

第一部分 案例研究方法

一、概述

案例研究就是围绕着案例发现问题和研究对策。

案例研究的结构包括与关键人物有关的各种事实、人物和情绪。

案例研究不是作为抽象原理、原则的单纯的具体实例提出来的 而是要现实地研究问题应当如何解决。因此 案例研究需要批判性地思考、分析、交流、沟通、判断等技巧 同时也培养和发展这些技巧。

案例法的一个重要特征，主要是在课堂上培养学生的广泛范围的管理技能，而大部分获得知识的过程和分析工作需在课外去做。

案例教学的主要目的在于发展学生的分析和做决定的技能，学习过程的中心是课堂讨论和辩论 着眼于让学生在干中学。从经验中学 培养学生学会去听、去分析、去沟通、去决策。

调动学生的积极性是案例教学的重要因素。在设计和实施以案例为基础的课程中 必须强调维持学生长期的积极性 不要无意地打击了学生的积极性。因此 必须在挑选案例材料上下功夫 引导学生充分准备并做有说服力的发言 教师积极起到“教练”作用，同时还可加进一些其他因素 例如小组发言、角色扮演、写案例分析、看录像、用电脑、现场调研、模拟竞赛等。

二、优点

成功的案例研究的优点有：

1. 填补理论与实践之间的空白，可以进行实务性的研究。
2. 激发创造力，寻求多种解决方式，增强判断能力、应用能力。
3. 可以自主地、积极地进行，通过思考、讨论和反馈加深理解。
4. 强调复杂问题通常需要较多的行动。

5. 学生通过表达其观点，锻炼表达及交流能力。
6. 有助于打破成见和僵化的态度。
7. 提供从学习到改变行为的过渡。
8. 可以使每个学生通过互相讨论去反省自己的思考方法，可使“态度”发生变化。
9. 可汇集全班同学的智慧和经验，因而能大大扩展对分析与决策的认识和理解。

三、缺点

案例研究存在的缺点主要有：

1. 通过案例研究只能学到一些片断的知识。应把该方法同讲课有机地融合起来使用。
2. 案例研究不能真正做到“实务性”的研究。从问题的发生到确定对策，虽然能够在一定程度上以实务性的形式进行，然而到确定的对策付诸实施的阶段，却不能够进行实务性的学习。
3. 案例研究只是每个人提出自己的意见，所以不能从中学到更多的知识。

四、形式

1. 例证案例

实验、公司做法。

2. 提供读物

公司成长的秘密，就读物中的内容进行研究和探讨，历史、发展过程、存在问题及启发。

3. 小案例、出题式

特定的事实，包括必须确定某种对策的问题，可在不脱离本题的情况下集中进行研究、讨论。

4. 短缩案例

比前项的小案例长，以客观事实为中心叙述案例的做法。包括必要的客观事实，从中捕捉问题。

5. 哈佛方式

使用的案例非常长，并穿插着复杂的信息。

6. 偶发事件方式

7. 未决文件处理

在规定时间内完成未决文件处理。

8. 录相

企业、企业家、文件、专题报道的录相 问题分析和讨论。

五、选用案例时的注意事项

1. 案例的内容不能单调乏味、不利于思考方法的训练，最好要适当地选择包括各种问题在内的案例。

2. 要同提出问题的目的相一致。

3. 必须是大家共同关心的案例。

4. 必须是能解释得特别彻底的案例，有确切的事实（人员的年龄、知识、经验、部门）有案例的背景等。

5. 必须记载有关人员的意见和感情。

6. 必须是通过案例研究，能够从理论上、实践上吸取教训的案例。

六、案例教学流程

（一）三大环节

1. 个人研究

请 2~3 个学生提出归纳事实，选出与主要问题有关的重要事实，加以类型化。

2. 小组讨论

在这里并不是提出小组的结论，而是大家就案例问题进行讨论。

3. 全体讨论

问题是什么，应当如何表达。互相交换各自的立场或思考方法，并重新构思自己的想法。

有足够的信心来讲出自己的主张，为自己的分析进行辩护并与其他人进行争论。

教师主要是主持课堂讨论并让尽可能多的学生参加讨论，而不让讨论集中在少数人身上。

(二) 具体过程

A. 案例的提示、围绕问题在哪里进行讨论。

这是提出案例，明确内容，抓住问题，进而从案例中把同问题有关的事实收集在一起进行分析的阶段。

1. 说明案例

学生谈

对于有疑问的内容进行说明。

学生明确掌握事实。

2. 使用解决问题的程序依次进行

3. 学生慎重地确定问题顺序

B. 围绕原因在哪里进行讨论：原因是什么。

C. 对策的讨论 按解决问题程序进行 确定对策。必须是具体的。

D. 同一般原则的对证：从理论上得出推论。

1. 研究同一般原则之间的关系

2. 从解决方案中找出认为是属于“原则性”的问题进行研究

从该案例中学到了什么。

从小组讨论中学到了什么。

对于今后也许要出现的事实如何处理。

④ 一般来说，能够考虑到一些什么问题。

(三) 对教师的要求

1. 熟悉案例研究。

2. 掌握相关的理论知识。

3. 拥有指导自由讨论的能力、技巧。

4. 是指导、参谋 而不是讲授。
5. 不把个人见解强加给学生。
6. 主持课堂讨论并让尽可能多的学生参加讨论，而不让讨论集中在少数人身上。
7. 教师仅提供说明 不提供所谓的“正确”答案 强调没有固定的答案，所有的选择都是可能的。
8. 鼓励进行尝试，鼓励探索各种可能方案，鼓励对常规方法进行质疑。
9. 允许有错误（只要从中吸取教训）
10. 既需要信任、温暖和合作 也需要有对抗和挑战的意愿。
11. 反馈以准确的数据、具体的资料作为根据，让人知道发生了什么情况而不是为了发生的情况而接受批评。
12. 为个人和团队活动确定时间表。
13. 提示被忽略的质疑点。
14. 讨论偏离主题时，截断对主题无意义的谈论。
15. 了解通过对所选案例的学习和讨论中，学生们能得到什么样的收获。
16. 最后，感谢大家的努力和参与。

（四）对学生的要求

1. 充分预习

认真阅读分析案例，归纳整理自己的想法，并准备一个 10 分钟的说明和建议，为自己的决定提出理由，准备回答同学的质疑。

2. 判断要由本人提出

也许结论只有一个；听一听别人的意见；建设性地思考下去。

3. 原则

要尊重已被记载下来的信息 不要被不必要的琐事所干扰 互相商量符合情况的具体意见 开放、坦诚、质疑、尝试。

4. 规则

主动发言 讲话要具体 不用抽象的语言 尊重别人的发言 听取他人意见 边讨论、边记录。

5. 重视复习

整理讨论的结果 归纳自己的想法 自己作出判断。

6. 以探索的精神共同讨论问题

七、建议

围绕解决问题的程序展开案例研究，这对掌握原理、培养能力有重要作用。解决问题的一般程序如下：

1. 问题的发现
2. 问题的分析、形成
3. 给问题确定顺序 紧迫性、重要性、恶化的危险
4. 原因的掌握
5. 目标的设定
6. 解决方案的制定
7. 解决方案的评价
8. 负效果的研讨
9. 解决方案的确定
10. 制定实施计划

八、案例分析框架

1. 认真阅读案例

首先掌握概要 弄清发生的时间、地点、人物、数据、部门、关系、背景、文件、规章、制定者、士气、管理队伍、组织结构等。情况要形成印象（直至可以再现）

2. 掌握课题的意义

研究课题有三种基本类型：问题确认型、批评研究型、对策设计型。

3. 确认问题的事实

把事实、推断、期望和意见区别开来 按时间序列考虑问题 注

意听取其他人所提的问题，事实的相互关联性和优先性，发现根本性问题 问题是什么 应当如何表述。研究其他一些非关键性问题。引出最终结论，或拟出一个行动方案。

4. 判断处理是否适当

是根据什么样的事实进行处理的，产生了什么样的结果，研究过其他做法没有。

5. 起草对策

综合事实 不要一跃而进入结论 可行性 不要偏于理想化 抓机会，站在什么样的立场上思考。

6. 归纳结论：重新阅读案例，再次确认课题，别人的想法如何 自己的想法如何 撰写报告 自己的表述如何

△ 关于案例的一组思考题：作为案例中的主决策人

(1) 你对这一情景作何分析？

(2) 你能考虑哪些可选方案？

(3) 你最倾向于哪一方案，为什么？

(4) 你的实施计划是什么？

(5) 为了回答问题 1)~(4) 你都作了哪些假设 这些假设对问题的答案有什么影响？

△ 当事人置身的环境，分析问题的主导思路，处理问题的基本出发点或拟达到的目标，采取的主要思路和描述。特别是分析、思考、处理问题的独到之处。

△ 当事人对案例中问题处理的利弊得失。设身处地，如果自己当时遇到该问题应该怎样处理。

△ 如果自己遇到看似相似的问题，当时的问题、客观的环境问题的实质和关键等与案例中有哪些雷同或差异。

△ “它山之石 可以攻玉”借鉴前人的经验 解决当时的问题 应该注意哪些问题。

△ 前人的经验仅供参考，切忌简单模仿。

九、案例分析常见要点

* 你是否同意当事人、其他人的看法 例如“采用市场营销原理就可以增加公司的利润”)?

* 你是否认为当事人所做的一切能证明他已经有了足够的市场营销原理的知识?

* 当事人还需要做些什么,才能在公司内有效地实施市场营销原理?

* 公司采用市场营销决策的七个步骤能否获得益处?

* 对案例中公司的主要决策行为、事件,你是怎么看的?

* 你是否同意顾问、专家的展望?

* 你认为是否有另外一些组织、人员也可以列入潜在顾客一览表?

* 建议设立保健食品库,老年人市场是否是一个有吸引力的市场?

* 你建议的是哪一种对市场进行细分的方法?

* 你认为公司必须用什么特定的方法去调整其市场营销工作,以适应新的市场要求。

* 对工业品市场的营销方式和对消费品市场的营销方式,在购买要求上有什么区别?为什么?

* 调查结果对配方设计、产品设计和市场营销策略有什么意义 企业应怎样做 为什么要这样做?

* 假定你的任务就是写份报告,你将在报告中写些什么?

* 案例中 零售 眼镜 店要想获得成功的话 商店的印象是否很重要?商店能否成功地吸引现有顾客的兴趣,并积极参与市场竞争?

* 生活方式的研究 看起来能否在推销 眼镜和服务 上讲得通?

* 按人口统计因素来区分 眼镜 市场可行吗?

- * 公司是否应设立一个正式的机构以监视竞争企业？
- * 有哪些现成的方案可以使公司用来监视竞争企业？
- * 这些方案中的哪一种方案有可能发现由竞争企业带来的竞争变化？

- * 当事人是否有理由关心研究与开发部门的工作？
- * 可以用来说明研究与开发部门情况的因素是什么？
- * 市场营销部门能否在这个问题上起作用？
- * 如果你是当事人，你会怎么做？
- * 你认为该公司应进一步调查市场，还是立即向市场投放新产品？

- * 如决定进一步调查市场，需要收集哪些信息资料？
- * 在新产品开发的两年期间，该公司是否应不断监视市场情况？

- * 你认为当事人所提出的目标能完成吗？
- * 根据公司的优势和劣势，哪一种产品—市场组合对完成公司的目标最适合？

- * 一旦产品—市场组合确定以后，应如何促其实现？
- * 是否还应考虑其他企业经营方面的情况，以便决定如何完成这些基本目标？

- * 你是否认为当事人所列出的影响因素（对预计旅馆未来的房间占用率）很有用？

- * （在预计旅馆房间占用率时）是否还有其他重要因素要考虑？

- * 当事人确定了影响预计房间占用率的因素表以后，他的下一步应做什么？

- * 开发这条产品线将给公司带来哪些好处？
- * （这条产品线的产品投放于哪个细分市场最有利？
- * 在开发这条产品线前，公司还需要做哪些工作？

* 假如公司决定开发(这条产品线)应采取哪些市场营销策略?

* 这种产品是否采用公司商标,或不用公司商标就向零售商推销商品?如果不用公司商标,可否采用零售商的商标?零售商会同意用他们的商标吗?

* 为这种产品选择商标的最重要的标准是什么?

* 你是否认为公司有必要在儿童电视节目和主妇电视节目中都播放广告?

* 你是否认为电视节目是播放(奶油饼)广告的最好媒体?

* 除了业务专长和收费标准以外,(职业性)广告是否还有其他方面的主题?

* 刊登(职业性)广告的效益是什么?

* 刊登(职业性)广告是否会给自己带来不利后果?

* 你是否认为销售人员的要求是合理的?

* 当事人确定的报酬方案的问题中还未包括哪些因素?

* 在当事人作出决策前,还应考虑哪些因素?

* 假如增加这种新产品,公司的销售分配渠道将会发生什么样的问题?

* 你认为应该使用哪些销售分配渠道销售这种产品?

* 你是否认为应该使用哪些销售力量可以用来销售这种产品?为什么?

* 假如不使用现有销售力量,又为什么?

* 这种价格策略有何优点?

* 这种价格策略有何缺点?

* 该公司除去补偿经销成本(成本中不包括产品成本)后取得多少销售收益?

* 目标管理的主要步骤是什么?

* 你认为该公司制定目标管理方案需要多长时间?

- * 目标管理方案的主要目标应是什么？
- * 可能会碰到的主要问题是什么？
- * 当事人的打算的主要优点是什么？
- * 可能存在的缺点是什么？
- * 你认为当事人在作出这项计划前，应获得哪些信息资料？
- * 你认为用投资收益指标作标准应考虑哪些有关条件？
- * 你是否同意当事人提出的应用公司综合的投资收益指标作为评价产品绩效的标准？
 - * 是否还有其他衡量获利性的指标可以考虑使用？
 - * 当事人所建立的绩效标准是否公正？
 - * 当事人在建立控制制度时忽略了哪些规则？
 - * 当事人应如何改变这种现状？
 - * 利用已给出的信息，你认为下一个 10 年内影响企业的趋势是什么？
 - * 什么是组织面临的主要机会？
 - * 随着经济、政治或技术力量的演变，公司将会遇到的主要风险是什么？
 - * 当前的战略是什么？长期发展的目标是什么？
 - * 这一战略如何适应目前的资源？
 - * 管理班子有把握机会和处理风险的能力吗？

注意：提问的基本目的是引起学生的创造性思维。

十、对学生的评价

获得做决策的技能的程度 获得和记住知识的情况 对特别方法和概念方面的完成情况，书面分析案例的评分，课堂讨论中的评分。

第二部分 案 例

市场分析和市场战略

案例1 银河汽车配件公司营销环境分析

一、公司背景

海通市银河汽车配件公司是一家仅有职工 421 人的小企业，拥有固定资产 200 万元，100 多台设备，企业占地面积 5100 平方米。就是这样一家小企业却以生产机动车灯具闻名于国内汽车行业，目前已成为全国汽车灯具行业中品种最多、式样最新的厂家。公司的产品分两个产品大类，共 108 个品种：一类是汽车离合器，一类是机动车灯具，包括汽车、摩托车、拖拉机用的各种灯具。在全国客车灯具配套产品市场上，银河牌灯具的市场占有率达 70%。该公司这几年的销售额、利润连年上升，1991 年的销售额为 548 万元，利润 93.4 万元，到 1994 年销售额便翻了三番，利润是 1991 年的 3.3 倍，跃居全国同行之首。

银河汽车配件公司缘何能在几年之内成为市场的“佼佼者”？关键是公司非常注重市场环境的分析，并依此作出经营决策。1990 年，公司建立了一套包括市场各种环境因素的经营信息档案及信息管理的基本程序系统，以此储备市场信息。同时还借用“外脑”，从全国 14 个有关单位聘请 40 余名中高级工程技术人员和管理人员，集思广益，广泛收集信息。这样在获取内外大量信息的基础上，进行每一年度的市场经营环境分析。以下是该公司某一年度对机

动车灯具这一产品大类的市场进行的详细调查分析。

二、相关行业状况

首先，公司对市场环境中有经济结构进行了调查分析。具体地说，就是对需要机动车灯具的相关行业状况作了调查分析，得出以下结果。

1. 汽车行业状况

(1) 从世界趋势看近 30 年来，汽车运输已成为交通运输的主导方式。

这一结论是公司在以下大量数据基础上得出的：

英国。从 20 世纪 60 年代中期到 70 年代中期 全国铁路运输线缩短了 3225 公里。到 70 年代末 英伦三岛货运周转量中 公路运输占各种运输方式总周转量的 75.5% 铁路占 17.5% 在客运周转量中 公路占 92.2% 铁路占 7.3%。

美国。1950 年 全国货运周转总量中 铁路运输占 57.4%，到 20 世纪 70 年代末，铁路运输下降到 36%，而汽车运输则由 15.8% 上升到 24.8% 在客运周转量中 公路占 86.9% 而铁路仅占 0.7%。

日本。在全国货运周转总量中，公路运输在 20 世纪 50 年代中期占 16.6% 到 70 年代末期提高到 53.9% 而铁路运输从 82.1% 下降到 41.6% 与此同时 在客运周转总量中 公路运输则从 11.2% 上升到 38.1% 铁路运输则由 50.8% 下降到 10.1%。

前苏联。20 世纪 70 年代末 在货运周转总量中 铁路运输占 13.5%，公路运输占 82.5% 在客运周转总量中，30 年来 公路运输由 5.3% 上升到 43.7%，铁路运输则由 89.5% 下降到 37.3%。

中国。1949 年和 1980 年相比较，在全国货运周转总量中，铁路运输由 83.9% 下降到 60.6% 公路运输则由 5.1% 上升到 32%。从它们的实际绝对数字看，1949 年铁路客运周转总量为 130

万人公里到 1980 年为 1 383 万人公里 增长 10.6 倍 同期公路运输则从 8 万人公里上升到 729 万人公里 增长 91.1 倍 在货运周转总量中 铁路运输增长 31 倍 公路运输增长 68.4 倍。但是 目前公路货运仅占全部运输量的 6.4%，远远没有起到它应有的作用。据汽车业权威人士称，中国交通运输结构已在发生变化，汽车运输将逐步变成交通运输的主导方式。

(2) 我国汽车工业从无到有，发展迅速。但是从绝对数字看，我国的汽车工业以及公路运输业，不但落后于世界工业发达国家，而且落后于某些发展中国家（见表 1-1）。从实际情况看 交通运输业已成为我国国民经济发展中的薄弱环节。

表 1-1 我国公路运输与其他国家的比较

项 目	国 别				
	中国	美国	前苏联	日本	印度
按国土面积平均的公路运输线路拥有量(公里/万平方公里)	930	6760	630	29 700	4 460
按人口平均的公路运输线路拥有量(公里/万人)	9.03	278.3	54.76	94.9	20.92
公路运输营业线路长度(万公里)	88.8	632.9	142.67	111.34	163.35
汽车总数(万辆)	178.3	15 902.9	1 550.86	3 333.07	187.32
其中:载重汽车	129.9	3 503.2	95.24	967.08	83.79
货物周转量(亿吨/公里)	764	8 181	4 323	1 789	810
旅客周转量(亿人/公里)	713	21 571	3 893	4 217	2 700

(3) 据我国 30 年来汽车保有量与时间相互关系建立的数据模型推算 到 2000 年，我国汽车的保有量约为 1 380 万辆 也就是说，工农业生产总值翻两番，要求汽车拥有数增长 5 倍 这里还不包括汽车更新的数量。这给汽车工业及汽车配件行业的发展提供

了有利的机会。

(4) 在 2000 余家企业组成的汽车配件行业中, 将会有三类突出变化。一是计划的变化, 即产品销售按照谁出材料谁支配的原则, 分别由国家物资局、各省市汽配公司和中国汽车工业公司三个渠道进行; 二是价格将起变化, 在调整原价格的基础上, 实行按质分等定价; 三是产品构成上的变化, 将要改变“缺重短轻”和“汽多柴少”的现象。“缺重短轻”是指汽车中载重汽车过分中型化, 全国生产 2~5 吨中型车的生产能力占总生产能力的 80%, 轻型汽车还较少。“汽多柴少”是指汽车动力结构上, 用汽油的多, 用柴油的少, 从而引起耗能高。

2. 摩托车、农机行业状况

(1) 摩托车业。从 1867 年世界上发明了第一辆用蒸汽作动力的木轮摩托车以来, 摩托车工业迅速发展起来。现在以日本为最, 1939 年日本的摩托车社会拥有量不到 15 万辆, 1985 年光本田、铃木、三叶、川崎四家大企业就生产摩托车 500 多万辆, 几乎占全世界总产量的 80%。我国在 80 年代, 有生产摩托车的企业 89 家, 产品品种 7 种, 尤其以轻骑型车畅销国内市场, 年生产能力超过 20 万辆, 接近英、美、法等国的产量, 1984 年末社会保有量达 48 万辆。1983 年 4 月, 我国摩托车工业开始与世界摩托车制造业建立往来。

(2) 农机业。银河汽车配件公司生产的机动车灯具部分为拖拉机配套, 所以了解农机业的情况对企业决策也具有重要意义。农机业的发展受国家宏观政策的制约。实行农村联产承包责任制前, 农村大中型农机设备的比重较大, 如拖拉机以大马力机型为主; 实行联产承包责任制后, 农村更欢迎小马力机型的拖拉机。产品的需求变化, 相应地对灯具也有新的要求。目前拖拉机市场仍处于供不应求的状况, 尤其是中央的政策使农民坚定了信心, 使得拖拉机市场需求更大。