

JINGYING GUANLI ANLI

经营管理案例

主 编 吉福林

大连海事大学出版社

案例教学的特色与实践

(代序言)

随着知识经济时代的到来，社会的各个领域都在经历着巨大的变革。教育，作为发展知识经济的基础，首当其冲，必须率先进行改革，以适应 21 世纪对人才的需求。实施案例教学，由学生进行模拟决策，是一种卓有成效的现代教学方式。

—

当前高等教育的一个突出问题是传统、陈旧的教学内容与教学方式同激烈的人才竞争和随之而来的人才要求的高标准之间的冲突与矛盾。实践经验上升到理论，总是需要一个时滞的；同时，经过抽象，也必然会加大理论应用的难度；再加上传统的教学方式的种种弊端，导致教学效果不佳，与人才需求不相适应。例如，传统的教学方式是以讲授为主体的，讲授虽然是传授知识的主要手段，但却有相当大的局限性，其要害是学生只听不练。它适宜解决知识灌输问题，却不适宜解决实际技能培养问题。而作业、练习、讨论，虽然具有较强的实践性，但却表现为一种静态的培养方式，是严格按照已知和固定程式去处理那些已被抽象和限定的既定条件或事件。至于下企业参观、实习，虽然可以身临其境，直接接触实际问题，但只能是以局外人身份参与或以局部工作岗位的

狭窄视角观察，而无法怀着高度责任感、以握有实权的实际决策者的身份进行自主决策。同时，校外活动形式必然受到时间、空间诸多条件的限制。因此，这些传统的教学方式对于培养学生的分析、运筹、决策和操作等能力往往成效甚微，明显不相适应。

对于经营管理类教学，传统的教学方式则更加不相适应。管理既是科学，又是艺术。管理者的管理行为，首先是受管理规律支配的，即它是一种按规律办事的高度自觉的、有意识的行为。但是，管理又绝不是一种“按图索骥”式的刻板行动。恰恰相反，它是一种要求管理者发挥主观技能，强调高超管理艺术的创造性活动。管理者运作的这种艺术性、创造性，单靠纯理论讲授是培养不出来的，而必须使学生大量接触实际管理问题，靠感性不断积累去培养。因此，要求管理类教学必须突出实践性，让学生直接分析和处理管理资料，实施一种实验式教学。而案例教学就是体现这一要求的新型教学方式，是有效实现管理类特定教学目标的重要形式。

二

在经营管理类教学中所进行的案例教学，是指在教师的指导下，学生讨论、分析企业经营管理案例，并依据所学的管理理论，提出决策建议，以提高学生实际决策技能的一种亲验式教学方式。在本质上，它是一种学生自主训练，亲身体验的全新教学方式，与以讲授为主体的传统教学方式有根本性的区别。

案例教学主要有以下特色：

1. 管理情境与角色仿真。案例教学的基础在于通过案例

形式，将企业中实际发生的经营管理问题引进课堂，让学生们直接接触到现实的管理环境、管理条件、管理矛盾、管理过程，从而，实现了教学对现实管理情境的仿真，并通过对案例的分析与讨论，使学生们在仿真的管理情境中，像实际管理者那样，运用管理理论进行科学化管理决策，从而，实现了对管理者决策的模拟。

2. 多学科性应用。现在的教学，大多未脱离按学科设课的模式，教师讲授以及学生作业往往是针对某一学科进行的。而在案例教学中，学生对管理问题进行分析与决策，应用的不是某一单科知识，而是将所学的多门课程中的相关知识进行综合性运用。所要解决问题的综合性，决定了应用知识的多学科性。学生在分析案例过程中，使所学的多门课程的知识得到理解消化，并加以应用。案例教学的这一优势，更接近管理者对实际问题的决策状况，管理者经常是运用多方面的知识与技能来解决某一现实问题的。

3. 决策分析型方式。案例教学所采用的基本形式，就是在教师指导下，由学生分析案例，并在分析的基础上提出决策建议。在每个人进行深入分析的基础上，还要进行小组或大组讨论并就一些敏感问题进行辩论。所分析研究的问题，不是那种条件既定，靠固定公式或程式由已知推出未知的作业性问题，而是条件不充分，性质不确定，没有固定办事程式的不确定决策问题。每个人都可以提出自己解决管理问题的思路，提出自己的观点，提出自己的决策建议。整个案例教学的过程，就是分析讨论案例的过程，就是学生们以管理者的身份模拟决策的过程。

4. 以能力培养为本位。案例教学与讲授等传统教学方式

的本质区别就在于后者是以知识传授为本位的，而前者则是以能力培养为本位的。通过案例教学，不在于让学生知道或记住多少管理常识和经验，而在于让学生通过亲身体会，积累关于管理的感性知识，开阔解决管理问题的视野与思路，提高实际决策技能。在案例教学中，比决策结论更为重要的是决策过程。紧紧抓住学生分析与决策能力的培养，这是有效开展案例教学的关键。

5. 学生自主型训练。与传统的教学方式不同，案例教学的主角是学生而不是教师。案例教学是一种由学生主导、由学生自己进行的一种自我训练方式。教师不再处于教学中的主导地位，不再是课堂上的主角，而只是教学的设计者和指导者，在教学中起引导和辅助作用。

三

案例教学的基本过程是案例讨论。案例讨论一般分为三个阶段：

第一阶段：课前准备。

将案例发给学生阅读与分析；然后，可以以小组为单位进行讨论；最后，个人制定决策分析方案，或推选代表拟定方案，准备参加课堂讨论。其要领为：

1. 选择适用案例。案例讨论的效果，在相当程度上取决于案例质量，即符合前面所讲的五个特点，并与所研究的内容密切关联。特别要注意案例本身一定要使学生们有言可发、有理可辩，能引发不同观点的争论，可以有多种可抉择方案；

2. 组织讨论小组要注意两点：一是相容性，即成员之间有合作的思想与情感基础；二是互补性，即成员之间在知识、

性格、能力上长短各异，便于从多角度分析和发挥整合优势；

3. 教师介绍案例背景，并向学生提示某一案例的分析角度、何处着手、思考方法及基本思路；

4. 在小组讨论的基础上，必要时可给不同观点的重点发言人“吃小灶”。即背靠背地分别帮助他们深化认识，提炼观点，寻找依据和组织材料。这样，可以使课堂讨论在较高层次上展开，并节省时间。

第二阶段：课堂讨论。

在课堂上，由学生们自由发言，代表各种观点的重点发言人可作为主谈人，其他人可随时补充或反驳。学生们像管理者那样，独立地运用所学的管理原理，对案例进行分析研究，揭露矛盾，找出原因，提出解决矛盾的方法和实际步骤，并对方案的实施后果及可能出现的新问题进行评估。大家可以展开充分的讨论，激烈的辩论，可以提出各不相同，甚至完全相反的决策。教师主持讨论并加以引导。教师的引导，应主要集中在两个方面：一是如何调动学生们的积极性；二是如何将讨论引向深入。其要领为：

1. 打好“头一炮”。要注意解决学生不敢发言和不知道怎样发言问题。除作好事前准备和课上启发外，必要时，可由教师指定素质好、准备充分的同学先发言；

2. “煽风点火”，引起争论。当气氛冷落，认识含混时，教师力求一针见血，指出分歧点，引起争论；当分析片面，出现“一边倒”时，教师或者点出大家观点的不完善处，或亲自充当反角，引诱大家“围剿”，从而引发激烈争辩；

3. 点化僵局，提供合作。如果讨论中出现双方顶牛，争执不下时，教师或者帮助理顺双方思路，澄清分歧点，引导

讨论深入；或者寻求双方的一致点，绕过分歧点，转入其他重要问题的讨论；

4. 循循善诱，步步深入。教师必须抓准时机，引导学生们的讨论向深入发展。教师可以使用质询方式，对学生的观点、依据和论证过程质疑，引导学生深入思考；也可以实行分段控制，一个阶段目标达到后，及时转入下一阶段目标；还可以补充提供材料，引导讨论深入。

5. 及时纠偏，引向正路。当发言人争论偏离问题时，应及时加以巧妙引导，或提醒正题，或点出偏差，或启发学生自己纠偏，保证按预定方向讨论。

6. 讲究诱导的艺术性，尊重学生的自主地位。教师的上述引导，是以充分尊重学生的独立分析、自主决策为前提的。诱导方式要适当，手段要巧妙，一般宜采用发问、提示、建议、咨询等方式诱导。教师切忌大肆讲演，喧宾夺主；切忌对学生的观点大发议论，评头品足，充当仲裁人；切忌直截了当地回答学生提问，向学生提供现成答案，特别是不能提供“唯一正确”的答案。

第三阶段：总结。

案例讨论结束时，要进行总结。总结必须有正确的指导思想。案例讨论的总结，不是对讨论内容下结论，不是对争辩的问题进行仲裁。对于案例教学而言，讨论分析的结论并不重要，而重要的则是借助讨论分析的形式，训练学生们分析思考的方法、敏锐的观察力、丰富的想象力；广阔的思路、动态的观念、灵活的手法，以及对管理实践感性认识的大量积累，并进而培养主观决策技能、风格和气质。其要领为：

1. 教师小结。教师可以简单归纳讨论各方面的观点，理

清思路；可以就讨论的重要问题提出自己的倾向性意见（仅作为一家之言），但一般不下结论；也可以结合所讲的原理，帮助学生归纳出分析处理此类问题规律性的东西；

2. 有条件时，可引导学生进行集体总结。让学生们从多角度，作多因素归纳总结，发挥集体智慧；

3. 可布置课后作业，或写出书面分析报告。

全国普通高校优秀教学成果国家级特等奖获得者、管理学教授

单凤儒

1998年5月

目 录

第一例	柯维特的衰落	(1)
第二例	电影院的出路	(6)
第三例	事业部领导架构的层级负责制	(9)
第四例	某省485家亏损企业民选厂长、经理	(12)
第五例	科学仪器公司任命出口部经理	(13)
第六例	二千美元被盗之后	(21)
第七例	“三度重圆”说明了什么	(22)
第八例	洪福广告公司	(25)
第九例	让员工耕“自己的田”	(30)
第十例	宏远商场的质量检查问题	(32)
第十一例	艳阳味精厂是怎样重振雄风的	(34)
第十二例	卡尔文·克莱因的成功哲学	(38)
第十三例	他们是如何吸引外资的	(40)
第十四例	总经理当起“穷方丈”	(42)
第十五例	都城“傻冒”火锅沉浮记	(43)
第十六例	权力一制约=？	(45)
第十七例	王厂长谈自身的领导艺术	(48)
第十八例	真诚与严格融化成管理艺术	(50)
第十九例	“千万负翁”变成“千万富翁”	(56)
第二十例	表扬引起的争论	(60)

第二十一例	给“糖”哲学·····	(62)
第二十二例	是否实行内部竞争·····	(64)
第二十三例	为犯错误的人发奖·····	(65)
第二十四例	人事经理的难题·····	(67)
第二十五例	关于提前退休的风波·····	(69)
第二十六例	换一个能人 救活一个企业·····	(71)
第二十七例	看球赛引起的风波·····	(73)
第二十八例	被誉为学校的 P&G 公司 ·····	(75)
第二十九例	招聘中的一次意外事件·····	(77)
第三十例	你应该说“不”·····	(79)
第三十一例	本田公司经营艺术启示录·····	(81)
第三十二例	价值工程在商场营销中的应用·····	(86)
第三十三例	纱巾飘动的规律是什么·····	(89)
第三十四例	二月“菇市”风波·····	(92)
第三十五例	美国克莱斯勒汽车公司调整决策再次兴起 ·····	(94)
第三十六例	西安农场的小麦现在该不该卖·····	(96)
第三十七例	圣罗以策划制胜·····	(99)
第三十八例	谁出次品谁买下·····	(101)
第三十九例	伍明市企业青睐国际互联网·····	(102)
第四十例	2/3 机密由员工泄漏 ·····	(104)
第四十一例	在商战中也应保守秘密·····	(107)
第四十二例	24 万个秘密 ·····	(109)
第四十三例	这则广告该不该登·····	(110)
第四十四例	广告误区·····	(112)
第四十五例	掉价的旧合同·····	(118)

第四十六例	两字之差 损失巨大·····	(119)
第四十七例	货物损失后的处理·····	(121)
第四十八例	该怎样处理这起案件·····	(124)
第四十九例	到哪个山唱哪支歌——索尼产品 按目标市场需要定价·····	(126)
第五十例	太麦克斯公司的渗透价格策略·····	(128)
第五十一例	低价不如高价俏·····	(130)
第五十二例	手表价格大战·····	(132)
第五十三例	罗兹公司的定价策略·····	(134)
第五十四例	赔赚之间·····	(138)
第五十五例	为了企业的信誉·····	(141)
第五十六例	如此揽客 技高一筹·····	(143)
第五十七例	服务冷热不均 销售效果截然不同·····	(144)
第五十八例	他们把顾客真正当成了上帝·····	(146)
第五十九例	“假猫”换“真猫”·····	(147)
第六十例	小莉错了吗? ·····	(149)
第六十一例	营业员高某应不应该受处分·····	(153)
第六十二例	退鞋风波·····	(155)
第六十三例	用好的技术创造好的服务·····	(157)
第六十四例	谁之过·····	(159)
第六十五例	商业营业过程中的“隐性收入”·····	(161)
第六十六例	“亚细亚”文化·····	(163)
第六十七例	商界,以善行回报社会·····	(169)
第六十八例	至关重要的是精神·····	(171)
第六十九例	现代营销与民心向背——大洋商场 导入现代营销观念的启示·····	(177)

第七十例	“精品”商厦何以门庭冷落·····	(182)
第七十一例	市场经济只垂青“适者”·····	(185)
第七十二例	主随客便 开拓经营·····	(189)
第七十三例	雀巢公司藐视公共形象的严重后果·····	(190)
第七十四例	飞跃的发展与公关·····	(197)
第七十五例	一家灯具商场的崛起·····	(203)
第七十六例	库尔斯啤酒市场的衰落·····	(205)
第七十七例	起飞的翅膀·····	(207)
第七十八例	抓住青年人·····	(210)
第七十九例	以整体产品赢得顾客·····	(212)
第八十例	“小红靴”销售独占鳌头·····	(215)
第八十一例	“一点红”三进上海滩·····	(217)
第八十二例	紧扣市场抓产品·····	(220)
第八十三例	三星公司的产品策略·····	(226)
第八十四例	金拔石 警钟为我们而鸣·····	(239)
第八十五例	选一个易被外国人接受的商标·····	(242)
第八十六例	达岭公司全方位实施名牌战略·····	(246)
第八十七例	金牌、名牌缘何难成“民牌”·····	(249)
第八十八例	个体批发成为产品销售主渠道·····	(254)
第八十九例	索尼产品打入美国市场·····	(259)
第九十例	美国福特汽车公司与通用汽车公司 的早期竞争·····	(261)
第九十一例	圆珠笔的竞争·····	(263)
第九十二例	柯达、富士奥运赞助争夺战·····	(265)
第九十三例	海洋成功的奥秘·····	(270)
第九十四例	一针一线起家 缝出精品王国·····	(279)

第九十五例	面对阿拉伯国家联合抵制的福特 汽车公司.....	(283)
第九十六例	如何在日本营销婴儿食品.....	(286)
第九十七例	食品保鲜、消毒设备的营销	(292)
第九十八例	在墨西哥市场上销售飞蝶.....	(299)
第九十九例	行贿还是不行贿.....	(305)
第一百例	盛也营销 衰也营销.....	(312)
后 记		(320)

第一例 柯维特的衰落

吉纳·法考夫的经历，为人们提供了英国人奋斗成功的典型案例。他的零售生涯是在他父亲的皮箱店里开始的，他富于幻想，一发现机会便渴望抓住。他不同意他父亲按单位利润最大化的价格出售商品的传统经营哲学，而坚信单位商品利润少些会导致销售扩大从而获得更多的利润，即主张通过薄利多销来提高利润收入。于是，他开始走自己的路，在曼哈顿背街的一幢大楼的第二层开了一个皮箱铺，并取名为E. J. 柯维特。

柯维特的基本商品是皮箱，为了便于顾客购买，它以接近成本的价格出售。不久，它又扩大经营范围，开始销售铅笔和照相器材等。成百上千的人们排长队，前来购买便宜货。法考夫明白，这样下去每年可销100万美元，也能赚到不少钱。1951年底，他把铺子挪到一楼，并在违斯特切斯特开了一家分号。1953年销售额直线上升，达到970万美元。

吉纳·法考夫是个性格文静的人，他不愿意使自己引人注目，在股东会议上他总愿静默而坐。他喜欢穿便衣，看不惯一本正经、对官场气派和其他繁文缛礼嗤之以鼻。但他对朋友却真诚相见。50年代初期，经营这家公司的是一群30多岁的年青人。法考夫在一座光线暗淡的旧楼的角落摆一张破旧失修的桌子，主持整个经营的管理工作。公司令人难以置

信地发展了起来，10年内销售额从5500万美元，上升到7.5亿美元，从而成为美国零售业历史上发展最快的公司之一。60年代初期，公司平均每7个星期就新开一家大商店。

从50年代至60年代初期，柯维特领导了一场遍及全国的折扣革命，它出售的商品比百货商店的价格低40%，美国消费者对此备加赞赏。柯维特的销售额和利润遥遥领先，但法考夫的经营思想却如此简单：如果你的销售量可观，即使毛利低，也能赚钱。柯维特的铺面和其他固定资产都很简单，就连屋里安装的管道也用来悬挂服装。起初，他们并不提供什么赊销和送货之类的服务。为了减少薪水开支，只好取顾客自助售货的方式。与降低成本同样重要的是，他们设法减少商品库存，以最大限度地提高经济效益。

在1962—1966年的四年间，柯维特的营业面积和销售额翻了两番，然而，麻烦逐渐出现了。当柯维特拥有了12家商店的时候，法考夫凭着脚下功夫还能亲临现场指导，随着分店的不断增加，他越来越感到力不从心了，而公司没有采取任何措施来减少法考夫及其总部经理人员这种面对面的督导。要把现有的业务开展下去，本来就有干不完的工作，解决不完的问题，更不要说同时还要增加许多新业务了。采购人员既要负责原有商店的订单，同时还不得不想方设法考虑新增商店的货源问题。当然，这样干也有一个优点——快。当某商店经理或缺乏经验的职员因不称职被解雇时，处、部经理人员能很快地取代商店经理进入工作状态。但公司既无充足的时间培养高级领导人员，也没有时间仔细挑选最称职的管理者担任领导。

随着新开商店的不断增多，营业面积、营业额和管理人

员方面的问题及其他多种因素也成倍地增加。这些注定了 60 年代中期柯维特必然遇到更大的难题。其一就是地盘扩大后该怎么办？在西部，特别是在纽约城周围的地带有许多新的商店开张，这些商店与法考夫及其公司本部还依然保持着密切的联系。但当商店扩展到底特律、芝加哥和圣路易时，这种密切的个人指导与控制便不复存在了。

找出几个对公司的日常业务活动管理有力的工作人员是很困难的。因此，除纽约外，其他商店的利润通常排在后面。进入新市场，又遇到了竞争对手的激烈抵抗。例如，在芝加哥，西尔斯和其他零售商通过大幅度降价和大规模促销活动，对柯维特的进入作出了强有力的反应，于是挫败了柯维特牢固占领当地市场的企图。

柯维特转向经营软商品和流行品的作法，也受到了诸多条件的制约。法考夫像大多数折扣商一样从所谓的硬商品开始折扣销售，这些硬商品一般是指：冰箱、洗衣机、电视机和立体声设备、电熨斗、烤面包电炉、家用搅拌器等小型日用品，还有照相器材等。但常规的经营方式促使柯维特进入了服装和其他软商品市场，因为经营这些商品的利润要高一些。但是由于存在着流行期和季节性的因素，削价处理和滞销库存带来的风险更大，同经营大宗商品相比，它对管理方面提出了更高的要求。

食品销售也给法考夫带来了难题。到 1964 年食品经营的损失达 1 200 万美元。法考夫被迫走出了公司寻求援助。希尔超级市场是长岛一家有 42 个店铺的连锁商店，与它合并似乎是条出路。但这种合并没能解决任何问题，经过几年挫折之后，1968 年法考夫经营的柯维特商店终于放弃了食品部。

柯维特遇到的另一个问题是其他公司承租的家具部，承租人资金不足。1963年，当柯维特开始大量扩展业务的时候，出现了管理和库存方面的严重问题。由于顾客不知道家具部已出租给别人，因此，顾客对服务和交货的抱怨首当其冲地由柯维特来承受，使之信誉受到了严重损害。最后，柯维特接管了家具部的经营，但该部只不过是公司赢利的一大累赘罢了。

柯维特的经营困境是从1966年开始明朗化的。尽管1965年会计年度最后6个月的纯销售额比上年同期增加10%之多，但利润却从1 660万美元降至1 390万美元。因此，该年度的第一季度不仅没有赢利，赤字由上年的112万美元增至445万美元。此外，还有其他迹象表明柯维特陷入了困境。从1961年起，库存周转率下降了1/3，每平方英尺仓库的销售额下降了1/3。

1966年3月25日，柯维特商店被迫与斯巴达斯实业公司合并了。斯巴达斯是一家比柯维特还小的折扣连锁商店，1965年其销售额仅为3.75亿美元，而柯维特则为7.19亿美元。尽管斯巴达斯的管理很得力，但柯维特仍不能恢复元气。1970年，公司的服装业务又遭到了潮水般涌来的进口便宜货的冲击，公司的零售业随之陷入了困境。这一年，柯维特公司损失了370万美元。1971年，柯维特与一家大不动产开发公司——莱尔蒂公司合并。然而，仍无济于事，依然赔钱。1979年初，柯维特第三次易主，阿伦把柯维特这个拥有50个店铺连锁店的51%股份卖给了法国一家零售和制造集团——阿格奇·威洛特，售价为3 000万美元。

公司照旧亏损，资金发生了危机。1980年，在面临倒闭