**管理与经济学院2013年管韵·为学管经——商业案例分析大赛通知**

案例分析作为一种重要的学术研究方法，已被广为接受和广为采用。在经济学和管理学教学中，案例教学法在众多世界名校沿用已久，在当今的金融经济、企业运营与管理等领域也大多采用案例分析的方法剖析问题、总结经验、调整战略。本次活动旨在引导各位同学更够充分运用所学知识，进行实际分析的分析和总结，提升自我的实战能力，为今后的职业发展奠定有力的学术应用能力。现将具体的活动事宜通知如下：

**一、活动概况**

**主办单位:**共青团管理与经济学院委员会

管理与经济学院学生会

**承办单位:** 管理与经济学院经济联合协会

**活动目标:**引导大学生理论联系实际、求实拓新，为广大学子提供学术交流平台,在案例分析中接触实际企业案例,指点市场风云,评判成败得失,在公平竞技中凝聚团队智慧,感受学术魅力

**参赛对象：**管理与经济学院本科在读学生

**二、比赛规则及要求**

本次比赛分为初赛和决赛两个阶段：

1. 初赛——公共备选案例分析及解决方案文本撰写

请参赛队根据公共备选案例（三选一）所给的信息，可以按照所给问题提示亦可自选角度进行深入分析,最终提交规范的分析报告文本电子版及纸质版材料。主办方将组织学院的相关专家对各参赛作品进行打分评选推选出6支队伍进入决赛。

1. 决赛—自选案例分析文本撰写与展示+初赛公共案例展示+评委答辩

决赛由自选案例分析文本撰写与展示、初赛公共案例展示及答辩组成,其中自选案例文本撰写（文本撰写材料须在决赛前以前准备完成，并打印7份赛前提交承办方）及展示（展示时间不超过5分钟）占总评成绩的 20%,初赛公共案例展示（展示时间不超过8分钟）及其答辩占 80%。

3、参赛选手对本队参赛作品负责。因剽窃、抄袭他人作品而引起的一切后果由参赛选手自行承担,主办方不承担任何责任。

**三、比赛日程安排**

5月8——10日宣传动员报名阶段

5月10日——5月20日，公共备选案例分析及解决方案文本写

5月20——5月23日 初赛作品评审、决赛名单公布

5月25日决赛（具体时间地点另行通知，因场地等资源受限若要更改比赛延期将在比赛前电话通知各参赛队，请提前做好准备）

**四、参赛资格**

1. 每个参赛队伍人数上限为五人;每队可以邀请一名指导老师（建议要求专业导师）进行参赛指导;每个班级至少推荐1只队伍参赛；

2. 参赛选手采取自由组队方式(可跨专业组队);

3. 各参赛队伍在确定名单后,指定一名队长为联系人,负责与大赛承办方的联络沟通、队伍组织等工作。

**五、评审标准**

评委构成:本次比赛将由学院专业老师，企业校友组成

评审过程遵循公正、公平、公开的基本原则,综合考察各参赛队伍发现问题、分析问题和解决问题的能力,创新能力,以及在展示过程中表现出的团队风采,协作能力,反应能力等。

案例分析文本评审标准:

所有案例分析报告将由工作人员隐去所有班级、团队、队员、指导老师等信息,进行编号后再交由有关专家负责对参赛作品进行评审。

具体参考要求如下:

• 分析视角:选取合适的切入点,从独特的视角对案例提出合理的观点;

• 分析框架:观点明确、思路清晰、层次分明、思维开阔、论证充分;

• 分析深度:深层挖掘案例,分析符合逻辑;

• 分析方法:运用合理、创新的分析方法和管理工具展开分析;

• 分析结论:提出的方案及实施步骤具备一定合理性、可行性和创新性。

**六、奖项设置**

团体奖

一等奖:一名 300元奖金及证书

二等奖:一名 200元奖金及证书

三等奖：一名100元奖金及证书

优秀奖：三名获奖证书

个人奖：

最佳风采选手：3名 获奖证书

**七、注意事项**

1、请各参赛队于5月10日上午11：30前将纸质报名表交至所在校区团委办公室（呈贡憬园6108，莲华管经楼210）[并将材料发至邮箱1016699545@qq.com](mailto:并将材料发至邮箱1016699545@qq.com)。

2、初赛作品请在5月20日中午11：30前提交纸质材料，有关团队的信息请单独用封面呈现以便后面的匿名评审（一式三份）至所在校区团委办公室（呈贡憬园6108，莲华管经楼210）[并将材料电子版发送至邮箱1016699545@qq.com](mailto:并将材料电子版发送至邮箱1016699545@qq.com)。

3、决赛作品展示请提前准备好PPT，自选案例分析文本撰写材料请自行打印7份比赛前提交承办并现场提交电子版材料。比赛时注意展示用时，展示超时的评委将酌情扣分。

4、未尽事宜另行通知。

联系人：代佳杰18788192551

梁译铭14787818556

王红梅14787807513

附件1：报名表

附件2：公用备用案例

共青团管理与经济学院委员会

2013年5月8日

附件1：

**管理与经济学院2013年管韵·为学管经——商业案例分析大赛报名表**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 团队名称 |  | | |
| 团队负责人  姓名 |  | 负责人班级及联系电话 |  |
| 团队成员姓名 | 班级 | 学号 | 联系方式 |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| 指导老师姓名 |  | 指导老师联系电话 |  |

附件2：

**备选案例1： 顺丰的快递巨头成长史**

在国内，民营快递大多给人以价格便宜、递送却不太让人放心的印象，但有一家叫“顺丰速运”的民营快递，却以“快人一步”的时效和“价高一筹”的服务，走出了一条完全不同的道路。目前年销售额已经突破了百亿元，成为可以与中国邮政EMS抗衡的民营快递巨头。

　　从一开始，“低价”就不是顺丰速运的经营之道，公司有非常明确的市场细分和产品定位：主要做文件和小件业务，其中尤以商业信函等高附加值的快件业务为主。

　　当然，告别低价的背后也需要各种系统和制度的支撑，与其他民营快递不同，顺丰速运拥有自己的飞机，而且实行直营，这是保证其服务质量和核心竞争力的重要因素。

　　与申通、圆通等江浙民营快递巨头相比，顺丰速运的价格绝对可以称得上“昂贵”。以1公斤重的包裹为例，从北京送到上海，顺丰速运的价格是22元，圆通快递只要10元，顺丰速运的起步价格，高出同行价格1倍多。

　　不过，还是有很多客户尤其是企业客户愿意选择顺丰速运，因为它的确快而可靠。如果你在当天下午4点寄出包裹的话，基本第二天下午就可以收到顺丰速运发送的“货已签收”短信。而如果选择其他快递公司，则需要三到四天，包裹到没到还需要自己打电话向对方确认。

　　当然，要做到“快而准”，并不是一件容易的事。对此顺丰速运的一位管理人员告诉《第一财经日报》，顺丰速运与其他快递公司的差异，主要是由直营管理模式和管理制度规范的不同带来的。

　　在创业之初，顺丰速运和所有民营快递企业一样，为节约投资成本，加快网络扩张速度，新建的快递网点多数采用合作或代理的方式，这种形式和加盟类似，分公司归当地加盟商所有。不过，到2002年，顺丰速运最终将全部的经营网点股权收回，确立了直营模式，并在深圳设立了总部。

　　直营模式确立后，对各地网络的管理自然也会更加得心应手，顺丰速运负责递送的员工也开始按月进行绩效考核，表现与收入形成了直接的激励关系。同时，直营模式也为公司建立起贯穿整个快件流转环节的信息监控系统，对各环节的运转时效进行准确的控制提供了基础。

　　据记者了解，从2010年开始，顺丰速运就研发出包含对快件跟踪、时效预警、路由规划等系统全部环节监控的“时效管理系统”，从客户呼叫开始，系统就启动了跟踪流程，递送员要严格执行收1（1小时内收件）派2（2小时内派送签收）的时效要求，超时派件将直接影响当月的业绩考核。

　　而在内部强化管理规范的同时，敢于成为国内第一家使用全货运专机的民营快递企业，也是实现顺丰速运的递送可以“快而准”的重要保证。

　　2003年初，借助航空运价大跌之际，顺丰速运与扬子江快运签下合同，开始包租全货机夜航进行快件运输，从而实现了快件的次晨送达或次日送达，比如从深圳到北京所需的时间就缩短到1天以内，快件的破损率和遗失率也大大降低。那个时候，大多数快递公司还在依靠货车送快递。

　　当然，用飞机运快件的成本与用货车运输相比显然不菲，不过，在2003年之后，顺丰速运的货量增长迅速，每年增速都在50%左右，迅速增长的货量形成的规模优势，也抵消了包机增加的成本。

　　2007年，随着越来越多的快递公司开始尝试租用飞机腹舱送快递，仅仅通过包租全货机已经不能满足顺丰速运业务的发展需求，公司又抢先一步，开始着手筹建自有货运航空公司顺丰航空有限公司，并于2009年12月31日实现了首航。

　　如今，顺丰航空拥有以B757和B737机型为主的全货机机队，截至今年1月，公司已经拥有了11架自有全货机，即便在去年全球航空货运公司普遍陷入亏损之际，有货源优势的顺丰航空，依然觉得自己的货机不够用。

问题：

请解析顺丰的经营模式，其核心竞争力体现在那些方面？

请选择申通、圆通、韵达等快递公司为例，在借鉴顺丰发展的经营经验的基础上，帮助其完成企业发展的目标定位和品牌战略设计。

**备选案例二：华为手机：有销量无品牌 不懂营销？**

2012年4月，华为在国内市场推出了超薄智能手机华为Ascend P1，6月28日P1上市，首批以零售版形式通过公开渠道销售，为此华为为P1花费巨资打造的老人与白马的广告，广告播出后引来了一阵嘲讽，用户对手机的诉求完全没有展示出来，“不仅是世界500强的”的LOGO也显得可笑，看起来像企业宣传片，而不是面对消费者打造的产品。

　　《华为的世界》的作者冀勇庆曾撰文称，2012年华为犯了三个错误，其中一项就是营销上的重大失误，“白马老人”的广告没有勾起他们任何的购买欲。

　　在同行眼里，华为的营销弊病更为透彻。青橙手机品牌管理中心总经理袁鹏对《投资者报》记者表示华为就不会做品牌和营销，当然由于投入大，肯定有效果，但是如果掌握技巧和方法，会取得更大的效果，他强调说“最核心的是，他们不知道品牌如何运作，他们的方式都是在学习其他人的。”

　　2012年是华为手机最卖力“吆喝”的一年。

　　比如通过叶诗文、柳岩等明星微博神秘手机的营销引来关注。在国际上最为轰动的营销莫过于赞助马德里竞技足球俱乐部了。2012年4月10号，华为宣布赞助马德里竞技足球俱乐部。

　　对华为来说，这是华为迈向品牌国际化、高端化的好机会。众所周知的是，三星就是借助奥运等体育营销提升了自己的高端形象。不过，显然华为对这次的良机利用不足。

　　北京中体经纪管理公司体育营销部前项目经理晁石对《投资者报》记者表示，华为的此次赞助深度和形式非常老套，只是一次性的曝光，没有深度的与产品服务作结合。

　　广告赞助除了能增进品牌认知以外，更重要的效果在于把产品服务本身呈现出来。可供学习的对象就是思科。在皇马俱乐部主场，思科打造了数字体育场，在体育场上找到了自己本身技术性行业的价值，把体验式营销玩转了。“打logo喊口号的赞助形式是没有太多意义的，基本上可以说是花大价格打水漂。”晁石说。

　　为何如此？青橙手机品牌管理中心总经理认为，华为品牌没有原型，或者说没有核心。在品牌核心上，步步高和小米都比华为更为明确。步步高VIVO，天真者原型，打动的是一代追求梦想的人，小米是革命者的原型，让发烧友疯狂。但华为没有，华为的多条产品线让人眼花缭乱，更糟的是华为没有自己对外的统一形象。

　　TD版华为P1开卖时，口号是“双核最快手机”，卖产品卖配置，卖性价比仍然是华为营销的思路。但高性价比的路数已经被用尽，从小米到现在的小辣椒，性价比已经比拼到极致了。“华为还在卖性价比，但又做不到小辣椒那样，这也是个失误。”袁鹏认为。

　　卖性价比充满风险，有时还能招致消费者的不满。荣耀四核爱享版发布后，激怒了华为Ascend D1用户，其产品购买不足一个月，价格低800元的荣耀四核在某些关键部位拥有更好的配置（比如2GB RAM），D1用户瞬间被华为抛弃，由此激起了用户群起抱怨，而华为对此毫无应对措施。

　　不过内部最激烈的问题也还在于，技术和营销思路的严重分裂。负责手机的高管余承东此前说过，“华为中高层都不说话，只能我自己上去宣传，真不是我想出名。”

　　“华为的互联网营销还是差点，余总懂互联网营销和炒作。”袁鹏说，“但他们的团队，没有真正的用互联网语言和方式与用户互动和服务，这样的造势也是浪费”。

　　2012年华为轮值CEO徐直军，也曾对外表示华为缺的是商业能力，而不是产品、技术或者服务能力。他还坦言，目前的问题主要来自业务规律不同，“而我们所有干部员工，从中高层管理者到基层员工都是来自于原来面向电信运营商市场的，做法和思维模式都不一样。”

　　“华为原来是面向运营商大客户的，对于直接与个人消费者打交道没有经验。”冀勇庆说。这也是为什么华为久久的徘徊在高端消费品门外的原因。

　　华为的成功是靠运营商出货带来的。此前华为公关熊庆曾对记者表示，华为手机目前运营商渠道的出货大约占70%。在华为迅猛发展的这几年，躺在运营商的温床里，华为搞定消费者很“省事”。

　　运营商是个双刃剑，至少这些年为了要让高端手机多走社会渠道，华为这一路走的磕磕绊绊。“过去太成功了，就会觉得经验防之四海皆准。”冀勇庆说，“但它自己是意识不到。”袁鹏也有类似看法，“最关键的是他们的成功不是遵循市场规律，对市场和消费者不重视。”

　　泡在市场的步步高也许对此很有心得。2011年步步高旗下双品牌运作的步步高音乐手机、OPPO音乐手机的广告几乎将国内的电视节目收视冠军一网打尽。业内人士测算，仅2011年，步步高旗下这两个手机品牌的广告费用或许将超过10亿元。

　　艾媒咨询CEO张毅曾在采访中提到，国产手机OPPO性能可能只是比山寨机好一点，但步步高和OPPO就是能卖到两三千的价格，这归功于步步高成功的营销策略。

　　步步高音乐手机品牌营销部冯先生曾说，步步高主要还是想传达一种随心而遇的生活方式，就是理想的感觉，感性的诉求。生活方式和消费诉求，也许就是华为没抓住的那根稻草。

问题：

1. 解析华为手机失败的原因，是产品的定位不准？还是营销手段不合时宜？
2. 在国际的手机竞争大潮中，国产平牌如何进行产品定位？具体如何实践？请详述设计方案。

# 备选案例三：王老吉多元品牌的战略

　媒体，特别是行业咨询专家在一片质疑声，几乎和加多宝的广告一起要“扼杀”王老吉。

　　广药集团和鸿道集团（加多宝母公司）闹翻以来，王老吉就在“不被看好”的旋涡里折腾，而广药推出的王老吉“大健康”产业更是加剧了“被”大家所诟病的程度。其中最为重要的原因就是广药是国有企业、广药的“大健康”貌似强大，实际上改变了王老吉凉茶的属性。这实际上是掉进了单一品牌向多品牌迈进的陷进。

　　究竟一个单品成功的品牌能不能成就多元品牌的战略？答案是肯定的。很多做快消品的企业、职业经理人都在模仿宝洁的做法，但是鲜有成功的案例。那么如今的王老吉究竟能不成就自己的“大”伟业呢？王老吉就一定会在“国有企业”和“多品牌战略”的安顺场四面楚歌，身陷绝境吗？

　　按照广药集团的部署，王老吉现在面临的两大任务：1、继续凉茶的领导地位；2、奠定“大健康”产业的基础工作。王老吉作为凉茶第一品牌面临严峻的形势，竞争对手加多宝咄咄逼人、气势很盛。针对新形势下的凉茶局面，王老吉如何保持第一品牌的地位成为当务之急。这也是大健康产业的基础，否则，大健康就成为无根之花。

王老吉针对加多宝的定位威胁，必须做出新的部署。这个“新”的部署包含两层含义，第一维持原有的王老吉作为凉茶第一品牌的消费认知；第二，针对新形势做出新的定位。王老吉现在的定位有两个考量：第一，怕上火就喝王老吉；第二，凉茶就喝王老吉。这两个定位显然不够“现实”，也就是偏离了正常的现实消费需要。目前的形势是，加多宝在混淆视听、瞒天过海。

针对加多宝现在的深化定位的过程，王老吉必须力挺自己的凉茶领导地位，否则的话，消费者会从“凉茶领导者王老吉”转化为“加多宝凉茶塑造者”的新定位，从而瓦解“王老吉被宣传为凉茶始祖”的这一定位。前面已经多次提到过：凉茶真正的始祖是广药陈李济。而王老吉只是凉茶始祖的商业噱头而已，但是这个噱头非常重要，也是今天王老吉品牌内涵的重要构成部分。

　　这对这一现象，我们试着来解读“单元品牌向多元品牌过渡”的机制。根据定位理论，一个行业顶多有两个保险位置，也就是杰克韦尔奇说的“数一数二”定律。一个行业至多由两个品牌处在行业的保险位置，可口可乐和百事可乐；方便面的统一和康师傅；快餐业的麦当劳和肯德基；广东饮用水行业的益力和怡宝；全国饮用水的娃哈哈和农夫山泉等等。

　　根据这一现象，王老吉至少在相当长的时间内还会处在至少第二品牌的位置，也就是相对来说较为稳定的销售额。而且由于加多宝的挑战者身份现实现状，王老吉在近几年即使没有强有力的宣传优势，仍然会保持较高的销售额，这就为王老吉大健康产业创造了条件、赢得了时间。

究竟多元品牌形成的机理是什么呢？前面提到了宝洁、后面也引用了韦尔奇的思想。根据这两大品牌的实践，我们可以看到，多元品牌的形成一定是强有力的品牌，也就是说每一个品牌都是强有力的而不是相互“帮助”、更不是谁提携了谁。根据宝洁的表现，我们可以看出，宝洁的做法不是某个品牌的优势，而是说宝洁几乎垄断了这个行业的所有关键词：也就是几乎垄断了这类产品所有的需要优势，成为了该类产品的大而全的领导者，成为了该类产品的不同品牌代表不同功效的最佳定位者。

　　而GE则是不同，可以说GE是真正的多元化塑造者。它几乎垄断了所有的它所能从事的行业的第一位置。因为杰克韦尔奇说过，“在所处行业数一数二是在GE大家庭里存活着的根本”。实际上的真实要求是“非第一莫属”，只是给GE留了个赚钱的“黑手”而已，谁也不相信他GE有钱不赚。只是表面上给外界的感觉他们因为没有在行业爬上第一而卖掉了对GE来说不算是大钱而对外界来说算是一笔不小的收入的买卖而已。也可以说这是GE的品牌塑造手段或者宣传，这点钱也许对GE集团来说太超值了。

为了回应题目的要求，王老吉的多元品牌战略必须参照宝洁和GE的品牌塑造要求。现实的情况是，王老吉的凉茶地位正受到加多宝的严重威胁、而大健康还只是个口号而已。王老吉的大健康产业或者是王老吉的多元战略现在仍然是个美好愿望。要应对这个不利形势，最佳途径是重塑王老吉凉茶第一品牌形象，其次才是王老吉多元品牌共同崛起的战略。针对加多宝强势的渠道优势和灵活的企业营销策略，王老吉面对的是国有企业如何加强由内向外的众志成城、强化综合优势的功效。

　　由单元品牌向多元品牌过渡的失败几乎是粒粒皆是，这也是定位理论所诟病的。根据定位理论的新定位和再定位策略，定位理论也是发展理论，她不可能违背哲学规律，而且杰克特劳特在曾经的央视对话针对当初格兰仕的多元化也肯定的指出，“换个品牌更好些”。现在看来，杰克特劳特是有所保留的提示而已，其实他心里非常清楚：格兰仕多元化必败无疑。后来的事实也证明了这一点，格兰仕又回归到主业微波炉，并且定位性的开发出圆外形微波炉，销量不错。

　　所谓的多元化和单元化品牌，如果要定位，必须把“多”转换成“单”，这就解决了“多”而复杂的困惑，而由“多”向“单”的迈进是或明或暗都可以选择，总之不能有“关联”最好。（略）。只要是“定”必须是“单”，只要是“多”必须是“清”，这其中的“位”必须是泰山压顶的“定”。

　　王老吉必须承认现实，不骄不躁、莫生气。

问题：

1. 分析详解王老吉的多元化战略实施的障碍有哪些？对于如何多元化给出详细的建议。
2. 选择一个中国本土的饮料系列的产品以进军国际市场为目标帮助其进行产品定位及具体的运作设计。