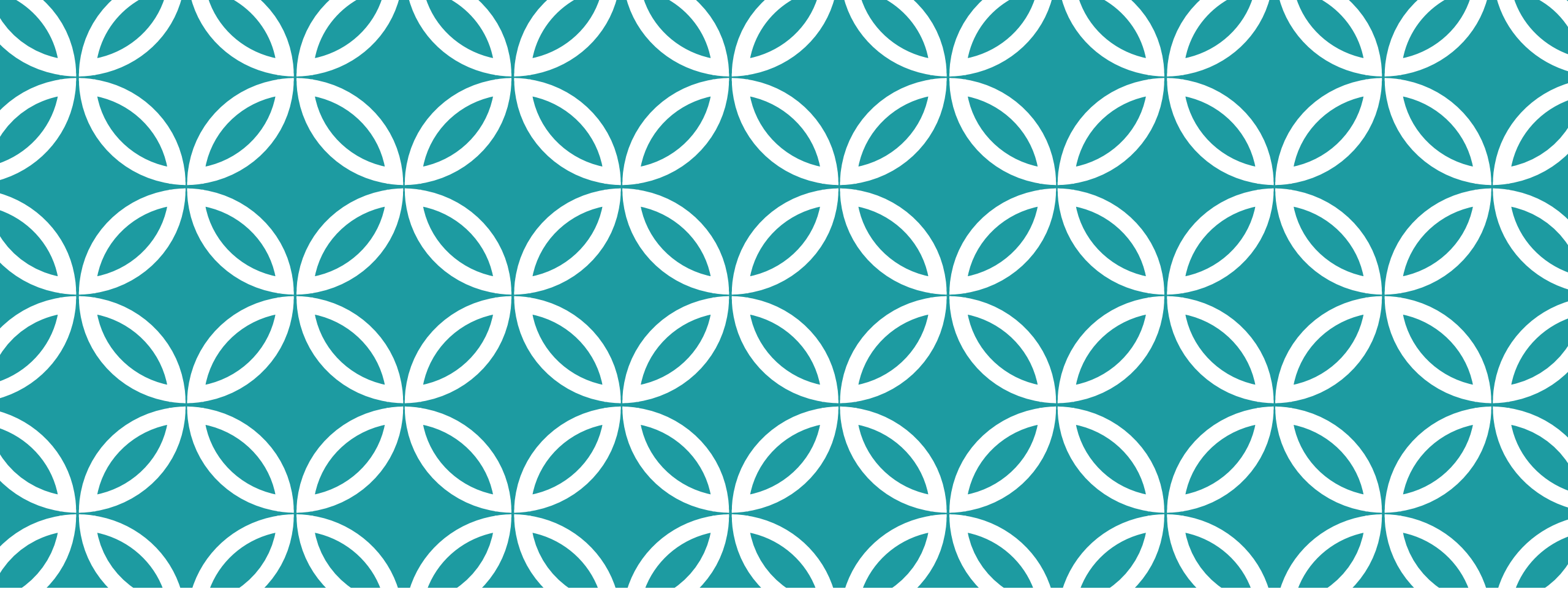


如何进行教学型案例开发



案例分类



研究型案例



教学型案例

什么是研究型案例

研究型案例就是我们通常所讲的案例论文。比如MPAcc学位论文中，案例论文占据绝大部分。

什么是教学型案例

案例是对实际生活中真实事件的描述，其中包含着一个或多个疑难问题，同时也包含解决问题的方法，通过师生在课堂的分析讨论，找出解决问题的方法和战略。

如何确保真实性？

- 一手资料
- 二手资料

什么不是教学型案例

- 没有客观真实为基础，缺乏典型意义的事件；
- 信手拈来的没有问题或疑难情境的事件；
- 对事件做静态的、缺少过程的描述；

教学型案例的分类（I）

案例通常以书面印刷的形式出现，也可以视频等形式出现。

教学型案例的分类（II）

教学型案例可分为现场案例和图书馆案例。

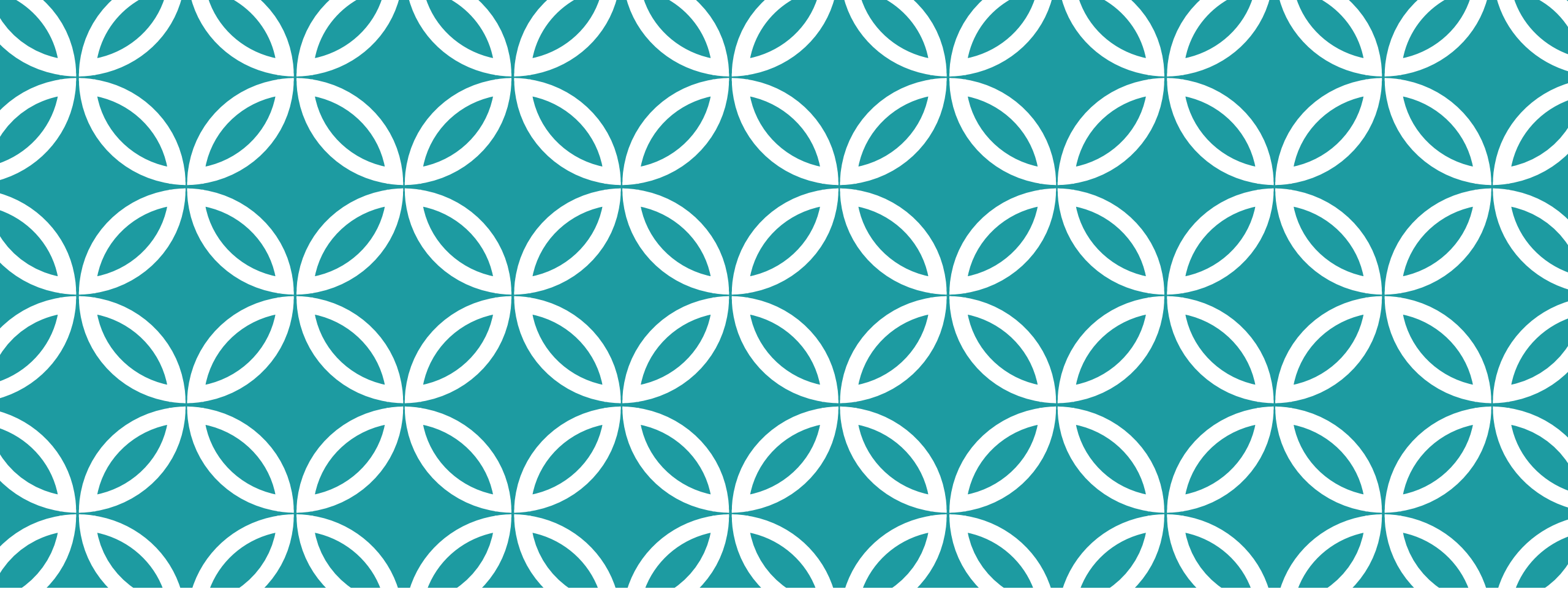
就财务和会计领域而言，目前更多的是图书馆案例，即通过对二手资料进行再次开发形成教学型案例。

教学型案例的分类（III）

教学型案例可以分为描述型/评价型案例和决策型/问题型案例。

教学型案例与决策型案例在信息采集方面区别如下：

| 比较要素 | 描述型案例 | 决策型案例 |
|------|---|---|
| 教学目标 | 侧重于管理理论和知识的理解 | 侧重于管理实践问题的分析与解决 |
| 主题 | 聚焦于理论问题 | 聚焦于实践问题 |
| 基本线索 | 侧重于完整的情节 | 侧重于复杂的决策情境 |
| 关键内容 | 第一，聚焦于管理实践活动过程及其涉及的理论、知识和观念； 第二，侧重于与管理理论及知识点相关的故事、事例等信息的采集 | 第一，聚焦于影响管理决策的因素、决策要素和规则； 第二，侧重于管理决策问题的发掘、企业面临的机会与挑战等信息采集 |
| 关键问题 | 4W1H(who, what, when, where, how) | 4W(who, what, when, where) |
| 隐含问题 | Why | How |



国内主要案例库介绍

中国管理案例共享中心

网址: <http://www.cmcc-dut.cn/Home/BaoMing>



中国管理案例共享中心

China Management Case-sharing Center

· 中文 · English

用户名

密码

登录

或注册→

首页

中心概况

案例库

案例教学

案例研究

学术组织

在线投稿

赞助与合作



用户登录

案例分类

市场营销

战略管理

人力资源管理

组织行为学

新闻资讯

MORE >>

产学研一体化再迎新进展, 竞争战略教研坊首批企业调研顺利完成

2019-01-29

北航经管学院成功举办全国案例教学与研究研讨会 (2019)

2019-01-09

第十届“中国管理案例学术年会”征文通知

2018-12-06

通知公告

MORE >>

密码忘记可自行找回

2017-03-10

评审专家登录入口

2017-03-09



活动报名



百优案例专题

鼓励教师积极开发高质量的中国企业
管理案例。

中国工商管理国际案例库

网址: <http://www.chinacases.org/index.jsp?lang=zh-CN>

中国工商管理国际案例库
The Global Platform of China Cases

搜索案例...

English 登录/注册

案例导航 ▾ 首页 教案例 学案例 写案例 案例竞赛 关于我们 常见问题



**中欧国际工商学院“案例大师成长营”
2019 年第一期活动(7月1-2日)接受报名**

**CEIBS Case Master Development Camp 2019
(1st Batch on July 1st to 2nd) Now Open for Application**

案例新闻 >>>

- 2018-11-21 “中国工商管理国际案例库” 评审专家2018 研讨会在中欧国际工商学院召开
- 2018-10-22 “2018中国工商管理国际最佳案例奖” 提交系统11月1日正式开通，常见问题敬请关注！
- 2018-09-17 “2018中国工商管理国际最佳案例奖” 案例征集公告
- 2018-09-12 “中国工商管理国际案例库” 学科编辑委员会正式成立
- 2018-04-18 “2017中国工商管理国际最佳案例奖” 获奖名单公布

案例特写 >>>

- 2016-07-1 如何在一个低端的传统行业，成为一家受人尊重的企业？
- 2016-02-17 他们用博弈论，让一家濒临破产的企业利润超千万
- 2015-12-09 循着这个理念，企业可以通往未来
- 2015-11-08 三个案例读悟平台对产业的“三个颠覆”
- 2015-10-06 《中国好声音》凭什么一火火四季？

案例活动 >>>

- 2019-01-2 中欧国际工商学院 “案例大师成长营” 2019年第一期活动(7月1-2日)接受报名
- 2018-12-11 2018中欧 “案例大师成长营” 第二期活动成功举办
- 2018-09-10 中欧国际工商学院 “案例大师成长营” 2018年第一期活动(12月3-4日)接受报名
- 2018-07-1 中欧 “案例大师成长营” 2018年第一期培训活动顺利举办
- 2018-04-24 中欧国际工商学院 “案例大师成长营” 2018年第一期活动(7月2-3日)接受报名

中国专业学位教学案例中心

网址: <http://ccc.chinadegrees.com.cn/index/enterIndex.do>



专业学位类别

▼

案例名称

▼

案例名称/作者/关键字/

检索

首页

案例库

案例教学

名家专栏

在线交流

会员中心

关于我们

服务中心

中国专业学位案例中心
2019新年祝福

律回春晖渐，万象始更新！值此2019年新春之际，教育部学位与研究生教育发展中心向您致以亲切的问候和诚挚的祝福！向关心支持中国专业学位案例中心发展的各级领导、各位专家、各界朋友致以衷心的感谢和崇高的敬意！

新闻动态

中国专业学位案例中心2019新年祝福 2019-01-23

学位中心与三家国外机构签署合作协议 2018-11-22

关于中国专业学位案例中心网站限时开放... 2018-05-14

中国专业学位教学案例中心案例教学视频... 2017-09-27

通知公告

关于中国专业学位案例中心案例征集入口... 2019-01-16

关于修改已入库案例相关信息的通知 2018-06-06

关于中国专业学位案例中心网站限时开放... 2018-05-14

关于举办中国专业学位教学案例中心第1... 2016-11-09

成为会员

积分体系

用户指南

案例中心

中国专业学位教学案例中心（简称“案例中心”）是由教育部学位与研究生教育发展中心设立，联合相关专业学位教育指导委员会共同建设的公益性、非营利性机构。案例中心遵循“广泛征集，资源共享，公益为主，成本分担”的原则，致力于建设我国相关专业学位类别最全、特色明显、被广泛认可并具有一定国际知名度的国家级专业学位教学案例中心，有效支撑我国相关专业学位课程案例教学。[更多>>](#)

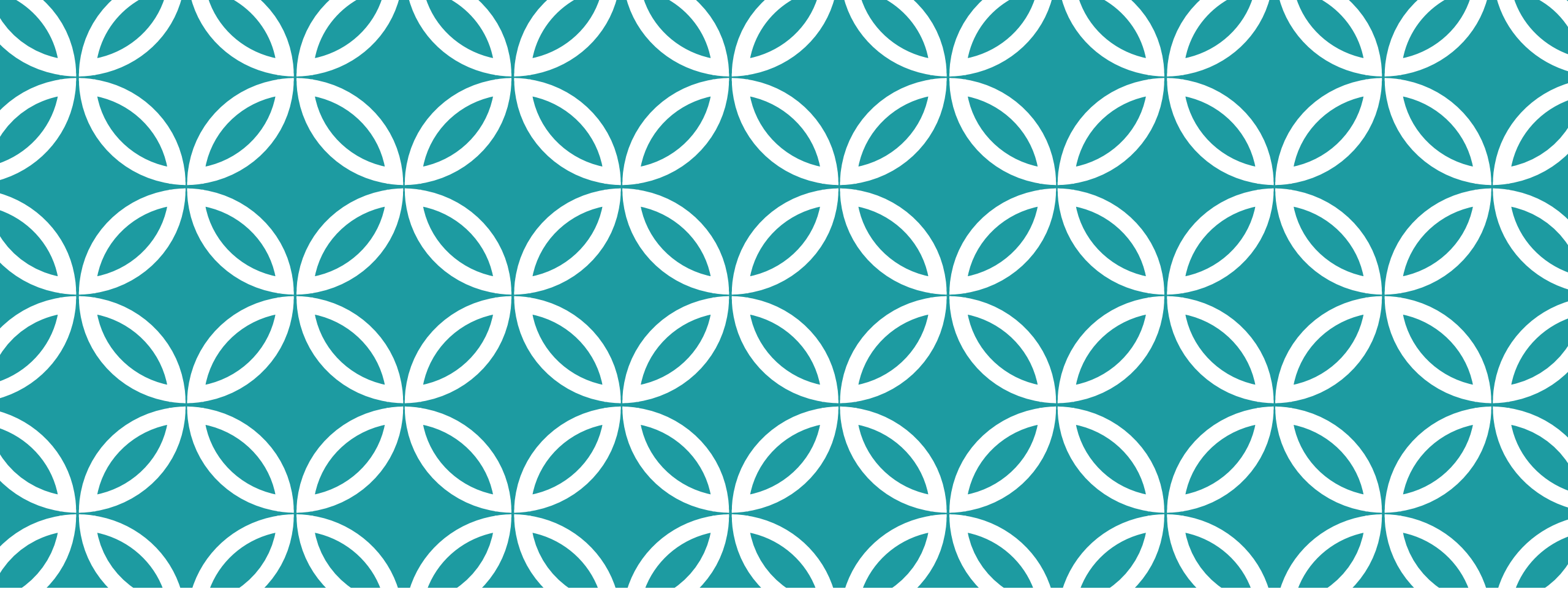
优秀案例

【MBA】 玫琳凯如何抓住90后消费者的心

【MBA】 江淮-安凯联姻

【MBA】 迪卡侬某体育用品超市的人力资源...

【MBA】 移动X市分公司集团客户管理资源...



教学型案例组成和格式 |

教学型案例的组成

教学型案例主要分为正文和案例使用说明（也被称为教学笔记）两部分。

正文部分主要描述故事情节，为读者进行案例分析提供素材。

案例使用说明提供给任课教师使用，案例使用说明点名案例的教学目的。在案例使用说明中，案例作者围绕教学目的设计启发思考题，并给出相应的解答。另外，案例使用说明还提供了案例作者建议的课堂教学计划，供任课教师参考。

案例的格式

不同案例库对案例格式要求大体上相同

- ✓ **MPAcc**教指委对教学型案例的格式要求
- ✓ 中国管理案例共享中心对教学型案例的格式要求
- ✓ 中国工商管理国际案例库对教学型案例的格式要求

第一部分 内容规范

MPAcc教学案例用中文撰写，采用国家正式公布实施的简化汉字和法定的计量单位。

MPAcc教学案例内容要求完整、准确，层次分明，数据可靠。

完整的MPAcc教学案例应当包括案例封面、案例和案例说明书三部分。

各部分的具体要求如下：

一、案例封面

采用会计教指委指定的统一封面。封面上须填写的内容包括：案例名称、专业领域/方向、适用课程、选用课程、编写目的、知识点、关键词、中文摘要、英文摘要。

二、案例

MPAcc教学案例的组成部分包括标题、正文、结尾和其他材料。

1. 案例标题

案例的标题应当采用中性的词语，主要目的是提供给案例使用者分析问题的素材。可以采用素描型和问题提示型两类。素描型题目，没有任何的感情色彩，使人无法窥探到案例的真实目的，通常采用案例中的企业或者单位的名称作为标题。

问题提示型题目，在客观的基础上，稍微透露案例的基本信息，如这是一个什么性质的，发生在哪里，什么时间发生的什么事件等等，便于读者从题目上想到事件的梗概。

2. 案例正文

案例正文的首段应当点明地点、时间、单位、主要决策者、关键问题，以便使用者对案例形成初步的整体印象。首段之后的案例正文应当根据需要分节，每节可配以小标题，以便层次分明。

正文是案例的主体。主要是介绍所涉及机构的基本情况及背景，将机构方方面面的情况层层展开，如历史变迁、组织人事、工作或生产状况、社会环境、以及未来的前景等。具体究竟交待哪些方面的情况，视案例的目的和教学的需要而定。背景资料应当剪裁适度，恰到好处。在正文部分，除了将有关情况交待清楚以外，要注意情节的生动性描写，制造一些发展高潮，以加深印象，引起使用者浓厚兴趣。

3. 案例结尾

案例的结尾是对正文精辟的总结。可以采用启发式的思考题，或者“镜头淡出”的方式作为结尾。

4. 其他材料

作为完整的可供教学使用的案例，还主要包括以下几点要素：

（1）脚注。对正文中某些技术问题、公式、历史情况等注释，常以小号字附于有关内容同页的下端，以横线与正文断开。

（2）图表。在必要的情况下，图表可插置到正文相关位置，但为了版面简洁，应把图表布置在专页或篇尾。所有的图表都应编号，设标题，加必要的说明；而正文中与图表相联系处，则应用括号注明“请参阅附图x”。

（3）附录。它的作用跟脚注基本一样，只是由于内容较多、较长，不宜插附于正文之中。除非案例本身的主题就是属案例说明书，又叫“教学注释”或“教学指导书”，是用来向使用此案例于教学的教师提供案例正文中未提及的背景信息及注意事项的文件，并无权威的约束力，仅供教师备课时参考。

（4）参考文献。

总之，案例的编写方法并不一定是按固定的格式编写的。无论怎样去组织素材编写案例，都应达到这样的目的：案例描述的情节能使人进入“角色”——某事件领导者的角色，进入“现场”——案例提供的特写情景，面临“问题”——描述介绍，深层隐含，作决策分析，从中掌握到足够的知识和提高学习使用者的能力。

三、案例说明书

案例说明书，又叫“教学注释”或“教学指导书”，是用来向使用此案例于教学的教师提供案例正文中未提及的背景信息及注意事项的文件，并无权威的约束力，仅供教师备课时参考。

案例说明书主要包括下列项目：

1. 本案例需要解决的关键问题，即通过案例讨论要实现的教学目标。
2. 案例讨论的准备工作，即需要学生事先掌握的背景材料，包括理论背景、行业背景、制度背景等。
3. 案例分析要点，即通过案例分析要解决的知识点。

- （1）需要学生识别的关键问题；
- （2）根据案例相关的知识点提出解决问题的可供选择方案，并评价这些方案的利弊得失；
- （3）推荐解决问题的方案及具体措施。

4. 教学组织方式，即为了对在课堂上如何就这一特定案例进行组织引导提出建议。

- （1）问题清单及提问顺序、资料发放顺序；
- （2）课时分配（时间安排）；
- （3）讨论方式（情景模拟、小组式、辩论式等）；
- （4）课堂讨论总结。

5. 其他。

- （1）计算机及视听辅助手段支持；
- （2）建议的板书计划。

第1部分至第4部分为案例说明书的必选内容，第5部分则可以根据案例编写的不同目的和具体用途，结合实际情况来加以选择，也可以根据需要适当增加相应项目。

第二部分 格式规范

中文采用宋体简化汉字，英文和阿拉伯数字均应采用Times New Roman字体。

一、提交格式

案例分为两份word文件，即案例正文和案例说明书；两份文件分别命名为：xxx学校-姓名-案例名称-案例正文/案例说明书；两份文件压缩包命名为xxx学校-姓名-案例名称。

二、封面格式

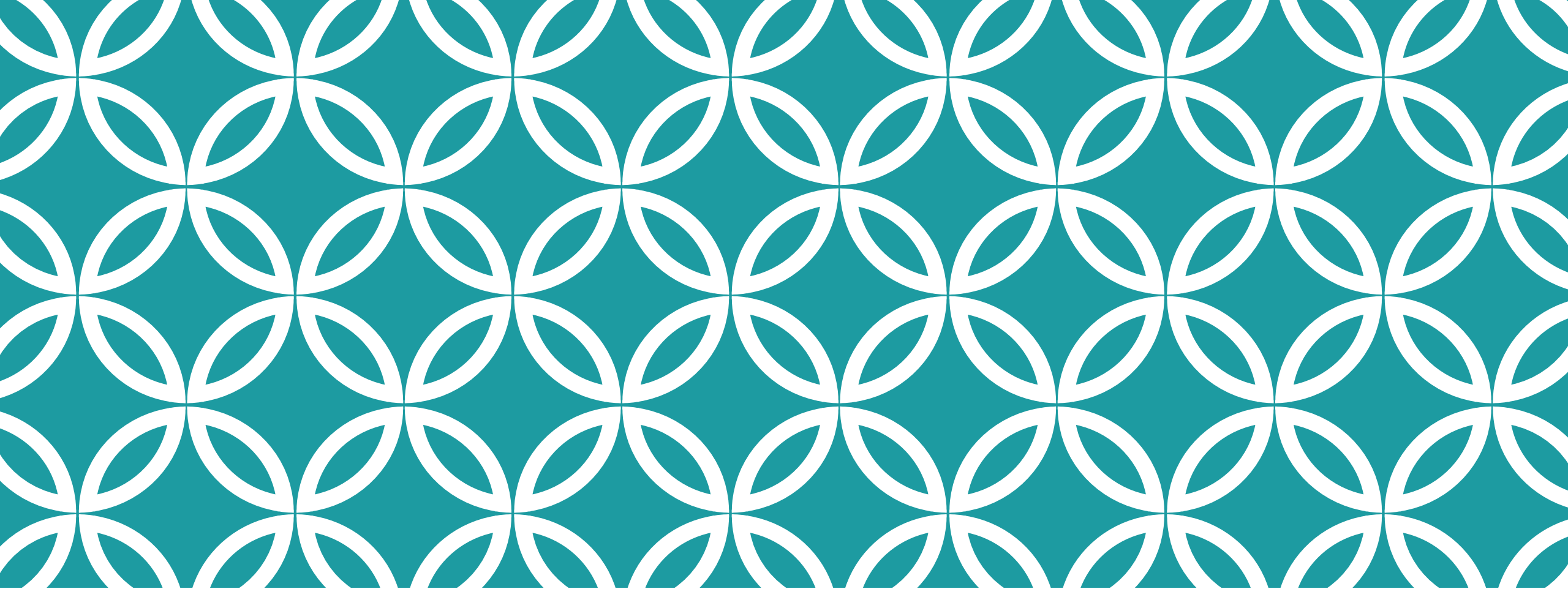
- 1、案例名称：居中，黑体小一号。段落间距：段前空三行，段后空两行，1.5倍行距。
- 2、专业领域/方向：在以下五项中选择：财务会计、财务管理、管理会计、审计、其他。
- 3、专业领域/方向、适用课程、选用课程、编写目的、知识点、关键词、中英文摘要：
标题：左对齐顶格，黑体小四号；相应内容：缩进对齐，宋体小四号。

三、案例格式

- 1.案例题目：居中，宋体三号加粗。段落间距：段前空两行，段后空一行
一级标题：左起空两字符，宋体小三号加粗。段落间距：段前空一行，段后空0.5行。
二级标题：左起空两字符，宋体四号加粗。段落间距：段前空0.5行，段后空0行。
正文：除图题、表题之外，均采用小四号。
- 2.正文标题：一、二、三；（一）（二）（三）；1、2、3；（1）（2）（3）。
- 3.图表：一律用阿拉伯数字分章连续编号，如图1-3、表2-1。图题和表题采用中文，居中，五号；图表内容：小五号。
- 4.字距和行距：全文一律采用无网格、1.5倍行距。
- 5.页码：第一页从正文标注，直至全文结束。页码位于页面底端，对齐方式为“居中”。
- 6.附录：依次编为附录1，附录2。附录中的图表公式另行编排序号“附录1-”。

四、案例说明书格式

题目：“xxxx”案例说明书。其他格式要求同“三、案例格式”。



教学型案例写作 |

案例写作目标影响因素：质量

- 案例质量与满足教学目标要求的案例有效性有关。它是否如所预期的那样在课堂上可行？是完全满足还是仅仅有限地满足了教学目标？
- 案例的质量至少受如下两个因素的影响：
 - ✓ 实现教学目标要求的能力；
 - ✓ 案例表述形式的质量。

案例素材来源

简单地，可以分为一手资料和二手资料。一手资料可以通过专家访谈等方式获得，二手资料可以通过查阅文献资料等方式获得。

本讲义总体上按照二手资料收集方式来讲解案例开发。这是目前我校MPAcc学生开发案例的常用方式。

案例素材收集的五种渠道

文件
资料

档案
记录

专家
访谈

观察
发现

公共
知识

案例正文及案例使用说明写作

1.案例正文写作

案例正文模板

| | | 决策型案例 | 描述型案例 |
|---|-------|--|--------------------------|
| 1 | 引文 | 事件导火索（如：2014年2月，刚刚过完春节... ..） | |
| 2 | 背景信息 | •总公司背景、分公司背景、行业背景等信息（如：彩虹公司位于...，是一家.....） •事件背景：相关部门情况、相关人员背景等信息（如：楚婕、老汪等） | |
| 3 | 事件经过 | 事件演变的过程 | |
| 4 | 问题或冲突 | 具体问题症结、现象的描述 | |
| 5 | 备选方案 | 可能的备选方案、各种方案的分析 | 真实解决方案的描述 |
| 6 | 结尾提问 | 如果你是....，你会怎么做？ | 请分析此过程..... |
| 7 | 附件 | 与案例分析相关的背景资料 | 财务报表、组织结构图、行业信息、股价变化、流程图 |

案例正文及案例使用说明写作

1. 案例正文写作



案例正文及案例使用说明写作

■案例正文编写常出现的问题

- ✓把案例写成了工作总结；
- ✓把案例写成了调研报告（问题、问题成因、对策）
- ✓加入了编写者的主观看法；
- ✓认为案例不能改编，把案例写成流水账

加强戏剧性，设置冲突，设置悬念，让案例活灵活现，难以忘怀

案例正文及案例使用说明写作

案例正文写作技巧

案例标题

1. 案例标题的结构

一般而言，案例标题存在单一结构和复合结构两种结构类型。

单一结构的标题只包含一个简短语句，用以反映案例的主要内容或主题，如标题《秀山茶叶**BtoC**抹茶产品上市之惑》，揭示了案例所要描述得主要内容为**BtoC**抹茶产品的上市过程。

当案例作者想要对主标题加以补充、解说或想要强调案例的某个侧重面时，就会在前一个标题后以破折号或冒号连接另一个短语。此时，前后两个标题分为主标题和副标题，两者共同构成一种复合结构的标题。如《四位约翰逊——一家中国运钞车企业的海外并购之路》在主标题中揭示了案例涉及的企业，在副标题中描述了案例中的主要事件。主标题是案例所必备的，副标题概括了案例时间的内容，要取决于作者是否希望通过副标题来突显或补充信息。

案例标题

2. 案例标题的构成要素

案例标题通常可以由以下要素构成：企业名、案例事件、案例主题、关键问题、人物的姓名或职位名以及描述或评论性短语。

各要素的习惯使用或组合方式有：

(1) 单一要素。

第一，企业名。使用企业名来命名案例标题时，通常会选取企业或集团的名字，如《招商银行》。

第二，案例事件。案例事件指案例所要描述得主要故事，可以是某一个行为方案，也可以是企业中发生的一段经历，如《招聘总经理》。

案例标题

第三，案例主题。案例主题，即案例事件中内含的知识所属的研究主题或领域。这类标题直接、清晰地展现了案例的核心主题，明确了案例故事的关注点，能够起到引导学生思考的作用。但单纯以案例主题作为标题的情况并不多见。如果案例作者确实计划使用单一要素做标题，那么通常会添加一定的修饰短语来修饰主题，如标题《出人意料的组织变革》用“出人意料”来修饰“组织变革”，更容易引起学生的阅读兴趣。

第四，关键问题。关键问题，即案例故事中决策者所面对的困境或难题。由关键问题构成的案例标题通常会以提问的形式出现，如标题《怎样把售后服务卖给中国用户？》。

案例标题

(2) 两两要素

采用两两要素的命名方式不仅可以综合不同要素的优势，还可以通过使用某些表达技巧达到突显某一要素的效果。

在编写案例标题时，两两要素的组合搭配得到了最为广泛的应用。以下是几种常见的组合方式：

1) 企业名与其他要素的组合。

第一，企业名与案例事件的组合，这是被案例作者普遍采用的一种形式，如《云南省城市建设投资有限公司借壳上市》；

第二，企业名与案例主题的组合，如《*HC*公司的战略选择》；

案例标题

第三，企业名与关键问题的组合。如《飞鸿公司的燃眉之急》、《汉王科技该何去何从？》、《春兰与格力的差距为何越来越大？》、《诺基亚在国美：如何提升在家电连锁渠道的销售业绩》。

第四，企业名与描述或评论性短语的组合。最典型的结构是，在企业名称后加上一个具有总结性特色的短语，如《永辉超市：一招鲜，吃遍天》、《桔子酒店：我另类故我在》。

案例标题

2) 人物与其他要素的组合。案例中关键人物的姓名或职位名也是案例标题的一个重要要素，但案例不是人物传记，仅以人物的姓名或职位名来命名案例显然是不合适的。所以，一般的做法是以人物的姓名或职位名为主，其他要素为辅，共同构建案例标题。

常见的组合形式有：人物与关键问题组合，如《大家为什么离我而去——房地产老板的困惑》；人物与事件或作品的组合，如《朱新礼出售汇源果汁》。

使用这种命名方式的优势在于，学生能够通过标题快速地进入案例角色，融入案例情境之中，知道应该站在谁的视角进行决策。

案例标题

(3) 多要素间的组合。由于标题本身是对案例的高度概括，字数不宜过多，所以即使是由多个要素构成的标题，其一般包含要素的个数也不会超过**3**个，要素间的排序也更富于变化。常见的组合形式主要有：企业名、主题与描述或评价性短语的组合，如《三代成长，十年涅槃——中国建筑第五工程局人力资源管理变革》；企业名、主题与关键问题的组合，如《保健酒的市场战略：如何往前走——内蒙古“御善春”酒业公司的市场开发案例》；企业名、主题与事件的组合，如《金融危机环境下，管理层舞弊的甄别——从科龙危机透视管理层财务舞弊的特征和手段》。

案例标题

(4) 其他形式

第一，产品名、广告词与其他要素。《开心任瓜子：装满开心赢天下》和《“种子、化肥、永业生命素，一个都不能少！”——永业生命素的营销》是比较典型的产品名、广告词与其他要素的组合。

第二，经营理念与集团名。此类标题会具体地点出企业或集团名称，但对经营理念的描述往往较为抽象，如《“百亿一百年”的温氏集团》和《阿利茄汁面：利己、利人、利天下》。这些标题乍看起来可能会有不明所以的感觉，但这也更容易引起学生的好奇心，促使其主动思考案例可能会涉及的内容。

案例标题

3. 修饰手法

对标题进行一定的修饰可以使标题变得更加具有吸引力，激发学生的阅读兴趣，同时还能发挥引导学生思考的功能。管理案例标题中经常使用的修饰手法主要包括反问句、比喻和拟人。

其中，反问句是一种句式表现形式，以修饰关键问题、案例事件为主。例如标题《谁来承担项目采购成本上涨的责任？》以反问的形式揭示了案例的成本问题。

比喻和拟人的修饰手法可以被用于多种案例要素。比如《葡萄、美酒与智慧老藤：对赌协议在蓝色光标并购中的应用》

案例标题

4.标题命名的注意事项

首先，案例命名的基本规则就是要保证标题的中性；

其次，标题是要服务于案例教学的，必须以教学目标作为依据；

一个较好的案例标题要能够反映案例事件的主题，如果案例作者希望标题能够激发学生的学习兴趣，那么案例标题很可能更富有文学气息。

案例摘要

不同案例库对案例具体格式要求有所不同，将摘要放在案例正文是中国管理案例共享中心对教学型案例的格式要求。在中欧案例库的要求中，摘要是在教学笔记（即案例使用说明）中。

1.摘要的内涵与作用

教学案例的摘要应该是对案例故事情境的概括性描述，以及对案例主题全面而又精炼的介绍。通过向学生提供有关案例主题、故事、关键问题等主要内容的信息，让学生能在短时间内掌握案例中的关键内容，了解案例的大意。

案例摘要

2. 案例摘要特征

(1) 使用第一人称。案例摘要的表述需要使用如“本案例”这类的第一人称进行叙述或评论，引导学生进入案例角色，这也是案例摘要区别于学术论文摘要的一个重要特征。

案例摘要

(2) 内容完整。内容的完整性并不意味着摘要必须对案例的各部分内容都进行总结和描述，而是要经过一定的取舍，重点突出案例的关键部分，对该部分要素进行整体的描述，避免遗漏。如果摘要不能涵盖案例的主要内容，那么就无法准确反映原文的要点，也就失去了其应有的功能。

(3) 语言简洁、精炼。一般情况下案例摘要的字数应该在**200-300**字。

案例引言

一般情况下，事件背景、起因、需要解决的问题或面临的难题会成为案例引言的首选构成要素。

很多时候，以提问的方式来引发学生的思考，或以评论性的语句结束引言。

0 引言

2009 年 3 月 25 日，受一股冷空气影响，重庆的气温普降 6-8℃，并转入春天的阴雨天气。而在重庆市北碚区海宇温泉大酒店的国会山会议大厅却暖意融融，来自全国 400 多位谭木匠全国专卖店店主（店长）在此召开年会。会场第一排桌面上放着“谭传华”名字的座位空着，董事长谭传华此时正坐在最后一排，望着会场前台年会的主题语“家是温暖的港湾”，听着前面的店长们激情洋溢的互动交流，想着在金融危机的大背景下 08 年公司加盟店总数达 700 多家，POS 销售额达 2.4 亿，09 年 1~2 月 POS 销售额已达 5000 多万，同期增长 10.8%，此景此时，谭传华感慨万千，思绪又回到了当年的创业时代……

案例背景

案例背景，指的是案例故事本身所处的内外环境。

一般而言，案例背景要素的选择主要取决于引发案例事件的主要影响因素。如果企业面对的问题只是内部的管理问题，那么企业内部环境信息将成为主要的背景信息，如企业的发展历程、主营业务或产品等。此时，背景的描写过程则主要按照时间顺序对企业的相关信息进行逐一交代。相对地，企业外部政治、市场、行业等方面的环境背景则很少涉及，甚至可以不加描述。

案例背景

《南方高科构建核心能力的得失》描述了南方高科由崛起到没落的过程，旨在探讨由于扩张过快、资金不足、自身核心能力丢失而出现的一系列问题。

一、认识南方高科

广州南方高科有限公司是广州市政府为振兴广州移动通信产业，扶持信息产业发展，优化产业结构而于 1999 年 5 月成立的一家高科技企业，总部坐落广州科学城，是一家研究开发、生产和销售移动通信终端产品及相关数码电子产品的国有高新技术企业，也是一家按照现代企业制度建立和运营的 GSM 和 CDMA 手机国家定点生产企业。

公司设研究开发中心、产品控制中心、生产制造中心、市场营销中心和相关职能部门。公司由广州华南信息产业集团有限公司、信息产业部电子第七研究所、广州金鹏集团有限公司、北京华虹集成电路设计有限公司、国家开发投资公司国投电子公司和广州市电信实业总公司等国家重点研究、生产、投资单位按强强联合和产、学、研相结合的模式共同组建。其中广州华南信息产业集团有限公司通过直接注资，为第一大股东；信息产业部电子第七研究所以其全部人才、设备和知识产权入股，为公司的第二大股东。其股东结构如表 1 所示。2002 年以来，南方高科相继组建和成立了信息技术公司、电脑公司、电子技术公司和注塑配件公司，形成了一个多元化现代企业集团的格局。


(续)

公司的股东构成与移动电话——移动通信终端产品的纵向产品线相对应,形成从芯片设计到网络运营的系列组合,这无疑使公司从研究开发到市场开发都能获得系列化支持。其中:信息产业部电子第七研究所是国家级 GSM 手机研究开发中心,研发技术国内最强;广州金鹏集团有限公司是移动通信设备制造商;北京华虹集成电路设计有限公司是集成电路芯片设计生产商;广州市电信实业总公司是网络运营商。

案例背景

如果问题的应对需要综合考虑企业内外多方面的要素，那么案例背景中除了企业自身的相关信息外，也不能缺少对于外部行业、市场乃至整个竞争环境的介绍。

一般来说，对于行业或者产业背景的描述，既可以按照生产、销售、顾客等不同类别来描述，也可以按照产业本身所处的发展阶段，如初始期、发展期、成长期及成熟期逐一交代。



《研华（中国）公司的竞争战略》描述研华（中国）公司面对内外环境的变化，制定并执行新的竞争战略的过程。所以案例中涉及进行战略决策的相关信息，不仅包括对企业自身情况的介绍，还分析了主要竞争对手的现状。

1 研华公司简介

1.1 研华的成长历史与现状

研华公司成立于1983年5月，总部位于中国台北，由三位系统工程师合伙建立，从1983-1988年的这段时间，一直致力于系统整合技术。随着公司的逐渐扩大，从1987年开始在全球各地相继开设分支机构，1990年诞生了公司的第一台产业个人电脑机，标志着公司开始迈出以个人电脑为基础的产业计算机道路。1992年研华登陆中国大陆，在北京成立了分公司。在上世纪90年代，研华开始了全球化的道路，先后在美国、德国、意大利、新加坡、日本、法国等地开设分支机构。1995年连续有个人电脑M & P个人电脑 series, CPU Boards以及SCM产品问世，同时开发了根据订单设计和根据订单制造等新的服务项目，为不同需求的客户提供及时和精确的产品制造服务。

研华于1999年12月在台湾上市，从此向资本市场迈出了新的步伐。在21世纪的头几年，研华开始了一系列对未来发展起着关键作用的变革，将电子平台事业部和工业自动化事业部的总部分开，并且于2003年在昆山建立了工厂。经过一系列的变革，研华在中国大陆形成了以北京、深圳和上海为中心的发展态势。2005年，研华开始了电子平台和工业自动化的全方位服务，并且制订了未来5年的愿景规划，雄心勃勃的为成为全球产品的整合者而努力。2007年，研华正式掀开了公司成为全球整合型企业的新纪元。

到目前为止，研华的营业网点分布于世界18个国家（地区）的39个城市——在欧洲设立了荷兰、德国、法国、英国分公司；在意大利及匈牙利则设有合资子公司；其美国总部设立于辛辛那提及加州的Fremont，另外在Irvine、圣地亚哥、波士顿分别设立营业据点；在巴西则设有合资子公司；在亚太地区除了台北总部之外，设立了韩国、日本、新加坡、马来西亚、澳洲分公司。研华有四个地区性的服务中心，分别位于：台北，昆山，Eindhoven和Milpitas。

研华在企业规模不断壮大的过程中，销售收入也在不断增加。从1999年的1.435亿美元起逐年稳步增长至2008年的5.23亿美元²，以每年20%左右的速度快速增长，超越了产业计算机行业的平均水平。目前研华各产品对营收的贡献如图1所示。

根据InterBrand的评估，2010年研华科技品牌价值为11亿美元，并且研华在全球和亚太地区产业计算机市场的占有率均名列榜首。

研华自1992年登陆中国大陆后，开始了在内地的扩张步伐。截至目前已先后开设了共计46个分支机构，覆盖范围北至哈尔滨，南至海口，西至乌鲁木齐、东至目前研华的重点经营区域——长三角地区，并且成立了全球电话中心，24小时处理全球客户的售后服务需求。中国大陆已成为仅次于台北地区总部的经营、研制、销售、售后服务于一体的区域性中心，为研华进一步占领大陆市场提供助力。

根据2009年的统计，大中华地区营收占研华全球营收的比例已达到35%，远远超过其他地区，成为研华在全球的最大市场。

在2008年全球金融危机中，研华公司海外出口受到严重影响，只有中国大陆销量维持稳定，加之两岸经济合作交流日渐紧密，研华公司开始将中国大陆定位为第二总部。研华随后紧跟大陆产业结构调整的步伐，加大服务应用事业群的投入力度，从以工业控制为主转换成为以服务为主的企业，重点开发医疗电子、零售通路、智能化生活等领域。

1.2 研华参与的技术标准制定与产业内联盟

研华作为产业计算机行业的全球领导者，在产品研发上投入很大，不断推进产品的技术革新和新的标准制定。2004年，由台湾研华、台湾凌华和德国KONTRON共同提出ETX的嵌入式标准后，将全球的嵌入式统一到个人电脑/ 104和ETX架构上。2006年研华、美国Ampro以及欧洲congatec三大产业计算机领导厂商，宣示共同制定并推动最新的嵌入式系统模块 XTX 规格标准，以提供原ETX使用者更具经济效益且不需大幅度重新设计底板的方式，升级到最新的技术规格，如个人电脑I-Express、SATA和L个人电脑。通过上述两个全球产业标准的制定，足见研华的先进技术已立于世界前端，且在产业计算机产业界具有巨大的影响力。在国际市场上，研华拥有极大的产业标准制定权。

研华2006年与华硕正式建立策略联盟，各出资一半建立研硕公司，为研华降低成本以及更专注于规模定制化的产业计算机做好准备。标志着研华与华硕提前意识到产业形态的转变，形成了某种程度的战略承诺，通过合谋策略共同应对新的竞争态势。

2008年6月，研华公司正式成为IntelECA联盟（Embed—ded & Communications Alliance，简称ECA）的Premier Member。IntelECA嵌入式与通信联盟是由主机板、系统与软件研发等软硬件厂商所组成，需要通过Intel的严格审核，在质量、设计能力、制造能力或产品支持上都必须达到Intel的严格标准。在全球160个会员中，仅有4家公司有优质合作伙伴殊荣。研华是其中唯一的亚洲公司，更代表研华公司是Intel在多核心平台与嵌入式计算机市场中最重要合作伙伴之一。而作为研华2009年重点领域的医疗行业，研华与GE、西门子通力合作，为医疗领域的信息化进程提供助力。

2 中国大陆产业计算机市场同业竞争现状

中国大陆的产业计算机供应商可以分为三大族群：跨国企业、台湾企业和内地企业。由于中国大陆市场的价格敏感度较高，虽然跨国企业拥有很强的技术优势，但是他们主要集中于高端产品市场，其在整体市场上所占的市场份额并不大。与之相反地，中国内地生产企业在销售渠道、人际关系网络等方面拥有诸多先天优势，但其技术能力仍需进一步提高。台湾企业则融汇了跨国企业和内地企业的共同点：一方面它们相对于内地企业拥有一定的技术优势和生产优势，同时它们具有与内地企业相近的文化背景，从而在了解用户需求等方面比跨国企业更具优势。

目前中国大陆产业计算机市场份额的前三名是：研华、研祥和凌华。其中研华和研祥共同占有市场60%左右的份额。

2.1 研祥

案例事件

案例事件是案例正文的主体和核心，是对管理故事内容和情节的全面而深入描述的部分。

作者的工作主要分为两个部分，一是依据案例难度需求决定案例事件要包含哪些信息，以及运用何种方式来表述信息。二是营造案例故事的情境，实现快速引导学生进入决策角色。

管理案例教学的一个重要特征就是可以重现真实的管理故事，通过故事情节来营造决策环境，进而将学生带入其中。

案例事件

1.表述视角。

第一，叙述人视角，就是从案例作者的角度来描述案例事件中出现的环境、主体（人物/企业）和情节。这一视角使得案例作者能够以全面的视角展开故事的描述。

叙述视角常被用于描述型案例，尤其是以企业为事件主体的描述型案例。当案例事件的主体是某个人物时，或者说案例故事是以人物为核心展开描述时，也会采用叙述人的视角。

对于这一“阴谋说”，朱新礼回应道：“谁能强迫我卖？我是大股东，这个公司的实际控制人，员工哪一个跟我没感情？哪个中层不是我手把手培养起来的？谁能说我必须卖？我今天说，就是送给哪个企业，我要不合作，它也玩儿不了。”他再次提到自己一年前的一个提法，“企业应该当儿子来养，当猪一样卖。”并这样解释为什么卖给可口可乐：“可口可乐与汇源的业务合并将形成双赢的合作关系，把可口可乐作为一家全球性饮料公司的专长与汇源对中国饮料市场的了解和认识结合起来。”“可口可乐与汇源致力于提供多样化、优质饮料产品供中国消费者选择，我们之间相同的愿望和共同的承诺构成了本次交易的坚实基础。与可口可乐的合作将使汇源品牌在竞争激烈的全球饮料市场上得到进一步发展，并为汇源的业务和员工提供更具竞争力的平台。”

案例事件

第二，人物感受视角。通过主人公的感受来了解和认识整个案例事件，能够更加深入人物的精神世界和心理活动，进而借助人物的心理、语言和行为来反映情节发展。

案例事件

第三，“上帝”视角

基于中立者的角度客观描述事件的发生过程，在会计方面的教学型案例中大量采用这种方法。

“设备和技术引进都做了缜密的研究和论证，不应该出现问题啊，难道是外来的技术水土不服？”，林亚冬这样想着。

是啊，不久之前，林亚冬在班子会上提出了一个新想法----再新建一个 150 万吨不锈钢生产线，将现有的产能提升一倍，成为全球产能最大、装备工艺最先进的不锈钢生产企业！张建业对当时的情景记忆犹新，班子成员罕见的达成了共识----一面倒的反对，刚刚竣工的改扩建项目尘埃未定，又要上马这么大的一个新项目，技术、资金、市场、管理...，到处都是问题，以至于大家以为林亚冬在发烧说胡话。在那次会上，张建业保持了少有的中立，既没有反对，也没有支持，只是一言不发的凝视着他的老搭档。虽然那天林亚冬没能说出让大家信服的理由，但张建业从林亚冬的眼神中却看到了决心和坚定。

案例事件

2. 戏剧性情节，就是要求案例故事的描述应建立在实事求是的基础上，力图实现情节的曲折。

3. 结尾，也就是案例的结束语，是案例正文的终结。一般来说，案例结尾会采用提问的形式再次强调关键决策点，或者决策者的困境。这种结尾方式进一步推动学生思考，学生角色的扮演并不会因故事的结束而停止。同时，还能够做到首尾呼应。

案例正文及案例使用说明（教学笔记）写作

2. 案例使用说明（教学笔记）写作



这种系统思维体现于案例采编全过程，通过**知识线**和**情节线**之间的持续对话，促使案例正文和案例使用说明协调、完善，以更好地服务教学目标。

案例正文及案例使用说明写作

2. 案例使用说明写作

情节线是案例呈现的
素材和信息所依据的
故事逻辑

知识线是根据案例所
要实现的教学目标所
布局的概念和理论



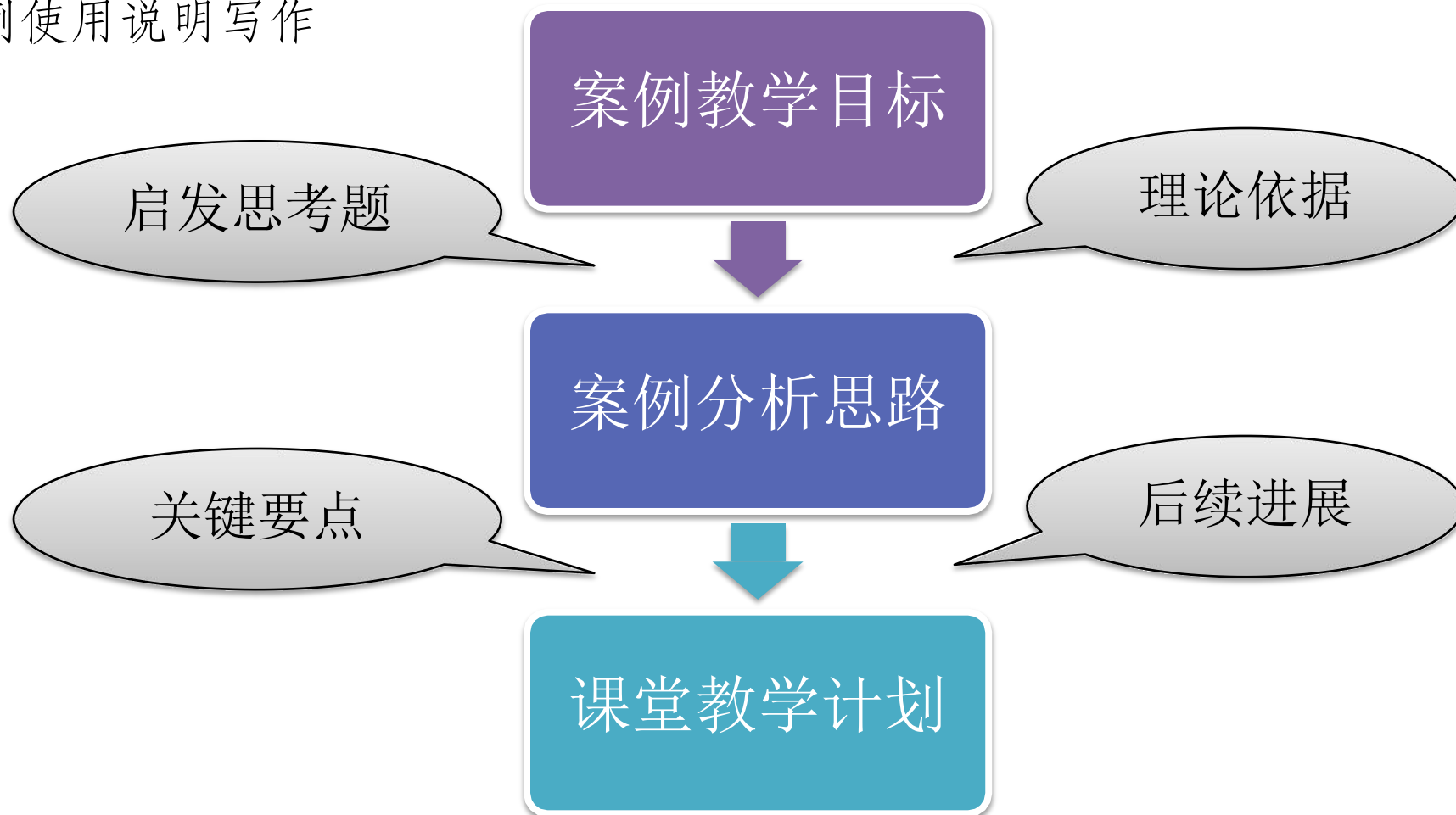
案例使用说明

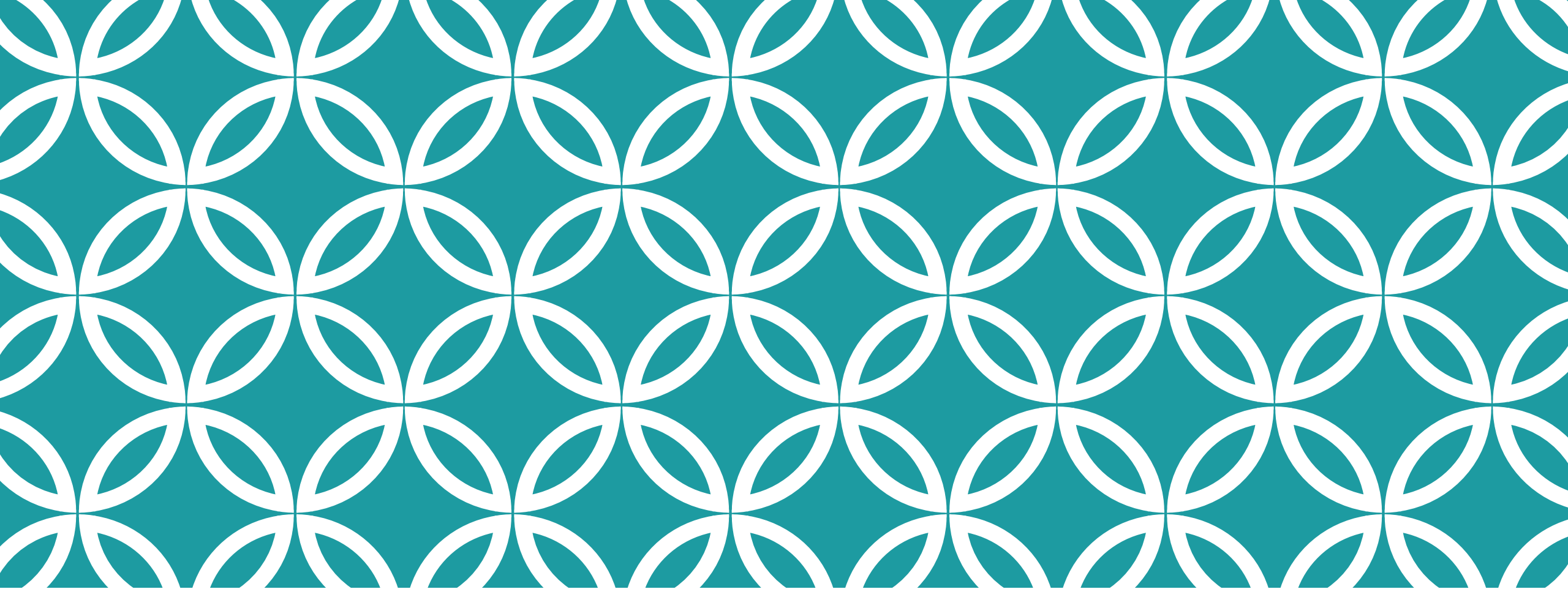


厘清情节线与知识线的关系；
引导教学中的案例分析和知识传授

案例正文及案例使用说明写作

2. 案例使用说明写作





案例评审标准



全国百篇优秀管理案例评选标准

案例正文与教学使用说明打分参考：

| 第一部分 案例正文 | | | | |
|---------------------|-------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| 分值 维度 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 选题的典型性 | <input type="checkbox"/> 非常典型 | <input type="checkbox"/> 典型 | <input type="checkbox"/> 一般 | <input type="checkbox"/> 差 |
| 谋篇布局合理性 | <input type="checkbox"/> 非常合理 | <input type="checkbox"/> 合理 | <input type="checkbox"/> 一般 | <input type="checkbox"/> 差 |
| 决策点的恰当性 | <input type="checkbox"/> 非常清晰 | <input type="checkbox"/> 清晰 | <input type="checkbox"/> 一般 | <input type="checkbox"/> 差 |
| 相关材料的 详实、客观程度 | <input type="checkbox"/> 非常充分 | <input type="checkbox"/> 充分 | <input type="checkbox"/> 一般 | <input type="checkbox"/> 差 |
| 案例的可读性 | <input type="checkbox"/> 非常强 | <input type="checkbox"/> 强 | <input type="checkbox"/> 一般 | <input type="checkbox"/> 差 |
| 中英文摘要 写作的规范性 | <input type="checkbox"/> 非常规范 | <input type="checkbox"/> 规范 | <input type="checkbox"/> 一般 | <input type="checkbox"/> 差 |
| 第二部分 教学使用说明 | | | | |
| 分值 维度 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 教学目标设定的 合理性 | <input type="checkbox"/> 非常合理 | <input type="checkbox"/> 合理 | <input type="checkbox"/> 一般 | <input type="checkbox"/> 差 |
| 思考讨论题与教学 目标的紧密程度 | <input type="checkbox"/> 非常紧密 | <input type="checkbox"/> 紧密 | <input type="checkbox"/> 一般 | <input type="checkbox"/> 差 |
| 理论知识点分析 的深刻、清晰程度 | <input type="checkbox"/> 非常清晰 | <input type="checkbox"/> 清晰 | <input type="checkbox"/> 一般 | <input type="checkbox"/> 差 |
| 课堂计划的 合理性 | <input type="checkbox"/> 非常合理 | <input type="checkbox"/> 合理 | <input type="checkbox"/> 一般 | <input type="checkbox"/> 差 |

全国百篇优秀管理案例评选标准

函审评价参考指南

依据评审表所列评审指标，对各评审维度的具体要求说明如下：

选题的典型性。案例应以本土企业或在华投资经营的外资、合资企业为撰写题材，案例所包含的管理问题应该有一定的典型性和代表性，是当前管理实践中的典型管理问题。

谋篇布局合理性。案例谋篇布局要综合考虑案例的决策主题和素材，案例的主线要清晰明了，案例素材和主线结构匹配要合理。案例内容要完整，包含案例名称、摘要、关键词、正文、案例教学指导书等内容。

决策点的恰当性。决策点是案例的关键，决策点的恰当性主要是案例的冲突和素材是否能够支持案例的决策点，案例的决策点是否与课程教学目标、教学知识点相对应。

相关材料的详实、客观程度。案例必须以真实的管理情景为素材进行编写，案例素材必须是经过作者实际调研和访谈获取的第一手资料，案例素材不能是从网上获取的二手资料或虚拟资料。

案例的可读性。案例撰写要采用生动、简洁、平实的语言将内容表述清楚，并且生动有趣，可读性强，能够吸引学生阅读兴趣，使学生在阅读过程中能够进入案例中的真实商业情境，以案例中的人物角度进行分析和决策。

全国百篇优秀管理案例评选标准

中英文摘要写作的规范性。不强调案例分析的结论和该案例的意义，更多的是对案例内容的概括性白描。英文摘要的内容要与中文摘要对应。摘要后面需要体现 2-5 个关键词。

教学目标设定的合理性。教学目标设定要与课程教学目标和知识点对应，案例教学目标的设定要综合考虑案例的知识覆盖和对学生分析问题、解决问题能力的训练。

思考讨论题与教学目标的紧密程度。思考讨论题设计要紧密围绕案例的决策点，讨论题的选择和设计要有利于案例教学讨论的进行。

理论知识点分析的深刻、清晰程度。理论分析要交代清楚案例决策问题的基础理论知识及分析方法，有利于教师和学生案例问题进行系统的总结，同时帮助教师和学生有针对性地学习案例相关的知识。

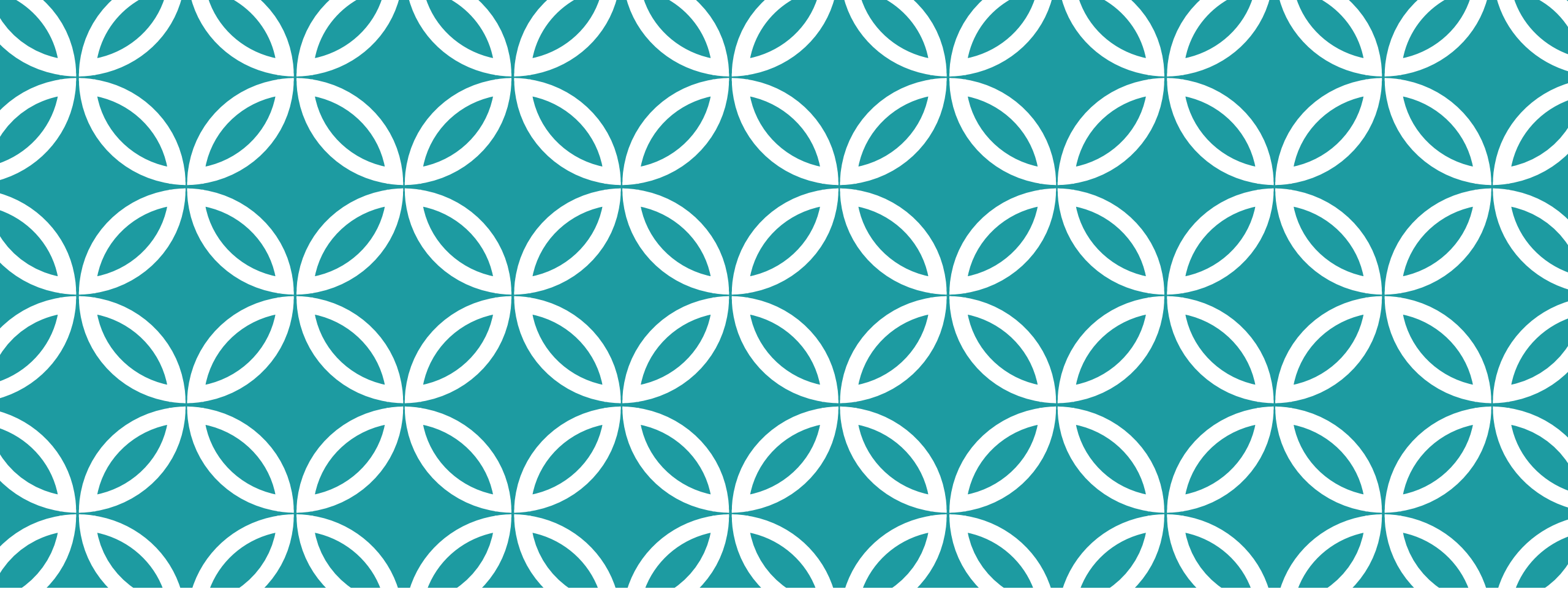
课堂计划合理性。案例课堂教学计划要考虑教学目标和学生特点等因素，课堂教学计划包括学生课前计划和教师课前计划的安排、课堂讨论交流的类型、时间进度计划、教师注意要点和课后如何评估等内容。

中国工商管理国际最佳案例奖评选标准

| 案例正文 | Case Body |
|--|---|
| 1. 重要性：本案例描述了管理者当前所面临的典型挑战、关键决策或热点问题。 | 1. The case deals with important and/or current issues confronted by an organization that operates either in or outside of China but is China-based, like typical challenges, key decisions or hot issues, etc. |
| 2. 争议性：本案例具有讨论焦点，可以是明确、具体的决策问题，也可以是关键管理概念的理解问题，或者是其他需要讨论的管理问题。讨论焦点可以存在不同意见，以激活学员的相关经验和当前认知。 | 2. The case has a clear focus that stimulates discussion. Such a focus could be clear and specific decision-making issues facing the manager(s) in the organization. It could also concern some managerial concepts or issues that need discussion. There might be different opinions but the discussion leads students to call on their knowledge and experiences relevant to the learning objective. |
| 3. 复杂性：本案例充分体现了焦点问题的复杂性，而不只是对问题表象的简单描述。本案例中的问题不一定有绝对正确或绝对错误的答案，它促使学员从不同的视角考虑问题，区分不同情境，权衡各种利弊，做出综合判断。 | 3. The focal issue in the case is complicated and goes beyond the surface of the problem. Instead of seeking a clear-cut answer, the case compels students to consider different perspectives and scenarios, and make trade-offs to reach a final judgment. |
| 4. 严谨有据：本案例提供了根据教学目标展开讨论所必需的相关内容，关键背景概括准确，逻辑清晰严密。案例陈述以事实为基础，主观判断有依据。相关数据及信息质量高，二手信息有可靠的来源引用说明。 | 4. The case provides sufficient and pertinent information for the intended discussion of the case issues, including essential background information. The case follows a clear logic. The content is fact-based and judgments are supported by available data. Statistics are accurate and second-hand information is cited from credible sources. |
| 5. 写作规范：本案例选材合适，结构合理，写作符合体例规范。文字流畅生动，能使读者身临其境，全面感受到案例主人公当时所面临的压力与挑战。案例内容对涉及的机构、主人公和事件保持了客观性与中立性，除了引用当事人语言之外，案例本身用词中性、无感情色彩。如无确凿根据，不对案例主人公的心理活动与情绪感受加以描述。 | 5. The case is well structured and presented. The case writing conforms to the requirements of formal publications. It enables readers to quickly get immersed into the context and identify with the pressures and challenges confronting the protagonist. The case provides objective and neutral descriptions of the relevant organization, protagonist and events. Except for quotes from involved parties, the case uses neutral and non-judgmental language and does not describe the feelings of the protagonist without clear evidence. |

中国工商管理国际最佳案例奖评选标准

| 教学笔记 | Teaching Note |
|--|---|
| 1. 教学目标：本教学笔记设定了明确而恰当的教学目标，而且明确界定了该案例所适用的学员、课程以及适用课程中的特定环节。 | 1. The Teaching Note sets clear and appropriate teaching objectives and specifies the target students, applicable courses and sessions. |
| 2. 教学计划：本教学笔记建议的教学计划具体、详细、切实可行，附上板书计划和课堂时间安排则更佳。 | 2. The Teaching Note proposes a well-developed, specific and feasible teaching plan, and preferably includes a board plan and a class schedule. |
| 3. 问题分析：本教学笔记根据教学目标，提出了有针对性的分析问题（案例预读问题及课堂讨论问题），并提供了合适的分析框架、知识点或理论依据、参考要点等，有助于案例教学者进行讲解，也有助于激发学员讨论并达成教学目标。 | 3. The Teaching Note asks relevant pre-reading and class-discussion questions, according to the teaching objectives. It also provides pointed analyses including theories, analytical frameworks, key points and references that the instructor can use for illustration and students can use for discussion. |
| 4. 信息支持：本教学笔记构架合理，逻辑清晰，提供了有价值的研究发现或相关信息。文笔流畅，表述准确，易于阅读。案例如有后续发展情况，需要尽量提供相关信息，以帮助学员全面、深入理解案例问题。 | 4. The Teaching Note is well structured and easy to follow, and it provides valuable research findings or relevant information. If there will be any follow-up materials concerning the case, that corresponding information should be provided in as much detail as possible to give students a better understanding of case issues. |



一些案例展示 |

谢谢！