

【案例研究】

# 大数据时代的联动式数据库营销模式构建

## ——基于“一汽大众”的案例研究

金晓彤, 王天新, 杨潇

(吉林大学商学院, 吉林 长春 130012)

[摘要] 本文基于大数据时代驱动下的动态商业环境,针对现行数据库营销模式在数据处理、系统支持、传播效果、营销收益等方面的劣势,结合现有研究中从开放式系统创新、价值共创视角探讨数据库营销模式创新的理论趋向,创新性地提出联动式数据库营销模式及其所发挥的数据整合功能和系统重构功能,架构了价值共创导向、联动式数据库营销模式、利益相容与价值共享之间相互影响的基本理论框架。在此基础上,本文以一汽大众的联动式数据库营销模式构建过程为例,从实践层面对本研究提出的理论命题加以检验,进一步得出联动式数据库营销在助推智能企业创建、提升利益相关者之间的共存性价值以及打造商业生态系统方面的延伸意义,以期为国内企业数据库营销模式创新的理论研究和实践发展提供有益指导。

[关键词] 联动式数据库营销模式; 数据整合; 系统重构; 价值共创; 价值共享

[中图分类号]F271 [文献标识码]A [文章编号]1006-480X(2013)06-0122-13

### 一、问题提出

伴随网络技术和信息经济的加速发展,各种形式数据的来源更加广泛,应用领域也不断拓展,标榜“海量”、“高速”、“多样”和“易变”的大数据时代驱动企业竞争的核心从资源转向数据,营销也日益成为一项基于数据而非创意的职能被理论研究者和企业管理者重新审视。如何在大数据时代最大化数据的营销价值,如何在动态变化的商业环境中保持营销优势,随之成为理论界和实业界共同关注的热点议题。对此,数据库营销以其在顾客细分、传播效率、投资成本以及模拟实境方面的优势日趋成为大中企业应对顾客资源竞争的首要选择(Zwick, Knott, 2009; Stone, 2012)。然而,任何新兴的舶来品都极易在大众的趋之若鹜中逐渐走样,在数据库营销模式的实践与推广中,众多企业“瞎子摸象”似的跟风模仿直接导致数据库营销深陷在过度收集无用数据、传播垃圾信息、效果微乎其微的泥潭中不能自拔,不但其固有优势无法发挥,连带企业内部管理链条、外部供应链条的各个组成部分也失去了及时作出响应的方向和动力,致使数据库营销模式创新成为摆在国内企业面前的一道待解难题。

[收稿日期] 2013-05-10

[基金项目] 国家社会科学基金项目“东北地区制造业创新与发展模式转型研究”(批准号 09BJL056)。

[作者简介] 金晓彤(1964—),女,吉林长春人,吉林大学商学院副院长,教授,博士生导师,经济学博士;王天新(1986—),女,吉林长春人,吉林大学商学院博士研究生;杨潇(1990—),女,吉林长春人,吉林大学商学院硕士研究生。

对于营销模式的创新问题,在现有研究中有两种观点可供借鉴:一是倡导系统式创新和开放式创新相结合,一方面强调通过管理、机制、技术和市场等各要素的系统融合提升营销体系的整体效率和竞争优势(张云起等,2006;黄速建等,2010);另一方面提出营销模式创新的助力不仅源于企业内部,还包括企业外部的力量,内外的对接与融合有助于实现营销模式创新(Chesbrough,2003;陈莞,谢富纪,2007);二是从利益相关方价值共创的视角探讨营销模式创新,提出将消费者、供应商等利益相关方作为与企业对等的价值共创主体纳入企业的营销模式创新中,多方在合作与互动中共同创建企业的营销战略资本与商业运作模式(Schau et al.,2009;Ramaswamy,Gouillart,2010)。

本研究认为,数据库营销模式的创新取向可以综合上述两种观点,既考虑企业价值链体系内的关键数据要素整合,又兼顾向利益相关方开放合作边界,既匹配有价值共创的战略动机,又不偏离利益相容与价值共享的战略收益思路。据此,本研究提出联动式数据库营销模式,不仅指大数据的联动,而且涵盖企业价值链及供应链各利益相关方的联动,借助这一模式,企业可以实现内外部知识高度整合、生产链与消费链有效对接,促进数据库营销优势的逆境再生。为了检验联动式数据库营销模式及其作用机制的现实解释力,本文特别选取传统行业中致力于打造数据库营销创新模式的代表企业——一汽大众公司作为案例,针对其联动式数据库营销模式实践及效果展开分析,以期修正和完善联动式数据库营销模式的理论框架,在弥合现有理论缺口的同时,对以数据库营销为主导的国内企业提供理论指导。

## 二、理论探讨与命题提出

### 1. 联动式数据库营销的数据整合功能与系统重构功能

现有研究对于数据库营销的普遍认知是企业凭借收集和积累市场信息创建数据库管理系统,进而根据数据分析结果制定并实施企业营销策略的全过程(Stone,Shaw,1987;O'Leary et al.,2004;Zahay et al.,2009;于焱,2007),这一认知是将数据库营销视作简单的“数据驱动营销”,通过建立数据之间的因果联系预测目标消费群体的需求动向(Schoenbachler et al.,1997;谢贵荣,王晖,2003),无论从过程还是从结果看,这都是对数据库营销的一种狭隘的静态的理解。然而,即便是在这样狭义理解的前提下,现实的情况是企业常常过度采集客户信息,并且信息管理意识淡薄、技术能力欠缺,导致投资回报率不升反降,对企业和客户双方都难以产生效用(Paas,2009;Suman et al.,2011)。在对数据库营销模式创新的探索中,新近有关企业开放式创新和系统式创新观点拓展了研究思路。营销模式创新是涵盖多个利益相关实体与知识领域的复杂过程,需要企业突破与顾客市场之间的双边关系,将供应商市场、内部市场以及其他影响者市场涵盖在内,即应用一种开放性思维,突破企业边界而将创新循环拓展到内部和外部既紧密相关又相互区别的层面(蔡宁,闫春,2013)。尽管如此,开放式创新仍旧需要管理团队和组织文化作为支撑,管理、机制、技术和市场等各要素的系统融合不仅有助于企业进行开放式营销创新,而且能够有效避免企业的营销创新走向思维刚性或者多元性冲突的极端(李颖灏,2012)。

基于上述研究观点,本研究创新性地提出联动式数据库营销模式。“联动”首先表现为数据的联动,指从利益相关各方信息载体上收集数据,进而通过关注数据之间的相关关系解密海量数据中隐藏的有用信息。面对来自利益相关方上传的海量信息,在多数情况下,企业只能根据一些“知其然而不知其所以然”的数据迹象做出即刻反应,这时,关注数据的相关关系将有助于企业迅速在动态变换的商业情境中掌握信息事件之间发生的可能顺序,并进一步在A事件发生时迅速促成或预防与之相关的B事件,而不必探究本就无从确定的因果关系。伴随数据相关关系的加速积累,数据之间的社交网络将逐渐清晰可见,促使联动式数据库营销形成“增强现实”的效果,即联动主体的一个动作即可触发一份记录详实的生产或消费档案,真正指导企业与其联动各方有的放矢地展开营销管理活动。在联动式数据营销模式中,这些经多方上传的数据也必然由多方共同分享,在利益相关方

的多角度分析与筛选中,具有含金量的数据及其相关关系将得到高频凸显,使得企业能够有效识别并处理垃圾数据信息,而无需顾虑数据扩容所招致的数据管理问题。

“联动”还表现在企业价值链的联动、行业供应链的联动,这进一步引发了本研究对于联动式数据库营销模式系统重构功能的思考,目前这一观点在现有文献中还鲜有研究者提到。具体地讲,联动式数据库营销模式的构建过程必然需要企业内部管理价值链的有效支撑,即整合内部现有架构,组建正式或非正式的管理团队参与数据库营销过程,同时搭建内部交流平台,促进成员之间的职能互助与资源共享。此即联动式数据库营销对于企业内部系统的重构作用。在本研究中,联动式数据库营销更关键的变革在于打破企业边界,促使企业、供应商、合作伙伴和消费者等联动主体都作为企业价值网络节点的形式而存在,带动行业价值链的上下游企业实现流程对接,从而可以专注于网络社区之中显性或隐性知识的共享,并高效敏捷地响应彼此之间的实时需求。

综合上述分析,本文认为,与传统数据库营销模式相比,联动式数据库营销既是一种回归,也是一种突破,前者在于其在数据整合方面表现出的独特优势,从建立数据之间的因果联系转向关注它们相关关系、从注重以数据表现现实到增强现实,从加大数据扩容到数据管理等,有效调节企业营销活动的方向和重点;后者则主要体现在联动式数据库营销对于企业价值链和行业供应链的系统重构作用,如以正式或非正式的管理团队取代企业部门之间封闭的现有架构,以联动网络中的节点取代企业边界,最大限度地促进内部协调和外部协作。基于此,本研究提出:

命题 1:联动式数据库营销模式不仅具有数据整合功能,而且具有系统重构功能。

## 2. 与联动式数据库营销匹配的价值共创导向

价值共创理论的提出对于企业价值生成方式、战略观念导向、营销管理理念以及消费者行为研究均造成了极大的冲击(Schreier et al.,2012;武文珍,陈启杰,2012)。Prahalad and Ramaswamy(2000)以案例研究的形式深入分析与解构多个企业与消费者之间的价值共创实践,提出了基于消费者体验的价值共创理论,该理论认为,企业与消费者共同创造价值的核心在于企业与消费者作为对等主体通过持续的对话加深了解,共同识别和解决问题,建构个性化服务体验,其基本实现方式是价值网络成员之间的互动。Vargo and Lusch(2004)提出服务主导逻辑下的价值共创观点,他们将“服务”的内涵做出重新界定,不同于与“产品”相对应的“服务”,价值共创观点下的“服务”是指某实体通过知识和技能等专业化能力的使用和表现去实现与维护自身或者其他相关实体的利益。而后,又有学者将价值共创的主体从消费者拓展至企业的多方利益相关者,认为价值共创是所有利益相关方的协同合作过程,旨在满足共创主体的所有价值需求(Ramaswamy,Gouillart,2010;Hakanen,Jaakkola,2012)。在数据库营销研究中,价值共创导向的雏形即是互动,Stone and Shaw(1987)认为数据库营销是一种互动式的营销传播,采用可寻址的通信媒体(如邮件、电话及销售队伍)激发目标群体的需求,通过电子数据库记录与更新现有消费者、潜在消费者的基本信息、沟通过程和交易往来,用以增强客户关系和营销效率。然而,以往数据库营销研究对于互动的解释较为宽泛,如产品信息交流、业务流程了解等,且未能上升到企业的战略导向层面,互动的主动权始终掌握在企业一方,是由企业发起的自认为的互动,客户对此的理解和参与都较为被动,无论是互动的频率、程度还是质量都有所欠缺。近年来,价值共创导向作为数据库营销中互动理念的突破性升级而成为时下企业与消费者乃至利益相关方展开合作的新驱力。

基于价值共创理论的基本思想,本文认为,联动式数据库营销模式是企业基于集成数据库所构建的各联动主体之间的强关系网络,因此,企业在规划最终收益所向时必须重新界定联动各方所能发挥的作用和相互之间的关系,并体现在组织结构、流程设计等内部管理中,最终将企业及其他联动方塑造成为一个新的价值创造系统。无论从体验过程还是从服务过程理解,价值共创都将是与联动式数据库营销相契合的战略导向。在价值共创导向下,联动性数据库营销将能够有效避免现行数据库营销模式在数据输入与输出的耦合性、外部合作边界渗透性以及内外部资源与能力动态协同

方面存在的弊端,有利于联动各方从数据库营销中获得综合收益。该综合收益的高低和可持续性也不再由企业边界的内部因素决定,而是取决于内外部直接和间接因素的协同作用。因此,对于联动各方而言,价值共创这一共同战略取向和目标能够确保他们在联动式数据库营销的践行中获益,从而全心全意地参与其中。

尤其对于企业外部的供应链而言,数据库营销的联动主体涉及供应商、经销商、消费者及其社交网络、广告运营商、数据分析与营销工具服务企业以及其他利益相关主体,他们作为价值网络节点实时分享其在各自环节上所获得的信息、突出的需求、面临的问题等,通过把各自显性或者隐性的资源投入价值共创系统,借助互动式的彼此服务把各自的价值创造过程与企业的价值创造过程对接并相互渗透,企业对此提供包括技术工具、基础设施等硬件以及管理团队、组织机制、互动文化等软件在内的辅助支持,最终实现数据库营销的联动效应。可见,联动式数据库营销既需要生产者逻辑下价值共创导向的功能发挥,即向价值共创网络提供资源、表达价值诉求,又需要各联动主体在企业的价值主张之下持续进行资源交换、对话和合作,即围绕各自的核心能力为彼此提供专业化服务。联动式数据库营销模式的构建过程糅合了价值共创理论现有研究的多种主张,从价值共创的视角探讨联动式数据库营销模式构建具备一定的理论前提,也能够为联动各方的数据库营销实践提供战略指导。基于此,本研究提出:

命题 2:联动式数据库营销模式构建的关键在于联动各方须匹配价值共创导向。

### 3. 联动式数据库营销的回报:企业价值链条、供应链条的利益相容与共享

以往的研究提到,价值共创以多种形式存在,比如企业与消费者的互动、消费者之间的互动、企业与价值网络其他成员的互动,既能够帮助企业了解消费者偏好的深层次信息,又能够帮助其他相关主体在企业的支持下完成价值创造过程,也就是说,生产者和消费者作为对等的主体共同为自己和对方创造价值,这一价值对生产者而言主要表现为物质方面的收益,对消费者而言则更多地表现为体验方面的收益(Prahalad, Ramaswamy, 2000; Cova, Salle, 2008),二者并未由于价值共创而出现很大程度的交叉。

在联动式数据库营销模式中,数据资源之间耦合性强、外部联动主体多元化、合作边界可渗透、内外部资源动态协同是其主要优势,这些优势表现均会无一例外地反映在企业数据库营销的收益上,以致联动各方价值共创与价值共享之间的界限不再泾渭分明。从价值共创过渡到价值共享,这是本研究对联动式数据库营销研究的进一步延伸。价值共创导向下的联动式数据库营销兼具数据整合与系统重构功能,然而,无论导向如何清晰以及功能如何强大,其最终目的都是服务于企业自身及其联动各方的营销实践和经济收益。如果利益相关各方不能够从联动式数据库营销中获益,那么联动将无从谈起。在联动式数据库营销中,价值共创导向下产出的有形与无形收益仅取决于整个价值网络的节点,而非受制于联动各方的角色或企业边界,整个网络产生的全部收益(如经济利益、品牌形象、企业声望、交互体验、运营能力等)将自然地散布到每个节点,换言之,利益相容与价值共享是联动式数据库营销持续高效进行的重要保障。

具体地讲,企业与利益相关方以联动式数据库营销的模式构建为平台展开产业链治理,其中,供应商的参与能够促进企业信息流及其辅助技术的横向沟通,帮助企业快速识别营销模式创新的必要性和可行性,并从中挖掘开展数据库营销合作的新方向,供应商也可以通过联动式数据库营销的信息共享平台实时查看生产与销售现况,提高响应市场的速度和能力,比如沃尔玛研发出 Retail Link 管理工具,供应商可以预先查实各个店面的库存与销售情况,从而做到在沃尔玛发出指令前自行查缺补漏,极大地减少了断货情况发生;企业自身可以凭借整合各方分享的数据信息精确分析与把握市场动向,缩短产品创新周期,调整数据库营销的思路和重点;经销商根据上游企业的数据整合结果专注于跟单与补单,并且详细跟踪消费者反馈,不仅可以有效利用整个价值网络的专门知识和经验弥补自身的某些不足,还能够极大地降低市场需求不确定性带来的经营风险;对于终端消费

者,则可根据其价值共创参与情况获得实质奖励,如尼桑公司曾发起“画出心中的 Cube 车型”活动,参与者通过个人网站、社交媒体展示自己的创作才华,最终胜出的消费者免费获得 Cube 车。从这个角度看,联动式数据库营销能够激发整个供应链的活力,提高和丰富信息在联动式数据库营销平台上的共享程度和共享内涵,降低交易成本,增进系统的外部经济,形成联动各方的利益相容,这些都是联动式数据库营销为联动各方带来的价值收益。

在企业价值链的内部,各主要职能部门及其员工在联动式数据库营销的重构下形成正式或非正式的内部网络,如 IT 部门搭建内部平台实现信息实时传递与更新,同时提高各部门员工的利用率;市场分析部门对多渠道上传的数据信息作综合分析;产品企划部门则结合市场资讯制定营销企划方案等,通过联动企业内部价值链共同参与数据库营销,企业内部的沟通协作和过程体验得到增强,由联动式数据库营销创造的收益也将计入企业绩效实现各部门之间的合理分配。基于此,本研究提出:

命题 3:价值共创导向下的联动式数据库营销能够促进企业价值链条、供应链条的利益相容与价值共享。

综上所述,本文提出了数据库营销的创新模式——联动式数据库营销的基本理解框架(如图 1),强大的数据整合功能和初现的系统重构功能是其有别于现行数据库营销模式的优势所在,而该优势能够在大数据制营销的动态商业环境中得以真正发挥,则有赖于企业及其各联动主体匹配有价值共创的战略导向,坚持企业管理链条和供应链条上的知识共享与专业化服务,实现经济效益与社会效益同生共赢这一联动目标,在这个过程中,企业部门之间参与的积极性和过程体验也将得到极大地调动和增强。

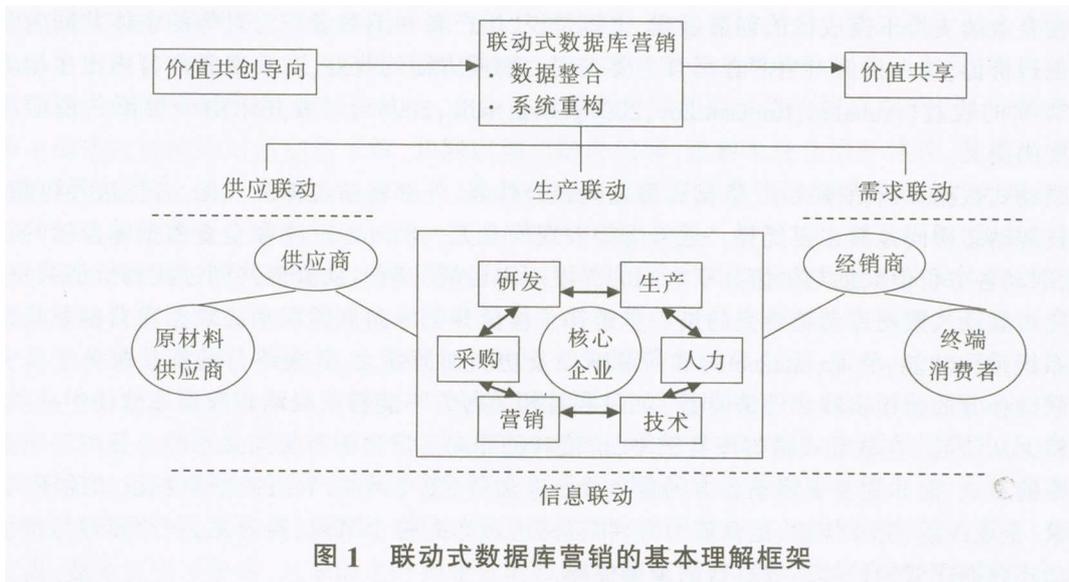


图 1 联动式数据库营销的基本理解框架

### 三、研究方法 with 案例介绍

#### 1. 研究方法

案例研究是管理理论创建的重要研究方法之一 (Eisenhardt, 1989; Harrison, Freeman, 1999), 与其他研究方法相比, 案例研究不单有助于创建新的理论, 而且能够产生具有现实有效性的结论 (Eisenhardt, 1989), 尤其是单案例研究更适理解其独特情境, 深入探讨案例公司动态发展过程, 形成更具现实性解释力的理论。因此, 本文采取案例研究的方法进行分析。

本文选择一汽大众进行单一数据库研究是基于以下理由: ①一汽大众作为中外合资企业, 通过不断借鉴国际先进经验并及时自我改进与创新, 打造了自身先进的管理运营方式, 成为《财富》杂志

最受赞赏的外资企业,该公司的管理方式,特别是营销方式一直处于国内的领先水平,具有很强的研究价值。②近年来,一汽大众从自身状况出发,通过多番尝试,进行了带动整个价值链发展的联动式数据库营销模式的创新。以往学术界对于数据库营销的研究多局限于企业自身,而对于联动式数据库营销模式的概念、理论、机制等方面的研究还属空白。本文通过对复杂案例的分析及研究,以期在理论创新及实践指导两方面做出贡献。

本文采取对一汽大众公司进行长时间大跨度的跟踪研究方式,并从市场营销、产品制造、客户关系等多个角度进行探寻。通过上述两方面的处理,提高了所归纳理论的外部效度以及理论在不同情境下的适应程度,并且,本文直接从一汽大众公司获取第一手数据,以求进一步保证研究的科学性与严谨性。

## 2. 案例介绍

一汽大众公司成立于1991年。成立早期,一汽大众以大批量的生产方式追求形成规模效应进而降低成本。在这种刚性生产的要求下,材料供应商无需注重供给灵活性。这就使得供应商各自为政,联系欠缺,与企业互动性差。随着经济全球化进程加快,管制放松、竞争压力增大等影响因素正推进商品化在各个行业的发展,刚性的、大批量的生产模式遭到淘汰。为了适应灵活的生产方式,一汽大众逐渐加强了供应商管理,供应商的发展也愈加规范。此外,在成立初期的一汽大众销售方针为“抢市场,趟路子,带队伍”,其营销网络层次并不清晰。经销商大多进行多品牌、多元化的经营,功能单一,并不能够体现用户的真实满意度。为此,一汽大众决定通过“梳理、改造、整顿、提高”的原则改造营销网络,并逐渐重视公司与客户的直接联系,对经销商活动进行监督。经过1998年和1999年两年的努力,经销商的营销能力得到极大提高,公司与客户关系也逐渐密切,客户资料也得到积累。

自成立以来,一汽大众公司在营销体系的建设上始终把工作重心和发展重点放在产品更新、价格策略、网络建设、广告促销这四个环节上,客户感受并未得到太多关注,这也就形成了一汽大众在初期开展数据库营销时所出现的问题。建造之初的数据库营销作为一汽大众营销部门的内部职能,具有很强的局限性。从当时的发展情况看,一汽大众公司在数据库营销过程中存在很多问题,诸如客户信息分别存放于一汽大众与经销商处而无法及时共享、数据信息不完整且仅停留在收集层次、缺乏与客户互动的统一平台、缺乏满意度数据库、数据信息应用只限于营销部门等。对此,一汽大众公司逐渐意识到,增加销售业绩仅仅是数据库营销的表面项目,增强用户体验效果和关注用户感受才是市场竞争中数据库营销更应注重的内在品质。此时,一汽大众希望通过数据库营销的优势功能找出企业自身不能满足客户需求的不足之处,寻找新的竞争手段来不断地充实和完善自己。

在上述改革的基础上,一汽大众开始着手完善数据库营销。然而,加剧的竞争和变化要求公司要以合作的方式更快地对日益复杂的环境做出反应。新的竞争模式需要通过合作求解、知识求解、速度求解、创新求解等方法来解决组织的环境适应性难题。一汽大众逐渐认识到数据库营销并非某个部门或某个公司的独立职能,以客户为中心的营销运作需要由整个价值链来完成,由客户需求挖掘带来的信息资源也应有效利用于整个价值链之中。供应商、生产企业、经销商及客户需要以价值链的利益增值为目标进行共同努力,才能够保证整个生产链条运营成本降低、管理水平提升,进而塑造更大的价值空间,创造难以模仿的竞争优势。为此,一汽大众在其价值链主导地位的基础上,积极联合原材料供应商、产品经销商及客户群体,从战略方针规划、组织部门组建、业务流程设计、信息技术升级等方面着手,发起组建联动式数据库营销模式,推进了价值链运营管理理论及实践的进一步发展。

## 四、一汽大众联动式数据库营销模式实践

### 1. 联动式数据库营销的构建——数据管理功能与系统重构功能并行

随着汽车行业竞争的不断加剧以及竞争领域的不断拓展,核心竞争优势的构建愈显重要,而客

户信息中隐藏的需求信号已经成为塑造竞争优势的重要资源。从完善客户关系管理,深度挖掘客户信息,构建独特营销优势这一目的出发,一汽大众开始了完善数据管理功能的初步探索,着手组建数据库营销模式。经过多年探索,一汽大众公司逐步建立了以“战略规划、组织机构、业务流程、信息技术”为方针的数据库营销模式。在战略规划方面,一汽大众深入贯彻以客户为中心的原则,将客户满意度管理、客户忠诚度管理、客户盈利率管理等发展目标提升至战略地位,将全公司的可利用资源进行整合,注重挖掘处于价值链终端的客户的实际需求。在组织结构方面,一汽大众公司以部门间关系重塑的方式加强了各部门间的联系。同时,构建了新的组织部门——一汽大众客户服务中心,形成较为完善的呼入信息管理、呼出信息管理、网络信息管理、质量监控管理以及包括员工和专家在内的多方面、多层的客户服务平台。而后,一汽大众开始规划客户关系管理系列业务,开展了多项业务板块,如客户关系管理的信息分析、知识的信息管理、经销商的客户关系管理、客户营销以及客户数据整合分析等,在拓宽信息获取渠道、完善客户关系管理的基础上,为数据库营销的顺利运行进行了铺垫。在业务流程方面,一汽大众公司致力于营造“以客户为中心”的良好发展环境,建立起通畅的内部信息反馈和输送渠道,公司各个部门在处理客户问题所需要的时间周期明显缩短,流程运转效率明显提升。在建立客户获得和保留管理、客户关系管理等核心流程的基础上,一汽大众还建立了客户需求与抱怨管理流程。再加上一些辅助流程的完善,共同为基于客户关系管理的数据库营销的全面开展提供了详尽可靠的指导。在信息技术方面,应数据管理的需要,一汽大众建立了以SAP客户关系管理为基础的信息平台。平台内包含客户服务中心系统、经销商客户关系管理系统、知识管理数据库系统以及涵盖全公司的销售档案、维修档案和客服中心的用户档案的数据库管理和分析系统,将企业客户关系的外部信息和内部信息进行了全面有效的管理整合。包含上述四个信息系统的信息平台与一汽大众公司的企业资源计划管理系统(ERP)进行连接,促进了公司对客户信息的收集与管理。

然而,一汽大众并不满足于上述成效,希望通过技术完善与设备升级,对经多种途径收集得到的有关数据性文件资料进行处理,并将这些数据按照真实可用的方式组合,应用数据仓库、数据挖掘、数据深度处理等辅助方式探寻客户需求动向。为此,一汽大众公司采用了适用于汽车行业的数据挖掘模型(如图2所示),进一步探寻客户需求。同时,一汽大众对其客户档案管理的IT系统进行了升级:升级DS-ERP系统提高了经销商录入客户档案的准确性和完整性,促进了主机厂的客户档案管理;CRM5.0系统处理数据功能的利用提高了工作效率,同时保证数据处理的准确性,为有效指导数据库营销提供了重要前提。

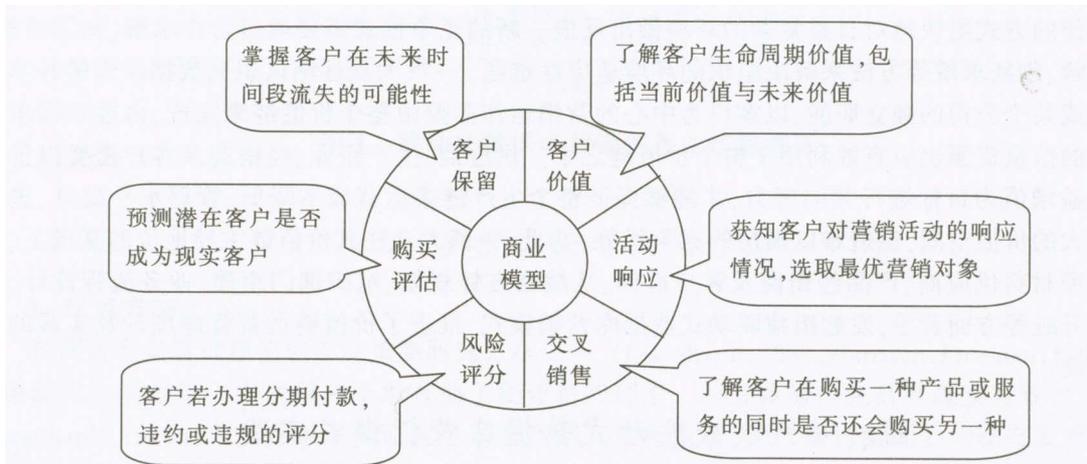


图2 汽车行业基础数据挖掘模型

在诸多实践过程中,一汽大众逐渐体会到,仅是公司内部的资源整合及信息流通限制了数据信息作用的发挥。在汽车销售过程中,经销商与客户的直接接触比重更大,即便公司能够把握客户需求,了解客户需要的服务形式及知识内容,在没有适合的经销商配合的情况下,也无法达到预期的营销效果。另外,若信息流通不能直达处在价值链上游的供应商处,会直接影响供货的灵活性,导致产品组建不能与已知的客户需求相匹配,使数据库营销的水平大打折扣。面对上述状况,一汽大众公司决定发挥自身价值链领导者的地位,带动整个产销系统进行功能重构。在经销商方面,企业与经销商共享相关产品信息,帮助经销商提升销售水平。此外,企业帮助经销商构建客户关系管理系统,并将此系统拉入数据库营销信息平台之中,以维持信息通畅,实现厂商与经销商之间的客户信息共享。为了顺利进行联动式数据库营销,在上述软硬件投入的基础上,一汽大众力求在信息分享的过程中,将知识管理渗透到价值链下端,帮助经销商提高服务水平及管理质量,从根本上打造竞争优势。通过多年合作,一汽大众已经与供应商建立了良好的信任关系。在此基础上,一汽大众逐步推进供应商的模块化生产模式。模块化生产意在将整车拆分为若干关键模块,由几个初级零件供应商将单个零件提供给模块供应商,再由模块供应商将众多单个零件组装为关键模块,输送到一汽大众整车车间。为了降低物流成本、提高效率,一汽大众公司选择实力较强的供应商作为模块供应商发展对象,通过技术下沉与渗透,扶持模块供应商进行生产。同时,加强信息价值链的组建,将挖掘加工后可量化客户需求传递至价值链上端,构建联动式的价值链系统。详见图3。

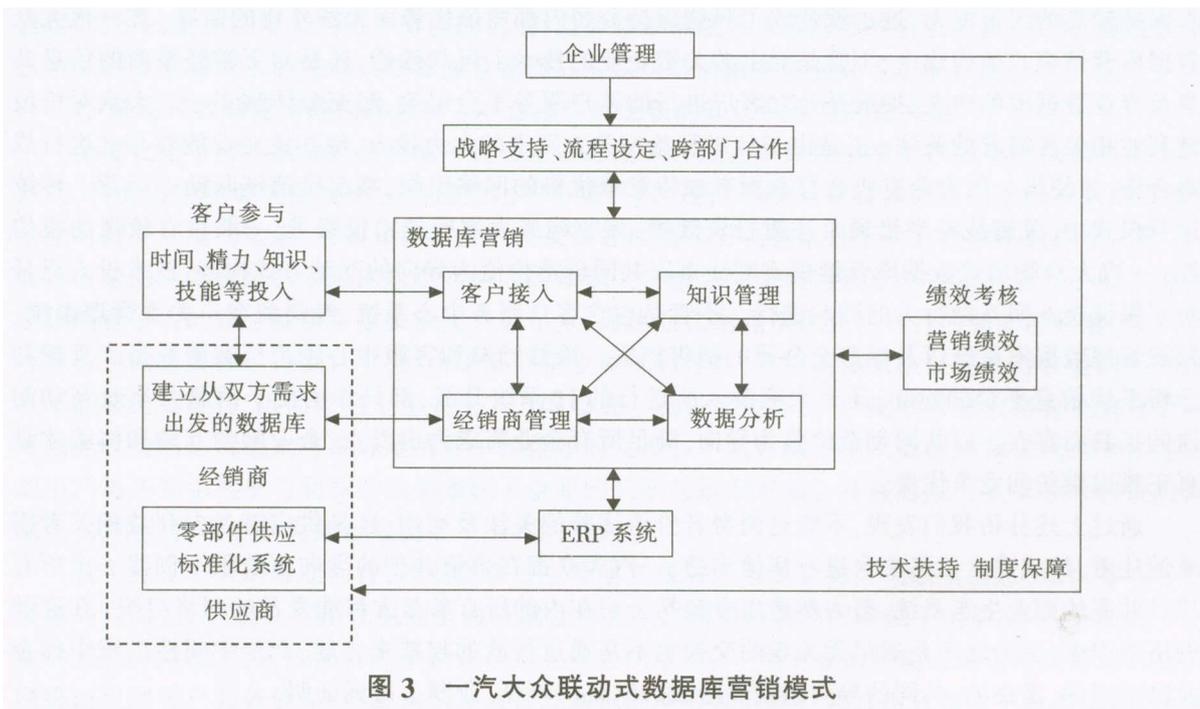


图3 一汽大众联动式数据库营销模式

价值链的联动式运营使一汽大众与其供应商、经销商之间的接触越来越紧密。不管是技术上的相互渗透、信息上的相互共享还是管理运作上的相互接洽,都表明由一汽大众主导组成的供应链上,企业间的界限逐渐模糊,一种以价值创造与分享为基础的网络组织逐渐形成。在数据库营销模式中渗透出的信息共享,使得该网络组织可以进一步降低成本,能够快速实现不同地理分布上合作伙伴之间的合作和协调。系统重构后的一汽大众供应链条通过以数据库营销为基础的数据处理平台传递信息,进一步塑造了柔性制造及销售系统,打造了灵活的产销体系,为满足顾客的多样化、个性化需求打下了坚实基础,逐渐成为企业新的竞争优势。综合上述分析,一汽大众联动式数据库营销联合了最终客户、产品经销商以及原材料供应商,从客户信息入手,分析形成可供利用的需求信息并逐步上传,形成可量化的需求达到价值链上端的供应商处,对整个价值链中的数据信息进行管

理。同时,在原有的以实体产品传递为基础的价值链战略合作方式之上,完善信息流传递,使企业间边界模糊化,形成网络状战略联盟组合,完成了价值链系统重构。因此,命题 1 得到充分论证。

## 2. 联动式数据库营销的构建导向——由价值共创出发

作为一种经营理念,价值共创表述的是价值存在于消费者的购买及使用体验之中,生产过程应注重消费者体验的收集与改进,变消费者为生产参与者,共同创造价值。扩展到整个价值链的价值共创则关注价值链各方的利益需求以及互动需要,从每个个体利益出发共同构建全局利益。在价值链中的价值共创不单需要价值链主导企业主动关注其他企业的需求,也需要能够保证沟通顺畅的组织结构及互动平台,维持信息的高效传递。

通过将一汽大众联动式数据库营销模式与传统营销模式进行对比,我们能够发现两者存在若干关键差别。传统营销方式关注消费者有无达到预期、是否满意、能否达到忠诚等感受,对客户购买及消费过程中对价值的感悟及体会注重度较低。一汽大众公司则通过建立客户服务中心系统,力求完整记录客户信息并进行分析,对客户购买及使用时的价值感悟进行收录及利用。配合一汽大众的经销商数据库系统以及售后维修档案,使企业能够全面了解客户的价值体验并将其融入营销过程中,拉动消费者与企业共同创造价值。与传统的关注公司经济收益为着眼点的营销方式不同,一汽大众联动式数据库营销关注包括供应商、经销商、顾客在内的供应链条上所有利益相关方的体验,以求共同创造价值。在传统价值链地位之争中,公司意在取得竞争优势,倾向于固守已有的资源,以求保持较高的议价能力,这也就造成了只能保持公司内部竞争优势而无法外化的结局。在一汽大众数据库营销模式的构建中,不管是对上游关键企业的技术下沉与渗透,还是对下游经销商的信息共享及专业数据库的建立,抑或是针对客户进行的客户服务平台组建,都充分体现了一汽大众对价值链利益相关者需求的关注。正是由于针对利益相关方需求的大力投入,使相关企业能够与之进行战略合作,才使得一汽大众有机会打造拥有独特竞争优势的网络组织,唤起价值链联动式运营。传统运营模式中,关键战略举措通常注重投资规模,如收购或大规模技术投资等,一般具有较强的模仿性。一汽大众联动式数据库营销模式则注重以共同创造价值为导向的互动方式构建,技术投入只是为了保证企业间互动行为的顺利进行。不管是包含客户服务中心系统、经销商客户关系管理系统、知识管理数据库系统以及涵盖全公司的销售档案、维修档案和客服中心用户档案的数据库管理和分析系统信息平台的建立,还是大额投入所进行的 IT 系统升级,都只作为便于信息共享及互动沟通的工具而存在。以共同创造价值为导向,满足所有企业需求为出发点,企业间的互动和体验才是真正难以模仿的竞争优势。

通过上述分析我们发现,不管是消费者价值体验的关注及利用,还是供应链各方利益相关者需求的注重,抑或建立信息平台进行便捷沟通,一汽大众都在价值共创的导向下着眼于创建一个所有成员共赢的商业生态系统,努力塑造出令包括公司在内的所有参与方都能受益的网络组织。在这种网络组织中,交易既不是通过无关联的交换也不是通过行政的权威来完成,而是中间性组织中的企业以互惠的、潜在的、共同的导向出发而形成的结果。可见,命题 2 得到证明。

## 3. 联动式数据库营销的构建重点——技术与制度的共同强化

在一汽大众的数据库营销模式中,由各组织联动带来的关系网络逐渐形成了一个大型的知识学习及利益共创系统。为了维护整个系统知识传递与学习的顺畅,一汽大众从技术扶持及制度管理两方面进行了努力。在供应商方面,一汽大众的技术投入包括:对供应商生产技术的扶持,对其管理流程的规划,并帮助供应商完成信息渠道的疏导。在经销商方面,一汽大众通过经销商数据库的建立及维护,产品知识分享平台的设置,在技术层面给予经销商很大扶持。就面向客户层面而言,面向客户的呼叫中心作为必要的技术投入维持着一汽大众与客户的良好沟通。同时,公司内部信息平台的整合,IT 系统的升级作为信息枢纽维持整个价值链知识信息传递顺畅。

一汽大众所处的关系网络中,资源配置的方式以中间性组织形态展开(交易非完全意义上的交

换,也不是依靠完全意义上的权威来控制完成),单个企业的权威力量会在企业边界外的交易中削弱,企业间信任及制度约束两者都必不可少。供应商作为价值链上端,在信息流动中处于较被动地位,因此,联动式运营方式顺利进行的重点在于经销商处需求信息的及时反馈。为此,一汽大众针对经销商采用“双承诺下的订单制”,即厂商若不能按时间向经销商供货,则按照缺货的数量向经销商缴纳一定的罚款;若经销商不能完成配额任务,则按照差额向厂商缴纳一定的罚款。这种惩罚机制中体现的责任划分方式将对生产厂商及经销商都起到了约束及激励作用,能够促进经销商对客户需求进行精确预测,提高生产厂商的供货效率。同时,一汽大众善用公司与客户的沟通平台,通过与客户直接沟通的方式得到经销商活动的直接反馈,以此方式监督经销商服务质量。“双承诺下的订单制”以及客户沟通的监督和反馈机制的配合使用,从制度上保证经销商信息反馈的准确性以及知识传导的有效性。

至此,一汽大众建立了双向流通的联动价值链运营模式:自下而上的信息传递以及自上而下的配额传递。通过直接获取及从经销商处获取两种渠道取得的客户信息,配合竞争状况、潜在产品、销售规模等竞争信息共同分析,形成可量化的市场需求,自终端向上传递,为整个价值链生产销售过程提供数据支持;为使产销平衡,供应商及企业共同规划产能分析库存,将准确的产品配送数据传达至经销商,促使价值链中库存产品及原料数额的减少,降低运营成本。不难发现,在上述流程中整个价值链的活动都面向统一的方向,即共同打造供应链价值。同时,只要某环节完成了该环节被设定的任务,就能够带来网络中价值的创造,也能够带给该环节所需要的价值回报。可见,通过技术扶持及制度管理维系的联动式数据库营销模式对供应链价值共创起到了积极作用。

#### 4. 联动式数据营销的构建目标——企业供应链条的知识共享与利益共赢

全球化竞争的不断加剧使得诸多优秀企业逐渐摒弃过去单纯地追求生产效率和低成本的生产方式,转而追求能够灵活地适应迅速变化的市场需求,进行不断地突破和创新以求得长久的发展。企业对剧变环境的适应、对新知识新技术以及新管理模式的创造来自于企业源源不断的学习能力,而价值链的战略联盟所带来的组织网络内的知识共享成为知识快速获取与更新的重要手段,为企业长期竞争力的建立提供了重要依托。近年来,为建立长期竞争优势而进行的如战略联盟、知识学习等行为的重要性已得到认可,但由于部分企业短视的存在,致使诸多无法短期取得收益的长期投入不能够持续进行,进而影响了企业竞争力的形成。就目前而言,一种能够兼顾长期竞争力与短期可预见收益的运营模式将更好地指导中国企业的发展。一汽大众联动式数据库营销模式中体现出的生产链条知识共享与利益获取则兼顾了企业的长期与短期利益,在提高现有效率带来利益的基础上,为企业长期竞争力的形成奠定了坚实的基础。

就企业竞争力的确立而言,长期竞争力主要建立在对未来机会的开发以及信息、知识等不可视资源的利用上。而建立在信任机制上的长期合作关系在网络内部不仅降低了交易成本,更促进了企业动态能力的发育,这些都贡献于企业长期竞争力的形成。一汽大众的联动式运营模式带动了整个网络组织间客户服务信息、产品知识以及管理知识的学习及共享。通过信息技术平台的应用,企业间能够顺畅进行关于客户信息及需求等客户知识沟通,提高了经销商的客户服务水平。同时,产品知识在整个链条中流通更加顺畅,不仅使供应商及经销商对产品信息有了更进一步的了解,也为其有价值建议的提出、自身运营的改进提供了机会。更重要的是,在联动式数据库营销的组建及运营过程中,先进的管理知识及管理思想逐渐渗透到价值链的每一个环节,不仅促进了现阶段各企业管理水平的提升,也增强了网络组织的学习能力,在原有知识相互沟通、学习和融合的基础上,为新知识的出现提供了可能,最终完成知识共享这一目标。

联动式数据库营销带来了参与方经济利益的提升。供应商在信息更加完备的基础上提高了供货的灵活度与精准度,降低了额外成本;经销商通过对客户需求的进一步把握,能够有针对性的提供产品与服务,在降低成本的同时加强了服务质量;客户参与过程中不仅得到更具价值的产品,也

得到了情感及体验上的满足;一汽大众则在关系网络竞争优势提升的过程中,享受包括品牌价值升级、服务水平提升、低成本高收益等诸多利得。除经济利益方面的共赢外,联动式运营带来管理水平的提升更有益于整个价值链的未来发展,建立难以模仿的独特竞争优势,带来网络组织的进一步繁荣。

综上所述可知,联动式数据库营销并非简单的操作模式及运营手段,其最终目的是带来企业供应链条的知识共享与利益共赢,即命题3得到证明。

## 五、结论与讨论

### 1. 研究结论延伸

(1)让不可见成为可见:联动式数据库营销在大数据时代助力创建智能企业。目前,整个商业世界正在顺应大数据时代加速前行,随之必然引发一场基于数据与信息竞争的营销变革,在这场变革中,联动式数据库营销模式首先是一种回归,一方面,保持其数据整合这一强大功能内核,运用多方渠道信息填补个性化与标准化之间的鸿沟,一汽大众的数据库营销实践充分说明了这一点;另一方面,数据的联动效应还进一步发挥在商业实境模拟上,为联动各方发掘新的市场需求、提高投资回报率提供数据支持,这也使得从大数据营销的视角打造对市场动向敏感的智能企业具备了前提和可能,也为从数据整合与应用角度进一步深化数据库营销研究提供了空间。在本研究看来,与现行的数据库营销相较而言,联动式数据库营销更是一种突破,原因在于它以价值网络节点取代企业边界,与利益相关方共同搭建价值网络,让海量数据中的隐藏信息发挥效力,让企业之间不可见的资源得到共享,让不同职能部门之间实现交叉互助,形成了利益相关主体之间沟通实时、响应敏捷、服务自助等联动效应,为企业营销提高精准性以及整个管理链条、产业链条的协同合作降低成本、提升效率、培育新的战略合作意向发挥重要作用。这一系统重构功能系本文首次提出,尚需后续研究对其发生机制作出进一步探讨,但其对于推进传统行业企业走向智能化的优势显著。

(2)止戈为武:联动式数据库营销凸显相互依存的价值。联动式数据库营销将企业的注意力从权力的争夺转向价值的获取,从顾虑价值存量转向关注价值增量,其真正的主题在于将影响企业营销绩效的外生变量转化为内生变量,联动各方共创价值。在价值共创的战略导向下,企业通过联动式数据库营销建立的不是一个完全由企业一方做主的价值链,而是联动各方在各自的网络节点上最大化自身的价值而非权力,甚至不排除需要企业一方让渡某些权力以谋求价值最大化的可能。联动式数据库营销强调增强外部思考,有效打破了组织之间的距离,让联动各方从根本上体会到如何从单打独斗转变为相互依存,如何从单方创造和出售价值转变成与其他联动主体共同建立和维护的价值共创社区,尤其对于那些无法开展大规模数据库营销的小企业而言,联动式数据库营销可以成为它们在价值共创网络中获取发展空间的最值得抓住的机会。

(3)共生共赢:从联动式数据库营销到打造商业生态系统。在自然生态系统中,相互依存意味着每一种生物的成长都离不开系统中的其他生物,各种生物都在相互依存中为自己及其他生物贡献着自己的价值。对于本研究提出的联动式数据库营销模式而言,其所营造的价值共创网络带动各个联动主体发挥各自的差异化优势,并逐步认识到自己的独特力量能够激发彼此之间的合作活力,创造出彼此得以共享的价值,从而同心协力地致力于整个营销体系的正常运作。据此可以预计,伴随联动式数据库营销迈向成熟阶段,各个联动主体将随之从最初短视的和试探性的行为模式转向真正关注整个价值网络的可持续性发展,把为系统贡献各自专长视为一种组织公民行为加以贯彻和坚持,从这个角度看,构建商业生态系统将是联动式数据库营销的最终归属,无论对于理论界还是企业界而言,都将值得就这一主题进行深入探索。

### 2. 实践启示

(1)在信息数据量日益膨胀的今天,能够从无形的庞杂信息中获取极具价值的需求动向,将成为极其重要的竞争优势。数据库的建立及运营为一汽大众联动式运营模式的构建提供了不可或缺

的技术保证。回顾一汽大众数据库建立的过程,我们发现,一个相对完备的营销用途的数据库需要包含以下部分:可以与终端客户直接相连的客户互动平台,由经销商收集并与厂商共享的经销商数据库,包含完备的产品信息及知识的内部数据库,以及可以进行数据挖掘的数据分析系统。上述系统组合而成的信息平台能够综合客户的直接需求,链接经销商处的客户资源,完成对外的产品介绍及疑难解答,进行对内的数据分析挖掘客户需求动向。上述部分的综合利用,构建了联动式数据库营销所必要的平台基础。

(2)为了进一步完善联动式数据库营销模式,价值链各部分之间需要进行系统式的整合与构建。在一汽大众的案例中,供应商、生产商、经销商之间的链接由于信息传递的需要而更加紧密地结合在一起。我们可以发现,其系统构建方式具有很强的借鉴性。在联动式数据库营销中,需求信息通过价值链终端加以收集,经过价值链主导企业(一汽大众)进行分析,传递至上端材料供应商用于配料组合,并分享于经销商进行客户服务改进。此种信息传递方式保证了价值链各部分获得各自所需的信息,并真正融入联动式系统之中,并且,上述数据库利用过程操作复杂程度不高,对大多数制造企业而言具有一定的借鉴意义。

(3)随着市场竞争的加剧,单一的企业竞争模式正逐渐遭到淘汰,多个企业通过战略合作,共同建立信息网络的合作模式,已经成为行业内强有力的竞争方式。网络组织是以信息网络实现结盟的,合作伙伴之间的信息传递、业务往来等都需要以信息网络为依托,所以,构建网络组织必须建立高效、安全的信息网络,建立快速、灵活的生产体系,满足顾客的多样化、个性化需求。一汽大众联动式数据库营销中体现的价值共创导向为这一合作模式的组建起了十分重要的作用。通过直接沟通更好地了解消费者的消费体验,将其中体现的价值融入企业的产品及服务中;在战略构建中摒弃单一的利益取向,注重供应链中各企业的利益需求及互动需要,创造能够保证价值链各部分信息顺畅流动的沟通平台。以价值共创为导向,完成利益相关企业间的战略合作,构建坚实的企业间网络。

(4)在运营模式的维护方面,价值共创导向性地位的保持并不能够确保数据库营销万无一失的“联动”。为了维系企业间战略网络能够联动运营,价值链中占主导地位的企业需要帮助其他企业进行必要的技术投入,并建立一定的制度保证。为了加强各企业间的联系,保持产品及信息流动畅通,相关的技术投入是十分必要的,并且,技术投入的存在也增加了某个个体背离战略网络的沉没成本,对价值链的联动性运作起到保障作用。同时,联动式数据库营销中必须匹配能够起到激励约束作用的制度保障,通过技术投入及制度维系两方面保证联动式数据库营销模式的持续运营。

#### [参考文献]

- [1]Zwick D., Knott J.D. Manufacturing Customers: The Database as New Means of Production [J]. Journal of Consumer Culture,2009,(9).
- [2]Stone M. Reflections on A Life in Database Marketing [J]. Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management. 2012,(19).
- [3]Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology [M]. Boston: Harvard Business School Press,2003.
- [4]Schau H. J., Muñiz Jr., Arnould E.J. How Brand Community Practices Create Value [J]. Journal of Marketing, 2009,(73).
- [5]Ramaswamy V.,Gouillart F. Building the Co-creative Enterprise[J]. Harvard Business Review,2010,(10).
- [6]Stone M., Shaw R. Database Marketing for Competitive Advantage[J]. Long Range Planning,1987,(20).
- [7]O'Leary C., Rao S., Chad P. Improving Customer Relationship Management through Database/Internet Marketing [J]. European Journal of Marketing,2004,(38).
- [8]Zahay D., Mason C., Schibrowsky J.A. The Present and Future of IMC and Database Marketing[J]. International Journal of Integrated Marketing Communications,2009,(9).
- [9]Schoenbachler D.D., Gordon G.L., Foley D., Spellman L. Understanding Consumer Database Marketing [J].

- Journal of Consumer Marketing, 1997, (14).
- [10] Paas L. Acquisition Pattern Analysis for Evolutionary Database Marketing [J]. The Service Industries Journal, 2009, (29).
- [11] Suman M., Anuradha T., Veena M.K. Direct Marketing with the Application of Data Mining [J]. Journal of Information Engineering and Applications, 2011, (6).
- [12] Schreier M., Fuchs C., Dahl D.W. The Innovation Effect of User Design: Exploring Consumers' Innovation Perceptions of Firms Selling Products Designed by Users [J]. Journal of Marketing, 2012, (76).
- [13] Prahalad C.K., Ramaswamy V. Co-opting Customer Competence [J]. Harvard Business Review, 2000, (78).
- [14] Vargo S.L., Lusch R.F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing [J]. Journal of Marketing, 2004, (68).
- [15] Hakanen T., Jaakkola E. Co-creating Customer-focused Solutions within Business Networks: A Service Perspective [J]. Journal of Service Management, 2012, (23).
- [16] Cova B., Salle R. Marketing Solutions in Accordance with the S-D Logic: Co-creating Value with Customer Network Actors [J]. Industrial Marketing Management, 2008, (37).
- [17] Eisenhardt K.M. Building Theories from Case Study Research [J]. Academy of Management Journal, 1989, (14).
- [18] Harrison J.S., Freeman R.E. Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives [J]. Academy of Management Journal, 1999, (42).
- [19] 张云起, 赵国杰, 李军. 从营销模式和技术的创新中降低成本和风险 [J]. 管理世界, 2006, (1).
- [20] 黄速建, 王欣, 叶树光, 傅咏梅. 开放式系统创新模式研究——以天士力集团为例 [J]. 中国工业经济, 2010, (2).
- [21] 陈莞, 谢富纪. 开放式自主创新与其支撑体系互动机制研究 [J]. 科学学与科学技术管理, 2007, (3).
- [22] 于焱. 数据库营销在顾客关系管理系统中的应用 [J]. 情报科学, 2007, (10).
- [23] 李颖灏. 关系营销导向对营销创新的影响研究 [J]. 科研管理, 2012, (3).
- [24] 蔡宁, 闫春. 开放式创新绩效的测度: 理论模型与实证检验 [J]. 科学学研究, 2013, (3).
- [25] 谢贵荣, 王晖. 浅论数据库营销 [J]. 科学学与科学技术管理, 2003, (12).
- [26] 武文珍, 陈启杰. 价值共创理论形成路径探析与未来研究展望 [J]. 外国经济与管理, 2012, (6).

## Research on the Construction of Linkage-type Database Marketing Model in Big Data Area——A Case into FAW

JIN Xiao-tong, WANG Tian-xin, YANG Xiao  
(Business School of Jilin University, Changchun 130012, China)

**Abstract:** Based on the era of big data-driven dynamic business environment, combined with the theory trends pointed in existing studies on database marketing model innovation from the perspective of open systems innovation and value creating, this present paper put forward innovative linkage-type database marketing model and its data integration capability and system reconfiguration function, and construct the basic theoretical framework including value co-creation guidance, linkage-type database marketing model and value-sharing to deal with the disadvantage existing database marketing model that reflected in the data processing, system support, communication effectiveness and marketing performance. On this basis, this study takes FAW-Volkswagen's linkage-type database marketing model for example, and further proposed extended meaning that the linkage-type database marketing helps to boost intelligence enterprise creation, enhance coexistence value among stakeholders and build commercial ecosystems in order to provide useful guidance both in theoretical study and practice development for domestic enterprises to innovate database marketing model.

**Key Words:** linkage-type database marketing model; data integration; system reconfiguration; value-creation; value-sharing

**JEL Classification:** L14 L62 M10 M31

[责任编辑: 鲁舟]