

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房子里搬了出来。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减弱的势头。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。1972 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 份可供他选择的工作邀请。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.6. 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。

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

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）。

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。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

至少在一个报告中诉说过，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。

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。在这样的情况下，他原来期望的得到快速提升的梦想又一次消失了。“我想，在接受这份工作时，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 个月都将是不可能忍受的。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，差一点毁了他的婚姻。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 Glister) 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。我不禁们心自问，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。这是一个困难的年代，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 Food)、艾克森公司 (Exxon)、哥德曼-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 (McKissey)、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、财务分析员以及其他等等。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，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。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。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，许客人曾陷入古怪的法律诉讼中，遇到婚姻危机等等。

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% 的人可以被称为执行主管、企业家或者老板。到 1992 年，几乎 80% 的人都可以归入这一类别中。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。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。对于他们中最成功的那一半人来说，这一数字还要高出许多。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。

图 1.2 115 位 MBA 毕业生的收入和净财产

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。

有关工作变动的更详细的统计，参见注释 8 和 9。

更详细的统计，请见注释 10 和 11。

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

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。

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。

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

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，中等的财资产总值是每人 900,000 美元。净财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%。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，净资产略多于 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，大多数人有孩子，并感到家庭很幸福。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。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。

有关他们对家庭的满意度，1993 年的情况如下：

¹⁵ 28.1%

图 1.3 在 115 名 ' 74 届毕业生对生活的满意度

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% 收入最低的入的 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释。²

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 33.3%

² 4.0%

第二章 不寻常的职业道路

杰里米·金 (Jeremy.king) 生长在一个中产阶级的家庭，他的家庭从来都没有与真正的富裕联系到一起。他就学于艾伯森学院 (Alberson College)，这个学院不错，但不属于名牌大学。毕业后，杰里米先工作了5年，然后取得了工商管理硕士学位。20年后，无论从哪个方面讲，他都是一位特别成功的人士。

1946年6月8日，他出生在多伦多附近，是家中四个孩子中最小的一个。他的父亲在一家中等规模的制造工厂工作，杰里米的祖父以前也在这家工厂工作。他祖父是一位很熟练的机械工。杰里米的父亲上了8年的学后，就开始工作，30年后他成为了车间主任。

1963年至1967年，杰里米在离家很近的一所大学上学。这期间他经常在学校和家之间往来，毕业时获得了经济学学士学位。毕业后，他在通用汽车公司找到一份工作，在加拿大上班。进入研究生院学习以前，他在那里工作了5年。1973年夏天，金在波士顿的一家投资管理公司工作，就是在那里，他结识了一位女士，正是这位女士6年后成为了他的妻子。快完成工商管理硕士的课程时，金接受了另一家美国大制造公司提供的一份工作，作为一名金融分析员去伦敦工作。

1974年至1979年，金在三个不同的城市从事三种不同的工作。最后，他还是回到加拿大安顿了下来（参见下面的个人简历）。当1979年间及他是否感到成功时，他非常肯定他说：是的。他是这样定义成功的：“成功基本上意味着在工作中，以及工作之外都达到了既定的目标后产生的幸福感。”

1980年，金创办了一家房地产公司。他自己出资1万美元，另外几十万美元来自于其它途径。创办阶段是十分不易的。即使在今天，当金描述那些过程时，人们仍可以从他的声音中感觉到他当年的艰辛。“我决定小规模地试一试，这种方式在美国已经非常成功，在加拿大还没有。我当时所要做的竟是大量的、没完没了的可怜的乞求。但是，最后我们终于成功了。”尽管他每周要花20多个小时在自己的公司里，但公司业务主要由他妻子管理。每天早上8点30分至下午6点，他作为一名高级管理经理在大公司里工作。然后从下午8点到晚上11点30分，他又成了一名房地产老板。当后来问及他如此长时间工作的感受时，他说：“确实，我感到没有足够的时间去做所有的事，我也不喜欢这样。但是，为自己工作是一件非常有乐趣的事。我没必要非系上领带不可。商业计划是我制订的，我完全相信它们。在这种情况下，长时间工作好象并不是一件难以忍受的事情。”

1981年，金换了一家公司工作。他接受了蒙特利尔另一家大制造公司的一个资深计划主管的位置。他时年35岁，是这家公司里最年轻的高级主管。在杰里米刚加盟这家公司时的一次短暂的交谈中，新公司带给他的激动溢于言表。但是，当问及他的长期计划时，他仍然对他的房地产公司充满希望。

几乎从一开始，金的企业就有利可图。在当时的经济环境下，越来越多的人喜欢租用房屋，而不愿意购买房屋。杰里米为他们提供高质量的房屋。并且，蒙特利尔传统的房地产商似乎对这一新的需求估计错误了。1983年，金开始扩展他的生意，为保持竞争，他还采取了一些防卫措施。随后财源不断涌来。金钱的来源多了后，金和他的妻子购买了一栋房屋，对其中的一部分还进行了装修，然后开始计划孩子的到来。

1984 年 2 月，杰里米说，他喜欢当一名父亲，喜欢他的房地产生意。但对以前的工作热情下降了。在给他的一份问及他 1974 年至 1984 年 10 年间所经历的事情的调查表中，一共有 22 个问题。他仅仅选了 3 项，即妥善处理公司的政策；没有足够的时间工作和照顾家庭和自己；没有良师益友或者角色偶像。在大企业中，他说，有时他感到自己的才能似乎被埋没了，勤奋的工作简直是被浪费掉了。与此相对照，他的小企业总是绚丽 夺目的。

1984 年 7 月，金辞掉了他在公司的工作，带着他在三个不同的国家，三家不同的公司和三个不同的部门多年的工作所积累起来的丰富的经验和技能，满怀信心地开始全部为自己工作。虽然他的房地产生意不断地扩张有些时候并不一定要求追加投资，但为追求更快的发展和给竞争对手留下更少的商业机会，金还是增加了补充资金。1986 年，他邀请了一位中学同学作为合伙人帮助进行企业经营。到 1987 年，他的企业的雇员已经达到 20 人。1988 年，他取得了一大笔贷款，买下了他先前合伙人的大部分股份。他知道这会冒很大的风险，但他确信这样做会给他带来长期可观的收益。到目前为止，尽管房地产市场很艰难，但他多半都赢了。杰里米的顾客似乎都很喜欢他所提供的服务。

面对困难的房地产市场，有时非常艰难。处理顾客的各种各样的要求，有时也很不愉快。想有更多的孩子，但又难以忍受十月怀胎和分娩的痛苦，确实也是一件令人尴尬的事。但是总的来看，金说他的生活是十分美好的。他在商业圈中并不知名，加拿大政府总理也不可能邀请他去商讨国事。他不能做出花 10 亿美元的决策，也不能解雇一万人。但是，1993 年，他是他自己的企业的总裁。他没有老板，他有妻子，两个孩子和一栋漂亮的房子，还有大量的收入。在他的公司中，他的财产价值数百万美元，生活的确不坏。

杰里米·金

职业经历

- 1980—1993 弗克斯维斯 (Foxworth) 房地产公司。蒙特利尔，加拿大
- 执行董事和总裁 (1985 — 1993)
 - 创立者和兼职业务经理 (1980 — 1985)
- 1981—1985 弗格森 (ferguson) 国际公司，蒙特利尔，加拿大
- 市场经理，国际部
- 1974—1977 卡尼奇 (Carnegie) 化学公司，伦敦，布鲁塞尔，蒙特利尔
- 董事 (1978 — 1980)
 - 金融分析员 (1974 — 1977)
- 1967—1973 通用汽车公司，加拿大
- 采购代理

教育

哈佛商学院，工商管理硕士学位，1974。
艾伯森学院，经济学学士学位，1967。

个人情况

1946 年生于多伦多，4 个孩子中最小的。父亲是一家制造企业的经理，母亲未参加工作。1979 年同苏珊·阿特金森结婚，两个孩子。自述：“我在两年的工商管理硕士培训中学到了许多东西，尽管我并不记得许多具体的细节。但我学会了对问题、机会和商业状况进行分析的基本方法。(1983) ”

说到成功的哈佛商学院的毕业生，公众联想到的常常是大工业企业的高层管理人员。譬如，'49 届毕业生中最著名的两位：吉姆·伯克和彼得·麦科洛。伯克为强生公司的董事长，麦科洛则是施乐公司的董事长。按照这个标准，杰里米·金简直就是一个怪人，事实上真是这样吗？

在公众的心目中，把商学院同一度由吉姆·伯克和彼得·麦科洛领导的那一类大企业联系到一起，是有充分理由的。一个半世纪前，这两者都还没有出现。二者是一起成长起来的，并且在很大程度上，它们是一种相互受益的关系（参见下页的历史讨论）。在哈佛，这种关系曾一直存在并十分明显。数十年来，新闻界谈到哈佛商学院的工商管理硕士时，就好象他们是海洋班轮上的船长或航空母舰上的舰长一般。校园本身就在给他们介绍大企业。图书馆是以贝克（花旗银行）命名的；MBA 教学楼是以奥尔德里奇和洛克菲勒（Aldrich, Rockefeller）命名的；餐厅是以克雷斯吉（Kresge, K—Mart）命名的；在 Cumnock·J.P.Stevens 上行政培训课程；商学院的办公楼以摩根命名（Morgan Guaranty, Morgan Stanley）。每年来校演讲的客人一般都有 P&G 公司、通用汽车公司、通用电器公司、花旗银行和 IBM 等大公司的首脑

人物。每年招生季节，来校访问者，除上述公司外，还有成打的其它著名的大公司。

商学院和大企业

在 1860 年以前，大多数企业只有一个业主，或一个业主带很少的几名助手¹。狄更斯在《圣诞颂歌》一书中所描写的商人埃比利泽（Ebenezer, Scrooge）和雇员鲍伯·克拉奇特（Bob Cratchit）那样的企业是很普遍的。直到 19 世纪下半叶，出于实用的目的，大企业、等级管理制度和现代经理还都不存在。但是，从那以后一个很短的时间内，企业规模迅速扩大，成千上万个管理职位产生了。首先，企业主的助手们成为了经理。但是，当经营变得更加复杂后，仍然采用这种方式就变得困难了。企业感到很难寻找到足够的、受过良好训练的人来从事这些新的管理工作。这方面的问题早在 1860 年就提出来了²。

1881 年，宾夕法尼亚大学顺应时代要求，创办了沃顿金融商业学院，培养商业管理专业的大学生。17 年以后，加利福尼亚和芝加哥也建立了商学院。再之后，1908 年哈佛大学创办了商学院³。与宾州和芝加哥以及其他学校不同，哈佛商学院进行商业管理专业的硕士生培养。它以哈佛法学院为榜样，招收已经大学毕业的年轻人继续学习。通过研究生阶段的培养以后，商学院希望他们能成为职业经理，可以处理复杂的事务，承担重要的工作，以满足中等在业和大企业数量日益增加的需要。乔治·贝克，现在是花旗银行的首脑，对他见到的 1925 年由他出钱修建的哈佛商学院八栋大楼构成的校园，印象特别深刻⁴。

1926 年，主修商业专业的学生总数已达到 57,728 人，分布在美国 132 所学院和大学里，讲授商业课程的教师总数达到了 2575 人。大约也就是在那时进行的一项管理教育的研究报告中，两名沃顿商学院的教授明确地向进入商学院学习的人指出：“显然，商业管理学院的毕业生将更有优势进入大企业工作，”进入大企业工作的比例将不断增加。⁵”30 年代、40 年代、50 年代和 60 年代，商学院中最成功的毕业生们所走过的正是这样一条道路。他们毕业后就进入大企业工作，像伯克和麦科洛那样，最终成为首席执行官。

许多商学院和大企业之间逐渐形成了一种相互受益的关系。哈佛大学从大企业那里得到捐赠，以支持它的教学和科研活动。同时学校还有可能从大企业那里接触一些有趣的实际商业问题，并进行研究，以编写教学案例。第一项大型的社会科学研究课题，就是哈佛商学院的教授们与芝加哥 AT & T 公司合作进行的⁶。作为回报，商学院为大公司培养管理人才，通过组织校园讲座和工作选择会，使学生们了解这些公司。

小企业大部分与商学院之间不存在这种关系。首先，小企业并不需要每年去人才市场招聘年轻的经理。其次，他们也很少有钱捐赠给哈佛商学院。此外，对这些小企业来说，与大学培养的分析专家相比，他们更需要具有一般知识的多面手。

所有这些，使图 2.1 显得特别有意思。尽管在 1974 年春天，毕业生选择工作的过程中，这些小的和非常小的机构几乎看不见，然而这年毕业的 MBA 中，以上 28% 的人在这类企业中获得了工作。在大企业或特大企业工作的人

数，仅仅比这稍微多一点，为 36%。其余的人受聘于中等企业。²但是，事实上，大企业的这一令人吃惊的低聘用率，仅仅是一个将长期降低的趋势的开始。到 1983 年，'74 届毕业生中，仅剩 31% 仍在大企业工作。到 1991 年，仅有 23%。与此相反，在小企业中工作的比例，到 1983 年上升到 43%，到 1992 年竟达到了 62%。所以，像杰里米·金这样在一个小企业工作，就一点也不奇怪了。

参加 15 周年和 20 周年聚会的其他哈佛商学院的毕业生，他们对问卷调查的回答表明，图 2.1 提供的信息并非是 '74 届毕业生所特有的现象。尽管 30 年代和 40 年代毕业的学生更多的是去大公司工作，而近年来的工商管理硕士们更多的是去小企业工作⁸。例如，在 '59 届班上，当他们 30 周年聚会时，大约有 65% 的人在小企业工作⁹。假如近年来的这种趋势继续下去，当 '74 届的毕业生举行 30 周年的聚会时，他们中将会有 75% 或更多的人在小企业中工作。按照哈佛在历史上、课程设置和联系方面同大企业的关系，以及工作的程序上的特点，这种模式几乎可以说是著名的西点军校的毕业生不再在军队里寻找职业的情况的翻版。

当凯文·约翰逊、杰里米·金和他们的同班同学念工商管理专业一年级时，他们都上了一门叫作“组织问题”的课程。在 30 个学时里，他们学习了 29 个商业案例。这 29 个案例中，只有一个是关于创业型企业家方面的。这种职业教育方面对创业当老板的偏见，在必修的课程中很普遍。这一点同学院注重大公司的态度是一脉相承的。假如说课程设置能暗示什么信息的话，那就是做创业型企业家并不是一件难事，有关创业的课程是用不着用这些有力的分析工具去进行分析的。一个人要得到工商管理硕士学位，他并不需要在契维汽车代理商 (Chevydealer) 取得监视“汽车推销员”的令人尊敬的职位，也不需要去麦当劳的特许店取得“汉堡包售货员”的资格。一个成功的工商管理硕士应该是一个能经营复杂企业的专家。至少，每一个哈佛商学院的成员都清楚地明白这一点：这个学院并不试图培养“推进者或创业者”，而是培养“管理者或经理”。¹⁰

1973—1974 年设置的全部 42 门选修课中，学院只提供了两门有关小企业和分析企业化行为的课程。但在学院自己的教员中，却没有人愿意教这些课。部分原因是因为有关企业的课程并不是商学院教师的特长，部分原因是因为在学院的课程设置中，这些课程并不被看作是核心课程的缘故。因此，这些课程多半是交给了一些助手或访问教授们去讲授。

甚至学院的教育方法让人感觉到也更像一个公众拥有的公司，而不是一个企业化的机构。结构和管理的方式都是很一般的。每周一，一天又一天，学生们总是研究三种企业的状况，然后八个同学组成一组，探讨这些案例。对初学者来说，学院给他们的学习“空间”是十分有限的。哈佛商学院的管理当局“喂养”他们、“收藏”他们、教育他们，大量地告诉他们应该做什么和在什么时候做这些事。学生们的提议有时被学院管理者热情地接受，这种热情就像美国邮政局最尽职的邮递员一样。

菲尔·莫林 (Phil Morin) 喜欢他在哈佛商学院见到的大部分东西，但他憎恨学院的管理方式。从自己的企业化的本性来讲，他觉得商学院的经历有时是痛苦的，不仅仅是因为长时间的艰苦劳动，更因为觉得自己处于像囚犯

² 5.2%

那样的气氛。他曾认真地考虑过退学，但又害怕被拒绝而最终没敢提出来。

在他的学院教育快结束时，他发现几乎没有创业型企业来学院招聘员工。因为整个的教育进程就是围绕像花旗银行和格雷斯那样的大公司进行的。大公司里充满了职业化的经理，其中有一些是工商管理硕士。这些公司来到波士顿继续招聘同样类型的人。这种模式同大部分人对哈佛商学院和它的毕业生的想象是一致的。大多数人都认为这些工商管理硕士们是受过专业培训的人，他们并不像萨姆·沃尔顿(Sam Walton)、汤姆·沃森(Tom Watson)、玛丽·凯·阿什(Mary Kay Ash)那样，靠自学成才来创立企业。大多数人认为，原来的企业家已经不存在了，随着企业规模的扩大，愈来愈需要的是那些具有系统地分析现代企业所遇到的复杂问题能力的工商管理硕士们。

所有这些使得图 2.2 所显示的结果变得非常有趣：'74 届毕业生中，有很大一部分人是在大公司以外工作。许多人已经创办了他们自己的企业。一些人在他人开设的企业中，已经拥有了相当多的股份份额，并已取得了高层管理者的地位。小部分是自我雇佣。但从 1992 年的统计来看，40% 以上的人已经成为了企业家类型的人。更多的人，是以企业家的方式行事，他们通过谈判一些大的生意项目或提供领导来帮助企业的成长。这部分人要占到总人数的 70%。

在 1973 年，假如你同年轻的科特助教授谈到，他的学生中日后将有一半的人会成为创业型的企业家时，也许他会嘲笑你的无知¹¹。

在他们的“组织问题”课程中，学生们讨论制造业和非制造业中的一些案例，两者间的比例并不完全一样。大约有 18 个的案例是涉及制造业公司，包括了 TRW、Alcon Laboratories、Continental Can(也称作 Empire Glass)、ITT、Clark Equipment、Inland Steel(也称作 Continental Steel)、一个大型的石油公司(Texaco)、一个运动服公司萨曼沙服装公司(Samantha)、两个电子公司(Higgins Equipment 和 Baines Electronics)、一个航空公司(Aerospace Systems)。九个案例是有关非制造企业的，包括一个名叫即停即买的超级商店(Randley Stores)、一个大型高级轿车/出租车/租赁车运输公司(Denver Transportation)和一家贸易公司(国际金属制品公司 International Metals)。上述这种模式在其它的课程中也是常见的。市场课程集中于销售产品；生产课程高度集中于制造业；会计和控制课程通常是局限在工业企业中；成功的榜样大多数是那些制造业公司中资深的执行主管。当请求证明这一点时，学院管理者都说，《幸福》杂志明显反映了在美国什么是重要的和什么是优秀的看法。学生们被灌输怎样销售像 Procter & Gamble 那样的产品和怎么样生产像福特那样的产品。

图 2.2 '74 届毕业生中的企业家们³

在教学的过程中和学院的系列讲演中，非制造企业的议题比正式的课程中要多一些。一些商业银行(如花旗银行和芝加哥第一银行)、咨询公司(如麦金森公司)和投资银行(如哥德曼萨奇公司)是非常积极主动的。但制造业仍然是学院的标准。

这些'74 届毕业生的职业发展道路的统计数据(见图 2.3)也是很有趣的。在制造业就业的毕业生人数远少于人们对哈佛商学院毕业生就业去向的

³ 10.4%

预测。平均来说如果有一个毕业生在制造业就业，那就有两个人在其它的部门就业。在 1991 年，只有很少的毕业生还在制造业工作——这个比例大约是 21%。

那些在非制造企业就业的毕业生，分布在很多行业中。最多的是集中在金融行业：商业银行、投资银行、投资管理机构以及贸易行业。这个比例在 1991 年达到 31%，另外，10%在咨询行业，7%在房地产行业，大约 5%在销售行业。

这种离开制造企业的趋势是同小企业和企业化发展的趋势相一致的。在大型的、公众拥有的企业中，制造企业的比重远大于在小型企业中所占的比重。

总的来说，这三个趋势意味着很少的人像吉姆·伯克和彼得·麦科洛那样，追寻传统的职业道路。到 1992 年，'74 届毕业生中，只有 8%的人在制造业公司里当执行总裁，或继续向这样的职位奋斗。只有 8%！这个数据已包括了各种规模的制造企业。将近一半（48%）的人已成为企业家，或正在努力成为企业家。另外 29%是成为了非制造企业中的执行总裁（或者已接近于这样的角色）。其余的人已成为坚实的中层管理者（8%），或者

不包括已经退休的、无工作的或不在工商管理硕士们类似职业范围工作的人（如作家）。已不再追求工商管理硕士们通常追求的职业方向（9%，包括那些已退休的或在军队就业的人）。

杰里米·金的举动在同学中已不再令人感到奇怪。'74 届的毕业生拉尔夫·邓希尔（Ralph Dunhill）已当上了一家年收益超过 50 亿美元的大型工业公司的执行副总裁。现在看来，拉尔夫才是一个怪人。

为什么他们不再跟随传统的职业发展道路？我们将在第三章到第七章中继续就这个问题进行详细的探讨。现在，我只能说，简洁的答案是：在非传统的职业方面，存在着更大和更多的机会。

现在看一看那些在大公司，特别在大制造公司，以职业经理的身份从事传统职业的人们情况。从许多方面来看，他们都比在非传统行业工作的同学，在事业上的成功程度低一些（见图 2.4 和图 2.5）。在这本书里，我们会看到，在传统行业工作的毕业生的平均收入相比于其他同学，都要少一些。在所掌握的实权或权威方面也要小一些。他们经常在工作中面临更多的问题或者更少的个人满意度。

而且，我看到了愈来愈多的与'74 届毕业生相类似的情况。在这个世纪中的大部分时候对人们有益的职业，现在已似乎不再是大量机会的源泉了。这不仅包括在大工业公司中的执行主管的职业，也包括那些在相同的组织中相联系的职业。强有力的力量正在改变着我们的生活，包括最顶层的执行主管们、非熟练的工人，以及我们每一个人。

图 2.4 '74 届毕业生中追求传统和非传统职业的人在收入上的差距

1991 年企业家、小商人和 1991 年职业经理、中等的和大的非制造业者的平均收入商人以及制造业者的平均收入详细情况参见注释 12。

第三章 1973 年以后的经济环境

要懂得为什么在《幸福》杂志所列的 500 家公司中传统职业的收入比几十年以前减少了，必须了解经济发生了怎样的变化。今天的经济世界已经显著地不同于这个世纪大部分时候的状况了。1994 年与 1954 年的比较显示，竞争的变化已使大多数国家工业游戏规则发生了巨大的改变。

划分二战后和我们现在生活环境的分界时间是 1973 年 10 月 16 日¹。在那一天，海湾石油生产国不顾西方石油公司的抗议，第一次大幅度地统一地提高了他们的石油价格——提价 75%，达到 5.11 美元一桶。10 月 17 日，阿拉伯石油外长们商定共同削减石油产量，这进一步提高了石油的价格。到 10 月中旬，石油价格已攀升到 17 美元一桶²。这一事件对美国经济霸主地位的影响，比以前的其它任何一次事件都大，它标志着战后美国经济统治时代结束，开始了真正的全球化的经济时代。

凯文·约翰逊与他的同学和大多数美国人一样经历了这一事件的震荡。由于波士顿一些汽车主人的恐慌，位于北哈佛大街转角和西大街的两个加油站前排起了长长的等候加油的队伍。雷·柯林斯摇了摇头，他记得，在等了大约一个多小时后，才加到了油，其他的人也只加到了 4—5 升油。像其他美国人一样，经济学家、商人，甚至公共政策的专家和我们的一些工商管理硕士们似乎都认识到了这一事件的重大影响。但没有人认识到这一事件具有的讽刺性的结果，设计的行动主要是为了限制竞争、控制价格和为石油生产者创造一个稳定的环境，但结果是出现了一个竞争更激烈、更少控制和更不稳定的经济环境。

这个新的时代可以被看成是美国大公司资本主义发展的第三个阶段³。第一阶段是从 1860 到 1930 年，经历了 3 代人，从 1974 届同学的曾祖父到他们父母的诞生。在这段时期，第一批大公司在美国出现。许多好事情都同这个时期相连，寿命的长度和总的收入都有了很大的增长。但这个时期也有黑暗的一面。新公司滥用权力导致了一些麻烦，贫富的距离拉大了（见下页对历史的回顾）。由于工业革命的驱动和共和党总统的指导，第一时期在 1930 年左右被一个新的时代所替代。这个新的时代受到民主党政权的强烈影响。从 1930 年到 1970 年，民主党在 10 次竞选中有 7 次获胜，在第二阶段期间民主党试图改善大公司资本主义所造成的问题，但不是放弃资本主义本身。

美国大公司资本主义的第一阶段

这是一个美国最初的大公司创立的时期，——美国钢铁公司和标准石油公司，通用汽车公司，通用电器公司都创立于这一时期。⁴从一定意义上讲，国内战争是在希望保留土地所有制与封建制度的人和希望进行工业革命发展资本主义的人之间进行的一场战争。工业主义取得了胜利，然后在共和党的领导下工业生产蓬勃地发展了起来。在这个时期，共和党在 17 次总统竞选中赢得了 13 次胜利。正是在这个时代，数以千计的制造业大公司创建起来，并取得了大量史无前例的发明和重要的科学发现。伯勒斯造出了第一台现代动力机器，威斯汀豪斯发明了空气制动器，卡里尔发明了空调，斯佩里发明了

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。

自动导航器，伊斯门发明了照相机，伯载发明了冷冻食品方法，希克发明了电剃刀，贝尔发明了电话。美国在 1880 年到 1930 年的五十年间的发明，超过了历史上任何其它国家任何其它的五十年发明的数量。⁵

以许多标准来看，大公司资本主义的第一阶段都取得了巨大的成功。人口的平均寿命从大约 39 岁增加到近 60 岁。⁶各种机器的发明大大减轻了工作的负担。祖祖辈辈生活在贫穷农村的数以百万计的人进入了中产阶级的行列。到 1925 年，许多人已过上了他们的曾祖父做梦也不敢想的好日子。

尽管如此，伴随着这些好的结果，也带来了许多不希望的东西。工业主义导致了生活和社会中大量的变化与破坏。一些工厂主和经理们利用他们新的经济权力剥削工人，使工人长时间的、在无安全保障的条件下工作。繁荣和萧条的经济周期引起了许多困难。从社会角度来看，最大的问题是贫富差别不断拉大的问题。一般的市民和最富的人（已不再是地主，而是像洛克菲勒那样的实业家）之间的差距已经达到了十分惊人的程度。

第二时代到来的序幕是本世纪初反托拉斯法和关于所得税立法修正案的设立。但第一阶段的真正的结束是 1929 年黑色的星期二。大萧条的开始，摧毁了人们对自由放任的资本主义经济体制的信任。罗斯福和他的新政的实施，使得政府对经济的干预达到了前所未有的程度，以期能治疗经济的繁荣和萧条的周期性的循环，以及缩小贫富的差别。凯恩斯经济学第一次得到了广泛的应用。1935 年的社会保障法帮助把财富从富人移向穷人。收入税的增加（最高的调节税率，1944 年达到 94%）和 1935 年的瓦格纳法案（帮助把非农业劳动力的工会成员从 1930 年的 11.6% 增加到二战结束时的 30%）都起到了同样的作用。30 年代、40 年代、50 年代和 60 年代的其它立法，也以几百种不同的方法达到了相似的结果，即：通过刺激经济来减少经济下降时期由于现代经济的竞争造成的各种各样的问题；调整公司和管理者的行为；在教育和组织方面帮助穷人以增强他们在劳动力市场上的竞争能力；向那些失去工作能力的人提供救济等等。甚至大公司里的一些政策也有很相似的作用。公司的官僚主义限制了投机和冒险，正是这些投机和冒险造成了经济的繁荣和萧条的周期性变化。补偿和薪水政策限制了看门人和首度执行总裁之间的差别范围。

像第一阶段一样，这个大公司资本主义的第二阶段从许多方面看都是相当成功的。人口的寿命继续得到延长，从平均 59.7 岁增加到 70.8 岁。⁷以今天的标准来看，生活在贫困状态中的人从 40% 以上减少到 12.6%。⁸从二战结束到 1973 年，美国产业工人的实际工资每年增加 2.5% ~ 3%。⁹繁荣和萧条的周期性变化已变得不那么频繁了。曾经只是为富人提供的方便和娱乐设施，现在几乎对每个人都开放了。这不仅包括洗衣机和电话，甚至还包括了非比寻常的汽车和飞机。

但就像大公司资本主义的开初阶段有其黑暗的一面一样，第二阶段也是如此。政府、劳工联盟和公司制定的数以百万计的条例限制了竞争，创造出了缓慢、昂贵而又无效率的庞大的官僚机构。在第二个时期的末期，数以百万计的“职业经理”和他们的“工人”已学会了接受这一体系，并把它们视为正常合理的。只要公司是同其它以相似方式运作的公司进行竞争，这一制度的不良后果是看不见的。当只有通用汽车公司、福特和克莱斯勒生产的美

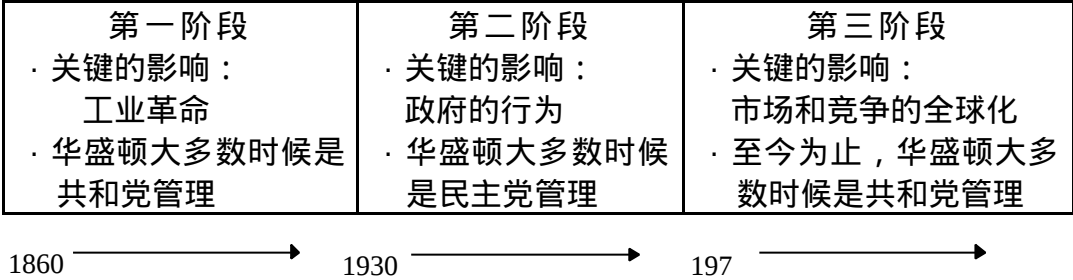
参见图 8.4。

国汽车时，人们就很少会注意到，它们三家公司都同汽车工人联盟签订了使汽车成本不必要增加的协议，也很少会注意到它们对消费者的建议和新技术的采用反应缓慢的情况。但人们都注意到了，当汽油的价格突然翻了三倍时，日本公司对这一变化迅速地作出了反应，很快为市场提供了更有效更廉价的汽车。

像第一阶段深受工业革命的影响一样，第二阶段深受政府行动的影响，第三阶段的出现多半是全球化不断增强的产物。这部分显示在贸易数据上，从 1973 年到 1991 年，美国的进出口额增加了 500%，而这一时期，日本的进出口额增加了 700%。¹⁰ 但全球化意味着比贸易更多的东西。从公元 1500 年以来，地球上的不同区域变得愈来愈相关联，但只是到了近期我们才看到了，一个小组的人作出的经济决策会那么迅速地在全世界几十亿的人和数以千计的公司产生那么大的影响这一现象。

然而在 1973 年，如果谁预测到了这些变化的话，也会被忽视或被人嘲笑。今天，大多数人已普遍认识到这一趋势。但我想，只有极少数的人认识到了它到底意味着什么。它所包含的内容是多方面的，特别是当我们考虑今天引导人们成功的因素以及为什么这么多`74 届毕业生在《幸福》500 家以外的公司工作这些问题时，更是耐人寻味。

图 3.1 美国大公司资本主义的发展阶段



为了适应竞争的需要，几乎所有地方都对新经济时代的到来作出了反应，但是他们不情愿抛弃已经习惯的条例、规章以及建立在头脑中的官僚主义。至今为止，在美国，这些变化多半是在华盛顿的公共管理部门的指导下进行的。总的来讲，行动是缓慢的，常常是痛苦的，并且几乎是涉及了每一个人——包括`74 届毕业生，譬如像米歇尔·伦德（Michael Lender）那样的既年轻又受过良好教育的人。

米歇尔 1948 年出生在田纳西州，是药品推销员和办公室秘书的三个孩子中最小的一个。在中学时，他是一个好学生，但并不出类拔萃。后来，他进了克里夫兰的西部预备学院（Western Reserve University）读大学，1970 年得到了会计学学士学位，这是一个他既爱又恨的专业。在到波士顿的研究生院学习以前，他为克里夫兰的瓦特物价审计所（Price Water house）工作了两年。1974 年从哈佛商学院毕业后，又回到了克里夫兰那家大型的审计公司。但只呆了一年。1975 年 10 月，他接受了原来客户中一家大型制造公司

参见图 8.3。
很小 = 1—100 名雇员，小型 = 101—10,000 名雇员，中型 = 1,001—10,000，大型 = 10,001—100,000，超大型 = 100,000 以上或更多。