

**CUSTOMER-CENTRIC
MARKETING**

SUPPORTING SUSTAINABILITY
IN THE DIGITAL AGE

以消费者为中心的
大数据营销

【英】 尼尔·理查德森 乔·詹姆斯 尼尔·凯利

著

NEIL RICHARDSON JON JAMES NEIL KELLEY

常振勇 等译

中国石化出版社

[HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM](http://www.sinopec-press.com)

以消费者为中心的 大数据营销

尼尔·理查德森 (Neil Richardson)

[英] 乔·詹姆斯 (Jon James) 著

尼尔·凯利 (Neil Kelley)

常振勇 等译

中国石化出版社

著作权合同登记 图字 01 - 2016 - 1520

© Neil Richardson, Jon James and Neil Kelley 2015

This translation of Customer - Centric Marketing is published arrangement with Kogan Page.

©尼尔·理查德森, 乔·詹姆斯和尼尔·凯利, 2015

《Customer - Centric Marketing》由 Kogan Page 公司许可翻译出版。

图书在版编目 (CIP) 数据

以消费者为中心的大数据营销/ (英) 尼尔·理查德森 (Neil Richardson), (英) 乔·詹姆斯 (Jon James), (英) 尼尔·凯利 (Neil Kelley) 著; 常振勇, 陈沛然译. —北京: 中国石化出版社, 2016. 7

书名原文: CUSTOMER - CENTRIC MARKETING

ISBN 978 - 7 - 5114 - 3902 - 4

I. ①以… II. ①尼… ②乔… ③尼… ④常… ⑤陈…

III. ①网络营销 IV. ①F713. 36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 144656 号

未经本社书面授权, 本书任何部分不得被复制、抄袭, 或者以任何形式或任何方式传播。版权所有, 侵权必究。

中国石化出版社出版发行

地址: 北京市东城区安定门外大街 58 号

邮编: 100011 电话: (010) 84271850

读者服务部电话: (010) 84289974

<http://www.sinopec-press.com>

E-mail: press@sinopec.com

北京富泰印刷有限责任公司印刷

全国各地新华书店经销

*

700 × 1000 毫米 16 开本 15.5 印张 225 千字

2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷

定价: 66.00 元

前 言

不管在经济繁荣时期，还是在经济萧条时期，了解营销的作用和企业如何将它用于提升竞争优势，这都具有重要的意义。数字时代的营销尤其重要，因为它关注于建立商业关系并提升共同价值，同时符合客户对社会与生态问题日益增长的认识。由于忙碌的生活节奏，从业人士通常会发现他们没有时间查阅内容丰富的传统书籍，从而掌握各种基础知识。因此，《以消费者为中心的大数据营销》是一本不错的指南，它针对的是将执行机制视为关键问题的商务人士。同样，对于想要掌握营销基础知识并以从业者角度更加深入看待相关问题的研究者而言，这本书也将起到帮助作用。本书的各章节结尾进行了全章的概括总结并提出相关思考问题，这有助于将所探讨内容用于您所在的公司。

在近数十年中，人们对企业破产、复苏和改革等主题开展了大量研究。促成成功的因素有很多，但每种情况都具有独特性，我们将在本书中讨论这些因素。然而，毫无疑问的是，众多评论者认为公司在未来面临的^①最大风险很可能是无法有效地开展营销——即营销不力。许多（孤陋寡闻的）人士认为营销是一种胡扯，是短暂的，甚至是恶劣的欺骗。因此，我们将探讨一些营销的奇妙作用，并分析为什么存在怀疑论。我们还将讨论管理的影响，同时本书可专门用于帮助您提高营销决策与部署。

那么自 20 世纪 80 年代起研究者考虑企业破产的原因以来，营销发生了哪些变化呢？其中一个变化是向可持续发展经营方式的转变，消费者在此情况下日益关注社会与“环保”的声誉等问题。

另一种变化是对发展网络品牌或网络曝光度的需求。如果您的网络品牌要从数以百万计的竞争者中脱颖而出，那么必须获得品牌知名度，潜在买家才会在相同产品类型中认可或记住您的品牌。为了达到这个目的，您可以通过建立品牌联盟并利用网络来努力打造品牌知名度，从而增加产品的关注度和普及度。但是，打造这种网络品牌可能会使您在更加可持续经营方面面临高标准的挑战。这两个问题目前紧密相连。

很多人认为互联网和数字媒体改变了营销的基础，而数字时代可使消费者在做出购买决策时的能力增强，这意味着公司必须采用更加以消费者为中心的方案。数字化不仅使消费者受益，也使公司受益。它可为公司提供更多的市场渠道，还有助于降低成本。

本书概括地介绍了数字时代下以可持续营销为主题的主要概念与原则。它还提供了相关理论与工具在实际业务情况下如何运作的建议；它也表明如何更好地解决可持续性和其他数字营销问题，并且着眼于以获利（或有益）的方式提高客户满意度……这是所有商务人士的最终目标。

尽管人们在战略规划方面存在着广泛的不同观点，但许多书籍都涉及“战略”。从业者（通常会正确地）认为这种理论来自象牙塔，但没有现实的基础。然而学术者反对这种观点，他们认为没有调研，评估行业选择的成效就失去了依据。真相可能就在两者之间。本书的目标之一是让您获得与众不同的理念，使您的公司取得成功。经营公司不是一个是否的问题，它不是简单的是非对错，而是充满复杂性。这本书不会改变您的生活，但很可能会起到帮助作用。

在我们各自的职业生涯中，我们为各种机构工作，从慈善组织到中小型企业，再到真正的全球性公司。我们看到过各种管理决策，它们有时由灵感而生，但通常缺乏完整的体系。这特别令人担忧，因为

管理者只需做两件事——首先做出决策，然后根据这些决策部署各种转变之举。因此，本书将有助于您做出有关营销的正确决策与部署。

本书作者在各年龄段、行业体验、公司类型和市场方面拥有丰富的教学经验。在教授英国营销协会（CIM）学生之际，我们通常会被问及各种问题。在本书中，我们概括了这些问题并提供了最为实际、甚至是至关重要的答案。这些学生是在业余时间学习的商业界人士，并且代表了与营销相关的各类型公司。因此，无论公司规模大小、成立已久或刚刚成立、是否寻求盈利、还是开展慈善事业，本书适合所有类型的公司。

最后，随着通过各个章节的阅读所取得的进步，您将会发现消费者是营销者职业生涯中最重要的单一利益相关者这个主题。在购买此书之后，您现在就成为了我们的客户之一，这对我们意义重大。对您购买本书，在此表示衷心感谢。

目录

CONTENTS

第一部分 变化的“风景” / 1

第一章 社会的发展 / 2

第二章 公司为什么会破产 / 16

第三章 发展导向 / 26

第四章 营销与可持续性：区分现实与虚构 / 32

第二部分 了解您自己的公司 / 39

第五章 数字营销与调研 / 40

第六章 系统与以客户为中心 / 54

第三部分 建立关系 / 59

第七章 利益相关者如何做出购买决策 / 60

第八章 用户和客户 / 75

第九章 可持续性理念客户 / 81

第十章 发展客户，维系客户并使客户满意 / 87

第十一章 社区与网络 / 95

第四部分 营销规划 / 105

第十二章 确立目标——任务愿景、企业目标和差距分析 / 112

第十三章	情境评估——内部微观环境和外部宏观环境	/ 118
第十四章	营销目标、战略制定和战术实施	/ 136
第十五章	资源分配——监测、评估和控制	/ 147
第十六章	采用可持续性理念营销规划所面临的障碍 ——以及如何克服这些障碍	/ 157

第五部分 营销组合 / 169

第十七章	传播	/ 170
第十八章	为客户带来便利	/ 180
第十九章	客户利益	/ 188
第二十章	成本或付出	/ 209
第二十一章	服务与可持续性	/ 217

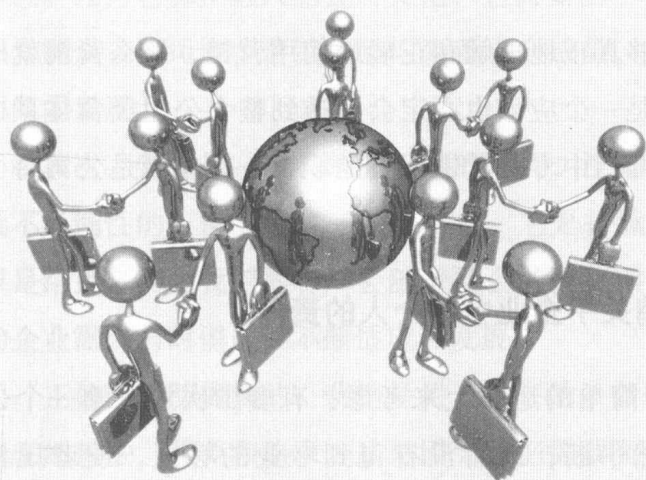
第六部分 未来将会怎样 / 227

第二十二章	未来将会怎样	/ 229
-------	--------	-------

第一部分

变化的“风景”

本部分为全书奠定了基础。首先，我们从营销的观念入手，然后探讨可持续性的理念，以及它如何有助于可持续营销。



第一章

社会的发展

当我们思考公司可能面临的各种挑战时，需要提出这样一个关键问题：为什么客户会购买我们的产品或服务，而不是竞争对手的？为此找到一个合理的答案至关重要。当然，有一种可能是，消费者在网购时越来越多地受到线上公司而非传统商业的影响。但是，我们更想说的是另外一种可能，即消费具有社会性。因此，我们在购物时，会追随别人的态度、信仰、观点和价值观等（即表现出“从众”和“随大流”）。这些态度等越来越受到共享的数字信息的影响，但它们却通常由“公司以外的人”所掌控，这可能会导致公司名誉的受损或是市场占有率的下降。这样的话，那些没有意识到这种变化的公司就会面临客户流失的风险。尽管很多营销课本中没有讲到，但这种变化具有持续性，这对主要的利益相关者而言是越来越重要的。

因此，如果一家公司能够真正地理解和正确地使用营销，那么营销就成了一门做生意的哲学，而且是一个应该也必定会渗透到整个公司经营体系中的哲学。因此，营销不仅是部门中专业营销人员的职责，也应该是公司每个人的责任。

Question：为什么营销关乎企业中每个人的责任？

其实，我们可以从一个简单的逻辑上来考虑：有多少次您在给一个公司打电话的时候，电话突然中断，或者没有得到专业的答复，或者压根

儿就没能解决您的问题？有多少次您发现供应商对自家技术的过分自信会令人反感？又有多少次您有问题需要与某公司联系时，却因由没有经过任何专业培训的工作人员答复您的问题而苦恼？所以，请记住，并不是所有的员工都参与营销，一些员工可能从事的是财务、物流或是技术支持的工作，然而，如果顾客感到不满意，他们是不会因为这些人是非专业的销售人员而体谅他们的。

因此，营销是公司内每一个成员的责任。理由虽然非常简单，但是非常重要，因为每位成员都将在打造客户体验方面发挥作用。

Question：什么是真正的营销？

如果必须选择一个词来体现营销，那便是“客户”。营销的目的是了解你的客户是谁，能够预测他们现在和将来的需求，并最终满足他们的需求。因此，你的公司（不只是营销部）承担的所有工作需要去制定并加以执行，从而使客户满意。

英国营销协会（CIM）关于营销的定义被广泛地引用。它将营销描述为：“用于以盈利方式来识别、预测并满足客户需求的管理流程。”

这个定义有助于我们了解营销究竟是什么。这虽是一种直接和简洁的表达，但几乎其中的每一个词对于我们准确地把握营销的观念都至关重要。

首先，市场营销在高管看来，具有重要性、战略性，还有战术性和可操作性。因为它真正融入到公司文化，它需要由“最高”管理层做出承诺。在如今的众多公司中，营销总监均为董事会成员，通过采用营销理念来引导公司向前发展。

其次，营销是一个不断进行着的过程，没有一个明确的开始和结束。它既不是线性的，也不是“一次性”的，它是持续的一个过程，它从不会停止或是结束。因为我们的客户会随着社会的变化而发生需求的改变，因此我们的企业需要与时俱进，不断适应和发展。

正如前面所提到的，营销是关于未来的。营销人员也必须“预测”客户未来的想法、需要和追求。这是因为我们需要留给企业足够的时间去开发新

品（或服务）并将其投放市场。因此，你必须预测客户未来的想法，而不仅仅是他们眼前的需求。现在，社交媒体越来越多地被视作研究工具，从而确定用户（及其影响者）在未来可能产生的需求变化。

如果你的公司能够识别和预测客户的需求，你可以尝试去满足他们的需求。但是，有必要再一次重申的是，这是一个复杂的工作。大多数公司的资源（包括财务、人力和设备等）都是有限的。因此，一个公司必须以盈利且高效的方式去满足客户！然而，目前比以往任何时候更加需要以环保和对社会负责任的方式开展并管理各项商业活动。

Question：为什么专注于客户而不专注于公司的核心优势？

传统观点认为，客户是花钱从公司购买产品和服务。但是如今，这个简单的交换观点却越来越过时。事实是，你并不能给客户价值（这是在许多营销学书本中反复出现的错误）。一些学者认为，交换使公司 and 客户一起共同创造价值。另一些学者认为，客户愿意花钱是为了可以从你的公司获得他们想要的价值。与此同时，你的注意力应该放在创造使客户可以追求和获取价值的环境上。这两种观点（即共同创造和价值追求）对于公司而言代表着更小的风险，因为它倡导一个以客户为中心的方案。由于对价值的追求和创造至少会使两者紧密联系，那么他们之间的关系就形成了。如今的许多营销人员努力通过尽可能多地了解客户及其需求来建立最初的关系。

客户自身在不断地变化，同时技术的发展则加快他们做出轻松的决策。例如，gocompare.com 和 moneysupermarket.com 这两家价格对比网站，它们不仅互相竞争，而且与“代表”客户的公司竞争。随着客户的变化，他们的欲望、需求和想法也会发生改变。如果一个公司不能适应客户，就有可能不会使客户满意，并且在竞争中失去客户，我们称之为客户流失。

如果客户获得了良好的体验，他们更愿意分享给他们的家人和朋友；但如果他们体验较差，就有可能告诉更多的人！目前比以往更是这样：随着 Web 2.0 的出现，我们看到了人们频繁使用各类用户网站（www.imdb.com）、

博客和社交网站（如 Facebook、Instagram、Pinterest、Vine 等）。总而言之，唯一不变的就是变化。当 Facebook 在社交网络中仍然是一个巨人的时候，让人很怀疑的是它是否会继续盛行 10 年的时间。毕竟，你知道有多少人在使用“老友重逢（Friends Reunited）”的社交网站吗？

看看我们现如今生活的世界。对于许多公司来说，市场充满了艰辛，具有动态性，比较危险且竞争激烈。要想更加成功，公司不仅必须注重生产技术、产品和销售等内部问题，更要专注外部问题。远见卓识是十分必要的。当然，你需要优秀的生产技术、产品和销售计划，但在更广泛的环境中，对于认识客户和其他因素的需求更加至关重要。一旦市场环境发生变化，你必须迅速改变和适应，否则你会落后，甚至可能因此承担严重后果。许多公司在经历过这种情况后，便会狭隘地看待其商业活动。这通常是指目光短浅的营销计划，在当今这个时代将会导致客户的流失，并最终导致业务损失。

现在，许多学者同意明兹伯格（Mintzberg）的观点，即商业环境在以如此快的速度发生变化，以至于我们都必须在持久的动荡中开展工作，我们的计划策略在没有偏差的情况下也很少能达到预期目标（图 1.1）。因此，无论任何规模或类型的公司都必须接受营销哲学。

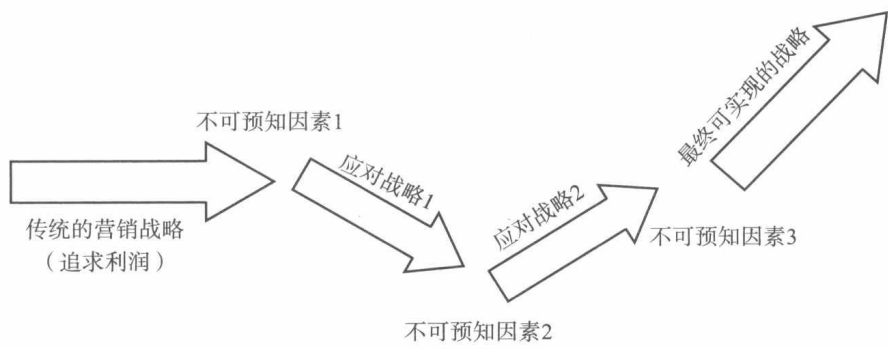


图 1.1 受突发因素而偏向的传统营销战略

Example

想想看，在 20 世纪 90 年代玛莎百货（Marks & Spencer, M&S）究竟发生了什么事情。这个零售巨头不再关注需求变化的客户，将必然面临遍布各主要街道和更广泛外部环境的全新竞争。在经历了一个持续的成功期后，大公司似乎是最脆弱的。作为个人，当我们不再面临挑战，就会变得自满。那么毫无疑问，由人组建的公司也同样会出现问题。

幸运的是，M&S 能够做出改变，这个改变渗透到其公司的核心文化，在经历了复苏之后，他们关注的焦点转变为使顾客满意。他们解决了供应链的问题，后来又在他们的规划中采用可持续性经营的理念。

有冲突的利益相关者

现如今，越来越多的公司必须满足不断增长的公众期望，并解决与环保和可持续性问题的法律义务。有些时候，公司追求利润的需求会与其声称的道德标准和目标相冲突。因此，具有冲突的利益相关者拥有不同的需求、权利和义务，必须加以管理。

利益相关者是指任何会影响（或被影响）公司目标实现的团体或个人。然而，他们可能只对一个项目，而非公司的整体目标感兴趣。当然，利益相关者可以是那些可能从你的业务活动中受益或受损的人士。在一定程度上，他们可在你所开展的活动中做主，那么他们就拥有较高权力。你必须知道利益相关者拥有利益或权力的程度。用于反映你的利益相关者的良好营销工具是 Mendelow 矩阵（图 1.2）。

		利益水平	
		低	高
权利	高	A	B
	低	C	D

图 1.2 Mendelow 矩阵

请记住类似这样的绘图工具仅仅是一个简单的缩影。如果能够把利益相关者在未来可能准备采取的相应行动一同考虑进去，它会更加有用。由于权力、合法性和紧迫性的综合作用，利益相关者具有不同的特征。你需要将这些都纳入到你与利益相关者的沟通中去。

企业的社会责任

玛莎百货公司通过完善企业社会责任的平台来改变公司的经营方式（第二章中将详细讨论）。而你对这些关键问题的立场是公开在网上还是隐含在你的年度报告里？你是否会将企业社会责任纳入你的使命陈述中？你是否提到可持续性，例如符合道德的供应商政策或慈善？这些政策是否透明？它们进行独立审计吗？

如果公司通过滥用企业社会责任报告寻求竞争优势，网上对此的反应往往也是迅速且充满敌意的！社交媒体网站可以为有组织的施压团体搭建平台，以协调他们的沟通工作，从而影响公司行为。你需要关注这些网站，并通过鲜明地阐述公司的立场来做出回应。你可以创建一个数字营销传播活动（在第十七章将详细讨论），从你的审计报告里凸显出积极有利的方面，以及你将如何根据需要实施改革。很多公司做出了示范，即通过完善其企业社会责任来获得良好的口碑，从而实现可持续发展。

值得注意的是，可持续性的“定义权”在某些公司是模糊的，但在其他公司却竞争激烈。一些企业在其使命陈述中承认企业社会责任各项内容的重要性，它可能包括“绿色”问题、道德政策和公益链等。

造成这个现象的大部分原因是因为各企业采用不同的方案。例如，什么应该持续下去，又在哪里、何时进行？解决这个问题的一种方法就是安排跨职能团队来创建公司的博客和社交网站，播客和视频点播网站也是很有用的，因为员工和其他的利益相关者更容易相信第一手消息。请记住，服务供应商、消费者、社会、监管机构和政府可能会共享其责任。通过倡导和采取可持续的营销模式，这种责任共享则更易于实施。

不同的公司在完善企业社会责任时都采用某种特定的模式。高度积极的公司会采取一种理想主义的立场，甚至维护一种“高尚的”自我利益，而依赖于他们的利益相关者却被迫实施企业社会责任。这可能会给一些公司带来一定的风险：例如，耐克的公关不利是由于雇用童工的指控，其产生的负面宣传在社交网站迅速蔓延，耐克的声誉很容易受到供应方丑闻和童工等情感问题的负面影响，这样的话，你的成功取决于供应商。因此，重要的是要时刻问自己“你对供应网络的信任程度如何？”，从而以可持续的方式行事。例如，零售商毫无疑问是相互依存的网络组织，他们需要彼此信任的合作伙伴。以往经历和共同合作形成了信任，并且声誉一般的公司也会建立这种信任。营销人员和志同道合的消费者可以建立信任，并通过促进良好口碑的公关手段来发展这种信任。

Question：什么是可持续发展？

我们生活在快速变化的时代，许多术语被用来代表新的概念，这并不奇怪。例如，“环境”，在不同的上下文、甚至出自同一个作者，都会有无数不同的含义。既然消费者通常会把更广泛的环境问题联系在一起，那就需要慎重考虑该词的用法了。环境的相互影响是重要的，消费者会表现出强烈的情感，这可以影响他们的购买决策。

因此值得思考的是，最近的发展，塑造了可持续发展的议程。1987 年布伦特兰委员会定义的可持续发展是：既满足当代人的需求又不损害后代人满足其自身需求的能力。

在 20 世纪 90 年代末，当埃尔金顿（Elkington）在《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）创造了“三重底线原则”（Triple-Bottom-Line, TBL）这个词的三个基本点，它引起了更广泛的影响。自从 TBL 问世以来，可持续的企业发展理念便不断壮大，这经常被称为“人民的利益”。对于许多从业者和学者而言，这可能是新鲜的，然而其中的内容已经实行了几个世纪。在 TBL 中，传统经济聚焦于新的补充，即社会和经济责任。

案例研究：合作

实践中经常被援引的可持续发展的实例就是合作银行模式，该活动自 19 世纪 40 年代以来，就开始了公认的可持续零售。

在 2009 年《Which》里有哪些呢？该杂志调查了 15000 位银行客户，找出谁是最满意的供应商。在第一届评选报告中，合作银行和“微笑”（专属网上银行营业点）的客户满意度跻身前三个总冠军。同时，“微笑”因其活期账户而获得顾客 88% 的最高得分，合作银行紧随其后得 82%，因储蓄账户得最高分的是合作银行，得 80%。

在 2013 年，他们遇到了困难，这时银行业务部为解决 15 亿美元的黑洞不得不改变策略。在 2014 年他们遇到了关于领导的问题，即合适的领导人任命的问题，首席执行官也认为这是无法控制的。这听起来令人担忧，且很有可能表明，成员驱动合作的可持续发展模式是有缺陷的。这就意味着，必须考虑以下几点：

- (1) 他们（当时）是英国第五大零售商。