第一章

当今世界的学术重镇——哈佛大学



需要全本请访问 www.ertongbook.com



哈佛大学是美国最古老的大学

哈佛大学（Harvard University）创办于 1636 年，是美国最古老的大学，比美国独立还要早一个半世纪。英国清教徒来到美洲大陆后十六年就创办了这所大学，三百多年来，哈佛从当年的 12 名学生发展到今天的 16800 名学生和 2200 名教师。

迄今为止，哈佛大学已经培养出 6 位美国总统、33 位诺贝尔奖得主、 32 位普立兹奖得主，以及为数可观的最高法院法官、内阁部长、将军、外交家、主教、工商企业领袖，乃至各国元首。

早在 1885 年，哈佛大学就酝酿开设管理学课程，当时不少学生不愿遵从旧传统去当牧师、医

生、律师或教师，宁愿进入工商界与金融界工作。1898 年，美国战胜西班牙，占领菲律宾、波多黎各、关岛等地，培养具有大学学历的殖民地行政管理人员，显得极为迫切。

哈佛商学院（Harvard University Graduate School of Business Administration）于 1908 年成立。虽然宾夕法尼亚大学、达慕斯学院、纽约大学、芝加哥大学和加州大学早已开设了管理学课程，但是，堂堂的哈佛大学要设一所带有“铜臭”的商学院，究竟成不成体统的确有过一番争议。与众不同的是，哈佛大学决定将商学院升格，要求入学者必须具有学士学位，于是，哈佛商学院就成了美国第一所授予工商管理硕士学位的高等学府。

美国不少大学一向没有固定教材，教学内容往往是教授个人兴趣的累积，有时甚至不过是捐款者感兴趣的课题。但是，哈佛商学院一开始就旗帜鲜明地规定：教学的目的是系统地培养有责任感、有道德的一流经理人才。这一宗旨九十年来从未动摇。

哈佛商学院第一期招生 59 名，既没有教学大楼，也没有资金，年度经费仅 2.9 万美元。在首位院长盖依的十一年任期内，制定了基础课程；试办 5 年，商学院终于名正言顺地成为哈佛大学正式的研究生学院。

第一次世界大战期间， 学生人数从 1916 年的 142 名急剧下降到 1918 年的 18 人。当时 整个商学院只有 3 名教师，没有院长，师资不足，教室分散，课程不统一。更不幸的是，没有跟大公司挂上钩。

1919 年，波士顿大银行家多勒姆出任院长。新生激增至 412 名，相当于第一次世界大战前的两倍。在多勒姆的领导下， 1923 年制定了一年级的统一课程，整顿了二年级的必修课，还开设了以在职经理为对象的管理学课程。多勒姆的另一要务是增建校舍。 1923 年，商学院开展了以 500 万美元为目标的募款活动，募款委员会写信给著名的纽约第一国民银行（即现在的花旗银行）董事长乔治·贝克，请他带头认捐 100 万美元。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

贝克回信说：我对你们的要求很感兴趣，但认捐 100 万美元并不吸引我，老实说，连 50 万美元我也不打算出；可是，如果你们让我独力出资建设哈佛商学院，我愿意捐 500 万美元。

于是，商学院的资金烦恼解除了。三年后的 1926 年，750 名学生住进了新校舍，贝克图书馆和摩根办公大楼于翌年竣工。

第二次世界大战期间，商学院的正规教育曾经中断两年，学校 事实上变成了军事学校。第二次世界大战后，学生人数增加，院长戴维德又一次进行募款。1949 年石油大王约翰·洛克菲勒出资建造了现在的教学大楼，以他岳父奥尔里奇命名； 1950 年克莱斯奇基金会捐资建造了餐厅大楼——克莱斯奇大楼。要说商学院的每一幢建筑物都是金钱和成功的象征，一点也不夸张。

到 1955 年提尔院长接任时，商学院已在经济上站稳了脚跟，教学大楼的建造亦臻完备。于是新院长将注意力放在工商管理硕士课程的审核上，增设了有关数学技巧、社会科学和国际商业方面的内

容。

1962年，乔治·贝克（与捐资的乔治·贝克同名但无亲属关系）继提尔担任院长。在他的主持下，商学院于1963年首次录取了女学生。1964年学校添置了计算机，随后又扩建办公大楼，兴建伯登大礼堂；捐赠给商学院供聘任教授用的资金也增加了一倍。20世纪70年代，弗雷克院长再次扩建校舍。现在商学院共有25幢教学办公大楼和学生宿舍。在此期间，在职经理课程的内容有所增加，与校友的联系也得到加强。

1980年上任的院长约翰·麦克阿瑟在发扬学校传统的同时，也不断调整这所著名学府的办校方针。在他十五年的任期中，治校业绩斐然，有目共睹：教授从50名增加到81名；商学院基金从1亿美元增加到6亿美元；用于教研活动的费用从每年1000万美元增加到5000万美元；商学院的出版社和在职经理课程每年收入达1亿美元。

金·克拉克教授于1995年成为哈佛商学院的第八任院长。

哈佛商学院是如今美国最大、最富裕、最具名望，也是最有权势的管理学院。哈佛商学院的基金达 2.5 亿美元之巨，比美国所有其他管理学校的总和还要多。商学院目前年度预算达 1 亿美元，其中用于教学研究和课程发展上的资金约 3000 万美元。

哈佛商学院已有 4 万多工商管理硕士（MBA）校友，如果把参加在职经理课程的人数包括在内，则有 6 万之多，他们在美国社会上形成了一股不可忽视的力量。最近一项统计显示，30％的校友毕业二十五年后成为公司总裁、常任董事、合伙企业主或独资企业主。20％的校友毕业后在美国五百强公司里担任要职。这样的校友联系网，对任何一个哈佛 MBA 来说都是宝贵的资产。



“为增长智慧走进来”
——哈佛学子的梦想

哈佛校门上刻有一句铭文：“为增长智慧走进来，为国家和同胞服务走出去。”这句话确切地体现了哈佛的精神。

工商管理硕士课（MBA）是哈佛商学院教学的中心内容，此外，还有工商管理博士课（DBA）。目前有近百名学生，以及十种专为在职经理人员开设的课程，每年约有 1800 人参加。工商管理博士课程创设于 1922 年，主要为培养师资和研究人员。在职经理人员课程分好几种，以 1943 年创立的高级经理人员课程和 1960 年开设的管理能力发展课程招生最多，参加者的学费均由任职公司负担，教学采用实例法，每周上课 6 天，参加者一律住校。

哈佛商学院有四种为高级管理人员开设的课程：

❶ 高级经理课

高级经理课程为期 13 周，参加者多为公司总经理、董事长、副总经理、董事等，一般有 20～25 年的工作经历。目的在于提高高级经理人员制定长远规划、统筹全局、解决问题的决策能力。该课程每年春秋举办两期，每期招收 160 人，学费相当于 MBA 两年课程的两倍。

❷ 国际高级经理课

国际高级经理课程为期 8 周，参加者多为美国跨国公司和外国公司的高级经理人员。这门课程原设在瑞士，最近搬回美国。该课程针对复杂的国际经济环境，以提高国际经理人员分析、规划、决策等多方面能力为宗旨。每年举办一期，每期招收 80 人。参加者中有 80％来自外国。

❸ 管理能力发展课

管理能力发展课程为期 12 周，参加者为有 5

～10 年工作经验的中级经理人员。他们是企业的第二线管理人员，需要提高总揽全局的管理能力，为将来担任总经理职务打好基础。该课程每年举办两期，每期招收 120～140 人。

④ 中小企业经理课

中小企业经理人课程为期 9 周，三个星期为一单元，2～4 年内完成。每期招收 100～120 人，参加者多为企业创办者。一般来说，所经营的企业营业额每年在 300 万～1 亿美元之间，职工在 40 人以上。随着企业的发展，企业主需要有系统地增强各方面的专业管理能力，如制定企业策略、提高生产率、增加利润、设计市场行销策略等。

另有七种对象为部门专职经理的职能性课程。每一课程为期 1～3 周不等，一般在夏天举行。内容有国际市场行销管理、行销策略、企业金融管理、企业会计、企业生产策略、电脑信息管理、人事管理等。

哈佛商学院每年还举办各种专题讨论会，比如，“农业和食品工业讨论会”，讨论的课题有美

需要全本请访问 www.ertongbook.com

国、前苏联、欧盟和中国的粮食政策、合资企业、农业服务电脑化、农产品竞争等。

在职经理课程和工商管理硕士课程的区别是：前者没有考试，不评分，因而压力比后者小得多。

商学院共有两百多位教授、客座教授、副教授和讲师。除教学外，他们还从事课程的开发和研究，撰写案例及专业著作等；另有两百多名研究人员配合教师的工作。商学院的教授每年出书 30 余种，目前使用的 7000 多篇案例中， 1/3 是最近三年内撰写的。哈佛教学用的案例遍销全球，仅 1985 年， 140 个国家的 3000 多所学校和公司企业就向哈佛商学院购买了 250 万份案例。

《哈佛工商评论》双月刊创于 1922 年，目前英语版发行量已达 24 万份，拥有 200 万读者，并用包括中文在内的 20 种其它文字在全世界 125 个国家或地区发行，为工商界决策人士必读的刊物。

号称资本主义西点军校的哈佛商学院，是美国培养企业管理人才最著名的学府，美国许多大企业

家和政治家都在这里学习过，在美国 500 强公司里担任最高职位的经理中，有 1/5 毕业于这所学院。因此，可以说哈佛工商管理硕士就是权力和金钱的象征，是许多美国青年梦寐以求的学位。

管理学这门学科发轫于美国，宾夕法尼亚大学首创管理学课程，但是，将管理学升格为硕士课程的，则是哈佛大学。因此，可以毫不夸张地说：“经商理财之道尽皆出于哈佛之门”。

哈佛商学院入学考试竞争相当激烈，学费也极其高昂，但是，从来没有一个被录取的学生因经济原因而放弃入学。因为教育特别是哈佛的教育本身就是一种千金难买的投资。

每年向哈佛商学院申请入学的人少则五六千，多则七八千，但录取额固定不变——780 名。

哈佛商学院一向从三个方面审核学生的入学条件：在校成绩、工作经验及领导才干与气质，尤其注重学生入学前的实际工作经验。

填写哈佛商学院长达 21 页的入学申请表颇像写自传，在洋洋数千言的 9 篇文章里，除回答一般性问题外，必须陈述入学动机，剖析自己的优缺点，列举兴趣嗜好，以及三项突出的成就及其原因。别具一格的是，入学申请还要求学生举例说明亲身经历过的道德困境。此外，还有必须熟悉学生学习和工作情况的人士向哈佛商学院出具三封推荐信。

进入哈佛商学院之前，学生们便开始竞争了。

申请哈佛商学院者何其多，录取额却从不增加。哈佛商学院开宗明义的使命便是培养具有领导才干的总经理人才，世界上不需要许多总经理，真正的经理之才也不可能有那么多，因此，固定录取名额也就不难理解了。哈佛商学院声称不存在典型的哈佛工商管理硕士，所以也没有绝对的录取标准，最好是由学生自己决定是否为经理之才。

对每个入学者来说，哈佛商学院代表梦想，也代表梦想的实现。



心理压力激发学生竞争求生存的欲望

哈佛商学院的评分采用一种强制性的分配法。规定每个班级每门课成绩好的 15%～20% 的同学得“优”；成绩差的 15%～20% 的同学得“及格”；成绩中等的 60%～70%的同学得“良”；极个别的同学可能“不及格”。

一年级的 11 门课程共有 17 个学分。学校要求每个一年级学生至少需要有 10 个“良”。拿到 8 个以上“及格”或“不及格”学分的同学称为“触网”；一旦触网，能不能升上二年级，须经学生成绩委员会根据学生本人的请求、教授的评价及造成触网的客观因素来决定；其中一小部分人会获准升级，另一部分则被迫退学，但是，保留重新申请入

学的权利。虽然每年只有不到 5% 的人触网，但是，触网的威胁始终存在。

由于评分的范围不是整个年级，而是按照固定的百分比在班上 90 名学生中分配，这就更加给学生造成巨大的心理压力，从而激发他们竞争以求生存的欲望。

在哈佛商学院学习期间，学生们仿佛生活在案例的漩涡中。从分析这些案例的过程中，学生们充分体会到企业在竞争中求生存的艰难与成功者的杰出。例如，学生在校期间曾经讨论过日本本田汽车公司的发展史，以及分析本田远赴异国在激烈竞争中出线的成功因素。

在 1960～1980 年的二十年时间里，世界摩托车工业发生了天翻地覆的变化，实力雄厚的欧美制造商在日本的竞争下节节败退，到 1980 年已经濒临全线崩溃。率先打入世界市场的日本制造商便是本田汽车公司，她成功的故事在美国企业界家喻户晓，有口皆碑。

本田汽车公司的创建人本田宗一郎是一个天才发明家。第二次世界大战后，日本亟需交通运输工具，当时全日本有两百多家摩托车制造厂，但是，设备陈旧，技术落后，材质低劣。本田宗一郎认为，技术不仅可以振兴日本社会，并能创造一个更美好的世界。1946 年，他创办了本田技术研究所，开始从事内燃机的研究， 1947 年研制出一种二冲程 50CC 的 A 型发动机，1948 年创办本田汽车公司。

1949 年，本田又研制出一种二冲程 50CC 三马力 D 型轻型摩托车，比别的厂牌质优耐用，很受市场欢迎。本田雇了 70 名工人，每月生产 100 辆摩托车。但是，经销本田摩托车的车行为了厚利，将销售量限制在每月 80 辆，本田无可奈何。

本田试图筹集更多的资金，但是，到处碰壁。同时，竞争的厂家又研制成功一种马力大、噪音小的四冲程发动机。正当本田陷入困境之际，他结识了藤泽武夫，藤泽不但愿意投资 200 万日元（7500 美元），更因他在金融和市场行销方面颇有经验，劝本田仿效竞争者，制造四冲程发动机，但是，自

需要全本请访问 www.ertongbook.com