

洞察移动互联及万物互联时代下的商业趋势

提出传统企业转型与变革的方向及行动策略

探索新兴企业的创新机遇与发展前景

未来十年商业新生态 + 企业转型与变革之路

李政权 著

从趋势 到行动

从下一个十年的商业趋势——消费行为演变、产品
进化、渠道变革、促销变革、组织变革等
厘清传统企业如何与趋势为伍及互联网化

用真实案例展现行业先锋的市场化转型与变革实践

于艳杰 姚壮民 俞雷 宋春雨 联合推荐



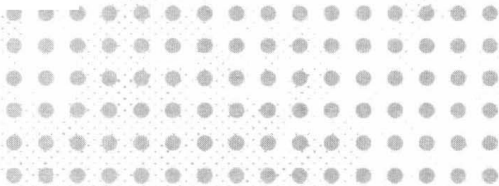
中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS



未来十年商业新生态
十企业转型与变革之路

李政权 著

从趋势 到行动



图书在版编目 (C I P) 数据

从趋势到行动 / 李政权著. —北京: 中信出版社,
2015. 11

ISBN 978-7-5086-5344-0

I. ①从… II. ①李… III. ①移动网—互联网络—应用—企业管理 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 163847 号

从趋势到行动

著 者: 李政权

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 6.25 字 数: 120 千字

版 次: 2015 年 11 月第 1 版

印 次: 2015 年 11 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-5344-0/F · 3431

定 价: 39.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

前言

商业的未来十年： 进入商业“根”时代

如果说商业的本质是满足与释放人性及其需求，那么商业的“根”就是消费者及终端用户——他们是商业及营销的源头、根与本。

随着移动互联网的逐渐深入和万物智能互联的蓬勃发展，商业的下一个十年，将是我们进入商业“根”时代的十年。在这十年中，越来越多的企业能够直接掌握、管理、服务消费者及终端用户，围绕消费者需求多样化进行的扩张将和围绕主业进行的扩张并驾齐驱，成为企

业多元化扩张的两大主流。

未来十年的商业将具有怎样的典型特征呢？

其一，消费者及终端用户的消费行为互联网化；产品及服务提供商互联网化。

其二，消费行为从线下渠道及线上计算机端向线上移动端转移。

其三，企业直面消费者及终端用户，经销商、二级批发商、终端商等渠道力量被弱化。

其四，商业的传统秩序随着消费者及终端用户的重组而重组，一些企业通过抢占用户入口及培养用户习惯，打破传统的经营模式。

其五，专注细节和坚持用户战略成为下一阶段企业成功的关键要素。

从以上特征中，我们会发现一个明显的趋势：产品经营、品牌经营、渠道经营等正在向消费者及终端用户经营过渡。

以小米为例，这家成立于2010年的企业，2014年共计销售了6 112万部手机，含税销售额高达743亿元。探究其成功的原因，直接掌握与经营大量“粉丝”是核心因素之一。

小米社区自2011年8月上线至今，注册会员已经达到4 000万人。在小米新浪微博账号中，“小米公司”的粉丝数超过了400万人；“小米手机”的粉丝数超过了1 000万人；即便是2013年下半年才推出的“小米电视”，粉丝数也已经超过了400万人。线下的小米同城会会员数量则达到了130万人。

正是因为和终端用户保持密切联系，拥有数量庞大的追随者，小米才能获得广大消费者的青睐，迅速发展和壮大。同时，这也意味着未来的企业将经历一轮新的“圈地运动”——圈占消费者及终端用户资源与数据。

在过去的两三年，已经有越来越多的企业面向未来，加入到转型与变革的队伍中。

我们理应提醒自己：当越来越多的企业纷纷寻求变革的时候，商业竞争会越来越激烈，客户争夺将越来越残酷，企业将面临更高的进入门槛以及更高强度和更高成本的竞争。所以，企业应根据自己所处的领域及发展情况，找准转型与变革的方向，并在必要的时候寻求合作。我们相信，未来属于勇于突破、敢于创新的企业！

第一章

移动互联网时代的消费行为演变趋势与转型应对

- 消费者圈层分割化趋势下的营销变革 /3
 - 消费者圈层分割化趋势 /3
 - 消费者圈层分割化趋势催发的营销变革 /5
 - 【案例】碧桂园集团的圈层营销收入是如何超过 200 亿的 /7
- 消费行为一体化趋势下的营销变革 /13
 - 城乡消费行为的一体化趋势 /13
 - 线上、线下消费行为的一体化趋势 /15
 - 消费行为一体化趋势催发的营销变革 /18
 - 【案例】苏宁的互联网化转型与一体化实践 /22
- 消费 3.0 时代与消费民主化趋势下的营销变革 /26
 - 消费 3.0 时代：谁都阻挡不了的消费民主化浪潮 /26
 - 消费民主化趋势 /27
 - 消费民主化趋势催发的营销变革 /28
 - 改善消费者的消费体验 /31

自组织与社会化营销趋势下的营销变革 /36

消费者的自组织趋势 /37

消费者自组织下的社会化营销趋势 /38

消费者自组织催发的社会化营销变革 /41

【案例】中粮腰果营销玩出花样 /43

碎片移动化趋势下的营销变革 /50

碎片移动化趋势的特点 /51

碎片移动化趋势带来的改变 /52

碎片移动化下的消费行为演变趋势 /55

碎片移动化趋势催发的营销变革 /57

【案例】阿根廷家电零售商的碎片移动化营销妙计 /58

第二章

移动互联网时代的产品进化趋势与转型应对

产品是最佳的连接者 /67

产品的连接功能 /67

产品的连接者身份 /68

【案例】加多宝的移动互联网+战略 /70

移动互联网时代的产品进化趋势 /77

产品数据化：获得更多被搜索、查询和购买的机会 /77

产品媒介化：深度开发产品的宣传功能 /79

【案例】茅台集团从产品数据化开始的“根计划”项目 /80

第三章

移动互联时代的传统渠道变革趋势与转型应对

经销商渠道的变革与转型趋势 /89

经销业务更多地注入了互联网思维 /89

传统的经销商将会大批转型为线下服务型企业 /91

传统的经销商将更多地与终端门店竞争 /92

传统的经销商将会大批消亡 /92

更多的经销商做起了网络分销，走上了电商之路 /93

传统的经销商有了更多的转型方向 /94

【案例】经销商们的“突围” /95

二级批发商渠道的变革与转型趋势 /102

二级批发商经销商化 /103

二级批发商下沉化 /104

【案例】恒安集团对二级批发商的转与停 /105

终端渠道的变革与转型趋势 /111

终端严重分化：百货及大中型商超萎靡，小超市、便利店
迎来春天 /112

终端跨界化：每一家门店都是一个多功能平台，开展多元化
经营 /114

终端直营化：终端门店直接向企业下订单 /116

【案例】乐视公司与迪信通向互联网服务商转型 /118

实体门店的变革与转型趋势 /123

Wi-Fi化 /124

屏化 /125

无限化 /125

数据化 /126

线上化 /127

零库存化 /128

顾客去会员化 /129

全渠道化 /130

多元化 /131

【案例】永辉超市——未来商店的雏形 /132

渠道供应链的变革与转型趋势 /138

渠道供应链存在的问题 /139

崭新的供应链体系：以终端，甚至家庭为单位、为起点的

供应链网络 /140

第四章

移动互联网时代的促销变革趋势与转型应对

促销新趋势 /147

可以远离售卖现场了 /147

消费者参与的门槛降低了 /148

促销定位更精准了 /149

促销的传播范围更广了	/150
【案例】Emart的中午扫码活动	/151
促销新趋势催发的营销变革	/155
进一步细分消费者并进行促销专案化	/156
开展促销创新	/157
促销活动远程监控	/158
【案例】大悦城销售增长的秘密——客群细分与专案促销	/160

第五章

移动互联时代的组织变革趋势与转型应对

移动互联时代的组织变革趋势	/169
传统企业组织的弊端	/169
短：去掉中间管理层	/171
快：去掉中间环节	/172
透：“透”将成为移动互联时代的组织特征	/174
逆：执行者的“逆袭”	/176
【案例】海尔集团在互联网时代的组织变革	/177
因势而变开展组织变革	/185
打破企业组织模式，借助社会化专业力量	/185
企业总部与市场部力量得到强化	/187

第一章

移动互联网时代的消费行为演变趋势与转型应对



消费者圈层分割化趋势下的营销变革

近几年来，越来越多的企业开始尝试圈层营销，但真正做得好的不多。出现这种情况在一定程度上存在必然性，因为多数企业都忽略了这样一个事实：消费者的圈层呈现出越来越明显的分割化趋势。

消费者圈层分割化趋势

为了更好地理解圈层分割化，让我们回想一下自己和身边人的状态：多年以前，我们家里只有一台电视，全家人守着电视屏幕观看仅有的几个频道；而如今，我们中的

很多人被电脑、手机等另外几个“屏”抢走了，即便是看电视的时候，也会在数十甚至上百个台中挑来选去。于是，我们形成了看电视、电脑、手机等不同的圈层，而看电视又分为看这个频道或那个频道的不同圈层。

从这个现象或类似的诸多现象中，我们会发现互联网“去中心化”的思维，是选择增多、解决问题途径增多的必然产物，而这种必然性让消费者圈层的分割化趋势越来越明显。

例如，我们在QQ（即时通信软件）上添加的全部“好友”是一个大的圈层，在这个大的圈层中，我们又会因为和“好友”之间关系的不同及紧密程度的不同，细分为更多小的圈层，每个圈层都呈现出不同的交际状态。除此之外，我们还会加入不同类型的QQ群，从而进入到其他圈层中。

微信也呈现出类似的特征。微信群通常包括行业群、企业群、临时项目工作群、兴趣群等。我们可能会加入多个群，进入到不同的圈层中。但是，有一个非常有意思的现象，无论是在微信朋友圈，还是在微信群中，我们总会碰到一个又一个熟悉的面孔。也就是说，最后和我们联系更多的仍然是那些“强关系”人群，这是最为稳定的一个

圈层。除此之外，我们还会发现，面对繁杂的圈层分割，我们很快就会去繁就简，最终只光顾那些自己真正感兴趣的圈层。但是，每个消费个体最终的圈层回归是有差异的。

消费者圈层分割化趋势催发的营销变革

消费者的圈层分割化现象意味着什么呢？我们又该如何应对这种新形势下的消费者群体呢？

细分圈层，精准营销

如果现在，我们还只是以“高收入族”或“有车族”等简单的圈层划分来开展定向营销，既浪费资源又效率低下，我们必须对“高收入族”或其他相应的圈层做更多细分，而后进行精准营销。

例如，针对“高收入族”，我们可以规划与铺设更多的营销触点，即将他们细化为更小的圈层，如高尔夫球圈、红酒圈……在每种分割之下，甚至需要更加细化，如在红酒圈下设拉菲圈。

对消费者进行圈层细分，可以依据其所处的行业、所学的专业、兴趣爱好、身份阶层等。

关注圈层存在更多交集的消费者

圈层存在更多交集的消费者通常是“强关系”群体，他们或是亲人，或是志同道合的朋友，相互间是追随和被追随，或敬重和相互敬重的关系。他们其中一人的消费决策将会带动和影响一批与其有交集的消费者。

所以，现在企业的营销，越来越需要从自己的主流消费人群中，以及这些人群若干的分割化圈层中，找出那些活跃在各个小圈层却又能经常与另外一些小圈层的消费者有交集的人，把他们塑造成意见领袖和口碑宣传者。

将营销重点放在消费者真正感兴趣的分割化圈层中

我们在前面讲过，消费者最终还是会热衷于自己真正感兴趣的圈层，所以企业应把营销重点放在主流、核心消费人群的核心小圈层，这样对潜在消费者的抓取最精准，宣传效果最显著。