

黄劲松 编著

市场营销教学案例与分析

Marketing Cases and Analysis



清华大学出版社
TSINGHUA UNIVERSITY PRESS

黄劲松 编著

市场营销教学案例与分析

Marketing Cases and Analysis

清华大学出版社

北京

内 容 简 介

本书收录了八个与营销相关的案例。这些案例描述和分析了当前营销领域的一些热点问题,涉及的主题包括 B2B 企业的渠道整合、渠道跨界经营冲突、品牌建设、网店营销、线上和线下协同经营、微信社群营销、东西方管理模式冲突、国际营销等。在所选择的八个案例中包含了四篇全国百优案例,以及四篇企业高管撰写的案例。

本书给出了案例的全部正文和完整的案例使用说明,它不但可以用于教师的营销教学,指导 MBA 案例论文写作,也可以用于指导实践操作。通过本书的阅读,读者可以掌握营销类百优案例的写作模式,学习营销案例的分析方法,解决企业在营销过程中遇到的一些问题。

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

市场营销教学案例与分析/黄劲松编著. —北京:清华大学出版社,2016
ISBN 978-7-302-45441-0

I. ①市… II. ①黄… III. ①市场营销 IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 266123 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:王静怡

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:三河市春园印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:153mm×235mm 印 张:16.75 字 数:281 千字

版 次:2016 年 11 月第 1 版

印 次:2016 年 11 月第 1 次印刷

定 价:69.00 元

产品编号:071885-01

作者简介



黄劲松 北京航空航天大学经济管理学院市场与数字化营销系主任,副教授,清华大学工商管理硕士(MBA)和管理学博士。曾在企业承担相关管理和咨询工作10年。主要研究方向包括数字化营销、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。掌握并熟练应用各类管理研究方法,已发表学术论文60余篇,包括案例学术论文4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》《人大复印资料》转载。主持国家自然科学基金项目3项,参与国家自然科学基金项目4项;出版论著2部,获得中国百优管理案例奖6篇(第一作者4篇)。

前言

市场营销是企业生存的基石,同样的产品采用不同的营销方式所得到的结果是完全不同的。今天,营销学成为变化最快的一门学科,把握其中的规律变得越来越难,这主要体现在以下几个方面。首先,营销理念快速变化。以往的营销实践大多采用的是由上而下的思维,企业家需要很好地判断市场的趋势,在此基础上进行营销资源的投放。但是,在新的环境下,营销学已经逐渐变成上下结合的思维模式,企业家不但需要有较强的趋势把握能力,还要有较强的数据分析和运用能力。其次,技术进步导致营销操作迅速变化。在互联网和物联网如火如荼的今天,人际之间的互联和万物的互联带来了营销方式的深刻变化,营销领域出现了大量与技术发展同步的创新。最后,企业运营模式的巨大变化。当前的企业已经从传统企业转向具有新型商业模式的企业,线上和线下经营已经成为企业运行的常态,全渠道营销也成为企业必须关注的问题。在这种快速变化的环境之中,如何把握营销的理论和实践的变化是所有研究者和实践者关注的问题,案例分析恰恰是解决这一问题的最优方法。

另一方面,案例分析已经成为营销教学的主要手段,这是由于市场营销学是一种很难完全结构化和量化的学科,在不同的场景之下同样的问题可能应该采取完全不同的解决方法。因此,学生只有通过大量的案例训练和经验总结才能够较好地掌握营销的规律。当然,我们认为市场营销存在着变与不变之间的辩证关系,尽管营销的技术、环境、人、手段、方法等变化非常大,但营销学的规律还是基本保持不变的。因此,案例分析不但要讨论变化的东西,也要关注其背后不变的营销理论和原理。

正是秉持这种变与不变的辩证思想,本书精选了我和学生们撰写的八篇案例,这些案例包含了四篇中国管理案例共享中心的百优案例,它们分别是《品牌建设:北京电视台》(2011年)、《渠道跨界经营冲突:维康药业》(2012年)、《B2B企业线上和线下渠道整合:研华科技中国公司》(2013年)、《线上和线下协同经营:京卫元华医药公司》(2015年)(标题有变动);另外

四篇案例即《东西方管理模式冲突：中国招标网》《电子商务经营：刘璇星店》《微信社群营销：新苑阳光公司》《国际营销：冠捷集团 MMD 公司》均由时任的企业创始人或高管在我的指导下完成案例写作。这些案例大多在 MBA 课堂上多次使用，并获得了非常好的教学效果。

以下对本书的案例做一个简单描述。

案例一 B2B 企业线上和线下渠道整合：研华科技中国公司。本案例是一个 B2B 企业线上和线下渠道整合的案例。B2B 渠道体系的特点是经销商在销售过程中会参与系统设计、集成和服务。因此，在 B2B 行业之中，企业与经销商的紧密配合是非常需要的。但是，线上经销体系的建设必然会带来渠道的冲突，如何建立线上和线下渠道紧密协作的体系是很多 B2B 企业面临的重要问题。本案例对此问题进行了讨论。

案例二 品牌建设：北京电视台。北京是中国的政治、经济、文化中心，拥有各类资源。但是，在这样一个资源丰富的都市，北京电视台并没有获得其应有的市场地位；相反，它与湖南卫视、浙江卫视等地方卫视相比只具有较弱的观众品牌认知度和美誉度。那么，北京电视台应该怎样建设自己的品牌才能够充分利用当前的资源优势，获得相应的品牌资产和品牌地位呢？本案例对此进行了描述和分析。

案例三 渠道跨界经营冲突：维康药业。窜货和跨界经营在中国市场中是很难杜绝的现象，任何公司在进行渠道管理时都必须考虑如何面对这类渠道冲突。一般认为，企业可以采取严厉的手段杜绝跨界经营行为，但是，在实际的操作之中要解决这一问题并非易事。维康药业的案例展示了一个积极进取的经销商拓展邻家空白市场的事件，在这一渠道冲突中，企业面临着两难的境地，处罚会打击经销商的积极性，不处罚会影响整个管理体系，如何解决这一问题将展现公司的管理智慧。

案例四 东西方管理模式冲突：中国招标网。中国的创业团队在起步阶段大多采用情义为主导的东方管理模式。但是，随着企业逐渐发展壮大，情义为主导的东方管理模式将会逐渐不适应其发展要求。这时，很多创始人会走向另外一个极端，即采用完全西方化的规则管理模式，但是这一转变往往又会带来较大的问题，如何进行管理模式的调整往往是创业企业必须解决的问题。

案例五 电子商务经营：刘璇星店。淘宝店铺的运营往往会遇到与所代理的品牌厂商冲突的情况，这种冲突表现在厂商与淘宝店铺在供货、价格、时间、返点等各个方面。刘璇星店的案例也讲述了这样一种冲突的情

景,他们面临建设自有品牌和继续代理品牌之间的矛盾,本案例对这一问题进行了深入的分析。

案例六 微信社群营销:新苑阳光公司。通过微信构建社群,建立与客户的关系,从而产生持久的销售是社群营销的主要形式,它是社会化客户关系管理的一种重要模式。本案例描述了新苑阳光的微信社群营销过程,这家公司是一家农业企业,它以微信社群为核心,建立了线上和线下的联动体系,有效地促进了企业的产品销售和生存发展。

案例七 线上和线下协同经营:京卫元华医药公司。传统企业如何建立线上经营体系一直是一个难题,他们遇到的主要问题是如何低成本地构建线上体系?如何使线上和线下经营体系相互协调和配合?京卫元华医药公司在经营过程中也遇到了同样的问题,在构建线上经营体系过程中,出现了一系列的线上和线下经营体系冲突的问题。京卫元华医药公司通过对这些冲突的解决,顺利地建立了在线经营体系,并形成了线上和线下相协调的经营模式。

案例八 国际营销:冠捷集团 MMD 公司。中国企业在进入国际市场时,渠道体系的建设是一个关键问题。本案例讨论了冠捷集团 MMD 公司进入马来西亚市场和更换经销商的过程,真实地反映了当年的渠道决策场景。通过经销商的选择与更换,冠捷集团 MMD 公司从濒临退出马来西亚市场发展到现在占据该国市场的 2 成以上的份额。该案例提出了在国际营销过程中经销商选择的新标准和新模式。

中国企业有着大量的创新性营销实践,这些创新性营销实践有必要通过各种形式进行展示和深入研究,它们也应该成为营销学科知识体系的有机组成部分。本书希望通过完整的案例和案例分析,展示部分中国的创新性营销实践。当然,由于作者的水平所限,不充分和不完善之处在所难免,敬请各位同仁和读者批评指正。

黄劲松

2016 年 7 月

目录

案例一 B2B 企业线上和线下渠道整合:研华科技中国公司	1
1 案例正文	1
1.1 引言	1
1.2 研华科技公司	2
1.2.1 公司的发展	2
1.2.2 公司产品	3
1.3 销售管理体系	4
1.3.1 大客户销售部	5
1.3.2 在线销售部	6
1.3.3 渠道(经销商)体系	6
1.4 在线销售模式	8
1.4.1 在线销售部门的角色	8
1.4.2 在线销售部门的客户分转机制	9
1.4.3 在线销售部门的跨团队合作	10
1.5 潜在问题	11
1.6 行动	13
1.6.1 解决方案	13
1.6.2 台北会议	13
1.6.3 喜忧参半的会议结果	14
1.7 进一步的调研	14
1.8 结语	16
1.9 案例附录	16
附录 1 区域经销商的奖励政策	16
附录 2 Aonline 的关键绩效指标(Esales 业务员)	17
附录 3 CCR 客户关怀团队员工关键绩效考核指标	17
附录 4 客户分转规则表	18

2 案例使用说明	19
2.1 教学目的与用途	19
2.2 启发思考题	19
2.3 分析思路	20
2.4 理论依据与分析	20
2.4.1 理论依据	20
2.4.2 本案例的具体分析	27
2.5 案例的后续进展	37
2.6 参考文献	37
案例二 品牌建设：北京电视台	39
1 案例正文	39
1.1 引言	39
1.2 北京电视台及其相关背景	40
1.2.1 北京电视台	40
1.2.2 北京地区观众的收视偏好	41
1.3 北京电视台的节目播出现状	43
1.4 主要竞争对手的品牌形象和品牌联想	45
1.5 北京电视台品牌建设的内部讨论	47
1.6 北京电视台品牌建设面临的选择	49
1.7 附录	50
2 案例使用说明	54
2.1 教学目标与用途	54
2.2 启发思考题	55
2.3 分析思路	55
2.4 理论依据与分析	55
2.4.1 理论依据	55
2.4.2 案例分析	57
2.5 参考文献	66
案例三 渠道跨界经营冲突：维康药业	67
1 案例正文	67
1.1 引言	67

1.2	维康药业公司简介	68
1.3	事件回放	69
1.4	会议过程	70
1.5	调研报告和刘成的沉思	73
1.6	附录	74
	附录 1 维康药业的销售区域分布	74
	附录 2 维康药业经销商和产品销售情况	74
	附录 3 经销商和销售人员对窜货处理的意见(节选)	75
	附录 4 产品经销协议书(节选)	76
2	案例使用说明	78
2.1	教学目的与用途	78
2.2	启发思考题	79
2.3	分析思路	79
2.4	理论依据与分析	80
	2.4.1 理论依据	80
	2.4.2 维康药业案例的具体分析	83
2.5	参考文献	87
 案例四 东西方管理模式冲突：中国招标网		88
1	案例正文	88
1.1	引言	88
1.2	机缘巧合的狭路相逢	89
1.3	“一句话一辈子一生情一杯酒”奏出的好声音	90
	1.3.1 画张谁都爱吃的大饼	90
	1.3.2 投其所好	91
	1.3.3 用心和精神带队伍	91
1.4	空头兵唱响最强音	95
	1.4.1 新鲜血液供给强健体魄	95
	1.4.2 拿起武器保护自己	97
1.5	民族与美声的 PK	98
	1.5.1 到底谁当家	98
	1.5.2 五虎抵一将	100
1.6	如何指挥最美和声	102

2 案例使用说明	102
2.1 教学目的与用途	102
2.2 启发思考题	102
2.3 分析思路	103
2.4 理论依据与分析	104
2.4.1 理论依据概述	104
2.5 案例的具体分析	106
2.5.1 简述中国招标网的企业性质及发展过程	106
2.5.2 中国式管理与西式管理阶段的管理特点和优劣势	107
2.5.3 冲突和管理问题	110
2.5.4 中小型互联网企业在选择中西管理模式时需考虑哪些因素	114
2.5.5 中西管理模式的选择和转换进程的影响因素	116
2.5.6 现存的矛盾冲突是如何解决的	119
2.6 综合讨论与后续发展	123
2.6.1 综合讨论	123
2.6.2 后续发展	123
2.7 参考文献	124
案例五 电子商务经营：刘璇星店	126
1 案例正文	126
1.1 引言	126
1.2 奥运冠军淘宝开店	127
1.2.1 一封来自淘宝的信	127
1.2.2 要当老板了	127
1.2.3 店里卖什么？	128
1.3 商品从哪儿来	128
1.3.1 运营总监的考虑	128
1.3.2 经纪公司的顾虑	129
1.4 与品牌结盟，问题伴随着经营而来	130
1.4.1 试营业收效甚微，投放广告促销量	131
1.4.2 刘璇当模特——“微代言”开始了	133

1.4.3	争议和销量同步而来	134
1.4.4	萌生自创品牌的想法	136
1.5	何去何从?	136
1.5.1	继续牵手品牌?	136
1.5.2	自创品牌?	137
1.6	结语	138
2	案例使用说明	138
2.1	教学目的与用途	138
2.2	启发思考题	138
2.3	分析思路	139
2.4	理论依据与分析	139
2.4.1	淘宝星店为什么能够产生巨大的社会和经济影响? 刘璇在淘宝上开设星店的目的是什么?	139
2.4.2	星店的产品选择策略是什么? 刘璇星店是如何 选择可销售的产品?	142
2.4.3	在淘宝上经营店铺应当采取的策略是什么? 为什 么刘璇星店开始的经营业绩不好? 经营团队采取 了何种方式提升刘璇星店的销售量?	144
2.4.4	在开始时刘璇星店代理销售其他品牌的产品 是如何考虑的? 在代理其他产品过程中获得了 哪些经验?	147
2.4.5	淘宝店铺与所代理的品牌之间可能产生哪些冲突? 解决冲突的策略是什么? 刘璇星店与代理商之间 产生了哪些冲突? 这些冲突是如何解决的? 星店 的运营者拟采用新的代理销售模式, 这些销售模式 是否可行? 代理商会提出哪些条件?	150
2.4.6	代理销售品牌与自创品牌在消费者的品牌认知上 会产生什么差异? 这种差别会对刘璇星店带来 什么影响?	154
2.4.7	如果采取代理和自创品牌的混合合作模式, 您预计 在经营过程中可能会遇到哪些困难和问题?	158
2.4.8	您认为刘璇星店应当采取什么样的品牌策略? 为什么? 将来的情况预计将是怎样的?	160
2.5	参考文献	163

案例六 微信社群营销:新苑阳光公司	165
1 案例正文	165
1.1 引言	165
1.2 公司背景	166
1.3 微信成为重要营销渠道	167
1.3.1 快速扩充微信粉丝量	168
1.3.2 如何提高粉丝活跃度	169
1.3.3 增强微信用户的黏性	171
1.3.4 利用微信群实现销售	172
1.3.5 让种子用户传播代言	174
1.3.6 微信营销全面展开	174
1.4 尾声	176
2 案例使用说明	176
2.1 教学目的与用途	176
2.2 启发思考题	176
2.3 分析思路	177
2.4 理论依据与分析	177
2.4.1 理论依据	177
2.4.2 本案例的具体分析	188
2.5 参考文献	193
 案例七 线上和线下协同经营:京卫元华医药公司	 194
1 案例正文	194
1.1 引言	194
1.2 京卫元华医药公司概况	195
1.3 艰难的起步	196
1.4 不和谐的声音	198
1.5 会议中的爆发	199
1.6 结语	202
1.7 附录	202
附录 1 京卫药业的下属公司结构及成立时间	202
附录 2 京卫元华医药科技有限公司组织结构	203
附录 3 药房网会员权益	203

附录 4 京卫元华医药公司的直营店分布	205
附录 5 京卫大药房北京营业门店	205
2 案例使用说明	206
2.1 教学目的与用途	206
2.2 启发思考题	207
2.3 分析思路	207
2.4 理论依据与分析	208
2.4.1 理论依据	208
2.4.2 本案例的具体分析	213
2.5 案例分析的背景信息	217
2.6 参考文献	219
案例八 国际营销:冠捷集团 MMD 公司	220
1 案例正文	220
1.1 引言	220
1.2 案例背景	221
1.2.1 冠捷集团 MMD 公司 AOC 品牌介绍	221
1.2.2 选择马来西亚	222
1.2.3 遭遇退出危机	223
1.3 问题诊断	224
1.3.1 一场充满争议的内部会议	224
1.3.2 脚步丈量市场反馈	228
1.4 手术刀	230
1.5 谁是合作者?	232
1.5.1 IM(Imgram Micro)	233
1.5.2 佳杰科技(ECS)	234
1.5.3 Purelink	234
1.5.4 Adventure	235
1.5.5 Passo	236
1.6 何去何从——不能失误的抉择	236
2 案例使用说明	237
2.1 教学目的与用途	237
2.2 启发思考题	237

2.3	分析思路·····	237
2.4	理论依据与分析·····	238
2.4.1	是否进入某一国家市场? ·····	238
2.4.2	马来西亚和亚太市场代理商经营绩效评价 ·····	242
2.4.3	代理商调整的评价与选择 ·····	245
2.5	案例的后续进展·····	249
2.6	参考文献·····	250

案例一

B2B 企业线上和线下渠道整合： 研华科技中国公司^①

本案例是一个 B2B 企业线上和线下渠道整合的案例。B2B 渠道体系的特点是经销商在销售过程中会参与系统设计、集成和服务。因此,在 B2B 行业之中,企业与经销商的紧密配合是非常必要的。但是,线上经销体系的建设必然会带来渠道的冲突,如何建立线上和线下渠道紧密协作的体系是很多 B2B 企业面临的重要问题。本案例对此问题进行了讨论。

1 案例正文

1.1 引言

冬日的暖阳洒向大地,又是一个难得的晴天。研华科技中国公司(以下简称“研华中国公司”)总经理徐志看着桌上的财务报告由衷地欣喜,2014 年中国大陆地区的销售份额在总公司全球销售总额中占 29%,仅次于北美区的 30%列第二位,这是研华中国公司历史上的突破。

虽然过去的一年业绩不错,但公司并非可以高枕无忧。面对互联网的快速发展,在线销售渠道的大力拓展成为必然的选择,中国区的在线销售渠道建设也成为台北总部的战略重点。实际上,研华中国公司的在线销售部门在近年来获得了高速发展,2011 年到 2014 年销售额增长率保持在 30%

^① 本案例由北京航空航天大学经济管理学院黄劲松、唐静撰写,感谢研华中国提供的帮助。

案例来源:中国管理案例共享中心,并经该中心同意授权引用。

本案例获得了 2015 年全国百优案例。

左右,达到了研华中国公司销售额的5%。尽管如此,在线销售部门的销售额距离台北总部15%的份额要求仍然相去甚远,这也成为摆在徐志面前的重要问题。

要提升公司的在线销售业绩并非容易的事情。一方面,线下经销体系可能出现反对的声音。公司的产品主要面向企业级用户,线下经销商在B2B(Business to Business,以下简称B2B)市场的经营中有着非常重要的作用,如果大规模推动在线销售就可能对线下经销体系产生较大的负面影响。目前线下经销体系占80%的销售份额,公司整体的业绩也非常好,在这种情况下,打破现有平衡强力推进在线销售渠道似乎也有悖常理;另一方面,在线销售部挖潜的难度越来越大。在线销售部认为本部门已经在网上促销、商机获得、商机分转、售前技术支持、客户维护等各个环节开足马力,各个环节也都已优化到最高水平,可以挖掘的潜力已经接近极限,目前的渠道体系中已经存在着销售区域、价格、客户资源等方面的潜在冲突,在现有的机制和条件下硬压任务可能适得其反。

如何能够使在线销售部门持续高速发展,达到公司总部的市场份额要求,同时又保持经销商的稳定经营成为当前困扰徐志的最大问题,他需要找到最优的方法使各种类型的渠道相互促进和协调发展,而不是产生冲突和矛盾,同时他也需要有效控制整个渠道体系,避免出现可能的风险。在经过多方的沟通之后,发现各方的想法存在较大的差异,如何操作是对他智慧的考验……

1.2 研华科技公司

1.2.1 公司的发展

研华科技公司(以下简称“研华科技”)是研华科技中国公司的母公司,它是一家针对组织市场生产和销售产品的B2B企业,它于1983年5月成立,总部位于中国台北。从1983—1988年公司致力于系统整合技术。随着公司不断发展,公司从1987年开始在全世界开设分支机构,这些分支机构分别设在美国、德国、意大利、新加坡、日本、法国等地。1990年公司生产出第一台个人电脑,标志着公司开始了发展工业计算机的道路。1992年研华科技进入中国大陆市场,在北京成立了研华科技中国公司,负责大陆地区的销售。研华科技于1999年12月在台湾上市,彭博资讯代码2395TT,综合市值45亿美元,全球员工数6000人。