

哈佛谋略



读懂哈佛丛书
Secrets of Harvard

向洪 王雪 李向前 主编

剖析哈佛谋略本质
把握运筹帷幄大智慧

Strategy of

Harvard

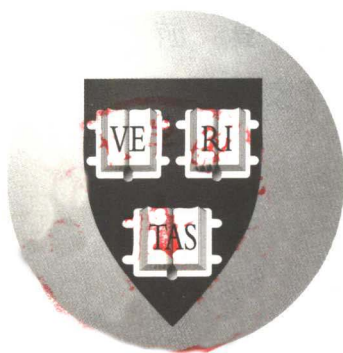
青 岛 出 版 社
Qingdao Publishing House



哈佛谋略

Strategy of Harvard

向洪 王雪 李向前 主编



G649.712.8
X275

青 島 出 版 社

Qay 76/06

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛谋略 / 向洪主编. — 青岛: 青岛出版社, 2004.5

(读懂哈佛丛书)

ISBN 7-5436-3075-3

I. 哈... II. 向... III. 哈佛大学—学校教育—案例 IV. G649.712.8

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第 027445号

书 名 哈佛谋略 (读懂哈佛丛书)

丛书主编 向 洪 王 雪 李向前

本册撰写 黄 寰 李奋生 廖 娟 顾华宁

出版发行 青岛出版社

社 址 青岛市徐州路77号 (266071)

本社网址 <http://www.qdpub.com>

邮购电话 (0532) 5814750 5814611-8662 传真 (0532) 5814750

责任编辑 郭东明 E-mail: gdm@qdpub.com

装帧设计 申 尧

照 排 青岛海讯科技有限公司

印 刷 青岛双星集团华信印刷厂

青岛海尔丰彩印刷有限公司

出版日期 2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

开 本 16 开 (640mm × 960 mm)

印 张 20.75

字 数 260 千

书 号 ISBN 7-5436-3075-3

定 价 29.80 元

盗版举报电话 (0532) 5814926

(青岛版图书售出后如发现倒装、错装、字迹模糊、缺页、散页等质量问题, 请寄回

承印厂调换。厂址: 青岛开发区江山中路191号 邮编: 266500 电话: 0532-6827680)

“读懂哈佛丛书”编委会

学术顾问

唐小我 杨明洪 刘家强 王洪钟 保健云
廖明生 喻 华 钱 宁 金 蓓

主 编

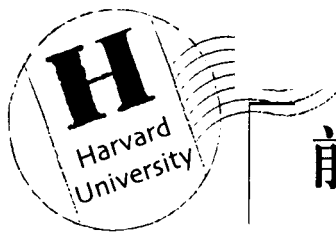
向 洪 王 雪 李向前

副主编

孙 萍 王 涛 江 昀

编委

王 雪 江 昀 向 洪 张春林 孙 萍
贾其友 范 冀 游 勇 阎馨予 邹爱琳
李忠鹏 李家鸣



前言

-HARVARD-

在激烈的社会竞争中，你是否智珠在握？

在复杂的商界对抗中，你是否灵性十足？

你对自己是否有信心？你对员工是否会激励？

如何化解突发性的危机？如何抓住稍纵即逝的机遇？

不妨听听来自哈佛的声音，不妨看看来自哈佛的谋略。

哈佛商学院（HBS）在近一二十年间取得了令人瞩目的成就与荣誉。在全球一体化热潮汹涌的20年间，尤其在“历史已经终结”的20世纪90年代，哈佛商学院成为了世界通行的解决之道。在政治式微、文化破碎的过去10年中，商业成为绝对的主宰，首席执行官是时代英雄，哈佛商学院是“圣地麦加”，而管理大师们则成为我们时代的思想家、艺术家和传教士，向全世界渴望富裕的人传播福音。

在《金融时报》公布的最新全球顶尖商学院的年度评选结果中，哈佛商学院再次一举夺魁，在全球MBA中排位第一。左右总得分的三项关键评分标准分别是：价值与品质（在市场上的说服力）、多元化与研究。除此之外，另有多项附加项目，前8项反映出MBA课程的整体表现，其中毕业生领取的薪资占最大比重。其余评分标准还包括毕业后职业生涯的进展以及求职的难易度等等。以哈佛为代表的美国长春藤名校在国际间的高知名度与优良品牌，可确保学生毕业后在职场上无往不利，更得以游刃于国际知名大机构。

哈佛MBA为什么得到了国际企业的青睐和关注，因为哈佛的谋略会给企业带来成功的可靠保证。受惠于哈佛谋略的企业往往又是那些在全球享有盛誉的。

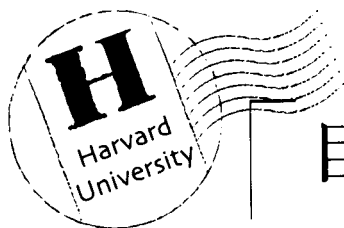
谋略是一种艺术，也是一种技巧，我们必须认清这种巧妙的方法，然后才能获得成就。这种艺术不单单属于纯粹的社会领域，也非数学领域的才能，而是能从大量事物的复杂关系中判断出最重要最有决定意义的东西，并能做出最有利的对策，以此最大可能获得成功。

亚当·斯密曾如是写道：“在人类社会的大棋盘上，每个个体都有自己的行动准则，这些单个准则的集合不同与立法者所选择的准则……当这两个准则对立时，人类社会的博弈将是痛苦的，人类社会必定始终处于极大的混乱之中。”而哈佛智者认为，在市场竞争中无论是个人还是企业，为了追求效益最大化，都会策略性地或机会主义地对法律、市场竞争规则和管制做出有利于自己的选择，这种选择是不可能完全避免的。在企业之中的谋略不但不会带来完全对立的、你死我活的混乱，反而会带来社会竞争的规范化、有序化，并会促进经营者的聪明才智得到升华。

学习哈佛谋略不在于死板地照搬其过程，而在于思考和理解其精髓。只要把自己的谋略与正确的目标相联系，只要能制定出合乎正确信念和市场需求的方案，并使之信誉保持和执行得当，那么，哈佛谋略的精华就能被你所吸收和借鉴，你就能快步通向成功。

编著者

2004年3月



目 录

001 ————— 前言

第一章 谋略内涵

003 ————— 第一节 谋略之义

006 ————— 第二节 谋略之要

023 ————— 第三节 谋略之道

033 ————— 第四节 哈佛智能变迁

第二章 巧夺机遇

041 ————— 第一节 把握谈判机遇的谋略

046 ————— 第二节 当机立断

048 ————— 第三节 专注于一点

052 ————— 第四节 快速抓住机遇

054 ————— 第五节 雇聪明人为你工作

057 ————— 第六节 如何招聘谋略人才?

第三章 冒险乐园

065 ————— 第一节 冒险——通向成功之路

071 ————— 第二节 冒险者的素质

074 ————— 第三节 勿以失败为借口

076 ————— 第四节 忽视规则

078 ————— 第五节 当众人失利时

080 ————— 第六节 该出手时就出手

083 ————— 第七节 创业新主张

第四章 借力之道

101 ————— 第一节 用已有资源办自己的事



第二节 关系营销中的借力	112
第三节 化摩擦为协作	114
第四节 学会与竞争对手共处	116
第五节 走出一人公司	120
第六节 借员工之力	126

第五章 身先士卒

第一节 领导走向成功	139
第二节 领导人的分类	145
第三节 21 世纪领导者的特质	147
第四节 塑造个人责任感	152
第五节 员工在乎你是否以身作则	155

第六章 管人之术

第一节 来自成功者的声音	161
第二节 员工管理的六大目标	164
第三节 建立和谐的工作环境	169
第四节 实行宽松管理	175
第五节 员工重于利润	177
第六节 赢取员工的忠诚	183
第七节 与员工之间的距离	186
第八节 关心员工的发展空间	193
第九节 激励之要	207
第十节 留住人才	218

第七章 品质保证

第一节 确保生产每一过程	231
第二节 让产品说话	234
第三节 让市场说话	245

第八章 顾客至尊

- 249 ————— 第一节 一切围绕顾客进行管理
- 254 ————— 第二节 功夫在诗外
- 258 ————— 第三节 把顾客真正放在心上
- 260 ————— 第四节 开发顾客的连续消费力
- 262 ————— 第五节 灵活地提供优质服务
- 266 ————— 第六节 善用 CRM

第九章 笑对危机

- 277 ————— 第一节 危机时刻
- 284 ————— 第二节 开诚布公的态度
- 289 ————— 第三节 善用谋略之人
- 293 ————— 第四节 跌倒之后
- 296 ————— 第五节 亡羊补牢
- 301 ————— 第六节 解决危机的另类方法
- 304 ————— 第七节 分解危机
- 310 ————— 第八节 化危机为有利

主要参考文献

I

谋 略 内 涵
0 0



不创新，
则死亡。
(Innovate or die.)

——管理学大师彼得·德鲁克



{ 第一节 谋略之义 }

人类的历史，其实就是一部谋略史。

军事战谋略，政治提谋略，外交伐谋略，经济讲谋略……

纵贯古今，大小事宜，谋略一直发挥着重大的作用。

长期以来，在许多人的眼中，“谋略”二字带有贬义，认为谋略即“阴谋、算计”，讲谋略的人也就成为了有些奸诈、危险的人物。

试看一例：汉高祖刘邦原为区区一介泗水亭长的小官，扯旗造反，攻下沛县，拜萧何为军师，夏侯婴、曹参、樊哙为战将，由于有张良为助，刘邦很快从起义军中脱颖而出。公元前207年，刘邦率军攻打灊上。仅当了46天皇帝的秦王子婴，只好以绳系颈，坐着素车白马，捧着御玺符节，在咸阳道旁向刘邦投降，残暴的秦王朝被推翻。刘邦率部进入咸阳后，采纳了张良的计谋，退军灊上，封存了秦朝的珍宝府库，宣布废除秦的劳法，与关中父老约法三章，杀人者死，伤人者及盗窃者抵罪，让在朝的一些地方官担任原职，以维持社会秩序，以计赢得关中民众的支持。

同年，项羽率领大军冲破函谷关，进驻鸿门，准备与刘邦一决雌雄。刘邦自知寡不敌众，不是项羽的对手，亲自到鸿门向项羽说好话。范增摆下鸿门宴，想置刘邦于死地，但项羽却听从了项伯的话“今人有大功而击之，不义也”，没有杀刘邦。

项羽自立为西楚霸王后，分封诸王，封刘邦为汉王，居巴蜀汉中。刘邦心怀不满，进兵关中，从而开始了4年的楚汉争霸战争。公元前205年，刘邦率军攻入项羽的都城封城，正在齐地作战的项羽立即率军



回去。刘邦大败，几乎当了俘虏。逃亡途中，他怕人多车慢而被项羽的兵将追上，竟把自己的一双儿女全都推到了车下！刘邦的父亲及妻子吕雉也被项羽俘获。有次两方交兵，项羽将刘邦的父亲推到阵前，说刘邦若不撤兵，就把老爷子给烹了。可当时刘邦一点都不介意，还笑着道：“我与你项王结为兄弟，我的父亲就是你的父亲，你要是烹了他老人家，那就分我一碗肉，我们一起承担这不孝的罪名吧。”

公元前 203 年，项羽和刘邦在鸿沟为界，以东属楚，以西属汉，刘邦的父亲及妻子吕雉也被释放。项羽引兵东归，但刘邦不遵守诺言，乘势发动进攻。公元前 202 年，刘邦会同各军，包围项羽。项羽连战失利，退至垓下，中了“十面埋伏、四面楚歌”之计，最后仅剩单枪匹马到达乌江边，自感无颜以见江东父老，于是拒绝过江，自刎而死。楚汉战争结束，刘邦也在这一年称帝，定都长安，建立了西汉王朝。但刘邦歼灭对手后，又把矛头对准了自己的得力干将，以至于逼反韩信，留下了“鸟尽弓藏，兔死狗烹”的名声。

——刘邦的目的十分明确：夺取天下！在他看来，只要能达到这个目的，什么事都可以退而次之。因此，他用“奸诈”将“谋略”异化，达到了自己的目的。

事实上，无论是古今的中国智者，还是当代的哈佛教授们，都把谋略摆在了一个极为重要的地位。

再看国外，1636 年，哈佛大学（Harvard University）成立，成为美国最古老和最著名的大学之一。取名哈佛是为纪念第一位为其捐资的慈善家——约翰·哈佛。约翰·哈佛在 1639 年去世时把他的图书馆和一半的资产都捐给了学校。1908 年，哈佛大学商学院（HBS, Harvard University Graduate School of Business Administration）成立，在美国众多商学院中率先招收已获学士学位的新生，将其培养为工商业的人才，

MBA 教育至今已有近百年历史。哈佛商学院的招生人数从 1908 年的 33 人上升到 2002 年的 902 人，而申请报考哈佛商学院 2002 届 MBA 的总人数达到了 8124 人。来自 69 个不同的国家的学生们共处一校，共同修习哈佛谋略，并如蒲公英一般再撒向世界。哈佛的学生在管理、交流技巧以及全球经济、市场和金融方面的能力得到了各企业和各国的极高评价，在以上领域哈佛商学院在全美都名列前三，哈佛谋略从而畅通无阻地在全球实施。

到底何为谋略？先说“谋”，有“计策、计谋”之义，《书·大禹谟》中有“弗询之谋勿庸”。《三国演义》也有“某与吕布同乡，知其勇而无谋”。“谋”还需有“图谋、营求”的含义。《左传·宣公十四年》有云：“贪必谋人，谋人，人亦谋己。”“略”主要指“策略、韬略”。谋略一词可以简要地表达为“计谋策略”。《三国志·吴志·陆逊评传》：“予既奇逊之谋略，又叹权之识才。”

因此，谋略并非一般小伎俩，它是建立在对自身和竞争对手以及整个外部环境深刻认识基础上的大智能结晶。正因为是种智能结晶，谋略也是一种思维活动，尤其在当代是一种在重大决策和行动中行之有效的思维。同其他思维方法一样，谋略也有产生、发展的过程，有自己的逻辑起点、形成规则和特殊功能等。在谋略活动中，无论是虚实分析、强弱对比还是奇正运用，都离不开理论和辩证法的指导。



{ 第二节 谋略之要 }

一、谋略思维的真面目

谋略思维其实并不神秘，许多人在日常生活中都运用过。但这些谋略往往并非自觉地进行，而是种下意识或偶然为之的事情。要想把谋略变成自觉的活动，就要充分理解何为谋略思维，这样才会更好地、更自觉地运用它，使我们的思维活动和实际活动成果频频出彩。

《哈佛经理手册》中，已为我们阐明了谋略思维方法的构成和实质等多方面内容，我们择其要点而简述之。

在任何行为中，包括政治、军事、外交、经济、教育等，都应讲究策略，运用战术，并最大限度利用各方面于己有利的因素，方可获得成功。从方法论上讲，这就是谋略思维方法。谋略思维方法是人类思维活动的一种重要表现形式，是人们充分调动自己的优点和一切有利于自己的因素，利用各种谋略技术，形成使自己达到某种目的的策略的思维过程。

谋略思维古已有之，但作为一种理论化、初步体系化的思维方法，是较晚的事情。随着科学技术的高度发展，社会交往的日益密切，经济、政治、外交往来的频繁，个人的主动性、才能有机会充分显示，谋略思维方法的重要性日益受到人们重视，并经常成功地运用于实践之中。

试看一例：美国著名企业家玛丽·凯创造了责备的“三明治技巧”，当在指责部属错误时，会先准备称赞他的两个好处：责备前称赞一件，责备后称

赞一件，而把责备夹在中间。

这就是谋略思维的运用，其方法同任何其他思维方法一样，是人们在思维创造和实际行动中的一种思维过程。但是，谋略思维方法比起其他思维方法来，它具有更加强烈的动机和主动性，在一定意义上讲，它具有更多的智能因素。这就决定了谋略思维方法由三种心理因素构成。

第一，谋略思维的针对性，即谋略思维的主体要能有的放矢地进行思考，思维的结果在运用中也是有针对性的。上一例中，玛丽·凯的谋略即针对犯错的部属。谋略是一种特殊的思维活动，是思维的主体针对不同的内容，不同的对象，不同的阶段，不同的形势而使用不同的行动来影响或改变对象的一种特殊的手段和方法，即通过谋略活动，发现和利用对方的特点或喜好，或者造成和利用对方的失误，以实现自己的利益目标。如，在战争中制造对方的失误，或是在商战中发现目标顾客群的特征而投其所好。

第二，谋略思维的合意性，即思维主体设计的活动要能保证原来动机的实现，动机推动活动，活动反映和实现着动机。玛丽·凯的动机是要让员工知错而改，而非打击员工。谋略思维主体及谋略、策略的执行者的实践活动要力求合乎原来的目的，并保证二者的一致。当然，实际行动与原来动机也有不一致从而导致整个行动失败。这主要是因为人们在进行谋略思维时，没有能够认清自己和对方以及各种客观条件，也没有很好地利用各方面的有利因素，导致思维过程及思维结果不符合实际；或者人们在运用谋略思维结果时，没有保证行动与原有动机相符。

第三，谋略思维的合理性，即谋略思维主体的意图符合于作用对象的发展规律。合理，就是合乎规律，就是人的主观目的的合规律性。



人类无数的实践经验和事实表明，符合客观的谋略思维导致行动成功，否则，招致失败。玛丽·凯的责备“三明治技巧”符合了人的心理，既维护了员工的自尊，又达到了预期的批评目的。

合意性和合理性是一对矛盾，但谋略思维必须容纳这对矛盾。没有合理性的合意性，是主观的心计和臆造；没有合意性的合理性，是机械的和缺乏创造性的。因此，谋略思维既是心智的较量，又是创造性利用一切客观因素能力的比较，是认识、意志、思维等多种心理机能综合的产物，玛丽·凯的责备“三明治技巧”谋略无疑是成功的一例。

谋略思维的实质在于把握客观事物的活动特点，分清客观事物的优势与劣势、长处与短处，施计用策，实现主体活动的控制与优化。具体地讲，它的实质表现为：

第一，它是建立在对方的失误、认识偏差、心理错觉、缺陷的基础上，是利用对方处于劣势之时。这些失误、偏差、错觉、缺陷是客体事物自身固有的或难以克服的。

第二，它利用了人们趋利避害的心理。趋利避害是一个普遍的心理规律，也可以说是人的天性。谋略思维就是要利用对方在“利与害”选择上的心态，使其在对策和行为的选择上有利于思维主体。

第三，谋略思维顺应了事物发展和竞争的规律。它以正确的认知活动为先导，遵守主观与客观相统一的原则，利用合适的氛围条件，非常自然地思维和行动，没有刻意之痕迹。

总之，谋略思维遵循认识的基本规则，吸取了决策科学、系统科学、预测科学等学科的某些原理。它是思维科学的一部分，也是人们在实际活动中行之有效的科学方法。

二、谋略思维起点