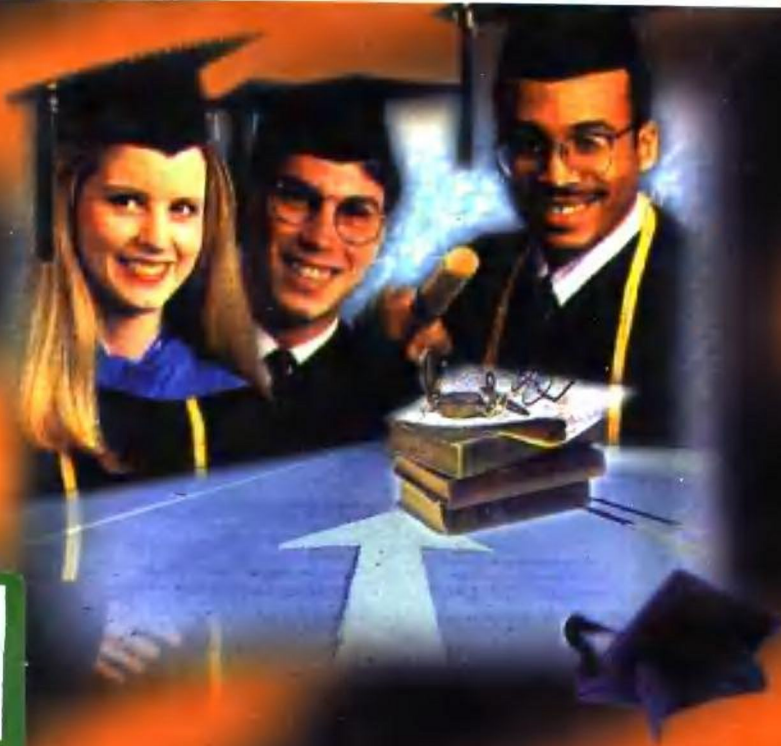


智慧快餐

走进哈佛MBA



.9

当代中国领先知识丛书

延边大学出版社

责任编辑：邹志远
封面设计：禾 子
责任校对：李 嘉

《智慧快餐》丛书之三
走进哈佛 MBA
戴芸 编著

延边大学出版社出版发行
(吉林省延吉市公园路105号)
成都飞鹰彩色印刷厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张：5
字数 120 千字 印数：1—12000 册
1998 年 7 月第 1 版 1998 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 7—5634—1034—1/C·37
定价：10.00 元 全套定价：60.00 元

序

在美国的马萨诸州，有一座古色古香的小城——坎布里奇。清澈透底的查尔斯河，在那里静静地流淌着。在查尔斯河南岸，矗立着一个爬满常青藤的红砖建筑群，里面林木茂密，绿草如茵，这就是享誉全球的王牌学府——哈佛大学。

哈佛大学属下有12个学院，其中最受人推崇的是创办于1908年，紧邻世界上最大的工商图书馆——贝克图书馆的赫赫有名的世界超一流学府——哈佛商学院（Harvard Business School 全名为 Harvard University Graduate School of Business Administration 简称 HBS）

美国学界有这样一个说法，如果说哈佛大学可称是全美大学中的一项王冠，那么大学中的商学院就是王冠上耀人眼目的宝石。哈佛商学院被美国人称为是商人、主管、总经理的西点军校，是全世界培养企业人才最著名的学府。

哈佛商学院饮誉全美，近年来在中国也是声名大振，企业人员，工商科学子，几乎大都可随口说出商学院及其工商管理硕士（Master of Business Administration 简称 MBA）的一个个“神话”：

HBS 是一个制造“职业老板”的“工厂”，美国500家大财团中近2/3的决策经理毕业于HBS。

HBS的MBA人人都疯狂地关心企业的成长和利润，他们有着极强的追求成功的冲动自命不凡的意识，他们是商业活动中的“职业杀手”。

HBS 的 MBA 就是金钱和权力，是成功的象征，新毕业的 MBA 平均年薪可达十万美金以上，以致美国人指责 MBA 的第一条缺点就是他的身价太高。

.....

哈佛是一所私立大学，像美国其他私立大学一样，其不仅是一个培养人才的学府，也是一个有赢利目标的企业。投资和股票生意是其主要经营项目，它拥有巨额的财产和基金。在历年的年度报告中，首先讲的是财政收入，其次才是教学和科研情况。

所以，在市场经济高速发展的今天，我们谈哈佛，主要是谈它的经营管理策略，谈 MBA 主要是谈 MBA 在经营管理活动中的新观念、新思想、新方法。其目的之一是希望能把这些策略、观念、思想以及方法融汇到我们的实际工作当中去，从而让人们让社会受益。

另一个目的，我们是想让人们认识到“哈佛商学院”不是神话，也不是迷信，而是实实在在的学府，实实在在的企业！也让人们认识到谈 MBA 不能再赶时髦，不能再是时尚了，而是要落实到实际的行动上去认真学习和工作。

让我们感到欣慰的是，很多有识之士在一片浮躁的流行色当中，早已开始踏踏实实地接触和学习哈佛 MBA 了！

可还是有更多的人还在落后的管理模式和思维方式上睡大觉，不知道哈佛，更不知道 MBA。他们还在涂抹着一幅幅“老牛拉破车”的图画！

一个新的世纪就要来临，现状已不容乐观！

别人已经跑到前边去了！

落后就要挨打！

还不赶快奋起直追！

所以，笔者编著了这本《走进哈佛 MBA》，把哈佛商学院 MBA 教程及知识寓于浅显的文字述说和幽默的图示说明之中。让读者在休闲与消遣之中就能掌握哈佛 MBA 的若干知识，并在实际工作当中得到检验或运用！

最后，祝你成功！

作者
1998.5

目 录



序

学学策划管理

- 以破为立..... (2)
- 你想知道怎样将你智能最成功的运筹于商战中吗? (2)
- 从内德在废墟上建立新帝国..... (3)
- 重在发掘**..... (8)
- 你能看到河沙中的金子吗..... (8)
- 创造一个自己的市场..... (9)
- 创造自己的世界** (13)
- 你想成为第二个 somy 吗 (13)
- 探险, 坚持下去 (15)
- 良性膨胀** (18)
- 团队集精 + 胆识 + 勇气 = 成功 (18)
- 你有自信吗 (19)

目光如炬	(24)
欲穷千里目，更上一层楼	(24)
你敢做出抉择吗	(25)
掌握未来	(31)
你知道大众的消费趋势吗	(31)
未来属于你吗	(32)
胆大心细	(36)
你能在虎口夺食吗	(36)
如此投机	(37)
精明的冒险	(40)
该出手时就出手	(40)
你是个机会主义者吗	(41)
勿以债养债	(44)
莫养虎遗患	(44)
与虎谋皮	(45)
踏实点	(48)
小心别栽跟头	(48)
商战中的不倒翁	(49)
你懂广告营销吗	
媒介战略	(52)

想了解新时代的广告宣传吗，请随我们走向 MBA 的广告营销王国	(52)
你具有广告宣传的战略眼光吗	(53)
创意战略	(59)
你想知道营销广告的魅力吗？请进入 MBA 的广告创意世界	(59)
你具备营销创意的战略眼光吗	(61)
营销竞争战略	(63)
多元化宣传	(63)
你有多强的竞争意识	(64)
营销文化战略	(67)
文化：将使你在商战中稳操胜券，让我们走进 MBA 王国	(67)
你的营销究竟有多高的文化水准	(68)
营销宣传战略	(71)
商战营销中切记不要忘了消费者的妻子和儿女，让我们走进 MBA 之间去看一看其中的奥妙	(71)
你到底具有多高的宣传魅力	(72)
营销操作策略	(74)
鲜花须要绿叶衬托，灵感须要操作体现，请到 MBA 中一览	(74)
悬念会给你什么感觉，惊奇刺激还是美妙	(75)

营销致胜策略	(78)
知己还要彼，百战才能不败，请随我们到 MB 或去取经	(78)
营销策略	(80)

管理战术学几招

公关至上	(86)
公关曾使一个公司起死回生	(86)
公关管理的典范	(87)

投资致胜	(94)
有人称投资致胜为空中游戏。那么这场空中激戏怎样才能永立不败之地呢	(94)
也说投资管理	(95)

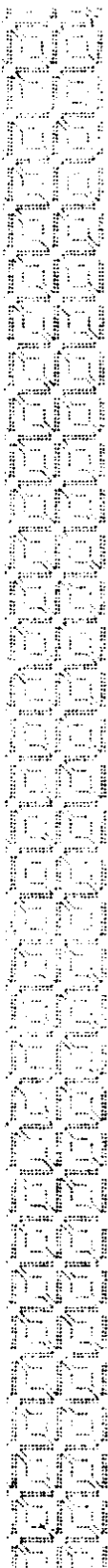
人才大战	(100)
拥有人才就是拥实力，人才之战即未来之战	(100)
哈佛商学的基石	(101)

未来发展

创新竞争	(114)
手脚之战，出奇不意	(114)
竞争，创新发展三位一体	(115)

服务竞争	(118)
服务! 服务!!	(118)
服务更胜广告	(119)
包装竞争	(125)
人在衣, 马在鞍, 美丑只在转眼间	(125)
包装的艺术	(126)

学学策划管理

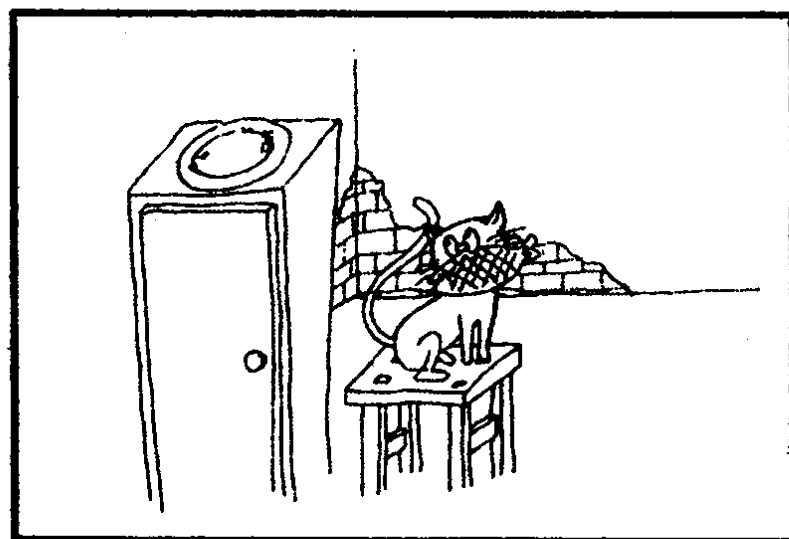
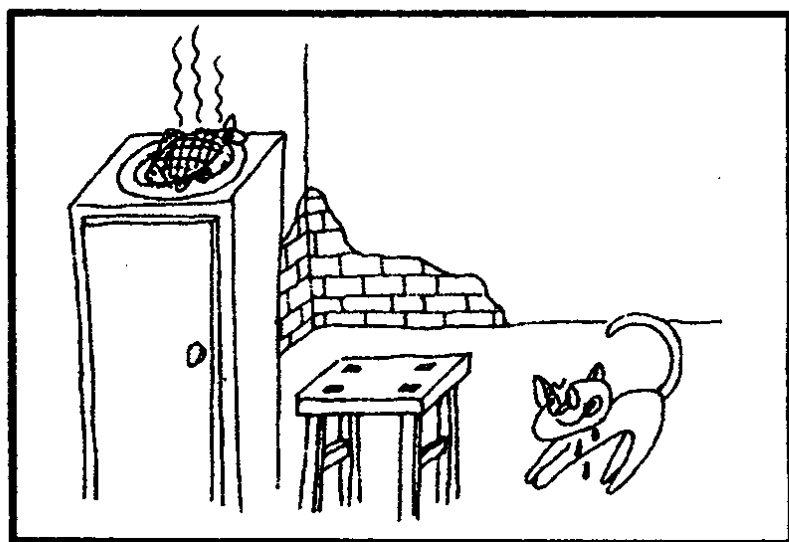


一个企业，或者集团，无论它有多大，无论用何种纽带使之连接在一起，事业使命的一致性是他们连接在一起的基本要求。因此明确企业或事业使命是进行策划管理的起点。

你是什么样的企业？谁是你的顾客？你能对顾客提供什么样的价值？你的事业将何去何从？你的事业将来应变成怎样？这些都是你应该弄清楚的问题！

以破为立

●你想知道怎样将你的智能最成功的运筹于商战中吗？



●MBA 格言：运筹于帷幄
开发于智能
决胜于商战

MBA 视点

●内德在废墟上建立新帝国

当你手上握有一个过去曾经连续多年占居世界第一的测量仪器公司，可是却在你接手之际年年亏损，利润大不如以前时，你该怎么办？

“砸了自己的招牌，重新再来”是1988年接管世界第三大电脑——惠普科技测量仪器部门副总裁的内德·巴霍特所采取的策略。

内德在惠普是个积极改革者，在他接管测量仪器部门的第一天，进入办公室之前，就在门前将惠普测量部门的招牌砸得稀烂。然后，在所有员工面前表示未来打算将惠普的测量仪器部门带到一个新领域的决心。

几年后，几经业务下降，利润几近零的谷底，这个当初砸招牌的副总裁成功地塑造了惠普测量部门赚钱金鸡的形象。

在连续几年的利润下降之后，惠普测量仪器部门连续七年刷新业绩纪录，1994年全球营业额超过24亿美元，平均增长率超过10%，和其他电脑部门一样让惠普稳稳地在华尔街股市中成为科技股的新星。

一、知难愈进

这样戏剧化的成绩事实上是经过一番辛苦的企业再造过程才得到的。尤其在内部取得共识，进行改造的改革过程，内容的沟通魅力，事实缜密的分析，以及积极改造的决心都是惠普成功再造测量仪器部门新生命的关键。

善于表达与沟通的内德，以其戏剧性的“开场表演”，就可看出其在惠普测量仪器部门改造中所发挥的沟通魅力。

内德指出，在他刚接管测量仪器部门的时候，他就有改造的想法，可是在内部推了半年，还是毫无动静。员工的接受程度并没有想象中的高。他认为这样子下去，问题会越来越严重。于是，他就展开了一连串的访谈与咨询，在准备了将近半年之后，内德终于发现了测量仪器部门的发展瓶颈，找出了当时七个发展障碍。

①传统测量仪器部门已经逐渐衰退（如国防、航空），惠普当时的产品却还是集中在这些领域。

②惠普每年投入了营业额的 10~12% 在开发上，可是营业额却没有提高，开发的投资回报率相当低。

③惠普太过于注重产品的效能及速度，却很少考虑其附加价值。

④惠普过于忽视软件产品的需求已经越来越大的事实。

⑤惠普仍侧重在一般通用产品，较少顾及到顾客的个别需求。

⑥惠普提供单一产品，而忽视整体方案及系统协助顾客解决经营问题。

⑦惠普只注意到美国国内市场，并未注意到国际市场的改变。

发现这些问题之后，惠普就开始着手一连串的改造动作。

二、执本择要

在产品设计方面，惠普将过去为主线的国防航空力量缩减，关闭了原有生产这些产品的一些工厂，而改为生产未来的新兴产品，如通讯产品，半导体产品。而且在产品之外，惠普也加强了顾客空间的业务，在经营 know-how 上协助企业提高经营效益。

在员工方面，由于产品整个调整过来，原有销售人员也必

须做调整，可以再教育的员工就协助他们转向新的生产线上；无法再用的员工则让他们转业。这样的改变，让惠普测量仪器部门人员精简了20%。于是，后来的业绩反而有了每年平均超过10%的增长，内德在这次的改造过程中发现，进行改造的时候，最重要的几个策略是：

①再造过程中，各级主管领导的品质最为重要。领导阶层有了共识及高品质的领导，改革的目标才能贯彻。

②改造时一定要明确的获胜策略。

③每个人必须得到充分的授权，同时也必须让他对成果负完全的责任。

④策略的形成过程要快而有效，而且要尽量减少决策过程的程序。

⑤改革要随时保持沟通。

⑥集中精力在几个主要的变革目标上。

⑦鼓励并奖赏负责任的冒险。

在改革成功之后，惠普测量仪器部门认为，这个改革的步伐还是不能停止。内德认为，变革就是一种持续的学习过程，有个成功的转变，表示有一个持续成功的开始，企业再造持续下去，对企业长久经营才有意义。

许多企业不需要从根本上改变现行战略，但是他们可能还没有充分发挥潜力。企业现已存在的事实就意味着它一定做对了许多事。但是“存在”和“业绩优异”之间有很大的区别。

从战略分析中提出根本上的建议时必须很谨慎，这种建议要求企业远离其现在的产品或市场位置。在此阶段，还需要反复考虑的是任何可以导致你从现有行业中退出并进入到其他行业的结论的分析。很少有人指望一个外物能进入他们的行业，

还能出色地运营他所负责的企业。这就是企业战略的转变。

在这里是从结构分析看企业的行业环境的，这促使经营者考虑买主的需求和探求竞争者，因此需要考虑以下问题：

1. 怎样才能最好地满足现在的和未来的买主需求。
2. 如何得到更高的竞争位置。
3. 企业如何抵抗行业中多种竞争力量。

这里的关键是优先问题。应从哪里开始？一个好起点可以参考以上所列的可明确划分等级的三个战略核心：第一位的是买主需求，其次是竞争中的地位，第三是多种力量的威胁。这里面的理由如下：如果你能比他人更好地鉴别并满足了现在的和未来的买主需求；如果你收取了额外的加价；如果你能控制成本，那么你的边际利润将高于行业平均值。所以，如果你正确地尊重了顾客，你的竞争位置将必然地得到加强。

再者，如果你有强有力的竞争位置，并且满足了买主的需求，那么产生的剩余资金将使你能够经受来自其他几种力量的威胁。高利润和高毛利将在价格战中帮助你，确保你应付强大的买主和供应商。良好的毛利有助于阻止新手的加入（他们知道不得已的情况下你会削价），还有助于树立自己的、排斥潜在替代产品的位置。

你首先应尝试把注意力集中在鉴别和满足现在的和未来的顾客需求上，而不是去分析思考竞争将是什么样子。所以战略应以这种方式发展，即把能带给你最大利益的那些变动放在最前面。如果企业已经和买主的需求协调一致，那么注意力可转移到竞争位置上。如果情况尽可能的好了，那么你才可以关注来自行业结构方面的问题。

当然，这些战略问题多数是相互关联的，或许会人为的从竞争位置上强求买主需求，或从行业结构强求竞争位置。但仍

然是，如果这些没有至少在战略管理者的脑子里被明确地依等级顺序地想到，那么你将冒着执行零碎的、临时的和方向不清的战略转变危险。这样的转变，将危害战略的完整性，严重地削弱和损害企业对环境的适应性。