

安德鲁·罗斯·索尔金 (Andrew Ross Sorkin)

《纽约时报》(The New York Times) 首席记者

《哈佛风云录》控诉了哈佛商学院让美国企业受到全国人民轻视的主要原因……麦克唐纳通过一个又一个事例向我们指出，金钱和哈佛商学院自身的影响力，不但破坏了学校的课程，还歪曲了那些大学教授的世界观。

威廉·D. 科汉 (William D. Cohan)

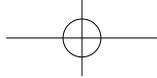
《贝尔斯登》(House of Cards) 作者

《哈佛风云录》是一部象征着资本主义的重要著作。无论你是渴望进入哈佛商学院，还是鄙夷哈佛商学院对华尔街和企业的不良影响，麦克唐纳这部如同调查报告般的杰作都值得一读。

拉尔夫·纳德 (Ralph Nader)

美国工艺事务组织主席，现代消费者权益之父

《哈佛风云录》详细描述了哈佛商学院心甘情愿接受企业资金和影响力的熏陶，准备将每一代学生培养成企业大亨的故事。哈佛商学院一直以来专心于塑造最新的管理技巧，却对不断高涨的企业犯罪浪潮及其他犯罪行为、公民基本价值观的衰败和经济不平



等不闻不问。在这本书中，读者可以忘我地徜徉，远离金钱的酸腐气。

贝萨尼·麦克林 (Bethany McLean)

《房间里最精明的人》(*The Smartest Guys in the Room*) 合著者

《哈佛风云录》虽然不是首次批评哈佛商学院的书，但它无疑是迄今为止对哈佛商学院分析得最彻底的一本书。麦克唐纳讲述故事的意图，并不在于简化问题，相反，他大力抨击哈佛商学院用以培养 MBA 的案例分析法不但损害了企业，还损害了社会。现在，是时候做出改变了。

理查德·佛罗里达 (Richard Florida)

《创意阶层的崛起》(*The Rise of the Creative Class*) 作者

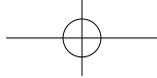
达夫·麦克唐纳的《哈佛风云录》记述了哈佛商学院悠久的发展历史，却又不止于此。书中提供了一个强大的视角，让我们能一窥美国商业的知识基础、失败的商业实用主义以及美国的资本制度。

《出版商周刊》(*Publishers Weekly*)

《哈佛风云录》探讨了哈佛商学院如何成为通往金钱、权力和财富最高阶梯的通行证。麦克唐纳剖析了哈佛商学院的历史，质疑了美国商业教育和资本主义的局限性。他不再毕恭毕敬，而是言辞犀利，时不时揭露哈佛商学院的虚荣做作，这种叙述方式真让人耳目一新。

《华尔街日报》(*The Wall Street Journal*)

这是一部严肃的历史书，包罗万象，精于细节。



### 《科克斯评论》(*Kirkus Reviews*)

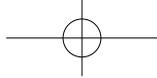
《哈佛风云录》叙述了哈佛商学院自1908年建校以来的详尽历史，并猛烈地抨击了哈佛商学院对美国资本主义的影响……麦克唐纳通过深入调查，剖析了学院的师资、课程和学生，让人印象十分深刻。

### 《书单》(*Book List*)

麦克唐纳在书中强调了哈佛商学院的影响力，例如，他详细叙述了哈佛商学院如何通过将统计知识引入战争策略中，帮助美国赢得二战；哈佛商学院如何协助美国奠定管理知识的基础，让美国的商业管理经验走在世界前列。

### 《环球邮报》(*The Globe and Mail*)

在麦克唐纳笔下，哈佛商学院历史中的成功与失败、罪行与误解，都让我们窥见了美国商人日益腐坏的灵魂。

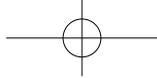


## 前 言 责任的埋骨地，商业的天堂岛 1

### 第一部分 狼巢初生：商业与教育的首次联姻

20世纪初，美国商业在争议中蓬勃发展，哈佛商学院应运而生，却在第一年仅迎来58名学生。短短20年后，哈佛商学院一跃成为全美最豪华、规模最大的顶级学府。可是，对于它走向成功的途径，有人赞扬有加，也有人鄙夷不屑；对于它培养出来的学子，有人称之为精英，也有人视之为豺狼虎豹。面对纷纷争议，哈佛商学院会如何应对？

- 第 1 章 | 商学教育：为新权贵而生 13
- 第 2 章 | 埃德温·盖伊：探索哈佛商学院的使命与方法 22
- 第 3 章 | 科学管理，一拍即合 30
- 第 4 章 | 十年回顾：1910～1919年 41
- 第 5 章 | 案例分析法：是思维的延伸还是枷锁？ 45
- 第 6 章 | 华莱士·多纳姆：哈佛商学院领航者 52
- 第 7 章 | 建在企业之上的学院 63
- 第 8 章 | 精神科医生的社会治理之道 71
- 第 9 章 | 十年回顾：1920～1929年 84



## 第二部分 颇具争议：“精英”生产流水线？

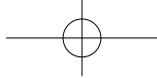
1929年，经济大萧条席卷美国。在这个特殊的时期，哈佛商学院如何将商界巨贾汇聚一堂，说服他们将自己打造成“精英工厂”？当美国各界都嘲讽它的学子出自流水线时，哈佛商学院又是如何在短期内让自己的毕业生脱颖而出，将他们送至权力与财富的高地？不论哈佛商学院境遇如何，它已然成为商界与教育界王冠上的明珠。

- 第 10 章 | 教育弊端初现 91
- 第 11 章 | 大萧条下的生存之道 95
- 第 12 章 | 道德权威下的管理 103
- 第 13 章 | 无所不能的 MBA 辍学生 110
- 第 14 章 | 十年回顾：1930 ~ 1939 年 119
- 第 15 章 | 资本主义的“西点军校” 123
- 第 16 章 | 商人：不容辩驳的完美战士 127
- 第 17 章 | 精英工厂 132
- 第 18 章 | 交友原则：风光时亲昵，落寞时离去 143
- 第 19 章 | 1949 届毕业班：被美元砸中的班级 149
- 第 20 章 | 十年回顾：1940 ~ 1949 年 155

## 第三部分 学院商业化：一张强而大的人脉网

哈佛商学院在前行半个世纪后，逐渐形成了自己独特的“商业生态系统”，校友是维持系统运作的关键能量。他们通过相互连接，编织成巨大的网络，丰厚利润和巨额债务、无上的荣誉和莫大的耻辱都在其中穿行。与此同时，哈佛商学院开始在教育上裹足不前。

- 第 21 章 | 牢笼：公司人与企业之茧 163
- 第 22 章 | 缺失领导力的权力网络 169
- 第 23 章 | 麦肯锡：哈佛商学院毕业生的“成长温室” 178
- 第 24 章 | 来自科学的挑战 189

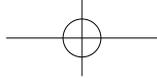


第 25 章	权宜婚姻：福特基金会与商学院	194
第 26 章	进军亚欧大陆	201
第 27 章	校园里的性别和种族歧视	206
第 28 章	逻辑困境	211
第 29 章	十年回顾：1950 ~ 1959 年	218
第 30 章	盛名之下无谬言	221
第 31 章	双面 MBA：罗伯特·麦克纳马拉	228
第 32 章	商学教育一体模式下，教育还能否纯粹？	238
第 33 章	十年回顾：1960 ~ 1969 年	244

#### 第四部分 荣耀背后：金钱说服力在作祟

自信、追求完美的 MBA 从哈佛商学院毕业后，涌入华尔街。难以抵抗的金钱诱惑和缺失的道德教育，让他们变成了盲目的野心家，搅起一场又一场“腥风血雨”。然而，当他们面对风暴过后的狼藉时，这群出自象牙塔的精英才袖手旁观。或许，他们的自信不过是自负，他们所谓的追求完美，不过是为了一己私利。

第 34 章	管理教育：看上去很美	251
第 35 章	《哈佛商业评论》的创刊、巅峰和丑闻	254
第 36 章	“炮制”领导者	266
第 37 章	创业热潮下的冷思考	274
第 38 章	哈佛商学院与哈佛大学的博弈	283
第 39 章	谁将美国经济拖入泥潭？	289
第 40 章	十年回顾：1970 ~ 1979 年	296
第 41 章	社会责任也有破坏功能？	302
第 42 章	一场管理主义的“谋杀行动”	306
第 43 章	CEO 的最高统帅	320
第 44 章	哈佛商学院的社交工程	327
第 45 章	忙碌的教授们	333



- 第 46 章 | 明星教授：迈克尔·波特和他的垄断战略 341
- 第 47 章 | 被忽视的主角：道德教育 354
- 第 48 章 | 僵持不下的论战 363
- 第 49 章 | 十年回顾：1980 ~ 1989 年 372

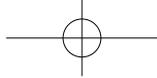
## 第五部分 抉 择：不仅仅是面子工程

2008 年金融危机爆发后，恐慌不安的情绪在世界蔓延，哈佛商学院的精英们名誉扫地。若将这场灾难归咎于哈佛商学院，是否言过其实？但它不能否认，自己在一个世纪里向世界输出的理念，无疑是危机导火索。现在，哈佛商学院正站在岔道口，它会选择安于现状，还是冒险改革？

- 第 50 章 | 占领华尔街 383
- 第 51 章 | 经理人为何越来越失职？ 398
- 第 52 章 | 十年回顾：1990 ~ 1999 年 403
- 第 53 章 | 以微变，应万变 411
- 第 54 章 | MBA 的总统梦 414
- 第 55 章 | 安然为何突然破产？ 422
- 第 56 章 | 应对危机的艺术：避重就轻 432
- 第 57 章 | 哈佛商学院生命线：校友经济 437
- 第 58 章 | 薪酬阴谋论 444
- 第 59 章 | 十年回顾：2000 ~ 2009 年 451
- 第 60 章 | 审视当下 458
- 第 61 章 | 新院长，旧气象 466

后 记 475

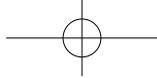
致 谢 478



## 责任的埋骨地，商业的天堂岛

2014 年的哈佛商学院毕业典礼上，毕业生代表凯西·杰拉尔德 (Casey Gerald) 发表了一场被誉为“迄今为止 MBA 学生发表的最为激动人心”的演讲。在演讲中，杰拉尔德回忆自己是如何进入这所世界上最著名的商学院，怀着想要拿到 MBA 学位的明确目标，并且打算像《纽约时报》(New York Times) 在 1978 年刊登的一篇文章中描述的那样，将 MBA 学位作为通向美好生活的“金色通行证”。但是，杰拉尔德在毕业时改变了这一观念，并认为美好生活可以再等一等。和他的很多同学不同，杰拉尔德并没有在年薪近 20 万美元的私募股权公司谋职，而是和其他 3 位同班同学创办了一家名叫全美 MBA 毕业生 (MBAs Across America) 的非营利组织，目的是将像他们一样精力充沛、充满理想主义的 MBA 毕业生，以及以使命为驱动的企业团结起来。

在演讲的最后，杰拉尔德表达了对哈佛商学院的使命“培养改变世界的领袖”的认同，并由衷地对他的同学们说：“我们将成为商业世界的新一代探路者；我们必须去探寻未知的方向，迎接尚未完成的挑战；我们必须充分利用自己的时间和才华，珍视今天，把握明天。新的梦想、希望和可能性正在未知的黑暗中等待着我们。是的，我们即将面对的工作也许是艰苦卓绝、令人生畏的，或是成败难料、无休无止的，又或者是在我们经受了百般磨炼后仍无法完成的，但整个商业世界，甚至整个世



界的发展都取决于这些工作。人生苦短，但要完成这些工作则需要很长时间，尽管如此，我仍相信我们已经做好准备。亲人无私的爱、师长宝贵的经验、朋友的全力支持，都会赋予我们直面未来的勇气。让我们出发吧！”

## 要改变世界，先进入精英俱乐部？

这段时长 18 分钟的演讲视频在网络上的点击量超过 15 万次——完全可以称之为“病毒”。至少，对哈佛商学院的名誉和利益而言，这个视频是及时的。长期以来，人们对这所世界顶级学府的推崇和怀疑几乎一样多。每隔一段时间，针对哈佛商学院的谴责就会出现在各大媒体上。在 2008 年金融危机之后，谴责声达到了一个新高潮，人们指控它美化将全球经济带向悬崖边的行为。直到 2014 年，杰拉尔德站了出来。他用自身的成长经历以及毕业演讲，代表哈佛商学院向世人展示了一首充满爱的诗歌，这对哈佛商学院而言，简直是久旱之甘霖。进入哈佛商学院之初，外形俊朗的杰拉尔德就展示了他的领袖气质，他不仅谋求个人发展，还会考虑其他人的需要。很快，他的头像就登上了商业杂志《快公司》（*Fast Company*）的封面，以及哈佛商学院的筹款海报。他成了一名真正意义上的“封面男孩”，向世人传达着“资本主义可以成为一种助推我们追求美好生活的力量”的理念。

拥有杰拉尔德这样的“产品”，哈佛商学院更可堂而皇之地宣称：“我们的办学宗旨不是为了收费，我们的确在培养改变世界的领袖。”

在那段“激动人心”的演讲中，杰拉尔德这样描述自己：一个由祖母养育长大，生活在达拉斯橡树崖（Oak Cliff）附近的非裔美国人。他先在耶鲁大学读本科，后到哈佛商学院读硕士。需要补充的是，杰拉尔德并不是典型的哈佛商学院毕业生，至少不是公众想象中的那种类型。可以断定，哈佛商学院在传递一项强加在自己身上的宗旨，一项早在 20 世纪 30 年代初就被其院长表达过，且多年来学院一直反复申述的宗旨：在培养未来的商界领袖时，哈佛商学院的核心理念就是培育整个社会的商业责任。

私下讲，一个让哈佛商学院引以为傲的事实是，杰拉尔德的演讲获取了公众的信任。那是哈佛商学院在兜售的另一样东西：一种修辞形式。

再次观看演讲视频时，你会发现自己很难不支持杰拉尔德。你甚至准备相信，原来这个地方确实不只传授顺利进入“顶尖俱乐部”的密码（哈佛商学院毕业生的富有和强大已无须赘言），他们还打算运用某种强大的力量，为我们所有人谋求福祉。毕竟，杰拉尔德不就是这么说的吗？

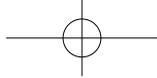
但事实是，几年后再和杰拉尔德聊天，他会告诉你，如果你觉得他的演讲传递了这些信息，那你可能搞错了。哈佛商学院的一些学生和教授确实会将他人利益置于自身利益之上，或平等对待两者，但这类人凤毛麟角。

2015年年初，我与杰拉尔德约在布鲁克林的一家咖啡馆见面。他告诉我：“在哈佛商学院求学的两年里，如果你采用学院现成的方法，每天花两个小时来研究每一个案例并试图解决其中的问题，那么，你的生活并不会因此而改变。整整一个学期，哈佛商学院基本上都在和咨询公司打交道。到食堂去吃个午饭，就能看到来自贝恩资本（Bain Capital）、波士顿咨询（Boston Consulting）或者麦肯锡（McKinsey）的人。虽然在咨询公司或会计师事务所工作不算太坏，但如果让1800名堪称人类精英的哈佛商学院学生只能从这两种职业中选择一种，那就未免太糟糕了。这既不合情理，也缺乏想象力。”

我问杰拉尔德是否担心自己被指责为“异教徒”，或被踢出那个大肆夸耀哈佛商学院的校友会——要知道，哈佛商学院目前的毕业生多达76000人，他们来自167个国家，且大部分人仍然活跃在商界，这很可能是美国历史上最强大和最活跃的校友会。我之所以表示担忧，是因为他的办公地点就在国际障碍大赛（Tough Mudder）的举办地附近，而这项赛事是由哈佛商学院的校友筹办的。不过他一点也不担心：“就好比詹姆斯·鲍德温（James Baldwin）<sup>①</sup>对美国的评论：‘我对美国的热爱，胜过其他任何国家，正因如此，我会永远坚守批评她的权利。’我对哈佛商学院也怀有同样的情感。”

“我认为，哈佛商学院正在做且做得很好的，是教育人们在模棱两可的局势下接受不完美的结果、不确定的信息、紧张的最后期限，并且想出如何以最高效和最有力的方式应对问题。但其双面性在于，拥有这种能力的人既可以建设伟大的企业，也能毁灭我们的星球或人类文明。罗伯特·麦

<sup>①</sup>美国黑人作家、散文家、戏剧家和社会评论家。他的小说《向苍天呼吁》被列为20世纪四五十年代美国黑人文学的典范。——译者注



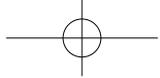
克纳马拉 (Robert McNamara) 是哈佛商学院的著名校友之一，作为商业领袖，他拯救了福特汽车公司 (Ford Motor Company)，但作为美国国防部长，他主导越南战争升级，让越南人民和美国士兵遭受了战争侵害。”

“我们得先就自己需要做哪件事来谈一谈，同时还得谈谈为什么应当做这件事而非那件事。这两件事之间的区别已然十分清晰。”杰拉尔德指出，类似这样的辩论在哈佛商学院并不经常发生，其基本辩题也是围绕学院本身的优势是什么，以及它代表哪一阶层的利益。其中一个辩题是：专业院校是否应当对其毕业生的精神生活负起责任？一方认为，进入这些学校的学生都已是成年人；另一方认为，如果他们已经是成年人，那就不必花费 25 万美元接受为期两年的教育。这些人从本质上讲是希望规避风险的，他们需要被引导。“从某种程度上讲，这是一种治疗，但你不能在把人们带进治疗室后，指望他们自己去解决问题。”杰拉尔德说。

## 世界顶级商学院的社会责任

如果说哈佛商学院没能充分地解决商学教育中的精神构成问题，那么，还有一个更为致命且更重要的方面是，它没能持续且正面接触从一开始就面临的智力挑战，也就是说，它没能促成一场有意义的、围绕资本主义社会特性以及其中的企业的讨论。哈佛商学院认为企业是一个独特的研究领域，完全忽略了每一家企业都是社会的企业这一点——要知道，世界历史上从未出现过在社会上持中立态度的企业。每一家企业都有其特有的影响力，问题在于，它们到底在发挥积极的影响，还是消极的影响。

毫无疑问，哈佛商学院已经进入了前途被看好的状态，这种状态由少数几位非凡之人的愿景支撑着。学院第二任院长华莱士·布雷特·多纳姆 (Wallace Brett Donham) 等人纷纷意识到，一所商学院在智力上的目标应当是做经济学家没有做过的事情，即提出一种可行的企业理论。大多数经济学家并没有对实际发生在企业内部的事情进行研究，他们只是认为，所有经理人都理性的，但事实并非如此。由此，商学院可以从经验、哲学和道德上，对企业在运营时该如何行动提供可行的理论。有段时间，他们似乎抓住了一次机会，那便是通过商学院称颂的案例分析法，形成一种基于判断的普适性管理理论。



哈佛商学院相比于其他商学院的优势在于，它将经理人的判断视为企业经营的核心。然而，大约在哈佛商学院成立 75 周年之际，也就是 1984 年，它放弃了自己的优势，并对两类人做出让步：一类是将管理机械化的人；另一类是新自由主义经济学家。后一类人认为“经理人不过是标价很高的娼妓”。不过，商学院在 1985 年做了一个自相矛盾的决定，它聘请了经济学家迈克尔·詹森（Michael Jensen）。詹森对金融的研究被意识形态绑架，这使得他以一种愤世嫉俗的方式否定了学院在他到来之前发生的所有事情。

哈佛商学院为何会做出如此让步？原因就在于金钱诱惑。哈佛商学院变得（并且依然）十分自恋，以至于它认为自己可以解决一个最为重要的问题：改进资本主义体系。令人尴尬的是，直到 2016 年，不仅美国的经济不平等达到一个世纪以来的最高点，气候变化和其他环境问题也几乎没有取得任何有意义的进展。在过去 10 年里，法国经济学家托马斯·皮凯蒂（Thomas Piketty）聚焦于这些问题中的首要问题——不平等。单是这一位经济学家在该问题上所做的研究，就比这个星球上最富有的商学院中的所有教职工做的都多，皮凯蒂无疑对哈佛商学院发起了一种无声的控诉。

同样令人尴尬的是，哈佛商学院并没有做出多大努力去解决一个他们曾参与制造的问题——商界与政府之间形成了一种不必要的敌对关系——这也是美国未能有效解决环境问题的核心。他们都忽略了美国政府在帮助美国成为强大工业化国家过程中的突出贡献。不过，并不是所有哈佛商学院成员都对此表示理解，比如哈佛商学院 1965 届毕业生卡特·贝尔斯（Carter Bales）。

贝尔斯在麦肯锡工作了 30 年，并连续两年作为麦肯锡在哈佛商学院的招聘主管，同时兼任纽约市的代理预算主管助理，负责处理纽约市的空气污染问题、固体废物管理和供水项目。贝尔斯对环境保护有着满腔热忱，曾任职于众多环保组织，包括北部海岸土地联盟（North Shore Land Alliance）、大峡谷信托基金会（Grand Canyon Trust）。他还是未来资源研究所（Resources for the Future）顾问委员会中的一员，并在大自然保护协会（The Nature Conservancy）总部和纽约分部担任要职。

2009 年，贝尔斯与他人共同创办新世界资本集团（New World Capital Group），这是一家聚焦于环境资源的投资公司，重点关注清洁能源、能



源效率、水资源再生、废物利用以及环境服务。他拒绝“股东资本主义”（shareholder）而支持“利益相关者资本主义”（stakeholder），而环境本身就是利益相关者之一。他认为，追求最大的投资回报和获得在他看来是“不劳而获”的社会共同利益，这两者之间不能折中。这并不是一个学术问题。最近，由联合国环境规划署（United Nations Environment Programme）资助的一项调查结果显示，如果考虑到外部成本，那么世界上没有哪类大型工厂可以赚取利润。换句话说讲，这些工厂想要获取利益，都需要消耗未来资源。

贝尔斯认为，哈佛商学院不仅为他提供了一个持久且具有影响力的社交圈，还对他的思维方式产生了深刻影响。他特别赞扬案例分析法教会他如何设定问题、解决问题。他说：“虽然大部分学者能从问题中总结出深刻观点，但领导者只看结果。案例分析法能帮助你理解问题的相对重要性、问题之间的关联性、如何设定期望值，以及怎样调度各种资源来完成任务。”

虽然哈佛商学院使他感受到资本主义的局限性，但也让他了解到像美国这样的超级大国如何在局限中运行，并防止自身变成金钱的奴隶。但是，贝尔斯并不会因此称赞哈佛商学院。他说：“哈佛商学院课程的核心问题是，它并没有对政府在经济体系中所扮演的角色形成一种正确认识，而是用一根分界线将企业与企业赖以生存和发展的政策结构、治理结构、激励结构区分开来，而这些结构都是由政府设置的。有趣的是，有许多毕业于肯尼迪政府学院的人在为非政府组织工作，但我打赌，如果你仔细观察美国联邦政府中的高层管理者，会发现一千人中也未必能找到一个哈佛商学院毕业生。”

贝尔斯认为，正是由于商学院与政府缺乏沟通，才使美国政府需要耗费大量时间、精力和金钱修复环境问题。他说：“商人会对激励做出响应，而不会去开辟新途径。美国在应对气候变化方面无所作为的原因在于，各企业没有改变动机。和商界人士谈良心，就像对牛弹琴。大部分企业都在为每个季度的业绩报表而竭尽全力，这种‘季度资本主义’正在主导着现实。如果你想改变各企业的观念，强烈呼吁是毫无用处的，唯一管用的方法是激励，而唯一能够设计出激励措施的是政府。可这个国家的现状是：美国地方政府、州政府和联邦政府向油气行业提供了数百亿美元的激励，这最终将毁掉整个世界。反观用于保护可再生能源的激励

却少得可怜。企业操控着政府，并声称我们生活在自由市场中，这是无稽之谈。我们只能在由寡头垄断的市场中，获得可有可无的补贴或进行形式上的合作。这一市场环境会将油气资源带向悬崖。”贝尔斯在一篇题为《影响投资：向上交易，而非妥协》（*Impact Investing: Trading Up, Not Trading Off*）的文章中写道：“如果美国企业不做出改变，那么，想要解决环境问题或社会问题便毫无希望。”

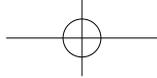
哈佛商学院能否在这些方面发挥领导作用？如果商学院的教授不帮助消除商界与政府之间的意识分歧（商学院自身也参与制造了这些分歧），那么，它的领导作用便无从谈起。贝尔斯对此不抱乐观态度，他说：“不幸的是，和任何一家正在老化的、失去其有丝分裂<sup>①</sup>能力的企业一样，哈佛商学院厌恶风险，在本质上是保守的。试图让它在改革中发挥领头羊的作用确实不符合境况。正如一句古老的保守主义格言：‘如果不是必须改变，那就不要改变。’但到了某个时刻，他们将不得不改变。”

这是紧迫的事务，因为商业在现代社会中占据主导地位。这些问题曾被诸如凯西·杰拉尔德等年轻一代和卡特·贝尔斯等年长一代的商学院校友，以及越来越直言不讳的公众一再提及。政府不再作为企业利益的有效托底——无论是本土企业还是跨国企业。人们也许会争辩，在世界上最发达的经济体中，跨国资本家阶级已经掌握权柄，有鉴于此，美国政府剩下的唯一托底是公众的道德。这将我们的目光带回哈佛商学院。哈佛商学院有能力领导这一变革吗？也许有，但要从内部真正地改进一个体系很难。在变革中，哈佛商学院的师生从未被视为局外人。同时，这所商学院虽然为美国企业培养出众多领导者，但这些人通常不是革命型领袖。他们本质上是保守的，内心深处是公司人<sup>②</sup>，这限制了他们在变革时代发挥出真正的领导能力。

杰拉尔德说：“现代企业的生存环境危机四伏，但哈佛商学院可以为企业提供解决方法。我们需要它，正如中国古话所说的‘解铃还须系铃人’那样，唯一能够真正解决问题的人，是那些制造问题的掌权人。”接着，他建议采用另一种视角：“哈佛商学院教授克莱顿·克里斯坦森（Clayton

① 当一个细胞分裂时，复制好的DNA以染色体的形式精确地分配到两个子细胞中的过程。——译者注

② *Company Men*，这类人按公司的要求着装，其观点和态度由公司塑造。他们没有辨识度，是公司的附属品。——译者注



Christensen) 谈到了教育资源、优先项和过程。我们都知道这所学院拥有丰富的教育资源，但是，从入学直到毕业，学生们要经历的过程是怎样的？学院是如何设计这些过程的？意图可以产生巨大的影响。至于优先项，只要看一看学院在赞扬的人就可以了。那么，什么是哈佛商学院的优先项？”

## 愈成功，愈危险

作为 20 世纪美国最著名的、规模最大的商学院，哈佛商学院不但已经设定并将继续设定其毕业生的人生发展方向，而且还指明了他们工作的组织以及所在的经济体的发展方向。曾经，哈佛大学在公众心中占据独特的位置，但在 20 世纪初，哈佛商学院对社会产生的巨大影响让其“母亲”哈佛大学黯然失色，使得哈佛大学并不乐意抚养这个“孩子”。鉴于哈佛商学院在商界的地位，在它身上发生的一切事情，比如课程改革、学生职业选择和社交方式的改变等，对美国甚至全球经济都产生了蝴蝶效应。也就是说，他们的优先项就是引领趋势，并对人类产生影响。

在解决这些问题之前，似乎应该放弃比较一名哈佛商学院 MBA 学生的学习成本和获得的价值。虽然许多人都在关注 6 万美元的学费以及就读哈佛商学院的其他成本，比如可能高达 50 万美元的机会成本，但是，商学院为 MBA 提供的机会价值（金钱或工作上的机会），使得这种比较成为一件无须用脑的事。拥有哈佛大学 MBA 学位的人能获得社会尊重，而对于拥有哈佛商学院 MBA 学位的人而言，获得尊重只是开始。其真正价值在于它几乎能保证这些人进入西方资本主义世界中最强大的领域，即角落办公室<sup>①</sup>以及精英企业的董事会会议室。尽管人生充满了不确定性，但有一件事可以确定：哈佛商学院 MBA 学位真的是通向财富和影响力世界的金色通行证。

有许多例证能够证明哈佛商学院的成功。比如，它在提炼、定义和教授商业管理基本原理方面发挥着重要作用；它为毕业生提供了无与伦比的就业机会；它本身就是一台赚钱机器。与此同时，它同样也证明了自己没能实现它从建校伊始就设定的目标，这一失败之处表现在，它浪

<sup>①</sup>corner office，是指处于公司最佳位置的高级办公室，通常指总裁或总经理办公室。——译者注

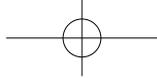
费了大量时间和精力追求“商业中的科学”；而另一个失败之处则是它未能培养出一批基于社会建设去处理企业问题的精英。其大部分毕业生往往十分擅长他们从事的工作，但这些工作很少跟行善沾边。哈佛商学院曾与杰拉尔德的全美 MBA 毕业生组织共同设计了一门课程，并于 2015 年 9 月开课，主要目的是让 MBA 学生到小型社区中工作。这是一个开始，但也只是一个开始。

当然，哈佛商学院并不是唯一一所由于宣扬某些观念而被指责为伪善的学府，但作为美国规模最大、最具影响力的商学院，必定要承担起一些与成功如影随形的责任重担。哈佛商学院本身就反映了现代资本主义的矛盾，它具有许多特点，如博大的野心、令人惊叹的毅力、使人印象深刻的成功以及失败。作为一个复杂的矛盾体，它值得我们仔细研究。本书将为你描述哈佛商学院在一个多世纪里的发展历程，剖析它对社会做出的积极贡献和产生的消极影响，并预测它在未来的发展方向。

剖析哈佛商学院的其中一个原因是：现代企业的内部经营环境已经从根本上失衡。无论是企业高管对短期主义<sup>①</sup>和股东价值的痴迷，还是由于裁员问题或普通员工与高管、股东之间惊人的收入差距，凡此种种，都在证明企业已经放弃自己的真正功能——为社会提供一种机制，从而使人与人、人与环境之间能密切合作、和谐相处，以实现人类共同的目标。企业不应该只追求利润，从来都不应该。

另一个原因在于：世界各地的 MBA 为获得成功而不择手段，他们摧毁着美国制造业，然后又通过华尔街扭曲美国经济，如今又在入侵硅谷。想一想技术领域的四大巨头：亚马逊、苹果、Facebook 以及谷歌。你认为哪一家公司拥有最多的 MBA 员工？当然是亚马逊。毫无疑问，它是一家极其成功的公司，但与沃尔玛网上商城相比并没有明显优势，而且，它是这四家公司中员工待遇最差的一家。作为一家科技公司，亚马逊却散发着古板守旧的气息。2016 年初，亚马逊董事会成员的平均年龄为 64 岁，而 Facebook 为 46 岁。亚马逊更多地受到成本控制的驱使，而不是受产品质量的驱使。这预示着：大批 MBA 已将目光投向硅谷。而作为美国创新的最后堡垒，硅谷能否在 MBA 们对金钱和成功的狂热追逐中存活下来，只有时间才能给出答案。

<sup>①</sup> 指管理者为了取得短期业绩而主动做出损害企业长期价值的管理行为。——译者注



我并不是说哈佛商学院以及其他商学院没有做过一件好事。事实上，他们做过许多正确的事情，却总是从中得出错误结论。正因如此，这些世界顶尖的商学院才变得愈加危险。