

哈佛商学院 MBA 案例全书

隆 瑞 / 主编

Harvard
Business School
Example of Case

經濟日報 出版社

哈佛商学院 MBA 案例全书

(下卷)

隆 瑞 主编

经济日报出版社

目 录

第一部 哈佛商学院概况

第一章 哈佛大学和哈佛商学院.....	(3)
第一节 哈佛大学	(5)
第二节 哈佛商学院	(9)
第二章 哈佛商学院的教育制度	(13)
第一节 哈佛商学院的入学标准	(15)
第二节 哈佛 MBA 的课程安排及学制	(20)
第三节 哈佛的案例教学法	(28)
第四节 毕业生择业	(35)
第五节 哈佛学子论哈佛	(37)

第二部 必修课程

第一章 人事管理	(45)
第一节 “人”的需要和管理风格	(47)
第二节 人员管理	(49)
一、发挥群体总和的力量	(49)
二、人员组织管理中要强调高标准的道德	(50)
三、合理正确地奖惩员工	(50)
第三节 管理之道在于“借力”	(53)
第四节 建立人才队伍	(55)
一、企业人才应具备的素质	(55)
二、人才识别	(56)
三、寻求企业需要的人才	(57)
四、企业员工培训	(58)
第五节 人员沟通	(63)

一、对员工状况的分析	(63)
二、沟通	(64)

案 例

[案例一] 迪特尼公司的企业员工意见沟通制度 (76)

- ①迪特尼公司是怎样具体实施员工沟通制度的?
- ②仔细分析迪特尼公司的总体指导原则是什么?依据是什么?
- ③既然迪特尼公司的这种方法能取得如此效果,为什么至今采用这种方法的公司不多?

[案例二] 野口音光的培训观念 (79)

- ①野口音光是怎样评价培养中层干部这一观点的?
- ②有人认为将中层干部培训,使之成为具有高级管理者的素质,会影响高层管理的权力,你怎样认为?
- ③倘若你是一个刚上任的高级管理者,你将采取怎样的态度对待中层干部?

[案例三] 美国斯图·伦纳德奶制品商店:访问竞争对手 (80)

- ①斯图·伦纳德采取的是怎样的一套培训人员的制度?
- ②根据文中叙述,分析斯图·伦纳德采取的一套“实地比较法”的依据是什么?
- ③假如15位员工没有一个发现新问题,找出竞争对手比自己商店优越的地方,那么,斯图·伦纳德将怎么办?

[案例四] IBM公司“心力交瘁”课程与模拟角色 (81)

- ①上述案例中公司的具体做法你是否有自己的意见?
- ②他们的具体指导方针和依据是什么?有什么现实意义?
- ③IBM公司对新员工是采取怎样的培训方式?
- ④假如你是IBM的培训部经理,你将怎样去设计一套培训方案?

[案例五] 松下幸之助的培训之道 (83)

- 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?

[案例六] 百年大计 培训为本 (89)

- ①摩托罗拉公司的培训制度是怎样的?具体做法有哪几项?
- ②你认为摩托罗拉公司投入巨资进行培训是否过分?对其企业文化会有什么影响?
- ③假如你是摩托罗拉公司的培训部经理,你将如何设计培训课程?

[案例七] 福特汽车公司的人员管理 (95)

- ①福特公司人员管理的具体步骤是什么?依据是什么?

②《雇员参与计划》的指导思路是什么？为了达到什么目的？

③你认为福特公司这样的管理方式会不会造成大家各执己见，思想不统一的局面？

[案例八] 日本三泽企业的“用人之力” (99)

①三泽企业的用人之道有什么特别之处吗？

②三泽用人的标准是什么？有没有一个原则性的指导思想？

③三泽的用人方法是不是太冒险了？他的用人之道与整个日本企业界的规律恰恰相反，这是不是违背了常理？

[案例九] 纽约联合印刷公司的“择人之道” (101)

①是否可录用约翰逊先生？

②皮尔森先生将建议什么？

③假如皮尔森雇用了约翰逊先生，那么你认为约翰逊先生会不会“这山望着那山高”在皮尔森公司干一段时间后再又跳槽？

[案例十] 美国约南露珍服装公司为借力而“三顾茅庐” (102)

①斯瓦兹是怎样从一个学徒工当上老板的？

②“同行是冤家”，他的老板为什么会给他自己树立一个同行业的对手？为什么他自己不启用杜敏夫？

③有人认为斯瓦兹的成功是靠他自己屈膝卑颜乞求来的，况且他一直坚持大量启用年青人，这样一来他的管理层中，都是些没有管理经验的年青人，这样会使他的企业走下坡路，你是怎样认为的呢？

[案例十一] 求贤若渴的美国百华公司 (104)

①萨耶是不是在生意场对市场预测反应迟钝？比如，他妻子告诉他那种花式的衣服将会流行，况且他也知道女人不甘落后追潮流的心理，但他却无动于衷，以至于他店里的存货被买走，他还没有发觉这个商业信号，这些是不是足以说明其市场反应迟钝？

②萨耶是怎样发现并拜求卢贝克和路德华的？

③你认为萨耶和路德华两人谁具有更好的前瞻力？

第二章 行销与营销 (107)

第一节 行销策略与行销行动 (109)

一、行销是什么 (109)

二、应变行为 (109)

三、行销系统的建立 (110)

四、行销的策略与行动 (115)

五、营运问题诊断 (118)

六、障碍与处理 (119)

七、行销出击 (122)

第二节 营销 (127)

一、哈佛营销课 (127)

二、营销分析.....	(128)
三、集中性市场营销.....	(130)
四、4P' S: 市场营销组合	(130)

案 例

[案例一] 美国福特 T 型车行销战略	(138)
---------------------------	-------

- ①亨利·福特采取的什么行销方式?
- ②亨利·福特为促销汽车、作了哪几项广告宣传?
- ③如果你是该公司总经理,你能不能想出更好的行销手段?
- ④亨利·福特行销手段的指导思路是什么?

[案例二] 无敌哈默就范记	(140)
---------------------	-------

- ①哈默与奥布莱恩是怎样成交的?
- ②哈默非求“埃里克王子”不可吗?为什么?
- ③试设想一下,哈默得到“埃里克王子”之后又能赚进多少钱?“王子”寿命有无再生金钱的能力了?万一没有,那么哈默岂不是傻瓜一个?
- ④怎样评价莱斯的厚黑术?

[案例三] 杰克敦的厚利多销	(142)
----------------------	-------

- 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”?

[案例四] 雪佛莱和奥兹莫比尔的买一送一营销术	(143)
-------------------------------	-------

- ①雪佛莱汽车厂采用的是怎样的一套行销方式?
- ②为什么它的“买一送一”能取得这么好的效果?
- ③如果你是厂长,你将怎样处理积压的“南方”?

[案例五] 虎飞自行车公司营销策略的全面规划和重点实施	(145)
-----------------------------------	-------

- ①根据 60 年代到 80 年代全美自行车销量,你能不能划出一个反应销售的曲线图?
- ②虎飞自行车的行销策略是什么?是依什么为根据的?
- ③例中自行车进口数据中,你能发现出它反映的问题吗?
- ④在汽车盛行的当今,自行车已渐渐失去其作为交通工具的作用,而趋向于健身运动的器材,设想一下,在未来的 50 年里,自行车的前景是怎样的?

[案例六] 美国米勒啤酒公司营销案	(151)
-------------------------	-------

- ①米勒啤酒是以什么为依据给自己定位的?
- ②在其它各啤酒显示竞争信号时,米勒啤酒的作法是什么?

- ③在案例最后一句“若米勒公司不敢大胆地甩出广告，其净盈利不会在1980年达到1.5亿美元”这个说法你是怎么认为的？除了广告以外，有没有其它因素？

[案例七] 逆向营销的爱芳公司 (154)

- ①福特公司人员管理的具体步骤是什么？依据是什么？
②《雇员参与计划》的指导思路是什么？为了达到什么目的？
③你认为福特公司这样的管理方式会不会造成大家各执己见，思想不统一的局面？

[案例八] 多美公司的全球协同营销 (157)

- ①多美公司在遭受石油危机的时期是采取怎样的办法度过难关的？
②多美公司的海外市场情况如何？依据什么指导思想开拓的？
③讨论：“没有开发就没有玩具厂”，这句话在当代商业竞争如此激烈的情况下有什么现实意义？

[案例九] 成功企业市场营销企划 (161)

- ①日立为了在竞争中取得地位，对自己的产品采取什么样的营销方式？具体步骤如何？
②从日立营销市场占有率发展趋势上看，能发现日立的前景如何？
③日立公司制订一系列营销策略的依据是什么？
④从上例几个统计表中所体现的数字来看，你认为日立能不能取胜于同行业？

[案例十] 忽视市场营销环境的失误 (168)

- ①彭尼公司的发展情况如何？
②为什么彭尼公司市场占有率会不断下降，他们采取了什么措施？
③从占有率图表中，你判断它的上升高度是否能恢复以前的纪录？
④对市场营销的作用应当怎样理解？

[案例十一] 麦当劳的营销战范例：馅饼战 (170)

- ①在这场营销大战中，麦当劳是怎样稳扎稳打占据市场的？
②麦当劳的对手们是怎样与其竞争的？而麦当劳采取的什么战略？
③你能否为麦当劳设计一套更好的营销方案？

[案例十二] 美国可口可乐公司锦囊妙计 (174)

- ①伍德鲁夫的营销技巧是什么？
②可口可乐占据世界市场的主要因素是什么？
③假如没有班塞这个人，可口可乐将何去何从？

[案例十三] 争夺美国约翰兄弟公司的战斗 (178)

- ①梅尔公司失败的主要原因是什么？
②怎样理解“自己生存，也让别人生存的思想，在战争中是没有立足之地的”这句话？
③如果你是梅尔公司经理，你将采用怎样的营销手段去攻击特莱诺公司？
④俗话说“商场如战场”你的观点如何？

[案例十四] 乳皂的包装设计 (181)

- ①乳皂在出售前面临着哪几个问题, 又是如何解决的?
- ②乳皂在刚进入市场时引起轰动, 是因为它摆脱了传统肥皂的形式, 具有新奇感, 一旦这种新奇感消失, 销量就会下跌。你认为怎样才能解决这个问题?
- ③乳皂促销策略的重点应该放在哪儿? 它是如何定位的? 这种定位有什么好处?

[案例十五] Comshare 公司推出“DSS 软件”的策略 (184)

- ①在品牌组合战略上, Comshare 公司的重点是什么? 和一般的战略相比, 有何不同之处?
- ②Comshare 的 DSS 软件在竞争中主要面临着什么问题? 如何改进?
- ③假如你是 Comshare 的主要竞争对手之一——分时公司的销售副总裁, 你认为 Comshare 公司下一步的行动是什么? 制订一个针对性的销售计划。

[案例十六] 汤姆森的锦囊妙计 (190)

- ①汤姆森公司在这次竞争中取得优势的原因是什么?
- ②在这次竞争中, 汤姆森公司除了降低价格外, 还采取了什么促销策略? 效果如何?
- ③降价总会有个极限, 而且降价后如遇通货膨胀、成本上涨等外界因素, 会严重影响公司收支平衡, 有没有更好的办法呢?

[案例十七] 天美时手表的品牌定位策略 (193)

- ①天美时手表是如何建立自己的公众形象的?
- ②在建立起公众形象后, 天美时又是如何巩固这个形象的?
- ③珠宝店为何最初拒绝代销天美时? 后来又同意代销?

[案例十八] 快递公司的系列广告 (196)

- ①敦豪把自己的形象定位在哪儿? 敦豪是如何宣传这一形象的?
- ②敦豪的广告成功地在消费者心中留下印象, 那么, 下一步应该怎样做?
- ③如果你的公司准备介入这个行业, 与敦豪一争高下, 最好的办法就是找出它的不足之处, 加强自己在这方面的宣传。那么, 你将把形象定位在哪里?

[案例十九] “七喜”的广告营销策略 (198)

- ①七喜成功的原因是什么?
- ②七喜最初的形象造成什么影响?“非可乐”之后, 七喜形象有什么变化?
- ③80 年代, 七喜继续宣传“非可乐”, 但效果并不象 60 年代那样轰动, 为什么?

[案例二十] 波斯坦小麦咖啡 (201)

- ①波斯坦小麦咖啡是如何改变公众对它的看法的?
- ②波斯坦小麦咖啡广告的重点是什么?

- ③波斯坦小麦咖啡其实并没有咖啡成分,但为什么要叫“咖啡”?这种品名会不会给它的销售带来困难?为什么?

[案例二十一] 救生圈薄荷糖 (204)

- ①“救生圈”薄荷糖是以什么为依据给自己定位的?
②为什么“救生圈”薄荷糖刚上市时销量不佳?
③试述“救生圈”薄荷糖的销售策略重点。

[案例二十二] 肯德基的选点投资 (207)

- ①无疑,肯德基选择北京是正确的,可在当时却是一个风险很大的选择,也许选择北京仅仅是由于托尼·王本人性格使然,如果是你,你会选择哪一个城市?
②托尼·王为什么先选择了天津,后来又把它否定了?如果选择天津,你认为情况会有什么变化?
③你认为肯德基在进入中国时,由于产品的特点,会面临什么样的困难?

[案例二十三] 藐视竞争的库尔斯 (211)

- 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。

第三章 会计与财务 (217)

第一节 怎样看懂财务报表 (219)

- 一、资产负债表 (219)
二、收益表 (222)
三、现金流量表 (224)
四、如何阅读年度报告 (225)

第二节 如何合理地减少纳税 (227)

- 一、企业的结构 (227)
二、购买的时机 (227)
三、坏帐冲销的时机 (227)
四、折 旧 (228)

第三节 投资分析 (230)

- 一、分析模式 (230)
二、投资计划分析的实例 (232)

第四节 财务结构分析 (237)

- 一、负债经营的利害关系 (237)

二、选择适当的财务结构.....	(240)
三、改善财务结构.....	(242)
第五节 成本分析.....	(244)
一、实施成本控制.....	(244)
二、人工成本控制.....	(246)
三、成本管理的新观念.....	(249)
第六节 财务分析、规则与控制.....	(253)

案 例

[案例一] 日本企业独特的成本管理体系	(256)
---------------------------	-------

- ①你认为日本许多公司的成本管理在其它国家是不能使用?
- ②如果你是一个公司的主管,你将怎样设计一套成本管理制度?

[案例二] 日本企业财务管理	(260)
----------------------	-------

- ①怎样看待日本企业财务管理体制?
- ②日本企业财务管理在美国能不能用?为什么?
- ③作为一个庞大的企业,在财务上是应该有一整套体制;假如你是松下集团总裁,你怎样设计财务管理制度?
- ④你认为日本的这一套体制合不合理?

[案例三] 巴林银行的倒闭	(264)
---------------------	-------

- ①案例最后,里森说的一番话有何意义?从中能吸取什么教训?
- ②你认为导致巴林银行倒闭的最根本原因是什么?
- ③一个如此荣耀悠久的金融集团,是如何被一点一点蚕食的?银行的管理制度是否让里森钻了空子?为什么巴林银行对里森的行为一无所觉?

[案例四] 5个1分钱与1个5分钱	(268)
-------------------------	-------

- ①狮王公司起死回生的主要原因是因为它采取了降低策略吗?为什么?
- ②为什么别的公司“照方抓药”却无法成功?
- ③“5个周转着的1分钱价值大于1个闲置着的5分钱。”这句话你如何理解?

[案例五] 金融巨子—贾尼尼	(271)
----------------------	-------

- ①美国银行业投机性质很大,而贾尼尼创办的意大利银行却一改普通商业银行的作风,而且获得了成功,你认为他成功的主要原因是什么?
- ②在数次金融危机中,贾尼尼采用了意想不到的办法使意大利银行转危为安,从他的办法中,可以得到什么启示?
- ③为什么贾尼尼自始至终都不卖给公司元老以外的人10股以上的股份?

[案例六] 麦道克的债务危机	(289)
----------------------	-------

- ①为什么这次债务危机中麦道克有惊无险，他凭借的是什么？
- ②“从这件事可以看出，麦道克支付能力很差”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？
- ③请分析高负债经营的优缺点。

[案例七] 佳宝：冒险的代价 (292)

- ①试述过度举债经营会给一个企业带来的后果。
- ②一般企业在收购公司后都要将被收购公司重组、精减，而佳宝似乎并未这样做，这对它的经营管理有何影响？
- ③1989年底，佳宝说服里奇曼家族，带来了一线希望，佳宝是否充分利用了这个机会呢？如果是你，你将会采取什么措施？

[案例八] 美国储贷业的灾难 (295)

- ①这次灾难的根源是什么？美国政府是如何对付的？
- ②美国政府和金融机构采取的措施中是否有失误？如果有，如何避免？
- ③为什么在这场危机中仍有很多储贷公司能够生存下来、繁荣发展？

[案例九] 世界最大的金融丑闻——住友 (300)

- ①从住友事件中，我们能得到什么启示？
- ②住友事件给国际金融市场带来了什么结果？
- ③如果事件发生后，住友不做多头平仓，你认为金属期货交易市场价格会有怎样的变动？

[案例十] LTV 的融资之道 (303)

- ①在现代，这种融资手段已司空见惯，但在当时，却需要极大的勇气，试分析这种方法需要什么样的外界条件。
- ②这种方法在现代常常被用作各类金融诈骗活动，如何区分合法融资与金融诈骗？
- ③试分析 LTV 公司使用这种方法而造成的金融上的弱点。

[案例十一] 利利公司转危为安 (306)

- ①危机发生后，利利公司先后采用了两种不同的方法，各是什么？导致的结果是什么？
- ②从这个案例中你总结出什么经验？
- ③利利公司渡过了难关，但要重振昨日雄风，还需要一定时间，请你制订一个在紧急情况下的行动计划或防卫战略，以应付突然降临的灾难。

[案例十二] 摩根的成功之路 (310)

- ①有人说摩根的成功是由于他不择手段，不达目的绝不罢休的性格决定，你怎么看？
- ②在摩根一生的经营决策中有何失误和漏洞？
- ③摩根曾经说：“政府和法律没法做的事，让钱来做！”他崇尚金钱万能，对此你怎样评价？

第四章 生产与作业管理	(329)
第一节 生产管理	(331)
一、计划	(331)
二、生产组织	(333)
三、资源的结合	(335)
四、生产管理图表体制的应用	(335)
第二节 工厂管理	(342)
一、中心卫星工厂的意义	(342)
二、建立中心卫星工厂制度的基础	(343)
第三节 品质管理	(345)
第四节 作业管理	(351)
一、规模经济：数量对成本的影响	(351)
二、交叉点分析：哪种产品更经济	(353)
三、保本分析：如何确定盈亏平衡点	(354)
四、帕累托原理：80/20 规则	(356)
五、准时生产制	(356)
第五节 新产品发展决策的研究	(357)
一、新产品发展的矛盾性	(357)
二、投资新产品成功的要件	(357)
三、评估新产品的过程	(358)

案 例

[案例一] 波罗啤酒厂的九死一生

- ①波罗厂原有的文化氛围有什么缺点？生力公司为什么不愿放弃它？
- ②波罗厂的领导们是如何推动变革、改造企业文化的？
- ③前景沟通、激励是变革中不可或缺的部分，波罗厂的领导是如何做的？
- ④如果你于1990年上任波罗啤酒厂的厂长，你将如何设计变革的步骤、措施及方针？

[案例二] 苹果公司生死存亡之际

- ①苹果公司有什么样的传统文化？其新总裁斯平德勒有什么个人风格，这两种型态能相容吗？
- ②苹果公司为什么会处于危险边缘？其市场战略有什么失误？你如果是斯平德勒，将如何挽救苹果？
- ③苹果公司文化中“独行侠”的传统，不愿与其它大公司合作或结成同盟的作风，在信息时代会造成什么后果？苹果有很强的创造性，最早推出个人电脑、易于使用的鼠标软件等，但都被其次进入这些新辟市场的竞争对手所超越，其失误原因是什么？

- ④面对1995年的困境,如果你是苹果公司新当选的总裁,你将如何制订、推行1996年的新计划?

[案例三] 日本丰田汽车公司让产品自己说话 (377)

- ①日本丰田汽车公司为什么会占有这么强大的市场?
②日产公司的“轿车大王”宝座的失去,说明了一个什么问题?有什么现实意义?
③怎样看“质量是企业生命”这句话?
④丰田公司靠质量取胜的依据是什么?其指导原则是什么?

[案例四] 德国“奔驰”质量走天下 (378)

- ①“奔驰”取胜的条件是什么?为什么“奔驰”价位这么高,反而在市场上具有雷打不动的占有率?
②“奔驰”的生产与销售制度是怎样的?
③假如你是“奔驰”车的厂长,你会从哪几个方面为“奔驰”创名牌?

[案例五] 美国太麦克斯手表的出奇制胜 (380)

- ①在太麦克斯手表的“拷打试验”里你能发现一个商业道理吗?
②太麦克斯手表成功的基石是什么?
③假如太麦克斯表没有通过“拷打试验”,你将怎样看待此表?
④你认为太麦克斯表的前景如何?为什么?

[案例六] 柯达与富士的角逐 (381)

- ①案例六是怎样维护产品质量进行攻关宣传的?
②柯达与富士的较量你认为谁是胜者?
③你能给案例六设计一套以质取胜的销售方案吗?
④你认为未来市场的王者应该谁?

[案例七] A·C·吉尔伯特公司的惨败 (382)

- ①A·C·吉尔伯特公司为什么会失败?
②吉尔伯特为什么会一而再、再而三地错误下去,在整个过程中,产品质量是不是一个因素?具体表现在哪些方面?
③如果你是吉尔伯特公司的一个董事,你将怎么办?

[案例八] 雀利特公司的困惑 (387)

- ①雀利特公司现在面临哪些问题?
②由于产品质量问题,雀利特公司会不会出售已产出的不合格产品?
③你如果能想出一条更好的办法,不妨说出来,或许能将雀利特公司从困境中摆脱?

[案例九] 奋斗不息的钢铁大亨——威耶 (390)

- 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?

[案例十] “精工舍”的奋斗 (400)

- ①面对激烈的市场竞争,精工表在制造上采取了什么措施?
②精工表为什么会击败“欧米茄”?

③世界表王—瑞士表的惨败能给你什么样的启示?

[案例十一] 电子计算器的将军 (403)

①夏普公司在产业结构调整过程中推行了什么战略,它是怎样一步一步走向成功的?

②夏普在营销战略上有什么特点?你认为这是不是最好的销售方式?

③对于文中最后一句的评论你是怎样理解?

[案例十二] 方便面的诞生 (406)

①安藤百福是怎样打破竞争市场把鸡肉方便面销售成功的?当鸡肉方便面在市场上的销售受到威胁时,安藤百福又采取了什么措施?

②当食品卫生有问题而导致消费者食物中毒时石桥是怎么做的?原因是什么?体现石桥怎样的精神?

③让你经营此类公司你能否更成功地创造奇迹,让鸡肉方便面独占鳌头?

[案例十三] 雨戈的誓言 (409)

①布里克林的成功经过了几次有决定意义的决策?又为什么会如此惨败?

②从案例中可以看出雨戈是以低价竞争而取胜的,但是低价竞争具有长久性吗?“质量是非”是不是雨戈惨败的主因?

③假如你是雨戈车的总经理,你会从哪几个方面来挽救雨戈?

④本案例可以使一个生产厂家的领导(假如是你)有什么启示?

[案例十四] “变形虫式”管理 (413)

①稻盛企业的管理方式是怎样的?与一般企业有何不同?具有什么特点?

②在京都制陶与松下谈判中,你能发现什么问题?有何启示?

③稻盛在管理人员上有何不同之处,你认为是不是十全十美?

④假如你是京都制陶业的领导人,你会不会改变“变形虫式”管理?

[案例十五] “日立公司”的经营管理 (415)

①日立公司在管理上注重哪几个方面?有什么特点?

②日立公司人员管理是以什么为依据的?

③什么是日立公司的合理化运动?

④日立公司的管理给我们一个什么启示?你能不能发现有待补充的地方?

[案例十六] 鲜京集团的新选择 (420)

①鲜京集团在什么情况下开发聚脂薄膜?为什么敢这么大胆?

②鲜京在开发新技术上做了哪些方面的努力?是以什么为原则的?

③假如你是一家公司的老板,你认为技术改革在公司发展中地位如何?应当怎样适应瞬息多变的市場?

第五章 劳动管理 (425)

第一节 激发职工的积极性 (427)

一、组织行为·····	(427)
二、处理好工人的经济报酬与劳动态度的关系·····	(428)
第二节 发挥经过专门训练的职工的作用 ·····	(428)
第三节 知识劳动者的管理 ·····	(429)
一、为何要管理·····	(432)
二、“心力贡献”的概念 ·····	(432)
三、适才适所·····	(433)
四、观察工作效能·····	(434)
第四节 薪资制度与员工福利 ·····	(435)
一、薪资制度·····	(435)
二、薪资调查·····	(438)
三、薪资政策与薪资结构·····	(440)
四、薪资制度与奖工计划、奖励计划·····	(443)
五、合理薪资的计算·····	(448)
六、合理用人费的计算·····	(449)
七、生计费用·····	(451)

案 例

[案例一] 注重管“人”的美国组合国际电脑公司 ····· (452)

- ①组合国际为什么能对客户的要求作出迅速反应，该公司是如何分配权力，建立独特的制度的？
- ②收购一家公司后，你将对这家公司的人怎样处置？
- ③榜样的力量是无穷的，你将怎样寻找业务明星，以激励士气？

[案例二] 员工卡罗琳的要求 ····· (457)

- ①在卡罗琳在销售行业找工作时，你想告诉她做些什么？
- ②她是该去可能很艰苦的销售行业找工作呢？还是该去一些对妇女销售代表有更大责任的行业找工作呢？

第六章 经营活动的管理····· (459)

第一节 经营活动 ····· (461)

- 一、经营管理的作用····· (461)
- 二、制造业与服务的结合····· (461)
- 三、把市场活动与经营管理联系起来····· (464)

第二节 经营活动的控制 ····· (466)

- 一、计划与控制系统····· (466)
- 二、综合计划····· (467)
- 三、经营管理的选择····· (468)

案 例

[案例一] 贝卡特钢丝公司 (470)

- ①从此案例所介绍的实践来看,你认为什么叫市场营销战略?在拟定这一战略时,要考虑些什么?做些什么?
- ②从纸面上的战略计划到具体的贯彻执行中间有些什么环节?此例中可获得何种具体教益?
- ③史密斯有何高明之处?尽管此次大胜,但作为一旁观者,你认为有什么不全面之处?
- ④通过这个具体案例,你能提炼出几条指导市场经营管理的一般原则吗?这里的成功经验哪些可以推广?

[案例二] 美国讨债公司 (476)

- ①讨债公司的经营活动最具有的典型特征是什么?
- ②讨债公司的人员在活动中的讨债方式是否可取?
- ③你怎样评价讨债公司?

[案例三] 凯马特:折价商店的后来者 (483)

- ①在其它折价商店纷纷倒闭的时候,凯马特为什么反而蒸蒸日上?
- ②凯马特的管理方式曾经使它成功,但现在却导致了它的失败,原因是什么?如何改进?
- ③凯马特将进行另一种经营战略,在与沃尔玛的竞争中,这种战略会使凯马特夺回失去的优势吗?

[案例四] 哈雷-戴维逊:被超越的摩托王者 (489)

- ①60年代,美国摩托车市场比过去增长了数倍,但美国公司的占有率却下降35%强,以哈雷·戴维逊为主的美国摩托车业是如何被“本田”击败的?又是如何进行反击的?
- ②日本占领了轻型车市场,而哈雷-戴维逊却主导重型车市场,美国摩托车业已把以“本田”为首的日本公司视为头号敌人,而且,在美国消费者心目中“本田”已成为轻型车的代名词,这种形象无疑对“本田”进入重型车市场造成很大困难,如何克服上述困难,使“本田”顺利打入重型车市场?
- ③“哈雷”系列非摩托车产品走俏市场,面对这种情况,“哈雷”在保护其重型车市场时应继续进攻轻型车市场,还是另辟蹊径将战略重点放在开发非摩托车产品上?

[案例五] 苹果公司:一个成功者的沉浮 (493)

- ①苹果公司曾一度占领几乎全世界的微型机市场,但很快又失去了它,主要原因在于它坚持自己过时的风格,与以IBM为主的PC机格格不入,而PC机却主导着电脑发展的潮流。试述苹果公司的成功与失败的经验教训。
- ②“苹果”推出的麦森托什机,在电脑绘图、动画制作领域还处于领先地位,但在高科技领域,这种优势也许明天就会失去,如何保住

这最后一个城堡并收回失地？

③苹果公司管理上的主要弊病是什么？

[案例六] 意大利工业界的骄傲——菲亚特公司 (499)

①试述菲亚特公司的经营战略特点。

②欧洲市场尚未开放，菲亚特在短期内尚无后顾之忧，但具强大优势的日本汽车早晚会进入欧洲市场，面对这种情况，菲亚特今后经营的重点应放在开拓海外市场，还是保护本土市场呢？

③日本汽车在高关税壁垒下很难打入欧洲市场，但这只是迟早的事，日本公司将如何制订它们在欧洲的经营战略呢？

[案例七] 詹姆斯·布坎南·杜克 (503)

①杜克获得成功的主要因素是什么？

②美国烟草公司解散的背后有什么政治原因？

③在全球禁烟运动中，中小型烟草公司受到极大损害，加剧了烟草业的竞争，如果你是一家烟草公司的经理你将如何面对残酷的竞争？

[案例八] 唐纳德·道格拉斯 (514)

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？

[案例九] A&P 公司的降价策略 (520)

①WEO 策略实施之初，收到了良好的效果，为什么最后却失败了？

②A&P 公司失败的主要原因之一是管理方式落后、陈旧，你认为应从何处入手改进管理制度？

③朱厄尔公司、潘特里·普赖里公司等连锁店在 A&P 公司实行降价策略时没有跟着降价、打“价格战”，而是从管理、服务方面改进，这种竞争策略有什么优点？

④试述其它公司在竞争中采取的策略。如果你是 A&P 的竞争对手，在它采取降低策略时，你如何反应？

[案例十] 通用电器公司的战略计划 (525)

①你认为，在 90 年代，通用电器公司的首要任务是什么？

②分权式的组织机构有很大的灵活性，但会造成公司管理松散，你认为应该如何协调这个矛盾？

③试述通用电器公司战略计划的制订和实施过程。

第七章 预测管理 (531)

第一节 预测理论 (533)

一、预测的功能 (533)

二、预测的方法 (535)

三、预测和经营计划 (539)