

复杂系统分析与管理决策研究丛书

中国企业的数字化商务 实践案例

潘善琳 黄劲松 著

清华大学出版社

复杂系统分析与管理决策研究丛书

中国企业的数字化商务 实践案例

潘善琳 黄劲松 著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书通过富有典型代表性的企业案例,揭示中国企业的信息化管理在非常短的时期内从零起点到赶超国际先进水平的过程,同时从学术视角对各个案例进行了深入的分析和探讨。

本书的所有案例均是在实地进行多次的深度访谈基础上经过理论的探讨和提炼完成的。案例分析时采用了商业生态系统、敏捷性、意念建构、即兴表演、二元性、边界跨越等理论,这些理论很好地总结了受访企业的实践工作,展现了理论和实践在受访企业的完美结合。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

中国企业的数字化商务实践案例/潘善琳,黄劲松著.--北京:清华大学出版社,2015
(复杂系统分析与管理决策研究丛书)

ISBN 978-7-302-42097-2

I. ①中… II. ①潘… ②黄… III. ①信息技术—应用—企业管理—研究—中国
IV. ①F279.23-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 267434 号

责任编辑:陈朝晖

封面设计:何凤霞

责任校对:赵丽敏

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:虎彩印艺股份有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×230mm 印 张:10 字 数:182千字

版 次:2015年11月第1版 印 次:2015年11月第1次印刷

定 价:59.00元

产品编号:061694-01

作者简介



潘善琳 澳大利亚新南威尔士大学商学院终身教授。在过去十余年中，潘教授专注于探究信息技术对于商业与社会的深刻影响，形成了以“数字化赋能”(Digital Enablement)为主题的研究体系，并在新南威尔士大学商学院创办了数字化赋能研究中心(UNSW Business School Centre for Digital Enablement)，在国内外学术界与实务界均有广泛的影响力。

潘教授长期致力于捕捉与解析全球最前沿的数字化创新实践现象，通过提炼其中的管理经验，帮助社会与组织在数字化浪潮中拥抱科技、做出改变。他曾深入近80个亚洲企业/政府/社区进行深度访谈，并基于第一手调研数据在知名国际学术期刊上发表了100余篇案例研究论文，是全球信息管理领域在国际一流期刊论文发表方面最高产的学者之一。

潘教授自2008年以来持续关注中国的数字化创新实践，并已率团队深入33家中国企业或组织的第一线进行案例研究，发掘出一系列中国本土最具研究价值的案例，涵盖：

- 中国IT行业的指标性企业，如腾讯集团、阿里巴巴、用友集团、东软集团、SAP中国、1号店、大麦网等。
- 中国传统企业中的知名巨头，如海尔集团、中国移动、中粮集团、苏宁集团、万华集团、蓝星集团、徐州重工、北京首都国际机场、上海卷烟厂、西安航空动力、真维斯等。
- 中国在社会领域的前沿数字化实践，如浙江、江苏、山东、福建等省份的十余个淘宝村/镇、秦陵博物院、幸福九号等。

在论文发表之余，他与合作者开创了以“结构化、实用化、情境化”为特色的SPS(Structured-Pragmatic-Situational)案例研究方法，并得到了越来越多的国际同行的采用，在国内外显著推动了案例研究的发展。



黄劲松 北京航空航天大学经济管理学院副教授，清华大学硕士、博士。曾在企业承担管理等工作十年。主要研究企业和消费者产品处置、社会媒介传播、品牌管理、客户关系管理等。黄劲松掌握并熟练应用各类管理研究方法，已发表学术论文四十余篇，其中包括案例学术论文三篇。论文发表在 *Journal of Interactive Marketing*, *Information & Management*, *Journal of Strategic Information Systems*, *Social Behavior & Personality*, 《管理世界》、《心理学报》、《管理科学学报》、《中国管理科学》、《管理评论》、《管理学报》、《数理统计与管理》、《营销科学学报》、《体育科学》、《心理科学》等期刊，多篇论文被《新华文摘》、《复印报刊资料》转载。目前主持国家自然科学基金课题三项，参与国家自然科学基金课题四项；出版论著一部，已连续三年获得中国百优管理案例奖。

本书是在潘善琳教授及其团队的学术成果基础上编译完成的。这些案例揭示了中国企业的信息化管理在非常短的时期内从零起点到赶超国际先进水平的过程。在进行本书的设计时,我们选择了一些富有典型代表性的中国企业,包括阿里巴巴、北京首都国际机场、上海卷烟厂、海尔集团、长春石化(台湾)、中国移动、东软集团等。尽管关于中国企业的各类报道和图书众多,但本书与以往图书的区别在于它从学术视角对各个案例进行了深入的分析和探讨。本书的所有案例均是在实地进行多次的深度访谈基础上经过理论的探讨和提炼完成的。本书在案例分析时采用了商业生态系统、敏捷性、意念建构、即兴表演、二元性、边界跨越等理论,这些理论很好地总结了受访企业的实践工作,展现了理论和实践在受访企业的完美结合。

关键词 中国企业;数字化商务;信息系统;案例研究

① 本书涉及的研究工作得到国家自然科学基金资助(项目编号:71172015;71372006;71031001)。

前 言

中国企业的现代化发展历程只有短短的三十年时间,但在如此短的时间里,中国迅速出现了一批在国内具有统治地位、在全球有一定影响力的企业。针对这些企业的研究旨在分析中国式管理的内涵,总结符合中国国情的管理理论体系,为中国企业的发展提供可以借鉴之路,也为管理领域的知识体系提供新的元素和视角。

本书的案例聚焦于企业的信息管理视角。在过去的二十年里,中国涌现了一批信息管理能力从零起点迅速达到国际先进水平的本土企业,这些企业在很短时间内通过引进、学习、消化、创新等过程使信息系统成为企业发展壮大的关键引擎。这其中蕴藏的经验具有很高的理论价值和很强的实践借鉴意义,值得进行深入的分析 and 研究。

近八年来,我们研究团队将很大一部分研究精力放在了中国大陆地区的企业和组织。之所以选择中国企业和组织作为主要的研究对象,有以下几个方面的考虑。

第一,中国企业的发展历程在时代的大背景下富有独特的研究价值。在中国历经过去三十年快速发展、逐步成为一个全球瞩目的重要经济体的背景下,中国的企业和组织迅速而蓬勃的发展历程实际上是中国经济发展的缩影。对它们的研究能够充分探讨企业随着丰富深刻的环境变化所历经的种种变革与探索中所遇到的各种管理议题,这是其他国家或地区的企业难以具备的特征。第二,中国的企业和组织数量众多、类型多样,其中蕴藏有大量独具特色的研究素材。这为管理学界带来了极为新鲜的研究现象与管理理论的创新契机。第三,我们的研究团队深谙东西方差异。一方面我们团队对中国文化非常了解,在语言文字、文献阅读、沟通交流等各个方面均无障碍;另一方面,我们团队的海外背景使我们不仅具备发表英文期刊论文所需的语言能力,更熟稔西方读者对于中国管理现象的理解能力与阅读兴趣。因此我们的研究团队有坚实全面的能力将企业的管理实践介绍到全世界。第四,借由我们在国内积累的一大批优秀的合作

伙伴,我们得以发掘出一系列中国本土最具研究价值的案例,并深入到这些企业的第一线进行深度调研,这在我们的众多海外同行中实属难能可贵。

本书所展示的案例均通过我们研究团队的潘善琳教授及其合作者开创的 Structured-Pragmatic-Situational (SPS) 案例研究方法完成^①。之所以采用案例的方式展开企业研究,是因为案例研究方法能够深度剖析事物发展的复杂过程。通过分析企业历史进程中的诸多人物、事件及其中蕴藏的关系、结构和逻辑,能够再现已经发生的所有里程碑事件及其前因后果,这对于剖析企业的发展历程、发展现有管理理论而言是最深刻、有效的方法。而我们团队所使用的 SPS 案例研究方法,是一套系统的案例研究方法论,包含了三个基本原则(结构化、实用化、情境化)、八个研究流程、六种案例设计逻辑、八种结果模型(动态模型、静态模型)等内容,能够使案例研究变得规范、可控和易操作,以帮助我们更好地提炼案例中的管理经验。

本书的主要内容如下:

第一章 绪论。重点介绍了潘善琳教授所率领的研究团队近年来的工作情况,对案例研究及我们所采用的 SPS 案例研究方法进行了较为全面的概述,并讨论了案例研究的未来。

第二章 利用数字化商业生态系统达到敏捷性:阿里巴巴公司案例。本案例展示和分析了阿里巴巴公司如何通过构建数字化商业生态系统从而获得企业成功的。

第三章 敏捷的信息技术采纳:北京首都国际机场案例。本案例展示和分析了北京首都国际机场在 2008 年北京奥运会之前,如何在有限的时间内构建信息系统并顺利完成了首都机场的建设工作。

第四章 企业应用中的意念构建演进:上海卷烟厂案例。本案例展示和分析了一个国有企业如何采用 IT 技术的四个阶段,从而实现了通过 IT 技术的使用促进以市场为导向的经营活动,完善了现代的管理理念并提高了运营效率。

第五章 在中国通过 IT 实现企业敏捷性:海尔公司案例。该案例通过分析海尔集团的信息系统经历的从自动化、多系统输入到无处不在的集成系统三个阶段,分析了 IT 部门如何帮助海尔集团实现企业的敏捷性。

第六章 在 IT 系统开发中通过日常化的即兴工作实现敏捷性:长春石化公

^① 关于 Structured-Pragmatic-Situational (SPS) 案例研究方法的细节可参阅:Pan, S L and Tan, Barney C C (2011) "Demystifying Case Research: A Structured-Pragmatic-Situational (SPS) Approach to Conducting Case Research". *Information & Organization* 21,161-176.

司案例。案例分析了在一个传统石化公司如何通过即兴的 IT 技术应用提升企业的敏捷性,展示了公司 IT 系统如何快速地利用最新技术完成工作的过程。

第七章 基于二元视角研究科技企业如何平衡其可持续发展与盈利能力:中国移动案例。该案例展示和分析了中国移动公司如何同时权衡战略的可持续发展与经济增长之间的关系。案例中,中国移动通过四个阶段的发展过程使这种兼顾不同目标的能力达到了较高水平。

第八章 IT 外包中的边界跨越能力与战略:东软集团与思爱普(北京)软件系统有限公司(即 SAP 中国)案例。本案例比较了在 IT 外包过程中两个公司不同的组织边界跨越路径,并提供了组织间沟通过程中两种不同的边界跨越战略。

本书的内容主要来源于作者以往的相关研究成果,这些研究成果凝聚了我们整个研究团队的辛勤工作,也凝聚了我们的中国国内合作研究伙伴及其学生的协助和支持,在这里谨向这些对本书有贡献的众多学者和学生表示衷心的感谢!

本书的目的并不是要全面展示信息管理的方方面面,而是通过一些企业的案例研究向读者展示和分析中国企业的发展路径,为进一步的学术研究和企业实践提供借鉴。本书主要的读者对象包括企业管理者、学者和相关专业的学生。

由于作者的水平限制,书中难免会出现错误,敬请读者批评指正。

作者

2015 年 7 月

目 录

第一章 绪论	1
一、背景概述	1
二、案例研究概述	3
三、SPS 案例研究方法	6
四、案例研究的未来	11
第二章 利用数字化商业生态系统达到敏捷性：阿里巴巴公司案例	13
第一节 数字化商业生态系统的基本概念	13
一、商业生态系统和数字化商业生态系统	13
二、商业生态系统中的核心公司及其作用	14
第二节 阿里巴巴公司数字商业生态系统的构建	17
一、组织的背景	17
二、发展历程	18
第三节 阿里巴巴公司案例分析	24
一、阶段 1——构建向心性并获得关键成员基数	26
二、阶段 2——培育内部网络并构筑生态系统边界	27
三、阶段 3——培育共生体系	28
第三章 敏捷的信息技术采纳：北京首都国际机场案例	31
第一节 敏捷的信息技术采纳的基本概念	31
第二节 北京首都国际机场敏捷的信息系统采纳	33
一、组织背景	33
二、机场运营数据库	34
三、机场离境系统	36
四、机场安全系统	37
五、数据中心系统	38

第三节	北京首都国际机场敏捷的信息系统采纳案例分析	39
一、	各信息子系统的敏捷采纳分析	39
二、	案例分析综合总结	45
第四章	企业应用中的意念构建演进：上海卷烟厂案例	47
第一节	企业应用及其意念构建的基本概念	47
一、	企业应用的概念	47
二、	现存的意念构建观点	49
第二节	上海烟草公司的企业应用	51
一、	组织背景	51
二、	发展历程	52
第三节	上海烟草公司案例分析	57
一、	第一阶段——受控制的意念构建	57
二、	第二阶段——分离的组织意念构建	59
三、	第三阶段——协作的意念构建	59
四、	第四阶段——普遍存在的意念构建	60
第五章	在中国通过 IT 实现企业敏捷性：海尔公司案例	63
第一节	通过 IT 实现企业敏捷性的相关概念	63
一、	通过 IT 实现企业敏捷性的已有观点	64
二、	IT 组织身份识别	65
三、	IT 组织身份识别的发展过程	66
第二节	海尔公司 IT 支持的企业敏捷性的实现	67
一、	组织的背景	67
二、	发展历程	68
第三节	海尔公司案例分析	73
一、	从无关紧要的辅助角色到革命性的催化剂	73
二、	从革命性催化剂到边界跨越者	75
三、	从边界跨越者到创新导航者	75
四、	IT 组织身份识别的类型	76
第六章	在 IT 系统开发中通过日常化的即兴工作实现敏捷性：长春石化公司案例	79
第一节	IT 支持的企业敏捷性与组织即兴工作的相关概念	79
一、	已有的 IT 实现企业敏捷性的观点	80
二、	组织即兴工作	81
三、	组织即兴工作的过程	82

第二节	长春石化公司案例	84
一、组织背景	84	
二、发展历程	84	
第三节	长春石化公司的案例分析	91
一、第一步——开发即兴工作的方法	91	
二、第二步——监测即兴工作的触发因素	94	
三、第三步——规划和执行的迭代循环	96	
四、第四步——产生即兴工作结果	97	
第七章	基于二元视角研究科技企业如何平衡其可持续发展与盈利能力： 中国移动案例	99
第一节	战略可持续发展与二元能力的基本概念	99
一、战略可持续发展	99	
二、二元能力	100	
第二节	中国移动的双元能力构建	102
一、组织背景	102	
二、中国移动发展其双元能力的两种模型	105	
第三节	中国移动公司案例分析	108
一、高层管理团队制定和谐战略的尝试	108	
二、为发展二元战略而进行的战略革新过程	110	
三、业务单位节能营运的尝试	113	
四、为发展二元性而进行的运营重构过程	115	
五、领导供应商网络形成生态系统	116	
六、为发展二元合作而重新定义生态系统	118	
七、培养客户网络形成绿色社会	119	
八、为发展二元陈述能力开展市场重整	120	
第八章	IT 外包中的边界跨越能力与战略：东软集团与思爱普(北京)软件 系统有限公司(即 SAP 中国)案例	123
第一节	边界跨越设计的基本概念	123
一、IT 外包领域的边界跨越设计	123	
二、跨边界者和边界跨越战略	124	
第二节	东软集团与思爱普(北京)软件系统有限公司边界跨越 设计构架	129
一、东软集团组织背景	129	

二、东软集团的边界跨越能力表现	129
三、思爱普(北京)软件系统有限公司(即 SAP 中国) 组织背景	133
四、思爱普(北京)软件系统有限公司的边界跨越能力表现 ...	133
第三节 东软集团与思爱普(北京)软件系统有限公司案例分析	137
一、一致性方式	137
二、一致性路径	139
三、边界跨越设计	142

第一章 绪 论

一、背景概述

随着中国经济的发展,大量的中国企业迅速成长,一些企业已经跃上国际舞台成为世界经济活动中的主要参与者。在这一过程中,中国企业的成长之路也受到了越来越多的关注。如何更好地了解 and 阐述中国企业的管理模式的演进,并形成具有中国特色的管理知识体系,是学术界和实业界都非常关注的问题。

在中国企业的崛起过程中,数字化商务实践的演进过程是一个非常值得关注的领域。一方面是因为信息技术在当今商业竞争中所扮演的战略性地位举足轻重,另一方面则是因为中国企业在数字化商务实践中正在并且还将长期处于迅速而剧烈的发展过程中。在二十年以前,大多数的中国企业连实现最基本的电脑操作都颇为困难;而今天,中国的企业已经可以充分应用最新的信息技术来辅助、引导和管理企业的经营。甚至,中国出现了中国移动、阿里巴巴、海尔等一批拥有先进的数字化商业实践的公司。本书将对近二十年来在这一领域成长壮大的多家中国企业进行案例分析,目的是从不同的学术和实践视角展示中国企业的管理模式演进之路。

本书的案例均来源于新南威尔士大学商学院终身教授潘善琳博士所率领的研究团队发表的案例研究学术论文,全部论文都是基于对选定中国企业的中高层管理人员的深度案例访谈所产生的。潘教授是世界知名的案例研究专家,其研究方向为信息技术赋能的商业创新与社会创新。潘教授迄今已参与近六十个亚洲企业/政府/社区的案例研究,并在国际学术期刊上发表了九十余篇案例研究论文,是全球信息管理领域在国际一流期刊论文发表方面最多产的前三十位学者之一。

潘教授在其案例研究生涯中长期关注中国企业的数字化商务实践的发展。自2008年起,潘教授已率领研究团队深入二十七家中国组织或企业进行案例研究,其中既有中国IT行业的指标型企业,如腾讯集团、阿里巴巴、用友集团、东软集团、SAP中国、1号店、大麦网等,也有中国传统企业中的知名巨头,如海尔集团、中国移动、中粮集团、苏宁集团、万华集团、蓝星集团、徐州重工、北京首都国

际机场、上海卷烟厂、西安航空动力、真维斯等。针对这些案例的研究成果均在国际知名的学术期刊与学术会议上发表。

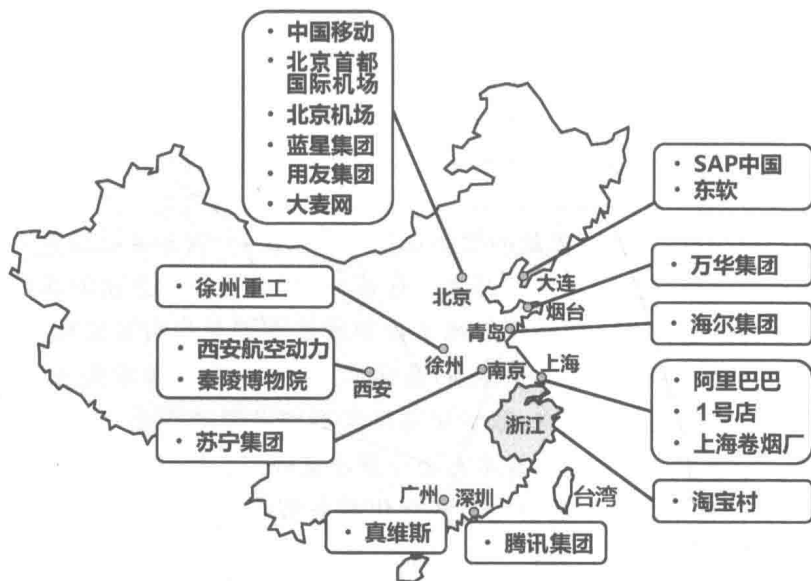


图 1-1 潘善琳教授及其团队已进行的案例研究

特别值得一提的是，在长期的案例研究实践，特别是在中国进行案例研究的过程中，潘善琳教授开创并逐步发展了 SPS 案例研究方法（SPS 即 Structured-Pragmatic-Situational，意为结构化-实用化-情境化）。潘教授的团队的研究成果，包括本书中所收录的案例，均是基于 SPS 案例研究方法完成的。SPS 案例研究方法融合了欧美两大既有流派的案例研究的特色，在保持了案例研究方法固有的严谨与规范的基础上，进一步将案例研究的过程具体化、结构化，同时还强调了在案例调研过程中随机应变、深入挖掘案例情境中特色的需要。实践证明，SPS 案例研究方法能够让初学者也有章可循，降低了整体的操作难度，同时也能帮助研究者更好地适应、调研中国企业中的实际情况。这一方法可使学术型案例研究的发表周期大幅缩短，对案例学术研究有非常重要的意义。自 2012 年起，潘善琳教授每年都会在北京航空航天大学开办关于 SPS 案例研究方法的学术研讨会，取得了良好的反响和评价，并成为一一个定期举办的会议。

展望未来，潘教授及其团队仍将继续聚焦关于中国企业的案例研究，将中国丰富的管理实践与西方管理理论结合起来，并最终挖掘和构建富有本土特色的企业经营理论体系。

考虑到多数读者对于案例研究,特别是科学严谨的案例研究方法的了解有限,在本章后续部分我们将先对案例研究方法作一概述,再进一步介绍 SPS 案例研究方法论,最后对案例研究的未来作一展望。

二、案例研究概述

(一) 案例研究的重要性

案例研究是一种社会研究方法,用以对某一个体/群体/组织/事件等进行描述性、探索性或者解释性的分析,焦点在于理解某种单一情境下的动态过程。案例研究法的历史颇为悠久,最早起源于 19 世纪的法学和医学领域,20 世纪初被引入管理学领域。在管理学兴起、发展的百余年时间里,案例研究方法始终作为最核心的研究方法之一,在整个西方管理理论的发展中发挥了极为关键的作用,时至今日仍然具有重要地位。而在近年来,案例研究方法也逐渐受到了国内学术界和企业界的大力关注,逐步成为国内学者也非常重视的研究方法。究其原因,我们可以从理论价值和实践价值两个角度认识案例研究的重要性。

首先,案例研究有重要而独特的理论价值,体现在其构建理论时的高度开拓性上。同大多数其他学术领域一样,管理学的理论发展需要学者持续的进行理论构建与理论测试^①。从这两个维度来衡量,管理学研究中最常见的定量研究往往是基于既有理论进行理论测试,从而在一定程度上验证、拓展既有理论体系。而案例研究的核心目标就是理论构建^②,即通过挖掘奇特有趣的、能够带来理论创新的个案并解读其中的规律,提出新的理论,从而推动相关理论体系的发展。这样的方法论特色,从难度上而言不逊于甚至超过了定量研究,这可以从案例研究的数量远少于定量研究得到佐证;但案例研究在理论构建方面极具开拓性和创新性的价值也是定量研究无法比拟的。

正因为案例研究高度的理论价值,尽管案例研究论文在产量上远不及定量研究论文,但是这一研究流派在西方学术界一直备受关注与肯定。事实上,回顾众多管理学文献,案例研究论文时至今日也常常被认为是“最有趣”的研究,并且往往成为管理学顶级期刊(如《Academy of Management Journal》(AMJ))所发

① Colquitt, Jason A., and Cindy P. Zapata-Phelan. "Trends in theory building and theory testing: A five-decade study of the Academy of Management Journal." *Academy of Management Journal* 50, 6 (2007): 1281-1303.

② Eisenhardt, Kathleen M. "Building theories from case study research." *Academy of Management Review* 14, 4 (1989): 532-550.

表的论文中被引用最频繁的文章^①。不仅如此,这些管理学顶级期刊历年的最佳论文奖得主也有相当大的比例是采用案例研究的^②。出于对案例研究的重视,包括国际上的《Academy of Management Journal》,《Organization Science》,《MIS Quarterly》,《Information Systems Research》,以及国内的《管理世界》、《管理评论》在内的众多优秀的学术期刊都持续地接受并发表案例研究论文,并且从编委成员的席位、文章类型的安排等方面特别留给案例研究者一席之地。可以说,案例研究的影响力与其数量恰成反比,其理论价值与学术地位不容小觑。

其次,案例研究有重要的实践价值,体现在其高度的实践相关性上。管理研究源于管理实践,然而当今的管理研究颇受企业界人士诟病的一大问题就是过度片面强调研究的严谨性与科学性,却忽视了管理研究同实践的相关性,导致理论与实践的脱离。这一问题的常见表现就是,当今高校中的很多学者,特别是年轻学者,在期刊发表方面表现极为优异,但是对真正的企业实践知之甚少,没有足够的能力同企业界人士深入沟通,并以自己的专业知识帮助他们解决经营中遇到的实际问题。而案例研究的开展与理论的归纳均深深根植于企业实践中,因此,同种种定量研究方法相比,案例研究聚焦的议题与提出的理论往往是最贴近企业实践的、最容易获得企业界人士的共鸣并带给他们启迪的。

案例研究的实践价值的最直接表现之一便是,始创于哈佛大学的案例教学法已成为全球 MBA 项目均会采用的、极为成熟的一套教学方法。通过对案例的阅读与讨论,有从业经验的管理者们有机会在各种案例情境中学习其他企业的管理经验和技巧,并探讨反思自己的管理行为。

基于对于案例能够传递管理知识的认识,目前一些大型的全国性企业或大型的跨国企业均在尝试建立企业独特的知识体系,所采用的方法就是不断总结各个分支机构或关键岗位的成功和失败案例,并将这些案例用于企业内部的教学,从而不断积累公司自己的知识,形成自己的知识体系,从而建立学习型组织,确保企业大而不僵。不仅如此,一些认识到案例的传播能力的企业还将其进一步当作了建设企业品牌的重要工具。很多人认为,最有效的品牌建设手段是利用“故事”进行传播,这在很多企业都得到了印证,例如,海尔当年砸掉低质量冰箱的案例。一些有远见的企业正积极总结自身的案例并将其推送到优质案例库

^① Eisenhardt, Kathleen M., and Melissa E. Graebner. "Theory building from cases: opportunities and challenges." *Academy of management journal* 50. 1 (2007): 25-32.

^② Eisenhardt, Kathleen M., and Melissa E. Graebner. "Theory building from cases: opportunities and challenges." *Academy of management journal* 50. 1 (2007): 25-32.