

哈佛商学院 管理全书

哈佛商学院教程研究工作室 主编

MBA

Harvard

Business School

Management Encyclopedia

中国致公出版社

哈佛商学院管理全书

(第五册)

哈佛商学院教程研究工作室 主编

致公出版社

目 录

第十四章 战略管理	(1359)
第一节 战略管理的概念及制定	(1361)
一、企业的事业使命	(1361)
二、战略事业单位的确定	(1362)
三、战略管理职责的划分	(1363)
四、战略制定的方式	(1364)
五、战略方案的内容	(1365)
第二节 战略实施管理	(1367)
一、选择战略实施模型	(1367)
二、分解战略方案和调整组织机构	(1369)
第三节 战略控制管理	(1371)
一、战略控制的目的与任务	(1371)
二、战略控制的程序	(1372)
三、战略控制机制的选择	(1373)
第四节 管理战略的转变	(1377)
一、判断需要转变的程度	(1378)
二、远景和任务	(1379)
三、力量场分析	(1380)
四、采取行动	(1381)

案 例

[案例一] 米勒酿造公司的发展过程 (1384)

- ①在米勒啤酒公司的总经理频频更换的条件下, 其营业利润状况是怎样的?
- ②米勒公司为应付市场竞争作了哪些战略体制的准备工作?
- ③从表 14-3、14-4、14-5 中, 你能分析出米勒公司的啤酒业地位吗? 试预测一下, 米勒下步该怎么走?
- ④在米勒公司与百事可乐公司的交易中, 谁是谁非?

[案例二] 卡尔·卡切尔公司快餐的经营战略 ... (1395)

- ①公司应该在非常地带比如学校和机场开设新的独立分店吗?
- ②公司应该同其它快餐公司合作, 在同一屋檐下出售各自的产品吗?
- ③公司应该增加更多的健康食品以丰富菜单吗? 公司应该向国内其它地区甚至国际市场扩展吗? 公司应该提供上门服务并扩大流动服务范围吗?
- ④公司应该提供优惠价格甚至永久性降低菜单上某些项目的售价吗? 公司应该增加授权经营网点以促进销售额增长吗? 公司应该采纳节省时间和劳动力的技术吗?

⑤经过竞争与市场各方面的分析，卡尔·卡切尔的经营战略是否是最好的？在应变市场上他的措施是依据什么为原则的？

⑥从表 14-12 中你能否发现公司的财务战略被动现象？

⑦对于文中卡尔·卡切尔公司的讨论分析，你认为他们该怎么办？

[案例三] 索尼公司的“带头牛”策略 (1433)

①卯木肇先生采取的是什么样的销售战略？

②你能否为索尼再设新战略？

[案例四] 凯特皮勒公司的经营战略计划 (1436)

①凯特皮勒公司的销售战略是怎样的？

②对于凯特皮勒公司来说，它的市场经营战略计划制订的理论依据是什么？

③在广告策略、产品策略和定价策略上它们是怎样协调起来的？

④有人认为，机械是一种更换期比较长的产品，其销售量会随着市场的扩大而降低，你是怎样认为的？

[案例五] 汽车技术情报战略 (1439)

①在这场情报战略中，日本是以什么取胜的？

②德国人既然研制出转子发动机，却为什么迟迟研制不出焦性石墨？

③你认为日本人在商业道德上有没有令人嗤之以鼻的地方？

④你是怎样看待情报间谍事件的？

[案例六] 美国波音公司兼并美国麦道公司 (1444)

- ①导致麦道被波音兼并的根本原因是什么?
- ②案例中美国政府的一些态度的转变对麦道公司产生了什么影响?为什么?
- ③这次兼并后,世界航空制造业的格局发生了什么变化?

[案例七] 美国 CAMVAC 机床联合公司收购石油回收设备公司 (1454)

- ①你认为石油回收设备公司是否能够收购?原因为何?
- ②收购此公司的过程中都会遇到哪些方面的困难?如何解决?
- ③收购后会对 CAMVAC 公司产生什么影响?

[案例八] 美林证券公司与固特异橡胶公司的收购战与反收购战 (1466)

- ①周末的时候詹姆斯爵士无精打采,满脸苦相。有人证明:“那天我与他一起用午餐。詹姆斯根本不象刚刚赚到 9,000 万美元的样子。他得意时候的神态——嘴上叼着雪茄,眼睛放着光芒——消失得无影无踪。”詹姆斯爵士感到失望,非常失望。这点是一目了然的。那么,他为什么不发动收购呢?为什么不能像对待克朗·塞勒马克公司那样坚持到底?
- ②在詹姆斯爵士的盟友中间,有好几位观察家表示怀疑:戈德史密斯是否真正地想控制固特异集团?或者说,他为什么听任形势变化而“毁了”这笔交易?有位当事人认为:“如果詹姆斯爵士内心真想拥有固

特异集团的话，如果他在协定达成前二周就发动收购的话，那末今天他早就成了固特异的大老板了。”
那么，你认为情况会怎样发展？

- ③1987年7月以前一直负责戈德史密斯王国法国业务的女银行家吉尔伯特，她分析戈德史密斯的具体情况时，她说戈德史密斯是吃了“举止文雅，心慈手软”的亏，既然固特异集团认为是吃了“举止文雅，心慈手软”的亏，既然固特异集团已经改组，他就没有坚持非要控制该集团不可的理由。于是乎，他完成了“经济上的使命”。股票也得到了令人快慰的增值……但是，他错过了职业生涯中最大的一笔交易。你认为她说得对吗？

[案例九] 美国电话电报公司收购麦考蜂窝通信公司
..... (1489)

- ①收购后美国电话电报公司还面临着什么样的挑战？
②这次收购与以往的企业兼并相比，有何特殊之处？
③AT&T 这次收购是出于什么目的？它的目的达到了吗？

[案例十] 美国 IBM 收购莲花 (1502)

- ①此次收购对 IBM 在竞争中带来了什么优势？
②收购后，IBM 在企业文化的融合还需下一番功夫，应从何处入手？
③这次收购的风险很高，试从 IBM 长远利益分析此项收购的利弊？

[案例十一] 美国梅萨公司收购乌诺考尔公司 ... (1510)

①乌诺考尔公司在收购战中采取了哪些措施？这些措施都有什么样的作用？

②皮根斯建设的购买乌诺考尔公司股票的特别的支付方式有什么目的？

③“毒丸”计划是指被收购公司为了抵制收购，而采用金融手段将自己公司的负债增加，资本减少，股票贬值来打击竞争对手，可以说是同归于尽的作法。
请问：乌诺考尔公司的“毒丸”计划是如何进行的？

[案例十二] 克莱斯勒落入谁手 (1520)

①试分析艾柯尔在这次收购中所处的位置？

②克莱斯勒是如何成功地反收购的？

③在这次收购中，舆论界起到了什么作用？

[案例十三] 加拿大善美集团全球收购 (1530)

①丁谓的第一次收购是出于何种目的？在以后的一连串收购中，他的目的有无发生变化？

②丁谓收购胜家前，都做了哪些准备工作？

③善美收购日本山水和雅佳公司时，遇到的是一些很特别的问题，但如果解决不好，就会危害到公司的生存，案例中没有提到丁谓是如何解决这些问题的，如果是你，你准备怎么办？

[案例十四] 马来西亚国浩集团并购与重组的高超手法 (1554)

①国浩集团是如何以并购方式进入国际市场的？

②并购后，企业进行重组时，对两个企业的不同的企业文化的融合是至关重要的步骤，国浩集团的方法

是什么？

- ③郭芳枫主张“零负债”，这对一个企业来说有何利弊？
并详细分析对兼并时的影响。

[案例十五] 香港置地公司收购牛奶公司 (1562)

- ①香港置地公司对牛奶公司进行收购时，都采取了哪
些方式？
②牛奶公司在反收购中都作出了哪些反应？
③这个案例是一个很特殊的案例，战斗异常激烈，试
述兼并的全过程。

[案例十六] 百利保投资有限公司收购中巴公司
..... (1590)

- ①百利保收购中巴前中巴公司的形势如何？
②百利保为何选在股市“牛”“熊”之交进行收购？这
样做有何好处？
③“局部收购”与“全面收购”有何不同之处？

[案例十七] 帕特诺斯特国际财团重组伍尔沃思公司
..... (1604)

- ①伍尔沃思公司被收购时都有哪些缺点？
②帕特诺斯特是如何对伍尔沃思进行重组的？
③试总体概述帕特诺斯特的企业文化。

[案例十八] 美国五次企业兼并浪潮中的资产重组
..... (1612)

- ①试述美国五次企业兼并浪潮的特点。
②通用公司到目前为止共进行了三次产业重组，试述
这三次产业重组的目的、方式、以及结果。

- ③试从这五次兼并的浪潮的不同特点来分析美国经济发展的情况。

[案例十九] 中信泰富的资产重组 (1626)

- ①举例说明间接融资和直接融资的不同之处。
②中信泰富在一系列并购、重组中采取了什么样的方法？有何好处？
③中信泰富的几次收购结果都是皆大欢喜，并未发生你死我活的收购与反收购战，这是为什么？

[案例二十] 德国托管局对前东德国国有企业托管
..... (1639)

- ①对前东德国国有企业进行改组时最主要的困难有哪些？
②托管局主要采取什么方法对企业进行改组？
③试述当时的金融环境以及托管局工作的步骤和成效。

[案例二十一] 方便面的诞生 (1654)

- ①安藤百福是怎样打破竞争市场把鸡肉方便面销售成功的？当鸡肉方便面在市场上的销售受到威胁时，安藤百福又采取了什么措施？
②当食品卫生有问题而导致消费者食物中毒时石桥是怎么做的？原因是什么？体现石桥怎样的精神？
③让你经营此类公司你能否更成功地创造奇迹，让鸡肉方便面独占鳌头？

[案例二十二] 雨戈的誓言 (1660)

- ①布里克林的成功经过了几次有决定意义的决策？又

为什么会如此惨败？

- ②从案例中可以看出雨戈是以低价竞争而取胜的，但是低价竞争具有长久性吗？“质量是非”是不是雨戈惨败的主因？
- ③假如你是雨戈车的总经理，你会从哪几个方面来挽救雨戈？
- ④本案例可以使一个生产厂家的领导（假如是你）有什么启示？

[案例二十三] “变形虫式”管理 (1668)

- ①稻盛企业的管理方式是怎样的？与一般企业有何不同？具有什么特点？
- ②在京都制陶与松下谈判中，你能发现什么问题？有何启示？
- ③稻盛在管理人员上有何不同之处，你认为是不是十全十美？
- ④假如你是京都制陶业的领导人，你会不会改变“变形虫式”管理？

[案例二十四] 鲜京集团的新选择 (1672)

- ①鲜京集团在什么情况下开发聚脂薄膜？为什么敢这么大胆？
- ②鲜京在开发新技术上做了哪些方面的努力？是以什么为原则的？
- ③假如你是一家公司的老板，你认为技术改革在公司发展中地位如何？应当怎样适应瞬息多变的市场？

[案例二十五] 百威啤酒 (1681)

①“百威”的广告策略是怎样的？它的依据是什么？

②仔细分析“百威”啤酒的广告公司，从中能不能发现“百威”广告的创意思维？

③你不认为：“百威是全世界最大，最有名的美国啤酒”是在蛊惑人心，欺骗消费者吗？

[案例二十六] 可乐广告战 (1684)

①在这场可乐广告战中，百事可乐是采用什么样的策略攻击可口可乐的？

②百事可乐在进行广告竞争时是以什么作为指导思路的？

③你认为未来可乐桂冠应加在百事可乐头上还是可口可乐头上？

④可口可乐的广告词是依什么作为根据而设定的？为什么效果不堪设想？

第十四章

战略管理

第一节 战略管理的概念及制定

战略管理有广义和狭义两种理解，广义的战略管理是指运用战略对整个企业进行管理。狭义的战略管理是指对企业战略的制定、实施和控制进行的管理。狭义的可分为三大块，即战略制定、战略实施和战略控制。战略制定的管理工作主要是如何组织力量按必要的程序和方法把战略制定出来；战略实施的管理工作主要是如何通过组织系统把战略贯彻下去，并变为全体职工的行动；战略控制的管理工作主要是如何评估战略实施中的成果，从而促使职工正确地贯彻既定战略，或者根据实际情况及时修改战略计划。

企业经营战略的制定是一个很复杂的过程。如果企业不能对战略制定的所有工作进行科学的有序的管理，企业就难以及时有效地制定出正确的经营战略。

一、企业的事业使命

一个企业，或者企业集团，无论它有多大，无论用何种纽带使之联接在一起，事业使用的一致性是他们联接在一起的基本要求。因此明确企业的事业使命是进行战略管理的起点。

根据彼得·杜拉克的说法，这正是企业该探索根本问题的时候了！你是什么样的事业？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？这些问题听起来简单，但许多公司就是因为能不断地提出这些问题而成功的。

企业重视经营使命，是为了使其经理人员、职工、甚至消费者与社会大众都能共享这一使命。一份好的使命报告书，能提供企业许多员工共享机会、方向、宗旨与成就感。企业的经营使命如同一只“看不见的手”，指引着分布广泛且独立工作的员工，为整个组织目标的达到而努力。

企业的经营使命必须具有三个特点：

(1) 长期性。企业的经营使命必须能指出企业未来的经营方针与远景。

(2) 指导性。企业的经营使命应强调企业引以为荣的重要政策。政策的内容应能明确指导职工如何对待顾客、供应商、竞争者以及政府和其他重要的群体。改革也要能约束个人自由决策的范围，使企业对于重要问题所采取的行动能获得战略的一致性。

(3) 激励性。企业的经营使命要使全体职工感到其工作的重要性，并且对于人类生活有贡献。经营使命不应是“唯利是图”。而应将利润视为达成经营使命的必然结果。

二、战略事业单位的确定

大多数的企业都同时经营数种事业，但这些事业彼此间的差异或许不见得都很明显。一家企业也许具有多个事业部，但这并不意味着它经营这么多种事业。所以企业有必要先确认其事业单位，以分别进行经营管理。

一个理想的战略事业单位应该具备下列特征：

- (1) 它是一项业务或几项相关业务的集合。
- (2) 它有一个明确的事业定义。
- (3) 它有自己的竞争对手。

- (4) 它有专门负责的经理。
- (5) 它由一个或更多的计划单位和职能单位组成。
- (6) 它能够从战略计划中获得利益。
- (7) 它能够独立于其他事业单位，自主制订计划。

三、战略管理职责的划分

企业在确定好战略事业单位后，就可以进一步划分战略管理的职责了。从一般情况看，企业有四个层次的战略，不同的企业可根据本企业的实际情况对这四个层次进行分级管理。

(一) 企业综合战略

这是一个企业最高层次的战略。这一层次的战略，无论企业的大小，战略事业单位的多寡，都必须由企业的最高领导层或最高领导者亲自负责，并把它作为企业的首要任务来抓。

(二) 事业战略

这是按战略事业单位制定的战略。由于各企业的情况十分不同，该战略的制定会由不同的管理部门负责，但有一点是共同的，即事业战略必须由战略事业单位的主要负责人来抓，在大企业中，战略事业单位如由一个事业部组成，就由该事业部经理来负责。

(三) 次战略

又可称实施事业战略的战略。它是为完成事业战略的战略目标而制订的各职能部门战略，这往往由战略事业单位下的一些