

A background network diagram consisting of numerous blue nodes connected by thin lines, forming a complex web-like structure. The nodes are more densely packed in the upper and lower portions of the cover, with a lighter blue gradient background.

大数据思维 赢利模式

林汶奎◎著

BIG DATA THINKING



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

A background network diagram consisting of numerous small grey circular nodes connected by thin grey lines, forming a complex web-like structure. The nodes are more densely packed at the top and bottom of the page, with a white space in the middle where the text is located.

大数据思维 赢利模式

林汶奎◎著

BIG DATA THINKING

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

大数据思维赢利模式 / 林汶奎著. — 北京 : 人民
邮电出版社, 2016. 9
ISBN 978-7-115-43140-0

I. ①大… II. ①林… III. ①数据处理—应用—企业
管理—研究 IV. ①F270.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第169148号

内 容 提 要

本书介绍了在互联网经济环境下,不同类型的企业分别采取的12种以数据为驱动力的赢利模式——目标客户模式、网站联盟模式、异业复合模式、战略领跑模式、互动参与模式、动态发展模式、后发制人模式、平台交易模式、星火燎原模式、上市圈地模式、免费赢利模式、依附成长模式。无论采取哪种模式,都需要我们拥有大数据思维,借助大数据技术才能实现。

-
- ◆ 著 林汶奎
责任编辑 李 强
责任印制 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 14.5 2016年9月第1版
字数: 236千字 2016年9月河北第1次印刷
-

定价: 49.00 元

读者服务热线: (010)81055488 印装质量热线: (010)81055316
反盗版热线: (010)81055315

信息技术的发展催生了以云计算为代表的大数据工具，大数据时代也由此来临。这标志着互联网经济的发展进入了一个新的阶段。

互联网思维一直在追求用数据分析来驱动运营的商业模式。在小数据时代，数据好比是难以提炼的宝藏。企业既不能及时详细地收集到目标客户的行为信息，也缺乏计算能力强大的分析工具来处理这些数据。并不是数据没有用，而是数据用不上，成本太高。从这个意义上说，只有在大数据分析工具出现后，数据的挖掘利用才变为可能，其价值才能得到最大限度的体现。

互联网的发展虽然让信息传播的速度和范围极大提升，但信息爆炸让社会日趋透明化的同时也产生了新的问题。海量的信息远远超出了人们的承受能力，反而让真正有价值的情报被一大堆垃圾信息所掩盖。大数据技术通过大规模分布式计算将各种信息整理成大数据库，再从数据库中挖掘和传递企业所需的数据资源。企业得以借助精确化的数据分析来提供增值服务和整合异业资源。

大数据不仅在技术层面改变了各个行业，还为人们提供了一种理解世界的新方法。在过去，大企业的决策更多时候是根据企业家的经验和直觉来敲定的。如今，那种完全基于大数据分析结果的决策机制，已经变成了现实。

在互联网经济环境下，不同类型的企业分别采取了12种以数据为驱动力的赢利模式——目标客户模式、网站联盟模式、异业复合模式、战略领跑模式、互动参与模式、动态发展模式、后发制人模式、平台交易模式、星火燎原模式、上市圈地模式、免费赢利模式、依附成长模式。而无论采取哪种模式，都离不开大



数据技术的支持。

采取目标客户模式的企业，立足于以个性化数据提供人性化服务。

采取网站联盟模式的大多数中小企业，以“合纵连横”来借助彼此的平台，提高数据利用效率。

采取异业复合模式的企业，是以共享数据库和客户资源为前提的不同行业跨界整合。

战略领跑模式是行业领军企业通过强化大数据技术优势来保持自己在市场中的领先地位。

互动参与模式之所以能营造企业与用户的良性互动机制，正是依托于大数据平台的精确分析。

动态发展模式是传统企业在互联网经济突围的一个参考方向，用大数据技术升级赢利链是其核心。

采取后发制人模式的企业并非放弃抢占大数据时代的制高点，而是整合先行者的技术成果为我所用。

平台交易模式通过缔造互联网交易平台来控制市场，大数据是交易平台精确调控营销和物流的保障。

星火燎原模式以“长尾经济”为主攻方向，大数据技术可以有效地将分散的长尾客户聚焦成燎原大火。

采取上市圈地模式的企业，先抢占市场份额，再细分各类目标受众，而后通过大数据控制各个营销渠道。

采取免费赢利模式的企业看似自掘坟墓，实则是将赢利点放在了基于大数据分析的用户需求深度挖掘上。

依附成长模式是借助大数据平台的力量来进行虚拟经营，将各种线上线下资源都整合到一起。

总之，数据从来没有像今天这样重要。大数据时代的关键词是“数据”，在互联网经济中占据核心地位则是“数据库”。谁掌握了数据，活用了先进的大数据技术，谁就赢得了市场。

需要指出的是，数据大≠大数据。某个企业拥有庞大的数据量，并不代表其真正具备大数据思维。

数据规模大只是大数据最基本的要求，否则就无法建立一系列与大数据相关的体制。大数据公司通常在年度预算中设有专门的数据存储以及分析预算，还有独立的数据管理分析部门，如大数据研究中心等。此外，大数据公司还需完整的数据管理流程与安全保密政策。公司的赢利模式高度依赖大数据工具的分析结果，也就是用数据分析来驱动营销、优化配置资源以及制订决策。

大数据工具一方面为企业挖掘及维系用户提供了便利，另一方面也对企业的管理和服务提出了更高的要求。能让用户以最简单、最便捷、最舒服的方式获得自己想要的东西。有个性化的大数据作为支撑点，这些服务将变得更加精准有效，每个人都可享受到互联网经济带来的便利。也就是说，只有在大数据时代，“以人为本”的精神才能被贯彻到极致。

运用大数据工具主要分为三个阶段。第一阶段是收集数据，细分目标市场并分析目标客户的行为特征；第二阶段是根据数据分析结果设计符合用户需求的个性化精准营销方案；第三阶段是生成大数据模型，以辅助高层决策和一线营销服务。

有些优秀的互联网企业，并不拘泥于单一的赢利模式。它们在激烈的市场竞争中不断调整自己的脚步，以适应越来越难以预料的市场变数。传统行业要转型升级，小型企业要壮大势力，大型企业要保持领先。五花八门的赢利模式使得市场竞争精彩纷呈。但无论采取哪种赢利模式，建立大数据思维，运用大数据技术，抢占大数据时代的制高点，都是万变不离其宗的法门。

第一章 目标客户模式：用大数据打造一条龙服务	001
1. 以数据为核心的用户思维	003
2. 个性化数据，人性化服务	006
3. 为目标客户建立综合数据档案	010
4. 邀请客户测试方案，收集反馈数据	013
5. 与客户长期互动，随时贴心服务	017
6. 把客户资源变成客户资本	020
第二章 网站联盟模式：大数据时代的合纵连横	025
1. 挟诸侯以求令天下	027
2. 大数据时代的网站联盟	030
3. 借网站联盟的平台打广告	034
4. 抱团取暖，携手共进	037
第三章 异业复合模式：串联异业资源的“数据线”	041
1. 云计算时代的跨界思维	043



2. 大数据引导异业资源整合	046
3. 错位合作，众弱互助以抗强	050
4. 共享数据库和客户资源	053
5. 从客户数据的匹配性看异业复合	057

第四章 战略领跑模式：得数据库者得天下 061

1. 数据库在互联网经济中的核心地位	063
2. 保持技术领先是关键	066
3. 数据大未必是大数据	070
4. 拼价格更拼数据	073
5. 领跑者之间的大数据对决	076

第五章 互动参与模式：大数据引领互联网新生活 081

1. 将互动与娱乐结合起来	083
2. 根据大数据来定制内容	086
3. 让用户参与产品的设计和推广	089
4. 用户产生内容，参与创造价值	093
5. 跟着用户的数据起舞	096

第六章 动态发展模式：用大数据升级赢利链 101

1. 传统行业也能在大数据时代突围	103
2. 先看数据流，再造赢利链	106
3. 大数据主导价值链升级	109
4. 产品 IT 化，渠道数字化	112
5. 大数据减负，微创新升级	116

第七章 后发制人模式：打包对手的数据，借鉴对手的创意 121

- 1. 大数据时代的模仿战略 123
- 2. 整合各种成功模式也是一种创新 126
- 3. 效率创新，让对方无法模仿 128
- 4. 大数据时代，数据集成是关键 131
- 5. 大数据下的战略模式 134

第八章 平台交易模式：以大数据为基础的交易服务 137

- 1. 网聚人的力量：利用互联网为平台，做传统生意 139
- 2. 平台上的增值服务模式 142
- 3. 大数据与长尾理论的结合 146
- 4. 善用平台，为用户提供核心价值产品 149
- 5. 大数据下的“凤鸟齐鸣” 152

第九章 星火燎原模式：大数据思维，聚散钱为金山 157

- 1. 转变观念，赚众多散户的小钱 159
- 2. 持续微创新，才能保证企业持续赢利 163
- 3. “非常道”的赢利模式 167
- 4. 众筹——大数据积累下的赢利 170

第十章 上市圈地模式：先抢占市场，再细分受众 175

- 1. 商家营销：利用大数据快速抢占市场 177
- 2. 整合渠道，让企业实现无死角服务 181



- 3. 运用数据分析, 细分市场受众 184
- 4. 电商目标用户群细分方法 186

第十一章 免费赢利模式: 基于大数据分析的用户挖掘 191

- 1. 互联网不是免费的, 但做互联网要学会免费思维 193
- 2. 用大数据挖掘用户的深层需求 196
- 3. 如何合理使用大数据创造更多价值 200
- 4. 用大数据为你的产品增值 203

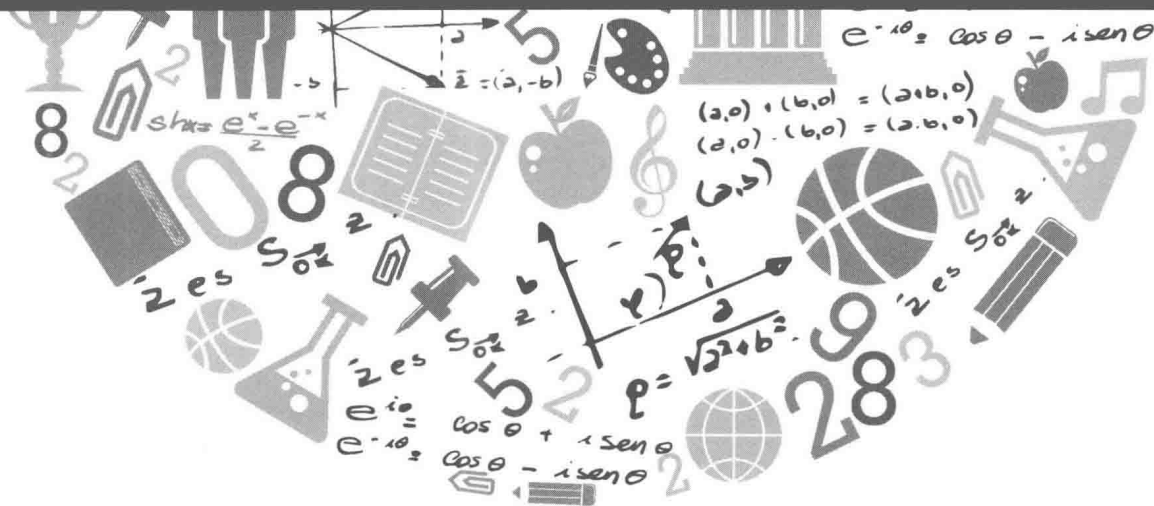
第十二章 依附成长模式: 借助大数据实现虚拟经营 207

- 1. 依附实体, 虚拟经营 209
- 2. 智能信息系统——虚拟企业的神经中枢 212
- 3. 利用大数据控制企业供应链 216
- 4. 依靠大数据从傍家变赢家 219



第一章

目标客户模式：用大数据打造一条龙服务





用一句话概括，目标客户模式就是以客户数据为核心的商业模式。借助大数据分析工具，建立自己的目标客户综合信息库。然后再以目标客户的个性化数据为依据，对其进行一对一的精准营销和人性化服务。企业如果想要利用大数据来培养自己的目标客户，首先得广泛调查消费者对自己产品或服务的反馈意见。有些企业会邀请客户来测试自己的新方案，以求收集足够的反馈数据作为改进依据。

目标客户模式的本质就是“一切以用户为中心”的互联网思维。企业将目标客户当成自己的粉丝来经营，例如邀请他们测试自己的新产品，与他们展开其他形式的互动。在此过程中，大数据中心将采集到的所有反馈数据重新分类、细化、整理，由此发现每一位目标客户的数据特点，并预测出其下一阶段的消费需求。

这种商业模式不仅要求企业圈定自己的目标客户群体，还要求企业运用大数据中心来统筹协调各部门工作。无论是决策层制定战略，还是一线营销人员提供增值服务，都以大数据的反馈结果为依据。

1. 以数据为核心的用户思维

要点提示：目标客户模式是互联网经济中的用户思维的体现。大数据工具的出现让企业有条件收集更全面、更详细的目标客户信息，并从中找出该客户的消费习惯及需求特点。企业依靠这些数据支持来贯彻“一切以用户价值为中心”的互联网思维。

中国市场在理论上广阔得惊人。十几亿规模的广阔市场似乎可以永无止境地开拓，但希望所有人都变成自己的目标客户，无异于想入非非。在互联网经济环境下，人们的兴趣爱好与消费习惯进一步走向多样化。小众品味自不消说，就连妇孺皆知的知名品牌，也不可能同时得到十几亿人的青睐。也就是说，真正能为企业创造经济效益的消费者，从来就不是总人口中的大多数。

所以，企业不必奢求让所有消费者都认可，只需锁定自己的目标客户群，从中发展出上万铁杆粉丝，就足以在市场中开辟出一条道路。与其致力于开发几亿潜在客户，不如好好经营自己品牌的目标客户。满足他们的个性化需求，迎合他们的个性化口味，与他们保持长久的互动合作关系。这样做的话，企业经营风险远小于挖掘潜在客户，收益也远大于维护忠诚度较低的潜在客户。

互联网经济改变了工业社会标准化生产的单一模式。个性化定制产品的精益生产模式，越来越受到欢迎。以目标客户为中心的C2B（客户到企业）模式，将成为未来商业的主要模式之一。因为只有目标客户模式才能完整地反映和满足消费者一切的个性化需求。

在大数据时代，目标客户模式将迎来更有利的发展机遇。便利的数据收集手段与多种多样的数据分析工具，可以把企业营销人员从街头调查问卷等费时费力且准确度有限的市场调研工作中解放出来。这点从沃尔玛身上便可以得到印证。

世界零售业巨头沃尔玛与普通的连锁超市的主要差异不仅在于其规模宏大，更在于其大数据分析中心为各个分店提供的各类客户数据，并以此为依据来调整促销商品种类、商品陈列方式以及库存和配送调度。

据悉，沃尔玛每小时的交易记录已经超过了100万条以上，其数据库达到了2.5TB（1TB $\approx 10^6$ MB）的惊人规模。这些交易记录可以准确地反映出各区域客户的消费偏好与主要需求。沃尔玛就是通过这些庞大的反馈数据来不断把握变化多端的零售市场，合理分配库存与物流的规模，从而避免大量商品积压在仓库。

沃尔玛在2011年收购了Kosmix公司。这家专门从事社交媒体分析的公司被沃尔玛改造成了著名的“沃尔玛实验室”。这个庞大的数据分析中心的研究领域覆盖了用户、产品、活动、企业关系等方面，为沃尔玛高层的决策提供了充分的依据。例如，沃尔玛实验室从反馈数据中发现美国加州某市的一个地区的自行车消费量要高于其他地区，于是总部便发出指令让当地的沃尔玛在商品陈列中着重突出新款自行车。果然，让自行车类产品的销量迅速暴涨。

在互联网经济背景下，目标客户模式用一句话简要概括，就是以客户数据为核心的商业模式。

首先，必须确定自己的目标客户群体是什么人。假如企图男女老少通吃，只能说明企业的市场定位很模糊。

其次，应该对所圈定的目标客户进行全样本调查，关键数据的收集要尽可能地及时、详细、准确。

最后，大数据时代的数据不仅仅是用于反映已有成就，更是用于预测未来的市场变化。也就是说，数据一定要被整理成具有关联性的报告，而且这些报告应该能如实反映出当前消费者的购物爱好、数量、批次等关键信息，进而指导企业的下一步工作。

收集数据是老生常谈，但在大数据时代，企业真正需要具备的是将所有数据重新分类、细化、整理的能力。只有这样才能发现每一位目标客户的数据特点。“一对一”的精准营销，是目标客户模式最有利的武器。而这恰恰需要精细的数据统计和分析，才能得以落实。

经营保健品产业的广东绿瘦集团，运用大数据分析工具来发挥目标客户模式的效力。

绿瘦集团像沃尔玛一样设置了自己的数据中心，专门负责记载自家品牌与同行竞争对手之间的差异。在社会越来越透明的今天，这些市场数据几乎都在互联网上公开了，每个企业都可以使用。唯一的区别就是，能否把海量的数据转化为

可用的情报。由于收集了翔实的数据，绿瘦集团每次对商品定价都不参考同行的数值，而是根据反馈数据来调整。

活用互联网工具是目标客户模式的一个重要营销手段。在网上投放多少广告、投放什么形式的广告，才能以最低的成本实现最大的效益呢？这就涉及了绿瘦集团数据专员常用的关键数据指标——转化率。

所谓转化率，是指企业取得流量的成本和流量对产品销售量的贡献度的大小。数据主要来自互联网流量。绿瘦集团的数据专员通过分析各种网络媒体的流量，来判断这些流量来自哪个地域，哪个平台，哪个媒体。产品的购买关键词的价格是否需要调整，都以转化率为依据。如果转化率较高，企业应该适当增加对网络广告的投入；若是转化率偏低，则应该及时中止继续在这个渠道浪费财力和人力。

在过去，公司决策主要是看各部门经理的经营与喜好。以媒体渠道经理为例，有的人偏好在搜索引擎上推广，有的推崇社会化媒体营销。这是典型的小数据时代做法。而在大数据时代，根据实时数据来决策成为了可能，也改变了企业的决策模式。各个媒体渠道经理的主要任务，变成了根据绿瘦集团的数据中心传来的数据，来权衡各种不同方案的优劣。

大数据不仅改变了企业决策层，也让一线销售人员能充分贯彻目标客户模式的宗旨——一对一的精准营销。

目标客户点击网页所生成的流量，会从数据中心那里反馈给一线销售人员。销售人员可以从中清楚地了解目标客户是在何时何地浏览网站、观看了哪些广告。如此一来，目标客户的消费倾向性便可以判断出来。销售人员再根据这些从数据中总结出来的规律性需求，向目标客户推荐相对应的产品或者服务。

由于系统不断更新记录，每个客户都将形成自己的历史数据。而销售人员无须猜测就能预判目标客户在未来的采购行为，因为一切都在大数据中反映着。绿瘦集团将大数据用于组织管理，建立了自己的数据模型。这种数据模型可以针对不同的目标客户来安排不同类型的销售人员，并告诉哪些销售人员应该如何做一对一的精准营销。

在过去，绿瘦集团更注重开拓新的客户源。而进入大数据时代后，绿瘦集团自创了一种自给自足的阿米巴服务模式。其立足于巩固和笼络现有的目标客户，给他们极致的用户体验与多样化的增值服务，形成良好的口碑。再通过这些铁杆

支持者来宣传企业品牌，以口碑营销扩大目标客户群。

综上所述，目标客户模式的本质是贯彻以数据为核心的用户思维。这不仅要求企业圈定自己的目标客户群体，还要求企业运用大数据中心来统筹协调各部门工作。第一阶段主要是收集数据，分析目标客户的行为模式；第二阶段则根据数据分析结果来进行一对一的精准化营销；第三阶段则生成大数据模型，以辅助高层决策和一线营销。总之，运用这种赢利模式的关键在于将用户思维与大数据相结合。

“未来三年是网络大发展的黄金时间，三年后，如果网民数突破5亿的话，基本上渗透率已经相当高了，后面增长会放缓，这些用户群就是未来一二十年发展的基础，所以这个时候不去投入的话，是很不明智的。”

——腾讯董事会主席兼首席执行官马化腾

2. 个性化数据，人性化服务

要点提示：今天的市场已经不再是工业社会那种整齐划一的格局了，消费者的需求呈现出多元化特征。个性化的用户数据，对企业产品和服务提出了更高的要求。以个性化数据为依据的精准营销和人性化服务，将逐渐成为大数据时代的主流。

著名的“二八定律”在商界有众多拥趸。包括世界500强的不少名企也以此为信条。20%的优质客户为企业带来了80%的利润，而80%的长尾客户只能为企业带来20%的利润。因故，众多企业都走大客户营销模式，在产品设计与增值服务上千方百计地讨好“大客户”。

这种传统的大客户营销模式造就了许多世界名牌。然而，以iPhone系列产品引发全球“爱疯”狂潮的苹果公司，却一直坚持以个体为目标客户的差异化商业模式。

这是苹果创始人乔布斯生前定下的规矩。作为全球互联网经济的一大旗手，乔帮主更推崇以个性化数据为基础的人性化服务，将目标客户模式精耕细作的特点发挥到极致。在 iPhone 6 手机的发售日，无数铁杆“果粉”为排队占位甚至不惜在苹果旗舰店外支起了帐篷。由此可见，苹果在个人消费市场的人气有多高。

乔布斯声称苹果只以个人为目标客户，不以企业、政府为主要发展对象。此言不虚。苹果的产品设计也是立足于解决个人需求。迄今为止，苹果的电子数码产品主要还是手机、个人电脑、平板电脑、个人播放器等。

苹果目前是世界市值最大的公司。据其公布的财务报告显示，苹果在 2014 年第二季度的收入高达 374 亿美元，其中净利润约为 77.48 亿美元，iPhone 的销量高达 3520 万台，比上一年同期增长了 12.7 个百分点，销售收入高达 197.51 亿美元，占据了该季度公司总收入的一半多。由此可见，以个人为主的目标客户市场的确是苹果最根本的利润之源。

苹果的成功并不意味着其他世界名企的“大客户”营销模式是错误的。车有车路，马有马路。每个企业都有自己的具体情况，不存在包打天下的万能赢利模式。苹果的成功其实只不过是目标客户模式的“一切以用户为中心”的宗旨发挥到了极致。这也正是大数据时代为个性化精准营销带来的东风之便。

随着互联网经济的不断发展，大数据可以为目标客户整理出更加全面、翔实、准确的个性化数据整理，并为其提供更为人性化的增值服务。

例如医疗机构能实时监测用户身体健康状况；教育机构能有针对性地制订用户喜欢的教育培训计划；服务行业可提供及时的健康的符合用户生活习惯的服务；政府在用户的心理健康方面出现问题时能实施有效干预，防范出现大问题；金融机构能有针对性地为用户提供有效的财政管理的渠道，给用户的资金提供更加有效的建议和规划；汽车租赁、物流运输行业也可以为用户提供更加舒适的出行路线和服务安排。

有个性化的大数据作为支撑点，这些服务将变得更加精准有效，每个人都可以享受到大数据带来的便利。这是互联网经济“以人为本”的精神的最佳体现。

以最近在线教育资本市场的竞相追逐为例，在线教育在 2013 年全面席卷美国的教育领域，一些智能网络学习平台已成为高科技产业的重点发展对象，已有