

2003年MBA联考 - 管理模拟试题二及答案(7) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/107/2021_2022_2003_E5_B9_B4MBA_c70_107468.htm 案例2：美国A、C吉尔伯特公司破产的教训（每小题2分，共10分）美国A、C吉尔伯特公司的创始者艾尔弗雷德卡尔顿#8226.C#8226.C#8226.C•.小吉尔伯特去世，艾萨克森担任了总经理一职。在前几年对销售人员 and 产品品种进行了极度扩充后，艾萨克森开始了一场声势浩大的节约运动。他首先对销售机构作了重大变革。在经销队伍上，艾萨克森起用了代理商来取代公司的专职销售人员。在某种程度上，使用代理商要比使用公司自己的销售队伍成本低，并且他们能够接触更多的经销商，不过，吉尔伯特公司能对他们施加的控制减少了，他们对公司产品的用户所提供的服务也不太稳定。除了这一销售机构的改革外，吉尔伯特公司还对生产人员进行了重大裁减。结果，1964年管理费用和营业费用从1000万美元减少到470万美元。鼓舞人心的是，公司在1964年的销售额上升了7%，达到1140万美元。这一年公司本来是有利润的，但艾萨克森为了提高未来年份的利润，坚持把额外的库存品都倾销掉。因此，账面亏损显示为190万美元。此时，艾萨克森和吉尔伯特公司的希望都寄托在1965年入秋至圣诞节这一段销售旺季上。这将是公司发生转折并跨入一个新起点的一年。为此，他们对产品花色品种再一次进行改进，大规模的广告宣传计划和在销售点举办陈列展览的打算也都纳入了预算。电视广告集中在黄金时间播出，为此花费了200万美元。此外，吉尔伯特公司还为经销商免费装修了约65000个形象逼真的橱窗展览，此项又花费

了100万美元。大量的广告宣传确实使销售量达到了1490万美元，为50年代以来最好的一次，并比前一年提高了30%。然而，亏损也增加到290万美元，主要原因是007玩具赛车的大量退货。市场销售情况证明，这种玩具赛车无论在设计、制作上，还是在包装上，都很拙劣，而且定价过高。公司的财务状况每况愈下，艾萨克森开始到外寻求维持公司生存所需的资金。经过三个星期的努力，艾萨克森终于找到了资金援助。通过抵押大部分还没有抵押出去的公司财产，他获得了625万美元的贷款，其中有25万美元是由他自己提供的，借以向债权人表明他对公司的信心，也以此显示出他对自己解决问题的能力充满了自信。然而，贷款协议上有一条苛刻的条款，即：贷款条件根据该公司1966年是否盈利而定。如果吉伯特公司到时不能盈利，则会被要求立即偿还贷款，并且要清理财产来偿还负债。艾萨克森没有讨价还价的余地，只能接受这一条件。尽管他确信，在他的管理之下这个条件不会带来什么灾难。令人失望的是，公司在1966年仍然没有盈利，相反，宣布的亏损达12 872 000美元。曾经叱咤一时的A.C.吉尔伯特公司终于在1967年2月宣布破产。加布里埃尔工业公司以大约1700万美元买下了吉尔伯特公司的一些财产，包括积木和化学仪器的生产线。这笔钱付给了拥有吉尔伯特公司债权的金融机构。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com