

 WILEY
Publishers since 1807

 中威图文
Zhongwen Information

罗伯特·C.刘易斯/著

酒店市场营销和管理案例

Cases in Hospitality Marketing and Management

第二版

ROBERT C. LEWIS

大连理工大学出版社

酒店市场营销和管理案例

第二版

罗伯特·C.刘易斯/著 郭淑梅/译

Cases in Hospitality Marketing and Management

ROBERT C. LEWIS

加拿大安大略省圭尔夫大学哲学博士 马萨诸塞大学和阿姆斯特大学终身教授

《酒店市场营销和管理案例》第二版版权公告:

©All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

©本书中文简体字版权由大连理工大学出版社独家所有,在全世界出版发行,未经所有者预先书面同意,本书的任何部分不得以任何方式复制或翻印。

著作权合同登记号:06-2001年第126号

版权所有,侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

酒店市场营销和管理案例:第二版 / (美)罗伯特·C.刘易斯著;郭淑梅译. — 大连:大连理工大学出版社,2003.3

书名原文:Cases in Hospitality Marketing and Management, 2nd Edition

ISBN 7-5611-2211-X

I. 酒… II. ①罗… ②郭… III. 饭店—市场营销学—案例
IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 091979 号

大连理工大学出版社出版发行

大连市凌水河 邮政编码:116024

电话:0411-4708842 传真:0411-4701466

E-mail: dutp@mail.dlptt.ln.cn

URL: <http://www.dutp.com.cn>

深圳利丰雅高印刷有限公司印刷

开本:787 毫米×1092 毫米 1/18

字数:389 印张 26.25

印数:1—4000 册

2003 年 3 月第 1 版

2003 年 3 月第 1 次印刷

出 版 人:王海山

责任编辑:柳战辉 房 磊

责任校对:任荣荣

封面设计:王复冈

定 价:52.50 元

前 言

案例研究作为教学手段日益普遍地应用在酒店行业。过去我们很难得到现成的、流行的酒店案例。第一版所写的书中就有意缓解了这个问题。我发现案例学习方法是很有力的,受到了不同层次学生的极大欢迎,我有时在想没有它以前我是如何教授课程的!

本书主要突出的是酒店市场营销及管理案例。如我所主张的那样,如果你能接受这个前提——酒店的任何管理行为是市场行为,因为它影响着顾客——那么则可将本书作为市场及管理的工具应用在不同的课程内。原因如下:一、每个案例不只从一个角度清晰地处理管理问题;二、这些案例包含了不同角度的酒店管理的基本信息,例如:在不同的案例中,可以发现如餐饮成本、财务报表、组织结构、人力资源、与业主的关系、特许经营协议书、建筑及设计理念等管理因素以及在这个折中行业中一些其他的要素,它们都是我们在做战略决定时应考虑的基本因素。

同样,本书尽管分为了五个主要章节,但是它们的独立只是相对的。每个案例所包含的因素都可以在其他章节内找到,如质量、市场环境、细分、定位、市场整合的所有部分或其他一些内容,原因就是很难把这些因素一一区别开来。这样的划分可能有些独断,而且使用者也想重新归类。详情见案例应用表(图表 P.1)。

一些案例有国际化大背景,因此有些北美学生觉得不太合适,认为不应该这样做。当今我们生活在全球的大环境内,国际化是大多数商业学校科目的主题,它有助于我们理解国际环境,特别是当许多公司以全球为基础来经营酒店时。

图表 P.1

案例应用表

应 用	案 例 编 号															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
课 程 水 平																
入门	X	X		X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	
中级	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
高级	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
大学毕业生	X		X	X	X			X	X		X	X	X	X	X	X
行政人员	X		X	X	X			X	X				X		X	X
行 业																
酒店	X		X			X		X		X	X	X		X	X	
饭店		X		X	X		X		X							
度假/高尔夫/旅游						X						X	X		X	X
位 置																
北美	X			X	X		X	X	X	X	X		X	X		
欧洲/南美		X	X			X						X			X	X
基 本 情 况																
公司水平	X	X		X	X			X							X	X
使命	X	X		X		X	X								X	X
宏观环境			X	X		X						X			X	X
特别能力	X	X		X	X	X	X		X		X				X	X
竞争			X	X	X	X			X		X		X	X	X	X
功能水准	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X		X	X
消费者行为	X	X		X	X				X	X		X		X	X	X
商业水准		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X
实施	X	X	X	X	X	X		X	X	X			X	X	X	X
成长				X	X	X										X
企业的		X		X	X	X	X		X			X	X	X		X
定位			X	X	X		X	X	X	X	X		X	X		X
国际的			X			X		X				X			X	X
特许经营								X						X		
行业环境			X	X	X			X			X	X		X	X	X
转变			X	X		X	X		X					X		
定价			X						X	X	X	X	X	X		X
质量	X	X			X				X	X					X	X
细分			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
财务分析					X				X		X	X	X	X	X	
小生意					X	X	X		X				X	X		
人力资源	X	X														X
调查分析					X				X	X			X			
沟通								X	X	X	X	X	X			X
产品/服务	X	X		X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X
分布								X				X		X	X	X

处理案例教学

本书中的案例有不同程度的难度。如图表 P.1 应用表所示,所有案例可应用于不同的学术水平。对此,我再次申明,这样的归类有点独断。事实上,所有的案例都经过了不同层次的学生测试,很明显,有些人比另一些人更适应,这只是因为指导教师都有自己的教学方法,适合与否确实是自我决定的问题。例如,案例 3 圣保罗酒店这样较为复杂的案例对那些较高管理层次的人员则非常适用。对那些较低管理水平的人员来说,这样的案例可作为讨论话题,可向学生介绍一些国际环境以及它们是受怎样的影响才做出了决定。总之,我发现大多数案例可作为任何水平学生的一个学期的教材来使用。

大多数案例都是由问题导入,即对未知的将来做决定。只有少数案例先表述了所做的决定,接着描述了所发生的事情。这些可作为讨论话题,或者从提出问题的角度出发,来决定:(1)哪些方面做得对或者错;(2)事后认识,如果有人具有运用市场营销及管理手段的能力并有先见之明的话,应该做些什么工作;(3)甚至现在还应做些什么。

例如案例 4 维多利亚火车站饭店,本书从 20 世纪 80 年代第一版就一直沿用,该案例的内容丰富,具有历史性和代表性。公司由于完全对市场缺乏敏锐认识,导致了公司一而再、再而三地犯战略性的错误,诸如这样许多细节性的信息都包含在这一案例中。今天还有许多公司正在犯同样的错误。我们需要讨论:他们犯了什么错误?我们怎样避免犯类似的错误?

相反的,案例 1 里兹·卡尔顿酒店则是“成功”的案例。我们讨论:他们做对了什么?他们能做得更好些吗?今天我们将如何借鉴?

由于这些案例有不同的使用情况,所以在每个案例结束之后没有安排讨论问题。然而我建议指导教师根据谁使用或者如何使用这些案例做一些相应的安排。另一个没有安排讨论问题的原因是,我经常而且故意地不给学生提示,特别是在高级班上,而是让他们自己找出方向。这与学生们“需要学会思考”这样的宗旨相一致,正如他们在现实世界中不得不去做的那样。就案例来说,如果在其他课堂上给出了提议性问题,学生们会反复地对我说他们已“细看”了案例并已经为上课准备好了答案,但学生们却很少能进行更深层次的探讨,并找出案例区别的细微之处。而这一点在课堂或者现实世界中做决定时

将非常关键。上述所讲的教学方法在短时间的课堂上,如在 50 分钟内完成整个案例学习的,则另当别论——在这样的情况下,提出指导性的问题则是惟一的方法,这些都包含在指导教师小册子内。

课程的进展应把案例的学习作为惟一的基础,但在高级班或行政人员的班上情况则有些不同,这样的学习过程令人不满意。因为这些人觉得已掌握了处理问题的方法,甚至没有思考为什么做了这样的决定,下一次遇到相类似问题而情况不同时,同样的决定就不奏效了。因此,在这样高级班的课堂上,我总是给他们一些课本或文章里的材料,让他们结合案例来读。行政人员的研究小组课程又另当别论,我几乎总是使用教材里的内容,案例也是围绕着章节而展开。本书案例的大体顺序与大多数市场营销学的教材顺序是一样的。

任何问题的答案可能不止一个,只有在事情发生之后才能知道那“正确”答案,特别是在做市场决策时更是这样。很多学生在这方面都存在着问题,因为他们早就习惯了二加二必须等于四的道理,而在市场方面,二加二可能等于任何数字。重要的一点则是在抽象的较高层次上理解概念的形成过程,而不是我们所熟悉的对问题的看法。学生们还会问“如果是您,您将怎样来做”或者“发生了什么事?”在假设我知道发生了什么事的基础上,我尽量完整地回答这两个问题,但是我会很谨慎地向他们说明我或公司所做的决定可能正确,也可能不正确,我的办法也不一定是最正确的或是惟一的。

关键你是怎样形成了这样的解决方法。你使用了所有的信息吗?你对这些信息做出合理的分析了吗?你理解得正确吗?等等。两个学生可能都很好地处理了上述问题,但是却使用了不同的方法。关键在于解决的过程以及表现出来的思考、理解能力。应该说明的是,我本人的教学风格是互动式的,换言之,学生们应积极参与,而不只是回答我的问题。我的作用是指导。这样做所需的时间较长,但回报是长久,也是值得的。关于这一点我在简介里已做了详细的解释。

鸣 谢

在我编写一些案例时,得到了许多人的帮助,由于篇幅所限,加上为了使内容结构保持平衡,一些案例没有列在本书内。本书中许多案例经他人允许才得以印制,在此我非常感谢他们善意的帮助。由于使用者和他们的学生们特别喜欢的原因,有些案例从第一版开始就一直保留至今,并且对这些案例做了更新。大学毕业生们做了一些原始案例的调查及编写,对他们所给予的帮助我

在此表示感谢。其中一些大学毕业生、行政人员和在校大学生对所有的案例都做了课题试验,而且提供了宝贵的建议。案例作者及提供帮助的人的名字都写在了每个案例的第1页上。我衷心地感谢所有人的帮助。我编辑了所有的案例而且对其中的一些案例做了更新,因此我对这部分案例负责。

同时,我感谢那些愿意与他人分享信息及经验,因此人们可从中获益的酒店业人士,特别感谢英属哥伦比亚卡默森学院的布赖恩·E.安德鲁斯先生,在编辑、撰写及整理指导教师小册子时,他给予了我极大的帮助。

我们都喜欢现行的案例。可是事实上,在编写一个案例并使之出现在书上时,至少有两年的时间差。所有的案例不都是在同一时间完成的,因此有的时间差可能更大些。每个案例送到出版商时,至少是在出版前的九个月内,我一直努力地在做更新,直到最后一刻。指导教师手册内容也有所改动。无论如何,我相信本书中的案例实际上能经得起时间的考验,因为同样的情况还在继续发生,而且要学的东西还很多。案例4维多利亚火车站饭店就是一个很好的例子。由于某些特定事件,案例中的日期非常重要,我就把日期保留下来,不太重要的,就没写日期。

在此特别说明所准备的这些案例是课堂分析及讨论的基础,而不是用来证明行政或管理决定是有效还是无效的。

特别说明:如您有兴趣把您身边的案例放在下一本书内,敬请告知。

普斯林奇

罗伯特·C.刘易斯博士

作者简介

罗伯特·C.刘易斯曾是安大略省圭尔夫大学酒店市场营销及战略教授以及大学毕业生的协调员,现已退休。他曾在美国马萨诸塞大学同样的职位上工作十年,目前他是该大学的终身教授。刘易斯博士还在中佛罗里达大学酒店管理专业任职,任杰出学者主席之职。在进入高等院校之前,他已在酒店管理及咨询行业工作了25年,并于1980年完成了博士学位。刘易斯博士是《酒店市场领先者》(第二版)一书的主要作者,该书由VAN NORSTRAND REINHOLD出版社出版。刘易斯博士在酒店及其他刊物上发表了80多篇文章,其中25篇刊登在科内尔酒店季刊上,同时他还撰写或主持了100多个案例研究。他在三大洲讲授及组织了行政人员的研讨会,并进行咨询工作。

简介 案例方法

商业课程上使用案例研究的主要原因可能是具有真实性以及与现实贴近的相似性。尽管案例不能为我们提供所有想要的或者现实世界可能有的所有信息,但却在学术的背景下展示了接近现实的情况。同样地,在现实生活中,有时信息比我们需要的还多,或者还有一些不相关的信息,因此我们必须去粗取精,去伪存真。我们必须确定问题所在,了解原因、症状、细节、结果和影响,整理、分析及综合这些事实,系统地阐述、评估及检验可能的解决方法,最后选择及确定详细的办法或应用方案。

因此,研究案例的过程就是把理论、概念及事实带进了应用及实施的领域内。例如,你也可能完全理解市场项目的概念,波特的五个威力模式,环境影响、竞争优势、上乘的服务质量、顾客的反应、市场战略、市场研究全球化或者实施方案,但是如果不应用的话,这些对你来说几乎没什么意义。在案例学习方法中你有机会来实践,案例研究记述了经理们必须处理的事件、必须负责的项目或者面临的困境。由于每个组织及每种情况都有所不同,因此每个案例也各不相同,但你需要学会识别及分析许多酒店公司所面临的问题,以及了解他们如何努力来解决这些问题。

案例学习过程中,有两个内在的要素需要掌握,其一,你必须思考!也就是说案例学习不是记忆的练习。正如现实世界一样,没有地方去找答案,而且也没有一个正确答案。而你得体会字里行间的言外之意,吸收、综合不同的信息,运用概念及理论,再把这些情况都具体化到现实的情况中,需要大量的思考工作。另外你还需花费时间!不能期望在上课前的几个小时内阅读一下案

例,就能提供好的分析及解决办法。高层行政人员尚且不能这样做,因此你凭什么认为你能? 尽管具有良好的直觉非常有益,但是还必须以全面分析及应用到实际中的概念综合为基础。

其二是交流。分析案例的认识过程中能学到一些东西,但最终的测试在于表达及阐明该过程。你可能是懂得永恒生命秘诀的天才,但是如果你不能做到:(1)表达该秘诀;(2)劝说某人使用该秘诀。那么,秘诀将毫无用处。这可能会要求你用书面或口头形式表述及阐明你的思想。无论如何,能表达你的思想是案例学习过程中重要的一部分。

交流的另一部分是倾听,而我们许多人却通常忘记这一点。有时我们想显示自己是多么的聪明,一直在讲述自己的观点,却没有倾听他人的想法。交流是双向的沟通过程。要倾听及回答他人的问题,而不是忽略他人的观点,向他们及指导教师提问题。伏尔泰曾说:“根据他的问题而不是答案来判断一个人。”在做出重要决定前,优秀的行政人员经常倾听他人的观点并提一些问题。倾听包含听取及思考不同的观点,这些观点则由多样化、相互作用、全球化以及其他因素影响而产生。

学习曲线

既然你已达到了本案例课程的最高阶段,那么你已经跨过了学习的不同阶段。你已记住了“专业术语”、定义及主要事实,也懂得了把这些知识运用在多项选择或真假题的考试中。你也可能会把知识用在写论文或考试方面以证明你思考了。有些情况下,这可能会要求你做分析。如果在其他课程上学过案例研究,也可能会给你一些案例让你去讲解。

上述的全部或部分技能或行为会在本教材中使用,但是还远远不够,这正是你提高学习层次的时候。由于这些案例与实际情况非常贴近,因此这些案例的解决办法也应与现实情况的决定相接近。你也可能不是马上需要做最终决定的经理,也可能是六级员工中的一员,但是会要求你提建议。或者你会管理自己的生意或你自己的部门。

无论你就职于组织的高层还是低层,事情并不像你想象的那样容易——回答几个巧妙的问题或者所有的信息都已整理好,而是你必须决定真实的情况是什么,何为关键问题,将如何适应本公司,还可以有什么选择,以及推荐采取何种措施等等。你甚至还会考虑要谁及如何来实施该项决定,这是因为许

多决定会涉及到变化,而此种变化将影响许多人。如果实施不当,任何最好的决定都会失败。另外,你可能需写一或两页报告向你的老板阐明情况,或者要求你做 10 分钟的说明,然后再做决定。

老板们没有时间来通读或听倒垃圾式的倾诉,特别是不相关或者在他们已知的情况下,所有这一切意味着你需要高层次的学习。他们想要求你综合及评估你自己的分析,同时准备好支持自己的观点,因此他们才能做最后的决定。

本书的案例的确相当复杂,甚至做一个简单的决定也要深思熟虑,又有哪个决定是简单的呢?或者真是那么简单吗?你家街对面的快餐店推出了“物美价廉、令人回味无穷的”2.29 美元一份的汉堡包,而这个项目正悄然侵占你的市场,但是你的主打产品是鸡块,你应该怎样做呢?

你们只考虑做此项决定时所涉及的几个情况就包括:目标、你所经营的生意、短期目标与长期战略、道德、其他竞争对手、购买者议价力量及供应商、效率、质量、翻新、分类、价格、服务、顾客反应、模仿的障碍、可持续竞争的优势、资源、能力、雇员、多样性、文化、组织矛盾、实施及控制。

分析了所有的因素后,在运用知识及全面思考的基础之上,再把所有的情況归纳综合起来。这种方法被称为综合法。综合之后,再做评定,也就是说,你要做有价值的判断。这样判断会奏效吗?上策是什么?下策又是什么?如果都行不通,怎样才行得通呢?

图表 I.1 为布鲁姆的学习分类表,需仔细研究。现在你即将进入更高级也较为复杂的学习阶段——该阶段会影响你未来的职业生涯,更不用说学习本课程的进步程度了。

综合法

因为该阶段的学习不是一个简单的任务,而且对许多人来说都是新的,因此有必要在此做进一步的诠释。

分析时,我们把一个问题分解成许多部分,如市场、财务、组织、环境。许多学生和经理都擅长做此事,但他们经常都不把这些信息综合起来分析。人们常常重视分析能力而不是综合能力。丹尼·米勒对此有很好的论述:

在探究问题时,具有这种分析能力是很好的,但在形成切实可行的方法所需的洞察力时却还不够。我们分析探究时需要全面、系统,又要符合逻辑。另一方面,综合却需要技术形式的认知、接受能力以及不可思议的洞察力——而这些往往是西方世界所忽略的品质。

如果诊断是 80% 的分析和 20% 的综合洞察力,那么开药方则是 80% 的综合及 20% 的分析,其目的是发现或恢复一个健康的结构:使价值、技能、战略、组织系统、顾客所需以及竞争者的挑战等因素协调统一。我们发现使事情更加复杂的是,只有很少的因素完全不受组织结构的影响,而只有很少的因素完全掌握在经理的控制之内。窍门就是找出焦点、重心,使最杰出的技能、能力与最迫切的市场所需相匹配。经理必须为组织打造一个持久、具有防御性、经济及政治方面都切实可行的主题或者远景^①。

图表 1.1 布鲁姆学习分类^②

阶 段	内 容
1. 知识	其定义是记住以前所学的资料。这包括大量的从具体事实到完整理论的资料记忆。要求把所有相关的信息都记下来。在认识领域内,知识代表学习结果的最低水平。
2. 理解	其定义是掌握资料的意义。表现为把资料的一种形式转换成另一种形式(从语言到数字),理解资料的能力(解释或总结),以及预测未来趋势(预测结果或影响)。这一阶段比简单的记忆资料更提高了一级。
3. 应用	意为在新的或具体的情况下运用所学知识的能力。这包括应用规则、方法、概念、原则、法律及理论等。这比前两个阶段更上了一个台阶。
4. 分析	意为把信息分成若干部分的能力,可以了解其组织结构。这包含因素的识别、因素关系之间的调查以及所涉及组织原则的认识。学习结果要求了解信息的内容及结构形式。
5. 综合	意为把各因素综合在一起形成一个全新事情的能力。此阶段包括特殊的沟通(在教室内做说明),运行项目(调查建议),或者一组抽象关系(信息分类的方案)。学习结果强调具有创造性的行为,同时强调新形式或结构的形成。
6. 评估	意为特定的目标下判断信息价值的能力。这些判断是在一定的原则基础上来做的。这些原则可能是内部的(组织的)或外部的(与目的相关),而且学生可自己限定原则或者给出原则。学习结果包括所有其他范围内的因素,同时还包括在一定原则基础上做出自觉的价值判断。

① Danny Miller, *The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring about Their Own Downfall* (New York: Harper Business, 1990), p.208.

② Adapted from B. S. Bloom, M. D. Engelhart, E. J. Furst, W. H. Hill, and D. R. Krathwohl, eds. *Handbook I: Cognitive Domain*. Vol. 1 of *Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals*. (New York: Longmans, Green, 1956).

这就是你在本课程中的任务,掌握它将使你在整个事业生涯中受益无穷。

案例分析

分析案例有一些方法。哪种方法最好将取决于案例的类型、案例中的信息、做了何种决定及应用效果,最后,什么方法对你来说最好用?测试时大家一致同意:读第一遍案例时不需做笔记、做标记或者试图分解。我们首先需明白案例的大意。

读第二遍案例时,在相关内容上做标记或记笔记。根据案例的情况,你需要确定问题,收集事实,分析信息,做强势、弱势、机会与威胁分析,即 SWOT 分析,确定可供选择的方法并对其做评估。这些步骤是处理问题型导入案例的标准。本书中的一些案例更适合于做讨论,找出做事的方法就不像在其他案例中那么重要。事实上,这些案例可能缺乏足够的信息,而且你的部分工作就是确定需要哪些信息以及如何取得这些信息,或者错在什么地方及其原因。

下面所讲的基本上是市场营销及管理案例所需的具体情况。处理这些案例有两种非常合适的模式。第一种是如图表 I.2 所示的市场系统模式。

战略市场系统模式

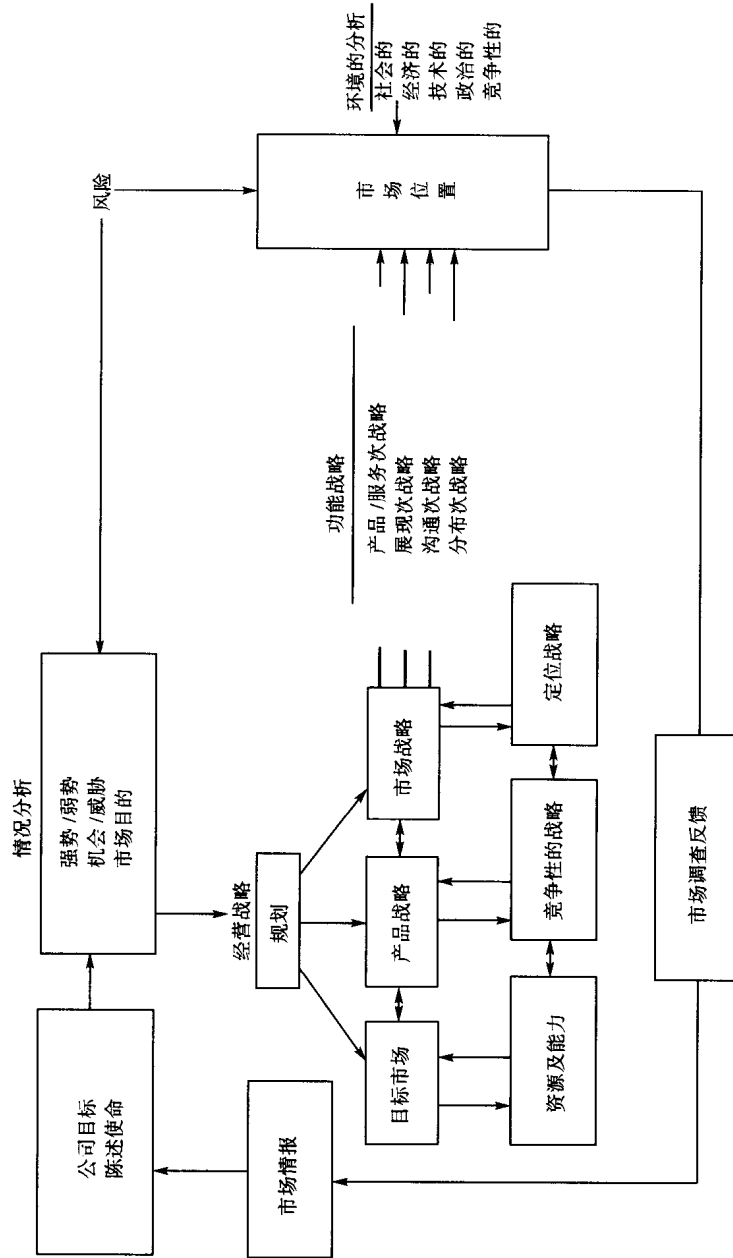
该模式描述了影响市场过程及决定的所有因素。尽管该模式显示了做决定的过程——从一个阶段到另一个阶段——但是该模式的市场决定基本上都含有其他某些因素的一些痕迹,该过程从低过渡到高。如果流程不符合逻辑的话,经常就会产生问题。这通常会引起麻烦。例如,如果在职能水准方面一个有远见的好决定不与主战略相一致,那么这是个不恰当的决定。

尽管每个案例都含有模式内的每个因素,但是你应该找出这些因素,每个案例都有其着重点,有的强调上图中的某个阶段而相对忽略了其他的阶段。但这不是指在战略定位案例中(见图表 I.2)你就应忽略沟通方面的事情,而是你应把这些因素很好地综合起来。

因此,图表 I.2 可作为检查表来使用。如果没有把各个部分整合起来的话,那么你就没有真正地陈述案例,当然也就不能全面地分析案例。

图表 I.2

战略市场系统模式



制定市场决策

我们所推荐的第二种模式,也是一份检查表,把各个部分一一分解开来。在分解案例时,你会发现这种分析方法非常有用。

首先,下面的检查表会提出现在或以后需要回答的问题。

1. 为什么有问题? 该问题的答案应既具有事实性又有可衡量性。管理阶层通常把下列情况视为问题,例如入住率下降,餐厅没有客人,我们正在失去市场份额,环境在变化,有新的竞争对手出现,服务质量下降等等。请注意重要的区别:这是为什么会存在这些问题,而不是这是什么问题。有一点很重要:该问题的答案不是需要解决问题的方法。只是简单的告诉你为什么会存在这个问题,首先,你需要识别因之可引导你找出解决问题的方法。

2. 主要问题是什么? 什么是最根本的问题? 在该阶段,你应该寻找能给你答案的问题。举例来说,假设问题是“为什么有问题?”答案是“我们只开业6个月而且餐厅一个晚上只有40个客人。”假设根本问题的答案是市场不知道我们的存在,也就是说,缺乏市场认同,我们可能问的主要问题是:“许多人为什么不到这儿来?”

注意这个问题可能有许多答案:例如,出品不好,感觉价格过高,口碑不佳,我们的目标市场不正确,试图在做无能力做的事情,缺乏与众不同的能力,定位错误,竞争对手削价抢我们的生意等等。首先,我们必须问对问题,然后才能继续其他的工作……

3. 主要的因素是什么? 应改变什么? 我们现在进入了搜集事实、去粗存精的阶段。必须认真研究资料。(不要略过图表! 它们包含重要的信息!)我们确实是在搜集事实,但应该是正确的信息,这就是我们首先需要确认主要问题的原因。我们完成好这项工作后,做分析前,需要看一看是否有其他什么资料要补充。

4. 解决问题的条件。 这一点非常重要,因为它能使我们避免误入歧途。例如,在酒店设施陈旧的案例中,学生的办法是“酒店翻新”。但是,如果翻新需要5000万美元,而业主不想花这笔钱,那么这种方法就没太大用处了。价值或信仰可能就是条件。有时条件表示可以克服的困难,但有时则不能。知道这些条件是什么,这是很重要的一点。如果不能实施,即使方法再好也无济

于事。

5. 情况分析。此处我们应该就图表 I.2 内所有因素进行衡量并且在每一部分都做 SWOT 分析。强势、弱势是公司内部的因素,需要仔细探索。例如,位置可能是弱项,但是我们却不能改变,或者产品是弱项,可我们能改变。有时我们不得不忍受这些弱项而且制定适当的战略,尽力把其他弱项转化成强项,有时甚至是所谓弱势的位置也能转化成优势。

机遇与威胁是公司外部的因素,公司有时几乎无法控制。我们需要发现机遇,同时尽力把威胁转换成机遇。例如,经济滑坡是威胁,但公司可凭竞争性的价格把特定市场从价格较低的竞争者那儿抢走,以此来渡过难关。

如果没有其他信息,我们需要对已掌握的最好信息进行推断,同时决定是否应再去搜寻额外的信息。

通过解决所有的这些问题和决定哪些是案例中的主要因素时,你已限定“事实”,或者至少是能确定的最佳“事实”。你就能利用案例中的信息或者你从案例中推断出的信息,你已完成了这项工作。据你所知,这也是你拥有的最好信息了。

现在需要仔细地考虑这些事实。需要问以下的问题:从这些信息内我能得出什么样的设想? 还需要进一步问哪些问题? 还缺什么,还值得花费时间及精力寻找它吗? 需要调查吗? 问了这些问题及完成了所需的附加工作后,然后再问:“好了,从这些信息中能做出的暂时结论是什么?”例如,可能你做出的设想是市场上有一次机遇,那么,你的结论则是应该分析这个机遇。

在情况分析时,你不仅应能识别问题及原因,而且还有机遇,并知晓需要和排除什么才能更好地利用这些机会。

现在需要你开始思考可供选择的方案,如果你在这个过程中过早思考这些问题,那么很可能你会有倾向性。例如,案例说该生意没有做广告,你开始想方法去做广告。当你在分析整个事情时,你会寻找选择支持这个广告方案的证据,而事实上这可能根本就不是一个好方法。

我们用案例做讨论时,惟一的区别是由于缺乏信息,解决方法可能有点牵强,但无论怎样,情况分析不能变。更何况我们还需要识别出什么信息有用、什么信息无用,以及采取不同的方法应做些什么。

最后的结果

完成所有的工作后,需要整理出自己的想法或观点,不管是否需要你交作业,必须组织好这些观点!因为对许多学生而言,这是案例学习过程中最重要的事情。不管你是多么聪明还是你的平均成绩是多少,如果你不能理顺思路,清楚阐明,表达清晰,那么将来在你的职业生涯中很难进一步发展。

对照原始问题检查工作。为什么有问题?你的方法能解决该问题吗?你回答主要问题了吗?如果没有,那么你的答案是错的,或者问题是错的?满足解决问题的条件了吗?风险是什么?有资源吗?方法的优点或缺点是什么?因为没有一个是完美的或者没有问题存在。这个过程就是综合:你把所有的情况都放在一起形成无法反驳、清晰的论点。现在进行评估,如果实施该方法,将会有什么样的结果,如果不实施,又会产生什么样的结果?谁来实施?

如果你能回答所有这些问题,你就可以在班级里或可以把你清晰、无法反驳、简要的观点跃然纸上,向你的上级说明你自己这种无懈可击的观点。当然,我们坚持自己的观点不是指不听取他人的见解、不考虑新的信息或者看待信息的新角度、或者接受比自己观点还好的可供选择的方法。如果这样,你就有对立面形成,即相反的意见,而且事实上总是有对立面。如有学习小组时,我们需要一个成员扮演总提出相反意见的人,这样则使所有人能警觉起来。

也就是说:不要害羞,讲出自己的观点,不要害怕争论或者为自己的观点辩论,而且不要害怕妥协或者接受其他人的观点。我们应该清楚地思考、使用及分析所掌握的最佳信息,综合、评估、然后再做表达,这一切都是现实世界需要我们这样做,还有比在这儿学习技能更好的地方吗?

表现评定原则

不管评定是书面还是口头形式,下面是对你进行评估的标准——可能是你学习本课程的分,也可能是你职业的升迁。

1. 具体情况下你所做决定或者判断的能力。
2. 应具有合乎逻辑、清晰、连贯思考问题的能力,即你所做的结论应有根据,而且推理应前后一致,如适当的事实、设想、及现实是什么?
3. 应具有无法反驳、令人信服的方式做分析及综合的能力。