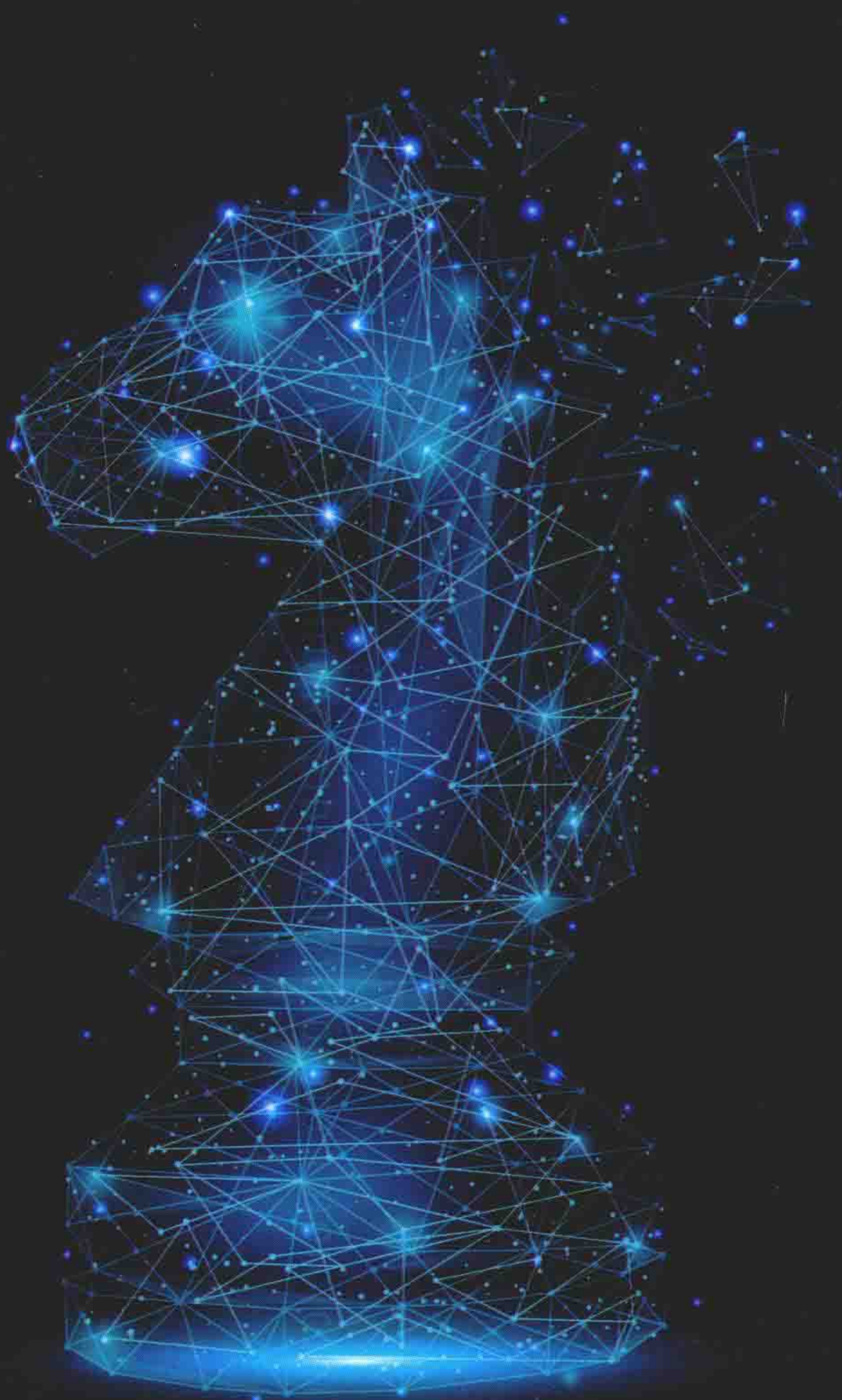


决战 数字化运营

策略与实战

顾颐 张海红 杨瑾 陈睿 编著



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

决战 数字化运营

策略与实战

顾颐 张海红 杨瑾 陈睿 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书从营销的运营角度出发,提出构建企业数字化运营的体系框架,从用户、产品和商品、渠道、推广、订单和支撑体系等关键要素,全面阐述这些要素的变化特点,以及如何打造生态体系进行融合创新。

本书面向管理人员、运营人员、白领、商务人员、创业者,以及所有对数字化转型、营销与运营感兴趣、具有敏锐洞察力的读者,开启从策略到实操的全局性运营视角,帮助企业和个人构建数字化及创新体系化的运营思维,打造适应时代而变的核心竞争力。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

决战数字化运营:策略与实战/顾颐等编著. —北京:电子工业出版社, 2018.6

ISBN 978-7-121-34232-5

I. ①决… II. ①顾… III. ①数字技术—应用—企业管理 IV. ①F272.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第104653号

策划编辑:张国霞

责任编辑:徐津平 特约编辑:顾慧芳

印 刷:天津千鹤文化传播有限公司

装 订:天津千鹤文化传播有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本:720×1000 1/16 印张:26.25 字数:390千字

版 次:2018年6月第1版

印 次:2018年6月第1次印刷

定 价:99.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888,88258888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式:010-51260888-819 fag@phei.com.cn。

推荐序

从概念到实践，企业的数字化运营不再是纸上谈兵，而是真正荷枪实弹地进行市场搏杀。

各行各业的企业都开始实践数字化之旅，电信行业、互联网行业、制造行业、零售行业、媒体行业、医药行业等都在积极探索并履行数字化实践。

全球主要的运营商几乎都将数字化提上日程，AT&T、澳大利亚电信、法国电信、英国电信等都成为数字化转型的先行者。国内的运营商更是身体力行：中国电信明确转型 3.0 战略，未来计划着重推进网络智能化、业务生态化、运营智慧化，引领数字生态，做领先的综合智能信息服务运营商；中国联通混改，引入战略投资者，与 BAT 深度合作运营；中国移动围绕新技术、新网络、新生态三个方面，秉持开放创新、合作共赢的理念，着重构建数字化服务的新能力。

互联网企业具有先天的数字化基因与敏锐的科技视野，在推动其他行业进行数字化融合的同时，也在积极应对数字化带来的技术和商业模式变化，例如腾讯专注做连接，坚持去中心化，其开放精神源自社交基因，即鼓励在朋友间开放分享，协助合作伙伴成长为自主平台并拥有自己的生态体系；百度宣布将不再是以搜索业务为主的互联网公司，而是一家提供人工智能能力和服务的科技服务公司；阿里巴巴也从战略定位、组织架构到合作生态、技术革新等全方面拥抱变革。

在传统工业领域，行动的主线是新一代信息技术与制造业的融合，主攻方向是智能制造，很多企业都在不断地探索自己的工业 4.0 发展模式。除了外资企业西门子、施耐德，还涌现出了海尔、美的、三一、格力、东莞劲胜、尚品宅配等智能工厂建设的样板。

不论是行业领军还是普通一员，任何一家企业的数字化实践都是复杂的，不仅利用数字化技术提高生产力，还需要实现数字化产品服务、运营模式、组织结构和用户体验的全方位转型。引领这样变革的企业大多具有数字化导向的转型愿景、灵活适变的运营体系框架和开放、合作、创新的生态体系。

数字化导向的转型愿景

成功的企业都在积极、重新地思考商业规则，去构建一个以用户价值为导向的数字化企业愿景。这不仅仅是数字化思维，而且是面对变革及未来积极求变的价值观与大格局，例如，中国移动的战略愿景是：努力成为数字化创新的全球领先运营商；而“GE for World”既体现了 GE 的价值，又体现了 GE 的格局观，他们制定了上下一致的数字化目标，并在企业文化上

布局数字化基因，打造创新氛围，鼓励员工自我驱动、实现敏捷转型。

灵活适变的运营体系框架

在领先企业的数字化运营体系中既包括数字化战略，也包括执行层面的数字化运营。在数字化战略层面，他们基于并跨越既有优势，积极布局数字化相关产业，联手合作伙伴融合创新、打造生态，并实时调整自己的数字化战略，通过持续优化来最大化地创造可持续增长的价值；在战术层面，他们以用户为中心、以用户价值为导向、以数据为驱动的数字化运营一直贯穿于企业的营销实践中。他们拥有踏入陌生领域的勇气，成立专业数字化组织机制，尝试极其适合企业自身的新业务、运营和赢利模式，适应不断变化的用户主权市场；并整合数字化企业核心系统，投资业务敏捷性和响应能力建设，快速应对市场；同时实践数据驱动下的业务变革，通过反复尝试、分析、迭代和实施，不断优化成本和提升效率，其特点总结如下。

以用户为中心，提升用户体验
泛化渠道整合，协同一致共享
个性化产商品，千人千面推广
灵活组织适变，敏捷 IT 支撑
数据驱动运营，持续优化创新

开放、合作、创新的生态体系

领先企业都在围绕各自的核心业务构建生态体系，将用户、合作伙伴甚至竞争对手紧密联合起来，推动整个生态系统的全面升级和企业的长尾创

新。在满足快速发展的用户期望和开放的数字生态系统方面，能力开放平台 API 生态非常适合帮助企业实现数字化商业愿景。

本书作者来自 HPE 富有创新精神和实战经验的一线咨询和交付团队，他们所从事的是高科技充斥的行业，所有数字化的领先技术如 IoT、混合云、容器化、微服务、DevOps 等都在项目中得到了实践和应用，这个团队对技术的未来发展有着独到的愿景，通过技术创新促进数字化转型、高效运营和使能生态。作者结合其丰富的关于数字化转型的咨询和交付实战，从运营的角度对数字化进行了深度解读，将敏锐的洞察、丰富的实践和深度的思考进行了总结提炼并汇集成书，使本书案例翔实、逻辑清晰、实操中肯，在这个数字化运营制胜的时代为企业和个人提供了更多的参考。

张红忠

慧与（中国）有限公司企业解决方案事业部总经理

前言

数字化这个并不全新的说法，早在多年前就为大众熟知，然而数字化从未像今天这样深入我们的时代，烙印于无限的变革和可能之中。一切事物皆可以转化成 0 和 1，更为夸张的是，在 Netflix 科幻巨著《碳变 / 副本》里，甚至讲述了人类意识可以数字化，与肉体分离，并存储在类似 U 盘的栈堆里，死亡不再是永恒的故事。

三四年前，我们团队开始从事数字化相关的咨询规划和系统实施项目，发现用户、产商品、渠道、订单等在数字化时代发生了很多新的变化，这些变化越来越深地推动了企业架构、运营体系和支撑体系的重构。于是我们在繁忙的咨询工作之余，希望能够静下心来，将项目中的经验和对各类企业的研究和思考总结下来，为运营提供适应数字化的思维框架，与具有时代敏锐洞察力的读者共享共思考，疑义相与析。

可能有人会说：“在‘智能’充斥眼球的今天，‘数字化’一词似乎已经过时。”其实不然，数字化是一切数字相关技术向各个领域全面推进的过程，它是智能化的基础与承载，两者不是颠覆的关系，而是交叉包含的关系。

还有人认为数字化只是对 IT 技术相关的考虑，却忽略了其改变企业战略环境、改变竞争格局、影响商业行为的巨大作用。其实数字化不仅仅是提高运营效率的工具，还是帮助企业开拓蓝海、实现创收的利器。

由于数字智能和物联网带给用户的无处不在的连接，产品的一次售卖还意味着服务的开始，因此当今一定是个运营驱动的时代，运营是决定企业核心竞争力的关键，是为数字化赋能的过程。运营适用于多种场景，本书主要定位于营销范畴的运营，传统的市场营销主要关注的是传播效果、市场渗透、品牌效应等，而在数字化时代，营销的环节和内容变得更加丰富，因此必须结合运营进行，营销与运营是相辅相成、你中有我、我中有你的。

前面提到，本书是基于之前的项目研究内容编写而成的，当时我们提出用户个性化、产品服务定制化、大规模按需制造、能力开放构建生态等运营思路，这些在后续的企业实践中得到了印证。先行者已经渐行渐远，数字化对于企业而言，不是选择而是必然。我们仅仅学习和复制业界的先进实践，已经不足以保障基本的生存空间，体系化运营实践创新是基业长青的必要前提。临渊羡鱼不如退而结网，付诸行动并砥砺前行才是应对这个变化无限的时代的明智之举。

最后，感谢领导们的大力支持，感谢团队成员在繁忙工作外的辛苦努力，忘不了陈睿当时怀胎九月仍在盛夏加班的情形，感谢家人们的包容和温暖。还要特别感谢电子工业出版社博文视点的张国霞编辑，她为本书的出版付出了智慧和辛劳。

目录

- 第 1 章 数字化之变，箭在弦上 001
 - 1.1 数字化引发时代巨变 001
 - 1.1.1 万物智联，数据天下 003
 - 1.1.2 用户主权，内容为王 005
 - 1.1.3 跨界融合，生态延伸 006
 - 1.1.4 开放共享，新型经济 008
 - 1.2 时代拉动企业转型 009
 - 1.3 企业数字化的凤凰涅槃 012
 - 1.3.1 用户至上，提供数字化体验 012
 - 1.3.2 业务创新，速赢数字化蓝海 016
 - 1.3.3 平台模式，打造数字生态体系 021
 - 1.3.4 优化运营，提升效能和价值 026

第 2 章	决胜未来，构建运营新体系	029
2.1	布局数字化运营	029
2.1.1	转型主战场：营销运营	029
2.1.2	数字化运营的关键要素	031
2.2	数字化运营大道之术	035
2.2.1	数字化运营战略思考	036
2.2.2	数字化运营框架参考	040
2.2.3	实现协同的运营生态	043
第 3 章	用户，数字化运营的合伙人	047
3.1	数字化时代的用户	047
3.1.1	活跃自主的连接者	047
3.1.2	群体重构：社群化	049
3.1.3	转型，运营合作伙伴	053
3.2	时代变革，发力用户运营	056
3.2.1	价值共创的运营理念	056
3.2.2	深入洞察，读懂用户	060
3.2.3	永远在线的用户服务	068
3.2.4	用户体验，特殊争夺	073
3.2.5	深度运营的会员制	080
3.3	用户运营之数字化实现	088
3.3.1	数字化你的用户管理体系	088
3.3.2	适配数字化的用户模型	093
3.3.3	数据驱动用户运营	095

3.3.4	多维连接、智能交互	101
第 4 章	产商品，连接的价值载体	109
4.1	数字化时代的产商品	109
4.1.1	重新解读产商品	109
4.1.2	“典型的数字化产商品	114
4.1.3	解析数字化产品的特点	126
4.1.4	产品催生多态的商品	131
4.2	运营紧跟产商品之变	133
4.2.1	数字化延伸产品运营	134
4.2.2	数字化时代的商品运营	143
4.2.3	用户至上的运营应变	153
4.3	产商品运营数字化实现	159
4.3.1	产商品运营的支撑能力框架	159
4.3.2	“数字化”产商品信息	162
4.3.3	统一产商品的标准语言	164
4.3.4	个性化定制即未来	171
4.3.5	打造竞争力：融合创新	176
第 5 章	渠道，延伸数字化触角	181
5.1	数字化时代下的新型渠道	181
5.1.1	渠道的前世今生	181
5.1.2	传统渠道的数字化	187
5.1.3	新型数字化渠道	200

5.2	渠道数字化呼唤新运营	205
5.2.1	渠道运营，布局为先	205
5.2.2	渠道运营那些事儿	210
5.2.3	新运营，新实践	214
5.3	数字化渠道运营实现	221
5.3.1	渠道运营能力蓝图	221
5.3.2	渠道协同，优化体验	223
5.3.3	渠道数据助力智能运营	228
5.3.4	能力开放，快速扩展渠道	236
第6章	推广，变化无限、千人千面	242
6.1	营销推广进入新纪元	242
6.1.1	不拘形式，创意无限	242
6.1.2	连接无界，超越时空	247
6.2	推广的数字化运营	252
6.2.1	有效推广的活动运营	252
6.2.2	推广之“场景式营销”	261
6.2.3	推广之“体验式营销”	267
6.2.4	推广之“口碑营销”	271
6.3	推广运营的数字化实现	278
6.3.1	数字化推广运营支撑	278
6.3.2	个性化智能推荐	282
6.3.3	动态适变、优化运营	295

第 7 章 订单交付，贯通营销要素的纽带	300
7.1 数字化驱动订单演进	300
7.1.1 订单交付的内涵	300
7.1.2 无处不在的数字化挑战	305
7.2 订单交付如何实现营销价值	311
7.2.1 满足个性化的用户需求和体验	311
7.2.2 满足产商品的融合、多态	318
7.2.3 实现全渠道的服务一致和协同	324
7.2.4 支持灵活多变的营销推广模式	328
7.2.5 助力数字化生态体系	331
7.3 订单交付之数字化实现	336
7.3.1 订单中心能力框架参考	336
7.3.2 订单中心关键技术参考	342
第 8 章 支撑体系，使能数字化运营	349
8.1 重构数字化支撑体系	349
8.1.1 数字化组织转型	349
8.1.2 新型 IT 价值变革	356
8.1.3 数字化流程管理	361
8.2 打造敏捷高效的 IT 系统	363
8.2.1 新 IT 系统的能力要求	364
8.2.2 数字化 IT 系统实施要点	369
8.2.3 基于 DevOps 的敏捷开发运维	375

8.3	拥抱数字化技术	380
8.3.1	物联网	381
8.3.2	云计算	384
8.3.3	大数据	389
8.3.4	人工智能	392
8.3.5	虚拟现实和增强现实	395
8.3.6	区块链	400
	后记	404

第1章

数字化之变，箭在弦上

1.1 数字化引发时代巨变

当今的时代在数字化技术的冲击下发生了翻天覆地的变化，有人说这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代。好坏很难评定，但可以肯定的是现在及未来几十年一定是数字实现一切、智能超越想象的时代。智能终端的广泛使用，使得人们足不出户就可以搞定一切，比如物质上的美食、锦衣；精神上的电子书籍、音乐视频；甚至生病时也可以把身体监控数据通过云端实时传送给医生远程诊断。又比如出门在外随处可见的机器人客服，无人驾驶、智能停车也即将成为现实；对家居环境的远程智能控制、刷脸刷手机等便捷身份认证与支付及共享单车等便捷服务处处皆是；并且电子货币、智能合约使得信用商品化及数字化。毋庸置疑，数字化已经渗透到工作、生活中的方方面面，而且随着物联网、人工智能、大数据、区块链等技术及应用的层出不穷，必将愈演愈烈，进而改变人们的思维模式和商业规则。

