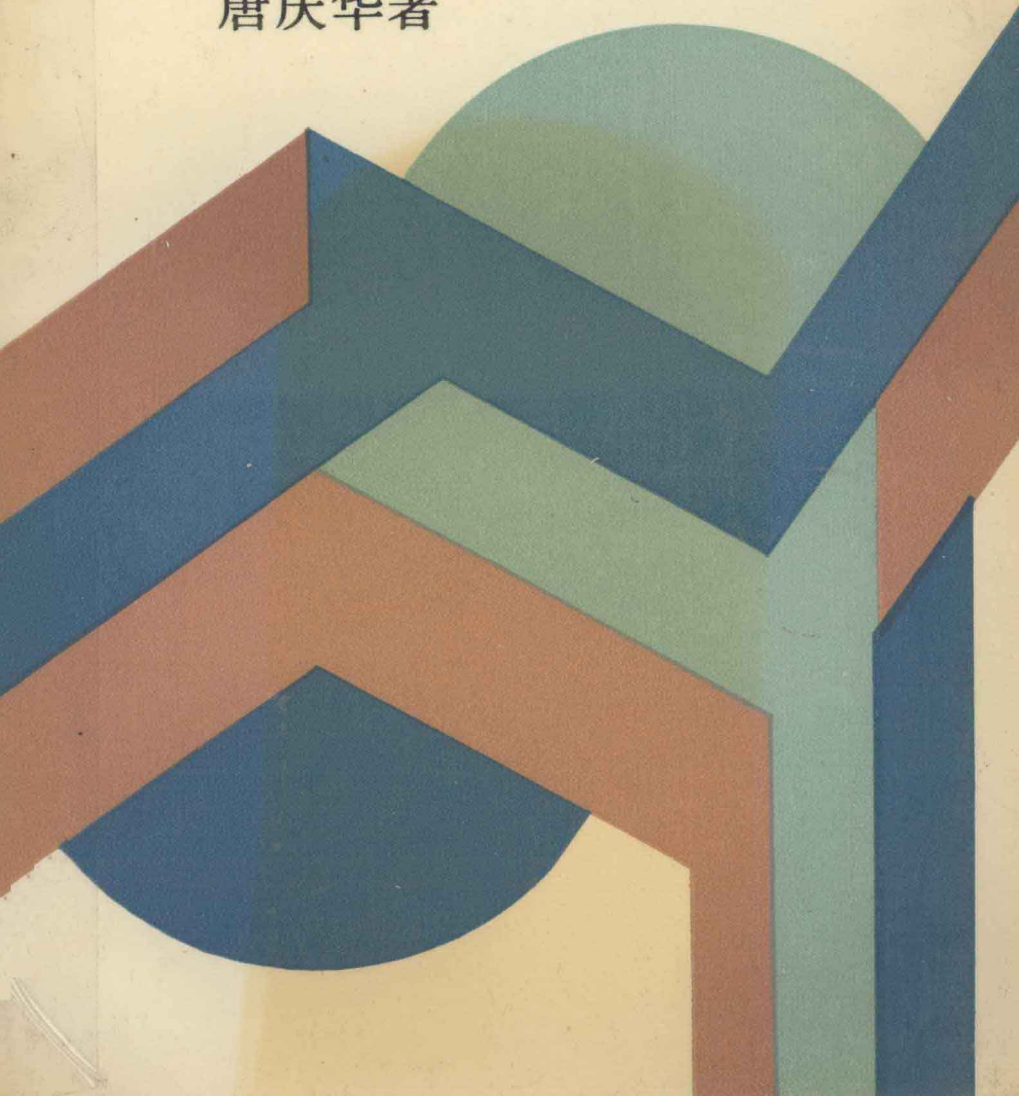


如何成为 高级管理人员

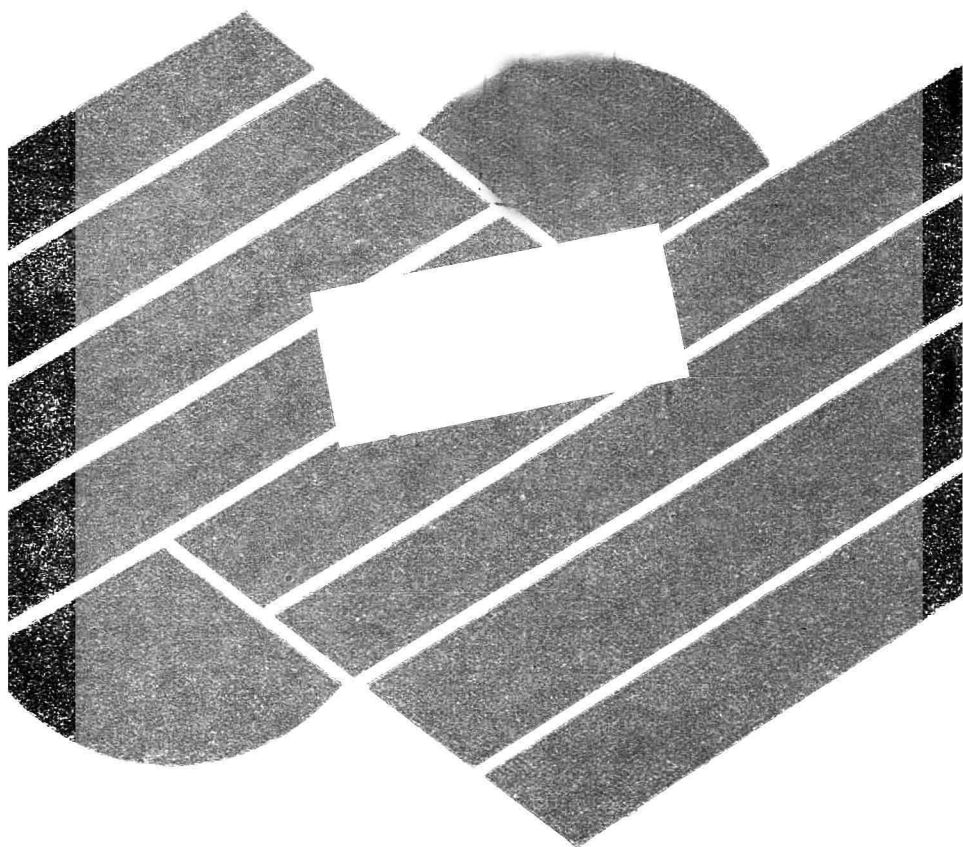
唐庆华著



如何成为 高级管理人员

哈佛经理学院亲历记

唐庆华著



生活·讀書·新知三联书店

(京)新登字 007 号

封面设计: 王仿溪

如何成为高级管理人员

RUHE CHENGWEI GAOJI GUANLI RENYUAN

哈佛经理学院亲历记

唐庆华 著

生活·读书·新知三联书店出版发行

北京朝阳门内大街166号

新华书店经销

文字六〇三厂印刷

850×1168毫米32开本 6.25印张 148,000字

1992年6月第1版 1992年6月北京第1次印刷

印数 0,001—4,000

定价 4.00 元

ISBN7-108-00435-6/F·16

大陆版自序

一九八〇年我赴英时，是华东师范大学（当时名上海师范大学）英语系学生。不过学习语言并非自己的初衷，只是当时环境下不得已的选择。因为我一向认为语言只不过是一种工具而已。

“文化革命”时期，除了学习外语和数理化外，我还有幸在祖父的指导下读了四书以及包括左传、史记在内的古典精华，并有机会读了不少西方经典著作。我发现中国的文化传统一方面是讲究文字技巧的雕饰，另一方面则是侧重在个人的修养和处世权术。古人虽然明白凡治国之道，必先富民（管子·治国），但是修身齐家治国平天下的纲领里似乎没有什么经济方面的内容。而中国的生活现实不得不使人痛切地感到经济匮乏所带来的苦恼。经济的重要应该是不言而喻的。令人困惑的是不知什么缘故经济与管理在中国的文化传统里却没有受到应有的重视。

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

赴英留学之后，立即改攻经济，对我来说就太自然了。不懂一点经济学将永远是我教育上的缺憾。英国开设经济学比较著名的大学有牛津、剑桥和伦敦经济学院。不同的是伦敦经济学院还开设

有实用价值的金融会计学，又特地组织了一个投资公司，出资让学生实际投资于股票市场。当我第一次作为投资决策组成员之一，搜集信息，分析企业，调查市场，整理数据，最后作出投资决定时的那种兴奋，至今仍然记忆犹新。我觉得受教育的目标不是做精神贵族，而是把学到的知识应用到实践中去。

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

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

要说文化冲击，从英国来到美国倒的确有。到美国的第一个印象就是人种杂多，矛盾百端。多种族的地方，人与人之间的关系必然渗入同文同种的社会所没有的不安定因素。种族偏见和歧视是客观现实。区别在于程度和表现方式不同而已。妙哉，美国！我曾因不服交警给我的驾车超速罚单与之对簿公堂，也曾听到批准我为永久居民的移民局官员对政府部门办事效率低所作的道歉之词。我曾因马萨诸塞州房地产纳税过高向当地市长提意见而得到税务局长亲自过问，也曾为调查某产品直通电话请教于美国商务部专家长达一小时之久。我出于同情戈尔巴乔夫而拒绝在支持拉脱维亚独立的请愿书上签名，也曾捐款给一位状颇可怜的乞丐

而事后才发现他是一个骗子。

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

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

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

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

日本人也受到中国文化中这种“无多言，多言必败”的思想影响而往往不善于在公众场合讲话。难怪日本明治时代的启蒙思想

家、教育家福沢諭吉到美国访问时出席了一所中学的学生辩论会后，回国就办起一所专门训练学生在大庭广众中发表意见的学校。

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

必须强调的是，在美国，关系学和口才只有在真才实学的前提下，才能发挥效用。

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

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

此书一九九〇年由香港三联书店出版，现在又在大陆出版，我感到十分高兴。中国正处于伟大的改革与变化之中。我们每一个中国人，无论在国内或海外，都热切希望可爱的祖国早日成为名副其实的现代强国。我感到哈佛的所教与所学，或许对大家有一定借鉴的意义，乃不揣浅陋，将自己的经历笔之于书，以期与读者朋友分享并共同提高。承蒙北京三联书店沈昌文先生促请与启发，撰此短文，聊作自序，在此特致谢忱，更盼读者朋友指正幸。

唐庆华 一九九一年三月于纽约

序

当人类向二〇〇〇年迈进时，世界变得更小同时也更复杂了。知识的新综合和人类的新合作显得越来越重要。如果人类要避免陷入无知的囹圄，增进彼此的了解，就必需运用新的设计概念去架设一座沟通社会、经济和思想的桥梁。为此，我们迫切需要新型的交流使者。

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

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

哈佛经理学院之所以重要，是因为当今世界经理人员的影响在日益加深。一切人类文明的产物，交通运输、能源、信息系统等无不需要有经理人员的参与和决策。学习管理学很重要的一点是

应具有批评的态度,因为世界上只有两种经营管理:好的经营管理和坏的经营管理。

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

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

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

高 健

一九八七年七月于马萨诸塞州

波士顿哈佛经理学院

目 录

序.....	高 健 1
一 入学.....	1
二 第一堂课	6
三 天高任鸟飞	11
四 校史.....	19
五 本田的启示	26
六 考试.....	34
七 治厂新法	39
八 麦克阿瑟院长	47
九 基本功	55
十 一张一弛	66
十一 国策论	73
十二 纽约的夏天	83
十三 总经理	92
十四 竞争战略	105
十五 理财术	116
十六 创业.....	126
十七 社会心理学	138
十八 雅皮士	149
十九 各言尔志	161
二十 毕业	180
结语	188

一 入 学

人生的第一要义在于发展自己所有的一切，
所能成就的一切。

——歌德

号称资本主义西点军校的哈佛经理学院^①是美国培养企业管理人才最著名的学府。美国许多大企业家和政治家都在这里学习过。在美国五百家最大公司里担任最高职位的经理中，有五分之一毕业于这所学院。因此，哈佛工商管理硕士成了权力和金钱的象征，成了许多美国青年梦寐以求的学位。

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

工商管理硕士是如今时髦的学位，管理学始源于美国。宾夕法

^① Harvard Business School 全名为 Harvard University Graduate School of Business Administration。一译哈佛商学院，或哈佛管理学院。本书译为哈佛经理学院，较切合原义。

尼亚大学首创管理学课程。但将管理学升格为硕士课程的，则属哈佛大学。

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

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

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

- 一、在校学习成绩；
- 二、工作经验；
- 三、担任领导的才干与气质。

此外，还要参考学生的管理能力测验(GMAT)的成绩。管理能力测验是美国为申请管理学校而专设的统一考试项目。测验学生的语言、数学和推理能力。该测试每年在世界各地举行五次。哈佛学生的 GMAT 平均分数在六五〇分左右。

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

填写哈佛经理学院二十一页之多的入学申请表，颇像写自传，在洋洋数千言的九篇文章里，除回答一般性的问题外，学生必须陈述入学动机，剖析自己的优缺点，列举兴趣嗜好，还要说出自己三项突出的成就及其原因。别具一格的是，入学申请还要求学生举

例说明亲身经历过的道德困境。此外，熟悉学生学习和工作情况的人士要向哈佛出具三封推荐信。

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

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

我荣幸地通知你，招生委员会已表决通过，决定录取你入学。……

一九八三年夏，我结束了在英国三年的求学，来到了美国。

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

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

我真的到了哈佛吗？

从哈佛广场沿肯尼迪街走去，经过哈佛大学肯尼迪政府学院

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

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

经理学院是一个自成一统的世界。

星期天的下午，校园令人欣慰地幽静。这儿远离尘嚣，与哈佛广场相比，仿佛是另一世界。这种差别，大概就不仅仅是地理上的了。

新生正在陆续报到。哈佛经理学院一九八三年学费为九千美元，一九八四年增至一万美元。在哈佛学习两年的费用共需四万美元。但是由于经济原因不来入学的却绝无仅有。教育，特别是哈佛的教育，是一种金不换的投资。

从全校看，七百八十六名新生情况如下：

直接从大学进入经理学院者	3%
女性	25%
少数人种	9%
外国学生	13%
已婚者	17%
有子女者	3%

入学年龄	
二十三岁以下	2%
二十三~二十四岁	44%
二十五~二十六岁	33%
二十七~二十八岁	12%
二十九岁以上	9%
大学专业	
工商管理	18%
经济学	24%
工程	24%
政府学	4%
文科	10%
理论科学	9%
社会科学	7%
职业专科	1%

对于每个入学者来说，哈佛经理学院标志着某种梦想，也标志着某种梦想的实现。

二 第一堂课

人生成功的秘诀是当机会来到时，你已经准备好了。

——迪斯累里

（英国政治家，1804—1881）

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

八点二十五分，全班九十位同学到齐。

八点二十九分，教授进入教室。

八点三十分正，上课开始。

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

达二十四页。

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

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

教授似乎在一个一个地打量着学生。他缓缓地环视一周后，终于望着一位同学说：

“桑德斯先生，请你分析一下费尔德毯子公司的问题。”

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

桑德斯刚讲完，至少有二十个同学立即举起手来。实例讨论就这样开始了。

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

“你说该怎么办？”

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