

終極 MBA

1

哈佛

的競爭策略

HARVARD
✦ 翁燕然 著

迄今為止，哈佛大學培養出六位美國總統、
三十三位諾貝爾獎得主、三十二位普立茲獎得主，
以及二百五十六位全球前1000大跨國企業之總裁
或專業經理人和為數可觀的最高法院法官、
內閣院長、將軍、外交家、主教、中小企業主乃至各國元首，
他們究竟在哈佛學到了什麼？
對大部分沒有進入哈佛的我們有何啟示？
本書將為您深入探討。

example

PROFESSIONAL

Practical

CREATIVE

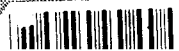
humorous



【終極 MBA】

01

哈佛的 競爭策略



感謝您 購買本書

好書是使人開卷時引人入勝，而閉卷時獲有益處。

本社一直秉持高品質的原則，力求盡善盡美、精益求精，冀望帶給讀者一系列最佳英文進修參考書籍，然而學習英文並非一蹴可幾，持之以恆的努力，才能造就成功的基石。

編著者 / 翁燕然

出版總監 / 歐綾纖

總編輯 / 梁陵姝

美術編輯 / 羅瓊慧

行銷經理 / 王強齡

郵撥帳號 / 07312741 王強齡

定價見封底

版權所有・翻印必究

【序】

哈佛大學——一所有三百六十年歷史的世界頂級大學，建校於美國獨立之前一個半世紀。數百年來，一張哈佛文憑幾乎就是地位與金錢的保證。

哈佛大學之所以能成爲當今世界頂尖大學，與她傑出的教學方法和輝煌的教育成就是分不開的。ABC著名電視評論家喬·莫里斯在哈佛三百五十周年校慶時曾這樣說道：「哈佛曾培養了六位美國總統、三十三位諾貝爾獎得主、三十二位普立茲獎得主、數十家跨國公司總裁，她的影響足以支配這個國家。」

全美最負盛名的五十家律師事務所中，近半數爲哈佛精英主持。哈佛甘迺迪政治學院更是人才輩出，美國及許多國家的政界人物皆出自哈佛這個「領袖的搖籃」，由此走向權力的頂峯，難怪《時代周刊》如此斷言：哈佛大學畢業文憑是美國及世界各國官場的敲門磚和護身符。

哈佛已成爲美國及世界各地學子們神往的「朝聖之地」。然而，每年爲數有限的招生名額、極其嚴格的人學審查與昂貴的學費卻將眾多有志之士拒之門外。

本書從商業的角度介紹哈佛在經濟領域的貢獻，由哈佛商學院的課程及教材實例分析透視哈佛在企業競爭領域中的智慧與謀略，貢獻與技巧。希望讀者能從中領略哈佛智慧的精神，爲事業與人生開闢輝煌的道路。

【終極宣言】

未來是屬於「變」的時代！新知識、新觀念、新趨勢相繼接踵而來，過去的成功經驗，並不能保障你的未來。身處二十世紀末的你我，淹沒在經濟傲人發展、社會失序脫軌的愛恨糾葛中，你的生涯舞台是否感受到猛烈的衝擊呢？在資訊之海的迷航中，終極系列叢書（終極MBA vs. 終極理財）應運時代潮流而生，引領你成為二十一世紀的先趨者，讓你跳脫無所適從的現代人通病，掌握經營管理策略的精髓與理財趨勢的曲線脈動。

二十一世紀是革新與創造雙管並進的知識新紀元，「變化」是新時代唯一可辨認的主調，不變就無法長期生存。社會的淘汰率大於達爾文的「物競天擇論」，這樣的趨勢看似挑戰也是機會。你正摩拳霍霍，為自我的轉型作準備嗎？終極MBA系列教你運籌帷幄的個中精妙，輕鬆握握經管乾坤的祕訣，讓你在「學力」大於「學歷」的人才競爭中，脫穎而出，開拓更寬廣的發展領域。終極理財系列教你積少成「更」多的竅門，預先作好財務生涯規劃，體會「擁有理財聚寶盆，終生煩惱不進門」的悠遊人生。

兩大終極系列叢書是存活於二十一世紀的必備指南，是助你銜接社會運轉大輪的好幫手。你要的不只是一成、兩成的數字增長，而是一倍、兩倍甚至數十倍智慧的累積，只要搭上「終極捷運列車」你就能馳騁二十一世紀，成為攀登金字塔頂峰的佼佼者。

【目錄】

序

第一章

1	當今世界學術重鎮的哈佛大學.....	002
2	哈佛大學是美國最古老的大學.....	004
3	「為增長智慧走進來」——哈佛學子的夢想.....	009
4	心理壓力激發學生競爭求生存的欲望.....	015
5	哈佛培養的是頂尖人才.....	024
6	「怎樣做好一個總經理？」——哈佛商學院的使命.....	029
7	「競爭策略」——哈佛最受歡迎的課程之一.....	036
8	善於創業——別有滋味的教育.....	042
	「選之艱則材者出」——所有教育的指路明燈.....	049
1	在哈佛最大的感受是競爭——進入哈佛之前就被競爭包圍了.....	054
2	哈佛學子與美國智囊團.....	056
3	重整美國經濟的探險家——哈佛學子羅斯福.....	060
	美國頭號智囊——哈佛博士季辛吉.....	064

第二章

4	「如果不去哈佛，你將一生後悔」	069
5	「哈佛教會我創業」	074
6	「哈佛充分表現了美國精神」	079
7	「我們幫助客戶提高競爭力」	083
8	「哈佛這個名字有分量」	087
9	「我在哈佛學的東西很管用」	090
10	競爭與對抗表現在人與人的相互作用中	095
11	從一國經濟走向世界經濟	099
	物競天擇適者生存——從哈佛學到的競爭策略	102
1	時不我待——哈佛大學進門一腳	104
2	「你看得到每一秒鐘」——品質與速度的競賽	108
3	「讓雜貨店推銷我們的手表」	
	——競爭策略正確就能實現利潤	111
4	「信用可靠的伊特那火災保險」	111
	——把握良機孤注一擲	116
5	競爭局勢好比一幅軍事地圖——弄清楚自己的位置	120
6	「不要哭，我們依然喜歡你」——化被動為主動	126

- 人生處處是競爭——從哈佛學到的競爭技巧…………… 134
- 1 「一部彩色電視機九十九美分」——隨時調整策略…………… 136
- 2 「站在巨人的肩膀上」——勇於創新…………… 142
- 3 「打先鋒的賺不到錢」
——競爭策略的目標是建立優勢地位…………… 149
- 4 「貴公司的股票賣不賣？」——在競爭中挫敗對方…………… 155
- 5 「我只對他說『買進』」——領導者的關鍵作用…………… 159

Harvard Strategy For Competition

哈佛的競爭策略



U.S.A

Harvard Strategy For Competition

3 2

第一章

當今世界學術重鎮的 哈佛大學

哈佛大學是美國最古老的大學



哈佛大學創立於一六三六年，是美國最古老的大學，比美國獨立還要早一個半世紀。英國清教徒來到美洲大陸後十六年就創辦了這所大學，三百多年來，哈佛從當年的十二名學生發展到今天的一萬六千八百名學生和二千二百名教師。

迄今為止，哈佛大學培養出六位美國總統、三十三位諾貝爾獎得主、三十二位普立茲獎得主，以及為數可觀的最高法院法官、內閣部長、將軍、外交家、主教、工商企業領袖，乃至各國元首。

早在一八八五年，哈佛大學就醞釀開設管理學課程，當時不少學生不願遵從舊傳統去當牧師、醫生、律師或教師，寧願進入工商界與金融界工作。一八九八年美國戰勝西班牙，獲得菲律賓、波多黎各、關島等地，培養具有大學學歷的殖民地行政管理人員，顯得極為迫切。

哈佛商學院（Harvard University Graduate School of Business Administration）於一九〇八年成立。雖然賓夕法尼亞大學、達慕斯學院、紐約大學、芝加哥大學和加州大學早已開設了管理學課程，但是堂堂的哈佛大學要設一所帶有「銅臭」的商學院，究竟不成體統的確有過一番爭議。與眾不同的是，哈佛大學決定將商學院升格，要求入學者須具有學士學位，於是，哈佛商學院成了美國第一所授予工商管理碩士學位的高等學府。

美國不少大學一向沒有固定教材，教學內容往往是教授個人興趣的累積，有時甚至不過是捐款者感興趣的課題。但哈佛商學院一開始就旗幟鮮明地規定：教學的目的是系統地培養有責任感、有道德的一流經理人才。這一宗旨九十年來從未動搖。

商學院第一期招生五十九名，既沒有教學大樓，也沒有資金，年度經費僅二萬九千美元。在首位院長蓋依的十一年任內，制定了基礎課程；試辦五年，商學院終於名正言順地成爲哈佛大學正式的研究生學院。

第一次世界大戰期間，學生人數從一九一六年的一百四十二名急

劇下降到一九一八年的十八人。當時整個商學院只有三名教師，沒有院長，師資不足，教室分散，課程不統一，更不幸的是沒有跟大公司掛上鉤。

一九一九年波士頓大銀行家多勒姆出任院長。新生激增至四百一十二名，相當於第一次大戰前的兩倍。在多勒姆的領導下，一九二三年制定了一年級的統一課程，整頓了二年級的必修課，還開設了以在職經理為對象的管理學課程。多勒姆的另一要務是增建校舍，一九二三年商學院開展了以五百萬美元為目標的募款活動，募款委員會寫信給著名的紐約第一國民銀行、即現在的花旗銀行、董事長喬治·貝克，請他帶頭認捐一百萬美元。

貝克回信說：我對你們的要求很感興趣，但認捐一百萬元並不吸引我，老實說，連五十萬我也不打算出；可是如果你們讓我獨力出資建設哈佛商學院，我願意捐五百萬元。

於是，商學院的資金煩惱解除了。三年後的一九二六年，七百五十名學生住進了新校舍，貝克圖書館和摩根辦公大樓於翌年竣工。

第二次世界大戰期間，商學院的正規教育曾中斷兩年，學校事實

上變成了軍事學校。戰後學生人數增加，院長戴維德又一次進行募款。一九四九年石油大王約翰·洛克菲勒出資建造了現在的教學大樓，以他岳父奧爾里奇命名；一九五〇年克萊斯奇基金會捐資建造了餐廳大樓——克萊斯奇大樓。要說商學院的每一幢建築物都是金錢和成功的象徵，一點也不誇張。

到一九五五年提爾院長接任時，商學院已在經濟上站穩腳跟，教學大樓的建造亦臻完備。新院長於是將注意力放在工商管理碩士課程的審核上，增設了有關數學技巧、社會科學和國際商業方面的內容。

一九六二年喬治·貝克（與捐資的喬治·貝克同名但無親屬關係）繼提爾擔任院長。在他的主持下，商學院於一九六三年首次錄取了女學生。一九六四年學校添置了電腦，隨後又擴建辦公大樓、興建伯登大禮堂；捐贈給商學院供聘任教授用的資金也增加了一倍。七〇年代，弗雷克院長再次擴建校舍。現在商學院共有二十五幢教學辦公大樓和學生宿舍。在此期間，在職經理課程的內容有所增加，與校友的聯繫也得到加強。

一九八〇年上任的院長約翰·麥克阿瑟在發揚學校傳統的時，

也不斷調整這所著名學府的辦校方針。在他十五年的任期中治校業績斐然，有目共睹：教授從五十名增加到八十一名；商學院基金從一億美元增加到六億美元；用於教研活動的費用從一年一千萬美元增加到五千萬美元；商學院的出版社和在職經理課程每年收入達一億美元。

金·克拉克教授於一九九五年成爲哈佛商學院的第八任院長。哈佛商學院是如今美國最大、最富裕、最具名望，也是最有權勢的管理學校。哈佛商學院的基金達二億五千萬美元之巨，比美國所有其他管理學校的總和還多。商學院目前年度預算達一億美元，其中用於教學研究和課程發展上的資金約三千萬美元。

哈佛商學院已有四萬多工商管理碩士 MBA 校友，如果把參加在職經理課程的人數包括在內，則有六萬之多，他們在美國社會上形成了一股不可忽視的力量。最近一項統計顯示，三〇%的校友畢業二十五年後成爲公司總裁、常任董事、合夥企業主或獨資企業主。二〇%在美國五百大公司裡擔任要職。這樣的校友關係網對任何一個哈佛 MBA 來說都是寶貴的資產。

SECTION
2

「為增長智慧走進來」

——哈佛學子的夢想

哈佛校門上刻有一句銘文：「為增長智慧走進來，為國家和同胞服務走出去。」這句話確切地體現了哈佛的精神。

工商管理碩士課（MBA）是哈佛商學院教學的中心內容，此外還有工商管理博士課（DBA），目前有近百名學生，以及十種專為在職經理人員開設的課程，每年約有一千八百人參加。工商管理博士課程創設於一九二二年，主要為培養師資和研究人員。在職經理人員課程分好幾種，以一九四三年創立的高級經理人員課程和一九六〇年開設的管理能力發展課程招生最多，參加者的學費均由任職公司負擔，教學採用實例法，每周上課六天，參加者一律住校。

哈佛有四種為高級管理人員開設的課程：