

7-270-43
S3-76

EXTREME

Management

终极管理

哈佛商学院高级管理教程

[美] 马克·斯蒂文斯 著

陈璇 徐晓东 何涛 译



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

终极管理——哈佛商学院高级管理教程/ (美) 史蒂文斯著; 陈璇, 徐晓东, 何涛译. - 北京: 中信出版社, 2002.2

书名原文: Extreme Management: What They Teach at Harvard Business School's Advanced Management Program
ISBN 7-80073-390-4

I. 终… II. ① 史…②陈…③徐…④何… III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 003524 号

Mark Stevens: Extreme Management

Copyright © 2001 by Mark Stevens Chinese(Simplified Characters only)edition

Copyright © 2002 by CITIC Publishing House

Published by arrangement with Warner Books through Arts & Licensing International Inc., USA.

ALL RIGHTS RESERVED.

终极管理——哈佛商学院高级管理教程

Extreme Management

著者	马克·史蒂文斯	开本	880mm×1230mm 1/32
译者	陈璇 徐晓东 何涛	印张	7.25
责任编辑	潘岳 陈玮	字数	107千字
责任监制	朱磊 王祖力	版次	2002年2月第1版
出版者	中信出版社 (北京朝阳区 新源南路6号京城大厦 邮编 100004)	印次	2002年2月第1次印刷
承印者	中国农业出版社印刷厂	京权图字	01-2002-0331
发行者	中信出版社	书号	ISBN 7-80073-390-4 F·322
经销者	中信联合发行有限公司	定价	20.00元

版权所有·翻印必究

前 言

作为一名营销公司的 CEO，我日常的事务就是协助高级经理们处理有关领导力的问题。我需要不断地从事战略思考：如何从策略上打败竞争者；如何争夺市场份额；如何开发强有力的新产品来吸引市场注意力；如何打造一支高效的团队来实现上述或其他重要目标。

这些年里，我目睹了一些商界精英——首席执行官、公司入侵者、金融家和企业家的活动。我曾与他们一起工作，致力于通过创新、市场支配和高效运行来实现他们提高增长速度、盈利能力和股东价值的目标。这些精英们拥有的准确把握现实世界商业问题的超常才智，以及将这种才智转化为绩效的战略和战术的能力，不断给我留下深刻的印象。他们经常能够在岌岌可危或看似不可能的境况下取得成功。

但是有些时候，尽管投入了大量的时间、财力和人力，他们也未达到目标。在需要更高明的策略和更深入的了解的情况下，他们却由于缺乏知识、经验和洞悟而败走麦城。

我不禁寻思：有没有一个地方，能够让这些公司的中坚分子接触有创见的管理理念和原则，引导他们实现更高水平的卓越表现和成功？这些课程能否被商界的每一个人加以利用，而不论他们的经历、职位和头衔？

我假想了一个“神枪手”学校（Top Gun School），在那里一批精选的高级经理精英分子将沉浸在一种密集教程的学习体验之中。这种经历将推动他们——以及所有共同参与学习过程的人——在错综复杂而激烈竞争的公司战争中持久地占据优势地位。我想将这种学习过程——由教授它的人和吸取它的人构成——向所有希望在个人生活和职业生涯中占据优势的人当中推广。

结果，出乎我意料之外。深藏于哈佛商学院——运作于商学院广为人知的 MBA 教程之后——有一个独特的公司训练课程，即高级管理教程（Advanced

Management Program, 简称 AMP)。它创建于第二次世界大战的初期, 其目的是为了辅助美国工业界, 使得美国工业界能够在挫败纳粹闪电战中发挥关键作用。AMP 已经悄然地塑造了执行官及他们的公司事业发展的方式, 迄今为止, 已经超过了半个世纪。尽管 AMP 在公司精英中耳熟能详并被高度评价, 有谁知道, Robert S. McNamara 是从 AMP 教员升迁到福特汽车公司的总裁, 以至国防部长的——但 AMP 仍然不为普通的公司知晓, 本书将揭开 AMP 的神秘面纱——使这套训练的知识、技巧和思维方式, 不再只传授给一小部分人, 而是让所有有志于不断学习和自我提高的人们都可以从中加以利用。

当我开始这项工作的时候, 我下决心要找出教员和学生们认为在现实世界上最令人信服和最具价值的教训和洞见。我希望能够让读者身临其境: 就像置身于 AMP 的课堂, 分享参与训练的点点滴滴。在写作过程中, 我将一般需耗时 9 周、花费 44 000 美元的正规教程浓缩成一本可以在等待登机的时候阅读的速成读物, 并可以用做一本迎接和应对公司竞争挑战的案头指南。当然此书无法完全再现置身于课堂, 与同学

们相互切磋、并肩作业，以及与哈佛的教师教学相长的切身体验，但它为那些未能幸运参加高级管理教程的人们打开了一扇门。

我向与我分享其洞见和经验的 AMP 教师和学生，以及哈佛商学院致以谢意。如果可能，我都注明了面谈者的姓名，但有些姓名根据面谈者的要求隐去。文中的观点和结论仅反映作者的思考和才智——而非哈佛商学院。

绪论：高级管理教程的历史

高级管理教程的起源可追溯到 1939 年。在那个非常时期，罗伯特·格鲁德，一个富有的法国出版商家庭的后裔，正醉心于他的哈佛 MBA 训练之中。他原本设想可以在错综复杂的复式簿记、推挽式的营销和公司领导原则的学习中度过富有田园风味的哈佛校园中的时光，使这段时光成为他从事家族产业经营之前的一个可圈可点的光辉篇章。但是他在学校的时日已经屈指可数了。

1939 年 9 月 1 日的事件改写了罗伯特·格鲁德的一生，德国纳粹在那天发动侵略，150 万德国军队、6 个装甲师和 4 个摩托化师、1 600 架最先进的飞机涌进了波兰。两天之后，英国和法国对德宣战。当希特勒将他的瞄准器对准法国时，格鲁德被他祖国的政府召回，并授衔于一个直往前线的法国坦克军团。这个

突然的、不可预知的人生重大转折，把格鲁德从马萨诸塞州的波士顿学术乐土抛入了血雨腥风的战争噩梦。尽管格鲁德所在的军团的精英们配置了最好的法国军备，却还是遭到德军的快速杀戮。

尽管格鲁德在法国的战争中幸免于难，但他的下属士兵、部队和祖国所遭受的灾难在这个年轻军官和在训商业人士的心中烙下了深深的印记。法国战败后，格鲁德想重建他的个人生涯。他重返哈佛，但这次他给他的美国同学带来了一句警言。在学校校友杂志的一篇题为“闪电战术：对美国的警言”的文章中，格鲁德警告说美国无法在急剧缩小的世界中维持其一贯的孤立主义立场。他认为这场挑战不仅在于军事方面，也在于工业方面：美国能和德国相抗衡吗——坦克对坦克、战斗机对战斗机、炸弹对炸弹、战术对战术、战略对战略？

格鲁德的警告传达了一个令人担忧的信息，即战争的性质已经被纳粹彻底改变，从前全部的战斗经验都已经过时，在德军的进攻下不堪一击。如果美国要取胜的话，它必须能在战场上与德军抗衡。

“阻止坦克部队的最好的且是惟一的办法，就是

动用一支更强大的坦克部队，”格鲁德写道，“对付一架飞机的惟一有效的办法，就是动用另一架飞机。如果不是德军占据了制空权的话，我们的部队也就不会遭受这样一连串的毁灭性打击。

“……我想这个国家的人民是否已有足够的准备来承受为使国家免遭灭亡而必须付出的牺牲？”

格鲁德提出的问题日益严峻，因为纳粹的装甲车已碾过欧洲。美国震惊于法国的溃败，开始迅速扩张它的军事生产。当美国评估它对抗和阻止纳粹部队的能力时，发觉它的工业部门——在战时对军备的超常需求方面的经验极少——是一个薄弱环节。如果美国想赢得这场战争的话，必须对这些部门进行变革。

在20世纪40年代早期，富兰克林·罗斯福总统制定了国家发展目标——年产飞机50 000架。而在当时，美国航空业只能勉强完成国会所下达的年产5 500架飞机的指令。也就是说，在第一次世界大战之后的20年里，美国总共只生产了46 000架飞机，罗斯福所下达的定额似乎无法实现。

战时国务卿助理路易斯·约翰逊在哈佛商学院校友会的一次讲演中强调，必须将不可能变为可能。约

约翰逊问道：“哪一个聪明的、爱国的美国人会告诉我，我们美国不能抵御德军的进攻？”当时德国已实现月产飞机4 000架，而且还计划将月产量继续提高到6 000架。在这种境况下，如果要打败德军，罗斯福所下达的定额是必须完成的。

尽管危机出现时的境况令人沮丧，历史证明美国完全能够应付自如。第一次世界大战时，美国以55架飞机和35名飞行员参战，而在战争结束时，美国空军力量已激增至22 000架飞机和35 000名飞行员。美国在一战初期以极少的资源参战，并最终成为军事大国的先例已确立。但是这次不同，纳粹分子提高了这场战争的难度及其风险。

正是在此境况下，约翰逊发出警告：“我坚信，……国家的安全确实受到威胁……过去的几个月证明空军力量是决定战争走向的关键因素，而战争的走向，在文明发展的现阶段，将关系到国家的自由。”

为了实现美国的获胜，商业和军事领导层的部分精英分子必须被训练成为军事部门的战略伙伴。而且必须万无一失，任何偏差都将削弱美国回应纳粹威胁的战斗力的。

在这个紧要关头，卓有远见的领导者必须打破现有的规则和惯例，采取大胆而有创见的措施。1940年秋季，哈佛商学院院长布雷特·多纳姆发动了一场重要改革。为了给战争提供强有力的支持，学院将开发两个与战争相关的正规训练：工业自动化和国防经济学，以培养新型的商业领导人。这两个训练都是针对一个关键问题：哈佛是否有能力开发一个全新的经特别设计的商业物流课程——主要应用于战争时期与国防相关的物资生产和调配？对多纳姆和大多数教师来说，答案是肯定的。

这个全新训练将浓缩到一门为期 12 个月的国防工业课程（也就是后来所称的哈佛商学院的战时培训）中去。哈佛商学院对这门课程的定位如下：

“国家正面临在工业行政和管理方面受过专门训练的人才短缺。为了填补这种人才短缺并加快其对国防事业的贡献，学院将在整个战争期间开设这门为期 12 个月的国防工业计划课程。”

在这段时期，美国政府负责分管危机管理的信息办公室启动了一个全国性的公共关系项目——给他们两枪（Give Them Both Barrels）。这场运动强调了在

战争时期将军事与工业部门联系起来的重要性。

哈佛将自己定位为一个新型的有能耐的美国人——能够在世界战场上占据竞争优势的军事-公司勇士的联结点。哈佛将帮助军队在开发新战略和战术技能方面提高战争能力，并通过训练商业人士来协助创造一个具有更高生产能力和更富效率的私人部门——取得战争胜利的一个不可或缺的伙伴。

哈佛的贡献是多方位的。1941年6月，AAF (Army Air Forces) 成立，作为空战的集中指挥部，它的职能是协调越来越大、越来越复杂的空军各部之间的命令传输问题。AAF的上将亨利·阿诺德要求哈佛开设一门有关统计的新课程。这门课程应该能够指导空军的决策者们正确判断他们在前线可能面临的大部分问题，以及如何采取快速有力的行动的问题。

6月，AAF的受训军官抵达哈佛，他们将接受一个强有力的课程训练：不仅错误的统计数字非常有害，而且错误地运用正确的统计数字也同样危险。这可用哈佛收集的无数次战斗机中队的传奇故事做例证。

在战争早期，哈佛商学院的两个研究员参观了一

个小型空军基地，那里的一个战斗机中队负责对位于纽约海德公园内的罗斯福房产进行全天候的空中监视。这个中队的长官，在基地对哈佛的研究员保证，就像他保证华盛顿的军事官员一样，他的 30 架飞机可以即时待命，做到“起飞—战斗—轰炸”。他的结论基于机长的报告，而这份报告基于机长的个人估计，也就是他们可以无限制地获取有限的机组成员和设备资源。但这是一个谬论，因为 2 架飞机无法共用 1 个飞行员、1 个螺旋推进器和 1 件武器。研究员发现，在任何特定时点，这个中队长实际只能靠 1 架飞机来做到“起飞—战斗—轰炸”。

哈佛商学院帮助开发了一个对战斗力有强大影响的全新 AAF 统计控制系统。

“经由一个全新的、经改良的报告系统，能够产生新型的信息。一个有很大改善的飞机状态日报，例如 110 报告——能够使决策者以很高的精确度知道哪一架飞机真正可以做到‘起飞—战斗—轰炸’。”（这个统计控制模型，更多地被战后无数公司采纳。）其中最著名的例子是福特汽车公司，福特曾聘用在此领域有专修的前统计学院研究员和教师——罗伯特·麦

克纳马拉。

从此，哈佛的战时培训教程的领导者认识到，有必要对战争的影响及其对国家带来的威胁进行模拟。这会使得所有的参与者都意识到，尽管他们是在大学校园里为一种新型的公司之战做准备，而实际的、真实而迫切的目的是使国家免受威胁。

作为与战争相关的一部分努力，哈佛启动了一个计划，其目的是对阅历丰富的商界执行官进行再教育，使其受聘于战争时期。这门课程共对 121 人开放，年龄在 35 至 60 岁之间。这是一个为期 15 周的密集训练，目的在于使他们具备深厚的生产背景知识和熟悉金融组织内部的运作，并成为战斗力的重要组成部分。

这门课程是在哈佛兴起的精英训练教程的一部分。它不同于普通商学院的课程，后者不是功能导向的，就是拓宽基础的，而且是哲学式的。AMP 则是从历史性视野的角度将管理功能与注重实用、易于操作和成效导向的原则融合在了一起。

这种方法与战时人力委员会（负责确保在重要的国防工业部门有足够工人的政府机构）的工作相一

致。委员会支持哈佛的战时生产训练。保罗·麦克纳特这样评价这门课程：

“AMP 设立了广泛的课程和学习目标，并采用指导性学习和案例教学方式，这种形式国内是绝无仅有的。国家现在对开拓性管理天才的需要比历史上任何时候都迫切。”

“开拓”是一个中心词。从一开始，哈佛的训练都是让参与者面对超出他们知识基础和参与课程时预期的特定才能组合的问题、挑战和解决方案，来拓展参与者的眼力（判断事物的方法）。正如哈佛教授弗兰克林·福尔茨所说：“他们进入了最佳状态。”《现代管理》杂志的 1943 年夏季刊表达了这一观点，指出其毕业生都获得了对商业的鸟瞰——一个一般可能需要花费数年才能获得的全面视野。

哈佛的战时训练教程缔造了一个商业经理的精英阶层，他们具备军需品调配的能力，掌握了在最严峻条件下获胜的策略知识。战后，哈佛及其商学院认识到这种高标准训练方式的持久价值——它能够创造出一个执行官智囊团，并保持其公司在丰富的冒险性商业计划中保持领先地位。

1945年9月，由40个候选人组成的班级（包括15个复员军人和5个企业家）参与到这个命名为高级管理教程的训练中来，揭开了和平时期管理训练的一个新纪元。

高级管理教程的宗旨

高级管理教程遵循的一贯宗旨是学术能够与实用主义相结合，创造出成熟和开明的领导者。

这个在训练开展初期形成的谋略和方法，在后来的年代里再经磨砺和精炼，成为当今商界领导人在全球市场中获取竞争优势的执业指南。每年的春季和秋季，千挑万选出来的学员来到哈佛校园，参与到一个特别的作战学校中去。他们来自全球知名公司，并由公司支付学费。这些在最好的公司有最丰富的实践经验的高级经理精英们，在这里聆听顶级教授的教导，并通过分享各自的经历而教学相长。这是一门高强度的课程，其核心信念在于探索疑难，在此过程中为追寻更进一步的真理和更有效的管理实践经验，日常生活通常需要被搁置一边。

在这个得天独厚的环境里，参与者学习冲破他们