

哈佛 智慧 与 经商

哈佛智慧是一种能力 更是一种理想



Harvard's Wisdom And Commerce

哈佛智慧与经商

欧文 编著

宗教文化出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛智慧与经商/欧文编著. —北京: 宗教文化出版社,
1997.3

ISBN 7-80123-076-0

I. 哈… I. 欧… III. 商业经营-通俗读物 IV.F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 22401 号

哈佛智慧与经商

欧 文 编 著

宗教文化出版社出版发行

(北京市崇文区沙子口路 72 号 邮编: 100075)

各地新华书店经销

北京丰台区洛平印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开 11 印张 250 千字

1997 年 3 月第一版 1997 年 3 月第一次印刷

印数: 1—10000

ISBN 7-80123-076-0/C·24 定价: 16.80 元

哈佛博士的光环

——前言

提起“哈佛”，我并不感到陌生，我的一位老同学前几年从哈佛大学获得了医学博士的桂冠，目前仍在美国执教、搞新的科研课题。

27年前，我们同时高中毕业，同时上山下乡，以后又同时被公社党委重用，走上了那所山村民办中学的讲台。不过，后来我们再也没有“同时”过，他上了大学，我仍然呆在中学的讲台上，直熬到民师转正（至于后来“下海”上了北京是另一回事）。遥想当年，我们这些老同学、老知青、老同事，常笑话他：“想当博士生”，“出国留学”，想不到众口铄金。果然言中。

那是什么年代？读了书就得“上山下乡”，一张白卷可以上大学，一则小学生的日记被捧上“反潮流”的英雄宝座……总之，事物的结局往往脱出人们思维的正常轨道，又反过来拽着人们的思维逆行倒转。在那年月里，我们这些老知青压根儿没指望：数理化里能淘金，顺时针能走出理想的前程！唯有他，从高中到知青点，到中学讲台，十年如一日，不离数理化，每天晚上坚持作题两个钟头，别人看他那劲头说他是“拼”两个钟头，他说“我玩两个钟头”。不过，他每晚只玩两了钟头，不多不少，按时睡觉，他说：“在我的时效分子式中，始终保持分子大于分母。”他作题从不钻牛角尖子，碰上难题，不是抱上蓝球去跑几个漂亮的“三步栏”，就是蒙上被子呼呼大睡，他要“难题”跟他一起去“运动”，去梦游，……

在那个“新生事物”层出不穷的年月里，他“我行我素”，象一只脱轨的电车上的脱轴的轮，我们总以为他生活在思维的误区里。后来才发觉他在这种思维的错角中从没错过一次次的好机会：当高考制度恢复时，他第一批考进了省城一所医科大学；大学毕业被分配在县医院放射科，一年后又考上了武汉医学院硕士研究生；五年后，竟然被一位来北京参加学术交流的哈佛大学的教授相中，推荐他考上了哈佛大学医学院博士研究生；而今已然套上了哈佛医学博士的光环，走向了人生的辉煌，让我们这些当年的老同学、老知青、老同事，一个个望尘莫及，心仪神往。

他，有令人神往的辉煌，但更有令我深思的回忆。1990年暑假，我出差到武汉，专程去看他。当时他刚刚成家，但当我一踏进这个“小康”家庭时，又一次以为走进了感觉的误区：眼前的空间里，几乎所有东西都在不该在的位置上，衣服堆在沙发上，彩电架在板凳上，桌上、床上、茶几上全是书的世界，我也被让在不该坐的床沿上落座。女主人似乎有点尴尬，老同学却如往日般的平常，这反倒使我一下子觉得正常了。如果这里摆设奢华能说明正常吗？

在人的生活、思维的空间里，乃至时空里，何为正常？何为误区？其概念并非同一色。每个人都在延续着自己的生活线条，又都在拓展着自己的思维空间。几年不见了，不知他在哈佛的几年里，黝黑的皮肤白了没有？“两个钟头”的习惯改了没有？房间里那些器物回到各自该在的位置上没有？……

然而，这一些对我并不重要，重要的是：这位老同学、老知青的哈佛博士的光环拓展了我的视野——

哈佛是令人神往的，但真正值得追求的：是人人自性中的“哈佛”。

欧 文

1996年10月于北京西罗园

哈佛智慧与口才

智慧的口才能使难成之事心想事成



Harvard's Wisdom And Experience

哈佛智慧与经商

哈佛智慧是一种能力更是一种理想



Harvard's Wisdom And Experience

经商，需要硬件——能力，也需要软件——理想。能力，是有限的，理想，是无限的。有能力的商人，在手腕上较劲，似乎一伸手便能一本万利；有能力，又有理想的商人，在管理上下功夫，一决策，便能利于天下。

哈佛智慧是一种能力，更是一种理想。哈佛人的理想是什么？请看《哈佛智慧与经商》。

目 录

第一章 天造地设——“无形”的哈佛	(1)
古典式的校园	(2)
哈佛经理学院	(4)
哈佛商学院	(8)
进入 HBS 的“通行证”	(9)
第二章 万商心仪——神秘的哈佛	(12)
“地狱”与“天堂”	(13)
学海茫茫	(14)
识途漫漫	(19)
课外小组	(21)
√六类学生	(22)
√群星璀璨	(23)
√自命不凡	(25)
√文才、口才和耳才	(26)
哈佛人的梦想	(29)
荟萃在哈佛	(32)
√第三章 天公抖擞——哈佛的人才模式	(39)
理想的管理人员	(40)
处理技术问题的技能	(43)
处理人事关系的技能	(47)
形成概念的技能	(50)
基层管理的技能	(53)
各级管理的技能	(55)
高级管理的技能	(58)
管理人才的选拔	(63)

第四章 寓于自然——哈佛的管理风格·····	(65)
自然的管理风格·····	(66)
经理必具的特性·····	(68)
问题的发现与解决·····	(72)
发现机会·····	(74)
主次颠倒·····	(77)
迂回探讨·····	(79)
三大步骤·····	(81)
第五章 磁场效应——哈佛的心理态势·····	(83)
现实的透镜·····	(84)
适应变化·····	(85)
提高基石·····	(87)
角色演变·····	(88)
心理障碍·····	(92)
趋向成熟·····	(95)
自我反省·····	(97)
自我期望·····	(99)
自我调整·····	(101)
自我动力·····	(102)
扩大观察·····	(104)
自身价值的实现·····	(106)
第六章 外星课题——哈佛的 BP 讲座 ·····	(110)
HBS 课程体系的基础 ·····	(111)
实战模拟学习法·····	(114)
3=500 ·····	(117)
洞察机先·····	(120)
明确的定位·····	(121)
决策技巧·····	(125)
高速的分析要领·····	(128)

思考要点	(130)
第七章 群星拱月——哈佛的组织行为学	(131)
企业与职工的和谐关系	(132)
面向实战的思维态势	(134)
三种设计方案	(137)
组织结构的变革	(142)
操作系统杠杆	(148)
人际关系杠杆	(151)
行动计划	(153)
思考要点	(155)
第八章 走马横刀——哈佛的市场营销管理学	(157)
市场分析	(158)
竞争对象的分析	(160)
自身的分析	(163)
扫描范围	(166)
产品定位分析模型	(168)
消费者分析	(173)
分销分析	(176)
促销分析	(178)
定价分析	(182)
保本点分析	(185)
营销方案的因素分析	(187)
思考要点	(190)
第九章 源浚流远——哈佛的人力资源管理	(191)
企业最重要的资产	(192)
参与型的决策	(195)
经营环境分析	(198)
管理目标的设定	(201)
把建议变为绩效	(204)

有效的报酬系统.....	(209)
思考要点.....	(212)
第十章 “电子钱”——哈佛的生“钱”之道.....	(214)
管理得好的钱能生“大”钱.....	(215)
LTV 公司的范例	(218)
财务决策的分析.....	(221)
资金的合理投向.....	(224)
投资规模与时机的选择.....	(231)
资金的筹措.....	(238)
思考要点.....	(242)
第十一章 古树婆娑——哈佛的决策树.....	(244)
决策工具.....	(245)
实际操作 (A)	(246)
实际操作 (B)	(247)
“倒退”的概念	(248)
时间因素.....	(249)
不确定性选择.....	(252)
思维有序的决策.....	(253)
第十二章 天工巧匠——哈佛的 POM 课程	(255)
学生们的“弃儿”	(256)
POM 不可轻视	(259)
流程图的绘制.....	(262)
流程图的量化.....	(265)
POM 的七个“M”	(268)
思考要点.....	(270)
第十三章 和谐公司——哈佛的管理沟通.....	(272)
技术+艺术的学问.....	(273)
沟通的手段.....	(276)
沟通的技术.....	(279)

沟通的方式	(280)
沟通的技巧	(281)
也是艺术	(284)
思考要点	(287)
第十四章 财务魔方——哈佛的管理控制	(288)
把握动向的“雷达”	(289)
合格的公司监事	(292)
差异分析	(295)
同分母的分析方式	(299)
现金收支分析	(302)
思考要点	(305)
第十五章 宇宙膨胀——哈佛的大视野	(306)
未来战略的策划	(307)
学生们扮演大角色	(311)
BGE 分析的四个原则	(315)
国家分析的四个步骤	(318)
经济业绩分析	(321)
战略分析	(326)
思考要点	(329)

第 一 章

天造地设——“无形”的哈佛

真正的哈佛是无形的。这就是她那些鹤立鸡群的子孙们探索真理的灵魂。他们的思想是宝贵的种子，我们的校园赖此而硕果累累。

——威廉·詹姆斯

古典式的校园

在美国最最令人神往的大学，当首推 1636 年建成的哈佛大学了。它是美国最古老的高等学府，也是世界上最负盛誉的高等学府之一。

哈佛大学座落在美国波士顿市中心西北部宁静的绿草如茵的查尔斯河畔，有一组大约 400 幢早期乔治王朝式、维多利亚王朝式或罗马风格的红砖建筑群，数幢或尖峭、或圆浑、或方正拙朴的教学塔楼耸立其间。正是这种古典风味的校园建筑群，三个半世纪以来，向全美乃至全世界诱发出其自身的神秘魅力。

哈佛校园里的教学楼、宿舍、图书馆、博物馆等建筑物，大多以捐献者的名字命名。一幢幢红砖建筑，墙上爬满了常青藤。茂密的林木，如茵的草坪，整洁的林荫路，衬托出一幅古老高等学府的画图。

300 多年来，哈佛大学为美国培养了无数的政治家、科学家、作家、学者，迄今为止，有 6 位美国总统出身哈佛，他们是：约翰·亚当斯；约翰·昆亚·亚当斯；拉瑟福斯·海斯；西奥多·罗斯福；富兰克林·罗斯福；约翰·肯尼迪。哈佛出身的著名人文文学家、作家、历史学家有亨利·亚当斯；约翰·帕索斯；拉多夫·爱默生；亨利·梭罗；亨利·詹姆斯；心理学家威廉·詹姆斯；新闻记者沃尔特·李普曼和约瑟夫·艾尔索普等。著名科学家有：天文学家本杰明·皮尔斯，化学家西奥多·理查兹，地质学家纳萨尼尔·谢勒等。迄今为止，已有 3 名哈佛毕业生，是诺贝尔科学奖金获得者。这里不包括亨利·基辛格。因为他获得的是诺贝尔和平奖，记入了政府官员的史册里。仅美国总统里根内阁的成员中：国防部长温伯格，财政部长里甘，交通部长刘易斯，都是哈佛大学的毕业生。

哈佛大学有许多研究中心，除为教学服务外，也做独立的研

究工作。这些研究中心有：国际事务研究中心，美洲史研究中心，中世纪研究中心，古希腊研究中心，文艺复兴研究中心，俄罗斯研究中心，教育政策研究中心，教育发展研究中心，东方研究中心，环境设计中心，电子计算机中心等。此外还有 2 个天文台，7 个植物园和 60 多个科技方面实验室。燕京研究所是专门研究中国问题的。由美国著名中国专家费正清长期主持工作。哈佛还与麻省理工学院合营城市研究中心和电子加速器。

在哈佛校园的南面，无数巨大的浓荫遮地的榆树和橡树掩映下，一个规模庞大的图书资料系统就座落在这里。这里有 92 家图书馆，是美国最大的，也是最古老的大学图书馆。以怀德纳图书馆为中心，藏书 800 多万册，期刊 6 万多种，缩微胶片资料 75 万套。中文藏书 33 万册，仅次于国会图书馆，在美国大学中居第一位。几十个专业图书馆和资料中心，分布全校各学院。专供本科生用的拉蒙特图书馆、藏书 16 万册，开架阅览。借书查资料，非常方便。

哈佛大学还拥有为数众多的专业博物馆，这也是一般大学少有的。有考古地质博物馆、植物博物馆、地理博物馆、动物博物馆、矿物博物馆、皮博迪人类学博物馆、福格艺术博物馆、古希腊——雷星基德国文化博物馆等。植物博物馆中陈列的玻璃花，3000 多种花朵，千姿百态，巧夺天工，被誉为哈佛的一大宝藏。由德国艺术家和博物学家布拉斯卡父子，花了半个多世纪的工夫，才精心制造出来的，堪称是艺术与科学的结晶。真是：“科学中艺术的奇迹，艺术中科学的奇迹。”每年都有两三万人来自世界各地到哈佛来欣赏玻璃花。

哈佛大学最早叫哈佛学院，是为了纪念捐献者约翰·哈佛，约翰·哈佛曾把自己的一半财产和一个图书馆捐赠给了学校。至今，在哈佛校园内，仍有端坐着手捧书本的约翰·哈佛的铜像。1780 年改名为哈佛大学。

哈佛经理学院

哈佛经理学院是成功与富裕的象征。

目前美国的失业率为百分之七，但哈佛经理学院的企管硕士生（MBA）却有数份聘书任意选择。他们的年薪为四万美元，是美国所有的管理硕士生中最高的。以前，美国的年轻学子梦寐以求的是进入法学院与医学院就读，现在大家却纷纷地挤入经理学院追求那张象征着成功与富裕的企业管理（MAB）硕士文凭。

哈佛大学经理学院创办于1908年，是美国最早的经理学院之一。现在有180多位教授、副教授、客座教授、助理教授、讲师和专业研究人员，哈佛经理学院有27座建筑物，有一个号称世界最大的“管理图书馆”，收藏有关管理方面的各种书籍、文献、资料50万册和期刊6000种，它每年要招收750名两年制的硕士研究生，30名四年制的博士生和2000名各类在职的经理培训，暑期还要招收学制六周的“专业管理（如医疗卫生管理、大学及学院管理等）进修班”。全年可以开设政策、决策、计划、控制、财务、市场、生产运行、科技开发、组织结构、行为科学、数学方法、计算机技术等100多门课程。

经理学院第一期招生59名，当时既没有教学大楼，又没有资金，年经费仅二万九千美元，学校在首任院长益依的十一年任期内，制定了基础课程。经过五年的试办，经理学院终于名正言顺地成了哈佛大学一所正式的研究学院。

经理学院也在战争中几起几落，第一次世界大战期间，学生人数从1916年的142名遽减至1918年的18人，当时整个学院只有3名教师，没有院长，1919年波士顿大银行家多勒姆出任院长。新生激增至412名，相当于第一次世界大战前的2倍。在多勒姆的领导下克服了学校师资不足，教室分散，课程不统一的现状。1923年学校制定了一年级的统一课程，整顿了2年级的必修课。

还开设了以在职经理为对象的管理学课程。

这时又一个迫在眉睫的问题摆在多勒姆的面前，即：增建校舍。1923 年经理学院开展了以 500 万美元为目标的募资活动。募资委员会写信给著名的纽约第一国民银行（即花旗银行）董事长乔治·贝克，请他带头认捐一百万元。贝克在回信中却说：“我对你们的要求很感兴趣，但认捐一百万元并不吸引我。老实说，连五十万我也不打算出。可是如果你们让我独立出资，建设哈佛经理学院的话，我愿意捐五百万元。”

于是，贝克先生的举手之劳解决了经理学院金钱上的烦恼。三年后的 1926 年，750 名学生住进了新校舍。贝克图书馆和摩根办公楼于翌年竣工。

第二次世界大战期间，经理学院的正规教育曾中断了 2 年。学校事实上变成了军事学院。

战后学生人数增加，院长戴维德又一次进行募资。1949 年石油大王约翰·洛克菲勒出资建造了现在的教学大楼，以他的岳父奥里奇之名命名。1950 年克莱斯基基金会捐资建造了餐厅大数克莱斯基楼。要说经理学院的每一幢建筑物都是金钱和成功的象征，一点也不夸张。

1955 年，梯尔院长接任，当时经理学院已在经济上站住了脚。教学大楼的建造亦臻完备。新院长于是将注意力放到管理硕士课程的审核上，增设了有关数学技巧、社会科学和国际商业方面的内容。

1962 年乔治·贝克（与捐资者乔治·贝克同名，但无亲属关系）继梯尔担任院长。在他的主持下，经理学院 1963 年首次录取了女生。1964 年学校添置了电脑，随后又扩建了办公室，兴建了佰登大礼堂。捐赠给经理学院聘任教授用的资金增加了一倍。70 年代，弗雷克院长再次扩建了校舍，现在经理学院共有 25 幢教学办公楼和学生宿舍。在此期间，在职经理人员课程的内容有所增加，与校友的联系也得到加强。