

哈佛管理经典之一

经营战略与方针

主编摇摇摇摇

摇摇出版社

目摇摇录

第一章摇摇哈佛商学院

- 摇摇一、哈佛商学院的 酝月粤教育及其改革 (猿)
- 摇摇二、哈佛商学院的课程设置 (缘)
- 摇摇三、哈佛商学院的案例教学法 (苑)
- 摇摇四、哈佛商学院的最新案例目录 (怨)
- 一般管理(综合管理) (员—员愿) 摇摇企业家精神(员原员怨) 摇摇
 商业道德(员—猿园) 摇摇产业与竞争战略(员—圆园) 摇摇市场营
 销(员—缘愿) 摇摇制造和作业管理(员—圆猿) 摇摇人力资源管理
 (员原员圆) 摇摇金融(员原员怨) 摇摇会计和控制(员原员圆) 摇摇计算
 机和信息系统(员原圆远) 摇摇企业、政府和国际经济(员原圆) 摇摇
 组织行为(员原圆源) 摇摇计量方法(员原猿) 摇摇服务管理(员原
 员圆) 摇摇教学和案例方法
- 摇摇五、哈佛商学院的“ 明星教授 ” (缘原)
- 摇摇六、哈佛商学院的毕业生 (缘圆)

第二章摇摇经营战略与方针 :竞争中的制胜法宝

- 摇摇一、经营战略的概念及其产生 (远)

经营战略的概念 经营战略的产生 经营战略的特点

摇摇二、战略管理过程 (远)

规定组织的使命 制定方针 长期目标和短期目标

可口可乐公司整个 年代的使命

摇摇三、竞争战略 (缘)

第三章经营战略基础 : 行业结构分析

摇摇一、行业结构分析 (苑)

摇摇二、行业竞争强度的决定因素 (愿)

进入的威胁 现有竞争者之间的抗衡强度 来自替代

产品的压力 买方的讨价还价能力 供应方的讨价还

价能力

摇摇三、行业演化规律 (怨)

产品生命周期 行业演化过程

摇摇四、竞争者分析 (员)

未来目标 假设 现行战略 潜在能力

摇摇五、将四个组成部分合在一起——竞争者反应轮廓

..... (员)

第四章通用的竞争战略 : 如何获得竞争优势

摇摇一、竞争优势与通用的竞争战略 (员)

摇摇二、成本领先 (员)

摇摇三、别具一格	(页码)
别具一格的来源 轱别具一格的成本 轱别具一格易犯的	
错误 轱别具一格——李蓝电气公司的油泵马达	
摇摇四、集中一点	(页码)
摇摇五、夹在中间	(页码)
摇摇六、通用竞争战略的实施	(页码)
摇摇七、通用竞争战略的风险	(页码)

第五章摇摇居于行业不同发展阶段的战略选择

摇摇一、新兴行业的竞争战略	(页码)
新兴行业的结构特征 轱新兴行业的战略制订	
摇摇二、成熟行业的竞争战略	(页码)
成熟行业的竞争环境信号 轱成熟行业的战略含义 轱成	
熟行业中的战略隐患	
摇摇三、衰退行业的竞争战略	(页码)
衰退行业的竞争决定因素分析 轱衰退行业的战略方法 轱	
衰退行业的战略选择	

第六章摇摇居于行业不同竞争位置的战略选择

摇摇一、位次竞争战略	(页码)
第一位企业的包围战术 轱第二位企业的位次战略 轱第	
三位企业的适应战略 轱第四、五位企业的战略	

摇摇二、后发企业的竞争战略	(页码)
后发企业的基本战略 后发企业的战略路线 后市场细 分与重点突破 后发企业成功的典型范例	
摇摇三、进攻战略——瞄准出头鸟	(页码)
进攻领先者的条件 进攻领先者的途径 阻止领先者 的报复 领先者脆弱性的信号	
摇摇四、防御战略——迎接挑战者	(页码)
挑战者的入侵 防御战术 防御战略	
摇摇五、综合案例 阿迪达斯公司与耐克公司	(页码)
阿迪达斯公司的发展历史 20 年代的跑鞋市场 耐克 公司竞争的介入 耐克公司获得成功的因素 阿迪达 斯公司的失误——问题出在哪里 应吸取什么经验教 训	

第七章 战略管理要点

摇摇一、战略管理的主体及经营特点	(页码)
战略管理的主体 大企业的经营特点 中小企业的经 营特点	
摇摇二、大型企业的战略选择	(页码)
大型企业各经营单位之间的相互关系 有形的相互关 系 无形的相互关系 竞争者之间的相互关系 大型 企业产品构成的 资产管理 大型企业的多样化经营 烟 草行业多角化运动	

摇摇三、中小企业的战略选择	(圆缘)
集中一点——“小而专、小而精”战略 轶寻找空白——	
“钻空隙”战略 轶与众不同——经营特色战略 轶联合竞	
争战略 轶承包经营战略 轶候子与大象——哈勒尔与宝	
洁公司清洁剂之战	
摇摇四、特许体系成长战略——大企业与小企业的联姻	(圆猿)
特许体系的概念及发展历史 轶现有特许体系的四种类	
型 轶特许母公司和特许子公司的关系 轶子公司的选择 轶	
母公司和子公司之间的契约 轶经营指导和控制 轶特许	
体系的效果和实例分析	
摇摇五、综合案例 :吉尼罗食品公司	(猿)
第八章 经营方针管理典范	
摇摇一、经营方针管理基础	(猿)
经营方针与企业活动 轶基本经营方针和年度经营方针 轶	
年度经营方针的分类 轶年度经营方针的项目 轶年度经	
营方针的制定	
摇摇二、企业基本经营方针范例	(猿)
基本经营方针(范例 粤) 轶基本经营方针(范例 月) 轶基	
本经营方针(范例 悦) 轶基本经营方针(范例 阅)	
摇摇三、企业年度经营方针范例	(猿)
德诚公司 员 愿 年经营方针(指标) 轶 员 愿 年公司经营方	

针 转页重电事业经营方针 转页家电事业经营
方针 转页资讯事业经营方针

摇摇四、综合案例 米勒啤酒酿造公司 (转页)

摇摇五、综合案例 彭尼公司 (转页)

摇摇摇摇

第一章

哈佛商学院

《经营战略与方针》

哈佛商学院 MBA 教程系列

人的一生只做一个企业经理、银行家、学者、企业家 ,挣许多钱是不够的。除了事业上成功之外 ,你们还应设法帮助许许多多被生活遗弃的善良人。

——哈佛商学院院长麦克阿瑟

酝月粤 酝月粤(酝月粤)是工商管理硕士的英文缩写。酝月粤教育在美国已有近一个世纪的历史 ,造就了一大批优秀的工商管理人才。出色的 酝月粤有“ 管理精英 ”之称 ,它在全社会、在企业界、在青年人的心目中 ,颇具吸引力和号召力 ,已经成为一条培养优秀管理人才的捷径。酝月粤教育和培养 酝月粤的管理院校已不仅仅是美国的现象 ,它几乎成了全世界的现象 ,受到了人们的格外关注。在国外 ,众多的商学院 (或工商管理学院)是培养 酝月粤的摇篮。

哈佛商学院(匀月杂)设立于 愿园年 ,是世界最早授予学生 酝月粤学位的研究生院 ,以培养工商界领袖为己任 ,在教学方法上以案例分析教学为特长 ,学生在两年的就学期间需学完 愿园多个案例 ,以期获得解决实际管理问题的能力。

一、哈佛商学院的 酝粤教育及其改革

哈佛商学院成立于 员9愿年 ,其目的在于培养高质量的管理人才 ,授予的学位有 :工商管理硕士(酝粤) ,工商管理博士 ,商业经济学博士级组织行为学博士。目前所有的学位攻读生均是全日制的 ,在入学前平均有 猿愿年的工作实践 ,其平均年龄 愿岁。商学院有近 愿园名专职教授 ,全部具有博士学位 ,还有数十名兼职教授。商学院教学方式采用案例式 ,教授与学生间相互沟通非常频繁。

哈佛商学院 酝粤竞争非常激烈。员怨愿—员怨愿年 ,申请入学者为 远猿猿人 ,而录取者仅为 愿猿人 ,录取率为 员.猿%。完成 酝粤的最短年限为二年(全日制)。

学院每年录取近 愿园名来自 缘个国家的學生。

哈佛商学院的贝克图书馆藏有 愿园多万册图书及 远猿园余件期刊 ,是世界上最大的商学院图书馆。

在哈佛商学院的第一学年 ,全体学生必须学完 愿门必修课程 ,它们分别 :管理控制、管理经济学、市场营销学、组织行为、管理沟通、人力资源管理、生产与作业管理、财务管理、企业、政府及国际经济、经营战略与方针、管理模拟训练。

哈佛的第二学年 ,学生只有一门共同的必修课是“ 管理政策与实践 ” ,其他都是专业选修课。这些课程是 :公司战略、发展中国家的管理、组织设计、国际贸易和竞争管理、战略管理与控制、资本市场、公司财务管理、投资管理、金融服务组织管理、新创企业的管理、国际工商管理、房地产管理、财务风险管理、谈判分析、消费品市场营销、零售学、企业家创新及组织、组织变革的管理、权力和影响力、作业管理、技术管理和服务管理等等。

哈佛商学院的课程以案例分析为主 ,制作和设计这些经营案例的 ,既有哈佛大学的教授 ,也有该校的毕业生 ,还有其他有关的研究者。为

了保证这些案例的多样性和全面性,所有案例在正式列入课程之前,都要经过反复认真的讨论。

哈佛商学院的案例教学,不是去寻找正确答案的教学,只是可能正确处理和解决问题的具体方法,只是个人对经营状况不同理解和判断。这种案例分析教学法,是力图把学生置于一个实际经营者的立场上,从实践的环境出发,来学习什么是经营和如何经营。

作为美国和世界工商管理教育泰斗的哈佛商学院,在世界经济环境的剧烈动荡中,在 改革开放 教育改革之风盛行时,对自身几十年来的办学方针、目标、教学内容和教学方法,以及教学行政管理等方面,进行了深刻的内省。在此基础上,哈佛商学院提出了渐进式的改革方案,包括以下几个方面的改革:

重塑 案例精神,强化哈佛校风

案例精神由哈佛商学院首创,是美国社会经济与政治发展的产物,也是美国人的价值观和工作态度在工商界的具体表现。其核心内容是:崇尚自由竞争和个人奋斗;崇尚冒险与创业;崇尚对事业的追求与高度负责的工作态度;强调生活的富有应来自勤奋与努力;强调个人的智慧、毅力、能力和信心是事业成功的关键因素;注重理性分析,讲求实际和办事成效。正是凭借这种精神,使哈佛 案例毕业生在激烈的市场竞争中表现非凡,人才辈出,也使尽展个人潜能的哈佛校风代代相传,发扬光大。

案例教学方法的充实、强化与多样性

案例教学法也是由哈佛商学院首创的管理教学方法。这种方法贴近实践,是管理理论与经验的有效融合,它利用角色扮演法,管理游戏和实践模拟法等手段,使学生们设身处地地思考管理问题,并调动自身的所有知识和潜能来解决问题,大大拉近了管理教学与实际商战竞争的距离,使学生们在校时就具备了适应未来工作必要的心理准备、知识结构和操作能力。改革方案对此加以了充分肯定,并作了适当的调整、强化了现场实习、专题录像讨论、计算机模拟管理、工商界及政界名人讲座等教学环节的管理和指导等方面的工作。

案例教学内容的更新

随着企业和经济的日益国际化,跨国经营中的许多问题亟待研究,如国际商务环境与各国文化背景分析,高新技术创新与管理、商业伦理

道德、质量管理等内容,都是企业界和毕业生们强烈呼吁的。校方对此做了安排和调整,以适应形势发展的需要。

继续完善教育师资队伍的建设与壮大

由于哈佛教育强调在实践中解决问题的能力,故在选择教师时,不能仅看学术研究水平,还要重视其管理经验和教学水平。校方鼓励教师们到激烈竞争中的公司做管理咨询工作。编写案例用于课堂教学,丰富学生的知识结构。

继续改进教学计划及行政管理

每个学生班由原来的 30 人减少至 20 人,把一年级的 6 门必修课,压缩成由教学组讲授的综合课程,学生们将在教授指导下,以课外小组活动的形式,完成 6 门的课程。1955 年,哈佛商学院开始把学生分成 2 人一组,为其提供协作共事的训练。从 1955 年 1 月开始,哈佛商学院将进行一项为期 1 年的哈佛培养计划试验,学生们要放弃一个暑假的实习,可尽早获得哈佛学位。校方也将以此来检验这项培养计划改革的成效如何。另外,学校还对改进选课程序,提高管理效率作了努力。

二、哈佛商学院的课程设置

在哈佛商学院的第一学年,有 6 门面向全体学生的必修课程,这些课程分别是:管理控制、管理经济学、市场营销学、组织行为学、管理沟通、人力资源管理、生产与作业管理、财务管理、企业、政府及国际经济、经营战略与方针,此外还需要进行管理模拟训练。

到了第二学年,学生们只有一门共同的必修课是“管理政策与实践”,其他都是专业选修课,学分不等,学生们可根据自己的专业特长和兴趣自由选修。这些课程是:公司战略、发展中国家的管理、组织设计、国际贸易和竞争管理、战略管理与控制、资本市场、公司财务管理、投资管理、金融服务组织管理、新创企业的管理、国际工商管理、房地产管理、财务风险管理、谈判分析、消费品市场营销、零售学、企业家创新

及组织、组织变革的管理、权力和影响力、作业管理、技术管理和服务管理等等。

课程	怨月	员月	猿月	缘月	员月	猿月	猿月	源月	缘月
管理控制									
管理经济学									
市场营销学									
组织行为									
管理沟通									
人力资源管理									
生产与 作业管理									
财务管理									
企业、政府及 国际经济									
经营战略 与方针									
管理模拟训练									

哈佛商学院 酝月粤第一学年课程及日程图

三、哈佛商学院的案例教学法

哈佛的课程以案例分析为主,制作和设计这些经营案例的,既有哈佛大学的教授,也有该校的毕业生,还有其他有关的研究者。为了保证这些案例的多样性和全面性,所有案例在正式列入课程之前,都要经过反复认真的讨论。一个案例常要讲两三节课,每一节课 45 分钟。

每节课开始,任课教授首先指定一个学生起来说明案例,分析问题并提出解决问题的手段,或者指出实现公司目标的方法和途径。所给时间一般是 15 分钟。然后其他学生从自己的角度来分析同一个案例,阐述自己的看法、分析、措施,以及在哪些地方比第一个发言者更好。学生们为了能争得发言的机会,往往是你喊我叫,互不相让。教室里经常乱作一团,教授则努力控制局面,引导发言。但往往总有不少学生,不顾教授的提议,仍然在那里舌枪唇剑,有时教授不得不采取威吓学生的强硬手段,以便使讨论能够继续进行下去。

哈佛讲课所用的案例,与一般学院所用的案例有很大的不同。一般学院往往预先准备好了案例的分析结果,作为正确答案。但哈佛认为,一个案例的正确答案,决不是唯一的。案例分析的结果,往往是一个中间产物,最后总会留下很多悬而未决的问题。因此,有时甚至有意识地在案例制做时把一些重要的资料或数据漏掉。它重视如何适应形势和形势变化去确定更好的、更有效的管理手段,而不太重视经营问题的解决结果。哈佛的教学重视的是如何分析复杂的企业形势的“方法”。

因此可以说,哈佛的案例教学,不是去寻找正确答案的教学,实际上也不存在绝对的正确答案,存在的只是可能正确处理和解决问题的具体方法,而解决问题的方法是对还是错,因个人对经营状况理解和判断的不同而异。从某种意义上说,在两年中学完 40 多个案例,就好比用两年时间在玩一个巨大无比的拼图游戏一样。尽管每一小块都有特定的位置,但您先拼哪一块,先从边上拼,还是从角上拼或是从中间拼,可以是千变万化的,全凭个人意愿。

哈佛的案例教学法,是力图把学生置于一个实际经营者的立场上,从实战的环境出发,来学习什么是经营和如何经营。发给学生的讲义和资料,靠死记硬背是绝对消化不了的,要想把课程内容真正学到手,就必须每天晚上读完两三个案例,还要对它们进行详细的分析,并作出笔记。要充分准备好一个案例,一般需要两个小时以上的时间,没有一目十行的阅读能力和超人的分析能力,是根本吃不消的。

没有人能够在哈佛商学院“混”出个文凭来。在哈佛商学院经历过的一切,会像洗礼一样深深地影响着学生们的性格和将来的人生。哈佛的两年学校生活,会抓住和拥有你的整个身心,不断地向你的智力和忍受力的极限挑战,并帮助和促使你去延伸这些极限。

在哈佛没有什么轻松容易的事。所有人都必须全力以赴。案例教学法强迫学生参与课堂讨论,要求学生从真正“老板”的角度考虑问题。学生们除主动地参与课堂教学外,还组成课外学习小组,来缓解巨大的学习压力。为了能考试及格并取得毕业证书,学生必须在自己的学习中发挥积极主动性。正是这种参与性的、苏格拉底式的方法,才使哈佛在林立的商学院竞争中居于领先地位,才使它的学生成为高级管理人才和未来“老板”的好苗子。在哈佛商学院,你学到的不仅仅是管理知识,更重要的是它教你如何去思考问题。

案例教学法并非是轻而易举就可以引进任何大学的学习方法,即使在哈佛商学院,大多数学生也是在一个学期过后才能适应。而帮助学生们尽快适应这种独特教学法的措施之一,是哈佛积极提倡的课外学习小组的组建。有头脑的学生们知道,理想的学习小组,应吸收在市场营销、财务、经营、会计或人力资源管理某一方面有经验或特长的人,这将有利于对案例进行全面周到的分析,如果都是新手,就很难做到这一点。

哈佛的案例教学法是一个不断向学生“加压”的学习机制。上课与否以及课堂上的表现,占学习成绩的三分之一。所以学生们非常重视上课前的预习和课堂上的发言。

教授在开讲之前总要环视一遍教室,他是在挑选最先发言的学生。这时的教室会让人明显感到一种恐怖气氛,如果你被教授提名,却没有进行充分的预习而不得不“马屁”的话,就犯了哈佛商学院的“大忌”。因为按照记分规则,如果你选择“马屁”的话,成绩就会自动拉下一档:

“作弊”两次之后就可能拿不到学分 ;三次以上的“作弊” ,不但拿不到学分 ,而且还会受到校方“行为不良”的警告 ,严重的会被勒令退学。

哈佛商学院所追求的东西简单明了 ,那就是让学生掌握成功地经营企业的思路和方法。学生们必须有一种能力 ,使自己能够站在一个高层次来把握和分析问题 ,能够面对复杂多变的情况 ,把重要的和不重要的事情区别开来。他们还必须具备另一种能力 ,就是在缺少足够和必要信息的情况下 ,也能够作出正确和果断的判断和指示。他们必须知道在现实的企业管理中 ,没有人会给你准备好正确的答案 ,并且任何答案都不会是完美的 ,总会有一些地方是错误的 ,至少是不尽人意的。

四、哈佛商学院的最新案例目录

哈佛商学院的案例基本就是其教学用的教材。这些案例为几乎全世界各国的工商管理学院购买使用 ,并且每隔几年就全部更新、重编一次。因此 ,了解了哈佛商学院的案例内容 ,就可以把握其基本教学内容的发展变化。

哈佛商学院所用案例是数量庞大的 ,这里我们只能列出其目录来 ,每个案例仅包括案例名、主题词和长度。

哈佛商学院最新案例目录

案例类别	案例数
(一)一般管理	182
(二)企业家精神	182
(三)商业道德	167
(四)经营战略	182
(五)市场营销	182
(六)制造与作业管理	182

案例名 搖琴素描

主题:兼并 经营方针

长度: 显式而

國際案例名錄

主题 经营方针 电子产品 国际

长度: 平面

獾案例名撷

主题:国际化经营,医用产品,产品发展

长度: 圆面积

瀾案例名稱

主题: 职业发展, 消费品, 家族, 人力资源管理, 国际经营

长度 厘米

续案例名播

主题 环境保护 国际经营 国际化作业 服务机构 欧洲
