

陈刚 李丛杉 / 著

MOMENTS

颠覆传统营销的第一战略

关键时刻战略

激活大数据营销

北京大学传播专家和百度一线解决方案高手联袂创作
告诉你如何利用搜索与大数据平台发掘无限客户、价值与回报
大数据时代企业真正必备的营销战略



中信出版社 CHINACITYPRESS

MOMENTS

关键时刻战略

激活大数据营销

陈刚 李丛杉 / 著

图书在版编目 (CIP) 数据

关键时刻战略: 激活大数据营销 / 陈刚, 李丛杉著. —北京: 中信出版社, 2014.1
ISBN 978-7-5086-4308-3

I. ①时… II. ①陈… ②李… III. ①电子商务—市场营销学 IV. ①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第255339号



关键时刻战略——激活大数据营销

著 者: 陈 刚 李丛杉

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 三河市西华印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 13 字 数: 117千字

版 次: 2014年1月第1版

印 次: 2014年1月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-4308-3 / F · 3054

定 价: 35.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

谢冰，宝洁公司大中华区品牌运营总裁

什么是大数据？对宝洁而言，大数据最深刻的内涵在于消费者洞察。作为拥有 175 年历史的全球最大日用消费品公司，消费者洞察可以说是宝洁一切生意模式的基础和品牌之树长青的独特价值所在。在中国，我们每年通过市场调研，消费者热线等方式与消费者保持上百万次的接触，走近他们的生活，聆听他们的声音。过去我们用得更多的是问卷、电话等传统抽样调研的方式如今大数据时代的到来将为“消费者洞察”这个古老的课题带来无限的想象力和可能性。而百度作为全球最大的中文搜索引擎，在数据量、覆盖面、实时性等方面具有独特的优势。今天，我们非常高兴地看到，百度带来了“Moments 关键时刻”营销方法论。我们相信，随着百度在大数据领域的探索和创新，以及百度与宝洁在消费者洞察方面的深入合作，我们将为更好地服务消费者树立新的行业标杆。

于冲，山东旅游局局长

与百度合作“Moments关键时刻”营销是一次具有突破性的尝试，我们欣喜地感受到了新技术、新方法对山东旅游品牌营销带来的切实改变，并从中品尝到了初步成功的喜悦。我们将积极运用互联网先进技术，持续提升山东旅游品牌形象，尽快把山东打造成国内一流的旅游目的地。

曾良，百度副总裁

利用“Moments关键时刻”营销方法论，大量的数据不再枯燥杂乱，它们代表着一个个鲜活生动的消费者，某一个或几个数据可能意味着消费者某一次购买决策的关键转化，这些细小的瞬间或许是大量品牌感知的峰值转化，而抓住这些决策转化的关键时刻，就会发现沟通机会，这就是企业提升营销效果的重要方法和手段。

叶茂中，中国营销策划专家、品牌管理专家

如今无人不知“大数据”，它正在以及将要改变我们生活。“大数据”如“云计算”一般，没几个能说得清道得明其中的奥义与精华，何为大数据？大数据时代将至，营销又将何去何从？且听《关键时刻战略——激活大数据营销》为你一一道来。老陈别的不会，但给这个飞驰的时代献上一本本好书却是最为拿手。

在 2013 年国庆前夕，百度 CEO 李彦宏先生作为创新企业代表受邀向中央政治局讲解了作为信息技术领域前沿课题的大数据的发展情况，这对于整个互联网行业都是很震撼的。政治局七位常委全部出动，来到中关村进行集体学习，这是历史上没有过的。可见，无论是科技界、商界，还是国家的高层管理者对大数据都十分好奇。大数据到底意味着什么，对企业乃至经济的发展又能带来什么，这些问题急待解答。

众所周知，实现销售和盈利是企业维持发展的根本，随着互联网的飞速普及，其用户量与使用范围大幅度提升，网络成为了大部分企业首选的营销媒介，而大数据正是伴随着互联网技术不断变革而诞生的新型营销工具。技术变革带来了获取信息的新方式，新的沟通手段与工具，也给企业带来了在数字世界构建品牌的无穷机会与巨大挑战。消费者的互联网行为创造了大数据，同时消费者重新回归为营销活动的主角，如何让企业透过媒介载体了解消费者行为，洞察消费者的变化，从而更精准地传达企业的

核心信息，这些看似复杂的需求，正是大数据作为营销工具的能力所在。

百度作为国内最大的互联网公司之一，其自身拥有海量的数据，大数据可谓是百度的基因，也是百度的宝贵财富。同时，作为勇于创新 and 不断积累的企业，百度经过这些年的营销实践，也深谙如何合理抓取和解读大数据，以及如何深刻洞悉消费者的行为与变化。工欲善其事必先利其器，越来越多的企业渴望有一套行之有效的理论来支撑和指导自身的互联网营销。我们在和客户的接触中，聆听了广大企业主的需求，也总结和提炼了我们对消费者的深入洞察，在经历了两年的准备和酝酿之后，由负责百度解决方案的李丛杉女士和北京大学新闻与传播学院的陈刚教授共同完成了“关键时刻”营销方法论，期望借此帮助和指导企业主在大数据的营销环境中拔得头筹，抢占先机。

网络环境日趋复杂，原先简单粗暴的流量管理方式已经不再奏效，流量精细化运营迫在眉睫。消费者在百度平台不再只是单纯地寻找“收口”，而是需要更多的信息、知识、经验作为决策的依据。这些变化需要企业重新审视消费者，用主动的变化适应新的网络环境、营销环境。“关键时刻”营销方法论立足于消费者，以大数据为工具，企业主可通过百度平台，理解消费者不同时刻对品牌的不同感知，从而寻找合适的机会、恰当的平台，进行营销沟通。利用“关键时刻”营销方法论，大量的数据不再只是枯燥杂乱的数字，它们代表着网络背后一个个鲜活生动的消费者形象，某一个或几个数据可能意味着消费者某一次购买决策的关键转化，这些细小的瞬间或许是品牌长期感知的峰值转化，而抓住消费者决策转化的关键时刻，从而发现沟通机会，便是企业提升营销效果的重要方法与手段。在过去的一年里，我们与宝洁、平安等客户成功开展了多个JBP（Joint Business Plan，联合生意计划）项目，这些客户的多个部门与百度的销售和产品等部门共同协作，形成深入、长期、稳定的合作关系，共同制订短期和长期

的营销策略及投放方案，从而共同优化商业规模、提高经济效益。JBP项目已取得了阶段性成功，未来越来越多的客户将从“关键时刻”营销方法论中受益，并参与到该项目中，与百度共同创造更大的经济效益和社会效益。

这本书的名字叫“关键时刻战略——激活大数据营销”，在我看来“关键时刻战略”不仅是一套大数据环境下的营销方法论，更是一种面对变化的市场环境所应该具有的积极心态。作为全球最大的中文搜索引擎，百度的发展初期，把握了关键时刻的战略机会，而如今，怀抱着大数据，百度沉淀出了行之有效且适应大数据时代的营销方法论，百度希望与企业主和网络营销行业共勉，帮助企业建立长效、实时、一对一的品牌沟通，携手共同实现中国优质品牌建设和实现自己的“中国梦”。

百度副总裁 曾良

2013年10月

在近些年的商务会议中，人们在不断谈论大数据，同时，在书店、网络书店的畅销图书排行榜中，有关大数据的书籍也榜上有名。然而，在我们为数据的数量和高深的存储及处理技术而瞠目结舌的时候，IBM公司在2012年对全球高层经理人的一项调查显示，近80%的企业管理者面对大数据表现茫然，依然没有做好迎接大数据的准备。尽管如此，我们仍旧想弄明白，我们生活的这个年代何时被命名为大数据时代？我们为什么要做这样的定义？大数据究竟对企业和经理人意味着什么？

要了解大数据的前世今生以及它与互联网的关系，我们需要了解一条定律。3Com公司的创始人，计算机网络先驱罗伯特·梅特卡夫在发明以太网并创立3Com公司后不久，提出了梅特卡夫定律：网络的价值等于网络节点数的平方，网络的价值与联网的用户数的平方成正比，也就是网络的价值随着网络的用户数量的增加而成指数级别增加。如何理解？我们去查一下“百度百科”对梅特卡夫定律的解释：梅特卡夫定律是一条关于网

上资源的定律，该定律由新科技推广的速度决定，所以网络上联网的计算机越多，每台电脑的价值就越大。新技术只有在有许多人使用它时才会变得有价值。使用网络的人越多，这些产品才越有价值，因而能吸引更多的人来使用，最终提高整个网络的总价值。一部电话没有任何价值，几部电话的价值也非常有限，成千上万部电话组成的通讯网络才能把通讯技术的价值最大化。当一项技术已建立必要的用户规模，它的价值将会呈爆炸性增长。信息资源的奇特性不仅在于它可以被无损耗地消费，如一部古书从古至今都在“被消费”，但不可能“被消费掉”，而且信息的消费过程很可能同时就是信息的生产过程，它所包含的知识在消费者那里可以催生出更多的知识或感受，消费它的人越多，它所包含的资源总量就越大。互联网的威力不仅在于它能使信息的消费者数量增加到最大限度（全人类），更在于它是一种传播与反馈同时进行的交互性媒介（这是它与报纸、收音机和电视机最不一样的地方）。所以梅特卡夫断定，随着上网人数的增长，网上资源将呈几何级数增长。

很神奇吧？是的！大数据是互联网带来的迄今为止最重要也最具价值的一个“网络资源”。互联网技术以及全球几十亿计的互联网用户，他们一起使用网络，消费信息也创造信息，这些信息被越来越先进的技术手段记录和存储下来。所以，正是我们自己创造了大数据，从而也创造了大数据时代！

我们在这里不去探讨互联网络本身的价值，也无意于展示大数据究竟有多大，这个数量级的数字可以从任何一个网络资源中搜索到，我们希望从大数据的属性和特征出发，先弄明白究竟为什么企业高管和经理人会面对大数据茫然不知所措，它带来的变革对消费者、企业和经理人来讲意味着什么，以及可以如何用大数据为企业的创新和营销产生价值？

我们已经知道，其实是我们自己在互联网络使用中产生了海量的信息，

从而创造了大数据时代，我们使用网络的行为是如此随意而经常，我们创造的信息有哪些特征呢？根据我们近两年来对百度每天产生的 50 亿次搜索数据和 60 万家联盟网站（几乎是中国你所能够知道的所有网站）每天所产生的 50 亿 PV（页面浏览量）所进行的研究显示，大数据具备以下 4 个特征：

1. 数据体量巨大。2003 年，数据的总和为 5EB（百亿亿字节），而今天，要获得 5EB 的数据量只需要两天的时间，到 2020 年将会有 35.2ZB（十万亿亿字节）的数据总和，即 2 的 70 次方。

2. 数据类型繁多。网络日志、视频、图片、地理位置信息等等，这些还不足以表明数据类型的繁多，你可以从各种分类各种层面去切分网络日志，并且，移动设备和穿戴设备的技术创新，又创造了不同的数据类型。从数据的表达意义上进行分类的话，至少有这样三种类型的数据：一是交易类型数据，通过互联网的电子商务和交易平台，存储了海量的交易数据，他们可以告诉你每个区域每天有多少人分别购买了什么种类的网上商品，这些数据类似传统的超市和交易市场的数据；二是关于互联网本身的信息消费的数据，比如注册的用户数、游戏、应用软件或者 APP 的下载量等等；三是搜索数据，搜索数据所表达的是消费者意图的海量信息，他们的所思所想，他们在寻找什么，他们对什么品牌或者商品感兴趣以及他们为什么要选择这种品牌。当然，这些海量的数据由于信息及隐私保护的安全规定，都是没有个人信息的，同时也很难有，互联网的开放性以及信息基础服务平台的公共性，都使得个人隐私信息不会被轻易共享和记录。

3. 处理速度快，这点毋庸置疑。

4. 价值密度低，也是最重要的一条，互联网所收集和存储的大数据由于不结构化，类型繁多，无统一的解释方式，不互联互通等原因，造成其价值密度非常低。

同时，人们使用网络的行为特征和网络技术本身的特点，使得企业和营销人员面对的不再是一个个目标消费者或者潜在消费者，他们如今面对的是一片被各种网络、社交媒体、即时通信、游戏、智能手机等应用软件而撕碎的信息。据不完全统计，加上电视、广播和户外广告牌等方式，一个人一天接收到的广告促销信息达到 930 条之多，而且这个数字还在不断地增长。当世界变成了一堆海量的数字，企业的经营者和营销人员可能彻底迷失了，如今他们找不到自己的消费者，只知道他们总是出没于网上的各种各样的应用软件，通过传统手段对消费者进行的调研越来越难以开展，样本量也太少，年轻的互联网用户们更不愿将自己的想法真实地告诉你。如今，消费者生活在互联网络上，他们的“踪迹”也因此变成了海量规模的，需要一个个大型数据中心的大型设备去存储的数据，最早意识到这一变化的公司成功了，他们天生就具备互联网的基因，从网络公司、游戏公司到电商，从亚马逊到携程、京东、当当、腾讯游戏、盛大网络等等，他们拥有消费者的海量信息并享受着互联网的流量红利（即用户数的增长大于销售收入的增长）。

然而，这种情况到去年有了明显的改变，传统公司（即非互联网类公司）开始更加关注互联网战略，这从一个数字就可以看出来，百度在 2012 年与招聘网站合作，做的一项针对所有行业企业对互联网营销人才需求量的调研显示，2012 年，快速消费品公司对互联网营销人才的需求比 2011 年增长了 249.8%，汽车行业的这一数字是 155.5%，而互联网类的企业比 2011 年下降了 45%，人才是企业战略的先行战略，这些数字显示，我们的传统企业终于要开始在大数据时代关注互联网了，这个关注从营销开始。他们需要找到并洞察自己的消费者。

根据麦肯锡公司的一项调查显示，传统企业在使用数字营销和技术时的障碍主要在于，衡量效果的标准不充分、企业的内部能力不足，还有一

点是，无法说服管理层。这个调查的主题和结论都很有意思，我们可以从中读出的关键点有：1. 营销在互联网的大数据时代是一项高科技支撑的技术创新；2. 企业在大数据时代不了解消费者，否则，他们怎么就没法说服管理层呢？管理层能够认可的只能是从传统的调研手段得到的消费者数据，“心安理得”地用这些数据定位和塑造品牌，继而投入上千亿广告费和市场活动费用。

稍作总结，我们知道，如今的消费者通过互联网络使用信息同时也创造信息，他们生活在互联网上，他们变成了一堆海量的数据；而这些数据不仅体量巨大，还由于非结构化和无法互联互通等问题而价值密度很低，无法为企业营销和创新提供价值。

互联网类企业和电子商务公司因为具备天生的互联网基因而在大数据时代的初期就充分享受了流量红利所带来的利润，但他们采取的是粗放式的流量经营方式，关于这一点，可以用在客流集中的商圈开店以吸引顾客，这样一个简单的销售逻辑加以理解，但是在互联网已经规模化了的今天，这种粗放开店的方式带来的增长已经越来越有限。

传统企业的高层管理者开始日益重视互联网战略，但是面对消费者的海量数据，他们却无法找到、无法理解、无法洞察、更无法用数据来支撑产品、品牌和营销创新的决策。

这本书所要讨论和解决的就是这个难题，如何对数字化的消费者进行洞察？同时，如何应用大数据来制定企业的互联网战略？

前面我们讲过，大数据的核心特征是价值密度低、非结构化。关于结构化的概念，我们举个简单的例子就可以明白，进行了几十年的企业信息化工程就是结构化数据的典型例子，这里包括企业的办公OA系统、ERP管理系统、进销存物流系统、财务管理系统、人力资源管理系统等，这些系统所管理的数据都是典型的结构化数据。再有，通信系统的数据依然是

结构化数据，虽然移动电话网络的使用者也是数以亿计，由此产生的数据规模也非常庞大，但是，移动通信的数据是结构化的，原因是移动通信系统是个相对封闭并且互通的网络，只有定义好每台电话、每个号码、每个账号、每个基站、每个通信设备的对应关系，才可以进行通信服务和管理。而互联网包括移动互联网所产生的数据，由于网络的开放性，所提供服务的交互性和平台性，使得信息的数据无法做结构化的规划，如果是某一家网站的数据尚有可能自己定义和结构化，但各个网站各自定义，并且他们之间的数据无法互通，尤其像百度这样提供互联网基础应用和服务的开放性的平台，信息千差万别，我们更加无法预知，并将人们的交互信息在记录之前就事先做好结构化的处理。互联网以及包括移动互联网所产生的大数据的处理和应用难度可想而知。

所以，要使得大数据为我们所用，需要的步骤是下面这样的：

第一步，通过先进的技术进行大数据采集，数据越完整，分割的单元越细小越好；

第二步，进行海量数据的去噪处理，有些重复的数据及明显是噪音的数据先处理掉；

第三步，对每天所产生的成千上亿条数据进行结构化处理和分析（仅百度平台每天就产生近 50 亿条搜索请求数据，还有 60 万家联盟网站所产生的 50 亿 PV 的信息数据），这需要一个以分析目标为前提的框架。在本书的研究过程中，我们聚焦的是营销，并且我们认为，互联网产生的大数据首先是对营销产生巨大而深远的影响，因为消费者规模化的迁移到了互联网上，他们依托互联网工作、学习、娱乐、生活，这些活动又因为信息技术和系统的存在而被变成了数据，被记录和存储下来。所以，这个以营销为目的的结构化首先需要有一个分析和理解消费者行为的框架，为此，我们与全球整合营销传播之父唐·舒尔茨教授合作，一起延伸并验证了他的

SIVA理论，使之成为一种大数据时代消费者行为的分析框架。关于这点，建议读者阅读舒尔茨教授的《SIVA范式：搜索引擎触发的营销革命》一书，该书对大数据时代的消费者分析框架和新的营销理论进行了翔实而丰富的介绍。

第四步，以这个结构化的消费者意图和行为的大数据为基础，运用数据挖掘和统计分析的技术手段，进行营销智慧的分析和提炼。

这个步骤和过程同传统的营销策略和部署相比，是反其道而行之的，我们简单回顾一下传统的做法：从一个产品概念产生之初到上市销售，传统的经理人和营销组织会进行数次的消费者态度调研和典型样本的测试性调研，还有产品概念测试、品牌定位和创意、营销传播和销售策略等等，严谨的以数据为依托的公司会进行市场调研，以市场调研的数据来支持决策，这些调研数据有三个特点，一是使用了样本推及全体的统计学方法，因此上千级的样本已经是大规模的调研了；二是采用问卷的方法向消费者提问，虽然这个方法经过了心理学家的修订以去除人们回答问题时的误差，但是一问一答中，依然会出现消费者对自己真实意图的隐瞒；三是调研分阶段进行，任何企业都不可能不计成本地随时想到问题就去问消费者，也不具备可操作性，因此，调研活动虽然是提前进行，但是调研所得数据与市场 and 消费者真实状态的变化对比，依然是滞后的。这还是依赖数据做决策的国际企业通常的做法，那些不怎么依赖数据和市场调查的中国企业和品牌，多半是依赖管理者的经验和直觉在做判断。

而大数据的处理过程，正好相反，因为消费者的生活娱乐以及消费信息本身就作为数据而被记录和存储下来，以百度平台的数据为例，有这样一些特征：

1. 真实：消费者在主动搜寻他想要的工作、学习、娱乐和生活信息，这可能是消费者唯一不会撒谎的地方，从这个角度讲，百度或者搜索引擎

成为消费者的生活解决方案平台。

2. 前瞻：消费者的主动搜寻反映了消费者需求形成的早期想法。

3. 海量：最广泛的互联网用户覆盖。例如，百度平台关于宝洁品牌所在行业产生的一天的消费者数据，相当于宝洁全年调研样本量的 30 倍。

所以，通过大数据采集、去噪、结构化、数据挖掘等一系列技术步骤，我们可以直接观察到有关你的企业所在行业的全部互联网消费者的全量数据，我们是先有了消费者主动表达的意图和行为的信息数据，再从中进行洞察和提炼。并且，一旦模型和分析工具建立成功，这一切就都可以实时进行。这是多么完美的一件事！我们第一次因为技术和数据而实现了随时随地了解消费者并与之沟通的夙愿。这就是大数据驱动的消费者协同的作用机制，这些机制与传统营销的本质是契合的，了解了消费者的意图，你才可以创造出消费者喜爱的产品和品牌，以及企业需要的营销战略。

本书是在理解了大数据时代消费者分析框架和新营销理论的基础之上，经过长达两年的百度平台大数据结构化研究和多个知名企业及品牌的具体案例研究，建立起来的大数据时代的“关键时刻营销”的方法论。

这既是一次关于营销和创新的本质回归，也是一场充满颠覆性变革的思维盛宴。理解大数据时代的消费者，并且从消费者角度出发去思考营销和创新，这是回归本质。用大数据驱动的思维方式进行互联网营销和创新的战略部署，这是颠覆，是从量变到质变的颠覆，也是思维上的颠覆和重构。

相信你会跟我们一样，在这种回归与颠覆的双重探索和体验中，享受和逐步发现营销技术之美。

推荐序 / VII

序 / IX

前言 / XIII

第一章

该以怎样的姿势拥抱大数据 / 001

重新思考：百岁企业的逆袭 / 003

大数据驱动的“互联网思维” / 005

第二章

颠覆性变革 / 011

数字生活空间 / 013

从消费者到生活者 / 017

企业的“服务化”转型 / 020

传统营销模式的颠覆性变革 / 023