

哈佛管理模式丛书

哈佛 经营决策学



HARVARD

从本书中——去解读成功的决策个案
在模拟中——去体验哈佛的决策理念
到实践中——去修炼自己的决策个性

袁坤 余樵 / 编著

中国三峡出版社

哈佛模式管理丛书

哈佛经营决策学

袁坤 编著
余樵

中国三峡出版社

责任编辑:祝为平 牛 力

封面设计:杨 群

图书在版编目(CIP)数据

哈佛模式管理丛书/袁坤,余樵编著. - 北京:中国

三峡出版社,2000,9

ISBN 7-80099-453-8/F·40

I. 哈... II. ①袁...②余... III. 企业管理-案例

IV. F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 39321 号

中国三峡出版社出版、发行

北京万寿路 12 号院 3 号楼

邮编 100036

北京洛平印刷厂印刷

新华书店经销

850 × 1168 毫米 1/32 33 印张 770 千字

2000 年 10 月第 1 版 2000 年 10 月第 1 次印刷

印数:5000 册

ISBN 7-80099-453-8/F·40

本册定价 24.80 元

全套定价 49.60 元

前言

哈佛大学,一个英才辈出的人才摇篮,以其特立独行的办学风格、阵容豪华的教学科研队伍、令人瞩目的学术硕果而闻名于世;哈佛商学院以其出色的 MBA 教育成为全球 MBA 教育的一块样板。哈佛大学的教授们以其深厚的学术穿透力与敏锐的学术洞察力,始终关注着全球企业的发展成长,热衷于公司经营决策的理论研究与案例分析,创立了极具鼓动力的经营决策学说。

就在不久前,一条新经济规则取代了传统的经济规则,并日益显露出锐利的锋芒。这条新经济规则的内容只是简简单单的几个字:“快的吃慢的”。在传统经济学教材中见惯了“大鱼吃小鱼”规则的人们,面对今天的“快”字诀,会是什么感想呢?连比尔·盖茨都在感叹,不是自己速度太慢,而是世界变化实在太快。提出这一新经济规则的人叫约翰·钱伯斯,全球 IT 业第一把交椅的新主人。2000 年 3 月下旬,美国思科系统公司股票市值超过微软公司,成为业界新的老大。这是新经济规则巨大威力的有力证明。

处在这个科技一日千里的新世纪里，我们亲眼看到，“创业”成为全球共同的流行词汇。你并不一定需要拥有丰富的自然资源，也并不一定需要具备雄厚的资金实力，但你的确需要傲视群雄的信心；的确需要像电脑般不断升级的脑力思维；的确需要洞察未来的敏锐观察力……最关键的是，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。

在现代的企业经营中，最有生命力的东西是创新，能创造价值的是人力资源。决策需要不断创新，创新需要人才。贯穿于哈佛课堂中的正是这种以人为本的经营决策思想。决策要靠人来做，同时又必须面向人来作出决策。这正是哈佛经营决策学的精髓所在。

如果你不甘于现状，那你应该打开这本书；

如果你希望事业更上一层楼，那你也同样需要参悟这本书；

如果你渴望在商界出人头地，那你更应该精读这本书。

编 者

2000年4月于北京

目 录

第一章 经营决策学概论

- 3 一、有形寓于无形——哈佛誉满全球
- 13 二、哈佛经营决策理论综述
- 19 三、什么是经营决策
- 31 四、什么是哈佛经营决策树
- 41 五、经营决策学的发展趋势
- 46 六、竞争情报在经营决策中的地位

第二章 经营决策学的主要内容

- 53 一、产品线决策分析
- 60 二、产品品牌决策分析
- 70 三、经营国际化决策分析
- 83 四、市场决策分析

第三章 经营决策的基本原则

- 121 一、科学决策及条件
- 125 二、经营决策的基本原则
- 133 三、经营决策的步骤与程序

第四章 经营战略分析

- 155 一、企业为什么要实施战略管理
- 157 二、经营战略的特点
- 161 三、主要经营战略分析
- 188 四、战略转向分析
- 191 五、美国企业的经营战略分析

第五章 经营决策问题分析

- 199 一、正确地提出关键问题
- 205 二、经营决策的关键因素分析
- 209 三、不确定决策分析

第六章 经营决策思维分析

- 217 一、搭好决策的思维平台
- 222 二、创新决策思维分析
- 229 三、决策的模糊思维分析
- 235 四、谋在机先——洞察企业发展趋势
- 246 五、决策控制思维分析

第七章 经营决策技巧分析

- 261 一、经营决策技巧分析
- 270 二、开启决策观念的大门
- 290 三、哈佛经营决策方法分析
- 295 四、经营决策的危险信号分析

第八章 经营决策谋略分析

- 313 一、微软决策策略分析
- 326 二、决策谋略分析
- 330 三、经营决策策略分析
- 373 四、哈佛经营决策艺术

第九章 经营决策操作分析

- 381 一、创新——经营决策的不竭源泉
- 399 二、顺水好行舟——顺境决策分析
- 404 三、松下先生谈决策
- 416 四、打破经营决策的“神话”
- 424 五、实施管理控制

第十章 经营决策案例剖析

- 445 一、“外星人”的科学课题
- 466 二、决策环境分析
- 491 三、妙手生花，点石成金

经营决策学概论

第一章

一、有形寓于无形——哈佛誉满全球

建于 1636年的哈佛大学是美国最古老的高等学府，它是美国最令人神往的大学，同时也是世界上最负盛名的高等学府。

哈佛大学坐落在美国波士顿市中心西北部宁静的绿草如茵的查尔斯河畔，有一组大约400幢的早期乔治王朝式、维多利亚王朝式或罗马风格的红砖建筑群，数幢或尖峭、或圆浑、或方正拙朴的教学塔楼耸立其间。

哈佛大学最早叫哈佛学院，是为了纪念捐献者约翰·哈佛，约翰·哈佛曾把自己的一半财产和一个图书馆捐赠给了学校。至今，在哈佛校园内，仍有端坐着手捧书本的约翰·哈佛的铜像。1780年改名为哈佛大学。

哈佛校园里的教学楼、宿舍、图书馆、博物馆等建筑物，大多以捐献者的名字命名。一幢幢红砖建筑，墙上爬满了常青藤。茂密的林木，如茵的草坪，整洁的林荫路，衬托出一幅古老高等学府的画图。

在哈佛校园的南面，无数巨大的浓荫遮地的榆树和橡树掩映下，一个规模庞大的图书资料系统就坐落在这里。这里有92家图书馆，是美国最大的，也是最古老的大学图书馆。以怀德纳图书馆为中心，藏书800多万册，期刊6万多种，缩微

胶片资料 75 万套。中文藏书 33 万册，仅次于国会图书馆，在美国大学中居第一位。几十个专业图书馆和资料中心，分布全校各学院。专供本科生用的拉蒙特图书馆，藏书 16 万册，开架阅览。借书查资料，非常方便。

哈佛大学有许多研究中心，除为教学服务外，也做独立的研究工作。这些研究中心有：国际事务研究中心，美洲史研究中心，中世纪研究中心，古希腊研究中心，文艺复兴研究中心，俄罗斯研究中心，教育政策研究中心，教育发展研究中心，东方研究中心，环境设计中心，电子计算机中心等。此外还有 2 个天文台，7 个植物园和 60 多个科技方面实验室。燕京研究所是专门研究中国问题的。由美国著名中国专家费正清长期主持工作。哈佛还与麻省理工学院合营城市研究中心和电子加速器。

哈佛大学还拥有为数众多的专业博物馆，这也是一般大学少有的。有考古地质博物馆、植物博物馆、地理博物馆、动物博物馆、矿物博物馆、皮博迪人类学博物馆、福格艺术博物馆、古希——雷星基德国文化博物馆。植物博物馆中陈列的玻璃花，3000 多种花朵，千姿百态，巧夺天工，被誉为哈佛的一大宝藏。由德国艺术家和博物学家布拉斯卡父子，花了半个多世纪的工夫，才精心制造出来的，堪称是艺术与科学的结晶。

300 多年来，哈佛大学为美国培养了许许多多政治家、科学家、作家、学者，时至今日，美国有 6 位总统出身哈佛，他们是：约翰·亚当斯；约翰·昆亚·亚当斯；拉瑟福斯·海斯；西奥多·罗斯福；富兰克林·罗斯福；约翰·肯尼迪。哈佛出身的著名人文学家、作家、历史学家有亨利·亚当斯；约翰·帕索斯；拉多夫·爱默生；亨利·梭罗；亨利·詹姆斯；心理学家威

廉·詹姆斯；新闻记者沃尔特·李普曼和约瑟夫·艾尔索普等。著名科学家有：天文学家本杰明·皮尔斯；化学家西奥多·理查兹；地质学家纳萨尼尔·谢勒等。迄今为止，已有 3 名哈佛毕业生获得了诺贝尔科学奖金。这里面不包括亨利·基辛格。因为他获得的是诺贝尔和平奖，记入了政府官员的史册里。仅美国总统里根内阁成员中：国防部长温伯格；财政部长里甘；交通部长刘易斯，都是哈佛大学的毕业生。

正是这所古典风味的名校，三个半世纪以来，向全美乃至全世界散发出其自身的神秘魅力。

虽然目前美国的失业率为百分之七，然而哈佛经理学院的企管硕士生（MBA）却有数份聘书任意选择。而且他们的年薪在美国所有的管理硕士生中是最高的，达到四万美元。以前，美国的年轻学子梦寐以求的是进入法学院与医学院就读，现在大家却纷纷地挤入经理学院追求那张象征成功与富裕的企业管理（MBA）硕士文凭。

哈佛大学经理学院创办于 1908 年，是美国最早的经理学院之一。现在有 180 多位教授、副教授、客座教授、助理教授、讲师和专业研究人员，哈佛经理学院有 27 座建筑物，有一个号称世界最大的“管理图书馆”，收藏有关管理方面的各种书籍、文献、资料 50 万册和期刊 6000 种，它每年要招收 750 名两年制的硕士研究生，30 名四年制的博士生和 2000 名各类在职的经理培训，暑期还要招收学制六周的“专业管理（如医疗卫生管理、大学及学院管理等）进修班”。全年可以开设政策、决策、计划、控制、财务、市场、生产运行、科技开发、组织结构、行为科学、数学方法、计算机技术等 100 多门课程。

经理学院第一期招生 59 名，当时既没有教学大楼，又没

有资金，年经费仅二万九千美元，学校在首任院长益依的十一年任期内，制定了基础课程。经过五年的试办，经理学院终于名正言顺地成了哈佛大学一所正式的研究学院。

经理学院也在战争中几起几落，第一次世界大战期间，学生人数从1916年的142名遽减至1918年的18人，当时整个学院只有3名教师，连院长都没有，1919年波士顿大银行家多勒姆出任院长。新生激增至412名，相当于第一次世界大战前的2倍。在多勒姆的领导下学校克服了师资力量不足，教室分散，课程不统一的现状。1923年学校制定了一年级的统一课程，整顿了2年级的必修课。还开设了以在职经理为对象的管理学课程。

这时又一个迫切需要解决的问题摆在多勒姆的面前，即：增建校舍。1923年经理学院开展了以500万美元为目标的募资活动。募资委员会写信给著名的纽约第一国民银行（即花旗银行）董事长乔治·贝克，请他带头认捐一百万元。贝克在回信中却说：“我对你们的要求很感兴趣，但认捐一百万并不吸引我。老实说，连五十万我也不打算出。可是如果你们让我独立出资，建设哈佛经理学院的话，我愿意捐五百万元。”

于是，贝克先生出资解决了经理学院资金不足的问题。三年后的1926年，750名学生住进了新校舍。贝克图书馆和摩根办公楼也于第二年竣工。

第二次世界大战期间，经理学院的正规教育曾中断了2年。学校事实上变成了军事学院。

战后学生人数增加，院长戴维德又一次进行募资。1949年石油大王约翰·洛克菲勒出资建造了现在的教学大楼，以他的岳父奥里奇之名命名。1950年克莱斯奇基金会捐资建造了餐厅大楼克莱斯奇楼。因此，也可以说经理学院的每一幢建筑

物都是金钱和成功的象征。

1955年，梯尔接任院长，当时经理学院已在经济上站住了脚。教学大楼的建造也在逐渐建成。新院长于是将注意力转到管理硕士课程的审核上，增设了有关数学技巧、社会科学和国际商业方面的内容。

1962年乔治·贝克（与捐资者乔治·贝克同名，但无亲属关系）继梯尔担任院长。在他的主持下，经理学院1963年首次录取了女生。1964年学校添置了电脑，随后又扩建了办公室，兴建了佰登大礼堂。捐赠给经理学院聘任教授用的资金增加了一倍。70年代，弗雷克院长再次扩建了校舍，现在经理学院共有25幢教学办公楼和学生宿舍。在此期间，在职经理人员课程的内容有所增加，与校友的联系也得到加强。

现在哈佛经理学院已有3万多MBA历届校友。如果把参加在职经理课程的人员包括在内，则有五万多校友，他们在美国社会上形成了一股不可忽视的力量。学校的最近一项统计表明，百分之三十的MBA毕业二十五年后均是公司总裁、常任董理、合伙企业主或自办企业主。20%的人在美国五百家最大的公司里担任要职。这样的校友关系网对任何一个哈佛MBA来说都是宝贵的资金。

如今哈佛经理学院是美国最大、最富、最有名望，也是最有权势的管理学校。哈佛经理学院的基金达二亿五千万美元之巨，比美国所有其他管理学院的总和还多，经理学院目前年度预算达一亿美元，其中用于教学研究和课程发展上的资金约三千万美元。

工商管理硕士课（MBA）是哈佛经理学院教学的中心内容。此外还有工商管理博士课（DMA），工商管理博士课程设于1922年，主要培养师资和研究人员，目前有近百名学生。

以及十种专为在职人员设的课程，每年约有 1800 人参加。

在职经理人员课程分为好几种，其中以 1943 年创立的高级经理人员课程和 1960 年开设的管理能力发展课程招生最多。每周上课 6 天，参加者一律住在学校。

哈佛有 4 种总经理阶层人员开的课程：

第一，国际高级经理课

为时 8 周，参加者多为美国跨国公司和外国公司的高级经理人员。这门课程原设在瑞士，后来又搬回美国。该课程针对复杂的国际经济环境，为提高国际经理人员分析、规划、决策等多方面能力而设置。每年举办一期，每期招生 80 人。参加者 80% 来自外国。

第二，小企业经理课

为时 9 周，以三星期为一单元，在二到四年内完成。每期招 100—120 人。这门课程的参加者多为企业的创业者。所经营的企业营业额在每年 3 百万到 1 亿美元之间，职工在四十人以上。随着企业的发展，自办企业家需要系统地增强各方面的专业管理能力，如制定企业战略，提高生产率，增加利润率，设计市场营销策略等。

第三，管理能力发展课

为时 12 周，参加者一般多为有五年到十年工作经验的中级经理人员。他们是所在企业的第二阶梯，需要提高总揽全局的管理能力，为将来担任总经理工作打好基础。该课程每年举办 2 期。每期招 120—140 人。

第四，高级经理课

为时 13 周，参加者多为公司总经理、董事长、副总经理、董事等。一般要有二十年到二十五年的工作经历。教学目的是提高高级经理人员制定远期规划，统筹全局，综合解决问题的