

北大未来经理人必读 英语注释读物

MBA英文案例阅读

市场营销管理篇
财务管理篇

中

崔志国 主编

崔志国 吕勋华 编注

北京大学出版社

北大未来经理人必读·英语注释读物

MBA 英文案例阅读(中)

市场营销管理篇·财务管理篇

崔志国 主编

崔志国 吕勋华 编注

北京大学出版社

·北 京·

图书在版编目(CIP)数据

MBA 英文案例阅读(中)/崔志国 主编.—北京:北京大学出版社,2002.12

(英语注释读物.MBA 案例丛书)

ISBN 7-301-05458-0

I. 市… II. 崔… III. 英语-语言读物 IV.

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 012711 号

书 名: MBA 英文案例阅读(中)

著作责任者: 崔志国 吕勋华 编注

责任编辑: 游冠辉

标准书号: ISBN 7-301-05458-0/H·0718

出版者: 北京大学出版社

地址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752028

电子信箱: zpup@pup.pku.edu.cn

排 版 者: 兴盛达打字服务社

印 刷 者: 中国科学院印刷厂

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

850×1168 32 开本 14 印张 354 千字

2002 年 12 月第 1 版 2002 年 12 月第 1 次印刷

定 价: 21.00 元

前 言

《北大未来经理人必读·MBA 英文案例阅读》是为管理工作者和英语爱好者准备的一份英语读物。它紧密围绕当前 MBA 教育以及企业实际管理工作的核心领域,范围涉及零售业、IT 业、食品饮料业、服装业、化妆品业、制造业等行业,介绍了 IBM 公司、波音公司、可口可乐公司、K Mart 公司、Reebok 公司、肯德基公司、迪斯尼公司以及菲亚特公司等一批世界知名企业在这些领域的探索和实践。

《北大未来经理人必读·MBA 英文案例阅读》共分上、中、下三册,上册精选了战略管理(8 篇)以及人力资源管理(13 篇)方面的案例,共计 21 篇,涉及企业战略管理、进入市场的战略研究。人力资源管理则必须考虑在组织规模上的成长以及员工队伍方面的增长,并提出人力资源方面的发展计划。

中册精选了市场营销管理(9 篇)以及财务管理(12 篇)方面的案例,共计 21 篇,涉及市场营销战略以及新产品开发;如何借助各种财务手段和工具来认清企业的经营现状,进而改善企业的管理水平。

下册精选了组织管理(19 篇)以及信息系统管理(29 篇)方面的案例,共计 48 篇,详细介绍了当前组织管理领域的众多焦点问题以及信息管理系统在企业经营中的应用和重要性。

为方便阅读,本书所选案例均将所附的报表省略。

本套英文案例附有大量注释,是管理工作者和英语爱好者提高英语水平的理想读物。

CONTENTS

Part One Marketing Management

第一部分 市场营销管理篇

1. GNB New Zealand (3)

GNB 是一家汽车电池制造公司, 在新西兰市场上占有支配地位。但现在公司一方面受到来自国内外的竞争对手的竞争压力, 同时也面临着整个市场萎缩的不利局面。为此, 公司进行了一次市场调查, 以便调整经营策略, 确保稳定和提高公司产品在新西兰市场的份额。

2. Schweppes Drinks—Export Light (14)

1984 年 11 月, Schweppes 公司面临着为新产品 Export Light 淡啤酒制定市场营销战略的任务。为此, 必须界定淡啤酒市场的格局, 明确潜在的消费对象, 为 Export Light 定位。同时应对来自 Swan Brewery 以及其他一些竞争对手的威胁。

3. Mondetta Everywear (37)

Mondetta 公司是加拿大一家专门生产休闲时装的小型公司。经过最初几年的高速发展, 该公司面临着如何提高在加拿大的市场份额, 以及如何进入美国和欧洲市场等问题。然而不断增强的竞争, 尤其 Passport 公司的仿制品以及采取的按客户要求定制的战略对 Mondetta 公司构成了严重的威胁。

4. Logitech (65)

罗技公司的鼠标产品在全球市场上具有举足轻重的地位。然而, 在 20 世纪 90 年代初, 罗技却在 OEM 市场和零售市场两条战线上同时遇到了来自其他鼠标生产商的强有力的竞争。尤其来自台湾的厂商凭借价格优势在迅速抢占罗技的市场份额。该公司不得不认

真考虑公司下一步的市场营销战略以及新产品开发方向的问题。

5. Coke Tries to Counter the Pepsi Challenge (95)

可口可乐公司是世界级的软饮料生产商和销售商,在全球的软饮料市场上居于领导地位。然而百事可乐在全球范围内发动了一场针对可口可乐的市场战役,力求取代可口可乐的领导地位。本案例介绍了可口可乐公司如何应对挑战,以确保自己的市场份额。

6. K mart Stores: Where America Shops and Saves (129)

K mart 与 Sears 是美国乃至全球最大的两家零售商,本案例介绍了 K mart 公司的发展历程以及在 20 世纪 80 年代中后期如何制定市场营销战略,来应对日益增强的竞争。

7. Mary Kay Cosmetics, Inc. (165)

Mary Kay 是一家生产经营美容化妆品的公司。凭借独特的营销方式和员工激励制度创造了 20 世纪 80 年代一个白手起家的商业神话。它的直销模式以及营销队伍建设的思路至今仍然有极高的参考价值。

8. Collision Course in Commercial Aircraft:

Boeing-Airbus-McDonnell Douglas 1991 (199)

世界飞机制造市场虽然参与竞争的厂商不像一般消费品市场那样多,然而波音公司、空中客车公司及麦道公司之间的竞争却更趋白热化。三大巨头所使用的营销手段除“4P”(Product, Price, Place, Promotion)外,还包括权利(Power)和公共关系(Public Relationship),充分利用国家的力量来协助自己完成在全球范围内的经济扩张和自我保护。这种“6P”组合在经济全球化的今天有着深刻的意义。

9. The Swatch Project (237)

20 世纪 80 年代,由于日本和香港地区手表工业的崛起以及新产品、新技术的冲击,瑞士手表行业在全球范围内急剧萎缩。同时瑞士国内的手表工业协会(Asuag)束缚了国内各个手表生产企业参与国际竞争的能力。本案例介绍了 ETA 公司从手表机件的生产商向成品手表生产商和销售商转变的尝试。

Part Two Financial Management

第二部分 财务管理篇

1. **The BHL Company** (277)
 BHL 公司在 Ontario 地区经营酒店业。为了迎接当地新的市场机遇, BHL 公司决定拓展新的业务, 本案例集中介绍了如何估计新业务所需的资金及技术, 如何对市场前景进行预期, 以及 BHL 为该项业务制订的融资计划。通过本案例, 我们可以比较抵押贷款、发行普通股以及发行优先股三种融资方式对企业的影响。
2. **Chef's Toolkit** (286)
 Chef's Toolkit 公司是一家刚刚建立的餐具制造公司, 面临着如何获取风险投资以便保证公司的顺利运行的问题。为此, 公司创建人为投资商准备了一份商业计划书, 大致介绍了该公司的历史、生产状况、市场预测以及融资计划。
3. **John M. Case Company** (296)
 正确估计一个持续经营的企业的价值以及经营风险, 确定其是否具有净现值, 是做出科学的购买决策的前提条件。为得到正确的估价, 还要对企业未来的现金流进行分析, 对企业的经营前景进行合理预期, 同时考虑公司的管理层素质, 生产作业计划以及资本结构对正确估计企业价值的影响。
4. **American Home Products Corporation** (318)
 AHP 是一家作风稳健、长期盈利的企业, 然而由于采用了较为保守的资本结构而备受行业分析家们的批评。分析家们认为一个更加激进的资本结构会有利于股东利益最大化。本案例介绍了如何利用资金的时间价值、财务杠杆、股票面值与市值等工具进行财务分析。
5. **Butler Lumber Company** (325)
 Butler Lumber 公司正处于上升期, 然而高速增长也导致资金紧张。

为此公司必须考虑如何增加现金流。该公司面临着两个选择,或者降低赊销在总体销售额中所占的比例,并缩短应收账款的回收周期,或者增加银行贷款,进行短期融资。

6. Hospital Corporation of America (332)

HCA 是一家医院管理公司,通过收购医院,开办新的医院以及开展新的服务领域实现了高速增长,但同时也增加了 HCA 的财务风险,使其成为美国债券市场上所有 A 级信用的公司中财务杠杆最高的公司。为了继续通过收购来实现扩张, HCA 需要大量的资金。为此必须考虑是采用发行债券的方式,还是采用发行新的股票的方式来融资。

7. U.S. Bank of Washington (352)

在过去三年中, U.S. Bank of Washington 一直在支持 Redhook 酿酒公司。Redhook 也凭借良好的经营业绩和对贷款本息的及时归还而与银行建立了良好的关系。在 1990 年秋天,该银行正在考虑 Redhook 的新的贷款计划, Redhook 公司计划开发新产品以便向新的细分市场扩张。银行方面必须对该扩张计划做出详细的可行性研究,以便决定是否向 Redhook 提供新的贷款。

8. Rocky Mountain High Ski Resort Inc. (371)

RMH 公司是加拿大一家经营滑雪业的公司,拥有世界级的滑雪胜地,且公司目前的服务体系也具备很强的竞争力,但面临着扩大经营规模的压力。为此公司需要考虑借助浮动或固定利率债率、优先股或普通股发放等方式进行融资。本案例具体比较了银行贷款、基金及私人筹资、公开发行新股三种融资途径。

9. Laurentian Bakeries Inc. (385)

Laurentian 公司是加拿大一家冷冻食品加工公司,主要产品有比萨饼、蛋糕、馅饼等。在 1995 年 5 月,公司为了渗透进美国比萨饼市场,必须扩大其设在 Winnipeg 的比萨饼工厂的生产规模。为此,公司正在着手制定一项资本支出计划,并通过计算净现值等分析手段以确保该项目的盈利性以及与公司发展战略的一致性。

10. Toy World, Inc. (399)

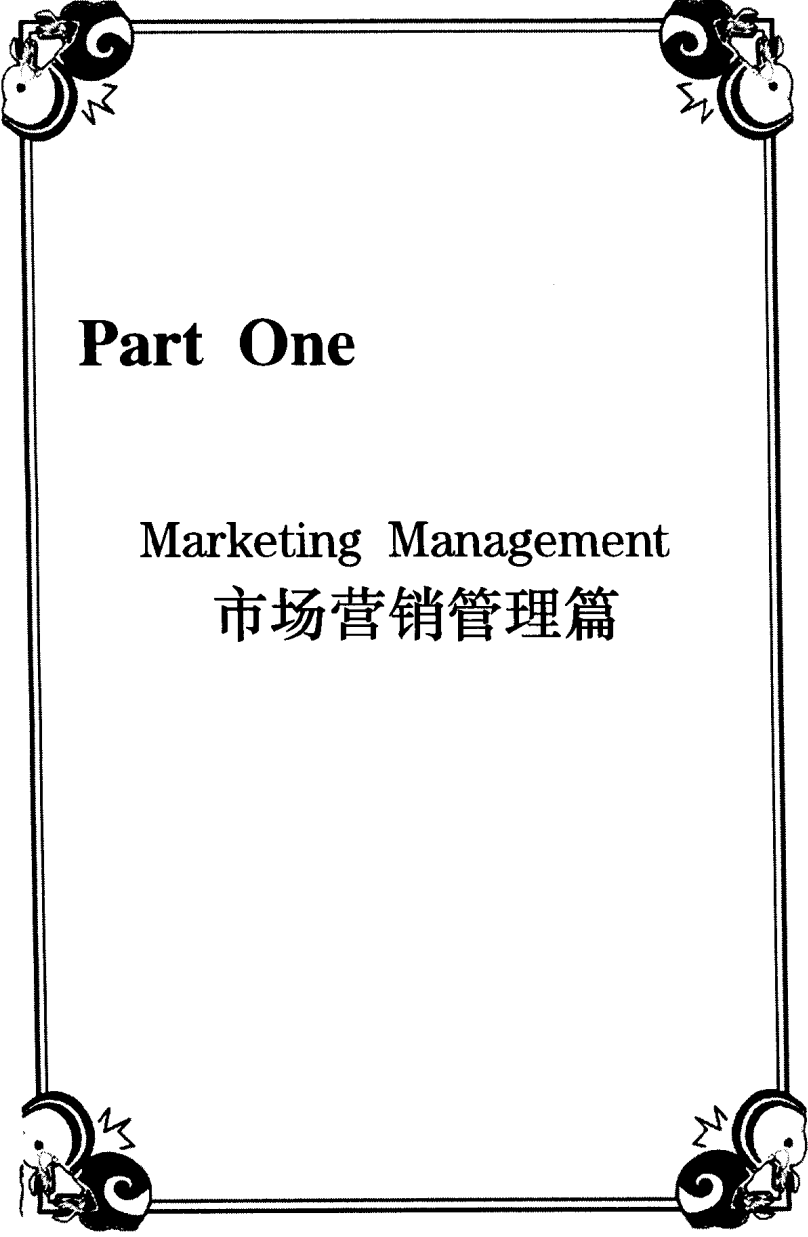
Toy World 公司是一家儿童塑料玩具制造商,由于玩具市场的季节性,公司的绝大部分订单集中在圣诞节期间。公司过去一直采用季节性生产计划,在圣诞节销售高峰到来之前,招募大量工人,加班生产。然而这种生产方式也带来了很多问题。为此,公司正在考虑是否采用平均生产计划。

11. Quality Furniture Company (409)

Quality 是一家家具生产和销售公司,在 20 世纪 80 年代初期,由于出现了行业范围的经济衰退,Quality 必须密切注视客户所公布的财务年报和相关分析,并据此判断客户的经营状况以及潜在的风险,从而及早采取措施以规避风险,尤其是加强对应收账款和分期付款的管理。

12. Dividend Policy at FPL Group, Inc. (414)

FPL 公司是美国佛罗里达州主要的电力供应商,占据着垄断地位。然而,随着联邦和州立法机关日益加强对电力行业的限制,其垄断地位和盈利能力受到严重威胁。而且,多年来股息率居高不下也给公司造成了沉重的负担。因此,FPL 公司希望能降低股息,从而改善公司的财政状况。



Part One

Marketing Management 市场营销管理篇

1. GNB New Zealand

GNB New Zealand 是一家汽车电池制造公司, 在新西兰市场上占有支配地位。但现在公司一方面受到来自国内外的竞争对手的竞争压力——尤其是来自一些亚洲公司的低价销售的压力, 同时也面临着整个市场萎缩的不利局面。为此, 公司进行了一次市场调查, 并要根据调查结果来调整经营策略, 以确保稳定和提高公司产品在新西兰市场的份额。

Company Background

GNB New Zealand, is the country's dominant¹ manufacturer² of car, commercial³, truck and marine⁴ batteries. The company is a wholly owned subsidiary⁵ of Pacific Dunlop, an Australian parent, who is engaged in a wide range of activities in the automotive⁶ industry. GNB New Zealand is facing increasing competition from imported products, as well as its traditional competitor, Lucas. The company's general manager, Alan Day is concerned about the increasing competition in the marketplace⁷, particularly

1. dominant; a. 支配的, 占优势的
2. manufacturer: n. 制造商, 生产商
3. commercial; a. 商业的, 商用的
4. marine: a. 船用的
5. subsidiary: n. 分公司, 子公司
6. automotive; a. 汽车的
7. marketplace: n. 市场

from importers. Flooded with a number of brands on the market, and a complex¹ distribution system², he is looking for a long-term³ marketing strategy that will ward off⁴ the competition, position his products correctly and grow his company in the future.

The Market

The total battery market is dependent on the total car population. This comprises the OEM⁵ market or the new car market, and the replacement⁶ market. The OEM market experienced a dramatic⁷ decline in the period 1988-1991. The number of new car sales registered⁸ fell from 82,000 to approximately 47,000 during this period. Despite this, GNB steadily increased its hold of this OEM market each year, capturing⁹ nearly all the OEM business except for Honda (Lucas has this contract).

Although the battery that is placed in the new vehicle¹⁰ is sourced from GNB, it does not bear a GNB brand label¹¹. This is because the OEM's like to label the battery themselves. Toyota, for example, labels its batteries using the 'Toyota' name, while Mitsubishi (who still insists on its own label), brands its batteries as 'Autokit' products.

1. complex: *a.* 复杂的
2. distribution system: 分销体系
3. long-term: 长期的
4. ward off: 挡开, 避开

5. OEM: 原始设备制造商
6. replacement: *n.* 更新, 替代
7. dramatic: *a.* 戏剧性的, 大幅度的
8. registered: *a.* 登记在册的
9. capture: *v.* 捕获, 夺取
10. vehicle: *n.* 交通工具, 车辆
11. brand label: 商标

Replacement Toyota batteries are purchased at Toyota car dealers¹, who have a service outlet² and replacement Autokit batteries are available at Mitsubishi dealers.

The New Zealand battery market is characterized by many suppliers—particularly Asian, Korean³ and Taiwanese⁴ imports dominate the import sector and have sparked⁵ heavy competition based on price cutting. A weaker dollar⁶, lower fixed costs (e.g. labor) and the absence⁷ of tariffs⁸ have allowed Asian companies to cut prices while still maintaining reasonable⁹ margins¹⁰ for the distribution chain. This has put considerable¹¹ pressure on New Zealand manufactured goods. During the period 1988-1991, the number of imported batteries as a percentage of the total battery market increased from approximately 5 percent to 25 per cent. In 1991, GNB had 53 per cent of the total battery market in New Zealand. In 1988, they held about 60 per cent of total market share.

1. dealer: *n.* 经销商, 商人
2. outlet: *n.* 批发商店
3. Korean: *a.* 韩国的
4. Taiwanese: *a.* 台湾的
5. spark: *v.* 发动
6. weaker dollar: 货币疲软
7. absence: *n.* 缺乏
8. tariff: *n.* 关税
9. reasonable: *a.* 合理的
10. margin: *n.* 利润
11. considerable: *a.* 相当大的, 可观的

Major Competitors

There is one other major local battery manufacturer in New Zealand, Lucas. Lucas batteries directly compete with GNB's Exide and ABL

brands. Their price/performance¹ is similar although Lucas batteries have a higher brand awareness² among members of the general public. Lucas occupied approximately 23 per cent of the total battery market in 1991, down from 35 per cent in 1988. Both GNB and Lucas have suffered market share decline in the replacement market since industry deregulation³. For Lucas, market share declined from 39 per cent in 1988 to 25 percent in 1991; for GNB, market share declined from 55 per cent to 51 per cent.

The next band of competitors consists of all the imports, namely⁴ Powerstore, Harbour City, Century, and Apollo. Century is the only non-Asian battery and is sourced in Australia. Together these competitors made up approximately 22 per cent of total market share in 1991. The competitive strategies of these importers have been based on undercutting⁵ locally manufactured goods on price. The advent⁶ of the deregulated motor vehicle⁷ industry and the economic downturn⁸ has opened up an opportunity for car batteries to be sold on a commodity basis. As can be expected with the economic downturn, there is increasing price sensitivity⁹ in the marketplace.

Product Mix¹⁰ in the car market, GNB pro-

1. price/performance: 价格性能比, 性价比
2. awareness: *n.* 知名度
3. deregulation: *n.* 解除控制
4. namely: *ad.* 也就是说, 即
5. undercut: *v.* 削低 (商品价格)
6. advent: *n.* 出现
7. motor vehicle: 机动车
8. downturn: *n.* 低迷时期
9. sensitivity: *n.* 灵敏性, 敏感度
10. product mix: 产品组合

duces a three-tier¹ range of batteries in the following categories: Standard duty². This battery is designed to deliver reliable starting power to cars that have a minimal electric accessory³ load. It suits⁴ 4- and 6-cylinder⁵ vehicles that have basic lights, such as headlights⁶, sidelights⁷, indicators⁸, brake and hazard⁹ lights, horn¹⁰, screen washer¹¹ and wash/wipe, etc. The battery normally retails for about \$ 71.00 to \$ 80.00 + government service tax (GST)¹² and has a 12-month warranty¹³.

Heavy duty. This battery is a mid-range battery and is designed to provide power to most modern vehicles with medium to heavy electrical accessory load. This includes rear window heater¹⁴, cigarette¹⁵ lighter, stereo¹⁶, CB radio, burglar alarm¹⁷, central locking system, electric windows and/or sun roof, air conditioning, etc. It normally retails from between \$ 86 to \$ 9.2 + GST and has a full replacement 24-month warranty.

Premium. This battery is recommended¹⁸ to those with vehicles that travel on CNG or LPG. It is also recommended for modern vehicles that have electronic ignition¹⁹ and electronic engine management systems. Cars of this nature will typically have all the accessories mentioned

1. three-tier: 三层
2. duty: *n.* 负荷, 能量
3. accessory: *n.* 附件
4. suit: *v.* 相配, 适合于
5. cylinder: *n.* 汽缸
6. headlight: *n.* (汽车) 头灯, 大灯
7. sidelight: *n.* 侧灯
8. indicator: *n.* 变向指示灯
9. hazard: *a.* 危险的
10. horn: *n.* 喇叭
11. screen washer: 雨刷
12. GST: 政府服务税
13. warranty: *n.* 保修
14. heater: *n.* 加热器
15. cigarette: *n.* 香烟
16. stereo: *n.* 立体声系统
17. burglar alarm: 防盗报警器
18. recommend: *v.* 推荐, 介绍
19. ignition: *n.* 点燃, 点火

above, plus electric mirrors, electric seat adjustment¹, sophisticated² air conditioning systems, electronic fuel³ injection⁴, etc. This battery normally retails for about \$ 118 + GST and has a full replacement 24-month warranty.

In contrast, Century batteries retail between \$ 62 + GST to about \$ 80 + GST for their premium product⁵. Apollo markets its range of batteries in the same type of price bracket⁶. However, they are also known to retail between \$ 45 and \$ 55 (+ GST) on special. Powerstore and Harbour City batteries are also heavily price discounted⁷. In addition, these players have significantly reduced their trade price, causing some auto-electricians, car dealers and service stations to stock them for the first time.

Distribution

The industry's distribution channels have largely evolved in a haphazard⁸ fashion. Wholesalers⁹ and retailers are often one and the same. A large parts and accessories distribution channel has emerged as a result of the OEM market.

OEMs keep quantities of battery stocks as do some fleet¹⁰ car managers in companies. The parts and accessories outlets largely control all

1. adjustment: *n.* 调整, 调节器
2. sophisticated: *a.* 复杂的, 高级的
3. fuel: *n.* 燃料
4. injection: *n.* 喷射
5. premium product: 优质产品
6. bracket: *n.* 一类, 一档
7. discount: *v.* 折扣
8. haphazard: *a.* 偶然的, 随机的
9. wholesaler: *n.* 批发商
10. fleet: *n.* 车队