
MBA必修核心课程

MBA情景案例

2000年修订版

责任编辑：吴佩浩

封面设计：吴 进

版式设计：刘录正

图书在版编目(CIP)数据

MBA 情景案例/MBA 必修核心课程编译组编译. - 北京: 中国国际广播出版社, 1999. 12

ISBN 7-5078-1593-5

I. M… II. M… III. 企业管理-研究生-教学参考资料
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 24765 号

《MBA 情景案例》

MBA 必修核心课程编译组编译

中国国际广播出版社出版发行

北京复兴门外国家广播电影电视总局内 邮编: 100866

新华书店经销

北京市京安达明印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 18.375 印张 444 千字

1997 年 8 月北京第 1 版 1999 年 12 月北京第 2 版

1999 年 12 月北京第 1 次印刷

印数: 1-5000 册

ISBN 7-5078-1593-5/F. 167 定价: 29.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

MBA(工商管理硕士)这一简洁而响亮的名称,以其不可抗拒的魅力和不可思议的魔力征服了全球主要发达国家,目前正强烈地吸引着中国的有识之士特别是青年人的注意。

MBA 诞生于美国。经过近百年的探索和努力,它培养了为数众多的优秀工商管理人才,创造了美国经济发展的神话和奇迹。MBA 被誉为“天之骄子”和“管理精英”,成为企业界乃至社会敬重和羡慕的特殊人物,甚至在公众心目中被视为“商界英雄”。据统计,美国最大的 500 家公司的总经理、董事长等高层主管,绝大多数都是 MBA。这一惊人的事实,是对 MBA 教育的成功业绩的最好说明。MBA 意味着超群的能力、胆识、品德……,代表着财富、地位、权力、荣誉……,预示着希望、成功和辉煌。

MBA 创造的奇迹得益于其教育的科学性、规范性、灵活性和实用性。MBA 教育具有传统教育不可比拟的特色和优势。在教育观念、教育理论、教学内容和教学方法等诸多方面,都显现出其不同凡响的特点。这些特点不仅贯彻于 MBA 教育的整个过程之中,还体现在高质量的教材里面。因此,学习和阅读 MBA 权威教材,是了解和掌握 MBA 精髓要义的捷径;尤其是在我国 MBA 教育发展尚不能完全满足广大求学者要求的时候,这种求知的方式越发显得必要和实惠。

我们编译的这套“MBA 必修核心课程”,包括《经营战略(CORPORATION STRATEGY)》、《新产品开发(NEW PRODUCTS DEVELOPMENT)》、《市场营销(MARKETING)》、《生产作业(PRODUCTION)》、《理财:资金筹措与使用(FINANCE)》、

《人力资源:组织与人事(HUMAN RESOURCE)》、《管理创新(MANAGEMENT INNOVATION)》、《MBA 管理方法》、《MBA 情景案例》、《MBA 必修核心课程学习大纲》。所依据的都是当今欧美工商管理各个领域最著名、最通行的教科书,囊括了工商管理最普遍、最适用的知识。系统研读这些教材,就会对 MBA 核心必修课程有一个比较全面的了解。

“MBA 必修核心课程”于 1997 年出版后,获得社会各界好评,被广大读者誉为内容最完整、最深入的 MBA 教材。为适应国际上管理理论和我国管理实践的发展,在世纪之交,我们郑重推出 2000 年修订版。“MBA 必修核心课程”2000 年修订版吸收世界最权威工商管理大师截至 1999 年的最新成果,对第一版进行了全面修订,其中增加和重写的字数达 $\frac{1}{4}$ 左右,体系更加完善,阐述更加透彻。2000 年修订版的出版,必将有力地促进我国 MBA 教育的提高和普及,推动我国企业管理人才的培养。

成就事业需要人才,优秀的工商管理人才需要接受一流的教育。实践证明,MBA 教育是当今世界培养职业企业家最完美的教育。一切有志于在企业界谋求发展并最终赢得成功的人士,都应该不失时机地夯实自己的知识根基。通过自学,掌握 MBA 必修核心课程的基本内容,能让你茅塞顿开、恍然大悟,会使你获得一种全新的感觉、全新的视野、全新的理念、全新的境界、全新的体验。

MBA 必修核心课程编译组

1999 年 11 月

目 录

第一编 经营战略

案例 1—1	“盖特先生之家”馅饼店	1
案例 1—2	查原因,抓关键,想对策 樱花胶卷公司的 竞争战略	16
案例 1—3	卡西欧:获得数字式石英表市场占有率的战术 ...	17
案例 1—4	阿迪达斯公司与耐克公司	18
案例 1—5	吉列公司:从刀片到多样化之路	28
案例 1—6	烟草行业多角化运动	32
案例 1—7	猴子与大象——哈勒尔与宝洁公司清洁剂之战	35
案例 1—8	快餐特许经营吉尼罗食品公司	38
案例 1—9	彭尼公司	47
案例 1—10	日产汽车:国际化多边投资战略	60
案例 1—11	日本电气:以通信和电子计算机战略攀登高峰	65
案例 1—12	新日铁:未来钢铁的开发	67

案例 1—13	富士胶卷:稳步发展	70
案例 1—14	索尼的神话	76
案例 1—15	味之素:追求味道、营养和健康	84
案例 1—16	荷兰皇家/壳牌石油公司:政策指导矩阵	88
案例 1—17	通用电器公司的战略计划	89
案例 1—18	西尔斯公司:灵活应变	97
案例 1—19	沃尔市场的销售增长率	102

第二编 新产品开发

案例 2—1	RCA 公司的新型移动电话	107
案例 2—2	艾文公司的塔夏香水	121
案例 2—3	运用集中小组法产生新产品设想	132
案例 2—4	商业化:营销手段	134
案例 2—5	如何使公司的研究开发工作合理化	135
案例 2—6	加拿大兰波布公司开发新产品的前前后后	139
案例 2—7	布茨、艾伦和汉米尔顿公司关于新产品管理活动的最新研究	143
案例 2—8	柯达:创造好产品	144
案例 2—9	IBM 公司:IBM/360 战略	147
案例 2—10	鲜京合纤:聚脂薄膜的开发战略	154
案例 2—11	德州仪器公司:OST 制度	162
案例 2—12	波音公司:三思而行	176
案例 2—13	默克公司的罗伊·瓦吉罗斯	177
案例 2—14	处于困境的公司应否支持新的冒险投资计划?	180

案例 2—15 美国无线电公司的撤退	185
--------------------------	-----

第三编 市场营销

案例 3—1 汉堡包大战始末	198
案例 3—2 麦当劳 1991 年的市场营销计划	205
案例 3—3 一家软件出版公司的生意经	214
案例 3—4 真视公司的经营之道	220
案例 3—5 电子数据系统公司发迹的秘诀	224
案例 3—6 吉列公司的产品决策	230
案例 3—7 罗林洛克啤酒的独特包装策略	234
案例 3—8 雅马哈摩托的定价策略	236
案例 3—9 大洋公司廉价攻势的恶果	237
案例 3—10 康柏电脑的降价策略	250
案例 3—11 汽车行业的埃德塞尔与野马	252
案例 3—12 本田摩托成功打入美国市场的诀窍	253
案例 3—13 苹果电脑公司成功的背后	254
案例 3—14 BMW 公司的国内外市场	255
案例 3—15 “佩珀”饮料怎样才能抓住消费者	256
案例 3—16 好的代理商给公司带来好运气	258
案例 3—17 艾普森公司的中间商策略	259
案例 3—18 选择一个好的中间商	260
案例 3—19 亨迪生电子公司的渠道决策	261
案例 3—20 设定目标,有的放矢:百威啤酒广告的威力	263
案例 3—21 美国日用品公司因地制宜、择优选用广告代理 的策略	265

案例 3-22	怎样识别各种生活方式	269
案例 3-23	购买计算机过程中某一消费者介入情况的报告	271
案例 3-24	如何进行营销调研	272
案例 3-25	营销调研要拿出有创见的方法来解决某一问题	273
案例 3-26	里斯和乔特对“定位”的认识	274
案例 3-27	宝洁公司和卡特皮拉公司保持市场领先地位的 原则	275
案例 3-28	百事可乐和雅马哈是如何从其竞争对手手中 夺取市场份额的	279
案例 3-29	世界营销的冠军:日本	281
案例 3-30	沃特·迪斯尼公司——一个高度灵敏的组织	283
案例 3-31	想新法,出新招:促销宣传手段要不断创新	285
案例 3-32	“顾客至上”:波音公司	286
案例 3-33	令人瞠目结舌的公共宣传效果:派拉蒙影片公司的 一次成功促销活动	287

第四编 生产作业

案例 4-1	约翰逊公司制定生产计划	288
案例 4-2	方案的增量成本:外加工还是内加工	290
案例 4-3	方案的增量成本:应否接受定货	292
案例 4-4	方案的增量成本:要不要改变订货政策	293
案例 4-5	方案的增量成本:租房使用	294

案例 4—6	通过一个实例来分析资本成本	295
案例 4—7	产品流程图的应用:空气断路器	299
案例 4—8	不该发生的争论:这家保险公司应该继续使其 办公设施自动化	303
案例 4—9	弹性工时制引起的一场争论	308
案例 4—10	一位总经理在工作中遇到的烦恼	312
案例 4—11	一个公司如何才能达到工资和福利金平等?	316
案例 4—12	总经理的决策为何碰壁	321
案例 4—13	应该解雇培训经理还是再给他改进的机会?	325
案例 4—14	打开改善生产大门的钥匙:只有调查研究,才能 获得答案	329
案例 4—15	总经理应如何组织新的工程项目管理部门	333
案例 4—16	工艺专业化布置的方式	337
案例 4—17	人一机系统操作活动分析的工作图	342
案例 4—18	柯达公司怎样设定工作标准?	346
案例 4—19	总体计划和方案:作图法	349
案例 4—20	大量生产系统的库存	352
案例 4—21	间断生产系统的进度计划和控制	357
案例 4—22	大规模工程项目的计划、进度安排和控制	360

第五编 理财:资金筹措与使用

案例 5—1	韩国钢管:合作投资战略	365
案例 5—2	税收对选择企业形式的影响	367

案例 5-3	卡尔伐公司的资本预算	370
案例 5-4	资本预算:不同寿命期的项目	374
案例 5-5	一道考虑欠周的命令引出的问题	376
案例 5-6	经理应凭直觉办事还是应注意计算机的警告 ...	380
案例 5-7	巴西公司应该解雇财务经理而获得投资 现金吗?	384
案例 5-8	发生失误的公司如何改变投资计划?	389
案例 5-9	基金会理事应同意将其资产兼并出去吗?	393
案例 5-10	资金分配引起的意见分歧	398
案例 5-11	加拿大公司应该用哪种货币向国外新工厂 供应资金?	402
案例 5-12	应该进一步负债来拯救公司吗?	406
案例 5-13	华尔克-惠尔森制造公司的财务比率分析	410
案例 5-14	三家不同类型的公司的经营杠杆度比较	424
案例 5-15	如何应用销售预测来建立现金预算	428
案例 5-16	现金流量循环	433
案例 5-17	应收帐款抵押融资的成本	436
案例 5-18	应收帐款代理融资的成本	438
案例 5-19	美国公司史上空前规模的债券发行	439
案例 5-20	斯坦顿化学制品公司的选择融资方式	442

第六编 人力资源:组织和人事

案例 6-1	威尔逊为何被解雇	450
案例 6-2	国家罐头食品公司的工作信条:使职工具有自豪 感和满足感	452

案例 6-3	一家令人敬畏的啤酒公司	454
案例 6-4	吉姆·罗斯的一天	456
案例 6-5	马萨罗的座名铭:“服从或给我让道”	460
案例 6-6	艾米利航空货运公司的绩效审核制度	462
案例 6-7	该不该换掉克里斯	463
案例 6-8	米特尔公司招募雇员的妙招	464
案例 6-9	亨利·巴特斯老式汽车公司的奖励制度	465
案例 6-10	埃塞克斯公司的问题何在?	467
案例 6-11	雷切尔解决问题的风格	468
案例 6-12	吉姆和经理	469
案例 6-13	地狱之路	470
案例 6-14	领导集团	478
案例 6-15	日常工作	479
案例 6-16	弹性工作日委员会	481
案例 6-17	洗染部	484
案例 6-18	问题及问题的解决	485
案例 6-19	纽梅德塑料公司	490
案例 6-20	大西洋家具商行的内部矛盾	491
案例 6-21	这家保险公司的问题该如何解决?	496
案例 6-22	伯利恒钢铁公司提高工效的绝招	498
案例 6-23	美国专业彩印公司是怎样改进工作的	499
案例 6-24	沃尔渥的卡尔玛工厂	500
案例 6-25	7-11 商店	503
案例 6-26	杜邦公司的组织设计和管理工作	505
案例 6-27	杰克森公司的管理变动	507
案例 6-28	番茄酱厂的生活	513
案例 6-29	导致工人不满的原因	515
案例 6-30	美国电报电话公司	517

案例 6-31	为什么保罗在工作上出问题	519
案例 6-32	图罗公司的领导	521
案例 6-33	两位厂长的不同领导方式	522
案例 6-34	马里奥特的领导艺术	526
案例 6-35	权力?	527
案例 6-36	助理参谋	528
案例 6-37	迈德森经理的工作方法	529
案例 6-38	是功劳,还是政策?	529
案例 6-39	避免“政策性”决策的代价	530
案例 6-40	商务学校从不传授的知识	532
案例 6-41	路斯下一步该怎么办?	535
案例 6-42	不情愿的贷款职员	537
案例 6-43	美国中部各州的 GTE	539
案例 6-44	美好一天的美好开端	540
案例 6-45	一无所有	541
案例 6-46	你的工作是否有压力?	542
案例 6-47	切斯特·马丁遇到的压力	543
案例 6-48	工作过度	544

第七编 管理方法:计划,控制,决策

案例 7-1	为什么东方电力公司的工作成效不大	548
案例 7-2	建立可检验的目标	549
案例 7-3	一位城市政策部专员对“目标管理”的认识	550
案例 7-4	这家图书公司为何出现了混乱	551
案例 7-5	什么是合理的决策?	552

案例 7-6	战略计划工作的效用	552
案例 7-7	培安中心运输公司为什么会倒闭	553
案例 7-8	高技术公司成功的条件	554
案例 7-9	总裁的决策	555
案例 7-10	多娜的建议:用运筹学方法解决这个问题	556
案例 7-11	用决策树的方法能解决这家公司的问题吗?	557
案例 7-12	罗伯特公司的产品战略方案该如何制订	559
案例 7-13	这家公司的库存量为什么会突然猛增	561
案例 7-14	利润为何停止增长	562
案例 7-15	这种制订预算的方法会有效吗?	565
案例 7-16	董事长为什么发火?	566
案例 7-17	约翰逊女士的困惑	566
案例 7-18	为什么没找到合适的管理控制系统文献?	568
案例 7-19	麦克唐纳的公司究竟该用什么样的控制 系统?	569

第一编 经营战略

案例 1—1 “盖特先生之家”馅饼店

“盖特先生之家”馅饼店的老板詹姆斯·R·约尔在将近 60 岁的时候,开始重温他过去 10 年的经商生涯。在过去短短的数年中,他已经在意大利馅饼行业中建立起了一个实力雄厚的“财务帝国”——一个任何企业家都会为之感到骄傲的企业。虽然,为建造这个“帝国”,约尔付出了巨大的代价——艰苦地、长期地专注于企业的经营。他奇怪是否他真的不应该去试图“享受一下生活”——哪怕只是一点点。他一边望着他的耽搁了的新的馅饼店建筑,一边思考着能源危机对美国人的饮食习惯可能造成的影响。约尔又一次想到了他的天生的悲观品性。

当想到他必须采取的行动方向时,约尔考虑了他的企业的盈利能力和正在实现的销售量。也许,他想,他应当为他的企业寻找一位有眼光的买主——某个他认为能够继续他的企业的发展趋势的企业家。如果他打算出卖的话,他寻思着该为他的企业确定一个什么样的要价。接着,他的意识又回到他的企业当初创建时的情形。

“我想我天生就是一个企业家。”詹姆斯·R·约尔描述他是怎样进入意大利馅饼行业时说。约尔详细地回顾了他是怎样在很小的时候就显示出他的潜在的企业家才能的——那完全是大萧条的一个产物。

“在大萧条时期,我把在农场种植的落花生拿到市场上去卖,

每袋 5 分钱——在当时这就是很大一笔钱。当我于 1936 年从高中毕业时,那正是在大萧条当中,而且那年头几乎没有任何上学的希望。

我的哥哥和我借了 75 美元,并在我们居住的西得克萨斯州这个几乎干枯了的小镇租了一间曾经是一个旧百货店的房子。凭着仅有的那 75 美元,我们在那儿开了一个我们称之为糖果点心铺的小店——里面有一个小型的散装苏打汽水冷柜,一些冰淇淋和学生用品、汉堡包和一些药品以及各种各样的杂货。

但是,我想我是真的不知道自己到底想成为什么样的人,所以不久我就离开那个小店,转而上街去兜售杂志,1 分钱 1 分钱地赚取我的所得(做这份生意我必须自己管好自己)。”

这样蹦来跳去了一阵之后,约尔决定去参加空军。他在部队里服了 25 年役。于 1964 年以陆军中校的军衔退役。他在空军中的职务是电子通讯指挥官。

一、历史和发展

当约尔从空军退休时,用他自己的话说,他脑中没有任何具体的想法。然而,他决计不让职业来决定他在生活中的位置。他在得克萨斯州福特沃斯市西南 60 英里的一个小镇斯蒂芬威尔(有 7 000 人口和一所规模不大的学院)转了几圈,最后和他的妻子一道用他们的双手在那儿建起了一个新家。然后他决定考虑进入饭馆行业。

“我知道这是一条能使我赚一笔钱的有保证的路子。我懂得,只要你能提供优质的服务,你就能在任何一个服务行业赚钱。这个世界上好事总是比较稀缺。”

詹姆斯·R·约尔勉强凑够了一笔钱,在斯蒂芬威尔与世隔绝的“墙”上开了一个小“洞”;在此之前,没有一个人试图在那儿经营意大利馅饼。约尔敢肯定,在他那个时代,人们普遍认为意大利馅饼只在稍大一点的城市中才吃香。除了意大利馅饼,约尔的饭馆

还供应汉堡包和“英雄”三明治，约尔把他的新饭馆起名为“丝兰小屋”。

“我的汉堡包做得要比意大利馅饼好 1 000 倍，因为我知道怎么样做出美味的汉堡包。但对意大利馅饼，我却连一点常识都没有。直到饭馆开张时我还设想我能够学会怎么样做意大利馅饼。但事实上我学得一点也不够。奶酪公司、西红柿公司等等都能教给你意大利馅饼的各种配方。但是没有一种配方案管用，没有一种配方称得上顶呱呱的。”

虽然约尔没有能够在开张之前做出“完美”的意大利馅饼，但是，约尔断定，那个小镇的人们早已经腻烦了炸鸡块和奶油汉堡包而急切地想换换口味，在开张的第一天会把他的店“哄抬”起来的。事实上，人们对约尔的新饭馆反应的热烈程度还是大大超出了他的预料，不到六点钟，所有的食品就被抢购一空。

“虽然馅饼做得很糟糕，但人们还是十分喜欢它。面对汹涌而来的人们，我们没有任何主意。我们没有贮备足够的商品，没有配备人员，也没有什么设备。我们只有良好的意愿，这就是一切。于是我们只好关门大吉。我们在门外的公告板上写道：‘哈！我们弄糟了！几天以后我们将重新开张。’这就是我的第一次生意经历，而且是最糟糕的一次。”

在这个大大出乎意料的开头之后，约尔开始着手应付令人吃惊的需求水平。在一次前往达拉斯求购一个旧的大冷冻冰箱的途中，他遇到了一个即将改变他的生意进程的人。这个人是经营意大利馅饼行业的，约尔注意到“他的外貌有些凶”。约尔请求他帮助自己学习意大利馅饼的经营。他们签了一个很客气的合同，约尔答应两年内将销售额的 2% 作为给他的报酬，那位意大利馅饼企业家于是同意让约尔分享他的秘密，并向约尔提供混合到馅饼调味汁里面的香料。他向约尔演示了每一道工序的制做法，——唯独不包括香料。

“丝兰小屋”(Yucca Hut)这个名字对斯蒂芬威尔的人们来说颇有点像绕口令,因而,几个月以后,人们已经不约而同地把它名字改成“意大利馅饼店”了。与此同时,约尔购买了隔壁的房产,打算建造一个足够大的饭馆,能够容得下人们对他的意大利馅饼、汉堡包和“英雄”三明治的不断增长着的需求。他在学院放假的那一天关闭了他的饭馆,并开始作搬到隔壁并在那儿建一座新饭馆的准备。凭着这个饭馆,约尔踏上了在意大利馅饼行业不断增长和革新的漫漫征程,而这将剧烈地改变它的生活。

二、“意大利馅饼店”和它的内部环境

就约尔的估计,他的意大利馅饼店在那个小镇和那个时代是相当富于革新精神的。

“那是我第一次走进豪华的错层式餐厅,在我的私人小单间中坐下,并欣赏古老的歌剧演出。我发现人们喜欢在楼梯上跑上跑下。他们看起来总是先冲着那些最难到达的位子奔过去。我还发现人们需要很多的个人空间。人们之间都是有界限的。一个顾客能够圈定一切地方并说‘这是我的’,地盘越大,他就会感到越舒服。所以,没有能比私人单间更能满足人们关于界限的要求了。”

约尔观察到,私人小单间将成为他最重要的经营诀窍之一。约尔相信,这个诀窍是十分重要的。

“你必须创造一种噱头以增强广告效果。你的广告中有某种你独有的东西能够让人们谈论你。你有些地方与众不同,人们就会奔走相告:‘你应该到那个地方去,他们有些什么什么与众不同。’所以你必须努力在每一样东西中加进一些与别人不一样的东西。”

约尔相信,就那个小镇的规模而言,他的意大利馅饼店是非常成功的。然而,1968年,由于他的残疾儿子的学校教育问题,他把那个馅饼店出租出去,搬到了得克萨斯州的奥斯汀市。

三、从“意大利馅饼店”到“盖特先生之家”

在作了一段短暂而不成功的经营房地产的努力之后,约尔决