

数字时代营销战略的转型方法论

文|王赛：科特勒咨询（KMG）管理合伙人，Kotlerdigital 总经理，巴黎九大 Executive DBA2015 级学员

清华管理评论（ID：tbr2013）原创首发，内容选自《清华管理评论》2016年9期《数字时代营销战略的转型方法论》

大约是五年前，我注意到菲利普·科特勒在全球各地给 500 强的高管授课时，开头和结尾总是引用同样的两张幻灯片，第一张叫做“市场变得比市场营销更快(Market changes faster than Marketing)”，最后一张叫做“如果五年内你还用同样的方式做生意，你将要关门大吉(Within five years,if you’ rein the same business you are in now, you’ re going to be out ofbusiness)”。科特勒所言非虚，近五年来，很多企业已经在数字化时代丧失了竞争优势，被逐出了利润区，新的营销方式也对原有的营销模式进行了升级甚至颠覆。在这个数字化的时代，原有的市场标杆企业已无当年夺目之锋芒，甚至连被誉为“消费品营销之王”的宝洁，也面临着创新者的窘境。

CEO 和 CMO 的营销转型困惑

近期科特勒咨询（KMG）的一项针对 CEO 和 CMO 的调研显示，81%的企业认为数字营销是自身数字化转型的关键；68%的企业宣称自己没有系统的数字营销战略，更重要的是，58%的企业宣称数字营销的绩效没有达到预期效果，如同战略大师理查德·鲁梅尔特在《好战略、坏战略》中说，也许没人会否认自己不拥有战略，但是你的战略却未必是好的战略。当我们深入与诸多企业的营销决策层进行交流的时候，发现背后的问题出在战略思维的缺失，或者称之为“好的战略思维”的缺失。

数字营销绝对不是微信、微博、Facebook、DSP、LBS 等各种营销工具的低维组合和几何叠加，正如人类战争史以来枪炮从来是领军将相的“器物”一样，更为上者乃为“兵法”，从春秋时代孙子的《孙子兵法》到普鲁士时代冯·克劳塞维茨的《战争论》，中西皆如此。

根据我们的咨询经验，CEO、CMO 和其他企业高管考虑的问题和困惑有：

- 数字营销如何与公司的“互联网+”战略相结合？数字营销战略在整体数字战略中发挥何种功能？
- 数字营销战略究竟解决的是品牌与渠道的升级问题，还是整个营销模式的颠覆？
- 和传统营销相比，数字营销在营销的战略环节上，究竟哪些变了，哪些没有变？
- 营销如何和数据进行结合，在哪些维度上结合？
- 数字时代品牌应该如何建？有没有高速有效的“快品牌”方式？
- 是否要建立新的营销组织，如果是，如何建？如何与传统的职能有效融合？
- 数字营销号称 ROI 可追踪，那作为高管应该如何衡量数字营销的绩效呢？

营销的“变”与“不变”

问题是最好的养分。以企业高管面临的问题为导向，结合我们在咨询中总结的大量实践以及反馈，我们试图从系统理论到工具去架构出数字时代营销战略升级的整体操作方法，从树木到森林，从路线到蓝图。

首先让问题回归本质，我认为无论营销如何变化，营销战略的本质有三点核心是不变的，即：需求管理、建立差异化价值、建立持续交易的基础。无论在传统时代还是数字时代，这三点都是营销战略或者市场战略的功能指向点。需求管理的核心是作为“较少弹性”的企业对“不断变化”的市场的根源——需求的不确定性进行有效控制和导引，正如宝洁一百年来不变地专注于洞察与挖掘消费者的本质需求。建立差异化价值，指的是如同 Seth Godin 所说的“紫牛”一般，建立起区隔性、差异性的优势，从而从竞争者中脱颖而出，这也是 Intel 做要素品牌（B2B2C branding）、建立“Intel inside”的根源。持续交易的基础是营销可持续性的核心，同时利用创新性且不断升级的软件、硬件、服务和社群来持续黏住用户，苹果公司便是很好的例子。

在确定不变的基础上，我们再来谈“变”，或者说谈“变化中核心的核心”。在工具层面，也许大家都用了类似的工具，然而做出来的结果天壤之别，很多情况下是因为使用这些数字工具时没有指向“本质”。我认为，以下五点可以判断营销战略是否真正实现了“数字化”，它们是：连接、消费者比特化、数据说话、参与、动态改进。移动互联、万物互联网使得人与人、人与产品、人与信息可以实现“瞬连”和“续连”，这种高度连接产生了可以追踪到的数据轨迹，使得消费者被比特化，营销的每个环节可以用数据来说话，并在连接中实现消费者的参与，实现企业的动态改进。这一切的一切，都是前数字时代无法想象的。

以上五个要素拼合在一起,我们可以说数字时代的营销真正可以实现“贯穿式顾客价值管理 (Synchronizing Customer ValueManagement , 简称 SCVM) ”。SCVM 是继 CRM 之后的革命性营销范式。它的核心理念是 : 基于顾客全生命周期, 协同组织各部门实现闭环式客户价值管理和增值管理。在数字时代, 由于客户消费场景化, 渠道多元融合化, 服务和产品一体化, 品牌传播实时化, 因此企业就必须打通研发、营销、销售和服务环节, 以顾客价值为核心带动公司的销售收入和利润增长。其中, 关于顾客的全方面洞察和全生命周期管理成为关键, 而获得更多优质客户、提升顾客钱包份额、提升顾客终生价值就是实现业绩增长的具体手段。

从战略思维的切换 : 营销战略环节的“变化”

基于思维的切换, 我们再看如何落地。我和我的合伙人将实施系统分为两个层面, 一个我们称之为“数字营销战略模式与实施系统”, 另一个称之为“数字营销支撑系统”。

第一个系统中, 我们具体讨论的是传统的营销战略“STP+4P”应该如何升级, 如产品策略走向共创导向; 价格策略变得动态化、情境化、免费化; 数字化使得物理渠道和虚拟渠道之间的界限消失, 多渠道整合成为关键; 品牌出现了价值观品牌、RTB、DMP、DSP 的投放策略兴起, 等等。如果我们将营销战略的核心范式的三个要害 : 产品管理、客户管理和品牌管理作为视角来审视的话, 会发现新时代的营销 4Ps 走向了共同创造, STP 走向了社区化, 品牌塑造中个性化凸显。



落地系统：4R 模式

在战略思维转变的基础上，我们提出了数字化战略平台的营销实施框架，将其总结为数字实施的 4R 系统：

Recognize 是第一步，前数字化时代我们主要谈的是目标消费者的整体分析，大多通过样本推测与定性研究，数字化时代最大的变化在于可以通过大数据追踪消费者的网络行为，如对 Cookie 的追踪，SDK 对移动数字行为的追踪，支付数据对购物偏好的追踪，打通这些行为追踪可以形成大数据的用户画像，这些技术手段与营销思维的融合是数字时代最大的变化。例如京东通过消费者画像，为其用户列出了 300 多个标签特征，海尔集团的消费者画像则分为 7 个层级、143 个维度、5326 个节点用户数据的标签体系。

Reach 是第二步，也是绝大多数参与数字营销游戏企业所实施的一步。以前的触达消费者的手段在数字时代发生了变化，如搜索、O2O、社交媒体、APP、智能推荐、AR、VR、DSP 等各种触达手段，是前数字时代所完全不具备的，那么如何基于消费者画像实施触达，是企业需要采取营销数据化转型的基础，让技术、数据与客户融合。

Relationship 是第三步，它应该作为 Reach 的后续步骤。我们发现，仅仅做完前两个 R，并不能保证数字营销的有效性，因为只解决了瞄准、触达的问题，没有解决如何转化客户资产，这其中最关键的一步在于你的数字营销“是否建立了持续交易的基础”，很多社群的建立与发展，例如 MIUI 这样活跃的品牌社群，可以保证企业在“去中介化”的情境中与客户直接发生深度联系、互动、参与；这也是目前提到的企业 2.0 形态，也是菲利普 科特勒在东京会议上提到的“营销 4.0：帮助客户来自我实现”。

Return 是第四步，也是最后一步，它解决了“营销不仅是一种投资，也可以得到直接回报”的问题。很多企业建立了社群、吸收了很多品牌粉丝，但是如何变现，这是此阶段的核心问题。我们提出了很多方法，如社群资格商品化、社群价值产品化、社群关注媒体化、社群成员渠道化、社群信任市场化等操作框架，变现客户资产。社群变现的案例不胜枚举，如不断涌现的社群型垂直电商，类似于风投侠这样的社群众筹，还有小红书的社群口碑分享及营销。

以上 4 个 R 形成一个操作循环，非常适合 CEO 和 CMO 理解、应用、实施、反馈。在 4R 的基础上，再去建立营销的组织系统、ROI 追踪系统、大数据的数据源。

互联网、移动互联网最大的特质是实现“人与物、人与信息、人与人”之间的“连接”。在连接中思考战略的变化,在连接中进化营销的功能,在连接中拥抱新的科技工具与数据思维,是摆在每个 CEO 和营销高管大脑中的问题。本文最后回到菲利普·科特勒的那句话,“市场变得比市场营销更快”,转变战略意识、构建系统框架、制定实施蓝图,是每个 CEO 和营销高管从“互联网+”到“营销+”的必然选择。