

向连通用户群营销时面临的悖论

线上交互 vs. 线下交互

见多识广的消费者 vs. 应接不暇的消费者

负面拥护 vs. 正面拥护

我们一直深信营销这个词应该在市场的基础上才能进行，这种英文中的写法（market-ing）也提醒着我们，营销就是与瞬息万变的市场角力，以及我们只有了解了近些年市场的变化，才能更好地了解顶尖的营销策略。

线索与趋势就摆在我们面前：拥有强大流动性和连通性的年轻城市中产阶级，作为用户和客户群体的生力军正在迅速壮大，并将在不远的将来成为主流。在成熟市场面对客户老龄化的问题时，新兴市场却享受着多产多金的年轻人带来的红利。这些人不仅年轻，而且正在向城市地区迅速迁移，迎接都市的生活。他们多为中产阶级或者中产以上，有着可观的可支配收入。从更低水平的社会地位和经济状态来到都市后，年轻人都

14 营销革命 4.0 从传统到数字

希望实现更宏伟的目标，体验更好的事物，效仿上层人士的行为，这些特点都使得他们成为营销者眼中的“肥肉”。

但是真正使这种新的用户区别于以往其他市场用户的，是他们极大的流动性。他们到处旅行，上下班通勤，生活节奏也很快，对他们来说，一切都该是即时的且省时的。在电视上看到喜欢的东西，他们会在移动设备上搜索出来；想要在门店买点什么，他们会在网上比较价格和质量。作为数字时代的原住民，他们能在任何时间和地点，用一系列不同设备，做出各种各样的购买决定。他们是网络通，但却喜欢亲身体验事物。在与品牌接触时，他们倾向于高接触度、个性化的交流；他们也有很强的社会性，彼此交流，相互信赖。实际上，相比于企业和品牌，他们更相信自己的朋友、家人和关系网。简而言之，他们是高度连通的。

解开连通性之谜

连通性可以说是营销历史中最重要的一個制胜法宝了。诚然，我们不能再将它视作一个热词了，但它确实改变了营销的方方面面，且丝毫没有减弱的迹象。

这种连通性让我们开始质疑许多主流理论和设想中有关用户、产品、品牌管理的观点。连通性大大减少了企业、员工、渠道伙伴、用户等参与者彼此交互的成本，并进而降低了进入

新市场的门槛，使产品协同发展，缩短品牌塑造周期。

连通性迅速打破老牌产业的高门槛的例子屡见不鲜。亚马逊相继扰乱了实体书店和印刷产业的秩序。同样，网飞（Netflix）也夺走了实体影像租赁店的市场，并与Hulu（美国视频网站）一起，动摇了卫星电视和有线电视的地位。还有Spotify和苹果音乐都改变了音乐销售的规则。

连通性也改变了我们看待竞争和客户的方式。在今天，联合竞争者与客户共创辉煌成为成功的核心要旨。竞争不再是零和的游戏，用户也不再只是企业市场划分、确定和定位过程中的被动接受者。连通性加速了市场动态的进化，使企业最终无法依靠自身资源孤军奋战，而必须面对一个现实，即想要取胜，就必须多方联合，甚至让消费者参与进来。

宝洁“联系+发展”的战略所取得的成功证明了这一点。宝洁没有选择保护曾是它竞争优势的纺必适的品牌权益，而是注册了新的产品分类商标。Kaz和必胜（Bissell）等合伙企业装上了霍尼韦尔公司的香薰风扇，抛弃了纺必适品牌的真空过滤器。

尽管连通性有着如此重要的影响，它却总被营销人员低估，仅仅被看作一种技术的应用，而这种片面的观点往往会误导他们。在战略布局时，许多营销人员仅仅将连通性视为支撑全局的平台和基础，只有更为全面地看待连通性才能避免这种陷阱。尽管连通性的确被技术——“屏幕技术和互联网”所主导，但

16 营销革命 4.0
从传统到数字

其战略意义远远不止于此。

谷歌近期的一项调查显示，人们与媒体 90% 的交互现在是透过各种屏幕进行的，这些屏幕包括智能手机、平板、笔记本电脑、电视的屏幕。我们每天花费在各种屏幕前的娱乐时间超过四个小时，其重要性不言而喻。而在以屏幕为基础的交互活动中，互联网一直是中枢支柱。从 2000 年到 2014 年之间全球网络流量增加了 30 倍，使全世界 40% 的人口有网可上。据思科（Cisco）公司预测，到 2019 年，全球网络流量会再涨十番，互相连通的移动设备超过 110 亿台。

这种高度的连通性使得客户的行为发生了变化，大多数客户在实体店购物时，会选择在网上比价和了解产品。谷歌的研究表明美国 80% 的智能手机用户在店内购物时做了产品搜索。在印度尼西亚，就算看电视时，也会有一半以上的观众用手机搜索商品信息。这种趋势正在席卷全球。

互联网的衍生产品使得商品变得更为透明化，推特和 Instagram 等社交媒体让用户可以分享体验，进而刺激相同或更低消费水平的人模仿或追求类似的体验。猫途鹰（TripAdvisor）和 Yelp 这样的社区评分网站让客户能参照他人意见，有选择地购物。

因此，想要接受高度连通的格局，我们必须全面整体地看待它。尽管通过移动设备实现的移动互联很重要，这种互联往往还停留在很初级的状态，这时的互联网还只是交互的基础设

施。下一层次是实验性互联，这时互联网将变成用户和品牌之间，用于提高用户体验的触点。这一阶段我们将无须再关注连通性的广度而应关注它的深度。最终层次是社会互联，它代表着用户群的高度互联。

由于互联性与青年人的联系紧密，它常常被视作为年轻用户量身定制的内容。因此许多营销人员所做的“连通营销”并没有考虑它是否适合整体营销计划，而只是单一的青年战略。诚然，身为数字原生代，年轻一代是最先接触这种连通时代的人群，但他们也能鼓励年长的人适应这种连通性。此外，随着世界人口年龄的自然增长，数字原生代将很快成为主力，连通性也终将成为常态。

连通性的重要性终将超过技术和人口力量，因为它改变的是营销的根本——市场本身。

悖论 1：线上交互 vs. 线下交互

连通性对于线上和线下商务的影响仍然有着千丝万缕的关系。尽管近些年线上商务在市场上占尽了先机，但我们不认为它会就此完全取代线下商务，也不相信线上市场的热浪会最终取代线下市场的传承。实际上，我们相信两者只有共存，才会带来最佳的用户体验。

这是因为在高科技迅速发展的世界中，高接触服务正成为新的区别点。Birchbox 是一家线上销售为主的美妆零售商，如

18 营销革命 4.0
从传统到数字

今它也选择开拓实体店，完善品牌业务范围。效仿其线上定制化的产品推荐功能，实体店中也提供 iPad 为客户定制服务。Zappos 是一家线上鞋服零售商，其成功的秘诀之一就是私人化的客服中心。线上买鞋对很多人来说可能很难，但客服热线的私人化咨询能大大减少决策的负担。美国银行的快速服务中心也是一个例子，当用户通过这些中心的 ATM 机进行交易时，会有专门的出纳人员通过视频聊天协助用户。这种服务结合了 ATM 机的便捷性和接触服务的个性化。即使是亚马逊这样的巨头也推出了 Dash 一键购买设备，让用户只需轻轻一按门铃大小的按钮，就能补充咖啡和洗涤剂等日常家居用品，这是亚马逊早期力图连接咖啡机和洗衣机等线下设备的“物联网”的又一尝试。

另一方面，高科技的界面也能进一步巩固高接触服务的地位，使其更具说服力。梅西百货的购物灯（shopBeacon）设备就是一个例子，通过将苹果的 iBeacon 安装在梅西百货店的各个位置，客户能在商场购物时了解到适合自己的商品。路过某一地点时，客户将在自己的苹果手机上通过应用收到购物车清单、打折优惠信息、礼品推荐等提醒和推送。随着交易记录的累积，用户收到的推送信息将变得更加定制化。还有一个例子是约翰-路易斯百货的沙发工坊，它为客户提供缩小版的 3D 打印沙发模型，使客户通过在屏幕前选择沙发模型和布料的组合，预览沙发的最终形态。这种服务为挑选沙发款式和布料的用户提供了一种趣味十足的体验。

事实上，线上和线下的世界最后将共存并联合。技术的手触及了网络空间，也伸入了线下的现实世界，为实现线上-线下的最终整合提供了可能。近场通讯（NFC）和基于定位的iBeacon等传感器技术，提供了更有价值的客户信息。大数据分析所提供的个性化服务，可以用于吸引新客户。这些为互联网兴起之前的传统接触方式提供了补充。

传统媒体与现代媒体，如电视和社交媒体，在营销沟通方面将互为补充。许多人会在推特上了解重大新闻，但也会打开电视调到CNN频道，听听更真实深入的报道。另一方面，看电视往往引发人们拿起手机上网：比如说人们往往是在电视上看了一部电影，才会在网上搜索资源再看一遍，同样电视广告也能促使人们在网上购物。

新用户的角色使我们意识到，未来的营销关键是在用户间打造无缝衔接的线上和线下体验。品牌初期打开市场，扩大知名度的方法有：基于数据调查的营销传播、用户体验分享、亲友推荐等线上线下的手段。用户则通过产品搜索和其他用户的反馈在线上线下跟进品牌动态，当他们想要购买时，就可以同时享受到人机和人人交互的服务。有过购买经历的客户又会推荐其他没有购买过的客户。这整个过程都有全程记录，从而推进分析引擎的完善。

在高度互通互联的当今世界，品牌和企业面对的关键挑战之一，是如何将线上线下资源有机整合成良好的用户体验。

悖论 2：见多识广的消费者 vs. 应接不暇的消费者

我们都认为在当今市场，客户站在权力金字塔的顶端。可以说，大多数的用户对品牌信息的检索都十分频繁，其购物选择都有一定的根据。但即使他们有着很高的购物热情和信息储备，也仍然无法独自决定他们所想购买的产品。

在选购时，客户必定要受到三个因素的影响：第一就是通过电视广告、广告传单、公共关系等媒介进行的营销传播；第二是家人和朋友的意见；第三是他们个人基于过去的品牌体验形成的个人态度和想法。

事实上，当今世界的客户十分依赖他人的意见，许多时候，他人的意见往往远比个人喜好和市场营销重要得多，其原因正是连通性的存在。

往好的方面说，连通性为客户带来保护和信心，因为在他们看来，他们的朋友圈和家人能使他们远离较差的品牌和企业。但这种连通性再加上让人应接不暇的设备和屏幕，也让人分心，使客户无法关注自身需求，产生选择困难。因此，许多客户决定依赖群众智慧做决定。再加上客户对广告的信赖不高，可以用来比质量比价格的时间有限，这种想法就更加坚定了。另外，咨询他人的便利性更是增加了他人意见在决策时的权重。

未来客户的特征就是如此，相互联系却难以集中注意力。美国国家生物技术信息中心的研究表明，人类的平均注意力时间从 2000 年的 12 秒降至 2013 年的 8 秒，这很大程度上是由

于不断通过移动互联设备推送的海量信息分散了我们的即时注意力。

未来的营销者要面对两方面的挑战。第一，他们必须赢得用户的关注。而不论是只有30秒做广告的品牌创意人员还是只有30秒进行电梯演讲的销售，想要让用户不换台、听进去都十分困难，而且将来会更难。用户注意力往往不够用，这时只有那些有惊叹（WOW！）因素的品牌才值得他们关注和支持。第二，营销人员需要在客户社群中构建对话，尽管他们并不能控制对话的成效。营销需要保证的是，当有人问起一个品牌怎么样时，会有忠实的拥护者为这个品牌说好话。

悖论3：负面拥护 vs. 正面拥护

高度的连通性使得用户表达的意见可以被其他用户听到，同时也改变了他们的思维方式，让他们意识到陌生人的建议可能比品牌的明星代言更可靠。因此，连通性为用户拥护品牌创造了良好的环境。

“拥护”在营销中早已不算一个新概念了，它又被称为“口碑”，在过去的一个世纪里成为“客户忠诚度”的代名词。忠于某一品牌的用户愿意为该品牌宣传背书并把它推荐给亲友。

品牌拥护最著名的指标之一就是弗雷德里克·赖克霍德（Frederick Reichheld）所创立的净推荐值，他认为根据用户对品牌的态度，可以把用户分成三类：推荐品牌的“推荐者”，态度

22 营销革命 4.0
从传统到数字

中立的“被动者”，不会推荐品牌的“批评者”。净推荐值等于推荐者的比重减去批评者的比重，这一标准的关键是负面口碑会损害正面口碑的积极影响。

尽管这种方法在衡量品牌忠诚度时十分有效，但其单一的加减法可能会遗漏一些重要的因素。坚持品牌理念，持续追求品牌目标，就必定会导致客户两极化，有的人喜欢有的人讨厌。但从连通性的角度来看，负面的口碑也许不见得是坏事。事实上，有时候品牌需要负面口碑才能激发粉丝群体的正面拥护。很多例子都表明，没有人说坏话的话，那些品牌的粉丝可能会一直沉默下去。

品牌拥护既可以像品牌认知一样是自发性的，也可以通过手段促进。自发的品牌拥护指客户无须刺激和问询，积极主动地推荐特定品牌的过程。而现实中这种情况很稀少，能做到的往往是忠实的核心粉丝。另一种拥护就是推广下的拥护，是他人推荐下产生的行为。尽管这种情况很常见，但却不活跃。即使品牌有着很强的这种拥护支持，也需要用户咨询和负面口碑的诱发才能激活。

诚然，我们必须处理好拥护者和恶评者之间的平衡。但对大的品牌来说，拥护者不用一定比差评者多很多。舆观品牌指数展示了一个有趣的现象：麦当劳有 33% 的推荐者和 29% 的批评者，数量基本持平，星巴克的差距也不大，分别是 30% 和 23%。按照净推荐值的标准来看，这两大餐饮界的巨头得分都

不高。但换个角度看，有了批评的“恶人”群体，拥护者才会站出来维护麦当劳和星巴克。品牌没有了正面拥护和负面拥护任何一方都会显得无聊且缺乏参与性。

任何特色鲜明，基因独特的品牌都可能会不受某些人群的欢迎。但这些品牌应该关注的是它们最终的销售对象：一支愿意抵抗差评者的粉丝大军。

总结：营销与悖论

变化的市场背景为营销人员带来了一系列的悖论，其中之一是线上与线下交互的悖论。两者共存互补，共同服务于改善用户体验的目标。另一个悖论在于用户信息的丰富和注意力的分散之间的矛盾。连通性带给客户丰富的产品信息，但也使他们更加依赖他人的意见，这些意见常常比个人喜好更重要。最后，连通性带来了使品牌赢得良好口碑和正面拥护的巨大机遇，但也伴随负面的评价。而负面口碑往往激发了正面的拥护，这使得它的存在也不见得是坏事。

反思与问题

- 你所在的行业有哪些抓住用户矛盾点的案例？
- 你将如何迎接这些悖论的挑战？