

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

第四卷

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 学的是什么，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)

第四卷目录

第二编 战略管理（四）

案例

麦高恩与微波通讯公司	(925)
凯迪拉克——心碎的美国	(979)
万科：中国地产领跑者	(989)
阿兰·德兰处理人事矛盾的两难抉择	(1011)
谢氏家族企业的起伏	(1016)
洛克菲勒：托拉斯的鼻祖	(1019)
沃伦·布菲特：成功的投资家	(1051)
英荷壳牌石油公司：巧避风险 脱颖而出	(1058)
环K公司的经营发家之道	(1081)
沃格林的“便利”策略	(1088)
阿尔布雷希特兄弟：从零售商到零售大王	(1092)
信托福特公司过人的管理之道	(1105)

第三编 人力资源

一、人事决策与管理	(1115)
-----------------	--------

二、绩效评估与职业发展	(1124)
三、劳资关系	(1137)
四、人力资源管理面临的问题	(1141)

案例

韦尔奇按程序选定接班人	(1145)
微软——世界上聪明人最多的公司	(1159)
香港蚬壳公司“以人为本”的管理	(1162)
松下幸之助的人才培养计划	(1166)
摩托罗拉的内部激励机制	(1178)
本田宗一郎以身作则	(1180)
迪特尼公司的企业员工意见沟通制度	(1183)
野口音光的培训中层干部	(1188)
美国斯图·伦纳德商店：访问竞争对手	(1191)
IBM公司的模拟角色	(1193)
百年大计 培训为本	(1197)
福特汽车公司的员工管理	(1209)
日本三泽企业的用人标准	(1216)
纽约联合印刷公司的“择人之道”	(1219)
斯瓦兹：从学徒工到“时装大王”	(1222)
查德·萨耶靠发现和启用人才而成功	(1226)

第

二

编

战略管理
(四)

【案例】

麦高恩与微波通讯公司

早上9点差几分，埃德·加拉格尔踱着方步来到麦迪逊大街437号，踏进那无甚特色的大门，走进阿利——加格诺公司的办公室。他给自己冲了杯滚烫的浓咖啡，在办公桌前坐下来，开始翻阅《纽约时报》。这是1979年7月18日，星期三，一个闷热得让人透不过气来的曼哈顿夏日。

加拉格尔首先翻到商业版，开始逐页寻找菲尔·多尔蒂公司的广告专栏。该专栏就是广告专家的金科玉律，其间也夹杂着闲言碎语，内幕传闻，行情预测以及未来市场的线索等等。

然而，还没有等他找到广告栏，又马上翻了回来。他在“商业一日”专版的首页上看到一张熟悉的脸孔，那是比尔·麦高恩，加拉格尔25年前在哈佛商学院的室友！

照片中的麦高恩看上去比加拉格尔记忆中要老些。这对曾同居一室的好友有十年没见过面了，从哈佛毕业后，他们一同来到纽约。

加拉格尔在麦迪逊大街安身立命，麦高恩由此踏上实业之路，开办了一系列公司，主要生产电子产品，尽管麦高恩也曾有在曼哈顿的不动产生意上一试身手，但也仅是浅尝辄止而已。他们由于各自工作的需要而分手，失去了联系。

此时，加拉格尔细看这照片和所附的报道时，不禁笑了。麦高恩眉头拧紧，目光炯炯，一脸严肃的表情恰与文中欢快的语调相映成趣。在加拉格尔的记忆中，这位爱尔兰人聪慧过

人，无拘无束，喜欢恶作剧，常常朗声大笑，把旁人也给逗乐了。照片下面的一行大字就是标题：MCI 公司与贝尔公司。从法院到市场，加拉格尔还从未听说过的 MCI 公司这个名字。麦高恩就是 MCI 公司（Inc. 简称 MCL，即微波通信股份有限公司）的董事长、总经理兼大股东。

这篇传奇性的报道对麦高恩大颂赞辞。6 个月前，麦高恩打赢了一场与美国电报电话公司（American Telephone & Telegraph Company，简称 AT&T，又称贝尔公司）的大官司。美国地方法院裁决 MCI 公司有权向企业客户提供长途电话服务。这一判决是史无前例的。

长途电话业一直为贝尔公司所独家占有，麦高恩的 MCI 公司出人意料地使贝尔公司的垄断梦破灭了。投资者们显然相信 MCI 公司具有与贝尔公司抗衡的实力。从文章所附图表上可看出，MCI 公司的股票价格在 1977 年初是 2 美元一股，仅仅两年半后，便涨到了每股 6 美元。

“亲爱的比尔，”加拉格尔当天下午便写信给这位从前的哥们，他写道：

我很高兴地在最近一期《纽约时报》上看到您的照片，并且欣悉 MCI 公司与贝尔公司较量的情况。多年以前我们一道来到纽约，一别十年。

而今或许是巧合吧，您的勤快友好的老伙计成了阿利——加格诺公司的副经理。敝公司已经做了一些卓有成效的工作，帮助人们把一些新想法逐步充实发展，成功地付诸实践。

比如我们曾大力帮助过“联邦特快传递”计划获得成功。这一计划之所以深得人心，长盛不衰，正是得益于我们公司的广告宣传。也许贵公司也可从我们