



“十二五”职业教育国家规划教材
经全国职业教育教材审定委员会审定



全国职业教育规划教材·财经系列

SHICHANG YINGXIAO ANLI FENXI JIAOCHENG

市场营销案例分析教程

(第二版)

彭于寿◎主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



“十二五”职业教育国家规划教材

经全国职业教育国家规划教材编审委员会审定



全国职业教育规划教材·财经系列

市场营销案例分析教程

(第二版)

主 编 彭于寿

副主编 柯文昌 张洁函

刘俊琳



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书的案例紧紧围绕“市场营销学”课程的教学内容编撰而成,其资料来源既有笔者实地调研而形成的一手资料,也有笔者精心从现有资料中收集整理的二手资料。它避免了直接选取各种媒体上已发表的、作者倾向性很强的有关报道作为案例带来的针对性不强等缺陷。

本书在按照市场分析、购买行为分析、STP 战略、市场竞争战略、产品策略、分销渠道策略、促销等专题案例的基础上,又编写了为数不少的营销综合案例,以及运用新型营销理论和手段的营销前沿案例。每个案例均由知识要点、案例正文、分析与讨论和教学组织建议组成,内容丰富、体例新颖、叙述客观,问题的设置既有动态性,又有前瞻性。

本书可作为高职高专财经类各专业的“市场营销学”课程教学配套教材、市场营销专业的“营销案例分析”课程教材和非财经类专业学生选修市场营销课程时的辅助教材,也可作为企业营销人员培训的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

市场营销案例分析教程 / 彭于寿主编. —2 版. —北京: 北京大学出版社, 2015. 8

(全国职业教育规划教材·财经系列)

ISBN 978-7-301-25031-0

I. ①市… II. ①彭… III. ①市场营销—案例—职业教育—教材 IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 241940 号

书 名	市场营销案例分析教程(第二版)
著作责任者	彭于寿 主编
责任编辑	桂 春(guichun2005@126.com)
标准书号	ISBN 978-7-301-25031-0
出版发行	北京大学出版社
地 址	北京市海淀区成府路 205 号 100871
网 址	http://www.pup.cn 新浪微博: @北京大学出版社
电子信箱	zyjy@pup.cn
电 话	邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62756923
印刷者	北京富生印刷厂
经 销 者	新华书店
	787 毫米 ×1092 毫米 16 开本 16.75 印张 371 千字
	2007 年 9 月第 1 版
	2015 年 8 月第 2 版 2015 年 8 月第 1 次印刷(总第 11 次印刷)
定 价	37.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题,请与出版部联系,电话: 010-62756370

第二版前言

随着市场经济的发展,营销无论是作为意识或观念,还是手段或技巧,已经逐渐渗入社会经济生活的各个领域。因此,市场营销学既是高校财经类专业的核心课程,又是非财经类专业学生普遍选修的课程。在营销的课堂教学中,案例教学无疑是十分重要的教学方法和手段,而且受到学生的普遍欢迎。

本书在编写中,继续保持了第一版的特色,即案例正文的客观性、问题设置的动态性和前瞻性,继续对案例进行分析引导。另外,在案例的选择上,遵循以下三个原则。

1. 保留并丰富传统经典案例的原则

本书中,案例1中的福特汽车、案例2中的雀巢咖啡、案例12中的红帮西服、案例18及案例25中的可口可乐、案例23中的宝洁、案例30中的农夫山泉等,都是国内外著名企业或知名品牌,其主要营销活动堪称经典案例,对高校营销教学具有极为重要的指导意义。此类传统经典案例,本书共保留了8个,并在编写中将其近年来的变化和表现补充到案例内容中,让学生一方面能够学习经典,掌握营销的基本规律,另一方面了解其现状,利于总结成功经验。

2. 坚持案例的时效性原则,凸显案例内容的时代特色

在营销领域,诸多企业各领风骚三五年,其营销事件颇为大众所关注。但时过境迁,便渐渐被淡忘,而新的营销传奇则层出不穷,因此,本书对第一版中的多数案例予以更换,另选近年来颇具影响的营销案例。更重要的是,一方面青年学生对焦点事件爱关注,对时尚和潮流事件很敏感;另一方面,许多学生自身就是许多营销事件的个体参与者。前者如加多宝与王老吉的纠纷、万科的“城市花园”文化营销、茅台与五粮液的价格困境等,这些事件的发生,学生们必然会关注;后者如万达广场、微信、“苹果”与“三星”手机、宝洁产品、网络购物、“联想”电脑、“农夫山泉”等,无不是学生们日常生活中耳熟能详的产品或品牌。他们或作为顾客,或在社会实践中作为参与者,对这些企业或品牌的营销活动有较丰富的感性体验。本书坚持更多地选择这些时效性很强的案例,旨在借助学生对案例的现实感知而提高案例教学的效果,提升案例分析的质量。

3. 关注和提炼营销新观念、新手段的原则

在营销理论发展、实践的同时,营销手段也在不断创新。本书第十章“营销前沿案例”在对第一版3个案例进行补充、修订的基础上,又添加了3个新编案例。这样,本章就涵盖了整合营销、关系营销、事件营销、文化营销、体育营销、网络营销等6个方面的营销案例。冀求通过这些营销前沿案例的分析,开阔学生的营销视野,培养学生的营销创新意识。

基于以上3个原则,第一版的33个案例中,本书保留了8个经典的案例,更换了25个已显陈旧的案例,加上新增的3个营销前沿案例,共计编写了36个案例。

彭于寿老师任本书主编,在第一版的基础上,明确了新编和修订案例的原则以及编写者的任务分工,并具体负责了案例4和案例32的编写、对第一版的第一章内容进行修订等

工作。彭于寿老师还对所有新编和更新的案例进行了审阅、修订,并负责了统稿工作。

柯文昌、张洁函、刘俊琳三位老师任本书的副主编。其具体分工如下。

柯文昌:新编了案例5、14、15、16、19、20、24、33、35共9篇,对彭于寿原编案例2、案例18、案例26和于家姝原编案例30的内容进行了更新和修订。

张洁函:新编了案例6、7、11、13、17、21、32、36共8篇,对彭于寿原编案例1、陈慧颖原编案例3、张发明原编案例28、于家姝原编案例29的内容进行了更新和修订。

刘俊琳:新编了案例8、9、10、22、27、31、34共7篇,对彭于寿原编案例12、案例25的内容进行更新和修订。

本书编写完成之时,正值2013年岁末与2014年岁初交会之季。部分案例所出现的“目前为止”“上半年”等时效性字眼,均以2014年为时间基点,在此特加以说明。

我们真诚地感谢所有编写本书的合作者和业界同人,使用本书并提出宝贵意见和建议、为高职教育贡献力量的教师们,感谢为本书出版耗费心力的北大出版社桂春编辑和出版社的相关领导及部门,第一版的编写者张发明、姚一雯、于家姝和陈慧颖老师。

展望未来,我们一如既往地希望继续得到大家的关心和支持,尤其希冀大家对本书的薄弱环节及需改进之处,不吝赐教。我们愿意和大家共同为中国的职业教育贡献自己微薄之力!

编 者

2015年7月

本教材配有教学课件,读者如有需要,请加QQ群(279806670)或发电子邮件至zyjy@pup.cn索取,也可致电北京大学出版社(010-62765126)。

目录

01 案例教学基础..... 1

第一节 案例教学及其特点..... 3

第二节 案例教学的组织与实施..... 6

02 市场分析案例..... 13

案例1 营销环境分析案例..... 15

案例2 市场调研案例分析..... 23

03 购买行为分析案例..... 29

案例3 消费者购买行为分析案例..... 31

案例4 组织市场购买行为案例..... 38

04 STP战略案例..... 43

案例5 STP战略案例..... 45

案例6 市场定位案例..... 51

05 市场竞争战略案例..... 57

案例7 市场竞争战略案例..... 59

案例8 市场竞争战略案例..... 64

案例9 产品整体概念案例..... 71

06 产品策略案例..... 77

案例10 产品组合策略案例..... 79

案例11 新产品开发推广案例..... 87

案例12 品牌建设案例..... 93

案例13 品牌竞争案例..... 100

案例14 产品包装案例..... 105

案例15 定价方法与策略案例..... 111

案例16	价格战案例	118
案例17	价格调整案例	125

07 分销渠道策略案例 133

案例18	渠道建设案例	135
案例19	渠道管理案例	142
案例20	特许经营案例	147

08 促销案例 153

案例21	人员推销案例	155
案例22	营业推广案例	161
案例23	广告促销案例	166
案例24	公共关系危机案例	171
案例25	促销综合案例	177

09 营销综合案例 183

案例26	市场营销综合案例分析	185
案例27	营销组合案例	194
案例28	营销综合案例	200
案例29	营销与法律案例	209
案例30	广告促销与法律案例	216

10 营销前沿案例 223

案例31	整合营销案例	225
案例32	关系营销案例	231
案例33	事件营销案例	237
案例34	文化营销案例	242
案例35	体育营销案例	249
案例36	网络营销案例	255

01 案例教学基础



学习重点

1. 案例教学的概念、特点、意义和作用；
2. 案例教学的原则、方法和应注意的问题；
3. 撰写案例分析报告的一般方法。





本章概述

本章在介绍案例教学的特点和作用的基础上，对高职院校案例教学的特点进行了详尽的阐述，要求在组织案例教学之前，先行掌握案例教学的原则、方法以及应注意的一些问题，并学习撰写案例分析报告。

● 关键词

案例教学 原则 方法 分析报告

第一节 案例教学及其特点

案例教学在大学的运用起源于20世纪20年代美国哈佛大学的商学院,到20世纪40年代初具规模,形成包括选题、编写、应用、储存、建档等环节在内的、较为完整的案例系统。后来哈佛同其他高等院校建立了有关的校际联系,于1951年以“校际案例研究规划”的名义开展工作,并将案例教学应用于管理教学中。我国从20世纪80年代开始引入案例教学,1983年案例考题开始出现在由当时国家经委(中华人民共和国国家经济委员会,简称经委,1998年与国内贸易部合并为国家经济贸易委员会)组织的全国管理干部统一考试中。随着课程改革的不断深入,研究性学习的广泛开展,案例教学越来越引起广大师生的高度重视。

一、什么是案例教学

所谓案例,就是为了一定的目的,围绕选定的一个或几个问题,以事实为素材编写而成的对某一实际情境的客观描述。它具有真实性、完整性、典型性、启发性和时空性等特点。

案例教学,简单地说,就是以案说理,以案传道。案例教学法是指教师根据教学目标的需要,采用案例进行讲解及组织学生对案例进行研讨,引导学生从实际案例中学习、理解和掌握一般规律、原则、方法,从而有效地将理论知识和实践技能相结合的一种教学方法。案例教学已经成为发达国家的高等院校《市场营销学》教学中普遍采用的一种教学方法。

二、案例教学的特点

一般来说,案例教学具有以下特点。

(1) 目的性。案例教学具有明确的目的。这表现为:一是围绕一定的教学目的、任务选择和设计案例;二是案例教学本身主要就是为了提高学生发现问题、分析问题和解决问题的能力,同时培养正确的管理理念、工作作风、沟通能力和协作精神。

(2) 真实性。案例本身具有客观真实性的特点。案例所描述的情境基本上都是真实的,即便是为了某种需要虚拟了一些情节,但基本事实也是真实的。

(3) 综合性。案例教学的综合性强。这表现为:一是案例教学不同于课堂讲授中为说明某个问题的举例,它的内涵更丰富;二是对案例的分析、解剖以及解决问题的过程更为复杂。

(4) 启发性。案例教学的启发性较强。案例教学不追求所谓唯一正确的“标准”答案,而是启发学生独立地去思考、探索,启发学生建立一套思考问

题的方法和分析问题、解决问题的思维方式。

（5）准实践性。案例教学强调准实践性。虽然案例教学不能替代社会实践活动，但案例所提供的资料均来源于社会现实。因此，学生在案例的讨论和分析过程中，加深了对社会实践的认识，可从一定程度上提高自己的实践技能。

（6）主体性。案例教学突出学生的主体性。案例教学一改传统的以教师为主体的做法，将学生推到了前台，由学生进行一系列的调查、分析活动，教师则成为组织者和引导者。

（7）多元性。案例教学结果是多元化的。案例教学中，虽然提供给学生的情景和信息是相同的，但学生们得出的结论或解决问题的方法则可能是多样化的。

三、高等职业院校案例教学的特点

高等职业院校由于其教学任务和培养学生的目标的不同，其案例教学在内容上有自己的独特之处。

（1）渐进性。高职案例教学在内容上是渐进的，由易到难。对高职学生开展案例教学，一般从阐述概念性的、简单的、单一的案例分析开始，逐步过渡到复杂的、综合的大型案例研讨。

（2）完整性。案例的内容保持其完整性。所谓完整性，是指对选取或编写的案例不能就事论事。尽管强调要尽量选取学生所熟悉的案例，但高职学生的社会阅历和实践经验非常缺乏，其熟悉的案例实际上是非常有限的。因此，教师应提供相关的资料，或指导学生去查找相关资料。例如，分析对象是案例《红帮西服的前世今生》，学生分析讨论时，很多人会因为缺乏西服的相关知识，从而影响案例分析的质量。因此，事先提供“西服的基本知识”的资料链接，就会有助于学生对案例内容的熟悉和掌握，从而有助于其分析案例。对主动性较强的学生，如果指导其自行查找相关资料，对学生的锻炼意义则更大。学生查找、搜集相关资料，本身就是一个学习的过程。

（3）实用性。高职案例教学更注重实用性。2005年10月28日国务院在《关于大力发展职业教育的决定》中指出，职业院校要“以服务社会主义现代化建设为宗旨，培养高素质劳动者和高技能专门人才”。2006年6月14日中共中央办公厅、国务院办公厅在《印发〈关于进一步加强高技能人才工作的意见〉》中指出，“职业院校应以市场需求为导向，深化教学改革，紧密结合企业技能岗位的要求”确定课程设置。一句话，高职院校注重的是学生的技能培养。因此，案例教学中，对案例的遴选和编写，除了部分解释型案例（过去的经典案例也包括在内）以外，还会对相当部分的热点事件进行跟踪、分析，整理成为实验型案例，从而避免一味地对案例内容进行静态的描述和总结，使案例教学具备动态性，保持案例教学的活力。提高学生分析问题、解决问题的能力，这是案例教学实用性的表现。

（4）动态性和前瞻性。案例选择及问题设置具有动态性和前瞻性。所谓实验型案例就是对一个企业新实践、新流程、新技术的执行情况及其收益进行评价的案例，它的特点之一是企业的某项新活动刚刚发生或者发生已久但



尚未完成,其结果还是未知的,甚至其意图也不甚明了。利用实验型案例可以设置许多前瞻性的问题,促使学生去探究其意图,分析未来的走向,由于事情仍处于动态发展中,使得讨论的问题充满了悬念,这就促使学生自觉地去关注事态的发展进程与自己的分析预测相差多远,这也使得讨论者在案例分析中不敢随意下结论。例如,针对2004年年末的“联想收购IBM全球PC业务”事件,教师可在提供的案例正文中,对其收购行为进行描述,还可链接竞争对手的反应、媒体的分析等背景资料。但是,这个事件只是一个开始,还有更多的悬念引起了各方的关注和研究。因此,除了设置“联想开拓国际市场的优势和劣势”“收购IBM PC业务给联想带来了什么机遇”等常规问题以外,还设置了“联想收购IBM PC业务的真正意图是什么?”“联想与IBM将会如何实现跨文化整合?”“联想如何打造世界性品牌?”等前瞻性问题。又如,本书中,对人们关注的王老吉与加多宝事件分别在不同案例中都有专门研讨。但对于广药向多个领域扩张这个事实,同样设置了诸如“广药在接下来的与药妆、保健品等企业的合作中,应该如何展开整合营销?”等前瞻性问题。对这些问题,学生没有现成的资料可收集,必须深思熟虑,提出自己的观点,而且此后一直关注着事态的进展。这种方式使学生始终关注事件的发展并保持着较高的分析、预测的积极性。

四、案例教学的意义和作用

(1) 案例教学可以引导学生积极思考。规范的市场营销案例一般都有分析引导,或者文字说明。恰当的案例提示,能够引发学生积极思考,充分调动其思维的积极性,在思考中自己得出结论。这样做的结果,无疑会加深学生对所学知识的理解。

(2) 案例教学可以调动学生学习的主动性、积极性。市场营销案例教学,其目的是要学生掌握市场营销学的基本原理和知识,并能应用这些基本原理和知识去解释和说明市场营销活动中存在的具体问题,从而提高学生在市场营销活动中发现问题、分析问题和解决问题的能力。所以,这必然要求所选案例:一方面具有针对性,即市场营销案例涉及的问题是学生最关心、最希望了解的理论和实际问题,这样,学生就会感到学得懂、用得上,就会对此产生浓厚的学习兴趣;另一方面具有趣味性,即所选的市场营销案例要有情节、有趣味,能引起学生的好奇心,提高其学习兴趣,这样,学生也就有了学习动力,其学习的主动性和积极性就会被充分调动起来。

(3) 案例教学有利于把理论与实践结合起来,提高学生的市场营销能力。市场营销案例教学是运用市场营销理论来科学解释和说明市场营销活动中的营销行为或存在的问题,这一点仅在市场营销案例的知识要点和分析引导中就可以体现出来。

(4) 案例教学有利于全面检验学生的学习效果。全面检验学生的学习效果,无非就是全面检验学生能否将自己所学的市场营销知识用来解释和说明市场营销活动中的营销行为或存在的问题,这实际上是在检验学生对市场营销案例的分析能力。具体操作上,一般是通过案例分析的讨论或作业来检验,这些都是市场营销案例教学的基本环节。所以,实行市场营销案例教学有利

于全面检验学生的学习效果。

五、案例教学课堂上学生其他能力的培养

一项调查显示，企业希望应届毕业生具备多方面能力。这些能力中，企业首先看重的是沟通能力，这一比例占被调查者的 36.5%，其次是职业道德、团队精神和协作能力。

尽管一些学校可能开设有“商务沟通及实训”一类的课程，但学生的这些能力或素质的培养并非一朝一夕之事，因此其他课程也应该兼顾这方面的能力培养，其中，案例教学课堂是最有条件的。也就是说，案例教学不仅是为了达到培养学生发现问题、分析问题和解决问题的能力这个主要目的，还有提高学生综合素质的功能。这些可以从案例教学以学生为主体的特点，以及案例教学的组织方式中表现出来。

（1）沟通能力。通过班组讨论、沙龙式和情景模拟式的课堂进行培养。

（2）口头表达能力。通过个人陈述、辩论、答辩等形式进行训练。

（3）书面表达能力。通过撰写案例分析报告得到提高。

（4）团队精神及协作能力。通过小组讨论的组织、参与、协调和配合活动进行提升。

（5）应变能力。通过案例课堂的辩论、答辩、情景模拟等方式得到磨炼。

在案例教学中，可以将上述能力的训练纳入教学内容，在讲评和总结中应该涉及这些内容，并公开宣布将学生这些方面的表现作为评分的依据之一，纳入成绩考核范畴。

第二节 案例教学的组织与实施

一、案例教学应遵循的原则

（1）能力原则。传统教学的主要目的是让学生了解一定的知识，而实践教学的着眼点则主要是让人们知道如何行动。案例教学正是此二者的最佳结合，而且更注重学生能力的培养。能力，是案例教学的出发点和立足点，通过案例教学，培养学生的思维能力、分析能力、判断能力以及运用所学到的知识处理复杂问题的能力。可以这样说，案例教学不仅重视人的知识，更看重人的能力。

（2）实践原则。在案例教学中，学生一定要面对现实，一切从实际情况出发，作出分析，作出判断，而不是做不切实际的空想。摆在面前的案例，有血有肉，有时间，有地点，有人物，就是一个实实在在的现实，使学生完全处于一种实践之中。而且，案例教学的目的并不是给学生一个标准的答案，而是培养学生学会在实践中处理、解决各种问题的能力。简言之，



案例教学是“从实践中来，在实践中练，到实践中干”。

(3) 参与原则。高度参与是案例教学的一个重要原则。只有学生积极参与，主动参与，案例教学才可能成功。换句话说，学生参与的程度可以作为案例教学得失的重要标志。在哈佛的案例教学中，课堂气氛十分热烈，学生们为争得发言机会，常常是互不相让，你抢我夺，有的学生甚至不顾教师的引导，仍然在那里唇枪舌剑。可见，在案例教学中，学生参与程度是任何其他教学方法所不能比拟的。

二、案例教学的基本教学环节

案例教学必须有一个完整的流程。就一个综合或大型的案例而言，一般将其完整的教学过程分为4个阶段，即案例引入、案例准备、案例讨论和总结评估阶段。

(1) 案例引入阶段。这个阶段应在正式的案例课堂讨论前3~7天进行，首先是引导学生温习涉及本案例的主要知识点，使学生将所学知识正确地运用到案例分析中；其次，可以介绍案例的编写过程（包括编写时的一些逸闻趣事）或者案例的来源，介绍以前高年级学生讨论此案例的情形，揭示该案例讨论的难易度，以引起学生的兴趣或激发其动力；最后，提醒学生注意一些资料的链接，或者提示学生自己去查找相关方面的资料，以作为分析案例的补充资料。

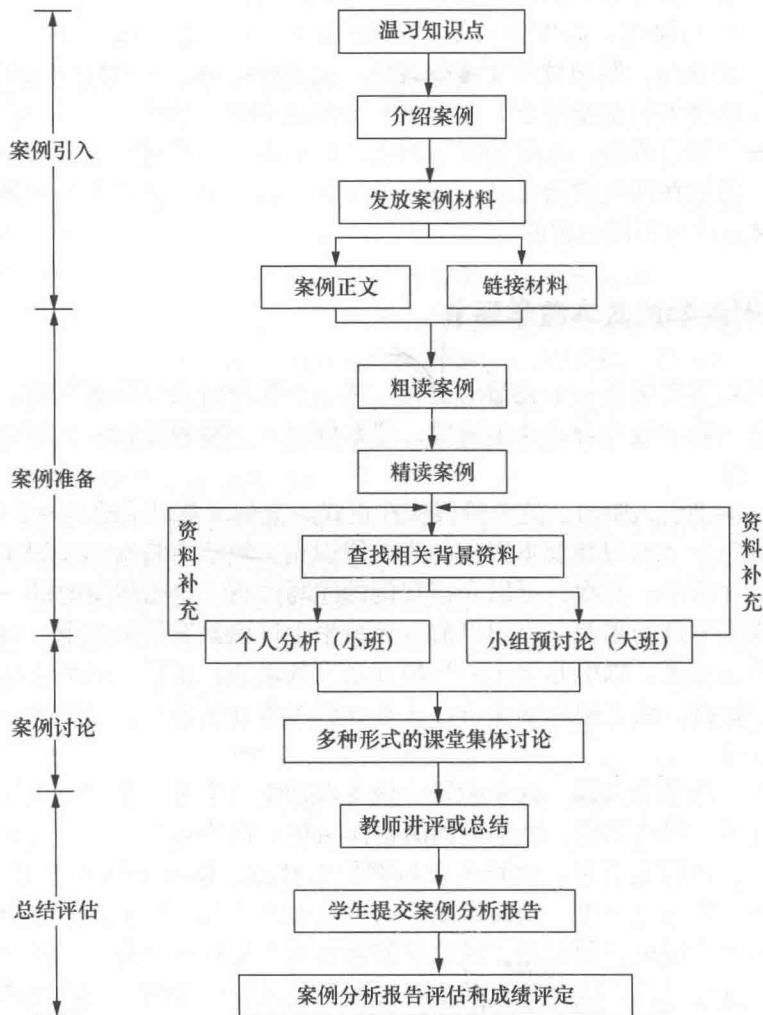
(2) 案例准备阶段。这个阶段应该要求学生自主进行案例分析的前期准备。它包括：粗读案例，熟悉案例的整体结构；精读案例，进入案例所描述的情境；查找相关资料，以作为分析案例的补充，使得案例的分析更完整，更准确；如果没有分组，则由学生个人进行初步分析，如果进行了分组，可由学生课余先期进行预讨论，讨论后如果发现需要补充资料，则继续查找资料，并进行再讨论。这个阶段的重要环节是安排主动性强、学习积极性高的学生充当组长或召集人。有了这个阶段，就避免了学生在正式讨论时对案例内容的陌生感。

(3) 案例讨论阶段。这个阶段由教师在课堂上以各种方式组织个人或小组进行集中讨论，学生成为课堂的主角，教师则退居幕后或充当主持人的角色。

(4) 总结评估阶段。这个阶段，教师再度充当主角，主要任务是从全局的角度总结案例分析讨论的成功与不足，今后应改进的地方和努力的方向，推动案例分析的深入。此后，学生小组或个人必须在课后撰写和提交案例分析报告，教师对学生个人或小组的分析报告综合性地给予意见，即评语和等级评定。评语主要是指出案例分析报告中的优点和不足。等级评定一般分为优、良、中、差4个等级，视案例分析的质量而定。

以上过程如下图所示。

这个过程保证了案例教学的完整性，保证了案例教学的质量。就商科高职的学生来说，一般不倾向于像哈佛商学院那样追求案例教学的数量（哈佛商学院学生平均一天要做3个以上的案例分析），而倾向于通过保证每个案例教学的完整性，从而提高学生的综合素质。



案例教学过程的 4 个阶段及流程

三、案例教学的课堂组织

案例教学的课堂不能是单一的。它必须根据学生、教师以及案例本身的特点进行组织。

案例教学最好以小班的形式进行，人数不宜太多，以便每个学生都能参与进来，充分发表自己的见解。但很多时候，由于教学条件所限，一些专业课的案例分析课不可能以小班的形式进行，为保证案例教学的效果，大班和小班的案例分析课在组织形式上应有所不同。

1. 小班案例分析课堂的组织

小班的案例教学课比较容易组织，通常有以下形式。

(1) 个人发言式。这种方式就是在教师的主持下，每名学生依次上台，陈述自己的观点。

(2) 沙龙式。这种形式放弃了“上讲台”的形式,师生围坐在一起,就讨论的主题畅所欲言。教师可以以“主持人”的身份参加,或者连主持人都担任,而是指定一名学生做主持人。教师担任秘书角色做记录,到总结评估阶段才恢复教师角色。

(3) 情景模拟式。有些案例涉及企业不同人物的活动,则可以由学生扮演案例中的角色,让学生进入不同的当事人角色中,去具体地处理或解决问题。这样,学生模拟了案例中的某一角色,既有新奇感,又可以“换位思考”。学生们通过模拟角色的发言、讨论甚至争论,切身体会所模拟的当事人可能的思想和行为,感受企业经营活动的过程。

2. 大班案例分析课堂的组织

大班的案例教学,最大的障碍是很难让所有或大多数学生都能参与进来。为了解决这个问题,可以使用以下方式。

(1) 小组讨论式。将学生预先分为若干小组,按前面所述的流程,组长召集或主持本小组对案例进行预讨论,整理出本组的若干观点和意见。然后在正式的案例教学课堂上,小组之间进行交流和讨论。在此期间,可以由小组长或小组代表上台陈述本组观点,也可以小组集体上台(人数不多的情况下)分别陈述和补充,并接受质询。

(2) 咨询答辩式。有些案例的主要问题是企业经营活动陷入僵局或者困境,或者是新产品上市、品牌推广等方面的内容。这种情况下,可以由学生自愿(不要求全部参加)做咨询式案例分析。通过诊断、探究问题,提出解决方案(甚至是一套完成的策划方案),然后在课堂上宣布。其他学生的任务是对这个解决方案提出质疑,由陈述人答辩。

(3) 辩论会式。当案例分析出现两种截然不同的主要观点时,可以组织为两个阵营,展开辩论。这种形式气氛热烈,高潮迭起,是学生们所喜欢的方式。要注意的是,正反两方的人员不能人为指定,必须自然形成(人数也不需要相等)。

以上大小班的组织形式并非绝对分开的,只要组织得当,有些形式是可以互用的。

四、案例教学中教师的主要任务

在案例教学中,教师的作用很大,他既是教学的组织者,更是教学的引导者。教师要完成的主要任务如下。

(1) 使讨论井然有序。在讨论继续开展之前,必须明确每一个观点,在黑板上记录可以帮助学生注意并记住其他同学提出的观点。这些观点可以是他们赞同的,也可以得到他们的修正或反对。

(2) 提出切中要害的和关键性的问题。这些问题可以促使学生对某一问题进行更深入的思考,也可以使他们调整自己的视角,注意那些更为重要的问题。

(3) 把学生个体的讨论意见集结在一起。对学生意见的重新表述、鼓励或汇总,可以帮助他们继续思考和改进他们的观点,也可以帮助他们更清晰地认识案例中的疑难问题,使有关解决问题的方案的想法更加具体化。

（4）要具有时间概念。小组讨论的时间至关重要，教师要注意运用这种形式有效地加以控制，要根据讨论问题的重要性来分配时间。

（5）要将自己置身于讨论之外。教师的任务是促成讨论，在讨论过程中，要尽可能让学生去发言、思考，作出决定。

（6）避免总是使用同样的案例。新奇和改进的案例可以增加学生的学习经历，而千篇一律总是让参与者大倒胃口。

（7）协助学生理清思路，使他们的观点更能站得住脚。如果学生的观点有一定的形成逻辑但不甚明确，教师可以通过提问、总结、鼓励同伴对他给予支持的方式，帮助他将观点建立在更为扎实的基础之上。

（8）不要批评不同的意见。如果学生的看法不合逻辑，教师可以要求其他学生谈谈他们的看法。出现认识上的不同是正常的，对一个复杂的教学或学校管理的案例来说，极少出现只存在一种答案的现象。应该让所有学生都有展示他们观点的机会，并了解其他人的不同观点。

（9）当学生向教师提问时，教师应毫无保留地提出自己对一些问题的认识。

（10）如果教师经常对讨论予以总结的话，会增进学生的学习过程，这样的总结如果放在讨论的最后，效果会更明显。

（11）要完全掌握案例中所展示的全部事实。教师应该熟悉案例，并做好笔记，以便把握案例的重点内容，只有这样，才算对如何引导讨论做好了准备。

（12）仔细考虑教学参考书中给出的建议，如对案例的教学目标、案例中的难点和重点以及教学技巧等进行分析。

五、案例教学中应注意的问题

（1）案例教学法不能替代系统的理论学习和知识讲授。案例教学的优势是明显的，但也不是完美无缺的。反过来讲，传统教学虽然有一定的局限性，但至少有两点是不容忽视的。其一，它的连贯性强。这对于某些学科的教学来说是至关重要的，如数学。其二，在一些人类智慧的结晶——重要的基本概念灌输中，传统教学仍是必不可少的。

（2）案例教学法的实施要与整体教学环境相配合。要使案例教学充分发挥其功能，取得良好的效果，不但要求有高质量的教学案例，还要求教师具备相当的知识、经验和技巧，并需要花费相当多的精力和时间。这就要求在课时安排上要兼顾理论讲授与案例教学两者，并能在教学设施上创造条件。如果学校能够提供模拟仿真的环境，案例教学的效果会更佳。

（3）案例教学中教师要摆正自己的位置。长期以来，学生习惯了教师站在讲台上传授知识，而当教师到学生之中参加讨论时，学生仍感到有一种无形的界限，从而产生一定的消极影响。因此，教师要摆正自己的位置，一方面，理论讲课要深透；另一方面，走到学生中间，主动营造一种以学生为主体的环境氛围。在案例教学中，教师还应特别注意引导学生独立思考、分析问题，开拓他们的视野，使他们逐步克服学习上的依赖心理；努力加强学生各主要知识点综合应用能力的培养，使他们快速成长，满足社会经济发展对高质量人才的迫切需要。

（4）实施案例教学必须坚持“理论—实践—理论—实践”的思维方式，