

---

# 数字时代的 营销战略

---

[中] 曹虎 王赛 乔林 [美] 艾拉·考夫曼◎著

MARKETING  
STRATEGY  
IN THE  
DIGITAL ERA



机械工业出版社  
China Machine Press

科 特 勒 营 销 系 列  
P H I L I P K O T L E R

MARKETING STRATEGY  
IN THE  
DIGITAL ERA

# 数字时代的 营销战略

[中] 曹虎 王赛 乔林 [美] 艾拉·考夫曼◎著



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

数字时代的营销战略 / 曹虎等著. —北京: 机械工业出版社, 2017.1  
(科特勒营销系列)

ISBN 978-7-111-55638-1

I. 数… II. 曹… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 297734 号

## 数字时代的营销战略

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 董凤凤

责任校对: 董纪丽

印 刷: 中国电影出版社印刷厂

版 次: 2017 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 186mm×240mm 1/16

印 张: 24

书 号: ISBN 978-7-111-55638-1

定 价: 99.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

营销战略本质上只有两个时代：

实体时代与比特时代，

在新旧时代变迁与融合处，

CEO与高管需要从数字战略转型的本质洞见，

顶层设计到实施蓝图，

进行系统升维。

此书写作的目的，

即为企业决策者提供营销导向型战略的数字升级，

与你携手，

进入比特时代。

## 作者简介



### Dr. Tiger Cao

曹虎博士

---

曹虎博士是科特勒咨询集团 (KMG) 中国区 CEO 及全球合伙人、营销战略专家、知名天使投资人、加州大学 UCLA 博士，师从营销学之父菲利普·科特勒。长期致力于企业营销战略、品牌战略、创新产业转型咨询和投资，服务过的企业超过 100 家，涉及行业包括：人工智能、航空航天、医疗健康、新型半导体、新材料、金融技术等。曹博士也是《金星上的营销》的合著者。



### Dr. Sam Wang

王赛博士

---

王赛博士是科特勒咨询集团 (KMG) 中国区合伙人、数字市场战略咨询业务领导人。王先生是巴黎大学 (九大多菲纳) 博士，并曾在哈佛商学院、巴黎 HEC 商学院进修，他为多家领袖型公司与创新型企业的 CEO 提供市场战略咨询服务，亦是《中欧商业评论》《清华管理评论》《管理学家》等多家商业杂志的特约撰稿人，并曾担任多家公司高管，王博士也是一位足迹遍布全球的旅行者。



## Collen Qiao

乔林先生

---

乔林先生是科特勒咨询集团 (KMG) 中国区合伙人、企业市场与品牌咨询业务的领导人。乔先生持有荷兰瓦格宁根大学理学硕士学位，在哈佛商学院完成专业服务公司领导力课程。他是市场战略与量化管理有机结合的积极实践者、B2B 企业数字营销及品牌战略提升的领先推动者。乔先生为诸多领先企业提供市场战略、商业模式及品牌战略咨询，并担任多家企业的外部顾问。他也是《中欧商业评论》等杂志的特约撰稿人。



## Dr. Ira Kaufman

艾拉·考夫曼博士

---

艾拉·考夫曼是科特勒咨询集团 (KMG) 资深顾问、美国 Entwine Digital 公司总裁。考夫曼先生是凯洛格商学院营销学博士、营销学之父菲利普·科特勒早期的合作者。他在 1971 年于凯洛格商学院的博士论文 *Creating Social Change* 与菲利普·科特勒合作，他是全球营销领域第一位研究社会营销的博士。艾拉·考夫曼是美国多家公司的数字战略顾问，他还在凯洛格商学院教授高管数字营销战略的课程。

## 赞 誉

每一代人都需要突破，营销亦如此，在此推荐我的合伙人及友人的数字营销战略作品。

——(美) 菲利普·科特勒

营销学之父、科特勒咨询 (KMG) 首席顾问

本书可谓揭开了数字营销话题领域中“皇帝的新衣”，清晰、务实地让读者理解数字化背景下企业到底需要采取什么举措来驱动增长。

——(美) 大卫·爱德曼 (David C. Edelman)

麦肯锡数字 (McKinsey Digital) 部门全球联合领导人

营销的终极驱动力是不断提升的消费者价值，科特勒团队长期致力于发掘消费者价值变迁之道。因此，本书是一本关于新技术、新战略和新价值的集大成之作，适合在转型之路上彷徨的企业家和经理人仔细研读！

——吴光权

中航国际 CEO

未来不管是“互联网+”还是“+互联网”，这是想要在数字时代赢得一席之地的企业都要阅读的“新孙子兵法”。

——(美) 查尔斯·许 (Charles Tsu)

麻省理工大学校董、台湾 EBO 基金 CEO

这是中国市场上最系统的，也是最具实操性的写给高管的数字营销战略的书，非常受启发。

——谢少毅

惠普 Hewlett Packard Enterprise 全球副总裁

兼企业服务集团中国区总经理

这是一本极具思想性的书，是数字时代战略转型下关于数字市场战略的最佳作品之一。

——(法) 杜桑·皮 (Doussaint P.)

巴黎 HEC 高等商学院教授

营销进入了数字时代，进入了人与人连接的时代，进入了大数据驱动的时代，作者的核心观点是要建立新时代下的营销思维，并拥抱新的营销技术。本书是难得的佳作。

——戴耀华

德勤管理咨询大中华区主管合伙人

精彩绝伦! 数字化转型的议题向来众说纷纭、错综复杂, 而本书从世界级专家的视角出发, 给出了实用且全面的指南, 尤其推荐传统行业的从业者阅读本书。

——(韩) 申明澈

MCM 集团行政发展负责人、KingsBay 资本联合创始人

这本极具跨界思维的书将带领你开启一次破解数字营销迷思的启迪之旅。

——(克罗地亚) 维利米·赛瑞卡 (Velimir Srića)

萨格勒布大学管理学教授、领导力顾问

本书为管理者必读佳作, 为中国的管理者提供了洞察与实践并行不悖、全面的数字营销战略地图。

——(阿拉伯联合酋长国) 穆罕默德·卡迪克

(Muhammed Ćatić)

董事会高级顾问、IFFCO 国际集团

一部让人过目难忘的作品, 企业在移动互联网时代取胜的营销必读书。

——(法) 雅克·让雷诺

法国 ESSEC 商学院营销实践兼职教授、施乐公司(法国) 前副总裁

一本全面概括互联网助推营销创新的好书。大数据时代的企业在营销工作中进行创新的必读书目。

——(印度) 拉马钱德兰 (Ramachandran)

印度商学院 (ISB) 工商管理教授

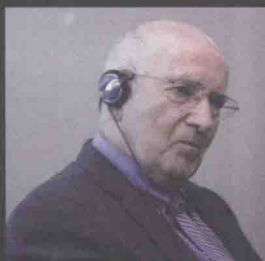
推荐给高管、EMBA 们阅读的数字时代市场竞争战略作品。

——任建标

上海交大安泰经济与管理学院 EMBA 教授、主任







## 推荐序

### 数字时代，再造营销战略

□ 菲利普·科特勒博士

本书的四位作者，皆是我的学生、咨询合作伙伴与朋友，也是我吸收养分的源泉之一，很高兴收到他们的新作。

营销作为管理学和经济学融合的分支，近十年来与心理学、计算机科学、数据科学、社会学等连接越来越紧密，使得我所言的“营销的科学和艺术区间”同时在呈指数级扩大。同样地，在企业界，营销越来越扮演企业战略规划中最核心的功能，从产品定位上升到企业定位，从业务品牌上升到公司品牌，从渠道变革上升到商业模式的改造，从品牌资产上升到客户资产的管理。毫无疑问，营销已成为企业最重要的市场驱动力和 CEO 战略变革的核心发动机。我所接触过的商业领袖，从郭士纳、贝佐斯到扎克伯格、理查德·布兰森、雷富礼，他们无一不是杰出的 CEO，同时也是杰出的营销管理者。这也是我的另外一位合伙人赫马温博士，劝服印尼总统赞助在巴厘岛建立世界上第一个营销博物馆的原因。营销的战略功能和社会功能在呈指数级放大。

与我 1965 年写作第 1 版《营销管理》时面临的世界情境不同，当前的世界进入了一个“数字化的社会”。这轮从基础设施到社会心智的变革，发生在美国、欧洲，也同时发生在中国甚至是非洲大陆。于是“数字化转型”的概念被抛出，很多企业迫切需要找到和互联网结合的方式。然而正如作者在书中所说，互联网、移动



## 序 言

### 每一代人都需要新的革命

大约从五年前开始，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，第一张是“市场变得比市场营销更快”（market changes faster than marketing），最后一张是“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're in the same business you are in now, you're going to be out of business）。所言不虚，五年后，很多企业已经在数字化的时代丧失了竞争优势，被逐出了利润区，新的营销方式对原有的营销模式进行了升级甚至是颠覆，在这个数字化的时代，原有的市场标杆型企业已无当年夺目之锋芒，甚至连传统时代的“消费品营销之王”宝洁，也面临着创新者的窘境。

这是一个转型与变革共存的时代，迈克尔·波特话语体系中的“竞争优势”一词似乎变成了理论幻象，流行互联网焦虑症让很多企业家寝食难安。互联网+，社交媒体，大数据，社群，VR，很多概念、理论、科技应用不断被抛出，我们既需要思维宏大、叙事版的转换，又需要实操的工具和可以“落地”的武器。数字化转型，转什么，向哪儿转，如何设计路线图？互联网+，加什么，减什么，如何计算？

一直以来，我感兴趣的研究与咨询领域是“竞争战略”，我发现让企业在市场的演进中落后、被颠覆掉的因素有很多种，如竞争对手对企业顾客资源的夺取、如企业运作效率的降低，但是还有另一种更重要和不可逆转的因素，就是整个市场出现了“转折点”。如果我们把洗牌按照另一种维度来细分的话，会发现存在企业对企业的洗牌、行业对行业的洗牌、时代对时代的洗牌。而这次，在数字革命的时代下，是第三种洗牌——时代对时代的洗牌，这意味着，你所有的战略方法论都需要升级。

管理学上很多概念都是基于大时代背景下特定的“问题”产生的，基于“问题导向”对管理实践的困惑进行回馈，再形成理论去指导企业家的商业运作。如“目标管理”（management by

objectives, MBO), 是德鲁克于 1954 年针对第二次世界大战后美国公司规模迅速扩大、经理人责任意识缺位、福特汽车公司濒临倒闭的背景提出的概念; 如“战略管理”(strategic management) 一词, 由原为俄罗斯籍, 后在第二次世界大战后转入美国兰德基金会任研究员的“战略管理之父”伊戈尔·安索夫(Igor Ansoff) 提出, 其核心是解决 20 世纪 70 年代以来美国企业面临外部环境震荡如何有序成长、实现组织协同的问题; 如“盈利模式”一词, 虽然很早也有专家如亚德里安·斯莱沃斯基(Adrian Slywotzky) 提出, 但真正变成流行的概念也是在 20 世纪末互联网浪潮与随之而后的泡沫期, 那时每个融资的企业创始人或 CFO 都需要向投资人说明他将如何盈利。换句话讲, 任何时代真正有价值的理论都是对时代问题凸显的折射与反思, 而当今, 可能最需要解决的问题则是“数字时代企业如何实现互联网+的转型”。

当然, 解答上面“互联网+转型”的书, 已经出版了不少, 但遗憾的是, 从数字营销战略上讨论的书目前还没有看到, 这是我身边大量的咨询客户——CEO、CMO 的需求, 也是我和我的合伙人之所以考虑撰写本书的原因。

## 数字革命, 更是思维的革命

重新定义“数字营销战略方法论”似乎是一项责任与使命, 这也让我们异常兴奋。近期科特勒咨询集团(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% 的企业宣称自己无系统数字营销战略, 更重要的是, 58% 的企业宣称数字营销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》中说的, 也许没人会否认自己不拥有战略, 但是你的战略未必是好的战略。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”的缺失上。数字营销绝对不是微信、微博、Facebook、DSP、LBS 营销各种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与困惑有:

©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立？有没有快速有效的“快品牌”方式？
- ◎ 是否要建立新的营销组织，如果是，如何建立？如何与传统的职能有效融合？
- ◎ 数字营销号称 ROI 可追踪，那么作为高管应该如何衡量数字营销的绩效呢？……

## 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，我们从系统理论到工具架构出数字时代营销战略升级的整体操作方法。首先让问题回归本质，我们认为无论营销如何变化，营销战略的本质有三点是不变的，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。

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”，也就是我们在第 2 章中提到的“营销数字化的本质”，从工具层面，也许大家都使用了类似的工具，然而做出来的结果却有天壤之别。在很多情况下，这是因为使用这些数字工具时没有指向“本质”。我们认为，以下五点可以判断此营销战略是否真正实现了“数字化”，它们是：连接（connection）、消费者比特化（bit-consumer）、数据说话（data talking）、参与（engagement）、动态改进（dynamic improvement）。移动互联网、万物互联网（internet of every thing）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 value management, SCVM）。SCVM 是继 CRM 之后的革命性营销范式。它的核心理念是：基于客户生命周期，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，以顾客价值为核心带动公司的销售收入与利润增长。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。过去，企业关于顾客的营销决策和数据是分散在各个品牌单元、渠道部门和区域营销机构的，企业缺乏集中的数据管理和全方位的顾客视角，导致无法实现深入洞察顾客，提升顾客终生价值，扩大顾客钱包份额，实现交叉销售和向上销售。如今，SCVM 解决了这些营销挑战：通过建立 CMO 为主导的“顾客价值中枢”型营销组织，利用营销协同平台和集中的顾客数据仓库，企业可以在组织层面把分散的顾客知识、数据集中进行管理与分析，而各个品牌和渠道可以按需要获得及分析数据支持其营销活动。

SCVM 的整合架构简化如下：顾客数据平台—商机挖掘—联系管理—洞察引擎—内容定制—互动分发—多式协同—营销指挥板。在 SCVM 营销体系中，企业可以集中而又灵活地跨部门、跨渠道、跨品牌地识别和深入挖掘客户价值。

## 从战略思维的切换到落地

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以下两个层面：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”。

在第一个系统中，我们具体讨论的是以前的营销战略“STP+4P”应该如何升级，如产品策略走向了共创导向；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，在书中我们一共谈了 30 多个变化维度。

## 在此基础上，我们提出了数字化战略平台的营销实施框架，我们将其总结为 4R

© 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，而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，这些行为追踪的打通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，这里我们会介绍方法、案例以及在中国的实践。

#### ◎ Reach 是第二步

它也是绝大多数参与数字营销游戏企业所实施的一步，以前触达消费者的手段在数字时代发生了变化，现在如 AR、VR、社交媒体、App、搜索、智能推荐、O2O、DSP 等各种触达手段，是前数字时代所完全不具备的。那么，该如何基于消费者画像来实施触达，这是我们在这部分系统论述的。

#### ◎ Relationship 是第三步

它应该作为 Reach 的后续步骤，因为我们发现，仅仅做完前两个 R，并不能保证数字营销的有效性，因为它们只解决了瞄准、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”，而很多社群的建立，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。这是目前提到的企业 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

它也是最后一步，解决了“营销不仅是一种投资，而且是可以得到直接回报”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，这是这部分要解决的问题。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。

以上 4 个 R 形成一个操作循环，非常适合 CEO 和 CMO 来理解、应用、实施、反馈。在 4R 的基础上，我们在本书第三部分谈数字营销实施系统。我们认为，数字营销首先要拥抱数据，应用大数据来对营销进行决策，比如对于地产或者零售行业来讲，可以通过 SDK 追踪消费者线下的行为轨迹，并可以通过 SDK 扫描到客户手机中的 App 种类，通过建模以及机器学习进行用户画像。由于去中介化，媒介渠道从购买变成自己可以建媒体发布，可以赚钱、采购，于是“内容”变得空前重要，“内容营销”又变成一个热门的话题，甚至在中国市场有种说法叫作“一个好的内容

编辑等于 1000 个销售人员”，因此，在此部分中，我们也会谈到“内容营销”怎么做。另外，数字时代的“去中介化”“去中心化”使得组织开始变化，平台型组织、海星型组织开始兴起，营销组织如何适应公司战略、公司层面组织的变化，既保持弹性，又“统一意志”，这是我们在“数字营销组织”中讨论的。最后，所有的营销投资离不开关键绩效考核指标（KPI）、投资回报率（ROI），如何衡量这些指标，数字时代使得“消费者行为比特化”，以前传统时代衡量不了的维度，现在都可以获得，但是考核必须与战略协调，这是我们在本书最后一章将要讨论的内容。

我开玩笑地对菲利普·科特勒说，也许天资有限，但是我们在试图模仿你半个世纪前架构“现代营销管理”的野心与努力。数字营销战略范式的形成，得益于过去五年中我们在诸多领袖企业获得的各种层次的实践和验证。咨询是一种贯穿理论与实践的工作，在帮助客户解决问题的咨询项目和工作坊中，与客户的深度互动给了我们以“企业家问题导向”的研究机会，我们在此基础上，用理论的深度去审视、洞见，并打磨我们的数字营销方法论范式。

本书也得益于与诸多全球顶级营销大师或顶级顾问，包括菲利普·科特勒、大卫·艾克、凯文·凯勒的深度交流中所获得的灵感与启示。当然，在这个过程中，科特勒咨询集团及我们优秀的同事也为本书付出了巨大的努力，提供了极大的支持，在此特别感谢邓淋峰、袁川琉、陆珺灏、李阜东这些才华横溢的咨询顾问，同时也感谢周边的师友包括清华大学的朱武祥教授、上海交通大学的任建标教授、巴黎大学的巴纳德·费尔南德斯教授以及长江商学院鲍坦同学的鞭策，最后还要感谢机械工业出版社华章图文信息有限公司经管类图书的负责人袁璐，他为本书的出版付出了智慧、汗水与友谊。



科特勒咨询集团合伙人  
Kotlerdigital 总经理  
wangsai@kotler.com.cn

王赛  
2016.9



# Contents

## 目录

作者简介

赞誉

推荐序

序言

## 第一部分 数字化基础审视

### 第 1 章 数字化转型下的营销环境 /002

这是一个走向数字化的时代。我们以更多的方式接入互联网，将更多的信息放到了互联网上，我们也更多地从互联网上获取信息。我们将原本现实中的活动转移到互联网上，例如社交、购物，仿佛我们已经成为数字化的动物。在这样的背景下，营销的数字化势在必行。我们需要理解这个数字化的营销环境，理解数字化消费者的行为特征，并学习领先的数字营销企业的数字化布局。然后，我们还需要对自己当前的数字营销成熟度进行评估，这将是开展数字化变革的第一步。

- ◎ 数字环境
- ◎ 数字消费者行为
- ◎ 领先者的数字营销布局
- ◎ 企业数字化成熟度的审计