



廈門大學管理学院
高层管理教育中心

EDP



AACSB
ACCREDITED



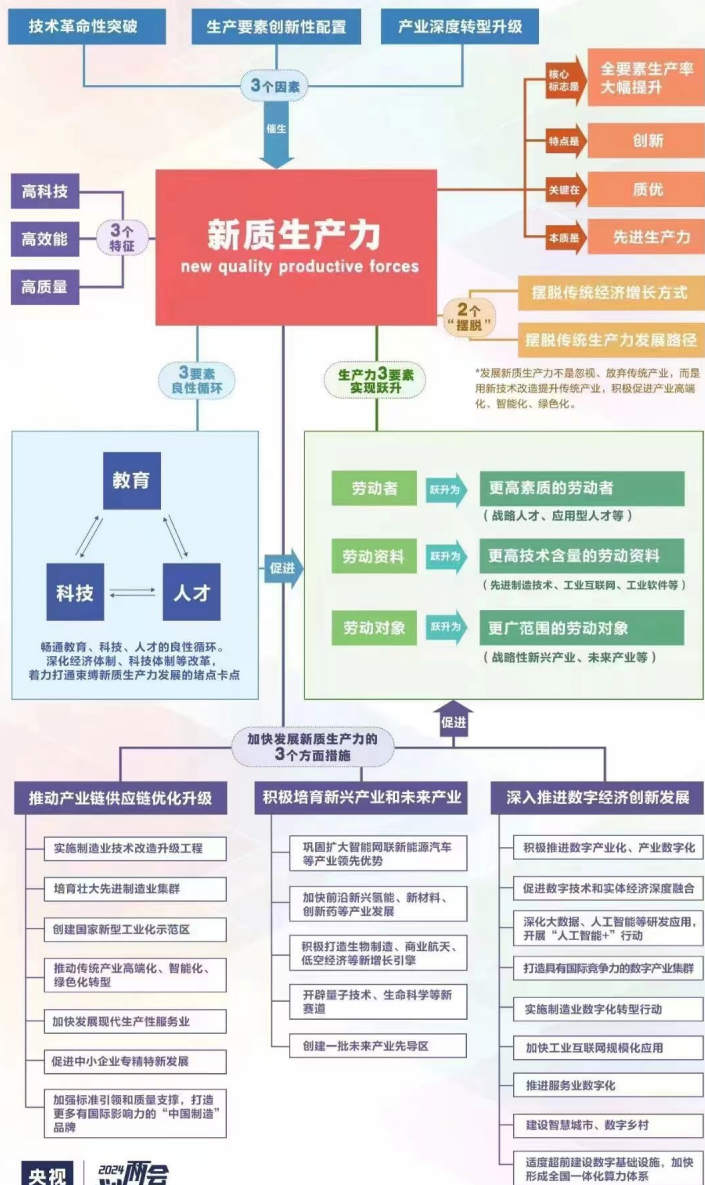
ASSOCIATION
OF
AMBA
ACCREDITED

营销转型与商业模式创新

授课老师：袁喜娜 厦门大学市场学系
教授/博士生导师
MBA教育中心副主任

新质生产力

新质生产力逻辑关系图



新质生产力=(科学技术革命性突破+生产要素创新性配置+产业深度转型升级)×(劳动力+劳动工具+劳动对象)优化组合

王燕武 教授 厦大门学

数智化新质生产力 = $\frac{(\text{大模型} + \text{数据要素}) * \text{千行百业}}{\text{安全风险}}$

肖仰华 教授 复旦大学

人机共处：深刻理解AI如何影响人和企业？

- AI将如何改变使用者的心态、思维或决策？
- AI如何与人协作？
- 人/AI该拥有多大的自主支配权？
- AI约束还是促进人的创造力？
- AI如何改变工作和管理实践？
- 如何促进公司基于AI的创新？
- 需要哪些新政策来监管AI？
- AI如何打破组织和市场的边界？
- 人工智能投资是否存在先发优势？

AI减少/增加社会、经济和信息的不平等？

AI的发展是否会产生行业的垄断力量？

政府法规如何促进/阻止AI的发展？

AI公平（偏见、歧视...）如何保证？

AI将带来哪些伦理和法律问题？

如何设计市场机制以适应颠覆性技术？

经济学/管理学理论基础是否需要修正，以接受AI存在的市场？

AI是否会将人分化为：算法管理者和算法遵循者？



卡车有几种销售模式？

三一重卡

头部企业占有率83%

一汽，东风，重汽等

梁林河

高管再创业（2017）

第一，重卡司机赚钱难
第二，重卡司机地位低
第三，重卡司机服务差

- 第一，开发一款全新平台要投入5亿元；
- 第二，每年的研发投入要达到3亿；
- 第三，投资一个全自动智能化重卡工厂需要40亿-50亿；
- 第四，全新品牌前期的品牌和渠道建设至少要10亿；
- 第五，企业前期铺货5000辆就是15亿（30万/辆）。

经过商用车行业专家估算，从重卡行业立项到第一辆卡车生产出来，预计要投入50亿；再到企业实现盈利，还需要投入50亿-80亿元。

三一重卡：消灭传统渠道

梁林河

高管再创业（2017）

“卖卡车比卖包子还快” - 数字化商业模式

- 仅用同行1/5的成本，转化率是行业两倍
 - 2020年销售突破2万台
- 2021年获得新能源重卡年度销售冠军

商业模式创新

渠道之王 → 用户至上

DTC（直面消费者）

成功的企业就是 “顺势而为”

- 雷军 -

时代的变革

“点”的时代

“大生产”

“线”的时代

“大品牌渠道时代”

P&G

时代的变革

宝洁的中国困境



用户逻辑发生变化：宝洁的大品牌战略不适应中国的圈层文化
品牌逻辑发生变化：传统的大品牌推广忽略了消费者参与

时代的变革



今日头条
你关心的才是头条

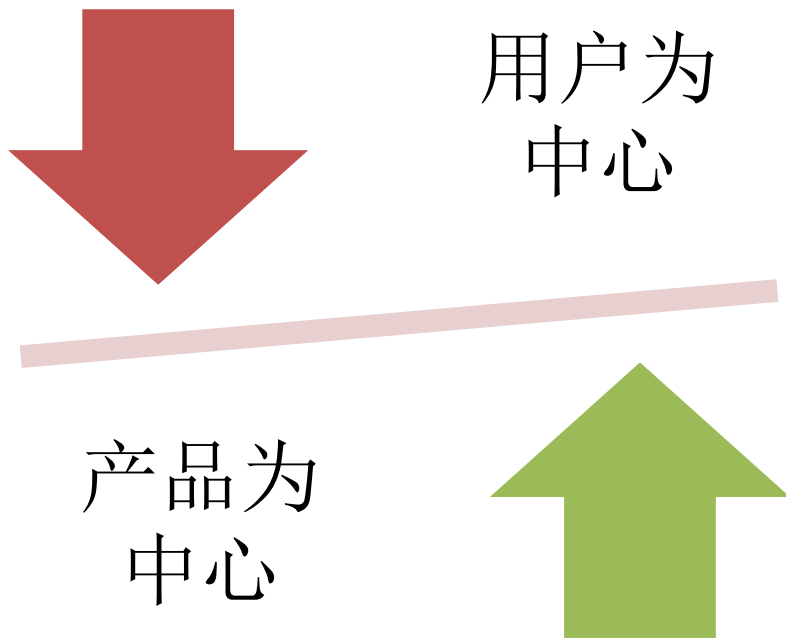
千人千面 个人推荐

新媒体 → 圈层固化

“网”的时代

“大平台；小前台”

为什么互联网行业会赢家通吃！



第七次全国人口普查结果

60岁以上人口超2.6亿

营销思维测试

利润贡献

	产品 A（电脑）	产品B（电脑配件）	
喜欢产品A的客户	25元	50元	75元
喜欢产品B的客户	15元	40元	55元
毛利	40元	90元	合计：130元

产品A和B，谁的盈利水平高？



企业所面临的最基本的营销挑战是什么？

“我们已经遇到了那个敌人，他就是我们自己。”

– 《波戈》（Pogo）, Walt Kelly

产品思维 → 营销思维

新工业时代

少量定制

少量标准化阶段

大批量标准化生产

大批量定制化

新工业时代



小众产品时代
从经营产品到经营人群

产业的变革

3G时代为什么山寨机消失了？



九牧王的变革



聚焦 – 3年10个亿

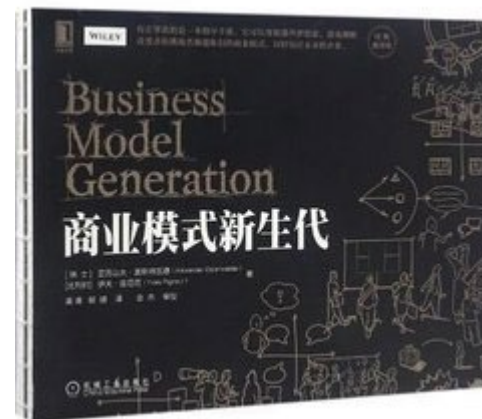
什么是商业模式？

什么是商业模式？

- 利人利他既是利己
- 内外资源配置效率

商业模式目标：

- 创造， 获取， 以及保持客户价值
- 积累并且有效配置资源



商业模式画布

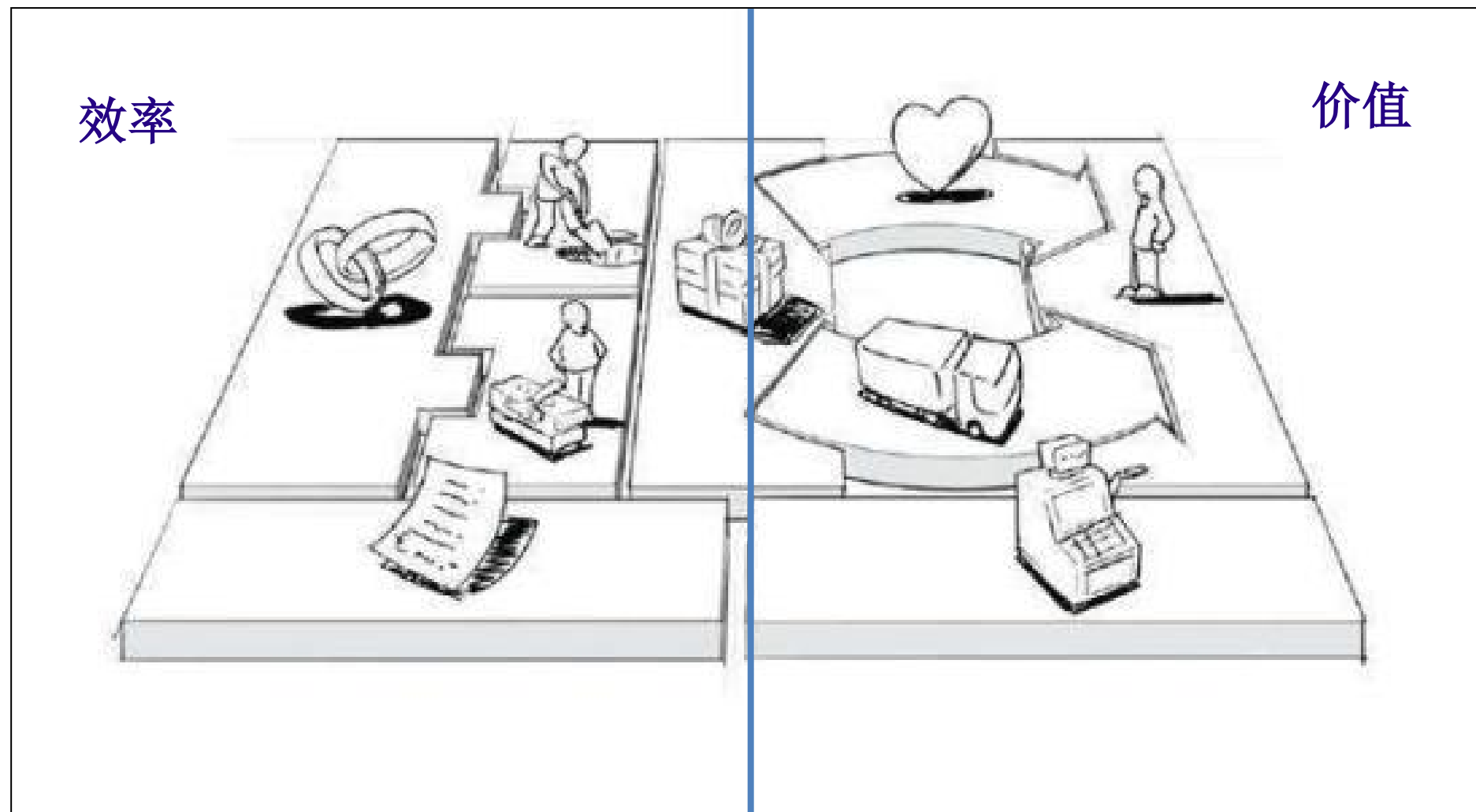


理性



感性

商业模式画布



如何玩儿转十元产品？



天下武功唯“快”不破

不是技术的变化而是技术普及的速度

模式设计

模式选择

资源支撑

模式设计

模式选择

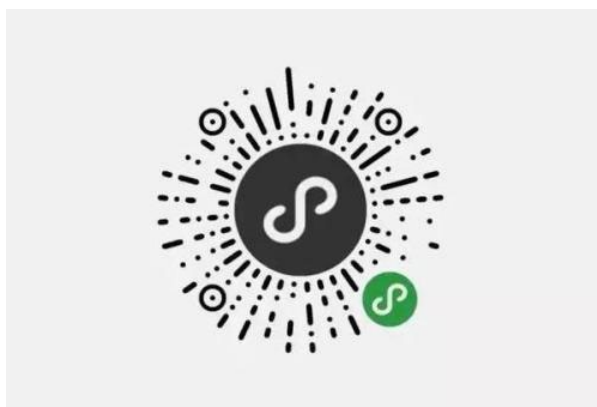
技术

客户

新媒体反思

New Trend – 新趋势

很忙 很焦虑
不忙 更焦虑



什么是流量思维

什么是内容营销

以流量为导向的内容：互联网没有事实只有情绪

讨论题



2017年阿迪达斯首席执行官卡斯珀·罗思德（Kasper Rorsted）在接受CNBC 采访时宣布了这个有些令人震惊的决定，卡斯珀表示，阿迪达斯将放弃使用电视广告进行宣传，以正在寻求到2020 年时将其电子商务营收提高三倍。

同年3月17日，阿迪达斯中国方面回应，阿迪达斯将继续通过多元化的媒体渠道来和消费者进行沟通，包括电视在内。

Why?

足力健
专为中老年人设计



“穿上不挤脚，出门不打滑”



2016年从0家开到1000家
2017年1500家100%覆盖县级以上市场

开店地点：超市
定价：169（满600减100）
担保：一年内开胶断底，以旧换新

精准定位+流量+试穿+团购

以客户为中心



所有的媒体只是传播工具

营销传播组合

AD

Advertising 广告

PR

Public Relation 公共关系

SP

Sales Promotion 促销

PS

Personal Selling 销售人员

DM

Direct Selling 直销

营销传播的前提

消费者永远是不同的

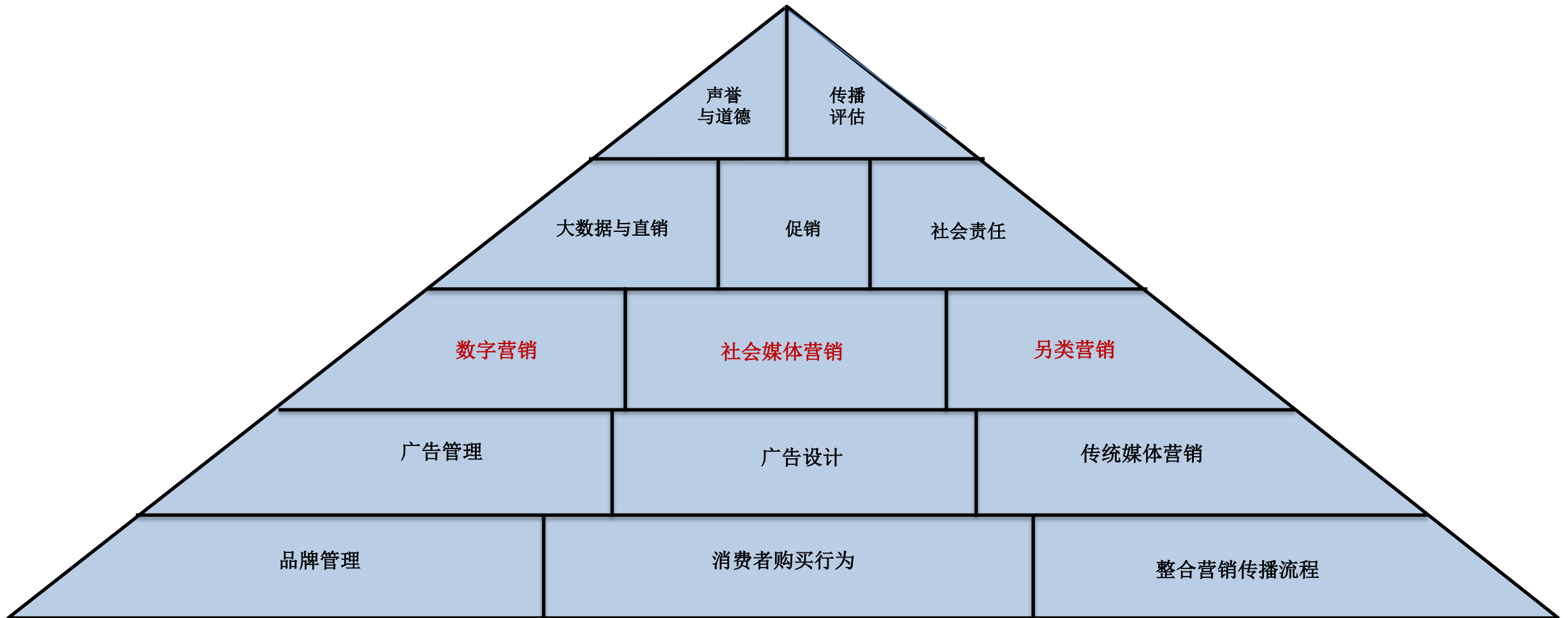
消费者永远是不断的学习成长的

竞争者一定会回应的

企业的资源一定是有限的



整合营销传播金字塔



整合营销新趋势

新技术/新媒体带来的信息传播模式发展

环境变化和企业实践倒逼营销传播模式创新

4I's组合：社会化媒体环境下营销传播的基石

规律永恒且放之四海而皆准

- 清华大学姜旭平教授 -

营销传播理论的发展

从**4P's**(产品, 价格, 渠道, 促销, 麦卡锡, 1960),
到**4C's**(顾客, 成本, 沟通, 方便, 劳特朋, 1990);
新**4C's**(连接, 沟通, 商务, 合作, 姜旭平, 1998);
4R's(关联, 反应, 关系, 回报, 舒尔茨、艾特伯格等, 2001)

4I's组合

趣味性(Interesting)—引导关注、聚集人群、抓住客户

价值性(Interests)—价值认同、购买决策

创新性(Innovation)—打破现有市场平衡

互动性(Interactive)—黏住客户、诱导关注、驱动市场

价值主张创新展示