

MBA

管理经济学 教学案例精选

徐惠平 主编
李志青

● 丛书主编 徐二明
● 工商管理(MBA)教学案例精选丛书

复旦大学出版社



工商管理(MBA)教学案例精选丛书

管理经济学教学案例精选

顾	问	袁宝华	沙叶
丛书主	编	徐二明	
主	编	徐惠平	李志青
撰	稿	王丰	李志青
		苏荣刚	徐惠平
		谢雨白	

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理经济学教学案例精选/徐惠平,李志青主编. —上海:
复旦大学出版社, 2000. 4
(工商管理(MBA)教学案例精选丛书/徐二明主编)
ISBN 7-309-02467-2

I. 管… II. ①徐…②李… III. 管理经济学-案例-分析
IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 11438 号

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 200433

86-21-65102941(发行部) 86-21-65642892(编辑部)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

经销 新华书店上海发行所

印刷 同济大学印刷厂

开本 850×1168 1/32

印张 11.25

字数 292 千

版次 2000 年 4 月第一版 2000 年 4 月第一次印刷

印数 1—6 000

定价 16.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

序

工商管理硕士(MBA)教育以其知识内容的实践性、应用性、知识结构的多元化与复合性而成为一种造就高层次、综合型的现代工商管理者的专业教育,其目的是培养懂管理、能决策,把握全局的复合型高级工商管理人才。因此,MBA教育的内容涉及营销、生产、财务、战略、法律、信息管理、组织行为、人力资源管理等多方面内容。

目前,我国MBA教育虽然还处在试点阶段,但已普遍为社会与广大莘莘学子所认知,获得了迅猛发展。在推进新型的工商管理教育的过程中,我们已取得了可喜的成绩,但也应该看到MBA教育中仍有两个问题亟待及早解决。其一,缺少适合中国MBA教学的案例;其二,亟待提高MBA的教学水平、改革MBA的教学方法、培养和充实MBA师资队伍。开发适合中国MBA教育的案例,可以说是解决这两个问题的切入点。

管理教育的根本特征和规律在于提高学习者的实际管理能力。案例教学这种亲验型、参与型的学习方法对提高实际管理能力有着不可替代的作用,这一点已为发达国家管理教育的成功经验所证实。因此,我国MBA教学应普遍采用案例教学以丰富学生的知识,积累学生的经验。这是我们尽快缩小与发达国家管理教育的差距,为21世纪培养新型管理人才的跨世纪基础性工程。这套丛书愿为这项基础性工程作点开拓性和实实在在的工作。

这套案例丛书的编写指导原则是:

一、以《MBA教学大纲》(蓝皮书)规定的MBA核心课为主

干,并增加若干重要的必修课为对象,配以相关案例。

二、案例的选择兼顾典型示范、应用实战、现实新颖、适合国际并具有一定的理论价值。

三、提供的案例重在讨论、思考和学生的参与。案例本身可能并无统一答案,每个案例后只作简单提示性思考建议,将讨论和参与的空间留给课堂教学。这与 MBA 教育重在能力培养的教学定位是相一致的。

四、注重案例适用对象的广泛性。力求使这套案例选集适用于高校 MBA、EMBA 课堂教学,企业工商管理人员的短期培训,并成为企业家的参考读物。

由于时间仓促以及国内案例资源的关系,这套案例集尚有诸多不足之处。我们计划今后每两年修改增删一次,使之成为不断更新、具有连续性的教学参考资料。

最后,特别感谢尊敬的中国企业家协会会长、原中国人民大学校长袁宝华先生,中国企业家协会副会长沙叶先生,在百忙之中对丛书的编写提出了指导性的意见,感谢他们担当本丛书的顾问;同时,感谢国家经贸委汪浩先生,对本丛书的编写给予大力支持。在此,我还要感谢复旦大学出版社,谢谢他们为本丛书出版所作出的精诚协作。

徐二明

中国人民大学工商管理学院

1998 年 1 月 19 日

前 言

管理经济学是 MBA 课程中的一门基本学科,学习、掌握这门课程对于整个 MBA 课程的学习有着重要的理论指导意义,但是管理经济学对于大部分学生来讲并不是一门容易掌握的学科,它具有很强的理论性,学生们在对经济学基本概念做到了解的同时,还要结合一定的数学工具和统计学知识,才可以对经济学中的基本问题——稀缺资源的配置——进行决策分析。在学习管理经济学的过程中,学生们往往被经济学的原理搞得焦头烂额,而最后还是没能认识到这些原理在实际操作中作为决策工具的真正价值。为了帮助学生们解决这种理论与实践相脱节的问题,我们自然而然地把眼光投向管理经济学的案例教学。

把案例教学引入到 MBA 的教学中来,其中的好处这儿毋庸多言,编写这本管理经济学案例教程的目的自然也是希望把案例教学的好处结合进管理经济学课程的教学,当然这决不意味着管理经济学的案例教学可以喧宾夺主,取代管理经济学教学的重要性,这本书对于管理经济学的教学只是起到一个辅助的作用,力图能够弥补以往管理经济学教学中理论与实践相脱节的缺陷,也希望能够填补这一研究领域在国内的空白。

《管理经济学教学案例精选》结合权威的管理经济学读本的内容,对各个重要的经济学原理从现实的角度进行解释,各个案例都具有相当的典型意义,也基本上反映了当前企业管理决策中所遇到的问题,同时也反映了目前企业管理中的潮流,如企业兼并与收购、跨国公司、知识经济时代企业的管理决策等等。在利用案例解

释经济理论时,我们特别注意做到清楚和深入浅出。另外,每一个案例的开头都有有关的知识要点提示,末尾有相关的思考题,学生可以清楚地了解某个案例所涉及的经济学原理,并按此找到管理经济学教程中相关的章节,对思考题做出回答。这也是本书的一大特色。

当然 MBA 的学生要完全掌握管理经济学的实务,仅靠本书还是不够的,除了在课堂上对案例进行讨论之外,更为重要的是要学会走出课堂中的案例,进入活生生的企业管理中,因为不管多么优秀的书籍,它都不可能完全概括出现实生活中的所有问题,也不可能去解决企业决策中所碰到的所有问题,只有靠自身的亲身经历、体验才有可能把理论完全结合进现实中去。所以这本书也仅是一个参考,只作辅助 MBA 学生的管理经济学学习之用。

本书案例是由王丰、李志青、苏荣刚、徐惠平、谢雨白分别编写的,最后由李志青、徐惠平统稿。国内、国外的优秀著作对本书的编写有着重要的指导作用,在此谨向有关的作者致谢。由于编者的水平有限,其中难免存在很多的疏漏和不足之处,还望读者及使用本案例教程的教师、学生批评指正。

编 者

1999 年 7 月

目 录

第一章 导言	1
1-1 市场是一只“看不见的手”	1
1-2 你雅虎吗——数字化生存时代的新生代企业	3
1-3 公共部门的决策:边际分析和汽车的安全	21
1-4 缺乏道德控制的 STP 公司	23
1-5 不加控制、飞速增长中的伯格厨师公司	40
第二章 需求	61
2-1 韦斯特福尔公司的管理决策	61
2-2 万能软件如何赢得市场	73
2-3 A&P 公司的降价策略	75
2-4 小王的第一份报告	85
2-5 东方铁锅厂需求分析	89
2-6 ABC 复写纸公司的商业预测	91
2-7 预测经济的增长和联邦的赤字	101
2-8 大都会电力公司的需求预测	103
2-9 泰勒公司是否要进入波士顿地区	117
第三章 生产	126
3-1 美国电话电报公司	126
3-2 较高的能源价格引起投入要素的替代	140
3-3 生产函数的经验估计	142
3-4 小气的福特公司——全面成本管理为福特带来财富	144

3-5	成本函数的估计和使用	146
3-6	安德鲁斯机器公司的生产计划	148
3-7	对某电扇厂成本管理的咨询	154
3-8	运输的线性规划	164
3-9	线性规划的应用案例——佩恩电器公司	167
3-10	麦基油漆公司的线性规划	170
3-11	韦尔本公司的成本最低化问题	175
第四章	市场结构	177
4-1	大浪淘沙,谁主沉浮——全球六大汽车巨头	177
4-2	花旗银行只是开头吗	188
4-3	彩电行业的新一轮价格大战	197
4-4	美国烟草公司	202
4-5	独霸天下的微软	223
4-6	变化中的中国电信业	242
第五章	企业决策与政府管制	258
5-1	三度差别价格和利润	258
5-2	温迪饭店是怎样实行成本加成定价的	260
5-3	熊猫家具公司	261
5-4	“一汽”轿车的发展战略	277
5-5	收购海湾石油公司的扑克游戏	297
5-6	海尔集团的发展与资本运营	298
5-7	中国上市公司购并案	305
5-8	索尼公司的新天地	308
5-9	松下:最大的跨国企业	319
5-10	肯德基的选点投资	320
5-11	通用汽车—丰田联营企业案例	328
5-12	马萨诸塞州阿默斯特的土地使用管理机构	336
参考书目		346

第一章 导 言

1-1 市场是一只“看不见的手”*

知识要点:

1. 经济学
2. 市场
3. 劳动分工
4. 经济理性

18 世纪的亚当·斯密是现代经济学之父,他在《国富论》中清楚地阐释了仅有很少一点外界管制的分权化的市场经济是怎样发挥作用的,他认为对于每一种经济而言,只要它的每一个参与者都谋求自身利益的最大化,他们就能取得符合社会需要的结果。在《国富论》中他写道:

我们期待得到晚餐,不是根据屠夫、酿酒商或面包师的仁慈,而是因为他们都关心自己的利益。我们要关注的不是他们的仁慈,而是他们对自己的爱;从来也不用向他们说我们需要什么,只要向他们说明什么是他们的利益所在。

市场经济中的协调机制(价格体系)被亚当·斯密描述为一只“看不见的手”,它指导着每个人都能按照对社会有利的方式进行决策。

* 亚当·斯密,[1776]1965。

每个人都力求运用它的资本,生产出最大的价值。一般而言,它既不算促进公共利益,也不知道促进多少。他只考虑自己的安全、自己的所得。正是这样,他被一只看不见的手所引导,实现着自己并不打算实现的目标。通过追求他自己的利益,他常常能够,与有意去促进相比,更加有效地促进社会的福利。

除了不受外界(包括政府)影响和控制的市场体系的原理外,斯密关于“针”的大量生产带来高效率的例子,也将加深我们对市场经济中企业的作用和大量生产的优点的认识。

举一个制针行业的例子。工人是未经训练的,也不知道如何使用机械,他们即使十分勤劳,也很难一天做出1根针来,更不可能一天做20根了。但如果现在把制针的伙计进行分工:一个人抽铁丝,一个人拉直,一个人切截,一个人削尖铁丝的一端,一个人磨另一端,以便装上圆头。而要做圆头,就需要有二三种不同的操作。装圆头,涂白色,乃至包装,都是专门的职业。这样,扣针的制造分为18种操作。有些工厂,这18种操作,分由18个专门工人担任。固然,有时一人也兼任二三门,有这种小工厂,只雇佣10个工人,因此在这个工厂中,有几个工人担任二三种操作。像这样一个小工场的工人,他们必要的机械设备虽很简陋,但他们如果勤勉努力,一日也能成针12镑。以每镑中等针有4000枚计,这10个工人每日就可成针48000枚,即一人一日可成针4800枚。如果他们各自独立工作,不专习一种特殊业务,那么,他们不论是谁,绝对不能一日制造20枚针,说不定一天连一枚针也制造不出来。他们不但不能制出今日有适当分工合作而制成的数量的 $\frac{1}{240}$,就连这数量的 $\frac{1}{4800}$,恐怕也制造不出来。

在1776年,斯密就已经看到了建立在每个参与者自我利益基础上的经济体系的优点,也看到了实现低成本的大量生产,把工人和资本所有者组织起来建立企业的优点。

思考题：

1. 市场为什么可以指导每个人都能按照对社会有利的方式进行决策？
2. 市场是一只“看不见的手”，那么看得见的手是什么？
3. 制针厂为什么要把制针过程分为 18 道工序？又为什么要把这 18 道工序分给不同的工人来完成？
4. 制针厂中的劳动分工，为什么能促进劳动生产率的提高？

1-2 你雅虎吗*——数字化生存时代的新生代企业**知识要点：**

1. 经济生活的循环流动
2. 企业的性质
3. 市场体系中的利润
4. 企业创新

1998 年 7 月 17 日，在洛杉矶高耸入云的摩天大楼办公室里，华纳兄弟在线公司的大头头们聚集在巨幅电视屏幕周围，但是这一次看的不是兔宝宝、达菲鸭，或是其他什么有名的华纳卡通片。他们被内部幻灯片中出现的一个黄色的庞然大物“吃豆先生(Pac Man)惊呆了。它的名字就是：雅虎。它的目标：几乎什么都不放过。

迷惑不解的公司高级经理们眼看着雅虎从互联网蕴涵的最佳商机中吃出一条血路。它先一口吞下 CNN 和路透社控股公司这些新闻

* Business Week/China Jan./Feb. 1999.

巨头的网上新闻发布权；接着它转向电子商务，独吞了和书商亚马逊（Amazon.com）公司及音乐制品公司 CDnow 等零售商达成的交易；这个贪婪的小东西一路狂吃不止，吃下互联网的传统项目电子邮件和聊天宝，最后停在了娱乐业的跟前。华纳兄弟在线公司高级副总裁詹姆斯·莫罗绍克说：“雅虎正日益壮大，钱也越赚越多。”然而不能听任它再这样下去了，他告诉部下：华纳是会反击的。

华纳兄弟在线公司是媒体巨擎——时代华纳公司的下属部门，雅虎这个小小的暴发户怎会进入它的雷达网呢？在短短的 3 年里，雅虎由一家普通的网上搜索服务公司摇身一变，成为网络的全才全能，提供一系列令人目眩的服务和信息。需要每日关注新闻、股价、天气和电子邮件吗？访问雅虎吧。想找房子、制订退休计划或是研究埃博拉病毒？对——还是找雅虎。它甚至还是一些网虫的聚会地，他们在这里整日玩联机 21 点游戏，购买高级手工制作雪茄，或是进入英雄公司的游戏天地。

一、牛气冲天

多元化的选择使雅虎一跃而成为互联网第一站点，每月登录 4 000 万人——多过每周收看 NBC 最受欢迎的电视剧 ER 的 3 000 万人。至于雅虎的股票，目前正是牛气冲天，涨到它 1996 年首次公开上市（IPO）价格的 23 倍：这使公司 1998 年 8 月 25 日这一天的资本市值达到了 91 亿美元。当天雅虎 97.5 美元的股价是它 1998 年预期每股 32 美分收益的 305 倍——这确实令人吃惊，因为与之相比，作为电脑行业先驱的微软公司，其股价也只为每股收益的 52 倍。雅虎总裁蒂莫西·库格对此一点也不担心：“我很难说股价有点离谱，因为我们一开始就要让雅虎成为唯一任何人都能够连接到任何地方的唯一的一个站点。现实世界里没有任何东西可与它相提并论。”

这么一来,难怪像华纳兄弟和沃特·迪斯尼这样的传媒公司会为怎样对付这家硅谷公司忧心忡忡。成败攸关的并不仅仅是如何吸引目前 9 000 万上网者的注意力,这是一场数字领域的“淘金热”,各个公司都拼命标榜自己是下一世纪信息巨人。在网上站点间来回穿梭的人数已经超过了业已问世十几年的电视所拥有的观众人数,并且互联网的增长没有任何减缓的迹象。据国际数据公司称,到 2002 年,在全球范围内将有 3.28 亿人使用这一广为延伸的信息传送渠道。

网上一代出现之迅速超过人们的预料,伴随他们成长的不是报纸和电视新闻,而是咖啡和闪烁的电脑荧光屏。据市场调查公司 Strategis 集团的统计,约 64% 的上网者比上网前看电视的时间减少,48% 的上网者阅读的时间也少于从前。突然之间,若不去吸引互联网群体的目光、迎合他们的心思、攥住他们的钱包,要想成为传媒巨人似乎前景黯淡。雅虎最大的股东之一, Waddell & Reed 的投资公司高级副总裁阿贝尔·加西亚说:“对于雅虎,你不能像衡量价格与销售的关系一样来衡量它的重要性。你必须把它看作 21 世纪的新型传媒公司。”

其前景可能会极其诱人。与传统媒体不同,全新的互联网一族不仅提供信息和娱乐,它还将提供对其施加影响的方式。就像“新时代”时的杂货店一样,新传媒公司贮存了新闻、商品以及所有热门小道消息。举例来说,消费者可以在这里得到长期按揭利率的最新消息,然后找到房地产经纪入,查看一下理想中的房子,尔后申请购房贷款,而这一切都可以在一间屋子里完成。成交之后,新传媒公司则从中收取一笔费用。

二、盛装上门

这种有利可图的、一站式网站方式成了当今互联网上最让人垂涎

的生意。说来奇怪,人们送给它一个平淡无奇的名字叫做“门户”。这些通向网络的大门被打扮得花里胡哨,装满了众多的好东西,网站经营人希望这能让网上浏览者聚集于此,而不再去别的站点。而且像所有出租率高的城区一样,他们可以收取更高的广告费,同时也从用户的电子商务消费中赚得钱财。朱庇特通讯公司宣称,到2002年,仅网上购物一项所涉及的资金就可望达375亿美元之巨。

这并没有逃过传媒界巨头们的眼睛,他们蜂拥而入,那阵势就像一大群轻浮的十几岁的青少年挤进一辆大众“甲虫”小车。1998年7月,NBC公司耗资600万美元购买了Cnet公司正在苦苦经营的Snap!门户站点19%的股份。迪斯尼公司也很快斥资7000万美元,用Starwave公司的多数股权换取对手Infoseek 43%的股份。知情人士说,Excite公司已与几家传媒巨头有过接触,其中包括时代华纳。用摩根·斯坦利Dean Witter的互联网分析员玛丽·米克的话来说:“竞争正在加速,其步伐已经从啪嗒啪嗒地行走变成咯噔咯噔地疾行。”

几乎一夜之间,激烈的竞争变得让人胆战心惊。现有的门户网站如Infoseek用传媒公司的钱养得兵强马壮,电视网络公司则表示他们无意任由互联网暴发户们独霸天下。微软及网景公司等技术大腕带着他们强有力的竞争武器——浏览器,也加入到这场争抢之战中。从美国在线公司到通用电气公司,这些巨头们都摆出作战的姿态。他们的头号敌人:雅虎。对手CNET总裁哈尔西·迈纳说:“雅虎有史以来将头一次难以抵御别人的进攻,在今后的9个月里,情况将大不相同。”

三、如广告牌一样成了过眼烟云?

新生的受到鼓舞的竞争对手的火力已经够让雅虎担心的了。然而它有可能面临一个更大的威胁:如何让美国企业界信服,他们

为网上广告所花的钱能换来巨大效益。数量不多但仍在不断增长的公司开始怀疑门户网站给他们市场营销努力所带来的价值,这种怀疑或许会让 Forrester 调研公司的预测化为泡影,该公司曾预测到 2003 年全世界广告支出将达 150 亿美元。

例如,Charles Schwab 公司已不再向美国在线公司支付数百万美元,在其金融频道上做专题广告,因为他们说只有不足 5% 的客户通过美国在线访问 Charles Schwab 的网站。Schwab 负责电子经纪的高级副总裁玛莎·迪薇说:“在消费者看来,门户网站上的广告有点像路旁的广告牌。用不了多久,这些广告就成了过眼烟云。”

果真会这样吗?雄心勃勃的雅虎距离昔日黄花只有一步之遥了吗?分析家们早已预测说,在大批已经加入的玩家中,只有少数人能在这场门户网站混战中生存下来。他们还警告说,加剧的竞争与日益增长的网上站点数量会使广告这一重要收入变得极为微薄。1998 年,门户网站可望吸引 15% 的网上客流和北美 67% 的广告支出(合 8.7 亿美元)。然而到 2003 年,据 Forrester 公司称,他们将会赢得 20% 的流量,广告收入却只有 30%,即 32 亿美元。Forrester 公司分析家克里斯·查伦说:“这才是对雅虎真正的威胁。”

大多数专家把赌押在美国在线公司身上,它拥有 1250 万用户,占网上家庭用户的 36%。也有的倾向微软,理由就因为它是微软。尽管这位软件巨人的在线服务微软网络让人大失所望,它的新门户网站 MSN.COM 有望在网民中获得成功。

然而得到大多数人认可的还是只有区区 600 人的雅虎。是它首先推出详尽的搜索服务,首先成为上市公司,首先获得年赢利,首先在电视上播出它蹩脚的名字,从而跻身于传媒主流。

现在,雅虎许诺要进入门户网站从未涉足过的领域——电话、电视、寻呼、掌上记事本等等。库格和手下狂热地工作着,目标是到 1999 年初雅虎的动感网页能无处不在,无所不在。

比这还要快,在 1998 年底,公司计划给予注册用户一项表面

上客客气气实则毫不容情的待遇,即给他们提供一种所谓的雅虎钱包。用户使用这种钱包可以在雅虎上注册他们的信用卡和邮递地址,之后他们在网上任何一处购物时就能带上虚拟雅虎钱包当场进行购买。凭借信用卡,雅虎可以记录账目并且打出每月在线账单。47岁的库格发誓说:“我们要尽我们所能建成最大的公司,因为我们已经打开了魔瓶。”

雅虎策略中采用的方法简单可称为疯狂。的确如此,公司的座右铭就是这么要求的:行狂而不行痴。这条原则在雅虎的品牌战略中得到了最好的体现。流行而不前卫,易用而不流于简单——借助脍炙人口的加州形象,它正努力创造新一代时尚追随者,就像人们当年对苹果公司的麦金托什电脑的追随一样。

四、品牌生财

现今,雅虎的名字几乎爬上了每一处可能的平面。在圣何塞 SHARKS 的冰球场,它刻在扎伯尼刨冰机上。它裹在口香糖的锡纸上。它印在“机灵鬼”玩具、降落伞、滑雪板、帆船、冲浪板、游游拉线盘,还有卡祖笛上。紫色和黄色的字母很快就会出现鞋子上,在 CD 唱盘上,在电视剧《ER》以及即将上映的让·哈沃德的电影《ED 电视》之中。最绝的是:雅虎几乎连嘴皮子都没动就得到了这一切宣传。初创时,公司还需采用互换广告的方式,然而现在——因为拥有自己的品牌——它得到了很多这样的免费好处。

说实话,雅虎这个牌子是公司最大的财富。尽管诸如 Excite 或是 Infoseek 这样的对手在信息、服务以及网上购物方面能与雅虎相匹敌,但是没人能望其品牌营销的项背。根据 Intelliquest 公司的数据,约 44% 的互联网用户知晓雅虎——多过知道 Excite 和 Lycos,甚至包括微软的人数。只有美国在线公司和网景公司比雅虎更为人所知。“名字里包含了产品的承诺,”市场和品牌调查公司 I eo J. Shapiro &