

唐庆华 著

哈佛经理学院亲历记

——如何成为高级管理人员



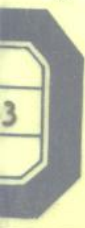
进入哈佛经理学院，

是无数青年的梦想，是通往成功的捷径。

本书作者以第一手特写，

将其魅力与奥秘揭示尽致，

令读者如神游其地



经营智慧丛书

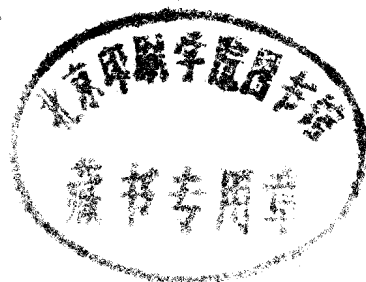
138077

F270
95-13-3
哈佛经理学院亲历记

——如何成为高级管理人员

(增订版)

唐庆华著



印院 S1009498

生活·读书·新知 三联书店

图书在版编目(CIP)数据

哈佛经理学院亲历记:如何成为高级管理人员/唐庆华
著. - 3版(增订版). - 北京:生活·读书·新知三联书
店, 1996.7 (1997.4重印)

(经营智慧丛书)

ISBN 7-108-00435-6

I.哈… II.唐… III.①企业管理-方法 ②企业家-企业
管理-经验 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 13719 号

责任编辑 许医农

封面设计 董学军

出版发行 生活·读书·新知三联书店
(北京市东城区美术馆东街 22 号)

邮 编 100010

经 销 新华书店

排 版 北京新知电脑印制事务所

印 刷 北京市宏文印刷厂

版 次 1992 年 6 月北京第 1 版 1993 年 12 月北京第 2 版
1997 年 4 月第 3 版北京第 6 次印刷

开 本 850×1168 毫米 1/32 印张 8.375

字 数 183 千字

印 数 54,701—74,800 册

定 价 13.20 元

献 给
亲爱的祖父母

作者简介

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

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

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

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



作者摄于哈佛经理
学院校友团聚晚会
上(1995年)。



首屈一指的美国哈佛经理学院校园，
林木苍翠，绿草如茵，景色怡人。



哈佛经理学院图书馆内。

致 谢

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

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

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

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

本书初版后，承蒙读者朋友们来信溢美激赏，实令人感动，愧不敢当。

在此一并致以衷心感谢。

作者谨识

一九九五年十二月

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，有惰性，有排他性，但同时是一个对个性极有容忍性的理性社会。我长期在反理性和压抑个人的阴影下生活过，初至英国时，一如萨默赛特·莫姆在他一本小说里所描写的那样：虽然置身于前所未见的环境，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才。其实，总经理这门学问在中国并不陌生。汉高祖刘邦有一句名言：“夫运筹帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房。镇国家，抚百姓，给饷饩，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。

添花。我小时读的朱柏庐治家格言里告诫人们说：“处世戒多言，言多必失。”无形中造成了一道心理屏障，使得不少中国人讷于言。

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

本书初版于1990年。1995年毕业十周年之际，我重返哈佛参加校友团聚，恰逢哈佛经理学院院长易人，课程翻新，学制改革；又遇故友，识新知，俱怀逸兴壮思飞。回首既往，海阔天空，交谈之余，但觉同学们英气锐意之外，更添了智慧的洞察、成熟的判断和对事业生涯的沉稳乐观。爰特增写两章作一汇报。

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

唐庆华

一九九六年二月于纽约

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。因为没有亲自经历是很难将它的风格刻画出来的。哈佛经理学院的师生、校友都有一种共同的传统感和自豪感。哈佛经理学院重视理论与实践之间的某种平衡。没有一所管理学校比它更致力于适合实践者的需要了。它是一个学者、决策者和实干家的大集体。其校友影响之大,实非言语所能形容。全校有一种超越学科界限的特殊的集体精神。

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

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

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

我第一次认识唐庆华君,是在他上我所讲授的“自办企业”一课的时候。这门课程着重研究那些目光远大、敢作敢为的人是如何创新立业的。在这个意义上,唐君可称为一位致力于创新的知识企业家。我希望此书对中国大陆、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

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	9
三 天高任鸟飞	16
四 校 史	27
五 本田的启示	34
六 考 试	43
七 治厂新法	49
八 麦克阿瑟院长	58
九 基本功	67
十 一张一弛	81
十一 国策论	89
十二 纽约的夏天	100
十三 总经理	110
十四 竞争战略	124
十五 理财术	135
十六 创 业	146
十七 社会心理学	160
十八 雅皮士	172

十九 各言尔志.....	185
二十 毕 业.....	206
二十一 十年之后.....	217
二十二 风华正茂.....	227
结 语.....	255