

陈煜波：大数据时代的商业创新——市场的相变

（根据陈煜波教授在清华经管学院高管培训“CMO高峰论坛：大数据时代的顾客洞察与市场营销”的演讲实录整理）

2014年6月14日深圳

大家知道“相变”是一个物理学的概念，物体从固态转变成液态，或者液态转变到气态的临界点，我们市场现在也处于一个临界点。

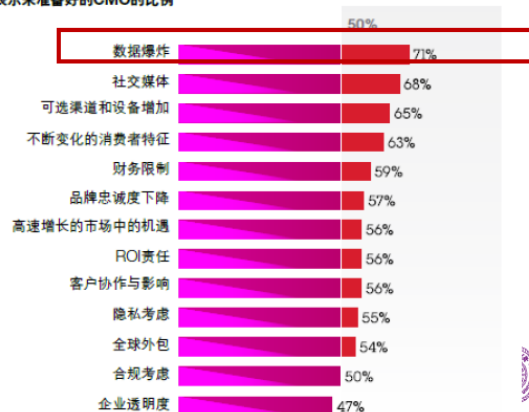
从CMO领域来说，数据的爆炸第一次成为CMO面临的首要挑战。我们现在探讨的大数据时代背景，为什么现在来谈大数据？从营销角度来说，我想大家都不陌生。实际上1920年代就有大数据，美国出现大量的目录营销，百货公司给各个客户发送目录，那时候会有每一个用户的数据收集。六七十年代，西方兴起零售自动扫描数据，那时候我们可以洞察每一个家庭的数据，那时候的计算机基本上很少企业有，当时那个数据就是一个大数据。

1982年，美国航空公司开始兴起常理客计划，也是相当海量的数据，当时个人电脑没有出来，1984年是苹果的老式电脑，那个也是体量大的大数据。到90年代末，各种各样的CIM、ERP系统出来了，我们进行各种数据。从营销角度来讲，首先数据不是新的，我们作为一个营销科学的学者而言，我们整天就在跟大量的数据打交道。

大数据环境下市场营销的挑战

根据2011年IBM对全球60多个国家1700多位首席营销官(CMO)的调研，数据爆炸是CMO未来五年内面临的第一大挑战。

表示未准备好的CMO的比例



现在我们谈大数据，什么是新的呢？众说纷纭，那么我谈一谈自己的理解。我们现在说大数据，不管业界说四个V、五个V还是六个V，我们更关注数据产生的背后的商业的机理。市场的大数据、制造业的大数据、能源的大数据、军事以及医疗的大数据都不一样。我们现在处于的一个很重要的时代背景，我们叫做全

球互联时代，这是我杜撰出来的一个词，主要表现三个驱动力，一个是信息技术和互联网；第二是全球化，我们从中国1989年到1991年进入全球化市场；第三是气候变化的影响，我们所有人包括各个企业面临的共同的威胁，我们面对的不是互相的竞争，而是互相的依赖、互相的合作把市场做大。

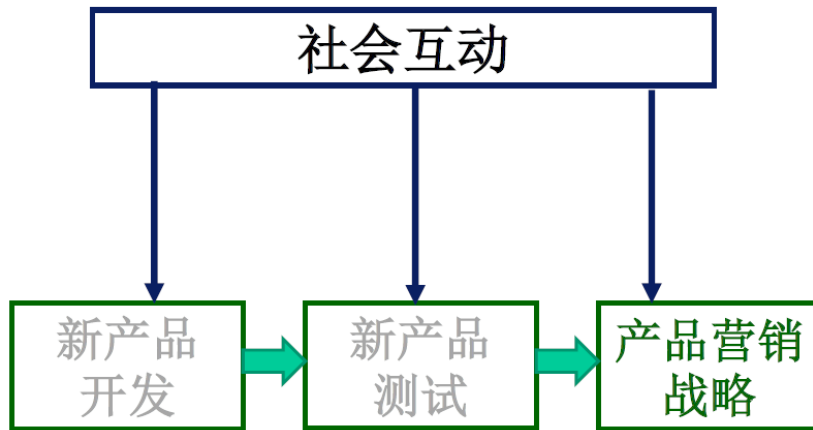
这个星期大家看到特斯拉说他的所有知识产权无条件跟大家分享，由于面对气候变化，大家要发展新能源，我们在整个新能源电动汽车行业的厂商首先要互相合作把蛋糕做大，然后再产生竞争。三个趋势的共同结果，市场各种利益的相关方变得越来越相互依赖、相互连接，这就是本质的不一样。我们原来讨论市场，主要是跟客户打交道，最多是跟竞争者，现在竞争者跟我们都是相互依赖的。客户又受其他利益相关方的影响，比如说沃尔玛的例子，美国做深度的调研，沃尔玛美国有78%的人买东西，22%的人不会到沃尔玛买东西，因为我们沃尔玛对员工很苛刻，他们说沃尔玛怎么不好，很多消费者就知道了，就加深了对沃尔玛的负面影响，他们就不去沃尔玛买东西，他们的市场就深深受到了沃尔玛自己员工的影响，所以这是相互依赖和相互连接的。

金融系统的互联，中介投行、保险公司和对冲基金，他们的资金往来可以编成一个链，这是一个非常复杂的网络。大家看一下，2006年的时候，各个金融主体之间的连接性大大增加，他们得出一个结论，这种金融市场显著增加的连接大大增大了系统性风险，从而成为引发全球金融危机的重要因素。如果你从这个角度研究所谓新的大数据的观念，像原来我们更多看一个市场或者一个银行的数据，所以这就是全球互联。

从产品市场角度来讲，无论从供应商到零售商，基本上是一个供应商对几个零售商。我们有环球资源一直做B2B，还有做淘宝的，有很多卖家和几十亿的卖家，这个数据就不一样。

数据库的营销和大数据驱动的营销，我们过去做数据库的影响，可能是管理的，比如说国航知道顾客什么时候坐航班，不知道你其他时间做什么。现在的电商可以管理现有和潜在顾客的全生命周期，你开始感兴趣、浏览、登录到最后购买，以及购买以后的行为，整个生命周期都有，而且是全媒体，已经是全渠道，不管是PC互联网还是移动互联网，是市场行为，而不是交易的行为，整个是社会互动的环节，这就是互相依赖。

全球互联时代的市场变革趋势与商业创新



过去我们做市场营销，更多是聚焦在产品上市以后的新产品购买和扩散，现在延伸到产品和整个商业模式的创新，就是说等到产品投放出来再去做营销已经晚了。

给大家举一些例子，全球互联时代的市场趋势与商业创新，最主要的就是市场的相变。互联网在中国整整二十年，后面十年主要是Web 2.0。社会化网络最大的特点是信息技术和互联网主动发起和管理消费者的社会互动。我们的社会互动已经变成企业的重要决策变量。社会互动现在已经影响到整个产品的价值链上下游，从产品的战略到产品的开发。亚马逊推出了口碑评论，就是新营销决策的变量。

另外，口碑是其他人的言，还有其他人的行，也就是观察学习。我们在小区看到其他人买了什么车，坐地铁看到人买了什么手机，不跟别人交谈，因为你不跟别人认识，但是你可以看到。比如说这个图片，看过这个相机的顾客最终购买了什么，现在把这个数据放到网站上，可以把几种数据变成重要的战略变量。今天来不及讲怎么来营销，我们也做了很多营销，实际上社会互动不仅仅是影响到产品投放市场以后。

社会互动会影响到最上游，也就是新产品的开发。我很多同事会在这个网站买T恤衫，你自己设计一个T恤衫，然后大家投票，如果是很流行的，然后就进行投产。研发的时候已经就在做营销了。我想说的重要观念，社会化决策是平行的决策，我们过去做决策是串联的，先做研发再做测试、再做营销，现在完全是平行的，我在做研发的时候就是在做营销。

讲了这么多例子，下面跟大家讲这个理论大家更容易理解。现在为什么处于市场的相变？市场的相变就是要看一看传统市场，市场的主体跟活动是非常清晰的，企业创造价值、顾客消费价值，市场主体边界非常清晰。刚才给大家讲这么

多例子，卖T恤衫、卖沙发的是谁创造了价值？T恤衫是消费者创造了价值，企业消费了价值，所以顾客和企业的边界越来越模糊，更多是企业、顾客和各种利益相关者共同创造价值。因为主体更加清晰，我们的市场功能传统市场是更多是做资源配置和价值交换，现在更多是做**资源整合**和**价值共创**，传统市场主要调节机制是供求价格。

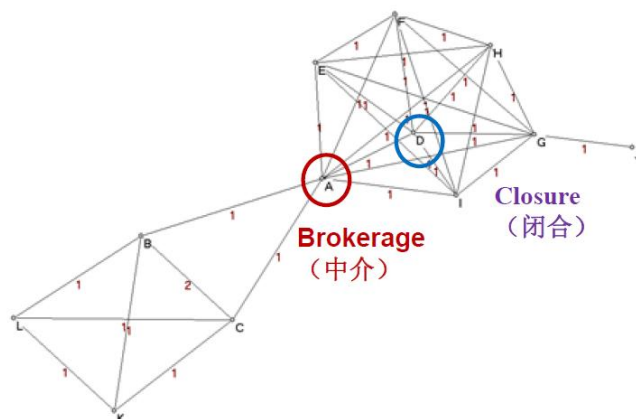
比如说小米，更多是进行社会互动的管理。为什么说社会互动在原始社会就有，不是一个主要调节机制呢？一个东西要成为主要调节机制要满足两个条件，一个是要能管理，第二个是观测。刚才说过，由于社会化网络和信息技术发展，它能够成为变量。同时，由于大数据，各个主体的互动能够挖掘出来、关注到。过去我知道很多人互动和讨论我的产品，没有办法控制它，所以就不能成为主要的调节机制，这就是大数据的背景。

下面讲一讲大数据时代的顾客洞察与商业创新，在每个行业都有不同的例子。由于时间原因，我很快讲两个自己的研究。然后跟大家更多了解为什么全球互联是非常重要的。

我们过去的产品市场，渠道商是一个主要供应商或者几个供应商对几个主要的零售商，现在淘宝是无量化的。你在淘宝上面有外贸电商的数据，作为卖家，我足不出户就能够把产品卖到全世界任何角落，但是如果你没有去过那个地方，你怎么了解顾客的需求呢？比如说在淘宝或者在任何第三方平台上，我怎么能够挖掘一个最有价值的商户是谁。因为最有价值的商户是最有竞争力的，最有竞争力的商户是顾客导向是市场导向的，是他最能够灵敏的发现市场信息的。我们现在在电子商务平台的商家从来没有去过那些地方了解顾客，最主要的手段就是在平台上面跟顾客和竞争对手之间互动。怎么把互动通过大数据系统挖掘出来呢？

我们有一个观点，一个很重要的学习市场的信息就是通过客户。过去我们都说，客户如果总是从我这个地方买东西，这是好事情，我是垄断，有很高的议价能力。如果客户从很多竞争对手那里买东西，你会从客户那里得到很多竞争对手的信息，他会说你的产品太贵了，谁的更好。我们就做了隐形的社会网络，这些点特别密集，如果是孤立的点，就是商户跟商户没有共享买家，如果有连接点，就是这些商户跟其他商户共享买家，可以从买家那里学习到其他商户的信息。我们怎么挖掘潜在的有价值的商户？其实就转变成一个问题，哪一个商户在隐形的社会价值里面的位置更重要。我们通过模型研究发现有两种商户，比如说我们做

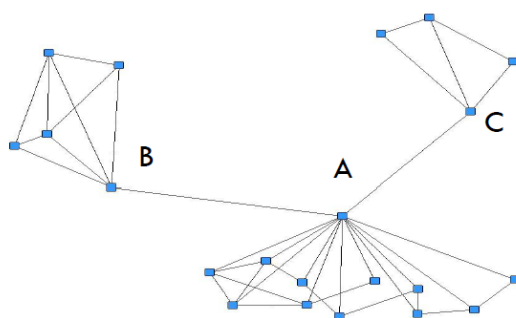
基于大数据发现潜在的企业客户



了十二个商家的图(见PPT),A跟这串商家共享客户,又跟这两串商家共享客户,A处于中间的客户。D恰恰相反,D跟他的商家共享信息,它的商家之间也共享买家,所以D就处在一个非常闭合的位置。A和D就代表了两种不同竞争力的上家,如果我们挖掘出来,比如说一线市场的顾客,中介位置的卖家更容易成功,更容易发现消费者的信息。发达国家的消费者购买力强,更容易购买。A在闭合信息里面比较容易成功,因为信息都是同质化,所以必须要提高效率。所以新兴市场最主要的就是关注性价比,这些国家更容易发展。所以说中介位置对发达国家也变得不再重要,而闭合位置对所有市场都变得更重要。大数据背后的网络互联关系可以提供前所未有的顾客洞察和商业机会。我们过去跟顾客打交道的时候只拥有自己客户的数据,现在更多的是我们的客户是跟其他商家互联的关系,所以怎么把互联的关系挖掘出来。

另外一个例子,是关于创意和电影产业的。我们国家一直提创新系统,创新是一个复杂的网络,绝对不是一个科学家或者乔布斯,应该有更多的风投、法律中介机构等各方面的网络。一个很好的创新系统去管理,你应该做创新系统社会化的管理,我们的政府能做的事情不是给谁投钱或者给谁扶持政策,而是引进不同的主体做社会化管理,形成很好的社会生态系统。

大数据时代的商业与金融创新 —好莱坞创新系统



好莱坞的哪一个导演是更容易成功的?过去我们看票房,这是大家都知道的。我们想说导演和其他团队之间的互动怎么来达到成功。一个导演就是一个公司的CEO,制片人是相当于公司的投资者,剧本制作家就相当于公司的总监。我们看整部电影的导演,在整个好莱坞网络里是相当复杂的网络。我们从1940年代一直做到现在,把上万部电影的各种各样的主要的导演、演员找出来,他们跟谁合作过,然后我们最终看一看这个导演在哪一个位置,把这个编织出来一个复杂的社会网络。

大家看一下,这是两个导演,一个导演处于很中心的位置,他跟很多导演、制片人、制作家都有合作,而且关系很近。还有一个是边缘的位置。我们看一下哪个导演更容易成功。另外还有一个导演在中介的位置。导演A跟一群导演、制

片人、剧作家合作，B跟另外一群，C又跟另外一群，B跟C要有关系就要通过A，A就属于中介位置。在这样一个网络里面，越是中心度越高的导演，他的票房反而越不容易成功，越是边缘的导演越容易成功，尤其是风险相对低的电影，比如说《指环王1》拍了之后又拍《指环王2》，一个非常中心的导演整合力非常强，所有人愿意给他投钱，但是最大的缺点是容易墨守陈规。边缘的导演容易有创新的想法，很多电影更需要有创意。中介的导演更容易成功，他能够知道各种各样的信息。

这两个例子是说全球互联时代从什么角度研究市场，更多是一种互联。总结一下，我们现在处于市场的相变时代，跟市场完全不一样，现在更多是社会互动和全生命周期的管理，跟各个主体之间的互动。大数据的价值体现在这个地方，我们过去看到的很多东西只是冰山一角，有更多东西有待挖掘，而且我们看到很多例子是不同行业摸索出来的早期的例子，但是有越来越多例子。

这就是今天想跟大家分享的，谢谢大家。