

营销管理教学 案例集

Marketing Management Teaching
Case Sets

卫海英 杨德锋 主编



济南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

营销管理教学 案例集

Marketing Management Teaching
Case Sets

卫海英 杨德锋◎ 主编



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

营销管理教学案例集/卫海英, 杨德锋主编. —广州: 暨南大学出版社, 2017. 11
ISBN 978 - 7 - 5668 - 2228 - 4

I. ①营… II. ①卫… ②杨… III. ①营销管理—案例 IV. ①F713. 56

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 253258 号

营销管理教学案例集

YINGXIAO GUANLI JIAOXUE ANLIJI

主 编: 卫海英 杨德锋

出 版 人: 徐义雄

策 划: 黄圣英

责任编辑: 冯 琳 王莎莎

责任校对: 高 婷

责任印制: 汤慧君 周一丹

出版发行: 暨南大学出版社 (510630)

电 话: 总编室 (8620) 85221601

营销部 (8620) 85225284 85228291 85228292 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

网 址: <http://www.jnupress.com>

排 版: 广州市天河星辰文化发展部照排中心

印 刷: 广州市穗彩印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 13

字 数: 320 千

版 次: 2017 年 11 月第 1 版

印 次: 2017 年 11 月第 1 次

定 价: 45.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换)

本书是 2016 年教育部本科教学工程立项建设项目“暨南大学—广百集团营销管理实践教育基地”和 2015 年广东省高等学校教学质量与教学改革工程项目“市场营销学省级教学团队”的阶段性建设成果

前 言

营销管理是一门建立在经济科学、行为科学和现代管理理论基础上的应用科学，其核心内容就是研究以满足消费者需求为中心的企业营销与管理活动过程及其规律，使企业在激烈竞争的市场环境中得以生存和发展。随着我国市场经济的不断深入，营销管理已经在经济活动中无处不在，它所涵盖的方法、技巧和理念也广泛应用于企业、政府部门和非营利组织。营销管理工作是一个复杂的系统工程，涉及的专业知识较多，单纯依靠理论教材的知识讲授已很难让学生真正领悟其精髓。《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》强调：要着力培养信念执着、品德优良、知识丰富、本领过硬的高素质专门人才，重点扩大应用型、复合型、技能型人才的培养规模。而案例教学即通过案例评述、案例讨论和案例亲述等三种方式，多样化、多角度、立体化地进行教学，能有效提高教学效果，增强学生对实践的感性认识，提升灵活运用知识的能力、再学习的能力、解决实际问题的能力，从而塑造企业需要的营销管理人才。基于此，广东省级的市场营销教学团队的老师集多年的教学积累，改编出版了《营销管理教学案例集》。

本书共汇集了12门营销类课程的案例，每门课程均包括10个案例。作者是多年主讲该门本科与研究生课程的老师，他们将多年积累的教学素材、经典案例与中国当前的现实密切结合，改编与自编而成。全书编写分工如下：

黄赞：市场营销学案例，叶生洪：营销策划案例，陈思：消费者行为学案例，张泳：客户关系管理案例，张计划：品牌管理案例、广告学案例，陈海权：零售管理案例，胡矗明：网络营销案例、电子商务概论案例，周宏：商品管理学案例，骆紫薇：沟通与传播案例，潘定：电子商务运作管理案例。

本书由卫海英与杨德锋构思与统稿，是广东省高等学校教学质量与教学改革工程项目“市场营销学省级教学团队”和教育部本科教学工程项目“暨南大学—广百集团营销管理实践教育基地”的建设成果。对本书的不足或错误之处，恳请专家与读者批评指正。

本书在编写过程中，参考了许多国内外专家学者的论著，受益匪浅，在此深表感谢！同时还要感谢暨南大学出版社的支持与帮助！

卫海英

2017年8月17日于暨南园

前 言	001
-----------	-----

第一章 市场营销学案例	001
-------------------	-----

案例一 可口可乐积极开展社会营销	001
案例二 饿了么将服务体验进行到底	002
案例三 华为手机的产品策略	004
案例四 连锁酒店之痛	005
案例五 滴滴、快的与优步之间的“三国演义”	007
案例六 软文营销	008
案例七 苹果的成功与危机	010
案例八 傲慢的洋品牌	011
案例九 乐视危机的背后	013
案例十 相生相克——加多宝与王老吉的竞争	015

第二章 营销策划案例	017
------------------	-----

案例一 市场营销观念：“米格雷斯”的绿化措施	017
案例二 营销环境：海尔沙尘暴里寻商机	018
案例三 市场购买行为分析：高速成长的国美	020
案例四 竞争策略分析：直饮机市场能否飞出金凤凰	023
案例五 价格策略：吉利轿车渗透定价	026
案例六 产品与品牌策略：农夫山泉的记忆点创造法	027
案例七 分销策略：佩珀公司的分销苦旅	029
案例八 促销策略：番禺香江野生动物世界整合营销传播	030
案例九 目标市场营销策略：方太厨具认准定位	032
案例十 电子商务：新媒体时代下的“全民营销”	035

第三章 消费者行为学案例	037
--------------------	-----

案例一 宜家，用“五个沟通”征服消费者	037
案例二 工薪阶层购买汽车的信息收集	038
案例三 斯沃琪手表的成功之道	040
案例四 女性专属信用卡解析	041
案例五 消费者的观察与营销	043
案例六 购买跑步机的故事	044

案例七	以场景来触发消费者的购物欲望	046
案例八	中老年人对移动支付的态度	047
案例九	心理定价	048
案例十	“显摆”的感染力	049

第四章 客户关系管理案例

051

案例一	酒店行业如何用 CRM “拢”住客户	051
案例二	迪士尼世界重新定义 CRM 应用	053
案例三	X 电信客户关系全生命周期的服务营销策略	055
案例四	麦德龙的数据库营销	057
案例五	数据库营销变味——保险推销	060
案例六	大众汽车的关系营销	061
案例七	麦肯锡的知识管理	062
案例八	咨询公司的知识管理	064
案例九	移动通信行业高价值客户流失预测	065
案例十	上海通用的客户关系管理实践	068

第五章 品牌管理案例

071

案例一	海尔的“市场导向”变革	071
案例二	苹果让用户变成粉丝	072
案例三	“褚橙”为什么热卖	073
案例四	海澜之家的商业模式	074
案例五	ZARA 的品牌定位	075
案例六	ALDI 的竞争力从何而来	076
案例七	“1 分钟诊所”的品牌定位	078
案例八	宝马的差异化定位	080
案例九	万达广场的盈利模式	081
案例十	瑞安航空送票且盈利的秘密	083

第六章 零售管理案例

085

案例一	日本 7-11 的店铺运营之道	085
案例二	华润万家的“四个五工程”战略	087
案例三	苏宁易购：线上线下融合发展	090
案例四	家乐福在中国的选址策略	091
案例五	SPAR 店铺设计的顾客要素	093
案例六	用户体验成就购物愉悦感	095
案例七	零售业的“节能降耗”任重道远	096
案例八	奢侈品商店的不愉快购物经历	098

案例九	百丽的电商之道与困局	100
案例十	伊藤洋华堂的企业文化与沟通制度	102
第七章	网络营销案例	104
案例一	梦芭莎电商	104
案例二	久邦数码	106
案例三	环球市场	108
案例四	一呼百应的“搜索 + B2B”商务采购平台	110
案例五	银汉游戏	112
案例六	优蜜移动	113
案例七	传统批发产业转型升级——鱼珠木材网	115
案例八	广州远信美容护肤品的 B2C 业务	117
案例九	亚马逊网络战略——“伙伴计划” 让人人为我挣钱	119
案例十	Spreadshirt: 网上大规模定制平台	121
第八章	商品管理学案例	125
案例一	红星青花瓷珍品二锅头: 创意包装改变品牌形象	125
案例二	“宝宝爽”纸尿裤的销售问题	126
案例三	便利店的酒瓶起子: 商品陈列中的搭便车	126
案例四	苹果公司失败的新产品开发	127
案例五	超市食品卖场磁石点布局	129
案例六	三星爆炸门事件	130
案例七	医药品类管理的 IT 进程	131
案例八	品类管理能实施才有价值	132
案例九	海尔产品贴上个性标签	133
案例十	填补空白的学问	134
第九章	沟通与传播案例	136
案例一	2013 年谭木匠“给妈妈梳头”公益活动	136
案例二	B 站如何推火国产动画电影《大圣归来》	138
案例三	Uber 玩出新高度	139
案例四	明治饼干大战	140
案例五	美团如何杀出千团大战	141
案例六	草莓音乐节的品牌宣传战	142
案例七	演员文章“周一见”危机公关事件	144
案例八	Burberry 香吻邮件营销	145
案例九	加多宝“多谢行动”为何被玩坏?	146
案例十	沃尔沃与无人驾驶汽车	147

第十章》广告学案例	148
案例一 万宝路品牌策划	148
案例二 新西兰的旅游策划	149
案例三 科罗娜啤酒的广告创意	150
案例四 米其林的品牌拟人化	151
案例五 哈雷的品牌个性	152
案例六 维珍的品牌个性	153
案例七 绝对伏特加的广告创意	154
案例八 江小白的新媒体创意传播	156
案例九 “互联网总统”奥巴马	158
案例十 贝纳通广告创意及强烈反响	159
第十一章》电子商务概论案例	161
案例一 门户与游戏的领军者——网易公司	161
案例二 富集通讯的创立者、网络娱乐的领先者——欢聚时代	163
案例三 手机浏览器之王——UC 优视	165
案例四 用户最喜欢的网络音乐平台——酷狗	168
案例五 移动营销的隐形冠军——汇量科技	171
案例六 页游之王——广州创思信息技术有限公司	173
案例七 云计算服务的领军者——尚阳科技股份有限公司	176
案例八 移动云计算的领军者——广州市玄武无线科技股份有限公司	178
案例九 创业两年进入中国 B2B 前十——广州找塑料网络科技有限公司	180
案例十 互联网+的先行者——易积电器助力传统企业开展网络营销	182
第十二章》电子商务运作管理案例	185
案例一 亚马逊提升客户体验	185
案例二 Airbnb 颠覆传统商业	186
案例三 戴尔公司的核心能力	188
案例四 淘宝新规引发“内乱”	190
案例五 HomeAway 与 Airbnb 的盈利模式	191
案例六 居泰隆：家装整体解决方案提供商	193
案例七 网络约车	195
案例八 起点中文网	196
案例九 春雨医生：重构医疗价值链	198
案例十 打车软件的补贴大战	200

第一章 市场营销学案例

案例一 可口可乐积极开展社会营销

从1993年至2013年,可口可乐与希望工程的合作已经走过20个年头。截至2013年,可口可乐已累计向希望工程捐款超过1.66亿元,在全国29个省区援建希望小学121所,使15万余名农村学生受益。2009年,可口可乐中国获得了中国青少年发展基金会颁发的“希望工程二十年特殊贡献奖”。中国青基会秘书长涂猛先生对可口可乐公司做出如下评价:“可口可乐1993年开始参与希望工程,是参加最早、支持成效最为显著的跨国企业之一,它第一个将希望工程介绍到国际上,第一个创建网络学习中心,第一个提倡教师培训等。可口可乐公司极大地推动了希望工程的创新发展及国际化进程,我们认为可口可乐是希望工程最佳的公益伙伴之一!”

1996年,可口可乐资助全国希望工程受助学生代表赴美参加第26届亚特兰大奥运会火炬传递。来自四川省阿坝州黑水县的小姑娘让英,代表中国参加了火炬传递。“如果不参加这个活动,我不知道我现在在干什么!我感受最深的是知道了世界有多大。通过这个活动,我一下子感觉整个社会离自己其实很近,经过努力,可以实实在在地改变自己的命运。”让英感慨地说。

通过这次火炬传递,可口可乐不仅把让英他们带到山外面的世界,还如涂猛秘书长所说:“把希望工程引向国际化,帮助中国利用国际化的思维和方式做好希望工程的工作。此后,有更多的跨国公司与希望工程合作,开启了希望工程走向世界的大门。在可口可乐与希望工程携手的20年间,创造的‘第一’有很多,(可口可乐)不断为希望工程引入创新模式,包括第一个在希望小学创建网络学习中心,帮助中国农村地区缩小与城市地区之间的数字鸿沟;第一个支持希望小学教师培训,迄今已培训农村小学教师1300余名;1998年8月4日,可口可乐资助的希望小学效益评估活动举行了评估结果发布会,会上第一次引入国际惯用评估方法,这是中国首次对社会公益事业进行的一次科学评估。”

在灾难面前,人们可以看到可口可乐积极援助的身影。1998年,可口可乐紧急捐款300万元,帮助洪灾地区儿童重返校园。汶川地震后,可口可乐基金会从2009年至2011年共捐款8000万元,在四川、陕西、甘肃、宁夏、重庆和云南等受灾地区援建50所可口可乐希望小学,是中国青基会接受灾后重建的最大一笔捐款。为了给希望小学的孩子们提供全方位的教育机会,可口可乐公司开展了许多个性化项目,如“篮球挑战

赛”“快乐篮球·大学生支教行动”“希望工程快乐音乐”和“希望工程快乐美术”等，都旨在进一步改善和提高乡村小学的基础教育条件。

截至2013年，可口可乐已经成功举办了18期教师培训班，使29个省区1300余名教师受益，他们都成为当地的教育先锋和传播知识的骨干力量。20周年的“桃李年华”，是丰收和回顾，也是开启和展望。如果说过去的20年，可口可乐与希望工程携手为贫困山区的孩子们带来了希望，那么，接下来的20年，可口可乐将与希望工程一起为乡村教师播种希望。孩子们是希望的一代，而作为孩子们的启蒙者，教师则是“希望的希望”。百年大计，教育为本；教育大计，教师为本。“一名好教师意味着一批好孩子，一名好校长意味着一所好学校。”这也是可口可乐从2014年起与中国青基会共同推出“希望的希望”公益项目的原因。

资料来源

<http://www.chinanews.com/cj/2013/12-09/5596024.shtml>

思考题

- (1) 社会营销观念的主要特征是什么？
- (2) 社会营销观念如何让可口可乐公司受益？

案例二 饿了么将服务体验进行到底

比达咨询发布的2016年第一份外卖市场报告显示，2016年第一季度外卖市场整体交易额达231亿元，环比增长55.5%。其中，饿了么以30.4%的份额继续领跑，美团外卖及百度外卖紧随其后。易观智库发布的Q2外卖市场数据报告称，外卖市场整体交易额超250亿元，饿了么接手口碑的外卖业务后，扩大了其在整体和白领市场的领先优势，市场份额整体占比达35.5%。

饿了么在创业之初仅有四个人，他们为了能够坚持下去曾这样自我激励：“创业不是为了赚钱，而是为了改变世界。”饿了么CEO张旭豪将“改变世界”这一梦想更为具体地表达为：“未来，我希望在每一个十字路口，都能看到饿了么配送员，我们要成为城市‘最后一公里’的毛细血管。”饿了么的营销目标是争取成为中国最大的餐饮O2O平台，除满足中小商家的同时入驻之外，也力争将大型餐饮行业纳入版图，将线上平台做得更加完善，并在线下提供更好的服务；让每位订购外卖的顾客能够吃到美味的食物，做到真正引领餐厅外卖业务电子商务化，在未来外卖订餐业务中成为领军企业。

随着移动互联网的迅速普及，网上订外卖越来越流行，其已成为整个餐饮O2O崛起的重要力量。在用户越来越重视体验的当下，细节变得越来越重要。张旭豪认为，饿了么需要长期重视的就是这些小的、细节性的东西，通过不断改善细节为顾客提供更快更好的外卖服务。2016年伊始，饿了么就频频结合知名赛事和活动进行大规模的营销。

无论是2016年的欧洲杯赛事和“517 吃货节”，还是找科比和王祖蓝组成双王牌代言人，都体现出饿了么在热点赛事期间对广大顾客外卖需求的精准把握和在品牌营销方面的不遗余力。

2016年欧洲杯期间，饿了么重点推出的营销活动有任性8.8元球迷餐和9.7元能量加油站限时抢活动、吃货大牌档活动，并举办了吃货小龙虾节，还专门为情侣球迷量身定制99元秒杀260元套餐。不得不说，饿了么用贴心服务把外卖品质提升到了一个新的高度。

首届“517 吃货节”是饿了么获阿里巴巴集团战略投资后，双方在本地生活服务上进行的重磅合作。活动联合全国近300个城市的10万家商户，于“517 吃货节”期间为消费者带来低至5折等超值福利。饿了么通过“517 吃货节”让顾客获得实实在在优惠的同时，也让饿了么“美好生活，触手可得”的宗旨更加深入人心。饿了么通过举办“517 吃货节”不仅开辟了一个与用户互动的新窗口，同时有望将每年5月17日打造成外卖服务领域专属狂欢节。

2016年奥运会期间，饿了么全面上线“全民饿运会”大型促销活动，活动范围覆盖全国约30个城市。活动期间，平台不仅推出品牌餐厅5折、奥运套餐7折等美食折扣活动，更有贴心优惠满足不同顾客需求。因奥运会举办地里约热内卢与北京有11个小时的时差，考虑到不少顾客可能选择在周末熬夜观看赛事，饿了么专门定制了周末“5折不眠夜”活动，即奥运期间每逢周五、周六，只要在夜宵时间打开饿了么APP下单，无论是小龙虾，还是夏夜必备的烧烤、炸鸡等夜宵餐品，均可享受5折优惠。同时，饿了么众多品牌合作商户也联合推出奥运金牌餐品的5折活动，除了必胜客至尊披萨、哈根达斯美味冰淇淋等广受好评的餐品外，海底捞、望湘园、呷哺呷哺、避风塘等餐饮大牌的招牌餐品也有5折优惠。

从今年的各大营销活动可以看出，饿了么从不缺席大型活动营销，每逢节日就会陪广大顾客们一起狂欢，并且已经展示出非常好的营销效果，证明了自身独特的营销理念和高专业度、高效率的执行能力。

易观智库发布的中国互联网即时配送市场首份研究报告数据显示，2016年第二季度，即时配送市场总单量达4.485亿。其中，饿了么旗下的蜂鸟配送以26.7%的份额居即时配送市场首位。

资料来源

- (1) <http://roll.sohu.com/20160603/n452618115.shtml>.
- (2) <http://chihe.sohu.com/20160806/n462947067.shtml>.
- (3) <http://mt.sohu.com/20160608/n453664306.shtml>.

思考题

- (1) 作为典型的O2O服务平台，饿了么的线上传播策略是什么？
- (2) 请论述饿了么的线下系统在整个服务系统中的作用。

案例三 华为手机的产品策略

最近几年,从产品设计、供应链管理、制造工艺、软件开发到品牌建设,部分国产手机品牌持续发力,不仅缩小了与国际品牌的实力差距,而且不断分食巨头的市场份额。目前,华为、OPPO、vivo 均进入了全球智能手机市场份额的前五名。

早在 2015 年,余承东就表示:“华为的规模还不够大,在高端市场还没有站稳,Mate 7 的成功只是刚开始取得的成绩,在全球还没有形成大规模,2015 年华为会发布更有竞争力的机型,在高端市场站稳立足后,我们的风险就会大大降低。在竞争过程中只要我们前期阶段死不掉,后期阶段会越来越好。”

为了在中高端市场站稳脚跟,华为 2015 年 4 月在英国伦敦推出中高端旗舰产品 P8 和 P8 max。华为消费者业务中国区总裁朱平此前在接受记者采访时指出:“今年上半年华为的手机销量大增与 P8 手机的热销有很大的关系。……从销售数据来看,P7 全球销量超过 700 万部,Mate 7 全球销量超过 500 万部。而发布不久的 P8 销售情况更是好于 Mate 7,赢得了众多消费者的青睐。”为了夸实在高端智能手机市场的份额,华为对高端市场进行进一步细分。作为华为“精品战略”的又一力作,P8 max 这款 6.8 英寸的 P 系列大屏手机将开辟高端领域新的细分市场。而在平板市场上,各品牌都在思改变、谋发展,竞争激烈,但都只在“谈配置拼肌肉的红海”中厮杀,而华为揽阅 M2 则开辟了新蓝海,已经跳脱产品技术指标层面的比拼,而从消费者内心出发。

一面杀入 5 000 元市场,直指苹果;一面推出 nova 手机,对准 OPPO、vivo。两面出击是华为手机业务当前的现状。一直以来,华为给人的印象都是“商务”“沉稳”“理工男”等,与 90 后消费群体似乎并无交集,但在 nova 推出之后,华为却展现出对 90 后消费群体的精准洞察,先后通过双代言人、冠名娱乐节目、大篷车巡展等方式与 90 后消费群体成功建立了情感链接。据华为透露,nova 推出首月,其销量已破百万部,足以看出华为在年轻人中已经拥有一定的号召力。从产品来看,nova 极具针对性,把 90 后消费群体作为消费主体,通过对消费人群的洞察,赋予了这款产品更符合年轻人审美观的外观、更出色的拍照技术以及更舒适的使用体验,这些都是针对年轻乐活族而设计的。nova 以其高颜值充分满足 90 后年轻人的审美需求,让他们眼前一亮;创新的一指美拍、十级美颜和美妆 2.0 等功能,也成为年轻用户在朋友圈分享自拍时的最佳助手。

过去一年,余承东曾在多个场合称希望华为超越苹果。有意思的是,实际竞争中,特别是在中国手机市场,华为主要对付的是 OPPO 和 vivo 的崛起。在 1 000 元到 1 500 元市场,三家竞争呈胶着状态;在 2 500 元到 3 000 元市场,份额主要集中于 OPPO、vivo;在 3 000 元到 4 000 元市场,华为相对更有份额优势。尽管不同机构的数据和排名存在差异,但不得不承认的是,OPPO、vivo、华为三个厂商在中国的市场份额虽然基本接近,但 OPPO、vivo 的增速更快。

截至 Mate 9 Pro 发布,从 2015 年到 2016 年,华为针对 OPPO、vivo 进行了一系列布

局,包括建设线下渠道、有针对性地推出 nova 手机新产品线。从目标用户群体、渠道和营销模式、产品定价,乃至品牌名称,nova 都有和 OPPO、vivo 赤膊大战的态势。但 Mate 9 Pro 出现后,情况似乎有些不一样了。华为从原来的一线作战变成两线作战,既攻 OPPO、vivo,也打苹果。而对华为手机的综合实力能否支撑这种新变化,外界存在一定疑虑。

事实上,华为在和 OPPO、vivo 的战役中,并没有迹象显示华为改变了基本竞争格局。华为线下渠道建设(特别是低线城市线下渠道建设)有一定进展,但在门店的布局、门店精细化管理、人员培训、消费者服务方面,事实上还与 OPPO、vivo 存在差距。而 nova 产品线才刚刚起步。当前,苹果更新了 iPhone 7,不仅稳固了其在 5 000 元以上市场的竞争力,还将更多 iPhone 6 抛向了华为此前占优势的 3 000 元到 4 000 元市场。2016 年 3 月,vivo 重新发布了 X play 旗舰产品,进攻 3 000 元到 4 000 元市场。此外,OPPO、vivo 也在一线城市低调扩张,尝试获得更多突破。

余承东说:“市场的竞争是全方位的……高端和中低端市场都很重要。”

资料来源

- (1) <http://mt.sohu.com/20161230/n477340661.shtml>.
- (2) <http://it.sohu.com/20150128/n408121923.shtml>.
- (3) <http://mt.sohu.com/20150731/n417944417.shtml>.

思考题

- (1) 从案例中的资料来看,手机市场的细分情况是怎样的?
- (2) 各大手机厂商在各个细分市场上的分布情况如何?
- (3) 华为如何实施产品策略?

案例(四) 连锁酒店之痛

常出差的消费者对 7 天酒店应该不陌生,可是最近这家连锁酒店品牌却遇到了不小的发展危机。多家 7 天酒店加盟商在接受《中国商报》的记者采访时表示,非常后悔加盟了 7 天酒店,投资的钱全部打了水漂。值得注意的是,加盟商与 7 天酒店的纠纷只是连锁酒店跑马圈地加盟模式后遗症的一个缩影,目前这一现象在连锁酒店行业普遍存在。连锁酒店作为近几年来酒店业快速发展的代表之一,数量增长惊人。连锁酒店跑马圈地加盟模式功不可没,不过截至目前这一模式的弊端正在不断显现。用加盟模式发展的 7 天酒店就是其中最具有代表性的一家。

近日,湖南一位 7 天酒店加盟商在接受《中国商报》的记者采访时表示,他在几年前加盟了 7 天酒店,在湖南长沙和株洲开设了两家酒店。可是他无论如何也没有想到,如今自己反而被品牌方告上了法庭。“2012 年 9 月,我与 7 天酒店集团签订了加盟协

议,选址在株洲,当时合同里明明白白写着集团方会全权提供人力支持。可是2016年3月初,集团突然通知我们,根据国家《劳务派遣暂行规定》,今年劳务派遣人员不能超过20%,这意味着我们需要自己承担一部分员工的社保等劳务费用,也就是说我们的投资成本加大了。以前我们营业款的7%需要上交,成本加大后,我们希望这个比例能降到4%。没想到集团不但不妥协,反而把我们告上了法庭!”加盟商气愤地说。

除此之外,该加盟商还表示,不久前在他不知情的情况下,7天酒店在距离他开设的酒店不足900米的地方又开设了一家酒店。“而且据我所知,这家加盟店目前的消防证还没有办下来,没有在集团系统里正式上线,不用交7%的营业款,所以这家店可以随意调整房间价格,严重影响了我酒店的生意。”与此同时,多个加盟商还向记者反映,虽然7天酒店集团在加盟时强调,会对加盟商开店的选址、车位等进行指导,但这只是为了骗取加盟费,实际情况是品牌方根本不在乎加盟商酒店地理位置的选取是否合理,酒店后续出现问题,7天酒店集团也常常不闻不问。

值得注意的是,7天酒店加盟商反映的问题并不是个例,在连锁酒店行业,这是一个普遍现象。资料显示,过去十几年,加盟模式助推了连锁酒店的高速发展,市场上出现了一大批连锁酒店品牌,其中大部分属于如家、华住和铂涛,但是随着市场环境发生变化,加盟模式弊端凸显,经济型酒店最近几年陷入了发展困局。2016年5月,三大经济型酒店集团之一的华住集团,被200多名加盟商上门围困,要求对方解决“近距离开店”“店长管理能力差”“霸王条款”等众多问题。2017年以来,经济型酒店与加盟商的矛盾更是进入了“高发期”。记者在采访中了解到,一些酒店加盟商已经自发组成了维权群,希望通过法律途径来维护自己的合法权益。他们与品牌方的矛盾主要有近距离开店导致酒店业绩下降、品牌方不履行合同条款等。

为何品牌方与加盟商的矛盾频发?华美酒店顾问机构首席知识官赵焕焱在接受采访时表示,矛盾频发是由于连锁酒店一直采用跑马圈地加盟模式发展,导致供大于求,致使经营水平下降、净利润下降,加盟商感觉与品牌方不一致,希望改变现状。赵焕焱认为,这种矛盾在酒店业供大于求的情况下很容易被凸显出来,这是由经济型酒店过去采取的轻资产模式的特点决定的。品牌方“旱涝保收”,盈亏均由加盟商承担。自然,品牌方与加盟商的矛盾必将凸显。“像一些连锁酒店品牌基本是不投资、不租赁的,以收取加盟费为主,成本很低,属于不投资的轻资产模式,自己没有风险,投资者需要承担所有的风险。”

除此之外,有业内人士指出,从大环境来看,连锁酒店尤其是经济型连锁酒店成本上升、利润下降也是品牌方与加盟商矛盾频发的原因之一。“连锁酒店前期通过直营店树品牌,后期通过加盟收取加盟费来盈利是基本规律。但由于酒店面临产品老化、成本上升、品牌弱化的发展瓶颈,普遍遭遇盈利下滑的困境。”赵焕焱介绍,目前经济型酒店的物业租赁成本和员工工资相比10年前上升了3倍,但酒店住房价格却没有随成本上升而上升。高成本与低房价,压缩了经济型酒店的利润空间。“这两年经济不好,我前期投入的钱到现在只收回了一半。我现在差不多一个月亏损几万块钱,还要向品牌方支付营业款。我现在只希望快点开庭,还加盟商一个公道。”湖南加盟商无奈地说。

资料来源

<http://news.zgswcn.com/2017/0111/757360.shtml>.

思考题

- (1) 从7天酒店与加盟商之间的关系来看,7天酒店采用的渠道组织形式是什么?这种渠道形式的优缺点在哪里?
- (2) 如何解决7天酒店与加盟商之间的矛盾?

案例五 滴滴、快的与优步之间的“三国演义”

滴滴与快的的业务都于2012年推出、2013年下半年出现爆发。随着腾讯对微信支付的推广与投入,滴滴成为移动支付突破口,并且于2014年1月接入微信支付,且在微信端推出滴滴打车入口;背靠阿里巴巴的快的也开始加大市场推广的力度,于2013年8月接入支付宝。双方的补贴大战一触即发。进入2014年,双方又将目标转向专车领域,快的率先将收购的大黄蜂整合之后推出专车业务“一号专车”,紧接着滴滴推出“滴滴专车”,使专车市场的竞争更加火爆。双方的补贴引发了行业内几家竞争者的跟随,包括易到、AA、神州专车等。2014年末,各地政府监管部门发表声明,要对专车业务进行管理,“严禁私家车进入专车领域”。

2014年上半年,滴滴与快的为争夺出租车市场发动“烧钱大战”,双方共补贴超过24亿元。下半年,双方又将重点放在专车上。此前两者之争,完全是它们身后的腾讯与阿里巴巴之争。

滴滴2012年9月融资300万美元,获金沙江创投A轮投资;2013年4月25日,获腾讯产业共赢基金1500万美元B轮投资;2014年1月2日,获中信产业基金和腾讯产业共赢基金1亿美元C轮投资;2014年12月11日,获中投公司、淡马锡、腾讯产业共赢基金7亿美元D轮投资。

快的2013年4月10日,获阿里资本、经纬创投1000万美元A轮投资;2014年4月1日,获阿里巴巴、经纬中国、一嗨租车1亿美元B轮投资;2014年4月获老虎基金、阿里资本8000万美元C轮投资;2015年获阿里巴巴、软银中国、老虎基金6亿美元D轮投资。

短短的两年时间双方都获得巨额的融资,可见资本方对打车领域未来的认可。

2015年2月14日,滴滴与快的宣布两家实现战略合并。滴滴CEO程维及快的CEO吕传伟联合担任CEO。两家公司在人员架构上保持不变,业务继续平行发展,并将保留各自的品牌和业务独立性。滴滴和快的都认为,专车领域面临着各种新的变化及更多新的力量,在包括代驾、拼车、公交、地铁等更广泛的移动出行领域,双方均面临着各种挑战与风险。滴滴和快的作为行业的先行者,更需聚集移动互联网精英人才,顺应市场与用户需求来独立发展。同时,移动出行不仅深刻地改变了中国人的出行方式与习惯,

更在许多方面对中国传统的交通出行领域提出了新的挑战。

与此同时,在2015年,中国优步(Uber)从不到10个城市的业务量,迅速扩展到现在的近60个城市,市场份额从起步时的仅仅1%增长了约1/3。特别是在优步新近拓展的一线城市中,更是让业界看到了它惊人的市场潜力,比如优步在2015年3月初才正式进入有700多万人口的合肥,仅仅用了三周多的时间,就斩获当地超过半数的市场份额。6月2日,优步确认获得了来自沙特公共投资基金总价35亿美元的最新投资,公司估值达到625亿美元。而中国优步高级副总裁柳甄表示,优步G轮融资截至目前累计高达60亿美元。有业内人士分析,优步获得全球私营企业最大一笔投资并且承诺支持中国业务的增长,无疑增添了在中国与滴滴竞争的砝码,未来优步与滴滴的竞争将进一步升级。6月3日下午,柳甄在Converge科技大会上表示,中国优步将利用全球资源和技术,继续专注于产品创新,以及用户体验和运营效率的提高。

2016年8月1日,我国交通出行市场再现重大变局。滴滴出行宣布与Uber全球达成战略合作协议,滴滴出行将收购Uber全球在中国的品牌、业务、数据等全部资产。滴滴出行创始人兼董事长程维将加入Uber全球董事会,Uber创始人Travis Kalanick也将加入滴滴出行董事会。双方达成战略合作协议后,滴滴出行和Uber全球将相互持股,成为对方的少数股权股东。Uber全球将持有滴滴5.89%的股权,相当于17.7%的经济权益;中国优步的其余中国股东将获得合计2.3%的经济权益。对于两大网约车巨头的合并,分析人士认为,这意味着Uber全球放弃中国市场,占股20%与滴滴出行合并,滴滴出行将因此停止全球扩张的步伐,Uber全球能坐稳全球老大的位置。

资料来源

- (1) <http://tech.163.com/15/0214/10/AIDHD560000915BF.html>.
- (2) <http://money.163.com/16/0604/13/BONJLVN100253B0H.html>.
- (3) <http://money.163.com/16/0801/17/BTD9N1PH00253B0H.html>.

思考题

- (1) 请分析网络经济的竞争特征。
- (2) 如何解释滴滴、快的与优步由竞争走向合并的动机?

案例六 软文营销

狭义上,软文是企业花钱在报纸或杂志等宣传载体上刊登的纯文字性的广告。广义上,软文指企业通过策划在报纸、杂志、DM、网络、手机短信等宣传载体上刊登的可以提升企业品牌形象和知名度,或可以促进企业销售的一些宣传性、阐释性文章,包括特定的新闻报道、深度文章、付费短文广告、案例分析等。大部分报纸、杂志都会提供刊登广告及软文的版面。