

向你描绘美国名校商学院
紧张而富有实效的学习生活
向你讲述获取商界“绿卡”
(MBA)学位的艰辛经历
向你展示现代商业社会需要的
全套经营管理技能

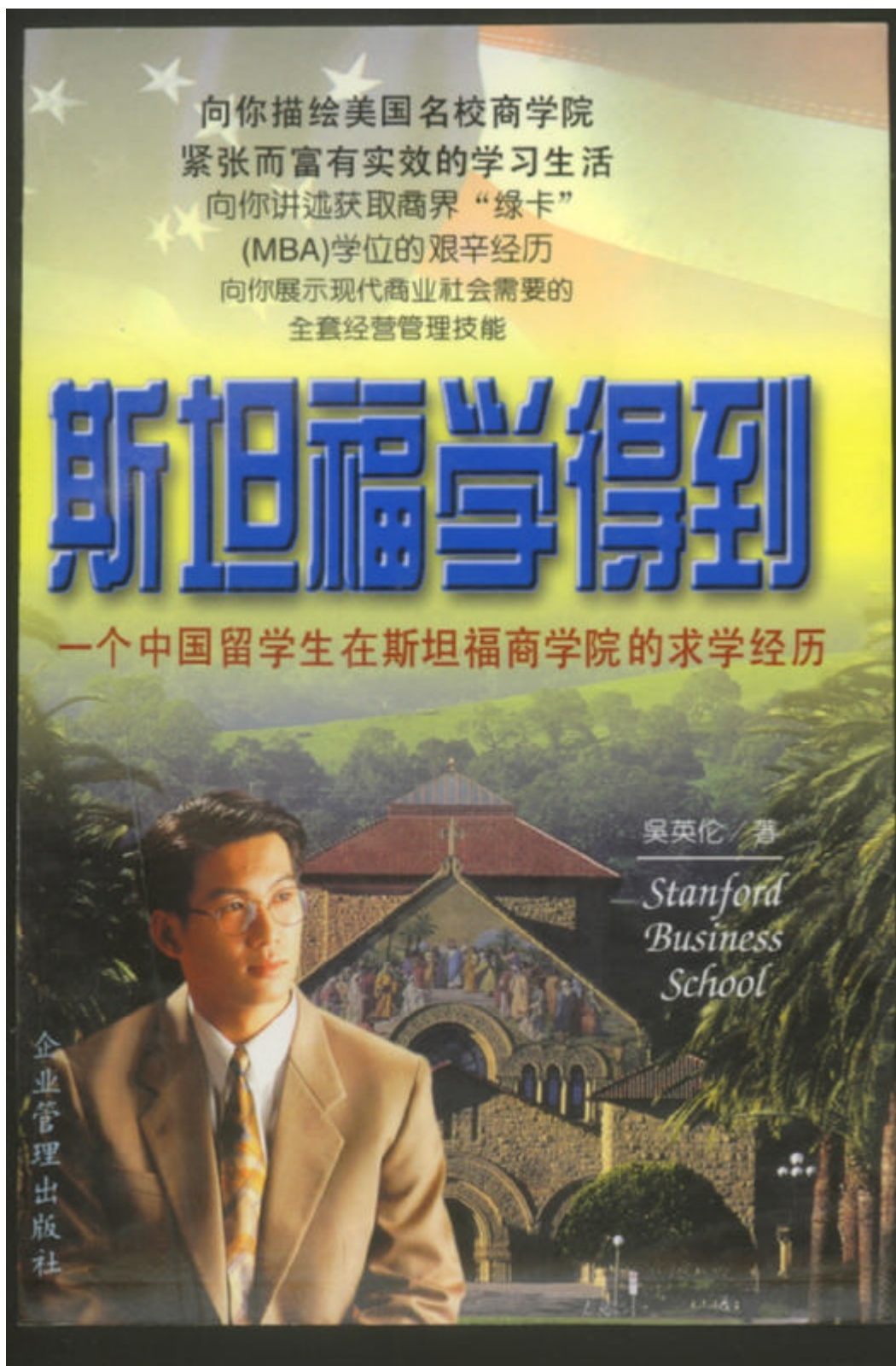
斯坦福学得到

一个中国留学生在斯坦福商学院的求学经历

吴英伦 / 著

Stanford
Business
School

企业管理出版社



引 子

乘机沿北加利福尼亚的海岸飞行，你一定会在鳞次栉比的摩天大厦中发现两座奇特的建筑——它们互为角度的扇面造型展现出浓郁的十九世纪西班牙教会风格。110 多年前，正是在这两座建筑中间的广场上，当时的铁路大王斯坦福先生宣告了斯坦福大学的成立。百年之后，来自全球各地的莘莘学子们依然以在这里获得“世界上最宝贵的 MBA 学位”为终生荣誉。

百年悠悠。外面的世事随着北加利福尼亚温和的地中海式气候年复一年地变迁，斯坦福大学内却依然是一派田园风光。校园大门处是成排的棕榈树，校园内随处可见红杉、按树和雪松，这些树枝叶分明，并不以浓重见长，于悠静中营造出一种世外桃源的气氛来；透过教室的玻璃窗，可以看见明净的蓝天上盘旋着试翼的雏鹰。

教学中心的旁边，就是被称为“美利坚知识之源”的格林图书馆，其中收藏的 640 万册图书，420 万份缩微资料、6.5 万份期刊和 24.6 万份音像制品使任何人都难以对这一称号提出置疑。馆前是一个有很多艺术雕像的花园，这是斯坦福学子们最喜欢的交流和分析全球政治经济形势的地方。

斯坦福大学距旧金山的金融中心不过一个小时的路程，沿途满是高科技产业公司。毫无疑问，这些公司的老板中很多就是以斯坦福为起点踏上成功之路的，他们在挑选自己的助手或接班人时，总是毫不犹豫地把目光首先投向斯坦福。闲暇时，他们也总是乐于回到学校；为本队在全美大学棒球联赛中的表现喝采，或到教工俱乐部的餐厅中享用一顿加州风味的午餐，借以回味那些难忘的求学经历。

每当东太平洋的暖风又一次吹入斯坦福的校园，就会又有一批来自全美及世界各地的“幸运儿”走入这座集最先进的现代文明和最优美的古老田园诗于一身的神奇殿堂。

他们的脸上，分明写着——希望！

院长致辞

在斯坦福商学院，你会结识很多非常卓越的男士和女士——他们包括学生、教员以及校友。在校园以外，他们以对自己生存其中的群体及他们活跃其中的商业世界产生广泛影响而广为人知。对我而言，他们是朋友、同事和合作者。

斯坦福商学院的 MBA 课程教授学生们现代商业社会需要的全套经营管理技能以及他们未来职业生涯中不可或缺的领导方略；这些课程无不是管理科学的最新进展和不断变化的经营实践互相结合的产物。一种共同推崇的价值目标和人文理念将我们汇聚在一起：承担风险及不断创新，寻求个人及职业发展，高水准的道德要求及个性的张扬，合作精神及共同发展意识；以及最后，对公共及社会利益的极大关注。这不单单是一些词句，它们正是商学院真实生活的写照。

希望大家都能分享我对斯坦福商学院的热诚。

（这是斯坦福商学院院长迈克尔·斯宾塞在新生入学手册上的致辞）

A. Michael Spence

斯坦福商学院院长

经济学及管理学教授

斯坦福商学院主要管理官员

A. Michael Spence, 院长

James N. Barom, 教务副院长

Paul R. Johnson, 行政副院长

Karen Nierenberg, 外联副院长

George G. C. Parker, 教务副院长

Garth Saloner, 教务副院长

有关信息

招生办：(415) 723—2766

职业管理中心：(415) 723—2151

博士办：(415) 723—2831

奖学金：(415) 723—3822

健康中心：(415) 723—9532

社会培训部：(415) 725—5399

联系地址

MBA Admissions Office

Graduate School of Business

350 Memorial Way

Stanford University

Stanford , California 94305—5015
(415) 723—2766

序

——献给未来的工商精英

这本书是为那些怀有崇高理想和远大目标、不甘平庸、预备在工商管理方面大显身手的年轻人而著的。我只不过比大家先走了一步而已。

就我所知道的情况而言，在美国，每年有成千上万的年轻人梦想着跨入商学院的大门；这股工商管理的热浪同样席卷着地球上的每一个角落，当然也包括我们中国。国内的朋友来信告诉我，我们的 MBA 教育正以很快的速度向前发展，受到各界人士的关注，它将是培养一大批跨世纪的、掌握现代经营管理技能和秉有国际眼光、具有历史责任感和道德水准的新一代企业家的必由之路。美国作为最早开设管理学课程和管理学位的国家，再加上它的经济实力和独特文化，每年吸引着世界各地的莘莘学子来到这个神奇的国度求学圆梦，而他们的经验在相当长的时间内确实也是我们在这个方面需要大幅度借鉴的。在我就读于斯坦福商学院期间，我的同学来自日本、印度、新西兰、墨西哥、阿根廷、俄罗斯及西欧诸国。这么多血气方刚的年轻人聚集到一起，胸中都洋溢着同样的、成就一番大事业的豪情壮志。没有一个人不把自己的未来描绘成在事业上登峰造极，功成名就。

朋友，当你计划在未来中国及世界的工商界大显身手时，你是否想过要接受 MBA 教育？当你打算去商学院读书时，你有没有再进一步考虑去哪所学校求学？我想，你们和我当年一样，四处大量搜集有关商学院各方面信息的背景材料。不过事实上，这些辛辛苦苦收集到的宣传手册、简章介绍无非是一些泛泛的照片和简略的课程设置，再加上一些随时可以听到、极富诱惑性的招生宣传。

但无论这些宣传品中能囊括多少信息，它始终无法解开考生心中重重的顾虑和疑团，商学院宛如神秘的水中月，雾中花，难窥真面目。

这就是在这本书中，我致力于要解开的难题——撩开商学院的层层面纱，看看它究竟具有什么魔力，将如此众多优秀杰出的人才汇聚一堂。

1992 至 1994 年期间，我就读于位于旧金山北部大约 30 里的加利福尼亚州斯坦福商学院。同这里所有的学生一样，我坚信，MBA——是把我们导向未来充满兴奋刺激、报酬丰厚的金色大道的通行证，是步入上流社会的绿卡。所不同的是，我的大多数同学已在市场上摸爬滚打、有达两三年的亲身经验；而我，却连最基本的市场法则都一无所知，需要一点一滴从市场的 ABC 啃起。最初下海的日子并不好受，商学院的紧张生活比传闻中的还要令人忐忑不安，疲于奔命。在这段望而生畏的日子里，我坚持着记下了一些值得日后百般回味，刻骨铭心的遭遇和体会。这些第一手的资料使这部书的问世顺理成章，编辑起来信手拈来。就象了个历经磨难的跋涉者再次渡过激流险滩时，早已有先前设置的标志提示，不费吹灰之力。

1994 年我完成学业，走出斯坦福的大门时，恰逢美国经济不太景气。即使随之而来的是经济滑坡，市场低谷，报考商学院仍是人们趋之若鹜的焦点。

据统计，即便在美国经济最不景气、低靡不振时，每年仍有超过 250000 的年轻人蜂涌至 GMAT 的考场，参加工商管理硕士的入学考试。而他们当中，仅有大约 75000 名幸运者能最终踏入商学院的大门。如此激烈的竞争并非

毫无依据，学成的 MBA 们始终是市场上的抢手货。就在 1991 年，近十年来美国经济的最低点，毕业于斯坦福的 MBA 们的年薪底金也大体保持在 65000 美元以上。

诚然，MBA 的证书并非是通向富裕成功的万能金钥匙。但事实证明，无论美国的经济步入巅峰还是陷入低谷，这些 MBA 们始终能超然地作为社会的特殊阶层，享受着优于一般人的待遇。

在下面这本记述我在斯坦福商学院经历的书中，我的笔墨着重于第一年的新生生活。或许对于所有的商学院学生，第一年都是戏剧般极富传奇、艰辛与挑战的一年。置身于全新陌生的环境，周围充斥着素昧平生的面孔，还要时不时抵御孤独彷徨，怀疑否定，以及来自各方压力的侵袭。对于不少一贯出类拔萃的优秀学生，也许是生平第一次，会对自身的能力感到困惑和怀疑。第一年的确是人生一段刻骨铭心的考验和磨炼，但这一切彷徨困惑，犹豫压力会在轻松的第二年烟消云散，没有人会担心第二年的学业，就象一个刚咬牙捱完严冬的人面对大好春光，无不感到舒适轻松，自由自在。

在这本书中，我的取材完全基于真实的事件。只是从可读性的角度考虑，在一定程度上对材料剪辑编裁。在顺序、时间的处理上也未拘泥刻板。出于对书中所涉及原人物隐私的尊重，隐去他们的真实姓名，仅将他们的特征、经历背景浓缩于书中出现的特定虚构人物上。书中仅有少数几个主人公以他们的本来面目出现，要么是授权于我公开的特许，要么是已为大家所熟知的案例或知名人士，无须再做画蛇添足的掩饰。

此书中，我力图将商学院的学习生活描述得通俗易懂，但唯恐仍有一些专业的片断章节会对部分读者产生理解的障碍。如果确实如此，径直跳过去，不予理会。这也是我时常对付晦涩资料的有效办法。

迎接新的管理时代策划人致辞

各位亲爱的朋友，由先河公司现代商务咨询中心组织编写的《哈佛学得到》自今春 3 月出版发行以来，每天都能收到很多读者热情的来信和来电，它们深深地鼓舞和激励着我们，促使我们以更认真负责的态度编写出高水平的工商图书，以谢给予我们那么多厚爱的热心读者。

一个新的经济和管理时代即将到来，我们都将成为这个时代的一分子；它要求我们掌握现代经营管理技能、具有国际眼光和创新精神，同时应秉有道德责任心和历史使命感。我们将成为中国营理水平与国际水准接轨的开拓者和履行人。为此目的，我们将从《哈佛学得到》开始，推出同步传送国际管理新知的“管理新知文库”。该文库将是我们大家共同的财富，它将贯彻如下几个原则：

- (1) 全面引进国外发达国家先进的管理理论、技能、方法和模式，以使国内读者在思考管理问题时有一个参照，有进一步思考和提高的线索。
- (2) 高度重视实战性，力戒空洞的说教和学术气；大量引述实际的管理案例，通过案例阐发原则和方法。
- (3) 文笔轻松流畅，叙述生动活泼。

各位朋友，即将到来的 21 世纪将是我们中国人的世纪，因为现在，以至未来若干年内的中国经济将是全球经济最富活力的增长点；不管我们是否做好了准备，我们都将在世界经济和政治的大舞台上扮演越来越重要的角色。让我们张开双臂迎接这“中国人的世纪”吧！

《管理新知文库》可说是我们奉献给这个时代的一点心意，我们想通过它为这个时代中最重要的角色——现在及未来的企业家的成长尽一份力量；因为我们坚信，中国新世纪的朝阳将由同时具有崇高理想和实干精神的新一代企业家托起！

我们热烈地期盼你能加入到这个“文库”中来，与我们共同成长，共同前进，共同分担挫折和成功、焦虑和喜悦；让我们共同期盼和祝愿中国的企业管理尽早与国际水准接轨（至少在观念上可尽早做到这一点），期盼和祝愿一大批现代企业家的出现！

最后，让我们引述比尔·盖茨的一段话作为我们的结束语：

这是一个绝妙的生存时代，从来也没有过这么多的机会让人去完成从前根本无法做到的事情！

策划人 申明

斯坦福学得到

1. 数学集训营

数学集训营的第一天上午，斯坦福的圆形大教室里，零星地坐着 50 来位“诗人”（斯坦福的专有名词，用来称呼那些数学基础不好的学生，我因为是搞新闻的出身，所以也被划为“诗人”行列）。现在只是 8 月中旬，离 MBA 开课还有 3 周时间，我们已被斯坦福要求来参加这个数学集训营了。

乔治·库珀教授，穿着宽松的针织上衣和休闲条绒裤，正站在大教室的前面，脸上充满愉快的笑容。

“欢迎你们参加数学学前班。我希望能在今后的两周里消除你们对数学的厌恶情绪，培养你们敏捷的数学思维。某些同学对复杂的数学符号常感困扰，比如——”他转身在黑板上写下了一个式子： $\lim_{x \rightarrow c} f(x)$

“很简单，”库珀依然很愉快地微笑着，“这式子的意思就是当 x 趋近于 c 时，求函数 $f(x)$ 的极限值。”

我立刻感到一阵厌恶。

在我六月底接到数学学前班的通知之前，我一直陶醉在被斯坦福的接收中（斯坦福入学率只是 10%），憧憬着自己的光明前途，幻想自己是未来的金融奇才或工业巨子，飘飘然盼望着到华尔街或曼哈顿开创我的事业。可是，这张该死的通知却毁坏了这一切！

“根据我们对你学业纪录的考察，我们殷切地希望你能参加学前辅导班——10 天的数学技巧班和 3 天的计算机补习班。”

“我们建议你到斯坦福书店订购两本教科书：《大学数学》和《会计基础》，因为这两本书对开始学习 MBA 课程非常重要。”

我的天！我惊呆了！虽然我隐约感到进入斯坦福后必须非常努力；可是在这之前——一个美妙的夏天，却要埋头于一门我已遗忘了 7 年的学科，仅以证明我有能力开始学习 MBA？我岂不是自投罗网！

事实上，从初中开始我的数学就一直不好，高考时的数学成绩仅够最低升学标准。

我打电话给一位波士顿的亲戚托马斯·杨凯，他几年前毕业于斯坦福商学院。

“轻松点，”杨凯说，“不过是些吓唬人的伎俩。他们只是让你明白你得紧张起来。”

“那我是不是可以不管这些头痛的东西？”

“那倒不是。‘诗人’通常要加倍努力，去掌握图表、表格和数学符号的使用。不过你也不用担心，商学院里的数学不过是些加减乘除而已，不是什么难啃的骨头！你可以参加补习班，买一些书，热一下身，不过犯不着把一个夏天浪费在数学上。放心吧，你可以应付的。”杨凯的话也许是对的，我并没有太多的选择。直到出发去加利福尼亚前一天，我仍在继续工作（毕竟我得赚足斯坦福昂贵的学费），仍在一大堆事务里忙得团团转：卖掉家俱，收拾行李，撤销银行帐户，与朋友们道别。我确实订购了书。可是，当那忙乱的夏天过去时，我驾车西行，《大学数学》和《会计基础》还压在大皮箱最底下，没有翻过一页。

库珀教授继续着他的话。

“为了鼓励你们，我告诉你们我以前一个学生的故事。”

这是一位对数学有心理障碍的学生，每当他看到黑板上的一个方程式，就会当场呆住，不能思考和说话，只是喘着气。商学院不得不请来心理医生咨询。最后他终于成功地克服了心理障碍，顺利地从斯坦福毕业，并成为一名广告公司经理。

“永远不要放弃！永远不要绝望！你们一定会成功的！”库珀在讲台上振臂高呼，就象一个啦啦队队长。

库珀继续叙述他的课程安排：

第一周是概括介绍课程，涵盖了秋季学期里我们要用到的所有数学方法和技巧；第二周则是微积分——整个课程的核心和基础。

然后，他发给每人一本课程大纲。

我的眼睛投向大纲的第一页：

“引言部分：15 分钟

代数基础知识：25 分钟

结合律，交换律和分配律：30 分钟

代数不等式和绝对值：20 分钟

代数的其他 8 个方面：90 分钟

因子，排列和组合：30 分钟”

在大纲的第二页，我看到了明天的安排：早上“指数与对数”，下午“数学方程式”。我快速地浏览了后几页，又见到星期五写着“连续的概念”和“对复杂多项式求导的一些有用定理。”

这一个个久违了的字眼使我心里充满忧虑和恐慌，我不知道自己是否应付得了。好不容易把注意力拉回教室，才发现库珀教授已经开始讲课了。等我急忙从书包里翻出笔记本，我已经拉下了一页笔记。

现在是午饭时间，“诗人”们聚集在商学院主楼中间的广场上，三三两两地聊着天。谈话的内容总是千篇一律：

“你从哪里来的？”“你来斯坦福之前干什么工作？”

我决定找一个同伴，一个与我一样感受到数学的痛苦的人。

我试着与一位波士顿来的女士谈了几句，才知道她已花了整整一个夏天去参加一个数学学习班，为斯坦福的数学学前班作准备。“我丈夫在哈佛教书前也在商学院念过书。他对我说：‘安，你必须能够做到在脑子里就能迅速解线性方程式。’所以我也就必须使我自己做得到。”

我又转向另一个看上去似乎只有 20 出头的同学。“数学！”他微笑着说，“小菜一碟。我原来在耶鲁念大学时就学过一大堆数学了。”

旁边有几个皮肤黝黑，健壮的男人正围在一起商量组建商学院排球队的事。“法学院算什么？我们打赢他们简直是易如反掌。”其中有一个怂恿我参加他们的队伍。当我非常认真地向他们提起库珀的数学课程时，这 3 个运动员都惊愕地望了我好阵子，然后又继续谈他们的运动，不再搭理我了。

幸好，还有一个叫科勒·欧·弗拉尔提的同学。他是一个浅茶色头发、瘦小的爱尔兰人。他在英国取得了哲学学士学位，知道的数学不会比我多。

他正站在广场上，一边眨着眼睛，一边推了推鼻梁上的眼镜，寻思着怎样才能适应商学院的生活。

“我真不知道怎样才能把数学学好。”他说，“我妻子在领事馆工作，我们现在住在旧金山市的正中部，从我家到商学院每天往返要两个小时，我家里还有一个两岁的宝宝，晚上回到家还得做一个好爸爸。我根本忙不过来。”

科勒和我共进午餐，当我们回到教室后，我马上把我的书包和座位卡都移到了他旁边的座位上。在科勒身边我感觉好多了，因为他比我麻烦更多。

“你们中仍有许多人觉得数学很陌生，很难懂。”库珀又开始了他的下午的课程，“我打算暂时先离开我们的课程，给你们讲个例子，让你们明白数学是多么有用。”

“如果你手上有一张纸，你把它对折一下，再对折一下，一直对折 32 次，这张纸会成为多厚的一叠？”

他叫前排的一位女士回答。

“嗯，我想可能是两寸左右吧。”她说。

“错了！”库珀很开心地笑了，就像一个捉弄了别人的小男孩。

他又叫另外一个坐在后面的男士。

“是一尺厚吧？”

“又错了！”库珀继续询问另一些同学。

“两尺？”，“3 尺？”……

库珀仍然摇着头。

正确的答案是——271 英里厚！是不是很吃惊？你们看。”

库珀转身在黑板上写下了计算的过程，在他的指引下，我首次走进了数学王国的神奇领域。

1 令纸 = 500 张纸 = 2 寸厚（令是纸张的计量单位），也就是，一张纸厚度为 $\frac{2}{500}$ 即 0.004 英寸。对折 1 次，1 张纸成为 2 张纸；对折 2 次，成了 4 张纸；对折 3 次，就成了 8 张纸厚。2、4、8 可以用 2^1 、 2^2 、 2^3 表示，那么折了 32 次之后，纸的厚度就是 2^{32} ，也就是 4, 294, 967, 276 张纸的厚度，用这个数乘以每张纸的厚度 0.004 英寸，就等于 17, 179, 869 寸，化为英尺是 1, 431, 635 尺，再化为英里是 271 英里。

“先生们，女士们，靠直觉是得不到正确的答案的，但一个简单的等比数列却很容易马上得到答案。”

连我也不禁心悦诚服，库珀用一个通俗的例子就达到了目的，使我们这些“诗人”居然也在一瞬间感受到了数学的诗韵。数学确实是一个强有力的分析事物的工具，而且充满了魅力。

库珀接下来回到课程大纲里，开始讨论线性函数，我也好像一下子从天堂又跌回了地狱。

单调枯燥的学习中，穿插着短暂的轻松和领悟的愉快，这就是数学集训营的生活模式。我们在各种各样的数学问题中埋头苦干，诸如 x 和 y 的线性方程呀、数学向量组呀、概率论呀等等。然后在苦思不得其解时，可以期望库珀给我们举出一个生动有趣的例子，使我们茅塞顿开，让我又一次看到数学的奇妙。

一天下午，库珀让我们每个人把自己的生日写在小纸片上，然后把所有

的小纸片都折起来放在讲台上。他拿出一张 5 美元的钞票，“我用 5 美元打赌，你们中至少有 2 个人同月同日生。有人跟我赌吗？”

“我赌！”那三个排球爱好者马上举起手来。另外又有七、八个同学也扔出 5 美元到桌子上。

我暗想：一年 365 天，我们班只有 50 个学生，同一天生日的可能性也太小了。库珀这不是白送别人钱吗？不过，这几天以来发现自己总是大跌眼镜，也就不敢轻举妄动了。

库珀打开第一张纸，读出上面写的日期，马上就有 3 位同学举起手表示是他们自己的生日。打赌的同学嘟哝了几句：“怎么会这么巧？”周围的同学全都大笑起来。

库珀又一次把我们带进数学王国里。

“解决这个问题最好是用反证法，即先证明 50 个人中没有 2 个人同一天生日的概率非常之小。

我们可以把 365 天看作是 365 个房间，现在要给 50 个人按照生日安排住房，要保证没有两个人住在同一间房（也就是没有两个同一天生日），对于第 1 个人来说，他选择房间的概率是 $365/365$ ，也就 1，因为所有房子都是空的，他都可以入住，第 1 个人住进去后，第 2 个人要安排住房，这时他选择的概率就是 $364/365$ 了，因为已经有 1 间房住了人，只能住另外 364 间。接下来的第 3 个人，选择的几率就更小一步， $363/365$ ，因为只剩下 363 间房可以住，才不会与前 2 个人冲突。

按这种算法，只有当每一个人住的房间都不同时，才能满足没有 2 个人同住一间房的要求。50 个人住房的概率依次为 $365/365$ ， $364/365$ ，…… $(365-50+1)/365$ 。由于若干个独立事件的乘积的概率等于每个独立事件概率的乘积，我们可以得到下式：

$$\frac{365}{365} \times \frac{364}{365} \times \dots \times \frac{365-50+1}{365}$$

$$\text{也就是：} \frac{365 \times 364 \times \dots \times (365-50+1)}{365}$$

用计算器计算出这个式子等于 0.03，也就是说没有 2 个人同住一房的概率是 3%。在我们这个问题中，表示你们 50 个人中没有 2 人同一天生日的概率只有 3%，那么至少有 2 人同一天生日的概率就是 97%。而我赢的把握足有九成以上。”

说完，库珀扔下粉笔，得意扬扬地收缴他的胜利品——十几张 5 美元钞票。

“各位，你们来商学院就是为了将来能够赚大钱，数学就是商学院传授给你们的一个制胜法宝。”

每天下午的课结束后，我都在校园里散一会儿步，清醒一下头脑，放松一下紧绷的神经。接着我就到快餐店去买一块比萨饼和一瓶健怡可乐，再回到自己开学前暂住的宿舍。

我的房间里放着 2 张上下铺的铁床，床上铺着的床垫污迹斑斑，两张缺了角的大铁桌，还有 2 个破烂的木衣柜。整个房子散发着霉味。我只得把桌

子移到窗口通风处，然后把我的生锈了的长颈台灯调到合适的位置，便开始了晚上的刻苦攻关。

一道道题目拦在我的面前。

如果总成本和产量存在线性关系，单位可变成本是 5 美元，产量为 100 单位时，总成本是 600 美元，请写出总成本与产量的方程武。（总成本由可变成本与不变成本组成）

（答案为：总成本 = $5 \times \text{产量} + 100$ ）

任何多项式都可以表示为：

$$y = P(x) = a_n x^n + a_{n-1} x^{n-1} + a_1 x + a_0$$

请运用课堂上学过的定理，计算下式：

$$\lim_{x \rightarrow b} P(x) = a_n x^n + a_{n-1} x^{n-1} + a_1 x + a_0 = ?$$

（答案为： $P(b)$ ）。

做了两、三个小时的数学题后，我的脑袋就已经开始发晕了，实在做不下去了，只得扔下笔，跑到楼下的公用电话亭，拨通了在洛杉矶的女朋友朱莉的电话。

朱莉和我谈恋爱已经有一年了，是我在华盛顿大学学传播时的同学，她来自上海。我们感情一直不错，但始终对两人是否可以结婚表示怀疑，我们决定分离一段日子来考验我们的爱情。于是我来了斯坦福，而朱莉则继续在华盛顿大学攻读大众传播。

“你怎么样？”电话里传来她那柔和甜美的女声，在我听来像音乐一样，尤其现在这个时候。

“不怎么样！”我没好气地说。

“你怎么这么不开心，我还有好多事要跟你说呢？”

“好多事？你怎么会有那么多事，先让我高兴高兴吧！”

“那你让我先高兴点好吗？”本来想跟她缠绵几句的，没想到一说起来成了这个样子，这说明商学院是浪漫的敌人。

然后我挂电话给北京的父母，他们都是社会科学院的研究员。

妈妈在电话那头说：“我想起你刚到美国时也是这副样子，天天往家打电话。你记不记得你过了多久才总算适应了美国的生活。”

“可是这跟以前不一样。我现在都这么大了！你们难道不觉得一个 26 岁的大男人打电话给父母亲寻找安慰很可笑吗？”

“怎么会呢？我们始终是你的父母，永远都会支持你的。坚持下去就是胜利。”

这时，爸爸跑过来把话筒接去了。

我问他：“爸，你怎么想？我是不是该放弃，回华盛顿找一份公关类的工作得了。”

“去斯坦福之前你就再三考虑过的，既然做出了决定，你就要对自己的选择负责。至少在年底之前你得坚持下去。”

下一个电话是给科勒的。

“功课做得怎么样了？”我问。

“功课？”科勒的声音显得很疲惫，“我的宝贝折腾了我半个多小时，闹肚子。好不容易现在安静下来，等把他哄得睡着了，我才可以开始做库珀布置的作业。到那时，我恐怕困得不行了，还怎么做得出来？”

比起女朋友和父母亲的电话，与科勒的对话更像是灵丹妙药，一下子令我感觉好多了。想想，至少还有一个科勒比我更糟糕，我也不用这么苦恼。

心情好些后，我又回到宿舍里继续学习。我每天晚上都学到夜里 1、2 点，主要是把第二天的课程预习一遍，在不懂的地方用黄笔划上线，并且把今天学过的每一道题都弄明白。虽然这样的程序进行得很缓慢（也很痛苦），不过两、三天后，我总算觉得明白了不少。尽管我仍旧常常出错，起码现在能够看出自己错在哪。这样一来，我的自信心慢慢恢复起来：或许有一天，我终于能够很好地掌握数学。

可是，我的脆弱的自信随着微积分的开始再次被粉碎了。

“你们要做好迎接困难的准备，接下来的工作可不是那样好做，”库珀在开始他第二周的课程之前说，“每次我教微积分时，我都被它深深地打动，它是那么奇妙，那么美丽。但你们如果要想掌握它，就必须跟上进度。”

在第一天晚上的学习中我发现自己对单独出现的第一个概念或者等式都挺明白的，但是，当我看到后一页时，前面一页里的那些刚弄明白的所有东西又好象蒸发掉了似的，只留下很模糊的记忆的痕迹。

微积分包括变化率——我只能掌握这么多。在商业中微积分可以用来表示通货膨胀的变化率或者原材料的价格变化率。可是在书本中，我只能看到一些抽象的式子。譬如，一个函数的导数用 $\lim_{x \rightarrow 0} \frac{f(x + \Delta x) - f(x)}{\Delta x}$ 来定义。

在第一天的上午看到一两个这样的式子，我就只有干瞪眼的份了，什么都想不出来了。即使给我再多的时间，我也只能得出一个结论：微积分对于我来说就象要我去演一场歌剧或是在十项全能比赛中拿满分那么难。

库珀在第二周给我们布置了 60 页的数学阅读资料，还出了几十道难题。星期二的早上，库珀在黑板上写下了 4 个复杂的微积分式子，告诉我们这 4 种积分的形式可以解决他所布置的所有的题目。

“如果你们愿意，把这 4 个式子记下来，不过首先得把它们弄懂。”

我根本就看不懂！甚至，我连记也记不住，因为这些微积分符号把我弄得晕头转向，我能做的就是把它们抄在一张 3 × 5cm 的卡片上，把这张卡片放进我的笔记本里，然后回到我那潮湿的散发着霉味的房间里，整晚就对着这几个公式，熟悉它们，以便明天可以套用这几个式子来解题。

我是在学习吗？根本就不是！我只不过是在照葫芦画瓢。

可是我也只能无奈地告诉自己：我别无选择。

第二周的最后一天，库珀讲课的专题是“一阶导数的几何意义”和“用一阶和二阶导数求连续函数的最大、最小值”。

这些数学概念一个接着一个在我眼前晃过的时候，我觉得前一阵看过的一个电影《我爱兰希》的剧情正在我身上重演。我记得，《我爱兰希》的背景是一个工厂，铃声响了，一扇门打开，许多小块的巧克力滚了出来，落到传送带上，兰希要在每块巧克力上放一个樱桃，然后把巧克力放进盒子里。一个盒子放满了，兰希就得把它放到架子上去，然后再去装另一个空盒子。铃声不断地响着，巧克力越来越快地朝着兰希滚过来，樱桃不断地涌出，盒子堆塌了下来，当巧克力从传送带的末端继续往下掉时，兰希的嘴巴里、帽子里，裙子里全都塞满了巧克力，观众们哄堂大笑起来。

我明白了兰希的遭遇，数学就象巧克力一样不断地向我滚过来，直至把

我淹没。

数学集训营的最后一天，库珀中午就把我们解散了。“下午好好休息吧，你们中有些人看样子需要轻松一下。”

第二天是星期六，我一直睡到下午一点多才起床，然后去买了块比萨饼作午餐。吃完比萨饼，我觉得该跑跑步了，不再想那些令人厌烦的数学，做点别的轻松点的事情，比如剃胡子之类的。我爬上床继续睡，打发了这一天剩下的时光。到了星期天，我果真沿着校园跑了一圈，暂时把微积分给忘掉

在校园的最北边有两幢教学楼，是属于商学院的，主楼四层，围成一个大致的长方形，中间空着一块广场，典型的美国 60 年代的产品，一扇扇大的玻璃窗，几段楼梯直通外面的大门，还有一些阳台使这个矮胖的建筑略为通风一些。这里面包括了图书馆、教室、大讲堂和各系的办公室，在主楼的地下室里，还有个咖啡屋。

主楼的后面是一幢新建的名为“小田野”的楼，楼的形状是 U 形的，三层高，U 形的两翼拥抱着—块大草坪。在草坪的中间立着一个很高大的圆拱门，有点像法国凯旋门的缩影。楼里面全是教授们的办公室。与斯坦福所有的楼房风格相一致，这座大楼和主楼都是以红瓦作屋顶的。

从商学院穿过一条街，就是 Hoover 塔，塔的西边是斯坦福大学的老校区——本世纪初的建筑群和广场。塔的南边是田径场、棒球场、篮球场、网球场和游泳池等一系列运动场所。校园的另外一边则是一个半椭圆形的大型露天橄榄球场。那天晚上，我把这个橄榄球场写进了我的日记中：

9 月 18 日

斯坦福的橄榄球场是一个椭圆形的大碗，与哈佛大学和耶鲁大学的橄榄球场差别不大。所不同的是，这个球场的外围种满了杜娟、夹竹桃和十几种我都叫不出名字的 5、6 尺高的灌木丛。我绕着橄榄球场散步，观赏这些千姿百态的植物。想起种花的爸爸和妈妈，不知道他们最近又在写什么书，是否顺利，不知道他们知不知道他们的儿子在异国他乡受的“洋”罪……但我想着想着又想起了孟老夫子说的那句名言：“天欲降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤”，想到这里，再加上周围的花丛在晚风中摇动，散发出一阵阵诱人的馨香，我又感到一股昂扬之情油然而生。我一定要好好干。我给自己打气说。

可是一旦我走回宿舍楼，用 15 分钟冲了个澡后，坐在书桌旁，捧起放下了两天的《大学数学》，立刻感到微积分就象是通向地狱的通道，使我一下子从天堂又掉进了地狱。

第三个星期的星期一上午，我们开始了计算机集训营的生活。三天的课程由信息系主任斯坦尼·斯劳奇讲授。他是一个身材高大，和气友好，稍带点腼腆的男人。每天的课程从早上大讲堂的讲座开始，到午饭后的计算机实习结束。第一天里，我们学会了怎样互相传送信息，怎样使用软件把实验室的电脑和学校的计算机网络相连。所有这些工作都是为第二天计算机学前班的主要目标——教会“诗人”们使用电子表格做准备的。

斯劳奇主任告诉我们，以后的两年里，我们都会不断地用到电子表格，而且，在今后从事的商业工作中，分析表格将是最基本、最重要的一项工作。我以前从未接触过电子表格这种东西，可是既然斯劳奇说得这么重要，我也就得好好地学会它。实际上，它看上去挺简单、挺有趣。

首先，我打开计算机，拿出斯劳奇发给我们的指导手册，按着手册中的

指示一步步地进行。手册中指示我们先假想一个公司，该公司生产并销售某种产品（我可以随心所欲地假设一种产品，狗食或洗发香波，都无关紧要），每一年在业务中会出现成本、销售量和销售收入等概念，而我们就需要设置一个表格来记录和处理每个月的数据。

我在键盘上按照手册的指示，按下了一些键，装上了莲花 1—2—3（一种包括电子表格、图形显示、数据处理三种功能的软件包），一张空的工作表马上出现在屏幕上。表格上的小方格是由横线和竖线交叉而成的，就象国际象棋的棋盘。表格顶部从左到右依次写着 A、B、C 等英文字母，最左边则由上至下写着阿拉伯数字 1、2、3……。用英文字母和数字组合就可以表示出每一个方格所处的位置（在 Lotus 1—2—3 中称作单元）。例如，B5 单元，就是指从左数第二列、从上数第五行的那个单元。

接下来，手册里告诉我们怎样建立一个 12 个月的日历。先在表格的第一行各列输入每个月份的名称作为各列的标题，再在 A 列的各行中输入“销售量”、“单价”等名词作为各行的标题，最后输入公式表示各行标题之间的数学关系。例如，“收入 = 单价 × 销售量”。

经过 1 小时的阅读和上机操作，我终于把我的第一张表格做好了。

当然，我知道这不过是小儿科，一张电子表在实际的商业世界中没有多大的用处。可是对于像我这样的人，只习惯于用文字表述思想，而很少用数字来思考问题，这样一张简洁、精炼的表格包含了丰富的信息，揭示了各种因素间的相关关系，实在令我很惊叹。你看，我在 1 月份的销售量中输入“100”，收入单元马上准确地显示出数字“\$5,000”，而且你还可以清楚地看到这答案是怎样得来的。

现在假设 1 月份实际销售量是 120，而不是原来估计的 100，那么会出现什么情况呢？按照手册的指示，我把 1 月份的销售量从“100”改为“120”，然后敲一下 Enter 键，一件奇怪的事情发生了。1 月份的“收入”、“总成本”、“净利润”全都增加了！我不过是做了个小小的改变——计算机却即刻重新计算了所有的数字，重新构造了一张工作表。

手册里把这种功能称为“如果——怎样”分析方法，这种方法之神奇令我大为惊叹。你看，如果一个公司决定对每一件产品售价提高 1 美元，结果会怎样呢？我只要改变表格中的价格，其余所有关联的量就会自动地发生变化，所有的工作都由计算机来替你做了。如果成本增加了会怎样？如果销售量减少了呢？利用电子表格，这些问题都可以迎刃而解。

	A	B	C	D	E	F
1						
2						
3		一月	二月	三月	四月	
4						
5	销售量	100	105	110.25	115.7625	
6	价格	50	50	50	50	
7						
8	收入	5000	5250	5512.5	5788.125	
9	总成本	3000	3100	3205	3315.25	
10						
11	净利润	2000	2150	2307.5	2472.875	
12						

第三天上午，斯劳奇让我们建立更大型更复杂的工作表，但我们的操作却仍旧停留于照着例子模仿和练习“如果怎样”分析的水平上。

到了下午，我已经对计算机集训营要求我们掌握的电子表格相当熟练了，我甚至开始做起指导手册后面的一些选做题来。在尝到微积分的失败、痛苦后，能够找到一件自己能够做得很好的工作，感觉实在是太好了。科勒也跟我一样。他一边在我身边敲着键盘，一边兴高采烈地说：“这东西真有趣。”可是过了一会儿，他的脸上又阴云密布起来。他推了推鼻梁上的眼镜，转过来对我说：“我们只不过练习了两天，可是下星期将到达斯坦福的银行家和顾问中，有许多都与工作表打过两三年交道了。我们又怎么比得上他们？”在接下来的练习中，我们再也不觉得有意思了，想到前面的路还有许多困难等着我们，心里不由得害怕起来。

这天晚上，库珀教授邀请我们到他家去吃烤肉。他住在斯坦福校园的一端，他把自己的居住地戏称为“大学里的贫民窟”，其实一点都不像。他的房子是错层式的，房子的不同部位，地板的高度也不一样。房子很大，带着游泳池和照料得相当好的草坪，景色不错。库珀在后面的大院子里立几个烤肉架子，“诗人”们带来了热狗、火腿、汽水和薯条，然后就开始烤肉吃了。我和科勒一直在闲聊。在派对快结束时，我们班上的一位女士——丹尼斯代表全班同学向库珀教授表示感谢：“正式的商学院课程虽然尚未开始，可是希望你能知道我们非常感谢你教给了我们这么多知识。谢谢你，库珀教授。”

周围随即响起一阵掌声。掌声过后，库珀又一次向我们发表了一番演说：

“每年我都在数学学前班里教一批学生，我感觉在商学院，‘诗人’比起其他学生有很多长处。在每个班里，‘诗人’都是最有意思的学生。”

“接下来的几天，你们的同学都将陆续来到斯坦福。在他们中间有许多管理顾问和投资银行家，这些工作当然很赚钱、很诱人，可是却没有不同的色彩。

比起你们，他们来斯坦福之前都有着丰富的经历，可是你们知道比他们更多的商业之外的知识，你们将会更得益于你们的从前。他们只不过是在平地上行走，而你们却是在攀登喜马拉雅山。”

我承认，库珀给我们指的路很吸引人，爬山涉水，攀登高峰是很有吸引

力的。可是，这不是一部歌舞片，我也不是片中的主角。这只是我的生活，真实的生活。一旦你细细回味库珀那充满感情的鼓舞人心的一席话，你就会清楚地明白他到底在讲什么了：我们斯坦福接收你们这些“诗人”，是为了给我们学院增添色彩和生机。可是，我们并不打算感谢你们，我们只不过把你们当作“配角”罢了。

2. 开学典礼

周末，我终于从那间破旧的散发着霉味的屋子里搬出来，住进了学校给我们安排的在离校园几里远的一个小城镇的一所房子里。从学校的通知栏里，我看到将与我同住的另外两名学生的名字——乔·斯卡那和菲力·罗杰蒙。

这是一所红木框建筑，有很多高大的窗户，又大又通风。房子有一根前柱、一根后柱和一根侧柱，在车库的屋檐下设有有一个露天的热水浴池。

我曾经在商学院入学申请表中写道：

我希望进入斯坦福读书而不是东海岸的某一所大学，是因为它处在美国的西海岸，因此“直接面对着日本、中国、韩国和整个太平洋经济圈——这是一种面对未来的真正的开放。”

我不知道招生委员会是否能理解我的内涵，事实上加利福尼亚是美国与亚洲和太平洋经济圈经济来往的前沿，而这些地区正是目前甚至是未来世界经济最有活力的地区。我作为中国人，对亚洲和国际贸易的发展都相当关注，并随时愿意为之付出自己的努力。我希望通过进入斯坦福读书，使我能够在加利福尼亚居住下来。就象新大陆的开拓者处于没有尔虞我诈和痛苦灾难的金色岁月里一样，我——一个中国留学生，把这片没有冬天的沃土看作是金色的土地，我希望从此开始我的商业生涯，开始为太平洋经济圈的繁荣贡献自己的力量。

室友们还没到，我把行李从汽车上拖进了房间，然后换上游泳裤，滑进池里。

马达轰隆隆地响起来，水泡翻起，水逐渐热起来。我静静地把头靠在他的一边坐着。忽然觉得水似乎太烫了。我摸索了半天，找到了浮在水面上的一个温度计，看到上面的刻度已指到华氏 122 度。我想起曾在华盛顿一个健康俱乐部看到关于在桑拿浴中逗留过长时间会有危险的警告。桑拿热水浴，两者很相似。看来，我一个人呆在这里不是一个好主意。可以想象得出，如果我在这里忽然晕了过去，然后滑进水底，水面上没有一丝迹象，而我不是被煮熟了，就是被淹死在这里。想到这，我害怕起来，手脚并用赶紧爬了出来。用毛巾擦干身子时，发现自己手脚都已通红。

这是怎么回事？数学集训营已经令我怀疑自己是否能胜任商学院的沉重负荷，而现在看起来，我连加利福尼亚的热水浴也无法消受。

星期天下午，我抱着几袋食物走回房子时，见到我的第一位室友已经到了——乔·斯卡那。他正在楼上的浴室里，不是在洗澡，而是在刷浴缸。

“去年住在这房子里的家伙全是些猪？”乔很气愤的样子。

浴缸里确实很恶心，沾满了泥浆、铁锈和发霉的东西，缸底还有一层厚厚的污浊的沉淀。尽管如此，我却觉得无所谓。谁会在乎呢？这不过是间租来的房子。可是乔却受不了这些污垢。

乔 26 岁，五尺九，浑身都是肌肉。他在新泽西长大，在卢特杰斯大学获得经济学学士学位，然后到了一家大的投资银行——所罗门兄弟公司做了几年财务分析员。由于工作关系，他先在纽约呆了 1 年，接着去旧金山住了 2 年，后来又回到纽约继续工作。旧金山简直令他入迷。

“我觉得自己爱上了北加利福尼亚，”乔站在浴缸里说，“对于一个在新泽西长大的人来说，这里简直是天堂。”他把斯坦福列在他的商学院申请

名单上的第一位。“现在我终于来到这里了，我觉得这简直好得没治了。你知道吗？”

他仍在继续说：“我买了一个桶和一些清洁用品，费用由我们三个平摊。”说到这儿，我提醒他应该继续他的工作，把肥皂水洒到浴室的每一个角落。

在乔继续擦洗浴缸时，我准备把食物从车里拿进房子里。突然，路的远处传来汽车的发动机声响——一种很响亮、平缓的响声，不是马力十足的德国跑车的“呜呜”声，不是四平八稳、绷紧了的日本车的“嗡嗡”声，也不是平淡无奇、没有特色的现代美国大轿车的“隆隆”声。这是一种来自遥远的过去的声音，近乎沙哑的吼叫——“轰隆轰隆”，这让你觉得如果仔细听的话，你就会听到引擎的每个活塞的打火声。

当吼叫声越来越近，一辆庞大的表面生了锈的绿色别克敞篷车（车顶的帆布篷顶已经很破旧了），从拐角处出现，然后开进了房子前的车道上。驾车人刹车后关掉了引擎，这辆车颠簸了好一阵子才总算平静了下来。真是部老爷车！

“你们好，”驾车人走出来说，“我是菲力·罗杰蒙。这车很漂亮，是吧？它是1973年的产品。真搞不懂，这么好的车他们美国人干嘛不造了？”

菲力，我的第二位室友，28岁，6尺高，瘦瘦高高的，一双蓝眼睛，古铜色的皮肤，他转身在车后座上摸索着，一手拎出一瓶葡萄酒。

进了房子后，我放下我的食物，他也放下他的葡萄酒。

菲力在瑞士日内瓦附近长大，家里是开银行的，可他却要打破家族的陈规和传统，当了一名律师，可是，“法律都快闷死人，说真的，日内瓦真没劲——瑞士也很没劲。”所以他再次反叛，跑到了美国读书。

在跑回车取行李之前，菲力指着其中一个瓶子说：“我相信这瓶葡萄酒在这里会过得很不错的，是吧？”

星期一的早上，92级的300多位成员首次聚集一堂。我们穿过阳光明媚的广场，走进昏暗的大讲堂。9点，开学典礼正式开始。学生处处长，爱瑟·西蒙女士，主持会议，一个接一个地介绍今天会上的发言人——商学院院长，斯坦福校长，教务处主任，图书馆负责人，还有财务处处长。

开学典礼跟你能想象得到的任何一个大学的开学典礼没什么两样，发言人不外乎说些鼓舞、激励人的话，或是说几件幽默的校园轶事，还有他们衷心的希望。商学院院长说我们是商学院招生以来最聪明、最有成就的一班学生——毫无疑问，他在任职期间对每一个班入学时都曾说过这种话。教务处处长则竭力让我们对学院的师资放心，“要加入商学院，一位学者必须在研究和教学两个领域都很有才华。我们只聘请那些在本专业领域最优秀，而且在其它领域也相当杰出的教授。”

只有两位发言人与这种欢快的欢迎气氛格格不入。她们只不过说了几分钟，可是每句话都是忠言逆耳。“核心课程对你们来说可能会很困难。”爱瑟·西蒙，这位矮小和蔼的女士用温柔的声音说道。然后，她转而试图安慰我们，说我们可以随时到她的办公室去向她或她的同事寻求帮助，并且，有必要的話，可以把我們送到資深的顧問處諮詢。西蒙的撫慰簡直把我吓坏了。她似乎在说，斯坦福商学院很清楚，我们中许多人不久就会需要专门的帮助。

苏妮亚·珍森，总务处处长，是位高挑的漂亮女人，说话带着瑞典口音。

“当然，每位同学都要注意健康的饮食和良好的休息，但是，首要的是学习。我们必须做好计划，掌握好时间安排，每天从早晨醒来的一刻直到晚

上爬上床休息的全部时间都得有计划，一周七天都要留出大部分时间用来学习。就算 10 分钟也不能浪费。”

10 分钟？我觉得她不过是做个严肃样子而已，呆会儿就会说两句俏皮话，可是她在离开麦克风之前，一句俏皮话也没有说就回到自己的座位上。

开学典礼结束了，同学们鱼贯而出，重新回到阳光明媚的广场上。这时，广场上已摆着许多桌子，桌子上放着薯条、甜品、椒盐饼干、饮料和啤酒。整个广场立即喧闹起来，每个人都在作着简短的自我介绍，互相握手问好，或是晃着啤酒和汽水，询问别人为什么会到斯坦福来。

招生办主任向我们介绍了招生情况和一些统计数据：我们全班有 333 位同学，毕业于 127 所大学，来自 21 个国家；其中，年龄最大的已 42 岁，最小的只有 22 岁，平均年龄 27 岁半；有 1/6 的学生超过 30 岁，另外有 1/3 的人在毕业时将达到 30 岁；有 83 位女士，占全部同学的 1/4。

这些数字对于我们来说根本没有什么意义，同学之间的交流得到的信息远不只这些简单的数字。在广场中，开始的 15 分钟里，我就接连遇到了 16 名在航空母舰上开战斗机的海军飞行员，3 名医生，一名英国国家足球队后卫和一名每月到南佛罗里达执行缉毒任务的海防直升机驾驶员。过了两、三分钟，我就已经加入了另一个群体，里面有一位摇滚职业歌手、一位通用公司的工程师，还有一个刚从列宁格勒研究生院毕业，自称爱好“环球都市旅行”的年轻人。跟着，我又向一个 25 岁的年轻人自我介绍，他刚刚航海穿越太平洋，旅行的费用是他靠卖掉自己的轮椅设计而得来的，他为一家医疗保健器材生产厂家设计了轻便、舒适、外观漂亮的轮椅。在女士中间，我认识了一位古典钢琴演奏家、一位神经外科医生和一位总统竞选的财务负责人。

显而易见，每一位同学都充满自信、才华横溢。从国内和到美国的这 2 年间，我也曾与不少非常有能力的人共过事，但却从未见过这样一个群体，所有的人都这么杰出，而且涉及到各行各业。这些年轻人，看上去都充满朝气和活力，即使没有棕褐色的皮肤和健壮的体魄，也仍是让人觉得很健康。

他们生来就有财富吗？还是他们从贫穷和名不见经传中，经过奋斗获得了自信？我后来才知道这两类人都有。有的是亿万富翁之子，有的是好莱坞影业巨头之子；相反，也有在洛杉矶贫民窟或是纽约贫民区长大的。这些区别在第一天广场的聚会中，根本看不出。我在华盛顿大学读书时，通过一门课的学习知道英国社会各阶层之间的区别非常明显，无论是口音、衣着还是行为举止都足以表明你所处的社会地位和身份。可是，在这里却大不一样。口音是一点意义都没有的，因为 21 个国家的语言不同是必然的。就衣着来讲，富人、穷人、中产阶级等所有的人穿的都是加利福尼亚典型的服装：短袖浅色 T 恤衫或翻领衬衫，一双跑鞋或一双凉鞋。

我在班上是一名来自中国大陆的外国学生，仅此一点就足以引起别人的注意。一开始，他们都以为我是日本人，当我纠正他们说我是中国人时，他们都表现出惊讶之色。这让我感到很不舒服，为什么能到斯坦福读书的东方人一定要是日本人呢？同时我也在心里给自己打气：一定要学出个样子来，让他们见识见识中国人的本事。同时我也坚信美国人的信念：只要你发奋努力，你就一定能梦想成真！过你真正想过的生活！

现在我发现原来许多人都和我想的一样。一位来自布鲁克林贫困地区的学生对我说：“我不想继续当一辈子会计，看看那些做大买卖的家伙，而我却只能为他们摆弄数字，我问自己，我并不比他们差，却为什么要过这种枯

燥沉闷的生活？我要做自己想做的事”。

一个高挑的皮肤浅黑、头发棕褐色的女同学，在中西部长大，从印第安那大学戏剧专业毕业后到纽约寻觅自己的梦想，在纽约当了5年演员。她说道：“我早就开始厌倦那种生活：你的代理人总是跟你说，你太胖了或者太瘦了；你需要染发或者是你要与什么人拉关系等等……。我觉得自己做过的一项工作就是在游艇上演唱。她们给的钱很多，而且一旦成了熟客，整个冬天你就可以有稳定的演出任务和收入了。然而就这样为那群寡妇唱一辈子歌？我才不干那种傻事呢”！

就连那些已经从事商业，来斯坦福为了晋升更高层次职位的人，也是期望商学院能带给他们一些新鲜的事物。“我在证券公司作分析员有2年了，”“我被派来商学院进修，毕业以后再回证券公司，可是我真正想做的是实业，将来也许开一个属于我自己的公司。”一位同学这样告诉我。

这是一种典型的美国式场景，每个人来这里都是为了寻找自己的梦想，为自己的未来奋斗，这是一种美国先辈们的精神：“我一定能做得到”。就连象科勒这样的外国学生也被这种氛围所感染。“我要开始奋发了，在这里我将有一个新的开端。”科勒神采飞扬地说，是啊，在商学院里背景、地位都变得无关紧要，我们都将重造自己！

乔和菲力都到外面吃晚饭去了，我一个人留在房子里。几个小时前的兴奋劲儿，此时已经消失了，想着明天就要上第一节课了，我顿时变得沮丧起来。于是倒了一杯葡萄酒，独自泡在了热水浴池里。马达又轰轰地响起来，水泡翻腾着，水渐渐热起来。因为乔找到了控制器，把水温降低了，我也可以放心地坐着，对自己所处的境况好好思考一下。

明天上午，我将开始核心课程的学习。每个斯坦福的MBA学生必须通过核心课程的全部13门课，否则就得退学。从第一年起，我们每个学期都有5门课，因此，在春季学期里，可以另外选修两门感兴趣的课程。

核心课程让我觉得与微积分一样可怕。我敢肯定，内容都是些数量关系、数据统计、公式推导之类的，而且进度会很快。而那些了解课程内容的人所作的形容并没有使我得到半点安慰。我的亲戚杨凯曾告诉我：“有点像部队里的战术训练，一些基本的技能练习，如匍匐前进什么的。”而教务处处长则在开学典礼时打了一个有趣的比方——从燃烧着的塑料水管里找水喝。

我们的课时安排是周一、周五上财务会计和组织行为学两门课，周二、周四上决策学、计算机模拟和微观经济学三门课，星期三没课。由于周一开学典礼占了两门课的课时，这周三我们将不休息，补回缺课。

我知道，斯坦福的教学方式集两种形式于一体：案例教学与讲座课本相结合，也就是哈佛商学院和芝加哥大学教学法的综合。哈佛商学院的教学以案例分析为主。学生们对案例中的难题，先阅读一些很长很详尽的背景材料，然后在课堂上展开讨论，试图应用已掌握的理论和方法来解决问题（关于哈佛商学院的案例教学法，请参考本社出版的《哈佛学得到》一书——出版社注）。另一所大学，芝加哥大学，则主要运用讲座和课本进行教学。斯坦福对这两种方法兼而用之。例如，从发给我们的第一大的决策学阅读资料中可以看到，既包括了一个简短的案例，又包括一章课本的节选。

这两种斯坦福教授们热衷的教学方式，无论哪一种，都赋予了教授们毫不留情提问的权利——也就是说，不管你是否举手要求回答问题，你都有可能随时随地被叫起来回答——就像是向手元寸铁的人发射核能武器。通常，

在上课刚开始时，教授们会叫起一个学生简要概括今天要讲案例的内容或是阅读材料中的主要论点。接着会提问下一个学生，让他纠正或补充前一个同学的回答。学生们一旦遇到这样的提问，有人能说得准确无误，可有人却什么也答不出。

而我当然就是答不出的那个了。

我坐在热水浴池里，在闪烁的星光下啜着一杯饮料，想着我被叫起来不会回答的那一刻，不会有任何人表示同情的，而我也只有自己可怜自己了。

3. 第一堂课

蓦然回首，感觉整个一学期象是在遭受刑罚。尤其是那一群“诗人”中充满着咬牙切齿的面孔和痛苦的眼泪，而后者似乎更确切些。我实在无法具体描述秋季学期中所学的5门核心课程的全部内容，但我可以简单谈谈我初次上课的感受，虽然只是一鳞半爪，但至少也称得上是来自地狱的一瞥了。

第一节课是决策管理课，或称为决策树（这个名字是我随后知道的）。八点刚过，欧门·肯默——我们的指导老师，便急匆匆地走进教室。他身着肥大的卡其布裤子和圆领羊毛衫，头发乱蓬蓬的，看起来象是16岁的爱因斯坦（后来我在商学院名册上查到肯默的简历，他出生于黎巴嫩，在美国求学，19岁毕业于麻省理工学院，他现在才20出头）。肯默一到就给我们来了一个下马威：“半学期后，我们要测验一下风险扩散概率的理论和实践。之后的十次课中我们将学习决策树。”说着他把一摞讲义放在第一排桌子上，当学生们分发讲义时，他又补充道：“你们要把决策树当生命看待。”

为了能抢占一个好座位，我必须提前一刻钟到校。商学院的教室都是那种圆形剧院形的，中间是讲台，讲台背后是黑板，面对讲台的是四层马蹄形台阶，在每一层的长条桌子后固定着大约二十个转椅。桌子边上有一道深槽，学生们在每堂课前都要把写有自己名字的大标签插在上面，使老师能够看见。

早在数学集训营时，我就对座位上的学问颇有研究了。坐在第一排，与老师的讲桌平行，不是成为老师的宠儿就成为班里的小丑；而坐在第四排，也就是靠近天井的最高一层，那会有“高处不胜寒”的感觉，此时主观能动性的发挥至关重要，因为蜷缩在教室的最后一排，只有想集中精力时才有可能集中精力。第二排和第三排在教室中间，对于那些既想认真听课又不愿显得太突出的学生来说是最佳地势。每次找座位，我总是喜忧参半。喜的是，我进教室后总能看到第三排中间有几个空座位；忧的是，虽然找到了好位置，但几乎每节课的前10分钟总是因为找座位而耽误了听讲。

要讲清楚决策树，我必须提到两点，虽然直到以后很久我仍没有领悟。第一，决策树其实很简单，它只不过一幅帮你考虑如何决策时使用的简图；第二，它是我们年轻的教授简化决策过程，同时把人搅糊涂的方法。

那天早上我们分析的案例标题是：“莱斯利电子”。它是说某一承包商准备建造一座录音室，要和莱斯利电子的老板——罗伯特·莱斯利进行商业洽谈。该承包商想知道莱斯利是否能以每单位1000美元的价格提供一百个“普特索”（Portase），在前一天晚上我预习该案例时曾猜想，“普特索”可能是某种电子器械，但我在字典上查不到这个单词，因此只能让它保持一种未知的面目。

莱斯利和他的工程师汉斯讨论过承包商的要求，由于此时正是他们工厂的淡季，他们决定接受这笔交易。但是制做普特索需要普特索套壳，案例在这里强调说，他们面临着两个选择：或者购买套壳，或者购买一种叫套壳模子的设备，生产自己的套壳。

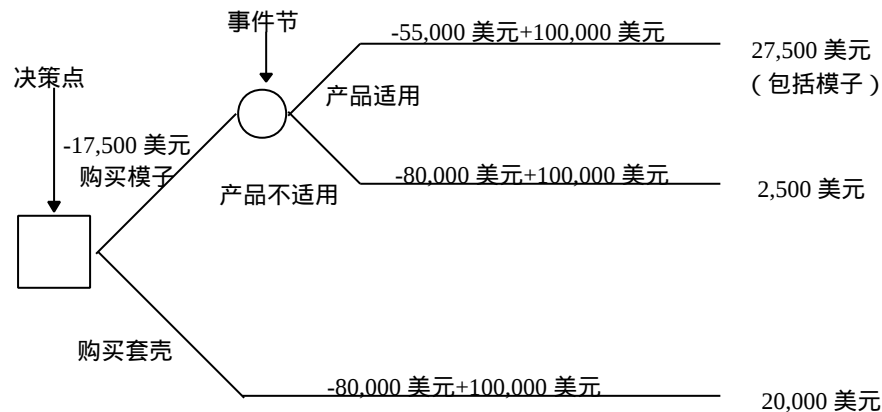
工程师汉斯认为应该购买模子生产自己的套壳，这样既可以在目前这桩交易中省钱，又能够在以后承接这类普特索的生产合同中有现成的模子可用。

但是老板莱斯利却对此表示担心。如果直接购买普特索套壳，即使出点

差错也损失甚微，但如果购买的套壳模子生产出的只是不合用的废品，那么莱斯利花费的上千美元就算白扔了。

莱斯利到底该怎么办呢？

肯默教授的讲义上将这种两难选择用决策树表示出来，这可是我头一遭见过的。



肯默教授用了整整十五分钟向我们解释这个决策树的每个细节：这个方块，那个圆圈，这些数字以及那些分枝等等。我拼命地想跟上他的讲课，但最终还是无可奈何地放弃了。

我毕竟还是个好学的学生，那天晚上独自对着笔记苦思良久，终于能够隐约抓住其要点。

那个方块是“决策点”，表示莱斯利或买模子或买套壳，这个选择在于莱斯利自己。如果他买模子，那就得在 17,500 美元，也就是标在方块右端线上的数字。那个圆圈代表“事件”，“事件”与决策无关，它就象天气的无端变化一样，可能这样，也可能那样。在这个案例中，模子生产出的套壳可能合格也可能不合格，这是莱斯利所无法左右的。

决策点右边的三条分枝分别代表着案例中可能出现的三种情况。如果莱斯利购买模子，而且模子生产出的套壳是合格的，这就是最上端那条分枝所代表的情况。此时，莱斯利需要为购买模子支付 17,500 美元，此外还要加上 55,000 美元的材料费和人工费。但由于承包商愿意以单价 1000 美元的价格购买 100 个普特索，莱斯利便会有 100,000 美元的收入，除去以上费用，净利润为 27,500 美元。

如果莱斯利购买模子，但模子生产出的套壳不合格，这便是中间那条分枝所代表的情况，此时，莱斯利仍需为购买模子支付 17,500 美元；另外他还不得不再用 80,000 美元购买合格的套壳。这样，莱斯利的净利润只有 2,500 美元。

如果莱斯利一开始就直接购买套壳。那就是最下端那条分枝所表示的情况。这样，莱斯利的净利润为 20,000 美元。

别看我现在说得头头是道，可当时大家都听得一头雾水，而肯默教授却依然兴高采烈。末了，他满怀信心地问大家：“那么，朋友们，莱斯利该如何利用决策树做出决定呢？”

一片沉默。

“朋友们，朋友们，”肯默显然有些急了：“你们可得帮帮我呀。”

乔，我那善良的室友，一脸悲壮地举起手。

“我的看法可能还不太清晰。”乔有些犹豫道。

“没关系，继续说。”肯默热切地鼓励着：“答案并不复杂。”

“好的。”乔鼓足了勇气。“这取决于两个因素。第一，模子生产出合格品的概率有多大？第二，莱斯利在今后用这个模子承揽其他类似工作的概率有多大？”“的确如此，”肯默点头道：“莱斯利需要考虑到这两个问题，然后根据这两个问题发生的可能性做出决策。那么这至少需要我们用到概率的基础知识。现在我们从第一个问题开始：模子能否生产出合格产品。”

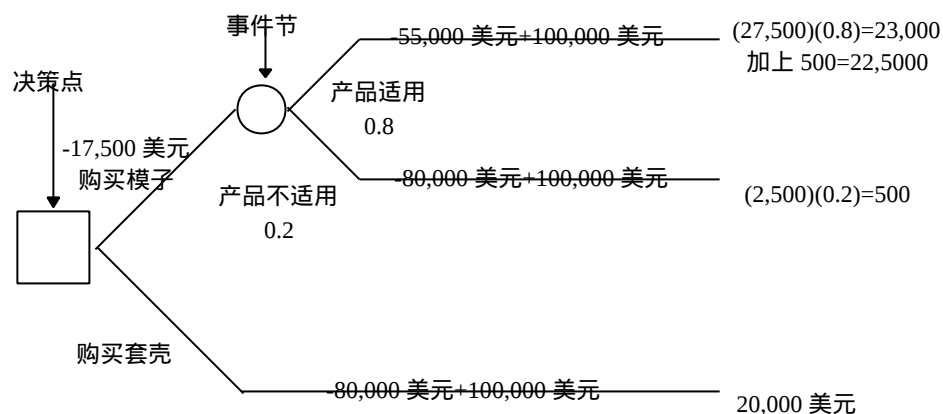
在肯默教授所发的讲义上，接着出现了莱斯利和汉斯之间的又一段对话。根据汉斯对莱斯利公司的进一步分析，他认为模子生产出适用产品的可能性为 80%。

“那么我们现在就知道了，模子生产出合格品的概率为 80% 或 0.8。”肯默提示我们。

他转过身去，开始在决策树上加一些数字，再用图中的美元数与之相乘，然后得出预期现金值（EMV）。很快地，这节课已过去了一个多小时。除了越来越深的神秘感，我不知该用什么言语形容我当时的感受。

黑板上的决策树变成了：

肯默在决策树的产品适用分枝上加了 0.8，在产品不适用分枝上加了 0.2，然后在决策树末端用美元数与其所对应的概率相乘。



肯默接着进行了一番讲解。如果莱斯利购买模子并生产出适用产品，那么它将获得净利润 27,500 美元，正如顶端分枝所表示的，但由于它获得 27,500 美元净利润的概率只有 0.8，那么顶端分枝所示的正确的 EMV 就不是 27,500 美元，而是 $27,500 \times 0.8$ ，即 22,000 美元。

同样代表模子生产出不适用产品的中间那条分枝上的 EMV，实际也只有 500 美元。

由于该决策是由不同的可能结果组成的，那么它的 EMV 便是各不同可能结果的 EMV 之和，即“购买模子”这个决策的 EMV 为 22,000 加上 500 等于 22,500 美元。

那么此时，莱斯利就要将 22,500 这个数字与 20,000 做一番比较了。

20,000 美元是标在底端分枝上的数字。它代表着当莱斯利一开始直接购买套壳时所带来的盈利。

以上这番解释是在当晚复习的最后我才搞清楚的，而肯默这时还在自顾自地问：“莱斯利该如何抉择呢？好了，我的朋友们，这个问题现在只需通

过观察就可以解决了，很明显，上端分枝的 EMV 比底端分枝的要高，莱斯利应毫不犹豫地选择购买模子。”

接着，肯默将余下的时间用来分析第二个问题：今后莱斯利再次用该模子承揽工作的可能性。他发下另一张讲义，然后开始用更多的分枝、概率、和预期现金值将决策树装饰起来。在解释某一点时，他为重复已讲过的内容表示歉意：“很抱歉，朋友们，我不是有意使你们感到厌烦的。”而我的神经已濒于崩溃的边缘了。

在这节课快要结束时，我忍无可忍，终于举起手。

“有关这个案例的一些基础知识我还没有弄懂。”我沮丧地说。

肯默现出一副迷惑的表情：“我刚刚解释过了。”

“那么什么是‘普特索’呢？”我穷追不舍。

肯默微笑着环顾教室：“谁能帮吴先生解答？”

无人应声。

“我们当中难道没有一个音响专家或是电子工程师吗？”肯默继续问道。

他停顿了一下，有些茫然地说道：“可是朋友们，我自己可从没发现这个问题，我很难解释清楚。”

直到打过下课铃，同学们收拾好书包走出教室后，他们还在为此笑个不停，显然，我已成为了他们的笑料，因为只有“诗人”才会在分析案例时拘泥于文字，而不是数字。

苏杰·帕克教授是个矮壮的中年人，他在十点钟准时走进教室，蹬蹬蹬下了楼梯，啪地将教案丢在讲桌上，迅速脱去外套，搭在身后的椅背上。他使劲松了松领带，然后一步跨上讲台，面对着大家，迸发出一脸灿烂的笑容：“欢迎你们！我是帕克教授，以后可以叫我杰，下面由我来讲授电脑模型这门课。没错，这可是门十分有趣的课程。”

这节课的大部分时间都花在了楼下的微机实验室里。杰不停地在督促我们。他要求每个学生都做得好：“生命太短暂了，我们要有紧迫感。”可是我们一点也不着急，这样挺好的。

于是，杰开始了他的第一个案例分析——“本森器具。”

马克思梅林·本森是本森器具公司的董事长，此时他正在将来年的预算和营业计划归总分析。本森器具公司主要生产两种产品，电动刀和电动开罐起子。公司想在短期内为其中一种产品扩展业务，但是如果年产量超过 400,000 单位的话，单位可变成本就会上升 25%。

公司所需支付的成本有固定生产成本，该成本分摊于这两种产品之间，还有可变生产成本，该成本主要由材料费、人工费、可变市场成本（包括销售费用和运输费用）组成。

本森先生让市场部经理克莱尔·沃恩斯（我猜想可能是他的未婚妻）汇报前一年的市场价格和广告效果。于是沃恩斯做了如下报告：

“在每一广告费用水平上，小刀的单位销售成本与其价格基本呈线性关系，只要将其价格保持在 12 美元和 23 美元之间即可。在这个范围内，只要每次多销售 100,000 单位，我们就可将小刀的价格降低 1 美元……

让我们再来看看销售广告的效果，我计算了一下小刀的销售量……如果我们做广告，广告的效果会在销售曲线上明显表示出来。广告费的多少与曲线的上升趋势成正比……在同一广告费水平上，单位开罐起子的销售成本也

基本上与其价格呈线性关系……”

本森先生还向生产部主任杜鲁门·哈迪做了咨询，他们的谈话远不如沃恩斯的轻快简洁。

这个案例要求学生分组讨论，然后向本森先生写出意见报告。报告中要做出电脑模型，将不同的广告预算和价格输入计算机。使它们能自动运作，计算出小刀和开罐起子的单位销售成本，平均生产成本、销售收入和利润。此外还要求我们标出使公司利润最大化的某一特定价格及其对应的广告费，最后，为了赢得克莱尔·沃恩斯和杜鲁门·哈迪对我们所建议的价格和广告政策的支持，我们还得说服本森先生给他们额外的奖金。

“现在我来做一点点提示。”杰微笑着说。

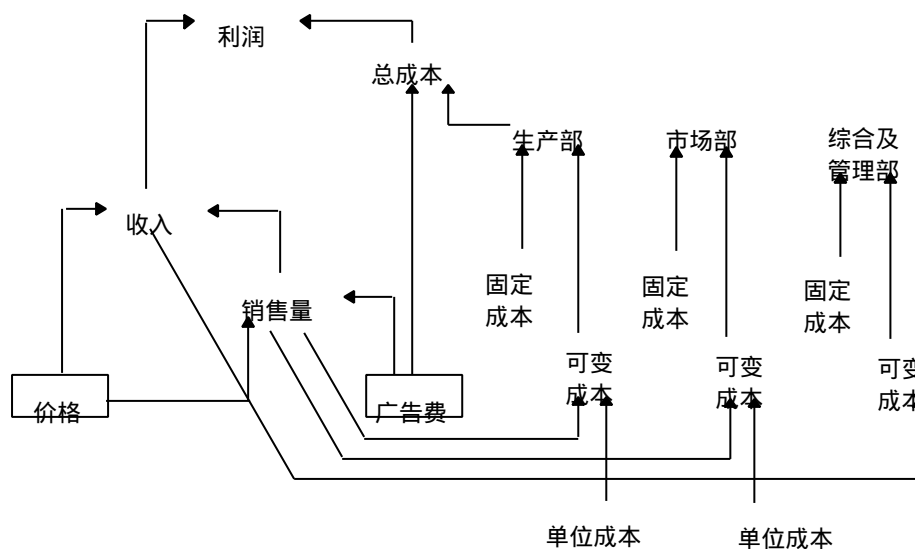
于是，在接下来的90分钟里，杰用各种各样奇怪的图表和公式将三块黑板盖得满满的。他将产品单价和广告费作为决策变量的核心和关键的执行手段，利润最大化对应于本森先生，收入最大化对应于克莱尔·沃恩斯，而成本最小化对应于杜鲁门·哈迪。杰占用了整整一黑板画了一幅“作用图”，以此来说明谁的变化决策于谁。

不用说，我还是没懂，这难以理解的作用图搞得我灰心丧气。当杰写完板书转过身来时，看到我和其他一两个学生一副怅然若失的样子，连忙安慰道：“今天我可不想看到有人苦着脸离开这儿，那么我来讲一个与该案例有关的小故事，这可能会让你们开心一些。”

杰告诉我们，在他去年布置“本森器具公司”这个作业时，一天晚上到楼下的微机实验室查看学生们的进展情况。

“呵，他们所有人都很刻苦，我感到十分自豪。”有一台微机旁的椅子是空的，这个学生可能是出去捎个口信或吃点东西去了，杰看了看荧屏。“我本以为能看到一些复杂的计算公式“本森公司”作用图和图表。但我只在荧屏上看到了一行大写的字和一个愤怒的感叹号：本森剽窃他人劳动成果！”

“本森公司”作用图



一片哄堂大笑，我也在跟着笑，但很不舒服，突然之间产生了一种掺杂着恐怖和疯狂的异样的感觉。

耶戈教授的威名在斯坦福已是如雷贯耳。在还没有上他的课之前，就有一个人二的学生警告我：“他的确是个好老师，但也的确古板得要命。”其他同学也得到了类似的警告，于是在他的第一节课时，教室里异常肃穆，大家都规规矩矩地坐在自己的座位上，偶尔小声地交谈几句，与平常课前的喧闹形成鲜明的对比。

耶戈缓步走进教室，稳稳地站在讲桌后面，他紧闭着双唇，表情极为严肃，他的头发是灰色的，他的裤子是灰色的，他那铅蓝色的衬衣淡得也近乎灰色，连他的声音也是灰灰的。“下午好。”他打了个招呼，没有丝毫热情的表示。“欢迎大家来上我的微观经济学课程。”他一边说一边把讲义放在桌子上，仔细地对折起来。

耶戈讲到，在学习微观经济学时需要培养出三种语言——文字、图表和算术。“由于这门课是给文科学生开的，那我只用前两种语言教授基础知识，但这决不意味着我讲课的内容会少。”他淡淡他说。“我们需要学习理科学学生在他们的课程中所涉及到的所有概念，但由于某些概念用数学公式更易于表达，而用文字和图表反而难以阐述，所以说在一定意义上我们的学习负担会更重一些。”

“我不会只教一些简单的东西，但我也不会超越微观经济学的范畴，因为我是在给文科学生讲课。”他很快地扫了我们一眼，便开始了他的讲课。今天的内容是“机会成本”。

按照耶戈的说法，资源是有限的。例如，没有人会认为自己的钱已足够多，个人和企业都面临着这样一个长久的问题，即如何将有限的时间、金钱、精力等分配到不同的事情上去。微观经济学中用“机会成本”这个概念表述该问题。

“你们当中的很多人在来斯坦福之前是银行家或咨询顾问。”耶戈现身说法：“你们为来斯坦福而放弃的高薪和利益就是你们的机会成本。例如，某一学生在原工作单位可获 50,000 到 60,000 美元的年薪，那么在商学院学习两年所花费的机会成本便为 100,000 到 120,000 美元。再加上学费、食宿费，你们来商学院的全部费用可达 160,000 美元。看来，校方将这一事实从我们发出的入学申请材料中删除，的确是明智之举。”

耶戈很得意地笑起来，他似乎是因为引起了大家的不快而高兴。然而他却以一种生动的、令人难忘的方式讲清楚了这个概念，我可知道了他是怎样赢得了好老师的声誉的。下面他以另一种手段证明了他的另一半声誉。

当课程进行到一半时，耶戈看了看表，将它取下，面朝上放在讲桌上，告诉大家休息八分钟。“我说八分钟，就是八分钟。”他一字一板他说。

教室里一下走空了。大多数人只是想到太阳底下舒展舒展，随便聊聊天。但由于耶戈的课安排在下午，而在此之前我们已上了四五个小时的课，很多人已困得不得了，于是想到楼下的饮食店喝杯咖啡提提神。我们到那儿的时候，只见收银台前已排成了长龙，当八分钟时限一分分迫近时，我们越来越紧张，不停看表。终于，一个学生冲出队伍，将一美元扔给收款员。便飞也似地冲上楼梯，这下可乱了阵脚，其余的人也跟着撒腿就跑，撞翻了咖啡杯子，溅得一身一地。周围的人惊得目瞪口呆，以为哪儿发生了火灾。

回到教室，耶戈等学生们各就各位，拿起桌上的表戴在腕上，然后转过身去写板书。这时门吱呀一声打开了，进来一位迟到的女生，背上还带着一片咖啡渍。当她要回到第二排她自己的座位上时，其他人都不得不站起来给

她让路，教室里出现了小小的骚乱。这个可怜的姑娘只得不停地低声道歉：“对不起，实在对不起。”

耶戈转过身，一声不吭地盯着她，一只瘦骨鳞峋的手插在瘦骨鳞峋的腰上，这个不幸者好不容易走完了艰苦的历程，终于坐在了她自己的座位上，而耶戈仍无言地瞪了她好几分钟，这才开口：“我说过休息八分钟，你却当没听见，我觉得这是最大的无礼，以后决不允许再发生，永远不许发生！”

那个女生的脸刷地红了。

“听懂了吗？”耶戈还是不依不饶，似乎要杀鸡儆猴。

这只不幸的小鸡含着泪点了点头。

耶戈这才回到黑板上去。学生们都吓得面面相觑，做着各种各样惊惧的表情。我听到后面的一个学生嘟囔着“真是个古板的家伙。”接下来的时间，整个教室的气氛一直很沉闷。

在商学院第一天的学习之后，我来到了图书馆，这样的图书馆我可从没见过，所有的书上都只是些数据，很少有事件，更不用说故事了，我翻了翻两本极厚的书，发现里面竟收录了整整八十年的价格数据，包括谷物、猪肉和其他商品。而在期刊中，除了几种一般性的杂志，如《时代》、《新闻周刊》和《经济学家》之外，主要都是些给特殊领域读者们看的商业刊物，其中一个刊物完全是有关金属锻造工业的，一般人看来真如同天书。

在图书馆的一角，我发现了几幅美国挂图，但它不是按行政区域划分的，而是按市场划分的。在一张地图上，不同颜色带代表着不同的贫穷水平。南达科他与格林威治狄格、白沃雷山和加利福尼亚的颜色相同，这似乎有些奇怪。但我接着想起了70年代通货膨胀中发生的购地热潮，使得南达科他州的一半农民都成了百万富翁，甚至在他们的存折上也是这么显示的。

另一幅地图上标着“两个美国”字样，起先我以为是指政治上的老论题，即美国是一个贫富分化的两权国家，但这幅地图只不过是按照购买蛋黄酱客户的分布绘制的，北部和西部主要购买马其脯酱，而南部和东部则主要消费荷门斯酱。

第二天早上八点钟的第一节课是融资会计学，我还处于半梦半醒之间，这不难想象，因为我挑灯苦读一直到凌晨五点半，现在眼皮都抬不起来。我模模糊糊地看见一个学生在黑板上写着什么，他穿着一条卡其布裤子，一件淡蓝色的水球衫，和一双旅游鞋。当他书写完回转身时，我才看清楚他的面孔。他是一个结实的大男孩，一身的青春气息和满脸狡黠的笑容，看起来像是一个爱打板球或爱踢足球的大学一二年级的学生。

“嗨”，他热情地招呼着：“我叫沃特，是这门课的指导老师。”

“啊，指导老师！”我腾地坐直身子，注意力集中了一大半。“可他一点也不象”。我在心里暗暗评论着。的确，昨天上课的老师是20刚出头的欧门·肯默，今天面对着的又是一个毛头小伙，真让人难以接受。

我从书包里拿出商学院的老师名册，查找着沃特的记录。天哪，这位会计学助教沃特·林赛姆先生比我还年青，而他一年前就已拿到博士学位，今年开始正式教授商务课程。所以说，这节课是我的第一课，也是他的第一课。我们同处一地，但沃特是斯坦福的受薪者，而我却是斯坦福的付费者，我所以心甘情愿地交纳上万美元的学费，主要是因为我相信我在这所美国最好的商学院里接受更高的教育，使我在今后的工作中更具有竞争力。也许沃特和肯默都会逐渐成为出类拔萃的教师，这是可能的，但也仅是可能的，而斯

坦福却在用我们的钱与这些家伙打赌。

沃特指着他在黑板上写的方程式，解释道，这是“会计恒等式”，要求我们一定要记住。这个等式是这样的：

$$SE=CS+APIC+RE$$

“简言之，这个公式表示，股东权益 SE 等于普通股 CS 加上资本盈余 APIC，再加上未分配利润 RE。记住，股东权益也可称为所有者权益或净收益。”

“好，现在我们来看，普通股价值总额等于票面价值乘以发行股数。票面价值就是股票证书所印的数额，而资本盈余是票面价值与发行时的实际价值之差，明白了吗？”

接着，沃特又以他平静的声音告诉我们什么是借，什么是贷，什么是应收帐款的实现，什么是应付帐款的到期。我偷眼环顾左右，发现大家都和我一样感到乏味。沃特自己也感到有些不自在，好几次他都不得不停下来，站在讲台上紧张地望着大家，费力地咽下一口唾沫，仿佛想停止讲课，换一个更有趣的活动。我可以想象得出沃特憋在肚子里的话：“伙计们，既然在这里上课我们都很受罪，那为什么不一块去踢场足球，然后再痛痛快快地喝杯啤酒呢？”但是沃特一直保持着镇静，继续讲下去。

组织行为学（OB）的第一节课是安排在周三的下午。还没上课，我已被那本名为《管理心理学读本》的教材搞得迷惑不解。随手翻翻目录，便发现了这样的标题：“权力：桌上与桌下”、“沟通：听与被听”，“全部人员和全部岗位：将其融合”等。我在心里对这些标题嗤之以鼻，它们只不过是建立在当代流行心理学和 60 年代生晦术语上的冒牌理论罢了。此时，我们面前正站着一位三四十岁的教授，他的头发胡子都很长，穿一件黑色衬衫，戴一条红色领带，一副外婆式的眼镜，仿佛是一个生活在 60 年代的人物。

“大家好，”这位罗伯特·哈蒙德助教做了自我介绍。“叫我鲍勃好了。”

鲍勃以教材上的一篇文章开始了他的讲课。这篇文章的作者是纳得勒和劳勒，阐述了一种所谓“职工动力”的理论模型。就我的理解，纳得勒和劳勒模型主要包括四个基本因素。第一是“行为结果预期值”，即职工对一定行为会带来相应报酬的确信程度。例如，一个推销员预期，如果他能为公司争取到一个新客户（行为），那么他就会得到额外的奖金（报酬）。第二是“行为努力预期值”，即职工对通过努力工作实现自己目标的确信程度。例如，如果给一个推销员定的工作量太大，使他在还未开始工作就打算放弃，就谈不上“行为努力预期”了。因为他无论花多大力气都不可能达到自己的目的，也就无所谓结果了。第三个概念是“效用”，即职工对给付报酬的偏爱程度。例如，公司可以为某推销员提供去夏威夷旅游的机会，以此作为奖励，但如果他不喜欢夏威夷的阳光和海浪，他会认为这种报酬很低，倒不如直接给他现金好。最后，纳得勒和劳勒对“精神鼓励”和“物质鼓励”进行了区分，物质鼓励包括奖金和休假，而精神鼓励则包括自尊和参与意识。纳得勒和劳勒认为职工们一般更在意工作给他们带来的精神享受，而不是酬金的多少。

纳得勒—劳勒模型给我的基本印象很简单：制定一个有益的行为目标，确信它能够成功，然后以此获取报偿。但鲍勃却把这个模型搞得十分冗长，用了整整两个黑板画了一个巨大的图形，箭头从第一块黑板的“需求”出发，一直指向第二块黑板上的“精神鼓励”和“物质鼓励”，而“动力”、“行

为结果预期值”和“行为努力预期值”则都用粉笔圈了起来。

在这节课的最后半小时里，鲍勃要求大家用学过的纳得勒—劳勒模型分析一个案例——“彭斯瓦内金属公司”。彭斯瓦内是个生产合金的企业，面临着巨大的销售压力，销售量在不断下降。不久，公司便发现他们的推销员在小顾客身上花费的时间太多，而对于那些能给公司带来五分之四收入的大主顾，他们只用大约三分之一的时间，在这个案例中有一个推销员的如下表述：“小客户很信任我们，而大主顾则比较难侍候，你要和他们洽谈，还要见许许多多的人……”

很快，一个学生举手发言，他说他曾在一家象彭斯瓦内这样的特种金属公司工作过。“我很清楚案例中这些家伙的想法。当一个小公司为了他急需的产品求到你时，他会很痛快地付钱。而你把产品卖给他们时，自己也有种了不起的感觉。”

“我也曾在一家钢铁厂做过几年销售工作。”另一个说道，他说，推销员们喜欢做的就是卖东西，通过为小客户提供周全的服务，他们可以推销掉更多的产品。“这就象一块块地卖比萨饼，你可以不停地收钱。”

“好了，好了，”鲍勃似乎有些不耐烦“但是如何用我们所学的模型来解释呢？”他走向黑板。“这些推销员的行为结果预期值怎么样？”他指着一个粉笔圈问。没有回答。“报酬的效用如何？”仍然没有回答。“难道没有人认为这些推销员期望得到更多的报酬，获取更高的效用吗？”鲍勃只好这样露骨地提示了。

“不错，”终于有一个女生回答了。“但是在这个案例中，推销员们只有以管理工作来逃避销售压力时，才有可能得到较高的薪水。”这个女生来自福特汽车公司，她接着说：“在汽车业中，许多人喜欢推销而不愿做个管理者。也许这个案例中的推销员们也类似于此吧。他们可能希望得到更多薪金，但又不愿从事管理工作。”

这次讨论是到目前为止所上的课中最有意思的一次。各行各业的人都在这里发表自己的看法。福特？钢铁厂？真不可思议，我过去在华盛顿最注意的就是新闻界的互相竞争，而在这里我却能听到搞实业的同班同学的发言。然而，鲍勃却有些沮丧。“‘嗯，大家讨论得不错，’他勉强说。“但是你们试着用今天学的模型来考虑这个问题。我们这节课的内容是什么？设立模型！好了，谁能用纳得勒—劳勒模型来分析这个案例？谁？”

全班同学一会儿望望那两大黑板上的模型，一会儿望望他，都不作声。鲍勃看了看表，无奈地摇了摇头：“看，我们浪费了不少时间了。”虽然我们还有很多同学有过在钢铁厂工作的经历，鲍勃无情地中止了讨论，将剩下的时间全都花在描绘更多的图表上去了。当我将黑板上那些纵横交错的直线、箭头统统抄下来之后，不禁在想，这前两天上课的模式会不会持续整个学期，其他课程所给的案例远非我们能力所及，而组织行为学却相反，它给我们的案例简直易如反掌。这种一顿饱一顿饥的教学方法真不科学。

9月28日

现在，五门核心课的第一节课我都上过了。我不懂决策树，不懂计算机，不懂微观经济学，也不懂会计。但是对组织行为学我却很明白，因为它是文字表达，而不是数字。糟糕的是，我却不喜欢它。

老天，在商学院我该怎么活呢？

4. 课外学习小组

斯坦福校园的夜晚很美，凉爽的秋风轻拂着窗棂，送来缕缕青草的幽香，金龟子低声弹唱着，和着树叶飘零的声音，更显出周围的静寂。穿过那透明的空气，苍宇间繁星点点，月儿只露出浅浅的一弯。蓦地，我有一种想家的感觉。

除了厨房透出了一丝光线，整个屋子都是漆黑一片，此时我正在那里烧开水冲咖啡。为了提神，我舀了满满两勺雀巢咖啡放进杯里，而平时我只需一勺的。时间已是午夜，我把水从壶里倒出，无意中看到还有两个屋子亮着灯，昏黄的光柱从隔壁乔的工作室和菲力的房间里投射出来。也许这对我来说似乎是一种安慰，因为那些非文科生也和我一样在熬夜苦读。不，这只是一种痛苦的打击，如果连他们都得这么用功才行，那我就完了。

如果说教室里的生活是紧张，那教室外的生活也同样不轻松。在秋季学期刚开始时，我以为会和同学们过学生式的生活，彼此交谈熟识，一起出外逛街喝酒，参加各种聚会庆典，我二直在盼望着娱乐或消遣活动，但从来没有。

我们似乎全都在太空履行着一种奇怪的使命。每天，我们穿好航天服就开始太空漫步，漂向教室、餐厅和图书馆。我们都能意识到别人的存在，经过时也会彼此打个招呼，但我们很难有更多的接触，就象生活在真空中，大家的注意力都放在了学习上。

晚上，我们回到各自黑漆漆的洞里，我从食品室里为自己辟出了一小块地盘，紧靠着厨房的地方归菲力，乔的工作室在楼上大厅的过道上，其他人在课后不是去微机实验室，就是去图书馆的阅览室。

坐在被我用当课桌的餐桌前，只有一束微弱的光线照在我的课本和笔记上，屋子的其他地方都是黑暗，这使我觉得自己像个宇航员停靠在月球上的一个阴暗的角落里。有时候我发现自己正出神地听着心跳和呼吸的声音，好像在无可奈何地等待着氧气的耗尽。

这学期的课本有《决策树研究：模型选择论》、《融资会计学入门》，《中级微观经济学及其应用》、《管理心理学读本》和《计算机基础》。你会发现，从这些书的题目上，你根本不知道它会讲些什么。没有一本书是真正精彩有趣，吸引你将它从头读到尾的。它们只不过像个摸彩袋，每本书上都排列着一串标题，然后将它们放在每个指导老师面前，由他们从中摸取。例如，会计学课本共分为十六章，每一章又分为三个或三个以上部分，象无数个金字塔重叠在一起。我随手翻了翻，发现里面全是些图形、表格、曲线，似乎不是在讨论说明，而更象是手工技能。

最让我受不了的是那种平铺直叙的笔调，语言空洞、生硬而沉重。让人看了就讨厌。打开课本，这种情况随处可见。这里有一段摘自《决策树研究》的话：“因连续分布所产生的离散近似值使得有关离散型随机变量的所有概念和规则都可用于连续型随机变量。”

我将书上的一些章节和案例都用着重符号或彩笔标示出来，在预习或复习的时候，将要点列成提纲，写在我的笔记本上，我还把书上的重要公式抄在卡片上，贴在桌子上方的墙壁上，这样一抬头就能看见，不断强化记忆。每星期我要阅读上面的材料，但是由于我缺乏辨析能力，总也搞不清哪些是中心要点，哪些只是背景知识，所以不得不将其全部囫圇吞下去，而不分主

次。这么大的工作量，我几乎要被拖垮了。

然而对我来说最困难的倒不是单纯的几页书，而是如何将思考问题的角度由文化转向商业。文化需要有宏观视野和高谈阔论，而商业涉及的是履行合同、组织、经营、划分市场、计算盈亏。对于文化上的一个问题，我可以提供好几种答案，而且听起来似乎都在理，然后争取听众的支持，最后看是否正确。现在从会计里提一个问题，干脆就从沃特布置的作业里选一道吧。

“如果斯坦德——里特公司于1987年用后进先出(LIFO)的存货计价法代替以往的先进先出法(FIFO)，那么它应该多付(或少付)多少税款？”这里只有一个答案，准确的、唯一的一个答案，一分一厘都不能错。

“谁会这么在意呢？”看到这个问题时我心里在想。“我是来学习基本概念的，对这些鸡毛蒜皮的事可不感兴趣。”突然我想起来了，我们的指导老师会在意的。例如象耶戈，他的一举一动都在提醒我们，他是个非常注意鸡毛蒜皮的人。无奈，憋着一肚子的悲惨呻吟，我拖过计算器，对着案例上的数字啪啪地按着。

桌上的小闹钟滴滴答答地走了好几圈了。

我和科勒在同一个班上决策树和微观经济学课，一个星期中也有好几次在一块吃午饭。即使如此，我们也很难建立起正常的友谊，因为我们都在自己体能权限的边缘上运转着。在课堂上疯狂地记笔记，阅读教材，课下还得绞尽脑汁地写作业，每天晚上只有几个小时的睡眠，我们连喘气的劲都快没有了，哪还顾得上交谈。

“二十七个小时，”一天我和科勒吃午饭时，他突然打破了那沉闷的长时间的寂静，此时我们都有些昏昏欲睡。科勒说他仔细算了算他一天的时间。每天早上七点半起床，花一个小时叫醒儿子，给他穿衣服、侍候他吃饭，再花一个小时在交通高峰期从弗朗西斯科开车来学校。接下来的十个小时需要花在上课。吃午饭、到微机实验室上机、去阅览室查资料，参加课外学习小组上等等，最后再开车一小时回家。在家里，陪儿子玩一小时，如果孩子还没睡，再和妻子聊聊天，然后用七个小时学习，六个小时睡觉。

“不管我怎么加，总是这个结果。”科勒说着推了推眼镜。

“作为一个丈夫、父亲，还有学生，我身兼数职，一天需要二十七个小时，二十四小时对我来说太不够了。”

即使是和室友，我们也不很交谈。偶尔我回到宿舍，不是听到干洗机绞衣服的声音，就是听到乔在他的房间里给他的女朋友打电话。也会有不多的几次，我在厨房碰见乔或菲力，但大家只弄些最简单的东西填填肚子就走了。前半学期我们在一起只讨论学习。

乔似乎比我还要紧张好胜。我只求做个幸存者，别让老师抓住，而乔却要做个成功者，凡事都想做得更好些。“必须抓紧”成了他的口头禅。早上他说：“必须抓紧，我得要早点去学校占个好位置。”晚上他说：“必须抓紧，我得准时赶去参加课外学习小组，我可不想成为我们组的小尾巴。”

菲力是瑞士人，具有法国人和德国人的综合特点。而斯坦福却冒犯了他的德国性格。一天晚上，他回到宿舍，义愤填膺他说：“在欧洲，学生们不会在教室里穿着短裤、捏响指，也不会在老师讲课时喝可口可乐。”

而斯坦福又迎合了他的法国性格。

“美国女人在教室里的举止太张狂了。她们把手快举到天花板上了，以此吸引教授的目光，她们大具有竞争意识，缺少女性的温柔。不过，我还是

非常喜欢她们。”

其实我有很多问题想问问菲力。比如，他为什么要来加利福尼亚的这所商学院学习？为什么不在东海岸的某所学校或干脆在欧洲上学？但在我和菲力、乔相识的最初几个星期，我们几乎没有时间聊大，尽管我们同在一个屋檐下睡觉，共用一个浴室，把苏达酒和比萨饼放在同一个冰箱里，但没有时间就是没有时间。

唯一自由的时间就是午餐时间，我很想利用这个机会与几个与我一样的外国学生认识认识。我们班总共有六十多个留学生，包括四个法国人（他们每人都有一辆笨重的美国老式敞篷车）、七个印度人、六个拉美洲的人、两个以色列人。

两个菲律宾人和一个泰国人。其中两个最大的团体是英国人和日本人，大概各有十多个人。

从口音来看，英国人的队伍里既有中下层的小资产者，也有上流社会的富翁，但阶层对他们并不重要，重要的是机遇、商务和赚钱，他们代表的是英国的建设者。他们没有任何保守思想，他们岛国上的保守习惯和品茶的风俗习惯没有在他们身上留下丝毫痕迹，他们很快就投入到了加利福尼亚的生活中来。“我从太平洋海岸的高速公路一直向北开到蒙德西纳，一路上我开得飞快。我喜欢这曲折的道路，这阳光，这海浪，还有这些连绵起伏的山峦。哦，加利福尼亚真美！”一个英国朋友这样向我赞美着。

只有一个英国人仍保留着英国绅士的那种老派作风。鲁伯特似乎带有某种贵族血统。他不喝咖啡而只喝茶，他说话的时候几乎不张嘴唇。

鲁伯特在考入牛津大学之前是英国伊顿公学的高材生。他以一种上流社会的高雅态度谈起了他的职业生涯。他曾任英国财政大臣助理，有着极高的社会地位。特殊的生活背景和根深蒂固的阶级传统观念，将鲁伯特培养成一个最典型的雄心勃勃的英国新一代高级知识分子，他正是当代英国社会所呼唤的那种精英人物。

鲁伯特曾告诉我他来斯坦福学习的原因：“财政是最令人窒息的东西。经过反反复复的思考，我看到英国人最感兴趣的不是政府，而将是商业。”

鲁伯特说，在以前对于象他自己这样的人来说，最理想的职业生涯就是，从一所名牌“公学”毕业，然后考进牛津大学或剑桥大学，最后在教堂、军队或航海、外交部或财政部就职，他的父辈就是这样的，他们生活在五、六十年代，这种选择对他们来说基本是正确的。但时代在前进，那套老观念已经过时了。“我想，我们这代人中几乎无人留恋它，”鲁伯特说，“我们的才干和天赋都被这种僵化的模式所吞没。现在我们的生活水平甚至落后于意大利人，这也就不奇怪了。”

现在最吸引这些精英人物的职业是商业，尤其是银行业和咨询业。鲁伯特很诚恳地对我说：“古老的东方对我一直有一种特别的吸引力，相信在我以后的商业活动中会有机会到你们那神秘的国家。”

鲁伯特还不算是个文科生，但已感到在斯坦福学习的费力。一天下午我在休息室看到他，他一脸的憔悴，眼睛上一圈黑眼圈，头发乱蓬蓬的，衣服皱得不成样子，即便是英国高等人家的杂务女仆也不会这样不讲究。然而，鲁伯特仍紧闭着嘴唇，简单地冲我点点头，只说了一句：“他们好像要试试我们承受的极限。”

日本人形成了一个小群体，除了“不可思议”，我想不出其他的词来形

容他们。当然这也有最主要的基本原因，他们几乎不说英语。在美国学生之间的交谈很简单轻松，例如，“吃了吗？”“没有。你呢？”“我也没有。咱们一块去搓一顿吧。”而这在日本人看来却无法理解。这样设身处地地一想，我猜他们肯定也认为别人不可思议。当日本学生和美国学生试着融合交流一下时，那真是只能“试着”，极费力地“试着”。你可以在一片灿烂的笑容后面看到双方都很紧张、茫然的样子，然后是日本学生吃力他说着，而美国学生吃力地弄懂他们在说些什么，即使在这一年期末，我们都有了较充裕的时间，日本学生仍愿意自己聚在一起玩。看来这也是不得已的，和美国人呆在一起实在是件苦差事。

在日本学生中我最熟悉的是石井太郎。“啊，是我太郎。”他见到我就这么语无伦次地介绍自己。在他又重复了一遍后，我才勉强挤出了一点点笑容。好在他没有和我谈论佛学教义，而只是让我以后叫他的名字。“啊，在斯坦福学习。啊，在美国。啊，在加利福尼亚。我要呆两年。”他慢吞吞他说了这些话。

在新学期开始前，学前课程已结束，而正式上课还没有开始，这之间有几天闲暇时间。因为都是东方人，所以我和太郎经常在一起。一天晚上，我们去城里的一家日本餐馆吃饭。太郎带着满嘴日本味对我说：“我要让你看看什么是真正的日本吃法。”他点了生鱼片和咸汤，然后让侍者端来满满一盘子的鲜蔬菜，将一片片的花椰菜蘸着一种有糊状的东西吃，味道有些象肯德基。太郎坚持要买单，“日本饭当然由日本人来付钱。”他大声宣称。最后他还喝了好几杯的热米酒。为了庆祝新学年的到来，我们后来还去了几次这家日本餐馆，我说话的味道也有点象太郎了。“日本人和中国人，好朋友！”我听见自己大声喊着：“奔萨！奔萨！”（我本以为“本萨”是“长寿”的意思，直到第二天，太郎才十分有礼貌地告诉我，我一直在叫他“小矮树”）。我对我和太郎的友谊抱着很高的期望。

但是突然，我们失去了联系。开学的前两周，我每隔两三天就去他的住所找他一趟。但每次他的美国室友都告诉我：“太郎出去了。他总是在图书馆。”终于在一天午餐时间我找到了太郎，他看起来很苍白，比一般因工作过度而疲惫不堪的学生还要衰弱。

“太郎”，我劝他：“你需要一点点放松。这个周末我们还一起去吃日本饭吧。”

“啊，太难了。”太郎叹了口气，沮丧地摇摇头。“请你理解我，英语对我来说实在太难了。想想看，老师布置了那么多阅读材料。再想想看，每篇文章我都得读三遍，甚至四遍。”说罢，他又问我，“你也是东方人，为什么你的英语那么好？”我笑笑，“毕竟我来美国已经两年了！”

当然，语言障碍对太郎来说太难逾越了，他不得不使出全部力量，用尽各种方法奋力攀登，否则就会摔下来，遭到耻辱。即使太郎因考试不及格而被校方开除，我想他倒也不至于在斯坦福教室里切腹自杀，但是从他那痛苦的表情里我已看到了，他以往的优越感使他无法笑对失败，我想，我试图与他保持友谊的努力将会在他那有限的精力上增加另一个重负。于是，我放弃了。

即使是乔、菲力，以及其他大部分的非文科生也和我同样学得费力。但是我敢说仍有那凤毛麟角的几个非文科生觉得一学期都很轻松，冈纳就是一个。

冈纳长得瘦高、结实，而且英俊。他有一头淡黄色的头发和一双碧蓝的眼睛，象是很纯粹的欧洲人。他今年二十五岁，毕业于阿姆斯特特的经济学专业，然后在纽约的比尔斯蒂斯咨询公司做了三年金融分析师。我和冈纳相识是在上完市场定位学后的午餐上，我们都混在一大群学生中间。冈纳将一杯啤酒和几片吐司下肚之后，突然问我为什么来商学院学习。我半开玩笑他说：“因为它比法律学校的学时短。”冈纳没有笑。当我问他为什么来时，他推开啤酒杯，从桌子那头探过身来，紧紧盯着我说：“为我在金融领域里的地位加一颗砝码。”此时我突然明白了村民们看到海盗船出现时的心情。

冈纳和我在一起上决策树和计算机课。不管上哪门课，他都坐在最高层，显出一副不耐烦的神色。一天，我和他一起吃午饭时，他竟向我抱怨老师讲课的速度，我刚想随声附合，这才发现他是指速度太慢而不是太快。他说他已厌倦了晚上在弗朗西斯科的酒店里跳舞，周末在海滨晒日光浴这些消磨时间的方法，他来商学院是为了学习，但没有什么可让他学的。“他们什么时候才开始教一些我所不知道的东西？”他总是这样问。每次上课他都懒洋洋地坐在椅子上，好像他觉得这一学期的课全是些基础知识，根本不用学，他简直无法想象象我这样的文科学生怎么什么也不懂。我开始把冈纳看成是“万事通先生”了。

而约翰·莱昂斯则是一位“最完美先生”。他个子高高的，相貌端正，是杜克大学里的前足球明星。约翰生长于达润，那里是纽约市最富的区县之一。从杜克大学毕业后，约翰就在纽约一家新崛起的证券公司——罗帕得证券公司谋得了一份工作。他在那家公司干得相当出色，于是公司出钱送他来斯坦福学习，同时他仍继续为罗帕得工作，他可以通过房间里的一台传真机与在曼哈顿的办公室联系。约翰驾驶着一辆黑色豪华宝马轿车，走路时总是不紧不慢地迈着充满自信、幸运而愉快的运动员式的步伐。但他丝毫没有傲慢之气，相反，他十分谦虚和蔼。

上会计和计算机课时，我们同在一个教里。约翰既不坐在前排当老师的宠儿，也不坐在最后摆出一副居高临下的姿态，而是很谦虚地坐在中间的位置上。沃特和杰在引导学生们进行讨论时都学会了一门技巧，当学生们认为某个问题很难讨论时，他们首先让象我这样的“诗人”抒发一通感想，当然是错误百出，然后再叫约翰将讨论引入正题，他的回答通常都是对的。约翰还经常帮助文科生们从商学院折磨人的课程中稍稍解脱出来一点，他可是第一年中有时间而且有热心的不多几个志愿者之一。就是在我与约翰共同学习的一节会计课上，我才第一次开始弄懂了一些会计的基础知识。我对他感激涕零，仿佛他把我从一艘着火的难船上救下来一样，而在某种意义上来说，也确实如此。“没关系，”他简简单单地说：“有不太懂的地方，随时可以来问我。”整整一学期，他从没回答错过一个问题，也没有在课上显出丝毫疲惫的样子。

对于大部分学生，在商学院的前几个星期谁都没有春风得意的感觉。只有“万事通先生”和“最完美先生”挥洒自如。我努力抑制着对冈纳和约翰的嫉恨，我不停地对自己说，毕竟他们是有些生活背景和天赋与我截然不同的年青人，我们之间的差距不是随便能弥补得了的。但我仍然无法克制自己。整个一学期我都被嫉妒折磨着。

当学生们既不在教室，也没有独自苦读时，那他们一定在课外学习小组里。在某些课上，例如决策树、会计和组织行为学，课外学习小组是非正式

的。在这些学习小组里，我经常和同学们讨论问题一直到深夜，这仅仅是因为大家在心理上觉得，在一起学习似乎更容易尽快弄懂那些阅读材料，至少算是一种自我安慰吧。而在另一些课上，教授们要求建立起正式的学习小组。微观经济学课上，耶戈将全班分为四个组。杰要求计算机课的学习小组不超过三个。在微观经济学和计算机课上，学习小组的成员们必须一起完成作业，然后教授给一个统一的小组成绩。

在学习小组中所花的时间多得惊人。我和我的同伴们每个星期六、星期日都要聚在一起，每次至少四个小时。无论我们怎样努力地试图简化问题、提高效率，但我们……唉，毕竟我们都是凡夫俗子。我们感到的只是疑惑、沮丧和疲倦。来，让我们看这样一个微观经济学问题：

在一项帮助贫困人口的计划中，政府提出了这样一个建议：对一个家庭购买的前两磅黄油给予补助，对其余部分予以征税。如果这个建议实施的结果是，这个家庭并没有因此而改变生活状况，那么对所购买的黄油征收的全部税额是否大于人们得到的补助？试对此进行解释说明。

在讨论这个问题时，我和其他小组成员们花了二十分钟决定应画出一幅图形，接着用了大约一个小时绘出一张预算约束图和效用曲线。吉姆，这位哈佛大学的数学学士最终得出了一个答案。苏姗是一位高个子的红发女郎，她很友好，但也和我一样是个数学盲，我们一起对吉姆表示赞同。但是，冬却有不同的看法，他以前是一名军官，有一种军人的作风。现在他坚决要求我们花时间讨论一下我们是否应用到了基本原理，我们每个人都坚决反对。冬最后终于同意服从我们大多数人的意见。而到此为止，讨论这个问题已花去了我们一小时四十分钟，这仅是六个问题里的第一个。

这个问题的答案是这样的。一个家庭因购买黄油所纳的税额不大于他们得到的补助。耶戈给的答案我仔细读了四五遍才稍稍懂了一点，请看下图：

如图所示，在建议实施前，该家庭面临着预算约束曲线 AB。当建议实施后，政府的补助实际上降低了家庭所购买的前两磅黄油的价格，然而抬高了多于两磅黄油的价格，这就产生新的预算约束曲线 ACD。

如果该建议实施的结果是没有改变这个家庭的生活状况，那么图中所示的那条单一曲线 U，一定同时与新旧两条预算约束线相切。这只有当这个家庭减少黄油购买量，转移其消费需求时才可能达到。例如在图上从 E 点到下点。

由于 F 点在 AB 线的上方，那么购买 F 点数量黄油时的其他支出要少于建议实施前的支出，差额如 GH 所示。综上所述，这个家庭得到的净补助为 GH。

在计算机学习小组中，我的同伴是一个名叫亚克尼斯的俄克拉马州人，此外还有那个军官冬。我的日记中记录了以下情景，它发生在星期日，我刚刚结束了在微观经济学小组中长达六个小时的讨论。

晚上，又是一个晚上，在微机实验室里。虽然已近午夜，而微机室里仍人满为患。大约有 150 到 180 个学生被分成一个个的小组，围在五十台微机的屏幕周围。我和冬、亚克尼斯聚在一台微机旁，忙着做“本森器具公司”的案例。屏幕上是一个蜘蛛网似的纵横交错的图表，里面塞满了无数个数据。

“关于这些小刀，”亚克尼斯拖着他那俄州语调慢吞吞他说：“我们把单价从 17 美元提到 18 美元，然后把小刀的广告费预算提高到 30 万美元如何？”

冬回答道：“这样似乎在广告上花的费用大多了。但我不反对把数字加进去试试看。”

事实上我也不会反对的。我们已经干了四个小时，而我早就对屏幕上发生的问题不闻不问。冬在海军学校学的是工程设计，亚克尼斯在四个月前还是俄克拉马州的总计财师，他们是我能完成作业的唯一希望，我可不想干扰他们。

我把胳膊肘撑在膝盖上，手扶着脑袋，准备打个盹。

商学院的一半课程都集中在周一和周五两天，另一半集中在周二和周四，这就使得周三成为名义上的空闲日子，这整整一大段的二十四小时期间，你可以干干自己的事，补补作业和睡眠，好象是痛苦生涯中的一个缓刑期。我和同学们都很需要这段时间，我们得买些日用品，洗洗衣服，开一个当地账户，给汽车在加利福尼亚州注册。时间，我们渴望时间。

但是星期三仍然要受刑。

星期三早上我可以在床上一直赖到九点钟，让自己奢侈地享受一下两个小时的额外睡眠，但必须还要在十一点钟之前赶到学校参加补习讲座。这就意味着在我急匆匆地完成洗漱穿衣吃饭这一整套程序后，只剩一个小时用于预习、写信、结账、在银行存取钱等等，最后钻进车里急驶而去。

我在这里得说明一下，我所拥有的这整整一个小时可不是每个人都能得到的。我的车停在 A 停车区，紧挨着我们居住的小区，而有些学生的车停在 B 停车区，离我们的住所所有五百米，步行得十五分钟，这样他们的时间就更少了。但由于 B 停车区的价格为 60 美元，而 A 停车区的价格却高达 185 美元，所以面对着时间——价格的这种鱼和熊掌的关系，不同的学生就会有不同的选择方式。

“十五分钟的步行时间，”菲力精确地计算着：“一天两次，一个星期六天，一学期十个星期，一年二个学期……呵，总共要花掉 90 个小时。90 小时对于人的一生多么宝贵，难道它不值 125 美元吗？它当然值，而且值得多。”

于是我和菲力都买了 A 停车区号。

然而，乔却觉得放弃一美分都会让他感到心疼的。“多花 125 美元？决不！我宁肯一天跑两次节省这笔钱，”于是他买了 B 停车区号。

我们有一个来自欠发达地区的同学，名叫休·奥格雷斯比，他甚至根本没有买停车区号。相反，他买了一辆比 A 停车区号还便宜的 1971 年的箭头式敞篷车。他自鸣得意地对我们说：“即使这辆车被当作违反交通规则拖走了，那也不值什么，而我可以想把它停在哪就把它停在哪。”这个诡计的实施没有遇到任何阻碍，直到我们第二年的春季学期一位外国要人访问斯坦福大学时，服务协会才看到了休的老爷车，并派交警车把它拖走了。

正是由于我把车停在了 A 停车区，才能够径直赶去上补习讲座。

很快，我便对补习讲座的有效性产生了疑问。在一学期里的每个星期三上，教授们将这一两个小时安排得几乎一模一样，学生们可以把课上出现过的问题，拿出来再讨论。

补习讲座经常是由一些研究生来给我们上的，尤其是教这门课的教授有很高的学术威望。例如耶戈，他在斯坦福任教已将近三十年了。一些年青的教授，如欧门、沃特、杰，他们通常自己未上补习讲座。但无论是哪种方式，授课方法几乎是一成不变的。研究生也好，年青教授自己也好，都只是站在

教室前的讲台上干巴巴地问一句：“谁有问题？”当你稍一犹豫，迟了十分钟准备好自己的问题，那你就不得不等上三十到四十分钟，直到老师解答完了别人的问题，最后才轮到叫你。真让人又着急，又觉得无聊透顶，那些学生们纠缠于各式各样的小问题上，你听的这些问题和答案对你自己的帮助几乎为零。

例如，在第二周的星期三，我参加了耶戈微观经济学课的补习讲座，这次是由一位博士生来讲的。我很奇怪商学院里会有博士学位。难道商业是一门严格而深奥的理论学科，以至必须花五到七年来学习吗？难道一个人只读完硕士就从事实践工作不更好吗？不用说，从这些猜测中我很快想到了我自己。对我而言，从商学院毕业后就参加工作应该挺不错的。

耶戈挑选的这个博士生是位温和的左派，他热切地鼓舞和激励我们，而不是让我们弄懂微积分的计算法则。我总是搞不清楚那些最简单的概念，因此我希望他能循序渐进地引导我们解决实际问题。

然而，我们听到的都是：“我不想浪费大家的时间重复那些基础知识，你们都很聪明，会自己看懂的。我所要讲的，是如何学习经济学原理本身的方法。”

我偷眼观瞧，几个学生已起身离开了教室。

而我们这个博士生仍不屈不挠。

“你们应该了解十八世纪的历史。”

又有几个学生走了。

“我知道有些人以为这个没用，这是一种浮浅而僵化的认识。我问你们，你们来这里是为了学习还是为了考试？”

我来商学院当然是为了学习，但参加补习讲座可是为了考试。

“我所想要告诉你们的是：什么是真正的经济学，在你们所提的那些看似愚蠢的问题背后隐藏着怎样的一个科学思想。经济学是正在上升阶段的资产阶级深入讨论资本主义本质的反映，最早起源于十八世纪……”

大批学生都离开了教室，我也是其中之一。

在冬季和春季学期里，参加补习讲座的人数锐减（除了考试前的讲座，那时教室里总是爆满，即使在第二年也是如此，而此时正是秋季学期，我们对学校里的事一无所知，总以为补习讲座大有裨益。如果某个教授不厌其烦地安排补习讲座，我们一定都会去的。即便是“万事通”先生冈纳，最初也去听补习讲座。当然，他竭力想给大家留下一种以此装样子的感觉，在我们班的300多名学生中，为秋季学期中的补习讲座至少花费了2000到3000小时的时间。

在那没有任何帮助的补习讲座结束后，我到楼下的餐厅吃午饭。每当我看见自己认识的人就停下来和他们聊几句，我需要休息，我也需要这种正常的人际交流的抚慰。然而，我和同学们的神经都像上了发条，飞快地旋转着，每段交谈如同是走得大快的录音磁带。

大约是开学前两周的一个下午，和我仅有一面之交的一位女同学穿过就餐的队伍来到我面前。

“哦，我对这里的一切感到恐惧。”她一副紧张的样子。“您不介意我坐在这里吧？”

她坐了下来。急急地告诉我：“昨天，我跟一个大二的同学聊天。他在大一时也象你我一样是个纯粹的文科生。你猜他怎么说，哦，简直难以置信。

他说他一星期学习六个晚上，每周只有一次出去吃晚饭或喝点啤酒。而他在前两个学期中是一直这么过来的。”

“我不知道。我可无法这样生活。”

苏珊，我们微观经济学学习小组中的亚拉巴马州姑娘，加入了我们的谈话。“这种压力太大了，有时我真想痛哭一场。”说着说着，苏珊和那位女士都开始用纸巾擦眼睛。我急忙环视了一下餐厅，希望没有人盯着我们看。其实，根本没人注意到我们，在斯坦福的秋季学期中，眼泪是司空见惯的东西。

午饭后，我还得到图书馆的一个自习室中参加课外学习小组。这种自习室里有隔音板和黑板，便于集体学习。我在这个学习小组上分配了三个小时，快六点时才结束（虽然才上了两节微观经济学课，“分配”这个词已在学生中广为流传，成为商学院的又一专门术语，它是我们共同学到的新语言。我们“分配”我们“有限的资源”，主要是时间。其他有限的资源还包括精力，注意力和漂亮的幽默）。

学习小组讨论结束时，正到了吃晚饭的时间，我在群居与独处之间面临着一个选择。我可以和同学们一起出去，到城里的酒吧奢侈地快活两个小时，我也可以直奔回宿舍，草草吃点饭，然后一个人呆着。

无论怎样，当我七、八点钟一个人坐在我的工作室里时，我将面临着整整五六个小时的痛苦工作，为第二天的三门课做准备。

这些就是我们的星期三，一个苦行僧的休息日。

“没有什么做不到的事情。”这是数学夏令营中库珀教授给我们的座右铭。开始我牢记着这句话。希望我能不断地以此激励自己，最终取得成功。然而在现在，这些话听起来似乎很空洞，我觉得以前多么傻，竟然会相信。我真的很担心会因考试不及格而被开除，我筋疲力尽，我惊慌失措，而这些甚至是大多数非文科学生的感受。因此，无论何时我碰到一个似乎想证实库珀教授的话的同学时，我都由衷地敬畏他。

詹妮弗·泰勒是个来自明尼阿波利斯的姑娘。她24岁，中等个头，一头蓬松的褐色短发，一双大而明亮的深褐色眼睛，翘鼻子和满脸自信的微笑让人感到朝气蓬勃。她似乎已把库珀教授的教导铭刻在心，她相信一个学生通过自己的勤奋足可掌握主要的课程，并能从中获得乐趣与慰藉。虽然詹妮弗是个非文科生，但她也缺乏经济和数学的深厚基础。“我喜欢挑战，”她宣称。而且詹妮弗也喜欢别人的挑战，她经常帮我做决策树作业。

“的确，这些东西确实很难，”在一次学习中詹妮弗承认。“但只有这样，你才会在最后通向成功时感到特别顺利。”我知道我在整个秋季学期中是享受不到丝毫快乐的，但令人欣慰的是能看到詹妮弗如此快乐。

我从萨姆·特巴雷身上则更直接地看到了永不衰落的斗志。

萨姆认为，他有连着两个秋季学期不及格的危险（他做了最坏的打算），而且对于商学院的生活也是茫然无知，甚至还不如我。萨姆是个来自印第安那波利斯的28岁大男孩，整日笑嘻嘻的，好象总是无忧无虑的。他喜欢画画，从北卡罗来纳设计学校毕业后，就和几个朋友一起开了一家设计装潢公司，后来他们散伙了，萨姆来到了这儿，“我来商学院是因为，觉得填报名表格要比找工作容易得多。”他这么说。

萨姆在斯坦福和每个人都很亲近友好。当课堂上的气氛变得沉闷下来时，萨姆就会开个玩笑把大家全都逗笑，比如他称决策树课上的某个练习纯

粹是“在计算器上的手指舞蹈”。在组织行为学课上，有一次讨论到工作压力，哈蒙德教授问谁能够说出一种在现代社会中没有压力的职业，萨姆在座位上小声嘟囔了一句：“教授。”

萨姆在商学院处境不佳，但他仍有笑话可说。一次他笑嘻嘻地对我们讲：“我的座右铭是一句比较粗俗的拉丁俚语‘别让杂种灭了志气。’”

于是我很快放弃了“没有做不到的事”这句话，把座右铭改成了“别让杂种灭了志气”，我觉得这似乎更合适。

10月18日

现在已经是十点过六分了，我整天一直在忙个不停，七点起床，八点到十一时四十五一直在上课，扒拉了几口饭，又回到教室，从一点二十又上到三点零五。下课后以火箭速度到超市买了些东西，然后飞奔回家，用微波炉随便凑和了顿晚饭，就急忙钻进我的“食品工作室”学习。我可能还得继续学五个小时，但我仍不知道能否完成，我感到了自己的衰老。

我不是说我觉得自己有26岁，我觉得自己大概有八九十岁了。我的关节僵硬，时不时地感到头晕目眩，我甚至记不起前天发生的事情。我总是不停地在检查自己的身体。就象老年人希望找出点毛病告诉医生那样。可是就在几个月前我还感到精力充沛，和十七八岁的小伙子一样棒呢。难道斯坦福是一枚速效老化剂吗？

5. 期中考试

这学期的第四个星期日晚上，我和乔参加完课外学习小组返回宿舍，此时已近午夜。我们俩都没吃东西，肚子里正在唱空城计，于是用微波炉下了点速冻水饺。当我正贪婪地盯着锅里滋滋作响的美味时，乔突然问我会计课准备得怎么样了。

“随它去吧。我觉得微观经济学似乎更重要，这个周末我可能在它上面花了80%的时间。”

可是会计课的期中考试最早，离星期五只有一周了。“哦。”我听到自己的声音很虚。在吐出这一个字之前我还深深地吸了口气，努力装出一副若无其事的样子。我把手按在桌面上，找需要可以支撑的东西。

当然，我早就知道要在第五周或第六周进行期中考试，但它一直是个抽象的概念，远远停留在日常的现实生活之外，在最初的几个星期里，它似乎没有任何意义。我从不花时间考虑明天的事，因为“只认为明天重要的人是不幸的”，事实上，今天比明天更重要。所以一周要为未来想两三次简直不可能，也没有时间用在这上面。

乔狼吞虎咽地吃完了饺子，心满意足地撕下一张纸巾擦了擦嘴，“来吧，”他说：“你会计上有什么不懂的地方，我可以帮你。”

“多谢。”我盯着碗里的饺子已粘在了一起，象一团浆糊，更加没有了胃口。在高兴的时候我能把烂菜汤也看成是琼浆玉液，吃个碗底朝天。可今天，我的食欲全被期中考试糟蹋了。

期中考试期间有两个鲜明的阶段，很难说哪一个更糟。一个阶段当然是考试周，不用说很恐怖，但另一个阶段——考试的前一周，似乎更充满了恐怖气氛，学生们都怀着忐忑不安的焦虑心情等待着考试的来临，如同是待宰的羔羊，无助地听着霍霍的磨刀声，却不能立刻结束痛苦。

学生们为何如此紧张？这还得从斯坦福的学分制度说起。斯坦福商学院已废除了直接学分制，即以A、B、C、D和F这几个成绩来划分及格和不及格。斯坦福的基本成绩是P，即及格，此外为了做一些补充，还有两个等级，P+表示比及格水平略好一些，P-表示比及格水平略差一些，最底成绩是U，表示“不令人满意的”，而最高成绩是H，表示“高水平”或“出色”。由于在每个班里，只有少数人特别愚蠢或特别聪明，以至得U或得H，而其他大多数人只能得P、P+或P-，正是因为几乎每个人都能及格，所以校方认为学生们不会再计较考试分数，而将注意力主要放在求学上，这主意确实不错，但事实上每个文科生都悲惨地面临着得U的命运，而每个非文科生都决心竭尽全力地争取得H。

在第一阶段，也就是考试的前一周不管是文科生还是非文科生都似乎要透支完未来的睡眠时间，学习小组的聚会时间从每次五小时直升到每次七、八个小时。上课的时候，学生们绞尽脑汁地想向教授套出有关考试的题目，那真是一场斗智斗勇的拼搏。

“好了，好了，伙计们。”一大早上的会计课上，沃特受不了我们的强大攻势，挂起了免战牌。“从上个星期，我就看到了你们从严谨的求学者变成了狡猾的考试投机者，事实上，我们不仅仅是为了通过期中考试，我们是为了学习，对吗？”沃特这次很坚决，说他只能再回答一个问题。话音刚落，三四十只手象一片树林一样举了起来。

在宿舍里，我、乔和菲力见面的次数多了，而且也开始一起吃晚饭了，但我们闲聊的时间却更少了，因为我们把功课也带上了饭桌。下面就是一段餐桌上的典型对话：

菲力：你们觉得这盘蛋炒蘑菇的味道怎样？（这道菜是菲力做的。）

乔：（敲着计算器上的按键），你知道吗？这道决策树问题中的概率，我已算了好多遍了，只有这样我才能在期中考试中加快速度以稳操胜券。

我：需求曲线向右上方倾斜，对吗？

乔：在这个油井案例中，如果 A 井是涸井，而 B 井是自喷井，C 井和 D 井都是涸井，那么 E 井是自喷井的概率是……（他想了一会，然后又开始劈劈叭叭地敲计算器。）

菲力：供给曲线才是向右上方倾斜的。

我：嗯，这道菜真不错，太感谢了。

考试周的一天，我和科勒在学校餐厅吃了一顿很没意思的午餐。科勒对核心课考试的担忧也使我没法高兴起来。他在组织行为学课的家庭作业中已有一次不及格了，我们都觉得他这学期可能要留级。当我们要的墨西哥风味菜上来时，我注意到科勒的脸色变得灰白。

“我昨天晚上熬了一整夜复习决策树”他喃喃地说：“我见到这些血淋淋的东西就反胃。”

“一整夜？”我吃惊地问。

“对。”科勒无力地答道。“我从星期日起就没睡过觉，这是我今天的早餐。”

那天下午我在图书馆看见科勒，他躺在期刊阅览室的沙发上，脸上盖着会计学课本，沉沉地睡着。我想这可能是他 30 多个小时中的第一觉。

第二天午饭时我又遇到了詹妮弗，一星期前她告诉我，她正努力要把老师布置的所有阅读材料看完。“可能我是疯了，”她自嘲道“别人都说这是件不可能的事。”此时，詹妮弗看上去很紧张，“我刚才在图书馆花了两个小时做一道微观经济学的题。”她边说边飞快地往嘴里塞东西。她还要为下节课准备三个问题，而现在只剩一个小时了，这段时间里她还要看完阅读材料。“给我们布置的这些作业没有一个人能做得完，”詹妮弗愤愤不平他说。“似乎只有这样，耶戈才会心满意足。”

詹妮弗愤恨、科勒苍白、乔和菲力拼命地填塞着功课，而我则感到恐怖。

随着考试周的迈进，学生中那种紧张不安的情绪达到了疯狂顶点，无人例外。据可靠消息报导，就连冈纳和约翰、一位“万事通先生”、一位“最完美先生”，也像普通同学一样每天在图书馆学到很晚。

面对着这么多学生箭拔弩张的阵势，学院院长和教务长赶紧想方设法缓解气氛。爱瑟、西蒙和苏妮亚、珍森在午餐时到餐厅巡逻、劝说，要求大家保证休息。西蒙利用星期三的补习讲座给学生们讲了讲考试的方法和技巧。然后一群二年级的学生也加入了努力稳定我们狂乱情绪的行列，他们把一封封的经验塞进了每个大一学生的信箱里。当然，这些信也只不过是去年秋天他们从上届学生那里收到的信的翻版，那时他们自己正是大一的学生。这些信的标题都是“在斯坦福商学院的苦与乐。”

信是这样开头的：“去年在商学院里我们洒下了太多的眼泪。”这是从理解我们的辛苦人手。“当初，我们之中的大多数人也是作为同行中的佼佼

者来到斯坦福的，然而，在这里的学习压力令我们产生了很多失落感。其实，将这种感觉丢得越快，你才能够过得快乐。”接着写道：“无可置疑，在第一年你们必须付出极大的努力。但是，如果你们刻苦学习只是因为不得已而为之，只是因为你害怕考试不及格，只是因为你恶梦中的怪物在提醒你，如果你不及格，世界末日就会来临……那么你当然会痛恨考试，而且感到十分痛苦。

但是，如果你不断地告诫自己，考试并不是最重要的，你来这里主要是为了学习和发展，你每一分钟的刻苦学习都会使自己更加优秀、更加坚强、更加具有才干，那么学习对你来说就要愉快得多。是否具备正确的学习态度，是苦乐差别的关键。”

乔从他的信箱里拿出这封信，从头到尾看了一遍，忍不住笑了起来，问道：“谁写的这封信？是个修女吗？”而我对待这封信的态度则相当严肃，在刚收到它时就读了两遍，然后在期中考试的前一个周末又反反复复读了好几遍。然而，这封信对我和乔都没有什么实际作用，他还是拼命地朝他的 H 奋斗，我还是拼命地朝我的 U 努力。

对我来说，一个致命的问题是，当我需要掌握一些具体环节时，我还是抓住那些宏观大概念不放。在微观经济当中，我发现吸引自己的不是有关的数字问题，而是通过微观经济所反映出来的社会中人的本性。比如，在微观经济学中，对于需求方来说，消费者在他的购买力范围内需求无限大。对于供给方来说，生产厂家都是希望获取尽可能大的利润。但是，他们也要受到市场的限制，他们只能生产市场上需要的产品，并且只能按照消费者购买力的承受程度定价。这样，所有微观经济学反映的一个主要生活现实就是：无论是消费者还是生产者，他所希望得到的总是比他所能得到的要多。

而从我的角度来看，微观经济学反映的是人类在伊甸园中就产生的欲望、骄傲、妒忌和其他所有罪恶。也许这些观点在神学院里会有用的，但对我准备期中考试却毫无益处。“你以后或者会明白这些材料的客观性的。如果你不会明白，那也没办法。乔告诉我。我想我是不会明白的，可能也确实如此，这是多么可怕的预见啊。”

在周四下午的微观经济学结束时和周五早晨上的期中考试前的最后一节课上，耶戈教授做了一个小小的讲演。坐在他面前的学生都是一些憔悴、失落的样子，至少有一个星期没有好好睡过觉，我想教授一开始可能是要我们好好休息，在考试中拿好成绩。但这么说可能有悖于身份，而耶戈教授是从不做不符合身份的事的。

耶戈教授一开始就提到了在教务长和其他教师之间展开了一次讨论，主要是有关大一学生感到的期中考试压力问题，大部分教师认为一年级的学习负担过重，学习时间太多而休息时间太少。

“我不能肯定我自己赞成这一看法，”耶戈说着，把手插在腰上，两指间还夹着一根粉笔。“我教课非常严格，我也希望我的学生也这么要求自己。但是我希望同学们在期中仍有足够的动力继续下半学期的课程。”他告诉我们，教务长已决定，既然期末考试仍要保持整 4 个小时的考试时间不变，那么这学期的期中考试时间将由 4 个小时缩短为 3 个小时。

“顺便我要给大家提个醒，”耶戈继续说道，由于这么多年他一直出的是四小时的期中试卷，他可能一时无法适应这种新的、较短时间的出题方式。他那薄薄的冷酷的嘴唇似乎做了一个微笑的形状。“要非常快。”他强调了

一句，然后下了课。

这样，期中考试的第一阶段就结束了。

回想一下，对期中考试的第二阶段也就是考试周的印象已经很模糊了。事实上，当时过得也一样挺模糊的。

星期五早上是会计课考试。我走进考场，紧张不安地拿起那份蓝色的考卷。天呀，全是我最害怕的问题。第一个就是后进先出法和先进先出法，它们是存货计价的两种基本方法。当某个公司制作会计报表时，后进先出法一般会使净收入的数额显得较小，而先进先出法会使净收入显得较大，这样就会提高公司的投资回报率，增大股东股利。自然，这就要求公司在后进先出法与先进先出法之间进行选择，前者可以减少纳税，后者则可以提高股东价值。我所知道的就是这么多。但无论何时碰到沃特布置的作业中有类似问题，即给我们一张在后进先出法（或先进先出法）下计算出的损益表，然后要求用另一种方法重新计算一遍时，我总是不会。此时，当我和其他人打开试卷开始答题时，我更加心绪不平。问题一：如果采用先进先出法而不是后进先出法，那么奥里已斯公司 1987 年的生产成本是多少？

教室里如地狱般地静寂，只能听见轻微的手指击打计算器按键的声音，在整整 3 个小时里，我不停地计算、抄写答案，检查、再次计算、再次抄写。我觉得没有一个答案看起来是合理恰当的，它们似乎都不对。但我还在不停地算着把希望寄托在那一点点的可信性上。中午到了，沃特让我们放下笔停止答卷。此时我真不知道自己能否过得了。

耶戈的微观经济学考试是星期六下午。其中一道题是，给出某个国家啤酒和葡萄酒的需求公式，然后问，如果征收、种税赋，那么啤酒的消费量是上升不是下降，这说明了啤酒的价格弹性如何（即如果啤酒的价格升高，那么，其销售量将下降多少），以及啤酒和葡萄酒之间的交叉弹性如何（即如果啤酒的价格升高，那么葡萄酒的销售量将上升多少）。第二个问题是问，如果美国对进口商品征税，或由于利率上升，使得购年消费贷款成本增加，或是从韩国进口了许多廉价汽车，使得竞争加剧，那么以上情况分别对日本汽车的购买量将会有何影响？

试卷上一共有六道题，每道题都需要对文章进行缩写概括，需要画出供求曲线图，还需要列出解答方程式。我必须飞快地挥动笔杆不停地写，正如耶戈事先告诫我们的那样。连考虑的时间都没有。考试结束了，这次我仍不知道能否过得了，我只感到了暂时的轻松。

星期一是计算机考试。拿到卷子的时候我飞快地扫了一遍，当看到只有两道题时，不觉喘了口气。可是当我回过头来再仔细地读问题时，心里又抽紧了。第一个问题是有关美国国家宇航局的宇宙飞船问题。

发现号宇宙飞船能够运作十六项实验，包括运载四枚通讯卫星，每次飞行中最多只运送一枚军事卫星。挑战者二号飞船可以运作八项实验，包括运载六枚通讯卫星，与发现号相同，在每次飞行中最多只运送一枚军事卫星。

国家宇航局计划让每一艘飞船都飞行几次，并携带一定数量的商业卫星进入太空，挑战者号飞船每飞行一次的费用是 18 亿美元，发现号飞船每飞行一次的费用是 12 亿美元。

你们的目标是设计出一个线性程序模块，使其能够计算出挑战者二号和发现号在第二年各飞行多少次，才能够以最少的花费完成国家宇航局制定的任务。

在我做这道题和下一道题时，我似乎已感到有一部分灵魂游离于肉体之外。我甚至觉得自己在教室的另一头看着自己写考卷。那个观看的“自己”感到很惊讶，因为它知道这个考试的“自己”根本不知道怎么回答这些问题，然而这个考试的“自己”却坐在那儿，拼命地用笔在那个蓝色的小答题册上一页页地划着。

计算机考试后，中间还有星期二和星期三两天，准备组织行为学的考试。我给杨凯打了个电话想取点真经。抛告诉我，这门课的考试水平也就局限于平时上课时的那些内容，我所需要做的就是加强一下考试技巧。

“学习组织行为学的套路就是模仿和假设，”杨凯向我传授秘诀。“但要切记，你的教授是在从事他的职业，更重要的是，由他给你划成绩。”哈蒙德教授并不喜欢有文采的小论文，他只需要你从课本中学到的证据。“他在你文章中寻找的是堆砌起来的术语。”

组织行为学的考试是在星期四的早上。试题是让我们分析一个案例。题目叫做“销售人员为什么辞职了？”这个案例是说，一个年青的企业家从上了年纪的创业者那里继承了一家工厂，但他却与他的销售人员们格格不入，以至这些销售员们全都辞了职。你来分析这是为什么？

我写得很快，而且我敢肯定哈蒙德教授一定能在我的答案中注意到所有的术语，因为我在重要的词句下都划了横线。

由于文化教养与领导作风的不同，也使得第一管理方式只在一定期间内生效。这家工厂现在的问题是，想通过早先困难时期所用的那种激励方式来调动员工的积极性，但这已不再适用了。这位新的厂长必须建立一套更加有利于提高厂内员工相互依存的管理风范。

在考试结束之前，我已用大量的专业术语堆砌完了两页答题纸，而且开始了第三页。看着这些奇形怪状的话语，我想起了两个目前做的那场名为“伟大的沟通者”的讲演，虽然是在滔滔不绝地用技术术语说着，可心里却在七上八下。好了，现在可没工夫去想这些事情。

星期五下午是最后一门期中考试——决策树。这又是一次悲惨的耻辱。在开始的几道小题中我答得很充分，感觉也不错，但当我看到问题四“金色闪电”时，立刻傻眼了。

“金色闪电”这个案例被假设发生在印第安那西南的一个偏远地区，怀利家养着几匹良种马，他们有四个牲畜棚，方圆大约一百里。问题一开始就说，杰弗·怀利听到有龙卷风袭击的警报，立即跳进卡车去抢救怀利家的头等赛马，即“金色闪电”。但杰弗不知道这匹赛马现在在哪个马棚里。

以下是这个问题的梗概，要是抄录全文的话大概有一千多字。

杰弗知道当时龙卷风正在朝三号马棚逼进，但具体情况又不能肯定。事实上，龙卷风在下午一点到达三号马棚的概率是 0.5，在下午一点到达二号马棚的概率是 0.3，在下午一点到达四号马棚的概率是 0.2。

另外，如果龙卷风在下午一点钟袭击了三号马棚，那么它在此停留的概率是 0.5，向二号马棚移动的概率是 0.3，向四号马棚移动的概率是 0.2。如果龙卷风移动，那么它将在下午两点到达下一个马棚。若龙卷风在下午一点时在二号马棚，那么它在那里停留的概率为 0.5，在下午两点钟返回三号马棚的概率也是 0.5。

最后，如果龙卷风在下午一点到达四号马棚，那么它停留在那里的概率为 0.9，向

一号马棚移动的概率为 0.11，并且也是在下午两点到达一号马棚。下午两点钟时无论龙卷风在哪里，它都会停留在那里，两点过后不久就会平息下去。总之，龙卷风要袭击两次，一次在下午一点，一次在下午两点。

问题在最后要求用图表解决杰弗的决策问题，“输入所有的概率，算出结果，”然后“决定杰弗的最佳选择。”

整整一个多小时我都要僵直地坐在那里，不会想也不能写，脑子里一片空白。离结束时间还不到二十分钟时，我终于硬着头皮拿起了笔。我只用了一页答题纸画了个决策树，然后在第二页上继续画了几个决策点，事件节和决策分枝，接着我很快把第三页、第四页也填满了，在第五页上我加了个备注，告诉肯默教授把前四页拼在一起就得到了全部答案。好象是一张神秘的藏宝图。考试结束的时候，我的决策树还没有画完，可那上面已经布满了六十多条分枝。由于我还没来得及计算出怀利的最佳选择，就在纸上潦草地乱写一通：“怀利应该先去一号马棚，然后去三号马棚。如果他找到了那匹马，他就杀了它，如果他没找到，他就杀了自己。”

考试成绩发下来后，我得知詹妮弗考得不错，菲力考得也不错，乔的成绩特别好，就是科勒也通过了所有五门考试。

我自己的会计成绩很好，好在及格了。计算机、微观经济学都得了 P，组织行为学由于得到杨凯的真传，堆砌了一大片木语，所以得了个好成绩 H。但是决策树我只得了 39 分。在参加考试的 333 名学生中，我排第八……不过还是倒数的……我得了个 U。

天哪，我可能被开除的！

6. 斯德哥尔摩综合症

11月9日

这儿的教务长们以为他们自己是什么人？一年收学生一万五千美元的学费，却给他们出“金色闪电”这样一道考题，只有教授级的人物才会解！我才不过是刚过青春期的年轻人呢。

期中考试过后，每个人都知道了自己的水平，同学们对此反应各异。

正如上述那段我的日记摘录一样，我极为恼火。一开始，我将满腔仇恨发泄到商学院身上，尤其是肯默教授。“金色闪电”这种考题真是荒谬到了极点，我真是闻所未闻。从考场出来，我和同学们对完答案之后，发现几乎没有一个人口答得正确，不过在考试结束后的第一堂课上，肯默教授向我们保证，他将笔下留情，从轻扣分，以使每个学生能拿到这5分。这样一来，我不得不承认，自己在该题中没怎么卡壳，但又确实做得十分糟糕，每一道题都如此。

现在我开始恼恨自己了。我怎么会弄得一团糟呢？直到课程接近尾声，我才明白自己早该回过头去，好好地理解肯默在前半学期布置的所有学习资料，在后半学期一步一个脚印的学习新课。要是再用功一些，少睡点觉就好了，我真是自做自受。

值得一提的是，到这学期第三、四周的时候，商学院成功地使我患上了一种类似“斯德哥尔摩综合症”的病。该病取自这样一个典故——斯德哥尔摩一家银行抢劫案中，一位女人质爱上了抓她的盗匪。真是有趣！不过我可绝没有爱上商学院，但我已不再归罪于它，哪怕是为了完成作业和阅读而迫使自己一天只睡5、6个小时，我也全无怨言，眼下，我在这次“闪电”的考试中失利，我认为这全是自己的错，而且自从期中考试之后，连我自己都说不清楚，到底上商学院是不是我自己在惩罚自己。

对菲力而言，期中考试的效果恰恰相反。考试结果揭晓之后，他决定不再折磨自己，要开始放松了。考试结束后的一天下午，我回到宿舍，发现他坐在热气腾腾的浴桶里，头靠在桶边晒太阳。他看见我，说：“有人告诉我说今晚有一个联谊晚会，到时会有不少年轻的小姐出席，所以我得好好晒晒皮肤，”听到这话，我不由大吃一惊。菲力在上半学期几乎没有泡过热水浴，可是他才得了三个P、两个P+，他所期望的高分一个也没有。“分数？”他懒洋洋地继续说道：“有什么大不了的”。这话他在知道考分后就说过一遍了。我不知道说什么好，只好走开。阳光中的他，眯缝着双眼，好象在强迫自己接受阳光的沐浴。

乔，则代表着极少数一类人。如果说期中考试对像菲力那样的学生意味着自暴自弃，而对像我这样的学生意味着加倍的努力的话，对乔来说则是毫无反应。他得了两个H，一个P+，两个P而这恰恰是他所企盼的。“要是你来自新泽西”，乔在期初曾龇牙咧嘴他说过，“你就会习惯于证明你自己。”

最倒霉的要数科勒了，五门功课都是P。我原以为他会挺高兴的——因为这毕竟使他放下心来不致担心不及格。可是，他十分沮丧。

考试后整个一星期，我都看见科勒坐在院子里的凳子上。他的脑袋靠在墙上，脸正对着太阳——和菲力躺在大浴桶里的姿势一模一样。不过，菲力看上去很健康，而科勒则显得面色苍白，一副累垮了的样子。他身穿一件厚

重的毛衣，袖子胡乱地卷到肘部，这身打扮没有一点加利福尼亚人的特色，倒更象一个爱尔兰人。此刻，他的前额已渗出了细密的汗珠。他睁开一只眼，透过他那副厚厚的眼镜窥视了我一会，又闭上了。

“你知道吗？我得的是五个 P”，科勒自顾自地说道，仍闭着眼，“哪怕是有一个 P+，我也会知道自己某一科可以轻松点；要是有一个 P-，也至少能告诉我这科需要加把油……可五个 P，能说明什么问题？什么也说明不了。”他用胳膊擦擦额头上的汗，“现在我所做的不过是悲剧重演，在下半学期继续象狗一样地学！”

看来这家伙有些迷茫了。然而詹妮弗显得很兴奋。周末我和她共进午餐时，她对我说：“期中考试真是太紧张了。”说完皱皱鼻子，乐了。

每次期中考试前的晚上，詹妮弗都会紧张得睡不着觉，而考后的第一天下午，她又会觉得太轻松而无法静下心来学习。“这真像念本科时出演话剧一样，”她告诉我。詹妮弗曾在该剧中扮演一个重要角色。“我记得，在每场演出之前我都吓得要命，而演出之后又精神高度亢奋。”

这次考试，詹妮弗得了两个 P+，三个 P。现在她正磨刀霍霍地为后半学期作准备。“在斯坦福商学院呆着可真是我所经历的最艰苦的事，”她感慨道，继而又欢快地笑起来。她吃完一口色拉，接着说道：“不过在这儿我可是与真正的聪明人、有天份的人相处，我得争取成为其中的一员。”

——上面这一切就是期中考试后的后果：菲力对他的成绩深感失望，而乔心安理得；我很是恼怒，先是归罪于该死的商学院，继而又痛恨自己的无能：科勒呢，似乎接近崩溃的边缘。

尽管期中考试过后的一段时间令人激动，但商学院的作息时间一如既往。我们根本就没有时间喘口气。教务长们没让我们参加大主教礼堂的庆祝会——庆祝学期过半。周六考试才结束，周一我们就重新回到教室，只给了我们一天时间缓缓神儿。

那天上课的时候，大伙儿都蔫头蔫脑，毫无生气。案例讨论拖拖宕宕，就没说几个问题。下面的学生有趴桌上打盹的，讲台那儿的老师在分发一些讲稿。这些讲稿是用来帮助理解前半学期所发的资料的。师生们各行其事。

在计算机课上，教授教的是一种整数编程方法，用来解决复杂的优化问题。他布置的作业在我们听来成了一大堆无比复杂、令人费解的难句。我们头都大了。

他说，这里有一个关于汽车租赁公司的题，该公司设 17 个点，五种汽车模型，已知在 A 地点，租车的顾客中，有 20% 将车还到 A 地点，有 15% 的顾客将车从 A 处开到 B 处，30% 的顾客从 A 处开至 C 处，如此等等。我们的任务是设计一个计算模型，来告知公司在旅游高峰期（如感恩节的周末），在它的 17 个地点各需哪些类型的汽车、数量分别为多少。没办法，大家分组进行讨论研究。我的另两位伙伴是阿历克斯和道格，没想到他俩竟饶有兴趣地讨论起来。真是疯了，全他妈的疯了。

决策树、微观经济学和会计课也同样地进入到艰深、模糊的领域。在决策树课上，肯默教授指导我们用数学方法来处理现实与主观意识之间的风险组合问题，什么东西？以前我弄不清楚这些问题，现在也同样地一窍不通。

在微观经济学课上，耶戈教授则给我们列举各种关于市场垄断的模型；而上会计课时，沃特先生则运用各种会计方法，象变戏法似的，一会儿是租赁会计，一会儿是市场债券会计，一会儿又变成公司交易会计……。我可从

从来没有在某家公司干过，这些会计名词呀、方法呀，在我听来显得那样陌生、遥远，让我心神俱乱，就象在听中世纪时的经院哲学一般。“计算在延期税金准备帐户上应有多少余额……计算有多少个天使可在针尖上跳舞……”

在这种上课——学习——睡觉三点一线式的枯燥生活中，唯一的休息是感恩节的假期。我们有整整五天的休息期，周三直至周日。我早就盼望着这五天了。杨凯对我说，“感恩节假期真是太棒了！你可以休息几天，然后还有好几天可用来去海边或是去旧金山玩。”我则对假期进行了周密安排：周三，我要好好睡它一上午，然后找位朋友出去吃午餐。周四呢，朱莉要飞来看我，我得带她见见我的同学们，在校园里转转，然后去唐人街吃晚饭，饭后嘛……驱车沿加州海岸兜兜风。哦，感恩节大棒了，杨凯说得没错！

然而，事实并非如此。

很明显，劳累过度是罪魁祸首。这学期一开始，我就象欠了上百个小时的睡眠一样，总觉得睡不够。我原本指望着利用假期的第一天好好睡几个小时就能够体力充沛地度假的，没想到周三那天，我一觉睡至正午。醒来的时候，我呆呆地看着正午的阳光，如坠冰窟。

不过，我还是设法使自己完成了这天的计划。入商学院之后，我一直想找机会结识一位教员——杰克·赫利教授。华盛顿的一位朋友让我去找他，说他天性机敏、有趣，并且可能是美国的政治学者中唯一两次投里根选票的一位。

赫利教授在五十出头的时候就已闻名全美国。他有着一双细小而闪闪发光的蓝眼睛和怀疑一切的眼神，我在他的办公室里找到他。他显得很热情，有力的握手差点让我手指折断，“叫我赫利吧，一块去吃墨西哥菜如何？”他开车带我来到校园附近的一家饭馆。

吃饭的时候，我说自己现在十分迷茫，只觉得很累，希望赫利先生说一些鼓气的话，让我懂得自己所付出的努力都很值得。可是，当我俩愉快地聊了二十多分钟后，赫利却说了这样一些话：

“小伙子，我在商学院教了七年书了，我所能奉劝给你的就是——你选择了与一帮魔鬼般的人们为伍。事实上，我认为MBA的学生们应该有他们自己的天地。”

“MBA的格言是什么？就是‘我要将你踩在脚下’，

MBA的竞争情况怎样呢？就象魔鬼与魔鬼在搏击一样。当然，MBA的学生无疑是出类拔萃的，哼，这帮加州的乡下佬。这一切充斥在校园的每个角落，这种气氛笼罩在每个人头上，令人压抑，令人不快啊！”

赫利大大地呷了一口酒，继续说道：“嗨，真是人间地狱。”

说完，他又给我倒了一杯啤酒。

“吃一把胡椒，然后用这个将它冲下肚去，这样可以解除你的痛苦，小伙子。”他显然是一语双关。

与赫利先生的会面使我心情更加沉重了。而次日朱莉抵达时，情况更糟了。首先是不慎睡过头，待我赶到机场时已经迟到了。我俩驱车离开机场，上了一号公路。这是一条临太平洋海岸的高速公路，向来是全美风景最好的公路之一。可这天偏偏天公不作美，风卷着雨水、还有盐粒直扑车窗，不远处的海面 and 天空看上去就象一块湿糊糊的铅块，难看极了。回到宿舍后，我看见菲力在准备感恩节的晚餐，就过去帮他。结果呢，先是把压碎的土豆片烤得焦糊，接着又打翻了菲力开了盖的葡萄酒，而且还把佐料洒得到处都是。

唉，完全是帮倒忙，我可丢尽了面子。

周六晚，我开车带着朱莉去旧金山吃晚饭。可是，喝完开胃酒，到吃甜点时，我竟然有些醉意，不得不强打精神。直到周日下午，我才有一种真正休息的感觉。可惜到那会儿只剩一点点时间就该送朱莉去机场了，我只好租了两辆自行车，带着她在校园里兜圈子。

朱莉临走时，安慰我说在一个长长的周末什么也不干正是她所期望的事。可是，我仍然很内疚。这一切都是我一个人的错，该死的斯德哥尔摩综合症。

到第九周，期中考试后产生的懒散情绪突然消失了。晃荡了3个星期的同学们突然之间行动积极起来，就象遭了电击似的。这种转变全得归功于爱瑟西蒙在吃午饭时关于期末考试随言论。

大伙正在餐厅里准备吃午饭，有的人在撕装土豆片的纸袋，有的人在开苏打水罐。这时西蒙说话了，“一年接一年地，”她的语调十分柔和，“我都看到一年级的学生们对自己期末考试中取得的优良成绩感到惊讶，不幸的是，我也亲眼看到，有相当数量的同学恶心呕吐、患突发性的腹泻症，需要进行治疗。而且，一般说来，每两年就有一名学生得精神分裂症。”

这番话说完，所有的学生都放下了手中的食物，下意识地慢慢挺直身体。

西蒙见状，又说道：“当然，你们大家不必担心。”

她谈了大约一小时，内容就是给我们敲警钟，让我们弄清楚务必在期末考试前彻底地吃透所发的资料，尤其是那些指定的，重点标志的笔记，并且还要事先做好估算——对每一问题花多少时间来复习。此后，她还提到了我们的食谱，要求我们考前吃蛋白质，而不是碳水化合物，说完饮食，她又转向睡眠方式。“上早晨8:00点钟的课，如果你们在9:00点至9:30分这段时间内感到精力不振，昏昏欲睡的话，那也没什么关系。可是，如果你们参加的是8:00点钟的考试，你们决不可以有这种状态。所以从现在开始，你们每个人都应该调整一下自己的作息时间，早上6:30分起床，做一些温和的运动——骑会儿自行车，做深呼吸、短距离的小跑等等，——然后吃早餐，冲个淋浴，更衣，在7:45分时务必达到完全的清醒。”

这可真是一席令人振动的讲话。事后，山姆·巴洛特说了这样一句话：“她想干嘛？让我们玩命吗？”山姆是我们全班七个人中唯一比我的决策树分析课成绩低的一位，而且在他的成绩单中，P——那一栏还附有一张条——是老师写的，警告说这个P——本来是U（不及格）。

“我本想好好应付期末考试的，”山姆继续说道，“可是现在我倒想看看，我何时才能得到自由——哪怕是能痛痛快快地吐一场也好；我们这些人中间，有谁能够毫发无损的离开这儿呢？这鬼地方”！

7. 期末考试

12 月 1 日

今天是 12 月的第一天。这儿的气温已达华氏六十几度。早晨的雾气散尽之后，空气中洒满了阳光。考试即将来临了，眼前接连不断的美景丝毫也引不起我的愉悦，只觉得担心，又累、又沮丧。要是下场凉雨就好了。

西蒙的午间谈话真是影响深远。学期的最后两周，我开始忙乱起来：早晨 6:30 就起床了，这恰恰是她所要求的。随后，我在山脚活动了一会手脚，回宿舍吃了两个鸡蛋以补充蛋白质。到 8:00，我确已完全清醒，可是 8:30 上课时，我又开始打瞌睡了。晚上，我所做的就是更为枯燥的学习。菲力和乔也这样，当大家觉得难以忍受时，就跑到厨房聚会儿。

这时菲力就会嚷嚷，“我多想滑雪啊！”他现在不想回瑞士了，就想着去塔赫湖滑雪。

“你们不知道，我毕生的愿望就是去美国西部滑雪，”他无限憧憬他说道，“在瑞士，谁都知道落矶山上的雪参与我们看书山上的雪质量不同，它们更轻些、也更深些。眼下，报纸上说塔赫湖下了一场大雪。——唉，”菲力叹口气，目光黯淡下来，“可我这个瑞士人还得呆在屋里读书。”

乔的反应则不同，他慢慢地踱着步子，双手象钳子一般紧紧握住他那硕大的杯，口中喃喃自语：“考试争取都拿 H”，他希望通过考好成绩来换个职业，虽然斯坦福禁止社会上的招聘者询问学生的分数。

“哦，招聘的人是元权考察我们的成绩的，”乔又说道，“但我要告诉他们，他们对 H 会有兴趣的！”

如此自言自语一番之后，乔一口吞尽他的咖啡，很果断地回转身，三两步就窜上楼，继续用功去了，菲力和我则逗留一会儿，不过也就一会儿。他决心至少要成绩单上三个 P+ 中的一个变成 H，而我则有一个 U 要征服。

这是第七周的一天早晨，我们决策树课的同学陆续来到教室坐好，等待肯默教授来讲课。然而，教室前面的大钟指针从 8:00 走到 8:15，又走到 8:30 时，他依然没有出现。大伙儿正要离开教室——“肯默的车一定出毛病了，”山姆·巴洛特推测道，“我正好利用剩下的一个半小时学习。”正在这时，教务长斯洛基赶到，气喘吁吁地。

他见大家要走，赶紧说：“对不起，同学们，今天这节课我来上，肯默教授病了，你们谁能把教科书借我一下？”

于是，在接下来的四次课中，都由代课老师来讲决策树课，要么是教务长斯洛基，要么是访问学者华通教授。这样一来，我们可受苦了：上节课华通教授讲的是逆向选择，下节课斯洛基教授则另起炉灶，向我们介绍正态分布，再下一回华通教授又开始讲二项连续分布，我们成了无头苍蝇，东撞一下，西碰一下。“这帮老家伙根本就不知道这节课的学习方向”，乔恨恨地说，“他们想害死我。”

第 9 周，肯默教授回来了。然而于事无补，他没病，是他父亲病了，他在医院陪护。肯默看上去很疲乏，有些心烦意乱。他说：“你们有同学给我寄了问候卡，谢谢。”然后，他开始讲解新内容：标准偏差。讨论时，虽然我们只准备了 4 个问题，但肯默教授没有掌握好讨论气氛，大家东扯西扯地

浪费了许多时间。下课时，他连第二个问题也没说完。

那天吃午饭时，山姆·巴洛特冲我招手，示意我过去和他一块儿吃。他旁边坐着一位高高的女士，我在决策树课上认识她的，叫路易莎·帕利格伦娜，是山姆的熟人。山姆对她说：“路易莎，告诉吴先生有关肯默的最新消息吧。”

“今天课后我真是太难受了，”路易莎忿忿地说道，“我想，既然自己期中考得不好，那么我应该好好地听课、弄明白不懂的地方。”

“是啊，我们仁都一样。”山姆附和着。

路易莎继续说，“所以课后，我去找了爱瑟·西蒙。我原本出于好意才这样做的。我并不想抱怨什么，我只是告诉西蒙，大伙对肯默教授有看法，认为他尚未从他父亲的病中恢复过来就给我们来讲课，有些不妥。我的意思再明白不过了，肯默要教授两个班决策树课，有将近 120 名一年级学生接受他的指导。可这样一来，不就意味着他们在第一学期的这门核心课上就有麻烦吗？我没有弄错吧？这难道不是一种合理的担心吗？”

的确是合理的担心，山姆和我频频点头。

“所以我将这一切说给西蒙听，没想到她非但不理解，反而冲我发火。说什么‘你们这些学生也大过份了。肯默教授也是人嘛，’‘你不是第一个来告状的了。我真不明白你们这些学生为什么不能宽容些，让肯默教授放松一下。’”路易莎一口气说完，呼呼地喘气，很愤怒的样子。

山姆接过话碴，“你听听，这是什么话？我们交钱来上学，而他们想让我们理解他们的懒散。”

是啊，太不象话了。我也开始有些恼火了。

“当然，我们都希望肯默的父亲康复，”我说，“但这不应该成为他的借口，让我们的教育受阻嘛，要是肯默不能正常地教学，学校应该请他走人！”

我本人对这次事件绝元好感，但它表明了期末考试前 10 天学生们的心态。我们真的是精疲力尽，孤立无助，而又过分紧张了。大概没多久，大伙就会变成歇斯底里的一群精神病患者。

12 月的第一周，本学期所有课程都要结束了。按照斯坦福的传统，在老师讲完最后一节课时，学生们应该报以掌声以示感谢，对会计课、计算机课还有组织行为学课，我们都鼓了掌，轮到决策树课与微观经济学课时，任课教师受到了“特殊对待。”

决策树课上，肯默教授结束他的讲解之后，问我对期末考试还有什么疑问。

这时，路易莎·帕利格伦娜举起手来请求发言，“我已考察过，发现外系的教授也开了这门课，但他们的学生期中成绩比我们的要高。所以我希望这次期末考试评卷时，您应体现最基本的公正，评分标准应与外系相同。”

此言一出，教室里就有了劈里啪啦的掌声，显然有不少人赞同这一提议。

接着，山姆·巴洛特又举手发言，请求老师将期末考场安排在大伙都能集中在一块儿的地点。因为他参加期中考试教室太吵了，影响水平的发挥。

但肯默先生这样回答他，“我记得我去巡视考场时，那间教室很安静。”

“可能那比较安静吧。但是窗外确实吵得不行了——真的很吵。”山姆坚持自己的说法。

“你不会去把窗户关上吗？”

“哦，别开玩笑。我可不是弱智，窗户是关着的。”

“我真是难以相信，周围的环境对你的考试会产生那么大的干扰，难以置信。”肯默冷冷地说道。

听到这话，山姆的脸一下子变红了。他正想反驳，路易莎插话了。

“肯默教授，我们还是言归正传吧。我们全班同学对期末考试都很担心，道理再明白不过了。就我个人而言，为了迎接期中考试曾相当刻苦地复习过——比我所选的任何一门其它课程的复习都要刻苦。但是，我偏偏栽在您的手里。当然，我理解这学期对您个人来说相当难过，可是——”

“朋友们，”肯默打断了她话，他的双手激动地举起，“我向你们保证，你们根本就不必担忧，真的不必。你们尽管象准备其它课程一样来准备这门课好了，我保证你们——没——有——必——要担心。”

“那这是否就意味着本课很好考呢？”山姆发问了，“您打算放我们一马？”

“不。”肯默断然拒绝，说：“我可以告诉你们，不及格的可能性依然存在。但是，只要你们准备充分，那么就无需害怕得睡不好觉、担心考试成绩。”

课终于上完了。有几位同学不冷不热地拍了几下巴掌，算是向肯默致意，而山姆和别的七、八个同学只是站在原地，将书本胡乱塞进包里，然后昂首挺胸地经过肯默，走出教室。

当天下午，接近微观经济学课尾声时，耶戈双手交握在前面，简单的说了这样几句话，“请注意。经过一段艰难的起步，你们各位已经学会了许多东西，就象诗人的创作一样。祝各位期末考试走运。别的老师也许会告诉你们不必担心考试，我不这样说，我要求各位严肃地对待所有考试。”

说完，他开始收拾他的讲稿。这时，科勒走到讲台那儿，递给耶戈一个包装盒，说：“耶戈教授，我们送您一件礼物。”

老师撕开包装带，取出一本书来。然后，抬起头，直视着科勒，有些困惑：“诗集？”

“啊，是这样的，”科勒回答道，“我们是‘诗人’。”

话音刚落，同学们便哄堂大笑起来，待大伙笑够了，科勒又继续说道：“老师，我们一直想问您一个问题——干嘛我们的休息总是8分钟？”

耶戈咧嘴乐了，他不慌不忙的解释道：“很早之前我就听说MBA的学生很放肆。如果你告诉他们有10分钟休息时间，那么他们会休息15分钟。但如果我告诉只休息8分钟的话，我可以相当有把握地看到——10分钟之后你们回到教室。”

对这番讽刺性的话语，我们的反应则是：全体起立，报以热烈的掌声。

就这样，对两位教授截然不同的态度：对肯默的蔑视，对耶戈的欢迎——多多少少反映了秋季学期的氛围。肯默比我们大不了几岁，他想成为我们的朋友。可不幸的是，秋季学期对我们很多人而言就象打仗一样，准备大干一场的。我们想要的不是让老师成为我们的同谋，而是一位“战地司令官”，一位我们可以依赖的、能指明方向并带领我们前进的人。耶戈态度冷淡，毫无怜悯之心，并且严格守时。但大伙知道可以信赖他。到期末时我们对耶戈的感觉就象美军对巴顿将军的感觉那样——我们喜欢这“混蛋。”

此刻是周日的午夜时分。只有八个小时，考试就开始了。

像往常一样，我给杨凯打电话时，他叫我放松一些，就象平常一样。可是，我做不到。

杨凯对我说，“英伦，他们不会难为你的。他们还指望着你成为斯坦福的一位有钱校友，好给学校捐款呢。适当地掌握一些技巧，能够像样地回答卷上的某几道题就够了。对那些拿不准的，你得想办法写点东西，争取教授给你加分。老伙计啊，你应该知道，考试能通过就行了，何必折磨自己呢？”

唉，他的话无疑是经验之谈了。可是，我怎么知道该学哪些技巧？又怎么能知道自己已经学会了哪些技巧呢？而且，在试卷上写些什么才能得到老师的加分呢？

从星期一开始，考试将扎扎实实地进行5天，每天上午考一门，每次从早晨8:00开始，直至中午12:00。整个考试答题期间，我的精神都高度集中，和期中时一模一样。我对周围的一切恍若不觉，时间亦不复存在，只知道不停地写呀写呀，一直写到考试结束的铃声响起。这时，我才回到现实之中，和同学们一起聚到草坪上，嘻闹一阵儿，然后又三五成群地结伴去餐厅吃午饭。每次走到半途，一股深深的倦意便油然而生。于是我便回到宿舍，倒头就睡。一睡就是两个小时。然后冷不丁地想到第二天还有考试，一种类似坐在冰冷刺骨浪尖上的恐惧感于是遍布全身，只好醒来，喝上两大杯咖啡提神，接下来就是强迫自己坐下来再学习8小时。

第一门考的是决策树。

共有六个问题。有一个是这样的：某医生给一位病人诊断，从其病症来看他可能得的是A病，也可能是B病或C病。这位医生可以有两种治疗方法：疗法X和疗法Y。每种疗法对上述三种病均有一定的治愈率。题目要求为：“请画出决策树形，求几率，并确定治疗方法。”

第二个问题是，IRS公司的头头要做一项决定——派多少个审计员去检查各类纳税人的情况。而第三个问题讨论的为某市的降雨情况，题目给出了一定日期降雨的几率，并说明有雨的周末的降雨量是一个正态分布的随机变量，且有着某种标准偏差等等，然后问，“下周只有一天降雨的几率是多少？降雨量超过6mm的几率是多少？”

哈哈，与期中考试的水平相比，这些题真是小菜一碟。期中考试时，可没人会解那道错综复杂的“金色闪电。”看来肯默教授没有失言，他出了一份题意清楚、令人一目了然的期末考试卷，考试一开始，我就开始解题，一道接一道地，十分顺手。我发现自己越做越放松，以至于中午考试结束时自己就象经过按摩一般放松。

周四，是耶戈的微观经济学考试。

考卷上的主要问题是关于白雪公主和七个小矮人的。这可是耶戈先生智慧运用的杰作。白雪公主是经理。每个小矮人都经营一种小行当：“坏脾气”酿制啤酒，“喷嚏”制造鼻烟，如此等等。问题在于如何根据每位小矮人的劳动、他所用材料的成本，别人对其货物的需求以及他对货物的定价来付给他们薪水。接着，题目又问白雪公主应当怎样分配七个小矮人在七个公司里的业务。解题时，我在计算上时不时地犯点小错误，不过思路挺清晰，这道题没有难倒我。

看来，耶戈预见到了这点。临近期末时他就宣称考试时允许每个学生带两页笔记，但必须是8.5至11英寸大小的纸张，别的一律不许带入考场。这一决定无疑是要我们成为最小化设计的行家里手啊！我花费了好些时间来提

练我的两页笔记，就象一位学者检查古老的史书一般。然而，我发现无论我用多小的字来抄笔记，两页纸仍然不够用。我不得不进行筛选：在笔记本上、习题集中还有课本里选择和权衡各种概念，并试图在头脑中将所有的名词与等式联系起来。到后来这一切已牢牢地印在我脑海里，以致于我回忆时只看了两三次我的，“浓缩”笔记。

周三的考试是 OB——即组织行为学。考题主要围绕一家生产特定金属皮的公司而展开：出题者用了整整 5 页来介绍该公司的管理，它的销售部与市场部、它的领导人特点（这又包括总经理和各部门经理）、它的主要竞争对手，以及它的主要客户——pentagon 公司，接下来又有 3 页纸的附录，用来提供市场信息，并指出经过 15 年的赢利之后，该公司于去年遭受了重大损失。题目最后问道，到底是哪儿出了错？

老实说，我看到这些资料，再次感觉无所适从。我在卷面上这样进行分析，“销售部与市场策划部的头头们，彼此疑心对方捏造数据以中饱私囊——这是一种“动机矛盾。”接着，我又说，经理有一个特点决定了他不可能象一位熟练的管理者那样开展业务，因为他的资料证明他是新近被聘用的。所以一开始他只能象新来的职员一样干活——这里存在着“角色矛盾”。在后面的论述中，我绞尽脑汁，提到了“企业文化”，“技术专长与革新”，“结构与环境的调适”等一大堆名词术语。

你们也许会认为我在 OB 考试中的行为有些玩世不恭，就想着考试及格而不是考虑实质的东西。的确，事实就是如此，然而当我考完试，倒在床上午休时，我突然产生了一种异样的感觉：

OB 考试题至少证明了一点，那就是象这样一个 10 周前尚对商业一无所知的年轻人，竟然也能够分析这种数量庞大、内容错综复杂的商业形势，并做出一些基本的评价了。

周四，计算机考试，又是 4 个小时的头晕目眩。我太累了，进入不了状态。不得不强打精神回答每一个问题，就象海明威描述的渔夫奋力将缆绳扔向岸边一样，我花了整整一小时做第一题，这种速度下去可要坏事了，我心中告诫自己。于是我加快速度对付剩下的四道题。

最后一题是 Excel 自行车公司，这是一家制造旅游自行车与山地车的企业，针对男性女性，公司各设计一种模型，即共有四种模型。经销商与公司签订的合同中，要求该公司在三个月之内每月发送一定数量的各类自行车。题目给出了有关各类车的制造成本、组装及完工的时间长度、公司存货成本等详细清单，要求“设计一种线性编程模型，使 Excel 自行车公司在这三个月内成本最小。”看清题意之后的我，此刻就像举着一柄剑的元谋斗士，无望地四处出击。不好解呀！

终于只剩最后一科了。到周五考会计时，我发觉自个只能进行断断续续的思维了。我已经精疲力竭、油尽灯枯。走进考场坐下时，我就知道自己无法完成考试，不过我也顾不上了。我木然注视着沃特先生分发蓝色的帐簿，突然体内的肾上腺素急剧上升，一种本能给了我振作的动力。

试卷上问了长长的一串问题，全是有关 Petrie 公司的帐户表与现金流量表的，这是一家业绩不错的公司。我有条不紊地做帐，一路顺风地下来，直至最后 40 分钟我才遇到困难，此刻考试已接近尾声。我不知道如何处理子公司购进业务的帐户，于是在卷子上写了两种方法，希望其中的一种能得到加分。

一会儿之后，教室前的巨型时钟响了，这可真是巨大的、震动人心地声响啊！山姆·巴洛特拨开一瓶加州香槟的瓶塞，大伙儿蜂拥而上，每个人都喝了一大口。

感激上帝！秋季学期结束了。全部结束了。我们所遭受的苦难，全都过去了！

回到宿舍时，菲力已动身前往塔赫湖滑雪去了。乔则正想去机场。

他拖着大包小包等出租车时，冲我叫道：“圣诞节快乐！吴，明年再见了！走喽”

8. 圣诞节

圣诞节放假期间，朱莉与我双双飞回华盛顿。我们打算在这里过个美国人最重要的节日。故地重游，我很快发现，从某种意义上讲华盛顿并没有改变，它仍然令我感觉亲切，就象回家一样，我俩一块儿采购圣诞礼物，去我们喜爱的餐馆吃饭，然后去滑冰，这一切都与从前一样。但我发现尽管只在商学院呆了一学期，我却已经成了另外一个人。

在开往机场的途中，我第一次注意到有相当多的高技术公司在弗吉尼亚和马里兰的郊区设有业务处；早上起来看《华盛顿邮报》时，对于整版的政治新闻我只是浮光掠影地扫几眼，然后就转到后面详细地看商业信息；而有一天我去商店购物时，看到结款处的低效率，不禁心烦意乱。前来购物的人们看到柜台前排的长队便纷纷退却。面有不愉之色。我真想发火：经理跑哪儿去了？难道他不知道他的店员在招致公愤？他怎么就不明白，在购物高峰期间多雇一两名收款员呢？白白地每小时损失好几百美元！

秋季学期虽然令我倍受折磨，但一想到自己取得的成绩，我忍不住有些兴奋。因为我的学习状况近乎直线上升。第一周，我是个完完全全的门外汉，然而到第十周时，我为形势所逼竟也学到了许多东西。这种变化，只能归于一个原因：那就是“水不激不活，人不激不奋”啊！

一个工厂的管理者如何利用计算机模型来决定一周的资本生产量？一家大公司如何考虑其产品的销售、成本、税金问题？

这些是不是人们应该考虑的最重要的问题呢？显然不是。这里我们谈论的不是损失及补救问题。但是，我发现，商学院正向我展示其魅力所在。它也许不能让你的思想深邃到认识存在的意义，但它的的确确可以告诉你——你的工作单位，你的杂货店或是你的小买卖的进展情况，帮助你了解这一切占据人们绝大部分清醒时间的经济活动。对我来说，认识了这一点，不啻于发现新大陆。

此时，我对自己相当满意——无论是思想上，还是精神面貌上的变化。因为这全是自个的亲身体验。

此刻，我和朱莉手挽着手，注视着西海岸的斯坦福商学院，隐隐地有一种自豪之感，但是，我真的不想回去、回去受罪了。我问自己：我是不是又犯傻了呢？

9. 冬季学期的序幕

从冬季学期的第一个周末开始，直至接下来的一星期，我的体温忽高忽低，在华氏 100 度左右浮动，医生诊断是低烧，头痛如裂，咽喉象冒着火。我服下大量的抗生素药丸，结果头重脚轻，恹恹欲睡。

聊以自慰的是，班里有许多同学也生病。在第一周的课堂上，各种鼻塞声、咳嗽声、打喷嚏声……此起彼伏，煞是热闹，星期一在餐厅吃午饭时，科勒从书包里掏出一个绿色的小瓶，打开盖，倒出五粒巨大的、燕麦片色的药丸吞下。告诉我，“这是维他命 C。我患流感了。”乔呢，回到波特拉山谷的住所以来，一直显得十分健康——这家伙，成长在新泽西州，练就了一副强健的体格，几乎百病不侵。然而，菲力不能与他相比。一天晚上我发现他在厨房里，忙忙乎乎地在调汤药，他指指自己的喉咙，嘶哑地说道：“咽炎。”

看吧。您根本不必亲临马约诊所就可以发现到处都是病人。秋季学期把我们全拖垮了，圣诞节休息那段时间里，大伙儿旅游、滑雪、与老朋友们彻夜长谈。庆祝这次放假，所有这一切对精神的放松不无裨益，但我们毕竟不是铁打的——这些活动损害了免疫系统的功能。它使得冬季学期一开始，同学们就患上这样、那样的病症，而这些病症无一不是由于休假期间四处游玩所造成的过度疲乏而引起。

然而，此时加利福尼亚的天气唯一能允许的活动就是卧床休息。秋季学期中，我本已形成这样一种看法：阳光灿烂、低温度、气温适中是加州的典型特色。没想到，现在这一特色荡然无存，雨一连“下”了十天，如果还能用“下”这个词的话。因为狂风卷着雨水近乎横飞，根本就谈不上垂直降落了。上学期的时候，早晨的雾气常常到 10:00 左右就已散尽，最晚也不迟于 11:00。可现在，阴湿的晨雾绝无消散的意思，相反，转变成粘稠糊的午间大雾，继而又成为湿淋淋的黄昏之雾，最后是像毛毛雨一般令人沮丧不堪的夜雾。于是同学们不再穿短袖衫和衬衣，换上严实、防水、密不透气的夹克，脖子缩在领子里、双手插进牛仔裤口袋中，完全是一种蜷缩的姿态。我有生以来，第一次理解了一首美国歌曲中的一句歌词——“她痛恨加利福尼亚，那儿又冷又湿”，真正地理解了这句一直令我困惑的歌词。现在，我不再有浑身战栗的感觉——那是上学期商学院加于我身上的危机感，取而代之的是一种隐隐的，却牵动神经的疼痛。

但这决不是说危机已然解除。

上学期的成绩已出来了。我胜利地升级，而且是以一种近乎戏剧性的形式。是不是我差点不及格呢？不。恰恰相反，我的组织行为学得了 P+，微观经济学也是 P+，其余三科均为 P，没想到决策树课得的竟然是 P，这可是我感觉最好的一门。不过，在冬季学期我将面临更为戏剧性的局面。商学院会把我变成什么样的人呢？“当心啊，英伦，”杨凯在圣诞节休假时曾挤眉弄眼地对我说，“要是你回来，斯坦福也许真的能把你培养成一个人物，一个知道如何谋生的人。不过，我也可以预见到，你的年鉴上的标题将是‘一位不复存在的诗人’。”

杨凯当然是开玩笑，但他说对了。我现在，咽喉发炎，头痛欲裂，却还得强打精神对付核心课程。这些课程的任务就是将我原来直观、定性、粗略的知识转变成严密的，定量的、系统构建式的知识。这学期期末，招聘的

人将来到学校，与我们会面。他们可以为同学们提供暑期工作，如金融、管理咨询、企业生产及市场策划等工作。总而言之，到那时，我们尽可以睁大眼睛、好生寻觅一番，找一份自己能小试身手的活儿。

这学期重返校园之后，我已经习惯了某种学习方式：躺在手术台上，任由教授们向我体内填塞各式各样的商学院案例、数学公式，以及冗长的、毫无可读性的资料等等，而我的同学们则站在手术台两侧，负责给教授递手术刀并协助进行伤口缝合。我期待着这种“手术”能把我转变成一个生机勃勃的、具有商业头脑的新人物，可以挣得大笔钱，而不再是一个痴心妄想的诗人。遗憾的是，在所有的“手术桌”上，错误却要发生，连选修课也难逃一劫。主修课呢？像这种换头换脑的改造，更是充满了致命的危险。

当然，你在头脑发热而四足冰凉时是难以感觉到致命的危险的。这头几个星期里，我能感受得最多的就是彻头彻尾的寒颤。

也许发生在某天午餐时的小插曲能够更好地说明新学期的情绪。这天，马迪，我的一位同学，坐到我身边来。他能讲极为流利的中文。像往常一样，他又开始历数他在中国旅游时到过的城市，什么北京啦、上海啦，以及其他一些城市。每当这时我的心情就会特别愉快，这下可提到我的强项上了。我会就此打开话匣子，给他讲许多有趣的传闻及其他风土人情，有时引得同学们都过来听。我得承认，这是我在商学院感觉最好的时候。

秋季学期时，大家绞尽脑汁地想给别人留下深刻印象。那会儿马迪就在谈论中国。班里的一位同学，原来是医生，他曾经好几次穿着职业大夫的绿衬衣、系着条纹领带，巴不得大伙都知道他是一个医学博士。

在波特拉山谷，我们的住所也摆脱了单身宿舍的形象，显出一些家的样子来。乔、菲力、和我在冰箱上贴了一张表，指出轮到谁去倒垃圾。我是将消毒粉搅拌好倒进热桶中消毒。为购买我们三人所需要的日常用品，我们还建立了一项基金。

学期开始前的那个周末，一贯节俭的乔宣布他打算去平价俱乐部，给宿舍买一些东西。这个俱乐部主营大宗商品交易。商品种类齐全，从日杂百货到计算机各种配件，应有尽有，而且价格极为便宜。我和乔一块儿开车前去采购。回来时，可谓满载而归：车中有三个硕大的纸箱，象工厂的包装箱那么大。其中一箱是卫生纸，一箱为土豆片，另一箱是独立包装的鸡胸脯肉。我和乔逐一卸下这些大箱子，往宿舍里搬，菲力，则站在一旁，目瞪口呆地看着我俩忙乎，脸上表情又是惊讶、又是畏惧。而当这个瑞士小伙子，看到数量如此庞大的鸡胸脯肉时，他的神色由惊畏化作恶心状。尽管这位“美食家”平日里常常对鸡胸脯肉赞不绝口。

“我们都挺忙的，是吧？”乔解释道，“所以这样一来，大家回到宿舍后，只需从冰箱里拿出一袋鸡肉，扔进微波炉里，九十秒钟之后就可以饱餐一顿了。多方便！到时可别忘了在鸡肉上洒点这个。”乔举了举那瓶两加仑的自制热狗芥菜。

“——哦，但愿上帝能饶恕你。”菲力说道。

我们仨不由得相视大笑起来。

10. 数字盲

虽然冬季学期使得课堂之外的大伙彼此之间增添了一些正常人的气氛，但在课堂之内，情形恰恰相反——我们变得越来越不像正常人了。当教授们在黑板上板书时，我们坐在马蹄形的排椅上，眼神呆滞，偶而发出几声有气无力的呻吟，一点也没有正常人的生气与活力。

疲劳、伤风，流感，还有无休止的户外嘈杂声，这一切无疑加速了我们从头脑聪明，体能强健的学生变为“行尸走肉”，但斯坦福商学院所谓的核心课程也难辞其咎。我不想就此作更多的说明，只不过任何一位打算来此学习的人务必要弄清楚这一事实：相当多的内容，令人难以置信地无聊。冬季学期我所选的五门课中，有三门被证明是完全没有吸引力的。

数值分析是与统计有关的课程，它采用一整套精心设计的、错综复杂的数学技巧，利用小样本来决策大问题（例如，通过抽样检查某台机器一分钟之内生产有缺陷产品的数目来判断该机器一年之内的劣制品总数。）。授课老师是斯坦尼·斯劳奇，就是上学期替肯默教授代课的副教务长，曾主讲计算运筹学。他使我回想起自己在初中及高中学校里的体育老师们，那是一群身强体壮。酷爱运动的男人。即使他们年逾四五十，也可以在篮球场与足球场上，同我们这些十几岁的年青人一决高下。但他们不擅言辞，哪怕最简单的游戏规则，他们也会含糊不清，说不好要领。这时，他们就会窘迫地来回走上几分钟，然后双眼盯着自己的脚，说道：“同学们，只要你们一开始玩就可以理解规则了。”

斯劳奇教务长恰恰是这类老师。他长得人高马大，慈眉善目。从年轻时开始，他就钻研统计学。到今天，他教授这门高难度课程时，却将它变得越发地难以理解。星期二与星期四早上8:00的时候，斯劳奇先生总是站在讲台处，既愤怒又羞愧地盯着那些散散漫漫走进教室的学生，这一过程一般持续一、二十分钟（在斯坦福，学生们对待那些催眠式课程的态度，从来就是睡到什么时候起来就什么时候去上课。他们才不管按时不按时呢。）。斯劳奇先生死盯着这些学生，默默数数，估计到了法定人数时，他就从他的短袖衫的口袋里掏出一根可调长度的教鞭，开始讲课。

几周之后，数值分析课布置了一个作业，有关橄榄球的，“汤尼·多塞特目前在匹兹堡大学队效力，”题目写着，“人们对他参加的比赛进行抽样调查，来评价他的各项能力。”接下来题目列出了比赛中多塞特每次带球前进的码数，共32次带球前进，最后题目要求“为评价多塞特的综合表现，请估算其每次带球前往中心地带的大致距离，并证明之。”

我认为这道题很容易，不过是对几个基本定义的理解罢了。但这并不是斯劳奇所期望的做法。

“这里，我们感兴趣的是综合表现，”他说，“而不是任意一次带球跑动的表现。知道吗？很好。你们应注意到，尽管有29次带球仅跑到3至15码的区域内，但剩下的3次带球相当成功，跑到了25至40码的区域。统计学上称这种不同寻常的带球为‘离群值’，知道吗？很好。”

“现在，我们不想忽略离群值，因为恰恰是这些离群值决定了一场橄榄球赛的胜利。采用‘中值’与‘众数’就会忽略这些离群值。也就是说，中值与众数并不适应用来评价综合表现，而‘均值’呢，必须将离群值计算在内。而且，均值可以代表每次带球前进的总距离。换言之，只有均值才是适

应用来评价综合表现的尺度，懂不懂？”

唉，我怎么会懂呢？整整一个学期，我一直在期待着某一天能看到或是瞥见统计学资料的精华所在，就象我在运筹课上时不时地发现其方程的绝妙之处一样。然而八月份返回时，我重新变成斯坦福的新人，上学期的经历变成了一种失控的亢奋。一切又从头开始了。

几乎每个人都厌烦数值分析课——人人如此。这样一来，我本人的倦怠则令我产生一种心安理得的感觉，觉得自己就是那帮家伙中的一分子，一个地地道道的 MBA，而不是一个冒牌诗人。在斯劳奇的课上，你会看到，从前的投资银行家们在极力使自己保持清醒状态；而那些入斯坦福之前从事过一流的管理咨询的人呢，则是听着听着，下巴就耷拉到胸前去了。我，倒是端坐在座位上，用手指撑着眼皮，呆呆地注视他们。但在我选修的另外两节课——成本会计与运筹课上，情况却相差甚远。虽然我依然感觉大部分内容平淡以致于在课上昏昏欲睡，但我的同学们却显得生龙活虎，他们真正地动上了脑筋。

成本会计课的老师是一位有趣的，长得象澳大利亚人的中年男子，名叫格瑞·西蒙斯。每次走进教室时，他看上去就象刚从沙发上睡醒一般：头发相互缠结、腹部被皮带勒得陷进去。他的衬衣下摆总有一小角露在外头，这使得他每次开门进来时都要下意识地将下摆塞进去，口中往往喃喃自语：“该减肥了。”

在第一节课上，西蒙斯花了 40 分钟讲解一个叫作“普雷斯顿加工”的案例，说的是一个小公司，其业务是切割与测试金属块，然后卖给大公司进行喷气式引擎的组装。案例中作了许多古怪的假设，说有两种产品，A 系列与 B 系列。每类产品都需要不同数量的劳力、加工时间及原材料。案例中给出了上述每种“投入”的美元数，并要求学生对比“每一美元直接劳动投入对应的实际可变制造成本”与“每一美元直接劳动投入对应的实际固定制造成本。”最后，案例要求学生们利用“可变成本计价法”来列出“收入帐目平衡表”，同时作为对比，用“全部成本计价法”列一张表。

西蒙斯指导我们进行讨论时，他在黑板上写满了各种数字，就象洛克菲勒公司的税金申报表那样复杂。不过，同学们都显得十分活跃。冈纳，以前于过金融分析员，这会儿来劲了，双眼熠熠发光；而那些前管理咨询员们则频繁地举手，争相引得西蒙斯的注意。很明显，如果你从事过商业工作，那么一项业务所耗的成本必定是成本会计核算中最重要的一环。成本——真是一个奥妙无穷的东西，然而，在政府部门里，可没人关注成本问题。这也许就是公共部门与私人部门的差异吧。

我干坐在位子上，努力想跟上大伙的讨论。“全部成本计价法”——是什么意思？我翻开课本在后面的词汇注解中查找起来。书上写着：“全部成本计价法，是一种产品成本计价法，其中的存货成本包含了一般的固定制造费用。”好，那么存货成本又是什么呢？在“存货成本”的注释中是这样写的，“参见产品成本。”我暗自琢磨着，照这种办法查下去肯定要跟不上讨论了，于是直接去查“可变成本计价法”。结果我看到的注释是，“一种产品成本计价法。其中存货成本不包括一般固定制造费用。”又是存货成本！“参见产品成本。”我真要被绕晕了！没办法，我极力克制着自己的睡意，开始做笔记。

后来和杨凯聊天时，他劝我不必担心。

“读研究生一年级时，”他在电话中说道，“我怎么也弄不懂那门课，于是，我开始旷课。离期中考试还有一星期时，我觉得情况不妙了，心想，‘杨凯，你这小子，可别惹麻烦啊。’”于是，杨凯约了几个同学一起复习。他们还买了一箱啤酒。

要想理解成本会计的重要性，杨凯侃侃而谈，你必须假想自己在运营一项业务。“那么我们就假定自个是李·艾柯卡吧。”杨凯和他的朋友们认为李可以知道每次店员售出一辆车后的收入，因为购买者会给店员开一张支票。这一部分收入的确定是十分简单的。但是，赢利等于收入减去成本，李还需要知道每辆小车耗费的成本。对这一部分的核算，杨凯他们认为要难一些。

“为什么说成本的核算要难些呢？我们可以这样想，李·艾柯卡的公司里雇了成千上万的工人。在美国和加拿大，他设了许多分公司，有许多工厂。而在亚洲和墨西哥，他设有更多的分公司来生产零部件，每年，他需要购买几十亿美元的钢板、挡风玻璃、橡胶缓冲器以及别的不知名的玩意儿。这可是极为庞大的、有待记录的数据啊。”

艾柯卡，杨凯解释道，务必要能知道他所花费的每一分钱的去向，而用来监控和进行会计核算的费用又大昂贵，因此，他有必要建立一种“标准成本”，假定每次“投入”——每小时的劳动、每一次的板材装运，每一次门把手的购进等等——的费用相同。这样一来，李只需要经常性地利用支票记录这些费用，就可以大致确定他的实际成本与他所建立的“标准”或“正常”成本水平一致与否。

李也需要控制他的固定成本与可变成本。固定成本是艾柯卡必须要支付的成本，无论他生产的是一辆小车还是一百万辆。例如，在艾柯卡的任何一家行政工厂里，固定成本费用都包括有财产税、行政支出、一年1亿美元（举例）的保险费支出，这些费用与工厂的生产量没有关系。相比之下，可变成本则是与汽车制造量有关的成本。生产量大，则成本高，反之则低。举个例子，李的一家生产列·巴龙型汽车的工厂购入一种后视镜，价格是15美元/付。如果该工厂只生产一辆列·巴龙，那么李的全部后视镜开支就是15美元；但如果生产了10,000辆列·巴龙的话，开支则是150,000美元。

“对象艾柯卡这样的人来说，关注可变成本与固定成本的差异真是太重要了。因为你的固定成本会让你亏得干干净净！”，李可以通过削减生产量来降低可变成本。但固定成本呢……将保持在原来的水平。李甚至可以停止生产汽车，但他仍然得缴纳财产税。工厂维修费、保险费，支付债务利息等等。这些固定成本的耗费很可能使艾柯卡蒙受巨大的损失。

“顺便提一下，七十年代末的克莱斯勒就发生了这种事。”那会儿，克莱斯勒集团公司数目众多。机构臃肿、日常开支大手大脚，在美国企业界出尽风头。可是，对阿拉伯的石油禁运引起油价上涨之后，公众基本停止了购买它们的汽车。克莱斯勒缩减了生产规模，但它的固定成本费用过份庞大，导致它几近破产。

“整个成本会计学可归结为几条纲要性的东西——标准成本与实际成本，可变成本与固定成本——以及其它二、三十条细则”。杨凯给我说明普雷斯頓案例中的名词，“完全成本核算”与“可变成本核算”，只是对固定成本的不同计算方式，通常称作“制造管理费用开支。”其中的可变成本核

算法用于实际制造成本的报表制作，而完全成本核算则要填写进管理费用的细目。就是说，每一辆克莱斯勒生产的汽车都要占用一部分公司的保险费用、财产税等等。

“当我们发现，成本会计学不过是几个基本概念时，大伙儿相视一笑，说道，哇，原来这些课程还煞有介事地显得高深莫测呢？其实也没什么嘛！”，于是我们又打开一箱啤酒，一块儿做了几道习题，那真是了不起的一段钻研时光啊！后来，我们都通过了考试。

唉，杨凯可以这样做，而我不能。他可以把一千多页的成本会计书看成二、三个基本概念，我可看不出来。我只能看到那一千多页书，上万条判断，十万个公式，还有，几百万、上亿的数字。

本来，我指望生产与作业管理课来强化我身上某种人类区别于动物的主要特征——即创造与使用工具的能力，因为它的主要内容是有关生产的。没想到，这一想法也泡了汤，我所遭遇的是表达上的困难。

任课老师丁·亨利·本切利，留着胡子，身穿时髦的西服，脖子上系着带花斑的领结。我真是难以理解，象他这么一个花里胡哨的人，怎么就干起这种学科的研究呢？世界上的事，的确说不清、道不明啊。这学期的前两周之内，本切利的教学特色便已初见端倪，他主要讲授“生产流程类型”，即各种不同的生产方法。其特色是什么：就是分门别类，逐一介绍，例如，我们头一节课学的是“连续流程”，一种在造纸厂里最为典型的生产作业方法，那么第二节课，本切利就该介绍“机器步进式流程”，该流程广泛地用于汽车制造厂里。

有关第二种流程的阅读材料介绍的是通用汽车公司在纽约塔莱镇的生产组装线。我们还获知，通用公司的工厂，引进了好几条不同的生产线，其中一条用来生产发动机，另一条生产底盘，第三条则生产车身与内部构件。这三条生产线就象支流一般，最后汇总到组装线上。在那儿，发动机被放至底盘上，然后拧紧螺栓，焊好、定位。几分钟之后，车身抵达，巨大的挂钩将它钩起，与发动机和底盘连接——而这一切不过是一串火花闪过而已。

为了保证组装线的通畅，工人们必须进行合理分工，以使每个人在大致相等的时间间隔内操作，这段时间间隔约30至90秒。这种做法叫作“配置”。无论何时引进一辆新的汽车模型，生产线都得“重新配置”，也就是说，工人们的分工必须重新设定。

“重新配置一家工厂，费用高昂”，本切利说道，一边从讲台后面踱步出来。“相当高昂。整个工厂不得不临时关闭；设备不得不动；工人们不得不重新接受培训。于是，当你终于再次启动这条生产线时，你将发现你的产品有各种各样的缺陷，或者是整条流水线时常在某个地方停顿下来——比如说，在应当给汽车加顶盖的地方——因此，你不得不再次临时地关闭工厂，去解决问题。”

“那么，到底出了什么故障呢？工厂的管理者们开始厌恶新模型了。他们不再关注客户们所喜爱的汽车类型，相反，他们试图降低工厂的成本，于是他们派出直销人员将已经生产出来的汽车推销出去”。

但在日本，情况截然不同。

“日本的汽车制造商们并不认为生产是他们不得不解决的难题”。本切利说，“相反，他们认为抓住机会，取得对美国汽车或别的厂家汽车的竞争

优势是关键所在”。日本的制造商们总是要求用更少的时间来重新配置工厂，以便生产新的车型，制造缺陷更少的汽车，并力求每辆汽车耗费的成本最低。“而日本人的最终产品确实要好一些。车门密封更好，发动机噪声更低，而且不需太多的保养。客户们当然更喜欢这些”。

哎呀，这些内容真是引人入胜，我很想多听一些，想知道日本人如何取得生产上的优势？为什么他们比美国更善于制造汽车？这是由于文化背景的差异吗？还是技术上的原因？亦或是由于财力因素？遗憾的是，本切利先生没有细说下去，他慢慢地踱回到讲台后面，“假定，塔莱镇的每个工人每天工作八小时，休息两次，每次十五分钟”，听到本切利这一连串已知条件，我就开始头痛，他们干多干少关我什么事！真烦人。

可惜，业务课与成本会计课一样，我的许多同学都显得生机勃勃。他们纷纷开动脑筋思考问题。看得出，他们都有些精神亢奋，而我则极力地、试图维持某种亢奋情绪。就拿法布瑞特克案例来说吧。

这是本切利布置的一个作业，用来说明第三种类型的生产流程——“工作间”。在这种流程中，一大批订单在送到另一个车间之前，都集中在前一个车间或工作站完成。法布瑞特克，是印第安那州的一家小企业，为100多家不同的制造厂生产机械加工零件。与商学院别的案例一样，法布瑞特克案例开头也是一段简要的，具有某种戏剧性的开场白：

1969年3月的一个下午，弗兰克·德瑞，法布瑞特克公司的铣工车间工头，被公司的自动化部产品经理斯拉特召见。

“你好，弗兰克，”斯拉特说道，“想必你已经知道，公司这一周又接了一批订单。我可不希望上周的事再次发生了。”

斯拉特，是一位年青的MBA。初来乍到这家企业，弄到了一大笔新合同，某家自动化工厂要求法布瑞特克加工一批发动机配件上使用的铸件，主要工艺是铣和磨。而一周前，该公司的不合格铸件数目骤增，使得整个磨削车间的进度减慢。

“斯拉特，”德瑞说道，“我们遇到麻烦了。看来我得加点人手、换掉某人、再加两次班，或者是增加一台磨床。”

“等等吧，”斯拉特说：“我们还没搞清楚问题出在哪儿。”

如果我们仅仅是采用加班加点的方法来解决问题，而把真正实质的问题搁而不论的话，那么我们这次订单就会全部泡汤。”

那么，到底是哪儿不对劲呢？

再次走进课堂时，我的笔记本上写了下述几行字迹潦草的分析：

依我看来，产品的高报废率不外乎三种原因：

1. 莫莱洛，员责对铸件进行粗铣的工人，将产吊选至克拉克之前就已出废品。
2. 克拉克，员责对铸件进行精铣的工人，可能由于莫莱洛供量太快而出废品。
3. 上述两者的组台。

你们别看这寥寥数语，它们可买实实在在地花费了我不少心思。我将这十页纸的案例仔仔细细地看了两遍，作了笔记，然后尽我所能地进行了思考。当然，我得承认，有关这一案例的资料没有任何一点能激发我的想象力与创新精神。当我苦苦思索时，中间有两三次竟然忍

不往要打盹。但无论如何，我还是想出来一点东西，而且是我全力以赴之后最详尽、自己最满意的答案。

然而，事实证明，我的回答连一般水平也算不上，甭提让老师满意了。当本切利先生叫我起来，听我念完我的回答时，他抚着胡子、双眼盯了我好一会，似乎在怀疑我想开一个全班玩笑，终于，他说话了，“总的来说，你的答案还是对的，但你提供给我的仅仅是概述。我要的是分析。我需要数字说明。有谁能给出数字论证？”

有人很快举起手来，是约翰·列依，一位完美主义者。

“我认为莫莱洛每天用于工作的时间可达8小时，或是480分钟，”约翰侃侃而谈。“这是基于他不休息的假设而作出的极限判断。”

本切利将这些数字写到黑板上，然后面带微笑地提示道：“还有呢？”

“案例指出，莫莱洛的工资是标准工资的1.67倍，”约翰继续说道。“这就意味着他一天要粗铣167个铸件。在480分钟之内粗铣167个铸件，我们能得出莫莱洛的工作速度是每件费时2.87分钟。”

本切利又把这些数字写在了黑板上。然后对约翰说：“很好。请继续说。”

约翰认为，根据案例后面的附表一，可以知道在莫莱洛的铣床上，每个铸件的粗铣时间接近2.6分钟。从2.87分钟里减去2.6分钟，约翰认为莫莱洛就只剩下0.27分钟去做“附加工作”——主要指安装和搬运每件铸件。而根据附表二，正常的“附加工作”时间应当是0.994分钟。因此为了完成自己的工作量，莫莱洛不得不将正常的“附加工作”时间削减至1/3。

“莫莱洛干得太快了，”约翰总结说。“他匆匆地装卸铸件，速度太快不可能磨得很好。当然他也可能将机器调节得转速更快，那么产品报废率太高的原因不言自明了。”

“嗯，很好，”本切利赞道，脸上充满了嘉许之色。他走到讲台处，拿起我们的花名册，从口袋里掏出一支钢笔，口中念着，“约翰·列依，”在他的名字旁边作了一个记号。“很好，相当精彩。”然后，本切利抬起头来，“约翰·列依刚才所说的就叫分析。我希望你们都采用这种分析的思维方法。”

看来我是难以具备这种分析能力了。如果说那些分辨不清某些颜色的人叫作色盲的话，那么我也可以算得上一个地道的“数字盲”了。我也曾老实地研究过附表一与附表二的数字。约翰能从中找到解决问题的线索，而我却认为它们不过是要使学生产生错觉罢了。

“莫莱洛的确干得太快，”本切利又说话了，“但是，法布瑞特克公司还有哪儿出了问题呢？”

现在轮到冈纳·哈克森一显身手了，他一向头脑冷静。冈纳对业务课极有兴趣，与成本会计课不相上下。“该公司的付酬方法有问题，”他一本正经地讲起来。“法布瑞特克采用计件工资制，根据雇员完成工作量的多少来付酬。这就促使雇员只追求工作速度，而无视产品质量。因此，这些雇员们所加工出的产品也就各式各样的了：有的人，如莫莱洛日产167件，还有的人则刚到标准工作量。”“在一种集体化的生产过程中，”冈纳继续发表高见，“我们应当使付酬机制产生激励协同工作的效应，而不是独自单干。因此，我认为法布瑞特克公司的付酬机制应该，至少是部分地建立在车间整体产出的基础之上。”

“不错，”本切利评价道，再次回到讲台那儿，在花名册上又做了一个记号。当课快要结束时，本切利已经在花名册上做了将近半打标记，记录那些出色的回答及作者。我想，反正我也上不了花名册，得不到老师的青睐，索性就好好听听别人的发言吧。但是，我觉得自己还是难以吃透那些内容。正如我说过的那样，要想跟得上这些讨论，其困难之大无异于让一个瞎子去上一节艺术欣赏课。

2月7日

到今天为止，这学期已过了一半。科勒的表现愈发地惊世骇俗起来：在数值分析课上他没法打一个盹，然后在成本会计课上很快睡着，业务课上，他竟然也微睡了七、八分钟。我可真服了他。连中三元呀！

11. 阶级差别

所有的鱼都长得差不多；当它们刚孵化出来时，也都是同样地依靠自己的力量游动。但是，我不怀疑今后我会成为一个社会底层的生活者，就象一条大而笨的鱼；当我那些高尚而敏锐的同学们在我之上的一个完全不同的阶层中轻盈地游来游去时，我只能象一个旁观者一样遭受白眼。但我绝不甘心这样。

在秋季学期，我写了学年记文，那时候，菲力和乔还和我一样用功。可是在冬季学期到来之前，他们就已变得不再如此了。他们学会了如何精选学习资料，学习那些最精华的，而舍其糟粕。他们那时已开始把精力和头脑都转移到寻欢作乐上去了。总之，他们已渐渐地向生活的上层靠拢。

在那个学期的一个星期，菲力搬出了宿舍；我们贴在冰箱上的家务分工表也随之被打破，他把他的汗衫、袜子、内衣等塞进他的那个巨无霸旅行包，开着车搬去到了他和其它几个理科生在 Tahoe 湖畔合租的一幢房子。菲力和他的伙伴们每个周末都在那儿滑雪，周一周二开车回斯坦福上课，周三回去滑雪，周四周五再回校听课；——然后，又一个愉快的滑雪周末开始了。

菲力有时也会回到我们在 Portola 山谷的房子来换洗他的衣服。每次短暂的停留，他总要兴奋地向我们提起他的滑雪伙伴们：“她充满了活力！她充满欢笑！她十七岁！”或者：“她多熟！她总是镇定自若！她十八岁！”

乔仍然留在 Portola 山谷。他的爱好不是滑雪，而是交际。

“吴，你要明白这个地方的一个重要价值就在于：人我们能在这儿认识的有潜力的人。想想看，五年、十年、二十年后我能从我们的同学那里得到成堆的订单，他们将会在世界各地的银行、公司里工作。我敢打赌！”

乔决意要去结识我们班的每一个人，“我不是要仅仅知道他们是谁，我是要真正认识他们。”他差不多每天晚上都和学习小组的同伴们或者新结识的熟人一块儿去吃晚饭。他在 SBSSA——斯坦福商学院学生联合会里很活跃，还参加了两个学生俱乐部：金融俱乐部和企业家俱乐部（我们商学院里有很多俱乐部，包括金融、企业家，风险资本、大众传播媒介和健康服务俱乐部等）。

虽然乔热衷于社交，但他很快也认识到这也有不利的一面。一天下午，当我去浴室洗热水澡时，发现他已经在那儿了，身体泡在水中，正在出神。当我俯身下进池时，乔抬起眼睛看着我。

“昨晚我碰到凯文·萨姆纳了。”乔说起一个同学：“你知不知道他父亲是一家电影制片厂的总裁？”那天早些时候乔曾说过，他去图书馆用电脑查询了有关老萨姆纳先生的新闻报道：“去年他抛出了手头的一组股票，赚了六千万美元。”

乔陷入了苦恼的沉默中，直直地瞪着从他膝盖上淌过的水流。

“你知不知道蒂姆·斯特林的祖父创立了一个零售业的大连锁集团？”乔突然问。斯特林是他认识的另一个同学。“我在《幸福》周刊上查到了这个家族。他们至少拥有三十亿美元的资产。”

又是一阵苦恼的沉默。

“我是靠自己的努力进入斯坦福的，我一直发奋学习，远离毒品，从来不偷东西——嗯。从来不偷任何真正有价值的东西。我曾为自己描绘出心目中的前程：我要到斯坦福来，在这里发奋图强——努力学习、拼搏、等等——

——当我离开这儿的时候，我就能够出去赚很多很多的钱。但是凯文和蒂姆，那些家伙一起步就拥有比我曾经梦想拥有的更多的钱。”

乔说，前一天晚饭时，凯文·斯特林在比较各地的海滩。“他谈论的可不是北加利福尼亚的那些海滩。他说的是遍布泰国和印度尼西亚的那些海滩。所以我问他，‘你怎么知道那些混蛋海滩的？’结果他告诉我，是他父亲去年暑假用自己的私人飞机带着全家去东南亚玩了三个礼拜。而凯文一点儿都不觉得得意、骄傲。对他来说，这种生活是很平常的。你明白吗？”

在那以前，我一直有点儿妒嫉乔。他能自如地应付那些我即使是用最笨的办法也得费半天劲儿才能掌握的课程；他在外面应酬各种朋友，而我却不得不把自己关在那间厨房兼书房的小屋子里玩命学习。但是，现在我知道乔所做的并不仅仅是简单的握手、交换地址。他也一直在思考着他在同学们中所得到的感受，努力地预见自己将来在前程中可能会遇到的事。在商学院中，他也和我一样困惑。

“那些家伙。”他重复着。然后，他只是摇了摇头。

当那些理科生在滑雪坡或社交场上如鱼得水时，文科生们正忙着应付他们自己的问题。毕竟，他们是作为“诗人”来到这所商学院的。他们充满梦幻，他们热爱思考。和理科学生不一样，他们有文学或历史方面的学位，却没有经济或工程方面的知识。像我一样，他们中的许多人选择了商学院，是为了让自己少一些梦幻，多一点实际，可是在冬季学期之前，许多文科学生就已经对校园生活感到焦虑不安了。

一天晚上，我和苏珊，我的学习小组中的那个南方姑娘，路易莎，山姆·贝雷特的室友，一块儿开车去圣弗朗西斯科吃晚饭。我们坐着边喝咖啡边聊，直到很晚（那是我在整整前半个冬季学期的学习后的第一次放松）。

“我来这里学习，是希望今后能回到亚拉巴马用我的建筑学知识来为穷人设计住房，”苏珊说，“可是按照我所借的学生贷学金，等我毕业时我就已经欠两万美元的债了。叫我还怎么样去为穷人服务呢？”

我妹妹不和我说话了，她去商学院就表明了这一点。我几乎身无分文了，我也有象苏珊一样的计划。当我来这儿的时候，我打算毕业后回到波士顿去为下层人民服务。可是我在债务的泥潭里陷得太深了。

“困扰我的还不仅仅是债务，”路易莎继续说，“我是指，现在我看到了一些同学的生活方式，我看到了金钱的作用。约翰·利昂斯开着一部宝马车，他也从不用担心去高级酒店要花多少钱。”

“我并不认为约翰不好。我认为他是个不错的小伙子。他甚至志愿去PoloAlto的初中，每星期一次为他们教练室内体育（PoloAlto是我们学校附近的一个贫穷的小镇，主要是由黑人和西班牙裔组成）。”

“我感到有几分茫然。也许你并不一定要苦苦奋斗才能干得好。也许你能一边挣钱，一边潇洒地过日子，还能把所有的事都干得不错。你瞧这就是我现在的想法，”

我引用了这段后，是想告诉读者，对于一些学生，特别是艺术性重的、有头脑的，或是有理想的学生，商学院可能意味着精神和感情上的危机。在苏珊、路易莎和班上的其他一些同学的眼里，商学院既是诱惑，又是威胁，他们在它的怀抱里挣扎着，奋斗着。

在星期一和星期五的金融和公共产业经济课上，文科生和非文科生的不合达到了顶点。

金融是一门学生们都认真对待的课。学生们可以在数据分析课上开小差、在听讲座的时候打瞌睡；但在金融课上他们却来得比老师还早，抢先占好位置，制造出一种严肃的气氛来。我开始不明白金融课为什么这么与众不同；后来才知道，因为金融是和“钱”有关的。

我们的教师是露丝·卡伦，一个高个子，黑头发的妇女。她总是用一架高架投影仪来授课、当她在幻灯片上草草写下公式时，她的手就被放大好多倍，投影在教室前面的大屏幕上，看上去象是上帝的手。第一堂课刚开始，文科学生和理科学生就对她作出了完全不同的反应。

“隔了这么长的时间，这还是我第一次回到教室讲课。”卡伦开始了她的开场白。她说，一架大钢琴曾经“极好地帮助我摆脱了教学的负担，继续投入到我的研究中去。”

教学的负担？这岂不是一种侮辱？科勒和我等文科生们互相交换着眼光。要么另外一种可能性就是，对在这所学院任教缺乏自豪感和责任感。那些理科生们却交换着另一种眼光。他们的眼睛闪闪发亮，他们的表情在说：这真是太棒了。卡伦刚刚做了一年的课题研究，她一定能给我们弄到这一领域最新、最热门的资料。

卡伦继续说，虽然班上的一些同学有金融基础知识，但大部分同学都没有学过这方面的知识，所以在前四次讲课她会放慢讲课节奏。“我只能要求那些感到厌烦的同学忍耐。随着学习的深入，我们将大大加快速度。”

现在理科生们看上去都很不满。冈纳转动着眼珠。对一个认为自己有能力在学习上飞速跳跃的人来说，浪费四节课的时间，确实太长了。可是科勒和我却背靠着椅子，轻松地笑了。我们有整整四节课时间可以理解老师讲课的内容；谁都能跟上进度，除了白痴。

然后卡伦开始了对现代有价证券理论的介绍，在投影仪上写下了一个复杂的公式。科勒和我停止了笑容。

$$V_T = V_0 (1 + r)^t$$

卡伦解释说， V 代表资本的货币价值， r 代表利息率， t 是投资期限， V_0 则是基期的货币价值，理科生们看上去似乎是理解了她的讲课。

然后卡伦开始讲授无息票据证券和利息率的关系，在投影仪上迅速地涂写着，推导出一个公式：

$$\text{设 } d_{12} = 25, \text{ 那么 } I = 25 (1 + r_{12})^{12}$$

$$\text{或 } \frac{I}{25} = (1 + r_{12})^{12}$$

$$\text{由此推导出公式：} \frac{1}{d_T} = (1 + r_T)^{12}$$

$$\text{或 } d_T = \frac{1}{(1 + r_T)} \text{ 或 } r_T = \left(\frac{1}{d_T}\right)^{1/12} - 1$$

“这个数学公式是非常基础的，因此我们不打算在这上多花时间，”卡伦说“但我想再强调一点，就是在这一课中，这个公式是最重要的。简单地

说，有了这个由利率构成的贴现公式后，我们就知道将来某个时候要收回 1 美元的话，我们现在要给多少钱...”

我在这里省略掉是因为在这堂进度缓慢的基础课进行了十分钟以后，我已无可挽回地迷失在这一团数学迷雾里了，我看了一眼科勒，确信他正跟我同病相怜，当那些象冈纳一样的理科生的眼中闪烁着兴奋与理解的光芒时，他的眼神却显得呆滞茫然。

很显然，经济学是属于那些理科生的，对于我们这些文科生来说，却是生硬而秘不可测的深渊。

但是我要说，这里有一个例外。

国民经济课不属于核心课程，而是我们的第一门选修课。当我和科勒得知选修这门课后就不用再学另一门核心课市场营销时，我们就决定报名了，按科勒的说法就是：“只要国民经济课每周能多给我一个钟头睡觉，就值了。”而且，我们立刻就明白了，国民经济课不仅给了我们更多的睡眠时间，更给了我们自尊。

举两个例子来说吧。古普塔教授是一个戴着变色眼镜的瘦小男人。他曾在孟买教书，主要研究市场缺陷这一课题。在他看来，“市场缺陷是关于市场经济不规则功能的最具有爆炸力的证据。”

市场缺陷发生的一种形式就是一个实体在没有获得报酬时就给予别人好处，事实上是免费提供货物或劳务。因为一个支付了货物或劳务的实体很快就会崩溃，那么这些劳务和货物就会停止供应，也就是说它们的市場存在缺陷。

“设想下一个公园”，古普塔教授说，因为房地产市场更倾向于将不那么糟糕的荒地改变为商业区，而不是自然保护区，这里就存在市场缺陷，政府则必须介入。“我们能在校园里观赏到几英里的红木，正因为政府将它们从商业发展中保存了下来。”市场缺陷还发生在相反的情况下，除以上谈到的情况外，它还包括一个实体在使用外部资源时未付出应付的酬劳，明显的例子就是：污染。“当我驾驶着一辆不能完全消耗燃料的汽车时，我污染了空气并使所有能呼吸的生物都遭受了损失。”古普塔说，“但是，我真在补偿我们亲爱的人类吗？哪怕是尽最小的一点力？没有。”事实上，只能由政府通过制定汽车排气量标准来加以约束。

古普塔用相当长的时间详尽描述了市场缺陷的概念，但对基本观念的讨论十分简单。市场经济有其固有的缺点和限制，而这必须依靠政府去改变它们。

在一次讲座快结束的时候，我举起了手。

“有谁曾经想过政府缺陷吗？”

同学们都抿着嘴偷笑，古普塔却鼓励我继续说下去。“所有关于政府调控的争论，都基于一种假设，那就是政府是公正无私和无所不知的，是一个能够辨明并有效改正市场缺陷的利他主义者。事实上，完全不是那么回事儿，”

比如说，酸雨成为一个引起争论的问题。环保组织强烈反对酸雨，当然，加拿大政府也提出这个问题，而他们想通过对美国政府施加压力来制定一个限制美国烧煤工厂的新法令，加拿大人知道这将增加美国工厂发电的成本，从而使美国工业，尤其是东北部工业，从加拿大更干净的水力发电厂买进更多电力。

国会和行政部门花费了数百万美元来研究这一问题。结果表明酸雨和特定环境破坏之间没有直接联系。一些森林显出不健康状态，但更大的趋向是森林地的增多，而不是减少。因为上个世纪遗弃下来的小农场已经由耕地恢复成为荒地。一些湖和小溪干涸了，但其它的，象 Erie 湖，却正处于几十年来最佳的状态。

环境保护部门提议了一项法令限制烧煤工厂，就象加拿大人希望的那样，然后，管理预算办公室主任戴维·司脱克曼让他的经济学家们估计一下执行该法令的花费，结果是十几亿美元。

那么应该停止这项法令，但时间是个问题，当相关部门得到国会的支持后，抗议酸雨的呼声更大了。久而久之，花费巨大的酸雨法令被确实执行了——在一个没有基本科学理论的基础上。

“关键在于，”我说，“当政府来采取措施时，结果并不朝着预想的发展，而取决于政治压力。”我在华盛顿大学读书时对政治学比较感兴趣，对那时研读过的资料仍记忆犹新，使我在此时侃侃起来感到从容不迫。

课堂上响起一阵欢呼声，“你是对的！”一个学生大叫道。环顾教室，我发现大部分学生都沉默着，看来是并不同意我的反政府言论。尽管鼓掌的人都是些又大又壮。精力过剩的运动员式的家伙，但我仍然很高兴。我必须说出来，在一个商学院的课堂上，我有权发表自己的看法。

一周后，科勒也采取了行动。

古普塔以英国为例，讨论政府重新分配收入和财富的职能。他提到在英国，1911 年，一小部分贵族占有着几乎国家所有的财富。六十年后，经过工党和保守党的执政，颁布了遗产税、土地税和飞速增长的所得税，重新分配收入和财富再普通不过了。

“在社会公平的要求下，它起着重要作用。”古普塔教授说。

这次，科勒举起了手。

“我并不同意这个逻辑，”科勒说，“他认为这只不过是一种道义上的，实际空洞的行为，既不好，也不坏，问题在于什么情况下发生这种行为。是不是有人通过掠夺别人就能致富？或者这一行为是自由行动的结果的显现。”

“设想一下一个职业足球赛场上收入的分配情况。”科勒说，一两个球星一年可获得上百万美元的收入，其它的球员则少得多，而大部分观众则可能更少，形成一个阶梯形的分配。“但是这样的分配就是错了吗？它应该被重新分配吗？当然不，球员踢球是因为他们想踢。观众们买球票也是他们的自由意愿。”

讨论继续下去，科勒又提出了政府的职责是建立经济游戏的规则，使游戏能进行下去，并且监督大家遵守规则。

“就好象附近的惠普公司，”科勒说。“威廉·赫尔特和戴维·帕卡德都是世界上最富有的人之一，每人都有几亿美元资产...”

“是十几亿美元，”一个学生纠正说。

“对，十几亿美元，”科勒继续说下去。“但更重要的是他们开发了电子测量工业。如今由他们创立的企业的员工达上千人...”

“上万人，”又一个声音纠正道。

“好吧，上万人，”科勒说，“尽管在这个许多穷人同时存在的世界上，他们的财富让人感到震惊，但赫尔特和帕卡德没做错任何事。相反，他们的

行为是合法的，充满创造力的，而且可以说是道德的经济行为。”

“作为一个爱尔兰人，我信任国家为所有公民提供就业和基本福利的职责。但对于财富和收入，在任何时候，我们看到的都是不平均分配，而我们都自动地假定政府必须做点什么事去改变它——请原谅，我认为这一点相当可笑。”

课堂上又一次骚动起来，“简直太对了！”

第二天，我在校园里碰到科勒。“这里的人都认识我了，整天都恭维我，”他深深地吸了口烟说道。

“可见这里的教育面之狭窄，”科勒说，“没有哲学、没有政治。这个学院假设世界从上帝说‘让这里有光’开始就有了市场经济，然后，就把它当作唯一的真理来教我们如何对付其他人。”

科勒又吸了口烟。他看上去义愤填膺的样子。“但是，甚至是最愚钝的工程师或投资银行家都感觉到市场经济是建立在一个确定的哲学和政治观念基础上的概念。他们也知道这个概念每时每刻都受到马克思主义者和社会主义者甚至自由民主主义者的挑战，我们的同学们要是知道这些话，会非常激动的。他们会决定自己应该了解一些有争议的问题。”

看看他们做了些什么？他们蜂涌至国民经济课，有一半的人相信一个关于社会公平和财富重新分配的天真的重话，另一半人根本不知道我们在说什么，却把我们当作英雄一样对我们欢呼。”

在科勒所说的当中，的确有一些是事实。但也有一些令人高兴的东西。他和我可以说是商学院里最迟钝的学生了，既不是工程师也不是投资银行家，我们也清楚地知道这一点。如果一周两次课的国民经济课能给我们机会，让我们感到又残酷又厉害，大概我们都能原谅自己这种作乐的心理了。

12. 困境中的商学院

在商学院中，有一项让学生与教授们共进午餐的传统。学生会甚至补贴给学生 10 美元以支付午餐费用。理科生们不失时机与教授们打交道，上半学期才过了一半，乔已经认识了金融系一半的教授。“我想和他们多交朋友，”他说“当我开始找工作时，斯坦福教授们的推荐信不会没用的。”

因为我认定自己与商学院教授谈不来，我没有请任何人吃饭。倒是有一两位教授邀请了我。他们跟我谈了许多，却与商务无关，而是商学院的事。

哈里曼·范·克里夫教授是一个有着又大又圆的眼睛的小个子，他的眼睛在镜片后显得更大。由于他在资本市场方面的教学成就而成为学院里的传奇人物，而且，他是个历史迷。克里夫教授想了解古老的东方文化，因此邀请我去一家法国餐馆吃饭。喝完咖啡后，轮到我提问题了。当我问到斯坦福是怎样成为美国顶尖的商业学校时，范·克里夫，一个要求过于严格的教授，坚持要从所有商学院的历史背景开始回答我的问题。

范·克里夫解释说，直到内战，美国经济都以农业为主，商业则是小范围或本地的，由家庭经营，官僚主义完全不存在。“你知道现在的白宫有八百多职员，”他说“在林肯的时代，那儿只有三个人，林肯和两个做他秘书的青年人。”

内战后，真正的民族企业开始振兴，巨大的弗里克和卡耐基钢铁联合企业；洛克菲勒石油联合企业；由纳兰德·斯坦福等人修建的铁路线（斯坦福大学就是由他建成的），到十九世纪的最后十年，就已经要求有专门训练管理人员的学校了。沃顿商学院成立于 1881 年，跟着就是 1908 年建立的哈佛商学院。

“直到 1925 年”，范·克里夫终于把后题转到了斯坦福，“赫伯特·胡佛在他的母校斯坦福建立了商学院。”

斯坦福大学商务研究院是胡佛和其他去商学院学习的西部商人努力的结果。“在西部，需要年青有为的人，”范·克里夫说，“洛基山脉的矿藏，西北部太平洋的伐木业，加利福尼亚的农业，以及由旧金山港口通向整个亚洲的贸易，都等着他们大展拳脚。西部商人们厌倦了总是看着年轻人跑到沃顿或哈佛去学习，然后就留在了东部。”（半个世纪后，这种诱惑正好倒了个个儿；来自东部的同学在到达斯坦福几周后，就宣布他们的余生将在加利福尼亚渡过。）。

范·克里夫拿起他的酒杯，抿了一口，放下杯子，看着我眨眼。我意识到他忘记了我的问题。“当然，”当我提示后他说道，“斯坦福的‘崛起’，”他清了清喉咙。“在商学院成立后的头三十年里，是作为传统的重要组成部分而存在 1958 年，艾内斯特·阿布克尔成为系主任，斯坦福开始提供与哈佛和沃顿有竞争力的薪水，并使学校教授水平得以提高”。范·克里夫本人是 1968 年加入进来的。

“阿尔布克同样懂得斯坦福必须开始支持研究。那是非常重要的。”如果一位教师是一个好老师，他可在学生中成功地树立起威望：而学生们毕业后就离开了，但是，通过进行重要的研究，他可在更为恒久的观众——他的同行们中建立声望。“坦白地说，研究是一个教授开创其事业的唯一道路。”

阿尔布克为他的教授们提供了时间和金钱以作研究，他的继承者也是如此。十五年内，斯坦福从第十三跃到了数一数二的水平。

“但是最近几年，”范·克里夫说：“我恐怕我们已达到了顶峰。”我希望他再说详细些，也更想多知道一些商学院内部运行的情况。但范·克里夫沉默下来，他似乎不愿对一个学生吐露学院的内部问题。他瞥了一眼手表，当女招待拿来账单，他立刻付了钱，并说：“对不起，我必须得走了。”

“巅峰，地狱，”杰克·赫利教授说：“比那要糟得多。”

这已是两周后了，赫利邀请我在学校俱乐部的大餐厅里进餐。他说了，“在感恩节带你去那些破餐馆？我可不想欠你点儿什么。”这间屋有着高高的红木天花板，从高高的窗可望到杜鹃花和九重葛。我们穿过人群来到桌边，赫利说：“不算太糟，嗯？”

“挺不错”，我同意道。

“不是这个地方，我是指这些人。”邻座有三个和蔼可亲的老人在吃甜品，喝咖啡。他朝他们点了点头。

“肯·阿诺，保罗·伯格，还有布顿·理勒尔，知道吗？”

“知道什么？”

“三个诺贝尔奖获得者聚在一块儿，这所学校可能像是地狱，但这里的智力水平可是世界级的。”

我们坐了下来。赫利招手叫侍者过来，点了两份墨西哥大餐。

“好了，”他说：“你想知道商学院的问题出在哪儿。”与范·克里夫相反，赫利一到就开门见山，就好像在谈论他才看的一场橄榄球赛。

“那得从 1982 年中期，美国发生的事情开始。”

在 80 年代，实际上美国经济的每个组成部分都被买、卖重组，而且大部分都由三十岁左右的工商管理硕士操纵。在这个历史性时期，新的商业市场形成了。大公司的人员缩减，但在小公司里，年轻的工商管理硕士们每月都创造成百上千的新工作。在硅谷，众多的高新科技企业发展了起来，其中包括太阳微系统巨头，它是由斯坦福商学院成立的。新的形式要求更具魅力的商学院，它是如此热门，学生也越来越多。

“在以前”，赫利说，“最好最聪明的人都去了政府，而在里根时期，这类人都来到了商学院。”

这样对斯坦福来说是好事吗？其实不然。在 80 年代，商学院出现两种情况。第一是发展；第二是停步不前。

第一个问题使得斯坦福教员的水平参差不齐，无法保持一流。外界有太多金钱的诱惑，每个系里最好的教授都经不起这种诱惑，跳到更有钱的地方去了。

“对我来说，斯坦福商学院教授们的薪水是相当不错的。即使教员里最基本的成员，助理教授都有七万美元到八万美元的薪水，而在金融和会计系，更可高达九万美元。而且，大部分教员都有住房补助。为公司行政人员进行的暑期计划还包括许多支付报酬的讲座、讨论课和授课，基本上每个教员都可通过它获得至少两万美元的收入，而那些更好的教员的收入则是其他人的两倍。”

“问题是这里的许多教员并不比哈佛或沃顿好。”赫利说。

“虽然我认为斯坦福商学院的薪水相当高，但比起其它学校来，又少得多了。部分原因大概是学校的权威给薪水加上了个‘天花板’，不让它涨得超过限度。如果一个有十本专著，又附带有心理学学位的全职历史学教授的

钱，却没有一个仅二十九岁的会计系助理教授的钱多的话，你很难使一个学院继续维持一致。”

沃顿和哈佛也通过暑期计划创造了不少收入。而这里处于加利福尼亚北部，到洛杉矶老远，除了农场就是牧场，再没有别的东西。因此这儿的生活只有勤奋学习。而在东海岸，一个充满干劲的年轻商学院教授发现自己处于美国的交通枢纽，坐飞机从纽约、波士顿、芝加哥到这儿只要半天就够了。

“到现在为止，我们的大名还没有被沾污”，赫利说，“但已很难再挽留基层的教员了。”

“你会发现学校在为那些不可思议的年轻人投标，他们有很好的研究成果，却元半点教学经验。如果两样他们都有了，学校根本供不起这帮人。于是，学校把他们从人才市场上挖来，然后，开始训练他们。”

我同意这可以解释肯默和沃特，他们是决策学和会计学的“娃娃教授”。

“为了保证名誉，”赫利说，“不要让我说出他们的名字来。”

既然学校不能给教员们最高的报酬，它们只能做些让步。比如说，就在上一年，金融系的年轻成员们提出抗议时，主管和高层教员只有乖乖地“投降”。

赫利解释说，在基础的核心金融课上，学生学到的都是最基础的东西：债券和股票的区别，公司计算资产的方法，以及决定出公司发行债券。抛售股票和向商业银行贷款行为的要素等。

“那些金融系的年轻人却说‘真是烦死了。’让他们教介绍性的核心课，他们同意，但要求被允许放弃旧的教学内容，介绍些令人感兴趣的实例。”比如，我在卡伦的金融课学到的就既具理论性，又具实际性。现在，像我这样的文科生想再上基础课就得等第二年的选修课。

“放心，你会学到东西的”赫利笑了，“明年的金融选修课会解释些你现在很感兴趣的东西。”

第二个问题，在 80 年代末期更严重了。市场对工商管理硕士的需求开始衰退。而斯坦福新吸收的教员开始在课程中加入更多、更新、更实际的资料，但这在教员中又产生了分歧。

一方面是专业学院，他们想在其研究基础上教些深奥的问题。“金融系有很多人研究这些毫无用处的垃圾。”

另一方面是开讲座课的人，这些人中，一半以上都是退了休的商人，他们霸占了房地产或融资等课程的教学。这些讲座都喜欢加更多的实际材料，因为他们是实际的人，“实际”曾让他们富有。

象后一种人一样，学生们自己也想听到更多的实际材料。“读工商管理硕士的人愿意让那些大公司里的人物亲自来为他们编写教学大纲。”

“对照一下商科学生和法律系学生。”赫利继续说，法律系学生尊敬他们的教授，甚至喜欢他们。学生们把传授法律知识看作是整个法律职业的最高峰，都梦想着自己也有这么一天。

但是，工商管理硕士们怎样呢？

“你以为你们这些人会看得上我们？不可能。”工商管理硕士们不满足于穿花呢夹克，开福特车；他们要的是意大利制的套装，开保时捷。他们想拥有赚很多钱，又充满魅力的工作，而且肯定自己会得到这一切的。所以，当商学院的学生看到他们的教授，是从上往下看。

“教这样一帮又吵又闹、精力旺盛的工商管理硕士就象在坦克里面喂鲨

鱼，但不只是把鱼从桶里扔进去那么简单，而是你自己爬进去，让鲨鱼咬得你体无完肤。如果工作需求减少，他们就咬得更凶。”这真是令我毛骨悚然。赫利摇摇头。“然后，一些象你这样的人跑来问为什么教员宁愿做研究。”

赫利的观点在这里根本没有解决的办法，只有希望学生自身达到平衡。在争来争去的利益中站住脚。可现在，平衡也岌岌可危。

“这是个好学校。”赫利说：“但是这里有太多理论垃圾而且没有足够的适当的教学，平衡状态无法改善。尽管校长是位很有能力的人，他和他的助手们也不能改变这个事实：工商管理硕士人才需求市场已经发生了变化。”

“关于你问的问题，”赫利叉起一块鸡肉说：“我的回答是：这所学校正处于水深火热中。”

有部分分析的确困扰了我。赫利谈这所学校时就好象一家企业生产商品。但那是考虑研究学院存在问题的方式吗？

赫利和范·克里夫的立场都很明确。学校的教员们都以自己的方式创造事业和财富，学生们也将如此。但学院里是被认定薪水低的了。话又说回来，他们通过索取和创造达到一种程度，可以让他们把自己奉献给理性之光。难道不是西方文化教给人们应该做的吗？

在商学院，教员总是要鱼和熊掌兼而有之。他们迫切希望从事商业，但只能通过讲座和顾问的形式得以实现。用另一句话来说，让他们的思想毫无瑕疵。

“那商学院究竟是什么。”我问赫利，“是生意，还是学校？”

“问得好，”赫利回答道：“应该说两者都是。”

他争辩说，任何商学院总是希望拥有两个创造力的成份：商业和学业。

“它们象大生就不稳定的复合物，就象……该死，我一点儿都不懂化学。”

就是说，让它们以恰当的比例结合，你就能得到一个充满神奇魔力的结合体。人们会喜欢它的。它能让他们在这个日益现代的世界更好地生活。但一旦比例出现偏差，一两件事就会发生。“或者是它会枯燥乏味，就象那些上讲座课的人跑来讲他们成立公司的故事，只有实际材料，没有任何理论基础。或者是它太极端了，只有理论的东西。”

赫利将薯条沾了沾蕃茄酱，送到嘴里，“商学院是一大缸不稳的化合物，随时会发生变化。”

在和赫利及范·克里夫吃过饭后，我仔细考虑了他俩的话。其中真正触动我的是赫利所说的 80 年代后学院的没落，大时代的没落。对真正有天份的学生来说，对工商管理硕士需求的减少并没有多大影响，但并不是所有的人都如此有天份。又到了一年一度找工作的时间，离工作面试也只剩一周了，那些象我一样的学生不得不担心自己能否找到工作，这将是未来生活的转折点。

13. 暑期打工

在今天金融课上，我惊奇地发现，菲力一改往日的老打扮——一件普通毛衣和一条灯芯绒裤，换上了笔挺的西装，浅灰色的西装裁得正合体，再配上红色的法国名牌领带，菲力越发显得温文尔雅。我意识到一年一度的夏季找工作热潮开始涌动了。

或许我可以这样断言，象报告里所讲的那样，冬至左右和秋季是最难熬的时候。“数据处理分析”、“金融和市场营销”；还有“精算学”，即使早上那段短暂的时间，我也得赶紧背书，考试时，我采取蒙混过关的态度，计算器不停地卡嗒卡嗒地敲，我潦草地写下答案，一看不对，擦掉它，再潦草地写下另一个数据，如此反复几遍。诚然，冬天的期中考试没什么大影响，关键问题是夏天找到一份好工作。

有几句得交待一下当时的背景问题。

在夏天到来之际，世界上许多大的公司、商号都要来斯坦福做一些招聘活动，由于一些莫名其妙的原因，我们称之为“牛皮纸袋。”

“谢谢你今天下午接待我。”一个穿着考究的男士或女士可能说：“我叫约翰或乔安娜或史密斯，斯坦福工商管理研究生。然后，接待员会递给他（她）一份关于他们公司的小册子，上等的纸张上印有色彩鲜艳的照片：先生们或女士们坐在高大的谈判桌后，与客户进行谈话、或者手持电话与对方谈生意、或在交易大厅内兴奋地大喊买卖指令。或者是走在飞机场的大走廊里，正要飞往世界各国的首都……。在每张照片下面都附有一段解说词，比如像下面这样一段话：

珍妮·琼斯 我发现这儿（公司的名字）工作有无穷的魅力和巨大的乐趣。在这儿，我能满足自己的愿望，并能以高水准的工作使我本人感到愉悦。与那些聪明、坚决、果断的人们打交道，这本身就非常有趣。

下一步，接待人员可能会提供给你一个精心排演过的演出（伴随幻灯片或插图），然后，为你描述公司的历史，并简要说明他在这儿工作感受到了怎样的特殊的荣耀。建议我们去他那家公司工作。最后，他可能会严肃地加上，他的公司将会择优录取。

这部分并没引起我们的兴趣，但如果没有人对他的公司感兴趣，这些携带“牛皮纸袋”的先生们就会解释说，这就是他们公司的真实面目。他们特别希望能聘到工商管理的硕士生们。这些接待人员也很辛苦，在面试期间，他们将午餐带到身边，就是那个褐色的牛皮纸袋。许多世界上颇有名气的企事业单位、大财团，都在我们学校设置了“牛皮纸袋”，有IBM、苹果、麦金瑟咨询公司、通用食品、宝洁公司……我们清楚地了解他们迫切地需要我们。这就是为什么出现这么多牛皮纸袋的原因。

这出找工作话剧的第二幕是简历大摊牌。在这个学期的前三个星期，我们必须将个人简历交到工商学院职业管理中心去。

在截止日期的前十天，职业管理中心开始利用午饭时间开讨论会，我没参加，因为我觉得这容易得很，“你只要罗列你的工作经历，以及上学的时间，学习情况，如果纸张底部有富余的话，你可以写上你最喜爱的体育活动。”我没拿它当回事，直到还剩四天时，我才开始忙起来。

我下楼到计算机实验室的时候，发现里面黑压压挤满了人，气氛杂乱。正在等待的学生们有的想用激光打印机，有的踱来踱去，互相参照对方的底稿，看有没有需要校对和改善的地方。整个实验室就如同纽约的证券交易所。

“如果是我的话，我会把名字打印成 14 点（相当于 5 毫米）的黑体字，而不是 12 点（相当于 4 毫米）的斜体字，我希望我的名字看起来大，这样显得有信心。而不是小，过分注意细节。”

“我可以把我的地址和电话写在我名字的下面中央处吗？或者写在纸张的旁边空白处？”“嗨，这样不行，影响美观。”

“你不是曾经为一个财团做过资金筹备工作吗？将其写得夸张点，你如果这样轻描淡写的话，人家会不注意的。”

“你仍然在用打印机吗？对不起，请快点，我们现在还有 333 人面临着‘最后通牒’了。”

在这四天的时间里，我每天用三个小时到实验室打印，修改，看有没有微小的错误，再去做一些调整。

“我们整天来这儿做简历，什么时间学习？”我向萨姆·特巴雷抱怨。

“学习？”萨姆没停下手中的键盘，“你认为到这儿来是为了学习？错了！是为了得到一份好工作。”

职业管理中心将我们的简历做成象书似的样式，然后，将其分发到那些“牛皮纸袋”中。在期中考试来临之前，每个公司都给我寄来了信函，希望我前去应聘。通用食品公司邮来的是他们的新产品，一种恐龙造型的糖果。宝洁公司寄来了一瓶漂白剂。

期中考试结束以后，学生们开始更换装束了，脱下牛仔裤和运动衫，换上西装领带（女同学和男同学一样，或者有的人不带领带，而带一条流行的围巾），然后，开始进入第三幕，正式面试。

大约三个星期的面试活动告了一个段落。有一天，菲力回来了。他和乔都陷入了找工作的狂热之中，天天把自己关到图书馆里，搜集有关银行方面的消息，并作了大量笔记。

当只面对我一个人的时候，菲力和乔都毫无保留地跟我讲他们的“策略”，乔仍想回到银行去。在来这儿学习之前，他已经为所罗门兄弟公司工作了四年之久。但他现在热切地希望到所罗门兄弟公司的竞争对手那儿工作。“这样我的老板就会发现，他没有真正意识到我的能力，然后，等我结束这段夏季工作，再回去的时候，我就可以理直气壮地要求调整我的奖金了。”

菲力也这样，看起来对于自己的计划胸有成竹。菲力的计划是与所有的银行进行面谈。因为他在法律方面的经历要远远大于金融方面，当然，他觉得很有把握得到第二级银行的垂青，然后，他可以用这个夏季来为他们工作。回到斯坦福之后，就要为进入一流的银行做准备。“来年？”菲力说：“我要向金人集团和波士顿最大的咨询公司进军。”

尽管菲力和乔都对我全盘托出，但当他们两人谈起时，就开始不说实话了。

乔：你认为谁值得去面谈一下？

菲力：我还没决定呢，或许是行李货运公司，也有可能是宝洁公司，我被他们的香皂吸引住了。

乔：我也是，我正考虑是否为克洛斯公司工作。

菲力和乔可能都会在心里暗笑，因为他们彼此都了解对方的真实打算。

“合作”是斯坦福区分于别的商学院的一个显著特点。爱瑟、西蒙说：“共同学习、共同工作、合作观念的竖立，会使我们的学生获得更加丰富的知识。”不同于哈佛，学生们为了使教授给自己多评一些学分，都不停地相互辩论和抵制。这来源于它的十分严厉的评分制度。总之，“合作”使斯坦福的教授和学生都引以为荣。

一个星期以后，乔和菲力都向对方承认了自己的谎言。一天下午，我回到房间，看见餐桌上乔扔下的报纸，我刚拿起来，就听见乔在客厅喊：“你可以看我的报纸，但别丢了我的位置。”菲力在餐厅坐着，正在喝啤酒。丢了他的位？在报纸里，莫名其妙！肯定喝多了！乔实施了他的计划。除了所罗门公司之外，他与所有的公司都进行了面谈。

“但是，乔”，我问，“公司的洽谈人员会不会认为你不实，不诚恳？他们没问什么原因使你丢下为之工作四年的所罗门公司而与他们会面吗？”

“对，他们问了，”乔说：“但我只是显得特别真诚地跟他们说，我一直想为比尔斯·摩根·斯坦利或者别的任何一家银行效力，因为他们是世界上一流的银行家，你应该知道那些银行家们的虚荣心。”

它果然奏效了。乔收到了他所面试过的所有银行的录取函。但乔最后决定要去瑟逊·莱曼银行，主要原因是瑟逊位于曼哈顿商业区，离所罗门兄弟公司相隔甚近，这样，乔就有可能在午饭时间碰上所罗门的朋人们。

菲力呢？情况差不多，面试了一家又一家银行，穿着他那浅灰色的西装，戴着法国名牌领带，菲力看上去文雅，有礼貌，富有经验，这跟他本人一样。一个风度翩翩的欧洲人。我估计那些银行家们肯定争相聘用他。

“摩根·斯坦利”，一天下午，菲力兴冲冲地进来，手中提着一小捆信件。“金人集团，波士顿第一大咨询公司”，菲力看上去特别高兴。看起来每一件事都合乎计划。

“想聘用我？这些银行真是蠢透了！”他说，“但我与这些二流的银行家们面试时，他们将会认为我是个廉价货。”

象菲力所希望的那样，基德·皮博迪，华尔街上的一家小银行，给他寄来了邀请函，菲力接受了。

捞取一份应聘录取通知书，对斯坦福的学生来说，简直不费吹灰之力。我们班同学收到了用人单位的工资待遇介绍。典型的工资范围是整个夏季 1 万美元，或者每星期 1 千美元。

通用打字机公司给詹妮弗寄来了聘任书。“我在应聘银行的职位上，显得太拘谨了。”她说：“在一次与银行接待员的谈话中，他们问我：‘你觉得你适合干我们这一行吗？’我顿时脸红了，便想退回到计算机行业上去，于是就很礼貌地说，‘我想这得请你来决定。’于是，那位接待员摇了摇头。”

“但是营销人员有些像我，”詹妮弗继续说，“市场营销者们寻找的是竞争对手，但这并不意味着扼住对方的脖子，他们需要和睦友好相处，一种良好的人际关系。”詹妮弗突然激动起来，“我曾经考虑过，我是很有前途的。”

管理咨询公司理所当然地认为这个曾受过良好的教育、表达能力特别强的美国人鲁珀特·杜弗林是个不可多得的人才，他们可以将他调到美国的公

司去，但杜弗林不愿离加利福尼亚太远，于是，和这个咨询公司达成了协议。

“他们同意我在洛杉矶半个夏天。”杜弗林笑着跟我说。

“那另一半呢？”我问。

他的脸拉长了，“伦敦”。

杜弗林遇到了点小麻烦。我的日本朋友石井太郎也有点儿，太郎收到了许多公司寄来的聘任书。

“许多邀请函。”当我在球场上碰到他时，他对我说，并让我看了一个活页夹里面厚厚的一叠聘任书，整齐地码在里面。

“但我想你可能愿意继续留在米特斯，”我说。

太郎解释说，米特斯只让他在美国呆两到三年，然后将其调回大阪，“你知道大阪吗？”太郎说，“大阪不如斯坦福好。”

“但如果我离开米特斯，然后加入美国公司的话”，他继续说，“或许他们会允许我回去呆四、五年，但我总能够回到美国来。我非常喜欢美国，它比较友好。”太郎接受了佩因·韦伯公司的录用。

科勒急于找到一份工作，在回到首都柏林度圣诞节时；他去爱尔兰银行和保险公司，但这些见面并不让人乐观。

“爱尔兰人总是愿意打击别人的积极性”，科勒解释说，将眼镜拉到鼻子尖上，“所有的董事长都采取这种姿态，一个工商管理的硕士生？那些空想的美国人的训练？你为什么离开了？放弃国内行政部门这样好的工作？”

现在科勒发现他自己没有被困难击倒，他先后去过苹果公司共六次，那个公司在斯坦福南面不到半个小时路程。不知为什么，他确信苹果公司能录取他，因为公司在爱尔兰有一家工厂，这看来没什么联系，但他们给科勒安排了一个职位，在加利福尼亚。

我本人对于这种来自找工作的压力非常反感。但又不得不去找，象科勒那样，我在面试中也受到了挫折，因此，我就在学校不出门了，当菲力和乔大谈特谈工作时，我总是溜到厨房，砰地关上门，然后，把音乐打开。在我的日历里，我还没进入到这个找工作的季节（这个季节开始于菲力穿着那身让我吃惊的西装，出现在金融课上时。）。

我总保持这种状态是不科学的，不久之后，杨凯给我打了一个电话：“你情愿放弃参加面试的季节而获取一个两年时间的硕士学位吗？”他声称我没有抓住工商管理学校的最基本实质。在美国，人们要获得硕士学位的原因在于他们想懂得这一方面的文献知识。杨凯还说，与那些银行家和咨询公司的人士交谈，见面，有助于我们工商管理的学生们为将来进入正式职业生涯作准备。并且这是我们教育的一部分。

第二天，我勉强去参加了两个商号的面试，一个是咨询公司，另一个是股份制银行。为了维护我的脸面尊严，我选择了三四个最大的咨询公司当中的一个，麦金瑟公司。而狄龙·里德，是个并不大的股份制银行，我选择它是因为看起来它肯定有较自由的职位。我勉强通过了麦金瑟公司的第一轮面试，但第二轮没有过关；看来，我的机会只有狄龙·里德了。

狄龙·里德是一家股份制银行。招聘人员坐在办公桌后面，正在一叠简历上做些注释。虽然这个小房间比电冰箱大不了多少，但这位先生仍没忘记欢迎我的到来，我在他对面安静地坐下；然后，因为没有别的任何事可做，我就将他打量了一番，他身着粉红色的衬衫，穿条红色的吊带裤子。他的头发光滑地梳在脑后，手里握着一支粗杆的蒙·布兰克自来水笔，在加利福尼

亚这儿，他的装束带有曼哈顿的风格。他可能不到二十六岁。

他坐在那儿继续为这些简历做评释。这种沉默一直到他完成他的工作。最后，他扫了我一眼，好象突然意识到我的存在，他站起来跟我握手；“我是亨...亨...亨尼斯。”

他接着问我：“你在斯坦福最喜欢什么课程？”

我说是会计学和金融学，其实我一点儿都不喜欢这两门课，因为它们太难了，难得我没法消受，但既然是来银行应聘，我除了说喜欢它们又能说什么呢？说过后，我就担心亨尼斯先生会不会让我处理一些高难度的问题。

“很高兴见到你。”亨尼斯说，第二次握手结束了我们半个小时的谈话。“现在我告诉你，我打算推荐你参加第二轮面试。”

第二次面试是在校园附近的一家饭店里进行的。提问我的两个银行家年纪要比亨尼斯大些。他们看起来也就三十出头，穿着条文衬衫和吊带裤子。狄龙·里德的人们向我提出了一些热点问题，然后，他们请我到走廊里逗留一会儿，以使他们能交换意见。最后，他们请我进去。

“我们为你做一次冒险。”一个说到，“我们准备录用你，如果你真想成为一个银行家，我们认为你可以做得很好，况且我们正准备开拓中国的业务。”

他们必须对纽约方面讲我的情况，然后，做一个最后的答复，另一个解释说，虽然他们俩个人都对我表示满意，但还是把工作做得正式一些，“我们将会保持联系，”他说，“祝贺你！”

当我驱车回到学校时，我的第一感觉就是为我的好运庆幸，我？一个银行家？几天前的一个晚上，我用了两个小时的时间来做一道金融题目，但到最后也没完成，起码到现在为止，我还不会。现在，两个投资银行家竟向我保证，在华尔街的大银行里有我一个职位，生活有时候跟我们开玩笑，只要这些玩笑是善意的，是我们喜爱的，这又何尝不可呢？

14. 进步与提高

步入秋季的几个星期之后，给我感触最深的就是商学院那种特有的，反复无常的情绪波动。在最初的几天内，我觉得自己在数学方面特别差，对于微积分，我不得不承认自己很“笨”。

这种飘乎不定的情绪一直没得到改变，当我不会做网络系统和会计学的作业时，我便萎靡不振；当组织行为课得了好的分数，或者是一个课堂发言得到好评时，又会使我高兴得手舞足蹈；当我面试遇到挫折，被人瞧不起时，我垂头丧气；如果得到别人的尊重，受到友善的对待时，我又微微地自满起来。

终日忍受面试之苦的日子过去了。那种大起大落的情绪波动也减轻了许多，我和我的同学们的心情也都平静了。回到我们在波特尔谷的公寓，我们开始了一种安逸闲适的生活，早上，我和乔一起喝咖啡，吃点心，浏览“华尔街”杂志。晚上，菲力回来之后，我们三个人一起喝啤酒，聊天，一般都到 11 点以后才休息。晚上的商学院一扫白天的喧嚣，恢复了它的宁静与温和。许多人都开始着急地补课，因为找工作耗费了我们大量的时间和精力。

几日不见，我们都有些改变，原因很简单，是我们都有了工作。

“一连好几个星期我都很担心，因为我没收到录取书”，吃午饭时，科勒跟我说，“我现在有了一份工作，你知道这对于爱尔兰人意味着什么吗？”科勒狠命咬了一大口三文治，当他在找工作时，却没有食欲。“当苹果公司给我寄来录取书时，我兴奋地带妻子去城里共进晚餐，以表庆贺。整个周末我都在睡觉，是熟睡，在星期一到来之前，我觉得特别的舒心，真的，是真正的安心。”

我也把我的工作告诉了朱莉，她非常高兴地说：“太棒了！祝贺你。”可我仍然对自己表示怀疑，我？在一家股份制银行供职？然而，我看到她特别高兴的神情，我的情绪也受到了感染。是呀！狄龙·里德的人们都是内行，既然他们决定聘用我，就说明我也有过人之处，我应该高兴才是。但如果在狄龙·里德工作对我来说是个错误的话，那十个星期的工作也能增加我的阅历，况且那 1 万美元的薪水也是很诱人的。

我们所有的同学到这所学校来的原因，就是为了在毕业之后能得到一份高报酬的工作，并且能使我们的职业生涯有较大的改善和提高。我们曾经冒过许多险，包括两年的时间 and 一笔数目不小的学费。现在，我们的付出开始有所回报了，我微微有些优越感——我们是斯坦福商学院的工商管理硕士生，我们是炙手可热的紧缺的人才。

虽然工作找得沸沸扬扬，但回到教室，却发现变化并不大，金融课，依旧是那么让人烦躁、沉闷。在斯劳奇的数据分析课上，做课外自修项目仍是我们每节课的作业。每一个研究小组必须设计一个新颖的回归解析。我们小组有三个人：格拉克，瘦高个子，为人和蔼可亲，曾经在布思·爱伦公司做过顾问，布思·爱伦是以注重数量分析闻名的咨询公司。比尔，身材魁梧，个子高大，曾在计算机维修行业工作过。我对他们俩邀请我加入小组，感到十分高兴。他们俩设计的方案是研究消声器的故障。首先，他们联系了一家维修消声器的工厂。审查了所有的消声器，收集了三十多辆汽车消声器的数据，然后，他们设计了一个回归解析图，列出每个消声器产生故障的原因，诸如，消声器本身的构造，由于更换所引起的……每条原因后面必须加上一

条测验来证明，上述工作都是格拉克和比尔完成的。那我的任务呢？很简单，把他们俩的工作落实到纸面上就可以了。但我对于这份报告的实质内容却不甚了解。

“国际区域经济学”这门课要求每个研究小组必须呈交四类案例分析，涉及面要概括上个学期的课程。我们这门课的研究小组正好有四个成员：我，科勒、苏珊和格雷特。格雷特是一个来自澳大利亚的医生，我们决定每人写一篇。我是第一个完成的，格雷特最后。

格雷特的这个案例，选的是杰拉尔德·福特任总统期间的一次疫苗事件。由于联邦政府给公众提供流感种痘，从而产生了一些问题，一堆堆的数据包括：“经费问题，生产疫苗和分配疫苗的问题，还有疫苗产生的副作用有可能危害人的生命，如何管理疫苗的问题，疫苗首先对什么人试用？是福特政府？还是普通公民？还是老人与小孩？”格雷特必须计算出以上问题的准确数值，每个方案所产生的效果，最后，她必须以她的答案为基础，写一篇冗长的报告。

离交作业的时间还有六天了，格雷特除了忙着计算和做笔记之外，一个字也没写，最后五天，没写，最后四天，还是没写，下午，我们实在着急了，就开了小组会，讨论格雷特的文章如何完成。

“我当然会完成这篇报告的。”格雷特说：“我了解这个事件，因为我曾是个医生。”

格雷特给我们看了她的笔记和运算过程，她已足足积累了三十页的草稿，远远大于实际所需的篇幅。苏珊、科勒和我都断定格雷特不会取得好名次的。她的语法也不太好，使科勒想起了马克·吐温的笑话。马克·吐温不喜欢德国歌剧，因为他要等到一句话的最后一个单词才能听到动词。苏珊、科勒我们三人齐动手，帮格雷特整理案例。星期天整整一下午，我都泡在计算机房为她打印我选的那一部分。

帮助别人对我来说并不算什么，商学院的课程使我们必须互相帮助，换句话说，它不是目的，而是达到目的的手段。我由衷地感到商学院教会了我很多知识，我所学的知识能使我找到一份好工作。

我将我观念的转变向赫利教授做了汇报。

“我不会再抱怨这个学校了。”我说，“等我毕业之后，我敢肯定我在这儿所受到的教育能使我找到一份好工作。”

赫利盯着我说：“错了，教育和这没有关系。”

记得有一天，赫利告诉我，他想进行一项实验，在商学院一次设两个班，一个班的学生象往届一样，遵循斯坦福的课程设置，通过自身的努力而获得硕士学位。而另一个班的学生，则可以每天打打高尔夫球，蒸一次桑拿浴，什么课程都可以不学。两年以后，同样也授予这群懒汉们硕士学位。等他们工作以后，商学院便对这两个班的学生做跟踪调查，他们将会发现，这两个班的学生的工资可能会不相上下，所不同的是提升的机会不一样。

“这是我一贯坚持的观点。”赫利说：“在他们毕业五年之后，你将不会发现两个班之间有什么特别的之处。”优秀的学院是我们日后取胜的最重要的因素。它“告诉市场”，这个学生是非常优秀的，因为他毕业于一流的学院，而不管他的能力是否与学历成正比。赫利还说，“除了这点外，MBA学位也是一个年轻人走入市场经济的入场券。”

对于我被狄龙·里德录用这件事，赫利的观点是，狄龙没有理由拒绝我，

因为我是斯坦福商学院的学生。但如果狄龙·里德的那两个银行家，也象麦金瑟公司的那个股东一样，给我出几个案例让我解决的话，他们会发现我在金融方面的知识几乎等于零，但他们没有，所以，我就可以持这张入场券，顺利地进入他们公司。而他们最终也会发现，我的那一纸文凭只不过是凭证而已。

在圣诞节前夕，我忽然发现我已被商学院改变了好多。现在，已是冬季的第六个星期了，我又一次意识到我的变化。

我实在跟不上斯劳奇教授的课，我唯一的希望就是勉强通过考试，因为起码我还会运用几个公式。但通过学习这门课，我的理解力和知识面也得到了一些提高。比如，现在我清楚统计的作用了。

“一个出色的经济顾问，都做了些什么工作？”一天，朱莉打来电话，问我这样的问题。

“特别多。”我回答，对她表现的这种无知感到脑火。

经营管理顾问，我向她解释，就是从事一种特殊工作的专家，顾问。他们主要是研究调查一个公司或厂家想进入的市场，有可能建议一个集团如何融资，还可能为公司分析产品的成本和收益情况。

“举一个简单的例子吧！”我听见自己的口气就象是在斯坦福授课多年的教授一样。“设想你开了一个小杂货店，你购买许多麦片、水果、香皂了吗？你购买小孩用品了吗？你购买厨房用品了吗？……”

“即使小杂货店特别小，以上货物也必须具备。这些是经济顾问们提出的建议。好的经济顾问可以帮助我们获取最大限度的收益，所以许多咨询公司都热衷于聘用‘专家’，因为这些在经济分析上面特别出色的人才可以为咨询公司赢得声誉和利益。假如我们付给麦多金利公司一百万美元的顾问费，他可以帮助我们获取十倍以上的收益，这是非常值得的，你明白我的意思吗？”

“我相信你所说的，但我不明白他们是怎么工作的！”朱莉说。

当我刚到商学院时，我也曾有过这样的疑问——象麦金利公司的经营者们是怎样从事他们的顾问工作的？几个月之后，我觉得我仍然不适合成为这样一类人才，但至少我现在明白“顾问”所从事的工作了。朱莉洗耳恭听我的话，这使我感到有点得意，商学院让我意识到自己的“愚蠢”，现在，我又让别人感到他们自己很无知，这无疑是我的进步。

我经常向朱莉讲我的同学们的故事。有一个同学来商学院上学之前曾是某医院的经济顾问。他的工作是审查票证，医院里的工作主要是与票证打交道的，即使象扁桃腺发炎这样的小病，也需要写报告和记录。当病人住院后，住院处得填写一些表格，护士每次进病房，得填“状况汇报单”，医生也这样做，因此，在医院，每天都有大量的表格和票据送入票据科，票据有可能丢失、污损，因此，票据科要纠正大量的票据错误。

“这些错误相当于医院损失好几百美元。”我告诉朱莉，“每个错误还可能使医院卷入危险之中，这种危险来自病人、保险公司、以及政府部门的控诉，我的同学设计了一种“日常文书工作”的方案，杜绝了百分之五十的票据错误，为医院节省了大量资金。”

另一个同学曾经在一个资本风险公司工作过。她的工作是每天阅读每个星期公司收到的商业贸易计划，并从中为老板找出感兴趣的建议。她就象好莱坞演播室的朗诵员，而她的老板——公司股东，则是制片人，他们投资一

部分，融资大部分，专门寻找市场紧缺商品。

我的这位同学原先是学计算机专业的，有一次她选出的一条建议是“大量制作一种大的计算机控制器，这种控制器的规格要比市场上流行的控制器规格大得多”。我的这位同学和她的老板拜访了这位提建议的工程师，并做了大量的调查和实验，证实其可行性之后，请设计师画了图，然后，花费几百万美元，请一个高科技制作工厂做批量生产，并聘请了知名的销售专家为其推销。“他们仅用了一年半的时间就将这种控制器打入市场并获得了效益。”

我没有看不起朱莉，但我已显示出自己作为工商管理硕士的优越性了。虽然我的水平还很低，但我已踏到这条路上。

太阳终于出来了，万物披上了一层金色。秋天，那曾经是满眼金黄的小山，现已被染成绿色了。草儿已抽出了嫩芽，整个小山看上去被一片新绿覆盖着，空气中有一种生机勃勃的气息。有时，一大块厚厚的乌云可能会带来一场细雨，细雨过后，草儿更绿了，太阳又出来了，我想欢唱，我想狂舞，我就象诺亚看到狂风暴雨那巨大的磨难过后，和平鸽衔着橄榄枝飞到方舟上时激动的心情。

我有点太过于激动了，外面只不过是晴天而已，由于冬季的严寒，潮湿，还有工作都给我带来了烦恼，那灿烂的太阳，生机勃勃的绿色将它们驱散得一千二净。

我和我的同学们，当然还有学校的教授们挤满了学校的大礼堂，这已经是3月份了，我们准备观看学校一年一度的大型会演。我对此没表现出特别的期望，我总认为商学院的学生们演不出什么好的节目来，但事实证明，我的观点是错误的。

在一个滑稽短剧中，二年级的学生们打扮成各种形象，聚集在大幕后面，其中一个戴了一种奇特的头饰，一把来自“本森器械厂”的刀，当然是假刀，只不过是外面包了一层铝而已。另一个摇摇摆摆走出来，一看是只母鸡，鼻子上还架了副眼镜。这个小品讲述的是一个家禽公司的母鸡非常奇怪，莫名其妙地互相啄，直至将一方啄死为止，但忽然人们发现戴一种玫瑰色的眼镜能使母鸡融洽地相处，因此，这个公司就给母鸡们配上了玫瑰色眼镜。

第二个闹剧描绘的是一道网球生产线，十二个二年级学生站成一排，扮成机器人状，正在紧张地工作着。一个工人从箱子里拿出一个网球，举起来，然后，转身递给第二个学生，第二个学生的工作是用小型喷雾器把网球染成粉红色，第三个学生检验染色效果，看是否合格。如果合格就往下传，如果不合格就扔到废纸箱里，然后，几个学生检验球的弹跳能力，他们用拍子打球，只打一下，另有几个学生捡球，将球捡到盒子里，并把每个盒子用细绳扎好。

过了一会儿，人工控制机器推走了。机器人“大乱”。那个染色工，开始拿着喷雾器往同伴身上喷。第一个检验员拿着废球往别人身上扔，当第二个检验员一个吊高球打到对面阳台上时，舞台上一片混乱，台下，口哨声，叫喊声也响成一片。

最后一出短剧是商学院的一出名剧，已经在斯坦福入册了，在话剧的高潮，二年级学生主席——大卫·陈，从舞台中央的一条绳索上滑下，他穿着蓝色戏服，在铜管乐、吉他、电子琴和三位女士合唱的伴随下，边唱边舞，当唱到“你什么也不是，只是一只猎狗”时，观众们都站起来，跟着音乐踩

脚、鼓掌，陈又重唱：“不要踩在我蓝色的草鞋上。”

第二学年的演出证明了斯坦福商学院的学生能歌善舞，并能演奏不错的爵士乐，写出滑稽的小品，当然还有很高的演出水平。这对我来说无疑又是一堂课，商学院确实是藏龙卧虎之地，汇集了众多有天赋的、有创造力的、优秀的人才。在这个庞大的演出结束之后，我按捺不住激动的心情，也参加了六人小组演唱团，围着一架钢琴，足足唱了两个多小时，我太兴奋了。

这演出、这阳光，还有夏季的工作——所有这些，交汇成冬季的主旋律，在中午，学生们将午饭拿到楼上，坐在门口慢慢吃，吃完之后，他们就开始天南地北地聊，享受这难得的闲适。学习小组的成员抓住这段时间开了一个小会，在晚上，学生们三三两两地聚集在啤酒屋和咖啡厅，当你走近“荷兰烤鹅店”或者是“绿洲”时，你就会发现四五个雅间里坐满了学生，欢声笑语不时传来。

15. 伤 痛

三月份的《商业周刊》上发表了一篇评论斯坦福商学院的文章，在指出它的种种优点和长处之外，同时也指出了它的种种不足和比其他商学院（如哈佛商学院、西北大学商学院、麻省理工学院及宾夕法尼亚大学商学院）差的地方。这篇文章在学生中引起了一定反响，一时间成为大家议论的话题。

菲力用律师的眼光来看这篇文章，他去图书馆查看了有关评论斯坦福的文献资料，将《商业周刊》和别的杂志，如《纽约时报》等加以比较，吃完午饭时，菲力发表了结论。

他解释说，各杂志都肯定了斯坦福在研究方面的成就，这一点很明确，斯坦福在研究方面所取得的成就是卓越的，有目共睹的。

斯坦福的毕业生走入市场后，得到了用人单位的好评，这一点也是公认的。斯坦福的招生数量不多，每年 350 多人，与其他商学院相比，少得多。比如，哈佛的招生数量是斯坦福的两倍还多。斯坦福不但在招生工作上非常严格，而且也能保证毕业生的质量。

但《商业周刊》既肯定了我们的优点，比如学术研究方面等，也用大量的篇幅批评了我们在面试中的态度不好，以及各大公司对我们的非议。

首先，斯坦福的学生很傲慢。其次，斯坦福不准招聘公司询问学生的分数和年级，而且一旦聘用，就象菲力所说的“必须付我们工资”，平均每年 6.5 万美元的薪水，比其他任何学校的待遇都要高出许多，因此，雇主们背地里称斯坦福的学生为“强盗”。

菲力给这一切下结论说：“这些不都是我们所知道的？我们所做的吗？”他看起来还有点得意。

吃完午饭之后，我迎面碰到科勒，科勒说：“我到这个学校来，并不是为了谋到一份银行的职员或者是一个经济顾问，而是为了接受这儿的。”

“我也是这样想的。”我说。

“所以，这些评论和名词并不能影响我们什么，对我们来说，就象给鸭子泼了身水，无关紧要，你说是吧？”科勒耸了耸肩。

看来这篇文章也引起了校方的注意，星期三下午五点，教导主任召集我们在礼堂开会。

那天，若大的礼堂座无虚席，就连走廊上，大门口都被挤得水泄不通。礼堂里一片嗡嗡声。当主任、副主任，学校的行政人员从边门鱼贯而入时，学生们渐渐地静下来。主任们和行政人员都显得烦躁不安，苏尼姬·珍森起来向学生介绍主任，但没有一人鼓掌，主任走到麦克风前，看得出他的肩膀在微微抖动。

“我想我还是应该承认——今天我的情绪特别低落。”主任说：“但这所学校是一个杰出的商学院，这一点我坚信不疑，看了杂志上的那篇文章之后，我一遍又一遍地告诉我自己，无论新闻媒介怎样报道都无关紧要，它都不能动摇我对斯坦福的感情。”

“但是，那篇文章伤害了我们每个人的心。没有人会认为明天早晨去上班是件令人高兴的事，去忍受别人对我们的轻视和嘲笑是一种痛苦。”

“但最使我们不能忍受的是”他停顿了一下，他的声音哽噎了——文章披露了一些我们在座的学生……对学校的看法……这些刺痛了我们的心。”

“所以，我们研究了一下，普遍认为我们应该坐到一起，好好聊聊，希

望你们能畅所欲言，谈出自己的观点，指出我们的不足，现在，我声明，此时，此地，我们来听取大家的意见。”

主任说完之后，就回到座位上，副主任斯劳奇出来主持会议。

“如果大家想提问题或者发表意见，请举手。”

一阵窘迫的沉默……过了一会儿，一只手举起来了，接着，好几只手都举起来了。

第一个学生就基础课的设置提问：“太多的必修课都没有经过好好计划。比如说，我们根本不清楚‘期权’是什么意思，就必须学习高深的‘期权定价模型’，这难道不是计划上的错误吗？”

斯劳奇的回答是，这种安排是去年金融系就“金融课导论包括什么”经过长时间的讨论而决定的，“我认为我们应该尊重他们的决定。”

台下一片嘘声。

另一个学生站起来询问“为什么免除考试一年只有一次？”因为有些考试他不能参加，有的也不必参加。他说：“因为我必须挣钱交学费，在离开加利福尼亚之前，我必须工作。”所以，他说有些考试他不想参加。比如，基础会计学。他是专业会计师，并且一直在一所大的会计事务所工作。所以他说：“很抱歉，我觉得我还要再考这些课程，我觉得很可笑。”

“你得了解注册的过程。”斯劳奇回答。“我们需要知道每门课程有多少学生，我们不可能允许学生经常地免除考试，从而忽略基础课的学习。”

又是一片嘘声。

一个学生抱怨许多讲师、年轻没有经验，一个讲微积分的副教授来自拉丁美洲，“我不知道这是不是他的错，他的英语发言不好带有浓重的南美腔。（我曾经听过那个教授的课，他确实英语讲得不好，并且口音很重，我们根本听不懂他的课。）另一个站起来提醒主任别忘了他以前说过的话，他曾说过，斯坦福的教授们不论在教学方面，还是研究方面都是一流的教授。

“噢，谢谢你的批评。”斯劳奇说，“我们几个主任已经在一起讨论过了，已就如何提高教学质量做了些改善。”他们已重新调整了教学计划，讲师在讲课的同时，还要给学生放录像。录像的内容是：一个经济顾问如何在工作。

学生们哗然。

在学生们狂热地抨击下，斯劳奇只能给出些站不住脚的答复。这就更引起了学生们的反对和嘲笑。这整个事件对我来说象一场小小的悲剧，对斯坦福的每个人都是一个打击。一年来努力工作的教导主任们，肯定希望得到我们的赞扬和恭维，恭维他们了不起，他们的工作是重要的，不可缺少的等等。如果这是两天以前，我们也许会说的。但现在，由于《商业周刊》的这篇文章，我们对学校的抱怨已远远超过了我们对它的感谢。《商业周刊》的评述将我们又抛回到烦恼、怨恨的情绪中去了，就象寒冷的冬天刚刚来临，而不是结束。

经过两个多小时蹩脚的回答，斯劳奇好不容易才结束了这次尴尬的会议。学生们走出礼堂，发现整整一个星期的晴天烈日，骤然乌云密布，一场春雨眼看着就要下了。

不得不过的第二天来临了，我的情绪仍然很坏。科勒跑来跟我说，他妻子一个劲地问他，斯坦福会不会退还部分学费。

直到快要上完上星期的课时我才发现，很难强迫自己重新回到那种考试的氛围中去了，我有些害怕了，期中考试使我心烦意乱，好不容易考试完了，然后就为夏季的工作奔波。现在，许多课都该好好看看了。如果任何一门课考试不及格，都会使我败坏斯坦福的名誉。狄龙·里德是唯一给我寄录取通知书的银行。我能意识到，他们将会特别关注我的成绩。为了我的工作，我把自已关在办公室的厨房里开始用功学习。

在考试那一周的周一，我们考了数据分析，最难的要数处理信用卡公司的问题了。公司已经向它的五百名顾客寄发了优惠券。现在，它想知道，它的顾客们是否已经使用了优惠券？

顾客的手中有两种不同的“卡”：宝石卡和钻石卡。在美国，一个明显的、用的最多的手段就是发行黄金卡和白金卡，问题是以大量的数据为条件，详细列出顾客的人数、所持卡的种类，然后，再从持不同卡的顾客中选出典型来进行调查。这个问题的最后是一系列指令：

“假设优惠券计划被采用，结果将会与现在的指示不同，检验假设是否成立。”“详细说明并列出的无效的和可选择假设的清单。”做完之后，我估计能通得过，但是，我没有一丝一毫得意的感觉，我只是松了口气，整个学期的数学分析课紧张地让我喘不过气来。

星期二考的是会计学，大部分是文字题，这些问题的难度与数据分析里的题目不相上下，只需要大量的计算。有一个问题自称是库得里·凯尔公司的事情（这是西蒙教授的一个小幽默）。

库得里·凯尔是个制造玩具的公司，他们制造的玩具袋鼠，100厘米高，批发价是150美元，其中手工费是50%，需要我们计算出它制作过程中原材料的利用率和损耗率，劳动力的报酬（工资）等。最后这个问题还提出“计算企业管理费用的变化”，利用给出的资料，尽量详细解释。“计算材料价格和材料用率的变化。”计算这个，计算那个。

一会儿，西蒙走进教室，让我们合上卷子，由于长时间使用计算器，我的指关节都僵硬了，但还是剩下两个小题没答完，但我肯定这次考试能通过。

星期三，我该休息一天，但我没休息，我用了一整天的时间复习星期四的经营课考试。

这个学期的经营课都把我搅糊涂了，因为它总提一些大的，重要的问题，然后，进行分解，解析成一些枯燥的小题目。下面这个问题摘录于考试题目：“通常，付给工人工资（依靠工人所做出的件数）是与质量管理体系相矛盾，为什么？”

质量管理体系是美国人爱德华·戴明发明的，但却在日本得到了最广泛的应用（美国人几乎没听说过戴明的名字，我也没听说过，——但在日本，他却很受尊崇，和他齐名的还有麦克阿瑟。）。这种管理系统给了日本工人自由停机的权利，如果他们发现产品有一点缺点就可停机重做。设想一下，如果他们的工资取决于工作数量的话，那么他们就不会在乎产品的质量了。

但是，什么原因使得戴明的全面质量控制在日本根深蒂固，而对美国则不起什么作用呢？为什么日本人在制造方面比美国人强得多呢？经营学将永远也解不出这道题的答案。

经营学的考试正在进行，一道题接着一道题。

另一道题是叭喇狗面包坊应该订多少面粉？多长时间订一次？给它制订

出每年的订货单，每月每磅面粉能烤出多少面包？

一个快餐店应该配备多少收银员？客流量平均每小时十七人次，每个收银员每小时要用 W 分钟操作，顾客的平均消费水准为 y 美元，有 $m\%$ 的顾客不能等 2 分钟以上而离去。

刚过半个小时，我就很疲劳了，但我还是坚持一刻也不停地算呀，写呀，一直坚持到最后。

因为国际区域经济没有期末考试，所以只剩下了金融课。

整个学期，金融课一直持续不断地增加对复杂，尖端问题的学习和研究。后来我们还学了资本资产定价模型，它是一门准确描述债券风险与回收关系的学科。期权定价模型，讲的是一个公式用了七种不同的变量，用来估价期权。希腊字母表的前几个字母分别是： σ 是材料变化的尺度标准； β 是风险系数， Δ 是特权价格和合同价格之间的差距，我可以从课本后面的词汇表中将其全部定义抄下，我可以全写完，但你能理解吗？

在期末考试中，有关期权的选择权，通知，付款要求，履行价格等，我出了些错误。另外，关于市场的易变性，一定范围内的年产量，综合契约等，这些都是数学，我对这些一概不知。到现在为止，我可以通过商学院的考试，但我却掌握不了这些学科的实质内容。一部分技巧是将公式写到索引卡上，另一部分是牢记。我收集了厚厚的一大叠卡片，最上面的一张，我是这样写的：“你如果考试不及格，你就是个蠢货。”

冬季结束了。

操场上，我和我的同学缩着脖子，跺着脚。早春的天气仍然是很冷的，淅淅沥沥下着小雨，这样的天气使人消沉，同学们陆陆续续都走散了，有的去吃中午饭，有的径直回公寓休息了。

我和科勒一起去咖啡厅吃饭，科勒说：“地球上总共有 50 多亿人口，我们班的学生可以说是全世界最幸运人口中的佼佼者，可我们还是不知足。”

他扶了扶眼镜，“这就是工商管理硕士生，”他说，“从不知足。”

16. 春天圆舞曲

斯坦福的季节就是这样变幻莫测，不可思议。4月1日，当我走下来自华盛顿的客机，再次踏上旧金山国际机场的土地时，难以相信周围已是一片春光明媚，生机盎然。想想十几天前，我终于摆脱了斯坦福冬季如同地狱般的日子时，这个城市还笼罩在整日灰蒙蒙的阴冷潮湿中。而如今一切恍若隔世，我飞快地走进候机室，笨手笨脚脱下厚重的外套，手忙脚乱地翻出了旅行袋一个角落中的墨镜。我敢打赌，外面起码有30多度。我感到每一根神经，每一个细胞在压抑了整整一个严冬后，又开始活跃跳动起来，一种喜悦的顶感在心中慢慢滋生：斯坦福的春天到了，我在商学院的春天也即将来临了！

回到宿舍，那两个家伙已先我一步到达。乔正在进行他迎接春天的第一项仪式——汽车大清洗。他远远地看见我，挥舞着那副硕大厚实的橡胶手套，扬动着蜿蜒蜿蜒的胶皮水管。瞬时，一股激荡、跳跃的水流在空中摇摆舞动，空中弥漫着清新、晶莹的水雾。乔是个与众不同，脑子里塞满古怪念头的家伙，就连他的欢迎方式也是这样不可思议！菲力正在长廊上闭目养神，享受着斯坦福四月的阳光。当我拖着笨重的旅行袋，从他旁边过时，这家伙居然诡秘地睁开眼，扬起那张涂满了防晒油的脸，然后作戏般地长叹一声，慢悠悠地吐出四个字：“谢天谢地”！

我可顾不得理会这两个神经兮兮的家伙，飞快地冲进宿舍，扔下旅行袋。三下五除二，换上了背心短裤。把菲力的防晒油在头上、脸上、胳膊上胡乱涂了一气，爬上了屋上的平台。平台晒得暖烘烘的，说不出的舒适和惬意。此时此刻，明天的课程，那些选修的和必修的，什么美国商业史，宏观经济学，经营战略等等，早已飞到了九霄云外。让它们都先靠边站去吧。我有美妙的春光，又找到了工作。如果上学期的财务课再能顺利通过，事实上已经通过了，斯坦福对于我，还有什么可担心的！

我已感受到，这学期将是个全新的开始。斯坦福变得愈发的温暖、可亲了。周围似乎洋溢着一片阳光灿烂。当然对于有过一段艰难经历的我来说，斯坦福是个最合适、最与众不同的地方。我对春天的生机勃勃，欣欣向荣有最深刻的理解和体会。那整整一个冬季的恶梦都过去了。什么成绩、分数、工作，统统见鬼去吧！现在是春天，一切充满梦想和希望，我要放声大笑，尽情歌唱：

“春光跳跃飞扬，
布谷纵情歌——咕咕！”

现在回想起来，我那时如同愚人节的傻瓜，挣扎出阴森的地狱，在新世纪的曙光下忘乎所以，欣喜若狂。不过，我始终认为，歌唱是欢迎春天最好的方式，尤其在那时。我，还有我的同学们经过漫长的一个冬季的压抑窒息，终于逃离了地狱。我们自由了，终于解放了！

遗憾的是，我那时还没意识到，天堂之路虽近在咫尺，却还有一步之遥。

17. 企业经营战略

事实上，我们还在炼狱中受磨难，但这该是通向天堂的最后一次洗礼了。不过，必修课永远排在第一位，神圣不容忽视，就像宏观经济学和经营战略。

杰瑟·罗格森教授的宏观经济学每周二、周四上午八点准时开始。罗格森教授是个个子不高，留着胡子的年轻人。脸上永远挂着牧师在葬礼上平静、温和的表情。他的课如同他的人一样缓和沉稳，平淡无奇。如果微观经济学要解决单个公司企业的行为决策，则宏观经济学，面对的是整个国民经济的态势、变化。整整十个星期，我们眼睁睁地看着罗格森教授建立起他的所谓能容纳包罗整个美国经济的一个庞大、繁杂的数学模型。恐怕只有联邦储备委员会主席或许会对这么巨大、高深莫测的数字符号组合感兴趣。罗格森教授显然想把他这个自认为适用一切经济态势的庞然大物推而广之，翻开世界经济史的新篇章。可我却不以为然，取代那些经济学的鼻祖们，岂是一件易事！

罗格森教授每节课都要留出一段时间，进行那些翻来覆去的推导论证。黑板上时时充斥着这样的等式：国民生产总值（GNP）= 消费 + 投资 + 政府开支 +（出口 - 进口）。净投资 = 储蓄 +（税收 - 财政开支）+（出口 - 进口）.....

凭良心说，一大早起来，在这种呆板的课堂上呆上漫长的一小时四十分种，哪怕只保持最低限度的清醒，也绝非一件易事。这种对罗格森教授白开水般平淡乏味的感觉，在领教了哈罗德·摩西的经营战略后彻底改变了。相比之下，罗格森教授算是极富表达和敬业心的了。摩西冗长拖沓，又毫无价值的讲授，让你不得不心主厌倦。而他本人又极循规蹈矩。品性上，道德上都无错可以挑剔，或许只是鬼使神差地落得个毫不适合他的工作。每次的牢骚、诅咒后想到这点，我的心中又不免升起一丝同情和歉疚。不过，归根结底，这种矛盾的心理只会换回我们下次更尖刻的诅咒。

还记得他的第一节课。

“以往，坐在后排的同学总是抱怨听不清楚，可这是我使劲费力的最大音量了。”莫名其妙的开场白。我打量眼前这位先生，四十开外，身材矮胖，留着乱蓬蓬、棕褐色头发。“我会试图大些声”，他的眼中居然有害羞、胆怯的神情。“不过，每次上完课，我总是声音嘶哑。”坐在第三排，我和乔互换了眼神，彼此会意地耸耸肩。天知道，他到底想要说什么！

最令人不堪忍受的是摩西布置的那些让我们课下阅读的指定资料，零乱琐碎，难以理出头绪。每次奋斗都得通宵达旦，眼冒金星。之后，我依然不敢肯定，自己到底是否弄清楚经营战略这门课，最最简单、最最基本的一个问题——何谓经营战略？它在研究什么？按摩西教学大纲中的教案来解释，它是一门关于“企业如何对千变万化、竞争激烈的市场作出反应，以及经营者如何引导企业渡过难关，在竞争中取胜”的学科。可是像这种泛泛空洞，毫无意义的解释，我可以在任何一本涉及商业管理的书中翻到。摩西先生和他那些不知所云的资料，最终也没有告诉我们，经营战略究竟在探讨什么？

有一篇名为《战略艺术》的文章，告诫行政管理人员，企业管理艺术的培养就象用粘土塑制陶器，抛开那些理性思考分析，完全凭着管理者对事态的感触和直觉，“一切跟着感觉走”，这才是管理艺术的最高境界。我是有所悟地点点头，试图体会作者那种虚无飘渺的艺术境界。紧接的一篇文章，名为《经济分析与战略性管理》，立场鲜明地阐述了商业战略的制定除了需

要高度精密的分析研究外，只能由专门从事这项工作的专业技术人员负责探讨，整项工作需要高度专业化的氛围。文章中那些拗口的句子令我至今费解。诸如此类，晦涩古怪，自相矛盾。硬着头皮在这堆不知所云的字母符号中翻来覆去，是斯坦福生活中最令我头痛的几幕之一。

在最初几节漫无目的的闲谈式讲座后，第四节课，摩西的举措最终让我放弃了能从这门课中多少学到点东西的奢望。那天，摩西举着一个鱼缸式的小碗走进教室，里面盛着写有我们分组名单的纸条，他随意抽了一张，然后不加任何提示、不予任何准备，要求纸条上的小组分析第一节讲述的一个案例。我打心底同情这三个可怜的家伙——看他们一个个不知所措，目瞪口呆地被拎上了讲台。而摩西则慢悠悠地退到教室一旁，找了个座位安逸地坐下。

“那，那我们要讲多长时间呢？”沉默半晌。马拉尼，小组中一个成员，终于找到这么一个问题打破僵局。

“你们随便好了”。摩西微微一笑，十分大度、随意。

以下的整整四十五分钟，马拉尼、李和费舍把我们大家背得滚瓜烂熟的案例重新一个字一个字地复述了一遍。最令人厌恶的是那个费舍——当年的一个计算机推销员，居然利用这个当众登台的机会，一会儿喋喋不休、煞有其事的胡说八道，一会儿又对一旁的李和马拉尼指手划脚：

“李说得好，继续。”“马拉尼该你了。”

二十分钟过去了。坐在这里听费舍手舞足蹈地高谈阔论。除了是在白白浪费时间，找不到任何更好的解释。“我交学费难道就是为听这个白痴胡说八道？”乔在一旁愤愤地小声嘟囔着。我敢保证除了那个坐在一旁，依然保持微笑的摩西外，乔的话一定符合我们每个人的心声。

这倒并不是说这个小组在智商上低人一等。说实在的，这个案例确实很棘手，无从分析。它涉及的对象是一家位于克利夫兰的五金工具公司，一个正在日益衰退却仍然试图挽回竞争能力的企业。吉姆，这家公司的新老板，在更换了几乎所有部门的领导，并对生产线大规模简化后，依然认为，公司要想继续盈利，仍需要大幅度压缩劳动力成本。问题的症结就在于此，而简捷的途径有二：要么说服员工同意降薪；要么全厂迁移，从中西部迁至劳力相对便宜的乡村地区。

案例中列举了大量详尽的事实资料，阐述了当时的工作条件，人事管理机构，工会状况以及这家公司的经营历史，最后还附上一大摞各种财务统计数据，内部经营备忘录和若干组织管理表格。这是一份即使看一百遍，也对这家公司处境束手无策的报告。很明显，台上的费舍再讲上几个小时也不会比我们的结论高明多少，大家本来都指望乖乖地洗耳恭听教授的高论，可谁曾料到摩西会坐在一边，除了自始至终的微笑外，毫不涉身其中。

台上的李和马拉尼已渐渐支持不住了。面面相觑后把目光一齐投向了摩西。“很好，慢慢继续。”摩西的语调平缓又温和，这只会让费舍更嚣张。这个家伙居然在黑板上抄写那些冗长繁杂的组织表格。足足40分钟后，摩西才终于从椅子上慢慢站起，踱到仍在孜孜不倦、奋笔疾书的费舍身后。“好吧，费舍，现在告诉我，你们小组做出的结论是什么？”

“结论？”费舍瞠目结舌，“我仍试图从这些财务数据和组织报表中寻找结果。”

摩西笑容依旧：“你们中有谁得出了结论？”他的目光又转向了李和马

拉尼。

“我有一些想法”。马拉尼回答道：“我想公司对它的员工有些不尽情义。从资料上可以看出，大部分的员工已在这里干了25年以上，

25年的工龄。”马拉尼接着说：“意味着他们已经老了，不再年轻，公司若迁走，再谋职业对他们绝非易事。因此，公司应留在原地发展，谋求解决问题的出路。”

“你的观点的确有道理。”摩西慢条斯理地说着，“但如果我没有听错的话，你的提议是建立在道德伦理的基础上，而并非企业经营角度，你能把它与现在公司实际的经营战略需要联系起来吗？”

“似乎不能。”马拉尼沉默片刻，慢慢说道。

“没有关系，我们毕竟才刚刚开始。”摩西倒是十分宽容。

我低头看了看表，离下课只剩下不到20分钟，而对整个案例的分析结果我们依然一无所知。

“同学们，你们读过迈克尔·波特的文章吗？”摩西走到讲台上，点着他在教学大纲中列出的一串名字，没有人应声。波特的名字明明排在了期中以后的阅读范围内，谁也不曾料到他会在一开学就派上用场。“没有，那一定是我搞错了。好吧，课后读一读，在这篇文章中，波特为处于衰退期的公司指出了三点经营战略。”

紧接着是一串长长的复述。无非是一些争取市场份额，挤走竞争者，重新进行市场细分，集中力量发展优势，要么干脆举手投降，退出角逐。

这些办法听起来都很有道理。可直到现在，离下课剩下不到五分钟，摩西对这家公司的命运仍旧只字不提。

“上面的那个案例表明公气总裁吉姆是个细微谨慎的策划者。”摩西终于切到了正题。可惜仅此一句而已，“这不仅让我想到了凡赛尔的观点。”凡赛尔是个热衷于研讨公司在稳定成长阶段，应建立周密严格的管理体系的经济学家。“但这种高度细致的管理似乎并不适合处于衰退，经济状况不稳定的企业，就象吉姆目前所处的困境。这里，我很想引入明特伯格的观点。”

明特伯格就是那个把公司运营比作捏塑陶器的家伙。离下课只剩下两分钟了。摩西依旧不慌不忙地引经据典：“从某种意义上说，吉姆在解决公司困境时，就是凭着直觉，依据对周围发展的敏锐感觉，不断制定新的发展战略。”

“这也是你们，在离开这所学校后，作为企业的独立决策人，所必须面对的大问题。”摩西的声音已濒临嘶哑，看来他在作最后陈辞了。尽管他的声音越来越微弱。我们都屏住呼吸，希望听到这个案例的关键之处。大家都不约而同地身体前倾，竖起耳朵。整个教室除了摩西微弱嘶哑的声音外一片静寂。就象病榻前，家人们竭力想听清楚死者最后的遗嘱。

“凡赛尔主张的细致有序与明特伯格的自由随意，是管理的两种境界。如何把握好他们之间的分寸，是你们在今后的管理生涯中永远不能回避的问题，也是这个案例的要旨所在有张有弛，理性的思考与瞬间的灵感，永远相辅相成缺一不可。因此，我这里要说的，就是要全面把握，松紧结合，求得管理的完美和谐。好了，今天就到这里。”

事实上，三分钟前就已经响过下课铃了。大家开始垂头丧气地收拾着书包，互相交换着茫然的眼神。我打赌，没有人能弄明白摩西的逻辑——他的一番陈述究竟想要告诉我们什么。

马拉尼突然站了起来。“最后怎么样？吉姆最后怎么样？”

摩西象是吓了一跳：“那家公司的工人们投票反对降低工资，不得以，吉姆只能采取第二步措施，举厂迁移到北部的肯塔基。”

“那然后呢。然后怎么样？”马拉尼急切地想知道结果。已经有人拔腿要离开了。

“什么然后呢。”摩西一脸困惑。

“这方法生效了吗，公司最后的命运怎么样？”

“很遗憾，没有。”摩西答道：“即使迁出了高工资成本的克利夫兰，公司也没有摆脱每年亏损一千万美元的厄运。吉姆只得与一家德国公司联合，冒险从事一笔投机生意，转产一种含碳化合物。”

“作为一家以往专门从事钢铁工具生产的大公司，那家公司现在事实上早已徒有其名了。”这就是我们关注了整整一上午的吉姆的命运，摩西在百般追问下才最终说了出来。

走出教室，乔怒火中烧。“这算什么！一上午废话连篇，什么有张有弛，简直一派胡言，真不知道学校从哪里找出这么一个家伙！”

摩西的课的确让人难以忍受。不久后的一个下午，它简直糟糕到了极点。课堂上，一笔交易正暗暗展开。几个学生的书包里竟然揣着一些金融杂志的复印件，我花了 75 美分买了一份摩西正在台上复述着的《国内经济回顾》，看完后旋即卖出，竟然有 1 美分的盈利，以此打发摩西无聊的讲课。

似乎没有人比乔更对摩西深恶痛绝。按乔的话说，摩西有两大罪状：其一，经营战略原本是一门很有用的课程，它真正让经营者学会如何面对挑战而作出决策；如何根据市场需求，进行产品的开发，这些都是在今后所要面临的关键问题。如果能教得好，这门课将比那些案例分析更能让我们受益非浅。但是那个可恶的摩西却毁了我们，毁了这门课。

另一个原因不可避免地牵扯到钱的问题。乔把我们这两年来要上的课都根据入学时的学费按比例分配。据统计每节课都需付出几百美元的代价，这个学期，摩西的课居然会白白扔掉我们三千美金。那天晚上，当乔最终算出这笔数字时，惊呼着仰面朝天跌倒在床上。

乔和其它同学联合向系里提抗议，事实证明元济干事。“系里在搪塞我们，”乔气愤地从主任办公室走出来，“主任说摩西目前正在进行培训，说一切会好转，让我们再多些耐心。”“再多些耐心！”我小声嘟囔着：一个学期总共才十周，摩西已经浪费我们四周时间了，这可是我们在斯坦福唯一能学习经营战略的机会。“再过几个星期。”乔自嘲道，“我们早就放暑假，跟这儿拜拜了。系里明明是在打发我们！”

摩西的课时安排到期中时已形成稳定的风格：一般刚上课的二十分钟，是他照例要作的一番自我检讨。紧接着，就会有一个不幸的小组从他的小鱼缸中被抽出。极不情愿地走上讲台进行枯燥的案例复述，这道程序往往要进行半个小时以上，剩下的时间归摩西自由发挥，说一些既听不清，也弄不懂的归纳总结。每次的经营战略课前几分钟都是一幅很奇怪的景观：数十名学生簇拥在教室门口，全神贯注地注视着摩西从小缸中抽出一张纸条，当摩西公布完名单后，教室内外立即乱作一团，总会有几个不幸的家伙被捉住。在同伴们幸灾乐祸，又多少夹杂着几分问情的欢呼声中慢吞吞地走上讲台。教室外的其余人，则吹着口哨，雀跃着一哄而散，庆幸又躲过一劫。

乔对摩西愈发忍无可忍。终于，在一次偶然的机会，乔接触到了另一位

教授主讲的经营战略教学大纲。那清晰、富有条理的安排令乔感慨万千，尤其是扉页上赫然印着的一句话：“丢下包袱，创造机遇”激发了乔一个伟大思想的诞生。

“当我读到这句话的时候，”乔后来回忆道，“心中不禁一亮。我不禁问自己，何苦再枉费口舌，与系主任争论不休，他同样无能为力，解决不了我们的问题，更何必再去上那些只是白白浪费时间的课呢。”“丢下包袱，创造机遇最终的解决只能是自己拯救自己。”乔飞快地跑到服务部，复印了两份那位教授的教学大纲。于是，从此以后，我和乔的课程安排有了新的变化：在摩西的课上，我们坐在后面，专心致志地研究另一位教授的作业。再从朋友那里搞到课堂笔记。尽管困难重重，但终于坚持着完成了学业。

“丢下包袱，创造机遇”，我和乔都把这句给我们带来新的转机的至理名言刻在书桌上。这也是我们从摩西的课堂上真正学到的有价值的东西。

18. 难忘的营销案例

直到第一节课前，我从未仔细留意过理德·强森——我们的市场营销教师，可事实上，他的名字，在过去的整整一年中，时常在我们的耳边出现。

经常可以听到关于强森的各种各样的议论。有人对他推崇备至，“强森是整个学院数一数二的老师。”而有的人则不以为然。对他嗤之以鼻，“强森吗，不过是个很会卖弄的家伙罢了。”在教务处的教师备忘录上，强森被排在了客座讲师的位子上，这说明他始终没有争取到固定的讲师职位。学院中大多数的讲师都是些早先在商业界赫赫有名，如今离退下来的大人物。象马温·黎伯曼——二年级企业家精神课的老师，曾是有线电视网业的巨头；高登·戴莫——二年级的房地产老师，在当年旧金山南部的开发中叱咤风云。而强森，没有丝毫显赫的历史作为资本。只是一个三十多岁，专心于学术的普通老师，或许，从事教育就是他所选择的事业。

几年前，他曾试图申请加入教师联合会，不过委员会的那些元老们将他拒之门外。上学期的某个茶余饭后，乔曾经闲聊式地提及强森，无非是从二年级师哥那里听到的一些小道消息。据说，他被拒绝的原因是从事研究太少，资历不够，尽管在学术杂志上有时能翻到强森的名字。“那也不过是他的一家之言，强森的思想太激进，一点儿也不符合委员会里那些自命不凡的老古董们的口味。”乔最后补充道。

起初，大家都传言强森在学院里呆不长久，像他这种不能在斯坦福谋得一份固定职位的教授，多半的情况是在其他名气稍差些的学院再寻出路。不过，谣言传来传去，最后不攻自破。学院传来通知，强森教授与学校达成留任的协议。后来我们才意识到，这项协议的最大受益者是我们——强森教授留下来了。我们多了一位出色的老师。这一番沸沸扬扬的去留风波以及引发的各种议论为这位我们尚未接触的教授增添了不少传奇色彩。大家都渴望亲自领略一番这位来自得克萨斯，相貌英俊，工作勤奋的年轻人。

我对强森的看法最初持着很深的怀疑与成见。在我看来，或许他是位表达力强，很在行的教师。但不过是因为很擅长活跃课堂气氛罢了。就象街上那些会做生意，常常吸引路人驻足围观，备受青睐的小贩一样。生意很火爆但不一定真正懂得多少市场营销之道。在斯坦福，只要课堂生动活泼，轻松愉快，一般都会很受学生的欢迎。

我对强森的这些看法多少也来自于他教的这门课——市场营销。这个名词在我脑海里的第一反应就是一个喧闹、拥挤的大集市，充斥着各色各样推销叫卖的小商贩。生意场本身就是充满丑陋肮脏，尔虞我诈的是非之地，在这里唱主角儿的，都是些油滑狡诈，能将土块吹嘘成金子，蛊惑人们乖乖顺从地掏腰包买一堆下辈子也根本用不着的东西的奸商们。我想，既然强森致力于此行当，而且还小有名气，来斯坦福亲自教授我们，一定也摆脱不了满身铜臭，油滑善辩的嘴脸。

没想到才上了第一节课，我对强森的印象，对这门课的看法，来了个180度的大转变。

强森的第一次课叙述了P&G从事土豆片市场开发的例子。他那略微急促的语速与专致的神情，促使每个人的思绪不由得不随着他的一字一拍起伏跌宕。“同学们，我们现在要讨论的P&G公司，是一家有着悠久的历史 and 极佳

口碑的洗涤业的佼佼者，它覆及全球的销售网和卓越的市场业绩无人可以匹敌。现在，让我们回到三十年前，同 P & G 的决策者们一齐从事一项新产品的开发。”强森清晰、悠扬的语调带着我们的思绪飞进了 60 年代的美国。

众所周知，P & G 是肥皂大王，它出品的系列洗涤用品牢牢地被每个家庭主妇记在脑子里。可随着六十年代市场的日趋饱和，精明的决策者们急切地搜寻着扩大业务的新突破口，他们的目光最后落在了几乎全美国人民人手一包的油炸土豆片上。海飞丝、舒服佳与油炸土豆片，看起来风马牛不相及，可 P & G 发现了他们的共同之处。

膨松酥脆韵油炸土豆片，飘着几丝奶油的清香，可谓下至刚长齐牙的娃娃，上至七八十的老叟，是大家都喜爱的休闲食品。当时美国生产油炸土豆片的两家最大的企业是怀斯和雷尔。却始终摆脱不了星罗棋布，松散零星遍布全国的小作坊式的生产规模。每天，各地运货的小卡车都在工厂与销售网点间疲于奔命地穿梭，既繁琐又缺乏效率。的确成为现代工业提倡的规模经济效益的一大反差。原因很简单，油炸土豆片，现炸现吃才够味道，颇有中国古代诗人白居易的《荔枝赋》中的遗风，一日色变，二日味变，三日色香味俱无。而 P & G 的精英们正是瞄准了油炸土豆片目前的市场现状，准备掀起一场土豆片的革命，着手引进用罐装油炸土豆片打开市场的计划。

“多美妙的主意！”强森在讲台上眉飞色舞、神采奕奕。“象制造肥皂一样对付土豆，在一个模子里加工，然后码好摆在密封的罐子里，放上些防腐剂，好啦，现在它可以高枕无忧的周游世界，不怕雨淋日晒。怎么样，不错的主意吧！”

强森顿了顿，环顾台下早已折服得五体投地的我们，语调一转，“很可惜，一切都设计得十全十美，只是卖不出去。”

我至今都可以回想起那节课上，我们当时诧异的嘴巴张得有多大！

“好了，同学们，现在是我们帮助这个一贯表现优秀、业绩不俗的 P & G 的时候了。为了帮助这位洗涤业大哥大找出跌跟头的绊脚石，我们自己先想想每天都吃的油炸土豆片。”

不知什么时候，强森已踱到了台下，在我们的座位间穿梭。“这位同学，你为什么想买土豆片？”强森的目光落在了前排的一位小个子身上。

“因为想吃。”小个子回答得干脆利落。

满场哄堂大笑。问题太简单了，可回答得似乎更简单，强森摆摆手，压住了我们的笑声。“因为想吃，完全正确的回答。我们这里讨论的是土豆片，而不是什么高深莫测的核物理，买土豆片当然是为了吃。”强森幽默地耸耸肩，又随口点了几个人到黑板上，让他们一一列出油炸土豆片最诱人之处。

“哗啦一声撕开袋子的悦耳感觉。”“飘出的淡淡的、微咸的奶油香气。”“每次都能摸出不同形状、不同大小的土豆片，那份妙不可言的惊喜。”台下七嘴八舌地补充着。

我从未感受过这么全身心积极参与的陶醉感觉。看着一旁随我们一起手舞足蹈、大嚷大叫的强森，我突然意识到他居然能一字不漏地叫清我们每个人的名字！可这才是第一节课，而且他手里也没有点名册。我们的强森老师一定是在课前，在教务处的档案堆中，逐一不漏地翻出并记住了每张照片和他下面的名字。整整一节课，强森毫无差错地点到了大半个班，就好像认识多年一样熟悉亲切，我顿时心生敬意。或许，这就是有些人常常议论的强森爱卖弄，好招摇的一个证据。可无论怎样，这种认真、一丝不苟的治学态度

已经得到了我们同样认真的回报。教室里热烈沸腾的气氛很好地证明了这一点，我发现，我已经开始喜欢上强森了。

“哗啦清脆的声音，微咸的奶油香气，妙不可言的味道”。强森满意地点着头，读着黑板上大家集思广议的杰作。“那么，如果现在我说，人们购买土豆片的大部分动机是出于好玩，有趣，有什么异议吗？”

“噢——”。一下子有不少人恍然大悟，P&G 在决策中犯了商家大忌，它只顾看到了自身发展需要开拓新的市场，推出新产品巩固、占领市场份额，却忽视了消费者的需要。或许，在大多数顾客心中新鲜膨脆的土豆片早已突破了本来的食品本性，成为一种休闲时的享受和乐趣。而 P&G 貌似实用的罐装土豆片。使这种乐趣荡然全无。在以后的调查中，公司意外发现，新产品在老年人中颇有市场。这种保质期长的土豆片可以长期存放家中，以备某天小外孙的突然造访，无需匆匆忙忙地临时采购。P&G 不愧是世界一流的大公司，查明情况后，果断作出决定，忍痛割爱，退回到服务于特定的少数消费者的专门市场中去。

“P&G 的例子告诉了我们什么？”强森在台上娓娓道来，“尽管两种土豆片吃起来极为相似，后者还兼有保鲜的长处，可同时也丧失了享用时的乐趣。怎么样，买土豆片不光是为了吃吧。”强森风趣地在台上，询问着刚才第一个回答问题的小个子。

“好，同学们，把下面的话记在笔记本上，并时时刻刻牢牢印在你们的经营意识中。成功的市场营销，永远是以顾客为上帝，急顾客之所急，满足顾客之所需。好了，下课！”

强森风度翩翩地走出了教室，我还沉浸在对课上精彩片断的回味中。我曾多么无知地把这门课比作商家勾心斗角的伎俩。把强森视为吹嘘卖弄的市井小贩。而事实上，这是多么有意思的一门课，多么有魅力一个人。一节课围绕土豆片的讨论思考固然不会牵扯到那些繁杂的会计处理、经济模型推导。但他却令我对商业，对市场有了全新的认识，我喜欢这种豁然开朗的感觉，并欣赏强森这个人。是他，让我在进入斯坦福以来第一次领略到了商家、顾客、买与卖之间奥妙无穷的乐趣。

我对强森的崇拜与日俱增，更表现在紧接着的第二节课，这或许也是我在斯坦福最难忘的一节课。当时，我们正围绕“西南航空公司”的案例展开讨论。

西南航空公司是由罗林·金于 1967 年创立的。这位哈佛商学院的高材生，在原先从事经济咨询业中，发现了一块极具潜力的市场。在美国颇具活力的经济新增长点中，哈德逊、圣·安冬尼奥、德拉斯地区的蓬勃兴起以及对航空业的尚未满足的巨大需求引起了罗林·金的关注。这是一处极具投资价值的三角地带，哈德逊有近二百万的人口，德拉斯一百五十万，最小的福特沃特也有五十万，而在偌大的城市之间，只穿梭着两家公司的班机。并且用金的话说，服务糟糕透了。

目前占领市场的两家公司都是组织机构庞大、很有影响的大公司，布莱尼和德克萨斯国际航空公司，布莱尼的航域遍布整个西半球，你随时可以望见带有它们标志的客机在整个西部穿梭。德克萨斯公司也覆及了除了包括南部墨西哥外的另外几个西南部的联邦洲。如此广阔的业务范围似乎令他们无暇顾及本小利薄的短距离运输市场，尽管当地居民似乎对此更为需要。他们

常常事先不做任何声明和道歉临时取消一期航班。全然不顾机场上那些苦苦等候多时的乘客的感受。一点点风吹草动都会让他们有借口做出临时取消航行的决定。用当地居民的话说，哪怕是千里之外纽约的一场雷阵雨，都会令飞机推迟起飞。这世上恐怕真的再难找出比它们更不可靠、更不守时的航班了。

金觉得这个市场可以大作文章，他拉来了资金，购买了大型客机。虽然是打折买来的二手货，看起来比不上布莱尼和德克萨斯的气派，可金别出心裁地为他刚刚诞生的“西南航空”设计了招徕海报。这架地区航班的空中小姐们，穿着粉红色的迷你裙，分发着赫然印着浪漫爱情之旅为主题的公司传单。“相信短暂的空中浪漫可以改变你的一生。”“48分钟恋爱故事。”街头巷尾，人们好奇的议论着这些大胆的广告词——想想看，那可是60年代的美国！在定价上，金也决定以低价打开市场，尽管那两家公司的价格在相同航距上都定在了27—28美元，金却咬牙坚持在20美元的标准上。

可以想象，人们对这家标新立异，价位低廉的公司很感兴趣，纷纷蜂拥而至，可“西南航空”却始终不能摆脱亏本的阴影。布莱尼更是雪上加霜，决定把这个不知天高地厚，势单利薄的竞争者扼杀在摇篮中，宣布了从德拉斯到哈德逊航线上长达两个月的半价服务，这是“西南航空”唯一有利可图的航线。金刚一起步，就面临关门停飞的厄运。以后怎么办？“西南航空”就这么眼睁睁地束手待毙吗？

上节课，强森叙述完案例，把“西南航空”的命运交给了每个研究小组，由我们为它开出绝境逢生的妙方，我所在的研究小组共有4个人。我和科勒，两个喜欢高谈阔论，不切实际的理想主义者，詹尼弗·泰勒和莎拉，一个治学严谨，口齿伶俐的女生。我和科勒都一致认为那些繁琐呆板的资料查询、整理由细致耐心的泰勒和莎拉做再合适不过。像我和科勒这样粗枝大叶却不乏灵感火花的天才脑袋当仁不让应该去分析那些埋藏在最底处的内在逻辑和解决办法。当然，这种分工的原因我们从未向泰勒和莎拉提起过，但她俩似乎也有共识，对我和科勒这样粗心的人很不放心。毕竟，案例讨论直接关系到我们的学期成绩，高达40分。强森的教学大纲上白纸黑字地写着，“任何一个研究小组若有一次没有充分准备案例讨论，则视为整个课程不合格。”这可是强森的原话！

吃过晚饭，我们四个人一头钻进了图书馆，泰勒和莎拉负责所有的数据分析，不停地在计算器上敲来敲去，他们的敬业精神真令我感动，我和科勒负责记录。只是可惜，直至图书馆关门前的整整四个小时，没有一丝灵感在脑子里划过，我们恐怕要得出了让强森无可奈何的结论——“西南航空”要么同时减价，要么再等待两个月，直到布莱尼的半价服务结束。我相信，这种处理办法任何人都可以不费吹灰之力想到，整整一晚上看来是一无所获。好在泰勒和莎拉到最后有了新的突破，她们认为“西南航空”的广告有色情嫌疑，那些空中小姐们应该穿上富有当地色彩的服装，符合本地人的口味，比如象个牛仔，而不是象那些扭腰摇摆呼之既来的应召女郎！

第二天早上，强森居然在讲台上摆弄一些新鲜玩意儿。他搬来了一台计算机，又象个熟练的电工似的麻利地连上幻灯机，这样，计算机屏幕被清楚地打在教室前方的大幕上。谁都不知道强森的葫芦里卖的什么药。

“好了，同学们”，强森拍拍手，满意地望着自己的杰作，击一下键，瞬时，大屏幕上显出一连串的名字。我们好奇地望着，突然，我居然发现了

吴英伦——我自己的名字。这时才想起上节课临下课前，强森曾经要了一份各讨论小组名单，显然，詹尼弗这个家伙背着我把我的名字当作组长交了上去。强森究竟要做什么？事情关系到自己，我不由得紧张起来。

“同学们，让我们来玩一个令人措手不及的高科技游戏”。强森颇为得意地向我们介绍这种在我们毫无防备的条件下突然袭击式的点名方式。计算机中安装了一个指针随机程序，程序一运行，箭头就在一排排的名字中间晃动起来。这可真够刺激的，伴着一声高过一声的尖叫、跺脚、指针在一排排名字中间穿梭，慢慢地，指针的运动变缓了，扣人心弦的时刻到了。指针慢慢地从一个名字划向另一个。“天哪，继续移啊。”“下一个，快到下一个去。”……看来，谁都不愿成为第一次试验的牺牲品。我看着指针慢悠悠地划过一个又一个名字，“向吴英伦指去，我的上帝！千万别停，走，快走啊！”我的心提到了嗓子眼，可不偏不倚，指到我时，它动也不再动一下，“噢——”，教室里爆发出一阵欢呼，如释重负，幸灾乐祸地欢呼——当看到别人而不是他们自己被这个突然袭击当场抓获。我坐在那里目瞪口呆。

“祝贺你，吴！”强森笑容可掬。“你可真幸运，不过在你向我们大家分析这个案例前，我想先介绍你认识一位朋友。”

从教室后排，走上来一位身材高大、衣着讲究的绅士，五十多岁的年纪，他和强森一起站到了讲台上。

“同学们，”强森又发话了，“这位是罗林·金，西南航空公司的创始人，我们有幸请到他帮助我们一起来分析这个案例！”

我的脑袋“嗡——”地一声变大了，耳边是周围一声高似一声的欢呼，这帮家伙太幸运了，如果说刚才他们只是躲过了强森的突然袭击，可这一次，他们更是逃过了当众出丑的难堪。我，一无所知，居然要班门弄斧，在罗林·金面前分析“西南航空”的业务，接受他的盘问，这简直如同当众斩首一样丢脸，而这帮在周围起哄的家伙们，也不比我多知道什么，居然就可以在台下幸灾乐祸地看热闹。我的上帝，您为什么选中我作替罪羊？

也不知怎么想的，或许是太紧张吧，我一张口就对罗林金开了个玩笑。

“金先生，我们研究小组一致认为这个案例很简单，您应该马上卖掉所有的飞机，然后从航空业消失，越快越好！”

望着金诧异的眼神，我连忙补上一句：“一个玩笑而已。”

又是一阵哄笑。此时此刻，站在讲台上，我意识到这里如同英国18世纪绞死犯人的刑场。这帮看客的心里都巴不得让我被当众绞死，可同时，又在饶有兴趣地欣赏我垂死前的挣扎。时不时地起哄让我继续表演下去。而强森和金，分明就是刽子手，大权在握，对我的厚颜毫不计较，只是在一旁微笑，等着我要尽所有花招，接受他们的审判。

教室渐渐平静下来，大家都等着我的下文。我的脑子里又闪过了一个念头，“言归正传”，我清了清嗓子，“我们得出了结论，金先生甚至在涉足航运业之前，就犯了一个致命的错误。”我故意停了下来。

“什么错误？”金焦急地问，“难道我在分析市场上有什么偏差吗？”这一次，他的语调绝非玩笑。

“不，金先生，”我强忍住笑，“你上商学院时选择了哈佛，而非斯坦福。”

我觉得教室的地板都快被踩裂了，可这一次，强森和金的脸色都不好看。

“吴，”强森终于忍不住发话了。“我们现在要讨论一个案例。你难道

没有些别的什么要说吗？”

我自然有些别的要说，可这些话似乎句句说出来都站不住脚。接下来一个小时，在强森和金的注视下，我渡过了在斯坦福最忐忑不安，手足无措的一节课。

我本打算把我们组的结论简要地复述出来。的确，我们一个晚上思考的结果也没得出什么好见解，可强森和金不住地在一旁打断我的发言，询问我每个细节的分析过程，强加进去他们想出的新问题，我已经开始招架不住了。

“西南航空曾经计算过，如果以每人 20 美元的票价计算，若每次乘客人数少于 39 人，则公司面临亏本。”强森首先发起攻势，“你检查过这个假设吗？”

我的脑子一片空白——无论是对这个假设本身还是我们是否对它进行过检验。正当我心里一阵慌乱时，詹尼弗偷偷递过一张纸条。“是的，我们检验过，”我试图以自然平缓的语调掩盖刚才的惊慌，“这组数据是正确的，39 个乘客，每位 20 美元是保本临界点。”

“可你仅仅告诉我们，你复核了我们的假设，”金在一旁大声说道，“这除了能证明我们的数学还过得去外，毫无意义。小伙子，我们想要知道的是你对这个假设的看法。我们有足够的证据确保每次每班都有足够的客源吗？我们应该把市场的重点对准哪里？至少要拥有多大的中场份额。‘西南航空’才能继续维持下去？”

我被金连珠炮似的问题炸晕了，等待着奇迹再次降临——传过一张救命的纸条帮我化险为夷，可台下没有动静。我紧皱着眉，作出一副正在思考回味问题的架势，眼角却不时焦急地瞟着詹尼弗和莎拉，她们垂头丧气的样子真令人绝望。无奈，僵持了一会儿，我不得不红着脸，象个做坏事被当场抓获的小学生，结结巴巴地坦白，我们漏掉了这组指标。

“什么？”强森一副难以置信的表情。“没有计算，可是，吴先生，这里是商学院，这里的一切都围绕着计算。好，现在你们马上动手算，我们就在这里等着你们的结果。”

我站在台上羞愧难当，台下同组的那些家伙们也不会好受。詹尼弗慌忙掏出计算器，手忙脚乱地敲来敲去，教室里静极了。大家都紧张地等待我们的结果，直到詹尼弗和莎拉把一组数字小声地解释给我，我又继而转身复述给强森和金。

在德拉斯至哈德逊航线上，每日的客流量达到 1334 人次。西南航空打算每日开通 24 次航班，每隔一小时一班，则 24 乘以 39 等于 936，也就是说，必须吸引 936 名乘客，即占有整个市场的 70%，才能做到保本。

“你终于告诉我们，我们所希望知道的。”强森面色宽容了许多，“那接下来，请你继续下去，70% 的市场份额对西南航空来说，意味着什么？”

“我想，要么‘西南航空’能够扩展到足够广阔的市场，要么赶走一位竞争者，别无出路。”扩展市场份额或赶走竞争对手。”强森仔细品味着我的回答，“好，谢谢你的答案，吴，我们的确有所进展。”

接着，强森又深入下去，迫使我回答一个又一个我尚未考虑成熟的问题。金在一旁不作一声地聆听着，但当我们讨论到广告时，金大声反对我们所说的——他的广告暗含色情成份。

“停一停，”金毫不客气的打断我的陈述，“我并不认为广告中有任何色情嫌疑，偶尔的一点儿刺激没什么不好。记住，我们的广告针对的是 60

年代美国德克萨斯为生意疲于奔波的男人们,而不是 20 年后坐在这里的斯坦福的诸位女士!”

坐在台下的女士们对金的发言嘘声四起。

“你们当然不必欣赏它,”金意犹未尽,补充说道,“但我的顾客喜欢,这些终日生活忙碌枯燥的男人们需要在旅行中寻求一些刺激,享受一下人生。我们的空中小姐都是有着天使般脸蛋,年轻呵爱的姑娘们,绝对要比布莱尼和德克萨斯的那些老姑娘们强许多!”

台下又是一阵骚动。强森不失时机地及时扭转了话题,询问我有关市场细分及定位方面的意见。

坦白他说,我们的讨论的确涉及到关于乘客的两大来源——因公出差和旅游观光。但即使是精明的莎拉也没有找出这两类乘客的不同,对整个案例有什么重大意义。我只好又一次让强森失望了。

“但,吴,想一想,这显而易见,因公出差的乘客最需要航班提供什么?”

“准点到达,或许,一次放松享受的机会。”我知道,我现在已经象只温顺的小绵羊,跟着强森的问题亦步亦趋,只有招架之功,没有还手之力。

“那么合家旅游的乘客呢,他们最希望什么样的服务?”

“也是按时到达,不误点。难道还有什么其它么?”

“可我想要知道的是,这两类乘客有什么不同。这样吧,听我给你举个例子,说得再详细些,一个有着三个小孩的家庭乘机去看望他们在哈德逊的祖父母与一位急于去哈德逊了解一桩生意的公务员相比,有什么不同?”

我的思维似乎滞住了。脑子里不停地转着强森的声音,“有什么不同?有什么不同?”可天知道有什么不同。强森只是在一旁默默注视着我,过了一会,才缓缓他说到:

“吴,你要意识到,公务员的机票是可以回去记帐报销的,而作为丈夫和三个孩子的父亲却不得不自己掏腰包。”

“钱!”我眼前一亮,拍着脑袋大叫起来,“一定是钱!旅游者们都希望省钱。”强森终于给了我一个这节课中最灿烂的微笑。

就这样,他把我带向了一个又一个问题的关键,每次都令我抓耳挠腮,无从下手。可一旦他不经意地吐出几个字,稍稍指示后,马上柳暗花明,豁然开朗,答案总显得那么显而易见,就连白痴也不会答错。我站在讲台上,感觉就象是个白痴。可我还有另一种很美妙的感觉,每次在强森的循循善诱下,问题取得新进展时,一种不可压抑的兴奋与激动总会涌上心头,“西南航空”整个案例错综复杂的脉胳在我的头脑中越来越清晰明了,我感到,每一根神经,每一个细胞都全神贯注加入到了这场讨论。

或许,强森的教学方法是太过于苛刻严格了,可他让人感到兴奋,投入,真的有所收获。他让那些惊心动魄的商业大战活生生地走入我们的课堂,而且,站在讲坛上那位高大,自信的德克萨斯富商,整个事件从始至终的策划人,操纵者,他的参与更加强了几分传奇色彩。

整整一个小时的盘问过后,我终于败下阵来,尽管我对整个事件有很深刻的把握,仍不得不承认,面对西南航空当前的困境,无计可施。整个航班已经使出了浑身解数招徕那些潜在的乘客,可仍走不出亏损的阴影,一旁的布莱尼又在落井下石,难道“西南航空”勇敢的闯入市场只是昙花一现,转瞬即逝吗?

“或许,只有关门大吉了。”我小声嘟囔着,声音微弱得连自己都听不

清。

强森对我的回答丝毫不感到意外，也没有继续追问下去，而是微笑着转向了罗林·金，“怎么样，罗林，该轮到你们出马帮这个小伙子一把了，告诉他除了关门外，还有什么妙方渡过难关。”

金自信他走向讲台中央，打开了幻灯机，教室里的灯瞬时灭了，巨大的投影打在雪白的屏幕上，紧接着传来了金洪钟般清晰响亮的声音。

“我们的确考虑过败下阵来，洗手不干了。可这个念头只存在了几分钟。这样退下来我永远不会甘心，我和我的经理们在一起研究过无数次。我们始终认为，‘西南航空’是优秀的，绝对不会比别人差，我们可以战胜困难，走出困境。”罗林顿了顿，然后一字一字他说：“事实证明，我们做到了，我们赢了！”

在市场细分上，“西南航空”迅速把目光集中向了因公出差和旅游观光两大类特定的服务群上，向他们提供晚上八点以后及周六全日的打折服务。效果立竿见影，这些班次回回爆满，紧接着，“西南航空”主动出击，开始向布莱尼全面宣战。

面对布莱尼的降价战略，“西南航空”在圣·安冬尼奥、哈德逊、德拉斯、福特·沃特当地的各大报纸上开辟了整版的广告专栏，借以抵制布莱尼的嚣张气焰，屏幕上打出了当时一张报纸的广告，上面赫然印着：

“十三块钱的糟糕服务绝不会把‘西南航空’的舒适航班赶下蓝天！”

很显然，这在告诉广大的乘客，霸道的布莱尼正在用赔本的价格，企图把弱小的“西南航空”逼人绝境，但我们绝不会屈服。“西南航空”向关心支持他的乘客提供两种选择，要么只付 13 美元，与布莱尼一样的价钱，享受从德拉斯到哈德逊的服务，要么支付 26 美元的全价，并获得一件小礼物，作为公司对关心爱护他的乘客的一点点心意。最令人叫绝的是广告最后附上的一行小字，一定曾让布莱尼的老板们火冒三丈——“您应该不会忘记，在‘西南航空’降临之前的种种焦急与不便吧。”

这则广告引起了公众的注意，并如愿以偿，为公司带来了源源不断的收入。但这并没有结束，“我们进而又在各地所有的报纸上开设介绍‘西南航空’的小栏目，就象这些卡通。”说着，屏幕上又显示出一群公鸡，鸭子，甚至还有老鹰。争先恐后地涌向“西南航空”的弦梯。一位忙于维持秩序，疏导乘客的空中小姐对她的同伴说：“看来，大家都认为，还是这里最划算！”

在整整六十天激烈的促销大战中，布莱尼损失惨重，元气大伤。“我们也亏了钱，”金依旧那么自信有力，“但损失要比布莱尼小得多。我们的大部分乘客还是愿意付 26 美元的全价。并欣然接受我们的小礼物。一小瓶皇家骑士威士忌。事后那家威士忌的老板曾半开玩笑地对我说：“西南航空在那两个月里是整个欧洲最大的威士忌推销商。”

事实证明，“西南航空”在渡过两个月的艰辛坎坷后，非但没有被打垮，反而越来越强壮了，“在与布莱尼的竞争中，我们成长得愈发坚强，我们成功地把市场扩展到了预期的范围，得到了乘客们的青睐和认可。”

金不愧是个精明出色的企业家，经历过这场风波磨炼后，他立刻召集那些并肩作战的经理们，与他们一道，仔细回味，整理提炼，总结出了一套极具“西南航空”个性的经营管理模式，建立了以“高效迅速”为核心的航运体系。这其中具体蕴含了以下四个基本原则。

首先，简易操作。“西南航空”只拥有一种型号的班机，因此，与之配

套的设备保养系统也只有一套。由于是短距离运输，“西南航空”不提供任何餐饮服务。在销售环节上，由于公司规模小，引进大型的计算机自动售票设备除了是浪费外，毫无意义，用金的话说，“我们就让服务人员在乘客登机前就地设置售票登记，对乘客进行直接的现金服务。”

其次，高效率，高产出。按公司规定，每一架“西南航空”的班机每天24小时在空中飞行的时间长达11个钟头，并且在相邻的两个航班间，最多只允许有10分钟进行休整调头。

第三，“西南航空”的服务永远只瞄准一个市场——短距离大众客运。每条航线的飞行距离都不会超过2个小时。对于短途客运，“西南航空”有足够的把握和经验。多年的实践使它对这一业务了如指掌，“我们在这方面是优秀的，我们也知道怎样会做得更好。在短途客运上，我们有实力与地面上跑的汽车和长途巴士一争高下。

第四，也是最后一点——集中客运业务。在过去的经营中，“西南航空”拒绝了无数次拓展到货运业务的提议，也从未考虑过与“全美邮政”牵手。“想一想最近一次你去邮局的情景吧。”金不无讽刺他说“为了买一张邮票你排了多长的队！

与那群工作慢吞吞，毫无效率可言的家伙合作，该是多么的糟糕！”

金关掉了幻灯机，他充满自豪的声音继续在教室里回荡，“你们大家一定都很急于想知道，经历过这次考验，我们‘西南航空’的命运如何。”金高声地宣布说，“西南航空”的短途运输已扩展到了整个美国西部。现在，它的八十五架客机往返穿梭于三十个城市之间，他的股票已在纽约证券交易所上榜上有名，最多不超过一、两年工夫，“西南航空”的年产值将突破亿元大关。

“我还想告诉大家”，金故意不经心他说道，“布莱尼已经宣布破产了。”话音未落，整个教室爆发出一阵热烈、经久不息的掌声。

我在一旁一边使劲地鼓掌，一边心潮澎湃。按理说，一名成功的商人在斯坦福这所商学院里，受到学生们的欢迎，这只不过是稀松平常，司空见惯的事。但金这一次不同——金不是用他显赫的公司，巨额的财富而得我们的尊敬。我们真正崇拜的，是他白手起家，艰辛创业的历程。站在我们面前的这位男人，曾经放弃了稳定安逸、受人尊敬的职业，投身于强手如林、竞争激烈的航运业。白手起家，从零做起，凭着一颗勇敢的心和誓不低头的精神，从一家默默无闻的小公司发展至今庞大的规模。在航运业中脱颖而出，挤垮了昔

日那些比他强壮几十倍，屡屡蔑视他，排挤他的大企业。作为一个强大的“西南航空”的缔造者，金是一个优秀的企业家。他或许从未理会书本上那些呆板的框框架架，从未照搬那些伟大的经典理论来丰满自己的企业，而是闯出了一条“西南航空”自己的成功之路。

好久，我们还沉浸在金成功的喜悦中，丝毫没有注意到已到了下课的时间。

强森收拾起教案，环顾一圈寂静的教室，语重心长他说：“同学们，我希望，你们能够明白，除了知识和能力，勇气有时恰恰是成功的关键！”

事情过去几年，这节课的场景还时常浮现在我的脑海里。

尽管当时我的表现像个白痴，可我还是感谢电脑跟我开的这个玩笑——它让我比其它人都更深刻地了解一个企业的酸甜苦辣，了解市场营销所蕴含

的奇迹与奥妙！

19. 商业与政府

变革环境下的工商管理是商学院的核心课程，它被分成两部分来教授。头六周讲授商业与政府的交互作用，后四周是商业伦理学部分。对于政府商业领域中扮演的角色我是很清楚的。因为在近几十年中，在美国做生意，或多或少都要与政府管理者和律师政客们打交道。所以商学院的学生必须通过学习来精于此道。但是，对于商业伦理学部分的课程设置，并且还安排了一个月的时间讲授，我是大惑不解，带着问题，我拜访了将要教这门课的哈利教授。

“就我的意见而言，”哈利教授说道，“这门课不应被叫做变革环境下的工商管理，而应叫变革环境下的商学院才对。”他边说边划着了火柴，随即点燃了他的烟锅子。“早在80年代，商学院所在各系，经常与大学中其它各系共同搞诸如鸡尾酒会这样的社交活动，那时就传出了一些对商学院不恭的绯闻。说商学院培养的是一群新时代下的剽窃之徒。他们道德沦丧，唯利是图，这些不善的言辞后来真让人无法忍受，于是各系就建议在课程设置上增设伦理学，一来提高学生素质，二来以正视听，让那些生事之徒闭嘴，就这样1988年伦理学便被排入了商学院的核心教程。哈利教授顿了顿，在烟锅中又蓄了些烟丝，用大拇指压了压实，划着了另一根火柴。“其实，设置这门课并非就是说在短短的四个星期的时间里就可以对伦理学有个系统的了解。”他吐了口烟补充道：“认真思考一下，六周的时间，全面地教授政治科学也是不切实际的。”

哈利教授的第一节课是关于公众对商业的看法。“你也许以为新闻出版界是一些高智商，热心为他人谋利的群体，”他以此引出了第一节课的话题，“那么你错了，现在我告诉你那些报纸、电台在谋取利润方面丝毫不逊色于任何一家石油公司或者是武器制造商。”

科勒与我都曾与新闻出版界打过不少的交道，所以深知他们的底细。对于哈利教授所言我们非常认同。翌日，科勒对我说：“嗨！告诉你，班上可有人在说哈利教授有些愤世嫉俗。”科勒指的那人是艾维特·艾德姆斯。他对哈利的观点大为震惊与不满。在另一节课上，艾维特就直接与教授产生了意见上的对立，并发生了争执。那堂课，哈利教授分发了关于财团内容的讲义。其中说道财团适合成立于个人与组织间存在着共同的利益，且人们在组织集体行动中的收益超过了组织在实施行动过程中所付出的代价。“换句话说”哈利说道：“在人们卷入了种种残酷的、代价昂贵的争斗中，需要国会立法议案处理时，利他主义往往被丢弃在一边，在人们看来，这场战争中所获得的利益，远重于其所付出的代价。”

然后，哈利举出了案例，案例所涉及的是环境学家们要求国会采取有力措施来限制汽车排放废气的建议。美国三大汽车制造商克莱斯勒，福特，通用对这项议案大为反对，他们认为国会若通过了这项议案，那么他们汽车的竞争力将大大减退，且价格会更为昂贵。在这件事情上，环境学家们与新闻媒体对汽车废气污染所产生的严重问题给予了高度的重视，但这对身为国会议员，同时又是参议院中相关事务委员会主席的琼·丁戈来说却元丝毫影响。在琼·丁戈所在的密执根地区，汽车制造业是非常重要的产业。无怪乎国会大楼的希尔妙言：“琼·丁戈就是来自通用公司的国会议员。丁戈后来阻挠

了议案的通过。”

哈利说：“环境学家们是站在大家都有清洁空气的公众利益上谈论问题的，但他们所遵守的原则比起三大公司为此听耗的巨资，以及议员们“明智”的否决来说是微不足道的。”

艾维特·艾德姆斯此时举起了手，“教授，我觉得你的态度是否有些偏激了。”他带着很强的情绪，显然是很不服气。“你向我们讲的就是你的愤世嫉俗观吗？我的意思是说，那我们人类奋斗的理想呢？”

“在这个问题上得有两种回答。”教授平静他说，“你可以将这些代价利益与那崇高的理想相统一。这是第一种答案。”

其实，生活在我们当今社会的人们确实发现了社会中的许多病态的存在，最显著不过的就是污染与腐败了。人们对这些现实中存在的公众为此付出相当代价的社会弊病早已愤慨不已。如果政府能够切实地根除这些弊病，消除污染，清除腐败，那最终受益的就是广大的公众，政府也将深得人民的拥戴！

哈利教授接着说：“如果你将人们心理的代价与利益考虑在内的话，那么我们所说的理想就能够起到关键的作用了。”

“你当然可以为之而奋斗，但这节课我要告诉你们的是我们现实的制度是如何运行的，我所说的是一个客观的存在，是不加任何感情上的褒贬的，艾维特，我可以告诉你，我们的政府中奉行理想主义的人远非你所想的那么多。这是我的第二个回答。”

哈利说得有些动情了，他的声音也提高了。“毕业于商学院的人，我想应该不会再对人们在商业活动中的所作所为有任何惊异了，因为这就是商业运行的方式。”

“好了，现在我想让你来看看政治：如果你是个政治家，选票对你来说就是至关重要的，因为赢得了选票你就保住了工作，否则你就会被淘汰出局了。”

“那么你如何赢得选票呢？”艾维特突然插问道。

哈利停了一下，平静地说道：“一种方式，就是坚信崇高的理想担负起责任，切实地为公众谋求利益。并且最后还要寄希望于你的那些选民会在选举日那天按时出现在你的选举站，以公正客观的态度为你投下一票。但现在，似乎更普遍的方法还是去纠集那些不吝为竞选掷下巨资的大财团，在雄厚的经济实力下，争取更多的选民。”

事实上，不光是哈利所言的大财团，每一个小的组织团体也都在积极行动着，他们为了其自身利益，纷纷用钱助选。并甘于、也舍得在身居华盛顿的国会议员或是那些院外活动的“演说家”身上花钱。

“诸如美国退休人员联合会”，哈利接着说，“全美汽车联合会，全美卡车联合会，还有一些道不上姓名的组织团体在政治竞选中都纷纷出钱出力。我最近看到的最新统计数字是约有 2000 个类似的协会为竞选集过资，这该是多大的一笔经费。更有意思的是一些慈善机构，健身俱乐部也跑来凑热闹，这就是政治的固有运行方式。”

“也许是吧，”艾维特说道，他看起来有些恼怒。他停了一会儿，仿佛在寻找合适的字眼来驳斥教授，突然他脱口说道：“但是政府做的事应该不光是去搞政治吧！”

哈利向后微撤了上步，仿佛被人击中了似的。“不光是政治？不搞政

治？”他重复着，“艾维特，我必须说我是一个在大学搞学术的人，我把全部的精力都投身于对政治的研究。我并不向往在商场上的辉煌，也没有在座各位挣大钱的雄心，我的研究工作让我对政治有极大的热忱，不，不客气的说，艾维特，我所拥有的是对政治的一种崇敬。”

“让我们想象一下一个总统如果忽视了政治，那会变成怎么样？不可思议，难道你想让某男或某女肆无忌惮地做他所认为是对的一切吗？你能让一个总统无视财团，选票以及他所拥有的公众吗？一个总统若凌驾于法律之上，大幅增加税收，要不，就将人们卷入战争，人们对此能忍受吗？难道你真想让总统，议员以及一切在这个国家拥有权力的当权者无视他人的利益吗？哪怕是纯经济的利益。”

“这个体制是一团糟吗？是的，在许多方面都存在着腐败，但谁又能告诉我一个比这运行更好的体制呢？”

“现在我还想告诉你，如果创立我们这个体制的先辈们能够来到今天这个社会，看到这一团糟的政府，猜猜他们会怎么说？他们会讲，‘不错吗，我们的政府还有事做，还有那么多支票，平衡表拿着进行清算，还有那么多事项要求政府讨论解决，这正是我们脑海中所想的政府。先生们，我们的政府在保护人民的自由权益尽职尽责。’”

哈利说到这儿，停下了。他和艾维特相互对视了许久。然后，他转身走上了讲台，重新谈起了其它案例。

课堂上，我环顾了四周在座的学生，他们有的精于复杂的金融工具的使用，能在数秒内进行标价，换算；有的精于决策，对房地产的发展与投资有独到的分析与见解。但是一旦让他们对政治上的问题进行评述分析，他们又显得那么稚嫩。他们中的一些人甚至谈不出任何见解。大多数的人只是静坐在那里，两眼直盯着哈利教授出神。

当我们学完了商业与政府这部分的课程，继而准备学习伦理学时，哈利教授向我发起了牢骚。那是一天早晨，我看到他独自坐在后花园的台阶上晒着太阳，便走了过去。他那天穿了件看上去有些脏的羊毛衫，袖子高挽到胳膊肘时，脚上穿着一双胶底帆布篮球鞋。他一手端着一杯咖啡，另一只手拿着那从未离过身的烟袋。

“我讨厌讲下部分的课程”，闲聊中他提到了伦理课，“我很怀疑学生们是否真能从错误的事中学到正确的处事之道。”他吐了口烟接着说：“你们这些工商硕士，对这种课是不感兴趣的，还记得艾维特在汽车污染问题上的‘高见’吗？难道商学院的学生真是那样想学什么伦理，或愿意为此开一个讨论会，研究讨论一下如何写信给参议员们，建议他们如何将这个世界变得更美好吗？”他啜了口咖啡，然后又吸了口烟，“不管怎样，在伦理课上，我还是要告诉大家什么是伦理，在所有的8节课中，会涉及许多哲学的问题。我们还要一道对三个最基本的价值判断方式进行进一步的学习，这些就是全部的内容了。然后，你们就可以在华尔街施用一番了，这有点像让一群欲睁眼看世界的婴儿提早接受一次真正的学术生活的洗礼。”

伦理学这门课，最后确如哈利所说，他只进行了粗略的讲授。在这门课中，他介绍了许多理论学家的思想与论著，包括边沁的功利主义学说，艾迈姆·卡特的基于权力的道德论以及哈佛大学哲学教授琼·罗斯的现代伦理体系。

即使是泛泛的教学，可因为哈利将这一大块复杂的西方思想全部压缩在这八节课中讲授，所以我还是觉得不太适应。科勒形容学习这门课就像小飞虫飞快掠过水面一样，对那些深奥的思想内容，我们只有个肤浅的了解，根本不能做一个深刻的探究。但使我惊讶的是班上大多数同学的阅读材料仍然崭新如初，好似他们从未翻过。当哈利将琼·罗斯的著作“正义论”的复印件发下时。同学们的脸上大都布满了愁容。“别担心，”哈利摇着头说：“我不准备让大家去阅读这本书。即使我这么要求了，你们也没人会因此而累死。只是我想让大家清楚一点，有人已经深刻意识到了伦理与公正是何等的重要，而且还写出了600多页的经典论著，这个人不是古代的先哲。琼·罗斯，即此书的作者现执教于哈佛大学。”

按照传统教学，商业学在商学院中被奉为上座率最高的课程，教授这门课的是戴维·佛朗特，他戴一副眼镜，一见其人就知道他是一位才华出众的中年学者。在他的精彩生动的讲座中，佛朗特从17世纪禁欲主义者开办的第一个小型作坊式企业讲起，继而讲到国内战后铁路的发展给经济带来的巨大生机，最后又详述了冷战时期遍布全球的美国大公司集团。其内容之广，几乎囊括了美国经济发展的全部内容，有两次讲座更是精彩之至。

在头一个讲座中，佛朗特对禁欲主义者或是新教徒们的工作、道德伦理观进行了剖析。第一个提出这个观点的是德国社会学家马克思·韦伯，韦伯认为新教徒们所深信的宿命论使他们工作勤奋，注重节俭，从而在生活资料与生产资料上有了大量的积累，韦伯还强调指出，新教伦理在促成资本主义的萌芽中发挥了重要的作用。

1900年，他的论著《新教伦理与资本主义精神》出版，这一观点在社会上引起了强烈的反响。但佛朗特认为，他的观点存在着问题，他说：“根据历史的资料，他的论题是站不住脚的。”

佛朗特驳斥说：“韦伯的错误就在于他只注重到了新教徒特定的劳动伦理道德，而事实上所有的宗教包括天主教、佛教、伊斯兰教都把劳动摆在很高的价值尺度上。就新教徒自身而论，其最重要的信条在于其教旨的排异性”。“在17到18世纪欧洲的新教徒们，”佛朗特进一步阐述道，“他们发现他们经常遭歧视与冷遇。他们被排除在政治生活与大学教学之外，在重重的打击下，他们转而从商，通过做买卖来维生，由于他们把力量集中倾注于贸易和商业领域，因此他们很快便在此领域中繁盛了起来。”

“犹太人的经历在许多方面都应映着新教徒的历史。他们被剥夺了拥有土地的权力，在东欧又被大量集体屠杀，犹太人在生活中学会了积累财富，由于四处逃逸奔波的命运，使他们对财富的积攒也只限于便携的珠宝，金银。这样的生活经历，使他们在现今经常是以放贷者的身份出现。许多的犹太人都成为在城镇中、甚至在整个欧洲大陆都很有影响力的银行家。”

“犹太人所保持的许多特有的传统还影响了我的青少年时代，”佛朗特回忆道。那时，他的祖父，一个东欧的犹太人，就教导他将来成为一个医生或教授，佛朗特现在在曼哈顿上流社会的朋友在早年也从他们父母或祖父那里受到过同样的教诲，佛朗特说：“直到多年以后，我才明白了父辈们的这些思想根源于这个民族的特性，他们清楚地懂得头脑的财富是谁也夺不去的。”

“在海外的华人也有着类似的生活经历”佛朗特继续说：“在越南，新

加坡，马来西亚，以及在美国的华人在政治和学术上受到很大的排挤，这就使他们能够致力于商业与贸易，并取得很大的成功。今天的海外华人，从西贡到旧金山已经汇成了一股强大的潜在经济力量。”

佛朗特对问题深刻的剖析，对韦伯的论述无疑是狠狠一击，他的学术见解得到了许多人的承认与推崇。

在另一次的讲座中，佛朗特向我们介绍了经济学家约瑟夫·斯库彼得，这位经济学家 1911 年发表的著作《经济发展的原理》，使他在对资本家的理论研究中自成一家，并在理论界有很强的影响力。佛朗特在经济学上的观点，可以说都是基于斯库彼得的思想。

他在课上告诉我们为什么他对斯库彼得如此推崇、“大家都有所了解，”他说道，“在商学院的经济课程中，那些千篇一律的经济模型是那么乏味而无生气，对问题机械、重复的模式分析往往在解决现实问题的时候失灵了。”

“与之相比，斯库彼德认为经济事件是突发的、不连续的，那种用旧模式解决问题的方法应被更有适应力、更革新方法所取代。按照旧有的模式，企业家们的职责似乎就是去扩大他们的利润，但按照斯库彼得的观点，一种发育健康的企业激励机制才是企业家们应该追求的。”佛朗特拿起了书，翻到他已作了折角的那页大声朗读起来：

“它是一种征服一切的意志，一种克服一切的动力，它能够使组织不断地提高，永远处于优势，能够使组织在风险中取得成功。它不是成功的累累硕果，而是成功本身，总之，它使组织中充满着创造的激情与喜悦，它激起了人们的活力并调动着每个人的聪明才智。”

读到这里，佛朗特放下了书，注视着我们说道：“资本主义不是我所意识到的只知道利润，只听得到硬币叮叮作响的那种事物。它其实可以说是一种浪漫与历险。”

佛朗特教授对商业的理解远超过那种元血元肉的，赤裸裸的买卖关系，他把人类的精神与情感赋予了这个看似冰冷的机体。他的确是一位有着真知的见的了不起的英才，但商学院的学生对他的反响又如何呢？他的课经常是只有一半学生去听。

佛朗特有一次向我说明了原因。年复一年，商学院的学生都在第二年中选修这门课程，他们中的大多数在最后一学期已无心去学习了，外面灿烂的阳光，繁忙的世界对他们充满了诱惑，而且在斯坦福，商学院学生们的兴趣所在似乎仅仅局限于特别的专业技能，如会计实务，而对于那些纯理论思想的学习向来是不重视的。会计是商业活动中必不可少的技巧与工具，而马克思·韦伯、约瑟夫·斯库彼得的思想论著对他们来说简直就是另外一个世界的东西。一个不可知晓，也不必知晓的另外一个王国的思想，它与我们的现实世界仿佛相距甚远。

20. 女生们的烦恼

这天是詹妮弗·泰勒的生日，但她显得情绪十分低落。她对我说，她很寂寞。我带着她出了学校，去了我们经常聚会的一个叫做“绿洲”的餐厅，这家餐厅供应啤酒和汉堡，环境舒适，对商学院的学生是再好不过的去处了。我们选了一张桌子坐下，点了一罐啤酒和一个比萨。在餐厅的一角，自动点唱机放出了 60 年代的乐曲。在酒吧间里，一群商学院的男生围坐在一起，对电视上的排球比赛评头论足。詹妮弗今天 27 岁了，她平时待人热情大方，性格开朗，是个不错的女孩，我还是第一次见她这么不开心。

詹妮弗告诉我她与她的男友彼得分手将近一年半了。他俩各奔前程，彼得去了在明尼苏达的老家，而她就读于斯坦福，“那时，彼得想与我结婚，”詹妮弗脸上写着淡淡的悲伤，但神情非常坦然，“他准备在明纳波里斯的郊区买幢住宅，开始我们的家庭生活。但我坚持要留在北加利福尼亚，因为我的工作在那里。”她停下了，仿佛在回忆，我猜想他俩的关系从那以后也许就出现了裂痕。詹妮弗后来告诉我，在一个周末，她收到了来自斯坦福的入学通知，于是他们便决定分手了。现在，詹妮弗希望她能在商学院有幸再找到一位合适的男友。

“你知道吗，在商学院找到男友似乎不太可行，”詹妮弗对我说：“咱们商学院的男士们真正倾注全部身心去爱的是他们的事业。”

的确，商学院的男士们较喜欢与低他们好几届的本科生们出外约会，即便是与本级的女生幽会，那也仅仅是幽会而已，不会有太多的进展。

“但，詹妮弗”，我力图说些什么让她心情变得好些，“在这个世界上，还有许多的男士啊，他们虽然不是商学院的高材生，但他们一样出色，潇洒。”

她摇了摇头说：“在这个社会上，仿佛已有了个不成文的规矩，女人可以嫁给一个比她学历要高的男士，而且还以此为荣，但对一个男人来说，要与一个比自己学历高的，挣钱比自己多的女士结婚，太不可思议了。在来商学院之前我从未有过这样的顾虑，但现在，跟商学院的其他女生们一样，我对此也想的很多，有时还真的很苦恼。”

“看看那些颇具影响力的女权运动者们，她们忍受着心灵上的极度折磨，但最终还是嫁给了挣钱比他们多的男人。最近我刚看了《生活》杂志的一个报道，说当今女权运动的积极倡导者葛劳瑞亚·斯蒂娜姆经常与一些富有男子，特别是地产发展商们幽会；再看看简方达，她也抛弃了以前的那位政治活动家汤姆·汉登，转而倾心于富有的产业家泰德·特纳了。”

“在这个问题上，你甚至可以作个类似市场预测的分析，”詹妮弗呷了口啤酒，然后操着市场分析家的口吻说道：“我以为我们完全有理由相信，一个女人挣的钱越多，相应地也就减少了愿意与之结婚的男人的数量。对于詹妮弗·泰勒来说，愿意与她结婚的男士的数量直接与詹妮弗的学位成反比。”

詹妮弗又喝了口啤酒。“有时我想，在我毕业以后，唯一对我学位不会感到威胁的男友恐怕毕业于哈佛商学院吧！”

其实在商学院这个小小的社会群体中，女人们还根本算不上少数派。在这里，还有来自法国，英国，日本以及像我来自中国的外国留学生。这些来自不同国家，有着不同肤色的留学生在商学院中确实显得“身单力薄”。

黑人学生在商学院中有 13 个，我们班的黑人同学与其它学生一样非常出

色。早先他们都就读于一些名牌大学，包括普林斯顿，哈佛、耶鲁，斯坦福等这样世界知名的高校。班上有两位黑人男生曾当过医师，另有一位还拥有过银行副董事长的头衔。班里还有一位黑人女生，她曾为著名的电脑公司设计过电脑硬件设备。黑人学生，他们看起来个个出类拔萃，在每个行业都有出色的表现。而且他们非常独立，有着很好的意志力。他们根本不用别人的帮助，也不需要别人的帮助。

在每年冬季人才交流洽谈的旺季。比较一下学生手里的推荐信，应聘书就明显发现厂商们对黑人学生的需要量远多于其它的学生。从他们手里拿到的预聘书的数量来判断，那些招聘者似乎对他们特别青睐。

一个冬天的晚上，我与哈利教授在一个中餐馆吃着夜宵，谈起了这个现象。哈利教授告诉我，在哈佛高等学院的汤姆·索尔就此有过一个全面的解释。汤姆·索尔是哈佛学院知名的经济学家，同时也是一个黑人。他认为，社会的进步使黑人们有了发挥才能的机会，并在工作能力方面占据了一定的优势。但是这只是相对一部分黑人而言。因为雇主们清楚地知道在他们不得不解雇一位黑人的时候，他们就会惹上有关种族的麻烦，甚至会闹到法庭上。因此雇佣对他们来说较安全的黑人，已经成为他们择工的重要标准。这些黑人有着很好的受教育的个人背景，有着出色的工作记录，他们使雇主们有理由相信他们将来不会闹出被解雇的乱子来，上面提到的班上那两位黑人男生和那位女士就属于这种安全的黑人之列。

我一向认为，黑人同学们应该是最有理由对社会现状表示愤慨的了。他们受到社会的不公正待遇，但又不得不承受这不公平的制度所带给他们的一切。但事实上，黑人学生们对种族政治毫不关心，没有人愿意去组织起他们自己的黑人社团，担负起他们争取权力的责任（在商学院虽然有一个黑人学生联合会，但其仅仅是一个社交形式的组织）。他们与其它的学生们一样，都憧憬着毕业后能得到一个称心如意，且薪水颇高的工作。甚至他们也幻想着能在社会上获得较高的声望。一位黑人学生曾告诉我说：“我现在就是想着能够多学点东西，以便以后能得到最好的工作。”换句话说，他与其它就读于商学院的学生们一样，都抱一种务实的心态。在春季的一次班长选举中，一位黑人同学当选了，但他的肤色丝毫没有使他的工作增色多少。

当索尔和其它一些经济学家们针对经济发展中搅进的种族问题争论不休时，斯坦福商学院的不同种族的人是不会过问与关心的。

但性别歧视在斯坦福却是个争论的热点。

在一个星期六的晚上，我们几个同学在露易莎的公寓里聚餐吃烧烤。露易莎对我说：“这个鬼地方性别歧视太严重了。”露易莎是班上女权运动的干将，她对任何想听女权主张的人总有滔滔不绝的话。我大口地咀嚼着喷香的烤肉，她一个劲地吮着她的棒棒糖，并向我喋喋不休地讲起了商学院女权主义者的学说。

友爱，合作，善解人意是女权主义者价值观的体现。露易莎对此深信不疑，她们将此奉为她们道德行为的准则。对于男性的那套似乎野蛮的适者生存论，她们则大加摒斥。在她看来，商学院非常有责任与义务让学生们建立起女权主义者的价值观。“商业教育应该是人类文明进步的象征。”她强调说，“并不是去教导人重回过去山顶洞人那种野蛮的，充满生存竞争的状态。但实际上，我们在商学院被灌输的正是在竞争中求生存的思想。”

露易莎接着说：“案例讨论课，那简直就是为你们男人准备的游戏，如

果有哪位应答的不正确，十多个人就会同时举手群起而攻之，到处都是残酷的竞争！”

听到这儿，我反驳道：“露易莎，市场就是基于竞争才建立起来的啊！”

“吴”，她笑着说，“你怎么跟那帮男生一样，也是那种四肢发达的原始人。男人在这个世界上用他们雄健、发达的臂膀支撑的时间够长的了。现在是需要一些爱抚与道义的时候了。如果单把我们置于生物学的思想中去考虑，那么在我们这个群体中应该少一些雄性的因子，多一些雌性的激素，我们的学校应该负起这个义务让我们这个世界重新充满爱心与希望。

我估计，在商学院大约有三分之一的女性是与露易莎志同道合的女权运动的斗士。但她们日子并不好过。她们妄想打破商学院的传统模式，对校方造成了许多不利的影响。学院对这群“不安定分子”以种种形式施加压力。但对她们来说，更让她们苦恼不堪的还是来自同学内部的分化瓦解，她们被学院的一部分人视为异化之徒，遭到了公然的反对，而且渐渐地她们被孤立了起来。

另外的 2/3 的女性，在斯坦福也经历着这样、那样的痛苦煎熬。

詹尼弗曾在那家我们常去的餐厅告诉我说：“这儿的女性期望的东西大多了，既想成为独挡一面的行政主管，又需要一个稳定的家庭。当然，事业与家庭并不是完全没有可能相容，但这很劳神。”

“在我有了自己的事业以后，我再成家，”詹尼弗补充道。这对她意味着她要熬到三十出头才可能有自己的孩子。

“在我们女人之中，一些人在苦熬了好长一段时间后才考虑成家。”詹尼弗说，“我得承认，我想做一个母亲。在学校的那群女生中间，我说这种话是会遭到别人公然反对的，甚至她们会视我为叛徒。但这确实是我，作为一个女人真正想说的。”

詹尼弗在班上成绩优秀，并且还在一个大的消费物品公司谋到了一个不错的暑期工作。再过一年，当她毕业时，她最想得到的也是拥有一份赚钱多，又极富挑战性的工作。

“但有时，我又对着自己自言自语”詹尼弗接着说：“在与母亲和几个哥哥在一起时，母亲总是说她把我们抚养成人是她一生中最值得荣耀的事。也许和男人一样在事业上有番成就也正好说明了女人的屈从心理，这是被男人所持的价值观征服的表现。相反地，对母爱的崇敬也许才真正是一个女权运动者应该追求的。”

听了詹尼弗一席话，我似乎被她独到的见解折服了，商学院的学习生活对她们女人而言是更加的残酷、艰辛。男生们只需为他们的前途，为他们将来的工作奋力拼搏，而女生们似乎担心的事远非这些。我也曾考虑过来商学院是否是明智之举，也曾担心过毕业后能否如愿找到理想的工作。但即使商学院是我错误的选择，即使为此我白白搭上了两年光阴，那对我来说也不会造成多大的伤害。

但对班上的女生来说，情况就遇然不同了。她们会因此在精神上受到极大的挫伤，并对眼前的一切束手无策，只有在失意中艰难的承受。毕竟，她们是女工商硕士，会不会因此而吓跑了与她们幽会的男士？商学院会不会向她们灌输侵占、竞争的思想？她们是否能够承受来自多方的压力呢？这些问题象一个个巨大的包袱拖累着她们让她们作着一生中艰难的选择。她们还要考虑为妻做母，但斯坦福会让她们将这一切拖延二年、甚至会更长些。

詹妮弗对我说：“我真的不想像那些极具“毅力”的职业女性一样，在45岁时“喜得贵子”。我很矛盾也很困惑。我喜欢挑战，喜欢那种成就感。但有时我又……，我又经常回忆起与彼得在一起的日子。我时常自问与彼得的分手是否是我的人生错误。”詹妮弗强打笑容：“你要是告诉露易莎，我保证会杀了你的。”

在下半学期期末，学校会组织文艺表演活动，这可是商学院学生们尽展才华的机会。表演内容以一些滑稽幽默的短剧、小品为多。当二年级的学生们下了舞台，就轮到我们班上场了。让我感到惊异的是班上男女生分演的二个小品明显地反映着各自的不同心态。

第一个上场的是由萨姆·特巴雷、费舍和其它几个男生组成的表演队伍，他们穿戴着女人的服饰出现在台上。他们戴着假发，嘴上涂了口红，脸上抹了胭脂，并且将两个气球用外套罩着隆起在了胸前。当萨姆和其它的几个大小伙子们学着小姐们的样，在台上被高跟鞋绊倒，挤作一团的时候，场下笑声不断。

女生的节目极具活力与动感。班上的一位黑人女生舍利·布坎南大步地走上台。她穿着二件到处缀满了金属片的短马甲，头发剪短并被烫过，看起来有点像麦当娜。不一会儿，其它三位女生也相继出现，并排站在了舍利的身后，这时乐队奏起了快节奏的摇滚乐，舍利迅速地一把抓过麦克风唱了起来：随即女生们伴着音乐的快节奏边跳边唱。她们的创作表演个性化极强，像女权主义者的呐喊。在她们自编的歌词中，就有一句重复多遍：“我是斯坦福的女生，请注视我！”

台上火热的表演，似乎引不起台下观众的反应，只有为数很少的人为她们叫好鼓掌。我坐在后排，看到许多人都纷纷离座而起，喝着倒彩，以渲泄他们不耐烦的心情。当舍利和她的演唱组向大家鞠躬谢幕时，只听到了寥寥的掌声。

就商学院的类似表演而言，男生们的表演总是能赢得观众。他们似乎知道如何表现自己迎合大家的口味，观众们似乎也清楚如何回应他们。可女生们发自内心的竭力呼喊似乎总是找不到回音。

21.MBA 们的生活

在斯坦福的美式足球广场的记者席下，我苦苦央求着科勒和哈利教授对我仁慈些，人道点，在中午的烈日下我已经围着这么大的场子整整跑了十圈了，现在我视线模糊，严重脱水，我怀疑再动一动，我就会立刻昏厥过去，不省人世，我甚至都跪下来恳求他们了，但科勒和哈利看着我的可怜相，只是一个劲的大笑。

“爬起来，”科勒命令道“你还得再减十磅”。科勒在我面前摆出了健美运动员的造型。露出了他那黄褐色的结实肌肉。“看看现在的我吧，过去我可是干瘦如柴”。他得意地笑着。

“你听到了吗”，哈利向我嚷道：“你跳完最后这几节台阶，我们就回去休息。”记得上个学期，哈利的身材让人在视觉上也极不舒服，他比正常的体重足足超出了十五磅。但现在真难以置信。那匀称的身材，健壮的体格完全可以让他在体育杂志的封面上亮相。哈利又吹起了那该死的教练哨，催促着我：“再跳十级，让我们动起来吧”。

我被吓醒了，原来这是个恶梦。春季这学期，我总是做这样的离奇的恶梦。一次，我梦到我跳进了河里与河马嬉水，另有些时候，我发现我在聚会上说着让别人难懂的语言，要不就是在烧烤时，我吃的却是鲨鱼的肉。在每年春季学期的开始，斯坦福的学生部有类似我这样的反应。在经历了很长一段时间紧张快捷的学习生活以后，精神上的承受力仿佛达到了极限，因而像我这样恶梦不断的事时有发生。

在春季学期里，课程的进度仍然保持着快节奏。我们除了准备一周十节的固定课，同时自己在课下还要抽出至少十个小时进行市场案例的分析。但与冬季，秋季两个学期相比较，春季学期还真让人觉出了一些闲暇感。至少五门考试中有四门不会在这学期发生，至于美国商业史的小测试，那只是一些选择题，佛朗特教授的主要目的只是要核实一下我们是否阅读过教材（在课上，他曾说希望让我们把时间用在调查报告的准备上，而不想让我们为了考试而大伤脑筋，当他刚离开教室，许多人都偷偷地嗤笑起来。把空暇时间花在调查分析上？多妙的主意啊！）。对于决策学和市场营销这些学科，春季学期根本就没有考试和小测试。我们只需按时完成案例分析报告即可。唯一不幸的就是客观经济学，为此我们要忍受三个小时的考试煎熬。

为了充分利用春季学期这种学校制度优势，学生们都积极行动起来，为自己尽量多找些生活的乐趣。萨姆、特巴雷，每天腾出一个小时进行游泳的训练。菲力也试着去游了几天，但最后还是还是在排球运动上找到了乐趣，在那里他经常能遇见一群漂亮的本科女生，并很容易通过排球和她们拉上关系。詹妮弗·泰勒开始了她的网球训练课，乔玩起了高尔夫。科勒和我准备健身了。我们经常小跑着去美式足球场爬那一层层层的台阶。有时也去健身房健身，在那里我们经常能遇到练得满头是汗的哈利教授。当然，我们也是不会错过那一个接一个的派对和聚会的。

虽然到了秋冬两个学期，每个学生都要面临许多棘手的问题——秋季的考试关是否能过，冬季的择业是否如愿以偿。但当前的大好春光没有谁会放弃的。春季这个学期多少让学生们有些无忧无虑起来，但时不时的也有一些人在这种繁忙中也抽出时间，仔细思考权衡一番：学业搁置一边，这后半辈子怎么办？

乔的情绪似乎都写在脸上。当他心情好时，他做什么都充满热情，而情绪低落时，他就一个人不声不响生闷气。在班上，他掌管财务，还被选作金融俱乐部的主席，每一个人对他都几分好感。他还得到了一份令人羡慕的暑期工作。为什么他现在情绪老是这么低落呢？

经过数周的调查，我初步知道了些线索。

这第一条线索是在一个周末，乔的女友凯特从哈特福德飞来，特地来看望他。在星期五与星期六两天，乔高兴得像个孩子，他领着凯特参观了校园，并给她介绍了许多的朋友。晚上，他们又在商学院的派对上一起痛快地玩了两晚。但当乔在机场送走了女友返回后，便有些闷闷不乐了。

在一个啤酒馆里，他告诉我说凯特和他谈起了结婚的事情。她提出了两个条件，首先，她不想为此失去在保险公司的工作，这就意味着结婚后他们要住在哈特福德，而乔已选定毕业后在曼哈顿的所罗门兄弟公司任职。为了工作，将来乔不得不每天花去大量的时间往返于住地与公司之间。

这第二个条件是凯特不想要孩子。

当他说到这时，我插言道：“也许不等几年她就会改变主意的。”

“我很怀疑”，乔摇了摇头“她是那种一心想扩大自己事业的女人，我也很尊重她的意见。”他沉默了一会儿，接着说：“麻烦在于我太想早点当父亲了”

在乔与开文·萨默尔在一起呆了一段时间以后，我又注意到了乔的那种焦虑的神态，于是我又发现了第二个线索。

开文·萨默尔也是商学院的学生，据说他曾驾着他父亲的私人飞机去东南亚的海滨度过假。

有一次午饭时间，乔告诉我所发生的一切。“昨天晚上，开文和我去了旧金山的最正宗的一家法国餐馆。我们刚一坐定，你猜谁进来了？”乔说道“查尔斯·斯考朴（此人也毕业于斯坦福，现居住在旧金山，他是美国有名的经纪人公司的创办者）。斯考朴看到了开文，殷切地走了过来，亲切地与他问好，于是他俩便闲谈了起来，把我丢在一边，是不是所有的有钱人自古就是一家啊！”

乔咬了一块汉堡，又大口地喝了些可乐，接着说道：“有时，我很困惑。有时我又真的想与他们比一比。你知道吗？只要我没有像他们一样富有，我就要拼命地挣钱。”

最后的一条线索，也是最重要的一条线索是我在楼下洗衣服时，无意间得到的。那天，我正要一堆脏衣服放进洗衣机，就听到了乔房间里的电话铃响了起来。当我正准备去拿洗衣粉时，我听到了乔的母亲在自动留言机上给儿子的留言：

“你好，乔，你现在怎么样了，我前几天在街上遇到了汤尼·安托纳西的母亲，她告诉我汤尼现在已是三个孩子的父亲了。当我告诉他你在斯坦福时，她非常地惊喜。好了，记住下次在家时，给汤尼打个电话”。

这时，我突然明白了，乔来商学院的目的，也和我们中大多数人正努力奋斗的目标一样，是为了提高自己生活的层次。但对乔来说，这就象在爬一座大山，他毅然离开了自己以前生活的那个环境，那里的生活也很安逸，舒

适。有父母朋友相伴身旁，有温馨的大家庭，还有一家人围在桌前聚餐时的那种难得的温情。现在的他放弃了这些，而将要选择的是另外一个世界。在那里他得每天至少工作十二个小时，不断为商业事务奔忙，并要与那些都有了私人飞机的巨富广泛接触，打好关系。他还要和一个也想拥有自己事业的女人结婚，在很长的一段时间内，他享受不到当父亲的责任感与荣誉感。这个世界较那些蓝领工人的世界而言，无论在财富上，还是名誉上都有着很高的社会地位与生活水准，谁也不会对此有半点怀疑，但是我想乔有时也一定会心自问：自己努力追求的这种生活到底值不值得？

在这里，我还想讲讲我们班上同学们那些浪漫的，但又以悲伤结尾的爱情故事。我知道我们班上就有五位同学，他们在圣诞节的假期里给女友们都戴上了表示永恒的订婚戒指，但到春季学期，他们的婚约又因种种原因而被迫终止了。

商学院使在这里生活的人们心绪都变得浮躁起来，他们经常访惶，踌躇着，到底他们是谁，到底该不该结婚！

冈纳·汉克森是幸运，的一位，他与女友的爱情关系发展顺利。从圣诞节的订婚到夏季的婚礼，他们一路上并没有多少大的“磨难”（在结婚纪念照上，汉克森夫人戴着美丽的婚纱，冈纳着一身传统的斯堪的那维亚装束，靴子上还有惹眼的平头钉）。他清楚地知道自己所需要的东西，他从来没有因为什么生活中的挫折而产生怀疑，犹豫不决，踏踏实实的生活使他最终赢得了他所要的一切。

在一个星期五，我和科勒在旧金山逛了整整一个下午。晚上，我们坐在一家爱尔兰酒吧里边喝酒边聊天。科勒向我说出了他心中积郁很久的话。

“你很难想象出我有多矛盾”他说道，“日后要涉足商界，可这对我说太困难了”。

“有时候，我想，等拿到了硕士学位，我也该回国了。在美国受的这些教育，会不会让我有一种背叛的负罪感呢？”

“也许”科勒接着说：“我该象萨姆·特巴雷一样生活才对”。萨姆放弃了在一些大银行、公司就职的机会，利用春假飞往夏威夷。在那里找到了一份为小型游轮设计齿轮部件的工作。科勒笑着直白道“也许我荏苒竖琴制造业或是丰毛衫出口业中能谋到一个合适的工作”。

“科勒”，我突然说：“别忘了，你有妻子与孩子，有一个家庭，你需要有事业来支撑这一切”。

科勒无奈地点了点头。“是的，他们是最挂心的。”

这时，灯光暗了下来，晚间的表演节目开始了。三个民谣弹唱者上了台，拨动了他们的琴弦。其中一个对着麦克风大声报出了歌名：伦德德里的空气。

对于这首曲子，这三个人唱得有些失水准，但科勒仿佛被曲子带到了遥远的乡间故土，坐在那里，手里轻抚着酒杯，脸上流露一丝淡淡的忧伤。

当灯光再次被打亮，侍者拿来了帐单。科勒坚持要替我付帐。“我是爱尔兰人”，他说道，“但商学院至少能让我在苹果公司找到一份暑期工作”。然后，他咧嘴一笑，替我交了帐。

太郎在春季学期又回到了学校，他经常出现在一些派对与烧烤聚餐的热闹场合（尽管现在，他经常来得很迟，有时甚至呆不上个把小时，就匆匆地返回去工作了）。一天，太郎问我是否有时间享受一次真正的美国人的夜生活。我立刻答应了，并约好这一次一切开销由我来付。一星期后，太郎和我

便去了他预先选定的餐馆和音乐厅。

那家餐馆是麦当劳快餐店。我当时极力反对，准备拉他去海味餐厅或牛排餐馆吃一顿高档一些的晚餐。

太郎拉住我说：“我们享受的是真正的美国人的夜生活，不是吗？”我点了点头。

“那么，来快餐店就对了”，他笑着答道。他点了一份麦当劳，另要了鱼片，炸薯条和一杯草莓奶。他狼吞虎咽地吃着东西，并对我一直笑个不停，我猜想着，这也许就是他所想体验的美国人的夜生活。

太郎选的音乐厅，当晚恰巧有弗兰克·辛纳塔的演出。这一次，我又有些疑惑了。辛纳塔是老一代的歌唱家，他的观众大多是一些年长者，太郎为什么硬要来这呢？当我们进入音乐厅坐定之后，我发现在我们周围坐的尽是一些七十岁的老太太，辛纳塔不愧为大家，表演精彩，娴熟，歌曲还保持着以往特有的魅力。太郎将胳膊时支在膝盖上，身子前倾像个孩子似的专注地聆听着歌曲中的每句歌词。当辛纳塔终曲唱罢，他和我也都站了起来，加入了那群老年人的行列，为这精彩的演出热烈鼓掌。在去停车场的路上，太郎还在小声地低唱着，自己完全陶醉在刚才的音乐之中。

当我们上了车，他将手放在方向盘上，突然转过脸对我严肃他说：“我已经写信给派尼·韦伯公司了。”

“你想让他们帮你在纽约找一个适合的部门对吗？乔说过他们与一些大银行有广泛的联系。”我应道。

“不，你误会了”，太郎说道，“我给派尼·韦伯公司写信说我不能接受他们的暑期工作了”。

我怔住了，要知道，当他在冬季学期得到了在一家美国大公司工作的机会后，他几乎高兴得睡不着觉。

好半天，我才缓过神来，问道：“为什么呢？出什么事了”。

“我是日本人，我必须要回国了。”他平静地答道。

太郎将辛纳塔的磁带放进了放声机里，然后启动了汽车。当我们在 101 国道上向南驶去的时候，我突然意识到了这个晚上的特殊意义。这也许可以算作他为彻底放弃他的美国梦而进行的一次告别仪式吧。对太郎来说，在美国生活并不容易。他毕竟是一个日本人，而派尼·韦伯是一家美国公司，在这两者之间似乎总有着某种隔阂。他的这一决定引起我的深思，作为一个中国人，我将如何决定自己的未来呢？

科勒对跻身商界充满了困惑，太郎失望于他那美丽的美国梦，乔为了他的高层次的社会生活努力奋斗，而我呢，对自己的未来也充满困惑。在整个春季学期，我们都仿佛在进行着一次次自我治疗，而现在我们似乎已掌握了合适于我们自身的疗法，并且在默默努力着让隐隐作痛的伤口愈合。

但我必须要说，在这个斯坦福生活俱乐部中，也并不是所有的人如我们一样都承受着焦虑与不安，也有人拥有着许多乐趣。菲力就是这么一个生活得很开心的人。他这个学期不再去泡酒吧与那些酒吧女郎们嬉闹，转而与某个固定女朋友开始了幽会，并且还与斯坦福的女本科生打得火热，当你看到菲力役再和他喜欢的金头发，蓝眼睛的十九岁女孩在一起时，他准是真正爱上她们了。

在春季这学期里，只有一件事让菲力稍感不快。

菲力也许会对漂亮女孩子对他的一番热情不理不睬，心里会很不舒服。但我从来没有见他像今晚这样心神沮丧。

原来，菲力今天驾着他那辆心爱的老式轿车外出。在路上，引擎出现了故障，黑色的抽烟从引擎盖下一股股的冒出。当他刚把车停在路边，车子就起火了。警察叫来了消防警，虽然迅速扑灭了车身上的火，车子已被烧得污迹斑斑，前部还变了形，后来菲力不得不雇了辆车将他那辆心爱的别克轿车拉回了停车场。

在晚饭时，他边吃着饭，边说着这事，不住地发着牢骚。

乔凑上去对他说：“其实你也真应该再换一辆车了，那辆车个头太大，看上去笨重，开起来又不方便”。

菲力反驳道：“在商学院，我还再没见过比我那辆车性能更好的车呢。那可是正宗的别克轿车，现在是很少见到的，不管怎样，我会把它保留下来的，那辆车的准停标签幸亏还在，就把它先放在停车场吧”。

不出一星期，菲力就买了一辆二手的大众敞篷车。这辆小巧的箱式欧洲轿车，还是不能让他忘记他的那辆已部分被烧成炭黑色的别克，他对它还有着极强的眷恋。

他说：“像这样的 1973 年的别克是不会再生产了，在我毕业之前，我会把它重新修好，然后在我离校时，把它带回欧洲去。”

后来，他始终没有能得到这个机会，一年后，当一帮政府首脑要来参观访问学校时，那些私人保安就把菲力的车拖走处理了。后来，据说有人最后用低于购买一张准停证的价格轻易就得到了那辆车。

不管怎样，那车算有了最后的归宿，菲力也就不需要为此劳心费神了。

22. 学习之外

斯坦福大学有一种精神令我难以理解。这似乎是一种自相矛盾的精神。一方面，学院有一种持续不断的勃勃进取精神。有同学称其力强大考试压力下蒙发的斗志。学生们都努力学习以图超过班里的其它同学，以争得在学业上高人一等的荣誉。甚至在学院的其它活动中也谋求一见高低。像水球、网球等等这些运动本来是娱乐项目，但竞争也异常激烈。关于 MBA 这方面的生活图景，有人讽称“工商管理硕士的格言：我将踩扁你”。

然而，在斯坦福大学中仍能看到许多乐于助人的情形。这种美好的情感只有从修女身上才能找到。在春季学期里，随着学生空闲时间的增加，提倡做善事的口号就成了一种流行活动。

正如乔，他参加了一个由金融俱乐部组织的慈善活动，叫做“飞行拯救无家可归的人”。乔列出了三藩市半岛上所有的旅行社，这些都是二年级学生们非常喜欢的旅行社。因为他们经常要在选择工作之前，飞到几千公里以外的纽约、洛杉矶、芝加哥等地去面试。

于是乔和他的伙伴挑选了一家旅行社并拜访了总经理，向这位总经理提出了极富诱惑的建议：如果旅行社从每张斯坦福商学院的学生订票中提出 5% 给“飞行拯救无家可归的人”组织的话，这个组织将在商学院内张贴海报以鼓励商学院 MBA 专门通过这家旅行社订购飞机票。这个动人的建议使总经理几乎拜倒在地板上亲吻我的脚趾。乔说。

这些慈善行为理所当然值得称赞，从我的同学身上表现出的这种慈善精神，以一种通常是很难做到的礼节显示出它的崇高内涵。谈论如何做善事是轻松惬意的，然而谈论怎样挣钱却不是这样。

斯坦福商学院此时对于挣钱的态度近于理想化，但这却是每位争取毕业文凭的学生都面临的事情。像音乐系和英语语言文学系的学生低三下四地争取挣钱和营利是可以理解的。但对于 MBA 的学生来说这样做就是愚蠢的行为。在春季学期中，一件丑闻证实了我的观点。

《报告者》是一份由学生经营的商学院周刊。春季学期一结束，一年一度的编辑人员选拔如期进行。低一年级的学生从经营了一年《报告者》的二年级学生手中接手了报纸的经营权。很快，一年级学生就在报纸的账目中发现了一些有趣的数据。因为很多同学想当然认为制作一份报纸仅仅是一种公益行为，但现在，他们发现这份报纸竟然是赢利的、是挣钱的！

为了给自己寻求辩护，二年级学生采取措施，写了一份备忘录投向每个同学的信箱。备忘录里注明了报纸的 6000 美元收入捐给了慈善机构。但那份备忘录随后又承认：遵照长期形成的惯例，二年级职员也把一些钱纳入了自己的腰包。其中 6000 美元以佣金的形式付给了卖广告的同学，25000 美元付给了广告公司的总经理和两位编辑，另外有 5000 美元在《报告者》餐会上被消耗掉了，即便其它的花销和支出的报酬不是众所周知的，但没有人会不清楚“报告者”餐会的事。这餐会是出了名的，人所共知的。每个学期，报纸都举行餐会招待 30 到 50 名职员和他们的朋友，就在这桩丑闻败露前几个星期，春季学期餐会还在中国餐馆的包厢里举行呢。“报告者”租了一辆汽车来免费接送他们的客人。

“他们耍弄了我们”，路易·斯皮尔哥尼说：“他们能做的只有卖广告，因为他们与商学院是有联系的，他们这样做是不道德的，”路易和我在阿克

进午餐时，从邻桌别人的谈话中可以判断；很多同学都与路易持有同样的观点。

在他们将这件事的信息封锁了几天后，乔透露给我一点消息；新一年级的职员要求他们的前任把吞吃的钱吐出来。二年级学生拒绝了他们的要求。并声称他们并没有做错什么，并且大多数的钱已被花掉了。于是，主任干涉了这件事，威胁二年级学生将停止他们的商业活动。现在事情至此，一切都变得明朗起来。乔和他的小道消息也不灵了。最可靠的谣言是说二年级的学生威逼主任让步，声称要是不继续任用他们，就诉诸法律解决。事情是解决了，据最后言传，二年级学生答应吐出几百元给报社，另外几百元给慈善机构。即便这样，这件事仍是人们午餐的话题，直到几天后才渐渐消失。

我真弄不明白这件事会激起人们如此愤慨是为什么？人们竟花费将近一个半星期去勘别它的正误。学生报给卖广告的学生酬劳，这是一种公众认可的惯例。《报告者》如能让每个人都清楚了解他们的消费计划，那么它将会成为一个生机盎然的企业。但他们并未如此，为什么呢？他们花费了大量时间制作一份报纸并无偿送给几百名学生阅读，并且每学年每星期都要出版。他们需要一些回报作为补偿，很奇怪吗？这是一所商学院。我们都是到这儿学习怎样使腰包鼓起来的。

有一次，我和科勒谈到 MBA 们的政治倾向问题，科勒对我说：“当然，这里的学生有他们的自由，毕竟他们是学生吗！大多数同学还只有二十几岁，但却是 MBA。这意味着在他们的希望里挣得的钞票会淹没他们的膝盖。因为他们相信好运气会比努力工作能挣得更加丰厚的钱，他们憧憬金钱在他们周围摇晃。”

“但我告诉你，当这些学生毕业时，现实将会背道而驰，梦想将会被击得粉碎。”

少部分人可能很幸运并且很快变得富有，但剩下的大多数人都将会有一段艰苦和困难的经历。即便具备了 MBA 学历，他们仍不得不为生活而奔波、工作、五年十年内，甚至我的最年轻的同学都将结婚并且有孩子。“于是他们会考虑更多的事情，而不仅仅是跑车和渡假”，他们将向往住房。这些会使他们了解到财产税，他们将会投资股票，目的是让孩子上大学，很多情况下他们还将拥有自己的公司。这会使他们了解到“安全与健康管理委员会；环境保护局、工作机会管理委员会、及其它组织。”

“当你的同学们回来共聚十年校友会时”，海姆莱尔说，“他们将不会把啤酒洒在共和党身上。”

今晚，这儿将会举行一个大型慈善活动。珊姆贝雷特和洛利特·帕克，两位曾经做过时装表演生意的女士将成为晚会的主人。珊姆身着泳衣和黑色夹克装，洛利特肩披黑色羽绒披肩，身穿挂满金属片流光溢彩的拖地长裙晚礼服，像一种她那个时代游船上唱着懒散绵软歌曲的歌手的样式。当珊姆和洛利特开始叫价的时候，礼堂前屏幕上的幻灯片打出了每个人的报价。克利夫教授带了两个学生到职工俱乐部共进午餐，向他们提供自己的投资策略，幻灯片打出了他坐在桌前，呲牙裂嘴的样子。如同他正数着一大把钞票时的神情。克利夫的投资策略报价为 200 美元。而珊姆、贝雷特、乔，费舍和其他几人则奉献了一套冲浪教程，他们身着泳衣，举着冲浪板在商学院的草坪上演示。5 个学生花了 150 美元买断了这套教程。

一位男同学穿着一件燕尾服出现在荧幕上。他为人们提供做为英国式男

管家一晚上周到的服务，他的要价是 200 美元。同时 3 个二年级的女生，身穿围裙，正为她们以一个星期日下午 150 美元女佣服务的报酬而寻找出钱者。人群中爆发出一阵喊叫“性感”。

晚会的高潮是在晚会快结束时，乔说“飞行帮助无家可归的人”旅行社提供 22 人夏威夷 10 日游，给今天晚会的大奖得主。奖券整个星期都在午饭时在操场上出卖。当洛利特从箱子中拿出一张奖券时，珊姆将麦克风移到她嘴边压低了声音。

“242 号”，洛利特宣布，一位在礼堂中间欢呼的二年级的女生得了头奖。随后便是一阵疯狂的掌声。这位二年级学生来到了讲台上，珊姆递给她麦克风，让她抒发一下得奖后的感受。那位女生站了一会儿，以使礼堂都安静下来。

我们都有很多钱——或者至少我们毕业工作时会有很多钱，所以我不是很需要这次渡假，我非常希望把它交给珊姆作为慈善会的拍卖品卖掉”，这时，礼堂欢呼起来。

这次夏威夷之行卖得 1000 美元，至使晚会收入几乎达到了 10000 美元。

科勒和我一起离开了，“只有在美国”，科勒说：“你才会见到来自四面八方汇集的钱，崇高的精神，和做善事。”

我纠正说：“只有在商学院里。”

23. 春季学期的尾声

这学期还剩两周了，学生们悠闲地逛着，尽情地享受着，好象在商学院里学习的第一年学业并不繁重。但真正情况正好相反，现在这一切都行将结束。我想看到一些对于我们辛勤劳动的报偿。我希望学校能请一支铜管乐队来校园里进行一次巡回演出。我希望学生会往天空中放飞一千只和平鸽。还想主任能举行一次新闻招待会，我们已经做到了。

我们做到了，我做到了。对于推销原理和实务，我比班里任何其它同学都更清楚地认识了它的内涵。我甚至能精确地计算出它发生在我身上的时刻。商学院的真正的涵义，在讨论了解“信弛”这个案例时真正地被我理解了。

信弛是一种全新产品，一种碗碟清洁剂，是 P & G 集团准备上市的新产品（这案例发生在 1982 年），P & G 很自信信弛能够从其它碗碟清洁剂中脱颖而出，这是因为它有其独特的秘密成分，一种神秘的催化剂，它的出现使信弛产品有超强的能量使极脏的衣物污渍得到根除。这个案例要求我们做的是策划一项推销计划，以促进新产品的推出。我认为，这有什么难做呢？做点广告，在周报上登几条启示。于是，我阅读了这份案例的文本，它足足 34 页之多。

我后来意识到，在我通读信弛案例之前，我瞧不起这些卖香皂谋生的人。但是后来，我的态度变得谦恭多了。我们学习小组至少花了 20 个小时研究怎样在电视广告和杂志广告分配我们的广告资金。30% 的包装预算投给了瓶装重量分别是 22、32、48 克的三种产品，大部分预算分给了超级市场以便赢得货架，我作出结论：这是一项需要比我更有头脑的人才能从事的事业。强森教授让 P & G 行政主管来主持这个案例分析。这位主管是年近 50 岁的标准 MBA。这位行政主管用电动转盘选出一个研究小组，当那不幸被选出的小组好不容易使神志平静下来，显得自如一些后，该小组开始宣布它的计划。很显然，这项计划漏洞百出，他们的计划正如我们的一样。首先，在头几个星期里动用庞大的开销以闪电般的速度推出新产品。

他们还计划在推销周期早些时候免费给用户邮寄样品，正如我们所做的一样。

“你是在告诉我你希望免费样品尽早派送，是吗？”P & G 主管说，用铿锵有力的声音和激烈强硬的态度，“让我问你，如果家庭主妇喜欢上这种产品，她们将怎么做呢？”

“她会去商场购买”研究组长说，“然后呢？”

组长略加思考，突然感到很尴尬，“她会发现“信弛”产品仍然没有摆上货架”。

“非常正确，现在你设想一下主妇的感受？”

“有点生气吧？”

“生气是当然，”P & G 主管说：“但不是一点点。而是气愤之至。记住！千万不能在将我们的产品摆上货架之前派送产品。”

P & G 主管又接着讲了一个半小时。研究小组的计划被他撕得粉碎，最后在这次讨论结束之前，他说出了 P & G 怎样推出了“信弛”。

“让我们从神秘的催化剂开始谈吧，”他说：“信弛”中的基础成分是一种新的、科技上称之为硬质摩擦材料，……俗语称为‘贝壳粉’”

人群中一阵哄笑。

“不要笑，”P&G 主管继续说“海贝促进了洗剂的效力，但它对瓷器本身没有任何影响。它确是一种好的洗涤催化剂。”

接着就是主管开始描述“信弛”戏剧性成功的时刻了。这已经成为案例分析过程中的一种模式。学生们将他们尚有缺陷的观点提出来，然后强森教授和他的商界客人会告诉人们那些商人，并且是大商人是怎样在学生们都失败的地方取得成功的。然而，P&G 主管承认，“信弛”已经失败了。

“虽然，它失败了，但我却从这一案例中学到了许许多多，”P&G 主管说道。在香皂类的商业活动中，顾客已经形成了十分牢固的购买习惯，一种新产品不能只比其它产品的质量好一点，它必须要强许多。只有强得多的质量保证才能脱颖而出并且抓住消费者的心，那是我以前没有理解到的。”

“那个产品有另外一个毛病，”他继续说，“这是你们可以引为笑柄的。”

当“信弛”的销量比 P&G 想象的要慢的时候，它开始被囚禁于仓库中。“我们失望地发现，”P&G 主管说：“贝壳粉沉淀了，沉淀于瓶底。你使用的时候不得不将瓶摇晃五分钟以便贝壳粉充分在溶液中混合。“信弛”最后的奇怪功效竟然是锻炼身体和减肥，而不是清洁物品。“信弛”完全失败了。”

“我能告诉你们什么呢？”P&G 主管耸耸肩晃着头；面带笑容说：“即便是 P&G 这样大的公司也会犯错误。”

这些是我在斯坦福大学听到的最打动人的话。他们是我 MBA 生涯中最深刻的启示。从那以后，我对商学院所有事情的看法完全改变了。

即使是像 P&G 这样的大公司也会犯错误。现在我明白了。既使在商界，人们同样也会做错事情。我最出色的同学本身也是一个个普普通通的凡人，他们具有天赋，对数字有显著的敏感和技巧，但是在商业判断和对市场发展的敏感度上，我会表现出卓越的能力，做得与他们同样出色。从来到商学院后我第一次感觉到我会获得商业成功，而非失败。

最后，我终于追赶上了商学院的节拍。自从吸取“信弛”案例以后，我便开始对“策划人”给予了更多关心，我现在想知道是否可能通过采取“高级策划”，“机械化分散生产”，“金融信贷”或者“超前的意识和行动”以挽救 P&G 的失败。我甚至在一天下午花费几个小时去寻找 P&G 公司和西南航空公司的金融材料，并试图从公司资本结构中以及金融和账目中寻找答案。我开始喜欢这些材料了。

但是，我无法寻找一个抒发我内心激情的机会——我想象我站在商学院的操场上高呼我的老师和同学们，然后我们一起爬上图书馆的阳台上，那里有一层楼高，大声喊道，“嘿，各位先生！过去我在这里很不适应。但现在，我这种情况已经不存在了！”春季学期象往常一样渡过了最后几周，但是，我感到过得太快了。我全心地投入到案例讨论，愉快地参加，晚会的活动，全身心地感受加利福尼亚炎热的天气和明媚的阳光。我保持一种加速运动的思维方式，象沙子通过蛋壳计时器时一样，最后三十秒的速度要比开始时的几分钟更快。像我所说的一样我开始适应商学院的生活节奏了，然后这学年就要结束了。

这时，学院给我们提供了下学期选修课程的学习，我询问杨凯：

“第二年的课程都是些什么？”我问道。

“你们将学习一些非常有趣的材料。”他说：“不象第一年你们所学的一些计算知识。当你们学完了这些，你们就是真正的 MBA 了。”

萨姆·特巴雷和他的室友今晚举行最后一次聚会。卡洛和他的妻子凯特从旧金山驱车赶来并逗留到深夜一点半才离开，他们喝着啤酒，跳着欢快的舞步。菲力舞姿优美，技艺精湛。他同两个金发碧眼的美女跳了整个晚上，乔却远离舞池，同来往的同学们有说有笑，在享受他那份快乐的同时还注视着其它同伴。罗伯特拿着酒杯在穿梭的人群中走动，直到詹妮弗叫道：“罗伯特，放下杯子过来，让我们跳一个。”然后挽住他的手臂，把他拉入舞池。晚会进行到午夜，萨姆爬上一个餐桌，所有人都围到他身边。

“我们要让晚会穿越秋天！”萨姆说。人们欢呼雷动，“我们将会越过冬天！”底下是更加狂热的欢呼，“现在我们已经越过了春天”又是一阵欢呼，“我虽不认识你们，但是我们要一起分享一些香槟！”然后他跳下桌子打开冰柜，里面保藏着一箱冰镇的便宜香槟。乔，卡洛，科勒和其它人拿出香槟使劲摇晃，好让那带有迷人嘶嘶声，掺和细软泡沫的空气和酒水象喷泉一样喷出。

乔率先蹦进泳池。“哈哈，嘿嘿！”他叫喊着。在一片白色的浪花中潜入水中。山姆紧挨着穿着衣服跳进水中。然后卡洛·凯特，詹妮弗和罗伯特，露易莎，科勒先生和菲力以及他的金发女郎——所有的人都蹦进泳池中，击着浪花欢笑着游向岸边拿他们的香槟。

我没有将这个晚会的详细情况完完整整地记录下来，因为无论怎么讲这都是生活中的简单的小插曲，除了香槟酒和游泳以外。这只是这学期偶尔的阶段性的聚会。下周，当全部的课程都结束时候，我们将会举行一次隆重的庆祝会。

春季学期期末考和秋季学期期末考完全不一样。我认为春季考试是轻松和愉快的。用加利福尼亚的话形容这样的考试是非常准确和鲜明的，那就是懒洋洋的考试。

美国企业史这门课的考试甚至没有进行笔试，只要求写一篇论文。我选取了如下论题，“如果美国的商业巨头看上去都很富于激情和冒险精神，那是由于这个社会为他们的经营活动提供了丰富良好和可以充分发挥的基础。社会给了他们梦寐以求的条件和环境，他们的作法取得了成功，并依此取得回报，请用特殊的例子论证该命题。”

我采用垄断年代中的一些例子。根据标准理论，当一个公司在某一行业中获取了垄断的资格，那么它将会提高商品价格，榨取消费者。但事实上没有任何一个巨头这样做过。卡耐基从事的钢铁行业，洛克菲勒的石油工业，福特公司的汽车——每一位都是在达到一定地位后降低了价格，而不断地提高生产技术。当这些人年老的时候，他们已经改变了整个国家。洛克菲勒廉价的石油使工厂充满了动力；卡耐基便宜的钢铁架构了美国的铁路和城市；福特的T型和A型汽车走进美国普通人的家庭。每个人都得到了他们应该得到的回报。但每个人又都无时无刻不在冒犯公众的情感。洛克菲勒的标准石油公司甚至被美国政府收归国有。我花费一天半时间完成了这篇论文，然后小跑到福茨教授办公室，将其塞进门里。我提前三天完成了任务。

海雷尔教授的环境与商业互动关系的考试持续了四个钟头，象秋季期末考试一样，但只要求写两篇论文。参加这样的考试是一种轻松惬意的事，至少对学文科的人如此。我答得很快很高兴，时不时抬起头来瞟两眼其它的同学，只是想欣赏一下那些学工科的和投资银行家，使劲地咬着笔头无奈地盯

着天花板，似乎想要找一些恰当的词语来答卷子。环境和商业互动关系这门课可能将是我在斯坦福的二年中所能得到的唯一一个“H”。

宏观经济学考试涉及了许多数学知识，像我这样一位“诗人”在四个小时的每一分钟里都必须做得同其它人一样快。就这一点来说，我感觉像是在参加秋季考试。所不同的是，现在我清楚地知道我在做什么。我解答一道道题目，做出各种各样的图表，可以肯定我最后一定会将卷子写得满满的。

最后的期末考试科目是：市场分析。“这个考试将给你们四个小时去分析三个案例，”强森在这学期最后一节课上说：“不要仅仅给我一些词汇和数字。我想看到完整的分析，这意味着必须将二者同时兼备。”

“我对这次考试特别紧张，我不知道该怎样去做。”詹妮弗在考试前几天说：“我们在这学期分析每个案例要花掉10个小时，现在他却要求我们四小时内分析三个案例。我真弄不明白。”

没有人会明白它。没有人知道怎样去学习它，科勒和我花了一个下午在图书馆准备，我们用了半小时翻阅了我们的课堂笔记，但最后却放弃了这种努力。“你怎么能在分析案例的时候运用不熟悉的数字呢？”科勒说。

在考试那天早上，我们都面带愁容地走入考场，找到位置坐下来整理我们的笔记。但是强森，他平时总是西装革履的，早已站在讲台上了。然而今天却穿着马囚衣和仔裤。他笑容满面，抛却了平时严肃的眼神，看起来很轻松。

“同学们，”强森在教室里悄悄静下来后说：“期末考试很重要有两个原因。”一个是关于升级的问题，然而强森已经有足够的理由认为班里的每个人都会升级。另一个原因是测验掌握知识的程度。然而，大部分的知识都已经在学生们为考试而准备的过程中完全学到了，而不是从考试本身学到的。“现在，你们已经掌握了你们将要从考试中学到的东西了，因此我准备取消这次考试。祝你们假期愉快，同学们。”

强森走出了教室。

顿时，教室里爆发出一阵欢呼，大家互相击掌庆贺。科勒和我来了一个热烈的握手。詹妮弗兴奋得直流眼泪。

现在对于午餐来说有些太早了，科勒站在操场上看着手表说：“现在才八点二十，想像一下我将回家，过一个轻松愉快的周末。如果我现在把行李全部打理好的话，这将给凯特省许多麻烦。”我给了她我的地址，我将在纽约渡假。

然后，我回到宿舍整理自己的行李。我租了一间像车库似的房间，将自行车、录音机和大部分的衣物，八箱子的书和教案都堆在了这间屋子里。那天晚上乔打开了音响，第一次真正放松欣赏音乐。“我们已经混合为一体了，我不愿离开这乱糟糟的屋子了。”在午夜，乔、菲力和我最后一次爬进热澡盆中。当我们洗完的时候，乔拨下了插头，放掉了浴盆中的水。

附录 1

斯坦福商学院 MBA 核心课简介

A210 财务会计

本课程重在培养学员阅读、理解和应用财务报表的能力。本课程主要针对财务会计数据的应用者（而非搜集者），并侧重于从公开的会计报告中对经济事件进行重整。

A211 成本会计

本课程检验在经营管理决策过程中所需的成本和其他数据，包括这些数据的应用和整理，本课程的重点放在经理人员应用会计信息的各种不同的环境上（如价格、产品特性、表现评估等方面）。本课选取全球各地的案例以说明会计信息的作用是多么的广泛和深刻。

E200 经济分析和政策

本课程主要包括：公司内商业决策的制定；对市场供给和需求力量的正确反应；不同市场结构的结果：公共部门和私人部门之间的交流。特殊的专题有：供给和需求分析；消费者行为；生产和成本理论；价格竞争和非价格竞争的形式；市场结构；经济效率；失败的市场政策。

F220 财政金融

本课程包括财务的基本理论，并应用原理对在公司内或其他环境中做出的重要财务决策进行分析。其中主要专题有：固定收益债券和股票的估价；资产预算和投资项目的选择；公司的最佳资产组合及税收对它的影响；市场效率的概念；认购权和其他衍生证券的估价；各种证券在团体融资中的应用。

H280 人力资源管理

本课程提供了一种关于正确理解和处理劳资关系以及组织中人力资源管理模式。本课程从社会科学着眼，分析了劳资关系是如何受经济、社会、心理、法律、文化等各方面力量影响的。主要专题有：劳资谈判；人员招聘和选择；业绩评价；补贴和收益；晋级；确定岗位；培训；外部资源；人员留任和调整；与各种生产策略相关的人力资源管理：与雇佣有关的公共政策问题（如歧视或公平的行为；工场的安全和健康状况；错误的解雇等）。

M240 市场营销管理

本课的宗旨在于向学员介绍市场营销管理的独特的特征和程序，并且提高学员进行批判性分析和有效交流的技巧。学员可学习各种市场营销策略和营销分析的主要内容，并可参加一系列的讨论，在提出并论证自己观点的同时，批判性地检验和讨论他人的观点。

P230 非市场环境的管理

本课程重在介绍经济活动所面临的非市场环境，以及该环境所独有的问题和惯例。侧重于与非市场环境进行交流的商业政策和策略。课中最主要的专题有：非市场问题的起源与发展；与政府部门进行非市场交往活动的策略；政府所管治市场的运行；国际商务与非市场环境；商业道德与合作信任。本课程所需的先修基础有：经济学、政策学、道德哲学。

R270 组织行为学

本课程讨论组织行为方面现存的各种理论，并通过对基本概念的回顾来研究各种组织问题。主要涉及以下领域：个体行为；人际交流与影响；小群体行为；群体间的矛盾与合作；奥妙的组织结构和组织行为；组织与环境的关系。本课重在讲述组织成员如何相互影响的方式，并让学员就诊断和处理组织问题的各种模式而展开讨论。

S250 战略管理

本课程讲述商业组织的各种长期战略。它重在对过去和现行的战略进行定位和分析，并借以制订和补充新的战略。课程的视角是从一个对整个公司或一业务单位的表现负全责的总经理出发。主要经理人员负责的领域有：战略的确定和调整；产业分析和竞争者分析；联盟与合作战略；多部门组织的革新；全球化、多样化战略；多角化组织的管理。

T260 系统学

这是一门应用系统的方法进行管理的科学。重点在于：（1）计算机系统在辅助制定管理决策中的应用，包括解决问题的各种明确的模型以及模型分析。（2）设计和完善组织管理中所应用的信息系统的实际操作，这种信息系统是人员、工具、技术和各种数据的结合体。本课特点在于寓学习于实际操作之中，因而需要大量的手工操作。学员应具有操做“优胜扩展软件包”的先期工作经验。重要的是，软件只是完成课程目标的工具。

T262 运筹学

本课程侧重于在制造企业和服务行业的运行中所出现的管理问题。课程的主旨在于让学员熟悉经理人员所要遇到的主要问题，并向学员介绍在遇到此类问题时广泛应用的术语、概念化的模型、分析技术等。本课程将系统地讲述在商品和劳动供应过程中的不同类型，并对特殊的事件和教学案例进行详细的分析。

T265 数据决策学

本课将介绍用于分析各种微妙的商业决策以及用于解释和分析各类数据的概念和工具。本课包含许多分析工具，诸如决策树、概率理论、期望价值和预期效用的决策标准、信息价值等。还包括评估案例所要应用到的统计工具、统计检验、质量控制的内容。本课的最重点在于大量的回归分析。

附录 2

斯坦福商学院 MBA 选修课一览

会计

- A311 公司会计与财务报告
- A312 财务报表信息评价学
- A314 管理控制会计
- A315 服务业的管理会计与管理
控制系统
- A317 税收与商业策略
- A319 战略控制系统
- A320 国际金融报告
- A350 企业组织生命周期管理

经济分析与政策

- E300 宏观经济分析与政策
- E301 国际经济与现实政治
- E302 国际发展管理学
- E304 国际公共部门的政策制定
- E305 当代欧洲经济学
- E306 价格学
- E307 现代公司的战略与结构
- E308 劳资关系学
- E309 公共部门经济学
- E311 博弈论
- E312 环境管理与政策分析
- E313 补贴政策与组织表现
- E331 美国保健事业政治经济学
- E332 保健事业的成本、风险、效
益分析
- E333 保健事业质量管理学

财政金融

- F320 固定收益证券：工具与管理
- F321 投资管理与企业财务
- F322 财务机构管理学
- F323 国际财务管理
- F324 法人财务
- F326 衍生证券：交易与管理
- F328 有价证券管理
- F329 投资研讨会
- F331 法人财务风险管理
- F332 合并、收购与控制
- F333 国际金融市场
- F334 全球财务风险管理

- F350 财务研讨会
- F354 企业家精神：投资与投机资本。

跨学科选修课

- G300 全面质量管理
- G306 不动产投资基础
- G308 非营利部门与公共部门财务管理
- G330 领导与组织更新
- G332 文化机构管理学
- G333 州与地方政府政策与管理
- G334 环境管理，规范世界的战略决策
- G336 非营利环境的战略管理
- G341 商业的个人创造力
- G342 个性、自我认识与领导能力
- G351 协商与争论管理
- G353 转变世界中的商务对话
- G370/G371 领导学
- G380 管理沟通
- 1309/1310 市场能力与制造能力的综合设计 和

人力资源管理

- H301 表现评价与奖酬系统
- H302 人力资源
- H303 私人企业中的人力资源

市场营销

- M342 新产品的设计与投放
- M343 消费者导向产品计划
- M344 市场调研
- M347 广告与沟通管理
- M348 消费者行为的理解与影响
- M349 销售力量与分销渠道管理
- M350 服务业管理与营销
- M351 营销策略应用
- M352 产业市场营销
- M354 营销过渡管理
- M355 日本市场营销
- M356 国际与全球市场营销
- M357 商标策略，商标的建立和管

理

M358 公共部门市场营销

政治经济学

P331 科技发展与公共政策

P332 管理者与法律环境

P333 企业家所面临的法律和规
范挑战

P334 公司的管理、权力和责任

P336 管理中的道德两难论

P338 制定政治决策

P340 美国经济表现概述

P342 社会主义经济重整

P343 国际政治经济学

P345 当代欧洲政治经济学

组织行为

R371 制定组织决策

R372 高绩效的领导术

R373 多样化管理

R374 人际动力学

R376 管理过程：发现路径、解决
问题与执行

R377 组织中的权力与政策

R379 组织领导

R380 跨国组织透视

R381 冲突与协商

R382 组织网络管理

R383 慈善事业的问题

R384 危机管理

P385 革新与技术管理

战略管理

S352 企业家精神：小企业的管理

S353 企业家精神：新事业的形成

S354 企业家精神与风险资本

S355 企业家问题精选研讨班

S356 高科技产业企业家定位

S357 企业组织的所有权与控制：
一个全球性的透视

S358 创造与持续发展

S360 管理战略的贯彻

S361 战略转变

- S363 竞争战略
- S370 信息传输业的策略与行动方案
- S371 科技与革新的战略管理
- S372 科技转变：竞争与合作
- S380 国际战略管理
- S381 日本、全球竞争及其演变
- S382 亚太地区的文化与管理
- S383 跨国企业的竞争战略

生产、信息与科技

- T351 管理信息系统概论
- T354 技术管理：新产品/新工艺的开发
- T357 制造策略
- T358 适时管理
- T360 能源业务问题
- T361 综合运营
- T362 供应链管理

企业家精神

（以下课程在各自原来的领域中也有列举）

- A350 企业组织生命周期管理
- F321 投资管理与企业财务
- F354 企业家精神：投资与投机资本
- H303 私人企业的人力资源
- P333 企业家所面临的法律与规范挑战
- S352 企业家精神：小企业的管理
- S353 企业家精神：事业的形成
- S354 企业家精神与风险资本
- S355 企业家问题精选研讨班
- S356 高科技产业企业家定位
- S357 企业组织的所有权与控制：一个全球性的透视
- S358 创造与持续发展

跨国经营

（以下课程在其各自原来的领域中也有列举）

- A320 国际金融报告
- E301 国际经济与现实政治

E302 国际发展管理学
E304 国际公共部门的政策制定
E305 当代欧洲经济学
E307 现代公司的战略与结构
F323 国际财务管理
F329 投资研讨班
F333 国际金融市场
F334 全球财务风险管理
M355 日本市场营销
M356 国际与全球市场营销
P340 美国经济表现
P342 社会主义经济重整
P343 国际政策经济学
P345 当代欧洲政治经济学
R380 跨国组织透视
S357 企业组织的所有权与控制：
一个全球性的透视
S380 国际战略管理
S381 日本、全球的竞争及其演变
3382 亚太地区的文化与管理
S383 跨国企业的竞争策略

领导

(以下课程在其各自的原来领域中也有列举)

G300 全面质量管理
G330 领导与组织更新
G341 商业中的个人创造力
G342 个性、自我认识与领导能力
G353 转变世界中的商务对话
G370/6371 领导学
H302 人力资源
R372 高绩效的领导术
R373 多样化管理
R374 人际动力学
R376 管理过程：发现路径、解决问题与执行
R377 组织中的权力与政策
R379 组织领导
R381 冲突与协商
S360 管理战略的贯彻

公共管理

(以下课程在其各自原来的领域中也有列举)

- E300 宏观经济分析与政策
- 3301 国际经济与现实政治
- E302 国际发展管理学
- E304 国际公共部门的政策制定
- 3309 公共部门经济学
- E312 环境管理与政策分析
- E331 美国保健事业政治经济学
- E332 保健事业的成本、风险、效益分析
- G308 非营利部门与公共部门财务管理
- G332 文化机构管理学
- G333 州与地方政府政策与管理
- G334 环境管理：规范世界的战略决策
- G336 非营利环境的策略管理
- M358 公共部门市场营销
- P331 科技发展与公共政策
- P338 制定政策决策
- P342 社会主义经济重整
- R343 国际政治经济学
- R377 组织中的权力与政策

附录 3

斯坦福商学院 MBA 选修课简介

会计

A311 公司会计与财务报告

本课程目的在于培养学员从财务报告中认识经济事件的能力，并且同时介绍一整套的概念和方法，以帮助学员对各种大量的财务报告问题进行分析。 A312 财务报来信息评价学

本课程的重点在于对会计信息的评价，特别是公司外的决策者对财务报表的应用（如投资者，信贷者等）。

A314 管理控制会计

会计数据在管理中的应用主要有三个目的：（1）制定产品成本和收益；（2）决策（从细微的、日常的、短期的决策到基本政策的决策）；（3）控制组织的各种活动。以上三个目的本课都有涉及，但重点在于管理控制系统。

A315 服务业的管理会计与管理控制系统

对于企业发展部经理来说，对特定产业的不同环境下的成本构成与需求信息的了解是非常有用的。本课程将深入地分析这些情况，让学员有内在的了解，以便更好地理解服务部门及其他部门的管理会计工作。

A317 税收与商业战略

本课程提供了这样一个概念性的框架：（1）理解税收对商业决策的影响，（2）制订有效税收的策略，并将普通组织税收计划过程中所应用的补贴、投资和融资政策串联起来。

A319 战略控制系统

本课程分析运营、市场营销、物流，信息技术等方面的变化是如何影响战略控制系统的设计的。

A320 国际金融报告

本课程讲述在分析和解释国际金融报表中所遇到的特殊问题。本课所培养的能力对以下人员非常有益：经理人员、分析家、投资者和任何在工作中要接触跨国的（或有非美方参加的）金融报表的人员。

A350 企业组织生命周期管理

解释在一个工商企业生命周期的不同阶段企业管理所遇到的挑战。其过程从诞生到成长（或衰落），再到由于所有者结构的改变而导致重生（或消亡）。

经济分析与政策

E300 宏观经济分析与政策

本课程的重点在于，从世界经济的环境出发，研究从经济学理论到国民经济政策问题的各种概念的应用。课程重点研究一些传统课题，诸如就业与产出的决定因素、经济增长周期性不平衡、货币政策与财政政策。

E301 国际经济与现实政治

本课程分析一个国家在多产业的国际贸易中的相对比较优势，以及政府的干预行为是如何促进或阻碍了这些优势的发挥，本课所讨论的专题有，部分产业中国家专控生产的影响、贸易政策中的经济学与现实政治、跨国公司、贸易壁垒、战略的贸易政策。

E302 国际发展管理学

本课程将把分析模型与政策制订的研究相结合，以说明有关经济发展的以下四个主要问题：（1）投资标准与项目评估；（2）资金与技术的私人

公开转让；（3）出口促销；（4）国家信用。

E304 国际公共部门和政策制订

尽管国际公共部门的发展不如国内公共部门那么健全，但它对商务决策中的信息却发挥重大的影响作用。随着该部门的全球化发展，会有越来越多的公共或私人的决策者对此引以更多的关注。

E305 当代欧洲经济学

本课程将从经济结构、计划政策、绩效表现等几方面观点来介绍现代欧洲发达的工业经济。本课将涉及欧盟的结构和运作，以及欧洲统一法柔和德国统一等最新事件。

E306 价格学

介绍一个正规的、以利润最大化为目的的公司如何制订价格，并介绍进入壁垒、协商定价、进攻价格、合同、竞争叫价、市场贸易等方面的策略特点。

307 现代公司的战略与结构

本课程探究了如何正确地制订以下各方面战略，以有效地处理信息、协作和自我兴趣表现方面的问题：（1）现代公司中的投资者、雇员、供应者和其他股东之间明确的固定的合约关系；（2）公司内部组织与结构；（3）公司的决策、控制和奖励系统。

E308 劳资关系学

本课的目的在于提出一种对单位环境中劳动者与管理者之间关系的正确理解，重点讲述以下内容：工业关系体制中的主要部分（劳动力市场、劳动组织的本质和其决策过程、劳资关系的法律环境）；劳资谈判的本质以及协商与策略；劳资纠纷及其解决办法；劳资关系中的劳资谈判协议的应用。

E309 公共部门经济学

本课重在调查公共部门在解决由于垄断、外部压力、公共产品等原因造成的市场失误事件中的作用，特别侧重于税务、行政管理和法庭在纠正不同类型的市场失误中的效力。

E311 博奕论

本课就特殊问题的分析表述了博奕论的概念和原则：包括仲裁、谈判、诉讼、签订合同、竞争叫价、市场贸易、战术价格、进入壁垒。

E312 环境管理与政策分析

环境越来越成为商业活动和寻找商业机会的核心考虑因素。管理者要把这些因素有效地考虑在决策过程中，借助于来自产业部门或非营利部门的特约嘉宾，本课程将：（1）概述整个环境科学与经济学；（2）研究公司如何进行环境管理；（3）分析选定的公共政策问题。本课以明确有效的案例说明管理者如何影响政策的改变或占政策改变之先机。

E13 补贴政策与组织表现

本课程将检验大量的系列补贴系统和对组织表现的影响的例证，分析对蓝领、白领和主管的补贴办法。还将介绍计时补贴系统、个体激励系统和其他与组织表现有关的补贴系统。

E331 美国保健事业政治经济学

本课程向有兴趣于保健事业管理的学员讲述保健系统运行的资金和公共政策环境，并向学员讲述控制这项最大、最快增长的经费的政策问题。主要内容有：美国保健事业供应部门的财务与组织问题；各种现存的（或预定的）

财务与组织方案如何影响资源的分配；服务收费与保健组织；医药事业付费系统展望；医院投资决策、成本控制系统的医药伦理学、保健成本、国家健康保险。

E332 保健事业成本、风险和收益分析

当产出不可能或难于度量时，你如何进行成本—效益分析？MBA 的分析工具如何应用在保健服务与保健技术中？整个社会（消费者、业主、政策）如何获得保健事业中的资金价值？

E333 保健事业中的质量管理

这是一个新领域。保健事业中的质量度量与质量保险都处在婴儿期。其质量能否有效度量还没有定论，本课讨论以下问题：现代工业质量原理如何作用于保健事业？质量如何度量？提高质量的工具是什么？保健业中低劣质量代价如何？如何以低成本保证高质量？

财政金融

F320 固定收入证券：工具与管理

本课从投资者和发行者两个出发点来考虑各种固定收益证券。本课会打下一个概念性的基础。它包括：利率计算、通货膨胀、息票率、资产选择、通货风险、违约风险、税收影响、风险管理。本课程更为广义地涉及宏观融资方针，包括珠宝券、商业票据、银行收函、公司契约、国外契约。

F321 投资管理与企业财务

本课讨论分析和评价投资机会的工具和影响公司价格的因素，包括公共与私人两种形式。本课更侧重于私人证券投资与私人企业融资，因全球证券市场的发展给投资和融资都提供了良好的背景。

F322 财务机构管理

本课重点是关于现代投资银行、商业银行和相关金融服务公司的主要问题。涉及一定的对特殊交易的理解（如贷款、初始准备金），但更重点地是关于对金融、服务公司的策略、获利能力、风险管理、组织问题的理解。

F323 国际金融管理

本课为学员在国际环境中做出公司财务决策提供了框架，专题有：如何度量通货价值；通货风险管理的财务手段和运作方法；全球财务程序的决策；如何在国际证券和契约市场融资；如何进行国外直接投资的资金预算分析；全球化过程的策略考虑；如何估价跨国收购的标的公司。

F324 公司财务

重在商业财务管理，专题有：资金预算；资金回报率；公司财务理论、分析与计划；短期、中期、长期融资；其他专题。

F326 衍生证券，交易与管理

本课介绍衍生证券市场，重在其在交易和风险管理中的应用，期权和远期合约的应用是本课的焦点。概念有：成本在内的远期合约、期货、再购协议估价；风险最少的期货套头交易；在二项框架中认购权的 Black—Scholes 评价；三地套头交易；理想化资产选择练习；二项利率树中固定收益的评价与套头交易方法。

F328 有价值证券管理

本课程介绍投资者为达到各种投资目的所应用的策略。最重点在于资产的分配和有价值证券收益性与风险的管理。本课程涉及了各类证券（如股票、

固定收入票据、衍生证券等)管理中所可能遇到的问题,并兼顾国内市场与外国市场。还介绍了动态策略在控制风险和完成投资目标中的应用。另介绍了关于安全回收和资产估价模型的研究经验。

E329 投资研讨班

本研讨班专为学习过 F321(即投资管理与企业财务)的学员进一步研究证券投资开设。它将在全球证券市场的背景下,对来自许多国家的杰出投资家的现状、理论和哲学进行研究。

F331 公司财务与风险管理

以几个大例子为契机,本课程将对公司如何规避价格和利率的非预期波动所带来的风险加以现实性和理论性的概述。

F332 合并、收购与控制

本课重点发展对合并和收购行为的理解,并讲解以上行为如何与其他公司决策因素相配合。

F333 国际金融市场

本课对国际金融市场与金融工具给以理解性的讲述,包括外国交易市场、欧洲货币与欧洲证券市场、国际证券市场,还介绍交换利率在欧洲货币系统中的决定因素以及马特里赫特条约之后货币的混合。

F334 全球财务风险管理

与其他固定收入课程不同,本课讲述在明确的全球体制下固定收益的证券,本课包括三类专题:(1)理解国际货币与证券市场中的工具、机构与参与者;(2)固定收益证券定价;(3)风险管理。后一类要通过课堂讨论和教学案例的形式涉及未来利率讨论、证券交易、许多创新金融产品等内容。涉及美国和日本货币与证券市场的同时,重点讨论马约之后欧洲的金融改革,以及金融公司和非金融公司由此而要承担的风险。

F350 财务研讨班

学员会逐部分地研究各种特殊的财金专题,讨论以阅读个人或集体的研究报告为基础。学员个人事先的预习调查是很重要的。

F354 企业家精神:投资与投机资本

本课为那些有兴趣于个人证券投资(PEI)和私人公司的学员开设。本课从私人企业管理者与投资者(包括投机资本家、主要投资人、其他活跃的证券投资者)的角度出发来讲述个人证券投资的系列问题。

公共课程和跨学科的课程

G300 全面质量管理

学习此课程的目的是构造一个概念上的框架,此框架的作用是定义优质目标,为发现能够确定产出质量的通常手段而分析情况、设计项目以提高一个组织机构的成绩。

G306 不动产投资基础

学习本课程的主要目的是使学生对房地产投资的一般基本理论有一个全面的了解。它涉及到房地产的各个方面:经济形势、市场分析、金融、税收、评估、投资分析、房地产开发和房地产经营。

G308 非营利组织与公共组织的财务管理

非营利组织与公共组织的财务管理和营利企业中的财务管理截然不同。这种差别的大部分来自于非营利组织与公共组织生产中的不同困难,政府对

它们的法律限制，捐赠人和授权机构对它们的限制。

G330 领导与组织更新

本课程研究领导者的本质和领导的职能；领导的发展和领导的特质；在我们社会中领导层的划分以及这种划分对大规模系统的重要性。本课程将着重于权力和道德；团队建设；释放人的能动性；对领导任务的参与和分担；在多种多样且相互作用的系统世界中的领导；控制有关负责主管人。

G332 文化机构的管理

本研讨班将着重考察那些对非营利的文化组织的成功运作起关键作用的因素。通过阅读、案例、客座讲授、偶尔的短途野外旅行，学生们将探讨在交响乐、舞蹈、剧院、博物馆以及公共电视中的特殊管理问题和包括艺术决策的制定、文艺评论、政府干涉、劳资关系和控制支配在年的一般问题。

G333 州与地方政府的政策与管理

本课程将着重于对州和地方政府运作的了解。阅读材料将揭示政策内幕，从成功的政治运动到成功的办公室内的执行战略。加利福尼亚州政府、政界和新闻界的杰出人士将向全班讲话。

G334 环境管理，规范世界中的战略决策

本课程的主要目的是使学生熟悉商业和投资团体所面临的主要战略问题，同时考虑到环境中的限制和机遇。本课程概述了美国环保的政治历史及其最重要的环保法——洁净空气法案、超级基金、洁净水法案的主要要求。

G336 非营利环境中的战略管理

在美国，非营利组织起着极为重要的经济、政治、社会和文化作用。非营利组织生存的环境和营利组织的既相似又不同。为行使有效的领导，就必须了解非营利组织内部固有的结构、价值观、行为和约束上的不同。

G341 商业中的个人创造力

在生活和事业中，必须有创造力才能得到快乐、健康和成功。在每个人的身上都有创造的源泉，本课程将深入探讨能够提高创造力的内省、思维过程和行为。学生有很多机会来感受他们自身的创造力并通过启发式的教学法使之成为他们每月决策过程的一部分。其目标是要使他们的生活成为“艺术”。

G342 个性、自我认识和领导能力

本课程着重介绍一个描述几种基本的个性类型及其相互关系的类型系统。本系统极其精确，可以使我们深挖自己的性格来得到清醒的自我认识并搞清楚我们和他人的关系。它还可以使我们了解自身在工作中的态度和行为，并帮助我们将自己的领导潜力发挥到极至。了解并使用此系统的商业人士小组将作为每种类型的实际例子和全班同学座谈。

G351 协商与争论管理

本课程将提供使你富有成效地解决争端的方法。贯穿全课，将广泛模拟并参加各种类型的协商与调停。这样做不仅可使参加者熟悉各种富有智慧的观点也可使他们有贴近现实的经历。

G353 转变世界中的商务对话

世界转变的发生不只影响到商业和经济体系，还影响我们对世界的看法。本课程的目的是探究新的思维方式来培养必需的能力和技巧，从而以一种有创造力的有效的方式来适应不时发生的各种改变。它将着重于当前危机和转变的本质、耐久性、个人和社会价值、交流、社会责任、利益、所有权

和领导能力或机构。

G370/G371 领导学

领导学是一个两期的课程，以增强学生对领导过程的理解并运用所学知识来培养自己做领导的能力。本课程将向学生介绍一系列重要的领导能力问题，如为特别的行动争取支持、建立富有合作精神的工作环境、处理不同意见、建立相互信任的关系、为组织目标营造激动人心的色彩。学习将既有理论又有实践（如激发兴趣、扮演角色、案例讨论、或行为练习），同时希望学生参与需要他们施加影响或行使领导权的课外活动。

G380 管理沟通

在每一项管理任务中相互沟通都是必不可少的。本课程的目标之一是提供一个假想中的基础和框架，以此来获得需要沟通的挑战，并选择新闻、消息结构和类型。另一目标是培养管理工作的领导音所必需的口头和书面的沟通技巧。

1309/1310 市场能力与制造能力的综合设计 、

本课程采用集体教学，为期两季。商学院和工学院都开这门课，它需要两组分别有商业专业和工程技术专业的学生来进行市场调查，设计投向市场的产品，在工程机械实验室中制造产品，并同其他修此课程的学生组竞争市场和利润。

人力资源管理

H301 表现评估与奖励制度

本课程将介绍一个框架结构来分析一个组织关于表现评估、物质刺激和补偿制度的选择会怎样有助于引导（或误导）其员工的活动并有助于吸引、留用和提升其中好的员工。将要讨论的特殊激励问题包括：（1）长期目标在短期目标上的反映；（2）组织的重点与本部门的重点；（3）在冒险和后撤这二者中的一个适合的折中。

H302 人力资源

人力资源研究一个公司内职工的动机，大部分重点在于补偿和激励，它研究怎样选择雇工原则、招募新成员政策（暂时），解雇策略并考察不同的支付方式。对于工作中非金钱的方面，如地位和工作带来的愉悦，也给以分析。本课程还将和法律组织和机构一起来考察劳资关系的相互作用。

H303 私人企业的人力资源

本研讨班探究在新兴企业中的组织结构和人力资源的设计和发展演变。对起步时期的集中考察，可使我们深入认识到这些结构和实践被最初采用、不断修正、最后可能被“束之高阁”的全过程。

市场营销

M342 新产品的设计与投放

本课程使学生对新产品的设计与投放有一个整体的认识。它着重于产品设计中模糊的前期过程，产品设计和产品投放中的联系，和管理有关的组织结构问题，控制新产品项目，怎样增强并保持新产品在发展中的竞争力。

M343 消费者导向型产品计划

本课程主要研究产品设计（在一定程度上的精确决策），从而了解消费者偏好、认知和行为。重点是衡量消费者偏好、认知、和重复购买行为的方

法。

M344 市场营销调查

本课程从市场营销调查的潜在消费者的观点出发，处理从确定问题到数据收集到数据解释和问题处理等各个阶段中可能出现的问题。重点是调查表的构造、调查范围和对数据分析的评估。

M347 广告与沟通管理

本课程旨在提高学生对制定市场营销、沟通反馈决策以及和此决策有关的原理、模型、其他工具等重要问题的理解。

M348 理解和影响消费者行为

商业总是试图影响消费者行为。本课程探求洞察消费者的方法以及如何影响消费者行为。它的基本目标是展示对消费者行为的理解可以怎样被用来形成强有力的市场营销技巧和策略。

M349 销售力量与分销渠道管理

本课程基本上是针对工业产品，处理和分销渠道的设计与管理有关的问题。本课围绕产品生命周期来谋篇布局，并随着产品经历其生命周期（从新产品到成熟产品）的发展过程来向学生介绍分销渠道的概念、问题、策略和管理。

M450 服务管理及市场营销

为组织机构提供服务，是一些企业的主要业务或是他们产品服务的一部分。本课程考察一些组织在发展创新服务系统方面优于他人的原因；管理服务经营的增长；深入理解顾客和与顾客有关的雇员（包括销售人员）对服务的看法有何不同；培养以服务业为中心的雇员；建立长期服务和销售关系；综合人力资源管理；技术创新和市场营销。

M351 市场营销战略应用

本课程是关于市场营销战略和产品管理的。主要的教学工具是MARKsTRAT，一种竞争性的市场营销游戏。游戏是，学生们管理一个公司并和其他学生在同一个行业中进行直接竞争。将有二至三个行业，每个行业具有任意组成的五个队。学生们将扮演顾客，进行竞争性分析，并为他们产品线中的产品有策略地确定目标中场和产品定位。

M352 产业市场营销

在产业市场营销中，顾客是一种组织而不单单是个人。他们购买商品和劳务是为了生产其他商品和劳务，而非为了个人消费。他们和提供生产过程中关键的投资物品的供应商打交道，在这前后关系中出现的重大问题形成了本课的基础。本课旨在给学生提供一个理论上的框架以分析典型地存在于产业—产业环境中的市场营销问题，并略微强调商业科技行业中的前后连接关系。

M354 营销变革管理

本课目标有三。首先，使学生熟悉当前各公司执行营销职能的组织方式；第二，指明影响营销管理转变的重要原因；第三，展示公司为适应新的营销挑战而转变结构的事例。

M355 日本营销

本课考察日本营销的实质及其在全球和日本国内的营销策略。重点从三方面理解日本营销：（1）作为顾客的日本人，深入认识怎样触探广大而富有挑战性的日本市场；（2）作为竞争者的日本人，更好地估计日本竞争者的反

应和全球市场演进的本质；（3）作为合作者的日本人，以图在战略联盟中相互有利的合作奠基。

M356 国际和全球市场营销

本课程在国际市场和全球化的趋势增强的情况下考察营销战略和管理。论题包括产品和商标管理；定价、促销和广告；分销；市场调查；在国际市场中的中场组织。同时考虑市场进入和定位战略，全球竞争者分析，战略联盟。

M357 商标策略：建立并管理商标

商标代表一种必须认真管理的无形资产。商标价值代表了在过去时间内对此商标的营销活动而带来的产品增值。本课程讨论怎样建立并有效管理商标。

M358 公益市场营销

本课程将市场营销的概念，诸如培养顾客倾向、市场分割、获得并运用营销信息等运用到非营利和与社会营销有关的市场营销策略的形成上。

政治经济学

P331 科技发展与公共政策

本课程将论述和科技发展有关的行业问题和公共政策。它将讲述科技发展史，尤其是科技和行业之间怎样相互作用，还将研究贸易、投资、科技转化、调查培训以及环境中的公共政策问题。

P332 经理与法律环境

为取得卓然成绩，经理和企业家必须知道怎样在商业的法律环境中有效经营。本课旨在教给学生怎样在事态恶化到诉诸法律之前解决问题。

P333 企业家所面临的法律和规范挑战

开创新企业或开拓经营新局面的个人会面临一连串有时令人发怵的法律规范的困扰。本课程旨在首先辨别企业活动中所固有的法律和规范挑战，其次建议一些在达到主要商业目标的同时对付这些挑战的策略。

P334 公司的管理方法、权力和责任

本研讨班考察在现代企业中权力的分配，主要讨论如下问题：CEO、监事会、由于公共股的集中而引起的股东权力的再集中、股东能动性。

P336 管理中的道德两难论

本课程将深入探讨在美国和世界商业中职业经理的职业价值观和道德观。本课程介绍道德思维中的基本概念，组织机构怎样影响其成员的伦理观和价值观的选择，个人怎样坚持按其价值观行事。

P338 制定政策决策

本课程着重于怎样在错综复杂的国内和国际政治环境中做决策。主要从两个角度：首先是根据博弈论，假定政治家和公民都是有理性的人，他们为达到目标而选择最佳策略；其次根据认知心理学，考察不完善的思维和推理会怎样影响政治决策。

P340 美国经济概述

讨论的问题包括生产率的衡量、收入分配、国家储蓄、工人技术、企业管理、贸易政策、技术政策、政府规章制度，还讨论国际竞争的概念。同时，将贯穿始终地涉及到可能采取的政策动态。

P342 社会主义经济重整

本课程试图使学生理解不同形态的改革，它们今天的发展状况如何，这对商业意味着什么；在这些经济中如何做生意。

R343 国际政治经济学

所涉及的论题包括政治经济联合；国际贸易中的政治策略和经济策略；国际金融管理；政治机构在促进或阻碍经济发展中所起的作用。

P345 当代欧洲政治经济学

本课程探究从本世纪 70 年代早期起西方欧洲世界中的两大政治经济发展和欧洲联盟的复苏。这两大发展的基本刺激因素被认为是不断变化的国际经济环境，其中最重要的是西方世界在商品、劳务、资本三大市场的合并。为理解这种经济刺激是怎样变成其国内和欧盟两个层次上的政治结果的，有必要分析政治因素的调停作用。

组织行为

R371 制定组织决策

本课程主要研究复杂组织中的决策制定过程，这些组织可以是大学、公司、医院、公共机构、中学等；信息、注意焦点、权力、知识和符号的作用；可供挑选的选择模型以及它们的含意。

R372 高绩效的领导术

本课程提出下面这个问题：建立一个高绩效的组织需要什么？重点在当代复杂组织中的中层和中高层管理。本课的前提是因为传统的管理方法，守本尚可，发展不足。它将提出新的更可能获得高绩效体系的领导方法。

R373 多样化管理

能够有效管理越来越多样化的劳动力的组织将在下个世纪取得重大的竞争优势。本课程考察妨碍领导者能力充分发挥的因素，并探究大多数人和少数人能采用的解决这些困难的方法，少数人可能以种族、性别、种族集团、民族、性别倾向来标识。

R374 人际动力学

本课旨在提高学生亲身和思想上的对人际和小集团行为的理解。它试图提高学生辨别人际和集团内部行为的技巧，同时使每个人都更好地理解她（他）是怎样影响别人的。学生从其他同学的反馈和反应中来学习怎样在小团体中起作用，他们和别人是怎样联系的。

R376 管理过程：发现路径、解决问题、执行

本课讨论经理做什么、不做什么。有三个重点：“发现路径”、“分配任务”、“执行”，最后回答这样的问题，“我们该怎样做”。

R377 组织中的权力与政策

组织中，权力和影响过程是随处可见并极为重要的。本课程将增强学生对这些过程的理解，以提高运用它们的技巧。论题包括在怎样的条件下，权力和政策更有可能决定决策过程，评价不同人的相对权力；个人和部门的权力源泉；权力和影响谋略：组织政策对涉及到的个人和部门起作用和不起作用的方面。

R379 组织领导

本课为那些有志成为组织领导或将要和组织领导打交道的学生而设。重点在于对组织中领导作用的解释，接触领导的复杂性。

R380 跨国组织透视

本课程考察非美国环境中的组织。重点是在观点、调查结果和经验等方面和那些基于美国的组织做比较。

R381 冲突与协商

本课程提供不同的分析冲突的框架以及解决冲突的技巧。冲突中的众多方面都将被讨论到，包括相关的心理的、人际的、组织的和文化的动因。本课回顾在不同的冲突解决过程中的策略和技巧，极为重视为培养学生协商技巧而设计的冲突练习和角色扮演。

R382 组织网络管理

网络分析是一个极为有力的理解并管理组织内部和组织之间的行为的工具。本课将网络分析中的思维和方法工具运用到重要的管理问题中，包括控制，组织设计和结构，组织变化，管理环境中的客户，信息流，组织中正式和非正式方面的衔接。

R383 慈善事业问题

本课将回顾慈善事业中组织和个人的力量。论题包括：美国的慈善史；地区和全国对于慈善事业的不同观点；可供选择的组织技巧；基金、宗教组织、直接或间接（如通过税收）的政府支持；影响个人捐献的动机和环境因素；社会生理学中的“前社会行为”；筹集资金的策略和技巧。

R384 危机管理

当没有足够的资源来解决手头上的问题时，此种情形标志着危机。这种不足可以是知识、人员、时间。本课程研究以下问题，怎样减少危机发生的机会（将危机变为一个问题）？在危机中，有哪些处理方法以供选择？怎样从危机中学到东西？

R385 创新与科技管理

本课程旨在分析重大的科技问题并确定明确的管理措施。这要通过考察四个层次的问题来完成：国家政策，组织策略，内部组织过程，广泛的科技变革。

战略管理

S52 企业家精神：小企业的管理

本课程是为那些有志于在有发展前途的小企业中成为行业经理的学生开设的。重点是对日常可得到资源的管理。将用不同的方式来考察真实的问题和机会以激发对实用思维的应用。

S353 企业家定位：新事业的形成

这部综合性的课程是为那些在将来某段时间内可能想拥有某企业的部分或全部所有权而成为企业家的学生而设置的。本课从企业家而不是被动的投资者的观点来处理案例。

S354 企业家精神与风险资本

本课程从企业家的角度来考虑怎样鉴别、设计有价值的商业机遇并使之成为真正的公司；怎样将资源和机遇结合起来；在此框架内，企业家怎样从投机资本家和其他来源那里获得资金和其他的帮助。而以投机资本家的观点来看，本课讲述怎样评价、估计、构造和增强潜在的企业投资；怎样布置不同的投机资本战略；怎样管理并增加他们自己的基金。

S355 企业家问题精选研讨班

本研讨班从经理的角度来有一定深度地讨论某些精选的企业家问题。贯

穿全课的重点是管理实践中分析工具的应用。

S356 高科技产业

本课程为那些欲在高科技领域筹建公司并成为企业家的学生而设，将充分利用斯坦福接近企业家社区的优势。本课程要求做一个在高科技领域开设新公司的综合性商业计划。

S357 企业组织的所有权与控制：一个全球性的透视

本课程探究怎样在不同且变化迅速的商业环境中建立并管理一个新的、富有企业家精神的公司。本课旨在使学生了解各种企业家的经验之谈，既有一般抽象理论又有怎样适应特殊挑战下的特殊情况。

S358 创造与持续发展

本课旨在帮助学生成功管理一个不断发展的组织。为达此目的，将有两个总的问题：（1）经理怎样辨别并利用机遇；（2）公司发展的同时，会有哪些挑战，怎样处理它们？

S360 管理战略的贯彻

本课考察的是经理工作中有哪些要做的和怎样做，这二者之间的相互关系如何。本课提供一个框架用以将大的战略发展和行业经理的日常活动综合起来。

S361 战略转变

本课分析公司的业绩怎样受到三个层次的改变的影响，公司内部，竞争的公司之间，竞争的公司网络之间。分析着重当前可供采用的战略怎样在将来变得不合时宜，怎样形成保证长期业绩的战略。

S363 竞争战略

本课程透彻分析公司之间竞争的战略和技巧。论题包括：在众公司之中脱颖而出；忠诚导向性营销；质量竞争；产品创新；进入和撤出市场；反托拉斯和合并。

S370 信息业的战略与行动

本课程通过研究信息业这一高度内部相关的行业在八十年代至九十年代的有关案例，来分析竞争战略的发展。在不同时期，分析不同公司层次（合作战略的发展）；公司内部层次（战略的发展与执行）；行业分割层次（半导体或人工计算）；行业分割内部层次（半导体和人工计算的相互作用）。

S371 科技与革新的策略管理

本课程着重公司内科技创新的策略管理。它向学生提供有用的在公司内参加创新过程管理的概念、框架和经验。它考察这些过程会怎样改变公司内的策略方向而它们又应怎样被有效管理。

S372 科技转变：竞争与合作

本课程介绍在复杂环境中形成科技策略的概念模型，而对于那些有兴趣在科技竞争行业中管理企业的学生来说，它将极具吸引力。特别地，本课既重视公司间的竞争又重视合作。

S380 国际战略管理

本课讲述国际商业中特殊的战略管理问题。它的出发点是负责在多国环境中制定并执行战略以及建立完成这些战略的组织的总经理。本课考察国际商业活动的多样性；国际环境中的行业竞争者分析；国际运作中的非市场问题；进入外国市场的选择策略；国际供应商关系；国际职能战略；国际与全球经营中的组织变革。

S381 日本、全球竞争及其转变

本课程探究日本公司经营的多样性及其当前的改革进程。它将辨明在日本什么使日本公司富有效率；其全球化的“逻辑”；日本国外的经营、尤其是美国、欧洲、太平洋地区）。

S382 亚太地区的文化与管理

本课程分析太平洋地区的复杂的“文化”、管理哲学、合作策略，政治经济发展这些领域内的相互依赖。它介绍理论观念以理解这种相互依赖的动因，并培养在亚洲管理企业（尤其是合资企业）的技巧。

S383 跨国企业的竞争战略

参与国际竞争的企业既是国内环境的产物，同时也是国家间相对优势发展的重要力量。本课开始部分，我们要考虑国家相对优势的决定因素和公司内竞争力量的发展；第二部分，我们介绍环球公司制订和完善策略的关键因素。

生产、信息、技术

T351 管理信息系统概论

本课重点在于各种商业环境中信息技术于管理方面的应用；目的有二，其一是教给学员发展和完善信息系统的框架，其二是向学员介绍信息技术的新概念、新产品。

T354 技术管理：新产品/新过程的开发

本课重点在于开发新产品（新过程）的技术管理。本课主题有五：（1）技术管理给公司提供竞争基础；（2）公司的商誉建设过程中新产品和新过程开发的重要作用；（3）设计发展过程；（4）确定竞争机会；（5）新产品与新过程开发的管理。

T357 制造策略

本课程侧重于如何对产品设计、生产、物流、服务、循环这五个功能进行综合设计以形成竞争优势。目的在于让学员懂得：（1）制造与运营的作用；（2）制造策略的决策；（3）组织完善各策略的选择；（4）以上决策如何与公司其他功能配合，以及如何适应公司取得比较优势的市场。

T358 适时管理

运营绩效中最常提到的二条是生产和质量，但是时间应该说对于在竞争中求胜同等或更加重要。本课介绍有关经营人员对交货或提供服务的合适时间的选择，介绍商品和服务的时间，成本和质量之间的关系。

T360 能源业务问题

本课以世界范围为基础对能源工业进行概述，重点在于理解相关的决策、经济理论、营销、会计、财务问题。

T361 综合运营

本课程以综合的视角看待运营管理，寻求减少导致不良决策的各部门间的紧张状态。本课重在理解公司技术的核心与各种“边缘活动”（诸如营销、采购、人力资源、财务）之间的关系，后者是联系运营与公司外的产品、劳动力、资金市场之间的媒介。还包括公司与其外部环境的关系，诸如公司与其法律环境、国际网络中的关税和贸易限制。

T362 供应链管理

供应链是从另一个角度来看待商业问题。供应链的观点使得一个组织以

更广泛的视角来看待制造问题，把其看成多组织与多功能的合作。本课讨论了大量的供应链管理中的实际问题。

附录 4

斯坦福商学院 MBA 录取条件

每年斯坦福商学院都要录取 360 人，录取的依据是：成绩优秀，有成为成功的高级管理人员的潜在素质，丰富的背景和个人经历。录取的条件有三：

（1）较高的学业水平

由于 MBA 的教学非常具有难度和挑战性，被录取的学生必须有一个坚实的学业基础。申请人必须从某公认的学院或大学中取得学士学位（斯坦福商学院不接收那些已取得 MBA 学位的人的申请，也不鼓励其他院校 MBA 在读人员的申请）。校方重点考虑学员毕业后的竞争情况和他们的专业，尤其对申请者的定量分析能力感兴趣，因为商学院的核心课程有大量的数学概念。校方不设最低的平均分数线。

斯坦福要求 GMAT 成绩，因为它提供了一个对所有申请人进行评审的统一水平的方法。无论在什么情况下都要求申请者必须有 GMAT 成绩，并且不承认用其它学校的入学考试来代替。学校制定了提出申请的最后期限，为学员准备考试提供一些伸缩余地，学校希望报考者据此来制定自己的申请计划。

GMAT 成绩并不是学校录取的唯一条件。你最好在其它方面也像考试一样努力，因为学校更注重学员多方面的能力。正如高分不能确保被录取一样，低分也并不意味着没有被录取的可能；学校没有最低的分数要求，除去成绩外，学校还要寻找那些在课堂上和在与其它同学合作的项目中都表现出忠诚的愿望的学员。你的动机、你的人际关系与沟通技巧、你的经历和你把握机遇和运用有效资源的能力对学校都是非常重要的。

（2）管理者潜质

你具有哪些领导人和管理者所具有的素质呢？学校从你的推荐中和你迄今为止所取得的专业和领导方面的成绩上来判断你的管理潜质。学校对你是一个什么样的人很有兴趣，对你的个人素质和成就如何引导你走上管理的生涯也很感兴趣。

学校要求来自三个推荐人的推荐信。其中最有用的是来自于那些直接负责评价你的管理表现和潜质的人员，学校鼓励你专门准备此方面的推荐信，因为有许多不成功的推荐信看起来倒好象是专门为申请帮倒忙的。

有一封推荐信必须来自你的直属上司，如果你出于某种原因不能提供直属上司的推荐函，你应就此做出解释。如果没有三封，至少你应有二封来自你工作地点的推荐信，或者是由在非校园环境中看过你工作的人来出具，这对你是非常有利的，因为学校把推荐信看成你的业务成就和管理潜质的主要材料。

（3）与其他学员的差异

第三个录取标准是问你这样一个问题：“你给商学院带来了什么样的特殊素质或视角？”学校把“差异”定义得很广，包括（但不仅仅是）：教育和职业经历；宗教和性别；国籍与民族；个人经历与目标。校方要创造一个由不同的背景和兴趣组成的团体，因为校方相信一个良好学习方式应该是不同的经验和背景相比较的结果。

在斯坦福的录取过程中有许多难解之谜，表面上看学校不可能录取所有合格的申请人。学校的录取过程并不是首先分类找出有缺点的申请人，然后录取其余的；如果这样的话，学校的班级规模要比现在大数倍。学校没有录取的公式，也没有“完美的斯坦福商学院学员”的样片，被录取学员的共有特征是具有为群体贡献同时又从群体中受益，正是他们与其他学员的不同素质扩大了彼此的学习视野。

学校确信你花费了许多时间和精力来准备申请。因而，如果学校不能录取你，学校也会很乐意给你反馈信息，你可以考虑再次申请，学校可提供一定数量的指定电话反馈，从六月至八月，安排从五月开始接到的询问。在学期中学校不能提供电话或书面反馈，因为学校要集中全力搞好申请审定。

大学四年级学生注意事项

学校鼓励大学四年级学生在申请 MBA 之前先有一段工作经历。虽然学校只偶尔地也录取在校的大学生，但要有极端出色的真实证据和在各种活动中表现出的领导能力。学校也给那些取得出色的学习成绩并具有领导潜质的高年级学生以一到二年延期的准许。学校欢迎以上两类高年级大学生的申请。

延期录取的政策

学校鼓励学生在申请当年入学，但特殊的环境可能会使一个被录取的学员不能参加到期的学习。如果在获得录取后你又遇到了特别的原因而必须申请延期。你应写信给 MBA 录取主任（延期的要求被满足的很少很少）。

参观校园/信息发布会

学校鼓励申请者参观校园、游览校园、参观教室、与 MBA 学员交流，这些都可使你大大增加对情况的了解。

录取部门的成员会举行非常规的集体信息发布会，会上会展示有用的材料，申请者可以就 MBA 教育和录取的过程提问。另外，由在校 MBA 学员为主人的课堂参观会让人对斯坦福商学院有更深入的了解（由于场地的限制，我们不能满足个人对特殊课的要求）。所有参观都必须提前一周预订，可以拨打 MBA 录取办公室的电话：（415）723—2766，具体时间为每周一至周五，太平洋标准时间早八点至下午五点。

助学金

商学院的学习经历是一项时间和金钱的投资。在 1995 年到 1996 学年，学费为 22,215 美元，另外，每一个学生还要花费大约 14,000 美元的食宿费、书本费和其它费用。

但是，每年的秋季都有许多学生放弃收入很高的工作来登记入学。学校认为（我们也坚信）斯坦福 MBA 的价值是一项有关自身潜能和个人发展的明智投资。事实上，其它两个大学的经济学家最近调查进一步证明了学校的观点：斯坦福商学院的 MBA 学位是最有价值的。

近几年来，斯坦福有 2/3 的 MBA 学员获得了各种助学金。学校总是寻找最好的申请者，争取做出最好的录取决定，而不考虑申请人有无支付能力。一旦某个申请者被录取，资金补助部门会审定他的财物需求并且制定出一个补助办法，有可能是贷款或研究基金或二者都有。有些贷款甚至对并不急需的学员发放。关于 MBA 的助学金的细节问题，请参看 MBA 申请表。

对那些毕业后在政府部门或非营利组织中就职的学员可发放不用偿还的贷款。

经常被询问的问题

你们所需的 GPA 或 GMAT 的最低（或平均）分数是多少？

关于 GPA 和 GMAT 学校并没有一个最低分数线。因为学校要审阅大量的来自世界各地学生的申请，而世界许多国家的评分系统和美国都有很大差异，因而以分数进行平等的比较是困难的、并且容易产生错误。事实上，学校要审定你的申请文件，看你是否有多方面的能力。虽然学校所录取的大部分学生有较高的 GPA 和 GMAT 的分数，学校更希望你注重你的申请的完备性。

如何要求面试？

面试并不是斯坦福商学院录取过程的必备环节，学校希望你把你的申请书当作一种“书面上的面试”，学校也努力把招生简章设计得更加完备，象面试一样能传递信息，请充分利用招生简章。

应该什么时候申请？为什么鼓励尽早的申请？

尽早申请可以给你更多的活动余地，因为你能被更早地审核并有更大的选择范围。你能有机会获得学校在春季开放的宿舍，参加学校的第一批校内宿舍分配，获得助学金方面的信息。另外，虽然学校总是对后期申请者目有名额，但学校更倾向于在前期申请者中录取绝大部分。最为重要的是，在最后的申请期间你很难表现出自己的杰出和与众不同，因为那时候学校已经会碰到许多有天赋和有能力的学员。

就业情况如何？如果不准备在加利福尼亚工作怎么办？

学校的就业管理部门棒极了！去年有 84% 的学生在毕业前就找到了正式的全日工作，毕业后马上就选定工作的占 96%。所有的一年级学生在 6 月以前就找到了可靠的暑期工作。在东部和国外找工作更不成问题，在 94 级毕业生中有 37% 的学生在加利福尼亚州以外的州找到了工作，有 14% 的学生在美国以外找到工作。学校的教育会使你在全世界的任何一个地方胜任工作。

可以附加其它的辅助参考材料吗？

是的，但你必须自己判断，确保额外材料的内容不包括在学校所要求的三份推荐材料中。

你能给我一些其它建议吗？

重点放在申请信上。这是你和录取委员会进行交流的最好机会，也是你引导学校对你的申请做出有利评价的最佳方法。由于面试不是录取过程必备环节，所以申请信是申请成功的决定因素。学校要了解你，所以你千万不要在申请信中简单地重复司空见惯的信息，在写作之前要计划周密并尽早动手，这样才能达到最佳效果。

注重你的推荐信。学校想从你现在的领导者方面了解你的情况（如果条件不允许、你应该向学校解释清楚）。还必须有一封来自对你业务进行评价的人员的来信，例如，你的前任上司、员工或者你在某次特定的活动中共事过的人员。学校的推荐信对评价你工作中的表现和进行高级管理活动的的能力并不是十分有用的。如果你要在申请中附加学校的推荐信，那当然可以，不过这并不是必要的。

最后，你要用客观的眼光重新审定你的申请材料，如果发现有可能产生误解的地方一定要解释清楚。例如，你曾因为健康的原因和其他个人问题而留过级，或者你由于特殊的原因不能让现在所处组织中的成员写推荐信，一定要向学校解释清楚，以便学校更好的了解你的现状。 仍然有其它问题该怎么办？

附录 5

斯坦福商学院 MBA 教员一览

商学院所有教员

Anat R. Admati	william H. Beaver
金融与经济学教授	会计学教授
Punam Anand—Keller	Geert R. Bekaert
市场营销访问助理教授	金融助理教授
Robert Augsburger	Jonathan Benaor
管理学讲师	公共政策与公共管理教授
Constance E. Bagley	Henri—Chau de Bettignies
法律与管理学讲师	国际商务访问教授
Patricia G. Baker	Charles P. Bonini
组织行为学讲师	管理科学教授
William P. Barnett	David I. Bradford
策略管理助理教授	组织行为学高级讲师
David P. Baron	David W. Brady
商业、经济学与环境教授	伦理学、政策学、商务与环境 变革教授
James N. Baron	Timothy F. Bresnahan
组织行为学与人力资源教授	经济学特聘教授
Robert A. Burgelman	Jeremy I. Bulow
管理学教授	经济学教授
Christopher J. Canellos	John W. Gardner
会计学讲师	组织更新讲师
Robert C. Caslson	Brian J. Gibbs
运营管理特聘教授	市场营销与行为科学助理教授
Loran R. Catford	John W. Glynn, Jr.
商业创造讲师	商务讲师
Srikant Datar	Ronert E. Grady
会计学教授	公共管理学讲师
Daniel A. Diermeier	Steven R. Grenadier
政治经济学助理教授	财政金融助理教授
J. Darrell Duffie	H. Zving Grousbeck
金融教授	管理学讲师
Alain C. Enthoven	Andrew S. Grove
公共企业与私人企业管理教 授	商务讲师
Marc J. Epstein	Michael T. Hannan
会计学访问教授	组织行为学与人力资源教授
John A. Ferejohn	Kirk O. Hanson
政治科学特聘教授	商务行政管理高级讲师
	J. Michael Harrison
	运筹管理学教授

RobertoM. Fernandez
组织行为学教授
Robert J.Flanagan
国际劳动经济学与政策分析
教授
George Foster
管理学教授
Ayman M.Hindy
财政金融助理教授
Charles A.Holloway
管理学教授
Charles T.Horngren
会计学教授
Ronald A.Howard
管理科学特聘教授
JamesE.Howell
经济学教授
Mary Ann Huckabay
组织行为学讲师
Steven J.Huddart
会计学助理教授
Franklin P. Johnson
管理学讲师
Kevin L.Keller
市场营销助理教授
Damiel P.Kessler
经济学、法律、政策学助理教
授
Michael w.Kirst
商务行政管理特聘教授
Roderick M.Kramer
组织行为学助理教授
Keith Krthbiel
政治科学教授
Peter Kremer
不动产讲师
David M.Kreps
经济学教授
Rajir Lal
市场营销与管理科学助理教
授
Jeffery H.Moore
计算机与信息讲师

Pamela R.Hounschild
组织行为学助理教授
warrrenH.Hansman
运筹管理学特聘教授
ThonasF.Hellmann
策略管理助理教授
Richard A.Lambert
会计学教授
James M. Latlin
市场营销与管理科学助理教
授
Edward P.Lazear
人力资源管理与经济学教授
HaroldJ. Leavitt
组织行为学与心理学名誉教
授
Han L. Lee
运营管理学特聘教授
James G.March
国际管理教授
Joanne Martin
组织行为学教授
William F.Massy
商务行政管理特聘教授
John TG. MIDonald
财政金融学教授
MaurreeenF.MINichols
会计学助理教授
Gerald M.Meier
国际经济学与政策分析学名
誉教授
Paul R Mendelson
信息系统教授
Debra Meyerson
组织行为学访问助理教授
Paul R. Milgrom
经济学特聘教授
James R. Miller
商务管理教授
William F.Sharpe
财政金融教授

Michiel W. Morris 组织行为学助理教授	George P. Shultz 国际经济学名誉教授
Roger G. Noll 经济学特聘教授	Itamar Simonson 市场营销助理教授
Charles A. O'Reilly 人力资源管理与组织行为学教授	Kenneth J. Singleton 财政金融教授
V. Padmanabhan 市场营销助理教授	A. Michael Spence 经济学与管理学教授；斯坦福商学院院长
George G. C. Parker (科技) 管理学教授	V. "Seenn" Srinivasan 市场营销与管理科学教授
James M. Patell 公共企业与私人企业管理学教授	Robert I. Sutton 组织行为学特聘教授
Paul C. Pfleiderer 财政金融教授	James C. Thompson 公共管理学讲师
Joel M. Pridemore 组织行为学助理教授	James C. Van Horne 银行学与财政金融教授
Jerry I. Porras 组织行为与演变教授	Dimofrjos Vayanos 经济学助理教授
Evan L. Pritens 管理科学教授	Robin E. Wells 经济学助理教授
Michael L. Ray 市场营销的创造与革新教授	Peter C. Wendell 商务讲师
Peter C. Reiss 经济学助理教授	Ingrid M. Werner 财政金融助理教授
D. John Roberts 经济学教授	Stephen Westly 公共管理学教授
Dennis M. Rohan 管理学讲师	Seungjin Whang 运筹学、信息、技术助理教授
Henry S. Rowen 公共政策与管理学教授	Robert B. Wilson 经济学教授
Garth Saloner 策略管理与经济学教授	Mark A. Wolfson 会计与金融教授
Myron S. Scgikes 财政金融教授	Samuel C. Wood 制造与科技助理教授
W. Richard Scott 组织行为学特聘教授	Peter L. Wrinht 市场营销教授
Fiona Scott Morton 策略管理助理教授	Jeffery H. Zwiebel 财政金融助理教授
David B. Montgomery 市场营销策略教授	以上为 1994—95 学年斯坦福商学院全部教员

结束语：无限前程

我知道这本书里讲到的许多事情让你感到吃惊，可商学院的生活就是这样的。第一年你要承受一生中再也不会遇到的压力，你经常被置于孤立绝望的边缘，你得忍受并克服困境。然后，这一年终于结束了，你发现你终于熬过来了。

当第二学年开始时，我们有了较大的自由度，可以凭自己的兴趣选择各种选修课。那些准备将来在华尔街大展身手的同学一般都选了高级金融学。但我没有这样，我知道自己的半斤八两，所以只选择了初级金融学，这门课主要向我这样的“诗人”讲述金融学的基本概念和理论。

工程师们则一般选修计算机课程和商业数学。企业家与创新精神之类的课也比较受他们青睐。注册会计师们则选择会计学。一天晚上我在计算机实验室看见这些会计师们正在检视一条长达 12 英尺的报表，那神情就像巡视一张藏宝图。

为了最大限度地丰富自己的专业知识，我选修了各种不同的课程。我选了房地产经营、企业家精神、如何开办小企业等课。我还选了哈利教授的欧共体经济学。

当第二学年的冬季学期到来时，我们一般都不在斯坦福过了。当然，我们还要去上课、听讲、在我们感兴趣的课上下功夫；但这些都已不是最主要的了，我们开始为工作而奔忙。

找工作的学生大致可分为三类。大约有 1/5 的学生在新学年一开始时就已有了工作。这种工作要么是他（她）来斯坦福前的那家公司，要么是他（她）暑期打工时的那家公司。

剩下的大部分人要继续寻找。第二学年的招聘季节给大家提供了这样的机会。各大公司纷纷来到斯坦福大学召开各种形式的招聘会，他们为学生们买飞机票飞往全美各地参观他们的公司。菲力前后共去了 5 次纽约，最后决定在麦金瑟咨询公司任职，而乔则如愿以偿地回到了他原来任职的所罗门兄弟公司。

最后第三类人的数量大约占到毕业生的 1/5，他们在毕业招聘会上没有找到合适的工作，而夏季打工的那家公司似乎又不合他们的口味，所以在毕业前还要往各大公司寄简历、打电话、安排面试和约会。科勒花了几百美元的电话费和传真费，最后在爱尔兰的一家保险公司落了脚。我则继续在我暑期打工的狄龙·里德银行就职。

在即将结束本书之际，我想再回顾一下商学院到底给了我们什么。

首先，它给了我们一纸文凭。斯坦福商学院的 MBA 证书在美国社会还是有相当的感召力的。没有这纸文凭，我想狄龙·里德银行不会雇佣我；凭着这纸文凭，在毕业找工作时我还应聘过美国 CNN 有线电视网和 20 世纪福克斯公司。没有这纸文凭，我想他们连门都不会让你进的。

第二，对我的大多数同学而言，商学院意味着职业生活的一次重大转机 and 改变。我的同学中有像我这样的“诗人”，有医生，有工程师，有画家，有运动员；他们来到商学院，是想由此开创一种新的生活，在一个全新的领域开创新的事业。即使那些来斯坦福前就已是注册会计师和银行家的同学，在这两年时间内也较大地扩展了自己的专业知识，受到严格而缜密的训练，从而毕业后在自己原来的领域有了更开阔的视野和更高的起点。我们班的那

位“最完美”先生约翰，毕业两年后在证券公司就赚到 300 万美元，成为我们班的首富。

第三，两年的商学院教育给了我们充分的自信和一定能成功的感觉。有人说美国的商学院教育是把你一生中所能承受的压力和困境浓缩在这两年的时间里，让你忍受，让你面对，如果你连这样的困境都对付过来了，那在以后的职业生涯中恐怕没有比这更难对付的了。这颇有点“过了黄洋界，险处不须看”那种感觉。在商学院的 2 年中，你要做的就是学习、学习、再学习，你要面对的是枯燥无味的学业和应付不完的课外作业以及课堂讨论，经常是你在智穷力竭时还要作

出决策，给出数据分析并指挥企业下一步该向哪里走。少得可怜的睡眠，无休止的预习和作业，常常使你精疲力尽。你要不断地向你智力和体能的极限挑战。这真是心智的“铁人三项”比赛！

从商学院培养出的自信心还来自于那些杰出的同学，他们都那样出色。可以说，他们来商学院之前都在某领域有杰出的表现。我们班就有一个全美花样滑冰比赛的女子亚军，还有得过国际大奖的画家……与这些优秀的人在一起，你的学识和修养在无形中得到陶冶和提高，那种影响是潜移默化和无形的。在国内时我就和朋友们谈起过这个问题，重点大学的学生似乎要比一般院校学生的素质强一些；究其原因，重点大学的师资强当然是一个原因，但另一个更重要的原因恐怕是重点大学的学生在录取时都是考分比较高的，你生活的人群都是一些素质比较好，天分比较高的人，你在那样的环境中生长，所思所想所为当然与另一个环境会有所不同，而就是这一点不同造成了素质上的差异。

最后一点，商学院的同学毕业后都成了你的朋友，他们将成为你日后事业的重要资源。哈佛大学商学院近几年在美国商学院排名榜上的名次一再下滑，但哈佛 MBA 们在美国还是很牛气，就是因为他们拥有强大的校友网。在美国的各大公司里，到处都有哈佛人。斯坦福商学院这几年在美国的名气日渐红火，它在 1995 年的排名是第三位（哈佛学位居第四，第一和第二位分别是麻省理工学院商学院和宾夕法尼亚大学沃顿商学院）。斯坦福校友在美国社会、尤其是在西海岸正日益取得影响力和权势地位。所以，你在商学院的那些同学恐怕是你一生中最宝贵的资源。

总之，商学院训练了我的头脑和心智，引发了我在商业上的创造性和无穷无尽的联想。它教给我一整套现代企业的经营管理技能和一系列由经济模型和数据分析组成的有效工具；在第二年的选修课中，我涉猎了很多经营领域，对诸如房地产、股票运作、信托投资筹现代工商活动的重要领域都有了不同程度的涉猎，它们都将成为我未来商业生涯中的宝贵的知识源泉。我的大多数同学在毕业时都找到了称心如意的工作，他们第一年的平均年薪就已达到 10 万美元。现在，他们有的成为银行界某一领域的行家里手，独挡一面负责某项事务；有的自己开办企业，过着稳定、幸福的生活，他们正日渐成为美国中产阶级的新成员，并逐渐向上攀升。有统计表明，著名商学院毕业生第二年的平均年薪即可达到 15 万美元。

那么，商学院是不是通向财富的黄金大道呢？我想这里用中国的一句古话可以作答，“师傅领进门，修行在个人。”商学院只为你提供了一种可能性，至于每个人的成功则须由他自己来开辟。还记得前面讲述的 P & G 公司“信驰”产品上市的那个实例吗？P & G 公司失败了，那正是商学院给我们上的一

课。“智者千虑，必有一失”，中国的哲言睿语在这里又起了作用。成功由机缘、勇气、才智等复合而成，而失败总在意想不到的地方发生，事情就是这样。一件事情，如果你未料到它会发生，那么你怎么预防它呢？美国人比较信奉的一句话是：努力工作，尽量聪明，期待运气！也许实际的成功过程就是这样的吧。

商学院并不能给我们好运，但它确实使我们最大限度地“聪明”，并使我们接受大剂量严格训练。这些为我们奠定了商业成功的必要基础。

我们的国家正在经历前所未有的巨大变革，经济的发展是这一变革中的主角。我们需要一大批朝气蓬勃、敢于创新、锐意进取的新时代企业家。商学院的毕业生将越来越成为这一队伍的中坚和后备，这是时代发展的必然结果。衷心地希望我们的国家能尽快地富强和壮大，衷心地希望我国的企业管理和管理教育能尽早地与国际水准接轨。

那是我们共同的热望。

作 者

1996年8月28日

