

经济管理实验实训系列教材

市场营销综合案例

Shichang Yingxiao
Zonghe Anli

主 编 莫小平



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

经济管理实验实训系列教材

市场营销综合案例

Shichang Yingxiao
Zonghe Anli

主 编 莫小平



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

图书在版编目(CIP)数据

市场营销综合案例/莫小平主编. —成都:西南财经大学出版社, 2013. 7

ISBN 978 - 7 - 5504 - 0999 - 6

I. ①市… II. ①莫… III. ①市场营销学—案例 IV. ①F713. 50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 030708 号

市场营销综合案例

主 编:莫小平

责任编辑:刘佳庆

助理编辑:孙志鹏

封面设计:杨红鹰

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www. bookcj. com
电子邮件	bookcj@foxmail. com
邮政编码	610074
电 话	028 - 87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	185mm × 260mm
印 张	18. 25
字 数	450 千字
版 次	2013 年 7 月第 1 版
印 次	2013 年 7 月第 1 次印刷
印 数	1— 2000 册
书 号	ISBN 978 - 7 - 5504 - 0999 - 6
定 价	36. 00 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

经济管理实验实训系列教材

编 委 会

主 任：杨继瑞 郑旭煦

副主任：曾庆均 靳俊喜 罗勇（常务）

委 员（排名不分先后）：

冯仁德 曾晓松 母小曼 梁 云 毛跃一

王 宁 叶 勇 田双全 陈永丽 李大鹏

骆东奇 周昌祥 邹 璇

总序

高等教育的任务是培养具有创新精神和实践能力的高级专门人才。“实践出真知”，实践是检验真理的唯一标准，也是知识的重要源泉。大学生的知识、能力、素养不仅来源于书本理论与老师的言传身教，更来源于实践感悟、体验与提升。大学教育的各种实践教学环节对于培养学生的实践能力和创新能力尤其重要，实践对于大学生成长至为关键。

随着我国高等教育从精英式教育向大众化教育转变，客观上要求高校更加重视培养学生的实践能力。以往，各高校主要通过让学生到企事业单位和政府机关实习的方式训练学生的实践能力。但随着高校不断扩招，传统的实践教学模式由于受到学生人数多、岗位少、成本高等多重因素的影响，越来越无法满足实践教学的需要，学生的实践能力培养越来越得不到保障。有鉴于此，各高校开始探索通过校内实验教学和校内实训的方式来缓解上述矛盾，而实验教学也逐步成为人才培养中不可替代的途径和手段。目前，大多数高校已经认识到实验教学的重要性，认为理论教学和实验教学是培养学生能力和素质的两种同等重要的手段，二者相辅相成、相得益彰。

相对于理工类实验教学而言，经济管理类专业实验教学起步较晚，发展滞后。在实验课程体系、教学内容（实验项目）、教学方法、教学手段、实验教材等诸多方面，经济管理实验教学都尚在探索之中。要充分发挥实验教学在经济管理类专业人才培养中的作用，更需要深化实验教学研究 and 推进改革，加强实验教学基本建设的任务更加紧迫。

重庆工商大学作为具有鲜明财经特色的高水平多学科大学，高度重视并积极探索经济管理实验教学建设与改革的路径。学校经济管理实验教学中心于2006年被评为“重庆市高校市级实验教学示范中心”，2007年被确定为“国家级实验教学示范中心建设单位”。经过多年的努力，我校经济管理实验教学改革取得了一系列成果，按照能力导向构建了包括学科基础实验课程、专业基础实验课程、专业综合实验课程、学科综合实验（实训）课程和创新创业课程五大层次的实验课程体系，真正体现了“实验教学与理论教学并重、实验教学相对独立”的实验教学理念，并且建立了形式多样、以过程为重、以学生为中心、以能力为本位的实验教学方法和考核评价体系。努力做到实验教学与理论教学结合、模拟与实战结合、教学与科研结合、专业教育与创业教育结合、学校与企业结合、第一课堂与第二课堂结合，创新了开放互动的经济管理实验

教学模式。

为进一步加强实验教学建设，展示我校实验教学改革成果，由学校经济管理实验教学指导委员会统筹部署和安排，计划陆续出版“经济管理实验教学系列教材”。本套丛书力求体现以下几个特点：一是系统性。本系列教材将涵盖经济学、管理学等大多数学科专业的“五大层次”实验课程体系，有力地支撑分层次、模块化的经济管理实验教学体系。二是综合性。本系列教材将原来分散到若干门理论课程的课内实验项目整合成一门独立实验课程，尽量做到知识的优化组合和综合应用。三是实用性。本系列教材所体现的课程实验项目经过反复推敲和遴选，尽量做到仿真，甚至全真。

感谢本系列教材的撰写者。本系列教材的作者普遍具有丰富的实验教学经验和专业实践经历，个别作者甚至是来自相关行业和企业的实务专家。希望读者能从中受益。

毋庸讳言，编写经济管理实验教材是一项具有挑战性的开拓与尝试，加之实践本身还在不断地丰富与发展，因此本系列实验教材可能会存在一些不足甚至错误，恳请同行和读者批评指正。我们希望本套系列教材能够推动我国经济管理实验教学的发展，能对培养具有创新精神和实践能力的高级专门人才尽一份绵薄之力！

重庆工商大学校长、教授、博士生导师



2011年5月10日

前言

笔者从事市场营销专业的教学与实践多年，一直在寻求一本能很好地培养学生思辨能力的营销案例教材，教会学生怎么做案例分析、怎么写案例分析报告。现有的营销案例教材主要是学院派专家和实战派专家编写的，学院派专家编写的教材一般按照市场营销学的章节进行，是按照知识点进行的，案例的综合性不够，而且没有体现市场营销的行业化特征和趋势；实战派的专家编写的教材案例丰富，但多集中在一个行业，因而对行业营销模式的总结略显不足。我们希望学生通过学习之后能够较好地掌握某行业营销模式，运用营销知识写出较好的案例分析报告，能够较大地提升自己的思辨能力。

本书将以行业来组织内容。不同于很多营销案例教材按照市场营销学的章节进行组织，主要是基于以下考虑：首先，若按照市场营销学章节进行展开，与目前主流的市场营销学教材中案例的内容相近，根本不是真正的营销案例教材。其次，行业化营销是培养学生营销思维和能力的重要途径，是高校营销专业教育改革的趋势。学生毕业后没有行业化的营销知识和经验基础，是很难物色到职位较高的工作的，并且适应企业岗位的时间也会较长。最后，综合性案例能够较好地让学生整合运用所学营销系列知识，能够培养学生分析问题、解决问题的能力，符合营销本科专业学生思辨能力和职业能力培养的要求以及国内外高等教育教学改革的精神。

在本书编写完成之后，笔者心中有种完成一项重大任务的欣慰感。虽然本书还有很多不足之处，但自我感觉这起码是一本有特色的、经过精心策划的营销案例书籍。本书有以下几方面的特点：

1. 按照行业构建教学内容

任何营销活动都是在特定行业下进行的，本书打破以往以营销学章节为主的模式，偏重于对学生思辨能力的培养。按照行业营销重新构建教学内容，即营销综合案例分析导论、房地产行业营销综合案例分析、汽车行业营销综合案例分析、工业品行业营销综合案例分析、食品饮料行业营销综合案例分析、茶叶行业营销综合案例分析、医药行业营销综合案例分析、日化行业营销综合案例分析、旅游行业营销综合案例分析、家电行业营销综合案例分析。

2. 有利于开展营销综合实训（实践）

本书是按照综合案例进行设计的，这种促进知识综合运用的案例教学课本，有利于学生在学校学习的时候结合社会工作实务，在社会工作的时候和学校学到的知识融会贯通，以此来培养他们的职业能力。

3. 大量的一手案例，内容新颖而有趣

作为一本关于营销案例的书，我们很重视一手案例的编写。我们精心选择大量一手案例的目的，是为了让学生对营销案例产生更多的感性认识和兴趣。而在每个案例后面的分析参考，是为了让学生对营销案例加深认识，并重视对知识的运用。

本书主要适用于在校的普通本科市场营销及经管类其他专业学生。各章的分工如下：第1、5、6、7章由重庆工商大学莫小平老师编写，第2、3、10章由重庆工商大学樊华老师编写，第4、8、9章由重庆工商大学陈中洁老师编写。全书结构由莫小平和樊华老师策划。莫小平负责全书总纂。

本书在编写和出版的过程中，得到了重庆工商大学经济管理实验中心、重庆工商大学教务处、重庆工商大学应用技术学院、西南财经大学出版社领导和老师的指导和支持，本书也得到了重庆工商大学营销系优秀毕业生陈宁、刘颖、邓淑方、陶旭、胡波、王璐、陈璐、陈敏、谢开军等的大力支持，在此深表感谢。另外，本书还参考、借鉴了国内外营销学界专家和同仁的诸多教学科研成果，在此一并表示最诚挚的谢意。同时，也对所有直接或间接为我们提供了素材的营销一线经理人表示谢意和敬意。我们也希望广大读者能够针对本书的瑕疵不吝赐教，以便本书再版时修订完善。我们的电子信箱是：mxp@ctbu.edu.cn。

莫小平

2013年1月于重庆

目 录

第一章 营销综合案例分析导论	(1)
第一节 案例的内涵和分类	(1)
一、案例的内涵	(1)
二、案例的分类	(1)
三、案例教学法的特征	(2)
第二节 案例分析方法	(3)
一、主动阅读案例	(3)
二、案例情景识别	(4)
三、案例分解	(5)
四、案例整合	(6)
五、其他结论	(7)
六、如果“假设”错了, 怎么办	(7)
第三节 案例讨论方法	(8)
一、合作与分歧	(8)
二、课堂风险	(9)
三、倾听式参与	(11)
四、温故而知新	(11)
五、保持幽默感	(11)
六、耐心	(12)
第四节 案例分析报告撰写方法	(12)
一、案例报告的特征	(12)
二、行动计划的要素	(14)
三、各类案例报告的要素	(14)
四、问题类案例报告模板	(15)
 第二章 房地产行业综合营销案例分析	(17)
第一节 房地产行业近况及销售模式分析	(17)
第二节 房地产行业营销综合案例	(21)
一、大泽新盘汇的天天房交会	(21)
二、大泽置业租赁管家案例分析	(31)

三、保利国际高尔夫花园（重庆）——别墅楼盘的营销典范·····	(36)
第三章 汽车行业综合营销综合案例分析 ·····	(46)
第一节 中国汽车行业概况和营销模式·····	(46)
一、中国汽车工业发展及现状·····	(46)
二、中国汽车的营销模式·····	(47)
第二节 汽车行业营销综合案例·····	(48)
一、丰田的营销之道与困惑·····	(48)
二、奇瑞走向国际名牌的独特道路·····	(56)
三、长城SUV——“寻找一颗SUV心”·····	(63)
第四章 工业品营销综合案例分析 ·····	(68)
第一节 工业品营销特征及行业营销模式·····	(68)
一、什么是工业品·····	(68)
二、工业品客户对象·····	(68)
三、工业品用户购买行为的特征·····	(69)
四、工业品与消费品营销差异·····	(69)
五、工业品营销信息与步骤·····	(73)
六、工业品营销策略·····	(73)
七、营销模式·····	(76)
第二节 工业品行业营销典型案例·····	(78)
一、石化长城润滑油重塑“中国润滑油第一品牌”策划纪实·····	(78)
二、“三一”重工企业品牌扩张战略策划方案·····	(87)
三、威能壁挂炉营销策划方案·····	(94)
第五章 食品饮料行业综合营销案例分析 ·····	(104)
第一节 食品饮料行业分析·····	(104)
一、新政策带来新机遇·····	(104)
二、过去与现在的发展概况·····	(104)
三、中国酒业市场概况与营销模式·····	(106)
四、未来的路在哪里·····	(108)
第二节 食品饮料行业营销案例·····	(109)
一、“王老吉”强势崛起的背后·····	(109)

二、统一“鲜橙多”老大宝座不保	(113)
三、贵州青酒重庆市场营销推广记	(116)
四、衡水老白干能否走向全国	(130)
第六章 茶叶行业营销综合案例分析	(135)
第一节 中国茶叶市场概况与营销模式	(135)
一、中国茶叶市场分区域现状	(135)
二、国内茶叶市场问题	(137)
三、国内茶企常见品牌发展模式	(138)
第二节 茶叶行业营销案例	(139)
一、“竹叶青”的品牌之路	(139)
二、“云岭永川秀芽”品牌突围之路	(147)
第七章 医药行业营销综合案例分析	(164)
第一节 中国医药行业分析	(164)
一、医药现阶段背景	(164)
二、医药行业特点	(164)
三、中国医药市场分区域现状	(165)
四、中国医药市场所存在的问题	(166)
五、中国医药市场营销模式	(167)
第二节 医药行业营销案例	(178)
一、品牌经典——白加黑	(178)
二、云南白药与邦迪的营销大战	(180)
三、小金维他：以势取胜	(186)
第八章 日化行业营销综合案例	(190)
第一节 日化营销及营销模式分析	(190)
一、日化用品概念	(190)
二、日化行业特点	(191)
三、日化行业传统营销模式分析	(191)
四、日化营销渠道模式	(193)
第二节 日化行业营销综合案例分析	(196)

一、悠久登康寻突破，创新开路再辉煌 ——登康冷酸灵“爽系列”创新营销案例	(196)
二、解读“立白”销售上百亿的密码	(205)
三、“飘柔”的中国演进案例	(211)
第九章 旅游行业综合营销案例分析	(220)
第一节 旅游行业营销及营销模式	(220)
一、旅游市场概述	(220)
二、旅游市场的形成要素	(220)
三、旅游营销的宏观环境	(221)
四、旅游者购买行为	(223)
五、旅游营销特点及作用	(225)
六、旅游营销的发展趋势	(226)
七、旅游营销新模式	(228)
第二节 旅游行业营销综合案例	(230)
一、黑山幽谷展风华，整合营销探新途	(230)
二、旅游地产的典范——浙江千岛湖天清岛	(241)
三、城市旅游营销策划案例之大理旅游策划案	(247)
第十章 家电行业营销综合案例分析	(255)
第一节 中国家电市场概况与营销模式	(255)
一、我国家电行业的发展现状	(255)
二、我国家电行业的发展趋势	(256)
三、国内家电常见销售模式	(257)
第二节 家电行业营销综合案例	(257)
一、“格兰红”能否铺满世界大道	(257)
二、伊莱克斯在中国的生存与迷失	(265)
三、美的变频空调，一骑绝尘	(273)
参考文献	(282)

第一章 营销综合案例分析导论

第一节 案例的内涵和分类

一、案例的内涵

案例，有个例、实例、个案等几种提法。最初使用“案例”一词，缘于医学界对医案及个别病例的统称。具体地讲，就是对病情诊断、处理的记录，记录下来是为了以后有据可查。根据案例，我们可以对相关问题进行深入的研究分析，从中寻找带有规律性、普遍性的成分。这是应用性学科最快捷、准确的研究手段及方法之一。目前，在心理学、管理学、教育学及医学、法学等的学科中，案例分析早已成为最行之有效的研究工具。

教科书一般都是高度结构化的，条理非常清晰。例如，市场营销教材会将营销职能分成若干部分，然后依次进行详细的讲解。然而，真实的商业情境往往并不合乎逻辑，甚至有些混乱。案例同样如此。作为直接经验的替代，案例需要符合三方面的要求：有意义的商业事件、足够据以得出结论的信息以及没有确定的结论。如果缺少有意义的商业事件，那么案例就毫无经验价值可言，所以它们一般都与某些重要问题有关，如定价决策、广告决策、产品组合等。案例绝对不会直接给出结论，却会提供足够多的资料让你自己得出结论。为了模拟现实，许多案例都包含很多干扰信息，用来转移注意力，比如次要信息、不完整的、有偏差的、误导性的信息，没有明说，需要推断才能得出的信息、分散在整个案例中而且经过了伪装的相关信息。

二、案例的分类

案例中反复出现四种类型的情境：问题（problem）、决策（decision）、评估（evaluation）、法则（rule）。

（一）问题情境案例

问题常指某些难于处理或者棘手的事情。当问题作为案例的一种情景时，它是这样一种情境：①产生了重要的结果或行为；②对于这些结果或行为还没有明确而详细的解释。简言之，问题情境案例就是发生了某件重要事情，而原因却不明的案例。

（二）决策情境案例

几乎所有的商学案例都涉及决策，因此是否存在一个明晰的决策就成了一道重要

的分水岭。不管决策的维度如何，以下几点在分析时都是不可或缺的：决策选项、决策标准以及相关证据。决策选项就是提出多个备选方案，决策标准就是比较和选择备选方案的标准，证据是选择某个方案有关的支撑型论据。

（三）评估情境案例

评估是要表达对于某个绩效、策略、结果的价值、作用或效力的看法。评估的对象可以是个人、团队、部门、整个组织、一个地区或者一个国家，还可以是某个结果。同决策情景案例一样，评估需要适当的标准。评估要求进行全面评估，正反两反面评估。

（四）法则分析情境案例

定量方法可以为商业情境提供重要信息。要进行法则分析，你需要了解情境案例所需信息的类型、能提供这些信息的相关法则、法则的正确使用方法、运用法则所需的数据。法则运用有其特定环境，有其套路，其结果也是基本定型的。当然，不能说法则分析就没有不确定性与模糊性。关于未来的任何计算都是带有不确定性的。这种不确定性是通过假设融入公式本身的，假设是基于判断，而非客观事实。

我们重点研究前三种案例，因为营销案例中法则分析情境案例较少，而且这属于会计学、财务管理学、税务学以及其他由法则构成的学科所研究的范畴。本书的名称为市场营销综合案例，主要是基于以下理由：①现有的教学案例中多是一些针对个别知识点的案例，比较缺乏大型、涉及多个知识点的案例；②企业营销活动本身就是一个综合体，与很多因素有关；营销专业毕业后做的营销岗位工作更需要综合运用各种知识，分析问题和解决问题的能力；③综合案例有可能属于某一个类型，但也存在不少具有几个类型案例特征的结合体型案例；④市面上的营销案例教材几乎都叫“案例分析”、“案例教程”，取名“综合案例分析”的很少；⑤综合性案例一般应具有原创性，本书每章中不少案例都是作者原创的或指导学生完成的作品。

三、案例教学法的特征

美国哈佛大学商学院于20世纪20年代率先运用案例教学法，但案例教学对中国高校商科学生还是新鲜事物。有些学生认为案例只不过是教师用来活跃课堂气氛的工具。他们没有意识到案例学习的价值所在。事实上，案例教学法是变革式的，它完全不同于传统的教学方式。

但是，我们也不难理解为什么会有许多人仅仅把它看作对传统教学方式的补充。在世界范围内，大部分学生接受的都是讲座和教科书式的教育。这种教学模式可以有效地灌输知识。教师和课本是知识的源头，学生负责接收，然后通过作业和考试来检验他们的理解程度。

讲座模式具有很大的确定性。教师所传授的知识一般不容置疑，而且他们会对主要问题给出标准答案。在讲座模式中，教师是某一学科的权威，因此主导整个教学过程。知识的流动是单向的，只能从教师流向学生。

讲座模式的学习主要有三大特点：它是一种自上而下灌输式的教育，它重视确定

性,答案有对错之分。案例教学法与此截然不同:它是一种多方位的学习,它允许不确定性、偶然性和冲突,答案没有对错之分,只是鼓励给出更加合适的回答。案例学习是多方位的,并非自上而下的灌输式,因为收获来自所有参与者思想火花的碰撞,其中也包括教师。解读案例没有一条固定的途径,每个人都可以贡献自己的观点。有时,错误和过失反倒可以给人以启发。而在讲座模式中,错误就是错误。

由于案例源自现实世界,因此必然存在不确定性。案例中数据和信息的不完整或不明确会给分析带来难度,没有人可以准确地预测未来。消费者对于一款新产品的反应会像公司所预想的那样吗?公司可能了解消费者对于其他产品或类似产品的反应,但预测都是基于过去的事实,所以具有很大的不确定性。如果消费者的行为不同于预期,那么原先看起来合适的决策反而可能产生负面效果。不确定性是案例教学法和讲座模式的重大区别之一。

采用案例教学法究竟有哪些好处呢?简而言之,它可以使你成为一名更加优秀的管理者。案例学习不是为了寻找正确答案,而是为了培养一种处理问题的思考能力。即使你有丰富的实际管理经验,也需要通过案例学习来拓宽分析思路。案例比教材中的理论知识重要得多。理论只有通过使用才能产生价值。想要学会使用理论,听课是远远不够的。案例分析为你提供了一个宝贵的学习机会。课堂上所犯的错误都是没有风险的,不仅如此,你还能够从中学习和感悟。

第二节 案例分析方法

一、主动阅读案例

案例学习法是启发式的,即让学生通过分析,自己得出关于某个情境的结论并从中学习。“Analysis”(分析)一词源自希腊语,本意是“溶解”。在英语中,Analysis有两个密切相关的定义:一是把整体分解为若干组成部分;二是研究部分与整体间的关系。因此,要分析案例,你必须学会识别与理解情境中的重要方面并弄清它们对于整体情境的意义。

商业案例模拟真实情境,正规的案例都是建立在细致研究基础上的。案例分析的对象千差万别,可以是个人、组织,乃至整个国家或地区。案例的篇幅也从1页至50多页不等。但是它们有着相同的目的:反映现实、描述情境。

案例中反复出现四种类型的情境:问题(problem)、决策(decision)、评估(evaluation)、法则(rule)。并不是说只有这四类情境的案例,但相当多的案例确实属于其中的某一类,如果能加以辨别,那么对于案例分析来说将大有裨益。案例情境法最大的价值就在于它能够引起你对案例进行学习和思考。

万事开头难。从对案例一无所知,到充分理解案例并提出假设,案例读者需要做大量的工作。这一过程的关键是主动阅读。所谓主动阅读,就是要带着疑问,目的明确地进行阅读,针对案例提出问题并试着寻求答案。问题使阅读变得有的放矢,它们

将你的注意力指引、聚焦到情境的重要方面。你一旦发觉自己正在漫无目的地阅读，要马上停止，并重新组织思路。以下三个概念有助于理解主动阅读：目标、观点、假设。主动阅读的目标可以具体定为：熟悉案例信息、得出主要结论、证明结论的合理性、说明该结论同其他结论相比的优越性。这一实质性目标还可以与时间限制相结合。

要充分利用案例中已有的信息，秉持案例主人公的观点，设身处地地为主人公着想。如果面对的是一个决策情境，案例读者的目标就是要提出一个切实可行的方案。当读者扮演主人公角色的时候，不能流于表象，而要充分考虑他的优势、职责以及盲点。此外，还要尽一切可能去理解案例主人公的困境，不妨经常问问自己：主人公为什么会陷入这种境地？

“假设”是可以有效解决案例困境的武器之一。它对一组事实提出的试验性解释，并在以后进行研究证实。对于科学以及其他一些基于事实且有多种可能结论的分析活动来说，假设都是必不可少的。“假设”提供了一个具体的观点，你可以用案例中的证据加以检验。案例中的可用证据为假设框定了合理界限，故并非任何假设都能用于案例。凡是无法用案例中的证据进行论证的假设，都属无稽之谈。不过，每个案例确实存在多种可能的假设。一个有证据支撑的“持不同意见者”，可以让讨论更加活跃，促使大家从一个全新的角度去解读既有证据或考虑被忽视的证据。

二、案例情景识别

为了着手分析案例，读者最好列出一系列问题作为分析的脉络。我们建议首先形成对案例整体的理解，然后再通过细节来补充和完善。不妨先问问自己：面对的是何种情境？

通常，阅读案例开头和结尾的两个部分对于识别情境类型来说已经足够了。决策和评估往往在一开始就有交代。问题类案例的一个特点在于没有现成的可行性论证，主人公经常在为该怎么办而冥思苦想。案例开头和结尾所能提供的信息当然远不止于情境的类型。在决策类案例中，它们可能会点明决策选项。如果你没有在案例的开头或结尾找到这些选项，就应当浏览一下其他部分。在问题类案例中，它们可能会对问题给出部分或完整的描述。各类案例的开头和结尾通常都会表现出某种紧张的局势或冲突，这些对于分析而言十分重要。

读完开头和结尾部分之后，你可以先把案例放到一边，然后想一想自己所掌握的信息。这属于哪类情境，问题、决策还是评估？你对可能适用于这一情境的因果架构或标准是否心中有数？你是否因为信息不足而不得不作出大量推测？这两个部分有没有关于原因、标准甚至可行决策或评估的提示？这些提示仅仅是烟雾弹还是真的可靠？

了解情境之后，你就可以针对问题、决策或评估切中要害地提问了。其中最重要的一个问题便是：关于这一情境，我们需要知道些什么？以下分别列举了适用于各类情境的问题：

（一）问题情境

谁是问题的主体？一位经理、一个公司还是一个国家？问题是什么？我正试图解

释的是一次失败、一次成功还是某个更加不确定的东西？这个问题对于主体来说意味着什么？谁对这个问题负责（通常是主人公）？如果他想要有所行动，需要知道些什么？

（二）决策情境

有哪些决策选项？哪个选项特别令人信服或者特别没有说服力？决策有何风险？可能的标准有哪些？最适用于这类决策的标准是什么？案例中有没有明确提到某些标准（案例中的标题有时会提供一些有益的线索）？

（三）评估情境

评估对象是什么？谁对这次评估负责？有何风险？可能的标准有哪些？最适用于这类评估的标准是什么？案例中有没有明确提到某些标准（案例中的标题有时会提供一些有益的线索）？如果你现在还无法回答这些问题，那么就还需要进一步的研究。为了使首次阅读案例的时候更有针对性，能够找到可以回答上述问题的信息，你不妨试着列出一份内容清单。

通过扫视案例中的标题，你可以快速地列出一份清单。浏览案例各部分，尤其是那些看起来似乎包含着有价值信息的部分，研究案例图表并理解其含义，都将有助于你获取对案例的认识。

与此同时，你也为有用的内容建立了一张导航图。这一导航图非常重要，因为案例的组织往往并不是线性的，与同一问题有关的信息经常分散在案例的不同部分和图表之中。用铅笔或钢笔在案例中画上标记，标明有价值的部分，并圈出你认为可能重要的事实、数字和描述。切记要捕捉到你对于问题答案的任何思考和跳入脑海的各种新问题。一旦产生对进一步分析可能有用的想法或从图表中得到某些启发，马上记录下来。

三、案例分解

有了一份内容清单和一张内容导航图之后，你就为回答以下问题做好了准备：我的假设是什么？这是案例分析最重要的阶段。通过仔细研究案例中有价值的叙述和图表，你就可将假设的可能性集中到自认为最可行的那一个上面去。

以下是一些其他的相关建议：

（一）问题情境

- （1）务必了解自己所要分析的问题。想一想问题的特征有没有揭示其原因。
- （2）找出最适用于这一情境的分析框架。如果有必要，快速地温习一下这些框架。
- （3）从你最有把握的视角来解读案例信息以诊断问题。
- （4）为每个原因寻找相关证据时，都要分别读一次案例。

（5）如果案例中有大量的定量证据，你要去猜想它们主要与哪个原因有关。如果没有任何原因与这些定量证据有关，不妨新提出一个。尽你所能，多找出一些相关的、有价值的定量证据。