

# IB案例开发：一个初学者的点滴体会 ——以《跨境电子商务案例》教材写作为例

---

浙江大学经济学院 马述忠

手机：13588085121

邮箱：mashuzhong@zju.edu.cn

微信：mashuzhongzju

敬请关注



# 内 容 提 要

- 一. 案例教材写作的起因
- 二. 案例写作教材的阅读与思考
- 三. 选择案例开发的对象
- 四. 确定案例写作的风格
- 五. 编排案例篇章的结构
- 六. 增强案例正文的可读性
- 七. 增强案例使用说明的适用性
- 八. 案例教材写作的回顾与感悟
- 九. 研究生培养与学术研究的统筹与兼顾

# 一、案例教材写作的起因

- 感恩与感谢全国国际商务专业学位研究生教育指导委员会
- 感谢“中国跨境电子商务大讲堂”和《浙商》杂志社

# 一、案例教材写作的起因

- 为什么组建《跨境电子商务案例》写作团队？

# 一、案例教材写作的起因

如何甄选写作团队成员：

- 专业知识背景
- 文字处理能力
- 沟通交流能力
- 独立工作能力

# 一、案例教材写作的起因

e.g. 我们的写作团队由**16**人组成，包括：

- 大学教师
- 在读博士和硕士研究生
- 在读本科生

# 一、案例教材写作的起因

如何对写作团队成员进行培训？

- 研读案例写作指导书籍
- 召开阶段性的研讨会议
- 抄送注意事项备忘录
- 分享已经定稿的作品
- 组建微信群：交流写作心得与分享参考资料



# 一、案例教材写作的起因

如何加强案例写作的全过程指导？

- 共同确定采编对象
- 对接企业联系人
- 定期和及时地给出建设性的修改意见



## 二、案例写作教材的阅读与思考

有两本书值得认真研读：

- 《毅伟商学院案例写作（第4版）》：迈克尔·R·林德斯等著，北京师范大学出版社2011年第1版。
- 《管理案例采编》：朱方伟等著，科学出版社2014年第1版。

理查德·毅伟商学院  
加拿大西安大略大学

IVEY

[加]迈克尔·R·林德斯 (Michiel R. Leenders)

[加]路易丝·A·林德斯 (Louise A. Mauffette-Leenders) 著

[加]詹姆斯·A·厄斯金 (James A. Erskine)

赵向阳 黄 磊 译

毅伟商学院案例教学法丛书

毅伟商学院案例写作(第4版)

Writing Cases

Fourth Edition

北京联合大学出版集团  
北京理工大学出版社



# 管理案例采编

朱力伟 孙秀霞 宋昊阳/著

科学出版社

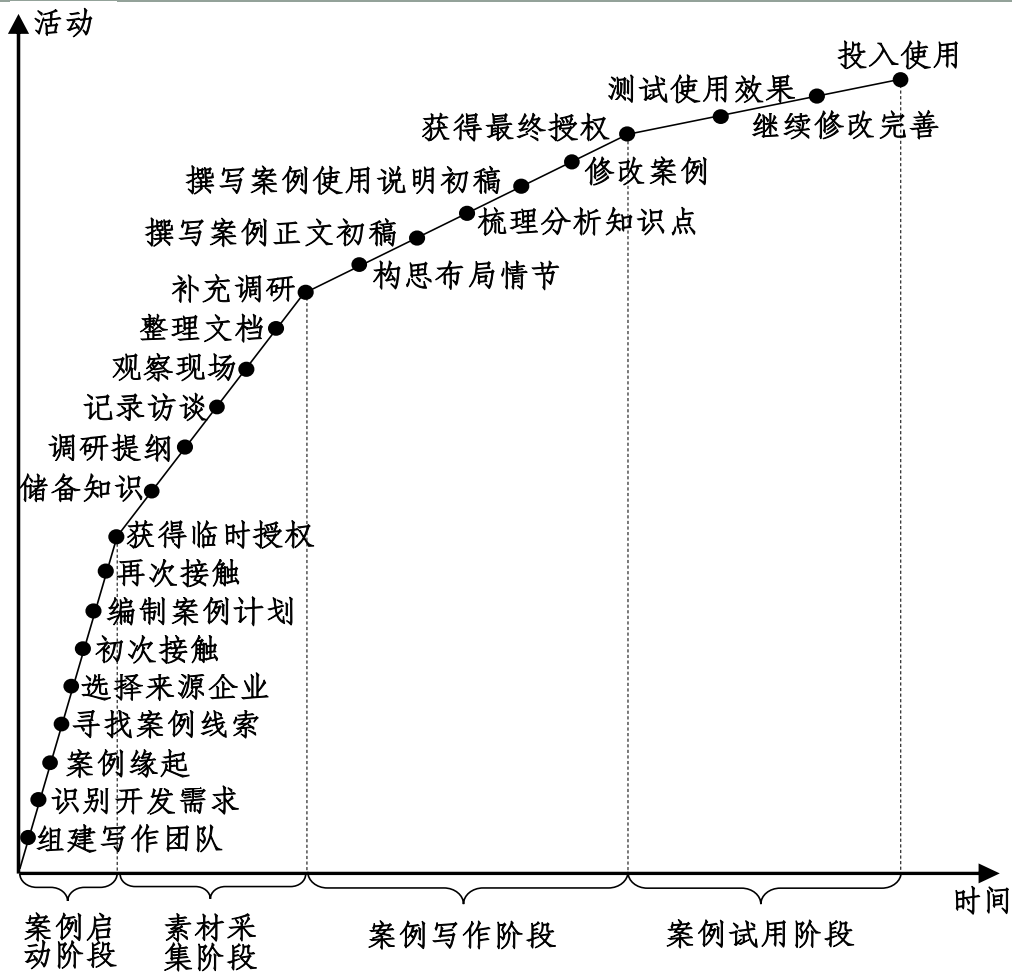
## 二、案例写作教材的阅读与思考

- 案例是关于组织中某个人所面临的真实商业情境的描述

## 二、案例写作教材的阅读与思考

案例需满足哪些要求呢？

- 案例内容需建立在客观素材基础上
  - 杜绝“摇椅式”案例
- 案例内容需内含管理问题
  - 使学生设身处地地扮演角色
- 案例需具备典型性
  - 案例需具备学术研究与实践价值
- 案例要有明确的教学目标
  - 使学生掌握哪些概念、理论和工具
- 案例要有企业的授权
  - 因为案例反映的是真实的企业管理问题



# 案例开发的四个阶段

## 二、案例写作教材的阅读与思考

案例启动阶段的任务：

- 组建写作团队
- 识别开发需求
- 选择来源企业
- 编制案例计划
- 获得临时授权

知识线→开发需求→情节线

## 二、案例写作教材的阅读与思考

### 案例启动阶段：缘起、线索与初次接触

- 案例缘起指为某一具体课程或某一类课程做出开发案例的决定，确定写什么样的案例，寻找并联系能提供案例的企业。
- 与案例线索所在企业的管理者进行初次联络，为第一次面谈做准备。
- 在初次接触后，案例作者应确定是否存在可供开发的案例情节及企业的合作态度，并请求尽快安排第二次访谈。



## 二、案例写作教材的阅读与思考

### 案例启动阶段：案例计划

- 在初次接触基础上，案例开发团队应在较短时间内准备一个或多个案例计划。
- 案例计划包括：开篇的小引子；教学目标的说明；内含各章节的案例大纲（标注上企业名称）；所需案例情节与决策材料的清单；时间表。

## 二、案例写作教材的阅读与思考

### 案例启动阶段：再次接触

- 在提交案例计划后的几天内，案例作者应与案例联系人就议题的正确性、信息的有效性和组织的合作意愿等进行沟通。
- 如再次接触中各方就案例计划或修改后的案例计划达成了一致，就可提出临时授权问题了。

## 二、案例写作教材的阅读与思考

### 案例启动阶段：临时授权

- 意味案例目标企业做出承诺会提供案例所需信息。
- 临时授权通常是口头的，但如有可能最好以书面形式确认。

## 二、案例写作教材的阅读与思考

素材采集阶段的任务：

- 储备知识
- 起草调研提纲
- 记录访谈内容
- 观察现场
- 整理文档
- 补充调研

仍以知识线为指导，为情节线的设计和实现采集素材。

## 二、案例写作教材的阅读与思考

- 案例写作阶段：是案例开发的核心环节，将知识线与情节线融为一体。

## 二、案例写作教材的阅读与思考

### 案例写作阶段：正文初稿的写作

- 正文初稿的写作不难，因为各章节标题、逻辑顺序和关键决策信息的位置在案例计划中都确定了。
- 正文初稿只需把案例计划中的信息需求清单填充完毕后用句子和段落的形式串起来，设置合情合理且具备可读性的故事情节与决策情境就可以了。

## 二、案例写作教材的阅读与思考

案例写作阶段：使用说明初稿的写作

- 使用说明初稿至少应包括：教学目标与用途、启发性思考题、案例分析思路与要点（含启发性思考题解答要点）。
- 在案例计划中已拟定的教学目标和正文初稿的指导下，案例作者可确定适合学生的启发性思考题等作业任务。

## 二、案例写作教材的阅读与思考

- 在案例正文处于草稿阶段最好就构思案例使用说明初稿。
- 一旦签署了案例授权，再去获取其他企业信息就困难了。



## 二、案例写作教材的阅读与思考

### 案例写作阶段：案例的修改

- 重心从情节线、决策信息和知识点的完整性、有序性和组织性上，转移到合乎标准的表述、语法和格式上。

## 二、案例写作教材的阅读与思考

### 案例写作阶段：案例的授权

- 按计划完成的案例如想获得授权应不成问题。
- 如目标企业提出修改意见，案例开发者应尽快将修改好的案例发给案例联系人。

## 二、案例写作教材的阅读与思考

案例试用阶段的任务：

- 通过课堂教学检验案例知识线和情节线的价值，完善案例使用说明。
- 这种完善既包括表层修饰的调整，又包括新想法的植入，也包括为弥补缺陷而进行的修改。
- 如做了重大变更和修改，案例有可能需要重新授权。

## 二、案例写作教材的阅读与思考

案例开发工具：案例难度立方体模型

案例难度立方体模型包括三个维度：

- 分析维度（A维度）
- 概念维度（C维度）
- 陈述维度（P维度）

每个维度又区分为三种难度水平

## 二、案例写作教材的阅读与思考

案例难度立方体模型的作用：

- 识别开发需求
- 筛选目标企业
- 采编故事情节
- 确定写作风格
- 优化篇章结构

## 二、案例写作教材的阅读与思考

- 分析维度（A维度）的难度取决于案例中决策的表述方式

---

## 难度 1

参与者必须能够评估他人做出的决策；评估针对特定问题的决策是否恰当，是否考虑了适当的备选方案，以及是否应用了合适的决策标准；提出其他可能的备选方案，评估案例中提供的方案是否合适；制订合适的行动方案和实施计划。

---

## 难度 2

参与者必须能够在重要性和紧迫性矩阵上评估识别出来的问题、决策或机遇。评估适当的原因和结果；制订备选方案和决策标准，并根据定量和定性的标准选择最佳的备选方案；制订行动方案和实施计划；明确指出缺失的信息。

---

## 难度 3

参与者必须能够评估局势并且明确问题和挑战。其他的学习目标与难度 2 中的学习目标相同。

---

## 二、案例写作教材的阅读与思考

- 一个包含备选方案、决策标准和最后决策的议题，在分析维度上的难度为1。
- e.g. “在互联网时代，商业模式发生了根本性转变。产品供应到用户的环节正在逐步缩短，渠道作用显著弱化；同时用户对企业的影響力日渐重要，用户反馈成本几乎为零且十分便利。深圳市千岸科技有限公司认定，‘渠道为王’正在逐步让位于‘产品为王’，好的产品将胜过好的渠道”（参见《产品为王：千岸的品牌培育之路》）。



## 二、案例写作教材的阅读与思考

- 分析难度为2的案例是最常见的，不把最终采取的方案包含在案例中。
- e.g. “在斑马全球扩张不断推进的这个阶段，面对小型物流公司利用‘灰色清关’发起的又一次价格战以及其他物流平台自建电商网站夺取上游市场的冲击，斑马再次遇到了客户流失、利润下降、市场被压缩的危机。面对严峻的外部形势，斑马物流应该继续坚持自我，专注核心业务，还是应该顺应潮流，大刀阔斧改革呢？”（参见《不忘初心：斑马的跨境物流征程》）

## 二、案例写作教材的阅读与思考

- 分析难度为3的案例仅有情境描述，最具挑战性。
- e.g. “GlassesShop.com是江苏丹阳一家生产眼镜的外贸公司建立的，最初是一个比较简易的英文企业网站，由于能力所限，多次试图改造成电子商务网站均以失败告终。金融危机到来后，出口形势恶化，企业为寻出路，经介绍联系到四海商舟。他们希望四海商舟能提供方案，把网站改造成功，促使处在困境中的企业重回正轨。”（参见《四海商舟互相成就》）

## 二、案例写作教材的阅读与思考

- 案例作者呈现决策的方式对使用者意味着不同的分析难度，影响到完成案例分析所需的时间。

## 二、案例写作教材的阅读与思考

- 概念维度（C维度）涉及哪种理论、概念或工具对案例情境的理解或问题的解决有帮助。
- 这些理论、概念或工具可能隐含在正文中、附在使用说明中或是学生先前学过的。
- 如这些理论、概念或工具日后才能学到，能让学生在案例学习中认识到它们的重要性。
- 与分析维度相同，案例在概念维度上也可划分为三个难度等级。

---

### 难度 1

参与者应该能够把指定的阅读材料中单一的、简单的理论或概念应用到具体的案例问题中，而不需要在课堂上对该理论或概念进行额外的解释。

---

### 难度 2

借助于课堂上的帮助或进一步的讨论和解释，参与者应该能够运用适当的理论或概念或单个复杂的概念。

---

### 难度 3

参与者应该能够应用可能与案例问题相关的各种理论和概念。参与者可能需要课堂能提供充分的帮助和解释，从而了解这些理论的整合，或者理解整套理论中一部分复杂理论。

---

## 二、案例写作教材的阅读与思考

这些理论、概念或工具到底有多难？

- 如不进一步解释，一个不了解这些知识点的人能从阅读正文或使用说明中理解它们，案例的概念难度为1。
- 概念的难度与案例中做出决策或解决问题用到的知识点个数有关，如只需用到一两个知识点，案例的概念难度为1。
- 如在案例教学时教师需对这些知识点做大量的解释，案例的难度则较大。

## 二、案例写作教材的阅读与思考

- 概念维度的难度是个相对值：对非特定专业的学生有些难的内容，对熟练掌握了特定知识或学过相应课程的人来说并不难。

## 二、案例写作教材的阅读与思考

- 陈述维度（P维度）侧重于培养学生的信息分类和归纳能力，核心关注是“案例中真正重要且相关的信息是什么？哪些信息缺失？”



---

## 难度 1

参与者应该能够正确分析表述得条理清楚、不含不相关信息的、几乎没有相关信息缺失的、以单一的形式表述的短案例。

---

## 难度 2

参与者应该能够正确分析中等篇幅的案例，此类案例的条理表述得不是特别清晰，包含一些无关信息，存在一些缺失信息，并以单一或双重形式表述。

---

## 难度 3

参与者应该能够在合理的时间范围内正确分析篇幅较长的案例，该类型的案例条理可能不清晰，包含大量无关的信息，存在大量缺失信息，并且以多种多样的形式表述。

---

## 二、案例写作教材的阅读与思考

陈述难度为1的案例信息完全且短小精悍，包含较少的信息冗余，通常仅以书面形式表达。

- 优点：可使学生快速阅读、消化和提取信息，把难度集中在分析和概念维度，对教学目标实现有利。
- 缺点：与实际相去甚远，在真实情景下决策者所遇到的问题从来不是以清晰形式出现的。

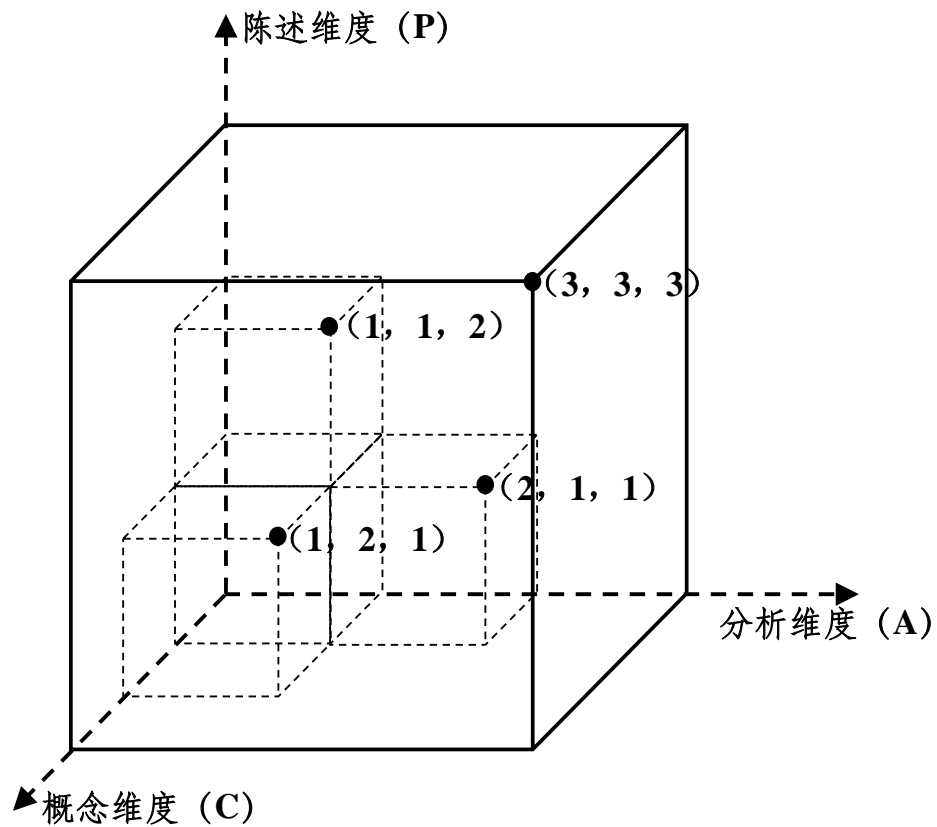
## 二、案例写作教材的阅读与思考

如何提高陈述维度的难度？

- 篇幅由短变长
- 结构由简明变混乱
- 呈现形式由少变多
- 重要信息部分缺失
- 冗余信息大量增加

## 二、案例写作教材的阅读与思考

- 三种不同难度乘以三个维度轴，产生一个由**27**个小立方体组成的难度立方体。



# 案例难度立方体

## 二、案例写作教材的阅读与思考

- 通常难度为  $(2, 1, 1)$ 、 $(1, 2, 1)$  和  $(1, 1, 2)$  的案例最有意义。
- 原本计划难度为  $(2, 1, 1)$  的案例，由于缺少信息可能变为  $(2, 1, 3)$ 。

## 二、案例写作教材的阅读与思考

案例难度立方体有哪些作用？

- 为案例议题的创建提供主线
- 为使用者与写作团队、目标企业提供沟通渠道
- 避免各方由于案例最终形态与最初预期不符而失望



## 三、选择案例开发的对象

如何选择案例开发对象？

- 识别案例开发需求
- 收集来源企业信息
- 筛选确定目标企业



### 三、选择案例开发的对象

- 在理清案例学习目标基础上，还需考虑学生的偏好和知识背景，以定位案例主题范围和难度。

维度	难度 1	难度 2	难度 3
分析维度	案例不仅提供了问题发生和决策所需的背景信息,还包含了较完整的决策过程。学生仅需要对案例中做出的决策做分析评估:判断决策适用程度,评价决策标准是否合适,思考备选方案适用性,制定合适的实施计划等。	案例提供了问题发生和决策所需的背景信息,同时描述了问题。学生需要确认问题、分析问题并制订备选方案和决策标准;对于备选方案做合理评估并做出定性或定量分析决策;制订行动和实施计划;确认遗失信息等。	案例仅仅提供了故事发展的现状。既没有点明案例关键问题,也没有后续的应对方案。学生必须能够评估情境,确认困难、问题和挑战。

维度	难度 1	难度 2	难度 3
概念维度	案例中包含的概念和理论较为简单,容易被学生所理解,或是在案例中进行较为清晰的讲述,而不用在课堂上进行额外解释,学生也能够将单个简单的理论或概念应用于具体的案例问题或困难上。	案例中包含的概念和理论较为复杂,需要通过一些课堂讨论、解释和教师的帮助,学生才能够学习并掌握案例的相关理论或概念,能够应用单个复杂概念。	案例所涉及的概念和理论较复杂且不易理解,学生需要掌握并运用多种可能与案例问题相关的理论和概念。但学生可以通过在课堂上接受并听取讲解获得大量帮助,将这些理论整合并深刻体会整套理论中的复杂部分。

维度	难度 1	难度 2	难度 3
陈述维度	<p>案例的文字表述和内容布局清晰，所揭示的潜在信息也较为容易理解；学生能够正确且用时较短地分析一个结构清晰、信息简明扼要且完整的案例。</p>	<p>案例文字的表述和内容布局较为复杂，是经过设计的，表面上看信息较混乱，但学生能够通过深入分析将案例的部分混乱结构梳理清晰，且对于信息冗余或不完整的案例能够正确进行取舍和分析。</p>	<p>案例文字的表述和内容布局复杂，可能设计了较多的无关信息，或是故意缺失了某些信息，学生需要花费较多的时间，或需要教师的指导才能分析出案例的全部潜在信息。</p>

### 三、选择案例开发的对象

如何筛选案例来源企业？

- 坚持需求匹配度准则，根据课程教学目标，筛选规模、职能、法律结构和地理位置符合要求的企业。
- 为从备选企业中筛选出最终的案例开发对象，可使用案例缘起表格确定开发团队的偏好。

## 三、选择案例开发的对象

案例缘起表格涵盖的案例特征：

- 课程内容
- 决策者
- 职能范围
- 地理环境
- 组织环境
- 产品/服务
- 组织规模
- 业务部门
- 所有权
- 法律架构
- 员工

### 三、选择案例开发的对象

- 案例定制者不可能对所有这些案例特征都有要求，决定案例议题和开发需求的主要是课程内容。
- e.g. 《跨境电子商务案例》教材的采编偏好是，在跨境电子商务行业内，位于全球价值链不同环节且业务范围和规模差异较大的代表性企业。

## 三、选择案例开发的对象

如何寻找合适的案例联系人？

- 寻找案例联系人是案例写作中第一个障碍。
- 案例联系人指案例来源企业中愿意就案例开发与案例作者进行交流的人，可分为两种类型：企业发起的案例联系人与案例开发者发起的案例联系人。
- 企业发起的案例联系人通过适当途径邀请案例开发者写案例。
- 案例开发者发起的案例联系人提供的案例线索可能不完整，在目标企业中他不是案例开发者真正希望接触的联系。
- 经验丰富的案例作者通过下列渠道寻找联系人：
  - 报纸文章、学术期刊和日常交流
  - 校友、过去的咨询客户和专业协会的朋友
  - 企业内部和外部的第三方中间人



## 三、选择案例开发的对象

初次接触的目标：

- 确定企业是否满足案例需求
- 确定企业是否愿意参与案例开发
  - 是否有其他团队正在开发
  - 是否曾经被开发过

### 三、选择案例开发的对象

谁是初次接触的最佳人选？

- 不一定是案例线索提供者
- 应是可以授权案例许可的那个人

## 三、选择案例开发的对象

案例开发者应为初次接触做哪些准备？

- 搜集和消化可得的各类企业资料
- 事先提交或在初次访谈时携带下列材料：
  - 自己的名片
  - 介绍自己所在机构的小册子
  - 其他案例样本
  - 描述案例正文、关键决策点及课程大纲等的文本
  - 描述案例写作过程的文本

---

## ①开始

- 感谢联系人同意会见。
  - 交换名片。
  - 解释你是谁、你为什么在此、你想要什么。
  - 讨论保密和掩饰问题。
  - 询问公司是否愿意合作。
-

## ②进行访谈

针对每个案例偏好询问案例采访清单上的问题，“您近期已经决定或当前正在考虑……吗？”

如果联系人回答“没有，我还没有考虑那些，”那么转入下一个问题。

如果联系人回答“是的，我已经做过此类决策，”请求联系人告诉你详细的“故事”。

- 决策的内容是什么？
- 做出决策可用的时间有多长？
- 谁是决策者？
- 决策产生的原因？
- 考虑到的因素有哪些？
- 决策发生的时间和地点？
- 考虑到的备选方案有哪些？
- 发生了什么？

如果联系人对每个案例偏好的案例采访清单上的问题回答都是“否”，那么询问以下的问题：

- 在过去 12 个月中，您面临的最有趣的“决策”是什么？能否请您告诉我具体的“故事”？
- 您眼下面临的挑战是什么？能否请您告诉我具体的“故事”？
- 总共时间是 1~1.5 个小时。

---

③结束

感谢联系人。

安排后续拜访来评估案例计划。

---

### 三、选择案例开发的对象

- 初次访谈结束后，在案例来源企业前台或停车场，快速回顾访谈笔记的完整性是个好习惯。



潜在案例# \_\_\_\_\_

问题/决策/挑战/行动的内容是什么？

谁是决策者或焦点人物（姓名和职务）？

发生的原因（如行动触发因素）？

做出决策的时间和地点？

做出决策或推荐方案的适用范围？

考虑到的因素有哪些（定量或定性）？

考虑过的备选方案（如果有）？

发生了什么（如果有）？



## 四、确定案例写作的风格

案例正文写作规则：

- 一般采用过去时、第三人称，直接采用引语、列表或附录除外。
- 决策者可获得的事实一定要包含在案例中。
- 一般假设图表信息来源于企业，如不是，要在图表底部注明来源。
- 篇幅长度取决于学生的准备时间、教学目标及在案例难度立方体上的定位。

## 四、确定案例写作的风格

- 《跨境电子商务案例》教材是什么风格？



## 五、编排案例篇章的结构

入选《跨境电子商务案例》教材的案例都包括：

- 案例封面
- 案例正文
- 案例使用说明

## 五、编排案例篇章的结构

案例封面的篇章结构：

- 中文标题、作者中文信息（含作者单位中文信息）、中文摘要、中文关键词
- 英文标题、作者英文信息（含作者单位英文信息）、英文摘要、英文关键词

## 五、编排案例篇章的结构

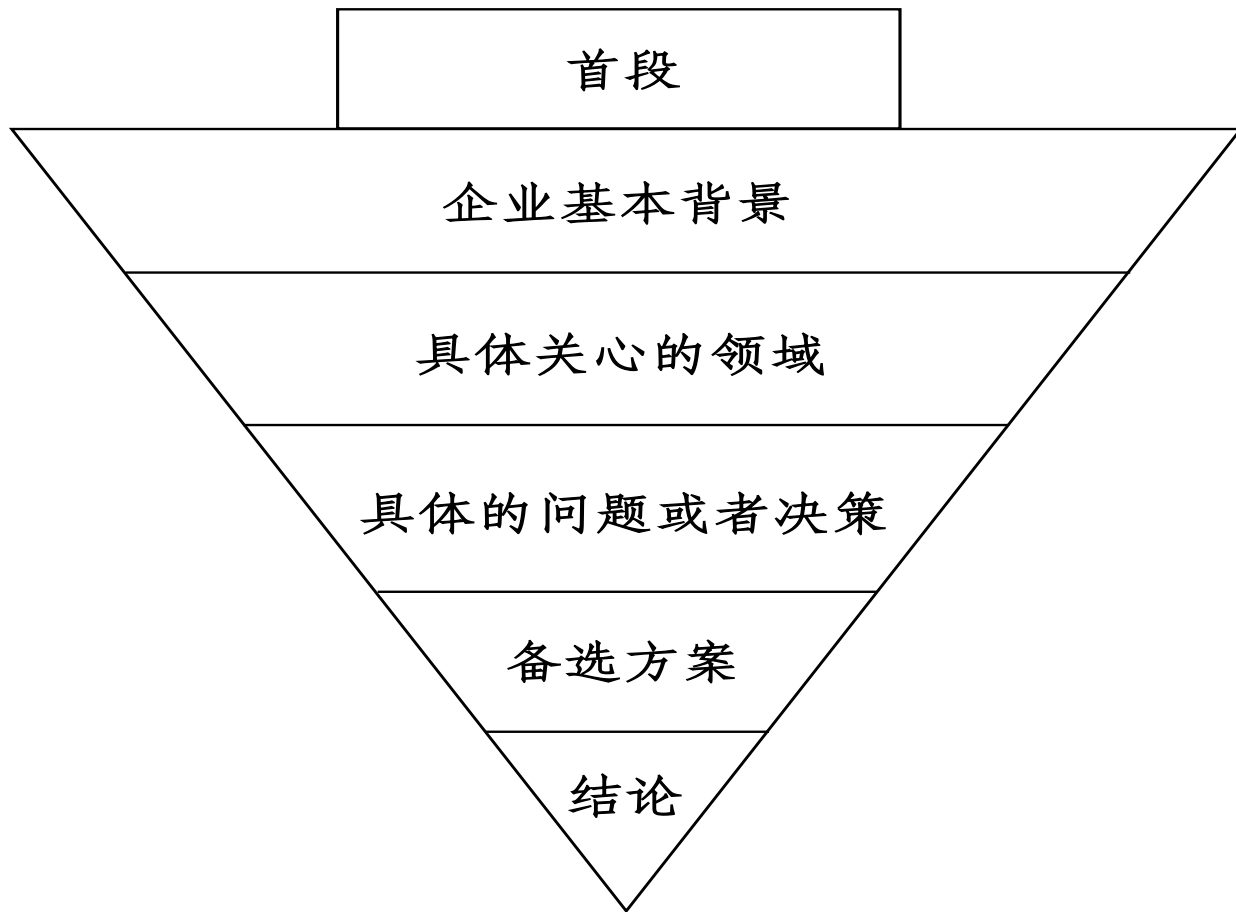
案例正文的篇章结构：

- 引言
- 企业背景
- 三个以上的决策章节
- 结束语
- 附录（表、图等）

## 五、编排案例篇章的结构

- 如何编排案例正文的篇章结构？

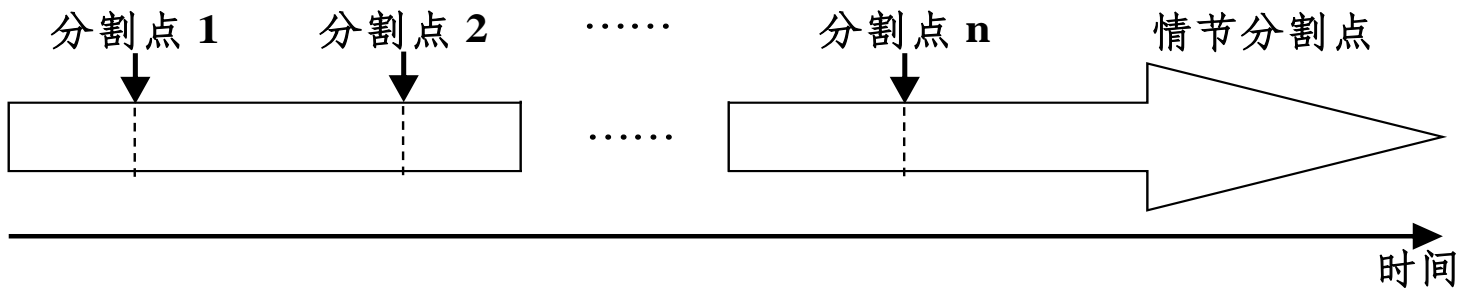
# 倒圆锥体式的案例正文结构



## 五、编排案例篇章的结构

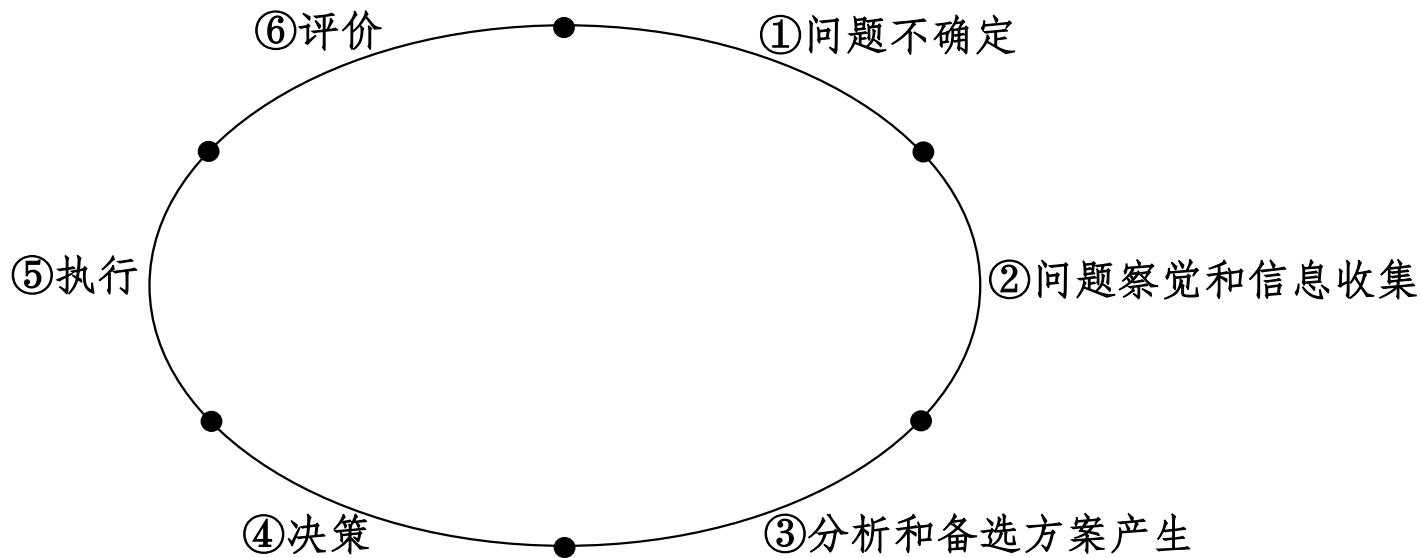
- 故事情节分割点与决策框架分割点的对接：



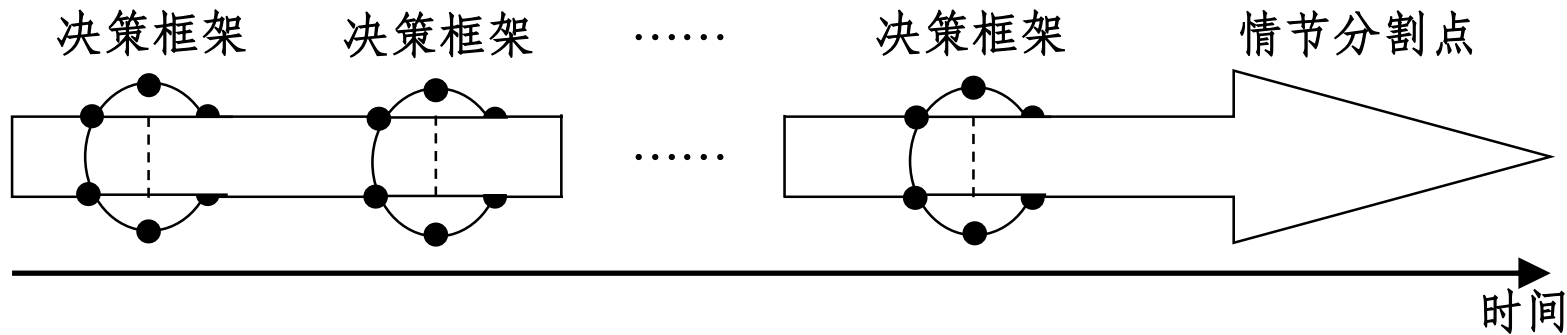


# 故事情节分割点

# 决策框架分割点



故事情情节分割点与决策框架分割点的对接



## 五、编排案例篇章的结构

什么是行动触发因素？

- 在情节线与决策点布局中，行动触发因素指能使企业中一个或多个人做出反应的事件，可以是唤醒电话、吸引眼球的事件，或是企业中某个人关注一个问题原因。
- e.g. “2004年6月的广州骄阳似火，环球市场集团CEO凌风的心却慢慢冷了下来。昨天开完高层会议后，一向自信而坚毅的凌风也陷入了短暂的迷茫：公司的原始资金已经用完，上市计划被迫推迟，新聘的高管开始辞职。公司内部，流言四起，员工们信心不足；公司外部，竞争对手正虎视眈眈。原本如日中天的环球市场集团，究竟为何会陷入内外交困的境地？环球市场集团又应该怎样进行改革，才能让公司适应市场需求，重回正轨？”（参见《环球市场集团的战略变革之路》）
  - 行动触发因素：昨天的高层会议

---

## 沟通

来自于客户、领导、普通员工、供应商、特别任务行动小组成员、协会或者政府官员、记者、激进分子、股东或热心公民的电话、备忘录、报告、传真、电子邮件、信件，或者与其会晤的要求。

---

## 内部重大事件

例如一起重大设备故障、一场大火、公司财政危机、并购或接管、死亡或者长期患病、电力中断、失去或者得到重要客户、关键人物的离开或者进入、发现重大机遇、重要竞争对手的行动、结果没有满足预期或者计划目标。

---

## 外部重大事件

一项重大的技术、政治、社会、经济或者环境的变革，政府的新法律或者规章，主要竞争对手行动。

---

## 五、编排案例篇章的结构

- 选择何种时间尺度报告案例的行动触发因素？
- 具体到年、月、周、天、小时，还是分钟？

## 五、编排案例篇章的结构

- 如何编排案例使用说明的篇章结构？

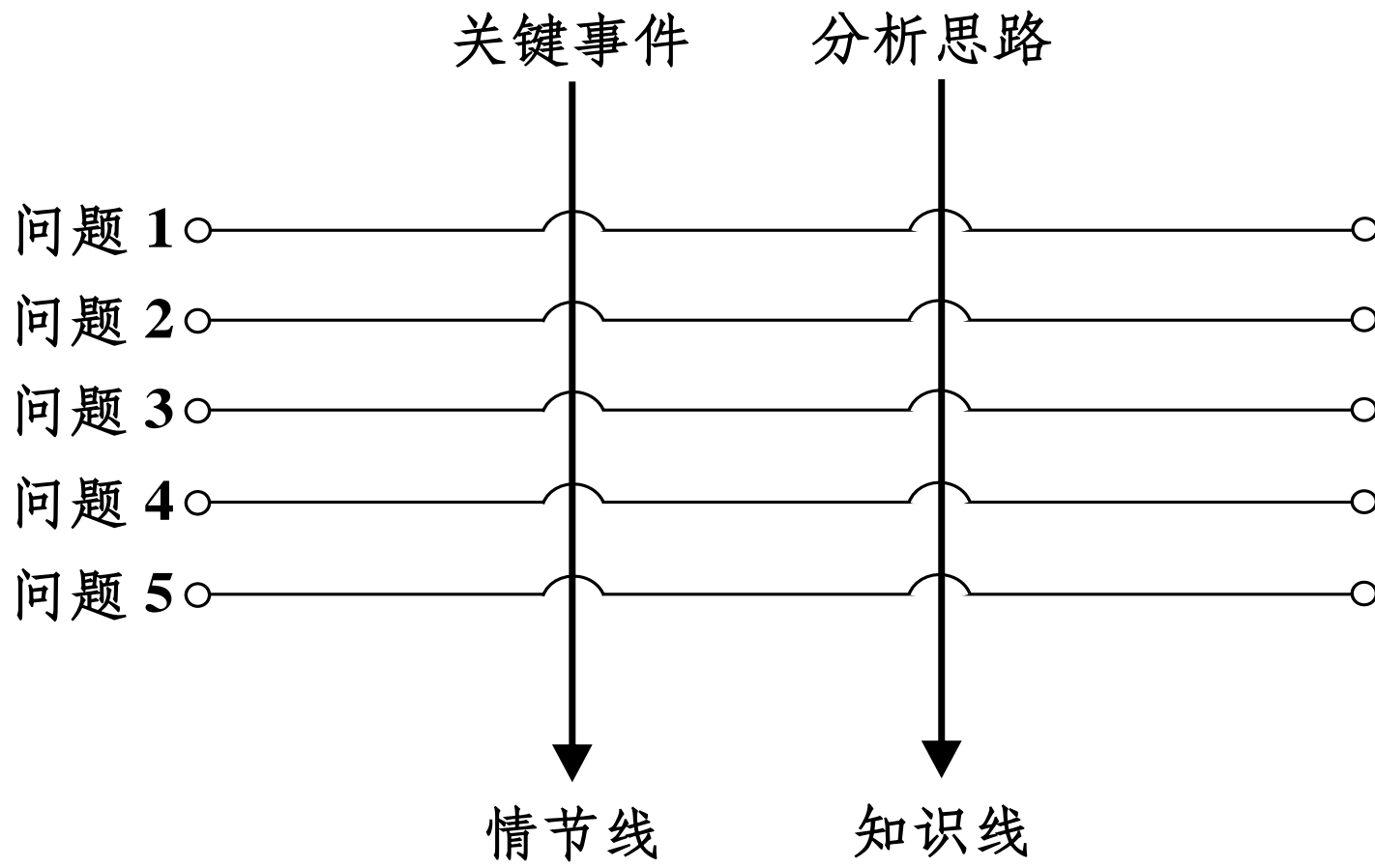
哈佛商学院	毅伟商学院	中国管理案例共享中心
①案例学习的执行步骤	①案例标题	①教学目的与用途
②如何提第一个问题	②案例情节简介	②启发思考题
③提问的顺序是什么	③教学目标	③分析思路
④预期中的讨论方向	④迫切问题	④理论依据与分析
⑤如何应对预期外的方向	⑤基本问题	⑤背景信息
⑥如何使用黑板和其他工具	⑥建议的额外阅读材料	⑥关键点
⑦如何进行总结	⑦可能的教学辅助工具	⑦建议课堂计划
	⑧建议的学生作业	⑧相关附件
	⑨潜在的课堂讨论问题	⑨其他教学支持
	⑩案例分析	
	⑪另外提出的观点	
	⑫教学建议	
	⑬案例教学计划	



## 五、编排案例篇章的结构

入选《跨境电子商务案例》教材的案例使用说明的篇章结构：

- 教学目的与用途
  - 适用课程
  - 适用对象
  - 教学目标
    - 知识传授
    - 能力训练
    - 观念更新
- 启发性思考题
  - 包括四道有标准答案的启发性思考题、一道开放性的启发性思考题。
  - 每道启发性思考题呼应“理论研判依据”中罗列的一个知识点。



启发性思考题的设计逻辑

# 五、编排案例篇章的结构

- 案例分析背景
  - 制度背景
  - 行业背景
- 理论研判依据
  - 五个完整的知识点
- 案例分析思路与要点
  - 案例分析思路
    - 逻辑框架图（1张图）+叙述性文字
  - 启发性思考题解答要点
- 教学组织方式
  - 课时分配
  - 板书设计（5张图）
  - 讨论方式
- 其他教学支持材料
- 参考文献
- 致谢



## 六、增强案例正文的可读性

- 在正文写作中，对案例所蕴含知识点的梳理应是编排案例情节的依据。
- 包含的信息要多少与案例议题相关，并且适合案例的情节线索。
- 避免出现带有个人感情色彩的词语和句子，尽量使案例故事更加客观和公正。

## 六、增强案例正文的可读性

增强案例正文可读性的小窍门之一：

- 案例情节应注重实用性，即比较接地气，力求能对普通人的工作有指导意义。
  - e.g. 《PingPong：跨境电商资金自主的唯一之选》（出口电商资金账户屡屡“挨冻”）
- 案例情节应以小见大，通过普通人的困境折射行业乃至制度层面的大事件。
  - e.g. 《跨境之桥：从DKL到HYH》（灯具制造厂老板的困境）
- 案例情节发展逻辑应足够清晰，可以是先后顺序、因果关系等，而不能是信息的简单拼凑或堆砌。
  - e.g. 《顺友：跨境物流一帆风顺之友》（按时间先后顺序叙述了加莱港口罢工、“双十一危机”等一系列突发事件）

## 六、增强案例正文的可读性

增强案例正文可读性的小窍门之二：

- 设置画面感较强的小引子，为故事情节的展开做必要的铺垫。
  - e.g. 《环球市场集团的战略变革之路》（原本如日中天的环球市场集团为何陷入内外交困的危机）
- 建立案例决策人物的内心需求，如强劲竞争对手的横空出世或企业遭遇突发的危机事件。
  - e.g. 《让世界听到骑客的声音》（骑客遭遇“电池质量门”和侵权诉讼的双重打击，总裁应佳伟从惊愕中迅速冷静下来，部署了一系列应对措施）
- 为案例情节的发展设置必要的挫折与阻碍，使故事充满冲突与矛盾。
  - e.g. 《不忘初心：斑马的跨境物流征程》（斑马需先后应对价格战、巨头进入市场、行业生态变革等一系列挑战）
- 用事实说话，根据收效差异对先前采取的各类战略做横向对比。
  - e.g. 《产品为王：千岸的品牌培育之路》（标准化战略与本土化战略的收效对比）

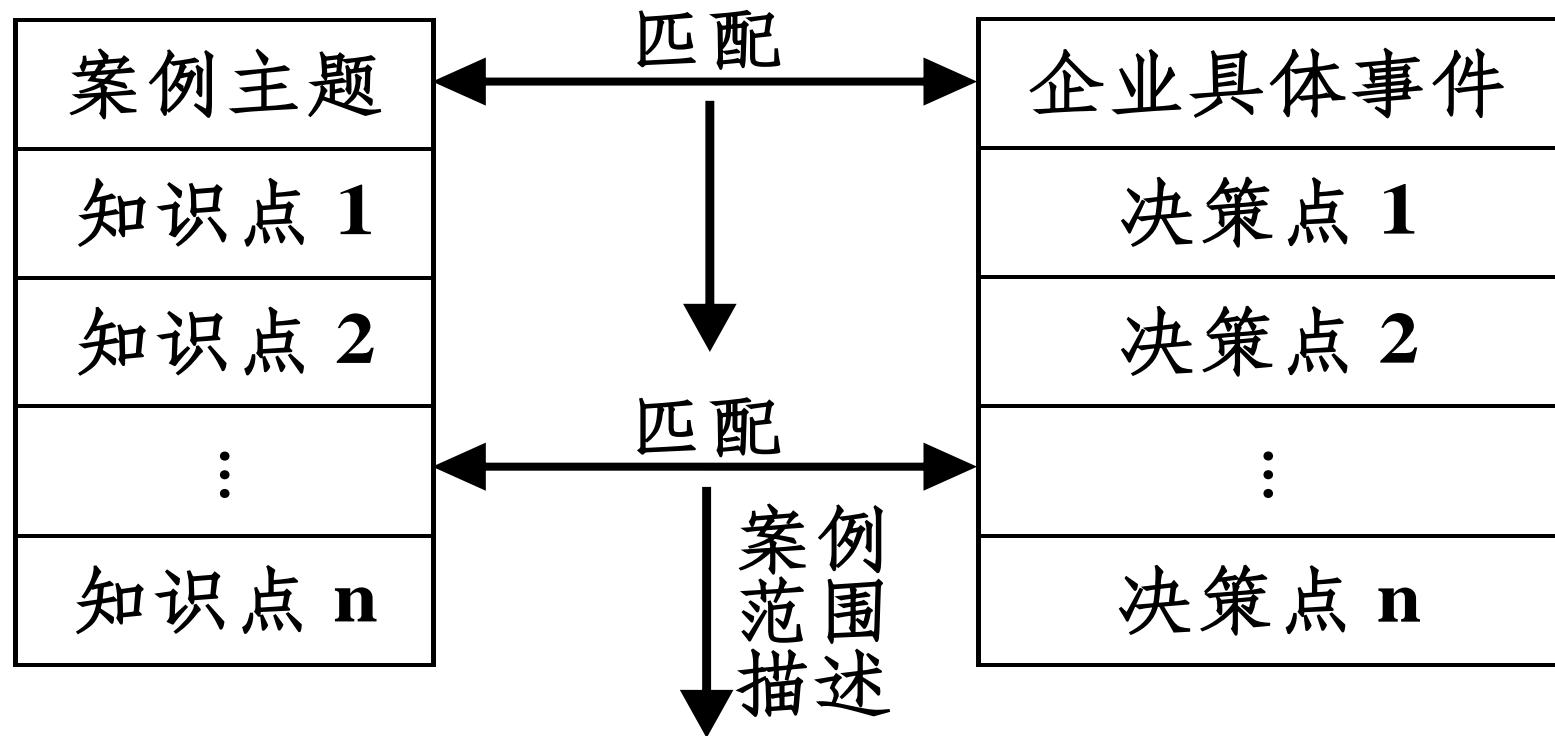


## 七、增强案例使用说明的适用性

如何选择使用说明内含的知识点？

——以《跨境电子商务案例》教材为例

- 国际商务学科知识点（补充）
  - e.g. 国际贸易、国际投资、国际营销、国际金融、国际商法、……
- 跨境电子商务方向知识点（重点）：据案例缘起表格筛选
  - e.g.
    - 跨境物流知识点（顺友物流）
    - 跨境支付知识点（PingPong金融）
    - 国际商法知识点（骑客）



知识点的选取与企业决策点的匹配

案例情节发展的基本框架



## 七、增强案例使用说明的适用性

- 案例使用说明的理论研判依据部分首先介绍知识点的基本定义及涵盖内容；再结合案例分析知识点的决策情境与实践运用。

## 七、增强案例使用说明的适用性

e.g.

- “……差异化理论的核心观点包括：产品差异化是差异化战略的主要手段，差异化战略的经济学意义是制造稀缺，是企业从对市场的深度挖掘中发现细致的差异化需求，从而对某一商品或服务进行创新，与消费者的不同需求相吻合，制造商品或服务的某一方面或经营过程中某一环节有别于竞争对手的稀缺，即‘局部的供不应求’，从而产生竞争优势，获得超额利润。产品差异化竞争的意义在于一方面通过产品的特殊性形成消费者的偏好和忠诚，另一方面通过产品差异化，有利于在位企业设置进入壁垒，获取市场竞争的有利地位。”
- “本案例中骑客的差异化战略是挖掘还没有开发的细分市场，并做出了与赛格威产品存在差异化特点的平衡车。骑客的平衡车主要针对上班族和学生，赛格威主要针对青少年；骑客的平衡车适合短途出行，而赛格威的平衡车适用于休闲娱乐。”
  - 参见《让世界听到骑客的声音》

## 七、增强案例使用说明的适用性

如何编写启发性思考题及其解答要点？

- 启发性思考题应“启发式引导，情境式设问”，表述上尽量简洁精炼，可采用“如果你是……”的句式，并在解答要点部分给出具备一定归纳性和延展性的答案。

## 七、增强案例使用说明的适用性

- 如何设计案例分析思路和板书？

## 七、增强案例使用说明的适用性

- 案例分析思路：展示案例概貌，突出决策主线
  - e.g. 《“聚”全球全品类“贸”工业全链条》的案例分析思路

大宗商品、工业品性质及  
相关行业背景

多年线下大宗商品和供应  
链实践经验

经济、政策及制造业和工  
业企业相关情况

启思1

踏上“工业B2B  
跨境电商”旅途

启思2

“瞄准”全品类和工业  
全产业链：定位全品类  
和工业全产业链跨境电  
商平台

启思3

展望聚贸的未来

构建“电商生态圈”：  
升级为全方位服务商，  
打造生态化平台

面临经营难题：大宗商品及工  
业品特性区别于一般消费品；  
全品类全产业链运作挑战

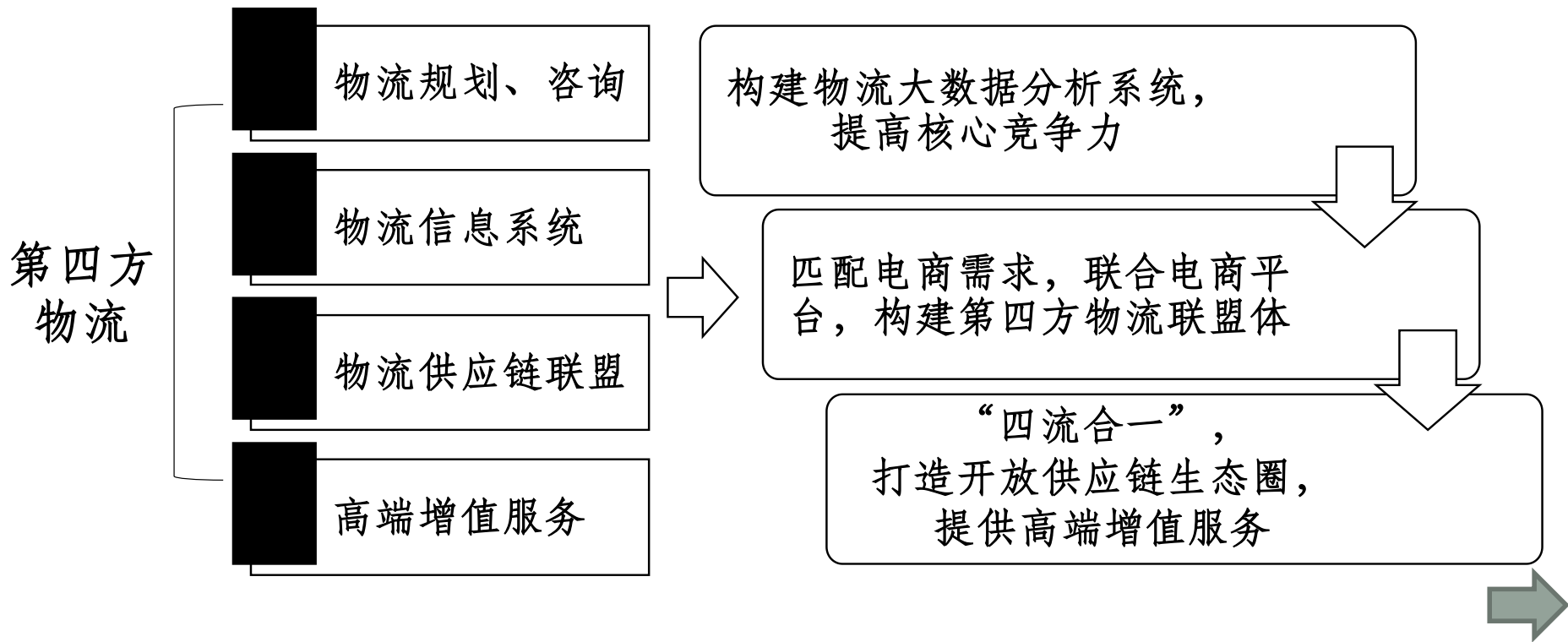
启思5

启思4

## 七、增强案例使用说明的适用性

- 板书：梳理概念内涵，复现理论体系
  - e.g. 《不忘初心：斑马的跨境物流征程》的板书之一

## 启思5：斑马物联网作为一家第三方物流企业， 未来可能的发展方向是什么？





## 八、案例教材写作的回顾与感悟

为什么有时与几位案例联系人同时保持联系？

- 企业高管能帮助我们获得案例授权
- 公关与形象宣传部门会认真阅读案例正文并就隐私掩饰提出修改意见
- 技术研发部门和营销部门能为案例情节和具体决策情境提供鲜活的第一手材料

## 八、案例教材写作的回顾与感悟

如何判断案例是否包含了正确信息？

- 描述或解释是否清晰
- 信息是否正确
- 哪些信息缺失
- 非相关信息是否过多
- 是否加入了个人判断

## 八、案例教材写作的回顾与感悟

案例编辑的9C清单：

- 一致性（**Congruence**）：是否与真实情况一致
- 完整性（**Completeness**）：情节线索是否断裂
- 连续性（**Consistency**）：陈述和掩饰是否符合逻辑
- 正确性（**Correctness**）：时态、语法和标点等是否采用了标准格式
- 简洁性（**Conciseness**）：是否能用词组和图表代替句子
- 清晰（**Clarity**）：用词是否有含糊或曲解的可能
- 控制（**Control**）：章节标题是否选择恰当、段落组织是否有逻辑
- 连贯性（**Coherence**）：连接词、短语和过渡是否恰当
- 惯例（**Convention**）：是否具有标准封面和案例格式

## 八、案例教材写作的回顾与感悟

- 《跨境电子商务案例》教材的案例标题为什么略带褒义？



## 九、研究生培养与学术研究的统筹与兼顾

案例开发是否具有学术价值？

- 研究型案例可与教学型案例同步推进，在识别案例写作需求阶段，既考察“教学目标”，又考察“研究假设”。
- 一篇优秀的研究型案例既可作为专业硕士研究生学位论文，又可在修改后投稿学术期刊杂志。

## 九、研究生培养与学术研究的统筹与兼顾

还有一本书值得认真研读：

- **Case Study Research - Design and Methods (5th edition) : Robert K. Yin**著，SAGE出版社2013年版。

# Case Study Research

Design and Methods

JD.COM 京东

Robert K. Yin

5  
edition



纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。

——南宋诗人陆游《冬夜读书示子聿》



谢谢