

Harvard University Graduate
School of Business Administration

哈佛商学院
MBA案例全集



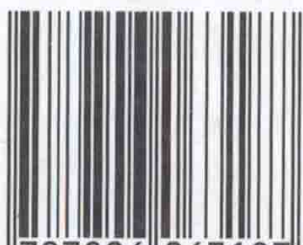
吉林摄影出版社

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 7-80606-318-8

定价：880.00 元（全十卷）

哈佛商学院 MBA 案例全集

第三卷

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。

为了适应世界经济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 的内含真义时，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)

第三卷目录

第二编 战略管理（三）

案例

贺卡世界也在激烈竞争·····	(617)
丰田公司的价格政策·····	(635)
佩珀饮料公司的企业形象策划·····	(642)
柯达胶卷的发展史·····	(659)
金融世界“大爆炸”·····	(693)
美国航空公司的“信息化”·····	(701)
奔驰——王者风范·····	(706)
本田，摩托车和汽车的骄子·····	(735)
大洋公司廉价促销遭惨败·····	(778)
百威啤酒广告策划·····	(792)
“万宝路”的成名之路·····	(795)
可乐广告战·····	(811)
可乐双雄的交锋·····	(826)
比尔·盖茨怎样谋划微软未来·····	(875)
沃特的公关预测·····	(887)
金宇中惊人的前瞻力·····	(892)

目 录

美国通用汽车反击日本汽车的土星计划	(899)
亚马逊公司的较量	(902)
哈默与威士忌酒	(913)

第

二

编

战略管理 (三)

【案例】

贺卡世界也在激烈竞争

吉布森贺卡公司是美国成立最早的贺卡生产和销售公司，现在美国位居第三，公司成立以来业务发展一直顺利，如果能够成功地克服这些难题，那就意味着更多的开拓机会，配合现有的成功策略，可望持续发展，业务兴隆，至少能够维持已有的竞争地位。读者可以仔细研读案例，熟悉问题，注重分析，出谋划策，各得其利。

美国卡片市场年销售额约为 35 亿美元，贺卡行业由三家地位稳固的大公司和无数家小公司构成，小公司时隐时现，总数一直变化不定，近年来统计资料的平均数字是五百家。三家大公司中独占鳌头的当推霍马克卡片公司。该公司总部设在密苏里州堪萨斯城，大约享有 40% 的美国贺卡市场。

第二大美国贺卡公司设在俄亥俄州克利夫兰市，市场保有率为 30% 左右。吉布森贺卡公司总部设在俄亥俄州辛辛那提市，市场占有率为 10% 上下。另有一家诺罗公司一度兴旺发达，曾有希望坐上第三把交椅，可惜大意失荆州，由于攻势过猛而破产了。

霍马克卡片公司建立于 1910 年，60 年代曾经占领贺卡市场的一半以上，近年来业绩下降，但仍然稳居榜首，年销售总额（包括卡片以外的其他产品）为吉布森公司的五倍，雇佣员工 18,000 余人。

美国贺卡公司于 1906 年成立开业，现在雇员数超过 21,

800 人，年销售为吉布森公司的 3 倍，而且正调动全员力量奋臂一搏。吉布森公司六年之内市场占有率增长了一倍，详细情况下面将专门讲到。

三大公司均在制作各类贺卡之外生产包装材料和餐桌纸日用品。本案例中心将是各类贺卡行业，特点是市场竞争激烈，总趋势是大家均在成长。

从 60 年代中期到 70 代末，美国贺卡消费增长较快，稳定一段时期后又开始了快速上升。销售稳定时期与全国经济衰退同步，另一原因便是长途电话的迅速普及和使用。

资料表明，从 1965 年到 1986 年的 20 年间，贺卡行业销售总量增长率平均每年达到了 8.5%。

吉布森公司和美国贺卡公司均是专业经营各类生日卡、节日卡、贺卡、唁卡等卡片业务，而霍马克公司则早已走上了多种经营之路。

1984 年该公司吃进了宾尼和史密斯公司。这家公司生产各类彩笔如蜡笔、铅笔、有色粉笔等，所用商标 Crayola 几乎成了彩笔系列的同义词。霍马克公司在房地产、出版业和广播业拥有大量股份和控制权。

此外它还经营生产餐桌纸品、蜡烛、啤酒杯、相册等日用品。现在贺卡销售只占公司销售总额的一半左右，而在 60 年代则占 90% 以上。

该公司的技术革新中心和研究创造部总共拥有九百余名专业人才，专门研究各类卡的装帧设计和印刷制作。平均而言，霍马克公司生产线的各部分在任何时候都拥有 32,000 种不同设计，其中只有大约 10% 的设计样式维持一年以上的产品寿命。

比较突出的是一种常用卡，封面设计主题为一束三色紫罗兰，自从 1941 年投入市场以来至今畅销不衰。在公司全部股