



不出国门就能读的哈佛精品课程

哈佛公开课研究会◎编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE



不出国门就能读的哈佛精品课程



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

哈佛商务课/哈佛公开课研究会编著. —北京:
中国铁道出版社, 2013. 1
(不出国门就能读的哈佛精品课程)

ISBN 978-7-113-15345-8

I. ①哈… II. ①哈… 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(2012)第 220249 号

书 名: 哈佛商务课

作 者: 哈佛公开课研究会 编著

责任编辑: 张艳霞 电话: 010-51873179 电子信箱: zyxbooks@126.com

编辑助理: 董苗苗

封面设计: 王 岩

责任校对: 张玉华

责任印制: 赵星辰

出版发行: 中国铁道出版社(100054, 北京市西城区右安门西街 8 号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 700 mm×1 000 mm 1/16 印张: 13.5 字数: 189 千

书 号: ISBN 978-7-113-15345-8

定 价: 29.80 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社读者服务部调换。

前 言

哈佛大学位居常春藤盟校的八名联盟成员之首。在全球各大研究机构以及报刊所提供的排行榜上,哈佛大学几乎占了世界上每一个第一的宝座。例如,在久负盛名的《美国新闻周刊》大学排名上,桂冠常年都被哈佛摘得。作为闻名于世的学府,哈佛大学培养出的精英分散在各个领域。从哈佛大学中曾经走出 6 位美国总统,曾经产生 34 名诺贝尔奖得主,而世界级的文学家、思想家、学术创始人,等等,也比比皆是。可以说,在任何领域都能够找到哈佛的校友。

如今的哈佛大学早已不只是一所学校,更是一个品牌,一个象征成功的品牌。它不断地向社会输送着一批又一批的成功人士,让他们的辉煌照亮整个世界。在经济高速发展的今天,巨商富贾们凭借资本的力量已经成为了世界风云变幻的主角。而在这些人中,哈佛出身的人则占据了很重要的地位。

2012 年 5 月 27 日,美国知名财经杂志《福布斯》评出了产生亿万富翁最多的美国 14 所大学,其中哈佛大学以拥有 50 名亿万富翁校友而名列榜首。在《福布斯》评出的 469 位美国亿万富翁排行榜中,其中 50 名曾在哈佛大学就读。其代表人物包括微软前董事长比尔·盖茨、微软首席执行官史蒂夫·鲍尔默、纽约市市长迈克尔·布隆伯格、媒体巨头维亚康姆董事长兼首席执行官雷石东等。与名列第二的斯坦福大学相比,哈佛所拥有的亿万富翁校友数量整整多出了 20 位。

那么,究竟是什么让哈佛大学成为商界精英的摇篮?而畅游在哈佛校园里的莘莘学子又都接受了什么样的商务精神和理念?这些问题都深深吸引着成千上万想要在商海逐鹿的天下英豪。本书将会为你解读那些从

哈佛走出,或者深受哈佛商学智慧影响的世界商业巨子们的成功智慧。

本书围绕十个方面对哈佛大学的商务理念进行分析,为读者解读哈佛商界精英们是如何经营和管理自己的企业的。在战略方面,他们懂得从思维到行动的转变,让战略成为企业永恒驱动力;在企划方面,他们能够统筹规划,让企业在发展中实现效益最大化;在谈判方面,他们以实际行动告诫所有的同行,要学会从对抗到合作,让对方无法在谈判中说“不”……

此外,哈佛的商业精英们在营销投资、财务管理、人脉构建、人力资源管理、信息管理以及危机管理方面也都有着独树一帜的理念,能够带给读者很多的启发。

本书囊括了许多世界商业精英的成功案例,对其成长历程进行了深刻的探讨。当你走进这本书,汲取到哈佛商者经营成功的精华,一定能够使自己从格局上更上一个台阶。

哈佛大学的教授经常这样告诫学生们:“如果你想在进入社会后,在任何时候、任何场合下都能得心应手并且得到应有的评价,那么,你在哈佛的学习期间,就没有晒太阳的时间。因为每个伟大的梦想都需要孕育和灌溉的恒心。”

你也是一样,纵使你没有进入哈佛商学院进行深造的机会,但是,只要你怀揣坚定的梦想,不断地汲取哈佛精英馈赠的养分,然后对自己要走的路进行有条理的规划,你就能让自己无限接近商界之巅,成就盖世伟业。

目 录

CONTENTS

第一课 哈佛战略课

从思维到行动,让战略成为企业永恒驱动力 3

经营不是赌博,决策不是碰运气 4

深思熟虑,勾画出未来蓝图 7

制定经营战略,驾驭发展方向 9

提高预测力,看清市场走向 11

高瞻远瞩,用整体观念统筹全局 13

立足当下,保证战略的可行性 15

着眼未来,关注长远利益 17

致力于把握尚未浮出水面的商机 19

第二课 哈佛企划课

规划保证最高效率,统筹实现最大效益 23

确认并优先考虑你的目标 24

全是重点就等于没有重点 26

给事物分类,分出轻重缓急 29

珍惜时间,从时间管理开始 31

“紧急”和“重要”哪个优先 34

建立活动日志,提高工作效率 36

保持充沛的精力,从计划开始 38

不要做出假设性的回答 41

第三课 哈佛谈判课

从对抗到合作,在谈判中让对方无法说“不” 45

全世界赚钱最快的方法是谈判 46

营造出轻松的交流环境 48

原则式谈判:不要在立场上讨价还价 50

把人和事分开 53

着眼于利益,而不是立场和情感 56

为共同利益创造选择方案 58

有凭有据,更能让人信服 60

准备多种方案,提出最佳选择 62

坚持使用客观标准 64

了解对方的实际利益 66

千万不要随意做出不恰当的让步 69

化解冲突,赢得谈判又不失友谊 71

第四课 哈佛营销课

砍掉库存,让终端卖场变成营销盛宴 75

营销计划的核心是准确定位 76

价格战,打还是不打 78

销售员是天生的,还是培训出来的 80

洞察力不可或缺 83

你有充满感染力的激情吗 85

看到市场需要,创造狂热顾客 87

服务客户,让“上帝”更满意 89

第五课 哈佛投资课

打开投资黑箱,利用经济枯荣循环获利 93

- 靠工作致富是愚蠢的想法 94
- 把每一分钱都当做你的员工 96
- 投资之前,衡量你能承担多大风险 99
- 不动产投资,做好长期规划 102
- 资产配置,让投资结构合理化 103
- 找到适合自己的投资理念 105
- 时刻保持清醒,避开投资陷阱 108

第六课 哈佛财务课

从资本到知本,让财务管理有章可循 113

- 盯准效益,赚得多是硬道理 114
- 以最少投入,获得最大产出 116
- 做好成本管理,让每一分钱都创造价值 118
- 不能忽视资金的时间价值 119
- 关注现金流,别让资金链断裂 122
- 不可不纳和可以不纳的税 123
- 不惧风险,但要有额外收益补偿 125

第七课 哈佛人脉课

做好人脉,白手起家也能站在财富巅峰 129

- 人脉的积累比知识的积累更重要 130
- 哈佛校友的人脉网络 133

由草根青年到美国总统 135
身价是由人脉圈的价值决定的 137
哈佛商学院实际上就是一个构筑人脉的集训营 139
穷也要穷在富人堆里 141
应纳入囊中的 10 种人脉 144

第八课 哈佛人力资源课

哈佛制造,一场关于 HR 的浮华盛宴 149

协作创造力量,培养精诚团队 150
力求发挥自己和别人的长处 152
善于激励,调动大家的积极性 154
你也能管理自己的上司 156
不要最优秀,只要最合适 159
让唯唯诺诺的员工学会说“不” 161
用对一个,能带好一批 163
你的工作包括果断裁人 166
建立评估标准,提高销售业绩 168

第九课 哈佛信息管理课

倾听市场声音,用市场信息打造竞争优势 171

掌握信息,避免效率损失 172
什么样的数据和信息对你有用 174
数据只是数据,你要得到消息 177
运用洞察力,识别虚假信息 179
信息不是目的,要挖掘其中蕴含的财富 181

耳聪目明,化解不对称信息 183
信息共享,拿你的苹果换橘子 186

第十课 哈佛危机管理课

调整应变力,让企业在危机中存活 189
预见危机,把问题消灭在萌芽状态 190
危机管理的精髓是收获潜在机会 193
想要基业长青,变革是处理危机的准则 195
危机应对,关键在于处理速度 198
放弃眼前的利益摆脱危机 200
发动全员,共度难关 201
总结经验,建立自我纠错机制 204



俗话说：“商场如战场。”作为一个企业的领导者，想要在商场上有一番大作为，就必须懂得制定巧妙的战略规划。战略一词源于希腊语 strategy——词义为将军，本用来比喻指挥军队的艺术及科学。但在经济高速发展的当今时代，这个词在商业经营与管理中被用来描述一个组织、企业如何在发展目标和发展方向上为自己定位。而人们所说的战略规划，其实就是指企业制定了长期目标并付诸努力将其实现的一个过程。同时它也是一种从思维到行动的转换，一个企业有了战略作为永恒的驱动力，也就意味着离成功更近一步。而只有那些善于为企业做出长期规划的领导者，才能够使企业“永葆青春”！

第一课

哈佛战略课

从思维到行动,让战略成为企业永恒驱动力

经营不是赌博,决策不是碰运气

在醒着的时候,要学会策略地去经营和管理自己的人生和事业,而不是将其看做是一场赌博,亦或是异想天开地等着好运的到来。

——德鲁·吉尔平·福斯特 美国历史学家,现任哈佛大学校长

有人说,商业不过是赌博,经营、决策都得靠运气。然而,众所周知,哈佛是商界精英的培养基地,很多赫赫有名的成功人士都是从哈佛走出来的,这本身就预示着经商可不仅仅是赌博和碰运气这么简单,其中必然存在着某种普遍性的、可操作的成功智慧。

世界上规模最大的护肤产品公司——强生公司的前任总裁拉尔夫·拉森曾经说过这样一句话:“成长是赌徒的游戏。”可能会有不少人认为,那些商界精英的成功大多都来自于一种赌徒式的冒险精神和坐等天上掉馅饼的绝世好运。然而,事实并非如此,他们的成功固然是因为他们那种堪称胆大包天的决断,而且这种决断绝大多数情况下都不是理性的,但这是一种对未来的超前预见力和不断挑战自己的进取精神,以及对机遇的极强掌控力的具体体现。其中,保罗·盖尔文就是不断挑战自己从而获得成功的代表。

保罗·盖尔文是摩托罗拉的创始人,他做事雷厉风行。盖尔文所经营的公司会经常设置一些极富挑战性的目标,这些让别人看似不可能完成的目标往往都不断地激励着他手下的工程师去完成。

20世纪40年代末,盖尔文为电视机事业部定下了一个难度相当大、甚至很多人认为脱离现实的目标——要在第一年以179.95美元的单价卖出10万台电视机,并且还要有一定程度的利润。在那个时候,盖尔文手下

的一位经理说：“这么大的生产能力，我们的新工厂根本就不具备。”而另一个人则抱怨：“那个数量只是个理想目标，我们根本无法实现，那种销售量会让我们变成业界第3或第4大厂商，而我们在家用收音机方面，最好的成绩也不过是第7或第8。”此外，一位负责生产的工程师说：“我们甚至不能肯定成本是不是能够降到200美元以下。”

面对手下员工的纷纷抱怨，盖尔文镇定自若，他不急着更改目标，或者作出多么详细的辩解与分析，只是回答说：“我相信我们肯定能卖到这个数量。在你们拿出用这个价格、卖出这个数量的利润报表给我看之前，我不想再看任何成本报表。我们一定要努力做到这一点。”

后来，摩托罗拉确实只用了一年的时间，就晋升为电视机行业的第4大制造商。更为重要的是，在制定目标的过程中，盖尔文将一种追求进步的驱动力思想灌输给了他手下的员工。使他们能够逐渐适应承受压力的同时，产生能够在公司里重复制定挑战性目标的运作形态，这不仅能够加强员工的自觉性，也能够不断地培养他们善于决策的能力。

在培养儿子继任公司总裁的时候，盖尔文不断向儿子强调“保持公司前进的重要性”，同时也继续强调往任何方向大力前进胜过坐以待毙。此外，盖尔文还不断地建议大家，要时刻谨记自己追求的东西。

1959年，盖尔文逝世了。几十年后，他的公司依旧遵循运用决策来维系公司的正常运转的经营策略。公司的员工都懂得时常运用具有挑战性的目标，来抓住一切可能带来盈利的商机这一道理。这些挑战性的目标包括“成为先进电子工业主力的目标”、“赢得鲍尔德里奇国家品质奖的目标”、“实现极高品质表现的目标”，等等。在盖尔文去世以后，他的儿子兼继承人罗伯特·盖尔文用“自我革新”这个词语来表达不断转型的理想，并时常借助投身于大胆计划的决心去实现这些理想。

从盖尔文的企业管理策略中，我们能够看出，企业的经营绝不是一场赌博，而是需要有胆识、有策略地进行。而要做出正确的决策，也绝不是仅仅靠碰运气能实现的，而是要有能够抓住机会，能够当机立断的决断力。

绝大多数人都听说过美国的摩根银行，它是世界金融界的风云角色！而它的管理者 J·P·摩根也是一个十分懂得抓住机会、当机立断的人。

J·P·摩根于 1857 年大学毕业。历经了多番努力，他最终顺利进入了邓肯商行。有一次，他去古巴出差为公司购买海鲜产品。正当他要离开的时候，一个人在身后叫住了他：“先生，您需要买咖啡吗？我半价卖给你！”“半价？”摩根表现得相当吃惊。看到摩根惊讶的表情后，那个人赶紧上前解释。原来，这个人是个船长，来自巴西，原本是要与一个美国商人做买卖，给他运送一大批的咖啡，不料那个美国人破产了，于是这船咖啡就被积压下来，卖不出去了。船长十分诚恳地看着摩根：“先生，我看您也像个生意人，如果您能买我的咖啡，那就真的是帮了我一个大忙了，我给您算半价好了！”

与船长进行了一番诚恳的交谈后，摩根十分心动。他清楚地知道享誉世界的南美咖啡是相当有价值的，如今能够用半价买下这些咖啡肯定就相当于捡了个大便宜。于是，摩根毫不犹豫地替老板邓肯做了这笔生意，买下了这船咖啡。岂料，得知此事之后，邓肯却大发雷霆：“谁让你擅自做主的？这船咖啡绝对不许以公司的名义买！”

这对摩根而言可谓是晴天霹雳，钱都给人家了，退货是不可能的！再三思索，摩根决定自己来做这笔生意！于是，摩根从同为商人的父亲那借了一大笔钱，赔付给了老板，将这船咖啡归于自己名下。就在摩根买回咖啡后不久，巴西就出现了罕见的严寒天气，咖啡产量锐减，价格暴涨，这就使得摩根手中的咖啡利润倍增，邓肯知道以后非常后悔。

摩根的父亲通过这件事情，惊喜地发现自己的儿子十分具有商业天赋，于是，就又给了他一大笔钱，让他自己去商界闯荡。看准了金融业发展前景的摩根，很快就成立了摩根银行。此后，他四处打探商机，不断地向大企业挑战，不久就从同行中脱颖而出，很快便成了美国金融界首屈一指的风云人物！

摩根的事例告诉人们，决策从来都不是碰运气。摩根不是一时冲动，也不是因为运气好才“转危为安”。而是在看到商机的时候，他能够果断地

做决定,不但赚了钱,还让父亲认识到自己的才华,可谓是一箭双雕。俗话说:“机不可失,失不再来。”要想成为商业精英,就必须学会当机立断,在机会到来的时候紧紧握住!

经营企业不是一场赌博,那些所谓的运气与天分都只不过是旁人在看到精英、富翁们的成功之后强加上去的闪耀光环。世界上没有谁的成功是靠幸运之神的青睐一蹴而就的,商场里也不存在无休止的好运,更没有无尽头的低迷。因此,在机遇面前有策略地放手一搏,要比你浪费时间去赌一把、等待运气降临睿智得多。

深思熟虑,勾画出未来蓝图

成功始于想法,但是,只有想法却没有付出行动,还是不可能成功的,只有经过深思熟虑后付诸行动的人才能得到自己想要的东西。

——比尔·盖茨 微软创始人,哈佛肄业

在哈佛,几乎每个学生的心中都有属于自己的一幅未来蓝图。他们对于明天的构想并不是幻想,而是他们的远大目标。有了目标,人才能有前进的动力,也才能激情迸发地朝着心中美好的生活奔跑。远大的目标是船在海洋中行驶时的罗盘;是人在黑暗中摸索时的灯塔。而一个人想要树立一个适合自己的远大目标,首先要做的就是要学会深思熟虑,以避免自己处于一团乱麻的状态。

所谓深思熟虑,简而言之就是审时度势。其中的“时”包括三个要素:好时机、坏时机以及一般时机。当遇见好时机的时候,做事情就有可能会事半功倍。反之,时机不好的话,也有可能事倍功半。而当时机一般的时候,那就要依靠个人的努力,几乎没有取巧的可能。此外,“势”也包括三个要素:强势、弱势以及均势。势强时,就如同是从山上向山下滚下石头,无法阻挡。势弱时,就像是从山下往山上滚石头,相当费力,而且还不一定