



第一部分

营销发展的基本趋势

M A R K E T I N G 4.0

MARKETING 4.0

第 1 章

向客户群的权力转移

从垂直、独享、个体性到水平、包容、社会性

查理·弗罗斯特是一位阴谋论者，他坚信 2012 年将会是人类文明的末日。而在 2009 年，一群地质学家的发现表明查理的看法存在一定可能性，他们发现地核将随时爆炸，带来毁灭性的灾难。因此世界领袖聚首并决定建造一艘“诺亚方舟”一样的巨轮，拯救一部分精英，希望他们能延续并再创人类文明。

该故事取材于电影《2012》，尽管纯属虚构，但电影中的许多场景正发生在世界上的每个角落。电影展示了政治、经济、社会文化和宗教这些传统的文明标准被一一击碎，被全新的，更为平等、包容的社会准则代替的过程；呈现了西方列强不得不抛弃分歧，携手面临挑战，甚至依赖中国建造巨轮的情景。这艘末日巨轮也象征着新世界的到来，在这个世界中人们将不

再受地理和人群限制，与彼此紧密地联系在一起。

我们今天的世界与过去截然不同，世界格局发生了翻天覆地的变化。因特网在为人类生活带来联系和便利的同时，也极大地促进了这种权力转移。

我们见证了包容理念将专制强国赶下神坛的过程：由传统专制强国构成的七国集团（G7）无法依靠自身解决金融危机，只能引入中国、印度、印度尼西亚等国组成 20 国集团（G20）寻求帮助。经济话语权变得更为分散，大型企业发现闭门造车无法带来创新，所以微软和亚马逊等企业会选择收购 Skype、美捷步（Zappos）等创新能力较强的小企业。比尔·盖茨和马克·扎克伯格这样的亿万富翁也意识到经济包容性的重要，分别通过比尔及梅琳达·盖茨基金会和“启动：教育”组织（“陈-扎克伯格倡议”的一部分）捐赠并帮助穷人。

我们同样见证了垂直的权力结构被平权理念稀释的过程。举例来说，“脸书（Facebook）合众国”已经成为拥有 16.5 亿人口的第一“大国”。过去人们会调到美国有线电视新闻网（CNN）这样的电视频道了解即时新闻，而现在打开推特，就有无数的“公民记者”带来的新鲜报道。同样，YouTube 也迅速取代了好莱坞过去的地位，《综艺》（*Variety*）杂志的一项调查显示，相比于好莱坞明星，13~18 岁的人群对 YouTube 名人更耳熟能详。娱乐巨头索尼与 YouTube 的联手更表明了平行内容无法被垂直内容阻碍。

4 营销革命 4.0 从传统到数字

权力的转移也影响了人们。如今的权力不再只属于个人，更属于社会群体。独裁政府被无名的人民群众碾过；华尔街金融家的地位被“占领华尔街”运动撼动；抵抗埃博拉病毒的斗士代替美国总统贝拉克·奥巴马和印度总理纳伦德拉·莫迪，被选为2014年《时代》杂志年度人物。

这些变化深远地影响着当今世界，使水平、包容、社会的力量战胜垂直、独享、个人的力量，从而让客户社区变得愈发重要。用户不再惧怕大公司和大品牌，他们敢于发声，愿意分享与品牌有关的种种故事。

如今，有关品牌的闲谈远比精准的广告宣传更为可信。社交圈子接过了外部营销交流和个人喜好的“火炬”，成为影响力的主要来源。用户在选择品牌时倾向于听取朋友的经验，好像在建起一座社交圈子筑成的堡垒，免受虚假品牌宣传和营销手段的欺骗。

从独享到包容

把独享当作目标的日子已经一去不复返了，包容性才是商品游戏的新主题。宏观上看，世界从寡头霸权向多极分立演变，使得欧盟和美国等超级势力意识到，有部分经济话语权正在流向世界各地，尤其是近些年发展迅猛的亚洲地区。诚然西方强权仍然举足轻重，但权力的天平正在逐渐向其他国家倾斜。经

济权力不再集中在少数人手中，而是更均衡地分布着。

这种经济转移通常是由于新兴市场人口特征的变化，呈现出更年轻、更高产、收入更高的特征。这种变化会催生巨大的产品和服务需求，进而促进经济增长。但近期数据表明，人口特征变化可能不是唯一的原因。

新兴市场在创新方面也正在迈向正轨：近期由罗伯特·利坦收集的数据表明美国的创新力正在衰弱。新兴企业如今只占全美企业总数的 8%；而在 30 年前，这一数字接近 15%。在利坦收集的数据中，破产企业的数量超过了新兴的企业。

而亚洲的步调恰恰相反：据经合组织（OECD）称，到 2019 年，中国在创新领域的相关开支将超过欧盟和美国；2012 年韩国成为世界上创新力度最大的国家，其研发经费占 GDP 的 4%。

随着经济话语权的减少，西方世界的政治影响力也在衰退。过去影响力显著的军事实力正逐步被经济援助和外交手段等“软手腕”代替。

而商业本身也在向包容方向发展。技术的发展实现了自动化和微型化，降低了生产成本，使企业能服务于新兴市场。各行业的破坏性创新为过去被视为“没有市场”的穷人们带来了廉价简便的商品。过去被视为特权的产品服务如今在世界市场随处可见，比如说仅售 2 000 美元的塔塔（Tata）Nano 车和由亚拉文（Aravind）眼科医疗系统提供的仅花 16 美元的白内障

6 营销革命 4.0 从传统到数字

手术。

反过来也一样行得通，新的产品可以通过反向创新获得发展并首先进入新兴市场，接着再销往世界各地。开发产品时，节约降低成本的理念已成为产品差异化的新源泉。通用电气公司的 Mac 400 就是一个众所周知的例子，作为一款使用电池的可移动心电图机器，它的设计目的是服务于印度的农村人口。而在其他市场时，它的核心卖点就是便携性。

互联网带来的透明性使得新兴国家的创业者从发达国家的创业者那里获取经验和灵感，并通过本地化执行打造有区别的克隆产业。比如受亚马逊启发的印度的 Flipkart，受 Groupon 启发的印度尼西亚的 Disdus，受优步启发的马来西亚的 Grab。这些国家的用户无须等待美国企业跨洋扎营，就能享受到相似的服务。

产业之间的城墙正在消解，跨产业或多产业合作方兴未艾，各行各业既可以选择彼此竞争，也可以群策群力。多数情况下，它们都选择了合作。

许多医疗中心正在同旅游机构合作，以达到医疗卫生和度假产业的利润最大化。2013 年约有 1 100 万名英国跨国行患者进行了医疗旅游。在哥斯达黎加修修牙，在马来西亚做心脏手术，在巴西做整容手术，都是当下流行的医疗之旅选择。

在预付移动电话使用度较高的一些新兴市场中，电信部门同金融服务机构展开合作，为服务和商品提供支付渠道。这一

合作有个著名的例子，即来自肯尼亚的 M-Pesa，一家移动支付服务商。

在特定的产业中，产业的分支也越来越紧密交织。在金融服务领域，用以区分储蓄、理财、保险、基金管理和其他分支的界限将会消失，这就要求金融机构必须找到新的区分方式。行业的垂直整合会创造从原料供应到生产和分配扮演多重身份的企业，大大增加区分企业活跃环节的难度。

而从微观角度看，人类也在接受社会包容，社会包容不是相似，而是和而不同。在网络中，社交媒体重新定义了人们交互的方式，让人们不再受地理和人口的限制而建立社交关系。社交媒体的影响不止如此，它更大大促进了全球范围的创新合作。我们可以把维基百科看作众志成城长城，把 InnoCentive 看作研发挑战的广播台和求助站。事实上，所有依靠群众智慧的社交媒体都是社会包容性的最好佐证。社交媒体促进社会包容，让人们产生社区的归属感。

社会包容不仅发生在网络中，也体现在现实世界里。“包容城市”秉持着广纳各种市民的概念，常被视为可持续城市的范例。与社交媒体的理念相同，包容城市的理念强调的是城市欢迎常被遗落的少数群体，接纳他们，这对城市建设大有裨益。社会包容可以体现在贸易公平、就业公平和女性平权。这些内容能使人类跨越性别、种族、经济状况的界限。类似美体小铺（Body Shop）的品牌通过传达“支持社区交易”的理念

8 营销革命 4.0 从传统到数字

和开发“停止家庭暴力”这样的项目，实现了对社会包容的践行。

从垂直到水平

全球化搭建了公平竞争的绿茵场，企业的竞争力将不再取决于企业规模、所在国家和历史优势。小型、新兴的本土企业有机会和大型、老牌的国际企业角力。最后，没有企业能绝对压倒对方，相反，如果企业能同用户社区和合作伙伴共同创造价值，同竞争对手协同市场平衡，就能具有更大的竞争力。

过去从企业到市场的垂直化创新流如今变得更为水平化。在过去，企业相信内部才能产生创新，因而着力打造研发基础设施。直到后来它们才意识到内部创新带来的变化远不足以让它们跟上日新月异的市场。举例来说，宝洁早在 2000 年新产品销量放缓时就明白了这一道理，并随后将其研发模式转变成为联发（联合发展）模式。这种横向的模式依赖于外部资源提供想法，并用宝洁内部的力量商业化外部资源。而它的对手联合利华也通过对外部创新经济系统进行资本化，走上了与宝洁一样的道路。在今天，创新是横向水平的，由市场提供创意，企业将创意商业化。

同时，竞争的理念也从垂直变为水平，这其中技术是主要因素。克里斯·安德森的“长尾理论”在今天再准确不过了。

市场偏好从高流量的主流品牌，向低流量但可以盈利的品牌转移。得益于互联网，小企业和品牌在实际操作时将不再受限于物流的困难。

如今，这种包容性使得企业能够进入过去无法涉足的行业，这为企业发展带来了诸多机遇，但也带来了显著的竞争危机。由于行业间的界限正逐渐模糊，企业想要跟上同行的步伐就必须面对挑战。未来的竞争者来自行业内部，也来自其他相关的行业。几年前，出租车公司和连锁旅店可能很难想象，它们不得不与提供私人专车的优步和提供寄宿服务的 Airbnb 这样的技术创业公司竞争乘客和租客。想要定位潜在的对手，企业应从用户的目标出发，并考虑到用户达成目标可以选择的替代商品。

企业也应该关注本国市场外的竞争对手，而这些对手往往不再只是跨国公司，近些年我们见证了许多小米和 OPPO 这样的，来自新兴市场的企业的崛起，这些企业依靠创新在本国市场的竞争中脱颖而出。它们通过线上营销的方式，实现了用更低的价格提供与主流产品质量相仿的产品的目标。这些企业高度创新，适应能力较强，具备了进军国际市场的各种要素。

用户信赖度的概念也从垂直变为了水平。过去的用户容易受到市场营销活动的影响，也愿意听取专家和内行的意见。但近些年对于各行各业的调查表明，相比于市场问询，大部分用户更愿意相信“F 因素”，即朋友、家人、脸书粉丝、推特关注者。很多人在社交媒体上向陌生人求助，并采纳获得

10 营销革命 4.0
从传统到数字

的建议，而较少依赖广告宣传和专家意见。近些年，这种趋势促进了猫途鹰（TripAdvisor）和 Yelp 等公共评价体系的蓬勃发展。

在这种背景下，品牌不应再只把客户视为目标群体。过去企业常常通过广告或娱乐媒体频道宣传自己的产品，有的企业甚至塑造了有些虚幻的特色来让自己脱颖而出，美化品牌。这使得品牌拥有过分的外部包装，其真实价值被虚假地放大。这条路已经走不通了，有了社区的帮忙，客户可以提防盯着他们钱包的劣质品牌。

品牌与客户间的关系也应该变得更为水平化而非垂直化。客户应该货比三家，而品牌应该展示真实的品牌内核和品牌价值，只有这样才能赢得用户的信赖。

从个体性到社会性

客户在选购商品时，主要会根据个人喜好和社会从众心理，两种因素的权重因人而异，也因行业和商品类型而异。

今天的世界有着很高的连通性，这使得社会从众心理的权重逐渐增加。客户越来越重视他人的意见，分享意见并整合彼此的意见。客户共同描绘了企业和品牌的形象，且这种形象往往与企业 and 品牌的构想大相径庭。互联网，尤其是社交媒体，提供了这种转移所需的平台和工具。

这种趋势还将继续，事实上地球上的人们很快就会实现真正的互联互通，而帮助网络落后群体的方案是廉价的智能手机而非廉价的平板电脑。据通用移动通信系统（UMTS）论坛估算，2010~2020年的10年间移动数据流量将增加33倍。有了这样的连通性，市场行为将焕然一新。举例来说，在许多国家使用移动电话比较价格和评价的店内搜索功能方兴未艾，移动互联使得用户可以群策群力，更好地选购商品。

在这种环境下，用户更愿意听取社会意见，事实上，多数的个人选购决定将必然是社会性的。用户彼此交流品牌和企业心得，从营销传播的角度看，用户不再是被动的目标而是传播产品信息的活跃媒体。作为美妆产品的知名品牌，丝芙兰积极探索将社区整合入其媒体的方式，建立社交媒体社区，把用户社区内容整合进 Beauty Talk 平台。如今这已成为用户咨询他人意见、采纳社群智慧的备受信赖的媒介。

迎接潮流并不容易。企业过去对营销传播有着主导权，能把用户的意见分流处理。而有了社区生产的内容，企业就失去了对话的主导权，限制内容则会削弱可信度。企业必须时刻准备迎接出现问题时社会上的各种抵制的声音。

话虽如此，信誉良好、宣传真实的企业和品牌大可不必过分担心。但依靠虚假宣传且产品质量低劣的企业和品牌必然会消失，在一个透明的数字化世界中，想要掩盖污点、分流用户反馈是绝不可能的。

12 营销革命 4.0
从传统到数字

总结：水平、包容和社会性

市场营销人员应该顺应企业模式向水平性、包容性和社会性的转变。市场的包容性越来越强，社交媒体打破了地理和人群的界限，使人们互联互通，使企业合作创新。用户的选择越来越水平化，他们对待品牌市场营销的态度愈发谨慎，更多地依赖“F因素”（朋友、家人、粉丝、关注者）。最后，用户的选购过程比过去更加社群化，在选购时他们更为关注社交圈子提供的意见，从线上和线下两种渠道综合他人的建议和评价。

反思和问题

- 在商业模式向水平、包容、社会性转变的过程中，你所在的行业具体的趋势是怎样的？
- 你将如何适应这些市场变化？