

哈佛模式管理全集

MANAGEMENT COLLECTION OF HARVARD MODE

哈佛 MBA 总经理案例

全书

MBA 是工商管理硕士 (Master of Business Administration) 的简称, 哈佛商学院于 1910 年设立此项学位至今, 是目前世界上最为完善的 MBA 教育体系, 其最突出的特点是将案例教学法贯穿整套体系, 学校抱着以培养总经理为己任这一坚定不移的宗旨, 将理论与案例完全融合, 全力以赴地培养学生的实际工作能力。

Manager

Manager Cases

Management collection
of Harvard mode



远方出版社

F27
752.14

哈佛模式管理全集

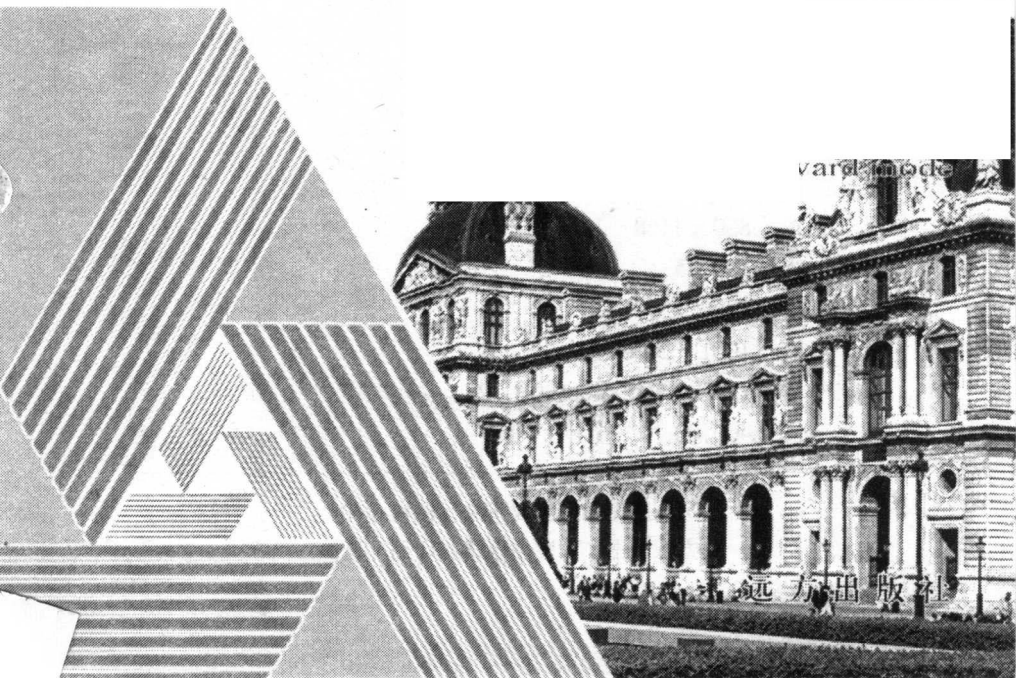
MANAGEMENT COLLECTION OF HARVARD MODE

哈佛 MBA 总经理案例

全书

MBA 是工商管理硕士 (Master of Business Administration) 的简称, 哈佛商学院于 1910 年设立此项学位至今, 是目前世界上最为完善的 MBA 教育体系, 其最突出的特点是将案例教学法贯穿整套体系, 学校抱着以培养总经理为已任这一坚定不移的宗旨, 将理论与案例完全融合, 全力以赴地培养学生的实际工作能力。

General



责任编辑：王松年

封面设计：贾艳斌

哈佛模式管理全集

主 编 张石森 欧阳云
出 版 远方出版社
社 址 呼和浩特市乌兰察布东路 666 号
邮 编 010010
发 行 新华书店
印 刷 北京云浩印刷有限责任公司
版 次 2003 年 7 月第 1 版
印 次 2003 年 12 月第 2 次印刷
开 本 850 × 1168 1/32
印 张 180.75
字 数 3260 千
印 数 1001—2000 套
标准书号 ISBN 7-80595-889-0/G·284
定 价 400.00 元（全十六册）

远方版图书，版权所有，侵权必究。

远方版图书，印装错误请与印刷厂退换。

前 言

哈佛大学是美国最古老、最著名的大学。创建300多年以来，为美国及世界培养了无数的优秀人才。迄今为止，有七位美国总统出自哈佛，他们是：约翰·亚当斯、约翰·昆西·亚当斯、拉瑟福德·海斯、西奥多·罗斯福、富兰克林·罗斯福、约翰·肯尼迪、乔治·布什。已有33位哈佛毕业生获得了诺贝尔科学奖金（亨利·基辛格不算在内，因为他获得的是诺贝尔和平奖金）。ABC著名的电视评论员乔·莫里斯在哈佛350周年的校庆时说：“一个曾培养了七位美国总统、三十三位诺贝尔奖获得者、三十二位普利策奖获得者、数十家跨国公司总裁的学校，她的影响足以支配这个国家！”

哈佛商学院（Harvard University Graduate School of Business Administration，简称HBS）成立于1908年，现已成为美国最著名的培养企业人才的学府之一，有“商界西点（军校）”之美誉，其基金达2.5亿美元之巨，比美国其他所有商学院的总和还多，目前年度预算为1亿美元，其中用于教学研究和课程发展的资金约为3000万美元。

哈佛商学院以雄厚的资金做后盾，将大量优秀的教授罗致旗下，并能以极快的速度调整其教学结构，更新其教学内容，以适应不断变化的经济形式。至于

搜罗最新经济信息并将之融入教学、应用最先进的教学设备及方法、设计各种提高学生综合能力的活动和实习等方面，哈佛商学院更是轻而易举就能做到。例如现在风靡世界的案例教学法，即由哈佛商学院首创，并在1955年就已将之应用于实际教学当中了。

MBA是工商管理硕士（Master of Business Administration）的简称，自哈佛商学院于1910年设立此项学位至今，其教学内容已经过多次修改，是目前世界上最为完善的体系，其最突出的特点是将案例教学法贯穿整套体系，将理论与案例完全融合，教学重点转向培养学生的实际工作能力。

而哈佛商学院的案例教学法则更是独特，与一般学院所用的案例教学法有很大的不同。一般学院往往预先准备好了案例的分析重点和分析结果作为正确答案，但哈佛商学院认为，任何一个案例都不可能绝对有正确的答案，更不可能有唯一的答案，案例分析的结果，往往仅仅是一个中间产物，最后总会留下很多悬而未决的问题。并且，案例分析的重点并不在于其结果，而是找到处理问题和解决问题的更好方法。因此，哈佛商学院制作的案例往往会有意忽略一些重要的资料和数据，以使其存在更多的不确定性，更具有概括性。哈佛商学院力图将学生置于一个实际经营者的立场上，从实战的环境出发，学习什么是经营和如何经营。事实上，久经推敲的案例中，已经隐含了多种科学合理的行动过程，对学生起着提示和引导的作用，学生们往往在课后很长一段时间里还在讨论这个案例中包含的种种可能，而解决问题的方法只是个人

对经营状况的理解和判断不同，并无对错之分。

哈佛商学院的教育模式像洗礼一样深深影响学生的性格和将来的人生，任何接触过这个模式的人，整个身心都会被其吸引，不断的向自己的智力和心理的极限挑战，并促使自己去延伸这些极限。哈佛的 MBA 人人都疯狂的关心企业的成长和利润，他们有着极强的追求成功的冲动和极端的自信，在全美 500 家最大企业中担任最高职位的经理中，有五分之一毕业于哈佛商学院。哈佛的 MBA 毕业生享誉世界，甚至被看作是商业社会中能够挽狂澜于既倒的半神人物，他们的平均年薪已达 10 万美元，以致美国人指责哈佛 MBA 的最大缺点就是身价太高。

哈佛商学院凭借其长期经验累积和世界领先的教授群发展而成的哈佛模式，是涉及心理、社会、统计、财务、情报等多门学科，涵盖人力、物流、生产、协调、控制、评估、规划的多环节的综合教育模式，极为适应现代社会纷繁复杂的经济环境，是职业经理人、企业管理者学习管理方法、积累管理经验的最佳学习模式。

法国的一位管理学家在其著作中说过：“对发展中国家来说，最重要的不是经济需要发展，而是管理需要发展。……管理既是科学，又是艺术，一个管理大师，首先应当是一个科学家和艺术家，然后才是一个管理实践家。”现阶段，我国面临着经济增长和全球经济变化的巨大挑战，亟需提高综合管理水平。然而，合格的管理人才在我国还十分缺乏，为此我国必须向积累了一百多年经营管理经验的西方发达国家学习。

本套丛书由数十位国内知名的管理学家、经济学家和企业管理者借鉴哈佛商学院 MBA 教学模式，案例与理论教学相结合，为中国工商界人士和学生编写的一部系统教程，结合了我国当前的经济形式、企业特点，并参考数家世界一流的商学院的 MBA 现行教材，依据哈佛的 MBA 课程设置模式编写而成，与国内其他 MBA 书籍相比较，本套图书有诸多新的特点：

一、强调全球性经济竞争和国际化管理；

二、突出企业本位思想，结合企业实际情况安排内容，更适应世界经济的变化和企业发展的要求；

三、加强跨学科内容，重视各个子科目之间的联系，以培养读者对市场的高度敏感性并形成自己的管理思想和管理风格。

本册为《哈佛 MBA 总经理案例全书》，是《总经理学全书》的案例集，书中每一个案例都围绕总经理的某一方面的特质展开，仔细而严谨地分析这些案例中所包含的问题，能够对总经理在企业经营中的角色、地位以及必须具备的品质有深刻的了解，从而使经营管理者具备在自己所处的环境中了解自己的能力和能为企业找到最好的发展道路。

目 录

总经理决策学..... (1)

杰克敦的厚利多销..... (1)

- ①杰克敦是怎样利用“厚利多销”的销售方式的?
- ②你认为“厚利多销”与“薄利多销”哪一种是比较好的行销方式?
- ③杰克敦是不是个爱钻牛角尖的人?
- ④假如你是某公司的主管经理,你的产品滞销,你是采用“厚利多销”还是“赔本大甩”?

马里奥特公司的发展..... (4)

- ①从“红火商店”到“马里奥特公司”这其中经历了几个大的措施决策?
- ②马里奥特公司 1970 年时在规模、利润方面都超过希尔顿公司,那么会不会被希尔顿击垮?
- ③作为企业新一代领导人比尔,你是怎样评价他的?

佩里耶的失误..... (10)

- ①佩里耶的结局是怎样造成的?
- ②“消费者是最公众的裁判”结合这句话联系本文佩里耶的失败,你有什么启示?
- ③假如你是戴维斯,你将采用什么办法使佩里耶重振雄风?
- ④通过本文你觉得事件的根源是什么(可以从商业道德的角度来分析)?

计算机巨人的困惑 (16)

①1993年1月19日，IBM——国际商用机器公司报告，公司1992年第四季度出现了54.6亿美元的亏损纪录，全年财政赤字49.7亿美元，这是美国历史上公司年亏损的最高纪录。通用汽车公司1991年在削减大量费用和关闭部分工厂之后，其亏损纪录为44.5亿美元；福特汽车公司1992年净亏损60多亿美元。但这些数字不完全是现金费用，而且包括退休者的支出。IBM的损失对人们的生活带来了重大影响，1992年，42900名员工为此不得不另谋他途，1993年又有2500人进入失业者的行列。自1985年以来，IBM在第五次重组之后，无止境的裁员与解雇已使10万人先后失去工作。IBM的股票价格也在1992年夏天由100多美元跌至48.375美元，创11年来最低记录。这一震荡确实让人觉得不可思议！IBM的股票可是绝对炙手可热啊！而且它占据着计算机行业的最高地位，怎么会突然出现如此重大的失误呢？

- ②仔细分析一下这个计算机巨人惨败的原因有哪些？
- ③你认为目前IBM应该怎么办？怎样才能使自己重新恢复生机？

藐视竞争的库尔斯 (24)

- ①库尔斯啤酒公司坚持不向银行贷款的原则使它丧失了很多好机会，坚持这个原则有何优、缺点？
- ②库尔斯在1975年开始迅速向全国扩张，短期内非常看好，远景却不很乐观，这是由于什么原因造成的？
- ③一种产品在消费者心目中的神秘感也许是这种产品最宝贵的东西了，库尔斯啤酒最终丧失了它在消费者心中的

神秘感，请你策划一个营销方案，使库尔斯啤酒重建它的神秘感。

总经理运筹学 (37)

默多克的债务危机 (37)

①为什么这次债务危机中默多克有惊无险，他凭借的是什
么？

②“从这件事可以看出，默多克支付能力很差”这个观点
正确吗？如果正确为什么很多银行还愿意贷款给他？

左右为难的经理 (44)

①阿兰·兰德、科林·斯特朗和达根这三个人目前各有的目
标、想法和处境，仔细分析他们各有的观点是以什么作
为依据的？有无切实的可行性？

②阿兰·兰德和达根是企业管理中出现的最基本的，也是
最普通的人事矛盾，对于科林·斯特朗采取的调节及处
理措施你认为妥当吗？假如你是总经理，你将采取什么
措施来解决这个问题？

零售大王——阿尔布雷希特兄弟 (50)

①阿尔布雷希特兄弟是怎样从零售小贩变为零售大王的？

②对汉斯先生信件的处理说明了一个什么问题？从一个企
业家的角度来看应怎样评价这件事？

③假如你是一位竞争者，你怎样分析阿尔布雷希特兄弟的
商业“高招”从中取得可以未破其优势的“更高招”？

④从阿尔布雷希特兄弟的奋斗史来看，对现代企业家有什
么启示？

特朗普的自述 (65)

- ①特朗普在购买地皮时，经过哪几个步骤？先后关系到哪些客户？
- ②在购买空中权时，霍温是怎样的态度？你认为霍温是怎样一个品质的商人？
- ③对炸毁雕塑一事件，你怎样评价特朗普？
- ④特朗普大厦销售的成功意味着特朗普的成功，从中可以看出一个商人必须具有怎样的胆识与魄力？

总经理人力资源管理 (106)

玛丽·凯·阿什：说干就干，不能自食其言 ... (106)

- ①本案例中说明了什么道理？
- ②对于玛丽·凯·阿什话中的那两个例子，你是怎么理解的？
- ③假如你是某一公司经理，你会不会像玛丽·凯·阿什那样？

美国国际农机公司：既坚持制度又不伤感情

..... (110)

- ①西洛斯·梅考克是否在收买人心？
- ②对于在他困难时离开他的人，他欣然接受，对于这些没有吃苦精神的人，他却这样对待，这是否有意怜悯他们，或是在显示自己的“大度”？如果是你的话，你怎样处理？
- ③从开除老员工一事中，可以得出作为一个经理应该怎样对待“公”与“私”的结论？

麦当劳经理的成长 (113)

- ①麦当劳公司执行的是怎样的一套人事管理制度？是依什

么为指导原则的？

- ②“要听从吩咐，不要计较工作时间”你认为这种管理制度是否合乎当今社会的劳动管理？是不是与世界通行的五天工作日有冲突？
- ③结合本例的一些内容，联系现实企业中一些人员管理的现象，仔细分析：“不想当将军的士兵不是好士兵”这句话在当今竞争激烈的社会中有何意义？

英航空公司的“把人放在首位”的领导作风

..... (121)

- ①马歇尔是怎样使公司重振雄威的？
- ②马歇尔使航空公司重新盈利的主要步骤是什么？他是以为什么为指导原则的？
- ③有人说马歇尔靠的是不正当竞争手段，你是怎样认为的？

总经理培训与激励 (127)

松下幸之助的培训之道 (127)

- ①松下公司的培训制度具体步骤是什么？
- ②松下公司的培训制度以什么为指导思想？达到什么样的目标？
- ③如果你是松下公司的总经理，你认为这个制度有没有不足之处，你将有一套什么样的思路？
- ④怎样看待松下聘用新员工制度？

IBM公司：别出心裁奖励的领导怪招 (142)

- ①你能不能合上课本，在脑海里将这个案例的管理方法作个系统的复述？

②出色的管理技巧能充分调动员工的积极性，在这个案例中你能得到什么启示？

③案例之中 IBM 公司是怎样对员工进行激励的？

④你怎样看待 IBM 的经营管理者？

达纳公司的变革 (144)

①麦斐逊在接任达纳公司总经理以后着重对公司的哪些方面进行了整顿？

②“切忌高高在上、闭目塞听和不察下情的不良作风，这是春春不老的秘方”这句话是什么意思？结合本文说说麦斐逊改革的原则是什么？

③在文中，麦斐逊对钟表记时出勤的看法，你认为怎样？你是赞同他的观点还是持反对意见？

④麦斐逊的改革对你有什么启示？

东芝集团：热爱自己的员工 (148)

①土光敏夫是靠什么激励员工努力工作的？

②就土光敏夫而言，“他的真实用意在于鼓励员工为其卖命赚钱”。你认为这种观点有无道理？

③土光敏夫热爱员工的方式是以什么作为指导思想和根据的？

④有人说：“爱职工，就给职工多发些钱”。你是怎么认为的？

玛丽·凯·阿什：公正待人，论功行赏 (150)

①“无论是‘收拾东西滚蛋’还是‘宽厚待人’，但结局都是一样，作为管理者的玛丽·凯·阿什只不过是使用‘软巴掌’打人而已！”你认为这种观点有无道理？

②碰到不能胜任公司任何一种工作的一个员工，那么你怎

么办？

吉诺·鲍洛奇：以斥责激励员工的领导风范

..... (152)

- ① 鲍洛奇的“暴君”政策为什么会得到员工的谅解？
- ② 鲍洛奇的做法是不是没有修养的表现？
- ③ 试述鲍洛奇的优点在哪里？

美国麦考密克公司：减时提薪的领导艺术 ... (155)

- ① C·麦考密克是利用什么方法来调动员工的积极性的？
他的指导思想是什么？
- ② 从 C·麦考密克与 W·麦考密克的两种不同管理方式中可以
得到什么启示？
- ③ 假如你是麦考密克公司新任经理，你将怎么办？

总经理创业史 (157)

国际钢铁公司的诞生 (157)

- ① 国际钢铁公司是怎样产生的？
- ② 威耶的减薪与加薪行为，体现出威耶的什么工作作风？
- ③ 你认为国际钢铁公司有无能力在将来超过美国钢铁公司？

道格拉斯飞机公司的兴衰 (180)

- ① 在飞机市场不大的时候，为何道格拉斯反而获得了成功？
- ② 在 30 年代初，美国飞机工业崩溃时，道格拉斯是怎样
避免亏损的？
- ③ 道格拉斯公司在竞争中为什么会输给波音公司？
- ④ 人们为什么会对一个竞争失败了的人啧啧称赞？

道-琼斯公司的华尔街报 (194)

- ①道-琼斯公司对美国金融界为何有如此之大的影响力？
- ②有人说：“《华尔街报》改版是拿它在金融界的权威作赌注。”这句话是什么意思？你对此怎么看？
- ③道和琼斯两人在公司中各起到什么作用？

从风门拍到计算机 (201)

- ①霍尼威尔公司是怎样诞生并发展至今的？
- ②从“风门拍”到电子计算机和航空航天这一发展历程说明了怎样一个问题？
- ③斯韦特和霍尼威尔这两个人在整个公司的发展中起到什么作用？
- ④随着世界市场竞争的日趋激烈，你认为霍尼威尔公司下一步将走向何方？假设你是公司下任总裁你将有何计划？

约瑟夫·普利策的新闻事业 (209)

- ①普利策先后收买过几家报刊？
- ②分析一下普利策是以什么为目标给《世界报》、《快邮报》确定内容的？最终结果怎样？
- ③作为一个企业家你有没有这种敢于直言人弊的胆量和魄力？
- ④为什么《快邮报》比《世界报》的寿命长？

通用汽车公司的三个领导人 (227)

- ①“凯迪拉克”之所以“驶”到今天，其中经历了几次大的波折？
- ②杜兰特的经营管理有什么利弊？带来什么成果和造成什么困难？

③“通用”不断地易主，试比较一下，谁更具有操纵力？
更适合“通用”？

④“世界车策略”、“神农计划”、“土星计划”分别指什么？
有什么战略意义？

特德·特纳创建 CNN 电视台 (260)

①CNN是怎样胜诉 RCA 的？同样 CNN 又是怎样一举“打
入”白宫的？

②特纳在组建以及发展 CNN 时的创业精神对你有什么启
示？

③激烈的竞争中你认为 CNN 会败下阵来，还是脱颖而出？

④假如你是 CNN 的总经理，你将采取怎样的策略来使
CNN 有能力抵抗外来竞争？

吉列刀片的成功之路 (271)

①老吉列公司的市场是怎样丢失的？

②通过改组，新的吉列公司出现了，试想一下，它的发展
前景会如何？

苏尔泽兄弟公司 (276)

①苏尔泽成功的原因有哪些？

②作为家族企业，最大的弊病是不易接纳高层管理人员，
家族外成员不受重用，而苏尔泽公司却没有这样的缺
点，为什么？

③这个案例给我们哪些启示？

总经理战略管理 (286)

H.J. 亨氏公司的战略决策 (286)

①亨氏公司是怎样发展起来的？当初如果亨利·约翰·海因

- 茨继承其父亲的制砖业，你认为会有什么样的结果？
- ②亨氏公司的成功秘诀是什么？你能从中得到什么启示？
- ③“领导才能不是天生的。”这句话的观点是否正确？从杰克的成长中你能否有所感悟？
- ④亨利·约翰·海因茨在人事管理上采取什么样的手段？起到怎样的效果？
- ⑤假如你是下任总裁，你将怎样办公司，再创辉煌？
- ⑥假如你是同行业的竞争者，你将怎样与亨氏公司“交往”？

米勒酿造公司的发展历程 …………… (295)

- ①在米勒啤酒公司的总经理频频更换的条件下，其营业利润状况是怎样的？
- ②米勒公司为应付市场竞争作了哪些战略体制的准备工作？
- ③从表1、2、3、4中，你能分析出米勒公司的啤酒业地位吗？试预测一下，米勒下步该怎么走？
- ④在米勒公司与百事可乐公司的交易中，谁是谁非？

科尔—麦克基公司战略上的失误 …………… (307)

- ①假如你是一个公司的经理，你认为如何充分发挥公司的实力，但又不超越限度？
- ②科尔—麦克基公司盲目追求“大而全”，造成公司实力分散，麦克拉森采取变革措施方向是否正确？正值能源危机的时候，他却撤销了能源企业，并卖掉铀加工厂这些大有前途的项目，反而保留了比较保守，发展较缓慢的项目，这种做法的优、缺点各是什么？对公司以后的发展方向会有什么影响？