

21世纪



经济学类管理学类专业主干课程系列教材

创意产业 案例教程

CHUANGYI CHANYE
ANLI JIAOCHENG

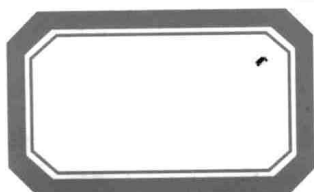
◎ 张岩松 陈百君 主编



清华大学出版社
<http://www.tup.com.cn>



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>



21 世纪经济学类管理学类专业主干课程系列教材

创意产业案例教程

主 编 张岩松 陈百君

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本教材为适应高等学校创意产业课程教学的需要而组织编写。在绪论中首先对案例教学的基本方法、技巧和规律进行了系统的总结,从而为创意产业课程案例教学目标的实现提供了方法论指导。本书分为认识创意、创意产业基础、创意产业运作、创意产业实务、创意产业集群与园区建设 5 章内容,每章首先是“学习目标”和“故事导入”,然后较系统地介绍了创意产业的基本理论,在此基础上荟萃了近 30 个国内外成功的创意产业典型案例,每个案例包括案例内容和“思考·讨论·训练”题若干,这些案例非常适合教学使用,可作为规范性案例提供给学生学习和课堂讨论。为了便于学生自主学习,本书各章的“拓展阅读”资料和最后附上的“创意产业相关网址”可供学生深入学习参考,每章的“思考与练习”题可供学生课后复习巩固时使用。

本书可作为高等学校、应用型本科和高职高专院校创意产业相关课程的教材和教学参考用书,同时它也是创意产业从业者启迪智慧,提高创意能力的优秀读物。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

创意产业案例教程/张岩松,陈百君主编. —北京:北京交通大学出版社;清华大学出版社, 2012. 12

(21 世纪经济学类管理类专业主干课程系列教材)

ISBN 978-7-5121-1316-9

I. ①创… II. ①张…②陈… III. ①文化产业-产业经济学-高等学校-教学参考资料
IV. ①G114

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 303925 号

责任编辑:郭东青

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京时代华都印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印张:22.75 字数:582 千字

版 次:2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-1316-9/G·183

印 数:1~3 000 册 定价:37.00 元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监局反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

前 言

19 世纪法国作家福楼拜曾说过：“艺术越来越科学化，科学越来越艺术化，两者在山麓分手，有朝一日，将在山顶重逢。”100 多年后的今天，我们惊奇地发现促进科学和艺术“在山顶重逢”的是“创意”。正如美国未来学家阿尔文·托夫勒在其《未来的冲击》中曾预言的那样：“资本时代已经过去，创意时代正在来临；谁占领了创意的制高点谁就能控制全球！主宰 21 世纪商业命脉的将是创意！创意！创意！除了创意还是创意！”

当今之世，创意产业已成为最前瞻、最前沿的领先力量，人们像呼吸空气一样呼吸着创意，一股巨大的创意产业浪潮正在席卷全球。“创意产业”这个艺术与科学在市场经济环境下不断融合的产物，越来越被世界各国所重视，美国、英国、法国、日本、韩国等许多国家已将其发展成为支柱产业，使之成为推动发达国家经济和社会持续发展的新引擎。不仅如此，创意产业也被认为是发展中国家实现经济转型和跨越式发展的重要战略。古希腊大科学家阿基米德说过：“给我一个支点，我将撬动整个地球”。“创意产业”正是一个重要支点。随着我国市场经济的不断深化，我国的科技生产力与文化生产力正不断释放，形成合力。在这个改革开放的伟大时代，在这个创意燃烧的激情岁月，需要我们每一个人勇立潮头，顺势奋进，以卓越的灵感和杰出的思想理念撬动地球，推动我国创意产业的大发展和大繁荣，使我国早日跻身于世界创意强国之列。鉴于此，我们不揣浅薄编写了这本《创意产业案例教程》教材。

《创意产业案例教程》将为各类本、专科院校创意产业相关课程的教学，尤其是为案例教学的开展提供良好范本。通过引导学生对最新创意产业案例的学习，自主地进行读、写、说的训练，从而提高其分析和解决问题的能力。本书绪论部分较全面地介绍了案例教学的基本方法、技巧和规律，为师生对案例分析的“教与学”提供方法论指导，以促进创意产业课程教学目标的实现。本书内容包括绪论及认识创意、创意产业基础、创意产业运作、创意产业实务、创意产业集群与园区建设五章。每章首先是“学习目标”和“故事导入”，然后较系统地介绍了创意产业的基本理论，在此基础上荟萃了近 30 个国内外成功的创意产业典型案例，每个案例包括案例内容和“思考·讨论·训练”题若干，这些案例非常适合教学使用，可作为规范性案例提供给学生学习和课堂讨论。为了便于学生自主学习，本书每章后配了“思考与练习”题若干，可供学生课后复习巩固时使用。本书每章列出的“拓展阅读”资料和最后附件中的“创意产业相关网址”可供学生深入学习时参考。

本书由张岩松、陈百君任主编，许志军、宋英波、蔡颖颖任副主编。张岩松编写第三章和第五章；陈百君编写第四章；许志军编写第一章；宋英波编写第二章，蔡颖颖编写绪论。此外，王艳洁、李健参与了部分内容的编写。何子谦、贝凤岩负责全书案例资料的收集工作，张朝晖、郭沁荣、车秀英、唐成人、周瑜弘、王芳、刘桂华、黄静、袁和平、张丽英、徐东闽、马蕾、穆秀英、祁玉红、张国桐、张言刚、许峰、董岩、王淑华、付强、阚丽完成了全书的文字录入工作。全书由许志军统稿。

本书是实施案例教学的系列教材之一。它可作为高等学校、应用型本科和高职高专院校文化产业管理、艺术设计、广告设计、媒介经营管理等创意类专业的创意产业相关课程的教学

材和教学参考用书，同时它也是创意产业从业者启迪智慧、提高创意能力的优秀读物。

在编写本书过程中，参阅了有关著作、文章和网上资料，对案例和资料的原作者，在此深表感谢！

创意产业作为一个新兴的产业门类，方兴未艾，对于它的认识与研究还在不断丰富和深化，加之编者们由于时间、条件、水平等的限制，书中不足之处，恳请读者批评指正。

编者

2012 年 12 月

目 录

绪论	1
一、管理教学案例概述	1
二、管理案例的“教”	5
三、管理案例的“学”	16
四、管理案例教学范例	32
第一章 认识创意	43
学习目标	44
故事导入	44
一、创意的内涵	46
二、创意的过程	51
三、获得创意的途径	58
四、创意思维及其开发方法	60
五、创意人才的培养	71
六、自我创意能力的提升	75
案例 1: 北京奥运会开幕式创意迭出	80
案例 2: 印象丽江	83
案例 3: 发明调味剂的创意过程	87
案例 4: 乔纳森·伊夫: 苹果公司的魔力设计师	88
拓展阅读 创意策划会的组织	89
思考与练习	91
第二章 创意产业基础	93
学习目标	94
故事导入	94
一、创意产业概述	96
二、创意产业的分类	104
三、国外创意产业的发展	111
四、我国创意产业的发展	119
案例 1: 中国动漫创意的“羊”效应	129
案例 2: 迪斯尼的成长轨迹	134
案例 3: 超级女声	138
案例 4: 环球嘉年华	145
拓展阅读 创意产业的发展模式	156
思考与练习	159

第三章 创意产业运作	161
学习目标	162
故事导入	162
一、创意产业的生产组织	164
二、创意产业的市场交易	167
三、创意产业的投融资	170
四、创意产业的品牌塑造	172
五、创意产业的营销策略	182
六、创意产业的知识产权保护	187
案例 1: 洛可可的创新设计管理之道	191
案例 2: 华谊兄弟的资本运作	200
案例 3: 台湾的白木屋品牌文化馆	205
案例 4: 电影《建国大业》的营销策略	209
案例 5: KV300 的逻辑锁事件	212
拓展阅读 创意产业链的构建	213
思考与练习	216
第四章 创意产业实务	217
学习目标	218
故事导入	218
一、纸质传媒产业创意	220
二、影视产业创意	232
三、网络文化产业创意	240
四、动漫产业创意	247
五、文化旅游产业创意	256
案例 1: 深圳报业的创意发展之路	259
案例 2: 《读者》杂志的成功秘诀	267
案例 3: 杜拉拉升“值”记	271
案例 4: 大长今透视	276
案例 5: Discovery 频道	280
案例 6: 疯狂的石头	285
案例 7: 网络游戏新“征途”	291
案例 8: 土豆网导演新媒体时代	297
案例 9: 蓝猫卡通的创意	305
拓展阅读 创意农业	311
思考与练习	318
第五章 创意产业集群与园区建设	319
学习目标	320
故事导入	320

一、创意产业集群..... 321

二、创意产业园区..... 325

案例 1：宋庄原创艺术聚集区 329

案例 2：电影圣地好莱坞 335

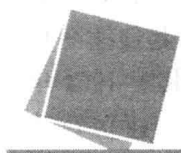
案例 3：北京 798 艺术区 339

拓展阅读 产业集群的相关理论..... 347

思考与练习..... 349

创意产业相关网址..... 350

参考文献..... 351



绪 论

如果把传统的知识教学比作给学生一条鱼，只能供一餐之需；那么案例教学则是教给学生捕鱼的本领，将使其终身受益无穷。

——笔者

管理案例是在企业管理实际过程中发生的事实材料，这些事实材料由环境、条件、人员、数据、时间等要素构成，把这些事实材料加工成供课堂教学和学生分析讨论所用的书面文字材料，就称为管理教学案例。它是为了某种既定教学目的、围绕一定的管理问题而对某一真实的管理情景所作的客观描述或介绍。管理案例教学既是对管理问题进行研究的一种手段，也是现代管理教育的一种方法，目前对此国内外已经有广泛的研究和运用。为了更好地实施案例教学、充分运用本书，我们在此对管理案例教学的组织开展进行较全面的论述，希望对大家有所帮助。

一、管理教学案例概述

（一）管理教学案例的由来

“案例”译自英文单词“case”，医学上译作“病历”；法学上译作“案例”或“判例”；在商业上或企业管理的教学中，往往译作“案例”、“实例”、“个案”等。

案例教学法是指以案例为教学媒介，在教师的指导下，运用多种方式启发学生独立思考，对案例提供的客观事实和问题进行分析研究，并提出见解，作出判断和决策，从而提高学生分析问题和解决问题能力的一种理论联系实际的启发式的教学方法。

案例教学法的产生，可以追溯到古希腊和古罗马。古希腊哲学家、教育家苏格拉底，在教学中曾采用过“问答式”教学法，这可以被看做是案例教学的雏形。之后，古希腊哲学家柏拉图继承了苏格拉底的教育思想，将“问答”积累的内容编辑成书，在书中附加了许多日常生活的小例子，一个例子说明一个原理，那些日常生活的小故事，就可以被看作为案例。在管理教学中采用案例教学法开始于20世纪初。现代工商管理实务的出现呼唤着正规的学校管理教育。19世纪80年代，首批商学院在北美出现，哈佛商学院便是其中之一。1908年，哈佛大学创立企业管理研究院，由经济学者盖伊担任首任院长。他认为企业管理教学应尽可能地仿效哈佛法学院的教学法。他称这种方法为“问题方法（Problem Method）”。在盖伊的策划下，哈佛邀请了15位商人参加“企业政策”一课，每位商人在第一次上课时，说出他们自己所遭遇的问题，并解答学生们所提出的问题；第二次上课时，每一名学生须携带分析及解决这些问题的书面报告；在第三次上课时，由商人和学生一同讨论这些报告。这些报告，便是哈佛企业管理研究院最早的真实案例。1920年，哈佛企业管理研究院第二任院长董翰姆向企业管理界募集了5000美元，请欧普兰德教授从事收集和整理制作案例的工作，这是哈佛企业管理研究院第一次由专



人从事案例开发工作。这应当说是案例教学的雏形。同年,哈佛成立案例开发中心,次年出版了第一本案例集,正式开始推行案例教学。到20世纪40年代中期,哈佛开始向外界大力推广案例法。在洛克菲勒基金会的赞助下,从1946年起连续9年,哈佛先后请来287位外校的高级学者参加他们的“人际关系”课的案例讨论。其于1954年,编写出版了《哈佛商学院的案例教学法》一书,并出版了《哈佛案例目录总览》,建立了“校际案例交流中心”,对澄清有关概念、统一术语、就案例法的意义与功能达成共识,起到了良好作用。1955年起,在福特基金会资助下,哈佛连续11年,每年都会举办为期8周的“访问教授暑期案例讲习班”,前后有119所院校的227位院长、系主任和资深教授参加,大大促进了案例教学在全美管理院校的普及。由此可以看出,案例教学在美国的普及经历了近半个世纪的艰苦历程。首先在少数院校突破,再向四周逐步扩散;在有战略远见的团体的大力支持下,通过出书、编案例集、建立交流所、举办研讨班等措施,首先提高了院系领导的认识,终于瓜熟蒂落、水到渠成。从20世纪50年代开始,加拿大、英国、法国、德国、意大利、日本及东南亚国家都引进了美国案例教学法。50年来,哈佛案例教学法被各地大学接受,闻名全球,该校设立“校际案例交换所”,从事国内及世界各大学所制作的案例交换工作,每年投入巨额资金开发案例,同时案例的交流也使它每年能获得两千多万美元的收入。

20世纪80年代我国管理教育与培训界开始接触到案例教学。1980年由美国商务部与中国内地教育部、经贸委合作,举办了“袖珍MBA”培训班,并将中美合作培养MBA的项目执行基地设在大连理工大学,称为“中国工业科技管理大连培训中心”,由中美双方教师组成案例开发小组,到若干个中国企业进行调研,编写了首批用于教学的中国案例,并编写了《案例教学法介绍》一书和首批83篇自编的中国管理案例。此后数年,部分高校及管理干部培训机构开始陆续试用案例教学,全国厂长统考也开始有了案例题。

1986年春,在当时国家经委的支持下,大连培训中心首次举办了为期两周的案例培训班,这种新型教学方法与思想引起几十位参加者的极大兴趣,在大家的倡议及国家经委的支持下,当年年底在太原成立了第一个国内民间的专门的学术性团体“管理案例研究会”,次年开办了《管理案例教学研究》的学术刊物,余凯成教授任会长和该刊物主编,他主持翻译和出版了多部案例教学法的译著与专著。

我国台湾地区较之大陆更早地开展工商管理教育,自20世纪70年代起先后有司徒达贤、陈万淇、刘常勇等学者,力主和推广案例教学法,并编写出版了《企业个案集》(熊祥林主编)、《台湾本土企业个案集》(刘常勇主编),供教师学生使用。

案例教学,对师生的要求都很高,学生必须认真准备,积极参加小组和班级讨论,查阅参考文献,构思并拟写发言提纲,这当然比带上笔记本就去听课要难得多;对教师来说更是如此,案例的课堂讨论中会发生什么情况很难预料,这次班上出现这种情况,下一次虽然是讨论同一案例,又可能出现另一种情况。冷场了怎么办?出现僵局怎么办?……种种可能让人防不胜防,所以教师备好一堂案例课所花的工夫,远胜于准备一堂讲授课。

总之,案例教学确实是适合管理教育与培训特点的一种十分有效而独特的管理教学方法。

(二) 管理教学案例的特征

1. 鲜明的目的性

这里所指的目的是教学目的,有两层含义:第一层是狭义的目的,指通过对案例的分

析,让学生验证、操习和运用管理的某些概念和方法,以使学能深刻领会、掌握、提高这些知识和技能的目的;第二层是广义的目的,这与工商管理教育的基本目标——重在能力培养是密切联系的。这包括未来管理者应具备的学习能力(如快速阅读、做笔记、抓重点、列提纲、查资料、演绎和归纳等),人际交往能力(如口头和书面表达、陈述见解与听取意见、小组交流沟通等),解决问题能力(如发现和抓住问题、分清轻重主次、分析原因、拟定各种解决问题的措施等)。

2. 高度的仿真性

教学案例是在实地调查的基础上编写出来的实际案例,这种实际案例具有典型性、代表性、非偶发性,这是案例的关键特征。案例设计中,其问题往往若隐若现,提供信息并非一目了然,有关键数据但需要进行一定的计算、加工、推导,才能直接进行案例分析。案例通过模拟显示社会经济生活纷繁复杂的“迷宫”甚至“陷阱”,其目的是训练学生通过对信息的收集、加工、整理,最终获得符合实际的决策。

3. 灵活的启发性

教学案例必须设计一定的问题,即思考题。其中有的问题比较外露,有的比较含蓄,通常是显而不露,留待学生去挖掘。案例中设计的问题并不在多数,关键是能启发学生的思考。案例提供的情况越是有虚有实,越能够诱人深入,从而给学生留下充分的思考空间,达到最佳的学习效果。

4. 相当的随机性

管理教学案例的侧重点是介绍真实的管理情形,这种情形中包含了许多对解决问题的思路、途径和办法所做的评论;或者案例对问题的解决只字不提,由学生去观察、挖掘、分析,提出自己认为合适的、满意的解决办法和方案。

(三) 管理案例教学的作用

管理案例教学的过程具有极为丰富的内容,它是一个学知识、研究问题和进行读、写、说综合训练的过程。

1. 帮助学生建立起知识总体,深化课堂理论教学

一个管理专业的学生按其专业培养计划要求,需要学习的课程较多,除管理专业课外,还要学习诸如会计、统计、财务、金融、经济法学、经济学和哲学等课程。正是这众多的课程构成了学生必要的知识结构,形成了一个知识的总体。但是在教学过程中,会分门别类地开出这些课程,出于种种原因,仅依靠课堂讲授,学生难以把握各门课程之间的内在联系,因而难以形成自己的知识总体。知识的总体建立不起来,也就表明一个学生所获得的知识还是零散的、死板的,是解决不了现实问题的一些知识碎片。而在现实社会生活中,“书呆子”正是这种情况及其危害的生动说明。管理案例分析在帮助学生建立知识的总体结构方面,具有特殊的功能。因为要对一个现实的、活生生的管理案例进行分析,势必要运用各学科的知识,使其相互渗透,融会贯通,否则,就难以分析说明任何问题;而且,正是在这种案例的分析说明中,使得分析者头脑中原来处于分割状态、零散状态的知识,逐渐完成了有机结合,形成了知识的总体,表现出分析和解决问题的一种能力。很显然,管理案例分析不是理论学习的中断,而是学习的深入,只是这种学习具有很强的针对性,它致力于实际问题的分析和解决。因此,对深化课堂理论教学起着十分重要的作用。

2. 增强学生对专业知识的感性认识,加速知识向技能的转化

管理是一种特殊的复杂劳动,一个管理者仅仅会背诵几条管理理论,而没有判断实际事



物的能力是不能解决问题的。正是出于这一原因,作为一个管理者就要特别注意对实际问题的研究,要把握事物的个性特征。所以在管理专业知识的教学中,增强学生对专业知识的感性认识,努力促使学生所学知识向技能的转化十分重要。由于管理案例中一些典型素材源于管理实践,提供了大量的具体、明确、生动的感性知识。因此,管理案例的分析过程在丰富学生对专业知识的感性认识,培养学生洞察问题、发现问题和根据实际情况分析问题的实际技能等方面有着重要作用。

3. 推进“启发式”教学,提高教学质量

多年来在教学上,我们都主张废除注入式,提倡启发式的教学方法,为此我们也作出了巨大的努力,并获得了不少成功的经验。但是,我们过去的探索多是在课堂理论教学的范围内进行的,多是强调教师的努力,很少注意要发挥学生在这方面的积极作用。而管理案例分析的独到之处在于,它的教学阵地大大突破了课堂的狭小范围,并一改单纯由教师进行课堂讲授知识的传统形式,要求学生一个个活生生的管理案例进行分析研究,并以高度的积极性和主动性在理论知识和实例的相互碰撞过程中受到启发,在把握事物内在的必然联系中萌生创见。很明显,案例分析的这种教学方式,对提高教学质量是大有好处的,它在教学领域里,对推动理论与实际的紧密结合和正确运用启发式教学等方面,将产生深远影响,发挥重要作用。

4. 培养学生分析和解决问题的能力,提高决策水平

在一定的意义上说,管理就是决策,而决策就是分析和解决问题的过程,所有案例都隐含着现实管理中的问题,案例将纷繁复杂的管理情景加以描述,使管理者调动形象思维和逻辑思维,对其中的有关信息进行分类组合、排列分析,完成去粗取精、由表及里的加工过程,理出头绪,揭示问题的症结所在,寻求解决问题的有效方法。通过对案例情景中所包含的矛盾和问题的分析与处理,可以有效地锻炼和提高学生运用理论解决实际问题的能力。由于在解决与案例有关管理问题的过程中,学生唱的是“主角”,教师只起辅助和支持的作用。因此,学生没有依靠,必须开动自己的脑筋,独立地走完解决问题的全过程。这样,经过一定数量的案例分析,能使学生摸索到解决问题过程中的规律,帮助他们逐步形成自己独特的分析和解决问题的方式方法,以提高决策的质量和效率。

5. 提高学生处理人际关系的能力,学会如何与人和谐相处

管理是一种社会性的活动,因此,管理的效果不仅取决于管理者自身的办事效率,还取决于管理者与人相处和集体工作的能力。案例教学在注重提高学生解决问题能力的同时,把提高处理人际关系和集体工作的能力也放在了重要的位置上。(要解决问题就必须与别人合作。)在案例教学的过程中,有许多群体活动,通过群体的互动,取长补短,集思广益,形成较为完善的方案。在讨论的过程中,学生可以通过学习与沟通,体会如何去听取别人的见解,如何坚持自己的观点,如何去说服别人,如何自我指导与自我控制,如何与人相处。人们的思想方法不尽相同,思维方式各异,价值观念也不尽一致,在认识和处理问题上自然会存在分歧,正是在遭遇和处理分歧及人际冲突的过程中,学生才能体会到如何理解和包容想法不同、观点各异的同伴,才能心平气和地与人合作,向他人学习并携手朝着共同的目标努力。

6. 开发学生的智能和创造性,增强学习能力

案例独具特色的地方,是有利于开发人的智能和创造性,增强人的学习能力。人的学习能力是分层次的,接受知识和经验是一个层次,消化和整合知识经验是另一个层次,应变与

创新是更高层次。学习能力的强弱不仅体现在对理论知识的死记硬背和被动接受上,更是体现在整合知识和经验的能力上,以及适应不断变化的创新能力上。只有真正善于学习的管理者,才会知道自己需要什么样的知识和窍门,懂得更新哪些方面的知识,知道如何利用已掌握的知识解决问题,达到既定的目标。

二、管理案例的“教”

管理案例的“教”是指教师在案例教学中的组织引导,管理案例的“学”是指学生在案例教学中的学习过程。教与学要双向互动,协调配合,只有扮演好各自的角色,才能取得案例教学的良好效果,更好地达到教学目标。

管理案例教学的组织引导,是教师在案例教学的课堂上自始至终地与学生进行交流互动、敦促学生学习的过程,是主持案例教学的重点和难点,它好似一只看不见的手,对案例教学产生了一种无形的推动力量,是教学成败的关键,那么作为实施管理案例教学的教师必须高度重视管理案例教学的组织引导。

(一) 明确教师角色

在案例分析中,教师与学生的角色关系有所转换,这具体是指在传统的课堂上,从讲授的角度来看,教师的活动似乎减少了。其实,讲课就和演戏一样,这是前台上的表面现象。实际上,在案例分析中,教师的作用较以前更重要,为了使案例分析课获得更好的效果,教师总要煞费苦心、精心设计,这里不妨摘录一段一个学生有趣的自述经历,来看看教师所花费的苦心。

“我头一回碰上大型综合性管理案例,是在上一门叫做‘政策制定’课的时候。在这以前,我连什么叫政策都不清楚,跟大多数同学一样,头一回上这门课,可真有点儿紧张,生怕老师点到我。

一开始老师就把坐在我身边的一位同学叫起来提问,我如释重负,松了一口气,暗暗说:老天爷,真是福星高照,还好没叫我!其实,那案例早就布置下来了。我也曾细细读过两遍,而且想尽量把分析材料准备好。可是说实话,我根本不知从何下手,我的心中根本没底。

而我身边那位同学胸有成竹,很快地解释起他所建议的方案来。讲了五分钟,他还滔滔不绝,看起来信心十足。我们绝大多数同学都听得目瞪口呆,他真有一套!

又过了五分钟,他居然像魔术师似的拿出几张幻灯片,上台去用投影仪放给大家看,上面全是支持他论点的数据演算和分析,他足足花了十分钟才介绍完。

老师既无惊讶之感,也没夸他,只是礼貌地向他略表谢意,然后马上叫起另一位同学:“李××同学,请你谈谈你对王×同学的分析有什么看法?”我心想:“真见鬼,难道老师真想让我们也干得跟王×一样好?”

不用说,以后每次上课,同学们都把案例准备得十分充分。原来这种案例该这样来分析,我也能学会!大约一周以后,我可真有点想王×了,可是自打头一次课露了一面以后,他就再没露面。这是怎么一回事?

原来这是老师耍的‘花招’,他让一位高年级班上的尖子生来放头一炮,向我们提供了一个案例分析发言的样板。我们知道后都叫了起来,‘呵,我说呢,他咋那样棒!老师真



鬼’。可是老师的目的达到了，他已清楚地向我们表明了在他眼里杰出的案例分析发言该是什么样子。虽然最后我们班没有谁能赶上王×的水平，但我们心里已有了一个奋斗方向，用不着老师老来督促我们朝着某种看不见、摸不着的目标努力了。”

从学生的话中可以看到，这个老师为了设计案例分析发言的“第一炮”，他做了多么精巧的安排，费了何等的苦心，而正是这番苦心，使学生获得了具体的、真实的楷模，有了可以仿效的范例。不难看出，教师在这里扮演的是一个导演的角色，所起的是导演的作用，教师虽然没有直接告诉学生应该怎样进行案例分析的发言，可是他通过精心安排，使“第一炮”成功，让学生们明白了应该如何去做，这比直接讲授的效果要好得多，正如这个学生所说的，这是他们看得见、摸得着的目标。

在管理案例分析中还有许多重要工作，是需要教师去做的，比如教学进度的制定、规范性案例的选择等，学生在案例分析过程中所受的理论指导和能力的诱发，以及学生分析成果表述的评估和最后的讲评等，都离不开教师。具体地讲，教师在案例教学中应承担如下角色。

1. 主持人

在案例教学过程中，教师首要的任务便是使学生明确教学的内容、把握教学行进的程序，并在整个课堂教学的过程中维持课堂秩序。就是说，在教学的开始阶段，教师要像主持人一样引导学生进入学习状态，帮助学生明确教学目的，了解学习的程序、规范和操作方法。同时，还要提出明确的教学要求，编制教学计划和进度表，使学生心中有数，尽早进入学习状态。没有课堂秩序，就不可能进行真正的案例讨论，因此，教师还必须发挥主持人的作用，在教学过程中，控制发言顺序和学习进度，使讨论总是能围绕一个问题或一定范围内的问题进行，使课堂的发言在每一时刻只能由一人主讲，形成热烈而有秩序的讨论气氛。在讨论结束时，教师也要发挥主持人的作用，无论对讨论的内容作不作评价，都有必要对讨论的全过程进行总结，使案例教学有头有尾，为学生的学习画上一个圆满的句号。

2. 发言人

如果说教师对教学有控制作用，那就是对教学程序和学习大方向的控制，这是通过“主持人”角色实现的。此外，在教学的具体内容上，教师还发挥一定的“控制”作用。但这种“控制”作用完全不同于课堂讲座上教师所起的作用。讲座中的教师可以自己决定讲什么内容，如何安排这些内容，不需要考虑学生的所思所想。而案例教学中教师的控制作用是通过发言人的角色发挥出来的。“发言人”是一个代表性人物，他的发言，不能只代表自己，而是要代表一个群体。教师的发言，需要反映学生群体的整体意见，既不能是教师自己的，也不能是学生中某个人的，而是包括了全体学生集体成果的思想和意见。当然，发言人不能有言必发，原样照搬，也不能任意取舍，随意剪裁，而是对学生的思想“原料”进行加工简化，对学生的发言作简要的总结和整理归类，有时还要根据意思在言语上稍加修正，以求更准确、更科学地反映学生的思想。当学生不能形成统一的意见和共识时，教师还要综合各种不同的看法并作出决策，向学生提供一个既有共性又有特性的结论性交代。能否发挥好这个角色，则取决于教师的综合分析能力，以及思想整合能力。

3. 导演者

案例的课堂讨论虽然是以学生为主体，但这并不等于完全放任自流，它实际上一直处于教师紧密而又无形巧妙的监控与指导之下。教师就像未曾出现在舞台上或屏幕之上，但却无所不在的导演一样，发挥着潜在的影响力。教师通过导演的角色，使学生知道什么时候陈述

自己的见解，什么时候评论他人的观点；教师通过导演的角色，无形地规定着哪些学生发言，哪些学生不发言，哪些学生多说，哪些学生少说；教师通过导演的角色，既影响全班的联动，同时也影响个人，对其进行个别辅导。导演角色的灵活度很大，同时难度也很大，扮演好这个角色，对教师的群体互动能力和临场应变能力要求很高。

4. 催化剂

催化剂是化学反应中帮助和加速物质变化的中间媒体，它本身不会发生变化，但在物质的变化过程中却又离不开它。案例课堂上的教师像催化剂一样，促进着学生讨论学习的过程，否则就难以深入并取得预期效果。教师“催化剂”角色的发挥，就是帮助、启发学生，通过一个又一个的提问向学生提出挑战，促使他们思考，将问题由表面引向纵深，一步步朝着解决问题的方向发展。为达到这个目的，教师会不断地提出类似的问题：这些方案的优点和缺点是什么？如果选择了这个方案将产生什么样的影响？会有什么反作用？有多大风险？必要时，教师还会主持一场表决，迫使学生作出自己的决策。同时，教师“催化剂”角色的发挥，还体现在促进学生相互交流沟通的过程中。在学生交流过程中，教师充当着桥梁和穿针引线的作用，使各种思想相互撞击和融合，丰富教学的内容。要发挥好催化剂的作用，是很不容易的，需要悉心体会，不断摸索，长期积累，方可功到自然成。

5. 信息库

这不是教师的主要角色，但在某些情况下，特别是在进行“活案例”的教学过程中，这个角色是必不可少的，甚至是非常重要的。在许多情况下，教师需要向学生适当地补充一些必要的信息，充当“提问者”和“参考数据库”。在学生主动提出补充有关信息的要求时，教师就应该满足他们的要求。要发挥好这个角色，教师必须在备课时做好充分的材料和信息准备。

教师要自觉抵制诱惑，不能出现角色错位，充当自己不该扮演的角色。一是不当讲演者。在案例教学过程中高明的教师在课堂上往往少露面、少讲话，他们只是开路搭桥，穿针引线，最忌讳经常插话，长篇大论，形成喧宾夺主之势。二是不当评论家。教师不要频繁地、急急忙忙地对学生的见解和活动横加指责和干涉，不要吹毛求疵、品头论足，只能适当地诱导和提醒。教师应当更精心地备课，对将要做研讨的案例有深刻的认识，就案例中隐含问题的分析和处理对策有自己的见解。在课堂上，教师也应当在必要时为学生释疑解惑，在展开讨论的基础上适当予以归纳、评论。然而，不应忘却和违背“引导而非替代”的宗旨，切忌讲解过度。要致力于引导学生多想、多说，以收到激发思考、集思广益之效。古人有言“引而不发，如也”（《孟子·心上》），这对于成功的案例研讨是极为重要的。三是不当仲裁者。当学生之间产生争论时，不要马上出来评判是非，充当裁判员，教师的见解不见得总是正确、全面的，不能总以“权威”自居，教师若下断语，也就终止了讨论。

（二）做好教学准备

案例的教学准备是指在选择并确定了具体案例之后，根据教学目标，就这些案例进行内容、重点及教学实施方法等问题的酝酿筹划。

这些准备工作并不一定会按照固定的顺序进行，通常应首先考虑教学目标，其次是案例内容，最后是实施方法上，然后再回到内容和实施方法上，如此不断地反复。对多数教师来说，课前的准备是不断地试验和不断纠正错误的过程，直到找出一种最适合自己的方法为止。

1. 案例内容的准备

以案例内容为主的准备工作包括了解案例的事实和对有关信息的透彻分析。教师对案例



事实和数据越熟悉,在教学中就越主动。要避免出现在课堂上胡乱翻找关键的信息和统计数据的现象,所有重要信息都要做到信手拈来。不能因为以前教过了某些案例就认为掌握了这些案例,即使是教了十多遍的案例,也应该不断地翻翻这些案例,重视有关人物的姓名和职务,重温一下各种数据并记住在哪儿可以找得到。

除了对案例的情境有把握,教师还应对超出案例情节的相关情形进行了解,掌握更多的行为背景状况,并争取对案例的内容有所扩展。这就要求教师不仅要研读案例,还要阅读报纸杂志的相关资料,并通过与相关人员谈话,积累丰富的相关信息。

在案例内容的准备上,教学说明书或教学指导书有时会起到更大的作用。通常,公开发表的案例教科书都附有教学指导书或说明书。指导书的目的是为了帮助教师为课堂教学做准备,其主要内容一般包括识别案例问题、确定教学目标、建议的学生作业、在课堂讨论中可以提出的问题等。不同作者写的教学指导书都是为了某一特定的课程编写的。所以每个教师在考虑使用一份教学指导书时,要看他的课程是否具备类似的条件。把某一环境中某一门课的一个案例搬到另一环境中的另一门课中往往很难取得理想的效果,这需要教师认真把握。

2. 教学重点、难点的准备

由于教学的时间是有限的,因此,应该对案例中的重要议题作优先安排,根据教学的目标不同,教学重点也有所不同的侧重。有时,可以将重点放在传授知识、理解概念上,在这方面,其他教学形式也许更容易做到。案例教学特有的重点是对问题的识别与分析,对资料与数据进行分类与说明及制订备选方案和决策。这既可以是内容性的,又可以是过程性的,这完全根据具体的需要进行选择和确定。在教学重点的准备过程中,必须考虑教学目标与学生特点等因素,避免凭教师的主观想象确定教学重点,造成学生所需要的没有作为重点,学生掌握不了的或已经掌握的,却被作为重点强调和发挥的局面。

3. 教学实施方法的准备

根据教学目标和教学重点,教师通常需要制订教学实施计划,明确一系列方法、步骤。比如,教师希望课堂上发生什么,如何使其发生,讨论按什么顺序进行,是先做决策再分析,还是先分析再决策,案例的每一部分需要讨论多长时间,是对讨论进行控制,还是任其自由发展?以上所有问题都应在教学实施计划中作出回答。教学实施计划通常涉及以下几个方面的问题,即预习思考题、课堂时间分配、板书计划及拟订提问学生名单等。不同教师的课堂计划所包含的组成部分和具体内容不尽相同,其详细的程度也不一样,有的将其写在纸上,有的则存在脑子里。下面就以上几个方面的具体准备内容作些一般性介绍。

(1) 给学生布置预习作业。由于案例教学的特殊形式和作用,在案例教学前让学生进行课前预习非常重要。因此,给学生布置预习作业成为案例教学的重要一环,也是教学实施准备的基础工作。在案例教学中,学生的预习作业主要包括:阅读案例及其参考资料和针对具体案例的思考题。为了促进学生的课前准备,教师可以要求学生就自己准备的案例写一份书面分析材料。预习作业中的思考题,通常隐含教师的教学意图,对学生的分析起导向的作用,这是非常重要的一个环节,它可以作为“引子”,是值得认真琢磨和探讨的问题。案例教学中没有一定要遵循的布置预习作业的准则,由于教学风格的不同和教学目标的特殊需要,教师可以灵活安排,随时调整。

(2) 课堂时间分配计划。为使教学时间得到有效利用,制订课堂时间的分配计划是必要的,特别是对那些教学经验少的教师更是如此。课堂时间的分配计划不仅要规定课堂上各种

活动各占多长时间,而且还包括将要讨论的问题的顺序。从教学经验来看,时间计划既不能规定得太死,也不能毫无限制,时间计划性太弱,可能使教学产生任意性,容易使教学偏离目标。

(3) 板书计划。课堂上的板书往往不为一般教师所重视,特别在案例的教学过程中,板书更容易被认为可有、可无、可多、可少,被看作一件较为随意的事情。然而,一些有着很多教学经验的教师,尤为重视板书的作用,他们在教学之前,会刻意作板书计划,对那些重要问题和重要内容作出一些强调,加强对学生的引导。有的教师甚至会对哪些问题写在黑板的什么部位都做预先的规定。比如,将分析的内容写在左边,将建议的内容写在右边。许多包含重要内容和重要问题的板书,往往会从头到尾地保留在黑板上。这些板书,对学生有着非常重要的提示和指导作用,而教师根据教学的需要,可以随时将这些“要点”展示在学生面前,学生从这些“要点”中受到提醒,使其思考变得连贯,得到的概念得以进一步的强化。

(4) 拟定提问名单。为了提高课堂讨论质量,创造良好的教学气氛,在事先对学生有所了解的前提下,拟订一个提问名单,不失为一种好方法。提问名单没有固定的模式,一般可以包括以下一些思路:一是确保班上每一个人在课堂里至少有机会依次发言;二是找到那些与该案例特定情境有相关的技能和经验的学生,并予以重点考虑;三是当分析案例有较大困难时,要确保选中的几个学生中,至少有一个合适的学生来打破僵局;四是当课堂上没人举手发言时,教师能有一个名单可叫。拟订提问名单同鼓励学生积极发言并不矛盾,即使是名单上列出了某个学生,教师也仍希望他们能自己举手发言,至于教师是否使用提问名单,可以根据教学需要,自行处理。

(5) 课堂的课题引入与结束。如何使学生在案例教学中快速进入正题,又如何使学生在讨论结束后有一定的整合,这与课堂的开始和结束有很大的关系。好的开始是成功的一半,因此教师需要就如何推动课堂的讨论进行认真的准备。好的教学需要找到合适的切入点,比如如何引入案例,如何谈到所布置的阅读材料,如何就已布置给学生的思考题让其发挥。可供切入的点有许多,但关键是要做到自然巧妙,能抓住学生的兴趣和注意力。同开始一样,一堂案例课的结束虽不是教学的主体,但却有其独特的作用,是不可缺少的教学组成部分。形象地理解,可将课堂教学的结束看做“点睛”之笔,通过结束过程突出重点,使之显得更有生气。有的教师对学生的活动进行总结,同时指出课堂讨论的优缺点,有的教师既不总结也不评论,而把总结的任务留给学生独立完成。很难说出哪种方法好,应根据实际情况而定。

4. 物质准备

在案例教学的准备过程中,往往容易被忽视而又非常重要的一点是教学场地等物质设施的安排。物质性设施的准备是案例教学条件中的重要一环,在教学开始之前,教师必须检查教室的布局是否利于学生参与学习,必须要提供必要的硬件条件,使教师能够迅速认识学生并使学生相互认识,以保证和促进其交流与沟通。因此,明智的教师很有必要在教室的物质性设施上动一番脑筋,下一番工夫。

理想的教室布局需要根据场地的形状、面积和学生人数进行灵活调整。因此,案例教学是不可能有着固定的教室布局的,但没有固定的布局并不意味着可以随意安排,而是要遵循一定的原则。案例教学教室布局的原则主要有四条:一是要满足听与看的条件,即学生可以在任何位置上听到教师和其他学生的发言,无须移动位置就可以看到教师、写