



哈佛商学院如何造就精英，如何让他们从优秀到卓越？

聆听顶级商学院的成功商训

洞悉商业智慧



改变人生命运



中国时代经济出版社
China Modern Economic Publishing House



中国时代经济出版社
China Modern Economic Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛商训 / 商智编著. —北京: 中国时代经济出版社, 2012.10
ISBN 978-7-5119-1284-8

I. ①哈… II. ①商… III. ①商业经营
IV. ①F715
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 227840 号

书 名: 哈佛商训

作 者: 商智

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市丰台区右安门外玉林里 25 号楼

邮政编码: 100069

发行热线: (010) 83910203

传 真: (010) 83910203

网 址: www.cmepub.com.cn

电子邮箱: zgdsjj@hotmail.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京市密东印刷有限公司

开 本: 710×1000 1/16

字 数: 238 千字

印 张: 14.5

版 次: 2012 年 11 月第 1 版

印 次: 2012 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5119-1284-8

定 价: 32.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社发行部联系更换
版权所有 侵权必究

前 言

向渴望成功的商业人士致敬

中国的商业人士已经充分认识到，如今自己正置身于一个充满奇迹与变革的时代。在市场经济的有力推动下，我们的生活几乎每天都在发生意想不到的变化。20世纪初，意大利移民安东尼奥·梅乌奇发明的电话被富人视为稀罕玩意儿。如今，互联网出现之后，即使是普通公民也不再对迅捷的异地通讯感到陌生。梅乌奇发明电话近40年之后，贫穷的查尔斯·梅里尔于1914年5月在华尔街7号创办了著名的美林公司（严格来说是这家公司的前身），并预言“华尔街必将成为未来的主要街道”（更多地是指无形的街道），进而融入人们的生活。今天，将近一个世纪过去了，现实已经远远超出他的预期——债券和股票投资已经成为众多商业人士每天都要处理的事务，而不再是少数富人独舞的领地。

在这个充满奇迹与变革的时代，人人皆有利用商业手段追求财富的权利。而现实生活当中，确实有越来越多的追梦人不再选择去做一个普通人。他们不希望在毫无生气的生活虚掷光阴、碌碌无为，他们渴望进行有意义的商业冒险，不愿意在任何一位卓有成就的商业精英面前瑟瑟发抖。尽管很多追梦人的意志非常坚定，但事

实表明，经商不仅是一种有关经验和直觉的艺术，而且是一种有关商业知识、技能和法则的学问。很多志向远大的追梦人可能具备了经商的潜质，但往往因为不了解基本的商业知识、技能和法则而最终埋没了自己的才华。而那些堪称伟大的商业精英无不注重对基本的商业知识、技能和法则的全方面、多层次的掌握，并在实践中不断予以修正。

本书的主要内容正是对一些基本的商业知识、技能和法则的具体介绍和详细阐释，只是这种介绍和阐释主要建构在哈佛大学或者说哈佛商学院的知识系统基础之上。而我们之所以选择从哈佛的视角来介绍和阐释商业知识、技能和法则，主要基于以下两个方面的原因：

首先，我们不得不承认，哈佛的确掌握了足以改变世界的先进商业知识、技能和法则。正如哈佛校训所言，哈佛真正做到了令自己的学员“与柏拉图为友，与亚里士多德为友，与真理为友”。关于这一点，我们只需粗略地回忆一下这里曾走出的各个领域的众多著名人物以及他们为这个世界所做的贡献，便能窥见端倪。这其中首先要提到的，自然是包括西奥多·罗斯福、约翰·肯尼迪、乔治·布什在内的7位美国总统和包括约瑟夫·莫里、罗伯特·默顿、罗伊·格劳伯在内的几十位诺贝尔奖获得者。即使在纯粹的商业领域，从哈佛毕业的商业精英也难以计数。比如，仅哈佛商学院1949年的MBA毕业生中，就有超过三分之一的人登上了全球知名企业首席执行官的宝座，其中就包括像托马斯·墨菲（美国广播公司创始人）、詹姆斯·伯克（强生公司前董事长兼首席执行官）、马文·特劳伯（曾把一度乏味的布鲁明黛尔百货商店打造成繁华的购物天堂）和比尔·卢恩（著名投资人，“红杉基金”的创立者）这样的商业英雄。这批人所掌握的先进商业知识、技能和法则成为他们顺利进入商业

帝国大厦的门票，并在面临朝鲜战争和越南战争、“冷战”、能源危机、工人运动以及来自日本和欧洲日益强大的经济威胁的情况下，开创了美国商业的黄金时代。他们的商业素质和能力无疑代表了那个动荡年代的最高水平。而稍晚一点，比尔·盖茨、史蒂夫·鲍尔默、路易斯·郭士纳、斯科特·麦克尼里、玛格丽特·惠特曼等等，这些同样出身哈佛的商业精英，无不具有超常的商业智慧和过人的胆识，可以说是当之无愧的新一代商业领袖。今天，当我们试图为满怀激情的追梦人指出一条通向康庄的商业大道时，恐怕已经无法绕过这些璀璨的商业明星，或者置他们学习和成长的环境于不顾。

其次，哈佛的案例教学法具有令人耳目一新的独特魅力。这种教学法首先仿照法律工作中立案的形式，把现实世界中真实的商业情景加以典型化处理，形成供学员分析和决断的案例，然后围绕一定的教学目的，让学员对其进行独立研究和相互讨论，从而使他们置身于现实世界当中。所以，哈佛的学员都在竭力地参与商业问题的讨论，而不刻板地背诵教条；在课前、课上和课后评估商业背景，不断思考新点子，直到想出解决商业问题的最佳方法。实际上，在积极思考的过程中，他们已经形成了一种付诸行动的习惯：迅速掌握商业知识、技能和法则是足够的，还必须运用这些商业知识、技能和法则。一旦他们跟十几个、二十几个甚至是上百个案例斗智斗勇之后，其思维方式就会发生潜移默化的改变，并开始以全新的视角来解决商业问题。哈佛的案例教学法与商业实践是如此契合，以至于20世纪20年代实施以来，便逐渐取代传统的讲座教学法而受到广大学员的普遍欢迎。

在介绍和阐释哈佛的足以改变世界的先进商业知识、技能和法则时，我们自然希望能够使用案例教学法来使一些枯燥的理论问题变得既生动活泼又富于实践性。因此，在本书的较大篇幅中，一些

经典商业案例的细节将被一一列举出来。这些细节有的可能非常重要，而有的可能没有那么重要，但不管重要与否，只要它们属于商业历史的一部分，我们就有必要以或详细或简略的叙述让它们所涉及的商业问题展现在读者面前。因为只有这样，我们才能使读者设身处地地把自己当成这些商业故事中的主人公，并对这些商业故事中所提到的“千钧一发”的状况有所思考，进而使自己在遇到类似的商业问题时不为压力所击垮。当然，对这些商业故事中所提到的那些“千钧一发”的状况，当事人可能已经给出了答案，但这并不重要，重要的是我们想帮助读者在积极的思考中培养自己付诸行动的习惯，从而能够按照一定的原则和方法驾轻就熟地解决诸如此类的棘手的商业问题。

在介绍和阐释哈佛的足以改变世界的先进商业知识、技能和法则的同时，我们也对哈佛商业精英进行了一番梳理和分析。纵览哈佛商业精英，他们确实具有一些共同的特征。比如，他们大都异常热爱市场交易，从小就有创业的梦想和冲动，并且希望成为为人所敬仰的商业领袖；他们大都活力十足，勤奋努力，并善于最大限度地利用各种资源，在看似平淡无奇之处发掘机会；他们大都拥有广泛的人脉资源，并且敢于和各种各样的人交往；他们大都思维活跃、好奇心强，总喜欢问“是否有另外一种可能”之类的问题，并勇于尝试和冒险；他们大都是创业的“惯犯”，尽管一再遭受打击，但仍能一次又一次地从原地爬起来。此外，他们大都具有娴熟的推销技巧，能够看清事物的本来面目，预见未来的商业发展趋势。

这些听起来似乎很玄妙，但其实不然。当他们把渴望成功的种子深埋心底，并努力通过学习和实践将经验和智慧共同作用于有成长空间的商业领域时，奇迹就有可能发生。埃贡·赞德是世界三大猎头公司之一“亿康先达”的创始人，同时也是哈佛商学院2002年

“杰出校友奖”的获得者。之所以能够获得哈佛商学院的这一最高荣誉，是因为他不仅通过努力证明自己的确堪称楷模，而且还极大地鼓舞了那些期望未来对商界和社会产生影响的有志之士。那么，这位值得崇敬的商业领袖是怎样成功的呢？首先，先天因素是有的：赞德不仅相貌英俊、身材高大，而且思维敏捷、智商很高；同时，赞德还能充分了解自己，他不仅乐观开朗、为人正直，而且对于自己认定的目标能够高度投入，并且积极主动地努力。但仅仅具备这些条件，他是无法获得卓越的商业成就的。所以，除了利用好自己天赋的才能之外，渴望成功的赞德还一直努力进行自我教育和能力培养。虽然1956年从哈佛商学院拿到MBA学位后便结束了正式教育，但他一直坚持学习，不仅通过阅读汲取商业知识，而且善于从身边的人那里总结经验教训，从而真正做到了世事洞明、人情练达。当然，学习是一方面，真正的学以致用是另一方面。为了探索切实有效的工作机制和工作方法，赞德总是每周工作6天，不仅经常加班，而且希望对每个会议、每项重大活动、每次演讲都进行充分而细致的准备。这些努力必定让赞德在商场中如鱼得水，于是他先从律师业转到广告业，又从广告业转到猎头业，并在猎头业达到了事业的巅峰。事实上，正是他以其远见卓识创办了自己的猎头公司，并将这一全新行业推广到了全世界，从而催生了这个行业的独特规则和高标准、严要求的专业精神。赞德只不过是哈佛商业精英的一个缩影，他的经历在每一个哈佛商业精英的身上几乎都能见到。

从赞德的故事中，我们可以得出一个结论：尽管我们应当对自己的智慧和理性充满信心，但这并不足以成为我们忽视自己弱点的理由。所以，不管在任何时候、任何情况下，努力学习商业知识、技能和法则并积极实践，都是我们必须做的事情。可能也正因为如此，哈佛商学院教授克里斯·阿吉利斯才会认为：“能否在市场上取

得成功，将越来越依赖于学习。”既然经过层层筛选进入哈佛，并顺利走出哈佛，且最终成就一番伟大事业的商业精英在工作中尚且需要努力掌握商业知识、技能和法则，不时返回哈佛向商学院的教授们请教，那么对于中国的商业人士来说，则更加应当如此。

毫无疑问，在如今这个充满奇迹与变革的时代，将会有越来越多的追梦人开始或者继续进行自己在商业领域中的冒险。不管这些追梦人最终能否成功，他们都值得我们尊敬，因为拥有梦想，并为之努力奋斗，这本身就是一件了不起的事情。作为对渴望成功的商业人士的致敬，我们将《哈佛商训》奉献给他们。尽管本书并非什么惊世之作，但假如他们对哈佛商业精英和哈佛商业学者的商业智慧和商业法则抱有好奇之心和借鉴之意的话，那么本书倒不失为抛砖引玉之作。

《哈佛商训》的内容源自哈佛大学和哈佛商学院，旨在以通俗的语言、丰富的案例阐述哈佛商业精英和哈佛商业学者的商业智慧和商业法则。全书主要针对兴趣和动机、勤奋与自我牺牲、人际关系、勇于尝试和冒险、商业道德、发展战略、市场营销、领导力、构建创新型组织、危机管理等话题进行集中讲解，叙议结合、深入浅出，既有关于商业法则的通俗解释，更有关于商业智慧的精彩点拨，对广大商业人士、创业者、经营管理人员、职场人士、企业家等具有积极的借鉴意义和重要的参考价值。

目 录

第一篇 弄潮儿：哈佛商业精英的渴望与成功

很难界定成为商业精英需要什么品质和能力,任何人都
不可能给出一个完美的答案,因为商业精英往往有许多不同的
的类型和风格。但就我们所知,仍有一些重要的品质和能力
是已经成功的商业精英所共有的,这些值得肯定的品质和能
力仿佛宝藏,蕴涵在商业精英的奋斗历程当中。重新发掘他
们的奋斗历程,我们将会懂得如何像他们一样思考和行动。
当然,评估自己的潜力是必要的,但我们也应当记住:成功无
须拥有每一种优秀的品质和能力。实际上,成功没有固定的
法则,而万事皆有可能,重要的永远是自己面对事业的态度
和为之付出的努力。

第1章 兴趣和动机:你热爱商业吗? 那么是奋斗的时候了 (3)

“我喜欢金钱。对我来说,这是禀性,也是正业。”

——唐纳德·里甘,哈佛英文系 1940 年毕业生,美林公司前 CEO

1. 唐纳德·里甘:一位“金融大亨”的渴望与成功 (3)
2. 唐纳德·特朗普:一只“不死鸟”的启示 (10)

第2章 勤奋与自我牺牲:只有全身心地投入,才有成功的可能
..... (17)

“你成功的主要原因是什么?”

“工作勤奋。我对自己要求很苛刻。”

——比尔·盖茨,哈佛1975年肄业生,微软公司创始人

1. 比尔·盖茨:一个不知疲倦的“工作狂” (18)
2. 法兰西斯·利斯:勇于自我牺牲的现代“骑士” (22)

第3章 人脉关系:一种不容忽视的无形资产 (30)

“我还没听说哪个行业的成功人士,没有一位无私的支持者和领路人……每个成功人士背后都有一位甚至几位良师益友。我们都得到过帮助。”

——唐纳德·珀金斯,哈佛商学院1951年毕业生,珠尔公司前CEO

1. 唐纳德·珀金斯:建立“导师”项目 (31)
2. 托马斯·斯坦伯格和迈拉·哈特:第二代创业者的成长 ... (33)
3. 新的商业神话:史泰博办公用品超市的崛起 (38)

第4章 勇于尝试和冒险:不要想象没有代价的变化
..... (43)

“一旦你勇于尝试和冒险,你就会意识到,自己其实并没有牺牲任何东西……当你考虑风险的时候,你觉得是在拿自己的一生做赌注,其实不然,你不过是赌了几个月的时间,来搞清楚自己下一步要做什么。”

——迈拉·哈特,哈佛商学院教授,史泰博创始人之一

1. 乔治斯·多里奥特:从哈佛商学院教授到军需长官 (45)
2. 风险投资业的初创与成长 (49)

3. 最有成就的事业,总是被命运安排在最具风险的绝壁之上 ……
 …………… (53)

第5章 商业道德:缺乏道德是商业生活中最卑劣的行径 … (57)

“缺乏道德是商业生活中最卑劣的行径,认清前面的陷阱是至关重要的。如果有人说这种事情不会发生在自己身上时,我便真的要担心了……在初涉灰色区域后,如果你平安无事,那么你将再次涉足。在你尝试多次后,便身处黑暗的中心了。”

——托马斯·派珀,哈佛商学院教授

1. 商业神话最终却葬送在少数贪婪者的手中 …………… (57)
 2. 肯尼斯·莱:引领安然公司迅速崛起的“火车头” …………… (60)
 3. 杰弗里·斯基林:试图“与天使同在”的魔术师 …………… (62)
 4. 忽视社会责任和道德准则导致商业丑闻 …………… (66)

第二篇 头脑风暴:哈佛商业学者的智慧与启迪

“有一种比世上所有军队都强大的力量,那就是适时的主意。”维克多·雨果的这句名言用于商业领域十分恰当。要成为出色的商业人士,我们的工具箱里就必须有各种各样的工具,而其中最重要的则是能够有效应对市场变化的主意。单凭决心、毅力和激情是无法想到高明的主意的,只有经验、理性和知识能使我们获得无与伦比的智慧和启迪。因此,在面对纷繁复杂的市场环境时,聆听哈佛商业学者的训诫是必要的。虽然哈佛商业学者无法保证我们成为市场经济环境下的风云人物,至少在他们的引领和指导下,我们不必在强大的竞争对手面前显得手足无措,并因此而错失美好的未来。

第6章 发展战略:没有确定的发展战略就没有未来 (73)

“一直以来,定位是战略的核心,然而由于当今动荡的市场和不断变化的科技,很多人认为定位太过静态而抛弃了这一概念。根据新的教条,竞争对手可以很快复制任何一个市场定位,所以任何竞争优势至多只能是暂时性的。然而,上述信条都是危险而错误的,它们正在导致越来越多的企业走上互相摧毁式的竞争之路。”

——迈克尔·波特,哈佛商学院终身教授

1. 战略性竞争就是差异化竞争 (74)
2. 准确的定位是发展战略的核心 (79)
3. 战略要以切实可行的运营体系为支撑 (83)
4. 打进市场:战略首先需要解决的问题 (88)
5. 实施战略不仅是执行战略,更是补充和完善战略 (93)
6. 成功的战略实施应在要素之间创造一致性 (96)

第7章 市场营销:将营销理念贯穿于商业活动的始终 (103)

“市场营销活动是没有止境的。在产品投产之前,市场营销已经开始,在生产和销售过程中以及在售出之后,我们还要确定顾客是否已经得到满足。市场营销的目的是满足人类需要。人类需要是到处可见的,可以通过各种不同的方式来满足。市场营销所采取的方式是使产品具有吸引力、定价合理,使买主感到满意。这就是我对市场营销的理解。”

——哈佛大学博士后、“现代营销学之父”菲利普·科特勒

1. 路易斯·郭士纳:最大的竞争对手是营销做得最好的公司 (103)

- 2. 市场营销是企业生存与发展的核心 (107)
- 3. 市场营销的 11 种努力方向 (110)
- 4. 市场营销应该以消费者的心智为中心 (116)
- 5. 有效细分市场并勇做领导者 (122)

第 8 章 领导力:不仅要管理,更要成为领导者..... (130)

“加强领导首先需要的是这样一种能力,它能够充分利用一切影响力来弥补工作中固有的权力空隙,同时愿意运用这种影响力尽职尽责地敦促上司、带领部下、调动同事以及企业外人员,为实现具有深远意义的目标而共同奋斗。一旦缺乏这种能力——时至今日已屡见不鲜——冲突便会随之而起,愈演愈烈,最终发展成本位主义和官僚主义之间的勾心斗角,乃至极富破坏性的权力之争。”

——约翰·科特,哈佛商学院终身教授,全球领导力专家

- 1. 一个成功的管理者,必须具备一定的领导力 (130)
- 2. 领导的概念及其与管理的差异 (133)
- 3. 领导过程的第一步是确定企业发展方向 (136)
- 4. 领导过程的第二步是结盟与联合 (140)
- 5. 领导过程的第三步是建立完善的激励机制 (144)
- 6. 成为一名有影响力的领导者 (149)

第 9 章 构建创新型组织:创造新事物是企业成长的最有效途径 (156)

“那些能够在突破性技术领域及时找到自己位置的主流企业,几乎没有多少例外,都是由企业管理者建立了一个自主的组织,来负责组建一个围绕突破性技术的新的独立事业部门。这种组织,不受企业

主流客户的左右,把自己融入另一类客户当中,就是需要利用突破性技术才能制造出来的产品的那些客户当中。换句话说,当企业管理者能够将他们的组织与资源依赖的种种力量协调一致,而不是将其忽略或者与之作对时,他们才可能带领企业在突破性技术方面有所作为。”

——克莱顿·克里斯滕森,哈佛商学院教授

1. 创造力的内在动机原理 (158)
2. 对所有创造性努力给予支持和鼓励 (165)
3. 利用和防范颠覆性创新 (174)
4. 组建一个独立的创新部门或者创新团队 (178)
5. 利用“领导型用户法”进行维持性创新 (182)

第 10 章 危机管理:时刻做好准备,不要坐以待毙 ... (190)

“汉语当中,‘危机’一词由‘危险’的‘危’和‘机遇’的‘机’构成,我喜欢这个词。危机包含危险,但也创造机遇。企业管理者应当时刻准备着抓住机遇,一边在危机中减少损失,一边在危机中继续前行。”

——理查德·库珀,哈佛大学经济系教授

1. 企业危机产生的原因和类型 (193)
2. 时刻为应对危机做好准备 (197)
3. 危机的确认和控制 (202)
4. 解决危机并“转危为机” (209)

参考书目 (217)

第一篇

弄潮儿：哈佛商业精英的渴望与成功

很难界定成为商业精英需要什么品质和能力，任何人都不能给出一个完美的答案，因为商业精英往往有许多不同的类型和风格。但就我们所知，仍有一些重要的品质和能力是已经成功的商业精英所共有的，这些值得肯定的品质和能力仿佛宝藏，蕴涵在商业精英的奋斗历程当中。重新发掘他们的奋斗历程，我们将会懂得如何像他们一样思考和行动。当然，评估自己的潜力是必要的，但我们也应当记住：成功无须拥有每一种优秀的品质和能力。实际上，成功没有固定的法则，而万事皆有可能，重要的永远是自己面对事业的态度和为之付出的努力。

