

Marketing
Cases
Collection

快乐购

中国电视购物行业复苏的引领者

《我们约会吧》

婚恋交友节目面临的新挑战

少林寺

如何在品牌危机管理中前行

加多宝 vs 广药集团

凉茶第一品牌的缔造与争夺

滴滴打车

闪念之间快速打车

市场营销 案例集

朱国玮 等◎著

Marketing
Cases
Collection

《印象·刘三姐》

山水实景演出的缔造者

农夫山泉

饮用水生产标准争夺战

起点中文网

传统出版PK网络文学

小米手机

用户直接参与研发过程

格致出版社



上海人民出版社

Marketing
Cases
Collection

市场营销 案例集

朱国玮 等◎著

Marketing
Cases
Collection

格致出版社



上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

市场营销案例集/朱国玮等著. —上海:格致出版社:上海人民出版社, 2014

ISBN 978-7-5432-2443-8

I. ①市… II. ①朱… III. ①市场营销-案例-中国
IV. ①F723.0

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 252124 号

责任编辑 王韵霏

装帧设计 储平

市场营销案例集

朱国玮 等著

出版 世纪出版股份有限公司 格致出版社
世纪出版集团 上海人民出版社
(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.co)



编辑部热线 021-63914988
市场部热线 021-63914081
www.hibooks.cn

发行 上海世纪出版股份有限公司发行中心

印刷 上海市印刷十厂有限公司
开本 720×1000 1/16
印张 14
插页 1
字数 229,000
版次 2014 年 11 月第 1 版
印次 2014 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5432-2443-8/F·786

定价:35.00 元

前言

“市场营销”源于英文课程 marketing,是商学院 MBA 教学 10 门核心课程之一。世界上第一本商学院案例集是在哈佛商学院第二任院长华莱士·唐汉姆(Wallace B.Donham)的督促下,由哈佛商学院柯普兰德博士于 1921 年完成的。

哈佛商学院一直采用案例教学这种基于讨论的教学模式,所使用的案例大都是学院教师通过企业访谈和实地调研编写,素材源于真实商业环境和真实企业的决策情境。哈佛商学院的学生受到用人单位的追捧,不仅因为哈佛大学是名校,更重要的是用人单位认为“哈佛大学的毕业生具有非常全面的解决问题的能力”。

哈佛商学院的毕业生在争论中可以很快地找出问题的实质和漏洞。他们总是能够随机应变,比别人更敏捷。哈佛商学院的毕业生具备这样的能力,案例教学法的功劳不可小觑,它让学生设身处地地站在企业高层的角度来考虑企业的决策问题。一般来说,哈佛商学院的学生在校两年内大约要讨论 600 个商业案例,这样可以让学生反复锤炼和表达自己的观点,提高他们的自我认识和自信心,让他们的思路更清晰、沟通能力更强。

我国在引入 MBA 教育的过程中,不论是在课程体系的设置上,还是在教学方法的创新方面都对哈佛大学的管理教育模式进行了借鉴。囿于国内的英语阅读能力和文化差异,很多时候直接运用哈佛商学院的管理教学案例进行教学的效果不一定很好,突出的表现就是学生的讨论不够深入,老师对案例的熟悉程度也不够透彻。这些问题都受到 MBA 教育指导委员会和相关院校的关注。近年来,越来越多的高校开始关注本土教学案例的开发和使用。

目前国内很多教师通过中国管理案例共享中心与毅伟商学院合作的案例教学与编写培训,以及清华大学与哈佛商学院联合举办的管理案例教学工作坊来提升管理案例的编写与教学水平。经过案例教学方法的推介、示范性教学观摩和实际教学练习,越来越多管理学院教师开始关注和培养自己的案例教学能力。而案例教学的

运用也为研究选题和社会服务带来了更新的思路 and 更广阔的视野。这样,管理的理论 and 实践才能更好地融合,而不是单独的“两张皮”。

案例教学是对传统教学方式的创新性颠覆,对于国内大多数院校目前仍占主导地位的演讲式教学方式而言,案例教学更多的时候是一种讨论式教学模式。它有助于提升学生的独立分析能力和团队合作能力。2007年,我开始研究和践行管理案例教学和管理案例编写,对案例研究、案例编写、案例教学的热爱与日俱增。管理教学案例主要有两种类型:一种为描述型案例,主要是叙述企业管理实践中的成功方法或是失败示例。这和标杆管理的运用非常相似,即教师在教学过程中,更多的是将事件的来龙去脉讲清楚,结合理论或知识点,说明某种管理实践的成功所在或是解释失败的缘由。另一种为决策型案例,即让学员置身于某种决策情境之中,根据已有的信息,进行问题界定、方案分析、决策与执行。在决策型案例中更多的是培养学生在两难境界下,如何快速地抽丝剥茧厘清头绪,形成决策方案。两种案例培养学员的不同能力,同时也要求教师能够进行合理的引导和精确的提问。本书的10个案例,涵盖了这两种类型。希望通过研读经典案例,能帮助学员启迪创新思维,并发挥学以致用良好作用。

本书的撰写融合了集体的智慧。前三个案例收录在中国MBA管理案例评选百优案例集锦中,感谢各位合作者在研究中付出的努力。此外,我的研究生刘新雅、陈映慧、胡瑞敏投入了相当大的精力在资料收集、初稿写作、修改定稿的工作上,在此,一并表示感谢。

需要声明的是,在本案例集中的案例,作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。未经允许,不能以任何方式与手段擅自复制或传播。由于企业保密的要求,案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理,案例只供讨论研究之用,并无暗示或说明某种管理行为是否有效。

案例的写作是项繁复的系统工程,因为个人对相关行业的熟悉程度以及观察的视角等问题,难免对一些案例的解读不够完善,我们也希望能够获得大家的反馈,以便于提升自己的研究水平,在以后的写作过程中修改完善。

朱国玮

2014年10月29日

湖南大学岳麓山下,湘江边

目 录

1 快乐购： 一家媒体零售企业的前四年 / 1

1992 年电视购物正式登陆中国,早期以电视直销模式为主,整个行业缺乏标准,进入门槛低,造成中国电视购物行业发展鱼龙混杂,消费者信任度低,电视购物行业在中国的发展很快跌入低谷。2006 年快乐购物有限责任公司逆势而起,探索全新发展模式,在不断创新的过程中取得了令人瞩目的成绩,并带来了中国电视购物行业的复苏。

2 《我们约会吧》： 将约会进行到底 / 21

2009 年 12 月湖南卫视推出的中国第一档单身潮人交友互动真人秀《我们约会吧》,掀起了国内第三次婚恋交友类节目的浪潮。短短 6 个月内,各大婚恋交友节目遍地开花,市场竞争激烈。与此同时,版权问题、广电总局发文整肃、社会舆论等使婚恋交友类节目身处风口浪尖。

3 少林寺品牌风云 / 41

随着 1982 年电影《少林寺》的成功,具有 1500 年历史的少林寺与其精深的武术重新回到人们的视野。伴随着少林寺品牌价值的提升,依托寺院发展扩大的嵩山少林景区成为河南省的旅游热点。然而,各种不规范的商业活动却为少林寺品牌带来了负面影响。由于景区管理混乱,2011 年 12 月,景区 5A 级旅游景点面临摘牌危险。

4

加多宝 vs 广药集团：
凉茶第一品牌的缔造与争夺 / 61

过去十年间,中国饮料行业出现了一支引人注目的力量。它既不是饮用水、碳酸饮料,也不是果汁、功能饮料,它似乎正在创造饮料行业的新品类。它,就是凉茶王老吉。然而就在“王老吉”品牌发展如日中天之时,这个传奇的缔造者——加多宝集团——却面临着失去这一凉茶第一品牌的困境。

5

滴滴打车：
真有那么神吗 / 81

一直以来乘客们都为高峰期“打车难”问题感到苦恼。而司机们则因为城市出租车数量的增加和非法车辆运营,抱怨开出租变得越来越赚不到钱。2012年9月,一款名为“滴滴打车”的打车软件横空出世,并在2013年迅速风靡。滴滴打车的出现既能帮助乘客在高峰期快速地打到出租车,同时还降低了出租车的空载率,被视为“打车神器”。

6

俏江南：
限制“三公消费”政策下的高端餐饮业 / 105

2000年5月,一家标志为花色脸谱,装修极其奢华,菜品西化创新的精品川菜馆“俏江南”高调进入北京的餐饮市场。随后,它每开到一个地方都会因其高端的艺术品位和寸土寸金的繁华地段引起广泛关注。然而,随着近年来国家陆续出台各种限制“三公消费”的政策,高端餐饮行业陷入了前所未有的困境。

7

《印象·刘三姐》：
山水实景演出的缔造者 / 127

2004年3月20日,一场名为《印象·刘三姐》的演出在桂林阳朔正式上演,从此揭开了《印象·刘三姐》连续多年长盛不衰的序幕。它让中国乃至全世界第一次知道了“山水实景演出”这个全新的概念,此后它的魅力与影响力更是让旅游文化产业为之震惊。作为“蓝海战略”最典型的践行范例之一,《印象·刘三姐》这一品牌的打造,传播与运作无疑成为一个值得探讨的议题。

8

农夫山泉“标准门”事件 / 149

“我们不生产水，我们只是大自然的搬运工。”1996年创办的农夫山泉，在中国饮用水行业一直经营得比较顺利，营销策略的运用也相当娴熟。2013年4月，由于水源问题将农夫山泉推向了风口浪尖。对于农夫山泉来说，这不仅是一次危机公关，更是一场关于饮用水生产标准的争夺，包装饮用水行业更激烈的竞争才刚刚拉开帷幕。

9

起点中文网：
平台商业模式 / 175

2013年12月，一张中国网络作家富豪榜单搅动了出版业，将大众目光吸引到原本看似低调的作家群体。位居榜首的网络作家2013年版税收入竟然超过诺贝尔文学奖获得者莫言，多数上榜作家的年收入甚至超过了他们2007—2012年五年收入的总和。人们为网络文学作家的吸金能力惊叹之余，不禁审视传统出版业态备受挑战的商业模式。

10

小米手机：
追寻互联网思维下的风口 / 197

2011年底面市发售、2012年销售额过100亿元、2013年销售增长率高达160%，小米以近乎“凶猛式”的增长不断刷新人们对它的认知与期待。2014年小米公司迎来它创办的第四个年头，“绝大部分创业公司都活不过五年”的规律在小米的高速涨势下看似已不成威胁。小米身后一批发烧友、忠诚用户建起来的米粉是雷军最为骄傲的资本。

1

**快乐购：
一家媒体零售企业的前四年**

Marketing
Cases

摘要:1992 年电视购物正式登陆中国,早期以电视直销模式为主,整个行业缺乏标准,进入门槛低,造成中国电视购物行业发展鱼龙混杂,消费者信任度低,电视购物行业在中国的发展很快跌入低谷。2006 年快乐购物有限责任公司(以下简称“快乐购”)逆势而起,探索全新发展模式,在不断创新的过程中取得了令人瞩目的成绩,并带来了中国电视购物行业的复苏。“快乐购”为消费者提供从 3C 家电、家居用品到珠宝精品、美容服饰,乃至保险、旅游等全方位的高品质商品与服务。其购物节目由湖南广电专业团队制作,每天午间 5 小时,晚间 7 小时全天候直播,采取实时销售的方式。快乐购以其特色经营取得良好的发展势头,现已实现中国 80 个城市地区信号覆盖。但是,在快速发展的同时,快乐购也面临一系列重要的决策问题,如实体渠道建设,区域化消费需求,供应链优化管理以及产品品类拓展等。

关键词:快乐购,媒体零售,渠道组合,产品决策

本案例由湖南大学工商管理学院的朱国玮副教授编写。

本案例为首届全国 MBA 管理案例百优案例。

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。

1.1 引言

在 20 世纪 90 年代中国电视购物遭遇严重的信誉危机之后,以快乐购为代表的新型电视购物面临重塑市场信心、突破原有商业模式的发展难题。

2009 年广电总局发布了《广播电视广告播出管理办法》(广电总局令第 61 号),电视购物的准入门槛被抬高,整个电视购物行业也被重新洗牌。^[1]2010 年 3 月 31 日,快乐购完成了中国电视购物领域迄今为止最大的一笔私募融资,弘毅投资、中信产业基金和红杉资本联手投资快乐购 3.3 亿元,这也被看作是快乐购上市的前奏曲。^[2]

获得融资后的快乐购思索着如何迅速启动中国扩张计划,逐步抢滩京沪等一线城市。2010 年 4 月 25 日,中国第一个购物电台《快乐 886》开播。同时,快乐购与多家银行达成银企合作,首次推出借记卡购物通路,打破电视购物行业只能使用货到付款等支付方式的限制。在快速扩张的同时,等待着他们的是如何运用全媒体,打造全供应链来深耕区域市场这类难题。

1.2 快乐购发展历史

2006 年 3 月 17 日,湖南广电的“快乐购”频道在湖南推出,湖南卫视首期投资 1 亿元创办了国内第一家“中国连锁、电视直播”的电视购物公司,通过中国数字网及湖南时尚频道实现湖南全省及国内其他部分地区的信号覆盖。

定位于“媒体零售、电子商务”,快乐购致力跨行业、跨媒体、跨地区发展,采取实时销售的方式,传达现代时尚购物理念,为消费者提供从 3C 家电、家居用品到珠宝精品、美容服饰,乃至保险、旅游等全方位的高品质商品与服务。^[3]快乐购在行业内率先推出“快乐购严选品质保证、24 小时免费客服、7 天免费送货到家、开箱验货、货到付款、免费退/换货”等六大服务承诺,树立了行业新的服务标准。

快乐购曾经将开台之后的前三年定位为“创业期”,做好了前期赔钱的准备,但是

其发展却远远超乎大家的预想。开台前预计第一天将以 10 万元销售额封顶,但实际第一天的销售额高达 40 多万元。快乐购在较短时间内就开始实现盈利。但是也要清楚地看到,前期销量增长之所以非常快,是源于消费者对这一新兴的消费体验充满兴趣。而随着消费者日趋理性,竞争对手越来越多,如好享购、好易购、中视购物等,快乐购后期销量增速放缓。度过“创业期”的快乐购于是将目光转向内部资源的盘活,着眼于战略性的调整 and 变化。

快乐购网站 www.happigo.com 的上线运营以及长沙 1 万平方米物流仓储中心的建成,都标志着快乐购迈出了中国市场拓展战略的第一步,快乐购“电视百货、连锁经营”的战略目标也初具雏形。截至 2006 年年底,快乐购开播 9 个半月即实现了 3.2 亿元的产值,一天最高销售达 489 万元更是创下大陆电视购物日销售最高纪录。

持有中国数字电视购物牌照的快乐购,其电视信号已进入中国 18 个省市、68 个区域市场,但落地过程一波三折。行政区划而形成的条块分割,使落地一事直接受制于地方保护主义。2006 年,成立不久的快乐购曾落户广州,与广州电视台合作推出购物频道。但不久之后,广州电视台自己建立了一个购物公司,快乐购只能黯然退出。

2007 年 6 月,快乐购与招商银行携手,首创推出信用卡在线支付免息分期“快乐招”服务,首次实现了真正意义上的中国大陆电视购物信用卡支付。^[4]2008 年是快乐购的战略发展年,快乐购服务升级,实现全网配送。天津建仓完成,加上此前建成的长沙、南京仓储,快乐购基本实现了华南、华中、华北的物流覆盖。同年,在长沙召开的“飞上 2008 供应商大会”上,快乐购与联想、索尼等供应商签订了 5.6 亿元战略合作协议,并发布快乐购在商品政策、商品方向和合作模式与流程等方面的新标准,进一步优化供应商结构和商品结构。^[5]

四年来,快乐购坚持中国连锁的发展战略,以长沙为中心辐射中国市场,连锁店达 80 家,覆盖了整个长三角地区、珠三角地区及中国一线城市。快乐购已建成四大经营产区、三大商品采购中心(长沙、上海、北京)、三大物流仓储中心(长沙、南京、天津)。同时,快乐购全面开发电视(快乐购频道)、网络、杂志(型录 Mygo)、手机、电台(FM88.6)、电话外呼(0731-82168800)、《我是大美人》等媒体渠道资源,电视通路更是覆盖 17 个省、直辖市,近 4 000 万户,市场占有率居同业第一。目前,快乐购的销售商品涵盖从 3C 数码、家居生活、到汽车旅游保险等 18 大类 6 000 多品类,在中国拥

有 3 000 多家供应商合作伙伴及 300 万名会员。^[6]

截至 2010 年 6 月,快乐购累计总营收突破 65 亿元,在德勤会计师事务所发布的《2009 年德勤亚太区高科技高成长 500 强报告》中,快乐购凭借全新的购物理念和高达 587% 的三年收入增长率,荣登榜单第 45 位,也是榜单中唯一入选的媒体零售企业。

1.3 电视购物行业一波三折

电视购物从美国崛起,一直到 20 世纪 80 年代末期,才成功进行了商业化。1982 年美国佛罗里达州诞生了全世界第一家电视购物公司——HSN(Home Shopping Network),随即这种势头就席卷了全球。

1992 年,广东省珠江频道播出了中国大陆第一个购物节目。截至 1998 年,中国已有数百家电视台开办了电视直销节目,年销售额达几十亿元。

早期的中国电视购物主要以电视直销广告为盈利模式,整个电视直销缺乏行业标准。随后,国家广电总局、国家工商总局开始对中国电视购物行业进行联合整肃,于 2006 年 8 月 1 日颁发了对药品、医疗器械、丰胸、减肥、增高产品等五类商品不得在电视购物节目上播放的法规条令(俗称“禁播令”)。^[7]电视购物公司也由原有的 1 000 多家锐减到 300 家左右,行业总收入也从 200 亿元降到 40 亿元。自此,中国电视购物遭遇严重的信誉危机,电视购物行业也一再跌落谷底。

随着生活节奏的加快,人们的生活方式,特别是新生代消费群的购物理念和方式,对传统的渠道形成了巨大的冲击。消费者决策的日趋理性、数字电视的普及,加之网络带来的信息透明化,都为新型渠道的异军突起推波助澜,网络购物、电视直销、电视购物等新渠道的势力逐渐扩大。沉寂了一段时间之后,电视直销和电视购物又卷土重来,并赢得了一定的消费群体。

2004 年,由上海文广电视与韩国 CJ 家庭购物联合创办的东方 CJ 购物,是中国第一家真正意义上的家庭购物公司。自 2006 年广电总局批准了国内第一家中国连锁的电视直播购物频道“快乐购物频道”开播以来,国内各省市的电视购物蜂拥而起,CCTV 中视购物、开心购物、家家购物、乐家购物、新华购物等电视购物频道也纷纷亮相(详见表 1.1)。

表 1.1 全国电视购物企业的基本分析

地 区	电视购物企业
北 京	爱家购物、中视购物、家家购物
河 北	富跃购物台(台湾中信)
山 西	TVSN、乐家购物
甘 肃	欢乐购、帝威斯电视购物
河 南	欢腾购物
陕 西	乐家购物、阳光购物
湖 北	广通购物
吉 林	吉祥购物
辽 宁	北方购物
山 东	阳光、潮流购物、乐拍购物、阳光购物
安 徽	家家购物
江 苏	新华购物、好易购、TVSN、好享购、潮流购物
重 庆	GS 购物
湖 南	快乐购物
云 南	彩云开心购物
海 南	乐斯高、超时尚电视购物
江 西	风尚电视
上 海	东方 CJ、潮流购物、新华购物、TVSN
浙 江	爱购购物、TVSN、好易购、行家
广 东	开心购物、快乐购物、珠江传媒购物、东方物流、现代铜锣湾购物、潮流购物

1.4 快乐购的与众不同

1.4.1 快乐购与传统卖场的区别

传统的实体渠道营业受商圈大小、位置、交通等诸多因素的影响,而且单一的店面只能辐射周围 3—5 公里的范围,即使是现在有车时代也不超过 10 公里。但是电视媒体却不受此限制,它可以在中国范围内实现无缝对接,只要顾客家里有电视机,它就能为供应商提供一个销售平台(详见表 1.2)。

以快乐购为代表的电视购物不受时间、天气、突发事件限制。快乐购的节目时长一般为 30—40 分钟,能够清晰表达产品的“卖点”,产生更加令人信服的传播效果,有利于品牌的塑造。而且电视购物卖场直播的巨大感染力也是实体卖场或者其他渠道

表 1.2 快乐购节目呈现特色分析表

节目呈现特色	具 体 阐 述
提前预告	观众很难在电视购物频道节目 24 小时滚动播出时，一直守候在电视机旁边，提前预告方便了观众挑选自己钟爱的产品或者服务进行收看
精选对象	以家庭主妇、白领人士、时尚青年为目标人群，细分目标群体，根据目标群体的生活节奏来安排电视购物节目
固定时段	紧扣“家庭购物”的理念，重点针对家庭妇女的时间安排不同时间段的节目，将产品的销售按目标受众的活动方式推出，在固定时间出售固定商品，便于目标消费群体的收视，以便形成明确的消费者期待
形式的多样性	以电视节目形式出现，有情节，有故事，经过精心设计和包装，既含信息，又有广告，欣赏性和娱乐性较强
节目的技巧性	适时采用心理暗示，在销售商品时，以“倒数”方式显示库存量的减少，或在节目中显示一种商品连续上涨的销售量，同时辅以各种价格上的优惠或是折扣，如“今日价”、“特价品”等，诱导消费者做出决策
受传的互动性	在节目播出的过程中，电话行销部人员接到客户询问商品信息的来电，制作人通过内部对讲装置提醒购物专家哪些问题需要强调、哪些信息需要提出，购物专家得到相关信息后便及时反馈给观众

所不具有的。此外，很多时候产品购物专家不仅仅是向大家介绍产品的特点和功能，还向消费者普及一些使用产品的理念和原则。例如在节目中，快乐购会教顾客什么叫做 VVS(very very slightly included, VVS 级，钻石净度分级标准之一)、什么叫做成色、什么是劲度、多少的成色值多少钱等。

快乐购不仅希望能将产品更好地推广出去，更希望能践行新型电视购物培养消费者的购物理念。

传统的卖场将产品按不同的品类进行区域划分，同一品类的货架上众品牌争奇斗艳，所有产品均面临最激烈的竞争。^[8]例如，货架上相似度越高的商品彼此靠得越近，可口可乐的不远处，一定有百事可乐的身影。消费者在同一时点的选择权越多，商家就要为如何吸引消费者的注意力和购买意愿投入更高的营销费用。与之相比，电视购物属于时点经营，在同一时间段内，电视上只出现一种产品，而且会对产品进行详细介绍，这种模式相较于传统卖场来说，能够聚焦消费者的购买意愿。但也面临问题。消费者逛商场的时候，面对琳琅满目的商品，选择余地大，而时点经营给消费者提供的选择较少。举个例子，本来想买家电，在电气楼层逛了一圈不是很中意，还可以到食品区，为家里做些食物储备；或是到服装区，看看有没有合适的衬衫、牛仔

裤。卖场总能帮助消费者找到掏钱包的理由,而时点经营的电视购物频道却难以做到这点。打开电视,节目中正在播出的产品,若是在第一时间不符合消费者的胃口,便无法避免“被换台”的命运。换台之后,要想重新获取消费者的购买兴趣,则是难上加难(详见附录 1.1)。

消费者在购买产品的时候不仅仅考虑价格,很多时候还会考虑产品的附加服务,如安装、维修和售后服务等,尤其是对于 3C 数码家电类产品来说,这些显得尤为重要。而目前很多通过电视购物购买产品的消费者一旦发现产品需要维修,只能将产品寄往该公司规定检测维修的城市,这些繁琐的步骤给消费者带来了较大的麻烦。这些不便性与电视购物所倡导的“足不出户,快乐购物”的理念是相悖的(详见附录 1.2)。

1.4.2 快乐购与传统电视购物的区别

目前在我国电视购物转型期仍存在着电视购物频道和电视直销广告相互竞争发展的局面。近两年来,这两种形态一直共生共存,相互竞争市场份额。本文以橡果国际与快乐购为例。快乐购和橡果国际两家公司虽然同属电视购物,但在运营模式和经营产品方面存在很大的不同^[9](详见表 1.3)。

表 1.3 快乐购与橡果国际对比分析

对比项目	橡果国际	快乐购
节目类型	录像式,不能随时反映消费者的喜好	现场直播,根据市场反映情况及时调整购物专家话语方式
频道资源	电视购物节目在其他频道插播,相当于广告(还有实体商店)	拥有自己的频道资源,全天候播放
产 品	绝大部分是新、奇、特的概念性产品(形象完全固定,难以拓展市场)	日用消费品(各时段推销的产品手法都不同)
节目形象	不实广告的印象根深蒂固(常被投诉),多以证言、实验之类的方式进行	以具有公信力的品牌(湖南广电)作为后盾,有计划地经营品牌
渠 道	置入式行销、数据库行销等相关配套行销	多通路的销售渠道(网络、型录、电台、手机等)
获利情况	利润空间高	强调自身低价

在运营模式方面,快乐购依托湖南卫视丰富的频道资源和广告制作经验,成为内地第一家真正意义上的家庭购物频道。在节目的播出特点上,快乐购是国内首家采取大跨度直播的电视家庭购物频道,橡果国际并无广电背景,节目播出上是与各地的

卫视频道寻求合作,采用广告插播式的电视直销。在近十年的运作中,橡果国际与国内不少媒体达成了合作关系,包括中央电视台、北京电视台、凤凰卫视等在内地电视市场上比较具有公信力的电视媒体。通过数十家省级卫视和地面渠道,橡果国际构建了自己的中国电视传播网络。相关数据调查显示,橡果国际用于购买电视平台的广告费用,约占销售收入的 35%。另外,营销费用、物流配送、管理费用等共耗去 15%。

在经营产品方面,作为“家庭购物”代表的快乐购,和作为“卫视购物”代表的橡果国际,在各自不同运营模式的探索中路径迥异。橡果国际营收按产品可划分为自主品牌商品收入和经销品牌商品收入,橡果国际的自有品牌业务作为橡果国际成立至今的“金牛业务”,不仅是现金流的保证,更是利润的主要来源,其目前拥有背背佳、好记星、安耐驰、氧立得等品牌。除好记星和背背佳外,其他橡果国际自有品牌的有效寿命一般只有 2—3 年。而快乐购定位于“媒体零售”,立足日用百货,其选择的商品定位多在中档,着力打造值得消费者信赖的“媒体零售超市”(详见附录 1.3)。

1.5 快乐购的运营模式

1.5.1 多维渠道营销

作为当下全方位的媒体零售公司,快乐购不再与传统内容媒体争抢有限的广告资源,而是全面整合了电视、网络、型录、体验中心和其他新媒体资源,实现对市场全方位、立体覆盖。

目前快乐购的销售主力快乐购物频道已实现连锁覆盖长三角、珠三角及中国一线目标市场的扩张战略,进入 13 个省及北京、天津、重庆等直辖市,覆盖 64 个区域市场,覆盖户数超过 4 000 万户,会员人数突破 300 万人,2009 年总营收超过 20 亿元。

然而仅靠电视媒介,要实现快乐购连锁经营的战略扩张是很难的。从目前快乐购的渠道成本来看,电视频道资源的花费最高,约占整个公司运营成本的 30%。因此,逐步开通网络、型录、电台等多维度但低成本的销售渠道能进一步分摊电视频道的资源成本。

2006 年 6 月 6 日,快乐购在中国市场推出网上购物商城 www.happigo.com,这项新的互动服务是对快乐购物频道的配套补充,弥补了电视购物时点销售的限制,更便