

★ 汇聚全球商业智慧 ★ 感受哈佛决策理念 ★



# 哈佛决策

哈佛商学院决策圣经

Decision of Harvard

张雪松◎编译

决策是管理的核心，管理就是决策的过程，管理就是决策，管理的各层次，无论是高层，中层，还是下层，都是在进行决策。

——管理决策理论奠基人 西蒙

人民出版社

★ 汇聚全球商业智慧 ★ 感受哈佛决策理念 ★



# 哈佛决策

哈佛商学院决策圣经

Decision of Harvard

张雪松◎编译

决策是管理的核心，管理就是决策的过程，管理就是决策，管理的各层次，无论是高层，中层，还是下层，都是在进行决策。

——管理决策理论奠基人 西蒙

人民出版社

策划编辑:郑海燕

责任编辑:郑海燕

装帧设计:肖 辉

### 图书在版编目(CIP)数据

哈佛决策:哈佛商学院决策圣经/张雪松编译.

-北京:人民出版社,2005.4

ISBN 7-01-004855-X

I. 哈… II. 张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 019669 号

### 哈佛决策:哈佛商学院决策圣经

HAFU JUECE;HAFU SHANGXUEYUAN JUECE SHENGJING

张雪松 编译

**人 民 出 版 社** 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街166号)

北京市双桥印刷厂印刷 新华书店经销

2005年4月第1版 2005年4月北京第1次印刷

开本:880毫米×1230毫米 1/32 印张:8

字数:206千字 印数:1-6,000册

ISBN 7-01-004855-X 定价:16.50元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街166号

人民东方图书销售中心 电话(010)65250042 65289539

## 内 容 简 介

本书荟萃了20世纪80年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及被人们反复引用的经典之作。全书以哈佛商学院经典决策案例为基础，并在这些案例的基础上，对其具体的决策理念和技巧进行了指导与分析，旨在告诉读者管理就是决策，决策贯穿于管理全过程的道理。书中提供了几十个生动的典型案例，让读者感受到全球商业智慧和哈佛决策理念，从而能够明白决策的真谛。

全书分别从企业战略决策、人力资源管理决策、市场营销决策、企业管理创新决策、产品开发决策，以及决策诊断的防范等六大方面来阐述企业管理与发展过程中的决策理念与技巧，同时对于如何做出更为聪敏的决策，也有十分针砭入理的见解。每一方面均按照决策提示、经典事例、哈佛决策评论、延伸阅读、要点总结五个部分的体例来编排，主题和重点突出。本书的目的是强化和提升经理人在面对决策时的个人独立决策技巧和达到举一反三作用。

基于全球日益重视的决策理念和程序，再结合哈佛商学院决策的权威性、前瞻性、创新性、应变性和现实指导性等特点，本书是企业管理者、高级经理人、政府官员、管理学院教师和MBA，以及相关管理专业人士的决策参考指南、案前必备的决策圣经。

# 前 言

在如今越见复杂化的商业行为中，精确的决策方式已成为主流；然而每一项决策背后所带来的，又是另一个风险的可能。因此，对那些每日如履薄冰的经理人而言，在每个决策之前，特别是足以影响整个组织决策之前，缜密的思考、透彻的分析就成为不可或缺的要项。在现今十倍速的时代之下，在风云突变的商场上，企业犹如航行在风头浪尖上的大小船只，飘摇不定。那么，作为企业决策者或经理人，如何面对瞬间的变革以及日渐复杂化的竞争环境？当前的经理人又将如何运用现今先进的科技，协助他们更顺利地完成正确的决策？这不仅需要学习别人成功的经验，而且也需要借鉴别人失败的教训。

美国航空首席执行官 Ed Brennan 十分了解商业领袖。他自己便是很多大公司董事会的座上宾。在由信息管理协会举办的 SIM posium 2004 大会上，他发表了演讲。他认为决策能力是一种能感觉到的东西；按照他一个朋友的话来说就是，这是一种很微妙的品质。“我不知道是否能给决策力下一个定义，但当我被领导的时候我能感觉到。”

Brennan 相信伟大的技术决策力对公司来说是非常重要的。“比方说，在‘9·11’这样一个恐怖的日子里，美国航空面临着很多重大的决策。”他说，“平均说来，每天我们大概有 900 到 1000 架飞机在空中飞行。当时我们所做的决定就是，所有的飞机都要在 1 个小时内降落。”

“制定与执行决策是很关键的；如果没有这两点，一切都



有实现的可能。”他强调说。

“有时候，虽然你应该听别人的意见，但最后的决定还是得你做。”Brennan说，当CEO们失败时，往往是因为他们没有决策力。CEO的平均任期由10年减少为3年，因为员工对领导失去了信心，正是由于这些领导的优柔寡断导致了失败。

管理决策理论奠基人西蒙说：“决策是管理的核心，管理就是决策的过程，管理就是决策，管理的各层次，无论是高层，中层，还是下层，都是在进行决策。”

但是，你要成为经营公司的决策将才，你应该学会点石成金的决策本领。

本书正是针对这一点，汇集了哈佛商学院的经典案例，并以这些案例为基础，对其具体的决策理念和技巧进行了阐释，旨在希望读者能够从中获取自己想要的东西，从而能够让我们明白决策的真谛。在你去体验哈佛的决策理念时，也在不断地修炼自己的决策个性，从而在管理和人生的战场上游刃有余，如鱼得水。

编者

2005年4月于北京

# 目 录

前 言 ..... 1

## 第一章 哈佛企业战略决策 ..... 1

经营战略的决策对象是复杂多变的，一般难以把握其结构，这是因为进行经营战略决策一般并无先例可循。

——《哈佛商业评论》经营战略分析

另辟蹊径，超越对手 ..... 3

§ 经典事例：瑞士钟表王国被颠覆

借助外力寻找商机 ..... 7

§ 经典事例：LTV 总裁詹姆斯·林的借鸡生蛋术

有风险才有效益 ..... 12

§ 经典事例：在“葬礼”时买公司，在“婚礼”时卖公司

抢占商机，克敌制胜 ..... 18

§ 经典事例：可口可乐在硝烟与炮火中发现机会

权衡利弊得失 ..... 23

§ 经典事例：诺基亚的革新措施

舍一腿保全身 ..... 28

§ 经典事例：过于执著，新力公司遭受创伤

重拳出击保护自己 ..... 32

§ 经典事例：借刀杀人的威尔逊决策



第二章 哈佛人力资源管理决策 ..... 35

公司是否有理性的一个衡量方法是它的经理成功地与其他公司就财务和人力资源作竞争的能力。未来的商业竞争，将取决于人才的竞争。

——哈佛人才战略

为人才搭舞台，好戏就在后面 ..... 37

§ 经典事例：微软公司的用人决策

宽宏大量，不计前嫌 ..... 42

§ 经典事例：索尼公司的容人哲学

大胆地放手启用 ..... 46

§ 经典事例：三星集团坚持人才第一原则

扬长避短，用人所长 ..... 50

§ 经典事例：皮尔·卡丹颇具眼光的用人术

让工作制度更加灵活 ..... 54

§ 经典事例：制药巨头公司被调整的董事会议

批评不是为了追究责任 ..... 58

§ 经典事例：玫琳凯的“三明治”方式

多向下属征求意见 ..... 61

§ 经典事例：福特公司的员工参与计划

重要的是将人才留下来 ..... 68

§ 经典事例：通用挽留想要跳槽的人才

管理人员的选择之道 ..... 72

§ 经典事例：松下起用外行经营者

统一公司思想，凝聚员工向心力 ..... 76

§ 经典事例：东都制陶的联谊会





### 第三章 哈佛营销经典 ..... 81

企业生产经营的关键就是营销，现代企业能否在市场经济大潮中生存、发展，并长久立于不败之地，要看企业是否能以不断创新的营销观念为导向，适应市场，做出正确的营销决策。

——哈佛营销经典

#### 现代营销中营销组合 ..... 83

§ 经典事例：风靡全球的野马营销

#### 回归本色，注重品质 ..... 89

§ 经典事例：亲近大众，重新定位的奥迪策略

#### 让渠道策略畅通无阻 ..... 94

§ 经典事例：飞利浦和三星的渠道争夺战

#### 巧用广告做文章 ..... 100

§ 经典事例：新时代的选择——百事可乐广告战略

#### 想方设法满足顾客的需求 ..... 105

§ 经典事例：波音急客户之所急，急出五亿之财产

#### 绿色营销崭露头角 ..... 109

§ 经典事例：荷兰皇家壳牌集团美化环境行动

#### 妙用关系好发财 ..... 114

§ 经典事例：爱立信的培训攻心决策

#### 直接面对消费者 ..... 118

§ 经典事例：安利开创直销先河

#### 冷门，才是畅通无阻的地方 ..... 124

§ 经典事例：西尔斯到农村去开发市场

### 第四章 哈佛经营创新决策 ..... 127

进行企业的经营决策，最重要的就是创新，运用创新思



维，时时引导消费潮流。现在，随着人们生活水平的日益提高，人们的消费需求发生着日新月异的变化，消费选择的自由度越来越大，这一切就必须导致产品更新换代周期的缩短和速度的加快。所以，明智的企业经营者无不在产品创新上花费较大的精力，无不在决策上不断创新，用创新思维来打开决策之门。

——哈佛经营决策学

从观念创新开始，变被动为主动..... 129

    § 经典事例：通用汽车公司的创新历程

激发市场竞争活力 ..... 135

    § 经典事例：不断创新让雅诗兰黛经久不衰

把握大势，统御决策 ..... 142

    § 经典事例：耐克的超前性决策

不落窠臼，勇于开拓 ..... 147

    § 经典事例：吉列决策的个性魅力

倒思逆行，反弹琵琶 ..... 152

    § 经典事例：联合利华的退让策略

走别人没有走过的路 ..... 158

    § 经典事例：亚马逊网上售书

**第五章 产品生产及开发决策 ..... 165**

哈佛商学院的企业决策专家提醒广大的企业经营者，商场如战场，在做市场经营决策时，只有也必须做好产品的生产及开发决策，因为生产及产品开发之决策是其他一切决策的基础，只有根基牢固了，企业经营的大厦才会立于世界经营企业之林。

——哈佛经营决策学



给产品取个好名字 .....	167
§ 经典事例：可口可乐名字的由来	
采取灵活多变的定价策略 .....	172
§ 经典事例：雅马哈摩托的合理定价策略	
品牌质量决策 .....	176
§ 经典事例：强生公司对所有顾客负责	
做出正确的市场决策 .....	180
§ 经典事例：人头马金色年代	
明确公众目标 .....	185
§ 经典事例：西铁城公司飞机空掷手表，一掷走俏	
创造需求开发市场 .....	189
§ 经典事例：奥特朗公司如何让市场快点热起来	
从市场占有转向市场开发 .....	195
§ 经典事例：李维公司根据市场调查结果来决策	

## 第六章 决策诊断书 .....

每当我们失败的时候，总会以为情况特殊、与众不同。从某个角度来说并没有错。每一次失败的经历都是独一无二的。但是如果你仔细回忆一下，并且把每次失败的重要情节记录下来，则可能发现在这些失败的背后，有一种共同的模式：犹如一首歌每段的歌词虽然不同，调子却总是一样。

——哈佛决策学

对目标模糊没有好果子吃 .....	203
§ 经典事例：盲目扩张，“格兰特”倒闭	
别在经验里转圈圈 .....	207
§ 经典事例：迷信经验，迪斯尼乐园受挫巴黎	
缺乏危机管理意识 .....	211



§ 经典事例：安不思危，苹果公司破产  
安于现状，不思进取 ..... 217

§ 经典事例：坐失良机，吉列公司用户大逃亡  
资本运营步入误区 ..... 222

§ 经典事例：投资失误，富士技机土木公司倒闭  
独断专行，自己一个人说了算 ..... 226

§ 经典事例：法尔曼独断专行，锐步公司受挫  
人力资源管理存在种种缺陷 ..... 230

§ 经典事例：管理机制不健全，柯维特公司入低谷  
信息管理失控 ..... 235

§ 经典事例：匆匆而闪的流星企业  
单凭直觉做决策 ..... 240

§ 经典事例：决策失误，泛美出现危机



# 第一章

## 哈佛企业战略决策

经营战略的决策对象是复杂多变的，一般难以把握其结构，这是因为进行经营战略决策一般并无先例可循。

——《哈佛商业评论》经营战略分析





## 另辟蹊径，超越对手

### 决策提示

跟在别人的屁股后面走，你永远都无法超越别人。这时，你不妨换一条道路走，虽然这条路有些弯曲，但是没有他人挡路你反而可以更快地达到目的地。

#### 经典事例：瑞士钟表王国被颠覆

在钟表行业，瑞士钟表向来是独占鳌头，总让其他钟表企业望而生畏。但是这一现象最终被精工所打败。

1891年，服部金太郎创建了“精工舍”，按照美国的样品加工时钟。1913年，金太郎研制出日本第一代手表——月挂牌12型手表。从此，精工舍走上了快速发展之路。

虽然经历了战争的打击，精工舍还是在20世纪50年代后期发展成为精工集团，并迈开了超越“钟表王国”瑞士的步伐。

当时，瑞士市场占有率高达50%~80%，畅销150多个国家和地区。而精工手表，当时不仅销路不佳，形象也不好，有人甚至给它一个“精工不精”的评价。如此一家小企业，如何超越拥有知名度的大企业？

必须另辟蹊径。

但是“蹊径”需要自己去寻找。

1960年的奥运会在罗马举行，当时，运动会上所有的计时器都是瑞士生产的，其中，“欧米茄”计时表当时已经是17次独占奥运会计时权。奥运会是认识精工舍的一个机会，精工集团派



出了一个秘密考察团。

考察中，精工人了解到，用于比赛计时的“欧米茄”几乎都是机械钟表，石英钟表只有几部。

有了!“蹊径”就是石英钟表!

精工人心中一片沸腾。

精工很快研制出了高性能的石英计时器。他们研制的951 II型石英钟表平均日差只有0.2秒。并且，要比石英钟轻许多，正是凭借这一优势，951 II型石英钟表打动了奥委会。

1963年1月，精工向奥委会申请：希望提供1964年东京奥运会的跑表、大钟、精密计时设备。

1963年5月，奥委会做出答复：请精工全面协助。

在1964年，精工钟表夺下了由“欧米茄”霸占17次之多的奥运会计时权，这大大出乎瑞士人的意料。

但瑞士钟表却没有意识到问题的严重性：“奥运会在东京举行，他们不过是占尽天时地利罢了。”

1970年，精工石英电子表研制成功。

1974年，液晶显示石英电子表投放市场。这种表优势非常明显，“表中之王”劳力士月误差100秒左右，而石英电子表月误差却不超过15秒。

瑞士人这时才真正意识到问题的严重性，此时瑞士钟表的王牌位置已被精工手表所取代，瑞士钟表被赶在高档手表那小小的空间中求生存。

但精工人并不满足于占领中低档手表市场。1980年，精工收购瑞士“珍妮·拉萨尔公司”，把手伸进了瑞士本土，“精工·拉萨尔”手表的诞生，标志着精工进入世界高档钟表行列。

## 哈佛决策分析

精工的最终目的是占领钟表王国的最高峰，但这一远大理想





对于 20 世纪 60 年代的精工来说，简直就是异想天开。

理想容易树立，关键是如何去实现，如果硬打硬拼，精工肯定一败涂地。要知道，精工只是一家企业，瑞士钟表却代表着整个国家的实力，而且，当时瑞士钟表商所掌握的东西，是精工企业永远也学不到的，精工没有硬拼，他们的战略是：

(1) 在机械钟表旁边树起石英钟表来比高低。

(2) 先占领中低档钟表市场，再围剿高档钟表市场。

(3) 用企业购并的方式，取得瑞士钟表商掌握的核心技术，而无须百年苦学。

如果，你的企业如今正遭遇强大对手的欺负，你正被迫跟在对手屁股后面，你就应该试着寻找另外一条路了。

跟在别人屁股后面，的确不是一种愉快的事情。但要超越又不容易。另辟蹊径，却可以在对手不知不觉的情况下超越对手。

企业战略要避开强者锋芒，找其弱点，进行攻击。如果精工舍上来就跟瑞士手表在技术和质量上对抗，肯定会大伤元气。所以他选择了另谋出路——开拓新市场——石英手表。实现“翻身”，在一个大的钟表市场上细分出一小块，自己当老大，然后，再一点点地前进。

当把石英表和电子表都拿下了，精工舍实际上就拥有了石英表和电子表这两个大钳子，它们锋利无比的时候，精工舍像一只螃蟹一样，进攻了，直接拿下“钟表王国”的珍妮·拉萨尔公司，彻底让自己在巨人面前站稳脚跟。

## 延伸阅读：另辟蹊径，重新决策

就大多数的决策者来说，或许早已有方案存在。你早已知道如何将如何录用新的员工，如何选择新的投资，或是如何选定新的广告运作。

但决策过程中最重要的一项技巧，或许是在于知晓一个问题