



HARVARD BUSINESS SCHOOL
CASES

MBA核心课案例教学推荐教材

人力资源管理

Human Resource
Management

赵曙明 译



HARVARD BUSINESS SCHOOL
CASES

MBA核心课案例教学推荐教材

人力资源管理

Human Resource Management

赵曙明 译

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理/赵曙明译.
北京:中国人民大学出版社,2005
MBA 核心课案例教学推荐教材
ISBN 7-300-06689-5

I. 人…
II. 赵…
III. 企业管理-劳动力资源-资源管理-案例
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 076825 号

Copyright 2005 President and Fellows of Harvard College. All rights reserved.

MBA 核心课案例教学推荐教材
人力资源管理
Human Resource Management
赵曙明 译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511239 (出版部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京华联印刷有限公司		
开 本	890×1240 毫米 1/16	版 次	2005 年 10 月第 1 版
印 张	13.5 插页 1	印 次	2005 年 10 月第 1 次印刷
字 数	272 000	定 价	45.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



出版说明

随着 MBA 教育逐渐走向成熟，人们对于案例教学已不再陌生，很多院校，特别是首批 MBA 试点院校已经比较普遍地采用案例教学这种模式。案例教学、案例编写也成为全国 MBA 教学指导委员会十分重视并大力推广的重要工作。为满足教学需要，中国人民大学出版社与哈佛商学院出版公司达成了引进出版哈佛商学院案例的协议，围绕 MBA 教学选择了十门课程，包括：战略管理，人力资源管理，营销管理，公司财务管理，领导学，组织行为学，供应链管理，技术与运营管理，财务报告与控制，企业、政府与国际经济，中文版和英文版同时推出。先由哈佛大学教授从其数千个案例中进行选择、推荐，再由中国教授从推荐的案例目录中遴选，在翻译的过程中又作了进一步的调整，最终确定了目前的案例。

多年来，中国人民大学出版社一直在不懈地打造经管类图书的品牌，特别是，作为高等教育教材出版的市场领先者，我们一直希望能为中国的管理教学和实践提供更多、更好的产品。随着中国 MBA 市场规模的扩大，学生人数的增加、素质的提高，教师队伍的成熟，我们发现，案例教学教材的数量不足及质量不高成了一个比较大的问题，基于大量的市场调研，哈佛商学院的案例便成了我们针对 MBA 教学引进案例的首选。毕竟，哈佛大学是最早开始 MBA 教育的，其 MBA 学位计划有近一百年的历史。哈佛案例每年能销 600 万份，其案例教学法也在逐渐为世界上各大学校所熟悉和借鉴。作为一家以为高等教育服务为己任的大学出版社，我们深感哈佛案例的引进对于我国工商管理教育理论和实践的提升具有十分重要的意义，事实上，我们在 2002 年曾引进出版了一套哈佛商学案例，分商务基础系列和实务系列，共 21 种，在当时引起了很大的反响，只是囿于条件，案例没能根据课程设置选取，不便于教师在教学中使用，基于此，便有了我们这套针对 MBA 核心课程的案例。

在运作这套案例的过程中，我们广泛听取了老师们的意见和建议，我们发现，单是引进一些案例并出版不能满足教学的实际需要，对于很多老师来说，如何讲授哈佛案例才是一个难点。同时，我们在前期调研和筹备工作中也深感案例的推广不再局限于传统意义上的图书推广工作，它已超出了传统单纯出版图书的概念，变成了一种教学理念和教学方法的推广，它需要我们提供更多、更长期的后续服务，并改变传统的

出版模式。

就在我们策划出版这套案例书之际，哈佛商学院酝酿已久的 PCMPCL (Program on Case Method and Participant-Centered Learning) 培训计划正式启动。为配合 PCMPCL 项目，哈佛商学院出版公司邀请包括中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区在内的 16 所大学的商学院选派一些教授到哈佛商学院参加哈佛案例教学的培训。首次培训定于 2005 年 8 月，同年 12 月还将在中国举办第二期有关案例教学与写作的培训。

同时，为帮助广大教师更好地使用哈佛案例，中国人民大学出版社还将配套引进案例的教师用书、教学录像等辅助资料（出于授权限制，仅向使用本案例教学的教师提供）。在案例出版后，我们还将提供教学支持，帮助中国教师更好、更便利地使用案例。

运作案例出版的过程是艰苦的，但结果是美好的、令人难忘的。在和哈佛商学院出版公司的合作中，我们一次又一次地听到他们虔诚地谈及他们的使命：改善管理实践。在案例出版的过程中，很多人做了辛苦的工作，我们感谢哈佛商学院高级副院长、贝克基金教授史蒂文·C·惠尔赖特 (Steven C. Wheelwright) 先生，他为我们的案例出版写了序，他在这套案例书 10 门课的选择中起了决定性的作用，没有他的努力，这套书的出版是不可能的。感谢 John Quelch, Michael Tushman, Debora Spar, Pankaj Ghemawat, David Hawkins 以及 David Upton 等教授，他们在我们初选案例的过程中给予了建议和指导；感谢哈佛商学院和哈佛商学院出版公司的下列人员，他们为案例的挑选做了许多工作：Paul Andrews, Tim Cannon, Tad Dearden, Mike Derocco, Pat Hathaway, Amy Iakovou 和 Carol Sweet；感谢哈佛商学院出版公司国际部总经理陈欣章先生，他促成了案例最终出版协议的签订和执行，并完成了整个过程中的协调工作。最后，也要感谢所有参加案例中文版翻译的教授，他们都有自己繁重的教学任务，在出版时间紧迫的情况下，各位教授都高质量地按时完成了翻译工作。

我们希望这套案例书的出版以及后续的培训能影响几百、几千乃至上万个 MBA；我们希望他们能用一种新的视角，适应国际化的大趋势，理解现代企业的管理方法，理性地接受信用经商的理念，推动中国经济的更大发展；我们希望能通过我们的出版物来引导中国的管理实践。如能实现这些目标，那么其间的各种辛苦努力也就值得了。

感谢您选用或关注我们的这套案例书，对您的任何反馈我们都十分珍视。我们的联系方式：010-62510566 转 551 或 541；E-mail: rdcsbjg@crup.com.cn 或登录：<http://www.rdjg.com.cn>。

中国人民大学出版社

2005 年 7 月



总序

“培养世界上有影响力的领导人”是哈佛商学院的使命。1908年，哈佛商学院正式成立。为实现这一使命，哈佛商学院通过实施各种项目，影响众多不同的人。哈佛商学院最出名的可能是其MBA项目，但同时我们也通过开展高级管理人员培训项目（Executive Education Program）（包括AMP项目以及其他逾100个为职业经理人开设的各种培训项目）和通过哈佛商学院出版公司的出版物追求我们的使命。我们的出版物包括《哈佛商业评论》、哈佛商学院图书、网络课程，以及哈佛商学院案例研究。

为杰出院校提供建议也是我们使命的一个重要方面。在过去的60年里，哈佛商学院为世界上许多院校不仅提供了教学案例，还通过各种项目帮助他们及其教师提升了自己的案例教学能力。包括：国际教师项目（ITP）、以参与者为中心的教学法培训项目（CPCL）、案例教学与以参与者为中心的教学法培训项目（PCMPCL）。其中，PCMPCL项目发起于2005年8月，其目的在于帮助中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区的主要商学院提升其在MBA项目、高级管理人员培训项目以及以管理实践为导向的研究中，熟练运用案例教学和启发式教学的能力。

通过多年的实践，哈佛商学院发现案例教学的应用通常需要经历三个阶段。第一阶段，案例在管理学课堂上是作为概念或原理的例子、说明来使用的；第二阶段，将案例研究作为主要的学习方法，依靠案例讨论；第三阶段，教授开始把他们在案例研究和课程发展上取得的成果大量应用于教学，以便更好地理解 and 传授如何做决定。

为实践我们的使命，哈佛商学院和哈佛商学院出版公司很高兴与中国人民大学出版社携手帮助中国商学院及其教授实现从第二阶段向第三阶段的跨越。我们的努力包括：为来自中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区的教授提供为期10天的PCMPCL培训；出版一套根据MBA核心课编辑的案例书（分中文版和英文版）；组织一系列后续服务的案例教学和案例写作的培训班；建立一个服务于中国教师的案例服务中心。

我们这样做的目的有两个，并且这两个方面都与哈佛商学院的使命紧密相连。一个目的是通过帮助全球教育机构——正如我们在中国发现的那些机构一样——发展它们自身的、着眼于管理实践的案例教学能力，从而促进全球管理教育水平的提高。另

一个目的是帮助这些机构培养一些能够在他们的学校中起到带头作用的教师，使他们能够写出新的、能够与世界分享的案例研究和教学资料。这种既符合国际标准，又与中国具体管理实践相关的案例研究正是中国管理教育机构所急需的。

我们很高兴中国人民大学出版社和中国许多优秀的商学院加入我们的队伍。我们希望哈佛案例书在中国的出版能对中国的教育机构、教师及其培养的未来职业经理人有所帮助，帮助他们实现在全球经济中扮演重要角色的梦想。

史蒂文·C·惠尔赖特 (Steven C. Wheelwright)

哈佛商学院高级副院长，贝克基金教授

2005年6月



译者前言

谈到 MBA 教育方法以及案例教学，一直是大家争论的焦点。案例教育究竟应该占据怎样的地位？每门课使用的比例多大？如何提高案例教学的效果？如何处理案例教学与专业知识教学的关系？前一段时间，我到北京参加管理现代化研究会 2005 年年会时，与会的一大批国内各著名高校的管理学院院长们就对这个话题展开了激烈的讨论。最终，当然结论依然是模糊的。我想，即便从现代工商管理教育的发源地——美国来看，疑问依然存在。

现代工商管理教育最初诞生于美国宾夕法尼亚大学。1881 年，由一名叫约瑟夫·沃顿商人赞助，该校首先设立了一个商业管理的本科生专业。1900 年达特茅斯大学成为全美第一个颁发商业硕士学位的院校。随后，哈佛大学于 1908 年成立了第一个被称为工商管理硕士（MBA）的项目。最初不仅工商管理项目得不到社会的认同，而且工商管理教育究竟应该采取怎样的教学方法也没有得到一致的认同。有趣的是，最初推动大学开展工商管理教育的都是一些缺乏第一手商业知识和经验的经济学家、心理学家、社会学家等。当初约瑟夫·沃顿之所以赞助宾夕法尼亚大学的本科管理教育，也是由于他认为美国经济学院中盛行的“从实践中学习”的方法不利于培养合格的工商管理人才。在哈佛大学商学院，包括其第一任院长埃德温·盖伊在内的四位创始人也都是缺乏商业经验的学者。在最初创办的几所高校中，对究竟应该怎样办学已经存在两种不同的主张。哈佛主张采取一种以一般商业管理技能教育为基础，以培养管理者管理能力为主的教育方法。而宾夕法尼亚大学则主张采取以传授特定行业的特殊管理和运作知识为基础，培养专业管理和职能管理知识为主的教育方法。很快，哈佛商学院就借鉴法学教育中普遍采取的案例判决分析的方法，开发出了以案例分析为主的教学方法。与此同时，宾夕法尼亚大学，哥伦比亚大学、斯坦福大学虽然没有将案例教学法提高到哈佛大学这样的高度，但是教师在教学过程中也大量采用了案例教学。一直到 19 世纪 50 年代，案例教学作为一种实事求是描述管理情景，探索管理经验，学习和制定管理决策的教学方法受到了学生的热烈欢迎。但是工商管理教育市场的成功并不能掩盖工商管理学术研究的失败。人们并没有从案例中总结和找到更多的管理理论。无疑，如果只是把管理作为一种类似民间智慧的模糊经验来进行传授肯定无法

保证商学院的长期发展。

20世纪50年代末期，受福特基金会和卡内基基金会委托的对工商管理教育现状和未来发展进行研究的两个项目，对工商管理教育的发展起到了巨大的引导作用。这两份研究报告得出了相似的结论。它们将管理教育描述为“处于学术位置的末端，谈论寻求学术上的尊贵地位，同时他们大多数人继续从事着不受尊重的培训工作”。研究报告呼吁商学院更多地解放老师，让他们从事正规的学术研究，并且将自然和社会科学中的数学和统计学方法应用于管理研究中，提高管理教育和研究的科学性。在管理教学上，研究报告主张通过科学的研究总结一般的科学知识，并将其传授给学生，应用于管理实践。研究报告认为应该采取专业知识传授与案例分析相结合的教学方法。研究报告的发表在美国教育界引起了巨大的反响。斯坦福、沃顿一批著名高校商学院纷纷改变办学的方向。通过严谨研究发现管理科学规律，并且汇集了西蒙、马奇等一大批优秀管理科学家的卡内基理工大学成为学习的榜样。19世纪80年代后，众多高校纷纷改变以往以案例分析为主的教学方法，转而采取专业知识教学和案例教学相并列的教学方法。哈佛大学也改变了以往的教学方法，将MBA培养方案中的大约900个案例减少为500个左右。

进入21世纪后，以严谨、高度学术化为特征的科学研究方法在管理教育中占据了主流地位。有人甚至开玩笑说，MBA就是Management by Analysis的缩写。一大批管理教育者开始对现行的管理教育现状进行反思。他们认为，如今管理教育中科学的成分太多了，已经远离了管理实践本身，应该让管理教育重新回到案例教学上来。虽然案例教学也存在诸多的弱点，但我始终认为以哈佛为代表的案例教学法在管理教育中的重要地位是无可替代的。

从我多年的教学经验来看，案例教学法的普及，高质量本土案例的编写一直都是制约我国案例教学水平提高的瓶颈。南京大学商学院每年受陶欣伯基金的资助选派一批教师到哈佛大学学习案例教学方法，清华大学与加拿大西安大略大学联合举办的案例教学培训班，这些都是提高我国案例教学水平的途径。国内学术界也正在努力编写本土案例。国家自然科学基金委员会管理科学部也开始资助高水平本土案例的编写。但在编写本土案例的同时，学习和借鉴国外先进的案例在目前是提高教学水平的一个捷径。现在，国外优秀案例的短缺依然是困扰很多教师的主要问题之一。相对于其他课程而言，在人力资源管理课程的教学中，案例教学占据了尤其重要的地位。一看到这本优秀的人力资源案例集，我便毫不犹豫地答应了中国人民大学出版社于波老师的邀请。虽然本案例集中的个别案例国内已经有翻译，有些还是第一次引进，但是可以看得出来，本书中的每一个案例都是精品。希望我们的翻译能够为中国工商管理教育的发展尽微薄之力。

本书选择了13个人力资源管理案例，这些案例精选于哈佛大学案例库，每个案

例自成体系,各有特色,内容覆盖了人力资源管理的各个方面。而案例所描写的一个个棘手问题,使读者仿佛身临其境,亲身经历着这些企业的成功与失败。

我们希望本书能够达到读者的期望,成为大家理解人力资源管理理论与实践的有力工具。

本书是团队努力的结果。南京大学商学院的教师、博士和硕士生参加了本书的初译,他们是陶向南、戴万稳、董伊人、张龙、张雪冰、高立辉、胡恩华、孙怀平、魏江如、张骁、赵文芳、李珊珊、陈慧媛、何怡文、宋联合、张钰等,在此,我对他们表示感谢!没有他们的参与,本书不会这么快和大家见面。我还要感谢中国人民大学出版社魏文编辑的认真负责态度和耐心沟通。

受时间和经验所限,翻译中难免会有疏漏和不妥之处,敬请广大读者不吝赐教。

赵曙明

2005年8月4日于南京大学



目 录

1998 年的土星公司 (799 - 021)	(1)
高露洁-棕榄公司：管理国际生涯 (394 - 184)	(19)
芝加哥联邦储备银行的指导项目 (A) (403 - 019)	(38)
三联大学 (403 - 012)	(53)
保罗·利维：接管 Beth Israel Deaconess 医疗中心 (303 - 008)	(65)
太阳剧团 (403 - 006)	(75)
Bowles Hollowell Conner 公司的人员招募 (494 - 071)	(89)
努德斯特伦：等级上的冲突? (A) (191 - 002)	(107)
贝尔蒙特公司 (A) (301 - 016)	(128)
Verizon 通信公司：实施人力资源平衡计分卡 (101 - 102)	(131)
哈拉娱乐公司：激励员工 (403 - 008)	(151)
博帕尔联合碳化物公司 (A) (795 - 070)	(164)
空中交通控制员 (482 - 056)	(182)

1998 年的土星公司



9-799-021

发行日期: 1998 年 9 月 16 日

20 世纪 80 年代早期, 世界上最大的公司——通用汽车公司实施了一项新计划——成立土星公司 (Saturn Corporation), 从而诞生了 20 年代以来第一个新的美国汽车品牌。从那时起, 许多重大的突破使土星公司短暂的历史熠熠生辉。

在计划阶段, 通用汽车管理部门和汽车工人联合会承诺通过新的方式合作经营。合作承诺标志着这样一个时代的结束, 即管理人员对竞争问题的反应是“走到生产线, 敲打工人头”^①。1990 年小汽车投产准备阶段, 通用汽车公司就在工程、设计以及位于田纳西州斯普林希尔工厂新的制造设备上投资了 35 亿美元。雇员都是汽车工人联合会的成员, 而且都来自通用汽车公司曾经解雇的员工和同意迁居到土星公司所在地的工人。土星公司的使命反映这样一个期望, 即通用汽车公司和工人都将从投资中获益。

土星公司的使命: (1) 通过对员工、技术和业务系统的整合, 出售由在质量、成本和客户满意方面作为世界领导者的美国开发和制造的交通工具。
(2) 向通用汽车公司转让所有的知识、技术和经验。^②

土星公司发展的第二阶段始于 1990 年公司第一辆小汽车投产。人们对这个新公司能实现制造出与丰田和本田质量相当的小汽车的目标表示怀疑。土星公司很

① *Business Week* (May 12, 1973) “Saturn: A Different Kind of Car Company” (HBS 795-010), p. 4.

② “Saturn: A Different Kind of Car Company” (HBS 795-010), p. 10.

Associate Professor Anita M. McGahan prepared this case with assistance from Research Associate Rebecca Evans as the basis for class discussion rather than to illustrate either effective or ineffective handling of an administrative situation. The case is an adaptation and update of “Saturn Corporation in 1996” (HBS 797-052) by McGahan and Research Associate Suzanne C. Purdy. It draws on “Saturn Corporation’s Module II Decision” (HBS 795-011) by Research Associate Greg Keller under the supervision of McGahan. Thanks to editor Barbara Feinberg and to Sarah Woolverton for additional research support.

Copyright © 1998 by the President and Fellows of Harvard College. To order copies or request permission to reproduce materials, call 1-800-545-7685 or write Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means—electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise—without the permission of Harvard Business School.



快就消除了这种怀疑，并且获得了质量、客户服务和创新管理实践奖项。1993年，土星公司小汽车业务的总值在《消费者报告》(Consumer Reports) 中排名第一。1995年，土星公司的汽车取代福特雅仕 (Escort) 成为美国最畅销的小汽车。

到1998年，土星公司进入第三阶段，其特征是新的竞争和组织的挑战。由于小汽车业务的成功，土星公司将注意力转向其使命的第二部分：向通用汽车公司转移知识。金融分析家指出这种转移的关键是偿还通用汽车公司对其35亿美元的投资。

在通用汽车公司，组织活力使转移问题复杂化。90年代后期，通用汽车公司的绩效得到了相当大的提高（见资料1）。结果，有些观察者指出，通用汽车公司吸取土星公司教训的紧迫性有所下降。早期向通用汽车公司转移的土星公司的经营实践——在奥兹莫比 (Oldsmobile) 经销权上采用土星公司著名的“不讨价还价”的销售方法——取得了有限的成功。在1998年这个重要的发展期，通用汽车公司宣布了一项名为“三角洲”的小汽车平台计划，它包括一款新的土星跑车、雪佛兰骑士 (Chevrolet Cavalier)、庞蒂亚克太阳鸟 (Pontiac Sunbird) 和欧洲的欧宝阿斯特拉 (Opel Astra)。通过部门化来共享平台，使通用汽车公司在共用零部件，如框架、动力装置、车门铰链和制动器等采购上取得了规模经济。土星公司作为一个独立的公司，在是否拥有母公司可以借鉴的丰富经验方面受到了商业媒体的质疑。

小汽车市场的变化也给土星公司带来了压力。90年代后期，随着中型车和跑车的盛行，小汽车总销售量开始下降。由于小型车的过时，一些分析家认为土星公司小汽车的相对质量在下降，到1998年，土星公司进行了许多产品创新以稳定其市场地位，并向日本出口小型汽车以扩大公司产品的市场。1999年，公司宣布将从事中型车业务。中型车的生产地点将放在特拉华州的威尔明顿 (Wilmington)，生产设备以通用汽车公司欧洲欧宝 (Opel) 部门的设计为基础。土星公司新的管理团队承诺，他们将忠于公司一致性原则以及与汽车工人联合会合作的原则。

通用汽车公司

1997年，通用汽车公司公布其销售收入为1780亿美元，净收入占其3.7%（见资料1）。分析家把汽车制造商获得高于平均水平的销售成果的原因，归结为产品的改善和日元的坚挺，因为这缓解了与日本汽车的价格竞争。一个名为北美汽车协会 (NAO) 的团体组织了公司的汽车核心业务。北美汽车协会包括七条小汽车和卡车生产线。^① 1997年，北美汽车协会为通用汽车公司创造了1000亿美元的销售收入，同时谨慎地公布了8600万美元的亏损。

^① 别克、凯迪拉克和土星是专用的汽车品牌，而雪佛兰、庞蒂亚克和奥兹莫比除了小汽车外，还从事大型客车的生产和销售。通用汽车公司第七部门（卡车部）销售大型实用卡车和其他运输工具。

汽车部

90年代通用汽车公司的部门化反映了公司总裁艾尔弗雷德·P·斯隆（Alfred P. Sloan）最初在20年代构想战略。斯隆组建了通用汽车公司的各部门以满足各种客户对汽车的需求。雪佛兰的目标客户为初级购买者，而庞蒂亚克、奥兹莫比和别克提供的是高价位的车型，凯迪拉克通过提供最大和最豪华汽车而步入高端市场。

20世纪30—50年代后期，通用汽车公司的五个分部都销售不同的车型。在共享公司基础资源以节约成本的同时，每个品牌都提供不同的发动机、底架和车款以创造个性特点。1959年，公司引进了共享“平台”（如发动机、底架）的小型汽车，从而第一次打破了这种惯例，这就是众所周知的“多品牌共用机械平台”（badge engineering）的营销手法。数年后，公司只提供18种车型，且许多车型仅装饰特点不同。例如，1969别克云雀（Skylark）、奥兹莫比F-85、庞蒂亚克Tempest和雪佛兰Chevelle除了仪表盘和车内装潢，实际上是完全一样的。

分析家们认为通用汽车公司在60年代末和70年代初的发展在于其“多品牌共用机械平台”的营销手法和对美国政府反垄断检查的关注。公司取得了50%的市场份额，即使没有被起诉的威胁，公司的销售也不会再有大幅的增加，因此，通用汽车公司继续采用像“多品牌共用机械平台”这样的政策，通过减少成本来增加收益。一个明显的制造文化应运而生。

面对新的竞争挑战，1984年通用汽车公司制定了一个重要的重组计划以恢复部门的独立身份。公司领导层考虑重组五个部门，但最终决定把别克、奥兹莫比和凯迪拉克（BOC）从雪佛兰、庞蒂亚克和加拿大业务（CPC）中分离出来。一位主管回忆说：“当我们看到专家的个人领域时……，很明显，如果不想丢失任何一种人才的关键资料，你不能把它们分为五个部门，只能最终分为两个部门。”^①

土星公司在BOC/CPC框架之外，这样可以把新部门从那些预算紧张和有压力的品牌中分离出来。这种独立旨在为检验新观念提供灵活性。土星被批准制造自己的发动机和传送装置，以鼓舞其斗志。新的特点和款式选择使得土星公司可以提供不同种类的汽车。

转变

自1992年起，首席执行官约翰·F·史密斯（John F. Smith）为提高通用汽车公司财务指标而制定了一项扩张性计划，通过减少基层管理人员、关闭20多条工厂生产线和从高效的独立供应商采购零部件来减少成本。史密斯以统一的北美汽车协会战略董事会替代了BOC/CPC框架，其目的是通过对所有商标品牌（土星除外）的设计、工程、采购职能的集中化来减少各部门的富余人员。史密斯还

^① Keller, MaryAnn, *Rude Awakening: The Rise, Fall and Struggle for Recovery of General Motors*, p. 110.



计划把基础汽车平台从12个减少到5个，同时增加通用汽车欧洲公司的设计款式，观察者认为该计划是公司转变的重要内容并给予了赞赏。据估计，每个平台的开发在八年内需要15亿美元~20亿美元的投资，若加快开发将需要更多的资金。

在过渡期间，一些观察者预测通用汽车公司将把土星公司和奥兹莫比或雪佛兰合并。通用汽车公司否认了这个谣传，然而人们对该品牌前途的猜测并没有停止。分析家说土星公司通过增加较大型汽车或小型汽车生产线便可达到生产目标。一个更保守的做法是通过增加美国经营商或进一步进入国际市场，来建立目前产品的销售网络。每种选择都涉及土星公司和通用汽车公司其他部门生产能力的扩张。

雪佛兰

1994年春，通用汽车公司的最大部门实现了北美汽车协会的复苏，但到1997年又失去了其市场份额。90年代早期，轻型卡车销售量的迅速增长使雪佛兰获得了成功。经理们说成功可归功于雪佛兰产品的“新生”。该部门引进了几种重新设计的款式，这些款式是在北美汽车协会“通用部件”战略指导下生产的第一批产品的一部分。

作为一个客运小汽车全线制造厂，在过去的20年里，雪佛兰是通用汽车公司困难的缩影。总经理吉姆·珀金斯（Jim Perkins）写道，“80年代我们失去了我们的位置……我们的产品销售量下降了”^①。1979—1993年间，Chevy的美国市场份额从20%下降到12%。^②在过渡期间，该部门采取措施，防止客户将注意力转移到进口汽车特别是小型汽车上去。来自五十铃（Isuzu）的雪佛兰Geo Metro微型汽车取得了有限的市场份额。雪佛兰在小汽车市场也引进了Geo Prizm，它由通用和丰田合资的NUMMI公司制造，该公司生产几乎相同的丰田花冠（Toyota Corolla）汽车。尽管Prizm的价格比较低，取得了好于平均水平的收益，但仅占有不到4%的小汽车市场份额，而丰田花冠则拥有9%的市场份额。雪佛兰的骑士吸引了初级客户，该车为中型车，采用了积极的定价策略以与小型进口车竞争。1997年，雪佛兰在美国汽车市场的份额为11.8%。

土星成立时，几个雪佛兰的经理抱怨新的品牌正在吞噬雪佛兰的市场。研究显示，仅有约6%的土星客户把Chevy或Geo作为第二选择。此外，销售趋势显示雪佛兰在中西部和南部最受欢迎，而土星的核心地域在东部和西部。雪佛兰最近以含有更多怀旧风情的“原汁原味雪佛兰”的主题广告代替了“美国的心跳”广告。有些观察者注意到该广告就是土星公司获得新生的较早转折点。

庞蒂亚克

1997年的销售收益使庞蒂亚克成为继福特、雪佛兰和丰田之后，美国第四最佳销售品牌。^③总经理约翰·米德尔布鲁克（John Middlebrook）说部门的发展在

① “Compact Cars Loom Large for U. S. Makers,” *Advertising Age*, April 4, 1994, p. 4.

② 1995年雪佛兰小汽车和卡车总的市场份额为16.8%。

③ “U. S. Car and Light-Truck Sales,” *Automotive News* (1998).

于以比进口汽车更易接受的价格提供了运动车型。^① 特别地，两款最受欢迎的汽车 Grand Am 和 Grand Prix 都是中型车，它们比本田雅阁（Honda Accord）和丰田佳美（Toyota Camry）要便宜数千美元。这两款车占到庞蒂亚克总销量的 70%。1997 年，整个庞蒂亚克品牌的国内市场份额已达到 6.7%。

庞蒂亚克公司在加利福尼亚的绩效非常好，那里的经销商持有“价值销售”的理念。他们用流行款式包装汽车且提供“建议价格”以避免讨价还价。经理们希望该计划能通过减少对不同经销商的需要以增加购买经验。

国内广告突出汽车的款式和性能，这比通用汽车公司的传统品牌更吸引年轻的购买者群体。拥有该款汽车的中间年龄段的购买者大多是 40 年代中期出生的人，他们较倾向于购买进口汽车和上面所谈到的土星公司的产品。庞蒂亚克经销中型、大型和运动型汽车。1993 年，由于公司减少了莱曼斯（Lemans）小型汽车的生产，因此经销商靠 Chevy Cavalier 等多种产品来吸引初级购买者。行业人士推测庞蒂亚克最终将把莱曼斯名称用于通用汽车公司国际部门生产的小汽车上。

奥兹莫比

90 年代后期，通用汽车公司最老的品牌重建了它的忠诚客户群基础。80 年代中期，奥兹莫比年销售量超过 100 万辆，到 1993 年，销量下滑到不足 40 万辆。敏感的分析家质问该品牌能否再生存下去。奥兹莫比的经理们承诺公司将按土星模式进行改造——媒体称作土星化过程，对经销商给予团队建设和客户服务原则方面的培训。部门也与销售代表建立了管理部。管理部签署了“不讨价还价”政策和资金回笼的保证书。

在大、中型汽车产品方面，奥兹莫比获得了较高的评价，但在履行“不讨价还价”政策以改变平庸形象上遇到了困难。为了改变这种形象，公司开发了奥罗拉（Aurora）产品，这是一款价值 32 000 美元的私家车，设计和开发这款车意在挑战最好的豪华进口车。虽然奥罗拉的销售并没使公司得到改变，但奥兹莫比营销人员希望它能起到抛砖引玉的作用，以使猎奇者能熟悉公司其他款式的汽车和体验公司新的营销技巧。奥兹莫比想吸引与土星公司一样的客户，但排除要购买较大型交通工具的客户。奥兹莫比提供七种不同款式的汽车，包括小型货车和赛车。该品牌汽车的美国市场占有率从 1996 年的 3.8% 下降到 1997 年的 3%。

别克

80 年代，奥兹莫比和别克的款式非常相似，以至于有些人把它们称为“奥兹莫别克”。90 年代早期，别克通过迎合更多保守者的需求来突出自己。公司总经理埃德·默茨（Ed Mertz）将其品牌形象描述为“与众不同、力量和成熟”^②。别克验证了土星公司发展的几种客户服务理念，但这肯定不适用于它的目标客户。

^① Quoted in “Saturn Corporation’s Module II Decision,” HBS 795-011 (August 1994).

^② Ibid.



例如，公司进行市场调研发现它们的许多客户都喜欢讨价还价，而且，默茨说别克的用户通常不考虑进口车款式。^①

凯迪拉克

通用汽车公司的顶级品牌通常制造最大型汽车。在过去十几年中，欧洲和日本汽车提供的新性能和安全特点给公司带来了挑战，凯迪拉克通过提高产品质量予以回应。1990 年由于在提高产品质量和过程设计上的努力，公司荣获马尔科姆·鲍德里奇 (Malcolm Baldrige) 国家质量奖，紧随质量创新后的第一个新产品受到了评论家和客户的欢迎。中型车和赛车显示了凯迪拉克把技术、款式、舒适度和吸引较年轻追随者 (平均年龄为 52 岁) 集于一身的的能力。

1996 年，一个新款式凯帝 (Catera) 延伸了凯迪拉克华贵的特点。通用汽车公司欧洲部开发的更小型私家车和双人小汽车给欧洲人耳目一新的感受。这种设计方法也符合约翰·史密斯的计划——限制通用汽车公司生产平台的数量。凯迪拉克预期凯帝的一般购买者年龄在 45 岁，拥有 75 000 美元的收入。

通用汽车公司的竞争者

《汽车新闻》(Automotive News) 列举了在美国的 150 多款汽车和 50 多条客车生产线。1997 年，通用汽车公司在全球销售了 820 万辆汽车，占美国新车市场份额的 32.2%。福特公司占 19.5%，名列第二，随后依次是本田 (10.0%)、丰田 (9.9%)、克莱斯勒 (8.9%) 和日产 (5.7%)。资料 2 列出了 1995 年每个公司产品的市场份额，资料 3 显示了各汽车制造商的财务成果。

成功的 1998 年

1998 年，汽车业分析家共同认为约翰·史密斯领导通用汽车公司成功地完成了转变。小型、中型和豪华车生产经营的集中化创造了新的效率。一个名为“计划 2000”的规划实施把通用汽车公司的经销商减少到 7 000 个。另外，约翰·史密斯宣布关闭 20 条生产装配线。90 年代，通用汽车公司关闭或出售了 53 家工厂。^② 库存下降到前十几年水平的一半。虽然公司未能达到史密斯制定的销售利润率为 5% 的目标^③，但收益有了大幅度的提高。许多分析家都赞同通用汽车公司面临的最重要挑战是提高劳动生产率。摩根斯坦利添惠的分析显示，1997 年，通用汽车公司每个工人的平均生产量是 27 辆车，而福特是 46 辆。^④

① Quoted in "Saturn Corporation's Module II Decision," HBS 795-011 (August 1994).

② "General Motors Corporation," Paine Webber Analysis (August 7, 1998), p. 1.

③ "General Motors Corporation," Ward's Automotive Yearbook 1998, p. 159.

④ Stephen J. Girsky and Monica Mullick, "General Motors (GM): Defending Against the Pick and Roll," Morgan Stanley Dean Witter Analysis (July 7, 1998), p. 5.