

新互联经济时代 企业营销模式变革研究白皮书



北京大学
PEKING UNIVERSITY

用友
yonyou

2014年



用友
yonyou

《新互联网经济时代企业营销模式变革研究白皮书》

课题研究组

主任：

赵占波 杜宇

副主任：

叶康涛 黄伟 杜晓梦

课题研究组成员：

章培林	郑雨林	狄保卫	谢茂龙	沈建兴
管帅东	李凯	金冬梅	赵慧琴	王永坡
牛建良	李季	吴刚	杨威	梁帆

项目背景

2013年，中国网络购物市场交易规模达到1.85万亿元，同比增长42.0%，其中仅淘宝平台在“双十一”一天的交易额就突破350亿元，头44分钟营业额更是突破55亿元。这些数据表明，物联网、移动互联网、大数据以及云计算等技术的飞速发展促使传统经济模式向新互联网经济时代快速转型。在新互联网经济时代背景下，互联网技术和应用模式打破了传统经济时代下消费者与企业之间的信息不对称格局，社会化、本地化和移动化的互联网发展趋势催生出呈现现金天候、多渠道和个性化特点的新型消费群体，越来越多的消费者将互联网作为首选的消费平台。本白皮书中新互联网经济时代是指伴随互联网和移动互联网技术的发展，人类经济进入了以云计算、物联网、大数据等新信息技术的应用为主要特征，新信息技术与传统经济形式加速融合的新经济时代。

在此时代背景下，传统企业在价格体系、品牌市场和行业规则方面受到的冲击越来越强烈，借助传统营销模式应对市场变化愈发感到力不从心。针对愈加紧迫的时代变革，越来越多的传统企业开始通过引入互联网营销模式以应对新时代背景下消费者日趋多元化的需求。然而，多数企业因为缺乏系统的互联网思维和转型体系路径，对营销模式的互联网化只是停留在表面的营销模式叠加。因而在与互联网经济时代接轨的过程中产生了更多的困惑：在同时构建线上线下经营渠道的过程中，部分企业因缺乏有效的仓储配送和成本管理导致商品流通效率低下和物流成本高昂；部分企业因缺乏高质量的终端服务、配送服务和退货处理而导致客户流失；还有部分企业因不能合理平衡线上线下经营而导致不同渠道之间严重的发展不均衡和利益冲突，从而错过互联网营销模式本来可以带给企业的发展机遇；有的企业缺乏有效的供应链、技术、管理等层面的有效支撑而导致线上经营沦为摆设；更多的企业则迟迟不能在满足客户个性化需求与抑制营销成本之间找到平衡点，导致企业互联网化转型迟迟不见起色；等等。更多的企业在认识到这些企业在互联网转型时期面临的困惑之后，在互联网转型的道路上越来越举棋不定，始终难以制定有效的营销策略。

目录

然而，反观一些成功实现互联网化转型的企业，通过以客户需求为核构建企业营销模式，进而以新营销模式为核全面整合企业原有的营销、渠道管控、运营管理、生产模式，通过借助互联网思维和新科技技术应用全面提升企业的营销模式乃至运营管理结构，使企业的营销活动能够快速准确地贴近消费中的需求变动并针对性地做出柔性的调整，更好地把握消费者并获得新经济时代下的发展机遇，从而全面实现互联网转型，乃至走向了整合互联网平台、扩展跨行业利益生态群、构建互联网经济新模式的更为长远的发展道路上。

鉴于传统企业互联网化转型的成功经验，北京大学携手用友公司共同发布本白皮书，目的在于通过提取企业互联网化转型的关键因素，是出传统企业实现互联网化转型的变革路经，即构建以用户需求为核的激活用户需求、动态沟通、价值传递、数据决策的互联网经济时代D新营销模型，在此基础上借助大数据、平台化、跨行业等互联网思维重塑企业经营管理模式和价值传递渠道，通过社会化渠道掌控全面建设并强化企业的运营能力，使企业初步具备全渠道销售能力，并通过协同线上线下业务、优化运营模式实现营销模式的互联网转型，形成全渠道价值链，此后围绕消费者需求，以消费者为核心整合营销渠道，同时对企业内部各个价值链传输环节和运营管理模式进行整合优化，提升企业在线上线下全业务经营的能力，从而实现对消费需求端的有效掌控，并进一步进行市场版图的扩张；在最后阶段，企业应该着力于运营管理模型的整合升级，通过贴合消费者需求变化进行柔性生产，以客户需求驱动企业内部管控结构和营销模式的升级，以产业链化方式完成企业的柔性营销模式构建和互联网化转型。在更为长远的发展规划上，企业还应该把握消费者借助互联网思维实现企业运营的平台化和跨界利益整合，在形成与核心业务相互依托、共生共赢的利益生态圈，从而全面推进企业的互联网化转型和新经济时代的快速发展。

第一章 新互联网经济时代传统企业的困惑和机遇	02
1.1 新互联网经济时代特征	03
1.2 新时代下消费特点变革	07
1.3 新时代下传统企业面临三大挑战	10
1.4 传统企业机遇：重塑以消费者为核心的企业营销体系	12
第二章 互联网思维颠覆传统企业营销模式	16
2.1 传统营销模式不能适应新互联网经济时代	18
2.2 新互联网经济时代传统企业营销模式：4D模型	20
第三章 新互联网经济时代营销模式变革生动实践	34
3.1 企业如何应对新互联网经济时代的挑战？	35
3.2 用户需求篇（Demand）	39
3.3 动态沟通篇（Dynamic）	50
3.4 价值传递篇（Deliver）	54
3.5 数据决策篇（Data）	61
第四章 新互联网经济时代营销变革路径	68
4.1 以用户需求为核重塑营销体系	70
4.2 平衡线上线下经营，构建全渠道营销	74
4.3 借助互联网思维优化运营模式	78
4.4 结合精细化营销与柔性生产，构建C2B模式	80
4.5 构建产业互联，整合新互联网生态圈	81
4.6 企业IT化基础上的立体营销平台建设	82

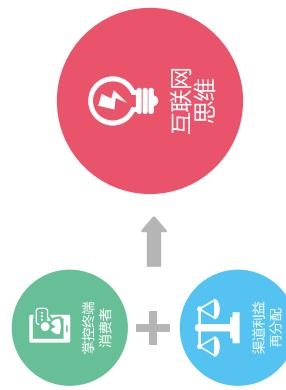
1.1 新互联网经济时代特征

1.1.1 新互联网经济时代核心：产业互联网化、营销一体化、渠道利益重组

纵观世界经济发展史，每一次技术变革，都会极大地推动经济的增长。近年来，互联网和移动网络的普及，推动了以云计算、物联网、大数据为代表的新的信息技术的飞速发展，推动了电子商务与实体经济的融合，可以说，我们已经走入了新互联网经济时代。这是一个传统产业与知识经济、虚拟经济和网络经济全面结合的时代。在这个时代，传统产业的生产体系、流通体系、销售体系、融资体系和支付体系，都在新互联网经济的冲击下，发生了变革。传统企业面对这种变革，需要以互联网为方向，进行经营理念和业务流程的结构性转型。

如何转型？这是当下传统企业都在关心的问题。前段时间，“互联网思维”的概念炒得非常热，很多企业都在强调，但感觉总是抓不住互联网思维的本质，搞不清互联网思维的真正内涵，进而患上了互联网抑郁症。本报告认为互联网思维的核心观点包括两个方面：一是有效掌握终端消费者，二是重新调整渠道利益分配模式。

事实上，互联网思维仍然只是这个新时代带来的表象，蕴藏在互联网思维后的真正本质是在新互联网经济时代，互联网的发展极大的消除了企业和消费者之间的信息差，依托于互联网而兴起的电子商务拉平了现代化价格曲线，让传统企业从原先的拼速度、拼价格阶段，进化到了以用户需求为中心，并服务质量、拼服务专业性这个阶段，通过依赖客户全生命周期运营、个性化定制、柔性化生产来获取利润。



第一章 新互联网经济时代传统企业的困惑和机遇

浅谈电子商务拉平的现代价格曲线

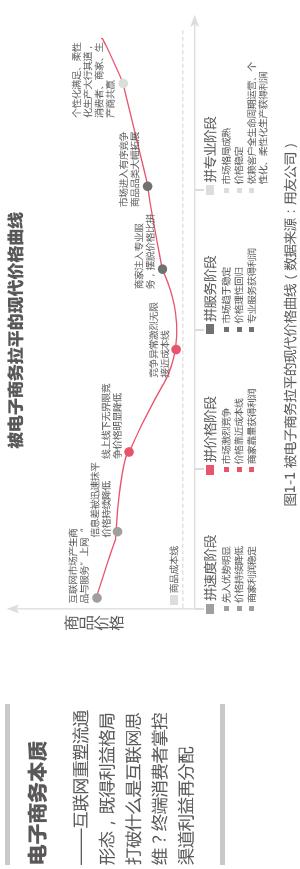


图1-1 被电子商务拉平的现代价格曲线（数据来源：用友公司）

互联网、电子商务的产生，让商品和服务都快速上网，从而生产者和消费者之间的信息差被迅速抹平。传统的销售体系也走向网上，导致线上、线下的无界限竞争，价格走低，竞争激烈，企业的生产无须接近或成本线。在这样的背景下，企业要想生存，必须要重构出一条营销一体化的价值链，升级企业自身的运营能力建立起自己的核心竞争力。通过专业化的服务，满足消费者的个性化需求，从而实现企业的生产、销售、生产的中

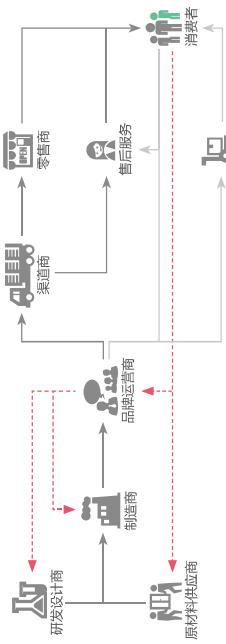
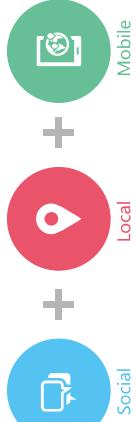


图1-2 传统企业营销一体化价值链

1.1.2 新时代消费群涌现：社交化、本地化、移动化

企业建设营销一体化的价值链，必须要进行运营能力升级，升级的最终目标是掌控消费者。在新互联经济时代下，消费者本身已经发生了巨大的变化，归纳来说，形成了社交化（Social）、本地化（Local）、移动化（Mobile）三大消费群：



社交化消費群 (Social consumers) :

网络和相关论坛来获取足够多的产品信息，根据社会文化传播的波纹模型，社交文化消费群的购物方式是根据兴趣来搜索商品的，然后选择多种商品体验、比较，再选择体验最好的一款产品作为长期使用的产品。同时作为忠实客户，还会在社交网络上扩散产品、帮助产品忠实口碑传播。

本冊總目錄 (General Contents)

现在消费者线下的朋友聚会，事先会用大众点评搜索附近的近数百米内，消费者评价星级最高的餐馆；然后用百度地图寻找最近便捷的行车路线，在微信上分享与友人一大快朵颐的照片；发一条微博并添上自己所在的地理位置；高德导航可以轻松取件代驾GPS，迅速指向下一个玩乐的目的地。本地化消费群的众多消费场景，具有很强的本地化属性。位置是一个重要的节点，线下商户可以将品牌推广给线上用户，线上用户也可以通过平台找到线下商户，这种基于位置的关联，带动了商业价值的实现。

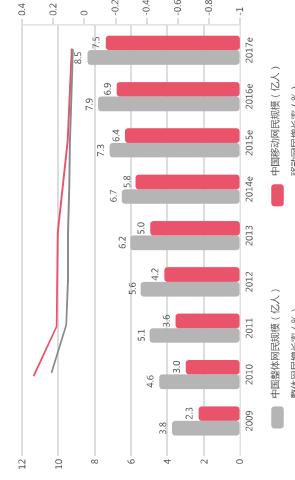


图1-4 基于位置的大众点评购物场

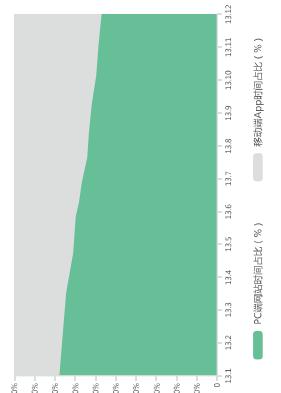
移动化消费群 (Mobile consumers)。

2013年，中国的整体网民规模达到6.2亿人，其中移动网民为5亿人，渗透率达到81%。移动网民的增速高于整体网民，二者差距正在逐渐缩小。不仅在总数量上，移动端有取PC端之势，在占有网民的时间上，移动端也逐渐赶上PC端。由于过去几年智能手机的迅速普及，配置的快速提升，许多以往在PC端才能完成的需求都可以迁移到移动端了，导致网民将大量时间从PC端分配到移动端。考虑到移动端产业链上下游的成熟，传统电商企业在移动端的完善布局和推广力度的加强，移动端网购也将会出现高速发展，移动端的营销形式和支付安全的建设，将促使更多网民将购物渗透率的增加。

2009-2017年中国整体网民及移动网民规模

图1-5 2009-2017年中国整体网民及移动网民规模
(数据来源：CNNIC 中国互联网络信息中心 2014)

2013年1-12月PC端与移动端服务月度有效时间占比

图1-6 2013年1-12月PC端与移动端服务月度有效时间占比
(数据来源：UserTracker&UserTracker 2014)

1.2 新时代下消费特点变革

1.2.1 新时代消费群特点：全天候、多渠道、个性化

与传统的消费群相比，具有社交化、本地化、移动化属性的新型消费群，在消费过程中又呈现出三大特点，即全天候、多渠道和个性化特征，见图1-8所示。

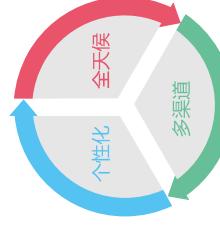
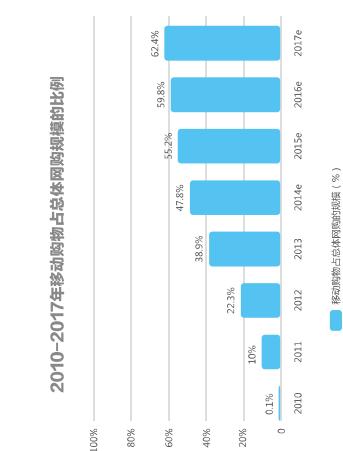


图1-8新时代消费特点

2010-2017年移动端购物占总体网购规模的比例

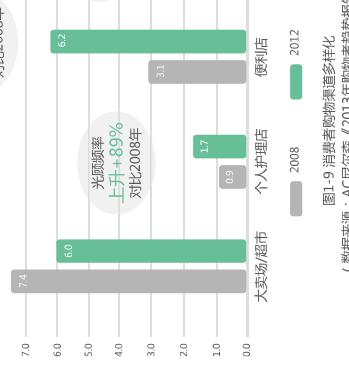
图1-7 2010-2017年移动端购物占总体网购规模的比例
(数据来源：CNNIC 中国互联网络信息中心 2014)

全天候的消费者。

从时间上来看，今天的消费者希望时时刻刻都能买到需要的产品。在淘宝的12大消费群中，最大的消费群体是“资深淘族”，多达2200多万消费者是在0点-5点下单的。此外，移动购物还加剧了购物时间的碎片化，购物时间从定期变成了随时选择。

今天大量的消费者利用每天的碎片时间购物，而定期每个月到百货店、每周逛超市、每天坐在电脑前购物的人群，正在呈现出衰减的趋势。希望不管在哪里都能买到自己需要的产品。他们可能在北京，也可能在巴黎，但是希望能够将产品送货上门。他们可能随时在微博、微信等社交媒体上，评价自己所购买的商品。消费者不再满足于一个或两个渠道，他们渴望进行多渠道购物。

图1-8新时代消费特点

图1-9 消费者购物渠道多样化
(数据来源：AC尼尔森《2013年购物趋势报告》)

个性化的消费者。
从需求上来看，消费者的需求发生了重大的改变，他们越来越追求自己的消费体验。已做主，不再购买大众化产品，而追求能展现自己个性的消费体验。

综上，由于新型消费群体出现了社交化、本地化和移动化的特征，具有全天候、多渠道、个性化的购买特点，他们的存在即是多多元化的，各类电商平台、新闻门户、SNS社区、线下实体店，都是消费者获取商品信息的渠道来源；社交网络上的UGC内容，意见领袖的言论评价，都会对消费者的购买产生影响；而用户购买后的品质服务，更会影响到用户对产品的忠诚培养和品牌信任。因此，本白皮书认为，消费者对于产品的整个认知流程，包括产品信息的获取、产品的选择、产品的交易过程以及产品的评价和忠诚度建立，都在新的互联经济时代下，发生了巨大改变。

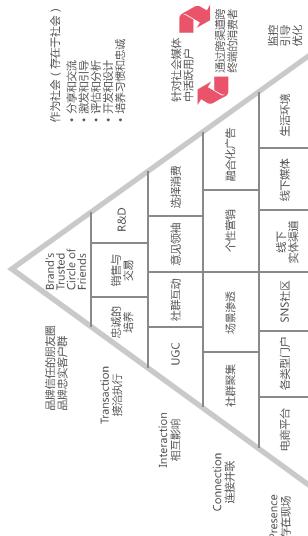
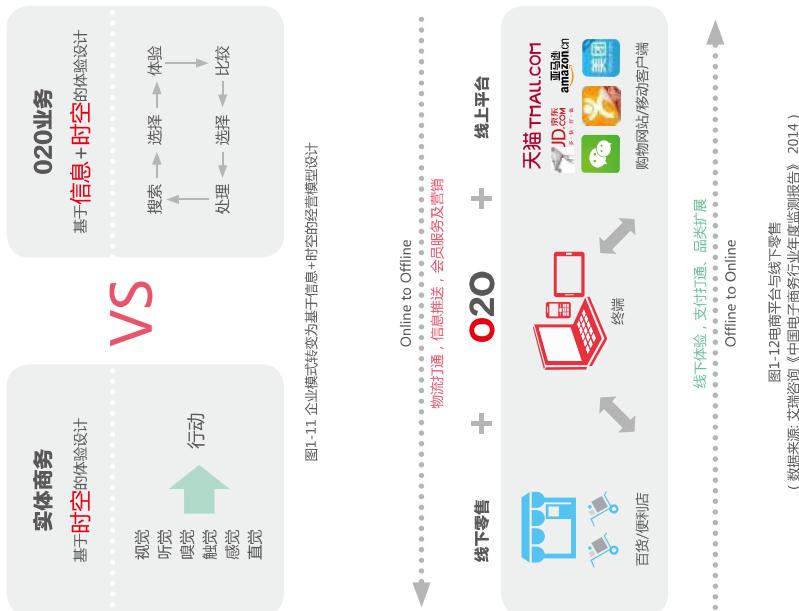


图1-10 消费者的变“巨而细”

1.2.2 消费群变化倒逼企业改革：基于“信息+时空”的经营模式设计

基于消费者的变化，企业需要改变自身的体验设计，以契合新型消费者的品认知流程，体验设计的核心变化就是充分利用互联网的信息优势，将传统的基于时空体系设计的实体商务提升为基于信息+时空的O2O模式，从而符合消费者全天候、多渠道、个性化的购物特点。在O2O模式中，企业通过整合线下零售和线上平台：线下的零售店为优质的线下体验、扩展品类和打通支付环节，增加消费者的选举空间和方便度；由线上到线下的过程中，通过定制化的信息推送、精准营销、优惠的会员服务和物流打通，形成消费者的良好购物闭环体验，提高消费者的粘性和忠诚度。



11.3 新时代下传统企业面临三大挑战

1.1.3.1 消費者屬性變化讓營銷成本變高

在新经济时代下，于消费群属性的变，传统企业的经营理念无法适应消费者的新需求。而新的电子商务模式的不断涌现，也对传统企业的业务模式构成极大的冲击。具体来说，主要表现在以下三个方面。

由于消费群属性的变化，引出全天候、多渠道以及个性化的特点，使得消费者无论何时何地都处于购物环境之中。企业与消费者的接触日趨碎片化，导致企业的分销体系也是碎片化状态，既有传统渠道如线下个体商铺，又有现代化的渠道如超市、综合型商场、便利店、专卖店等。互联网的发展促进了新兴渠道如天猫、淘宝和京东等2C、C2C渠道，现在移动互联网的不断发展又让O2O、C2B等分销体系大行其道。传统企业要想通过这么分销体系来获得消费者关注，营销策略变得极其复杂，同时维护如此之多的分销体系、营销成本也会急剧增加。

1.1.3.2 行业边界模糊化导致行业上下游不分

由于消费群属性的变化，引申出全天候、多渠道以及个性化的特点。企业与消费者的接触日趋碎片化，导致企业的分销体系也是碎片化状态，既有个体工商户，又有现代化的渠道例如超市、综合型商场、便利店、专卖店等。互联网的发展又让移动互联网的大潮又如B2C、C2C渠道，现在网络营销变得极其复杂，同时维护如此之多的分销体系来获得消费者关注，营销策略变得极其复杂，成本也急剧增加。

1.3.3 行业门槛降低让渠道体系经营湿润

分销渠道的大量上网，使得传统企业也被迫上网，电子商务成为整个传统行业的标配。但是传统企业还有线下的诸多渠道，直销渠道上有自己的品牌专卖店、专业连锁、大型线下的分销渠道上，还有百货商店、购物中心和大型商超等。

在物流渠道的过程中，传统企业会遇到以下一些问题：

- (1) 如何提高商品流通效率，规范仓库配送机制，统一价格管理，降低物流成本？
- (2) 如何加强终端服务、配送服务和退货换货处理？
- (3) 如何保证线上自有导致的渠道分销冲突问题？
- (4) 如何保证货源充裕和供应链完整性？
- (5) 如何保证线上线下平衡发展？
- (6) 如何保证货源充裕和供应链完整性？
- (7) 如何更好的满足客户需求，节约交易成本，实现利润最大化？

上面这些问题看似纷繁复杂，归纳起来有三个方面问题：物流配送和退货、构成的一体化服务体系、线上与线下之间的渠道冲突、追求利润最大化的供应链整合。而这三个方面的问题其实是由于消费者属性发生了巨大的变化。所以要想解决这三大问题点，关键还是从消费者的变化入手。

图1-14 消费者属性变化对传统企业的影响

1.3.3 行业门槛降低使得渠道体系经营混乱

分销渠道的大量上网，使得传统企业也被迫上网，电子商务成为整个传统行业的标配。但是传统企业还有线下的诸多渠道，直销渠道上有自己的品牌专卖店、专业连锁、大型线下的分销渠道上，还有百货商店、购物中心和大型商超等。

在物流渠道的过程中，传统企业会遇到以下一些问题：

- (1) 如何提高商品流通效率，规范仓库配送机制，统一价格管理，降低物流成本？
- (2) 如何加强终端服务、配送服务和退货换货处理？
- (3) 如何保证线上自有导致的渠道分销冲突问题？
- (4) 如何保证货源充裕和供应链完整性？
- (5) 如何保证线上线下平衡发展？
- (6) 如何保证货源充裕和供应链完整性？
- (7) 如何更好的满足客户需求，节约交易成本，实现利润最大化？

上面这些问题看似繁杂复杂，归纳起来有三个方面问题：物流配送和退货换货构成的一体化服务体系、线上与线下之间的渠道冲突、追求利益最大化的供应链整合。而这三个方面的问题其实都是由于消费者属性发生了巨大的变化。所以要想解决这三大问题点，关键还是要从消费者的变化入手。

11.3.3 行业门槛降低让渠道体系经营混乱

分销渠道的大量上网，使得传统企业也被迫上网，电子商务成为整个传统行业的标配。但是传统企业还有线下的诸多渠道，直销渠道上有自己的品牌专卖店、专业连锁、大型线下的分销渠道上，还有百货商店、购物中心和大型商超等。

在物流渠道的过程中，传统企业会遇到以下一些问题：

- (1) 如何提高商品流通效率，规范仓库配送机制，统一价格管理，降低物流成本？
- (2) 如何加强终端服务、配送服务和退货换货处理？
- (3) 如何保证线上自有导致的渠道分销冲突问题？
- (4) 如何保证货源充裕和供应链完整性？
- (5) 如何保证线上线下平衡发展？
- (6) 如何保证货源充裕和供应链完整性？
- (7) 如何更好的满足客户需求，节约交易成本，实现利润最大化？

上面这些问题看似繁杂复杂，归纳起来有三个方面问题：物流配送和退货换货构成的一体化服务体系、线上与线下之间的渠道冲突、追求利益最大化的供应链整合。而这三个方面的问题其实都是由于消费者属性发生了巨大的变化。所以要想解决这三大问题点，关键还是要从消费者的变化入手。

图1-13 行业边界模糊化对传统企业的冲击
(数据来源:用友《O2O全渠道经营》2014)

图1-14 消费者属性变化对传统企业的影响

1.4 传统企业机遇：重塑以消费者为核心的企业营销体系

中国有句古话，叫做“不破不立”。前面讲到了这么多的原因和这么多的问题，其实危机背后隐藏的往往是巨大的机会。

在新互联经济时代，伴随着互联网崛起，带来的最重要的理念转变就是企业要真正做到真正以用户为中心，回到商业的本质，让生意发源于“生产者和消费者”之间，促进双方的良性互动，为消费者提供最好的服务。而具体的实施方法就是重塑以消费者为核心的经营体系。这个体系要从以下四个方面进行重构。

1.4.1 企业营销体系重塑

1) 以消费者需求为原点。

传统企业需要变成以客户为中心的企业，根据消费者的需求来调整营销组合，这要求企业从上到下必须明确聚焦客户需求策略的重要性。传统企业不能再以自身的创新开发为导向，而应该以消费者的愿望、需求和要求为出发点，构建整体企业的营销体系。

2) 以消费者存在的全媒体营销布局。

传统企业需要覆盖消费者存在的全媒体，面对新互联经济时代下，消费者存在的“巨而细”的媒体市场，既包括线下媒体，也包括各类线上门户和社交媒体。因此企业需要形成一套全面覆盖，分工明确的全媒体营销布局。在全面覆盖的同时，传统企业还要将各个媒体营销渠道有机的整合起来，将自己的线上客户端与用户广泛的社交媒体结合起来，形成账号体系的统一对接。

3) 以构建消费者全生命周期为核心。

以消费者的全生命周期为核心，第一个层次，是将营销体系构建在消费者使用商品的整个生命流程之上，从产品信息的搜索、信息的获取，再到消费者对产品的选择、使用，最后成为产品的忠实消费者这整个过程中，都要构建企业自身的营销体系。第二个层次，是通过对消费习惯、消费能力的感知，精准掌握消费者的实际和潜在需求，运用程序化营销等新技术手段，提高消费者的使用粘性，达成对企业产品和服务的持续性消费。

1.4.2 企业渠道体系重塑



1) 构建基于企业自身的全渠道布局。

传统企业需要通过全渠道的架构，将消费者、供应商和商店，有机的整合起来。传统企业要加紧布局线上渠道，同时利用信息化技术，对传统线下渠道资源进行改造，使得消费者可以更好地利用线上线下渠道。还可以利用传统渠道加快线上渠道在消费者群体中的渗透速度。形成，线上、线下的统一布局体系，完成顾客资源、商品资源和营销策略的统一渠道共享。

2) 平衡线上线下的渠道冲突。

传统企业需要不断调整其市场营销渠道策略和加强渠道的维护管理，引导各渠道之间的合作与协同，使得渠道之间不再是单一的冲突和竞争，应该是协作基础上的竞争以得到双赢的结果。通过线上与线下渠道集成共同利益体，消费者可以线下看货，线上订购，形成了线上线下融合优势，给消费者带来更多的便利，充分发挥多渠道运营的综合竞争力。同时提供个性化、多元化的增值服务，通过为消费者提供更多贴心的、个性化的服务来寻求企业销售的线上与线下的有效融合，开拓更多元化的增值领域。

3) 建立线下实体门店的新型能力。

为了适应新的O2O模式，传统企业需要提升自身线下的实体门店的新型能力，可以将线下实体店建设成新的体验中心、配送中心、服务中心、定制中心，与线上渠道相配合，为消费者提供一体化服务。



1.4.3 企业运营体系重塑



1) 构建柔性化供应链体系。

传统企业通过构建更柔性化的供应链体系，根据市场需求，不断驱动企业供应链和后端支撑系统的改造，加快各环节的决策响应和异常情况的快速应对。通过数据挖掘等技术分析用户需求，是对产品销量的合理预测和细分市场的掌控。

2) 建设完善的物流配送体系。

传统企业要会运用先进的物流信息技术，改善物流配送业的服务效率，加快自身电子商务和物流配送体系的融合，促进物流配送业的标准化和规范化，与客户、制造商、供应商实现资源共享，对物流各环节进行实时跟踪，形成有效的一体化管理和控制。更重要的是实施物流配送的个性化解决方案，各个配送中心可以根据客户指令对配送对象进行个性化加工，还可以依据客户要求的配送习惯、喜好好的配送方式为每一位客户制定量体裁衣式的配送方案。

3) 完善企业的服务体系。

在新互联经济时代，体验为王。消费者通过全媒体接入企业的产品和服务，在此基础上全渠道为消费者提供价值。因此完善的企业服务体系是提高用户体验的必需品，也是企业未来发展的核心竞争力。企业应该建立多重服务渠道，追求随时能地解决用户遇到的产品问题，还要相互打通全渠道的账号服务体系，给消费者无缝对接整个服务流程。提高消费者满意度，建立消费者忠诚度。

4) 采用统一会员运营体系。

传统企业需要将自己线下积累多年的会员导入线上，形成线上与线下会员的统一管理，一体化享受各种促销特权、积分和优惠政策等。同时，应该将自己的会员体系与消费者使用较多的社交媒体打通，获取消费者的消费数据和行为，整合消费者全生命周期的需求，为企业的个性化服务提供保障，实现用户回流和利益的共享。

1.4.4 以消费者为核心的C2B体系建立



1) 以大数据平台为支撑。

以消费者为核心的C2B体系建立，需要以大数据平台作为支撑，企业需要建立四大数据平台：消费者互动数据平台、市场化情报收集平台、产品模块定制化平台、上下游产业链互通平台，来辅助C2B企业经营体系的建立。

2) 根据用户需求柔性化定制产品和服务。

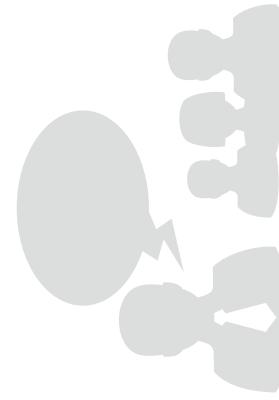
在新互联经济时代，传统企业可以通过大数据等技术应用平台，挖掘消费者的需求，然后根据用户的需求来柔性化定制产品和服务，调整营销组合，以客户为导向进行产品开发和改良，反转企业经营管理和运营模式，实现高效率、低成本、精准化生产和营销的柔性生产模式和全面实现客户需求并牢牢把控消费者的C2B体系。下面，本研究将具体阐述如何以消费者为核心，重塑企业经营体系。



根据上一章的分析，由于新型消费人群出现了社交化、本地化和移动化的特征，具有全天候、多渠道、个性化的购买特点，消费者对应的消费场景和接触点是非常多元化的，各类电商平台、新闻门户、SNS社区、线下实体频道，都是消费者获取商品信息的渠道来源；社交网络上的UGC内容，意见领袖的言论评价，都会对消费者的购买产生影响；而用户购买后的品质服务，更会影响到用户对产品的忠诚培养和品牌信任。相对的，企业要重塑以消费者为核心的企业经营体系，回归到商业的本质，让生意发生在生产者和消费者之间，促进双方的良性互动，为消费者提供最好的服务。

伴随着互联网崛起，带来的最大理念就是真正以用户为中心，消费者的跨渠道、个性化趋势使得企业对消费者的管理更加困难，效率更低。新的时代，企业必须有新的法则来指导运营：SOLOMO+O2O，连接线上线下，无缝跨越多个渠道、多个终端，以个性化为导向，重新定义企业营销模式，对企业的营销、交付、服务要求更高。

时代背景的变迁逐渐使得传统营销模式在企业实践中捉襟见肘，互联网（移动互联网）时代对传统商业模式形成强烈的冲击，互联网思维正是在这种背景下产生。互联网思维是指在（移动）互联网、大数据、云计算等科技不断发展的背景下，对市场、用户、产品、企业价值链乃至对整个商业生态的重新审视的思考方式。互联网时代的思考方式，不局限于互联网产品、互联网企业，这里的互联网，不能指桌面互联网或移动互联网，而是泛互联网，因为未来的网络形态一定是跨越各种终端设备的，台式机、笔记本、平板、手机、手表、眼镜等。



第二章 互联网思维颠覆传统企业营销模式

2.1 传统营销模式不能适应新互联网经济时代

1964年，美国营销专家Borden提出了市场营销组合概念，是指市场营销人员综合运用并优化组合多种可控因素，以实现其营销目标的活动的总称（Guo, 2004）。伴随着历史的发展，市场营销论也经历了从4P到4C、4R的发展历程。

其中，4P（产品Product、价格Price、渠道Place和促销Promotion）营销理论自20世纪50年代末由McCarthy提出，并被Cooper发展至大成，被誉为营销理论中的经典，该理论认为一次成功和完整的市场营销活动，就是将适当的产品或服务，以适当的价格，通过适当的渠道和促销手段，投放到特定市场的行为过程。

20世纪80年代，Lautenborn等营销学者针对4P存在的问题，从顾客需要的角度出发研究市场营销营销理论，提出了与传统营销的4P相对应的4C理论，即消费者（Consumer）、愿意付出的成本（Cost）、购买商品的便利（Convenience）和沟通（Communication）。

20世纪90年代中期，美国著名学者Schultz顺应营销实践的发展提出4R理论，阐述了在供应链管理模式下的营销四要素：1、Relevance：与顾客建立关联，提高其满意度和忠诚度，减少顾客流失；2、Reaction：提高市场反应速度，倾听并满足顾客的需求；3、Relationship：重视关系，建立长期和稳固的关系；4、Reward：重视营销回报。

传统营销模式的核心要在以新互联网经济时代被逐个击破，直到被颠覆，最终量变引起质变。第一个质变，传统的营销本质是以产品为中心，新的营销的本质是沟通，以人为核心的。第二个质变，传统营销注重的是规模经济，要得越多越好。新的营销强调的社群经济，卖合对的人，而不是所有的人，不求大而全，但求小而美。第三个质变，传统营销体系中，消费者只能使用和消费。而互联网时代下，消费者向用户转变，个体的智慧得到培养，并将其“创造和分享”的能力进行无限次的释放。

传统4P、4C、4R营销理论建立的体系并没有坍塌，也没有过时，只是在新互联网经济时代，信息沟通在互联网的影响下，认知和行为逐渐改变，例如媒体的多元化，信息的碎片化，活动的社群化，行为的网络化和社交化。相对传统营销时代，信息的不对称逐渐打破，消费者的话语权在回归，消费意识在觉醒。

在新互联网经济时代，传统营销模式被互联网思维逐步颠覆。首先，企业信息化经营方式从蓝海时代的最基本的财务信息化到如今超级红海时代的立体营销时代。其次，电子商务兴起，传统企业原有销售渠道受到严重冲击，企业销售渠道呈现多样化。最后，虽然商业的本质不会变化，但是在时代巨变的环境下，商业重心也随之发生了剧变。在新互联网经济时代，企业的商业重心是掌控消费者。因此，根据时代的变化，我们必须提出新的企业营销模式。

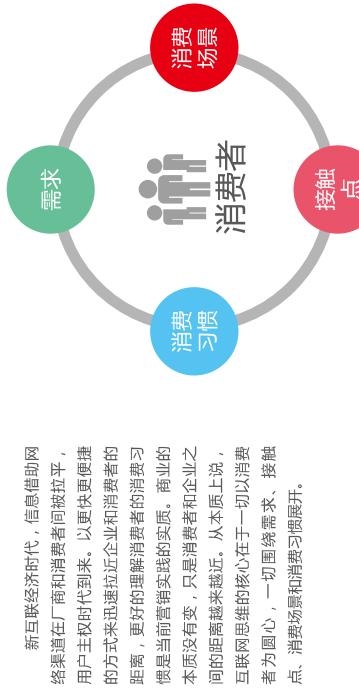


图2-1 互联网思维下的新消费者模型

2.2 新互联网经济时代传统企业营销模式：4D模型

互联网思维对传统营销模式的颠覆说明，营销模型的内涵和外延的变化发展必须体现实践的变化及其所处的时代经济特征，而营销理论模型演化的过程，就是不断发展出新的营销模型来与不断变化的营销情境的过程相匹配，以便能够更好地发挥其对企业营销实践的指导作用。上一小节所述的互联网思维对传统营销模式的颠覆，反映了原有的营销模型并不能很好地指导当前企业的营销实践。因此，在新经济时代背景下，符合其背景的营销模型亟待发展。

在新互联网经济时代，技术应用、消费模式、消费者思维发生重大转变，我们通过对传统营销理论的深入探讨和对新经济时代环境的敏锐洞察，提出了符合新经济时代背景，以消费者需求为基础，以互联网思维为灵魂的34D营销模型，涵盖了4大关键要素：Demand（需求）、Data（数据）、Deliver（传递）、Dynamic（动态）。

2.2.1 Demand——需求

需求一直作为市场营销理论的基石，也经历了从产品本位、消费者本位到聚集用户需求策略的演化。

1. 产品本位策略（Product）

产品本位策略从企业的角度出发，强调企业要以产品为导向，关注产品的效用、质量、外观、式样、品牌、包装和价格，此外还包括服务和保证等因素。产品本位策略的产生是基于短缺经济时代，产品种类少，企业也很少供货上门，消费者没有选择的余地，因而企业向消费者宣传和推出产品，消费者较容易接受。产品本位策略的特征为它宣传的是“消费者请注意”的理念。

2. 消费者本位策略（Consumer）

消费者本位策略从本质上说，是一种将公司产品或服务的开发和交付与目标消费者当前和未来的需要挂钩，尽可能提高消费者对公司的长期经济价值的战略。自从福特让世人看到了流水线的神奇之后，所有类型的企业，甚至是服务型企业都走上了同一条增长和盈利之路。消费者本位策略的特征为以“请注意消费者”为座右铭。

3、聚焦用户需求策略（Demand）
聚焦用户需求策略是指利用网络环境收集和整理消费者信息，了解、预测和创造消费者需求。其特征是以“我了解消费者”为核心竞争力。消费是一个被消费者驾驭着的顺序渐进的过程，消费者不断地震新评估自己的经济能力和需求，不停改变自己的消费行为。如果企业想迎合消费者，就必须跟上这种变化的需求。如果你真正理解了自己的客户，就能适当修正自己传达的信息、提供的产品、以及与客户接触的渠道。

对于消费者而言，大网络时代下获取信息的方式呈现多元化。擅于利用互联网工具的消费者，通过互联网检索产品信息，利用“发帖”或“转发”的形式传播产品信息，同时，利用手机随时随地与商户或其他消费者互动。对于企业而言，聚焦用户需求策略要求企业不再被动地生产过时的产品，而是主动预测消费者将来的需求，创造出消费者尚未意识到需要的产品。而科技的发展，为企业获取消费者全方位的信息、分析和预测市场信息提供了条件。获取和掌控消费者需求信息被视为企业的一种能力（Handgraaf等，2008；Rucker等，2011）。

新经济时代下，聚焦消费者需求策略强调以下几个方面：

1. 关注营销各环节需求，优化营销价值链

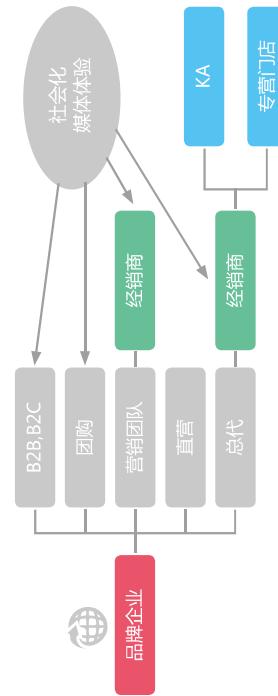


图2-2全方位营销价值链传递

基于互联网，营销环节中，产品和服务可通过多种渠道，采用O2O、B2C、C2C、C2B等方式与消费者连接，实现价值传递。无论是采用线上还是线下，营销价值链会涉及到除企业和消费者以外不同的利益相关方。因此，企业需要同时管理好电子商务平台、团购网站、营销团队、直营网站、经销商、代理商、经销商、重点零售商、专业门店等多种渠道价值链，才能带动利益各方将价值更好地传递给消费者。营销价值链传递的每一个环节都很重要，都直接决定价值链终端消费者的需求是否会被满足。因此，企业不应只关注消费者的需求，更应该兼顾价值链中各个环节利益相关方的需求。

2、利用互联网工具掌握和预测用户需求

当前时代另一个明显的特征，公司能收集大量以前无法想象的顾客数据，并以此采取行动。公司能知道顾客购买的内 容、时间及地点及其他信息。数据爆炸可能是产品本位模式陷入危机的最主要原因。

产品的市场需求是市场中一个非常重要的指标。掌握数据，准确和及时的需求预测，无论对企业进行生产、库存、定价等方面内部决策，还是对消费者合理选择购买时机，以及宏观经济调控，都有看重要的参考作用。传统的市场需求预测模型一般是以历史销售量信息和对市场状况的估计为基础。而互联网时代，消费者的一部分购买行为会转移到网上，比如购前通常会在网上进行信息搜索和浏览，通过社交平台关注感兴趣的企 业或产品，购后会在网上进行商品评价等。消费者的这些网上行为都与他们的真实需求关系密切。如果能提取这些网络记录中的有效信息，将提高需求预测能力，为市场参与者的决策提供更有效的信息支持。试想一下，过去几十年里，品牌经理在市场测试和市场研究计划中投入了巨额资金，但仍然无法避免新产品推向市场后遭遇失败的厄运，其失败率仍然高达60%~90%。

3、利用社交媒体平台获取和创造用户需求

社交媒体也是互联网环境的产物，终于，企业获得了一种与客户建立真正联系的途径，一种直接倾听消费者声音的机会。一些公司利用以搜索引擎服务企业拿到的数据，可分析得知消费者最近搜索和关注的内容。推荐和实时社交通讯又进一步优化了传统的搜索引擎，它们抓住了消费者的特征：消费者更可能与自己兴趣爱好相似的人产生同样的购买需求，更愿意关注他们关注的入的意见。因此，基于社交媒体平台，企业能够通过一个用户的请求预测与相似的其他用户的需求。

2.2.2 Dynamic——动态

在4P理论中，Promotion（促销）指的是企业利用各种信息载体与目标市场进行沟通的传播活动，包括广告、人员推销、营业推广和公共关系等。随后在由4P理论演变为4C理论的过程中，Promotion演变成了以消费者为中心的Communication，因为归根结底，企业的促销活动都是为了能与消费者建立良好的沟通体制，从而维护好企业的消费者关系，进而将消费者与企业的共同利益整合在一起。而随着新技术的兴起，尤其是社交网络的出现，Communication（沟通）已经不再是企业与消费者之间一对一、点对点的静态沟通机制，转而演变成了多对多、立体化的动态沟通机制。

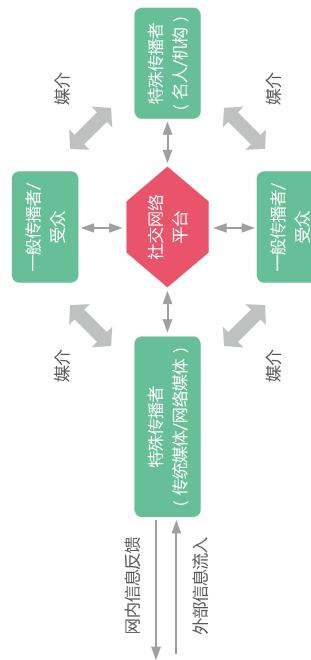


图2-3社交网络传播模式
(数据来源：史亚光、袁毅 (2008))

根据美国营销专家Mayfield (2008) 的定义：‘社交网络是一种新型的在线媒体，给了控制它的用户以极大的创造和参与度。根据史亚光、袁毅 (2008) 根据社交通讯理论，总结出了如上图2-3的社交网络传播模式，说明了信息在社交通讯上的传播过程。

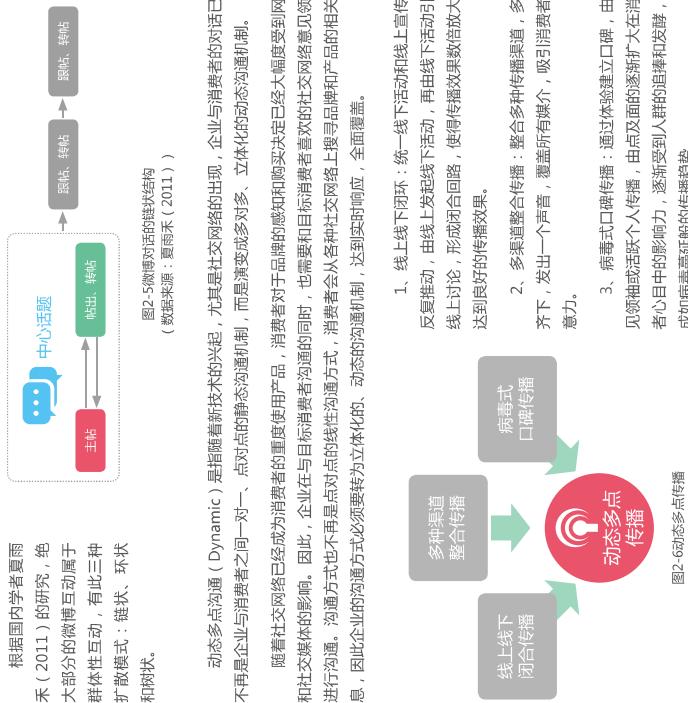
Thurau等（2004）的研究指出，随着互联网的逐步普及，用户可以通过网络上的用户评论平台，与其他用户分享他们关于产品、服务的体验，这就形成了网络口碑。Schindler和Bickart（2004）研究了网络口碑对于用户决策的影响，他们发现，网络口碑会通过消除不一致认知等手段，帮助用户决定购买何种商品。Smith等（2005）的研究表明，用户更容易采纳与自己有相同经历的用户评论，而不是别的一些搜索结果，因为与自己有相同经历的人，更能够了解自身对于产品的需求，同时使用方式上会比较接近，因此它们对于用户判断产品形象和产品感知具有巨大的影响力。

随着互联网技术的发展，口碑营销可以在低成本下快速传播，到达用户那里，同时也让用户感到像传统营销手段那样的厌恶。而网络也为用户提供了大量的渠道来分享自己的观点、偏好、经历，这同时也给商家带来了机会，可以充分的运用网络口碑营销。网络口碑对于用户判断产品形象和感觉有巨大的影响力，同时，Cheung和Lee（2008）结合双因素理论推演出了一个信息接受度模型，研究了用户对于网络口碑的接受程度，结果发现全面性和相关性，是潜在用户愿意接受和采用网上用户评论最重要的两个因素。由于网络口碑效应，社交媒体已经成为非常距离的影响用户的决策购买过程了，杨学成等（2006）的研究说明了网络口碑对于用户决策过程的影响。

根据国内学者夏雨禾（2011）的研究，绝大部分的微博互动属于群体性互动，有三类扩散模式：链状、环状和树状。

图2-5微博互动的链状结构
(数据来源：夏雨禾（2011）)

随着互联网技术的发展，口碑营销可以在低成本下快速传播，到达用户那里，同时也让用户感到像传统营销手段那样的厌恶。而网络也为用户提供了大量的渠道来分享自己的观点、偏好、经历，这同时也给商家带来了机会，可以充分的运用网络口碑营销。网络口碑对于用户判断产品形象和感觉有巨大的影响力，同时，Cheung和Lee（2008）结合双因素理论推演出了一个信息接受度模型，研究了用户对于网络口碑的接受程度，结果发现全面性和相关性，是潜在用户愿意接受和采用网上用户评论最重要的两个因素。由于网络口碑效应，社交媒体已经成为非常距离的影响用户的决策购买过程了，杨学成等（2006）的研究说明了网络口碑对于用户决策过程的影响。



动态多点沟通（Dynamic）是指随着新技术的兴起，尤其是社交网络的出现，企业与消费者的对话不再是企业与消费者之间一一对一、点对点的静态沟通机制，而是演变成多对多、立体化的动态沟通机制。随着社交媒体已经成为消费者的重度使用产品，消费者对于品牌的感知和购买决定已经大幅度受到网络和社交媒体的影响。因此，企业在与目标消费者沟通的同时，也需要和目标消费者喜欢的社交网络意见领袖进行沟通。沟通方式也不再是点对点的线性沟通方式，消费者会从各种社交网络上搜寻品牌和产品的相关信息，因此企业的沟通方式必须转化为立体化的、动态的沟通机制，达到实时响应，全面覆盖。

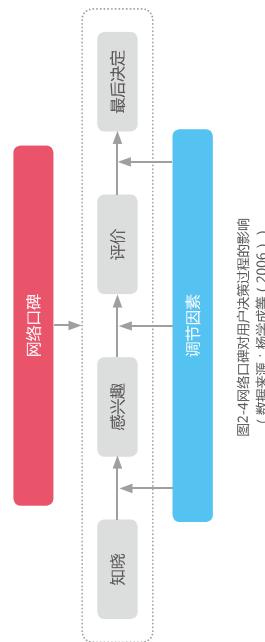


图2-6动态多点传播
(数据来源：杨学成等（2006）)

1、线上线下闭环：统一线上线下宣传，反复推动，由线上发起线下活动，再由线下活动引发线上讨论，形成闭环回路，使得传播效果放大，达到良好的传播效果。

2、多渠道整合传播：整合多种传播渠道，多管齐下，发出一个声音，覆盖所有媒介，吸引消费者注意力。

3、病毒式口碑传播：通过体验建立口碑，由意见领袖或活跃个人传播，由点及面的逐渐扩大在消费者心目中的影响力，逐渐受到人群的追捧和发散，形成如病毒蔓延般的传播趋势。

2.2.3 Deliver——传递

1. 从Place到Convenience的演变

渠道原则（Place）不从顾客的需求出发，其建立多级分销渠道的法则往往不考虑消费者的利益，只是采用各种手段让消费者有机会购买其产品。而不是注意顾从消费者的购买习惯。

便利原则（convenience），指购买的方便性（Convenience to buy）。比之传统的营销渠道，新的观念更重视服务环节，在销售过程中，强调为顾客提供便利，让顾客既购买到商品，也购买到便利。企业要深入了解不同的消费者有哪些不同的购买方式和偏好，把便利原则贯穿于营销活动的全过程，售前做好服务，及时向消费者提供关于产品的性能、质量、价格、使用方法和效果的准确信息。售后应重视信息反馈和追踪调查，及时处理和答复顾客意见，对有问题的商品主动更换，对使用故障提供维修方便，对大件商品甚至终身保修。便利原则充分从消费者出发，克服了Place（渠道策略）只从企业自身考虑的局限性。

2. 从Convenience到Deliver的进化

背景

措施

背景	措施	意义
<ul style="list-style-type: none"> ● 消费习惯转变（85-90后） ● 消费者需求（个性化、便捷等） ● PC端、移动端 ● 消费渠道分工（WIFI、移动支付、二维码等） ● 信息透明化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 购物时间：全天候 ● 购物空间：随时随地、多渠道、精准营销 ● 企业对顾客的引导和促销 ● 企业与消费者联合研发 ● 与供应链的紧密合作关系 ● 产品品质保障 ● 零部件库存 	<ul style="list-style-type: none"> ● 顾客自由选择的引导和促销 ● 企业对消费者的引导和促销 ● 企业与消费者联合研发 ● 与供应链的紧密合作关系 ● 产品品质保障 ● 零部件库存

效果

效果

以O2O消费模式为例，价值传递模式要求企业在零售商品的“五流”（客流、商品流、信息流、资金流、物流）中，都积极向客户传递与产品价值有关的信息。从PC端到移动端，都有产品的图片、其他用户对产品的评价等相关信息传递给消费者。在用户付款后，可以对产品进行评价，对产品的性能起到重要的反馈的作用，企业可以及时修改产品设计以满足消费者新的需要。在物流过程中，消费者可以实时跟踪产品的位置，一些企业还可以在物流过程中取消或修改或追加订单。购物空间大大延伸，价值传递过程的渠道更加丰富，效果就是销售量得到增长、产业链得到优化，消费者个性化需求得到满足。

Deliver（价值传递）即为顾客进行营销策略选择时，优先考虑到将产品的各项价值（产品价值是由产品的功能、特性、品质、品种式样、品牌等所产生的价值）传递给客户，而非考虑企业自身生产、销售的方便程度。在网络经济时代，采用这一策略的典型代表是通常利用O2O模式，将线上营销策略与线下的消费者实际感受到的消费或者是利用电子商务手段将渠道下沉，甚至把渠道化至“生产商——消费者”这一模式，或者采取“消费者——定制——生产——消费者”这一模式，不经过中间更多环节，直接把产品的价值传递给消费者。

表2-1顾客化定制、大量定制和多样化的比较
(数据来源：用友公司)

图2-7零售O2O全景图
(数据来源：用友公司)

在新互联经济时代，营销渠道向“移动化”升级。现在的关键是把握每一个消费者关注的机会，快速完成交易，而便利策略并不无法有效识别消费者的需求，即消费者能感知到哪些价值，又无法以最快的速度响应消费者的需求。

在价值传递中，个性化定制更以顾客为中心，其运作特点是由顾客引发并由顾客控制需求的满足过程，其显著优势是企业不需要增加任何额外的制造能力，而顾客逐渐参与到越来越多的核心运作过程中，企业运作由顾客订单驱动。个性化定制在营销方面更加个性化，顾客参与的环节和控制权更多，运作内容也增加了定制过程中的顾客参与活动，因此除可以创造出定制产品、服务之外，还能提供顾客参与的体验，从而提供了创造更大价值的可能性。在目前的阶段，渠道下沉、O2O模式以及顾客参与式体验是这一原则的典型代表。

Deliver（价值传递）即为顾客进行营销策略选择时，优先考虑到将产品的各项价值（产品价值是由产品的功能、特性、品质、品种式样、品牌等所产生的价值）传递给客户，而非考虑企业自身生产、销售的程度。在网络经济时代，采用这一策略的典型代表是通常利用O2O模式，将线上营销策略与线下的消费者实际感受到的消费或者是利用电子商务手段将渠道下沉，甚至把渠道简化至“生产商——消费者”这一模式，或者采取“消费者——定制——生产——消费者”这一模式，不经过中间更多环节，直接把产品的价值传递给消费者。

2.2.4 Data——数据

1、数据分析提升企业管理水平

随着我国市场经济深入发展，企业从解放型发展向集约型发展转变，经营管理决策也向着精细化管理的方向过度，企业管理水平日益提升。精细化，通俗地说，正所谓“大数据，不真实”。离开了精细的、具有前瞻性的数据分析工作，精细化的管理、正确的经营管理决策、快速的降本增效就无从谈起。

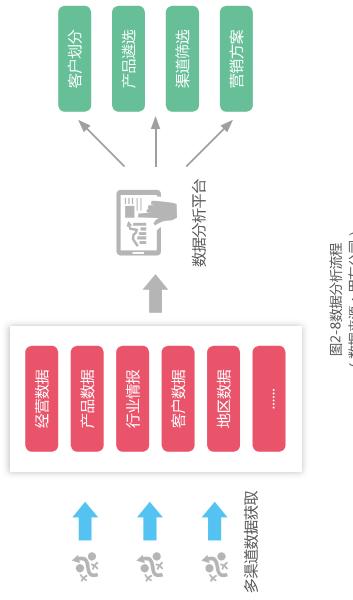
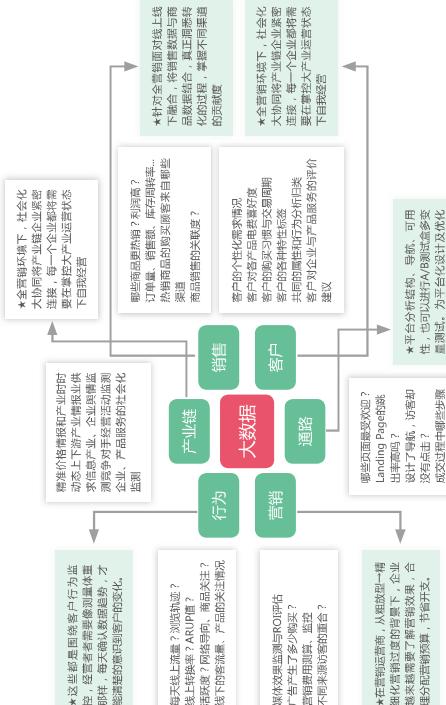


图2-8数据-分析流程
(数据来源：用友公司)

2、大数据带来营销变革

进入在移动互联网时代，从搜索引擎、社交网络的普及，到“人手一机”的智能移动终端应用，信息承载的方式日趋丰富。社交工具、电子商务等替代传统的商务和交流方式，客户存在的场景发生急剧的变化，与网络和电子设备的全面接触使得人类大量的信息被记录在网上，形成所谓的大数据。这些数据维度众多，并且动态变化，为分析消费者的行为和特征提供了数据基础。



企业可以利用用户数据实现精准定位，精准定位的结果就是个性化营销。这个过程中，数据是基础，数据会来自不同的平台，再进一步通过数据挖掘和分析，找到这些数据相对应的人群。再针对这些群体进行个性化的对比，并以此展开个性化的营销服务，实现了“一对”的精准效果。顾客的个性化需求在技术的帮助下实现了满足。沃尔玛收购Kosmix，借助社交分析工具来预测、引导用户需求正是数据帮助企业的例子。

阿里公司是产生大量数据最明显的例子，阿里电商平台每年几万亿的交易额背后意味着海量的数据在阿里生态系统中流转。但是数据的运用才是关键，传统公司运营过程中产生的数据经过创新运用也能产生不可思议的效果，例如阿里巴巴和经销商合作共享每日经营数据，合理规划产品品类，实现了降低库存，提升利润。新互联网时代背景下，更多的传统企业意识到了数据在企业营销中的巨大价值，并进行了尝试，如恒安集团。

新的经济环境下，尤其是大数据技术的发展，使得传统商业模式正在潜移默化中发生变化。随着社交网络的全球扩张，数据大爆炸正在改写营销规则。大数据的营销价值，是随着实名制社区和电子商务的普及化，用户之间所产生的的人际关系链，也就是人脉价值，通过这种人脉最终实现交易数据跟交互数据的融合。企业在互联网中应逐渐转型，借助数据革新技术为生活服务。

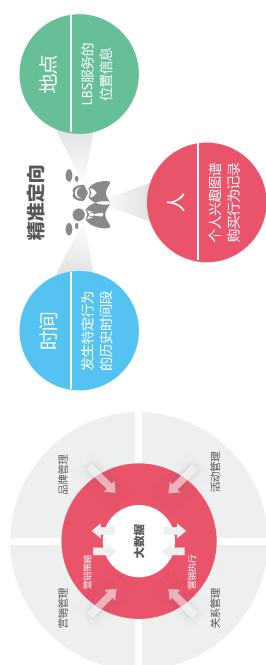


图2-11 “三维”行动轨迹定位
(数据来源：腾讯2011)

在新经济时代，技术应用在转变，消费模式在转变，人的思想更在转变，通过对传统营销理论的深入探讨和对新经济时代环境的敏锐洞察，我们提出了符合新经济时代背景，以消费者需求为基础，以互联网思维为灵魂的D营销模型，涵盖了4大关键要素：Demand (需求)、Data (数据)、Deliver (传递)、Dynamic (动态)。

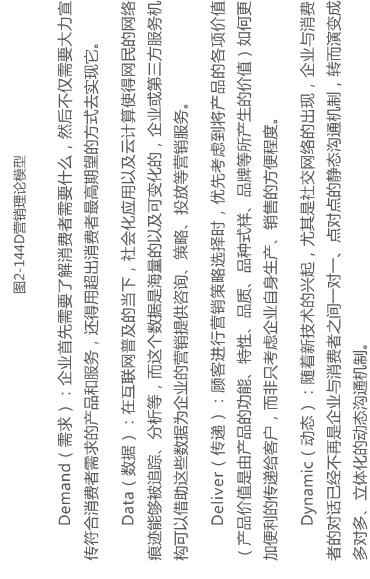
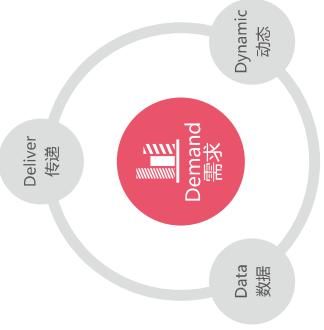


图2-14 D营销理论模型

大数据已成为当前营销实践和理论的焦点，在营销管理、品牌管理、活动管理、客户关系管理等领域逐渐得到应用，并积累了丰富的实践案例（见图2-12）。

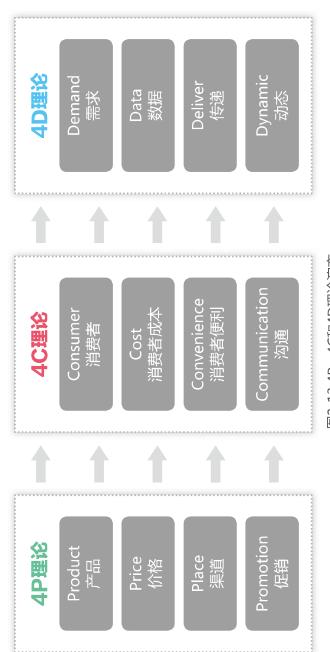


图2-13 4P、4D理论演变

在传统营销经典理论模型的基础上，综合以上四方面论述，本白皮书构建出一个新的营销理论模型：4D营销理论模型（演变过程如图2-13所示）。

3.1 企业如何应对新互联网经济时代挑战？

面对新互联网经济时代的种种冲击，不同类型的企业都做出了不同应对，从世界500强的巨型企业到新兴的淘品牌，一些企业选择变革而获得了跨越式的发展，另一些企业则由于应对不当而走向消亡。

3.1.1 国际巨头企业：产品和技术驱动战略转型

耐克是世界第一的运动品牌，特别是在全球运动鞋市场的份额高达30%左右，是当之无愧的国际巨头企业。公司发展至今仅有40多年历史，产品涵盖运动鞋、运动服和运动器材三大类。然而，在新互联网经济浪潮的冲击下，耐克公司也悄然开始进行着重大的战略转型。

首先，耐克与苹果公司联合研发了NIKE+iPod技术，在鞋底中放入一个NIKE+iPod芯片，通过和相应接受设备的连接，支持实时反馈跑起步道、时间、卡路里消耗等数据功能。跑步成绩的是高一筹。更加重要的是，跑步爱好者可以通过耐克公司的APP在各类社交网络上向好友分享自己的成绩，交流体会。

其次，耐克推出NIKEID个人定制服务。NIKE ID.COM是美国第二大服装B2C平台，通过NIKEID网站，消费者可以对耐克历史上的各种款型进行配色，实现个人定制。这一深度定制模式，使得消费者的个性化需求得到全面满足。

除此之外，耐克公司还积极向电子商务转型。耐克公司在2013年就曾对外宣布，公司目标到2017财年实现360亿美元的收入。而服装、女性产品和电子商务将成为耐克未来三年的关键增长点。其中，直面消费者的电子商务则将由目前销售额5.5亿美元增长至20亿美元。

图3-1 耐克NIKEID个人定制服务
(数据来源：耐克 2014)

从耐克公司的案例可以看出，在新互联网经济大潮中，产品设计重视用户的社交需要，充分满足用户的社交价值。此外，耐克也积极拥抱O2O这一快速响应的商业模式，即客户需要什么，企业就生产什么，使得消费者从传统的被动接受者到新互联网时代的真正决策者。同时，耐克针对线上平台也深耕细作，开启电商战略，努力使得线上与线下业务实现充分的协同效应。



3.1.2 国内龙头企业：掌控消费者实现华丽转身

奶粉，作为一种常见的婴幼儿消费类产品，喂养周期一般为1罐/周，当合生元会员第一次购买了3罐合生元奶粉，门店的POS机上会保留积分信息和购买记录，3周后，POS机会自动打出一张需要回访的用户信息名单，告诉门店的工作人员这位客户的奶粉快用完了，可以电话询问不需要采购和送货上门的服务。这种时间点良好的需求预测，就是营销。

2008年之前，合生元一直采用传统的终端销售模式——将产品交给经销商，由他们再卖给不同的客户。在合生元早期只有单一产品益生菌的阶段，这种不涉及用户管理的销售模式一度节省了不少成本。2008年，合生元奶粉和婴幼儿营养食品上线，带来了越来越多的消费者，传统的终端销售模式开始显现出缺乏对消费者的掌控力，他们知道哪些店卖公司的产品，如何陈列，但他们无法获悉消费者的任何信息。这些消费者数据保存在收银系统里，但很难从KA卖场里直接获取。合生元开始建立会员积分兑换系统，让各渠道门店先装上合生元提供的POS机，消费者使用POS机付款时，刷了合生元积分消费卡后，就可用积分兑换产品，而个人信息和每一笔消费记录同时导入到合生元的后台数据库，这样就形成了一套客户关系管理系统（CRM）。

从合生元的案例可以看出，企业主要结合以下几点创造和引导消费者需求：1、基于会员群体的交易情况，分析市场动态和交叉销售关系；2、基于单个会员的交易习惯和偏好；3、根据数据将用户按消费特征分类，呼叫中心界面自动推荐产品精准营销；4、根据消费特征分类结果，帮助员移动终端指定会员，开展促销活动或增值服务。

3.1.3 新兴淘品牌：互联网思维促成“弯道超车”

面对新互联网经济时代的挑战和机遇，一些新兴的淘品牌悄然发力，借助与生俱来的互联网基因和贴近消费者的的服务心态，实现了对许多传统企业的“弯道超车”。

笛莎公主，三年前一个以实体店经营为主，受品牌知名度不高，实力不足等各方面原因而导致发展受限的服装企业，竟然在4个月时间内将销售额从20万提升到600多万，这看似不可思意的事情，笛莎公主却轻松的做到了。2012年该企业的销售额达到3亿元，其中90%来源于网上销售。笛莎公主的高调“变脸”得益于电子商务平台的搭建，多领域的战略投资者，成为行业布局电子商务的典范。

著名的坚果品牌三只松鼠，成功的核心就是产品和供应链。为快速响应供应链，三只松鼠落户山核桃的原产地附近。为了让公司轻装上阵，三只松鼠自己不做加工，只做检测包装。三只松鼠的生产方式介于来伊份和恰恰瓜子之间，既保持了来伊份的灵活性，又拥有恰恰瓜子严格的安全检测体系。三只松鼠自己封装半成品坚果，从多个环节把控，全方位严格检测食品的安全性。

互联网的崛起给淘品牌带来的机遇就是，只要真正做到了以消费者为中心，就可以实现对传统企业的逆袭，移动互联网对于传统企业来说就是要回到商业本质，也应该是以消费者为中心的，打通一家、经销商和销售终端，最终形成全新的完整产业链。



3.2 用户需求篇 (Demand)

3.1.4 中关村的没落：不转型就会死

当然，也有一些企业因为无法适应新的经济环境，悄然陨落。传统商贸地产在新互联经济时代也面临着巨大的冲击，电子商务的兴起使得商贸零售业被迫转型，很多以失败告终，曾经一帆风顺的中关村3C商圈的没落即是典型。作为曾经中国3C产品流通中心的中关村，近些年，以京东为代表的电子商务公司快速发展逐渐成为人们购买3C产品的首选，线下渠道沦落为购物前体验场所，中关村海龙、鼎好、电子e世界的商铺出租率不断下降，客流量也降至历史低点。

中关村电子卖场日渐衰落，沦为电子产品交易渠道的死角。中国移动互联网产业联盟秘书长李易前曾在微博上称“五年内，专业电子卖场将彻底消失，或许，更快”！不只因电子商务、3C卖场的崛起，当前消费电子市场的饱和也会加速传统电子卖场的消失。电子卖场的历史使命基本完成，“电子时代”的概念在人们心中已经根深蒂固，在这样一个快速变革的时代，不转型就会死！

企业首先需要了解消费者需要什么，然后不仅需要大力宣传符合消费者需求的产品和服务，还得用超出消费者最高期望的方式去满足其需求。超越消费者的期望其实并不难。例如，你的客户期望从你的网站订购一件两到三周就能送货上门的产品，你要竭尽全力保证一到两个星期就可以到货。再比如说，要是客户从你的受众购买组装电池的产品，就将型号相匹配的电池也放到产品的包装中。如果消费者购买了需要组装的产品，那么就免费送货并免费组装吧！

在下面的案例中，我们可以看到亚马逊、合生元等企业都是怎么开展营销活动，成功的掌握、预测消费者需求，并超出消费者期望地满足他们需求的。

3.2.1 预测消费者需求——合生元会员管理系统

合生元作为中国高端婴幼儿用品及婴幼儿护理用品的优质供应商，致力研究、开发、制造、营销及销售高端婴幼儿、儿童及怀孕妈妈产品。中国妈妈强烈需求促进了中国婴幼儿产品市场的蓬勃发展，合生元因而受惠，收入得以持续和快速的增长，2010年至2013年的复合年增长率为54.6%。

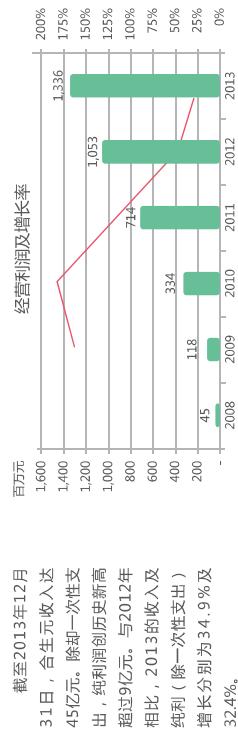
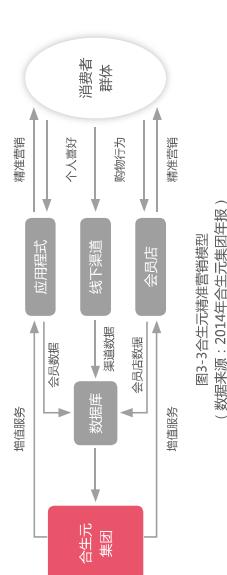
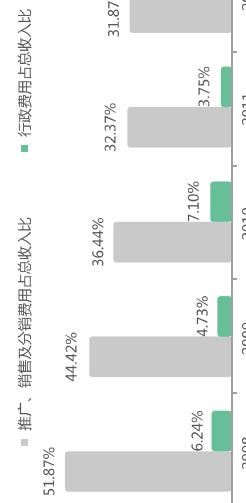


图3-2合生元2008-2013经营利润及增长率
(数据来源：2014年合生元集团年报)

“妈妈100会员平台”为一个综合数据库营销平台，为会员及会员零售商店提供多种不同的增值服务，是合生元成功的重要一环。其业务模式如下图所示：



合生元通过“妈妈100会员平台”提供的增值服务包括专业杂志、护理咨询热线、mama100流动应用程、mama100.com网站、会员积分计划及培训课程，帮助加强交叉销售及提升客户忠诚度，并帮助一系列数据挖掘活动取得更高销售额及提高推广效率。2013年内，“妈妈100”活跃会员平均人数较2012年增加44.8%至174万人，至2013年底，会员零售商店数由初时2012年增加32.7%至20709间。妈妈100活跃会员所产生的销售占集团总收入约88.0%。于2013年，妈妈100呼叫中心每月平均处理27万个电话，而妈妈100《孩子》杂志的发行量每月平均为655万本。如下图，得益于妈妈100会员计划的精准营销，合生元营收占比下降0.5个百分点至31.8%。



（数据来源：2013年合生元集团年报）

合生元的客户关系管理系统（CRM）方案执行的关键是线下1万多家门店是不是愿意配合线下送货，他们的需求能否得到满足。因此合生元也对门店负责人的需求高度关注。这套系统开始推行时，母婴店主人担心的第一个问题是：那些属于自己的线下用户转移到线上下单后，被APP分派给其他线下门店，不仅没有引入流量，反而分散了他们的线下用户资源。而合生元的解决办法有两个重要部分，首先保持线上线下价格统一；其次在订单分配的协调上，遵循“先到先得”的订单原则。线下用户如果选择线上线下下单的话，妈妈100会让用户自己选择附近的门店配送，如果是新用户，就会给予LBS地址地理位置就近门店配送；一旦订单小时内没有反应，就会被推送到商家系统中，让附近的门店抢单，这很大程度上消除了店主们的顾虑。

消费品企业传统的营销模式，是基于经销商影响零售商，基于零售商影响消费者。合生元的模式是反过来的，直接体现了终端为王的管理思想：合生元——会员——经销商。2008年之前，合生元一直采用传统的终端销售模式——将产品交给经销商，由他们再卖给不同的客户。在合生元早期只有一单一产品益生菌的阶段，这种不涉及用户管理的销售模式一度节省了不少成本。2008年，合生元奶粉和婴幼儿营养食品上线，带来了越来越多的消费者，传统的终端销售模式开始显现出缺乏对消费者的掌控力。他们知道哪些店卖公司的产品，如何陈列，但他们无法获知消费者的任何信息。这些消费者数据存在收银系统里，但很难从KA卖场渠道获取。合生元开始建立会员积分兑换系统，让各渠道门店先装上合生元提供的POS机，消费者使用POS机付账时，刷了合生元积分消费卡后，就可用积分兑换产品，而个人信息和每一笔消费记录同时导入到合生元的后台数据库，这样就形成了“一套客户关系管理系统（CRM）。

合生元主要结合以下几点掌握和创造消费者需求：1、基于会员群体的交易情况，分析市场动态和交叉销售关系；2、基于单个会员的交易习惯和宝宝年龄，分析购买项目；3、根据数据将用户按消费特征分类，呼叫中心界面自动推荐产品精准营销；4、根据消费特征分类结果，助销员移动终端指定会员，开展促销活动或增值服务。

客户关系管理系统掌握的购买数据还可以做到精准营销，让不同购买力的消费者得到自己需要的服务。合生元有4个价位的产品，从过去大量数据分析，妈妈100上经常购买2400元或以下价位产品的客户不在乎价格促销信息，更偏向向服务类信息，比如免费的妈咪课堂或是特别的活动安排。而购买200元左右价位产品的客户们往往对促销活动更有兴趣。在2008年之前大部分卖家仍在使用人工电话，通常用群短信给用户们推送信息，但实际上他们并不清楚这些用户的购买习惯，这种无价值的推送对客户来说是一种打扰，增加客户的反感。

除了关注和创造消费者需求，合生元同样关注营销价值链中代理商、零售商的需求。消费者关注的是能否便捷快速、适时的获得高性价比的优质产品和服务；而价值链中间环节的代理商和零售商关注的是能否获得更多的关系稳定的消费者，以保持渠道利润的增长，以及使用妈妈100会员系统后是否比传统线下销售的方式减少了营销费用，增加了销售额。

合生元会员平台一直以全面了解及满足会员的育儿需要为目标。通过妈妈100，能与会员直接互动，获得大量会员购物数据。合生元为妈妈100会员推出了流动应用程序，消费者可通过此程式取得育儿方面的信息、进行查询、积分兑换以及线上购物。2014年合生元将加紧宣传妈妈100应用程序，以增加线上活跃会员人数及应用程序下载量。2014年年初，合生元推出两线上新项目，分别为“妈妈100微言商城”及“京东妈妈100旗舰店”。这些线上订购平台同妈妈100应用程序，使本集团会员更能轻松购物。2014年，合生元将陆续提升及推广此新功能，并与第三方解决方案供应商开发其他线上购物平台。

3.2.2 引导消费者需求——亚马逊推荐系统

亚马逊CEO Jeff Bezos曾说过，他的梦想是“如果我有100万个用户，我就要为他们做100万个亚马逊网站”。虽然说美国互联网企业的CEO们都是个性十足，但亚马逊的CEO贝佐斯绝对算是少数派中的少数派。他从1994年开始做网上书店，跟雅虎的杨致远一样，算是美国互联网界的前辈，比谷歌那帮年轻的资历还要老。20年过去，弹指一挥间，与他同辈的人和企业，大都已经“风流总被雨打风吹去”，但贝佐斯和他领导的亚马逊一直快速增长，并勇立潮头，在2011年成为市值过千亿美元的第二家互联网公司。这在商业竞争激烈、技术变革飞速的互联网行业，创造了一个奇迹。

智能推荐系统承载的就是贝佐斯的这个梦想，即通过数据挖掘技术，为每一个用户实现个性化的推荐结果，让每个用户更便捷的获取信息。为了实现这个梦想，过去十余年间，亚马逊无数顶尖技术专家和工程师投身于推荐算法和技术的研究与应用中，提出了很多优秀的算法，攻克了大量技术难题。在今天的互联网应用中，越来越多“聪明”的推荐系统被开发出来，并被广大用户信赖和使用。

下图是亚马逊推荐系统的原理：

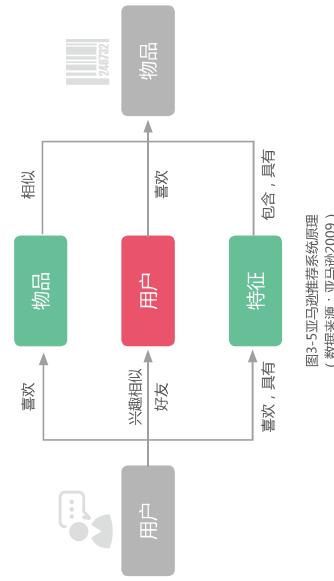


图3-5亚马逊推荐系统原理
(数据来源：亚马逊2009)



1. 用户的所有行为都有意义

数据是一切推荐系统的基础。良好的推荐效果一定是来自于丰富而准确的数据。这些数据一方面包括了用户和待推荐物品相关的基础信息，另一方面，用户和商品之间在网站或应用中产生的用户行为和关系数据也非常重要。因为这些用户行为和关系数据能真实的反映每个用户的偏好和习惯。采集这些基础数据，并做好筛选和预处理，是整个推荐系统的基石。

用户行为数据，又可细分为两部分：显式反馈（explicit feedbacks）数据和隐式反馈（implicit feedbacks）数据。显式反馈是指能够明确表达用户好恶的行为数据，例如用户对某商品的购买、收藏、评分等数据。与之相反，隐式反馈数据是指无法直接体现用户偏好的行为，例如用户在网站中的点击、浏览、停留、跳转、关闭等行为。通过挖掘显式反馈数据能明确把握用户的偏好，但在很多应用中，显式反馈数据通常很稀疏，导致对用户偏好的挖掘无法深入。这个问题在一些刚上线的应用、或者偏冷门的物品或用户身上反映尤其明显。在这种情况下，用户的隐式反馈数据就显得尤为重要。因为虽然用户在网站中的点击等行为很凌乱，但其中蕴含了大量信息。在2006-2008年之间进行的国际著名推荐竞赛Netflix Prize中，冠军队成员Yehuda Koren发现将用户粗用影片的记录，转换为特征向量注入奇异值分解算法（SVD）用于影响用户兴趣向量，能够很好地提高推荐准确率。

2. 购物篮分析让消费者所好

很多电子商务网站的购物篮分析这样的自动推荐工具，在互联网上已经很受欢迎。亚马逊和Netflix的推荐引擎可能是这类工具中最负盛名的。他们为顾客提供购买产品的建议，比如你喜欢某本书或者某部电影，自动推荐工具对比你和那些读过以图书或者类似影片的顾客，就会推测你可能也对相似的书或者电影感兴趣。Netflix能根据你推荐你从未听闻过的影片，却刚好投你所好，这就是很多消费者愿意付费订购Netflix的一个主要原因，因为这家网站了解他们的真实想法。他们能跟踪到消费者根据他们的推荐租了多少部电影，也知道他们租过的片子占总推荐总数的百分比。亚马逊和Netflix所做的和超市预测你的购买行为毫无二致。如果你在一家超市购物，超市就会预计，你一次购物期间会不会购买苹果又买香蕉。

其实，购物篮分析（market basket analysis）起源于20世纪90年代，购物篮分析深受零售商的喜爱，因为它讲述了“啤酒与尿布的故事”。坊间传说，这个故事的主角是一家无名的美国零售商。他们运用统计学模型分析所有客户的购物篮，也就是顾客每次采购的所有商品。这家零售商分析发现，每逢周五晚，统一为顾客的购物车里经常既有啤酒又有尿布。经过更深入一些的研究，他们发现了原因所在。原来，每周末，女性消费者会丈夫到超市为孩子选购一些尿布。而只要丈夫去购物，他们就会顺带挑选并购买啤酒。做调查的超市就利用了自己的分析成果，将啤酒摆放在尿布旁边。因此，这家超市的啤酒和尿布双双销量大涨。虽然，最后事实证明，这个故事只是一家咨询公司编造的谣传，目的只是要兜售购物篮分析工具，凸显这种分析的价值。没有哪家零售商做过这种研究。得到这样的发现。虽然情节是虚构的，但这个故事本身很好的诠释了为什么购物篮分析可以成为营销的利器。

Netmining公司也采取同样的方法，获得了不错的营销效果。Netmining通过实时网络浏览器手机客户端，用这些数据预测客户会有什么兴趣。然后这家公司就自动调整广告的内容，让它符合用户个人的数据。比如，你登录了CNN的网站，在那里点击查看了蓝色牛仔裤的广告，此后登录fashionista.com时就会再次看到类似的广告。Netmining真正了不起的地方是形象地展现分析的成果。它的客户菲亚特的管理者，能够利用Netmining的分析轻易的发现，客户最感兴趣的是哪种车，以及客户可能怎样买车。你可以在Netmining的网站上看到这种形象化的现场演示。

3. 推荐结果显示抓消费者眼球

推荐系统绝不仅局限于推荐算法和架构，而是一个完整的系统。其中，推荐结果的展现方式也是极为重要的一环，开发一个推荐系统时，这个环节往往被工程师们忽略，但推荐结果最终呈现给用户的位置、提供的信息，往往起到举足轻重的作用。

这里需要注意的关键点包括：1) 不同商品的推荐，由于用户关注点不同，展现的方案也需要随之变化，尽量凸显出用户的关注重点。例如推荐服装商品时，缩略图对用户的点击意愿起到较为重要的作用；而推荐服务类商品时（例如旅游线路）、天数、价格、是否优惠等信息，才是用户关注的重点；2) 推荐展示的场景和位置，需要符合用户的行为习惯。求职社交网站LinkedIn的对比实验表明，在用户申请完一个工作的之前或之后分别展示推荐结果，前者的点击率是后者的10倍。在网页正中或右侧边栏放置推荐结果，点击率也相差3倍之多。

3.2.3 创造消费者需求——二锅头社会化营销

很多人以为传统企业根本不适合做粉丝营销，但身为传统酒业的二锅头却进行了这样一次成功的尝试。小米的粉丝营销，是通过利用社交媒体，带货线下的一个同城活动引爆的。二锅头也刚刚利用在2013年11月长沙期间的一场论坛，来模仿这种营销模式。为了有个响亮的名字，二锅头给他们的粉丝起了个名字，叫“炸弹二锅头长沙分舵”。为了一个传统，喝一瓶，就叫做炸一个，这种口号和术语，就是造势工程的基因。二锅头刚开始学习小米的粉丝营销，也是一步一步摸索，走了不少弯路。他们现在在所有的社交平台上，广泛发布活动公告，微博、贴吧、社区、豆瓣、微信等，所有能想到的，有同城活动的地方，都发不出去。但从根本来看，微博和豆瓣的效果最明显。下面将介绍他们的执行过程：

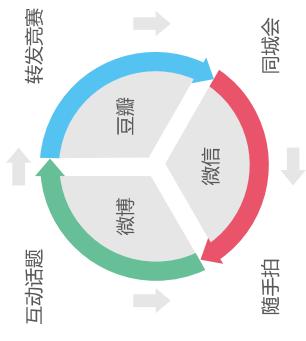


图3-6二锅头粉丝营销模型
(数据来源：二锅头 2013)

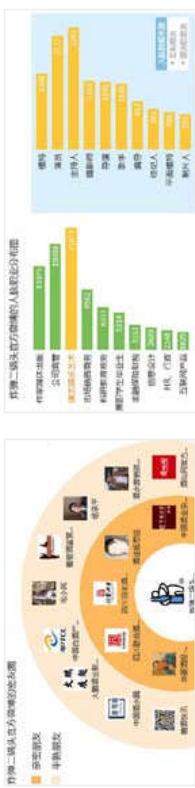


图3-8炸弹二锅头官方微博粉丝分布
(数据来源：淘友工具·校友圈分析 2013)

微博。通过精准搜索与炸弹二锅头相关的微博博主，邀请他们参加线下活动。与此同时，发动力量精准私信长沙当地粉丝领袖、大号、媒体等，并在贴吧、贴吧吧撒网铺开活动信息。以某时刻炸一个为话题，让大家回忆，当初喝这个酒的时刻，唤起消费者回忆，互动频率较高。若是分享推荐给身边的人，将获得奖励。要利用微博实现良好的营销效果，前期必须有较强的人脉积累。特别是“亲密朋友”这种强关系的人脉积累。下图显示的是炸弹二锅头官网的人脉情况：

图3-9炸弹二锅头人脉分布
(数据来源：淘友工具·校友圈分析 2013)

豆瓣。豆瓣的同城活动很出名，都是一些小有才气又很喜欢聚会的人，这正是二锅头活动最希望找到的粉丝，这个部分很重要，很多粉丝感到了趣味性，竟自发地帮他们做推广。如长沙的陌陌平台有粉丝自发发布活动信息，未经企业推广便有116人参加。为了加强凝聚力量，所有报名进来的人，都会被拉进一个QQ群，叫“炸弹二锅头长沙分舵”，为了同一个爱好而聚在一起的人，就像很久没有见面的亲人一样，特别能聊，群内的氛围越来越好。而这场轰轰烈烈的找粉丝行动最终成功地实现了“从零开始”找粉丝和“线上到线下”的全新粉丝互动模式。最后累积了8万多人，但整个招募过程带来的影响力远超于此。

这个活动不仅找人，同时还策划了一个互动话题，这是本次活动的灵魂：酒后吐真，让大家分享自己曾经酒后吐真言的经历。每个人都有过这种经历，很符合这个群体的特征，而且很有趣，这些真言一定是一个人在内心很久的事情，当时的环境，多年后，想起那段故事，能不感慨万千？他们先让QQ群粉丝们每个人写一个酒后吐真言的微博，然后各自发动自己QQ上所有的群和亲戚朋友，转发自己的微博，截止到同城会开始的时间点，获得转发数最高的，可以获一等奖，其他可获二、三等奖。这一招，又把粉丝的个人行为，辐射到他们的关系链中，影响力一下子提升了。这个QQ群中，有80多个人，每个人发动自己的粉丝、亲朋等，一个在长沙举办的当地活动，影响力早就超过了长沙。

现场粉丝为了拉票，有人承诺转发200张以上裸照，还有人承诺零食大礼包，还有人连幼儿园同学都通知到了。为了推波助澜，他们请了校花参与。甚至还自发请了大号帮忙转发。二锅头官方微博担任话题主持人（话题中可以随意插入该品牌的广告），这对话题引导起到了很大作用。后来，这个酒后吐真言的活动，在一周内被超过13000人次讨论，其中三条炸弹核心粉丝微博被推成热门微博。于3.20号晚上成功冲刺了微博当晚的热门话题。现场是重点，我们知道小米粉丝同城会，其他品牌也做过同城会，但同城会上做什么，如何调动气氛是难点。首先，是气氛渲染，他们做了煽动性的海报，现场通过酒后吐真言引起粉丝们共鸣，大家之前在粉丝QQ群里里已经有接触，上台的人介绍自己在粉丝群的名字，对上了号，很快就熟络了。还有一个环节是击鼓传炸弹，鼓声停在谁手上，要么炸一个（喝一坛），要么表演一个节目，有个粉丝表演了非常专业的魔术，现场一片叫好。这就是为什么豆瓣是引爆粉丝量最好的地方，因为这些用户都有些小才华。接下来是现场品酒，看谁炸的多，氛围很浓烈。下图列举的是话题活动期间，一个粉丝的参与带来的转发情况：

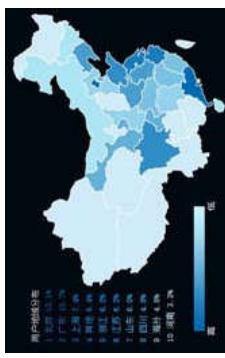
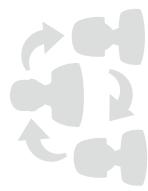


图3-12话题转发地域分布
(数据来源：官方微博工具-地域分布 2013)

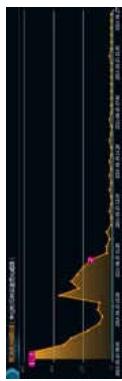


图3-11话题转发时间曲线
(数据来源：官方微博工具-时间曲线 2013)

粉丝通过线上到线下聚合起来只是初步的，形成粉丝文化才是深层次的，所谓的参与感，其实是要挖掘粉丝的兴趣点，他们的喜好，他们关注的东西，才能调动大家的积极性，做粉丝活动，最忌讳的就是强推某种东西，引起反感。整个活动步步紧扣，从招募粉丝，群里发动大家写酒后吐真言，引导话题营销，比拼转发，引发口碑传播，活动现场则是招募粉丝和话题营销的释放机会。一环扣一环，活动后又是下一轮的口碑营销。

粉丝的价值，是不可估量的，有些粉丝写出的段子，带来了五百多次的自然转发，这不是利用他们，而是创造了他们的需求，给他们一个舞台让他们释放，给了所有粉丝一个交朋友的机会，当企业把这种活动做成粉丝平台的时候，企业就会越来越有价值。粉丝们会把现场自己感兴趣的东西发到微博或者朋友圈里，这又带来了品牌曝光的机会。由此，我们可以看到微博、豆瓣活动、朋友圈等微型营销渠道合理利用的价值。

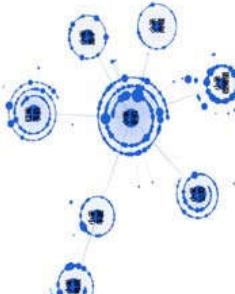


图3-10话题转发状态图
(数据来源：官方微博工具-状态图 2013)



图3-9话题原文
(数据来源：炸街二锅头官方微博 2013)

3.3 动态沟通篇（Dynamic）

营销的核心在于对人的洞察，也就是对人的尊重。要想获得消费者的认可，我们可以探讨他们的生活习惯，与他们做朋友，融入他们的生活圈。我们可以了解他，跟他站在一块，如此，他就会跟你产生很多互动。互动营销聚焦在社会化媒体，是因为社会化媒体有更多互动的可能。随着新技术的兴起，尤其是社交网络的出现，4D模型认为，沟通已经不再是企业与消费者之间一对一、点对点的静态沟通机制，转而演变成多对多、立体化的动态沟通机制。

在下面的案例中，我们可以看到Nike、可口可乐、小米等企业都是怎么利用社会化媒体进行营销推广，与消费者建立多点、动态的沟通机制，获得营销的成功。

3.3.1 线上线下闭环——Nike到现场加油

全世界的球迷不计其数，但是能真正亲临现场的只是小小的一部分。在没有社交媒体时，球迷们会选择约上三五好友聚在一起侃侃球，而社交媒体的时代，人们有了一个可以因兴趣而聚合的平台，与更多的朋友可以在虚拟的世界里交流足球，发表意见，甚至疯狂“呐喊”，球迷们热爱球场、想尽一切办法的亲临现场，目的也是为了可以痛的与所有的球迷一同为赛事助威，发泄出内心的那份激情与热爱。

于是Nike发现了这一全新的需求。任务产生了：如何将这些热情的球迷们热情和声音释放在赛场上。如何解决这个问题：给4百万以上的Nike足球球迷们发了一个平台，将所有的Face book和twitter上的球迷聚合到了比赛现场的大屏幕上。Face book的页面上Nike也制作了与现场同步的虚拟赛前筹备、15秒一条信息的分享，所有的球迷们都可以看到自己的话是否被上传了。也许大家会觉得这太就相当于一次“微博大秀”。但这一下子就微博上“热闹”可就大了，成百上千万人在微博上“热闹”，且表达的疯狂与热情会形成一种形式的演变，成为更加疯狂的在社交媒体平台上贡献自己的评论。

Mission: How can Nike amplify young football fans' passion and let their voices be heard on the pitch?



球迷们线上的讨论内容，赛事本身就会激发起热议和争论，这样的话题最容易在网络上传播。再加入这种高“荣誉”的刺激，爆发式的传播更是自然的事情。线上活动到线下的延展，形成完美闭环。

图3-12 Nike到现场加油活动
(数据来源：Nike 2013)

3.3.2 多渠道整合传播——可口可乐昵称瓶

“高富帅”、“白富美”、“月光族”、“喵星人”……在可口可乐的包装上印上这些互联网时代的“昵称”，是可口可乐“昵称瓶”的创意，已经在国际市场推出一段时间了。从最初的微博预热，到后期不同渠道的跨界营销，可口可乐打出了一套完美的营销组合拳。这一营销活动还整合了多种新媒体渠道，多管齐下，进行营销推广，体现了新经济时代营销共赢的特点。



3.3.3 病毒式口碑传播——小米手机让用户主动传播

小米科技（简称北京小米科技有限责任公司）成立于2010年4月，由众富科技及互联网公司的高手组建，是一家专注于高端智能手机的移动互联网公司。其主营产品是小米手机、MIUI（米柚系统）、米聊和电子商务，小米特色的发展模式依赖于这四大产品业务体系。

小米联合创始人、副总裁黎万强用三个关键词总结了小米的口碑传播：加速器、关系链和发动机，也就是口碑传播的铁三角。社交媒体是当下口碑传播的箭头，是发动机；和用户肩并肩的站在一起，和用户一起玩，是口碑传播的关系链；而好产品，则是口碑的基石。

口碑传播的发动机——好产品

在今天，其实产品卖得体验才真正是品牌。俗话讲企业与用户的关系，往往不是用户向企业下跪，而是企业向用户下跪。但是对小米来说，却是和用户交朋友一起玩。小米非常尊重用户的参与感，让用户参与到手机的生产过程中去。小米的用户都是在玩手机，别的用户都是在逛商场的。在当今的年轻人里面，年轻人已经从以前的追逐一个概念，追逐一个产品，已经变成说，“真应该有能为社会和改变这个世界、有能力参与和创造这个世界的族群。”所以说，和用户一起玩，是我们做关系链的核心。

在2011年1月，第一次发布小米手机的时候，用户对小米的产品品质和产品品质感。从包装盒开始，小米传达自身的努力和产品的品质感。但是第一次找了一个瓶子，第二次找了一个瓶子，让他们站在做包装盒都这么用心。手机的品质感也就非常值得创新了。小米真正打动了所有用户，参与到产品的研发。MIUI用户都可以通过小米论坛和微博提出产品建议，用户会投票表决，很能做决策。这是最大的和用户一起玩的情结。因此，小米得以搭起了一

关系链——和用户一起玩

过去讲企业和用户的关系，往往不是用户向企业下跪，而是企业向用户下跪，但是对小米来说，却是和用户交朋友一起玩。小米非常尊重用户的参与感，让用户参与到手机的生产过程中去。小米的用户都是在玩手机，别的用户都是在逛商场的。在当今的年轻人里面，年轻人已经从以前的追逐一个概念，追逐一个产品，已经变成说，“真应该有能为社会和改变

品牌，他已经成为说，“真应该有能为社会和改变这个世界、有能力参与和创造这个世界的族群。”所以说，和用户一起玩，是我们做关系链的核心。

在2011年1月，第一次发布小米手机的时候，用户对小米的产品品质和产品品质感。从包装盒开始，小米传达自身的努力和产品的品质感。但是第一次找了一个瓶子，第二次找了一个瓶子，让他们站在做包装盒都这么用心。手机的品质感也就非常值得创新了。小米真正打动了所有用户，参与到产品的研发。MIUI用户都可以通过小米论坛和微博提出产品建议，用户会投票表决，很能做决策。这是最大的和用户一起玩的情结。因此，小米得以搭起了一

口碑传播的加速器——社交媒体

从前，在社交媒体诞生之前，产品的口碑传播，发生在亲人的身体里，也就是传统意义上的用户口碑相传，从而打造一个产品口碑。这样建立一个产品和品牌口碑的过程，非常漫长。企业在建立这个过程中如果不采用传统的广告等营销手段来建立品牌势能，注定是行不通的。

但在移动互联网发展的当下，微博、微信等社会化媒体，为各种服务的宣传提供了空前强大的加速器，比小众传播的势能大上十倍。用户们不需要面对面，不需要工具，口口相传，把产品的优点、缺点都扩展开来。不仅有文字、图片、社会化网络传播的速度非常快，覆盖非常广，这使得像小米有机会能够在短时间内迅速得以打造出品牌的好口碑。

在用户越来越多的关心智能手机性价比的背景下，小米手机以其优越的配置和低廉的价格不断的制造话题，吸引人们的注意力，同时以发烧友由点及面的逐渐扩大其在人们心中的影响力。小米手机口碑的形成主要在于其高性价比，以及人群的追捧和发酵，这种病毒式的口碑营销非常的奏效，它为小米手机后期的在线销售打下了基础。



口碑传播的加速器——社交媒体
从前，在社交媒体诞生之前，产品的口碑传播，发生在亲人的身体里，也就是传统意义上的用户口碑相传，从而打造一个产品口碑。这样建立一个产品和品牌口碑的过程，非常漫长。企业在建立这个过程中如果不采用传统的广告等营销手段来建立品牌势能，注定是行不通的。

在用户越来越多的关心智能手机性价比的背景下，小米手机以其优越的配置和低廉的价格不断的制造话题，吸引人们的注意力，同时以发烧友由点及面的逐渐扩大其在人们心中的影响力。小米手机口碑的形成主要在于其高性价比，以及人群的追捧和发酵，这种病毒式的口碑营销非常的奏效，它为小米手机后期的在线销售打下了基础。

3.4 价值传递篇（Deliver）

3.4.1 参与式体验——小米手机“参与感销售”收效显著

在传统的产品开发流程中，企业基本上遵循上传下达的流程：客服人员、市场部门通过电话、街头调查等方式收集用户意见，然后将其传达给产品经理，再由产品经理将信息过滤后递交给企业高管，但高管不一定会看。整个流程非常之长，效率也慢。产品正式面市之后，要做出修改，往往很难，因为在消费者当中的负面影响一旦形成就很难收回。

但是，在小米的研发过程中就充满了消费者的参与，形成了独树一帜的“众包”模型，在研发阶段即让用户体验参与新产品的“孕育”过程。

2010年小米公司在研发MIUI操作系统的时候采用了“众包”模式：通过与小米论坛上的粉丝互动收集意见，每周快速更新版本，做出产品改进。小米手机的研发也延续了这一模式：在手机新功能开发之前会通过论坛提前向用户透露一些想法，或者在正式版本发布前一两周，让用户投票选择需要什么样的产品。

小米手机的无锁刷机系统功能就是这样诞生的。一开始，小米公司并没有打算提供这样的功能，因为这有可能给公司带来相应的后续服务上的麻烦。然而，在研发过程中，不断有发烧友在小米论坛上呼喊“小米手机应该提供自由刷机系统功能”。小米手机尊重了用户的需求，在最终版本中为用户提供了自由更换系统的能力。

这种模式不仅短、平、快，尽可能多地将问题暴露在上游，降低了产品风险。但黎万强认为，更重要的是产品的研发过程就是一个营销的过程。这种方式不但帮助小米深刻到了用户最真实的需求，而且使消费者有成就感、体验感大大增强，最后升华的是消费者的的品牌忠诚度和口碑。

这一批最初由小米论坛产品研发阶段积累起来的“发烧友”后来成为小米手机最忠实的核心用户，成为帮助小米手机开展口碑传播的意見领袖。这几乎是最低成本的推广方式。小米手机某高管曾经表示“过去两年基本上没有花过一分钱打广告。”

当今的时代正在逐渐迈入体验经济时代，顾客体验正在成为企业界和学术界的热门话题。体验有两种词性，一是动词，强调体验是一种经历和过程；二是名词，强调体验是一种感觉。“体验”作为一种经济术语，最早由未来学家 Toffler 于 1970 年提出，他认为随着市场的不断发展，随着消费者需求的不断提高，企业将由以提供产品为重心向提供服务为重心转变，并最终以提供“体验”为核心。顾客体验通常也就是指一个人的亲身经验或经历。



从经济学的视角来看，Toffler 最早提出“体验”这一经济术语，认为体验是商品和服务心理化的可交换物。体验以前是作为某种传统的服务业的附属品出售给顾客的，然而，随着社会的发展，体验也可以同物品一样，越来越多地被本身的价值出售。Pine and Gilmore (2003) 将体验定义为企业有意识地提供的、让消费者以个性化的方式参与其中的事件，是一种独特的经济产品。之后，他们又提出了经济价值递进的四个阶段，即是取产品-制造商品-提供服务-展示体验，进一步认为体验是当一个人达到情绪、体力、智力甚至精神的某一特定水平时，在意识中所产生的美好感觉。

相关学术研究表明，顾客参与缩小了顾客期望值同实际得到的服务的差距，从而带来了满意度的提升；同时，对于满意的服务，顾客又经常会归结为自身的努力、准备与信息交換等因素。

小米手机从研发端即开始注重用户的参与，为了支撑“互联网众包”模式，小米手机采取了与传统手机公司截然不同的研发组织结构。他们将手机研发拆解成许多功能模块，每个模块都由几个研发工程师负责，这些工程师通过小米论坛、微博等方式，直接与粉丝互动，从消费者那里获得反馈信息，对产品改进做出改进。整个小米公司采用的都是“强专业弱管理”的扁平化组织架构，除去一些业务性很强的对外职能部门，研发部门并没有所谓的研发经理之类的职位，只有研发小组。

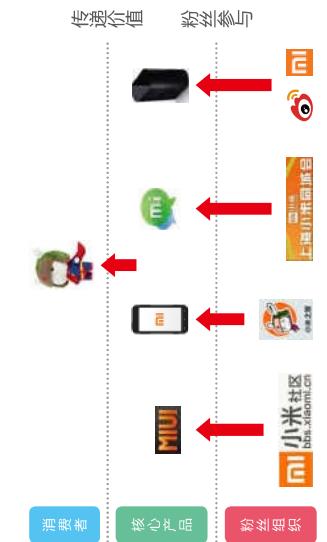


图3-1小米公司参与式价值传递路径图

(数据来源：小米 2013)

更重要的是，小米公司的营销部门，大部分都是原来从MIUI招过来的产品经理，在小米公司，营销人才和产品经理被整合到一个团队。而在传统的公司的组织架构中，懂产品研发的人和营销人员并不在一个部门。这种组织架构的好处在于，当营销资源非常有限的情况下，懂产品的人会更高效，因为他们清晰地知道产品的痛点在哪里。通过这种设置，进一步确保了消费者对下一代产品功能的期待能够更好地从销售终端传递到研发小组。

除了小米手机和用户间的参与式体验传递价值，这一现象还有更多生动的案例。一种情况是按需定制，厂商提供满足用户个性化需求的产品即可，如海尔的定制化冰箱；另一种情况是在用户的参与中去优化产品，如服装领域的淘品牌“七格格”，每次的新品上市，都会把设计的款式放到其管理的粉丝群组里，让粉丝投票，其群组有近百个QQ群，辐射数万人，这些粉丝决定了最终的潮流趋势，自然也会为这些产品买单。

从上述案例和理论分析来看，通过增加用户体验来传递产品价值对于提高产品满意度，进行口碑营销有十分有力的促进作用。重奶消费者体验价值是在新经济时代营销方式的重要变革，这也对传统厂商的组织架构、思维方式提出了更高的要求。

3.4.2 价值型渠道——华为电商“渠道之争，价值为尊”

2013年12月16日下午，华为电商在北京举办主题为“谁与争荣”的盛大发布会，备受业界关注的“荣耀”品牌正式以独立形象面向公众。荣耀是华为终端一个独立手机品牌，与华为终端是子母品牌关系。

互联网对传统产业的冲击已经深入肌理，网络营销以其成本低、速度快、受众广的优势迅速发展，成为不可忽视的新营销渠道。作为传统手机厂商的领军企业，华为终于决定向B2C转型，将荣耀系列分离，迈出电商的第一步。

表3-2华为推出电子商务品牌原因一览表

电商渠道地位日益提升2013年上半年中国手机在线市场同比增长40%，预计整个电商渠道2013年的零售量有望超过4300万台。

内因：

1. 华为有能力在渠道之外做好电商在传统渠道的品牌和影响力已经树立，第二季度销量全球前三，市场份额达5.1%。
2. 电商部门表现优异。华为电商销量占总销量10%，成立电商平台后终端利润上升70%。
3. 荣耀系列相对独立，与华为自身线上海淘冲突、相互影响。
4. 荣耀具有独立的潜力。自2011年底推出第一款honor手机起，该系列产品在100多个国家销量达300多万台。

(数据来源：用友公司)

独立运作后，作为华为子品牌，重点为移动互联网消费者提供产品，新荣耀主打性价比和互联网营销，与华为母品牌定位不同。华为手机在电子商务渠道与传统渠道的冲突不可避免，但是，华为以考虑消费者价值传递过程的通畅与否为渠道设计的主要准则，找出了渠道冲突的原因，设立了渠道利益分配机制，即传统品牌走传统渠道，电商品牌走电商渠道，而电商品牌与传统品牌的的产品在使用功能、外观都考虑了不同渠道消费者的价值需要，因而对每一类消费者而言，都保障了向消费者传递价值信息的畅通。

华为推出荣耀系列专用于电商销售的子品牌，很大程度上考虑了向移动互联网重度用户传递价值的方式与一般用户的不同。从产品定位到渠道构建都有仔细的考量。华为这一战略决策不仅仅使得渠道的冲突减少，更在市场上赢得了消费者的欢迎。在新品发布会一周内，荣耀3C和3X的预定量已经超过了350万部，华为这一策略的成功也是根据价值传递原则在渠道设计方面的重要成功案例。

3.4.3 全渠道营销——“尚品宅配”价值传递，整合第一

1. 尚品宅配——可以定制的“宜家”

尚品宅配最早创立于1994年，其前身是一家软件公司——圆方软件，通过十年时间，圆方软件逐步打通了家具企业从销售端到生产端的全流程信息化。2004年，李连生看到了家具定制的蓝海，也看到了改变一个行业的可能。尚品宅配由此成立。

消费者可以通过尚品宅配新居网看到家具放到自己家里的实际效果，同时还可以预约设计师上门量房，从而让家具尺寸更加符合客户需要。在这样的基础上，尚品宅配还通过线下全国600家体验店的支持，在最大程度上满足顾客风格与样品体验的所有要求。以切实有效的营销机制和服务功能，通过线上+线下，技术+服务的双重保障，颠覆了传统的电子商务保守模式，解决了传统家居电商的营销问题，使大规模定制成为最主要特色。



图3-17尚品宅配新居网用户体验模式图
(数据来源：尚品宅配新居网)

不过，宜家将产品的最后一个组装环节交给消费者来完成，严格意义上讲是一种“半定制化”产品。尚品宅配也为消费者提供橱柜、衣柜、书架、电视柜、餐桌椅、沙发等全屋家具的模块化选择，但尚品宅配显然在宜家模式的基础上又更进了几步：消费者在这里是完全自主的，家具可以完全由消费者自由定制；它实现了消费者家居的全屋定制，满足了消费者对于家具“个人专属”的独特性需求；更重要的是，尚品宅配还提供“一网打尽”的一站式服务，这种服务包括前期的免费设计、中期的定制生产到后期的上门免费组装，等等；最后，它还可以让消费者不但在门店进行选择，更可以在网上进行全程购物体验……可以说，尚品是可以定制的宜家，是站在宜家肩膀上的“超级宜家”。

2. 全渠道营销——成功之道

(1) 线上 (Online)

第一，消费者个性化的家居设计通过云计算平台进行，其后台数据库用以全国主要楼盘户型图和超过60000种房型图。

第二，通过互联网将“房型库”与“产品库”、个性化设计与消费者需求联系起来。

(2) 线下 (Offline)

第一，门店首先进行上门服务，进行房间实地测量，将测量数据反馈给公司，并在现场利用安卓系统的手机展示初步设计效果，后期可以提供更精确的设计效果。

第二，门店进行上门安装服务和售后保障。

第三，线下通过门店和新居网的咨询数据提取新需求（某种风格、规格）来调整、开发产品。反向给公司云计算平台 (Online)

(3) 生产部门——连接线上 (Online) 与线下 (Offline)

在尚品宅配，前端服务形成订单后，后端的内部流程管理系统把设计图纸发送到总部处理中心，定制家具的需求被拆分成各种规格的零部件，自动生成制造指令，由工厂进行数码化生产。基于网络，尚品宅配将分散的个性化需求汇聚成大订单，通过圆方家具设计系统、网上订单管理系统、条形码应用系统、混合非产及生产过程系统，最终形成大规模定制化生产能力。

3.5 数据决策篇（Data）

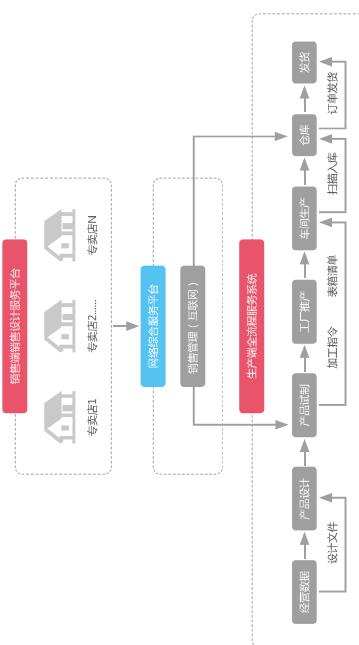


图3-18尚品宅配定制生产模式
(数据来源：尚品宅配新店网)



图3-19全渠道营销价值传递机制

今天，成功的互联网公司，电子商务公司，无论是全球的还是中国的，都是利用大数据成功进行商业创新的先锋，他们走在时代最前面的，是先成功的一批，但是更大的机会在于其它各行各业的企业，所有其它各行各业的企业都可以成为数据驱动的企业，都可以利用大数据促进企业的成功。

3.5.1 立体数据管控—恒安升级信息系统实现立体渠道管控

福建恒安集团有限公司创立于1985年，是目前国内最大的妇幼卫生用品和生活纸用品企业。截至2010年底，恒安集团拥有固定资产100多亿元，在设立全国40余家分公司和300多个分支机构，员工两万余人。恒安拥有安尔乐、心相印、安尔乐等三枚中国驰名商标，妇女卫生巾、婴儿纸尿裤、生活用纸三大主导产品在中国市场上占据主导地位，连续多年市场上占有率全国第一。心相印系列纸巾产品被国家质检总局授予“中国名牌”。

恒安纸业通过立体化的多元渠道，实现了销售的高市场份额。而对渠道的高度掌控也成为恒安营销管理的关键。

1. 恒安通过遍布全国各地的3000多家经销商，实现了约60%的销售额；
2. 约27%的销售通过直供卖场实现；
3. 特通和电商占有约13%的销售额。

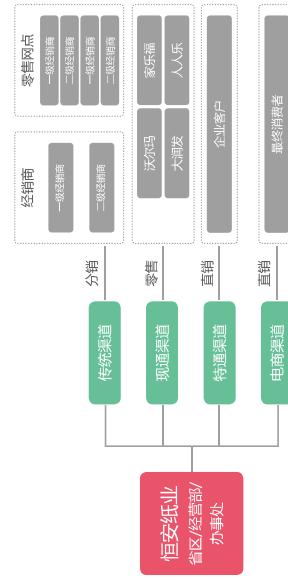


图3-20恒安渠道体系结构
(数据来源：用友公司)

立体多元的渠道体系对恒安的管理形成了巨大的挑战，对于渠道每时每刻产生的海量实时采购、销售、客户反馈数据，以及后端的财务、库存等信息构成了恒安实现实时数据仓库，如何系统化采集并接入分析系统充分利用逐渐成为恒安实现营销管理水平提升的关键，信息系统升级是上日程。基于此，2013年，恒安与用友签订了新的信息化战略合作协议。其中的营销子项目，以统一营销解决方案为基础，试图实现恒安营销的全面升级。因此，在恒安项目一期的营销子项目中，如何有效整合渠道销售数据，并运用实时销售数据，从而优化管理成为核心，体现在项目中主要内容如下：

1、客户关系及会员管理，实现基于大数据的客户消费行为分析。实现快速、正确地完成信息处理及客户服务的综合服务系统，为企业提升客户服务质量和扩大市场影响、获取更多销售机会。

2、移动营销：打造基于手机的移动业务信息平台，通过手机终端处理关注的资料和业务信息，为内外营销团队提供方便快捷业务信息协同，提高市场的快速反应能力。

3、营销分析：按照营销维度进行分类分析和整合分析，对异常情况进行监控预警，为营销决策提供及时有效的信息保障。

在许多传统企业中，价值链条呈现分散、杂乱的局面，链条中产生的大量数据因为无法有效整合而失去了潜在价值和意义。在大数据时代，企业经营行为产生的大量数据蕴含了许多尚未开发的价值信息，全面提升企业信息系统，迎合大数据时代的需求，打造企业“商业智能”是传统企业转型升级的关键。恒安纸业在用友的帮助下搭建的新型信息系统，有效整合了用友3000多家经销商和直销数据，使得数据从客户端到一家端畅通用且，为用友优化营销管理，提升管理水平发挥了巨大作用。

3.5.2 数据会说话—阿迪达斯经销商利用数据实现零库存

2008年经济危机之后，服装零售行业普遍出现库存积压的严重局面。许多服装零售连锁品牌陷入库存泥潭，门店业绩严重下滑，而厦门育泰贸易有限公司在总经理叶向阳的带领下，通过对旗下门店经营数据分分析，摸索出一套有效的应对措施，在难关中屹立不倒。

厦门育泰贸易有限公司与阿迪达斯合作已有13年，旗下拥有100多家阿迪达斯门店。在最初降价、打折等清库存的“应急措施”结束后，基于外部环境、消费者调研和门店销售数据的收集、分析，成为了将阿迪达斯和叶向阳们引向正确的“黄金罗盘”。

叶向阳每天都会收集门店的销售数据，并将它们上传至阿迪达斯。收到数据后，阿迪达斯对数据做整合、分析，再用于指导经销商卖货。基于这些数据，让阿迪达斯和经销商们可以更准确了解当地消费者对商品颜色、款式、功能的偏好，同时知道什么价位的产品更容易被接受。

阿迪达斯产品线丰富，过去，面对展厅里各式各样的产品，经销商很容易按个人偏好下订单。现在，阿迪达斯会用数据说话，帮助经销商选择最适合的产品。首先，从宏观上看，一、二线城市消费者对品牌和尚更为敏感，可以重点投放采用前沿科技的产品、运动经典系列的服装以及设计师合作产品系列。在线城市，消费者更关注产品的价值与功能，诸如纯棉制品这样高性价比的产品，在这些市场会更受欢迎。其次，阿迪达斯会参照经销商的终端数据，给予更具体的的产品订购建议。比如，阿迪达斯可能会告诉其地区市场的经销商，在其辖区，普通跑步鞋比添加了减震设备的跑鞋更好卖，至于颜色，比起红色，当地消费者更偏爱蓝色。

推动这种订货方式，阿迪达斯得到了经销商们的认可。挖掘大数据，让阿迪达斯有了许多有趣的发现。同在中国南部，那里部分城市受香港风尚影响非常大；而另一些地方，消费者更愿意追随韩国潮流。同为一线城市，北京和上海消费趋势不同，气候是主要的原因。还有，高线城市消费者的消费品位和习惯更为成熟，当地消费者需要不同的服装以应对不同场合的需要，上班、吃饭、喝咖啡、去饭店，需要不同风格的多套衣服，但在低线城市，一位女性往往只要有应对上班、休闲、宴请的三种不同风格的服饰就可以。两相对比，高线城市，显然为阿迪达斯提供了更多细分市场的选择。

实际上，对大数据的运用，也照顾了阿迪达斯大中华区战略转型的需要。库存危机后，阿迪达斯从“批发型”公司转为“零售驱动型”公司，它从过去只关注把产品卖给经销商，变成了将产品卖到终端消费者手中的有力推动者。而数据收集分析，恰恰能更好地帮助经销商提高销售率。

3.5.3 数据驱动—沃尔玛利用社交数据创造需求

2011年，沃尔玛电子商务的营收仅是亚马逊的五分之一，且差距年年扩大，让沃尔玛不得不设法奋起直追，找出各种提升数字营收的模式。最终，沃尔玛选择在社交网站的移动端上放手一搏，让更大量、迅速的资讯，进入沃尔玛内部销售决策。沃尔玛的每张购买清单都是大量资料运算出的结果。

2011年4月，沃尔玛以3亿美元高价收购了家专长分类社群网站Kosmix。Kosmix不仅能收集、分析网络上的海量资料（大数据）为企业，还能将这些资讯个人化，提供采购建议给终端消费者（若不是追踪帐资料，这些细微的消费者习惯，很难从卖场巡逻中发现）。这意味着，沃尔玛使用的大数据模式，已经从“挖掘”顾客需求进展到要能够“创造”消费需求。

“沃尔玛本身就是一个海量资料系统，适用各种商业上的分析行为，它庞大的综合功能，把资讯应用提升到新的境界。”沃尔玛资讯中心副总经理特瑞·沃尔指出。作为世界最大的零售业巨人，沃尔玛在全球超过200万名员工，总共有110个超大型配送中心，每天处理的资料量超过10亿笔。由于资料量过于庞大，沃尔玛的大数据系统最重要的任务，就是在做出每一笔决定前，将执行成本降到最低，并且创造新的消费机会。

Kosmix为沃尔玛打造的大数据系统称作“社交媒体基因组（Social Genome）”，连结到Twitter、Facebook等社交媒体。工程师从每天热门消息中，推出与社会时事呼应的商品，创造消费需求。分类范围包含消费者、新闻事件、产品、地区、组织和新闻议题等。同时，针对社交网络快消息流的性质，沃尔玛内部的大数据实验室专门发展出一套追踪系统，结合手机上网，专门管理自家庞大的社交动态，每天能处理的资讯量超过10亿笔。

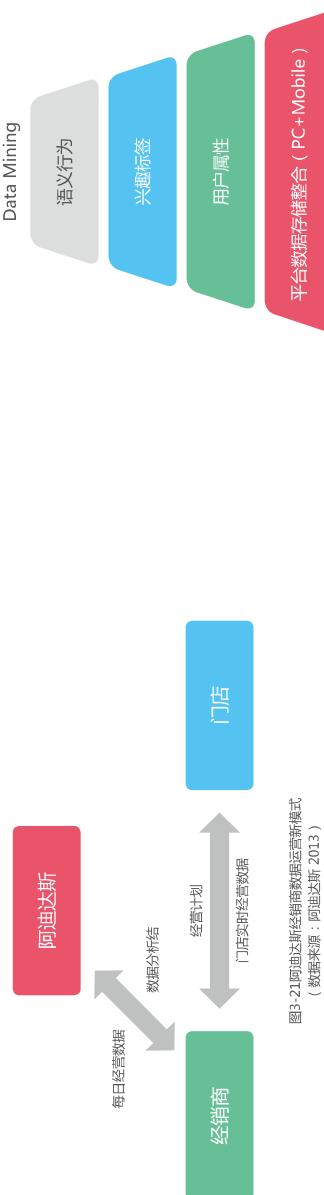


图3-21 阿迪达斯经销商数据运营模式
(数据来源：阿迪达斯 2013)

阿迪达斯与经销商伙伴展开紧密的合作，以统计到更为确切可靠的终端消费数据，有效地重新定义了产品供给组合，从而使得在适当时机将符合消费者口味的产品投放到相应的区域市场。既降低了经销商们的库存，另一方面增加了单店销售率，提升了利润。大数据应用对传统企业的广告效果体现得淋漓尽致。



“社交基因组”的应用方式五花八门。举例来说，沃尔玛实验室内部软件能从Foursquare平台上的打卡记录、分析出在黑色星期五，不同地区消费者最常购买的品项，然后，针对不同地区送出购买建议。沃尔玛电子商务总监拉鲁量分析，Facebook和Twitter上的力量庞大到难以想象，“我们如果能透过社交网站的数据，掌控消费者行为，我们就能以此重新定义消费的方式。”

分析社交网络来寻找消费者需求的蛛丝马迹是许多企业梦寐以求的事，而沃尔玛实现了这一目标。

通过以上一系列生动详实的国内外传统企业营销变革案例的分析，可以看出本白皮书提出的D营营销模型中的4大关键要素：Demand（需求）、Dynamic（动态）、Deliver（传递）、Data（数据）确实给传统企业带来了生机和活力。

需求（Demand）：企业不仅要预测消费者需求，更要引导和创造消费者需求，才是真正以客户需求为中心。

动态（Dynamic）：企业要通过线上线下闭环、多渠道整合传播和病毒式口碑传播构建多对多、立体化的动态沟通机制。

传递（Deliver）：企业要通过参与式体验、价值型渠道和全渠道营销将产品和服务的各项价值传递给客户。

数据（Data）：企业要通过立体数据管控、数据挖掘和数据驱动等方式科学地利用数据进行决策。

通过之前的分析研究，本白皮书认为，构建新型的互联网运营模式，首先要以目标客户群为核构建新型营销体系，通过贴近用户需求、精准感知用户需求变化来把握消费者。在此基础之上，企业应该对渠道体系进行重塑，对线上线下渠道进行全渠道统一布局，重新设计利益分配机制以协调线上线下营销模式，共同服务于以用户需求为核心的新型营销模式的推广与发展，同时对客户终端从互联网经济视角进行重新定义，通过对线下运营模式的创新，整合线上线下模式协同满足客户需求的能力，此外，企业还应该继续对运营模式进行深层次的转型探索和尝试，整合诸如供应链管理、O2O运营、全渠道、全生命周期服务体系等运营环节，实现企业全面的客户化运营能力。通过以上的转型路径的实践，企业初步实现了营销、渠道和运营模式的全面互联网化和协调统一运作、相互支撑共利共存的全价值链运营模式，而在此基础上之上，企业最终的目的是通过贴合消费者需求变化进行柔性生产，以客户需求驱动企业内部的管控结构和营销模式的升级，形成完整的以客户为导向、以洞察消费者需求变化为核心的全实现灵活经营、精耕管理、精准营销的全新C2B运营体系。在更为长远的发展规划上，企业还可以继续探索产业互联网和新型利益生态圈的构建。为了达到这样目标，本白皮书认为，渐进的指导思想是以用户需求为核心完成营销体系重塑，以互联网思维为灵魂实现渠道体系和运营模式的互联网化转型和创新，在此基础上以产业互联网为最终使命，实现灵活的柔性生产模式和C2B运营体系的构建，并向产业互联、利益整合和产业生态圈共建逐步发展。

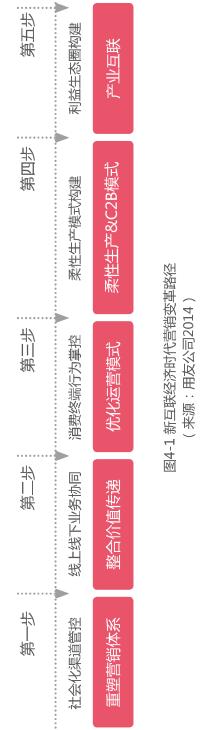


图4-1 新互联网经济时代营销变革路径
(来源：用友公司2014)

第四章 新互联网经济时代营销变革路径



4.1 以用户需求为核心重塑营销体系

以用户需求为核心完成营销体系重塑，要求企业从上到下必须明确聚焦客户的需求策略的重要性，将客户的需求变化作为企业营销策略乃至整个经营战略的构建核心，围绕客户需求，借鉴动态沟通、价值链传递和数据决策进行品牌营销、市场推广等多方面的设计和执行，从而形成动态响应客户需求并围绕客户需求变化进行有针对性的营销推广和品牌互动模式。

体现在具体的营销实践中，就要求传统企业对现有的营销模式进行针对性的改进和重塑，实现有的营销手段通过互联网化，尤其是移动互联网化的整合最终形成以消费者为核心的互联网营销新模式，具体的做法包括以下几个方面：

1、大数据分析定位目标客户群

社会化媒体营销更趋于多元化的原则。我们最常接触的微博、以关系为主的社交网站、视频网站、团购网站以及以内容为主的社交网站，都为传统企业进行社会化媒体营销提供了新的渠道。而在社会化媒体的时代还需要了解媒体提供的用户资源应用大数据挖掘和分析技术就可以做到消费人群的定位。而在社会化媒体中每个人都是消费群体活跃的兰日、感兴趣的內容、接触媒体的习惯、对消费者有影响力的人（社会化媒体中每个人都是媒介）、消费者的消费等立体的因素。所以找对营销的渠道，找准消费人群活跃的地方，是成功的社交媒体营销的基础。

1、秉承用户体验至上原则。在与消费者沟通的过程中，要遵循“用户体验至上”的原则，企业应该树立以下的意识：在新时代环境下的企业经营，与其说是提供产品和服务的过程，不如说是建设品牌的过程，而建设品牌的过程就是打造用户体验的过程。在建设成功的品牌的过程中，“用户体验至上”这一原则应该贯穿品牌与消费者沟通的整个链条，所有环节的产品或服务，都是为了实现用户体验的目标。

2、向用户兜售参与感，让用户参与到品牌建设中，乃至成为品牌的一部分。在互联网时代，创建品牌和经营粉丝的过程高度融为一体，只有积极让用户参与到品牌建设中来，将更多的用户转化为品牌的忠实粉丝，才能让企业的品牌立于不败之地。可以说，在人与人通过网络日益紧密联系的今天，忠实的粉丝已经成为品牌成功不可或缺的一部分。

3、将与客户需求相关的数据作为企业管理的重要资源，基于数据管理企业经营活动。这就要求企业对用户数据进行定期更新、维护和升级。模型分析和预测的准确度需要不断在企业的营销实践中进行检验，收集市场和消费者反馈的检验数据，更新和修正现有的数据系统和分析模型，针对企业的战略目标和现有的资源，基于信息化系统建立合适的分析和预测模型，从而利用与用户基本信息和购买行为相关的数据，识别哪些是值得重点关注的客户并针对性地研发产品和服务内容、设计营销推广手段，抓住目标客户群。

而在新营销模式的构建中，准确感知和把握用户的需求变化是关键所在，以用户需求为核心，最终目的就是要反推传统的营销价值链，将用户作为价值链的价值发起者和价值最终传递端，从而以最有效、最快捷的方式响应用户的请求变化并设计针对性的营销手段抵达目标客户群。

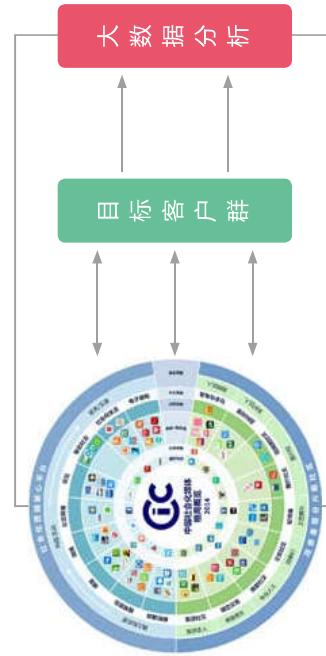


图4-2大数据分析定位目标客户群

2. 做好品牌的社会化媒体定位

社会化媒体定位是指品牌在社会化媒体中面对用户形象，是由传统企业的品牌定位延伸出来的，更适合社会化媒体形象。社会化媒体形象定位，是一切社会化媒体形象定位的前提，也是开启社会化媒体账号定位前需要详细了解的细则。在社会化媒体平台去寻找合适的社会化媒体形象，根据品牌定位的受众人群及社会化媒体平台去寻找合适的社会化媒体形象。对受众人群进行详细的分类定位，从细分类中找到最适合品牌个性的代表，将品牌客户定位产生的关键词和社区关键词结合起来，就产生了社会化媒体形象定位关键词，也就是品牌的社会化媒体形象。

3. 融入其中与消费者发生关系

社会化媒体上的对话是一种多元化的双向对话。与传统营销不同，社会化媒体营销人员需要听取社区群众的声音并与他们对话，并融入社区人们才能听进你所讲的话。社会化媒体对营销最大的变革可能在于真正的建立关系，而且是一种长期的互动关系。这里的关系或称我们传统上理解的关系是相似的，即熟悉、彼此了解、相互关心等等。所不同的只是将人与人的简单关系变成商家、品牌与消费群体的复杂关系，而且是一种公开而非私密的新型关系。社会化媒体时代让这样的交流成为一种可能，对商家品牌而言他们可以对每一个消费者和客户进行跟踪跟进，对消费者而言他们可以直接与品牌进行沟通交流。关系要靠联系，要靠交流和互动，需要维护客户互动技巧，人与人如此，品牌商家与客户更是如此。

4. 内容形式是创意的核心

社会化媒体内容是消费者与品牌沟通的桥梁，也是形象形成的基础。内容本身也要尽可能符合消费者的需要和口味。消费时代的到来使得内容的娱乐性、趣味性更加重要，体验式营销、参与式营销的概念应运而生。社会化媒体内容的创意至关重要。

5. 多渠道营销模式整合实施

传统企业进行社会化媒体营销的最终目的是取悦并赢得消费者的认同，因而在营销策略实施过程中，建立多渠道全面覆盖的营销传播体系和配套渠道是社会化媒体营销必不可少的部分。好的多渠道营销体系可以辅助决策、寻找消费者、评估品牌网络健康度、指导与消费者的沟通策略等，在传统传播中难于得到的数据，在社会化媒体传播中可以方便的获取。应用好监控可以促进品牌与消费者更个性化、更准确的沟通，而在互联网经济时代下通过更全面的覆盖、更及时的传达和更迅速的感知牢牢掌握消费者的需求动态，在营销推广、品牌建设、需求创造和客户获取等方面占得先机。



图4-3 品牌-消费者互动模式图
(数据来源：CIC，中国互联网络研究中心)

图4-4 多渠道营销传播体系
(数据来源：用友公司2014)

4.2 平衡线上线下经营，构建全渠道营销

在以用户需求为核⼼重塑企业营销模式的基础上，企业还应该继续以互联网思维为灵魂实现渠道体系和内部真正植⼊互联网思维、从根本上实现企业传统优势的互联网化转型。

所谓互联网思维，就是在（移动）互联网、大数据、云计算等科技不断发展的背景下，对市场、对用户、对产品、对企业价值链，乃至对整个商业生态进行重新审视的思维方式。不论是传统企业，还是互联网企业，都要大胆地进行颠覆式创新，实现企业运营管理的互联网化转型。

企业产品体系的重塑，是建立消费者需求为导向的产品体系重构。一切围绕着市场趋势的变化，围绕着消费者社群的个性化归属，围绕着消费者的全生命周期，从经营工业化产品向经营消费者需求产品为中心，以互联网思维规划极致体验的产品和服务。

构建全新营销渠道和利益整合平台，乃至塑造新型的互联网营销模式，首先需要依靠大数据思维重塑企业价值链和运营推广模式。大数据时代的到来，就像是工业革命的浪潮一样，注定会给社会带来一次革命，无论对社会、企业还是个人来说，都会是一次世界观的改变。

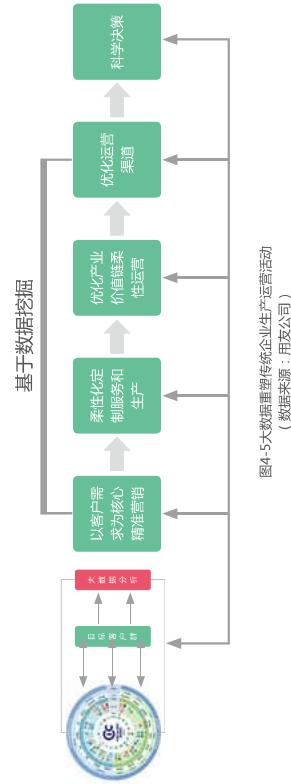


图4-5大数据重塑传统企业生产运营活动
(数据来源:用友公司)

大数据不断推动营销理论的变革，基于大数据的营销理论和创新必定不断演变，在不同的情景下展现不同的内涵，但是，如何将大数据应用技术与企业营销模式进行调整转型，从而在传统企业“大数据”时代抢占战略高地，打造企业核心竞争力，企业必须做好充分的准备：首先要加强企业的信息化管理水平；其次要基于客户价值导向，针对数据需求，重新设计、优化或梳理企业的制度、流程；此外，企业还应该与外部资源加强合作，加大对上下游产业链相关企业的数据管理合作，在数据收集、分析、共享方面做出努力；第四，企业还应该注意引进和培养专业数据分析人才。

当然，企业在进行大数据推广和应用时也要遵循循序渐进的发展模式，要立足企业的业务和当前行业的主要竞争特点，依托现有的“小数据”进行企业自身数据的深度挖掘和分析，从中找出利润增长点，并投入到企业的实际运营中。要注意一点的是，在大数据尤其是互联网时代，还必须建立一个失效预警机制，即在现实应用中一定要设立一些预警指标，就是当指标达到什么程度的时候，以前发现的规律失效，避免无效的数据分析和无价值的劳动。当然所有这些工作对于企业来说是需要用心去做的，做好了以后才有可能推动企业的数据应用水平。



图4-6大数据应用发展时间规划

在应用大数据分析对价值链传递的各个环节实现精准管理和决策的基础上，企业应该着手进行线上线下模式整合和全渠道布局，并继续对运营模式进行深层次的转型探索和尝试，整合各个运营环节，实现企业全面的客户化运营能力。为此，企业需要整合线上线下经营平台，实现全渠道统一布局。

传统PC互联网使得信息的流通成本大幅度降低，速度大幅提升，现在企业分布在全球各地机构的信息都可以实施传送到总部，使得企业的决策和反应速度大幅提升，而新的移动互联技术，使得传统的PC互联网也可以移动起来，并借助云计算、O2O、LBS、大数据等技术实现有机融合，未来将不再有线上线下之分，移动互联网在弥合信息鸿沟的同时，还对企业在渠道建设方面提出了要求，那就是要么依靠这些技术平台实现企业内部的平台化，并以此为基础构建多方共赢的产业生态圈，建立一个覆盖线上线下全渠道。未来技术的发展将打破企业基于信息所带来的独有优势，打破不同区域市场之间地理空间上差别，传统的不同类型渠道之间的差异也将大大降低，最终实现全渠道，同价格，同体验。

要做到构建全渠道运营，企业需要从线上、线下两大渠道入手，把线上和线下的消费、体验充分结合起来，具体来说，需要做到以下几点：

1) 构建全渠道，即传统企业加紧布局线上渠道资源，而新兴的互联网企业也要布局线下资源。如：苏宁商城成立电商部门，聚美优品在线下开设体验旗舰店。

2) 加快移动互联网布局。移动互联网发展迅猛，手机购物已成为另一个时代潮流。而手机独有的LBS与社交功能，更使得手机成为线上与线下渠道结合的重要载体。

3) 传统线下渠道改造。利用信息化技术，对传统线下渠道资源的改造使得消费者可以更好地利用线下渠道。同时，也可以利用传统渠道加快线上渠道在消费者群体中的渗透速度。

明确构建全营销渠道战略后，更为重要的是紧抓企业IT系统建设，使得企业全新的业务形态与IT系统可以更好地对接，使得企业能够高效完成转型工作，尽享产生实际经济效益。为了达到这个目的，本白皮书认为应该明确以下两个方面的目标：

一方面，打通企业原有的财务IT系统、供应链管理IT系统、客户关系管理系统、物流管理系統等企业运营系统，使其达到以服务客户为中心、门户为展现、集成各业务系统的企业统一流程管理平台，实现端到端的业务流程，打通企业内外的数据流、信息流和业务流。

另一方面，积极参与或搭建“云平台”，实现功能云端化，大大减少企业的IT系统运营支出成本，也更有利于部门间信息共享与快速响应客户需求。企业现有的交付式的企业管理IT系统模式要求企业自己投资IT基础设施和软件、服务费用，很多中小企业基于成本因素没法上管理软件，而通过云平台运营（包括“公有云”、“私有云”和“混合云”）的模式，小微企业可以省去IT基础设施的建设，根据自己的对软件服务的使用量付费，可以快速达到构建全渠道营销与企业IT系统配套升级的目的。

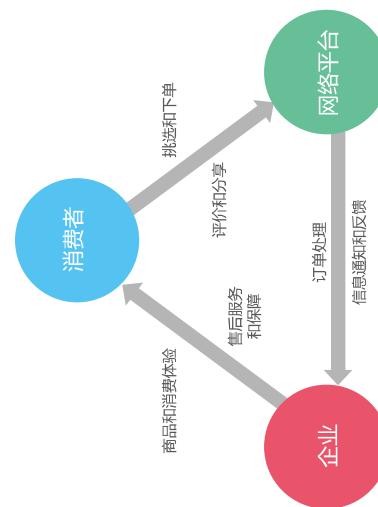


图4-7全渠道运营模式图

4.3 借助互联网思维优化运营模式

在新经济时代，随着信息技术的迅猛发展，消费者的行为了也随之发生了变化，线上消费日渐成为时代浪潮。而传统企业既有线下销售渠道，又渴望进入线上渠道进行销售，这时两种渠道的冲突就无可避免的发生了。网络营销可使企业的商品流通更有效率，成本更低，因而能使企业具有更强的竞争力。另一方面，网络的力量不可忽视，但传统渠道的许多功能仍是网络营销所无法完全替代的。

网络营销渠道和传统渠道冲突的根本解决是企业能不断调整其市场营销渠道策略和加强渠道的维护管理，引导各渠道之间的合作与协同，使每渠道之间不再是单一的冲突和竞争，应该是协作基础上的竞争以得到双赢的结果，取决于企业能否获得各销售渠道的主导地位，同时又取决于企业的规模、产品、技术、品牌、服务等综合实力和多渠道的整体规划、日常维护等管理能力。而这个问题最终取决于就具体采用何种协调机制可以有效解决传递价值这一核心问题。



图4-8互联网化运营流程图

渠道间协作的设计并不是基于整体市场的，它的分析基础是以各自具体的细分市场为基础进行的。在某一选定的细分市场上，首先要分析目标顾客购买倾向，并与不同营销渠道的适用性相比较，选出与目标顾客购买倾向相适应的渠道。然后对网络销售产品进行选择，筛选出适合网络营销的产品。然后再对渠道适应性进行，找出能够满足要求的渠道，最后还要对保留下来的渠道进行评估，只有满足经济性标准的渠道才最终保留下。

企业组织体系的重塑，是要用互联网的思路和方法去改造整个组织。互联网的组织化，首先要具备互联网的节点能力，根据业务实际构建点化的组织形态，而不是层级的组织形态，充分发挥点化组织的自我管理能力；第二要承认和尊重人的价值，保障收益；第三不断根据实际的变化去优化点化的组织形态，动态去适应市场变化。任何想把一个沉重的组织化肉身施入互联网时代的企业，都将无法玩转互联网时代。

图4-9传统价值链的互联网化整合
(数据来源：和君咨询，2013)

综上所述，传统企业应该借鉴互联网时代的平台整合思维、跨行业生态整合思维、社会化思维等，对线上线下渠道进行全渠道统一布局，重新设计利益分配机制，协调线上线下营销模式，同时对客户终端进行重新定义，对下线运营模式的创新整合线上线下模式协同满足客户需求的能力；并且继续对运营模式进行深层次的转型探索和尝试，整合供应链管理、O2O运营、全渠道、全生命周期服务体系、构建线上线下实体店的新型能力等等运营环节，实现企业全面的客户化运营能力，对传统的价值传递过程全面进行互联网化转型。

4.4 结合精准化营销与柔性生产，构建C2B模式

以产业互联网为最终使命，实现灵活的柔性生产模式和C2B运营体系的构建，就要求企业在应用大数据思维、平台思维、社会化思维等互联网思维对企业的传统价值链进行优化升级和转型之后，进一步实现对跨行业信息、资源和利益的整合，实现构建柔性生产模式和C2B运营体系。

在以消费者全生命周期需求为核心重塑全媒体营销体系、整合线上线下平台构建全渠道经营体系、运用互联网思维优化和重塑运营模式，企业应该继续稳步推进模式的转型，使生产系统能对市场需求变化做出快速的回应，同时消除冗余无用的损耗，力求企业获得更大的效益，即应该实现实时、精准、低成本、可控的柔性化生产经营方式。

而在此基础之上，在新互联网经济时代，传统企业可以通过大数据等技术应用，挖掘消费者的需求，然后根据用户的需求来柔性化定产品和服务，调整营销组合，以客户为导向进行产品开发和改良，反转企业经营管理和运营模式，全面实现客户把控消费者的C2B体系。

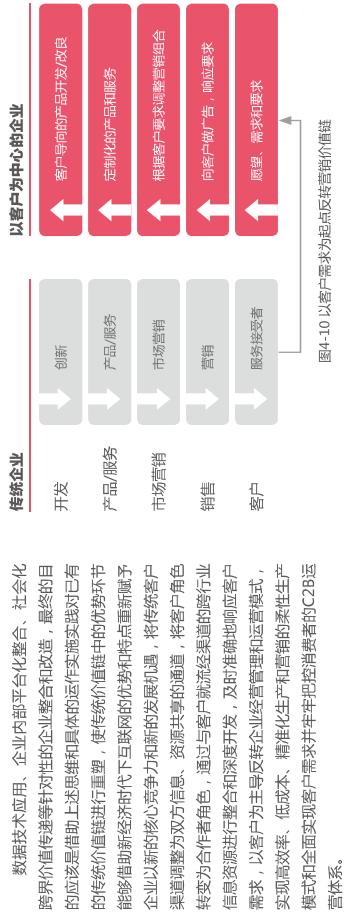


图4-10 以客户需求为起点反转营销价值链

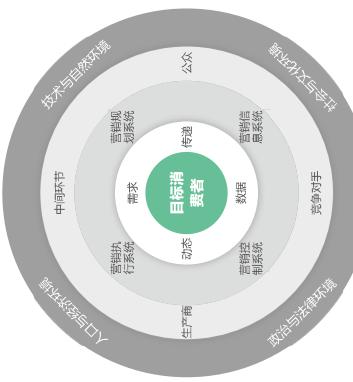
4.5 构建产业互联，整合新互联网生态圈

新经济时代互联网转型的最终使命，在于打造一个多方共赢互利的生态圈。未来商业竞争不再只是企业与企业之间的肉搏，而是平台与平台之间的竞争，甚至是生态圈与生态圈之间的战争，单一的平台是不具备系统性竞争力的。为了实现由全渠道价值链向网络价值渠道最终向跨行业产业互联整合和新互联网利益生态圈构建的最终发展使命，传统企业应该在企业内部平台化和全渠道价值链构建的基础之上，应该着力于借助跨界思维形成对全行业上下游乃至其他相关行业的运营模式和价值链传递的整合，从而构建完整的闭环的新型互联网经济生态圈，构建以核心业务为中心的相互促进、相互关联发展的互联网生态系统。

在传统价值链实现互联网化整合的基础上，结合以用户需求为核心构建的新型营销模式，传统企业初步具备了实现全面互联网化转型的基础，而在此基础之上，传统企业最终的目的是形成围绕消费者需求动态变化而针对性调整的灵活运营推广的新商业模式，我们认为，这一商业模式应该对已经构建的新营销模式、经过互联网化重塑的生产营销模式和价值链传递模式以及企业所面临的外界环境进行有机的整合和全面把控，最终形成以用户需求为核心的闭环的、各个环节衔接相联系、共同运作共同调整的新经济时代商业闭环（如下图所示），从而实现传统企业的新营销模式乃至新商业模式的构建。

基于以上分析，对于实现上述闭环的新经济时代商业环乃至企业全面互联网化转型的路径，本白皮书提出了包含五个阶段的具体实现路径，即首先通过社会化渠道管控全面建设并强化企业的运营能力，使企业初步具备全渠道销售能力，在此基础上通过协同线上线下业务、优化运营模式实现营销模式的互联网转型，第三步则围绕消费者需求、以消费者为核心整合营销渠道，同时为企业内部各个价值链传输环节和运营模式进行整合优化，从而实现以消费者终端的有效掌控，并进一步进行市场价值的扩张；第四步中企业应该整合精准营销模式、线上线下全渠道传播、互联网运营模式全面在企业内部重塑全新的购买消费者需求变化的柔性生产模式，以消费者为主导确定经营战略方向和管理生产运营活动，实现企业内部乃至行业间的C2B商业模式的建立，在最后阶段，企业应该着力于运营管理模式的整合升级，借助互联网思维实现企业运营的平台化和跨界利益整合，形成与企业核心业务相互联动、共生共赢的利益生态圈，从而全面实现企业的互联网化转型和新互联网经济时代下的发展。

图4-11 4D营销整合模型



4.6 依托企业IT系统建设，构建立体营销平台

在新互联经济时代背景下，营销模式对于全渠道营销、海量数据管控、动态沟通机制等带来了全新的挑战。面临严峻的竞争形势，前文所述的通过营销方式转变提高经营业绩是企业增强竞争力的重要一环，但无论是用户需求的跟踪、全渠道营销体系的构建、精准化营销和产业链都离不开企业IT系统的支撑。因此，营销模式转变的基础是需要建立起全方位的企业IT系统来支持新时代的营销模式变革。

传统上看，企业IT化建设通常可以分为两部分。第一部分是对外建设，即建立企业网站，是企业通向互联网的一扇窗户。第二部分是对内建设，通过专设信息机构、信息主管，配备适应现代企业管理运营要求的自动化、智能化、高技术硬件、软件、设备、设施，建立包括网络、数据库和各类信息管理系统在内的工作平台，提高企业经营管理效率。

在新互联经济时代企业营销模式变革的大背景下，企业IT化建设对营销模式变革的支撑尤为关键。要实现营销模式的变革，从4R模型来看，必须做到时刻以用户需求为核心、建立与企业利益各攸关方的多点动态沟通机制、重塑全渠道营销体系以及以大数据挖掘为基础上的决策体系。在新互联经济时代的浪潮下，基于4D模型努力为企业IT化建设提出的全新要求，开展并推动立体营销平台的建设成为传统企业进行营销变革的主要任务。

立体营销平台不仅包括了传统的前端电子商务，而且包括了后台渠道整合、客户资源整合、供应链管理、经营分析等无缝衔接的子系统，为企业在营销变革中获取新的竞争优势，进而培育企业的核心竞争力提供充分保证（见图4-11）。立体营销平台使得营销模式从传统的分割化、平面化转向以IT系统为基础、数据共享为主要方法、快速响应为重要功能、多渠道自动化管控为主要特征的新型营销决策体系。

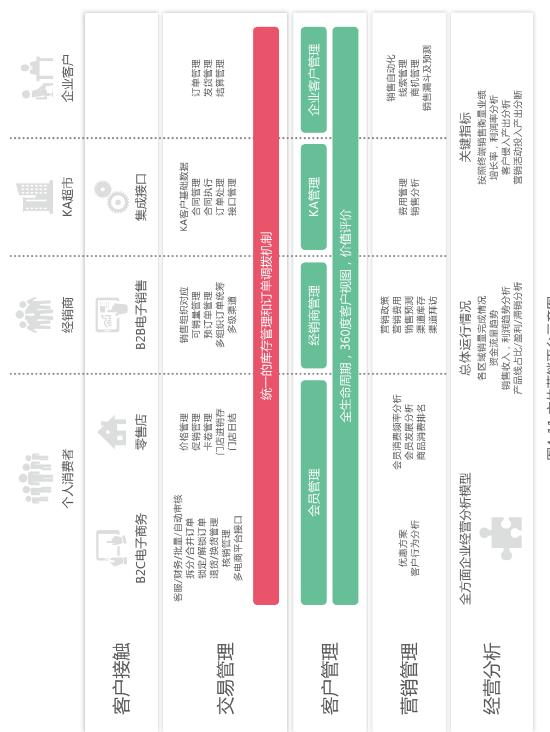


图4-11 立体营销平台示意图
(来源:用友公司)

前端电子商务系统包括建立多种营销入口，包括线上平台（自有平台、第三方平台等）、线下门店（自营商店、加盟店等）。立体营销平台下的前端电子商务不仅构建了多个平台，而且还使得各个平台的数据有统一的标准与接口，这样可以实现后台的统一处理。

后台全渠道整合系统可以通过库存共享、订单中心分别处理各种订单，实现订单统一管理，便于掌控各个渠道库存情况。利用该系统，各个渠道也可以实现互相协同，实现O2O的整合与各个渠道内部的整合。

后记

客户资源整合系统指把每类客户作为一种资产来经营，全生命周期服务，并衡量给企业带来的价值，精确定位细分市场。通过该项系统，可以实现及时与各类客户进行动态的沟通，密切关注客户的各项需求。

供应链管理系统可以通过优化供应链流程，缩短供应链响应时间，满足小批量、多品种、快速响应的新时代背景下供应链管理需求。电子商务的特点就是“个性化、速度快、品种多”，因此在新互联经济时代下，前端系统对于后台的供应链系统提出了更高的要求，建设立体营销平台可以有效的促进供应链管理效率的提升，增强客户的满意度与忠诚度。

经营分析系统是数据决策在立体营销平台上的直接体现，可以面分析营销过程，客户价值，为营销管理的优化提升、提供最有价值的依据。该系统充分利用传统的统计手段，结合新媒体舆情分析、大数据等新兴信息技术手段，实现营销决策数据化、科学化。

在新互联经济背景下，基于本白皮书提出的4D营销模型，借助企业立体营销平台，通过整合产业链上下游资源，充分理解用户需求，挖掘并分析用户行为数据，塑造渠道管理和控制体系，时刻关注与客户和公众动态沟通，并积极实时做出响应，传统企业就能够有效应对新互联经济带来的挑战，抓住新互联经济所带来的机遇，甚至通过掌控终端渠道和终端消费者，借助柔性化生产，实现企业的“弯道超车”，获得持续竞争优势，培育未来的核心竞争力，最终在新的竞争环境中立于不败之地。

在新互联经济的大背景下，研究营销模式变革具有重要的理论价值和现实意义。本研究的出发点并不是试图推翻或者修正营销大师科特勒教授提出的营销经典理论，也不是尝试从理论上进行创新或者独树一帜，我们的研究是基于传统企业在新互联经济背景下遇到的迫切需求和巨大挑战，尤其是在移动互联网、云计算、物联网以及大数据发展速度日益迅速的今天，传统企业面对一些新兴营销模式如O2O、微信营销、网络支付等所感受到的迷失和迷茫，对传统渠道管理、费用控制的力不从心，对顾客消费模式变化以及忠诚度的空泛理解等等，这些都是促使我们必须对传统经典营销模型进行思考和调整，以满足众多企业在营销模式和经营策略方面的急切需要。

营销模式的理论创新是一项艰巨而有意义的工作，我们试图在这方面做出一点点努力。希望能对新互联经济背景下的营销发展和变革起到促进作用。感谢用友公司在案例素材方面的大力支持，尤其是在营销理论和实践方面给予了不少思考，使得我们对研究进展大大加快。感谢文端咨询、京东商城、赛迪数据、京客隆、易果网等公司的支持和帮助。有了你们的帮助，本报告才得以顺利完成。

尽管我们做了最大努力，但由于时间仓促和平限，报告中难免会有一些不当之处，欢迎各位批评指正，以便在出版时更正。

赵占波 杜宇
2014年7月7日于燕园



北京大学
PEKING UNIVERSITY

地址：北京大学光华管理学院1号楼516室
电话：010-62756245
邮编：100871
网址：www.pku.edu.cn

用友
yonyou

地址：北京市海淀区北清路68号用友软件园
邮编：100094 总机：+86 10 62436688
网址：www.yonyou.com
客户专线：4006 600 588
服务邮箱：contact@yonyou.com