



普通高等教育“十五”国家级规划教材

高等学校市场营销专业主干课程系列教材

市场营销教学案例

万后芬 应 斌 宁昌会 主编

MARKETING



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

普通高等教育“十五”国家级规划教材

高等学校市场营销专业主干课程系列教材

市场营销教学案例

万后芬 应 斌 宁昌会 主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

内容简介

本书是普通高等教育“十五”国家级规划教材《市场营销教程》的配套案例,具有三方面的特色:(1)系统新颖。以市场营销学的理论体系为主线,搜集整理相关案例,及时总结并反映了营销实践中的新事件、新问题和新思维,可以满足教学和不同类型市场主体的需要。(2)方便适用。选用的案例基本都是中国企业的近期实践,真实再现了中国企业进行营销决策时的环境和情景,使师生的分析讨论活动有很强的针对性和可操作性。(3)可读性强。通过活泼、稳实的手法再现营销活动的真实情景,主要案例由公司背景、经营过程、现状及问题、分析题等内容构成,可以使读者有如在现场的感受和清晰的思路,达到从实践中思考、总结和提高的目的。此外,在与本书配套的《〈市场营销教程〉辅教光盘》中,还有案例分析要点提示等内容。

本书既可以作为高校管理类及经济类专业师生的教学辅助教材,也可作为市场营销理论的研究者、企业的高层管理者、营销人员营销实战时的参考读物。

图书在版编目(CIP)数据

市场营销教学案例/万后芬,应斌,宁昌会主编.

北京:高等教育出版社,2003.12

ISBN 7-04-013356-3

I. 市… II. ①万…②应…③宁… III. 市场营销学-案例-高等学校-教学参考资料 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 091998 号

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100011
总 机 010-82028899

购书热线 010-64054588
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>

经 销 新华书店北京发行所
印 刷 北京人卫印刷厂

开 本 787×960 1/16
印 张 25.25
字 数 460 000

版 次 2003 年 12 月第 1 版
印 次 2003 年 12 月第 1 次印刷
定 价 34.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

总 序

随着新经济和经济全球化的到来,作为经营管理中最富有能动作用的一个领域——市场营销,其理论和观念正在不断地演进与创新,其教学手段和教学方法也在不断变革。从理论发展来看,20世纪90年代欧洲关系营销学派的兴起,对单纯以交换为核心的营销管理学派带来了冲击,也使人们开阔了视野,开始注重营销中的关系问题。从教学层面来看,多媒体教学手段的应用,使现行的仅以文本形式出现的市场营销学教材已不适应营销教学实践的需要。在新形势下,探索新的教材形式,已成为广大营销教学工作者的使命。为此,我们在原有的“九五”规划国家级教材《市场营销学》(1999年,中国财政经济出版社)和“面向21世纪课程教材”《中国企业营销案例集》(2001年,高等教育出版社)的基础上,编写了“十五”规划国家级教材《市场营销教程》与《市场营销教学案例》。试图从一个新的视角、以一种新的形式,为营销界的同仁提供一部新型的教材,为促进我国营销教学手段和教学方法的改革略尽绵薄之力。

本教材的创新之处主要有:

(1)教材形式的创新。本教材不仅有“文本”教材,而且有“电子”教材。文本教材包括《市场营销教程》和《市场营销教学案例》两本书;电子教材包括《〈市场营销教程〉辅学光盘》和《〈市场营销教程〉辅教光盘》两张光盘。其中,《〈市场营销教程〉辅学光盘》包括:主要内容、重点与难点、重要概念、复习思考、自测题和阅读文献等六个部分,为学生课后运用计算机进一步学习提供指导;《〈市场营销教程〉辅教光盘》包括:教学日程安排、课堂教学课件、案例分析要点、自测题答案剖析、进一步研究的问题、市场营销主要网站、音像案例片《商海潮》等,为教师运用多媒体手段进行教学提供参考。

(2)教材内容的创新。本教材将营销既作为一种职能又作为一种哲学,在营销管理框架下,将“关系营销”贯穿于营销全过程;将学科发展的前沿理论有机地融入相应的各章之中;强化“理论”和“技术”,侧重介绍了“营销的理论基础”、“市场研究的数据分析方法”和博弈论等新理论和方法。

作为一部创新型试点教材,在编写过程中,尽管我们希望尽力做得完美一些,然而由于水平所限,加之时间仓促,必定存在着很多缺陷。我们热忱地期待广大读者提出宝贵意见,以便今后不断完善。

编 者

2003年6月于武汉

前言

进入新的世纪,中国也进入一个前所未有的高速发展时期。对于高等院校来说,培养高素质、国际化的经济管理类人才的任务显得更为紧迫。在新的形势下,经济管理类专业的主干课程“市场营销”的教学面临严峻挑战。本书的编写和出版旨在改变传统的教学模式、加快案例教学方式的推广。我国改革开放二十多年来,中国的企业界对市场营销理论已经由知之不多到了解熟悉,并且逐渐在实践中予以应用,许多企业结合中国的国情演绎出值得借鉴的成功的案例,当然也有企业遭遇滑铁卢,得出了失败的教训。但无论成败得失,营销实践者都为社会主义市场经济建设积累了宝贵的经验。为了配合市场营销学及其相关课程教学,发挥营销案例对中国企业营销实践的指导和借鉴作用,本书作者以中国企业的营销实践作为主要研究对象,从中提炼出有重大示范意义和参考价值的案例编成此书。

本书编写时力图体现以下几个方面的特色:

(1) 系统新颖。以市场营销学的理论体系为主线搜集整理相关案例,涵盖了营销领域的主要内容,及时总结归纳并反映了营销实践中出现的新事件、新问题和新思维。能满足营销类及相关课程的教学要求和各种不同类型不同状况下市场主体营销运作的需要。

(2) 方便适用。选用的案例材料基本上是中国企业的实例,是企业近期的营销实践活动剪影,真实地再现了中国市场企业决策的环境和情境,对于分析讨论、借鉴参考等具体用途具有很强的现实性和可操作性。书中案例涉及面广,且都是经过精心选择并分门别类编辑的,查找和检索方便。在每章还配备了一个主要案例放在首位着重介绍,以适应案例教学的不同需要。

(3) 可读性强。案例编写时通过既活泼又稳实的手法再现营销活动的真实情景,通俗易懂,情节描写具有吸引力,可使读者逐渐进入其中,获得如在现场的真实感受,达到从实践中思考、总结和提高自己的目的。

本书可以作为市场营销课程教学的辅助教材,适宜大专院校管理类及经济类教师和学生使用;也可作为理论研究的参考书,供有志于从事营销理论研究的专家学者以及爱好者使用;还可供企业等各种类型市场主体的领导者、经营管理者、营销人员在市场竞争中开展营销活动时参考借鉴。

编者

2003年6月

策划编辑	李海风
责任编辑	齐维京
封面设计	张楠
责任绘图	朱静
版式设计	史新薇
责任校对	胡晓琪
责任印制	宋克学

郑 重 声 明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人将承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序，保护读者的合法权益，避免读者误用盗版书造成不良后果，我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人给予严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为，希望及时举报，本社将奖励举报有功人员。

反盗版举报电话：(010) 58581897/58581698/58581879/58581877

传 真：(010) 82086060

E - mail：dd@hep.com.cn 或 chenrong@hep.com.cn

通信地址：北京市西城区德外大街 4 号

高等教育出版社法律事务部

邮 编：100011

购书请拨打电话：(010)64014089 64054601 64054588

读者意见表

书 名	作 者
1. 您获悉本书的渠道是(请打勾,下同) ☐新华书店教材目录; ☐新华书店社科新书目; ☐高教出版社宣传材料; ☐高教出版社网站; ☐城市大型书店; ☐校园书店; ☐同行、朋友; ☐图书馆; ☐报刊; ☐其他。	
2. 您购得本书的地点是 ☐本校(教材科); ☐城市大型书店; ☐校园书店; ☐高教社在本地的代理点; ☐高教社本部; ☐其他。	
3. 您认为本书的价格 ☐偏低; ☐适中; ☐偏高。	
4. 您对本书的肯定性评价是: 您最欣赏本书哪些部分(方面):	
5. 您认为本书有何缺点,具体应如何修改(可另附纸,您的意见被采纳后我们将酌付酬谢):	
6. 您还需要哪些知识、信息,希望以什么形式(图书、光盘等)提供?	
7. 您近期有何写作计划,需要我们提供哪些支持和服务?	
8. 您的信息和联系办法: 姓名: 职称(务): 所教(学)专业: 单位名称: 邮编和地址: E-mail: 方便的电话:	

感谢您对我们工作的大力支持和帮助,很荣幸接受您的意见和建议。

我们的联系办法:

1) E-mail: lih@hep.com.cn

2) 邮编和地址: 100011 北京德外大街4号 高等教育出版社 文科分社

3) 电话: (010)58581967(本书策划编辑)

(本表可从 www.hep.edu.cn 或 www.hep.com.cn “文科分社”下载)

目 录

第一章 导论	(1)
1-1 “卓越网”如何卓越	(1)
1-2 短信市场中的利益攸关者	(9)
1-3 “米格雷斯”的“绿化”措施	(15)
第二章 市场营销哲学	(18)
2-1 乐凯——光荣与梦想	(18)
2-2 同仁堂——老字号经营的成功典范	(26)
2-3 健力宝——风雨坎坷路	(31)
2-4 娃哈哈：三分天下有其一	(35)
2-5 福特公司的儿起儿落	(42)
第三章 市场营销学的理论基础	(45)
3-1 科特勒关于市场塑造的观点	(45)
3-2 卢因人类行为模型	(48)
第四章 市场营销环境概述	(49)
4-1 华凌的环保冰箱	(49)
4-2 汾酒的无奈	(56)
4-3 葡萄酒的营销环境分析	(60)
4-4 丰田的“中国策略”	(61)
第五章 市场研究	(64)
5-1 哈尔滨市场液态奶调研	(64)
5-2 绿色消费需求调查问卷	(73)
第六章 市场研究的数据分析方法	(76)
6-1 一个经典的联合分析	(76)
6-2 收入水平和品牌的关系	(79)
6-3 选择电影院的因素	(80)
6-4 超市调查	(81)
第七章 市场需求与类型	(83)
7-1 中国银行的国际营销	(83)
7-2 平安保险的品牌形象塑造	(91)
7-3 快速反应的金海马	(101)

7-4 “金庸群侠”闯荡江湖	(105)
7-5 解读《英雄》营销	(111)
7-6 中青旅的“水泥”加“鼠标”战略	(119)
第八章 购买者行为分析	(127)
8-1 飘柔瞄准职业女性市场	(127)
8-2 别克君威——演绎豪华轿车新风采	(135)
8-3 蚂蚁阿诺开拓儿童服装市场	(142)
8-4 “白加黑”的成功之道	(147)
8-5 新康泰克卷土重来	(148)
第九章 竞争者行为分析	(155)
9-1 葡萄酒的中洋对垒	(155)
9-2 胶卷市场上的竞争	(158)
9-3 移动网络鏖战中的小公司	(160)
第十章 企业发展战略	(162)
10-1 关注联想手机	(162)
10-2 虎跃计划——闽江工程局(公司)导入 CI 系统策划	(175)
10-3 福田奇迹	(190)
10-4 小蓝鲸演绎差异化	(195)
10-5 金娃突围	(200)
10-6 北极绒谋局羽绒服市场	(207)
第十一章 市场竞争战略	(213)
11-1 中石化润滑油走向何方	(213)
11-2 直饮机市场能否飞出金凤凰	(219)
11-3 悬崖边上的联通 CDMA	(225)
11-4 华为的冬天	(233)
11-5 合作致胜——柯达数码中国市场竞争策略	(243)
第十二章 市场营销战略	(250)
12-1 西南航空的低成本定位策略	(250)
12-2 金长城“飓风”行动	(255)
12-3 “商务通”的成功之道	(266)
12-4 逆境中的乐凯	(270)
第十三章 产品策略	(278)
13-1 为梦想而来——沃尔沃(VOLVO)公司的产品线战略	(278)
13-2 大班冰皮月饼	(280)
13-3 老产品的新用途	(283)

13-4 娃哈哈的品牌延伸	(285)
13-5 别克汽车的产品策略	(287)
第十四章 价格策略	(289)
14-1 长虹“精显王”背投彩电的营销策略	(289)
14-2 海信空调的价格策略	(292)
14-3 计算机市场上的竞争博弈	(298)
14-4 提价促销——一种新的价格竞争策略	(300)
14-5 金山公司的“红色正版风暴”	(301)
第十五章 分销渠道策略	(305)
15-1 名人 PDA 渠道争夺战	(305)
15-2 TCL 的渠道变革	(312)
15-3 舒蕾的终端战役	(316)
15-4 借姚明的光,燕京啤酒开拓美国市场	(322)
第十六章 促销策略	(324)
16-1 ACS 的整合营销	(324)
16-2 科利华的一次促销活动	(328)
16-3 李宁体育用品集团的品牌推广	(333)
16-4 伊利向洋品牌叫板	(340)
第十七章 市场营销计划及执行	(345)
17-1 青岛啤酒开拓广州市场计划	(345)
17-2 联想涉足互联网	(353)
17-3 TCL 开拓河南市场	(357)
第十八章 市场营销组织及诊断	(364)
18-1 长虹的组织革新	(364)
18-2 三株公司的营销体制	(372)
18-3 万向集团的海外营销体系	(377)
第十九章 市场营销控制	(379)
19-1 “事件营销”引爆企业道德危机	(379)
19-2 五大连池矿泉水营销诊断	(383)
19-3 双汇集团:把握质量管理的真谛	(387)
后记	(393)

第一章 导 论

本章提示:本章是全书的导论部分,它从总体上介绍了权威机构和人士在不同阶段对市场与市场营销的界定,并从市场导向出发,给出了市场与市场营销的定义;介绍了近代市场营销学发展过程中的新概念及当代营销研究的新课题;阐述了市场营销学科的发展状况。本章选取了三个案例,案例一从卓越网在大部分电子商务网站处于逆境的情况下成功地坐上了中国 B2C 网站的头把交椅出发,分析了卓越网如何以市场为导向,采取差异化的定位而逐步获得成功的;案例二从中国短信的发送数量逐年激增这一事实出发,分析了中国短信市场的利益攸关者;案例三分析了瑞士最大的超级商场米格雷斯是如何实施其绿色营销的。

1-1 “卓越网”如何卓越

摘要:用三年时间做上了中国 B2C 电子商务网站头把交椅的卓越网在中国电子商务网站纷纷倒闭的背景下是如何突出重围的?本案例主要从行业背景、企业背景、成功的因素、隐患、互联网发展前景等五个方面对卓越网进行了简要分析。

关键词:B2C、差异化定位、市场导向营销

2003 年 2 月 21 日下午,金山卓越网(www.joyo.com)在清华紫光国际交流中心隆重召开了“2002—2003 卓越网总结表彰规划大会”。在大会上,卓越网总裁林水星先生做了 2002 年度工作总结报告,向全体员工汇报了卓越网的骄人业绩:卓越网 2002 年的营业额已经超过了 1 亿元人民币,注册用户达到了 300 万,成立一年的卓越精品俱乐部也吸纳了 55 万的会员,卓越网在 2002 年继续保持了在中国 B2C(企业对消费者)电子商务网站第一的地位。

据权威流量评估机构 Alexa (<http://www.alexa.com>)于 2003 年 4 月 7 日公布的最新数据,卓越网(joyo.com)网站流量在全球的网站排行榜上位居 668 位,在国内众多的 B2C 电子商务网站中排名最高。(国内其他较为知名的 B2C 电子商务网站流量排名如下:当当(dangdang.com) 2 216 位,贝塔斯曼中国在线(bolchina.com) 4 877 位,1 购物(IGO5.com) 15 835 位,e 国(eguo.com) 55 615 位……)

卓越网成立于2000年1月,在这短短的3年时间内,卓越网是如何从B2C电子商务处于困境的时候进入市场,直至做上中国B2C电子商务网站的头把交椅呢?

一、行业背景

据美国一项新的调查发现,随着B2B(企业对企业电子商务)发展的不景气,从2000年4月到2002年6月,只有43%的B2B存活了下来。预计B2B将从2000年的1500家下降到2003年的200家。而B2C的情况也好不到哪去,my8848因管理者与投资方矛盾而倒台;曾经热遍了整个京城的E国网站因为资金难题也变得无声无息……许多B2C公司也是举步维艰,难以为继。信息产业部公布的一项调查统计数字也说明中国电子商务面临的严峻形势:2000年初,国内约有B2C购物网站1665家;到2000年底,缩减到1300家;而到2001年底,只剩下1188家;截至2002年11月,勉强剩下挣扎的电子商务网站更是寥寥无几。同时,在电子商务领域爆发了一连串诚信危机,电子分销渠道一夜间倒闭,著名B2C企业资金周转不灵而被供货商挤兑,金字招牌轰然倒地;而那原本被称为电子商务最佳模式的B2B企业也一家一家地关门倒闭了,业内闻电子商务而色变。不到两年时间,我国网上购物的网站数目下降约1/3。这与我国近两年网民和网站总量都以一年翻一倍的速度增长显然不相对应。中国的电子商务到底怎么了?中国的电子商务是不是已发展到了尽头?

然而,从现实情况来看,在购物网站锐减的同时,其服务领域、范围和规模却在不断扩大。第一,网络服务业迅速发展。2001年,我国旅游、票务、金融、房地产、职业介绍、网上教育等网上服务业发展迅速,各种网上娱乐快速增长,范围扩大。网上金融不断扩张,手机银行用户、手机炒股、电子机票正式使用;2001年中国共有13家银行开办了移动银行业务,其中招商银行最早在深圳开办了移动业务。到2001年底中国工商银行对外宣布:网上交易额突破6000亿元。2001年网上证券交易的交易额也达到3571亿元,占整个总证券额的4.4%,是2000年的200%了,增加了一倍。网上职业介绍和人事招聘,网上教育发展迅速,房地产网站出现……网上采购规模大增。据了解,仅这一年,就有1065万中国人曾经在网络上购买了商品,占网民总数的31.6%——这个比例和发达国家网民中个人电子商务用户所占的比例已十分接近。第二,政府机构的网络采购发展迅速。政府采购制度改革以后,电子商务的核心商业模式被移植应用于政府采购,如国家计委、经贸委、财政部、卫生部、医药监督局和国家物流与采购联合会等部门,在2001年都做了一些工作,推动了网上采购;国家财政部还专门建立了中央政府的采购网络;30个省、市的政府都设立了自己的采购网络。第三,企业的网上采购也蓬勃兴起。北京首钢在2001年上半年11天时间里,就完成了5

万吨硅锰和 9 万吨铁合金的 2.3 亿元采购工作;上海宝钢每年的采购额大概在 80 亿元至 100 亿元之间,其中网上采购额达 20 亿元左右。通过网上公开、公平、公正和透明化的采购,不仅使得政府办事效率提高,透明度增加,还有效地控制了价格,避免贪污和幕后交易。

从以上的供求发展出现异常的矛盾现象来看,电子商务网站日益萎缩的深层次原因并不是中国目前还没有发展电子商务的必要条件,而是因为大多数的电子商务网站还没有找到适合自身发展的最佳模式,过多地“抄袭”欧美国家发展电子商务的经验所致。据全球权威研究机构 IDC 国际数据中心认为,电子商务市场价值的增长目前虽不尽如人意,但从 2002 年开始将会有良好表现。IDC 认为一旦中国找到了新的合理的互联网上的物流形式,那么中国的电子商务市场前途将不可限量。IDC 预测,从 2002 年开始,中国电子商务市场将从起步阶段逐渐步入快速增长时期,预计到 2004 年,中国的电子商务市场总值约为 117 亿美元左右,占同期亚太市场 269 亿美元的 44% 左右。

B2C 网站是网络深入人们生活的必然趋势。未来是信息和网络高速发展的世界,在地球上任何角落的人,只要拥有一台计算机、浏览器、Internet 连接和信用卡,就能通过网络平台完成各种商品的选购,同时还能享受到完善的服务。回首 3 年多以来中国 B2C 的历程,虽说苦涩多于幸福,但值得欣慰的是,经过大浪淘沙而生存下来的 B2C 网站,已经走上了挤破泡沫、抛开流言,踏踏实实做企业的健康之路。随着物流及信用体系的进一步健全发展,B2C 电子商务经营模式所蕴涵的巨大商机,将更清晰地展现在有眼光的商家面前。

二、企业背景

卓越网(www.joyo.com)成立于 2000 年 1 月,由金山、联想公司共同投资人民币 1 000 万元组建(其中 60% 来自金山公司,20% 来自联想),2000 年 5 月,卓越网站正式发布。卓越网的发展可以分为以下几个阶段:

第一阶段,初创阶段(2000.1—2000.5)。2000 年 1 月,金山、联想共同投资卓越网;同年 4 月,创业者确立卓越商务模式:小品种,大批量,快捷配送,以销售音像制品为主,辅以销售图书、软件和游戏产品。2000 年 5 月,卓越网正式向外界宣布公司成立大会。

第二阶段,扩张发展阶段(2000.6—2001.6)。2000 年 8 月,卓越网改版完成,开始进行市场宣传及联盟合作,网站业绩迅速增长,日营业额突破 75 000 元,提前四个月超过预计的年度日销售额最高目标。卓越在线销售再创新纪录:日本电视剧 VCD《东京爱情故事》一个月销量相当于北京音像批发中心两个月总进货量;漫画册《加菲猫》3 个月销量相当于西单图书大厦同类产品 5 年销量的总和。2000 年 10 月,易观咨询调查报告:卓越网在所有购物网站中,列总体服

务质量第一,同时有 76% 的网民在购买图书音像类商品时,首选卓越网。2000 年 12 月,卓越网日营业额突破 25 万元。同时,卓越网上海办事处开始营业。

2001 年上半年,受美国纳斯达克股市的影响,国内的互联网企业裁员、倒闭、兼并……整个业界始终被灰色的氛围所笼罩。但卓越网的表现却令业内外人士刮目相看,在国内首开电子商务公司召集供货渠道及相关合作者进行交流研讨之先河,通过合作,取得了长足的发展。

第三阶段,智能化发展阶段(2001.6—2001.10)。在这段时间,卓越网迅速在技术、市场方面“跑马圈地”。8 月,卓越网强化商务智能。卓越网与业内著名软件零售商太平洋软件(中国)有限公司签订购买协议,选用了在世界上居领导性地位的智能决策支持工具 Business Objects 系列软件,这标志着卓越网在商务智能化方面又迈出了坚实的一步。与此同时,卓越网上海站开通江苏省和浙江省全境送货上门业务,从而使卓越网送货上门的服务范围再次扩充,通达两省六市。2001 年 9 月,卓越网实现赢利。2001 年 10 月,卓越网推出“精品俱乐部”,并在《读者》这块俱乐部企业必争的宣传阵地上与贝塔斯曼书友会短兵相接。

第四阶段,海外扩展阶段(2001.11 以后)。2001 年 11 月,卓越网海外订单配送业务开始试运行,由此迈出了进军海外的第一步,在开通的第三天,就收到了来自英国的第一笔订单。在随后的一年多的时间里,随着卓越网业绩的“攀升”,网站基本上进入稳定运行的阶段,到 2002 年更是取得了营业额过亿的骄人业绩——差不多是 2001 年的 4.5 倍,每个月以 30% 左右的速度递增。

三、卓越网的营销举措

(一) 营销环境

1. 网络消费群体的逐渐形成

尽管在 2000 年电子商务突遇寒流,但在金融、证券、邮政、旅游等行业电子商务仍在迅速发展,并逐渐改变着人们的日常生活。音像制品的电子商务也正是在整个互联网经济发展的大背景下,逐渐被广大消费者所认同和接受,成为时尚文化消费方式的。

在中国的网民中,年轻人占绝大多数,由于他们的成长环境大致相同,容易形成某些共同的兴趣偏好,而音像制品作为流行文化的物质载体,加上它价廉、便携的特点,很容易获得年轻人的垂青,打开网上市场,形成市场共鸣。

2. 坚实的 IT 技术后盾

电子商务网站的发展离开了网络技术的支持,就会像没有脊椎骨的软体动物一样,永远不能挺直腰杆走路。卓越网背靠联想和金山两大中国 IT 业巨头,拥有强大的 IT 技术支持,这是同其他 B2C 网站相比的内部资源优势。技术的

力量使卓越网能为消费者提供周到、人性化的服务,使得消费者可以便捷地订购到自己喜欢的音像制品。

3. 监管部门的引导与支持

2000年3月,文化部下发了《关于音像制品网上经营有关问题的通知》,详细阐述了政府主管部门对音像制品电子商务的理解和看法,制定了网上经营的一系列规定。这是在音像制品电子商务兴起之初,文化部对这种新兴的商务模式的肯定和支持。

2001年5月18日由文化部文化市场司主办,中华文化信息网、中国音像市场网承办的中国音像电子商务高层论坛在北京举行。音像市场主管部门、音像界著名企业、知名门户网站和音像电子商务企业的代表80余人参加了论坛。论坛共同探讨了我国音像电子商务所需的政策环境和科学运营管理规范,交流了音像制品网上经营的做法和经验,倡议成立中国音像电子商务联盟,引导我国音像电子商务进一步健康、有序发展。这次论坛既表明了政府开明的态度,又对电子商务网站进一步给予了政策支持。

(二) 卓越网的营销举措

1. 明明白白的市场定位

在开业之初卓越网就为自己定下了鲜明的基调:以从事商务为主,用商务促进内容,以内容辅助商务。

为了突出自己的定位,卓越网进行了大规模的版面调整,删除销售不畅的商品,以突现其商务特色。与此同时,卓越网也进行了内部机构改革,以商务为基准来定岗和用人。

为了把自己铸造成“网上第一音像店”,卓越网在认真研究了消费者的网上购物特点后,树立了“做大多数人的生意”的经营理念,采取了“重点推介”、“包装流行”等营销方式,创造了“小品种,大批量”的经营手法,形成了音像制品电子商务的“卓越特色”。

卓越网把重点推介的商品叫做“精品”,也就是适合于大多数人消费口味的、能大量销售的节目。卓越网通过了解各种相关商品在传统渠道的销售情况,特别是各种音像、图书评论排行榜和各个商店销售排行榜,把市场结论变成自己的行动指南,把传统商业中的“流行”移植到网上加权热卖。各个排行榜基本上都是通过前期的市场实践得出的结论,卓越网是把这个结论再行策划包装,转化成网上过程。

很显然,与其他电子商务网站“大而全”的模式相比,卓越走的是“专而精”的新路,这既便于消费者识别,也更加明确地体现了卓越网的市场定位。

2. 互利互惠的供应链关系

卓越网注重与供应链上各个成员建立互利互惠的关系,急他人之所急,以实

现双赢的目的。

(1) 与供应商建立互利的关系。由于体制的原因,发行垄断、出版商缺乏包装产品的意识和营销的意识等因素使中国音像业陷入了一个怪圈:正版制品销量小,价格高。盗版制品乘虚而入,从而正版销量更小,资金无法回笼,出版商没有资金去开发新产品。据有关资料介绍,1999 年全国音像出版单位的发行额仅为 12.7 亿元,盗版占据了 95% 的市场。

卓越的目标是要做网上最大的音像书店,要做音像制品电子商务的领跑者。卓越的股东金山和联想均为知名企业,绝不会让盗版影响企业形象。所以在上游供货环节,卓越严格控制进货渠道,从正规渠道进货。在选择上游供应商时,卓越首先要认定它是合法的,然后才能签单。同时,由于卓越通过精选品种,加快周转,使运营成本轻盈,易于控制,所需维护的供应商的关系也相对简单。大批量进货又可以获得非常好的折扣,且不需要很大的仓储面积。再者,卓越还与上游出版商合作共同策划项目,以其独特的筛选能力、产品包装及营销能力做火了许多产品。如《大话西游》这个原本快要死掉的产品,在卓越包装之下,半年内从网上售出了 13 万套,并引发了风靡一时的《大话西游》文化,就连周星驰也觉得不可思议。消费者给卓越的最好奖赏是这样一句评价:“正版产品,盗版价格”。“上卓越网,过三到五折瘾”,正是这句口号使得因为价格原因购买盗版的消费者转而购买卓越卖的正版,这既培养了消费者正版消费的健康习惯,又使得上游的正版供应商产品销量大增,直接推动了音像业的正版化。

(2) 与物流配送公司建立稳定良好的关系。物流一直是中国 B2C 企业的鸡肋。国内有些商务网站:出库时间 24~60 小时、到货时间 3~5 个工作日。由于没有一个确切的收货时间,一些消费者一天甚至几天的时间哪都不敢去,只是在家里慢慢地等待,白白浪费了不少时间。有时,就是因为家里没人导致最后退货,使本来想寻方便的事情变得麻烦之极。

卓越网在这一领域下了很大的功夫。在国内,卓越网送货上门的服务范围已经通达两省六市:包括北京、上海、广州、深圳、武汉、成都以及江浙全境。在江浙两省中,目前南京、苏州、杭州三市已经实现“货到付款”。2001 年 11 月,卓越网海外订单配送业务开始试运行,它选择了全球最大的快递运输公司联邦快递(FedEx)作为开展海外订单配送业务的合作伙伴,由此迈出了进军海外的第一步,卓越网在开通的第三天,就收到了来自海外的第一笔订单,总金额约 6 000 多元人民币。

(3) 与最终消费者建立长远的关系。贝塔斯曼(Bertelsmann)是全球 500 强之一的德国媒体集团,作为其重要的组织成员,贝塔斯曼书友会已经拥有 100 多年的历史,在全球拥有 2 700 万名会员。1995 年贝塔斯曼书友会进入中国市场,首次将风行全球的“书友会”的经营理念带到了中国。