

第一篇

新
现
实

第一章

美国梦依然存在吗？

’74 届哈佛毕业生这一代人，成长在美国大发展的时期。那个时代，生活的面貌日新月异；‘美国梦’四处荡漾。凯文·约翰逊(Kevin Johnson)便是他们其中的一个¹。1946 年 3 月 27 日，他出生在芝加哥附近。在他成长的环境里，生活中洋溢着一片热情向上的气氛。1954 年，凯文的父亲从一名销售代表被提升为销售经理。他们从原来居住的离科米斯克公园 (Comiskey Park) 仅十分钟路程的一套二居室的外子里搬了出来。新居是一套错层式的四居室，位于温尼特卡 (Winnetka)，带有一个能停两部汽车的车库，一个能做烧烤的室外就餐处，还有一个真正的后院。那个时期，美国经济发展的势头十分强盛。美国的国民生产总值（以 1992 年的美元值计）1946 年为

2134 亿美元,到 1968 年,就超过了 1 万亿美元。这一年,凯文同一群和他一样的年轻人,从斯坦福大学毕业。这一时期美国商业取得了异乎寻常的成功,并为全世界的商业奠定了规范。1955 年,全球年产值最高的 100 家工业企业中,有 75 家是美国的企业²。

当凯文大学毕业,开始在摩托罗拉 (Motorola) 公司工作时,美国的这种全球优势已经开始出现了减弱的趋势。当时,我们中还很少有人注意到这种趋势。在电子工业领域工作四年后,凯文发现,工商管理硕士(MBA)的教育正如一股热浪涌来。^①1972 年,他来到了波士顿,作为一名研究生进入了哈佛大学商学院学习。两年后,当他完成学业走出校园时,尽管经济已在衰退,但他仍然收到了 4 份接受他去工作的邀请供他选择。这一年 6 月开始工作时,他感到世界美妙之极。

凯文的这种乐观主义态度的形成既与他早年的环境有关,也与他在商学院的经历密切相关。在波士顿,凯文和他的同班同学就多次得到告诫,他们中的一些人是注定要成为工商界的重要人物的。工商管理硕士 (MBA) 教育本身,就意味着职业的成功。这一许诺,在他们正在准备最后一次考试时,《幸福》杂志上的一篇文章再次对此进行了肯定。这篇文章的题目是“令美元失色的班级”。描述的是 ‘49 届哈佛商学院的毕业生们。文章的副标题

^① 凯文出生那一年,仅有 2314 人取得了 MBA 学位。而 1972 年凯文申请进入商学院时,当年有 32677 人取得了 MBA 学位。³

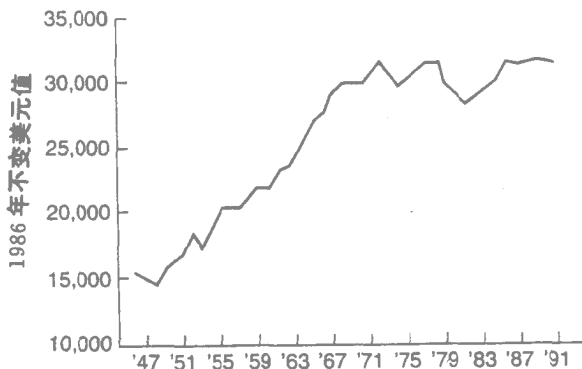
告诉读者,25年来,'49 届的毕业生已上升到了权力、威望和富裕的顶峰⁴。文章中描述的人物包括 吉姆·博克(Jim Burke),当时强生公司(Johnson&Johnson)的总裁;萨姆纳·费尔德伯格(Sumner Feldberg),伊丽莎白·晋顿(Zayre)公司的总裁;小文森特·格里戈里(Vincent Gregory, Jr.),Rohm&Hass 公司的总裁;小威廉姆·汉利(William Hanley, Jr.),Elizabeth Arden 公司的总裁彼得·麦科洛(Peter McColough),施乐(Xerox)公司的总裁 M. G. 奥尼尔(M. G. O'Neil),General Tire 公司的总裁约翰·沙德(John Shad),E. F. Hutton 公司的总裁。

我怀疑我们中是否有人充分注意到了,从那以后,我们的经济已发生了一些最根本的变化。经过了 25 年至 35 年的增长和繁荣后——也就是 '49 届毕业生成就他们事业的那一个时期,周围的环境突然变得更加全球化了,竞争日益加剧,节奏更加快速,更加不稳定,也更加难以应付。实际国民生产总值的增长大大降低。最后的结果是美国公民的平均生活水平大大下降了。

从 1947 年到 1973 年,美国人已习惯于经过 1.6 代人的经济增长就能使生活水平提高一倍的规律。1973 年以后,经济增长速度降低了,取得同样的结果需要 12 代人的努力⁵。对某些人来说,实际生活水平也下降了。每经过一代人或两代人经济的繁荣就可以翻一番的社会,与一个从祖父母到孙子都只有很小变化的社会相比,差异自然十分明显。(参见图 1.1)

图 1.1

美国中产阶级家庭的实际收入



资料来源：保罗·克鲁格曼（Paul Krugman），《降低期望值的年代》（The Age of Diminished Expectations），剑桥，马萨诸塞州：麻省理工学院（MIT）出版社，1994，第 5 页。

许多人,包括凯文,都还没有充分意识到社会的一些基本方面在第一次石油危机以后已经发生了改变。甚至直到今天,人们对引起这种变化的原因和这种变化所带来的影响也并非完全清楚。但是,现在我们已经清楚地知道,二战后四分之一世纪所形成的那种过高的期望,在今天这个困难的全球竞争的时代已经变得不合时宜了。

正是在这一新的时代,凯文和成千上万个同龄人一起,开始了他们的事业之途。四分之一世纪繁荣的美好时光使他们憋足了气,就好像一枚出膛的炮弹,径直向厚厚

的城墙射去。

到 90 年代初,越来越多的与凯文同龄的人和比他更年轻的人,开始对他们是否能够生活得像他们的父辈那样好这一问题感兴趣了^①。查利·克罗斯克(Charlie Kolowski)是凯文小学同年级的一个伙伴,1981年,他失去了一个中层管理岗位的工作。失业 14 个月后,他怀着忧虑的心情,接受了一份职位和薪水都比以前低的工作。布伦特·法默(Brent Farmer)是凯文中学时的同学,校足球队的守门员,在芝加哥的一家汽车零配件厂工作,1989年,他眼睁睁地看着自己的薪水降低了 15%。伊丽莎白·布卢姆(Elizabeth Bloom),曾是凯文 7 年级时爱慕的对象,1985年,当她的两个孩子都开始上学以后,她决定再次开始工作。可是她只能找到每小时 5 美元的服务工作。他们三位和成千上万的其他人一样,开始对不断繁荣增长的美国梦产生了深深的怀疑。保罗·莱因博格(Paul Leinberger)和布鲁斯·塔克(Bruce Tucker),根据他们对美国出生于 1946 年至 1964 年期间的人进行的研究,得出了他们的结论:“出生在生育高峰时期的这七千五百万人……将是美国历史上第一批在经济上比其父辈

^① 至少在一个报告中数说过,1991年,美国 35—45 岁年龄的人,他们的财富,仅仅是他们的父母在相似年纪时的一半^⑥。

要差的一代人。”⁷

这确实是一个艰难的时代。凯文发现，商业的气氛变化莫测，十分迅速，比以前他们所经历的所有事情都更加难以捉摸，远远超出了他的预期。作为一位公认的电影迷，凯文现在已搜集了 300 多盘录像带。1968 年和 1974 年，他曾两次认真地考虑是否去好莱坞找一份工作。然而，当他征求别人的意见时，几乎每个人都劝他别作这种选择：“人们一次又一次地告诉我，电影业风险太大，太不稳定。他们认为我应该进入像 IBM 这样的大公司工作。”凯文勉强地接受了这些建议。1974 年 6 月开始到一家名列《幸福》杂志 500 家最大企业的大公司工作，任电子部的一名财务分析员。然后，在 1975 年和 1977 年，他都得到了基本上可以预见的提升。然而，他的雇主很快就遭到了来自远东的、意想不到的竞争，公司的业务增长几乎等于零。“长期以来，公司一直保持着 10% 的年增长率。然而，突然出现了新的竞争，销售增长几乎趋近于零，实际上我们已经在亏本。进一步被提升的机会消失了。更糟糕的是，有些人已经失去了工作。整个的工作气氛变得令人不安。”

五年之后，凯文未来的发展计划在另一家公司再次被打破。他工作的部门被卖掉了。他的上司，也是凯文的好朋友，辞职离开了公司。这样的情况下，他原来期望的得到快速提升的梦想又一次消失了。“我想，在接受这份工作的时候，我对这家公司和将要共事的人都作过彻底的研究。然而，我们的部门突然被卖掉了。部门总经理被替换

掉了,他曾是我强有力的支持者。新的所有者对一切都进行了改组和调整,基本上取消了我正在实施的战略计划。所有这一切又一次成为回忆。我确信,我的妻子会说,我当时的脾气坏透了,再同我一起生活 6 个月都将是可能忍受的。我非常愤怒、焦虑和失望。下一步该做什么一点也不确定。”1986 年圣诞前的两个星期,凯文离开了这家大工业公司,离开了“稳定的”世界,接受了另外一份工作。

与 '74 届的其他一些同学相比,凯文遭到的挫折还是较小的。超过三分之一的人曾经至少有一次被解雇或短时解雇。比尔·詹姆森(Bill Jameson)差不多有两年的时间,除了做少量的咨询工作外,没有其他工作可做。比尔说这期间沉重的压力,差点毁了他的婚姻。他们中有些人亲眼目睹了比尔的企业在困难的经济环境中遭到的失败。特洛伊·格利森(Troy Gleason),当他开办的企业破产时,损失了差不多 50 万美元。实际上,这些人中几乎所有的人都曾在某一个时期,因为现实环境不能满足他们的期望,而一度陷入深深的失望之中。卡伦·格利斯特(Karen Glistter)就增加工资的事与老板发生过一次争辩,结果不仅工资没有增加,提升的机会也溜掉了。他在 1980 年的一封信中写道:“一想到我花数千美元去学习才取得了 MBA 学位,现在每周花 65 个小时辛苦工作,竟还要受这样一些糟糕老板的折磨,我就特别难受。我不禁自己问自己,难道一切都是为了这些吗?”

真是艰难的年代。

至今 20 年来，我一直在跟踪着凯文和他的 114 名 MBA 同学。这是一个困难的时代，由于人口的大量增长就业市场十分拥挤，加之企业发展的停滞，就业机会就变得非常有限了。在这种环境下，凯文和他的同事们的境遇又怎样呢？

他们在 1974 年 6 月开始工作，全班遇到的最大的雇主是花旗银行 (Citicorp)。这家银行雇佣了 21 人，占到这届毕业生人数的 2.6%。其它的主要的雇主有福特公司 (Ford)、亚瑟·安德森公司 (Arthur Andersen)、通用食品公司 (General Foods)、艾克森公司 (Exxon)、哥德曼一萨克公司 (Goldman Sachs)、格雷斯公司 (W. R. Grace)、P&G 公司 (Procter & Gamble)、巴克斯特实验室 (Baxter Laboratories)、波伊斯·卡斯克德公司 (Boise Cascade)、麦克金森公司 (McKinsey)、IBM 公司和惠普公司 (Hewlett-Packard)。他们的工作头衔少有例外的都十分朴实，诸如：助理销售员、谷物商、顾问、市场分析经理、高级会计师、公司规划专家、项目经理、研究人员、质保工程师、高级评估员、销售代表、借贷业务员、高级计划员、财务分析员以及其它等等。大约 30% 的人从事市场和销售工作，17% 从事金融工作，13% 从事财会和协调方面的工作，另外 13% 从事一般的管理工作，还有 10% 从事生产和操作方面的工作。大多数这类

工作职位在一个重要的方面十分相似，即不需要对其他人进行很多的监督。相反，这些工作本质上相当职业化。这些职位上的工作人员需要运用他们在学校里学到的专门知识，并与他们工作的公司所需要的专业技术结合起来。他们分析商业资料、分析采购和销售情况、审计帐目、设计生产流程、设计资金流动和管理系统，以及搜集市场信息。他们中只有不到 5% 的人，管理 12 个人以上的集体。

平均来说，他们在这些位置上一般要任职 18 个月^①。在他们第一个雇主那里干三年半。从 1975 年到 1992 年，凯文和他的同学们一般都改变过两次工作，担任过 7 种不同的工作职位^②。工作的旅程有时是激动人心又充满活力的。但对于他们中的大多数人来讲，这远不是一条平坦的大路，其间充满艰辛。工作以外的其它麻烦的袭击，使得事业方面的问题更加严重。有的人因为受过伤，想要孩子，但不能生育。有的因为后代有严重的生理缺陷而痛苦。健康的问题也困扰着他们，他们中有很多人患有严重的疾病，其中有一人在 38 岁时因病去世。不止一人曾经离过婚，至少有一人的房屋被烧毁过，许多人曾陷入古怪的法律诉讼中，遇到婚姻危机等等。

① 47% 的人职位一年，41% 的人职位两年，9% 的人停留三年，6% 的人职位年或更多的年份。

② 有关工作变动的更详细的统计，参见注释 8 和 9。

然而，尽管他们遇到了上述的诸多的麻烦，他们中的大多数人仍在事业上都取得了令人瞩目的成绩。从 1975 年到 1992 年，他们从专业工作岗位上获得了擢升。迈向了领导管理岗位。然后或者创业自己的事业，或者担任执行总管的职务。1975 年，他们中只有 7% 的人可以称之为执行主管、企业家或者老板。到 1992 年，几乎 80% 的人都可以归入这类人中。1975 年，仅有 13% 的人表示，担任总经理的职务是他们首要的职业目标。到 1992 年，超过 50% 的人已经担任了这一类职务。^① 他们所控制的年度预算几乎从零增加到数百万美元。下属员工的数量同样是从零增加，在某些情况下，达到了数百人，甚至数千人。他们的工作头衔很好地反映了权力的上升。到 1992 年，差不多 50% 的人被称为董事长、副董事长、总裁、总经理、首席执行官、首席业务长官、或者企业主。另外有 30% 的人已担任执行副总裁、资深副总裁、集团副总裁、副总裁或合伙人。

伴随着权力的上升，他们的收入也不断增加。从 1974 年到 1992 年，他们的收入平均增加了 10 倍以上。年收入从 18000 美元增加到 195000 美元。净财产增加了 100 倍，超过了 100 万美元。这几乎相当于 40 户一般美国家庭净财产的总和^②。对于他们中最成功的那一半人

① 更详细的统计，请见注释 10 和 11。

② 1989 年，美国家庭的净产是 47,000 美元。家庭主要劳动力年龄在 35—44 岁的家庭净产 52,000 美元（1989）12. 13

来说，这一数字还要高出许多^①。他们当中收入最低的人中也仅仅有不到 2% 的人的收入，大约为美国平均家庭收入的两倍。^②

简直令人难以置信的是，他们这一组人的收入比神话般的 '49 届毕业生还要高。用 1992 年的美元值计算，已超过了二战后繁荣的 '49 届毕业生的收入水平。'49 届毕业生举行离校后 25 周年的团聚时，他们的收入大约

图 1. 2 115 位 MBA 毕业生的收入和净财产

	1974 年	1978 年	1983 年	1988 年	1994 年 (美元)
收入 ^③	18000	37000	84500	142500	260000
(中等)					
收入	18500	48000	131000	264000	410000
(平均)					
净资产	10000	50000	250000	600000	1200000
(中等)					
净资产	46300	105400	606800	1687000	2789900
(平均)					

这些有关 '74 届毕业生的数据，是建立在 14% 的全部人数的样本调查基础上的。与他们 15 周年的聚会时搞的问卷调查对照，从返回的 29% 的调查表的情况来看，二者是一致的。1988 年，'74 届毕业生的中等收入是 160,000 美元，中等的财产总值是每人 900,000 美元。净资产中的一部分是接受的遗产，但对于典型的这届毕业生来讲，这部分遗产所占的比例是较低的，大约为 5%。

① 1992 年该组中最富有的四分之一的人的净财产是 5,000,000 美元。

② 1992 年，这一组中最不富裕的四分之一的人的净财产是 275,000 美元。

③ 薪水、奖金和股票收入。

是 150000 美元。然而,当 '74 届毕业生举行离校后 20 周年的团聚时,他们的收入已超过了这一数字。毕业 25 年后, '49 届毕业生的平均净财产稍微高于 700000 美元(以 1992 年美元价值计¹⁴)。在离校 20 周年后团聚时,凯文和他的同学的净财产已超过了这一数字。(参见图 1.2)

如果保持这一趋势,那么 '74 届毕业生到退休时的净财产数字大约在 800 万美元左右¹⁵。其中 50% 收入最高的人,其净财产将超过 1 亿美元。在没有通货膨胀的情况下,他们中大多数人积聚的财产将是其父辈的 10 倍。

1992 年,凯文 46 岁。当时,他在一家专门为电视生产元器件的公司工作,任执行副总裁。这家公司的年营业额为 1.5 亿美元,这是他工作过的第三个单位。担任过的第八个职务(参见下页表)。他已经结婚,有两个孩子,净财产略多于 100 万美元。1993 年 1 月末,他说他生活得相当满意。他承认,有时候也盼望能成为他所在公司的总裁,并拥有更多的股份。但是,总的来说,他感到工作充满乐趣,“我终于进入了电视业。”他对他的家庭也表现出极大的热情。

然而,并非所有的同学都像凯文那样幸运。有些人

凯文·约翰逊

职业经历

1987—1993

哈里略地区集团 (Halio Graphics)

沃尔瑟姆, 马萨诸塞州

· 执行副总裁, 负责营销, 销售和管理

(1991—1993)

· 市场营销副总裁 (1987—1991)

1980—1986

巴图克程序研究所 (Bartuk System),

桑尼化尔布 (Sunnydale), 加利福尼亚州

· 软件部

· 市场营销副总裁 (1984—1986)

· 资深产品经理 (1981—1984)

· 生产经理 (1980)

1974—1979

塔龙实业公司 (Tallon Industries),

尼瓦克市 (Newark), 新泽西州

电子部

· 市场经理 (1977—1979)

· 资深财务分析员 (1975—1977)

· 财务分析员 (1974)

1968—1972

莫托罗拉

芝加哥, 伊利诺斯州

· 电气工程师和系统分析员

教育

1972—1974

哈佛商学院

波士顿, 马萨诸塞州

工商管理硕士, 第二年受到嘉奖, 财务俱乐部成员。

“The Harbus” 学生报的作者。

1964—1968

斯坦福大学帕洛阿尔托, 加利福尼亚州

电气工程学士学位, 曾选学经济学。学生评议会成员, 学术名誉委员会会员, 学校篮球队队员。

个人背景

背景: 1946 年出生, 在芝加哥附近长大。

婚姻状况: 1978 年同黛布拉·莫尔顿 (波士顿银行高级职员) 结婚。两个孩子, 10 岁和 8 岁。

兴趣: 电影, 航海, 跑步和旅行。

最近阅读: 《真实的》(《Truman》) 戴维 G (麦科洛 著 (David G. McCullough) 著, 和《公司》(《The Firm》), 约翰·格里沙姆 (John Grisham) 著。

没有达到他们预期的目标。但是，大多数人都很喜欢他们的工作。1992 年，40% 的人称对工作非常满意或很满意；相反，仅有 3.2% 的人说工作非常糟糕。90% 的人已婚，大多数人育有孩子，并感到家庭很幸福。^①这一组人中，工作上成功的人们，个人的家庭生活很少有不满意的（参见图 1.3）。总的来说，1992 年仅少于 12% 的人认为他们的整个生活都不太满意。^②

正是因为上面所说的这些信息，商学院每年都吸引成百上千的人们去学习。但由于年龄的限制，只有一部分人能实现这一梦想。

图 1.3 在 115 名 '74 届毕业生对和生活的满意度

对工作是否满意	是	1%	80%
	否	2%	17%
		否	是
		对生活闲暇时间是否满意	

来源：根据 1989 年到 1991 年期间 60 份答卷作出。

① 有关他们对家庭的满意度，1993 年的情况如下：

特别满意	28.1%
很满意	33.3%
满意	24.0%
稍满意	5.2%
不满意	10.4%

② 衡量他们对生活满意度的指标有 9 个等级，从非常的不满意到非常的满意。1、2、3 或 4 构成不满意的回答。

为什么商学院的毕业生能干得这么出色呢？

他们在经济上的成功部分地可归因于他们的精明和哈佛大学的学位的优势。但是，智力和教育上的优势作出的解释远比人们期望的要少。大量的哈佛大学艺术和科学研究方向的研究生院的学生们，1972 年的考试成绩比这些工商管理专业的学生好。但是，他们今天挣得少得多。甚至在这一组工商管理硕士中，1993 年收入高的那些人，在学校时，并不比收入低的那些人分数高。相反，今天收入高的那些人，商学院入学考试的成绩（GMAT）还略显低一些^①。

如果工商管理硕士学位和与其相关的一些东西是关键的因素的话，那么这一组学员中，收入高的人与收入低的人之间的差距应不是很大。然而，事实上却并非如此。到他们退休时，'74 届学员中最富有的人积累的财富将是 10% 收入最低的人的 100 倍。100 倍！他们的家庭背景同样也不能对他们经济上的成功作出很好的解释。他们中的大部分人来自中产阶级的上层。平均说来，他们在事业上取得的成就，远比与他们具有相似社会经济背景的同辈人高。对这一批毕业生来讲，父辈的财富和教育对他们在 1993 年收入方面的悬殊也作不出什么解

① 参见图 8. 4。

释。^①

他们成功的故事既非常复杂，又超越传统。不像一般所谓的“富有的孩子干得好”（或“伶俐的女孩”或“善交际的男孩”干得好）那样。真的，由于他们本身的不合常规是故事的关键，所以，传统的解释在这里显得十分有限。

^① 参见图 8. 3。