

不出国门就能读的 哈佛精品课程 HARVARD

HARVARD
BUSINESS



哈佛 商务课



哈佛公开课研究会 编著

全世界商业巨头成功的
战略必修课

凝聚哈佛精英的
智慧精髓
传承哈佛学府的
精神宝藏

商场如战场

深刻探讨世界商业精英的成功案例

汲取哈佛精英馈赠的养分

无限接近商界之巅，成就你的盖世伟业！

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE



HARVARD
BUSINESS

哈佛 商务课



哈佛公开课研究会 编著

图书在版编目(CIP)数据

哈佛商务课:经典案例升级版/哈佛公开课研究会
编著. —2 版. —北京:中国铁道出版社,2016. 9
不出国门就能读的哈佛精品课程
ISBN 978-7-113-21966-6

I. ①哈… II. ①哈… III. ①商业管理—通俗读物
IV. ①F712-49

—中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 139913 号

书 名:哈佛商务课(经典案例升级版)
作 者:哈佛公开课研究会 编著

责任编辑:郭景思 编辑部电话:010-51873064 电子信箱:guo.ss@qq.com
装帧设计:MX DESIGN
责任印制:赵星辰

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)

网 址:<http://www.tdpress.com>

印 刷:北京鑫正大印刷有限公司

版 次:2013 年 1 月第 1 版 2016 年 9 月第 2 版 2016 年 9 月第 1 次印刷

开 本:700 mm×1 000 mm 1/16 印张:14.75 字数:222 千

书 号:ISBN 978-7-113-21966-6

定 价:39.80 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。电话:(010)51873174

打击盗版举报电话:(010)51873659

前 言

哈佛大学位居常春藤盟校的八名联盟成员之首。在全球各大研究机构以及报刊所提供的排行榜上,哈佛大学几乎占了世界上每一项第一的宝座。例如,在久负盛名的《美国新闻周刊》大学排名上,桂冠常年都被哈佛摘得。作为闻名于世的学府,哈佛大学培养出的精英分散在各个领域。从哈佛大学中曾经走出 6 位美国总统,曾经产生 34 名诺贝尔奖得主,而世界级的文学家、思想家、学术创始人,等等,也比比皆是。可以说,在任何领域都能够找到哈佛的校友。

如今的哈佛大学早已不只是一所学校,更是一个品牌,一个象征成功的品牌。它不断地向社会输送着一批又一批的成功人士,让他们的辉煌照亮整个世界。在经济高速发展的今天,巨商富贾们凭借资本的力量已经成为了世界风云变幻的主角。而在这些人中,哈佛出身的人则占据了很重要的地位。

2012 年 5 月 27 日,美国知名财经杂志《福布斯》评出了产生亿万富翁最多的美国 14 所大学,其中哈佛大学以拥有 50 名亿万富翁校友而名列榜首。在《福布斯》评出的 469 位美国亿万富翁排行榜中,其中 50 名曾在哈佛大学就读。其代表人物包括微软前董事长比尔·盖茨、微软首席执行官史蒂夫·鲍尔默、纽约市市长迈克尔·布隆伯格、媒体巨头维亚康姆董事长兼首席执行官雷石东等。与名列第二的斯坦福大学相比,哈佛所拥有的亿万富翁校友数量整整多出了 20 位。

那么,究竟是什么让哈佛大学成为商界精英的摇篮?而畅游在哈佛校园里的莘莘学子又都接受了什么样的商务精神和理念?这些问题都深深吸引着成千上万想要在商海逐鹿的天下英豪。本书将会为你解读那些从

哈佛走出,或者深受哈佛商学智慧影响的世界商业巨子们的成功智慧。

本书围绕十个方面对哈佛大学的商务理念进行分析,为读者解读哈佛商界精英们是如何经营和管理自己的企业的。在战略方面,他们懂得从思维到行动的转变,让战略成为企业永恒驱动力;在企划方面,他们能够统筹规划,让企业在发展中实现效益最大化;在谈判方面,他们以实际行动告诫所有的同行,要学会从对抗到合作,让对方无法在谈判中说“不”……

此外,哈佛的商业精英们在营销投资、财务管理、人脉构建、人力资源管理、信息管理以及危机管理方面也都有着独树一帜的理念,能够带给读者很多的启发。

本书囊括了许多世界商业精英的成功案例,对其成长历程进行了深刻的探讨。当你走进这本书,汲取到哈佛商者经营成功的精华,一定能够使自己从格局上更上一个台阶。

哈佛大学的教授经常这样告诫学生们:“如果你想在进入社会后,在任何时候、任何场合下都能得心应手并且得到应有的评价,那么,你在哈佛的学习期间,就没有晒太阳的时间。因为每个伟大的梦想都需要孕育和灌溉的恒心。”

你也是一样,纵使你没有进入哈佛商学院进行深造的机会,但是,只要你怀揣坚定的梦想,不断地汲取哈佛精英馈赠的养分,然后对自己要走的路进行有条理的规划,你就能让自己无限接近商界之巅,成就盖世伟业。

目 录

CONTENTS

第一课 哈佛战略课

从思维到行动,让战略成为企业永恒驱动力

经营不是赌博,决策不是碰运气_2

深思熟虑,勾画出未来蓝图_5

制定经营战略,驾驭发展方向_7

提高预测力,看清市场走向_9

高瞻远瞩,用整体观念统筹全局_11

立足当下,保证战略的可行性_13

着眼未来,关注长远利益_15

致力于把握尚未浮出水面的商机_17

第二课 哈佛企划课

规划保证最高效率,统筹实现最大效益

确认并优先考虑你的目标_22

全是重点就等于没有重点_25

给事物分类,分出轻重缓急_27

珍惜时间,从时间管理开始_30

“紧急”和“重要”哪个优先_33

建立活动日志,提高工作效率_35

保持充沛的精力,从计划开始_38

不要经常做出不确定性的回答_40

第三课 哈佛谈判课

从对抗到合作,在谈判中让对方无法说“不”

全世界赚钱最快的方法是谈判_46

营造出轻松的交流环境_48

放弃“立场”,采用“原则式谈判”_50

谈判中要把人和事分开_53

着眼于利益,而不是立场和情感_56

为共同利益创造选择方案_58

有凭有据,更能让人信服_60

准备多种方案,提出最佳选择_62

坚持使用客观标准_65

了解对方的实际利益_67

千万不要随意做出不恰当的让步_69

化解冲突,赢得谈判又不失友谊_72

第四课 哈佛营销课

砍掉库存,让终端卖场变成营销盛宴

营销计划的核心是准确定位_76

价格战,打还是不打_79

销售员是天生的,还是培训出来的_82

在营销中,洞察力不可或缺_84

你有充满感染力的激情吗_87

看到市场需要,创造狂热顾客_89

创新,让营销更顺利_91

服务客户,让“上帝”更满意_95

第五课 哈佛投资课

打开投资黑箱,利用经济枯荣循环获利

靠工作致富是愚蠢的想法_100

把每一分钱都当做你的员工_102

克服投资的大敌——盲从心理_105

投资之前,衡量你能承担多大风险_107

不动产投资,做好长期规划_110

资产配置,让投资结构合理化_112

找到适合自己的投资理念_114

时刻保持清醒,避开投资陷阱_117

第六课 哈佛财务课

从资本到知本,让财务管理有章可循

盯准效益,赚得多是硬道理_122

以最少投入,获得最大产出_124

做好成本管理,让每一分钱都创造价值_126

不能忽视资金的时间价值_128

关注现金流,别让资金链断裂_130

不可不纳和可以不纳的税_132

不惧风险,但要有额外收益补偿_134

第七课 哈佛社交课

做好社交,白手起家也能站在财富巅峰

社交圈的扩充比知识的扩充更重要_138

哈佛校友:从学校开始构建社交网_141

由草根青年到美国总统_143

身价是由社交圈的价值决定的_145

哈佛商学院实际上就是一个构筑社交圈的集训营_147

穷也要穷在富人堆里_149

第八课 哈佛人力资源课

哈佛制造,一场关于 HR 的浮华盛宴

培养精诚团队,实现合作共赢_154

力求发挥自己和别人的长处_156

善于激励,调动大家的积极性_158

你也能管理自己的上司_160

不要最优秀,只要最合适_162

让唯唯诺诺的员工学会说“不”_165

用对一个,能带好一批_167

你的工作包括果断裁人_169

建立评估标准,提高销售业绩_172

第九课 哈佛信息管理课

倾听市场声音,用市场信息打造竞争优势

掌握信息,避免效率损失_176

什么样的数据和信息对你有用_178

数据只是数据,你要得到消息_181

强化洞察力,识别虚假信息_183
信息不是目的,要挖掘其中蕴含的财富_185
耳聪目明,化解不对称信息_187
信息共享,拿你的苹果换橘子_190

第十课 哈佛危机管理课

调整应变力,让企业在危机中存活

预见危机,把问题消灭在萌芽状态_194
危机管理的精髓是收获潜在机会_197
想要基业长青,变革是处理危机的准则_199
危机应对,关键在于处理速度_202
放弃眼前的利益摆脱危机_204
发动全员,共渡难关_205
总结经验,建立自我纠错机制_208

附录 哈佛经典商务案例

沃尔玛省时、省钱、高效分发货物_214
戴尔利用直销发挥营销渠道优势_215
杜邦利用个性化培训防止人才流失_217
日本神户制钢所的“家庭式管理”_219
中毒事件发生后可口可乐公司的危机公关_220
奔驰汽车公司面向市场的定价策略_222
福特汽车公司对经营战略的控制_224

第一课

哈佛战略课

从思维到行动,让战略成为企业永恒驱动力

经营不是赌博,决策不是碰运气

在醒着的时候,要学会的策略地去经营和管理自己的人生和事业,而不是将其看做是一场赌博,抑或是异想天开地等着好运的到来。

——德鲁·吉尔平·福斯特 现任哈佛大学校长

在有些人看来,经商不过是赌博,决策都得靠运气。然而,众所周知,哈佛是商界精英的培养基地,很多赫赫有名的成功人士都是从哈佛走出来的,这本身就说明经商可不仅仅是赌博和碰运气这么简单,其中必然存在着某种普遍性的、可操作的成功智慧。

世界上规模最大的医疗卫生保健品及消费者护理产品公司——强生公司的前任总裁拉尔夫·拉森曾经说过这样一句话:“成长是赌徒的游戏。”可能会有一些人认为,那些商界精英的成功大多都来自于一种赌徒式的冒险精神和碰到天上掉馅饼的绝世好运。然而,事实并非如此,他们的成功固然是因为他们那种堪称胆大包天的决断,而且这种决断绝大多数情况下都不是理性的,但这是一种对未来的超前预见力和不断挑战自己的进取精神,以及对机遇的极强掌控力的具体体现。其中,保罗·盖尔文就是不断挑战自己从而获得成功的代表。

保罗·盖尔文是摩托罗拉的创始人,他做事雷厉风行。盖尔文所经营的公司会经常设置一些极富挑战性的目标,这些让别人看似不可能完成的目标往往都不断地激励着他手下的工程师去完成。

20世纪40年代末,盖尔文为电视机事业部定下了一个难度相当大、甚至很多人认为脱离现实的目标——要在第一年以179.95美元的单价卖

出10万台电视机,并且还要有一定程度的利润。在那个时候,盖尔文手下的一位经理说:“这么大的生产能力,我们的新工厂根本就不具备。”而另一个人则抱怨:“那个数量只是个理想目标,我们根本无法实现,那种销售量会让我们变成业界第三或第四大厂商,而我们在家用收音机方面,最好的成绩也不过是第七或第八。”此外,一位负责生产的工程师说:“我们甚至不能肯定成本是不是能够降到200美元以下。”

面对下属的纷纷抱怨,盖尔文镇定自若。他没有急着更改目标,或者做出多么详细的辩解与分析,只是坚定地说:“我相信我们肯定能卖到这个数量。在你们拿出用这个价格、卖出这个数量的利润报表给我看之前,我不想再看任何成本报表。我们一定要努力做到这一点。”

后来,摩托罗拉确实只用了一年的时间,就晋升为电视机行业的第四大制造商。更为重要的是,在制定目标的过程中,盖尔文将一种追求进步的驱动力思想灌输给了他手下的员工,使他们能够逐渐适应承受压力的同时,产生能够在公司里重复制定挑战性目标的运作形态。这不仅能够加强员工的自觉性,也能够不断地培养他们善于决策的能力。

在培养儿子继任公司总裁的时候,盖尔文不断向儿子强调“保持公司前进的重要性”,同时也继续强调往任何方向大力前进胜过坐以待毙。此外,盖尔文还不断地建议大家,要时刻谨记自己追求的东西。

1959年,盖尔文逝世了。几十年后,他的公司依旧遵循运用决策来维系公司正常运转的经营策略。公司的员工都懂得时常运用具有挑战性的目标,来抓住一切可能带来盈利的商机这一道理。这些挑战性的目标包括“成为先进电子工业主力的目标”、“赢得鲍尔德里奇国家品质奖的目标”、“实现极高品质表现的目标”等等。在盖尔文去世以后,他的儿子兼继承人罗伯特·盖尔文用“自我革新”这个词语来表达不断转型的理想,并时常借助投身于大胆计划的决心去实现这些理想。

从盖尔文的企业管理策略中,我们能够看出,企业的经营绝不是一场赌博,而是需要有胆识、有策略地进行。要做出正确的决策,也绝不是仅仅靠碰运气能实现的,而是要有能够抓住机会,能够当机立断的决断力。

绝大多数人都听说过美国的摩根银行，它是世界金融界的风云角色！而它的创建者J·P·摩根也是一个十分懂得抓住机会、当机立断的人。

J·P·摩根于1857年大学毕业。历经了多番努力，他最终顺利进入了邓肯商行。有一次，他去古巴出差为公司购买海鲜产品。正当他要离开的时候，一个人在身后叫住了他：“先生，您需要买咖啡吗？我半价卖给你！”“半价？”摩根表现得相当吃惊。看到摩根惊讶的表情后，那个人赶紧上前解释。原来，这个人是个船长，来自巴西，原本是要与一个美国商人做买卖，给他运送一大批的咖啡，不料那个美国人破产了，于是这船咖啡就被积压下来，卖不出去了。船长十分诚恳地看着摩根：“先生，我看您也像个生意人，如果您能买我的咖啡，那就真的是帮了我一个大忙了，我给您算半价好了！”

与船长进行了一番诚恳的交谈后，摩根十分心动。他清楚地知道享誉世界的南美咖啡是相当有价值的，如今能够用半价买下这些咖啡肯定就相当于捡了个大便宜。于是，摩根毫不犹豫地替老板邓肯做了这笔生意，买下了这船咖啡。岂料，得知此事之后，邓肯却大发雷霆：“谁让你擅自做主的？这船咖啡绝对不许以公司的名义买！”

这对摩根而言可谓是晴天霹雳，钱都给人家了，退货是不可能的！再三思索，摩根决定自己来做这笔生意！于是，摩根从同为商人的父亲那借了一大笔钱，赔付给了老板，将这船咖啡归于自己名下。就在摩根买回咖啡后不久，巴西就出现了罕见的严寒天气，咖啡产量锐减，价格暴涨，这就使得摩根手中的咖啡利润倍增，邓肯知道以后非常后悔。

摩根的父亲通过这件事情，惊喜地发现自己的儿子十分具有商业天赋，于是，就又给了他一大笔钱，让他自己去商界闯荡。看准了金融业发展前景的摩根，很快就成立了摩根银行。此后，他四处打探商机，不断地向大企业挑战，不久就从同行中脱颖而出，很快便成了美国金融界首屈一指的风云人物！

摩根的事例告诉人们，决策从来都不是碰运气。摩根不是一时冲动，也不是因为运气好才“转危为安”。而是在看到商机的时候，他能够果断地

做决定，不但赚了钱，还让父亲认识到自己的才华，可谓是一箭双雕。俗话说：“机不可失，时不再来。”要想成为商业精英，就必须学会当机立断，在机会到来的时候紧紧握住！

经营企业不是一场赌博，那些所谓的运气与天分都只不过是旁人在看到精英、富翁们的成功之后强加上去的闪耀光环。世界上没有谁的成功是靠幸运之神的青睐一蹴而就的，商场里也不存在无休止的好运，更没有无尽头的低迷。因此，在机遇面前有策略地放手一搏，要比浪费时间去赌一把、等待运气降临睿智得多。

深思熟虑，勾画出未来蓝图

成功始于想法，但是，只有想法却没有付出行动，还是不可能成功的，只有经过深思熟虑后付诸行动的人才能得到自己想要的东西。

——比尔·盖茨 微软创始人，哈佛肄业

在哈佛，几乎每个学生的心中都有属于自己的一幅未来蓝图。他们对于明天的构想并不是幻想，而是他们的远大目标。有了目标，人才能有前进的动力，也才能激情迸发地朝着心中美好的生活奔跑。远大的目标是船在海洋中行驶时的罗盘；是人在黑暗中摸索时的灯塔。而一个人想要树立一个适合自己的远大目标，首先要做的就是要学会深思熟虑，以避免自己处于一团乱麻的状态。

所谓深思熟虑，简而言之就是审时度势。其中的“时”包括三个要素：好时机、坏时机和一般时机。当遇见好时机的时候，做事情就有可能事半功倍；反之，时机不好的话，也有可能事倍功半；而当时机一般的时候，那就要依靠个人的努力，几乎没有取巧的可能。此外，“势”也包括三个要素：强势、弱势和均势。强势时，就如同是从山上向山下滚石头，无法阻挡；弱势时，就像是从山下往山上滚石头，相当费力，而且还不一定能成功；在

均势时,就会如同在平地上滚石头,全凭实力,没有任何外力做支撑,也没有阻力做威胁。

想要成大事者,就应该有过人的理智、开阔的眼界、沉稳的秉性,并且还要能够适应时代的发展潮流,不断开拓自己的见地。在知识能力方面,也要不断跟上企业发展的步伐,这就要求那些领军人物要丰富自己的知识面,学会自我充电。有的时候,作为一个团队的领头人,就要有那种审时度势的能力。权位越高,就越容易被过程掩盖了视线,尤其是在关键时刻,一定要清楚地记得自己做事的目的。

美国默克制药公司的创始人乔治·默克是典型的深思熟虑的人。他始终坚持用自己的思想与理念去勾画通往成功彼岸的蓝图。

20世纪20年代末,乔治·默克就勾勒出了默克公司的宏伟蓝图。他下定决心让其成为世界顶级公司,并且在医学上造福人类,赚取丰厚利润。

默克公司的核心理念与乔治·默克理想的进步始终保持协调一致,这是它真正与众不同的地方。而实际上,在公司整个历史发展过程中,乔治·默克一再定出与公司理念协调一致的远大目标:

20世纪30年代初期,他勾画出一幅蓝图——要建立一个“足以和大学及研究机构平起平坐的研究机构”。

20世纪50年代初期,他按照蓝图制定战略计划——要使公司向完全整合的制药公司转型,以便全面参与医药界的激烈竞争。

20世纪70年代末期,要把公司推向世界,成为20世纪80年代世界级的制药公司。

20世纪80年代末期,要成为首家在每一种疾病上都有先进研究技术的制药厂商。

20世纪90年代初期,要“重新界定制药业的典范”。

默克公司不断按照勾画的蓝图协调计划和行动,对产品的品质严格把关,其领导者也有着自己的经营理念,这些因素都使默克公司能够在世界居于领军地位。它曾16次荣获美国《财富》杂志“美国十大最受推崇公司”的称号。

在商场上打拼,就像是在浩瀚的沙漠中探险,必须了解大局势、大背景,时刻做到心中有数,知道自己的目标和大致方向在哪里,并能够从细微处把握和分析所处环境。

驰骋于商场之上,如果没有一个远大目标作为导航器,企业管理者可能就无法将整个公司带上正轨。只有勾画出一幅“应情应景”的未来蓝图,企业才能朝着光明的方向不断前进,不断发展。

制定经营战略,驾驭发展方向

如果你对如何经营好公司有一个清晰的轮廓,那么,发展的船舵将会被紧握在你的手中!

——朱利安·泰普林 美国心理学家,曾在哈佛任教

面对日益复杂的商业环境,企业若想要从中求得生存与发展,就必须对自己的行为进行通盘谋划,制定出具体的战略计划。尽管有些企业在20世纪60年代以前就已经开始进行这种类似于谋划的活动,可是他们所使用的概念却并非经营战略,而只是一种公司计划、企业政策或企业家活动,等等。直到20世纪60年代,经营战略才披上科学的战衣,穿梭在各大企业之中。

著名的管理大师安索夫对经营战略有自己独到的看法,他认为经营战略主要关系企业外部胜于内部,尤其是关系到企业生产的产品构成和销售市场。它能够决定企业的发展方向以及经营性质。管理学大师彼得·德鲁克认为,通过经营战略,我们的企业能够得到两个问题的答案:一是企业是什么?二是它应该是什么?总之,企业的发展方向、历程等都与经营战略息息相关。

面对日新月异,越来越具有挑战性和竞争性的商业环境,一个企业想要在竞争中脱颖而出,就必须要学会探索未来的动向,寻求你的事业在未