

群雄逐鹿互联网，如何实现一骑绝尘？

——褚藏和他的 EIP 全流程互联网营销“秘籍”



让传统企业和互联网联姻，从而使得企业能够为客户提供更优质便捷的购物和服务体验，同时助力企业拓展市场和客户群，已经成为现代企业发展中不可或缺的重要途径和方式。

那么，问题来了：群雄逐鹿互联网，万马奔腾争 E 时代，如何才能杀出重围，实现一骑绝尘？褚藏给出的“独门秘籍”是——EIP 全流程互联网营销模型。作为国内最早一批涉足互联网营销的先驱者，杭州似家家居有限公司执行董事兼总经理褚藏正是凭借着独创的这一互联网营销模型，在瞬息万变的互联网营销领域独步天下，处变不惊，树立起了“EIP 营销”（顾客体验 Experience，交互互动 Interactive，和精准化 Precision）这杆大旗，创新引领着家居产品从传统营销向互联网营销转变的浪潮。

从美术生到“互联网营销之王”，他开创了多项第一

作为互联网营销领域的“骨灰级”高手，信奉“做人低调、做事高调”的褚藏却很少营销自己。不过，从圈内人对他的称呼来看，就能大抵判断出他至高的“江湖地位”——他姓褚，单名一个“藏”字，因为这个辨识度很高的名字，熟悉他的圈内人都称他“褚藏大师”。大师的名号不是白叫的，至今，国内营销界的多项第一，还都在他手里。传统营销时代，他是杭州第一批做电脑喷绘广告的前辈，是国内第一个成功将营销物料创意输出到日本的操刀者；进入互联网营销时代，又是他第一个提出“全流程互联网营销”理念，帮助很多国际大品牌进驻中国电商市场，并取得不俗的市场销售成绩。

在大学里学习美术专业的褚藏，培养了很好的艺术素养，对今后的营销领域的职业生涯打下得天独厚创意基础。机缘巧合，他的手绘作品凭借巧妙的构思和新颖的创意被广告公司看中，就这样他从平面设计类起步开始涉足营销领域，并干得风生水起。当年，杭州街头很多有影响力的营销海报，都是他的手笔。

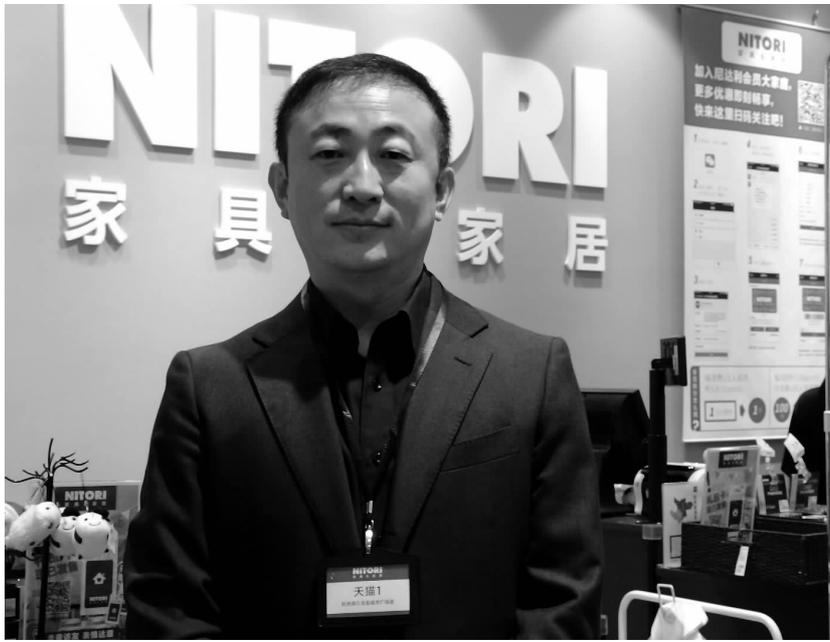
褚藏看准了营销行业的前景，除了自身的手绘优势外，还紧跟时尚，每天晚上利用业余时间学习当时初初冒头的 photoshop 等电脑绘图技术。天赋和努力也使得褚藏成为当时国内屈指可数的兼具传统艺术功底和先进电脑技术的顶尖好手，由此他也在不经意间成为杭州第一批开始做电脑喷绘的营销人。在 1996 年的中国，他的月薪就已经达到了当时同行的 4 倍左右的高度。

更让褚藏“一战成名”的是上世纪末褚藏一次外企业务合作。当时一家日本公司需要制作一批高质量的营销物料。那时，国内很多制作商因为使用廉价低质材料，让外国企业对中国的营销宣传品的质量产生了普遍的不信任感。这家日企在上海、南京乃至北京接触了很多家广告营销公司，都不满意，最终他们在杭州找到了褚藏。他设计制作的营销物料因价格低于预期且质量媲美国际同等品质的标准让该公司眼前一亮，非常满意，乃至除了在中国本土使用之外，甚至动用集装箱把这些物料运到了日本市场所有店铺使用。这个案例还被国际知名品牌惠普公司在业内交流会上反复提及。至今，在营销圈里，还流传着这个“褚藏作为国内第一人，其营销物料被送到国外”的故事。

褚藏将传统美术技艺与数字化技术结合的营销方式取得巨大成功，也引起了其他公司的争相效仿，2000 年以后，传统广告领域的业内竞争也开始激烈。而彼时互联网营销方兴未艾，褚藏看准了电商将是营销新蓝海，于是又抢先“触网”，从此“一发不可收拾”，成为中国最早一批互联网营销从业者，见证了互联网营销的萌芽与发展；并通过成功操盘国际知名品牌的网络营销，使得他短短几年时间里就成为业内翘楚。

从线上运营 NITORI 到拥有百万会员，他成为网络营销领军人

国内很多人都熟悉宜家和无印良



杭州似家家居有限公司执行董事兼总经理褚藏先生。

品，实际上，NITORI 才是日本排名第一的家居品牌。而 NITORI 成功进军中国电商的幕后操盘手，正是褚藏。

2014 年，日本国民级品牌 NITORI 想在天猫开店，直接去和天猫接洽，那时的天猫根本不认识 NITORI 这个品牌，直接拒绝了合作。而这种因为信息不流通而造成的人市阻碍也是很多海外品牌或多或少遇到的阻碍，他们需要的是一个“桥梁”，通过业内人事的推荐，NITORI 联系上了身处杭州的褚藏。

一方面基于褚藏在营销界的地位积累，另一方面也由于他详尽的调研和营销策略报告，他向天猫的负责人展示了 NITORI 在日本的影响力、市场占有率，以及未来对中国市场的布局和营销方案，彻底打消了天猫的顾虑，成功促成了 NITORI 在天猫，或者说在中国互联网营销平台的进驻。“有些优质的品牌，是没人知道的‘高富帅’，营销人的作用，就是让这个‘高富帅’闪亮登场，被大家所知。”他说。

鉴于褚藏的行业影响力，NITORI 当即决定，把中国的线上运营权交给褚藏和他的团队全权负责。

NITORI 进驻天猫之时，已经是互联网电商平台的红利时代走向鼎盛并趋于拐点之时，如何在互联网客群人数增长放缓，和电商品牌数量激增、竞争白热化的当下，让 NITORI 后来居上，实现最完美的展出，是褚藏特别要解决的营销问题。“中国优秀传统文化给了我灵感。我平时喜欢研究故乡山西的一些木结构古建筑，这些前人留下的瑰宝，历经千年而依然巍峨耸立，最关键的技术就在于它有坚固的柱子。由此我想到了 NITORI 的线上店，也应该有自有的‘柱子’——在它的众多品类中，选最具代表性的商品上线，利用这样的支柱性产品搭建起店面结构，并引流到其他产品。当客人被引流商品引进来后，他就会去浏览其他喜欢的产品。”这也是褚藏互联网营销策略中“精准化”的体现之一。

在褚藏的营销理念引导下，NITORI 天猫线上店没有一股脑上架所有产品，也没有简单粗暴地把产品

上架了事，而是采取策略，每周上新两次，每次 10 款左右产品。上新产品以节气和场景为主题，匹配卧室、厨房、客厅等场景，搭配组合产品。这样关注“顾客体验”的营销理念，立刻抓住了用户的心。尤其是褚藏提出的“搭配组合产品”营销策略，直接击中了绝大多数用户不懂家居搭配的痛点。通过专业的搭配组合设计，NITORI 不再仅仅是向客户销售单一产品，还成了客户的“家居设计师”，可以为客户提供多种组合搭配方案，大受用户欢迎。

2015 年，NITORI 天猫店起步的第一年，销售额就超过千万。仅仅用时 3 年，褚藏就让 NITORI 天猫拥有了 100 万会员。如今，这个在中国原本名不见经传的品牌，已经成为很多年轻人购买家居时的首选。

从网络营销专家到“EIP 互联网营销”理念首创者，他的销售模型惠及众多品牌

运营 NITORI 线上营销的成功，并没有让褚藏故步自封。

他总结经验，褚藏把电商面临的痛点归结为六大难点：宣传难、获客难、选品难、销售难、服务难、复购难；并指出中国电商和互联网销售最大的弊端——就是过于简单粗暴，特别对于家居行业这类讲求“温度”的产品，因为无法和顾客“面对面”，就更应该对产品和消费者倾注真情。褚藏在多次同行交流中指出“对消费者来说，对商品美感的体验和消费过程的愉悦感是抓住他们留住他们的关键”。

而要想一一解决这些难点和问题，只能从全流程着手，把每个环节精心做好。基于一系列的深度思考和反复修正，褚藏总结和设计出了“EIP 全流程互联网营销模型”。这既是营销理念也是营销方法，“EIP 全流程互联网营销模型”包含了从产品的设计和制造、品牌形象的构建和定位、市场调研、消费者洞察、渠道的选择、营销策略的制定、促销方案的设计、销售模式

的执行以及售后服务等全程的营销流程和工具，目的就是让消费者更好地通过体验（Experience）和互动（Interactive）加深对产品和品牌的了解，从而精准（Precision）定位消费者的喜好，从而提升消费者的品牌忠诚度。“EIP 全流程互联网营销模型”的落地实施，要求在各个环节中对市场进行实时动态监控和数据记录，以实现精细化运营，提高营销效果。这要把所有的工作细节都罗列出来，然后在执行中对每一个工作细节去不断完善改进。通过对细枝末节的细微改善，达到正向的引导。这就是“EIP 全流程”的核心所在。

在这样的理念指导下，褚藏和他带领的团队，曾经有过对一款商品的营销方案先后进行 17 次优化的记录。“我们在主推这款商品的时候，从第一天上架开始，就不断根据市场反馈和客户评价优化方案。照片不满意，重拍；文案不好，重写；用户给了差评，立刻改进……直到这件商品下架卖完，我们共进行了 17 次优化。”

褚藏也曾经帮助 NITORI 成功营销了一款原本在中国卖不动的高价学生书包。这款书包的功能很好，书包侧面拥有良好的弹性，具备遇到车辆撞击或者学生仰面摔倒时保护头部和身体的缓冲功能。但因售价在 2500 元人民币左右，上线后购者寥寥。褚藏运用全流程模型分析了原因并从多方面进行改善：增加了撞击时使用书包保护功能的展示，使客户能体验到书包在恶劣情况对孩子的辅助作用，精准定位客群；同时，褚藏建议品牌方寻找书包用料的同等替代品，并重新定价为 999 元，立刻成为爆款。

另一国际知名品牌 Zippo，推出一款最新家居产品系列中的保温杯，在线上成为爆款，也是褚藏的杰作。当时这款保温杯并不被互联网电商平台看好。褚藏根据用户画像，特意为品牌方设计了“打火机 + 保温杯”套盒，结果一上架就成为女孩子送男朋友的爆款礼品，使得这款定价 59.9 元的保温杯得以上架，一年就销售了 5000 万元。

有过多次营销爆款的成果之后，褚藏经常受邀去帮助品牌方诊断运营的症结之处。而他从全流程去设计和改进的理念也让更多的品牌方从受益和到接受、到进一步的全维度应用实践。至今，褚藏已帮助美国 police 眼镜、马来西亚皇家雪兰莪 ROYAL SELAN、德国 led lenser 电筒等海外进驻中国电商的品牌方快速打开了线上市场，建立起很好的客户关系，而且通过反复营销达成很强的客户黏度，提升了品牌忠诚度，为品牌方带来更高的收益和品牌美誉度。而与此同时，也进一步奠定了褚藏在互联网营销领域的“大师”地位，他的“全流程互联网营销”理念也在更广泛地影响着同行营销者们。

褚藏一直反复强调“从品牌定位，到视觉展现，再到用户画像，每一个流程都不能忽略。”用户在哪里，需要什么，有什么爱好，在意的是什么，喜欢哪家物流，满意什么样的外包装，如何做让用户看到你的产品……每个环节都要做测试，目的就是希望用户在任何环节都是愉悦的，收到商品以后是满意的。如果用户不满意，怎么办？如何应对？如何建立用户粘性，维持复购率？这些都要精细化梳理，所有环节缺一不可。只有把所有的细节都做到完美，才有成功的可能。褚藏说：“互联网营销没有天花板，没有最好，只有更好。这就更需要我们在全流程上做好功课，做好每一个细节。我们做到最好的自己，才能收获更好的未来。”（张楠文/图）