谛不在于物质。我们做任何工作，都不应该忘记精神上的成长。”

爱德温·林奇来自弗吉尼亚州，家庭合伙经营房地产，是弗吉尼亚州最大的房地产公司之一。他毕业于加州西方学院政治系。爱好钓鱼、打猎、旅行、曾远游苏联、欧洲与东非。一九八五年度哈佛工商管理硕士。

“我到哈佛经理学院来，主要是因为当时家庭房地产事业办得毫无生气，差不多在死胡同里徘徊。我家产业虽多，但没有好好地利用，老一辈的人不愿探索新机会，经营方式很被动，光在吃老本。我可以不动脑筋，坐享其成，但是我不适应那种环境，我觉得自己的能力和才干没有受到重视。父亲、叔叔、姑母等都六十多岁了，我是年龄最小的合伙人。老一辈的人坐井观天、墨守成规，还在用三十年以前的一套方法在经营。弗吉尼亚州华盛顿地区的房地产这一行业，自从第二次世界大战后比任何行业都兴旺，所以要他们改变成见很难，即使你知道别人发家的资本没有你家多，但经营有方，运用现代管理方法，结果远远比你成功。我知道我家这一套不对头，我们似乎缺少了什么，但我不清楚究竟缺的是什么，自己也提不出新办法让老一辈信服，所以跑到哈佛来开开眼界。哈佛跟房地产关系不大，房地产行业的地区性很强。经理学院的课程主要与工业和金融有关，但是通过在哈佛的学习，我提高了估计特定市场潜力的能力，提高了对不同行业的理解力，从而对承租者的经济地位可以作出较为正确的判断，更重要的是，我扩大了眼界。这是我来哈佛的最重要的目的。

“没有到经理学院之前，我以为在哈佛遇到的，将是一批为了个人成功不顾一切的野心家，但事实完全不是这回事。这种人哈佛虽有，但属于极少数，绝不是主流。我交了许多朋友，从来没有在一间教室里遇到这么多比我聪明的人，你可以从班上九十个人中的任何一个人那里学到一些东西，而且是天天学，相互学。这是一种了不起的经历。

“我很喜欢实例法，因为我一向不习惯坐在下面光听别人讲课，我总是爱参加进去。哈佛最宝贵的财富是教授，我从来没有遇到水平始终是这么高的教授。哈佛迫使你上课发言，迫使你锻炼思维，不断改进发言技巧，通过每天的上课讨论，我们表达自己的能力越来越强。这是我在经理学院的一大收获。

“另一方面，问题也有。哈佛经理学院标榜自己是世界上最优秀的管理学校，却自己没有管理好。校方采纳新主意很慢，例如微电脑课程直到一九八四年我们升入第二年时才开设。各系自立山头，不通气，会计系的教授与管理经济学的教授对怎么按现值计算现金流量这么一个基本的概念，各执一说，叫做学生的无所适从。

“经理学院曾改建一幢专供在职经理人员来校居住的宿舍楼，将原来两

间房合用一间浴室改为一间房一个浴室,改装的费用竟相当于我可以新建整个一幢楼的代价,简直荒唐。我绝对有把握,哈佛被承包这项工程的设计师、工程师和建筑公司狠狠敲了一笔竹杠。当事人用钱如此不在乎,根本出于学校太有钱。可是还要校友每年捐款,真令人啼笑皆非。

“在经理学院里,我大概比大多数人都生活得轻松,到学校以后,经营家庭企业的种种烦恼暂时置诸脑后。一方面我年龄大一些,来校时已经三十岁了,有妻子和一个女儿;另一方面我毕业后不用找工作。我独立惯了,不愿听别人使唤,我不想争名夺利。不想爬上什么大公司总裁的宝座。

“结婚的人到哈佛来有利有弊。作为丈夫和父亲,我责任很重,我经常感到时间安排不过来,经常发生的矛盾是,牺牲学习还是牺牲家庭生活?我不得不学会应付这种压力。可是有了一个家,我可以从学校的紧张生活中脱离出来,特别是第一年,住在学校里的同学没有一刻摆脱得了那种无情的压力,想轻松也做不到。我妻子给我很大的支持,从学校回家,晚饭已经准备好了,我可以向她发牢骚,她也可以向我诉苦。在哈佛的两年里,妻子和女儿交了不少朋友,因为我们没有找工作的压力,情形好一些,有好些结了婚的同学经济紧张时,事业心强,老是担心找不到一份好工作,因此精神负担很重。许多情况下,妻子不得不工作以资助丈夫来哈佛念书,但是妻子自己也有事业心,也希望发挥自己的聪明才智,两个人都追求事业,虽然满足了某种成就欲,但不是没有代价的,婚后关系因之紧张,甚至发生离婚。有子女的夫妇当然可以把子女送到日托托儿所,但是托儿所不可能代替母亲。

“经理学院在查尔斯河南岸,哈佛大学的其他院校在河的北岸,两处一桥之隔,但这座桥在某种意义上是世界上最长的桥。文人相轻,经理学院的同学似乎特别看不起肯尼迪政府学院和法学院的同学。有一种观点认为,那两个学校培养的是一群官僚和讼棍。我当初大学里读政治学,原来打算毕业后进法学院攻读律师业的,幸亏头脑清醒,决定不当律师,这个国家律师已经太多了。我并不是没有事业心,我希望在今后的事业中更富于创造性一些,为社会、为我住的社区多做一些工作。

“到哈佛来,是我给自己所作的最大的一件好事。”

凯思琳·罗伊来自纽约州,以优异成绩毕业于纽约科尔盖特大学数学系,嗣后在加州大学柏克莱分校攻读运筹学,获硕士学位,来哈佛经理学院前在贝尔实验所担任技术员,是美国妇女与数学协会会员。爱好跑步、滑雪、航船、滑翔和室内网球运动。一九八五年度哈佛工商管理硕士。

“我从十二岁起,在念中学时就自己打工挣零钱,我送报,替别人照看婴儿,这些人都有家庭企业。例如一家开杂货店,一家开饮料厂,还有一家丰田汽车商。我对工商企业的兴趣无形中受了他们的影响,我一向很独立,父母从不干涉我,看到别的孩子那么依靠父母来决定选择什么专业,我感到惊奇。

“到了大学里我也半工半读,我做过学生食堂的工人,电脑中心的服务员,也当过数学辅导老师。大学里三分之二的同学都希望当医生或律师,我也不例外。我选择了理论数学作为专业,因为发现它容易学而且挺有趣。大学毕业后我没有钱读研究生,也没有把握将来一定做得了医生或律师,于是就在一个教授的帮助下,在美国电话电报公司的贝尔实验所找到一份工作。

“我在运筹研究部工作,里面六十个专家中只有四人不是博士,我是唯一只有学士学位的人。工作两年后,贝尔实验所送我到加州大学读运筹学,

毕业后我又回到贝尔应用运筹学技术设计电脑模式。我们的社会不鼓励女子学数学，女生回避理工科跟从小受的家庭教育和社会影响有关，做父母的往往对男孩子的理工科功课抓得紧，对女孩子在这方面就松一些。针对这种倾向，我在贝尔实验所工作时，曾到中学里去演说，鼓励女生考虑数学作为自己的专业。许多女生完全排除数学，因而限制了择业的机会，虽然在工商业上成功不一定需要数学，但是懂得数学就多了一种选择自由。我感到有责任帮助女同学克服对数学的恐惧。同样，很多女生不爱好体育运动，我小时候受到的教育是‘出汗是不健康的’。直到读大学时，我才在同学的影响下参加体育运动，结果当上了女子足球队队长。

“要在贝尔实验所受重用，非得有博士学位不可，可是我对攻读博士不感兴趣，我的 GMAT 成绩极好，这加强了我上管理学校的信心。哈佛经理学院和麻省理工学院的斯隆管理学院同时录取了我，我选择哈佛，一是因为进哈佛难，二是斯隆管理学院的课程数学性强，而我已经有了这方面的基础了。

“说实话，我在哈佛并不感到舒服，我不会为了拉关系而有意识地进行社交，也不欣赏别人的这种品质。哈佛里这种人不少，评分本来应该完全根据实绩，可是我知道有人得到好分数是因为善于讨好教授或者认识什么人。有人连实例也不读就来上课，发言投机取巧，纯粹是浪费我的时间。我不怕竞争，但是我讨厌哈佛那种咄咄逼人的气氛。

“女生受到歧视，也许真有其事，也许是凭空臆造。不过我发现一个口齿伶俐的女生，要比一个能言善辩的男生更容易招来反感。这点令人不安。有一门课上，教授叫人的方式不公平，我很恼火，就存心用了一节课的时间记录教授的叫人的方式。我将全班分成三组，发现百分之八十的时间教授只叫其中的一组，尽管每次每组都有一半人举手，女生虽占全班的四分之一，却只有百分之五的机会被叫到。课后我把这个情况同教授谈了。不料第二天上课一开始，他就冲着大家问：‘有人说我叫同学的方式存在问题，你们有什么看法？’他很不客气，当然没有人回答。可是下了课，同学们都表示同意我的看法，这个教授一直没有改变他叫人的习惯。女生比男生上课更担心，忧虑促使她们常常举手，但是常常发言又会招来反感，真是难。

“我是民主党，是自由派人士。经理学院百分之七十五的同学都是共和党，但一半共和党同学对具体问题的立场并不受政治立场的限制。在预算案、税收等问题上他们采取共和党的立场；在教育、社会福利等问题上他们的态度又像是一个民主党人。除了国际政治经济学一课外，课堂讨论很少受到政治偏见的影响，我的政治活动也不限于向自己关心的政治竞选活动捐款。人力资源管理课上很多同学不同情工会，这是由于经理学院不少同学出身于富人家庭，向来跟工会运动没有关系，他们对工会的态度与其说是政治立场，不如说是阶级观点所造成。

“我没有十分明确的事业目标非实现不可。我竞争心有余，事业心不足，只要有谁跟我年龄相同，能力背景相仿，却在于更富有挑战性的工作，我就不甘落后。我在经理学院受到了很好的教育，我也许可以在别的学校学到同样的知识，我认识许多没有上哈佛经理学院的非常有才能的人。但是哈佛工商管理硕士学位是一把能打开许多大门的金钥匙。哈佛最大的价值就在这里。

“大考后，我没有参加毕业典礼。五月份，我和男朋友一起到中国作了一次自行车旅行。中国之行是我迄今为止最愉快的旅行，最令人高兴的是人

们主动地和我们打招呼。我们发现中国人处处开放，热情，乐于助人，我们还应邀去中国朋友家作过客。我们从杭州骑车到南京，第一天我曾从车上摔下来，擦破了膝盖，立即有人上来帮助我们。他们拦住了一辆过路的运货卡车，让司机送我们进城，到了城里的旅馆，我们不但美美地吃了一顿，还有人替我们洗干净衣服，缝补好刚才摔破的地方。我们觉得像在朋友家里一样。

“我们没有向导，但每到一处总是有人主动表示愿意作我们的向导。每天都有人想和我们练习英语，差不多像搞疲劳战。但有几天，我们没有遇到一个想和我们练习英语的人，说也奇怪，我们反而感到寂寞了，那是在南京。后来我们主动跑到南京大学找人学英语。

“我感到最不愉快的是西安，那里想赚游客的钱的人太多了，弄得我们没法和平常的人接触。尽管西安的名胜古迹不少。这种现象却破坏了我们的兴致，我除了去一般游客通常去的地方外，还想了解人们是怎样生活的，要是随旅行团一起游，汽车进，汽车出的话，大概接触不了多少普通中国人。这也就是我们为什么决定自己骑车闯闯的缘故。”

陈其贤，祖籍福建，来自马来西亚，毕业于英国伦敦大学帝国理工学院机械工程系。在英荷壳牌石油公司担任过工程师七年，曾获发明水下油管高压连合器的专利。广游欧洲、亚洲和澳洲。爱好烹调，打橄榄球和冲浪运动。一九八五年级哈佛工商管理硕士。获“贝克学者”称号。

“我是福建人，祖父是一个村的村长，村里人都是亲戚。一九三七年日本侵华，他带了全村人逃到马来西亚。祖父还健在，前几年回老家去过。我小时候经常听祖父母讲中国的故事，对中国很有感情。我家共有六个子女，父亲是做木材生意的小商人，母亲开裁缝店。他们一向重视教育，因此我们六个孩子都在英国、澳大利亚、纽西兰受过大学教育。小时候我成绩不好就要挨打，父母经常议论别人家的哪个孩子在外国读书读得好。要我们争气。

“华人在马来西亚经济上很成功，马来人政治上较精明。政府照顾马来人的政策我没有意见，因为一个国家如果贫富太悬殊，必然不能长期稳定，华人和马来人的关系也不可能和谐。当然在具体执行政策时，对华人在教育上、商业上作不公平的限制，又是另一回事。马来西亚的华人到国外留学，这也是部分原因。

“我去英国是壳牌石油公司给的奖学金。在英国我学会要有创造性，英国人是一个富于创造性的民族，英国同学发明性强，原因在于整个社会鼓励学生怀疑成见，大胆创新，提倡造反精神。英国众多的博物馆和图书馆有利于学生丰富知识，开阔思路。学工程时，我懂得了当有人要你设计一座桥时，你首先要搞清楚究竟需不需要桥。壳牌公司在马来西亚有许多炼油厂，由于热带气候，炼油厂周围的草地的草长得很快，需要经常整剪，因为炼油厂附近严禁烟火，不能用刈草机，向来只用人工除草。有人提出，为什么不能养几只羊来解决问题呢？羊吃草不算什么新知识，可是炼油厂养羊就是创举。

“中国的传统一向提倡青年服从老年，不准随便怀疑长辈。我希望向老人的经验学习，把老人的智慧和年轻人的创造性结合起来。我的上司是一位非常聪明的好心人，他鼓励我发挥创造力，容许我犯错误。他让我负责一个五亿美元的北海油井栈桥项目的设计工作，当时我只有二十四岁。我发明的自动连合器其实只是把两种现成的产品结合起来成为一个新产品。我发明这产品也冒了很大风险，我那时有好几个主意，我作了一定的理论分析后，就大胆着手实验，我不相信作无休止的分析。新主意要在实验室尝试，通过实

验提高。

“我到哈佛来，是我对壳牌公司的工作感到厌倦了，工作虽然有挑战性，但是做了六、七年工程师，我已经习惯了。当时我的工作仅限于工程技术方面，但我感到自己可担任管理方面的工作。壳牌公司太大，有十六万雇员，我非得在技术岗位上工作许多年后，才有可能担任管理工作。我一向想进管理学校，我到哈佛来是因为我感到担任工商管理之前需要学习管理经营。正像如果没有受过工程学教育，我也不愿意当工程师。我很重视正规教育。

“美国教育注重广度，不注重深度。课程的知识面较广，但不及英国教育专业程度深。哈佛实例法与英国的教学法截然不同，我最初对实例法很不适应。华裔学生向来是被动的，但在哈佛经理学院要是你等别人请你时才说话，你就不可能生存下去。竞争强有积极的一面。我从未遇到这么多一流的人才集中在一个地方，年轻一些的同学对付压力较难，他们过分关心坐在什么位置，讨论程序如何等非实质性问题。他们重形式于内容，以致忘记了最终的目标——在友好的气氛中学习。我班开学时发生的抢座位事件就是同学不成熟的表现，有些很有才智的同学因为揣测得不到“贝克学者”的称号，就泄了气，失去对学习的兴趣，是很可惜的。非但他们学到的东西少了，别人能从他们那里学到的东西也少了。我觉得到哈佛来如果不充分地利用机会就是一种犯罪，我本人学习的动机非常强烈，因为我离开了一个报酬优厚的工作，希望在个人事业上更有进取。

“压力固然能造就人，但有时候我怀疑哈佛施加于同学的压力究竟是不是完全必要。经理学院似乎以为有一套魔术般的公式要传授给学生，对学生搞疲劳战，在这种情况下，年轻一些的同学很容易全盘接受学校的那一套。学习上的压力和找工作的压力还会使有些同学忘记道德准则。道德是个人的责任，也许无法教授，但是学校至少可以提高同学对道德准则的觉悟。哈佛在道德教育方面无意识地强调得不够。

“我的妻子为我来哈佛作了巨大的牺牲，我放弃在壳牌的高薪工作到哈佛来，是一个大转变、大适应的过程。妻子曾对我说：‘如果不去哈佛，你将一生后悔。’她是一个职业钢琴家，为了照顾两个孩子，宁愿放弃自己的工作。我一方面要努力学习，一方面又认为应该与妻子和孩子一起分享生活的乐趣。因此，在哈佛的两年，我每天要到凌晨三四点钟才睡；我完全靠意志强迫自己学习。我在体力上被推向了极限，但家庭给了我支持，使我情绪稳定，能专心致志地用功。

“美国人非常开放，这是一个由移民组成的国家的特点。在美国，机会很多。我感到欧洲公司对亚洲人至少有一种下意识的歧视，所以我自认在壳牌公司的发展机会有限。美国人尊重亚洲人的成就。美国最好的大学里，亚洲学生占了主导地位，华裔在美国科技事业上很成功，可是这种成就就会给美国人造成一种印象，以为华人只在科技方面强，殊不知华人在经营管理、咨询、金融上也能出人头地。

“我的事业心不受国界限制，我希望像王安那样自办企业，或者到一家大公司里大干一番。我夏天曾在王安电脑公司工作，发现那里的管理方法比较直觉，不够专业化、系统化。杰拉德·蔡以理财见长，当上了美国罐装公司的总经理，是一个走正统企业管理的成功者。我的梦想是两者都兼备，我将来的公司既要有技术上的创新精神，又要具备专业管理水平。”

黄焕平，祖籍广东，出生于香港，来自加州，毕业于哈佛大学经济系。来校前曾在美洲银行担任企业金融经理人员，因负责设计预测美洲银行北美业务的电脑模型，获优异工作奖。曾获国际武术锦标赛第四名，新英格兰武术锦标赛第二名。一九八五年度哈佛工商管理硕士，在哈佛经理学院求学期间，在波士顿先锋风险资本公司兼职。

“我大学毕业时，对于银行、法律、咨询这些吸引大多数同学的工作都不感兴趣。风险资本这一行似乎与众不同，风险资本公司的理财需要直觉，需要对明天的技术有远见，需要对人，对风险企业家有判断。风险资本公司的工作种类很多，电脑、生物技术、医药、半导体、人工智能等层出不穷，这一切都赋予风险资本这一行以某种浪漫性。那时风险资本公司刚刚开始，但是我没有实际经验进不去。到美洲银行后，我意识到要改行非得先进管理学校不可。哈佛经理学院的名字有分量，具有讽刺意味的是，当我被哈佛经理学院录取后，有一家风险资本公司同意聘用我了，因此我到经理学院的目的在进校之前已经达到了，但是当时我已作出来经理学院的决定了。

“经理学院告诫我们第一年的功课极其紧张，不要在校外工作，我却一边上课一边为先锋风险资本公司工作了两年。每星期工作二十到四十小时。对我来说，工作是一种嗜好，把我从紧张的学习中解放出来，使我轻松一下，而且让我把学到的用在工作上。学习也受递减律的支配，花时间多，收效不一定大，如果我不工作的话，学习成绩也许更好，不过这是我有意识的取舍。

“经理学院的学生有一种自命不凡感，以为哈佛是世界上最了不起的地方。进哈佛经理学院的确是件很光荣的事，但是经理学院每年招生八百人，绝对谈不上是一个独家俱乐部，不管竞争在哪个水平上展开，不管你有多大本事，强中还有强中手。一毕业就自高自大，以为自己有能力经营大公司，作大投资，想大大整顿一下某个企业组织的人是得了‘MBA综合症’。

“作为哈佛工商管理硕士，别人对你，你对自己的要求和期望自然而然都高了。我个人的目标很高，我受家庭的影响很深，我家是个多子女的大家庭，连我共有十个孩子。父亲原是广州郊区的地主，一九四九年去香港开建筑公司，一九六二年来美定居。我家先住在蒙大拿州，那里绝不是栽培学者、律师、实业家的乐土。可是我家有五人考进了哈佛大学，两人考进了加州大学伯克利分校，其余的进了斯坦福大学、普林斯顿大学和麻省理工学院。我父母没有受过西方教育，也不懂得美国教育系统的那一套，他们跟一般的中国父母不同，没有在我们小时候强迫我们用功，他们培养我们的独立能力，以为我们应当知道学习的重要性，不用做父母的叮嘱。只要我们学习成绩好，他们从来不管我们，我们自己学会管束自己，要是逼到非要他们来管教不可时，那一定会很严厉，事实上从来没有发生过。

“我的中学是洛杉矶一所公立学校，质量很差，连半文盲的学生都可以毕业，我当时觉得上学简直是浪费时间，最后一年就索性不去了。最后一学期，旷了四十天课，老师上门告状，父亲问他们我的成绩怎么样。老师说全是满分。父亲说，‘既然如此，你们何必找他麻烦呢？他知道应该做什么。’只要不使父母失望，他们愿意让我们独立管理自己。一方面父母存心培养我们的独立能力，用高标准要求自己；另一方面父亲在大瀑布城开了一家饭店，平时忙，也照顾不过来。我小时候他不常在家，母亲要照顾这么多孩子，不可能面面俱到，所以这里也有环境的因素。

“我练过五年武术，打过少林拳，练过气功，这是我个人修身的一部分，

与我的事业心密切相关。我师傅武艺极高，武术教会我独立自主，不靠别人，使我体会到一个人的潜力有多大。我能赤手击砖，空拳破冰，使出我本来认为不可能的功夫，关键在于全神贯注，发挥技术。内功有三个阶段，起初是达到身体的极限，再是心理上的极限，最后是精神上的极限，使气在体内运转自如。我通过武术探索自己内在疆界，武术锻炼了我的直觉和敏感度，对我的工作很有帮助。因为在风险资本公司，我们经常探索前人未知的领域，我必须有自信又明白自己的限度，五年艰巨的训练给了我这种基本功。我想在工作上和学习上，掌握数据和事实是一回事，作出判断又是一回事。判断需要直觉。

“我在大学里读经济学时，读过关于五年计划、大跃进、人民公社的文章。最近我第一次去中国大陆，发现情况比我想的要好。个体经济很活跃，市场生气勃勃。我看到万里长城的照片有无数次，但不登上长城决不能领会它的雄伟。‘桂林山水甲天下’名不虚传，中国的风景太优美了。我是随一个美国旅行团去中国的，为了不让别人注意我是国外游客，我买了一套当地服装，这样从另一个角度观察中国的生活。我发觉中国人在满足日常基本需要上花费了许多精力，在美国我从来不需要操心吃穿，因而可以把精力放在个人的事业、兴趣、家庭生活上，而中国人的日常活动在很大程度上是围绕着满足基本需要进行的。我相信中国有许多与我能力相仿或比我更强的人，区别在于所处的环境不同，所以我有时间和精力追求似乎更高一些的目标。

“中国人在美国开了许多饭店，但是几乎没有一个像麦克唐纳快餐馆那样的联业餐馆。中国饭店都是家庭自营，即使有财力，一个家庭的人力物力也有限，无法扩展。王安退休后他的电脑公司由儿子接替，但是从公司经营角度来看，他的儿子未必是最佳人选，这是由于中国人对别人不信任，只信任家里的人。而对别人不信任的根子又出在中国人一般不懂产生行为的原因。不懂如何促使别人为你工作。凡人都需要动机和刺激，中国人却不懂得只要给人以适当的激励，任何人都会为你努力工作。这是中国人最大的弱点。要办大企业光靠自己家庭的力量是不行的。美国罐装公司的总裁杰拉德·蔡是由于企业管理有方而被提升到这一要职的唯一华人，他经营的是别人的公司。我想从他那里可以学到许多东西。

“我希望今后一二十年，我们这一代能在美国打下真实的基础，进入美国社会的上层。追求成功的人总是有一点神经过敏。太平衡的人没有成大事业必需的冲劲，我愿为成功作一定的牺牲。成功需要代价，但决不能以道德为代价，成功还不够，还要成功得有风格。”

二十 毕业

你们祈求，就给你们；寻找，就寻见；叩门，就给你们开门；因为凡祈求的就得着；寻找的，就寻见；叩门的，就给他开门。

——《新约·马太福音》六月六日，坎布里奇洋溢着一种节日的兴奋。今天是一年一度哈佛大学的毕业典礼，有四千五百人将获得哈佛大学授予的学士、硕士和博士学位。从美国各地和外国前来参加毕业典礼的亲友多达二万五千人。

清晨，街上到处是头戴方帽，身穿长袍的哈佛生，坎布里奇仿佛回到了另一个世纪，回到另一个也许是更美好的世界。哈佛各院校的学生陆续来到哈佛园。上午八时半在乐队的伴奏下，参加毕业典礼的人分四组进入露天会场。

第一组是博士和硕士生的队伍，我们除方帽长袍外，肩上还披挂着表示学士学位的彩色垂布；第二组是学士生队伍；第三组是校友队伍，按毕业年代和班次排列。这次来哈佛的年纪最大的校友毕业于一九一七年。最后是手执银色指挥棒的米德尔赛克斯郡司法长官率领的校长队伍。博克校长和各学院院长、教授身着颜色鲜艳的长袍，肩披貂皮和天鹅绒垂布。六名校董头戴大礼帽，身穿燕尾服，当他们经过约翰·哈佛的铜像，威风凛凛地进入会场时，喇叭齐鸣，乐声直冲云霄。按哈佛的传统，即使美国总统到这里来，乐队也只为校长演奏。

上午十时，米德尔赛克斯郡司法长官宣布毕业典礼开始，全体起立，大学牧师率领大家祈祷。合唱队唱起古诺作的圣歌《蒙主拯救》。

原来新英格兰在殖民主义时代公共娱乐很少，哈佛大学每年一度的毕业典礼就成了寻欢作乐的机会。当地的民众既饱览毕业典礼的盛况，又能痛痛快快地玩上一天。政府当局和学校担心这种狂欢会失去控制，所以让地方司法长官主持毕业典礼，在场维持秩序。

在挂满旗帜的主席台上，博克校长就坐在一把詹姆斯一世时代的椅子上，这把椅子从一七三七年起是每年毕业典礼时校长的宝座。在主席台上就座的还有各院校校长和荣获哈佛大学名誉博士称号的十位来宾。

圣歌之后，按中世纪沿袭下来的习惯，由三名学士生和一名研究生作演讲。

第一个演说的是一位女同学，她以当冰上曲棍球守门员为比方，谈了一通自己的理想。虽然题材有些别致，但语不惊人。

第二个同学有志参加海军陆战队，他身穿古罗马上身半裸的长袍，头戴橄榄叶制成的帽子，用拉丁语演说。他说，今天在这里接受学位的诸位同学肩负重任，应该先天下之忧而忧，后天下之乐而乐，将正义、真理和公益置于个人利益之前。他说，“上帝赋予我们才能是因为上帝要我们为人类服务。”

代表各研究院毕业生演说的是我们经理学院的一位同学。今年是经理学院二十年来第一次争取到代表哈佛全体研究院毕业生作英文演说的资格。麦克奥立夫同学首先引用了哈佛校门上的铭文：“为增长智慧走进来，为更好

《马太福音》乃《圣经·新约》中记叙耶稣基督生平 and 受难的四福音书的第一卷。据说是十二使徒之一出身税吏的马太所作。《马太福音》告示人们，耶稣就是上帝应许赐给人类的拯救者。借着祂，上帝实现了祂在《旧约》向他子民许下的诺言。然而，这福音不但是给犹太人的，也是给全世界的人的。

地为祖国和同胞服务走出去。”说这句话体现了哈佛的精神。哈佛的教育把我们带到了幸运的门口，而打开这扇门的钥匙便是我们每个人的道德，不管我们选择什么人生道路，追求什么事业上的成功，我们贡献给这个世界的应当多于我们从这个世界上拿走的。人生的门很多。让我们奋勉地走进为祖国和人类服务的那扇大门。他那温和的幽默，行云流水般的语言，抑扬顿挫的节奏，从容不迫的语速，发自肺腑的情感融成一体，聆听这篇演说，既是一次教育，又是一次享受。

演说完毕，合唱队唱起兰德尔·汤姆逊作的圣歌《哈利路亚》。博克校长走到台前，司仪向校长引见哈佛大学各学院院长，他们按学院建立的先后次序，向博克报告该院学生已完成学业。合唱队又演唱了威廉·坦塞尔和沃恩·威庸姆斯作曲的圣歌。博克依次宣布各学院学生获得学位，从而加入“受过教育的男女行列”。各院学生应声起立，表示接受学位。轮到经理学院时，出乎我意料的是前边几排同学突然手持美钞一张，振臂挥舞，发出一片欢呼声。我吃了一惊，难道这也是经理学院的传统？这番未富已骄、迫不及待的表演难免有点煞风景。

会场左侧，部分同学在黑色学士袍上套上白色臂带，部分同学手里拿着黑白色汽球，表示反对哈佛大学向跟南非做生意的美国公司投资。校方没有干涉。

博克最后授予十名杰出人士以哈佛大学荣誉博士学位的称号，其中有美国联邦储备委员会主席沃克，英国小说家普利切特和心理学家斯基纳。

接着，全体师生唱哈佛校歌。基督教道德学教授为集体祈福。

校长队伍率先离开会场，乐队奏起卡尔·泰克的《老同学进行曲》。米德尔赛克斯郡法官宣布早上的毕业典礼结束。

中午，经理学院以香槟、鲑鱼、鸡款待全体毕业生和他们的亲友。

下午，哈佛各院校分别在自己的场地举行毕业证书授予仪式。按哈佛的传统，下午的校际活动为毕业典礼演说。历年来曾到哈佛作毕业典礼演说的，有罗斯福总统，马歇尔国务卿，西班牙卡洛斯国王，诺贝尔文学奖金获得者苏联作家索尔但尼琴等。今天的讲演者是联邦储备委员会主席沃克。五十八岁的沃克曾先后在普林斯顿大学、哈佛大学和伦敦经理学院深造。在肯尼迪、尼克松和里根政府内担任要职，素有“货币外交的基辛格”之称。

经理学院的毕业证书授予仪式下午一时在奥尔里奇教学大楼前的大草坪上举行。麦克阿瑟院长在发言中首先回顾了他本人一九五九年毕业时的无比欣慰的心情。他认为，我们大多数学生都过高地估计了在经理学院的两年里学到的知识的重要性。

他说：“你们在这里亲身经历的一切已对你们今后的成熟、事业和机会发生了很大的影响。

“哈佛经理学院的教育无疑将使你们终生受益。但是更加重要的还有好运气、体格与心灵的健康，幸福而稳定的个人与家庭生活。在追求个人事业成功的同时，应该注意使我们的生活保持一种健康的平衡。这不是一件容易的事，它需要我们有意识地关注。”

麦克阿瑟谈到一个有道德的、有社会责任感的未来工商企业领袖，必须对历史、文化和美学有广博的知识，才能更有效地发挥作用。他强调我们个人的道德品质的重要性，敦促我们宽于待人，严于责己，遵循己所不欲，勿施于人的处世原则，要爱人，要助人为乐。

麦克阿瑟称我们是一群幸运儿，他希望我们不要忘记母校。不要忘记自己对社会的责任，对国家的义务。他说：“人的一生光做一个企业经理、银行家、咨询、学者、企业家，挣许多钱实在是足够的。除了单单在事业上成功之外，像你我这样幸运的人，应该设法帮助许许多多不是由于他们自己的过错，而被生活遗弃的善良的人。我们应当向他们伸出援助之手。这是我们义不容辞的责任。”麦克阿瑟号召我们为建立一个更加美好的世界竭尽己责。最后他祝愿大家生活健康幸福。

接着，我们按班次排队登上主席台。麦克阿瑟院长和每个同学一一握手，赠予学位证书。这时我心里顿生一阵感触，我怎么会不然一人，成了自一九四九年以来第一个来自中国大陆的毕业生呢？莫不该多有几位中国同学和我一起在这儿毕业的么？在我之前，本来应该已有好些中国校友，在我之后，也应该有不少中国同学。可是下一届的中国同学只有刘少奇的女儿刘婷婷一人。偌大的中国，这情景未免太寂寞了。想到这些，我不由念天地之悠悠，独感慨系之矣。

毕业典礼虽然隆重，不过大家的心情很轻松，当我拿到毕业证书时，感到两年艰苦曲折的努力，毕竟是值得的。人生有几个高峰，今天我们仿佛登上了一个。毕业证书授予仪式结束唇为自由活动，有些同学参加经理学院校园里的聚会；有些同学包括我返回哈佛园听沃尔克的演说。他那篇演说很长，我们没有听进去多少，我们都有点心不在焉。温煦的阳光照着欢悦的人群，我们沉浸在对未来的憧憬中。

毕业一词在英文里的原意是开始，这很有哲理意味。毕业既意味着一种结束，又意味着一种开始。

“富贵五更春梦，功名一片浮云。”是中国古时劝人清心寡欲，安贫乐道的一句名言。哈佛经理学院的莘莘学子反其道而行之，追求的是成为主持世界上一流公司的一流经理，以及随之而来的权力与金钱，荣誉与名声。不平凡的是，这些本来是平凡的男女青年愿意为了实现这一目的付出不平凡的努力。工作是生活的一个主要方面。工作通常决定我们的生活质量，一份称心的工作胜过十次惬意的度假。工作不应该仅是为了养家活口而不得不从事的单调劳动，应是一种完美人生的手段。在这个意义上，哈佛经理学院给了我们更多的机会，更大的自由，使我们更有可能按照自己的意图来建立生活。这不能不说是一种特权。

商业政策课的一位教授上第一节课时，曾希望我能从自己的中国角度不时提出独特的见解。我当即表示在这种独特性之前，首先有的是我们之间的共同性。的确，中国人与西方人之间的差异常常被人过分强调了，作为一个中国人，如将这种差异性扩大并信以为真，那就会造成阻碍进步的心理屏障，如果这种差异主要是指语言的不同，那么就必须下一番苦功来弥补这一差距。美国社会是一个重视口才的社会，哈佛经理学院尤其如此。尽管经理学院的评分在表面上仅一半取决上课发言，可是平时上课当着全班八十九位同学的发言所产生的心理效果，却远胜于考试时的一份书面答卷，老师对你的印象多半在考试之前已经形成。如果这种差异指的是非语言性的心理障碍，那么可以断言其中一大半只不过是臆想的产物。作为人，我们首先有的是共性，在认识共性的基础上，成功地巧妙地利用自己的背景，就能化不利为有利。

中国人的自卑与自大是一样地虚妄。人应自重，我们不必力自己正确的

见解道歉，也不必因错误而害羞。中国人颇爱虚荣，所以孔子特别提出“敏而好学，不耻下问”。美国人上课时不怕讲错，不怕出丑，不成熟的观点不说出来，就永远没有提高的机会。所谓“抛砖引玉”，得到实惠的是抛砖者。为了避免在现实世界中犯错误，宁可在课堂上多犯一些，在课堂上因错误付出的代价毕竟小得多。

谦虚是一种美德，但也是一种被人估价过高的美德。在更多的场合，“当仁不让”更是美德。哈佛经理学院的课堂上激流勇进，不进则退，没有温良恭俭让的余地。谋职时工资要得低了，对方反会以为你能力低。在美国，自己有十分能耐，就得说足十分，决不可过于谦卑。要当仁不让就必须有自信，自信来源于熟练掌握专业知识，事前作好充分准备。

中国人有求同的心理，哈佛则鼓励同学独立思考，发挥创造力，标新立异，互相赶超。只要自己胸有成竹，别人对你的意见怎么看法不用过多考虑。驳斥别人时，不能心胸狭窄，对其谬误纠缠不休；承认错误时，要坦然自若，真诚感谢别人的指正。我欣赏经理学院的强制性发言，它不仅迫使我们锻炼口才，而且锻炼心力，在哈佛的课堂上，嫉妒是没有市场的，嫉妒是一种软弱和自信不足的表现。正因为如此，精彩的发言常常博得全班自发的喝彩。同学们真诚地赞许你的才智，你也为同学的成绩由衷地感到高兴。实例法是一种集体的交流和共鸣。互相勉励，互相支持是我们应有的风格。

我们干一件事，无论是学习、工作，还是运动，都需要一股专心一意的热忱。一旦择定目标，决不驰心旁骛，瞻前顾后，谨小慎微，患得患失。企业管理有其感情的成分，一个经理必须善于以情动人，感染他人与之共同奋斗。热情是一种生命力，推动我们力争上进的不是冷冰冰的逻辑，而是有目标的热情。

但是有时候我们也不必认真到紧张的程度。人们欣赏的是，压力之下不失风度，竞争中犹有幽默感的那种人。要学会一点超然，才能清醒地对待成功，冷静地面对失败，超然只要不是一种变相的自大，能使我们保持内心的凝聚力，百折不挠，永远不因困难曲折而丧失信心。然而我们决不能让超然哲学冲淡我们热情的火力。

美国作家爱默生说过：“自信是成功的第一秘诀。”我们从哈佛经理学院获得的最有价值的财富，就是对事业成功的自信。哈佛经理学院不仅教给了我们一套经营管理的技巧，还培养了一种达到成功所必备的态度。这是美国的出类拔萃之辈在哈佛两年里朝夕相处，切磋琢磨，思想交锋的自然结果。这种自信将鼓励我们在企业管理上迎接新的挑战，探索新的领域，它将使我们受益终生。

哈佛经理学院的两年是时间与金钱上的一大投资，可是我相信，差不多每一位哈佛工商管理硕士都会毫不犹豫地同意：这是一项值得的投资。

爱默生（1803—1882），美国散文家、诗人，先验主义作家的代表，出身牧师家庭。在其著作和讲演中宣扬自我道德完善，提倡接近大自然，认为伟大人物是“卓越灵魂”的化身，主张建立反映本国特点的民族文学。

二十一 十年之后

欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；
欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意；欲诚其意者，先致其知；致知在格物。

——《大学》

哈佛经理学院每年举行校友团聚，依毕业年级不同分别组织进行。凡毕业五年、十年、十五年乃至五十年者都应邀参加当年的团聚。参加今年（一九九五年）团聚的有一九九〇年、一九八五年。一九八〇年等一直到一九二五年毕业的校友。早在团聚前三个月，校友团聚委员会就要每位同学写一篇短文简介近况，附上近影一齐寄给学校以汇编成册，在团聚时发给校友。团聚活动有两天半的时间。由于参力。者踊跃，坎布里奇的旅馆往往在数月前即被订满。今年的校友团聚活动按惯例于六月初举行。第一天主要是学术活动，大家都回教室去上课。有二十六位教授的课可供选择。这些课在一定程度上显示了教授们近年来的教研成果。但每个人只可能有时间选听其中的四节课。我选的四节课内容是：金融工程和企业竞争战略的关系、提高企业管理中可预测性的重要性、如何促成交易和如何使谈判有成效。这几节课显然很受欢迎，去迟了的同学连立足之地都容易找到。课桌上插满了同学的名片，看到这些熟悉的面孔，仿佛时光倒流，我一下子又回到了十年前上课的场景。令人宽慰的是我们不必准备功课，不必阅读实例，也不必争相发言了。

中午校方举行午宴款待，主菜是蛙鱼和芦笋。

当晚，各班同学分别在一位住在波士顿的同学家聚会。校方特别聘请的厨师和侍者分别在每班同学聚会的地点准备了酒食。同学们看上去都没有什么变化。虽然分别了五年，但三言两语的交谈就使大家感到似乎从未分别过一般地亲近。

第二天上午有两项活动可以选择：一是关于自办企业的讨论，一是关于九十年代的投资的讨论。我出席了后者，不过讨论的内容了无新意。

接着，麦克阿瑟院长在伯登大礼堂向全体校友作校情报告。报告结束后，他授予三位退休教授“杰出服务奖”，为六位校友颁发了“校友成就奖”。这些人中，最有名的是工商史学家艾尔弗雷德·张德勒。

麦克阿瑟院长于一九九五年九月正式辞去经理学院院长职务，由金·克拉克教授继任。

麦克阿瑟觉得现在是让下一代人接班的时候了。他说自己首先是一名教师，在学校工作的最大乐趣就是关注下一代的成长。他决定辞职后不留在学校教书。因为他认为不担任领导工作以后还留在学校是不妥当的。新领导必然带来一些变化。这是任何一个健康的领导过渡过程中自然会有现象。原来的领导不走，会使这种变化的过程复杂化。

他指出，全球市场的变化，通讯技术的发达，将深刻地改变学校教研的内容、方法和场所。美国的政治因素对于学术机构的干扰正在威胁学术自由。纳税人、法院、政策制定者对学术机构的种种压力，将使哈佛经理学院面临新的挑战。但他深信，哈佛经理学院要比任何学校都有能力迎接这个挑战。

麦克阿瑟院长十五年任期内治校业绩斐然，有目共睹：正教授的职位从五十名增加到八十一名，经理学院基金从一亿美元增加到六亿美元，用于教研活动的费用从一千万美元一年增加到五千万美元一年，经理学院的出版社和在职经理人员课程每年收入达一亿美元。麦克阿瑟院长讲话结束后，全体

校友向他报以长时间的热烈鼓掌。

金·克拉克教授在哈佛经理学院已任教十七年。他是经理学院的第八任院长。他于一九七四年从哈佛大学经济系毕业，一九七八年获经济学博士。教授“技术和生产管理”课，对汽车、钢铁、半导体、电脑、高级陶瓷等工业的技术革新、生产率、产品开发、生产战略和竞争都深有研究并有多种著作。

院长报告会结束后，校方再次举行午宴款待。

下午是自由活动，我走访了几位教授。漫步校园，新建的以校友——美国证券交易管理委员会前主席谢德命名的现代化体育楼，里面有一流的运动设施，还有蒸汽浴和漩流浴设备。贝克图书馆和摩根楼已整修一新。麦柯拉姆楼、麦卡罗克楼和康诺克楼也进行了扩建。到处绿荫悦目，一片宁静幽美。在这里学习真是一种几乎属于贵族的特权。

当晚，全体校友出席在波士顿著名的，有中世纪风味的公园广场城堡大酒店举行的晚会，与会者一律晚礼服出席。身披中世纪服装的哈佛大学学生担任晚会招待。他们个个殷勤有礼，笑容可掬。餐桌上北京烤鸭、鸡肉喂饭、烤牛脊、辣椒箭鱼、炙羊肉等佳肴美不胜收。晚会在狱筹交错，笑语不绝中持续了四五个小时方尽欢而散。席间，摄影师为每一位同学拍照留念。散会时照片已经冲印出来，连同特制的银镜框一起赠送给校友。正像我们所期待的那样，一切组织得有条不紊，精确无误。

惜乎乐队演奏的是非驴非马的现代音乐，一片嘈杂声，是为晚会美中不足之处。我爱跳舞，不由想到此刻如果奏的是维也纳圆舞曲，是探戈舞、狐步舞、伦巴舞、恰恰舞等舞曲，大家翩翩起舞，定会使晚会更添异彩。

校友团聚的第三天是星期日，除了集体早中餐外，别无其他活动。我趁机和住在波士顿的几位朋友见了面。

校友团聚既是同学们欢聚叙旧互通信息的时候，又是学校募款的良机。

哈佛经理学院有九十二个校友俱乐部，其中四十四个在美国境外。它们经常组织各种活动。每班都选有一名秘书和一名负责募款的同学。校友每两个月收到一本一两百页厚的《哈佛经理学院简报》，刊载学校的新闻，同学的近况以及校友会的各种活动简讯。

校友会最重要的任务之一就是募款。平时每年是小募，毕业班每五年的团聚则是大募的时机。凡捐款者皆列入印刷精良的《捐款者名册》。

一九八五年度毕业班的募款数达三十六万美元，为历年十周年毕业团聚最高量。募款最多的一九七〇年度毕业班达六百五十万元以上，为历年毕业生二十五周年校友团聚的最高量。今年经理学院创记录地从历届毕业生中共募得二千万美元。

除了院长换人以外，经理学院今年还有几个重要变化。

从一九九五年开始，除了传统的九月入学的秋季班外，经理学院还开办了一九九六年一月份入学的春季班。秋季班的学生有暑假，可以找假期工作；春季班则没有假期，一口气读完四个学期的MBA课程。秋季班和春季班同时毕业。这样所学不打折扣，春季班却比较省钱。不过大多数学生仍选秋季班入学。

这项措施如果成功，经理学院将考虑实行全年招生制，新生可在每年的九月、一月和五月入学。

美国法律禁止年龄歧视，许多大学教授终身任职却并无教研实绩的评

估。这对站在工商教育最前列的哈佛经理学院来说是不可思议的。麦克阿瑟院长认为经理学院不可能把教授保存在玻璃缸里二三十年而无视竞争激烈、变化迅速的外在环境。

经过数年的酝酿，学校决定每五年评审教授的教学实绩一次，而且设计了一套特别的退休方案，让教授们自愿择定。大家一致认为七十岁是教授退休年龄的上限，但不必等到七十岁才退。任何获得终身职位的教授（五十岁左右）事先表明在十五年后愿意退休的（六十三岁至六十五岁左右），可以多拿两年的工资；事先决定在六十六岁时退休的，可以多拿一年另五个月的工资；决定在六十七岁退休的，可以多拿八个月的工资。

经理学院希望以此能不断吸收有新鲜主意、有才华的新教员，年轻人。

与我进经理学院时相比，学生入学的年龄有所提高，实际工作经验也较丰富，外国学生和少数族裔学生的比例大为增加，学费则增加了百分之一百五十以上。今年经理学院的学费已达 22700 美元，加上书杂费和生活费，一年需要四万美元。可谓不货。

1995 年进校的新生情况为：

直接从大学进入经理学院者 0%

女性 28%

少数族裔 20%

外国学生 25%

已婚者 22%

入学年龄：

23 岁以下 0%

23—24 岁 19%

25—26 岁 41%

27—28 岁 23%

29 岁以上 17%

大学专业：

文科和社会科学 50%

工程学 20%

理论科学和数学 2%

工商管理 23%

其它 5%

这些学生分别来自五十个国家，年龄在二十六岁到二十六岁之间，平均有四年的工作经验。经理学院的另一重要变化是重新调整了 MBA 课程的教学方针、教授内容和课程安排。

第一学期先上基础课，内容有工商史，决策学，自我评价。然后再上有关企业管理的课程：技术和生产管理，市场营销，金融报告，领导艺术和组织行为。

第二学期基础课的重点是市场经济学，生涯发展规划，商业道德和企业的社会责任。然后上有关企业如何应付外部环境的课程：金融，竞争和战略，谈判，总经理，商业、政府与国际经济。

第三学期和第四学期仍然是学生选修。有会计，金融，总经理，市场营销，组织行为，技术和生产管理，商业、政府和竞争等七大领域的六十门课程可供挑选。

重组后的课程扩充了国际性内容，强化了学科之间的整合贯通，增加了学生实地研究和到企业实习的机会，对学生的生涯发展和毕业后如何继续学习，提高自己，也较前重视。

经理学院决定从 1995 年开始恢复使用管理能力测验 (GMAT) 的分数作为录取新生的一项参考。

重组后的 MBA 课程，明确要求学生在德智两方面达到下述最低标准：

技 能

创造性地思考问题的能力

能突破传统的框框和常规思维方式，进行创造性的思维活动；敢于创新，能辨识事物的规律和型式，举一反三，从个别事例引出一一般结论；既看到局部，又看到全局。

严密推理的能力

能在理论指导下运用逻辑分析，立假设，摆论据，定出明确的评估标准；懂得盖然性；能综合不同观点，所得结论经得起逻辑推理和实践检验。

解决问题的能力

在研究问题时，能应用所学的概念、理论、方法、工具，发挥创造性，运用判断力，找出问题症结所在，并设计解决方案。

综合能力

能认识并综合一项工作或一个问题的各个不同方面，认知它们之间的关联及对整体的影响，学会从整体考虑问题。

表达能力和谈判能力

能有效地进行谈判。能筛选、组织各种纷繁的信息，能在文字和口头上清晰地表达自己，简洁地解释复杂的问题；能据理服人，在谈判时能与对方作建设性的对话，引导对方和己方一起共同解决问题。

团队精神

能以成员和领导的身份与各种不同的群体一起有效地、有创造性地工作；善于观察和听取他人意见；能理解他人不同的背景和看问题的不同角度，能理解他人的动机、感情和所关心的问题；善于识辨他人的才能；善于获取他人的支持、合作和尊重；善于影响群体和社会。

企业家精神

目光远大，能构想未来；能认识并创造机会，而且不受条件的限制去追求这些机会；能负起促变的责任。

领导才能

能制定和表达自己的目标和理想；能鼓舞和激励他人；能创造条件给予他人排除万难，争取成功的动力。

知 识

总经理

精通至少一种专业，对工商企业的专业分工有全面的、系统的基本知识，充分理解各个专业的作用和它们相互间的关系；对工商企业活动的各种环境和层面有明确认识。

专业经验

熟练掌握一种专业的理论、方法、工具及其应用，懂得它们是如何发展的。

放眼全球

了解工商企业活动所在的国际社会、经济、政治和自然环境，理解它们之间互相依存的关系；能认识并解释全球趋势，能识别国际商企机会；学会如何在不同国家、不同文化环境中管理企业。

懂技术

懂得并致力于技术的生产性应用，懂得产品技术和工作场所技术的应用以及它们对工商企业和社会所产生的普遍影响。

道 德

信守道德准则

坚持基本道德原则，身体力行；对工商环境和决策中涉及到的道德问题有敏锐的认识；对个人、企业、社会有义不容辞的责任感；用对别人一样的标准来要求自己。

不断自我提高

努力提升自己，保持求知欲，尊重知识和学习，不怕承认缺点和无知；能作自我反省，也能省察他人；关心社会，关心自然环境；善于从实践和经验中学习；能锲而不舍地为寻找正确的答案而努力。

自重

重视自己的长处，正确认识自己的短处；能接受批评；能应付逆境；能从错误和失败中吸取教训；能承担责任并与他人分享权力；能独立思考，有自信而不傲慢，不必依靠外界的表扬来保持自信。

行动

在复杂、不稳定，甚至有冲突的情况下，能作出决策并付诸实施；能容忍模糊性；有决心取得实绩；懂得何时当为之，何时不当为之。

凭心而论，这些要求不能说不高。然而，“选之艰则材者出”，哈佛经理学院所培养的是未来工商企业的栋梁之材。哈佛经理学院所期望的是成为所有工商管理教育的指路明灯。

二十二 风华正茂

上帝在我们的心灵和个性中，储藏了我们需要的一切能力和力量，使我们人生有所建树，而发掘和发展这些能力要靠我们自己。

——诺尔曼·皮尔哈佛经理学院放眼于未来，同学们都向来习惯朝前看。不过，怀旧具有某种精神净化作用。本章我请几位同学回顾了一下毕业十年的历程，经验之谈，见仁见智。我的自述部分乃取自最近的答记者问，不计粗拙，一并献曝。

刘荫华耶鲁大学经济学学士、哈佛大学工商管理硕士。任美国波士顿顾问公司副总裁，现住香港。已婚，有二子、一女。爱打橄榄球和网球。

“我们提供咨询服务的目的是帮助客户提高竞争力，提高利润。许多中国人、韩国人经营的家族公司已经非常成功，但是他们的成功只集中在某一工业或某一国家。现在他们希望全球化，把企业扩展到别的国家去。然而这种新的投资往往有风险，所以在大规模投资前，就先请教在这方面有经验的咨询公司。

“许多中国人的公司是家长制，作风较为专制，这也许不符合公司将来的发展需要，因为去海外拓展，公司的权力应该下放才行。

“咨询服务在亚洲和在美国的作法很不相同。咨询在亚洲是一门新兴行业。中国人出钱付咨询费不大常见。他们宁可请人吃饭，希望得到免费咨询，以为索取信息、征求咨询意见可以不花钱。这种情况现在正在改变。

“去海外拓展的，一般是中国人家族企业的第二代。这种现象在香港、泰国、马来西亚、印度尼西亚都一样。他们认识到咨询服务的价值，其中有的人还是哈佛工商管理硕士。除了国际市场之外，这些公司还希望提高本身运作的效率，因为在香港，甚至在中国大陆，企业的成本正在迅速上涨。中国大陆劳工成本低之类的老观念未必符合现实，所以这些公司希望下面的管理人员能提高效率。

“所谓‘企业重设计’现在风行美国企业界。在许多情况下，它只是解雇员工的代名词，但在亚洲。‘企业重设计’的目的是使现有员工工作得更有效率，使企业成长更快。例如原来要经过五六个部门的决策或程序的，现在精简为一二个部门。

“美国企业管理决策过程较慢，研究问题比较彻底，分析较多，但冒险精神不够。亚洲企业较有决断性，但决策过程信息不足，分析不足，冒险精神似乎过多了一些。还有，西方比较着重书面文字，要求合同法律的严格性较高。中国人则着重人际关系，合同只是双方关系的一个起点，更重要的东西并不在文字上。

“我为一家著名的香港贸易公司担任过一个咨询项目的负责人。每次我将报告传真给这家公司的负责人时，他总是在几小时之内就亲自答复我。这在美国是不可思议的。美国公司得事先安排时间让我们去作正式报告，然后公司内部再开会，层层决策。我们一般要等上好几个星期才能得到答复。相比之下，中国人的企业反应迅速，直截了当，并不重视理论分析而只看实效如何。

诺尔曼·皮尔（1898—1993），美国著名牧师。著述甚众，以《积极性思维的力量》一书最有影响。曾获美国总统自由勋章等多种嘉奖。

“在美国，我们的客户是大公司的经理，他们大多数是三十多岁到五十多岁的白人，属中上阶层。他们上过大学，衣冠楚楚，谨慎保守，害怕风险。我们亚洲的客户则多是家族企业和政府机构。我深深体会到中国人是最精明的企业家。他们不怕风险，善于谈判，极重视个人关系。中国人的企业所有者一般也是企业的管理者。这与美国的情况不同。美国企业经理未必是股东，所以美国企业有如何使企业管理人员的利益和股东利益相一致的问题。

“二十一世纪号称太平洋世纪。的确，下一世纪亚洲的经济力量会变得更重要，但是不会凌驾全球。先进技术和社会进步仍主要来自西方。相反，疾病、环境污染、社会福利制度的缺乏、医疗保险制度的问题、法制不足、失业等等问题如下加以解决，势将阻碍亚洲包括中国经济的持续增长。中国必须维护法治，坚持市场经济，以在世界上竞争。

“香港社会看重的是短期利润，有一种赤裸裸的贪婪作动力，是一个自我膨胀的经济实体、但是，它缺乏某种道德价值的核心，某种社区感。

“香港 1997 年回到祖国的怀抱当然值得庆祝。中国肯定希望香港经济继续繁荣。但今后一两年内可能有一段不稳定的时期，这有几方面的原因：

“一是香港的决策过程还不明朗，有些基本建设项目、房地产建设项目、电信项目需要政府批准。中国政府会不会改变香港政府的既有决定，这是一个问题。

“其次，司法是否真正独立，私有财产的保护、长期性经济项目的决策如何，合同双方有争议时解决程序如何，也是一个问题。因为中国尚没有一套完整的法律体系。法治和人治中，人治的成分越多就越不稳定。香港是殖民统治，一向没有民主选举。我想，一般香港民众对法治的透明和经济自由要比对民主改革更为关心。

“我父亲刘遐龄是湖南人，出身农家，兄弟十一人中他是唯一念过大学的。父亲四十年代留学美国，获得政治学和教育学博士学位，曾经担任《中华日报》的特派员和特约政治记者，并为《中央日报》撰写过专栏。后来是美国大学的历史和政治学教授，现已退休。母亲是上海人，出身银行家族，一九四九年离开大陆。我家五十年代末移民美国。

“我父亲在很长一段时期相当反对中共政权。这也难怪，因为他的亲友中有不少人由于历史的原因被镇压。我一九九一年第一次去国内时担心会因为自己的背景受到歧视，结果发现台湾同胞受到特别优待。意识形态的对立并没有阻碍中国大陆欢迎台胞投资。这种讲究实际的态度使我吃惊。

“去年（一九九五年）我们一家去了湖南，我们还有亲友在那儿。父亲的家乡变化很大，但仍很落后，交通也极糟，基本上还是农村经济。我发觉中国城乡差别大得惊人。但乡亲们们的热烈欢迎使父亲非常感动。我想，那是父亲生平最幸福的时刻。

“八十年代初我去过台湾，那里的人有礼貌，人情味足。八十年代末，我又去台湾，发现人人关心的就是钱，是物质享受，是炫耀财富。现在中国大陆有些地方像八十年代初的台湾，有些地方像八十年代末的台湾。中国落后了人家几十年，许多人求富心切，我不以为怪。我只怕他们会失去一些传统的美德，诸如孝敬老人、中庸之道、重视教育等等。

“据说，中国有许多青年人不想上大学，都想赚钱，想炒股票。赚钱可以，希望不要以丢弃传统的美德为代价。”

迈克尔·贾尼尼波士顿东北大学管理学学士、哈佛大学工商管理硕士。

任美国马里奥特国际公司副总裁。现住马里兰州。已婚，有三子一女。爱打太极拳。

“我是老大，还有两个弟弟。我十二岁时就开始打工，因为家庭经济不好。三年以后，家里经济好转，我决定独立生活。父母答应了我，条件是不惹麻烦，做一个有责任心的人。于是十五岁时我就在外面租了一套公寓，边读高中边打工，每天工作六小时，周末也工作。

“我学习得很努力，成绩很好，可是没有时间参加课外活动。我在工作经验方面跑在别人前头。但是，另一方面我想，如果我不必打工，如果我有时间参加各种课余活动，我个人的发展是不是会更充实更全面一些呢？说不定我会结交更多的朋友。不过，当时在责任和自我发展两者之间，我选择了前者。我认为我的选择是正确的。

“大学毕业后，我在波士顿最大最老的一家意大利餐馆担任总经理。哈佛经理学院毕业后，我进入马里奥特连锁旅馆公司工作。马里奥特公司有一个经理人员的培训班，学员从最底层做起，尽管我已经有工作经验，而且有哈佛的学位，我的第一个岗位却是大厅服务员，替人提行李。第一年我轮流做了二十个不同的工种，对旅馆业务的各个方面都有了第一手了解。培训结束后我先被提升为缅因州波特兰市马里奥特旅馆的总经理。在我两年多的任内，这家旅馆的服务质量和员工满意程度每年都是公司第一。我又被提升为公司副总裁，负责管理公司属下的三百家旅馆。后来我的责任扩大到全美五个地区，属下有九万名员工。我担任公司企业规划、战略设计方面的决策、制定营业收入的目标、利润指数、顾客满意的指标等工作。

“我的工作就是总经理性质，哈佛教的就是总经理的艺术，所以我在哈佛学的东西很管用。

“我的管理哲学很简单：如果我们照顾好公司的员工，他们就会照顾好公司的客人。马里奥特旅馆固然有豪华的设施：高尔夫球场、海滩、宴会厅等等，但最重要的是我们的员工。他们应该有充分的机会发挥能力。这方面我们花了许多资金和精力。我相信这跟我们的高质量服务有关。美国还有比马里奥特更豪华的旅馆，但客人就是喜欢我们。我们旅馆的市场占有率为全美之最。

“马里奥特旅馆的指导思想是：服务他人是一种高尚的职业。在美国这很不寻常，因为一般美国人都认为服务性行业低人一等。美国立国的基础是独立。成功、地位、金钱受到尊重。但是马里奥特公司的创始人一开始就认定服务性行业是一种高尚的行业。其次，我们公司有一种精益求精的传统。不论是洗碗碟，整理房间，还是管理整个旅馆，总有改进的余地。

“我在缅因州波特兰市工作时，远离公司总部，有很大的自主权。我研究了一下马里奥特传统的操作方法、管理程序之后，觉得可以进一步加以改进。虽然这些程序、方式、方法已有多年成功的经验，但我还是按自己的想法重组了管理班子，将十九个高级管理职位精简到八个，撤掉了一些岗位，改变了管理方式。我让各个部门的主管直接参与旅馆的管理，而不是成天呆在办公室里看报告。又让经理人员直接与客人接触，在实地担任领导，不在办公室里搞分析。一年以后，我们旅馆的利润和营业收入都大大提高，由第三者所作的独立调查表明，顾客满意的程度我们旅馆是全公司第一。

“公司总裁比尔·马里奥特注意到我们的业绩，他亲自访问了我们。我告诉他我摒弃了公司的一些传统作法，采用了一套新的管理体制，会议减少

了百分之八十，安全操作程序也作了改变，现在，每个经理人员负有更大的责任。

“比尔·马里奥特的父亲是公司的创始人，他本人干这行也已经有三十五年的经验。要他把过去的老一套经验丢掉，接受新变化，欢迎新变化是很不容易的。然而，他听了我的汇报之后感到很兴奋，马上把我调到公司总部，让我在整个公司推行这些革新措施。由此可见，在一个习惯势力根深蒂固的机构，即使维持现状对许多人的既得利益有利，好的主意迟早仍会克服阻力。促成变化，获得成功。比尔·马里奥特称我为公司的‘哲学家’。

“我在华盛顿、波士顿、纽约、波特兰都管理过旅馆，我常常接触刚刚踏上工作岗位的年轻人。他们有的是餐厅侍者，有的是清洁工，有的是会计，有的担任后勤工作。我发现这些年轻人不再有家庭、教会、社区、学校这些传统的结构作为他们生活中的支持，工作单位变成了他们生活中唯一的稳定结构。我工作的相当一部分是给这些人当咨询，帮助他们解决生活中遇到的各种问题。记得在我开始工作的时候，如果我需要帮助，或者请教别人，我会找父母、社区、学校、教会的。这大概是社会的一大变化吧。

“这也使得企业管理工作的性质变了。特别是服务性行业，人的因素更重要。我的一部分工作就是给这些年轻人提供一个精神依靠。

“世界在变，时代在变，人也在变。八十年代和九十年代人们侧重的东西有所改变。八十年代物质和金钱较受重视，九十年代人们更保守一些，更重视道德价值，而不那么追求物质。马里奥特的客人和员工都反映了这种变化，所以我们的服务也必须跟上去。

“作为公司员工健康福利委员会的成员之一，我带头每天早晨八点上班，下午六点下班。我的用意是想告诉员工：我们不要求大家做工作狂。工作过头会影响健康，甚至使人变得眼光狭窄，因为他们没有时间学习新事物。久而久之，他们应付变化的能力也会受到影响。要工作得有效率，生活得愉快健康。

“我每天都打半小时的太极拳。我对东方文化和哲学研究了多年。打太极拳给我的生活带来平衡，也使我的人生有了更全面的认识。

“太极拳给我的影响不仅仅是一天半个小时，阴阳太极道家的哲学已成为我人生哲学的基石。一般西方人把工作、学习、休闲区分得很清楚。我认为它们是贯通的，不能人为地断开，否则是不自然的。我有许多同事一天下来很疲劳，感到工作压力太大，有精神负担。但我没有这种问题。我想这得力于太极拳给我的平衡。我感到工作轻松，心情很舒畅，我生活简单，也很幸福。

“我的工作使我有机会接触各种各样的人。旅馆里有喜剧，有婚礼，有庆典；也有悲剧，如有人自杀，可以说旅馆是人生社会的缩影。世界虽然分为许多不同地区，不同国家，不同行业，但是人的基本行为和动机都差不多。我想成功的秘诀之一就在于认识到人类的这种共性，这种普遍性。”

钱美仪哈佛大学经济学学士、哈佛大学工商管理硕士。任美国摩根·斯但利投资银行定息债券部主管，现住纽约。已婚，有二女。喜欢游泳、打高尔夫球和弹钢琴。

“我出生在一个中国名门世家，但是因为我在美国生长，所以到将成人时才有所了解。我的祖父钱思亮曾任台湾“中央研究院”院长多年，伯伯钱纯担任过台湾“中央银行”副总裁和“财政部长”，叔叔钱复为台湾现任“外

交部长”。父亲钱煦是杭州人，母亲胡匡政是安徽人，他们于一九四九年离开大陆。我父亲是一位很成功的科学家，他现在任加州大学圣地亚哥分校生物工程系教授兼主任，母亲是儿科医生。我父母给我灌注了中国人传统的进取精神和成功毅力。但是因为我在美国生长，所以没有感受到在台湾长大会有的那种需要有成就的社会压力。

“父亲不涉身政治，我也像他一样。搞政治不容易，我很佩服我的叔伯。我们家里平常也不谈政治。当我们偶然谈政治时，我的在美成长和教育背景使我基本上是从美国的角度去看这些问题的。

“我希望中国大陆和台湾之间的问题能够和平地解决，但究竟应该怎样解决我不清楚，不论怎样，解决的方法应是渐进式的。任何别的国家出主意来解决中国大陆和台湾之间的问题都是困难的。我理解美国政府希望在大陆和台湾之间采取某种平衡的立场。

“中国大陆和台湾就像任何两个群体，彼此既有些一致的利益，又有些不同的目标。通过文化交流、科学交流、经济联系，互相接触的机会越多，就越容易产生积极的结果。问题的解决总得使双方都感到满意，都能够接受才行。我不知道这可能不可能，但应该是有希望的。人和人之间接触多了就容易学会相处，第一步应该设身处地为对方着想，努力理解对方的立场。我想，这也符合中国人的传统。

“我是一个注重现实的人。我爱好法语，也曾有志做一名钢琴家，可是我在大学主修经济学。这不是出于天生的爱好，而是取其实用性强，容易谋生。我外祖母上过大学，主修英国文学，但我母亲学医，因为她觉得学医比较实用。母亲是一位坚毅的女性，我很感激，我秉承了父母的性格：我懂得要努力发挥自己的长处。

“我最后选择的事业途径是投资银行。我觉得这是一个有挑战性和实用性的行业。近十年来投资银行业的变化不小，摩根·斯坦利公司还算稳定，我幸亏找对了公司。我主管的部门负责发行企业固定利率债券。我有五十家左右的客户，他们大多是《幸福》五百家大公司里面的。我的工作就是跟他们搞好关系。我们的目标当然是客户多多益善。有的客户公司已经跟别的投资银行有长期合作关系，甚至告诉我们插不进去。但是我们仍然坚持与他们建立关系，不灰心。我们做好自己这方面的工作，创造机会，锲而不舍。有的项目就是这样被我们争取到手的。

“中国企业到国外募资，究竟是发行股票还是发行债券，要看企业的资本结构，企业的自有资金是否能维持其增长。目下（1995年）国外债券市场对中国的风险估计不如一年半以前对中国有利，所以中国企业来美国进行债券融资的利率就比以前高。尽管中国方面仍然按时支付债券利息，但这并不能确保债券价值不变。因为证券市场上许多人买卖债券，而债券的价值又跟人们当时对债券发行者的看法有关。

“发行股票是最昂贵的融资方式。企业需要资金，可能的话应该通过发行债券来解决。任何企业需要资金应该首先试探债券融资的可能，至少美国企业向来如此。当然，发行债券必须掌握时机。今年由于利率很低，所以国外到美国来发行债券的企业大为增加。

“我丈夫是我大学的同学，美国人。我们相爱的时候，我并没有想到他是白人，是美国人。我爱的是这个人而不管这个人是什么种族。我妹妹也是嫁给一位白人的。我与丈夫相识了九年才结婚。我们的结合并不是头脑热昏

的一时冲动。我征求父母的意见时，他们不但不反对，而且非常赞成。他们关心的是我们一生的幸福。

“我丈夫是篮球教练，又是中学教师。他的班上有许多来自破裂家庭的孩子。有的孩子母亲患爱滋病死了，有的孩子没有父亲。我丈夫虽然是篮球教练，却好像成了这些孩子的父亲一般。他教他们如何做一个正直的人。他是这些孩子的榜样，给孩子们带来希望，帮助他们重建对生活的信心，否则这些孩子也许会走上邪路。

“我的投资银行工作是给资本主义社会机器的运转加润滑油。虽然这对社会有所贡献，但是我不能像教师和教练那样可以具体指出对哪些人有直接帮助。

“我丈夫和我是一对现代式的美国夫妇，我们是合作的伙伴，很多传统式家庭里夫妇分开担任的工作我们是分担共享的。他和我是一条心。我丈夫非常支持我，我也非常支持他。他知道我由于成长环境，事业心很强。这大概是中国人的传统，大多数到美国的中国人都有这种欲望。他懂得我有成就欲，他愿意成全我。我们两个一起，又能发展事业，又能使孩子们得到父母的爱护。我打心底里感激他对我的了解。

“不过与异族人通婚有一个问题，就是让孩子继承中国文化语言传统的责任只能落在我的身上。我丈夫不可能担负起这个责任。这个任务很艰巨，我恐怕不能胜任，但我要勉力而为。因为孩子应该受到中国文化的熏陶，这太重要了。我丈夫说他也要学中文，这需要一个环境。我希望将来孩子长大了有机会去中国大陆、香港和台湾，那是非常令人兴奋的地方。

“我读中学、大学时，周围的人都是美国人，就是想交际中国人也几乎不可能。我去过台湾，不知怎的，在那里总感到自己是美国人。我的发式、神态、走路的姿势好像都与他们有些不同。

“中国文化一向是尊重传统、尊重权威。这一点对于一个在美国社会中生活的中国人来说有一定的困难。特别是干我们这一行的，就是要敢于向权威向陈规挑战。发挥企业家精神，发挥主观能动精神是好事。哈佛最集中地表现了这种美国精神。这与传统的中国观念是相左的。虽然作为一个华裔美国人要应付这些难题，我对我所承受的丰富文化和它给我生活上所增加的层面是非常感激的。

“毕业十年，我的见识增长了不少，也更成熟了。我现在与世无争，与自己无争。我明白工作上自己的能力足以胜任愉快。现在我感到工作顺手，家庭生活称心如意。虽不能说已经十全十美，但各方面感到非常舒畅。我以前感到生活中总缺乏一点什么东西，没有孩子以前，我非常想有孩子。没有负责现在的工作之前，我感到自己的本领可能发挥得不够，现在我可以把自己的能力发挥自如。

“我觉得许多同学都有同样的感受。毕业十年后，人生的一段摸索期已经结束。大多数人都知道自己的长处是什么，于是找到与自己能力和爱好相适应的工作和环境，来发挥自己的特长。一旦做到了这点，他们就对人生感到满足愉快，所以同学之间相互的竞争也不像几年前那样强烈了，也许是知天命得其所哉吧！当然，竞争还是存在的。我想，再过五年，更多的同学大概会乐天安命，懂得并不需要拼命出人头地竞争才能得到满足。那时，我们恐怕都会变得老气横秋了吧！

莎拉·斯特恩耶鲁大学历史学学士、哈佛大学工商管理硕士。美国《评

论)杂志广告部主任。现住纽约,已婚,有二子、一女,爱打高尔夫球。

“我大学学的是历史,毕业后正逢经济不振,找工作很困难,后来我在一家公关公司找到了工作。但别人老是说学历史没有实用。我听厌了,就到哈佛经理学院来镀金。

“我大学选读历史是为了要让自己接受古典教育。那鲁大学的文科一向负有盛名。我选读文科不是为了我工作而是为了扩大自己的视野。

“我读中学的时候,曾经和同学们一起去东柏林旅行,跟当地的共青团员见了面。我们表示很有兴趣了解他们的生活。可是他们对我们是怎样想的却不感兴趣,反而绝对有把握地告诉我们:美国人民生活在水深火热之中,大家都在街上乞讨。我们原来还以为在国内听到的那些关于东德的报道可能是宣传,有点半信半疑。现在亲自接触到东德的青少年,他们的头脑这么僵化,实实叫人吃惊。我不知道他们是不是真的相信自己的话,还是受到压力非对我们这么说不可。总之,这件事使我认识到东德的制度有问题。我后来那鲁大学决定学历史学,在一定程度上可以说是受到这一次经验的影响,因为我要研究一下苏联。东欧的制度究竟是怎么回事。

“哈佛的实例教学法教我们在现实世界中怎样处理问题,实在好极了。记得“商业、政府与国际经济”课期中考试时,我从历史角度探讨了考题,不料老师给了我一个“差”分。我去找他时,教授说如果是考历史,你的回答一定得“优”,但是我们要求的是制订行动方案,解决现实问题。我认识到了自己的错误。哈佛经理学院与众不同之处就是它锻炼我们解决实际问题的能力。

“哈佛毕业后,我不想进华尔街投资银行,也不想做管理咨询。我在那鲁的华裔同窗好友林瓔一向默默无闻,她设计了越战退伍军人纪念碑后一举成名,连美国总统都征求她对一些问题的看法。我很羡慕她的影响力。我进入《新闻周刊)杂志社工作的一个重要动机,就是希望对公众舆论有一些影响。新闻出版业的英才主要是记者,在企业管理方面较弱。我决定在这方面发挥自己所学,担任了《新闻周刊)广告、发行方面的工作。

“结婚后,丈夫工作调动到荷兰,我就辞职了,在阿姆斯特丹住了两年。荷兰的社会福利很好,税率很高,社会主义色彩很浓,一般人都是中产阶级,工作欲不强。我生第一个孩子时,因荷兰不准给产妇止痛药,所以大受其苦。怀第二个孩子时就决定回美国生产,也没有再找工作。我觉得自己首先应该照顾好孩子而不是自己的事业。我丈夫当管理咨询,收入足够一家人的开支。丈夫也主张家庭第一。他每个月要出差几天,并不算多。夫妇有时分别几天,也许对婚姻有好处。

“工作别人可以代替,但是没有一个人能够代替做母亲的责任。读书的时候老师常说现在男女平等,都一样,但实际上男女并不一样,也并不平等。道理很简单,怀孕的是我,失去行动自由的是我,而不是我丈夫。这是造物主给我的任务。

“有的女士认为追求事业,爬攀高位是自己天生的权利。但是一个人不可能面面俱到,至少这在我是觉得有困难的。男人的情况就不同。

“许多人总是怪父母这不好,那不好,我的童年很幸福。父母把我们三个孩子都培养得很好。我希望能把自己的孩子也培养好。把家庭放在生活的第一位是中国人的传统,也是我们犹太人的传统。我现在心满意足,没有什么不称心的事。

“我怀第三个孩子时，《评论》杂志的负责人希望我出来工作。我决定出来做半职工作。《评论》不是上厕所时读的那种杂志，它是一本美国新保守派智囊精英的杂志。读者的层次较高。例如里根总统就是读了柯尔帕特丽克在《评论》杂志上发表的文章后，决定任命她为驻联合国大使的。参议员莫尼汉在《评论》上发表文章后也被任命为大使。克林顿总统最近读了《评论》杂志有关协助警察发现犯罪分子身上是否藏有枪支的新技术报导，于是要求司法部长为联邦调查局购置这套新技术。所以我知道这本杂志受到美国政府决策者的重视。

“我们的杂志只有二万五千名订阅者，读者群不同于《时代》、《新闻周刊》。《评论》的注意力不是每周每月的时事，而主要讨论社会的动态、政治的趋向、国家的前途等严肃课题。

“我感到自己在做一点有用的事。我只做半职工作，杂志社里又数我最年轻，但我的意见总是受到尊重。我想这要归功于哈佛的学位，否则人家是不会认真看待的。

“美国目前最大的问题是族裔分裂。部落主义。从历史上说，新移民到美国开始生活在自己族裔的圈子里，以后逐渐融入美国主流社会，然而这种情况现在越来越少了。现在流行的所谓政治上正确的思潮认为，一个人最重要的是他的种族，他的肤色，而根本无视人的共性、社会性。这种思潮的兴起，跟政府实行的优待黑人，优待少数族裔的政策有关。有人靠自己的肤色、种族可以享受优待，造成他们一种不工作也有权享受这、享受那的心理。

“我觉得一个人不应该因为他的宗教信仰、种族、肤色而享受特权。以自己的种族而自豪并没有什么不对，但是判断一个人主要应看他本人的才能、成就和品行，而不是他的肤色。优待某些族裔的政策窒息了其他族裔有才能的人。明明有才华的黑人也因此受到误解，别人以为他的地位是靠他的肤色取得的，而不是由于他本人的成就。尼克松政府倡导优待黑人的政策，原希望弥补黑人过去受到的不公平待遇，而且打算到一定的时候予以取消。现在早已矫在过正，却仍未取消。

“美国的公立教育是另一个问题。例如现在有的历史教科书居然说哥伦布发现美洲是件坏事。因为他的发现，使得许多印第安人传染上天花而死。可是哥伦布发现新大陆的历史意义远远超过了这件不幸的事。现在公立学校对孩子们灌输这种糟粕，他们怎么可能受到好教育呢？

“美国现在还有一种孤立主义的倾向也令人不安。不是说美国应该充当世界警察，但当用实力干预的时候就应该进行干预。例如对付伊拉克的侵略，对前南斯拉夫的内战等场合，就应该加以干预。

“现在共和党是国会的多数，希望他们能解决这些问题。但究竟能不能解决，能解决多少，还是个未知数。”

迈克尔·弗莱彻纽约州科尔盖特大学政治学与经济学学士，哈佛大学工商管理硕士。美国埃柯烘盘制造厂总裁，现住田纳西州。爱打橄榄球。

“大学毕业后，我进入外交界，在美国驻刚果（法属刚果）大使馆工作了两年。刚果是一个马克思主义国家，军事独裁政权掌管一切，但是他们什么都没有管好。刚果的马克思主义不是从俄国或中国输入，而是从法国传过去的。法国人培养了一大批刚果政府官僚，灌输的就是法国的那一套：凡事都由中央政府发号施令。那时刚果发现了油藏，可是我一看到政府的预算尽是些没有用的基本建设项目、大而不当的政府办公楼等等，就打报告给国务院

说，长此以往，刚果的石油收入将会枯竭，国家将会破产。那是 1981 年的事。前几年，刚果果然破产了。

“刚果人民非常友善。全国只有二百五十万人，却有一百五十种不同的部落，不同的方言。刚果其实是法国殖民统治者强行拼凑起来的一个国家。刚果都是黑人，但不同的部落之间关系紧张，就像美国白人和黑人之间一样，特别是矮人族受到其他部落的种族偏见歧视。我想人性中有某种东西天生排斥异己者，凡模样与我们不同、行为与我们不同的人都会引起我们的不信任感，这是人性中可悲的一面。

“回国以后，我继续在国务院工作。我感到在政府高层工作，当一名高级长官的助理是有趣的，但在中层工作就没什么趣味。所以在我被提升到中层后，就决定离开政府，申请来哈佛经理学院。

“哈佛毕业后，我在麦肯齐咨询公司工作了五年。后来我和另一个也是搞管理咨询的同学决定自己成立公司，专门帮助有困难的企业进行改革，扭转局面。我们辞去了原来的工作。靠储蓄生活。花了一年半的时间，考查了差不多五十家公司，最后得力于哈佛的关系网，找到了田纳西州的埃柯烘盘制造厂。这家公司专门生产工业用的大型铝钢面包烘盘，并提供售后去垢上釉服务。产品有很高的知名度，市场占有率达百分之四十。

“一九八七年公司被人收购，但收购集团事先没有做好调查，收购后才发现工厂问题很多，却又一直没能找到称职的管理人员，因此经营情况每况愈下。到我们一九九二年接管时公司已经亏损了好几年。股东集团之所以给我们股权，让我们接手，是因为他们觉得这家工厂已经没有希望了。如果我们把工作做好了，公司可以起死回生；如果不成功，我们也不可能再给它带来新的损失。

“接管后，我们首先将高层经理人员和一批中层经理人员解职，重组了中层管理人员班子，被解雇的占全体雇员百分之二十，但其中没有一个工人。我告诉工人：工厂问题这么严重，不是他们的过错，错在管理人员身上。在我们接管前的五年，工厂每年平均有十四起严重事故。我宣布：工人应在保证产品质量和生产安全的前提下来提高生产效率，工人有权拒绝从事他们感到不安全的作业，而不必害怕被解雇。我巡视车间时，要是发现某项作业太危险，就下令停止作业，直到采取适当安全措施后才予恢复。现在工伤事故已减少到每年只有四起。

“我们发现这家工厂的生产管理还停留在五十年代，就重新设计了生产流程，让二百多道工序每道都由专职工人负责。尽管机器有多种用途，但我们将每部机器的用途固定化，彻底改变了原来不分工种，过于灵活，结果是一片混乱的情况。

“生产流程合理化后，浪费大大减少。有的工序从原来的十二小时缩短到十三分钟。半成品的堆积大为下降，我们关掉了多余的一个仓库。在改变生产流程中，为了说服工人，我甚至用玩具模型作示范。有的工人不一定懂，但是他们信任我，于是就照我说的办。对于头脑不善于分析的人，培养信任感很重要。跟工人一起工作，最重要的是赢得他们的信任。一旦失信，就再也不可能赢得他们的信任。

“中层管理人员往往抵制变化，问题常出在他们身上。我自己下车间向工人作解释，就是要让中层管理人员感到变在必行。

“在市场营销方面，我们也作了一系列改革，降低了价格，保住了下滑

的市场占有率。不过由于生产成本降低了很多，产品利润率反而有所提高。在我们接管十四个月以后，已经反亏为盈。这家工厂营业收入每年达二千万到二千五百万美元，利润率从百分之十五提高到百分之二十五。工人已经加了两次薪。

“每个行业都有各自的特点，但也不能过分强调独特性。套用托尔斯泰的一句名言：一切成功的企业都有相似之处，而一切不成功的企业都有各自下成功的原因。从这个意义上说，管好企业未必非那个行业出身不可。当一个企业发生危机时，陷在这个行业里太深的人，反而可能无法打破僵局，扭转危机。这时，需要外来者的冲击。

“一家工厂一旦管理上有问题，往往在每一个方面都会表现出来。我相信企业成功不成功，关键在于有没有促成的过程、程序和制度。企业高层管理人员的责任就是制订出一套导致成功的过程。埃柯厂的原领导因企业负债过多，穷于应付，而忽视了领导作用，导致企业情况逐渐恶化，问题越来越多，差不多每天出现危机，以至经理人员不知道从何着手解决。当局者迷，旁观者清。作为外来者，我们没有条条框框，终于把问题按轻重缓急逐个解决。

“我很幸运，可以算干得还成功。我想幸运的人应该为那些不如自己幸运的人创造发挥他们能力的机会。我们为埃柯烘盘制造厂的员工们创造了机会。现在，埃柯厂的工人、管理人员、客户、投资者都是赢家。唯一的输家是我们的竞争者。他们的生产管理还是旧的一套，这要怪他们自己。

“埃柯已经走上正轨，不需要我太多的精力了，所以我正在寻找新的类似的有困难的企业，希望能帮助他们进行改革，创造机会。这就是我的使命。

“当我辞去咨询工作时，有人说我冒的风险太大，但我从来没有这种感觉，因为我深有信心。父母从来没有说我长大了要做什么，只是要我充分发挥自己的能力，要有自信。人们判断一个人的决定，往往只看结果，这是不对的。作出决定的过程同样重要，不能只以成败论英雄。事物的发展往往难以预测。正确的过程导致正确的决定，当然增加了成功的可能性，但失败也不能说明当初的决定就一定不对。

“我们必须认识到，不能让我们所消费的超过我们所创造的。这对个人，对社区，对整个国家都一样。消费多于创造是不道德的。美国的国债是消费高于创造的最恶劣的表现。我们必须致力于建设未来，必须改变向政府伸手的习惯。每个人都应该努力提高自己的能力，应该为创造更多的社会财富而贡献自己的力量，使消费低于创造。这样，水涨船高，才会给我们每个人带来好处。”

杨荣文英国剑桥大学工程学学士、哈佛大学工商管理硕士。新加坡新闻及艺术部长兼卫生部长。已婚，有三子一女，爱好游泳、跑步和打高尔夫球。

“我祖父是中国广东省潮安人，家住庵埠村，从事橡胶业。父亲生在新加坡，一九三七年回家娶亲。芦沟桥事变后返回新加坡。

“来哈佛前我曾在新加坡空军服务。哈佛毕业后，我先在新加坡军队里工作，现在的军衔是准将。一九八八年我退伍从政至今。

“哈佛大学虽然是一所私立大学，但它与美国的政界商界有千丝万缕的联系。美国政界商界的领袖许多人都是哈佛毕业生。哈佛对美国社会有巨大的贡献。可以说，没有哈佛大学，美国就将大为失色。正如没有牛津大学和剑桥大学，英国就会大为逊色一样。这些高等学府对一个国家的发展起巨大

的作用，在某种程度上，也影响全世界。

“像哈佛这样的大学，本身并没有什么了不起。哈佛的重要性在于它所服务的更大的目标，在于它对人类的贡献。如果哈佛只关心维护自己成员的特权，而看不到更大的目标，就会走向它的反面。

“我是管艺术的，没有一个社会能光靠市场，光靠经济来维系。艺术是凝聚社会的一种方式。一个民族的灵魂要靠艺术来保存。艺术是一个民族历史记忆和共同遗产的一个支撑点。

“新加坡政府积极赞助艺术。有的人抱怨我们工作做得不够，但是搞艺术首先得有创造性的萌芽。只有蛋能孵小鸡，石头不能孵小鸡。我的任务就是要找到鸡蛋，但有时候发觉有的蛋原来是石头。在好的环境下，有创造萌芽的人一定大有作为。没有艺术萌芽的人，即使环境再好，也创造不出东西来。

“艺术家生活在社会里，不存在绝对的艺术自由。艺术家应该比一般人眼光更远，感觉更有深度，但他们不能为所欲为。艺术鉴赏总是有一定标准的。艺术自由也应该有一定的界限。这条界限太松了不好，太紧了也不好。我有一个由社会各阶层贤达组成的委员会来划清这条界限。公众场合冒充成艺术的下流表演就不允许。英籍印度作家拉什迪的《魔鬼诗篇》不是完全没有艺术价值，但它践踏了信教者的情感，我们也禁止。文明就是要靠懂得怎么划清界限来维持。

“法国政府害怕美国文化的入侵，希望限制好莱坞电影的进口。但我觉得保护主义不利于艺术的发展。亚洲各国拥有悠远的传统和遗产，虽然有的国家经济上比较落后，可是我不担心他们会崇尚西方文化到抛弃自己文化遗产的地步。个别的人或某一代的人可能过分崇尚西方，但社会迟早会纠正这种倾向。

“现在我们正处在一个亚洲文艺复兴的开始阶段，这是传统的亚洲文化对西方文化挑战的一种回应。我不担心我们会全盘西化而丧失自己的文化。西方的思想、西方艺术的确有某种发酵作用，不过我们艺术的本质将仍然是亚洲的。

“亚洲文艺复兴中，中国文化将起主要作用。中文将日益重要。中国的经济发展举世瞩目。凡经济越强的国家其语言的影响也越大。罗马帝国时，拉丁语盛行全欧；阿拉伯王国鼎盛时期，从西班牙到东南亚都用阿拉伯语；过去两百年里，大英帝国和美国的经济力量使英语成了国际语言。经济力量的变化必将导致语言应用的变化。文化也是如此。

“新加坡以华人为主，但新加坡不是中国。新加坡是一个多民族国家。我们必须照顾到少数族裔的感情，所以在促进中华文化的同时，我们不能排斥其它文化。我们以中华文化自豪，但也要包容其它种族的文化。中国历史上唐朝是最开放的时期。当时，长安有许多外国人，有清真寺，有佛庙，有祆庙，有基督教堂，是一个非常国际化的都市。唐代贸易兴旺，文化影响遍及越南、高丽、日本、东南亚。唐朝不少大臣、高僧、将军都不是汉人。东南亚的华人至今仍称自己为唐人，决不是偶然的。如果新加坡需要一个中华文化的历史模式的话，唐代的中国就是模式。

“在某种意义上，不仅新加坡，全世界所有的中国人都应该以唐代中国为模式。台湾、香港正因为对外开放，经济才繁荣起来了。同样，中国大陆要继续进步就应该坚持面向国际，对外开放。一个像唐代那样的中华文化将

给中国带来和平与繁荣。

“中国正在进行一场历史性的改造。再过二三十年，中国很可能成为世界上最强大的经济体。我们欢迎中国在贸易、投资、财产保护、污染控制、外交行为、防止核扩散等方面符合国际准则，这不是说中国会变成美国那样。中国有着悠久的历史。中国在工业化、都市化的进程中，正在探索民主的实践，但中国将按照自身历史和文化的逻辑变化，它不可能变得像美国或欧洲那样。要中国按照别人的理念去改变，不仅是愚蠢的，而且是一种危险的想法。

“西方自由派人士常常嗤笑亚洲式的民主。他们忘了西方民主的发展曾经历了几百年，并且有不同的表现形式。

“过去十五年来，民主逐步在中国演进，如地方政府的选举和权力逐渐下放。但西方观察家对这些重要的发展却视而不见。据我了解，中国行政上划分成许多个地区，每个地区有二百万到一千万的人口，有一定的自主权。地方政府需要解决城市规划、住宅、交通、教育、治安等问题，需要吸引投资，需要创造就业机会。他们可以把新加坡当作一个模式来研究，不但考察我们的成功，也要研究我们的错误。

“我们处在一个新的时代，经济生产要素从未像现在这样有流动性。不同的地区，不同的国家，在竞争和合作、独立和相互依靠、民主和社会主义之间需要找到一种平衡。

“亚洲的民主只能按适合亚洲本身的历史和文化的方式发展。民主的概念在发展，社会主义也在发展。新加坡政府为国民的住宅、健康和教育投入巨额的经费，为的是增加生产，而不是增加消费。这可算是一种有意识的社会主义。但凭这个就能说新加坡是社会主义国家吗？

“日本和一些新兴工业国家的社会福利制度不同于西方：穷人能够得到帮助，但是政府也要求他们承担自食其力的责任。有些西方国家的社会福利制度无异于过去中国大陆的‘铁饭碗’，鼓励了‘自助餐综合症’：用餐者付一点费，就可以尽量享用。这削弱了个人的责任心。

“只讲权利，不讲义务的民主国家迟早会毁灭自己。

“没有西方法制和个人自由的理念的影响，亚洲的现代化是不可能的。但是同样，亚洲的兴盛，迟早会对西方，对全世界带来深远的影响。”

唐庆华哈佛经理学院毕业后，我先在一家欧洲国际管理咨询公司担任投资咨询三年，嗣后一直从事投资管理的工作。投资的范围有上市的公司，也有非上市企业，有股票，也有债券。

1995年初北京电视台摄制的电视专题节目《华尔街上谈金融》是中国驻纽约总领事馆的负责人热心倡议的。他们曾读过这本《哈佛经理学院亲历记》，又觉得我当时正在写的《如何投资——华尔街理财实践记》一书内容尚有可取之处。以金融为题材的电视系列节目虽然在美国早已有了，但是类似的节目在国内不多。他们认为在改革开放的今天，让国内观众通过电视感性地了解一下美国的证券市场和金融服务是有借鉴意义的。因此建议我出面搞。

此片分《华尔街》、《从钱币到信用卡》、《保险》、《投资管理》、《信息世界》、《期货》、《企业买卖》、《华尔街展望中国》等八集。主要内容根据《如何投资——华尔街理财实践记》一书改编，部分内容取自尚未出版的《现代家庭和个人财务策划》一书中的篇章。此书是（如何投资）

的姐妹篇。

这部电视节目有幸获得美国安泰国际保险公司、美国 VISA 国际组织、芝加哥商业交易所和那斯达克证券市场的慷慨赞助。美国财政部、美国证券交易管理委员会、美国公共电视台、《华尔街日报》所属的道·琼斯公司以及纽约证券交易所提供了人员、资料、设备方面的协助。还有不少美国公司、商会和外国使馆也在信息和材料方面给予支援。

这部电视专题片以大量实例和第一手信息形象地阐述了每集的主题，以丰富的史料回顾了各种金融服务的历史，展示了美国现代金融业的现状。我们尽可能地做到题材新颖，内容充实，生动活泼，节奏明快。我作为主持人走访了多位美国政府和金融界权威人士。他们展望二十一世纪的中国，对中国的改革开放提出了自己的看法和意见，其中不乏精辟之论。

金融业的范围很广，分工很细，有一定的专业性。但它跟我们每个人、每个家庭都有密切关系，例如保险、信用卡、投资、企业融资等等。可以说金融对现代经济的作用就像神经中枢之对人体一样重要。金融是市场经济全局关键的一环。搞不好金融，经济的持续增长就会发生肠梗阻。

金融有一定的技术性，然而又决非单纯的技术性业务。金融是一个全方位机制，必须有相应的配套，包括法制的健全、执法的公正、信息的公开和流通、会计的规范化等等。只有在这种全方位配套的配合下，金融机制才能发挥其应有的作用。目前中国在有些方面还有一段距离，因此《华尔街上谈金融》电视系列节目谈的不仅仅是金融这个课题，也包括与之有关的其他方面。

美国在发展过程中走过弯路，犯过错误。如果通过了解美国金融业的历史和现状，从而使我们避免别人走过的弯路，不犯别人犯过的错误，我们就能更快地达到目的，这便是此系列片的出发点。

不过，写书也好，主持电视节目也好，不是我的主要兴趣。可以说，它们只是某种过程的副产品。我的本行和志趣所在是投资管理。我希望今后能继续为对中国有兴趣的美国投资者提供服务，也能跟有条件、有兴趣到美国投资的中国机构、公司，乃至个人一起合作，不但搞美资中投，也搞中资美投。我是美国证券交易管理委员会注册投资咨询。我今后努力的一个方向是组织合伙投资基金来进行这方面的操作。

合伙基金是美国最高层次的较新的一种投资方式。在美国，个人及集团投资者出于多元化投资的考虑，将一部分资金投在自己本行业以外的领域里。由于投资者自己没有时间或精力熟悉非本行投资对象，因而在确定投资的大方向后，将资金投入有专业人员管理的组合基金。所投的具体行业、项目、企业种类及方式均由专业管理人员决定。不仅可投上市企业，也投非上市企业和项目，以及作国际性多元投资，投资面较广，投资期较长，操作比较灵后，因而它往往是收益率最高的一种投资形式。

就我而言，最理想的是组织一个基金专门搞美资中投；另一个基金专门搞中资美投。这方面我有信心。

我的经验谈不上成功，但我想成功的条件大致有以下几个方面：第一要有明确的生涯目标；第二要有自信心；第三是百折不挠、锲而不舍的精神；第四是打下牢固的知识基础，这是本钱。此外，还要学会处世为人的艺术，如自我情绪的控制，和各种人交际的能力等。

成功必须以道德准则为基础，决不能为了成功而不择手段。至于健康的

体魄，旺盛的精力重要性自不待言。我平时爱骑马、游泳、打网球。运动本身就是一种乐趣。

有的人错失机会是因为他们看不起机会，有的人错失机会是因为他们没有耐心，以为机会会来找他们，以为除非是一种突破，否则任何机会都意义不大。但是世界上突破性的机会很少，突破不会自动到来，你必须为自己创造突破性机会。哈佛经理学院的一位教授说，一个人要为自己定出几乎是不可能达到的目标，要积极主动地采取行动，而不是被动地对事物的变化作反应。

凡是我认定是正确的事，我就照自己的意志去做。别人怎么想怎么说我不管，也不在乎。我认为对的事，哪怕只有我一人，也会做下去。

一九六六年文化大革命开始的时候，我在念初中二年级。我很快地省悟到文革的残酷、荒唐和反理性的本质，而且深信这种疯狂必将结束，中国迟早将发生大的变化。真理的认识有时是痛苦的，但是真理给了我自由，至少是思想的自由，于是我决定反其道而行之。只有自甘的不争才是真正的不幸。

一九六七年我开始系统地自学。一九六九年中学“毕业”后“待业”五年期间，以及被分配到废品收购站后都没有中断过。对我来说，这很自然。我现在还保存着不少当时的读书笔记（本书的引用语多取自这些笔记）。

家祖父学问很好，外祖父（葛鲤庭）是一位颇有知名度的教育家。他们见广识博，慈蔼而有尊严。文化革命时期除了学习外语和数理化外，我在祖父的指导下读了经史子集中不少古典精华，的确获益匪浅。家父母都是教师，在当时的环境下，他们担着风险尽可能地为孩子们的学习创造条件。

文化大革命时期正值我十五到二十五岁一生最宝贵的时光。那时我虽然早已认识到周围的疯狂与畸形，却只能像基度山伯爵所说：等待与希望。

我对古典音乐的爱好也是从那时开始的。记得十七岁那年第一次听贝多芬的《第五交响曲》，那种千军万马不可摧的英雄气概，使我感到精神振奋，天地豁然。我听了十几遍，每听一遍都有新的体会。又记得集可夫斯基《第一钢琴协奏曲》里那坚定而理性的乐观，似乎划破了周围的黑暗，展现出一个美好灿烂的世界。

人应该有理想。我认为孔子和孙中山是中国最了不起的人物。在自己的专业领域里，英国经济学家凯恩斯，当代国际投资家乔治·所罗斯和杰姆·罗杰斯是我的楷模。高山仰止，景行行止，虽不能至，心向往之。

结 语

历史已经向我们指出真理的方向，但是为了彻底掌握真理，我们首先要热爱它。在迈向真理的道路上，即使一千个旧的信仰要被摧毁，我们仍然必须勇往直前。

真正的智慧，前人已思考过千万次，但是要使它成为我们自己的思想，我们就必须再一次认真地思考，直到它在我们头脑里扎根。

然而，思想，即使是最高尚的，也不是人生的目的。决定人生价值的不是我们的美好思想，而是我们的作为。一切的话语毕竟是话语，一切的理论终究是理论，唯有行动才是现实，唯有实绩才是衡量你的勇气、信心，和才干的最佳准尺。唯有经验才能赋予你不断成长，不断向上的自由。

行动是命运的种子，永远不会绝灭。行动决定我们，正如我们决定行动。当别的一切全被人遗忘时，世界将记住你的业绩，更重要的是，你也将记住自己光荣的努力。

高尚的理想培养高尚的情操，伟大的目标产生伟大的努力，人生真正的美在于行动。

朋友，永远忠实于你青年时代的梦想吧！人生只可能有一种真正的失败，那就是没有为实现自己最美好的理想而行动。

