

甘华鸣 主编

MBA

必修核心课程

「情景案例」上

CASEBOOK



全国畅销MBA教材
隆重推出2002年版

吸收世界最权威工商管理大师截至2001年的最新成果

对第二版进行了全面修订，重写了许多内容，并且增加了大量篇幅

系统介绍欧美MBA必修核心课程，准确阐述MBA必须牢固掌握的工商管理精髓要义

依据欧美最权威、最通行的知识，囊括最普遍、最适用的方法

中国国际广播出版

MBA 必修核心课程

情景案例

— 2002 年版 —

(上 册)

甘华鸣 主编

中国国际广播出版社

前 言

MBA(工商管理硕士)这一简洁而响亮的名称,以其不可抗拒的魅力和不可思议的魔力征服了全球主要发达国家的企业界,目前正强烈地吸引着中国的有识之士,特别是青年人的注意。

MBA 诞生于美国,经过近百年的探索和努力,它培养了为数众多的优秀工商管理人才,创造了美国经济发展的神话和奇迹。MBA 被誉为“天之骄子”和“管理精英”,成为企业界乃至社会敬重和羡慕的特殊人物,甚至在公众心目中被视为“商界英雄”。据统计,美国最大的 500 家公司的总经理、董事长等高层主管,绝大多数都是 MBA。这一惊人的事实,是对 MBA 教育的成功业绩的最好说明。MBA 意味着超群的能力、胆识、品德……,代表着财富、地位、权力、荣誉……,预示着希望、成功和辉煌……。

MBA 创造的奇迹得益于其教育的科学性、规范性、灵活性和实用性。MBA 教育具有传统教育不可比拟的特色和优势。在教育观念、教育理论、教学内容和教学方法等诸多方面,都显现出其不同凡响的特点。这些特点不仅贯穿于 MBA 教育的整个过程之中,还体现在高质量的教材里面。因此,学习和阅读 MBA 权威教材,是了解和掌握 MBA 精髓要义的捷径;尤其是在我国,MBA 教育发展尚不能完全满足广大求学者要求的时候,这种求知的方式越发显得必要和实惠。

我们编译、编写的这套“MBA 必修核心课程”分为两辑。第一辑包括《经营战略》(CORPORATION STRATEGY)、《新产品开发》(NEW PRODUCTS DEVELOPMENT)、《市场营销》(MARKETING)、《生产作业》(PRODUCTION)、《采购》(PURCHAS-

ING)、《理财:资金筹措与使用》(FINANCE)、《人力资源:组织与人事》(HUMAN RESOURCE)、《管理方法》(MANAGEMENT METHODS)、《MBA 必修核心课程学习大纲(第一辑)》;第二辑包括《业务流程》(BUSINESS PROCESS)、《项目管理》(PROJECT MANAGEMENT)、《合争》(COOPETITION)、《创业》(ENTREPRENEURSHIP)、《情景案例》(CASEBOOK)、《会计》(ACCOUNTING)、《企业股份制:中国规则》、《企业股份制:国际典范与全球比较》、《MBA 必修核心课程学习大纲(第二辑)》。所依据的都是当今欧美工商管理各个领域最著名、最通行的教科书,囊括了工商管理最普遍、最适用的知识。系统研读这些教材,就会对 MBA 核心必修课程有一个比较全面的了解。(另外,我们还组织编写有“MBA/MPA 必修公共课程”。)

“MBA 必修核心课程”于 1997 年出版并于 2000 年修订后,获得社会各界好评,被广大读者誉为内容最完整、最深入的 MBA 教材。为适应国际上管理理论和我国管理实践的发展,现在我们郑重推出 2002 年版。“MBA 必修核心课程”2002 年版吸收世界最权威工商管理大师的最新成果,对第二版进行了全面修订,重写了许多内容,并且增加了大量篇幅,体系更加完善,阐述更加透彻。2002 年版的出版,必将有力地促进我国 MBA 教育的提高和普及,推动我国企业管理人才的培养。

成就事业需要人才,优秀的工商管理人才需要接受一流的教育。实践证明,MBA 教育是当今世界培养职业企业家最完美的教育。一切有志于在企业界谋求发展并最终赢得成功的人士,都应该不失时机地夯实自己的知识根基。通过自学,掌握 MBA 必修核心课程的基本内容,能让你茅塞顿开、恍然大悟,会使你获得一种全新的感觉,全新的视野,全新的理念,全新的境界,全新的体验。

总 目 录

上 册

第一编 经营战略

案例 1-1	阿迪达斯公司与耐克公司	(1)
案例 1-2	吉列公司:从刀片到多样化之路	(10)
案例 1-3	烟草行业多角化运动	(13)
案例 1-4	猴子与大象——哈勒尔与宝洁公司清 洁剂之战	(16)
案例 1-5	快餐特许经营—吉尼罗食品公司	(18)
案例 1-6	彭尼公司	(26)
案例 1-7	日产汽车:国际化多边投资战略	(37)
案例 1-8	日本电气:以通信和电子计算机战略攀登高峰	(42)
案例 1-9	新日铁:未来钢铁的开发	(43)
案例 1-10	富士胶卷:稳步发展	(46)
案例 1-11	索尼的神话	(51)
案例 1-12	味之素:追求味道、营养和健康	(59)
案例 1-13	荷兰皇家/壳牌石油公司:政策指导矩阵	(62)
案例 1-14	通用电器公司的战略计划	(64)
案例 1-15	西尔斯公司:灵活应变	(71)
案例 1-16	沃尔玛的销售增长率	(75)
案例 1-17	实行集中的多样化经营的一些企业	(78)

第二编 新产品开发

案例 2-1	RCA 公司的新型移动电话	(79)
案例 2-2	运用集中小组法产生新产品设想	(92)
案例 2-3	商业化:营销手段	(93)
案例 2-4	如何使公司的研究开发工作合理化	(94)
案例 2-5	加拿大兰波布公司开发新产品的前前后后	(98)
案例 2-6	布茨、艾伦和汉米尔顿公司关于新产品管理活动的最新研究	(101)
案例 2-7	柯达:创造好产品	(102)
案例 2-8	鲜京合纤:聚脂薄膜的开发战略	(108)
案例 2-9	波音公司:三思而行	(115)
案例 2-10	默克公司的罗伊·瓦吉罗斯	(116)
案例 2-11	处于困境的公司应否支持新的冒险投资计划	(119)
案例 2-12	断层扫描仪的开发历程	(123)
案例 2-13	联想集团在全球信息化浪潮中平添一道风景线	(125)
案例 2-14	依靠新产品开发战略致胜的厦新公司	(127)
案例 2-15	微软公司新产品开发组织的剖析	(130)
案例 2-16	美的集团的新产品品牌策略	(134)
案例 2-17	罗林洛克啤酒独特的新产品包装策略	(135)
案例 2-18	高风险市场进入决策	(136)
案例 2-19	不确定市场进入决策	(137)
案例 2-20	新产品市场进入战略	(138)
案例 2-21	雅马哈摩托的新产品定价策略	(139)
案例 2-22	宝丽来新产品促销大手笔	(140)
案例 2-23	亨迪生电子公司新产品营销渠道决策	(143)

第三编 市场营销

案例 3-1	汉堡包大战始末	(145)
案例 3-2	电子数据系统公司发迹的秘诀	(152)
案例 3-3	大洋公司廉价攻势的恶果	(157)
案例 3-4	康柏电脑的降价策略	(167)
案例 3-5	汽车行业的埃德塞尔与野马	(169)
案例 3-6	本田摩托成功打入美国市场的诀窍	(170)
案例 3-7	设定目标,有的放矢:百威啤酒广告的威力	(171)
案例 3-8	美国日用品公司因地制宜、择优选用广告代理 的策略	(173)
案例 3-9	营销调研要拿出有创见的方法来解决某一 问题	(176)
案例 3-10	宝洁公司和卡特皮拉公司保持市场领先地位的 原则	(177)
案例 3-11	百事可乐和雅马哈是如何从其竞争对手手中 夺取市场份额的	(181)
案例 3-12	世界营销的冠军:日本	(183)
案例 3-13	弗雷托·莱公司的内部信息系统	(185)
案例 3-14	维权运动对营销决策的影响	(185)
案例 3-15	环保意识的提升对营销决策的影响	(187)
案例 3-16	改变人们生活的十大趋势	(189)
案例 3-17	消费者的品牌决策模式	(191)
案例 3-18	购买行为调查	(194)
案例 3-19	拜耳公司的定位策略	(194)
案例 3-20	营销计划的功能	(195)
案例 3-21	营销变量组合决策	(197)
案例 3-22	产品特征对营销战略的影响	(198)
案例 3-23	如何确定利润最大化时的价格	(200)
案例 3-24	确立价格弹性的技巧	(201)

案例 3-25	建立认知价值的方法	(202)
案例 3-26	针对竞争者反应迅速作出决策	(204)
案例 3-27	确定信息沟通目标和时机	(205)
案例 3-28	恐惧的吸引力	(207)
案例 3-29	广告有助于公司声望的提升	(208)
案例 3-30	“建议者”方案深入研究工业营销者的营销费用 决策	(208)
案例 3-31	如何选择公众传媒	(211)
案例 3-32	评价潜在顾客的价值	(213)
案例 3-33	确定可变推销定额时使用要素	(215)
案例 3-34	原则性谈判方法	(215)
案例 3-35	一些典型的谈判战术	(217)
案例 3-36	迅速成长的高科技公司营销职能的发展演变	(219)
案例 3-37	日本全球营销的历程	(220)
案例 3-38	改善服务质量使英航走出困境	(222)

第四编 生产作业

案例 4-1	约翰逊公司制定生产计划	(224)
案例 4-2	方案的增量成本:外加工还是内加工	(226)
案例 4-3	方案的增量成本:应否接受定货	(227)
案例 4-4	方案的增量成本:要不要改变订货政策	(228)
案例 4-5	方案的增量成本:租房使用	(229)
案例 4-6	通过一个实例来分析资本成本	(230)
案例 4-7	大量生产系统的库存	(233)
案例 4-8	大规模工程项目的计划、进度安排和控制	(237)
案例 4-9	生产战略与焦点	(241)
案例 4-10	线性规划问题在生产上的应用	(242)
案例 4-11	排队模型在生产作业管理中的应用	(244)
案例 4-12	随机数与标准分布间的联系	(253)
案例 4-13	两阶段装配线	(255)

案例 4-14 决策树的具体应用	(259)
------------------------	-------

第五编 采 购

案例 5-1 某化学企业采购相关作业单位及职责	(261)
案例 5-2 某电子企业采购部门职责	(263)
案例 5-3 某外商电子企业采购人员角色及训练	(264)
案例 5-4 某企业采购计划作业程序	(266)
案例 5-5 某编织企业采购预算编定规则	(266)
案例 5-6 美国福特汽车企业采购流程改造	(269)
案例 5-7 供应商的质量与供应考评	(271)
案例 5-8 供应商综合月度考评	(272)
案例 5-9 固定资产是应该举债购置还是应该租赁的 决策分析	(274)

第六编 理财:资金筹措与使用

案例 6-1 韩国钢管:合作投资战略	(277)
案例 6-2 税收对选择企业形式的影响	(279)
案例 6-3 卡尔伐公司资本预算	(281)
案例 6-4 资本预算:不同寿命期的项目	(285)
案例 6-5 巴西公司应该解雇财务经理而获得投资 现金吗	(286)
案例 6-6 发生失误的公司如何改变投资计划	(290)
案例 6-7 基金会理事应同意将其资产兼并出去吗	(293)
案例 6-8 资金分配引起的意见分歧	(297)
案例 6-9 加拿大公司应该用哪种货币向国外新工厂 供应资金	(301)
案例 6-10 应该进一步负债来拯救公司吗	(304)
案例 6-11 华尔克—惠尔森制造公司的财务比率分析	(308)

案例 6-12	三家不同类型的公司的经营杠杆度比较	(321)
案例 6-13	如何应用销售预测来建立现金预算	(324)
案例 6-14	现金流量循环	(328)
案例 6-15	应收账款抵押融资的成本	(331)
案例 6-16	应收账款代理融资的成本	(333)
案例 6-17	IBM 公司的一次债券发行	(334)
案例 6-18	斯坦顿化学制品公司融资方式的选择	(336)
案例 6-19	史蒂文斯公司资产负债	(343)
案例 6-20	联合公司资本成本的核算方法	(344)

下 册

第七编 人力资源:组织与人事

案例 7-1	威尔逊为何被解雇	(351)
案例 7-2	国家罐头食品公司的工作信条:使职工具有自豪 感和满足感	(352)
案例 7-3	吉姆·罗斯的一天	(354)
案例 7-4	该不该换掉克里斯	(357)
案例 7-5	米特尔公司招募雇员的妙招	(358)
案例 7-6	亨利·巴特斯老式汽车公司的奖励制度	(359)
案例 7-7	埃塞克斯公司的问题何在	(360)
案例 7-8	雷切尔解决问题的风格	(362)
案例 7-9	这家保险公司的问题该如何解决	(363)
案例 7-10	伯利恒钢铁公司提高工效的绝招	(364)
案例 7-11	美国专业彩印公司是怎样改进工作的	(365)
案例 7-12	杜邦公司的组织设计和管理工作	(366)
案例 7-13	杰克森公司的管理变动	(368)
案例 7-14	番茄酱厂的生活	(373)

案例 7-15	导致工人不满的原因	(375)
案例 7-16	为什么保罗在工作上出问题	(377)
案例 7-17	图罗公司的领导	(378)
案例 7-18	两位厂长的不同领导方式	(380)
案例 7-19	马里奥特的领导艺术	(383)
案例 7-20	切斯特·马丁遇到的压力	(384)
案例 7-21	工作过度	(385)
案例 7-22	帕克马公司总裁 T·米切尔·福特	(387)
案例 7-23	成 绩	(388)
案例 7-24	罗姆公司结构的演变	(389)
案例 7-25	IBM 与 GM 的知识联盟	(390)
案例 7-26	100 分俱乐部	(394)
案例 7-27	库特·瓦赫特法伊特尔——大家的事大家办	(396)
案例 7-28	瑞信电子设备公司的控制措施	(397)
案例 7-29	马斯洛和赫茨伯格理论在希尔问题上的体现	(398)
案例 7-30	报酬在实践中的应用	(400)
案例 7-31	为谁设计的一揽子福利	(401)
案例 7-32	员工持股	(402)
案例 7-33	特默斯公司的总经理蒙特·彼得森	(405)
案例 7-34	西南制造公司	(406)
案例 7-35	在组织中建构冲突	(408)
案例 7-36	竞争中的管理人员	(409)
案例 7-37	詹姆斯的困境	(410)
案例 7-38	谁需要工作说明	(411)
案例 7-39	一项做得很好的工作	(412)
案例 7-40	夏普科制造公司	(413)
案例 7-41	霍尼韦尔公司的人力资源计划	(414)
案例 7-42	我们应该进行调查吗	(417)
案例 7-43	天龙航空食品公司	(418)
案例 7-44	让我们一起评价	(419)
案例 7-45	绩效评价	(420)

第八编 管理方法

案例 8-1	为什么东方电力公司的工作成效不大	(422)
案例 8-2	建立可检验的目标	(423)
案例 8-3	一位城市政策部专员对“目标管理”的认识	(424)
案例 8-4	这家图书公司为何出现了混乱	(425)
案例 8-5	什么是合理的决策	(425)
案例 8-6	战略计划工作的效用	(426)
案例 8-7	培安中心运输公司为什么会倒闭	(427)
案例 8-8	高技术公司成功的条件	(428)
案例 8-9	总裁的决策	(429)
案例 8-10	多娜的建议:用运筹学方法解决这个问题	(430)
案例 8-11	用决策树的方法能解决这家公司的问题吗	(431)
案例 8-12	罗伯特公司的产品战略方案该如何制订	(432)
案例 8-13	这家公司的库存量为什么会突然猛增	(434)
案例 8-14	利润为何停止增长	(435)
案例 8-15	这种制订预算的方法会有效吗	(437)
案例 8-16	董事长为什么发火	(438)
案例 8-17	约翰逊女士的困惑	(439)
案例 8-18	为什么没找到合适的管理控制系统文献	(440)
案例 8-19	麦克唐纳的公司究竟该用什么样的控制系统	(441)
案例 8-20	国民捷运公司	(442)
案例 8-21	尤伯罗斯的成功	(443)
案例 8-22	乔森家具公司发展目标的制定	(444)
案例 8-23	目标管理在企业中的运用	(446)
案例 8-24	西南航空公司	(450)
案例 8-25	买车选品牌	(452)
案例 8-26	生产订货	(461)
案例 8-27	阿波罗工程回顾	(466)
案例 8-28	象棋比赛	(476)

案例 8-29 补偿决策:火车—赛马闹剧	(477)
案例 8-30 非补偿决策:用电泥潭	(480)
案例 8-31 非合作决策:用电泥潭	(482)

第九编 业务流程

案例 9-1 ERP 开发中的业务流程分析与设计	(485)
案例 9-2 AT&T 公司对全球商业通信系统的再造	(489)
案例 9-3 丹麦 Oticon 公司的组织再造	(492)
案例 9-4 实施 BPR 对保险直销公司的再造	(496)
案例 9-5 惠普如何实现全面质量控制	(500)
案例 9-6 AT&T 租赁服务公司的再造	(504)
案例 9-7 柯达公司创造崭新产品的开发过程	(509)
案例 9-8 运用电脑再造公司的台湾大道国际股份 有限公司	(510)
案例 9-9 架构 Internet 网络使北大方正公司“动”起来	(512)
案例 9-10 实施 BSL—CIMS 提升雪莲公司的竞争力	(515)

第十编 项目管理

案例 10-1 项目管理经典技术	(525)
案例 10-2 西直门立交桥改扩建工程	(527)
案例 10-3 三峡工程的可行性研究	(532)
案例 10-4 国家某计算机管理信息系统工程项目 进度管理	(545)
案例 10-5 大型工程项目成本管理	(555)
案例 10-6 小浪底水利枢纽工程如何贯彻全面质量管理	(561)
案例 10-7 日照电厂海外融资成功的秘诀	(567)
案例 10-8 工程项目招标与评标操作实务	(572)
案例 10-9 基建工程物资管理	(576)

案例 10-10	分配任务的技巧	(581)
案例 10-11	有效激励项目成员的十种方法	(582)
案例 10-12	自我管理团队	(583)
案例 10-13	某公司三人项目团队	(584)
案例 10-14	提问的技巧	(586)
案例 10-15	确保沟通渠道畅通的方法	(587)
案例 10-16	做会议记录的技巧	(588)
案例 10-17	沟通无国界	(589)
案例 10-18	阿维安卡 52 航班的悲剧	(592)
案例 10-19	谈判时如何创造双赢局面	(593)
案例 10-20	梅耶公司内部冲突的化解	(595)
案例 10-21	英吉利海峡隧道工程	(597)
案例 10-22	某港口二期工程项目后评价报告	(603)

第十一编 合 争

案例 11-1	任天堂公司的垄断者附加值	(610)
案例 11-2	麦德(Med)俱乐部	(616)
案例 11-3	由私人管理监狱的企业——美国 改造中心(CCA)	(617)
案例 11-4	麦考公司收购 LIN 广播公司	(618)
案例 11-5	孟山都公司与荷兰甜味剂公司的市场竞争	(621)
案例 11-6	购买集团	(625)
案例 11-7	廉价的互补产品	(626)
案例 11-8	先锋种子子公司国际化——收获知识	(629)
案例 11-9	克莱斯勒汽车公司同其供应商的合作	(633)
案例 11-10	宝洁公司的多品牌策略	(643)
案例 11-11	百事可乐公司的餐馆业务	(646)
案例 11-12	摩托罗拉——美国速递公司顾客视角的 互补者	(658)
案例 11-13	“耐克”不倒之谜和虚拟经营	(660)

案例 11-14	瓦科维亚银行——检查所有的账户	(662)
案例 11-15	飞速发展的柯达公司	(667)
案例 11-16	可口可乐、麦当劳之间的竞争和成败	(669)
案例 11-17	惠普公司的成败得失	(671)
案例 11-18	格勒的酿酒事业	(675)
案例 11-19	“多媒体”的发展史	(679)

第十二编 创 业

案例 12-1	杰出的创业家——松下幸之助	(688)
案例 12-2	3M 公司与“利贴”便条	(693)
案例 12-3	天才的杰作——英特尔	(705)
案例 12-4	吉列刮胡刀	(713)
案例 12-5	玫琳凯化妆品公司	(715)
案例 12-6	微软的崛起	(721)
案例 12-7	雅虎公司传奇	(729)

第一编 经营战略

案例 1-1 阿迪达斯公司与耐克公司

20 世纪 70 年代初期,阿迪达斯制鞋公司在跑鞋制造业占居统治地位。此时正值跑鞋需求量大幅度增加的前夕。随后几年间,准备从事跑步或散步活动的成千上万的人,以及不参加跑步锻炼的数百万人,都开始穿用跑鞋。因为跑鞋不仅穿着舒适,而且还是健康而年轻的象征——这是大多数人向往的形象。

阿迪达斯公司是否充分利用了本世纪这种跑鞋销售的大好时机呢?没有。阿迪达斯公司低估了美国市场(在世界其他地方的鞋市上它仍占居统治地位),这是典型的估计失误之一。更糟糕的是,它低估了美国竞争者对市场的介入和攻势。这些竞争者都是 70 年代初崛起的新兴企业,不消几年,阿迪达斯制鞋公司便被计算机行业之外发展最快的企业之一——耐克公司甩在后面。

一、阿迪达斯公司的发展历史

第二次世界大战之前,阿道夫·达斯勒与鲁道夫·达斯勒兄弟俩就开始在德国做鞋。创业者是阿道夫(他家里的人称他为“艾迪”),鲁道夫是经销人,销售阿道夫的产品。兄弟俩起初没干出什么名堂,但在 1936 年取得了重大进展。杰西·欧文斯在奥运会上就是穿着他们制作的运动鞋,在希特勒和德意志民族以及全世界面前赢得了数枚金牌。著名运动员穿公司的鞋,对公司是很有利的,这使阿迪达斯公司,以及

其他运动鞋制造商,从此开始实行一种新的销售战略。

1949年,兄弟俩闹翻了,从此两人在外面从不搭话。鲁道夫带着一半工具设备,离开阿道夫,到城市另一边建立了彪马制鞋公司,阿道夫在现有企业基础上建立了阿迪达斯公司(“阿迪达斯”源于他的教名的爱称和他的姓氏中的前3个字母)。鲁道夫的彪马公司从来没有赶上阿迪达斯公司,但却居世界第二位。

阿道夫在跑鞋方面有许多革新,如四钉跑鞋、尼龙底钉鞋和既可插入也可拔出的鞋钉。他还发明了一种鞋钉的排列组合有30种变化的鞋,这种鞋可使运动员适应室内、室外跑道以及天然地面或人工地面等多种需要。

阿迪达斯公司制作的鞋质量优、品种多,因而在影响广泛的国际体育活动中占居统治地位。例如,在蒙特利尔奥运会上,穿阿迪达斯公司制品的运动员占全部个人奖牌获得者的82.8%,这使公司“一举成名天下知”,销售额上升到10亿美元。

但是,以后竞争者相继涌入这个市场。1972年之前,阿迪达斯公司和彪马公司占有了运动鞋的全部市场。尽管这种状况一直在变化,阿迪达斯公司似乎已成为不可超越的尖兵。它不仅生产供各类体育活动使用的鞋,而且还增加了与体育有关的其他用品,如短裤、运动衫、便服、田径服、网球服和泳装、各类体育用球、乒乓球拍和越野雪橇以及流行的体育挎包,这种挎包上印着“阿迪达斯公司”这种醒目的标志。

由阿道夫兄弟开创的营销策略已对整个制鞋业产生了具有指导意义的影响。阿迪达斯长期以来一直把国际体育竞赛当作检验产品的基地。许多年来,这些运动员的反馈信息对公司改变和改进鞋的设计具有重大的指导作用。公司与专业运动员签订合同,让他们使用公司的产品。然而,阿迪达斯公司的猎获对象是国际性体育比赛和奥林匹克运动会,而这些方面的参赛者都是业余运动员,因而,这种背书合同常常是与国家体育协会而不是与个人签订的。

在阿迪达斯和彪马公司的带动下,与运动员签订背书合同已很普遍。例如,国家篮球协会的运动员,每人至少与一家制鞋商订有合同。今天,背书合同的现行率从500美元到150000美元。运动员在各种公开场合还须穿用公司的某一种产品。公司为背书合同耗费的广告费约占预算的80%,其他20%花费在媒介广告上。各制造商发明的独特标记是这些背书合同发生效力的关键。这种标记能使人们立即辨认出这