

普华
经管

正略钧策
ADFAITH

【美】 罗伯特·F·哈特雷 (Robert F. Hartley) 著

蔡升桂 徐健 译

企业管理

经典案例

(第八版)

Management

Mistakes and Successes (8th Edition)

美国哲学家乔治·桑塔耶纳说过：“忘记历史者，注定会重蹈覆辙。”本书所总结的经验教训，对后来者是大有裨益的。

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

企业管理经典案例

(第八版)

Management Mistakes and Successes

(8th Edition)

【美】罗伯特·F·哈特雷 (Robert F. Hartley) 著

蔡升桂 徐健 译

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理经典案例: 第八版 / (美) 哈特雷 (Hartley, R. F.) 著; 蔡升桂, 徐健译. —北京: 人民邮电出版社, 2008.6

ISBN 978-7-115-17800-8

I. 企… II. ①哈…②蔡…③徐… III. 企业管理—案例—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第032051号

版权声明

All Rights Reserved. This translation published under license. Authorized from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc

本书中文简体版由John Wiley & Sons, Inc授权人民邮电出版社出版, 未经出版者书面许可, 对本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

版权所有, 翻版必究。

内 容 提 要

本书分为六大部分, 分别从变革与危机管理、并购狂潮的危机、计划、执行、控制和创业投资几个方面结合国际知名企业案例进行了详细具体的阐述和分析。

作者用引人入胜的讲述全面再现了每个成功或失败的案例, 总结出企业值得学习的经验和应避免进入的误区, 并在每个案例之后设计了讨论题、实践训练和小组辩论, 以增强读者对案例深入研究和分析问题的能力。

本书适用于高校相关专业的师生和企业管理人员阅读。

企业管理经典案例 (第八版)

Management Mistakes and Successes (8th Edition)

◆ 著 【美】罗伯特·F·哈特雷 (Robert F. Hartley)

◆ 译 蔡升桂 徐 健

责任编辑 代新梅

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 22

2008年6月第1版

字数: 250千字

2008年6月北京第1次印刷

著作权合同登记号 图字01-2007-1611

ISBN 978-7-115-17800-8/F

定 价: 45.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前 言

美国哲学家乔治·桑塔耶纳（George Santayana）说过：“忘记历史者，注定会重蹈覆辙。”在本书中，我们总结一些经验教训，对后来者是有裨益的。

欢迎阅读本书第八版。本书自第一版面世以来，已经有20多年了，谁能想到人们对于管理决策失误的兴趣能持续如此之久呢？

可能不是每一位读者都读过本书的所有版本，如果有自1983年以来就关注本书每一个版本的读者，我们非常希望听取您宝贵的意见。当然，有很多读者阅读过本书的以前版本，我们希望你们能在本书中发现一些新的内容。

在关注管理失误许多年之后，最近我们也开始关注管理决策成功的一些案例，因此，要让每一个版本都有一些新鲜的内容，同时能够总结一些有益的经验教训，确实是一个很大的挑战。但是，为了完成这个任务，加上迎接挑战的乐趣，我们不断努力。一些原有的案例非常有趣，也很能激发学生的讨论兴趣，要舍弃这些案例确实比较困难。但是，新的案例也必须不断融入进来。

对于第一次接触本书的读者来说，我们希望本书能够满足你们的要求，也能够成为很好的教学工具。尽管有关管理案例讨论的书很多，您会发现本书还是有一定的独特性，也非常具有可读性。本书可以将干巴巴的、生僻的理论转化为活生生的现实，引发学生热烈的课堂讨论，甚至可以就一些决策问题展开辩论。

本版的更新之处

本书早期的版本仅仅关注管理失误，最近的版本开始关注管理决策方面成功的案例，很多读者肯定了这一做法，本版将继续这一风格，也会讨论一些非常成功的案例。尽管失误的案例可以提供有益的教训，但成功的案例也可以提供很好的经验，而且，我们可以对成功和失败的案例进行比较。

这一版本继续保留了上一版本增加的两部分：（1）危机管理，本版本进行了一些扩展，将变革管理的案例囊括其中；（2）并购狂潮的危机，席卷整个企业界的并购狂潮，危害了员工、社区的利益，有时甚至还会危害到参与并购的管理者和公司股东的利益。本书保留了创业投资这一部分，但不再将“大逆转”和“行为不当”作为单独的部分，而是将相关案例并入其他部分（如果您对企业伦理问题有兴趣，我有一本新书即将出版：《企

业伦理：成功与失误》(*Business Ethics: Mistakes and Successes*))。我们一直希望本书中的案例能够反映最新的情况，有些更新是在本书即将印刷之前才完成的。

有些读者会问，我们是如何决定将一个案例放到某一部分中去的。实际上，对很多案例来说，仅仅用一个主题是难以概括其成功或失误的，成功或者失误的模式往往更为复杂。但是，我们认为下表按照主题的分类方法还是有一定帮助的，我也非常感谢你们提出的建议。

根据管理主题对案例进行的分类

主题	最相关的案例
变革与危机管理	斯科特纸业 (Scott Paper)、阳光集团 (Sunbeam)、毕雷 (Perrier)、大都会人寿 (Met Life)、美泰克 (Maytag)、联合慈善基金会 (United Way)、波音/空客 (Boeing/Airbus)、凡世通/福特 (Firestone/Ford)、菲利普·莫里斯 (Philip Morris)、强生 (Johnson & Johnson)
并购	戴姆勒-克莱斯勒 (DaimlerChrysler)、司蓝宝 (Snapple)、新奥乐柏美 (Newell Rubbermaid)、美泰克、波音/空客、惠普 (Hewlett-Packard)
大逆转	大陆航空、哈雷-戴维森 (Harley Davidson)
规划	欧洲迪斯尼乐园 (Euro Disney)、可口可乐/百事可乐 (Coca-Cola/Pepsi)、先锋投资集团 (Vanguard)、波士顿啤酒 (Boston Beer)、办公室总汇 (OfficeMax)、菲利普·莫里斯、戴尔 (Dell)、麦当劳 (McDonald's)、惠普
执行	波音/空客、大陆航空、哈雷-戴维森、波士顿啤酒、美泰克、强生、毕雷、大都会人寿、凡世通/福特、美国联合慈善基金会、办公室总汇、戴尔、新奥乐柏美
控制	美国联合慈善基金会、大都会人寿、麦当劳、美泰克、波音/空客、凡世通/福特、戴尔
全球化	欧洲迪斯尼、麦当劳、波音/空客、哈雷-戴维森、戴姆勒-克莱斯勒、毕雷、美泰克、戴尔、可口可乐/百事可乐
创业	波士顿啤酒、办公室总汇、戴尔、捷威 (Gateway)
企业伦理	美国联合慈善基金会、美泰克、强生、戴姆勒-克莱斯勒、凡世通/福特、斯科特纸业
顾客关系	新奥乐柏美、先锋投资集团、美泰克、哈雷-戴维森、凡世通/福特、大都会人寿、美国联合慈善基金会



适用的读者

本书可以用于本科生和研究生的多门课程，从《管理学原理》到《战略管理》，也可以用于企业伦理和组织理论等课程。此外，本书还可以用于培训项目，那些希望了解著名公司的非专业人士也可以阅读本书。

与以前的版本一样，本书在每个章节中间和最后都包含了一些辅助的内容，其中一些在几个案例中都是一样的，用于揭示一些具有共性的经验和教训。

每章中都有一些信息栏，专门说明相关的概念和问题，或者相关信息。经验与教训总结帮助学生了解一些具有共性的、可供其他公司和其他场合借鉴的观点。讨论题和实践训练题鼓励学生参与。新增加的一个内容是小组辩论，就是列出一些问题或者选择方案，让学生分组辩论。在有些案例中，还引入了扮演“刻意唱反调者”的活动，就是要求学生站在相对的立场来论述自己的观点，以检验某一决策的优缺点。后续研究部分是希望学生进一步跟踪案例，调查和关注案例企业的最新动态。在最后一章中，对各种经验教训进行了总结和分类。

目 录

第1章 导论	1
值得学习的经验	1
分析失误	1
分析成功	3
本书的结构安排	3
变革与危机管理	4
并购狂潮的危机	5
计划	5
执行	6
控制	7
创业与风险投资	7
总结	7
问题	8
 第一部分 危机与变革管理	9
第2章 麦当劳公司——如何面对饱和的市场	11
雷·克罗克的梦想	11
麦当劳帝国的快速成长	12
麦当劳在美国的发展前景	14
麦当劳成功的原因	15
成熟期中的问题：国内业务出现隐患	16
分店间关系不断恶化	16
菜单方面的问题	17
2000年后的形势发展	18
海外市场的业务态势	19
近况	20
分析	21

经验与教训	22
思考	25
讨论题	25
实践训练	25
小组辩论	25
第3章 危机管理——凡世通和福特的纷争	26
可怕的情景	26
对此问题的剖析	27
关系恶化	27
事态的后期进展	28
竞争者得到的好处	29
到底是谁的错	29
福特公司	29
普利斯通-凡世通公司	30
政府	31
司机	31
结局	31
凡世通面临的选择	32
对事件的反思	32
最新进展	34
经验与教训	34
思考	35
讨论题	35
实践训练	36
小组讨论	36
第4章 毕雷矿泉水——对危机的过度反应	37
危机发生以前	37
危机	38
北美地区产品的召回	38
全球范围产品的召回	39
复苏	41
结局	41
依云矿泉水	42



分析	42
最新进展	44
经验与教训	45
思考	46
问题	46
实践训练	46
小组讨论	47
第5章 爱尔·邓莱普对斯科特纸业和阳光集团的变草案	48
邓莱普	48
斯科特纸业与邓莱普	48
阳光集团的挑战	52
1998年的衰败和邓莱普的下台	53
指控欺诈	54
分析	55
后续进展	58
经验与教训	58
思考	60
讨论题	60
实践训练	60
小组辩论	60
第6章 “泰诺” 风波	61
序幕	61
公司概况	61
产品	62
危机	63
公司的反应	64
结局	65
危机管理要素	66
近况	68
经验与教训	68
思考	70
讨论题	70
实践训练	70

小组辩论	70
------------	----

第二部分 合并狂潮中的危机 71

第7章 桂格-司蓝宝的收购案 73

桂格公司	73
收购司蓝宝	73
威廉·斯密伯格	74
收购司蓝宝的理由	75
难题	75
1996年的努力	76
努力的结果	77
执着	78
分析	78
近况	80
经验与教训	81
思考	82
问题	82
实践训练	82
小组讨论	82

第8章 戴姆勒-克莱斯勒合并案 83

合并前的克莱斯勒	83
合并之后	85
荣根·斯莱普	85
斯莱普的措施	86
斯莱普面临的其他问题	87
预测	88
分析	89
归咎于戴姆勒的原因	89
归咎于克莱斯勒的原因	90
外部因素	91
真的是平等的合并吗	91
最新进展	92
经验与教训	92



讨论题	94
实践训练	95
小组辩论	95
第9章 新奥乐柏美：变味的兼并	96
兼并与沃尔夫冈·施密特	96
新奥对乐柏美的评价	97
乐柏美的顾客服务问题	98
合并后	100
失望	100
约瑟夫·高卢	101
分析	102
最新进展	103
本案例可借鉴之处	103
思考题	105
问题	105
实践训练	105
小组辩论	105
第10章 惠普和康柏合并：是成功典范吗	106
卡莉·费奥里娜	106
惠普公司	107
卡莉·费奥里娜加盟之前	108
费奥里娜的行动	108
与康柏合并	108
推动与康柏的合并	109
提高效率，节约成本	110
新产品和新业务	110
来自IBM的威胁	111
这是一次成功的合并吗	111
分析	112
经验教训	113
思考	114
讨论题	114
实践训练	115

小组辩论	115
------------	-----

第三部分 计划 117

第11章 欧洲迪斯尼：成功模式遇到挑战 119

序幕	119
乐观主义	119
地点选择	121
融资	122
特别调整	122
结果	124
奋力重振	127
预测	128
分析	128
外部因素	129
内部因素	129
后记	131
经验与教训	133
思考	135
讨论题	135
实践训练	135
乐园开业之前	135
乐园开业之后	135
小组辩论	136

第12章 可口可乐与百事可乐：可乐大战 137

早期的战役及新口味可口可乐的惨败	137
20世纪70年代和80年代百事可乐的攻势	137
可口可乐公司奋力反击	139
可口可乐公司更换掌门人	139
引入新口味可口可乐	140
竞争转向国际市场	141
百事可乐公司在巴西遭遇麻烦	141
超级灌装厂贝撒与查尔斯·贝奇	141
在委内瑞拉市场的对抗	142



百事可乐公司在其他国际市场上的问题	143
1999年可口可乐公司在欧洲遭遇的风波	144
道格拉斯·伊维斯特面临考验	144
产品污染丑闻	145
可口可乐公司最终做出积极反应	146
百事可乐公司在临近新千年之际的竞争举动	147
百事可乐公司在可口可乐欧洲污染事件中的角色	147
百事可乐控告可口可乐垄断	147
案例分析	148
新口味可口可乐的决策错在何处	148
百事可乐公司和可口可乐公司在国际市场上遇到的问题	150
最新进展	152
经验与教训	152
思考	154
讨论题	154
实践训练	155
小组辩论	155
第13章 菲利普·莫里斯公司：改变惯用的战略	157
烟草产业过去的战略备受争议	157
针对少数群体的策略	157
对烟草公司赞助活动的争议	158
对骆驼老乔牌香烟的争议	159
对广告牌宣传的争议	160
瞄准国外市场	160
如何评价这些争议	161
对烟草企业开发针对少数群体品牌的评价	161
对骆驼老乔广告的评价	161
对烟草公司进军国外市场的评价	162
对烟草行业的攻击升级	163
烟草公司被指隐瞒尼古丁含量	163
对烟草产业的影响	164
烟草产业奋力反击	165
结果	166
烟草诉讼和解	167

对抗还在继续	168
处于风口浪尖的烟草产业	169
经验与教训	170
思考	172
讨论题	172
实践训练	173
小组辩论	173
第14章 先锋投资集团：另辟蹊径，获取成功	174
约翰·C·博格及先锋投资集团的创立	174
救世主博格	176
先锋投资的巨大吸引力	176
业绩表现	176
客户服务	179
竞争	180
美国教师退休基金会	180
分析	181
展望——先锋投资集团能维持其优势吗	183
经验与教训	183
思考	185
讨论题	185
实践训练	185
小组辩论	185
第四部分 执行	187
第15章 波音丧失市场主导地位	189
波音	189
公司背景	189
波音商用客机业务出现的问题	190
空客	192
空客的背景	192
空客董事长诺埃尔·弗吉尔德	193
世界上最大的客机	193
到底应不应该建造A3XX之类的巨型客机	194



空客的竞争地位	194
一场混战	196
谁应该为波音的困境负责	196
CEO 菲利普·康迪特之过	196
问题的主要原因在于内部因素吗	197
外部因素的作用	199
后续发展	200
最新情况	202
经验与教训	202
思考	205
讨论题	205
实践训练	205
小组辩论	206
 第16章 哈雷-戴维森：成功源于神秘感	207
入侵行动	207
哈雷在面对本田威胁时的反应	207
本田入侵后：1965年至1981年	208
沃恩·比尔斯	209
奋力追赶	210
改善生产	210
营销手法	212
成功	214
生产	214
出口潜力	215
哈雷-戴维森重振雄风的具体表现	215
1993年至1998年	216
分析	216
最新情况	218
经验与教训	218
思考	220
讨论题	220
实践训练	220
小组辩论	221

第17章 大陆航空：成功复苏	222
弗兰克·洛伦佐时代	222
洛伦佐处理大陆航空的手法	223
东方航空的灭亡	223
大陆航空再度从破产中复苏	224
洛伦佐的遗留问题	225
遭遇困境的航空产业	226
在戈登·贝休恩的领导下成功复苏	227
戈登·贝休恩	228
贝休恩是如何成功让大陆航空死而复生的	229
经验与教训	232
思考	233
讨论题	234
实践训练	234
小组辩论	234
 第18章 戴尔公司：逐步主导PC市场	 235
戴尔公司	235
创业	235
2002年时的竞争	236
戴尔公司争夺市场份额	236
捷威创始人泰德·威特	238
戴尔公司的竞争优势	241
低成本结构	241
营销方面的努力	242
戴尔公司的新业务	243
PC产业的激烈价格战	244
分析	245
最新情况	245
经验与教训	246
思考	248
讨论题	248
实践训练	249
小组辩论	249



第五部分 控制	251
第19章 美国联合慈善基金会：完全失控	253
联合慈善基金会的地位与成就	253
威廉·亚拉莫尼	255
调查发现	256
后果	257
赵小兰	259
联合慈善基金会地方分会的疑虑	260
分析	261
最新情况	263
经验与教训	263
思考	264
讨论题	264
实践训练	265
小组辩论	265
第20章 美泰克：过于信任国外子公司	266
大乌龙事件	266
美泰克的背景	269
寂寞的美泰克维修工	270
收购	270
遭遇困境	271
分析	273
错误的收购决策	273
谁应该为英国的促销活动负责	273
该如何改善此促销活动以避免问题发生	274
最终结局	275
伦纳德·哈德利	275
最新情况	277
经验与教训	277
思考	279
讨论题	279
实践训练	280
小组辩论	280