

管理宗师德鲁克、营销大师科特勒联名推荐!

了解21世纪消费者的必读“圣经”

聚合营销

与“半人马”并驾齐驱

Convergence Marketing
Strategies for Reaching the New Hybrid Consumer

约瑞姆·杰瑞·温德 [Yoram (Jerry) Wind]
[美] 维查·玛哈简 [Vijay Mahajan] 著
罗伯特·E·昆瑟 [Robert E. Gunther]



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE



管理宗师德鲁克、营销大师科特勒联名推荐!

了解21世纪消费者的必读“圣经”

聚合营销

与“半人马”并驾齐驱

Convergence Marketing
Strategies for Reaching the New Hybrid Consumer

约瑞姆·杰瑞·温德 [Yoram (Jerry) Wind]

[美] 维查·玛哈简 [Vijay Mahajan] 著

罗伯特·E·昆瑟 [Robert E. Gunther]

解杜娟 周大为 译

陈永东 审校

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

Convergence Marketing

今天，我们进入了“半人马”时代。消费者的行为跨越了多个渠道。他们把人类从古至今的需求和行为与新兴的网络行为结合在一起，就像古希腊神话中的半人马（身体上半身是人，下半身是马），用新科技武装的四肢飞快地奔跑，而胸膛里跳动的却是同样古老而不可预测的人类的心脏。这种消费者的行为混合了传统的和数字化的、理性的和感性的、虚拟的和现实的因素。这种消费者并不是二者之一，而是它们综合的产物。

本书主要着眼于由综合型消费者的出现而形成的长期商业机会，以及各公司怎样将这些商业机会转化为资本，从一个较宽广的视角揭示了“半人马”型消费者对**企业战略、组织结构，以及市场营销**所产生的战略性影响。

作者通过将传统的营销理论与新兴的电子商务营销方法相比较，利用大量的商业实战案例和商业数据，阐述了一种全新的概念：企业要在未来的市场中获得成功，不仅要熟练掌握经典的营销理论，更要充分了解并应用现代化的营销手段，将新旧两种方法相聚合。通过“聚合营销”的理论，更加充分地了解并满足客户的需求，改变经营策略，重组企业资源，从而提高企业的市场竞争力。本书不仅深入浅出地阐述了传统营销的重要理论在新经济环境下的改良和运用，而且对营销学进行了系统的创新，为我们翻开了21世纪营销理论和实践的崭新篇章。

约瑞姆·杰瑞·温德 [Yoram (Jerry) Wind]

营销学专家；美国沃顿商学院营销系主任，沃顿学会电子商务项目的创始人，被誉为“沃顿的思想战车”；SEI管理学高级研究中心的创始人兼董事；全球最著名的营销学作家之一。温德先生还在众多行业中担任各大国际知名公司的资深顾问。

维查·玛哈简 [Vijay Mahajan]

营销学专家；任美国得克萨斯大学奥斯汀分校McCombs商学院营销学教授。作为多家国际知名公司的营销顾问，玛哈简先生主持并实施的项目遍及美洲、欧洲和亚洲。他还担任数家新兴技术公司的董事会顾问，并著有一批获奖图书和文章，如《新产品传播模式》。玛哈简先生已获得了多项终身成就奖，以表彰其在革新传播、市场调研以及市场战略等方面所做出的突出贡献。

罗伯特·E·昆瑟 [Robert E. Gunther]

美国昆瑟通信公司的创始人，曾经以合作者或著作者的身份参与了10余部著作的创作。如：*Hypercompetition*, *Buyout*, *The Insider's Guide to Controlling Your Future by Buying a Company*, *The Wealthy 100*, *Leveraging Japan*, *Wharton on Managing Emerging Technologies*, *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*以及 *Wharton on Making Decisions*等。

陈永东

管理学博士，和君创业研究咨询有限公司高级咨询师。他曾为中纺机集团、顺鑫农业、南都电源、华立集团等十余家企业提供管理咨询，咨询内容涉及战略、营销、绩效管理、企业文化等，对战略理论具有系统、深刻的把握，对差异化竞争战略和商业模式设计具有独到见解。

解杜娟

中国人民大学工商管理学院毕业，在国际企业管理和营销方面拥有扎实的理论根底。现就职于宝洁（中国）有限公司，在长期的营销和销售工作中积累了大量的跨国企业实地运作经验，对传统营销有深入的理解。

周大为

毕业于清华大学精密仪器系，先后就职于和光集团和IBM（中国）有限公司。长期从事IT行业的营销和销售工作，在传统型营销和新型网络营销综合领域以及新兴的电子商务营销领域拥有丰富的经验。

责任编辑 王宏静 王荣静

封面设计 八八工作室·刘军

经销：中信联合发行有限公司

有关本书的赞誉

科技仅仅是一个开始，这本书介绍了怎样将你的营销与商业策略、手段、结构，以及过程与科学技术融会在一起所带来的机会转化为真正的利润。

——麦克·科萨能 (Mikko Kosonen)

诺基亚公司首席信息及战略执行官

《聚合营销》是综合型消费者时代营销活动的一个光明蓝图。它的出版是恰逢其时的，启示是适时的：成功并不仅仅取决于产品的软件与硬件，而更多地是取决于综合型消费者正在形成的精神及心理因素。

——Y·Y·王 (Y.Y.Wong)

新加坡 WYWY 集团总裁

数码市场营销是否像网络公司一样走上了末路？杰瑞·温德 (Jerry Wind) 和维查·玛哈简 (Vijay Mahajan) 透视了未来的客户——一种富于挑战的数字化和旧经济生物的综合体，成功地驾驭着“半人马”推动网下市场和网上市场的融合。

——奥瑞什·卡特利瑞博士 (Dr. Ulrich Cartellieri)

德意志银行 (Deutsche Bank AG) 董事

简单地思考一下本书的中心观点，这能够改变你的市场调研和战略方式——以及你在广告、定价、渠道和产品开发方面的战术决



策。这才是从根本上让人感到激动和重要的。

——瑞斯·文纳 (Russ Winer),

J·盖瑞·山斯白 (J.Gary Shansby)

——加州大学伯克利分校市场营销战略教授

对于那些想在后互联网时代有所作为的市场营销人员来说，
这书记载了“必须要做”的最有价值的东西。

——马克·高斯坦 (Mark Goldstein)

蓝光网络公司 (BlueLight.com) 前任 CEO

未来全部是属于聚合的：网站 + 非网站 (Dot.coms + Not.coms)、电视 + 计算机、第一世界 + 第三世界、市场 + 财务等。在这个未来的中心，是“半人马”——那些科技头脑 + 独特的人类的综合型消费者。温德和玛哈简阐述了“半人马”的逻辑 + 情感，并且把市场营销的战略 + 战术同“半人马”结合到了一起。任何管理人员，只要是对接触今天 + 明天的消费者感兴趣的话，都必须读一读这本书。

——阿文德·仁盖斯外米 (Arvind Rangaswamy)

宾州大学市场营销教授

综合型消费者的概念是绝对正确的。但是事情并不是绝对的——尽管那些媒体（抱着老套理论而被市场所抛弃）和不愿改变的人（认为只有传统的才是正确的）还在影响你的想法。

——布鲁斯·纽曼 (Bruce Newman)

弗兰克林·门特 (Franklin Mint) 公司总裁

网络不会通过“数字化”的形式来替代旧模式的市场营销。“半人马”只是用一个巧妙的比喻来展示它们是怎样进行整合的。我喜欢这种批判现代市场营销神话的方式。无论怎样思考网络背后的市场营销，先买了这本书，再重新思考。

——迪姆·安伯乐 (Tim Ambler)

伦敦商学院高级教师

推荐序

1995 年我在美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院做福布莱特（Fulbright）研究学者时，曾有机会和杰瑞·温德教授在宾大校园里多次会晤。当时他是沃顿商学院国际学术交流委员会主席、市场营销系系主任。杰瑞·温德教授不仅在市场营销方面有很深的造诣，而且是各种与数字技术应用相关的学术活动的热心参与者或发起者。当时他刚刚组织了世界上第一次关于虚拟大学的研讨会，对在网络及通讯技术快速发展的情况下未来教育发展的趋势，提出了很多极具前瞻性、洞察力和创造性的观点。他以极高的热情传播和推广会议的成果，宣传虚拟大学的概念并力图实践这些设想。他是数字时代的教育、商务和营销等方面的积极拥护者。2002 年，为了筹备在我国开展 EMBA 教育项目，我再次访问沃顿商学院，杰瑞·温德教授热情邀请我为他和玛哈简的畅销新作《聚合营销》一书的中文版写序，我为此感到十分荣幸。

经济全球化的迅速发展、以信息技术为代表的高新技术突飞猛进，给经济发展、社会变迁产生了极其深刻的影响。人们的观念形态和行为模式正在发生着重大的改变。然而任何变化都不是一蹴而就的，当今人们的行为方式和消费方式也不例外。除了受迅速变化的客观世界的影响之外，依然受到传统价值观念，习惯行为模式的交叉作用的影响。本书的作者们准确地揭示了当今消费者的行为特征。它们是人类自古而今的传统消费行为和新兴的网络行为的结合，它们是混合了传统的和数字化的、理性的和感性的、虚拟的和现实的各种因素的综合产物。正如古希腊神话中的“半人马”（上半身是人，下半身是马）一样，用新科技武装的四肢飞快地奔跑，而胸膛里跳动的却是同样古老而不可预测的人类的心脏。



在当今以消费者为中心的社会中，企业要想获得经营的成功，必须面对“半人马”式的混合型消费者来制定自己的经营战略和策略。本书作者研究了混合型消费者与科技交汇点上出现的主要问题，如以客户为中心、虚拟社区、销售渠道、竞争价值及选择工具等。分析了“半人马”对市场营销和企业战略产生的影响，并提出了企业要适应新的混合型消费者需要经历的一些基本转变，特别是组织结构的转变。《聚合营销》不仅仅是一本关于市场营销的专著，它涉及的方方面面远远超出了市场营销这一学科领域，它从一个更宽广的视角揭示了“半人马”混合型消费者给市场管销、企业战略以及企业组织结构带来的战略性的影响。

特别需要指出的是，本书作者研究问题的视角和方法对中国读者有着特殊的启示：我们正处于一个社会和经济的转型期。“半人马”的现象不仅在消费者中出现，在其他的诸多人群或社区中也广泛地存在。注意到这一特点，无论对学术研究还是实际工作都是大有益处的。

清华大学经济管理学院院长 赵纯均

2002年7月

审校者前言*

在众多谈论电子商务的著作中，本书卓而不凡。它从理论上解决了处于战略转型阶段，并正在运用电子商务寻求生存与发展的所有企业所面临的最为至关重要的问题：如何将技术的可能性与市场的实际需求完美地结合在一起。

任何一个由全新技术所带来的新兴产业，都必然会经历两个发展阶段：试误阶段和营销阶段。新技术要为自己找到客户和市场，惟一可行的方式就是试误。有一个关于炮兵的问题：“预备、瞄准、开炮”与“预备、开炮、瞄准”，哪一个能打中目标的正确方法？没有实战经验的炮兵，几乎都会选择第一种方法。然而，真正有经验的炮手却总是采用第二种方法。道理很简单，只有通过测量前面射出炮弹与目标之间的误差，才有可能瞄准目标。

由新技术的发展所带来的产业也是这样。在产业发展的初期，新技术所能提供的产品和服务还没有大规模地生产和销售，因而，从市场传来的反馈显得微弱而零散。企业只能基于技术和想像去把握谁是自己的客户、客户的需求是什么，并试着通过满足这样的需求而使企业获得生存和发展的机会。但是，这种想像往往与客户和市场的实际状况相距甚远。在计算机刚刚出现时，DEC公司作为行业的领先者曾经预测，计算机的销量在20世纪90年代将会达到2500万台；在新经济概念方兴未艾时，波士顿咨询公司的研究人员曾经振振有词地论证：互联网会迅速摧毁商业银行等行业中现有企业的经营模式。在由新技术发展所驱动的产业中类似的错误估计不胜枚举。虽然这些错误在事后看来是如此显

* 陈永东，管理学博士，系和君创业研究咨询有限公司高级咨询师。曾为中纺机集团、顺鑫农业、南都电源、华立集团等十余家企业提供管理咨询，咨询内容涉及战略、营销、绩效管理、企业文化等，他对战略理论具有系统、深刻的把握，对差异化竞争战略和商业模式设计具有独到见解。



而易见，但它们却只有通过试误才能被发现。

由新技术所推动的产业不会永远处于试误阶段。随着试误次数的增加，来自客户的反馈逐渐积累起来，客户的结构和需求也就逐步清晰化了。那些对市场高度敏感的企业，将率先调整自己的战略，把自己的业务由技术驱动型，转变为市场驱动型。由此，这些企业也将整个行业带入到营销阶段。

产业一旦由试误阶段进入营销阶段，彼得·德鲁克所说的“真正的机会之窗”将会悄然打开。那些率先将战略建立在营销基础上的企业，将能够通过机会之窗获得成功。但是，一个产业中能够容纳的成功企业是有限的，机会之窗将会很快关闭。一个企业如果未能在机会之窗尚未关闭之时获得生机，就有可能永久失去了在这个产业中立足的机会。因此，对于一个基于技术的新兴产业中的企业而言，真正可怕的并不是在试误阶段猜错了客户需求，而是在其他企业已经进入营销阶段时，仍然将本企业的战略建立在试误的基础上。

目前的电子商务正处于由试误阶段向营销阶段转变的过程中，机会之窗已经悄然打开。许多企业已经逐步将业务建立在了对市场较为清晰的把握上，如搜狐、网易等。

然而，更多的企业还在徘徊。

无论对于正在进行战略转型的企业，还是对于尚在徘徊的企业，本书都具有非常重要的意义。因为它为企业实现从试误到营销的战略转型提供了指南。

为了实现从试误到营销的战略转型，从事电子商务的企业必须回答四个问题：

- 网络技术为创造客户价值提供了哪些可能？
- 在所有这些可能中哪些是客户真正需要的？
- 本企业可以满足客户的哪些需求？
- 企业应该如何创造客户价值？

本书对以上四个方面都做出了精彩的回答。这种回答的价值在于它不像以往探讨电子商务的著作那样，将结论建立在基于技术的想像上，而是以对客户与电子商务相关的消费行为的实际观察为基础。



网络技术为创造客户价值提供了以下可能性：

1. 提供客户化的产品和服务，满足客户的个性化需求成为可能。

2. 企业能够更好地满足客户对互动的要求。

3. 企业能够通过更丰富的渠道接近客户，为客户提供服务。

4. 企业能够以更灵活的定价、更好的信息服务、更快的速度、更便利的方式、更新颖的形式为客户提供产品和服务。

5. 使企业能够为客户提供更完整的信息，并做出最优决策。

本书作者对客户实际消费行为进行了系统地观察，发现客户对以上这些价值并不是无条件地接受和一概排斥，而是对它们若即若离：

1. 客户总体上喜欢个性化产品和服务，但并非像某些企业想像的那样，一味喜欢个性化产品和服务，在很多时候，客户更青睐标准化产品和服务；

2. 人们既需要网上虚拟互动，同时又需要实际生活中的互动，两者的交叉融合能够最大限度地满足客户的需求；

3. 人们希望综合运用网上和网下的渠道来获得满足，并且希望网上和网下的产品和服务能够保持一致；

4. 人们需要电子商务所提供的更灵活的定价、更快速和便利的购买，以及更新颖的购物形式，但同时也需要现实环境中面对面的交易所提供的真实体验和放心度；

5. 消费者喜欢快捷的网上信息，同时仍会从其他信息渠道获取信息，并将这些不同渠道的信息综合在一起，以做出决策。

本书作者把这种消费者形象地称为“半人马”：一半是传统消费者；一半是数字化消费者。

在明确了客户需求的基础上，针对“半人马”客户需求的每一个方面，《聚合营销》都提出了应对的战略。某些战略主要是基于客户需求和网络技术，但更多的战略是客户需求、网络技术与传统商业模式的综合——“聚合营销”的概念即由此产生。例如，针对客户对渠道的要求，以及网络渠道与传统渠道各自的特点，作者提出“把两种渠道中最好的部分提供给消费者”的战略；针对客户对客户化和标准化产品都有需求的特点，作者提出



“把标准化产品保留在一步之遥”的战略。凡此种种，不一而足。尤有价值的是，在阐释每一种战略时，作者都举出了生动的事例，而这些事例本身大多是从各类企业在试误阶段的成功经验中提炼出来的，而不是凭空想像的。

营销战略的落实，离不开组织结构和文化的支撑。在这方面，《聚合营销》也提出了非常系统化的建议。按照“结构跟随战略”、“文化支持战略”的原则，作者对于前面所提出的各种战略，都阐明了对组织结构上的要求，并阐明了实施聚合营销战略的企业应该如何进行企业文化的转型。例如，为了实现“客户化”战略，作者提出了建立“即插即用”的模块化组织；为了实现与客户的高度互动，作者提出运用虚拟社区打破企业边界，使企业与客户和供应商融为一体的组织结构。

如果我是一个企业家，那么本书可能是我最不希望对手看到的。

陈永东

2003 年 1 月

英文版致谢

很多人对本书做出了极大的贡献，他们同我们一起分享了自己在这快速变化的商业前沿上的见识和经历。那些高级经理和研究者时刻面临着“半人马”的挑战，他们努力思考并试着找出问题的答案，正是他们指出了通向聚合营销的未来之路。尽管在本书中已经做出了很多注释，但我们对此还是不胜感激。我们特别感谢那些付出了很多时间和精力创建并支持电子商务领域的沃顿学会（Wharton Fellows）的人们。他们既是教师也是学员，在合作研究的模式下，他们提出了许多使本书获益匪浅的洞见。

我们还要感谢我们的同事和校订人员，他们在对原稿提出反馈的同时，还为本书添加了很多新义。我们从许多人富有思想性的评论中获益匪浅。他们是：迪姆·安伯乐（Tim Amber）、史蒂夫·安德瑞（Steve Andriole）、苏珊娜·伯格（Susane Berger）、杰基斯·巴格恒（Jacques Bughin）、坎蒂斯·卡朋特（Candice Carpenter）、科林·克鲁克（Colin Crook）、路易丝·哥伦布（Louis Columbus）、彼得·转克（Peter Drunker）、皮特·法得（Pete Fader）、尼尔·高斯坦（Neal Goldstein）、马克·高斯坦（Mark Goldstein）、约翰·哈格（John Hagel）、麦克·科萨能（Mikko Kosonen）、费尔·考特勒（Phil Kotler）、马尔科姆·迈克唐纳（Malcolm MacDonald）、约翰·迈克快尔（John McGuire）、布鲁斯·纽曼（Bruce Newman）、阿文德·仁盖斯外米（Arvind Rangaswamy）、莫翰伯·索内（Mohanbir Sawhney）、汤姆·斯尔贝尔（Tom Siebel）、瑞斯·维那尔（Russ Weiner）、艾尔·怀斯特（Al West）以及 Y·Y·王（Y.Y.Wong）。

我们的编辑，蒂姆·摩尔（Tim Moore）和瑞斯·豪（Russ Hall）积极地参与这个项目并倾注了全部的热情和无限的激情，他们在编辑的过程中帮助我们不断地进步，并使我们的书稿质量得到了



很大的提高。我们由衷地感谢负责编辑和制作的督导凯瑟琳·卡伦（Kathleen Caren）和她的团队，是他们把一册不停改变的手稿变成了一本精彩的图书。

我们非常感谢米歇尔·福奥丝（Michele Faulls）、戴维·托马斯（David Thomas）、玛丽·凯瑟（Mary Kaiser）和玛萨·沃玛（Martha Vollmer），他们熟练而不知疲倦地辅助我们的工作，为我们的项目在很多方面提供了最直接的帮助，当我们全力以赴出书的时候，他们的帮助使我们能够围绕主题高效地工作。我们还要对阿卡纳·外莫拉帕利（Archana Vemulapalli）的研究助理工作表示感谢。

最后，本书若没有我们的妻子——戴娜（Dina）、菲歌（Faegheh/Fawn）和辛迪（Cindie）的大力支持也不可能成功出版。当该项目占据了我們无数个日日夜夜的时候，她们容忍了我们这种项目和生活的“聚合”。我们衷心感谢她们的积极参与和热心支持。

——约瑞姆·杰瑞·温德
维查·玛哈简
罗伯特·E·昆瑟

目 录

引 言：与“半人马”并驾齐驱 / 1

第Ⅰ篇 了解“半人马” / 15

第 1 章 “半人马”苏醒了 / 17

第 2 章 “半人马”的真面目 / 39

第Ⅱ篇 驾驭聚合的 5 个 C / 73

第 3 章 客户化营销方面的聚合 / 75

第 4 章 社区方面的聚合 / 101

第 5 章 渠道方面的聚合 / 123

第 6 章 竞争价值的聚合 / 149

第 7 章 选择的聚合 / 177

第Ⅲ篇 掌握聚合营销 / 203

第 8 章 转换营销 / 205

第 9 章 聚合营销战略 / 227

第Ⅳ篇 组织的聚合性转变 / 257

第 10 章 设计聚合型组织 / 259

第 11 章 聚合性转变 / 289

第 12 章 结束篇 / 315

引言：与“半人马”并驾齐驱

“商人是一个舞蹈者与计算器的综合体。”

——保罗·威勒瑞（Paul Valéry）

法国诗人及哲学家

互联网革命的趋势并不以人们的意志为转移。在 20 世纪 90 年代末，包括我们自己在内的很多观察家，都把重点放在了“数字化消费者”的增长和“互联网市场”的出现上。从表面上看，这些数字化消费者的形象在一系列介绍无线网络的广告中被滑稽地模仿着。在这些广告中，那些在小黑屋子里组装并摆弄自己电脑的人才，最终会被邀请走到阳光明媚的世界里来。这些专为数字化消费者设计的商业模式只是一种“简单游戏”式的互联网模式，即要么是一个独立的网络化商业公司（dot-com），要么是一个大公司的独立部门。但是，数字化消费者在很大程度上是一个虚构的群体，并不是我们想让消费者做什么他们就会做什么。

今天，我们正进入“半人马”时代。消费者的行为跨越了多个渠道，他们把人类自古而今的需求和行为与新兴的网络行为结合在一起。他们就像古希腊神话中的“半人马”（身体上半身是人，下半身是马），用新科技武装的四肢飞快地奔跑，而胸膛里跳动的却是同样古老而不可预测的人类的心脏。就像图 0-1 中所示，这种消费者的行为融合了传统的和数字化的、理性的和感性的、虚拟的和现实的因素。这种消费者并不是二者之一，而是它们的混合体。

几位作者从不同的角度切入这个主题。杰瑞·温德是一位数字化市场营销的早期拥护者。他着重阐述了互联网在消费者行为、市场营销以及商业战略方面所产生的革命性的变化。他积极



地敦促管理者去考虑这种新科技为他们的商业活动带来的转机。维查·玛哈简指出，并不是所有的事物都已经改变了，消费者行为及市场营销的许多方面仍然维持着原有的状态。他同时敦促经理们不要忽略那些人类的传统习惯，因为这些习性仍然会继续影响市场营销和商业战略的模式。在讨论完由这两个观点所引出的问题，并研究与本书相关的一系列项目之后，我们发现我们都是正确的：我们真正面对的是综合型的消费者。



图 0-1 “半人马”

即使是美国消费者中最机智敏锐的群体——那些 Y 世代 (Generation Y) 中 18 岁 ~ 25 岁的人群，也并不是严格意义上的数字化消费者。据最近一次对 600 多位 Y 时代的受调查者（他们之中有 51% 的人在过去的一年中有通过网络购物的记录）的问卷显示，大约有 40% 的人通过网络了解到产品的信息，却是在一般的商店购买产品，而只有 9.3% 的消费者的全部购买行为是在网络上完成的。当问及他们喜欢在哪里购物时，大约有 3/4 的人宁愿去商店而不是在网上购物。^[1]从更广泛的领域来说，消费者将不同的渠道和方式结合起来，有的是在网上寻找信息而去商店购买商品，有的是在商店寻找商品而在网上完成购买行为，或者是任何一种介于两种形式之间的方式（如图 0-2 所示）。嘉信理财公司 (Charles Schwab) 发现，大约有 90% 的股票交易是通过网络完成的，60% ~ 70% 的新账户都是在营业网点设立的。^[2]人们都希望在交钱的时候能够看到自己是在跟什么样的人打交道。