

哈佛经理学院亲历记

北京师联教育科学研究所 编著

学苑音像出版社

丛 书 名：哲学经济
书 名：哈佛经理学院亲历记
作 者：北京师联教育科学研究所
出 版 社：学苑音像出版社
出版日期：2005年1月
ISBN：7-88050-469-9/B02
定 价：10.00元

序

当人类向二 年迈进时，世界变得更小同时也更复杂了。知识的新综合和人类的新合作显得越来越重要。如果人类要避免陷入无知的囹圄，增进彼此的了解，就必需运用新的设计概念去架设一座沟通社会、经济和思想的桥梁。为此，我们迫切需要新型的交流使者。

唐庆华君西方之行的最大意义就是他正在起着这种使者的作用。他写的关于美国最重要的工商管理学校的这本书，其意义也在于此。我很乐意向素未谋面的中国大陆、香港和其他地区的中文读者介绍此书，因为作为一个在哈佛经理学院任教的中国血统的美国学者，我感到自己或多或少也在起着这种使者的作用。

哈佛经理学院是美国首屈一指的高等学府，建校已七十九年。它有着与众不同的使命和不同凡响的校风。唐君的这本书出色地将这所著名学府再现在读者面前。因为没有亲自经历是很难将它的风格刻画出来的。哈佛经理学院的师生、校友都有一种共同的传统感和自豪感。哈佛经理学院重视理论与实践之间的某种平衡。没有一所管理学校比它更致力于适合实践者的需要了。它是一个学者、决策者和实干家的大集体。其校友影响之大，实非言语所能形容。全校有一种超越学科界限的特殊的集体精神。

哈佛经理学院之所以重要，是因为当今世界经理人员的影响在日益加深。一切人类文明的产物，交通运输、能源、信息系统等等无不需要有经理人员的参与和决策。学习管理学很重要的一点是应具有批评的态度，因为世界上只有两种经营管理：好的经营管理和坏的经营管理。

从某种意义上说，“管理”在中国是一个熟悉的课题。中国有其历史悠久的文职制度，而当代的政坛又强调领导艺术和组织才能。在中国进入历史新阶段的时际，很有必要重新研究管理学。

那末，哈佛经理学院是怎样培养经理人才的？管理学对一个社会的现代化和生产率的提高有什么帮助？现代企业管理人员应具备怎样的素质？现代管理学如何与传统的思想文化相结合？传播管理学知识的捷径何在？对这些问题唐君在本书中都直接或间接作了不同程度的解答。

我第一次认识唐庆华君，是在他上我所讲授的“自办企业”一课的时候。这门课程着重研究那些目光远大、敢作敢为的人是如何创新立业的。在这个意义上，唐君可称为一位致力于创新的知识企业家。我希望此书时中国大陆、香港和其他地区的中文读者有所助益，并为东西方的交流开辟新的途径。

高健

于马萨诸塞州波士顿
哈佛经理学院

大陆版自序

一九八一年我赴英时，是华东师范大学（当时名上海师范大学）英语系学生。不过学习语言并非自己的初衷，只是当时环境下不得已的选择。因为我一向认为语言只不过是一种工具而“文化革命”时期，除了学习外语和数理化外，我还有幸在祖父的指导下读了四书以及包括《左传》、《史记》在内的古典精华，并有机会读了不少西方经典著作。我发现中国的文化传统一方面是讲究文字技巧的雕饰，另一方面则是侧重在个人的修养和处世权术。古人虽然明白凡治国之道，必先富民（《管子·治国》），但是修身齐家治国平天下的纲领里似乎没有什么经济方面的内容。而中国的生活现实不得不使人痛切地感到经济匮乏所带来的苦恼。经济的重要应该是不言而喻的。令人困惑的是不知什么缘故经济与管理在中国的文化传统里却没有受到应有的重视。

孔子说：“富而可求之，虽执鞭之士吾亦为之；如不可求，从吾所好。”他的弟子子夏又说：“学而优则仕，仕而优则学。”儒家一方面说君子非恶富贵，另一方面又认为富贵在天，无可求之道。这也许就导致了几千年来仕学凌驾于工商之上的局面。须知贫穷不可耻，安于贫穷不思变才可耻。人们在与命运的搏斗中，必然包含与贫穷的搏斗。

赴英留学之后，立即改攻经济，对我来说就太自然了。不懂一点经济学将永远是我教育上的缺憾。英国开设经济学比较著名的大学有牛津、剑桥和伦敦经济学院。不同的是伦敦经济学院还开设有实用价值的金融会计学，又特地组织了一个投资公司，出资让学生实际投资于股票市场。当我第一次作为投资决策组成员之一，搜集信息，分析企业，调查市场，整理数据，最后作出投资决定时的那种兴奋，至今仍然记忆犹新。我觉得受教育的目标不是做精神贵族，而是把学到的知识应用到实践中去。

凡中国人初到西方，受到所谓异文化的冲击，常常成为一大话题。由于我当时语言关已过，并对英国制度有相当了解，因此来到英国后似乎并未感到什么文化冲击。相反，对英国的历史和文化倒颇有一种亲切感。一位英国朋友指出，这是因为在历史与文化方面，中英两国都有某种优越感的缘故。言之不虚也。

英国社会分等级，有惰性，有排他性，但同时是一个对个性极有容忍性的理性社会。我长期在反理性和压抑个人的阴影下生活过，初至英国时，一如萨默赛特·莫姆在他一本小说里所描写的那样：虽然置身于前所未有的环境，置身于陌生人群之中，却仿佛早就认识他们，认识这环境一般。当时英国经济不景气，伦敦经济学院给我的奖学金不足。英国的公司和银行慷慨资助，俾我完成学业并遍游欧陆，实属幸事。

要说文化冲击，从英国来到美国倒的确有。到美国的第一个印象就是人种杂多，矛盾百端。多种族的地方，人与人之间的关系必然渗入同文同种的社会所没有的不安定因素。种族偏见和歧视是客观现实。区别在于程度和表现方式不同而已。妙哉，美国！我曾因不服交警给我的驾车超速罚单与之对簿公堂，也曾听到批准我为永久居民的移民局官员对政府部门办事效率低所作的道歉之词。我曾因马萨诸塞州房地产纳税过高向当地市长提意见而得到税务局长亲自过问，也曾为调查某产品直通电话请教于美国商务部专家长达一小时之久。找出于同情戈尔巴乔夫而拒绝在支持拉脱维亚独立的请愿书

上签名，也曾捐款给一位状颇可怜的乞丐而事后才发现他是一个骗子。

哈佛经理学院培养的是总经理人才。其实、总经理这门学问在中国并不陌生。汉高祖刘邦有一句名言：“夫运筹帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房。镇国家，抚百姓，给馈饷，不绝粮道，吾不如肖何。连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。”他道出了做总经理的精髓。

在自由竞争的美国，我本以为大概一个人光凭本事就能畅行无阻。有一次对几个同学谈起：“看来，在你们的社会，重要的是你的知识有多少，而不是认识什么人。”其中一位同学立即反驳：“不，认识什么人有时比有多少知识更重要。”其他同学也都随声附和，这使我颇为吃惊。

在中国，拉关系是日常生活乃至企业运转不可或缺的一面。在美国，企业决策如我工作中的投资决策则往往基于客观标准。技术信息。每项决策都要受市场经济的最终考验。但是无论经营企业、拉拢客户、谋职晋升，关系学都同样重要。唯其如此，戴尔·卡尼基早在三十年代就写过一本《如何交友与应付人》的书，至今还脍炙人口。中国的兵法计略早为西方所借重，用之于沙场与商场竞争均已大显神通，中国悠远的关系学和练达的处世智谋在美国也应该有用武之地。

美国社会是一个外向型、行动型，重视口才，重视自我表现的社会。即使是三尺之童也会夸夸其谈。搞金融，搞经营管理。口才之重要自不待言，即便是做技术性的工作，口才好更是锦上添花。我小时读的朱柏庐治家格言里告诫人们说：“处世戒多言，言多必失。”无形中造成了一道心理屏障，使得不少中国人讷于言。

日本人也受到中国文化中这种“无多言，多言必败”的思想影响而往往不善于在公众场合讲话。难怪日本明治时代的启蒙思想家、教育家福泽谕吉到美国访问时出席了一所中学的学生辩论会后，回国就办起一阶专门训练学生在大庭广众中发表意见的学校。

中国人向来有对文字修辞的直感。如能适当注意培养口才，将更有利于生活与事业上的成功。

必须强调的是，在美国，关系学和口才只有在真才实学的前提下，才能发挥效用。

口才源于思想的流畅。其实，任何成就，任何财富都起源于思想。一个人能绝对控制的只有自己的思想。思考是一个人的特权，是一个人驾驭命运的唯一手段。美国人提倡从积极方面思考问题。固为先有积极思维，而后才会有积极的结果。一个人能控制自己的思想，就能改变进而控制环境，最终实现自己人生的目标。

尽管美国人有其文化浅薄，偏重形式，幼稚天真，颓废堕落的一面，尽管美国社会弊端如林，危机四伏，但美国是世界一流强国。许多人到美国来是为了追求经济上的成功，物质上的享受。我从事的企业买卖、金融投资这一行，更是资本主义最集中的表现，但是经济进步决不能以牺牲使人生具有意义的东西为代价。其实，物质文明仅仅是美国的一个次要方面。美国之特点更在于它既讲究实干、又具有理想主义。任何来美国追求物质文明的人都不能忽视这些。

本书初版于1990年。1995年毕业十周年之际，我重返哈佛参加校友团聚，恰逢哈佛经理学院院长易人，课程翻新，学制改革；又遇故友，识新知，

俱怀逸兴壮思飞。回首既往，海阔天空，交谈之余，但觉同学们英气锐意之外，更添了智慧的洞察、成熟的判断和对事业生涯的沉稳乐观。爱特增写两章作一汇报。

我们每一个中国人，无论在国内或海外，都热切希望可爱的祖国早日成为名副其实的现代强国。我感到哈佛的所教与所学或许对大家有一定的借鉴意义，乃不揣浅陋，将自己的经历笔之于书，以期与读者朋友分享并共同提高，承蒙北京三联书店前辈沈昌文先生和特约编审许医农女士促请与启发，撰此短文，聊作自序。在此特致谢忱，更盼读者朋友指正是幸。

唐庆华
一九九六年二月于纽约

致谢

本书献给祖父唐衡、祖母康镜涛。他们的爱给了我自信，他们的教诲给了我灵感，他们的德行给了我楷模。

本书蒙美国哈佛大学经理学院华裔教授高健先生作序，中国华东师范大学教授、业师周缵武先生撰写简介。

本书承北京三联书店总经理兼总编辑董秀玉女士、特约编审许医农女士热诚关注支持。

本书又蒙友人周家骥、杨立德，舅父葛为公提出珍贵意见，并得家父唐清安、家母葛惠明，弟弟唐铎、唐坚鼎力协助。

本书初版后，承蒙读者朋友们来信溢美激赏，实令人感动，愧不敢当。在此一并致以衷心感谢。

作者谨识
一九九五年十二月

作者简介

唐庆华，1951 年出生于上海。1969 年中学毕业后坚持自学数理化 / 卜语、古典文学与历史。1974 年被分配在街道废品收购站工作，开始利用业余时间翻译英文科技资料和文学作品。1977 年以优异成绩考进华东师范大学外语系英文专业，并坚持不懈地收听英国广播公司的英语节目，1980 年获得该公司主办的世界英语比赛第一名，并应邀远赴英伦免费旅行。同年 10 月进入伦敦经济学院，1983 年毕业于金融专业与会计专业，获经济学理学学士学位。旋又赴美进入哈佛大学经理学院，1985 年毕业，为 1949 年以后第一位获得哈佛工商管理硕士学位（MBA）的中国大陆学生。

毕业后，曾在一家欧洲国际管理咨询公司担任投资咨询。现在美国从事投资管理的工作，为美国证券交易管理委员会注册投资咨询。

本书初版于 1990 年在香港面世，获得好评，成为畅销读物。1992 年又先后在台湾和中国大陆出版。

作者的另一著作《帕口何投资——华尔街理财实践记》于 1994 年出版。1995 年中国北京电视台将此书摄制成八集专题系列片在全国播映，深受观众欢迎。该片获美国安泰人寿保险公司、VISA 国际组织、美国那斯达克证券市场以及芝加哥商业交易所赞助，并得美国财政部、美国证券交易管理委员会、纽约证券交易所、美国公共电视台和道·琼斯公司等多家美国公司支持。

作者摄于哈佛经理学院校友团聚晚会上（1995 年）

一 入学

人生的第一要义在于发展自己所有的一切，所能成就的一切。

——歌德号称资本主义西点军校的哈佛经理学院 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。在美国五百家最大公司里担任最高职位的经理中，有五分之一毕业于这所学院。因此，哈佛工商管理硕士成了权力和金钱的象征，成了许多美国青年梦寐以求的学位。

我早闻哈佛大学的令名。一九七八年我念大学时，读了美国经济学家加尔布雷思的《动荡的时代》一书，书中有一张哈佛大学经理学院毕业生的合影。有趣的是，作者将它与一张西班牙神学院修道士的照片放在一起。借此，我第一次领教到堂堂哈佛大学里有这么一所世俗的专门教授生意经的学院。经商理财之道，出于哈佛之门，不知其有何妙诀，颇使人好奇。这样，于无意中，我萌发了一个有朝一日前去求读的念头。

工商管理硕士是如今时髦的学位，管理学始源于美国。宾夕法尼亚大学首创管理学课程。但将管理学升格为硕士课程的，则属哈佛大学。

我爱好理论研究，更崇尚实干。学以致用成功，往往给人带来最大的喜悦。我曾倾心于文学艺术、心理学。到了英国进入伦敦经济学院后又专攻经济学和金融会计学。管理学既是一门科学，又是一门艺术，对我来说，似乎正对其路。

“不入虎穴，焉得虎子？”既然决定学管理学，那么为什么不到最好的学校去学习呢？哈佛经理学院入学竞争固然激烈，学费亦属高昂，但因之望而却步，犹未经战斗，即承认失败！因此，我在伦敦经济学院学习期间，便决定申请哈佛经理学院，而且只申请哈佛一所。人生像赌博，有时需要冒一下险。

每年向哈佛经理学院申请入学的人，少则五六千，多则七八千，而录取率是固定不变的七百八十名。哈佛一向从三个方面考虑学生的入学条件：

- 一、在校学习成绩；
- 二、工作经验；
- 三、担任领导的才干与气质。

此外，还要参考学生的管理能力测验（GMAT）的成绩。管理能力测验是美国为申请管理学校而专设的统一考试项目。测验学生的语言、数学和推论能力。该测试每年在世界各地举行五次。哈佛学生的 GMAT 平均分数在六五分左右。

从一九八六年起，哈佛决定不再要求或接受 GMAT 分数了，更注重学生入学前的实际工作经验。

填写哈佛经理学院二十一页之多的入学申请表，颇像写自传，在洋洋数

歌德（1749—1832），德国诗人、剧作家、思想家。青年时为狂飙运动的主要人物，后担任魏玛公爵枢密顾问。名作有《少年维特之烦恼》、《浮士德》等。所作抒情诗为德国诗歌的瑰宝。

Harvard Business School 全名为 Harvard University Graduate School of Business Administration。一译哈佛商学院，或哈佛管理学院。本书译为哈佛经理学院。较切合原义。

加尔布雷思（1908 ），美国经济学家、作家。哈佛大学经济学教授。曾任肯尼迪总统顾问，美国驻印度大使等职。为自由派学者。著有《富裕的社会》、《新工业国家》等学术专著和普及读物。

千言的九篇文章里，除回答一般性的问题外，学生必须陈述入学动机，剖析自己的优缺点，列举兴趣嗜好，还要说出自己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，熟悉学生学习和工作情况的人士要向哈佛出具三封推荐信。

申请哈佛者何其多也，而录取额却不增加。哈佛经理学院开宗明义的使命便是培养具有领导才干的总经理式的人才。世界上不需要许多总经理，真正的经理之才也不可能那么多。因此，固定录取率也就不难理解了。哈佛声称不存在典型的哈佛工商管理硕士，故也没有绝对的录取标准。最好是由学生自己决定是否经理之才。

一九八三年一月在我寄出厚厚一大包申请材料之后的两个月，哈佛经理学院招生委员会主任来了一封简短的信：

我荣幸地通知你，招生委员会已表决通过，决定录取你入学。……

一九八三年夏，我结束了在英国三年的求学，来到了美国。

哈佛大学是美国最古老的学府。哈佛所在地坎布里奇与英国的剑桥是同一英文字。我去过剑桥，那儿有绿草如茵的河岸，优美宁静的校园，古风盎然的建筑，世界闻名的男童唱诗班，和一条被中国诗人徐志摩称之为充满灵性的河。

来到哈佛广场，却别有一番气象。所谓广场，其实只是一个十字路口。那天正逢星期日，广场上行人熙攘，车水马龙。在哈佛合作商店门口，扭姿作态的业余艺术家正在表演摇滚乐，彩发蓬松的“崩族”大大方方地招摇过市，披挂袈裟的僧侣正在散发宣传素食的小册子。地铁的这一边，打着赤脚的女孩坐在冰淇淋店外的桌旁享口福，反霍梅尼的伊朗人权运动成员摆着摊子请同情者在抗议书上签名，还有一群人围着一个能在装水的杯子上敲出乐曲的演奏家。真是三教九流，五花八门，令我目不暇接。

我真的到了哈佛吗？

从哈佛广场沿肯尼迪街走去，经过哈佛大学肯尼迪政府学院和安德生桥，便到了查尔斯河南岸，也就是位于波士顿这一边的哈佛经理学院所在地。这儿，绿树掩映，草地如茵，百卉芳菲，水波荡漾。有人在亭院里悠闲地喝着咖啡，松鼠在树丛中专心玩耍。轩敞庄严的贝克图书馆俯视波光粼粼的河面。以图书馆为中心，前面左右两方对称地竖立着学生宿舍和各系办公楼。招生委员会设在图书馆左侧的摩根楼，奥尔里奇教学楼则位于其右。整修一新的克莱斯奇餐厅楼位于校园大道的终端。校内有书店、保健室、运动场、邮局、小酒吧、小卖部、旅行社，一切日常生活的需要，足不出校门，都可以得到满足。

贝克图书馆是世界上最大的工商图书馆，藏书五十万册，另有三十二万张缩微照片，八千多卷缩微胶卷，六千五百种常用的专业书和近期杂志。

经理学院是一个自成一统的世界。

星期天的下午，校园令人欣慰地幽静。这儿远离尘嚣，与哈佛广场相比，仿佛是另一世界。这种差别，大概就不仅仅是地理上的了。新生正在陆续报到。哈佛经理学院一九八三年学费为九千美元，一九八四年增至一万美元。在哈佛学习两年的费用共需四万美元。但是由于经济原因不来入学的却绝不仅有。教育，特别是哈佛的教育，是一种金不换的投资。从全校看，七百八十六名新生情况如下：

直接从大学进入经理学院者 3%

女性 25%
少数人种 9%
外国学生 13%
已婚者 17%
有子女者 3%
入学年龄
二十三岁以下 2%
二十三~二十四岁 44%
二十五~二十六岁 33%
二十七~二十八岁 12%
二十九岁以上 9%
大学专业
工商管理 18%
经济学 24%
工程 24%
政府学 4%
文科 10%
理论科学 9%
社会科学 7%
职业专科 1%

对于每个入学者来说，哈佛经理学院标志着某种梦想，也标志着某种梦想的实现。

二 第一堂课

人生成功的秘诀是当机会来到时，你已经准备好了。

——迪斯累里大家都知道哈佛用实例法教学。前一天我们领到了第一学期的教材。每门课的教材由几十份单行本组成。每份单行本就是一篇实例。但是实例法究竟如何教法，对我来说却是个谜。第一天，当我清晨八点来到教室时，已有一半同学坐在那里了。教室里灯火通明，没有窗子。座位呈马蹄形排列。八点二十五分，全班九十位同学到齐。

八点二十九分，教授进入教室。

八点三十分整，上课开始。第一天第一堂课是市场营销学。实例是就费尔德毯子公司的新产品展开讨论。教材首先介绍毯子的品种、销售渠道及市场竞争，接着介绍新毯子的特点，以及该公司生产的其他毯子。然后说明毯子通过百货公司和大众用品商店两种不同渠道的销售情况，并讨论顾客选购毯子的心理。最后要求学生提出一项营销方案。方案中要包括价格、利润目标、包装、设计、广告、经销渠道等多个方面。文后附有八幅插图介绍费尔德毯子公司的组织机构，以及各种毯子的品种、颜色、零售价、批发价、成本与其工艺特点。全文长达二十四页。

对于一个从未接触过市场营销学的人来说，这大量的信息似乎是一团乱麻。没想到推销一条毯子竟有这么多学问。

第一堂课的气氛特别紧张。显然，每个同学前一晚都读过这篇实例，而且都作了准备。但是没有一个人此刻心里感到踏实。

教授似乎在一个一个地打量着学生。他缓缓地环视一周后，终于望着一位同学说：

“桑德斯先生，请你分析一下费尔德毯子公司的问题。”

顿时，其他人都松了一口气，桑德斯稍稍愣了一下，便开始发言。他分析了毯子的市场，顾客的心理，又探讨了新产品的潜力，经销者的手法，最后提出了一套解决方案。他的声音响亮清晰，只是稍显急促。

桑德斯刚讲完，至少有二十个同学立即举起手来。实例讨论就这样开始了。

实例教学法是哈佛经理学院的传家宝。每个实例描写的是工商企业遇到的真实问题。有的实例似乎是从一个将军的角度叙述整个战局，有的则记录一个士兵模糊片面的印象。有时实例故意不给应有的信息，有时又故意多给一些。实例的最后，总是问你：

“你说该怎么办？”

实例法的精髓不在于让同学强记内容，而是迫使我们开动脑筋思考，苦苦地思考。当然不是无休止的思考，第二天一早我们就得带着行动方案去上课。其实现实世界也往往如此。我们不可能掌握一切应该知道的信息，有价值的信息又常常混杂在一大堆纷乱的信息之中。现实世界中多半没有一种精确的答案，却有受时间、资源、人才等条件限制的多种选择。实例法训练的是决策的艺术，意在锻炼学生在不圆满的条件下作出决策的能力。

实例法成功的一个重要因素在于学生的质量。经理学院将新生分成从 A

迪斯累里（1804—1881），英国政治家。1867—1868年及1874—1880年两任首相，他是犹太人后裔，在英国并无特殊背景或政治影响力，却能凭个人才能和意志官至首相，为英国历史上令人啧啧称奇之事。

到 I 的九个班，每班九十人，有固定的教室，按同学的背景、经历、特长、兴趣配组成班。我被分配到 H 班。我们班上除了我这个中国人外，还有英国、加拿大、意大利、牙买加、法国、韩国、哥伦比亚、津巴布韦等共九个外国学生。有两个美籍华人同学。同学中有美国参议员的子女，有已经获得博士学位的理科生，有奥运会运动员，有西点军校的教官，有税务律师，有会计师，有银行家，有工程师。

无论学生过去学的专业是什么，第一年的课全是必修课。内容有会计学、管理经济学、市场营销学、写作讲演课、组织行为学、生产管理、人力资源管理、企业战略、国际政治经济学和管理模拟竞赛。

哈佛的节奏是紧张的，也必然如此。要在短短两年里培养出总经理式的人才谈何容易！哈佛教育的价值在于：把通常需要多年工作实践方能获得的经验浓缩到两年的课程里，将涉世不深的学生“催熟”。

在两年里，我们要分析八百个实例。一篇实例短则一二十页，长则三四十页。每星期一三五上三节课，二四上两节课。除了实例外，还发给我们与实例有关的背景知识、理论说明等参考资料。阅读分析一篇实例至少需要二三个小时。

经理学院的评分，有一半取决于上课发言，另一半则视考试成绩而定。极少有书面作业。上课发言不但重质重量，而且讲究时间性，满腹经纶，准备得再好，如果教授没有请你发言，就只好按兵不动，坐失良机。老师是否容易看到你举手，在一定程度上要看你坐的位置。

在半圆形的教室，梯形座位的能见度是不平均的。以面向讲台的中座能见度最佳，两旁次之，号称“天空座”的最高一排和“爬虫座”的最前一排的两侧最差。神经容易紧张，较为腼腆的人，宜坐在最前排，因为发言时只见老师而看不见身后的同学。“天空座”的同学发言时，全班同学转身瞩目，不习惯在大庭广众发言的同学可能会因之怯场。

究竟选什么位置坐，这与你准备采取的上课战略目标应该一致。作为班上外国学生之一的我坐在哪里，相对来说，不那么重要。为数不多的外国学生享有某种特殊的注意力。

有的同学对于座位之重视，显然达到了神经质的程度。开学后第二天就发生过这么一件事。一年级盼教室是固定的。学生的座位从第一天第一节课起就固定了。坐在什么座位，本无定则。第一天第一节课早到的同学自然能选到较中意的位置。选好座位后，每人将学校准备好的名片插在桌前，这座位就是你的合法席位了。从此约定俗成，无人提出异议。第二天上课时，所有的教室都井然有序，学生的名片各得其所。唯独 C 班不然。教室里沸沸扬扬，一片混乱。原来不知是谁在前一大晚上偷偷拔掉了所有的名片，把它们扔在讲台上，全班第二天上课时不得不重新定座。不少人第一天辛苦挣得的中意座位已为别人所占，而那些在前一天没有争到佳席的人则暗自庆幸，虽然以后再也没有发生第二次抢座事件，C 班的气氛却从此蒙上了一层彼此猜疑的阴影。

经理学院设有专门为学生提供学习、生活、择业方面的心理学咨询。咨询服务处的校医每年大约接待七百名学生。上课发言感到困难是学生“就医”最普遍的原因。新生要是到了开学后第三个星期还缄口不言，恐怕就需要一些心理治疗了。第二个最普遍的就医原因是考试引起的焦虑和失眠。考试前失眠或焦急本属正常，但过度忧虑，惶惶不可终日，则是犯了心病，得由 MBA

咨询服务处的心理学专家开一贴心药。心病和其他疾病一样，越早发现，越早就医越好。即使是杯弓蛇影，一场虚惊，那也无伤大雅。因为保密是医德。

不过，不管求什么心理学家的指点，哈佛经理学院恐怕终非神经脆弱者的安乐窝。

三 天高任鸟飞

如果相互斗争是自然的一个法则，那么相互扶助至少也是一个。但是对于物种的进步与进化，互助比互争更为重要。

——克鲁泡特金哈佛经理学院使用的实例取自现实世界经理人员的第一手报告。从工业制造厂到政府部门，从非营利组织到金融机构都有。实例讨论的课题或为新产品的市场营销计划，或为跨国公司的组织变革，或为资方与工会谈判的战略，或为女经理人员在单位里受到性骚扰时的对策，涉及面颇广。学生从当事人的角度出发，在不知道实际结果的情况下，分析实例中描述的问题。想出解决方法。经理学院在每篇实例的首页都煞费苦心声明：本实例专为课堂讨论而撰，无意论断当事人对问题的处理是否有效。

一般来说，同学先独力作业，然后在学习小组里集体讨论。差不多每个一年级同学都参加了学习小组。小组通常由四五个住在邻近或兴趣相投的同学组成。大家定时开会，一起切磋琢磨，共同研究第二天上课要讨论的实例。上课发言胆怯的同学可以在这个小集体里先演习一遍。在学习紧张的时候，聚在一起片刻，还可以收到减轻心理压力的效果。

课堂上，教授引导全班，以学生发言为主，分析实例中错综复杂的局面，辨识发生问题的根本原因，权衡互相制约的因素，再比较不同解决方案的利弊，最后以该企业的目标为指针，制定行动计划。哈佛的实例一般没有标准答案。正确的答案也往往不止一个。实例法要求我们在实践中学习。现实世界中的决策，绝不是一门精确的科学。一项决定的后果远没有书本理论预言的那样刻板，因而，实例法是一种独特而微妙的学习方法，其意义又超过单纯让同学吸收某种知识和掌握某种技巧。

下面的西南航空公司一例，也许能窥豹一斑地说明这一点。

西南航空公司（以下简称西南航空）创建于一九六七年三月，以提高民航服务质量为宗旨，有意在得克萨斯州东部的达拉斯、休斯敦和圣安东尼奥三城市间开辟航线。一九六八年二月得克萨斯州航空局批准西南航空为州际客运公司。但由于另外两家航空公司：布朗尼夫航空公司（简称布朗尼夫）和得州国际航空公司（简称得州国际）在法律上作梗，西南航空于一九七一年六月方开始营业。

上述三条航线中以达拉斯——休斯敦航线的客运量为最大。布朗尼夫控制了这条航线百分之七十五的客运。这是一家拥有七十四架喷气式客机的国际航空公司。该公司一九七一年载客五百八十万人次，营业收入达三亿三千万美元。得州国际拥有四十五架客机，该公司一九七一年载客二百二十万人次，营业额达七千八百万美元。

由于这两家公司的主要航线是跨州飞行，所以想在州内旅行的乘客经常买不到机票。此外，这两家公司的服务质量甚差，已引起乘客的普遍不满。西南航空希望乘虚而入，发展业务。

布朗尼夫和得州国际两家航空公司的达拉斯——休斯敦航线票价为二十七元；达拉斯——圣安东尼奥航线票价为二十八元，经过深思熟虑，西南航

克鲁泡特金（1842—1921），俄国地理学家及无政府主义思想家。1871年宣布放弃贵族身份而献身社会正义的工作。因信仰无政府主义被囚。后逃亡西欧，在英居留了三十年。1917年俄国革命后回国，并担任顾问，著有《法国大革命》、《互助论》、《工资制度》等。

空将三条航线的票价一律定为二十元。尽管西南航空的经理人员估计到两家对手很可能效法削价，但决定先发制人。

根据西南航空的估计，每次班机载客量要达到三十九人方能收支平衡。公司经理人员预料开始会有一段亏损时期，不过认为有希望达到这一载容量。而且他们认为航运市场潜力很大。

一九七一年六月，西南航空大张旗鼓地开始营业了。他们以全新的波音737双引擎喷气机，便捷的订票手续，可口的机上饮料，迷人的空中小姐招徕乘客。可是在开始一段时期，广告宣传似乎收效甚微，营业实绩平平。

从一九七一年六月十八到三十日，搭乘达拉斯——休斯敦航线班机的乘客每班次仅十三·一人；达拉斯——圣安东尼奥航线每班次仅十二·九人。七月份载客量上升迟缓。果然不出所料，布朗尼夫和得州国际两家航空公司随即在这两条航线上增加班次，降低票价，改善服务质量，还大力宣传了一番。

西南航空的主管人员认为，要跟这两家对手竞争非增加飞行班次不可。一九七一年九月定购的第四架波音737客机交货，于是西南航空决定从十月份起，在达拉斯——休斯敦航线上每小时开一次班机；在达拉斯——圣安东尼奥航线上每两小时开一次班机。

西南航空向休斯敦市的乘客征询意见后，了解到大多数人喜欢离市中心十二英里的霍比机场，而不喜欢城北二十六英里外新建的国际机场，从十一月中旬起便将达拉斯——休斯敦航线每天十四次班机中的七次，改为从霍比机场起飞。同时取消了亏损大的星期六航线班机。机票大多在机场出售，也由旅行社代售。乘客用现金支付的机票，旅行社回扣百分之十，用信用卡支付的回扣百分之七。企业单位经常乘坐班机的人员可自己开机票，每月由所在单位直接与西南航空结帐。这种机票票价不打折扣，但给企业出差人员带来了方便。

这些措施尽管使西南航空一九七一年第四季度的营业收入比上一季度有所增长，但亏损仍大，年终公司累计损失达三百七十五万美元。

从一九七一年十月到一九七二年四月，西南航空每次班机的乘客平均人数从十八·四人增至二十六·七人，然而仍旧大大低于收回成本必需的最低人数。经验表明，上午十时到下午四时这段时间，因乘客人数不足，每小时开一次班机在经济上不合算。而绝大多数乘客喜欢到霍比机场，西南航空干脆不再用新建的国际机场了。

一九七二年五月十四日，西南航空将达拉斯——休斯敦间的航线班机，从一天二十九次减到二十二次；到圣安东尼奥的每天十一次和圣安东尼奥——休斯敦的每天六次则保持不变。这样一来，新购置的那架波音737飞机就用不着了。公司很快找到了买主，从转卖中获得了五十三万美元的利润。

一九七二年六月，西南航空开业一周年，公司借此机会进行了声势浩大的庆祝活动。机场候机室里，机舱内都布置了宣传画。整整一周，每天的班机上都举行庆祝会。广告则着重宣传自己是一家受到强者欺凌的、真心为乘客服务的弱小公司。

西南航空的经理人员此时仔细研究了票价，根据成本和营业收入决定作适当调整。不久前在每星期五晚上九时后曾试销十元一张的廉价机票。五月份开始，则每天晚上九时后都出售廉价票。结果，买廉价票的乘客大增。原来乘全价票的乘客宁愿等到九时以后再旅行。经理人员意识到如听其发展，

就不能维持白天二十元一张的票价了。故从七月九日开始，将单程机票从二十元提高到二十六元，并增设五十元一张的回程机票和二百二十五元一张的月票。月票在三条航线上均可通用。

一向标榜廉价实惠的西南航空，如何将提高票价的决定告诉乘客，倒成了一个难题。主管人员与一家广告公司磋商后，宣布班机上新设“经理级”座位。经理级座位较宽敞，乘客享受额外的招待。于是把飞机前面两排座位拆去，乘客席位从一百一十二个减少到一百零四个，以增加空间。另向乘客免费供应饮料，由于航程罕，估计空中小姐大概只来得及给乘客送上两杯饮料。西南航空在报刊上登了整版广告，宣布一等舱“经理级”座位的开设。每张机票售价二十六元。

布朗尼夫和得州国际两家公司会有怎么反应呢？西南航空一位副总裁说：“开始几天，我们的确捏了一把汗。”布朗尼夫的第一个反应是，从七月十一日开始给达拉斯——休斯敦航线增拨一架飞机，做到基本上每小时有一次航班。七月十七日得州国际将票价提高到西南航空同样的水平。七月二十一日布朗尼夫也跟进，并且在晚上七时三十分后，在达拉斯——休斯敦航线上增加了一次“日落”班次。由于布朗尼夫增加班次，提高票价。乘坐西南航空的旅客在当年第二、第三季度下降了百分之二，但实际营业收入却有了增加。

西南航空九月份展开了新的广告攻势。这次的中心口号是：请您回忆一下没有“西南”以前的日子。广告公司认为这个口号有号召力。西南航空主要通过电视和广告牌作宣传，强调该公司班机准时可靠。

十月底西南航空再次调整票价。十元的廉价票由半价票取代。单程十三美元，双程二十五美元。每晚八时后实行。又恢复了星期六的航班。周末的机票一律半价。三个星期的广告攻势取得了显著效果。一九七二年十一月西南航空的客运量比十月上升百分之十二，成为全年营业额最高的月份。

一九七三年，西南航空的主管人员将注意力转向最棘手的问题上。虽然公司在达拉斯——休斯敦航线上赢利，但在达拉斯——圣安东尼奥航线上却赔本。公司在这条线上每天有八次航班，布朗尼夫有三十四次。一九七三年一月份西南航空在这条航线上每班次仅有十七位乘客。经理人员认为如果载客量不上升。他们将被迫取消该航线。因此决定作最后一次努力来吸引更多乘客。一九七三年一月二十二日他们宣布该航线实行六十天半价票，并在电视台和电台上大作宣传。西南航空的算盘是：如果此举成功，半价就保持不变。宣布六十天的用意是刺激乘客的兴趣，同时也减少竞争对手报复的可能。

半价票运动立竿见影。第一个星期，达拉斯——圣安东尼奥航线每班次乘客递增至四十八人，而且继续在增加。

二月一日布朗尼夫在报上刊登了整版广告，宣布在达拉斯——休斯敦霍比机场航线实行半价票至四月一日为止。而该航线国际机场票价仍保持原价。

西南航空的经理人员立即召开紧急会议商量对策。

西南航空应该采取什么对策呢？就要求我们在课堂上参照实例后面附载的十页关于该公司的客运量统计、年度报告、飞行成本、广告样张、损益计算书等资料加以研究。西南航空应不应该在达拉斯——圣安东尼奥航线上实行半价？它的长期价格目标是什么？在三足鼎立的局面中西南航空应该占取什么地位？如何与两家竞争对手瓜分市场？西南航空如果认识到三家之间既