

26. 获得多个返回：编写管理案例

Getting Multiple Returns: Writing a Management Case

管理学院的一位教授向他的年轻同事讲述了下面的故事。

我正在寻找一个机会，为我的战略管理课程开发并购案例材料。有这种经验的印度公司没有回应我的要求。

1991，我被派到 ESADE，巴塞罗那在欧元印度交流计划。作为访问的一部分，我可以开发一个案例研究，合并四个“生病”的医院，成为奥林匹克转诊医院约 5 年的时间。这项研究提供了有趣的见解，成功地管理兼并，特别是在合并后的整合问题。这是我的第一次国际案例研究。

为了给案例材料做润色，我想写下它的教学笔记。我搜查了 ESADE 的图书馆，以确定与此目的相关的建议读物，但是意识到这个案例说明了与合并后整合相关的管理任务和挑战，迄今为止在文献中还没有涉及到这一深度。因此，案例研究弥补了这一研究空白，教学笔记成为一个研究论文。印度古尔冈 MDI 印度管理学院第六届年会上也提出并发表了相同的观点。

案例研究被 WACRA（世界案例研究和应用协会）在布拉迪斯拉发国际会议接受，让我有机会参加我的第一次国际会议。

顺便说一下，这也给了我一个机会，让我第一次体验到东欧国家（斯洛伐克）和另一个欧洲小国奥地利（我还没有见过），因为去布拉迪斯拉发的路线是通过维也纳。

在 ESADE 图书馆彻底地找以确定案例的建议阅读材料，有助于识别和评估涵盖“兼并与收购”各个方面的文献。导致工商管理学生对学科的一个课程设计，完成课程大纲与 ESADE 和相同的，不存在在我们的图书馆收集相关课程材料学院咨询。因此，我们有可能在

1993 - 94 年在国内首次为我们的研究生课程学生开设课程。这些经验合起来也有助于设计和发起首个并购的管理发展计划，这个话题早在 5 年后的并购浪潮即将来临之际，就已经聚集起来了。

在 WACRA 会议，探讨了在印度举办 WACRA 会议的可能性。他们似乎倾向于要求提出建议。当我回来时，我想知道这次会议是否具体化，谁来为印度管理学院 L 提供案例研究。没有多少教员在写案件。

那年我（三九三至九四年）三个学期都在教导。我探索与研究生课程学生的可能性。其中 40 人自愿参加，最后 8 个案例研究出来了。会议没有实现，但第一个印度管理学院 L 系列（包括学生案例，案例和其他教员案例）出来了。这是由尊重人力资源部部长在召集日发布的。

作为会议筹备工作的一部分，我对印度管理学院的教员使用情况和案例撰写情况进行了调查。另一篇关于学生案例写作经验的论文也被开发出来。这两篇论文在 WACRA 的下一届年会上被接受发表。

为准备审理案件，制定了一个名为“塑造未来”的标题的战略管理（SM）管理发展计划（MDP）。这是该研究所 SM 的第一个 MDP。尽管资源和基础设施薄弱，该研究所继续在 SM 进行 MDP 多年。

这套案件向我的同事们展示，他们建议把它作为一本书出版。因此，关于 SM 的第一本案例书于 1996 年出版。

由于学生的情况下复制我曾答应他们要为他们出版，我例份（写从 1981 开始）和 5 学生的情况下，安排他们在战略管理过程中的主题覆盖下的秩序，使案主副本。AIMS 的秘书对此印象深刻，他决定批准管理教学计划（MTP）的部分资金。第一个中期计划是 1996 年 1 月在印度管理学院 L 进行的，创纪录的 37 个参与者，约 20 个 MDP 参与者的基础设施。

在管理教师课程结束时，参加者大多是非常资深的教员（37 名读者中有 30 名以上），他们对大学的学习系统印象深刻。他们提出了一个谦卑的要求，应该做些什么来建立一个低成本的平台，让他们有

机会年复一年地认识和更新自己。这导致了一个名为“战略管理论坛”的专业机构，这是该国首个此类机构。论坛第一次会议于 1997 年在印度管理学院 L 举行。

2001 年，论坛组织了印度管理学院 A，印度管理学院 B，印度管理学院 C 和印度管理学院 L 首次联合研讨会，这是印度管理学院 L 首次联合学术活动。紧随其后的是印度管理学院 L 和 IIFT 的世界贸易组织联合研讨会，以及由 SMF 支持的果阿大学和 TERI 果阿。到 2002，合作精神开始蔓延。合作精神超越了印度管理学院的范围，在 MDI 古尔刚，IIFM 博帕尔和 XLRI Jamshedpur 的非印度管理学院非政府机构年度会议上。迄今为止，论坛共组织了 19 次会议/研讨会，共发表论文 700 多篇。

从 2007 年开始，论坛将会议扩大到印度理工学院，印度理工学院孟买和印度理工学院卡恩普尔分别在 2007 年和 2008 年举办会议。从那时起，年会开始把选定的论文作为书籍出版。看看印度管理学院 L 和 IIFT 之间的合作精神，以及其他机构批准印度管理学院 L 年度最大的研究经费，允许共同进行研究。印度管理学院 L 与印度管理学院 Kozhikode 合作举办了 5 次联合会议，其中 3 本出版。

在 2003 年，SMF 决定通过由 6 个印度管理学院，XLRI，MDI 和 IIFT 组成的联合体，共同启动管理教师项目。在为期 67 周的中期计划中，已经有 1789 名教职员工参加。

2010 年，第一届 SMF 国际会议在印度管理学院 Ahmadabad 举行。

最后，他问了年轻的同事：“1991 - 92 年间并购案例研究取得了多少成果？重复的结果有多少？如果有故事可以吸取什么教训？这是成功的故事还是失败的故事？这个故事是否抓住了整个发展？还有其他的故事隐藏在案件？多少？

年轻的同事们开始挠头。你也在做吗？