



互联时代企业市场渠道与用户管理转型实践

安永咨询 2014年01月

EY 安永

建设更美好的
商业世界

目录

▶ 传统制造业转型思考

▶ 传统制造业组织转型路径探索

- ▶ H集团组织转型组织转型路径：没有成功的企业，只有时代的企业
- ▶ 移动互联时代组织模式实践：并联自演进生态圈
- ▶ 案例1：冰箱PL案例-从“正三角”向“倒三角”的探索
- ▶ 案例2：售后EMR经营体-从“倒三角”向“网状组织”的探索
- ▶ 思考与讨论：H集团的组织模式主要有哪些变化？需匹配怎样的市场渠道战略？

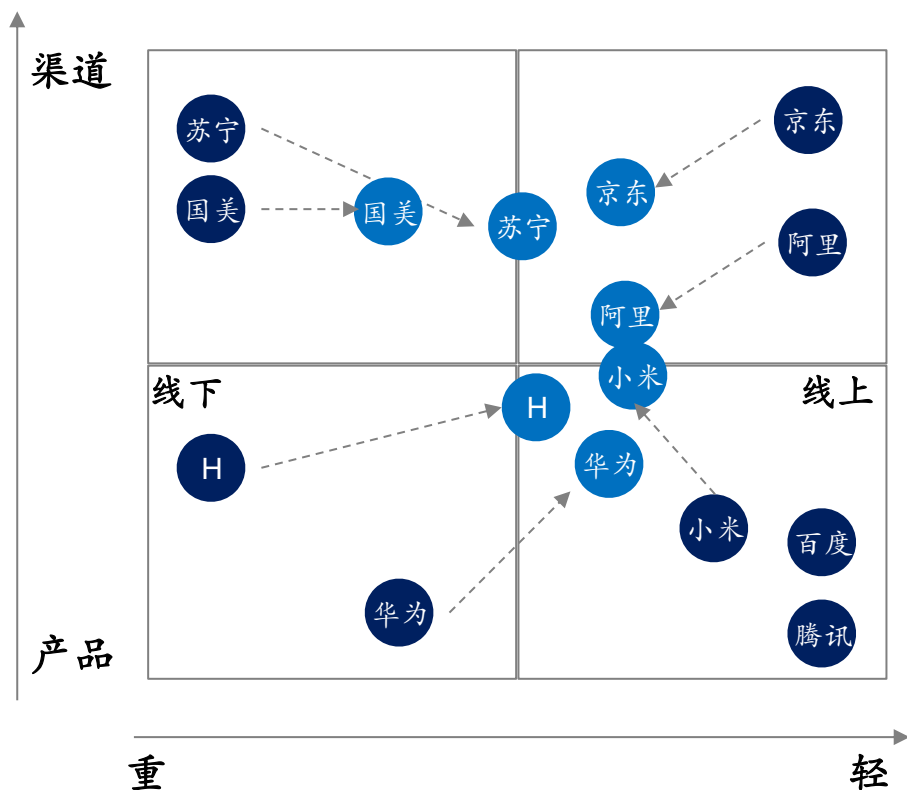
▶ 互联时代市场渠道管理实践

- ▶ 互联时代用户定位
- ▶ H集团在移动互联时代的市场营销转型
- ▶ H集团市场渠道管理变革
- ▶ 思考与讨论：互联网环境下H市场渠道变革方向是什么？如何进行用户管理？

互联网时代下的企业转型众生相

- ▶ 互联网时代下渠道商推动线上线下整合，产品制造商追求轻资产运作
- ▶ 同时产品制造商和渠道商在互联网时代竞争边界逐渐模糊，对用户的争夺是竞争的核心

互联网时代企业转型图谱



小米：新模式跨界

- ▶ 通过自有线上渠道，实现用户互动、粉丝聚集、产品交易等多重功能

H：轻足迹接口

- ▶ 通过OEM等方式成为接口企业，实现轻量化运营；加速互联网转型

京东/阿里/亚马逊：平台与云端落地

- ▶ 从传统电商进行渠道下沉，向平台转型，进行产品/服务接入，发展线下物流体系，实现“最后一公里”的云端落地

苏宁：O2O激变

- ▶ 由传统渠道向互联网转型，试图将品牌商渠道化

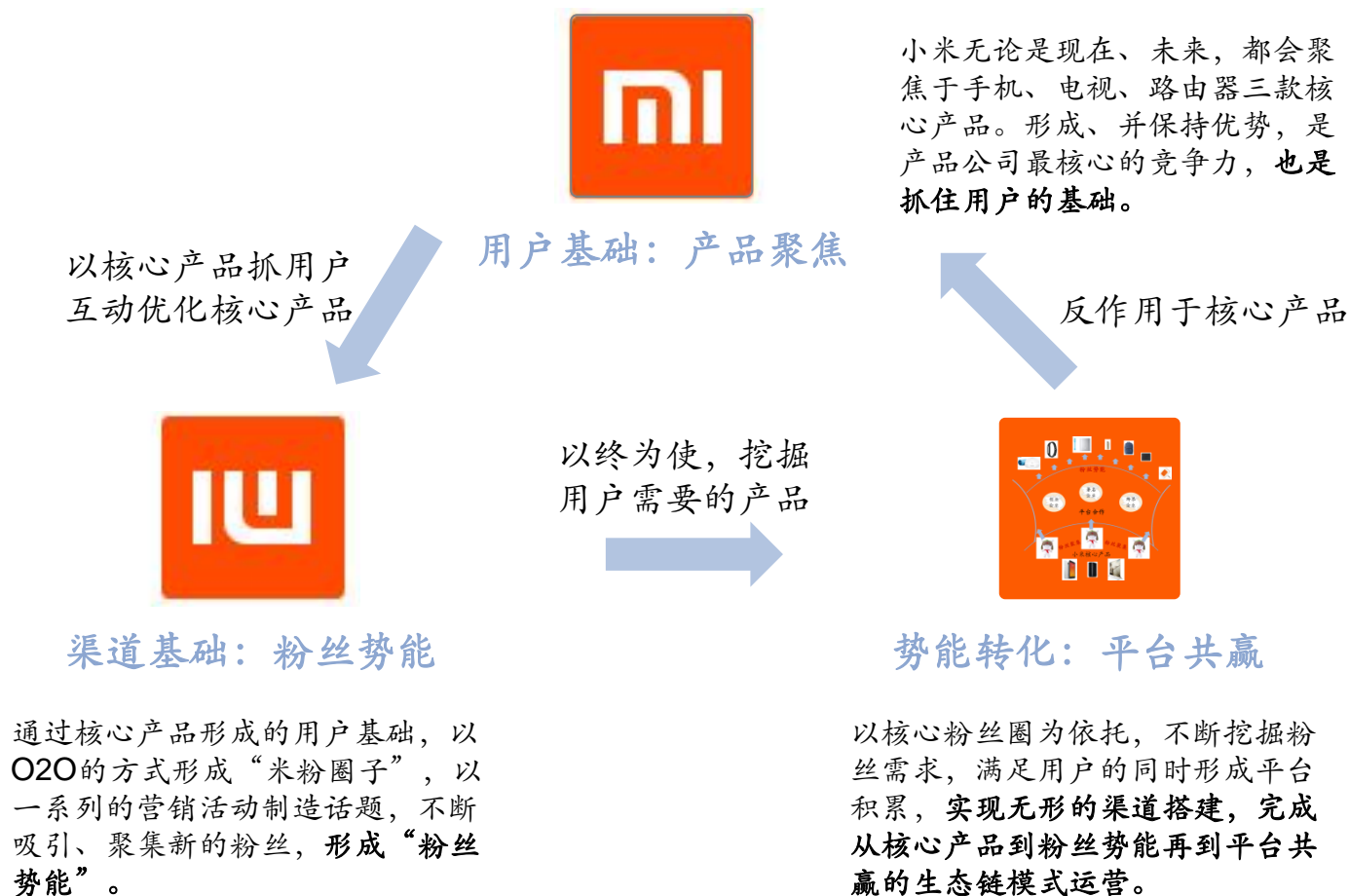
回顾

——小米渠道、用户定位

小米“鼓风机”模型



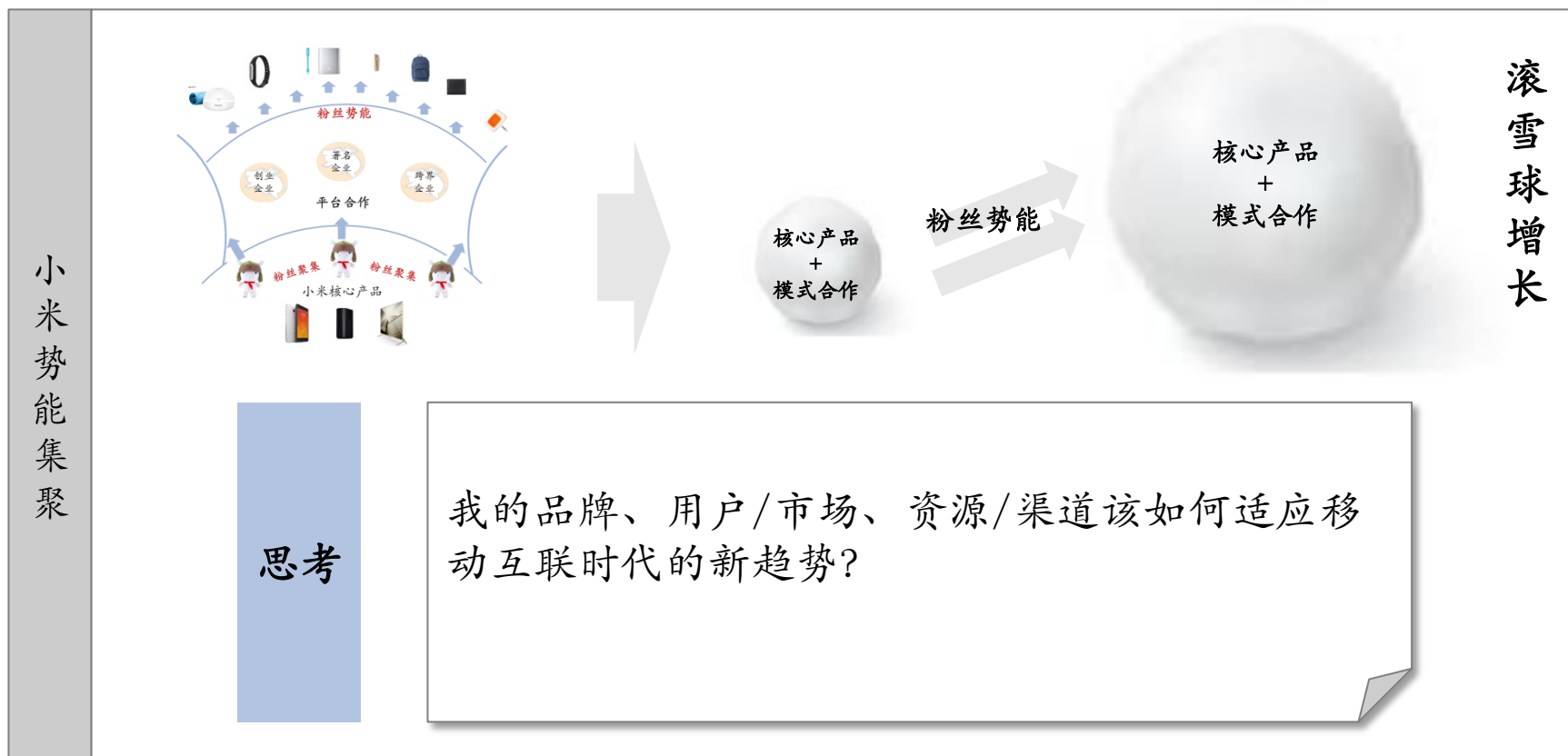
小米渠道、用户模式浅析



思考

——传统制造业适应互联时代，亟需市场渠道转型升级

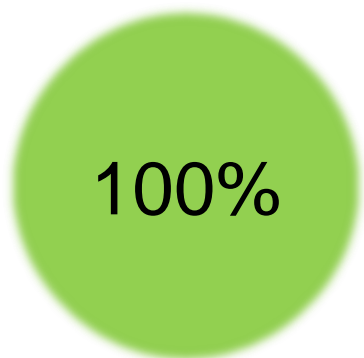
- ▶ 小米公司打破传统产品公司竞争方式，以自身集聚的粉丝势能，通过核心产品与跨平台合作两个抓手，实现指数级顺势增长；
- ▶ 影响势能集聚因素主要来自于品牌影响力、市场用户管理以及资源渠道模式。



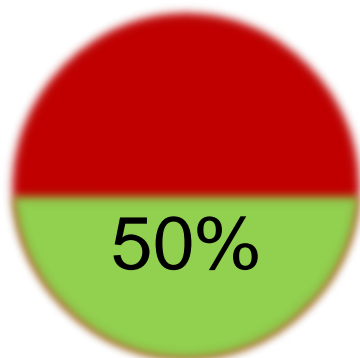
传统制造业转型准备度分析

- ▶ **品牌影响力强**：传统制造业依托自身长期积累，在品牌上具有一定的影响力；
- ▶ **用户/市场存在变革点**：相比互联时代的用户/市场管理，传统方式存在一定用户管理认知不足；
- ▶ **资源/渠道亟需转型**：传统渠道与用户层层隔热，在时间与空间上均未能实现用户零距离、快速解除，不符合互联网渠道布局要求。

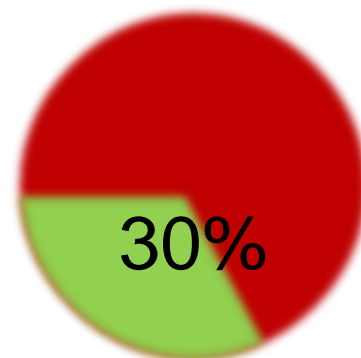
品牌影响力



互联下的用户/市场



互联下的资源/渠道建设



目录

▶ 传统制造业转型思考

▶ 传统制造业组织转型路径探索

▶ H集团组织转型组织转型路径：没有成功的企业，只有时代的企业

▶ 移动互联时代组织模式实践：并联自演进生态圈

▶ 案例1：冰箱PL案例-从“正三角”向“倒三角”的探索

▶ 案例2：售后EMR经营体-从“倒三角”向“网状组织”的探索

▶ 思考与讨论：H集团的组织模式主要有哪些变化？需匹配怎样的市场渠道战略？

▶ 互联时代市场渠道管理实践

▶ 互联时代用户定位

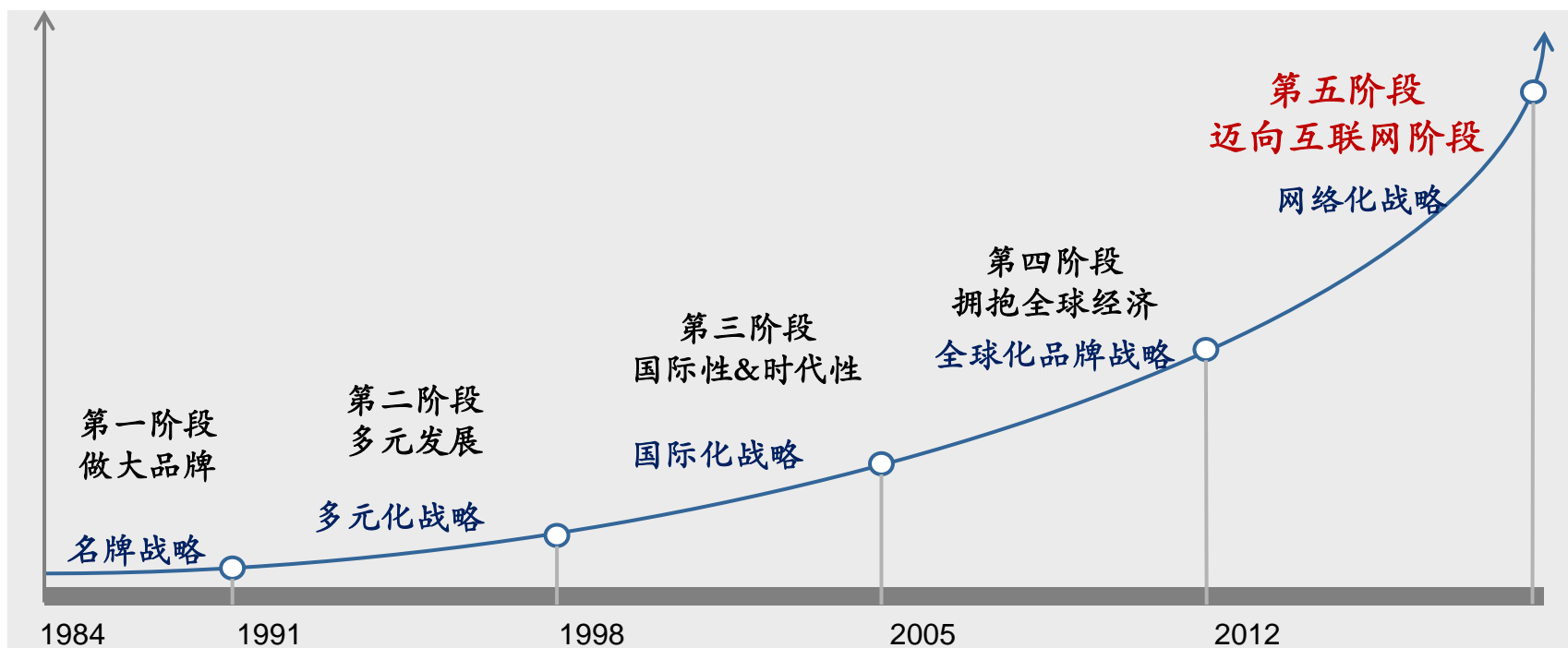
▶ H集团在移动互联时代的市场营销转型

▶ H集团市场渠道管理变革

▶ 思考与讨论：互联网环境下H市场渠道变革方向是什么？如何进行用户管理？

H集团持续的战略转型

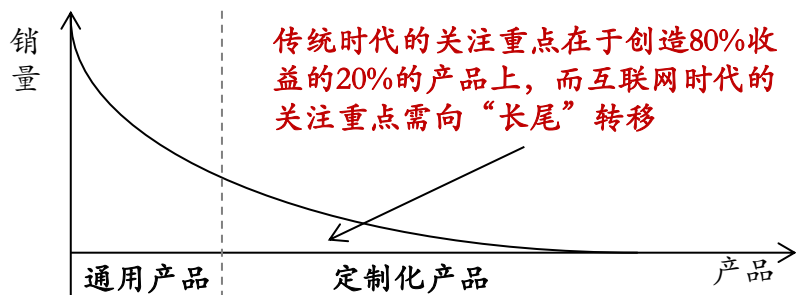
- ▶ H集团通过连续的战略转型，力图打造成为“时代性的企业”：从1984年创业至今，H集团经过了名牌战略发展阶段、多元化战略发展阶段、国际化战略发展阶段、全球化品牌战略发展阶段四个发展阶段，当前处于第五次转型期即网络化战略阶段



互联网环境下给H集团带来的挑战

——大规模制造+大规模分销的商业模式面临考验

客户需求转变带来的挑战



- ▶ 在同质化竞争日益激烈的环境下，只能满足20%的主流需求的大众通用产品会逐渐趋于“免费”；
- ▶ 伴随互联网时代的技术革新，以合理化成本满足个性化需求成为可能，盈利中心会从大规模大众通用产品向定制化产品转移。

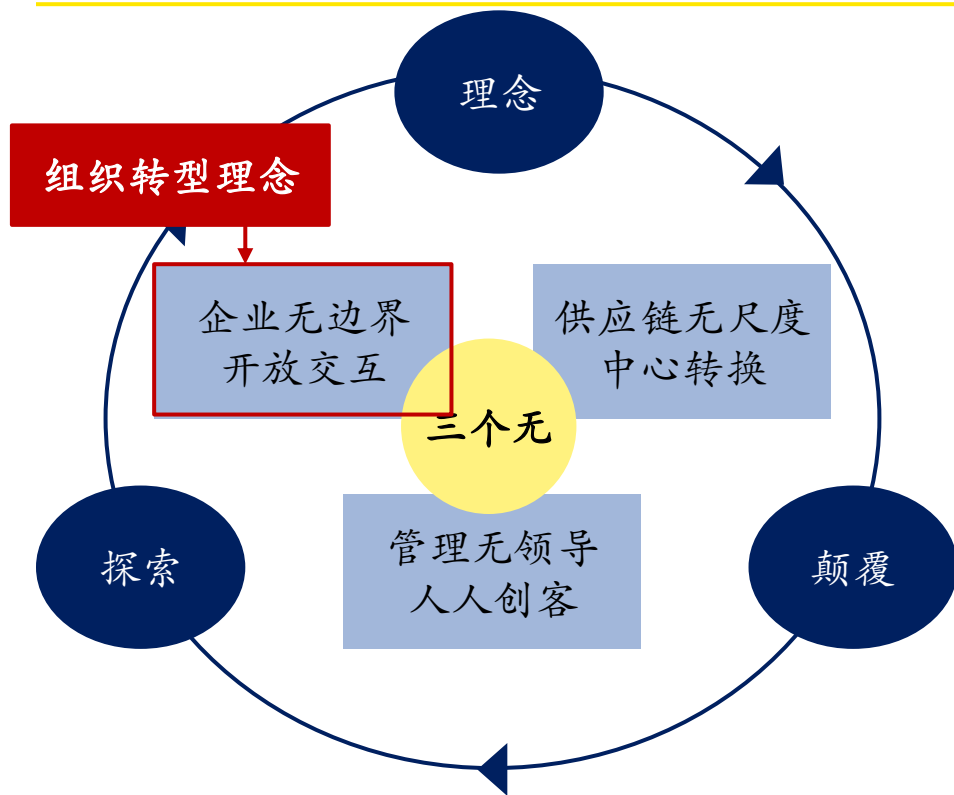
沟通方式转型带来的挑战

- ▶ 从以产品、渠道为导向向以用户互动为核心转型，要求制造型企业改变战略方向，通过互联网与用户实现零距离沟通：
- ▶ 互联网改变用户信息分享与反馈方式，使基于大数据的消费者行为研究变的更加容易，精准营销成为可能；
- ▶ 抢占先机，实现与用户的第一互动成为未来企业重要竞争力，信息承载方式的转变要求企业向互联网转型；
- ▶ 大规模的制造向个性化需求订制转化成为必然趋势，要求企业更关注全流程的用户参与。

- ▶ 互联网环境下，亟需传统企业组织转型，传统的金字塔型管理模式难以响应客户需求，只有拉近管理层与市场的距离，贴近客户需求，才能顺应客户需求散点化的趋势，抓住市场机遇。
- ▶ 企业转型已与用户至上的互联网思维密不可分，互联网不仅仅作为一种工具或平台存在，它更是一种特定的思维方式，即互联网思维。而互联网思维的本质是一种用户至上的思维，企业不仅要“讨好”客户，更要建立增强用户粘性的交互平台。

H集团进行的战略转型及变革点解读

——从战略目标切入：三个“无”



- ▶ 企业无边界体现的就是开放交互。开放交互体现的观念的改变：从原来封闭的体系，变成一个开放的体系；从原来与企业内外各方面进行博弈的关系，变成一个交互的关系。
- ▶ 管理无领导体现的就是人人创客，让员工创客化。创客，像美国作家安德森在他那本书《创客》里定义的，就是使数字制造和个性制造结合、合作，即“创客运动”。
- ▶ 供应链无尺度体现的观念：中心转换。中心转换是指过去是以企业为中心，现在是以用户为中心。

- ▶ 网络化战略理念需要实践中不断颠覆与探索，H集团的网络化战略阶段提出了三个“无”的目标，伴随着互联网思维的渗透与深入理解，对于企业无边界、管理无领导、供应链无尺度三大目标，也存在着理念、颠覆、探索不断演进过程

目录

- ▶ 传统制造业转型思考
- ▶ 传统制造业组织转型路径探索
 - ▶ H集团组织转型组织转型路径：没有成功的企业，只有时代的企业
 - ▶ 移动互联时代组织模式实践：并联自演进生态圈
 - ▶ 案例1：冰箱PL案例-从“正三角”向“倒三角”的探索
 - ▶ 案例2：售后EMR经营体-从“倒三角”向“网状组织”的探索
 - ▶ 思考与讨论：H集团的组织模式主要有哪些变化？需匹配怎样的市场渠道战略？
- ▶ 互联时代市场渠道管理实践
 - ▶ 互联时代用户定位
 - ▶ H集团在移动互联时代的市场营销转型
 - ▶ H集团市场渠道管理变革
 - ▶ 思考与讨论：互联网环境下H市场渠道变革方向是什么？如何进行用户管理？

传统的金字塔式组织模式面临众多挑战

传统的金字塔式组织架构真的最优吗？

业务运作挑战

自上而下的层层决策机制导致相应速率降低，组织运作低效

缺乏对基线生产情况的了解，所做决策并非最优

上层员工不尽职时，会影响其所负责整个流程

难以充分发挥资深才能、自我创新，丧失及时优化流程的机会

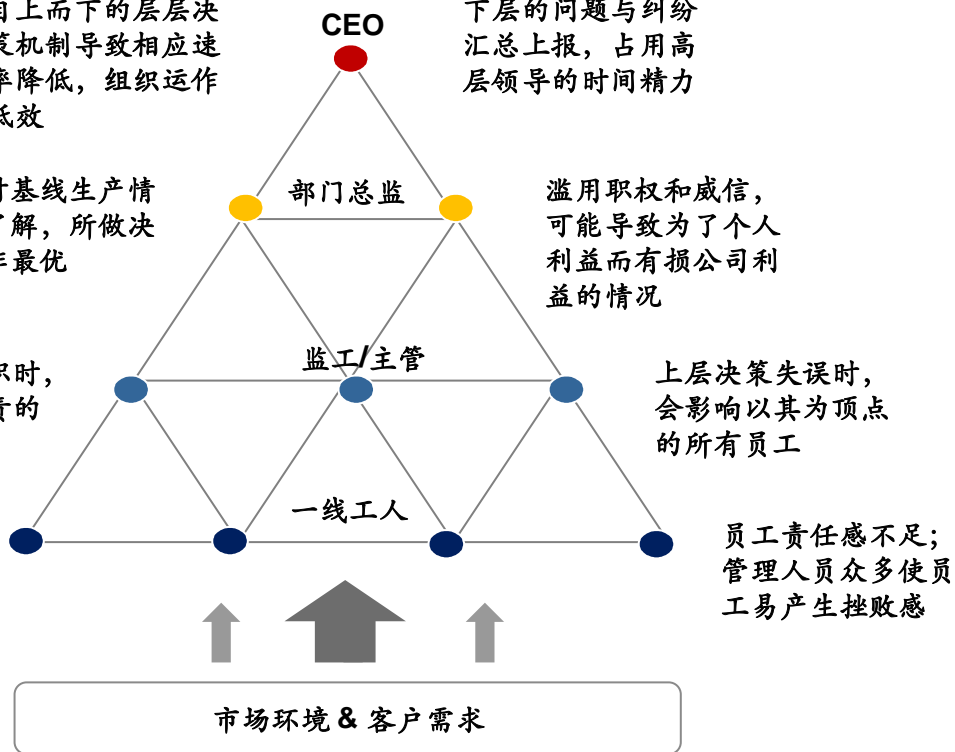
内部管理挑战

下层的问题与纠纷汇总上报，占用高层领导的时间精力

滥用职权和威信，可能导致为了个人利益而有损公司利益的情况

上层决策失误时，会影响以其为顶点的所有员工

员工责任感不足；管理人员众多使员工易产生挫败感



典型问题

- ▶ “为何我们的交付速度、产品质量和对客户的承诺有差？”
- ▶ “为何组织内部沟通不够顺畅，决策不够迅速？”
- ▶ “为何众多本应由部门主管解决的问题常会上报给CEO？”

H集团从组织模式切入，对于组织转型提出新的要求

组织创新：“并联自演进生态圈”



探索平台型并联组织生态圈：平台型组织体现为资源的按单聚散。按单聚散以后，员工分为在册员工和在线员工。过去员工听上级领导的指令，是接受指令者，现在变成资源接口人。

H集团新时期的网络化战略

- ▶ 互联网时代的到来颠覆了传统经济的发展模式，而新模式的基础和运行则体现在网络上，市场和企业更多地呈现出网络化特征。网络化战略的核心本质即是实现企业、组织的网络化发展，应对市场的网络化。

组织演进向自经营体模式探索

- ▶ 自经营体的组织形式，很多将不再是公司在册员工，而是在线方式存在，可以整合的员工资源接口人将来的发展方向是创建小微公司，可以独立创业。

H集团自经营体模式实现 ——网状组织架构



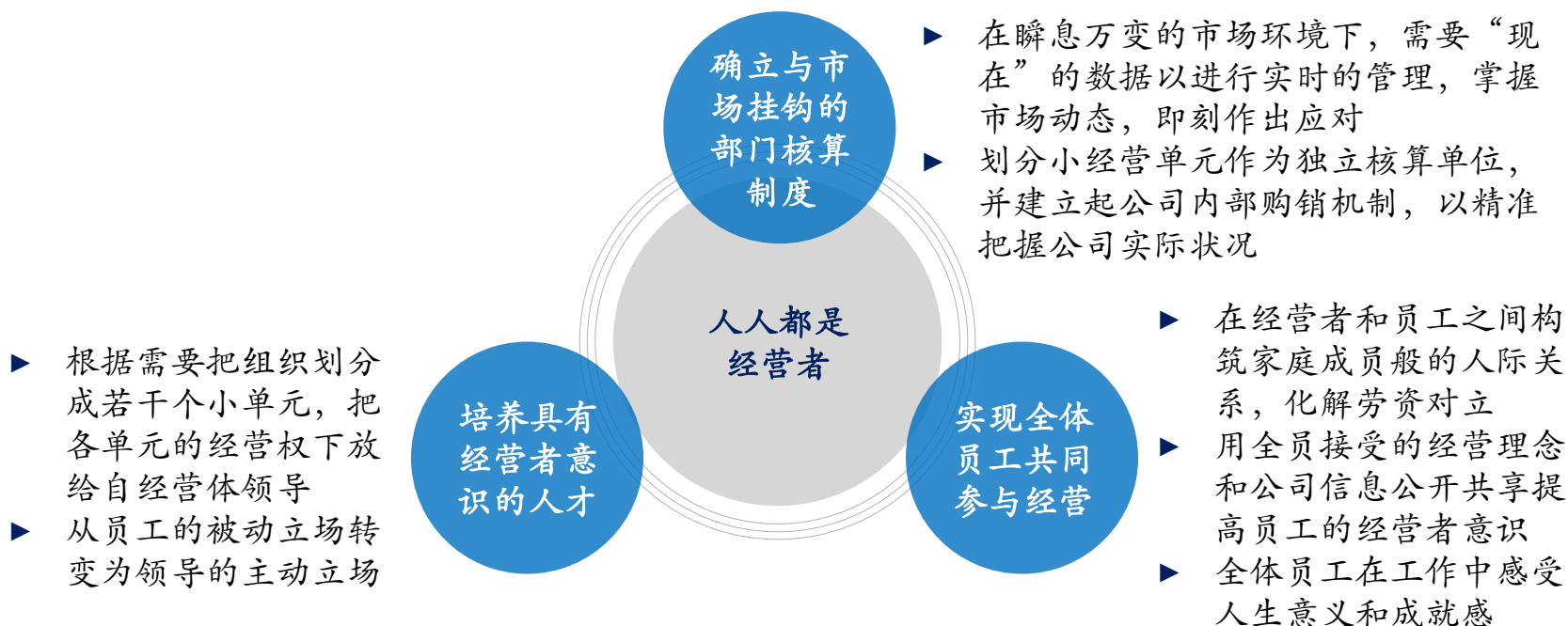
- ▶ H集团的网状组织是随着用户需求变化的动态媒介，网络组织中没有等级，只有经营体的各个节点。各节点全流程协同，从不同纬度主动、灵敏的感知用户、支持用户。

H集团进行的战略转型及变革点解读

——自经营体模式的目的

- ▶ 自经营体模式是H集团网络化战略中组织转型落地的一种重要形式：H集团改变了上下层层传递管理模式，以“经营体”为业务载体，将8万多名员工划分为2000多个自主经营体。
- ▶ 每个经营体自主经营：每个经营体就是一个小微企业，有自己的损益表，现金流量表和资产负债表，自己创造自己的价值。

自经营体模式目的



H集团自经营体模式实现

——组织架构的特点

构建的是一种“非标准化”组织架构

从“正三角”到“倒三角”，再到“网状组织”

- ▶ H集团运营的组织架构就是倒三角组织架构下的人单合一的自主经营体；
- ▶ 集团由N个自主经营体构成，直面用户以创造用户的个性化需求，每个经营体只有创造用户需求和价值的大小不同，没有职务的高低不同。

“人单合一”

- ▶ 建立集团组织运营的**三级经营体架构**，明确各级经营体之间的关系，通过做透样板、复制样板，推进人单合一双赢模式的落地，实践“我的用户我创造，我的增值我分享”的模式创新主题。
- ▶ 人单合一就是要通过每一个员工来创造用户的个性化需求，所有员工都直接面对用户，创造价值，每个员工/团队都是用户价值中心，职务层级取决于每个人面对市场的大小及是否创造了相应的用户需求和价值。

H集团自经营体模式实现的挑战和局限性

易导致经营体之间的过度竞争

- ▶ 自经营体的独立业务管理模式，决定了其成员很容易以自身经营体的利益和成绩为主，而对其他经营体的运营状况漠不关心
- ▶ 当经营体之间存在业务竞争关系时，其相对独立性很容易引起经营体之间的过度竞争，在相互配合的各道工序之间也容易引起扯皮

复杂组织中精细核算会降低管理效率

- ▶ 虽然自经营体的核算模式是改善现场管理、控制成本的有效手段，但在企业规模不断扩大，经营日益复杂的情况下，以小团体为单位的强调精细化和即时核算过程会变得极其复杂繁琐，会占用大量的时间和资源，且管理者的判断难度也会增加，导致成本提高与决策效率和正确性降低

对企业的基础管理水平提出高要求

- ▶ 将高度复杂的企业部门划分为能够独立核算的小团体，要求整个企业的组织结构非常成熟，随时可重新“拆装”而不影响整体运行
- ▶ 核算要求严格精细化，企业现场要求具备全部用数字进行可视化的条件，并且保证所有员工都能严格按照要求如实准确地记录数据

高度依赖正确的经营哲学和良好的企业文化

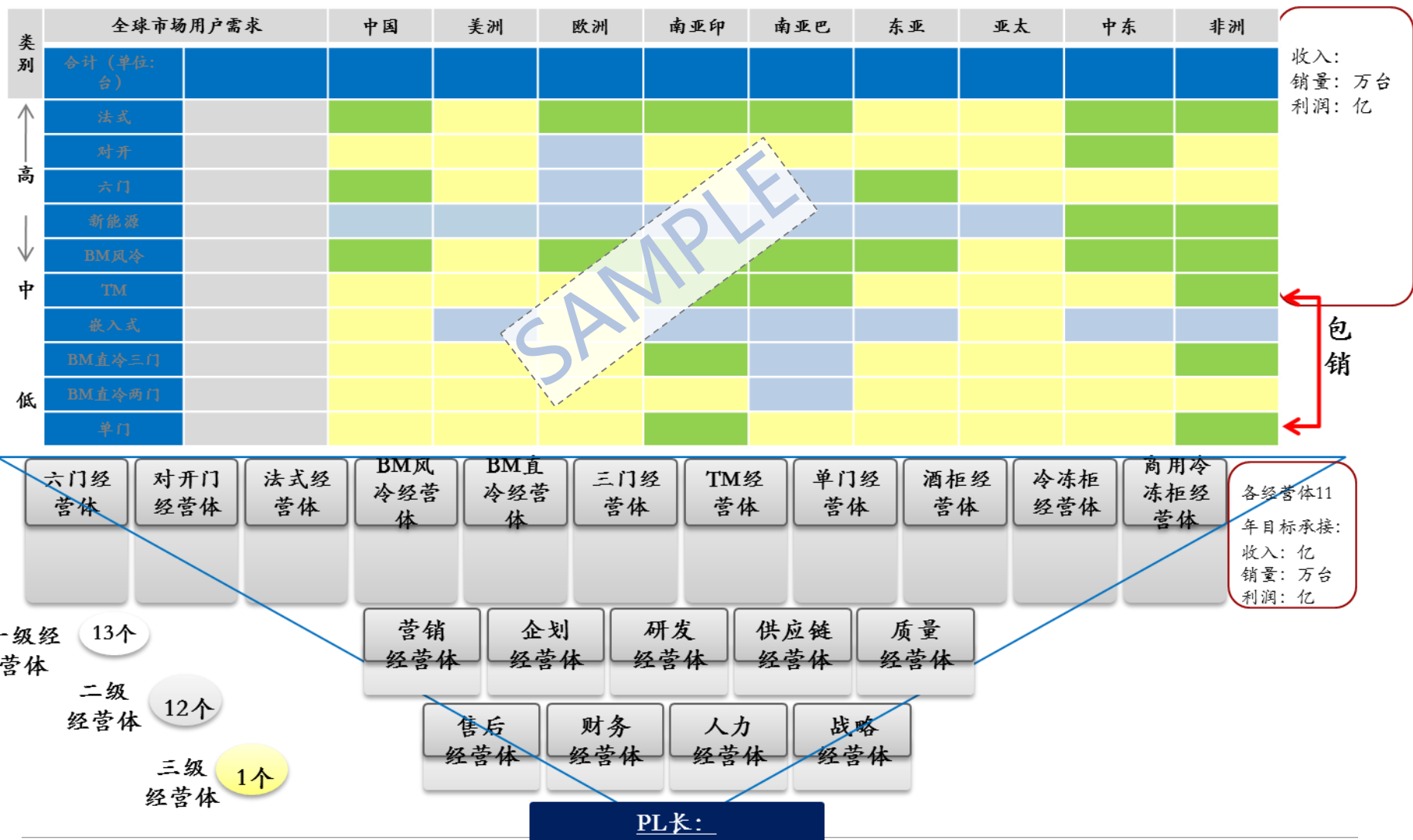
- ▶ 要求企业所有领导和员工共享使命和价值观，并能长期不断在所有领导和员工之间传导和强化，真正实现以企业整体利益为导向的经营
- ▶ 经营哲学和企业文化的建设是长期且无法照搬的，企业领导人对于企业文化的宣贯起到不可替代的作用，要求领导人真正掌握经营哲学并努力推行

目录

- ▶ 传统制造业转型思考
- ▶ 传统制造业组织转型路径探索
 - ▶ H集团组织转型组织转型路径：没有成功的企业，只有时代的企业
 - ▶ 移动互联时代组织模式实践：并联自演进生态圈
 - ▶ 案例1：冰箱PL案例-从“正三角”向“倒三角”的探索
 - ▶ 案例2：售后EMR经营体-从“倒三角”向“网状组织”的探索
 - ▶ 思考与讨论：H集团的组织模式主要有哪些变化？需匹配怎样的市场渠道战略？
- ▶ 互联时代市场渠道管理实践
 - ▶ 互联时代用户定位
 - ▶ H集团在移动互联时代的市场营销转型
 - ▶ H集团市场渠道管理变革
 - ▶ 思考与讨论：互联网环境下H市场渠道变革方向是什么？如何进行用户管理？

自经营体模式转型案例1

——冰箱PL案例内部的经营体架构及其关系



自经营体模式转型论证

——冰箱PL案例内部的经营体架构及其关系

战略定位

成为人单合一双赢模式下引领全球潮流的冰箱解决方案服务商

战略目标

阶段目标:

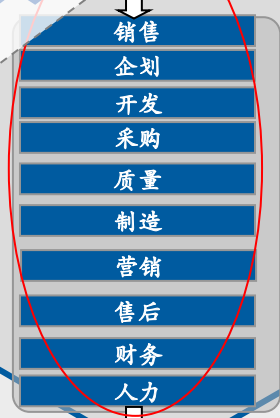
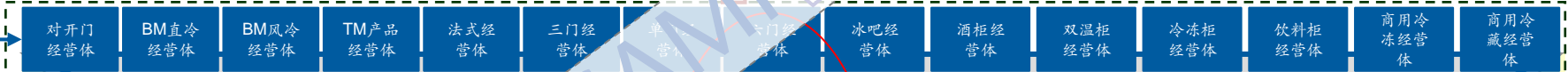
- 全球冰箱行业领袖品牌
- 9区域领先 (由中国领先到全球领先)
- 个产品资源领先 (由XXX领先到全系列领先)

用户资源



一流的用户资源换一流的产品资源

产品资源



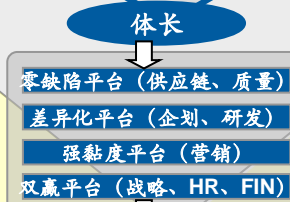
- 专家 接口团队 竞争力目标
- 引领潮流的产品资源
 - 开发领先的产品
 - 模块化供应商事前参与设计
 - 零缺陷保障
 - 模块化制造，效率领先
 - 用户黏度领先
 - 用户满意度
 - 事前算赢的预算体系
 - 自主经营体的运转机制

- 打造领先
- 产品领先
 - 洞察机会
 - 需求领先
 - 领先对手
 - 持续领先
 - 区域领先
 - 用户资源领先

- 自主经营体
1. 全流程的3/6团队
 2. 机制

做透样板
做透六门领先样板
复制样板到其他7个产品经营体

- 机制
- 参与约束，激励相容
 - 超利分成机制



- 3/6团队
- 全流程一流的
 - 3/6团队

AB类的产品资源

- 包销的用户资源

PL长



目录

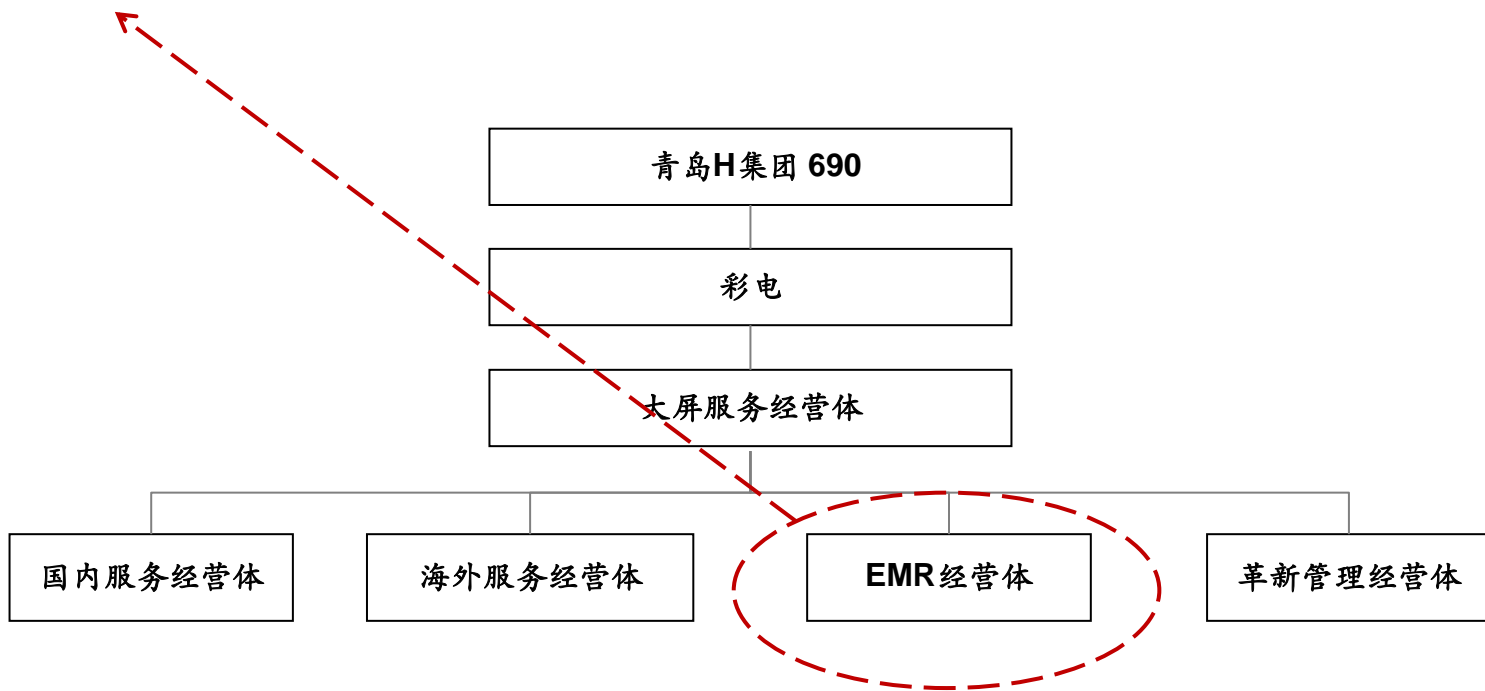
- ▶ 传统制造业转型思考
- ▶ 传统制造业组织转型路径探索
 - ▶ H集团组织转型组织转型路径：没有成功的企业，只有时代的企业
 - ▶ 移动互联时代组织模式实践：并联自演进生态圈
 - ▶ 案例1：冰箱PL案例-从“正三角”向“倒三角”的探索
 - ▶ 案例2：售后EMR经营体-从“倒三角”向“网状组织”的探索
 - ▶ 思考与讨论：H集团的组织模式主要有哪些变化？需匹配怎样的市场渠道战略？
- ▶ 互联时代市场渠道管理实践
 - ▶ 互联时代用户定位
 - ▶ H集团在移动互联时代的市场营销转型
 - ▶ H集团市场渠道管理变革
 - ▶ 思考与讨论：互联网环境下H市场渠道变革方向是什么？如何进行用户管理？

自经营体模式转型案例2

——彩电EMR转型分享

案例背景介绍：

- ▶ 合肥EMR是H集团彩电售后大屏服务经营体逆向物流环节不良品、不良件回收处理中心。
- ▶ 作为原售后服务经营体的成本中心，对标集团关于并联生态组织的转型发展要求，寻求符合EMR经营体发展策略的小微模式。



自经营体模式转型论证

——EMR案例实施路径解决方案



在进行小微模式组织转型与实施路径中，通过对大屏服务经营体项目中的小微转型实施，总结组织进行小微模式组织转型中要进行以下5个步骤：

1. **转型目标及未来价值主张**，包括集团价值主张匹配、现状问题诊断、对标市场实践及行业洞察及最终价值主张的提出
2. **组织未来业务模式**，包括小微模式下的经营体高阶业务模式论证
3. **小微模式选择论证**，对可行的小微模式进行选择，并论证可行性
4. **小微实施路径选择**，对选定的小微模式进行实施路径规划
5. **转型成本收益与风险**，选择的小微模式对比，包括成本投入、转型收益与转型风险

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/157030043055006050>