

企業名著 9

揭開哈佛商學院的奧秘



David W. Ewing 著

張瓊玉 譯



美國頂尖學府的策略與課程

企業名著◎

揭開哈佛商學院的奧秘

David W. Ewing 著・張瓊玉 / 譯

企業名著⑨

揭開哈佛商學院的奧秘

· 49133 ·
80.11.1237

中華民國八十年十一月初版

有著作權·翻印必究

Printed in R. O. C.

定價：新臺幣250元

著 者 David W. Ewing
譯 者 張 瓊 玉
發行人 王 必 成

原 書 名：Inside The Harvard Business School

原出版者：Times Books, a division of Random
House, Inc.

版權代理：博達著作權代理有限公司

出版者 聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段555號

電 話：3620137·7627429

郵撥電話：6 4 1 8 6 6 1

郵政劃撥帳戶第0100559-3號

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

Copying © 1990 by David W. Ewing

ISBN 957-08-0718-0(平裝)

© 1991, Chinese Translation Copyright by
Linking Publishing Company, Taiwan, R. O. C.
Published by arrangement with the Bardon
Far Eastern Agents, Ltd.
All Rights Reserved.

導論 企管教育的殿堂

哈佛大學商學院目前可能是世界上最有權力效益的一所私立學府。它的學術思想理念改變了各大公司行號、非營利機構、政府機關的許多運作、管理策略。五萬多位畢業菁英在各界匯聚成一股強大的經濟及政治勢力。在社會上，他們是一群超高所得者。年薪常達數百萬美元。哈佛大學的教育觀念在各方面的影響力是獨占鰲頭、首屈一指的。

在眾多機構的經營歷史演變中，其影響力頗富傳奇性。於行銷學方面，哈佛第一個提倡行銷合一，衡量公司的產品、價格及流通管道、意見溝通等四項相互間的關係而作調整性的整體規劃。

在員工關係方面，它提出不拘形式的小圈圈參與性的管理、權益的分享等哲學。生產和運作方面，主張工廠、辦公室的運作會影響組織的全面成功與否，而且是經營策略的關鍵之一。在財務管理方面，領先強調現值和未來值觀念。在管理經濟學方面，提供了一套分析技巧，例如決策樹，偏好曲線和風險的評估等方法，同時哈佛也將重視商業道德列為經營管理裡的一環。

哈佛商學院這些經營創舉和數以百計的新理念已將舊有管理學徹底改頭換面，有些理念也已形成現代管理哲學。然而多數人根本

11/14 329/10

不知哈佛是其創始鼻祖。其他許多理念也正逐漸被大眾接受中。

哈佛商學院校友在社會上的經濟和政治力量不可限量，令人側目。在財富雜誌排名榜上所列五百個大企業的領導群中，以哈佛校友所占比率居多。幾達三分之一。而在中、小型公司裡擔當要職者也不在少數，不拘性別，尚有才剛踏出校門不久的。有些校友成為非營利機構的總裁。有些握有強大政治力量。為數不少的校友正發揮其影響力期使全球技術革新，邁向另一個新的里程碑。

在此列舉一批哈佛出身的佼佼者名單：

威廉 (William Agee '63)：經營摩瑞絲公司 (Morris Knudsen Corporation)。該公司位於波士城 (Boise)，經營項目為建築營造，營業額達二十億美元。

渥倫 (Warren Batts '63)：普麥可公司 (Premark International) 總裁。該公司位於伊利諾州，從事家庭用品製造，年營業額達二十億美元。

羅伊 (Roy Bostock '64)：迪亞司公司 (D'Arcy, Masius, Benton & Bowles) 總裁。該公司位於紐約，經營廣告代理，擁有十三億美元的營業額。

羅伯特 (Robert Cizik '58)：庫普公司 (Cooper Industries) 的董事長。該公司製造引擎、渦輪、幫浦和其他機械工具。行銷全世界，營業額達三十億美元。

馬歇爾 (Marshall Cogan '62)：總管諾樂國際集團公司 (Knoll International Holdings) 的紐約分部。該公司是全美大型獨資公司之一。

路易斯 (Louis Gerstner '65)：RJR公司 (RJR Nabisco) 總裁。該公司收入為一百六十億美元。

哈斯 (Robert Haas '68) : 雷維公司 (Levi Straus & Company) 總裁。該公司年營業額達二十七億美元。

霍普福 (Robert Hauptfuhrer '57) : 太陽公司研究發展 (CEO of Sun Exploration & Production Company) 總裁。該公司是太陽公司的分部，年營業額四十八億美元。

詹瑞特 (Richard Jenrette '57) : 艾奎伯人壽公司 (Equitable Life Assurance Society) 的董事長。該公司營業額為五十七億美元。

維特 (Victor Kiam II '51) : 雷明頓 (Remington Products) 及新英格蘭愛國者公司 (New England Patriots) 負責人。

弗朗克 (Frank Lorenzo '63) : 經營德州航空公司 (Texas Air Corporation) 。該公司營業額達八十五億美元。

維農 (Vernon Loucks, Jr., '63) : 掌理專司醫療保健的貝特國際公司 (Baxter International) 。它被讚揚為「管理完善」的公司之一，全球營業額超過六十億美元。

馬婁特 (Robert Malott '50) : 芝加哥 FMC 公司 (FMC Corporation) 的掌舵者。該公司營業額三十一億美元。

約瑟 (Joseph McKinney '57) : 達拉斯市泰勒製造商 (CEO of Tyler Corporation) 的總裁。該公司年營業額達十一億美元。

傑瑞 (Jerry Perlman '62) : 增你智電器公司 (CEO of Zenith Electronics Corporation) 總裁。該公司全球總營業額達二十四億美元。

詹姆斯 (James Robinson '61) : 美國運通公司 (American Express) 董事長。該公司全球營業額為一百八十億美元。

約翰 (John Rollwagen '64) : 掌理在米爾亞波利斯市註冊的奎瑞研究公司 (Cray Research, Inc.) 。該公司領導超級電腦業已

十九年。

湯姆遜 (Richard Thomson '57)：掌理加拿大排名第五大商業機構的多倫多銀行 (Toronto Dominion Bank)。

提姆肯 (William Timken '62)：亞克朗市 (Akron) 提姆肯公司 (Timken Company) 董事長。而約瑟 (Joseph Toot '61) 是該公司的總經理。該公司鋼鐵營業額達十二億美元。

以華盛頓特別區而言，尼克勞斯 (Nicholas Brady '54) 掌理財政部，達門 (Richard Daman '67) 控制著頗有影響力的預算管理局。謝德 (John Shad '49) 是證券交易委員會 (Securities and Exchange Commission) 的前任董事長，現任駐荷蘭大使。寇福林 (R. L. Coughlin, Jr. '54) 和威利斯 (Willis Gradison '51) 任國會議員。赫伯特 (Herbert Kohl '58) 為威斯康辛州的參議員。

從州政府方面觀之，布斯 (W. Booth Gardner '63) 是華盛頓州州長，歐爾 (Robert Orr '42) 是印地安那州州長，而查理三世 (Charles Roemer III '67) 是路易斯安那州州長。

哈佛商學院亦有一系列行政管理訓練課程，例如進階管理等。如果將此類課程的畢業生一併計算在內，哈佛將近有一萬多位校友散布於全球一百廿餘個國家。如彼特 (Peter Loughheed '54) ——擔任加拿大阿伯特市首長達十四年之久，聲名遠播。詹姆士 (James Ongpin '62) ——菲律賓艾奎諾內閣的財務大臣，也是推翻馬可仕政權的革命領袖。公司行號的領導者有迪亞哥 (Diego Bush '71) ——巴西一家紡織品成衣公司的總經理。喬治 (George Pappas '71) ——奧地利名列前茅的顧問公司的總經理。克里斯托佛 (Christopher Hogg '62) ——英國紡織品及化學品集團公司之一、可特樂公司 (Courtaulds PLC) 總經理。

哈佛商學院因擁有充裕的資金，大批校友的捐贈款項及寬鬆的預算，而令其他缺乏資金的學校欽羨不已。哈佛每年編列有一億美元的預算和高達二億五千萬美元的贈款。在目前正進行一項規模龐大、耗資四億美元的建設計畫。計畫在1990年夏天動工擴建摩根樓。單單此一棟大樓，其工程款就耗費二千二百萬美元。顯示哈佛所擁有的財力是不需靠政府補助津貼了。

每年從校友募得的款項極為驚人，例如在麻州列斯頓登市（Lexington）天普公司（Temple Barker & Sloane）的總裁卡爾（Carl S. Sloane '60）的領導下，招徠一百多位校友，共同於1988年6月的募款活動中，籌集一千四百多萬美元。當時正值股市大崩盤，能募集到如此龐大巨款，為人始料所未及。1989年度也募集到一千五百萬美元。

1987年謝德贊助二千萬元，提供如何提升商業道德方案的研究，為眾所聞知之事。系主任麥克阿瑟（Dean John McArthur）期待其他校友能拋磚引玉，使捐款增加一千萬元。

談到教育影響力，哈佛商學院精心設計個案分析教學，亦創立大班制教學。哈佛的獨特教學方式提供了學生嶄新學習方法，引起全球管理教育的革新。哈佛亦強調完美的教學、品質管理嚴謹，豎立了一套教育家的學習楷模，為其他學校所忘塵莫及。除此之外，哈佛每年還寄發數百萬份個案資料和文章給全球各機構作為學員的訓練教材。

一座學術機構的重要性並不在於其學員的多寡。近幾年來，哈佛儼然代表一位世界級頂尖人物，左右著美國的存亡福祉。

哈佛商學院為何如此卓然不群？我將以一位在該院任職四十多年，熟知大部分領導者、教學，並有數度與該院同儕共同奮鬥的經

驗的過來人身分，探討這個問題。我的觀點與下列作家大不相同。目前，市面上有許多談論哈佛商學院的書籍。三本是由出身哈佛的學生主筆。其他為校外人士所著。此時此刻，正亟需透過一位與哈佛共同生活多年的執筆者，了解哈佛。

哈佛商學院與美國息息相關

哈佛商學院位於美國麻州波士頓市查理士河南岸，佔地六十一英畝，地緣遼闊，與哈佛學院相對而立。校園內坐落廿餘棟壯觀、保養極佳的大樓。大部分是喬治亞風格的紅磚樓房，牆壁上攀爬著翠綠的常春藤。許多樓房仍保存著煙囪。其中一棟有著白色圓型屋頂，而大部分樓房都鑲著白框的窗戶。一片廣大的草原環繞樓房，綠草如茵，四周盛植數百棵大樹，灌木叢叢簇立、還點綴著五彩繽紛的花朵。其中錯落可見優雅的雕塑作品。校園的規畫設計，有如一座美麗的國際級高爾夫球場。

查理士河岸水光帆影亦增添校園特色。當春天來臨時，兩岸並排著蒼翠樹木。入秋後，葉子漸漸由綠轉紅。秋末，葉子又神奇地變為金黃色。水手們跟隨著舵手高亢嘹亮的節拍聲、奮力划船。直到夜幕低垂、樓房的圓頂由白變得一片漆黑才上岸。此番情景每令遊罷歸來的遊客回味無窮。

哈佛商學院創建於1908年。創立之初是一所沒有名氣的大學。院內的現有房子暫時權充教室。沒有人知道它能維持多久。直到哈佛千載難逢的好運來臨之際，教職員與學生同心協力、抓牢這一連串表現機會，宛如脫胎換骨般的闖出一片天地。而昔日的權宜之計也變成有計畫、合乎潮流的方案。

哈佛商學院的宗旨在培育專業的商業人材，工商人士雖了解專業知識的重要性，但並不覺得迫切需要。宛如法律常需依賴好律師的闡揚。好藥品也要良醫才能發揮其功能。同樣地，經濟的穩定成長就取決於各行業是否由擁有優良的管理者來發揮其效益。以前經營管理階層並非維持國家命脈的關鍵人物。如今世界局勢不變，哈佛和其他管理學校（達特茅斯、耶魯、紐約、北卡羅萊納、維吉尼亞、賓州、芝加哥、史丹福和加州）出身的優良經營管理者，漸漸取代而成為主宰國家經濟大業的功臣。

廿五年來，美國毫無戒備的陷入全球經濟競賽中，致使各個產業相繼一蹶不振，不再被視為全球的經濟主宰者。它們變為一支配備繁多而沒有效率的軍隊，在小規模戰役之中，被短小精悍的外籍兵團輕易打敗。回首卅多年前，叱咤風雲的傑出經濟人物，如今有的銷聲匿跡，有的已準備撤出，但尚有為數不少戰士仍站在崗位上憤發圖強。

經濟衰退產生巨大不良影響，導致失業率上升，如影隨形的赤字亦不斷增加。我們不再有充裕經費推展各項福利措施、解決種種社會問題。例如供應飢貧者衣食，安置流浪漢之家，設立吸毒勒戒中心，和建立後天性免疫症候群病患者免費醫療網。雖然大家明白這些危機，但有力量化解危機、改善現況的人卻寥寥無幾。政治家好不容易說服立法者通過新法，還是無法使電腦、汽車業的不景氣復甦。韓伯特參議員還曾為院內餐廳經營不善而丟官。雖然經濟學家能依據統計資料預測未來各行業發展的趨勢，顧問家能提供意見排除困難，但是這些諮詢專家的意見卻不能充實每個人的專業領域，來作為發展事業的佳臬，以期能贏得勝利。

面臨全球經濟性競賽大戰，各行業都迫切需要傑出專門人材來

統籌指揮，對抗其他國家日新月異的強力競爭。昔日，各國經濟實力尚不足與美國抗衡時，各行業都可在全球獨當一面，根本不需要領導者。歷經數十年變化，今日之西德、日本、韓國等已成為美國的強大勁敵。在一片激烈競爭中，美國要想確保昔日闖下的豐功偉業，恐怕得靠禮聘優良、足堪擔當重任的管理者來徹底重整旗鼓了。

美國在國際競爭中，需要拔擢傑出的領導人材，就如同美國能打勝仗是依賴一群從「西點」、「安那波利斯」(Annapolis)、「科羅拉多泉」(Colorado Springs)和「新倫敦」軍校出身的優良將領。當然，稀有的天生將材不必接受嚴格訓練，就能功成名就。但我們深信大部分的優良領導者是靠後天的正規訓練而產生出來的。所以哈佛與他校一齊擔負訓練人材之責，幫助國家打下一回合經濟戰。我們也確信哈佛等校樂於為國效勞、訓練人材，以實現目標，重新邁向國際市場。

改變的力量

一心一意想成為各界領導者的哈佛商學院學生，在校二年中到底學了些什麼呢？如果你對學校是否能影響，甚至徹頭徹尾改造學生產生質疑，只要能觀察到學生入學時與畢業之際的差異，就明白這層道理了。我深深地被迎新會上的一群卅來歲男女青年所吸引，而經過深切交談，我發覺他們在入學之初並不比其他同年齡者優異，或多懂一些管理學。他們對商業知識尚一無所知，更不能體會權力的奧妙。

但經過二年教育薰陶之後，已經能體認大小型、營利和非營利商業機構型態。具有高超的分析和解決問題能力。在資訊不足情況

下，仍能嫻熟活用所學知識，判斷自身優劣狀況和洞察人生的正確方向而付諸實現。他的著實是令人欽佩的一群。平均年薪達到五萬五千或陸萬元不等。有部分人更有能力向高薪挑戰。相較之下，顯得我們這群教職員更加卑微。但這是供需所產生的自然定律，我們也不得怨天尤人。在去年冬季，又有一批莘莘學子試圖擠進哈佛窄門，只因為他們非常明白為什麼要進入哈佛商學院就學的關鍵。

而哈佛商學院又是如何培養這批青年男女使其茁壯成長呢？又安排了何種課程竭力幫助學生脫離懵懂期、激發他們的潛能呢？

曾是哈佛前任指導教授，今為波士頓管理學院資深教授的羅瑟（John Russell'59）說：「哈佛做了一件比其他學院更具有高瞻遠矚的事：改變學生。」將近四十年來，我不斷地觀察哈佛教育者如何把學生培養為一流人材。第一年九月份開學時，每個入學學生都尚是分析判斷的門外漢。本身的成長經驗總是不足以充分掌握一些影響大局的決策因素，常依主觀判斷，採信人云亦云的自然經驗法，常犯一些小聰明人所犯的錯誤。但是當這段戰戰兢兢的學習過程在進入初冬後，效果就恰如玫瑰般的盛開，每個人的自信心建立在所學的才智上，一掃往日疑慮、失意，變得豁然開朗而有智慧。

歷經不斷研討和分析個案的磨練，每個學生都增進不少知識。到了春天，一個個地已練就成身懷絕技的成員。第二年，學生逐漸能明白如何掌握機會及執行複雜的事務。學校完完全全地改變了學生，提昇了他們的素質。

二年的學習過程令哈佛校友留下難以磨滅的印象。尤其令我吃驚的是有的人表示永遠不會忘記學習時的種種經歷，有的還能歷歷如繪地描述當時曾影響他們一生的事物。更有一群人對哈佛教育推崇備至，深信其學習過程對他們的前途發展是他校所望塵莫及的。

羅賓生 (James D. Robinson '61) 說：「哈佛教育激發學生發揮他們所擁有的潛在能力，就猶如點燃教室內的燭火，使之大放光明。」

我深深體會到哈佛不僅只是單方面充實學生的商業知識，另一方面也培養他們正確觀念、進一步建立自信心。這一點比什麼理念都來得重要。例如，學生逐漸認知他們的實際潛能比他們已表現出來的來得多而不可測。西雅圖市發米斯 (Phamis) 技術公司總裁布基勒 (R. Lee Buechler '78) 說：「哈佛教育改變了我的職業觀、人生觀以及我一生中計畫將要完成之事。就如同一隻猴子在肩上跳躍促使我不得不活動一下筋骨，哈佛教育培養我們認識如何激發常被我們忽視的潛能，以達到更高境界。歷經二年的磨練，才了解其精髓。不管領悟的後果如何，這種領悟是千真萬確的。」

哈佛商學院如何改變學生呢？

持反對意見人士卻認為哈佛畢業生傑出表現並不完全歸因於在校時的種種訓練，而是其他因素促成的。不容置疑，頂著哈佛畢業生方帽較他人佔優勢。比方說，他們僅只表明我是哈佛人的身分就比其他學校畢業生更受企業界歡迎與接納。任職加州的太陽谷市 (Sunnyvale) 日代史公司 (Xidex Corporation) 董事長列斯特 (Lester Colbert '61) 說：「哈佛學位就像優良管理人的『正字標記』一樣。」數千位畢業生已間接或直接承襲到這種前人所承傳下來的庇蔭助力。但是，「從哈佛畢業宛如取得保證書，將可無往不利。」這句納得 (Ralph Nader) 的話就未免太誇張了。有數千位校友可以舉證實際情況並不像納得所說那樣順利。

目前，許多畢業生仍受惠於校友聯誼組織。包括「進階管理」課程和「小公司管理」課程的畢業生在內，哈佛校友將近五萬位。這支全國最龐大的校友團成為畢業生的支援站。1990年七百五十名

畢業生將成為支援站的新血輪。校友聯誼組織在各地集會、開辦研習會，我們不宜低估該會適時地幫助甫出校門或畢業不久的校友的功能。

校友們互相聯絡、協助完成他們的目標。惠勒（John Wheeler '69）也坦承在他籌建越戰陣亡戰士紀念碑的募集活動中，也蒙受四位校友鼎力相助。如今，紀念碑之落成使華盛頓區增色不少。

哈佛這個龐大的校友會不只散布於美國本土，也已延伸擴大至全球各地。總共大約有一萬多位校友（包括執行管理課程的畢業生在內）分散於一百廿多個國家服務。據布里登（Bridon American Corporation）公司總裁何伯（William B. R. Hobbs '75）表示：「當我到韓國第二大城漢城市與山水公司（Samsung Industries）談判有關連鎖店經營事宜時，發覺對方的談判代表——企劃部總管安鍾尚（Chong-San Ahn）先生竟是昔日哈佛同窗小組討論會的夥伴，基於校友私誼及無形中的一致觀念談判遂順利成功。

哈佛商學院的學生為經過篩選、天賦優異和有抱負的青年。在申請的人數中，大約僅有八分之一能實現夢想獲准入學。因此哈佛校友似乎比別人更容易成功。我所認識的一位校友回憶行銷學名教授米爾頓（Milton Brown）對一群下課後圍繞他講桌旁的學生所說的一席話：「你們大多資質優異，即使只教你們希臘人，你們畢業後仍然會成功。」

經過二年企管課程，學生受惠良多。不僅強化他們本身成長，也極力發揮天賦本能，培養機智應變能力立即予以應用，並朝著目標邁進。哈佛花費不少心血塑造學生成為當代菁英。在二年期間，讓學生互相觀摩學習，產生良性競爭激勵的作用，是哈佛教育成功的祕方之一。不管是集體教學或分組研讀、分隊討論的種種學習方

法，都深深影響每個學生，使學生都自動自發投入充滿競爭的氣氛中。

教育策略

現在，我們來看哈佛如何在學生身上變戲法。被《商業周刊》讚揚為「美國商業管理的殿堂」的哈佛商學院是如何將一群涉世未深的天才學生，成功地塑造為成熟幹練的管理者。這完全要歸因於「哈佛教育策略」。茲列舉其特性如後：

1. **教育使命感。**教授深信教授良好管理教育給國家主人翁，將有益於國家的未來。午餐時，我曾看到教授對報上所報導不良管理導致之意外頗為憤怒。使命感使他們一致期待一群由他們調教出來的優秀學生能在社會服務時改善企業各界之管理制度。

我發覺有二件事讓教授深感欣慰。第一件事是進行高難度的課程卻出乎意料的順利，顯示學生的吸收能力很好。另一件事是得知校友應用管理方式而有驚人成就。薩塞（Earl Sasser）教授是典型的美國南方人，鼻樑上架著一副眼鏡、蓄著鬍鬚，一副自負的模樣，對新開班的學生說：「哈佛的訓練將使你們最遲於2010年即可以相當一位領導層的人物。」

相較之下，很多學校的教育方針不明確，教育目標也各持己見，無法有共同的使命感。致令哈佛商學院的單一教育方針更為凸顯其優異性了。

2. **學習重於教學。**哈佛確實實踐它的教學理論，而不只是紙上談兵而已。其教學理論是讓學生都能體認教授所教的內容而舉一反三的學習，而教授們也不採行死板的填鴨式教學方式，以獲得非比

尋常的成效。

異於一般學校的教學法，哈佛商學院不時與教授自唱獨角戲，反而是由學生依個別案例分析、培養對事物的判斷力。每個個案都沒有有一定的標準答案。用企業界各公司行號的實際經營管理狀況作為個案分析的教材、使得學生能體會得更深切更實際。學生於課前自行分析以建立對事物的了解判斷，而不是由老師事先解析的教學方法更能激發學生的思想潛能，謹慎地作決定，以達到應達成的目標。

3. 以個案分析為主要課題。也附帶列舉各公司產業背景以供學生研讀，在課堂最後數分鐘才由教授做個案結論總評。以二年級學生而言，約有五分之一的時間是用於「公司現狀」實習課程。實際調查該公司目前的經營情況，而不是順手捻來報章雜誌以取得該公司的簡單資料作為判斷分析題材。所以個案分析成為教學哲學的基礎理論，也是達到完美教學的方法。

下一章將會就「個案分析」理論做詳細說明。此種教學法已推行了七十多年，它的重要性在著重探討公司實際經營情況，而不做空中樓閣式的教學。亞伯納士（William Abernathy）教授未去世前曾對我眨眨眼、開玩笑的說：「這兒的教授只有採取二種教學法會遭到開除命運。一是不道德行為，二為演講方式授課。我認為你是不會犯下不道德行為而被開除的。」

哈佛商學院將個案分析教學視同自己十月懷胎分娩下來的嬰兒般的重視。由於是個案分析的創始者，所以哈佛每年花費許多金錢，以母親照顧嬰兒般的心情去發展個案分析教學。每年寄贈二百多萬份個案教材到全球各校以供訓練人材之用。在1988年至1989年之間寄發數量曾累積至二百五十萬份。

與他校的教學方法相比，哈佛較不重視記憶法。學生通常在上課前已將指定之個案教材做重點摘要，所以課堂上振筆疾書的情況很少看見。這種教學法確實能讓學生所學得的管理學成為解決複雜問題的技巧。但要確切獲得這種技巧，還得靠平時訓練思考、判斷與抉擇能力，而非累積呆板知識。

4. 課堂熱心地參與、分析個案。雖然僅有些學生擅長於表達意見，但所有學生都責無旁貸地必須與別人分享自己的見解，互相討論。所以，課堂內學生發言踴躍。他們也從討論交換意見過程中學到意見分享的藝術。這種分享是管理中不可或缺的活動之一。

5. 大班制度。第一年是學生奠定成敗關鍵的基礎時期。從九月到來年五月，共有九十多位同學將一齊修習同樣的課程。以致有些同學對大班制教學稍有微言。但與水手、刑犯那種擁擠生活方式相比，似乎好得多了，也只有這種制度可以容納每年新生人數的繼續增長。

據我所知，哈佛是唯一充分採用大班制教學的學校。有些學校也曾採用，但都半途而廢。

6. 哈佛學生一般說來都很用功。頭一年內，努力的程度更甚。每天早起從七點或七點半用功到深夜一、二點鐘是很平常的。即使付出這般心力，還是無法於時間內完成所有功課。當我與一位學生談話時，他說了一句：「真不敢相信，我竟然會如此的用功。」這句話一直令我無法忘懷。

你或許會認為在如此大的壓力下，學生健康將受到損害。但事實上，等順利通過考驗後，這批學生仍健壯如牛。學生面對著繁重的課業，就只好全力以赴。而除付出全部心力外，也沒有更好的方法。在這股壓力下，學生仍能體認此種經驗是有趣而價值非凡。以