

MBA ●丛书主编 苏 勇

企业战略管理 教学案例精选

●许晓明 主编

工商管理(MBA)
教学案例精选丛书
(第二辑)

复旦大学出版社

工商管理(MBA)教学案例精选丛书(第二辑)

企业战略管理教学案例精选

丛书主编 苏 勇
主 编 许晓明

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理教学案例精选/许晓明主编. —上海:
复旦大学出版社, 2001. 8
(工商管理(MBA)教学案例精选丛书)(第二辑)
ISBN 7-309-02896-1

I. 企… II. 许… III. 企业管理-案例 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 038256 号

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 200433

86-21-65118853(发行部) 86-21-65642892(编辑部)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

经销 新华书店上海发行所

印刷 上海浦东北联印刷厂

开本 850×1168 1/32

印张 14.25

字数 370 千

版次 2001 年 8 月第一版 2001 年 8 月第一次印刷

印数 1—6 000

定价 22.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

本书选编了 43 则关于企业战略管理的案例,主要涉及战略管理概述、战略分析、战略选择(包括市场营销策略、竞争策略、财务策略、组织结构和人力资源策略、协作策略等)、战略实施、战略控制等方面。主要配合《企业战略管理》的课程教学,尤其适用于 MBA 的教学使用,同时适用于管理院校、商学院、经济学院的相关课程作为参考教材,也可供各类企业相关部门培训使用。

主 编 许晓明
编写者 许晓明
龙 炼
司志强
张晓燕

序

我国的工商管理(MBA)教育已经进行10年了。无论是从事管理教育的教师还是各类工商企业的管理实践者,对MBA这样一种以管理实践为主要对象的专业学位教育,都开始有越来越清晰的认识。中国MBA教育的水平,也在日益提高。

管理教育的根本特征和规律在于提高学习者的实际管理能力。因此,采用案例教学这种亲验型、参与型的学习方法有着不可替代的作用。基于这一目的,复旦大学出版社于1998年开始出版《工商管理MBA教学案例精选丛书》,以应MBA教学的急需。第一辑共出版了6本。经有关院校在MBA教学中使用后,取得了良好效果。所选用的中外案例,绝大多数都比较适合MBA教学特点。为此,复旦大学出版社委托我主编该丛书的第二辑共四本。这四本案例集的编著者都是复旦大学管理学院从事MBA教学的骨干教师,他们根据自己长期的教学实践和经验,从中外大量的企业案例中,选编了这些案例。其中有的经过了改编,有的是他们自己根据有关素材重新编写的。为了延续第一辑的风格,每篇案例后面也仅作简单提示性的思考建议,以便教师能更好地引导学生在课堂上讨论。

感谢复旦大学出版社为出版本丛书所做出的努力。我衷心希望本套丛书能够一直出下去,为中国的MBA教学起到重要的作用。

苏 勇

复旦大学管理学院

2000年12月10日

前 言

传统的管理人员培训教学方法都是教师在台上讲,学员在下面记,期末考核学员掌握的书本知识。这种方法比较适合于刚走上管理岗位的人员学习基础理论和基本知识。但是,培训管理人员和 MBA 的目的是着重培养学员独立思考和分析问题、解决问题的能力。要达到这个目的,在管理人员和 MBA 培训的教学中,多引进一些案例分析、角色模拟、专题讨论和实践研究等启发式的教学方法,应是今后的努力方向。

一、案例教学法的概念及发展

案例教学法(Case Method),又称“案例研究法”(Case Studies)。它是指围绕一定的教学目的,把从实际中采集到的真实案例加以典型化处理,形成供学员思考、分析和决断的案例,并通过自我研究和相互讨论的方法,使学员运用基本理论、知识和技能解决问题,以提高分析问题和解决问题的能力。这种启发式的教学方法与当前盛行的灌输式的传统教学方法有很大的不同。

灌输式的传统教学方法,是由教师根据前人检验的积累或实验调查的发现作有系统地讲述、传授。16 世纪以来,随着文艺复兴运动和近代自然科学的兴起,科学主义成为风靡一时的研究方法和思维方法。科学主义强调理论体系的完整,逻辑推理的严密,论证结论的清晰,并推崇在大量的实验中推导出一条又一条定理,又从这些定理中构架起一门又一门学科。为了普及教育的需要,

最终编写出一本教科书,在课堂上作系统地讲授,并通过各种考核手段让学员们牢固掌握。应该说,这种教学方法是社会科学和自然科学发展的必然产物,对培养各种专门人才起了重要的作用。但从 20 世纪以来,不少教育学家对于这种长期以来一直采用的“天经地义”的教学方法产生了某种忧虑,他们认为,这种传统的教学方法尽管能收到事半功倍的教学效果,但它却失去了生活本来具有的复杂化、生动性和新鲜感,尤其是在一些实践性较强的学科领域,如医学、法学和管理学等,每门课程都采用这种灌输式的教学方法,更是弊多利少,培养不出高质量的专门人才。因为大量活生生的处理方法和千变万化的应变手段,只简单地被抽象成几条干巴巴的定理或结论,学员纵然能生吞活剥地背诵,也难以融会贯通地灵活运用。一旦以后面对复杂多变的工作实践,就会茫然失措、束手无策。

于是,在 20 世纪初,一些勇于创新的教育界人士创立了案例教学法,首先在美国哈佛大学医学院被正式运用,经过一段时间的摸索、完善,又推广到法学教育的案例研究上,取得了很好的效果。1926 年,哈佛大学企业管理研究所主任唐农(Wallace A. Donham)参考了医学教育的临床研究和法学教育的案例研究,在管理教育中也推出了案例教学法,用以培养管理硕士研究生和高级经理人才。几十年来,这种有效的教学方法为美国乃至世界各国的企业界、金融界、商业界培养出大批才华出众的高级管理人才。外界评论说,哈佛商学院的毕业生的最大优势在于实际工作的能力极强。我想,这不能不归功于学员在两年内要研究分析近千个管理案例的教学方法。尔后,案例教学法在日本、前苏联等国的经营管理人员的培训中得到了广泛运用。近几年来,我国在培训企业管理和行政管理干部以及 MBA 的过程中对案例教学法也进行了尝试,学员和教师的反应普遍良好。

二、案例教学法的特点

为什么案例教学法会得到世界各国教育界人士的高度评价和学员的普遍欢迎呢？在回答这个问题之前，我们先将案例教学法和传统教学法作一个简单比较（见下表）。

比较项目 教学方法	目的	特征	方法	重点	答案	主体
案例教学法	开发智力、 提高能力	以案论理	思考创见	为什么	多元解	学员
传统教学法	传授知识	以理论案	记忆理解	是什么	一元解	教师

从上表可以看出，案例教学法之所以受到欢迎，是因为与传统教学法相比具有很多特点。其中最大的特点表现在教学目的上，案例教学法不仅仅满足于传授知识，更重要的是为了开发学生的智力，发挥他们的主观能动性，在提高自己工作能力上下功夫。而这一点恰恰是当前培训管理人员和 MBA 旨在提高学员分析和解决问题能力所重点强调的。此外，案例教学法还有三个显著的特点。

1. 以基础理论为铺垫

有人以为，案例教学法的“以案论理”就是单纯以案例教育替代基础理论教育，这是一种误解。其实，案例教学法并不排斥其他教学方法，相反它必须与其他各种教学方法相辅相成才能取得实效。就拿传统教学方法来说，其目的是向学员传授基本理论、基本知识和基本技能，而案例教学法正是强调在实施案例教学法之前必须进行必要的基础理论学习，以一定的基础理论为铺垫。由此

可见,灌输式的传统教学方法在管理人员培训教育中还是需要的,非但不能削弱,而且应该有事半功倍的效果。为此,我们主张即便是管理人员培训的案例教学中,也应该加强基础理论的学习。具有案例教学传统的哈佛大学同行提出,在实施案例教学的过程中,基础理论的学习和案例的研究按1:1的比例安排教学时间是适宜的。我想,这个建议很值得我们研究和借鉴。

2. 学员是教学活动的主体

案例教学法的这一特点与传统教学法是截然不同的。自古以来,课堂上的主体总是教师,所谓“传道、授业、解惑”;有哪一项离得了教师?!而在案例教学法中,教师的这一地位受到了挑战,学员才是教学活动的主体。首先,每位学员在看到要讨论的案例后,必须多方查找资料,系统地整理自己的观点,并准备好具说服力的论据等等;其次,在案例分析讨论中,学员必须各抒己见,展开激烈的争论;最后,在课堂总结中,由学员代表自己归纳评析有代表性的几种分析意见。至于教师在案例教学中的作用,我以为,应发挥启发、指导的作用,如选择好适当的案例,组织好课堂讨论;在案例讨论过程中,一方面注意启发学员自觉地发问、思考、解疑、谋划、决策,另一方面注意考察每位学员掌握决策理论知识,发挥聪明才智、力求创新开拓诸方面情况;根据学生代表掌握基础理论知识,发挥聪明才智的具体情形,教师应作必要的补充,促使每个学员在吸取其他意见的基础上进一步完善自己的观点,并上升到理论,逐渐提高自己的能级,达到知识积累和能力增长的目的。总之,在案例教学活动中,要注意调动学员和教师的“两个积极性”,体现出教学相长的规律性。

3. 教学活动的重点是案例分析

传统的教学方法是通过教师系统地讲授一门学科的基本知

识,使学员最后明白这现象“是什么”,在这种情况下应“怎么做”。而案例教学法不仅仅要求学员明确案例分析的结论“是什么”或应“怎么做”,更主要的是让学员们弄清楚“为什么”是这样、“为什么”要这样做,这就是“知其然”,也知其“所以然”。因此,案例教学应把教学重点放在学员的案例分析上,引导学员在论证自己观点的正确性上下功夫,也就是力求使自己的论据清晰、充分并站得住脚。

在案例讨论中,往往存在这一种现象,就是学员对自己提出的观点信心不足,老是怀疑自己的观点与教师的“正确答案”不一致,因而会经常向教师提出“我的观点对吗”诸如此类的问题。我以为,这反映出学员对案例教学法的宗旨还不甚了解,需要教师在实施案例教学法之前向学员们讲清楚:第一,案例教学法的目的旨在培养或提高学员分析问题、解决问题的能力;第二,案例讨论一般不应该也不可能得出一个“正确的统一解”或“标准答案”;第三,衡量学员在案例讨论中提出的观点“正确”与否,就是看学员在提出自己观点的同时能否“自圆其说”,即看学生能提出多少有力的论据来论证自己观点的正确性;最后考察学员在案例分析中的表现,主要是看学员在讨论中是否开动了脑子,灵活运用基础理论分析问题的能力如何,以及能否提出一些创新的观点和论据等。只有这样,学员们才能解除“后顾之忧”,积极主动地投入到案例讨论中去,大胆地进行案例分析,并着重增强自己的思维能力、工作能力和创造能力。

三、案例的选择和编写

在使用案例之前,需要对案例进行选择。哪一种案例可以用作教学,哪一种案例可以用来考试,哪一种案例可以用作一般阅读。教学案例与考试案例没有原则上的区别,只是具有不同的用

途、作不同的处理罢了。如教学案例可以公开,而考试案例则需要暂时保密等等。此外,按照案例的适用对象分类,可以分为学习基础理论的简单案例,巩固所学专业知识的复杂案例和增长才干的复杂案例等;按照案例所要解决的问题分类,若以管理学科为例,可以分为决策案例、人事案例、管理实务案例以及综合性案例等;按照案例的体裁分类,可以分为小品型案例、纪事型案例和总结型案例等。我以为,尽管案例的分类较广泛,但只要有利于学员巩固已学的基础理论知识、有利于学员各抒己见、便于展开争论,以及有利于学员发挥聪明才智、增长才干的案例,教师都可以作案例教学。

案例不同于一般性的文章,必须组织人员去专门收集编写。成功的案例所铺述的情节应使人感觉到来源于工作实际,是真实的。只有这样,学员才能进入角色身临其境,大胆阐述自己的看法。所以案例的素材一定要来自客观实际,来自相关的工作领域。收集素材一般通过采访和改编两种渠道:采访,是指深入到实际工作部门,向有经验的主管人员采访,收集他们在处理实际问题时所面临的矛盾和相应的抉择,以及处理这一问题的方法、步骤与结果;改编是指把一些直接或间接反映实际工作部门工作情况的工作总结、调查报告、新闻报道和报告文学等,改编成符合要求的案例。此外,还可请从事实际工作的管理人员直接编写案例,也是一种收集案例的好方法。

素材的收集为案例的顺利编写打下了基础。编写案例是一项技巧性很强的工作,难度较大。一般说来,适合于管理人员培训教学的案例应符合下列要求。

(1) 有情节但没有最终结局的故事。案例是供学员思索研究的,它必须尽可能完整地交代清楚案情的发生和发展演变的过程,但却有意识地隐去了最终的发展结果,需要学员分析研究,提出自己对该结果的看法。

(2) 隐含着各种各样的矛盾和冲突。好的案例,应经得起咀嚼。学员在解决案例中的问题时,感到很棘手;或在拟定解决方案和措施时,感到左右为难、进退维谷,这说明该案例是成功的。

(3) 需要掺杂一些零乱的虚虚实实的情节。案例与教科书或报告文学不同,有意识掺杂一些与主题不相关的零乱的情节是必需的。这样做的目的,一是增加了案例的复杂性,二是拓宽了学员分析研究的回旋余地,三是增添了问题解决的扑朔迷离色彩,难度也加大了。更重要的是:这样做正是反映了事物发展变化的错综复杂,促使学员多方位、多角度地探寻自己的研究答案。

(4) 具有很强的可读性。一个成功的案例应具有很强的可读性:第一,应设计一定的故事情节,进行适当的文学加工,以增强对学员的吸引力和趣味性;第二,应反映在改革开放实践中必须处理又难以处理的现实问题;第三,应是一个实际工作情境的仿真模拟,让学员置身于规定的事件中去处理现实问题;第四,应对原始材料进行典型化处理,使之具有广泛代表性;第五,应注意扩大知识容量和时空跨度,体现出一定的理论深度,反映出解决某一类型问题的规律和一般原理,让学员在分析、研究案例的过程中强化已学知识、开发新的智力和提高工作能力,达到预期的教学目的。

(5) 选择篇幅适中的案例。案例有长有短,长到几万、十几万字,短至一两千字。一般说,短的案例情节简单,问题单一,较适合于掌握基础理论知识不多的一般管理人员的案例教学;长的案例情节复杂,处理问题的环境错综,涉及的面广、因素多,适合于需要较强综合分析能力的高层管理人员的案例教学。因此,我以为,可供讨论的案例应根据教学目的和教学对象灵活地进行选择,例如,用于 MBA 教学的案例应长短案例交错,以长案例为主,等等。

一个案例通常由案例正文、案例思考和案例分析三部分组成。案例正文和案例思考是给参加讨论的学员看的,而案例分析一段供教师在教学中参考。根据经验,案例分析不宜先给学员看,否则

在案例讨论的过程中学员会局限于“案例分析”的思路,不敢大胆阐述自己的想法,“培养学员的创造能力”也就成了一句空话。

案例正文——是供学员分析、思考的主要内容。它是对实践部门已进行的或正在进行的一项工作客观的书面描述,它可以是一个成功的工作范例,也可以是一次失败的工作过程,还可以是成功与失败参半的经验教训总结。但不管是什么类型的案例,都有一个共性,那就是大量的矛盾隐藏在所叙述的情节之中,给人以想象发挥和思考推敲的余地。此外,案例的情节应注重客观的描述,不带任何感情色彩,也不对文中出现的任何人物轻易加以评论。当然,有些案例在必要时,允许加进一些提示性的语言,也允许作一番推测和分析,但要以不禁锢讨论者的思想或不束缚讨论者的想象为限度。最后,还要说明一点的是:我们强调案例必须具有真实性,并不是苛求案例的每个细节都要与真实事件一模一样。相反,只有对真实事件经过一定的技术处理才能成为一篇好的案例。如根据教学需要,可以突出某些因素,削弱某些因素,插进某些虚拟的细节,甚至可把发生在不同部门的几件事糅合进一个事件中去;真实的人名及牵涉到的单位名称也有意隐去;等等。

案例思考——是附在案例正文之后的若干个问题。这些问题的提出,主要是为了贯彻教师一定的教学动机和目的,为了强化某些基础理论的掌握和应用,为了加强对学员在错综复杂现象中判断能力的训练等。学员们的思考和讨论是围绕这些问题而拓展的,教师的指导也是以这些问题为主线的。因此,这些问题的表达一定要明确、精练,而根据实践经验,回答这些问题所涉及的内容范围最好能宽些,这样更有利于学员开拓思路,各抒己见,形成争论。国外有人把案例思考说成是案例教育的“灵魂”,我认为,从它在案例教育中所发挥的作用来看,一点也不过分。

案例分析——是教师引导学员讨论并检验学员学习效果的一般标准。这些“一般标准”并不是传统意义上的“标准答案”,只是

案例编写者为便于教师掌握案例分析和讨论的整个过程而明确的几条基本思路或原则,所以它是一种弹性答案,是供教师参考并应注意的几个方面。倘若学员在分析或讨论时,所提出的观点超越了案例分析中的一般标准,我认为,只要言之有理、论据充分,教师也应该充分加以肯定。实践证明,教师机械地“搬弄”这些一般标准,要比没有这些标准的危害性更大,当然也违背了案例编写者设立“案例分析”这部分内容的初衷。

四、案例的教学

案例的教学是案例教学法取得预期效果的关键。我以为,作为案例教学的组织者——教师,在案例的教学活动中应始终坚持三条原则:(1)教学活动的主体是学员,教师的职责是组织并引导教学活动;(2)解决问题的方案和诀窍不能由教师传授给学员,而要靠学员亲自去摸索;(3)学员分析和解决问题能力的取得,不是一两个案例教学就能立竿见影的,惟有持之以恒地进行案例教学才能逐渐形成和提高。

案例教学适用于20人左右的小班;如果人数太多,课堂讨论的效果就不大好,最好能分成多个小组进行讨论。

案例教学的程序,一般以理论学习—案例准备—课堂讨论—评价总结为好。以下概述每一阶段的要点。

1. 理论学习

我们已经知道,学员只有在掌握一定的基础理论的前提下才能有效地实施案例教学。为此,在开展某一学科的案例教学之前,一般要求学员掌握前沿学科的基本知识。以企业经营管理领域的案例教学为例,事先应要求学员至少掌握管理学原理、工业企业生产经营管理学原理、会计学原理和市场学原理等知识。必要时,也

可根据不同的情况,采取系列讲座形式或规定书目让学员自学的形式来强化学员在案例教学前的知识储备。

2. 案例准备

案例准备,一是指教师根据学习目的选择针对性较强的案例或成龙配套的系列案例;二是指学员在拿到案例后应花相当的时间认真阅读、独立思考。学员在案例准备的过程中,应作出如下要求:(1)仔仔细细地研究案例的每一个情节,努力找出影响事物发展的主要矛盾;(2)再次翻阅有关的书籍和资料,特别要牢固掌握与案例有关的政策和法律等方面的知识;(3)对错综复杂的事物发展过程作出深入的分析,如循序渐进地进行背景分析、案情分析、环境分析和症结分析等;(4)形成解决问题的观点和理由,写好发言提纲,作好讨论的准备。

3. 课堂讨论

教师可事先确定若干个重点发言对象,这样能促使讨论更有成效。讨论的中心是对案情分析以及解决问题的方案研究。在讨论中,学员一要注意大胆阐述自己的观点;二要注意揭示别人发言中的矛盾和不足之处,与之展开争辩;三要注意吸取别人的意见,进一步完善自己的观点。至于教师在讨论过程中的角色,我的意见还是提倡“以听为主、引导为辅”较适宜。尤其当学员在一些细节上纠缠不清时,教师应及时地把学员的讨论引向讨论的中心。整个讨论过程需要安排两三个人作记录,事后还要整理成书面材料,以供下轮案例教学参考,同时也是教师考核学员在案例教学中表现的重要依据。

4. 评价总结

在课堂讨论结束之前,应进行评价总结。评价总结者,由学员

代表担任为宜。主要是评价这次讨论情况,归纳几种代表性的分析意见,并对涉及的理论问题作出总结。评价总结不应该是教条的、琐碎的、绝对的,而应该力求生动活泼、集思广益,进一步调动全体学员投入案例教学的兴趣和积极性。也许有人会认为,教师推行这种引导式的案例教学要比传统的教学方法来得轻松,其实并非如此。尽管从表面上看,教师在课堂上的“话语”明显地少了,但教师在从案例准备一直到评价总结的整个过程中,都在轮流扮演着“编剧”、“教练”和“导演”的角色。首先,他是一名出色的“编剧”,他要根据教学目的、要求以及学员的实际情况,组织编写或挑选有针对性的、适合学员讨论的案例;其次,他是一名有真才实学的“教练”,能在学员分析和讨论过程中,传授分析技巧、启发研究思路;最后,他还是一名高明的“导演”,他要组织讨论,安排发言,纠正讨论中的偏差;还要判明每个学员对讨论的参与程度和学习成果等。显然,案例教学法对教师素质的要求更高了,对教师业务水平的要求也更严了。

尽管案例教学在我国管理人员和 MBA 的培训教学中还处于初创阶段,还有待于在实践中不断地完善和提高,但是它能较为成功地培养和锻炼学员实际工作能力,这一点是确凿无疑的。如今,已有越来越多的教师认识到,为了尽快培养学员分析问题和解决问题的能力,在教学中多引进一些启发式的教学方法已成为当务之急。我想,如果有更多的教师尝试在管理人员培训过程中进行教学方法的改革,那么在实践中很快就会发现:案例教学等一些启发式教学方法;确实是理论联系实际的桥梁,知识转为能力的媒介,提高实际工作水平的手段以及考核学员真才实学的标准。

这一本案例集是我校 MBA 教学中的一本,经过几学期《企业战略管理》课程教学的实践,取得了较好的效果,教师和学员普遍较满意。它除了适用于 MBA 的教学外,还适合于企业管理人员的培训。