



21世纪 商学院 **MBA** 全球最新案例

一个从来没有在实践中应用的管理理论是无用的理论，
对一个企业家而言，读一个好的案例胜读百篇空洞的文章。

上

祁 军 喻世友 社会杰 编著



中山大学出版社



责任编辑：李 华

责任技编：黄少伟

封面设计：陈 剑

为我国今天的和明天的企业家了解世界企业，
迎接加入WTO后的挑战
进入全球性竞争提供实战的启迪。
愿本书能成为读者掌握21世纪商战秘诀的金钥匙。



21世纪 商学院 MBA

全球最新案例

一个从来没有在实践中应用的管理理论是无用的理论，
对一个企业家而言，读一个好的案例胜读百篇空洞的文章。

下

祁 军 喻世友 社会杰 编著



中山大学出版社



责任编辑：李 华

责任技编：黄少伟

封面设计：陈 剑

为我国今天的和明天的企业家了解世界企业，
迎接加入WTO后的挑战
进入全球性竞争提供实战的启迪。
愿本书能成为读者掌握21世纪商战秘诀的金钥匙。

ISBN 7-306-01868-X



9 787306 018687 >

ISBN 7-306-01868-X / F·369

定价：48.00元（上、下册）

21 世纪商学院

MBA 全球最新案例

编 著 祁 军 喻世友 杜会杰

中山大学出版社

版权所有 翻印必究

图书在版编目(CIP)数据

21 世纪商学院 MBA 全球最新案例/祁军,喻世友,杜会杰编
著. —广州:中山大学出版社,2002.1

(加入 WTO 人才必备教程)

ISBN 7-306-01868-X

I . 2.....

II. ①祁…②喻…③杜

III. 企业管理—案例—世界—研究生教育—教材

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 094008 号

中山大学出版社出版发行

(广州市新港西路 135 号)

广州市番禺官桥彩色印刷厂印刷 广东省新华书店经销

850×1168 毫米 32 开本 30 印张 72.5 万字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

定价:48.00 元(上、下册)

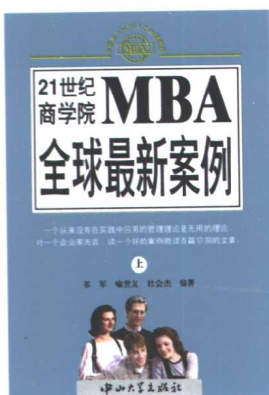
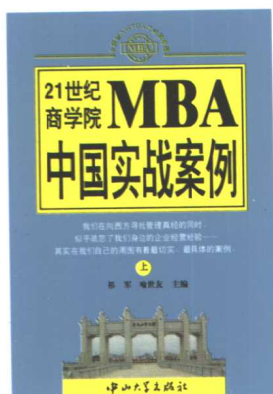
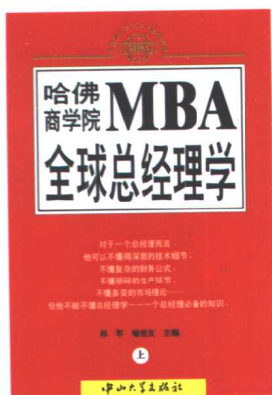
序 言

世纪之交,中国出现了 MBA 的神话,MBA 给中国的管理教育吹来了阵阵清风。而案例教学是 MBA 教学中最为光彩夺目的篇章。的确,哈佛大学商学院首创的案例教学在企业界广受欢迎,案例教学法早就风靡全球。

2001 年 12 月 11 日中国正式加入 WTO,冲出国门、走向世界变成了打开国门、迎接挑战。他山之石,可以攻玉。了解世界,了解世界的企业便是了解我们今天的竞争对手,这也是我们编译这本国外案例的动因。

今天的你也许就是明天的我。过去的故事有的明天还会重复,有的将成为明日黄花。不同的行业、不同的规模、不同的时期、不同的文化等等使得企业的故事多姿多彩。所幸的是前人已做了大量的工作,我们非常感谢本书所引用资料的众多作者,无论是外国人还是中国人,知名的抑或不知名的,正是他们的调查、分析、总结、编写、翻译、再创作,使得我们有机会站在巨人的肩膀上鸟瞰这个世界的精彩。

在浩如烟海的知识宝库中找到几粒有用的珍珠并非易事,选择一个好的案例更是煞费苦心。有关国外企业的资料文献已经数以亿计,本书参考哈佛大学商学院、麻省理工学院斯隆管理



目 录

第一部分 战略管理(上)

杰克·韦尔奇——大公司管理之神·····	(3)
哈雷—戴维逊:被超越的摩托王者·····	(16)
可口可乐的奥运“棋”·····	(26)
把网络放到口袋里——诺基亚如何使世界无线化·····	(36)
耐克梦·耐克传播·耐克神话·····	(45)
索尼的神话·····	(55)
亚洲网络小子能否东山再起?·····	(67)
服装业的女强人·····	(82)
亚马逊公司的美梦·····	(89)
戴姆勒—奔驰公司的革命·····	(102)
这就是艾华士·····	(115)
小的是美好的·····	(134)
爱立信的新策略·····	(141)
康柏的创新·····	(147)
透视百事可乐的战略协同·····	(158)
土星汽车的挫折·····	(165)

第二部分 战略管理(下)

GE 公司重新定义公司战略	(173)
宝马汽车在自己的道路上行驶	(180)
从最差到最佳的飞跃	(193)
巴雷特领导英特尔公司摆脱困境	(203)
博世的创新	(217)
德州仪器公司的变革	(232)
迪斯尼的新点子	(241)
富士胶卷的稳步发展	(252)
广播卫星上的竞争	(260)
福特在竞争中赢得优势	(273)
格林伯格领导美国国际集团	(286)
和记黄埔的发展大计	(301)
辉瑞公司在制药业的出色战略	(309)
尽善尽美的大众汽车	(321)
朗讯公司的新战役	(334)
灵活应变的西尔斯公司	(342)

第三部分 组织与企业文化

IBM 矩阵	(351)
拔柏葛公司的战略计划与组织管理	(357)
分享人们智慧的施乐公司	(362)
通用电气公司的组织管理	(367)

杜邦公司组织机构的改革	(374)
索尼先生的奋斗	(383)
王嘉廉:领导精英的人	(394)
麦肯锡的故事	(400)
永远在创新的克罗格公司	(407)
汇丰——在中国积极本地化的国际银行	(415)
美国运通胜券在握?	(432)
施乐公司的危机	(452)
现代集团需要变革	(461)

第四部分 市场营销

保时捷的创新策略	(475)
福特公司的败笔	(485)
吉列公司在新产品开发上的失误	(492)
凯迪拉克——心碎的美国	(501)
蓝色巨人 IBM 的巨变	(513)
绿林联邦储蓄与贷款协会	(518)
乔丹效应	(535)
沃尔玛在德国	(550)
现代塑料	(559)
芯片市场三路英雄纷争	(570)
亚马逊公司的较量	(579)
麦迪讯大街开始反击	(591)
品品雀巢咖啡的好味道	(600)
思科保持正确的发展方向	(611)

第五部分 生产与运营管理

微软卷土重来	(623)
德尔冲击波	(640)
康宁公司的新产品开发	(658)
柯达公司遭遇数码浪潮	(665)
牛肉饼大王的经营之道	(669)
铱星计划的失败	(676)
在高技术之路上飞驰的卡车货运业	(682)
HP 的产品和质量管理	(698)
戴姆勒 - 克莱斯勒如何取得杰出的成就	(705)
丰田汽车公司是怎样摆脱重力起飞的	(722)
工厂一瞥——德尔计算机:考斯特先生购买了一台计算机	(736)

第六部分 人力资源管理

IBM 成功培养人才	(743)
艾科公司中国的人力资源开发	(746)
迪特尼公司的企业员工意见沟通制度	(752)
IBM 公司“心力交瘁”课程与模拟角色	(756)
百年大计 培训为本	(761)
松下幸之助的培训之道	(775)
摩托罗拉如何搞内部激励	(788)
身教重于言教	(791)
通用电气如何挑选接班人	(795)

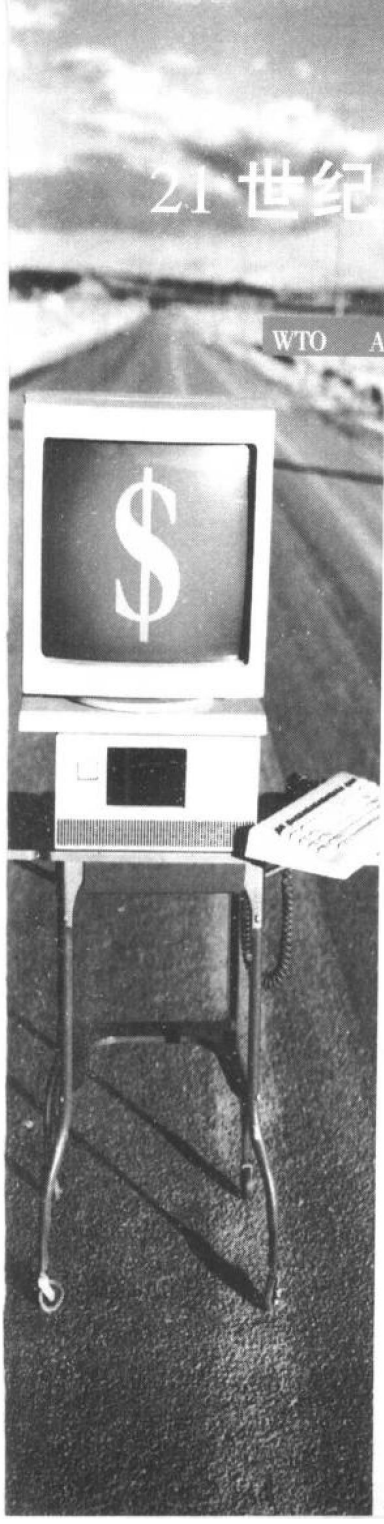
希捷公司的三日革命	(810)
微软——严格选聘聪明人	(820)
蚬壳三管齐下善用人力资源	(823)
上海通用汽车的招聘策略	(827)

第七部分 兼并与收购

惠普公司的分解	(835)
普拉达在收购	(839)
思科公司兼并之道	(847)
太联铁路兼并贻患	(856)
通用收购大宇初步进展	(869)
沃得福集团在网络上拼搏	(874)
通用电气公司的全球化经营	(886)

第八部 财务、会计与法律

Cendant 公司会计违规伪造利润实例	(905)
计量方法——痛尝苦果的伯伊斯公司	(913)
会计与控制:巴林银行的倒闭	(921)
金融财务——默多克的债务危机	(930)
从理想到现实:一家旅馆的迁移	(936)
雀巢公司:婴儿奶粉危机的经验与教训	(946)



21 世纪商学院

MBA 全球最新案例

WTO ARE YOU READY?

第一部分

战略管理(上)



杰克·韦尔奇——大公司管理之神

目前，通用电气公司（GE）是道·琼斯工业指数 1896 年创立以来惟一一家至今仍榜上有名的企业。在过去的一个世纪的全球企业家中，GE 的杰克·韦尔奇可谓是佼佼者。

杰克·韦尔奇被誉为全美头号经理。自 1981 年他接任通用电气公司第 8 任总裁以来到 1998 年，GE 各项主要指标皆保持着两位数的增长。在此期间，GE 的年收益从 250 亿美元增长到 1005 亿美元，净利润从 15 亿美元上升为 93 亿美元，而员工则从 40 万人削减至 30 万人。到 1998 年底，GE 的市场价值超过了 2800 亿美元，已连续多年名列“《财富》500”前列强。如此赫赫业绩，使通用电气公司在《财富》杂志第三届“全球最受推崇的公司”的评选中再次名列榜首，并且比位居第二的微软公司得票率高 50%。



1998 年的上述业绩产生了达 100 亿美元的自由现金流量，再加上公司 AAA 级的债务信誉，使它能够在 1998 年度投资 210 亿美元收购 108 家公司，以支持全公司三大措施中的两项：全球化和服务。从所创下的股东收益方面来看，无论是微软公司的比尔·盖茨、英特尔的安德鲁·格罗夫，还是沃伦·巴菲特或者沃尔玛零售大王山姆·沃顿，都无法同杰克·韦尔奇相比。GE 的股东通过公司的储蓄计划已拥有 170 亿美元以上的 GE 股票。1998 年，GE 股票每股的总回报率高达 41%；而在过去 18 年中，GE 给予股东的年均回报率为 24%。

18 年来，尽管其他许多公司在严峻的全球经济中像多米诺骨牌一样纷纷倒台，它们的总裁也像走马灯似地频繁变换，可是韦尔奇始终领导着通用电气公司，并创造了收入和收益的一个又一个奇迹。那么，韦尔奇作为一家拥有约 3000 亿美元财产、销售额高达 1000 多亿美元、30 万员工分布在全球 100 多个国家的企业王国的最高主管，他有哪些独特的人格魅力？在实践中又是如何操作的？常青藤公司美国通用电气的管理秘诀何在呢？

韦尔奇经营理念总揽。

在韦尔奇之前，GE 总裁是雷金纳德·琼斯，这个擅长于科学管理的实业家做事总是一丝不苟。琼斯坚持，挑选继任总裁必须经过对每个候选人长期仔细的考察过程，然后再理性地选出最具资格的人选。琼斯花了 9 年的时间才把当时被认为是“离经叛道”的韦尔奇挑选出来，这真可以说是企业管理史上继承策划的最佳典范。