

McKinsey Quarterly

社交媒体与新消费时代



特别报道：

中国社交媒体铸就消费新时代 / 制胜中国社交网络市场 /
破解社交媒体营销谜团 / 社交网络危机管理法则

社交媒体与新消费时代

本书编委会 组编

编委 徐浩洵
陈有钢
欧高敦 (Gordon Orr)
华强森 (Jonathan Woetzel)
梁敦临 (Nicolas Leung)
主编 王磊智 (Glenn Leibowitz)

执行主编 林琳 张雯



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

本书以社交媒体与新消费时代为主题，文章包括中国社交媒体铸就消费新时代、制胜中国社交网络市场、破解社交媒体营销谜团、社交网络危机管理法则等。作者为麦肯锡全球各分支机构的董事和顾问等。

本书可供中国企业高管和相关研究人员参考、阅读。

图书在版编目(CIP)数据

社交媒体与新消费时代 / 《社交媒体与新消费时代》编委会组编. —上海:上海交通大学出版社, 2012

ISBN 978-7-313-08680-8

I. ①社... II. ①社... III. ①传播媒介-应用-企业管理-市场营销学-研究-中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第144612号

社交媒体与新消费时代

《社交媒体与新消费时代》 编委会 组编

上海交通大学 出版社出版发行

(上海市番禺路951号 邮政编码200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

上海锦佳印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:889mm×1194mm 1/16 印张:5.5 字数:100千字

2012年7月第1版 2012年7月第1次印刷

ISBN 978-7-313-08680-8/F 定价:48.00元

版权所有侵权必究

告读者:如发现本书有质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:021-56401314

社交媒体的爆炸式增长令全世界深陷其中，它不再只是个人用户的一种交流工具，或者说生活方式，而更多地成为企业不可或缺的一项“资产”——一个24小时全年无休，并且有着巨大影响力的营销平台。企业与社交媒体变得如此的密不可分，以至于越来越多的企业正加入到社交媒体营销的行列中来，渴望利用各种热门平台接触消费者并与之沟通，进而推广产品和塑造品牌。在本书中，我们将重点讨论企业如何运用社交媒体，将数字化营销推向新的高度。

在全球社交媒体版图中，中国无疑引领着潮流。我的三位同事林璟骅、温雅力（Ari Silverman）和邱心怡合作撰写了《中国社交媒体铸就消费新时代》一文，他们强调，中国复杂的社交媒体版图，以及独特且庞大的用户群，这些都是企业在拟定社交媒体战略时必须考虑的因素。作者们进一步提出企业应如何利用中国社交媒体来创造价值。首先，审视中国的数字发展阶段及社交媒体版图；接着深入探讨中国消费者使用社交媒体的方式，以及各个细分用户群在使用行为和偏好上的区别。文章最后提出了企业在应对社交媒体用户时所遭遇的困难以及克服这些困难的策略。

尽管企业热情拥抱着社交媒体，但Roxane Divol、David Edelman和Hugo Sarrazin尖锐地指出，真正了解社交媒体究竟是如何与消费者互动，并借此拓展产品和品牌认知度、提升销售和盈利、激发顾客忠诚度的企业却是少之又少。事实上，企业花在社交媒体的平均预算尚不足全部营销预算的1%，原因之一是高管们认为投入的所得回报很难被精确衡量。在《破解社交媒体营销谜团》一文

中，作者们将逐一解开有关社交媒体的种种营销谜团，使企业领导人可以自如驾驭社交媒体，以一种可预测的方式参与消费者购买决策。

对于任何有意吸引中国消费者的全球业者来说，必须要弄清楚的一点是，这个全球第二大经济体的社交媒体市场迥异于欧美和其他地区。这里有着全球最活跃的社交媒体用户群、从业者本土色彩浓郁、消费者特别重视名人和意见领袖、企业争取顾客的手段可谓无用不及……读完《制胜中国社交网络市场》，您将对中国社交媒体市场的现状有一个通盘了解，作者们还指出，实际上中国消费者遵循着与世界其他地区消费者同样的决策旅程，因此，有效吸引消费者的基本法则可以共通。

在《社交网络的危机管理法则》一文中，三位作者叶远扬（Chris Ip）、温雅力（Ari Silverman）和邱心怡从危机公关的角度为企业敲响了一记警钟。在中国独一无二的社交媒体生态环境中，企业怎样才能建立网络安全网？一旦爆发危机，比如丑闻，又该如何应对以保全声誉？风平浪静后，危机管理不能结束，企业需要恢复品牌信赖度，比如不断培育意见领袖，监测社交网络活动找出问题迹象，并及时跟进消费者。

在不断变化中的网络时代，社交媒体为企业数字化营销注入了新鲜血液。在透彻了解不同社交媒体市场特点的基础上，制定相应营销战略，才有希望制胜。最后，我们希望本书的这个专题能带给您一些启示，并提供一些可供行动的具体指南。最后，祝您开卷愉快！



梁敦临
麦肯锡大中华区总经理

特别报道



林璟骅
温雅力
邱心怡

7/ 中国社交媒体铸就消费新时代 The boom of social media in China

麦肯锡日前发布的《中国社交媒体铸就消费新时代》调研报告指出，企业必须抓住这一庞大用户群带来的新商机。这也是中国第一份针对中国消费者的社交媒体与网络使用行为的调研报告。



叶远扬
温雅力
邱心怡

17/ 制胜中国社交网络市场 Understanding social media in China

全球最大的社交网络市场与欧美大不相同，但制胜要素有着共通之处。



Roxane Divol
David Edelman
Hugo Sarrazin

21/ 破解社交媒体营销谜团 Demystifying social media

为什么对许多高管（尤其是非营销部门）而言，社交媒体仍然如一团迷雾？本文指出企业领导人应如何驾驭社交媒体，以可预测的方式塑造消费者决策。



叶远扬
温雅力
邱心怡

29/ 社交网络的危机管理法则 Fighting a PR fire in China with Social media

在中国复杂的社交媒体环境下管理危机，需要定制战略，做好准备，迅速反应并重塑形象。



安宏宇
马思默
李丽华
廖文侃

34/ “会面” 2020中国消费者 Meet the 2020 Chinese consumer

大多数大型消费品企业很早就意识到：企业未来十年的发展需要借助于中国市场的增长。因此，它们迫切需要了解中国市场在经济、社会、人口方面的变化。正是这些变化改变了中国人的消费特征和消费模式。



43/ 2011中国城市可持续发展指数全新发布：中国多个城市迎来可持续发展新机遇 2011 Urban Sustainability Index

日前，麦肯锡公司联合哥伦比亚大学和清华大学公共管理学院发布了2011中国城市可持续发展指数（USI），表明中国主要大城市已经跨越环境库兹涅茨曲线的临界点，有望步入低碳经济增长的新轨道，达到经济增长伴随环境改善的良性循环。



48/ 振兴中国电动汽车产业

Recharging China's electric vehicle aspirations

本报告通过对30多位行业专家和政策制定者的深入访谈，重点分析了如果中国希望在电动汽车创新中成为全球领先者，各方应该考虑采取怎样的行动。

柯明逸
王三强
Philipp Radtke
Christian Malorny

编辑精选



60/ 高管指南：增进倾听技巧 The executive's guide to better listening

Bernard T. Ferrari

良好的倾听能力是高级主管获得卓越绩效的重要关键，但少有高管能够确实培养此一技能，本文提出了有效做法。

70/ 打破战略惰性：来自力拓和霍尼韦尔两位高管的秘诀 Breaking strategic inertia: Tips from two leaders

Stephen Hall Dan Lovallo

力拓首席财务官和霍尼韦尔业务单元负责人分别解释了如何克服令资金、人才及其他资源和重大战略目标脱节的普遍障碍。

76/ 聆听雇员心声：“破除官僚主义” M—Prize获奖者

Listening to employees: the M Prize

由麦肯锡、管理创新交流 (MIX) 设计师加里·哈默尔 (Gary Hamel) 和《哈佛商业评论》三方共同举办的“破除官僚主义”大赛中，共有七篇征文脱颖而出，赢得大奖。通过这些文章，人们看到了企业高管关于如何以开放而现实的方式来提升员工参与度的思考。

读者来信 Ideas Exchange

我们的读者就上一季《创新中国》的内容发表了评论



在《创新中国》的特别报道《CEO中国创新指南》一文中，欧高敦（Gordon Orr）和罗瑞麟（Erik Roth）指出，受惠于政府的积极支持，中国在B2B和B2C这两个领域都出现了大量创新，在越演越烈的创新竞争中，中国企业和跨国对手需要明晓各自的优势和劣势，并积极展开行动，方能主导这场创新变革。本文引起了读者热烈反响。现摘录其中几条评论以飨读者。

上海佳通轮胎（中国）投资有限公司

主管 姜波

任何创新都与企业文化和企业倡导者息息相关。没有激励挖不出企业人才的潜力，没有冒险与失败不会有新型产业或产品的呈现。当然，资金或设备环境也是企业应该给创新者提供的资源，团队智慧和凝聚力也为创新者提供保障。如果企业只看眼前，只想套现，没有考虑企业有更胜一筹的产品，以及整个完善的战略规划，人你留不住，创新产生断链，生存都会有危机。所以，不论是中国的CEO，还是在华的外国CEO，都应该考虑用人策略，留人福利，企业与员工成长发展的长远规划。这项工程不是单靠人力资源部能够完成，而是企业要创造让员工长久留恋的氛围。

人都会有自己的追求或目标向往，跳槽流动更好地体现了自身价值。企业能够给予员工的某些满足，也跟其贡献密不可分。只有满足员工生活、学习、薪水和发展的欲望，他们才会与企业共成长，才会有更多、更快的创新，才会有更多新款产品的出现。作为企业CEO，不单要考虑维持或开创未来的业绩，更应该考虑创新才是长盛不衰的法宝。看看某些前卫的企业，他们用人的管理策略，他们对研发创新提供的保障，他们激励员工的方式，他们对研发的投入。你就会知道，任何创新产品的推出，任何企业管理战略的改变，都和企业的员工有着共同的利益关系。双赢不是只表现在形式上，而是企业真正看重自己的员工，员工有能力为企业创造价值，才会有企业更加美好的明天。

凯捷咨询

Wang Jason

创新唯一所依赖的是企业家精神。企业家精神是如此重要，以致德鲁克将自己的书命名为《创新与企业家精神》。其实，中国大多数所谓的创新更加接近于“包装”，浮躁的商业社会使得人们的关注点集中于快速赢得市场和消费者。所以，大多数的企业都在迎合消费者，而非“破坏性的创造”。如果将包装等同于创新，那么我们甚至认为中国是世界上最具有创新的国家。但诚如马尔基尔在《漫步华尔街》中所说的：“包装精美的愚蠢看起来像智慧。”

此外，我们仍然需要对中国的创新尺度进行判断：①持续性。诚然，政府以创新为主导的产业规划可以集中优势资源，迅速推动某一行业的发展，但是这种繁荣的持续性值得观察。过去的服装纺织行业就是最好的例证。②市场价值。许多中国企业的创新是对市场的一种迎合，虽说是市场需要的满足。但市场偏好的迅速变化使得企业如同吸食毒品一样不得不以更大的剂量迎合市场。这也是为什么中国企业的创新始终无法缔造一个行业的部分原因。无论是百度、华为，还是尚德、美的，都只是在模仿的基础上的一种改良，而我们不能将改良等价于创造。③创新原动力。创新应当更多地是对未来需求或者趋势的一种预见，就像100年前斯隆领导的通用汽车和150年前洛克菲勒创建标准石油一样，这种原动力来自对未来需求和趋势的预见。

东软集团股份有限公司

战略咨询部总经理 梅丛银

非常深刻的解析。

中国B2B创新可以走出国门，类似新能源及电信解决方案，B2C(C2C)有中国本土及海外华人圈足够的市场，国内B2C公司缺少对西方文化和消费习惯的研究，就像中国的管理软件只能在国内销售，一开始就不是为全球销售设计的。商业模式中，很多B2B的企业与B2C隔海相望，商业模式似乎可以相通。

是否存在BCC (business to channel to consumer)这样的将B2B和B2C混合在一起的成功商业模式？举例来说，目前利用互联网的车联网的许多品牌厂商，尝试与4S店渠道、保险公司和运营商一起为最终的车主提供TSP服务，但是目前还没有找出合适的模式。三大运营商在尝试，很多品牌车厂也在尝试，一些B2C也在尝试，但是都未果。类似这样的案例还有很多很多。这值得去尝试和冒险探索，之所以未成功，可能是因为本土企业家似乎介于美国创业企业家和日本企业家之间——既保守又冒进导致的结果。



上一季的《顶级高管如何才能获得所需要的反馈》讨论了一个普遍问题：管理者的职位越来越高，他们收到关于自己的表现和战略的建设性反馈的可能性也越来越小。他们对自己的表现和促使自己进步的要求也变得越来越迷惑不清。

作者就此建议顶级高管采取一些特定的方法，来获取他们所需要的、非常重要的反馈意见。此文激起了读者的热烈讨论。

上海品诚塑胶有限公司

财务负责人 刘女士

感谢麦肯锡，这篇文章不仅对于企业的顶级高管，对于一般的管理人员也是一篇非常有意义的文章，既有理论上的指点，又提出了具体的操作方法。希望能看到更多的能提供具体执行方法的文章。扎根群众，真实地了解市场、了解公司、了解客户、了解员工，还要了解自己。要真想做到，并且持续地做，并不是一件很容易的事情。

太原若水环保设备制造有限公司

总经理 李清俊

似乎每一个企业在成长的过程都会遇到这样的问题，企业发展越大，经理与下属的距离就越远，这样的发展并不是健康的，即由原先小企业的团体作战改为大企业的单兵作战，使得作战力没有随着企业的发展而壮大，反而是减弱。这将严重阻碍企业的发展，“兼听则明，偏信则暗”。然而，如何才能获得“兼听”克服“偏信”是每位企业高管不得不深思的问题。

仲量联行

战略顾问 何林蔚

这些方法很好，不过还要注意某些高管在采取这类方法时的心态变化和掌握。向下属询问关于自己工作能力等问题不免显得尴尬，高管应掌握此时的心态与角色。更重要的是，如果某些高管想长期采用这样的方式，必定需要在员工关系与高管角色等方面做出意识上的转变。否则，他们很可能采取一次行动后就不了了之了。

请访问《麦肯锡季刊》中文网 (china.mckinseyquarterly.com)，阅读我们的读者对文章的更多评论，或留言与大家分享您的观点。

McKinsey

on China
Podcast

您现在可以在iTunes收听和下载“麦肯锡谈中国”播客

麦肯锡的专家就中国时下最热的经济话题展开深入对话。

麦肯锡大中华区总经理梁敦临是这一系列访谈的主持人。

近期访谈：

1. 中国国有企业的角色变迁
2. 中国经济增长放缓，企业应当如何应对？
3. 女性能否填补中国的人才缺口？
4. 中国的城市正为了短期效益而牺牲可持续发展吗？
5. 企业应如何制胜中国社交媒体平台？
6. 中国零售银行的下一步是什么？
7. 中国消费者将保持多少中国特色？
8. 中国和日本已进入经济合作的新时代了吗？
9. 在中国当一名市长越来越难
10. 中国电动汽车何时才能不负盛名？



播客链接：<http://itunes.apple.com/podcast/mckinsey-on-china/id409735817>

《麦肯锡季刊》(china.mckinseyquarterly.com) 网上奉献

麦肯锡季刊 McKinsey Quarterly

中国零售银行业需建立八大转型能力

中国零售银行业在过去的十年中经历了飞速的发展，然而零售银行各细分客群、产品线和地域的增长率在过去和将来都呈现高度不均衡的态势。

广东的下一步？

广东省能够维持一直以来的成长趋势，还是会像密歇根一样，在脱胎换骨转型之前就失去了制造业的基础？

丹尼尔·尤金谈全球能源的未来

全球能源专家普利策奖获得者看东方创新推动需求增长。

关注《麦肯锡季刊》中文微博，我们在
<http://t.sina.com.cn/mckinseyquarterlycn>，ID是：麦肯锡季刊





特别报道

- 7/** 中国社交媒体铸就消费新时代
The boom of social media in China
- 17/** 制胜中国社交网络市场
Understanding social media in China
- 21/** 破解社交媒体营销谜团
Demystifying social media
- 29/** 社交网络的危机管理法则
Fighting a PR fire in China with Social media

中国社交媒体铸就消费新时代

林璟骅
温雅力
邱心怡

麦肯锡日前发布的《中国社交媒体铸就消费新时代》调研报告指出，企业必须抓住这一庞大用户群带来的新商机。这也是中国第一份针对中国消费者的社交媒体与网络使用行为的调研报告。

全球社交媒体正兴起爆炸式增长，中国无疑引领着这一潮流。麦肯锡一项新的针对5700名中国互联网用户的调研发现，一、二、三线城市¹居民的社交媒体注册率高达95%。此外，中国也拥有全球最活跃的社交媒体用户群。高达91%的受访者表示，最近六个月曾登录社交媒体。此一比例远高于日本的30%、美国的67%、韩国的70%（见附文“中国数字消费者调研”。该调研旨在了解中国消费者的社交媒体与网络使用行为，它是中国第一份此类型的调研）。

>> 中国数字消费者调研

为了衡量中国社交媒体版图的规模和用户的参与率，以及了解中国消费者使用电子商务方式的显著差异，麦肯锡公司针对大型城市及城市郊区的5700名中国互联网用户进行了调研，并形成《2011年中国数字消费者报告》（I Consumer China 2011），这也是迄今针对中国在线消费者偏好和态度的最详尽研究。

¹/ 中国一线城市为北京、广州、上海和深圳，是中国政府最早开放经济的城市，通常是人口最稠密、最富裕的地区；二线城市人口接近500万人，三线城市约为250万人。

与世界各地的用户一样，中国互联网用户也流行发短信和分享照片，但中国存在一个突出特征，那就是社交媒体对中国消费者购买决定的影响比其他国家和地区更大。中国消费者表示，社交媒体上提到的产品，他们考虑购买的可能性较大；朋友或熟人在社交媒体上推荐的产品及服务，他们实际购买的可能性也较大。其中部分原因与文化差异有关：中国消费者对正式机构缺乏信任，因此特别重视亲朋好友的推荐；一般而言，中国消费者对部分新闻媒体和广告提供的信息心存疑虑。一般人反而比较依赖亲友圈和意见领袖的口碑评价，而这些信息往往通过社交媒体进行分享。

中国庞大的在线人口日益富裕，培养了一群以社交媒体作为品牌和产品决策重要信息来源的消费者，对于企业而言，这些社交网站的意义重大。然而，中国的社交媒体版图复杂且规模庞大，而且社交媒体用户存在差异性：加入社交媒体的动机不同、使用模式也不同，这些都是企业在拟定社交媒体战略时必须考虑的因素。我们的调研指出了六种使用者群体，了解这些目标细分有助于企业分析消费者，从而对各类业务活动，如产品开发、品牌和营销战略、销售机会挖掘和客户的服务与支持等形成深入洞见。

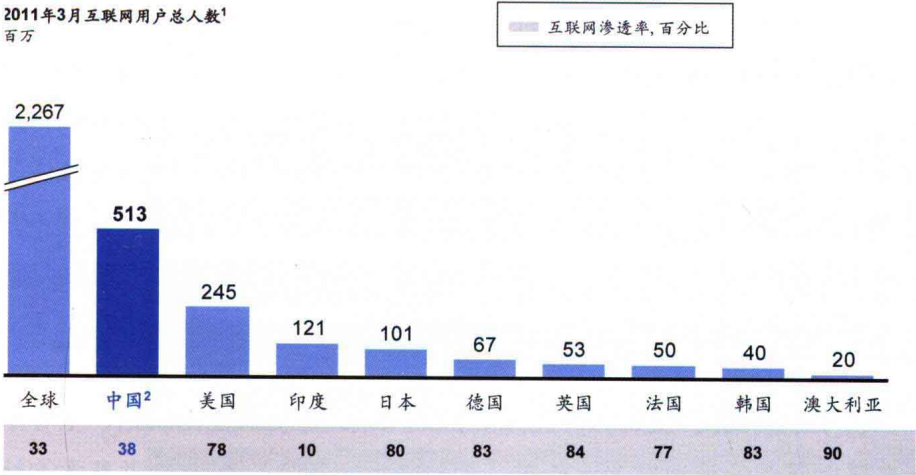
本报告将回顾我们在调研中的发现，提出企业如何利用中国社交媒体来创造实质价值。首先，审视中国的数字发展阶段及社交媒体版图；接着，深入探讨中国消费者使用社交媒体的方式，以及各个细分用户群在使用行为和偏好上的区别。最后，我们将探讨企业在应对社交媒体用户时所遭遇的困难以及克服这些困难的策略。

新兴的互联网大国

中国互联网用户的扩张速度堪称全球之最。到2011年12月，中国共有5.13亿名互联网用户，而德国只有6700万人，印度1.21亿人，美国2.45亿人（图1）。中国最大的互联网用户群是年龄不到35岁的群体，其中25~34岁的用户群占40%；中国约有2.5亿名互联网用户集中于一、二、三线城市；超过一半的中国互联网用户每周上网12个小时以上。

互联网日益普遍，加上在线支付系统逐渐成熟，以及物流服务可靠性的提高，推动了中国电子商务的成长，2000多家公司希望自己像美国亚马逊（Amazon）一样成功。预计到2015年，中国电子商务规模将增长3倍，销售额达2.7万亿元人民币（约合4200亿美元），比预估的美国市场规模大20%（图2）。电子商务兴起为品牌业者带来一个诱人机会，那就是如何刺激利用社交媒

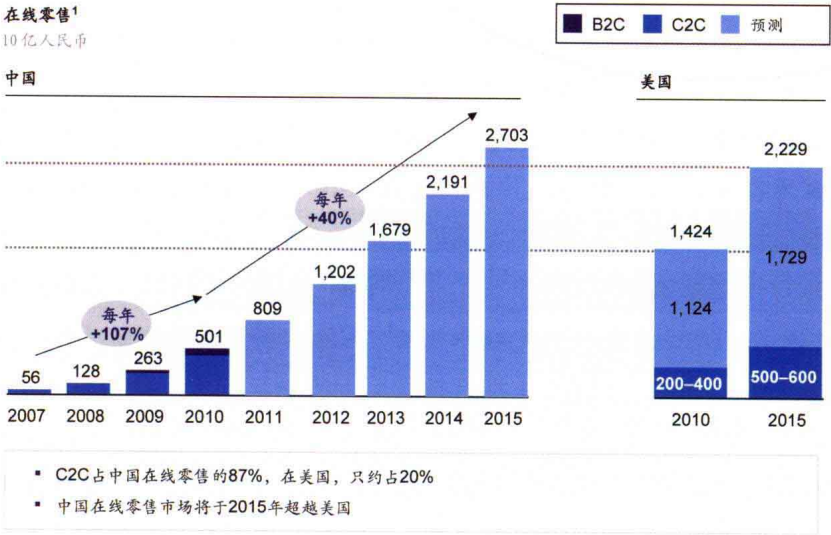
2011年3月互联网用户总人数¹
百万



1 包括个人电脑上网者和手机上网者。数据截止到2011年底。
2 以中国所有6岁（含）以上的总人口数计算。
资料来源：互联网世界统计（2011年12月）

图1 中国拥有全球最庞大的互联网用户群

在线零售¹
10 亿人民币



1 不含金融产品、旅游/票务、水电费。
资料来源：网络媒体及社交媒体监测、赛迪顾问、赛诺市场研究、Gartner、IDC、Euromonitor、Planet Retail、Forrester、BBE、GfK；麦肯锡

图2 预计2015年中国将成为全球最大的电子商务市场

体搜寻产品信息的消费者立即进行在线采购。

这些消费者目前主要是通过个人电脑上网，但正快速转向移动设备。在我们访问的手机用户中，约有50%的受访者表示计划在六个月内购买智能手机；35%已经使用平板电脑，而目前没有平板电脑的消费者中也有1/4计划来年购置。约58%的受访者称至少每周一次用智能手机浏览社交媒体，美国消费者的比例则为43%。

剖析中国独特的社交媒体版图

由于中国网民无法访问Facebook和Twitter之类的社交网站，主导中国社交媒体版图的是中国本土网站。调研指出，最受中国消费者喜爱的社交媒体分别是：QQ空间（44%的受访者表示QQ是他们使用最多的网站）、新浪微博和人人网（各占19%的受访者）、腾讯微博（8%）和开心网（7%）。

本调研的关键发现如下：

在内容获取上，社交媒体的使用已逼近门户网站，有40%的个人电脑使用者通过门户网站取得内容，36%通过社交媒体；不过，搜索引擎还是最大的内容来源，有80%的个人电脑使用者运用搜索引擎获取内容。

中国互联网用户花在社交媒体上的时间比日本、美国来得长。例如，中国消费者平均每天花46分钟在这类网站上，日本消费者仅为7分钟，美国消费者37分钟。随着社交媒体的使用时间增加，消费者花在其他网站的时间减少了（图3），也改变了消费者的沟通方式（图4）。

不同的社交媒体吸引不同类型的用户。举例来说，喜欢新浪微博的消费者多为收入较高的群体，其月收入在8000元人民币以上（约1300美元），其中多数人居住在一线城市。

中国的社交媒体空间不断扩张，已经包括在线评论产品、微博评论最新科技和服务，以及直言不讳的消费者保护团体大声谴责他们认为拙劣或不合标准的产品。中国的微博博主拥有数量巨大的粉丝，例如拥有100万名粉丝的新东方语言老师老罗经常对不良产品和技术发表评论，拥有1200万名粉丝的台湾女星小S则发表对名流和其他热门话题的看法。但目前面临的一项挑战是企业“投放”的内容越来越多，目的是营造对自身品牌的正面效应及对竞争对手品牌的负面影响，但这也使得分析网民意见更为复杂，同时也凸显了过滤“商业噪音”听取消费者真实心声的重要性。