

互联网+时代
小预算玩转大市场

易宝支付市场总监

唐文/著

轻营销

Marketing

MORE

with

LESS



机械工业出版社
China Machine Press

轻营销

互联网+时代

小预算玩转大市场

易宝支付市场总监

唐文/著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

轻营销 / 唐文著. —北京: 机械工业出版社, 2015.6

ISBN 978-7-111-50152-7

I. 轻… II. 唐… III. 网络营销 IV. F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 094130 号

轻营销

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: 左 萌

责任校对: 殷 虹

印 刷: 北京盛兰兄弟印刷装订有限公司

版 次: 2015 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 147mm×210mm 1/32

印 张: 5.25

书 号: ISBN 978-7-111-50152-7

定 价: 35.00 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

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 88379007

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

轻营销的核心标志之一就是——
资源不是直接因为钱而会主动向你靠
拢，这也是网络营销的精髓。

唐文

MARKETING
MORE
WITH 
LESS

又一个营销新时代来临

中国中小微企业数量相当惊人，有 7000 万之多（加个体工商户）。而根据统计，中国中小微企业的平均寿命仅仅只有 3 年左右，不少中小微企业为求生存而走在艰难奋斗的路上。其管理者们来不及关注长远的战略，甚至无暇顾及管理水平的改善，但是，他们多很关注营销。我们常常可以看到，有关“营销秘籍”的分享会迅速在朋友圈或微博上扩散开；许多针对中小微企业的商业培训或讲座也多是围绕营销展开的；有关营销的书籍更是汗牛充栋，花样辈出。

对于中小微企业来说，营销为什么如此重要呢？道理很简单，营销直接关系到企业的市场影响力，或者再直接一点，关系到企业的现金流，这是中小微企业能不能生存下去的根本条件。对于绝大多数中小微企业来说，活下去比什么都重要。

如何有效地做营销？这又是一个难题，也是中小微企业追逐热捧新兴营销思潮和案例的原因所在。不少营销书籍翻开就是成功企

业成功的营销案例，但就借鉴意义而言，这些理论或案例对许多中小微企业来说多少有些隔靴搔痒，因为这些案例里暗藏的许多先决条件是中小微企业普遍缺失的，比如强大预算的支持等。

“互联网 +” 的来临为中小微企业打开了一条营销创新之路。

在品牌推广上，决定传播影响力的是每一个网民，他们愿不愿意动动手指头，把你的内容分享到朋友圈或者群里去。在产品研发上，企业通过网络和市场的接触面前所未有地扩大，对用户需求的洞察，以及对新技术和产品研发趋势的把握也更加敏捷，甚至让用户从产品研发阶段就开始参与，并利用众筹等创新形式寻找“种子用户”。企业家甚至能在企业刚刚起步，企业和产品的影响尚未完全打开时，就通过网络塑造自己的个人魅力，赢得粉丝，以至于一些粉丝甚至可能仅仅是因为喜欢企业家个人而购买企业的产品。

更深层次来说，互联网的发展推动了“自营销”的崛起。过往的时代，企业依靠强大的广告攻势获得市场关注度，继而再推动这样的关注度向销售转换。但今天的中小微企业完全可以依靠自己的力量，在一个垂直的利基市场打开影响，以“强关系”为核心开始滚雪球，继而通过网络效应扩大规模，再有互联网金融和传统金融结合形成的“全金融支持体系”支持，不但能更好地生存，有潜质的企业甚至可以快速地崛起，发展成大企业。

企业生存和发展的路径在“互联网 +” 时代已经发生变化，场景经济、跨屏支付等在崛起，即使互联网营销本身也在突破流量变现的模式。不仅大型企业从这一趋势中受益，中小微企业更从这一

潮流中显著获益。

成立于 2003 年的易宝支付，今天已经拥有 30 余个分公司，服务上百万商户，秉持“支付 + 金融 + 营销 + 征信”的战略，引领互联网金融和移动互联网的发展。我们是“轻营销”理论的提出者，也是“轻营销”实践的受益者，现在，我们更愿意秉持开放、分享的互联网精神，将“轻营销”与更多在“互联网 +”大道上探索的企业分享。

易宝支付联合创始人 余晨

| 序言 |

2014年，我应邀参加了一个大型的营销年度峰会。会上许多五百强企业的同仁分享了不少精彩的营销案例，场面很宏大也很精彩。不过在对话提问环节，出现了一段小插曲，一位年轻人站起来给台上来自五百强的营销精英们提了一个问题：“我们每年的营销费用只有几千元，请问我该怎么用这几千元去做好营销？”

台上一下子出现了短暂的沉默，身经百战的五百强营销精英们猛然愣住，不知道如何回答这个问题，最后一位跨国集团的营销副总裁语重心长地说：“姑娘，我们最大的问题就在于我们的钱太多了，实在不知道一年几千元怎么去做营销”。

全场顿时哄堂大笑！

这个真实的场景，其实折射的是中国营销界的尴尬。现在营销的案例满天飞，营销大师们也喜欢拿着成功案例四处传道。但许多看起来很牛气的成功案例，后面动辄就是数百万、数千万乃至过亿元资金的支持。绝大多数中小微企业只能干看着，压根无法模仿和

借鉴。

互联网营销之所以得到广大中小企业的追捧，与其说是中小企业更敏锐地捕捉到了互联网的精髓，倒不如说是广大中小企业老板从心里期盼能通过互联网实现一种低成本、高收益的营销，其中成本低是关键。毕竟，花几元钱买一个关键词广告肯定要比动辄就数十万上百万元的电视广告门槛低很多。

这样说来，即便一年只有几千元的营销费用，如果能买准几个跟业务密切相关的“长尾关键词”，也不失为一种有效的营销策略。而如果能创意出诸如：“要问挖掘技术哪家强，请到山东找蓝翔。”那你基本可以让玩微信、微博的人都知晓了（这个营销手法叫作“镶嵌”，后文会有专门的介绍）。

但谈到互联网营销，或者更确切地说，网络营销，大多数中小企业管理者脑海里立刻浮现的就是开网店，买搜索引擎关键词，做微博、微信，其实这是个误解。**网络营销的精髓是利用各种现实的网络，比如人际网、交通网、贸易网等，在互联网上展开营销当然很重要，但网络营销的阵地绝不只限于互联网。**

现在我在易宝支付担任市场总监，总有中小企业负责人跑过来问我，未见你们投多少广告啊，怎么感觉你们营销做得那么有声有色，你们究竟有多少预算？怎么用的？我就会给他们解释，我们用的是轻营销的策略，即从大项目、重预算、长周期、大团队、重执行的“重营销”中，逐步增加小而美、轻预算（甚至还盈利）、短周期（甚至有偶发性）、小团队、重互动的“轻营销”的比重。

回顾我这十多年的营销生涯，倒也算经历丰富。我做过创业企业，经历过企业的高速成长，服务过五百强，也感受过跨国企业兵败中国的痛；做过外企，也服务过民企；做过甲方，也做过乙方；做过实业，也投身过互联网金融；花过大预算，也抠过小铜板。

我从北大哲学系硕士毕业后直接进入蓝色光标工作 3 年，这段经历为我打下了坚实的营销基础。之后我又在创业潮中摸爬滚打了 3 年，邂逅过那时刚起步的 58 同城，折腾过 VOIP 和装修电子商务。

创业是非常让人受益的，因为它让你抛开成熟公司的各种支持和平时难以注意的前提条件，赤裸裸地面对商业的本真，真刀实枪地考究和磨炼你的意志、心智和能力。当你真正凭着自己的双手白手起家，从商海里捞起第一个铜板时，那种兴奋会比你在大公司打工而领到丰厚的薪水还要兴奋。

这里我要对“接地气”下一个定义。我很反对把接地气只定义为埋头苦干。虽然这么多年来，经历过的起起伏伏让我深知埋头苦干、实干的重要性，但我始终认为通过理论学习而拥有宏大的视野也同样重要。

我认为，所谓真正的接地气，是要找到“真正起作用的因素”。许多的成功或者失败，其实并不是我们事后泛泛归纳的几个模式，真正起作用的因素往往藏得比较深。而要能找到“真正起作用的因素”，需要同时兼备理论和经验的丰厚背景，缺少理论高度往往难以看到“真正起作用的因素”。

这里有个案例和大家分享。在我参与装修电子商务创业的时候，

我们曾经做过尝试，把我们平台上的装修建材、家具整合起来，按不同风格做出成型的精美设计，每期综合十几套成型的设计，然后彩印成册，拿到高档的写字楼去派发。而且专门找中午吃饭的高峰期，在各个高档写字楼的食堂门口派发，保证到达率。

派发出去的册子不少，做了好几期，花费不少，但效果却非常不明显。我当时很苦闷，怎么效果这么差呢？从策划理论来看似乎没有错啊：

- 针对有钱的消费人群，而且是年轻爱赶时髦的一代。
- 我自己的队伍去派发，保证了到达率。
- 装修设计精美，材料是真材实料，产品是有保证的。

几经思考，我才蓦然明白过来，这个方法也许对数码产品甚至是汽车都有效，但对装修是低效的。我完全忽略了装修目标人群的特点。

装修是一个机会成本很高的事情。一个有实力的消费者可能会因为出色的广告而心动去购买手机甚至是汽车，但极少有人会因为一套漂亮的装修设计把自己的家打掉重装，因为这意味着他要把一家老小搬出去至少两个月，而后要经历购买建材、家具，盯施工队的痛苦历程。

装修的目标人群是无法按照年龄、收入和职业等特征来进行简单归类的。装修的家庭仅仅只有在装修进行的那两三个月里是我们的目标客户，在此之前和在此之后都不是。如果一个人本没有装修

的打算，你要说服他装修，再来购买你的建材家具，这个路径太长了，转换率低一点都不奇怪。

想明白目标人群的特点，我就改换了营销策略。

谁是现实的装修人群？当然是刚刚买房的人，所以我们推广的目标重点放到了各种房产论坛，继而是 QQ 群。

我们随后注册了好几个 QQ 群，然后把装修的典型问题总结了十几类，每一类都给它编成一个老百姓读得懂的故事。

诸如：我家好不容易买了套房，要装修，却遇到了 XX 问题，装修队没辙，设计师也干瞪眼，我那老公又没用，还得我自己操心。还好有一天在“XXXQQ 群”（这里自然就把 QQ 群号带了进去，带链接很容易有广告嫌疑），里面有个“XX 大侠”，这般指点，一试果然奏效，在这里忍不住把这方法分享出来。

这些故事往房产论坛、QQ 群上一发，非常奏效，最后这几个 QQ 群每天都要来几十上百个想装修的业主。

这个案例很触动我，**花钱多的营销未必有效，不花钱的营销未必无效，关键核心在于是不是找到了“真正起作用的因素”。**

后来我潜心向宝洁（P&G）学习，就是为了学到在营销中真正起作用的因素，或者怎么去发现和把握真正起作用的因素。学习标杆可以减少试错成本。

我的营销理论和实践的三个最重要来源是，蓝色光标、宝洁（P&G）和易宝（YeePay）。

蓝色光标是家首屈一指的营销机构。2002 年，蓝色光标首次在

北大、清华招募应届生，将他们作为中国未来营销骨干来培养。我很幸运，从千人笔试中杀入百人面试，从百人面试中又杀入 12 人的实习，最后幸运地在蓝色光标留了下来，并兢兢业业做了 3 年，在奉行“专业立身，卓越执行”的蓝色光标，我打下了扎实的营销基本功。

直到今天我仍对蓝色光标收下我这个“另类”心怀感激，因为在当时面试的时候，我对赵文权阐述要进入蓝标的理由是——要践行德国大哲学家海德格尔的精神，关心现代人的生存状态，而商业在我看来无疑是推动整个社会往前跑的重大驱动力，所以，我得关心下“商业人”的生存状态。赵文权笑而不语地接受了我这个很书生气的说法。

不过这并非虚言，我现在真的更加深入关心商业社会中“人”的问题。

后来在易为明思力（EastWei MSL）时，我是宝洁团队的头，我们服务的是宝洁整体品牌公关建设，这让我有机会深入全面了解了宝洁这个全球赫赫有名的营销帝国，学习它的营销精髓。

如果说到宝洁大家还有些陌生的话，那么我列举一些品牌给大家听听。

飘柔、海飞丝、潘婷、佳洁士、舒肤佳、吉列、帮宝适、玉兰油、汰渍、碧浪……

这些如雷贯耳的大品牌，其实都是宝洁的。宝洁成立于 1837 年，到今天已经将近 180 年的历史，其经营的 300 多个品牌畅销全世界 180 多个国家和地区，每年销售额超过 800 亿美元，其中仅

年销售额超过 10 亿美元的品牌就达 25 个。而且宝洁是当之无愧的“营销黄埔”，全球五百强很多公司的高层，如微软的鲍尔默、通用电气的伊梅尔特等都是从宝洁出来的。

宝洁对于服务商的要求水准是很高的。老实说，服务宝洁的那几年很辛苦，但收获同样非常大。我走过宝洁的创新中心、工厂、卖场等，和宝洁的高层、员工、供应商、合作伙伴等都深入交流过，对这个营销黄埔有了全面深入的了解。

我的营销理论和实践的另一个重要来源，是易宝。

易宝支付成立于 2003 年非典时期，两位联合创始人唐彬和余晨均是从硅谷回国创业的。因此这个公司从开始就有非常强的硅谷基因。比如，在易宝大家都是直呼其名，从不称总。整个公司除了 CEO 唐彬有一间自己的办公室外，所有人都坐在开放的办公环境里办公（余晨就坐在我对面，他还因此被我传染过感冒）。而唐彬的办公室只要空闲还可以被员工随时征用。

我到易宝应聘时，唐彬和余晨问我有什么期望，我说给我足够的空间，放开了打。后来确实是有很大空间，放开了打，易宝强调精英文化，强调自下而上和自上而下的结合，公司里人与人相互间有很浓的信任氛围，所以很多想法才能得以实现。

另一个重要的因素是，余晨参与了央视大型纪录片《互联网时代》的制作。这是全球历史上第一部系统反映互联网崛起和发展的大型纪录片，全片出现的互联网精英一共 136 位。

这其中又有 40 位互联网史上标杆式的人物，从互联网之父鲍

勃·泰勒、拉里·罗伯茨、TCP/IP 之父温特·瑟夫、以太网之父梅特卡夫到最新的硅谷偶像埃隆·马斯克；从互联网教父凯文·凯利到红杉资本投资教父迈克尔·莫瑞茨再到世界头号黑客凯文·米特尼克；从杨致远到扎克伯格再到雷德·霍夫曼等互联网巨头都是由余晨来采访的。

随后这写成一本书《看见未来》。在协助余晨整理这本书的文字时，我系统地了解了互联网的过去、现在和未来。最可贵的是，这本书不同于一般的互联网史，它是全球首本系统的，由互联网历史创造者亲口讲述的互联网通史，因而让我更加全面透彻地了解了互联网，了解了互联网精神。这都成为我随后“轻营销”理念的直接指导。

目前中国的企业和个体工商户数量加起来接近 7 000 万，其中 99% 是中小微企业，94.8% 是小微企业。当我应华章之邀，写作这本《轻营销》时，我只是想为中小微企业者拓宽营销思路提供一些参考。

我始终坚信，整个社会最大的进步绝非只是由几个大而不倒的巨头推动，而应该是来自于数千万个中小微企业力量的汇聚。如果把我们的社会比作一个躯体的话，那么中小微企业就构成了这个躯体的细胞，当每一个细胞都焕发创新活力时，才会让我们整个躯体无比强大！

MARKETING MORE WITH LESS



| 目录 |

推荐序

序 言

第1章 营销不只是做品牌推广 / 1

营销要关注产品 / 1

营销要关注销售 / 3

第2章 从“三板斧”开始的营销故事 / 7

老板的核心任务是保增长 / 8

营销三大驱动模式 / 9

渠道驱动 / 11

产品驱动 / 12

受众驱动 / 16

第3章 练会营销的“三板斧” / 21

互联网发展的两波大潮 / 22

消费互联网时代 / 23