

Harvard University Graduate
School of Business Administration

哈佛商学院
MBA案例全集



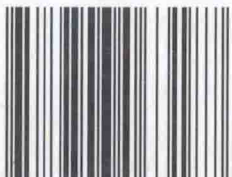
吉林摄影出版社

哈佛商学院 MBA案例全集

美国哈佛大学，
全世界首屈一指
府；哈佛大学商
培养公司总裁、高
哈佛大学商学院的
从全世界数万家企
中提炼出来的千锤
不论你是企业管
是政府官员，
找到你需要的

HARV

ISBN 7-80606-318-8



9 787806 063187 >

ISBN

定价：880.00 元（全十卷）

哈佛商学院 MBA 案例全集

第六卷

吉林摄影出版社

责任编辑：张耀天

哈佛商学院 MBA 案例全集

赵志远 李卫明 主编

*

吉林摄影出版社出版发行

(长春市人民大街 124 号)

华北石油廊坊华星印刷厂印刷

新华书店经销

开本:850×1168 1/32 印张:101 字数:2500 千字

2002 年 10 月第 1 版 2002 年 10 月第 1 次印刷

印数:1—2000 册

ISBN 7-80606-318-8/Z·24

定价:880.00 元(全十卷)

哈佛商学院 MBA 案例全集

编 委 会

主 编：赵志远 李卫明

副主编：蒋寒松 高 明 付元清

编著者：(排名不分先后)

邵国红	夏伍玲	惠世明	赵信喜
李智勇	郑学彬	王景润	滕小玉
盛兴旺	田德琴	葛 银	史东宁
刘向彬	吕艳丽	张 丽	刘俊荣
崔学民	崔凤琦	刘开明	赵二成
杨选辉	赵 叶	盛 林	杜心甫
蔡昌瑞	杨佳利	荀鸿超	朱会英
朱会甫	夏高峰	郭亚平	贾婉秋
刘永福	丁鹤翼	杨乾坤	赵东亮
陈雁翔	魏 茹	吴卫东	李新生
王艳萍	尹建新		

前 言

自哈佛大学 1910 年首创 MBA 学位以来，MBA (Master of Business Administration) 工商管理硕士——一直深受工商界的青睐。在西方国家，数十年来，MBA 长期被视为工商界得到最好报酬和最受尊重的人。目前，哈佛商学院刚毕业的 MBA 的平均年薪已在 10 万美元。除此之外，由于 MBA 的价值得到了工商业界的普遍认可和推崇，MBA 在工商界往往比其他专业的毕业生有更多的机会。美国《福布斯》杂志对美国 500 家最大工业企业和 50 家金融公司与商业银行的抽样调查表明：这些公司的最高层领导中 1/4 受过 MBA 教育，高层主管中，有过 MBA 背景的不尽其数。几十年来，他们所经营和管理的企业，成为全美乃至世界的声名卓著、资产雄厚的超级企业。以哈佛商学院为例，其 60% 的 MBA 毕业生就职于全美最大的 1000 家大公司。因此，攻读 MBA，被视为进入了最快获取名利成就的捷径；获得了 MBA 学位，等于步入了职位晋升的坦途。

工商企业对 MBA 的钟爱，大大促进了工商院校的 MBA 教育与培训。在美国，报考和攻读 MBA 的热潮数十年长盛不衰。报考人数、录取分数和学习费用逐年攀升。哈佛商学院的 MBA 更是炙手可热。

MBA 教育已走过 90 多年的路程。第一次世界大战前，随着美国工商业的发展，工商企业需要更高层次的经营管理人

才，为满足这一需要，1908 年，哈佛大学成立商学院（全名为 Harvard University Graduate School of Business Administration，简称 HBS），并着手创办直接为工商业服务的高级学位，招收了第一批工商管理专业研究生，其 1910 年的毕业生便是 MBA 的雏形，只是当时并没有正式命名为 MBA。

20 世纪 50 年代以前，美国的 MBA 教育一般由一般性的文科教育和具有专业性的商科教育两部分组成，既负有一般性的文科教育又负有专业性的商科教育双重责任。其学位课程一般由一般性的文科课程和专业性的商业以及与管理相关的课程组成。

在二战前，各国的主要精力都用于与军事有关的领域，因此，管理科学和管理教育的发展停滞不前。MBA 在这一大背景下，很难做出令人信服的成绩，因此，社会也没有真正承认它。但到了二战以后，各国经济从军事型向民用型转变，各大企业急需一批高层次的管理人员，这种需求，使得工商学院重新焕发青春，MBA 一时又成为企业界关注的焦点，通过考试进入工商学院学习 MBA 的都是同龄人中的佼佼者。此时，MBA 在美国的这股热潮，开始波及欧洲。

20 世纪 50 年代末，美国传统的 MBA 教育受到了戈登 - 霍威尔报告和皮尔逊报告的批评。在广泛调研的基础上，戈登 - 霍威尔和皮尔逊两报告都主张根据企业的各种职能如生产、财务、市场、人事、会计等来组织教学，开设相应的课程。这种思想对美国大学的 MBA 教育产生了深远的影响。从 1960 年到 1985 年，美国大学商学院联合会（AACSB）对商学院的课程标准作了多次修改，使得 MBA 教育在内容上发生了较大的变化，其中，以 1985 年 AACSB 修订的 MBA 教育的课程标准最为成熟，自这以后，MBA 教育的课程体系就基本趋于稳定，成为当今美国和世界其他国家采用的比较成熟的 MBA 教育方案。

这时 MBA 教育的特点明显地表现为理论与案例相结合进行教学。

在 MBA 的教学过程中,案例教学法是一种独特且十分有用的教学方法。所谓案例教学法,简单地说,就是用案例在课堂中进行教学和讨论的教学方法。它起源于美国哈佛大学商学院,后流传于欧美和其他国家。早在 1920 年,哈佛大学就成立了案例开发中心,次年出版了第一本案例集,正式推行案例教学。从 1955 年起,在福特基金会资助下,哈佛商学院连续 11 年举办了为期 8 周的案例教学暑期研讨班,前后有 200 余名管理学院的院长及资深教授参加,极大地促进了案例教学在全美管理院校中开展。

50 年代末到 80 年代中期,不仅仅是 MBA 教育的大变革时期,而且也是 MBA 教育大发展的时期,更是 MBA 们获得社会广泛承认与高度评价的时期。例如,1972 年,美国 MBA 的起薪是 1.6 万美元,1979 年激增到 2.87 万美元,目前竟达到 10 万美元。MBA 地位看好,带来了 MBA 毕业生供不应求,招生十分火爆。

1985 年以后, MBA 教育体系又有了新的特点。

一是 MBA 教育层次多样化。不仅有硕士研究生教育,而且还有在职管理人员的继续教育。

二是 MBA 教育的内涵扩大化。针对过去过分强调定量分析方法、忽视外部环境的分析转向注意对企业外部环境的研

究,注意培养既懂专业又懂管理的复合型人才。

三是 MBA 教育方法的丰富化。在教育方法方面, MBA 教育大量运用案例分析、角色模拟、专题讨论等启发式教学方法开发学生的智力,提高他们的实际工作能力。

四是 MBA 教育手段的科学化。各院校普遍运用了电子计算机、视听设备等现代辅助教学手段,提高了教学效果。

90 年代以后，各国 MBA 教育改革都有一些新的动向和做法，强调主动适应全球性经济竞争，开展国际 MBA 教育。为了培养出既懂企业管理又有国际眼光、懂得国际管理的人才，工商管理院校纷纷开设了国际管理方面的课程。

为了适应世界的变化和企业的要求，各工商管理院校都着手教学改革，使教学更加密切结合企业的实际问题。哈佛商学院就把生产管理安排在第一学期，使学生一进校就打好生产管理的基础。

目前，美国已有 1200 多所商学院和管理学院可授予工商管理学士学位（BBA），其中 700 多所院校设有 MBA 教育。到目前为止，美国 MBA 毕业生累计已达 100 多万名，授出的 MBA 学位占全球授出的 MBA 学位总数的 80%。这些获得学位的 MBA 活跃在金融、销售、管理、生产等各个环节，是美国工商界不可缺少的主角。

MBA 教育是长盛不衰的事业。随着国际经济一体化进程的加快，将会有更多的人走入 MBA 殿堂。我国于 20 世纪 80 年代引入 MBA 教育，至今已培养出了不少 MBA 人才。但这离我国企业对 MBA 的需求还相差很远。

“他山之石，可以攻玉”。为了让更多的人了解 MBA，并在管理实践中运用 MBA 知识，我们组织北京大学、清华大学、中国人民大学、复旦大学的专家学者，结合我国实际，翻译编著了《哈佛商学院 MBA 案例全集》一书。这些案例，有经典的，有最新的；有成功的，有失败的，但都是哈佛商学院 MBA 们讨论过的课题。也许有些案例与我国企业的遭际相同，你完全可以用他们来解剖自己的企业。

哈佛的案例主要是商业发展中的各种经济事件，它的范围非常广阔，随着教程内容涉及面的扩展，各种各样的案例都被编入教材，包括用人、广告、策划、营销、管理、预测……等

等。

可以这么说：任何一个单位或企业只要可能出现的问题，在哈佛商学院案例中都会找到雷同事件，所以，对哈佛学生来说，走向社会，进入任何一个公司或企业，都会对各种现象得心应手，更包括商业竞争的手段与策略。

本书是一部哈佛商学院 MBA 的案例教程，完全根据哈佛商学院的教程设置，每大类案例前，讲述有关的理论知识，使读者可以在理论的指导下更深刻地理解那些战略性、概括性、实用性都较强的案例。按照哈佛教学法的精神，每个案例后我们都附有一些思考题，以训练读者的实战的能力。

本书的读者定位主要是从事管理工作或准备从事管理的经理或准经理、政府官员，所以教程编写的主导思想在介绍哈佛商学院 MBA 的内在真义时，注重深入浅出和简洁实用，避免和排斥任何繁琐的学究式的高深说教，使读者能了解哈佛 MBA 学的是什麼，得到的是像哈佛商学院的学生一样的综合全面的“总经理能力”，而不是高深的“学科专家能力”。

在中国，目前已有 50 所名牌大学，借鉴外国经验开设 MBA 研究班，每年有数万人报考，考生人数年年剧增。

想成为 MBA，并不一定要去参加全国考试，MBA 只是一种资格，一种教育，即使你已经是一个 MBA 毕业生，那也仅仅是你在成功路上跨出的第一步。要想成为真正的名副其实的 MBA，还需要在实践中努力，在实践中继续学习。《哈佛商学院 MBA 案例全集》便是帮助你管理企业、提升素质的理想图书。

本书编委会

2002 年 9 月

总 目 录

第一卷	第一编	哈佛商学院简介	(1 - 43)
	第二编	战略管理 (一)	(45 - 292)
第二卷	第二编	战略管理 (二)	(293 - 613)
第三卷	第二编	战略管理 (三)	(615 - 922)
第四卷	第二编	战略管理 (四)	(923 - 1111)
	第三编	人力资源	(1113 - 1230)
第五卷	第四编	组织行为	(1231 - 1539)
第六卷	第五编	营销管理	(1541 - 1823)
第七卷	第六编	生产经营管理	(1825 - 2132)
第八卷	第七编	财务会计	(2133 - 2385)
	第八编	经济学 (一)	(2387 - 2441)
第九卷	第八编	经济学 (二)	(2443 - 2475)
	第九编	商业道德	(2477 - 2566)
	第十编	总经理 (一)	(2567 - 2731)
第十卷	第十编	总经理 (二)	(2733 - 3024)

第六卷目录

第五编 营销管理

一、什么是营销	(1543)
二、营销策略过程	(1543)
三、消费者分析	(1544)
四、市场分析	(1555)
五、本公司与竞争对手的对比分析	(1560)
六、分销渠道	(1563)
七、制订营销方案	(1567)
八、产品决定	(1568)
九、销售地点决定	(1570)
十、促销决策	(1572)
十一、价格决定	(1580)
十二、计划的效益情况	(1583)
十三、营销策略概要	(1587)

案例

天美时手表如何建立自己的公众形象	(1590)
敦豪快递公司的成功广告策划	(1596)
“七喜”汽水“非可乐”化的成功营销	(1600)
波斯坦小麦咖啡广告策略的调整	(1605)

救生圈薄荷糖的产品定位	(1610)
肯德基选北京作为进军中国第一站	(1615)
库尔斯不向银行贷款	(1623)
T型车行销战略——福特最辉煌的一页	(1634)
奥布莱恩的“厚黑术”	(1637)
杰克敦的厚利多销	(1641)
买一送一营销术	(1644)
虎飞自行车公司的战略调整	(1647)
美国米勒啤酒公司营销定位	(1658)
“爱芳”是产品，还是营销渠道	(1663)
多美公司开拓国际市场	(1669)
稳扎稳打的麦当劳	(1676)
可口可乐公司成为世界饮料的秘密	(1684)
梅尔公司为什么会在药品市场败北	(1692)
乳皂的设计和营销定位	(1697)
“DSS 软件”的成功营销战略	(1702)
汤姆森怎样占取竞争优势	(1713)
乔丹的明星效应	(1718)
沃尔玛在德国	(1731)
现代塑科	(1740)
芯片市场三路英雄纷争	(1750)
保时捷的创新策略	(1757)
福特公司的败笔	(1765)
吉列公司在新产品开发上的失误	(1771)
思科保持正确的发展方向	(1778)
麦迪讯大街开始反击	(1787)
品品雀巢咖啡的好味道	(1794)
乐百氏：创造健康新生活	(1803)

第

五

编

营
销
管
理

一、什么是营销

营销管理是艺术和科学的特殊混合体。营销课上可以学到许多东西，然而单靠上学是学不到一个真正有才华的营销家所具备的经验、直觉和创造力。正因为如此，具备这种才华的人都有着较丰厚的收入。正规教育只为 MBA 们提供框架和语言，用来对付营销中遇到的挑战。这就是本编的目标，也是哈佛商学院无数次举办收费昂贵的高级研讨班所力图达到的目的。

哈佛商学院要把学生培养成为高级营销家，而事实上他们的第一份工作很可能是某个大食品公司或肥皂公司的低级助理。因而，教学的重点在于发展全方位的营销策略，而不是离开商学院之后进入工作角色时所需的技巧经验。

擅长于数字计算的学生倾向于视营销为一种工商管理的“软性”科目。事实上，营销家运用许多量化或“科学”手段制订和评价各种策略。营销的“艺术性”在于制订并实施一个成功的营销计划。其实，成功的方法是多种多样的。麦当劳、汉堡包王、温迪（Wendy's）、哈迪（Hardee's）、怀特·卡斯尔（White Castle）都在成功地卖汉堡包，但他们成功的道路各异。由于没有“标准”答案，所以，营销课为学生们提供了表现各自天资的机会，让他们搜肠刮肚许多小时，想出一个有创造性的主意。

二、营销策略过程

营销过程是一个循环过程。为了实现制定的目标，需要不断地修改营销计划以使各部分内在一致且互为补充。一个计划只有在各个部分相互衔接时才有意义。要做好其中的一部分

非常容易，但要做出一个各部分内部连贯且互为补充的营销计划，却是项了不起的成就。营销过程由 7 个步骤组成。

1. 消费者分析
2. 市场分析
3. 竞争对手的调查和分析自身优势
4. 分析经销渠道
5. 制订“初步”营销方案
6. 经济评估
7. 修改并发展前 6 个步骤，直至产生一个协调的方案

尽管有 7 个步骤，但它们的顺序并非一成不变。根据实际情况和个人喜好，可以重新安排各个步骤。为了避免陷入营销理论的泥潭，我们这里特从实用的角度出发，在此列出制订营销计划时应当考虑的问题和方面。为方便起见，我们将集中叙述产品销售，当然，这种框架和术语同样适用于服务行业。

下面列出的 7 个步骤是哈佛商学院里教授的分析模式。本编提供了一个通用结构，适用于可能遇到的任何营销问题。

三、消费者分析

消费者分析→市场→竞争对手→分销→营销方案→经济评估→修改

所有营销计划首先都需要分析至关重要的“消费者”以及他们的需求。人们的需求和欲望是各不相同的。消费者分析的目的在于确定人群中具有相似需求的群体，以使销售工作更具有针对性。从任何其他角度着手都可能限制你的思路以及所有以后的分析。必须先问自己如下几个重要的问题，以找到将会产生无穷无尽的营销财富的市场：

需求类别（Need category）是什么？