

# Harvard Business School Confidential



# 哈佛商学院 的秘密



一位哈佛商学院中国毕业生揭秘核心课程

艾米莉·陈 (Emily Chan)/著 张小燕/译

- 哈佛商学院的投资课
- 哈佛商学院的谈判课
- 哈佛商学院的演讲课
- 哈佛商学院的人际课
- 哈佛商学院的统筹课
- 哈佛商学院的流程管理课
- 哈佛商学院的市场营销课
- 哈佛商学院的人力资源管理课
- 哈佛商学院的销售管理课
- 哈佛商学院的财务管理课
- 哈佛商学院的战略规划课
- 哈佛商学院的数据分析课
- 哈佛商学院的战略分析课
- 哈佛商学院的经典战略
- 我在哈佛商学院学到的成功秘诀

新华出版社

# 哈佛商学院 的秘密

一位哈佛商学院中国毕业生揭秘核心课程

艾米莉·陈 (Emily Chan)/著 张小燕/译



# Business

School Confidential

新华出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛商学院的秘密 / 艾米莉·陈著; 张小燕译. —北京: 新华出版社, 2010. 7  
ISBN 978 - 7 - 5011 - 9082 - 9

I. ①哈… II. ①艾…②张… III. ①哈佛大学商学院—简介 IV. ①G649. 712. 8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 233430 号

著作权合同登记号: 01 - 2009 - 6774

### Harvard Business School Confidential

Copyright © 2009 by John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

All Rights Reserved.

Authorized Translation from English language edition

published by John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

中文简体字专有出版权属新华出版社

## 哈佛商学院的秘密

---

作 者: 艾米莉·陈

译 者: 张小燕

责任编辑: 黄绪国 孙红霞

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路 8 号

网 址: <http://www.xinhuaapub.com> <http://press.xinhuanet.com>

邮 编: 100040

经 销: 新华书店

印 刷: 北京竹曦印务有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 15.5

字 数: 210 千字

版 次: 2010 年 7 月第一版

印 次: 2010 年 7 月第一次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5011 - 9082 - 9

定 价: 32.00 元

---

**温馨提示:** 本社“新华版短信书友会”新书直订 发短信至: 13651277005

本社图书策划中心诚征品位畅销选题 发邮件至: [xhchzx@163.com](mailto:xhchzx@163.com)

购书热线: 010 - 63077122 中国新闻书店购书热线: 010 - 63072012

图书如有印装问题请与出版社联系调换: 010 - 63073969

---

# 目 录

CONTENTS •-----

## 第一部分 个人发展篇

<b>第一章 哈佛商学院的投资课</b> .....	( 3 )
“找一份好工作是一个愚蠢的想法” .....	( 3 )
把每一美元都当作你的员工 .....	( 7 )
投资收入的来源一：不动产 .....	( 10 )
投资收入的来源二：股票 .....	( 19 )
<b>第二章 哈佛商学院的谈判课</b> .....	( 26 )
你总需要不停地谈判 .....	( 26 )
了解对方的实际利益 .....	( 27 )
谈判达成协定的最佳选择 .....	( 29 )
换一个角度审视 .....	( 34 )
倾听 .....	( 36 )
给对方一个面子 .....	( 37 )

<b>第三章 哈佛商学院的演讲课</b> .....	( 40 )
准确表达你的观点 .....	( 40 )
一张图片胜过千言万语 .....	( 50 )
当你给自己挖了个洞，不要让自己越陷越深 .....	( 70 )
<b>第四章 哈佛商学院的人际课</b> .....	( 71 )
我们为什么需要人脉 .....	( 71 )
与谁建立人脉 .....	( 73 )
在哪里建立人脉 .....	( 75 )
如何建立人脉 .....	( 77 )
<b>第五章 哈佛商学院的统筹课</b> .....	( 81 )
轻重缓急 .....	( 81 )
B 计划 .....	( 86 )
如果你使用假设，你可能把大家都变成蠢驴 .....	( 88 )

## 第二部分 运营管理篇

<b>第六章 哈佛商学院的流程管理课</b> .....	( 93 )
万事皆有流程 .....	( 93 )
最实用的准则 .....	( 94 )
流程图的类型 .....	( 99 )
图下分析 .....	( 104 )
数据来源 .....	( 106 )
<b>第七章 哈佛商学院的人力资源管理课</b> .....	( 107 )
就当最愚蠢的老板 .....	( 107 )
慢慢招，果断裁 .....	( 109 )
别玩老虎机 .....	( 112 )
权力之旅 .....	( 118 )

<b>第八章 哈佛商学院的市场营销课</b> .....	(127)
奇妙的 4P .....	(127)
产品：首个最好？ .....	(128)
价格：战或不战 .....	(129)
消费品：将竞争扼杀在萌芽中 .....	(137)
促销：钱在哪里？ .....	(138)
渠道：渠道图为何貌？ .....	(146)
<b>第九章 哈佛商学院的销售管理课</b> .....	(150)
销售员：是天生的，还是培训出来的？ .....	(150)
洞察力：不可或缺 .....	(152)
流程：让每个人成为更优秀的销售员 .....	(154)
绩效管理：全方位考核 .....	(155)
<b>第十章 哈佛商学院的财务管理课</b> .....	(158)
利润不等于现金 .....	(158)
过去的就让它过去吧 .....	(160)
友善地询问 .....	(163)
首次公开募股的喜与忧 .....	(166)

### **第三部分 战略管理篇**

<b>第十一章 哈佛商学院的战略规划课</b> .....	(171)
什么是战略？ .....	(171)
波特五力分析模型 .....	(176)
波特基本战略及波特价值链 .....	(180)
平衡计分卡 .....	(182)
自制框架：树形 .....	(185)

<b>第十二章 哈佛商学院的数据分析课</b> .....	(188)
什么样的数据? .....	(188)
数据的来源 .....	(191)
无法获得的数据 .....	(194)
数据验证：一致性与三角测量法 .....	(201)
准确度法则 .....	(204)
运用你的洞察力 .....	(205)
<b>第十三章 哈佛商学院的战略分析课</b> .....	(209)
做一个讲故事的高手 .....	(209)
时间轴 .....	(213)
全局 .....	(215)
<b>第十四章 哈佛商学院的经典战略</b> .....	(217)
剃须刀与刀片战略 .....	(217)
以亏求赢战略 .....	(218)
合并与收购战略 .....	(219)
整合战略 .....	(221)
准备 - 发射 - 目标战略 .....	(222)
先下手为强 .....	(223)
捆绑销售战略 .....	(224)
<b>第十五章 我在哈佛商学院学到的成功秘诀</b> .....	(225)
只有偏执狂才能生存 .....	(225)
享受生活 .....	(228)
坚持到底 .....	(229)
附录一 “为什么”和“那又怎样” .....	(231)
附录二 收集数据的重要访谈技巧 .....	(234)
附录三 计算复合年增长率的捷径 .....	(238)
附录四 变革管理工具 .....	(240)



第一部分

# 个人发展篇

- 第一章 哈佛商学院的投资课
- 第二章 哈佛商学院的谈判课
- 第三章 哈佛商学院的演讲课
- 第四章 哈佛商学院的人际课
- 第五章 哈佛商学院的统筹课





## 第一章

# 哈佛商学院的投资课

## “找一份好工作是一个愚蠢的想法”

大多数家长和老师会告诉你：“好好学习，找一份好工作，获得一份丰厚的收入，从此过上幸福的生活。”实际上，我在斯坦福读大四的时候，我的朋友们谈论的唯一话题是：怎样在咨询公司或者投资银行找到一份好工作。

如果你只是想要过稳定的生活，找一份工作，那一点都没有错。好工作的定义如下：收入丰厚，有好的晋升机会。你可以通过存钱，给自己购置一个不错的住处，拥有一辆车，把孩子送去接受教育。尽管你很有可能总得小心翼翼地控制开销，确保你可以支付抵押贷款和孩子的学费，但某种程度上也算是舒适的生活。你将很有可能成为一个有良好坚实基础的中产阶级或者稍微上层的中产阶级。

但是对于哈佛商学院的学生来说，“找一份好工作”是一种途径而不是终点。哈佛商学院的学生不会将“找一份好工作”看作终极目标，因为：

1. 如果财富最大化是你的终极目标，那么工资不是最有效的收入来源。

哈佛商学院告诉你两种类型收入的区别：线性收入和投资收益。线性收入依据你投入的时间而增加。也就是说，你以某一价格出售你的单位时间。工资便是线性的收入。你投入一个月的时间，就会得到一个月的工资。不多也不少，仅此而已。因为你拥有更丰富的经验、更出众的能力，或者更长的任期，你的时间更具价值，单位时间获得的收入更多。但当你停止工作的那一刻，你将不再获得收入。

投资收益则不取决于你投入了多少时间。你投资（或许也需要投入一些时间进行严格评估及处理后续事宜），然后你会得到持续的回报。你的收入与你投入的时间并不相关，你的收益并不来源于贩卖你的时间。例如，租金收入、股息、版税和储蓄账户的利息，都是投资收益的来源。你在初期投入资金（也许需要一点时间），然后你年复一年获得收入。现在我们来做个小测试：如果你买了一个小水果店，每天12小时站在那儿卖水果，你的月收入是线性收入还是投资收益？答案是线性收入。因为即使你不是为了工资工作，如果你明天停止工作，水果店也将停止营业。但如果你投资水果店，并雇用别人来管理它，而你只负责用你认为合适的方式监督经营成果，获取经营利润，它就是投资收益。

线性收入远不及投资收益高。停止工作毕竟意味着你将停止收入，因此依赖线性收入有风险。而且你的一天只有24小时，所以你能投入的工作时间是有限的。事实上，有钱人的秘密不仅在于他们有更多的钱，更在于他们有更多的自由时间去享受生活。我们换个方式来理解财富，很多专业人士并不像他们看上去那么富有。医生无法从他们的职业中获得投资收益，他们依靠持续医治病人赚钱。如果他们休息一年，他们全年都因此而没有收入。此外，他们的工作性质决定了他们的收入水平或多或少有一个上限。一年只有365天，医生一天只能医治那么几个病人。

当然，有些工作（例如大公司、合伙企业或新成立的企业）向你提供股票期权或股票赠款，这将意味着你现在的工作除了能够获得线性收入，还可获取投资收益。这是相当了不起的。但应该注意的是，在大公司里，只有当员工拥有相当高职位的时候才能得到股票期权。在新成立的企业里，你可能能够获得更多的股票期权。我曾经遇到一位富有的哈佛商学院校友，以下是他的故事：

20世纪80年代末，我是一家新成立的公司最早的一批雇员之一。我在那里时，这家公司规模非常小。我得到了一些股票期权，但我没有把它放在心上，因为我没有高级职位，我也不认为这些期权值多少钱。后来我离开了这家公司。若干年后，这家公司上市了，我每月会在报纸上查看一次股票价格。这么多年以来，每次我查看时，股价似乎总是那么低。于是我只有一声叹息，也懒得在意它。有一天，我决定出售股票，反正放着也没有用。就在那时，我发现在过去的几年里，这家公司经过数次股份拆分，因此我的股份价值很多钱。

不幸的是，新成立的公司提供更多的股票期权，是因为他们失败的风险很高。创业失败时，它的股票期权将化为乌有。

## 2. 如果财务安全是你的最终目标，那么当雇员是有风险的。

即使你表现得十分好，你也可能失去你的工作。经济不景气、竞争太激烈、办公室政治，成堆的各种原因可以让你失去工作。即使是持续增长的蓝筹公司，在经济衰退时也会辞掉员工，不管你是好员工还是坏员工。《百万富翁的智慧》一书的作者托马斯·J. 斯坦利（Thomas J. Stanley）调查了美国的733位百万富翁，他发现这些百万富翁都为自己工作。托马斯提炼并综合这些百万富翁的观点，告诉我们百万富翁是如何回应那些“为了安全保障，为工资而不是为自己工作”的想法的：

（为别人打工）实际上可能使你面临更大的风险……只有单一收入来源……没有机会学会做成千上万的决定……如果你自己经营，你可以自己做决定……你没有做你最感兴趣（最实惠）的事，这件事同时以财富的形式让你获得成功……你只是为你的老板带来了最佳利益。

**3. 如果工作成就感是你的最终目标，那么做一名打工仔也不可能满足你的愿望。**

工作中滋生出的办公室政治、老板的变化无常、政策和规定通常会影响工作满意度。我的一个很要好的朋友在一家著名的咨询公司的旧金山分部工作，他热爱咨询工作。他一直认为在美国重要的咨询公司工作是他的理想，因为即使他刚刚从商学院毕业，也可以与世界 500 强企业的高层管理人员一同工作。然而，他很快厌倦了这份工作。问题的关键在于咨询公司执行“自由市场”的政策，这意味着一个项目经理可以为他的项目选择团队成员，既不透明也没有客观标准，项目经理可以选择任何他们想要的人。因此你可以想象这会是什么样的环境——残酷的竞争、钩心斗角、互相陷害、溜须拍马，只是为了进大项目。人们开始装腔作势，在办公室里待到很晚，为了让自己看似很忙，第一时间获得最新的八卦消息，必要的时候还要“站队”（建立关系）。6 个月后，他辞职了。

以上种种原因，使得许多哈佛商学院的毕业生把工作看作一种手段，而不是目的。很多人确实拥有一份工作，但他们对工作保持一种透彻的态度。也就是说，他们明白自己为什么从事目前的工作。一些哈佛商学院毕业生把他们的工作看作筹措投资资金的重要来源。他们可能喜欢他们的工作，但他们的目标是将收入最大化，以供投资。他们用很多空闲时间来规划他们的投资。

此外，大多数哈佛商学院毕业生不仅仅是为了赚钱，他们把自己的

工作看作一个学习的机会。他们希望通过学习，为他们今后经营自己的业务（并且创造投资收益）做准备。他们找工作，在工作中学习，承担各种新的责任并努力将所有的时间投入对新技能的学习中。他们仔细地规划，以确保他们能积累所需的技能：行业知识、管理技能、金融工具、技术诀窍，等等。这就是为什么众多哈佛商学院的毕业生进入了咨询和管理培训项目。这些工作提供各种各样的学习机会，当他们不再能学到东西的时候，会考虑换个工作。这将有助于他们获得新的技巧，扩大自己的社会关系网。

此外，薪酬与在同一家公司工作的年数之间呈现一种有趣的关系。你获得一份新工作，肩负新的职责时总会获得更高的回报。这是因为你对新工作知之甚少，你花费大部分时间来学习。但是一旦你停止学习，你获取的回报就变低，因为你现在只是为了钱而不是为学习而工作。当然，如果你继续留任、升职，你的职位几乎不可替代，你可能再次获得回报。

哈佛商学院的毕业生们也在他们工作的公司里寻求股票期权，他们艰苦谈判获取股票期权的条件。基本上，股票期权是开始日期（期权授予日期）和最后期限（到期日）之间，以商定的价格（履约价）购买公司股票的期权。履约价越低越好，开始日期越早越好，到期日越晚越好。随着股票价格上升，股票期权以投资收益的形式增值。如果转换成股票，股票期权将产生股息（更多的投资收益）。如果出售，股票期权产生大量的钱，可用于投资其他领域。

## 把每一美元都当作你的员工

我们采用一种非常简单但切实有用的方式来看待金钱：把每一美元视为你的员工。这一思想充分体现在畅销书《富爸爸，穷爸爸》（*Rich Dad, Poor Dad*）中：“穷人和中产阶级为钱工作。富人让钱为他们工



作。”你必须让你的员工工作，也就是拿你的钱进行投资。

另一种方法是把每一美元都看作能长成大树种子。这就是利滚利的力量。你可能已经知道复利。它就像银行告诉你的一样，如果你把钱存在银行，它们将会“增长”。你把银行利息连同原有投资一同存放在银行，随着时间的推移，原始投资所赚取的利息又生出利息，就像一粒种子长成了一棵树，树结出许多种子，这些种子又长成更多的树。当然，储蓄账户是回报率最低的方式之一。那么这些种子中较高的回报率的那颗实际上值多少钱呢？我们来算一算，如果你一天投资1美元，年回报率20%，仅仅32年后，你就能拥有第一个100万美元。如果每天投资10美元，但年回报率10%，你仍然可以在不到35年的时间内拥有百万美元。这就是复利的力量。据称爱因斯坦曾经说过，“复利永远是最伟大的数学发现”。而美国的开国元勋之一本·富兰克林认为复利可以“把石头变成金子——钱能生钱，钱生出的钱能生出更多的钱”。

一旦钱成为你的员工或者能长成树的种子，你当然希望能有尽可能多的钱。你想要拿这些钱进行投资，让这些员工们工作起来，让这些种子长成参天大树。那么如何确保你有尽可能多的钱用于投资呢？你可以通过明确投资与支出之间的差别，以及节省开支和费用来实现。

投资是产生或可能产生钱的投入行为；支出则不会产生钱。投资将钱变成员工，为你赚取更多的钱；支出意味着你谋杀了为你赚钱的员工。例如：

---

投资	花销
债券	新车
股票	新LV手提包、新阿玛尼衬衫等
不动产	购买食物，上餐馆
公司	看电影
收藏品	度假
家	家

---

为什么上面的表格里两次提到了“家”？大多数人把家作为一项投资，但他们做过些什么？

- 以市场价甚至高于市场的价格来购买他们最喜欢的房子，而不是通过议价找到最佳的选择。
- 仅凭个人喜好购买他们希望生活的地区，即使它是一个过度建设且价格过高的地区，而不是在一个正确估值的地区。
- 花费过量的钱翻新和装修住处。
- 不停地购买东西，导致一大笔债务。因此，他们每月的按揭支付过于巨大以至于没有钱可供存下来进行其他的投资。

与此形成对比的是，就我所知的大多数哈佛商学院毕业生在职业生涯初期，把他们的家视为一项投资。他们以低于市场的折扣价购买房屋，然后提高交易价格，直到可以卖出好价钱。他们聪明地利用杠杆作用，并确保支付按揭后有足够的钱参与其他的投资。只有当他们积累了足够的财富时，才购买他们梦想中的家园。

很多人在支出消费后才把剩下的钱存起来。但是把钱当作你的员工时，这就像是“首先牺牲掉你需要牺牲的，然后再让剩余的员工来为你工作”。你应该考虑换一种方式：你应该养成先储蓄用于投资的钱，然后再消费的习惯。乔治·S·科雷森（George S. Clayson）在《巴比伦富翁的秘密》（*The Richest Man in Babylon*）一书中强调了古人成功的关键秘诀之一：“拿出你收入的一部分存起来。”但很多人只存剩下的钱。富裕的人往往先存钱，然后再靠剩下的钱维持生活。这样做就大有不同了，不仅可以确保你有钱投资，也迫使你计划开支，如果剩下的钱不足以应付你的支出，储蓄会是很好的来源。

## 投资收入的来源一：不动产

如果美元是你的员工，他们应该投入到什么样的工作中？如果每一美元都是一粒种子，种子如何才能长成参天大树呢？换句话说：我们应该在何处投资？

在讨论在何处投资之前，首先必须强调投机和投资之间的区别，并且了解其中的风险。当你希望得到回报时，你的行为即为投机。结果全凭运气，超出你的控制。赌博或买彩票就是投机。购买不动产时，认为不管你选择怎样的房产，它都将随着时间的推移增值，也是一种投机（这正是2008年美国不动产市场和金融危机的主要根源之一）。投资是获取回报，你通过做出战略和计划，进行研究和分析，管理你的投资来增加获取回报的概率。哈佛商学院的重点是投资，而不是投机。

了解风险也同样重要。没有人有可以预言的水晶球。即使你努力进行了所有的研究、分析和规划，只要你投资，你就总会有赔钱的风险。常言道：“没有风险就没有回报。”哈佛商学院不会告诉你如何尽量减少风险。这是因为风险同可能的回报往往是成正比的。关键不在于尽量减少风险，而在于管理风险。管理风险意味着你已经了解相关的风险，并确定你可以承担，可能的回报值得你承担这一风险。

投资收益可能来源于方方面面。我钟爱的三个来源是不动产、证券市场和私人公司。据我所知，大部分哈佛商学院的毕业生在这三项中至少有两项甚至更多投资。投资渠道多元化有助于风险管理，因其意味着多样化的高安全性和更多的机会。为了管理风险，大多数人从简单的小型投资开始，随着经验的增加，一步步从事更加复杂和较大的交易。本书将讨论不动产和证券市场，但不讨论私人公司，投资这些公司需要处理资金来源、产业评估、企业评估、估值、监管和退出等复杂的事宜，这需要用一整本书来解释。而且它要危险得多，往往需要比不动产和证