

49

出类拔萃的一代

[美] 劳伦斯·谢姆斯



哈佛大学商学院
管理学院

1949

毕业生的
成功历程



2 018 4352 2

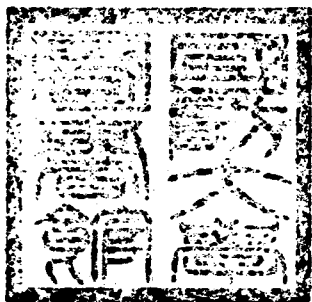
出类拔萃的一代

——哈佛大学商业管理学院 1949 届 毕业生的成功历程

[美] 劳伦斯·谢姆斯 著

龙治芳、杨红 译

陈封雄 校



中国对外翻译出版公司

1991 年·北京

THE BIG TIME
By Laurence Shames
A Mentor Book
New American Library
New York 1986

1991.5.12

出类拔萃的一代
[美] 劳伦斯·谢姆斯 著
龙治芳、杨红 译 陈封雄 校

中国对外翻译出版公司出版
(北京太平桥大街4号)

新华书店北京发行所发行

人民交通出版社印刷厂印刷

787×960毫米 1/32 6.75印张 字数120(千)

1991年5月第一版 1991年5月第一次印刷

印数: 1—5,000

定价: 3.60元

ISBN 7-5001-0136-8/F·31

目 录

第一部分 财运亨通的一届毕业生

第一章	千载难逢的黄金时机	3
第二章	造就一代俊杰	11
第三章	摆脱困境	25
第四章	丰厚收入	39
第五章	漫长的蜜月	58
插 曲	什么是最富于传奇色彩的故事?	
	(一)	74

第二部分 自食苦果

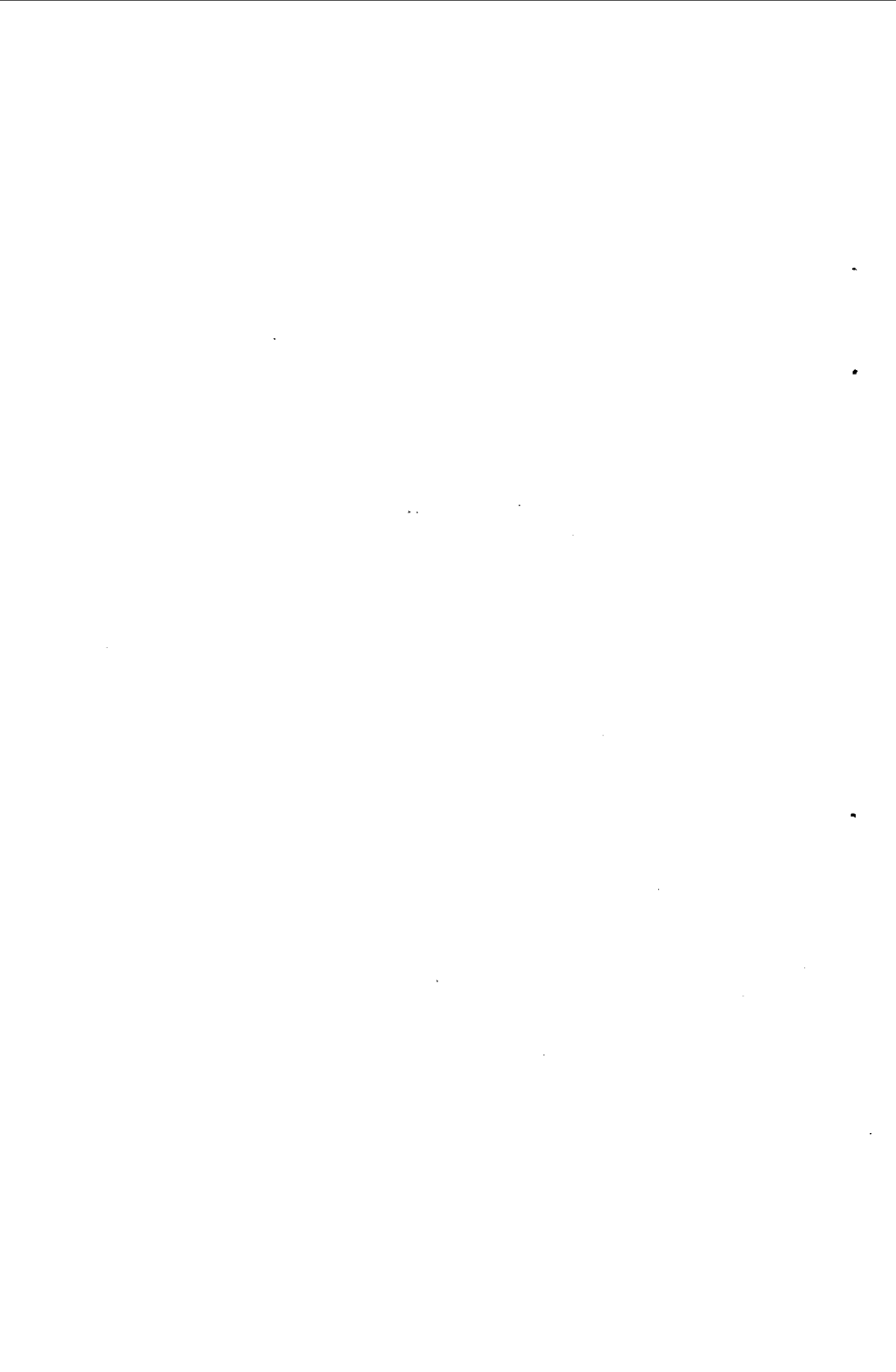
第六章	推销香肠的老花招	87
第七章	谁在欺骗谁?	104
第八章	股票证券如同废纸的年月	123
插 曲	什么是最富于传奇色彩的故事?	
	(二)	139

第三部分 高瞻远瞩

第九章	泰来诺尔止痛胶丸之战	155
第十章	商业道德成为流行话题	169
第十一章	初生之犊不怕虎	187
尾 声	美国最后一代乐观主义者	201

第一部分

财运亨通的一届毕业生



第一章

千载难逢的黄金时机

有可能，他们对他说有可能。

他未被录取，但也未被完全拒之门外。他仍属被考虑之列，一切仍是悬而未决。

那是1947年，他在海军服役了三年，退役才几个月，又到这里排队来了。最后的情况是，哈佛大学商学院认为比较不错的人有700多，这些人中如果有相当多的人不来面试，他就可能被录取。下一步就看他了。他可以对他们说算了吧，然后把退役金全都花在别的地方，也可以像一个在星期四就等着星期五幽会的丑妞，心情紧张地坐在椅子上啃指甲。这真让人丢脸。

这种情形也是前所未有的。他，斯坦利·格林菲尔德竟然没有胜人一筹？这可是新鲜事儿。他曾经是布鲁克林首屈一指的好学校中最优秀的学生，是四千名吃过萧条苦头，通晓市井艰辛的机灵鬼中的佼佼者。学校教育他们，一份出色的成绩单会使他们青云直上，博得尊敬和心满意足。斯坦利曾经遵循一切有益的教诲，好好学习，奋发上进。有一次一位高中的辅导员告诉他，操行表上有课外活动

的记录会更好。于是，从国际象棋俱乐部到糖果推销，斯坦利样样参加。后来在战争开始和结束的时候，他在约翰斯·霍普金斯大学当过剧团营业经理，学生联谊会主席，还是全国学生协会发起人之一。尽管他明显缺少天赋，但凭着一股倔强劲儿，赢得了学校田径和足球优秀运动员的荣誉。这是一个像地心引力那样方向明确，像保龄球那样八面玲珑的小伙子，天生的经营好手，美国年轻人中的精华，可哈佛大学商学院怎么只是说他“有可能”？！

当然，说“有可能”，这情况可不太妙。这使斯坦利冒火。根本不能指望他这样的人能够老老实实坐在一边，静心等待。他当时二十二岁。在1947年，二十二岁已经不年轻了，照理已经知道自己应该干些什么。格林菲尔德把通知看了三、四遍，然后把它扔在宿舍的镜台上，在房间里踱来踱去，直到情绪稳定下来，逐渐由难堪的痛苦转变为极度的热情。突然间，他心生一计，猛地抽出夹在白衬衫里的硬纸片，紧紧地系上一条蓝色的宽领带，使他那贴着领口的脉搏砰砰地跳动，血液奔流的声音撞击着耳鼓，使他似乎听到了海涛。这一切与其说是出于理智倒不如说是条件反射。他使劲儿梳理着头发，但此时的头发说短不短，说长不长，既不像军中小平头，又不到梳分头的时候。见鬼去吧——1947年春，人的头发都是这副样子。这不丢脸。他抓起一件运动衫，把通知塞进里边的口袋，出了门，直奔下一趟从巴尔的摩开往波士顿的火车。

那一阵，斯坦利·格林菲尔德穿的是一双打过掌的鞋。几年来，这些钉在破鞋上的鞋掌为他省了大约 15 块钱，走路时还会发出一种节奏明快的声音。此时，他一路小跑，鞋掌在宿舍的走廊中踢踏作响。在楼房的拐弯处，他走上一条长而狭窄的坡道，恰好从他同宿舍的人身旁匆忙经过。

“你到底上哪儿去？”同屋的人问道。

“哈佛，”斯坦利·格林菲尔德说。这时他已走到了楼道的后半截。

“你被录取了？”

格林菲尔德没停脚，只是回过头来，带着 1947 年春天美国人那种神气活现的劲儿，咧嘴笑了笑，说：“我会的，会被录取的。”

1974 年，哈佛商学院 1949 届毕业生（即格林菲尔德竭力挤进去的那一届）举行第 25 次年度聚会时，被《幸福》杂志授与“财运亨通毕业班”的美称。

《时代》杂志辟出 12 个彩色页，以近乎崇拜的言词，对他们用了四分之一世纪才建立起来的荣誉大加赞扬。《时代》的赞扬，等于为董事会、俱乐部、校友会传诵的他们的传奇故事立了一块不朽的丰碑。简单地说，这种荣誉证明，49 届毕业生是有史以来各地高校所培养出来的最成功的一批工商管理硕士。

不论你用什么标准来衡量，用他们的职务、对

公司或朋友的影响,还是干脆就以拥有的钱来衡量,这批人都是最杰出的。49届毕业生总共不过652人,但在1974年,放眼美国企业界的上层,他们似乎无处不在。1986年的情况更是如此。49届毕业生中,有一位坐在施乐公司总经理的交椅上;他过去的一个同室好友正管理着约翰逊和约翰逊公司;有一位成为历史上第一个买下电视网的人;还有一位是通用动力公司最大的分公司的总裁,另一位是罗姆及哈斯公司的经理,还有一位则坐在布卢明代尔公司总经理的宝座上。一位49届毕业生拥有一家以他自己名字命名的国际联合公司。49届毕业生率先搞起了西北部的公用事业,新英格兰地区的联号旅馆和地处华尔街中心的投资公司。他们是戈德曼-萨克斯公司和布茨-艾伦和汉密尔顿公司高级合资经营者,而且在美孚石油公司和摩根抵押公司的财政方面发挥着举足轻重的作用。他们是养老基金会的主席,大学的校长,制造口红和睫毛油的公司的总裁。一名49届毕业生曾经是国会议员,另一位参加过密西西比州州长竞选,还有一人担任过罗纳德·里根政府的证券和交易委员会主席这个炙手可热的职位。有一个同学独家经营爆玉米花而大获成功,最后获准经营一家联号影剧院。

1974年,美元的价值约是十年之后的一倍,此时有近五分之一的1949届毕业生已经成为百万富翁。这届毕业生的集体财富,若与他们中几个人的大家族的财富加在一起,金额可达20亿美元之多。

平均来说，1949 届毕业生几乎每人拥有三幢房子，由他们命名的船只与组成西班牙无敌舰队的船只一样多。此外，还有近百架私人的或公司的飞机供他们使用。他们掌握的证券累计为 4.6 亿美元。这届毕业生中 45% 的人都是所在公司的首席行政负责人和总经理。这些公司的年收入加在一起超过 500 亿美元，雇用的工作人员超过 100 万，《幸福》杂志公布的全国制造业、银行业、零售业以及金融劳务业中最大公司的名单中 49 届毕业生主管的公司就占了十三家。

西点军校艾森豪威尔所在的 1915 年毕业班赢得了“将官辈出之班”的绰号。“财运亨通之班”就是根据这个绰号派生出来的戏称。前者中的许多人成为将军是天赐良机，因为他们的戎马生涯适逢两次时间安排得很巧的世界大战。49 届毕业生之异军突起也是历史造就的，直接原因不是战争，而是现代世界所经历的持续时间最长、最繁荣、范围最广的和平发展时期。

他们生逢其时。1949 年 6 月正当这届毕业生领取学位证书之际，战后最后一次令人不寒而栗的经济衰退暂告结束。和平时期的经济终于站住脚，美国的黄金时代真正来到了。在近四分之一世纪里，经济增长一帆风顺、扶摇直上。无论是生产半导体，还是经营大沼泽地的房地产，或是生产空心塑料球，干什么都能赚钱。统计学家必须发明新的术语来对这些转手的金额进行统计。这些得天独厚、雄心勃

勃的 49 届毕业生将驾驭和引导这令人难以置信的高速发展。与此同时，他们将成为哈佛的巨大影响力的象征，成为工商管理硕士学位神秘潜能的象征。在当时，这学位仍然是通向成功的一把新奇而难得的金钥匙。不仅如此，49 届毕业生将成为坚韧不拔的美国人的典范。这些人深信：美国人在历史上是卓越非凡的，冒风险的高速发展永无止境，精于算计必将取得胜利，百折不挠的推销总会促进商品的流通。

他们信奉的是经营哲学，这种哲学会使美国成为举世瞩目的富有国家。就在这同样令人欣慰的数十年中，这种哲学又使美国企业包上一层软弱的思想，古怪的经营战略及错误的假说，直到今天，人们仍在缓慢而痛苦地铲除其影响。在竞争没有那么复杂的过去，这套做法曾经取得了很大的成功，现在要改变以往的做法，可谓世界上最难办的事情了。

“我们并没有约你见面，”院长说。

斯坦利·格林菲尔德点点头，耸耸肩，强作微笑。他一路小跑，只是在南站才停一会儿把皮鞋擦得锃亮。此时此刻，虽然他告诫自己要百分之一百一十地把注意力集中在这次面试上，但他怎么也摆脱不了这种想法：不知他们在桌子两边坐下之前，他那双闪光的皮鞋会不会被三英尺高的红木桌子挡住，院长是否能注意到。这可能是小事一桩，但这类事往往至关重要。领带上的花纹、从夹克下露出

来的衬衫袖口、裤子上笔直的裤缝——可别问斯坦利这些东西是从哪儿弄来的，因为他不能奉告。这并非弗莱特布什公司的产品，也不是太平洋公司的产品。然而，如果你天生聪明就会明白。哈佛大学商学院正在寻觅天生能经商的人，这一点即使没直说，也是十分明显的。商学院就是在使那些不需要进商学院就能成功的人走上成功之路。

院长把手指摆成一个尖塔形。他脸上露出一副长者的神情，也可以说是咄咄逼人。谁能说清这种文人儒士的表情呢？他们在生活中已有牢固的地位，他们的工作是决定其他什么人可在生活中占据牢固的地位。院长把文件弄得沙沙作响，装满烟斗后便在无数个兜里摸来摸去找火柴。最后，他说只有一件事想问问斯坦利：为什么他撇下正在干的一切事情，在没有预约，对是否有人会见他也毫无把握的情况下，就乘火车从巴尔的摩赶到波士顿？为什么商学院对他来说是那么重要？

格林菲尔德对这个问题早有准备。事实上，他那付模样几乎就是答案了。他像抓着船栏杆那样抓着红木书桌的边缘，手指关节发白，身子向前倾。他为什么想上这个学校？为什么？！因为他一直都在想这件事，一直在看报，而最主要的是，他在外面当过兵（他指着院长办公室的窗子外面，就好像商学院内这一块块修得平平整整的园地一时间可以代替战后整个巨大的世界）。是这样，他刚离开林立的战舰、大量的罐装食品，和繁忙的物资供应线。

他对美国人的技术、干劲和作为已经有了认识。既然和平已经到来，他认为美国人没有理由不继续干下去，而且要干得更好，超过任何地方任何人；工业没有理由不产生一股巨大的势头，以不可抗拒之势逾越困境，像熔岩那样填满所有的缝隙；经济没有理由不繁荣兴旺，像打足了气的汽球，充塞国家各个领域，使每个有作为的人都能享受它带来的巨大财富。这就是未来可能呈现的景象，只要人们精明能干，只要他们不将它毁灭。他，斯坦利·格林菲尔德，想争取受到最好的教育，以最优异的成绩走向未来，因此……

院长看了看手表，说：“我得走了。”

“您走哪条路？”格林菲尔德问道。

在安德森桥上。漂亮的小划艇静静地掠过河面，战前的破旧汽车在路面上轰隆隆驶过。冒着烟的烟囱，耀眼的新厂房，数百万所新住宅，在格林菲尔德眼前变得栩栩如生。沿着博伊尔斯顿大街，他时而跨横步，时而曳步走，鞋掌击打着人行道。他像灵敏的小猎狗一样紧跟在院长后面，憧憬着战后的美国将会生机勃勃，日新月异，充满幸福，前途无量。在哈佛广场上，院长就要消失在地铁入口，也许永远也见不到他了。斯坦利手掌向上，伸着脖子，用近乎祈祷的声调说：“我全部的愿望就是成为其中的一部分。”

“每个人都想成为其中的一部分。”院长说，“我们会通知你。”

第二章

造就一代俊杰

赫布·沙奈把刮胡刷和大杯子放在水池上方的架子上，把牙刷丢进玻璃杯，设法将过敏药片藏进空药柜。然后，他回到汉密尔顿大楼他的三人套间里，蓦地躺在床上，把雪茄烟头咬掉。

沙奈 22 岁，加拿大人，因太年轻而未参战。他高得让人感到别扭，又瘦得可怜。他头发鲜红，透明的皮肤呈桔红和浅蓝色。他的声音很尖，超出了男高音的音域。每当他用强调的口气说话时，嗓音又变得嘶哑。他并不自欺欺人，认为抽雪茄能改变什么，但是一支雪茄似乎能帮助他保持镇静。赫布·沙奈为能上哈佛大学而欣喜若狂，但他竭力使自己的行为在老同学面前不显得太可笑。

这是他一生梦寐以求的一件事。作为外国人，他对哈佛就像美国人对牛津大学，英国人对海德堡大学那样怀着敬畏之情。赫布·沙奈认为，哈佛是思想交流能够产生最深刻共鸣的地方，是治学严谨的最高殿堂。哈佛将是使他在蒙特利尔麦吉尔大学读本科时不成熟的思想成熟起来的最理想的土壤。他的思想主要是深信经济学虽然是以数字和方程式

为工具，但实质上却是一种有血有肉，有伦理道德，有灵魂的东西。在实际的商业经营中也和在理论上一样，只有把经济学作为伦理学的一个分支，才能正确无误地理解它。赫布·沙奈迫不及待地要跟商学院同宿舍的人谈论这种想法。

同宿舍的人觉得这种想法新奇、神秘、可笑而隐隐约约又有一种离经叛道的味道。他们会说：“赫布，是伦理学吗？”“赫布，我们并不想和你分手，但你有没想过，你也许站到河那边去了？”

他们说的不无道理，沙奈的目的是哈佛，但在坎布里奇的前一站就下了车。在坎布里奇，他会找到他幻想中的大学，如果确有这么一所大学的话。商学院在波士顿这边。在市区这一边，这儿当之无愧地属于现实世界。商学院同样是用深红色的砖砌成的，外表是朴素的乔治时期风格。但这是一个颇为与众不同的地方。大学的人善于周密思考，得出合乎逻辑的结论，商学院则注重实效。这就是人们为什么都要来这里的原因。

当然这也是 47 年秋季录取的 695 名学生中的绝大多数跨进这个校门的原因。他们想得到好工作。对大多数人来说，事情就这么简单。他们是在大萧条时期成长起来的，86%的人都是退役军人，为这场战争他们平均每人奉献了 34 个月的时间。他们痛惜时光的流逝，但是在 20 多岁这个年龄，他们深信失去的时间是可以设法补回来的。

这批人与以往的学生不同。哈佛商学院一向主

张，凡是合格的申请人都不应因经济拮据而不能上学。如今，美国政府慷慨出资，哈佛商学院的主张又离实现近了一大步。49届毕业生并不是全都来自平民阶层。据统计，他们中间家资最富的一批人是菲兹吉拉德笔下的新贵，他们保持了商学院这样一些传统，如穿绣有姓氏字母的浴衣，使用擦得锃亮的长颈银酒瓶和克利福德信托公司的免税商品。每七个人中就有一个人的父亲是他工作的公司的头头。此外，13%的人的父亲拥有自己的企业。仅有二十五分之一的人父亲是蓝领工人。他们中间没有黑人，也没有女生。

尽管这样，还是有78%的人靠退役军人津贴上学。如果日本人不袭击珍珠港，他们中间的许多人永远也见不到哈佛的校园。他们是推销员，农场工人和簿记员的儿子。他们来自内城区公立学校和中西部靠政府捐赠土地开办的二等学院。在他们成长的家庭里，老处女的姑妈们和参加了工会的叔叔还在讲波兰语、依地语、意大利语或希腊语。战前，他们还只不过是局外人，而现在，他们和别人一样奉献了自己的时间，经历了枪林弹雨。他们应该得到报偿。他们没有家族公司作为靠山，没有早已建立的关系网来提携他们。他们所拥有的只是靠自己的努力获得成功的机会。这是个千载难逢的机会，所以他们在商学院的勤奋几乎到了疯狂的程度。那些战前愉快活泼的预科生们会觉得他们古怪、过分，而且可怕。