

学会商务技能，
成为职场高效人士

受益一生的 哈佛商务课

周 浩 / 著

全世界商业巨头成功的
共同秘密，不出国门就
能读的顶级商学院营销、
战略必修课

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社



受益一生的 哈佛商务课

学会商务技能，
成为职场高效人士

周 浩 / 著

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

· 广 州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

受益一生的哈佛商务课 / 周浩著. —广州: 广东经济出版社, 2015. 9
ISBN 978-7-5454-3776-8

I. ①受… II. ①周… III. ①商业管理-通俗读物 IV. ①F712-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 165967 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东天鑫源印刷有限责任公司 (广州市海珠区工业大道南瑞宝路)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	14.5
字数	174 000 字
版次	2015 年 9 月第 1 版
印次	2015 年 9 月第 1 次
印数	1~5 000
书号	ISBN 978-7-5454-3776-8
定价	35.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 37601950 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601980 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

序

商场如战场，赤膊上阵，只能大败而归。对于想要在商业领域一试身手的人们来说，商务知识就是我们的武器，如果对商务知识没有一定的了解，光凭着一腔热忱就跑到商场上去拼杀，就等同于赤膊上阵，最终的结果也会是一败涂地。

说起商务知识，最权威、最实用、最能立竿见影的，无疑就是哈佛商务课。哈佛大学，常春藤八大名校之一，学子遍布天下，成就享誉四海。在哈佛大学，曾先后走出了6位总统、34位诺贝尔奖得主，以及数不清的文学家、思想家、企业家、学术创始人。我们可以这样说，几乎在各个领域，我们都能找到最具权威的哈佛代表或者是深受哈佛精髓影响的人们。

纵观当今时代，那些成功的企业家无一不是精通哈佛商务课的高手：

QQ教主马化腾深谙哈佛商务课之道，定战略、树目标、拉盟友、招人才、懂营销……最终缔造了硕大无朋的腾讯帝国；

阿里巴巴掌门人马云对哈佛商务技能驾轻就熟，顺趋势、搞投资、签合作、推新品、要上市……再次成为移动互联网时代的市场赢家；

小米科技创始人雷军懂得哈佛商务知识，有远见、讲谋划、用高人，步步为赢。

在市场竞争白热化的今天，懂不懂哈佛商务课，已经成为决定成



功与失败最为关键的一环。在这个顺势则生、逆势则亡的时代，你只有比别人更好地掌握最新的信息、最有用的知识，才可能在激烈的市场竞争中脱颖而出，才可能成为时代的弄潮儿。

正是因为深知这个道理，我们才有了写作本书的念头，经过多方研究和思考，总结了成功者的经验与失败者的教训，我们最终将哈佛商务课理顺为最实用的十二课，即哈佛战略管理课、哈佛目标管理课、哈佛财务课、哈佛人力资源管理课、哈佛营销课、哈佛执行课、哈佛谈判课、哈佛冲突管理课、哈佛竞争课、哈佛危机管理课、哈佛创新课、哈佛投资课。

战略管理课——只有定位准了，才不会走偏。

目标管理课——目标是企业发展的动力，只有有目标，企业才能持续发展。

财务课——分析报表对于企业经营活动信息的反馈和重要作用。

人力资源管理课——没有不好的员工，只有不好的管理。

营销课——只有消费者买账的营销，才是成功的营销。

执行课——没有执行，一切都是空谈。

谈判课——谈判不是你死我活，而是合作双赢。

冲突管理课——冲突不一定意味着危机，很可能是转机。

竞争课——只有拥有强大的竞争力，才能拥有市场。

危机管理课——危机不可怕，处理不好才可怕。

创新课——没有创新，永远当不了老大。

投资课——拿再高的薪水，不会投资也成不了富人。

相信通过这十二课的学习，你的商务知识将迈上一个新台阶，对于市场的发展和动向有更多的把握，对于激烈的市场竞争有更多的自信，通过不断的成长和磨砺，不断攀上新的商业巅峰，成就属于自己的商业传奇。

目录

第一课

哈佛战略管理课

企业战略是企业发展的整体性规划，正确的企业战略能够保证企业沿着正确的方向前行，并且在这个过程中少走或不走弯路；错误的企业战略则会将企业带入无尽的深渊。因此，企业要以梦想为基点，找准自己的位置，找到自己的方向，经过精心谋划，制定合理的企业发展战略。

企业战略：正确的行动来自正确的思维 2

经营不能赌博，撞运气必然撞得头破血流 5

梦想也是一种动力：展示未来的“现实” 9

知己知彼，找准自己的位置 14

经营战略：精心谋划，设定企业的成功路线 18

第二课

哈佛目标管理课

目标是企业生产经营活动中的方向标，一切的生产经营活动都要围绕这个目标进行。在实现目标的过程中，要对目标进行有效的管理，目



标管理的好坏，直接影响目标能否实现和目标实现的效果。要实现有效的目标管理，就要制订出详细而有序的目标计划，并做好相应的时间规划，有效地运用好时间记录这个工具。作为实现目标的主体，无论面临着怎样的情况，都要能够及时有效地做好自我调整，让自己保持一个良好的状态。

以结果为导向，盯着目标采取行动 22

时间管理，让每一天都发挥最大效益 27

做好时间记录，提高工作效率 33

调整自我，保持最佳工作状态 37

第三课

哈佛财务课

对于企业来说，资金就是其命脉所在，但是资金本身却不会自动形成完美的资金链条，所以看不懂报表就不能实现对资金的控制。在进行生产投入的过程中，要发挥资金的最大价值，还要从成本上进行控制，否则赚再多的钱也是枉然。同时，盘活呆坏账和合理地避税，也能达到降低损失和省钱的目的。

看不懂报表就当不了老板 42

再多的资金也不会自发形成完美资金链 47

小投入、大产出，让每一分钱都发挥最大价值 52

光增产不节约，等于一个没底儿锅 56

盘活呆坏账，最大限度降低损失 60

合法避税，省钱等于赚钱 64

第四课

哈佛人力资源管理课

用适合的人和适合的方法去管理员工，就没有管不好的员工；敢于大胆使用有试错精神和冒险精神的员工，才能发现优秀的人才；能够运用有效激励机制，优秀的人才才会越来越卓越；敢用、会用聪明人，是一种勇气，也是一种智慧；鱼离不开水，员工离不开团队。只有懂得并运用好这些规律，企业才是一个充满活力的有机体，这就是人力资源管理的魅力之所在。

没有不好的员工，只有不会管的管理者 70

不犯错的员工，必然不是最优秀的人才 74

没有激励，再优秀的人才也会变成笨蛋 78

聪明的老板招募比自己更优秀的员工 83

团队合作，实现个人的最大价值 87

第五课

哈佛营销课

市场活动中必不可少的一项内容就是营销，作为市场主体的企业，只有掌握一定的营销技巧，才能保证自己能够顺利赢得市场、占领市场。营销是一门学问，这门学问会随着时代的发展不断丰满，这就要求我们具备与时俱进的精神，以发展的眼光来看待营销，以不断学习的态度来揣摩营销。学会哈佛营销课，掌握最实用的营销策略，你才能成为市场最终的赢家。

不要改变顾客，而要满足顾客 92

成功营销的黄金法则 96



电子商务将会打破传统分销渠道格局 101

移动商务，不可阻挡的营销浪潮 105

第六课

哈佛执行课

对当前的企业来说，执行是最重要的事情。执行的关键就是要执行到位，执行不到位，之前一切的计划和努力都是白费。在各行各业当中执行能力强的人都是最受欢迎的人。执行到位，才能更有前途。

绝对的控制是执行力的可靠保证 110

号令一出，只有前进，也只有前进 114

建立标准，执行力才有现实依据 118

专注的力量，让执行力达到极致 122

第七课

哈佛谈判课

谈判不是你死我活的战争，也不是一拼高下的较量，谈判的目的是实现己方的目的，更是为了给双方创造一个共赢的机会，通过寻找到满足双方需求的共同方案，实现合作，从而实现共赢。

谈判的目的，谋求双方共赢的机会 126

灵活应对难缠对手，拿真凭实据说话 130

坚守底线，原则问题上不让步 134

完美的谈判，更像一场愉悦的茶话会 138

第八课

哈佛冲突管理课

只有了解了冲突从何而来，才能从根源上化解冲突；只有了解了冲突的个性，才能有针对性地去化解冲突。在化解冲突的过程中，除了找到有针对性的解决方案外，还要充分利用高效沟通这个最有效的解决方式。冲突出现了要去化解，而面对尚未显现出来的冲突，要防患于未然，争取有效的冲突前管理。

了解冲突从何而来，是冲突管理的前提 144

化解冲突，借沟通的力量化干戈为玉帛 150

管理与控制，走在冲突的前面 154

第九课

哈佛竞争课

有需求就有市场，有市场就意味着有利益，有利益的地方就会有竞争。要想在竞争中脱颖而出，就要提升企业自身的竞争力。在提高企业竞争力的方法中，合作是最快捷、最有效、最有力的方式，变通是最关键的决胜因素。提升竞争力同做其他任何事情一样，也要讲究方式方法，遵循一定的原则和规律。

合作，一种强有力的竞争方式 160

变通，竞争力的关键 164

提高竞争力的八项铁律 168



第十课

哈佛危机管理课

危机同矛盾一样，无处不在，但是，危机本身并不可怕，可怕的是身处危机之中却没有危机意识。因此，我们要树立起危机意识，做好应对危机的准备，在危机到来的时候，可以做到临危不乱，化解危机，并从危机中洞悉其中存在的机会。此外，还要建立危机防范机制，防患于未然。

危机不可怕，可怕的是缺乏危机意识 176

临危不惊，在危机当中获得生存和发展 181

防患于未然，建立危机防范机制 185

第十一课

哈佛创新课

创新是一个国家或者民族进步的灵魂所在，没有创新就没有进步。对于一个企业而言，创新是企业前进的阶梯，踏着创新的阶梯，可以让企业走得更高、更远，更受世人的瞩目，使企业终有一天成为排头兵。创新是从模仿起航的，从模仿中创新，能够让企业走得更稳。创新更需要想象力为其插上翅膀，需要冒险精神使其飞得更高更远。

没有创新，永远当不了老大 190

创新，起始于模仿 194

创新必备的品质——想象力与冒险精神 198

第十二课

哈佛投资课

很多人都有着发财致富的梦想，但是最终绝大多数的人都没能实现这个梦想，为何？因为他们不懂得投资，拿再高的薪水，不会投资，薪水也不会升值。当然，投资要讲技巧，这样才能提升投资成功的概率；与此同时，要小心投资骗局，不要让自己被骗得血本无归。

拿再高的薪水，不会投资也成不了富人 204

投资之道，教你成功投资 207

天上不会掉馅饼，小心投资骗局 214

第一课

哈佛战略管理课

企业战略是企业发展的整体性规划，正确的企业战略能够保证企业沿着正确的方向前行，并且在这个过程中少走或不走弯路；错误的企业战略则会将企业带入无尽的深渊。因此，企业要以梦想为基点，找准自己的位置，找到自己的方向，经过精心谋划，制定合理的企业发展战略。



企业战略： 正确的行动来自正确的思维

企业战略是对企业各种战略的统称，是关于企业整体性、长期性、基本性问题的计谋，涵盖竞争、营销、发展、品牌、融资、技术开发、人才开发、资源开发等方面的内容。企业战略是企业发展的整体性规划，正确的企业战略能够保证企业沿着正确的方向前行，并且在这个过程中少走或不走弯路；错误的企业战略则会将企业带入无尽的深渊。

相关研究结果表明，在中国，企业战略失败的原因当中，对企业战略管理认识不足和缺乏企业专业管理人员，占到总体比例的 60% 以上。

中国企业战略失败的表现有很多，主要表现为：

- (1) 过分追逐市场热点，盲目跟风。
- (2) 没有科学的决策机制。
- (3) 企业的战略缺乏长远性、自主性。
- (4) 企业战略缺乏客观性和可实施性。
- (5) 缺乏战略目标。
- (6) 没有形成完整、有效的战略管理体系。

错误的企业战略给企业指的方向就是一个错误的方向，在错误的方向上，企业会寸步难行，即使能够前行，也会是走得越远，错误越无可挽回。这样，企业有可能会丧失原本的优势，失去竞争的资格。

2007年，第一代 iPhone 发布；2008年7月11日，iPhone 3G 正式推出。随着苹果这两款智能手机的推出，手机行业迎来了一个全新的时代——智能手机时代。

而面对时代的变化，诺基亚是怎么做的呢？诺基亚面临着两个选择：一个是跟随着时代的发展潮流，做智能机；另一个是不做智能机，专注于提升手机的质量，提升品牌的品质。经过一番考虑，诺基亚选择了后者。这样选择的结果是：随着新操作系统的智能手机的崛起，选择做智能手机的苹果和三星迅速崛起，在2011年第二季度，诺基亚丧失了全球手机销量第一的地位，被两者所超越。

意识到智能手机是一股不可抗拒的潮流的诺基亚，在2012年9月，正式推出两款采用微软 Windows Phone 8 操作系统的智能手机。但是，这并没有挽救其走向没落的宿命。2013年9月3日，微软收购诺基亚的设备和部门；2014年4月25日，诺基亚旗下的移动电话业务正式移交微软集团。

随着本次收购画上句号，诺基亚正式退出手机市场，淡出了人们的视线。

面对时代的变迁，面对新的选择，没有跟上时代步伐的诺基亚失去了移动电话业务。但是，这不仅仅是失去一项业务，在互联网与手机相结合的又一个全新时代——移动互联网时代，移动电话是这个时代必不可少的主元素之一，在移动互联网时代的起跑线上，诺基亚将自己的一项主动权转到了微软的手中。

正是因为错误的企业战略，让原本在手机业务方面占尽先机的诺基亚，迅速丧失了自己的优势。这种优势的丧失是难以弥补的，这个



错误的企业战略不仅仅使得诺基亚在智能手机时代输得一塌糊涂，更是在移动互联网时代再无半分话语权。

同样是面对着时代的进步，华为跟随着时代的变化，以时代的变化为导向，制定出正确的企业战略，使得华为不但在激烈的竞争中存活下来，更是有所发展。如今的华为，是中国智能手机十大品牌之一，备受消费者的关注。生存与发展两手抓，使华为避免了重蹈诺基亚的覆辙。

随着手机的推广和使用，手机行业发展利好，而随着智能手机的推出，关于手机的业务范围越来越广。因此，在2003年7月，华为成立了手机业务部，将业务扩展到手机领域。2013年第三季度，华为以4.8%的手机市场份额位居世界第三位。现在，华为更是与联想、小米、步步高、中兴、酷派、魅族、欧珀、金立、天语等品牌成为中国智能手机十大品牌。

面对着手机时代、智能手机时代和移动互联网时代，华为果断地选择了跟进，进入手机业务领域，并且扩展其在通信领域的业务范围。这样，在保留原有优势的基础上，在手机领域也占有了一席之地，有所发展、有所突破。正是因为正确的企业战略，在时代进步和交替的洪流中，华为不但没有被淹没，反而愈加发展和壮大。

随着科技的进步、时代的变迁，企业面临着新的战略选择和战略的调整，只有做出正确的战略选择和战略调整，企业才不会被淹没在时代进步和交替的洪流中；也只有做出正确的战略选择和战略调整，企业才能在站稳的情况下，有所进步，有所发展，有所壮大。

经营不能赌博，撞运气必然撞得头破血流

正确的企业战略能够引导企业沿着正确的方向发展，错误的企业战略则会将企业引入歧途。企业的发展不只是决策者一个人的事情，因此，企业的经营者不能以赌博的心态去经营企业。如果孤注一掷地去撞大运，必然会撞得头破血流。

企业的战略涉及很多的层面、很多的方面、很多的内容，我们以多元化战略为例，来谈谈企业战略对于企业的生存与发展所具有的根本性意义。

作为一项关乎企业生死存亡的战略选项——多元化，是从 20 世纪末开始进入人们视野的。对于企业这个社会的先锋官来说，多元化是一个不可避免的趋势，也是一个企业实力的体现。于是，一个多元化的时代开启了，无论是电子产品，还是服装产品等产业，都汇入了多元化的洪流之中。

但是，多元化，作为一个企业的战略选择，是要有实力作为支撑的。如果过于强调多元化，“赶风头”，则会导致企业品牌的个性和品质下降，就会得不偿失。

2014 年 4 月初发布的 2013 年财务报表显示，七匹狼的业绩在其上市十年以来，首次出现了下降的现象，某些指标的下降幅度超过了 20%，最终的结果就是：在一年之内，约