

第 1 章

第 1 节：

到哈佛商学院攻读学位时，我并没有计划就此经历撰写一本书。实际上，担任记者 10 年之后，我选择到哈佛的目的只是想从撰写新闻报道这一工作中脱身，停止把周围的世界看做潜在的故事来源。为了控制我的金融命运，而且更重要的是控制我的时间，我想要学习商学。我已厌倦了整天听命于手机，充任老板各种要求的牺牲品。我希望 MBA 学位能够让我更多地了解世界的运转规律，让自己未来的生活有更多选择。

我这样说只是为了表明本书绝非曝光内幕之作。在许多方面，哈佛的两年时光都令人愉悦。同学们都聪明友善；教师多数都尽职尽责，善于启发鼓动；学校的各种设施一流；邀请来的各位讲座人士也都是出类拔萃之辈。作为了解资本主义的绝佳场所，再也没有比哈佛商学院更合适的地方了。对我和我的各位同学而言，哈佛改变了我们未来人生的面貌，改变了我们通过商业活动得以实现的各种可能性。

但是那段时间确实紧张，并且紧张程度远远超过了我的预期。尤其是最初的几个星期，在我们拼命学习商业运作的各个领域，金融学、会计学、资本运作、市场营销以及组织行为学等方面的课程时，课业量简直要把人压垮。随着时间的推移，除功课之外，找工作——“合适的”工作——的压力本身就成了单独的一项教育。

通过本书，我想描述一下我和同学们在哈佛商学院这个资本主义大熔炉里的经历。浏览求学两年中写下的日记时，我对自己当时各种经历诱发的情感非常惊奇。我原本期望在商学院度过一段闲适的时光，一段学习和为新的工作作准备的时间。而真实情况是，我们这些 MBA 学员花费了许多时间讨论大家的雄心壮志和各自憧憬的同家人的理想生活。除了课堂上的功课、许多演讲者所作的演说，以及我们如何决定怎样工作，这种讨论在本书占很大比重。得到在哈佛商学院攻读学位的机会真的是一份珍贵的礼物。我表达出的任何牢骚、批评或者焦虑都不是什么严重的问题，没有什么值得大惊小怪的。

1960年，美国各大学共有5 000名MBA毕业。到2000年，这一数字已经上升到10万人。如今的MBA课程授课方式多种多样，既有我当年选择的传统的两年全日制住宿攻读方式，你也可以选择函授，通过网络教育方式、以夜间授课方式攻读，或者在美国以外的其他地方攻读。资本经济所到之处，MBA教育随之而来。在中东地区、中国和印度，工商管理硕士学位申请者的人数与日俱增。一次次问卷调查表明，工商管理硕士通常薪酬更丰厚、工作职位更好。MBA这三个宝贵的字母已经成了商界成功的一张名片，在某些情况下，甚至成了一个必要条件。

2004年到2006年我在哈佛商学院攻读学位期间，学校的毕业生中包括美国总统、美国财政部部长、世界银行行长、纽约市市长，更不要说通用电气公司、高盛公司和宝洁公司的首席执行官了。在《财富》全球500强各公司最重要的3个职位中，哈佛商学院毕业生占20%的比例。在最近风行一时的私募基金和对冲基金行业，哈佛大学毕业的工商管理硕士比比皆是。他们回到哈佛校园时，都享受到众星捧月般的礼遇。加入如此强大的一个团体，让人感觉既诚惶诚恐，又兴奋不已。校方相信，商界成功所需要的领导才能同样可以用于其他领域，比如政治、教育、保健和艺术。我并非出身商界背景，对商界人士应该各界通吃这一观点有一种本能的抗拒。在随后的两年中我仍然不时地考虑到这一观点。这也解释了一本描述哈佛大学MBA教育的书，何以会让MBA学位持有者或准备攻读该学位者之外的许多人对这一问题感兴趣。MBA课程传授的语言技巧、解决问题的惯常做法和领导风格对我们每个人都有影响。当今时代，商学院不再仅仅培养商界领袖。MBA教育决定我们许多人将来的生活方式、工作时间、享受的假期、文化消费、得到的保健服务，以及给我们的子女提供的教育。2000年以来，美国总统椭圆形办公室里那位哈佛大学毕业的工商管理硕士^①已经作出了许多具有全球性和历史意义的决策。简而言之，工商管理硕士学位、其课程内容以及学位持有者组成的关系网络，都是颇有意义的，而且对于实现雄心壮志，其意义更为深远。

最后，本书仅为一家之言。任何个人都绝对不能代表哈佛商学院 2006 届毕业的 900 名 MBA。本书描述的一切均为真人真事，但是为了掩盖某些同窗的身份，我改变了一些人名和细节。这样做是出于两方面的考虑。首先是隐私问题。哈佛商学院是一个安全的学习环境，是一个可以讨论、实验、通过犯错误不断提高自己的地方。我的各位同窗当时并不知道有朝一日我会写一本书描述我们的经历。尽管我的尴尬经历和不光彩之处在本书中随处可见，他们关心的却是自己的此类问题。第二个原因在于，这样做我可以更诚实地描述我们经历的一切，用不着担心损害那些我喜欢而又钦佩的人的名声。至于授课的各位教授，因为教师的身份就是要面对公众，所以我在书中就描述了他们的真实言行，就如同我真实地描述了到哈佛大学作过报告的各位人士一样。我之所以要综合运用这些方法，就是要尽可能准确地描述我在哈佛商学院度过的这段时光。

2006 年 6 月毕业时，我们班收到了商学院院长杰·莱特（Jay Light）写的一封公开信。他在信中写道：“融入全球各地哈佛商学院校友的同时，我希望你们和学校保持联系，继续与我们分享你们对这段读书生涯的思考与感悟。”

本书就是我的思考与感悟。

第 2 章

第 1 节：

唉，谁没有心灰意冷的时候呢？

—米克·贾格尔（Mick Jagger）

“不知道诸位对菲利普有何评价，但目前对你们来说，他不过就是菲利普而已。”

哈佛商学院的院长和我的 90 位同学都在盯着我。当时我正准备伸手去拿一块鸡肉沙拉三明治，看起来确实是非常“菲利普而已”。我们已经上了几个星期的课，这次午饭时间院长金·克拉克（Kim Clark）到教室来和我们见面并了解情况。他是

个虔诚的摩门教徒，身材瘦削，快 60 岁的样子，说话时像先知一样具有权威性，温和而又威严。

“我最初到这个教室上课的时候，那边坐着一个叫杰克的家伙。他就是现在先锋集团（Vanguard）的总裁杰克·布里南（Jack Brennan）。那边有一个达特茅斯的前橄榄球队员，名叫杰夫。杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt）现在是通用电气公司的首席执行官。那边，那边坐着唐纳，就是后来成为 Palm 计算公司首席执行官的唐纳·杜宾斯基（Donna Dubinsky）。”

在我们这个位于地下室的没有窗子的教室里，似乎有个开关被打开了。你几乎可以听到在座的每个人的心跳。呈马蹄形排成 5 排、面对黑板坐着的 90 名同学，甚至包括在舔铅笔上面粘着的沙拉酱和鸡肉碎的那位，都在思索：25 年之后，他们会提到自己的名字吗？后来的院长对 2031 级同学致辞的时候，会不会说：“那边坐的是苏珊。当时她很腼腆，现在却负责全球规模最大的对冲基金。那边的汤姆成了谷歌公司的首席执行官。而菲利普呢？这么说吧，一个人应该拥有几十亿美元才够呢？”

我们彼此相对，脑海中浮想联翩。

2004 年 8 月的一个闷热的傍晚，我第一次走进哈佛商学院的校园。妻子玛格丽特和我们一岁的儿子奥吉当时留在纽约，等待我们的家当从法国运来。此前两年半的时间，我们一直住在法国。哈佛商学院无论教工还是学生，我一个人都不认识。

10 年来第一次，我既没有老板，也没有工作职务，也没有每月一次的薪水。此前对商学一无所知或所知甚少的近 200 名学生已经被召集来，参加一门正式名称是《分析论》（Analytics）的课程——不太正式的说法叫“数学夏令营”——的学习。其目的是让我们能够跟得上 3 周之后入学的另外 700 名同学。校方认为，后者在此前已经花了足够的时间来熟悉基本要求，而我们这些人则要必修一个一年级课程的压缩版本。我们将接触到哈佛商学院的案例分析方法，而且校方希望，如果正式学习开始，我们不会那么紧张。

注册之后，我收到一个文件夹，里面装着第一周要分析的案例，他们还告诉我要在 15 分钟后到斯潘格勒大楼里的一间会议室，去和学习小组其他成员见面交流。斯潘格勒大楼是一座庞大的新乔治亚风格的建筑，是校园的核心。我走在校园中，天气怡人。我在网球场附近找到一张长凳，拿出学习期间要分析的几百个案例中的第一个阅读起来。哈佛商学院的所有课程都是由案例组成的，这些案例都是源于真实的商业情况。在每个案例中你要回答的问题是：你会怎样做？这些问题的答案并无正确与错误之分。有很多案例中描述的主角采取的行动最后证明结果是灾难性的。因此唯一重要的就是你如何看待那些问题，如何应对信息的匮乏和各种不确定性。案例分析的目的是：即使财务或债券计价的细节被你远远地抛到脑后，你仍然具有出众的思考问题、作出决策的能力。案例都是教员们写的，长度不一，有的几页纸，有的超过 30 页纸，通常首先是用一段戏剧性的描述介绍背景，然后分析需要讨论的公司，再就是几页附件、图表、照片以及用来说明问题额外需要的材料。我的第一个案例是这样开头的：很久很久以前，在西欧某个小省有一位封建地主。科堡男爵，他住在山上的一座城堡里。环绕城堡的土地被许多佃农租种，他为他们的生活负责。

其中有两个佃农伊凡和弗雷德里克，男爵让他们分别耕种两块不同的土地。他提供种子、肥料和耕牛，但是让他们从犁具制造者菲亚道尔那里租用犁具。一年后，他们带着不同的收成来见男爵，牛老了一岁，犁具也有了不同程度的磨损。

案例结尾如下：“他们离去之后，男爵开始考虑。‘对，’他心想，‘他们干得不错，可是我想知道谁更出色。’”

这是一个会计学案例，难处在于通过为两块土地列出损益表和资产负债表来帮助男爵解决问题。面对横征暴敛和簿记这两种方式，为什么封建男爵会选择后者，让我很挠头。但是这里是哈佛商学院，在这里甚至连中世纪的男爵行事也与众不同。在我面前的一个网球场里面，两个学生刚刚开始热身。一个胳膊上系着一块大手帕，另一个光着上身。他们开始击球，最初动作非常轻柔，两人都站在离网几英尺远的

地方，跑前跑后。我抬起头来看他们，被他们有规律的动作迷住了。慢慢地他们的动作范围开始扩展到各自的半场，他们的手臂在空中挥动着，网球的落点也越来越接近底线。我心想，这些完美的动作、这些准确无误的击球落点要经过多少小时的训练啊。在矩形的球场内，一切动作都那么完美无缺。我把自己的案例分析资料塞回文件夹，朝斯潘格勒大楼走去，准备去跟我的学习小组碰面。

一张宽大的蓝色桌子周围坐着两位退伍老兵、一位纽约市长办公室的前雇员、一位来自中国台湾的管理顾问，还有一位看上去很紧张的金发女士，她刚从一家波士顿共同基金公司辞职。房间对两位老兵来说似乎有些狭窄，他们的臂膀被紧身T恤裹得紧紧的，而那位金发女士似乎有点恐惧，她看起来很小巧。后来我得知，那位纽约人贾斯汀生长的地方和我妻子现在的住处不过相距几个街区。随着我们开始研究男爵问题，我越来越清楚地发现，他们对于商业的了解远远超过了我。他们已经打开笔记本电脑准备开始了。来哈佛前，我只用过微软公司办公系列软件中的文字处理程序。我从来没用过表格程序 Excel 或者幻灯演示程序 PowerPoint。在最初的几天，我想还是坚持用我信得过的纸笔，专注授课内容，而不是熟悉新的软件。毕竟 J·P·摩根根本就没有 Excel 软件可以利用，而他却曾经掌控美国大部分的经济。我再次思考了一下男爵问题。情况似乎没有那么复杂：收成、肥料、牛、遭受某种程度磨损的犁具，还有一位剥削别人的封建男爵。

“伊凡。”考虑片刻后我主动答道。大家都抬起了头。“伊凡做得更好。”我迅速解释了一下我的计算方式。

“你忘记计算牛的折旧费用了。”前海军陆战队队员杰克说道。

我于是再次计算。“弗雷德里克。”过了一会我又说道。

“你把伊凡犁具的全部价值都算在‘销售成本’内了吗？”杰克问道。这时候我想，还是闭嘴吧。我对会计学的全部了解就是暑假期间被安排阅读的内容。从欧洲搬家至此，以及种种因素的影响，阅读的结果远远比我预想的情况要糟。

“男爵是股东还是权益出借方？”乔恩问道。他带领战斗小组进入巴格达的恐怖区域刚刚回来。他似乎是房间里最不着急的人。“另外，利用肥料来损耗土地资源犯罪吗？”

在随后的一个小时里，我一直在笔记本上面潦草地演算，这些数字像乱码一样在脑海中搅来搅去。“20 磅肥料与两蒲式耳的小麦等值，一头牛值 40 蒲式耳小麦，有 10 年的利用价值，工作 1 年。伊凡仍然欠菲亚道尔，因为还有犁具……”数字变来变去。起初伊凡更出色，每英亩土地比弗雷德里克收获的小麦多三分之二蒲式耳。然后弗雷德里克又以六分之五蒲式耳胜出。

“我算了几个比例，”那位金发女士说道，“从资产净收益率看，弗雷德里克更出色。”其他人都点了点头。可是我想，这两位佃农并没有销售任何东西。他们只是把自己的农产品交给封建地主。因此或许计算资产的贡物比例更恰当。可是这对解决问题没有任何帮助。

随后是“美国行业识别案例”。这是我们第一次介入金融领域。从被哈佛商学院录取那一刻起，我就一直对金融问题充满恐惧。我很想了解金融知识，但是我担心自己在技术层面上远远落后于其他同学，可能会一塌糊涂。第一个夜晚对于提升我的自信心没有丝毫帮助。我们的案例内容涉及 12 个行业，从基础性的化工公司、连锁超市到大型航空公司和商业银行，还包括一些未分类的资产负债比例和百分数。要求我们把行业与相应的数据搭配起来。

在暑期阅读的过程中，我已经领悟了比例的要旨。你要做的就是通过比较财务报表的数字来了解行业发展的质量。以库存为例。需要保有库存产品的公司经常需要平衡库存的费用和保证供给的费用。这就如同家居生活一样。你需要足够的食物来维持家人的生活，但是却没有必要让食物把橱柜塞得满满当当，还没有机会吃就腐烂变质。可是话说回来，偶尔你可能会想批量购买一些东西，这样价格更便宜，而且用不着每天跑去价格昂贵的街头小店。当然也有可能你是个真正的美食至上者，喜欢每天购买新鲜食品。问题在于不同的家庭会有不同的处理库存的方式。唯一要避

免的是浪费和断顿。要分析一批财务报表中的库存管理问题，你或许可以从“销售成本”和“库存”的数据开始。“销售成本”指的不过是商品生产者在特定时间内销售产品的成本。“库存”指的是生产商准备销售的产品的价值。把“销售成本”除以“库存”，你就可以比较明确地了解到公司产品的销售速度。如果比例是 1：1，那么就说明该公司在资产负债表涉及时间段内，公司的销售与库存恰恰等值。在新鲜食品市场上，如果资产负债表涉及一年期限，那么销售与库存的比例将会非常高，因为库存几乎每天都会得到补充。但是如果是在一家高端珠宝店，这一比率可能低于 1，因为每种商品在找到买家之前都要摆放很长时间。

“估计超市的库存周转率最高。”乔恩说道。

“或者屠宰加工厂。”杰克说道。

“因为存取款的关系，商业银行很可能流动资产和债务最多。”那位中国人说。从他不停地挠头来看，估计和贾斯汀还有我一样困惑不解。

“哇，”我喊道，“想不出哪个行业会达到 16.7% 的利润率。珠宝店？”我只是想插上句话。

大家都反反复复地研究着那些数字，期望有所发现。我们分析了资产负债率。像工厂这样拥有许多固定资产的公司很可能比广告公司负债更多，因为广告公司的主要资产就是员工。公司账务最不讨人喜欢的特点之一——甚至或许是最大的疏漏——就是 员工在损益表上面只作为成本出现，从来就不是资产负债表上面的资产。当然了，和工厂不同，员工任何时候都可能离职，因此银行都不愿意向广告公司、律师事务所或者建筑设计公司发放贷款。没有哪家化工厂会说一声“让贷款见鬼去吧”，然后拖欠偿付贷款，一走了之。

我们紧盯着净销售额与净资产的比值，试图搞清楚哪家公司的资产创造出最多的净销售额。一如既往，广告公司因为除了租借的办公空间和少量资产外一无所有，因此应该比值更高，表明资产虽少，销售额却很大，而制造行业应该比值较低。过了一个多小时后，我们感觉已经确定了一半问题的答案。两个小时后，我们完成了 8

个行业。第三个小时快结束的时候，我们感觉好像永远不会结束这些问题了。就在我们以为已经判断出航空公司时，数据看起来又非常像汽车生产商了。难道是一家名优品牌男装的生产商？

我已经开始体会到以后经常出现的那种感觉了。那是荧光灯产生的让人委顿的作用。垃圾箱里传出来淡淡的发泡塑料和中式面条的味道。身体脱水，皮肤疼痛。我突然发现，房间里一半的人在收发电子邮件或者上网，这也解释了为什么提出一个问题后都要滞后一段时间才有人作答。透过窗户，我可以看到深蓝色的夜色中哈佛体育馆庞大的阴影。原本以激烈的思想碰撞开始的讨论，现在已经放慢到梦幻般的速度。大家相互间的言语和思想交流慢慢腾腾。到我们最后放弃的时候已经接近午夜。

我从教室走出来去开车时，空气依然又热又闷。我开车回到位于西剑桥的新居，那里离商学院只有 10 分钟的车程。街道上面空无一人，10 年来我第一次离开大城市居住。我们的狗斯佳丽在门口迎候着我。它一直耐心地在黑暗的台阶上面等候，我到达时它跑了出来到人行道上撒尿。前门的锁失修已久。在一个几近陌生的城市的一套空荡荡的公寓里睡觉，让人感觉心神不定。我的生活已经简略到学校和这个房间——这个地板上摆着一张橡胶气垫、墙角摆着一张好市多超市出售的野餐桌的房间。我躺在那里，外面的声音声声入耳：一根树枝碰到窗户上，外面车辆川流不息，车灯照到房间的天花板上。那天晚上我花了好几个小时才昏昏入睡，因为有一个问题一直在我脑海中盘旋：我到底做了什么？

第二天早晨 7 点，我们再次奔赴战场。斯潘格勒大楼的会议室里挤满了参加过数学夏令营的同学们，大家在为尚未判断清楚的行业努力。他们执行任务的热情摇摆不定。大厅里回响着讨论利润率和杠杆比率的声音。我听到有人很权威性地说，银行通常拥有巨量短期债务——或者说是储户账户上随时可能取现的存款，类似地，银行还拥有巨量应收账款——或者说是发放给客户的贷款。对银行来说，贷款是资产，而持有的储户存款则是债务。我花了一段时间才搞清楚这一点。它们持有的资金是

债务，而它们发放的贷款是资产。但是一旦我搞清楚了这个问题，再看还没有判断清楚的行业时，情况就显而易见了，是银行！最后我终于对小组有所贡献了。带着自己的伟大发现，我冲进教室，但是他们已经弄清楚了这个问题。到教室去的确实让人放松。

哈佛商学院主要有两座教学楼，分别是奥尔德里奇楼和霍斯楼，几乎相同的教室共有 30 间左右。奥尔德里奇楼的名字来源于参议员尼尔森·奥尔德里奇（Nelson Aldrich）——一位满脸胡髭的罗德岛人，他的女儿嫁给了小约翰·D·洛克菲勒。罗德·霍斯（Rod Hawes）1969 年毕业于哈佛商学院，后来成为保险行业的巨头。他一手打造然后出售了美国人寿再保险公司，此后将大部分财产投入慈善领域。在每间教室里面，90 来个座位呈半圆形朝前排成 5 排，中间有两个走道。有一些教室有高大的窗户可以看到校园，但是多数教室都没有窗户。坐在那些没有窗户、温度得到控制、灯光没有任何感情的教室里就像在赌场里一样，感觉不到外面的世界，与时间和自然完全隔离。在曲线形排列的课桌后面，我们每人有两个笔记本电脑那么宽的空间，一把刷成紫色的旋转办公椅。到达教室里的指定位置后，我们必须把一张印出自己名字的白色硬纸板塞进前面的一处缝隙，这样教授们就能看清楚我们的名字。我的右边是阿拉斯加人劳里，她拥有化学博士学位，此前为一家生物科技公司管理过一个研究中心。左边是纽约市公园管理处的前雇员本。在数学夏令营的两周，劳里一直处于目光呆滞的恐怖状态。尽管她的优秀有目共睹，却担心被教授点到名字回答问题。她告诉我们，给她一个分子让她分解，她能轻而易举地将其分解组合，但是如果问她一个会计学公式，她就一塌糊涂了。本比她镇定得多。他留着胡子，穿着拖鞋，此前两周还在阿巴拉契亚山间徒步旅行。和我差不多，他似乎也对电脑过敏，利用笔记记录。但是他显然具有思路清晰、逻辑清楚的大脑，非常适合这个地方。占据我前方三分之二视野的是一位前海军陆战队员短寸头下面粗粗的脖颈。在随后的两个星期内，每天都有几个小时的时间，他那强健的肌肉就在我面前几英寸的地方活动，有时候甚至让我忘记了加权平均成本和决策树。

教授们站在讲台上，有一张桌子可以放笔记，有三套黑板和投影仪可以利用。更前卫的教授可能会播放视频，或者使用投票机。通过按课桌上面内设的许多红色或绿色按钮中的一个，学生可以对任何问题进行表决，结果能够立刻呈现在前面的屏幕上。教授们可以站在前面，也可以沿着过道来回巡视，鼓励学生发表意见。

哈佛商学院的案例分析方法是从哈佛法学院引进的。开始上课时，教授以突然袭击的方式随机选择一名同学来介绍我们此前晚上准备的案例。这一过程持续 2~15 分钟，对学生而言可能非常痛苦。突然袭击结束后，任何人都可以举手评论。评论可以是提出问题，也可以是对教授或者另一位同学的观点的回应，或者是有助于解决当前问题的个人亲身经历的事例。唯一的要求是评论必须有利于推动班级学习。

我们的第一位教授戴维·霍金斯（David Hawkins）是个心直口快的澳大利亚人。20 世纪 50 年代初，他曾经参加过奥运会游泳项目。他肩宽背厚，一头金发，依然具有当年邦迪海滩救生员的风采。走进教室后，他打开报纸，从《华尔街日报》头版给我们阅读了一个关于一家由于多年的会计失误被要求重新申报收入的公司的故事。然后他靠在桌子旁边，身体后仰，张着嘴巴思考问题。他一只手里拿着一块卷起来的纸片，上面写满了他备课时写的资料；另一只手里拿着一支黄色的粉笔。很快他就开始在黑板上写写画画，来强调某些要点。停了一会儿后他说道：“你们看，会计的确很重要。现在看这个男爵问题。”他蜷起臂膀，开始在教室前面走动，像男爵那样拖着一条腿。“要判断这些讨厌的佃农哪个更出色怎么会这么困难呢？”全班人都感觉放松了一下。等学生们被要求解释他们的数字时，情况已经很明确了，谁也没有解决这个问题。实际上，解决问题根本不是关键。霍金斯教授对我们解释说，男爵案例的目的在于向我们演示，即使是从最简单的情况下发现经济真相有多么困难。在会计领域，利用常识比坚持规则更重要。

在《分析论》课上，授课方式比我们上必修课时更随意些，但是时间表完全一样。上午 8 点 40 分开始上课，每节课持续 1 小时 20 分钟。第一节和第二节课之间有 20 分钟的休息时间。在周一、周三和周五，午饭后下午 1 点钟有第三节课。为了

准备每个案例，校方要求我们至少花费两个小时。除了会计学外，分析论课程还包括金融、技术与运营管理的速成班课程。在一年级的時候，这三门课是最具有数学特点的必修课，因此我们必须认真学习。

霍金斯教授的课程之后是米希尔·德赛（Mihir Desai）的《金融学》，他是一位年轻的印度教授，身材修长、举止优雅，手指纤长。初次见面他就想让我们高兴，说金融学课程非常简单，只是解释起来才显得复杂。在他的课上，我们不用紧盯着计算机上面复杂的电子表格，而是以一种我们可以向母亲解释的方式学习金融学。德赛许诺说尽量避免使用华尔街术语，鼓励我们摒弃可能有的任何先入之见。我们中间那些自以为通晓金融学的人要重新再学。而对金融学一无所知的人将踏上一条伟大的探险之路。

吃午饭时，我意外地碰到了贾斯汀。他在纽约长大，父亲在纽约经营着一家成功的投资公司。大学毕业后，作为“为美国教书”计划的一部分，他曾经在洛杉矶教书，然后在纽约市长办公室工作。他来哈佛商学院，很大程度上是因为在公共服务领域让他倾慕的人都出身商界。无论他今后作何选择，工商管理硕士学位都会有用。我问他是否知道自己会作何选择。

“还不清楚。”他说道，“我准备走着瞧。如果你有什么发现，请告诉我。”我们听到身边的人都是在谈论这个话题。你从哪里来？你以前干什么？你为什么到哈佛商学院来？

午饭后，我们又上了弗朗西丝·弗莱（Frances Frei）主讲的《技术与运营管理》（Technology and Operations Management）。她是一位精力充沛的女士，像男孩子一样，一头短短的直发，一身男式衬衫和黑色裤子的制服打扮。她和我们探讨的第一个案例需要设计一个决策图表，这是为了分析某些投资决策结果的概率情况的。如果我在某个区域钻探石油，必须投资 1 000 万美元，却有两种可能的结果。有 30%的可能我会一无所获，有 70%的可能我会有价值 2 000 万美元的发现。通过将成功的可能性乘以最终收获的价值，结果是 0 和 1 400 万美元。因

此这笔投资的预期收益是 1 400 万美元减去 1 000 万美元的钻探费用，结果是 400 万美元。决策图表的用途取决于概率的准确性，但是这一想法的目的不是在于找到确定性，而是为了更方便地应对不确定性，发现线索，无论财务决策时任务多么艰巨。

在随后的课程中，弗莱急火火地让我们接触到了回归分析。这是一种权衡不同的因素对某一特定结果重要性的方法。我们研究的案例牵涉到一家银行。该银行准备利用客户的数据来决定网上服务的下一步安排。从出生日期到邮编到平均资产情况，以及对网络银行的利用，银行对客户各个方面的信息都有了解。老师要求我们用 Excel 表格把这些数据组织分类，建立客户的行为模式。如果他们的住所距离支行不远，他们是不是更有可能到支行办理业务？他们的年龄对在线服务的使用有影响吗？影响到什么程度？客户的行为会因为区域出现差异吗？该银行希望利用这些数据来帮助其指定关于未来在线服务投资的规模，因为在线服务比人员配置齐全的支行投资费用低廉。作为 Excel 程序的门外汉，我花了好几个小时的时间才把几千个数据整理成有条理的表格。但是，甚至在我苦苦挣扎的时候，我都能感觉到自己为能够学到的东西感到兴奋。银行发送给我的信件为什么和邻居的不同？如果面对前景不明的投资项目，你怎样决策投资金额？前些年我一直通过词汇和语言的方式来解读世界，现在亲眼目睹数字、模型和统计工具的魔力，实在令人惊讶。我在各方面的无知已经越发明显，想到花费两年的时间将要学会一种截然不同的全新视角，我感觉备受鼓舞。

在数学夏令营的最后一天，老师安排各个学习小组展开竞赛，模拟金融谈判。主题是关于一家拖拉机公司的兼并问题，我们是未来收购一方。我们一直忙到晚上，准备策略，尽量准备好如何获取最佳结果。到了第二天，有一些小组的成员穿上了职业套装，以使自己面对对手时满怀信心。在我们小组，来自军方的两个家伙负责领导这次行动，结果发现他们是令人信服的说谎者和残忍的战术专家。我们干得非常出色。但分析论课程结束的时候，我已经筋疲力尽了。为了不落后于其他同学，我每天都是从早上 7 点忙到午夜。妻子玛格丽特和 1 岁的儿子奥吉来的时候，我非

常高兴。但是我也疲惫不堪，很是恼火。有人已经警告过我“哈佛商学院泡沫”问题——即使是最琐碎的工作也可能霸占你最多的时间，这种说法绝对正确。而且这次我们还只是彩排而已。

哈佛商学院工商管理硕士第一年的课程称为必修课程。包括 10 门课，每学期 5 门，目的是涵盖商学的基本原理。第一学期的课程有《金融学》（一）、《会计学》、《市场营销学》、《技术与运营管理》和《领导力与组织行为》。第二学期则有《金融学》（二）、《谈判》、《策略》、《领导力与公司责任》，以及一门称为《商业、政府与国际经济》的宏观经济学课程，这门课我们称其为“大头”。在第二年的选修课时间，我们可以从各种各样的课程中选择或从事独立研究。

我们的成绩是按照硬性曲线获得的，该曲线以学生彼此之间的学业对比为基础。曲线的最上端是尖子生，末端是落后者。如果一次考试大家都得到 95 分，而你得到 94 分，那太糟了。你将位于曲线的末端。在每门课上，班级最优秀的 15%~25% 的同学得到 1，中间 65%~75% 的同学得到 2，末尾 20% 的同学得到 3。我们成绩的 50% 取决于课堂表现——我们评论的质量和频率。另外的 50% 取决于我们期中和期末考试的成绩。每个学期中间的时候，教授们会公布我们课堂表现的评分，这样我们就可以清楚自己的表现情况。两年之后，班级最好的 5% 的同学将被授予“贝克奖学金”，这是最高的学术荣誉。另外 15% 的同学将被授予荣誉头衔。如果在某个时间我们的课程表现低于某个水平，我们会受到告诫。持续表现不佳被称为“上场表演”，结果会被停学或者开除。如果我们做到不缺课，预习案例，上课发言，这不会成为问题——除了我这样没有任何商学经历的。我都纳闷自己如何和那些大学学过金融或者商业而且花了几年的时间磨炼技能的同学们比拼学业。

我第一次见到全班所有人是在 8 月底，大家一起来参加一门叫做《基础课》的一周课程，目的在于让我们轻松开始必修课程。我们聚集在伯登礼堂。这是一处宏大的大厅，位于校园的中部，内部的座位略微倾斜，面向演讲台。随着学生们蜂拥进

入礼堂，分析论课程突然变得很舒服了。必修课主任一身材矮小、肩膀宽厚的瑞克·卢巴克（Rick Ruback）首先上场。他讲话带有波士顿口音，告诉我们，应该把他看做是工厂经理——在车间里走来走去、确保员工不会把口香糖塞进机器或私自抽烟休息的那个人。不要把他和工商管理硕士课程主席混淆，因为后者担任的是公司总裁，提出建议、提供监管；也不要把他和首席执行官、院长金·克拉克混淆。他说我们班有 895 名同学，是从 7 100 名申请人中遴选出来的，这表明录取率只有 12.6%。他说我们能被录取非常幸运。我们班 34% 的同学是女性，32% 的同学来自世界各地，平均年龄 27 岁（这说明 32 岁的我属于大龄学生）。课程主席卡尔·凯斯特（Karl Kester）在卢巴克之后讲话，他说他很高兴能迎来这么多元的一个班级。我们的行列中有奥运会选手、咨询师、同性恋活动家、伊拉克临时管理当局行政长官 J·保罗·布雷默（J. Paul Bremer）的前任助理、哈佛大学的一位工商管理硕士，甚至还有“《每日电讯报》的前巴黎办事处主任”。那自然是指我了。

随后讲话的是商学院院长。我此前在商学院的网站上阅读过他的传记。他以本科生的身份进入哈佛大学后就一直没有离开，先是获得博士学位，然后在商学院一步步升职到院长。他曾经当过童子军领队，在摩门教堂当过主教，有 7 个孩子。他戴着一副半月形的眼镜，用一根链子挂在脖子上。讲话声音很低，阴森森的。他暗示我们目的要明确，并提了 3 条建议：刻苦学习，保持谦逊或者“培养谦虚的习惯”，再就是在街上或校园碰到院长的时候，不要紧张。显然有些外国同学不明白他问“情况怎样”是什么意思。他说只要简单地回答“嗨”或者“你好”就可以了。他还告诫我们不要愤世嫉俗。

克拉克讲话结束后，我们听到了香港衬衫制造商溢达公司的首席执行官杨敏德的报告。自从安然公司在哈佛商学院最风光的 MBA 毕业生杰夫·斯基尔林（Jeff Skilling）的领导下声誉扫地后，哈佛商学院一直在重新评价其传授企业道德的方式。杨女士的报告也与此有关。她告诉我们，在进行商业活动时，有一整套价值体系来约束自己的重要性远远超过昔日。她说，如果有商人告诉你在过去 30 年间他

在一些地区的商业活动中道德方面没有任何值得怀疑的事情，那纯粹是撒谎。她指出，道德空档有时候对生存而言是必须的。她更主要的观点似乎是说，商业活动中举止符合道德更多的是以尽可能体面的方式适应变化的环境，而不是遵循僵化死板的原则。企业道德是动态变化的，而不是一成不变的，你如果不在一些特定的地方做生意，那么对此问题高谈阔论并没有益处。

最后，一位二年级同学站起来欢迎我们，并重申了价值观对我们未来在商界成功的重要性。他告诉我们，单凭被哈佛录取，“你就已经赢了”。从现在开始，一切都看我们如何管理自己的生活。他那肯尼迪般的讲话节奏和训练有素的号召里有些让人恐惧的地方，但是他所说的一切在我随后的哈佛生活中将一次次出现。哈佛商学院是一所学校，也是一个品牌，通过就读此处，我们和商界最伟大的品牌之一联系在一起。如今我们已经是一个精英团体的一部分，我们应该适应这一点。我拼命接受这一观点。校方看上去似乎十分狂妄，对我们中的初来乍到者而言，似乎有些难以接受。不管我们入学之前身份怎样，不管我们在随后的两年里会有何收获，会有什么出息，单单因为被哈佛商学院录取，我们就已经进入了一个超级精英团队。是哈佛商学院，而不是此前的任何事物，授予了我们“优胜者”的荣耀。在分析论课程结束的时候，弗朗西斯·弗莱解释说，既然我们身在哈佛，教授们都由我们支配了。他们会帮助我们学习商业技能。他们甚至会帮助我们的子女进入哈佛商学院，如果需要的话。这虽然比较残忍，但却是承认了“遗产录取系统”——校友的子女在录取上享有优待——的存在，这立刻让我想到：这间教室里有多少人是因为走关系被录取的？这里将会讲授什么样的资本主义理论？公平竞争的精英版本？还是另外的版本？

从伯登礼堂出来，我们步行去上了必修课程的第一节课，称为“学会领导”。这堂课上我们分析的案例涉及一家小型作坊式冰激凌公司。公司总裁困难重重：下属意见不一，利润直线下滑。自从分析论课程以来，课堂的气氛已经发生了显著变化。大家突然各个都满怀信心，急于发言崭露头角。争夺课堂发言时间的战争已经打响。学生们如今谈论的是“外卖食品”，而不是功课，“前进”而不是未来，“建

立共识”而不是同意。话题转到“建立共识”部分时，我总是感觉不爽，因为那似乎是令人丧气的团体妥协的前奏。“菲利普，你为什么不帮我们建立共识？快点儿，咱们就此问题达成一些共识。”我反复想，如果年轻的比尔·盖茨或者鲁伯特·默多克上这门课会如何表现呢？我想恐怕也是表现平平吧。

在接下来的那一天，我们玩了“深红色的问候”游戏，老师说“该游戏让各种学习充满乐趣”。整个班级被分成单独的“宇宙”，每个“宇宙”中有6~7个由十来个队员组成的团队，彼此竞争贺卡的制作和销售业务。目标在于打造利润最丰厚的企业。我们要购买原料、管理库存、设计制作卡片、定价，然后在随后两天的一系列规定时间内销售贺卡。在每个时间段结束的时候，每个“宇宙”由一位教授组织衡量、评判、讨论其成员的表现。相对于让学生彼此熟悉这一更远大的目标，练习中的学术内容倒还是其次的。

这场游戏兼竞赛由观看一个虚构的英国人的录像片来开始。他说道：“你们的任务，就是运作这家贺卡公司，使其最后盈利。”他说话的方式很机械，就像007电影中歹徒发出威胁一样，或许会轻而易举地让我们把带毒的雨伞尖头刺进敌人特工的身体。然后我们来到了商学院对面的一处体育馆。随后不久，容纳了玩商业游戏的895名A型性格者的房间听起来就像非洲丛林一样：狮群怒吼、小鸟唧喳、类人猿捶击着胸膛，鳄鱼张着嘴巴。我们的小组包括来自奥地利、印度尼西亚和加拿大的3名管理咨询师，一位来自洛杉矶的韩国银行家，一位来自得克萨斯的中国鞋类营销商，一位阿根廷的中央银行职员，一位阿根廷工程师，一位美籍黎巴嫩投资银行家，一位来自波士顿的生物科技公司经理，以及身材小巧、经常怒气冲冲的纽约人琳达。琳达曾经担任管理咨询师，管理着一家软件公司，但却声称最感兴趣的是种族和性别平等问题。

我们的第一项工作是分派任务。琳达迅速控制了局面。她说自己是谈判专家，因此她要购买原料。她也会帮助开展销售工作。奥地利人冈瑟和她结成了同盟。我们其余的人要分别承担生产和配送任务。另外必须有一个人检查质量，另一个人保证按

时送货。我自愿提出参加由两名阿根廷人和美籍黎巴嫩人组成的 4 人生产组，裁剪纸张、粘贴装饰贺卡以及撰写节日问候语。

首先，我们必须设计一张圣诞贺卡。我们小组集合起来，讨论设计一张简单却又雅致，同时还能被迅速生产的贺卡。最后我们决定画一棵树，画成三角形，装饰上银色的饰品。贺卡上会写上与宗教教派无关的“节日的问候”。琳达跑去购买原料，而生产组成员则在一起摆开桌子。我站在一边，用剪刀裁剪纸张。两位阿根廷人稳稳当当地站在那里分发小饰物、撰写问候语。那位美籍黎巴嫩银行家则拿出一只绿色的笔来画圣诞树。在我们的周围是小组的其他人员，随时准备递送原料和成品，关注库存、账目和时间，并监督质量。喇叭声一响，我们立刻开工。我用最快的速度裁剪，两位阿根廷人则迅速分发小饰物。在随后的半个小时内，我们大量制作贺卡，直到喇叭声再次响起。然后我们转移到体育馆的另一侧来汇报情况、休息，而组织者则检查我们的桌子，统计我们的业绩记录。

琳达盘着腿坐了下来，眉头紧皱。她的失望是有目共睹的。“我们相邻的一组生产的贺卡要多得多。”她开始说道，“我们浪费了很多原料。要提高产量，我们需要在生产方面下大力气。”两位阿根廷人看了看我，我看得出，他们差点儿开怀大笑，但是我们都严肃地点了点头。

“质量也不够好，”琳达一边浏览着白板上的清单，一边说道，“而且就在结束前，我们错过了派送一批卡片。我们需要深入探讨一下这个问题。”她对我们的贺卡颜色、用的装饰品，以及为了弥补我们这些失败的生产组成员造成的落后状态而需要采取的谈判技巧，都有明确的主张。两位阿根廷人拉斐尔和埃内斯托此刻已经在低声耳语。琳达抬起了一个小指头。

“逐一发言，伙计们。我们应该逐一发言。”

他们陷入了沉默。

然后冈瑟站了起来。“我们需要开始考虑一下最后需要做的陈述了，对吧？”他开始说道，“我觉得至少，你们明白，我们需要画一幅图表，用横轴表示时间、纵轴表示财务表现，以便我们判断改善情况。”

琳达满眼崇拜地抬起了头。终于有明白人了。

那位印度尼西亚的女士捅了捅我：“他说纵轴表示什么？”

“财务表现。”我低声答道。

“嗨，伙计们，可不可以大家一起听听？”冈瑟一边转身看着我们，一边说。“如果你们想谈话，就应该大家分享。”琳达微笑着表示同意。

游戏的第二轮涉及制作一张万圣节贺卡。大家都在绞尽脑汁想该写什么的时候，我产生了自己进入哈佛商学院以来的第一个灵感。

“‘万圣节快乐’怎样？”这句话既适合又容易书写。这个主意得到了大家的认可。到第二轮的时候，卡片制作速度已经快得多了，但是琳达还是忧心忡忡。做完第一批贺卡后，她拿起卡片，快速翻看了一下，然后气冲冲地扔到了桌子上，大声喊道，“这是什么东西！”然后她又搞砸了原料谈判，给我们带来了错误的卡片和标记。一位从开始一直保持沉默的加拿大女士开始指责起来。

等我们再次休息的时候，冈瑟站在我们的白板前，又开始发号施令。“我们本该制作一幅甘特图表的！”他大喊。

“甘特图表！”琳达尖叫道，笑得乐不可支。

“什么是甘特图表？”我问拉斐尔。他耸了耸肩。

“那是一种条形图表，用于表示项目的时间安排。”那位来自印度尼西亚的女士说道。

幸运的是，情况随后发生了重大变化。在生产方面，我们的救星是埃内斯托，他的业余爱好是手工制作。经过两轮的锻炼，他已经能够以令人欣喜的速度制造出精美的贺卡了。他教会了我们一些基本的折叠裁剪技巧，很快我们就动作起来。到总结

陈述的时候，琳达和冈瑟已经制作了一张无比复杂的流程图，结果他们已经彻底忘记了我们的中心任务。实际上，图表上面并没有说明我们在制作贺卡。与此同时，加拿大人和韩国人已经在进行他们自己的总结陈述，而且他们的更合理。因为我有英国口音，而且有过在公众面前演讲的经历，他们建议我向我们“宇宙”内的其他人陈述。最后我和来自得克萨斯的那位中国人一起承担了这项任务。当被问及本次练习的收获时，我谈到了交流，谈到了我这样一个英国人和一位印尼人、两位阿根廷人讨论为什么“Boo”适合写在万圣节贺卡上面。我还说我们团队里也有“阿根廷的玛莎·斯图尔特”。后来埃内斯托找到我询问：“这位玛莎·斯图尔特是何方神圣？”

通过琳达和冈瑟的事情，我确信，只要有两个人顾问就能搞砸一个项目。一个人把大家逼疯，另一个人嘲笑她的演示文稿里的笑话。在“深红色的问候”活动第二天结束的时候，我碰到了贾斯汀，我们交换了一下意见。我跟他讲述了我们小组里的“逐一发言”逸事。

“啊，那就是常见的‘逐一发言’纳粹。”他说道。

“什么？”

“每个组织都有一个。这些人从来就说不到点子上，但是他们却强迫大家闭嘴听他们的。”

我俩一致认为，在这么短暂的时间内，结识这么多同学确实让人疲惫不堪。面对这么多的笑脸和机械的对话，我们的脸都疼了。这是必需的一个步骤，但是却很令人疲倦。在“深红色的问候”活动休息的时候，我已经注意到：有许多同学似乎彼此很熟悉，或者有共同的熟人。某些大学和公司的人际网络非常广。对于那些像我这样没有任何熟人的人来说，这个过程就是在人群中流动，直到发现分析论课程中的熟悉面孔。然而只要我回想起对昔日生活的遗憾——工作、地位以及组织结构——我就提醒自己选择这条道路是有原因的。无论感觉熟悉练习和主动自我介绍多么难以忍

受，这些都是未来更宏大更重要的事情的必要前奏。我提醒自己记住院长的劝告：不要愤世嫉俗。

“深红色的问候”这一疯狂活动结束后，我们回到教室，开始了研究现代资本主义根源的 6 节课中的第一节。我右边坐的是一位苗条的金发女士，眼睛下面有厚厚的眼袋。此前 3 年间，她一直在一家总部位于纽约的私人股权公司辛苦工作，专门从事房地产业务。她说自己就读哈佛商学院是为了度假，纯粹之极。她不想学很多内容，但是却期待着休息、解决问题、休长长的假期。我左边的那位曾经做过金融记者，他有些装酷，每天不带教材上课，但却花费整节课的时间告诉我他对讨论内容的一些没有公开的评价。在这样的一堂课上，我们研究了劳斯莱斯的历史和英国资本主义的当前形态。在“二战”期间，劳斯莱斯公司被要求为战争生产飞机和发动机。用了仅仅几个月的时间，公司就组织了一大帮转包商来帮助自己快速可靠地生产。一位曾经在波音公司工作过的女士指出，这样规模的业务外包在她的前雇主那里是不可思议的，因为他们喜欢尽可能地自己承担任务。一位曾经在俄罗斯为一个法国食品集团管理一家工厂的法国人告诉我们：“在我昔日工作过的地方，通常需要 6~7 个月的时间来决定分包，然后用 5 个月的时间来与分包商谈判，安排妥当，然后另外 6 个月的时间开始这个过程。而我们只是生产饼干而已。”

教授让我谈谈是否认为英国处于衰退过程中。我回答说绝对没有。或者说，这取决于你看问题的出发点。当然，英国不再是昔日的大英帝国，但是英国的经济仍然稳定而具有活力。英国是世界上最富有的国家之一，然而却为最不幸的人们保留了覆盖全面的福利安全网。我的回答激起了一些反对意见。一位俄罗斯人说，根据他的经验，英国人懒惰而又无能。一位曾经在伦敦住过一年的年轻的美国银行家说，地铁运转不灵，商店、餐馆、机场和公用事业服务商提供的服务整体水平低得可怕。他说，认为英国仍然是个伟大的国家这一想法是开玩笑。我回答说根据自己在英国、法国和美国居住的经历，我认为每个国家都有值得肯定的地方，每个国家也都有值得改进的地方，谁也不能说哪个国家比另一个国家更出色：比如美国和欧洲度假时间的匮乏、法国和英国的全民医疗保障，以及我为了保证家人在美国一年的安

全，刚刚签署的 1.1 万美元的支票。我可以看到那位美国银行家在对面向我怒目而视，但是下课后那位法国人走过来告诉我他很感激我代表欧洲大陆发言。

“对‘鲨鱼’的存在我很遗憾。”他说道。“鲨鱼”是用来描述无缘无故地贬低别人意见的同学的一个常用语。我还没有充分理解到那位银行家的敌意，但是在其他人看来这是显而易见的：我被鲨鱼攻击了。

在基础课的最后一天，我们回到了伯登礼堂，听卢巴克的报告，看他的幻灯片演示。他给我们展示了哈佛商学院的焦虑曲线。横轴表示时间，纵轴表示焦虑程度。曲线起点很高，随着时间的推移开始降低，考试期间再次飙升，然后在招生期间停止。他的另一个幻灯片演示把工作周分解开来，让我们看到，教工期待我们每周有 55.1 小时的时间用于学业，其中包括上课时间和每个案例至少两个小时的预习时间。根据我上分析论课程的经验，我明白这是一个令人痛苦的低估。课程安排没有留出多少别的时间，他告诉我们，但是这正是挑战的一部分。哈佛商学院不会让大家无所不为。学校要做的，是迫使你作出抉择。你的远大志向是什么？你的义务有哪些？二者彼此一致吗？如果不一致，你应该怎样改变二者之一？你应该怎样利用时间才能实现自己的愿望？

对班里的许多人而言，每周 55.1 小时的时间用于学业听起来就像轻而易举的事情。在先前的工作岗位上，他们习惯于每周工作 80~100 个小时。第一年的学习材料中有许多是他们非常熟悉的。但是我并非这些人中的一分子。在最后总结阶段，卢巴克讲起了一位工商管理硕士与哈佛商学院一位管理人员争吵时发生的逸事。随着火气的上升，这位学生脱口而出：“你们为什么这样对我？我是你们的客户，妈的。”“不，你不是，”那位哈佛雇员说道，“你是我们的产品。”笑声沉寂下来后，卢巴克说道：“我猜你们介于二者之间。有时候你们是客户，其他时间你们会感觉像产品。”

卢巴克的讲座结束后，我们步行到奥尔德里奇楼去和各自的小班会面。小班制是哈佛商学院在社会化和人际网络营造方面最激进的举措。在整个第一年期间，学生必

须和固定的 90 名同学一起上每一节课。他们将是你的学术和社会生活的焦点。每个小班都应该是 895 名同学这个大班里的一个“小世界”，男女比例相同，美国同学与外国同学的比例相同，有同样的背景和种族组合。在我们今后的生活中，哈佛商学院将把我们看做一个小班。每隔 5 年，我们会有一次小班聚会。基金筹集者会以小班为单位向我们发出号召。就哈佛商学院而言，我将永远是 2006 届 A 小班的一名成员。

我们的教室在奥尔德里奇楼 107 房间，位于一楼男洗手间的隔壁。我们赶到时，大家的姓名标签已经摆放到位。我坐在左边中间位置，对着黑板。这个位置不错，不太靠前，在某种程度上不太显眼。上课前，我们获准可以利用一个存有全班成员照片和简介的数据库，因此大家到达后，我们可以四下看看，看看班里的德国人，运动员，联合包裹运送服务公司的前雇员，投行分析师，喜欢瑜伽、跑步或者非洲舞蹈的同学。在习惯了已有的朋友和熟人的数量之后，突然置身于一个站满陌生人的房间，而且被告知“下一年，这将是你的世界，而且就哈佛商学院而言，一切都由此开始”，这的确出人意料。但是环顾四周后，我发现自己情不自禁地激动起来。在工作 10 年之后，这是我第二次上大学的机会。

我被安排坐在两位军方人士中间。右边是驾驶过隐形轰炸机的鲍勃。上《分析论》课时，我见过他，他让我感到恐惧。鲍勃身材矮小，略带红色的金色头发，淡蓝色的眼睛。他有四个孩子，午饭是装在“小熊维尼”塑料盒里从家中带来的。他似乎缺乏幽默感，但做事很果断，恰恰是大家心目中驾驶价值几十亿美元的军事机器的理想人选。他到商学院求学是因为厌倦了空军生活，希望自己和家人有更好相处的机会。他已经 35 岁，没有多少时间可以浪费。

左边坐的是劳拉，获得 MBA 学位后，她将回西点军校教书。鲍勃在伊拉克上空的云层高处投掷炸弹的时候，劳拉在地面上负责她所在单位的供应和会计部门。她喜欢低糖汽水，尤其喜欢咖啡味的激浪饮料。

据说哈佛商学院的特点是三个 M：摩门教（Mormons）、军方（Military）和麦肯锡公司（McKinsey）。鲍勃和劳拉代表其中之一。摩门教这一方面始于院长金·克拉克，招生处主任也是一个摩门教徒，在我们小班有 4 个摩门教徒，其中包括鲍勃。对班里的许多同学而言，这是他们第一次接触摩门教徒，他们的怀疑也促进了时常听到的一夫多妻制笑话的传播。

至于军方这一特点，有 5 名同学服过兵役，这里面又包括了鲍勃。而麦肯锡咨询公司似乎把哈佛商学院看成了自己拥有的培训招募机构。开学时我们小班有 5 名麦肯锡公司的拥趸，到毕业时，他们又说服 4 人加盟他们。

我们小班的班主任是本·埃斯蒂（Ben Esty），一位年轻的金融学教授，他将担任学员与管理层联系的纽带。他不会给我们上任何课，但将担任我们联系校方事宜的顾问。他在教室里前前后后地走来走去，一边拨开挡住眼睛的头发，一边大声地解释说我们的小班对我们多么重要。我们将永远记住这些人。他们将成为我们在商业生活甚至个人生活中遇事时最先想要联系的人。我们将团结一致通过必修课程的丛林，彼此扶持越过无知和愚昧的沼泽，朝着阳光普照、充满机遇的高地前行。这就像那些电影中描述的一样，一群不适应社会或工作环境但却各有所长（有的擅长爆破，有的擅长化装，有的擅长伪造或者空手道）的人，聚在一起去完成一项危险的任务。

然后我们又要玩一次认识对方的游戏。这次我们有 10 分钟的时间，大家凑在一起，发现彼此之间相同的地方。这就如同人力资源部门经常让那些宁可做本职工作的人接受的惩罚，是一种为了消磨时间进行的熟悉练习。鲍勃自告奋勇来引导我们的讨论。穿着别致的伊娃是一家墨西哥水泥公司的经理，她看上去很紧张，几乎不开口。我很同情她。然而房间里的其他人似乎很喜欢这项任务。他们又是嬉笑又是耳语又是策划，似乎已经做过 100 万次了一事实上许多人的确如此。

首先是中间第二排发言。最右边的一位男士首先开始：“嗨，我叫约瑟夫。我来自纽约，以前是证券交易员。”然后他坐了下来。有那么一段时间，我们以为他没明

白要求。然后他旁边的人说：“证券交易员？有意思。我以前在米兰买卖股票。”后面一位站了起来：“米兰？我在伦敦担任咨询师时曾经在那里做过一笔业务。”就这样一直到底，直到连接游戏结束。

然后鲍勃站起来说道：“我们这一排都教过书。”任务完成。他坐下的时候，埃斯蒂说鲍勃或许想做些说明，大家都笑了。在我们前面那排结束后，大家都觉得有些乏味，跟前面笑嘻嘻的咨询师和银行家们相比，似乎不合拍，因为他们似乎认为这是很令人激动的娱乐。所有各组结束后，埃斯蒂问大家是否有什么问题。我身后有人伸出了一只手——他身材矮小，说话一本正经的，带着中西部口音：“有没有人计划周末聚聚？”我看到大家都抬头看着天花板。埃斯蒂说道：“或许你们可以晚些时候讨论这个问题。”他说了声“祝你们好运”，就让大家解散了。

在教室后面，老兵米斯蒂喊道：“有谁一起去红线那里喝杯啤酒？”随后传来了零零散散的欢呼声。她站在门口，挥着手让大家通过，仿佛他们是正准备跳伞的伞兵一样。在《分析论》课上经历的发现感觉结束后，我突然有些垂头丧气。这就是我离开巴黎到此的追求吗？取笑那些喜欢人力资源游戏的 20 多岁的年轻人？蜂拥而去喝啤酒的人们？希望发起社交生活的人们？教室外面奥尔德里奇楼和斯潘格勒大楼之间的草坪上，学生联合会已经搭起了一座设有酒吧和让人怦怦心跳的音响系统的帐篷。他们正在播放“黑眼豆豆”合唱团的一首歌。我努力去辨听歌词的内容。那真的是合唱吗？人头攒动，我再次仔细倾听。是的，的确如此。他们唱道：“让我们在此放慢速度，让我们放慢速度。”

第 3 章

第 1 节：

向强有力的事物挑战，去夺取辉煌的胜利，即使遭受挫折，也远远胜过与苟安之辈为伍。因为他们生活在暗淡的暮光之中，既没有经历过胜利的喜悦，也没有品味过失败的苦涩。

——西奥多·罗斯福，哈佛商学院招生网站引用

孩提时代，家人经常给我讲述曾外祖母的故事。曾外祖母是缅甸人，住在仰光，嫁给了一位具有英法血统的公务员。曾外祖母 35 岁的时候，丈夫去世，留下 9 个孩子和一笔微薄的遗产。虽然先前没有商业经验，她却产生了把好莱坞电影进口到缅甸的念头。没过几年，她就成了缅甸最大的电影发行商，拥有仰光最大的电影院——“守护神”影院。母亲记得最清楚的童年往事就是在家庭包厢里观看电影《宾虚》（Ben-Hur）。曾外祖母事业成功后，在仰光燕子湖畔最昂贵的社区购买了房产和土地。在这座富丽堂皇的木屋围成的大院里，母亲和 52 个堂兄弟姐妹一起长大成人。商人、政客和外交家成天在大院里进进出出，希望得到曾外祖母的支持。她去世的时候，房间里摆满了好莱坞大人物送来的花束，兰克影片公司还送来了一个巨大的白色蛋糕。

曾外祖母去世后不久，缅甸被军政府接管，经济逐渐土崩瓦解。曾外祖母的事业被肢解并收归国有，燕子湖畔的大院遭到破坏，年久失修。母亲的多数家人都离开了缅甸。他们有些去了美国，有些去了澳大利亚和斯堪的纳维亚国家。母亲在孟加拉国结识了父亲——一位英国人。当时她的家人正在办理护照准备移民美国。父亲当时是英国国教的一名传教士，负责达卡的英国国教教堂。他们相恋、成婚、有了我，然后搬回了英国。母亲家族的各个支系都幸存了下来，有的还很有发展，但是谁也没有忘记曾外祖母在缅甸为他们创造的一切和他们失去的一切。她在商界的成功为我们家人创造了一个黄金时代，而我也经常被他们提醒这一点。

人们申请到商学院读书有各种各样的原因，但是通常可以分成两类：一类明确知道自己的目的，一类略微知道自己的目的。第一类包括那些来自有着把员工送往商学院长期历史的公司的人。这些公司通常是华尔街银行、咨询公司，以及那些需要其高管具有工商管理硕士学位的大公司。但是也包括那些明确地要转换工作的人。他们知道自己需要学习什么，他们带着目标来到校园。第二类人包括那些知道自己希望改变但是不知如何改变的人。他们希望商学院能够给出一个答案，或者至少给他们一些新鲜选择。他们也感觉纵使在哈佛纸上谈兵两年，也比整天往废纸篓里扔纸团、幻想某一天事业会发生变化，让他们踏上某段令人激动的新历险更令人尊敬。

我属于第二类人。我希望控制自己的时间、财务资源以及我的生活，我认为对商业知识的总体了解会让我比坚持继续从事现有职业更有发展。

我的哈佛商学院之路是迂回曲折的。我两岁时搬家回到英国后，父亲接管了北安普顿的一个教区——一个以制鞋业著称、不敬神的小城。在我童年的多数时间，家人的谈话主要都是围绕着为教区插花的时间安排、教区教会会议安排等问题。有一段时间，父母通过买入廉价的住宅，然后出售或出租给一群贫穷的房客来贴补父亲可怜的薪水。房客包括：学习屠宰技术的韩国兄弟 Ong 和 Lo；迷人的年轻秘书、吸毒者克莉丝汀——后来发现她还是个妓女；长得很像约翰·列侬（John Lennon）的流浪汉伊恩——他后来拒绝支付房租，我的父母把他告上法庭后却被他赢了官司；以及前前后后一系列举止令人怀疑的尼内高等教育学院的学生，该学院是当地的四流教育机构，似乎以小偷小摸和故意损害财物为专业。

我们在教区牧师屋中也有房客。比如酷爱汽车对讲电话的补鞋匠米克。晚上我们经常听到他用麦克风讲话：“铁公爵呼叫卢贝·达克。请进，卢贝·达克。”还有那位相对形单影只、在床边存放了一堆色情杂志的中年律师吉姆。米克对我很好，无论什么时候我叫他到后院来挖洞——我 5 岁时的一个癖好——他都会很配合地从房间里出来，头发油乎乎的，嘴里叼着一根香烟，手里拿着一罐嘉士伯牌特制啤酒。我被送去上学后，他有了恋人，搬了出去。我最后听到他的消息时，他已经因为在夜间闯入建筑工地并在挖掘机上面纵火被捕了。

这里要说明的更重要的问题是，除了曾外祖母的传奇故事，商业并不是我们家庭成员的生活方式。实际上，商业是我们的必要之恶。它意味着夜间的电话铃声；意味着父亲要放下手中的报纸和饮料，长叹一声，离家去处理破裂的管道或者警察对妓女的突然搜捕；它意味着当地那位精明的印度商人要拿着一皮包现金上门购买一套住房；意味着父母要到那些满是灰尘的拍卖行去，希望用不到 50 英镑的代价购买 5 间卧室和 1 间厨房需要的家具。在我青少年时代就读的寄宿学校，我现在仍然记得那些星期天来接自己儿子的父亲们的样子。他们坐在宝马轿车的方向盘前阅读

周末的报纸，身穿黄色的鸡心领羊绒衫，面色红润。他们是我心目中商人的俗套版本：大口喝着杜松子酒，打高尔夫，性情呆板，对金钱趋之若鹜。我读大学期间，这种偏见一如既往，因此我在大学里坚定不移地反对职业教育，钻研经典著作、拉丁文学、希腊文学、历史和哲学。毕业前不久，我跟着朋友们参加了大型投资银行和咨询公司召开的招募宣讲会。我吃了他们的三明治，喝了他们的香槟，但是在听员工描述他们的工作时，我知道那不适合我。

然而，大致在这个时间，确实有一个特殊的商业故事吸引了我的注意力。那是英国亿万富翁詹姆斯·戈德史密斯爵士（James Goldsmith）的一本传记。他的财富积累历经多年，而且方法多样。青少年时期，他欠下了巨额赌债，父亲被迫替他偿还。20岁时他受到了全体英国人的关注，因为他和一位玻利维亚锡业大亨18岁的女儿私奔了。他们的出轨行为受到报界的大肆炒作。戈德史密斯的妻子生育第一个孩子时去世了，从此之后他开始认真工作。他喜欢投机取巧，先后买入卖出多家药品和食品公司，经常面临破产的危险。他的财务情况经常是媒体调查的对象。后来在20世纪80年代，他终于时来运转。借助于垃圾债券，戈德史密斯通过贷款、收购以及剥离资产终于暴富。他是电影《华尔街》（Wall Street）中惩罚戈登·盖柯的英国人劳伦斯·怀尔德曼爵士的原型。在1987年10月股市崩盘前不久，戈德史密斯卖出自己的全部股票，退隐到他正在墨西哥的太平洋海岸为自己修建的一处宫殿。他曾经上过《时代》杂志的封面，照片下方的大标题是“幸运的赌徒”。照传记作者的描述，戈德史密斯的生活本身就是一场盛大的冒险，充满了风险，充满了勇敢而又丰富的人际争斗，丝毫不像我心目中的商业。这让我开始思考起来。

毕业之后的那个暑假我是闲混度过的，住在父母家里，阅读游记，梦想着在一座希腊小岛上过诗人般的生活：一张石床，早餐喝蜂蜜和酸奶，墙上钉的书架上放着几本旧书，夜晚在某个港口前的酒吧度过。只是在又一次看到父亲不耐烦的冷眼之后，我才在伦敦的一家电话营销公司找了一份工作，那是朋友威廉帮助安排的。工作时我们4个人坐在罗茨路的一个房间里，推销一份名叫《卡车司机指南》的新

出版物上面的广告空间。我们的薪水完全靠佣金支付，推销出广告业务，我们可以得到 20% 的提成。威廉天性擅长推销，而且因为经济压力，迫切需要业务成功。我盯着电话发呆时，他会嘲笑我。

“快点儿，你这个笨蛋。很简单。看着。”他会给沃特福德的一家发动机配件供应商打电话，用甜言蜜语绕过秘书，然后跟老板通话，最后以一笔得到确认的广告交易收场。“接着来，现在看你的。”

我会尽可能慢吞吞、可怜兮兮地按下号码键，好像电话生病了一样。我联系的那家公司的秘书会让我重复刚刚说过的内容。“卡车司机什么？不，他不在。不，过一会他也不会来。不会，直到下周或者下下周。不，我们不登广告。”咔嗒。到第十天的时候，我做成了一笔交易。理论上讲，我应该给自己赚了 600 英镑。但是由于我的庆祝方式是随后休班两天，看了一场板球比赛的电视转播，结果那位公司老板——一个下流的醉鬼——撤回了资金，让我一无所获。我和商业无疑水火不容。

从这个低点开始，无疑新闻业是下一步出路。我写信给《每日电讯报》的编辑，得到了几次在该报的八卦栏目轮班的机会。结果发现，我比较擅长出席鸡尾酒会，回来撰写 50 字的小文描述一位议员的狗在公爵夫人的玫瑰花丛中撒尿，或者一位作家最近和约克郡的大主教一起乘船时找到了新书的灵感。由此发展，我从事舰队街报道工作达 10 年之久，其中 6 年担任驻外记者。

我第一次驻外工作是在纽约。当时我 25 岁，用一个手提箱带着全部家当。在随后的两年中，我在美国和拉丁美洲各地旅行：蒂莫西·麦克维（Timothy McVeigh）被处决时，我到过印第安纳州的泰瑞豪特；总统选举重新计票时，我到过佛罗里达；我到北极采访过因纽特人；到蒂华纳采访过起来反对当地毒品卡特尔的警察和报人。那是些令人激动、有时候让人感觉意气风发的经历。每每离天亮还早，我的电话就会响起来，因为伦敦的编辑已经上班了，然后我就会昏昏沉沉地被派遣到飞机失事、出人意料的逮捕或者突发政变的现场。皮诺切特将军在伦敦被捕后，我在智利待了 6 周；针对中美洲丛林中军方直升机的轰鸣，我采访过巴拿

马第一位女总统；并在被暴力摧残的太子港度过了胆战心惊的一周。但是在某个时间，我的大脑中产生了一个有害的观点，并且开始蔓延：报纸新闻业已经奄奄一息。在伦敦大家整天谈论的，就是每天都在减少的读者和老板的投资匮乏。那些长途飞行，有害健康的快餐的气味，在又冷又潮湿的候机厅里度过的那些时间，开始让我感觉一无所值，于是我开始寻找出路。

有一次，我被派去采访当时《每日电讯报》老板康拉德·布莱克（Conrad Black）的朋友、委内瑞拉亿万富翁古斯塔沃·西斯内罗斯（Gustavo Cisneros）。采访布莱克的朋友和潜在的朋友并撰写溢美之词，是驻纽约记者职责的一部分。驻纽约早期，我就曾经痛苦不堪地用一天的时间采访电视主播芭芭拉·沃尔特斯（Barbara Walters），结果采访刚刚 10 分钟，她就告诉我，我提的问题是她听到过的最乏味的问题。后来她甚至拒绝陪同我的摄影师走到距她 5 英尺之内的地方，坚持让他在房间的另一侧拍照。布莱克还派我到帕克大街亨利·基辛格的办公室采访他。基辛格怒气冲冲地跟我谈了一个小时左右的地缘政治学，后来我发现，采访的录音带每隔几秒就有空白。根据我的臆断，我怀疑基辛格办公室里面的某种磁力干扰机器坑了我。基辛格说的话每隔四五个字就漏掉一段。“和平的关键……（咔嗒，嘟囔声）……黎巴嫩和……的谈判（吱吱吱，哼哼哼）……布什需要战略……（呼哧呼哧的喘息声）”最后我写的稿件没有引用多少他的话，而是侧重描述与分析。用专业新闻人士的话来说，就是“泛泛之谈”。

西斯内罗斯在上东区的一处排屋设有办事处，那里是依照他拉美富豪的身份装修的：黑木箱板，一幅幅征服者跃马奔腾的油画，高高的舒适的扶手椅，还有下人供应精工细磨的咖啡。西斯内罗斯本人个头不高。他穿着浅灰色套装、白衬衫、打着蓝色花纹的领带，舒舒服服地坐在椅子上，不时打手势叙说这里有一桩并购买卖，那里有公司出售，另外一个地方有销售折扣来开拓新的市场。他的头发略微有些让我分心，颜色像鞋油那么黑，紧凑地顺着头顶朝后梳，似乎要把额头的皱纹拉开。他的家族虽然是靠食品包装、运输、农业这样的辛苦买卖发达致富的，但他却成功地扩张到了媒体和技术行业。而那所有的艰辛与汗水，都出现在几千英里外拉丁美

洲的道路上和迈阿密的生产支持车间。在这里，古斯塔沃可以和我品着咖啡聊天，谈论他的宏图大业——关于全球化的影响，关于当地品牌的重要性等。如果这就是商业，那么我可以适应这些。他的秘书把我送出来的时候，木质壁板的一扇门开了，我看到一个小型会议室，里面有一男一女，衣着整洁、长相俊美，正坐在笔记本电脑前面讨论。他们笑着看了看我，然后继续谈话。秘书告诉我：“西斯内罗斯先生的办公室里只聘用哈佛毕业的工商管理硕士。”我感觉自己有机会领略了一下一个更好的世界。

我有几个朋友已经拿到了工商管理硕士学位，他们多数都是在巴黎郊区的欧洲管理学院攻读的学位，而且对这一经历评价甚高。曾经去过哈佛商学院的那少数几个人都对此嗤之以鼻。他们嘲讽哈佛商学院的自大、学生学习的迫切程度——正好是英国式漫不经心的反面。然而，所有的人都说工商管理硕士教育让他们学会了商业语言，对此他们非常感激。因此 2001 年 8 月，在宾州火车站附近一座办公大楼的一个灰暗、没有窗子的房间里，我参加了研究生管理科学入学考试——商学院研究生必须参加的标准化英语和数学考试。考试结束后等了几分钟，计算机才公布我的成绩：总分 800 分，我得了 730 分。哈佛录取的平均分是 700 分，因此我可以申请。

“9·11”事件让我的安排乱了套。新闻报道似乎又很重要了。有几个星期的时间，我疲于奔命，要撰写稿件，还要安排从伦敦乘飞机赶来报道这一事件的一队记者和摄影师。后来在这个过程中的某一天，我和在纽约的这批英国同行们一起去喝一杯。房间里面挂满了圣诞节灯饰，让每个人因为饮酒已经涨红的面容更加红润。“耸人听闻的事件，”其中一位端起啤酒杯说道，“一辈子从来没有因为一个事件赚过这么多钱。”无论何时爆发何种重大事件——不管是政治丑闻、名人受害，还是恐怖袭击造成数千人伤亡——都是这种千篇一律的没心没肺的回应。昔日吸引我加盟记者行业的那种愤世嫉俗的情结正在让我发生改变。此外，就在塌陷之前还站在世贸中心双子星大楼下，亲眼目睹人们跳出窗口赴死的这段经历也让我思索几百万人都难免会思考的那个问题，而且随着时间的推移，提问的声音一天比一天洪

亮——如果此时此刻生命终结，你会为自己先前的生活感到兴奋吗？此前我从来没有想过这个问题的压力。有几个星期的时间，我会在深夜醒来，感觉自己似乎被匕首顶住咽喉逼到墙角，强迫给出回答。你的生活理想吗？你实现所能做到的一切了吗？到底怎样？到底怎样？

作为对我在纽约工作的奖赏，我被报社任命为巴黎办事处主任。搬往巴黎前，我和18个月前结识的玛格丽特结了婚。婚姻生活和巴黎的工作再次让我放弃了改变职业的想法。当时有一场闹哄哄的总统选举需要报道，还有整个法国需要了解，而在结婚一年后，我们的第一个儿子奥古斯塔斯降生了。但是那些问题却一直在我耳边回响。

英国驻法国大使馆的一位外交官告诉我，邀请在巴黎的英国新闻界人士来参加午餐会时，大使总是说那是给马喂食饮水的时间。在随后一次的大使馆午餐会上，我端详了一下同桌坐的那些任职时间已经结束却仍然待在巴黎的雇佣文人。他们自由撰稿人的身份和他们的穿着打扮似乎每况愈下，嘴唇的颜色也因为饱尝廉价的红酒变得更暗淡了。有个人始终只问一个问题，但是他把这个问题用于任何话题：“大使先生，这一切对欧洲意味着什么？”大使就拉拉西装的袖口，在精心摆设的桌子对面彬彬有礼地回答，但是从他回答问题的神态，你可以感受到，恐怕连大使馆的前任主人威灵顿公爵在这个不称职的家伙面前都会畏手畏脚。在通宵达旦地喝着红酒和朋友们交谈结束之后，我会躺在床上，盯着天花板，脑海中涌现出各种无名的恐惧和欲望。抬头看看报纸上的图腾柱，我看到那些中年人在抱怨薪水的微薄和经理的平庸，重提当年在外报道的日子。我担心被召回到伦敦去在办公室工作。于是我给自己写了一封信描述自己的感受。我写道，时常考虑变化的这种感觉让人筋疲力尽。我已经31岁，干着一份业内最令人觊觎的工作，然而，我能够想到的却是以后会怎样。我在放纵自我和作出明智选择之间犹豫不决，担心如果让工作变化顺其自然而不是主动作出选择，自己会抱憾终生。我在信中提到了曾外祖母，提到了她开创的事业如何在我们家族的失落感中得到放大，从而在大约50年之后让我们感

到怀念。商业曾经使她得到拯救，在这么长时间的回避之后，我感觉商业或许也会让我得到拯救。

哈佛商学院的网站上遍布鼓舞人心的诱饵。西奥多·罗斯福总统“向强有力的事物”的挑战用深红色大写字母拼写而成，格外显眼。“激情”、“领导力”这样的字眼像标点符号一样装点着网站的页面。上面张贴着求知欲旺盛的学生和戴眼镜的教授的照片，教授们双手摆出一副解释问题的姿势，看上去满腹经纶，神采奕奕。在查尔斯河畔，到处是意气风发、充满想象力、敢于领先、勇于进取的莘莘学子。我之所以被哈佛吸引，主要有两方面的原因。第一，我承认，是哈佛的名头。无论哈佛在美国国内多么出名，在国外它的知名度甚至还要更高。无论如何，哈佛依然是美国最知名的大学。第二个原因在于哈佛商学院承诺的特殊教育。尽管多数商学院的授课内容大同小异，然而方法和重点却各具特色。在顶级商学院中，斯坦福大学商学院以培养硅谷企业家著称，西北大学凯洛格商学院以市场营销著称。如果你的梦想是打造或者经营一个美国知名品牌，凯洛格商学院正好合适。宾夕法尼亚大学沃顿商学院则是以培养关注华尔街的金融家著称。与此类似，哥伦比亚大学关注的也是纽约发生的经济变动，麻省理工学院的斯隆管理学院以培养希望把自己的思想用于商业的工程师和科学家著称，而哈佛大学是侧重综合管理，让你为管理和领导商业的各个层面作好准备，没有任何特别的专门方向。这些描述无疑对上述所有学校都不利，但是因为反复被人提及，因此申请人无论是被迫还是出于个人选择，都很少会无视其存在。

2003 年圣诞假期期间，我给四所学校写了申请书：哈佛商学院、凯洛格商学院、斯坦福大学商学院和伯克利大学哈斯商学院。因为不清楚它们将如何对待我的申请，我希望至少有一所学校能录取我。写申请书时我不假思索，尽可能地如实表述。我没有样板参考，也没有友好的顾问来告诉我招生人士的阅读喜好。问题共 3 类：你为什么想到商学院学习？你为什么想到这所商学院学习？生活至今，你做过的什么事情让你感觉在本校接受商学教育不会浪费你和我们时间？作为我具有领导能力的例证，我写了自己在 2001 年 9 月 11 日之后管理一家报纸办事处的经

历。为了说明道德方面的两难选择，我描述了就智利皮诺切特总统的牺牲品和支持者问题撰文时，作为记者保持中立的困难。我就读商学院的目的，我写道，是准备有一天建立并管理自己的媒体公司，创办并发表我引以为豪的那种新闻和娱乐节目。

我的英国推荐人被需要填写的各种表格搞得一塌糊涂。平安夜晚上，我的编辑同事从英国农村的家中打来电话说：“有个问题你必须帮帮我，菲利普，你的领导力品质在从 1 到 5 的范围内该填多少合适？”

下一个步骤是接受哈佛毕业生访谈了解情况。给我安排的哈佛毕业生是一个膀大腰圆的法国人，他曾经是一家商业杂志的出版人。因为当时一条腿打了石膏，他一瘸一拐地走到公寓的门口来迎接我。那是傍晚时分，房间的天花板上反射出聚光灯的灯光。他拉出了一把椅子，上面雕刻着哈佛大学的徽章和他毕业的年份。他邀请我坐在椅子上，然后退到了自己宽大的办公桌后面。

“那么，你为什么选择哈佛呢？”从那浑厚的声音判断，他似乎是刚刚大快朵颐地享用了许多乳酪和沙锅食品。

“我觉得哈佛是最好的，对吧？”

“我注意到你在牛津读过古典文学。你最喜欢的作家是谁？”

“随便一个黄金时代的拉丁诗人我都喜欢。比如维吉尔、卡图鲁斯和贺拉斯。”

“你最喜欢维吉尔的哪部作品？”

“《农事诗》（The Georgics）。 ”

“哼！多数人都说喜欢《伊尼特》（The Aeneid）。几年前我曾经访谈过一个自称曾经在巴黎路易格朗中学读过书的人。我就是在那所学校上的学。但是我发现他的简历上把“Le Grand”拼在了一起。我们在那里读书时拉丁语是必修课，因此我问他一些拉丁语问题，结果他回答不上来。最后发现他是个骗子。因此我喜欢核对一下这些问题。”

他又问了我一个问题：为什么我希望从新闻业改行。然后我们就轻松愉快地交谈了半个小时，谈论英国学校里的古典文学教学情况，以及他对英国人写的关于法国人的著作的偏好。他肯定是给了我一个正面的评价，因为4月份的时候，我收到了哈佛大学的一封电子邮件，通知我已经被录取。

那是一个温暖的春日，我牵着我们的狗斯佳丽到荣军院周围散步。一如既往地，我们遇到了一群迷路的游客在寻找拿破仑墓地的入口，我们走过了那些侍者正在展开遮阳棚的餐厅。我问自己，面对如斯美景、身居如此文明社会，为什么依然心有不甘？为什么要抛开一切，重新开始呢？

被录取后没过多久，我收到了学生联合会编辑的一本名为《哈佛商学院2006级学生生存指南》的书。有一天的午饭时间，我在杜伊勒里公园找到一张长凳坐下，打开了这本书。书中写道：“欢迎来到哈佛商学院，来到一个内涵丰富的多元社区。本社区由一个让人难忘的团队组成，他们既敢于挑战自我，又敢于挑战彼此……也欢迎你开始自己一生中最卓越的一段岁月！”后面附着一张表格，列举了本书的各个赞助公司——包括5家管理咨询公司、吉列公司、瓦乔维亚证券公司，以及一家总部位于北卡罗来纳的银行。在《带什么来》一章中，两位同学写道：

“不要带来你准备重新拾起的那把吉他或那架钢琴。务必带来你肯定要重新拾起的那些雪橇和高尔夫球棒……不要带来1999年你带领那次激烈的技术行业首次公开募股成功后得到的纪念奖杯，务必带来2003年你真正领导了那次乏味的债券发行之后得到的报价函……不要带来上大学时选择的历史或文学课的任何书籍。我明白，你比我聪明。每次我在奥尔德里奇楼的洗手间里面碰到你的时候，你没有必要引用济慈的诗句……不要带着‘我绝不会’来，务必带着‘我试试看’来。不要带来愤世嫉俗的人生态度，务必带来你性格中丰富多彩的每一面。我们迫不及待地要与你分享这里的经验。”

那些人是谁？他们为什么这样讲？我为什么不能带去愤世嫉俗的人生态度或者我的书？这些难道不是“性格中丰富多彩的每一面”？而且，苍天在上，什么是纪念奖杯？在题为“期待什么以及如何准备”的另一页上，我看到了这样的话：“你的日

历上会写满需要做的各种奇妙有趣的事情，白天根本没有充足的时间来完成这一切。就像有人把你扔进了一个培养未来首席执行官的迪士尼乐园一样……你可以把人际交流放到自己任务表的末端，但是到最后你仍然会有一批稳定的朋友。这是著名的哈佛商学院人际网络——具有国际性、跨越多行业、恒久不变的友谊——背后的真正力量。”工商管理硕士项目支持服务处的副主任也为本书撰写了一篇长文，其中包括一张纵横两栏的表格，来描述学生焦虑的身体、情感、认知和行为信号，范围涉及手掌出汗、恶心、好哭、喜欢扔东西、打人等。

几乎每一页上，都有一幅学生们的黑白照片，他们手牵着手站在山巅、酒吧，或者穿着晚礼服、抓着冲浪板，或者就坐在宿舍里。称为《波士顿夜生活》的一章描述了两名同学在喝一杯特大号鸡尾酒。书中写道：“20年后回顾哈佛商学院的经历时，你不会记住某位同学的名字或者某门课程，但是你会记得手里拿着一杯伏特加酒醉醺醺地和朋友们跳舞的场景！”此时此刻，哈佛商学院学生的原型形象已经呈现在我的脑海之中：那是一个睁大眼睛、昏头昏脑的市侩之徒，喜好酗酒，将来的生活倚仗提供管理咨询。

这与我通过阅读了解到哈佛新近推出的领导力和价值观创造行动大相径庭。熟悉法国《世界报》的特殊用语习惯花去了我此前两年半的时光。然而突然间，这里又是另一种甚至更奇怪的语言。我了解到，领导力和价值观创造行动将“促使学生利用他们的道德指针，用严格的道德标准规范他们的商业和领导力决策，从而逐步让这一过程成为本能性的反应”。有人引用林恩·潘恩（Lynn Paine）教授的话说，学校需要“研究全面的‘领导力和价值观’培养方法，而不仅仅是常用的惩罚性的依法行事手段”，还要“培养‘有助于防止损害性的道德空挡出现的（正直）策略，同时进一步了解强有力地控制着道德思想和行为的人类冲动’”。我反复阅读才搞明白这些内容。正直策略？利用我的道德指针？难道这意味着他们要教我如何避免成为骗子？如果避免像骗子那样表现的这个过程还不是本能性的呢？如果我没有道德指针可以利用呢？或者说如果在 Pravda 夜总会喝了两瓶伏特加后道德指针发生故障了呢？林恩教授是问题所在呢，还是解决问题之道？

居留巴黎的最后一个夜晚，我和玛格丽特到皇室宫殿后面的 Maceo 餐厅就餐。我俩以香槟互相致敬，然后分享了一瓶白葡萄酒，享用了烤真鲷和番茄冻汤。餐桌周围的空间里面，弥漫着香烟的烟雾和人们从剧院出来走到周围街道上的喧嚣。我们突然意识到了要回美国的现实。如同住在法国的许多外国人一样，我们的经历可谓五味杂陈。但是那天晚上，巴黎确实像诗人和歌词作者们描述的那样古朴而又浪漫。

“少安毋躁。”我告诉玛格丽特。催促法国人绝对没有任何意义。革命精神依然存在，但是在自己支配的时间内他们做自己喜欢的事情。如果出现不可能出现的情况，那么只有魅力一而不是暴力一才能获胜。

“我已经知道了自己幸福的条件。”玛格丽特说道。她指的不是物质方面，而是朋友、支持团队和某种程度的职业成就感。

“我已经意识到了我多么热爱我们自己的文化。”我告诉玛格丽特。通过住在法国、了解法国，已经给予了我这么多的满足感。我怀念英美媒体、报纸、电视、电影、絮絮叨叨的电台节目、我始终认为到处存在的幽默感，以及庸俗的对体育的沉迷。尽管我们颇有牢骚，巴黎的生活却一直非常美妙。我们是 2002 年 2 月过完新婚后的蜜月期搬来的。那天的天气是那种天色阴沉、飘着细雨、我们永远习惯不了的天气。我们从机场驱车进入巴黎时，瓦格拉姆广场的鹅卵石闪闪发光。瘦削的男男女女轻盈地步行着去上班。从《每日电讯报》位于里沃利路的办事处，我们无语地凝视着巴黎的两位园丁：他们正在修剪杜伊勒里公园的树木，让它们保持相同的高度，等春天来临的时候，它们生长开花，会长成乒乓球台那么平坦翠绿的花盖。

我们三度观赏过这种美妙的巴黎春光。我已经融入了当地的政治生活，还采访了一系列的女演员，她们穿的羊毛衫一个比一个紧身。在巴黎最后的日子里，我已被法国外交部列入黑名单，因为他们认为我向傲慢无理的外交部长多米尼克·德维尔潘提出了无关的问题。我们曾经乘火车，从巴黎去米兰的斯卡拉歌剧院看歌剧《弄

臣》，在大维富餐厅吃过一生中最可口的午餐。该餐厅建于大革命前，后来被塞进皇后宫殿的一角。离开法国前几周的时候，在招待英国女王的国宴上，我曾在爱丽舍宫与希拉克总统的首席外交顾问同席，一边喝着高级葡萄园出品的酒，一边讨论法国在世界上的地位。我有一份出色的工作。但是当着眼于未来时，我知道自己需要改变。我需要重返校园去学习会计学。

第 4 章

第 1 节：

和 1908 年初建时的杂乱无章相比，2004 年我赶去攻读工商管理硕士时的哈佛商学院已经有了天壤之别。1908 年只有 59 名同学入学攻读那些尚未得到验证、遭到哈佛大学多数人质疑的课程。当时其他大学都是给本科生讲授商学课程，哈佛大学是首家尝试开设商学研究生课程的大学。1908 年 2 月 21 日，哈佛大学校长查尔斯·W·埃利奥特（Charles W. Eliot）在对康涅狄格州哈佛大学校友会发表的一次演讲中，提出了建立新学院的理念：“高层次的商业已经成为一种极其知识分子的化职业，需要语言、经济学、工业企业、商法等各方面的知识，还要广泛了解不同国家的资源和国民习惯。在上述诸多方面，我们打算提供专业教育。”学院的目的不仅是培养未来的商人，而且培养高级外交官和政府官员，因为他们越来越需要商学和企业方面的知识来做好本职工作。

在最初几年，为了明确其在哈佛大学和整个商界的存在目的和地位，哈佛商学院费尽周折。1909 年，商学院首任院长埃德温·盖伊（Edwin Gay）在给朋友的信中写道：

我经常得到商界人士的告诫：我们没法教“商学”。我非常认同他们的观点；我们并非准备按照商界人士通常想象的那些常规性方法讲授商学，或者就像你所说的把年轻人塑造成“善于赚钱的人”，要么是能“打败竞争对手”。我们认为商业活动具有科学性，我们主要感兴趣的就是研究发现其科学性这一任务，而我们的目标，

就是帮我们年轻的商界人士开阔视野，提供信息，传授行事原则，从而让他们成为更好的市民、有文化的人以及胸怀更宽广的实业家。

盖伊决心采用法学院的案例教学方法。学生们将以在课堂上分析讨论真实情境的方式学习，而不是听报告。他们将从中领悟到以后整个职业生涯中可以运用的一般原则。这种方法被称为“从做中学”，一直延续到现在。商学院安排第一批建筑图纸的设计时，盖伊的继任者华莱士·多纳姆（Wallace Donham）说他希望商学院的建筑会有助于推崇“在极其有品味的环境中生活朴素，情操高尚”。他强调说，建筑要有利于学生社会化交际，从而让他们“超越善于赚钱的人这一层面”，这一点非常重要。然而，出资修造这些建筑的，正是那个时代最善于赚钱的人物之一。商学院的资金筹集者上门求助时，第一国民银行的总裁乔治·F·贝克（George F. Baker）已经在华尔街呼风唤雨 60 年了。19 世纪末期，他和 J·P·摩根一起为镀金时代的繁荣提供了资金，并在华盛顿的专家意见几乎可以忽略不计之际，成了事实上的美国财政部。他还是个以沉默寡言著称的人，因此绰号“斯芬克斯”。“斯芬克斯”·贝克先生曾经说过：“美国的商人们应该把讲的话减少三分之二……很少有充分的理由需要他们哪位讲话。”哈佛大学要求他赞助建立商学院所需的 500 万美元中的 100 万美元时，这位开心果犹犹豫豫，最后决定赞助全部 500 万美元，如果他可以有“承担整个学院修建费用的殊荣”的话。1925 年，在哈佛商学院校友会的一次集会上，他非常罕见地慷慨陈词，说他希望“商学院能够培养一些世界上最伟大的人物”，并“让他们学会通过自己的行动赢得同胞的尊重，同时保持自己的正直标准，从而可以从自身获得生活能够馈赠的最伟大的幸福”。

最早的几幢宿舍楼是以美国前任财政部长梅隆、狄龙和加勒廷的名字命名的，而全体教员和管理人员都在摩根大楼（以 J·P·摩根的名字命名）上班。校园宏伟的中心位置是贝克图书馆（Baker Library），里面有高耸而安静的阅览室。到 2004 年的时候，贝克图书馆所在的最初的校园空间已经扩展到占地超过 40 英亩。商学院收到的捐赠资金接近 20 亿美元。每年除录取的 900 名工商管理硕士生外，另外还有几百名商界人士在此循环接受继续教育。仅哈佛商学院出版公司每年就有一

亿美元的业务量。商学院聘用了 200 名教员，在香港、巴黎、东京、孟买、布宜诺斯艾利斯等地设有研究室。世界各地的大学都先后成立开展研究生教育的商学院，每年培养出成千上万的工商管理硕士。年复一年，哈佛商学院始终在媒体的商学院排行榜上居于榜首或者接近榜首的位置。它是一个庞然大物、一个全球知名的品牌。我曾经听人说过，哈佛商学院的工商管理硕士学位是“全球金融精英的会员证”。

哈佛商学院坐落在查尔斯河畔，与哈佛其他部分隔河相望。校园外面就是波士顿郊区的奥斯顿—主要由汽修店、高速公路以及年久失修的住宅组成。商学院距离哈佛大学的中心、喧闹迷人的哈佛广场只有步行 10 分钟的路程，但是两者的心理隔阂要远得多。提到哈佛大学的其他部分时，哈佛商学院称其为“在河对面”，比如，“在河对面，他们穿粗花呢夹克衫，阅读马克思的著作，却对世界的真实运转情况一无所知。我们哈佛商学院的人明白得多”。在哈佛广场—实际上更像一个行人密布的三角区域—你会看到大学城常见的人群：穿卡其布短裤和夹趾拖鞋的学生、旷课分子、狂热之徒，以及持有博士学位的乞丐等。在广场的一角，花两美元，你就可以和一位沉默寡言的乌克兰人下国际象棋。在另一角，你可以到约翰·F·肯尼迪读本科时经常光顾的小店去买杯咖啡。路灯杆上贴满了宣传单，邀请你去看戏、购买自行车，或者到当地医院捐献精子。广场中部有一个报亭，你可以买到世界各地的报纸和杂志，或者加盟那些有一搭无一搭的反战抗议团体，他们似乎已经定居在那里。街道两边是书店、二手唱片行、汉堡比萨兼营店等，当然还有一个地方可以购买西藏手工艺品和瑜伽垫。

在哈佛广场，你可能碰到来访的总统、摇滚巨星、宗教领袖、老友，还可能碰到一个精灵宝宝模样、只穿自行车短式紧身裤、让人毛骨悚然的人，他会请你给他乘火车回家的费用。清晨，学生们从广场上跑到教室上课，夜间他们拥挤到风味餐厅里，分散到小道、楼梯、露台等处。到了暑假，中学生和来此学习的成年人接管校园，他们会因为来到哈佛激动不已。秋天来临，桨手们在查尔斯河中往返训练，准

备 10 月份的赛舟会。两岸的树叶开始变红，苍白的天空下，古老的大楼上面那些镶嵌着绿松石的圆屋顶格外醒目。

来到对岸的商学院，这一切都被你抛到脑后。两侧开满鲜花的蜿蜒小径和雄伟的建筑都渗透出一种缤纷多彩的乡村俱乐部感觉。透过窗户，你会惊奇地发现，里面是双眼盯着笔记本电脑屏幕的年轻人，而不是擦拭银器的管家或者修理高尔夫球杆的球童。那就如同一个让你沉思伟大而具有普遍性的真理、天空飘过的云朵以及盘旋飞翔的禽鸟的地方。你可以思考作业成本核算利弊之外的任何事情。学生们个个身材匀称、精神饱满、头发剪得整整齐齐。墙上攀爬的常春藤看起来就像梳理过一样。每棵小草、每朵花朵、每片树篱都得到了细心的打理，喷水器按照固定的节奏有规律地喷洒着水。

一位曾经参观过巴格达“绿区”的朋友告诉我，他感觉哈佛商学院与“绿区”出人意料地相似。无论伊拉克其他地方发生什么灾祸，“绿区”都因为棕榈树、游泳池和正常的电力供应等条件而尽享奢华，里面的居民让自己独立于外面不断发生的恐怖事件，专心完成国家重建的重要使命。哈佛商学院也是如此，带着一股象牙塔的味道，独立于外面的世界。

从哈佛北街进入校园后，你看到的第一座楼是砖石修建的庞大的沙德体育馆，该体育馆禁止哈佛大学的其他人进入。或许这种管理方式最好，因为沙德在研究生院的确没有立足之地。实际上它应该是美国奥林匹克联合会精英训练设施的一部分。里面有一尘不染的篮球、短柄壁球，设有壁球场、桑拿室、蒸汽浴室，还有一个室内田径场。为了满足学生身体的极度需要，里面的力量训练器都经常保养。前往参观的管理人员都只作短暂停留。从波士顿漫长的冬季开始变得温和，到冬季再次光临，体育馆一侧的 4 个网球场整天都有人在打网球。

体育馆的后面是校园的核心——斯潘格勒大楼。该楼于 2001 年落成，是以 1956 届毕业生迪克·斯潘格勒（Dick Spangler）——曾任北卡罗来纳银行的总裁，后来成为北卡罗来纳大学校长——的名字命名的。大楼里面有商学院的餐厅、一个酒吧、

一块学生可以随便使用的公用区域、会议室、一个报告厅、一个邮局，还有一家杂货店。稍加接触，大楼的门就自动打开，由此可见其中的豪华程度。高耸的绿色墙壁上面挂满了 1970 届毕业生、加拿大投资人杰拉尔德·施瓦茨（Gerald Schwartz）捐赠的当代艺术的不朽之作。到了冬季，燃气壁炉每天凌晨就点燃，学生们整理自己的财务分析作业时，可以靠着深褐色的皮沙发暖和双脚。

餐厅分成 7 个单独的操作台，戴着白帽子的厨师制作各种食品：从订做的三明治到各种菜肴、寿司、意大利面和每天都有新花样的外国特色菜。今天卖的是斯堪的纳维亚鲑鱼，明天又是摩洛哥炖菜，后天则是腊肠和泡菜，绝对是全球化的菜谱。一个身材细长、走起路来像骑师一样弯着腿的小个子男子，控制着浓缩咖啡机，并帮着沏东方生产的各色茶饮。

斯潘格勒大楼不同于我接触过的任何校园设施。它给人的感觉更像一家四季酒店。你会出乎意料地看到一位网球教练一边和学生嬉闹，一边漫步从你身边走过，或者一位行李员推着一车行李匆匆走过。

开学两周后的一天，我在和德国同学马克斯·韦兰德（Max Verlander）聊天。他来自法兰克福，留着一个布丁碗样子的发型，表面看来是个不太爱讲话的人。站在餐厅外面，我们在朝公共休息室看，里面的学生一个个姿势夸张地坐在沙发上，有气无力地敲击着笔记本电脑的键盘、用手机通话，一副舍我其谁的样子。马克斯朝房间里看了看，对我说道：“太颓废了，对不对？”

第 6 章

第 1 节：

来哈佛之前，校方要求我们作了两份性格测试。第一份称为“迈尔斯 - 布里格斯类型指标”测试，第二份称为“职业领袖测评体系”。

“迈尔斯 - 布里格斯类型指标”测试旨在帮助一个人思考自己的心理类型，并考虑在日常生活中如何运用他对这一问题的理解。绝大多数入选《财富》100 强的公

司都会让员工工作这项测试，而且每年大约有 250 万美国人作这项测试。该项测试是判断性格特征方面准确性最高的测试。

“迈尔斯 - 布里格斯类型指标”测试源于 19 世纪 20 世纪之交，华盛顿一位家庭主妇及其女儿对瑞士精神病学家卡尔·荣格研究成果的解读。荣格认为，健康的人思维方式各不相同，这解释了人们行为方式的不同。在凯瑟琳·布里格斯

（Catharine Briggs）看来，荣格的理论解释了为什么她钟爱的女儿伊莎贝尔虽然自信勇敢，富有创造力，却最终嫁给了乏味透顶、讲求实际而又固执己见的克拉伦斯·迈尔斯。荣格写道，人们的积极思维总是在感知，摄入信息，或者判断、处理信息。他进一步分析了两种不同种类的感知：感觉和直觉。感觉是与现实事物相关的，是直接的事实，十分明显。直觉是关于想象和灵感的，是浩渺的蓝色远方。判断也可以变成两种形式：理性的思考和基于直觉的感觉。荣格进一步指出，通过外部世界的人和经历，或者通过内部世界的想法、记忆、情绪，人们都容易受到激励。他将这两种倾向标记为外向型和内向型。他认为一个人要么是内向型的，要么是外向型的。并且其性格特点由感知类型和判断类型的功能决定，其中一种起支配作用，另一种起辅助作用。这一切引导他最终得出结论：有 16 种基本的性格类型。

然而，荣格又增加了一条至关重要的说明：“任何个体都是规律的例外”。而且“根据第一印象给人贴标签”是“幼稚的游戏而已”。解释“迈尔斯 - 布里格斯类型指标”测试的说明书中提供了“荣格说明”的一个口气十分缓和的版本：“性格类型不能解释一切。人的性格要复杂得多。”那为什么还有这么多机构坚持让员工工作这项测试呢？

我认为，这是因为对绝大多数公司来说，员工是单独个体的这种观念十分可怕。当然了，关于允许个人言论自由，任由创造力繁荣发展，各个公司都能夸夸其谈。但是，且不说把员工的精力集中到企业的盈利方面了，仅仅是让几千名性格各异的员工平安度过每个工作日，不出现暴乱、罢工、犯罪隐患和伤害事件，就够惊心动魄

了。然而相比之下，企业的其他任何领域都是可以衡量的。你可以测量机器的运转效率、账目的准确性和投资的回报情况。可是还有劳动力问题。你想知道他们中间有谁生来就渴望进入生产管理部门或市场调查部门。10岁那年的夏天，躺在草地上，有谁会凝视着天空，想象自己有朝一日坐在玻璃工作间里研究数据透视表或修改合同会是多么神奇？谁也不会。但实际上你知道，在西装或卡其布工作服的掩盖之下，你的员工是一支杂牌军，其中有激进分子、鳞翅类昆虫学家、诗人、象棋怪才、男中音、幻想作曲家、雕塑爱好者、疾走者、数独游戏迷，还有动物爱好者、赌徒、编织爱好者、圣公会教徒、撒旦崇拜者、贪食者和骗子。

因此你尽量用各种可以支配的工具来控制他们：工资、津贴、升职、解聘、伦理规章、任务说明、团队建设活动等等。然后有人发明了一项测试，说每个个体都可以被放进16个盒子中的某一个，然后给你一个4个字母的代码，告诉你这个人是什么类型，适合哪种工作，最适合和哪种人共事。哇，太棒了！

“迈尔斯-布里格斯类型指标”测试是由加利福尼亚的一家叫CPP—以前的咨询心理学家出版社（Consulting Psychological Press）—的公司拥有并管理的，该公司的目标是“帮助大家实现各自的目标，发展自己的事业，从而成为你人生改变的积极动因”。在发放给受试者的小册子中，CPP公司建议我们大致像考虑用哪只手写字有利一样考虑主导性格的功能。用习惯了的手写字感觉轻松自然，可我们换成另一只手之后，虽然可能还能写字，可是却要艰难许多。同样，如果我们碰巧是外向型的情感类型，那么与一个内向型的思考者共事可能会多有冲突。

这份6页纸的测试的“用法指南”上写道：“这些问题的答案没有对错之分，你的答案有助于展示你是如何观察事物、如何作出决策的。知道自己和他人的喜好有助于理解你的特长和优势所在，清楚你可能喜欢何种工作，做什么工作能够成功，懂得有不同喜好的人该如何相处，以及如何对社会更有价值。”“用法指南”还建议受试者思考问题时间不要过长，并跳过困难的问题。

第一个问题是：“如果你要去某地，你会（A）一步步计划好，还是（B）直接去？”倒数第二个问题是：“你更常犯哪个错误？（A）终生游移不定，还是（B）维持一种不适合自己的生活方式。”最后一个问题是：“这些问题中，有多少问题的意义你会愿意探讨？（A）很多，或者（B）只有几个。”当然了，事实是对大多数问题，正确的答案就是：“嗯，视情况而定吧。”在新时尚和潮流方面，测试题中问到，你通常“是首批尝试者之一呢，还是不太感兴趣？”这得看潮流涉及什么。没有同情心和不讲道理相比，哪个更坏？这个问题是针对我4岁的儿子呢，还是原乌干达总统伊迪·阿明？“能够判断某种局势下可能发生的情况或者调整以适应既定的事实”二者哪个更重要一些？如果我认为同等重要呢？只有强迫受试者作出错误的选择，“迈尔斯-布里格斯类型指标”测试才能够将人类性格特征区分为那16个类型。如果你让人们回答在好心的老板和公平的老板之间作选择时的真实感受，那么这个整齐的模型的最终结果会像杰克逊·波洛克（Jackson Pollock）的抽象画一样让人摸不着头脑。

在我们抵达哈佛大学商学院之前，收到了一份长长的任务表，包括通过网络修读一门会计学课程、购买一台笔记本电脑等任务。“迈尔斯-布里格斯类型指标”测试也是其中之一，我非常合作地遵循测试要求，回答问题时不过多考虑。我的测试结果是ENTJ。ENTJ类人的性格特点是：“坦率，有决断力，善于承担领导职务。可以快速发现过程和政策中效率低下和不合逻辑之处，能够研发并贯彻全面的系统来解决组织机构问题。喜欢长远规划和设置目标。通常掌握大量信息，读书涉猎广泛，喜欢扩展自己的知识面并将知识传承给他人。陈述观点时具有说服力。”

听上去很不错，甚至可以说很有效力，就好像我真的在此方面表现良好一样。可是等我读了其他类型的性格特点描述之后，我发现好像并非如此。ENTP类性格：

“行动迅速，心灵手巧，有感召力，敏捷警觉，坦率真诚。”ISFJ类性格：“沉静，友好，负责，认真。”就好像在读一些我的星座之外其他星座的性格特点。像狮子座的人一样，我可以很容易就成为射手座或是巨蟹座的人格。

该项测试的批评者们认为这是“福勒原则”（Forer Principle）的一个例子。

1948 年，心理学家贝特伦·福勒（Bertram Forer）为一组学生设计了一份性格测验问卷，并根据问卷结果给他们作了一次性格分析。他让学生们给分析结果的准确性打分，最高 5 分，最低 0 分，如果对他们的性格描述完全准确就是 5 分。结果平均分数是 4.26 分。但是真实情况是福勒对学生耍了点儿花招。他给每个人的分析结果都是完全一样的，这份分析是从各个星座的性格特点中拼凑起来的，上面写道：

你需要别人喜欢你、爱慕你，而且你對自己要求很严格。你有一些性格上的缺点，但总的来说你能弥补这些缺点。你有相当程度的潜力还没有发挥出来为你所用。你表面上遵守纪律、克制力较强，但内心深处经常担忧、信心不足。你时常会极度怀疑自己的决定和行为是否正确。在一定程度上，你喜欢改变和多样性，因此受到限制和制约时会很不满意。同时，你以自己能够独立思考而感到自豪，没有过硬的证据你不会接受他人的观点。但是你也发现坦诚地把自己展现在别人面前并不明智。有时候你是外向的，和蔼可亲，善于社交；有时候你却又是内向的，小心翼翼，矜持寡言。你的一些雄心壮志有时颇不现实。

他的测试结果表明了这样一个事实：较之否定的评价，人们更可能接受对他们肯定的评价，如果你说“我喜欢你的工作方式”或“哎，白痴，不能那样”，哪句话可能会让听者工作时更精神呢？

“迈尔斯－布里格斯类型指标”测试的结果表明，我的缺点是会忽略他人的需要，不顾现实条件和限制因素，并且会抑制自己的情感。我倒希望他们这样告诉我：

“亲爱的菲利普·德尔夫斯·布劳顿，在你没有忙于采取以行动为导向的大刀阔斧的措施时，在你没有忙于发号施令、把自己的观点强加于人时，你可能会是一个自私、不体贴他人、气急败坏的幻想者。努力尽量让自己更好些，好吗？求你了。”

另一份称为“职业领袖测评体系”的测试承诺会得出一份“兴趣、能力和动机的独特描述”。通过测试我会了解到自己的“主要兴趣及它们对职业和幸福意味着什

么”、我最喜欢什么样的组织结构、让我心动并行动的奖励手段、我的优缺点，以及有可能限制我成功的性格特点。由此我将能够“发现最有可能带来成功和满足的职业，以及为了实现工作目标建议采取的手段”。该测试问了一系列非常类似的问题，这些问题又反复地涉及行动、目标和兴趣。你是否认为经济方面的回报比有趣的工作更重要？你是否认为经济方面的回报比自己有更多的时间更重要？你是否认为有自己可以支配的时间比有趣的工作更重要？循环往复，直到该测试可以对你优先考虑的动机因素能够得出精确的结论。问题反反复复，非常琐碎，我真想毫不犹豫地一扫而过，让本能来控制一切选择。

结果发现我的兴趣是“创造性生产、理论研究和概念思维”。我更有可能喜欢此类活动，比如“设计新产品，开发新的营销理念，创造视觉或是口头的广告创意，筹划活动安排，给商业服务的配送构思有创意的方法，处理公共关系”等。在“以合作精神、相互理解、彼此信任，甚至组织使命中带有某种程度的利他主义为标志的工作文化中”，我会感到最开心。当然我可以想象得出，在以独断专行、粗心大意、彼此疑忌、自私自利为主要特点的环境中工作，我会很不开心。

测试结果表明，我倾向于“令人愉悦、信赖他人、慷慨大方、坦率真诚、富有同情心”。因此我应该避免需要“少些同情心，多些刚强、精明、坚毅自信”的工作环境。应该避开“必须具有高度强硬的手段和政治领悟能力才能成功的组织机构”。接受面试时，我应该谨防“谦虚和真诚”阻碍推销自己。“通过变得稍微不那么谦虚让自己表现得得心应手，每次面试前再考虑一下自己的主要‘卖点’。”

我对这些测试结果的第一反应是怀疑。我感觉他们那种鼓舞人的做法很老套。除非在面试时推销自己有某种宽泛的标准，否则我为什么要担心我太过谦虚呢？我情不自禁地想，这些测试的存在说明人们的想象力和对人类的理解是多么匮乏啊！在利用这些测试手段的公司，其核心部位该潜藏着多少不安全因素和彼此之间的疑忌啊！当然，我没有责任确保数十亿次的信用卡交易都操作恰当或者卫生纸顺利走下生产流水线。我的职位也不需要去劝说彼此不睦的员工和谐共事或者预防明星经理

人跳槽。我觉得这些测试把挂毯般瑰丽多彩的人性分解成了一组干瘪无趣的字母。而且从更根本的角度来说，我觉得那是去尝试量化一个根本不能量化的事物，因此我并不相信这些测试。但是考虑到我即将经历的一切，我还是应该更加相信这些测试结果的，虽然内心的自我不允许我相信，这些结果大致而言却更接近真实情况。这学期过了几周之后，这种自我测试的过程通过一次个人发展练习的形式延续了下去。练习的题目叫做“心目中最好的自我”，要求如下：

“心目中最好的自我”反馈练习与其他表现反馈机制的不同之处在于，该练习明确关注理解个人在创造性地利用自身的长处时对主要性格特征的体验情况……（它）鼓励人们为发展心目中的最好自我设立一个日程表，并扩展为所效力的工作组织增加价值的能力。这项练习也让大家思考领导者该如何创造人人都能表现出最好的自我并能最大限度地发挥长处的工作环境。

除遣词造句满口管理方的腔调外，该练习还要求我们联系 10 到 20 个朋友和以前的同事，让他们回忆我们表现最好的那些时刻。小班内同学们立刻怨声载道。“没有任何办法把这个送到我上班的老朋友那里，”性格冷漠的明尼苏达州人格雷厄姆说道，“还没等问他们我多么伟大，他们就已经认为哈佛的工商管理硕士太狂妄了。”

这项练习还要求我们画出心目中最好的自我的肖像，并提供了如下范例：

状态最好的时候，我很有创造力。我热衷于各种想法，并且大胆构想未来。我是个具有创新意识的建设者，锲而不舍地追求新事物。我不会浪费精力去想那些错过的机会和以前的失败，我也不会整天惴惴不安、生活消极，或者忧谗畏讥。我始终专注于那些有可能实现并且重要的事情。我利用框架结构来理解复杂的事情。我能注意到不同意见，并通过求同存异的方式将其加以融合，所以我会提出其他人一下子搞不明白的观点。这样做时，我会以很有说服力而又很吸引人的方式来表达我的经验想法。我会描绘美好前景，并给人们提供新的观察方法。我会利用比喻并通过讲故事的方式来达到这些目的。我会从日常生活中找到可以利用的故事，而且人们发

现我的故事很好懂。随之而来的新形象会帮助人们采取行动……我会帮助别人摆脱最黑暗的现实、避开最惨痛的冲突……我会把人们从恐惧中解放出来，帮助他们走上新的道路。在做这一切的时候，我会努力成为人格正直、专心发展和积极转变的模范。

阅读上述范例时，我迫不及待地想要知道：这个人成长过程中究竟读过什么？他是在哪一刻决定放弃童年那种淳朴的表述，转而开始用这种奇妙的新口吻的？他是什么时候开始明白“成为人格正直的模范”这一说法的？

我们描述心目中最好的自我需要回答如下问题：你大部分时间的所作所为与你最好自我的描述有多大相关性？什么样的情况或背景有利于你表现出最好的自我？大部分时间是什么因素影响导致你不能表现出最好的自我？每天的生活中，你如何衡量轻重缓急来尽可能地发挥潜力，表现出最好的自我？有哪些方面你可以作出改变？有哪些事情你或许会考虑不再继续？有没有某些特定的环境你可以置身其中把潜力发挥到最大？

我能够理解这一切的目的。对我来说，仅仅考虑最擅长什么或者在何种情况下我能发展是不够的，了解一下别人眼中我的长处也很有意义。因此在某个深夜，喝了一两杯之后，我拿起一支铅笔坐下来参战了：

在可以满足我对不同的人、文化与场合的好奇心，具有挑战性的新环境里，最好的我会脱颖而出。我喜欢充分利用艰难处境。我喜欢开创性的机会，喜欢与人们友好地交往。我讨厌极度职业化或者规则限制的环境。我不喜欢独断专行的公司结构。我讨厌强制服从苛刻的标准的环境。我不很善于服从命令。（实际上我在服从命令方面还不太差，但是这种折磨却让我身体里的叛逆精神蠢蠢欲动。）

生活中我尽量分清轻重缓急，这样我就不至于受到某一组织机构的束缚。我对大规模管理的挑战不感兴趣，我更有兴趣在大家能够追求自己兴趣的令人愉快的小环境中工作。在可以畅所欲言的环境中，我的潜力可能可以得到最大限度的发挥。我对成长为权威人物几乎没有兴趣。睡眠充足时我状态最佳。所有需要熬通宵迅速完成

的工作都不适合我。我需要有时间与家人待在一起，追求我想追求的事情。对任何不能满足我上述要求的职业，我都不会感到满意。

我应该考虑少花些时间想象自己是一个商人，多花些时间考虑如何用其他方式谋生。（我在商学院待的时间还不到我此前职业生涯的四分之一，这可不是个好兆头。）我应该更多地为同伴着想。但有重大问题需要决断时，我尽量应当减少依赖他人。我需要发展自己的决策能力。如果我能够帮助别人创造一个好的工作环境，我会尽最大努力去做。

在我要求反馈信息的人当中，10 个有 9 个回答说：“太荒谬了，这是你课程中必不可少的吗？”我告诉他们不要为此浪费时间，可还是有一个朋友没能忍住。

“我收到一份内容空洞但又写得很精彩的电子邮件，邀请我代表你帮助完成一项实际练习，”英国记者，我在舰队街的第一个老板，荒诞派戏剧迷昆廷写道，“这是真的吗？还是蒙提·派森喜剧团的产品？”我回答说这是真的。几分钟后，他飞快地回复了：“刚刚发出如下内容。我觉得会给他们来点擦网球，就是让他们擦亮眼睛！”

发信人：昆廷·莱茨

回复：菲利普·德尔夫斯·布劳顿

尊敬的教授：

谢谢您的电子邮件。您让我帮前同事菲利普·德尔夫斯·布劳顿完成您的课程的这次练习。我自然十分乐意从命，尽管我们英国人在情感方面律己甚严，通常很不擅长自省——或者就此事而言，很不擅长谈论我们同事性格优势方面的真实情况。

我不能确切地举出他表现最好时的三个例子，但这里有两个：

《每日电讯报》是英国发行量 100 万份的对开大报，菲利普过去在我这里工作时，有一天我不能出席高级主管参加的早间新闻会议。在这个会上，我们会准备当天的新闻名单，计划报纸当天要报道的内容。对未经过训练的年轻人来说，参加这

种活动很令人心悸，因为要面对总编（一个言行举止带有军人风范、喜怒瞬息万变的高个子男士），确实需要鼓足勇气强作镇定。我让我的副手替我参加会议，结果他紧张得濒临崩溃，跑到盥洗室，在那儿喝光了一小瓶白酒。我请另一个同事代表我们专栏去开会，结果她脸色发白，摸着自己的喉咙，说自己也感觉不适。我越来越沮丧，向菲利普求援：“菲尔，想不想代表我们去开会？”

他马上回答：“当然，为什么不呢？”说完这话，他理了理领带、刷了刷夹克上的绒毛，就大步流星地对付那位大腕去了，并且在此过程中克服了藏在心中的恐惧。这就是勇气，这就是果断。他给我解了围。这就是菲利普最优秀的时刻，果断地抓住机会。

第二个例子是昆廷带着包括两个孩子在内的家人去巴黎时发生的事。我安排他们住进了《每日电讯报》的公寓。我根本没想过这类事情是否会帮助我改善心目中最好的自我的形象，或者有助于在一个权力职位上最大限度地做好工作。但是经历了在哈佛商学院最初几周的惴惴不安之后，暂时享受一下别人的溢美之词，听别人提起自己的优点而不是缺点，那种感觉确实不错。我相信这也正是本次练习的意义所在。

第 7 章

第 1 节：

第一学期的第五门也是最后一门课程是《金融学》，这门课要到第四周才开始上。尽管上《分析论》时已经接触过这门课，但我仍然十分遗憾地感觉自己毫无准备。我复习过好几次《分析论》课程中的案例，反复修改自己总结的课程概要，但是上《会计学》和《技术与运营管理》课的过程中情况已经非常明朗：班里很多人在数字——当然还有 Excel 表格程序——面前不堪一击，而我更是远远地落在别人后面。我无意中听到同学们分享一些关于表格操作捷径和“宏”方面的笑话。“宏”是在电脑上把某些按钮编程、让其反复进行运算的一种方式。我距“宏”有十万八千里

之遥，仍然是一名勒德分子^①，只是攥着一根粗短的铅笔，食指由于经常猛力敲击计算器而磨出了茧子。

更让人气馁的是，我对到底何为金融学只有最模糊的概念。我知道金融学与购买、销售和数字有关，还知道我认识的很多人都声称“在金融界”。我知道有这样一些金融服务公司：每次我使用自动取款机，他们都要敲诈我一笔钱。我也知道，有些金融家穿着裁剪得体的西装、戴着无框眼镜，坐在伦敦或日内瓦这类城市的某个地方给债务打包、发行股票，而且只要经手他们就要从中牟利。就等级地位而言，他们比会计师高，与公司律师相当或大致相当，有时候和政客一样有权势，但是却遭到实业家们近乎鄙视的怀疑。说到底，金融学其实就只与一件事有关：价值判断。面对一份资产你估价多少钱？从这个基本问题中派生出所有其他问题。我应该为此支付多少钱？出价多少卖家就能接受？我该如何支付？现金还是信用卡？怎样才能让我已经拥有的资产增值？现在是卖出的好时机吗？哪些风险可能损害我的资产的价值？我怎样做可以降低这些风险？只有你对某物有了一个明确的价值判断之后，你才可以考虑所有其他的事情。

教我们《金融学》——或者说《金融学》（一）——的不是别人，正是经常妙语连珠的必修课课程主任瑞克·卢巴克教授。我们分析的第一个案例涉及巴特勒木业公司（Butler Lumber Company）。这份案例只有 3 页纸，附有两份材料：一份资产负债表和一份收益表。巴特勒木业公司是美国西北太平洋沿岸销售木材制品的一家小公司。公司一直在成长壮大，而且利润不菲，但却总是资金短缺。卢巴克问的第一个问题是：“你喜欢这家公司吗？”这个问题冷不防落到了 25 岁左右、在家得宝公司（Home Depot）工作过的谢丽头上。当时她一直在低着头看笔记，显然不希望卷入这个案例的讨论，但她还是被叫到了。每次分析案例，我们的教授都会浏览一下班级人员情况卡片，从中找个合适的学生来突然袭击。如果案例是关于木制品的，就提问家得宝的雇员。如果案例的主人公毕业于布朗大学，那么布朗大学的毕业生就会被点到。如果案例涉及报业公司，我知道我就会被点到名字。

“是的，”谢丽打起精神说道，“这似乎是家很好的公司。银行评价该公司老板有着很好的判断力，而且其业务也一直在增长。”

“那么如果你是该公司的贷款银行的话，你会允许他们贷更多的款吗？”

“嗯，是的，我想是的。”

“为什么？”

谢丽愣了一下，把胳膊放在了桌子上。“从收益表看，公司的利润在增长。营业费用也在控制之下，而且似乎也有稳定的客户群。”她停了停，卢巴克开始要她提供一些数字和比率。谢丽坚持了将近 10 分钟，等她一筹莫展的时候，卢巴克又点了班里其他人的名字。最后的结论是，巴特勒木业公司正在犯小企业发展壮大时常犯的错误。他们对现金管理不善。为了公司的发展，他们从供应商那里购进了越来越多的木材。然后公司把木材贮存在库房里等客户来买，并且给客户 30 天时间来支付账单。与此同时，无论这些木材是否已经卖出，也不管客户是否会按时付款，他们必须支付给供应商现金或者赊账。为了应付买卖木材的这段时间差，他们就从银行和供应商处借款。因此随着公司业务的壮大，他们对贷款的依赖性也越来越高，而且在供应商迅速回款会有折扣时也吃亏。

因此巴特勒木业公司根本不是一家优良公司。公司的资金周转周期—付款进货到收回货款间的周期—非常令人沮丧，而且随着公司的发展这一周期会变得更长。我们了解到，公司出现了“资金缺口”。因此该公司需要停止对顾客慷慨大方，尽早向供应商支付现金，而不是从银行借贷更多的资金。

关于现金问题我自己有过教训。那是读大学期间，当时经济始终不宽裕。为了在银行账户告罄时能维持生活，我会到当地一家酒馆去用支票兑换现金，每兑换一张支票他们都要向我收取 1 英镑的费用。我不仅要支付高额的费用，而且总是陷入这样一种境地：每张支票所写的数额总是高于我实际需要的数额，结果却一花而光。到最后，银行要我支付账款，我不得不企求银行再次给予融通额度。就这样循环往复。最糟糕的是，无论我如何试图扭转形势，情况依然恶化。每个学期，我用于清

偿上学期债务的零用钱都有增无减，到毕业那年，我的第一个举动就是把所有的零用钱签字移交给银行，两手空空开始那一年。最后我悔恨交加，在米德兰银行的莱斯特先生面前低声下气地反复哀求，才挽救了我的大学生涯。现在我已经彻底摆脱了资金周转周期问题。

戴尔公司就是一家善于处理资金周转周期问题的公司。实际上，在我们分析的1996年那段时间，他们已经把对资金周转周期问题的完美处理转变成为了一种超越对手的竞争优势。其他计算机生产商还在装配电脑、入库，然后发往各个商家——顾客可能买，也可能不买一去的时候，戴尔公司却袖手等待，直到收到订单和货款才装配电脑。竞争对手冒着电脑发到商家之际可能过时的风险生产电脑，而戴尔公司却只是在客户订单已经明确的情况下才生产电脑。为了做到这一点，他们必须要有比竞争对手运转更自如的生产系统，他们做到了；订单到达时，公司必须备有各种部件，具备生产能力，他们也做到了；公司还必须对消费者的需求有精确的市场预测，借助于销售人员的帮助，他们也做到了。就像迈克尔·戴尔自己解释的那样，“我们所做的，就是用最短的时间、消耗最少的资源来满足顾客的需要。”

正如我们将反复接触到的，库存在商界不是什么好词，你的库存越少，情况越好。对一家生产电脑这种似乎很复杂的产品，并且承诺收到订单后一两天内发货的公司来说，戴尔基本没有库存这一点让人十分惊讶。要是巴特勒木业公司也如此幸运就好了。这种方式的现金效果体现的是：当竞争对手们耗巨资生产那些他们自己也不确定顾客是否需要的商品时，戴尔公司却赚到了通过压缩库存节省的资金的利息。这给公司的实际收入增加了几百万美元，从而增加了其价值。

因此，如果金融真的只与价值判断有关，那么确定一笔资产价值唯一真正的方式就是搞清楚它能带来多少现金。人们有时会用“无形价值”、“协同价值”等各种古怪的术语来把这个问题复杂化，但其实真正重要的就是金钱。因为没有现金，你就会发现你和巴特勒木业公司有相似之处，虽然自我感觉在发展，但由于缺少短期资

金，却成为贷款瘾君子。有了资金，你就可以成为戴尔公司，大步超过你的对手，跳到摆满美钞的蹦床上去。

但是，只知道你的资产现在能带来多少现金是不够的。你还要知道将来它会带来多少现金收入。如果我今天投入 100 元，在今后 10 年中会有多少回报？投资在其他领域能否有更好的收益？本学期《金融学》课程的其他时间将专门关注这一项任务：预测现金流。这是价值判断的基础，尽管听起来很简单，但实际上却让人煞费脑筋。

“领导力”这个词潜藏在哈佛商学院的每一个角落。当学生社团为“活动组织者”或“报告协调人员”征募新的候选人时，他们会强调这不仅仅是工作，还是锻炼自己的“领导力的机会”。每一个社团职位，不管多么卑微，都带着“副主席”的头衔。有朝一日，或许我们班也有可能成为美国这个大公司的副总裁诞生之地，所以我们还是先习惯这一头衔的无足轻重为妙。在我们小班内部，我们为各种职位进行选举，包括班长、体育委员、校友代表、国际代表等，还有 10 个还是 11 个其他职位。这是学校所谓的“使小班成为自己的小班”内容的一部分。似乎哈佛商学院的每个人都可以成为这方面或那方面的领导人。

在小班选举的准备阶段，班主任本·埃斯蒂告诉我们，我们可以随心所欲地管理自己的小班。随后他分给大家一个案例，里面介绍有个小班的两名成员在班里贴出了一张小甜甜布兰妮的海报。有些成员觉得这张海报令人不快。也有些成员说他们张贴海报的权力是属于言论自由方面的问题。最后他们举行了一次投票，结果一半以上的同学选择把那幅画留在那儿。在我们自己的小班进行过激烈讨论之后，我们一致认为，大家的主要责任在于创造一个积极的学习环境。

竞选小班领导职位的每一个候选人必须向全班做一次竞选演说。这些候选人水平参差不齐，有的像马丁·路德·金那样鼓舞人心，有的却紧张地站在桌子后面，哆哆嗦嗦地攥着讲稿，结果失去了当班长的机会。有个学生创作了一首说唱歌曲，告诉我们为什么他想成为准入代表——设计安排申请人和新近入学的学生到我们小班旁听课

程的一项工作。在那两个竞选班长的主要候选人中，有一个说我们的小班就是一个家庭。而最终胜出的布莱恩则许诺说他会跟我们每一个人成为朋友，并且让大家毕生保持联系。

有一天吃午饭的时候，院长克拉克教授来给我们讲话。从他身上，我们一下子发现了哈佛商学院现在形象的来源。讲话重点非常明确，他一再强调哈佛商学院的使命是培养对这个世界有影响力的领导人。他谈到了哈佛商学院的“改变性经历”，好像这是一种宗教信仰转换的形式一样。这个讲话他肯定每个月都讲几十次，但他还是努力让他讲的话听上去很新鲜，很重要。哈佛大学的另外几个领导陪着他，就像政治局成员一样，坐在那里听党魁讲话。班里的摩门教徒比我们更了解克拉克，因为他们有共同的信仰。其中一个教徒告诉我，在摩门教徒俱乐部的一次会议上，克拉克解释了他成功的秘诀。他把自己的生活压缩为四件事情：工作、家庭、信仰和高尔夫。作为学者，他过去常常黎明时分就到办公室，默默地工作到午饭时间，然后才与旁人打交道一回电话、回信等等。星期六他打高尔夫，星期天他和家人一起到教堂度过。这些清规戒律推动着他成为了商学院的领导人。

当他让大家提问题时，好几十个人举起了手。第一个问题是关于哈佛商学院在媒体公布的商学院排名中的位次。刚刚面世的《华尔街日报》的调查结果把哈佛商学院排在了第 13 名。第一名和第二名分别是密歇根大学和卡耐内·梅隆大学的商学院。哈佛的排名靠后在很大程度上是由于招聘者们的否定意见，因为他们对记者说哈佛商学院的工商管理硕士“不可一世”，有种“舍我其谁的优越感”，存在“以自我为中心的问题”。克拉克说他重视这个排名，但又不是很重视。他说关于这些他不想说太多，因为说起来会没完没了，但他还是讲了 15 分钟。他告诉我们，如果你查看一下 10 年以来所有的调查结果，并把平均数算出来，那么毋庸置疑，哈佛商学院一定高居榜首。就这次调查而言，“你们必须问一下自己，这张排行榜回答了哪些问题”。《华尔街日报》的调查是在招聘者中间进行的，而很多招聘者发现很难招到哈佛商学院的毕业生。他说，哈佛商学院工商管理硕士往往从几个工作机会中挑选，所以让很多公司很失望，并向报界发牢骚。

克拉克谈到了他面临的诸多严峻挑战中的两个挑战：一是尽快改变人们心目中哈佛商学院毕业生自命不凡的傲慢形象，尽管这种想法并不贴切；二是向预期可能申请就读哈佛商学院的学生展示学校的环境多么舒适宜人，从而鼓励更加多元化的群体提出申请。克拉克告诉我们，学生来到哈佛商学院一个月左右之后，最常见的反应就是感觉这儿的人与他们心目中想象的有很大差距。一旦从“深红色的问候”游戏中恢复过来，我就开始认同了他的说法。哈佛商学院是一个文明的地方，不过也偶有恐怖的故事从其他小班传出来，比如有“鲨鱼”试图羞辱同学，有关班级规范的争执等等。我已经开始讨厌米斯蒂了，因为她每天上午到教室时会大声吼叫：

“嘿，伙计们！”她真是例外，我们小班的其他人都好得不能再好了。我如果不明白上课讨论的一个概念，总是会有人给我解释。但我却有点儿离群。每天的生活无非就是上课、学习、回家看玛格丽特和奥吉，然后学习、睡觉。

接触小班生活更密切的那些人则注意到了更黑暗的情况。没过多久，“观景台”活动已经变得非常邪恶，目标总是针对很少几个人，他们要么上课发言太多，要么在小班活动中出过洋相。考虑到同伴之间看热闹的压力，他们很难提出投诉。有个印度人由于集体讨论时总是离题万里，被一再嘲弄，现在他干脆在“观景台”活动开始前就卷包袱走人。“我用不着听那些狗屁啰唆，”后来有一天我们碰巧在食堂遇见时他对我说道，“我不知道我们为什么必须天天跟这些人掺和在一起。本周坐在‘观景台’那边的一个家伙找到我，说如果我再发言，他们就会在‘观景台’钉死我。我不在乎这个。”

此后不久，关于小班发展动向的担心就变得很明显了。我们与教授间的联系人泰德·法罗斯（Ted Fallows）要求大家课后留下来。他来自路易斯安那州，是个真正的金融天才。就履行职责而言，他简直无可挑剔，无论出现多么荒谬的情况，他都会设身处地、感同身受地去认真处理。他告诉我们，关于流行词语的宾果游戏已经出现过几次投诉。这个游戏是上周的一次“观景台”活动中提出的。其创意是奖励那些能够在课堂发言中夹杂某些表达方式的同学。当时选择的短句是“我父亲以前常说”和“作为未来的商界领袖”。这个游戏很蠢，但无伤大雅。其初衷就是想打

破课堂的单调无味，注入点儿活力。的确如此，确实起到了这个作用。在泰德召集这个会议之前的日子里，有些同学已经成功地运用了这两个短句。每次有人说到这两句话，班里所有人都会猛地抬起头，忍不住想要发笑。甚至教授们似乎都感觉到了班里的骚动。不幸的是，许多同学告诉泰德说担心受到学业上的制裁。泰德解释说大家有点儿神经兮兮了，因为我们已经在学业表现上和创造有利于学习的环境方面多次受到告诫。如果我们在哈佛商学院出差错影响学习成绩，那么流行词语宾果游戏似乎不那么值得去玩。他让大家评判一下，结果同学们气势汹汹地参加了进来。

罗杰是大龄同学中的一员，课余还打理着自己的技术公司，他说我们应该在自我娱乐和认真学习之间找到某种平衡。曾经在芝加哥担任投资银行家的非洲裔美国人安妮特勃然大怒，大声叫道：“为什么把我们当小孩对待？还有这么多清规戒律？我感觉我像个十几岁的孩子。有人迟到时，教授为什么要停止讲课盯着迟到者呢？然后还要无缘无故地突然袭击提问。我们可是成年人了。”

担任过广告经理的埃里克指出，听到针对宾果游戏的抱怨前，我们以为教室是玩这种游戏的安全环境，现在看来这显然是错误的。最终，我们班里年龄最小者之一、一位 23 岁的阿肯色州人大声表明了自己的看法。他说自己并不担心校方的制裁，而是发现这个游戏有些让人分心。流行词语说出来之后，班里洋溢着阴谋得逞之后得意的笑声，这会让他有 30 秒左右听不到老师讲的内容。

因为我们是讨论规则问题，米斯蒂不得不举手发言。她对许多人上课迟到、上课时去洗手间很有看法。脾气很坏的印度软件工程师顾伦德说，我们都是成年人了，如果有人迟到，那是他们的问题。泰德补充说，一些教授已经注意到大家在上课时去洗手间的次数，并且告诉顾伦德说这已经失控了。米斯蒂笑了。今年早些时候，本·艾斯蒂曾告诉我们，每次有人去厕所，他就让整个小班损失了 90 分钟。他是把来回的两个 30 秒加到一起，再乘以小班的学生数得出这个数字的。他认为如果有人出去小便，那么所有其他人也就无法集中精力。“如果必须去，就必须去。”顾

伦德咆哮道，“我们不能为这种事制定规则。”鲍勃也来参与意见：“大家都不能不小便。但在我们那里，大家都是按时出现，预先去洗手间。”顾伦德回敬道：

“可这里不是军队！”那个军方的伙计大为光火，原本满面笑容的米斯蒂也因为生气皱起了眉头。

后来，我与那位被卢巴克突然袭击提问的家得宝公司前员工谢丽不期而遇。她已经被选为“领导力与价值观培养”活动的代表。她的工作包括传递学院“领导力与价值观培养”组织的信息，探索在小班内增强成员领导力和价值观培养的方法。她告诉我，在她读工商管理硕士之前的工作中，团队要经历四个步骤：“形成、强化、规范、运转”。“我们显然仍处在强化阶段。”她说。那天我与布一起骑车回家，我们得出了一个结论：从军队到商学院走这一遭肯定特别不容易习惯，部队有统一的指挥链，命令和纪律都有明文规定，如果违反，就会被移送到更高一级的组织处理，而在商学院自由自在的环境里，满是粗鲁的印度软件工程师和言语尖酸刻薄的英国记者这种人。拿米斯蒂来说，她就不喜欢这种环境。

此后不久，开信箱时，我发现里面有一张纸。那会儿刚刚吃过午饭，在斯潘格勒大楼里，很多学生收到了同样的信。我们都沿着地下室的走廊站在那儿，仔细阅读收到的这封信。信是 2005 级的一个同学写给全校所有同学的。信的开头先泛泛谈了一下在哈佛商学院的转变性经历，以及作者如何懂得了责任的重要性。他写道，进入哈佛商学院之前，除了照顾自己和最近的圈子里的人，我们绝大部分人并没有承担多少责任。（就迄今为止我见过的人而言，这个说法并不成立，但我没有理会。）作为商界的领导者，他写道，我们的责任范围将宽泛得多。“我们将不再是某某投资银行或咨询公司最初级的员工，”他写道，“我们曾经干过各种各样的工作，憧憬着满两年之后进入商学院，把那儿当成安乐窝，这些也已经过去。哈佛商学院毕业生的真正生活包括权力、领导力和成功。”哈佛商学院给了他“高度的自我意识”。从每周 100 小时的工作中解脱出来后，他能集中精力想一些重大问题、对他最重要的事情以及他将如何度过自己的生命等。随后他谈到了学校如何为他调整了道德指南针，到最后我们终于读到了这封信的主要内容。就在去年圣诞节

前，他写道，在学期末的 **Holidazzle** 聚会上，他饮酒过量，卷入了校园一座公寓楼内的一起“令人遗憾的财产毁坏事件”。他的道德指南针在那晚出现紊乱，他对此深感抱歉。这一经历强迫他再次思索在哈佛商学院讨论道德状况的价值。如果他那么容易就出轨的话，那么在不得不花时间讨论价值观这一问题时，他似乎不应该那么冷嘲热讽。他的行为使他意识到：要真正明确地把握自我，他依然有很多工作要做。

毫无疑问，是学校让作者写这封信并分发到每一个在读的工商管理硕士手里，以此作为对他的惩罚。我很为他难过。这封信让我想起了那些被绑架者在录像中发表的声明。你知道，就是受害人穿着难看的运动服、被迫坐在斑驳的暖气片和干枯的盆栽植物之间宣读的那些声明。他们感谢劫持者对他们的优待，并且说对恐怖组织的指责是不公平的，而与此同时，你会看见他们头顶的墙上晃动着卡拉什尼科夫冲锋枪的黑影。布后来告诉我，这封信的作者的罪行就是从 **Holidazzle** 聚会喝得酩酊大醉回来之后，在他隔壁公寓的门上小便。对此类事情，若在两个月之前，我会大笑不止。但是此刻我挑剔挖苦的神经痉挛了一会儿。嘲笑这种事情不再让我感觉舒服。这是很严肃的问题，对吗？领导力。核心价值观。转变。不要在别人的财产上撒尿。真诚地对待自己。

我把这封信带回来给了玛格丽特，她站在厨房的台面那儿看了一遍。起初她一直不动声色，但读到“令人遗憾的财产毁坏事件”时，她忽然一惊。

“他干了什么？”

“布说他在邻居的门上撒尿了。”

她继续往下看。看完以后，她把信放在台面上，盯着我的眼睛：“你要知道，这些人都是怪物。不管怎样，他们为什么觉得自己将来就会成为领导者呢？谁会愿意在他们的领导下做事？”

“我知道，我知道。”我说道，“我只是担心，如果我认不出这些怪物，那我也就成为他们中的一员了。”

“这的确值得担忧。”

我们的第一次期中考试即将来临，要考的是《技术与运营管理》和《财务报告与控制》。校方面对的挑战是劝说不会不认真对待考试的 900 名同学不要太拿考试当回事。要想因为不及格退出哈佛商学院几乎是不可能的。如果按时上课但保持沉默，到最后教授也会把你挑出来，让你发言，从而得到学分。如果你连续在每门课程中排名处于最后的 10%，你会得到学校的警告、帮助，以及各种各样的支援，目的就是不允许你退出。要想因为不及格而退出，基本上你只能通过旷课的方式，并且卑鄙地应付每一个想要帮助你的人才能得逞。

然而随着期中考试的临近，我们小班迅速采取了行动，安排理解课程内容的同学去帮助那些不理解课程内容的同学。大家电子信箱的收件箱里堆满了“关键内容”、总结的 PPT，以及能够帮助我们通过多项选择测验的各种材料，因为测验成绩将占我们最终成绩的 20%。泽伊内普想劝我们不要太专注用功，但丝毫不起作用。艾迪·里德尔画了一个钟形曲线图来展示商学院学生的成绩分布情况。他告诉我们，哈佛商学院的学生都处于曲线的最右端，是最聪明、最可能成功的学生。即便我们在哈佛商学院排最后一名，我们也遥遥领先于多数其他工商管理硕士。可是，他无奈地耸了耸肩说道：“可这毕竟是考试啊，一定会有压力的，你们又能怎么办呢？”

在《技术与运营管理》期中考试的前一天晚上，我通过电子邮件从另一个小班的同学那儿收到了一份 6 页纸的课程概要。在这封信的收件人处还有很多其他人的名字，但几乎没有 A 小班的。没有丝毫的犹豫，我把这份概要发给了整个小班，结果收到了措辞不一的各种感谢短信，还有人回复说“我已经有了”。然而，还不到 5 分钟，一封电子邮件回了过来，是米斯蒂写给我们所有人的。

A 班各位同学：

我明白，大家把学习笔记分发开来是想公平一些。这体现了真正的团队精神。但是我们是不是冒着违反校园规范的风险呢？我觉得我们似乎非常接近了。咱们讨论一下吧。

祝大家学习快乐！

密斯蒂

此前我根本没有想过此举有违反校园规范的可能性。我只是想公平一些。第二天上午上课前，我们小班一位从没说过话的前对冲基金分析师走到我的课桌前来安慰我：“谢谢你分享笔记。那个女人疯了。”正如先前保证的一样，期中考试没出什么意外。有 20 个多项选择题。《技术与运营管理》考试我排名在班里的前 20%，而《财务汇报与控制》考试我居中游，60%。我非常满意，自己与数字作的那些斗争有了回报。

为了清除期中考试带来的阴霾，澳大利亚和新西兰人俱乐部组织了学校规模最大的活动之一——普里西拉舞会（Priscilla Ball）。它要求男士穿女装，女士扮成男性。每人的费用是 120 美元。因为我们靠贷款维持生活，而且不很热衷异性装扮的游戏，我和玛格丽特决定放弃。但我们带着奥吉一起去参加了我们小班组织的舞会前的聚会。有个男人披着白色的披肩，戴着黑色的假发，很像弗吉尼亚·伍尔芙（Virginia Woolf）。另一个穿着哥特式的黑皮衣、戴着鼻环和嵌满饰品的手镯。另一个穿着一套紧身的海蒂风格的套装和女士内衣，可惜内衣包裹不住他胸前那两个太不安分的球。那天下午，法国男生文森特向我发誓说他会成为舞会上“最美的女人”。的确如此，他到场时，我们看到他扮成的玛丽莲·梦露真可谓无懈可击。

第 8 章

第 1 节：

我正站在有效界线的边缘。在外面漆黑世界的某处，我看见极高的风险与回报之灯在闪闪发光。脚下是诸多判断失误的投资组成的一条银河。有效边界的一侧呈弧形陡然下滑，形状正如同射手座的弓箭。但我却在一个陡峭的地方坚持了下来，双脚

深深地踩入冰雪之中。在我身后很远的地方，是无风险投资区域适宜呼吸的清新空气。但我已经选择了戴上氧气面罩往更高处攀爬，我的双脚和肺部都疼痛难忍，但对多元化投资这一信仰的坚定信念和完美地平衡风险与回报的迫切愿望，驱使着我不断前行。

“我们称之为 OCRA。这是我最喜欢的蔬菜。”我的幻想被卢巴克刺耳的声音打断了。他是个好人，也是个出色的教授。但对我这样一个对金融一窍不通的人来说，他就是死神。很倒霉的一天来临，他骨头冰凉，披肩上有补丁。他让我极度渴望案例研究法之外的一些东西。《金融学》里有一些基本的、实用的内容可供学习，而且我需要一堂简单的讲座来帮我理解这些内容。对我们小班里那些读大学时学过《金融学》并且毕业后又在这个领域里工作的人来说，《金融学》（一）的内容都很简单，但对刚刚接触这门课的其他人来说，感觉就好像从爱因斯坦的 $E=mc^2$ 公式开始学习物理，同时还要急火火地弄懂运动的基本规律一样。

每次上课开始后几分钟，卢巴克都会称赞波士顿红袜棒球队，68 年以来，他们第一次踏上棒球系列赛冠军的征战之路。对班里至少三分之一的非美国学生来说，这没有任何意义。但对我而言，这比随后讨论数字时更容易明白些。对卢巴克来说，《金融学》理论和曲线一定是像水晶一般闪光，非常纯洁，毫不复杂，极具逻辑性。怎么会有人理解不了呢？有人提问题的时候，他站在教室中间目瞪口呆，非常失望。有几个敢于试着回答问题的同学会举手发言，但是我们的讨论有时候会偏离主题。大家在浓雾中摸索，搜寻能够辨认的东西，比如一个树桩，一块岩石，希望能够判断出我们在有效边界的位置。记点笔记就解决一个问题。哪儿有这种运气。

还不到上午 9 点 30 分，而我又听得云里雾里，不知所云了。实际上，从巴特勒木业公司那个案例开始，我就拿不准自己是否明白身在何方。在哈佛商学院已经学习了 6 周的时间，可卢巴克的课对我而言却有如鸡同鸭讲。其他人听得懂，可我却一塌糊涂。我感觉自己就像一头灰熊，站在山间的一条小溪旁，看着一群鱼游过。

我把爪子伸到水里想抓一条鱼，但却无功而返。我一次次地反复尝试。偶尔，我也能抓住点儿什么东西，比如折现现金流量，但却错过了另外许多内容。

在每堂课的前 20 分钟，我还知道我们在干什么，我能感觉到我们试图解决的问题的大致情况。但随着粉笔在黑板上吐出一行行字，我就感觉脚下开始慢慢悬空。尽管在我们没有窗子的教室里绝对感觉不出季节的变换，但时间已经到了 10 月下旬。由于专注和迷惑，空气十分沉重，还夹杂着一股淡淡的炒鸡蛋的怪味。这种味道每天都有。是由一个刚刚开始实施海伊节食法（Hay diet）——摄入大量蛋白质、避免碳水化合物——的同学带来的。他坐在倒数第二排，正在用一把塑料叉子兴高采烈而又津津有味地吃着早餐，全然没有意识到给其他人带来的令人作呕的影响。

最终，坐在前排的一位苏格兰医生举起了手：“对不起，请问 OCRA 是什么意思？”

“它是指风险资产最优组合。”

“这么说不是一种蔬菜了。”

卢巴克皱起了眉头：“不是，我本该解释一下的。它是指你从多样化投资中获取最大化利益的关键。你的投资多元化程度应该足以把得到这种程度回报的风险降到最低，但却又不至于因为过于多元化而造成得到的真正回报低于你应该获得的。”

上《金融学》课之前，我几乎完全是从回报的角度来考虑投资的。我大体知道，我在先锋基金集团拥有的指数基金，与范围更广泛的美国经济有着相当紧密的联系。如果美国经济态势良好，那我的回报也就很高。反之，我就遭殃。但只要我还大致保持不变，我就可以花很少的投资时间得到我想得到的。我所没有意识到的是，真正的投资者对风险的思考和对收益的思考是一样多的。回报可以用简单的百分比表示，而风险却更加不可捉摸，这也使得风险思考成了只有专家才能涉足的地方。

在最初的几节《金融学》课上，我们一直在锻炼着预测一家公司将来的现金流量。就像任何种类的预测一样，这是一个有根据的猜测过程。你从一家公司历年的年收

入入手，然后争取将其前推。如果他们以每年 10% 的速度增长了 5 年，那么他们有可能依然会以这种速度增长几年，然后才会放慢速度，跟其他公司发展的速度同步。然而，如果一家公司计划收购一家竞争对手公司，或者向市场投放一种革命性的新产品，那么其年收入将会高得多。关键是为将来一段合理的时期——一般是 5 到 10 年——作出合理的假设。下一步就是预测成本，成本是否会与年收入同步增长？如果公司更加高效，成本作为年收入的一部分是有可能降低的。年收入的增长是否需要 5 年之内追加投资或者新建工厂？税率是会有所调整，还是保持不变？最重要的是要在所有能得到的证据基础上作出合理的推断。那么这就变成了一个把数字输入电子表格的简单问题，就像银行从业人员所说的：“即输即用。”

到这个程度，你就有了自己公司的比如说 10 年的预测收入或亏损情况。但这些价值只适用于将来的运营情况。这些现金现在价值几何呢？我们开始学习时，已经接受了这样的理念：今天的 1 美元到了 1 年后价值要超过 1 美元。如果我今天有 1 美元，我可以买一张许诺 5% 年利率的一年期国库券，这样 1 年后我就有 1.05 美元。而 1 年后 1 美元依然是 1 美元。如果我 1 年后想要 1 美元，那么我可以购买 0.952 美元的国库券，然后再赚 5% 的利息，同时可以有 0.048 美元可以支配。同样的逻辑也适用于计算一家公司将来现金流量的现在价值。

就国库券而言，我们可以简单地把将来的现金流量按照 5% 的比例折算回去。一年之后的 1 美元今天值 95.2 美分。我们之所以可以这么做，是因为你的交易对手是美国政府，因此国库券是无风险投资。5% 的比例就是人们愿意把钱借给政府的比例，而且这一比例通常是最低的借款利率，因为谁也不认为政府会违约。然而对公司来说，投资者为了补偿他们投资的风险，可能会有更高的回报预期。公司业务的风险越高，人们期待的回报率也越高。通用电气公司因为历史悠久、业务组合多元化，所以能够比刚开业运转的公司，比如一家壁纸公司，更能吸引期待较低回报的投资者。估价的下一个步骤就是搞清楚公司的投资者、贷款方和股权持有人期望得到何种回报。如果你是一个投资者，你会将其称为资金的机会成本，也就是你为了这次投资而放弃的另外的最好投资机会带来的回报。如果你是管理方，那么这就是

最低回报率，也就是你做任何投资时期望得到的最低回报。如果你是估价一家公司的投资银行家，那么这就是贴现率，你把该公司将来的现金流量中扣除这个数字来看一下公司现在的价值。不管你用什么称谓，那将是同样的数字。计算此数值迫使我们认真考虑风险，向一家又一家的公司咨询：将来现金流量的风险是什么？这会如何影响我对此估价？又会如何影响管理方应该采取的决策？

我们每个人都有本能的风险意识，都会本能地察觉为了获得某种回报要冒的风险的性质。有人在肯塔基赛马会上花 10 美元买一匹不大可能获胜的马，虽然获胜的机会微乎其微，但因为比赛带来的激动情绪让他得到了额外的回报。还有人喜欢尝试身上系着蹦极绳从大桥上跳下去。舒适环境中的人们的主要目的一般是维持现状，但极度困境中的人们却倾向于为了博取更大的回报而冒更大的风险。

在一位刚刚从欧洲工商管理学院毕业的工商管理硕士的朋友的帮助下，我在伦敦购买第一套公寓时，他给我设计了一张详细的电子表格，给我演示投资公寓而不是股票的机会成本。

我指着他的笔记本电脑屏幕问道：“什么是机会成本？”

他给我解释了房产的低流动性以及与其他投资形式转换是多么容易。他告诉我，普通储蓄账户提供低廉回报的部分原因是因为它们流动性太强。如果你把自己的钱存较长时间，你就可以期望得到更高的回报。当然了，其不利之处是如果你需要钱的话，你不能很轻易地拿到。在回报上的不同在某种程度上可以这么解释：长期、不能流动的投资会让你丧失了其他的投资机会。而你可以期望因此得到回报。我耐心地听着，但还是禁不住觉得这一切有些虚幻。从直觉上来说，我还是无法真正理解机会成本的意义。那似乎是说你在生活中作了一些决定，有的起作用了，有的没起作用，但是你把自己的某个决定赋予某个特定的价格这一理念似乎很是异想天开。我告诉他，我需要的就是有个自己能够负担得起的立足之地，没有银行准备贷款 10 万英镑让我买股票。

他又试着用另一种方式解释。比如说你周六晚上有两个聚会要去参加，可只能选择其一。结果你作出了错误的选择，从而错过了那个原本可能改变你一生的人。那么你不参加另一个聚会的机会成本就是巨大的。他告诉我，风险并不仅仅是发生某件坏事的可能性，也是某件好事不发生的可能性。明确这种风险并为这种风险估价并不那么容易做到。

幸运的是，我们可以通过一个绝妙的窗口来观测人们对金融风险的胃口：股票市场。该市场提供数十年的数据，显示在各个领域内的公司的价格是如何变动的，以及彼此之间的相关性。比如，我们不仅可以看到一家电信公司的表现，还可以看到更广阔范围内整个电信部门的表现。我们可以探索市场的发展轨迹、掌握所有上市股票的整体情况，然后分析各个公司与部门相比之下的业绩表现。比如说，如果股票市场上扬，那么电信业是以同样的幅度上涨呢，还是以更高的比例增长？或者是下跌？有些公司在股市上涨时的上涨速度会优于市场的整体表现，比如奢侈品类的公司。而另一些公司会在股市上涨的时候表现不佳，在市场低迷时却一路飙升，比如收账行业。通过分析所有数据中的各种类型，可以让我们比较清楚地了解人们对风险的把握情况。

通过这种曲折的方式，我发现自己已经直接接触到了关于市场风险的 β 系数。 β 系数是一种非常方便的描述股票风险的方法。如果某只股票的 β 系数是1，那么说明该股票大致与整体市场完全同步。如果股票市场上涨8%，那么该股票也上涨8%。 β 系数高的股票是指波动幅度超过整体市场的股票。比如说如果股市上涨10%，那么 β 系数为1.5的股票就要上涨15%。如果市场下跌10%，那么该股票就下跌15%。 β 系数低的股票没有整体市场那么活跃。如果市场上涨10%， β 系数为0.5的股票只会上涨5%。但如果市场下跌10%，该股票也就下跌5%。 β 系数低的股票风险小些，因此回报也就少些。计算公司的贴现率也就变成了利用该公司的历史资料来计算其 β 系数的过程。如果该公司不是上市公司的话，你可以利用类似公司的资料，然后再乘以投资整个股票市场的风险值，然后再将公司内股票持有者的风险和债券持有者的风险相结合，就得到了该公司的贴现率。

发现 β 系数后，同学们就开始在各种场合下加以利用。有人说自己是高 β 系数的冒险者，有人说自己是低 β 系数的避险者。在自助餐厅里，面对一个令人犹疑不定的新选择，他们可能会说：“那条鲑鱼是高 β 系数的一道菜。”或者如果他们看到某人像我这样开着一辆令人讨厌的二手丰田车，他们会评价说我的车是一台低 β 系数轿车。低风险，因此绝对低回报。等我们班的同学去找工作时，工作也被分为低 β 系数（比如咨询行业）和高 β 系数（比如自己创业）两种。

问题在于，用这种简单方便的小办法来表示风险与回报被一些世界上最伟大的投资家认为不值一提。比如说，沃伦·巴菲特就反对 β 系数。巴菲特的理由大致如下：假设有一家完美的公司，收益强劲，成本低廉，具有可持续的竞争力，股票市盈率高于同行。然而突然有一天，首席执行官被人发现和一只“小绵羊”在床上胡搞。而且人们发现他一直拿公司的钱供自己和“小绵羊”一起消遣。首席执行官因此名声扫地，公司也成为全国范围内的笑谈。相对于整体市场，公司的股价直线下跌。因为与公司基本业绩无关的原因，公司股票突然看起来像一支高 β 系数的股票——变幻无常、充满风险。但对巴菲特这样的价值投资者来说，投资于该公司却戏剧性地变得风险很低。股价现在虽然很低，但却很可能重新走高。因为虽然和“绵羊事件”之前相比投资该公司的风险大致相同，但回报率却要高些，所以客户依然青睐这家公司。关键是你应该专注于股票价格与这一价格将来所能带来的现金流量的关系。而股票价格历年来的波动情况，不管是绝对波动还是相对波动，都几乎毫不相干。关注 β 系数几乎确定无疑地让你丧失了运用 α 这一衡量股票是否伟大的工具的机会。

α 是投资社区中的白鲸：人人觊觎、万分珍贵，虽然遭到疯狂的追逐，但却很少有人猎获。它反映了你对标准的风险与回报衡量手段蔑视的程度。要理解 α ，你不妨想象一下这样一幅场景：为了很可能得到的一个苹果，你冒了让别人踩到脚的风险。市场上的每个人都知道如果你冒了让别人踩到脚的风险，那么你就应该得到一个苹果，而且他们也可以决定自己是否应该冒险。但是想象一下，如果有人在市场

上冒了同样的风险，但回报却是一个苹果和 5 美元。那么这 5 美元就是 α ，这就是衡量你是否是最精明的投资者的标准。

在考察 10 家历史回报率为 6% 的汽车公司后，如果一位投资者能够挑选出在同样的风险条件下回报率将来会达到 15% 的那家公司，那么这 9% 就是他的 α 。如果他能够找到具有同样的风险预测但却能有 20% 回报的非常规替代性选择，比如铝期货或纪录片，那就更好了。就像 β 系数一样， α 也会经常出现在哈佛商学院的谈话中：“马特的 α 是他的定量分析技巧，而本的 α 是他在三分线外投篮的能力。”你可以通过各种方式获得 α ，但有两种最基本的方式：选择正确的投资并且选择正确的投资组合，较之单独的投资，二者结合在一起就能以较低的风险得到较高的回报。严肃认真的投资者总是坚持分析“风险调整回报”，而不是单纯的投资回报。这是我从《金融学》课上得到的最重要的教训之一。

课间休息的时候，我们会在教室后面组成一个小组来追踪查德这位金融帅哥为了寻找 α 所做的投资组合。有些天会得到令人兴奋的 α ，比如短期持有一家生物技术公司股票后的成功卖出。也有些天会是非常沉闷的 β 系数，仅仅和市场同步涨跌。偶尔地，在雅虎网站的金融栏目上看到投资出现损失后，查德会用自己肥厚的手掌把铅笔“啪”的一声折为两段。

价值投资界的精神领袖本杰明·格雷厄姆（Benjamin Graham）对风险问题另有一套说法。他喜欢有“安全边际”的公司，比如银行存有现金或者有能够控制的一定数量的债务。顾客需要或热爱的优秀产品是另一个好的标志。一般说来，你评判公司和评判人的方式大同小异。他们努力工作吗？他们诚实吗？可爱吗？有创造力吗？有企业家精神吗？他们是否入不敷出？他们已经完全抵押了吗？如果明天他们失业，会出现什么情况？他们会很快找到另一份工作吗？

每次上课涉及应用数字时，教授似乎总是会说：“这是一门艺术，不是科学。”而且他的嗓音里似乎总是带着一丝遗憾。估价公司时，尽管大家倾注了努力和汗水，但总是会出现一些无法衡量的不确定因素。班里的银行业者告诉我们，他们经常会

给客户公司提出附有详细电子表格的建议，其实自己很清楚建议都毫无意义。表面看来，这些建议似乎是他们能力与智慧的结晶，但实际上的意义却微乎其微。这些策划方案不过是一些劳累过度的分析师在 20 岁出头时用老掉牙的估价手段拼凑而成的，目的是让银行看到他们的工作成果。资金成本一般是 10%，必要的话再略微作些调整。在很多情况下，银行从业者把给一家公司做的策划方案拿来稍作调整就给另一家公司用了。对我来说，那似乎甚至连“艺术”也算不上，那就是彻头彻尾的欺骗。

我曾经就此问题询问安妮特。自从她气冲冲地干涉我们关于上课时去洗手间问题的讨论后，我就一直很欣赏她。她在芝加哥长大，就读哈佛商学院前在华尔街的一家大型投资银行工作过 5 年。她上课不经常发言，但却在小班里很有影响。她致力于哈佛商学院的美国黑人社区和鼓励更多的美国黑人申请就读哈佛商学院方面的工作。从事银行业之前，她曾经是个出色的大学运动员和舞者。她承认，从上大学到在华尔街工作再到就读哈佛商学院至今，她的生命历程一直是模仿自己崇拜的那些美国黑人女性。但是她感觉用不了多久，她必须寻找自己的道路的时刻就会来到。她告诉我，干涉上课时去洗手间问题的讨论是因为她感觉那是对她作为成年人的侮辱。她似乎对事情恰当与否看得很认真。“关于这些不正确的估价，你不要激动。”在卢巴克的一节课后，她告诉我，“他们没有声明这些是准确无误的。这些是谈判工具。如果你在银行工作一段时间，你就会发现所有的这些技巧和模型都是为银行从业者和其客户的政治需要服务的，如果银行业者提出一项估价方案，而客户却问，你们不能调得再高点儿或再低点儿吗？然后银行业者就会再次研究其模型，将数值调节成客户需要的那样。方案看上去越复杂，可以玩的猫腻就越多。你千万不要错误地以为他们做的工作都是很客观、很科学的。其实最重要的是提出设想，然后不管对金融学有多少了解，任何人都可以参与讨论。主要问题就是理解所讨论的业务。”

因此，在有关金融的混沌领域里，唯一必要的工具不是计算机或者能够理清风险复杂程度的一套公式，而是通过经验磨炼出的老套的判断能力。实际上，经验确实是

唯一值得信任的标准，尽管看起来似乎很落后。别的都是闲散的数学大脑们的产品。我得出这个结论后，马上发现这么多周以来费尽心血，有时只是为构建一个最简单的金融模型，这一切都没有白费。这些努力让我理解各个部分是如何协调在一起的。我开始明白金融学的整体结构和各个组成部分了，而此前我只看到其肤浅的表面。我回忆起米希尔·德赛在《分析论》课上讲过，如果我们不能把金融学解释给母亲听，那么我们自己就还没有彻底弄清楚其内容。在这个问题上我就只欠给母亲打个电话了。

让我极为欣慰的是，我在会计学方面的学习也经历了一个类似的转变过程，从开始的数字计算转变为后来的哲学思考。我可以更轻松地摆弄数字了，尽管我还是多次惊讶地发现在这一方面其他人是多么遥遥领先。

在学习小组讨论的时候，艾伦安慰我说：“数字游戏是咨询人员整天玩的游戏。他们从少量数据中得出各种重要结论。你要知道，他们拿到一家药店的阿司匹林销售量和从这个药店买药的人的数字，然后再算出这个数字占该区域人口总数的百分比，然后把这个百分比应用到美国全部人口数，最后通过计算这家药店的总销量，他们也就比较接近地估算出了阿司匹林在美国的销售量。这像个派对特技，乍一听很棒，可很快就不新鲜了。”

在分析关于一家医疗器材公司通过电视广告销售产品的一个《财务报告与控制》案例时，老师要求我们确定他们的电视广告是资产还是费用支出。他们的广告并非老式的商业广告，而是直销广告——那种深夜时分在电视上滚动播出、带有可以免费拨打购买产品的电话号码的广告。每个广告的电话号码是不同的，所以公司就能很确切地知道每个广告带来了多少收入。这不像更常见的电视广告，那些广告你永远不会真正了解到有谁看到、受众对你的产品是否有反应。就后者而言，因为广告的效益是不确定的，你会把它当做费用开支。而就前者而言，广告带来的收入是可知，因此你可以将其视做资产，随着时间而折旧贬值。

由此引发了关于资产性质的一次讨论。最后我们确定，资产是一种能够带来可以衡量的可靠现金收益的经济资源。那么什么是开支呢？那更像把自己的钱扔掉却还希望能够再收回来。会计师称为资产的任何东西本身都带有一定的不确定性。甚至是一家化工厂也有可能倒闭，或者其化工产品不再有人使用。但是资产存在的不确定性越多，它就越像开支。现代会计的创始人，15 世纪威尼斯的僧侣卢卡·帕乔利（Luca Pacioli），也是第一个描述纸牌戏法的人。而且我也发现，会计工作比想象的更让人印象深刻。有些精确的账目可能符合所有会计标准，却没有任何意义。也有些账目不符合任何规范，但却似乎能够反映公司的真实情况。这就像摄影棚拍摄的没有抓住被拍者性格特点的正装照片和浓墨重彩、寥寥几笔刻画出一个人的肖像画二者之间的区别。正如艾迪反复强调的，我们追求的是经济真相，而以适当的方式记录并解读的账目可以帮助我们发现真相。账目本身并非真相。

有一次在教堂听布道时，牧师对大家说，如果你想要了解一个人，从他的银行和信用卡账单上就可以得到多数你需要了解的情况。从他花钱时优先考虑的内容，你可以看出他在生活中优先考虑什么。公司的情况同样如此。从那些数字中，你可以发现人的特点，比如性格、韧性、想象力等等。然后你就可以运用老式中学年鉴标签上的套话来加以描述，比如，很有可能……破产；获得稳定的收益；使我成为亿万富翁。

在一个案例中，我们分析了微软公司的财务报表策略。微软公司何以账面上有这么多现金这一问题经常让投资者百思不得其解。投资者一般喜欢看到现金要么投资于公司业务的改善，要么作为红利回馈股东。而看到这些现金数字的会计师、金融家和公司战略家对此的解释则言人人殊。有人说软件业竞争激烈，微软需要用现金缓冲，以便度过困难时期。也有人说这是微软公司的典型花招，他们坚持为公司的商业前景蒙上一层凄惨的氛围，以便把人们的盈利预期降到最低，从而可以一个季度又一个季度地让华尔街的预测落空，让公司的股价走出稳定抬升的曲线。但是比尔·盖茨在华盛顿大学与朋友沃伦·巴菲特座谈时给出了一个非同寻常的解释：“对我来说很可怕的事情是，当我开始雇用我的朋友时，他们期望得到薪酬。而另一方

面我们不断有客户破产，而且是我指望会坚持过来的客户。所以我很快就想出了这种保守程度让人难以置信的做法：我要把足够的钱放入银行，即便是我们没有任何收入，也足以支付工人一年的工资。长期以来我一直是这么做的。”

我知道有很多人把比尔·盖茨看做魔鬼。他们宁愿相信，盖茨的所作所为都是他倒挂在太平洋附近别墅潮乎乎的地窖里时想出来的一些伎俩残忍的主意。但当他说自己只是想有足够的钱支付朋友的薪酬时，我相信了他说的话。想象一下开办一家公司、让所有的朋友都辞工来跟你合作、结果你却不能支付他们的薪水时的情况吧。这是一种背叛。微软公司资产负债表上现金的数字并不是会计花招，而是盖茨最初创业时心态的直接反映。无论出现什么情况，只要他这家不起眼的小软件公司能有机会生存下去，他是不会辜负自己的朋友的。如果这种做法昔日可行，那么在公司增长到价值几十亿美元时为什么要取消呢？对那些依靠他来养家糊口的人来说，不管出现什么情况他都会给他们支付工资，这一点难道不值得铭记吗？我开始思考，或许会计师事务所雇用会计师的同时还应该雇心理分析师。会计师可以处理数字，而心理分析师可以用数字作为指标来解释一般情况下的人类行为。

一天，艾迪带给我们一篇报纸上刊登的文章，文中报道了一家航空公司的首席财务官对自己以很特殊的方式为公司飞机做账目的解释：“我所做的一切都是照章办事。”艾迪气急败坏地把报纸扔在了桌子上，“如果我听到你们中的任何一个说出这样愚蠢的话来，我发誓我会亲自去你家，用拳头好好地修理一下你的脑袋。”规则是公司管理和技术进步两方面乱糟糟变化的副产品。律师、游说者、政客和公司都在争夺利益。规则有时候有意义，有时候却没有意义。但经济真相是保持不变的。如果会计停止反映真实情况，而且本身成为某种游戏，那就没有意义了，甚至可能很危险。

在此情况下，让我们再看到某些公司在会计业务方面含糊糊的各种花招就很令人丧气了。比如有一种“盈余游戏”。据称华尔街喜欢那种在每个季度取得稳定增长的公司。为了实现这样的目标，首席财务官会千方百计地一边拖延报告损失，一边

把还尚未获得的利润登记入账，把全年的支出累积起来以便明年隐匿利润。这种做法可能会带来光滑的曲线，但是除了产生美感，还有什么实际意义呢？难道投资者就不能接受公司业绩可能有些年份好有些年份差吗？曲线平滑有什么好处？在丛林般混乱的商界发现如此完美有序的增长曲线，难道就没有一点儿情况不详或值得怀疑的迹象？对我来说，一家业绩天衣无缝般呈现上扬趋势的公司就像一个人从不皱眉、从不眨眼般难以置信。

从研究公司向外界公开的账目，我们又转移到研究公司可以用来了解自身业务情况的内部账目，这也是《财务报告与控制》课“控制”部分的内容。内部账目不太像是自画像，倒更像是远洋邮轮的控制室。一整面墙上覆盖着各种仪表盘和计量器，告诉你现在速度是多少，还剩多少燃料。每天都会有一系列表格，详细地告诉你乘客消费了多少龙虾色拉，在赌场和温泉疗养池的花销，不去专门商店购物而在房间里看电影的时间有多久。或许你也需要知道员工工作有多努力：厨师们饭菜做得是否够快？侍者的服务是否令人满意？私人教练是终日站在淋浴旁呢，还是真的在指导训练？在所有人唯一希望的就是吃喝享乐的情况下，船上值得配备一个奢华的健身房吗？或许你可以放弃健身房，用这个空间再开一家餐馆。谁消费更多，年轻的还是退休人员？有没有人从收银机里偷钱？你的这艘船，或者说你的公司，是一个庞大的有机体，你要一直关注它的健康，并且希望它更加茁壮。

在某个特定时刻，监控每个细小环节进展情况的成本，会超过某些方面改善带来的收益。而努力去找到这个特定时刻，就是要考虑的另一件讨厌的事情了。但是这还是值得做的。我们分析了一家类似 7-11 便利店那样的杂货店。查德在追踪他的投资组合的进展情况时也休息了一下，用一个尖锐的问题总结了自己面临的挑战：

“如果一只死耗子出现在地板上，需要等多久才会在公司的财务指标里面体现出来？”

哈佛商学院的会计学教授罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）接受了解决如何全盘监控公司这一问题的挑战，最后他发明了平衡计分卡这种解决方法，该方法此后一

一直被成百上千的大小公司采用。它把财务指标与客户反馈、劳资双方行为评估、学习成长机会等融为一体。如果计算准确的话，从平衡记分卡就可以判断公司的情况——包括方方面面的内容。它会像一个值得信赖的优秀经理那样告诉你一切。如果计算不准确，那么就是浪费很多钱去制造许多无用的数字。

在某些课上，从教室里嗡嗡的讨论声你就可以知道这个案例会让大家终生铭记。在一节《领导力与组织行为》课上，我们讨论的这样一个案例涉及梅格·惠特曼

（Meg Whitman）担任 eBay 公司首席执行官时的工作。这个案例描述了惠特曼的成长历程。她曾在宝洁公司工作，在哈佛商学院求学，在贝恩咨询公司

（Bain）、迪士尼、新泰莱童鞋公司（Stride Rite）、观潮网等公司任职，最后在 1998 年，她去了网上拍卖公司 eBay 公司，从此成为亿万富翁和商界名流。

在课上，我们看了 2001 年网络行业崩溃之后不久惠特曼在哈佛商学院演讲的一个录像。她让我想起了凯瑟琳·赫本，身量高挑，有点儿洋洋自得，但行事果断又让人愉快，好像随时都会吹声口哨、喊一声，“来吧，伙计们！”就让大家到冰冷的湖里去游泳或围着一架钢琴唱歌。她谈到了即使在所谓的新兴行业也要坚持经典管理原则的重要性。她指出，以资产和投资为基础的回报，绝不会过时。对成本、客户、竞争对手等因素的基础分析仍然有效。经验的增长会提升直觉，而直觉是非常宝贵的。她指出，迪士尼公司是一家值得为之奋斗的优秀公司，而这一切直到她在一家糟糕的公司中任职时才充分体会到。绝对不要轻视公司文化和使命感。为某项使命奋斗的感觉会让员工更有积极性。

但只是在惠特曼谈到职业建议这个话题时，我才发现教室里每个人都精神振奋，准备倾听“秘诀”。她首先说：“你绝没有自己想象的那么好，但你可能也并没有想象的那么差。”接着她详细解释了自己的 9 点人生哲学。第一，要做喜欢做的工作，因为如果不喜欢你就不太可能做好。第二，不管做什么一定要有结果。第三，理清得到的各种教训。她说从哈佛商学院毕业以来，她经历了 1.5 次成功、1.5 次失败，还有 1 次极为精彩的本垒打。第四，要有耐心，多跟优秀的人共处，多做好的事情。第五，要组建团队并分享荣誉。第六，要让大家喜欢跟你共事。第

七，不知道或不理解的事情，要请教他人。第八，不要太拿自己当回事。第九，任何时候都不要牺牲自己诚实正直的品质。

她说很久以前自己就已经不再追求要在生活中处处完美：完美的妻子、母亲、女主人和完美的首席执行官。根本没有平衡，没有灵活变通，只有一系列无休止的关于什么适合自己的选择。在每一天、每个周末，甚至是生命中的每时每刻，她都会问自己，此时此刻对她来说什么是最重要的。“请记住这一点，这一点也不是我的强项。”她说道，“你很可能不会回顾过去，慨叹自己工作不够努力……但到最后你的家人和朋友才是最重要的。考虑下一步要做什么的时候，你务必记住这一点。”听她演讲的过程中，我心里想，不知道她是否后悔自己作出的选择。她会放弃商业上的成功来补偿个人生活方面的损失吗？我想象着她如果更加直言不讳时可能会说的话：“你们要知道，说句实在话，所有的钱，所有的赞誉，我都可以放弃，只要我能回到过去那些年。那时候我大部分时间都在工作，而不是跟家人朋友聚在一起。实际上，为了换回那些岁月，我愿意放弃我的全部财产。”那又怎样？教室里的每个人几乎都在思索将来每周工作 90 个小时、牺牲个人换取事业成功的那种生活。惠特曼是否本可以讲出更多可能改变他们主意的话语呢？

2004 年总统选举的前一天，我跟我们小班里的一个女同学聊天，我以为她会关注大选结果。她曾经获得过政治学的学位，为一位参议员工作过，最后又在投资银行和私募基金行业工作了 4 年。她会关注即将产生的结果吗？“不，”她明确地告诉我，“我已经不再考虑政治和选举问题了。我不能改变它们，它们对我也没有直接影响。这些事情不值得我花时间。”学生报纸的一次公共投票显示，在哈佛商学院的美国学生中，8.3%的人认为他们“对政治漠不关心”（我觉得在一个以领导力为核心的研究生院里，这是个不低的比例），49.4%的学生声称支持民主党（其中 15.4%为强硬派，35%是温和派），34.8%的同学支持共和党（其中 9.5%是强硬派，25.3%为温和派），还有 7.5%支持其他党派。竞选结束一周后，学生报纸《The Harbus》很不情愿地报道了结果：“哈佛商学院校友在紧张的连任竞选中胜出。乔治·W·布什——或许是哈佛商学院最著名的毕业生（哈佛商学

院 75 届毕业生)一经过艰苦努力,在本月早些时候战胜了民主党挑战者约翰·F·克里。”

《技术与运营管理》课的前一半课程数据任务很重。我们学会了计算复杂的生产过程中的生产周期和产出率,研究了加工车间和流水线的益处。最让我们头疼的是国家越橘公司(National Cranberry Corporation)。从越橘入厂到分级、清洗、包装,每一过程都需要计算产出率。谢天谢地,期中考试结束后,我们上了一节关于丰田公司生产系统的课,大家头脑才清醒过来。在发展初期,丰田公司就设立了以尽可能高效的方式生产一系列可以让普通民众买得起的汽车这一目标。丰田公司生产系统的设计目的就是消灭各种形式的浪费,不管是生产过剩、员工失误还是零部件库存过多。这其中的一个方面就是即时生产:需要之时立刻生产,不做任何无用工作。另一种方式称为“自动化”:让任何问题都立刻暴露无遗,并马上停产解决。任何与正确的生产流程要求不一致的地方—包括员工的失误—都被认为是浪费。

为了实行“自动化”,丰田公司必须清除员工在叫停生产过程时产生的耻辱感。在每条生产线的操作台上,都安装上一个开关,公司鼓励工人一旦发现问题就按开关,随后灯光闪起,大音量的音乐声发出提示,生产线组长就会立即跑来。判断出问题之后,组长会带领自己的小组问 5 个为什么,目的是追根究底发现问题的根源。如果只问一个为什么,你只会发现该问题的直接原因。如果再多问 4 个为什么,你就会找到问题的根源。公司鼓励员工不要把任何过程视为金科玉律,改动不得,而是要不断追求改进。这被称为“改善”。泽伊内普告诉我们,这就是过程的力量。丰田公司之所以如此成功,就是因为他们认为公司之事无小事。这家公司在不断地追求进步,哪怕是操作过程中最微小的细节也要做到尽善尽美,并让每个员工参与其中。这些体会来源于世界各地的生产厂商和车间,比单纯的一门《组织行为学》课程要让我们产生更多的共鸣。我有一部丰田车,已经开了 10 年,但是运转依然良好。“改善”确实有效。那天晚上,我看见布跑到街道对面的杂货店买晚餐。“PDB^①, ”他挥舞着一只手大声喊道,“我再也不会大量买东西了。以后

都是即时购买。改善，改善。我喜欢！”

在感恩节休假的前不久，商学院为所有的小班和教授们组织了感恩节宴会。我去晚了，在卢巴克身边找了个位子。我们的谈话避开了《金融学》，而是谈到了他作为必修课课程主任的身份。他告诉我，他大部分时间都在试图改革这个教育过程。他希望学生对学业落后的恐惧少些，不要时刻感觉是在被迫遵守规则。他说已婚学生比未婚学生在学校里要好过一些。“可能他们在努力学习方面准备得更充分。”他担心年轻些的学生出去喝酒太多。“最近我们与金·克拉克一起在一个小班吃午饭时，他站在那里作关于学习经历、为人谦逊和商学院使命的报告。我抬头看了看，在他身后的黑板上有人用很大的字写着‘快乐时光晚上 9 点’，那是个周三。”

卢巴克告诉我，为了更好地了解并改善学生的学习经历，商学院已经启动了一项纵向调查：选择了大约 50 名学生，每隔两个星期，让他们花两小时描述一下自己在学校的生活。在校两年间他们一直要这么做，毕业后依然如此，但不这么频繁。不管我有时候对学校多么绝望，但校方如此重视其方法和目标却让我感觉无可指责。

在《领导力与组织行为》课上讨论小马丁·路德·金《我有一个梦想》的演说时，发生了一件怪事。在我们读了这篇演讲词、看了金站在林肯纪念堂的台阶上演讲的录像之后，波多尼让大家发表评论。有什么可说的呢？把关于办公室政治和公司领导力的那些见解用到金身上，跨度似乎太大。教室里沉寂了好久。救星最后居然来自一个出人意料的位置——前排右侧。那里坐着本尼。他是非洲一大笔石油行业财产的继承人。到现在为止，只要不被点到名，他始终保持沉默。大部分上课时间他都躲在一个棒球帽的帽檐下补前一天晚上的觉。但是在这个敏感的时刻，他打破了教室里的沉寂。

“我在想，列举事实时，金或许应该多用一些数字。”依然没人举手。

“本尼，你想到哪种数字了？”波多尼说道，尽量忍着不笑。

“你知道的，表示美国黑人痛苦程度的数字，比如私刑杀人的数量。”

“金的演讲有待改善，应该运用更多数字，少些修辞手段，还有其他人这么认为吗？”波多尼问道。安妮特在后排首先笑了起来，不久整个教室就充满了笑声。

那个学期晚些时候，波多尼发给我们一份 1976 级 6 名同学的概况，那是他们毕业 10 周年和 20 周年聚会时写的。每次 5 年一度的聚会前，每个班的成员都要求写几段话说一下从哈佛商学院毕业以来的生活情况。这些文字会汇编成一本书，并且只在本班成员中分发。在这 6 个人中，有一个把全部精力献给了饭店事业，结果女儿哭着在街上追他，因为那时他已连续工作了 42 天；还有一个女人与丈夫离了婚，而且很少去看她那有基因缺陷的女儿；还有一个把自己描述为“有独立见解的企业家”，不知疲倦地在美国各地开办很多公司，并避免了“几次即将到来的婚姻”，一直保持单身状态。到现在为止，最心满意足的是一个毕业后就去华尔街而且一直在同一家公司工作的人，他在纽约有自己的家，在康涅狄格州有一套乡村别墅，私人生活以家庭和社区为中心。他认为自己的主要职业目标是“度过每一天”，他对称心如意的工作环境的定义是“有意思、能赚钱的地方”。

这就是我们的将来：既有成功，也有失败；既有工作压力，也有家庭问题。在赚钱和随心所欲之间作着无休止的斗争。

波多尼让我们明白：哈佛商学院从来不会盛宴款待那些走上社会、让世界运作起来的人和那些在生活中获得幸福，兼顾家庭、工作和友谊的人。被请到伯登礼堂来给 900 名同学作报告的，是那些管理大公司或者赚了大钱的人，是那些告诉我们

“必须在生活中找到平衡”的人，而他们自己却经常承认找不到平衡，就像梅格·惠特曼一样。

我们小班的摩门教徒中有一位 25 岁左右、有 3 个孩子的男同学。他很激动地讲起了按照哈佛商学院模式成功的压力：“为什么到现在才让我们了解这个从事银行业又爱上这一行的家伙？我们从没听到哪位哈佛商学院的毕业生说过：‘我干这一行不是因为钱。我会在家乡开家小公司，每天下午 5 点下班和孩子待在一起，一年休 4 周的假。’”我同意他的意见。我们虽然会拍拍他们的肩膀说“不错”，但

却认为他们的成功无足轻重，不像极度活跃的怪人杰克·韦尔奇取得的成功那么让人艳羡。波多尼告诉我们，为了有一种安静而又能够如意的生活，我们可以减低期望值，只要一小部分人感激羡慕我们。对很多人来说，尤其是对哈佛的工商管理硕士来说，他们一生的时间都是在赢得掌声、夺得冠军中度过的，所做的一切——不管是计算、社会服务，还是体育——都被人褒扬，因此谨慎私密、称心如意的个人生活与公众瞩目的巨大成功等同这种想法几乎是不可理解的。

曾经在银行业工作过的西非人锡德里克说，或者有些东西可能根本就没法估价。

“我觉得工商管理硕士们做这些比较困难。”他说，“我们那么热衷于估算价值或者用数字看问题，结果要是有什么东西不能估价，我们就干脆不予理会。如果一边是与孩子保持健康的关系，另一边是十分明确的价值，比方说，100 万美元的红利，那么你如何比较呢？”对那些在金融市场追逐 100 万美元红利的人来说，“无价”的概念并不是指“没有价格，所以是世界上最珍贵的”，而是指“不可能估价，所以当另一个选择非常明确时，就不值得争论”。

在这节课最后的 15 分钟里，波多尼要求我们想象一下会为哈佛商学院毕业 10 周年纪念册提交什么样的描述，然后写下来。我写道：我住在纽约郊外的一栋舒适的房子里，在花园里的办公室上班。我和玛格丽特依然是恩爱夫妻，孩子们在一个健康、安静的环境中成长。我拥有一些媒体资产，还有一小批志同道合、热情洋溢的员工。我自己安排时间表，想休假就休假，并且热爱自己的工作。实际上，我的工作和生活界限并不明显。波多尼让我们把写的东西跟坐在旁边的人交换一下，然后叫一个日本姑娘读她手里的那份。那是一个华裔美国人写的，就读商学院之前他是一名管理咨询人员。“我依然在奋斗。”他是这么开始的，“我的工作任务远远超过我所愿意承担的，经常一周工作 90 个小时，没有足够的时间和妻子在一起。工作的时候我很享受所做的工作，但却无法在工作和生活之间找到恰当的平衡。我们有一套体面的房子，也有体面的收入，但是我们还计划将来什么时候要孩子，不过现在对如何安排这件事却一筹莫展。我俩必须有一个人退一步，但我们不知道谁该让一步。承担移民家庭的期望是个负担，但我也为此感到自豪。”

每门课结束的时候，每个教授都会给大家作一个简短的报告。艾迪·里德尔教授给我们展示了一张幻灯片，上面写道：“我为什么这样做。我开这门课程的目的是基于这样一种想法：你们这个集体将来会作出一些影响价值数十亿美元的资源流动、影响无数个体生活的决策，而在某种程度上，那些决策的质量可以因为你们在这门课上学到的东西得到改善。”教室后排马上就有人提出异议，“你不该用‘数十亿’这个说法。”那人说道。里德尔看上去有点儿难堪。“应该说‘万亿’。”“你说得对。”里德尔回答说。“哈佛商学院工商管理硕士们支配的资金数额让人感觉很荒谬。”波多尼把“serendipity”（偶然的发现）一词写到了黑板上。他说道，你以期望得到甲事物开始，结果得到了乙事物。他讲到自己为了到哈佛教书、为了和我们 A 小班共度过去的 4 个月，他的职业生涯中经历的波折。他告诉我们，他觉得为我们上课很有意义，很有成就感。

斯腾伯格给我们讲了他父亲的故事。他父亲大腹便便，在垒球场上经常被人轻视。轮到他击球时，敌队总是把外野手召回来，而他就会把球高高地击过他们头顶，然后笑嘻嘻地跑完 4 垒。斯腾伯格从施乐公司辞职回到学术界时，很多朋友不理解他的选择，但他却说在教学中找到了其他领域没有的快乐。

泽伊内普说她年龄太小，没有什么大智慧传授给大家，所以就不作报告了，而是给我们另一个案例让大家阅读。那是哈佛商学院一位名叫贾伊·耶库马尔（Jai Jaikumar）的教授的故事。耶库马尔是印度人，酷爱在喜马拉雅山登山。当年在印度读大学时，他在一次登山过程中发生了一次可怕的意外坠落，在布满岩石、树木和冰雪的山崖上翻滚了数千英尺。他受了重伤，登山伙伴也遭遇不幸。忍着剧痛步行了 24 个小时后，他意外地在一块空地上发现了一间小屋。一位牧羊女把他搀扶进去，给他吃的，为他包扎伤口。然后这位牧羊女背着他走了 3 天，把他送到了最近的村庄，从那里他骑着驴子又走了两天才到了最近的医院。身体康复后，他重拾学业，并由此来到美国，最后又来到哈佛大学任教，专门研究制造科学。但他一直没有忘记那位牧羊女，经济条件允许后，他在牧羊女所在的村庄建了一所学校，并且为教师的薪水和各种补给筹集资金。他总是鼓励学生们要享受生活、赞美

生活，而不是郁郁寡欢。他对学生讲，成功是好运气的结果，而成功也给你带来了对他人的责任。后来在他 53 岁那年在厄瓜多尔登山时不幸遇难。

在这些“最后一课”和期末考试之间的某一天，我与路易斯一起吃了午饭。他是个具有一半法国、一半阿根廷血统的企业家，也是哈佛商学院足球队的前锋，还是我们小班大龄组的一员。对许多非美国籍学生来说，他是一位夸夸其谈之徒。你会看到他在校园里用英语、西班牙语、法语、德语喋喋不休，或是领着一帮拉美学生去波士顿泡酒吧。就读哈佛商学院前，他在马德里做咨询工作，然后与别人合伙开了一家网上购物公司。20 世纪 90 年代末，他在欧洲各地设立了办事处，后来 2001 年互联网经济泡沫崩溃时又被迫将这些办事处全部关闭。我经常感到奇怪：商场经验像他这么丰富的人为什么还要来哈佛商学院呢？

“我已经经历了开公司的整个过程，但我感觉需要重新从基础学起。”他告诉我，话说得很快，也很有激情，“我是通过血与火的考验学习的。在咨询业，最初我学到了很多，然后就开始一遍遍地重复。开始时有点儿疯狂，我学习的曲线呈现陡峭攀升的态势，但是我感觉有很多东西需要静下心来认真学习。”

决定到商学院学习后，他就想一定要去一家顶尖的商学院，因为商学院的关系网对他来说至关重要。他的姐夫曾经到过哈佛商学院并且很喜欢这所学校。在接受一位“头发上喷着发胶的典型西班牙投资银行家”面试时，他以为自己表现很糟糕，结果却喜出望外，他被录取了。到达学校后，他惊奇地发现：同学来自世界各地，而且看起来都很年轻。“有很多年轻人，他们在分析和技术方面非常敏锐，但是我能判断人们具有的技巧，而且班里同学几乎没有什么经验这一点也让我感到吃惊。大家说起话来好像很有经验，但坐在教室里我经常在想，‘实际上，你说的办法根本不会奏效。’”这类情况在《领导力与组织行为》课上出现的频率最高。“同学们经常说，把那个家伙炒了。但如果你从来没有炒过某人，你根本不知道那是什么情况，你也想象不出来。我们应该专门有这么一门课——招聘和解雇。我们都接受过

‘迈尔 - 布里格斯类型指标’测试，但没人教我们如何在招聘时利用这种测试手段。我觉得这门课缺少一些非常实用的东西。”

我还碰到了薇拉。她是位中国人，和丈夫一起移民来到美国，曾经在硅谷一家大型技术公司工作。本学期鲍勃组织了一个“小班学伴”系统，规定每一个人都要监督一个同学的课堂发言，并反馈其表现情况。薇拉就是我的学伴。她英语说得很棒，但也带有很重的口音，却又不得不强迫自己在班里发言，这也让她很恼火。“我讨厌关系网络、人际交往、在别人面前喋喋不休地唠叨这些烦心事，”她说道，“可这恰恰是我们被训练要做的事情。这不是中国移民心目中的商业。我们认为商业是跟绝妙的主意和努力工作有关的。”对她来说，成绩的 50%取决于上课时的发言情况这一点让她很难接受，这不仅仅是因为她认为公开发表观点很不自在，也是因为她觉得听到的内容大多都很平庸。因此她已经决定上课时按照自己的套路表现，不管其他任何问题。

这学期结束时，我们学过的 5 门课程全部都要笔试。考试以开卷的方式进行，但我还是花了好几天时间复习每门课程的笔记，尽量把它们浓缩成几张纸，这样我就能更有效率地答题。教授告诉我们，此前只要按时上课、预习案例，那么考试内容不会出乎大家的意料，就是迄今为止我们学过的一些概念的回顾。当然，考试考得好并不能证明你擅长商业运作，只是证明你善于在商学院学习。

考试时我们被分到两个教室，因此每个人就有两张桌子的空间。有的学生戴上耳机来遮蔽噪音。还有的带着口香糖和糖果，好像要去远足一样。有的来的时候双眼呆滞迷离、满脸汗水，好像刚刚通宵学习过。我们都把笔记本电脑插好电源，等监考人宣布考试开始。最让我担心的是《金融学》，但当我翻看试题时，我忽然感觉非常冷静。我开始按部就班地解答问题。

一家电影院的老板想弄明白是否该购进新的数码投影设备。值得吗？我预计了一下自由现金流量，计算了资金成本，计算了一下当前的投资价值。据此我提出了一个建议。最后在 4 个半小时的努力之后，我打印出自己的表格，写上名字交给了老

师。我感觉非常满意。考《财务报告与控制》、《技术与运营管理》、《市场营销学》和《领导力与组织行为》的时候，我仍然有这种成就感。付出了这么多努力，我感觉自己终于可以讲这种新的语言了。尽管我还远没达到熟练的程度，但至少也已经可以交流了。我的成绩比第一次上《分析论》课那天晚上想象的要好：《技术与运营管理》和《领导力与组织行为》都是 1 分，《金融学》（一）、《市场营销学》和《财务报告与控制》都是 2 分。我明白，就学业而言，至少我还能承受得住。

考试结束后，我才意识到在这最初的 5 个月里我学了多少商学知识，对自己又有了多少新的了解。没有职业身份的那种感觉很奇怪。我已经习惯把自己看成是一个记者，改掉这一习惯比我想象的要困难得多。在教室里总是跻身大龄成员组的那种感觉也很古怪。人们说哈佛商学院都是关于关系网络时，我曾经很担忧，因为自己为社交花费的时间很少。可是我已经熟悉了小班的同学，吃午饭或喝咖啡时也结识了一些人，而不是站在房间里看有人把嘴唇冻到冰槽上。总体而言，这一切也让我的交往范围超过了以往。

第 9 章

第 1 节：

暑假期间，哈佛商学院的学生长途跋涉，周游世界。有的目的地充满魅力，比如印度、中国、土耳其、巴西；有的更单调乏味些，比如芝加哥、华盛顿。除观光外，他们还会见公司首席执行官、总统或总理。在哈佛商学院，你会感觉自己跟世界上最有权力的人之间的间隔也绝对不超过“两度”。①总会有个同学认识印度的总理，或者有个同学曾经给墨西哥总统效力，要么就是哪个同学的父亲经营着拉丁美洲最大的建筑公司。所有人尽在掌握。但是长途跋涉结束后提交的那些报告关注的却通常是另外一些事情。在印度，腰带上佩戴着洗手液喷洒器的哈佛商学院学生出现时，会有人很不高兴地低声嘟囔。因为每次坐上带他们外出的汽车时，他们都会

洗手，给自己消毒，让主人反感。报名去中国的人更是超过了名额限制，最后竟然去了 200 多名工商管理硕士。下面是学生报纸《The Harbus》的描述：

“醉虾、午夜时分的卡拉 OK、一排排芝华士和绿茶饮料的空瓶子、风险资本家——这一切有什么共同点？这不过是今年中国之旅的几个亮点而已。”聚会始于北京，又转移到香港和上海。哈佛学子们“受到了皇室贵族般的接待”，有机会去“最热辣的夜总会”、会见“公司高级经理人”。在北京，他们品尝了醉虾——“你肯定以为这次行程中醉的只有工商管理硕士们吧！”——目睹了 2008 奥运会的准备工作，参观了联想集团的生产厂家，还有“摩托罗拉公司的经理、房地产开发商和当地的投资银行”向他们大献殷勤。最后他们到了香港——“遍布路易威登专卖店和明亮炫目的霓虹灯的地方”。

阅读这类描述时我有两种感觉。第一种感觉是：以哈佛大学工商管理硕士的身份在世界各地考察时，我们享有的特殊待遇太多了。哈佛商学院的品牌比我想象的还要有影响力。第二种感觉是他们的视角多么奇怪。到中国去的时候，把全部注意力集中在夜总会、烈酒、商店和公司招待上似乎有点儿愚蠢。当然，他们用不着花全部时间去倾听农民工、背井离乡到西服生产厂家打工的女工讲述自己的故事。但是这确实让人感觉对商业目标的追求允许，甚至是要求他们具有一种自愿接受的无知。不仅没有成为社会的一部分，超阶级的工商管理硕士似乎成了孤立于这个世界之外的群体，有自己的一套标准。只有超乎寻常的动作才能引起他们的注意。

我们小班的班主任本·艾斯蒂告诉我们，如果有这样的考察机会，我们应该敢于承担更多的贷款来抓住机会。在我们将来的净资产中，如今每人次高达数千美元的费用将不过是“可以舍去的零头”。我和鲍勃都靠助学金养家糊口，因此我俩一致认为这个说法或许是对的，但却很令人讨厌。

这方面我的选择也有一次例外情况，那是圣诞节假期快结束时西行的硅谷考察之旅。担任报社记者时，我已经感觉到了互联网带来的突如其来的变化，并亲眼目睹了同事和管理层在这些变化面前手足无措的样子。我知道，媒体将永远是我职业生

涯中的一部分，因此我要熟悉该行业中初现端倪的技术公司使用的语言和商业模式。据说这次西行考察之旅我们能接触到硅谷大名鼎鼎的谷歌、eBay、雅虎等公司和传说中的科莱勒·帕金斯公司（Kleiner Perkins Caufield Byers）的风险资本家。

我们大约 80 个人——其中三分之二是中国人和印度人——登记住进了挨着甲骨文公司总部的一个商业园中心区域的一家宾馆。我开车在周围的道路转了转，看到许多正面镶了玻璃的建筑和高高的木篱笆遮掩的一排排单层住宅。哈佛商学院的人们总是喋喋不休地谈论硅谷的生活情调和海湾区的美景，对此我觉得很奇怪。这周围的景色看上去很糟糕，就像把一个工程学校的校园压扁平铺在几平方英里的区域。我转到通往硅谷的 101 号公路上，发现两侧满是廉价饭店、汽车修理行、脱衣舞厅和洗衣店。远处的群山中有帕罗奥多、伍德赛德、阿瑟顿这样一些小城市，真正的有钱人在那里居住、工作，每天早晨一起骑自行车锻炼。

第二天上午 8 点 30 分，硅谷最著名的风险资本家之一大步走进了酒店的会议室，来启动西行之旅。他身材高大、体格健美，黑色的头发低垂着，面部棱角分明，笑起来很滑稽，一高一低的肩膀就像预科学校老态龙钟的体育明星一样。蒂姆·德雷珀（Tim Draper）是第三代风险资本家，他在斯坦福大学获得电机工程的学位，然后又在哈佛大学获得工商管理硕士学位。通过投资于 Hotmail 和 Skype 这样的一些技术创业公司，他使自己的家族财富迅速膨胀。我们很愿意听他讲一讲如何涉足下一波牵动数十亿美元的技术产业。

德雷珀说，操作风险资本比攀爬职场阶梯容易得多。要衣食无忧，你只需要取得一次成功即可。此后你就只需要坐等成百上千的人来展示他们的想法，然后你再从中选出最好的。根本不需要伤脑筋。他咧开嘴笑了起来，可我们却坐在那儿目瞪口呆。我身边坐的是我们小班的顾伦德。他从印度最好的工程学院毕业，并且已经拿到了“印度版”的 MBA 学位。就读哈佛商学院前，他是印度一家顶级技术公司的一名经理。他唯一期望从哈佛得到的，就是成为西海岸风险资本家的机会。在波士

顿被风雪困住的日子里，你会发现他在斯潘格勒大楼的角落里狂热地赞美海湾地区的美景，哀叹哈佛商学院同学的愚蠢。在他看来，哈佛商学院工商管理硕士教育的学术内容和许多教授都不值一提。他正在印度开办一家网上旅游公司，夜间总是利用 Skype 网络电话联系，因此整天吊着厚厚的眼袋。

大家向德雷珀提问题的时候，我感觉到顾伦德变得有些焦躁不安。当有人问德雷珀将来怎样才能处于他这样的位置上时，他麻利地从讲话的位置跳到一边，然后邀请提问的人站过去。大家谁都没有笑。顾伦德开始按摩太阳穴。即使在状态最好的时候他也已经不耐烦了，他现在感觉被这个大个子白人同行给耍了。

德雷珀接着又告诉我们，他创作了一首歌，歌已经由一个他叫不上名字的著名摇滚歌星谱曲并演唱。歌名叫《风险大师》。他把一些 CD 分发给大家，CD 上印有他的照片：头戴一顶白色软边帽，骑在一头大象身上，举起右手做出胜利的标志。然后他啪的一声抽出一张放进 CD 机里，让我们认真听。开始是一段长时间的低音吉他演奏，随后一个男低音歌手加入了进来，开始了规则而有韵律的节拍。接着，歌词出现在德雷珀身后的屏幕上，这时他清了清嗓子。他的歌讲述了一个男人的故事，他奋斗 15 年的时间终于使自己的公司在股票市场上市公开发行股票，这是每个风险资本家都梦寐以求的事情。他投入了自己的全部身家。妻子忍无可忍之下跟他离了婚。他遭到投资者和银行家们的辱骂，但他始终相信大功告成的那一天必将来临。播放到合唱部分时，德雷珀开始挥舞着手臂叫喊：“大家一起。来，唱！”顾伦德此刻已经把笔记本扔下，把头深深地埋到两膝之间去了。

他是风险大师，

生活繁忙无比，开车风驰电掣，

在灾难的边缘嬉戏。

他是风险大师。

我们再次陷入了沉默，让德雷珀自己独唱。他这首歌的主人公无所畏惧，具有艺术家的灵魂。他经历了经济萧条的时期，熬过了破产的折磨，甚至解雇了自己最好的

朋友。但到最后，凭借一次戏剧性的销售，一切为之改观。德雷珀唱道，天空“开启了航天之门”。

“快点儿，伙计们，你们太安静了！”德雷珀吼道。虽然场面尴尬，他却劲头十足。“快点儿！”于是我们嘟嘟哝哝地唱完了合唱部分。“再来！再来！”他催促道，于是我们又嘟哝了一遍。最后，歌曲的主人公淹没在金钱的海洋中，但他不仅没有享受到幸福，而是受到了新闻界和法院的纠缠，因为每个人都认为“这么有钱的人肯定撒过谎骗过人”。最终，在合唱部分重复了两遍之后，这首歌终于慢慢地结束了。我们大家坐在那里，默默无语。等德雷珀讲完，大家慢悠悠地走到了外面的大厅里。

然后，我们一大批人又开车前往桑尼韦尔去参观雅虎公司。公司总部是一座复杂的盒子式的玻璃建筑物，里面的陈设都是黄紫相间的颜色，就好像动画片里面的恐龙邦尼兼任了这里的装潢师一样。里面有配备桌式足球和免费咖啡的游戏室，走廊里有迷你篮圈，从这些设施可以看出，公司宁愿员工下班后不回家。尽管室内装潢看起来很不成熟，但成立 10 年之后的雅虎公司已经成了美国商业界的一部分。接待我们的是公司一位负责并购事宜的高级副总裁。他向我们讲述了自己的快速升迁过程。在英国读完大学后，他在高盛公司工作了一段时间，然后在哈佛商学院获得了工商管理硕士学位，毕业后在纽约专注媒体行业的投资银行艾伦公司（Allen and Company）工作过，后来又在特里·塞梅尔（Terry Semel）管理的一家互联网风险基金工作。塞梅尔以前是好莱坞一家电影制片厂的老板，后被任命为雅虎公司的首席执行官。这位高级副总裁匆匆忙忙地低声给我们讲述这一切，从说话的口气看，他似乎对自己极为满意。可能他的确有权利这样表现，因为他的年龄跟我一样。

第二天早上我猛然惊醒的时候已经 8 点 30 分了。因为昨晚临睡前一直在琢磨雅虎公司那位年轻有为的副总裁，结果很晚才睡着。而我也应该在 8 点 45 分抵达科莱勒·帕金斯公司的。我尽快洗漱刮脸，穿上衣服，拿着夹克和地图冲向电梯。我跑到

停车场，发动了租来的雪佛兰英帕拉轿车，驶出停车场，开上了 101 号公路。那时已经 8 点 40 分了。接待员告诉我要花半小时才能到达科莱勒·帕金斯公司位于沙丘路上的办公楼。于是我在 101 号公路一路狂飙，然后往西上了朱尼佩洛·席拉高速公路，路过斯坦福大学，再从那里上沙丘路，等我把车开到科莱勒·帕金斯公司的停车场，在一辆梅赛德斯双座汽车和一辆丰田普锐斯之间停好车。这时已经差一点儿就 9 点了。

主办公楼就像一个大木屋，两根深色的木梁已被雨水浸透，陡然立在大厅的玻璃入口前。一株高高悬挂的吊兰迎候着来访的客人。我气喘吁吁地跟接待员说明了我的身份。

“他们已经开始了，”她没好气地告诉我，“在你右边的会议室里。”

我打开门，朝房间最角落的那把空椅子走了过去，讲话的人稍微停了一下。我那些在会议桌旁占领了高背黑皮旋转椅的同学一个个都轻轻地摇晃着身子，一副若有所思、若有所问的样子，似乎在为将来的工作演练一般。会议桌是一棵树的横截面。那棵树肯定非常粗，直径至少有 6 英尺。桌子已被抛光，但你依然可以看出表面的结节部分和木质纹理。我想，不知道有多少伟大的业务是围着这张桌子筹划出来的。毕竟，从太阳微系统公司到亚马逊，再到谷歌，有多少伟大的技术公司接受过科莱勒·帕金斯公司的风险资本啊！给我们作报告的是拉塞尔·塞利格曼

（Russel Seligman）。他非常有魅力，毕业于哈佛商学院，成为风险资本家前在微软公司工作过几年，成绩卓著。他说，现在很多人希望进入风险投资业，认为这是一夜暴富的好机会，他对此感到惊讶。他告诉我们，根本不是那么回事儿。当然了，有些人确实做得很好，令人吃惊。在一家顶尖的公司里，有机会接触硅谷最棒的技术人才和商业人才，这的确把成功的概率提高了许多。可他在科莱勒·帕金斯公司已经工作了 4 年，但是要知道投资是否奏效，还要再等上两年。和在微软这样的公司工作相比，这里的工作更孤单、更简单、更枯燥。你的主要任务就是找到正确的人选和适当的风险投资机会，并作出正确的投资决定。之后，如果干得不

错，你就应该耐心等待结果。你不需要每天或每周都插手其中，仅在必要时施以援手就行。透过会议室的玻璃墙我看见了那些办公室，它们在另一面对着树的玻璃墙里面一字排开。外面下着雨，这里除了我们似乎没有别人。风险资本家并不是必须到办公室才能做事的。我理解了塞利格曼关于自身角色的超脱性质的含义。如果你真的投身商业，又善于经营，于是这里面就没有任何生活情趣。那种感觉就好像米开朗基罗突然找到赞助人一样，他不再需要画画或雕塑，而是给其他画家、雕塑家开出一张张支票。要么你开始就成为一个赞助人，要么就在生命的某一刻，你选择投资而不是建筑行业，这时候你的建议实际上会有些价值。很多哈佛的工商管理硕士一毕业就想成为风险资本家，因为仅仅对他人的钱说说意见、投投资就可以得到丰厚的回报。但就这份工作来说，他们的确还嫩了点儿。

那天晚些时候参观的谷歌公司就是我心中雅虎公司五六年前的样子。同样的玻璃建筑，同样孩子气的氛围。但是考虑到公司创立的时间长短以及创立者和员工的年龄，这儿似乎让人感觉要更真实一些。这里不会让你感觉玩具和免费咖啡都是摆设，成熟的经理们实际上都在嵌有木板的套房里大口大口地抽雪茄。大厅里有赛格威代步车，员工可以带宠物狗来上班，员工的格子间外面有一条弯弯曲曲的电线，用来通知大家接受免费按摩。公司给我们和麻省理工学院的一群学生举办了欢迎宴会。遗憾的是，我们 80 个左右的西行考察队员中只有 5 人参加，大部分都去参加银行和咨询公司在旧金山组织的欢乐时光活动了。麻省理工学院的学生救了我们的急，他们来的人很多，也很激动。

我站在那里吃着一块烤鸡肉，正在琢磨与谁交谈，这时，一个看上去很年轻的家伙晃悠悠地走了过来，蓝色的 T 恤很整齐地扎在牛仔裤里，上面写着

“Blogger.com”（意为“博客网”）。他在狼吞虎咽地吃着自助餐台上的食品。原来这位就是谷歌公司的联合创始人之一谢尔盖·布林（Sergey Brin），他当时的身价是 60 亿美元。他看上去只有 15 岁，皮肤泛着光彩，一头浓密的黑发从他高高的前额处向后梳着。我指着他的 T 恤问他读哪方面的博客。他说大部分是技术方面的，但其实也没读太多。除了阅读博客，还有其他太多事情要做。接着

我们就被一些神情急切的麻省理工学院学生围住了，他们踮着脚尖蹦蹦跳跳，就像一群饥饿的食人者一般盯着谢尔盖。

谷歌的另一个联合创始人拉里·佩奇（Larry Page）也来了。他穿着牛仔裤和一件运动上装。他和谢尔盖给我们的讲话非常滑稽可笑，就像拉斯韦加斯的老式搭档演出一样你来我往地讲话。他们说道，他们很欢迎我们去参观，因为谷歌公司正在开始一项伟大的征程，有很多工作需要做，尤其是如果我们愿意为他们拓展海外业务的话。想想其实也很滑稽：仅仅 5 年前，在斯坦福大学攻读计算机科学博士学位时，两人才开始认识，而此时此刻他们已经成了让人推崇至极的人物。“我们不是来作报告的，”佩奇说，“我们真正想知道的是你们对谷歌公司的看法。因此，请问你们最不喜欢谷歌的哪些产品？”很多人举起了手。麻省理工的学生尤为踊跃，他们对谷歌及其技术了如指掌。他们对算法、功能性和商业模式都有问题要问。我想象着哈佛商学院一群类似的学生可能会问什么问题，他们可能问，“我们怎样才能到您的位置上？”“您对印度和中国有什么看法？”“在一间计算机科学实验室里把一些服务器搭配起来、创造改变世界的技术前，首先到咨询业去获得更多的经验，这个主意怎么样？”我问佩奇对谷歌公司的新闻栏目有什么看法。他先东拉西扯了几句，好像对此问题不是很感兴趣，最后总结说他希望谷歌新闻可以促使记者们更负责任。

谷歌公司让人感觉不可思议。员工们个个看起来都精力充沛。让雅虎公司员工感到窒息的那种沉重的压力还没有出现。在我们离开的时候，我看见有位女士坐在其中一座建筑前的一堵矮墙上，一副非常不开心的样子。她双眼盯着地面，拿一张纸巾捂着鼻子。谢尔盖·布林正从前面的草地穿过，看到这幅情景后，就坐在她身旁，用胳膊搂住了她。这确实是那种以人为本的公司。

而 eBay 就是怪人的天下了。跟我们参加见面会的人数大致相当，20 个哈佛商学院的校友排成一排讲述他们的工作经验。他们像犯罪嫌疑人似的站成长长的一排，依次解释他们的工作。最后，我也搞不清谁是生产经理，谁是产品营销经理，谁负

责销售珠宝产品。可能是照明和落在落地窗上的灰蒙蒙的细雨的原因，这里的人看上去都有些萎靡不振。后来房间后面的一扇门突然打开，首席执行官梅格·惠特曼走了进来。她提到了在 eBay 工作有很好的职业机会。但看着她讲话的样子，我却一遍遍地想起了《领导力与组织行为》课上播放的录像里她讲的话：“你很可能不会回顾过去，慨叹自己工作不够努力……但到最后你的家人和朋友才是最重要的。”如果依照这些标准判断，再考虑到她自己的经历，我为什么还要来圣何塞这里工作呢？

那天晚上我和来自罗马尼亚的学生尼科一起在帕罗奥多迷了路。我第一次注意到尼科是在《分析论》课上，当时几个曾在伊拉克服役的老兵决定在课后给大家讲讲他们的经历。有一个曾在伊拉克临时管理当局工作过的人说，2003 年抵达巴格达时，当地的环境条件“是能够想象到的最恶劣的”。行政重建小组从华盛顿乘飞机到巴格达重建伊拉克政府，结果却在一处巨大空旷的宫殿里拥挤在唯一的灯光之下。他们的电脑丢在机场的跑道上，而且已经与沥青融为一体。他们没有与外界交流的方式。一屋子的人绝大多数都在为前线传来的故事感到惊奇的时候，尼科举起了手，问这位昔日的会计师是否认为这次入侵是美国石油公司的主意。他的问题遭到了冷遇，但尼科似乎并不介意，靠在教室前面的一根柱子上听完了后面的故事。虽然我觉得他的问题很不合时宜，但我还是很欣赏他酷酷的表现。

考察活动的组织者为哈佛商学院和斯坦福大学的工商管理硕士们在一家酒吧安排了一次联谊活动，可我们却令人绝望地在这片郊区的暮色中迷了路。我们驾驶着汽车在斯坦福大学和帕罗奥多市西班牙人聚居区周围整洁优雅的道路上转来转去，希望能在油炸三明治快餐店、加油站和毫无规律四处现身的小别墅之间找到目的地。尼科告诉我，他离开远在罗马尼亚的家人和朋友，准备花几年时间拿到工商管理硕士学位，再在美国的一家大型技术或金融公司工作几年，然后就回自己的祖国。他发现在哈佛商学院学习是一次荒谬愚蠢的经历。“甚至在无话可说时，美国人依然会喋喋不休地讲个不停，”他说，“我感觉我花这么多钱就是让这些美国小子多个听众，并且可以说他们认识这个来自罗马尼亚的家伙，仅此而已。”

和很多外国人一样，尼科觉得哈佛商学院自称国际化的商学院有些言过其实。大部分所谓的国际学生都已经在美国生活了好久，因此他们的异国风味并不浓厚。学生中有从 10 岁开始就住在美国的日本人，有十几岁就搬家到了得克萨斯州的尼日利亚人，还有在普林斯顿大学受过教育的印度人。在学校的“国际周”活动中，这些学生可能会穿上各自的民族服装，但他们在文化上已经与美国人非常接近，根本分不出来。

等我们找到联谊活动所在的酒吧时，聚会几乎已经结束了。三个孤零零的哈佛商学院学生围坐在一张小桌子旁。斯坦福大学的学生根本就没露过面。我和尼科本想买杯啤酒喝喝，但氛围太凄凉了。于是我们上车往回赶，结果再次迷了路。