

# 哈 佛 学 得 到

北京师联教育科学研究所 编著

学苑音像出版社

书 名：哈佛学得到

作 者：北京师联教育科学研究所编

丛书名：哲学经济

出版社：学苑音像出版社

出版日期：2005-1-1

ISBN：7-88050-469-9/B02

定 价：10.00

在世界经济舞台上，活跃着一大批为人类创造物质财富，并且代表着远见卓识、创新开拓精神的人——企业家，他们是经济活动的主角，是企业和国家发展的希望。没有他们，经济便会停止运转，世界将会失去生命力。这是所有经济学家、政治家和社会学家们达成的共识。

高速发展的中国市场经济，不能没有生机勃勃的企业，而生机勃勃的企业，不能没有现代的企业家。中国经济的腾飞和持续发展，需要培养和造就一个“企业家阶层”。在这样的环境和条件下，我国借鉴国外的成功经验，在 80 年代中期，开始了旨在培养现代企业家的工商管理硕士（MBA）教育试点。

多年来，出于研究和工作的需要，我们一直关注着中国经济发展中企业家作用和地位的变化，关注着我国 MBA 教育的进程。由于历史和传统的原因，我国的 MBA 教育正处于初创时期，尚有许多不尽人意之处，特别是在学生的知识结构、能力培养上仍有明显的差距。于是，我们把目光转向国外，寻找有关 MBA 教育的典范。享誉世界的著名学府——哈佛商学院，深深吸引着我们去了解和探求其成功的奥秘。在这里，我们将通过大量丰富的资料与实例，从各个不同的角度，将其客观地展示给我国从事管理教学的师生和工商企业界的朋友们。

我们编写本书，一开始就没有打算让它成为一本正经的管理“教科书”，也不打算写成概念堆砌和理论推导的“学术专著”。贴近读者，使其能从中了解工商管理的真谛；深刻理解哈佛商学院取得巨大成功，产生深远影响的原因；为我国工商管理教育提供一个现实的参照系，是我们真诚的愿望和目的所在。

哈佛商学院在近 90 年的辉煌历史中，向社会输送了大批优秀的工商管理人才，他们大都已成为世界工商界的巨头和中坚，为经济的发展和社会的繁荣进步，作出了重大的贡献。哈佛的毕业生一走向社会，就受到世界著名大公司的聘用，1994 年平均起始年薪超过 10 万美元，并被委以重要的职务。这不仅为哈佛毕业生创造了施展才华的条件，而目说明社会和工商界对哈佛商学院 MBA 教育的肯定和尊重。在本书中，我们依据大量的资料和实例，生动地描述了哈佛商学院鲜为人知的学习和生活环境，以及特有的教学方法和校风，同时介绍了它的 10 个著名工商管理讲座。这 10 个讲座，每个都是一门大学问或大课题，但由于篇幅所限，我们不可能在此作系统介绍，仅能重点介绍每个讲座的基本内容、基本思路和分析方法，以便让读者对工商管理所涉及的知识框架，有一个概括的了解。另外，为让读者能把握这些讲座内容的要领，我们在每个讲座之后，都列出了有关的思考要点。

当然，哈佛商学院有着特殊的精神、特殊的方法、特殊的成员和特殊的环境，我们不可能在一本小书中，对其作出深入的洞察和判断。但我们希望本书能够成为读者了解哈佛商学院的入门，成为学习工商管理技能精华的引导。我们相信各位没有进过哈佛商学院，正在学习和从事管理工作的读者，能够饶有兴趣地读完此书；非管建专业的读者，也将颇有收益。同时，我们还坚信，这本令人耳目一新的书，定会给我国管理教育界吹进一股新风，以此来体现本书的价值。

在本书中，我们将回答这样一些疑问：哈佛商学院为什么对于中国人来说是个谜？哈佛商学院为什么能获得如此成功？他们到底在教什么？从哈佛商学院能学到什么？

最后，谨向在美国和日本为我们提供大量资料和参与过部分资料翻译的朋友们，一并致以衷心的感谢。

1996 年 1 月  
于中国人民大学

## 引 子

美国，波士顿市的查尔斯河南岸，61 英亩的土地上，矗立着一个新佐治亚风格的红砖建筑群。爬满常春藤的 27 座建筑物，围成一个大致的长方形。处于中心位置的，是世界上最大的工商图书馆——贝克图书馆。隔不多远处，是一个学生健康中心，其面积比许多学校的整个面积还大。这就是赫赫有名的世界超一流学府——哈佛商学院。

清澈的查尔斯河静静地流过哈佛广场，这星星哈佛大学社区的中枢。商学院与哈佛大学的真他部分相分离，自成一体。这里还育数百家餐厅酒吧、一家超级市场、一个邮局和一个教堂。校园里绿树成荫，修剪整齐的草坪，覆盖了几几乎所有的空地。道路干净得像没人走过一样，就是在波士顿季节变化的时候也是如此。初秋的落叶好像在掉到地面之前，就被那些勤快的清洁工打扫走了。

从图书馆里走出来一群或推着小车、或手提书籍资料的年轻人，这些来自全美和世界各地的新面孔，脸上洋溢着自豪而兴奋的神情。

新学年开始了。

## 1 享誉世界的超一流学府

### 从抢座位开始的竞争

1991年9月9日星期一凌晨两点，窗外隐隐约约听到一些动静，从香港赴美留学已有三年的吴强把钢笔搁在桌上，伸伸懒腰，随手关上了计算机。

此时，吴强脑子里只有睡觉的念头了。因为在六个半小时以后，他在哈佛大学商学院第一天的课程就要开始了，他必须至少睡上五个小时，以便以饱满的精神状态走进教室。为了准备第一天的课程，他读完了100多页的教学案例，并写了40多页的案例分析，此时已精疲力尽了。

昨天中午，吴强从“贝克20”抱回来了一大堆参考资料。“贝克20”是哈佛商学院的资料室。在那里分发和查询与讲课有关的各种案例。学生们下课后必须硬着头皮走进来，因为那是一个令人发怵的房间。

在这里管理资料的，是一位人高马大的老太太，她就像军队炊事班的士兵一样，一言不发，呼呼地把资料一堆一堆地扔过来。据说以前，曾经有几位不知趣的学生对老太太的态度略表不满，嘟哝了几句，险些被老太太给赶出去。

在哈佛商学院，为学生准备了一些搬运资料的手推车，就像超级市场购物用的推车一样。吴强自认为自己来美三年，打工已经练得有把子力气了，但当他把一大堆资料抱回住处时，仍然累得连胳膊都抬不起来了。

吴强七点起床，冲了个热水澡，匆匆吃了个苹果派，喝了一杯咖啡就奔向教室。他考进哈佛商学院已经两天了，也认识了几个朋友。大家议论最多的话题，就是在上课的阶梯教室到底坐在什么位置最好。

哈佛商学院每年大约招800名学生。这些学生被分为九个班，每一个班大约由90名组成。阶梯教室的座位排成五列，每列大约能坐20个人，中间有两个通道，将座位分成左中右三个区域。站在讲台上，可以对整个教室一览无遗，没有一个可以藏身的角落。

第一年的课程全部在同一个教室里进行。第一天上课时学生们选中的座位，被定为第一个学期的指定座位。有人可能认为座位不是什么重要的事情，但对哈佛商学院的学生来讲，座位对他的学习成绩有着非同小可的影响。因为在哈佛，课堂纪律和学习态度的好坏，占学习成绩的25%~50%，而座位与教授对你的课堂纪律和学习态度的评价有很大关系，因此抢第一天的座位，就成为哈佛商学院学生入学以来的第一次竞争。

哈佛大学上课，不是由教授站在讲台上满堂灌。它专门设置了相当长的“自由发言时间”，让学生对案例发表报告，畅所欲言。90位未来的企业家聚集一堂，你争我吵，面红耳赤。这时的教室与其说是教室，倒不如说像一个拍卖商品的大厅。不过在自由发言时间段，每个人仅有一分多钟的发言时间。如果一个学生就聊上20分钟的话，那就没有别人说话的份儿了。在课前花了几个或十几个小时准备发言，可到了课堂上，连说一句话的机会都没有，对哈佛学生来说，这是再残酷不过的事情了。

如果你坐在阶梯教室后排的话，教授就可能连瞟你一眼的时间都没有。所以大家都想尽可能抢到前排的座位。出于同样的理由，大家都不愿坐在左右太靠边的地方。

吴强前两天已经了解到一些情况，对今天自己能否抢得好座位很是担

心，所以今天想早些起床去占座位。不过他又想，在秋高气爽的清晨，如果自己走在人影稀少的校园里，会不会被人认为有点神经兮兮呢？因为不管怎么说，离上课还有一个多小时呢。不过，吴强满脑子想的都是如何最大限度地利用课堂上的自由发言时间，来充分展现一下自己的才能，所以毅然决定提早出门，夺取前排中间的座位，准备迎接教授的提问。

可是，走不多远，吴强开始有些吃惊了，因为他发现除他之外，还有几位学生在向教室方向奔去。而更大的吃惊还在后面等着他呢，因为当他接近教室门口的时候，竟然听到了里面的喧闹声。他打开门后才发现，教室里有三分之二的席位已各有其主了。不用说，吴强想占的座位，也早已被别人居为己有。这时的他已顾不上太多的思考，箭步冲到前面，好不容易才占到了稍靠中间的一个座位。哈佛商学院就是这样一所学校。

事后才听说，竟然有几位女学生，头天晚上就在自己想坐的位置上，摆上了名片和笔记本，可谓用心良苦。吴强遇到的几位熟人，也全都是在7点30分之前就来到了教室，抢到了理想的座位。吴强环视了一下教室，发现后排座位上还摆着几台电脑，那是坐在最后排的学生自己带进来的学习设备，因为上课是不许带电脑的，所以他们只好躲在最后一排栖身。

吴强把自己的资料摆在桌子上，站起来想再去喝一杯咖啡。在休息室里，他看到一位戴着一副瓶底眼镜的学生，正在读一份自己没有见过的资料，一边翻，一边在上面连勾带画。看到别人在读自己不熟悉的资料，吴强心里更没底了，如果自己把昨天预习的资料搞错了，那一晚上的努力可就全都泡汤了。他拍拍那位同学的肩膀，问在读什么资料，“瓶底眼镜”告诉他，他用电脑把前几年的所有教学案例都收集起来了，现在已在预习下一周的内容。一贯自认为聪明过人的吴强，有生以来第一次尝到了失落的滋味。这时他才真正明白了，他所进的哈佛商学院，是天下一流的企业家摇篮。他在这里必须与这些同样优秀的学生度过两年的时光。几口咖啡落肚，不服输的气质又回到他身上，吴强昂首走进了教室。

### 鲜为人间的 HBS 内幕

人们对哈佛商学院有各种各样的叫法，美国人通常称她为“HBS”，即HARVARD BUSINESS SCHOOL的字头，我们在以下各章节中。有时会用到HBS来代替哈佛商学院。人们都知道HBS是美国管理教育方面最早的高等私立学府。但是，哈佛商学院最引以为自豪的，不是其教学内容如何好，而是他们实实在在地向社会输送了大批极其优秀的人才。正是这些学生在毕业后的卓越表现，才使哈佛商学院扬名世界。在学生家长中，甚至有人把哈佛商学院的毕业证书，看作是进入高级管理阶层的通行证。他们认为，哈佛是把他们的子女推向社会上层，向他们的儿女传授如何出人头地的技能和价值观的理想学府。

老实说，在哈佛商学院上学，并非如人们想像的那样轻松愉快。说得更明确些，在商学院的两年学习，算得上人生中最难熬的一段日子。学生们时常被置于一种极度紧张的状态之中，枯燥和恼怒是他们常有的心境。在一般学校里，学生们往往把自己的同学当作未来合作的对象，但在哈佛商学院，他们连自己的同学，也不得不看作是强有力的竞争对手，这便是HBS学生特有的一种痛苦。不过，更让学生们憋气的是，社会上的一些人往往不理解他

们，说他们只不过是一群趾高气扬、装模作样、令人讨厌的傢伙。

尽管如此，在哈佛商学院上过学的人依然相信，在那里所积累的知识和经验，确确实实成了他们一生中最宝贵财产的一部分。

环境塑造人，有哈佛商学院的特殊环境，才有了 HBS 特殊的毕业生。人们普遍感到不可思议的事情是，一位在极普通的大学毕业，又在纽约过了几年工薪阶层生活的青年人，仅仅在哈佛商学院生活了两年，毕业后怎么会一下子变成了世界知名企业独挡一面的干将？其实，这是对 HBS 完完全全的误解。但是，尽管人们知道这是误解，但谁也很难通过三言两语就改变这种固有的观念。

一位学生在进哈佛商学院以前，曾经到一家经营咨询公司求职吃了闭门羹。但当他从 HBS 毕业后再去该公司就职时，仅仅听说他是哈佛的毕业生，公司马上就给他提供了年薪 10 万美元，破格的奖金、低息贷款和个人电脑等优越条件。另一个例子则完全相反。毕业于某大学，在一家一流广告公司工作了两年路易斯，在 1990 年，曾经接受纽约的另一家广告公司的面试，也许是在面试时给对方留下了一个好印象吧，他马上被录用了。不巧此时，已经开始考虑去考哈佛商学院的路易斯，在经过反复权衡之后，婉言拒绝了该公司的聘用，选择了去 HBS 深造。1993 年，路易斯从哈佛拿到学位，又去这家公司应聘时，却得到了完全相反的待遇，负责招聘的人事部长，竟在他的履历表上写了一句“来自 HBS 的硬石头”就扔在一边了。与两年前同是一个人，而且对广告业有着相当爱好的路易斯，竟然被看作了石头一块。

看来，这个例子和前面的例子一样，社会把哈佛商学院及其学生，当作了一种与众不同的“怪物”。不是好得不得了，就是坏得要不得，不是被神化，就是被丑化，这可能是哈佛商学院学生与生俱来的宿命吧！

另外，近些年来出版的某些管理方面的书籍，不能说完全没有问题，尽管这些书有的写得诱人易读，有的写得理论味足，但是它们或多或少都对一些商学院，特别是对哈佛商学院提出了批评。这些书有的写得很不错，而且还受到了读者的欢迎。当然这些批评，并不能使哈佛商学院名声扫地，更不会使其关门散伙。但是对于在哈佛学习和工作的人来讲，这些不着边际的批评，既不利于他们改变自己沉溺于过去荣耀的缺点，也给以哈佛特色为自豪的毕业生们找了许多麻烦。

可以说，几乎没有几个人敢说对哈佛商学院的课程和教学方法十分精通，人们总想弄清哈佛商学院到底是怎么来教学生的，但是，对其全面情况和内幕知晓的人实在太少了。哈佛商学院就像一颗陨落在波士顿查尔斯河畔的极亮的星星，亮得使人难以正视它和解剖分析它。但愿我们这本书，多少能对这一状况有所改变，对想成为优秀经营管理人才的读者有所帮助。

在当今的世界，无论是美国人、欧洲人，还是日本人，中国人，几乎所有的人，都把经济和企业当作关心的焦点。中国人在争相“下海”，美国人在争作“老板”。人们已经明白，一个国家的经济和企业的发展和兴盛，与该国的繁荣、威信和实力密切相关。在美国，在以培养工商界上层领导为己任的哈佛商学院，也正是坚持如此信念，适应国家的需要，适应国内外不断变化的经济形势的需要，孜孜不倦地追求着，探讨着——怎样才能培养出真正优秀的管理人才。

Hbs 的讲课内容，往往给人以某种神秘的色彩，我们在此希望以简洁的方式给大家作一说明。我们希望卒书，能够成为各位读者在分析和探讨企业

经营问题时的参考，并通过本书真正了解哈佛的实情，消除以往的误解。我们认为，没有进过哈佛商学院的人，也可以通过本书所介绍的哈佛商学院所用的教材和学习方法，掌握大量的信息和知识，并有效地应用于自己的学习和工作之中。尽管在 NBS 学到的知识和能力，不能完全取代经营实践中的直接经验，但这些间接经验完全，可以作为那些直接经验的补充。另外对各位想进哈佛学习的人来讲，您也可以预先对课程的内容有一个很好的了解。读者可以借此机会，对工商管理硕士课程的框架结构和特点加以研究，以便能够在学习中，最大限度地发挥出自己的能力。

另外，如果您想进哈佛的话，首先您必须准备一笔相当数额的学费。但是比学费更重要的是您必须首先明白。您到底为什么要去读哈佛商学院。我们这本书，也可能成为您的入学参考书。比起一般的学校介绍资料来，它会让您对哈佛商学院有一个更深刻、更有趣的了解。若想进哈佛，还有一点非常重要，那就是你应当相信，只要你按照学校的学习计划和学习方法去努力，就一定会学到和掌握既丰富、又扎实的知识和能力。

哈佛商学院名声在外，所以在此毕业的学生，无论走到任何一个地方，都常常被人们追问其母校到底是怎样的一所学校。很遗憾，不少人往往对哈佛商学院授课的内容和校风抱有各种各样的误解。为此，我们也必须在本书中对其的授课内容和校风做一些真正坦率的介绍和评价。

### “职业老板”的摇篮

哈佛商学院设立于 1908 年，是世界最早授予学生工商管理硕士（MBA）学位的研究生院。当时学校录取的学生，并没有受过管理学方面的专业培训，他们多数是社会科学或者自然科学专业的大学毕业生。

随着时间的推移，哈佛商学院也发生和正在发生着某些变化，但其基本办学宗旨至今未变。HBS 认为，企业管理与法律、医学等学科一样，应该也必须当作一种职业来教。现在世界各国的很多商学院、管理学院都接受了这一观点。

在 HBS 的学习过程中，学生们会对自己的期望目标、发展前途、知识结构、人格特点和实际成就逐一作出检查。HBS 的环境以及整个教学内容，都是按照如何培养企业界的未来领袖而设计的。在某种意义上可以说，这是 HBS 的唯一目标。学生们在学习期间，必须解决 800 个以上有关企业经营问题的具体案例。这些案例要与 10 个讲座的 10 位教授一起详细研讨。同时，每年还有众多活跃在实业界的著名人物被请进课堂，为学生们上课，并介绍给学生们的相识。这使学生们在毕业之前，就拥有了一笔无形的财富——“关系网”。

学生通过研究和分析各行各业、各种各样的具体案例，接触到管理企业可能遇到的几乎所有的问题，并利用哈佛商学院开发的独特的“分析技巧”，对这些问题作出适当的判断和决策，从中培养他们的实际工作能力。并且，学生们还必须不断地和极具实力、个性和竞争意识的同学相互刺激和启发。大家必须明白，他们不但是同学，而且是竞争对手——现在是，将来也是。哈佛商学院学生的生活和学习环境，要求他们每时每刻都要付出相当大的努力，一时一刻都不能松懈。这种环境非常有利于培养他们的上进心、好胜心和自信心。

不过话又说回来，这些“职业老板”的苗子，也有他们自己的苦衷和压

力,因为他们在哈佛两年中所培养的自信心和思维模式,使他们注定今后“只能”当老板,而不是干别的,否则就会有太多的失落感。

在此,我们也要坦率地奉劝一句,对商学院中专业性知识感兴趣的读者,不应该选择哈佛商学院,因为 HBS 的学习重点,是真正的“管理”,而不是“管理学”;它不一定培养“知识分子”,但肯定是培养“能力分子”;它不注重造就知识型的“专业人才”,而只造就“职业者板”。

这样评价 HBS 及其学生,有人可能觉得有些过分,但是如果您了解了 HBS 的辉煌历史、办学方针和方法,以及校友们的显赫业绩的话,那您一定会理解这并不是什么言过其实。

### 哈佛毕业生可怕的实力

据最近美国《幸福》杂志的调查显示。美国 500 家最大公司的高层管理人员中,竟有的 20% 是 HBS 的毕业生。此外,早在 25 年前,就有 1/3 的 HBS 毕业生,活跃在各公司的总裁、总经理、董事长等等显赫位置上。几十年来,他们所经营和管理的企业,成为全美,乃至世界的声名卓著、资产雄厚、独霸一方的超级企业。因此,哈佛商学院毕业生为社会和经济发展所作出的贡献,受到世人的肯定和尊重,而他们的母校,也成为人们心目中的世界超一流学府。这些杰出校友如:小乔治·J·塞拉,美国氨脲公司总裁;诺兰·阿奇巴尔德,布莱克和戴克公司总裁;丹尼尔·B·伯克,美国广播公司总裁;詹姆斯·R·霍顿,康宁公司总裁;查尔斯·R·李,GTE 公司总裁;亨利·B·沙赫特,库明斯发动机公司总裁;约翰·A·罗尔瓦根,克雷研究公司总裁;阿尔弗莱德·H·戴恩,吉列公司总裁;理查德·B·费舍,摩根·史坦利集团董事长;威廉·J·阿吉,莫里森·那德森公司总裁;小路易斯·V·葛斯特纳,国际商用机器公司总裁;梅尔文·J·戈登,图西罗尔产业公司总裁;小德鲁·L·刘易斯,联合太平洋公司总裁等等。

在投资银行、高科技公司、咨询公司的高层领导中,HBS 的毕业生部担当着“台柱子”的角色。现在毕业生就职时的年平均工资,基本都超过 10 万美元。有 HBS 的一纸文凭,但没有能力的人,绝对当不上老板,担不起重任。但是没有能力的人,也无法拿到那一纸文凭。因为他们确实消化不了 HBS 的那些课程。

HBS 的学生是越过无数的障碍,攀过无数的险峰,才毕业走向社会的。他们都有着超乎常人的极强事业心和责任感,育着“天降大任于斯人”、挽救企业 and 国家经济的使命感。同时,凭他们在哈佛所积累的知识经验、广阔的视野,以及百折不挠的毅力和自信心,才在激烈竞争的社会中大展宏图,获得了令世人瞩目的成功。

### 天之骄子:什么人才能进哈佛

人们素称大学生为天之骄子。HBS 的学生们,大概可以称之为“天之骄子”了。了解 HBS 学生特点的方法很多,其中之一是看哈佛商学院编辑出版的统计资料。这些资料显示,HBS 大约有 1600 多名学生,其中 1993 年度招收的全部 800 多名学生中,本科直接考进来的不过 23%;已婚者 133 人;少数民族 73 人;女生 196 人。有 76% 的学生年龄在 26 岁左右。按大学所学

专业来看，经济学、工学均占 24%；管理学占 17 策。也就是说，有 2/3 的学生受过技术或经济管理教育，其他学生仅仅受过一般高等教育。其中，人文科学专业的有 11%；社会科学有 9%；纯科学的占 10%。尽管他（她）们多数来自名牌大学，但其工作经历和背景各不相同。从学生的出身地看，学生们来自美国的 40 个州，但稍微集中于美国东北部地区。留学生约占全体学生的 25%，他们来自美国之外的 40 多个国家和地区。

社会上对哈佛商学院的学生一般抱有如下印象：

第一，他们都是优秀分子。他们基本上是以以前几名的优异成绩毕业于大学，而且在进入哈佛之前，已经在社会上干过 1~3 年，并取得了很好的工作成绩。也就是说，能进入哈佛的学生，不仅在学问上，而且在实际工作中，都是很出类拔萃的人才。他们至少不是那种因为对原来的工作单位不满意，借“考研”跳槽的人。

第二，哈佛的学生几乎全部是竞争意识很强，有着“野心家”一样极强上进心的人。另外，能言善辩、动手能力强是哈佛学生的第二天性。

第三，哈佛的学生大部分都有着很强的个性和自我意识，是被人们寄予厚望，毕业后也能够在社会上干一番轰轰烈烈事业的人才。在哈佛上学，不但不能失去朝气和热情，而且还要培养出更大的朝气和热情。每个学生都必须承认自己过去、现在和将来，都是一个出色的人物。自卑感与他们无缘。

确实，在哈佛的学生中间，自信、自赏、自傲，甚至自以为是的人物是很多的，不过这并非是不可理解的事情。熬了两年的时间，吃尽了寒窗之苦，终于能够顺利毕业的他们，很自然地会认为，自己就是世界上最有才能的优秀管理人才，自负和骄傲是苦后之乐。煽动他们这种心理的，则是那些给他们提供年薪 10 万美元的大企业、大银行和管理咨询公司。

虽说如此，学生们的心理负担也是非常重的。如果他们太注意自己成功的话，也可能迷失自己应有的目标，错过更有利于自己发展的机会，比如很多学生花费了相当多的精力，仅仅是为了进入一个待遇条件更好的企业就职。

读者们大概还记得，吴强第一天上课时遇到的那位“瓶底眼镜”吧！对这样的学生，你也必须能够宽容和忍耐。他竟然在预习几周之后才用得着的教学案例，千方百计想超人一头。不过令人感到厌烦的是，这位“瓶底眼镜”先生每次的课堂发言，都是那些令人莫名其妙的数理分析，他只顾自己海阔天空，难受的是其他 80 多名同学。当他和教授喋喋不休地讨论只有他们两个人才懂得的术语，教授在黑板上龙飞凤舞地写着一大串公式和数学符号的时候，坐在下面的学生，决不会不懂装懂，只好要求他必须作出让别人听得明白的解释。

前面说过，学生中有不少来自与管理毫无关系的专业。吴强的一个同班同学，就是从艺术院校毕业，并在一家著名舞蹈团工作过的女孩子。吴强开始时很希望与这位既牌儿亮，又很有气质的女性谈谈舞蹈艺术。但随着交谈的深入，吴强发现，这位女同学能够非常巧妙地将自己的艺术修养，融会贯通到管理里边来，而且还帮助自己很好地理解了管理的创造性。

另外，同学们国籍的多样化，也是一件大好事。有的班学生来自 16 个国家，堪称微型联合国，每个人站在他们独特文化的角度上提出见解，使案例讨论变得更为有趣。来自日本的隆太郎和花子提出的彼此对立的观点，使学生们对日本企业经营方式的讨论，进行得相当深入。隆太郎使大家深刻理解

了日本的准时生产制、企业系列和终身雇佣制。他曾在一家日本的跨国公司工作过，以公司派出留学人员的身份来到 HBS，其发言丰富了讨论的话题。他的发言结束后，全班几乎都站在他一边，唯独遭到花子的反对。这个日本女孩子清楚地看到了以自由市场经济为基础、劳动力和资本处于流动状态的美国经济体制的优点。一节课下来，大家对日本文比和经营方法的优缺点，有了无法估量的深刻理解。

不管学生的背景如何，他们都既聪明又有天赋。与商学院的学生随便聊天，你会发现每个人部有某种独特的东西。通常说来，HBS 的学生精力充沛，有很强的自我创业精神，并有极其广泛的兴趣爱好。他们差不多部有大学时期的优秀证书、良好的推荐信，以及在经营上取得成功的高度潜能证明材料。人们发现，HBS 同学的特别之处是他们的多才多艺。几乎每个人在学习和经营之外的领域中都有特长。较具代表性的是在音乐、运动、公共服务、戏剧、宗教、军事、慈善活动等领域。同学之间越互相了解，就越互相佩服这一点。偶尔与同学交谈时就会发现一些极不寻常的事情：有时在一个小班里，竟有核潜艇指挥官、奥林匹克滑雪运动员、马术表演冠军、专业舞蹈家、橄榄球队队长、还有几个已出版过专著的作者。同学们的聚会也总是非常热闹而有趣，因为人人都有吸引人的故事可讲，有吸引人的节目可演。

### 庞大的“明星教授”群

哈佛商学院数十年的成功，不仅仅是因为真学生来源优秀整体素质高，更重要的是它拥有一支无可匹敌的教师队伍。人们评价说，哈佛商学院杰出的全体教师，远远比学院所教的管理更为重要。正如一位毕业生所说，哈佛商学院的教学质量“从上帝般地令人敬爱，到上帝般地令人敬畏”。从总体而言，毕业生们对核心课和选修课的评价，都远远高于一般商学院的平均水平。

在大多数商学院中，教学与研究之间普遍存在着摩擦，而在哈佛商学院，教师们对研究的投入，并不成为一个有争议的问题。而更明显的紧张关系，则存在于教学与咨询之间。这里的著名教授太多，因而有太多的公司请他们去咨询。下面是哈佛商学院部分杰出教师的简介（名字后面的\*多少表示其水平程度）：

1. 安德·F·佩若德（\*\*\*）：这位充满活力的教授由于为二年级学生开设的有关资本市场与投资管理课程而获得学生的最佳评价，佩若德 1979 年从斯坦福大学获得运筹学博士学位和统计学理科硕士学位后，就一直在哈佛商学院任教。他以拥有南非威特沃特思兰德大学的数学和统计学学士学位而自豪。

2. 威廉·A·萨尔曼（\*\*\*）：长期以来，哈佛拥有“培养工商业巨头的商学院”这一盛誉。因此，其课堂上第一流的教授是讲授创业精神的这一点可能会让人感到吃惊。萨尔曼精于此道，部分是由于他是几家创业企业——包括 Butcher 公司、Bee Gee 持股公司及 Cottage 软件公司的董事会成员。萨尔曼从普林斯顿获得经济学学士学位；从哈佛获得工商管理硕士学位；并从 1980 年开始在哈佛商学院任教。他还从哈佛获得工商经济学博士学位。大约有 400 名学生（约占二年级学生的一半）通常把他的《创业融资》课作为首选课程。

3.亨利·B·瑞林(\*\*):在课外,超级教员瑞林热心参与篮球、网球运动,或者是跑马拉松。他把体育运动般的强度注入到他的一年级课程《商业决策与伦理价值》和二年级的选修课《商业决策中的税收因素》中去。他早先在西北大学主修历史,从哈佛获得工商管理硕士学位以及从哥伦比亚大学获得工商博士学位后,便专心研究工商业。他曾先后在哥伦比亚大学和斯坦福大学任教。他于1976年加入哈佛的教师队伍。

4.理查德·S·泰德劳(\*\*):作为商学院世界中最杰出的管理史学教员,泰德劳把一种激发兴趣的哲学注入其课程中,像一个心理学家一样,泰德劳认为,他的目标是使课堂成为学员们畅所欲言的安全庇护所,工商管理硕士们认为,很少有人像这个才华横溢的教授一样成功。作为有关美国消费品市场营销史的作者,他讲授哈佛最受欢迎的选修课之一——《商业史》。他曾是美国电报电话公司、国际商用机器公司、英特尔公司和加拿大皇家银行这些显赫的大公司的咨询顾问。

5.加里·W·拉夫曼(\*\*):作为哈佛服务管理方面的宗师,拉夫曼编写了有关专业服务公司、航空业、连锁旅店及非盈利机构的案例研究。他从韦斯勒言大学获得经济学学士学位;从麻省理工学院获得经济学博士学位。近年来,拉夫曼一直在研究波兰的企业改革和小企业发展。然而工商管理硕士们是因其《服务管理》一课而崇拜他。

6.迈克尔·C·詹森(\*):非同寻常的哈佛教授迈克尔·C·詹森长得身材高大,仪表堂堂,他是自由放任经济学的拥护者。与大多数教授不同,他主要通过讲座授课,而不是进行案例研究。他对自由市场经济学毫无动摇的信赖,使得他比许多同事要保守得多,他说:“我要按这些原则培养我的孩子门。”他从明尼阿波利斯高中毕业后,追随他父亲的足迹,当上了一名印刷学徒工。在附近一所学院学过的一门经济学课程,使他的兴趣转向这一领域,他从芝加哥大学获得博士学位。1988年,他从罗彻斯特大学来到哈佛大学,正是在罗彻斯特,他第一次引起人们的注意。

还有其他显赫人物如蒂蒙西·鲁尔博曼(教授《公司财务》)、埃隆·科尔博格(教授《经济学》)、杰夫·蒂蒙斯(教授《创业融资》)以及史蒂文·C·威尔莱特(教授《经营管理》)等等。

## 2 特殊的环境造就特殊的人

### 他们到底在学什么？

在哈佛商学院的第一学年，有 10 门面向全体学生的必修课程，分为 10 个讲座。我们在此要对这 10 门课程逐一进行介绍。不过本书的顺序与课程安排顺序不完全一致（见表 2—1）。

我们编写本书的第一个目的，是为了让读者了解哈佛商学院第一年所学 10 门主要课程的内容。在哈佛商学院的第一学年，全体学生必须学完这 10 门指定的课程，为什么要集中介绍第一年的这些课程呢？因为进入二年级以后，全部课程都是专业课，内容相差很大，无法找到共同点。只有通过第一年的主要课程，才能了解到哈佛商学院学生必须掌握的、基本相同的知识和能力是什么。

我们编写本书的第二个目的，是想帮助各位读者了解哈佛商学院的学习体制和学习环境。我们认为，哈佛商学院最引人入胜的地方，并非那 10 门课程，而是那 10 门课程及学习体制和环境中的某些“东西”。只有真正掌握了这些“东西”的学生，才能从哈佛商学院顺利毕业，并在社会上取得成就。我们认为，这些东西就是四个字：“信心”和“方法”。

大概有的读者会不赞成我们这样写，您可能担心这样会触及不到哈佛商学院讲授的本质内容，会成为一册浅显的读物。

自然，我们无法，也不可能通过这薄薄的一册书，告诉您有关工商管理的全面知识，但我们希望，它能让您了解工商管理的真谛，使您更接近一位“只能”做管理工作的“职业者板”。

同时我们还希望，哈佛的毕业生和听过哈佛讲课的读者，不要对本书有过多的苛刻要求。因为对您来讲，这本书可能不是您所需要的。如果您有什么不同的或更好看法的话，可以把您所了解的有关哈佛的更多东西，也写成一本书介绍给大家。

我们希望本书能够为读者提供一种必要的分析引导，使大家能够正确地判断您在工作中可能或正在遇到的各种问题，并能够恰当地解决它们。如果本书能够帮助您整理思路，帮助您制定出具体的经营战略的话，那将是我们的荣幸。

最后，对于已从哈佛毕业的各位来讲，本书也会帮助您了解现在的 HBS 在讲些什么课，发生了哪些新变化，增加了哪些新的内容。我们可以说，哈佛商学院长期以来形成的优秀校风并没有任何变化，您喜欢和爱戴的 HBS 依然如故。

下面，我们将先介绍“经营战略与方针”课程。实际上这一内容是在第一年未才讲的。这一讲座的内容，是用来培养学生作为一个企业高层管理人员，必须掌握的有关经营管理的全面知识和能力的。因此，在实际的课程计划中，必须安排在学生已经掌握了企业管理各个部分的基础知识之后。他考虑到它的重要性，我们在本书中是把它放在前面进行介绍的。

“经营战略与方针”之后是“组织行为学”课程，有些商学院将“组织行为”与“人力资源管理”放在一起讲，但在 HBS，二者是分为两个讲座。组织行为学的理论框架，在很多方面和经营方针一样，带有概括性的特点。这个框架是通过课堂讨论来学习的，这一点非常重要。在本书中，我们要介

绍哈佛商学院是怎样运用“Business game”（管理游戏）方法来引导学生学会了解企业组织中人的需求、动机与行为的关系；理解什么是企业文化；什么是企业组织结构；企业中人与人之间的关系是怎样进行的等等。

在第五章，我们要介绍“市场营销管理”。这是与经营战略方针有着非常密切关系的课程。企业的经营战略方针的确定，来源于对外部环境，特别是对市场状况的准确判断，而经营战略方针的实施，更要依靠有效的市场营销策略。在市场营销讲座中，学生们要学习如何按照市场需求来开发产品；如何选择市场定位；如何宣传产品；如何根据消费者的需求和购买能力，去推销产品的各种方法和技巧。

虽说人力资源管理领域，不是HBS毕业生喜欢去就业的地方，有的学生可能还把“人力资源管理”课程看作同“组织行为学”课程一样，是相对容易学的课程，但是在HBS，通过这门课程的学习大家都知道，在企业的三大资源（人、财、物）中，人是最具能动性的资源，而资金和设备、厂房等物的有效利用和运行，都靠人来调动和协调，使其为实现企业的经营战略方针而服务。要成为一个优秀的企业家，处理人与人之间关系的知识和技巧，是极其重要又必不可少的，同时也是难以掌握的。

如果把经营战略方针比作企业这条航船的航向，市场营销比作企业的发动机，那么“财务管理”就是发动机的燃料了。不用说，没有钱就买不到燃料。在财务管理的课程中，学生要学的主要内容，是通过最合理的资本构成和做出正确的投资和财务决策，使企业的资金处于最良好、最有效的运行状态。这个讲座还要研究企业资金的融通性、收入、调控和把握时机等等，这些都决定着企业的成长和发展，因此资金是企业三大重要资源之一，必须用大量的精力和专业去管理它们。

确实，HBS的毕业生，到制造业就职的人不过占总人数的5%，但是，出人意料的是，在“生产与作业管理”这门课程中，学生们还确实学到了不少知识，而且这些知识在他们去制造业以外的行业就业时，也是十分必要的。

HBS极为重视全面管理的思想。在“生产与作业管理”讲座的授课中，学生们首先要了解和懂得生产决策与企业整体战略的重要关系。如果一个企业，不能在适当的时间，按适当的产量、价格和服务标准，生产和提供优质的产品或服务，那么企业就很难有持续的发展，甚至难免有倒闭的危险。

本书第九章讲“管理沟通”。企业内总存在着各种各样的问题、报告、提案和决策，管理沟通就是对此进行调查，并向企业内外传达和交流的活动。能否形成简洁明了的文书或口头传达体系，保证上下情况沟通和充分理解，对企业的经营战略和决策的贯彻执行有重大的影响。因此，这门课程也非常重要。

尽管你学完了上述有关内容，但要成为一个真正的、优秀的企业家或高层管理人员，还只不过是走完了一小半的路程。如果你要使自己更为称职，你还必须学会评价企业经营业绩的方法，学会把你的决策或想法有效而迅速地传达到组织内外的技巧。所以学生们还要学习客观评价企业经营状况的“经营控制”课程。调控一个企业，就是要对企业的整体，对企业内部各部门之间的业绩进行计划、预测和检查，学生们必须掌握有关方面的技巧和各种具体程序。

在本书第十一章，我们要介绍“管理经济学”的内容。在这个讲座中，学生们要学习决策过程的分析，并要掌握各种数学和统计方法。教授要使学

生成为一个会决策的人，使学生掌握把一个具体的复杂问题，分解成各个不同因素的技术，使学生磨炼出能一目了然地观察各个因素的能力，使学生能够找到形成决策的一系列的逻辑思路。通过管理经济学的学习，使 HBS 的学生掌握在一般经营者认为不能预测的情况发生时，也能作出正确预测的能力。

第十二章是企业、政府和国际经济。在当今的世界，企业经营与政府行为，国际经济秩序和政治局势密不可分。国内与国际，经济与经济之外的事件，既有可能使企业获得飞速发展，也同样有可能使企业陷入困境。货币汇率的变化，可能使企业长期以来降低成本的努力，一夜之间付诸东流。某个政治事件，可能使某种产品陷入不得不销毁的惨境。因此这个问题不能不深入涉及。

近几年来，哈佛商学院在第一学年中，还为全体学生开设了一门新课——“管理决策与伦理价值”。这是美国前证券交易委员会主席约翰·沙德，于 1987 年为哈佛商学院捐款 2000 万美元时提出的倡议。在此之前，学生们可以未经任何伦理方面的训练，而获得哈佛工商管理硕士学位。但随着商业道德方面各种丑闻不时被曝光，哈佛商学院校方开始重视伦理方面的教育，并规定将此内容列为入学标准之一。所有申请报考的学生，都必须写一篇有关商业伦理方面的文章。全体新生入学后的第一次课，便是这门不评学分的课程。伦理学是由哈佛商学院一些最出色的教授来讲授的，正如哈佛商学院高级助理学监托马斯·R·派泼所说：“我们并非在感比道义上的罪人，但我们招收的是有正义感的年轻人，因而要努力使他们把商业决策与伦理道德联系起来。”

到了第二学年，学生们只有一门共同的必修课是“管理政策与实践”，其他都是专业选修课，学分不等，学生们可根据自己的专业特长和兴趣自由选修。这些课程是：公司战略、发展中国家的管理、组织设计、国际贸易和竞争管理、战略管理与控制、资本市场、公司财务管理、投资管理、金融服务组织管理、新创企业的管理、国际工商管理、房地产管理、财务风险管理、谈判分析、消费品市场营销、零售学、企业家创新及组织、组织变革的管理、权力和影响力、作业管理、技术管理和服务管理等等。

### 没有唯一正确答案的案例教学法

HBS 的课程是以案例分析为主的，制作和设计这些经营案例的，既有哈佛大学的教授，也有该校的毕业生，还有其他有关的研究者。为了保证这些案例的多样性和全面性，所有案例在正式列入课程之前，都要经过反复认真的讨论。一个案例通常要讲两、三节课，每一节课 80 分钟。

每节课开始，任课教授首先指定一个学生起来说明案例，分析问题并提出解决问题的手段，或者指出实现公司目标的方法和途径。所给时间一般是 10~20 分钟。然后其他学生从自己的角度来分析同一个案例，阐述自己的看法、分析、措施，以及在哪些地方比第一个发言者更好。学生们为了能争得发言的机会，往往是你喊我叫，互不相让。教室里经常乱作一团，教授则努力控制局面，引导发言。但往往总育不少学生，不顾教授的提议，仍然在那里舌枪唇剑，有时教授不得不采取威吓学生的强硬手段，以便使讨论能够继续进行下去。

HBS 讲课所用的案例，与一般学院所用的案例有很大的不同。一般学院往往预先准备好了案例的分析结果，作为正确答案。但 HBS 认为，一个案例的正确答案，决不是唯一的。案例分析的结果，往往是一个中间产物，最后总会留下很多悬而未决的问题。因此，有时甚至有意识地在案例制做时把一些重要的资料或数据漏掉。它重视如何适应形势和形势变化去确定更好的、更有效的管理手段，而不太重视经营问题的解决结果。HBS 的教学重视的是如何分析复杂的企业形势的“方法”。

因此可以说，HBS 的案例教学，不是去寻找正确答案的教学，实际上也不存在绝对的正确答案，存在的只是可能正确处理和解决问题的具体方法，而解决问题的方法是对还是错，只是个人对经营状况理解和判断的不同。从某种意义上说，在两年中学完 800 多个案例，就好比用两年时间在玩一个巨大无比的拼图游戏一样。尽管每一小块都有特定的位置，但您先拼哪一块，先从边上拼，还是从角上拼或是从中间拼，可以是千变万化的，全凭个人意愿。

HBS 的案例教学法，是力图把学生置于一个实际经营者的立场上，从实战的环境出发，来学习什么是经营和如何经营。发给学生的讲义和资料，靠死记硬背是绝对消化不了的，要想把课程内容真正学到手，就必须每天晚上读完 2~3 个案例，还要对它们进行详细的分析，并作出笔记。要充分准备好一个案例，一般需要两个小时以上的时间，没有一目十行的阅读能力和超人的分析能力，是根本吃不消的。

## 令人生畏的案例报告

我们可以请苏珊来谈一谈她第一次做案例报告时的经历。这位大眼睛的金发女郎回忆道：

担任市场营销课的教授点名叫我谈谈布莱克·德克案例时，我顿对心呼跳起来。我打算向正在等我发言的全班同学公布我拟定的将 GE 公司电动工具部门合并到布莱克·德克公司的实施计划。我扫了一眼笔记，试图想回忆起昨晚已拟好的报告要点。但当我意识到没有算出实施我的计划所要达到的盈亏平衡点的销售量时，感到一阵紧张。我知道同学们肯定会发现这点遗漏，但我已没有时间了。我抬起头来，不看笔记了。教室安静极了，所有的眼睛都盯着我。“我制定了一个中长期实施计划”，我开始说道。在我发言时，教授将计划的泪标和关键步骤一一列举在黑板上。我花了大约 10 分钟时间，讲了布莱克·德克公司应实施的生产和市场营销策略，讲了策略的投资预算和时间进度安排，以及对付各方面竞争对手的应变措施。

当发言进入总结阶段时，我甚至有些得意洋洋。因为就在昨天晚上我们课外学习小组已经充分讨论过这个案例。我确信自己的报告是一流的！然而，我话音未落，80 多只手毫不客气地举起来，准备攻击我的计划。这就是我在哈佛商学院第一次做案例报告的经历。

没有人能够在哈佛商学院“混”出个文凭来。在哈佛商学院经历过的一切，会像洗礼一样深深地影响着学生们的性格和将来的人生。HBS 的两年学校生活，会抓住和拥有你的整个身心，不断地向你的智力和忍受力的极限挑战，并帮助和促使你去延伸这些极限。