



[英] 菲利普·德尔夫斯·布劳顿 著

哈佛制造

一场关于MBA的浮华盛宴

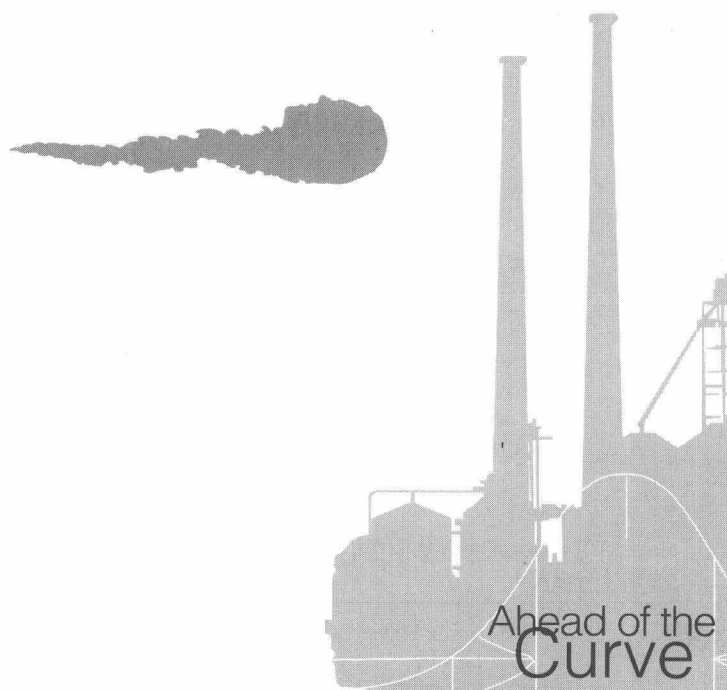
读MBA的理由各有不同，不过大概可分为两种：
前者清楚地知道自己接下来要做什么，走什么路；
而后者则不那么清楚。
后者虽然知道自己想要改变，但却不清楚是什么样的改变。
我就是第二种人。

Ahead of the
Curve

不管怎样，作为2006年毕业的哈佛校友，
因为这本书，我让母校伤透了脑筋……



中信出版社·CHINACITICPRESS



Ahead of the
Curve

哈佛制造

一场关于MBA的浮华盛宴

亨利·詹姆斯·德尔夫斯·布罗顿 著
王勇 陈元飞 译

中 信 出 版 社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目(CIP)数据

哈佛制造 / (英) 布劳顿著; 王勇, 陈元飞译. —北京: 中信出版社, 2010.1

书名原文: Ahead of the Curve: Two Years at Harvard Business School

ISBN 978-7-5086-1753-4

I. 哈… II. ①布… ②王… ③陈… III. 工商管理—研究生教育—概况—美国 IV. F203.9-4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 192802 号

Ahead of the Curve: Two Years at Harvard Business School by Philip Delves Broughton

Copyright © 2008 by Philip Delves Broughton

Simplified Chinese translation edition © 2009 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED reproduction in whole or in part in any form.

哈佛制造——一场关于MBA的浮华盛宴

HAFO ZHIZAO

著 者: [英] 菲利普·德尔夫斯·布劳顿

译 者: 王 勇 陈元飞

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区35号煤炭大厦 邮编 100013)
(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 11 字 数: 250千字

版 次: 2010年1月第1版 印 次: 2010年1月第1次印刷

京权图字: 01-2009-0850

书 号: ISBN 978-7-5086-1753-4/F · 1798

定 价: 29.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033

序



到哈佛商学院攻读学位时，我并没有计划就此经历撰写一本书。实际上，担任记者10年之后，我选择到哈佛的目的只是想从撰写新闻报道这一工作中脱身，停止把周围的世界看做潜在的故事来源。为了控制我的金融命运，而且更重要的是控制我的时间，我想要学习商学。我已厌倦了整天听命于手机，充任老板各种要求的牺牲品。我希望MBA学位能够让我更多地了解世界的运转规律，让自己未来的生活有更多选择。

我这样说只是为了表明本书绝非曝光内幕之作。在许多方面，哈佛的两年时光都令人愉悦。同学们都聪明友善；教师多数都尽职尽责，善于启发鼓动；学校的各种设施一流；邀请来的各位讲座人士也都是出类拔萃之辈。作为了解资本主义的绝佳场所，再也没有比哈佛商学院更合适的地方了。对我和我的各位同学而言，哈佛改变了我们未来人生的面貌，改变了我们通过商业活动得以实现的各种可能性。

但是那段时间确实紧张，并且紧张程度远远超过了我的预期。尤其是最初的几个星期，在我们拼命学习商业运作的各个

领域，金融学、会计学、资本运作、市场营销以及组织行为学等方面的课程时，课业量简直要把人压垮。随着时间的推移，除功课之外，找工作——“合适的”工作——的压力本身就成为了单独的一项教育。

通过本书，我想描述一下我和同学们在哈佛商学院这个资本主义大熔炉里的经历。浏览求学两年中写下的日记时，我对自己当时各种经历诱发的情感非常惊奇。我原本期望在商学院度过一段闲适的时光，一段学习和为新的工作作准备的时间。而真实情况是，我们这些MBA学员花费了许多时间讨论大家的雄心壮志和各自憧憬的同家人的理想生活。除了课堂上的功课、许多演讲者所作的演说，以及我们如何决定怎样工作，这种讨论在本书占很大比重。得到在哈佛商学院攻读学位的机会真的是一份珍贵的礼物。我表达出的任何牢骚、批评或者焦虑都不是什么严重的问题，没有什么值得大惊小怪的。

1960年，美国各大学共有5 000名MBA毕业。到2000年，这一数字已经上升到10万人。如今的MBA课程授课方式多种多样，既有我当年选择的传统的两年全日制住宿攻读方式，你也可以选择函授，通过网络教育方式、以夜间授课方式攻读，或者在美国以外的其他地方攻读。资本经济所到之处，MBA教育随之而来。在中东地区、中国和印度，工商管理硕士学位申请者的人数与日俱增。一次次问卷调查表明，工商管理硕士通常薪酬更丰厚、工作职位更好。MBA这三个宝贵的字母已经成为了商界成功的一张名片，在某些情况下，甚至成了一个必要条件。

2004年到2006年我在哈佛商学院攻读学位期间，学校的毕业生中包括美国总统、美国财政部部长、世界银行行长、纽

约市市长，更不要说通用电气公司、高盛公司和宝洁公司的首席执行官了。在《财富》全球500强各公司最重要的3个职位中，哈佛商学院毕业生占20%的比例。在最近风行一时的私募基金和对冲基金行业，哈佛大学毕业的工商管理硕士比比皆是。他们回到哈佛校园时，都享受到众星捧月般的礼遇。加入如此强大的一个团体，让人感觉既诚惶诚恐，又兴奋不已。

校方相信，商界成功所需要的领导才能同样可以用于其他领域，比如政治、教育、保健和艺术。我并非出身商界背景，对商界人士应该各界通吃这一观点有一种本能的抗拒。在随后的两年中我仍然不时地考虑到这一观点。这也解释了一本描述哈佛大学MBA教育的书，何以会让MBA学位持有者或准备攻读该学位者之外的许多人对这一问题感兴趣。MBA课程传授的语言技巧、解决问题的惯常做法和领导风格对我们每个人都有影响。当今时代，商学院不再仅仅培养商界领袖。MBA教育决定我们许多人的生活方式、工作时间、享受的假期、文化消费、得到的保健服务，以及给我们的子女提供的教育。2000年以来，美国总统椭圆形办公室里那位哈佛大学毕业的工商管理硕士^①已经作出了许多具有全球性和历史意义的决策。简而言之，工商管理硕士学位、其课程内容以及学位持有者组成的关系网络，都是颇有意义的，而且对于实现雄心壮志，其意义更为深远。

最后，本书仅为一家之言。任何个人都绝对不能代表哈佛商学院2006届毕业的900名MBA。本书描述的一切均为真人

^① 美国前总统乔治·沃克·布什1975年获哈佛商学院工商管理硕士学位。——译者注（以下如无说明，本书注释均为译者注）

真事，但是为了掩盖某些同窗的身份，我改变了一些人名和细节。这样做是出于两方面的考虑。首先是隐私问题。哈佛商学院是一个安全的学习环境，是一个可以讨论、实验、通过犯错误不断提高自己的地方。我的各位同窗当时并不知道有朝一日我会写一本书描述我们的经历。尽管我的尴尬经历和不光彩之处在本书中随处可见，他们关心的却是自己的此类问题。第二个原因在于，这样做我可以更诚实地描述我们经历的一切，用不着担心损害那些我喜欢而又钦佩的人的名声。至于授课的各位教授，因为教师的身份就是要面对公众，所以我在书中就描述了他们的真实言行，就如同我真实地描述了到哈佛大学作过报告的各位人士一样。我之所以要综合运用这些方法，就是要尽可能准确地描述我在哈佛商学院度过的这段时光。

2006年6月毕业时，我们班收到了商学院院长杰·莱特（Jay Light）写的一封公开信。他在信中写道：“融入全球各地哈佛商学院校友的同时，我希望你们和学校保持联系，继续与我们分享你们对这段读书生涯的思考与感悟。”

本书就是我的思考与感悟。

目录



序 / IX

- 第一章 让我们放慢速度 / 1
- 第二章 重新开始 / 31
- 第三章 在水一方 / 49
- 第四章 冰槽灌酒 / 57
- 第五章 我是谁? / 77
- 第六章 形成、强化、规范、运转 / 91
- 第七章 β 系数及其他 / 107
- 第八章 风险大师 / 137
- 第九章 不安全的优等生 / 151

目录



第十章	道德维护者 /	171
第十一章	极端杠杆 /	195
第十二章	追逐曲线 /	223
第十三章	充满风险的宏伟目标 /	245
第十四章	“看着自己的孩子长高” /	265
第十五章	毕业 /	291
第十六章	制造不快乐人士的工厂 /	307
致 谢	/	327
后 记	/	329

第一章

01

让我们放慢速度

AHEAD OF THE CURVE



唉，谁没有心灰意冷的时候呢？

——米克·贾格尔 (Mick Jagger)

“不知道诸位对菲利普有何评价，但目前对你们来说，他不过就是菲利普而已。”

哈佛商学院的院长和我的 90 位同学都在盯着我。当时我正准备伸手去拿一块鸡肉沙拉三明治，看起来确实是非常“菲利普而已”。我们已经上了几个星期的课，这次午饭时间院长金·克拉克 (Kim Clark) 到教室来和我们见面并了解情况。他是个虔诚的摩门教徒，身材瘦削，快 60 岁的样子，说话时像先知一样具有权威性，温和而又威严。

“我最初到这个教室上课的时候，那边坐着一个叫杰克的家伙。他就是现在先锋集团 (Vanguard) 的总裁杰克·布里南 (Jack Brennan)。那边有一个达特茅斯的前橄榄球队员，名叫杰夫。杰夫·伊梅尔特 (Jeff Immelt) 现在是通用电气公司的首席执行官。那边，那边坐着唐纳，就是后来成为 Palm 计算公司首席执行官的唐纳·杜宾斯基 (Donna Dubinsky)。”

在我们这个位于地下室的没有窗子的教室里，似乎有个开关被打开了。你几乎可以听到在座的每个人的心跳。呈马蹄形排成 5 排、面对黑板坐着的 90 名同学，甚至包括在舔铅笔上面粘着的沙拉酱和鸡肉碎的那位，都在思索：25 年之后，他们

会提到自己的名字吗？后来的院长对 2031 级同学致辞的时候，会不会说：“那边坐的是苏珊。当时她很腼腆，现在却负责全球规模最大的对冲基金。那边的汤姆成了谷歌公司的首席执行官。而菲利普呢？这么说吧，一个人应该拥有几十亿美元才够呢？”

我们彼此相对，脑海中浮想联翩。

2004 年 8 月的一个闷热的傍晚，我第一次走进哈佛商学院的校园。妻子玛格丽特和我们一岁的儿子奥吉当时留在纽约，等待我们的家当从法国运来。此前两年半的时间，我们一直住在法国。哈佛商学院无论教工还是学生，我一个人都不认识。10 年来第一次，我既没有老板，也没有工作职务，也没有每月一次的薪水。此前对商学一无所知或所知甚少的近 200 名学生已经被召集来，参加一门正式名称是《分析论》(*Analytics*) 的课程——不太正式的说法叫“数学夏令营”——的学习。其目的是让我们能够跟得上 3 周之后入学的另外 700 名同学。校方认为，后者在此前已经花了足够的时间来熟悉基本要求，而我们这些人则必修一个一年级课程的压缩版本。我们将接触到哈佛商学院的案例分析方法，而且校方希望，如果正式学习开始，我们不会那么紧张。

注册之后，我收到一个文件夹，里面装着第一周要分析的案例，他们还告诉我要在 15 分钟后到斯潘格勒大楼里的一间会议室，去和学习小组其他成员见面交流。斯潘格勒大楼是一座庞大的新乔治亚风格的建筑，是校园的核心。我走在校园中，天气怡人。我在网球场附近找到一张长凳，拿出学习期间要分析的几百个案例中的第一个阅读起来。哈佛商学院的所有课程都是由案例组成的，这些案例都是源于真实的商业情况。在每个案例中你要回答的问题是：你会怎样做？这些问题的答案并

无正确与错误之分。有很多案例中描述的主角采取的行动最后证明结果是灾难性的。因此唯一重要的就是你如何看待那些问题，如何应对信息的匮乏和各种不确定性。案例分析的目的是：即使财务或债券计价的细节被你远远地抛到脑后，你仍然具有出众的思考问题、作出决策的能力。案例都是教员们写的，长度不一，有的几页纸，有的超过 30 页纸，通常首先是用一段戏剧性的描述介绍背景，然后分析需要讨论的公司，再就是几页附件、图表、照片以及用来说明问题额外需要的材料。我的第一个案例是这样开头的：很久很久以前，在西欧某个小省有一位封建地主。科堡男爵，他住在山上的一座城堡里。环绕城堡的土地被许多佃农租种，他们为他们的生活负责。

其中有两个佃农伊凡和弗雷德里克，男爵让他们分别耕种两块不同的土地。他提供种子、肥料和耕牛，但是让他们从犁具制造者菲亚道尔那里租用犁具。一年后，他们带着不同的收成来见男爵，牛老了一岁，犁具也有了不同程度的磨损。

案例结尾如下：“他们离去之后，男爵开始考虑。‘对，’他心想，‘他们干得不错，可是我想知道谁更出色。’”

这是一个会计学案例，难处在于通过为两块土地列出损益表和资产负债表来帮助男爵解决问题。面对横征暴敛和簿记这两种方式，为什么封建男爵会选择后者，让我很挠头。但是这里是哈佛商学院，在这里甚至连中世纪的男爵行事也与众不同。在我面前的一个网球场里面，两个学生刚刚开始热身。一个胳膊上系着一块大手帕，另一个光着上身。他们开始击球，最初动作非常轻柔，两人都站在离网几英尺远的地方，跑前跑后。我抬起头来看他们，被他们有规律的动作迷住了。慢慢地他们的动作范围开始扩展到各自的半场，他们的手臂在空中挥动

着，网球的落点也越来越接近底线。我心想，这些完美的动作、这些准确无误的击球落点要经过多少小时的训练啊。在矩形的球场内，一切动作都那么完美无缺。我把自己的案例分析资料塞回文件夹，朝斯潘格勒大楼走去，准备去跟我的学习小组碰面。

一张宽大的蓝色桌子周围坐着两位退伍老兵、一位纽约市长办公室的前雇员、一位来自中国台湾的管理顾问，还有一位看上去很紧张的金发女士，她刚从一家波士顿共同基金公司辞职。房间对两位老兵来说似乎有些狭窄，他们的臂膀被紧身T恤裹得紧紧的，而那位金发女士似乎有点恐惧，她看起来很小巧。后来我得知，那位纽约人贾斯汀生长的地方和我妻子现在的住处不过相距几个街区。随着我们开始研究男爵问题，我越来越清楚地发现，他们对于商业的了解远远超过了我。他们已经打开笔记本电脑准备开始了。来哈佛前，我只用过微软公司办公系列软件中的文字处理程序。我从来没用过表格程序Excel或者幻灯演示程序PowerPoint。在最初的几天，我想还是坚持用我信得过的纸笔，专注授课内容，而不是熟悉新的软件。毕竟J·P·摩根根本就没有Excel软件可以利用，而他却曾经掌控美国大部分的经济。我再次思考了一下男爵问题。情况似乎没有那么复杂：收成、肥料、牛、遭受某种程度磨损的犁具，还有一位剥削别人的封建男爵。

“伊凡。”考虑片刻后我主动答道。大家都抬起了头。“伊凡做得更好。”我迅速解释了一下我的计算方式。

“你忘记计算牛的折旧费用了。”前海军陆战队队员杰克说道。我于是再次计算。“弗雷德里克。”过了一会我又说道。

“你把伊凡犁具的全部价值都算在‘销售成本’内了吗？”

杰克问道。这时候我想，还是闭嘴吧。我对会计学的全部了解就是暑假期间被安排阅读的内容。从欧洲搬家至此，以及种种因素的影响，阅读的结果远远比我预想的情况要糟。

“男爵是股东还是权益出借方？”乔恩问道。他带领战斗小组进入巴格达的恐怖区域刚刚回来。他似乎是房间里最不着急的人。“另外，利用肥料来损耗土地资源犯罪吗？”

在随后的一个小时里，我一直在笔记本上面潦草地演算，这些数字像乱码一样在脑海中搅来搅去。“20 磅肥料与两蒲式耳的小麦等值，一头牛值 40 蒲式耳小麦，有 10 年的利用价值，工作 1 年。伊凡仍然欠菲亚道尔，因为还有犁具……”数字变来变去。起初伊凡更出色，每英亩土地比弗雷德里克收获的小麦多三分之二蒲式耳。然后弗雷德里克又以六分之五蒲式耳胜出。

“我算了几个比例，”那位金发女士说道，“从资产净收益率看，弗雷德里克更出色。”其他人都点了点头。可是我心想，这两位佃农并没有销售任何东西。他们只是把自己的农产品交给封建地主。因此或许计算资产的贡物比例更恰当。可是这对解决问题没有任何帮助。

随后是“美国行业识别案例”。这是我们第一次介入金融领域。从被哈佛商学院录取那一刻起，我就一直对金融问题充满恐惧。我很想了解金融知识，但是我担心自己在技术层面上远远落后于其他同学，可能会一塌糊涂。第一个夜晚对于提升我的自信心没有丝毫帮助。我们的案例内容涉及 12 个行业，从基础性的化工公司、连锁超市到大型航空公司和商业银行，还包括一些未分类的资产负债比例和百分数。要求我们把行业与相应的数据搭配起来。

在暑期阅读的过程中，我已经领悟了比例的要旨。你要做

的就是通过比较财务报表的数字来了解行业发展的质量。以库存为例。需要保有库存产品的公司经常需要平衡库存的费用和保证供给的费用。这就如同家居生活一样。你需要足够的食物来维持家人的生活，但是却没有必要让食物把橱柜塞得满满当当，还没有机会吃就腐烂变质。可是话说回来，偶尔你可能会想批量购买一些东西，这样价格更便宜，而且用不着每天跑去价格昂贵的街头小店。当然也有可能你是个真正的美食至上者，喜欢每天购买新鲜食品。问题在于不同的家庭会有不同的处理库存的方式。唯一要避免的是浪费和断顿。要分析一批财务报表中的库存管理问题，你或许可以从“销售成本”和“库存”的数据开始。“销售成本”指的不过是商品生产者在特定时间内销售产品的成本。“库存”指的是生产商准备销售的产品的价值。把“销售成本”除以“库存”，你就可以比较明确地了解到公司产品的销售速度。如果比例是1：1，那么就说明该公司在资产负债表涉及时间段内，公司的销售与库存恰恰等值。在新鲜食品市场上，如果资产负债表涉及一年期限，那么销售与库存的比例将会非常高，因为库存几乎每天都会得到补充。但是如果是在一家高端珠宝店，这一比率可能低于1，因为每种商品在找到买家之前都要摆放很长时间。

“估计超市的库存周转率最高。”乔恩说道。

“或者屠宰加工厂。”杰克说道。

“因为存取款的关系，商业银行很可能流动资产和债务最多。”那位中国人说。从他不停地挠头来看，估计和贾斯汀还有我一样困惑不解。

“哇，”我喊道，“想不出哪个行业会达到16.7%的利润率。珠宝店？”我只是想插上句话。

大家都反反复复地研究着那些数字，期望有所发现。我们分析了资产负债率。像工厂这样拥有许多固定资产的公司很可能比广告公司负债更多，因为广告公司的主要资产就是员工。公司账务最不讨人喜欢的特点之一——甚至或许是最大的疏漏——就是员工在损益表上面只作为成本出现，从来就不是资产负债表上面的资产。当然了，和工厂不同，员工任何时候都可能离职，因此银行都不愿意向广告公司、律师事务所或者建筑设计公司发放贷款。没有哪家化工厂会说一声“让贷款见鬼去吧”，然后拖欠偿付贷款，一走了之。

我们紧盯着净销售额与净资产的比值，试图搞清楚哪家公司的资产创造出最多的净销售额。一如既往，广告公司因为除了租借的办公空间和少量资产外一无所有，因此应该比值更高，表明资产虽少，销售额却很大，而制造行业应该比值较低。过了一个多小时后，我们感觉已经确定了一半问题的答案。两个多小时后，我们完成了8个行业。第三个小时快结束的时候，我们感觉好像永远不会结束这些问题了。就在我们以为已经判断出航空公司时，数据看起来又非常像汽车生产商了。难道是一家名优品牌男装的生产商？

我已经开始体会到以后经常出现的那种感觉了。那是荧光灯产生的让人委顿的作用。垃圾箱里传出来淡淡的发泡塑料和中式面条的味道。身体脱水，皮肤疼痛。我突然发现，房间里一半的人在收发电子邮件或者上网，这也解释了为什么提出一个问题后都要滞后一段时间才有人作答。透过窗户，我可以看到深蓝色的夜色中哈佛体育馆庞大的阴影。原本以激烈的思想碰撞开始的讨论，现在已经放慢到梦幻般的速度。大家相互间的言语和思想交流慢慢腾腾。到我们最后放弃的时候已经接近