

这里的管“理”，可以让你触摸；这里的管“理”，可以让你共鸣；  
这里的管“理”，可以让你沿循；这里的管“理”，可以让你沉思……

# 突破创新临界点

在“社会化互联网时代”，大数据浪潮正在引发颠覆性创新。在市场巨变的临界点，商业模式的创新遭遇了前所未有的机遇和挑战。

文/李知霜 图/司京生

**继**计算机、互联网之后，人类阔步进入“大数据时代”，大数据开启了一次重大的时代转型。在诸多领域，大数据浪潮正在引发颠覆性创新。商业模式的创新将最终体现在企业价值主张的创新上，这也是企业洞悉客户、增强竞争力的绝佳机会。

作为清华大学经济管理学院教授，陈煜波是国际上最早研究 Web2.0 和社会化新媒体的市场营销学学者之一，他提出“社会化互联网”概念，并从时代背景出发，阐明了社会互动是全球互联时代的市场变革趋势与商业创新的重要因素。他指出，传统的营销、广告、公关等模式日渐式微，信息技术和市场环境的巨大变革为今天的 CMO（首席营销官）提供了前所未有的挑战和机遇。陈煜波认为，我们正处在一个市场巨变的临界点，对许多企业而言，大数据、社会化媒体等新技术新平台对于营销变革的意义依旧雾里看花。大数据能够使企业更好地洞察顾客和进行商业创新，一些企业已经成功地通过这些新技术新平台与消费者互动，拓展产品和品牌、提升销售并盈利。

## 大数据引发颠覆性创新

**世界经理人：**互联网与大数据浪潮正在引发颠覆性商业创新。根据您的研究，未来的商业模式将发生怎样的变化？

**陈煜波：**谈到互联网对商业的影响，我们首先应该理清清楚现在的互联网发展的主要特点。互联网经过二十多年的发展，现在的互联网和 10 年乃至 5 年前已经完全不同。早期的互联网主要是以企业内容为主的门户时代，虽然是线上但仍是传统线下大众媒体的延伸，代表性的例子比如 Yahoo、新浪、搜狐等。现在互联网已经进入了 Web2.0 也就是社会化互联网时代。社会化互联网的本质是互联网内容主要由用户生成、基于用户的社会互动而产生。现在我们生活工作中接触到的互联网网站，比如 Facebook、YouTube、维基百科、微博、微信、优酷土豆等，内容都是基于我们用户自己的社会互动而生成的。而现在蓬勃兴起的移动互联网某种程度上其实也是社会化互联网的一种类型，各种移动应用 (Apps) 或客户端就是最典型的用户生成的内容，任何一个用户现在都可以针对某种需求开发出应用客户端，而传统的 PC 互联网时代这种应用程序大都由苹果或微软等企业自己开发。

**世界经理人：**社会化互联网有何特点？怎样合理利用社会化网络进行传播？

**陈煜波：**社会化互联网可以大致细分为三种不同的类型或发展阶段。第一种我把它称为用户生成内容的社区 (UGC Community)，比如早期从各大高校兴起的 BBS 论坛到后来

为大众熟悉的天涯社区、大众点评等消费者评论网站、以及 YouTube、优酷等视频分享网站。虽然用户生成的内容有所不同，但用户之间的社会互动大多是同质性的，大家都是陌生人、弱关系，影响力大致相当。

第二种就是社交网络，比如 Facebook、Twitter、微博、豆瓣、QQ 空间等。这种类型的网站，用户之间的社会互动是异质性的，这种异质性主要来自于用户之间的社会网络关系。用户之间有亲疏、强关系和弱关系之分，比如你是不是我的粉丝、我们有没有互相加对方为朋友等等，而网络用户的影响力取决于其粉丝数和朋友数，因此也各不相同。

第三种就是移动互联网，比如微信、WhatsApp、Foursquare 等等。移动互联网将用户之间异质性的社会互动向更深层次推进了一步，用户社会互动的这种异质性不仅来自他们之间的社会网络关系，更来自地理区域的远近。而移动互联网时代的商业创新比如基于位置的本地生活服务 (Location-based Service) 就是基于地理区域这种异质性的社会互动。

**世界经理人：**新的商业模式与营销战略将引发企业组织结构做出怎样的变革才能适应新形势？

**陈煜波：**由于互联网已经进入社会化互联网时代，一个非常重要的市场变革和商业创新的趋势就是市场中的社会互动已成为调节市场、创造价值的主要机制。社会化互联网使企业可以主动发起和管理用户的社会互动，从而使社会互动成为企业的重要决策变量。比如亚马逊 1995 年开始首先在自己的网站上提供消费者产品评论、从而使口碑这个重要的社会互动成为企业直接可以控制的决策变量。

过去十多年，我和我的合作者就社会互动如何产生价值、企业如何对用户的社会互动展开战略管理、利用社会化互联网进行营销与商业创新做了大量的理论和实证研究，其中核心的观点是社会互动已成为解决企业

与消费者之间的信息不对称、消除市场失灵的主要手段。实际上社会互动不仅仅影响到产品投放市场之后营销过程的价值创造，现在也影响到价值链的每一个阶段直至最上游的新产品的开发。比如美国一家销售 T 恤衫的知名电商 Threadless.com, 任何用户都可以将自己设计的 T 恤衫上传到它网站上，然后其他用户进行评分，该网站再根据用户的评分情况决定生产、销售。这种商业模式创新的本质就是利用用户的社会互动进行新产品的研发、测试和营销，使社会互动成为贯穿

清华大学经济管理学院院长助理  
陈煜波



整个价值链上下游进行价值创造的主要机制。

而这种商业模式创新也将引发企业组织结构流程产生新的变革。从这个例子我们可以看出，我们过去的组织决策流程是串联的，先研发、再测试、再营销，现在完全是并行的，研发的时候就是在营销，营销的时候同时在研发、测试。因此，围绕价值创造的各个组织流程之间的边界越来越模糊。

### 市场巨变的临界点

**世界经理人：**您认为当今市场变革正处在一个相变阶段，这个阶段有什么特点？

**陈煜波：**前几年，我和我的合作者提出了一个市场的相变理论来概括和总结我们现在市场变革和商业创新的趋势。我们知道相变是一个物理学的概念，是指物体在固态、液态、气态间变化的临界点。现在的市场已经到了一个相变的阶段。

传统市场中，市场的主体和活动很清楚，企业创造价值、用户消费价值。但在当今市场的相变阶段，就如我们上面提到的例子里反而更多的是企业消费价值、用户创造价值。因此由工业革命以来形成的这种清晰的市场主体间的边界以及主体活动的分工变得越来越模糊，现在更多的是企业、用户和各种利益攸关方进行价值的共创。

另外，传统市场的功能是资源配置和价值交换，但这有个重要的前提，那就是谁创造价值、谁消费价值可以分得很清楚，这样才能谈价值交换。但现在这种边界在逐渐消融。因此，在市场的相变阶段，市场的功能越来越趋向资源的整合和价值的共创。

最后，在传统的市场中，市场的主要调节机制是供求价格。但现在，用户与企业的许多价值共创是在产品投放市场前的阶段，而这个阶段价格还没有生成。因此，社会互动就成为市场相变阶段一个重要的市场调节机制。

**世界经理人：**社会互动在市场中一直存在，为什么现在才成为重要的市场调节机制？

**陈煜波：**价格之所以是市场的主要调节

机制，它满足两个条件——可观测度和可管理调控。正如我们前面提到的，社会化互联网使社会互动成为企业可管理调控的决策变量。而社会化互联网又将各种社会互动搬到线上，结合大数据技术使它变得可观测可度量。

### 突破创新临界点

**世界经理人：**大数据能够使企业更好地洞察顾客、进行商业创新，在这方面，中国与西方发达国家有何异同？

**陈煜波：**大数据从营销角度来说，其实不是一个新的概念。实际上早在上世纪初就开始出现基于数据的营销，那时美国的百货公司开始采用目录营销等直销手段，开始基于客户的特性和反应数据进行个性化的营销。而六七十年代开始，西方零售业兴起的 POS 机而产生大量的条形码扫描数据 (scanner data)，使企业可以洞察每一个家庭、每一个用户的使用行为。而那时候还没有个人电脑，对普通企业而言这就是大数据。1982 年，美国航空公司首先开始使用顾客忠诚项目或常旅客计划，接着整个航空业然后零售业、银行业也开始大面积采用，企业开始拥有大量的客户行为数据。对当时的计算能力来说这也是海量的数据。而从 90 年代开始各种各样的 CRM、ERP 系统出来，企业开始拥有了更为丰富的客户数据。伴随着这个过程，数据驱动的营销和运营在西方发达国家早已成为学术界和业界的日常实践。

我们中国的企业在没有经历过数据驱动的科学决策阶段就直接遭遇到了大数据时代，自然在人才和技术方面都非常缺乏。但我们更大的挑战是由于市场和企业发展的阶段而导致的经营理念的严重滞后，如果这个方面得不到及时的更新，即使再先进的大数据技术也无法解决商业创新中的问题。

**世界经理人：**大数据对企业决策和创新有何影响？

**陈煜波：**大数据或者说数据对企业决策

和创新的影响实际上离不开商业的本质。纵观西方社会在工业大生产后的一两百年，企业的经营理念或者营销哲学大致经历了三个阶段。

第一个阶段就是以福特 T 型车为代表的生产导向的哲学，侧重于企业内部能力，而不是顾客需要。觉得只要生产出来，就能卖得掉。

第二个阶段是销售导向的哲学，觉得只要向顾客施加足够的压力，他们就会买你的东西。

第三个阶段是市场导向的哲学，注重顾客的需求，认识到真正的市场成功不是取决于销售队伍的高压策略，而是取决于顾客本身、自发的情愿购买。

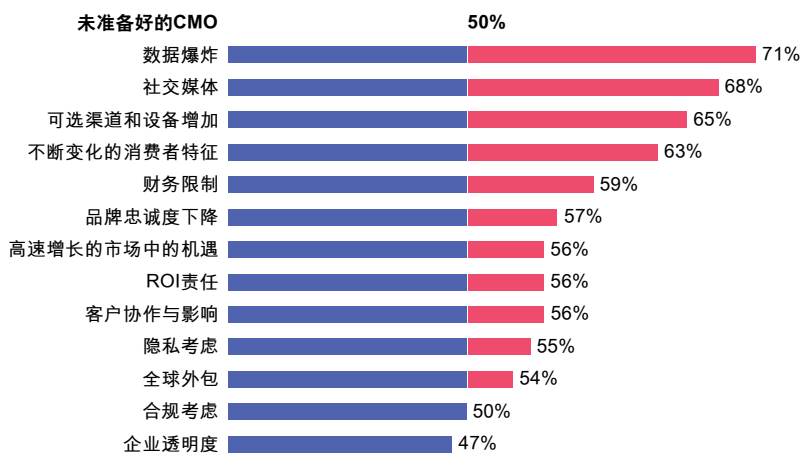
销售导向仍然侧重于企业自身，针对所有的用户开展销售；而市场导向则是从顾客出发，有所为有所不为，只是针对市场中特定的一部分目标客户，满足他们的潜在需求。

市场导向和销售导向的核心区别在于，销售导向阶段企业是在经营产品，努力为产品发现顾客，而市场导向阶段企业则是更多在经营客户，为客户提供合适的产品。运用大数据进行顾客洞察和商业创新最成功的企业比如亚马逊、阿里巴巴都是建立在以用户为中心、经营客户（而非产品）、市场导向的商业理念和营销哲学基础之上的。

**世界经理人：**在大数据时代，中国企业面临的困难与挑战是什么？未来的突破与变革将发生在哪些方面？

**陈煜波：**市场营销在中国才有短短二三十年的历史，在此以前我们是严重的短缺经济，无需市场营销。因此，我们目前许多企业尤其是制造业企业仍处在生产导向的阶段，而绝大多数企业对营销的理解更多地停留在销售导向阶段，觉得营销就是打广告、价格战、推销。只有非常少的企业开始具有市场导向以客户为中心的理念，这其中以新兴的互联网企业最能代表。现在谈论得比较多的所谓“互联网思维”实际上就是以用户为中心的市场导向的经营理念。之所以互联网企业能够

图1 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1,700多位首席营销官（CMO）的调研，数据爆炸是未来五年CMO面临的第一大挑战。

最早、最彻底地拥抱以市场为导向的营销哲学，主要原因在于它注意力或流量驱动、网络效应产生的赢家通吃的高度竞争性的市场特性，迫使企业从一开始就必须树立以市场为导向、以用户为中心的理念。

理解这一点对于我们国家大到经济与产业结构的转型升级、小到每个企业的创新变革都非常重要。我们知道宏观现象是微观基础的结果和表现，经济结构的转型升级是建立在每个企业的创新变革基础之上的。我们过去往往只强调宏观政策、技术创新对经济与产业结构转型的价值，而忽略商业创新、经营理念的变革。比如我们现阶段的产能过剩问题，一个主要的原因在于企业乃至政府滞后的生产导向的理念，过于强调产能、效率，而忽视市场的需求。成功的转型升级并非都得拥有多么高深的技术、或者需要政府的优惠政策刺激，最关键的是企业是否能够完全拥抱以市场为导向、以客户为中心的营销与经营理念。这也是互联网和大数据对中国企业创新变革和经济转型升级最大的潜在价值，过去十年在零售业和电子商务行业如此，未来在金融业、医疗业以及其它各个行业也会是如此。C