



商業叢書

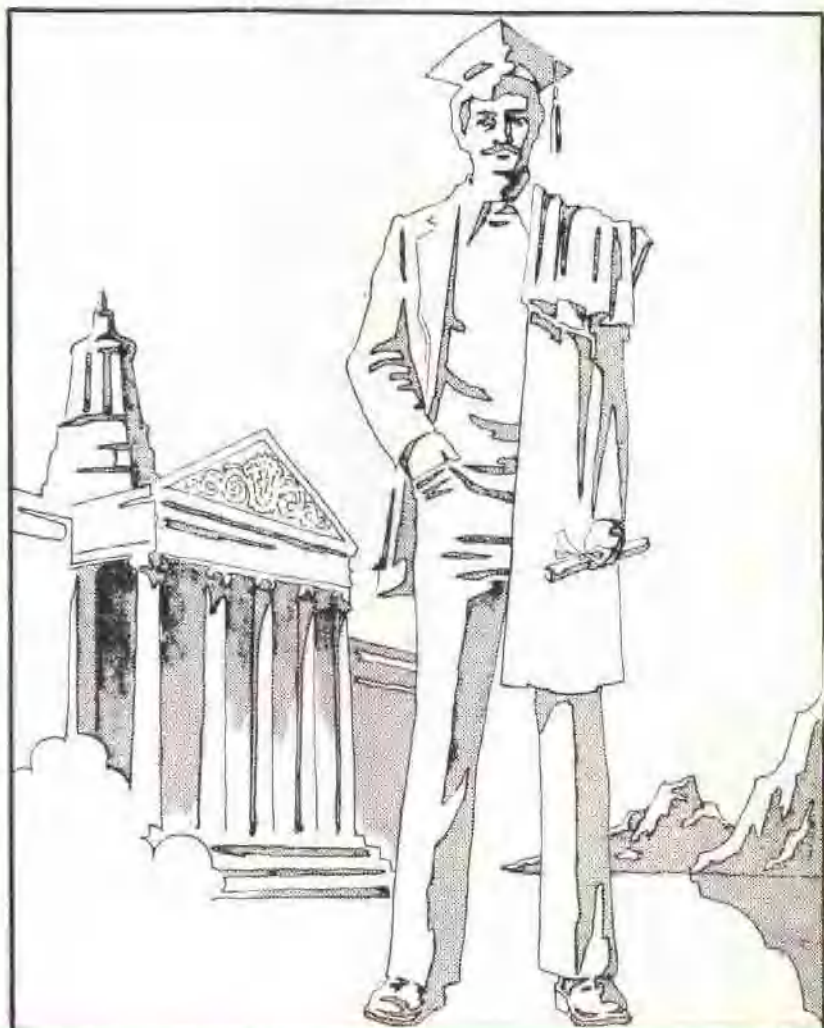
哈佛企管研究所秘辛

美國經營者的培鍊真相

彼得·柯恩 原著

曾宣毅 譯

劉會梁 校訂



巨浪出版社 印行

彼得·柯恩原著
曾宜毅譯
劉會梁校訂

商學
叢書

II
哈佛企管研究所叢書

巨浪出版社發行



CICIR 100350

究必印翻・有所權版

中華民國六十四年十一月初版
 印者 永裕印
 電話 北三市八昌街一〇六號
 郵政 臺北三三號
 臺電 臺北三三號
 總編輯 劉金巨
 社發行 金浪
 發行人 金浪
 校訂者 劉金巨
 譯者 曾彼得
 原著者 柯

商業叢書 II
 哈佛企管研究秘辛

定價新臺幣

150

作者小傳

彼得·柯恩 (Peter Cohen) 於一九三九年生於瑞士。十七歲時，他以交換學生的身份來到美國蒙塔那州，大瀑布市。不久，他憑着美國的高中文憑進入普林斯頓大學，一九六三年獲得學位。畢業後曾任職瑞士一家政治和文藝週刊社，和瑞士一家大廣告社。一九六八年秋進入哈佛企管研究所，兩年後以全班前三名的優異成績畢業。他目前住在瑞士，經營自己的事業——設計便宜家具的公司。

為顧及個人隱私，書中之人名以及發生事情的地點已經改頭換面，因為本書所敘者為真人實事。

原序：一面鏡子

本書所敘者乃是關於那些想做頂尖人物的人；那些人堅決認為，在他們的行業裏，沒有人可以勝過他們，也沒有人做得比他們更好；他們準備不惜任何代價，不達目的絕不休止。本書描寫這群人面對事業上第一遭冷酷的現實時，他們的遭遇和反應，他們有些人終於瞭解自己辦不到了；有些人則接近夢寐以求的金錢和權勢。

大多數人都希望一生能夠有所成就。他們想當演員或科學家，可是大多數人無法如願。此時他們被迫賺錢糊口，工作乃變成枯燥沉悶。通常，他們在製造汽車、圖釘、或狗食的公司工作。你和這些人碰面時，他們大談玩高爾夫球和度假的經驗，你還以為他們是靠這些吃飯的；他們對本身的工作太厭煩、太困窘了，因此工作雖然是他們生命中的主要部份，他們却羞於啓齒。所以，竟然有人處身商業界而津津有味，這似乎是很可怪的；這些自信十足的小子，竟以為他們所供給的汽車、圖釘、狗食等可以實現大多數人的美夢。

本書即是關於後面那種人；關於他們如何邁向那些眺望世界企業王國的辦公室。九十四位研究生，在最近某個秋天到達哈佛企研所，本書即描述這羣人兩年半來的生活。少數剛踏出大學校門，多數已有

幾年的「真實世界」經驗——他們全都追求那張通往天國、名爲「企管碩士」的票子。

本書所敘述者，即爲他們成爲新戰場裏的新將領之教育過程，以及他們如何在訓練營裏鍛鍊技巧，準備接管那個企業王國。將那個影像鑄造得完美無缺。

本書乃是關於該處對人答應之事，以及實際發生的結局；關於哈佛企研所對競爭之盲目信仰，如何使其學生產生隔閡，如何驅使他們走向毀滅性的自私和「粗魯的個人主義」——不幸的是，這兩者長久以來即被誤以爲進步的主因。

最後，這是一本關於磚瓦和灰泥，關於人的書；關於一棟有兩個背面的大樓——美國企業在世界上無所不在的象徵，類似超人能力的保證；它是開門之鑰、起步的墊子、頂兒尖兒公司經理的無可比擬的地位象徵。

這一切都依據哈佛企研所本身的個案學習傳統，以個案研究的方式陳列出來。這些不太有條理的事實，即是雖然到頭來還是會落空，但人永遠不會知足，他們仍舊是野心勃勃的，他們除了目標不同以外，根本不知道爲何而戰。他們所爭取的東西也將不足以應付需要——金錢、愛、土地、讚美、權力、特權等。侵略和渴望超越他人的本性以新的方式表現出來。企業界挾其庸兵、勁敵，以及非常醒目的戰場，剛好是最佳的表現處所。

第三次世界大戰，將在你家附近購物中心的架子上，哈佛企研所就是它的預演。那些將領磨拳擦掌，學習各種武器和戰略之應用；他們互相殘殺，對抗侮辱和榮耀的幻想，然而，他們有時候却維持體

面的友誼：由於互想推擠，每個人也就不自覺地推進自己，改變、擴展、提鍊其自我影像，無休無止但是勞而無功地尋求又尋求。請勿等閒視之，因為，本書的衆多主角即使不成爲你的競爭者，總有一天有一人會成爲你的老板。

彼得·柯恩

許序

哈佛大學是一個令人嚮往的偉大學府，而哈佛的企業管理研究所又是哈佛校園中一個令人感到萬分神秘的所在：似乎是每一個從這裏走出來的人，都註定要登上大企業董事長或總經理的寶座似的。在企業界的天地裏，這一坐落在查理士河畔的方寸之地，彷彿就是代表着無限尊榮和財富的梵蒂岡，受人景仰膜拜。不禁使人好奇，這個被縮寫為 HBS (Harvard Business School) 的地方，究竟是怎麼一回事！

要想獲得這一個答案，就值得讀一讀這一部以過來人經驗所寫的有關哈佛企業管理研究所的書。不過，在這部書中，你既找不到原作者以一種感恩的心情，歌頌或誇揚母校的偉大；但是也找不到由於歷經辛酸折磨所發洩出來的憤恨和詆毀。你所看到的，只是在這一天地中，透過原作者筆下所刻劃的真實生活和遭遇。

每年在哈佛企研所攻讀碩士學位的，大約有一千五百人。他們一般多數要在這裏度過兩年時光。而在这部書中所描述的，正是這兩年中的驕傲和沮喪、微笑和悲哀，以及理想和現實……。它讓我們知道，這兩年時光，是絕非平淡的；但是它更進一步引導我們去想、去追問：這一切的背後——包括哈佛

企研所的教育目標和哲學：競爭、求勝和賺錢在內——究竟有什麼意義！

近年來，這是一部引起相當轟動的書，也是一部被認為是具有相當思想價值的書。原因很簡單：就是因為它在真實而生動的文字背後，提出了這種最嚴肅、也最具挑戰性的問題。當然，究竟應該怎樣去解答這些問題，這是每一位讀者自己的事。

不過，爲了幫助每一位讀者細細嚼味這部書，或是幫助他找到自己的答案，在這一短序中，將要提供一些有關哈佛企研所的背景資料；具體地說，也就是最能代表哈佛企研所特色的三方面資料：它的炫赫、它的MBA，還有它的個案教學法。

炫赫的哈佛企研所

嚴格說來，我們將它稱爲哈佛大學企業管理研究院，也許更爲恰當。因爲它和絕大多數的美國類似教育單位一樣，乃是一所大學中的獨立王國；由於企管學院所具有的專業教育特質，使它往往獨立於大學內部傳統的學術性研究院以外，自有一套組織和制度。這和我們國內目前企業管理研究所，在組織和一切規定上無殊於其他研究所的情形，是迥然不同的。

哈佛企研所在美國衆多的企研所中，乃是創設最早的一個——一九〇八年。它只有研究所，沒有大學部，這一特色也爲以後許多其他大學企研所所仿效。因此，申請就讀企研所的，幾乎沒有任何科系的限制；一般乃以工程和社會科學方面的學生爲多。攻讀企研所的期間，一般多爲兩年，自且多數不要求

寫作碩士論文，只要滿足學分的要求，就可以獲得「企業管理碩士」(Master of Business Administration, MBA)學位。在美國，這是最熱門的學位之一；以一九七〇年而言，據統計，全美國有八七、四八七位青年同時在攻讀這一學位。

儘管每年美國有這麼多的MBA走出校門，但是很少有其他學校，會有哈佛MBA這麼吃香。據報導，在經濟最不景氣的一九七四年中，哈佛企研所的應屆畢業生，在尚未舉行畢業典禮高唱驪歌以前，已有百分之九十六，獲有理想的職位。所獲起薪，以中位數來說，美國本國學生是年薪一萬七千六百元；而來自歐洲的學生，竟高達年薪二萬美元。從此也可見，哈佛MBA受歡迎的程度，在歐洲，猶勝於在美國本土。

關於這一點，在一九七四年所出版的一期「新聞週刊」中，就有極生動的描寫。在歐洲的哈佛企研所校友，兩年定期聚會一次，當年輪到在威尼斯舉行。在會場之中，出售有一本厚達四五〇頁的校友通訊錄，乃利用電子計算機印刷而成，其中刊載有哈佛企研所在歐洲二、二〇〇位校友的畢業年級、服務機構、公司及家庭地址和電話號碼等。每冊定價十五美元。等到會議開始不久，這本通訊錄便一售而光，哈佛企研所的畢業生誰在乎這幾錢之數的十五元！

哈佛企研所的畢業生之所以被各方爭相羅致，當然也和校友在企業界和社會上所建立的聲譽和地位有關。以一九七四年財星(Fortune)雜誌所列五百家最大企業而言，其中有四十五家之主持人乃哈佛企管碩士，也就是每十一家中就有一家。如果將未獲哈佛企管碩士的校友也算在內，則每七家中就佔一

家。這都不是其他一流大學企研所能望其項背的。譬如說，芝加哥畢業的，只有五家；史坦福、麻省理工和密歇根，也各只有兩家。難怪本書原作者驕傲地說：「和其他對手比較起來，哈佛根本沒有敵手！」

MBA

哈佛企業管理研究所主要以培育MBA學位——即企管碩士——為目的；此外也辦有博士班，授予DBA（即企業管理博士 Doctor of Business Administration）學位，以培育研究及教學為目的；再則為在職人員進修班，提供企業界中高層管理人員繼續進修之機會，期間較短。但是後二者人數均較少，也非哈佛企研所教育的主幹。

企管碩士乃屬於一種專業學位（professional degree），和醫學院的MD，法律學院的LL.B學位屬於同樣性質，都不是學術性學位。這也就是說，在這類學位計劃下所培育的人才，並非為從事學術性研究，而是去擔當一種專門職業：企業經理、醫師、律師。這也就是說，這種教育的目的，乃在使學生具有解決某些人類實際問題的能力；所重視的，乃是績效，而非抽象的理論。它也屬於一種通才教育，而非專精教育。

一般美國著名大學的企研所，都沒有大學本科——也就是所謂的 undergraduate——因此就讀企研所的，完全不限制申請人的大學畢業科系。以目前情況來說，只要唸過經濟學原理、微積分，還有基本

電子資料處理課程，就可以選讀企研所課程，不致發生銜接上的困難。所以不管是文、理、社會科學、工程、農業……科系畢業的，都可以申請到企研所攻讀MBA學位。而事實上，近幾年來，哈佛企研所學生的成分中，乃以大學攻讀工程和社會科學者所佔比例最高。而一般獲有工程學士者，在取得MBA之後，其起薪較其他MBA為高。

由於MBA的教育目的和內容，和其他學術性學位的教育不同，使得企研所的組織和規定也變為較為特殊。通常它是大學內部一個具有較獨立地位的行政和教學單位；有自己的教務、研究、人事單位，以及自己的預算和圖書設備。尤其特色者，為所提供在職訓練計劃以及學生就業輔導服務；在美國一般的企研所內，都有相當規模的單位和人力，專責辦理這方面的業務。再加上另外一個研究單位——通常稱為Bureau of Business Research——構成一所企研所保持對外聯繫接觸的主要組織部門。

同時在一般大學內，MBA學位的授予，不歸學術性研究院所控制。對於MBA學位的規定，企研所可以有自己的一套，不必和文理學院的MA或MS學位相同。尤其近若干年來，多數學校取消寫作碩士論文的規定，只要唸滿了學分，就可以獲得MBA學位。

雖然攻讀MBA學位，不必寫論文，但是更為令人頭痛的，却是個案的討論和報告寫作。所謂「個案教學法」，乃是哈佛所首創，也是哈佛企業教育的靈魂。在今天，談起企管教育的個案教學法，幾乎離不開哈佛企研所，所以本書原作者才會說：「個案教學法之於哈佛企研所，猶如斜塔之於比薩一樣。」可見二者關係之深。我們要瞭解本書，恐怕也要先對所謂「個案教學法」，先有相當觀念才行。

個案教學法 (the case method)

所謂個案，事實上就是一個事件的檔卷，其中包含有大量的資料，既無一定的排列次序，也未必有待解決的問題都有關係。所以參加個案討論的學生，必須自己去發掘問題，選擇具有相關的重要資料，發展可行之行動方案，並從中選擇以求解決該項問題。在於資料不足或事實不明之處，討論者還得要提出假設，以爲解決問題的根據。

個案教學法的基本前提認爲，智慧是不能傳授的，所以解決問題的答案不能由教師傳授給學生，而必須要由學生自己去摸索；再者，根據個案理論，解決任何問題的正確答案，決不會只有一個，所以即使教師提出了一個，也不表示，此外就沒有其他更爲妥善的答案。

由於哈佛企研所乃是首創和鼓吹個案教學法最力者，它不僅在MBA課程中廣泛使用這種方法，而且致力於個案之編纂、蒐集和推廣工作。據稱，目前哈佛企研所蒐集的個案，多達四萬個以上。而每一位企管碩士研究生，在他攻讀的兩年內，一般都得要熟悉一千個個案左右；平均每天總要討論三個個案。這些個案，在篇幅上，短則七、八頁，長達五、六十頁。平均來說，一個晚上時間內，同學所要做事先閱讀準備的，可能只有六十頁，但也可能是一百頁，甚至超過一百頁。在這種沉重的負擔下，哈佛企研所的老同學便不免「讀得半死，只爲了找出問題癥結；當然，還得想出解決辦法。」

一般說來，哈佛企研所的個案教學法，至少具備有以下三方面的特點，使其與傳統的講演及討論方

法不同：

第一、重視實際經驗：由於哈佛企研所的基本使命，在培育企業界的負責幹部，因此所採教材，主要都來自企業或政府的真實問題。而擔任教師者，也幾乎都是可以立即挑起實際重任擔子的人。在這種條件下，個案教學所反映的，乃是「什麼是真實可能發生的」，而非「什麼是依理應當發生的。」

第二、重視應用而非原則：我們自書本中一般所學到的，都是屬於原則方面。如何應用這些原則，乃是一項普遍而嚴重的困難問題。個案教學法的基本假定，便是：企業人員的基本任務，乃是在具體情況下如何達致決策，而非建立一般性原則或理論。這種決策技巧，只能由實務中培養。但是個案可以提供種種特定情況，讓同學去發掘情況中的特殊之處，設法解決個案中的問題。

第三、重視培養同學思考方式以及運用資料的能力：個案教學所強調的，並非僅僅是知識的傳授；這一部份往往包括在學生的課堂外指定讀物之中。個案教學所企圖達到的，乃是更進一步，從學習者的認知層進入情緒層。這樣的學習，才能代表一個人真正的學習和成長。

個案學習的四個階段

在本書中，讀者就可以從所記載的日記中，發現類似如下的描述：

「愁容滿面的一年級生，摸索進入一年級的大門，有的膽怯，有的倉促。……」
「當我對他人的能力和弱點愈加瞭解的時候，我對自己也比較客觀了。……」

「哈佛企研所教育的精華所在：學生不僅有機會去犯錯，還有機會去發現、去瞭解。等到瞭解之後，學生就可以自我超度。看似浪費時間和精力，却轉而成為戲劇性的、令人振奮的經驗。走出教室時，你不是愚昧的人，你是傑出的思想家。……」

「我認為這兩年給我信心，我堅決認為，普普通通的常識可以改變世界。走出校門之際，你覺得天下無難事了。」

像這幾條所摘引的，實際上乃代表學生從學習個案中所經歷的幾個階段的；而且這種階段的演變，乃是屬於情緒和心理方面的。國內有許多人不明白這點，以為每一個個案都代表一個教訓，一個可以仿效的最佳解答；學了一個個案，便等待教師發下一個答案，以便遇到同樣情況時便可依樣葫蘆地用上。

關於這種個案教學法下所引起學生情緒上的轉變，也有人——也是哈佛企研所的圈內人——以自己的經驗，予以歸納為四個階段：

第一個是「沮喪」的階段。在一開始，學生在教室中面對一套和他過去經驗完全不同的情況。他所最先拿到的，不是一本教科書，而是一堆既不完全又不確定的事實資料，譬如有關某某機械公司推出一種自動刮鬍刀上市，或有關一位領班和一位工人的談話記錄。

他發現個案中出現有許多專有名詞和公式，都沒有經過事先詳細的說明。教授們在教室中的表現，也使他感覺雜亂而缺乏頭緒。他們既沒有口授什麼原理原則，也沒有給予大家一個「正確的」答案，可以讓學生記在筆記本中。相反地，教授只會問同學有關他的看法和做法，以及什麼是當前公司所面臨最