

全渠道营销：舒华营销转型实践

（本案例由金蝶集团、中国管理模式 50 人+论坛联合出品）

营销在发生巨大的变化

在过去的 30 年里，曾经有 20 年的时间，我们研究市场的时候，在政治、经济、社会、技术（即 PEST 分析，指宏观环境的分析，P 是政治 politics，E 是经济 economy，S 是社会 society，T 是技术 technology）这四个最基本的环境分析要素上，中国人太关注政治和经济，太少关注社会和技术的变迁。

后来的过去这 10 多年，我们躬逢了很大的变化。中国从 2002-2008 年，因为需求远远大于供给，是 1.0 产品商业，营销组合一直着重在把 4 件事做好：产品、定价、渠道、传播（即营销组合 4P：产品 product、价格 price、渠道 place、促销 promotion）。

2008 年以后，中国市场突然供过于求，我们开始研究体验经济和商业模式，消费变成一个完整经验的过程，进入了 2.0 体验经济，营销组合从过去 4P 为重心，转为关注“美学、人员、流程和 IT”的体验营销组合；体验经济开始研究业态，关注“满足用户需求方式”的改变，开始研究场景，场景是在客户的完整体验过程中，我们管理的每个接触点。

2012 年，世界出现了四样新技术，当时让人措手不及：移动终端、大数据、云计算、社交媒介。它们造成的综合场景就是一个人拿着一个移动终端，里面下载了一批社交媒介，随时移动着。这就是我们的“商业 3.0”时代和旧时代最大的不同。

3.0 的商业特征是什么？那就是：社交思维、数据驱动和智能应用，投射在营销组合之上，就来了四种过去完全想象不到的新工具，这四样新的营销组合是：第一，强内容；第二，通过强内容勾住一个强社群；第三，勾住一个移动场景；第四，从链接到联结的过程。

举个例子，有家企业做家庭植物种植机，买一台机器盒子，里面有种子，有一个灯每天照着种子，就会成长。这个产品的内容是什么？是你每天有一颗爱心，

呵护它成长。这种机器，买的人不用，用的人不买，买的人是白领们，用的人是退休在家的老人。这只完成了一次销售，如果要完成二次持续销售，怎么办？赶紧让跳广场舞的老人们用上这植物种植机，假设有 60 人，让他们组成 10 个小组，每个小组 PK，然后授勋授章，这就是一个游戏化的内容和游戏化的社群。这里面有很多场景，比如，每个人种空心菜，空心菜分六种，种植难度不同，PK 谁种难种的，勋章越多，最后联结的是什么？在网上移动终端买更多的种子。

这一套逻辑不是以前那种单纯的产品-客户逻辑，而是移动场景。我们要重新定义的营销场景，就是移动场景。移动场景是什么？今天，许多营销场景都是移动场景之下，例如，产品营销改变为 C2B 用户产生内容场景，服务营销改用各种 app 去传递，营销沟通也发生了巨大的改变，变为数据驱动精准广告投放。例如，支付宝每天都在看移动支付有什么场景。

用共享单车为例，很多人最初认为它们是拿着大家的押金去挣金融钱，这是过去时代的挣钱思维，这个时代不再这样赚钱了；另外，这个时代如果只做单纯的车辆租赁业态，在扣掉车辆成本之后，也是不赚大钱的。新的共享单车生意，建基于三种技术：GPS 芯片、移动支付、终端社交；当你每天骑车的时候，它通过大数据观察用户的画像，知道每天你会骑到这里，然后可能会很热，它就会推送给你一个信息，比如骑到 7-11 的附近，它会告诉你，你只要把车停在 7-11 外，你进去 7-11，它就送你一瓶口乐。

这就是营销沟通，也是一种新的引流方式。用户的某些需求，需要在特定的移动场景下才能够激发出来，而企业主动去挖掘与策划这些动态场景、推送信息不会让人感受不舒服。这叫做“价值阅读如影随形”，在合适的时间、合适的场景推送合适信息，实现精准的营销。比如，万能钥匙把全国 30 亿个免费 WIFI 全找到，定位起来，消费者去一个足底按摩店，只要连上了这家足底按摩店的免费 WIFI，系统就可以记录你的消费习惯，你在那里呆 45 分钟的时候，系统就合理给你推荐 45 分钟的消费套餐；当你躺下去捏脚的时候，它会推汤姆克鲁斯的片子 20 分钟免费给你看，如果你想想看完就会付费买电影看，也会继续再捏 45 分钟脚，这就是新营销沟通的方式，即场景营销。

以人为核心的场景营销

在以人为中心的场景时代，用户在某个场景之下感兴趣时，需要寻找时，企业才会通过移动终端推送信息和服务，这就是“以人为核心的用户关联性”，它不让人觉得不开心，反而认为这是有用的服务。

我们如何主动策划一个场景？比如有家企业把小米、一点资讯、麦当劳三家连在一起，做了一个场景策划。第一，你用小米的手机，能够知道你快没电了；第二，它告诉你附近有一个麦当劳，有免费的充电宝；第三，充电的时候，因为它知道你过去是一个小白，所以它问你在充电的时候，要不要充个职场思维，于是推一个信息给你，让你阅读，这就是“价值阅读如影随形”时代的来临。这一切都基于场景。

2016年，谷歌说是AI元年，移动终端、大数据、云计算、社交媒介这四种移动互联网的技术，都已经被再增强与升级，而且这个时代已经开始将用户数据化：

第一，过去叫移动终端，现在叫物物相联（物联网 IOT）和智能助理，我们坚信，未来每一个人都会有一个可以自然交互的智能助理，实现秒级实时服务。

第二，大数据是未来人工智能的基础，计算机视觉、自然语言处理、语音识别与合成，这些AI技术落实在“智能助理”上，它能提供人类闲聊陪伴、任务导向型的、问答型的多轮对话，最终，人下指令，机器分发，分发的背后是物物相连，所有的信息数据全部结合在一起。

第三，过去的云计算，会变成一个更扁平的分布式算法；

第四，过去我们所称之为的“社交媒介”，现在加入了“认知内容”。未来，机器会理解人的意图，执行人的意愿，这将成为一种常态。

这四种技术造就的4.0商业，我们称之为“智能经济”，它的商业特征就是智能自动、算法增效、认知商业。

那么在商业4.0智能经济下，营销组合是什么？我们说“重新定义场景”是营销3.0时代，营销4.0时代就是“重新定义智能服务”。“移动场景+智能”是我们从来没有理解过的营销逻辑。西方学界最近在新营销组合上有两个热词：第一种营销组合叫“客户旅程(Customer Journey)”，什么叫“客户旅程”？例如科大讯飞，它最近聚焦在教育上，三点总结它的教育生意：

第一，孩子在初中学数学，作答数学考题是手写，考卷未来是由机器人视觉批改作业，通过语义识别去判分，同时告诉家长，他在中国每 100 个人里面，数学成绩排名分布，这个行为科学做法，合理与否，见仁见智；

第二，机器可以告诉你，你的孩子在 15 中不同数学的模块里，是几何不好，还是代数不好，各自在全中国孩子中的水平如何，精准的知道自己数学弱处；

第三，也是最有意思的，是一种“客户旅程”，因为它提供了更深刻的服务、延展性的服务，它会告诉你的孩子：我给你一个路途，我可以推针对你数学弱处的精准学习产品给你，你照着“一二三四这些步骤”学习就可以靶向提升了。

第二个新营销组合工具，可以叫做“跨界的协同”。今天的智能分为弱智能和强智能，弱智能是 AI 侧重在一个垂直领域里面，强智能是 AI 通过作用于几种不同的垂直领域里面协作起来，比如过去大家开的车是功能车，后来是智能车（在一个垂直领域），现在是无人车（在多个垂直领域的 AI 组成）。比如 STEAM 在中国大多数做得不好的原因，是因为要做成创新教育，有三个关键点：第一是软件和硬件，第二是儿童心理学，第三是消费心理学，那么你不研究这种是不行的，但是现在很多公司只专注在一个软件和硬件领域。未来的 AI 同时作用在这三个领域之后，协同跨界合作，就形成更好的一体化服务，产生你没有想象过的、更新的场景。到了智能时代，两股势力汇合，即移动场景和强智能组合成新的营销方式。

舒华营销转型实战

舒华，一家创建于 1996 年，主要从事生产、销售体育健康机械的企业，致力于为客户打造整体健康解决方案。在商业 1.0 时代，和中国绝大多数企业一样，舒华经营渠道客户，做产品、定价、渠道、传播，建立经销商制度。但**随着市场的不断发展和消费者需求的不断变化，传统的经销商制度所带来的局限日渐凸显，最直观的就是无法及时收集前端数据**，包括门店销售状况、门店库存状况等等。而且不可避免的是，舒华与各级经销商之间的割裂关系，2C 端与 2B 端销售情况混乱，不同的卖场面对的客户群体不能统一而论，使得经销商之间出现信息不对称，经销商更不能实时更新。而且，由于经销商分散在全国各地，各级经销商的数据除了被动要求反馈外，只能通过营销人员去跟进，由此所带来的数据滞

后、数据不实是很常见的问题。而数据滞后、数据不实产生的关键问题，就是企业在生产、订单和设计等环节无法做出准确的判断。

随着互联网时代到来，大多数中国传统企业纷纷从线下转线上，加大投入做电商，希望获取未来新的增长点。而健身器材行业的零售，线上占了75%，线下只占了25%。对于舒华来说，未来的增长点一定在线上，这个方向是明确的。但问题是什么？

第一个电商成本越来越大。逻辑上，企业直接面向用户，省去中间环节，可以把更多的利润让给消费者，同时也能够为企业经营带来更好的利润。但是电商发展到今天，它的成本不低于线下，甚至更高。但是企业依然希望线上销售体系能够更加高效，降低线下运营成本，同时可以把线上的订单转给门店配送服务，提高效率、提升用户体验。舒华思考的是，有没有办法把线上的订单或者流量能够服务于线下1000多家门店？比如说跑步机一台一万，线上做好这个订单，线下分帐，让线下做配送，但要少掉2000元净利润，经销商是不太愿意配合的。舒华的线上运营成本占到20%，大部分电商的成本都不会低于这个，还有不低于5个点的推广费，还有人工成本。舒华希望成本更低，希望加大互联网投入，但现实是矛盾的。过去几年，所谓的O2O没有真正获得增量，不管线上线下如何融合，也没有在真正意义上帮助线下做到非常好的销量提升。

价格上也是矛盾的，消费者对价格敏感度非常高。用户的诉求点是不会因为企业的品牌，或者是定位做完全的改变，传统企业一般会认为品牌做得好，自然可以获取高溢价，其实不见得是这样。现在用户时间碎片化，并不会听你的，尤其是用户认知度不是很高的品牌，价格是非常敏感的点。线下的核心问题是流量，线上中低端的品牌卖低价能够获取一些流量，但是没有利润。又一个矛盾。

舒华在线上的运营变得越来越困难，没有特别好的方法可以让销量和流量变得特别多。尽管尝试创新营销内容，比如输出短视频、直播等，但对于店内的有效流量带来的价值是比较低的，短期内的业绩增长也比较乏力。还有一个瓶颈是品牌老化。舒华是一家20年的企业了，品牌已经相对老化，年轻用户并没有感知到这个品牌跟他们之间的互动。如何打破现状和瓶颈？

如上文所说，今天移动终端、大数据、云计算、社交媒介这四种移动互联网的技术都已经被再增强与升级，将用户行为数据化，这个效果会比过去更好一些。

比如传统企业有一个全渠道工具叫“地动仪”，这个“地动仪”放在实体门店，会对进店的人群进行会员管理，是男性还是女性，以及基本特征可以识别出来。也可以获取门店附近5公里的人群，通过“数据银行”找到跟企业品牌匹配的人群，再通过手机淘宝会员的推送，把用户基本确定以后，可以通过精准推送，比如推送门店的专属优惠券信息，这样获客能力就会变强。比如买健身器材，舒华的用户可能和买奢侈品的用户是关联的，对线上流量的获取能够有更好的帮助。要想建立自己的行业壁垒，企业必须建立起自己的数据能力，包括数据获取、数据分析和数据营销。比如舒华3000元以下的产品占比数据非常大，占了60%，一万以上的就比较低。目前舒华的策略就是市场份额最大的在哪里，就在哪里提供符合的产品，满足这一部分用户的需求，同时想办法被更多的用户看见，才有后面的转化、关联销售、引导高客单、成交的机会。

在推广策略上，舒华去打造更加符合互联网的IP，用定制的方式才触达更广泛的用户群体。比如，舒华以关联产品和特定场景让客户感受到生活家居里面的高品质应该有这样一个方式：好水、好空气、正确的运动方式，才可以带来真正健康的品质生活。健身器材成为新家电的一个代表，必不可少。在装修或者是购买家具的时候，用户就会考虑到跑步机，健身器材是需要购置的产品之一。场景化的推广，会产生更多关联性比较好的IP，而单纯打品牌是很困难的。对舒华来说，在线上多卖两个亿会比在线下多打两亿的广告更好，因为有更多用户在真正使用你的产品，可以得到更好的反馈。

从最早的经营渠道客户到经营门店，再到经营用户，舒华通过自身产品的智能化，结合社交的软件化，进行会员管理与数字化营销，零距离精准服务。而且，当把数字化技术融合到组织内部当中，企业的整个管理系统需要从后端基础保障逐步向前端客户端、用户端迁移。通过IT架构，把原本分散在全国各地的经销商网络整合在一个统一的营销管理平台上，进行数据整合与分析，找准切入点。这样做的好处是什么？一方面把原有的营销体系、渠道进行数字化，但是更关键的是在数字化技术的支撑之下，结合新的营销平台，去重构数字化营销的新生态，最后回到顾客价值。