



之所以辉煌，源于杰出的理念与方法
哈佛商学院的出色，令其得以成就无数的商界精英
你是否渴望了解“美国思想库”在经商方面的精髓

若你的答案是肯定的，请你走近——

哈佛 经商课

BUSINESS CLASS OF HARVARD

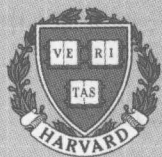
厉娜◎编著

最先进的经营理念 最经典的商业案例 最出色的商业运作方法
才能造就商界最顶尖的人才



中国城市出版社
CHINA CITY PRESS

F715
zd37



哈佛 经商课

BUSINESS CLASS OF HARVARD

厉娜◎编著



中国城市出版社
·北京·

图书在版编目(CIP)数据

哈佛经商课 / 厉娜编著. —北京: 中国城市出版社, 2012.9

ISBN 978-7-5074-2634-2

I. ①哈… II. ①厉… III. ①商业经营 IV.

①F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 192825 号

责任编辑 宋凯 (booktaste@163.com)

装帧设计 美信书装设计

责任技术编辑 张建军

出版发行 中国城市出版社

地址 北京市西城区广安门南街甲 30 号 (邮编 100053)

网址 www.citypress.cn

发行部电话 (010) 63454857 63289949

发行部传真 (010) 63421417 63400635

总编室电话 (010) 68171928

总编室信箱 citypress@sina.com

经销 新华书店

印刷 北京集惠印刷有限责任公司

字数 240 千字 印张 17

开本 710 × 1000 (毫米) 1/16

版次 2012 年 10 月第 1 版

印次 2012 年 10 月第 1 次印刷

定价 28.00 元

版权所有, 盗印必究。举报电话: (010) 68171928

前言

哈佛商学院

如果说哈佛大学是全美所有大学中当之无愧的王冠，那么，哈佛商学院便是王冠上那颗最璀璨、绚烂的明珠。哈佛大学的经历与成就是辉煌的，而在这些成就中，大部分应归属于哈佛商学院。

建立于1908年的哈佛商学院是美国最著名的培养企业人才的高等学府，美国人一向称之为“商人、主管、职业经理人的西点军校”。许多大企业家与政治家都在这里学习过。在全球500强中，1/5的高级管理人员来自于哈佛商学院。哈佛工商管理硕士学位更是早已成为了权位与金钱的象征，为许多的年轻人所渴求。

为了对学生的各种技能进行培养，哈佛商学院一共设置了多达12门的必修课与多门的选修课。可以说，那些哈佛学子在走出校门后之所以能够在商场上打拼出自己的一片天空，有大半是因为自己在校期间便已经积累下了大量的管理理论与全方位的知识技能。

我们之所以编写这本《哈佛经商课》，便是为了让更多渴望在商界中一展身手的人们可以从中获得哈佛商学院课程中那些最精髓的知识，为自己在商场打拼积攒一些知识与技能。

本书一共分为三大篇，分别从个人提升、运作经营与管理控制三大方面入手，并分为12个小方面，对一个优秀的商人应该具备的能力、素质与专业技能进行了尽量完善的阐述。



书中对身为一个优秀的管理者最应该拥有的个人能力进行了详细的评说，现代观念的必要性、个人语言对于企业所产生的影响、在人际中扩展自己的生意都指明了一点：企业管理者对于整个企业的运作有着不言而喻的重要性。其中，如何利用自身的各种技能加大对企业运作的影响力，是本篇的重点阐述。

在运作经营篇里，主要通过对企业运作与经营过程中的战略方向选择、市场营销渠道、决策形成的过程与如何对企业进行评价等四大方面进行理论加案例的阐述，指出了管理者在企业的运营过程中最应该注意哪些问题，最应该将注意力集中在哪些方面。

在管理控制篇中，我们主要着手于五大方面：财务管理、内部的协调、上下级的管理与沟通、如何进行人力资源的利用、做优秀的总经理。这五大主题不仅可以有效地帮助企业管理者更好地判断出企业的运作情况，更能让管理者看到在利用最少资源的前提之下，如何实现最优秀的资源运作。

在基于哈佛商学院的经典案例与理论的前提下，《哈佛经商课》对于企业管理与发展过程中的决策理念与技巧进行了详细的阐述。同时，对于怎样才可以进行更明智的决策，给出了针砭入理的见解。每一方面的撰写，都将主题与重点进行了明确，从而使人们可以更好地看到，哈佛的商业理念到底是如何运作的。

基于哈佛商学院在商界内不容置疑的影响力，再结合其权威性、创新性、应变性与前瞻性，我们期望通过这本《哈佛经商课》，来达到对那些渴望成功的商界人士产生具有现实指导意义的目的。

期望本书的出版，对那些希望学习商业管理、正从事商业活动的人员与渴望投身商界的读者，都可以产生积极的作用。

目录

哈佛商学院

前言 001

上篇 个人提升篇

Class 更新自我观念，才能看到商机 002

1

1. 谋略决定人生 / 002
2. 科学决策才能引领潮流 / 006
3. 将必胜信念建立于危机感、紧迫感上 / 010
4. 拥有信息，才能拥有未来 / 013
5. 危机考验全面素质 / 017
6. 让时效发挥到最大程度 / 021

Class 掌握语言技巧，让听说更完美 025

2

1. 表达方式决定接受程度 / 025
2. 把握好情绪，再展开铺述 / 029
3. 倾听并不是竖起耳朵就可以 / 033
4. 处处都行得通的尊重问题 / 036
5. 全力避免言语上的失误 / 040
6. 如何让谈判达到最佳效果 / 044



Class 重视人际交往，塑造强大人脉 048

3

1. 成功依赖人脉，人脉推动成功 / 048
2. 看准目标，让交往人群精化 / 052
3. 用对方法，便能拥有最可靠的人脉 / 055
4. 妥善处理人际冲突 / 059
5. 变现人脉，增加人脉可利用价值 / 062

中篇 运作经营篇

Class 选对战略方向，平稳创新前进 068

4

1. 战略选择决定企业前途 / 068
2. 可怕的零和竞争 / 072
3. 差异性战略下提升企业执行力 / 076
4. 作战整体化的重要性 / 080
5. 在创新中追求深化战略定位 / 084
6. 实现战略控制，让行为与目标更配称 / 087

Class 做好市场营销，赢得市场份额 092

5

1. 做产品，首先进行市场环境分析 / 092
2. 让整合营销带企业走入新竞争时代 / 096
3. 市场定位：针对顾客展开焦点战略 / 100
4. 正确的定价帮助打响价格大战 / 104
5. 品牌价值最大化让企业走得更远 / 108
6. 从动机营销到任务营销 / 112



Class 了解决策过程，理智进行分析 117

6

1. 从创新角度进行全面决策 / 117
2. 让组织决策体现最优化 / 121
3. 在多元与专一发展之间做好抉择 / 125
4. 走出经验，进行独立决策 / 128
5. 让库存跟随市场销售变动 / 131

Class 做好企业评价，更好参与竞争 136

7

1. 让发展目标更系统化的方法 / 136
2. 找出竞争弱势，培养核心竞争力 / 140
3. 保证信息安全，做好信息评价 / 144
4. 绩效评估帮助促进团队发展 / 148
5. 找好方法，对运营效益进行衡量 / 151

下篇 管理控制篇

Class 通过财务管理，良好运作资金 158

8

1. 做好财务管理目标的明确工作 / 158
2. 先看成本，才能计算利润 / 162
3. 资本经营中恰当负债 / 166
4. 协同效应在并购中的使用 / 169
5. 从报表中看到危险与利益 / 173

Class 搞好内部协调，建立企业文化 177

9

1. 有责任，才能建立强大团队 / 177
2. 企业文化意义在于何处 / 181



- Class 3 3. 让组织告别复杂，走向简洁 / 184
4. 协调关系：既是对手，又是同事 / 188
5. 引导建立自我管理型团队 / 192
6. 利用授权促进员工积极性 / 195

Class 10 恰当管理沟通，发挥公平平等 199

1. 让冲突得到合理的发泄 / 199
2. 所有的失误皆源于沟通不畅 / 203
3. 掌握沟通方法，远离困难谈话 / 206
4. 听取下属的声音与意见 / 210
5. 恰当指正，正确引导 / 214
6. 会而有议、议而有决才是成功的会议 / 217

Class 11 调动人力资源，实现以人为本 221

1. 人力管理应以组织需要为前提 / 221
2. 用人所长，方能发挥资源最大化 / 224
3. 卓越用人，从人才选用入手 / 228
4. 绩效——人才管理的最薄弱环节 / 232
5. 如何管理人才流失 / 235
6. 让员工看到成长希望 / 239

Class 12 做优秀总经理，发挥强大影响 243

1. 现代总经理的定位 / 243
2. 拥有高创造力的人才能领导企业 / 247
3. 让冒险精神引领成功 / 251
4. 让软硬权力为你营造管理氛围 / 254
5. 提升自我情商领导力 / 258

哈佛
经商课
上篇

个人提升篇

Class 1

更新自我观念，才能看到商机

在哈佛商业课中，及时接受各种现代观念，让自己从中感受到商界信息的变幻，并及时地获取最有利于自我发展的那些理念，是学子们必须要学会的个人技能。这一技能不仅让他们得以了解到世界上最有可能创造价值的机会，更能让他们在日后真正踏入商场后，拥有更多的成功机会。

1 谋略决定人生

【哈佛商魂】：目标给予的动力

就算是在做最不起眼的事情，我也会一直想着自己的长期目标，这样，枯燥的生活就有了新意，而困难的工作也将因此而拥有克服的动力。

——贝尔电话公司前总裁费尔

【哈佛商规】：拥有谋略，方能明确目标

个人管理其实有很多地方都与企业管理相通，比如，每一个企业都要有自己的愿景与使命，每一个人都要问自己这样的问题：我的人生目标是什么？再比如，企业管理过程中，需要进行战略定位，将有限的资源进一步分



配到合适的位置上；个人管理也需要有谋略思维，怎样才能将有限的时间投入到不同的对象中去。可以说，一个拥有着谋略思维的人往往更容易达成目标、获得人生中的荣耀。

【哈佛商战】：费尔的四大谋略成就公司与自我

在担任美国贝尔电话公司总裁一职长达 20 年的时间里，费尔创造出了一个世界上规模最大的民营企业。在多年前，电话系统属于政府经营项目，然而，只有贝尔公司经营的北美洲不是由政府经营的，而贝尔公司能获得这样的成果，其主要原因在于：

- 由于电话公司必须要对社会大众的服务要求进行预测，所以，费尔在公司中提出了“以服务为中心”的经营口号。他在整个企业中号召，将服务成果视为管理人员的责任，从而使整个高层管理者将职责转移到了组织与资源调整、提供最佳服务上，让自己获得了最恰当的收益。

- 费尔认为，电讯事业属于全国性经营，不能以传统的“自由企业”进行自由经营，而是应将有效的“公众管制”作为基本目标。“公众管制”一方面使公众的利益得到了保证，另一方面，又使贝尔公司的经营更加兴旺。

- 费尔主导成立了贝尔研究所，如今，该研究所成为了企业界最成功的科研机构之一。在费尔看来，一个企业若没有竞争力，便无法获得有效的成长，而电讯工业中，技术是保持自我活力的关键。

- 在 19 世纪 20 年代，费尔提出想法，许多企业之所以会被政府并购，多半是由于自我无法获得深入发展所需要的资金。为了确保贝尔可以一直民营，费尔开创了一个大众资金市场，发行了美国电话电报公司普通股份，这一普通股份被中产阶级视为主要投资对象，在保证顾客赢利的同时，也使公司获得了大量的资金。

费尔的谋略不仅让贝尔电话公司在长时间的激烈竞争中依然保持着蓬勃发展的趋势，同时也使费尔成为了世界上少有的出色管理者之一。虽然许多人都已清晰地明了个人谋略管理有着怎样的重要性，但是，如今大多数人



依然没有拥有自己的谋略思维。哈佛商学院教授克里斯滕森指出，就算是在哈佛商学院这样全球顶级的学府中，每年他们从世界上招收的最优秀的900名学生里面，依然有许多人并没有认真地对生活的意义与未来发展进行过清晰的考虑。一个没有对个人谋略进行过认真思考的人可能依然可以赢得事业上的成功，但是，我们很难说，他们能够获得完整的成功人生。

【哈佛经验】：培养谋略思维，促进竞争取胜

之所以要培养谋略思维，是源于谋略思维的特殊功能：

1. 对事物发展起到优化作用

所有的事物在发展的过程中总是会具备多种的可能性，它有可能会发展成这样，也可能会发展成那样，但最终只会有一种可能变成现实，而这种现实的实现，需要看客观环境与主体能动性的发展。谋略思维的作用之一便是在各种可能中进行择优化选择，即在综合考虑了各种因素、条件之后，确立起一种既符合客观事物本性、又对自我最为有利的策略，并排除其他策略，从而在最大程度上达到自我目的。

2. 对事物的发展进行调节

大至国家、小至个人，都不期望自己的内部、内心处于不稳定状态下，更不希望内部各个要素与其他外界事物之间处于矛盾、对立的状态。但是矛盾时时存在，此时，各主体想要达到相对平衡与稳定，便需要谋略思维进行的调节。调节功能即寻找矛盾双方的连接点与共同接受区域，令双方达到稳定状态，令失衡走向平衡，同时创造出新的平衡。

3. 对事物的进程进行控制

谋略思维的控制功能是指个人对于思维对象采取某种方式，以达到良好制约，是个人利用事物间普遍联系、相互制约以及事物间发展进行巧妙、智慧的控制，使思维客体受到影响，并朝着有利于自我的方向发展的过程。这种控制并非通过强制手段来实现，而是通过制造舆论、影响心理、利用规范与设置假象等方式来进行。



谋略思维的基本功能总是会在实际运用的过程中相互起作用，而且个人是否具有丰富的知识与经验，是否具备强有力的思维能力，是否具有较强的应变与观察能力，直接决定了谋略思维的成败条件。一方面，现代社会早已被强烈的挑战与竞争意识和无法预测的未来色彩所充斥，想要在这种比赛与竞争中赢得胜利，个人便必须要保持雄厚的实力、机智的谋略与有效的战术。竞争会促进个人谋略思维的大发展，而具备了谋略思维的个人与组织又必然会凭借着自我实力在竞争中赢得胜利。另一方面，想要拥有谋略思维，个人便必须要具备以下几方面的条件。

1. 思维主体性

指个人应该具备自主性与主观能动性，可以对自己的自主选择进行维护与遵从。主体性往往会随着实践活动的增多与发展而获得不断地加强，理论上进行主体性的强调，往往表面为实际生活中对实践的自觉，即不断地强调与训练自我主体性，使自我可以自觉地参与到实践活动中去。每一个人、特别是处于管理岗位上的人都应对自我主体性进行加强与培养，使自己对工作、职业的尽职尽责表现得明显起来，这对于我们解决工作中所遇到的矛盾、调动他人工作积极性、调解人际矛盾、在对外活动中维护本组织利益具有莫大的帮助。

2. 思维独立性

个人谋略思维的独立性，是在各种场合下，个人都应具有不受外界与他人干扰、独立作出判断的能力。在进行问题的思考与具体采取行动措施时，我们往往会受到竞争对手、自我心理变化的影响，而思维的主体需要将这些不利的因素暂时地抛开，让自己既不受他人诱导，又不为环境所左右，从而做出正确的选择。

一味强调独立性，只会使独立性走向僵化发展，思维独立性的成功培养要求个人拥有思维应变性。应变性指个人在遇到了某些预料之外的情况发生时，做到随机应变。应变性对于个人极为重要，它是有条件的应变，是在分析客观情况基础上的应变。个人是否具备应变性是个人能否获得思维独立性



的关键所在。

3. 思维自控性

指个人可以对自我情绪、好恶与事情的发展进程进行良好的自觉控制。若无法做到这一点，个人便无法对事情做出正确的判断，从而使谋略思维发挥出正确的作用受到负面的影响。

以上是个人应该具备的谋略思维特征，这三种特征相互交织、相互渗透，在共同作用之下，使个人谋略思维在实践活动中发挥出巨大的作用。

2 科学决策可能引领潮流

【哈佛商魂】：决策重视落实与执行

决策并非追求完美的方案，而是追求方案是否能够得到切实可靠的落实与执行。

——哈佛商学院教授罗莎贝斯·莫斯·坎特

【哈佛商规】：管理即决策

哈佛商学院一直在传递给学生们这样的信息：管理就是决策，决策是管理的核心。它对于组织决策者的能力要求是快速反应、快速决策、快速判断、快速行动与快速修正。决策能力是管理者为了维持组织生存必须要具备的最低素质。可以说，做出科学的决策是一个管理者个人综合素质的具体体现，更是他的主要工作。而管理者决策水平的高低更是对企业的成败产生着巨大的影响：美国兰德公司曾经对此做出过估计，世界上因经营不善而倒闭的大企业中，有高达 85% 是因为管理者做出了错误的决策而导致的。

【哈佛商战】：从低端迈入高档的精工舍

瑞士钟表一向在钟表行业中独占鳌头，但是这一现象曾经被同样是钟



表生产企业的日本精工舍打败。在“二战”后，精工舍并非世界顶尖钟表生产企业，而且素有“精工不精”之称，但是，当时的精工舍却将超越“钟表王国”瑞士当成了自己的目标，而想要超越瑞士，日本钟表便必须要独辟蹊径。

在1960年于罗马举行的奥运会上，所有用于比赛计时的“欧米茄”几乎全部是机械钟表，但是石英钟表却只有寥寥几部。

此时，精工舍的工程师认定，发展石英钟表是使日本钟表业腾飞的关键。很快，精工舍研制出了高性能、平均日差仅为0.2秒的951Ⅱ型石英计时器，而且这一计时器要比普通意义上的瑞士石英表轻了许多。

在1963年1月份，精工舍向奥委会申请：期望为东京奥运会提供跑表、大钟等精密计时设备，而951Ⅱ型石英计时器的杰出表现使奥委会心动不已，于是，在1963年5月份，奥委会作出答复：请精工全面协助。

在1964年，精工舍所生产的钟表一举夺得了由瑞士名表“欧米茄”霸占了长达17次之多的奥运会计时权，这使瑞士人大为吃惊，他们终于意识到，自己遇到了一个强而有力的竞争对手。

1970年，精工舍的石英电子表顺利研制成功；1974年，其旗下生产的液晶显示石英电子表投放市场。一步步的前进，使瑞士钟表原本的王牌地位被一点点剥夺。随后，精工舍人继续向着抢占高档手表的目标进发，并于1980年，顺利将瑞士“珍妮·拉萨尔”公司收购，而“精工·拉萨尔”手表的诞生，标志着精工舍顺利跻身世界一流名表企业，成为了世界高档钟表企业中不容忽略的一员。

所有的企业与管理者都拥有最美好的理想，理想的树立永远是相对容易的，但关键在于个人如何去树立这种理想：在所有的选择中，列出自己最佳的选择，找出最容易制胜的渠道，是使目标实现的最佳渠道。可以说，做到了以上几点，便会使决策成为艺术与科学的双重结合，更是个人理想与企业目标顺利达成的关键。



【哈佛经验】：科学理性的决策需要四步骤

哈佛管理决策中指出，管理者的基本职责概括起来无非是两个方
面：做正确的事，正确地做事。不管是做正确的事，还是正确地做事，都需要管理者拥有理性、稳定而科学的思维方法与习惯，而不是毫无定性地朝令夕改。一般而言，科学而理性的决策需要靠以下几个方面才能正确地建立：

1. 对问题进行界定

对问题进行正确的界定往往是决策是否科学、是否理性的前提，一旦偏离了正确的界定，决策便有可能走向错误的方向。对问题的界定并非几句简单的话语描述便可以，对问题进行定义，是为了对范围进行设定、将细节理清，以方便管理者更清晰地对复杂的状况进行评估与分类，同时赋予问题新的秩序。在进行问题界定时，管理者需要对以下几个问题进行思考：

- 发生了什么问题？
- 问题是什么时候发生的？如何发生的？造成了怎样的影响？
- 为什么会发生这样的问题？是什么样的原因引发了这些问题？抑或是这些问题的爆发只是一些特定人群的借口？
- 这些问题是否可以分割成小问题？将问题切割成小问题即管理学中的“剥洋葱法”，它可以让我们在诸多的细节中，借助于各种分析方法，对问题进行逐个的排查，原因便很容易水落石出，从而更清楚地看到问题的真实面目。

对问题进行界定、理清需要花费大量的时间，在决策的过程中，很可能因为新资料的发现而拥有了不一样的看法，因此问题定义是一个持续而漫长的过程中，在经过不断地调整与重新的解释之后，我们才能获得一次比一次更完整、更清楚的看法。

2. 决策前期做好准备

决策准备需要从三个方面进行：

- 进行有意义的资讯搜集：在进行资料的搜集之前，你必须要评估，自