

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



北京师范大学出版集团

北京理工大学出版社

毅伟商学院案例教学法 毅伟商学院案例写作

又快又好地进行案例开发!

本书的第4版为“如何又快又好地进行案例开发”奠定了新的里程碑。通过在全世界现场进行的测试，本书包含了许多“如何把案例开发变成一个充满乐趣又高效的过程”的新想法和新例子。

本书与它的两本姊妹篇《毅伟商学院案例学习》（针对学生）和《写作商学院案例教学》（针对教师）分工明确，兼收并蓄，相互配合，全面提升案例教学质量!

理查德·威特森等著
清华大学出版社

IVEY

ISBN 978-7-303-11318-7



9 787303 113187 >

定价：45.00元

理查德·
加拿大西

EY

[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



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

毅伟商学院案例写作: 第4版 / (加) 迈克尔·R·林德斯 (Michiel R. Leenders), (加) 路易斯·A·林德斯 (Louise A. Mauffette - Leenders), (加) 詹姆斯·A·厄斯金 (James A. Erskine) 著; 赵向阳, 黄磊译. —北京: 北京师范大学出版社, 2011.2

(毅伟商学院案例教学法丛书)

ISBN 978-7-303-11318-7

I. ①毅… II. ①迈…②路…③詹…④赵…⑤黄… III. ①企业管理—案例—写作—自学参考资料 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第140324号

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2010-6850

营销中心电话 010-58802181 58808006
北师大出版社高等教育分社网 <http://gaojiao.bnup.com.cn>
电子信箱 beishida168@126.com

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn

北京新街口外大街19号

邮政编码: 100875

印刷: 北京嘉实印刷有限公司

经销: 全国新华书店

开本: 155 mm × 235 mm

印张: 12.5

字数: 141千字

版次: 2011年2月第1版

印次: 2011年2月第1次印刷

定价: 45.00元

策划编辑: 马洪立

责任编辑: 马洪立

美术编辑: 毛佳

装帧设计: 毛佳

责任校对: 李菡

责任印制: 李啸

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58800825

版权声明

本书中文简体版由 Richard Ivey School of Business 授权北京师范大学出版社在中国境内独家出版发行。版权所有，翻录必究！

Authorised translation from the English language edition published by Richard Ivey School of Business: *Writing Cases (Fourth Edition)* By Michiel R. Leenders, Louise A. Mauffette-Leenders and James A. Erskine.

Copyright © 1973, 1978, 1989, 2001 Richard Ivey School of Business

All rights reserved.

作者简介

在过去的 30 多年里，本书的作者团队在全世界 50 多个国家的专业研讨班上，就案例学习、案例写作和案例教学等内容培训过超过 2 万名学员。

迈克尔·R·林德斯(Michiel R. Leenders)是理查德·毅伟商学院荣誉退休教授，也是理查德·毅伟商学院利恩德斯采购管理协会主席。他拥有艾伯塔大学矿业工程学位、西安大略大学 MBA 学位以及哈佛商学院博士学位，是毅伟商学院博士学位项目前任主任，在全球从事教学和咨询工作。迈克尔独自及与他人合作完成了供应链管理领域的 10 本专著，这些书已被翻译成 9 种语言。1997 年在由《金融邮报》(Financial Post)和贝尔(加拿大)公司(Bell Canada)赞助的“管理教育奖”评选中，迈克尔获得了“管理教育领袖”的殊荣。

路易丝·A·林德斯(Louise Andree Mauffette-Leenders)拥有 Jean-De-Brébeuf 学院的学士学位、加拿大魁北克省蒙特利尔 l'École Des Hautes Études 商学院的工商管理学士(BBA)和工商管理硕士(MBA)学位。作为一位西安大略大学理查德·毅伟商学院的案例作者和研究助理(Research Associate)，她采编了几

十个管理方面的案例，涉及管理的各个领域，包括非营利组织。1987年以来，路易丝一直在社会服务和国际发展机构工作，在多种培训项目中为社会服务机构开发并且教授了大量的案例。

詹姆斯·A·厄斯金(James A. Erskine)在西安大略大学理查德·毅伟商学院教授运营管理课程，他的研究重点主要是关注人在运营体系中的作用。他拥有西安大略大学工学和 MBA 学位以及印第安纳大学博士学位。同时，詹姆斯是巴基斯坦拉合尔管理科学大学的系主任。他曾经是毅伟商学院本科生商业荣誉项目的主席。由于杰出的贡献，詹姆斯·A·厄斯金获得了“世界案例法研究与应用协会”(World Association for Case Method Research and Application)和“北美案例研究协会”(North American Case Research Association)的表彰。詹姆斯是“3-M”教学特聘导师之一，并且被公认为是加拿大最杰出的大学教授之一。

作者致谢

每一位编写过教科书的人都知道如此大量的工作需要很多人的帮助。

作为共同执笔者，我们慢慢地、有时甚至是在痛苦中才学会了如何去运用我们彼此的长处和经验，从而精炼出一本我们三位都认为能代表我们所付出的最大努力的作品。

我们的良师益友可以追溯到以哈佛商学院和理查德·毅伟商学院为主要源头的许多教育机构的人员。无疑，哈佛的 Andrew R. Towl 教授和 C. Roland Christensen 教授是引领我们朝着正确方向出发的两位巨人。我们还亲自访谈过数百人，并且使用了许多同事多年来在笔记、演讲、学术文章和课本中分享的专业经验。

参与过我们的研讨会和课堂的数以千计的案例作者、案例教师和学生在我们测试我们的构想时提供了极有价值的建议。在过去的三十年间，在这么多人的推动下，我们一直处于一条不断发展的学习曲线上。

Sharon Rochard, Elaine Carson, Sue LeMoine 和 Beth Sinclair 运用各种方法把我们的想法变为简单易懂的图表形式。在 Senton Printing 和 Jake Thain, Candace Sherritt 以及

许多专家把其变为图书之前，Jackie Watson—Palmer 以其案例写作的专业眼光仔细审查过最终的文档。

同时，我们要对 Larry Tapp 院长领导下的毅伟商学院，以及 Frank Kearney 与 Sheryl Gregson 领导下的毅伟出版集团的热情支持表示由衷的感谢！

作者序言

这是一本关于如何快速地采编出好案例的书。本书的第4版和第3版有很大的区别，因为它确定了案例写作的三阶段步骤，并指导读者学习每一个阶段。从1973年第1版起，我们就试图把运营管理的基本原则应用到案例写作的过程中去，从而关注于如何快速地写出好的案例。通过关注于案例开发的有效性和高效率，我们开发出了许多可以缩短准备时间，同时保证质量的工具和概念。本版中新增的概念有：案例缘起表格(Case Origin Grid)、案例采访清单(Case Shopping List)、行动触发因素(Action Triggers)以及故事线(story line)和决策框架分割点(decision frame cuts)。另外，补充的新内容还包括新案例的课堂测试。

我们仍然认为，由五部分组成的案例计划的开发过程是进行有效案例开发的核心计划手段。

作为本书的姐妹篇，读者应该一起阅读的还有《毅伟商学院案例学习》(Learning with Cases)一书，因为写作案例的目的就是为了帮助学生。我们也认为严肃的案例作者应该熟读我们的第三本书《毅伟商学院案例教学》(Teaching with Cases)。

本书中的所有材料在全世界各大洲超过 50 个国家，得到了代表不同学科的数以万计的案例工作坊参与者的充分检验。因此，我们相信，那些切实按照本书所提倡的三阶段案例写作步骤进行的案例开发新手，能够快速地撰写出好案例来。

作为有卓有成效的参与式教学方法，案例教学引起了广泛的关注，所以全世界对新撰写的优秀案例的需求都在持续增加。这种趋势需要一些训练有素的案例作者，而《毅伟商学院案例写作》就是其指导性的书籍。

中文版序

管理理论是从管理实践中提炼出来的，而所有的管理实践都有着特定文化和制度背景，受地域和时间因素影响。因此，管理具有权变性，管理不仅需要科学的分析，也需要大量的技巧和一定程度的艺术。管理教育的一个重要特点是必须体现理论与实践的结合，强调系统知识、管理技能和管理思维的融合。案例教学正是能较好地体现管理学科认知特征和管理教育特点的教学方式，是国内外 MBA 教育的典型手段。国内外几乎所有的管理学院都重视案例教学，案例教学水平和案例写作水平也被视为反映管理学院 MBA 教育水平的一个重要指标。

目前国际上被广泛采用的教学案例主要来自美国哈佛商学院案例库和加拿大西安大略大学毅伟商学院案例库。

哈佛商学院作为在管理教育中采用案例教学的首倡者，其 MBA 教育以案例教学为主要方式。哈佛商学院每年向全球提供 350 篇新案例，哈佛案例和相关教材在中国有广泛影响。

这里要对毅伟商学院多说几句：毅伟商学院同样以案例教学著称，毅伟商学院每年向全球提供 200 篇新案例，在全球有 115 000 个登

记的机构客户，是仅次于哈佛商学院的世界第二大企业管理案例出版者和发行者。毅伟案例库有 6 500 个案例，广泛流通的有 2 500 个，20% 的案例来自亚洲。

毅伟商学院在案例教学和案例开发方面具有丰富的知识和经验。由毅伟商学院教授 James A. Erskine, Michiel R. Leenders 和 Louise A. Mauffette-Leenders 撰写的《案例教学》(Teaching With Cases)、《案例学习》(Learning With Cases)、《案例写作》(Writing Cases)在国际上得到广泛的认可，已经被翻译成法语、西班牙语和葡萄牙语。

毅伟商学院与中国的管理院校在案例教学和案例开发方面的合作由来已久。自 1998 年以来，在香港培华基金会和中国全国 MBA 教育指导委员会的支持下，毅伟商学院与清华大学经济管理学院已经合作举办了 12 期案例教学与案例编写研讨班，有超过 600 位来自中国各个 MBA 培养院校的教师参加过培训。以上三本关于案例教学、学习以及写作的工具书就是研讨班使用的主要教材。

2010 年，毅伟商学院、中国管理案例共享中心和全国 MBA 教育指导委员会签署了一份备忘录，决定合作开发一系列基于中国企业实践的管理案例，并经由毅伟商学院的案例分销渠道向全球推广。

改革开放 30 多年来，中国的经济社会发展取得了巨大进步，中国企业创造了许多颇具特色的管理经验。开发基于中国企业管理实践的管理案例并将其介绍给国际学术界和管理教育界，具有深远的意义。毅伟商学院丰富的案例开发知识和经验，将有助于中国的管理学者开展既具有中国特色，又符合国际标准的案例研究，并开发出能够与世界分享的教学案例。

北京师范大学赵向阳老师和广东外语外贸大学的黄磊老师翻译的《毅伟商学院案例教学》、《毅伟商学院案例学习》、《毅伟商学院案例写作》是以上三本书的中文译本。其中文版在这个时间推出，正可谓是恰逢其时。我相信，这套丛书在中国出版对于帮助中国的教师和学生掌握案例教学和案例学习的技巧，发展中国

管理院校案例教学和案例研究能力，进而提升中国的管理教育水平，都会起到积极作用。作为一位长期从事管理教育的教师，我由衷感谢赵向阳老师和黄磊老师的贡献，并向读者推荐这套丛书。

仝允桓

清华大学经济管理学院教授

全国 MBA 教育指导委员会秘书长

目 录

第一章 引言 / 1

什么是案例教学法 (Case Method)	3
什么是案例	4
为什么使用案例	6
为什么要采编案例	7
学习案例采编	8
术语	9
本书内容的组织与陈述	10

第二章 概念、工具和步骤 / 13

有效案例写作的主要挑战	15
目标	15
沟通	17
案例难度立方体模型	18
分析维度	18
概念维度	20
陈述维度	21
三个维度的结合	22
案例计划	23
案例写作的三阶段	25
第一阶段	25
第二阶段	27
第三阶段	28

第三章 案例缘起、线索、初次接触 / 29

案例缘起	31
撰写案例的需求	31
案例写作的类型	32
案例缘起表格(Case Origin Grid)	36
案例联系人(Case Leads)	40
案例联系人的类型	41
寻找合适的线人	41
初次接触(Initial Contact)	43
安排初次访谈	43
准备初次访谈	44
案例采访清单(Case Shopping List)	47
首次访谈(The first interview)	49

第四章 案例焦点选择和掩饰 / 53

案例焦点的选择	55
1. 议题的选择	55
2. 时间点的选择	55
3. 行动触发因素	59
4. 决策者或者案例主人公的选择	61
掩饰	62
信息掩饰	62
掩饰方法	64

第五章 案例计划和临时许可 / 65

案例计划	67
1. 首段(opening paragraph)	67
2. 教学目标简述	74
3. 所推荐的组织和以小标题形式罗列的案例大纲	76
4. 信息需求清单(Data Requirement List)	79
5. 时间安排	84
临时许可	85

第六章 信息收集 / 87

个人访谈	89
准备	89
访谈规则	90
做笔录	92
录音和录像	92
其他材料的收集	93
后续信息的收集	93
信息收集的误区和困难	93
令人怀疑的信息的可靠性和有效性	94
不可预知的因素	95
不合作的受访者	95
案例作者扮演不适当的角色	96
信息安全和保密	96
信息的组织方式	96

第七章 案例写作及案例使用说明初稿 / 99

写出草稿	101
草稿写作的规则	102
准备案例使用说明初稿	105
案例标题	105
首段	106
教学目标	106
当前问题	106
基本问题	106
建议的学生作业	107
案例分析	107
修改案例草稿	108
编辑案例	109
案例编辑的9C清单	109

第八章 案例许可 / 117

许可目的	119
1. 案例许可保证了学术的诚实	119
2. 案例许可保证了数据的真实性	119
3. 案例许可授权确保案例使用	119
4. 案例许可维系良好关系	120
获取案例许可的任务	120
1. 对许可的要求	120
2. 跟进	122
3. 修改与文件存档	123
4. 注册	123
许可的类型	125
1. 传统型许可(Traditional Release)	125
2. 限制型许可(Restricted Release)	125
3. 多重型许可(Multiple Release)	125
4. 延迟型许可(Delayed Release)	125
5. 再许可(Re-release)	126
6. 无须许可的情况(Release Not Required)	126

第九章 案例使用说明与课堂测试 / 127

案例使用说明	129
建议的补充阅读材料/信息收集	130
可能的教学辅助手段	130
课堂上供讨论的问题	130
要提出的其他问题	131
教学建议	131
案例教学计划	131
课堂测试	133
课堂测试的需要	134
课堂测试的类型	134
需要测试的内容	135
解析课堂测试的结果	137
案例修订及再许可	139
非案例作者的教师希望对案例进行修改	139

第十章 其他因素 / 141

案例长度	143
案例的生命周期与更新旧案例	144
案例的生命周期与更替率	144
案例的修订与更新	144
案例写作与咨询	145
案例写作的学术成果	146
案例写作算学术成果吗	146
案例是出版物吗	147
案例写作是一种研究还是一种教材开发活动	148
案例写作的其他参与人员	148
甄选	148
培训	149
督导	150
学生充当案例作者	151
案例成本与资金资助	152
其他形式的案例	154
国际案例	154
系列案例	155
研究型案例	156
内部案例	156
多媒体案例	157
小结	157

附录 1 用于案例联系的案例写作信息 / 158**附录 2 案例示例 / 160****附录 3 案例使用说明初稿示例 / 165****附录 4 世界上主要的案例中心 / 171****翻译作者后记 从跨文化的观点看案例法 / 174**

第一章 引言

这是一本关于如何快速采编出好案例的书。其重点在于写出基于现场调研的（field-based）、以决策为导向的案例以备教学之用。本书是我们集体智慧的结晶，其目的在于提高案例写作的有效性。它给想撰写案例的人员提供指导。本书第4版和第3版的《毅伟商学院案例教学》（Teaching with Cases）、第4版的《毅伟商学院案例学习》（Learning with Cases）相辅相成。

什么是案例教学法 (Case Method)

案例教学法是基于讨论的教学法，它使参与者能够通过案例运用实践 (Learn by doing) 和教授他人 (Learn by teaching others) 的方式而学习。案例就是对组织中某个人所面临的实际问题的描述。通过反复地识别、分析和解决不同情况下的大量案例，学习者可以为其在自己的领域内成为真正的专业人才而做好各种准备。

尽管法律和医学领域已经长时间运用案例教学了，但此种教学法在管理教育中的使用相对较晚。哈佛商学院以其在商业教育方面所起的创新作用广受赞誉。1910年盖伊院长 (Dean Gay) 建议科普兰博士 (Dr. Copeland) 除了授课之外还要采用学生讨论方式。从1909到1919年，一些企业高管带着自己的问题来到课堂上，而学生们被要求写出相应的分析和建议。在新院长华力思·唐翰 (Wallace B. Donham) 的督促下，科普兰博士于1921年发表了第一本成文的案例写作书籍。唐翰院长，作为一名受案例教学法训练出来的律师，由于看到了在管理教育中使用案例的重要性，于是在全学院极力推动使用案例教学法。

1919年，西安大略大学 (University of Western Ontario) 的两位著名学者，人文和科学学院院长舍伍德·福克斯博士 (Dr. W. Sherwood Fox) 与注册主任内维尔博士 (Dr. K. P. R. Neville) 在加拿大伦敦市充满远见卓识地开始实行以哈佛案例教学法为基础的商业教学。在仔细考察过北美所有公认的大学水平的商业课程后，他们经过仔细考虑得出的结论是：哈佛商学院的授课方法是现有所有教学法中最合理的。1922年，他们聘请了一位哈佛毕业生埃利斯·莫罗 (Ellis H. Morrow) 启动了加拿大版的哈佛课程项目。今天，加拿大西安大略大学毅伟商学院 (The Richard Ivey

School of Business at U. W. O.) 在以案例教学为基础的管理教育方面于国内和国际上都处于领先水平，并且是世界上第二大案例开发基地。

多年来，由于有很多学科都采用过案例教学法，因此，案例教学对于不同的人来说已经具有不同的含义。在这个统一的名称下，教育工作者塞进了很多不同的教学方式、教学技术和教学活动。讨论这些变异的形式虽然超出了本书的范围，但是有必要简要地说明一下，本书作者所信奉的是“案例教学方法”的主流，它们同时与案例的教与学有关。

案例学习三阶段包括个人准备、小组讨论和班级讨论。每个阶段都是至关重要的，都有助于以不同方式渐进地、保质保量地进行学习。《毅伟商学院案例学习》一书向大家展示了这三个阶段中每一阶段该如何有效地进行学习。

案例给出了学生和教师同样的信息要求大家做出决策。以此为出发点，每个人都会在学习的过程中起着迥然不同的作用。表1-1归纳出了在日常案例课堂上教师和学生所起的作用。

表 1-1 教师和学生日常案例课堂上的作用

时 间	教 师	学 生 或 参 与 者
课 前	布置案例和阅读材料	收到案例和作业任务
	备课	个人准备
	可能需咨询同事	小组讨论案例
课 上	处理阅读材料	就阅读材料提出问题
	引导案例讨论	参与讨论
课 后	评价和记录学生的参与	就个人分析与同伴分析进行比较
	评价教学资料和更新案例使用说明	回顾课堂讨论以获得重要的概念

什么是案例

案例是对实际情况的描述，通常包含了一个组织中某个人或

某些人遇到的决策、挑战、机遇、问题或者争论等。案例要求读者设身处地站在某个决策者的立场上进行思考。

案例通常是以书面印刷的形式出现。近年来案例也越来越多地以其他形式出现，比如电影、录像带、光盘、录音带、磁盘，或者上述媒体的结合。凭借着交互式计算机制图、通信网络和多媒体数据库，参与者能以新颖的方式参与案例讨论。出于成本和方便性的考虑，以印刷形式出版的案例仍然是目前最常用的方式。本书主要探讨传统类型的案例写作。

案例是基于现场调研的。所有案例都来自组织中的某些成员，他们需要进行决策或者遇到问题需要解决。案例研究者去拜访这个组织，收集数据以编写案例。

案例是需要经过许可的。组织中的某个人需要签署官方许可文件允许此案例用于教学目的。本书第八章将会详细说明许可的目的、相关的工作及其变异形式。正是使用许可把案例和其他教学素材区别开来。

案例是周密详尽的研究和报告过程的产物。案例内容随教学目的的改变而变化。按照具体的教学目标，案例研究者要报告出案例中主人公做决策所需要的信息。案例可以强调问题或者决策的某些方面，也可以对其余方面轻描淡写甚至删减掉。

一个新案例要进行课堂测试，因为最终的评估要靠应用。这个案例是否完成了设想的教学目标？

其他的教材如作业、问题、文章或者模拟也都是很好的教学素材。然而它们和案例是不同的，因为它们的作者可能没有采用真实材料或者没有得到许可。这些素材有时被不恰当地称为案例，有时会被称作“摇椅式案例”，意为它们是某人坐在办公室舒服的摇椅上写出来的。

“真实的”案例和“摇椅式”案例的主要区别在于两者有不同的案例来源、收集过程以及随后有无案例许可。为什么这些区别很重要？案例教学法成功之处在于它完全依赖于学生的意愿

和能力去分析识别决策者的立场和所给数据。学生相信案例作者所言的“帕克先生”或“李小姐”是真实存在的，并且案例素材来也自于真实的情况。一旦学生开始怀疑所描述情况的真实性，那么他们就不会再全神贯注地和严肃地对待作业任务。学术诚信要求公开信息来源和研究方法。

为什么使用案例

案例参与者可以通过在做中学和教授他人来学习。案例允许学生担当起某个组织中某个人的职位和责任。它是岗位培训（on-the-job training）的一种形式。案例教学法给参与者提供了一个机会，使得他们能够深度参与真实组织中真实人员实际所遇到的决策机会。负起权责、感受压力、认清危险、与人交流。

案例让学生积累经验，能帮助学生解决不同职能领域的问题，了解不同管理层次承担的责任，熟悉不同类型及规模的组织机构和产业，以及全世界不同地区和国家。这些不同的案例给学生带来挑战，逐渐地能影响学生使其今后能胜任工作，知道怎样有效地进行决策，这将会成为一笔很大的个人财富。

案例给了学生一个在实验室的环境中去实践管理的科学和艺术的机会，而不必担心会给公司和个人带来风险。案例对于管理学专业的学生，就如同尸体对于医学专业学生一样，都是一种既真实又没有伤害的动手实践的机会。

案例同时也能很好地测试和加深学生对理论的理解。案例本身可能就包含有理论素材，或者随同案例布置的阅读材料包含了理论。案例使理论付诸实践，或识别出来实践对理论的需求。

案例提供信息，使参与者在不同环境下计划和组织工作、管理公司制度和进行企业竞争。案例教学特别适合处理新颖的情况和复杂的情况。管理者需要适应不断变化的环境。

案例促使学生根据已有的信息做出决策、并且确认缺失的信息。管理者在现实生活中很少会掌握和决策相关的所有信息。

案例有助于培养学生自信心、独立思考以及与他人合作的能力。并且，案例能培养对个人优缺点的洞察力，为个人长远的自我发展提供可能性。案例能够迫使学生对他们个人的学习负起责任。

案例教会学生如何学习。尽管案例各不相同，但是“学会如何学习的过程”却是具有普遍意义的。

案例可以培养参与者多种不同技能，如表 1-2 所总结。

最后，案例学习充满乐趣。

表 1-2 案例教学法所培养的技能清单

-
1. **定量和定性方面的分析技能**，包括问题识别能力、数据处理能力和批判性思考能力。
 2. **决策技能**，包括提出不同的备选方案、选择决策标准、评估备选方案、选择最佳方案、协调行动的一致性和执行计划。
 3. **应用技能**，包括运用不同的工具、技术和理论。
 4. **口头沟通技能**，包括听、说和辩论技能。
 5. **时间管理技能**，处理好个人准备、小组讨论和班级讨论。
 6. **人际技能或社交技能**，在大大小小的群体中如何与同事相处、解决争论、实践妥协的技能。
 7. **创新技能**，寻找并发现每个案例中与其特定环境相吻合的解决方案。
 8. **书面沟通技能**，包括日常地、有效地做笔记，撰写案例分析报告和进行案例考试。
-

为什么要采编案例

紧跟时代发展不仅是案例教学法真正的机会，也是其面临的真正挑战。新案例对于案例教学就如同血液对于血库一样重要。

新案例的不断开发是由许多原因促成的。最明显的原因是现存的案例过时了。随着时间的推移，案例都会过时。虽然案例中蕴涵的管理学原理可能会永远适用，但是案例的内容已经过时。由于管理学理论和实践处于不断的演化之中，只有当前的素材才能保持学生和教师的兴趣。

学生们总是关注所使用素材的现实意义。他们希望他们解决问题做出决策的案例是在他们将来的工作领域中。学生们可以很快指出那些受欢迎的案例大部分是他们本国当前的案例。如果案例背景被设定在学生的所在地和将要工作的地方，那么案例就会很有现实意义。一个关于芬兰雪鞋的营销案例对于巴西学生来说就缺乏吸引力了。学生喜欢那些能够很容易识别出案例中关键人物的案例。

教学人员、指导教师或者训练者也需要有现实意义的案例。在准备课程计划或项目计划时，教师有责任挑选授课的素材。教师可以选择别人采编的案例，也可以自己亲自采编案例。如果教师对案例素材很有信心，那么他（她）就会集中精力讨论案例，更好地完成教学任务。获得这种信心的最好方法就是自己采编案例。全部采用鲜活的真实案例的课堂不仅有助于教师教学，还有助于激发学生的积极性。而教师有过亲自撰写案例的经历后，才能更好地使用别人开发出的案例。

学习案例采编

大部分知道如何开发案例的人都曾经有过辛酸的体会。“要么沉下去，要么游上来。”这是许多人相信的学习案例采编的唯一途径，只要对案例的需求是很有限的，基本上局限在北美少数几个学校地话。“要么沉下去，要么游上来”或许是可以接受的。然而，这些案例作者很少谈及他们文件柜里塞满了未获得案例许

可的或者没有使用过的案例，还有开发这些案例所花费的时间和金钱。

那样日子大体上已经结束了。自从1973年本书第1版出版以后，世界上数以万计的教育工作者已经阅读过《案例写作》中的先进的理念，或者参加过西安大略大学毅伟商学院每年一度举办的案例写作研讨会。他们已经在运用我们数十年来发展和精炼出来的各种工具和概念来进行案例写作了。

但是，案例写作经常是教师一个人包揽全部工作的个体活动。总的来说，案例写作中这种单兵作战的方式影响了同事间信息的分享。有些教师让学生撰写新案例，而有条件的教师则请一两个助手。这些学生或助手以前几乎没有过案例写作的经验。他们的培训工作是指导教师完成的（或者还没有完成的）。这些助手几乎没有人成为超过一年的全职的案例作者，尽管他们可能继续其学术生涯并最终成为教师。目前这种学徒制度仍然十分普遍。学徒的频繁变换导致导师们在一直不停地培训新学徒。

完全废除学徒制度是不可能的。助手们在案例撰写过程中发挥着重要的作用。对于每一个助手或者案例采编的新手来说，没有必要只靠一个人的指导而完成所有的工作。现在的知识是可以被很多人共享的。互联网也为讨论案例写作提供了很多不同的论坛。

是否需要撰写某个案例取决于个人。怎样去写和怎样去用也在很大程度上由个人决定。希望这些判断都是在合理地理解了各种可能的备选方案的基础上做出来的。本书的目的就是帮助案例作者实现和分享这个理解过程。

术 语

案例写作(case writing)、案例开发、案例研究和案例采编是

彼此可以替换使用的词语。它们都表示从决定运用和撰写案例、开发线索、初步接触公司、信息收集、写作和获得许可，到进行课堂测试和撰写案例使用说明的整个过程。

案例作者 (case writer) 就是案例撰写者，包括教育工作者、教师、指导教师、学生、培训者、管理人员或研究人员。研究助手或研究助理 (research assistant/associate) 通常指协助某位教师编写案例的人。在本书中，研究助手、研究助理和案例作者表示同一个概念。

联系人 (contact person) 在案例开发中常被称为案例线人 (case lead)，这个人不一定是案例焦点人物/主人公 (focal person)。

案例焦点人物/主人公 (focal person) 也被叫做关键人物 (key person) 或者决策者 (decision maker)。

教师 (teacher)、培训者、指导教师、教育工作者、教授或者教学人员是指负责一个班级、研讨会、讲习班、一门课或者一个项目的教学人员。

学生 (student) 即参与者、案例读者或者参与案例学习的人。

决策 (decision) 常被用来描述案例中关键人物所面临的议题 (issue)、挑战、问题和机遇等，也可以是如何解决方案的建议。

课程 (course)、研讨会、讲习班、培训班或者培训项目，是指运用案例的教学活动。

本书内容的组织与陈述

本书第一章首先介绍概念、工具及案例写作步骤。第二章介绍案例计划、案例难度立方体模型和案例写作的三阶段。

接下来的七章按照案例写作的时间顺序编写：第三章包括案例缘起、联系人和初次接触；第四章包括案例焦点选择和掩饰；

第五章包括详尽的案例计划和临时许可；第六章讲述数据收集；第七章介绍撰写过程，包括草稿、案例使用说明初稿，还有编辑案例；第八章介绍案例使用许可；第九章介绍案例使用说明的撰写和新案例的课堂测试。

第十章提出了其他需要考虑的问题，包括案例长度、案例生命周期和旧案例的更新、案例写作和咨询、案例写作的学术成果、使用他人来开发案例、案例开发成本和资金支持、不同形式的案例。

数以万计的案例作者因为阅读此书而受益匪浅，他们从中获得丰富的经验，这足以证明本书的价值。刚刚接触案例采编的人员可以参照案例写作步骤快速上手，更快地写出好案例；已经熟悉案例采编的人员利用此书可以培训助手以节约宝贵的个人时间。本书适用于任何自学案例写作的人。

第二章

概念、工具和步骤

本章将首先介绍有效案例写作中的主要难题，然后介绍案例难度立方体模型（Case Difficulty Cube）和案例计划（Case Plan）的概念，最后将概括介绍案例写作的三个步骤（the three phase case writing process）。

有效案例写作的主要挑战

有效案例写作中的两个主要挑战是：①目标不明确；②教师、案例作者（如果不是教师本人）及案例贡献组织（contributing organization）中联系人之间的沟通问题。

目标

案例写作的有效性由五个主要目标来确定：质量、数量、成本、及时性和连续性。它们不仅各自本身很重要，而且也关系到其他目标。

质量

案例的质量涉及诸多维度。首先，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？

正如读者所感知到的一样，案例的质量部分是基于原创的、详细调研的数据基础上的。进一步讲，如果撰写完成的案例条理清晰、编辑得很好，这也是一项除了案例内容以外的衡量案例质量的标准。因此，案例的质量由三部分组成：实现教学目标要求的能力；使用的数据和研究方法的质量；案例表述形式的质量。

就教学目标而言，案例质量需要注意以下内容：案例质量主要取决于对于议题的选择和案例格式与内容的编排。我们的经验表明，花在案例写作的前百分之十的时间就已经确定了至少百分之六十的案例质量。

数量

数量与案例作者的生产效率有关。如果某人写了一个很好的案例，但却花了两年时间会怎么样？显然，必须要关注所耗费的

时间和资源的数量。一般的经验表明，如果没有一个数量目标，那么案例作者通常采编出的案例会很少。虽然数量取决于各种影响因素，但经验表明要完成一篇10~15页配有图表的案例大概需要一个月的时间。而完成一个五页之内的精彩短篇案例大概只需要一周时间。

成本

成本也是评估案例写作有效性的重要因素。显而易见，案例写作成本包括案例作者的薪水和差旅费。当案例开发是学术活动的一部分的时候，某种形式的工作时间的分配可以用来衡量案例开发的成本。工作人员花费的时间，包括案例贡献组织花费的资源，都要被考虑进去。

确定成本目标时，案例研究人员至少应该考虑到计划中的案例写作所消耗的边际时间和费用。通常，这将是编制预算时需要考虑的教育资源。

及时性

按时完成或交付案例是评估案例开发有效性的另一项指标。各方关系随时会影响到案例写作的进程，然而人们经常低估这一影响。

传统上，案例开发中大量的不确定因素会导致人们很难预测案例的完稿日期。这些因素包括案例贡献组织中的人员是否可以及时配合，自我监督的力度和所要求的草稿的数量。

连续性

案例写作的连续性要求案例创作保持高效率，同时不以损害其他机构或组织为代价。案例作者在收集资料时需要维护案例贡献组织的形象，并在此基础上巩固双方的商业与学术合作关系。案例项目接近尾声时，案例作者可以询问案例贡献组织的负责人对于此次合作的看法，看看他们是感到印象深刻，还是失望、惊讶？是支持，还是反对或者保持中立？案例作者是否明确地把建

立良好的合作关系作为研究活动的潜在目标？

沟通

有效案例写作的第二个主要难题是关于教师、案例作者（如果不是教师本人的话）、案例贡献组织的联系人之间的沟通。教学/学习过程和学习材料的改进在很大程度上都依赖于相互沟通的质量。对于报名参加特定课程、讲座、研讨会或项目的学生，教师有一套自己的教学目标，并且有责任为此任务选择或开发适当的教材。

在指导教师与案例作者之间的沟通中，一个棘手的问题是关于我们如何理解既定的任务和具体案例的写作目标。如果指导教师表述得不明确，案例作者可能会改变他（她）的假设和目标。例如，案例作者往往认为案例的长度体现了完成的工作量。类似地，案例开发者可能认为如果能写出难以辨别主要问题和次要问题的案例，那么就是对其智力的充分肯定；最终案例如果看起来难度越大，该案例作者就显得越聪明。在这些错误观念的误导下，案例开发的最终结果可能是该案例可用性很小或根本没有用处。

沟通过程的另一个方面涉及教师和案例贡献机构人员之间的沟通。教师如何将教学目标传达给该组织的联系人？教师如何讲清楚他（她）想做的事情，并获知案例贡献机构给他（她）提供什么素材？

在缺乏关于反面意见的解释时，案例贡献组织的管理者通常认为最终案例的内容和格式都是表扬性。管理者也许会觉得案例应该重点强调某些方面，而忽略其他方面。当面对一个与先前的预期完全不同的案例作品时，管理者很可能会拒绝签署案例许可，或者即使勉强签下，但是也会私下发誓永远不再与其合作。对于一个优秀的案例作者来说，这两个结果都是不可接受的。案

例难度立方体、案例计划和案例写作的三个阶段模型已经证明了它们在解决有效案例写作两大难题上的价值。

案例难度立方体模型

每个案例都为读者设定了一系列任务。对于准备阅读和分析案例的学生来说，难度水平通常决定了学生掌握案例材料所需要的时间。由于学生的时间总是有限的，教师有必要事先了解案例材料的难度。案例的难度或案例的教学难点有三个主要维度：分析性的、概念性的和陈述性的。在图 2-1 中，X 轴表示分析维度，Y 轴表示概念维度，Z 轴表示陈述维度。每个维度有三种难度水平。

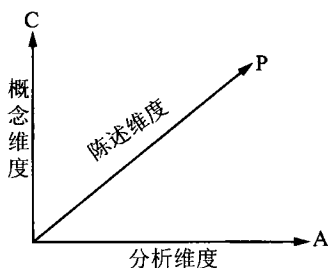


图 2-1 案例难度的三个维度

分析维度

进行案例分析时会遇到这样的问题：“相对于案例中的关键决策和案例所要说明的议题，案例阅读者的主要任务是什么？”分析方面的任务依赖于案例中决策是如何表述的。

案例可以被写成包括陈述的议题，加上备选方案、所采用的决策标准以及最后采用的决策。例如，“Excelsior 公司的财务经理苏姗·李正在为一个扩张中的项目寻找新的资金来源，在考虑了债务融资和股权融资两种方式后，她认为债务融资才是最好的方式”。在这种情况下，案例分析的参与者的任务就变成了评估

采纳这个决策是否是正确的，是否是恰当的，是否还有其他的选择可以考虑，将来的结果可能是什么。

这种案例在分析维度上的难度为1。换句话说，参与者在分析层面上的任务是简单容易的。顺便说一句，这种案例显得枯燥，因为大多数案例学习参与者都会意识到，目前为止他们有机会学习的案例中所描述的情境可能在现实生活中已经做出了决策。不管怎样，自己认识到这一点与被告知这一点还是有差别的。当你已经获悉了实际上已经采取的方案后，再对这些分析难度为1的案例去进行努力分析就显得有点困难了。

一个案例也可以被写成包括与上面难度等级为1的案例面临完全相同的问题，不管有还是没有备选方案，但是如果不要把最终采取的方案包括在案例内，那么这种类型的案例在分析难度上就可以标记为难度2，这也是最常见的案例。同样地，可以用我们上面列举的李小姐的例子来说明，案例可以表述为如下方式：“Excelsior公司的财务经理苏姗·李正在为一个扩张中的项目寻找新的资金来源，她想要确定债务融资和股权融资哪一种才是获得新资金的最好方式？”或者“Excelsior公司的财务经理苏姗·李正在为一个扩张中的项目寻找新的资金来源，并且想确定获得新资金的最好方式。”案例分析参与者的任务现在变成了分析形势，提出另外的备选方案，依照具体的决策标准评估所有的备选方案，做出决策，并将计划付诸实施。

当需要是否做出决策本身甚至不能确定的时候，案例就达到分析难度的第三个层次。在这种情况下仅有关于情境的描述。举例来说，“Excelsior公司的财务经理李小姐，正在重新考虑公司现在的财务状况。”在这种案例分析中，参与者的任务变成分析这种情境，指出是否需要采取一个或更多的决策方案以及可能采取什么样的方案，应用什么样的决策标准以及更倾向于采取哪种备选方案，可能会如何实施以及可能的结果是什么。很明显，第三个层次的分析难度是最有挑战性的。

因此，案例作者在案例中呈现决策的方式对于参与者来说意味着不同的分析难度，影响着完成案例分析需要花费的时间。

概念维度

一个案例在概念或理论维度方面可能会涉及这样的问题：“何种理论、概念或者工具可能对案例情境的理解或问题的解决是有用的？”

概念或理论方面的内容也许包含在随着案例一起布置的相关章节或阅读材料中，又或者是包含在案例本身当中的。也可能在先前的课程或其他一些课程中已经出现过了。或者一旦理论方面的重要性通过案例建立了起来，那么相关的概念和理论也可能在案例课程结束之后提到。在进行课程设计的时候，教师通常决定从实用的角度如何运用案例，以将概念和理论整合起来。一个案例本身可能暗含了大多数人想象不到的更多的概念、理论或技术。

就像分析维度一样，案例在概念维度方面也可以划分成三种不同难度等级。在概念层面上的难度包括两个方面。首先，概念或理论本身到底困难到什么程度？如果没有进一步的解释的话，一个对这个概念或者理论完全不了解的人能够仅仅从阅读课文或文章中理解概念和理论所要表达的思想吗？如果是这样的话，这种概念可以划归到难度等级1。其次，概念的难度与在案例中做出决策或解决问题时同时用到的概念数量有关。一两个简单概念就构成了难度1。

一个人很容易发现是什么提高了案例中概念维度的难度。简单的概念变得复杂，这就要求在课堂上进行大量地、反复地讨论或解释。单一的概念变成了很多概念。这就是为什么整合性的课程需要一系列先修的课程或理论性材料的原因，因为整合性的课程在概念难度上达到了一个显著性的水平。

概念性的难度是一个相对的概念。对一些人可能有些难的内

容，对那些熟练掌握了特定概念或早些时候已经学习过了的人来说可能并不难。因此，教育工作者自己要决定对于一个小组或者班级来说一个案例的概念难度的平均水平是什么。

陈述维度

案例学习中遇到的第三种教学上的挑战与陈述维度有关，它提供了一种培养和发展自己的对信息进行分类和结构化的能力的机会。它涉及这样的一些问题：“在案例中什么是真正重要而相关的信息，而哪些信息又是缺失的？”

陈述维度方面的难度也分成三种。难度等级为 1 的案例是这样的：

- ①简短的；
- ②结构良好的；
- ③几乎包含了所有相关信息；
- ④包含极少的无关信息；
- ⑤通过简明单一的形式表现出来，通常是书面化的。

读者对这样的案例可以快速地阅读，并且很容易获得相关信息。事实上，一种针对案例法的批评正是关于这一点。因为现实生活中决策者所遇到的问题和决策，从来都不是以很好的、清晰的、良好的形式出现。实际上，结构良好的案例对教学目标的实现是有利的，因为它们允许可以把案例的难度集中在其他两个方面，而不必用大量的陈述方面的挑战来加重学生的负担。

人们可以很容易理解，与案例陈述有关的难度能够通过改变先前提到的五个方面而提高，具体变化如下：

- ①短的变长了；
- ②结构良好的变成了结构混乱的；
- ③可得到的相关信息变成缺失的信息；
- ④少量的无关信息变成大量的无关信息；

⑤单一的，可能只以书面形式呈现的案例变成了多种形式的，例如：书面的、视频的、数据库的以及其他的任何方式。

在案例陈述方面的难度越高，参与者就需要花费越长的时间去阅读、分类、概括、确认缺失的信息以及组织相关的数据。

三个维度的结合

三种不同程度的难度乘以三个维度轴，就产生出了一个由 27 个小立方体组成的难度立方体（见图 2-2）意味着，案例学习者在识别真正的案例问题时，在理解应该运用到的概念和理论时，都会遇到很大的额外的干扰信息，而且有可能陈述的方式也是很不清楚的。

相反的，一个难度等级为（1，1，1）的案例通常在每一个维度上都是简单的和直观的。案例本身也很简单，而且只包含相关的，清晰陈述的材料。低难度的案例通常是入门课程和教育项目而开发。

在确定案例计划之前，教师必须根据具体课程的结构确定他要使用怎样的案例（如果教师不是案例作者，那么他还应该向案例作者说明情况）。通常认为（2，1，1）（1，2，1）或者（1，1，2）这样的案例对初学者来讲最有意义。在引入一个较难的概念时，增加另外两个维度的难度毫无意义。

这种测量方法仅仅是一个大致的和常规性的描述。（1，1，1）与（1，2，1）之间的划分不是很明显的，只能由教师自己来判断。理论上，这两者之间有实质上的区别。当然，列表里所有类型的案例都是可以再分的。但是，每一维度分成三个等级，对于最初的定义已经足够了。

在开发案例计划之前，案例作者有必要把案例在这三个维度上进行定位。案例难度立方体的三维框架为案例议题的创建提供了脉络和主线。原计划难度为（2，1，3）的案例，由于缺少信息

可能会变成 (2, 1, 1) 类型。在有些情况下, 案例最初的定位也会由于随后的和案例贡献组织中人员的讨论而改变。

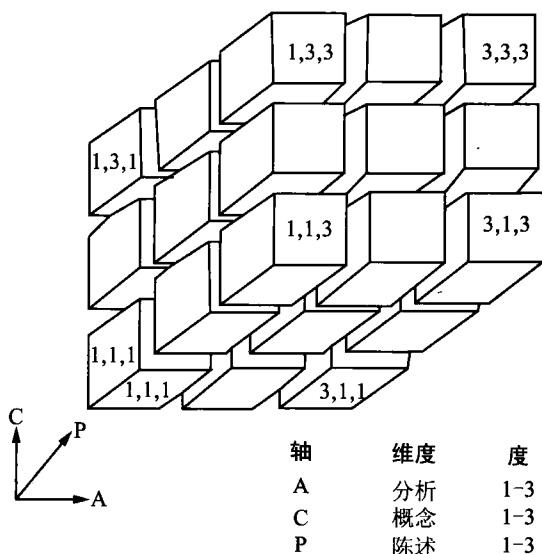


图 2-2 案例难度立方体模型

指导教师在案例难度立方体三个维度的期望往往会让案例作者不知所措。在没有明确方向的情况下, 案例作者只能将精力集中在对案例议题和框架的猜测上。案例贡献组织中的负责人也会对这些期望不知所措。针对同一个问题, 难度为 (3, 3, 3) 的案例与 (1, 1, 1) 的案例, 其写法完全不同。公司的负责人可能会对最终的结果感到失望, 因为这个案例和最初预期完全不同。因此, 案例难度立方体为指导教师和案例作者, 以及案例写作团队和案例贡献组织中的负责人之间提供了一个有效的沟通手段。案例难度立方体使得原本模糊的案例变得清晰。

案例计划

案例计划 (Case Plan) 是有效进行案例写作的第二个主要工

具。这是本章末尾所描述的案例写作三阶段中第一阶段的最后一个步骤。

案例计划有五部分：

①开篇的首段；

②简要说明教学目标；

③标明案例贡献组织的名称或通过列出小标题编写案例大纲；

④列出数据清单（通过列出小标题以确认可用的数据及要收集的其他数据）；

⑤列出时间表。

上述五部分将在第五章通过一个实际的案例做详细的解释。

案例计划是十分实用的，因为：

①它在很大程度上决定了案例的质量；

②它确定案例的教学目标；

③它为案例作者与指导教师，为案例采编方与案例贡献组织负责人，提供了一个精心准备的书面沟通的机会，从而确保他们完全理解相互的期望、作用和任务；

④它很短小；

⑤它有助于缩短案例写作所需要的时间。撰写和修改一个案例计划所需要的时间只占完成整个案例和教学使用说明所需时间的一小部分；

⑥它帮助获得临时许可。

如果案例作者和指导教师就案例计划达成了一致意见，案例计划会发送给案例贡献组织中适当的人，并附带如下的信息：“这是一个很吸引我们的案例计划。您对案例的理解和我们是一样的吗？您愿意为我们提供所需要的信息吗？最后，您同意签署临时许可吗？我们可以和您商量一下见面的时间吗？”

案例写作的三阶段

案例写作的三阶段可以保证你在已投入大量时间和资源的情况下获得最终的案例许可。我们推荐的步骤很好地表现在了图 2-3 中。此图还表明了案例写作过程中各种活动所花费的时间和案例质量之间的关系。这一过程的每项活动或每个步骤都将在以后的章节中详细说明。

第一阶段

案例缘起、线索和初次接触 (*Case Origin, Lead and Initial Contact*)

案例缘起 (Case Origin) 指为某一具体课程开发案例的决定。作者一旦做出决定, 就要确定该写什么样的案例, 寻找能提供案例的组织。通过电话、信函或电子邮件, 作者可以和案例线索所在组织中的管理者进行初次联络, 并为第一次面谈做准备。

通过第一次采访, 案例作者可以确定是否存在潜在的案例, 以及这个组织是否愿意提供相关资料。第一次采访的总体情形主要是探索性的。如果在第一次面谈中发现了潜在的案例, 应立刻请求最好在未来几天内进行第二次面谈, 来讨论即将进行的具体的案例计划。

案例计划的准备

在第一次访谈的基础上, 案例作者和指导教师要立刻准备一个或多个案例计划。关于案例计划的大量经验表明, 在初次访谈之后的一天内完成一个或多个完整的案例计划是完全合理的。案例作者与指导教师讨论该案例计划, 对它进行完善, 并提交给案例贡献组织中的联系人, 以获得认可。

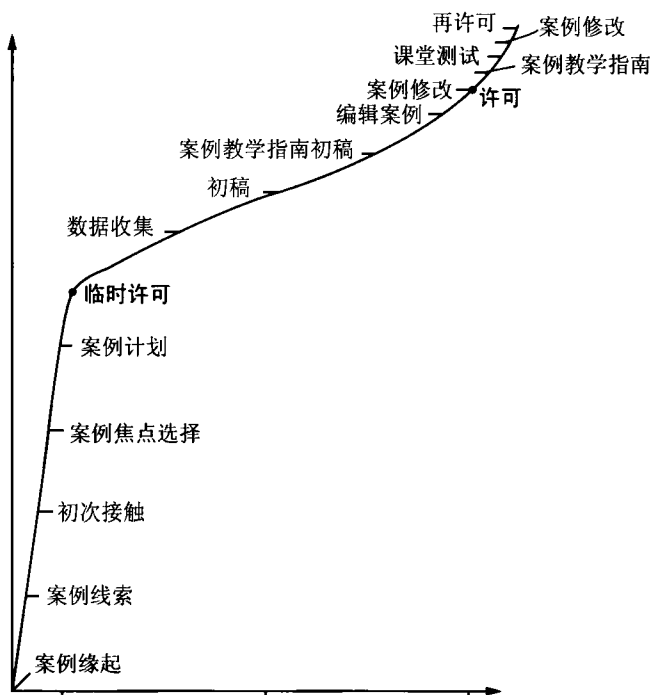


图 2-3 案例写作的三阶段

第二次接触

在第一次访谈后的几天内，案例作者可以通过亲自拜访或者电话与案例贡献组织中的联系人进行第二次联络，以探讨案例计划。这时双方就议题的正确性、信息的有效性和组织的合作意愿进行毫无保留的沟通。

如果案例贡献组织心存疑虑，那么案例计划中就应该表明可以对组织的名称、工作人员的真实姓名和实际的数据进行必要的掩饰。案例计划的目的在于检验双方是否真正相互理解了首次见面所提供的信息。

如果此案例计划未获得同意，问题也不严重。因为迄今为止参与各方所投入的时间和精力都很少。但是，如果在第二次接触中各方就案例计划或修改后的案例计划达成一致意见，那么，就要提出关于临时许可的问题了。

临时许可 (Provisional Release)

把签署临时许可作为案例写作的第一个步骤中的一部分是必要的。临时许可意味着案例贡献组织做出承诺，将会提供案例所需信息。如果最终情况符合最初的计划，则签署最终许可。临时许可通常是口头的，但最好是以书面形式进行确认。

第二阶段

数据收集

为案例收集相关信息的过程应该是聚焦的、容易的和相对较快的。您可以利用作为案例计划一部分的所需信息清单作为工具来进行。案例贡献组织中的管理者将会事先知道案例作者需要什么，怎么引导他找到正确的信息来源。一旦缺失的信息已收集完成，案件作者就可以起草案例和案例使用说明初稿了。

案例草稿和案例使用说明初稿

案例草稿的写作应该是简单明了的，因为案例的小标题、顺序和数据的位置都已经规划好。该草稿只是把案例计划中的数据需求清单用句子和段落的形式表达出来。

在案例草稿之后准备案例使用说明初稿是为了检验数据的完整性。通过案例计划中最初的教学目标和案例草案，案例作者可以确定适合学生的作业任务。案例作者可以试图通过草稿提供的信息来回答这些任务。因此，在最低限度上案例使用说明初稿应该包括如下内容：

- ①教学目标说明；
- ②所建议的学生任务问题；
- ③学生任务问题的答案。

在案例还处于草稿形式时就策划案例使用说明初稿，这样可以进行很好的质量控制检查。如果有必要，在这个阶段收集和添加其他信息仍然是很容易的。一旦签署了案例许可，再加入数据

就会困难得多，而且可能需要重新获得许可。

修改案例

在案例修改阶段，应把工作重点从数据的完整性、有序性、组织性上，转移到合乎标准的表述、语法、拼写和格式上来。

案例许可

在最后的案例许可阶段，与案例贡献组织进行沟通的基本原则应该是：“这就是按照我们的案例计划写出来的案例。我们将十分感谢您检查它的准确性和完整性，我们希望您能正式批准使用它。”根据案例计划所写的案例在获得许可方面应该不会遇到太大的困难。

有时候想获得案例许可地话，需要对案例进行很少的修订。案例作者会做必要的修改，并迅速把最终案例发给联系人。剩下能做的就是使案例可供发行使用。

第三阶段

完成案例使用说明的制订、课堂测试、进一步修订案例教学说明、可能地话获得再许可

当研究助理获得案例的最终许可时，他的任务就结束了，而教育工作者则应利用这一新案例来完成下面额外的步骤。

使用新发行案例的教师应该在课前完成案例使用说明和案例教学计划的制订（见《毅伟商学院案例教学》第四章）。

首次在课堂上使用新案例是一个重大的考验。案例通常会随后被修改。某些修改可能只是编辑上的修改，如改变措辞，避免歧义。有的可能存在重大缺陷，需要增加更多的信息。如果存在重大变更，案例将必须做相应的修改，并重新获得许可。最后，案例使用说明在课后也将会被修改，以反映课堂测试中出现的新的想法和概念。

下面的几章将介绍如何快速而有效地进行案例写作三个阶段中的各个步骤。

第三章

案例缘起、线索、初次接触

撰写案例的起点称为案例缘起 (Case origin)。一旦决定撰写案例，确定愿意为案例提供信息的贡献组织和个人称为发现线索 (Generating a lead)。与组织中的一个或多个人员讨论开发案例可能性的首次会谈称为初次接触 (Initial contact)。本章内容将涵盖案例缘起、线索和初次接触。

案例缘起

和寻找他人已经采编好的现有案例相反，我们将案例缘起的重点放在撰写新案例的意愿上。案例缘起源自课程规划和对撰写案例需求的认识。

撰写案例的需求

课程计划中的主要决策包括选择主题范围，决定课程的起点和终点，同时决定如何实现具体的教学目标。计划使用案例的课程与计划不使用案例的课程并没有太多差别。在本系列丛书《毅伟商学院案例教学》的第三章中我们阐明了该主题。在这里我们旨在聚焦指导教师为什么会要采编新案例以及如何撰写新案例。

有些现有课程已经包含了案例，有些现有课程中没有包含但是可以包含案例。有的新课程也可以包含有案例。计划新课程、评估现有课程产生了撰写案例的需求。

现有案例课程

当指导教师评估现有的案例课程时，撰写案例的一个可能原因是要填补课程内容中的不足或漏洞。目前课程中使用的案例可能没有解决某项具体挑战、问题或实际应用。例如，在入门级的《运营管理》课程中，教授可能发现正在使用的案例没有一个是关于环境问题的。在《组织行为学》课程中可能发现“需要一个涉及人权问题的案例。”在《市场营销》课程中可能发现“如果有一个关于分销渠道选择的案例将会为课程增色不少。”或者通过评估《金融》课程，教授可能发现“需要一个可以阐述经济附加值（Economic Value Added）概念的案例。”

为现有案例课程撰写案例的另一个原因是为了保持本课程和

课程中的案例紧跟时代。案例不可能永远适用，因此需要不断撰写新案例。由于实践中产生的新挑战、不断研究和发展的新概念和新技术、经济、政治、技术、社会和环境背景不断发生变化，所以撰写在时间上、理论上和情境上新鲜的案例是一项持续不断的挑战。对于许多经验丰富的案例教师来说，不断对现有案例课程进行反思致使其不断寻找新的案例。

现存的无案例课程或新课程设计

当导师在回顾现有的无案例课程，或设计一门全新课程时，问题变成了“是否真的需要包含案例？”以下解释支持了需要将案例包括进来的决定。教师可能希望使用参与式的学习方法。同时，课程目标可能需要理论结合实际。如果希望参与者根据不完整的或相互矛盾的信息做出决策或者形成判断，特别是当存在多种备选方案的时候，案例就为大家提供了一个通过在做中学（learn by doing）以及通过教授他人而学习（learn by teaching others）的绝佳的机会。本书第一章概述了指导教师在课程进行时为什么应该包含有案例的其他原因。

案例写作的类型

不同的因素决定了应该撰写什么样类型的案例。明智之举是不仅要考虑学习目标，还要结合案例的其他特点考虑学生的偏好。

学习目标

决定欲采编案例之类型必然要列出课程所涵盖的所有概念、理论、工具和技巧，另外还有学生在运用该课程所学内容时可能会遇到的问题和挑战。学习目标与案例难度立方体模型的三个方面密切相关，如表 3-1 所示。

如果采编新案例的目的是为了让课程在年代上和情境上与当前紧密关联，那么案例作者可能会总结道，“如果我发现了一个

与当前的质量管理面临的挑战有关的案例，我将写下来。如果是一个有关实施平衡计分卡的案例，我也将写下来。如果我发现一个有关创业的案例，我也会去写下它。”如果案例写作的需求由某项管理决策和与其相关的理论概念驱动，那么案例作者可能会说：“我正在寻找一个有关盈亏平衡分析的案例，我希望该案例是在无法进行明确的消费需求预测的情况下或缩减目前产品或服务的情况下，对新产品进行定价或有关新企业的生存能力的。”

表 3-1 学习目标和案例难度立方体

分析方面	
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。
概念方面	
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。

陈述方面

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。

学生偏好

另一个需要考虑的关于案例采编类型的因素是学生的偏好和兴趣。学生对案例的好坏能迅速做出判断。鉴于学生的学习动机和兴趣是整个学习过程中至关重要的因素，所以关注那些能提高学生兴趣的因素将有助于决定撰写何种类型的案例。

学生偏爱时下正在发生的案例。如果学生们能够在案例中看到他们在不久的将来有可能担任的决策者的职位，或者与他们的职业生涯紧密相关的问题和挑战，那么他们对这样的案例更感兴趣。同样，如果案例贡献组织是众所周知的、享有声望的，而且是没有经过掩饰的，学生们也会积极地对待这样的案例。如果案例发生在世界上学生们有望工作或时下生活的地区，也同样会受到他们的偏爱。

如果案例中的问题对组织来说是紧急的而且重要的，那么学生的反应也会趋向积极。对待问题的兴奋感也会起作用。一千美元的会计账目余额不平显然比不上几百万美元的会计账目余额不平，后者更令人有兴趣。学生的兴趣可能还会受到案例所涉及的产品或服务的影响。营销一个新的计算机游戏的案例要比营销一个治疗肝脏药片的案例更加令人兴奋。讲述包含有进退两难的局面以及具有鲜明个性人物故事的案例也会引人入胜。同样的，需要采取紧急行动的案例也会非常吸引人。一方面，重要的竞争性行动、组织危机或来自老板的紧急要求都将对参与者起到激励作用。另一方面，提供了现成解决方案的案例则会削弱参与者的积极性。

相比长篇大论的案例，短小精悍的案例更受学生的喜爱；条理清晰的案例胜过陈述混乱的案例。大量的无关信息既费时又令人讨厌。大量的缺失信息会让学生更容易放弃。多种陈述形式（如文字的、音像的等）可能需要过多的准备时间。总体来说，（3，3，3）类型的案例并不受推崇，除非考虑到在课前为充分准备预留了足够的时间。与之相反的（1，1，1）类案例又可能被认为是价值不高的。

因此，建议案例作者在选择案例写作类型的时候，最好将潜在学生的兴趣视为主要的考虑因素。

其他案例特征

案例作者可以在其他案例特征中进行选择，以此来决定案例写作的类型。案例作者可以选择不同的组织类型作为案例的背景。例如，公司应该定位在制造业还是在服务业？应该是国有企业还是私人企业？是营利性组织还是非营利性组织？同样的选择还将涉及组织内的某个部门，以及决策者的职责层级。案例是否应该定位在总公司由总裁作为主要决策人，还是应该定位在分公司层面而聚焦在客户服务代表上？同时，围绕着组织的规模、职能范围、法律结构和地理位置等都可进行选择。在这些特征中哪

些是合适的，这取决于课程内容、学习目标和学生的偏爱。

案例缘起表格 (Case Origin Grid)

案例缘起表格 (Case Origin Grid) (参见表 3-2) 使案例作者在进入现场之前，可以从各种可能的案例特征中明确案例偏好 (Case Preferences)。图中的案例特征栏列出了 11 个标题，汇总了上面提到的评估案例写作需求和案例写作类型的所有要点。

教育工作者几乎不可能对所有这 11 个案例特征都有具体的要求。决定案例议题或决策，以及采编案例需求的主要因素是课程内容。其他的特征也许意味着可能用于不同的情境和决策者的机会。

表 3-2 案例缘起表格

课程名称：_____ 学生水平：_____

案例特征	案例偏好		
	案例 # 1	案例 # 2	案例 # 3……案例 # n
1. 课程内容			
◆理论/概念			
◆议题/决策			

续表

案例特征	案例偏好		
	案例 # 1	案例 # 2	案例 # 3……案例 # n
◆工具/技巧			
◆其他			
2. 决策者 ■ <u>职责</u> (董事会成员, 高级执行人员, 所有者, 中层经理, 总监, 组长, 其他) ■ <u>任职期限</u> (经验丰富的, 新近任命的, 兼职的, 合同工) ■ <u>年龄</u> (年长的, 中年的, 年轻的) ■ <u>性别</u> (男, 女)			
3. 职能范围: (一般管理, 运营, 营销, 财务, 人力资源, 会计, 信息系统, 公共管理, 国际化, 其他)			
4. 地理环境: (地方性的, 区域性的, 国内的, 国际的)			

续表

案例特征	案例偏好		
	案例 # 1	案例 # 2	案例 # 3……案例 # n
5. 组织环境: ■ <u>制造业</u> (资源, 第二产业, 轻工业, 其他) ■ <u>批发/零售行业</u> (耐用品, 消费品, 易腐品, 其他) ■ <u>服务业</u> (金融, 保健, 教育, 政府, 法律, 交通, 财会, 咨询, 保险, 非营利, 娱乐, 体育, 其他)			
6. 产品/服务: (自然资源, 工业, 消费者, 新颖的, 独特的, 其他类型)			
7. 组织规模: (小型, 中型, 大型)			
8. 业务部门: (总公司, 分部, 分支, 合资, 分公司, 工厂, 办公室, 部门, 单元, 群体, 团队, 其他)			
9. 所有权 (公共的, 私有的, 家族的, 合作性质, 政府, 其他)			
10. 法律架构 (有限公司, 合伙人, 独资, 非营利, 其他)			
11. 员工 (多样化, 工会, 其他)			

案例偏好栏明确了案例能够或应该使用在课程中的位置，以及教师对其他十项特征中可能用到的偏好选项。如果教师没有特别的偏好选项，他或她可以留出适当的空白空间来表明该点。

表 3-3 使用案例缘起表格的示例

课程名称：运营管理

学生水平：MBA 一年级

案例特征	案例偏好	
	案例 # 1	案例 # 2
1. 课程内容 ● <u>理论/概念</u> 质量 学习曲线 材料需求规划 推—拉系统 存量模型 排队理论 限制性理论 生产时间/周期时间能力 持续改进 全面质量管理 供应链管理 产品流程矩阵	是	是
● <u>问题/决策</u> ISO 认证 服务提供 基于运营优化的竞争 能力扩张 生产战略 技术与创新	是 是	是

续表

案例特征	案例偏好	
	案例 # 1	案例 # 2
● <u>工具/技巧</u> 项目管理 流程分析 线性规划 甘特图 MTM 工具 因果图 SMED 分析		是
● <u>其他</u> 再造 运营管理的趋势 交叉功能团队 稳健性设计	是	是

表 3-3 是某教授总结一年级 MBA 运营管理必修案例课程时列出的案例缘起表格。在这个示例中，该教授为两个新案例确定了一项案例偏好。案例 # 1 的重点在于质量管理方面，尤其是决定是否要获得国际标准化组织（International Standard Organization, ISO）的认证。

就案例 # 2 而言，该案例偏好也体现在持续改进的质量方面。但是，该教授希望该案例还涉及流程分析工具和因果图（Cause and effect diagrams）的应用。

当案例作者明确了他们的案例偏好，就将开始寻找案例线索。

案例联系人（Case Leads）

在组织中愿意就可能的案例采编与案例作者进行交谈的人，

被称为案例线人或者案例联系人。

案例联系人的类型

案例联系人有两种不同的类型，即由公司发起的案例联系人和案例作者发起的案例联系人。案例作者要准备好应对每一种案例联系人。

由公司或组织发起的案例联系人

这种案例联系人通过适当的途径，邀请案例作者去组织参观访问，撰写符合案例作者偏好的案例。就这种案例线索来说，案例作者的任务是安排和准备好首次的访谈。

教师应该鼓励学生目前或者未来提供这种类型的案例线索。“我一直在寻找适合我们课程议题的新案例。如果你遇到与我们在课堂上讨论的决策、挑战或问题相关的案例线索时联系我，我将非常高兴。”

由案例作者发起的案例联系人

这种类型的案例线索既可以是完整的，也可以是不完整的。完整的案例线索是案例作者结识目标组织中合适的联系人，该组织也有案例作者正在寻找的案例类型。案例作者需要安排和准备好首次访谈。当案例作者需要寻找目标组织或者合适的联系人，或者同时要寻找两者的时候，这种案例线索就是不完整的。

寻找合适的线人

有多种方式可以接触到组织里的人员。一种是通过熟人，一种是通过陌生电话访问，另一种则是通过中间人。

熟人

案例作者可以通过他们的熟人和朋友接触到合适的案例线

人。可以通过校友、过去的咨询客户和专业协会的同事去询问，“我们可以讨论一下在贵组织中采编案例的可能性吗？”“您能把我推荐给贵组织中关于采编……案例的最佳人选吗？”“你能把我推荐给其他组织内的合适人选，以探讨采编案例的事宜吗？”

经验丰富的案例作者会积极使用同事和校友资源来寻找不同组织和世界不同地区的“朋友”，从而联系到合适的人。教授EDP课程的老师和从事管理咨询工作的人员有现成的大量的名单。就案例采编的新手而言，我们的建议是“首先从朋友处找到合适的联系人和组织”。

陌生电访

案例作者还可以通过陌生电访的方式来联系组织。案例作者可以通过给不相识的人打电话、发电子邮件、写信或进行面对面访谈请求进行案例采编。经验丰富的案例作者在头脑中一直会想着案例偏好，并且持续不断地通过报纸、专业期刊、贸易刊物上的文章，以及和同事及他人的交谈中寻找潜在的案例议题。当他们找到这类令人喜爱的案例的时候，案例作者就可能需要进行陌生电访。合适的开场白是：“我在报纸上看到您的大名和贵公司近来的扩张决策，我非常希望能和您探讨一下此事。”

中间人

通过中间人取得联系，第三者会为案例作者安排去拜访合适的人选。换言之，通过第三方的努力，案例作者被引荐给组织的联系人。第三方可能为案例作者所熟知，或者至少被案例作者所在的机构熟知。第三方可能存在于目标组织中，因此熟悉有关人员和部门。有的时候，中间人也可能是在目标组织之外，但是由于个人或职业关系认识案例联系人。在那些个人关系至关重要的国家里，需要经常使用中间人才能进入目标组织内部。

对许多案例作者来说，寻找案例联系人是撰写案例中第一个真正的障碍。虽然拥有案例偏好，一些案例作者看起来不能或者不愿为获得与组织中人员的联系而采取必要行动。人们总是很容

易找到借口：“我不知道该去哪里找；我不知道该给谁打电话，我找不到人和我谈话；他们无论如何也不会让我了解信息；在我们的文化中，经理们不会为案例采编提供帮助。”但是，迄今为止，这些借口在全世界的任何地方都被证明不是不能被克服的。

初次接触 (Initial Contact)

初次接触的目标是确定该组织是否能够满足案例偏好（见表3-2），以及是否愿意参与案例采编。初次接触包括为初次访谈（the first interview）做好安排、准备和实施。案例作者需要认真做好准备而使这些任务既高效又有效地完成。弄清楚目前是否有案例作者所在学校的其他人员也在该组织中进行案例采编同样是一个好办法。为了维护与实践工作者社群之间的积极关系，不要让案例作者们蜂拥进入目标组织，从而降低对案例采编的积极态度是一个很好的主意。而且，发现该组织以前已经被采编成了案例也是很有帮助的。如果是这样的话，至少一些公司人员熟知案例采编过程，先前的案例采编也已经奠定了与公司合作的基础。

安排初次访谈

在对可能的案例贡献组织进行拜访前，案例作者要事先进行预约。对案例作者/指导教师团队来说，初次会谈的发起者通常是指导教师。指导教师和案例作者在约定好的时间一起去会见案例联系人，谈论案例撰写事宜。初期接触阶段指导教师的出席和支持会大大增强研究助手的可信度。

在筹备初次会谈中首先应该回答的问题之一是“谁是讨论案例采编的最佳人选？”有时候线索提供者并不是首次会见中合适的人选。关于初次接触中应该接触的合适人选有两个问题要注意。首

先是案例许可的问题，“在贵组织中，谁可以批准案例采编的事宜？”其次是具体的案例问题，“我偏好的案例是否存在于该组织中？”同一联系人有时候，但并不总是，可以回答这两个问题。

因此，初次访谈的合适人选应该是在该组织中可以授权案例许可的人——即当案例完成后，允许案例可以用于教学的人。这个人通常是该组织、分支机构、具体部门或单位中的高级管理人员，他通常也与案例作者感兴趣的范围最相符。这样的人通常有权签署案例许可，而且可能最了解情况。他还可以介绍该组织中其他人员来提供案例所需要的更详细的数据。如果是通过陌生电访或通过中间人找到的案例联系人，那么案例作者一定要确认与自己进行会谈的应该是该组织中的高级管理人员，从而避免当完成案例采编时得不到案例许可的意外。

在这里我们要提醒案例作者一件事情。案例作者应该避免从法务部门开始，除非想撰写的是一个法律纠纷方面的案例。在案例采编过程中的任何阶段，只要涉及法务部门，通常会遇到很多麻烦。无论案例是否做了掩饰性处理，法务部门总是会在签署案例许可中制造障碍。一旦有法务部门的参与，通常是一种该案例得不到许可的征兆。

初次会谈通常是面对面的，持续一个小时或一个半小时，地点通常选择在联系人的工作地点。在安排首次会谈中要传递的重要信息就是联系人仅仅需要提供他或她的时间，并且愿意交谈。案例作者要做好准备访谈的工作，要能预测到联系人可能想知道案例作者到来的原因，以及想了解整个案例采编的过程。

准备初次访谈

在安排初次联系或者进行初次访谈开始的时候，案例作者需要与联系人就什么是案例、什么是案例采编、谁做什么、为什么做、何时做和如何做等问题的讨论做好准备。不熟悉案例撰写的

联系人会在同意进行案例采编前想获得关于这些问题的答案。

案例和案例法

联系人希望知道什么是案例，以及使用案例的原因。案例作者应该准备好解释清楚案例是对组织中的个人或一些人所面临的决策、挑战或机遇的描述。案例应该包含案例中关键人物面临的具体情况的相关信息和该组织的背景信息。

另外，案例作者必须解释案例需要学生能够形象地进入现场，接替案例中的焦点人物的职务去进行决策。学生们通过分析信息、提出备选方案、做出决策、制订行动计划并实施计划来学习整个决策过程。他们可能被要求在课堂环境中进行交流，并在同学面前捍卫他们自己的观点。案例还用来测试对理论的理解程度，将理论与实践联系在一起，以及帮助发展理论观点。案例可以让学生通过在做中学以及教授他人进行学习（learn by doing and learn by teaching others）。

案例作者可以总结说，组织内实践者的帮助是至关重要的，因为它能使得持续产生的新案例跟得上该领域当前的最新进展。

联系人和案例作者的角色

联系人会想知道他或她应该去做的事情，以及在案例采编过程中案例作者的任务。作为回应，案例作者可以说明联系人的主要角色就是提供信息、联系组织里的其他人员提供更多信息、检查案例的准确性和完整性，以及为签署案例许可提供帮助。

而案例作者的角色则是扮演组织内部事实和观点的收集者和报告者。案例作者的任务是直接获取“故事情节”，为案例读者提供充足的信息来理解关键决策者面临的问题。案例作者提出问题、收集数据并且撰写描述性说明。案例作者的角色并不是评价组织决策有效性的咨询顾问、评价者或裁判。

保密

在初次接触阶段，案例作者应该强调在整个案例采编过程

中，直到案例获得许可前都会对所有数据进行保密。该承诺将可能会让联系人提供他或她通常可能不愿意分享的许多信息。

在整个案例采编过程中，案例作者需要对组织提供的所有信息严格保密。如果需要，可以对组织、个人和一些信息采取匿名的方式进行掩饰性处理。最终稿的案例将被提交给组织审核来确认数据的准确性，并让组织指出其愿意公开案例的意愿。组织中的指定人员会被期望签署案例许可，从而允许该案例可以用于教学用途。

合作原因

通常而言，联系人希望知道他们和他们的组织应该参与案例开发的原因。案例作者应该说明的第一个原因是利他性：它是对持续改进的管理教育的一项奉献。此外还有其他一些实用的原因促成合作。通过为成百上千个潜在管理者的学习经历作出贡献，一个组织能够在未来几代的毕业生中提升其企业的曝光度。学生也可能在毕业后会更加明确地选择和应聘于该公司。案例还可以用于公司内部培训，从而对该组织中已有的培训材料构成有益的补充。组织中的人员也可以从清晰地回答案例作者提出的问题中获益。这些问题可以强化参与人员的重要性和他们相应的角色和任务。一般来说，员工对于参与案例采编过程都会做出积极的反应。

我们已经成功地使用小册子（参见附录1）以简洁和清楚的方式描述了参与者和案例作者的职责和作用。同时还包含了案例写作过程中不同步骤预计所需要的时间。其目的是说明案例作者做了大部分工作，而联系人主要是作为资源的作用。我们通常的做法是向联系人提供一份小册子，并在首次访谈的开始就与其进行讨论。

行业/组织/联系人背景信息准备

一旦联系好访谈，案例作者应该在实际访谈前收集有关该组织和行业的信息。年报、文本、报纸和杂志文章、网站和同事的

交谈、在该组织工作中的校友和朋友都是很好的信息来源。此外，如果案例作者能够收集有关联系人的个人背景信息，也是非常有帮助的。获取该背景信息将增加案例作者的自信，并向案例联系人显示出案例作者是有备而来，并且是可信的。

辅助材料

为了提高首次访谈的效果，案例作者应该准备以下物品。如果无法事先提交这些物品，可以在首次访谈时随身携带。

①名片：名片可以帮助案例作者和联系人快速交换信息。交换名片将有助于后续沟通，并确保案例作者获知联系人正确的姓名、地址、电话、传真和 e-mail 信息。

②案例撰写过程的描述：一个包括角色、职责、目的和步骤的案例采编过程描述将非常有助于使联系人愿意来提供案例（参见附录 1）。

③案例样本：案例样本可以让联系人获得一个对最后完成的案例应该是什么样子的总体的认知。附录 2 是一个短案例的样本。

④课程大纲：课程大纲可以让联系人了解课程内容、使用的材料种类和目标学生群。

④小册子：一个对自己所在机构的教育项目进行介绍的小册子能够加深联系人的理解。

案例采访清单 (Case Shopping List)

案例采访清单 (Case Shopping List) (参见表 3-4) 是案例作者的重要辅助工具，它告诉案例联系人案例作者正在寻找什么样的案例，以及该组织是否存在所希望的案例。案例采访清单是从案例缘起表格中标明的案例偏好中提取出来的一系列问题。案例偏好事实上被重新在具体的组织和相关联系人情境中改写一遍。

开发案例采访清单的技能是根据与联系人相关的决策或行动问题，为在案例缘起表格中每个受到偏好的案例制定相关的课程

内容（如列出理论/概念，问题/决策或工具/技巧）。例如，能力（Capacity）是一个概念，询问一个人他或她最近是否考虑购买额外设备（来扩大生产能力）就是一个问题；动机是一个概念，而询问一个人他或她最近是否已经决定或者当前正在决定是否要解雇（缺乏工作动机的）员工就是一个问题。盈亏平衡分析是一种工具；而询问一个人他或她最近是否已经提高，或者当前正在考虑要提高产品的价格（来超过盈亏平衡点）就是一个问题。表 3-4 是一份某教授为表 3-3 中运营管理课程中列出的案例偏好可能需要询问的问题的案例采访清单。

表 3-4 针对具体案例偏好可能需要询问的案例采访清单

案例偏好	课程内容	案例采访清单问题
案例 #1	质量 ISO 9001 认证 基于优异运营管理的竞争 运营管理中的趋势	您近期已经决定或当前正在考虑…… 1. 申请 ISO9001 认证？ 2. 响应大客户的要求通过 ISO9001 认证的请求？ 3. 聘请咨询公司来帮助通过 ISO9001 认证？ 4. 通过 ISO9001 认证的预算是多少？ 5. 与坚信不应该获取 ISO9001 证书的经理据理力争？
案例 #2	质量 持续改进 流程分析 因果图 交叉功能团队	您近期已经决定或当前正在考虑…… 1. 使用质量创新团队？ 2. 分析无附加值活动的过程或者改进生产时间？ 3. 使用质量改进工具，如因果图或加权的多方投票技术（weighted multi-voting technique）？ 4. 对流程进行一些变更？ 5. 修改为员工设立的对流程改进建议的奖金额度？

针对公司发起的案例线索，案例作者在首次访谈中可以询问联系人，“您能否告诉我是谁做出那个决定、在什么时候、为什么及是如何做出决策的呢？”即使是对这种类型的案例联系人，也最好准备好一份包含更多案例偏好的案例采访清单，因为预期的案例议题可能并不适用。

正确地做好了准备，案例作者就可以开始首次访谈了。

首次访谈 (The first interview)

首次访谈的目的是获取在案例贡献组织内采编案例的同意，并就案例采访清单中的问题找到至少一个肯定的答案。

首次访谈指南（参见表 3-5）有助于案例作者通过提供议程安排达到访谈目的。在访谈中使用这些指南，案例作者可以在心理上或文字上逐一检查应该涵盖的每项内容。

表 3-5 首次访谈指南

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？”

如果联系人的回答“没有，我还没有考虑那些，”那么转入下一个问题。

如果联系人的回答“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。

4. 后续

使用表 3-6，在最短的时间完成每个潜在案例的摘要记录。

开始访谈

首次访谈一般由相互问候、自我介绍和互换名片开始。访谈的开始部分让案例作者有机会解释什么是案例、为什么使用案例、案例采编以及他或她想从联系人处了解到的信息，包括公司的合作。访谈开始阶段为接下来的访谈奠定了基调，案例作者准备得越充分，访谈就会越成功。

进行访谈

在进行访谈的大部分时间里案例作者将从偏好案例和案例采访清单中的问题开始。案例作者逐一地询问问题，“您近期是否已经决定要……”“您近期是否面临……决策？”“您近期是否被要求做……”“您近期是否被卷入……”如果联系人的回答是“否”，那么案例作者将转移到偏好案例的下一个问题。案例作者继续询问所有的案例偏好和相关问题，直到联系人在某一时刻回答道，“嗯，是的，我做过……”或者“我已经决定要……”或“我刚刚开始使用……”请注意，当“是”的回答出现时，案例作者要抓住机会继续追问，“能请您详细告诉我是如何、谁、什

么时候、什么地点以及为什么去做这件事情吗？”

案例作者必须巧妙地掌控好访谈的进程以确保其按原定计划进行。可能的危险在于联系人倾向于去描述组织历史、使用的流程和程序类型、提供的产品和服务，而没有说明关键的决策。因此，案例作者需要让联系人聚焦在相关案例采访清单的问题上。案例作者应该认识到他将很快需要发展出一个案例计划（Case Plan），因此他需要清晰地了解决策的内容是什么、和谁相关、最初触发决策因素或者推荐方案产生的原因、发生的时间、考虑到的主要方面及备选方案，以及预期结果是什么。首次访谈可能会在一个小时内谈论 2~3 个案例偏好。

随着对每个潜在案例的讨论，案例作者一直在不断思考案例偏好，“这里有我想要的案例吗？该决策是否与我的目的相匹配？”可能存在一些并不适合案例作者需求的重大问题。例如，在很久以前做出的决策，到案例在课程上出现的时候将会有些过时。或者议题可能是关于金融案例的很好的题材，但是案例作者想要采编的是一个市场营销的案例。在这种情况下，案例作者应该准备好将会谈的主题转移到另一个案例偏好上。

有时候在首次访谈中，案例作者针对每个案例偏好询问了案例采访清单中的所有问题，但是联系人的回答都是“没有，我没有面对过那种情况。没有，在我们组织中没有使用那些。没有。没有。没有。”这并不代表没有任何机会了，因为案例作者总是还可以询问另外两个问题。一个问题是“在过去 12 个月中，您面临的最有趣的决策是什么？”另一个问题是“您当前正在进行的决策是什么？”关于这两个问题的答案可能会让联系人产生更大的兴趣，栩栩如生的故事情节描述经常能够产生很棒的案例。很少有案例作者会在首次访谈中空手而归，当然除非联系人明确表示不希望继续进行下去。即使案例采访清单中的问题存在明显适合的答案，以上开放式的问题可能会带来更好的案例。

结束访谈

按照约定的时间结束首次访谈非常重要，除非联系人完全有

时间且愿意交谈下去。案例作者在初次接触期间不应该逗留太久而惹人生厌。但是，在结束访谈前，案例作者应该确定后续的行动，并安排好下一次会谈是很重要的。典型的结束语是，“非常感谢您抽出时间接受访谈和您所提供的信息，很荣幸能聆听您的经验，期待下周二能够再次和您交谈。同时，我会把一个希望在贵组织中采编的案例的计划发给您。我们可以在周二谈谈该计划。非常感谢，下周见”。

后续访谈

会谈结束后不久，在案例贡献组织的前台或者停车场，快速地回顾本次访谈笔记的完整性是一个很好的习惯。时间至关重要，因为此刻细节还很鲜活。表 3-6《潜在案例摘要记录》将帮助你组织面谈中的关键事实。在首次访谈后，案例作者将做出案例焦点选择，如果有必要的话还会解决案例掩饰的问题。

表 3-6 潜在案例摘要记录

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可用时间？
考虑到的因素有哪些（定量的，定性的？）
考虑过的备选方案（如果有）：
发生了什么（如果有）？

第四章

案例焦点选择和掩饰

在完成对案例贡献组织的初次访问后和开始策划案例计划之前，案例作者面临着一些关键选择，包括：①议题（issue）；②时间安排，包括行动的触发因素；③决策者。案例作者主要依靠这三方面的选择来确保案例的质量。本章讨论的最后一个主题是掩饰。

案例焦点的选择

1. 议题的选择

案例议题、决策或者机遇这几方面的选择，与第三章讨论的案例采访清单有着密切的联系。如果案例贡献组织中可以获得的议题不止一个，我们更偏重于选择那些最符合案例缘起表格的案例，这也在第三章提到过。也可以选择案例贡献组织中人们非常感兴趣的议题作为具体案例，因为这类议题更新颖或是信息收集更容易进行。

2. 时间点的选择

议题选择与时间点选择两者之间紧密联系。在议题选择的同时也要做两项主要的时机选择：故事情节分割点与决策框架分割点。

案例故事情节分割点 (Story Line Cuts)

每个议题都有时间顺序或情节。一些事件会在另外一些事件的同时、之前或者之后发生，每个故事都包含了一些关键决策点。案例作者必须要了解故事。故事在何时、何地、缘何而发生了何事？在哪些阶段，谁由于什么原因做了关键的决策？结果怎样？案例作者一旦清楚地得到了这些问题的答案，他/她就会决定在哪里来节选案例的情节。图 4-1 给出了案例作者能考虑到的潜在的故事情节分割点。

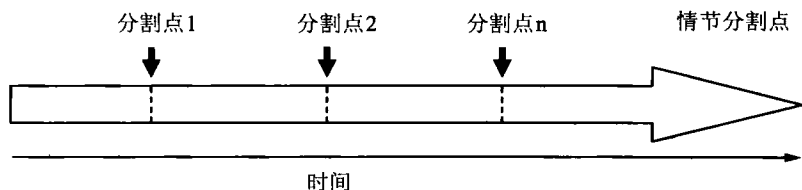


图 4-1 潜在的故事情节分割点

我们节选了一个案例作者笔记中的案例故事情节，该笔记是他在参加一次巴西案例写作研讨会的初次公司访问后立即写下来的。

在公司访问过程中，案例作者了解到这家公司没有完成最近刚推出的新产品的销售目标。情况已经严重到需要找咨询顾问来征询意见。咨询顾问分析了公司目前的情况，得出的结论是，公司内部的销售管理是该销售问题的根本原因。随后，咨询顾问建议公司聘用他中意的候选人来取代现任销售经理。在对候选者进行面试后，管理层对该候选人的表现非常满意。接下来，新的问题又产生了：如何辞退与公司仍然存在雇佣合同关系的现任销售经理？

我们可以通过列表的形式来确定与时间点和潜在决策者相关的案例情节分割点的顺序。表 4-1 就是基于案例作者初次访问公司时收集的数据建立起来的，从前一年八月份开始并持续近一年时间的故事情节。那些在日期和决策者后标注的问号表示案例作者对其准确性还不是非常有把握。该访谈记录至少显示出九个潜在的案例情节分割点。

案例作者应当选择出最能适应课程教学目标的故事情节分割点。对于市场营销课程来说，分割点 1 或者 5 可能更有吸引力；对于法律课程来说，分割点应定位在 9 上更好；对于综合管理来说，分割点定在 2, 3, 4 或者 8 更好；而对于管理咨询方面来讲，分割点确定在 2, 3, 4, 5, 6 或者 7 上则更好。

案例作者确定的潜在情节分割点具有明显的课程实用性，有可能超越了为特定课程或者教育项目试图寻找案例的努力。那么，他应该将这样的潜在案例的选择权转移给其他正在采编新案例的人员。有时，在同一个组织中可以开发出一系列的具有相同故事情节线的案例来，这些案例可以用于一个或者多个不同的课程，这样的系列案例拥有非常高的整合潜力。

表 4-1 巴西案例的潜在情节分割点

潜在的故事 情节分割点	焦点议题	时间点	决策者
1	问题识别	8月4日—1月3日	营销或者销售经理
2	雇请咨询顾问	1月3日—2月5日	总经理或者营销经理
3	咨询顾问的职权范围	3月初?	总经理或者营销经理
4	咨询人员选择	3月底?	总经理或者营销经理
5	问题分析及界定	4月?	咨询顾问
6	咨询顾问分析报告	5月?	咨询顾问
7	潜在销售经理候选人评估	6月11—17日	咨询顾问
8	员工选拔	6月底	总经理或人力资源经理
9	解雇员工	7月3日	总经理、人力资源 经理或者法律顾问

决策框架分割点 (Decision Frame Cuts)

一旦情节分割点已经确定，时间点决策的下一步就是制定决策框架分割点。从案例采编的角度来看，任何组织中的每一项决策都有六个标准的决策分割点，它们开始于①当一个决策的需求没有确定时，通过②察觉问题和信息收集，③分析和产生备选方案，④决策，⑤落实执行，到⑥评估。这六个决策框架分割点如图 4-2 中所示。

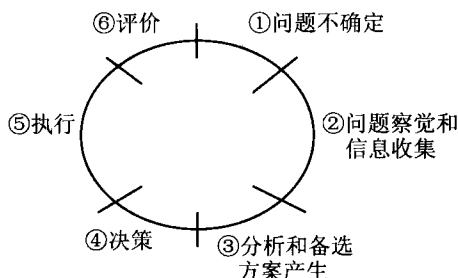


图 4-2 六个决策框架分割点的选项

尽管每个案例都会有不同的情节，但是决策框架分割点都有同样的六个选项。

案例情节分割点和决策框架分割点的结合

图 4-3 是图 4-1 所示的情节分割点选择和图 4-2 所示的决策框架分割点选择的结合。图 4-3 是每一个案例作者在为一个潜在案例确定议题和时段时需要考虑的关键。对一段故事情节选项和它所伴随的决策框架的理解可以让案例作者做出适当的选择。

案例作者选择故事情节和决策框架分割点时不能脱离组织的实际情况，但是可以涵盖以前的情节和决策框架分割点。因此，在巴西案例中，如果案例作者拜访时，预期解雇现任销售经理的决策还没有做出，那么这个决策就是最新的案例情节分割点。决策框架分割点选择可以先于，但不能迟于这个决策。

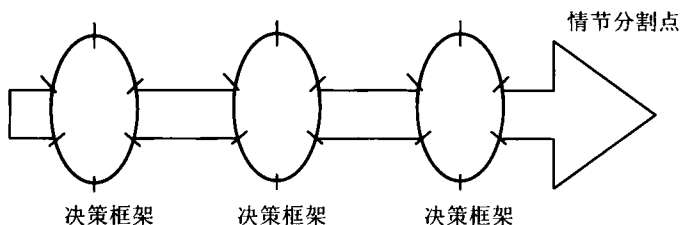


图 4-3 故事情节分割点与决策框架分割点的结合

在巴西公司的案例中，表 4-1 中的情节分割点 1 是案例作者的偏爱选择。时间跨度从八月到次年一月。在八月初启动一条主要生产线的以后，销售量并没有达到预期目标。在八月至次年一月期的决策框架中，在哪里对案例进行分割才有意义？分割点是否应该选择在八月，也就是当第一批订货低于预期的时候？是否选择在十月或者十一月，当没有出现再订购的时候？表 4-2 所示的决策框架分割表概述了这两个选项。这个表格也包含对于潜在的行动触发因素的一些建议。

表 4-2 巴西案例之情节分割点 1 的决策框架分割选项表

决策框架分割点	决策阶段	决策点和时间	潜在行动触发因素	可能的决策者
1	议题尚未确定	新产品发布，八月初	市场第一反应	总经理、营销经理或者产品经理
2	问题察觉和信息收集	销售报告，9月—11月	第一份销售报告或者一家大客户没有续订单	总经理、营销经理或者产品经理

案例作者可以制做一个类似表 4-1 的潜在情节分割点选项表和类似表 4-2 的决策分割点选项表，这样有助于选择最佳案例，对于案例作者来说是非常有帮助的。

3. 行动触发因素

行动触发因素指组织中那些能够使一个或者多个人做出反应的事件。它们可以是“唤醒电话”（wake-up call），“吸引眼球的事件”（attention getter），或者为组织中的某个人关注一个问题的原因。典型的触发因素罗列在表 4-3 中。

行动触发因素是案例作者可用的时间点选择的核心。行动触发因素以及与之相关的真实生活时间点可以增强读者对于案例的可信度。

请思考下面两个例子：

①在过去十年间，琼·温特斯，位于英国曼彻斯特的一家控制设备生产商西部电子公司的总经理，一直不满她的总经理助理。在××年 12 月，她开始考虑解雇这位助理。

②在××年 12 月 7 日下午 3:30，位于英国曼彻斯特的一家控制设备生产商西部电子公司的总经理琼·温特斯，接到公司最大客户采购部经理的一个电话：“琼，为什么贵公司没有在 Sus-

sex 项目上投标?”琼突然意识到她的公司错过了一个大项目投标的截止日期，而原因是她的助理没有及时提交标书。

描述 A 没有明显的可信度，因为案例没有确定她的行动触发因素。

表 4-3 典型的行动触发因素

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。

内部大事。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。

外部大事。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。

时间点安排的准确性成为问题紧迫程度的指示器。应该选择什么样的时间尺度来报告案例中的行动触发因素？应该具体到年、月、周、天、小时还是分钟？仅仅选择用年作为单位的情况很少见，因为这样的时间安排过于模糊。行动的触发因素标志着案例主人公活动的开始。在案例中的某个地方，经常是在结束段，案例作者会说明行动的截止日期。从行动触发到终止，案例中的焦点人物在这段时间里收集信息、分析信息、制定决策标准和备选方案，以及确定最佳方案/执行计划或是评估过去的行为和决策。案例中议题或决策的紧迫程度取决于从行动触发因素到最后期限的长度。给决策者一个小时的时间来解决一个问题，与给决策者 3 个月的时间来解决一个问题存在着重大的差异。

有太多的案例作者很难明确表述案例中正确的实际行动的触发因素。因此，他们经常以这样的句子开始案例：

在××年 8 月，罗伯塔·安吉利娜凝视着办公室窗外优美的

天鹅悠闲地游弋在公司总部前面的湖面上，她正在思考更好的方法来促销公司准备开发的新的健康食品产品。

请对比如下版本：

在××年8月13日下午2:30，健康食品公司的营销助理罗伯特·安吉丽娜在与公司副总裁琼·奥尔德斯开会。琼说：“我不喜欢你为新生产线做的促销计划。我给你两周时间，请想出一个更好的计划来。”

一些案例作者认为是他们对于案例主人公的采访触发其当场构思出案例。这是不可能的。案例作者的任务是收集与案例情节和决策框架相关的确切细节。什么是行动的触发因素？包含在真实情节和决策框架当中的日期、时间、地点和人物是行动触发因素的重要组成部分，它可以帮助案例读者理解为什么行动是重要的以及留给行动的时间还有多久。

4. 决策者或者案例主人公的选择

案例计划初期关注的第三个重要选择是决策者。通常情况下做这个选择是很简单的，即决策者就是被采访者。有时候，例如在巴西案例这个例子中，可能需要通过从各种不同的管理学视角来解决问题。例如，可以从总经理、营销经理或者咨询顾问的角度来呈现问题。表4-1的情节分割点的和表4-2的决策分割点已经确定了和案例主人公有关的各种选项。案例中决策者的选择取决于案例作者、案例缘起表格中确定的案例偏好以及案例主人公是否愿意合作。大多数案例仅确定一位案例焦点人物。

一旦解决了有关议题、时间点和决策者这三个关键决策以及适当的行动触发因素，在有些情况下，案例作者还需要决定如何对案例进行掩饰性的处理。

掩 饰

对案例进行掩饰性处理可以用来获取如果不掩饰就可能得不到许可的案例和案例数据。因此，掩饰可以确保信息来源的匿名以及数据的安全。教育工作者对掩饰的考虑不同于提供案例信息的管理者。教育工作者一方面希望获得有用的教学工具而偏爱真实性和充分的可信度。而另一方面，管理者却要考虑他或她的组织不会被认出来或者敏感信息不会被追溯或者复制为原来的样子。这些目标经常是互相矛盾的。

有时即使案例贡献组织愿意发布一个未经掩饰的版本，案例作者也会由于希望有利教学的原因而进行掩饰。例如，学生有可能会通过电话或者电子邮件与管理者进行联系来询问实际发生的情况。有些时候，掩饰也是为了确保案例贡献组织远离一些其管理者也没有意识到的危险。例如，保密信息落入竞争对手的手中，或者经理可能没有意识到读者可能会认为他的行为是不恰当的。

信息掩饰

通常有很多方式来进行案例掩饰。最重要的决策是是否需要采用案例贡献组织的真实名称。改变公司名称毫不费力，但是可能破坏学生最强烈的认同感。对于小的或者相对不知名的组织来说，这个问题完全不同于那些知名组织。知名组织会吸引学生的兴趣，所以教育工作者一般会保留其名称。即使机构的名称没有变化，人物的名字也经常可以做掩饰性处理。对于案例作者来说，改变人名一般来说不是问题，但对于组织中的人员来说却很重要。时间和地点也可以改变。数据信息，如销售额、成本等，可以用一个常数比如 0.93 或者 1.1 乘以所有的数据的形式，或者

用百分比来表示。而那种通过乘以一个特别大的常数来掩饰数据的方式有可能会和其他信息产生冲突。例如相对于销售量来说，员工数量太少或者太多。产品或者服务的利润和损益表不相匹配。对于数据信息来说，数据之间的关系比单纯的数字更重要。组织的产品或者服务也可以进行掩饰，变成相似的或者完全不同的。行业数据也可以做相似的掩饰。

机构名称的掩饰

在对机构名称进行掩饰时，不要用另一家真实公司的名称来替换欲掩饰公司的名称。将公司的名称改为竞争对手的名称的做法也是错误的，例如将福特公司变为通用汽车。最好事前先检查一下是否存在和替换公司相同的注册名称。使用字母例如 X 公司使得案例脱离了实际。学生知道“X 公司”在现实中并不存在，因此案例开发采用字母或者数字来替换公司名称并不受欢迎。

如果掩饰了公司名称，那么人名也需要做掩饰。

人名的掩饰

在案例中如果人名需要掩饰，最好避免和真人姓名使用相同的首字母，而尽可能最大限度地保留性别、国籍或者文化特性。因此，在香港采编的案例，将王先生改名为威廉森小姐，可能发出以上三方面均不正确的信息。

有时，案例作者会幽默地把电脑部经理起名叫电脑先生，以及给一名会计人员起名绿影（Greenshades）女士。这些弄虚作假的掩饰会让学生不严肃地对待案例。

一些人建议案例中的每个人的性别中性化，例如 A 君或者 C 君。这个建议的缺点很明显，还没有人去实践编写这种中性化的案例。

其他信息的掩饰

所有出于掩饰目的的修饰都需要非常注意保持议题的可信度。例如主要地点的改变可能会涉及工资标准，当地、州或者省

等的规章制度、税收和天气因素以及市场情况等。对产品或者服务行业进行掩饰通常很难做到不会产生不良的影响。案例越是简单，掩饰就越加容易。一项入门级的投资提案例集中在计算未来的现金流量上，它就与整体战略案例属于截然不同的类别。因此，不同的教育工作者对于掩饰策略有着不同的见解。那些采编简单直接案例的作者比起采编复杂案例的作者更少担心，更容易同意进行掩饰。

现在看起来，有一种从需要对案例进行完全掩饰到更多地使用案例贡献组织真实名称的趋势。很难说得清楚真正的原因到底是教育工作者的要求变得越来越大，还是管理者减少了对于信息披露的忧虑。当管理者熟悉案例方法以及案例采编目的时，信息就更容易披露。

案例作者在从名称到数字到产品到行业上掩饰的成分越多，案例议题就越显得是虚构的，越不能反映决策者的真实性。不要过多地进行掩饰而使真实的案例变成看似虚构的，是至关重要的。因此，进行最小化的掩饰以得到案例许可是应该积极争取的。

掩饰方法

经验丰富的案例作者开发出了一种标准的掩饰方法供管理者使用。

案例作者最好在初次访问时就要澄清掩饰是否是必要的，以及何种掩饰是必要的。如果需要掩饰，最好在案例标题和首段直接声明采取了掩饰。凭借这种方式，案例主人公可以一目了然地得知案例中的敏感部分已经被妥善地处理了，也树立起案例作者会信守其他承诺的信心。

一旦解决了涉及诸如议题、时间点和决策者等案例焦点选择的问题，并且也达到了掩饰的要求，案例作者接下来就可以进行案例计划了。

第五章

案例计划和临时许可

案例计划是完成案例写作步骤第一阶段的重要文件。它明确了案例的焦点和写作目的、组织结构、内容，以及完成的时间表。案例计划在案例作者和指导教师之间，以及在案例作者和案例焦点人物之间扮演着非常重要的沟通工具。本章的主要内容包括案例计划的制订，以及对临时许可的讨论。

案例计划

案例计划要求案例作者在进行案例采编之前就要有明确的案例焦点选择，同时也要求案例贡献组织明确掩饰的要求、数据的可获得性，并且愿意签署临时许可。

案例计划由以下五部分组成：

- ①首段；
- ②简述教学目标；
- ③采访的目标组织或以小标题形式罗列出的案例大纲；
- ④数据要求表；
- ⑤时间安排。

1. 首段 (opening paragraph)

首段将成为最终案例的第一段。在案例法中，读者被要求设身处地地把自己置于决策者的角色。“如果你处在某某经理的位置，在这种情况下你将会怎样做？”这是一个常规性的案例作业。首段的目的是概述读者将要面对的问题。读者越早理解案例中要求其要担任的职位和要承担的任务，就能更快更好地进行阅读和分析。在《毅伟商学院案例学习》的第三章中，短周期过程 (the Short Cycle Process) 就聚焦在首段。案例准备表 (Case Preparation Chart) 开始于首段里标准的主题，包括谁、什么、哪里、何时、为什么、怎么样等。

首段可以被看做引导读者穿越整个案例阅读过程的透镜，也就是说，首段会非常明确地指出最终案例的焦点。首段也可以被看做是在案例写作的初始阶段与案例贡献组织联系时，以及案例作者和指导教师之间关键的讨论部分。

如何润色首段，以使其结构完美，需要我们精心地进行思

考。首段仅仅只有一段，通常不应超过6句。检查和修改自己和他人的首段不需要花费很长时间。直到首段是清晰的、简明的、完整的，才能继续进行案例计划的其他部分。

巴西案例示例

撰写巴西案例（详见第四章）的教育工作者想写一个她自己的案例。她正在寻找一个可以用于介绍营销中4P原则的案例（products, promotion, price, place）。她打算把这个案例用于一个全职工作者攻读在职学位的课程中。怀着这些总目标，她拜访了巴西库里奇巴市的一家地方公司。在初次接触期间，她与公司总裁探讨了很多想法。

以下就是她起草的首段的初稿。

某公司在营销方面存在问题。公司的管理层接受了帮助识别公司销售方面主要问题的咨询顾问的建议。顾问建议，除了其他方面的原因以外，该公司还应该聘用一名可以给其销售领域带来新局面的新营销经理。管理层面试了该候选人，对其表现非常满意。遗憾的是，公司仍然和现任销售经理有两年的雇佣合同。

关于首段的清单

根据过去多年指导数千名案例作者如何又快又好地进行案例采编的经验，我们总结出了一个首段清单（见表5-1）。清单中的11个问题可以帮助案例作者确保其首段是清晰、简明和完整的。作为评价首段写作的工具，这11个问题对其他人也很有帮助。

表 5-1 首段清单

1. 决策者的姓名和职位是否明确？
2. 案例的时间是否明确？
3. 组织的位置是否明确？
4. 议题、决策或机会是否明确？
5. 如果案例被用于课堂，议题、决策和机会是否有足够的吸引力？
6. 案例情节分割点是否在合适的时机？前移或者后移该分割点是否可以写出一个更好的案例？
7. 决策框架分割点是否在合适的时机？前后移动是否可以写出一个更好的案例？
8. 行动的触发因素是什么？
9. 该案例欲定位在案例难度立方体的什么位置？
10. 案例是否需要掩饰，掩饰的程度如何？

是否需要掩饰

- A) 公司名称
B) 个人姓名
C) 时间
D) 地理位置
E) 数据信息
F) 产品
G) 行业

	是	否

11. 案例标题和为案例中人物所选的名字是否合适？

结合巴西案例里每个问题的答案，我们将逐个地讨论首段清单里的 11 个问题。

问题 1. 决策者的姓名和职位是否明确？

为担任该职位的人进行命名可以使该案例个性化。案例读者被期望在阅读和解释案例数据时能担当起决策者的职位。

答案：没有标注出决策者的名字和职位。

问题 2. 案例的时间是否明确？

案例中的时间安排会把议题、决策、机会放置在一个具体的时间段里。案例的时间背景是受限制于被设定的背景。读者会被期望能据此了解当时的经济、文化、社会、政治、技术背景。如果包含这些背景信息的话，那么案例就会过于冗长。

答案：案例的时间不明确，应该明确到年、月、日。

问题 3. 组织的地理位置是否明确？

组织所在的地理位置和时间一起提供了该组织经营时所处的背景。每一个案例中最长的这部分事实上是从不来介绍的。给定了时间和地理位置，读者应该能从他（她）所掌握的常识中判断出案例的背景。案例不具有普适性。案例采编要为学生们期望工作的环境设置不同的地理和文化背景。

答案：组织的位置不明确。

问题 4. 案例的议题、决策、机会是否被清晰阐述？

读者需要根据议题、决策、问题、机会来明确自己需要完成什么样的分析任务。这个问题与案例难度立方体的分析维度紧密相关。

答案：在该首段所提及的各种问题中，哪一个是案例的焦点并不明确。

问题 5. 该议题、决策和机会在课堂教学中是否有足够的吸引力？

这个问题在第三章已经讨论过了，对每一个案例作者来说，案例议题对读者是否有足够吸引力是一件非常值得关注的事情。

答案：在焦点被强调以后，巴西案例例子中不同的议题可能会吸引学生的兴趣。

问题 6. 故事情节分割点是否选择了合适的时机？前后移动分割点是否会写出更好的案例？

设想如第四章所述的那样前后移动案例情节分割点以得到不同的案例，是一个非常好的做法。改变了案例情节分割点，案例作者有可能需要改变议题、时间和决策者。

答案：首段的初稿展示出几种不同的案例情节分割点（见表 4-1）的可能性。每一个案例情节分割点都需要一个不同的首段。表 5-2 在作者初次访谈所收集到的额外的信息的基础上，展示了 9 种不同的首段。首段的选择取决于案例缘起表格（见第三章）和

案例焦点选择（见第四章）。

表 5-2 巴西案例可能的首段

案例情节分割点 1: 某年 12 月 7 日，达席尔瓦先生，巴西库里提巴市的工业品生产厂商狄尔巴公司的营销经理，收到 8 月份刚推出的新产品 Milo 4 个月的销售报告。销售量比预期的要少很多，达席尔瓦想知道其中原因。

案例情节分割点 2: 某年 1 月 3 日，巴西狄尔巴公司总裁俾利喇先生，刚刚同营销经理达席尔瓦开过会，讨论公司新推出的产品 Milo 的问题。Milo 没有能够实现它的销售预期，俾利喇非常担心，因为达席尔瓦无法解释 Milo 销量如此低的原因。

案例情节分割点 3: 某年 3 月 3 日，巴西狄尔巴公司总裁俾利喇先生正试图决定聘请一名顾问咨询些什么内容，并考虑愿意为此支付的价钱。公司新推出产品 Milo 在市场上的失败是总裁决定聘请咨询顾问的主要原因，不过，这应该是咨询顾问关注的唯一问题吗？

案例情节分割点 4: 某年 3 月 3 日，巴西狄尔巴公司总裁俾利喇先生正在审查营销咨询顾问给出的三个建议。公司新推出产品 Milo 在市场上失败了。总裁正在考虑顾问给出的哪个纠正措施是最好的建议。

案例情节分割点 5: 某年 4 月下旬，巴西库里提巴市的一名营销顾问 Sra. Polzin，正在分析她收集到的关于新推出产品失败的信息。她知道客户公司的总裁非常急切地想从她那里得到建议，不过她还是想先确定她的分析是否可靠。

案例情节分割点 6: 某年 5 月中旬，巴西库里提巴市的一名营销顾问 Sra. Polzin 已经完成了新产品上市失败的分析方案，正计划给客户公司的总裁做陈述。

案例情节分割点 7: 某年 6 月上旬，巴西库里提巴市的一名营销顾问 Sra. Polzin 正在为她的客户狄尔巴公司推荐合适的营销经理候选人。她有 4 名候选人，需要给他们进行排序。

案例情节分割点 8: 某年 6 月 22 日，巴西狄尔巴公司总裁俾利喇先生刚面试过咨询顾问推荐的一名营销经理候选人戈麦斯先生。他审查过其简历，也面试过他，正在考虑其是否是该项工作的合适人选。

案例情节分割点 9: 某年 7 月 4 日，巴西狄尔巴公司人事经理加西亚刚刚同总裁俾利喇先生开过一个会。总裁说：“你知道我们现在急需一名新的营销经理，不过我们和现任营销经理还有一份雇佣合同。如果解雇他大约需要多少的赔偿费用呢？”

问题 7. 决策框架分割点是否选择了合适的时机？前后移动能否采编出更好的案例？

通过移动决策框架分割点，案例采编者会在图 4-2 中的 6 个选择里改变学生的分析任务。

答案：在第四章中我们已经讨论过了两个可能的决策框架分割点，而且在表 5-3 中我们提供了两种可能的首段版本。

由于案例作者希望关注于 Milo 的产品引入阶段，而不是管理咨询和人事问题，所以以下两种首段被包括在了从 8 月份～次年 1 月份的案例情节分割中。这些首段里也包含了一些案例作者在初期和公司接触时得到的一些信息。

表 5-3 两个决策框架分割点可能的首段

决策框架分割点 1. 某年 8 月 4 日，巴西库里提巴市的工业品生产厂商狄尔巴公司的营销经理达席尔瓦先生收到了一个来自其大客户 Brascon 公司的采购经理的电话：“谢谢你们发来的产品 Milo 样本，但是我们的维护人员告诉我们这个新产品并不比旧的好，价格却更高。”

决策框架分割点 2. 某年 11 月 5 日，巴西狄尔巴公司的营销经理达席尔瓦先生接到了一份新推出产品 Milo 近 3 个月令人失望的销售报告。

问题 8. 行动的触发因素是什么？

如果没有行动的触发因素，案例读者就不清楚是什么导致了行动的开始，因而无法确定问题的重要性和紧迫性。

答案：在案例的首段中有很多潜在的行动触发因素，不过哪一个是最合适的，要取决于对案例情节和决策框架进行分割的决策。

问题 9. 采编的案例应该定位于案例难度立方体的哪个位置？

在首段部分，对正在采编的案例在案例难度立方体模型中进行定位是非常有用的。

答案：对于巴西案例来说，直到确定了议题和时间点决策以后，才能确定其在案例难度立方体中的位置。

问题 10. 该案例是否需要掩饰，需要掩饰到何种程度？

如果需要掩饰的话，在首段定稿之前选择的掩饰要反映出案例贡献组织的意愿（见第四章），表 5-1 中涵盖了最重用的掩饰选项。这些选项被用到的越多，案例就与现实越不相符，那么进行

案例写作的做法就会越受到质疑。

答案：巴西案例的作者知道该组织和决策者的名字需要被掩饰。

问题 11. 案例的标题和案例中人物的名字的选择是否恰当？

两种通常的案例标题的选择是：

(1) 组织的名字可以是真实的或掩饰的；

(2) 案例中关键决策人的名字或者连同决策人在组织中的职位可以是真实的或虚构的。

偶尔地，案例的标题也可能会描述出案例的议题、决策、问题、机会的类型。

答案：在首段里没有提供案例的标题或者个人的名字。案例的标题可以是“狄尔巴”、“Milo”或“Milo 的发布”，也可以把以上结合起来为：“狄尔巴——Milo 的发布”。为了得到合适的组织人事名称，请参照第四章关于掩饰的论述。

案例标题

采用不常见的、滑稽可笑的，或者具有分析性的标题作为案例的名字通常不是一个好主意。以巴西的案例为例，“Milo 的不幸”，或者“错过香槟酒的产品发布”，或者“Milo 仓促计划进军巴西市场”。尤其对于做过掩饰处理的案例来说，每个案例都会被作为一种真实生活场景，标题中的任何东西都不要引起读者的疑虑是非常重要的。不同的教师还会把案例作为不同的教学目的来使用，一个中性的标题可以满足这样的要求。举例来说，巴西案例是被用于强化市场营销的 4P 原则的，但是它同样也可以被用于预测课程、项目管理或者新产品发布课程。

对于系列型的案例或者在不同时间以不同主题对同一个组织进行的案例采编，案例标题通常在组织名字后以字母来表示。比如，狄尔巴 (A)、狄尔巴 (B)、狄尔巴 (C)。

关于首段写作的更多建议

以首段形式快速描绘出案例的各种可能性对帮助案例作者确

定案例终稿的关注焦点在哪里很有用。假如案例作者是为指导教师工作，或者是和最后可能讲授案例的同事一起努力的话，在耗时的案例写作部分开始之前，应该共同讨论首段的选择范围和案例偏好。

在初次访谈之后不久，就应该开始起草可能的首段。我们经常的案例贡献组织的接待室或者停车场起草首段，以保证我们记下了关键点。以后可能会扩大各种可能性的范围，但是，有一些起点总是非常有用的。

对所有的案例作者来说，首段的写作是一项标准化的技能，也很容易掌握。它不需要花费很长的时间去写，去读，去修改。表 5-1 的清单是一个很好的包含了案例写作的标准化的信息指南。谁、干什么、什么时间、在哪里、为什么都是不难回答的问题。

巴西案例的首段的例子表明了不同首段如何导致不同的案例。一个摄影家走进一间房屋，出来的时候可能会照出完全不同的照片，这取决于他选择什么作为焦点：家具、窗外的风景还是房间里的人。写作案例的过程也正是如此。

案例写作中大部分创造力被用来策划首段的写作。这就是为什么我们在各种案例采编的讲习班上花费大量时间来教授学习创作和润色首段。案例写作中，把首段写好后，以下的写作都会变得容易。一旦议题、时间、决策者这三大要素被确定，那么案例写作剩下的部分就只是技术性的问题了。

案例作者为巴西案例选择的首段的终稿是：

狄尔巴

2000 年 11 月 5 日，位于巴西库里提巴市的工业品生产厂商狄尔巴公司的营销经理达席尔瓦先生审查了来自公司新近发布的产品 Milo 的最近 3 个月的销售报告。令达席尔瓦先生感到非常失望的是销售预期没有实现，他决心努力来扭转 Milo 的销售局面。

2. 教学目标简述

案例计划的第二部分就是对教学目标进行简述。其目的在于

明确案例采编的目标，同时与第三章所述的案例缘起表格（case origin）联系起来。可以根据教学目标来检查一下首段，看看教育工作者的期望是否和联系人能提供的信息进行匹配。教学目标简述还能够向案例贡献组织阐述为什么要采编这个案例。

确定了这个案例可以应用在哪一门课程以及参与该课程中的学生类型以后，还需要给出为什么这个案例是有用的原因。

一个简单而有效的解释教学目标的方法就是把它和表 5-4 所示的案例难度立方体的分析、概念、陈述方面都联系在一起。

表 5-4 教学目标简述

<p>分析方面</p> <p>学生应该发展以下技能：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 识别出问题、议题、决策、机会 ● 评价已作出的决策 ● 分析问题或议题 ● 开发决策标准 ● 开发和评估备选方案 ● 采取措施，执行计划
<p>概念方面</p> <p>学生应该理解并应用：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 理论 ● 概念 ● 技术
<p>陈述方面</p> <p>学生应该能够：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 从所给信息中分离出相关有用信息 ● 确定相关缺失信息 ● 逻辑地组织信息 ● 发展出合理的假设 ● 实践信息提取
<p>狄尔巴案例的目的和教学目标如下：</p> <p>案例旨在作为市场营销教学的入门课程，适合于参与者是兼职学习的初级管理者，他们之前并没有接触过市场营销的理论。</p> <p>在分析方面会提出问题，但不给出解决办法。期望学生能分析数据、策划备选方案、决策标准和行动，以及执行计划。</p> <p>课程中的理论概念主要集中在市场营销理论中的 4P 原则。本案例的目的在于帮助学生通过应付推出新产品失败中出现的问题发展理解力和提高技能。</p>

案例将会被严密地组织，篇幅长度适中，没有额外的无关信息，不需要学生在分析和概念方面花费过多时间。

3. 所推荐的组织和以小标题形式罗列的案例大纲

案例计划的第三部分的重点就是组织案例。以小标题做案例提纲有几个优点。它可以让人们了解案例终稿中的信息流。它也建立了一个可以评估数据需求的框架。结果就是数据收集和写作过程更加有序，可以更早地进行。

通常案例大纲的形状可以比作一个垂直站立的圆锥体。这个形状反映了它是一个逐渐变窄的聚焦过程，而不是在每个阶段都有大量的信息收集过程（见图 5-1）。

首段

如图 5-1 所示，首段构成案例的观察视角，处于圆锥体的顶端。

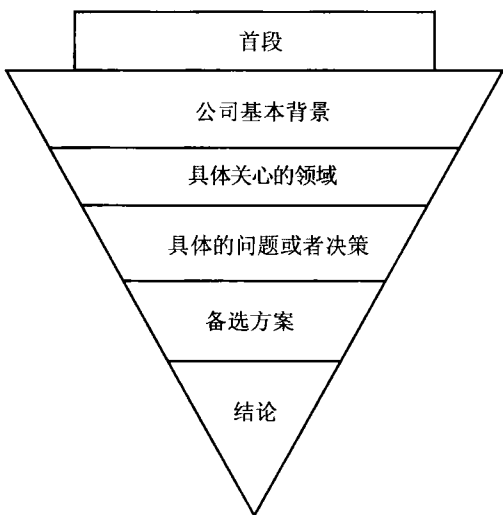


图 5-1 用小标题表示的案例提纲

公司的基本背景

首段后的第一个小标题可能是背景、公司或者组织的名称。在案例写作的初期，这部分常用的小标题包括：公司或组织的历史、行业和/或公司概况、主要产品/服务、组织竞争的前提、竞争、财务状况、组织机构、地理覆盖范围、母公司、业务部门和子公司。

对于巴西案例来说，选择的第一个小标题是：狄尔巴。

具体关注的领域 (*Specific Area of Interest*)

典型地，下一个主要的小标题应该关注决策者所在的组织的主要职能部门或组织领域。对于很多案例来说，决策、问题和机会存在于组织中的某个特定分部或者组织的某个特定职能部门中。举例来说，要做的决策可能在于营销、会计、财务、生产、人力资源、信息系统方面，或者是在组织中其他领域方面。在这个部分更多的小标题选项包括：职能部门的历史状况、近期变化、与其他部门的关系、主要工作职责、来自职能和员工方面的挑战。

在案例这一部分另一个经常被使用的小标题是关于案例中决策者或者其他重要人物的个人背景。可选择的小标题包括：此人的姓名、职位、个人背景或者个人历史。

对于狄尔巴案例来说，第二个小标题应该是：营销领域。

明确的议题、决策、问题和机会 (*Specific Issue, Decision, Problem or Opportunity*)

再下一步关注的事项就是集中在手头上的明确的议题和决策。上下文已经为案例贡献组织和决策设定了特定的背景。在这一部分里，可能的小标题的数量在每个案例中是各不相同的。可能的样本包括：项目、项目时间表、新产品发布、生产过程、重组计划、银行贷款、财务计划、系统启动、设备安装、客户投诉、事故以及并购提案。随着案例的发展，这个逐渐收缩的过程就像是用照相机的变焦镜头照出的连续的照片。一开始你使用的是一个广角镜头，随后关于同一个主题你在不同的小标题下使用

不同的聚焦镜头。

额外的标题可以勾画出议题的不同方面，这些小标题或许提出了一个时间框架（如第一周、第二周等），或者是事件顺序（如：设计、原型/样机、试运行、正式运行）。

对于狄尔巴案例来说，案例中这个阶段所选的三个小标题是：Milo 新产品、Milo 发布、Milo 的销售结果。

备选方案 (Alternatives)

大部分重要的决策需要在两种或者多种备选方案中进行选择。基于对案例贡献组织的了解，案例作者可以选择不提供、提供一些或者提供所有可能考虑到的备选方案。教学目的和决策框架分割点选择也决定了案例中应该包含多少种备选方案。备选方案会以大写字母（备选方案 A），或者以数字（备选方案 1），或者以决策的类型（例如：“内部制造”备选方案、“外部采购”备选方案），或者以备选方案的起源（例如：坎贝尔的提议、威廉森的提议）来表示。

在狄尔巴案例中，案例作者不想提供任何备选方案，所以这部分不需要添加任何小标题。

结论

每个案例都需要有一个结尾。对于一些案例作者来说，最后的标题可能就只有一个词——结论。案例通常也会在备选方案部分之后一两段就自然地结束了，再没有任何单独的标题。由于案例的结尾常包含关于最后期限的信息，其他一些小标题，如：下次会议、特别行动小组时间表、客户期望、截止日期、董事会会议，都是关于结论的典型选择。

对于狄尔巴案例来说，案例作者决定不给结论部分一个单独的小标题。

因此，在狄尔巴案例中，案例作者决定只用五个小标题，即：狄尔巴，营销部门，Milo，新产品 Milo 的发布，Milo 的销售预测和结果。

4. 信息需求清单 (Data Requirement List)

案例计划中最难的部分就是列举出不同的小标题下对信息的要求。首先,对很多案例作者来说,一种挑战就是要根据小标题所建构起来的主要材料想象其案例终稿到底是什么样子的。其次,很难确定为了满足教学目的,究竟需要包含多少信息。最后,萦绕在案例作者心中的担心就是也许这些信息在现实中是不可能获得的。或许用所谓“不加思考”的方式(shooting from the hip)来进行数据收集更有吸引力。尽管如此,仔细地筹划第四个步骤可以避免误解,使得收集信息、获得临时许可和后继的案例写作等变得更容易。

案例作者不应该在一个公司询问所有可以得到的信息,寄希望于以后再发现相关的和有趣的东西。数据清单是定制性的,是对允许学生通过准备和案例讨论以达到预期的教学目标所必需的信息的详述。图 5-2 中的数据需求清单由两个部分组成:(A)通过以前的研究和初次接触获得的数据,(B)接下来要收集的数据。

案例提纲	数据需求	
	(A) 已经获得的数据	(B) 欲收集的数据
首段		
公司基本背景	1. 2.	1. 2.
具体关心的领域	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
具体的问题或决策	1. 2. 3.	1. 2. 3.
备选方案	1. 2. 3.	1. 2. 3.
结论	1. 2.	1. 2.

图 5-2 案例的组织结构和数据需求

信息需求清单应该做得足够好，好到另外一个案例作者仅凭案例计划就能够按照原案例作者的意图完成案例写作。因此，仅要求财务报表是不够精确的。这些报表是最近一年的，还是过去三年的损益表和资产负债表？它们是否应该包含了审计人员所出具的意见和解释说明？

仅要求组织结构图是不够精确的。它应该是一张展示了母公司主要控股的所有的组织结构图吗？它是否是一张展示了高层管理结构，包括了或者不包括不同职位上人名的图？它是否是一张展示了公司总部财务部门的组织结构图？

采用一些至关重要的、没有它案例就变得一无是处的信息来开始一个案例是很有用的。所以，如果案例的目的在于从一些较少相关数据中分离出一些相关信息的话，那么后面就要做出是否还要包含别的信息的决策。

如果信息说明工作完成得很好，案例中的焦点人物就会更容易指出：①在当时考虑议题的时候，所需要的信息是否可以获得；②案例贡献组织是否愿意为案例提供这样的信息；③所建议的掩饰性处理是否合适。

因此，我们的任务就是明确在每个主要的小标题下需要获得哪些数据，哪些数据在初次接触之前或接触当中就已经得到了。

在教学中使用案例的一个主要理由，是允许学生在某个现实环境的背景下做出决策或解决问题。对于任何一个问题，没有一个解决方案是绝对优于所有其他方案的。如果一个组织正在亏损，节约成本的措施在一个组织或许可以创造奇迹，然而增加收入的方法也许更适合于另一个组织。提供案例背景的目的在于帮助学生培养判断力，诸如在此案例中的特定环境下哪些行动是更合适的。因此需要给读者提供充分的案例信息，以便为利害攸关的决策和问题提供一个有意义的背景。

因此，在案例计划中明确数据需求的关键问题就变成了：为了解决讨论中的问题、决策、议题和机会，读者需要知道哪些信

息？哪些信息是学生必须知道的，以便能够使其设身处地把自己放在焦点人物的立场上进行决策？即学生对于作为一个整体的公司或组织、其职能范围或职位、关键的决策者和问题本身需要了解的信息应该详细和具体到什么程度？允许一个先前对情况不熟悉的人有信心和理由进行相关分析，并做出合理的决策需要的充分信息是什么？

以下和数据需求相关的评论会应用于任何案例的主要小标题区域，也适用于讨论中的狄尔巴案例。

公司的基本背景

这一部分会概括性地告诉读者关于组织整体方面的一些相关信息。提供什么产品或服务？处于什么行业？公司历史？该组织所处的地理位置？规模大小？财务状况如何？这一部分内容意在为后续信息提供一个背景。举例来说，公司的规模大还是小，财务状况是否良好，或许都将在相当大的程度上影响着手头要解决的决策和问题的备选方案的范围。标准的公司基本背景信息包括公司的地理位置、员工人数、财务实力、产品或服务、成长历史、增长潜力和竞争前提等方面的信息。

把以上提到的相关论点应用于巴西案例，读者需要知道狄尔巴公司多少信息才能够解决 Milo 的销售问题？读者是否需要了解公司的组织结构图、财务状况、公司从成立到现在的成长史、就员工数量而言的公司规模、产品范围、竞争、行业等方面、总裁在任的时间以及他或她的个人背景等信息？

巴西案例的作者认为狄尔巴案例公司基本背景部分至少需要知道如下信息：

①以员工数量和销售量表示的公司的规模。

②主要生产和销售的产品种类，以及其在总销量中大概所占比例。

③公司市场的地理位置、客户总量以及客户从狄尔巴购买产品的三条主要原因。

④公司大概的总销售额以及税后利润在销售额中所占的比例。

⑤公司的所有权。

⑥竞争环境，主要竞争者的数量，以及他们大概的市场份额。

具体关注的领域

给读者提供案例中焦点人物工作领域的信息是必需的。从把商业作为一个整体上来看，这个领域的主要职责是什么？这个领域里工作人员有多少？年度预算有多少？这个领域是如何组织的？在人员和预算方面是呈现增长、稳定还是下降趋势？这一领域面临的主要挑战是什么？有没有什么特殊的或不同于其他领域的情况？

在大多数案例中提供关键决策者职位的背景信息也是可取的。这个职位的主要岗位职责是什么？在组织结构图中它适合定位在哪里？

就案例的目的而言，提供决策者的个人背景也许不一定是必要的。由于一般的案例任务通常是“如果你处于案例中关键决策者的职位，你的分析和行动计划将会是什么样的？为什么要这样做？”所以，决策者的个人背景通常是没有要求的。不过，这样的背景信息的确也会给案例读者一个机会，以去了解个人在组织的阶梯上是如何攀登上不同位置的。

对于狄尔巴案例来说，在营销领域这个小标题下，案例作者要求下列额外的信息：

①市场和销售的主要职责。

②在总部和其他地方工作的营销人员的数量。

③部门的组织结构显示出市场和销售不同的职责，以及案例中关键决策者应该向谁报告。

④使用过的主要的分销渠道。

⑤使用过的促销的主要工具。

⑥狄尔巴公司市场战略的关键要素。

⑦营销领域面临的主要挑战。

⑧使用过的定价策略。

对于营销经理的背景，案例作者要求：

①教育背景。

②在狄尔巴公司从业年限。

③在狄尔巴公司从事过的不同职位数，在每个职位的工作年限。

④工作过和任职过的其他公司的数量，以及这些公司的类型。

明确的决策、问题、议题和机会

为针对首段里最初提到过的议题案例的这一部分提供了第一次提及的机会。现在，案例作者面临的挑战是按照自己的观点要确定在案例中决策者合理使用的信息。这些信息通常包括与即将讨论的议题相关的定量和定性方面的数据。还包括事实信息和案例中相关人物的观点。显然，这些信息会根据考虑中的议题、决策、问题、机会的变化而变化。

对于巴西案例来说，案例作者把议题分成了三个小标题：Milo，新产品 Milo 的发布，Milo 的销售预测及结果。在这些小标题下，要求有以下补充的信息。

(1) Milo

①对产品及其功能的描述。

②直接的和间接的竞争性产品。

③Milo 胜过其他产品的主要优势。

④谁开发的 Milo？什么时间？为什么开发？

⑤Milo 开发的时间安排。

⑥为什么狄尔巴公司选择把 Milo 加入产品系列？

⑦Milo 的主要客户是谁？

⑧Milo 生产和开发的可变成本及固定成本。

（2）Milo 的发布

- ①Milo 发布的时间点是什么？
- ②Milo 的促销计划是什么？为什么？何时进行？
- ③为 Milo 选定的定价策略及原因是什么？
- ④分销计划是什么及为什么？
- ⑤谁为 Milo 策划的新产品发布计划？什么时候？
- ⑥发布 Milo 和发布狄尔巴公司其他产品的关键区别是什么？

（3）Milo 的销售预测和结果

- ①8、9、10 月份的预测销量和实际销量。
- ②同预测情况相比较，8、9、10 月份根据地理区域统计的 Milo 的销售额分布情况。
- ③与产品发布计划相比，在价格、分销、促销上的任何变化信息。
- ④前 3 个月收到的任何关于 Milo 的顾客反馈信息。

结论

无论案例作者是否决定在案例的结论部分使用小标题，通常都需要写出一个结尾段。结尾段常常是重申首段中所提出的挑战，通过重申决策截止日期强调决策者面临的问题的紧迫性。一个精心打造的、扣人心弦的结论部分会给学生以激励。

5. 时间安排

时间安排计划是完成案例计划所需的第五部分。该计划为案例采编过程拟定了关键步骤完成的时间表（见表 5-5）。它传达了截止期限的严肃性，以及案例作者和案例贡献组织之间的相互期望。

通常，案例计划部分相对较短，通常可以在 48 小时至一周的时间里完成案例采编过程的第一阶段。而包含数据收集和写作阶段的第二阶段（如图 2-3 所示）往往花费更长的时间。

表 5-5 时间计划

行动	日期
案例计划完成	_____
把案例计划发给企业	_____
同案例贡献组织进行第二次访谈	_____
签署临时许可	_____
数据收集	_____
案例草稿	_____
案例使用说明初稿	_____
编辑过的案例	_____
案例发布	_____

让案例联系人了解到案例计划是一个可以被不断修订、融入案例联系人所建议的变化的计划是很有用的。举例来说，数据的收集可能依赖于某些人是否在公司。案例作者可以完全掌控案例计划的准备，案例写作和案例说明策划，而这两者都包含在数据收集的过程。案例的发布则完全受制于案例联系人。因此，时间计划，不管是原封不动地接受了原来的建议，还是为了满足双方的需要进行了修改，都是为了在最终期限前完成案例而做出的承诺。从这个意义上讲，可以并且应该像对待一个项目一样来对案例采编进行管理，有开始、预定的里程碑和终点。

最终完成的案例计划将会成为获得临时许可的工具。

临时许可

临时许可是通往案例采编第二阶段的绿灯（见图 2-3），它还是第二次接触中讨论的主题。案例计划则是获取临时许可的关键。案例计划显示了所建议的掩饰，检验对初次接触时所提供的预备信息的理解。案例作者可以这样说：

“到目前为止，对于本案例我还没有耗费大量的时间和精力。

如果您对议题的正确性、信息的可获得性以及您就此合作的意愿有任何保留的话，我们都可以取消它，不会伤和气。而在另一方面我的判断是，如果您愿意在该计划的基础上继续进行下去，我也会期望一些回报，即如果我能收集到所列清单的信息，并像我所表明的方式那样去写案例，我希望您能同意发布它。现在我需要一个临时许可，因为我和您在这次会议之后都需要耗费时间和精力来完成案例。”

如果在第二次访谈前能把案例计划通过电子邮件、传真或者邮寄的方式发给案例联系人，以便他们从容地检查计划，并与其他人进行讨论，那将是一个很好的做法。有时候有了精心准备的计划甚至都不需要正式的第二次访谈，因为数据的收集也可以通过电话、电子邮件或者传真直接进行。

如果案例联系人要求对案例计划做出修改，那么最好尽快把修订后的案例计划连同以下信息一并发过去：

请查看所附的、根据您的建议修订后的新案例计划。除非我收到您不同意的表示，否则这个修订版本将成为我们按计划进行下去的承诺，我期待与您共同努力来写出这个案例。根据我的理解，如果我依照协定执行这个案例计划，您将会同意签署关于案例终稿的许可协议以便用于教学目的。我确信这将是一个非常好的案例，我和我的学生都非常感谢您迄今为止为此所提供的帮助。

假定这个案例计划已经被通过并得到了临时许可，现在就可以进行案例写作的下一阶段了：信息收集。

第六章

信息收集

当案例作者获得了临时许可，下一个阶段就是信息收集了。这个阶段需要根据案例计划的信息需求表收集必要的信息。如果信息需求表是精心设计的，那么信息收集应该简单得就像填空一样。而事实上，信息收集也是很有挑战性的。

潜在的信息源是：

- ①组织外部的公开的和未公开的信息；
- ②组织内部书面形式的信息，其中一些是容易获得的，而另外一些可能是高度保密难以获得的；
- ③组织内部非书面形式的信息。这种信息也可以被分成容易收集的和难以收集的。部分的困难可能在于研究者无法识别出合适的信息来源。第二个困难在于信息的获得上，即使信息源已被正确识别。

还有一些信息是无论通过任何形式都得不到的，那么案例作者可以在案例中注明该信息是无法获得的。

既然要收集的信息对于案例发生时的焦点人物都是可以得到的，那么这个人就是收集信息的重要来源。并且主要的信息收集方式就是个人访谈。因此，本章重要的内容会集中在访谈过程，包含潜在的误区和困难。

本章也包括对信息安全、保密和信息的组织方式等一些评论。

个人访谈

尽管相当一部分信息可能以印刷的或电子的形式存在，案例作者对于大部分信息的收集仍然依靠一次或多次的个人访谈。

个人访谈是一种常用的研究手段，我们建议案例作者阅读任何有关访谈的经典文献。个人访谈的目的在于在尽可能有效且不干预的情况下，发现并收集与案例相关的事实和看法。在每个案例中，案例作者有必要准确记录下案例情节线索、决策框架，以及相关行动的触发因素和背景信息。

有效的访谈不仅仅是问问题和获得答案。假如访谈是那样简单的话，案例作者仅仅需要把信息需求表发送给案例贡献组织，要求他们填好它并返还就可以了。良好的访谈需要案例作者亲自进行，因为问题的答案可能在预料之外或者不完整，还需要更多的探究或说明。

准备

对案例作者来说，在每次访谈开始前，为访谈做好准备是一个好习惯。其目的就是用最少的时间从访谈中得到最大的收获。准备工作的重点应该聚焦在信息需求表所指明的要收集的信息，以及对关键人物的访谈上。案例作者应该仔细地浏览所有可以收集到的公开发表的信息，例如新闻稿、年报、网页和杂志文章，或未公开发表的信息，例如内部备忘录、电子邮件信息和机密报告。第一次访谈的记录和案例计划也为接下来的访谈提供了背景资料。

忙碌的管理者们总是很欣赏那些逻辑清晰、措辞严谨的提问。这些问题通常应该聚焦于信息需求表所列出的、而从其他信

息来源无法得到的项目上。应该提前准备好一个详细而具体的问题清单，以确保访谈紧扣主题，不浪费时间。因此，案例作者必须做好准备，用构思巧妙的问题来引导谈话。但是，也不要将访谈预先规划到一种僵化的程度，甚至不允许管理者给出对任何没有提及的问题的看法或相关信息的程度。

访谈规则

下面是指导进行有效访谈的基本规则清单。

(1) 寻找合适的受访者

通常情况下最好访谈关键决策者，然后根据他或她的建议来确定要进一步访谈的其他人，以填补空缺的和必要的细节信息。

高层管理者通常是提供其组织和竞争全景的最好来源。他们更熟悉法律和财务结构，更有能力报告公司过去的历史和将来的计划。中低层管理者能提供日常工作的细节问题，但是可能不情愿回答公司政策问题。

我们建议最好远离案例的局外人，除非将来负责签署案例许可的管理者推荐他们，因为他们了解的关于案例议题的信息对案例发生时的决策者来说可能并不是可获得的。

(2) 同受访者建立融洽的关系

与受访者建立和谐的关系对访谈的成功是至关重要的。建立一种使案例作者可以轻松地提问题而管理者可以热诚回答的氛围是很重要的。案例作者的行为影响最后的结果。如果案例作者是紧张而正式的，访谈很可能也是紧张的。大多数人对友好的、热忱的、放松的但礼貌的方式有最好的反应。

一开始，花些时间谈论诸如家庭、体育运动或天气的话题，有助于建立交流和信任的基调。案例作者应该给受访者一些时间，使其能够与他们轻松相处，并且能评价受访者的能力和可靠性。

确认访谈设定的时间长度，将体现出案例作者对日程繁忙的管理者的尊重，也有助于将访谈控制在限制时间内。

(3) 解释或澄清案例作者的作用

仅仅因为已经得到了临时许可的授权，案例作者不应该假设每一个受访者都会知道或理解案例作者工作的任务。当案例作者被介绍给那些不同于初次接触时的受访者时，不仅要解释案例的目的，而且要阐明自己作为案例作者的作用。他或她应该解释，案例作者的目的是为了教学而收集某种情形下的事实和观点，而不是为了评判管理理念或过去的决策是否正确。还应该强调未经公司对案例的正式审查和授权，所收集到信息绝对不会被第三方见到或应用。这种保证可以减少威胁或不安的感觉，特别是当受访者知道案例作者还有其他职位时，例如咨询师或教授。

(4) 仔细倾听受访者

有一种说法认为，访谈的成功在很大程度上取决于访谈者是否能够闭紧自己的嘴巴。集中精力倾听不仅对听者而且对说话者也有好处。无法对管理者的谈话保持足够关注的案例研究者会对所收集到的信息的质量产生消极的影响。积极的倾听需要集中注意力，是一项案例作者必须培养的技巧。

(5) 保持客观

案例研究者必须对受访者正在谈论的内容保持客观中立。他或她必须避免表达情感、想法或观点，不提供任何建议，最重要的是不要争论。研究者有时很难这样克制自己。

案例作者还必须清晰地理解并能够区分事实和观点之间的差别。事实是能够被验证的。而只有当能被明确地追溯到某个人身上的时候，观点才可以包含在案例中。为某一观点而去查明真相或者表达自己的观点，都不是案例作者的工作。

(6) 评估信息的准确性、完整性和一致性

为了实现案例的目标和执行案例计划，案例作者必须不断地评估他或她收到的信息的适用性。案例作者可以巧妙地提醒管理

者注意明显的不一致、矛盾或遗漏的情况。

如果对案例作者来说某些东西是不清楚，那么对阅读案例的学生来说也会是不清楚的。因此信息的明晰性和准确性十分重要。确认理解的程度，要靠小结谈过的内容，或请求被访谈者不断重申。例如，案例作者可能说：“我看我是不是弄清楚了：您是说……吗？”或者“在这个事件发生的过程中，我是否遗漏了什么吗？首先是发生了这件事情，然后紧随其后发生了什么呢？”要获得详细的或清晰的信息，追根问底是个好策略。应该总是采用直接的、而非对抗性的方式来进行探究。

做笔录

访谈过程中和访谈结束后立即做笔录，是确保准确性的必要条件。另外，它比磁带录音更有实效性，更不具有威胁性。

一些有用的技巧包括在访谈时快速记下主要的观点或关键词语，之后尽快补充所有的细节。不应该试着去记下所有的东西。过多的记录会阻碍倾听，会减慢和打断访谈的正常进行。为常用词语开发一个缩写和符号系统，对有效记录也是有用的。有经验的案例作者经常创造出一种只有他们自己能识别的速记方式。然而，他们应该在访谈后尽快完成记录，否则即使他们自己也可能不知道笔记是什么意思了。

案例可能是枯燥的，而直接引语会使其变得生动起来。直接引语是表达观点和态度、显示权威性、传达真实性、增加多样性的一个好方法。在听到好的引语时，逐字记录下来是很重要的。这是一个需要打断受访者并检查引用词语的正确性的例子。

录音和录像

在为案例写作而进行的访谈中可能会使用录音机。然而因为

其耗费的时间、成本，以及重听、检索和誊写相关信息的麻烦，许多案例作者不喜欢用这些设备。另外，录音会限制受访者的谈话内容，妨碍所获信息的质量。如果案例作者希望对访谈进行录音，首先应该获得允许，当然，他或她必须很熟悉设备本身的操作。

也可能对访谈过程和机构的实际场地进行录像。一些案例采用视频记录的方式，这是课堂教学的有效辅助工具。

其他材料的收集

收集产品的样本、照片、小册子、公司的录像、促销材料或其他的资料是很有用的。而这些资料中的一些可能被用于案例展示，其他的材料可能被用于辅助教学以丰富课堂讨论。把在案例中描述的实际产品带进教室，可以增加真实性和可信度。

后续信息的收集

在面对面访谈结束时，对案例作者来说，请求允许以后采用电话或者电子邮件的方式填补一些信息遗漏是一个好办法。

建议不要每次有问题时就给经理人打电话、发传真或电子邮件，而应该把所有问题收集起来直到信息收集的最终阶段。电话访谈的方式最适合简单或答案明确的问题。案例作者应充分准备这些接下来的访谈，对将要进行的电话访谈的时间长度有个粗略的估计，快速得到各种要点并仔细记录答案。

信息收集的误区和困难

任何计划的执行过程并不总是一帆风顺的。一旦调查者开始

挖掘表面下的东西时，最初的案例计划可能不适合实际的情况。无法预知的事情可能需要其他无法获得的信息。获得信息所需要的时间可能超出最初的估计。有时候，可用的信息太多，此时的问题就变成了如何挑选信息了。偶尔的，受访者可能不合作或不在于公司。当出现这些困难时，案例作者必须尽量使教育机构和案例贡献组织双方都达到满意。

令人怀疑的信息的可靠性和有效性

案例作者访问案例贡献组织时，经常接触到新的情况。脑子里浮现的问题是：“我正在观察的情况是正常现象吗？”或者“这些人只是在给我演一场大戏吗？”或者“事情真像他们所说的那样吗？”

有时信息会被扭曲，并且很难理解是为什么。员工和员工之间通过小道消息传递的信息通常是不正确的。案例作者可以尝试通过采用不同的出处来检验这些消息。同一个问题可能获得许多不同的答案，很难选择哪一个是正确的。如果受访者有意或无意地漏掉一个关键事实，案例作者可能会基于不完整的信息来进行选择。然而，如果他或她在访谈中做出了一个错误的假设而使得以有限的信息迎合案例计划，案例作者可能要承担全部责任。

当采编一个当前正在发生的案例时，案例作者当然不应该影响决策过程。可能每次拜访案例贡献组织时，信息看上去都在变化和发展。那几乎会形成一种感觉，即案例作者的问题引起了答案的变化。避免这种问题的最好的方式是将关于故事情节线索和决策框架的分割点稍微提前一下（见第四章）。

对于发生在过去的案例，若受访者不能准确地回想起某类信息，案例作者必须能够应对这种情况。因为时间会扭曲记忆，案例作者常常需要估计报告的可靠性。距离案例发生的时间越久，

遗忘就越会越阻碍信息的收集。一些管理者也可能通过他们之后的行为或获得的想法，企图判断或使他们的行为和决策合理化，但那不应该成为案例的一部分。采编接近当前的案例就会减少这些困难。

信息可能会受到案例作者或受访者个人内在的或外在的印象、假设和偏见的影响。

如果受访者没有正当的权力发表信息，他或她可能说出一些不应该说的事情来，或者歪曲事实。

当信息的可靠性（信度）和有效性（效度）不能保证时，访谈者可以从其他来源检验材料。可能是口头的和书面的，或者以不同的方式询问同一个人同样的问题。

不可预知的因素

有时调查可能受案例作者控制能力之外的行为或事件所影响。不可预料的因素能影响访谈过程的结果，例如受访者的个性、职位和权力，还有受访者是忙碌还是相对空闲的。还有一些因素也可能完全是外部的，像合并、收购或罢工。访谈者除了表现出灵活性和适应这些不可预知的因素外别无选择。

不合作的受访者

在各种各样的因素中，一些可能在案例作者控制范围之外，如受访者可能是不合作的。对获取足够的信息来说，受访者对问题可能有意回避或回答太简短。更糟糕的情况是，受访者可能因为恐惧而不愿意提供任何相关信息。

另一个合作的关键障碍在于对时间需求的冲突（受访者宁愿把时间花在其他事情上）和对自我意识的威胁（受访者往往保留有伤自尊的信息，像承认判断错误或糟糕的决策）。如果是时间

安排的问题，案例作者可以建议为访谈重新安排一个更加合适的时间。如果是对自我意识的威胁问题，案例作者应该试图安抚受访者，与之建立一个更融洽的关系，并重申案例作者并非评判者。如果都不奏效的话，建议找一个更合作的受访者。

案例作者扮演不适当的角色

尽管案例作者尽最大努力去清晰地建立他或她所扮演的角色，一些受访者还是可能把案例作者推向他们希望扮演的其他角色。一个常见的角色是知心朋友。管理者，尤其是高层管理者，有时是孤独的。他们欢迎有机会同保密而中立的一方分享和讨论他们的问题和困境。这可能产生好的案例材料，但会以冗长的离题为代价。然而，由于可能会被奉承一样地请教，案例作者必须拒绝扮演咨询师、顾问或仲裁者的角色。

信息安全和保密

对于收集到的信息的控制和使用属于案例作者的责任。他或她必须采取措施确保信息安全。

至关重要的是，所有案例贡献组织披露的信息要保持机密，直到获得最后的许可。得到许可后，最好销毁所有未使用的敏感信息，或把它还给组织。在执行案例计划中同案例贡献组织保持良好关系是案例信息收集的指导性原则，这个关系从不应该被破坏。

信息的组织方式

一旦案例作者对已经收集到的信息感到满意，接下来的任务

就变成了组织这些信息以促进案例的起草。与信息需求列表中各个项目相关的信息，可能零散地分布在各种各样的文件和访谈笔记中。没有花时间对所有收集的信息进行系统地分类就开始撰写案例，经常会导致重要信息的缺失。一个好的帮助了解信息需求列表中每个项目相关信息位置的办法，可节约很多时间，省去很多挫折。

一种处理长而复杂案例的好方法，是给每一个信息需求表项目分配一个数字或字母代码。案例作者可以为作为案例使用说明的材料单独设定一个特殊的符号，因为一些收集到的信息更具有分析性，放在案例使用说明里比放在案例本身更适合。

接下来是用同样代码标记所有相关文件或者访谈记录，从而对信息进行分组的问题。例如，A5为在公司基本背景小标题下的竞争，或D2为案例中要考虑的第二种备选方案。

因为案例写作经常被控制在很短的、集中的时间来做，所以这个信息分类系统为令人生畏的案例写作任务做好了准备。案例作者现在可以准备起草案例了。

第七章

案例写作及案例使用说明初稿

实际编写案例就是用在数据收集阶段收集的信息来充实案例计划。一些案例作者认为，他们最大的挑战就在于如何理清案例情节线索以及构思详尽的案例计划。而其他人则认为，一旦收集到了数据，他们的挑战就始于案例的写作。

不管案例作者支持哪种观点，实际的案例写作都包括四个步骤：

- ① 写出草稿；
- ② 准备案例使用说明初稿；
- ③ 修改草稿；
- ④ 编辑案例。

写出草稿

通过数据收集阶段收集的信息而扩充的案例计划为案例草稿提供了基本框架。在案例计划中，关于案例中的组织的主要决策是什么，在哪里，包括什么，等等，都已经完成了。在草稿阶段，根据先前提出的大纲，案例作者开始遣词造句和写出段落。因为一个案例可能会有不止一个草稿，因此在这个阶段最好尽可能把注意力放在如何把恰当的信息安排在案例中合适的地方上，而不要太担心语法修辞。草稿阶段，应该考虑案例计划中的小标题下的段落数量，以及每段中包括什么信息。案例作者要确定每个小标题下需要涉及的广度以及顺序。

每一段落包含的信息，取决于需要对案例情节进行详细描述的深度。例如，我们考虑一个案例中的一段，一家制造公司收到了一个大客户关于其分销商在运输中损坏了货物的投诉。在这样的一个段落中应该包括相关的细节，例如：货物在分销商的仓库中的保存时间、如何存放货物、如何运输，在工厂和分销商处都有哪些记录，以及分销商的历史业绩记录，等等。

此外，还要考虑到每一点是如何得出的。可供选择的方式包括叙述案例事实，提供案例发生的时间表，罗列组织中相关人员的意见，等等。可以使用直接引语，或者以列表的形式给出必要的信息。

例如，以下就是第五章巴西案例中关于企业背景第一段的两种可能性。

选择一：狄尔巴公司是由现任总裁的祖父于1965年创办的。在被老板解雇后，他的祖父决定创办自己的企业。他先购买了几套二手设备，开始在巴西库里巴提地区生产汽车配件和经营设备维修

点。高质量和快捷的服务使他赢得了许多顾客。在他1985年去世的时候，公司已经发展到了有170多名员工的规模。

选择二：狄尔巴公司位于巴西库里巴提市，位于圣保罗南约500公里，目前有员工700多人。公司有两个主要业务：快捷加工汽车零配件以及进行设备维修。需要说明的是，销售额的60%来源于维护、修理、操作物料的销售。公司目前在巴西所有主要的工业中心有28个分支机构。

两段文字都适用于同一个案例小标题，但是只有一个是合适的。

第一次草稿写作，包含信息过多通常好于信息过少。对于大多数案例作者来说，重写不是问题，尤其是在描述一个组织的背景或者当前的竞争环境时。案例大纲的这些部分有大量的随时可用的信息，把背景资料写上几页是轻而易举的事情。真正的问题在于，这些信息有多少是与案例议题相关，并且适合案例的故事情节线索。

案例草稿阶段的挑战在于案例所聚焦的具体领域、具体议题或者具体决策部分。案例作者必须清楚案例情节线索：相关的人物是谁，相关的信息是什么，事情怎样、何时、在哪里发生？有些时候，案例作者容易遗漏相关数据。案例作者或者没有提出正确的问题，或者没有完全理解所给出的信息或案例教学的学习目标。仔细构思案例计划和收集合适的信息，将使案例草稿写作简化很多。

草稿写作的规则

案例写作需要遵循许多规则。其中四条规则适用于编写案例草稿。而其他适用于案例写作过程中的规则将在本章的后半部分提及。

过去时

案例一般都采用过去时、第三人称陈述，除非采用直接引语

或者列表或附录信息时。该规则能使学生在阅读案例时感受到案例的真实性，因为案例应该反映出当学生阅读该案例时案例中的所有事实都是过去已经发生过的。使用现在时意味着案例就是虚构的。案例写作新手通常会抵制这个规则，认为过去时让所有的事实显得没有生命力。采用直接引语是赋予案例生命力的好办法。尝试用不同的方式叙述事实，对案例写作也是很有帮助的。例如，与其这样写：狄尔巴是一个具有 700 多员工的中型公司；不如这么写：狄尔巴公司总裁说：“我们现在有 700 多名员工，相比 1985 年我祖父去世时候 170 多名员工，有了很大的发展变化。”另外，编者用过去时可以避免混淆时态，并且使案例比用现在时更具有生命力。

事实、观点和归因

决策者可以获得的相关事实一定要包含在案例中，这一点在案例计划的数据需求清单中已经确定无疑。如果某些事实对于决策者来说是无法获得的，那么案例就可以这样描述，例如：“罗伯特先生说不知道设备的更换成本。”因为案例作者只是在报告一个公司的故事，他或她不能把自己的意见包括在案例中。案例中任何观点都必须归因于案例中提到的某个人物。

图表和附录 (Exhibits and Appendixes)

图表是一种为培养学生的分析能力提供数据和原材料的经济而高效的工具。数字表格、图表、曲线图、图解和地图都是提供资料的典型图表方式。图表通常在案例正文后面，并且按照它们在案例中引用的顺序以号码连续排列。所有的图表在案例中都必须有出处。图表的标题通常有三行：案例的名字、图表序号和图表的标题。

一般的假设是图表信息来源于公司的记录，因此就不需要再提供其详细的参考信息。如果数据或材料不是来源于公司的记录，那么每个图表的底部必须注明来源。图表中的信息应该使用公司所用的时态，也可以全部、节选或者以总结的形式进行

复制。

有时案例作者基于自己收集的数据构建图表。例如, 工艺流程图、组织结构简图或者历史财务状况的重点说明等。有些时候案例作者在一张图表里故意遗漏一些数据, 或者仅列出一张图表的部分信息, 因为学生们被期望能够通过分析完成图表的信息。例如, 图表可能显示出管理四台机器中三台机器的操作员的循环时间, 学生需要算出第四台机器的周期。一个图表也许仅仅显示出财务状况的分项分析, 学生需要完成每年的分析。图表在多大的程度上能简化、摘录、总结、部分代表或完全复制公司文件, 都会影响到案例在案例难度立方体上的位置。准备图表的原则是根据教学目标, 为进行有意义的分析和计算提供有用的信息。

附录通常提供补充性的和有用的信息材料, 但并不是案例整体的一部分。有时附录信息可以被伴随案例的指定阅读材料所替代。有时, 附录用于提供某个行业、某个流程或者政府的规章制度的描述性信息。附录一般被放置在案例的末尾图表信息后面, 以 A、B、C……来标注, 并且按照案例中的注解顺序排列。附录的资料都使用原来的语态。附录的信息源必须是被明确地指出。

案例长度

没有特定的惯例和规则限制案例应该多长。最短的案例可以是案例计划中的首段, 长的案例加上图表和附录可能会超过 20 多页。

案例的长度取决于学生的准备时间、学习目的以及在案例难度立方体上的定位。案例情况的复杂性可能是长案例的原因。例如, 涉及某个公司为了应对竞争对手的活动而策划的在某全球性行业中制定战略的案例, 可能需要广泛的信息以帮助学生形成清晰的看法以及辨明当时的局面。一个处于案例难度立方体中陈述维度难度 3 的案例也可能较长。

写一个长案例是比较容易的。案例作者经常没有案例难度立方体上进行仔细定位就开始写作案例。然后他们提供了大量的

关于案例的总体背景情况的信息，原因只是因为这些材料很容易得到。案例很快就超过 20 页，案例作者对每个单词——甚至所有的单词都变得很有感情。这样一来，削减信息就变得很困难了。

一些经验丰富的案例作者认为：“如果你不能把案例控制在 15 页以内，那么这个案例很可能就不值得编写了。”我们认为案例超过了 10 页，再加上 3~4 个图表，它需要学生大量的阅读时间和准备时间。在《毅伟商学院案例学习》一书中，我们建议教师准备一个案例不超过一个半小时到两个小时。对于长案例，学生们没有足够的时间阅读和准备案例。当他们停止阅读，没有做充分的准备时，他们会越来越不愿意参与到课堂讨论来。相应的，老师对于学生缺乏热情和准备也会变得越来越沮丧。这种恶性循环破坏了有效的案例教学和学习。

我们偏爱编写短案例的案例作者。“短时间阅读，长时间思考”（short read, long think）的案例成功的可能性远远大于“长时间阅读，零时间思考”（long read, no think）的案例。

准备案例使用说明初稿

在草拟案例之后准备案例使用说明初稿是为了检查信息的完整性和准确性。案例必须包含正确的信息。案例使用说明初稿有七个要素：案例标题、首段或者案例摘要、教学目标、当前问题、基本问题、建议的学生作业和案例分析。附录 3 就是一例案例使用说明初稿。

案例使用说明初稿中前三个要素和其内容主要是用来核对与案例计划的一致性。

案例标题

既然已经准备好了案例草稿，那么案例计划中的题目是否依

然合适？换个标题是否更好？记住，案例的题目应该是中立的（见第五章）。

首段

案例计划中的首段是否仍与草稿相符合？如果改变了首段，那么首段清单里的问题是否仍能成功地得到回答？请记住，学生将会被要求回答相似的、运用短周期过程（Short Cycle Process）进行准备的部分问题（见《毅伟商学院案例学习》第三章）。

教学目标

在案例计划（见第四章）中提出的教学目标是否依然适合，如果不合适，如何调整？为什么这么调整？

接下来的两个案例使用说明初稿中的要素，将确定案例背景和课程内容。

当前问题

根据案例情节线索和案例决策时间框架是否可以说明案例中的决策者面临的特定议题、挑战、决策和机遇？能否根据案例信息的背景确定决策者需要做什么？当前问题是决策者需要解决的、学生根据案例背景需要处理的问题（见《毅伟商学院案例学习》第三章）。

基本问题

基本问题指的是教师在课程中根据案例缘起表格（Case Origin Grid）使用案例的原因。基本问题指的是需要学生从案例中概

括出和应用到其他背景和情境中去的内容。考虑到为其进行案例写作的课程或项目，是否可以辨别出构成课程主题的基本的或者潜在的问题、原则、概念、技术（见《毅伟商学院案例学习》第三章）。

案例使用说明初稿中最后两个要素就是基于案例草稿所提供的信息，布置给学生的作业和对这些作业的解答。

建议的学生作业

在准备建议的学生作业时，案例作者需要站在教师的角度：“如果我把案例草稿布置给学生进行课堂讨论的准备，我会提出什么问题让他们思考呢？”标准的案例作业问题就是要求学生置身于案例焦点人物的位置，处理案例中的当前问题。例如，“请把你自己放在惠勒太太的位置，你怎么分析当前的情况，你的决策和建议的行动方案是什么？”或者“如果你处在惠勒太太的位置上，你会怎么做，为什么？”都是常见的案例分析作业。其余的作业问题和课堂内容的相关性更强。例如，“你对生产流程的分析是什么？”“案例的投资回报是多少？”“在本案例中谁是关键的利益相关者，他们每个人对提议的反应怎样？”

如果对布置给学生的作业问题的恰当性不太确定或者感到疑惑，案例作者应该找案例指导教师进行核查。

案例分析

在案例使用说明初稿的案例分析阶段，案例作者站在学生的视角，运用案例草稿和布置的学生作业，完成短周期过程、长周期过程和案例准备图表（见《毅伟商学院案例学习》第三章）。现在，案例作者的任务是对于每个问题核对案例草稿信息的完整性和准确性。如果能够为每个布置给学生的问题提供适当的信息

和定位，接着进行后续的编辑就是恰当的。如果其中有一些问题无法得到满意的回答，案例草稿还需要做更多工作，或者布置给学生的作业需要改变，或者两者都需要改变。

修改案例草稿

通常，布置给学生的作业问题是合适的，但是根据案例草稿提供的信息可能无法进行充分的分析。以下的五个问题有助于判断案例是否包含了正确的信息：

- ①哪些相关的定量的或定性的信息丢失了？
- ②信息是否正确？
- ③描述或者解释是否清晰？
- ④案例中的非相关信息是否过多？
- ⑤案例作者是否加入了个人判断或者他或她自己的分析？

草稿可能需要修改。首先，有时需要回到联系人那里收集更多的信息。例如，如果案例的教学目标之一是要求学生掌握学习曲线的概念，学生被要求根据计划中的生产能力进行决策，那么关于生产标准、产量或生产时间的信息缺失，就给决策造成很大的困难，收集这些信息将会很有用。

在使用所收集的信息时，编者往往需要进行澄清、重新定位、重新表述或者添加更多的信息。这样的例子可能包括：案例情节线索不完整，对过程的描述需要更清晰，图表显示关键人物将会很有帮助，数字不正确等。

案例作者总是在案例里加入过多信息，特别是在案例的背景部分。这些信息在完成案例教学使用说明初稿时，就明显显示出不相关性。

案例作者往往倾向于做出判断，因为他们希望解释案例中的

事实。如果这样的解释反映了案例贡献组织中某个人的意见，那可以作为合适的原因。否则，这样的解释就应该删除。有时案例作者还提供了一些个人分析，而这些是学生应该在案例分析的准备阶段自己完成的。这样的分析也应该删除。

根据案例中每一部分包含的信息回答上述五个问题，是保证把正确的信息放在合适的位置上的好办法。找到一个愿意审阅草稿的人，并愿意提供他或她在短周期过程和长周期过程中对案例进行分析的反馈也是非常难得的。

通常，案例都会准备 2~3 个草稿。修改案例草稿需要案例作者的坚持不懈，但是收获会非常大。

编辑案例

当案例进行到编辑阶段，案例作者可以稍稍满足一下了。工作已经接近尾声，一个新的案例即将产生。但是，这个阶段还不是失去对质量关心的时候。以专业的方式展示一个案例会有助于提高可信度，并吸引读者的注意力。

案例编辑的 9C 清单

9 个都以字母 C 开头的英文单词构成了案例编辑的清单：一致性（Congruence）、完整性（Completeness）、连续性（Consistency）、正确性（Correctness）、简洁性（Conciseness）、清晰性（Clarity）、控制（Control）、连贯性（Coherence）和惯例（Convention）。最前面的三个单词，主要是关于案例的内容。

一致性

有关产品、服务、过程或系统的术语是否和组织的真实情况

一致，尤其当这些信息被进行掩饰性处理的时候？

完整性

关于决策者和公司的故事是否讲述充分了？在案例情节线索上是否存在断裂和疏漏？

连续性

在整个案例中信息的陈述是否符合逻辑和准确？如果使用了掩饰，是否和公司的信息相匹配？

接下来的5C是关于语言和语法的。案例信息必须以大众能接受的形式和使用的语言呈现。有大量的参考文献对编辑任务都很有帮助。

正确性

是否通篇使用了过去时？单词拼写是否正确？语法和标点是否正确？图表和附录标题是否采用标准的格式？

简洁

在案例中出现的某些信息，是否采用图表的方式更好？是否可以用一个词组替代一个句子，或者用一个单词替代一个词组？能否用一个更加简洁的词组或者单词表达思想？这些都是以更好的方式表述案例的典型问题。

清晰

用词是否精确并且清晰易懂？所选词汇在日常对话中是否广泛使用？词语是否含糊或者有曲解的可能？例如，代词“这个”或者“它”，必须指代一个特定的名词。是否使用了不必要的专业术语——复杂的或者不常用的词语、谚语或俗语？例如，下面的句子包括了一些不容易理解的成语和俗语：“Tom felt he would be going out on a limb in making such a recommendation”，“Bill believed he had been hung out to dry”，“The traffic jam was growing due to the accident and the usual rubber-necking”。成语“going out on a limb”和“hung out to dry”分别意味着“冒风

险”和“孤立的”。俗语“rubber-necking”意思就是汽车司机放慢车速观看事故。如果读者群可能大大地超出以英语为母语的读者范围，应该避免使用俗语和专业术语。偶尔的，当用口语或者俗语能给案例增加色彩和趣味时，应该加上引号并辅以脚注来解释其意思。简单、简短、日常的英语会让案例更易读懂。

控制

小标题是否选择恰当？段落意思是否表达准确？段落的第一句是否包含了主题？最后一句是否达到了切题收尾的作用？这些段落每个小标题下是否被逻辑地组织了起来？

连贯性

是否选择了合适的词语和短语连接句子或者句子的各部分？在段内不同意思之间以及段落之间的过渡是否符合逻辑？连接词和短语，例如，“但是”“因此”“此外”“相反”“另一方面”以及“结果是”等都有助于使句子、段落清晰连贯。

最后一个C关注案例写作中被普遍接受的做法。

惯例

编写案例的一些惯例已经在草稿写作部分介绍过了。关于编辑案例还有五个惯例：

(1) 案例标题、封面页、格式和编码

案例通常都有标准的封面，包括机构的标志或者印章、案例标题、作者、免责声明、版权声明、案例开篇的前几段和代码编号。表7-1就是一个案例首页的样本。

表7-1的版权声明就是毅伟商学院案例的标准格式之一。这个声明可以在封面的上面或者下面。版权声明有两重意思：①没有版权所有者的同意，不得复制案例；②除了案例作者外，任何人不得修改案例。

对于某个机构所开发的所有案例，格式和编码都应该是统一的。格式指字体的大小和风格、标题布局、字/行距、粗体和图标

的标题指南。表 7-1 显示的案例代码编号是 9B00D010。最好在案例的每一页都留出超宽的空白，超宽的空白便于读者做笔记和计算。

（2）参考

当案例包含有超出公司记录范围的文字资料时，要在案例相应页做脚注。当一个含有真实公司名称的完整案例是基于公开的文字资料编写而成的，如基于商业报道的公司年报、财务报表时，可以给案例加脚注注明信息来源。

（3）翻印

如果大量引用公开的资料，翻印必须保证得到出版者的许可。我们所说的“大量”指的是任一次引用多于 50 个单词。引用需要明确标志出报告、文章和书本的标题，以及作者、出版者、出版日期和页数。

（4）缩写

在案例正文中第一次使用名字后，接下来就可以使用适当的缩写形式了。例如，Theatre New Brunswick 新布伦瑞克剧院就可以缩写为 TNB；Statistical Process Control 统计过程控制可以写为 SPC；Internal Rate of Return 内部收益率就可以缩写为 IRR。

（5）把作业问题置于案例中

通常不会在案例开始和结尾处包含作业问题。如果这样做，就会严格限制了案例的使用，因为其他老师可能希望把这个案例用于与问题所暗示的完全不同的教学目的。通常的做法就是每个教员根据自己教学目的，在案例外各自提出相应的问题。任何作业问题和特别提示都应该成为案例使用说明的一部分。

表 7-1 案例标题页样本

理查德·毅伟商学院
西安大略大学

毅伟

9B00D010

海利·肯尼迪

斯科特·戴维斯在詹姆斯·厄斯金教授的指导下准备该案例，仅为课堂讨论提供有关材料。作者无意说明评价针对某个管理情境的做法的有效性。为了保守机密，作者可能掩饰了某些名字和可以辨别的信息。

在没有得到毅伟管理服务机构书面许可情况下，禁止任何形式的复制、保存和交换。这些材料并不能涵盖在 CanCopy 或者其他版权组织的认证之下。如果需要订购或者获取重印材料许可，请联系毅伟出版社、毅伟管理服务机构。地点：加拿大安大略，伦敦，西安大略大学，理查德·毅伟商学院，N6A, 3K7。电话：(519) 661-3208，传真：(519) 661-3882，电子邮件：cases@ivey.uwo.ca。

版权©2000，毅伟管理服务机构

版本：2000-04-17

2000年8月25日，星期五，位于加拿大多伦多市的伯恩斯-戴文律师事务所的初级助理海利·肯尼迪会见了执行合伙人——弗兰克·琼斯。他为海利提供了一个极好的机会，希望她在周一前作出决定。

伯恩斯-戴文律师事务所

伯恩斯-戴文律师事务所处于世界商业和法律发展的前沿。它于19世纪后期创立于美国，目前在亚洲、远东、欧洲和南北美洲雇用了700多名律师。公司最初的客户主要是铁路公司、工业公司和金融机构。到了20世纪末，伯恩斯-戴文已经拓展它的业务至全球化，其客户包括从电子商务和高科技，到铁路、汽车和银行业等领域的大型跨国集团。

一个例子

为了解释清楚如何应用上述的案例编辑建议，请考虑一个处于编辑阶段的新编案例的标题、开篇和结尾，等等（见表7-2所示）。

把案例编辑清单中的9C原则应用到表7-2的段落中，很明显，有许多地方需要修改。

表 7-2 新编案例的开篇和结尾段落

资金被挪用的案例

2000年1月17日，周一，动态投资有限公司人力资源部的副总经理莫利·奥尼尔拿起正在响的电话。

“您好，我是莫利·奥尼尔。”

“我是《记事报》(Chronicle)的莫利·乔·卡特。请问对于今天报纸刊登的关于贵公司员工披露出来的资金挪用丑闻，你准备怎么办？”

“乔，我也是在十分钟前才看到这篇文章。我非常关注，查清楚后我将尽快回复你。”

莫利挂了电话后陷入焦虑的情绪。“为什么周一是这样开始的？”她沉思着。

.....

.....

.....

结论

莫利·奥尼尔花了周一和周二整整两天时间询问他人、收集关于资金挪用丑闻的信息，她已经准备好完成总裁的命令了。

连续性

首段和结尾不一致。在首段中案例情节分割点是在莫利挂了电话后做出的，决策框架分割点是要给乔尽快回电话以告知他自己的调查结果。而在结论部分案例情节分割点却向后转到了周二才结束，而决策框架分割点却变成了在没有交代时间框架的情况下莫利准备好了完成总裁的要求。案例作者需要重新考虑案例情节分割点和决策框架分割点。

正确性

这些段落在很多方面都存在问题。首先，第一段中的单词 pick 应改为 picked，单词 ponders 改为 pondered。第二，存在拼写错误。决策者的名字是 Molly 还是 Mollie？是 O' Neil 还是 Neil。第三，在直接引语中，在“Hello”、“Molly”、“Joe”后面应该有逗号，单词“concerned”后应该是句号，还有单词“can”后应该是闭合的引号。

清晰

在结论部分，“snarfing around the tent of the embezzlement

scam”是一个习惯用语，不容易懂。更好的表达方式是“talking to people and gathering information about the alleged embezzlement scam”。另外，最后一句话可以变为“She was now ready to respond to Joe”。

案例标题

把“资金被挪用的案例”作为标题，其中的评价性和结论性就太强了。而采用“动态投资有限公司”或者“莫利·奥尼尔”则是更为恰当的标题。

对于莫利·奥尼尔案例全文，所有的9C原则都应该被应用到编辑案例中去。

一旦编辑过的案例能够被指导教师和案例作者接受（如果两者不是同一人的话），应该从案例贡献组织得到使用案例的许可。获得许可的必要步骤将会在下一章讨论。

第八章

案例许可

案例采编过程中第二阶段关键性的结束标志是：从案例贡献组织获得正式许可后，方可在教育领域使用该案例。在出版或者使用案例之前，案例作者必须保证获得了案例贡献组织签署的官方授权许可。本章包括案例许可的目的、获得案例许可的既定流程和案例许可的类型。

许可目的

案例许可是案例写作的一个显著的重要特征，它起以下四个重要作用。

1. 案例许可保证了学术的诚实

案例许可保证了案例作者真正地前往案例现场，调查并记录实情实景下的真人真事，而不是从虚构或是经验中得出来的所谓“案例”。

2. 案例许可保证了数据的真实性

案例许可保证了案例中的信息是准确无误的，并且恰当地反映了当时组织面对议题时可知的事实和表达出的各种观点。然而根据案例贡献组织的要求，案例信息可以被掩饰。为了达到组织所需要的保密性，有些案例信息的确可能有所修改，但是我们应当尽可能地对案例信息做出适当的保留，以保证案例情节和问题的完整性。案例许可意味着，面对学生对案例所述信息的争议或者异议，案例教师不必为此做出道歉或者提供案例信息证明。案例教师可以说：“这就是这家公司的情况，让我们运用有关该公司的事实和信息，分析讨论并做出可能的决策。”这样的情况是可以普遍接受的。

3. 案例许可授权确保案例使用

获得许可的案例可以在教育领域使用。此外，案例许可通过在扉页处注明免责条款和版权声明为其提供法律保障。版权意味着所有权，除了作者之外，任何人无权修改案例中的信息以及素材编纂的方式。

4. 案例许可维系良好关系

案例许可有助于学术机构和案例贡献组织之间建立和维系良好的关系。因为案例需要不断更新，案例作者必须重返现场寻找新的案例。即使未来的新案例不再涉及同一组织，与其保持良好的关系也是理想的结果。学者说：“我希望使用贵公司的案例。”公司的管理者说：“我很欣赏您以前采编的案例。”获取案例许可是一个双赢的结果。

获取案例许可的任务

在做好编辑案例的准备和在课堂上使用案例之间的这段时间里，获取最终许可需要完成四项任务。

1. 对许可的要求

一旦完成了案例编辑，案例作者就可以收集起一套材料。这套材料包括案例的副本、许可格式表（见表8-1）和附信（见表8-2）。如果这套材料是通过传真或电子邮件的方式发送给联系人的话，案例作者应该提供清晰的说明，该说明包括案例修改方法和沟通方式。如果这套材料是通过邮局邮寄给联系人的话，案例作者应该提供案例的第二份副本和一个附带自己地址和邮票的回邮信封。由于邮寄的是两份案例副本，联系人就可以在一份副本上做必要的修改并回寄给案例作者，同时保留第二份副本。附信的用处是提供一个机会来感谢与联系人之间的合作，同时也指导他或她完成和许可相关的任务。

通常，案例作者在发送案例许可格式表之前，需要填写案例标题、联系人的职位和案例贡献组织地址。联系人随后可以核查所填文字是否准确恰当，然后在签名档上签名。这项任务的目的是

是让联系人简单快捷地检查案例，并将做了必要修改和签完名的案例许可尽快回寄给案例作者。

案例作者的案例使用说明初稿不必与联系人分享，也不必向外发布。这份说明归案例作者本人所有，应该谨慎保护。

表 8-1 案例许可格式表（样本）

日期：_____
我们已经阅读了标题为：_____
的案例，同时我们授权此材料的使用给：
<input type="checkbox"/> 大学使用
<input type="checkbox"/> 其他学校使用（这些学校与该大学共同开展案例交流计划）
<input type="checkbox"/> 其他组织使用（这些组织请求在教学或培训项目中使用本材料）
<input type="checkbox"/> 以案例书籍或教材的形式使用
<input type="checkbox"/> 以电子格式使用
此案例在授权许可时：
<input type="checkbox"/> 不需要修改
<input type="checkbox"/> 需要按照标明的方式进行修改
签名：_____
职务：_____
公司：_____
若案例需要按标明的方式进行修改，将会回寄您一份案例的副本。

表 8-2 附信样例

日期： 公司/组织地址： 尊敬的 _____： 请您查阅附件中的关于 _____ 案例的两份副本。如前所约，期待发行。 本人尽己所能运用所提供之信息撰写了此案例，以求有益于我们学生的教育。若您在审阅过程中发现不妥之处，或有增加删节之建议，请您指正说明，我将不胜感激。请您在案例附加的副本中做上标记，并把此修改后的副本寄回我处。同时，请您在附带的案例许可格式表上签名，并尽早在您方便时寄回。 非常感谢您慷慨的合作和帮助！ <p style="text-align: center;">此致</p> 敬礼 姓名： _____ 标题： _____ 地址： _____ 附件： 两份案例副本 案例许可表 附带地址的回执信封
--

2. 跟进

案例作者可能会按照与联系人的时间计划（见第五章）推动签署案例许可的进程。接收、核查和签署案例对于案例作者来说是处于高优先级别的事情，对于联系人来说并非如此重要。因此，案例作者有时可能需要给联系人打一个电话，或者发送传真或邮件来推动这个进程。

3. 修改与文件存档

案例作者收到签完名的许可格式表后，就会对案例做一些必要的修改、增加和删除，并且回寄给联系人一份更正过的案例，同时附上一封感谢信，以此感谢其在签署案例许可和建设性的修改方面做出的努力。另外，对于案例作者来说，最好把保密性的公司文档、报告和和数据收集阶段得到的材料返还给案例贡献组织。

对于很多案例作者来说，修改和存档任务的完成意味着案例写作的第二阶段的结束。案例许可格式表要在案例中存档，这样案例就可以用于教学了。

对于毅伟商学院和其他建立案例参考书目的学校的案例作者，以及希望向其他案例交换中心（参见附录 3）（比如欧洲案例交换中心，European Case Clearing House，简称为 ECCH）提交案例的案例作者来说，还有另外一个必要的任务（注册）。事实上，对于任何一个希望出版自己的案例参考书目的机构来说，这一任务是必不可少。

4. 注册

向案例交换中心提交案例注册的作者需要填写一个案例信息表（参见表 8-3 样本所示）。该表提供了关于本案例的简要总结，其他的案例使用者可以通过它了解案例的基本情况。例如，毅伟出版社和哈佛商学院出版社都把这些表中的信息发布在它们的网站上。欧洲案例交换中心（ECCH）拥有一套系统叫做案例在线信息系统（Case On Line Information System，简称为 COLIS）。案例使用者能够通过案例信息表中的关键词检索到可用的案例目录。附录 4 列出了世界上主要的案例交换中心。在案例注册时，案例交换中心会为这个注册案例分配了一个编号。

表 8-3 案例信息表样本

案例标题:	案例编号:		
电子文件名:	总页数:		
应用软件:			
作者信息: 撰写者:			
指导教师:			
是否附加有许可: <input type="checkbox"/>	限制许可: <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否		
是否有案例使用说明: <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否			
教学领域: (选择一个)			
<input type="checkbox"/> 会计学	<input type="checkbox"/> 信息系统		
<input type="checkbox"/> 商业政策/策略	<input type="checkbox"/> 国际商务		
<input type="checkbox"/> 沟通	<input type="checkbox"/> 管理学		
<input type="checkbox"/> 经济学和环境变化	<input type="checkbox"/> 市场营销		
<input type="checkbox"/> 创业学	<input type="checkbox"/> 运营学		
<input type="checkbox"/> 金融学	<input type="checkbox"/> 组织行为学		
	<input type="checkbox"/> 其他		
该材料供以下水平学生分析使用:			
<input type="checkbox"/> 经理人教育	<input type="checkbox"/> 研究生	<input type="checkbox"/> 大学在读生	<input type="checkbox"/> 大学预科生
摘要:			
涉及的关键议题或概念:			
1.	3.	5.	
2.	4.	6.	
决策者: <input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女 职位:			
案例的情境:			
所在部门: (会计、市场营销等)			
所处地理位置: (省/州/国家)			
行业:			
公司/组织规模: <input type="checkbox"/> 小 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 大			
案例年份:			
作者签名:	日期:		

许可的类型

本书所述的许可都是传统型许可，当然也有其他类型的许可。首先，我们对传统型许可还需作一些补充说明。

1. 传统型许可 (Traditional Release)

传统型许可是目前最常用的许可类型，它允许版权持有者基于教学目的任意使用案例。版权持有者也可以授权其他人使用案例。

2. 限制型许可 (Restricted Release)

限制型许可仅限案例作者使用，或只能在某一特定课程、某一特定机构、某一特定出版社中使用。其他出版社或未经授权的机构不得使用。有时，某些案例贡献组织出于自身的原因有意识地限制案例更广泛的使用。

3. 多重型许可 (Multiple Release)

有时，一个案例需要多方许可。因此，一个案例会有两个或者两个以上的许可表。需要多重型许可的例子包括这样一些案例，它们涉及工会—管理层问题，需要所涉及的组织机构都签署许可文件。其他例子包括公共政策案例，这些案例涉及了有利益冲突的团体；或者专业的服务公司（如咨询公司），无论从客户的方面还是从服务供应商方面获得许可都是必要的。

4. 延迟型许可 (Delayed Release)

在延迟型许可中，联系人要求案例附带限制性条款，条款规定不得在既定的将来时间之前使用该案例。有时，案例中包含有

敏感的或者实时的数据，因此，案例贡献组织要求在一段时间之后才可以使用该案例。

5. 再许可 (Re-release)

有时案例在初期课堂测试阶段没有达到预期效果，对案例信息进行修改可能会使案例成为更好的教学工具。作者对案例进行实质性的修改后，必须申请案例再许可。当然，如果作者只是对案例进行表面上的润色，再许可就没有必要了。

6. 无须许可的情况 (Release Not Required)

取材于公开信息的案例不需要许可。但是为了同实践界保持良好的关系，案例作者向其发送这种案例是一种良好的职业行为。即使不需正式许可，请教案例是否真实地描述了事实的做法也表示了对他们的尊重。

案例作者如果认真地、专业地执行了案例写作过程中的前两个步骤，就能够顺利获得案例许可。共赢的结果会令各方满意。如果案例作者在案例采编的过程中马马虎虎，那么未获许可的风险就会增加。未获得许可意味着时间、精力和金钱方面的极大浪费，会令各方失望和不满。

作者一旦获得了最终案例的许可，同时，如果组织有案例修改要求，则按照要求修改案例并生成最终版本，这时案例才为下一步骤——课堂测试做好了准备。

第九章

案例使用说明与课堂测试

在每一个案例获得许可后，都要对其进行课堂测试。这一测试的目的是确定此案例是否符合教学目标，能否在未来经过修改使其更完善。然而，在课堂测试之前，一个必须完成的工作是编写案例使用说明。因此，本章将在讲述课堂测试之前，首先阐述案例使用说明的准备过程，之后是案例的修改和再许可。

案例使用说明

在对已发布的案例进行课堂测试之前，负责课堂教学的人员需要准备一份案例使用说明。幸运的是，案例草稿形成时已经为此文档奠定了一个好的开始。案例使用说明初稿的主要目的是检查案例草稿所提供的信息的质量。完整的案例使用说明的目的是帮助教师为课堂教学做准备。表 9-1 提供了 14 个典型的案例使用说明书中的标题，其中的 7 个已经在第七章中案例使用说明初稿的讨论中提及。作为案例使用说明准备的一部分，教师需要回顾一下当前问题和基本问题、教学目标以及所要求的学生作业和案例分析（回答学生作业中提出的问题）。在此回顾中，教师要检查最终案例与案例使用说明初稿之间的完整性和一致性。这不是

表 9-1 案例使用说明标题

-
1. 案例标题
 2. 案例的摘要
 3. 当前问题（案例决策者关注的核心问题）
 4. 基本问题（教师在课程中使用此案例的理由）
 5. 教学目的
 6. 建议的学生作业
 7. 建议的阅读材料/数据收集
 8. 可能的教学辅助手段（如样本、广告材料、图片、文章、视频、计算机程序、CD-ROMs、课堂的特约嘉宾）
 9. 课堂中供讨论的问题（如果讨论进行不下去或者提出未曾涉及的问题时会被用到）
 10. 案例分析（对建议的学生作业问题的答案）
 11. 要提出的其他问题（除了布置的学生作业以外的问题）
 12. 建议的时间安排（课时如何分配）
 13. 教学建议
 14. 案例教学计划（教师对案例准备表的补充）
-

一个无足轻重的任务，特别是在草稿完成后又进行了重要的增减或其他修改时，更是如此。

在案例使用说明初稿阶段没有涉及的内容会在这里进行简要的解释。更完整的有关案例教学准备的内容可在本系列丛书《毅伟商学院案例教学》一书的第四章进行讲解。

建议的补充阅读材料/信息收集

教师可能希望给学生布置一些来自于课本、期刊或其他来源的更多阅读材料，或收集来自多种来源包括互联网上的更多信息。在案例使用说明的这一节中，各种各样的参考资料可能会被罗列。很明显，这一节的内容会随时间进行更新和改动，而且当案例被用于与最初为其采编的课程不同的课程时，内容也会随之变动。

可能的教学辅助手段

有多种多样的途径可以促进案例参与者的学习。教学辅助手段可能包括：年报、公司手册或宣传册、网站信息、产品样品、广告材料、图片、文章、视频、计算机程序、CD-ROMs 和课堂上的特约嘉宾。

课堂上供讨论的问题

预见到课堂讨论可能在某些观点上需要一些激发或者一些关键问题不太可能被学生提出来，教师可能会希望预先准备一些与案例相关的有用的问题。这些问题也可能不会被使用，但一旦需要，就可以使用它们。

要提出的其他问题

有别于潜在的讨论中的问题，要提出的其他问题包括标准的作业问题以外的话题。这些话题可能包括案例中提到的案例情节线索以前或以后的一些事项，也可能包括世界上或行业内其他相关的事项。

教学建议

教学建议涉及很广的潜在话题。这些话题可能是：“在开始案例讨论前，请务必阅读补充阅读材料。”以及“请不要过早询问行业内有经验的人。”或“这些被要求的计算对大多数学生而言将是一个挑战，因此，留出大量的时间进行定量分析是非常重要的”。这些话题还可能是：“对本科生而言，最好首先回顾一下当前问题和基本问题，而研究生则可以直接从备选方案开始。”其他的教学建议有：“以对两个备选方案进行投票的方式开始效果很好。”或者“在讨论选择具体问题前，先确定一下所有可能的备选方案是很有用的”。

案例教学计划

在《毅伟商学院案例教学》一书的第四章中我们深入地讨论了案例教学计划（见表 9-2）。它包含了议程、时间表、参与计划和板书方案。

议程 (Agenda): 列出多个课堂主题选项，如表 9-2 所示。

时间计划 (Time plan): 为议程中的所选主题分配课堂时间。并不是议程中的所有项目都需要被包括进每节课中。

参与计划 (Participation plan): 明确教师是否打算要求特定的参与者进行不同的议程或者邀请/等候志愿者。

表 9-2 案例教学计划

案例标题：	课程/项目：	日期：										
时间	议程	参与者										
_____	1. 介绍	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th colspan="2">优先参与者清单</th> </tr> <tr> <td>1.</td> <td>5.</td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>6.</td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>7.</td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td>8.</td> </tr> </table>	优先参与者清单		1.	5.	2.	6.	3.	7.	4.	8.
优先参与者清单												
1.	5.											
2.	6.											
3.	7.											
4.	8.											
_____	2. 下次课程/其他课程											
_____	3. 评论，问题											
_____	4. 阅读材料讨论											
_____	5. 案例介绍											
_____	6. 教学辅助											
_____	7. 作业问题	志愿者 (V) /邀请表										
_____	1 _____	V or _____										
_____	2 _____	V or _____										
_____	3 _____	V or _____										
_____	4 _____	V or _____										
_____	8. 总结											
_____	总计											

板书方案

议题	分析	决策标准
分析	备选方案	行动/执行
		缺失信息/假设

优先清单 (Preference list): 确定那些虽然没有出现在邀请清单上, 但是如果他们愿意参与, 将会和其他志愿者一样享有优先权的学生。

板书方案 (Board plan): 如果教师在课堂讨论中要用黑板来记录参与者的观点的话, 那么板书方案就是用来展现主题区域的优先位置。“我想要黑板在课堂结束时看起来是什么样子呢?” 是引领板书方案的问题。案例教学计划 (表 9-2) 中包含的板书方案, 正是基于标准的问题解决模型的主要步骤而设计的, 代表了在黑板上组织材料的一种合理方式。

请注意, 案例教学计划随着每一次的案例教学而改变, 每次必须重新准备。而案例使用说明中的其他部分则随时间变化很少。

一旦教师已经准备好了令自己满意的案例使用说明, 他或她就可以着手进行课堂测试了。很明显, 课堂测试之后案例使用说明中的所有“猜想”都可以被评估, 并且可能导致案例使用说明的重大变化。

课堂测试

一个新采编的案例至少要进行一次课堂测试并且经过修改才算完整。从技术角度考虑, 每当一名教师讲授一个他或她之前从未讲过的案例时, 都是在进行案例测试。然而, 在案例写作背景下的课堂测试是一个新采编的案例第一次应用于学生群体, 接下来该案例的修订版本或再许可版本会被再次测试。如果教师是采编此案例的作者或者案例研究助理的指导教师, 那么她或他就可以在教授此案例后对其进行必要的修改。如果案例是其他人讲授, 那么讲授者没有权利对案例进行任何修改。

课堂测试的需要

不管案例草拟得多么精心，都有进一步完善的可能。有一种错误的看法认为，一旦案例发布，也就大功告成了。仅仅因为案例贡献组织同意案例数据的正确性并允许使用案例，并不意味着案例本身已经无可挑剔了。

一旦案例贡献组织所要求的修订已经被整合进了案例中，案例就代表了案例作者和联系人的最大努力。因此，这个案例接近于正确。然而，学生还没有看到案例。学生们还没有努力去理解和分析每一个句子和细节，而他们才是案例的真正顾客。如果当学生们开始进行个人准备和小组讨论时，发现案例不合他们的口味、不清晰、太长、不准确、数据有遗漏、难懂、意义含混或者枯燥乏味，案例就需要修改了。不幸的是，有多达95%的案例只要案例作者多花15分钟就能使这些案例在可用性、清晰、完整和有趣方面获得巨大的改进。

不幸的是，案例许可必须在课堂测试前签署，因此，获得案例许可后再修改的障碍之一就是获得再许可的恐惧。这样的告白让人感到焦虑：“签署许可时我告诉您该案例撰写得很棒，但是现在需要对它做些修改。”许可案例是进行课堂测试前的必要步骤。案例作者要使公司联系人清楚，基于课堂测试的案例修改很可能在将来发生。

课堂测试的类型

有很多方式可以对案例进行课堂测试。一种常见的方式是由案例作者来讲授它。此方式的一种变式是由一同事讲授它，而案例作者可能也可能不参与课堂测试。

在进行案例教学的学校中，比较流行的做法是把新案例的第

一次使用当作考试、报告、学生演讲或案例比赛。这些做法有两点益处：第一，不存在一个或更多的学生在其他的课堂、课程及项目中已经接触过此案例的情况；第二，在这种环境下学生们将会认真准备，可以确保案例被阅读、分析和努力思考过。如果教学目标没有达到或信息被错误地感知，从考试或提交的报告中可以明显地体现出来。如果接下来在课堂中对相同的学生讲授相同的案例，对案例反馈的质量可能会很高。

如果案例被安排在普通的课堂上讲授，对讲授者来说，让学生们知道这是此案例第一次被讲授并征求他们的反馈意见是个好办法。“我将诚挚地感谢你们找出的任何错误、做出的说明或者任何有助于完善该案例的事。”我们的经验表明，班级里只有一小部分学生对此认真看待并给出了很好的反馈，包括从语法错误和与现实矛盾之处，到有洞察力的建议，以及如果做出一些变化，学生的阅读和准备案例的任务会如何得以改进等。

一些教师相信邀请案例中的关键人物出席案例测试会提高现场的真实感和使学生更兴奋。而其他一些教师则认为此时邀请案例中关键人物是最不合时宜的（见《毅伟商学院案例教学》第八章）。

需要测试的内容

在课堂测试中有两个主要的问题需要被探讨：

- ①新案例是否适合教学目标？
- ②新案例的陈述质量是否令人满意？

（1）新案例是否适合教学目标

很明显，这是需要首先被提及也是最重要的问题。然而，对此问题做一个小小的重新表述可能更能强调课堂测试的目的，“对新案例的改变将会促进教学目标的实现吗？”接下来的问题是，“欲达到更好的教学效果需要进行什么样的修改，进行这些

修改合理吗？加入或者删除案例中某些信息会使案例成为一个更好的教学手段吗？”请注意，一个不可能的选择是为了使案例更吸引人和更生动而对案例数据进行曲解。比如让公司总裁说“如果你不同意我的计划，我明天就退出”。或者把5 000美元的机器改成500 000美元的机器，而事实并非如此。所有这些做法都是不允许的。

此时，假定就教学目标而言案例本身可以进一步完善，那么利用案例难度立方体模型进行分析，典型的情况可能是学生们会有如下困难：

①进行必要的分析工作以处理决策或者案例的问题解决部分。

②把主要案例议题和适合的概念、理论及框架联系起来。

③组织、整理、合并可用的信息，确定缺失的信息或进行合理的推测。

额外的信号是学生课堂失去兴趣。许多学生在课后讨论时说，“我不知道这个案例讲的是什么”，或者“这就是你试图用案例达到的东西吗？我说的对吗？”

（2）案例的陈述质量是否令人满意

案例的陈述质量也可能影响其达成教学目标的能力。主要问题涉及学生正确理解案例信息的能力。案例的组织结构达到了最好吗？需要增加小标题来帮助理解吗？更多的句子有助于更清楚地表述思想吗？增加图表、流程图、组织图、备忘录、信函的重点摘录、报告或者提议、地图、机器、工厂布局、图表和广告等，会有所帮助吗？

如果我们改变措辞，用一致的方式展现所有的数字，并且汇总出所有的数字，删除无意义的段落，给各种事件加上日期，这样做会有所帮助吗？

在这里，我们假定拼写和语法错误在此阶段中已经被自动地修正了。有时，这种小错误确实会顽固存在而且会给人留下很坏

的印象。

案例是否能被进一步改进从而符合教学目标，主要的评判在于教师。因为有许多因素可能导致案例在课堂测试中难以被接受，要得出结论认为案例本身是一个失败，需要仔细地查验其他可能的原因。我们下面解释课堂测试结果，说明许多非案例本身的因素很可能导致案例课堂测试的失败。

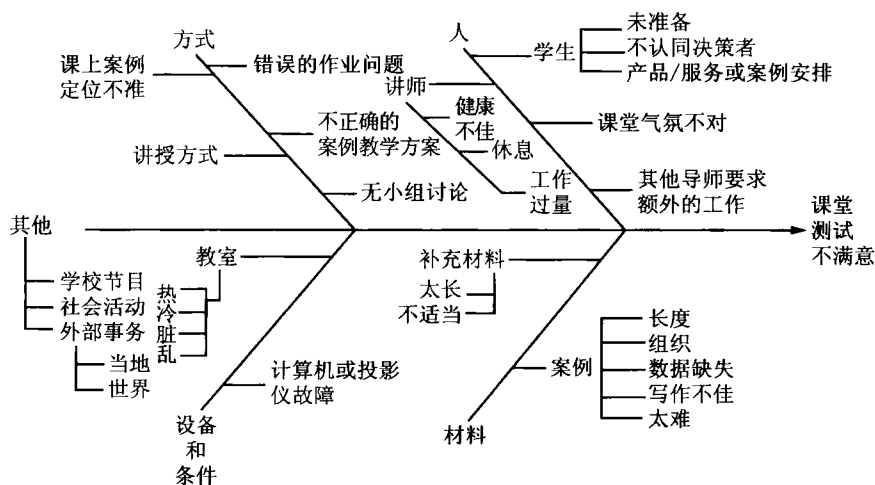


图 9-1 案例的课堂测试和因果图

解析课堂测试的结果

在进行课堂测试中，一个新案例被热情地接受并且没有任何批评的言论是可能的，也是令人欣喜若狂的。那些有过这种愉悦经历的教师知道这种情况并不总会发生。更常见的情况是课堂并不如所期望的那样。下面的诊断性的工作帮您找到真正的原因。

把责任归咎于案例本身可能会取得心理上的满足，这种做法可能是正确的，也可能是错误的。图 9-1 展示了一个因果图来确定一次不令人满意的案例课程的可能原因。最重要的结论是：影响案例教学效果的因素很多，案例本身只是其中之一。一些明显

的可能因素包括：①作业问题；②学生准备的程度；③案例教学方式。

①学生作业：案例测试课堂上使用的思考题通常来自于案例使用说明初稿及最终的案例使用说明。当采编案例时，那些关于案例在课程中的定位、涉及的理论或者案例产生的日期等都可能已经不再适用了。也许让学生们先去画一个流程图，一个组织图，进行一个比率分析，检查一个产品线的收益率，或做一个消费者分析，可以使案例中的其他问题变得更简单。也许让他们提出至少三个备选方案，比追问他们将采取哪种行动方案及其理由的教学效果来得更好。问题的关键在于，作业任务能对学生、特别是对那些刚刚接触案例法的学生，在学生个人准备和课堂参与上造成巨大的差异。

②学生准备的程度：很显然，如果学生没有事先进行充分的准备，案例的课堂测试也就毫无意义了。因此，如果学生笨手笨脚的探索难于应付案例事实，不愿意进行讨论并且推脱逃避，这可能与案例无关，而完全是因为前一天晚上的聚会或者另一门功课的考试。

③案例教学方式：教师需要探索发现最佳的方式来进行案例教学，而这种最佳方式并不总是明显的。显然，经验在这个过程中起很大帮助，但即使是有经验的案例教师也不可能一开始就能找到案例的最佳讲授方式。一些教师相信，至少需要重复三次，才能形成一种恰当的讲授方式。因此，在一次课堂测试之后，标准的问题应该是，“我有可能更好地讲授这个案例吗？怎样才能做到？”

在一个经理人课程中，我们使用了一个涉及咨询报告的案例，里面充满了我们认为的有趣的议题。然而在前三次课堂测试中并没有产生我们所预期的那样的兴奋状态。直到第四次测试时我们才能掌握好课堂的时间安排、合理布置作业并找到了正确的

教学方式。如果不是因为非常确信该案例本身是一个好案例，我们很可能在第二次尝试后就将其丢弃了。

案例修订及再许可

在课堂测试后尽快修订案例是非常重要的。语言、语法的改变和信息的删除并不需要再许可，但是将改进后的案例版本发送给案例贡献组织是一个好习惯。这是一个分享课堂测试结果和让联系人知道他或她并没有被忘记的好机会。

如果对案例增加了其他信息并且进行了一些根本上的改变，获得再许可就是必不可少的了。对改动部分用下划线或高亮标出来是一个考虑周到的做法，这样案例联系人就可以不需要重读整个案例就能找出哪些内容被改动了。您可以解释说，由于课堂测试的原因，进一步的改进将使案例对学生和老师双方都感觉更好，这样的解释是得到再许可的极好理由。不请求再许可可能会引起反感甚至撤销原来的许可。与企业保持良好的关系，进行符合道德规范的案例采编，就必须在必要时把再许可包括进案例写作过程中。

非案例作者的教师希望对案例进行修改

通常来说，一个写得不错的案例会被许多老师在各种环境下的许多课程上使用。如果每一位教师对于原始案例的内容和表述都同样满意，那简直就是一个奇迹。因此，修改案例、增减数据、润色情节，以使案例显得更合理的迫切要求是压倒性的。但是案例编写的道德标准不允许进行这种修改。只有拥有版权的作者和机构才有权对原始案例进行修改。

如果教师希望为了不同的目的来使用一个案例，我们建议可

以更改布置的作业问题。如果教师不喜欢案例中的日期和国家，他或她可以在作业中说，“如果这个案例的背景是今年发生在我们国家的话，对你的分析和建议会有什么影响？”

如果教师不喜欢案例中选定的作为关键人物的决策者，他或她可以这样布置作业，“如果你处于总裁或……的位置，而不是销售经理，你会怎样改变对上述问题的回答？”

如果教师不喜欢案例中使用的数字，他或她可以问道，“如果这个组织没有赢利怎么办？如果机器要花现在三倍的价钱，如果人力成本要高 X% 或者低 Y%，如果最低回报率是……会怎么样？”

问任何作业问题都不需要征求版权持有者的同意。

一般说来，案例的第一次课堂测试受欢迎程度越差，就越需要更多的课堂测试。没人会认为第一次案例修改就足够了。案例中也有个人偏好的问题。一些案例就像一些音乐和电影那样流行，而另外一些则不怎么流行。教师可以在课堂上充满激情地营造这种流行。将自己的案例带入课堂会赋予作者很高的地位。这会传递给学生们一个信息，“我非常重视你们和这门课程，所以我亲自开发自己的教学材料。我说服了一个现实生活中的管理者来提供这份案例。我也希望把你们带进整个过程中，并且愿意冒被你们批评的风险。”

案例使用说明和课堂测试、对案例进一步的修改和再许可（如果需要的话）构成了案例写作过程的第三阶段。然而，还有许多事项围绕着案例写作过程，这些事项将在最后一章中进行阐述。

第十章

其他因素

我们仍然需要讨论大量与案例采编相关的话题，其中包括：案例篇幅长度，案例生命周期与更新，案例写作与咨询，案例写作的学术成果，案例的其他写作人员，案例成本与资金支持，以及案例的其他表现形式。

案例长度

就应该包含多少数据而言的案例篇幅的问题已经在第七章中探讨过了。然而，就模拟商业情景的趋势和获得处理数据的学习经验而言，案例篇幅长度仍然是一个需要继续讨论的问题。根据案例难度立方体模型里的陈述维度来评价，现在很多案例都处于难度3这个级别。在某些课程中，教师经常布置一些30页、40页甚至60页的案例，有时候学生一天要做三个这样的案例。案例篇幅长度，或者布置的案例数量，一直是学生们关心的重点。

一些案例作者认为，提供的细节越多，案例就越切合实际。一些案例作者相信商业变得越来越复杂，工具变得越来越先进，因此需要更多的信息来充分地描述案例情形。另外一些人则坚持认为，学生必须学会如何从无关信息中挑选出相关信息，因为毕竟在现实生活中信息是纷繁杂乱的。虽然长篇幅的案例可以帮助学生学习如何整理相关信息，教师们也不得不追求其他的教学目标。采编长篇幅的案例事实上比采编短篇幅的案例更为容易。长篇幅的案例往往反映了对教学目标缺乏清晰的认识，对学生有限的时间限制缺乏敏感。长篇幅的案例也鼓励学生们投机取巧，比如每三个案例中只对其中一个进行准备（剩余两个案例由其他人准备），或者针对同一个案例，给每个人分配不同的阅读和准备工作任务。

假设学生准备一个案例需要两个小时的时间，而一天有三个这样的案例，那么对于一个超过10页文字并且附带有图例的案例来说，我们发现学生要想完成全部的准备工作是有难度的。对于长篇幅的案例来说，学生们往往仅仅快速地浏览一下案例，而什么也不做。而如果案例讨论前的准备工作不充分，接下来的小组和班级讨论的效果就会减弱。过多地使用长篇幅的案例进行教

学，使得学生在课程和项目结束时的学习效果更差。

案例的生命周期与更新旧案例

案例的生命周期与更替率

案例不会永久适用。一个有趣的说法是，案例的质量是与案例的生命周期相关的。案例的质量越高，案例的生命就越持久。我们在第一章的“为什么要写案例”部分已经讨论过案例更替的问题。与此相关的一个问题是：教学中使用的案例，其更替率应该是多少呢？为教学而写的案例中，管理学中某些领域的案例比其他领域的案例更容易有过时的风险。除了一些所谓的“经典”案例所披露的问题和包括的原则永不过时外，一般情况下，每年10%~25%的案例会被替换。案例的更替率随着专业领域和学院里开发新案例资源的不同而有很大的变化。

然而，不能仅仅为了替换而替换。这种行为会导致用同等优秀的案例来取代原本就优秀的案例，从而浪费资金，或者更糟糕的是用差的案例替换了优秀的案例。替换案例的操作性原则应该是，“旧案例符合我的教学目标吗？”如果答案为“是”，则保留它，否则就用更好的案例替换它。

案例的修订与更新

为了延长案例的生命周期，教师可能会尝试着修订或更新案例。理由是原来的案例已经是适用的或者优秀的，写一个新案例来替换它们，需要耗费大量的时间和工作。更新案例的方法有很多种，如：修改日期，调整数字以修正通货膨胀，更新技术，甚至将案例中的议题现代化。最终可以使案例看上去旧貌换新颜。

采用案例更新这种方式，不是为了使得教材看起来与时俱进，而是因为关键的事实仍然在那里。对于一个 20 年前的案例，即使不是不可能，获得再许可也是相当困难的。其中案例中提到的公司甚至可能已经不存在了。至于修订一个案例，如果确实是有必要的，最好是由它的原始作者进行，且在第一页的底部标明修订和日期。但是，相比修订已经过时的案例，我们宁愿鼓励教育工作者们采编一个新案例。

案例写作与咨询

在案例采编过程中，案例贡献组织中的联系人经常会要求案例作者就组织中的问题发表自己的看法，或者案例作者也会经不住诱惑想提供免费的建议。我们认为，在任何时候案例写作和咨询活动之间都应该保持职责分明。两者的混淆只会导致利益上的冲突。一个人不可能既扮演好一个公正的观察员与报告员，同时又扮演好一个为组织和员工提供建议，且不影响信息和数据收集过程的公正的顾问。

案例作者应该拒绝去评价组织中已做出的决策，或者对该组织将来的行动发表建议。防止类似要求的最好办法是，强调说明案例采编只是为了教学目的使用。案例采编对案例贡献组织最直接的益处，就是帮助组织清楚地阐明了组织中存在的问题，且有可能开发出内部培训资料。

如果教育工作者参与了对组织的咨询工作，并意识到了可能存在开发案例的机会，那么我们建议将这两种工作分开进行，而且之间适当地间隔一段时间。这样，任何人都不会混淆其在组织中工作的宗旨了。甚至更可取的办法是让案例所针对的议题有别于咨询项目。

案例写作的学术成果

案例开发活动是否值得推崇，其学术性质如何定义？在学术界有很多诸如此类的争议。由于那些需要获得晋升或终身教职的人面临巨大的获得科研成果、发表论文或著作的压力，因此案例写作的学术价值常常遭到质疑。

三个典型的问题是：①案例写作算学术成果吗？②案例是一种出版物吗？③案例写作是一种研究，还是一种教材开发活动？事实上，对任何一个问题都没有统一的答案。

案例写作算学术成果吗

案例写作是否应该算学术成果？对这个问题存在三种阵营：是、否和也许。毫不惊奇，案例教学在学术机构中的重要程度影响着对这个问题的回答。使用案例教学越积极的学院，就越有可能给予案例写作以某种形式的学术成果认可。

而在那些很少使用案例教学的机构中，在晋升和终身教职的问题上，案例写作通常只能得到微乎其微的认可，甚至根本就得不到认可。不幸的是，那些最反对认可案例写作的人，恰恰是那些最不了解案例，而且自身也不采编案例的人。结果这些机构中的青年教师，很难有积极性和资源去从事案例写作。如果他们从事案例写作的话，则存在一定的风险性。

另一方面，完全热衷于使用案例教学法的机构，则倾向于将案例开发成果视为教师晋升评估的众多考虑因素之一。至于给予案例的学术评价，则可能取决于多种因素。比如，一个案例可能代表了进入某一重要的管理领域的新尝试，它可能带来更好的学术见解，甚至可能为一个新理论的形成奠定基础，撰写此类案例

能够获得极大认可。另外还需要考虑很多其他因素，例如：是同一机构的其他老师使用案例还是其他机构的人也在使用案例？每年使用的案例的份数？案例是刊载于教材上还是期刊上？或者案例是否赢得过案例比赛的奖金？如果仅仅是模仿一份旧案例，在概念或案例使用说明方面的贡献也甚微，那么作者获得的评分可能会相当少。

如果对“案例写作算学术成果吗”这个问题的答案是肯定的，那么对剩下的两个问题，即“案例是一种出版物吗”“案例写作是一种研究还是一种课程开发活动”的回答也就是显而易见了。

案例是出版物吗

和那些发表在权威的同行评审的期刊上的论文相比，案例作为一种出版物，其学术价值是很难界定的。一些学术机构邀请资深教师或外部专家来评审其他人写的案例和教学使用说明。一些国内的和国际的案例教学法协会评审可以出版的案例，并赞助举行案例写作大赛。案例使用方面的数据也可以通过机构内部和外部来收集，以及这些案例是否出现在课本中。但是，对于那些为选修课程的教学而开发的、完全由案例作者使用的案例，你能做什么呢？有趣的是，很少要求学生具体案例进行评价，即使有，他们的建议也很少被采纳。鉴于管理学教育日益私有化的趋势，以及“把学生作为顾客”的意识的成长，学生的评价可能会变得更为重要。

只要案例实现了它的教学目标，案例就满足了最重要的关于质量的这一条件。然而，一个为入门课程而编写的完美有效的短案例可能得到较低的评价。因为仲裁人员可能不在乎案例的学术性和独特性、不在乎案例议题的选择、不在乎案例研究的过程、也不在乎案例本身的表达方式。这可能是导致撰写长篇幅案例这

样一种不良趋势的原因之一。

案例写作是一种研究还是一种教材开发活动

很多学者认为案例必须完全被视为一种教学工具，因此，案例写作应该属于教材开发活动。但问题是，在许多学术机构里教学成绩和教材开发活动并没有得到多少认可，因此，在晋升和终身教职的决策问题上，案例写作几乎没有任何价值。

尽管把案例开发当做学术成果有困难，但清楚地了解了学术机构对待案例写作的认可程度和评价标准，显然也是很需要的。

案例写作的其他参与人员

一些教师有机会通过别人的协助来采编案例。这些协助人员可能是研究助理（research associate）、研究助手（research assistant），甚至是学生。研究助理可能是有经验的案例作者和机构的全职雇员，而研究助手往往从事短期工作，很少超过一年。本节介绍的甄选、培训和督导环节，同样适用于研究助理和研究助手两类人员，即使研究助理甚至可能比与他/她一起工作的教师更了解案例写作。学生很少采编一个以上的案例，而且通常没有酬劳。在本节末尾部分我们将单独讨论学生作为案例作者的问题。

甄选

即使有足够的资源来雇用研究助理采编案例，也不是每个人都会选择这样做。一些教师与案例作者之间曾有过很不愉快的经历；而另一些人则认为，与其花时间去督导研究助理采编案例，

不如自己写，因为两者耗费的时间相当。很多教师缺乏培训和督导技能，没有使雇用的案例作者发挥最大效用。

如果雇用了—个研究助手或研究助理，他（她）应该具备什么样的资格条件呢？卓有成效的案例写作需要技能与知识之间的巧妙融合。大多数人同意写作能力应该排在首位。具体地说，就是客观地报告事实、表述观点的能力。其次是专业知识，也就是说，要足够精通所探讨的主题，了解专业术语、调查出与主题相关的问题、懂得其应用。此外，还有一些重要技能也是必要的，比如：良好的面谈技能、建立信任关系的技能、开放与合作的技能。此外，案例作者还必须了解案例写作过程中所涉及的道德问题，必须将建立和维持学术机构与案例贡献组织之间的长期合作关系放在个人利益前面。当然，案例作者也必须自我驱动，能独立工作。

学生可以是案例采编的好人选，他们经常被雇来做暑期工。学生在如何分析情况、提出建议方面接受过培训，所以，他们在案例写作过程中面临的主要挑战是：不要把对解决方案的分析或解决方案涉及的要素写进案例里。其他人也可能是不错的候选人，且愿意长期从事案例写作工作，这样的话可以积累经验，提高案例写作效率。对于那些已经毕业的学生来说，案例写作也可能是一个有意思的职业选择。由于各种原因，他们可能不希望或者不能进行全职工作。他们可以合理、灵活地安排工作，甚至可以在家里工作；同时还能享受这种富有创造性、丰富多彩、有意义的写作活动。一些机构发现雇用全职案例作者更具有成本效益，因为他们是“多面手”，能够撰写很多领域的案例。相比而言，那些依附于某个教授的兼职案例作者，一旦他们精通案例写作时，往往就辞职了。

培训

大部分新雇用的研究助手都没有案例写作的经验，需要对他

们进行培训才能有效地进行工作。让缺乏经验的案例作者直接参与到案例采编过程中去，没有方向性的指引，可能会是灾难性的。

自1968年以来，每年的4月下旬，毅伟商学院都会为新雇用的研究助手、博士生、校内外的教师开办一个案例写作研讨班。在不到5天的时间里，通过对案例写作过程中每个步骤的实践，每个参与者都写出了一个是基于现场调查的短案例和教学使用说明初稿。每个阶段结束后，参与者会应用本书中所描述的概念和工具，审阅别人的案例。

如果不能参加案例写作研讨班的话，那么案例作者和指导教师至少可以阅读此书，以便有共同语言，可以相互交流。

督导

案例作者和指导教师之间如果能保持良好的关系，必将对案例写作产生积极影响，减少潜在的挫折。

在寻找案例线索前，案例作者和指导教师共同完成案例缘起表格和案例采购清单对案例采编是很有帮助的。另外，指导教师可以陪同新来的案例作者与组织中的主要联系人初次见面、将案例作者介绍给联系人、帮其建立良好的合作关系，获得案例写作的各类线索；还可以帮助案例作者确定案例的首段、协助其完成案例计划中的其他工作，这些都会对案例写作非常有益。一个非常详细的案例计划会要求指导教师参与到案例写作过程中，尤其是参与到该过程的早期阶段。案例计划获得指导教师批准以后，在剩下的写作过程各阶段中，案例作者需要的督导将会大大减少。

案例作者和指导教师都面临一个共同的挑战，即对部分案例作者的工作缺乏客观评价的依据。对案例草稿修改建议太多，反复修改次数太多，会让案例作者和指导教师都感到失望。案例作

者必须灵活地、有选择地取舍各种建议，而指导教师在提建议时态度也需要委婉一些，且给出的反馈应该具有建设性。两者之间的密切合作有助于他们在适当的时间内更好地完成案例写作。

案例作者遭受的最大的挫折之一可以说是缺乏指导教师的重视。例如，案例作者努力工作，在规定期限内完成了案例草稿，而草稿却可能放在指导教师的桌子上一连数个星期都在吃灰尘。或者指导教师是与机构联系并掌握线索的人，但由于他（她）太忙，以至于连必要的工作安排都没有做，使案例作者无法有效展开工作。因此，指导教师必须在督导案例作者这件事情上设置合理的优先顺序，或者根本就不要扮演指导教师这个角色。定期和及时的反馈有利于保持案例作者的积极性。

案例写作过程中会发生中断和延迟。解决这些问题的一个办法是同时进行2~3个案例的采编，不同的案例处于不同的完成阶段。这样，当某个案例正在等待指导教师的反馈，或另一个案例正在等待案例贡献组织签署许可的时候，案例作者可以起草第三个案例。

可以预期，随着新案例作者经验越来越丰富，他们需要指导教师的时间也会越来越少。甚至于有经验的案例作者比与他（她）一起工作的教授更了解案例写作过程。而这些案例作者就可以与教授分享经验了。

学生充当案例作者

本书中大部分关于案例写作的例子，都是来自对案例开发有资金支持学术机构。实际上，很多学术机构预算紧张，这种可能性并不存在。因此，广泛尝试由学生来协助案例采编就不足为奇了。

让学生有效地参与案例写作的各种策略都被尝试过，大部分都需要教师时不时地参与到案例写作过程中才能完成工作。但对

教师来说有一个比较简单的办法，那就是询问学生是否有机会接触到一个有意义的案例，且愿意与教师一起讨论。通常情况下，志愿学生会尝试写出初稿，但教师得补充部分信息并完成终稿。

另一种方法是允许学生以采编案例来代替一场考试、一份报告或者一个项目，且要求学生为此提出申请，获得正式批准。这样，每门课程可获得五六个优秀案例。同样，教师需要认真仔细地审阅学生们提交的案例计划，并保证案例能获得临时许可，这对产生优秀案例也是有帮助的。通常情况下，教师只需在课程结束后参与案例的最后编辑和申请案例许可。

当然，还有一种方法是让案例写作成为某一课程的强制性任务。这样往往会产生大量案例，但也会让教师有不少头疼的问题，因为并不是每个学生都知道该如何写案例。

无论采用上述哪种办法，当学生在确定何为有价值的案例时，都需要大量的前期帮助，案例写作过程中也需要提供培训。

案例成本与资金资助

每个人都认为案例开发相当昂贵，但是，要得到关于其成本和资金资助的硬性数据却很难。在文献中，关于这个问题的参考资料也相当少。

一个案例的开发成本是多少呢？这要视情况而定。大多数机构支付给新案例作者的薪水少于毕业生的平均年薪。写作效率也是一个影响因素。一个新案例作者的写作效率要低于有经验的案例作者。在毅伟商学院，对全职案例作者的期望是每年完成12个案例并撰写相应的教学使用说明。另外再加上差旅费、行政支持费用、电话费和教授的工作时间，一个新案例的成本可以说是相当高的。

如果看一下每次教授一个案例的成本，我们就能立刻明白案例采编的质量的重要性。如果不坚持问责制、产量、效率和有效的沟通，案例研究过程就可能容易陷入瘫痪，且耗资巨大。通过合理的案例开发活动计划，我们可以减少案例写作过程中的时间浪费。合适的制度、程序，加上适当的培训，就能获得成本效益。

上述内容都没有提及这样一个问题，即在哪里可筹集到案例采编的资金。由于教育机构的财政预算越来越紧缩，第一自然反应就是削减对案例开发的资助。除非教授们愿意为保留案例开发项目而战，否则案例开发活动就有可能被减少。最好的情况是，机构领导人对案例开发有很强的承诺。标准化的资金分配规则减少了每年做出特殊决策的压力，例如，一些机构的某些课程允许每一年或两年配备一个研究助手。在一些学校，案例开发与其他研究项目共享资金和人力资源。

我们的经验表明，在那些资金有限的地方我们总是能找到创新性的廉价地进行案例采编的办法。电子通信的使用节省了时间和差旅费用。有时候，案例开发与其他研究项目或咨询项目也可以同时展开。有时候，正如我们已经讨论过的，学生写案例也可以作为课程要求的一部分。公司或协会可能愿意出资赞助案例研究，以促进对他们领域中的管理问题的深入了解。甚至，可以让经理们相信资助案例开发可以用于其内部员工的发展。

其他形式的案例

国际案例

日益增长的国际化意识及对相关教材的需要，产生了对优秀的国际案例的需求。

当一个案例作者离开自己的国家，去其他国家采编发生在该地的案例的时候，这种案例可称为国际案例。即使在自己的国家用母语写案例有很大用处，但国际案例可以更进一步补充国内案例的效果。一般来说，当然并非总是如此，这种国际案例是关于如何管理本国公司在国外的业务部或子公司。美国人可能希望采编可口可乐公司的战略企图，以确保国外市场。而英国人则希望开发一个英国航空公司在亚洲的案例。

写国内公司的国际业务部的案例的一个主要优势，是可以轻松地建立与相关人物之间的联系。一些身处国内的人可以提供合适的国外联系人。

如果案例作者是在国外采编案例，而且与国内没有任何联系，他们会面临不同寻常的挑战。发现线索并说服管理者进行合作是一个重大的挑战。常用的方法是和那些知情人士建立关系，这些人既与案例作者所服务的教育机构有关系，也与案例贡献组织在国外的管理人员有关系。

在国外采编案例会引发出各种常见问题，包括文化、语言、距离、成本以及对案例教学法的熟悉程度。要详细阐述世界各地的与案例采编有关的社会和文化规范，超出了本书的范围。但是有两个方面，需要进行一些额外的解释说明。

高昂的差旅费和如何寻找合适的联系人这两个问题，使得在国外采编案例变得更加困难。为了解决成本问题，并得到写作需

要的信息，案例采编可以与其他活动结合在一起进行，包括：研究、学术年假、国际教学、个人旅行和商务旅行。

此外，对学者而言，与国外某教育机构同学科的人合作编写案例也是一个有吸引力的办法。本地专家对当地事务和规范比较敏锐，熟悉当地语言，这样，与他的合作可大大简化案例开发过程。

系列案例

当两个或者更多的案例写的都是同一个组织和/或同一个议题，这些案例称为系列案例。系列案例通常有相同的标题，用大括号中的大写字母标明顺序以示区别，比如：（A）—（B）—（C）。系列案例有一些特有的优点和缺点。

系列案例可对一个议题或组织进行更加详细深入的探究。例如，如果教学目标是进行跨学科整合，则市场营销案例（A）可以紧随一个财务案例（B），然后是运营案例（C）。通常，因为公司的一般背景信息不需要在系列案例中重复说明，那么在案例（B）和接下来的其他系列案例中，可以提供更加具体的信息。

系列案例也可以突出强调一连串的事件，可以沿着一个故事线索和/或决策框架进行一系列的处理。例如，案例（A）可以在议题甚至尚未确定时描述情况，案例（B）可以进行问题界定和信息收集，而案例（C）则进行分析和提出多种备选方案。

通常，在课堂上，可以在之前讨论的案例上直接后续一个非常简短的案例（B）或（C），且允许案例（B）或（C）在讨论中有新的方向和重点。例如，案例（A）中的讨论问题可能是“在工资增长方面，我们可以向工会提出什么样的建议呢？”然后，在课堂中用电子或其他形式提供案例（B），其讨论的问题可以为“我们建议工资增长3%，但是工会拒绝了，我们现在该怎么做？”

对案例作者而言，系列案例最大的诱惑是：付出相对较少的努力，就可增加案例的产量。

研究型案例

本书重点讲述的是教学型案例。研究型案例有不同的目的，因此没必要聚焦于具体的决策者。研究型案例是描述性的，且可能包括对任何已确定问题的解决方案。研究人员在案例中还可以提供他（她）自己对案例的分析。

暂时把两者的差异放在一边，实际上，研究型案例写作的过程与教学型案例的写作比较相似。使用案例计划，并且用“研究假设”取代“教学目标”，有利于在持续一致的基础上将不同企业之间的数据收集起来，便于随后的分析。

教学案例可能需要掩饰某些内容，研究型案例也有获得许可的要求，两者同样有意义同样重要。有几本相当不错的专著讲述了研究型案例的写作和分析，那些主要对研究型案例感兴趣的人可以参考那些专著。

内部案例

大型组织可能希望开发一些与自己组织内部的决策相关的案例，用来进行内部培训或开发项目。案例作者可能是从外部聘请或者是内部的正式员工。一些管理者熟悉培训需求，了解员工通过培训希望达到的状态，所以，询问这些管理者可轻易获得案例线索。

内部案例通常可以跳过或者尽量减少关于公司大背景的介绍，使案例更简短。

出于案例质量控制的原因和保证与主要决策者之间的合作关系，获得内部案例的许可也是一个不错的主意。对案例中主要人员的名字进行掩饰性处理，可防止参加课程培训或项目的人员与案例中的主要人物进行接触。

如果学者被邀请来开发内部案例，他们应尽量获得在公司外

部使用这些材料的同意。这种申请并不会总能够获得批准，但是一旦获批，那也是一件很好的事情。这样，供外部使用的案例将需要补充一个适当的背景说明部分，签署一个单独的许可协议。

多媒体案例

纸质案例已经成为一种与成百上千学生共享决策时既方便又廉价的形式。多年来，教师们和学生们在如何有效开发和使用案例上，共同探索、实践、进步，达到了目前的水平。

现在，新技术提供了令人兴奋的不同于纸质案例的其他选择。案例作者希望将真实组织中真实人物所做的决策，遇到的困难、问题、机遇和挑战引入到课堂中，而且最大限度地减少现实向案例转换中的干扰。

先进的计算机和通信技术使很多事情成为可能，如学生参观真实的工作环境、看到案例中的关键人物、通过电脑屏幕凝视此人、通过操作键盘访问关键决策者可以访问到的资料库和信息。

采用录像的方式制作案例，作为纸质案例的一种补充，已经被证实是很受欢迎的。视频案例提供了很多纸质案例所不能提供的细节。在世界各地，很多实验者成功地应用了视频案例光盘。

在开发这种多媒体案例的过程中，案例作者的任务就变成了担当各类角色，如编剧、制片人、导演和摄像等。

小结

案例教学法对于鼓励参与式学习来说，已经被证实是一个非常好的方法。但是如何有效地进行案例写作、案例教学和案例学习，还没有被研究透彻。我们相信，我们的这套丛书（《毅伟商学院案例学习》《毅伟商学院案例写作》《毅伟商学院案例教学》）代表了在这些主题上目前获得的重大进步。

附录 1

用于案例联系的案例写作信息

什么是案例？

案例是关于组织中某个人所面临的真实商业情境的描述。案例包含案例关键人物所面临问题的相关数据，以及组织的背景信息。案例长度可能从一页至四十页不等，一般的案例长度是正文三至二十页，另外附加一至十页图表。

为什么使用案例？

使用案例可以让学生设身处地地站在管理者的位置上进行决策。学生分析情况、提供备择方案、采取行动和执行计划、与他人交流和为自己的见解进行辩论。使用案例可以测试学生对理论的理解程度，同时通过理论联系实践，可以发展理论洞察力。案例能够让学生在做中学和通过教授别人而进行学习。

为什么组织希望参与到新案例的开发中？

案例是对持续发展的管理教育的一项贡献。你的组织将会在成百上千的学生中增加曝光度，而他们可能会对你们的招聘活动做出积极的响应。你的组织也可以在内部培训项目中使用案例，甚至会从案例作者所提出的问题中获益，因为他们是案例开发过程中不偏不倚的观察者。

保密和许可

每个案例都需要得到案例涉及的组织 and 个人的同意与合作。在整个案例采编过程中，案例作者将严格保密。如果需要的话，可以对组织、个人名称和数据进行掩饰性处理。案例会被提交给该组织审核以确认案例内容的准确性。满足上述条件后，该组织指定的人员签署一份允许学校使用此案例的许可文件。

表 附录 1-1

案例作者的 职责	时间	正常的步骤	时间	联系人的职责
决定案例需要		案例缘起		
请求采访	5~15 分钟	案例线索	5~15 分钟	提议日期、时间和地点
进行采访	1~2 小时	第一次采访	1~2 小时	讨论当前和最近的情况
准备案例计划	2 小时~1 天	准备案例计划		
提交案例计划和寻求临时许可	0.5~1 小时	第二次采访临时许可	0.5~1 小时	检查案例计划和授予临时许可
进行采访和收集数据	1~3 天	收集数据	1~3 小时	提供相关数据或引荐给他人
写出案例草稿和案例使用说明初稿	1 天~2 周	草稿		
编辑案例	2 小时~1 天	编辑案例		
发送案例和许可协议表格		许可	0.5~2 小时	审核案例和签署许可
修改并发送案例	10~60 分钟			收到案例
课堂测试、纠正错误，或寻求再许可	1~3 小时	课堂测试	15 分钟	收到修改后的案例；签署许可

附录 2

案例示例

理查德·毅伟商学院

西安大略大学

案例写作工作坊

毅伟

Coral 药业

雪莉·布莱克看了一眼自己的手表，时间是 2001 年 1 月 25 日下午 1 点，再过两个小时她将就 Coral Dandruff 洗发水一事会见销售部副总裁。作为设在俄亥俄州首府哥伦布市 Coral 总部的货物组协调员，雪莉正在考虑是否提交一个将供货方从一家大型洗发水制造商转为一家当地的小型供应商的建议方案。

本案例是格林·伦伯格在参加案例写作工作坊期间，在詹姆斯·厄斯鑫教授和迈克尔·R. 林德斯的指导下开发的。本案例仅仅是为课堂讨论提供有关材料。作者无意说明评价针对某个管理情境的做法的有效性。为了保守机密，作者可能掩饰了某些名字和可以辨别的信息。

在没有得到毅伟管理服务机构书面许可情况下，禁止任何形式的复制、保存和交换。这些材料并不能涵盖在 CanCopy 或者其他版权组织的认证之下。如果需要订购或者获取重印材料许可，请联系毅伟出版社、毅伟管理服务机构。地点：加拿大安大略，伦敦，西安大略大学，理查德·毅伟商学院，N6A, 3K7。电话：(519) 661-3208，传真：(519) 661-3882，电子邮件：cases@ivey.uwo.ca。

版权©2001，毅伟管理服务机构

版本：2001-01-18

Coral 药业

Coral 药业成立于 1962 年。从那时起，公司就在全国不断增加零售药店的数量。目前，Coral 经营着 114 家药店，并计划在接下来五年期间再增加 8~10 家药店。Coral 的零售药店销售处方药和非处方药以及经营其他项目。这家私营公司把战略重点放在不断扩展其成功的零售业务上。Coral 财力很强，不想放过任何一次潜在的和其零售业务有关的机会来提高其赢利能力。

Coral 自有品牌产品

其中的一个机会就是对 Coral 自有品牌产品的开发。从 1980 年开始，公司就势头强劲地开发了一系列带有 Coral 品牌的产品。目前，Coral 采购 200 种不同的自有品牌的产品。Coral 为之自豪的是他们货架上的产品质量能够和国家名牌产品相媲美，而且还能在价格上给顾客至少节约 25%。公司能比国家名牌产品卖得更便宜是因为其直接从制造商手里进货，其广告费用也明显低于国家名牌产品。成功的产品案例有 Coral Acetaminophen 和 Coral Vitamin Supplements。

Coral 自有品牌产品之所以对公司有吸引力原因很多。首先，这些产品的平均利润是 40%，与之相对比的国家名牌仅为 25%。并且几乎不需要在生产线上投入很大精力。除了最初的供应商许可外，采购协议中规定制造商全面负责产品的开发和投资，因此，未来任何发展自有品牌的机会 Coral 都不会放过。

自有品牌的供货商选择

Coral 自有品牌的产品购自 26 个不同的供应商。一些采购协

议采用合同形式，而其余的仅是靠 Coral 和制造商之间达成的默契。一份采购协议经常源自公司内部某个有潜力的自有品牌的创意。一旦这个产品创意被认可，Coral 公司就会宣布接受愿意生产该产品的制造商的投标。Coral 会仔细分析潜在的供应商以确保他们能提供符合要求的产品，让这些产品质量达到国家名牌产品的水平，而且价格低廉，还能带来令人满意的利润。一旦接受投标，Coral 和制造方就会一起努力来开发最终产品。

按照采购协议，制造商全面负责产品开发。根据 Coral 公司要求的规格，这些制造商购买必要的设备、生产该产品、设计包装、履行品质保证。一旦该产品拿到 Coral 的最终许可，公司就会按照库存的需要订购该产品。订货按照离岸价运到 Coral 的中心仓库，然后再从那里运送到零售店里。由于供应商享有高度自主权，因此有必要每年对采购合同进行重新评估。

更改 Coral Dandruff 洗发水的采购协议

2000 年 12 月雪莉已经评估过了生产 Coral Dandruff 洗发水的 Twinney 公司的表现。在 Coral 公司数次请求改进交货条款后，Twinney 公司表明它不会改变起初协议达成的条款。Coral 公司的忧虑大多源自 Twinney 公司位于离东海岸 600 英里远的制造厂。因此在 1 月初，Coral 公司宣布它将接受关于该产品未来生产的竞标，并且给所有有能力生产类似产品的制造商发送了产品规格文件。Twinney 公司在公告之前就提前被通知，并被邀请和其他公司一起参与投标。

Twinney 公司

在现有的采购协议下，Coral 从 Twinney 购买其自有品牌 Dandruff 洗发水时必须整拖车订购。尽管该洗发水被认为是优质

产品，每拖车有4 000个单位，但是普通型、加香型和试用装产品平均每年的销售量仅各有20 000个单位。雪莉了解到Coral的每月库存费用是2%，感到这样一个小批量的产品占用了公司太多的资金。并且，订货还必须打出3~4周的提前量，而这样做已经造成了问题。有好几次，Coral中心仓库为了等一拖车的货而导致断货。

雪莉不能理解的是，为什么像Twinney这么大的公司不愿意满足Coral改进交货条款的请求？尽管Coral收到的洗发水在稳定性和质量上从来没有出过问题，但雪莉·布莱克感觉如果换一家离Coral仓库距离更近的制造商也许会提供更优惠的条件。凑巧的是，Twinney的注塑模具发生了故障，产品工艺也到期需要检修了。Twinney的采购协议并不是以合同的形式规定的，所以雪莉·布莱克认为Coral在法律上没有义务再继续从Twinney购买产品。

Gorman & Irizawa 有限公司

在收到的众多标书中，开出最吸引人条件的是当地一家新公司——Gorman & Irizawa有限公司（以下简称G&I公司）。投标人同意愿意承担与Twinney公司签订的协议中类似的条款，还有相同的付款方式，即10天内付款享受2%的折扣，30天内结清。产品以离岸价运至Coral的仓库。此外，G&I公司还给出了更多的有利条款。

第一个好处是产品的成本。如表1所示，相比Twinney公司提供的所有三种产品，G&I公司可以提供更低的价格。甚至7盎司瓶装的普通型洗发水和加香型洗发水，还有3盎司试用装的报价使得成本差价更加诱人。国内名牌产品也以相同的量供应。而和Twinney公司的协议里要求的是6盎司和2盎司的小瓶装。Coral的零售价格为普通型和加香型洗发水每瓶1.49美元、试用型每瓶0.89美元。雪莉认为这是一个给消费者提供更高价值的绝

佳机会。

第二个好处是 G&I 公司提供的灵活便利的货运条款。在其给出的协议中，该公司提出在不限起订数量的情况下，提供次日送货服务。G&I 公司之所以能提供这么好的条件，是因为其生产设备就位于 Coral 公司中心库房附近。

雪莉认为这也是扶持当地小公司的机会。如果 Coral 同意从 G&I 公司采购其 Dandruff 洗发水，那将是 G&I 公司最大的订单之一。在最近参观 G&I 工厂时，雪莉被其生产设备的清洁和卫生所打动。但是，她还是情不自禁地把相对来说小规模生产的 G&I 公司和大规模生产的 Twinney 公司洗发水厂进行了比较。

雪莉的建议

雪莉已经在 12 月份和销售部副总裁讨论过 Dandruff 洗发水的采购问题，并且知道副总裁希望能在 2001 年 1 月 25 日下午三点的会上听到她的建议。她很清楚 Coral 药业有和自有品牌产品供货商保持长期友谊的美誉。因此，她对于推荐哪一家公司作为 Coral Dandruff 洗发水的供货商仍然犹豫不决。

表 1 Coral 药业

Coral Dandruff 洗发水价格和容量对比

	容量	Twinney	容量	Gorman & Irizawa
普通型	6 盎司	0.72	7 盎司	0.70
加香型	6 盎司	0.85	7 盎司	0.75
试用装	2 盎司	0.47	3 盎司	0.35

附录 3

案例使用说明初稿示例

理查德·毅伟商学院

西安大略大学

案例写作工作坊

毅伟

Coral 药业案例使用说明初稿

案例概要

雪莉·布莱克看了一眼自己的手表，时间是 2001 年 1 月 25 日下午 1 点，再过两个小时她将就 Coral Dandruff 洗发水一事会见销售部副总裁。作为设在俄亥俄州首府哥伦布市 Coral 总部的货物组协调员，雪莉正在考虑是否提交一个将供货方从一家大型洗发水制造商转为一家当地的小型供应商的推荐方案。

本案例教学指南的初稿是格林·伦伯格和迈克尔·R·林德斯为了帮助教学人员使用案例《Coral 药业》而准备的。不能以任何不适当的方式使用本教学指南，使得对案例本身产生误解和偏见。

在没有得到毅伟管理服务机构书面许可情况下，禁止任何形式的复制、保存和交换。这些材料并不能涵盖在 CanCopy 或者其他版权组织的认证之下。如果需要订购或者获取重印材料许可，请联系毅伟出版社、毅伟管理服务机构。地点：加拿大安大略，伦敦，西安大略大学，理查德·毅伟商学院，N6A, 3K7。电话：(519) 661-3208，传真：(519) 661-3882，电子邮件：cases@ivey.uwo.ca。

版权©2001，毅伟管理服务机构

版本：2001-01-18

教学目标

本案例是为采购和供应链管理入门课程而撰写，也可供零售和销售课程使用。在一个相对直接明了的采购决策上，本案例为学生提供了提高分析技能和决策技能的机会。我们希望通过进行定量和定性两方面的分析，强化学生在这两方面的技能。

当前问题

是否从一家规模大但距离较远的洗发水制造商，转换到一家小型的低成本的本地生产商。

基本问题

- ① 供应商选择；
- ② 供应商关系；
- ③ 库存管理和物流；
- ④ 提升消费者价值。

建议的学生作业

① 如果你处在雪莉·布莱克的位置，你将会给采购部副总裁什么建议？为什么？

② 你同意目前为止雪莉处理这件事情的方式吗？你有什么不同做法？

案例分析

学生很可能会先看如果和 Gorman & Irizawa 公司进行合作，

Coral 会节约多少费用。这些数字结果如下。

定量分析

假设：

- ①三种产品每年每种都售出 20 000 个单位；
- ②Coral 不会因为 G&I 提供的更大包装的洗发水提价（重要假设）。
- ③从附录 2 表 1 我们可以得到三种产品增加值：

普通型	0.02 美元
加香型	0.10 美元
试用装	0.12 美元

产品每年总计提供的增量可以计算如下：

普通型	$0.02 \text{ 美元} \times 20\,000 \text{ 单位} = 400.00 \text{ 美元}$
加香型	$0.10 \text{ 美元} \times 20\,000 \text{ 单位} = 2\,000.00 \text{ 美元}$
试用装	$0.12 \text{ 美元} \times 20\,000 \text{ 单位} = 2\,400.00 \text{ 美元}$
合计	4 800.00 美元

同样地，也可以计算出节约的库存费用。这个数字结果很小。

假设：

- ①平均每种产品库存将会是 2 000 单位。
- ②每月库存费用是 2%。
- ③库存费用由平均库存量（每种产品 2 000 单位）乘以 Coral 的成本（见表 1）得出。
- ④从 G&I 公司进货的库存费用可以忽略不计。

节约的库存费用如下计算：

库存成本

普通型 $2\,000 \text{ 单位} \times 0.70 = 1\,400.00 \text{ 美元}$

加香型 $2\,000 \text{ 单位} \times 0.75 = 1\,700.00 \text{ 美元}$

试用装 $2\,000 \text{ 单位} \times 0.35 = \underline{940.00 \text{ 美元}}$

投资总额 $4\,080.00 \text{ 美元}$

月均库存成本 $= 4\,080 \text{ 美元} \times 0.02 = 81.60 \text{ 美元}$

年均库存成本 $= 81.60 \text{ 美元} \times 12 = 979.20 \text{ 美元}$

因此, 和 Gorman & Irizawa 公司进行合作每年节约开支的总额大约是 5 000 美元。

定性分析

当学生们得出数据后, 很快会意识到这条产品线节约的费用并不多。我们希望他们能关注决策的定性分析方面。和两家供应商合作都会有优点和缺点。

对比:

Twinney 公司

优势:

- 到目前为止约定的服务没有出过问题;
- 是一家为很多自有品牌代工的大公司;
- 试验和测试配方;
- 更强的研发能力;
- 更雄厚的资金支持;
- 与该公司已经有了合作关系。

劣势:

- 只能以整拖车方式订购, 每拖车大约 4 000 单位 (每月需承担 2% 的库存成本);
- 成本;
- 3~4 周的提前量。

G&I 公司

优势:

- 成本；
- 次日交货；
- 不限数量（没有起订数量）；
- 本地公司（支持本地就业）。

劣势：

- 规模小；
- 没有已经证明了的记录；
- 一切重新开始（需要 8 周）；
- 财力较弱。

二者之间的相似性：

- 10 天内付款享受 2% 的折扣，30 天内结清；
- 按照离岸价运至 Coral 公司仓库；
- 各种责任和义务。

为了获得一些短期的利益和便利，Coral 承担着失去在其自有品牌供应商中的良好信誉的风险。G&I 公司是否能够长期存在是关键问题。

或许将其他产品加到订单里面能使与 G&I 公司的交易金额和销售量在将来变得更有意义。

在恰好需要的时候注塑模具和新工艺出故障是很偶然的现象。拿这种销售额相对少的产品（每年销售额大约 36 000 美元）来测试一家新供应商的生产能力，风险不算太高。如果 G&I 公司能处理好这个订单，他们可能吸引到更多的业务。

和 Twinney 公司的合同是否为书面签订并不是问题的关键。开发商要开发工艺，设计包装，或许还要在设备方面有额外投资，在这种情况下，公司当然是期待获取一份期限更长的合同。如果 Twinney 是一家大公司，那么失去 40 000 美元的生意不算是损失惨重。而他们要求有一整拖车的最小生产批量也是可以理解的。大家都期望通过买方和供货商之间的默契达成关于最小生产批量、运送量和前导时间的相互理解。

如果雪莉认为 Twinney 公司反应迟钝，或许她为了她所需类型（小额的交易量）而选择了错误的供应商（一个大供应商）。在这点上，她现在有了扭转局面的机会。规模小的当地供应商一般受本地市场欢迎。如果一年 36 000 美元的交易量对于 G&I 是个大订单，那么雪莉应该衡量一下和这么个小公司进行合作的风险，并且要十分小心该公司的生存能力。

案例没有说明 Coral 当前是否还从 Twinney 或 G&I 采购其他产品。在这件事中，人们会认为合理地选择供应商和将产品直接运送到仓库能有更大的好处。Coral 究竟需要多少库存是一个有趣的问题，但是关于这一点，案例里并没有提供相关资料。

附录 4

世界上主要的案例中心

欧洲案例交换中心 (ECCH):

位于 Cranfield University

Wharley End, Bedford

MK43 0JR England

Tel: +44(0)1234 750903

Fax: +44(0)1234 751125

E-mail: ECCH@cranfield. ac. uk

Web site: <http://www.ecch.cranfield.ac.uk/>

位于 Babson College

Babson Park,

Wellesly, MA 02157

USA

Tel: +1 781 239 5884

Fax: +1 781 239 5885

E-mail: ECCH@babson. edu

ECCH 分销以下世界上主要的管理学院开发出的案例:

Darden Graduate School of Business Administration, USA

Harvard Business School*, USA

John F. Kennedy School of Government, USA

IESE, Spain

IMD, Switzerland

INSEAD, France

London Business School, England

Richard Ivey School of Business, Canada

Cranfield University, England
Stanford University*, USA

ECCH 不在美国和加拿大分销哈佛的案例。

哈佛商学院

Harvard Business School Publishing
Customer Service Department
60 Harvard Way
Boston, MA 02163, USA
Tel: +1 800 545 7685
+1 617 495 6117
Fax: +1 617 495 6985
E-mail: custerv@hbsp.harvard.edu
Web site: <http://www.hbsp.harvard.edu/>

(哈佛商学院出版社也在美国分销毅伟商学院案例)

毅伟商学院

Ivey publishing
Richard Ivey School of Business
The University of Western Ontario
London, Ontario,
Canada, N6A 3K7
Tel: +1 519 661 3208
+1 800 649 6355
Fax: +1 519 661 3882
E-mail: cases@ivey.uwo.ca
Web site: <http://www.ivey.uwo.ca/cases>

(毅伟商学院也在加拿大提供哈佛商学院案例和《哈佛商业评论》翻印版)

弗吉尼亚大学达顿商学院

Darden Education Materials Services

Darden Graduate School of Business Administration

University of Virginia

P. O. Box 6550

Charlottesville, VA 22906-6550, USA

Tel: +1 800 246 3367

+1 804 924 3009

Fax: +1 804 924 4859

E-mail: dardencases@virginia.edu

Web site: <http://www.darden.virginia.edu/>

翻译作者后记

从跨文化的观点看案例法

本后记的部分思想得益于毅伟商学院陈时奋教授的一次讲课，也来自于我自己对跨文化沟通与管理的研究，以及最近几年案例教学的实践。

2008年7月，我（赵向阳）和本丛书的另外一个译者广东外语外贸大学的黄磊老师一起参加了中国MBA教育指导委员会和毅伟商学院联合举办的每年一次的案例教学和案例写作培训班（地点在清华大学）。正是在这个培训班，我第一次比较深入地接触了案例教学和写作，也从陈时奋教授手里接到了这套经典的案例方法的工具书。所以，才有了把这套丛书翻译成中文的想法和契机。

陈时奋教授是我见过的最擅长进行案例教学的教授之一。他对学生特点的深入洞察和充分把握，对课堂讨论活动的水到渠成般的精心组织，对体验式教学的虔诚信仰和以学生为中心的积极态度，让我深深地爱上了案例教学和案例开发。而我的德国导师 Michael Frese（前任应用心理学国际联合会 IAAP 的主席）则代表了另外一种截然相反的教学风格。那是一种英雄式的、将讲台当作个人表现的舞台，面对成百上千的听众，口若悬河，以渊博的知识征服人，让人不由自主地

想要去崇拜、想要去模仿。后者这种讲授式的教学方式也是中国绝大多数教师通常采用的。

我则正在试图对不同的听众（或者准确地说，是参与者）采用不同的教学方式。对 MBA 学生我更多采用“全”案例教学（一门课程 10 个案例左右，理论教学占 30% 左右的时间），对于本科生或者普通硕士研究生则采用讲授式（间或点缀两三个大案例，和众多的小故事）。我不知道这样的划分是否具有科学性，但是，我知道这样的因材施教需要花费大量的时间和精力来备课，很累。而现在的大学考核体制内，教学根本就不算什么，科研和项目才是重头戏，才是职称晋升的筹码。但是，那又怎么样呢？如果你真的很在乎学生，如果你坚信大学的首要功能是培养人，那么何必在乎你什么时候升教授呢？所以，我个人把是否在 MBA 教育中采用案例教学当作一个教师是否关心学生的试金石。更何况，这两种不同的教学方法之间可以相互渗透，彼此获益。讲授式的教学让你对理论的了解更全面、更深刻，可以很自然地迁移到案例教学中去。而案例教学则让你更了解管理实践的复杂性，使得你的理论教学更加容易让学生理解。讲授式教学大多数时候只是平铺直叙地将别人发现的理论告诉学生，就像中国的家长对待自己的孩子一样，动不动就喊“别碰那个，别碰这个！”^①“小心点，别摔倒了！”^②在这种教育模式下培养出来的孩子缺乏自主性和独立性，念完大学才发现自己无法面对这么复杂的世界，会犯很多低级错误，而且犯的都是大错误。而案例教学的目的之一本来也是帮助学生掌握理论，但却是依靠自己的思考和努力，靠和别人的合作与竞争，重新发现那些写在课本上的理论（或者最好能发现新的理论），当然不是按照科学家那种完美的方式发现一个尽可能完美的理论。但是，科学家发现理论的方式真的就很完美吗？他们发现的理论，尤其是社会科学的理论离完美的境界又有多大的距离呢？从事科学研究的人都知道，所有的理论发

①② 引自案例教学和案例写作培训班上陈时奋教授的原话。

现过程（或者说发明过程）都充满了混乱、曲折和反复。所有的理论也都有很多局限。所以，看似混乱的案例教学其实并不更加混乱。

西方人认为案例教学的鼻祖是苏格拉底，但是我个人认为，在中国，案例教学的鼻祖应该是孔子。孔子比苏格拉底甚至要早生了一百年左右。孔子和他的三千弟子七十二门徒之间的谈话，不就是通过一个个案例进行的启发式教学吗？但是孔子关于社会秩序的思想（比如，“三纲五常”）被统治阶级体制化以后，我们的教学系统里就完全丧失了这种启发式教学的土壤。这是一种莫大的悲哀，“热情而动人的思考”（古希腊人关于科学的定义）变成了死记硬背和墨守成规。所以，在中国进行案例教学、案例写作和案例学习都面临着巨大的文化上的挑战。法国著名的年鉴历史学派的代表人物布罗代尔认为，民族文化的变化非常缓慢，就像是海洋深处的洋流一样稳定而持续，但是很少改变运动的方向和强度。

借助于跨文化研究中的相关理论，比如，霍夫斯泰德（Hofstede）、强皮纳斯（Trompenaars）、全球领导力和组织文化有效性的研究（Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness, GLOBE study）等，我们可以对这个问题有更深入的认识。鉴于西方是一个巨大的、模糊的概念，而案例教学和案例开发主要是在北美两个国家（美国和加拿大）的部分商学院比较盛行，所以，下面的讨论主要聚焦在中国和北美之间的文化差异对案例教学、案例写作和案例学习等的影响。

中国是一个高权力差距的文化，而北美是一个低权力差距的文化。案例教学要求的情境必须是低权力差距的文化。在案例讨论的课堂上，学生是中心、是演员、是主角；而教师只不过是教练、是主持人、是导演、是催化剂和信息库。教师不应该扮演讲演者、评论家和仲裁者的角色。为此，教师首先要转变自己的观念和定位，放下自己的身段，把课堂转变成一个探索思想的激动人心的论坛，而不是肃穆的教堂。教师知道和教授了多少知识并不重要，重要的是学生最终学到了多少知识，又把多少知识最终转化为了能力，以及学生在个性和品德方面有多大程度的完善和

提高。其次，学校应该尽可能地创造适合案例教学的物理条件，比如 U 形的阶梯教室，或者小型的用于分组讨论的圆桌式的平面教室。桌椅的摆放方式就像办公室的布置一样，它代表了权力距离和教学理念的差异。案例教学鼓励学生不仅从教师身上学习，也从自己的同伴身上学习，从自己的学习经历中学习。而合适的案例教室为学生之间更多的目光和信息交流提供了条件，其中微妙的人际互动和课堂压力等有助于培养一个个独立自主的管理者。可以想象，那些更年轻一些的教师，那些更民主一些的教师，那些有着更高的沟通技巧的教师，那些更加自信的教师会更倾向于采纳案例教学。

中国属于集体主义文化，而北美属于个体主义文化。这两种文化下的人们在沟通方式上存在着巨大的差异。在集体主义的中国，人们尽量避免使用第一人称“我”，而尽可能地采用“我们”。尽量避免当场直接质疑教师或者任何位高权重者的见解，很多人不习惯于在大庭广众之下发言。我们更多的不是直接在课堂上提问，而是在课后、课间私下请教。辩论的时候中国学生很不习惯基于案例所提供的数据、事实和细节进行分析和辩论，而是更多地直接跳到结论上去，偏向于给出一个总体性的、概括性的判断。另外，在这种文化下，内群体和外群体之间有着巨大的差异，真正的团队合作和小组学习非常困难。和大多数人的感觉相反的是，在这种集体主义文化下，人们很难建立真正的强联结（strong ties）。一旦建立了这种强联结，一个人想从一个小圈子或者团队中离开而加入另外一个小圈子或者团队也变得很难。换句话说，这种圈子的墙壁很厚，难进难出，可渗透性很弱。这导致中国学生很难在严格意义上去遵循《案例学习》中的三阶段模型，尤其是在小组学习和课堂讨论阶段。根据我的教学经验和观察，案例教学中教师分配的小组作业，比如 PPT 的准备更多的是由一个人来完成，而不是小组群策群力讨论的结果。更有甚者，本来教师期望一个小组一学期要负责四个案例分析，而学生采用一种偷懒的方式进行分工，每次只是一个人准备，一个人一个案例。这种情况经常发生在那些忙碌的在职 MBA 学生身上。这都

是那些想要采用案例教学的中国教师必须了解和面对的挑战。

中国是一种对不确定性和模糊性有很强容忍的文化，而北美是一种高度不确定性规避的文化。中国是一种特殊主义文化（particularism），而北美是一种普遍主义文化（universalism）（社会学家帕森斯 1951 年提出的一对概念）。就案例写作来说，西方的案例写作事实上是很模式化的，遵循一定的倒金字塔形的结构（请大家参考本丛书的《毅伟商学院案例写作》）。案例写作可能从行业特征和公司背景开始介绍，逐渐过渡到某个职能部门，最后聚焦到某个关键的决策者目前面临的某个关键的事件、议题、两难冲突和挑战。而中国人写作的最高境界则是“形散而神不散”。一开始觉得平淡无奇，没有任何重要的事情，到了后面才渐入佳境，最后恍然大悟，把所有的细节和部分都串了起来。^①而北美人，尤其是那些写科学论文的人完全无法忍受这种事情。我的一个法国朋友对中国传统文化非常热爱，曾经一度硬着头皮读了《红楼梦》大约 100 页左右，困惑地问我“贾宝玉到底爱不爱林黛玉呀？”此外，中文是一种很模糊的语言，缺乏严格的语法结构，不太适合进行科学思维，也不太适合科学论文的写作。既可以说 2010 年世界杯期间“德国大胜阿根廷”也可以说“德国大败阿根廷”。既可以信誓旦旦地承诺所有售出的衣服“包不褪色”，也可以倒着念“色褪不包”。^②英语的表达是越具体越好。每一段落里面只表达一个主要的思想和事件。最重要的思想永远放在起首段（或者起首句）和结束语里面。而中文的表达却能容忍在一段话里面同时表达多个问题或者事件。^③

近几年来北京师范大学的 MBA 教育一直采购北京彼得·德鲁克管理学院的一门课程《八项基本管理技能》。这门课程是德鲁克学院从美国引进的，其中所有的案例都是视频形式的，主要内容是美国情境下的两三个员工和上司之间的冲突、沟通和谈判等。我个人发现，这类案例完全不适合中国情境。因为中国文化

①②③ 引自案例教学和案例写作培训班上陈时奋教授的讲授。

是一种高情境的、内隐的、含蓄的表达文化，而美国文化是一种低情境的、外显的、明晰的表达文化。如果按照美国那种方式和中国的上级进行沟通，估计那个员工早被悄悄地排挤掉了（而不是被明确地解雇了或者通过沟通解决了冲突）。所以，我特别感觉西方的一些《组织行为学》、《管理沟通》和《领导力》等方面的案例不一定很适合中国的 MBA 教学。除非你拿它们当作案例来教授跨文化沟通与管理。

最后，我想从文化的角度再来谈谈案例教学指南。毅伟和哈佛的部分案例提供了非常详细的案例教学指南（Teaching notes）。这些教学指南的质量之高，令人印象深刻，我个人一开始进行案例教学的时候非常依赖这些案例教学指南。但久而久之，你就发现这些案例教学指南都有一个明确的套路。那个套路就是案例分析的一般步骤：面临的问题和挑战是什么？造成这种问题的当前原因和深层次原因可能是什么？可能的解决方案是什么？每一种解决方案的优缺点是什么？选择合适的决策标准，做出具体的决策。详细地列出解决方案的实施计划。如果可能的话，评估解决方案的效果，等等。我个人特别困惑于案例教学指南中的那种简单的两分法的思维方式和过度积极主动的态度。而这一点西方人可能根本就没有意识到，因为这就是他们的文化，就像人类很少意识到空气的存在，鱼很少意识到水的存在一样。而在我们的文化中，中国人不习惯于简单的二元对立，不习惯于把好处和坏处分析得清清楚楚。我们总是试图在寻找和谐，寻找超越二元对立，寻找中庸。有时候我真的很怀疑，企业聘请一个管理者就是想让他做点什么（这种假设在多数场合下是合理的），可是在很多时候，一个管理者或者一个企业什么都不做，可能比积极主动地做很多事情对这个社会更有贡献。有时候时间和环境的改变，会使得所谓的问题变得不再是问题，会使得先前采取的貌似合理的行动变成画蛇添足，甚至有害。事实上，短期和长期的利益得失非常难以平衡。个人、企业和社会层面的利益得失又有几个人能说清楚呢？我个人希望中国本土的管理研究可以有助于突破这种简单的两分法和过度积极主动的管理态度。我强烈建议在使用西方

的案例教学指南的时候，要永远保持一种悬疑和批判的态度。

总之，案例教学、案例写作和案例学习是在北美的文化土壤上培植出来的一朵娇嫩的鲜花，它在中国的繁荣需要合适的制度和土壤，而培养这种制度和土壤极其困难。当然，您首先也可以质疑，我们真的需要采用案例教学来改变我们的管理文化和商业文化吗？案例方法又在多大程度上能做到这一点呢？不过，我们殷切地希望您真正地吃过了螃蟹，再来评判它是否美味。

从终极意义上来说，我们鼓励多种教学方法的并存，但是我们希望把每一种教学方法的优点都发挥到极致。从实践的经验来看，进行全案例教学经常遇到的一个来自学生的期望是，希望教师能将案例讨论和理论讲授平衡起来，或者是折中一下。对此，我的回答经常是这样的：“马和驴生下来的是马，驴和驴生下来的是驴，而马和驴杂交生下的是骡子。”我们中国人最擅长进行折中和调和，作为案例教学的初学者或者实验者，你可能首先要抵制的就是这种诱惑，这种回到老路上去的诱惑。先走向极端，然后再进行综合和折中，这是我一贯的态度。

毫无例外地，我们要感谢下面许多人的帮助。如果没有他们的帮助，这套丛书的翻译出版是不可能的。

我们要感谢三位作者的信任。我们在翻译的过程中尽量追求“信、达、雅”的翻译境界，但是总是发现英文和中文之间存在着细微的差异。有时候即使是一个很简单的词，例如 class，在不同的场合也要翻译成不同的词，比如，“上课，课程，教室”等。著名的哲学家冯友兰先生也说过，“任何翻译的文字，说到底，只是一种解释……译文通常只能表达一种含义，而原文却可能还有其他层次的含义。原文是提示性质的，译文则不可能做到这一点。于是，原文中的丰富含义，在翻译的过程中大部分丢失了。”所以，我们鼓励读者，如果有条件的话，尽量地去阅读这套丛书的英文版，即使有可能让我们的中文版的销路受到一定的影响。

我们要感谢陈时奋教授的居间协调，使得我们获得了翻译的版权。同时也非常感谢陈时奋教授慷慨地允许我们使用他讲课中的部分内容来撰写这个序言。为了表示对智慧产权的保护，我们

尽可能地采用了上标的形式清楚地指出了哪些内容可能是直接借用自陈时奋教授的讲课。更重要的是，从跨文化的角度思考案例教学法的整个思想最早都得益自陈时奋教授，恰巧又由于自己刚好是研究跨文化管理和从事相关教学，所以，对这个问题一拍即合，很有一些共鸣和心得。

我们要感谢仝允桓教授作序。作为全国 MBA 教育指导委员会的秘书长，仝允桓教授为推动案例教学和案例开发做了大量的工作，但是，我们个人印象最深刻的是仝允桓教授的平易近人和对时间的承诺。百忙之中，仝允桓教授会为了无法在翻译作者“规定”的时间期限内“交稿”而特别发来电子邮件道歉，事实上，真正的交稿只是晚了一天的时间而已。中国最缺乏的就是这种严谨的精神，我们向仝允桓教授表示敬意！

这套丛书是两个 MBA 培养院校的教师和部分学生合作的结晶。《毅伟商学院案例学习》和《毅伟商学院案例写作》是北京师范大学经济与工商管理学院的赵向阳博士主持翻译的，《毅伟商学院案例教学》是广东外语外贸大学的黄磊老师主持翻译的。为了保证三本书中所有相互关联的术语的统一，我们相互交换了翻译稿，就某些术语的翻译进行了讨论。此外，赵向阳博士通读了《毅伟商学院案例教学》的翻译稿。北京师范大学 2008 级的部分 MBA 学生帮助翻译了《毅伟商学院案例学习》和《毅伟商学院案例写作》的初稿，他们是王丽萍、苗春雨、张鹏军、李雪莹、邱宇鸣、郑奇峰、马奎、钟武、范玉梅、安博、余晶、王刚、程聪、师欣悦、黄红、张海军、王志伟。另外，广东外语外贸大学 2009 级全英班 MBA 学生朱卉同学在《毅伟商学院案例教学》书稿的校对中，付出了大量心血，在此表示感谢！

最后，我们要感谢北京师范大学出版社马洪立先生和其他编辑同志的辛勤工作。他们对精品书的要求和一丝不苟的严谨精神最终保证了本书的质量。

赵向阳，黄磊

2010. 7. 18