



制胜营销：去芜存菁

文 珍妮·法尔肯、内文·伊尔·瓦拉基、吉恩·康菲尔德、乔瓦尼·里韦蒂、顾思雅

提要：数字技术的发展与消费模式的变革为市场营销带来了巨大转变，也提高了营销的繁杂程度，加重了营销人员的负担，企业面临着种种复杂挑战。而将“去芜存菁”五项原则应用在营销领域，则可助力品牌在瞬息万变的市场中聚焦制胜关键因素。

在过去的两年，人们生活中诸多界限已日渐模糊，在个人生活与工作之间，这一点尤为明显——员工开始不分昼夜、频繁地通过远程协作进行日常工作或参与会议。面对这突如其来的变化，许多人感到疲惫不堪。埃森哲一项全球员工调研表明，近半数的受访员工表示自己已经感到力不从心、难以为继；¹另有多项报告显示，超过40%的受访者正在考虑辞职。²

受疫情、市场环境、消费模式等多方面因素的影响，市场营销部门在近年中所受到的冲击最为明显。³在营销预算持续缩水、业绩和增长要求却与日俱增的强大压力下，营销人员的工作难度节节攀升。虽然数字革新为市场营销工作带来了一定程度上的便捷，但层出不穷的新兴技术、有待分析的数据、新渠道、新触点和新工具的不断涌现，令营销工作的繁杂程度有增无减，更加重了营销人员的负担。近70%的受访营销主管表示，过去一年里，其团队成员已感到筋疲力尽。

2021年，埃森哲面向不同国家、行业的千余位高级营销主管展开调研，深度洞悉他们在过去一年中针对客户变化的感知度、产生的想法以及对未来的预判。我们惊喜地发现，尽管同样经受了上述种种变化和复杂性考验，还是有少部分受访者（在1000

多名受访营销主管中占17%）所在的营销组织依然蓬勃发展。

这一部分高管中高达86%的受访者都表示，虽然客户需求不断变化，但员工为了达成新的服务目标而充满干劲。我们将这部分受访者称为“制胜者”，并开始探究其为何能在一众精疲力竭的同行中斗志昂扬。



1. 凯瑟琳·迈尔，《疲惫感持续上升；人力资源部门是否足以应对？》，2021年6月1日，访问网址：<https://hr executive.com/burnout-is-continuing-to-rise-is-hr-doing-enough/>。

2. 世界经济论坛，《调查发现：40%的员工正在考虑辞职》，2021年6月2日，访问网址：<https://www.weforum.org/agenda/2021/06/remoteworkers-burnout-covid-microsoft-survey/>。

3. 埃森哲，《重塑生活》，2021年，访问网址：<https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/reimagined-consumer-expectations>。

营销需要化繁为简

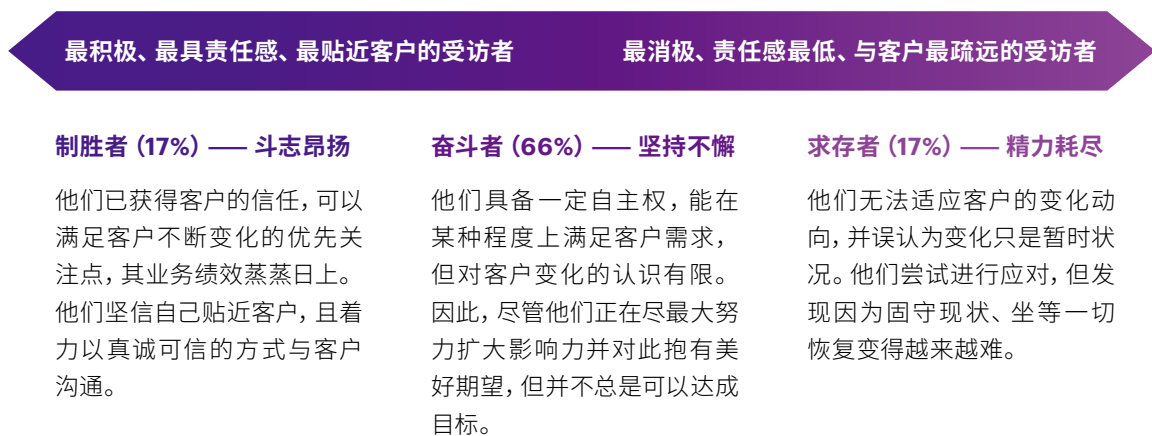
我们根据全球受访营销人员处理客户关系的具体方式，将其分为制胜者、奋斗者和求存者三类。通过对比我们发现，在面对客户需求变化时，这三类营销人员有着明显差别（见图一）。

制胜者深知，以往的客户需求、营销趋势已一去不返。他们重新定义任务与行动方式，以及市场营销在企业中的职能作用。

他们并未放任复杂局面，而是通过对营销的“去芜存菁”来加以管控，纷纷将目光集中在客户的新动机和需求上，力求更智能、更完善地为客户提供服务。他们聚焦于真正重要的事项，舍弃无足轻重的部分，将工作内容重新整合。59%的制胜者表示，其所在营销组织比上一年更加强大，原因在于他们总是在尝试以不同的方式来思考营销。

营销工作的“去芜存菁”也为企业带来丰厚回报（见图二），创造出“三赢”局面：营销价值提升、客户更加满意、企业业绩增长显著，尤其是与那些已然疲惫不堪的竞争对手相比更是高下立见。

图一 三种类型的受访营销人员



分类评判标准：以怎样的积极态度满足客户不断变化的需求；在满足客户需求方面的责任感与一年前相比有多少提升；对客户价值观和购买动机了解程度如何。

图二 制胜者的表现远远优于求存者





制胜者的独到之处：营销“去芜存菁”五项原则

一、重新认识客户

消费者需求虽然一直在改变，但新冠疫情的蔓延使得变化更加难以预测。因此，他们纷纷开始重新评估哪些营销活动需要保留，哪些必须暂停或放弃。

- (1) **透过变化看本质。**超过半数的制胜者认为，在可预见的未来，营销将持续受到新冠疫情的显著影响。营销人员应通过与客户保持互动，如邀请他们在产品或服务开发过程中参与意见，以确保客户始终处于一切工作的核心。
- (2) **随时聆听客户心声。**利用数字工具是制胜者听取客户意见并与之互动的方式之一，有助于其直接从源头了解客户最为看重的事项。企业应使客户分类人性化，通过多维描绘，依据客户可能采取的行动及其行为背后的动机，制作全方位的客户视图。

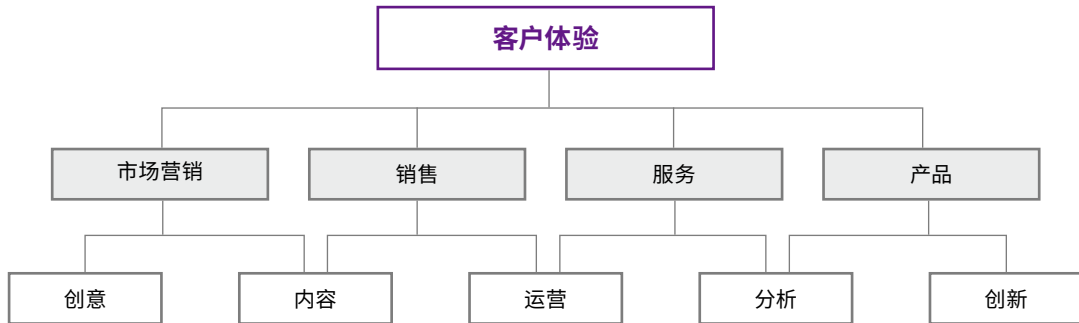
- (3) **衡量对客户至关重要的事项。**在了解客户所需之后，制胜者会化繁为简，根据客户需求调整自身所做工作的优先顺序。

二、发现集体优势

企业内部每个部门都高度关注自身的优先事项和 workflows，但交付差异化的客户体验离不开各部门的团结协作。制胜者深知，若想在市场竞技舞台上以独特形象脱颖而出，就绝不能孤军奋战（见图三）。

- (1) **合力追求共同目标。**制胜者企业会基于品牌目标和集体意识，加强跨职能部门协作。他们树立共同的主人翁意识，确保从领导层到普通员工的整个组织都能提供支持。
- (2) **全面发挥先锋领导力。**释放集体优势，意味着营销人员必须在部门之外利用影响力起到引领作用。与求生者相比，制胜者更可能持开放态度，保持文化灵活性。他们引领业务变革，更新运营模式，以此消除摩擦，支持数据驱动型决策，创造更好的工作环境。

图三 交付优异的客户体验依靠各部门的团结协作



三、紧跟变革步伐

绝大多数 (91%) 的制胜者都表示, 已清楚认识到在过去一年中, 客户行为的变化速度超过了以往任何时期。他们明白, 企业唯有快速主动地采取行动, 与客户实时沟通, 方可引领潮流并保持相关性。

- (1) **变革营销, 提升速度。** 制胜者致力于进行全面转型, 改进所做的一切。这意味着企业不再提前确定特定投入或营销活动, 而是定期对计划和行动进行重新审视, 必要时予以调整。
- (2) **善用“测试—学习—调整—重复”之法。** 制胜者不是让员工更加努力地工作, 以加快速度, 而是聚焦于找准发力点, 以更智能、更迅速的工作方式提高办事速度; 为此, 制胜者致力于构建更加敏捷、适应性更强、重视实践并推行“测试—学习—调整—重复”这一完善方式的组织。
- (3) **扩展最有效的方法。** 制胜者意识到, 企业要想充分发挥他们的敏捷性, 就需要大规模将其付诸实践, 决不能将其仅仅局限于营销部门。

四、破解低效症结

如今, 由于触点、技术、监管问题和合作伙伴均呈现出爆发式增长, 营销生态系统变得愈发错综复杂。制胜者明白, 并非所有营销工作都拥有同等的重要性。要解决问题不是叫停烦琐的事务性工作, 而是应转换完成方式。

- (1) **化“腐朽”为“神奇”。** 制胜者能够识别出营销中重复性工作, 并用流程自动化和产业化运营来完成。如此一来, 营销人员可以从诸如合规检查、翻译和内容优化等烦琐的日常工作中解放出来。通过对于技术的投资, 制胜者将处于有利位置, 从下一代营销自动化中大受裨益。
- (2) **放心托付。** 为了重塑营销工作方式, 制胜者将目光投向了值得信赖的渠道合作伙伴。他们不必亲力亲为地完成所有事务, 而让可信赖的相关方各司其职。91%的制胜者加大投资力度, 改善与渠道合作伙伴生态系统合作的方式, 而有此举的求生者占比仅为 56%。

案例研究

资生堂: 精简运营之美

为落实全球品牌战略的本土化实施, 美妆领袖资生堂 (SHISEIDO) 以数字中心为依托, 以客户需求数据和其他重要指标为依据, 对产品促销和营销活动进行了快速扩展。在数字中心的助推下, 资生堂营销人员无须再花费大量时间来解析零散的客户数据包, 而是可以集中精力开展战略性营销活动。目前, 通过优化数据洞察和智能的力量, 资生堂正以灵活的个性化沟通和体验吸引客户。



五、掌控品牌主张

试图满足所有人的所有需求，可能导致企业陷入主次不分的混乱局面。因此，放弃收益递减的长尾策略才能严格恪守自己的品牌主张。

- (1) **与客户感同身受。** 制胜者具备很强的责任感，他们通过专注于目标客户（而非盲目面向所有人），确保客户能够从互动中感受到关怀。例如，在过去一年态度和行为发生变化的消费者中，72%希望所选品牌了解自身的需求变化，并期望其满足这些需求。⁴
- (2) **以更有意义的方式维护客户关系。** 与求生者相比，制胜者更有可能看到客户变化的增长潜力。这种思维方式的出发点是将品牌目标投射到客户最为看重的领域。目前，较为明确的机遇凸显在两方面：一是增强人性化关怀与服务产生共鸣；二是顺应客户重视可信度的要求。
- (3) **创新无界限。** 制胜者认为首席创新官是协作中最重要的高管职位，对业务优先事项和实现品牌目标都会产生重大影响。企业应培养富有创造性的开放文化，为具有“叛逆精神”的员工创造有利空间，并充分认识到超越和创新已成为保障重压之下一切运行如常的基本要素。

去芜存菁，正确发力

目前，制胜者正遵循自身原则，有节奏、有规划地对工作流程“去芜存菁”，这能够为企业带来更大的回报。增长越多，意义就越大，甚至连工作的乐趣也会倍增。正因为如此，制胜者不仅没有感到精疲力竭，而是欢欣鼓舞地吹响了营销变革的号角。✍

珍妮·法尔肯

埃森哲互动体验董事总经理、全球营销服务业务主管

内文·伊尔-瓦拉基

埃森哲欧洲区互动体验董事总经理

吉恩·康菲尔德

埃森哲北美区互动体验董事总经理

乔瓦尼·里韦蒂

埃森哲拉美区互动体验董事总经理

顾思雅

埃森哲大中华区互动体验董事总经理

业务垂询：accenture.direct.apc@accenture.com

4. 埃森哲，《重塑生活》，2021年，访问网址：<https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/reimagined-consumer-expectations>。