

哈佛模式管理全集

MANAGEMENT COLLECTION OF HARVARD MODE

哈佛 MBA 经营案例 全书

MBA 是工商管理硕士 (Master of Business Administration) 的简称, 哈佛商学院于 1910 年设立此项学位至今, 是目前世界上最为完善的 MBA 教育体系, 其最突出的特点是将案例教学法贯穿整套体系, 学校抱着以培养总经理为己任这一坚定不移的宗旨, 将理论与案例完全融合, 全力以赴地培养学生的实际工作能力。

Prosecution

Cases

Management collection
of Harvard mode



机械工业出版社

华北水利水电学院图书馆



207606232

集

MODE

F270

Z170

哈佛 MBA 经营案例 全书

MBA 是工商管理硕士 (Master of Business Administration) 的简称。

哈佛商学院于 1910 年设立此项学位至今,是目前世界上最为

完善的 MBA 教育体系,其最突出的特点是将案例教学法贯穿整套体系,

学校抱着以培养总经理为已任这一坚定不移的宗旨,

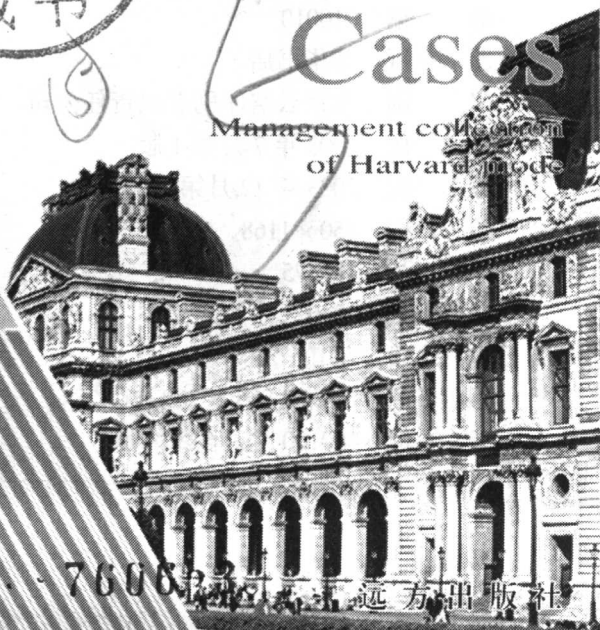
将理论与案例完全融合,全力以赴地培养学生的实际工作能力。

Prosecution

藏书

Cases

Management collection
of Harvard mode



7606232 远方出版社

责任编辑：王松年

封面设计：贾艳斌

哈佛模式管理全集

主 编 张石森 欧阳云
出 版 远方出版社
社 址 呼和浩特市乌兰察布东路 666 号
邮 编 010010
发 行 新华书店
印 刷 北京云浩印刷有限责任公司
版 次 2003 年 7 月第 1 版
印 次 2003 年 12 月第 2 次印刷
开 本 850 × 1168 1/32
印 张 180.75
字 数 3260 千
印 数 1001—2000 套
标准书号 ISBN 7-80595-889-0/G·284
定 价 400.00 元（全十六册）

远方版图书，版权所有，侵权必究。

远方版图书，印装错误请与印刷厂退换。

前 言

哈佛大学是美国最古老、最著名的大学。创建 300 多年以来，为美国及世界培养了无数的优秀人才。迄今为止，有七位美国总统出自哈佛，他们是：约翰·亚当斯、约翰·昆西·亚当斯、拉瑟福德·海斯、西奥多·罗斯福、富兰克林·罗斯福、约翰·肯尼迪、乔治·布什。已有 33 位哈佛毕业生获得了诺贝尔科学奖金（亨利·基辛格不算在内，因为他获得的是诺贝尔和平奖金）。ABC 著名的电视评论员乔·莫里斯在哈佛 350 周年的校庆时曾说：“一个曾培养了七位美国总统、三十三位诺贝尔奖获得者、三十二位普利策奖获得者、数十家跨国公司总裁的学校，她的影响足以支配这个国家！”

哈佛商学院（Harvard University Graduate School of Business Administration，简称 HBS）成立于 1908 年，现已成为美国最著名的培养企业人才的学府之一，有“商界西点（军校）”之美誉，其基金达 2.5 亿美元之巨，比美国其他所有商学院的总和还多，目前年度预算为 1 亿美元，其中用于教学研究和课程发展的资金约为 3000 万美元。

哈佛商学院以雄厚的资金做后盾，将大量优秀的教授罗致旗下，并能以极快的速度调整其教学结构，更新其教学内容，以适应不断变化的经济形式。至于

搜罗最新经济信息并将之融入教学、应用最先进的教学设备及方法、设计各种提高学生综合能力的活动和实习等方面，哈佛商学院更是轻而易举就能做到。例如现在风靡世界的案例教学法，即由哈佛商学院首创，并在 1955 年就已将之应用于实际教学当中了。

MBA 是工商管理硕士（Master of Business Administration）的简称，自哈佛商学院于 1910 年设立此项学位至今，其教学内容已经过多次修改，是目前世界上最为完善的体系，其最突出的特点是将案例教学法贯穿整套体系，将理论与案例完全融合，教学重点转向培养学生的实际工作能力。

而哈佛商学院的案例教学法则更是独特，与一般学院所用的案例教学法有很大的不同。一般学院往往预先准备好了案例的分析重点和分析结果作为正确答案，但哈佛商学院认为，任何一个案例都不可能绝对正确的答案，更不可能有唯一的答案，案例分析的结果，往往仅仅是一个中间产物，最后总会留下很多悬而未决的问题。并且，案例分析的重点并不在于其结果，而是找到处理问题和解决问题的更好方法。因此，哈佛商学院制作的案例往往会有意忽略一些重要的资料和数据，以使其存在更多的不确定性，更具有概括性。哈佛商学院力图将学生置于一个实际经营者的立场上，从实战的环境出发，学习什么是经营和如何经营。事实上，久经推敲的案例中，已经隐含了多种科学合理的行动过程，对学生起着提示和引导的作用，学生们往往在课后很长一段时间里还在讨论这个案例中包含的种种可能，而解决问题的方法只是个人

对经营状况的理解和判断不同，并无对错之分。

哈佛商学院的教育模式像洗礼一样深深影响学生的性格和将来的人生，任何接触过这个模式的人，整个身心都会被其吸引，不断的向自己的智力和心理的极限挑战，并促使自己去延伸这些极限。哈佛的 MBA 人人都疯狂的关心企业的成长和利润，他们有着极强的追求成功的冲动和极端的自信，在全美 500 家最大企业中担任最高职位的经理中，有五分之一毕业于哈佛商学院。哈佛的 MBA 毕业生享誉世界，甚至被看作是商业社会中能够挽狂澜于既倒的半神人物，他们的平均年薪已达 10 万美元，以致美国人指责哈佛 MBA 的最大缺点就是身价太高。

哈佛商学院凭借其长期经验累积和世界领先的教授群发展而成的哈佛模式，是涉及心理、社会、统计、财务、情报等多门学科，涵盖人力、物流、生产、协调、控制、评估、规划的多环节的综合教育模式，极为适应现代社会纷繁复杂的经济环境，是职业经理人、企业管理者学习管理方法、积累管理经验的最佳学习模式。

法国的一位管理学家在其著作中说过：“对发展中国家来说，最重要的不是经济需要发展，而是管理需要发展。……管理既是科学，又是艺术，一个管理大师，首先应当是一个科学家和艺术家，然后才是一个管理实践家。”现阶段，我国面临着经济增长和全球经济变化的巨大挑战，亟需提高综合管理水平。然而，合格的管理人才在我国还十分缺乏，为此我国必须向积累了一百多年经营管理经验的西方发达国家学习。

本套丛书由数十位国内知名的管理学家、经济学家和企业管理者借鉴哈佛商学院 MBA 教学模式，案例与理论教学相结合，为中国工商界人士和学生编写的一部系统教程，结合了中国当前的经济形式、企业特点，并参考数家世界一流的商学院的 MBA 现行教材，依据哈佛的 MBA 课程设置模式编写而成，与国内其他 MBA 书籍相比较，本套图书有诸多新的特点：

一、强调全球性经济竞争和国际化管理；

二、突出企业本位思想，结合企业实际情况安排内容，更适应世界经济的变化和企业发展的要求；

三、加强跨学科内容，重视各个子科目之间的联系，以培养读者对市场的高度敏感性并形成自己的管理思想和管理风格。

本册为《哈佛 MBA 经营案例全书》，MBA 学位与其他学位的显著区别在于它的务实性、实践性和操作性，代表的是一种学术与实务的完美结合，而案例分析则是其中的重要环节。本书参照哈佛 MBA 选编教学案例的思想编辑而成，每一个案例均有一定的代表性，全部案例集合起来，就涵盖了经营管理的方方面面，是学习本丛书其他分册理论部分的有效参考资料。

目 录

生产运营…………… (1)

波罗啤酒厂的九死一生…………… (1)

①波罗厂原有的文化氛围有什么缺点？生力公司为什么不愿放弃它？

②波罗厂的领导们是如何推动变革、改造企业文化的？

③前景沟通、激励是变革中不可或缺的部分，波罗厂的领导是如何做的？

④如果你于 1990 年上任波罗啤酒厂的厂长，你将如何设计变革的步骤、措施及方针？

雀利特公司的困惑…………… (7)

①雀利特公司现在面临哪些问题？

②由于产品质量问题，雀利特公司会不会出售已产出的不合格产品？

③你如果能想出一条更好的办法，不妨说出来，或许能将雀利特公司从困境中摆脱？

京都制陶的“变形虫式”管理…………… (13)

①稻盛企业的管理方式是怎样的？与一般企业有何不同？具有什么特点？

②在京都制陶与松下谈判中，你能发现什么问题？有何启示？

③稻盛在管理人员上有何不同之处，你认为是不是十全十美？

④假如你是京都制陶业的领导人，你会不会改变“变形虫式”管理？

鲜京集团的新选择 (18)

①鲜京集团在什么情况下开发聚脂薄膜？为什么敢这么大胆？

②鲜京在开发新技术上做了哪些方面的努力？是以什么为原则的？

③假如你是一家公司的老板，你认为技术改革在公司发展中地位如何？应当怎样适应瞬息多变的市場？

德国伍德公司经营的独特方式 (28)

①伍德公司在经营上有什么特殊性？它的组织管理与一般企业有什么区别？

②伍德公司在经营三要素上是采取怎样的措施？基本指导思想是什么？

③伍德公司的工程组织结构具有哪些优点？

④你怎样评价伍德公司？

立石电机公司的管理方法 (36)

①立石提出一句有名的口号：“美国的今天就是日本的明天。”现在几乎成为日本企业为之奋斗的目标，日本会成为第二个美国吗？试分析立石公司与美国典型公司的不同之处。

②立石提出了“生产者体制”理论并应用于公司管理，使公司腾飞，但为何后来立石又放弃这种管理方法？试从金融、组织结构方面分析。

③日元升值，为何没有给立石公司的发展带来障碍，反而推动了它的发展？为何别的日本企业做不到？试从国际经营、公司战略等方面说明。

营销管理..... (44)

美国福特 T 型车行销战略..... (44)

①亨利·福特采取的什么行销方式？

②亨利·福特为促销汽车、作了哪几项广告宣传？

③如果你是该公司总经理，你能不能想出更好的行销手段？

④亨利·福特行销手段的指导思想是什么？

雪佛莱和奥兹莫比尔的营销术..... (47)

①雪佛莱汽车厂采用的是怎样的一套行销方式？

②为什么它的“买一送一”能取得这么好的效果？

③如果你是厂长，你将怎样处理积压的“南方”？

多美公司的全球协同营销..... (50)

①多美公司在遭受石油危机的时期是采取怎样的办法度过难关的？

②多美公司的海外市场情况如何？依据什么指导思想开拓的？

③讨论：“没有开发就没有玩具厂”，这句话在当代商业竞争如此激烈的情况下有什么现实意义？

忽视市场营销环境的失误..... (58)

①彭尼公司的发展情况如何？

②为什么彭尼公司市场占有率会不断下降，他们采取了什么措施？

③从占有率图表中，你判断它的上升高度是否能恢复以前的纪录？

④对市场营销的作用应当怎样理解？

麦当劳的营销战范例：馅饼战..... (62)

①在这场市场营销大战中，麦当劳是怎样稳扎稳打占据市场的？

②麦当劳的对手们是怎样与其竞争的？而麦当劳采取的什么战略？

③你能否为麦当劳设计一套更好的营销方案？

汤姆森的锦囊妙计…………… (72)

①汤姆森公司在这次竞争中取得优势的原因是什么？

②在这次竞争中，汤姆森公司除了降低价格外，还采取了什么促销策略？效果如何？

③降价总会有个极限，而且降价后如遇通货膨胀、成本上涨等外界因素，会严重影响公司收支平衡，有没有更好的办法呢？

敦豪快递公司的系列广告…………… (78)

①敦豪把自己的形象定位在哪儿？敦豪是如何宣传这一形象的？

②敦豪的广告成功地让消费者心中留下印象，那么，下一步应该怎样做？

③如果你的公司准备介入这个行业，与敦豪一争高下，最好的办法就是找出它的不足之处，加强自己在这方面的宣传。那么，你将把形象定位在哪里？

A&P公司的降价策略…………… (82)

①WEO策略实施之初，收到了良好的效果，为什么最后却失败了？

②A&P公司失败的主要原因之一是管理方式落后、陈旧，你认为应从何处入手改进管理制度？

③朱厄尔公司、潘特里·普赖里公司等连锁店在 A&P 公司

实行降价策略时没有跟着降价、打“价格战”，而是从管理、服务方面改进，这种竞争策略有什么优点？

④试述其它公司在竞争中采取的策略。如果你是 A&P 的竞争对手，在它采取降低策略时，你如何反应？

日本西友公司的正规连锁商品管理 (95)

① 西友公司这种庞大的商品管理机构是否会对公司反应速度造成影响？为什么？

② 请分析西友公司物流中心的优点。

③ 西友公司这套品管系统有它独到之处，但是否还存在缺点？如何解决？

满足顾客需要的环 K 公司 (104)

① 环 K 公司的经营发家之道是什么？他们为什么会把“满足顾客的需要”这一思想作为商业的真谛？

② 怎样理解费·雷德·赫维在其不惑之年所总结的商业经验？

③ 环 K 公司最辉煌的阶段是什么时候？其时公司领导人是采承什么原则即使公司利润突飞猛进的？

④ 从环 K 公司上成功案例中可以得到什么启示？

财务管理 (111)

5 个 1 分钱与 1 个 5 分钱 (111)

① 狮王公司起死回生的主要原因是因为它采取了降低策略吗？为什么？

② 为什么别的公司“照方抓药”却无法成功？

③ “5 个周转着的 1 分钱价值大于 1 个闲置着的 5 分钱。”这句话你如何理解？

佳宝：冒险的代价 (118)

①试述过度举债经营会给一个企业带来的后果。

②一般企业在收购公司后都要将被收购公司重组、精减，而佳宝似乎并未这样做，这对它的经营管理有何影响？

③1989 年底，佳宝说服里奇曼家族，带来了一线希望，佳宝是否充分利用了这个机会呢？如果是你，你将会采取什么措施？

世界最大的金融丑闻——住友 (126)

①从住友事件中，我们能得到什么启示？

②住友事件给国际金融市场带来了什么结果？

③如果事件发生后，住友不做多头平仓，你认为金属期货交易市场价格会有怎样的变动？

LTV 的融资之道 (133)

①在现代，这种融资手段已司空见惯，但在当时，却需要极大的勇气，试分析这种方法需要什么样的外界条件。

②这种方法在现代常常被用作各类金融诈骗活动，如何区分合法融资与金融诈骗？

③试分析 LTV 公司使用这种方法而造成的金融上的弱点。

人力资源 (140)

迪特尼公司的企业员工意见沟通制度 (140)

①迪特尼公司是怎样具体实施员工沟通制度的？

②仔细分析迪特尼公司的总体指导原则是什么？依据是什么？

③既然迪特尼公司的这种方法能取得如此效果，为什么至今采用这种方法的公司不多？

野口音光的培训观念 (146)

- ①野口音光是怎样评价培养中层干部这一观点的？
- ②有人认为将中层干部培训，使之成为具有高级管理者的素质，会影响高层管理的权力，你怎样认为？
- ③倘若你是一个刚上任的高级管理者，你将采取怎样的态度对待中层干部？

IBM 公司“心力交瘁”课程与模拟角色 (149)

- ①上述案例中公司的具体做法你是否有自己的意见？
- ②他们的具体指导方针和依据是什么？有什么现实意义？
- ③IBM 公司对新员工是采取怎样的培训方式？
- ④假如你是 IBM 的培训部经理，你将怎样去设计一套培训方案？

福特汽车公司的人员管理 (154)

- ①福特公司人员管理的具体步骤是什么？依据是什么？
- ②《雇员参与计划》的指导思路是什么？为了达到什么目的？
- ③你认为福特公司这样的管理方式会不会造成大家各执己见，思想不统一的局面？

日本三泽企业的“用人之力” (163)

- ①三泽企业的用人之道有什么特别之处吗？
- ②三泽用人的标准是什么？有没有一个原则性的指导思想？
- ③三泽的用人方法是不是太冒险了？他的用人之道与整个日本企业界的规律恰恰相反，这是不是违背了常理？

纽约联合印刷公司的“择人之道” (167)

- ①是否可录用约翰逊先生？

②皮尔森先生将建议什么？

③假如皮尔森雇了约翰逊先生，那么你认为约翰逊先生会不会“这山盼着那山高”在皮尔森公司干一段时间后再又跳槽”？

求贤若渴的美国百华公司 (170)

①萨耶是不是在生意场对市场预测反应迟钝？比如，他妻子告诉他那种花式的衣服将会流行，况且他也知道女人不甘落后追潮流的心理，但他却无动于衷，以至于他店里的存货被买走，他还没有发觉这个商业信号，这些是不是足以说明其市场反应迟钝？

②萨耶是怎样发现并拜求卢贝克和路德华的？

③你认为萨耶和路德华两人谁具有更好的前瞻力？

注重管“人”的美国组合国际电脑公司 (176)

①组合国际为什么能对客户的要求作出迅速反应，该公司是如何分配权力，建立独特的制度的？

②收购一家公司后，你将对这家公司的人怎样处置？

③榜样的力量是无穷的，你将怎样寻找业务明星，以激励士气？

多弗公司的分权管理 (189)

①多弗公司分权管理体制的主要特点是什么？

②是否任何一家公司都可以实行这种管理体制呢？为什么？

③这种管理体制主要缺点是什么？多弗公司是如何解决的？解决的是否彻底？如果你管理多弗公司，你会怎么做？

“大通曼哈顿”的智力投资 (195)

①大通曼哈顿银行在人事管理方面做出了哪些努力？他们

之所以这样做，其坚持的指导原则是什么呢？

②“企业的实力是一定要让人才队伍超前于事业发展，才能更快地适应国际金融市场并得以发展”这句话是大通曼哈顿银行的老总说过的，也就是大通曼哈顿银行重视人才的体现，你是怎样理解这句话的？

③假如你是大通曼哈顿银行的下任总裁，你将怎样进行人事管理？原有的人事管理是不是已经十分完美？

④大通曼哈顿银行的员工培训对当今各大企业的人事管理部门有什么现实意义？

战略决策 (203)

通用电器公司的战略计划 (203)

①你认为，在 90 年代，通用电器公司的首要任务是什么？

②分权式的组织机构有很大的灵活性，但会造成公司管理松散，你认为应该如何协调这个矛盾？

③试述通用电器公司战略计划的制订和实施过程。

凯特皮勒公司的经营战略计划 (214)

①凯特皮勒公司的销售战略是怎样的？

②对于凯特皮勒公司来说，它的市场经营战略计划制订的理论依据是什么？

③在广告策略、产品策略和定价策略上它们是怎样协调起来的？

④有人认为，机械是一种更换期比较长的产品，其销售量会随着市场的扩大而降低，你是怎样认为的？

汽车技术情报战略 (218)

①在这场情报战略中，日本是以什么取胜的？

②德国人既然研制出转子发动机，却为什么迟迟研制不出
焦性石墨？

③你认为日本人在商业道德上有没有令人嗤之以鼻的地
方？

④你是怎样看待情报间谍事件的？

美国波音公司兼并美国麦道公司 …………… (224)

①导致麦道被波音兼并的根本原因是什么？

②案例中美国政府的一些态度的转变对麦道公司产生了什
么影响？为什么？

③这次兼并后，世界航空制造业的格局发生了什么变化？

帕特诺斯特国际财团重组伍尔沃思公司 …… (236)

①伍尔沃思公司被收购时都有哪些缺点？

②帕特诺斯特是如何对伍尔沃思进行重组的？

③试总体概述帕特诺斯特的企业文化。

丰田价格政策 …………… (245)

①丰田公司在日元升值的压力下，如何降低成本？

②丰田的跨国战略如何？

③丰田内部也有大企业所固有的官僚主义作风，它是如何
克服的？

④丰田的工程部门在设计时如何克服降低成本与追求完美
的矛盾？

品牌战略 …………… (253)

世界食品安全的社会品牌计划 …………… (253)

①请你根据上述材料及要求制订一个较详细的计划。

②实现这个方案还需要调查研究哪些方面？