

## 案例使用说明：

### 3D 打印：上海启培的困惑与选择

#### 一、教学目的与用途

1. 本案例主要适用于本科生、研究生、MBA、EMBA 等学员的《战略管理》课程，也适用于《创业管理》等课程的教学。

2. 本案例的教学目的：通过对上海启培创业企业发展历程的回顾，再现了一个 3D 打印机代理商在面临新的市场环境和发展困惑下的企业战略选择问题。通过本案例的学习与知识讲解，帮助学生理解和掌握中小创业企业成长、发展与战略调整等企业成长规律，进一步引导学生运用战略管理分析工具，来探讨中小创业企业在面临新的市场环境下的企业战略决策问题。

#### 二、启发思考题

1. 如何识别和评价创业机会？针对本案例，你认为上海启培的 3D 打印是一个好的创业机会吗？

2. 请结合案例，相比国内其他从事 3D 打印的服务企业，上海启培的优势和劣势在哪里？面临哪些机遇与威胁？

3. 通过阅读本案例，试分析并归纳影响上海启培业务转型的主要因素有哪些？

4. 如果你是上海启培的总经理，你将如何选择上海启培下一步发展战略方案？试运用相关战略分析工具进行分析。

#### 三、分析思路

教师可以根据自己的教学目标（目的）来灵活使用本案例。这里提出本案例的分析思路，仅供参考。

1. 考虑上海启培的 3D 打印是一个好的创业机会吗？在分析这个问题的时候，可以从 3D 打印行业的外部需求环境和创始人两个方面来评价，上海启培创

始人杨波的职业经历出发，结合创始人杨波的行业经验，消费者的需求、市场竞争格局以及市场环境的变化等角度来去评估上海启培的 3D 打印是否是一个好的创业机会。

2. 在分析“相比国内其他从事 3D 打印的服务企业，上海启培的优势和劣势在哪里？面临哪些机遇与威胁？”的问题时，可以应用战略管理的 SWOT 理论分析工具，对上海启培的内部、外部发展环境要素进行解剖，内部环境主要分析上海启培的优势和劣势，外部环境主要分析外部环境给上海启培带来的机会与威胁。

3. 在“分析并归纳影响上海启培业务转型的主要因素有哪些？”的问题时，可以应用战略管理中波特的“五力模型”从行业环境的角度来分析，要重点把握供应商、终端用户、同行竞争对手、新进入者和替代品对上海启培公司业务转型的重要影响。

4. 在分析“如果你是上海启培的总经理，你将如何选择上海启培下一步发展战略方案？试运用相关战略分析工具进行分析”问题时，可以运用企业战略选择的相关理论来进行分析。企业战略选择决策是企业领导者在基于企业的资源和能力有限的情况下，进行战略选择时企业决策者要充分考虑多种因素，衡量好“可做的事情”、“能够做的事情”、“想做的事情”和“敢做的事情”，找出它们的“交集”，这就是企业可以选择的战略。企业战略选择一定需要考虑多种因素，如企业内外部环境变化、自身资源能力、企业过去的战略、竞争对手的战略举措、企业领导者对风险的态度和偏好等，企业领导者基于这些因素来在“可做的事情”、“能够做的事情”、“想做的事情”和“敢做的事情”中寻找交集。

#### 四、理论依据及分析

本案例所涉及的主要理论依据及分析过程如下所示：

##### 1. 创业机会的识别过程理论

针对“上海启培的 3D 打印是一个好的创业机会吗？”的问题，可以引导学生用图 1 创业机会识别过程理论模型框架来分析。创业机会的识别过程模型给出了创业机会识别过程的轮廓，创业机会的识别是创业者与外部环境互动的过程，在这个过程中，创业者利用各种渠道和多种方式掌握并获取有关环境变化的信息，从而发现在现实世界中产品、服务、原材料和组织方式等方面存在的差距或缺陷，找出改进或创造解决问题的新产品或服务，最终识别出可能带来的新产品、新服务、新材料和新组织方式的创业机会。

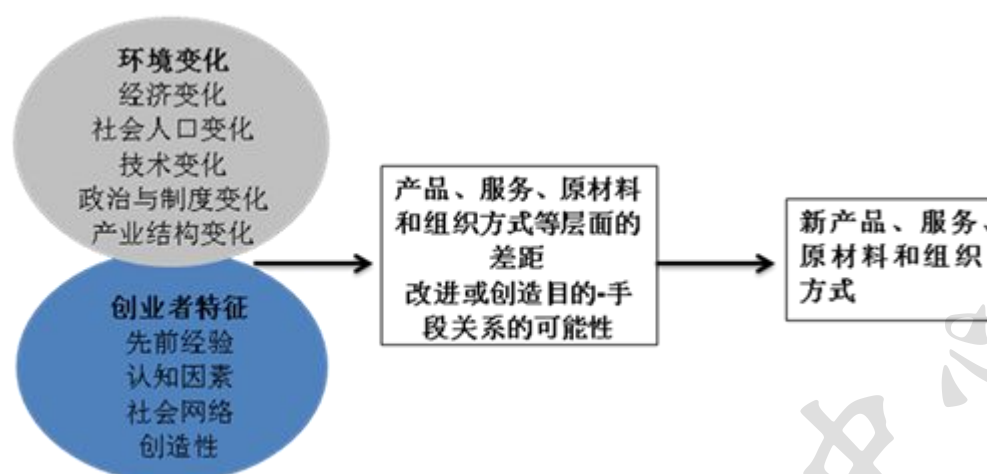


图 1 创业机会的识别过程

从上海启培所从事的 3D 打印机产品代理业务及服务来看，评价上海启培是否为一个好的创业机会，可以引导学生运用图 1 创业机会的识别过程模型来分析。

（1）从环境变化来看，一是市场需求旺盛。3D 打印行业呈现出井喷之势。据预测 2017 年全球 3D 打印设备销售额将达到将近 50-60 亿美元，2015 年我国 3D 打印行业产值则有望达到 80 亿-100 亿元人民币。二是智能制造技术的革命。3D 打印作为智能制造的核心，是信息化和先进材料的融合重点，有助于提升工业柔性化生产，提高经营效率和减少材料消耗，因此 3D 打印被明确视为智能制造的重要组成部分。作为“工业 4.0”技术支持的核心之一，3D 打印正受到国家高度重视。三是国家政府政策的大力支持。2015 年 2 月 28 日，工信部印发的首份国家级 3D 打印发展推进政策《国家增材制造产业发展推进计划（2015—2016 年）》，提出到 2016 年，初步建立较为完善的增材制造产业体系，产业销售收入实现年均增长速度 30% 以上，整体技术水平与国际同步。到 2017 年，初步建立增材制造技术创新体系，培育 5 至 10 家年产值超过 5 亿元、具有较强研发和应用能力的增材制造企业；并在全国形成一批研发及产业化示范基地等。

（2）从创业者特征来看，上海启培的主要创始人杨波具有多年的机器人、自动化控制等行业从业的经历，具有较强的决策与管理能力，并且在机器人、自动化设计行业中打拼多年，积累了丰富的人脉资源，对机器人、自动化控制行业的发展趋势有着清晰的认识和判断，都具有较为强烈的创新精神。

因此，从这两方面来综合判断，上海启培所从事的 3D 打印机产品代理及相关服务，具有广阔的市场空间，是未来智能制造技术革命的核心技术，而且

受到我国国家政策的大力支持，因此，3D 打印是一个比较好的创业机会。

## 2. SWOT 理论框架

针对“相比国内其他从事 3D 打印的服务企业，上海启培的优势和劣势在哪里？面临哪些机遇与威胁？”的问题时，可以引导学生运用 SWOT 模型来进行。SWOT 分析是基于企业内外部竞争环境和竞争条件下的态势分析，就是将与企业密切相关的各种主要企业内部优势、劣势和外部环境造就的机会和威胁等，通过调查列举出来，并依照矩阵形式排列，然后用系统分析的思想，把各种因素相互匹配起来加以分析，从中得出一系列相应的结论，而结论通常带有一定的决策性。其中，S (strengths)、W (weaknesses) 是内部因素，分别代表的是“优势”和“劣势”，O (opportunities)、T (threats) 是外部因素，分别代表的是“机会”和“威胁”。运用 SWOT 分析上海启培的优势、劣势、机会和威胁，如表 1 所示。

表1 上海启培的内外环境要素分析

	外部机会 (O)	外部威胁 (T)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市场增长迅速</li> <li>● 可以增加互补产品</li> <li>● 能争取到新的客户群</li> <li>● 有进入新市场的可能</li> <li>● 在同行业中业绩优良</li> <li>● 扩张产品线满足用户需要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 代理业务的不稳定性</li> <li>● 同行竞争压力大</li> <li>● 新的竞争者进入行业</li> <li>● 用户讨价还价能力增强</li> <li>● 移动互联网的兴起</li> <li>● 用户需求正发生转变</li> </ul>
内部条件	内部优势 (S)	内部劣势 (W)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 3D 打印市场先进入者</li> <li>● 具有较强的从业经验</li> <li>● 具有较强的研究开发能力</li> <li>● 具有业务规模优势</li> <li>● 在业内具有品牌优势</li> <li>● 良好的客户资源</li> <li>● 高素质的创业管理团队</li> <li>● 其他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 竞争地位开始恶化</li> <li>● 产品线范围太窄</li> <li>● 产品开发滞后</li> <li>● 外部市场不稳固</li> <li>● 不明原因导致业务量开始下降</li> <li>● 相对竞争对手的高成本</li> <li>● 有一定的管理漏洞</li> <li>● 其他</li> </ul>

## 3. 波特五力模型 (Porter's five forces)

针对“分析并归纳影响上海启培业务转型的主要因素有哪些？”的问题时，引导学生运用迈克尔·波特于 80 年代初提出的“五力模型”来分析，五力模型对企业战略制定产生全球性的深远影响。波特五力模型（图 2）被广泛的用于企业竞争战略制定的影响因素分析，影响企业业务转型的五种因素分别是：供

应商的讨价还价能力、购买者的讨价还价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力以及行业内竞争者现在的竞争能力。引导学生通过对上海启培所处的行业情况进行五力模型分析，以明确上海启培业务转型的影响因素，为企业战略选择决策提供有力的支撑。

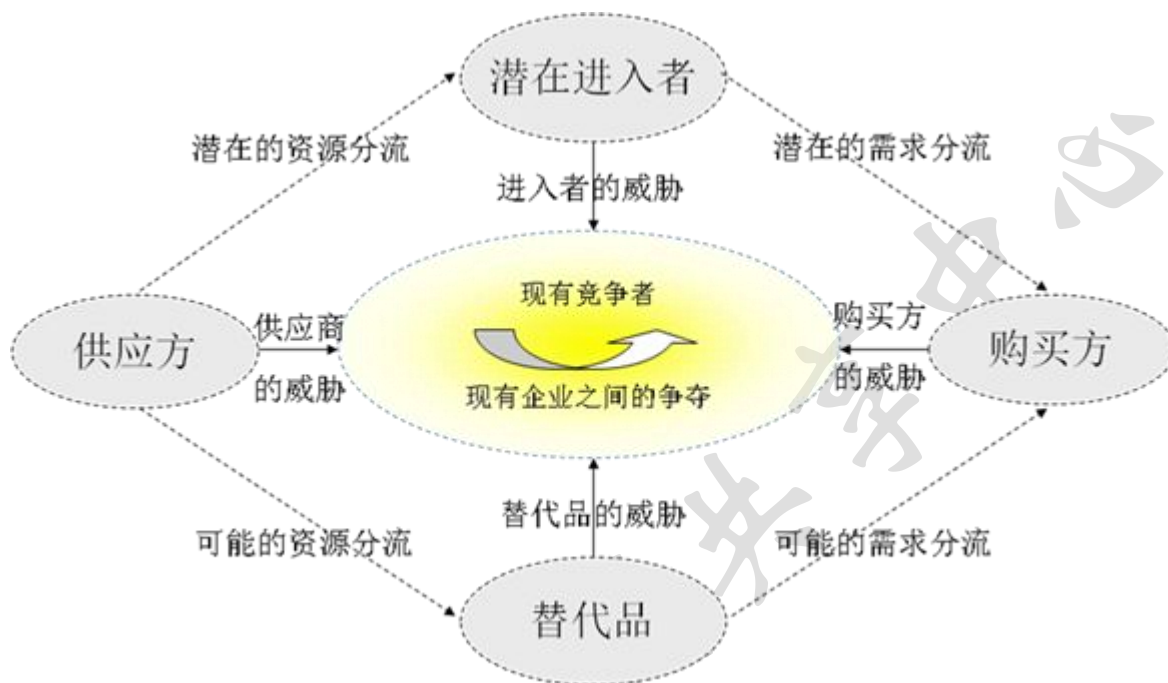


图2 波特的五力模型

根据波特的五力模型来确定，具体从供应商讨价还价能力、购买者的讨价还价能力、潜在进入者的威胁、替代品的威胁以及来自目前在同一行业的公司间的竞争这五个方面的要素决定了上海启培战略转型，开拓新的业务领域的过程中，会遇到的问题或风险。

(1) 现有竞争者的威胁。由于 3D 打印机代理销售业务进入门槛比较低，从全国来看，各地都有众多的从事 3D 打印机代理销售和应用服务业务的公司，在上海地区在上海从事 3D 打印机代理销售和应用服务业务的公司也比较多，比较知名的从事企业就有上海福斐科技发展有限公司，该公司是目前国内 3D 打印行业发展速度最快、规模最大的 3D 打印整体解决方案供应商，自成立以来便始终活跃于国内三维扫描、逆向工程和 3D 打印的高科技装备市场，并迅速成长为该行业的国内领军者，连续几年 3D 打印装备销售额突破亿元，国内 3D 打印机的总体装机量超过 600 多台。上海福斐科技成为全球众多 3D 打印品牌在中国大陆地区最佳商业合作伙伴和最佳核心代理商。除此之外，还有上海联合科技有限公司、上海泉众机电科技有限公司、上海光韵达三维科技有限公

司等多家竞争对手企业成立的时间都比较早，发展规模也比较快，上海启培与这几家 3D 打印机代理销售企业暂时未表现出明显的优势，上海启培的市场份额不断被这几家企业侵蚀。

(2) 供应商的威胁。尽管上海启培作为 3D 打印行业的先行者，依托完善的项目管理体系，及多项核心技术的研发中心，上海启培先后与美国 MakerBot 和 Formlabs 等国内外知名的 3D 打印机制造商形成良好的战略合作关系。由于上海启培主营从事的业务是承接 MakerBot 和 Formlabs 等国内外知名的 3D 打印机制造商的国内授权代理服务，因此上海启培对 MakerBot、Formlabs 等供应商在业务上存在着依附关系，对供应商的议价能力及影响力较低，随着从事 3D 打印机代理业务企业的增加，3D 打印机供应商授权代理商的选择面更大，上海启培科技对供应商的议价能力越弱，供应商对上海启培的威胁也越来越大。

(3) 购买方的威胁。在 3D 打印机代理业务市场上，由于能够提供 3D 打印机代理业务的厂商众多，厂商之间的竞争更多是以服务取胜和优惠价格取胜，谁的服务好，谁的价格低，谁就能够在这个市场竞争中胜出。由于同行竞争者的竞争，上海启培在与客户的讨价还价一般是处在弱势地位的。另一方面，如果上海启培实施战略转型，打造“启培创客空间”，走二次创业的道路，由于创客教育培训服务是个全新的服务，而目前开展此业务的公司还不多，相对客户来说，上海启培具有一定的议价空间，这样购买方对上海启培来说处于弱势地位。

(4) 潜在进入者的威胁。启培科技所在行业的竞争将随着新进入者的增加而越发激烈。一方面，随着国家对 3D 打印行业的高度重视，以及 3D 打印行业市场需求的不断增加，3D 打印越来越被应用到多个行业领域，越来越受到市场的关注。另一方面，从事 3D 打印机代理销售服务及 3D 打印应用服务的业务技术性不强，进入门槛低。因此，未来也将必然导致越来越多的企业进入到 3D 打印机代理销售服务及 3D 打印应用服务中来。

(5) 替代品的威胁。3D 打印确实是一项重要的制造工艺，因为无论外观多么复杂，它总是能制造出来。其他制造工艺，但是 3D 打印像微波炉无法取代其他烹饪工具一样，3D 打印也不会取代其他生产技术，更不用提取代工业级的生产技术，它只能作为一个补充工具。同样道理，由于 3D 打印需要独特的打印材料，不容易被传统的生产技术所替代。因此，传统生产技相对于 3D 打印来说，替代性的威胁还是较弱。

## 5. 企业战略选择的决策理论框架

针对“如果你是上海启培的总经理，你将如何选择上海启培下一步发展战略方案？试运用相关战略分析工具进行分析”的问题时，可以引导学生运用战

略决策中“可做的事情”、“能够做的事情”、“想做的事情”和“敢做的事情”，找出它们的“交集”，这就是可以选择的战略。

由于企业的资源和能力有限，不能所有的产品都能做，在进行战略选择时企业决策者要充分考虑多种因素，衡量好“可做的事情”、“能够做的事情”、“想做的事情”和“敢做的事情”，找出它们的“交集”，这就是可以选择的战略。企业进行战略选择时，还需要考虑的因素包括企业内外部环境变化、自身资源能力、企业过去的战略、竞争对手的战略举措、管理者对风险的态度、企业文化和内部权势关系等。引导学生根据《战略管理》理论和知识要点，可以从以下几个方面进行分析，以便提供选择依据。

**第一、可做的事情。**从外部环境分析，即包括宏观、产业、竞争态势、顾客等层面内容的分析，尤其是顾客层面的微观分析，战略决策者寻找影响企业未来发展的有利或不利的因素，使得企业明确外部机会大于外部威胁。

**第二、能做的事情。**从内部条件分析，即包括企业资源和能力等层面内容的分析，企业决策者须发掘影响企业未来发展的有利或不利的内部条件，使得企业明确企业内部优势是否大于内部劣势。

**第三、想做的事情。**战略决策者还应权衡其他可供选择战略路径的可行性，如成本领先与差异化等。

**第四、敢做的事情。**战略决策者应深入分析企业的愿景、使命、目标和企业文化，来权衡可供选择的战略路径是否符合企业的愿景、使命和目标。综合上述各方面的决策分析，战略决策者综合“四做”的交集，即是“拟做”的战略选择，如下图3所示。我们接下来分别分析四个方面的可选择范围。

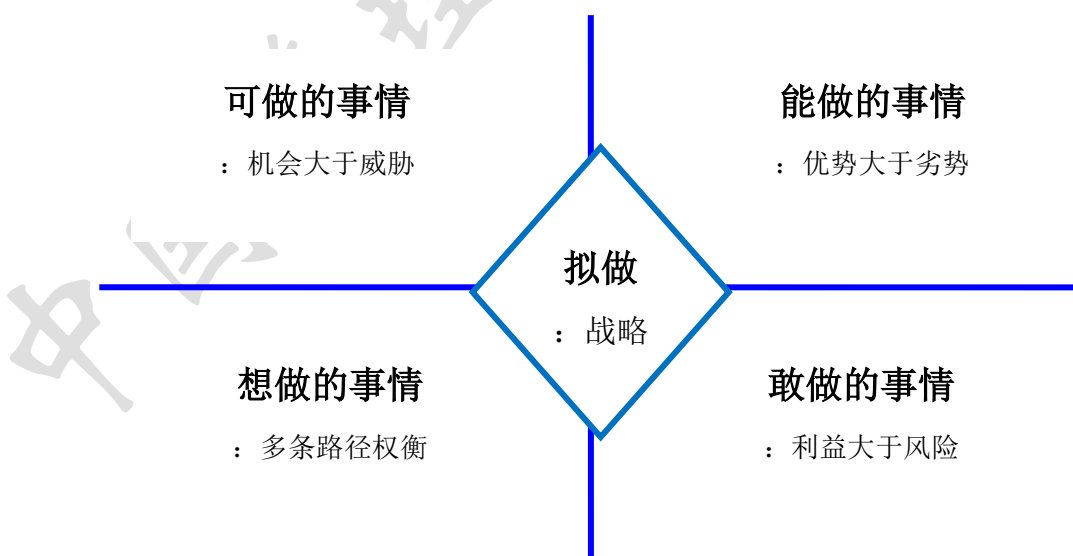


图3 上海启培战略选择的决策框架



## 第一、可做的事情：行业分析

行业分析是战略决策的起点。引导学生查阅 3D 打印相关行业发展的资料，主要分析行业的需求状况、竞争优势、政策推动等内容，以此来判断行业的发展前景。

### (1) 行业需求状况

在过去的一年多时间里，3D 打印业界进入了高度活跃期，与 3D 打印相关的新闻和概念频频出现在公众视野中，越来越多的中国民众开始了解 3D 打印。事实上，3D 打印技术和 3D 打印机在一些欧美发达国家的应用已经相当普遍。据国外媒体表示，中国正在 3D 打印技术方面努力赶超美国，在不久的将来，中国本土的制造商们将会在这一领域具备非常强大的实力。

根据三胜产业研究中心发布的《2015-2020 年中国 3D 打印行业市场调查研究与投资策略分析报告》显示，2013 年全球 3D 打印市场规模约 40 亿美元，相比 2012 年几乎翻了一番，报告预计 2019 年将达到 72.4 亿美元。2013 年到 2019 年，3D 打印市场的复合年化增长率为 16.8%。在市场分布上，大体分布概况是欧洲约 10 亿美元，美国约 15 亿美元，中国所占份额约 3 亿美元。未来 3-5 年将是 3D 打印技术最为关键的发展机遇期。2013 年我国 3D 打印产值接近 20 亿元人民币，2015 年则有望达到 80 亿-100 亿，到 2016 年产值将达百亿元人民币。

### (3) 竞争态势分析

这部分目前国内 3D 打印市场行业参与者数量众多，市场竞争激烈，竞争正在不断加剧。

与全球相比，中国 3D 打印市场由于缺少原创的核心技术和材料资源的支持，行业整体体量较小，企业分散、社会影响力有限。2011 年中国 3D 设备保有量仅占全球总量的 8.6%。中国从事 3d 打印的公司数量已经很大。全世界大约有 100 家公司从事 3D 打印行业，但是中国就有 30 多家。

这里可以引导学生查阅在国内比较进入 3D 打印行业知名的厂商进行竞争者分析。目前，我国国内比较进入 3D 打印行业知名的厂商，如表 2 所示。



表 2 国内 3D 打印产业链上代表性的厂商

企业名称	主要业务
北京隆源自动成型系统有限公司	是我国较早进入 3D 打印市场的企业，公司于 1994 年成立，研制成功了中国第一台利用选择性激光烧结技术（SLS）的快速成型设备。业务范围的重点是航空军事、汽车制造领域，对医疗领域也有涉足。2012 年，北京隆源设备销售的营业额达到 3000 多万元，已成为我国 3D 行业的领头企业之一
北京太尔时代科技有限公司	前身是北京殷华激光快速成形与模具技术有限公司，成立于 1993 年，从事多种技术工艺的 3D 打印设备生产。太尔时代产品覆盖国内 26 个省/市区域，并远销欧洲、中亚，产品销售量和市场占有率均处于行业领先地位。已经成为快速成型设备制造领域的龙头企业
陕西恒通智能机器有限公司	公司主要的打印技术是光固化（SLA），并于 1997 年研制并销售国内第一台光固化快速成型机。
中航重机	投资成立中航激光成形制造有限公司，利用 3D 打印技术生产的复杂关键金属零件将被应用于大型运输机、舰载机、C919 大型客机、歼击机等飞机上。
湖机电技术产业有限公司	滨湖机电是华中科技大学 3D 打印研究的产业化基地，公司先后开发了多种 3D 打印机，业已商品化生产的产品包括薄材叠层（LOM）快速成形系统、光固化（SLA）快速成形系统、激光粉末烧结（SLS）快速成形系统、金属粉末熔化（SLM）快速成形系统。
南京紫金立德电子有限公司	成立于 2008 年 9 月，是由江苏紫金电子集团有限公司与以色列 Solidimension 公司合资建立，专业生产桌面式三维立体打印机。
银邦股份	通过子公司飞而康快速制造科技有限公司进军国内 3D 打印市场，重点发展 3D 打印服务和打印材料制造业务。
上海福斐科技公司	该公司是目前国内 3D 打印行业发展速度最快、规模最大的 3D 打印整体解决方案供应商。

### （3）政策推动

目前我国 3D 打印行业市场还不成熟，处于一个初级的发展阶段。对于正处于培育推广阶段的中国 3D 产业而言，政府的重视与政策扶持显得尤为重要。目前国内已有多省市成立了地方 3D 打印产业联盟，并在相关政策中提及要重点发展 3D 产业。2015 年工信部颁布了《增材制造发展推进计划（2014-2020 年）》，这是全国性的产业宏观规划和引导，进一步明确了产业的发展方向，并

在政策上给予更多的支持，将成为推动 3D 打印产业发展重要力量，进一步引爆中国的 3D 打印市场。

## 第二、能做的事：内部资源和能力分析

能做的事情，取决于企业是否具备进入某个行业的资源和条件，以及相关的经验。这部分引导学生根据《战略管理》中“内部资源条件”的理论和知识要点，来分析上海启培所具备的资源、条件和实力，为上海启培的战略选择提供决策依据。

### (1) 具备一定的规模和实力

由于上海启培进入 3D 打印行业的时间在上海来说，还算较早，而且在上海 3D 打印机代理销售市场上已经初具规模，有一定的市场开拓和营销组织能力，已经获得了美国 MakerBot、Formlabs 等多家 3D 打印机制造商的代理权。迄今为止，已经为超过 200 家企事业单位提供专业的 3d 打印机设备和整体解决方案。

### (2) 积累了 3D 打印机营销的经验与技术，具有较强的技术开发能力

上海启培公司也非常注重自主研发能力的建设，公司申报的《基于熔融沉积制造技术的 3D 打印机》项目获得 2014 年度上海市科技型中小企业技术创新资金的资助，并成功研发出桌面型 3D 打印机。

### (3) 学习创新的创业团队

公司的股东都比较稳定，股权结构合理，创业团队具有较强的工作能力，他们不断推陈出新，积累了丰富的实践经验，尤其是在机器人培训、3D 打印产品销售和应用服务等方面具有独到之处。近年来，随着团队的壮大，公司还拥有一支充满活力、平均年龄在 35 岁左右、非常稳定的管理团队。长期以来，公司股东和管理层崇尚“融合共享、成于至善”的核心价值观，依靠团队的激情、干劲、默契、执着、稳定和悟性，使一个不起眼的从 3D 打印机产品代理到 3D 打印机研发和培训服务为一体的企业，并不断发展壮大。

## 第三、敢做的事：抵御五种力量的作用而获得竞争优势

应用图 2 的波特的五力模型来分析上海启培所采取的战略能否有效抵御五种作用力而获取竞争优势。给企业造成竞争威胁的五种力量分别是：现有竞争对手之间的对抗、新进入者威胁、替代者的威胁、对供应商或制造商的议价能力和对消费者的议价能力。从上述前面“五力模型”的分析，上海启培有能力抵御五种力量的竞争威胁。

## 第四、想做的事：企业战略决策者的偏好

上海启培创始人杨波也意识到 3D 打印机营销代理业务的瓶颈，杨波多次提出上海启培公司要摆脱悬在公司上方的“达摩克利斯之剑”，要走出属于自己特色的发展道路出来，因此，公司创始人倾向立足于现有业务基础上，偏好于转型发展。

## 五、背景信息

上海启培智能科技有限公司网站 <http://www.keybot2050.com/>。此外，无其它案例正文及附录中未提及的背景信息。

## 六、关键点

### 1. 案例分析关键所在

本案例分析的关键在于：（1）把握创业企业发展历程中几个关键性问题及其解决方式；（2）企业在发展过程中，如何明确自身优势，分析自身存在的不足，明辨所处行业环境特点，协调好各种各样的驱动力和抑制力，在面对复杂的竞争环境的时候，企业如何制定战略决策方案，选择合适的发展战略，也是本案例分析的关键所在。

### 2. 关键知识点

本案例分析所要运用和掌握的关键知识点主要有：

（1）理解创业及其创业机会发现识别过程。创业是创业者发现、创造和利用适当的创业机会，借助有效的商业模式组合生产要素，创立新的企业，以获得新的商业成功的过程。识别正确的创业机会是创业者应当具备的重要技能。许多创业者仅凭想法去创业，也对创业充满信心，但最终却失败了。不是每个创业机会都会给创业者带来益处，每个创业机会都存在一定的风险，因此，创业者在利用创业机会之前要对创业机会进行科学地分析与评价，然后做出选择的决策

（2）理解企业战略及其战略制定过程。通过本案例的分析要求学生深刻理解企业战略的内涵、作用及其制定过程。有效的战略定位是企业发展战略的关键，有效的战略制定应该是做充满机会的、做自己能做的且所擅长的、并且对社会和顾客有贡献的事情。

（3）理解企业战略决策制定的工具与方法。通过本案例的分析要求学生能

够掌握和运营企业战略决策的理论与方法，掌握企业战略制定的分析工具，理解和运用 SWOT、五力模型等战略决策分析工具。

### 3. 能力点

通过此案例培养学生：

- (1) 提高学员对创业机会的选择和判断的能力。
- (2) 让学员领悟作为一个创业者应有的市场判断能力、管理决策能力。
- (3) 提高学员在面对不同市场环境下所做出的企业发展战略决策方法。

## 七、建议课堂计划

本案例可以作为专门的案例讨论课来进行，通过采取小组讨论的方式分析本案例，以完成本案例的教学目标。以下按照教学课程时间进度、课堂讲授思路、板书建议以及所需的教学设备及材料提供的课堂计划建议，仅供参考。

### 1. 教学课程时间

整个案例讨论课的课程时间控制在两个课时（每个课时 45 分钟，共 90 分钟）。

### 2. 课堂讲授思路

#### (1) 课前：教学准备阶段

根据课程教学班级学生专业结构和知识背景，对课程教学班级进行分组，每组人数控制在 5-7 人，要求各小组成员做好分工与合作，将事先打印好的案例发放到各个学生手中。

#### (2) 课中：小组讨论阶段

**第一步，简要的课堂前言，明确课堂教学主题（5 分钟）。**授课老师主要介绍案例大致背景（行业现状、企业性质、企业规模、涉及人物等）、案例大致内容（本案例主要介绍的公司创建、发展困境及其内容的概要，可参照摘要部分进行适当扩展）、案例涉及问题（即阅读本案例需要解决的问题，使学生带着问题去阅读案例）等内容。

**第二步，开展小组分组讨论（45 分钟）。**首先根据学生数量进行合理分组，让每个小组进入到事先安排的案例讨论室，各小组在案例讨论室展开案例阅读和小组讨论，针对案例所涉及的问题进行讨论、分析，并提出解决思路和方法，形成小组总体看法和结论。

**第三步，授课老师主持案例讨论（30 分钟）。**各个小组回到授课教室，授课老师根据案例所涉及的问题组织学员讨论。授课老师可以逐条抛出案例所涉及的问题，让学员主动发言回答，阐述他（或她）的对各问题的分析及解决方案，也可以陈述他（或她）所在小组的观点，其他各个小组学员都可以就每个学员的发言提出不同意见并进行交锋讨论。在这个阶段，授课老师的角色只是作为问题讨论的引导者，授课老师不做出对案例问题的任何评论，引导学生给出他们的观点，并适度让持不同观点的学生进行讨论和交锋。

**第四步，授课老师进行归纳总结（10 分钟）。**在学生小组结论分享或讨论结束后进行，教师应该就各小组分析问题的思路 and 解决的方案进行总结。首先应该是对各小组的观点或方案进行点评，提出观点或方案存在的优缺点；其次，提出自身对案例的看法，进一步引导学生的思路，以供借鉴；最后，提出一些悬疑问题，供学生课后继续思考，并写出对案例难题的思路分析和解决方案，留待进一步探讨。

### **（3）课后：形成案例报告**

请学员以小组为单位，采用报告形式上交更加具体的案例分析报告，包括案例现状、优劣势分析、决策建议等，为后续章节内容做好铺垫。如有可能，可以将学生的案例分析报告进行整合归纳，形成某个专题的案例研究。

### **3. 板书建议**

在课堂教学过程中，建议采用图画式板书与提纲式板书相结合，图画式板书生动、形象、直观，事物的内在关系显现得淋漓尽致，能有效的激发参与者的学习兴趣，促进抽象思维能力的发展；提纲式板书条理清楚，重点突出，字句简洁，教学思路清晰。

### **4. 所需的教学设备及材料**

设备：多媒体教学设备（多媒体计算机、投影仪、电动投影屏幕等）。

材料：所有学生每人一份案例材料（打印稿）、教学用 PPT（案例配套 PPT、案例附件 PPT、理论教学 PPT 等）。

## **八、相关附件**

无

（案例使用说明字数：10169）