复旦 管理学家圆桌谈

复旦大学管理学院 SCHOOL OF MANAGEMENT FUDAN UNIVERSITY

寻找数字时代的增长“金钥匙”

作为复旦大学管理学院市场营销系成立20周年系列活动之一，2019上海营销论坛日前举行，聚焦“数字化时代的市场增长”主题，呼应当前市场营销界对“营销回归企业增长”这一核心任务的期盼；同时也呼吁，在数字化时代，市场营销要实现“通过创新致力于企业和消费者价值的增长”。活动现场，来自学术界和企业界的重磅嘉宾纷纷分享了各自的思考与见解。

一边是实践，一边是研究，两者碰撞产生了哪些思想火花？本期圆桌谈将“剧透”市场营销的未来景象，为中国企业发展提供新的洞察。

互联网营销“蝶变” 战术还是战略？

互联网营销的诞生，其最根本改变的是人们的“接触”方式。

刘云川
美国伊利诺伊大学香槟分校商学院终身教授

■本报记者 **王嘉旖**

以5G、人工智能为代表的新技术呼啸而来，也为市场营销敲开了新世界大门。那么，互联网营销究竟是什么新概念？

美国伊利诺伊大学香槟分校商学院终身教授刘云川用了一个关键词来概括——“接触”，首先是让商家可以更方便地接触消费者；消费者之间通过社交媒体进行接触，也会给企业带来很大的营销空间。

他从战术和战略两个层面展望了未来的互联网营销，“成功的市场营销在于最大限度撬动各方资源。以淘宝、亚马逊为例，正因为他们撬动供给侧资源，让广大商户发挥各自的潜力，才获得了前所未有的成功。当我们将目光投向消费者的时候，还应该回头看看供应商，同时重新审视企业内部管理，以此充分调动各方面资源来实现市场增长的目标。”

刘云川指出，互联网营销的诞生，其最根本改变的是人们的“接触”方式。无论是销售主体或是消费者，都可以更便利、高效地接触到对方。

他认为，市场接触可以分为战术接触和战略接触。大部分业界人士谈及的市场营销所涉及到的接触都是“战术”层面的，企业思考的是如何以更低成本接触消费者，从而进一步扩大市场份额。

战略层面的接触虽然最终目的同样是达成市场增长，但过程却与战术接触迥然不同。当企业获得“接触”消费者的能力后，以此为工具，影响更多的合作伙伴各自提升销售，从而扩大市场份额。

以零售商与供应商之间的关系为例，淘宝、亚马逊等并不完全由自己直接“卖货”，而是撬动供给侧资源——当供应商与消费者的战略“接触”关系建立后，可以借由该能力在零售商那里获得更大话语权。“如果你不好好卖货，我可以直接自己卖”，正是在这种心理因素驱使下，零售商拥有了更大动力来不断维持自己的市场份额，并持续开拓新市场。

互联网时代的到来，除了改变市场中各主体的接触方式外，还将更多消费性产品一举变为搜索性产品。“搜索”具有巨大的能量，互联网带来了更“灵活”的营销，同时对企业的营销战略也产生影响。

刘云川认为，消费者直接体验，再决定是否追加购买，这种行为模式下的产品可以称为消费性产品。而搜索性产品，顾名思义，就是消费者在购买前先进行搜索、比较，然后才产生购买行为的产品。

在信息交流变得更通畅的当下，越来越多消费者倾向于先搜索、比较，再决定是否购买，这也使得越来越多的产品成为了搜索性产品。事实上，企业在搜索的决策上也可以分为战术搜索和战略搜索——前者是简单地增加曝光量，让消费者直接搜索到目标产品；后者则更为隐蔽，通过购买关键词、改变商品出现的顺序等，影响消费者的搜索兴趣。

刘云川表示，对于营销来说，互联网带来的是“灵活”，不仅是战术上“灵活”应对市场状况的能力，更是一种战略上的威慑，“就拿定价来说，有了互联网之后，定价的变化只要在网上改一个数字就完成了，这种战略的灵活，有的时候对竞争者可以产生巨大的战略威慑。”

本版头像素描 张旭菁

私域流量成企业 开发顾客资产重要途径

自媒体时代，消费者不再仅仅只是购物者，更是企业核心竞争力的顾客资产。

朱虹
南京大学商学院营销与电子商务系教授

■本报记者 **占悦**

“在工业化传统媒体时代，品牌是营销创造产品溢价的不二路径；在数字化驱动的互联网自媒体时代，消费者不再仅仅只是购物者，更是企业核心竞争力的顾客资产。”南京大学商学院营销与电子商务系教授朱虹认为，自媒体的私域流量正在成为精准的销售线索，是企业顾客资产开发的一大重要途径。

进入到数字化驱动互联网的自媒体时代，消费者正在逐渐走到商业舞台中央。“身份转变”的原因来自于移动互联网的技术变革。不但是购物方式从线下到线上，消费者口碑评价以及需求也能更及时快捷的表达，如果说顾客就是上帝在传统媒体时代只是一句口号的话，今天的企业谁离消费者更近，谁将胜出。

资料显示，曾在中国市场高歌猛进的传统连锁大餐饮品牌的总体市场份额正不断缩小。根据朱虹的观察，移动互联网改变了消费者与地理空间的关系，也使得客流量时代变成流量时代。由于消费者越来越多通过点评软件来选择相应的餐厅，评分高、性价比高的同类品牌不断涌现，消费习惯由此发生转变。这意味着“门庭若市”的氛围不再是吸引消费者目光的唯一答案。

在朱虹看来，手机端正在成为消费者进入商业世界的信息端口，包含巨大信息量的自媒体充当起营销的主要平台。不过，对于企业而言，新的难题也随之而来——品牌走进消费者视线在传统媒体集中时代是一件较为容易的事情，有足够的广告费就好，但在信息爆炸的时代，企业很难用一句品牌广告语去持久地影响消费者。通过品牌资产投入获得产品溢价的企业价值生产模式，受到互联网时代的挑战。

开发顾客资产，正在快速成为营销创造价值的新路径。

前1000个忠粉是开发企业顾客资产的种子。企业可以通过自己的自媒体组建消费者社群来开发运营种子粉丝。当然，找到与企业产品价值观一致的自媒体，进行私域流量导入是最高效的路径。如何能更有效地触达消费者的内心？朱虹认为，想要促进流量转化率，并且长久影响消费者思维，就需要有清晰价值观的“广而告之”，“自媒体的私域流量面对的是粘性更足的粉丝，相应的转化率就会有所提升，这等于留下了精准的销售线索，是企业顾客资产开发的重要途径。”

朱虹更亮出了自己的自媒体实践——半城读书会，通过一次又一次的活动，积累了“半生不熟”的人脉，也获得了不少忠实粉丝的支持，“消费者的身份逐渐变得更加立体，不仅仅是读书会的参与者，更是读书会发展进程的推动者。”企业品牌社区的消费者社群也如此，这是企业最重要的私域流量池，小米社群就是最经典的案例。

品牌的核心是获取消费者的信任，如今吸引忠实粉丝成为主要方式，从而可以推动企业进入复购率很高的超级流量时代。

品牌需要 在个性中寻找共性

未来的营销一定是算法和价值判断的共同结果。

张影
北京大学光华管理学院副院长

■本报记者 **王嘉旖**

数字营销的发展、进步，让品牌与消费者之间建立起了从未有过的互动关系、情感联系。

“营销的核心问题是消费者需求与解决方案的匹配问题。”在北京大学光华管理学院副院长张影看来，数字科技的进步，第一次让消费者真正参与到供给中来，而品牌需要在个性中寻找共性，标准化生成足够经济的解决方案，“营销数字化，正是可度量的消费者资产运营。”

市场营销要解决的核心问题是匹配——将消费者需求和企业解决方案一一对应。张影认为，时间和场景的适当性是决定匹配能否成功的关键因素之一。

当越来越多数字营销公司开始强调品牌与消费者之间的互动关系，消费者需求的“当时当下性”显得越来越重要。张影指出，消费者并不会对品牌方的每一次个性互动“买单”，甚至在不合时宜的环境里，这些互动还会招致消费者的反感。“只有在特定场景下，企业的个性化营销才会奏效，”张影说。

张影留意到，如今的小程序开发数量越来越多，甚至已经超过了App开发数量。小程序之所以成功的秘诀，就在于它能在一个适当时间里为消费者提供一个恰好的互动场景。程序化投放、自动化投放、搜索广告等种种新兴概念的出现，其背后的深层逻辑都是寻求在消费者有需求的时候为其精准匹配产品或服务。

互联网时代给了品牌方前所未有的机遇——可以直接面对消费者。在此之前，长时间积累形成的经销商体制，使得大多数品牌都建立起了自己完整、成熟的分级经销商网络，不必直面消费者。

直接面对消费者这一任务也促使品牌与消费者之间亟待建立起一种全新的共赢关系。由于互联网的诞生，消费者可以突破重重限制，参与到产品创作过程中，与品牌方共同思索什么样的产品才能最好地满足需求。不过，这一全新的互动关系又带来更多挑战——如何以最经济的方式满足更多人的产品需求。

对于企业而言，单独满足一名消费者的需求并不难，但当其面临成千上万人的需求时，如何平衡成本与利润间的关系，以最小化成本满足最大化需求，又成为一个全新课题。

张影认为，未来的营销一定是算法和价值判断的共同结果。“算法是在需求和供给数字化基础之上的最优化。我们要在洞察消费者需求的前提下，在最适当的时间，将最优解决方案创造出来并呈现在他们面前。”

创造数据 精准“洞察”消费者需求

光靠现成的大数据是不够的，而是要用随机对照实验去创造数据，从而挖掘出可以指导实践的规律。

金立印
复旦大学管理学院市场营销系副主任

■本报记者 **唐玮婕**

面对海量的消费者数据，我们如何从中获得有价值的洞察？在复旦大学管理学院市场营销系副主任金立印看来，光靠现成的大数据是不够的，而是要用随机对照实验去创造数据，从而挖掘出可以指导实践的规律。

金立印表示，数字化时代最重要的就是企业拥有了更低的成本获取市场上消费者反馈的机会，“我们不再需要到街上找消费者做问卷调查了，他们的一举一动都可以反馈到后台当中，获得这些大量消费者数据的成本也相当低。”

尽管大数据可以给我们提供非常多的洞察，但这些洞察都是科学正确的吗，我们要打一个问号。金立印认为，不是说大数据没有用，问题的关键是我们怎么运用这些来自于消费者的数据，如何从数据中提取出我们所需要的市场洞察。

今年诺贝尔经济学奖颁给了三位研究贫困问题的经济学家，他们创造性地运用实验的方法去解决贫困问题。事实上，随机对照实验不仅在农业生产、医疗、环境保护、交通规则、扶贫中有应用，在市场营销当中更是有大量的应用。

金立印表示，随机对照实验简单来说，就是把消费者分组后展开对比。他以国内的一家家电品牌投放数字化广告作为案例，这家企业开发了一款新的手持吸尘器，并为此准备了上百种广告文案投放到新媒体平台上。哪一种文案转化率最高呢？这就需要随机测试来揭晓答案。两星期后的结果显示，其中两类广告点击率明显更高，那就是文案中出现了女人和狗。只要是这两类，点击率大幅提升达45%。这一测试获得的洞察其实并不增加成本，企业今后在广告文案中就可以增加女人和狗的元素，去增加点击率。

他又举出了最近流行的淘宝直播的例子。“我们都知道，数字化时代有一个非常大的变化，消费者可以直接参与到企业的营销活动当中来。刚过去的‘双11’，很多品牌都在淘宝上开直播，销量都不错。与过去的电视购物不同的是，直播是有弹幕的，消费者在参与互动的瞬间，就有可能产生即时即可的需求。”金立印和他的团队已经做了一些实验，发现消费者在播放不同弹幕的视频当中，注意力分配是完全不一样的。

金立印表示，“我们需要在企业内部构建从实验中学习的组织文化，基于因果关系去做决策，而不是基于经验，或者似是而非的相关性。”

良好制度环境“加持”数字化转型

■本报记者 **占悦**

在搭建数字化战略的过程中，必须政府和社会一起，集合各界力量完善社会经济基础设施。

郭毅
华东理工大学商学院制度与战略研究中心主任

“在搭建数字化战略的过程中，不能只依靠个别的企业，必须政府和社会一起，集合各界力量完善社会经济基础设施。”在华东理工大学商学院教授郭毅看来，制度环境变化是企业家获得战略自信，做出正确决策的重要影响因素。

大家都在关注的数字化究竟指什么？“很多人都把探讨的重点放在了‘对接’上，即企业如何通过‘打通并理顺对应端口的各种数据’，去谋求与消费者之间更有价值的互动。企业所对应的做法是，点燃一根根‘导火索’，以测试和发现消费者的反应程度。这也就是人们常说的爆点、爆款等等。”

郭毅表示，无论是打通或是找对人，都只是第一步，数字化战略其实意味着更多。面对海量且复杂的数据，需要大数据分析专家、产业再造者、企业经营者和营销研究学者共同作战，探求这些指标和消费者行为之间的关系，这样有可能构建出具有预测意义的理论模式。显然，这是一个动态化的连续建模过程，也是一个相对漫长的转化过程。而作为营利性组织的企业，不会也不应投入大量的人力物力财力，去从事此类性质的工作。

“数字化战略不仅仅是企业层面的战略，而是要上升到更高层次来加以考量。”郭毅认为，为了有效推进数字化经济，如同在工业时代，企业对大物流系统、通讯联络设施、流通渠道及其法制建设等方面的要求相类似，数字化战略也需要宏观层面的“社会基础设施再造”。

就目前情况而言，制度环境改革是中国企业家获得战略自信、加快数字化运作的重要因素。同时，企业家应该认识到，“用数字化来赋能，并不能纯粹依靠技术来推动和应用，”郭毅坦言，为了促进整个产业的共同进步，需要良好的制度环境加持，同时走出属于中国独有的道路，“在搭建各自数字化战略的过程中，政府出台大力支持数字化驱动的政策措施，将推动更多企业投入其中加码创新”。

互联网时代和数字化时代，中国本土企业所面临的机会与挑战有什么不同？或者说，所遇到的制度性环境有何不同？

郭毅指出，今天大家在回顾互联网时代时，往往会将马云创办的阿里巴巴集团作为示例。事实上，阿里巴巴兴起之前，全国商品流通存在不少障碍，进出口渠道效率低下。马云从互联网技术的应用中，看到了改变这一艰难格局的巨大商机，创办了阿里巴巴集团，从此将偏远的区域和全球与全国市场连接起来了。

在数字化时代，是否也可以通过类似的流通变革加以实现？郭毅教授认为，两者不可相提并论。原因是，数字化时代，需要通过许多轮的“人机对话”，而非单纯的“机器学习”，去加以不断的更新换代。以一个形象的比喻而论，互联网时代需要的是对已知世界的“连接”，数字化时代需要的是对未知世界的“打通”，“在数字化驱动成为国家级战略的前提下，主动出击者才是真正的强者。”

企业视角

■本报记者 **王嘉旖 占悦**

面对新技术的日新月异，面对“网红带货”“爆款爆点”等层出不穷的新概念，站在市场营销第一线的企业无疑最能感受到其中的种种变化。他们使出了哪些新招？又有哪些感悟？在论坛现场，企业界的嘉宾们畅谈了各自的最新实践。

用支付科技加速“赋能”

银联商务股份有限公司总裁 **王炎方**

数字化支付飞速发展的过程中，全新的交互模式、商业模式不断涌现，商户需求也因此产生了诸多变化。当安全高效便捷的支付产品不再稀缺，商户需求也随之升级换代。如今的商户在便捷安全支付之外，更重视一站式、场景化、体验好、高附加值的综合服务。同时，许多商家也希望能同步获得获客营销、会员管理、对账服务、数据服务、客流分析、金融服务等全经营周期的服务。

如何以支付技术应用为抓手，并借此延伸出各类产品，帮助解决商户经营难点、痛点，更好地为其赋能，提升保障商户“能用、够用、好用”能力，成为各大支付企业一较高下的关键能力。目前，银联商务正在利用长期积累的支付数据，结合数据分析技术，为商户画像，丰富商户综合的信用内涵，帮助更多中小商户解决因缺乏抵押物而带来的融资难问题。

另一方面，许多支付企业也在利用数据和信息化解决方案，帮助商户提高经营效率。从过去单一地帮助商户提升流量转化率，探索如何让商户更好地了解其经营效率、行业竞争状况、分析消费潮流变化、挖掘消费者潜在需求，从而更好地帮助这些商户改进流程、创新产品和服务。

支付行业竞争已从广度转向深度，单靠一己之力，已经无法完全快速满足商户需求，应以合作共赢的理念，构建以支付为基础、融合多种资源和能力、应用场景丰富、合作伙伴众多的开放平台，共建支付新生态，共同推动数字化时代商户和消费者价值的新增长。

市场营销边界正模糊化

360集团高级副总裁 **杨炯纬**

过去数年，市场营销不断迭代发展，从最初的创造价值，到后来的沟通价值，随后延伸至产品和服务交付。越来越多人发现，市场营销的边界开始模糊，人们已经很难将其单独抽离出来。互联网公司正是最早感知到这一现象的一批企业。

最初广告代理公司是企业客户的“大脑”，帮助客户制定、设计整个互联网营销战略以及营销模型；后来，他们慢慢又成了企业客户的“神经”；再后来，他们还充当起了“手脚”，成为营销战略的执行者。这一变化的内生逻辑在于市场营销变得越来越无法被割裂出来，它与产品、交付之间的关系越来越紧密，企业客户很难把市场营销作为一个单独环节交给广告代理公司去承担。

在边界模糊化之外，市场营销还面临着另一项新的变化——全场景交付。今天的消费者对市场营销产生了更高要求，他们追求在任何一个场景中都可实现“所见即所得”。这一新变化也彻底改变了市场营销原先的沟通与交付方式。截至目前，中国小程序数量已超过App数量，小程序开发者也超过了App开发者。利用场景数据来赋能小程序，使消费者能在其设定的场景中更好地与品牌方沟通、交付，这正是一种全新变化。

小程序对未来互联网沟通、交付方式的影响还没有完全体现出来，一些新变化正在不断涌现，我们需要从战略上进一步思考未来交互形式可能发生的巨大变化。

让公域和私域流量互相激荡

微博客户市场和服务中心总经理 **张欣欣**

今年7月，一场微博数据战打响——豆瓣上有人发帖问“周杰伦微博数据那么差，为什么演唱会门票难买”。随后该内容在周杰伦的粉丝中传播，最终引发了微博数据的榜首争夺战。这背后可以概括出微博的两个特点——一是基于热点的引爆，或者说是会造热点；二就是兴趣聚合。

数据显示，微博是年轻人与兴趣相投者的聚合平台，30岁以下的年轻人占81%。同时，从地域数据来看，三四线城市用户占比达到了57%。对于那些想做渠道下沉的企业而言，微博也是一个必争的主阵地。

从今年“双11”的实际销售数据看，当天微博上共有9个网红销售额超亿元，充分印证了微博公域和私域互相加持的特点。大部分的淘宝网红都有自己的微博账号，他们往往会在微博上经营自己的私域流量，建立粉丝关系，引流到电商上促成自己的交易。同时，他们也生产优质的内容，通过公域性的话题再导入私域。

企业可以借助微博的特点，包括在新品研发的阶段与网友共同创造，用好微博上的年轻力、购买力和下沉力，让公私域互相之间加持和激荡等，在竞争的红海中成功突围。

中国银行 BANK OF CHINA 上海市分行 SHANGHAI BRANCH
复旦管理学者圆桌谈 合作伙伴