

# 100

创建于1636年的哈佛大学是美国最古老的高等学府。  
迄今为止，有6位美国总统出身于哈佛；  
32名诺贝尔奖金获得者和美国500家大财团中  
三分之二的决策经理们从这里走出来……

## 哈佛经典教案

HAFOJINGDIANJIAOAN

周明 编/广东旅游出版社



# 100

## 哈佛经典教案

周明 编/广东旅游出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

哈佛经典教案 100/周明编. - 广州:广东旅游出版社,  
2001.5

ISBN 7-80521-901-X

I. 哈… II. 周… III. 企业管理 - 高等学校 - 教案 (教育) - 美国 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 22216 号

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路 30 号之一 邮编:510600)

广东番禺官桥彩色印刷厂印刷

(番禺市石楼镇官桥村)

广东旅游出版社图书网

([www.travel-publishing.com](http://www.travel-publishing.com))

广东旅游网

([www.gdtravel.com](http://www.gdtravel.com))

850 × 1168 毫米 32 开 6.5 印张 120 千字

2001 年 5 月第 2 版 2001 年 5 月第 1 次印刷

---

印数:1—3000 册

定价 9.00 元

## 内容简介

创建于 1636 年的哈佛大学,是美国最古老的高等学府,也是世界最负盛誉的名牌大学之一。三个多世纪以来,哈佛大学培养了无数的政治家、科学家、作家、企业家及学者。迄今为止,有 6 位美国总统出身于哈佛;32 名诺贝尔奖金获得者和美国 500 家大财团中三分之二的决策经理们从这里走出来.....

“为增长智慧走进来,为更好地为祖国和同胞服务走出去。”这是哈佛大学的校训,也是哈佛的精髓所在,今天它的意义应该是为全人类服务的,精神的魅力是无穷的。因此,我们特邀有关专家将哈佛教案的精髓浓缩成《哈佛经典教案 100》,让广大读者在学习和工作中有所参考和借鉴。

# 100



## 哈佛经典教案

HAFOJINGDIANJIAOAN

创建于1636年的哈佛大学是美国最古老的高等学府。  
迄今为止，有6位美国总统出身于哈佛：  
32名诺贝尔奖金获得者和美国500家大财团中  
三分之二的决策经理们从这里走出来……

ISBN 7-80521-901-X



9 797805 219010 >

责任编辑：唐建福  
封面设计：郭 炜  
责任技编：许 佳

ISBN 7-80521-901-X  
F·112 定价：9.00元

此为试读，需要完整PDF请访问：[www.ertongbook.com](http://www.ertongbook.com)

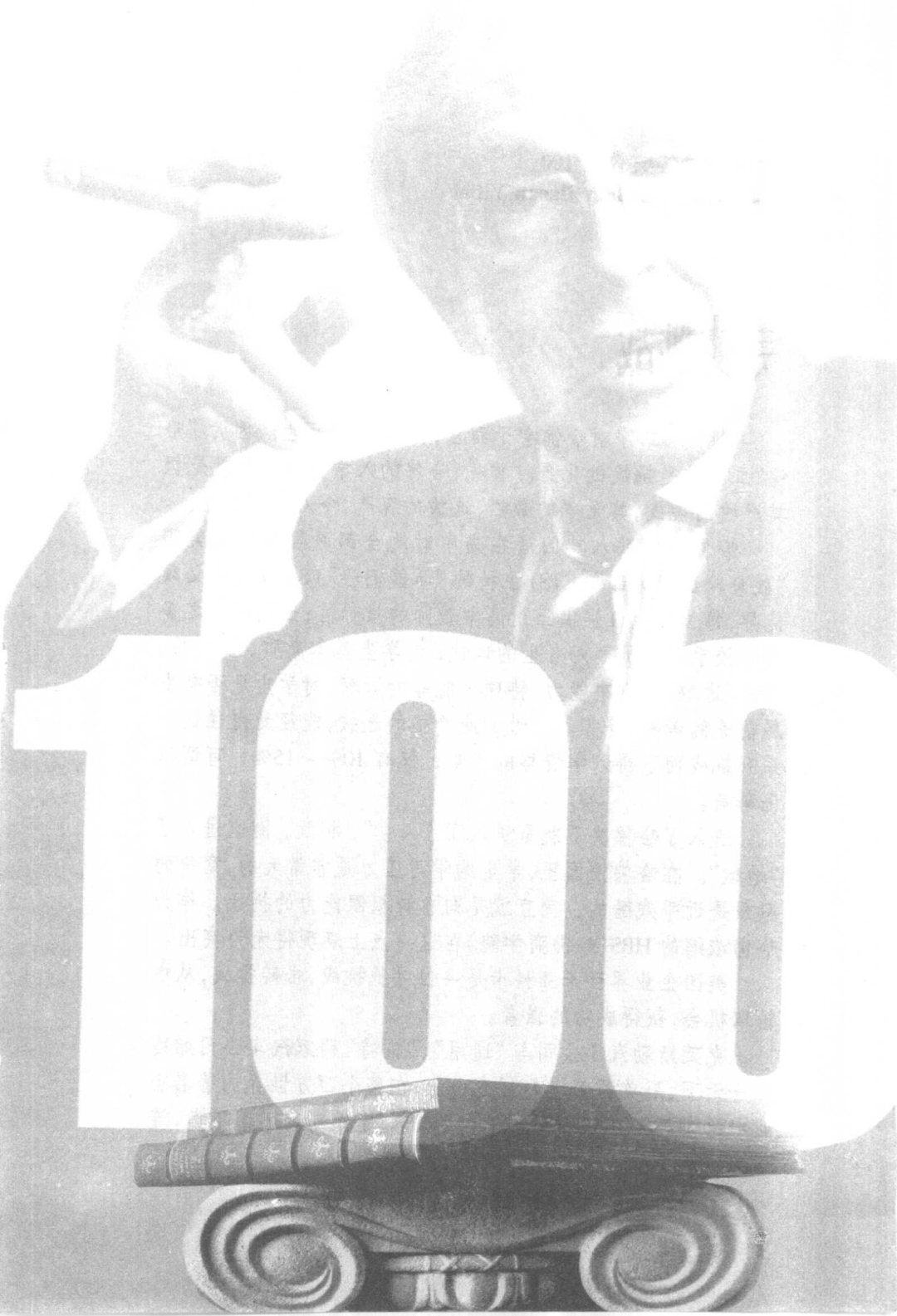
# 目 录

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 1)寻找挑战.....           | 2  |
| 2)瞄准目标,有的放矢 .....     | 4  |
| 3)高瞻远瞩,把握主动 .....     | 6  |
| 4)质量,市场竞争的标准 .....    | 8  |
| 5)人是最重要的资产 .....      | 10 |
| 6)运筹帷幄,精心策划 .....     | 12 |
| 7)“预谋”者胜 .....        | 14 |
| 8)把握机会,兵贵神速 .....     | 16 |
| 9)自信心——推销员必不可缺 .....  | 18 |
| 10)投其所好,适才适所 .....    | 20 |
| 11)强化质量意识 .....       | 22 |
| 12)企业发展中的人才作用 .....   | 24 |
| 13)调动部属,承担责任效果好 ..... | 26 |
| 14)企业成败在于员工素质 .....   | 28 |
| 15)临危不惧,败中取胜 .....    | 30 |
| 16)企业管理的“团队精神” .....  | 32 |
| 17)企业文化,刚柔相济 .....    | 34 |
| 18)知己知彼,不断创新 .....    | 36 |
| 19)管理人才需要的是办事能力 ..... | 38 |

|                        |    |
|------------------------|----|
| 20) 价格在销售中的作用 .....    | 40 |
| 21) 小商品做成大生意 .....     | 42 |
| 22) 管理沟通的能量 .....      | 44 |
| 23) 提高基于对工作的热情 .....   | 46 |
| 24) 置之死地而后生 .....      | 48 |
| 25) IBM 员工的自豪 .....    | 50 |
| 26) 扬长避短, 从谏如流 .....   | 52 |
| 27) 好风凭借力, 把握好机遇 ..... | 54 |
| 28) “失败与成功相伴而生” .....  | 56 |
| 29) 管而不死, 合理利用人才 ..... | 58 |
| 30) 明确目标才能取胜 .....     | 60 |
| 31) 标新立异, 出奇制胜 .....   | 62 |
| 32) 正视困境, 适时调整 .....   | 64 |
| 33) 巧妙放权, 发展迅速 .....   | 66 |
| 34) 另辟思路, 别出心裁 .....   | 68 |
| 35) 非价格竞争的重要性 .....    | 70 |
| 36) 从谏如流, 立于不败 .....   | 72 |
| 37) “耐克”成功定位掀热潮 .....  | 74 |
| 38) 因地制宜, 因时而变 .....   | 76 |
| 39) 善于运用时间 .....       | 78 |
| 40) 别开生面出神奇 .....      | 80 |
| 41) 不断创新, 适应变化 .....   | 82 |
| 42) “不战而屈人之兵” .....    | 84 |
| 43) 不拘一格, 唯才是举 .....   | 86 |
| 44) 捕捉信息出奇招 .....      | 88 |
| 45) 开发新产品的关键 .....     | 90 |
| 46) 管理要实现目标和价值 .....   | 92 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 47)善于学习,变化中求生存 .....  | 94  |
| 48)面对现实,着眼明天 .....    | 96  |
| 49)一切为了顾客 .....       | 98  |
| 50)目标集中,互助创新 .....    | 100 |
| 51)“IBM 就是服务” .....   | 102 |
| 52)预测变化主动多 .....      | 104 |
| 53)提高经营管理效率 .....     | 106 |
| 54)管理中的员工导向方法 .....   | 108 |
| 55)知难而进,迎难而上 .....    | 110 |
| 56)“销货始于售后” .....     | 112 |
| 57)服务好小买卖也大有作为 .....  | 114 |
| 58)下级如何“管理”老板 .....   | 116 |
| 59)利用信息迅速行动 .....     | 118 |
| 60)市场调查的胜利 .....      | 120 |
| 61)善于识才,利用“外脑” .....  | 122 |
| 62)企业内部公众关系的重要性 ..... | 124 |
| 63)有效的与人相处 .....      | 126 |
| 64)无情地剖析自我 .....      | 128 |
| 65)创造机会,开拓未来 .....    | 130 |
| 66)慎密筹划,步步推进 .....    | 132 |
| 67)戴安娜的孕服启示 .....     | 134 |
| 68)把不幸化为机遇 .....      | 136 |
| 69)勿以事小而不为 .....      | 138 |
| 70)“万能博士”的决策 .....    | 140 |
| 71)优良服务的效益 .....      | 142 |
| 72)竞争对手的敌与友 .....     | 144 |
| 73)不耻下问,善于学习 .....    | 146 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 74)发挥人才作用的管理方法 .....  | 148 |
| 75)“咬定青山不放松” .....    | 150 |
| 76)企业管理中的表率作用 .....   | 152 |
| 77)有效报酬系统作用大 .....    | 154 |
| 78)不守陈规,激发创意 .....    | 156 |
| 79)实干发现机会 .....       | 158 |
| 80)能抓住时机就是运气 .....    | 160 |
| 81)满足消费者的期望 .....     | 162 |
| 82)“蓝色巨人”的奋斗精神 .....  | 164 |
| 83)逆水行舟创大业 .....      | 166 |
| 84)集中力量,重点突破 .....    | 168 |
| 85)管理的艺术 .....        | 170 |
| 86)“知彼”还须“善知” .....   | 172 |
| 87)一业为主,多元开发 .....    | 174 |
| 88)人才就是生产力 .....      | 176 |
| 89)推销员的信心 .....       | 178 |
| 90)各显神通的管理办法 .....    | 180 |
| 91)“阿尔迪”经营之法 .....    | 182 |
| 92)待机而动,一鸣惊人 .....    | 184 |
| 93)希尔顿的微笑服务 .....     | 186 |
| 94)企业管理的概念技能 .....    | 188 |
| 95)促进销售的妙招 .....      | 190 |
| 96)企业用人之道 .....       | 192 |
| 97)充满信心,百折不挠 .....    | 194 |
| 98)扩大经营,峰回路转 .....    | 196 |
| 99)坦诚相见,上下同心 .....    | 198 |
| 100)着眼明天,立于不败之地 ..... | 200 |



## 寻找挑战

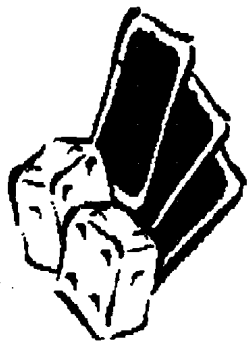
“挑战”二字对哈佛学子而言，丝毫不陌生。因为“哈佛”二字就是挑战的化身。首先，哈佛的入学资格审查就是极其严峻的挑战，其竞争的激烈，选拔的森严，令人不寒而栗。

哈佛要求欲入其门者在高中时的全部课程成绩及美国“教育测试服务部”(ETS)主持的“学能测验”(SAT)成绩必须优异，每位学生应提供三封高中教师的推荐信；三到四次之多的学校录取委员会对考生的口试；对学生基本素质，如人品、意志、进取心、办事能力、特殊才能等的考察，对学生是否有发展前途的考察，等等。经过如此严格的选拔，能经受得住这一系列挑战而取得入学资格的考生，仅有 10%~15%，可谓凤毛麟角。

进入了哈佛决不就是进入了“天堂”，相反，倒似进入了“地狱”。在哈佛校园里，学生的学习压力是非常大的，竞争的激烈是近乎残酷的，简直就是向自身极限能力的挑战。作为哈佛浓缩的 HBS(哈佛商学院)在这一点上表现得尤为突出。

美国企业界巨子亚科卡是一位寻找挑战，击碎挑战，从中拾取机会，获得成功的强者。

克莱斯勒汽车公司与“通用”、“福特”两家汽车公司始终三分天下，是美国第十大制造企业，在整个西方世界的著名企业中排在第 14 位。进入 70 年代以来，克莱斯勒屡遭不幸，连



年亏损,到 1979 年,当年亏损 11 亿美元,负债 8 亿美元,在美国 500 家大公司的排位急剧下跌到第 17 位。经济界人人认定,克莱斯勒倒闭指日可待。

在这风雨飘摇之际,克莱斯勒公司董事长亲自出马,请亚科卡接掌公司帅印。经过深思熟虑,亚科卡毅然接手了这个气息奄奄的公司。显然,这对亚科卡是严峻的挑战。亚科卡也深知这一点,但他更懂得,挑战与机遇并存,机遇是成功的前奏。

经过数年的挑战与艰苦卓绝的搏斗,亚科卡终于击碎了挑战,找到了机遇,并把机遇铸为成功——克莱斯勒公司“死”而复生。

寻找挑战,很少有人会去主动寻找挑战,因而,有杰出成就的人就少之又少。如果你愿意去寻找挑战,你就会有更多的成功机会。因为挑战意味着风险,风险蕴含着机会,机会孕育着成功。

总之,凡是成功的企业家和他领导下的企业及员工,在打入国际市场的时候,都是凭着一股“全心投入”的精神来迎接困难和挑战的。

## 瞄准目标,有的放矢

近年来在美国企业界流行着一种新的营销手段——瞄准目标销售法。这种方法通过电话调查、直接邮寄调查表或现记录顾客购物情况等各种途径,查询哪些顾客经常购买竞争对手的产品,然后经过一番分析和筛选,给一些顾客寄送本企业的样品或购物优惠券,诱使他们改变原来的购买习惯。这一方法取得了意外的成功。美国新英格兰州的一家超级市场就凭此法使营业额仅一年就增加了 3000 万美元。正如一位公司经理所说:“这种方法真了不起,钞票花的是地方,因为你心里明白,你所争取的是竞争对手的顾客。”

瞄准目标销售法为什么能够成功呢?其关键的原因是这一方法看准了市场需求,能投顾客之所好。正是由于做到了“知己知彼”,才终于大获全胜。

从 1957 年或许更早些时候起,麦克纳马拉就和莱特一直在提倡小型车,但是却遭到相当的阻力。不过,麦克纳马拉在 4 年之内下令进行了 14 次市场研究,终于搜集到足够的事实和数据,能够说服决策阶层,在 1958 年 3 月批准他和莱特生产一款小型车。

“猎鹰”就是一部他设计构想出的只求实用的代步工具。猎鹰是一部概念车,设计构想多半来自麦克纳马拉针对外国车买主、经销商和消费者所做的市场研究结果。福特公司上



上下下甚至叫它“纸上汽车”，因为整部车可以说是福特部门的设计师访问过成千上万美国民众之后，从研究报告里堆砌出来的成果。他们调查民众对汽车的各种意见，从汽缸数目、车身长度、乘客人数到耗油量，再根据所得的事实来做决策，而不再凭借直觉，研究结果也非常符合麦克纳马拉的经济观念。

他认为车子的目的就是要以最低的成本把人从一个地方送到另一个地方，没有任何蛇足的经济代步工具。猎鹰使他的观念得以落实，他希望创造一部朴素、干净、实用又经济的车子。这样的一部车，对正统汽车迷绝对不具吸引力，亨利·福特也不会觉得兴奋。

1959 年秋天，猎鹰正式问世，车子总重量只有 1074 公斤，比标准的福特少了将近 700 公斤，车长也比中型的福特短了 1 尺多，任何人的车库都可以放得下。猎鹰推出后一炮走红，成为 1959 年三大汽车公司推出的经济车中最畅销的车款，单是在第一年，猎鹰就卖出 417000 辆，公司获取了十分可观的利润。

猎鹰的成功暂时阻挡了来势汹汹的进口车，它受欢迎的程度与利斯的大道巡弋或是艾德瑟形成强烈的对比。

## 高瞻远瞩,把握主动

如果我们分析一家公司的成功史,很容易就能够得到一种印象,就是这家公司是在一位先知的守护下而得以开创和发展的。很多人在听到这些成功企业家的故事后,都常常会惊叹他们的决策所具有的先知特点:每个决策回顾起来都极合逻辑。

可是决策者当时并没有做很多分析,他只是对未来做了某种假设,并且尽管有许多不确定因素,却一再做了正确的决策。这是否表示企业家只是敢下赌注而且侥幸赢了而已?不错,这种决定涉及对不确定因素的判断,因为对前文所讲各因素进行分析受到时间和金钱的限制,但这种判断是可以由合理的推论来支持的。事实上,在不断成功和高瞻远瞩的管理决策中都有可以辨识的模式。特别是能够遵循以下五个步骤的企业人士,都被视为高瞻远瞩的企业家。

把握主动权。在情况还没发生变化之前就预测到变化,就采取对策,跟在别人后面一时,但不能跟在后面一世。

60年代初,福特公司敏锐地觉察到汽车市场发生了微妙的变化。他们很快从潮水般的市场上发现,跑车和豪华车正受到越来越多的新一代美国人的喜爱。这些年轻有钱、乐于享受的知识分子在等待一种外型美观、操作容易、价钱公道的新产品。福特汽车公司立即集中一批年轻、有冲劲的专家们



夜以继日地设计新的汽车。终于在 1964 年春，他们赶在纽约世界博览会之前达到了目的。他们给它取了一个新的、富于朝气的名字——野马。奇迹被创造出来了。白领阶层认为是豪华、漂亮的汽车，蓝领阶层则视它为地位和荣誉的象征。广阔的市场为福特汽车公司赢来滚滚利润，沦落的福特家族也得以再次主宰“汽车王国”。

为了避免管理资源过于分散，一家公司的营运范围不能过于广阔。问题在于营运范围如何界定。高瞻远瞩决策的第一步就是承认唯一能确保营运得到长期稳定的方式，也即从使用者目标功能的角度去界定营运范围，并据此将市场加以区隔。

把一种商品的开发、市场、顾客，甚至最后的盈利，都把持在自己的手中。

这正是“把握主动权”这一商家素养。人是高智能动物，人们时时刻刻在认识所处的社会，并尽其力去适应或改造。改造便是把握主动权的行為。

把握主动权，就是控制事情的起源、发展、终结，把全过程中的时间、速度等众多因素操纵在手中，让它慢它就慢，让它快它就快。竞争激烈的商场中，谁把握了主动权，谁就最有可能取胜，人生竞技场上，谁把握了主动权，谁就可以成功。

## 质量,市场竞争的标准

质量有产品质量和服务质量之分。随着科学技术和社会经济的发展,人们对产品质量和服务质量的要求越来越多也越来越高了。就实物产品而言,人们把它的质量理解为能够满足用户要求所具备的各种自然特性,包括产品的性能、寿命、经济性、适用性、安全性和可靠性以及外观、色泽、气味、手感等;此外产品的销售服务和售后服务也影响产品的质量形象。对产品质量的这些要求是由现代社会用户对市场的基本期望决定的。

现代企业只有注重上述质量方面的要求,以质量求发展,才能走出自己灿烂的“生命”路。

50年代美国大名鼎鼎的飞机制造商欧雷芙·比切生产的小型飞机订价都在15000美元以上,同行们为了与她竞争,所设计的同类飞机价格都在13000美元左右。为此,公司的研究人员纷纷向欧雷芙提议制造较廉价的飞机。他们一致认为,如果价格降不下来,在销路上一定会吃亏的。在价格上差2~3千美元,当然是个很显著的数字,但在内部结构上的差异却是很微小的,一般人不宜觉察,所以买便宜货的人也就自然多了。

“那么,我们为什么不能以现在制造的飞机削价求售呢?”欧雷芙笑着明知故问。