

互联网思维，营销实战运作的第一本书  
大互联时代，是极致产品+完美体验的时代

# 互联网营销解密

## 企业如何运作大互联营销

天策行首席战略专家 高京君 著  
首席运营官 董长德

凝聚15年咨询业经验的实战力作  
提升300多个品牌价值的运营之道

新科、央视幸运52、露露集团、中粮集团、娃哈哈集团、正大集团、蒙牛集团  
长城葡萄酒、新希望、首农集团等300多家企业和单位从中受益



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



# 互联网营销解密

企业如何运作大互联网营销

天策行首席战略专家 高京君  
首席运营官 董长德 ◎ 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 ( CIP ) 数据

互联网营销解密: 企业如何运作大互联网营销 / 高京君, 董长德 著. — 北京: 企业管理出版社, 2015. 8

ISBN 978-7-5164-1089-9

I. ①互… II. ①高… ②董… III. ①网络营销 IV. ①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第143483号

---

书 名: 互联网营销解密: 企业如何运作大互联网营销

作 者: 高京君 董长德 著

责任编辑: 尹 青

书 号: ISBN 978-7-5164-1089-9

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版社68701719 发行部68467871 编辑部68701184

电子邮箱: 80147@sina.com chinaqynj@163.com

印 刷: 北京中振源印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 889毫米×1194毫米 16开本 印张: 13.75 字数: 170千字

版 次: 2015年8月第1版 2015年8月第1次印刷

定 价: 38.00元

---

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换



## 前言

最近几年，经历了太多的事情，很多是我们猝不及防的。以前在营销界奉为圭臬的诺基亚、摩托罗拉、富士胶卷相继退出历史舞台。一批巨型体量的经济体正在经历着前所未有的挑战，包括被很多人认为日不落的中国房产经济，也正在经历着衰退。貌似整个传统的经济业态都在经历着一场白色恐怖。而与大互联相关的新的经济业态却像雨后的浮萍一样瞬间覆盖了我们的视野。小米、微信、余额宝、天猫的“双十一”，这些在传统业态下想都不敢想的奇迹还在不断被刷新。今天，他们时时刻刻在影响着我们的生活，以前需要高成本去实现的东西，现在变得没有了成本；以前的土豪地主，被新锐们逼着不知不觉地“开仓放粮”。这种游戏规则的变化，促使了我和我的团队对大互联时代新的商业价值和规则的思考。

我爱人的同学买了一幢距北京城区80多公里的别墅，这是北京最西北边，已经到了河北边界了。同学邀请了我们很久，我呢，一直有一个很冠冕堂皇的理由——没时间，呵呵。2013年10月的一个周末，在我爱人的坚持下终于成行，来到了这个叫奥伦达部落的小区……。

那天我跟我爱人鬼使神差当天就买了一幢，从打算买到交定金，整个决策过程没超过20分钟，是什么魔力让我等这样专业人士如此动心呢？

落座闲聊得知，这个盘的销售有一个很有趣的特征，他们从来不打广告，几乎都是老业主介绍新业主，最近他们又新开了一个楼盘，排队的号提前就被抢光了。如果在前些年，这没什么稀奇的，可现在是房地产经济的下行期，一

个不打广告的楼盘，居然还有这么火热的销售场面。

中午时分，当然少不了觥筹交错一番。这时，邻居来敲门，说他们家新到了一箱波尔多名庄的红酒，听说有客人来了，拿过来让客人品鉴。我当时就很纳闷，这很像我小时候北京四合院的场景：邻家有什么大枣山货一类的都拿出来分享；掉雨点，院里晾的衣服一定有邻居给收起来，邻里关系能处得跟一家人一样。那同学看透了我的心思，说：“这里所有的邻居都这样，并且互有对方家的钥匙，来了客人不够住只管去住。大家在路上碰到了甭管认识不认识都是一片灿烂的微笑。各家的院墙都是象征性的，腿不用抬很高就可以迈过去……”。

下午，同学带我们参加了一个烘焙聚餐活动，开发商免费提供场地器械，让大家玩，大家只有一个纯粹的目标，就是去尝一下邻居那并不太娴熟的手艺，然后赞许一番，玩得非常开心。

这里互称“乡民”，没有利益，没有纷争，只有温暖和微笑。这种感觉我近40年都没有了。

参加完品尝会，我俩动心了，不是因为房子，咱搞策划的，地产项目也接过不少，啥房子没见过？动心的是油然而生的幸福感，并且难以抗拒。

我主动问那同学还有没有剩余的房子，他领着我找到开发商，自报家门后，听说是知名策划人来了，老板闻讯出来，一个憨厚的中年男人，居易国际的刘总，寒暄之后，刘总说新房要等一年，老婆等不及，今年就要，几经周折找到了一户准备买更大别墅而腾房的业主，一阵欢笑之后，那老爷子更爽快，“你们要是定下来了，明天我就把没用的东西搬走，你们就先进来住吧，手续慢慢办！”就这样，20分钟买了幢别墅。

这一年多来，我深切地感受到了这种幸福感，经常会有邻居端着刚出锅的

大包子给我们送来，晚上更是少不了往来畅饮。我也邀了不少朋友来这里玩，他们有的跟我一样，也搬了过来。在这个过程中，我不知不觉地在传播着一种幸福的感受，并且影响着周围的人。在最近房地产市场低迷，全国楼市下行的情况下，这个楼盘房价居然始终在上扬，新盘被抢购一空，这确实是大互联时代的商业典范。

这是一种什么价值呢？

首先开发商聚合的是一群有共同价值观的人，叫“奥伦达部落”，这群人都是性情中人，烤面包、品红酒、听音乐、玩高尔夫，种花养草等，各有自己的爱好，聚在一起就是为了纯粹的生活。这种氛围让大家无所顾忌，引起共鸣，也容易引起大家对部落的认同感。这种认同感会迅速传播，形成了具有共同价值观的社群，也就形成了超越房屋本身的社会价值。

其次是注重部落人员体验，开发商就是服务商。传统的开发商和服务商是完全不同的两种理念，我也正经历着两种不同理念的服务。我们公司是在北京一个还算不错的写字楼，这里的物业就几乎不考虑业主的感受，今天引进一家商户搞促销，明天引进一家企业搞活动，最后很多业主都不愿意给他交物业费，物业没办法才收敛了一些。但奥伦达部落的老板和他的团队理念迥然相反，他是大家的服务员。如果有人要搞个烘焙品鉴会，他会全程包办，烤箱、场地……应有尽有，玩家们玩完了拍拍屁股就走，不收一分钱，刘总会在旁边乐呵呵地看着大家玩，表现出一种很幸福、很满足的样子。一来二去，他跟部落里很多人都成了哥们儿，大家有什么需求，都愿意找他帮忙，这种完美的部落体验，把开发商和他的部落成员们紧紧地联系在一起，甚至小区里维修工女儿的工作也是在银行做高管的邻居帮忙给安排的。

这就让我想到了雷军，想到了苹果，奥伦达部落是聚集了一群性情中人吃

喝玩乐，雷军是聚集了一群发烧友刷软件、买手机，乔布斯更是聚集了一大批果粉。

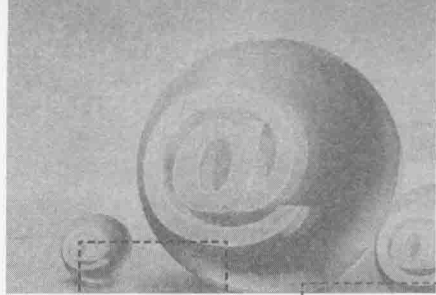
我们今天看到这些创造奇迹的品牌，都是从聚合社群入手，也就是我们常说的“粉丝经济”。当然了，“粉丝”这个词不太确切，我更愿意用“社群经济”来表达这个概念。是一个一个的社群在创造今天的商业奇迹，组织者用他们创造的极致产品、完美体验的价值和附加价值来凝聚和扩散一个个社群，当这个社群扩散到一定的临界点，这个社群的消费就会变成社会的潮流。

所以，对大互联时代社群的特征分析，以及如何打造极致产品和完美体验就成了本书的核心。

这本书的形成要感谢我们公司互动创意中心的这群80后、90后的同事，他们是大互联时代真正的践行者。感谢钱波、杨丽冉、苏昱、王春超、王妍等对本书出版的支持。

高京君

2015年5月



# 目录

## 第一章 充满想象、困惑与焦虑的大互联时代

- 一、充满想象的大互联时代..... 002
- 二、大互联时代的困惑与焦虑..... 006
- 三、大互联时代的商业价值变革..... 015

## 第二章 传统企业蜕变急需四个转变

- 一、产供销竞争到价值链竞争..... 026
- 二、机会战略到平台战略..... 031
- 三、知识型员工到知识型老板..... 036
- 四、本位管理到项目管理..... 054

## 第三章 成功品牌营销方法

- 一、成功的调研是策划的开始..... 061
- 二、如何展开顶层设计..... 071
- 三、如何塑造极致产品..... 097
- 四、如何塑造品牌..... 102
- 五、如何打造大互联营销平台..... 109

## 第四章 餐饮行业大互联营销

- 一、大互联时代餐饮特征..... 120



|                  |     |
|------------------|-----|
| 二、小而美的快餐连锁 ..... | 134 |
| 三、餐饮半成品B2C ..... | 139 |

## 第五章 快消品大互联营销

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 一、渠道为啥不再为王 .....  | 148 |
| 二、快消品如何O2O .....  | 152 |
| 三、为恒大乳业支招 .....   | 157 |
| 四、塔旗庄园的惊艳作品 ..... | 160 |

## 第六章 农业大互联营销

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 一、农业的投入产出困局 .....  | 166 |
| 二、农产品互联网营销创新 ..... | 176 |

## 第七章 大健康产业的大互联营销

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 一、大健康产业大互联时代下的机遇和挑战 ..... | 186 |
| 二、大健康产业大互联时代下的探索分析 .....  | 188 |

## 第八章 汽车和汽车后市场大互联营销

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 一、挑战与机遇并存的汽车产业市场 ..... | 194 |
| 二、大数据下的汽车市场 .....      | 198 |

## 第九章 大互联时代，家纺品牌策划需重新出发

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 一、家纺品牌竞争格局变化 ..... | 204 |
| 二、家纺品牌大互联营销 .....  | 210 |

# 第一章

## 充满想象、困惑 与焦虑的大互联时代



## 一、充满想象的大互联时代

### 大互联时代正在创造奇迹

2014年8月,一场以呼吁社会关注“肌肉萎缩性侧索硬化症”(简称ALS)为目的的冰桶挑战,风靡全球。

这场活动8月18日登陆大陆,截至8月27日,10日募集善款850万元人民币,微博话题阅读量46亿人次,粉丝18万人,讨论400余万次;截至8月底,全球募集善款累计超过1亿美元。

这组数据空前绝后,目前为止,这是任何一场世界性非政府组织活动所不能企及的历史事件。

时代变了,在今天,在无物不互联的大时代背景下,微不足道的草根群体,也可能被世界瞩目。未来,愈发变得让当事人没时间准备、预见,无论多么渺小的你,都可能被世界关注。

大互联正在颠覆我们生活的一切,颠覆我们的沟通方式、财富聚集方式,甚至颠覆我们传统的思考模式、行为模式、商业模式。

就在刚刚过去的几年,被商界封为楷模的摩托罗拉、诺基亚纷纷易主;曾经造就中国首富的家电巨头——国美,日子愈发艰难。垄断的联通、移动,正在遭受被微信盗取果实的煎熬。短短几个月,微信的爆发,让所有的短信都变成了免费,两个巨头的电话和短信等业务趋近历史尽头。

马云的一个交易平台,2014年上半年成交量近1万亿元,接近重庆市、贵州省2014年上半年GDP总和;导致大量的商铺租不出去,杭州的服装店、鞋店、精品店成批倒闭。

大互联时代创造的奇迹,大到影响一个业态,小到影响我们生活的方方面面。

2015年4月，我们新入职的一位同事的母亲患了肝硬化，巨额的医疗费用几乎压垮了这个年轻的小伙子。在同事们的鼓动下，他用互联网发出了呼救的信号，当这颗唤醒爱的种子被撒播时，在互联网上瞬间焕发出了巨大的能量，短短几天时间，他的呼救信息在微博上被转发了上万次，总阅读量突破100万次。在接下来近两周的时间里，各路媒体竞相转载，他募集到近20万元的救命费用，也有不少企业家愿意伸出援助之手。

大互联时代，过去的一切正在被颠覆，从时间到空间，都将不再等同于传统的概念。

2014年，中国的高铁运营里程世界第一，4G网络全球最大。在中国的版图上，一张四纵四横的高铁网将90%的省会城市拉进了高铁圈。中国的铁路线已经比1949年延长了8万多千米，公路里程增长了53倍。而在空中，一张全球最大的4G网已经成型。2013年年底，中国发放了第一张4G牌照，仅仅半年多，4G的触角已经南抵西沙，北达漠河。用手机看直播，快速传输图片，已经成为百姓生活中一件很平常的事儿。当前，我国手机用户突破12亿户，网民数量达6.32亿人，其中手机网民5.27亿人，也就是说，每5个网民中，就有4个在通过手机上网。当今中国，平均一分钟，就有3趟高铁启程出发；每一秒钟，就69个人搭载不同交通工具，在全国各地穿梭；每一秒钟有3个人加入4G大军；每一秒钟有2个人开启网络购物之旅。

大互联的世界，正在颠覆的是我们的时间和空间概念，也正在推动我们的生活方式发生着根本性的变化。来不及适应大互联时代的企业，必定遭遇前所未有的困难。

## 大互联时代的商业畅想

越来越快，一切都在一个大规模变革之中，无论是哪一家公司，如果不能

够深刻地意识到金钱正随着消费体验的改变而改变流向，那么，无论过去他们有多成功，未来都只能够苟延残喘，直到被尘土掩埋。

跨界的，从来不是专业的，全部来自于另一个领域，神出鬼没，你都不知道从哪里窜出来的。创新者以前所未有的迅猛，从一个领域进入另一个领域。缝隙正在扩大，边界正在打开，传统的广告业、运输业、零售业、酒店业、服务业、医疗卫生等，都可能被逐一击破。更便利、更关联、更全面的商业系统，正在逐一形成。世界开始先分后合，分的，是那些大佬的家业；合的，是新的商业模式。

机场，不能够是一个娱乐场吗？不可以成为最重要的社交中心吗？微信只是一个萌芽，“摇一摇”的背后，真正的契机在于人们正在从家庭、办公室走出来，进入一个极大的、广阔的社交需求时代。

还在留恋路边的广告牌？还在把大把的钱投向电视广告？还在以为分众的电梯广告占据了终端？过时啦！不难推断，未来谁的WIFI覆盖率高，谁就可以占据终端用户的心。租个足够的数据流量，使人们习惯从你这里进入免费的WIFI，你的广告价值将无可限量。

酒吧还是酒吧吗？咖啡厅还仅仅是喝咖啡吗？酒店就是用来睡觉的吗？餐厅就是用来吃饭的吗？美容业就靠折腾那张脸吗？肯德基可不可以变成青少年学习交流的中心？银行等待的区域可不可以变成新华书店？飞机机舱不可能变成国际化的社交平台？你不敢跨界，就有人跨过来“打劫”，未来十年，是一个海盗嘉年华，各种横空而出的“人杰”将像马云、马化腾一样遍布各个领域，他们两个只是开了个头而已，接下来的比拼会越来越高强，传奇会越来越精彩。

这就是充满想象的大互联时代！在我帮助企业做咨询近16年里，经常听到民营企业或职业经理人提的一个词，叫“跨越式发展”。每次我听到这个词

的时候就会想到一幅画面，企业从一个台阶跨上另一个台阶。我在想，企业实现多大的增长率算跨越呢？是30%？还是50%？抑或100%？他们虽然没有给出明确的数字，但我从他们的言谈间得出一个结论，他们理想中的增长是一种线性增长，“保3争4”“保5争6”之类的说法，保住一个数字，争取一个数字，成为他们对企业增长的预期。

大互联时代一切预期都变成了过去时，找到一个触碰点，就有可能引爆一座火山。雷军的到来为我们印证了这种可能，2010年4月小米科技公司成立，2011年12月小米完成销售额5亿元人民币，2012年12月小米完成销售额126亿元人民币，2013年底，小米完成316亿元人民币。2012年小米手机宣布出货量达到100万台的时候，遭受了诸多业内人士的质疑；而现在，小米2015年3月份单月出货量就已经达到了580万台，100万台只是不到一周的量。小米提出2016年销售额要突破1000亿元人民币的目标。

我们姑且不论小米的最终结局如何，但它4年来的发展速度确实让所有的小伙伴们惊得目瞪口呆。回想10年前，人们曾将1900%的“蒙牛速度”奉为不可及的标杆，在大互联时代，这个数字又被刷新了。

更让人充满想象的不是数字成指数级的飙升，而是人们意识的改变。半年前中国前首富王建林在与马云对赌，赌注1亿元，认为线下消费一定会战胜电商。2014年8月，王健林正式成立了电商部门。半年前王健林在接受新浪财经采访时，有一段戏剧的对话：

新浪财经：“现在有一个特别流行的词汇叫互联网思维，你眼中的互联网思维是什么样的？”

王健林：“我觉得互联网思维这个词完全是错误的，不存在互联网思维。”

新浪财经：“现在铺天盖地都是。”

王健林：“我觉得这应该是互联网的个别企业为自己贴金的一种说法，不

存在互联网思维。”

就在说出这句话的半年后，王健林在一次高层会议上说：“今天会上郑重地强调，所有系统必须要检讨，是否真正具备互联网思维。在这个时代，如果你们不用互联网思维、不用新的方式去做，可能就要落伍，就要被淘汰，即使房地产也要有互联网思维。”

新希望，这个以饲料与农户打交道的企业，现在在望京SOHO成立了电商部门，最近也在向我们咨询。

过去一个世纪，世界创造了以前2000年来的最大成就；而在过去的20年中，世界创造了有历史以来的最大成就。大互联时代的到来，让世界的变化如池塘里的浮萍一样，呈现指数一样的变化，第一天、第二天也许你看到的是微妙变化，你甚至会忽略这种变化，而就在你忽略的那一刹那，浮萍在你眼前覆盖整个水面，经济成长的指数时代已经来临。

颠覆、跨界、新商业模式诞生，在这个颠覆时间和空间概念的大互联时代，循着人们需求变化的脉络，你将发现大互联时代的财富之门才刚刚打开。

## 二、大互联时代的困惑与焦虑

### 是什么让曾经正确的都变成了错误

2015年3月，天策行的会议室迎来一位跨国公司的客人，他也是中国大健康产业里的一位老师。2014年他在几个电视台投了500多万元的广告费，原计划用这些广告费来帮助他线下1000多家超市产品的动销，但广告播出后远远没有达到预期。刚开始，他和他的团队自我安慰：广告播出反应会有一个滞后期，等等再看看吧。1个月过去了，他开始迷茫了：“5年前，我们在北京卫视广告播

放后，会换来每天30~50个产品咨询电话；我们只要在《北京晚报》报花上搞一个报花兑奖的活动，就会换来全城响应。过去我做保健品策划，只要把广告片准备好，电台、电视台、报纸刊发排期排好，剩下就是装一个400电话等着接电话了，现在怎么感觉那些正确的决策都变成错误了？”

同样的情况还发生在国内某保健品企业。这家企业曾经是中国保健品行业会议营销的标杆，单纯靠着会议营销，创造过一年近50亿元销售的佳绩。随着老年人市场情况的变化，会议营销的回报越来越少，甚至单场的回报处在亏损的边缘，企业一线的人员都觉得这样的日子实在是坚持不下去了。

这样的事例举不胜举，作为咨询顾问，我是哀其不幸！其不幸不在于时代的变化，而在思维的不变。

并不是每一位企业家都能像王健林一样，从排斥到拥抱互联网仅仅用了半年时间。因为每个人的成长背景不同，成功模式不同，导致其思维方式也不同。

最近很多制造业企业抱怨银行不给贷款，融资成本高，日子过不下去。我想问问：您贷款干吗用呢？哦，维持生产！产品造出来怎么样呢？推向市场，价格战，利润不足5%，呵呵，如果您是银行您会给这样的企业贷款吗？

我们上一代企业家在产业化运作上获取了成功，在赚取差额利润上获取了成功。这种投入和产出在他们的灵魂里变成了一种模式，一种成功的思考模式，而要改变这种模式，只能等待感知，等待着大互联时代不断渗透带来的感知。王健林的万达由于其线下的服务业经受挑战感知到了，千万的企业也即将会感知到，就算后知后觉也是好的，万不可“不知不觉”。

大互联时代的到来，不仅仅在改变人们获取信息的途径，也不仅仅在改变人与人之间的关系。更重要的是，大互联时代在重构人们认识世界的思维模式，重构人们的生活方式。而这种新思维模式和生活方式，会重构我们企业的

生存、发展模式，这才是我们过去的正确都变成了现在的错误的根源。

## 为什么经销商都叫苦不迭

2013年12月，我应邀到沈阳去给一家粮油企业的经销商大会讲课。到互动时间，经销商们开始争先恐后地提问题：怎么感觉销售越来越难搞了？超市的费用那么高，进去卖不动，卖了还是亏损，这事怎么搞啊？现在的电商会影响粮油行业吗？

2015年5月，我沿京广线又做了一轮例行的市场走访。前些年经销商那种干劲十足的景象再也没有了，有的经销商开始在县城或地市里置业买铺面，有的开始更为多元化的经营，总之希望把钱放在他们认为更安全的地方。

近5年来，这个时间已经不算短了，我每次给经销商讲课或做经销商拜访的时候碰到的都是相似的问题。早在2010年，对于经销商的出路我就给出过解决方案，我认为中国经销商的革新步伐，甚至滞后于生产企业。我想这跟经销商傍大款的习惯有关系。按照我们一个项目总监的说法：10年前我做销售的时候经销商是用平板车在推，用拖拉机在拉，今天我看到唯一的变化是平板车变成了卡车。你的变化速度这么慢，产业的前端被企业控制，后端被大卖场控制，你能不叫苦吗？

落后就要挨打是硬道理，传统经销商模式，是在信息不对称的条件下产生；过去经销模式的链条长，环节多，消费者在为低效率的附加值买单。当一颗白菜从田间流向餐桌，需要产生几倍的增值才能完成这个流转，这种模式蚕食了消费者利益，这是一种备受大互联时代诟病的模式，总有一天也会被淘汰。

我在我的上一本书《对称营销》里提到过这样的观点，在大互联时代，一切信息都变得对称，那就要求一切的商业链条都需要产生对称的价值，经销商