

Harvard Business School's Extraordinary Class of 1949
and How They Transformed American Business
Kindred Spirits

哈佛商学院是个独特的地方，它的1949届毕业生是个
独特的群体，美国社会的许多领袖都是从这里走出来的。

——约翰·C·怀特黑德，高盛公司前联席董事长和高级合伙人

哈佛商学院 1949届

(美) 大卫·卡拉汉 (David Callahan) 著
杨华 译



机械工业出版社
China Machine Press

*Harvard Business School's Extraordinary Class of 1949
and How They Transformed American Business*

Kindred Spirits

哈佛商学院 1949届

(美) 大卫·卡拉汉 (David Callahan) 著
杨华 译



机械工业出版社
China Machine Press

David Callahan. Kindred Spirits: Harvard Business School's Extraordinary Class of 1949 and How They Transformed American Business.

Copyright © 2002 by Forbes, Inc..

Simplified Chinese Translation Copyright © 2004 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由美国John Wiley & Sons, Inc. 授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2003-4918

图书在版编目(CIP)数据

哈佛商学院1949届 / (美) 卡拉汉(Callahan, D.) 著; 杨华译. - 北京: 机械工业出版社, 2005.1

书名原文: Kindred Spirits: Harvard Business School's Extraordinary Class of 1949 and How They Transformed American Business

ISBN 7-111-14996-3

I. 哈… II. ①卡… ②杨… III. 哈佛大学-毕业生-生平事迹 IV. K837.120.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第077004号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 石美华 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005年1月第1版第1次印刷

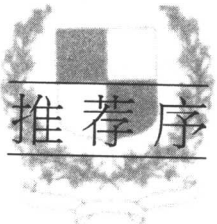
718 mm × 1020 mm 1/16 · 14印张

定价: 29.80元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007



推荐序

你可以把本书看做是这个丑闻横行时代的道德故事。本书讲述的是一群各不相同、但又紧密相关的年轻人的故事，他们大多参加过第二次世界大战，曾在美国现代经济中叱咤一时。虽然他们创造了巨大财富，虽然他们取得了瞩目的商业成就，但据我所知，他们中间只有一个人登上了《福布斯》杂志前400名美国首富排行榜——还是因为继承了家产。极富显贵并不是这些人的目标。安然公司(Enron)的肯·莱(Ken Lay)仅在阿斯彭(Aspen)就有三处住宅，这种暴发户式的炫耀并不合这伙人的口味。他们过的不是灯红酒绿的生活。他们做的是创立辉煌的事业、营建和谐的家庭生活。

本书的起源要回溯到1998年。那年夏天，有一次我在纽约的哈佛俱乐部与马文·特劳伯(Marvin Traub)共进午餐。他曾把一度乏味的布鲁明黛尔百货商店扭转乾坤，变成商品销售的象征。这位营销天才告诉我，哈佛商学院49届毕业生计划次年9月举行盛大的毕业50周年重聚活动。

我对哈佛商学院49届毕业生早已有所耳闻，这个班级的成员是第二次世界大战后改变美国商业和工业的先锋。他们手拿毕业证书，进入就业市场的时候，商业正在从经验和直觉的模式向准专业化演进；工商管理硕士文凭成了进入快行道的门票。大多数的哈佛49届MBA毕业生都有着良好的事业开端。由于战争和大萧条的原因，商界正缺少有才能的新人，所以有着名牌学位的他们将得到大把的机会。

马文·特劳伯的这些同学中，超过1/3的人最终登上了CEO职位。他们这代人为20世纪90年代美国的大繁荣奠定了基础。大卫·卡拉汉(David Callahan)笔下的这个哈佛商学院班级包括汤姆·墨菲(Tom Murphy)、吉姆·博克(Jim Burke)和马文·特劳伯等商业英雄。如果您此前读过20世纪70年代和80年代的商界新闻，您一定对他们很了解。如果您不熟悉这些名字，但您关注商界，您将在这本书中认识他们——并从他

们身上得到启发。

十年来的持续繁荣已经使当时的股票市场达到了令人恐惧的波动的顶峰。随着企业界道德丑闻的不断披露，我们看看早期经理们如何应对巨大的困难——朝鲜和越南两场战争；冷战；能源危机；工人运动；每年高达14%的通货膨胀——是有所裨益的。这些年轻的商业人士还要对付来自于日本和欧洲日益强大的经济威胁。20世纪60年代、70年代和80年代在某种意义上说，可能是黄金时代，但同时也是困难、艰辛的年代。

但本书并非只是念旧伤怀。它讲述了一些杰出商界领袖的事业历程，从而反映了一个经济时代的历史。这本书的开始部分曾出现在我与前任同事丽塔·科塞尔卡 (Rita Koselka) 合写的有关这个班级的一篇文章中。现在大卫·卡拉汉把这40年的变化、发展和骚乱做了引人入胜的描述。卡拉汉比书中人物要小上两个年代，但他对书中人物、事件的描述是客观、全面的。

我写此序时，正是2002年仲夏。与书中的人物相比，现在新闻中出现的商界和华尔街人物似乎是一群糟糕的家伙。我所说的“糟糕的家伙”并不仅仅指肯·莱、伯尼·埃伯斯 (Bernie Ebbers) 和杰克·格鲁曼 (Jack Grubmans)。我还指那些在20世纪90年代和21世纪初毁掉公司的CEO们。他们用短期负债的方法进行高额收购。他们承诺提供15%的利息和更多的年收入，却无视可能出现的其他问题。当他们无法创造收益的时候，他们又声称收益不重要，重要的是EBIDTA (扣除利息、税金、折旧和摊销之间的收益)。还有人通过减少企业工资总额来兑现优先认股权，这等同于把自己的财富建立在同事们的不幸之上。而所有这些都是“股东利益最大化”的幌子下进行的。

当我在华尔街因这群糟糕的家伙们陷入沉思的时候，我想到了哈佛的49届毕业生比尔·卢恩 (Bill Ruane) ——一个有幽默感、并谦逊的人。如果我说他像特雷撒修女 (Mother Teresa)，他一定是第一个发笑的人，但我真的希望有更多像比尔这样的华尔街人。他的卢恩 & 卡尼夫 (Ruane & Cunniff) 公司用私人账户管理着红杉 (Sequoia) 基金和资金。以现在的华尔街标准衡量，卢恩 & 卡尼夫公司只不过是家小公司。但这是因为卢恩和他的合伙人想让它这样。20世纪80年代初，红杉基金的不凡表现已为卢恩和他的同事们聚集了足够的资金。他们向新投资者关闭了基金，一关就是20年。如果他们把基金开放并公开业绩的话，我敢肯定红杉基金的交易量会是500亿美元甚至1000亿美元，而不是现在的40亿美元。

是比尔短视吗？根本不是。你问他，他会告诉你，现在的华尔街，善意的

投资理念很少——非常非常少。如果他吸纳过多资金，他就要不得不降低他的高投资参数。这对他的老顾客不公平。

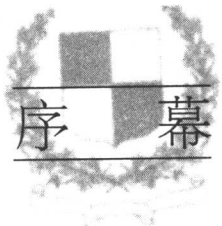
这个故事的最后寓意是：你没必要为卢恩高唱赞歌。他只是在做他喜欢做的事情，而且取得了骄人的成绩。如果你赞美他人格正直，他会告诉你，“把客户放在第一位不光是好的行为，也是好的商业。”事实确将如此。

也许从短期来看，这不一定总是对的，但从长远来看，这一定是千真万确的。我不知道从何时起“股东利益最大化”开始广泛使用，但在某种程度上，我希望它从来没有被用过。它通常指的是用花招来抬高股价。它很少被用来指建立完善的企业，为客户增值，为员工提供精彩的职业。要想做到“股东利益最大化”，只通过财务杠杆作用或通过实现甚至超过收益预测是不可能的。大多数哈佛商学院49届毕业生知道这一点。也许是他们面临的艰苦时期和经历过的战争岁月塑造了他们的性格。不管怎么说，你读完了有关安然公司（Enron）、世通（WorldCom）和Rite-Aid公司的低俗的新闻之后，还有一本书能提醒你，这些并不是商界的全部。这是件振奋人心的事。这本书是现今丑闻的解毒剂。不但如此，对想在商业世界有所作为的年轻人来说，它也是一本激人斗志的读物。

詹姆斯·迈克尔斯（James W. Michaels）

《福布斯》杂志名誉主编

2002年7月



序 幕

对比尔·卢恩而言，1999年是个糟糕的年头。这一年是除了1973年的熊市之外，他所经历过的最差的年份。随着1999年接近尾声，新世纪、新千年的到来，卢恩的损失已经不计其数。他那富有传奇色彩的红杉基金已有29年的历史，表现曾一度超过标准普尔，但在这一年却遭受了重创。1998年，红杉基金的资产将近50亿美元，1999年却亏掉了1/4——落后标准普尔35个百分点。红杉基金股东的损失接近10亿美元。这些股东包括卢恩最要好的朋友和他50年前在哈佛商学院交下的朋友。

比尔·卢恩不太喜欢抛头露面。他是华尔街的隐士。他一头银发，话语温和，充满活力，但作为一个身价百万、功成名就的个人投资基金的创建者，卢恩却一直保持着低姿态。在这个充斥着嘈杂和自傲情绪的行业里，卢恩的谦逊使他显得与众不同，而他也对平静的生活感到满足。他住在第五大街，他的公寓正对着公园，周末，他和妻子在康涅狄格州西部的别墅中度过。每个工作日的早晨，卢恩会穿上干净、熨烫整齐的衬衫，套上高档西装，然后顺着第五大街来到他的卢恩&卡尼夫公司。他的办公室位于通用汽车大楼的第44层，与广场饭店相对。公司办公室的墙面由木板条镶嵌，室内装饰着古董。透过窗户，中央公园的大片绿地尽收眼底，远眺，可以看到乔治·华盛顿大桥。

公司成立三十多年来持续盈利，这证明了卢恩的远见卓识。几年前，卢恩已把生意上的事情交给年轻人打理。现在，他并不经常呆在公司宽敞的办公室里。相反，他把自己藏在雪利·荷兰酒店（Sherry-Netherland Hotel）的一个房间里。那里，他可以不受干扰地做他最想做的事情——也是为他赢得巨大财富的事情：分析公司状况，挑选股票。由于卢恩的隐士风格，再加上对股票的非凡判断力，他被一位华尔街分析家称之为“圣贤”。

但到了1999年，没人认为比尔·卢恩是个圣贤。比尔·卢恩——哈佛商学院的49届毕业生，沃伦·巴菲特的密友，华尔街德高望重的人物——却不知为何，在股市行情最好的年头失去了将近10亿美元。这怎么可能？

20世纪90年代的前几年，卢恩和他的长期伙伴瑞克·卡尼夫（Rick Cunniff）真的是做到了名副其实。1992~1997年间，红杉基金平均每年有27%的回报率。1998年初，该公司被评为华尔街运营状况最好的三家成长股基金之一。一位分析家1998年说，“卢恩&卡尼夫已经成为世界上最好的投资家。”另一位分析家说，“年复一年，他们的方式一直那么有效。”1998年，比尔·卢恩被称做了圣贤——这不是第一次。然后是1999年，灾难之年。

强大的红杉基金突然间风光不再。原因很简单：比尔·卢恩没有买科技股，1999年，科技股是赚钱的股票。

卢恩对科技股的反感体现了他“价值投资”的长期理念。价值投资由哥伦比亚商学院教授本杰明·格雷厄姆（Benjamin Graham）和戴维·陶德（David Dodd）提出，经过了沃伦·巴菲特的成功验证。价值投资者所寻找的是有长期发展前景、但股价被华尔街低估的公司。他们买入大量低价股票，等待市场真正意识到该股的实际价值——这时，价值投资者就会卖掉他们手中的股票，然后继续寻找下一支潜力股。

将近三十年来，价值投资的原则屡试不爽。红杉基金生意兴隆，在大萧条时期的芝加哥中产阶级家庭长大的卢恩从没想到自己会如此富有。他的成功证明了卢恩和他大多数哈佛商学院同学的信条：财富产生于能够真正创造价值的公司，创造财富要有耐心。没有通向财富之路的捷径，只能靠严格道德标准指导下的努力工作。

1999年，新科技风靡全世界，所有人都在玩捷径的游戏。然而卢恩不愿参与到这场游戏中去，所以他的损失惨重。他认为科技股已被高估，所以拒绝向这样不会创造利润的公司投资。沃伦·巴菲特也拒绝参与这场游戏，他的Berkshire Hathaway公司也损失惨重，跌入低谷，他在华尔街几近神话般的地位也失色不少。

1999年年底、2000年年初，卢恩和巴菲特的全年损失被公布于众，此时，价值投资者遭到了多方抨击。“这些价值投资经理们是状态不好还是都在昏睡？”TheStreet.com是对华尔街科技股的忠实追随者，它在一篇文章中说，“就像莫扎特用不好筷子一样，一些业内最德高望重的价值投资者们现在看起

来有点迟钝。”《Investment News》中一篇有关红杉基金垮台的文章竟以“倒啦！”作为标题。

卢恩和价值投资者们很快就死而复生。2000年春天，纳斯达克崩盘，整个科技股都遭受重创。网络富翁们纷纷破产，一些人还搬回与父母同住。这时，为价值投资高唱凯歌的文章又重登金融杂志。而且，比尔·卢恩又回到了原来的位置：顶峰。2000年，红杉基金获利20%——超过标准普尔29个百分点。



那年9月，卢恩参加了由马文·特劳伯组织的曼哈顿午宴，共有6名哈佛商学院49届毕业生参加。几年下来，特劳伯已经成了49届毕业生校友联络的核心，特劳伯发出的聚会请帖，同学们都会回应。一年之前，特劳伯组织了班级的50周年重聚。700名毕业生中，到场的有好几百名。

卢恩穿着保守的黑西装、白衬衫参加了午宴。纳斯达克崩盘已有4个月了，他的老同学都称赞他能够在华尔街的狂躁时期坚守自己的信条。班上的许多同学都曾为新经济的炒作和所谓的科技股牛市所困扰。困扰这些人的不是网络本身，因为他们许多人还曾从事过网络事业。参加午宴的一名49届毕业生斯坦利·格林菲尔德在他年过七旬的时候开了家网络公司——他称自己是“活着的，年龄最大的网络企业家”。另一位49届毕业生，传媒大亨汤姆·墨菲是网络广告公司DoubleClick的董事会成员，纳斯达克崩盘之前，该公司是硅谷最热门的企业之一。特劳伯是BeautyCounter.com的董事会成员，也与网络有联系。

让许多班级同学感到困惑的是新经济蕴藏的真正价值。他们感觉20世纪90年代后期的商业文化是令人厌恶的权力、贪婪和自大的组合。“太多人只相信结果说明一切。”乔·阿马图——一个从不名一文奋斗到百万富翁的49届毕业生——抱怨说。类似的价值观也曾支配过20世纪80年代喧嚣的商界，这些价值观正好与49届毕业生的哲学和其他第二次世界大战时期的商界人士的哲学相反。马文·特劳伯曾说过20世纪80年代债权买断的收购狂潮是“过去50年最糟糕的时期……是黑暗时代”。20世纪90年代的过度行为也与49届毕业生的价值观不合拍。“钱赚得太容易了，”这是卢恩对20世纪90年代后期商界存在问题的描述。这不对劲。

努力工作、奉献、忠诚、耐心、谦逊。这是49届毕业生认同的价值。经历了大萧条和第二次世界大战之后，大多数49届毕业生承蒙退伍军人法案（GI Bill）来到了哈佛。他们于1947年心怀感激地来到剑桥市，然后又在1949年6月以谦卑的心态步入社会。即使多年之后，那些功成名就的49届毕业生仍旧保持着谦逊的性格。美国得之不易的第二次世界大战胜利对整个这代人有着重大影响，49届毕业生曾在欧洲战场或太平洋战场战斗过，他们从这次战争中学到了生活和商业中的重要一课。他们一开始就相信，成功来自纪律和奉献，来自于对伙伴和下属的信任，来自于有创造性的冒险。在他们整个事业中，他们从没想到过像这样常识性的价值观会被认为落伍。

在从哈佛毕业后的几十年中，几个49届毕业生曾因非法行为受到法律部门的调查。哈里·菲吉是个傲慢的企业联合的创造者，因其内部交易遭到联邦政府罚款。莱斯特·克朗的家族控制着国防企业巨头——通用动力公司，他曾被丑闻缠身，包括参与向伊利诺伊州立法者行贿的丑闻。在通用汽车公司等大公司身居高职的其他49届毕业生也曾在20世纪六七十年代试图阻止保护消费者和环保的新规定出台，因而遭到批评。但总的来说，49届毕业生遵守了当时的游戏规则，以诚信为本创立事业。如果说这种质朴的商界成功准则在20世纪八九十年代有点过时，但它却在哈佛商学院49届毕业生身上创造了奇迹。

49届毕业生是美国历史上最成功的一群商界领袖。其中一些同学是战后时期最成功、最有创造力的商界领袖：吉姆·博克（James Burke）通过大胆新颖的营销策略将强生公司建造成价值50亿美元的企业帝国，并因成功处理泰诺中毒事件而备受尊崇；彼得·麦克科洛（Peter McCollough）让步履维艰的小公司哈罗伊德（Haloid）摇身变成万众瞩目的施乐公司，同时还帮助研发个人电脑，重新开拓办公自动化的新局面。汤姆·墨菲成功地使一家位于纽约州奥尔巴尼的摇摇欲坠的小电台扩展成包括ABC在内的价值几十亿美元的传媒帝国，杰克·戴维斯（Jack Davis）走了一条不寻常的路。他成了美国知名的赌场企业家之一，先是巴哈马赌场，然后是美国的大西洋城赌场，布鲁明黛尔的艺术大师马文·特劳伯彻底改变了枯燥的百货商店，同时还帮助塑造了美国的消费文化。约翰·夏德（John Shad）和比尔·卢恩两个人都致力于保持华尔街的诚信，但方式却不一样：卢恩通过坚守价值投资的准则，而夏德则通过他在20世纪80年代任证券交易委员会（Securities and Exchange Commission）主席期间与内部交易的斗争。

49届毕业生中的超级明星受到了大量关注，班级其他同学也在美国商界的不同领域取得了令人瞩目的成绩。在他们事业的顶峰，这个班级的影响力达到了令人惊愕的程度。《福布斯》杂志在1974年对班级376名同学的一项调查显示，这个班担任首席执行官或首席运营官的比例相当大。文章评论说，“总体来说，他们掌管的公司共雇佣员工大约86万人，去年共纳税400亿美元。”10年之后，49届毕业生手中的生意在20世纪80年代的繁荣中进一步突飞猛涨，他们的影响力更大了。

以现在的眼光来看，49届毕业生几乎没有赚到大钱。在他们担任经理的那个年代，CEO们的薪水是被控制在合理的范围内的，几乎没人可以数以万计地聚积财富。49届毕业生对此并不在意。“我们关注钱的方式不一样。”马文·特劳伯回忆说。对那些确实干得好的人来说，他们所赚的钱也大大出乎了自己的意料。

到了晚年，49届毕业生为当时美国企业经理们的腐败——比如安然公司、世通、美林的丑闻感到震惊。“价值观已经没有了，”吉姆·博克说，“贪婪是美国商界存在的一个非常严重的问题。”在强生公司，博克以身作则，制定了严格的工作道德准则，“我认为道德准则是公司的财产，而不是约束。”汤姆·墨菲，那个时代最受尊崇的企业家之一，发现现在CEO们强盗般的猖獗行为很难理解。“这很让人难过，”他说。“我们从没做过他们现在做的那些坏事。我们是为股东服务的……这些白领罪犯应该进监狱。”在49届毕业生看来，美国商界的种种不良行为不仅令人难过，而且是毫无必要的。罗杰·桑那班（Roger Sonnabend）认为，“社会责任和利益的扩张在本质上是冲突的，相反，它们是一枚硬币的两面。”

他们之间长久的友谊与他们的成功一样值得一提。由于战争的关系，他们大多数都没有完整的大学经历。这使得他们的哈佛生活非比寻常。他们的友谊延续了半个世纪之久，而且还把美国商界最具影响力的人物连接起来。“我在哈佛商学院交的朋友是我一生中最好的朋友。”比尔·卢恩会这样说。他的许多同学也是这样想的。

刚刚走出商学院时，一些49届毕业生在纽约合租公寓，频繁地喝酒聚会。他们或抱怨或夸耀自己的第一份工作，相互激励，共同进步。随着时间的推移，他们共度了生命中的重要时刻：参加婚礼，共同度假，庆祝生日，参加葬礼，共渡难关。他们的友谊不是建立在事业的基础之上的；有时，他们能为彼此提供帮助，有时则不能。他们喜欢与老友共度时光，这才是把他们连接起来的原因所在。然而既然是49届毕业生，他们的联系中不可避免地要有事业的成分。

通过交换合同，策略共享，49届毕业生加速了他们向企业顶峰迈进的速度。随着他们友谊的延长，49届毕业生关系网的影响力也在扩张。到20世纪70年代末80年代初，49届毕业生构成了美国商界最重要、最有影响力的关系网。



如果故事说的只是这些卓尔不群的49届毕业生的事业和友谊，这也会是个不错的故事。沿着这个班级在20世纪后半叶所走过的历程，我们可以发现美国商界文化中的价值标准经历了多么大的变化。这个故事向我们展示了在大萧条和第二次世界大战中形成的价值观如何塑造了战后商界精英，以及这些价值观如何在那些由贪欲和权力欲驱使的新的商界精英手中开始消失。

讲述49届毕业生的故事还有另一层意义：懂得过去半个世纪以来美国财富是如何迅猛增长的。第二次世界大战之后，美国的财富以惊人的速度增长，老一代人对此很清楚，但许多美国年轻人却知之甚少。20世纪40年代的美国不算是个穷国，但当时百万富翁却非常稀少，穷人还相当多，中产阶级也不富裕。战后的经济繁荣到来之前，数以万计的美国家庭还没有室内管道和暖气，2/3的年轻人没有念完高中，上大学成了大多数家庭承担不起的特权。

大多数哈佛商学院的49届毕业生来自美国的中产阶级家庭，许多人是他们家中第一个上大学的孩子。大多数49届毕业生从没期望赚大钱，只想着过平稳的日子。20世纪40年代末，美国的总财富量很低，做生意发财好像并不容易。生活水平低，他们的期望值也低。“那是个极其严肃的时代，”罗杰·桑那班说。“我们为这样的事实感到高兴。”席卷美国的奢华风气许多年后才发生。

美国的新经济创造了前所未有的财富，而49届毕业生则在创建新经济的过程中立下了汗马功劳。战后的经济繁荣主要归结于以下三个支柱产业：首先是巨大的国内消费市场；其次是快速的科技创新；再次是日益精细的金融服务。

沿着49届毕业生的足迹，我们能够看到并了解这三个支柱产业如何在战后的经济中崛起。马文·特劳伯、吉姆·博克、彼得·麦克利洛、约翰·夏德和杰克·戴维斯在新经济发展中起了重要作用，许多其他49届毕业生也在战后几十年内为美国财富的增长起了重要的支撑作用。

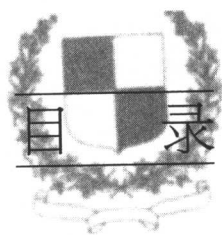
49届毕业生和他们同时代的人所创造的巨大财富对美国社会和文化产生了

XII

深刻的影响。它极大地提高了全美的生活水平，使美国跻身全世界教育水平最高的国度之一。它使美国有了分布广泛的社保系统，航空计划，州际公路网络和对医学研究及公共卫生的大量投资。新增财富也为20世纪60年代的社会动乱，70年代的自我本位，80年代的实利主义和90年代的技术创新铺平了道路。战后经济增长的洪流和随之而来的人口增长也破坏了美国的外在面貌，因为人口已分布在了全美国的各个角落。

战后的新增财富从好坏两个方面改变了美国人的生活方式和思维方式。

49届毕业生的故事透射了美国如何变成了今天的样子。



推荐序
序幕

开始

- 1 军人一代3
- 2 哈佛精神14
- 3 成功滋味25
- 4 快行道38

机遇之地

- 5 消费热潮53
- 6 新式天才69
- 7 驾驭牛市82

登峰造极

- 8 新的高度92
- 9 建造帝国105

10 危险生活	123
11 驯化熊市	138

时过境迁

12 睿智的人	151
13 不明交易	168
14 全盘收购	183

尾声

夕阳无限好

译者后记	209
------------	-----



开 始

他们来自饱受大萧条和战争洗礼的美国的乡镇和城市，于1947年走进哈佛。他们大多数属于中产阶级，但生活水平却与现在的中产阶级相去甚远。他们绝大多数在亚洲或欧洲战场上服过役，性格也被这次经历塑造得刚毅而简朴。

事实上，哈佛商学院49届毕业生中有几名是企业贵族子弟。莱斯特·克朗是个性格安静的大个子，从不在校园里显山露水，但他父亲亨利·克朗却是芝加哥最富有的实业家之一。丹尼尔·帕克 (Daniel Parker) ——他的父亲是派克笔公司的老板，开着闪亮的白胎壁的敞篷式老爷车抛头露面，而当时校园里还很少有同学买得起汽车。其他望族子弟包括欧内斯特·亨德森三世 (Ernest Henderson III)，他父亲拥有喜来登大饭店连锁店。还有罗杰·桑那班，来自富裕的波士顿地产商家庭，从小就过着养尊处优的生活。班里还有一位印度王子，他住在波士顿大酒店的最顶层，上课时后面跟有一个仆人专替他拿书。

但总的来说，49届毕业生是那个时代的普通美国人。1947年，美国的年均国民生产总值不到3000亿美元——还不抵扣除物价上涨因素后现今财富的1/3。美国家庭平均收入还不到20世纪末的1/6。“中上阶层”这个短语还没有广泛使用，真正富裕的美国人还很少。第二次世界大战确实帮助美国走出了大萧条，但大萧条和战争带来的负担不会很快消失。几代人积攒起来的财富要么因股市崩盘而付之流水，要么被居高不下的失业率渐渐掏空。

大多数49届毕业生对将来的收入并没有太多奢望。“我们都无法想像有一天我们能赚到10万美元，”比尔·卢恩后来说。“没人听说有谁赚到了10万美元。我们不晓得有谁赚过大钱，所以我们也从没想过要赚大钱。”49届毕业生离开哈佛的第一年，他们的实际情况与想像的一样。大多数同学每周挣75美元（以2001年的美元计算，年薪还不到28 000美元），但美国当时最低的工资水平也才刚刚提高到每小时75美分，因此他们对自己得到的报酬还是心存感激的。但大多数49届毕业生微薄的收入和低层的职位很快就被重大的机遇取而代之。到20世纪50年代末，汤姆·墨菲，吉姆·博克，马文·特劳伯和彼得·麦克科洛等同学已经踏上了企业明星的快行道。

哈佛商学院49届毕业生离开哈佛的第一个十年就展现了他们与其他各届学生不同的作为。这群人并不满足于仅仅爬上领导职位，然后静待市场变化再做出反应。他们有更大的野心。也许是战争和过早的成熟塑造了他们这代人勇敢无畏的性格，许多49届毕业生都异常坚定地要尽快改变他们所处的经济世界，实现他们的梦想。改变20世纪50年代的美国经济意味着要把目光从像制造业、炼油、采矿、钢铁和建筑这些常见的财富来源中移开。它意味着能想像到一个完全不同的美国，这里有世界上最广阔的中产阶级消费需求；有科技革新带来的生产力的迅猛增长；有让美国人拿储蓄炒股、为公司筹措资金的金融服务，有政府在国防、教育、太空勘探和基本建设上的高额支出，这将创造出前所未有的财富。

不是每一位49届毕业生都看到了新经济的到来。那些能够想像到美国完全不同的商业面貌的人只是一小部分。许多人得到的机遇也纯属偶然。幸运也好，聪明也好，意志坚定也好，49届毕业生改变这个世界的机会是史无前例的。