

# 销售市场®

大型营销实战期刊

## 营销版

原渠道版升级

反映中国营销主流 引领中国营销潮流

### 2019年01月

总第650期 (第02期)



# 营销江湖大会之

# 渠道大变局

用心分享  
每一天



零售价 / RMB¥20 HK\$40(港澳台地区)



# 营销在线，相约 2019

——跨界融合，以科技的名义

文 / 本刊编辑部

刘慈欣在国际上又火一把是在 2018 年 11 月 8 日，他获得了克拉克想象力服务社会奖。克拉克大奖不定期举办，本次终生成就奖颁给了高通创始人、慈善家欧文·雅各布斯，创新奖颁给了科学家吉尔·塔特。

刘慈欣是首位获得克拉克奖的中国人。3 年前刘慈欣蟾宫折桂，获得第 73 届雨果奖，也是中国人乃至亚洲人首次获得该项大奖。

中国走向世界的步

伐从未停止，世界也一直向中国敞开着大门。

风起于青萍之末。在人们纷纷诟病中国当代文学时，文学的未来已经在大洋彼岸悄然突破，突破者的职业身份竟然是“高级工程师”。

刘慈欣能够走上世界舞台，《三体》的英文翻译——美籍华人刘宇昆居功至伟，他的身份更加难以界定：技术宅 / 律师 / 科幻作家 / 科幻翻译家，俗称斜杠青年 *Slash*，他本人就

获得过两次雨果奖。

而刘慈欣在国内迅速走红却是来自新商业王国——移动互联网创业者们的追捧。无论职业、行业，一场跨界融合正在全方位深度覆盖，科技、工业、商业与文学等跨界“合谋”的趋势已经扑面而来。

在朋友圈中看到这样一个信息：世界某知名脑接口公司正在抢滩中国市场，快节奏签约各省市总代理商时，还签约了一家尚未显山露水的内容制作商。这便

是新营销的趋势。当传统的线下优势和互联网的线上优势拥抱时，我们期待已久的供给侧曙光才真正穿透了黑暗。

曾经被营销学者念念不忘的营销的根本——前向一体化，以消费需求为导向；后向一体化，以技术为导向，产业链价值整合时代终于到来了！而之前被人们诟病的价格战泥淖、被人们质疑中国造不出一口好锅甚至一只好调羹的尴尬，终于可以破解了。



10年前，包政教授在《销售与市场》2008年第1期营销版著文说，营销的根本就是建立持续交易的基础，“如果我们不能在‘营销策略’和‘营销功能’之间建立内在的联系，其直接的后果，看一下我们企业的市场部门就清楚了。这些部门几近无事可做，是一个十足的‘委托部门’”。

陈春花教授也在同期专栏中讲道：“我在更多的场合批评中国企业的市场研究部可以改

名为‘同行研究部’，研究的成果就是产品、服务、营销在市场上的高度雷同。”

如果再往前数10年，1998年《销售与市场》第4期，恰好刊发了吴曼先生（即本期作者吴越舟）的文章《市场部在中国企业的诞生》，在当时曾经引起了极大关注与反响。

令人深思的是，如果以2008年为节点，往后数10年后，也就是在2018年12月第16届中国营销盛典上，作为演讲嘉宾之一的屈红林先生却提出了“取消市场部”的建议——因为基于移动互联网下的组织变革开始了。

变与不变，皆是营销正解。“消灭你，和你无关”（《三体》），一场以技术为前提的产业变革下，组织法则在重配，组织的边界在消失，产品的功能在突破。“一是产品的技术含量；二是营销过程中的技术

含量。拥抱科技，洞察人性，始终是营销最根本的两个方面。”（博世 郭立新）

凯文·凯利先生说，技术已经成为人类的第七种生命体存在方式，如今这种存在已经不以人的意志为转移实现自我复制与进化——和植物、动物、原生生物、真菌、原细菌、真细菌这六种生命体惊人地相似。

但是现实中，技术渗透的领域却常常令人困惑，一些得先机者会告诉你下一个风口在哪里，然后你就成为龙卷风镜像构成元素之一；另一些得道者则告诉你本质未变，大机遇到来时更需要定力，请回归基本。这也正是任正非一再警告华为在大机遇面前更需要定力的原因——不能沉溺于一场技术迷信中无法回路。

也正如刘慈欣在克拉克奖获奖致词中说的：“信息技术以超乎

想象的速度发展，网络覆盖了整个世界，在IT所营造的越来越舒适的安乐窝中，人们对太空渐渐失去了兴趣，相对于充满艰险的真实的太空探索，他们更愿意在VR中体验虚拟的太空。这像有一句话说的，‘说好的星辰大海，你却只给了我Facebook’。”

这就是互联网下半场的要义——正如包政教授在《互联网的本质》一书中继续思考的：互联网为何而来？它是冲着供应和需求的背离而来！作为上帝的一种恩赐，它绝不是为了某些人或某个利益集团的一己私利，而是为了解决以往产业社会造成的一种恶果，为了从根本上解决供求背离的问题。因为供求背离（经济危机等）已经威胁到人类的生存，威胁到一个社会的正常运行。这是大事，这是天道，这是互联网创新真正的方向。

在被问及技术之于

营销的意义时，清华大学创新发展研究院白刚教授认为：目前产业结构调整正在从微笑曲线的底端转向两端，中国制造的新旧动能正在转化，从依赖成本优势向依赖技术优势转变，企业的经营逻辑从规模经济向协同经济转变。对于企业来说，是时候两条路线走路了——一条是从技术端培育核心能力，然后围绕核心能力做垂直整合；另一条道路就是直接做品牌，然后以此反向整合核心技术。这就是这个时代的典型特征，或者统一于市场，或者统一于技术，最好两者兼具。

美国知名脑接口公司 BrainCo 首席运营官俞雷先生则认为：“技术比任何特征都能代表一个时代，它是社会和经济发展的原动力，当然也对中国的营销进步有重要意义。”

他进一步阐释说：“中国营销发端于第三

次技术革命时期，信息革命迅猛变化的背景，也使得中国营销的面貌日新月异。但应该清醒地认识到，营销的根本驱动大多在于技术的发展变化，从上世纪 90 年代的传统传媒业到 21 世纪初的互联网发展，再到近几年移动互联网的兴盛，或是未来可期的人工智能的发展，营销的发展都没有离开这样的技术、社会背景。正因为中国营销有着这样的‘历史’，所以中国的营销几乎一开始就脱离了大工业的窠臼，因为信息革命的到来而变得激烈。及至移动互联网的时代，变化迅速几乎已经成为中国营销的标签式风格，这也是和中国营销的产生时代分不开的。”

俞雷先生站在世界的视角下观照中国营销，他不认同中国没有技术之说，事实上，“中国的技术从无到有，只用了极短的一段历史时

间，尤其进入人工智能时代，这方面的技术几乎只存在于中美 G2 之间的竞争，全球其他地区已经明显落伍。人工智能时代，不仅会推动中国科技的进步，对营销的影响亦是同步的。”

我们总是锲而不舍地追问“中国营销的脉络”，虽然尚无暇或者无力梳理出一条清晰的线索，其实它在实践中从未中断，在思考者那里也一直或明或暗地呈现。就如《销售与市场》营销版编辑部关于 2019 年栏目设置的讨论，以“反映中国营销主流，引领中国营销潮流，见证并推动中国营销进步”为使命宗旨，如何持续连接天下营销智慧为中国市场未来赋能？传统营销 4P 如何在一场抵达后回路？正如高建华先生说的：传统企业的成功一定在线上，互联网企业的成功一定在线下。

忽然再次联想到杭州一次笔会上的让人大开脑洞的故事。夜深人静，一群科幻作家坐在西湖岸边神侃，有人提出一个匪夷所思的问题：“如何毁灭眼前这座城市？”一番天马行空的想象后，刘慈欣给出这样的答案：“把三维的西湖风景二维化，变成一幅水墨山水图；然后再一维化，变成一根细细的杭州丝绸。然后将这根线一抽……”后来我们知道，这就是被雷军推崇的“降维打击”。

“以点带面，从线到片，逐步形成大合作”，这也正是中国提出的“丝绸之路经济带”的设计思路。

“真理是一根线织成的布”（稻盛和夫）。线上线下、前线后线、明线伏线、微笑曲线、草蛇灰线……2019 年，中国营销，在线有约。◎

# 1/2019 目录 Contents



## 华为战略的 客户关系营销与管理

华为 30 年的成长与增长，持续而稳健，营销体系作为企业的核心职能体系，在华为的战略演绎中发挥着举足轻重的作用，因此，华为的营销是真正的战略营销。



## 制造冲突，改变赛道

当主要冲突已经被对手解决了，我们该怎么办？别担心！与其在一条赛道上和对手争得你死我活，不如制造冲突，创造需求，改变赛道，重构市场。



## 社交电商，春天来了？

在传统电商日渐沉寂的今天，社交电商的春天已经到来。以拼多多、小红书等为代表的社交电商平台，正在以摧枯拉朽之势收割新的市场红利。



## 阿米巴： 不适合大部分中国企业

企业还没有实现责任化、制度化、流程化，就想抄近道，走歪道，其实是企业老板在畏难，而企业管理是来不得一点偷懒的。

<b>卷首语</b>	
2	营销在线，相约 2019 ——跨界融合，以科技的名义……………本刊编辑部
<b>高端实务·学华为</b>	
10	华为战略的客户关系营销与管理……………吴越舟
<b>高端实务·学冲突</b>	
16	制造冲突，改变赛道……………叶茂中
19	正确的不稳定……………张 环
<b>封面专题</b>	
<b>渠道大变局， 品牌商与新零售冲突再起</b>	
25	2018 首届营销江湖大会实录……………本刊编辑部
<b>特别策划</b>	
<b>社交电商，春天来了？</b>	
49	风口上的社交电商正掀起第三次零售革命？……………张 斯
52	大社交生意……………王君亚
54	社交电商能否催生新巨头？……………邓痕痕
58	屡战屡败的社交电商缘何柳暗花明？……………马继华
62	社交切入，新零售加持： 拼多多上市背后的电商新逻辑……………辉 常
<b>营销在线</b>	
66	阿米巴：不适合大部分中国企业……………五州不惑人随抒
70	品牌追影视热点的五点创意和三大形式……………张小坏
74	小众消费崛起，大品牌如何绝地反击……………杨 立 陈 茜
82	品效合一，超级营销时代下的品牌路径……………Pitchina
86	体验营销的套路，你懂吗？……………伊尼戈·加洛
<b>CM 广告微诊室</b>	
90	从小众走向大众，牙粉首先要解决消费者认知问题
94	五芳斋的年轻化套路，所有老字号品牌都可以学



## P22 封面专题

### 渠道大变局， 品牌商与新零售冲突再起

2018年12月8日，在“第16届中国营销盛典”隆重开幕之际，一批对营销有一腔热血，对复杂多变的市场有真实的转型高招，有思想、有信仰、有态度的营销界有识之士，聚集在一起挥斥方遒，深度探讨“品牌商如何应对新零售的崛起”。



Learn Huawei  
学华为

## 华为战略的客户关系营销与管理

文 / 吴越舟

互联网下半场，B端陡然拉紧了人们的注意力。新的较量开始了！当前无论是在中国，还是在世界范围内，如果我们要研究2B类营销，在选择典型案例时，可能您无论如何也绕不过华为。问题是华为你学得会吗？华夏基石高级合伙人吴越舟挑战这一命题，将持续在本刊发文，从专业实战的角度深度解析华为的营销体系。

华为30年的成长与增长，持续而稳健，营销体系作为企业的核心职能体系，在华为的战略演绎中发挥着举足轻重的作用，因此，华为的营销是真正的战略营销。华为“以客户为中心”的价值理念，发轫于踏实真诚服务客户的营销实战，致力于构建战略性客户关系，核心在于动态地、理性地选择目标客户，有组织有计划地深耕客户关系，最终形成了战略性的客户关系策略与管理的完整流程和规范运作，实现了阶段性高屋建瓴战略的神韵，与一系列行之有效的策略组合战术的高效融合，堪称2B类关系营销模式的经典，值

得借鉴。

2B类营销模式具有三大复杂性，客户关系复杂性、产品技术复杂性与经营运营的复杂性，是一个机构对另一个机构、一个组织对另一个组织的营销工程。华为市场拓展的力量之所以如此强悍与持续，就在于华为的营销是基于战略引导的，华为的战略是基于营销驱动的，因此，华为营销充满着战略的神韵与构思。华为认为营销的本质不是单纯的、机会式的交易关系，也不是短期的、局部的利益交换关系，而是在战略引导下对客户进行“选择、聚焦、渗透与规范的科学和



艺术”，整个过程可分为以下四步来实现：

## 第一步：系统算命，理性选择

当今时代，任何一家企业靠一己之力，都不可能服务于全行业所有客户，当前客户的数量与质量，当前客户的经营情况与增长状况可能决定企业未来的命运，此时选择似乎比努力更重要。华为在早期营销中就非常注重前期的市场调研，根据客户的规模与增长将其由高到低分为四类，根据类别配置资源的比例分别是4:3:2:1，阶段性的梯度聚焦重要客户，既考虑具有市场影响力的区域性大客户，又兼顾支撑销售量的中小客户。

随着华为的成长，选择客户的方式方法更加系统与科学，华为从自身的周期性战略定位和主航道方向出发，按时间延续、综合价值两大维度对客户进行系统性算命。具体包括行业算命、经营分析、运营评估、组织洞察与管理解读等多个层面，同样分为四类客户，根据类别配置资源的比例却是7:3:0:0（或是8:2:0:0），前两类重点客户，华为称之为S类战略客户和A类伙伴型客户，A类是金牛型客户，在持续性的时间轴上能给公司带来稳定的现金流，但从长远看，持续增长空间有限；S类是具有较大未来发展空间的高潜质明星型客户，具有成为行业性或区域性领军企业的基因与特质，这类客户与华为具有相互引导或驱动的能力，深度合作则能长期共赢，是华为发展战略的支点。

1996年是华为营销史上的转折之年，推出了容量可达10万门的C & C08B型机。技

术上的突破，农村包围城市营销战略的成功，拉开了与竞争对手的距离，华为开始考虑未来的通信业，如果三分天下有其一的话，谁将是华为的未来战略客户？为此华为开始从全球范围内梳理有价值的战略客户以备选择，跟踪研究了世界上100个最有价值的运营商，进行了系统的客户洞察与分类。

首先，市场调研求量求质。调研决定战略，华为的调研是全民皆兵，高管引领，一方面广泛撒网，利用网络，通过各种渠道搜集各类行业公开信息，如客户网站、公司年报、报纸杂志文章；另一方面重点捕鱼，强化现场调研，靠经验形成判断，两类信息相互验证，信息的量（5万—30万字）与质（资深人士判断）都很重要，不可偏废，华为深信调研的高投入一定会带来高产出。

其次，给客户综合性算命。行业算命就是运用行业分析法与行业专家的判断，分析客户所处行业的发展趋势与增速；竞争算命就是分析现有竞争对手和潜在竞争对手，有无出现颠覆性新技术和商业模式；客户算命就是评估客户内部优劣势，近5年业绩与竞争能力、愿景与战略，综合分析客户未来的成长前景。

第三，根据战略匹配度分类。通过对客户业务领域和战略演进的分析，可以研判该客户未来的经营轨迹、产品和服务系列的路径，由此判断与华为阶段性发展的战略匹配度、合作空间、合作潜力，以及未来双方的业务领域是渐趋紧密还是逐渐分离，以此来区分四类客户，将资源重点聚焦S类战略型客户，适度兼顾A类伙伴型客户，远离与放

弃另外两类客户。

## 第二步：超级压强，聚焦痛点

选定战略客户后，就要舍得把有限的资源聚焦起来，运用压强原则及重兵突破的战法，满怀激情与真诚，就如作家路遥所说，成就事业，要有初恋般的热情和宗教般的虔诚，华为人以此精神，与战略客户建立信任关系。

所谓压强原则是指“以超过主要竞争对手的强度配置资源，要么不做，要做就极大地集中人力、物力和财力，实现重点突破”。简单说，就是对战略客户，要敢于投入，不计成本，通过聚焦资源，把自身总体上的不足转化为局部的优势，以实现快速突破。任总曾举当年东北野战军攻城的战法来比喻，在攻克敌方坚固设防的大城市时，把火力和兵力做纵向配置，在一个方向上从纵深持续打击敌方，撕开突破口，快速实现重点突破。商场如战场，在早期营销中，为攻克黑龙江省的本地网，华为派出200人营销团队，采取群狼战术，密集进攻，而竞争对手爱立信在该省只有三四个员工，孤掌难鸣。1996年在北京举行的全国交换机产品订货会，华为看准时机，派出400人的营销经理与骨干，贴近服务于各省市的电信负责人40多人，由于策划缜密，部署有序，客户被华为强大的阵容所震慑，最后华为取得了可观的订单。

任总认为，强化客户关系的关键在于找到客户需求的关键点，即痛点。聚焦客户痛点，才能真正打动客户，但痛点往往藏于客

户需求体系的最深处，如何才能挖掘出来呢？

主要反映在以下两个方面：

一是客户最在乎生意的持续增长，这是客户最核心的痛点。华为战略的关系营销从一开始就创造条件，建立双方高层定期会晤机制，共同探讨双方未来战略实现，将商务与技术交流提升至经营与管理层面，帮助客户提升格局，扩展视野，看到自己的未来，进而认同华为的整体经营与运营方案，与客户在战略上同频共振，助力客户经营上的升级与跨越。

二是帮助客户应对困难和危险，这是客户最深层次的痛点。目前华为在全球170多个国家和地区设有服务机构，当客户遇到问题，华为总能以最快的速度、第一时间赶到现场，解决问题。四川汶川地震、日本福岛核事故、印度尼西亚的海啸和地震、中东和非洲的乱局……救灾最需要通信保障，华为的员工不顾生命危险，纷纷请缨前往现场抢修基站。在2011年的日本福岛核泄漏事故中，华为加派人手前往现场，一天之内协助客户抢通300多个基站。客户异常惊讶，备受感动。华为人总是出现在客户最困难、最需要的时候，奋不顾身，甚至愿意付出生命代价。患难见真情，华为与客户建立起一种心灵深处的强大信任。任正非说：“其实华为的成功很简单，没有什么复杂的道理，我们就是要真诚地为客户服务。你真诚地对客户，客户才会心甘情愿地掏钱买你的产品。”这正是古训中所说的“精诚所至，金石为开”，也是中华传统经典《中庸》中所说的“至诚如神”，华为真诚为客户服务的精神可谓“至诚无息”。



### 第三步：渗透文化，构建生态

华为战略客户关系的建立与深化一般要经过三个阶段：一是赢得客户对华为的感性认知，通过展览会、参观企业、初次合作，客户对华为留下了良好印象，建立了初步关系；二是华为不断通过创新服务，提升客户赢利能力，结成利益共同体；三是双方在战略层面深度合作，高层定期交流，凝聚共识，同舟共济，联合研发与制造，优势互补，共创辉煌。

为此，华为在空间维上，对客户进行全面渗透服务温情，实施“普遍客户关系”策略；在时间维上，持续在战略客户身上投放资源，实现持续高效增长。

任正非指出：“普遍客户关系是我们差异化的竞争优势。”对战略客户，不能只关注其内部当权者的关系，要建立普遍客户关

系，打好群众基础，对于客户中的基层人员即使一个运维工程师也要足够尊重，保持交流与沟通。这也是一票，因为大型组织权力结构在变化，既有集中，又有分散，小人物在关键时候往往有大作用。华为的策略是整体性地持续传递文化温情与真诚服务。滴水穿石，群众的眼睛是亮的。任总认为只关注客户中的关键权力者，轻视做普通员工的工作，是战略性、结构性错误。

任总说，建立普遍客户关系是对所有部门的要求，国内外每一位客户经理、产品经理每周要与客户保持不少于5次的沟通，还要注意提高有效沟通的质量，要建立与客户普遍沟通的制度，加强考核，通过奖惩机制强化与客户的沟通。在开拓国际市场时，华为员工对于运营商的普通测试人员、工程师、总监、总裁等，都坚持普遍客户原则，全方位接触和沟通，既让客户感受到尊重，又加



强了华为产品、服务、企业文化的认知。

全方位、持续地与战略客户沟通，才能及时、准确地发现客户的痛点，才能基于客户需求持续创新，以领先的产品和服务为客户持续创造价值，这是维护战略客户关系的关键，也是华为获得持续增长的主要原因。

通信行业的特殊性是其技术标准、频率波段多样，会出现多种产品，后期还需要大量的维修费。从常识来看，这样产品的类型越多，后期的服务费也越多，客户需要支付的费用就会越多，就会越有利于供应商。但华为却不这样看，华为认为要换位思考，才能满足客户的需求，就是要站在客户的立场上，研究如何降低成本，帮助客户省钱。从这个角度出发，华为把多套标准整合到一个机台的设备中，帮助客户节省一半的成本。这样，客户赚到了更多的钱，需要拓展更多的业务或研发更新的产品，又会寻求与华为的进一步合作，双方的战略合作关系得到持续增值，进入良性循环。任正非说：“许多技术创新更是从在这个过程中而来，华为是第一个把 2G、3G、4G 打通的公司，靠一套设备就能提供多面融合服务。”“我们正在跨入

融合宽带通信时代！随着 3G、4G 网络建设的逐步完善，随着高宽带接入以及 ALL-IP 融合技术的发展，最终用户将获得无缝的、融合的宽带业务体验。在电信与互联网融合的时代，如何延伸运营价值成为我们共同关注的问题。”

#### 第四步：规范流程，周期评估

在华为看来，与战略客户的关系营销，既是一门巧妙的艺术，更是一门科学，需要程序规范，流程标准，具有可复制性。同时华为在不断壮大，客户也在不断变化，双方的关系也不可能恒定不变，必须适时评估双方的战略关系，做出动态调整，以适应双方变化的关系。

华为把客户关系管理概括为“一五一工程”，即打造一支营销队伍，采用五种方式，包括参观样板点、展览会、技术交流、管理和经营研究、参观公司等，建立一个资料库。华为设立营销管理委员会，下设的客户关系管理部专门负责研究、评估并督促客户关系的建立和改善，率先将关系营销从利用关系、喝酒、回扣、降价等手段，发展为帮助运营商发展业务，创建与有实力、有价值的战略客户和伙伴客户的新型关系，在实践的摸索中，逐步系统化、科学化、标准化、规范化、流程化。

如为了增强战略客户对华为的感知，会热情邀请客户到华为考察，整个考察过程流程规范、细心周到。在客户考察前两天，华为客户工程部的工作人员会先与客户电话沟



扫码有礼订阅杂志

通考察的安排,并征求客户的意见,了解需求,必要时调整接待内容。在当天的考察活动中,华为会派出礼宾车提前在车站、机场等处接待,全程陪同,对礼宾车司机从驾驶技术、形象气质、着装礼仪等,都进行精心挑选和培训,其西装都是量身定制,价格不菲。第一站一般先带领客户参观产品展厅和企业展厅,厅内设有显示欢迎字样的电子标示牌,专业人员讲解产品与服务,现场设有互动和体验,增进客户对华为的感性认知,并安排全体来访人员合影。在客户离开展厅前往别的区域参观时,每名来访人员会收到合影的相框。然后,华为会安排客户参观立体物流基地、华为大学、华为百草园等处,每处都有专业人员给予讲解。整个接待密切了与客户的关系和感情,让客户印象深刻。对于国外的客户,华为不仅让其近距离感知华为公司,还安排其感知中国,一般设计两条线路,一条为北京—上海—深圳—香港;或者为香港—深圳—上海—北京,以此增进客户对公司乃至所处中国环境的全方位感性认知。

企业在发展过程中,需要持续选择战略客户。华为以十年为战略周期来分析和创建客户关系,以年度为单位进行关系评价和动态调整。每年年底时,都要对比分析客户关系,评估年初的预期与实际结果之间的差距,如有偏离,要分析是什么原因导致,是否能被接受,是否需要调整,是否有新崛起的,是否有衰落的,客户的业务和战略是否有调整,客户是否有新的可选择的战略伙伴,与客户的关系是增强了还是减弱了,客户的满意度方面出现什么问题等。通过客户的反馈确定

下一年度改进客户关系的方向,并将客户的意见以及提高客户满意度列入年度工作规划中的十大重点任务中。

对每个战略客户,经过三到五年的努力,就会形成相对完善的客户档案和供应商档案。客户档案客观地记录客户的基本情况,展现客户发展前景,对华为的价值关系等,是华为把自己当客户,来反观对象企业,以此研判双方的合作前景。供应商档案记录的是客户的多家供应商的基本情况,是把华为当作客户的供应商之一,掌握客户对华为及其他供应商即竞争对手的评价,明确与竞争对手的竞争态势。“知己知彼,百战不殆”,这两个档案资料的不断完善,战略客户的不断创造和调整,构成了华为战略客户关系营销管理螺旋式上升的完整流程,引领着华为牢牢掌握市场的主动权,不断攻城略地,开疆拓土。

华为客户关系营销的四部曲——选择、聚焦、渗透与规范,总体上体现了华为市场拓展的战略与战术的有机融合与切换,既给企业带来了短期战术上的流量与利润,同时又为企业长期的可持续增长战略奠定了坚实的基础。⑤

作者:华夏基石高级合伙人

---

## 开讲

开讲有料  
营销有道



Learn Conflict  
学冲突

互联网思维已经过时，AI 思维扑面而来。你以为这意味着什么？背后的理论基础是什么？——制造冲突，改变赛道！

## 制造冲突，改变赛道

文 / 叶茂中

当主要冲突已经被对手解决了，我们该怎么办？

别担心！

与其在一条赛道上，和对手争得你死我活，不如制造冲突，创造需求，改变赛道，重构市场。

### 一、制造冲突就是创造需求！

冲突理论认为：制造冲突，就是创造需求，营销就能改变赛道，重构市场。

**案例：滋源制造了什么冲突？**

随着大多数企业采用细分定位的营销方式，细分市场只会越分越小，企业能够获得的利润也越来越少。在洗发水的赛道上，消费者的各种冲突都已经被国际品牌解决了，市场早已经趋向饱和。

从功能细分：去屑的、营养的、柔顺的、让头发更有韧性的、防脱发的、2合1的甚至3合1的

从成分细分：玫瑰的、精油的、马油的……

从渠道细分：流通的、美容院线的、电

商的、微商的……

从价格细分、从性别细分、从年龄细分……

洗发水的市场还能怎么细分？

企业如果过度运用细分定位思维，就会画地为牢患上“营销短视症”。

2014年，一家化妆品公司请叶茂中冲突战略做“无硅油”洗发水的策划，叶茂中这厮认为：从规律上来说，想要在品类已经非常成熟的红海市场，开辟出一块全新的领地是非常困难的；“无硅油”也只是一个细分的产品诉求，只能在竞争的饱和赛道上占据小小一条跑道，充其量也只能分流一部分顾客，我们必须制造冲突，改变赛道，重构市场，才能杀出重围，实现规模化的胜利。

该怎么做呢？

我们把洗发水改为洗头水，别小看只改了一个字，但我们却制造了一个冲突：“洗了一辈子头发，你洗过头皮吗？”制造了“头皮好，头发才好”的新冲突，成功地把消费者从头发的关注转向对头皮的关注，创造了新的需求，而且可以卖更高的价格。



2014年6月，滋源洗头水产品上市。2016年底，上市仅30个月的滋源洗头水，总体销售额过73亿元，成为本土洗护旗舰品牌，高端洗护旗舰品牌，根据欧睿调研官方数据，2017年度按零售额计，滋源所占的国货洗护市场份额达到31%，已然成为近5年来中国洗护市场最大的一匹黑马和现象级品牌，甚至被原本占据洗护市场主导地位的众多国际品牌重点研究和模仿。

制造冲突，需要有“差异化”的眼光，但千万不要等于差异化，甚至有的时候，我们制造冲突的结果是：未必是新产品，但必须有新意义！

## 二、制造冲突就是改变赛道

传统竞争论，特别强调研究对手，要提供差异化的诉求；但冲突理论希望各位看官更关注消费者和企业自身，你能提供给消费者什么更好的价值，才是超越对手最好的方式，就像马斯克说过：对比思维通常指能带来细小的迭代，并不能创造出新物种；诺基亚基于竞争对手去定位，也不可能定出一个苹果，厉害的品牌来源于做更好的自己。竞争对手只是一个参数值。

制造冲突，并非简单的“差异化”战略，不是重新构建细分市场，而是在人性的冲突面，激发出更大的欲望和需求，不以牺牲规模为代价。

正如美国著名的史学家、社会评论家 Christopher Lasch 所说的：“现代广告追求的是创造需求，而不是满足需求；它们只会

促使人们新增更多焦虑，却并不会让你旧的焦虑消失。”制造冲突的目的，并非让人完全忘记原先的冲突，而是要激发更大的冲突，取代原先冲突的重要性；把过去的主要冲突退化为次要冲突，把过去的核心冲突变为边缘冲突；

凯文·凯利在《失控》里面写过这样一句话——均衡即死亡；制造冲突的目的就是打破均衡的关系，打破消费者的惯性路径，让天平发生倾斜，赛道才能重构；不停地制造冲突，就是不停地打破平衡的市场，创造新的市场机会。

### 案例：乔布斯制造了什么冲突？

2005年，iPod全球大卖，成为苹果最红的产品时，乔布斯却宣布进军手机市场，制造了手机的新冲突。

乔布斯观察到一个现象：当你出门只能带三样东西的时候——手机、钥匙、钱包（当然，现在只要带手机就可以了），其中并没有 iPod。乔布斯开始思考手机背后的价值链——他洞察到：未来，手机的用户价值可能会覆盖消费者各种生活场景。甚至，手机的支付功能将取代钱包，手机的识别功能将取代钥匙；当时的移动手机开始配备摄像头，数码相机有了速朽的前兆。

乔布斯推断，同样的剧情也可以在 iPod 上演，当手机中可以内置音乐播放器时，人们还需要 iPod 吗？手机的赛道才是更具有想象空间的赛道。

所以，在 iPod 销量蒸蒸日上时，乔布斯选择战略性放弃，转身制造手机赛道的新冲突，重新发明了手机——“伟大的产品应该

只有一个按键。”乔布斯认为“便捷性”才是未来手机的主要冲突，真正的智能手机应该让孩子一学就会，甚至不用学就能自动掌握。

乔布斯重新发明了手机，制造了和传统手机之间巨大的冲突，改变了手机竞争的赛道，成为智能手机的头部品牌，就像乔布斯经常说的：“你的时间有限，不要被教条所限，活在别人的观念里。”你的时间有限，与其和别人在一条赛道上竞争得你死我活，不如制造冲突，改变赛道，重构市场。

### 三、制造冲突就是重构市场

在冲突理论看来：走老路到不了新地方，只有人走我不走，制造新冲突，改变赛道，才是企业战略的重中之重。

消费者需求是有限的，但欲望是无穷的，在无尽的欲望赛道上，制造冲突，就能激发新的“需求”，就能改变赛道，并且让你的品牌占据赛道的头部位置，尤其在当下，制造冲突更厉害的是：人工智能和物联网更彻底地开始重新设计赛道时。

2018年李彦宏提出：“互联网思维已经过时了，AI思维将取代互联网思维，人工智能已经不仅仅局限在某个产品、某个行业，而是已经成为渗透社会毛细血管的重要组成部分；尤其是百度的无人驾驶已经从科幻电影中，开始走进了我们的生活。人工智能将制造新冲突，改变出行的赛道规则，更将重构汽车市场。”

亚马逊开出了越来越多的无人便利

店——没有店员，也没有收银员，顾客只需要在手机上下载 Amazon Go 应用软件，登陆自己的亚马逊账号并绑定一张银行卡，就可以在店里随便拿东西了——人工智能能最大化地解决时间的冲突，Amazon Go 利用人工智能，制造了和传统便利店的新冲突——“店里人再多，也不用担心排队了。”

亚马逊在未来三年内计划再开设数千家无人便利店，这将是亚马逊与沃尔玛、7-11等线下零售店竞争的一次大升级，也将是便利店重构市场的开始。

互联网思维曾经对传统营销摧枯拉朽般地破坏了所有赛道的规则；如今，人工智能的普及化和成熟化，也将会改变赛道，重构市场。

我们身处一个巨变的时代，就注定了不能安于在常规赛道竞争，在变化之前主动制造冲突，才是拥抱未来最佳的姿态；

未来的竞争是残酷的，制造冲突才是赢得竞赛的关键：

制造冲突，就是改变赛道；制造冲突，就是不停地重构市场；

制造冲突才不会像大润发创始人黄明端说的：“我战胜了所有对手，却输给了时代。”

柯达直到破产那天，生产的胶卷质量都是最好的；

诺基亚的手机依旧可以把核桃砸破；

……

不要被冲突淘汰，赶在冲突升级之前，运用冲突理论，才能帮你制造冲突，创造需求，改变赛道，重构市场。⊙



销售与市场 APP

Learn Conflict  
**学冲突**

## 正确的不稳定

文 / 张环

2016年，任正非曾在全国科技创新大会上说过这样的话：“华为已前进在迷航中。重大创新是无人区的生存法则，没有理论突破，没有技术突破，没有大量的技术累积，是不可能产生爆发性创新的。”

这里面有三个关键词：科技、理论、突破。囊括了未来营销的驱动力。

这句话在企业界曾经引起不小的震动。这意味着当领先企业在一路追赶中走到绝顶，商业游戏规则要变了。所谓“行至水穷处，坐看云起时”——竞争赛道要变了！

果然，两年后的2018年，世界经济局势风云突变，“活下去”已经成为不止于华为一家企业的最高纲领。

如何活？

海尔张瑞敏借用一句民谚说：“鸡蛋从里面打破是生命，从外面打破是食物”。看起来他说的是管理，其实战略转型，一种混沌期置于死地而后生的决绝。

TCL李东生则反复讲着“鹰的重生”故事：

鹰能活70岁，但它必须在40岁时做出抉择：先死后生。它会躲在崖巅，将坚硬长喙在岩石上磕碎，然后用新喙一个个拔掉所有的趾甲、一根根拔掉所有的羽毛，静静地等待150天。然后它才能再活30年。他说的也是战略转型。

而当我从叶茂中的《冲突》第二版新稿中，看到他引用理查德·鲁梅尔特——加州大学洛杉矶管理学院教授、被麦肯锡称为“战略中的战略家”的话：“自上而下的战略是坏战略，自下而上的战略是好战略”（《好战略，坏战略》）时，才真正为之眼前一亮！

未来学家奈·斯比特解读中国经济崛起时，认为这是自上而下、自下而上两种力量努力的结果，即政策优势与市场力量的合体。

也恍然明白了为何叶茂中把《冲突》作为战略意义上理论，而不仅仅是策略意义上方法论、更不止于战术意义上的有效方法去隆重对待。

他是认真的。中国经济持续增长、中国

营销持续竞争的活水在哪里？

未来的驱动力必须是由内而外、由下而上突破，用叶茂中的话来说就是：“制造冲突”！

“冲突”意味着两种力量的对撞。前提就是彼此皆有存量，却把自己逼入绝境、险境，于逼仄中自我爆发，在爆发中创造新的时空。

就是你活到40岁，却逼着自己离开人生死亡的舒适区，与前半生过不去。

你以为华为们高喊“活下去”是骗别人的？它是在逼自己换种活法，他没有时间自欺欺人。

“你要进入窄门。因为引到灭亡的那门是宽的，路是大的，进去的人也多；引到永生的那门是窄的，路也是小的，找着的人也少。”（《圣经·马太福音》）

“运动本身就是矛盾”（恩格斯），这是毛泽东《矛盾论》的理论基础，所谓“流水不腐户枢不蠹”。

关于“流动”，凯文·凯利在《必然》一书中有这样的描述：

“互联网是世界上最大的复印机。在最根本的层面上，它将我们使用它时产生的一切行为、一切特征、一切想法拷贝成了复制品。”“当复制品大量存在时，它们就会变得没有价值，无法复制的东西反而会变得罕见而有价值。”

于是，“流动性带来了新的力量；流动性进一步释放了创造力。”

“流动的四个阶段分别是：①固定、罕见；②流动、分享；③流动、分享；④开放、变化。”

“就书籍来说，我们看到了两种完全相反的特性：一成不变和流动不息。纸张倾

向于一成不变，电子倾向于流动不息。但没有任何事情可以阻止我们发明出第三种特性——把电子融合进入纸张，或者融合进入任何一种材料里。”

凯文·凯利将这种流动称为“正确的不稳定”。

这就是特勒布从《黑天鹅》到《反脆弱》的思维演变，他把人们对“不确定”恐惧，引向了可以期待的有益方向。

由此，你是否已经完全接受了叶茂中这厮10年磨一剑，奋力创作《冲突》一书、创立中国原创营销理论的巨大善意？

你可以认为他是基于24年中国市场的广告实践体会——窄门而入的赢的智慧，在他执著于中国市场、中国受众，每每以横山千军之势所向披靡、志在必得时，给市场带的是石破天惊的慌乱，是不入俗流的错愕与误解，甚至营销主流学派对他的误解是“积怨已久”了，但是当他在波澜不惊的中国市场从天而降横空入世时，人们才恍然大悟。

这次，他甚至被自己吓着了——当2018年世界杯期间广告事件在全国掀起一场“惊涛骇浪”时，他应该也是竭尽脑力体力力挽狂澜的，而有惊无险的结局也给他带来了非凡的体验。

这就是叶茂中的拒绝完美主义，拒绝平庸。每一次行动都为未来预留了不确定的势能。用特勒布话就是“你不知道的，才是最重要的”。

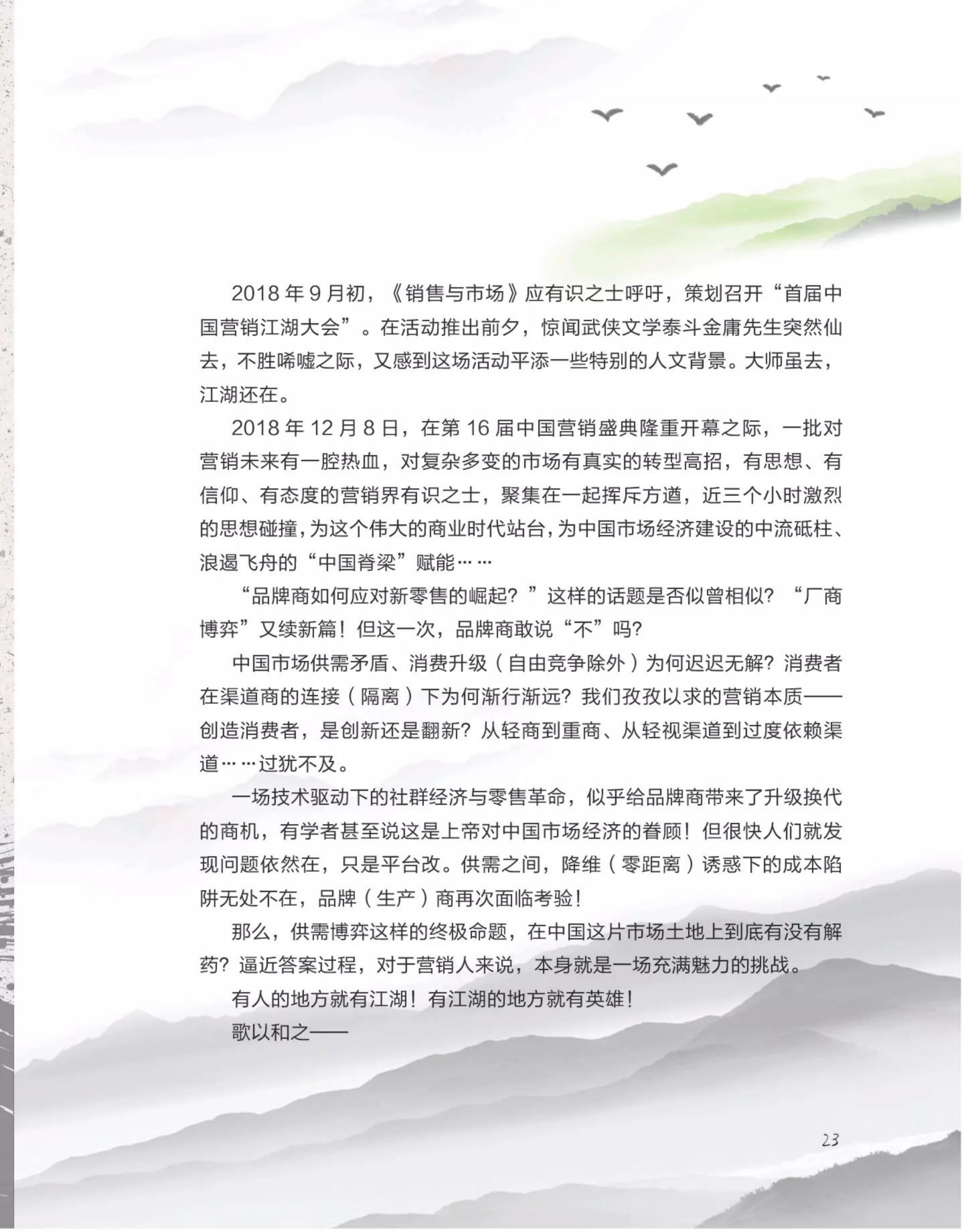
由此，我们有理由期待叶茂中的《冲突》新版给中国营销人、中国企业带来惊喜；也有理由相信叶茂中这厮10年出山是带着使命来的。

渠道大变局，品牌商与新零售冲突再起

# 中国营销江湖大会

之

策划 / 本刊编辑部



2018年9月初,《销售与市场》应有识之士呼吁,策划召开“首届中国营销江湖大会”。在活动推出前夕,惊闻武侠文学泰斗金庸先生突然仙去,不胜唏嘘之际,又感到这场活动平添一些特别的人文背景。大师虽去,江湖还在。

2018年12月8日,在第16届中国营销盛典隆重开幕之际,一批对营销未来有一腔热血,对复杂多变的市场有真实的转型高招,有思想、有信仰、有态度的营销界有识之士,聚集在一起挥斥方遒,近三个小时激烈的思想碰撞,为这个伟大的商业时代站台,为中国市场经济建设的中流砥柱、浪遏飞舟的“中国脊梁”赋能……

“品牌商如何应对新零售的崛起?”这样的话题是否似曾相识?“厂商博弈”又续新篇!但这一次,品牌商敢说“不”吗?

中国市场供需矛盾、消费升级(自由竞争除外)为何迟迟无解?消费者在渠道商的连接(隔离)下为何渐行渐远?我们孜孜以求的营销本质——创造消费者,是创新还是翻新?从轻商到重商、从轻视渠道到过度依赖渠道……过犹不及。

一场技术驱动下的社群经济与零售革命,似乎给品牌商带来了升级换代的商机,有学者甚至说这是上帝对中国市场经济的眷顾!但很快人们就发现问题依然在,只是平台改。供需之间,降维(零距离)诱惑下的成本陷阱无处不在,品牌(生产)商再次面临考验!

那么,供需博弈这样的终极命题,在中国这片市场土地上到底有没有解药?逼近答案过程,对于营销人来说,本身就是一场充满魅力的挑战。

有人的地方就有江湖!有江湖的地方就有英雄!

歌以和之——

# 2018 首届 营销江湖大会实录

■ 主持人发言

■ 嘉宾发言

注：文中嘉宾图示以发言先后为序

■ 主持人（本刊公众号主编张旭）：很荣幸邀请到各位专家莅临此次的“首届营销江湖大会”，今天我们讨论的主题是：渠道大变局，品牌商和新零售冲突再起！

■ 崔德乾：首先，我想提个问题：处于营销大变革时代，中国营销能否站稳脚跟、走出去？原来的营销是从西方学的，也确实很有成效，改革开放40年实际上也是中国外来营销的40年。现在的中国，尤其是在移动互联网时代，也可以说是碎片化时代，中国的企业实践，包括营销社群，有没有可能走出去？还是只适合中国国情？

■ 俞雷：我觉得中国营销首先要有自信。今年（注：2018年。下同）8月份，我在波士顿大学读商业创新博士后，我的一位营销

教授讲的东西对中国来说已经非常过时了。中国的营销水平绝对是全世界最顶级的（不包括理论），这是毋庸置疑的。因为智能手机、智能硬件行业基本上是做全球市场的，在别的国家确实具有普适性，包括华为在欧洲的运营商，也包括中国在亚洲、拉美等其他国家和地区，中国的智能硬件都是非常先进的。

中国的国际化基本上有两轮。其中一轮是像TCL、创维、海尔等家电品牌销往海外。这些品牌在海外基本上做的都是低价位，这不能说它营销层次低，只是价格品牌没有做到一定高度。出现智能硬件以后，包括人工智能的产品，自产生起就是全球化了，而且是比较高端的（品牌），是能够与

### 崔德乾

爱若宝品牌咨询联合创始人

“现在整个环境都发生了变化，消费者的每个触点都是渠道，我觉得今后还是回归到借助技术手段，在线上线下（共同）为消费者做贡献。”



苹果、三星等品牌一较高下的，所以还是要智能支持的。我们有理由相信，现在就是缺一些能够静下心来去总结归纳的人，这是我们的一个缺陷，老外的总结归纳也就是一些文字工作，只不过中国真正想教书的人还不是很多。

在营销应用层面上，即便是美国，跟中国的差距还是很大的。从移动互联网时代开始，中国营销就开始了。可口可乐、宝洁时代的那套东西，放到现在根本就不行。前几年做手机的时候，我们邀请可口可乐公司50多岁的一位老师，到公司总部给代理商上课，可他连智能终端都不懂。

田友龙：我认为新营销和新零售的“魂”在于营销理论的普适性，也是在看国家经济是否具有可见性。中国营销之所以能够输出

一套普适性的体系，源于很多中国企业已经站在了世界之巅，以前是学习、模仿别人的方法，现在必须要创造，这就是中国营销理论诞生的根基。营销理论的诞生，一定是在企业总结、提炼和深化的基础上才能得来的。在互联网和电商这一维度上，中国领先全球很多，包括互联网的发源地美国，我们可以从很多中国网络企业身上看到外国（企业）的影子，但是很多做法已经远远超过它了。在这个环节中，与营销、渠道相结合就能推动营销革命。

主持人：在渠道大裂变的环境下，传统品牌企业显得有些迷茫，原有的成功路径正在被破坏，传统企业想尽办法与新的路径相结合。但这个出路，目前为止效果并不是很明显。接下来将围绕这个话题逐步展开。杜



总（杜建君），关于“渠道裂变，品牌商的出路”方面，您有什么看法？

**杜建君：**1995年我与《销售与市场》杂志社结缘。2000年与《销售与市场》联合创办中国新营销传播网，当时就讨论互联网时代，中国营销怎么办？《销售与市场》该如何做？这是我们的旗帜和重要使命。当年8月份，我们在深圳发起中国首届新营销论坛，提出了“新营销”的概念。所以，今天所谓的新营销和新零售，2000年《销售与市场》已经给大家进行了一定的讲解，一是进入WTO以后，大量品牌进入中国，竞争加剧；二是互联网带来的变化；三是传统渠道出现了强大的整合。其中，家电业影响最大的就是国美、苏宁和上海永乐，它们的渠道发生了变化，家电业出现了连锁化经营。后来我做咨询发现，有些企业还执着于传统渠道，像TCL一直在全国设立直营公司，关于直营网络的建设，每个中等城市都有一个经营部，TCL做到网络销售第一时营销人员达12000多人，这就是典型的旧时代成功的模式，在未来的发展中将难以为继。

在这种情况下，国美、苏宁发展起来以后，直接给一些新生品牌和小品牌带来了机会，比如浙江的方太和老板就非常成功，还有西门子等国际品牌在中国市场的崛起，就是利用了国美、苏宁的连锁业快速发展。看待国美和苏宁的发展，就像“老虎和骏马说”。什么叫老虎？你没有联手过连锁业，你害怕它，它就是老虎；你利用它，它就是一匹骏马，带你前进。所以，进入WTO的前十年，连锁渠道在中国产生了重大的影响，

比如建材行业的红星美凯龙、居然之家都在进行全国布局。

在中国加入WTO以后的18年历程中，《销售与市场》一直在高度关注从传统营销到新营销（的过渡），新营销一直在路上，严格来说是创新营销。

最近在为客户提供营销方面的服务时发现，好多公司有了新零售的预算立项。现在新零售的模式主要是社群，比如汽车行业，尤其在高成长完成之后还有巨大的存量客户，中国每年3000万的汽车（销量），存量客户怎么挖掘？它是要利用新零售的工具对存量世界进行细分和整合，再加上深度的黏性和互动，挖掘它的价值。尤其是在具有客户属性的汽车行业，新零售的力度很大。

**主持人：**杜总谈到了家电领域的渠道变革，那么郭总作为渠道的操盘手，可以接着这个话题谈一谈吗？

**郭立新：**关于渠道和品牌商的关系，我个人认为并不可怕。我认为，渠道和品牌商的冲突始终存在，只是阶段上双方的势力发生了变化。竞争就是这样的，品牌商的集成化程度高一些，品牌商就强势；反之，渠道商的集成化程度高一些，渠道商就强势。现在之所以谈这个问题，是因为互联网的技术手段让制造商和品牌商都会面临一些挑战。

同样，马云在谈新制造的时候，为什么要谈新零售，不谈渠道？理论上讲，是消费者的消费行为方式发生了变化，品牌商和消费者的连接方式发生了变化，渠道商也跟着发生了变化。如果渠道商跟不上这个趋

## 俞雷

波士顿大学商学院商业创新博士后

“ 什么样的渠道商有价值呢？体现在三个方面：要么有流量，要么有服务能力，要么能做供应链整合。 ”



势，就会被灭掉。新制造也一样，如果品牌商不能很好地利用互联网技术与消费者产生互动，以及与渠道商进行供应链整合，它也没办法生成。所以，品牌商和渠道商的关系并非本质上发生了变化，只是老问题在新的基础条件下又有了新的表现方式，这是我的第一个观点。

第二个观点是，互联网会从两头改变与消费者的关系，既改变品牌商与消费者的关系，也改变渠道商与消费者的关系。所以在新的基础条件下，双方的起点是一样的，只不过一个是从产品需求的角度看问题，一个是从消费者服务的角度看问题。从现在的观念来讲，渠道就是媒体，还有一个观点是产品就是媒体。以前消费者需要的是中介媒体，如果渠道商还把销售业务理解为原来的

层层分包、层层代理，毫无疑问，这样的渠道商很快就会消亡。在我们内部保留着这样的观点，发现有价值的客户是制造商要考虑的问题，或者是销售重要的使命，也就是你有好的产品一定要用渠道把它卖出去。

什么样的渠道商有价值呢？体现在三个方面：要么有流量，要么有服务能力，要么能做供应链整合。比如平台型的渠道就同时具备这三种能力，它既有流量，又能利用大数据的技术更好地服务于消费者，同时也能做好供应链的协调，就像现在的京东、苏宁，它们在不断地挖掘这些能力。

渠道变革的过程，一定是个渐进的过程，技术在不断地发展变化，中小渠道客户也有一定的优势，比如更灵活，更了解消费者，在面对面的服务上做得更到位，所以往



往品牌商在平衡渠道关系上会有很多困扰，要么与大渠道商寻求融合，要么对中小渠道商赋能，使其更好地完成消费者服务，包括刚刚讲的三个价值。如果这些方面能够做好，就能形成很好的渠道平衡战略。

**主持人：**您（指郭立新）对新零售有什么评价？

**郭立新：**总体来讲，苏宁是线下起家，京东是互联网起家，苏宁现在在拼命地解决线上问题，京东开始在线下布局，这就是渠道蓬勃发展的趋势，未来线上线下肯定是一体化的，没有线上支持的线下和没有线下支持的线上，都很难存活下去。京东一开始就是走线上的，可能在大数据运用技术上有些优势，反过来，苏宁可能在线下对消费者的理解上比较有优势，但最后大家是往一个方向走的。它们一方面是在细分阵营，一方面又有趋同，就像当初没有淘宝、京东、天猫的时候，苏宁和国美之间的竞争，一方面要对外强调各自的差异性，一方面战略又是趋同的。

**杜建君：**《第一财经日报》某日的整版提到，目前的几大网络寡头的垂直电商开始了乡镇小店的争夺战，在大量瓜分阵营。随着对城市市场阵营的梳理，技术和资本也越来越成熟，下一步的争夺战是在线下，到乡村搭建体系。苏宁易购建立的苏宁云就是在跟京东争夺，当然苏宁背后还有阿里的作用，淘宝体系也在兴起一些新的东西。未来将是资本和技术主导的网络体系形成的若干强大的阵营体系，所以独立生存的小物种、自由经济都会被统统吃掉，（想要生存）

要么跟平台寻求融合，要么为平台做服务。

我刚做了一个东风康明斯的项目，它的发动机在北美市场绝对是第一，近年来在本土品牌崛起的影响下，它的占有率变为第三。过去他们靠产品支撑盈利，现在越来越多的品类渗入到广域的市场，外资经济捉襟见肘，所以下一步他们还是要发力渠道体系建设，完成服务商转型。服务商转型面临一个问题即需要有深度服务能力的企业，最大的短板就是专业人才极度缺乏。像快消品企业是前端发力，做得好成交率就高，也就是说技术属性越强的企业，搭建后市场的服务体系难度越大。中国的市场领域非常广阔，但很多市场要素都存在长期的短板，比如家电业的导购员流失率极高，天天赋能天天跑。中国营销的动荡，就像叶茂中讲的“冲突”，中国要逐步回到一个瓶颈。

**主持人：**我们从网友的提问中选了四个问题：1. 为什么流量是新零售的核心命题？2. 什么样的商业体是新零售的核心驱动？3. 新零售环境下，品牌升级真正意味着什么？4. 什么是新零售的终极目标？

这四个问题都比较宽泛，各位可以根据自身从业的经历，聚焦到某个行业来做具体回答，我们先从第一个问题开始，为什么流量是新零售的核心命题？

**田友龙：**其实在任何时候，流量都是商业的核心命题，只是之前对流量的定义不同而已。以前是通过传播、通过广告去获得流量，现在是通过网络、移动智能终端来获得流量，流量作为商业的核心从未改变。

接着说另外一个问题，我从来不认为

### 田友龙

茶语网合伙人、副总经理

“我从不认为互联网会做出一个极致的产品，这是一个非常不靠谱的说法，世界根本没有极致的产品，只有均衡的产品。”



零售商和品牌商在新零售环境下会相爱相杀。如果真正要做新零售，零售商和品牌商应该是相融的。因为任何一个零售商的能力都来自于品牌商，就像做家电，没有西门子、海尔、格力，零售商是无法做的，所以说品牌是渠道的根本。我们以前要求品牌具有交付能力，但在互联网下的品牌我们要求它有链接能力，所以又在交付能力的基础上增加了链接能力。链接的基础是什么？就是产品增加一套内容系统和一套基于渠道的便捷交付能力，一个从服务到购买更便捷的系统。我觉得这才是新零售。

俞雷：我有一些不同的意见。这个问题问得不是特别专业，因为即便是电商也并不都在关注流量，电商转型的一个显著特征是内容电商和社交电商。流量只是新零售的一

个方面，它里面有很多的内容和场景，不能唯流量论。

新零售的本质是为线下赋能，创造出更多的场景。新零售不是所谓的洪水猛兽，它本质上也不是电商的发展引起的，商业的零售渠道确实发生了一个变革，它更加国际化，更加 shopping mall 化。这个影响可能比电商的影响更大，而且也不见得电商就一定能做好新零售，天猫、淘宝就都做不了新零售，包括京东也是一样的，新零售最好的载体是像美团、大众点评、阿里系的口碑、支付宝这样的平台。

郭立新：我完全赞同俞总的说法。因为新零售本质上对消费者有着更直接的影响，是可以不经过经营者的，以至于它有更高的效率。拿做生意来说，做生意其实是在做人



扫码有礼订阅杂志

的生意，最根本的就是转换效率，不同的企业之间千差万别，做得好的一定是精准地找到流量，精准地做转化率，这才是新零售的本质。

■ 俞雷：效率的确是零售业的本质，因为他们讲坪效，但它又跟黏度、回头率有关。这就是为什么阿里对美团点评那么紧张，它是新零售的一个重要入口，是重要的赋能平台。就像我刚刚说的，淘宝和天猫是做不了新零售的，淘宝、天猫与新零售天然冲突。

■ 屈红林：我来讲几句。第一，我们最近看了很多电商的项目，有一点很有意思，就是做电商的企业，尤其是最近一两年，很短的时间干到三个亿、五个亿，甚至十个亿规模的企业，他们从来不说（新零售这个概念）。这个概念更多的是线下渠道这批人说，就是我们喜欢讨论这些概念。

第二，流量的本质是什么？这是一个值得讨论的问题。其实有两种情况会产生流量。一个是线下流量，比如说你上街买东西，基本生活需求是会产生流量的，因为你必须出去才能满足基本生活需求。另一个，娱乐会产生流量，就是内容。流量本质上就这两种东西，一个是内容，一个是基本的生活需求，所以说我同意俞老师的观点。流量的背后，就是要把这两种东西在平台里生产出来。至于阿里在做什么，它做的事情很多，包括低线市场渠道的布局都是它在做，但是这些并不是核心，核心还是把外面的流量引到自己的平台。比如做网红的意见领袖营销机构，这些机构有些已经很大了，甚至过亿了，阿里把他们叫来开个数据大通会。它为

什么要做这件事呢？它要把外面这些因为娱乐、内容产生的流量引到自己的平台来。引到平台来干嘛呢？用来推它想要的品牌、它认为有希望的品牌。阿里某种程度上像做投资的，依靠数据去看品牌，看哪些类目、哪些类别增长比较快。

回到最开始我们讨论的一个问题，关于中国的企业、品牌现在是不是有条件向外输出营销方法论的问题，我说下我的看法。创新分为几类，一个是技术创新，一个是产品创新，还有品牌创新。

技术层面的创新，中国已经起来了，但不是主流，比如AI，最好的技术和人才还在北美（包括北美的华人），不在中国，不过中国已经有一批很接近他们了。

还有产品创新、商业模式创新和服务创新，中国都是最快的，这一点是不需要担心的。很多做硬件的公司，它的产品已经很像回事了，尤其是新一代的创业者的公司。

比较难做的是品牌，也就是营销创新。因为营销创新，你要跑去别的国家，说那个国家的语言，符合那个国家的消费习惯、消费场景，这其实蛮难的。个人认为，我们不需要过多地关注这个问题，因为真的品牌营销强国根本不会关注这个问题，而是关心他（某个国家）的文化。比如韩国，当年美国的爱茉莉怎么打都进不去，后来改名为爱茉莉太平洋还是不行，但是有一年，美国一个男团过去了，（跟着）他的东西也一下就火了，所以说还是要伴随着国家文化做品牌输出。韩剧有段时间特别火，（跟着）韩国的时尚消费品、化妆品就很流行，这肯定是跟

### 杜建君

深远顾问集团董事长、创始人

“ 不管互联网因素也好，还是其他因素，现在最重要的是，商业模式大大影响进入资本和商业形态的整合。 ”



文化输出能力有关的。

■ **嘉宾（植益乳酸菌高树山）：**屈老师，您能谈一下新零售的经营理念吗？

■ **屈红林：**新零售有个趋势很难避免，目前至少有 80% 的渠道经营是不行的，他们的能力很难转换。因为原来是基于店铺的经营，这就需把基于店铺的物理场地经营转变成基于某种能力的经营，比如把导购网红化。你能让它输出结合大品牌中央市场部的内容吗？你肯定做不到。

当年麦包包是淘品牌的时代，现在一些品牌直接在公众号、社群上投放，比如有个化妆品品牌 HomeFacial Pro，两年时间干了 10 个亿，他们公号上的每一篇文章都是 10w+，也就是他们想在天猫上卖多少就能卖多少，所以流量是靠内容驱动的。这里

就有个问题，线下的老板通常会说，线上我干不过他，线下他干不过我。其实，线上这些企业品牌基本上不会花很大代价，或者很大功夫去想线下的问题，他大不了试一下，了解了线下代价挺高的，那还是回到线上吧！其实线上的效率更高，成本也远低于线下，可能发展下去，线上品牌变得强大会倒过来做线下，而不是线下的品牌往线上走。

■ **郭立新：**这可能和产品的品类有关系。比如新品，如果直接做线上，可能直接就发展起来了，但如果是老品类，就不能这样了。

■ **田友龙：**每年双 11 过后我们会整理很多品类的数据，近两年真正体现强势的电商已经不是纯粹的淘品牌，比如茶叶领域，很多已经不是纯电商品牌领先了，包括化妆品，而是真正的传统品牌。所以第一个问题，传

统品牌如果能加上互联网的内容，未来还是他们的天下。我从不认为互联网会做出一个极致的产品，这是一个非常不靠谱的说法，世界根本没有极致的产品，只有均衡的产品。

第二，我觉得流量与内容和场景本身并不矛盾。不管什么样的商业形态，都要有一定的覆盖度，然后通过流量扩大，只不过现在用场景和内容是为了让流量更有针对性，所以流量与内容和场景是一体的。

■ 屈红林：说到传统企业的内容能力，其实品牌的能力很大程度上体现在内容上。原来讲品牌定位，简单的几句话就可以了，现在需要像杂志等媒体一样每天连续地生成内容。那传统企业有没有做品牌、做内容的能力比较强的？有的。但与互联网崛起的品牌相比，首先它生成内容的组织模式是不对的，传统企业一般由市场部找第三方去做短视频、公众号，但这件事情依然是原来的组织结构在管，这就很难做起来。现在的内容是针对新一代消费者的，它的内容、写作习惯和基础语言与原来的都不一样。一个时代的消费者做一个时代的事情，有一个时代的组织结构。而原来大部分淘品牌没有这个能力，这就是为什么之前的淘品牌下来了。

■ 郭立新：您讲的这个观点我赞同。在一个老的组织架构上要构建新的能力，其实是很困难的。但是它不是单个人的能力，它完全也可以找到黏性市场，然后去创造俘获消费者心理的内容。但是关键不在这里，关键是在：比如互联网，按照企业的营销模式，市场部被干掉，不是要把市场部的功能干掉，

只是形式上没有了。因为内容来自产品，产品部门就要执行市场部的功能，这是在前端，然后产品做出来就要销售，销售就要有市场部的功能，所以销售的功能就分解到产品部和销售部了，这是一个重组的过程。

这就很有意思，（上世纪）90年代我们讲构建市场，现在又讲干掉市场。

■ 屈红林：它们的逻辑是不一样的。举个例子，有一次在跟阿里人聊的时候，我对他们说：“你们花了这么大的力气去支持国外的品牌，知不知道有人跑到发改委告你们的状啊？”他说：“我们也没办法，比如某个外资公司在数据方面，从购买意向、购买、购买后的体验以及购买后的口碑有四个团队在做。”四个数据团队专门负责不同的板块，随时根据数据调整策略、调整产品。但是在这个类目中有一个最大的中国品牌，做了100亿，他们只有一个团队在做数据，这已经很先进了。

另外一个信息，我们跟一个做网红营销的人聊，问他们跟跨国公司和本土品牌公司合作有什么区别。他们讲，很大的一个区别就是，跨国公司会摆放很多的产品，然后由研发总监挨个介绍产品的原料、研发，所以总有几款会被他们选中推广。但本土品牌最大的问题就是内容研发问题，它说不清楚，尤其是中医行业。网红要把产品说得头头是道，是需要品牌方做很多技术和内容赋能的。从数据来看：第一是外资品牌起来了；第二起来的本土品牌很多是纯粹基于电商的。

■ 杜建君：我插句话，11月30号万达广

### 郭立新

知名跨国集团中国销售高级总监

“做生意其实是在做人的生意，最根本的就是转换效率，不同的企业之间千差万别，做得好的一定是精准地找到流量，精准地做转化率，这才是新零售的本质。”



场在许昌开业，他们用了半年的时间准备、策划、招商。开业那天的场面就好像逛庙会，很热闹，周边村子里的老人全来了。说引流也好，这个流量惊人。然后我就关注都是什么人进来的，第一天和第二天不一样，上午和下午不一样。就觉得中国的市场层次，尤其往下走，就会发现有一些创新的模式，包括万达近几年的动作，你就会发现它在快速复制，快速进行品牌聚集，然后再解决流量问题。

在许昌还有一个品牌，就是百货做得非常好的胖东来。胖东来对万达入驻许昌也是高度紧张的，原来胖东来在许昌基本是寡头企业。它总共有两家店，另一个在新乡。但是以守为主的，做得再精致、再完美，都是不能跟战略模式相比的，万达一个市场一

个市场的布局，对极度精致的市场零售业是有冲击的。所以不管互联网因素也好，还是其他因素，现在最重要的是，商业模式大大影响了进入资本和商业形态的整合。

■ 郭立新：现在衡量一个业态好不好的标志是什么？从传统的经营角度，就是财务报表的好坏。互联网改变了这种模式，只要市场是开放的，利润就无限趋向于零。说到底就是，能不能把消费者引进来，消费者买不买账，以至于将来没有人把你干掉，能够活下来，那可能就是最大的胜利者。

■ 李凤朗：我是设计师背景，原来对于营销是有偏见的，我总觉得产品好，是营销人员不会卖。然后2017年我自己开始做品牌，当我从设计师的视角跳出来看自己的品牌时，我必须拥抱营销，因为设计师设计出



来的就是一幅画，做出来就变成库存。

我前两天刚从广州回来，由广州工业设计协会牵头，我们一帮学者专家讨论后，最终达成一个共识，我们回头看文化、看人本，然后拥抱现代，这样走向未来可能更顺一点。如果从这个角度再往里走一步，无论线上还是线下，根本上是不是有巨大的资源消耗？我是几年前经人介绍认识的白刚老师，而且真的是在微博刚刚出现之前，我和白刚老师打电话，他说我一篇文章20万的阅读，正常的杂志5万（的阅读量）已经不错了，2万（阅读量）的杂志也有。如果按这样写下去，会有很大的库存。我当时年轻气盛，直接就回了白老师：“白老师，我的看法是，以后微信再也不会犯微博的错误。”微博的错误是允许2000万的大粉丝出现，当时陈坤就可以卖他的声音，一句“宝贝儿，晚安”五块钱，后来真的没有犯这样的错误，它最大的容量是5000人。

我的看法是，互联网会把“大石头”打成“小石头”，“小石头”再打成“微石头”，最后再打成“沙子”。因为连接成本几乎为零，所以构建它的都是沙子。今天一篇文章20万（的阅读量），再下次15万（的阅读量）也很好，然后5万（的阅读量）也很好，很快就变成5000、3000的阅读量。看起来有那么多的流量、那么多人参与进来，其实可能很难聚类。

现在我们再说线上的很多东西卖不掉，到处围追堵截，我想举个例子——百丽。我们曾经无论交多少个女朋友，都没能逃出给女朋友买百丽鞋的怪圈，但是好像还是

能从一个缝隙里钻出来。为什么说我们（对产品）没有忠诚？因为给哪任前女友在哪买了哪双鞋，我都不记得，没有哪双鞋有个故事能让我记得住，那我们今天谈论的互联网是不是还是这个根本。再谈一个技术，如果在20年前我告诉大家说今天所有的计算我全都能找得出来，你们一定说我是个超级牛人，（但放到）今天没有任何人对这件事情有兴趣，因为制造已经变成了公共资源。从这个角度来看，所有的互联网、所有的流量，会不会变成公共资源？属于谁？也可能属于“酒香”的那个人，因为“巷子”已经不再深了。只要你的“酒”足够香，从这一点就可以爆发出无穷的想象力。我今天不敢（把这些）当作商业来讲，我只能当作理论来讲，还需要去“玩儿”、去实践，未来的产品会不会反向走进“巷子”？“巷子”是什么？是种魅力，是种神秘，（产品）不会再（被）端上来说有多好，一定没有妈妈做的好。人本身有很多的记忆、很多的味道，你没有办法（通过）多次的重复，或者在一个空间里给我一定的刺激（就能做到）。人一旦静下来还是会发现，“巷子”里是有真正的魅力的。所以我在想，未来有没有可能出现一种营销方式，品牌可以绕过类似中间商这样价值最大的环节、消耗更大的环节。就像我今天刚学了做生意，这个东西价值十块钱，没有任何道理五块钱就给他来卖，这个产品的运营权在我这儿，但是有的还不干，我还得三折给他，然后又问我要两折，（舍掉的）八折全是钱呀，所有的经验、研发成本、时间成本都集中在这两折上。那未

### 屈红林

上海磐缔资本创始合伙人

“新零售有个趋势很难避免，目前至少有80%的渠道经营是不行的，他们的能力很难转换。因为原来是基于店铺的经营，这就需把基于店铺的物理场地经营转变成基于某种能力的经营，比如把导购网红化。”



来有没有可能做到产品往“巷子”走，做出魅力，然后另一头连（接）到老百姓的生活里去。

这就又说到回到“巷子”里的办法，今天您回家看看自己家里面所有的不锈钢器皿，从上面往下看，看下面是不是有擦不掉的油泥，因为有缝隙，（就是）所谓的铆接、焊接的品质。所以我就做一个没有缝隙的，很好擦（拭），然后再去谈功能，有没有可能我直接进了“巷子”谈产品，端着锅到人家家里，讲“您家的锅有没有擦不掉的油泥？这个锅您用过吗？”然后再拿着锅去试一试。这个有没有可能跳开所有的环节，变成大促销。

曾经有个媒体做了一个IT方面的调查，他们研究所有的消费品牌。比如说我（买了

个联想电脑，然后）今天坐在这儿打电话，看能不能找到（品牌商）。我试过打电话，找不到了。我并不是说联想做得不好，现在的产品，卖之前跟你谈亲戚，卖之后跟你谈法律。如果说未来靠魅力去走，直接到使用里面去，调动起来用户的热情，然后倒逼所有的流量平台，你要是不报道就是没人性，你要是不讲我的故事可能根本就没有办法去谈未来的新生活。我们线下有那么多实体店，是不是所有的销量趋势都在往下走，但是工资、成本又是慢慢变高的。我们会不会抛开这条路，然后让这些人跟在新的模式的后面、新的价值后面。这是我从理论角度谈谈自己的看法。

■ 郭立新：这肯定是一条路，但一定不是大范围内的。比如在互联网流量的影响下，



一个影响了很小区域的公司，一个小众市场很难形成大的规模，但是互联网上反映了这样一个趋势，就是把它的范围扩大，能够快速扩张，以至于范围小的话也不会太小。但如果仅仅依赖这种模式去做的话，那很难。网红就是在运用这种手段，企业先培养自己的网红，然后再宣传自己的产品。

■ **李凤朗**：所以郭老师，有没有可能把它放大。因为设计是按照产业升级的企图去做的，产业升级就要有成本控制，所有的生产制造工艺都是产业能做的，然后销量从价格理论定位去走，所以有可能现在的这些渠道作为一种魅力被放大。

■ **郭立新**：这就涉及到一个概念，和替代值有关系。比如设计师做个产品，把设计变成商品，然后活下来，这是有可能的。但是商业最大的问题是资本的欲望是无穷的，如果你想做得非常大，你就要借助资本的力量，借助资本的力量你就开始围绕它公开、做渠道，然后就又回到销售市场中去了。

■ **高建华**：（我）跟大家说的有点不一样，我准备的内容，也许能够让大大家理性地看待这个事情。

第一，市场营销和营销策划是有本质区别的。市场营销的每个部门都有四个职能，产品市场、市场开发、市场宣传和渠道支持。但是中国营销界大多数是两条腿走路——市场宣传和渠道，在产品市场和市场开发方面几乎是空白。这就是最根本的一个现象，大多数企业把精力放在了宣传和渠道上，结果就出现了4P的不均衡。在提这个之前，更重要的一个概念就是没有市场细分，没有

目标客户的概念，这也引出了我的第二个话题。

第二，什么是市场份额。在中国到处听到的都是平均房价、平均工资，这就违背了小众化思维，跟现代市场营销背道而驰。谁以平均房价买房？谁以平均工资生活？

（这个说法是）毫无意义的。比如手机市场份额，有人说苹果的（市场份额）是8%，但我认为苹果的市场份额是80%。为什么？如果你按照市场细分，6000元以上价位区间的手机市场中，苹果的份额还是相当大的。如果不懂小众化，根本不要谈营销，我说的营销是Market不是Sales，因为现代市场营销的基础是建立在小众化的前提上，根据不同的群体（来划分）。否则的话奔驰、宝马永远都败在本田、丰田和尼桑之下，甚至比国内的奇瑞和吉利都差，因为它是高端品牌，是不同的市场。这就引导了市场份额的定义一定是根据细分市场来定的。

第三，一个企业成败的标志绝不是市场份额，而是利润率。苹果一家（公司）占了全世界80%以上的手机利润，这是无可争议、无可挑战的强者。做生意一定是为了利润，所以我经常说在中国真正能实现世界级的企业只有一个，就是万华化学。我为什么说它是中国最优秀的企业？因为它利润率高，厚利经营。它去年的税后利润是21%，500亿的企业利润超过100亿，这是第一个指标。二，它产品的售价高于世界上的两大巨头：拜耳和巴斯夫。在欧美日等发达国家、地区跟这两个世界巨头正面冲突，以价高赢得对方服服帖帖，这是第二个标志。

### 李凤朗

L+ 品牌创办人、首席设计师

“互联网会把‘大石头’打成‘小石头’，‘小石头’再打成‘微石头’，最后再打成‘沙子’。因为连接成本几乎为零，所以构建它的都是沙子。”



三，客户尊重他，竞争对手尊重他，员工尊重他。他的员工满意度非常高。我最早一次认识他是十年前我当央视年度雇主的评委，他是最佳雇主，连续三届翰威特年度最佳雇主，后来翰威特建议说他连续参加就没意思了，他就没有再参加。所以说我们现在不能盲目地膨胀，否则会摔跟头。我相信如果你跟工业信息化部的领导和很多院士了解一下，就会知道中国跟国际的差距有多大，装备制造业上差了不是一年两年，是几十年。大家看看我们的芯片就知道了，每年（要花费）上万亿，都是买来的，大大小小的东西里面都是进口的芯片，芯片上的差距绝不是一点半点。

第四，是市场营销的推拉战术。今天我们谈论的主题是关于品牌厂家和品牌渠

道，过去很多人都叫厂家和渠道，那为什么我多加了两个“品牌”呢？未来竞争一定是厂家拥有品牌才能进入渠道，渠道一定是寓于品牌才能活下来。过去很多企业为了省事把产品给了渠道，由渠道卖给客户，这就是“推”。推很省力，但是失去了对终端客户的控制。而所有的外企不是这样的，不管是苹果还是惠普，通过经销商卖没问题，但最终客户在我手上。因为客户是想买我的产品走到你那里，不是因为你卖什么我买什么，是因为我要买苹果（的产品）去了你那里，这是有本质区别的。所以客户对品牌厂家是忠诚的。这里又引出两个概念，传递价值和创造价值。不管是品牌厂家还是品牌渠道都要创造价值，而过去的传统渠道之所以受冲击，是因为实体店只传递价值没有创造价



扫码有礼订阅杂志

值，现在新的渠道明白了这个道理，开始创造价值了，而过去的厂家是远离市场、远离客户，结果就被渠道所掌控，这是天经地义的。你要“拉”客户就在你手上，你要是“推”客户就在渠道手上，这个世界很公平。

第五，是关于平台战略的。因为中国市场太大了，鱼龙混杂，我们不得不承认法制并不健全，打官司不容易，所以说小对大没法玩儿。那怎么办呢？就打最大，大品牌对大平台，谁也不敢惹谁，你把我得罪了你的平台没法卖了，我把你得罪了我进不去了，未来一定是这样。这就是场博弈，就看谁掌握了最终客户。就像丰田的埃尔法，他是没有做过广告的，为什么（大家愿意）加30万、40万去抢购，因为产品本身好。所以渠道就是谁拿到几个指标谁就发财，没有谁控制谁这一说。在中国的市场环境下，平台战略可以净化双边市场，淘汰假冒伪劣。

第六，品牌背后的企业最赚钱。整个欧美的企业（都在做）战略撤退，不再做前端的品牌。因为中国的民族情绪高涨，这是不以人的意志为转移的，于是他们就退到后面去，你只要看看我们的产品里面有多少是进口的就知道了。所以欧美人都退到后面去了，真正赚钱的核心零部件80%都是他们的，但是我把品牌给你。现在欧美日韩都明白这个道理，都开始以退为进。大概在2000年我读EMBA的时候，一位老师就告诉我，汽车真正赚钱的不是汽车品牌，是（制作）汽车后面的发动机和变速箱这样的企业。像沃尔沃，它是B2B的企业，它的市场份额比任何一个汽车厂家品牌都要高得多；像高

通，它所占的市场份额比任何一个手机企业都要高；英特尔也一样，它占的市场份额比任何一家PC厂都要高得多。所以这些企业是这个世界上最赚钱的，也称得上是厚利经济。

第七，商业的本质从未改变。不管这个社会怎么发展，商业的本质从未改变。那就是三部曲，聚合—过滤—筛选。最早期的聚合就是集市，买的和卖的都去一个地方，这叫聚合。像万达广场就是第二阶段，城镇化以后人们要去一个地方，也就是西方（所谓）的购物中心就出来了，聚合。而过去，（我们）获取信息是靠电视，一家人坐在那里，全中国人都坐在那里看电视，这又是一个聚合点。就像天天晚上（电视上播放的广告）“孝敬爸妈就送脑白金”“送礼就送脑白金”，你都知道，这就是个聚合点。过去的聚合点就是电视和购物中心，而现在的聚合点就在手机上，所有的一切，新闻、电视、电影、球赛，等所有的东西，都跑这儿（手机）来了，所以说要重新了解消费者获取信息的渠道。聚合接着就是过滤，天猫是过滤，京东是过滤，因为淘宝上假冒伪劣太多，消费者上当无数次，所以到了商业的第二阶段就出来一个天猫。但是现在互联网企业都没走到第三步，就是筛选。面对众多的选择，你去挑一个杯子或饮料，看了100个都合格，但老百姓不知道我该买哪个，我的身体状况适合买哪个。这就是中国未来几年新零售的根本，是做筛选。消费者不是专家，他不可能懂所有的产品，而企业有专家，可以根据客户的需求做大规模的定制，这就是筛选，整个社

### 高建华

北京洋为中用管理咨询公司首席顾问

“营销是 Market 不是 Sales，因为现代市场营销的基础是建立在小众化的前提下，根据不同的群体（来划分）。否则的话奔驰、宝马永远都败在本田、丰田和尼桑之下，甚至比国内的奇瑞和吉利都差，因为它是高端品牌，是不同的市场。”



会就从过剩经济走向丰饶经济。

第八，未来是一个制播分离的时代。就像电视一样，电视台过去是自己做节目，后来制片和播片就分开了，未来的互联网平台也是这样的。平台是需要好的内容提供商的，像得到、知乎，如果没有好内容，平台是不可能一直做下去的。其实在各行各业，一定是内容供应商和播出平台进行配合，回到产品经济就是产品提供商和渠道卖场进行配合。当然渠道卖场有两个，线上和线下。线上是电商，线下是实体店，谁都离不了谁。如果国美和苏宁的卖场里没有电视机和洗衣机（这些产品）它卖什么？一定是卖这个世界上最好的、消费者认可的好品牌。但是他们当时走得过急了，拼命地压榨品牌厂商，逼得格力、美的自建渠道，没有共赢

的思路，最后结果就是两败俱伤。

第九，我对新零售的一点理解，归纳起来有六条。一、顾问式销售。就是能给客户做筛选，就像医生一样，你把病状告诉我，我告诉你吃什么药，医生干的活就是筛选。他懂得所有的药、懂得所有的病，然后根据你的病情做筛选、做推荐，这就叫顾问。二、人性化沟通。互联网是没有温度的，都是机器人，但随着生活水平的提高，人是需要温度的，是要谈人文的。人的生活水平越高，越希望得到人的尊重，有人体贴。为什么我们要讲人性化沟通？我记得去新加坡的一个酒店，我一进去他就说“欢迎高先生回来”。我心里就纳闷了，我好几个月都没来，你怎么就认得我呢？但是你心里爽不爽？很爽！这就是人性化沟通。未来的新零售

售一定是这样的，就像现在社区店为什么发达了，因为社区店你经常去，它就和你变成了朋友。三、体验式展示。中国是产品导向，而它是场景导向，一个卧室一个卫生间一个书房，是按照客户的思维去做场景打造，比如卖卫浴的，一排看过去全是卫浴，显然客户家里不是这样的，你得做个卫生间，全国典型的卫生间是几平方米、什么模样，你得把它做出来。四、专业化筛选。客户不是专家，我们必须用专家替客户推荐，告诉他像你这种情况我建议你用什麼。五、大数据匹配。30年前我第一次去美国，我到超市买东西，有人问我来自哪，后来从美国同事口中得知，他们是在做市场调研，最后要得到一个邮政编码。他们要知道你是从哪来的，如果很多人来自同一个地方，他们可能就考虑过去开店。就像惠普，每个客户的订单都会有ABCD四个代码，A代表行业，比如航天、电子、船舶、兵器，把他们对应编码；B应用，是教学用、设计用、维护用还是生产用……按照这四个内容一分类，这样每个月、每个季度（的销售情况）都可以检索出来，我们的产品按照（服务顾客的）不同行业、不同应用领域、不同地域以及不同的客户类型，都能看到。大数据绝不是今天的事，只不过当时是在计算机里，而今天随时随地都可查，大数据已经不是什么新鲜的东西了。六、大规模定制。随着消费水平的提高，中产时代（来临），每个人都不希望和别人千篇一律，杯子上、衣服上，到处都带着自己（的标志），就连鞋子也是定制的，是根据我的脚做的。不是你做什么我穿什么，又不是完

全定制的，这就叫大规模定制。在你看来是定制，在他看来是大规模生产。

以上就是我对新零售的理解，这些都是发达国家30年前就做到的，如果你去日本买点东西就会感觉到，那种服务今天的中国还差太远。

第十，外企擅长的是后发制人。你用游击队的打法也很猛，一下就把他打蒙了，他受的教育里是没有这样的套路的。所以说中国的企业，更多的是降维打击，打比自己弱的企业，这是大势所趋，行业降维打击势不可挡。首先我们自己要形成几个龙头（企业），变成垄断竞争，然后就变成大（企业）对（抗）大（企业）。所以未来这些年，中国一定是行业大洗牌的时候。以后做各行各业，要么进入前三，要么死掉，没有中间环节。那怎么才能起来呢？记得，别往上打，打那些比你弱的乡镇企业，这就是当年小米和联想的玩法。联想不是打败了惠普，是打败了那些攒机器的，我有标准化的产品，我有标准化的服务，我的价格跟他一样，你没有理由不买我的。小米也一样，打的是那些山寨机，打的根本不是苹果、三星，这就是很典型的降维打击，未来几年中国一定会出现这样大量的降维打击。

所以在这个阶段，我坚信邓小平同志说的“韬光养晦50年”，再忍一忍，我们还有十几年（的时间）就到了，就怕耐不住寂寞。我觉得现在还不到我们出牌的时候，还得咬着牙卧薪尝胆，努力地闷着头干活，再冲十来年，基本上这个格局就会从根儿上反转，到时候就不用你找别人，他自己就会

## 陈宁

智在线咨询合伙人

“ 一对一营销和系统营销没有任何本质上的冲突，无论是在需求侧还是供给侧都还是一对多的集合。 ”



杂志惠  
zazihui.net

俯首称臣。

**陈宁：**就今天的主题，我想表达两点对企业界的担忧。

一个担忧是，在策略上，或者说未来运营上，企业营销会走到怎样的状况。在资本和数字化的裹挟下，营销可能会走向阶层固化，或者是渠道固化的窘境。这就给企业家或营销行业的工作者提出一个话题，在那样的情况下，我们如何做好企业营销或营销服务。我查了一下数据，在过去的十个月中国的旅游业已经没有市场份额的变化了，在过去的七个月中国的外卖市场已经没有市场份额的变化了，微乎其微。然后再看将近16个月的数据，建材市场的份额数据只有一点点的变化，这是好事，但也挺可怕的。中国这样的市场、这样的营销市场，

已经这么快地达到了一个渠道固化的状态，也可以说是阶层固化。就以建材卖场为例，“三三三”的格局已经形成，居然之家、红星美凯龙等加一起（占）30%左右，天猫以及品牌的旗舰店（占）30%，然后是下面经销商渠道的大小店（占）30%，这其实挺可怕的。那对于新兴企业、对于那些（处在）患难中的中小企业，如何在这样的格局下发展？

这给我们营销服务者提出了一个大大的问号。在垄断和反垄断可能发生的趋势下我们要做什么？在创新和反创新可能发生的营销情形下我们要做什么？我们策略服务的方向和营销咨询的方向是不是要稍微改变？我们现在还停留在妄想中的战略咨询吗？如果战略咨询再没有数字化的指引，

我们如何做一个真正的战略方向咨询？当渠道退化到一定阶段的时候，我们如何做一个量身定做的渠道策略？可能我们还是需要伏下身子，去关注一个真实的、具体的行业，去深入认识一个企业真实的运营策略、效率的管理，然后对战略研究和咨询方向有一些真正的研究或者指引。这是我的一些担忧，也就是大环境下，如何进行营销咨询业的方向调整？在大背景下，我们怎么帮助企业在可以操作的部分做事？这是我的一些想法。

**程富亮：**我们在企业经营里面也面临一些困扰，我想分享两个方面。

第一个是渠道方面。我们作为一个传统企业，经历中国到目前为止所有的临界点，原来是糖烟酒公司最牛，然后是做批发市场的客户，再然后是做终端、做卖场的一些客户，到后来的电商，再到当前，谁是我们未来的合作伙伴？谁是最优秀的？我们不知道。比如说新零售，这种变化从过去的十年一变、五年一变，到现在的一两年一变，就像是过电影，当你知道的时候，它已经（出现）很长（时间）了，这是我感受到的渠道变革。新零售是从更深层次上将内容进行分化，比如顾问式销售，举个例子，抖音上的正善“牛肉哥”，今年4月份他破产了，6月份他做了个抖音号，就做了一件事—教你怎样煎牛肉，结果“双11”一天（就卖了）2500万元。还有很多其他这样的例子，像（抖音）这样的东西，我们这样传统的、固化结构的企业应该怎么去应用？渠道在变革，作为传统企业我们感到很困惑，有人说要有创

新，但创新有很高的风险，一方面我们现有的渠道、团队要做好，同时还要应对新的变革、变化。

第二个是企业的品牌。其实企业真正的价值就是开创并主导这个品类，品类又可以分化，我认为这是里斯先生的一个核心观点。从实际的经营角度来讲，我们也是这样落地的。一个品牌肯定要在品类里溢价，就像茅台肯定在品类里有溢价能力，其他的（品牌）就做不到。对于渠道本身，真正产生拉力的是C端，只要在消费者心智中占据固定的位置和认知，我们就胜利了。但是我们要适应各种渠道的变化，使得B端到C端的顺畅进而高效，一句话就是产品的曝光路径，你的产品做出来怎样到C端曝光。所以所有的渠道设计，包括现在出现的短视频、社交电商，这些其实都是一个路径，也很好，利润很大。就比如有一款产品，蚂蚁农场的青汁三年40亿，时间很短爆量了，它们在超市里一包没放，就做成了，就是说它们不碰主渠道，而是弯道超车在另一个赛道上，这使得我们很惊讶。

**崔德乾：**我有几个感受。第一，时代变化到现在企业都在焦虑，不仅是传统企业转型在焦虑，新型企业也在焦虑。我一直在想一个问题，如今的技术，不管互联网技术也好，交通职业技术也好，技术成了营销新的土壤，诞生了新的东西，跟原来的市场不一样。现在整个环境都发生了变化，消费者的每个接触点都是渠道，我觉得今后还是回归到借助技术手段，在线上线下（共同）为消费者做贡献。我们常说“从南京到北京，买

### 胡志刚

经济学博士，知名跨国公司品牌推广和市场营销管理工作十多年

“要解决营销的根本问题还是要回到基本的人的价值中去，以敬畏的心态去看待这种价值。”



的没有卖的精”，现在翻过来了，卖的没有买的精，（买方）通过大数据、第三方平台都可以看得到（卖方的信息）。所以企业还是要做对消费者有贡献的事，厂商关系也是这样，像现在市场上大商管理小商，这是博弈关系，又是互惠共生，也是在做贡献。在不确定条件下怎么走得确定？最关键的一点是大家要闷着头去干，就像高老师刚才讲的要“韬光养晦”。虽然有争论、有焦虑，但你先干了再说，你不去试永远不知道到底哪条路走对了，阿里巴巴就是这样做的，包括我服务的很多企业都在做，说不定哪条路突然就一片光明。就像程总刚才说的，做个抖音一天就卖两千多万，而在超市里却看不到，这就是整个渠道都在做变革，这是我的一些感想。

**主持人：**在人人都是渠道品牌商的时代，也就是刚刚程总说的弯道超车的现象频繁出现的情况下，品牌商在品牌创建上需要有什么样的创新手法？

**俞雷：**我认为营销有三次不同的驱动。第一次是品牌的驱动。大多数快消品其实还在品牌驱动的阶段，但事实上快消品落后了。从20世纪90年代初到21世纪初，《销售与市场》杂志为什么受欢迎？是因为快销代表的是当时比较先进甚至是最先进的营销模式，通过大量的媒体投放，到深度分销的渠道。事实上移动互联网厂商或者是智能终端厂商都有几个特点，第一很少谈到市场细分，第二很少谈到定位。这并不是说市场细分是错的，相反是天然存在的。我们知道，一个模型只要它是模型那就是不准确



扫码有礼订阅杂志

的，因为模型本来就是一个模糊的东西。所以从大数据的角度来讲，我们可以把模型越切越小，一直到单体的个人。实际上移动互联网时代针对的是个人，我在听菲利普·科特勒讲一对一营销的时候，我觉得可能老爷子年纪大了吧，事实证明他还是很有前瞻性的，一对一营销一定是基于大数据的，而且一定是基于移动互联网的发展的，在单个技能上，并不见得移动互联网或智能终端厂商比传统的家电和传统的消费品有先进的地方，但是他们掌握了背后的大数据，无论是App还是智能终端都是非常精确的，它根本不需要问你喜欢什么。我们都知道常规的方法一定是有误差，但从整个数据来看，你的消费行为可能比你认为的还要准确，误差非常小。有个案例很有趣，大数据推送给一名高中生女学生怀孕的信息，她爸爸看到了，就要找这个大数据平台，说你怎么能给我女儿推送这样的消息，结果回去之后发现他女儿真的怀孕了。这是大数据带来的。但是大数据还是基于以前的数据，我们可以看到，天猫淘宝的大数据事实上是基于你重复购买的推荐，所以在未来AI可能是目前的今日头条。AI的算法，可以比以前大数据用的方式更为精确，它更能知道人们的运动数据。你今天在这儿说一句话，它可能就抓取到有效信息对你进行推送，AI未来可能向你推荐你心中所想，它可能比你还了解自己，这应该是未来的一个方向。在2016年，三大视频平台的收入早就超过央视、湖南卫视了，我们每年都做这方面的调研，也看行业数据，基本来看得到的数据还是比较接近

的，但是未来信息流的变化，包括以后媒体的变化（都会产生一定的影响）。其实广告这两年很难做，并不是说广告不再重要，只是它目前处于一个变革期，变得越来越内容化、越来越社交化，所以未来广告可能只是个词语，也可能就是一个窗口。

**胡志刚：**接着刚才俞总的观点，我想说在现在这个时代，知识对每个人来说都是有限的，这是第一点。第二点，知识有限性更多是指范式有限性，就像刚刚说的我们这边做了什么，那边大数据就知道了，这就是范式。如果从管理学角度来说，营销可能也走到了一个特别的时代，知识的增长和商业的增长不用太过纠结。

一开始俞老师说，中国有没有可能产生自己的营销理论。我特别想说一下营销的伦理问题，我们常在讲营销的国际化，其实最应该讲营销的违规问题。要解决营销的根本问题还是要回到基本的人的价值中去，以敬畏的心态去看待这种价值。在今年的家电博览会上，像海尔、格力都有参加，但是我从老同事那里了解到，国内像这样的展会，三天下来不管花多少钱，最后展厅都要拆掉、砸掉，但是博世公司的展架是可以回收的。营销确实是要多赚钱，可是我们有没有想过真正应该为一些基本的人的行为去多付钱，多付出成本，而且这个成本一定不是要转到消费者头上去的。我们有没有这样的敬畏心？

这样看来，我真的对当下做的营销很悲观。而且对各位老师提到的小众化、大众化，我也感到怀疑。为什么这么说呢？其实

### 程富亮

南方黑芝麻集团糊类事业部总经理

“对于渠道本身，真正产生拉力的是C端，只要在消费者心智中占据固定的位置和认知，我们就胜利了。”



信息是一种权利——信息使用权，如果这种权利背后有强大的私心或者是欲望，这对整个社会甚至人类都是非常令人恐惧的。今天的我们越来越是个被定义的人、被单向度的人，你不要以为自己有多了不起，你从出生那一刻起已经被定义了，这就越来越像1984或者美丽新世界里面，会控制我们的一个世界，我对此抱有深深的恐惧。

俞雷：我认为更安全的世界、更好的世界，付出一些隐私的代价有可能也是值得的。

胡志刚：这也是我认为很恐怖的一个事情，我们提出一个命题的时候它到底意味着什么，人们不应该为了什么而让步隐私。

郭立新：我说下我的理解。知识是个永恒的话题，技术的发展不以人的意志为转移，技术发展以后一定程度会对整个社会结

构、人的心理，产生一定的冲击。人可能会陷入这种困扰当中，但是我们不能因为这些困扰就不往前走，这是我讲的第一点。

第二点，我们有很多基于传统系统产生的依赖，比如隐私问题。但是一直往前走的话，会逐渐改变你对隐私的认知，就像60后、70后、80后、90后对隐私的定义是不一样的。我认为互联网打通以后，它完全有可能变得比我们想象的还好，未来的企业、未来的政府、未来的公益组织都会发展得更好。

陈宁：商业的合规本质上不会把未来变成被动的，它最多是被作为秘密来把控的。最近欧盟要求，至少在知识产权方面要做到一条，媒体出现的每一张图片，只要有人物，都必须得到每一个人的授权。比如说《销售

与市场》今天有 800 人，一张照片上出现有 500 人，那如果要发这张图片，就必须这 500 人全部签字同意。这也是成本，社会管理成本也是企业成本的一部分，所以商业就是商业，商业的合规，法律可以调节。

俞雷：我觉得欧盟对个人隐私的保护可能存在过度性，这是一个争论很大的问题。举个例子，在城市里面，大家生活的隐私程度一定是比以前好的，但是还是会关住门、用密码锁、拉着窗帘，可你的安全程度还不见得高，农村里敞着门可能安全度还比城里高，这就是技术的两面性。但是总体来讲，从第一次工业革命开始到目前，技术一定会带来更多的人类艺术。第二个，技术包括人工智能并不会存在抢夺人类饭碗，因为这个问题在蒸汽机、电力以及信息化时代都有人问过，事实证明新技术一定是创造了更多的工作岗位，所以我觉得不要对技术太过于担心。

陈宁：我再补充一下今天的主话题。俞雷说了营销的趋势，包括一对一营销的崛起，而我个人觉得，从传播方式、消费者理念上，肯定是实现了一对一。但一对一营销和系统营销没有任何本质上的冲突，无论是在需求侧还是供给侧都还是一对多的集合。对于企业来讲，永远存在细分市场，无论是产业、行业，还是区域。我们可以观察近三年来，真正把营销当服务的企业，真正发生变化的行业是哪些行业，我数了一下，在新零售的大背景下，真正有质变的行业有三大行业，餐饮业、教育业和应用软件。为什么

这三个行业会发生所谓的营销驱动？新零售也好、数字化也好，真正能够帮助这些行业产生新的质变的，我觉得有两个原因。第一个原因，它真正地运用了数字化，而不是停留在数字角色，或者某一个数字化宣传广告，它是真的从客户引流到营收支付做到了数字化。第二个原因，企业从产品战略开始就是为了实际应用。做营销咨询也好，软件服务也好，或者是行业选择也好，我们应该做到，哪些行业真正地需要我们，我们就把哪个行业吃透，在行业里面真正运用传统的理念或者数字化的工具。这对我们营销从业者来说，要做一个性价比或效率的选择，最终咨询服务和民营企业或其他的企业一样，还是要有一个运营的策略，才能真正地有价值。

主持人：不知不觉已过去三个小时，本次的江湖大会到此结束。同时进行的第 16 届中国营销盛典论坛主题是“大变局、新冲突、新需求、新机遇”，而首届江湖大会论坛主题是“渠道大变局：品牌商与新零售冲突再起”。正是置于这一营销主题下，《销售与市场》将一如既往切准营销脉动，为营销人赋能，为未来导航。感谢各位专家的精彩分享！

（注：文章内容未经发言者本人审阅）

白马营

中国营销人俱乐部



社交电商是去中心化的传播渠道，让整个电商从原来的“物以类聚”，走向了“人以群分”。在流量逐渐耗尽的后电商时代，基于微信生态的社交电商所带来的裂变和爆发式增长，似乎正在让社交电商掀起一场逆袭之路。

拼多多、云集、小红书等备受资本热捧、一时甚嚣尘上的社交电商风口来了？社交电商能否在资本追逐下诞生独角兽企业？

# 社交电商， 春天来了？



搅局者社交电商的崛起，正在改变线上购物市场格局和消费者购物习惯。其爆发式增长及快速裂变的方式，似乎正在掀起一场对传统电商的逆袭。

在流量红利逐渐耗尽的后电商时代，基于微信生态的社交电商所带来的裂变和爆发式增长，似乎正在让社交电商掀起另一场逆袭。

值得注意的是，前一段，五家社交电商平台“不约而同”融资、IPO，在这背后是拼多多和云集仅仅用三年时间跨入电商第一梯队的“行业级”现象。同时，电商巨头京东也宣布搭建微信社交生态“超级联盟”，全面升级社交电商战略。

## 社交电商逆袭站上风口

社交电商过去几年一直在做，但直到最近一两年才得到资本认可，被验证为可行的模式，可规模化复制且想象空间大，所以大家认为风口来了。未来单一的某个社交电商平台



# 风口上的社交电商 正掀起第三次零售革命？

文 / 张斯

有机会复制一个淘宝的体量，因为目前通过拼多多的市场表现有可以被预见的数据支撑，也会诞生新的“独角兽”。

社交电商为何能在近两年突然爆发？社交电商是对零售行业的渠道革命，与以往中心化的流量分发方式不同的是，社交电商是去中心化的传播渠道，它让整个电商从原来的“物以类聚”，走向了“人以群分”。

电商用户规模在整体增速放缓的同时，社交电商成为增长主力，通过拼团、分销和社群等以较低成本获取大量用户。

相比百货商场、超市等传统的分销模式，电商的出现本质上只是减少了中间代理商，但社交电商的出现从根本上变革了传统的分销模式，基于用户社交关系链条的分享、消费

和利益共享，大大降低了传统分销模式的获客和运营成本。

当社群用户通过微信、抖音、微博等社交平台分享购物，基于各自熟人关系、网红等分享推荐也能提高消费者对商品的信任度和购买率。

社交电商的另一大优势，是通过社交网络和社群运营，让渠道更加下沉，开发了大量三四线、五线城市以下的用户资源和增量市场空间。

但社交电商的成熟发展要解决三大痛点，一是假货、次品等商品品质问题，二是囤货压货等库存问题，三是对用户社交圈的过度骚扰和信用透支。

眼下社交电商行业还未完全成型，众多玩家也在以不同的姿势抢占市场份额，但无论如何，拼多多、闺蜜 mall、贝店、

有赞等诸多创业公司，正在以全新的姿态改变着整个市场的发展轨迹，影响着消费者的购物习惯。

### 资本宠儿曾被质疑是伪命题

按照经验，凡是称得上“风口”的领域，资本无不一拥而上。2018年4月，社交电商独角兽拼多多传出再获腾讯30亿美元融资的消息；4月23日，社交电商平台云集微店宣布，已完成1.2亿美金B轮融资；社交电商服务商有赞正式完成在港借壳上市。在此之前，1月，品牌库存分销平台爱库存宣布完成1亿元A轮融资；2月，环球捕手宣布获得战略投资，估值20亿元。

而在这些融资企业的背

后，“金主”不乏腾讯、红杉、赛富亚洲、愉悦资本、快手等知名机构和公司。

社交电商的风口，其特点是商品流通以来第一次人人皆可参与，并且能在此获益的风口，所有人都能享受这个机遇，这也促进社交电商成为风口。现在整个中国微信渗透率是淘宝渗透率的2倍左右，庞大的微信用户群成为社交电商强大的红利点，其发展速度超乎想象。

事实上，上述平台并非社交电商的尝鲜者，最早的一批是不需要依靠平台进行流量分配而是通过打造自己的流量中心来销售自己产品的社交电商玩家，包括小红书、微信微店等，当然还包括朋友圈的面膜化妆品微商。

实际上，早在2014年的“双11”，京东和腾讯就曾尝试将在移动端推出“粉丝+社交”的新玩法，通过拍拍网实现社交电商，借助微信向阿里发起挑战，而当时的拍拍网还属于C2C模式，并非今日的二手电商。

但是，当时业内人士质疑“社交电商”概念，认为社交

电商本来就是伪命题，社交是一种引流方式，不是一种电商模式。另外，当时的社交电商只是少部分情况下的购物体验，不是大众常规的消费需求，移动电商也并未爆发式增长，社交电商还没有一个可以作为标杆的案例。因此，拍拍网在一年后，即2015年的11月就被京东关闭了。

社交电商是一个新物种，很多都是从2015年、2016年才逐步走上正轨。不论传统的电商还是传统的线下零售，或是今天的社交电商，一个本质的价值点就是降低效益成本，降低品牌到消费者中间的交易成本，还要获得低成本的传播和低成本渠道，云集和拼多多的共同特点就是用户带来用户。

社交电商能够崛起有几个必要条件：一是电商发展进入瓶颈期，运营成本日渐增长之下新的公司没有机会；二是移动社交媒体技术驱动及供应链和支付环节的完善；三是时间碎片化和购物习惯的改变；四是会员制和店主制的用户裂变模式，不仅让流量获取成本低，

还解决了用户留存率及复购率的难题。

### 巨大流量红利或催生独角兽

社交电商快速崛起，并以其裂变式的成长速度令人瞩目，“社交+电商”也被认为是未来的发展趋势。因此，面对这个万亿市场，无论是传统电商还是新兴平台都想分得一杯羹。

目前社交电商领域玩法各异，有六种主要模式：以云集、环球捕手、贝店等为代表的B2B2C类平台分销模式；以拼多多、淘宝特价版、京东拼购、洋码头“砍价团”、苏宁易购拼团等为代表的平台“拼团”模式；以小红书、美丽说、蘑菇街等为代表的“平台+达人分享”模式；以什么值得买为代表的导购类平台；以有赞、点点客、微盟等为代表的服务商类工具模式，以及传统微商代理模式。

行业认为，与传统电商相比，社交电商更重视用户、内容，这使得它在产品、推广、交易、数据管理等方面展现出了强大的前景。社交是能够将电商行

业进一步放大化的方式，这是很多企业都在尝试社交电商的原因。

“在长江、黄河之外，再挖出一条河的玩法。”这句话很简单地诠释了社交电商与传统电商的关系，百川归海，社交电商有望带来零售增量市场，但发展轨迹仍然要遵循零售的本质。

《2018 中国社交电商消费升级白皮书》指出，到 2020 年，预估我国社交电商商户规模将达 2400 万，市场规模将突破万亿元。也就是说，在淘宝、京东等电商巨头存在的情况下，社交平台的流量红利依旧能促使中国市场产生下一个巨头。

那么，如此巨大的市场空间是否有机会复制一个淘宝的体量呢？贝店上线不到 3 个月，在双 11 期间就获得了超 100 万的订单量；根据极光大数据统计结果，3 月份靠微信流量崛起的拼多多渗透率达 22.4%，排名第二，超越京东，环比增长 15.6%。

社交电商的出现，无疑是对传统电商的一次“搅局”，阿里“低价版淘宝”的推出也

足以看到其内部对拼多多的重视。社交电商们正在以全新的姿态改变着整个市场的发展轨迹，影响着消费者的购物习惯。

有数据称，2017 年微信生态的电商总 GMV 已经超过万亿元。作为一个“新兴市场”，必然会有独角兽企业出现。而社交电商的发展才刚开始，未来的厮杀也会更激烈。

依托微信和小程序产生、发展的社交电商，不仅拥有海量用户池，在导流成本上占尽优势，同时还可以避免 App 时代登录注册、链接分享、页面频繁跳转等麻烦。因此，为突破传统电商“引流难”“成本高”等困境，与社交媒体的嫁接正在成为每一家老牌和新兴电商平台的必经之路。

### 社交电商的大社交生意

在社交媒体上，关注、分享、互动之间，在对话框里交易就能完成，新的零售模式正在形成，它有着病毒般的传染性，也是新零售在网络上最吸引眼球的变化之一。

具体来讲，社交电商则是面向那些从传统平台出走，借

助社交行为兴起的电商玩家，通过使用第三方平台的电商工具，利用社交关系和个人影响力，让消费者产生购买行为，通过社交拉其他用户一起参与，从而达到裂变成无数个导购细分入口的行为。

当流量红利不在，电商业迎来下半场，而社交电商的出现并非与阿里、京东等一票传统电商抢夺存量市场，而是为了激发消费者和品牌渠道的增量市场，以及电商并未完全触达的三四线城市市场。

以上原因促发了拼多多、云集、爱库存等社交电商平台的崛起，但更深一层的意义抑或是社交电商对于传统电商的一次“搅局”。☺

## 听刊

借声音观市场  
用耳朵学营销



## 真选

见素抱朴，慧眼识真  
寻找美好产品，  
请扫描进入【真选】商城



模式虽各不同，但本质却是将社交流量转化为销量，这是将“团购”与“社交”结合，让用户的参与感爆棚，形成社交生意。

## 大社交生意

文 / 王君亚

阿里和腾讯有着各自鲜明的社交电商特色，基于基因的不同呈现出不同的市场综合反应，多元化的发展模式，也让中国的零售商们有了多种尝试和选择。

在社交电商经历过野蛮成长时期后，市场红利随着流量成本的增加逐渐被消耗，而消费升级趋势下，用户对个性化精准推荐的需求日益增强，使得社交电商开始回归本质。

再透过“社交电商”体系布局，可以窥探出基本匹配自己底部、腰部、顶部的流量，从各个方面对抗传统电商。

首先，在底部流量，拼多多以提供工厂货、微型团购的模式，让消费者购买某件商品，从而将腾讯的底部流量转化。

在拼多多出现之前，社交电商更多是主打KOL，或者说是网红经济，这样就造成了消费者不对等的情况。而在拼多多的模式下，任何人都可以发起团购，再与移动社交相结合，使优惠激发用户的参与感，从而让社交流量转成销量。

拼多多平台的商家多来自于淘宝店主，他们大多都有自有工厂或者供应链能力。然而，

## 社交电商与传统电商的战略格局

新电商行业三级战场



在这样的模式下，不得不考虑的是，当消费升级的大潮来临时，拼多多的“廉价”思路确实拥有了一定的消费群体，但未来将会怎样，相信多方都在密切关注。

其次，腾讯的腰部流量聚集云集、爱库存等玩家，与底部的低价策略不同，云集和爱库存提供品质产品的同时讲究性价比，对比的是阿里的“天猫超市”和“阿里大分销体系”。

云集微店采用 S2B2C 模式，最核心的是 SaaS 服务商和个人店主合作，共同服务消费者。当个人店主在平台上获得开店资格后，到商品库选择商品并

进行上架，生成小店。通过分享链接下单成交后，店主将获得相关提成收益。

同时，在物流方面，云集微店还与亚马逊、顺丰、EMS 等战略伙伴合作，从而为消费者带来更好的用户体验。然而，云集微店的商家和用户多来自于普通消费者，货品多由云集自采。这样单品“爆款”的思路门槛并不高，且容易被复制，更容易陷入“资本”战的泥潭。

在腰部流量的另一位玩家爱库存与云集微店的模式相似。同样采用 S2B2C 模式，以限时特卖的形式帮上游合作品牌清理库存商品，下游对接职业代

购或微商，作为特色销售渠道。

综观传统微商代购，最主要的困惑有两点：大量囤货和产品单一。微商销售是基于信任的，所以往往复购率很高，只要产品丰富，受众需求完全可以反复被挖掘和满足。但是，个人微商很难同时用囤货的方式驾驭多种商品，爱库存的切入正是解决这个问题。

从囤货模式变为拿货模式，对于职业代购来说，要的不是为了省钱，而是需要一个赚钱的平台，需求使流量能够得以变现，但却没有找到低价正品货源渠道。爱库存通过设置一键转发降低了销售门槛，帮助他们解决如何简单高效工作，找到正品低价货源。另外，爱库存的思路不仅改良了微商销售模式，也为品牌找到了一个既能快速解决库存商品，又能保护品牌价格体系的关键渠道。

社交电商领域玩法各异，针对不同的商业模式会存在多重战略选择，例如定位帮职业代购就业赚钱的以小 B 带小 C 的爱库存等，未来如何，相信短期即可验证。⊙



一切都源自巨大的社会流量红利！社交平台的巨大流量必定会催生新巨头，有人的地方就有生意，有社交的地方会有更大的生意。

## 社交电商能否催生新巨头？

文 / 邓痕痕

微信和淘宝 4.5 亿用户之差蕴含着什么机会？

在移动互联网用户增长触顶的今天，微信已是你使用时间最长、最高频的 App。

即便如此，为什么微信里将繁荣起威胁淘宝的电商生态？创业者在微信里又看到了什么新机会？

首先，本质上来讲还是流量红利。就像当年淘宝的流量

红利带起了淘品牌，微信的流量红利必然也会造就新的电商品牌（渠道品牌或产品品牌）。而微信的流量红利相比淘宝，有几个特点：

触及淘宝触及不到的人群。根据 QuestMobile 的数据，微信 MAU9.8 亿，手机淘宝 MAU5.3 亿，4.5 亿之差不只在于数量，更在于人群的分层。微信能触及可能不会用淘宝的 50 后、60 后人群，也更能触及 00 后的微信原生代。拼多多、云集等平台，以及思埠等微商集团就是利用微信做了下沉。

自带社交关系链，包括朋友圈强社交，以及自媒体和粉丝的弱社交。社交关系链解决了电商的信任问题，并能进行用户裂变，淘宝流量则无法裂变。

蓄水池特点。淘宝流量的留存、复购不够好，淘宝粉丝无法被运营，但微信则像一个蓄水池，能够通过公众号、社群、微信个人号把粉丝沉淀下来。换句话说，商家获取的用户是自己的用户而非平台用户。

除了流量红利，微信生态

能够成就电商，还有两个重要原因：

一是微信支付的完善、小程序的成熟，使用户能方便、流畅地在微信里完成交易闭环。用户在微信里的购物习惯在逐渐被培养起来，之前小程序电商90%的流量来自公众号内容，但现在只有50%，剩下50%中20%来自下拉、30%来自搜索等路径。说明用户从单纯地发现型购买转向目的型购买。

二是中国电商发展了十年，已经培养了大批成熟的电商玩家，以及仓储、物流等电商基础设施，因此微信电商的发展一定比当年淘宝速度更快。小程序开放后，一方面蘑菇街、唯品会、贝贝网等垂直电商迅速入场，同时还有大量电商商家从淘宝、京东等平台拥入，比如无敌掌柜已经服务了2000多个电商商家落地微信，其中有100多家在淘宝年销售过亿元。

## 微信里的下一个拼多多、严选、唯品会？

微信里有哪几种电商形

态？

1.B2C 电商，由平台或品牌商家直接服务消费者。女王的新款、蘑菇街、拼多多都属于这类，它们有多种自主获客方式。比如拼多多、蘑菇街的拼团，环球捕手的分销，女王的新款和山西老乡严选运营了上百个公众号，海豚家通过多个美妆群获取流量。

2.S2B2C 电商，平台和小B共同服务消费者，平台借助小B（自媒体、代购、小店主等）完成获客和交易。典型的例子有云集微店、好物满仓、SEE小电铺、LOOK、爱库存等。这类电商对C端来说相对“隐形”，有不少甚至没有统一的入口，通过自媒体、代购、小店主人等一个个流量主接触C端，利用私域流量展示商品并促成交易。

3. 第三方服务商家，包括有赞、微店、无敌掌柜、51赞等，为商家提供开发小程序、运营工具等服务。SEE小电铺也可以被看成这一类，区别在于小店铺接触供应链。

那么，从获客、运营、供应链的角度来看，微信内电商的竞争壁垒如何建立？

有了小程序，下一个“拼多多”长成的时间会更短。

去中心化的微信生态，让传统电商运营流量的套路在微信里不再管用。

淘宝已经是一个成熟的电商平台，有统一入口和完善的流量分配机制，也有平台作为信任背书。而在微信里，需要全新的思维方式、全新的打法，去解决信任、获客、运营、沉淀等问题。

而微信能做的，则是用工具在去中心化体系内对电商进行赋能。比如说，小程序就被“拼多多”视为很有效的引流工具。拼多多早期利用红包裂变，两年做到3亿用户。由于小程序易于分享，且功能迭代愈加成熟，因此通过小程序做出一个拼多多的时间会比两年更短。

小程序推出的社交立减现金功能，能让用户分享现金券；小程序的服务号提醒，能有效地二次唤醒用户。更多小程序的功能在等待创业者去探索和运用。同时，我们接触到的多个创业者和投资人均表示：小程序不应该被孤立看待，应该把小程序+朋友圈+公众号+

微信群看成整体产品。

建构社群、赋能小B也是好办法。不管是否借助小程序工具，挖掘微信生态红利还有很多方法。比如前文提到，拼多多、蘑菇街的拼团，环球捕手的分销，女王的新款和山西老乡严选运营了上百个公众号，海豚家通过多个美妆群获取流量。

社群也是触达用户的有效方式，有好东西就通过社群销售商品，增强用户黏性。目前其服务覆盖了超过1.5万个社群，单个成熟社群内，就有100~200名会员，每个老会员的月度购买保持在4~6次。

而对于S2B2C电商来说，增长引擎来自小B，因此获取足够多、足够高效的小B是关键。平台需要做的则是：设置小B的准入门槛，提供运营工具和培训，维护小B利益。

好物满仓就为个人店主提供全品类的选品库，以及小程序开店工具。虽然好物满仓在早期降低了开店门槛，希望吸引更多人加入，但产品设计的思路是顾及B端利益的。消费者通过朋友的分享进入小程序小店后，下次搜索好物满仓还会进入同一家店。

通过微信代购帮品牌商分销库存的爱库存，则在开放代理制度方面十分谨慎。虽然有助于平台扩大规模，但会影响现存代购的利益。现在爱库存的很多代购会自己加价分销，但随着越来越多人知道爱库存，原本的下级分销商肯定也想成为代购，因此他们在想办法保护现有代购利益。

无论是拼团、砍价等裂变方式，还是内容、社群等运营方式，微信提供了足够多的选择让商家自由发挥。虽然表现形式不同，但最根本的地方在于，创业者要通过不断尝试打磨，总结出如何组合能达到最高的货品成交效率。

#### 供应链仍将是重要壁垒

虽然形态各异，但社交电商的本质还是零售。在下游大规模获取用户后，上游供应链要接得住，才能实现两端增长。

拼多多的模式看起来门槛低、易复制，但实际上在供应链上积累得足够深，通过不断筛选商户，以及规模效应保证平台上的商品低价、质量过关。

云集微店是深入供应链的典型，号称打造社交版 Costco

（好事多）。用性价比+精选SKU的方式吸引用户，目前平台同时在线的SKU不会超过5000个，消费者聚焦；同时分销又能让平台快速起量，给上游带来议价能力，很多品牌会针对云集渠道推出专供的产品。

社交电商比起移动电商、线下电商更有机会，也更有必要去建立供应链壁垒，原因有三：

首先，微信的私域流量适合销售在开放性平台上不适合销售的商品，这就带来了新品类电商诞生的机会。比如社交电商能满足品牌清库存的需求，而服饰品牌清库存的痛点很大，在开放性平台销售又容易扰乱价格体系，因此很愿意把微信代购视为重要的销售渠道。爱库存的App上线三个月实现月销售过千万。目前已有1000多家品牌入驻，包括NIKE、Adidas、拉夏贝尔、大嘴猴等。

其次，社交电商更容易按人群获客，因此很适合创业公司从垂直品类切入，并根据消费者的需求优化选品。比如有好东西以原产地直供产品起家，有针对性地运营妈妈群体、家庭消费者。环球捕手销售进口零食，通过人和人的分销裂变

带来的大多是相似的消费者。

另外，如果社交电商的裂变速度很快，上游要采用集约化的方式解决供应链（包括货源和履约）等问题，才能提高整个体系的效率。相应地，当量增长足够快时，又能反向影响上游供应链，云集、环球捕手都推出了自有品牌。

在微信的开放生态和这波早期红利中，尚不会出现明显的头部效应。因此如果创业团队反应速度够快，供应链做得够扎实，微信里有极大的可能诞生下一个网易严选、唯品会、聚美优品。

微信生态的最大机会来自流量红利，微信和淘宝之间有4.5亿的月活gap，代表着淘宝触及不到的人群，同时微信流量还具备淘宝不具备的社交关系链，以及蓄水池特点，能够被裂变、被运营。除了流量红利外，社交电商的繁荣的另外两个前提条件是：微信支付的完善、小程序的成熟，使用户能方便、流畅地在微信里完成交易闭环；中国电商发展了十年，已经培养了大批成熟的电商玩家，以及仓储、物流等电商基础设施。



由于微信生态的开放性，电商里的信任和流量的分配、运营需要商家自行解决。社交电商因此发展出多种形态，演化出各种获客方式。小程序、公众号、个人、微信群都可以作为流量节点和运营工具。创业者需要通过不断尝试和打磨，找到能让自己交易效率最高的办法。不同的获客、运营方式让社交电商呈现不同的形态，但从零售角度讲供应链是核心壁垒。由于微信内具备私域流量、人群分层等特点，很适合从垂直品类切入并进行差异化、精细化的选品运营。在社交电商红利中很可能诞生下一个拼多多、网易严选、唯品会。微

信曾是淘宝的重要流量来源，伴随着微信围堵去往淘宝的流量，同时自己发展社交电商生态，会产生两类新机会，一是基于淘宝引流需求的导购类App，起量快但未来发展空间仍需探索；二是社交电商内的第三方服务提供商，在提供运营工具+服务的同时，可以向产业上下游延展。☺

五分钟快课，  
拿来就用

营销管理中的小妙招  
一招就见效的好方法



新技术与新媒体正在打破壁垒，让「社交」价值得以进一步升级，而消费分级正在推动这种模式进一步下沉！

## 屡战屡败的社交电商缘何柳暗花明？

文 / 马继华

社交和流量是电商的必要条件但并非充分条件。社交与电商确实并非有你无我的对立关系，社交里面有电商很正常，电商里面也一定有社交。比如，人们借助微信这样的平台，在小区熟人之间交易一些闲置物品或者联合起来团购某个服务，都是可以的，但要想形成产业却很难。同样，像淘宝这样的电商平台本身就具有社交属性，卖家和买家一定需要沟通，还有客服的需求，但要想替代微博、QQ、微信却几无可能。

有了车水马龙的社交流量，就具备了让用户进店点餐的基本条件，但这还远远不够，这些匆匆而过的人是不是你这个店铺的客流还不一定，要想把饭店开好，条件并不充分。所以，曾经的微博上卖货没有成功，微信上的轰轰烈烈的微商也成了笑柄。

从原理来看，电子商务本质还是“信息流、物流和资金流”的统一体，社交网络的流行解决了部分信息流需求，也因为微信支付等解决了部分资金流问题。可是，物流问题并没有解决方案，信息流与资金流也

存在硬伤。

在社交应用里看到了大量的商品传播信息，但这些信息的发布者其实都是目的明确的售卖者，而心甘情愿且没有商业目的分享者应该是凤毛麟角，也就是说，看似汹涌的朋友圈信息流却是断流的，无法形成社交网络最强的传播优势，并不能与我们经常“刷屏”的信息相提并论，能量大打折扣。我们在商场里遇到分发产品促销的，可能愿意试试，但如果是在礼拜的教堂里到处都是散发小广告的，那就只能让人讨厌。

在资金流的问题上，微博支付、微信支付等工具让一些自称的社交电商有了更方便的收钱渠道。可是这样的渠道只是解决了钱的流动问题，并没有解决商业信任，也无法实现支付宝所形成的信用体系，双方的交易实际上都退回到了没有支付宝出现之前的电商蛮荒年代。不管是卖家还是买家，权益都得不到保障，不可避免地出现如20年前一样浑水摸鱼的混乱局面，终将一发不可收拾。



社交流量主要通过人与人之间的互动传播,具有可裂变、传播快的特质,但却因为人们对购物天然具有私密性保护的特点而不能为交易行为提供口碑担保,自然导致了一个能有效保证电商生态良好运行秩序的“调节中心”的缺失,无法指导中小微卖家去提升流量的运营效率,也无法提供让消费者放心的消费背书,更无法进行有效的管理控制,供需两端的效率成本和信任成本都处在一个很不理想的境地,总体看交易成本会大大提升,运营不可持续。

所以说,流量是电商的发动机,社交是电商的润滑剂,但要让电子商务真正地奔跑起来,这还远远不够,还需要修好公路,更需要添加柴油,当然,也要有老司机。

### 社交电商本质是粉丝电商,内容化成为必然方向

所谓的社交电商较传统电商而言,最大的区别是把社交媒介渗入消费生活中,通过社交的方式,激发碎片化的移动互联网流量自发地形成网状商

业流,从而达到聚合移动流量的目的。

在新技术和新媒体不断出现的情况下,社交对于电商的作用不断提升,通过文字、图片、视频甚至AR/VR等技术,大大提升了商品展示的丰富性,刺激购买欲望,让买卖双方信息透明交易顺畅。

所以,我们已经看到,在社交电商的探索上,度过十五岁生日的淘宝已经摸索出成功的道路,把所有的坑踩过之后,依托内容化,崭新的粉丝电商模式正在成熟。

社交电商的成功道路并非很多人臆想出来的链式口碑营销,一个传一个的带货只能是类传销模式的骗人套路,真正走得通的是以一个一个的基于电商基础设施大平台的“商家(明星)一粉丝”模式,卖家买家不再是纯粹的商业交易,而拥有了更强的互动和相互认可的社交关系。

根据淘宝方面的数据,新兴社交主要体现在短视频直播的快速成长上,从2017年4月份的3800万人次,到去年12月份结束达到18个亿人次,成

长了4700%。每天整体的内容消费额超过8个亿,一个看直播的用户,每天会在淘宝直播上面花费超过20分钟。在明星们创造内容的情况下,在2017年,淘宝上已经有将近160万的内容创作者,服务了500万以上的淘宝卖家,一个新的内容生态已经形成,千千万万的淘宝商家在享受社交流量带来的润泽。

借助内容生态发展,淘宝成就了新的社交电商卖家群体,提升了传统卖家的社交程度,也带来了更雄厚的流量资源增长。

社交电商,并不是将货卖给周边的朋友,更不是靠忽悠来“杀熟”以自肥,而是承接商业的本质,将商品以更有血有肉有活力有内涵的方式卖给“粉丝”们。我们还是在茶馆里继续没有杂念地聊天,然后到商场里毫无顾虑地购物,只是,这时候的商场不再只是冷冰冰的讨价还价,而是有更多相互认可的人组成的“粉丝团”正在互动。买卖也不仅仅是因为物美价廉,更重要的是认可你这个人。

社交电商仍有三大痛点待破解

就像一枚硬币的两面，如火如荼的社交电商并不完美，其背后隐藏着不可忽视的三大痛点。

### 1. 管理难到位

做分销、代理商的门槛不高，导致从业者良莠不齐、能力不一的现象颇为普遍。自以为天高皇帝远、总部看不见的微商，敢于以杀鸡取卵的方式谋取眼前利益，最终对品牌造成伤害。

比如，运营已经趋于规范的拼多多和云集，至今仍不断接到各种投诉：有消费者买到假货难退货，有的退款被扣押，还有些从业者为显示平台实力而进行虚假宣传。

此前云集1.2亿美元的B轮融资，某些店主敢吹出近20倍，说成20亿美金，让云集无辜背锅。

2. 个体从业者的收入水平，决定了模式的持续性

朋友圈里经常让人亮瞎眼的操作，莫过于微商们晒的收入，要么动辄几万、几十万的交易额截图，要么买车买房的

照片，一边吹嘘自己够敬业，一边数落旁人不努力，图文并茂的方式让无数人心潮澎湃、禁不住诱惑，加入代理大军。殊不知，这背后都是满满的套路。

有从业者爆料，大部分这类截图都是用专门的软件制作的，只为了击中大多数人渴望轻松发财的软肋，而且这招百试不爽。

微商的收入到底有多少？一直是业界的未解之谜。实际上，由于微商所售商品种类有限，交易频次本身受限，再加上有限且不稳定的客流，导致大部分微商的实际收入如同鸡肋。

在收入层次上，这个模式依旧是金字塔，越靠近顶端，收入越高，而下面的群体，则是“上位者”赚钱的渠道。

某微商在知乎坦言，自己不作假、不夸大宣传、不拉代理，一年算下来连零花钱都没赚到。另一个兼职做微商，做了1年赚了不到2万，而和她一样的朋友们，都是做了一段时间后，要么换产品，要么全部放弃。

混乱时期，入局早的代理，

确实有人月入数万，但在日益规范的市场中，这几乎就是做梦。

笔者所接触的微店店主，情况也大同小异，其中一位已经发展出5个分销商，月收入还不到两千：“现在才知道，那些说微商赚钱的，都是骗人的，想靠这个赚钱，太难了。”

随着各家巨头的进一步扩张，价格战在所难免，从业者的利润或将进一步被压缩。无利可图的情况下，还有多少人愿意自发成为裂变的一分子？

### 3. 对用户的过度骚扰

用户眼里的朋友圈，应该是清静的茶馆或咖啡厅，圈内好友晒着各自的心情，欢声笑语、嬉笑怒骂。但各种格格不入的微商广告，却打破了既有的环境，实在难以讨喜。

不难想象，这场风口之下，朋友圈里的微商会越来越多。当茶馆里叫卖声此起彼伏的时候，用户们是继续忍受，还是会选择离开？

做微商就像洗澡，随时想洗都可以去洗。但是，一定要调好水温，过热了一定会被烫死。☹



不少人将拼多多的上市与时下在香港交易所上市的其他中国互联网公司做比较，虽然它们属于不同的业务形态，但是它们的上市说明中国互联网行业正在走向另一个时代。

## 社交切入，新零售加持： 拼多多上市背后的电商新逻辑

文 / 辉常

作为新零售时代新生的互联网公司，拼多多的上市自然引发了外界的广泛关注，甚至还有人将拼多多的上市与时下在香港交易所上市的其他中国

互联网公司做比较。虽然它们属于不同的业务形态，但是它们的上市说明中国互联网行业正在走向另一个时代。

互联网红利退潮，新的业态正在形成

小米上市在引爆朋友圈的背后，其实说明在移动互联网

市场成长起来的公司已经逐步发展成熟，简单地借助互联网的手段来获得增长的做法已经难以起到真正实质性的作用。新的业务形态正在形成，拼多多能够在如此短的时间内获得如此巨大的发展便是这一趋势的重要表现。

传统的互联网模式就是依靠流量和平台模式发展的，如果哪家公司没有平台优势和流量势能的话，很难在移动互联网时代脱颖而出。拼多多能够在这个时期突出重围，很大程度上是它抓住了最后一波流量红利还有社交变现的巨大力量。

低价是人们对于拼多多的第一印象，但是拼多多更加让人注目的是它对于低价这一标签的社交化传播。其中，拼多多借助微信端口的传播就是非常值得我们关注的方面。在以阿里巴巴、京东为代表的互联网巨头布局新零售之际，拼多多从消费者最为关心的价格入手，迅速地获取了巨大的流量，并且成功突破了电商巨头的加持，取得了成功。

拼多多的成功恰恰说明了一个事实。互联网红利正在退潮，但是人们对于商品低价的

追求始终未变，布局新零售并非仅仅只是一些炫酷的新科技，更多的是牢牢抓住用户痛点。在积累了用户流量，确立了自身地位之后，再进行有关新零售的探索，同样可以达到殊途同归的效果。

早前就有报道指出，拼多多正在借助庞大流量所形成的大数据沉淀来进行智能推荐的相关探索，并开始了对新零售大数据化的布局。因此，单纯地依靠平台和流量优势来获得发展的时代已经过去，走出一条不一样的电商发展道路，从而再将目光聚焦在新零售身上的做法同样可以在新零售时代取得突破。

### 新零售是必然，用户体验是关键

尽管电商向新零售的转移已经成为共识，甚至已经有越来越多的企业都在进行新零售上的相关布局，并且让人们产生了新零售一定是非常炫酷的错觉，但是要知道一味地讲究炫酷，而不去思考和满足用户体验，那么新零售依然无法实现突破。

无论是线上与线下的打通，还是智能机器人参与到新零售过程当中，其实它们背后都有一个终极目标，这个目标就是满足用户体验，实现用户体验的升级。拼多多在去年的3月份刚刚完成最后一轮融资，此次它又在纳斯达克提交IPO（首次公开募股）的申请，据此几乎可以确定的是它将会在未来投入更多的精力来优化用户体验。

拼多多的招股书显示：“大数据分析和机器学习等技术的开发和整合，使电子商务平台能够更深入地了解用户的行为和偏好。消费者不再需要输入关键词来搜索他们想要的产品，平台会直接向他们展示和推荐产品，从而获得更高的买家参与度。”

另外，“从大量交易中产生的海量数据，可以被用来使制造商实现更有效的制造和库存计划，并大幅降低中间成本”。拼多多的招股书当中透露出来的这些讯息其实都是在说明一个问题，那就是拼多多意识到了新零售是未来的一个发展趋势，而且正在通过此次上市来进行有关基于大数据、云计算

等方面的新零售布局。

## 社交仅是电商时代制胜法宝的一个方面

拼多多的异军突起，社交在这当中发挥的作用功不可没。曾经看到一个说法是微信成就了拼多多，尽管这个说法有待商榷，但是社交在拼多多成长过程当中的巨大作用依然不可低估。而拼多多也将自己定义为一个“新电子商务平台”。

它基于社交关系的全新团购模式将电商与社交关系实现了完美融合。拼多多招股书显示，拼多多开创了创新的“团队购买”模式。买家可以直接访问它的平台，也可以通过微信和QQ等流行的社交网络进行团购。

拼多多平台鼓励买家在此类社交网络上分享产品信息，邀请好友、家人和社交联系人组成购物团队，享受“团购”选项下更具吸引力的价格。因此，它的平台上的买家积极向好友、家人和社交联系人推荐它，并分享拼多多平台上提供的产品。新买家转而将拼多多平台转介给他们更广泛的家庭



和社交网络，产生低成本的有机流量和活跃的互动，推动买家基数的指数增长。

“社交”这个关键词在拼多多的发展过程当中占据着相当重要的作用。但是，是不是社交就是电商唯一的制胜法宝呢？显然不是，除了社交之外，我们还能找到更多新的制胜法宝来突破以阿里巴巴、京东、苏宁为代表的电商巨头的重围，重新定义全新的电子商务模式。

除了社交之外，技术、产品、供应链等电商的相关环节都可以成为我们决胜电商时代的法宝。只要我们能够借助这些工具实现电商的突破与发展，我们就能够在电商时代落幕的大趋势下独树一帜，获得成长。

我们在看待拼多多上市的问题上，不能简单地从一个方面来看待，更多应该思考的是如何才能能在电商落幕的背景下杀出重围。尽管新零售成为电商未来发展的必然，但是我们丝毫不能否定电商自身依然具有强大的生命力。借助新的技术、新的产品和新的模式，电商向新零售转变同样可以取得令人瞩目的效果，获得新生与蜕变。☺

组编：冰人

邮箱：4884537@qq.com

白马营



中国营销人俱乐部



## 阿米巴： 不适合大部分中国企业

文 / 五州不惑人随抒

企业还没有实现责任化、制度化、流程化，就想抄近道，其实是企业老板在畏难。

很早就听说过阿米巴，但一直不认可，以为早就没人提了。没料想，原来阿米巴还被很多企业玩得挺热闹，今年依然接触到不少的朋友，或者是认识的公司在学习阿米巴，或者说打算推行阿米巴。既然如此，我们就聊聊阿米巴。

首先，旗帜鲜明地亮出观

点，阿米巴不是正统的企业管理理论，没有应用价值！

### 什么是阿米巴经营

阿米巴经营模式是日本企业家稻盛和夫创造的管理模式，稻盛和夫被称为日本四大经营之圣，也是目前唯一在世的一

位。其他三位还有松下幸之助（松下公司）、本田宗一郎（本田公司）、盛田昭夫（索尼公司）。

看到这四位管理大师以及赖以成名的公司，我有个感受：成功者之所以成功，一定有其独到之处，但也无须神化。毕竟现在松下、本田、索尼、京瓷和日航，以及整个日本的制

造业，似乎也不是非常顺风顺水。

所谓“阿米巴”又称变形虫，是一种单细胞动物，具有细胞分裂繁殖，灵活易变等特征。稻盛和夫以此形象地比喻阿米巴模式的经营哲学。

阿米巴经营是指将组织分成小的集团，通过与市场直接联系的独立核算制进行经营，培养具有管理意识的领导，让全体员工参与经营管理，从而实现全员参与的经营方式。

说得再直白一点，就是通过把较大规模的业务分拆，变成小的独立核算、独立经营的业务单元，来避免染上大企业病。

阿米巴经营模式有三大支柱：

第一个是“经营理念”。所有经营意识，就是老板的意识，利润的意识，培养具备经营意识的人才；经营者与员工构成家庭成员般的人际关系，共同参与经营，用经营理念与信息共享提高员工经营意识。

第二个支柱是“经营会计”。即建立内部买卖机制，进行独立核算，传递市场压力，促进企业内部竞争的外部化，创造积极向上的企业文化。

第三个支柱是“阿米巴体制”。即将企业划分为一个个小的经营中心，以年度计划为基础，从企业内部选拔巴长，运营经营会计实现量化分权，将经营权下放，实现相对独立经营。

其核心，就是分责、分权、分利。

## 为什么说阿米巴不可能成功

阿米巴的理论听起来似乎有那么一些道理，挺吸引人的，那么实施阿米巴理论的有成功的案例吗？

前几天跟一位朋友聊天，提到了关于咨询公司的问题，他对咨询公司的印象非常不好，其原因就是在上一家公司之所以离开，就是因为公司在搞阿

米巴，弄了半年，结果公司血流成河，怨声载道，企业陷入混乱，不但收入利润大幅下滑，整个团队也陷入了分裂之中，难以为继。

我试着用百度搜索了一下阿米巴，结果前面一页全是广告，有几家所谓的卖力吹嘘阿米巴，并号称全世界500强都在用阿米巴，还有的说TCL就是因为使用阿米巴才实现了大幅的增长与超越。搜索阿米巴的时候，紧跟着的关键词推荐就是阿米巴骗局、阿米巴诈骗一类的。

为什么说阿米巴不可能成功？

首先，我没有听说过世界500强有几个用阿米巴，我所接触的世界一流的咨询公司如麦肯锡、BCG、罗兰贝格等等，从来没听他们讲过阿米巴。

稻盛和夫赖以成名的两大故事，第一个就是京瓷。其实我们看到也有一些评价，日本京瓷的成功是有其历史背景的，一方面是处于制造业大发展的时代，因此又处于相对寡头垄断地位，当年京瓷的发展基本上不需要考虑市场和竞争问题，稻盛和夫的贡献大部分在于内部的管理精细化降成本，提高



质量方面。

## 阿米巴为什么不行

我们为什么说阿米巴不行，或者说不适合中国企业，再退一步说也是不适合大部分中国企业，那是因为阿米巴模式其内在逻辑存在缺陷。

我们先看看，第一个问题：为什么在日本会诞生阿米巴模式？众所周知，日本属于典型的终身雇佣制。没有意外的话，日本人进入一家公司就会工作到退休，而基本没有跳槽一说。

在这种情况下，工作的时间长了就会存在懈怠现象，升职无望，一眼就可以看到60岁的模样，人就会失去动力，厌倦。所以阿米巴模式特别强调两点，第一是员工参与管理，第二是要创造员工与企业的家庭关系。可惜的是这个前提在中国是不存在的！

我们知道所有的参与管理就跟国家总统选举一样，只有本国国民才有资格，因为他们天然就是国家的主人，而且也不太可能跳槽，日本企业领导人的好坏，对员工的切身利益是有长期影响的，因此阿米巴模式才会有选举巴长的方式。

同时，在日本企业，阿米巴对于员工是没有实际经济利益影响的，并不会根据阿米巴的经营结果分钱，而更多的是精神激励手段。这一点跟中国企业也会有很大差别。

这些在市场经济条件下，大部分国家是不存在的，除了中国的国有企业。因此大部分企业是不可能让员工来选举领导人的。

在一个生态健康的国有企业，想成为一把手，必须要通过民主评议，这就是事实的选举。请打算采用阿米巴模式的企业扪心自问：你的企业是终身雇佣制吗？你的巴长是员工选出来的吗？

第二个问题是经营会计问题。也就是所谓的内部核算，内部定价，这个几乎是不可能完成的任务。

首先说内部核算，很多企业的财务部门连企业的大账都算不好，连从财务会计到管理会计都做不到，现在你却让他们做末端的内部核算，臣妾做不到呀！

一些本来可以通过简单方法管理的，却偏偏要每个节点都搞独立核算，即使是有能力做到，成本也是相当大的。就

好比一个人学习骑自行车，没有人去研究倾斜度、速度和稳定性的函数关系，而是依靠本能、对姿势与倾斜的反应和细微的调整来实现，就好比某点读机的广告，点着点着就会了。

第三个问题，内部定价问题。怎么定价？谁能定好？有方法没？有工具没？有判断对错的原则没有？从共产主义思想诞生以来，计划经济模式做了很多次探索尝试，无不以失败告终，最核心的就是内部定价问题无法解决，连一个生产大队的工分制都搞不明白，最后只好交给市场来解决。

以生产阿米巴来说，要实现有效的内部定价，首先生产环节不能仅仅只有一个阿米巴，至少得有两个以上才能形成内部竞争。如果没有竞争，那么不管是这个阿米巴做得好也罢，差也罢，你都没有选择，那么这个阿米巴就是个伪经营体。

如果内部有多个阿米巴来形成竞争，那么就一定会造成产能冗余，如果大家都能吃饱，那就又没有竞争了。而且这个冗余还必须不能小了，否则就产生不了实际的竞争。

内部竞争有助于内部定价的合理性，但也仅仅是五十笑



**一些本来可以通过简单方法管理的，却偏偏要每个节点都搞独立核算，即使是有能力做到，成本也是相当大的。**

百步而已，尤其是非独立业务单位，例如研发部门、物流部门、采购部门、人力资源部门，每个企业的情况都是千变万化的，很难找到通用的、能够衡量跨专业部门内部定价的方法。

阿米巴的三大支柱在中国大多数企业都是不可实现的，所以说实施阿米巴的基本上不会成功。

我们知道，世界上有两类经营体：一类是企业，另一类是个体户。个体户是经营最灵活，最接近市场、具有经营意识、

自负盈亏的经济体。而且这些特征不需要独立核算、经营会计也能实现。

所以说，想实现阿米巴的企业，还不如把企业拆掉，分成一个个个体户好了，大不了企业老板做这些个体户的股东，至少管理成本可以降低很多。

可惜的是，个体户是无法做大的。

### 人间正道是沧桑

关于企业管控模式，正统

的管理学中，通常分为三类：操作管控型、战略管控型与财务管控型。组织模式则可以划分为：职能式、矩阵式与事业部制。这里面，没有人提到阿米巴的事情。

对于希望做大做强的企业，做好战略管理、绩效管理、流程管理、组织管理，财务部门从财务会计进化到管理会计才是正道。

什么时候管理体系能够大致运转了，管理者不再需要事事下基层、下一线了，业务运转大部分靠体系，小部分靠人治了，再从职能式管理模式向矩阵式、事业部制转型，逐步实现分层管理，由事事亲力亲为的操作管控向战略管控，进而部分向财务管控转变，这才是管理之道。

企业还没有实现责任化、制度化、流程化，就想抄近道、走歪道，其实是企业老板在畏难，想躲避责任，而企业管理是来不得一点虚假、来不得一点偷懒的。

天若有情天亦老，人间正道是沧桑，以此，与志同道合者共勉！☺

编辑：嘉文 380373587@qq.com

追热点什么最重要？立场最重要。影视剧一轮接一轮，作为品牌方的内容营销，如何找到蹭热点的“万能”法则呢？

## 品牌追影视热点的五点创意和三大形式

文 / 张小坏

近期，《延禧攻略》在这个暑假取代了《还珠格格》和《西游记》，霸屏了，目不转睛地追剧中，追热点的机会又来了！

### 重新定义追热点：代表品牌发声，与用户对话

在品牌的市场营销活动上，遇到热点总会有那么一些尴尬，追吧，不知道怎么关联品牌，不关联品牌那追热点的意义在哪？不追吧，看着别家蹭热点挺热闹，搜索指数蹭蹭涨，感觉自己这月绩效又要凉。

追热点什么最重要？立场最重要。如果追热点还是在用热点元素做个海报用微博一发，基本上激不起一点浪花。市场营销需要转变热点思路，在内

容营销越来越盛行的当下，热点为品牌带来了一个与用户的共同话题，营销需要代表品牌发声，与用户对话。

互联网渠道越来越多，品牌发声的方式也越来越多，用户留给我们的又只剩下碎片化时间，一部《延禧攻略》刚播放到一半，新榜上就能搜到不少于100篇的10万+文章，搜狗微信搜索上能够找到7500多条与《延禧攻略》这个关键词相关的文章。

看了几十篇10万+文章，选题角度各有不同，但共同点在于“做意见领袖，和对的人说对的话”。

比如一个对标女性群体的公众号发的文章《为什么秦岚演绎富察皇后翻红？成熟女人稳中求变》，借人物特点讲女性气质；再比如针对儿童健康

话题的公众号发文标题为“从《甄嬛传》到《延禧攻略》，宫斗剧里的太医还是那么不靠谱！”，借剧情讲新生儿黄疸；再比如对标年轻人，以犀利文风见长的公众号发文标题为“《延禧攻略》：不是狠角色，你连片头曲都活不过”。

列举的这几篇文章中，让人感觉是在对的场合跟对的人说了应该说的话。如果将品牌拟人化，那么就是跟儿科医生聊黄疸，跟知心大姐聊家庭，跟年轻少女聊世界观，而热点元素就成了一个话题的引子和论据的来源。

我们往往更喜欢跟两类人聊天，第一类是话题传播者，跟他们聊天能够知道自己不知道的信息，包括最新消息和信息整理归类；第二类是意见领袖，跟他们聊天是希望得到自

己想不到的信息，提升自己的视野。影视类热点大家获得信息的进度基本相同，所以更关注信息整理类和意见领袖类。

那么该如何做到和对的人在对的场合说对的话呢？挖掘与用户相关的热点元素，就成了关键。

## 借势影视剧的五类元素，拒绝说教靠近搞笑

### 1. 如何找到“准”的热点元素

在挖掘热点元素上，最让人痛苦的是自己对这个事不清楚、不了解、不感兴趣，结果导致追热点的内容没见解、没观点、没内涵。这里分享几个渠道，让自己快速对一个新事物建立认知，并且能够思索一些核心观点：

(1) 去知乎，找深度见解和分析，精华话题下总有大神发表深度观点；

(2) 去豆瓣，看大众喜好和观点，大众影评代表了大众观点，启发你的新思路；

(3) 去新榜，搜10万+文章案例，新榜除了能搜公众号，还能搜文章；



(4) 刷弹幕，看那些另辟蹊径的独特观点，对于营销创意人来说，弹幕简直就是神器+救星；

(5) 有选题，去搜狗微信搜索，找文章相关素材，看看影视截图什么的不用刷剧了，别人早就P好了。

## 2. 影视热点常见的五点创意

对于影视剧热点来说，常见的五点创意方式包括金句梗/截图梗/演员梗/剧情梗/人生哲理梗，在《延禧攻略》这部电视剧中，分析文章说得最多的是剧情角色所代表的现实意义，也不乏很多金句。

(1) 金句梗：与剧中金句产生共鸣，替用户发声。

《延禧攻略》中让我印象深刻的一句台词是：“我天生脾气暴，不好惹，谁要是再唧唧歪歪，我有的是法子对付她。”这句话之所以成为金句，是因为每个人内心里都有委屈的情绪，在现实场景中又不好宣泄，怎么办？朋友圈发个截图总不过分吧。

还有比如：“皇上是既希望我们贤良淑德，又要美貌出众，又要俭朴持家，又要有勇往直前的勇气，他这要的是女人，还是神人哪。”这句话放在适合的场景和人群中，比如女性群体就能产生很多共鸣，即使现实不是这样，但有人替自己发声，总是愿意秀一下宝宝的小情绪的。

金句梗元素怎么用？金句其实代表了一部分人的内心情感，最简单的方法是增加用户转发的花样，比如将金句做成配图，配图可以是心情日历的元素或表情包，方便用户转发。

(2) 截图梗：将影视截图作为文章素材。

截图梗是影视话题中常见的一种方法，比如穿帮截图，穿帮镜头其实算是新信息的一种，发现了与别人不同的地方。另外一种主流方式是画面截图，

利用剧中有代表性画面的风景、建筑等配合自己的内容。

应用最广泛的是搞笑截图，将剧中搞笑的镜头用静态图或GIF图的方式保存，可以作为表情包。

(3) 演员梗：八卦和时尚是永不过时的话题。

在这次《延禧攻略》的相关文章中，出现了很多分析演员妆容、服饰的相关文章，另外关于整容的话题也是经久不衰。

(4) 剧情梗：深度内容的用武之地。

剧情梗算是比较能够体现品牌正向价值观的一种思路，从《延禧攻略》的相关文章中就可看到历史背景话题、人物关系盘点、人物角色分析、剧情吐槽预测等相关内容，前面三种其实以娱乐性为主，从剧情梗开始，就能够体现意见领袖的深度了。

(5) 人生哲理梗：说道理就要直抵人心。

人生哲理梗是一把双刃剑，用好了能够产生情感共鸣，疯狂刷屏转发；用不好就是老夫子说教，没人爱听。人生哲理梗有三个方向，职场、生活和个人感悟，情感选择上也分



为正向和负面，对于年轻人群体来说，撩拨一下“丧情绪”也不为过，但对中老年人群体，还是要积极正向。

## 品牌追热点的三种活动形式

在做好活动策划和元素分析后，用什么样的形式将内容或活动传达出去，也是一个关键。对于品牌来说，低成本宣传渠道包括三种，新媒体渠道（自有平台）、线上互动活动和线下营销活动。

### 1. 新媒体渠道：代表品牌发声，与用户对话

大多数企业都已经拥有了自己的新媒体平台，微信、微博、头条、抖音，有些企业甚至开通了数十个账号，但痛苦之处在于没有阅读，缺少曝光，广告发不出去。

问题本身还是在于账号定位的问题，如果站在品牌自身的立场，就很难与用户产生共鸣，就像行业标杆杜蕾斯和江小白，如果每天强调自己用的橡胶和酒曲，相信没人爱看。

企业新媒体需要代表品牌发声，让品牌成为一个用户中

的意见领袖，比如江小白的客户人群是年轻人群体，文案突出的是友情、兄弟、校园、职场菜鸟这些话题。

新媒体渠道借势影视剧热点有两种方式，首先是通过文章内容，结合上文的热点策划思路撰写文章，发表你的观点。其实你的观点是什么并不重要，有没有深度也不重要，重要的是用户想看到和自己相同的观点。

其次是输出物料，帮助用户花式表达情感。比如上文提到的将金句做成表情包，做成宣传海报。

### 2. 线上互动活动：帮助用户融入热点

《延禧攻略》这部戏有很多人形象深入人心，也有很多道具、剧情中的历史细节值得称赞，线上互动活动可以开发常见的比如测试类游戏，测测你在《延禧攻略》中的人物形象。

测试类游戏开发简单，但取胜的地方在于文案内容，能够让用户对结果满意并乐于传播，是关键。算得准并不一定重要，有趣的结果才重要。

### 3. 线下营销活动：创造一个与热点相关的场景

因为线上成本越来越高，再加上传统企业拥抱互联网的热情也越来越高，线下活动成为获客增长的又一种全新方式。线下活动相比线上，体验感更强，氛围更好，影视剧热点元素可以作为活动宣传物料，比如可将与《延禧攻略》相关的小扇子、卡片等作为赠品，可将金句做成物料拿在手里拍照等方式。

无论是《药神》还是《延禧攻略》，影视热点对所有品牌来说，都是“无害”热点，不存在能不能追的问题，只有怎么追的问题。

追热点不是做广告，热点是在同一话题下与用户之间的互动讨论，一群人聚在一起聊天，要么做意见领袖，要么做信息贩子。如果都不行，端个茶倒个水也能引起大家的注意。最忌讳的是大家在讨论二大爷家的狗丢了，你跑过来问：“要不要买狗粮？”如果大喊一句“丢得好”，倒是引起注意了，可这关系可就处不下去了。☹

编辑：冰人

邮箱：4884537@qq.com

消费者的品味改变了，但他们深层的需求并没有变，若能采取全新竞争战略，大型消费企业依然可以比敏捷灵活的新对手更占优势。

## 小众消费崛起，大品牌如何绝地反击

文 / 杨立 陈茜

如今一个无法忽视的现实是，小众品牌正在从大品牌手中夺取市场份额。消费者们开始在晨起沐浴后抹 Caudalie 牌面霜；早餐喝 Peet's 咖啡、吃 Chobani 酸奶；中午去 Pret A Manger 吃午餐，晚上来一杯 Ballast Point 精酿啤酒卸去一身疲惫。

一般认为，新的消费者崇尚健康、自然的食物和个护用品，千禧一代尤其推崇原创而非批量生产。要赢回这批新消

费群体的心，大型消费品企业的选择不多。

要不就是冒着分散精力和资源的风险开发小众品牌，要不就是效仿 3G Capital(汉堡王、亨氏和卡夫的控股公司)收购大品牌的方式，通过深度削减成本提高收益。简而言之，许多人认为大企业的内生发展时代已经结束了。

消费者的品味改变了，但他们深层的需求并没有变，若能采取全新的竞争战略，大型消费品企业依然可以比敏捷灵活的新对手更占优势。换句话说，巨人歌利亚可以打败牧童大卫。

首先，它们必须掌握消费者需求的新动向，发掘自己未发现但小众品牌能充分满足的消费者需求，然后打造一个更强大、相辅相成的品牌组合。我们惊讶地发现，几乎没有大

型消费品企业这么做。

其次，它们要向小品牌学习，加速采用新方式与消费者交流。

再次，在一个碎片化的世界，高效满足多样化需求的能力是绝对的竞争优势。

最后，它们需要学习小规模竞争对手的专注力、内部协助和速度。这些企业依靠敏捷原则活跃在全球的各个创业中心，可以快速地生成原型、测试、学习，并持续循环往复。

如果不尽快因时而变，今天的巨人到了明天很可能就会被消费者遗忘。

### 为什么大卫能以小胜大

过去 50 年，跨国消费品企业强化品牌、扩展产品组合、稳步提高市场占有率和收入，





创造了强大的股东价值。那曾是大媒体、大零售商、大品牌的时代。大约五年前，规模较小的企业和品牌首次开始瓜分大品牌的蛋糕。在2011年到2016年间，北美地区大约220亿美元的行业销售从大企业转移到小企业。欧洲也经历了同

样的改变。

初创企业作为一个群体，似乎比大企业更懂消费者的需求。这是因为今天的大卫有更好的弹弓：生产外包令它们可以“租借”制造能力，新的分销渠道让它们更容易以小额销量打入市场，而社交媒体渠道

让它们能够低成本打造品牌。初创企业从未像今天这样赢得消费者的支持。

#### 消费者需求

认为消费者偏好发生转移的想法虽然无可厚非，却是错位的。基于我们在这个领域的

研究和过去五年与全球消费企业的合作，我们得出的结论是消费者需求的根本驱动因素并没有改变。

人们有核心需求和欲望：他们想要尽情享受或者焕发活力，想要休息放松。许多人想要健康的食物和饮品。这并不算新需求。新的是初创企业具备能力挖掘这些没被满足的需求，获得利润。想一想能量饮料的发展，红牛、Monster 和 Rockstar 并没有发现新需求。

它们只是想到绝佳的方法满足原有的需求，而供给情况的改变也让它们得以将想法转变为成功的业务。

#### 新供给经济学

在过去 50 年由大媒体、大零售商、大品牌支配的时代，消费领域的游戏指南注重的是规模，因为规模化可以降低采购、制造、品牌营销、贸易开销和经常费用的单位成本。降低成本使企业有资金用于创新、

重要客户管理和全球职能部署，最终强化自己对抗较小竞争对手的优势。

规模带来了成本优势和准入门槛，但现在这些优势正土崩瓦解。小企业在四个关键领域越来越能够匹敌甚至超越规模大的竞争对手。小企业的优势主要体现在以下几个方面：

第一，轻资产生产。小型消费品企业不再需要拥有生产手段，它们可以从合作制造商那里租借生产能力。通过外包，



小企业可以实现低成本小批量生产。

Michel et Augustin 原本是一家法国烘焙产品公司，后来通过购买或租用额外的工厂进行产能扩张进入饮用酸奶业。工厂主实现了规模生产，而 Michel et Augustin 可以聚焦贸易和销售。企业从 2008 年到 2015 年间的复合增长率达到 26%。

第二，新分销渠道。小企业曾经遭到大零售商堵截，这些零售商只能承载数量有限的品牌，而自有品牌的大发展让渠道更加狭窄。如今，新的零售渠道快速发展，特别是在高级溢价商店、便利店和网络渠道上，存在大量感兴趣的消费者。例如，全食 (Whole Foods) 在美国、加拿大和英国推出了自然、有机的速食小品牌。在法国，零售商 Biocoop 和 Naturalia 也推出了相似的产品线。在亚马逊和其他在线商城，货架空间不受限制，小品牌跟大品牌的可见度通常一样。

部分新渠道可以给小企业提供营销机会、商业工具和数据洞察，而以前这些都把持在大企业手中。比如，亚马逊提供营销和消费者洞察服务、产

品赞助的机会和账单到期即付计算资源，在亚马逊帮助下，小企业也可以找到自己的目标客户。

第三，低营销成本。社交和数字化媒体给了小企业打造自己的品牌、吸引新消费者，却不必提前支付大额媒体开销的机会。不像全球消费者品牌那样，小企业并不一定要通过付费媒体，比如电视广告来获取。相反，它们尝试建立个人和目标消费群体的联系，利用社交和数字化媒体降低营销成本。

第四，内部协作。在打造品牌方面，小企业通常比跨国企业行动更快、更有创意。创始人领导的企业专注高效，不必承担大企业的内部交易成本。因此，小企业的行动更敏捷、发现和响应消费者需求更及时。

## 巨人歌利亚如何重获生机

大卫或许能赢几场战斗，但歌利亚始终是歌利亚。

大型企业必须回归本源——了解客户需求、创造满足这些需求的产品、建立品牌参与。在这个过程中，它们需

要学会管理复杂性，而不是消除它。此外，它们还要打破阻碍敏捷和快速发展的职能孤岛。

这些并不是新目标，但考虑到新的竞争态势，实现这些目标迫在眉睫。由此，企业需要在四个方面协同行动。

### 1. 从消费者研究升级到需求科学

大型消费品企业一般都拥有多个品牌，这也导致一个产品的成功会被同一产品组合中其他的失败品抵消。事情本不必如此，关键在于企业需要转变对细分市场的理解。

传统的消费者研究过于生硬，无法在整个投资组合中实现增长最大化。它假定消费者可以根据人口统计学、态度或使用水平划分成有意义的细分市场，因此会提出诸如“让我们理解华东地区千禧一代需求”这样的问题。这种假设认为所有华东的千禧一代都有类似的需求，且这些需求在周二早上和周六晚上是一样的。

在细分市场，我们应采用以需求为中心的增长 (Demand-centric Growth, DCG) 方式，而不是以消费者本

体为中心。DCG的出发点并不是对细分市场的假设，而是通过分析，对市场进行切分。

这个过程产生了一组“需求空间”或需求细分，它们组成了不同的目标消费者需求集。这些需求空间可以由多种因素来定义，比如设定日期、时间、消费者是独自在家还是与朋友外出，以及种族、性别、年龄和态度。

例如，一个年轻女性上班族在下午的时候感到有点饿，需要不会发胖的零食补充能量。而一位好动的中学生在上午进行激烈运动后拥有和前者重合的需求。一个严谨的分析模型决定了哪些变量最能预测消费者需求。

对于每一个需求空间，DCG也能洞察需求的关键驱动因素，以及如何捕捉需求。数据很明确：在需求空间内，最能满足关键消费者需求的品牌在市场上表现最佳。

DCG可以重新为企业带来发展动力。一家领先的快餐企业拥有大量数据，包括不同的人口背景、态度概况或消费模式，这可以用来分析自己和竞争对手的产品。尽管有这些努

力，但该公司主要品牌的市场份额仍然不断被小企业蚕食，而该公司推出新品牌后，又侵蚀了老品牌的市场份额。

DCG分析帮助该公司揭示了9个独特的需求空间，它们基于需求内容而不是种族、年龄或使用模式。该公司在每一个具体的需求空间中瞄准一个品牌，对需求的精准关注推动了销售增长，而将品牌拆分进不同的需求空间也限制了它们彼此之间的相互影响。这家快餐制造商终于终结了多年的停滞，近几年来销售量每年增长3%，公司市值增长了30多亿美元。

## 2. 彻底改造消费者参与模式

大零售和大媒体时代的转变，需要新的消费者参与模式。从历史上看，在追求规模的过程中，大多数品牌往往以牺牲个性化需求为代价，最大限度地扩大客户群体。数字工具和大数据正在打破“覆盖”和“丰富性”之间的权衡，因为它能在规模上提供负担得起的、有效的个性化连接。

许多消费品企业已经开始

数字转型，围绕精准广告、定制化和病毒式营销。虽然这些新功能是有价值的——它们可以将媒体支出的效率和价值提高40%——但它们不太可能创造持久的竞争优势。

下一步，企业应该努力与它们数百万的客户建立单独的联系。大数据和人工智能（AI）让我们更接近“千人千面”的营销圣杯。

数据是定制化的前提，大企业在收集和聚合大型数据集方面比小企业更容易。与较小的同行相比，它们具有自然的规模优势，并且能够通过多种内容、电子商务和客户关系渠道生成专有数据。

例如，卡夫通过自己的网站从巧克力和甜点爱好者那里获得消费者洞察，而达能（Danone）则通过其网站从孕妇和年轻母亲那里获得丰富的数据。相比之下，规模较小的企业必须以更高的成本从谷歌、Facebook、亚马逊和其他第三方那里获取数据，而这些洞察往往不那么重要。

世界上最大的化妆品公司欧莱雅正在通过一系列广泛的数字活动与数百万客户建立关

系。例如，有2000多万人下载了欧莱雅的MakeupGenius。这款应用可以让消费者“试用”化妆品，将iPhone屏幕转换成虚拟的镜子，并生成个人资料。欧莱雅与初创公司平台Founders Factory建立了合作关系，为insitU等数字创业公司的投资提供了便利，后者创造了个性化的自然皮肤护理产品。

这些新方法使欧莱雅能够直接向消费者销售产品，将流量吸引到商店（从而增加其对零售商的价值），快速测试新产品或内容，并实时从庞大的消费者群体中获得洞见。

规模化地开发个性化连接并不容易，它需要转变营销职能，需要新的工作方式。例如，欧莱雅已经聘请了1600名数字专家；此外还有1.4万名员工接受了数字培训。

### 3. 拥抱能带来价值的复杂性

在一个碎片化的世界里，小众品牌瞄准有吸引力的需求空间，胜过那些想要满足大多数人的大品牌。但对于大型企业来说，用多个品牌和产品解决多个目标群体必然会带来产

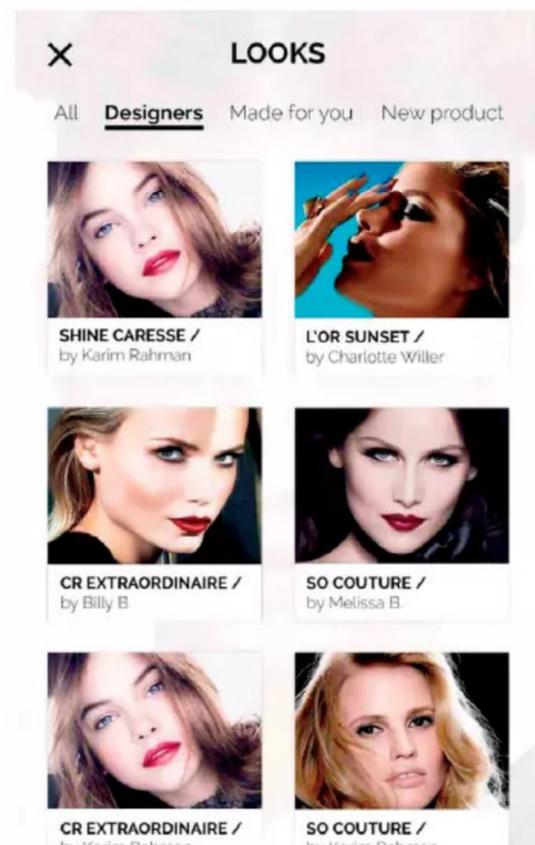
品和渠道战略的复杂性。一种严格以需求为中心的方法有助于识别创造价值的复杂性和增加成本、效率低下、失去焦点的复杂性。这种方法依靠的是两个因素。

首先是细分长尾。传统的消费品企业经常试图淘汰低销量的品牌，为的是专注于畅销产品。但在当今这个碎片化的世界里，这种做法可能会扼杀发展。以需求为中心的洞察可以帮助企业确定哪些较小的品牌如果适当地重新定位、增强和扩展，会有增长的空间。根据我们的经验，许多小品牌都有一群狂热的追随者，可以在

有吸引力的需求空间中更明确地锁定他们。对于这些，额外的复杂性是值得的。缺乏需求的品牌才是被清除的候选对象。

其次是减少产品的复杂性而不降低多样性。长尾理论不仅适用于品牌，也适用于品牌内部的变形。大小、口味和数量的多样性可以提高顾客的忠诚度和销售量。但企业往往在不完全理解复杂性、成本或对客户价值影响的情况下推出产品。

明白有益的多样性和无用的复杂性之间的区别，可以帮助全球消费企业抓住利润丰厚的增长空间，避免现金黑洞。通过DCG分析，公司可以精确



定位消费者的价值，然后把产品多样化，以满足这些需求。它们还可以使用供应链洞察力来标准化最昂贵的产品组件。因此，企业可以降低产品组合的复杂性，同时满足消费者对多样性的需求。

这种市场和供应链洞察力的结合，让企业能够识别出可以达到价值和成本最佳平衡点的“平台”。这些平台可以作为满足新客户需求、价格点、渠道的产品或额外复杂性最小化区域的基础。

一家食品制造商利用这种方法来解决其饼干组合中的复杂性。研究表明，该公司生产的饼干有很多不同的尺寸，但消费者并不重视这种多样性。它还让复杂性蔓延到原材料采购和包装设计中。制造商随后将产品规格的数量减少了近60%，同时将库存数量减少了15%。这一举措使销货成本降低了4%到7%，销售额增长了2%。此外，它还释放了一些指向新产品的资源，以满足其他有吸引力的需求。

#### 4. 重塑企业 DNA

大多数大型消费品企业的

组织都是为了利用全球规模、效率和控制而建立的。它们倾向于严格的职能孤岛、官僚主义盛行的机制和流程，以及复杂的管理矩阵。结果导致决策过程很慢，与实际客户的关注点相去甚远，协作薄弱，员工参与度较低。

而那些专注于相对狭窄的产品组合和市场的创业型企业，创始人亲临一线，能够将自己的愿景、目标和激情直接传达给团队，并从现场和一线持续得到反馈。它们的组织架构也是动态的，不是靠职能孤岛、严格的科层结构和繁琐的流程来进行管理，而是将人们转移到工作所在的地方，并不断地适应优先级和周围世界的变化。

大企业无法与年轻竞争对手的组织架构相匹配，但它们能根本性地变革流程、结构和工作方式来适应新的竞争环境。

大型企业可以采用敏捷原则管理众多小公司。敏捷团队是快速的、跨职能的、试验性的和自主的。它们由产品“所有者”管理，负责确保消费者是关键决策的核心。这些团队在“测试和学习”的迭代和频繁反馈的文化中运作——一旦

它们找到了一个制胜公式，它们的跨职能团队就能够快速推广。这些起源于软件开发的实践方法也适用于银行和航空公司。

大型消费品企业也在试验敏捷方法。例如，营销组织正开始分解基于产品的孤岛，并在整个产品组合中动态部署资源。例如，一家公司将新聘用的助理品牌经理培训两年后派往多个项目，这些项目是根据公司的战略目标以及员工的技能和发展目标选出的。像这样的组织转变会带来多重红利。通过增强敏捷性和试验性，公司不仅能发展得更快，还对顶尖人才更有吸引力，更精简的组织模式也会带来成本效益。

规模的优势正在消退，大型消费品企业正面临一场漫长、缓慢而痛苦的消耗战。比赛并不会永远偏向小公司。但大型消费品企业要想在今天的战略环境中繁荣发展，就需要一本新指南。以上概述的四部分，议程宏大且雄心勃勃，但只有那些能真正将其付诸行动的企业才能得偿所愿。☺

编辑：冰人

邮箱：4884537@qq.com



# 中国平煤神马集团开封炭素有限公司

KAIFENG CARBON CO.,LTD,CHINA PINGMEI SHENMA GROUP

中国平煤神马集团开封炭素有限公司是我国专业化生产全系列超高功率石墨电极的高新技术企业。

公司拥有 3 个生产基地：中国平煤神马集团开封炭素有限公司、许昌三基炭素有限责任公司、鞍山开炭热能新材料有限公司。其中中国平煤神马集团开封炭素有限公司主要生产超高功率石墨电极，年生产大规格超高功率石墨电极 3.5 万吨。

公司大规格产品国内市场占有率稳定在 60% 以上，国际市场已覆盖北美、欧洲、中东、东南亚、韩国、日本、印度、台湾地区等 21 个国际区域。公司目前正在实施二期工程扩建，扩建完成后，大规格超高功率石墨电极产销量实现 8 万吨，核心产品国内市场占有率稳定在 50% 以上，覆盖主要国际销售区域，成为国际领先的研发创新基地。



公司地址：河南省开封市城东工业园区  
联系电话：0371 - 22666828 22665533  
传 真：0371 - 22665577 22957191  
公司网址：www.kfcc.com.cn  
电子邮箱：market@kfcc.com.cn  
邮政编码：475002



从大数据中洞察消费者的真实需求，在更懂消费者的基础上去优化产品和品牌，以优质内容为介质承载品牌传播，营造引发消费者共鸣的场景体验，从而达成品牌体验和产品认知，最终实现“品效合一”的大目标。

## 品效合一，超级营销时代下的品牌路径

文 / Pitchina

随着移动互联网的广泛普及以及各项基础技术的日益成熟，电商平台作为一种更为省时、省力、省钱、省心的便捷零售渠道开始呈现井喷式增长，进而成为当下中国市场内重要的零售渠道。

众多品牌也因消费者日渐形成的网络购物习惯和整个业

态的发展，而纷纷开始拥抱各大在线购物平台，并逐渐将线上店铺转变为其自身业务的发展重点。

但随着互联网红利的衰退，单纯的电商模式的获客成本开始持续走高，而从2016年兴起的这场消费升级，让日渐注重消费品质和购物体验的消

费者们逐渐开始回归到线下零售渠道，在这两个因素的共同作用之下，再加上数字基础设施及终端的普及，一场新零售的变革应运而生。

在新零售的概念中，线上和线下的界限不再那么泾渭分明，通过数字化技术以及大数据能力实现两个场景下的紧密

捆绑，共同发力，是新零售典型特征之一。而在这个全新的零售纪元里，品牌应该从哪些要素进行重点发力，以达成超级营销时代下的品效合一，我们将在接下来的内容中进行梳理。

## 新零售趋势下的消费者中心论

早在3年前，马云就提出了“新零售”概念，新零售概念下的重要核心要素——以消费者为中心的商业变革也产生了。

以消费者为中心是指以消费行为数据为核心，将会员、支付、库存、服务等方面的数据全面打通，实现线上线下互通的商业业态，是对传统“人、货、场”形态的全面升级。

消费者除了是新零售概念中的核心要素之外，还是品牌营销的本源。

从传统营销时代到互联网时代再到当下无比考验品牌综合能力的超级营销时代，品牌营销的游戏规则一直在不断发生变化，而当下再次回归以消

费者为中心的能力角逐之中，如何通过对消费者体验的深挖，并把以往集中于产品、渠道、终端的营销策略和营销手段彻底转向以消费者为中心，重构以消费者为中心的新营销模式是当下品牌需要重点深入挖掘的一大课题。

而在这样一种营销模式下，消费者应该是一切营销活动的起点和终点，在整个营销闭环当中，无论是消费者运营、产品品质提升、营销活动的创意产出还是线上线下完备流畅的购物体验，消费者都占领了绝对中心的位置。

不管是国际化大牌通过年轻化转型实现重构式增长，还是年轻快消品牌通过社会化运营完成裂变式增长，这一切的基础都在于“以消费者为中心”，并从他们的需求出发，实现货品从普适性到独特性的转变。

## 品牌力、消费者及数据运营能力的表现

超级营销时代下，品牌与未来的连接点在于“消费者运营”，品牌只有在消费者运营

的基础上，才有可能创造未来的消费者、创造出新需求、创造出新品类，并根据年轻消费者的洞察创造出新的玩法和商机。

数据显示，在2017年天猫“双11”活动中，品牌粉丝成交占比为40%，而这背后很大一部分是得益于品牌对消费者（粉丝）运营的成果。

在新零售时代下，既要掌握消费者多维度的大数据，更要具备运营数据的能力，如何用大数据驱动品牌营销的链路，如何构建更加完备的购物体验，如何将意向型消费者转化为实际购买的消费者，从而实现更好的销售转化，最终落品效合一的大目标，是在当下消费环境中留给品牌的机遇，同时也是挑战。

如今在销售渠道想要以“价格战”来实现品牌的突围与持续发展，无论是从消费者端还是品牌端来看，都是天方夜谭。在超级营销时代下，品效合一是品牌持续在新零售环境中得以持续发展的重要前提，运营消费者就是在运营品牌的未来。

## 线上线下应成螺旋型交织发力态势

线上线下的融合已是大势所趋。在过去那个线上购物渠道蓬勃发力的时期，众多品牌将注意力和主战场迁移到线上，对线下实体零售业造成了不小冲击。但在线下零售逐渐回暖的今天，为了更好地实现线上线下的融合，首要前提依然是从消费者出发，去认真解构他们如今对于线上线下渠道挑选的规律和偏好，以及分布在线上线下购物渠道上的消费者都有怎样的特征。

### 当下主力消费群体依然更多倾向于线上购物

尼尔森数据显示，网络购物者一般为富有、年轻、教育水平高的消费者。有接近58%的网络消费者家庭月收入高于10,000元人民币，但只有21%的线下消费者达到这个收入水平。超过一半的消费者（64%）年龄在18至35岁之间，却只有45%左右的线下消费者属于这一年龄区间。另外，网络购物者中有77%的受访者拥有学

士以上的学位——明显高过于线下购物者的41%。

### 消费者对线上线下购物渠道的挑选呈现场景化差异

从尼尔森的调研数据中能看到，当下消费者对于日常货品的填补和应急采购的购物场景下，更倾向于选择“即买即得”的线下购物渠道，而在日常生活中利用空闲时间进行“漫步休闲式”购物时，他们则更倾向于“随处可买”的线上购物渠道。与此同时，每到年终年末的大促，得益于之前线上购物盛宴所形成的购物习惯，线上购物已经成了大促时节消费者的一大生活习惯。

### 消费者对线上线下购物渠道有不同的心态和预期

对于线上购物渠道，当下消费者的心理预期在于：商品的特价优惠、节省购物产生的时间成本、能够送货上门、互联网无限容量的货架上可以看到各式各样不同的商品及拥有更多个性化的选择。而对于线下购物渠道，消费者则更看重消费需求能够即刻得到满足、更加直观和切实的购物体验、产品质量得到保证以及线下更加完善真切的服务质量。

### 消费者购物习惯呈现线上线下交融的趋势

在今天，还有绝大部分的消费者在消费过程中对线上

线下同时存在不同功能

的需求。他们看中

线下门店的购物

体验，同时热

衷于线上购物

的便捷。由此

出现了一种复

合的购物场

景：将线下零

售门店当做实际

产品的展示大厅，



完成体验之后回归线上购买，或提前在线上形成购买意向，然后到店体验之后再来做最终的购买决策。

基于以上消费者对购物渠道筛选的特征也从侧面证明，线上线下的边界已经不再如往昔泾渭分明，相辅相成的复合零售模式将在未来大行其道，而从消费者的购物习惯和偏好来看，品牌除了要做好线上线下打通的更优购物体验，还要根据购物渠道的特征定制不同的策略。在多元化的消费需求下，不存在“一招制胜”的神话，灵活多变的复合型策略也是考验品牌力的一个重要元素。

## 永远不要忽视创意的力量

全世界的品牌在市场上攻城略地，而为了确保自己的一席之地，需要具备两项指标：一是品牌的销量，二是品牌的声量。

销量带来利润和市场占有率，而声量为品牌带来极大的曝光和品牌价值的传播。

无论在何种营销时代下，创意都是一杆永恒不倒的大旗，

更是品牌生命力的重要组成部分。在超级营销时代中，为了确保在海量信息环境中突围，创意更是不可缺席的重要能力。

如今，乐于拥抱新鲜事物的消费者和空前发达的技术，都是让创意大行其道的沃土。原本存在电脑中的一个疯狂的创意，依托于当下的技术得以实现，并形成现象级传播的案例绝对存在。在这个考验超级营销能力的时代，品牌应该重点关注从产品、品牌形象的角度切入互动，打造体验更加丰富的场景式营销。未来一切创意营销将内容化、娱乐化，一切品牌将个性化，一切商业将社群化，从品牌互动、消费者个性、消费者黏性框架结构去规划。

“永远不要卖产品，而是用创意去贩卖为消费者提供解决问题的方案”，这是在营销界大家熟知的一句话。用精准洞察和巧妙的创意满足消费者的愿望、地位、声誉、快乐，让消费者愿意主动完成最终购买，抓住当下消费升级、消费娱乐的大趋势，给消费者提供好玩、快乐、真爱的产品/品牌。

从“消费者为中心”角度出发，挖掘在消费生活场景中的痛点，同时结合品牌的特性去研发产品，再将核心概念渗透到营销和销售环节，从而形成一套更加完整的从产品到销售的闭环。让每个消费者都可以参与到产品的设计，“互联网+品牌+消费者”一起参与整个营销链路成为共谋，是超级营销时代下极致消费体验的特征。从大数据中洞察消费者的真实需求，在更懂消费者的基础上去优化产品和品牌，以优质内容为介质承载品牌传播，营造引发消费者共鸣的场景体验，从而达成品牌体验和产品认知，最终实现“品效合一”的大目标，就是如今超级营销时代之下，品牌需要重点关注的关键点，也是品牌在未来可持续发展的必经之路。☺

编辑：冰人

邮箱：4884537@qq.com

---

## 开讲

开讲有料  
营销有道



消费者正在把更多可支配收入转而投入体验消费。即使实物消费也越来越多地被定位为体验进行营销。消费决策的差异，在很大程度上取决于人们的购买行为是体验消费还是实物消费。二者有何不同？

## 体验营销的套路，你懂吗？

文 / 伊尼戈·加洛

一辆摩托车沿着空旷的公路奔驰，背景是阳光斑驳的原野，远处地平线上映出山峦起伏的剪影。你很难看出广告中拍摄的究竟是什么摩托车，但是没关系，因为重点是摩托车所蕴含的象征意义——驰骋在空旷大道上的自由和兴奋感。

画面下方是广告语。

与此同时，某架航班上有一位男士正在费力撕开一小袋花生米。

以上画面是哈雷-戴维森的获奖广告，这是体验式产品定位的一个经典范例。在此类营销中，信息传达的重点不在于产品的功能特色，而是与产品及其使用相关的感受和体验。

从体验角度定位产品和服务并不是什么新鲜事，然而，

随着营销人员试图借力于“体验经济”的热潮，此类手段的应用也呈增长之势。

我们的研究表明，消费决策的差异，在很大程度上取决于人们的购买行为是实物消费还是体验消费。前者以实际物品的拥有为核心，而后者则不那么具象，它是消费者对生活事件的一种经历。

由体验带来的满足感通常比实物带来的满足感更持久。一旦基本需求得到满足，消费者由实物购买中获得的后续快乐就会大幅缩水。实物消费的边际收益呈递减趋势，而体验消费获得的效用可以是无限的。

### 选择的艺术

凡是希望把实物品牌定位

成某种体验并成功拓展市场的营销人员，都需要了解一些差别，并相应地改变自己的宣传手段。

### 1. 心还是脑

首先，营销人员必须了解消费者评估产品时涉及的信息类型和思维过程。在这个思维过程中，理性考量和直觉判断各占多大比例？消费者采用的是哪一类决策标准？

体验消费行为包含更多情绪化的、基于直觉的推理。例如，在一项试验中，我们让参与者面对一组假定的购买项，其中实物商品和体验商品各占一半。对于每次购买，我们都会询问参与者这项决策依据中理性和直觉的相对占比是多少。

我们发现，参与者在体验

消费中更倾向于运用直觉，而在实物消费中则偏重理性推理。

在评估某种体验时，我们会倾向于考虑它将如何影响我们的整体幸福感，或者将会多么难忘。

因此，在推销体验商品时，营销人员务必影响客户的心，而不只是他们的头脑。

## 2. 后悔的作用

在当今这个以价值为基础的营销时代，管理者绝不可以产品售出后就对客户不闻不问。相反，他们必须确保售后满意度。就这一点来说，客户的后悔倾向格外值得重视。

我们的研究表明，实物消费和体验消费中引发后悔的因素有所不同。当消费者在体验

消费中因忽视直觉而犯错时，事后的懊恼会超过忽视理性逻辑的情况。同样，在实物消费中因忽视理性逻辑而犯错时，他们的后悔程度比忽视直觉时更严重。

因此，营销人员对于体验消费应当鼓励直觉型决策，而对于实物消费则应鼓励分析型决策。如果反其道而行之，决



策结果又不尽如人意，则会大大加剧客户的失望和懊悔。

### 3. 营造背景

当参与者准备好运用直觉思维，完全依靠自身的总体印象和感受快速决策时，他们更有可能选择体验消费而不是实物消费。

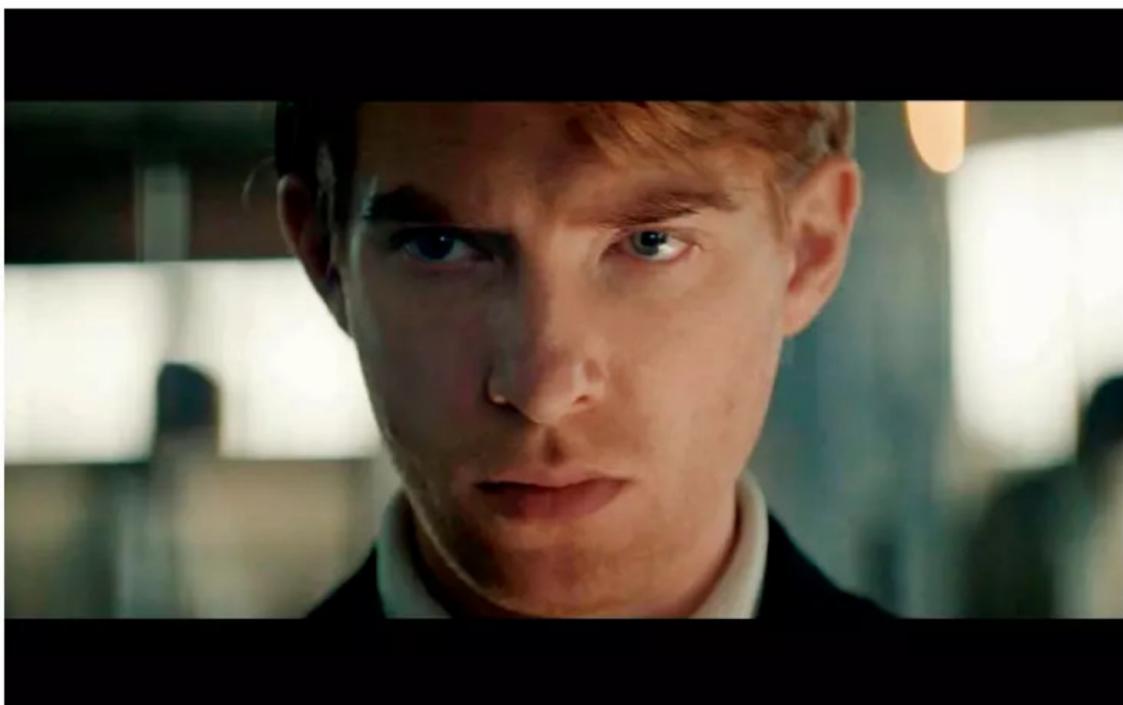
当他们事先被告知需要深思熟虑、基于分析判断来做出评估时，他们更有可能选择实物消费。

牢记这一点，管理者在销售体验或体验式定位的产品时，就能为所有促销材料（包括广告、小册子及其他销售支持材料）增添视觉色彩，并从中获益。

### 4. 定价

对于体验消费项目，直觉型思考的参与者出价高于理性思考的参与者；而对于实物消费项目，理性思考的参与者出价高于直觉型思考的参与者。

有鉴于此，管理者可能需要重新审视现行定价方案，尝试其他定价方案，尤其是在以“自然”方式做出购买决策的情况下——对实物消费诉诸理



性，对体验消费诉诸直觉。

基于这些发现，我们在此提出几种策略，帮助企业以体验营销推介自己的实物产品，从而创建更强的情感联结。

### 聚焦于产品体验方面的沟通

实物品牌可以效法哈雷—戴维森公司，通过强调产品体验来最大限度地获益于体验经济。具体做法是，少谈产品本身，而是更多关注产品使用的行为及场合。

典型的体验式定位法会运用感官刺激，极力以令人身临其境的生动表现和活动场景来



打动人心，而不是通过呈现确凿的事实、客观的产品信息或以分析评估来说服大众。

加强产品体验定位的另一种手段是强调产品使用中相关的社交元素，主要宣传拥有或使用产品所引发的感受和情绪。

为此，很多品牌越来越多地采取“讲故事”的技巧，以

生成与品牌相关的故事。

比如，英国奢侈品牌巴宝莉制作了一部可分享的视频短片《托马斯·巴宝莉的故事》，画面效果和给人的观感堪比好莱坞大片。其中产品呈现十分低调，只作为演员的服装出现。本片真正的焦点在于传播品牌创始人的开拓创新精神和远见卓识，“摆脱了产品主导型广告套路”。

## 拓展品牌在产品周边体验中的存在感

第二种策略风险较高，但影响力可能更强，那就是发掘产品的周边体验。消费者在使用你的产品时有什么样的体验？他们当时处在怎样的环境中？他们试图达成什么目标？朝着这个方向发展，除了有可能发现新的业务来源，更可能是在用行动而不仅仅用言语向公众表明，你所销售的不仅是产品。

或许正是在这种策略驱使下，两家传统乳品制造商达能和乔巴尼决定将消费者通常买回家放进冰箱的产品分销到各



个酸奶吧和咖啡馆，它们认为人们有可能用消费咖啡的方式去消费酸奶。

再比如，网球拍这种实物产品如今装上了芯片和传感器，能够读取人的动作，并通过应用程序将信息反馈到智能手机和电脑上，让玩家得以跟踪自己的表现，提高球技。这个例子再次表明，企业不仅可以利用体验来推销实物产品，而且能把实物产品转化为体验产品。

显然，采取此类策略比单纯传达体验所需投资更高。不过，如果实施成功，品牌可以将体验嵌入实物产品，从而提高自身的美誉度。

尽管体验营销策略能够带

来回报，但也不无风险。如果消费者完全根据“感觉不错”的因素或态度而买下某种实物商品，过后却发现产品功能或特性不佳，就会产生上当受骗的感觉，引发更强烈的懊悔。

体验营销必须切合实际，否则就会像负面口碑一样，给品牌声誉带来毁灭性的打击。☹

编辑：冰人

邮箱：4884537@qq.com

## 营销书苑

50本畅销书  
营销大咖  
专业解读



编者按：

据统计，寿命超过 100 年的企业，日本有 2 万多家，美国有 1 万多家。实在有太多的国际百年大品牌，着实优秀，我们羡慕它们的辉煌发展，钦佩它们的历史传承，更赞赏它们的匠心精神。而提起中华老字号、老牌国货，人们更多的是对之唏嘘不已、哀叹连连。

大概每个优秀品牌的发展史都是一部血与泪的讴歌，让人深觉震撼。而在成长的路上，企业总是纠结于做大还是做强，又或者二者兼顾，在我看来，总归是要长长久久地存活下去。企业要想长久地发展，就必须有突破、有创新，从而促进品牌的优化升级，推动企业越走越远。这大概就是一些老牌国货不断推出新品的原因吧！毕竟，单纯依靠某一单品并不能保证企业长久地向前发展，福特的“T 型车”就是个典型的例子。

本期特选六必治、五芳斋两个不同领域的品牌，与大家探讨：老品牌究竟如何再现青春活力？

最后，愿天下企业都与时代同行，耐得住寂寞，守得住繁华，弘扬中华老字号。

还是那句话：如果你还想听更多的广告评析，不妨告诉我们。



栏目策划：CM 广告微诊室

主持人：苏丹

内容统筹：李明合

## 从小众走向大众，牙粉首先要解决消费者认知问题

现在的品牌传播是越玩花样越多，跨界、语录、粉丝传播，比比皆是。但就基本的视频广告而言，老牌国货推出新品，又该如何讲好自己的品牌故事？一定要讲历史吗？

### 六必治“复刻”牙粉 1911

现如今，人们的对美的追求已经精致到

了牙齿。目前市面常见的就有冷光美白、超声波洁牙美白以及日常的美白牙膏、牙粉清洁等多种牙齿美白方式。六必治就一直走在牙齿美白的路上。

1911 年，蓝天集团前身——“同昌行”研发出了“老火车牌”牙粉，开创了中国牙粉工业新纪元。

时隔 107 年，六必治复刻 1911 牙粉，推

出“美白新牙妆”，同时分四个步骤开启其营销推广之路：

1. 用魔性牙粉“科普视频”，呈现百年品牌故事；

2. KOL 开箱测评打造美妆新趋势；

3. 明星话题发酵，圈层效应玩转跟风；

4. 民国穿越直播剧，从引爆到引流。

同步的还有其秒拍视频——“慈禧年近70岁，依旧保有满满少女感的秘密竟然是……”。视频时长2分2秒，前1分多钟都在以慈禧为关键人物形象引出话题，普及有关牙粉的知识，而后以电影《大话西游》中唐僧和孙悟空的动漫形象，通过一段快闪风格的引导性文案，由此引出六必治的品牌故事，并展示出新产品牙粉的形象。最后，提供了相关购买网址。

## 理想很美好

笔者以新产品导入期的阶段特征和广告策略选择，大致归纳出该广告的传播目标。

### 1. 提升产品知名度，引发年轻人关注

处于新品导入阶段，六必治牙粉的首要目标就是提升其产品的知名度，引发年轻人关注。六必治选择了号称拥有“九亿少女的梦”的林更新做代言人，为了成功推广牙粉，六必治是下了不少本钱。

### 2. 传播核心卖点，引发目标人群尝试购买

笔者以消费者的身份咨询了六必治天猫旗舰店的客服：“牙粉和牙膏的区别是什么？”

得到的回复为：“这款研白牙粉有四重研白成分，可以软化牙垢。其中的天然植物酸钠可以用于分解牙釉质表面的烟渍、茶渍，牙结石。而且牙粉里是高密度的洁白微粒能够温和摩擦牙齿表面，提亮牙色。因为牙粉的粉末质地有增强摩擦力的功效，所以清洁效果是胜于牙膏的。”

由此可见，能否让牙粉从小众走向大众，就看六必治能否围绕“安全美白”提出一个有力的购买理由了。

### 3. 增强市场认知，增加品牌偏好

国内牙粉市场的竞争程度明显低于牙膏市场，六必治要在消费者心中建立中国牙粉第一梯队的形象，应该也是情理之中的品牌目标。六必治此次重点阐述其百年历史，可以看做是塑造其市场认知度的关键一步。

另外，增强品牌好感度、培养出第一批忠实消费人群，应是六必治建立市场认知的重要目标之一。

## 理想被现实击碎一地

为了评估该视频广告的效果，笔者通过问卷调查法，进行随机抽样，共收集了126个有效样本。（尽管样本数量有限，但都符合该广告的目标消费人群，因此问卷结果仍有其可取之处）调查结果显示，牙粉还尚未成为大众消费品。

### 1. 消费者对牙粉的认知不足

如下表显示，现如今大多数的年轻人都没有使用过牙粉，甚至有四成受访者表示，是在受访后才第一次听说。可见，牙粉远远

表 1 你以前知道牙粉是什么吗？

选项	小计	百分比
正在使用	12	9.52%
以前用过	13	10.32%
知道但没用过	47	37.3%
第一次听说	52	41.27%
其他	2	1.59%

没有普及，大部分消费者不知道牙粉到底是什么，有过使用体验的人不足两成。

## 2. 消费者不清楚牙粉的独特功效

牙粉本是一个“老物件”，是在过去技术不足以制作出牙膏的时候，人们用来清洁牙齿的产品，现在牙粉打着“安全美白”的功效重回市场。为探究消费者是否对牙粉有这样的认知，笔者设置了以下问题：

表 2 就牙粉与牙膏的关系，你认为哪种说法更靠谱或符合事实？

选项	小计	百分比
牙粉是牙膏的前身，后来被牙膏替代	24	19.05%
牙粉只是粉状的牙膏而已	23	18.25%
牙粉有不同于牙膏的独特功效	18	14.29%
不了解牙粉为何物，也不知道它与牙膏的关系	55	43.65%
以上选项都不是	6	4.76%

结果近一半的受访者明确表示，“不了解牙粉为何物，也不知道它与牙膏的关系”，只有不足两成的受访者知道牙粉有特殊功效。

为了进一步了解大众对牙粉功效的认知情况，笔者又专门设置了一个关于牙粉功效的问题：

从调研结果来看，六必治“安全美白”的卖点并没有准确地传达给目标受众，而且大部分消费者对牙粉的功效也存在不小的理

解偏差。

表 3 你知道牙粉的功效是什么吗？

选项	小计	百分比
清洁力度大	29	23.02%
天然安全	6	4.76%
美白效果好	17	13.49%
时尚洋气	1	0.79%
小众有品	7	5.56%
与牙膏差不多	51	40.48%
其他	15	11.9%

既然要大众化地推广一款新品，首先就要告诉大家牙粉是什么、牙粉有什么用，而不是去科普牙粉的历史，这严重偏离了产品导入期广告该有的传播任务。

## 3. 广告太“二”，实属败笔

六必治在营销之路的第一个环节“用魔性牙粉科普视频，呈现百年品牌故事”就没有解决最基本的认知问题，而后消费者的态度和行为意愿恐怕也难有改变。

不少受访者看完该视频向笔者表示：“不好，整体结构乱七八糟”，甚至还有受访对象没有看完：“这广告太二了吧，我忍到中间唐僧那里就不想看了。”

笔者认为造成这种状况有两点原因：一是该视频关键表现元素“慈禧”的形象不讨喜，势必会导致品牌形象受挫。有受访者看完视频直呼：“当初《甄嬛传》那么火，怎么不用甄嬛呢？偏偏选了这个最让人讨厌的慈禧。”二是该视频整体制作水平十分粗糙，前后风格不一，明显是各种“装萌卖傻”的素材东拼西凑的结果。这样粗制滥造的视频广告，用来讲述品牌故事，实

为不妥。

笔者在问卷中也设置了相关问题：“看完这个广告，你觉得下面哪些说法更符合你对该品牌的印象”，并给出一系列对比式的选择，具体如下图所示。

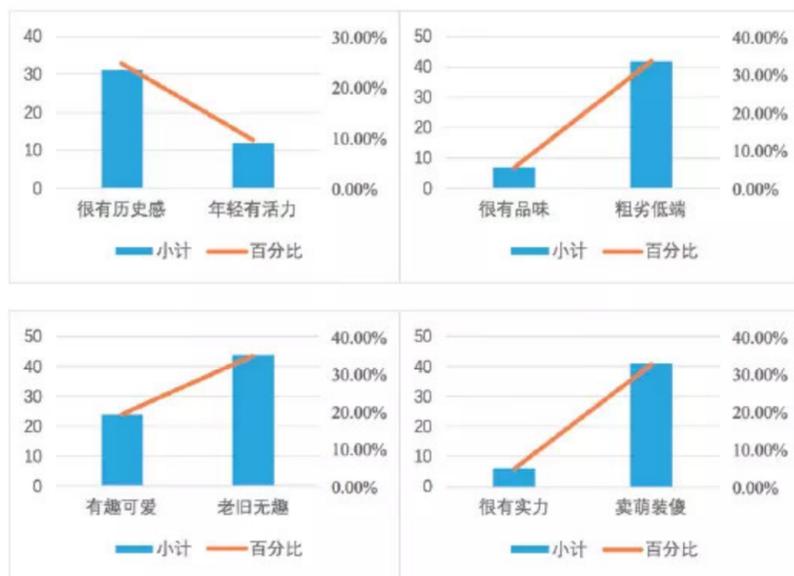


图 1 看完这个广告，你觉得下面哪些说法更符合你对该品牌的印象？

相比之下，可口可乐作为一个百年老品牌，其充满活力的视频广告、与时俱进的广告歌曲、鲜明独特且不断更新换代的瓶身包装，从不会让消费者觉得“老旧无趣”。

### 离开了林更新，谁还会买六必治的牙粉

在“双 11”的气氛下，不到半个月，六必治天猫旗舰店的“天然研白牙粉林更新定制礼盒”就售出了 9000 多笔。而从众多买家的评价上看，他们几乎都是冲着林更新去的。

如果不是林更新的粉丝，普通消费者会因为该广告而购买六必治的牙粉吗？对此，笔者设置了一个小问题。

表 4 这是林更新代言的六必治牙粉，看过之后你会买吗？

选项	小计	百分比
不会	50	39.68%
会买	10	7.94%
看需要	45	35.71%
看价格	16	12.7%
看品牌	1	0.79%

当受访者不全都是林更新的粉丝，就会发现，消费者的购买行为受明星的影响是非常小的。更大的影响因素反而回到了消费者本身对于牙粉的需求。究其原因，这次消费者对于六必治牙粉购买意愿的障碍，仍旧是认知阶段产生的问题。

## 结论

对具有一定品牌积淀的六必治而言，提升新品的品牌知名度相对容易，这次借力林更新，更是不成问题。

但是，老产品被复刻后就是新品了。既然是新品，就要先解决认知问题。这次的视频显然科普错了重点，应该科普的是牙粉本身的独特功效与价值，而不是与慈禧有关的陈旧历史。消费者只会为当下和未来买单，但不会为过去买单。六必治本可以借势新品，实现一次年轻化品牌传播，结果却沉浸于展现自己的历史，而且还如此粗制滥造。

一个永葆青春活力的品牌是没有历史的，它只有今天和明天。希望六必治活在当下。

◎（案例撰写：李明合 高溢钊）

## 五芳斋的年轻化套路，所有老字号品牌都可以学



作为中华老字号的代表之一，五芳斋积极拥抱社交媒体的品牌传播姿态，令人佩服。从2017年开始，五芳斋的一系列“脑洞”网络视频，无疑让人从中看到了老字号们的努力和有益探索。

### 一、老字号食品的困境和突围

五芳斋创始于1921年，是国家首批“中华老字号”，具有近百年历史。截至2013年，五芳斋已在江、浙、沪一带及全国各地开设了近千家连锁、联销店，并成功打入苛刻的日本市场。

但是，随着三只松鼠、百草味、良品铺子等电商休闲食品独角兽的出现，一大批年轻消费者被瓜分，传统甜点也不再具有昔日的诱惑力。五芳斋的名号也变得不似以往那么具有号召力，百年老字号也有些力不从心、

略显疲态了。

此时的五芳斋急需进行品牌年轻化转型，重新焕发品牌活力，尤其是实现年轻消费群体的回流。

近一年来，大家熟知的五芳斋“大片”就有四支：2017年万圣节的“手速大妈张改花”广告，2018年6月份端午节的“白粽子”广告，2018年9月份中秋节的“黏人”广告和2018年10月份重阳节的复古广告等。

毫无疑问，这些视频在一片争议声中引发了关注。这是好事，五芳斋的社交化营销、品牌年轻化之路，已然开启。

### 二、五芳斋的中二路线，从“膈应”到“惊悚”

2017年圣诞节那个“能拯救一切意外的张改花”视频，引发了广泛关注，主要是把很多人给膈应住了。正如一些评论说的：“最最不能忍的还是圣诞节的广告，为了凸显包粽阿姨的手速快竟然让她去用手接鸟屎！这是包粽子的手你知道不？！”从此，五芳斋开始了魔性传播。

到了2018年端午节，五芳斋又推出了“白白胖胖才有明天”的粽子广告。广告中，一群戴着白帽子的大汉，配合着349个字的意识流念白，最后在蒸房里扭在一起变成一个大粽子，此时打出文案“每一粒糯米都来之

不易”“糯好粽才好”。看完这个广告，很多人表示，再也不想吃粽子了，感觉每一口下去就会对不起那些牺牲的粽子。最大的不适是，每一口下去感觉吃的是人肉包子。

到了今年中秋节，五芳斋推出了一组有5个生活场景的“黏性十足”的月饼广告，以呼应“今年中秋黏一点”。广告中，演员们在各种场景中手和胳膊像是橡皮泥似的被拉长了。看完视频，大家觉得“是够黏的”，也够惊悚的。对此，很多人表示：月饼很好吃，广告很中二。

从此，五芳斋成功拥有了“中二”“魔性”的标签。中二路线并非与生俱来，从正统走向前卫，五芳斋也是经历了一个过程的，从官网中仍保留着的许多中规中矩的传统广告宣传片就可以看出。只是，五芳斋后来这些魔性中二的广告，是不是拥抱年轻人时用力过猛了？

### 三、五芳斋重阳节广告依然魔性中二，但更有效

初看这支广告，一股复古之风扑面而来，让人瞬间穿越到了上世纪80年代。凭经验，以为五芳斋会一条道走到黑，会依然魔性中二，甚至依然膈应人。

笔者为了确认本次五芳斋广告的无效性，选取了114位广告的目标受众进行调查。为了尽量确保调查结果的可靠性，我们确定其中约有40%的人来自南方。令人意外的是，在三次引起观众不适后，五芳斋似乎终于找到了属于自己的套路，魔性但有效。

#### 1. 广告意图传达清晰，高转发高评论

自10月17日广告投放以来，该广告在微博的最高转发量已经达到4.9万，观看次数635万，更是引发了众多社交平台上网友的讨论。就打开率来说是足够的，但是受众在看完开心之余是否对五芳斋有了一定理解呢？

在被问到五芳斋此次的营销目的时，超过半数受访者的理解都很到位：首先确认是推广销售重阳节年糕的，其次是吸引关注度、提升人气。这些认知判断无疑与广告预期相吻合，具体看下表。

表1 看过之后觉得此广告是做什么的

选项	小计	百分比
吸引关注度，提升人气	63	55.23%
获得年轻消费者认可	53	46.49%
宣传产品重阳礼糕	79	69.30%
增加广告品牌市场占有率	52	45.61%
其他	2	1.75%

#### 2. 广告内容印象深刻，品牌调性独特

反观观众的评论和调查结果，我们很容易发现：令人印象深刻的是广告画面（具有年代感的老画面），以及评价不相上下的背景音乐和台词文案。

由下表调查结果不难看出，观众在看过广告后，对品牌的整体印象是偏正面的，只有一项偏负面的评价是“尴尬”。严格来讲，这是五芳斋的魔性广告风格所带来的受众感受，很难说是正面还是负面。

回到社交网络，五芳斋的这条视频广告下面居然是清一色的好评，很多网友表示说：

表2 看完这个广告五芳斋给您留下了怎样的印象

选项	小计	百分比
诙谐幽默	53	43.86%
尴尬	50	43.46%
顽皮	43	37.73%
富有活力	36	31.58%
有趣	35	30.70%
呆萌	33	28.95%
老古董	32	28%
无聊	16	14.04%
卖萌装傻	16	14.04%
能扯	9	7.89%
其他	3	2.63%

“这种全损音质和低画质让他们很容易在众多广告中把五芳斋识别出来。”很独特、很吸睛，是大部分好评中提到的词语。这次五芳斋成功胜出。

### 3. 食品广告重在激发食欲，五芳斋做到了

一个广告能否勾起消费者的心理共鸣达到预期效果，很大程度上要看其是否戳中消费者的“痛点”。洗护用品“清洁彻底、气味清新”，奢侈品是“品味身份的象征”，而食品的痛点永远离不开一个词：食欲（好吃，让人想吃）。

表3 看完五芳斋的视频广告，你会

选项	小计	百分比
看完就看完了，对产品没有太大关注	30	26.32%
我不喜欢这类糕点	15	13.16%
很想尝尝它的味道，会去网店看看	63	55.26%
其他	6	5.26%

在被问到“看过广告是否被勾起食欲”

时，超过一半的受访者表示很想尝试，会去网店上看看五芳斋的产品，这一点就足以说明这是一次成功的广告宣传。

## 四、总结：五芳斋似乎找到了属于自己的年轻化套路

对比之前五芳斋的广告，问题很明显：为了凸显一个产品的特点就偏激地往那个方向死命靠，甚至不顾及与品牌、产品的内在关联度。

而这次重阳节复古广告，五芳斋一改之前过于浮夸的做法，通过剪辑几段复古视频告诉观众：我是老字号，但我同样适合年轻人食用。依然魔性，却未引起观众不适。

通过五芳斋的这几波操作，我们似乎看到了老字号拥抱互联网、拥抱年轻人的一个有效法则：找到受欢迎的属于自己的风格，并坚持下去。比如，五芳斋的魔性中二风，就很好。

若五芳斋还能做到对优秀广告资产（一些经典视觉符号和品牌精神）的传承，那么，成为一个保持活力的老字号品牌也就不是问题了。☺（案例撰写：李明合 陈冲）

作者单位：北方工业大学广告系

栏目编辑：张翼帆（微信号：zyf1317098875）

听刊

借声音观市场  
用耳朵学营销



江小白高粱产业园鸟瞰图（局部）



## 江小白高粱产业园正式启动 打造互联网小镇助推乡村振兴

12月7日，江小白高粱产业园在重庆市江津区正式启动。园区主体项目将在2020年完工，示范种植面积5000亩，规划辐射种植面积10万亩。

与此同时，“江小白农业特色互联网小镇”基础建设也宣布正式启动。该项目将推动现代信息技术，切实应用到农业生产、农民生活、社区服务、生态建设等方面，推动一二三产业融合发展，

助力乡村振兴。

重庆市农委，江津区相关领导，江小白酒业副总裁唐鹏飞等出席了活动。

据了解，江小白高粱产业园在此之前，已在局部地区经过试运营，在高粱育种、示范种植等环节完成试点工作。正式启动后，将带动周边富硒高粱种植，进一步推动农旅结合的可持续发展。

随着高粱产业园的启动，以及江记酒庄产能扩建接近尾声，标志着江小白已经具备优质的核心供应链能力。

2017年10月10日，农业部发布的《关于开展农业特色互联网小镇建设试点的指导意见》指出，力争到2020年，在全国范围内试点建设、认定一批产业支撑好、体制机制灵活、人文气息浓厚、生态环境优美、信息化程度高、多种功能叠加、具有持续运营能力的农业特色互联网小镇。

江小白农业特色互联网小镇，就是一个落地的典型样本。

“本质上，江小白酒业的发展释放了江津区白沙镇的自然禀赋和酒业潜力，将极具地域特色的重庆高粱酒推向了全国乃至全世界。”江小白酒业副总裁唐鹏飞说，“江小白酒业的命运是与白沙镇地区融为一体的，我们被区域赋能的同时，也在一二三产业等各方面推动着本地的乡村振兴。这是打造江小白农业特色互联网小镇的初衷，也是我们的实际行动。”

江小白农业特色互联网小镇，涵盖江津区白沙镇、永兴镇的相关地区。这一带是川法小曲酒的发源地和盛产地，有着五百多年的酿酒历史，清末时与泸州等地齐名。江小白酒业在此地崛起，成长为全国化的中国酒品牌。

“特色小镇”将持续应用信息技术，输出主体资源优势，实现产业融合发展。借助信息系统，利用既有资源与能力，带动农产品加工、物流、旅游、餐饮等一二三产业，实现区域经济的多功能叠加，促进可持续发展。

据介绍，江小白农业特色互联网小镇，将作



江小白高粱产业园暨江小白互联网小镇建设启动仪式现场

为农业部农业特色互联网小镇在重庆地区的一个试点。江小白酒业的全产业链模式，构建了农业与二三产业交叉融合的发展体系，将会对本地就业带来显著的推动效果。当前，酿造基地江记酒庄已经吸纳了千余人就业。

在现有产业规模的基础上，唐鹏飞表示，江小白酒业将继续强化产业链纵深，带动江津地区产业、人才、文化、生态、组织的多维度振兴。未来，江小白农业特色互联网小镇有望打造百亿级规模的产业集群，为农业乡村振兴注入新活力。④

真选

见素抱朴，慧眼识真  
寻找美好产品，  
请扫描进入【真选】商城





## 一坛好酒：创新一直在路上

文 / 张东辉

“依靠营销分离、品牌驱动、特约代理、扁平化管理四大营销法宝，一坛好酒在白酒行业实现了快速破局，一跃成为全民关注的明星产品。”在《销售与市场》杂志第十六届中国营销创新盛典暨颁奖典礼上，主持人介绍金六福一坛好酒时如是说。

2017年在白酒市场上冒出来的“一坛好酒”的确非常值得酒行业 and 全行业的关注。大到国家、民族，小到企业、品牌，没有创新就没有发展，创新的重要性不言而喻。随着80后、90后新一代白酒消费人群的崛起，金六福酒在产品创新和营销创新上不断发力，于2017年重磅推出超级单品“一坛好酒”，用真诚颠覆中国白酒，引发业内震动。

产品创新：496老酒配方，老酒更多



一坛好酒背靠金东集团，集团旗下有12家白酒厂，囊括浓香、清香、酱香、米香、凤香、特香、兼香等7大香型，拥有9件中国驰名商标、



4件中华老字号、20位国家级酿酒师。依托这些资源，金六福成立中国白酒创新研究中心，研发团队经过3年研发，千次测试，终于研发出全球仅三人掌握的“一坛好酒”复合香型加密配方。

一坛好酒产地四川邛崃，位于中国黄金酿酒带——北纬30°。邛崃三面环山，拥有得天独厚的崖谷小气候，西北风受高山阻断对产区影响很小，东南风受横断山抬升作用，在东麓形成充沛降雨，崖谷内温暖、湿润，空气流动缓慢，酿酒微生物富集、不断繁衍优化，有如一个天然酿酒窖池。

横断山脉海拔4000米以上的冰川融水，历经亿万年的砂滤矿化渗入谷底，形成了亚洲最丰富的横断山脉矿泉水系，钾、锶含量世界领先，为一坛好酒提供了优质水源。

此外，一坛好酒吸取“百家粮”灵感，在全国范围内精选优质原料。川西坝子粮、东北糯高粱，以及山东、河南一代的优质小麦，将不同风土融入酒体，酿造兼具“酱香之优雅，浓香之绵甜，清香之纯净”的兼香型老酒。

一坛好酒独特口感的精髓，在于严格遵照496老酒配方：4年基础老酒、9年调味老酒、6

个月以上瓶储，独特的陶坛、麻布袋包装，简约环保，透气性好，赋予酒体无法替代的醇厚老熟特点。40.8°适喝酒度数，成就了一坛好酒不上头、不口干、醉酒时间短的舒适体验，最初“献给懂酒、爱酒、常喝酒之人的白酒”的设计理念，成为现实。

### 营销创新：IP化运作，打造超级单品

金六福一坛好酒的创新不仅体现在品质、包装、口感、价格上，更体现在别具一格的营销创新上。区别于4P（产品、价格、渠道、促销）的传统营销做法，金六福一坛好酒触电全新的社会化营销，采取爆品、内容、社群、电商的数字营销模式，进行IP化运作，用优质的内容营销体系，引爆用户口碑，构建消费者社群，打造超级爆品。

### 品质与营销并举，打响“户外传播战”

今年的盛夏季节，正是白酒淡季，大多数品牌此时正在做市场基础工作，而一坛好酒却打出了一系列超大规模的“户外传播战”。

金六福一坛好酒豪掷3.8亿广告费砸向户外的消息，不仅在市场上引起强烈反响，还在朋友



圈引发轰动效应。据悉，这是一坛好酒和永达传媒携手在全国高速、高铁“双高”平台掀起的一波“金六福·一坛好酒”品牌形象传播风暴。

### 1. “高速、高铁”场景大规模传播——聚焦精准人群

自诞生以来，一坛好酒就非常注重互联网传播，如“一坛好酒”招商H5、“全球陶绘大赛”、“退伍老兵赠酒”等。通过这些持续的创意活动传播，一坛好酒吸引大量粉丝，成为宜价白酒品牌代表，并且挖掘了部分目标消费群体。

同时，高铁作为白酒行业传播的一种趋势，

而且这种趋势随着高铁的发展而蓬勃发展，金六福一坛好酒也紧抓这一传播渠道，不仅豪掷3.8亿在全国高速、高铁平台掀起传播风暴，更是在传播画面中加入“四川·邛崃”四字，形成“产品+产区”的传播形式，为一坛好酒进行品质背书。“邛崃”在藏语中，被译为“崃山下的美酒窝”，这里地处北纬30°黄金酿酒带，有着千年的白酒酿酒史，酿酒传承从未间断。

### 2. 上市一年多时间，一坛好酒的市场支持进入哪一阶段？

一坛好酒作为整个金东集团倾情打造的超级大单品，一直备受瞩目。更有酒业传奇人物吴向东亲自为一坛好酒站台，以决战“2万亿市场”。

一坛好酒对于市场支持力度一直很大，且有着清晰的市场运作逻辑：

第一阶段：招商支持，厂商合作打造市场。

第二阶段：消费者互动支持，提高市场热度。

第三阶段：人员支持，招募品牌渠道大使扩充营销队伍。

第四阶段：全国范围规模式传播，精准寻找

目标人群。

招商、消费者互动、人员支持到聚焦精准人群大规模传播，一坛好酒市场进度正在快速和持续开展着。

### 3. 大量的市场支持背后，体现了一坛好酒何种市场运作思路？

在互联网和信息化的市场环境下，传播就是生产力。随着吴向东的大手笔线下广告投入，一坛好酒的品牌旗帜日渐鲜明。一夜之间，“一坛好酒，老酒更多”的广告语便呈铺天盖地之势席卷全国。

2018年，一坛好酒的推广从全国范围赠酒、影视剧植入等高空轰炸走向高低结合、重视地面推广的阶段。而随着一坛好酒品牌形象的不断推高，其宜价白酒领军者的品牌形象日益清晰。

金六福一坛好酒，用新产品、新营销，走出了一片新天地，在“大道至简”的环保包装里，装着的是酒体醇厚、不上头、不口干、好粮、好水酿造的好酒！上市不到两年时间的金六福一坛好酒，已拥有了众多的追随者。

时代在变迁，技术在迭代，消费市场也在迭代，创新成为企业和品牌谋求发展的重要力量。在消费升级的风口浪尖上，金六福酒用一坛好酒这款超级单品，以真诚的态度去满足新生代白酒消费群的需求，通过创新产品和营销凸显了这个传统行业强大的创新潜力。

正如颁奖词中所写：“一坛好酒通过重点区域扶持带动区域整体销售，其独家冠名全球首创大型场景式读书节目《一本好书》，豆瓣评分9.3高居不下，实现口碑和收视双高。线上新媒体推动，线下路牌、公关活动，影视剧植入等全方位



介入，立体的传播系统背后是产品研发的持续发力。令人惊喜的是，文化产品正在成为一坛好酒的风格，56个民族珍藏版、狗年珍藏版、改革开放珍藏版陆续限量发售，形成了“2+N”产品模式。借助一系列的重磅运作，一坛好酒正走在快速发展道路上。”金六福一坛好酒赢得“2018中国企业营销创新奖”实至名归。

听刊

借声音观市场  
用耳朵学营销



# 销售市场<sup>®</sup>

大型营销实战期刊

## 营销版

原渠道版升级

反映中国营销主流 引领中国营销潮流

### 2019年01月

总第650期 (第02期)



# 营销江湖大会 之

# 渠道大变局



零售价 / RMB¥20 HK\$40(港澳台地区)