
走进经典案例教学

两堂管理案例课

IMMERSION IN THE
CLASSIC CASE METHOD

Two Business Case Classes

慕凤丽

〔加〕金汉弛 (James E. Hatch)

著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

走进经典案例教学

两堂管理案例课

IMMERSION IN THE
CLASSIC CASE METHOD

Two Business Case Classes

慕凤丽

〔加〕金汉弛 (James E. Hatch)

著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

走进经典案例教学:两堂管理案例课/慕凤丽,(加)金汉弛(Hatch,J. E.)著. —北京:北京大学出版社,2016.1
ISBN 978-7-301-26521-5

I. ①走… II. ①慕…②金… III. ①管理学-案例-教学研究-高等学校 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第269285号

- | | |
|-----------|--|
| 书 名 | 走进经典案例教学:两堂管理案例课
ZOUJIN JINGDIAN ANLI JIAOXUE: LIANGTANG
GUANLI ANLIKE |
| 著 作 责 任 者 | 慕凤丽 [加]金汉弛(James E. Hatch) |
| 责 任 编 辑 | 徐 冰 |
| 标 准 书 号 | ISBN 978-7-301-26521-5 |
| 出 版 发 行 | 北京大学出版社 |
| 地 址 | 北京市海淀区成府路205号 100871 |
| 网 址 | http://www.pup.cn |
| 电 子 信 箱 | em@pup.cn QQ: 552063295 |
| 新 浪 微 博 | @北京大学出版社 @北京大学出版社经管图书 |
| 电 话 | 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 |
| 印 刷 者 | 北京中科印刷有限公司 |
| 经 销 者 | 新华书店
787毫米×1092毫米 32开本 4印张 65千字
2016年1月第1版 2016年1月第1次印刷 |
| 印 数 | 0001—3000册 |
| 定 价 | 20.00元 |

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子信箱:fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题,请与出版部联系,电话:010-62756370

序言

“经典案例教学”一词来自同是北京大学出版社出版的《案例教学在中国：机遇与挑战》（2015）一书。为了探讨这个话题，两位作者在两年里深度访谈了中国20家最佳商学院，发现案例教学在中国商学院存在着很多不同的形式，遂将它们按照体验式学习的深度划分为三大类：**讲授说明式案例教学、经典案例教学，以及项目式案例教学**。其中，经典案例教学专指哈佛、毅伟商学院所采用的案例教学形式。

《案例教学在中国：机遇与挑战》一书完成后，作者在征求意见时，教学经验丰富的谭俊峰老师提出：细究之下，这些案例教学形式从教学目标设计、教学过程组织和师生参与角色等方面都非常不同，但我们可以将哈佛、毅伟式案例教学作为一个很好的坐标，来理解和实施这些不同形式的案例教学，有没有简单的办法让读者很容易就明白哈佛、毅伟式案例教学到底是什么样？

谭老师是我“死党”级朋友，他的话我自然认真。所以就有了这本小书，即为回应这个问题：**两个小时的轻松阅读，即可清晰了解经典案例教学！**

清晰了解经典案例教学的目的不为照搬照抄，只为

更好地借鉴，然后提高我们自己的教学与培训水平！但是目前国内关于经典案例教学还普遍存在如下误读：

误读之一：经典案例教学就是学习成功企业案例的经验，或是汲取失败企业案例的教训。经典案例教学的目的在于**提高管理决策能力**，而不是学习“成功之道”。它有着明确的学习目标和清晰的过程设计，企业案例是教学过程中的一个鲜活工具而已，被选中的企业案例不是因为它成功了或者失败了，更多是因为有趣、有代表性，能帮助学生更好地进入管理决策的角色，更好地运用教学目的中的理论内容。毅伟商学院的陈时奋教授有一个很好的比喻：案例教学是一个“借尸还魂”的过程，即借助真实的管理案例（“尸”）提高管理能力（“魂”）的过程。

误读之二：案例教学就是传统教学加上案例使用。“教”与“学”的角色在经典案例教学中完全不同于中国的传统教学，学生是学习的中心，教师是引导者和帮助者。Jim教授多次和我提到过这个不同：一次案例教学结束后，如果学生的反映是“这个老师真牛真博学”，教师成了课堂上的明星，那么这次案例教学就是失败的；如果学生的反映是“这节课我收获真多”，那么这次案例教学才是成功的。

误读之三：一次案例教学追求多个或宽泛的教学目标，如通过一个案例的教学让学生学会企业战略规划制定或是人力资源管理系统的应⽤等。在毅伟商学院的

经典案例教学中，每一位脱产 MBA 在一年时间中要学习 20 几门课程，这些课程共使用 300 个左右的案例，每个案例的教学都只是很清晰、很具体的那么一两个目标。如果一个案例的教学目标有许多个，那么教学深度就很难保证，课堂讨论也成了泛泛的意见交流。

为了澄清这些误读，让读者清晰地了解经典案例教学，本书特别呈现了两位作者的两堂案例课，力图让即使没有任何理论基础的读者也能达到清晰了解、轻松阅读的目的。这两个课堂有很多共同的特点，包括：

- 两个案例都是来自毅伟案例库（Ivey Publishing）的经典案例。

- 两个案例都经过多次课堂教学实践，且有着很好的教学效果。

- 中国读者对两个案例的背景都非常熟悉：它们都来自江浙一带的中小型企业。

- 案例中的管理决策问题都非常清楚、具体。

- 所涉及的理论知识都做了生动解释，没有任何理论基础的读者也可以轻松理解。

- 都采用了案例中决策者的视角，并采用了小说的写作手法，生动有趣。

这两个案例课堂还有一些不同的特点，在选取时力求涵盖管理专业的案例教学全貌，同时还能反映在中国进行经典案例教学的现实情况：

● 一个代表“hard”课程，如会计学、财务管理学、商务统计、管理信息系统和微观经济学等，这类课程客观分析多，数据计算多，设计包含管理决策的案例教学比较困难。一个代表“soft”课程，如战略管理、组织变革、人力资源管理、组织行为学、创业管理等，这类课程理论观点多，主观看法多，比较容易设计包含管理决策的案例教学，但课堂讨论容易发散，在引向深度的课堂讨论时有困难。

● 一位教师来自毅伟商学院，并在毅伟从事经典案例教学四十多年；一位教师来自中国政法大学商学院，在中国摸索案例教学十多年。

● 一个教学场景是毅伟商学院，使用的是马蹄形案例教学教室，学生来自世界各地；一个教学场景来自中国政法大学商学院，使用的是中国最常见的排排坐式教室，学生主要来自北京地区。

读完此书的读者若还有兴趣了解经典案例教学的来龙去脉，了解其他的案例教学形式，了解案例教学背后的理论框架，以及该理论框架如何指导你设计一个案例教学培训项目和培训课程，可继续阅读《案例教学在中国：机遇与挑战》，注意要准备至少两天的阅读时间！

慕凤丽

2015 年 10 月

目录

序言 / I

第一堂课 剩女卖父业

- 一 两年两次的父女“谈判” / 3
- 二 毅伟商学院之约 / 11
- 三 课前准备 10 小时 / 15
- 四 毅伟商学院 SPENCER 校区 / 27
- 五 Jim 的开场白 / 31
- 六 不谈财务的财务管理课 / 37
- 七 红星的出售价格 / 47
- 八 李楠怎么办? / 57

第二堂课 选拔总经理

- 一 “集体上访”事件 / 61
- 二 法大商学院之邀 / 65
- 三 楚婕的人事任命风波 / 67
- 四 如果你是程开远 / 79
- 五 选拔决策重演 / 87
- 六 选人重要,还是用人重要? / 103
- 七 机会与成长 / 113

后记 / 121

第一堂课

剩女卖父业

红星汽车销售与服务有限公司 (Hong-xing Auto Sales and Service CO.) 教学案例是收录于毅伟案例库 (www.iveycases.ca) 的财务管理案例。已进行过多次课堂教学实践, 现从案例中决策者的角度描述她所经历的毅伟案例教学过程。

为了保护当事人隐私和增加阅读趣味性, 作者对人名、地名甚至情节都做了掩饰性处理, 请勿对号入座。

一 两年两次的父女“谈判”

2010年的大年初一，正好是阳历2月14日情人节。李楠很明显感觉到一家人对她处处赔着小心，因为今年她30岁了，不要说婚嫁，男朋友还没正经谈一个呢。别的年轻人都成双成对地欢度新年和情人节，她却难得一天空闲，蒙头在家补了个大觉。

在浙江金华这样的中小城市，过了30岁可就是“剩女”了，她一向风风火火忙得不亦乐乎，对自己的婚姻不太上心。家里人特别是老妈已经叨叨好几年了，就怕她30岁以前嫁不出去，现在真到30了，老妈反倒不在她面前唠叨了，估计是怕刺激到她，她也乐得耳根清净。

她心里并不在乎婚嫁，但她现在却得装得很在乎，因为这是她和老爸“谈判”的一个大筹码！两年前的春节，父女俩曾有过一次“谈判”，结果是李楠从杭州回到了金华；两年后的今天，李楠要再次“谈判”，争取从金华再去杭州。其实谈判结果没有悬念，但她真心希望老爸能够愉快地接受她的决定。

故事还要从更早时候讲起……

李楠的父亲李红星 1945 年出生，三年自然灾害时，他初中毕业进了街道工厂，后来街道工厂改成了集体企业，他也就成了那家汽车修理厂的普通技工。李红星业务上肯钻研，人缘又好，很快从一名普通技工被提拔为车间主任、厂长。1995 年股改时，李红星东拼西凑地从亲戚朋友那里借了 30 多万元成为修理厂的唯一股东，并将汽修厂改名为“红星汽修厂”。那时的李楠刚好初中毕业，她记得很多人见面就和她说：“你爸成资本家、大老板啦！”她把这话当玩笑，因为她没见老爸和之前相比有啥变化：照样早出晚归一身油污、照样每月领工资一分不差地上交老妈！虽然工厂一天比一天红火，但除了还债，李红星把挣来的每一分钱都投进了工厂：翻盖了厂房、添置了新设备，还买了工厂旁边一块 120 亩的土地用于扩建。后来，汽修厂又增加了汽车销售业务，名字也随之改为“红星汽车销售与服务有限公司”。

李楠还有个哥哥，她出生后不久中国就开始实行计划生育政策了，所以李楠的出生让父母很有“白赚”一孩子的感觉，对她没什么特别的期望，只要她喜欢怎样都好：可以喜欢玩具汽车而不是娃娃，可以随便在汽修厂里乱动乱摸，即使把刚上身的花衣裳很快就扯俩口子也未受过多责罚。但父母对大她两岁的哥哥李东则态度大不一样：作为长子长孙，李东必须有出息，必须上大

学！金华处处水洼溪流，哥哥7岁那年和邻居孩子玩水掉进水塘，被人救出来时断了气，好不容易才抢救过来，父母吓坏了，从此不允许哥哥再接近水塘，但父母工作忙，家里又没有老人帮忙，于是小小的李楠肩负起“监视看管”哥哥不玩水的任务。父母还特地安排哥哥晚一年上小学、李楠早一年上小学，让8岁的李东和6岁的李楠同级同班，以便于李楠对李东的“监视看管”。慢慢地，学校里的大事小情都是李楠向父母汇报，李楠成了事事操心的“女汉子”，李东则成了两耳不闻窗外事的闲云野鹤。1998年，两个孩子顺利考上大学，李楠专业选了机械制造，毕业后进了杭州一家机械工业设计院；李东选了财经，毕业后回金华税务局成为一名公务员。

两个孩子顺利长大成人，红星公司也蒸蒸日上，成了金华市的一块金字招牌。但天有不测风云，就在两年前即2008年的春节前夕，也是每年汽修厂业务最忙的时候，李红星像往常一样在厂里加班，多年来不分昼夜的工作使得他积劳成疾，心脏病突然发作，在医院昏迷了三天三夜。在杭州工作的李楠紧急请假回家，和家人一起在焦灼中等待了三个日夜后，李红星总算度过了危险期。他在医院住了一个月，赶在大年三十前出院回了家，那年的春节总算平安度过。在家人的力劝下，李红星开始重视医生的建议，准备长期休养。一家人在长舒

一口气后，马上面临的问题就是：红星公司由谁来管？

李红星住院的一个月，李楠、李东都从单位请假回家，他们各管一摊：李楠负责老爸，每天几趟往来家里和医院；李东则负责生意，每天驻扎在汽修厂。年关前工厂的业务繁杂，合同续签催款、价格谈判和员工奖金福利发放等事情全都赶在一起，而李东一向不留心老爸的生意，除了数字看得懂，其他的工作做起来都非常吃力。再加上他已经很习惯公务员朝九晚五的生活节奏，不久前刚被提拔为科长，妻子怀孕马上要当爸爸，所以他第一个提出来绝不担当此任。

李红星大病初愈，一家人都很默契地迁就着他，怕惹他不高兴，李东虽然很明确地提出他的想法，但话说得很小心。虽然大病一场，李红星锐气未减，完全无法想象从此退休的生活，所以他希望的只是有人临时替代自己一两年，等他重拾健康再回到以往的工作中。按说李东是长子，应该奋勇当先，不过公务员的工作在当地确实很有面子，加上他从小被管束太多，已经习惯了不操心的安稳生活，试过一个月后，李东自己和大家都清楚他不是合适的人选。

说来说去，李楠成为不二人选！李红星其实早有此意，但老伴很不乐意，理由只有一个：李楠都28岁了，还从没有正经谈过一次论及婚嫁的恋爱。28岁的年纪在杭州也许还不算太大，若回到金华这个小地方可就真是

“剩女”了，再大的事业在女儿的婚姻大事面前那也是小事。拗不过老伴的坚持，李红星同意和女儿好好谈一谈，这就是前文提到的两年前父女的第一次“谈判”。

李楠性格大大咧咧，直爽率性，心里从来都憋不住话，但这次老爸住院对她触动太大，她硬是把自己准备辞职创业的新年计划憋了一个月啥也没说。从小到大，她心目中的老爸从来都是不可能倒下的高山，这一次，她得替老爸担当了。

“老爸，你放心，我回来替你好好盯生意！不过我有个条件。”

“条件你随便提，不过女婿你得自己找。”李红星和李楠一向投脾气，父女俩一样爽快。

既然老爸恢复了往日的风趣，李楠也就无所顾忌地和盘托出：“我回来管两年红星公司，两年后不管你接不接手我都不管了，我要回杭州创业开个广告公司，你得投资我两百万作为我这两年的补偿！”

不像哥哥李东毕业后就一直在税务局安稳地工作，李楠大学毕业六年，工作换了好几茬，直到三年前在发小王艳的建议下加入王艳所在的广告公司，从那时起竟然一直待到现在，而且对广告行业也越来越有兴趣。王艳的父亲是和李红星一起进汽修厂的老伙伴，前两年刚退休，两家人一直走得很近。李楠和王艳从小一起长大，读大学也都在杭州。王艳大学选的是英语专业，毕

业后一直在这家国际广告公司工作，是和李楠一样的“剩女”。两家老人有时候开玩笑说，就是两个女孩子在一起玩的时间太多了，所以挤不出时间谈恋爱才成了“剩女”！李红星一直以为李楠能在广告公司三年多不跳槽是因为王艳这个玩伴，现在看来，李楠是真喜欢上这一行了。

李楠和盘托出她和王艳准备离职，合伙创办一家广告公司的新计划，憧憬着为浙商打造自有品牌的梦想，听着李楠兴奋地描绘浙商品牌蓝图，李红星还无法一下子全部消化，但有一点他听明白了：红星公司不是李楠所指的浙商，不具有做成李楠所说的那种国际品牌的可能性。

“剩女也有好处，说干嘛就干嘛，不用像我哥拖家带口有那么多顾虑！让我哥过完春节再盯一个月红星公司，我交接下杭州的工作就回来！和王艳的创业计划嘛，我和她好好商量下，有您两百万投资，我们两年后再启动也行！”

父女俩一拍即合，李楠一个月后回金华接管红星公司生意，哥哥继续税务局的公务员工作。两年间，李楠不负家人期望，红星公司的生意颇有进步。红星公司两块业务的经理也都非常得力：负责维修业务的罗西是金华当地人，是李红星从杭州大型汽修厂挖来的。罗西看重的不仅是红星的高薪，还可以兼顾在金华的家庭。负

责销售的王明则是李红星从上海的汽车经销商那里以高薪挖来的。

就这样，两年很快过去了，2010年的这个春节，李楠要和李红星进行第二次父女“谈判”，她要回杭州，与王艳重拾广告公司的创业梦想！

经过两年的调养，李红星健康大有好转，但毕竟之前那些年的工作太拼命，身体还是不如从前。加上这两年李东给他添了孙子，含饴弄孙的幸福和老伴对女儿婚嫁的担心，都让他的事业野心逐渐转移到家庭生活上，他决定自己从此退休、女儿生活听凭她自己的心愿，只要她喜欢怎样都行。

所以，第二次父女“谈判”更简单，李楠虽然去意已决，也知道老爸会同意她的决定，但她希望老爸能真正安心退休，希望老爸能开开心心地接受她的决定。李红星早猜透了李楠的心思，说：“你也别琢磨我怎么想啦，我这次是真的决定退休啦。剩下的事全由你做主。你能继续管红星公司最好，愿意回杭州创业我也支持，但有个前提条件，你得负责把红星公司安顿好，怎么安顿也由你做主！200万的补偿你从公司拿走也行，从我和你妈的积蓄里拿也行，全听你安排！咱这家以后也靠你安排啦！”

李红星的话不是玩笑话，李楠管公司两年，让一家人真正见识了这个野丫头的能力，大事上也更依靠她