

案例 5 跨越鸿沟：康乃馨重构商业模式闭环^①

摘要：江苏康乃馨广告有限公司成立于1998年，现已发展成为一家与江苏、湖南、浙江、安徽、天津、四川、江西等多家广电集团签约合作的媒介代理公司。这样一家广告代理公司却在2015年做起珠宝生意，后于2017年走上葡萄酒电商之路。康乃馨商业模式探索需要实现价值创造和价值捕获鸿沟的跨越，这是难题，也是动力。本案例旨在让学习者理解商业模式价值创造和价值捕获之间可扩展性闭环构建的机制与路径。

关键词：价值创造，价值捕获，商业模式闭环，传统媒体，电子商务。

Crossing the Gap: Kang Nai Xin Reconstructed the Closed Loop of its Business Model

Abstract: Jiangsu Kang Nai Xin Advertising Co., Ltd. was established in 1998, and has now developed into a media agency that has signed contracts with many radio and television groups in Jiangsu, Hunan, Zhejiang, Anhui, Tianjin, Sichuan, Jiangxi, etc. Such an advertising agency started the jewelry business in 2015, and then embarked on the road of wine e-commerce in 2017. The exploration of Kang Nai Xin's business model needs to bridge the gap between value creation and value capture, which is a problem and a driving force. This case aims to let learners understand the mechanism and path of scalable closed-loop construction between value creation and value capture in business models.

Keywords: value creation, value capture, business model closed-loop, traditional media, e-commerce.

^① 本案例由安徽财经大学工商管理学院的李永发、孔恒洋、侯宇凡与南京三时记文化传媒有限公司的金燕琳共同编写，案例编写过程中得到了江苏康乃馨文化传媒有限公司创始人马嘉益与总经理徐玉兰的大力支持。

引言

2021年11月底,全网“双十一购物狂欢节”落下帷幕,根据华经产业研究院数据,全网总销售额为9651亿元,较2020年双十一活动期间的总销售额8600亿元提高了1051亿元,同比增长12.2%^①,天猫双十一有29万商家参与,其中65%是中小商家、产业带商家和新品牌。位于南京百家汇创新社区的广告公司——江苏康乃馨文化传媒有限公司(以下简称为“康乃馨”),也是其中一员。

康乃馨,一家成立于1998年的媒介代理公司即广告公司,代理过近百个品牌,合作三十余家电视台,在2018年创立酒品牌“达颜”,2020年正式在淘宝开起C店^②,进入电商赛道,一年间在苏宁、天猫、京东等多个平台陆续开起线上店铺。康乃馨商业模式曾经构建了价值创造与价值捕获可扩展性闭环,而当前究竟如何跨越两者之间的鸿沟呢?

5.1 背景

5.1.1 企业及创始人背景

康乃馨注册资金200万元,其创始人马嘉益,曾任江苏电视台副台长兼广告信息中心主任,中广协电视委员会常委,江苏省广告协会副会长,南京市广告协会副会长等职。马嘉益退休后,便成立了康乃馨文化传媒,在知天命之年开启了创业之路。在电视台时,马嘉益主要负责竞技宣传和广告经营,作为退休的电视人,既有专业又有资源,无疑具备了极强的竞争力,吸引了很多有理想有抱负的年轻人。自1998年成立至今,康乃馨一直秉承“笃信、知行、勤健、求实”的理念,竭诚为客户服务,取得了骄人的成绩。康乃馨年度营业额不断攀上新的高度,日渐与多家强势媒体建立起稳固的战略合作关系,合作客户遍及日化、食品、药品、酒业等多个主流行业,从单一的媒介购买公司成长为以媒介策略与购买为核心,全面开展全案代理、媒介策略、媒介购买、市场监测与评估、危机公关等多种业务的综合型传媒集团。2015年,康乃馨开始探索第二产业,先后尝试了珠宝、葡萄酒以及白酒等产业。康乃馨重大事件如图5-1所示。

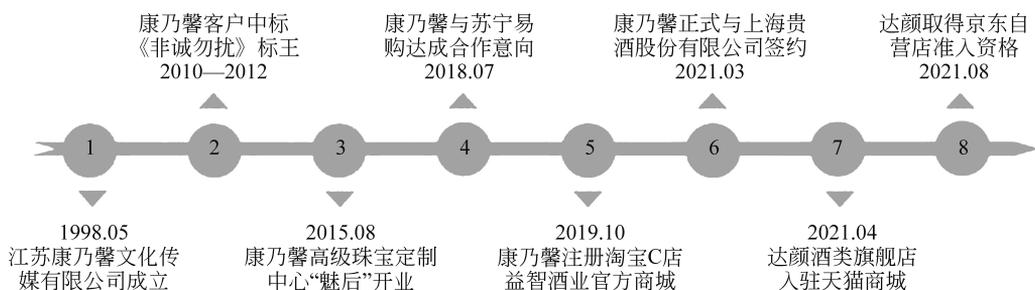


图 5-1 康乃馨重大事件

① 数据来源于华经产业研究院。

② 淘宝C店其实就是个人店铺、集市店铺的意思,淘宝网有两种店铺,一种是普通的集市店铺,另一种是商城店铺(天猫),可以理解为除了天猫商城之外,其他的就是淘宝网C店。

5.1.2 行业与市场背景

20世纪90年代,各个省级电视台纷纷上星,在那个时期,电视内容稀缺、信息闭塞、人们渴望知晓外部精彩世界,频道上星开阔了民众的眼界,深受民众的欢迎,也刺激着整个电视产业链的发展。

1992年,邓小平南方谈话之后,各类企业广告需求量大增,媒体的广告经营规模随之大幅度增长,到20世纪90年代末期,电视和报纸的广告年营收都达到百亿元规模。广告之外媒体公司自身的商业模式探索也更加多元化,产业化浪潮开始到来。各级电视台开始发力,节目和频道数量快速增长。有线网络和卫星两种新的传输方式登上历史舞台,电视的覆盖率和影响力越来越大,使得广告效果非常惊人,广告收入亦随之快速增长。1991年,全国电视广告收入达到10亿元,首次超过报纸广告,并在1997年突破百亿元,达到114.4亿元。此时期的电视广告资源无比稀缺。1994年,央视首开黄金时段广告招标,得到广告主的热捧,孔府宴酒、秦池等一批白酒生产企业纷纷参与。广播在1997年的广告收入超过十亿元。1998年,报纸广告也超过百亿元,一些晚报、都市报纷纷兴起,《华西都市报》《新民晚报》等成为热门报业。这一时期媒体广告经营已经形成规模,广告逐渐成为媒体收入的主要来源。

21世纪初,数字技术发展进一步推动广电从模拟向数字过渡,推动报刊业全面进入数字化转型,以及互联网这一全新媒体形态的普及,媒体所能提供的功能越来越多样。到了21世纪第二个十年,媒体技术开始朝着智能化、融合化方向发展,出现OTT、云服务、跨屏互动等新的业态,大数据、人工智能开始广泛影响到媒体的各个环节,颠覆旧有的媒体形态、内容生产模式和媒体经营模式。

5.2 高开高走

创立初期,康乃馨的定位是一个全案公司。所谓的全案公司就是从策划到投放到计划的制定,最终使企业主的形象在电视中得到呈现。当企业主有需求时,康乃馨首先会针对消费群体与某电视栏目或者广告时段做市场调研,其目的在于清晰告知企业主该产品的最佳销售渠道、消费群体以及渠道与群体的吻合度。然后在对调研结果进行分析的基础上设计方案,交付于企业主。若方案满足企业主需求并得到认可,则进一步将企业主形象在电视上呈现出来。

一方面,彼时的电视台多由当地宣传部门主管,广告资源相对垄断,没有一定的渠道或者关系,企业无法完成广告投放,需要有渠道的广告公司从中帮忙对接。另一方面,各大电视台都进行频道定位,开始往细分领域发展,如以“锁定娱乐、锁定年轻、锁定全国”为频道定位的湖南卫视,以“剧行天下”为主导的安徽卫视。如何将企业产品与电视频道节目的定位匹配,成为一门技术活,需要有一定的专业性。是否有好的渠道,是否专业,是判断广告公司是否具有竞争优势的依据。

马嘉益是媒体产业走出来的,科班出身,专业性比较强,资源丰富,这是一些其他代理公司所不具有的条件。马嘉益还强调细节决定成败,对细节把控非常严格,这也造就康乃馨一批销售人员的快速成长。专业的人做专业的事,马嘉益在短时间内将康乃馨带入行业前列。

康乃馨的发展伴随着电视广告行业的发展。电视广告的竞争在2010年—2012年到了顶峰,竞价招标取代报价成为主流的广告招收形式。2010年,江苏卫视新派交友类节目《非诚勿扰》新锐精彩、新鲜刺激,自惊艳亮相以来就获得极大关注,在赢得超高收视的同时也赢得良好的口碑,创下收视新高。于是该节目的广告位,成了众多企业眼中的香饽饽,标王^①则由康乃馨的一个客户以一个季度1500多万元的价格竞得。一时间康乃馨名声大噪,但这也正是康乃馨最辉煌的时期,此时危机已经悄然而至。

5.3 难逃危机

2014年以后,广告客户虽然没有减少,但是电视广告投放的预算却在下降。而同年,根据智研数据中心调研,中国智能手机出货量达到了近4.5亿部,我国网民规模同比达到6.32亿。艾媒咨询同期报告指出,2014年中国网络广告营收超1500亿,同比增长40%。随着智能手机的普及,微博、微信公众号等网络自媒体,分散了用户的时间,对电视台的用户分流十分明显。电视用户的不断流失,让电视台的广告优势不再。然而电视台的广告价格依旧十分高昂,用户变少价格却居高不下,让广告用户开始将预算砸向新媒体广告。

互联网的兴起使得传统媒体的市场份额不断下滑。康乃馨虽然有着很大的客户体量,同样逃脱不了互联网对客户的瓜分。既然传统媒体被瓜分,何不转战新媒体呢?然而这对于康乃馨而言却没有这么容易。

互联网是一个新的行业,它与传统媒体有着不同的玩法。传统媒体虽然对互联网并不陌生,但是在操作手法上与新媒体还是有区别的。未能紧跟时代发展的潮流即与互联网平台接轨,导致康乃馨的部分客户流失。曾有一些企业想要通过康乃馨进行新媒体广告投放,但是新媒体领域人才的缺失成了康乃馨不得不面对的一个现实问题。不管是传统媒体还是新媒体,都需要一个规模化的专业团队作为技术支撑。此时的康乃馨人才有限,人员更擅长于传统媒体的运作和服务,没有更多的人才和精力运营新媒体。

新媒体不擅长,传统媒体没市场,康乃馨进退两难。

5.4 开拓第二产业

5.4.1 尝试高级珠宝定制

面对来自新媒体的挑战,康乃馨并没有继续在广告行业进行转型,马嘉益认为广告受环境的影响太大,并不如传统实体产业稳定。康乃馨的客户即各广告主,其本质就是甲方,他们大多属于实体经济,相较于虚拟经济更具稳定性。看到实体行业的优势,同时,这些年来,康乃馨积累了很多消费能力相对比较高的客户,想着可以将自己拥有的资源变现。2015年,康乃馨开始了第一次的实体尝试。

考虑到自身的客户群体相对而言比较高端,且作为奢侈品的珠宝利润率较高,康乃馨最初将目光放在珠宝产业。普通品牌珠宝模板化的设计和产品包装已越来越成熟,固定样式中规中矩,无法体现个性。康乃馨意识到随着人们对物质和精神的需求越来越高,人们更需要寻找适合自己的珠宝首饰,康乃馨高级珠宝定制中心“魅后”应运而生。

^① 标王指的是投标价格最高者,广告竞标的标王可以得到广告中的正一位,即第一个播放。

虽然有着丰富的广告公司经营经验,但是实体产业毕竟有别于广告,康乃馨的第一次尝试从人员到销售再到管理都出现了问题。此外,当时的广告业务仍有一定积累,收入远远高于珠宝,此时精力主要还是在传统业务上。因此,康乃馨并没有坚持尝试,而是果断选择关店,开始在专注做好传统业务的同时总结经验,密切关注市场信息,寻找新的契机。

5.4.2 瞄向葡萄酒

经历了“魅后”的失败,康乃馨意识到做任何决定之前都要做好充分的准备,应该基于大量调研和 market 分析,搞清楚成本、投资以及产出比等关键信息。

随着中国经济的飞速发展,居民消费升级,购买能力显著增强。2017年,康乃馨注意到,在饮食消费上,越来越多的消费者开始了解到身体健康的重要性,酒类消费向低度、营养等方向发展,葡萄酒作为符合这一消费趋势的产品,势必会大有发展。康乃馨就围绕葡萄酒做了全面调研,了解到在大多数消费者心中葡萄酒没有好与坏之分,只有价格的区别。大多数消费者不知道何为酒庄,何为酒厂?更不知道哪个国家哪个庄园的葡萄酿造的葡萄酒好喝。

转眼来到了2018年,短视频兴起,新媒体行业给广告行业继续带来新一波的冲击,电视广告的投放量已经断崖式下滑,这时,康乃馨必须要找到新的经济支撑点,开展新的业务。康乃馨出席了2018年的第98届全国糖酒会,在这次糖酒会上接触到很多外国友人,初步了解了一些关于葡萄酒的常识。为了更进一步考察葡萄酒产业的前景,2018年6月,马嘉益带着团队,包括专业的葡萄酒老师,远赴万里之外的伊比利亚半岛的西班牙和德意志联邦共和国的莱茵黑森州,对菲斯奈特及帝博利酒庄等5家酒庄进行实地考察。马嘉益在此次考察中提出了六字方针:品质、专业、规模。

2019年11月,马嘉益来到第二届国际进口博览会寻找突破点,更加认识到酒水行业在我国有较大的发展潜力且葡萄酒作为快消品在中国有很好的市场前景,另外,考虑到2017年加入公司的产品部总经理是学习酿造的,于是康乃馨决定进一步挖掘葡萄酒业务。

5.4.3 线上、线下同步运营

经过对整个酒类市场的比较研究,发现线下渠道有限,此前又有很多商家占据了中国大部分的市场,于是康乃馨考虑线上和线下同步来运营。为拓展线上渠道,康乃馨为旗下的葡萄酒注册了品牌——达颜,其价值主张是“心醉美酒、始于达颜”,即要走进客户的心里,打破客户内心早已泛滥的认知,希望在消费者品尝到产品之后能够引起共鸣,从而产生客户黏性。

确定了新的销售模式之后,以线下部分高品质的产品做保障,再加上足够的专业度,同时康乃馨有别于普通酒商,而重在传播葡萄酒文化,从而与分销商之间的合作稳步增长。考虑到葡萄酒业务是一个全新的尝试,康乃馨搭建了一个年轻化的线上运营团队,成立了一个新部门——新零售部。为了给新部门赋能,康乃馨将一众年轻的专业人才调到新零售部。

2018年7月,康乃馨与苏宁易购达成合作意向。康乃馨作为经销商向苏宁供货,后续运营则由苏宁易购负责。2019年,康乃馨正式开始酒类产品的自营电商之路。

1. 从淘宝 C 店到全球购店铺

2019 年 10 月,康乃馨在淘宝注册 C 店。真正接触过淘宝店铺之后,康乃馨才发现做电商更多的是“卖图”,其实质就是网店装修^①,其中包括店招、主图、详情页等。漂亮恰当的网店装修,给买家带来美感,增加买家在网店的停留时间,提高浏览量。为了更好地运营网店,学习营销理念,新零售部负责人李瑞报名参加相关课程培训,同时向专业老师学习红酒的相关知识。李瑞说:“刚开始运营的时候不想错过任何一个可能成交的客户。遇到谨慎难缠的顾客想要试喝我们也都尽量满足要求。”差评不仅会影响店铺的好评率,还会影响店铺的转化率、评分、信誉、搜索排名、广告投放等,从而影响销量。因此,开店初期,康乃馨需要积累大量的好评和买家晒图,将网店信誉做起来。

有了店铺,接下来就是品宣和引流。因为有做广告公司多年的经验和资源,在电商的运营当中也得到了发挥,达颜以一个新晋酒商的身份进入明星胡海泉的直播间的《举杯呵呵喝》栏目进行直播销售^②。凭借着明星效应和直播带货的直观性,达颜一款名为“卡不卡拖”的葡萄酒销量有了重大突破,积累了大量的好评和买家秀,为达颜品牌带来了一批种子客户,慢慢地这款酒的销量就起来了。

淘宝 C 店是网络零售商圈,属于商家对客户的个人网上交易平台,成本小且操作方便,很适合“试水”。但其问题在于卖家混杂,流量较小,转化率低。要想取得更大的流量,达颜必须进入更高端的圈层。

淘宝全球购是淘宝首个海外精品折扣站,汇集了众多销售海外的优质商品(含港、澳、台)的卖家,以真正满足会员“足不出户,淘遍全球”的需求。由港、澳、台和国外直供的产品才可以申请全球购。由于达颜所有葡萄酒都是进口的,并且拥有检疫证明,手续、资质完备,于是运营团队在半年之后将店铺升级为全球购店铺。

2. 入驻天猫商城

天猫商城,属于综合性的购物网站,是线下知名品牌的线上销售平台,属于商家对客户的网上交易平台。对于一个品牌来说,想要更大的流量,天猫商城无疑是更好的选择。

2021 年 4 月 19 日,达颜迎来了新的契机,天猫商城降低开店门槛,将首次试点“天猫试运营期”。商家申请天猫店,资质审核简化,通过 7 个月的试运营能力考核之后,就会正式成为天猫店。简化书面的资质审核,而以商家的实际运营能力作为商家开天猫店的标准,这降低了商家开天猫店的门槛。康乃馨提交公司资质和品牌资质以及媒体资源并通过审核之后,天猫店铺“达颜酒类旗舰店”正式开始运营。

由于天猫是品牌店,相比淘宝客户更高端,竞争更激烈,客户需求更不同。消费者在店铺选购某款产品时可能会顺带购买另一款产品。为了带动其他产品的销量,达颜运营团队选择在热销产品详情页关联主推款的葡萄酒以及赠送小样的形式来打开市场,即利用赠品为销售赋能,既能够增加主销产品的附加值,最大限度促使客户下单,又能为其他

① 网店装修本质上是网页设计工作,是通过计算机实现对网络商店页面的设计和排版。网店装修属于视觉营销的范畴,是通过色彩、布局、图像、文字等的合理应用使店铺看起来更加丰富、美观,给消费者带来更加真实的视觉冲击力,以吸引潜在消费者的关注,刺激消费者的购买欲望,从而达到营销制胜的效果。

② 《举杯呵呵喝》是一档明星酒后真言秀节目,节目用“明星朋友圈”的概念,邀请主持人的朋友参加私人酒局,在游戏和酒烘托的氛围中,挖出明星不为人知的一面,喝真酒,讲真话,做真我。

产品引流、拉新。

康乃馨曾收到过这样一条来自顾客的真实反馈：下班回到家我身心俱疲不想做饭，然后打开一瓶“莫斯卡托”，瞬间找到了恋爱的感觉。这个案例让康乃馨意识到，天猫的运营对文案、消费场景的塑造要求很高，需要进行人群和画像的构造。如果一个品牌没有任何的调性或者故事，就没有办法去吸引人、打动人，消费者没有兴趣就很难产生购买行为。

除了文案和定位的要求之外，对团队的展现能力也是很大的挑战。对于一个网店而言，能不能吸引消费者点击宝贝链接最主要的还是主图或者主图视频有没有足够的吸引力。起初康乃馨没有专业的拍摄团队，更没有写剧本的编剧，只能自己去慢慢摸索。

然而随着抖音、快手等短视频平台直播带货的爆炸式发展，大量的天猫客户被瓜分，康乃馨也难逃影响，无奈之下又得另觅平台。

3. 转战京东

康乃馨与一些私域平台也有合作，途牛的一个采购总监建议康乃馨关注京东，这与马嘉益的战略布局不谋而合。据统计，京东的酒水占据中国整个互联网酒水销售额的50%多，是中国最大的酒水零售平台。2021年，“618”活动中京东白酒累计销售超过500万瓶，与京东一直保持着紧密合作关系的各大品牌，在京东“618”活动中，不仅与京东在大数据分析、渠道拓展等方面进行了更加密切的协作，同时还在全面深化、产品定制等领域进行了深度合作。深化C2M反向定制同样取得了优异的成绩，啤酒累计销售超过30万箱，是2020年同期的20倍；葡萄酒在“618”期间销售独家定制产品超过100万瓶。京东已成为综合电商中酒类排行第一的平台。

考虑到当初开淘宝C店时，由于受到店铺资质的影响导致流量平平。新零售部的运营团队想要直接供货给京东酒水部，做京东自营店。京东自营就是京东平台销售自己的产品，店铺主人是京东，客服、物流和仓库都是京东的，货源是京东自己邀请的，或者供货商申请的。京东自营的商品，可以直接来自品牌厂家，也可以来自经销商，所以做京东自营其实不像是普通电商，更像是线下超市的供应商。因为京东本身就是一个品牌，有自己品牌影响力，入驻京东自营更容易获得消费者的认可。同时，产品将由京东团队来运营，不用支付高额的运营管理费用。此外，还可以免除平台的使用费，免费参加京东的活动，有利于提升店铺的曝光率，帮助店铺获得较多的流量。

然而，申请京东自营并非一帆风顺。京东自营店不管是流量还是运营在京东平台都处在天花板级别，在全国招商也就五十几家，竞争相当激烈。由于品牌知名度不够加上运营团队也没有很大名气，达颜的第一次申请被驳回了。达颜越挫越勇，调整策略后整合了站外资源和各大电视台推广资源并向京东自营的直采部展示后续营销计划，康乃馨终于取得了京东自营店的准入资格。2021年8月21日入仓，达颜正式开始在京东运营。

5.4.4 营销升级

目前达颜已经进驻了我国四大综合电商平台，并且口碑和好评度都很不错。但是，仅仅进驻平台并不代表就一定能有好的销量，达颜作为一个市场晚入的品牌，又是如何找到市场的呢？线上有京东、天猫的平台，线下有团购、分销。为了区分不同的场景和定位，达颜的运营团队将酒做了一个细致的区分。针对不同的场景和需求，去多元化的产区寻找产品，找到高性价比的产品后引入国内。

2021年秋季,达颜又推出无醇系列,包括无醇干红、起泡酒、干白、葡萄汁。无醇葡萄酒既有干红的醇正,又有甜酒的爽口,是两者优点的完美结合,不仅保留了葡萄中的营养成分,而且口感更加醇厚,让人回味无穷。无醇葡萄酒以野生和人工培植的山葡萄或杂交葡萄为原料,经发酵、窖藏、陈酿、去杂等特殊工艺脱醇加工而成,所含酒精度不超过1%,其内含的8种氨基酸和白藜芦醇是普通葡萄酒的数倍,具有极高的营养保健作用。这并不是传统意义上的酒,但是却非常适用于一些不得不喝酒但是还需要开车的场景,或者害怕酒后失态的消费者。对于消费者而言,只要习惯了这种有针对性的场景化细分,就会成为达颜的忠实客户。

传媒出身的康乃馨很清楚文化传承对于一个产业的重要性,无论是线上还是线下,文化贯穿于达颜品牌打造的全过程。中国葡萄酒文化相对于世界而言很薄弱,属于有历史无文化的情况。中国的葡萄酒文化营销处于初级阶段,即处于学习和接受欧美葡萄酒文化的阶段。大部分消费者通过影视剧、广告片和网络了解红酒、认识红酒。但深层次的红酒文化教育仍然十分缺乏。导致大多数消费者仍处于“乱喝”阶段。“没有文化,葡萄酒就只是昂贵的饮料”,抓住中国市场葡萄酒文化缺失这一痛点,达颜在销售产品的同时还致力于让更多的人认识到葡萄酒中的学问。

目前,在新零售的大环境下,对于康乃馨的达颜品牌来说线上渠道不可或缺。达颜的定位和未来发展都有一个较高的目标。在这种情况下,康乃馨投入了大量资金购置硬件和软件,例如,为了迎合线上销售、直播带货,康乃馨建立了自己的直播间并配置了专业化设备,可以做到4~5个场景同时进行直播带货,并聘请了专业的策划人员和软件工程师。

5.5 跨越鸿沟

康乃馨初始做广告媒体产业,风生水起,商业模式的价值创造与价值捕获良性循环,但因为外在环境变化,迫使它走上探索第二增长曲线之路。从苏宁到淘宝C店,再到天猫、京东,达颜这个进口酒类品牌不断扩大影响力,销售量正在稳定上升,线上营销宣传也在不断完善。对于康乃馨而言,正是因为有了第一产业的资源和经验,在对第二产业进行品牌宣传时才能得心应手。对于天猫和京东等平台的站内资源,康乃馨自然是物尽其用。但是对于站外的产品推广,包括但不限于抖音、小红书甚至于微视频等,虽然这些平台的元素各不相同,但这些新媒体元素却无一例外地与康乃馨擅长的传统媒体有着微妙的联系。于是康乃馨的第二产业在短短4年间取得了显著的成绩。

至此,康乃馨正式成为一个集传媒与电商性质于一身的商业集团。康乃馨媒介代理方面的项目涵盖了媒介策略、媒介计划、媒介购买、市场研究、品牌管理、危机公关等领域。互联网和酒业做起来之后,康乃馨的传统媒体业和酒业形成了相辅相成的关系。酒业可以借助传统媒体业发展,传统媒体业可以将酒业作为一个实体支撑和后盾。康乃馨的传统媒体业和酒业都处于发展的阶段,两块业务是两个体系在运营,未来将会进行更加细致的规划。

2021年3月14日,康乃馨与上海贵酒股份有限公司在南京东郊国宾馆紫熙楼紫薇厅举行战略合作签约仪式,正式进入了白酒市场。2021年9月30日,康乃馨与西班牙玳马集团进行了视频会议,双方就目前的市场环境、产品生产、销售平台和市场推广等问题

进行了深入研究、交流。从广告到珠宝到葡萄酒再到白酒,康乃馨能够重构出一个稳健的、可扩展的与自我强化的商业模式价值创造与价值捕获闭环吗?

案例思考题:

1. 如何定义商业模式? 如何描述康乃馨的商业模式?
2. 康乃馨重构商业模式闭环的驱动力有哪些?
3. 你对康乃馨构建商业模式闭环有何建议?

参考文献

