

Master of Business Administration

哈佛商学院 MBA

最新案例训练



任何企业可能出现的问题

在哈佛MBA800多个案例中都可以找到雷同的现象

一个案例的合格受训者

可以对任何经营问题游刃有余地处理

欧阳云 丁春生 石 津 / 主编

Harvard Business School
Master of Business Administration

哈佛商学院 MBA 最新案例训练

(上)

欧阳云 丁春生 石津 主编

经济日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

哈佛商学院 MBA 最新案例训练/欧阳云等主编, —北京:
经济日报出版社, 1997, 11

ISBN 7-80127-401-6

I. 哈… II. 欧… III. 企业管理-案例 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 25397 号

哈佛商学院 MBA 最新案例训练 (上、下册)

主 编:	欧阳云 丁春生 石 津
责任编辑:	张东月
责任校对:	刘 重
出版发行:	经济日报出版社
地 址:	北京市王府井大街 277 号 (100746)
总 经 销:	全国新华书店
印 刷:	北京市云浩印刷厂
规 格:	850×1168 毫米 1/32 31.375 印张
字 数:	735 千字
版 次:	1997 年 11 月第 1 版 1997 年 11 月第 1 次印刷
印 数:	1—15000 册

ISBN7-80127-401-6/F · 117 定价 54.70 元

前 言

300 多年来，哈佛大学为美国培养了无数的政治家、科学家、作家、学者。

迄今为止，有 6 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。

哈佛出身的著名人文学家、作家、历史学家有亨利·亚当斯、约翰·帕索斯、拉多夫·爱默生、亨利·梭罗亨利·詹姆斯；心理学家威廉·詹姆斯；新闻记者沃尔特·李普曼和约瑟夫·艾尔索普等。

著名科学家有：天文学家本杰明·皮尔斯、化学家西奥多·理查兹、地质学家纳萨尼尔·谢勒等。

已有 33 位哈佛毕业生，是诺贝尔科学奖金获得者。亨利·基辛格不算在内，因为他获得的是诺贝尔和平奖金，记入在政府官员的史册里。仅美国总统里根内阁成员，就有国防部长温伯格、财政部长里甘、交通部长刘易斯，是哈佛大学的毕业生。

哈佛大学之所以高踞当今世界大学之巅，这是与她杰出的教学方法与辉煌的教育成就分不开的，ABC 著名电视评论员乔·莫里斯在哈佛 350 周年校庆时曾这样说道：“一个曾培养了 6 位美国总统、33 位诺贝尔奖金获得者、32 位普利策奖获得者、数十家跨国公司总裁的大学，她的影响足可以支配这个国家……”

作家、新闻业士

哈佛商学院每年要招收 750 名两年制的硕士研究生、30 名

四年制的博士研究生和 2000 名各类在职的经理进行学习和培训；暑期还要招收学制六周的“专业管理（如医疗卫生管理、大学及学院管理等）进修班”。全年可以开设政策、决策、计划、控制、财务、市场、生产运行、科技开发、组织结构、行为科学、数学方法、计算机技术等 100 多门课程。

哈佛商学院是如今美国最大、最富、最有名望，也是最有权威的管理学校。哈佛商学院的基金达 2.5 亿美元之巨，比美国所有其他管理学校的总和还多。商学院目前年度预算达 1 亿美元，其中用于教学研究和课程发展上的资金约 3000 万美元。

工商管理硕士课(MBA)是哈佛商学院教学的中心内容。此外，还有工商管理博士课(DBA)，目前有近百名学生，以及十种专为在职经理人员开设的课程，每年约有 1800 人参加。工商管理博士课程创设于 1922 年，主要培养师资和研究人员。在职经理人员课程分好几种，参加者均由所在的公司出资。教学方法多是案例法。每周上课六天，参加者一律住在学校。

在哈佛商学院，学生们除了学习企业管理方面的各种知识外，还要学会独立处理其他许多课题。他们必须培养自己各方面的决策能力，并且要学会在作出这些决策后对它们的自我认可。换言之，哈佛商学院特别注重培养学生们的独立思考能力。

前面讲过，哈佛商学院的课程以案例教学为主，这是一种没有唯一正确答案的教学方法。但恰恰是这种没有唯一正确答案的案例教学法迫使学生们去独立思考。

哈佛商学院为了保证课堂教学所用案例的多样性和全面性，所有的案例在正式列入课程之前，都要经过反复认真的讨论。一个案例通常要讲两三节课，每一节课 80 分钟，每节课开始，任课教授首先指定一个学生起来说明案例、分析问题并提出解决问题的手段，或者指出实现公司目标的方法和途径。所

给时间一般是10—20分钟。然后其他学生则分别从自己角度来分析同一个案例，阐述自己的看法、分析、判断、措施，以及在哪些地方比第一个发言者所说的更好。

学生们为了能够争得发言的机会，经常是互不相让，你喊他叫，教室里也往往乱成一团。教授则努力控制局面，引导发言，但总是有那么一部分学生，不顾老师的提议，仍然在那里唇枪舌战。在这种情况下，如果你没有经过独立思考得出自己的结论和方案，就根本不用站起来，更不用去抢着发言（当然，如果你能抢在别人之前说出与他们相同或类似的观点也可）。否则，你肯定不会引起教授的注意，甚至还有可能引来同学们的讥笑。

哈佛商学院的案例教学法是一个不断向学生施加压力的学习机制。学院对学生成绩的评分，有一半取决于课上发言，另一半则视考试成绩而定，极少有书面作业。所以每个学生都非常重视上课前的预习和课堂上的发言。

预习对哈佛商学院的学生而言相当重要，因为它关系到第二天或下一次课堂上发言的质量。第二天一早，他们就得带着头一天经过自己独立思考所得的行动方案去上课。

哈佛商学院一再对学生们强调，在必修的所有课程中，作为管理者的目标，就是要在对各种复杂的情况作出分析，并对必要的得失进行了权衡以后，促使所制定的政策彼此协调，并保证这些政策与组织的目标保持一致。

案例教学法的精髓不在于让学生强记内容，而是迫使他们开动脑筋，苦苦思考。每个案例描写的都是工商企业所遇到的真实问题。有的案例似乎是从一个元帅的角度来叙述整个战局；有的则记录一个校官所面临的局部态势。有的案例故意不给应有的信息，有时又故意多给一些。案例的最后，总是问学生：

“你说该怎么办?”

这个问题不经过认真慎密的独立思考,是很难给出完满答案的。案例法训练的就是决策艺术,锻炼学生在不圆满的条件下作出自己独立决策的能力。现实世界多半没有一种精确的答案,但却有受时间、资源、人才等条件限制的多种选择。“未来的总经理”们必须学会根据自己的实际情况来作出最佳的决策。

案例教学法并非是轻而易举就可以被任何大学引进的学习方法,即使是在哈佛商学院,大多数学生也得在一个学期之后才能适应。而帮助学生们尽快适应这种独特教学方法的措施之一,就是哈佛积极提倡组建课外学习小组。但实际上,尽管在上课讨论、小组研究以及宿舍里相互交换笔记等等活动中,学生们之间的相互交流和帮助,会花掉不少时间,能否真正学好,全靠个人的努力和独立思考。

案例教学并不重视是否得出正确答案,重视的是得出结论的思考过程。这颇似电视台的大型辩论会,取胜的一方不是因为其观点如何正确,而是因为其辩论过程的精彩。每个案例涉及的问题都必须由同学们进行分析、解释和讨论。事实上,久经推敲的案例中,已经隐含了几种在真正的管理者看来是科学合理的行动过程,对学生起着启示和引导作用。学生们往往在课后很长一段时间还在讨论这个案例提出的问题。案例法的丰富内涵和需要教授与学生一起投入大量精力进行讨论的方式,使哈佛商学院的教学体制别具一格。

在哈佛商学院,即使没有多大名气的教授,也都很有上课天赋,运用案例法激发学生,促使他们去思索,去探讨。当然,这种方法并非十全十美,甚至令人恼怒。但总的来说,它是一种特别的学习方法,这种方法之所以能够在哈佛商学院行得通,是因为在哈佛商学院教与学的都是一流的教授和学生。

哈佛商学院的案例分析教学法，不是去寻找正确答案的教学，实际上也不存在绝对正确的答案，存在的只是可能正确处理 and 解决问题的具体方法，而解决问题的方法是对还是错，只是个人对经营状况的理解和判断的不同。

哈佛商学院所追求的东西简单明了，那就是让学生掌握成功经营的思路和方法，学生们必须使自己站在一个较高的层次来观察、分析、解决问题；在错综复杂、瞬息万变的情况下，快速、准确地把重要和不重要的事区分开来。

哈佛商学院的案例内容大部分是商业发展中的各种经济事件，几乎涵盖了所有在实际情况中所能遇到的各类问题。

哈佛商学院的案例基本就是其 MBA 教学所用的教材，这些案例几乎被全世界的工商管理学院购买使用，并且每隔几年就全部更新、重编一次。因此，了解哈佛商学院的案例内容，就可以把握其基本教学内容的发展变化。熟悉了全部教学案例，在实际经营当中，不管遇到什么情况，什么问题，都可以应付自如。

哈佛商学院最新的案例目录分 15 大类，共 416 个案例，15 类案例依次是：

- 一般管理；
- 企业家精神；
- 商业道德；
- 经营战略；
- 市场营销；
- 制造与作业管理；
- 人力资源管理；
- 金融财力；
- 会计与控制；

计算机与信息；
企业、政府与国际经济；
组织行为；
计量方法；
服务管理；
教学与案例方法。

根据这些案例的基本精神和主题词，我们选编了一些案例组成了这本书。

随着全球经济尤其是我国经济的迅猛发展，社会对 MBA 的需求量会日大一日，一股席卷全球的 MBA 热潮正在我国掀起。成为一名 MBA，已成为有志于商界的人们的明智的选择，具有 MBA 的背景，已成为现代企业家成功的阶梯。要成为一名 MBA，首先要了解学习 MBA 课程。

MBA 这种学位与其他研究生学位的显著区别，就在于它的务实性、实践性和操作性。其目的并不在于培养搞研究的“学院派”硕士，而是培养能学以致用，崇尚实干，真正能在工商经济领域领导一个企业或其它组织机构的中高层经营管理者。这就是说，MBA 代表的是一种学术与实务的紧密结合，如果从实践中来，通过自修 MBA 的知识体系，然后应用于实践，同样可以拿到成功的钥匙，并不一定要进入大学专门攻读 MBA 学位。因此，无论你是有志于投身商界的年轻学子，或是富有经验的企业厂长，公司经理及其他中高层领导，或是忙于经营而无暇重返校园的小企业老板，还是非管理专业毕业的经营管理者以及技术人员，都可以在尝试攻读工商学院 MBA 学位未果后，走自修 MBA 之路。通过日积月累，终究会积沙成丘，获得与工商学院 MBA 学位相关的知识，掌握学院派 MBA 的核心知识体系，并应用于实际工作中，这样你也可以成为 MBA。

想成为 MBA，并不一定要去参加全国考试，虽然那是正确而明智的选择，但这种选择只属于少数幸运者。事实上，是商品经济给 MBA 笼罩上了一层神秘的光环，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，还需在实践中努力，在实践中继续学习。

编者

1997 年 4 月

目 录

前言	1
第一章 一般管理	1
[案例一] 立石电机公司的管理方法	3
[案例二] 科尔—麦克基公司战略上的失误	9
[案例三] 意大利国家能源控股公司 (ENI) 的国际经营战略	16
[案例四] 威斯汀豪斯电气公司的“合营” 策略	24
[案例五] 奥斯伯乐公司	32
[案例六] 日本西友公司的正规连锁商品 管理	40
[案例七] DEC 公司后来居上	48
第二章 企业家精神	65
[案例一] 讲谈社	67
[案例二] H. J. 亨氏公司	75
[案例三] 御木本幸吉	83
[案例四] 岩崎弥太郎	92
[案例五] 约瑟夫·普利策	130
[案例六] 杜兰特、斯隆、罗杰	145
[案例七] 托马斯·约翰·沃森	172
[案例八] 特德·特纳	208

[案例九]	居伊·罗特希尔德	217
第三章	商业道德	229
[案例一]	从风门拍到计算机	231
[案例二]	马里奥特公司	238
[案例三]	永远在创新的克罗格公司	243
[案例四]	扩张中的赖克曼帝国	250
[案例五]	道·柯林斯公司与硅胶隆胸术 风波	256
[案例六]	佩里耶的失误	264
第四章	经营战略	269
[案例一]	凯马特：折价商店的后来者	271
[案例二]	哈雷-戴维逊：被超越的摩托 王者	282
[案例三]	苹果公司：一个成功者的沉浮	290
[案例四]	意大利工业界的骄傲	302
[案例五]	詹姆斯·布坎南·杜克	310
[案例六]	唐纳德·道格拉斯	332
[案例七]	A&P 公司的降价策略	344
[案例八]	通用电器公司的战略计划	355
第五章	市场营销	365
[案例一]	乳皂	367
[案例二]	Comshare 公司推出“DSS 软件” 的策略	372
[案例三]	汤姆森的锦囊妙计	383
[案例四]	天美时手表的品牌定位策略	388

[案例五]	快递公司的系列广告	394
[案例六]	七喜	398
[案例七]	波斯坦小麦咖啡	403
[案例八]	救生圈薄荷糖	408
[案例九]	肯德基的选点投资	413
[案例十]	藐视竞争的库尔斯	421
第六章 制造与作业管理		433
[案例一]	奋斗不息的钢铁大亨—— <u>威耶</u>	435
[案例二]	韦斯特福尔公司的管理决策	454
[案例三]	“精工舍”的奋斗	469
[案例四]	电子计算器的将军	475
[案例五]	方便面的诞生	481
[案例六]	雨戈的誓言	847
[案例七]	“变形虫式”管理	495
[案例八]	“日立公司”的经营管理	499
[案例九]	鲜京集团的新选择	509
第七章 人力资源管理		519
[案例一]	达纳公司	521
[案例二]	计算机巨人的困惑	524
[案例三]	丰田公司的“内幕”	531
[案例四]	“大通曼哈顿”的智力投资	536
[案例五]	松下集团的经营体制及其变化	542
[案例六]	麦当劳经理的成长	556
[案例七]	管理要用“情感”	563
[案例八]	欧洲第三大计算机厂	568

[案例九]	“洛佩斯”之争	573
[案例十]	沃里科公司的“第二个春天”	579
[案例十一]	电子长胜将军——索尼	583
[案例十二]	雷丹雷电气公司的日式管理	591
第八章	金融财务	597
[案例一]	金融巨子——贾尼尼	599
[案例二]	麦道克的债务危机	636
[案例三]	佳宝：冒险的代价	642
[案例四]	美国储贷业的灾难	649
[案例五]	世界最大的金融丑闻——住友	658
[案例六]	LTV 的融资之道	664
[案例七]	利利公司转危为安	670
[案例八]	摩根的成功之路	679
第九章	会计与控制	719
[案例一]	巴林银行的倒闭	721
[案例二]	5 个 1 分钱与 1 个 5 分钱	729
第十章	计算机与信息系统	735
[案例一]	金融世界“大爆炸”	737
[案例二]	美国航空公司的“信息化”	746
[案例三]	汤普森—拉莫—伍尔德里奇 公司	751
[案例四]	网络杂志	755
第十一章	企业、政府与国际经济	763
[案例一]	世界食品安全的社会品牌计划	765
[案例二]	加拿大的政府品牌计划	775

[案例三]	雀巢公司婴儿奶粉的遭遇	786
[案例四]	埃克森的不同策略	797
[案例五]	汉肯企业	801
[案例六]	日本“购买”美国	810
第十二章	组织行为	819
[案例一]	路透控股公司的发展扩大	821
[案例二]	苏尔泽兄弟公司	827
[案例三]	道一琼斯公司的华尔街报	836
[案例四]	多弗公司的分权管理	842
[案例五]	“任天堂”的奇迹	847
[案例六]	电脑神单——比尔·盖茨	852
[案例七]	金星会社：进军美国市场	888
[案例八]	美国无线电公司的撤退	910
[案例九]	德国伍德公司	924
[案例十]	美国联合碳化物公司的组织 变革	931
第十三章	计量方法	939
[案例一]	痛尝苦果的伯伊斯公司	941
第十四章	服务管理	949
[案例一]	信托福特公司	951
[案例二]	满足顾客需要的环 K 公司	958
[案例三]	沃格林的“便利”策略	964
[案例四]	零售大王——阿尔布雷希特 兄弟	969

第一章 一般管理

经济学与企业管理素来不是互不兼容的学科，管理实践创造的素材和实例，在经济学那里往往得到系统总结和升华；经济学的优秀分析方法与结果一旦融入管理实践，便大放异彩。

管理经济学正是以上二者的结晶。现在许多大企业已经转向与管理经济学家合作，以便在企业经营的关键性决策中得到他们的帮助。新型经济学家正成为企业界的新宠儿，他们能运用计量经济学和工业经济学领域的技能，来帮助公司制订政策，他们中的许多人已经加入制订企业战略的高层经理队伍。

管理经济学是经济学的理论和方法在企业管理实践中的应用。更具体地说，管理经济学利用了经济分析的工具和技术，去分析和解决企业的各种经营管理问题。从某种意义上讲，管理经济学，在传统经济学与经营管理决策学之间架起了一座桥梁。

