Deloitte.
Insights

2021年全球营销趋势

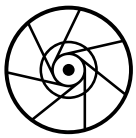
在动荡不定中探寻聚焦点

有关德勤首席营销官菁英中心

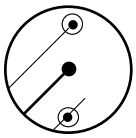
德勤的首席营销官菁英中心旨在帮助客户应对复杂的市场营销决策问题，预测市场趋势，并且实行敏捷式市场营销策略。
阅读更多最新市场趋势及洞见。

数字技术已经颠覆了传统企业的面貌。德勤数字化团队融合了传统广告代理商的创意及数字化科技，借助德勤作为世界最大的管理咨询公司在信息技术及战略管理领域的专业能力，基于深厚的客户关系，在全球范围内帮助企业洞见可能、捕获价值并迅速交付。德勤数字化服务帮助客户获取洞察、打造平台并落实措施，达成远超预期的业务成效。
点击这里了解更多德勤数字化团队世界一流的数字化代理商及服务内容。

目录

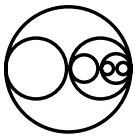


引言 2

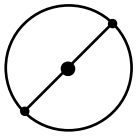


宗旨：建立蓬勃发展之目标 6

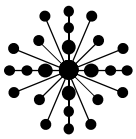
敏捷：改变策略 16



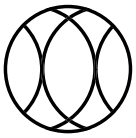
人性化体验：自知者明 24



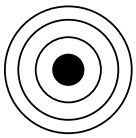
信任：信守或违背的承诺 34



参与：双向沟通渠道 44



融合：新型生态系统 54



人才：市场营销的颠覆性变革 64

引言

2021年全球营销趋势：在动荡不定中探寻聚焦点

纵观古今，危机和不确定性总能激发出创新，转变人们对何事最为重要的看法。1918年流感大流行使电话的使用得到普及，以至于以人力为主的电话接线员无法跟上电话的普及速度。[1] 在冷战时期，当越南战争成为世界上第一个通过电视转播的战争时，家庭电视的普及直接影响了人们对冲突的看法。[2] 再如，近期由于气候变化及两性平等问题成为焦点，人们开始对企业提出更多要求。[3]

如今，我们处于不确定性交织交错的环境中——而全世界都在寻求相关对策。随着疫情蔓延至各个角落，我们须在保持社交距离迅速成为常态的全球格局中找到新的社交方法；同时重塑工作方式以确保人们能安全高效地工作；并且从根本上改变日常采购、外出就餐、教育、医疗等活动方式。几乎与此同时，对系统性种族主义的清算达到紧要关头，我们不得不重新评估和反思我们的价值观以及身而为人的意义。

个人、企业乃至政府均需发掘出应对这个新世界的新方法——本趋势报告即出于此目的编制而成。当整个世界似乎已经震颤而仍以无法预料的方式继续发生变化之时，该如何揭示和探讨全球营销趋势的影响呢？

为寻求上述问题的答案，我们将开启一段全方位的旅程，从而更深刻地了解民众及各品牌如何应对此次疫情——而且，最重要地是，理清部分品牌是如何在这个动荡的时代蓬勃发展的。在第二份年报中，我们结合来自行业专家和相关领域专业人员的信息以及两份总体调研报告（一份基于消费者；另一份针对高管），旨在从纷繁错综的变化环境中分离出各类动机。（请参阅侧边栏“2021年全球营销趋势研究”，了解更多内容）。

2021年全球营销趋势研究

全球经受急速变动，我们意识到有必要深入探究不断演变的周围环境，以更好地了解消费者和高管是如何应对新环境的。有鉴于此，我们开展了两项调查以为编制2021年全球营销趋势报告各章节提供相关信息。

全球营销趋势消费者倾向调查：2020年4月，针对全球2,447名18岁及以上的消费者进行了该项调查。本调查主要在美国、英国、墨西哥、中国、南非、卡塔尔、阿拉伯联合酋长国和沙特阿拉伯王国展开。

全球营销趋势首席高管调查：2020年5月，针对405名来自全球性企业的在美国首席高管进行了该项调查。在本调查中，我们就应对新冠疫情的各类话题询问了首席执行官、首席信息官/首席技术官、首席营销官、首席财务官、首席运营官和首席人力资源官的相关看法。

我们的研究发现，高管们感受到了未来不确定性所带来的压力。例如，一年半以前，我们对高管进行了调查，以评估其影响同行及产生战略性影响的能力。[4] 2020年5月，当向405名高管提出同样问题时，我们发现首席高管的信心全面下降（见图1）。

通常的情况是，当我们不确定该如何应对时，我们的本能反应会发挥作用，并将*生存置于人际连接和发展之上*。当我们询问这些高管，在应对疫情期间期望取得何种成果时，大多数认为应优先考虑提升效率和生产力，而非采取更加人性化的举措（如强化客户互动、挽留人才、提高企业社会影响力）。此外，在高压和形势变幻莫测的情况下，几乎无人表示会考虑增加营收或颠覆其所在行业。

响应求助需求

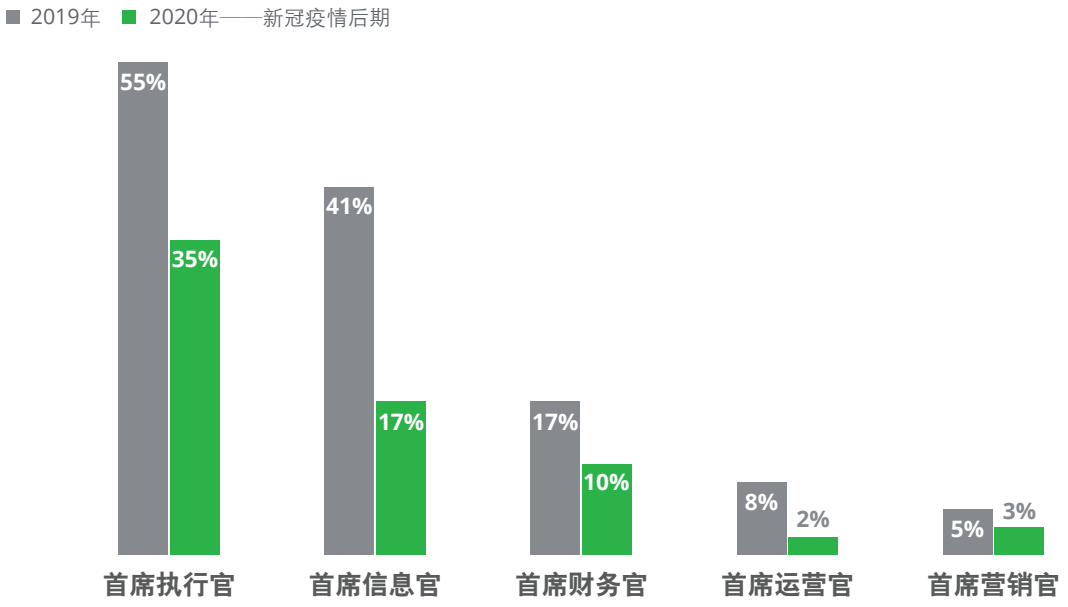
当然，这并非前所未有或意料之外的行为，但当我们对消费者进行调查时，他们表示随着形势变得更加严峻，会提高对其经常光顾的品牌的期望值。以下是消费者调查结果：

- 近80%的消费者能举出一个品牌积极应对疫情的事例，且20%的消费者强烈认同此类应对举措增加了其对品牌的忠诚度。
- 与之相反，在那些注意到品牌只顾及其自身利益的消费者中，他们中有逾25%会选择摒弃这些品牌。

图 1

首席高管的信心大幅下降

具备信心的高管占比



资料来源：德勤全球营销趋势首席高管调查。

- 超过70%的受访者认同其重视能够深化与他人连接的数字化解决方案，且63%的受访者认为，即使在疫情消退之后，仍将比疫情之前更加依赖数字化技术。

- 58%的受访者能提及至少一个能迅速且较好地应对其需求的品牌，且82%的受访者认为此类做法使其愿与该品牌开展更多业务。

我们将上述调查结果串联分析后，得到一条非常明确的信息：在充满不确定性的非常时期，人们会寻求品牌的*帮助*——并向那些能满足其当下最迫切需求的品牌给予相应回报，特别是对那些巩固人际连接的企业而言。

秉持这一宗旨，我们提出了七大趋势以帮助高管突破不确定性的藩篱及采取相关行动帮助其员工。这些趋势有助于领导人在客户提出需求时做出响应；调整业务模式，从而更好地适应不断变化的需求；以及培养我们都渴望的人际连接。

依托七大趋势进行突破

2021年全球营销趋势报告贯穿一个共同主题，即突破惯常防御性思维，以更加全面、更加切实地满足人类需求。

在报告开篇章节——宗旨中，我们将确立即使在最动荡时代发展所需的基础。为此，企业应就其存续的*动机*及*服务*的对象做出深度调整。

在第二章——敏捷性中，我们将主要探索企业如何以最佳的方式进行自身构建来践行其宗旨和满足利益相关者的需求。

第三章——人性化体验将探讨企业应如何突破效率至上的思维模式来提升客户、员工和业务伙伴的体验。

在第四章——信任中，我们将提供使品牌肩负起责任并确保其传达信息与提供的体验相一致的方法。

在报告第五章——参与中，我们将基于一份深入的消费者研究来着重介绍部分世界领先企业是如何借助客户的热情，通过以客户为主导的创新和倡议来强化其参与策略。

报告第六章——融合将阐述全球部分最具创意的企业是如何克服其防御性思维，通过融合新的合作伙伴关系、客户意见及数字化生态系统的方式创建全新解决方案。

在最后一章——人才中，我们将提供一系列视角，探索营销如何将人才模式提升为竞争优势——即使处于最艰难的时期。

这些趋势并不会预示未来形势，但可能会反映出某些更趋紧迫的事项：一条都迫切需要的能*帮助*客户、员工及社会的前进之路。

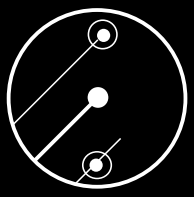
尾注

1. David Cassel，“How Technology Helped Us Through the 1918 Flu Pandemic，” The New Stack，2020年4月12日。
2. Jessie Kratz，“Vietnam: the First Television War，” 美国国家档案馆，2018年1月25日。
3. Dimple Agarwal、Josh Bersin、Gaurav Lahiri、Jeff Schwartz、Erica Volini，“The rise of the social enterprise，” Deloitte Insights，2018年。
4. Diana O’Brien、Jennifer Veenstra、Timothy Murphy，“The makings of a more confident CMO，” Deloitte Insights，2019年9月18日。

关于作者

Jennifer Veenstra 是德勤首席营销官菁英中心的常务总监。她看重首席营销官领导力，尤其与客户体验、驱动策略和数字化转型相关。她帮助各个行业领域首席营销官实现企业增长并与客户建立目标联系。她引领了德勤客户体验中心的转型。

Timothy Murphy 是德勤首席营销官菁英中心的总监，负责研究和提供见解。他作为Deloitte Services LP的调查员和分析研究员，专注于研究新兴营销趋势和首席高管团队内部的首席营销官动态。



宗旨

企业只有了解自身存在的目的及服务对象，方能拥有独特的优势，从而主导史无前例的变革。

建立蓬勃发展之目标

依托宗旨驱动型企业应对不断变化的世界格局

全球历经了本世纪最严重的危机——冠状病毒大流行——且刚刚开始收拾该危机留下的残局，并从社会和经济角度开启重建工作。新冠疫情给世界经济和人类情感带来了沉重打击，企业已经历并仍将面临诸多不确定因素。当企业面临产品及服务可能不再具有疫情爆发前一样的声望时，应当如何应对这种现状呢？对部分企业而言，可能是店铺关闭时如何与其社区建立联系的问题，抑或就人才而言，如何向一线员工及被禁闭在家的员工提供支持的问题。

虽然多数品牌都在仔细考虑如何重新定位以及为利益相关者提供最好的服务，但部分品牌定位于坚守某一主要方面——其宗旨。这些企业自建立以来就明白其存续的意义，及其成立所最适宜服务的对象（从客户、员工到社区），无论当前其销售何种产品。

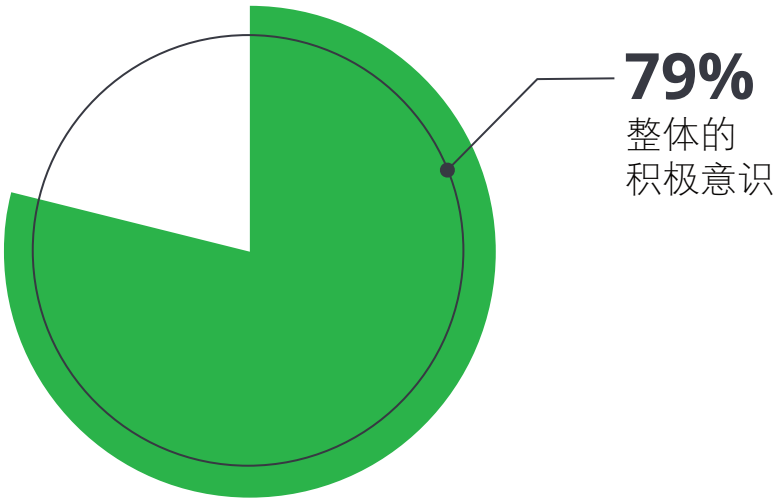
令人欣慰的是，人们正在关注这些品牌。德勤对2,447全球消费者进行了调研，其中79%的受访者能提及某品牌积极应对新冠疫情以帮助其客户、员工和社区的实例（见图1）。我们在许多方面见证了下述情况：金融机构暂收透支费和延期还贷；鞋业公司向提供社区救治服务的护士捐赠数千双鞋子；以及许多企业改变了其长期政策来更好地支持员工推动企业业务发展。

> 宗旨驱动型企业自建立以来就明白其存续的*意义*，及其成立所最适宜服务的*对象*（从客户和员工到社区），无论当前其销售何种产品。

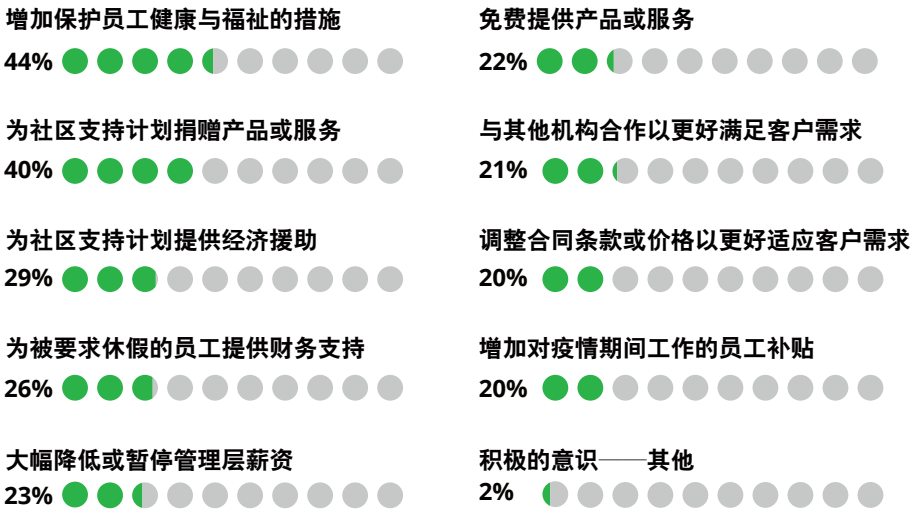
当企业的危机应对由将企业社会角色与其长期价值联系起来的整体宗旨所驱动时，企业向所有利益相关者（包括客户、员工、供应商、社区以及股东）做出的持续承诺与其品牌形象保持高度一致。

图 1

自新冠疫情爆发以来，你是否关注到任何品牌通过以下方式变向获得利益？



积极应对新冠疫情的品牌意识



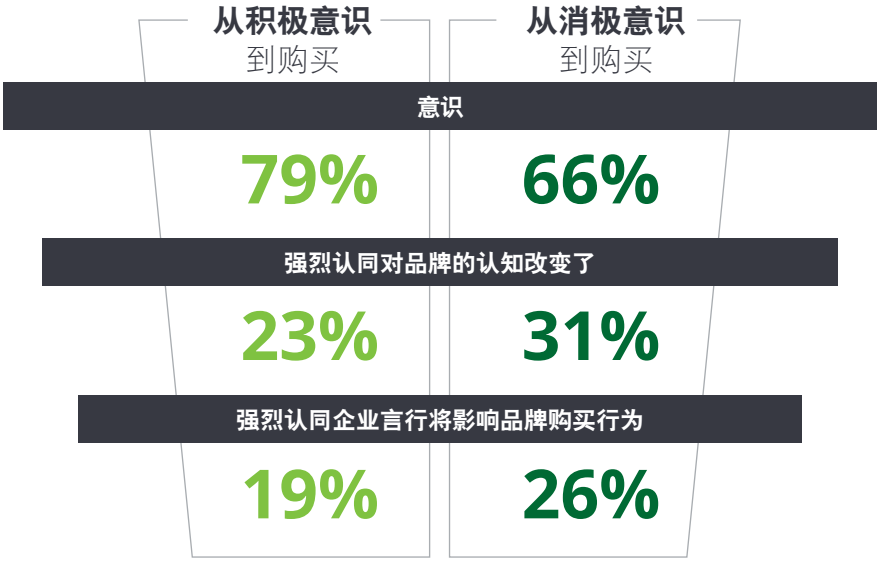
资料来源：德勤全球营销趋势消费者倾向调查。

我们将上述企业称之为*宗旨驱动型企业*。在真正可行的全企业宗旨指导下，这些企业将艰难的决策变为简单的选择——遵循最能体现其宗旨的途径。宗旨驱动型企业不仅能获得广泛关注，还能刺激消费者行为。近25%的受访者强烈认同企业言行对转变品牌认知起到了积极作用，20%的受访者非常认同企业言行转变了其购买偏好，使其更青睐于该品牌（见图2）。反之，我们意识到*持续承诺*很重要，原因在于消费者也关注品牌的负面言行（66%），而这可能会导致四分之一的客户选择摈弃该品牌。要点：当企业依附其宗旨时，不能“挑三拣四”。准确地说，这是指导企业如何存续的长期承诺。如果违背此类承诺，公众的信任就会很快消失（请参阅本报告“*信任*”章节，了解更多内容）。

一家企业像宗旨驱动型企业一样运营有何要求？该企业通常需要深入理解企业存续的*动机*，扩大其服务*对象*范围，并确保企业通过宗旨驱动的关键业绩指标履行其承诺。在本文中，我们想要阐明成为一家宗旨驱动型企业的*真正*意义，以及营销人员如何提升其宗旨以涵盖其所有利益相关者——无论在景气还是不景气之时。

图 2

从意识到购买行为的客户漏斗模型



资料来源：德勤全球营销趋势消费者倾向调查。

阐明宗旨

围绕宗旨不断演变的对话使宗旨一词存在多元释义，宗旨的定义被聚合成灵活可变的对象。宗旨可表示某品牌销售其产品和服务背后的潜在动机，或可作为阐述企业存于世之理由的平台。为阐明宗旨，我们将前者称之为*品牌宗旨*，因其植根于消费者；而将后者称之为*宗旨驱动型企业*，因其旨在满足所有利益相关者的需求。无论朝哪个方向发展，大多数宗旨导向型品牌和企业均需明确其动机并对其所做承诺承担责任。

较大的“动机”如何扩大企业的业务范围？

品牌宗旨与宗旨驱动型企业并非相互独立存在。事实上，一家宗旨驱动型企业的品牌宗旨是与较大的*全企业宗旨*保持一致的。然而，在许多情况下，企业产品及服务背后的“动机”与人才、商业伙伴战略等重要方面是孤立无关的。

当宗旨被筒仓式管理时，其含义可能混淆不清或者（最坏情况的是）显得不真诚。当一个企业清晰地把“为什么”置于其运营的中心时，企业的宗旨就可以在企业内外得到放大与延展。

以Ella’s Kitchen为例，这是一家宗旨驱动型企业。该有机婴童食品制造商旨在“创建持续一生的健康饮食习惯。”[1] Ella’s Kitchen的目的不仅仅是通过销售食品践行该宗旨。有鉴于此，该企业应用其“相互促进（Good to each other）”标准，与众多利益相关者开展合作，确保获得合乎道德规范的采购供应链。除在产品中使用健康成分外，企业还向父母和看护人员提供资源以帮助其培养孩子的健康饮食习惯。[2]

Ella’s Kitchen还启动其CSR（企业社会责任）活动，向世界各地需要关爱的孩子们捐赠了30多万袋食物。[3]需要明确的是，CSR举措与宗旨驱动型企业并非密不可分。确切而言，设有企业宗旨的企业致力于确保CSR活动能够强化其宗旨以及对世界产生积极影响的能力（请参阅侧边栏，“提升社会企业”）。

当一个企业清晰地把“为什么”置于其运营的中心时，企业的宗旨就可以在企业内外得到放大与延展。

提升社会企业

无数品牌即使没有直接与社会公益挂钩的宗旨，业已存续数十年并在经济方面获利匪浅。然而，两项全球趋势表明，如果企业的宗旨及相关CSR活动致力于让世界变得更美好，那么该企业的发展态势将更高一筹。上述两项全球趋势包括：

- **世界正转向社会企业**：社会企业的使命在于兼顾企业利润和社会影响。我们注意到企业正朝着这个方向发展，首席执行官常把“对社会的影响（包括收入不平等、多样性以及环境）”作为其衡量成功与否的最重要标准。[4]不仅仅是首席执行官，千禧一代和Z一代也最有可能支持那些分享其价值观的企业，而摈弃那些不遵守此类价值观的企业。[5]

- **全世界都在向企业寻求解决方案**：据爱德曼信任度晴雨表（Edelman Trust Barometer）对来自全球28个市场中3.4万人进行的调查显示，人们认为企业是解决全球问题最具竞争力的机构，甚至比非营利性组织和政府部门更有竞争力。[6]尤其是，受访者认为，社区、消费者和人才等利益相关者对于企业长期获得成功而言至关重要（仅13%的人认为股东是最重要的利益相关者）。

现今，“品牌”日益能代表人们对企业的看法，而消费者也越发青睐那些为社会重要公益事业付出努力的企业。需注意的是，企业应在其整个企业宗旨中涵盖社会层面的目标，以有效响应利益相关者的诉求。

衡量标准：信守承诺

新闻推送中时常充斥着企业无法兑现其不切实际承诺的例子。做出承诺容易，但要真正地兑现承诺需要付出更多的努力。无论是对客户坚守承诺的品牌或是在整个价值链中推行其宗旨的企业，均可从提升关键业绩指标中获益，这些指标可确保他们从三个关键维度践行其宗旨：

在政策中嵌入衡量标准：企业可在其整个范围内建立可衡量的政策，通过关键实践来巩固其宗旨。以美国投资管理公司贝莱德 (Blackrock) 为例，贝莱德首席执行官拉里•芬克 (Larry Fink) 曾特别提到，宗旨和利润是紧密相连的，因此，需要制定出使基本业务决策与宗旨保持一致的政策。[7]为此，贝莱德要求各公司就其如何遵守可持续会计准则委员会 (SASB) 规定的特定行业指导方针进行“详细”披露。[8]对于那些披露不充分的公司，贝莱德将“逐渐总结出该等公司尚不具备充分管理风险的能力。[9]按照这些标准，贝莱德对2,700家缺乏可持续信息披露公司的4,800名董事投了反对票或弃权票。[10]

设立团队关键绩效指标：为真正践行宗旨，员工需严格遵从企业的价值观和使命。例如，阿拉斯加航空公司采用年度参与度调查，以便更好地了解员工对公司的看法及员工如何践行其宗旨。[11] 2020年，该公司的目标是确保航空公司各部门的参与度得分达到80%或更高。企业可通过向董事会报告参与度得分随时间变化的趋势，并同时确保与将宗旨相关的沟通作为绩效评估的基础部分，由此设立关键绩效指标。

将利润与宗旨挂钩：如果利润与宗旨挂钩，企业应衡量宗旨驱动结果，以揭示秉持宗旨的价值。此外，企业成功有助于获得认同，并向企业提供一系列行之有效的见解。例如，联合利华的企业宗旨是“让可持续生活成为常态。”[12] 为践行这一宗旨，联合利华对其可持续生活产品与其他产品组合的绩效进行了衡量。结果显示：“可持续生活品牌利润增长了69%，比其他业务增长更快，并促进了公司75%的利润增长。”[13]

营销人员如何从长远角度将宗旨置于企业的首要位置

宗旨驱动型企业可能需要从多个方面开展协同工作。然而，我们认识到，在考虑宗旨时，并非所有企业的出发点均一致。初创企业可在建立之初即将宗旨融入其运营中，而大型传统企业在朝更高宗旨驱动目标方向发展时，则需翻越更加“陡峭的山丘”。营销人员将宗旨贯彻于整个企业的*方式*不尽相同，这取决于企业的成熟度及所处行业。

> 营销人员将宗旨贯彻于整个企业的*方式*不尽相同，这取决于企业的成熟度及所处行业。

不论企业的成熟度和所处行业如何，首席营销官及其营销团队可采取以下三大步骤来针对消费者和企业所有利益相关者践行宗旨。这些步骤包括：

1. **设立品牌宗旨**：传统意义上，营销人员被视为客户专家，[14] 其在理解及阐明品牌产品和服务背后更高层次“动机”方面拥有得天独厚的优势。将“动机”融入品牌宗旨可激发创造力、鼓舞员工，并通过与消费者建立情感联系来实现差异化服务。门窗公司Marvin诠释了营销人员是如何将其产品转化为更高层次宗旨的。该品牌宗旨为：“想象和创造更好的生活方式。”[15] 基于其品牌宗旨，Marvin阐述了其将如何运用看似简单的产品（如窗户或门）并帮助人们将此类产品购买行为视为使其家庭生活更加幸福健康的方式。通过隐藏锁传感器及智能天窗等创新科技，或运用微调每个设计细节来帮助客户建立最能反映其独特个性、想法和需求的空间的能力，Marvin可成功践行其宗旨。

2. **推动企业宗旨**：如果企业目前尚未考虑其宗旨问题，营销人员可通过与首席高管沟通中引入“由外而内”的观点来推动此类问题的沟通。这可能会涉及谈论企业的声誉，或将数据导入能说明企业当前对竞争相关观点的表格中。

正如消费者倾向研究所示（见图1），最受消费者关注的品牌为在疫情期间保护员工（占比44%）和向新冠疫情社区支持项目捐赠产品（占比40%）的品牌。比利时的一家大型保险公司Ethias在疫情爆发初期就采取了这样的措施。Ethias的首席数字转型官Wilfried Neven表示，公司迅速制定出应对疫情的三步曲：“第一，保护员工；第二，保护客户；第三，总体上保护公司。”[16] 除让员工远程办公以外，Ethias还启动了数字化信息传递活动，以了解员工的健康状况。为帮助社区，Ethias的员工将其数字专业知识与保险生态系统结合起来，通过App4You平台开发出新

冠疫情志愿者网络。该平台将志愿者与社区需求进行匹配，同时为提供服务的志愿者提供免费保险。由此，Ethias得以将其核心使命和宗旨扩展至整个企业，并延伸到传统客户群之外。

3. **适时融合品牌与企业宗旨**：企业的CSR活动是消费者对其品牌忠诚的主要原因吗？如果是，营销人员可直接与公共关系部门合作，以确保品牌与企业宗旨所传达信息是一致的。如果不是，营销人员可与CSR团队合作以增强企业在市场中的话语权。

   以Expensify为例，这是一家企业信用卡和费用报告公司。Expensify开始之初就具备强有力的品牌宗旨，即通过提供快速简便的费用报告为繁忙的专业人士节省一些时间。[17] 公司日渐广受欢迎，能够建立更大的全企业宗旨。如今，Expensify将其信用卡收入的10%捐赠给解决无家可归者、儿童饥饿和气候变化等问题的社会项目。当有人在其平台上预订酒店时，Expensify就会向解决无家可归者问题的事业活动捐款，当有人购买机票时，该公司就会帮助其植树以减少碳排放。Expensify拥有指导其CSR活动的强有力的品牌宗旨。

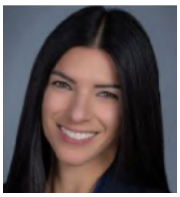
新冠疫情大爆发已向我们表明，知晓“为何”向利益相关者提供服务的企业享有独特优势来应对前所未有的变化。当宗旨嵌入到整个企业中时，企业可在价值链中践行该宗旨以实现利益相关者的期望，甚至可能改变世界。

尾注

1. Ella's Kitchen，“Mission and Values”页面，访问日期2020年8月6日。
2. Ella's Kitchen，“Our Dream”页面，访问日期2020年8月6日。
3. Ella's Kitchen，“The Good Stuff We Do”报告，2019年。
4. Erica Volini等，“Introduction: Leading the social enterprise—Reinvent with a human focus，”《2019年德勤全球人力资本趋势报告》，2019年4月11日。
5. Michele Parmelee，“A generation disrupted: Highlights from the 2019 Deloitte Global Millennial Survey，”Deloitte Insights，2020年6月25日。
6. “Edelman Trust Barometer 2020，”presented at the Points of Light: Corporate Services Council，2020年2月5日。
7. 贝莱德，“Larry Fink's 2019 letter to CEOs，”2019年。
8. 贝莱德，“A fundamental reshaping of finance，”访问日期2020年4月29日。
9. 同上。
10. 同上。
11. 阿拉斯加航空，“2016 sustainability report: Focusing on people”报告，2016年。
12. 联合利华，“Our Sustainable Living Report，”访问日期2020年4月29日。
13. 联合利华，“Unilever's purpose-led brands outperform”摘要，访问日期2020年4月29日。
14. Diana O'Brien、Jennifer Veenstra、Timothy Murphy，“The making of a more confident CMO，”Deloitte Insights，2019年9月18日。
15. Marvin，“Our Story”页面，访问日期2020年6月2日。
16. Wilfried Neven（首席数字转型官、营销职能部门），作者访谈。
17. 首次由Amanda Gregory报道，“Three Great Examples of Brand Purpose，”Catalyst Marketing，2019年4月16日；及有关Expensify的详述“Who we are: How we got here，”访问日期2020年3月26日。

关于作者

Suzanne Kounkel 担任德勤管理咨询首席营销官，在追求“客户幸福感和企业健康发展”这两个紧密相连的目标时，也致力于在创造与协作方面取得突破。Kounkel作为德勤管理咨询主管，经常发表目标导向品牌相关演讲并出版相关文章，提出了关于B2B营销的人性化体验和营销中数据的道德使用。



Amy Silverstein 负责领导德勤的目标战略服务，这是一项摩立特研究院和摩立特德勤战略的特别合作。作为德勤摩立特研究院的领导人，Silverstein建议企业制定、实施、衡量和传达自身关于环境、社会和治理战略的目标，并将目标与企业核心战略相结合，以加速商业增长、管理风险和提高社会影响。Silverstein经常发表有关价值创造的社会目标、企业在社会中的角色以及未来的企业社会责任等主题的演讲和文章。

Kathleen Peeters 负责领导德勤在比利时的营销和商务实践，她的职业目标是帮助公司与客户建立有意义的联系和转变营销，从而充分发挥其业务潜力。她担任德勤管理咨询总监，领导了多个关于最大化营销技术和数据价值的项目，以帮助客户实现业务增长。Peeters还是一名营销和通信高管，在数字营销、数据和商业智能、CRM、CDP、战略、营销自动化和营销运营方面拥有丰富的经验。

敏捷

营销人员利用相关数字工具并设计企业路线图以实现敏捷营销的时机已到。

改变策略

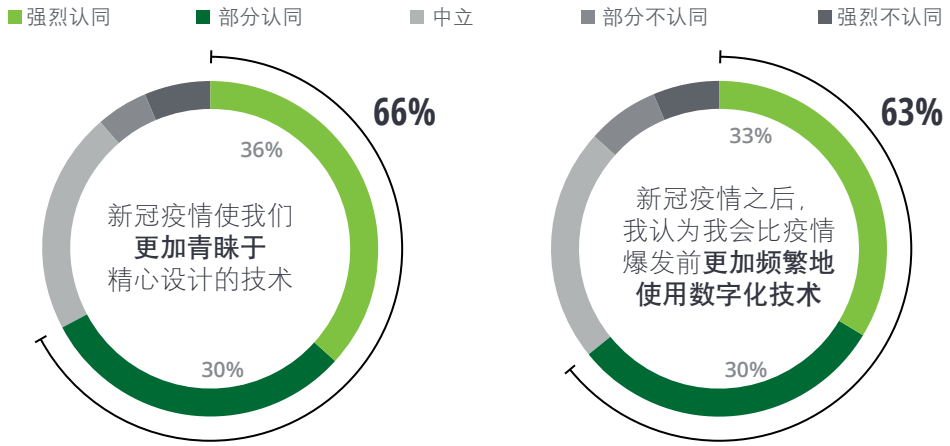
用敏捷式市场营销策略应对日益数字化的世界

数十年来，应对经济衰退的策略基本没变：或紧缩开支，关注成本，从而走出低谷，或超前消费，以期获取市场份额。然而，当前这场由疫情引发的经济衰退有其独特之处，它迫使消费者行为发生大规模且快速的变化，即从实体店转向数字化渠道。因此，应对经济低迷需要制定新的策略：转向实施可满足客户需求的敏捷式数字化渠道策略，否则有可能在本已严峻的市场中面临不合时宜的局面。

我们对全球2,447名消费者进行了调研，其中58%的消费者可说出某个能迅速调整其服务以更好地应对新冠疫情所引发的“新常态”的品牌。在这些受访者中，82%的消费者表示此类新建且相关的服务加强了其与这些品牌开展更多业务的意愿。新冠疫情还提高了客户对数字化渠道的青睐度和使用率，66%的客户认同，此次疫情使其更加青睐于精心设计的技术；63%的客户认同，即使在疫情平息之后，他们会继续频繁地使用数字化技术（见图1）

图 1

消费者因新冠疫情而对数字化技术产生的情绪变化



资料来源：德勤全球营销趋势消费者倾向调查。

许多营销人员意识到，其应当具备快速应对日益数字化世界的能力（请参阅侧边栏，“发出明确信号，而非嘈杂之音”）。在另一项研究中，我们对405名首席高管进行了调研，41%的高管表示，他们最想实现的希望是通过采用更多数字化技术及平台以快速响应客户需求，这在所有受访结果中占比最高。对市场营销领导而言，这是一个转折点。考虑到客户参与期望的快速变化，加之客户对数字化技术的日益重视和依赖，如今比以往任何时候都重要的是加速而非抑制投资，从而使企业能快速响应最相关的客户信息和提供最适宜的服务。

在本报告中，我们将结合相关领域案例和主要研究成果来帮助领导者设计其组织路线图，以实现具备相关性且敏捷的营销策略。

助力实现敏捷式市场营销的三大趋势

企业可通过运用从以下三大趋势中得到的见解来进行定位，以更好地满足客户需求：

充分了解市场

一般情况下，制定敏捷式市场营销策略需基于对客户单独且统一的企业观点。这需要设计一个数据系统，将曾经不相干、跨组织的数据集整合到一个单一的客户数据平台（CDP）中。

这意味着什么呢？从基准来看，企业应开发或采用一种平台，它可将来自各种渠道（如电子商务和社交媒体）；笔记本电脑、移动电话和平板电脑等设备；

发出明确信号，而非嘈杂之音

在信息泛滥的市场中，消费者每天会接触400到10,000支广告，各支广告均在竞相争夺消费者的注意力。[2]

因此，大多数信息被忽视，而那些负责设计和部署广告信息的营销人员面临着从凌乱中“探出头”的艰难任务。那么，营销人员如何才能有效地独树于此类嘈杂之音呢？

相关性可吸引消费者注意及后续关注，当消费者接收到相关信息时，此类信息能将品牌与消费者最关心的事物联系起来。从本质上说，相关信息能像从事文化活动一样复杂，也可如下雪天售卖雪地轮胎一样简单。

传递相关信息的艺术性和科学性有部分取决于营销人员的创造力，而主要取决于数据驱动的洞察力，即了解目标客户、紧跟当前趋势并具备处理相关客户信息的实时交付能力。

制定敏捷式市场营销策略需基于对客户单独且统一的企业观点，这可通过客户数据平台获得。

以及客户关系管理（CRM）系统等平台的数据连接起来，从而制定出客户旅程。此举有助于企业建立更加全方位的客户体验。[1]

以一家全球消费品制造商为例，该公司实施建立其自身客户数据平台的项目，旨在为客户提供更具相关性、个性化的服务。以前，营销数据库难以跟上客户不断变化的需求，原因在于该数据库由1,700张表格构成并且每周更新一次。通过制定出不同信息源的客户旅程，制造商能够将这些信息源合并成8张表格，这些表格能反映出关键客户在制造商网站、移动应用程序、文本信息、呼叫中心和店内交易的互动状态。由此，在客户旅程中，制造商可有效地向超过5,000万客户实时地根据其需求提供相应的营销解决方案。[3]

预见话题

为切实响应客户需求，企业应能预知和了解客户需求。庆幸的是，结合有“预测传感”技术（由机器学习和人工智能所驱动的技术）的整体客户数据平台（CDP）可使许多企业实现该目标。

例如，Deloitte Digital的社交感知能力可预测未来72小时内的话题走向——由此帮助企业了解市场热点，该项能力还可评估消费者情绪并预测这些话题在未来几天的进展情况。这可以具体到衡量和预测人们对广告信息的看法或确定何地的新冠康复者最愿意捐献含抗体血浆。[4]

采用社会化客户关系管理

营销人员认识到话题走向后，可利用无数渠道与受众群体进行互动。除电子邮件、印刷媒体、电视和社交媒体等传统渠道之外，在 B2C和B2B市场中，某些最精明的营销人员正在开发可融入整个社会化客户关系管理生态系统的新兴社交渠道。与此同时，为在疫情期间更好地与客户沟通，67%的受访首席高管表示，其增加了在社交媒体的曝光度（该项在所有参与策略中占比最高；见图2）。如今，随着越来越多的企业（尤其是在中国）利用其社交渠道与客户进行更广泛、更活跃的互动，一套全新应用案例正通过社会化客户关系管理涌现。

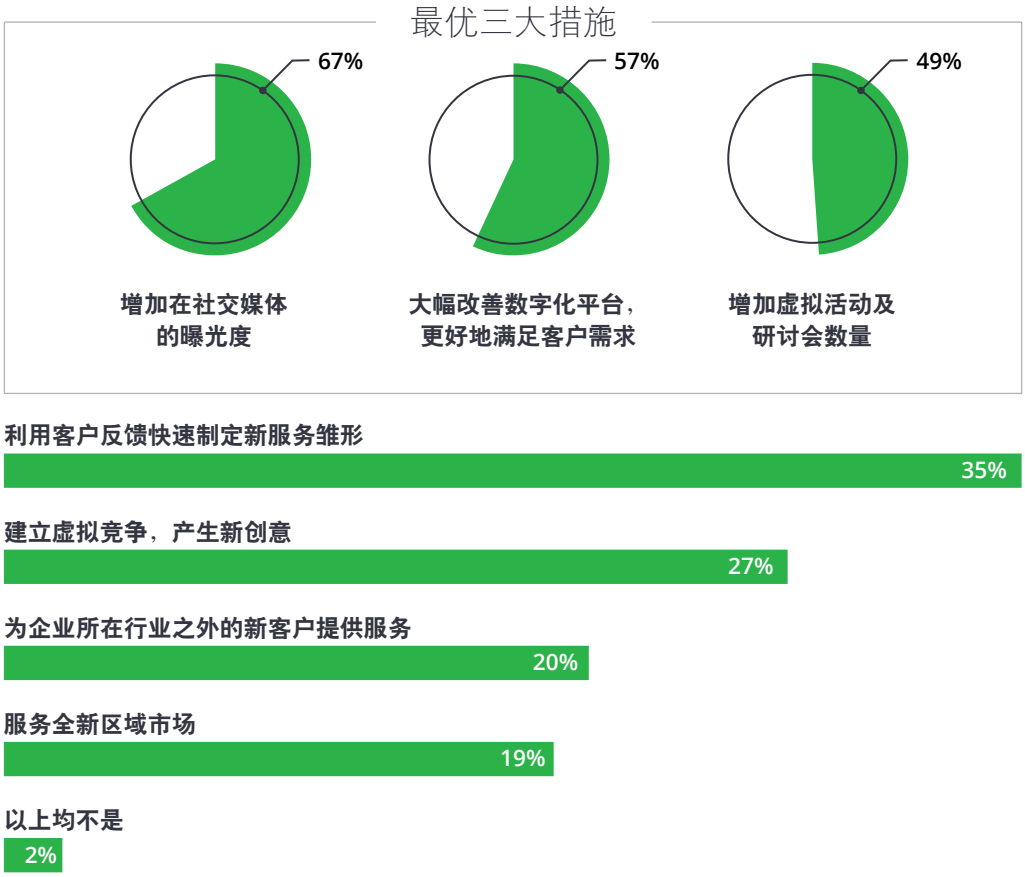
因此，何为社会化客户关系管理？各大品牌正以其社交平台作为大范围提供“一对一服务”的渠道。[5]以B2B公司三一重工（Sany Heavy Industry）为例，该公司不仅使用社交信息传递平台宣传其目录中的机械产品，而且为有关各方提供简单的方法来安排与销售代表的会议。[6]

营销人员长期以来一直使用社交平台通过影响力人物或关键意见领袖（KOL）传递信息，但现在部分营销人员在更微观的层面创造*虚拟*的KOL[7]。例如，中国化妆品公司完美日记（Perfect Diary）塑造了一个虚拟的KOL——小完子，为其粉丝提供有关该公司产品的建议并教导如何以最佳方式使用这些产品。令她工作如此出色的部分原因为她并非真人！[8]完美日记塑造了虚拟形象小完子与消费者互动并推动引领市场潮流。

完美日记和三一重工均为率先在大型企业数字化营销及商务中使用社交媒体的范例。对于许多总部设在西半球的企业而言，这一趋势才刚开始形成，而诸多企业正在调整其在中国市场的社交策略。

图 2

疫情期间，您所在企业是如何与客户进行互动的？



资料来源：德勤全球营销趋势首席高管调查。

开启敏捷之旅

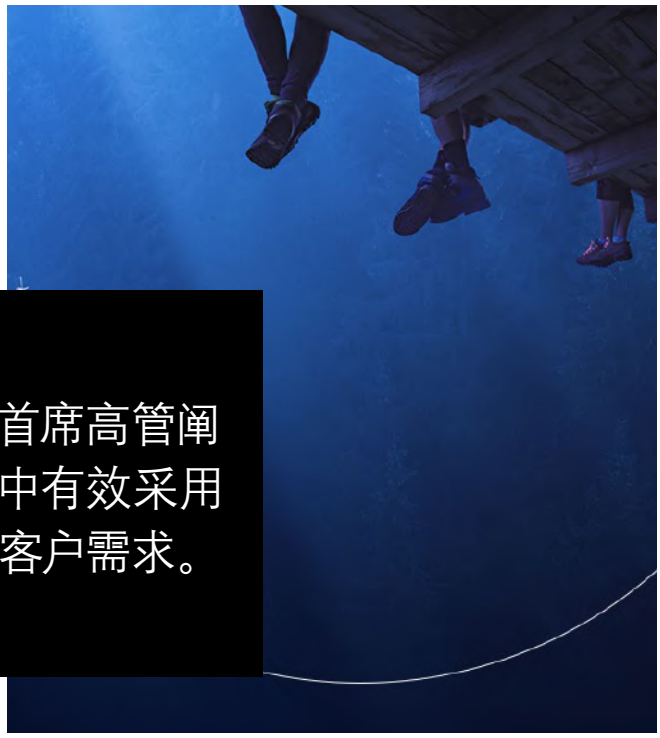
为让企业能有效采用上述工具和功能以及实现敏捷式市场营销策略，首席高管需基于清晰的、全企业的愿景开展运营工作。根据我们的研究，营销人员可采取以下三个步骤来创建和实现其敏捷式市场营销的愿景：

1. **引领客户**。客户数据平台愈发普及（并且获得主要技术供应商更全面的支持），营销人员可大胆地表达其愿望。首先要了解客户及其需求——唯一由首席营销官应对的环节（请参阅本报告“*融合*”章节，了解更多内容）。[9]我们的研究表明，首席营销官对首席高管层中的客户体验话题会产生显著影响（占81%）。首席营销官可利用在该环节中的了解协助企业制定统一的愿景。

2. **开展渠道策略设计合作**。当我们询问首席高管在未来一年哪种职能领域最为关键时，获得最多的答复是数字化技术、销售与市场营销领域（分别占68%和63%）。当然，在合作设计整个客户旅程中的渠道策略时，这两大领域是密切相关的。就此而论，通过尽早将首席销售官（CSO）等重要的首席高管拉入阵营和将其需求和见解融入渠道策略设计，首席营销官和首席信息官能更好地落实其敏捷式市场营销策略。

3. **快速制定新服务雏形并推行该服务**。若想敏捷式市场营销策略获得成功，速度至关重要。然而，图2显示只有35%的企业利用客户反馈来快速制定新服务雏形。鉴于相关消息的重要性及对客户旅程的清晰了解，当前可能是依靠传感技术和社会化客户关系管理来实现快速执行的最佳时机。

有史以来首次，企业能够随时获取成功执行敏捷式市场营销的工具。现在，首席营销官有责任协助首席高管阐明愿景——在开发过程中有效采用这些工具来匹配和响应客户需求。



首席营销官有责任协助首席高管阐明愿景——在开发过程中有效采用这些工具来匹配和响应客户需求。

尾注

1. Chitra Iyer，“What is a Customer Data Platform (CDP)? With top 10 CDP software for 2020，” MarTech Advisor，2019年11月4日。
2. Jon Simpson，“Finding brand success in the digital world，”《福布斯》，2017年8月25日。
3. 源自德勤客户项目。
4. 同上。
5. Ruonan Zheng，“The hidden power of WeChat Social CRM: what you need to know，” Jing Daily，2019年5月22日。
6. Jourdan Ma，“A beginner’s guide to China’s biggest social media platforms，” New Narrative，2019年6月12日。
7. Diana O’Brien等，“Diffusing agility across the organization，” Deloitte Insights，2019年10月15日。
8. Lauren Hallanan，“Fictional influencer ‘Xiao Wanzi’ is perfect diary’s secret to success，” Jing Daily，2019年9月29日。
9. Diana O’Brien、Jennifer Veenstra、Timothy Murphy，“The makings of a more confident CMO，” Deloitte Insights，2019年9月18日。

关于作者

Peter Sedivy 作为德勤亚太区数字化团队领导人，亦是一位经验丰富的实施领导人和数字战略家，在客户战略、电子商务、数字营销和大规模数字化转型方面拥有22年的经验。Sedivy领导了美国、墨西哥、德国、中国和日本多家世界领先企业的重大项目。目前担任德勤管理咨询合伙人，常驻香港。

Michael Barrett 是Heat的领导人，与各个企业合作，通过开发新产品、扩大与现有客户的关系以及引入新业务来推动增长。他还是德勤咨询主管，拥有20多年的广告经验，在行业中担任过多种职位。Barrett曾与Electronic Arts、Hotwire、Dolby、The NFL Network和Bank of The West等客户合作，建立了有效的创意、非常吸引观众并策划了颁奖活动。

致谢

由衷感谢**Yohan Gaumont**（加拿大）、**Ed Greig**（英国）和**Kathleen Peeters**（比利时）对本报告的贡献。

人性化体验

将思维从加速上市以及效率至上转向培养人际连接。

自知者明

企业价值观如何驱动人性化体验

效率和人性化体验孰轻孰重呢？这就像一个选择，是乘坐更廉价还是更安全的航班；是购买最快交货的服装还是从供应链设计最符合道德规范的供应商处购买服装；是依赖“智能投资顾问”进行投资或者自己花时间确保投资资金与自身价值观相符。

在发布的*全球营销趋势报告*中，我们在*人性化体验*节探讨了企业需如何偿还其“体验债务”。[1] 换言之，当企业规划其数字化前景时只考虑效率，而忽略人际连接，这种债务就会产生，而该债务可能表现为带有偏见的结果、包容性缺乏和社会孤立感。

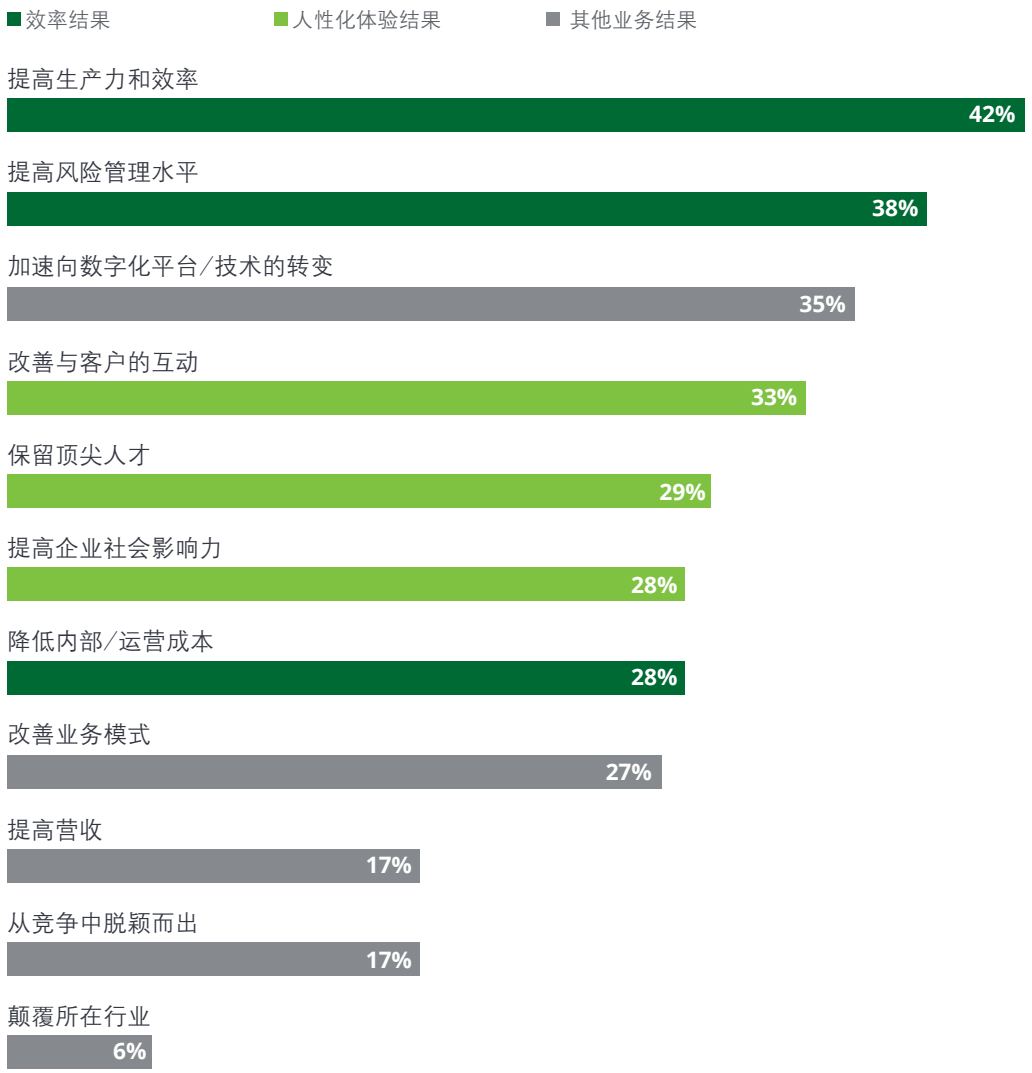
新冠疫情席卷全球。对于部分企业来说，当科技成为人际连接的主要途径时，其证明仅有高效但缺乏以人为本理念的解决方案是不够的。当人们寻求能加深人际连接的数字化解决方案时，往往会摒弃那些不会或不能反映其价值观的企业，而转向那些能提升人性化体验的企业。例如，今年4月，我们对全球近2,500名消费者进行了调查，结果发现，25%的消费者强烈认同他们会摒弃被认为行事自私自利的品牌。与此同时，超过70%的受访者认同，其重视在新冠疫情期间加深与他人连接的数字化创新。

随后，我们开展了更加深入的调查，并在5月份就在应对疫情过程中希望取得的最理想成果对400余名高管进行了访问。有趣的是，提高生产率和效率位居榜首（见图1）。当然，在许多企业争先恐后地寻找任何可能保护其业务的方法时，追求效率是一条合乎逻辑的出路。但另一件事也引起了我们的注意：疫情期间存在的不确定性使连接成为人们关注的焦点。与此同时，我们的高管调查结果发现，提高客户参与度、保留顶尖人才及提高公司的社会影响力——所有与客户、员工和社会相连接的方式——均成为许多企业接下来最重要的目标。

企业应将自身视为人性化的实体，反映和支持其所服务对象的价值观。

图 1

在应对新冠疫情时，提高生产力和效率成为高管们期望实现的最理想结果



资料来源：德勤全球营销趋势首席高管调查。

因此，高管如何在企业提升效率需求和人们对人际连接的普遍需求之间取得平衡呢？*我们认为应从加强人性化开始*。新冠疫情和对系统性种族主义的清算迫使人们重新评估和审视其个人价值观，各企业也应采取类似行动，以满足其客户、员工和商业伙伴的需求。企业应将自身视为人性化的实体，反映和支持其所服务对象的价值观。

为落实企业作为人性化实体开展运营，需在人性化需求、加速上市和效率目标之间取得平衡，否则会承担更大的“体验债务”风险。在本文中，我们依托自身研究成果和实例，为领导者提供路线图，帮助其将人性化价值观置于解决方案的首位，并使其能够快速、切实地响应人性化需求。

重塑企业，使其更加人性化

社会动荡时期（如本次新冠疫情）对于企业而言可作为某种启示，即重新思考其价值观、运营方式和基础设施建设。这是创新及重塑人性化体验的好时机，由此可解决我们集体需求的问题。企业可采取以下两种方式转型为全球所期望的更加以人为本的企业：

向市场提供以价值为基础的解决方案

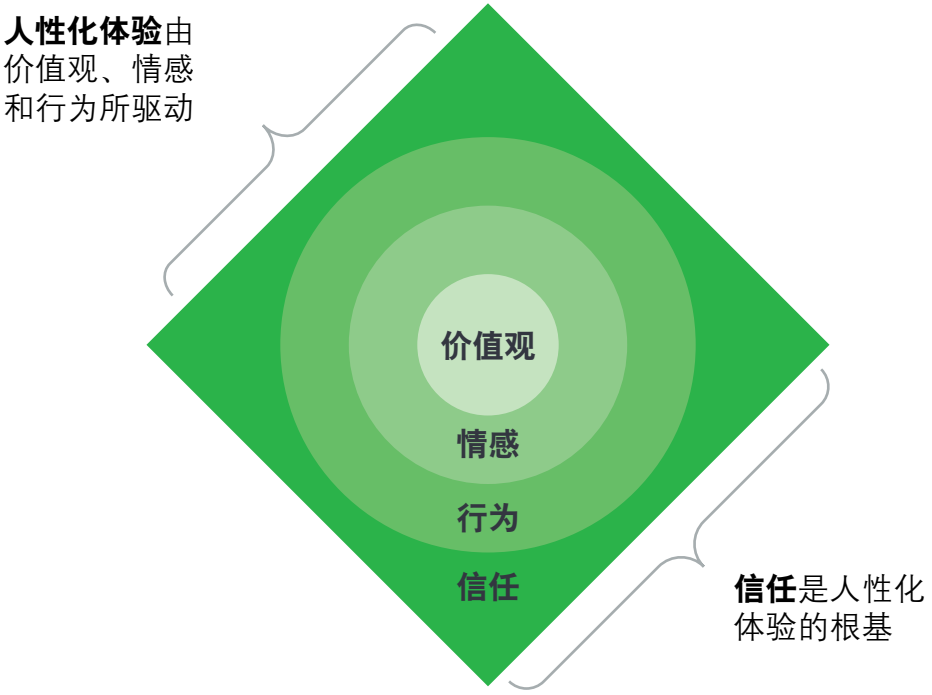
为何从价值观着眼呢？因为价值观影响人类的情感和行为——价值观并非指我们所做的事情，但解释了我们为何这样做（见图2）。[2] 我们的购买决策百分之九十五是由潜意识的冲动所驱使，其中最大的潜意识为情感。[3] 在*早期对16,000人开展的研究中*， 我们发现一半以上的受访者希望从其所处虚拟环境中获得更加“人性化”的体验。[4] 随着时间推移，由于科技无法完全弥补面对面的互动，虚拟体验的回报越来越少。

复杂的是，企业过去依赖面对面的互动来加强人际连接，而新时代的数字化解决方案可能缺少一些人性化的东西。然而，大有可为地是，部分企业已能够快速调整并改进其数字化环境来更好地培养人际连接。例如，智能手机配件制造商Kenu过去会定期拜访中国的合作伙伴，如参观其加工工厂，由此与关键利益相关者保持连接。[5] 当出行由于疫情而受限时，Kenu将此类拜访转移到虚拟环境中。通过使用360度远程摄像机和名为AVATOUR的协作平台，Kenu可继续定期参观主要业务伙伴的工厂。向数字化转变的另一优点是：可随时进行视频会面。

由于科技无法完全弥补面对面的互动，虚拟体验的回报越来越少。

图 2

价值观影响我们的情感和行为



资料来源： Uncertainty研究“人性化体验”。

这是在虚拟环境下相互连接的案例，而企业如何在实际环境下深化人际连接呢？我们的研究显示，美国人可根据其行为和观点划分为完全不同的三种类型（我们称之为群体）：保护者、实用主义者和胜利者。[6] 各个群体的命名均为显示出群体个体的思维模式和动机。实用主义者天生好奇心强，喜欢掌控自己的日常生活。虽然他们在面临疫情下的环境时一般持谨慎态度，但仍愿意尝试注重安全优先的新事物。再来看胜利者，虽然他们十分重视控制，但往往过于寻求以自己的方式尝试新事物（保护者居于三种群体的中间）。胜利者不大情愿为“盲目的”疫情安全要求而改变其行为。

对于向实用主义者和胜利者提供服务的企业而言，需营造出能让人感到安全的体验，同时也需创建出便于此类群体进行连接的空间。为应对这些问题，Clear Mask公司研发了一款名副其实的透明口罩。[7] 由此，人们可选择使用该口罩，从而在进行沟通交流的同时看清对方的面部表情。此外，此类口罩还支持更具包容性的设计实践，原因在于其能使听觉障碍患者在佩戴口罩的情况下更容易进行交流。

从更微观的层面来讲，品牌了解其自身宗旨是非常重要的。以全球性家具企业宜家为例，该企业的愿景是“为大众、顾客以及我们的员工、供应商公司的员工创造更加美好的日常生活。”[8] 为促进在对客户和员工均安全的环境下开发全新家居设计理念，宜家推出了增强现实设计室，该设计室配备有室内设计师并提供相关技术。此类设计室可使客户漫步于自己家中并设想不同的产品组合如何在家中安置。[9]

重新规划基础设施，响应社会最迫切需求

对于各机构而言，危机总能催生出机遇，借此可重新设定、革新并更好地满足个人及社会需求。以2005年8月美国卡特里娜飓风的毁灭性影响为例，[10] 据当时估计，新奥尔良落后的基础设施和工程政策造成该市80%的地区被洪水淹没。灾后，这座城市投入现代化工程和先进的计算机建模技术，创建了美国沿海城市中最好的防洪系统。

企业可利用动荡时局来评估自身是否做好应对准备，如果没有，就利用其了解到的情况重新设计内部流程和政策，使之比以前更强大。商业圆桌会议 (Business Roundtable) 是由部分世界知名品牌的首席执行官组成的非营利组织，其成员就“企业宗旨”发布了一项声明。该声明指出，企业需要解决对员工公正、合乎道德规范供应链等的需求，并保护和支持其运营所在社区。[11]

如今，某些知名品牌正积极参与此类自我评估和改变其基础设施及政策，以满足社会需求。例如，为解决不平等和系统性种族歧视问题，百事可乐公司首席执行官拉蒙•拉瓜尔塔 (Ramon Laguarta) 在一封公开信中谈到了所实施的政策变化的三大支柱及相应的可量化目标。[12] 以下是百事可乐公司围绕这三大支柱所采取的一些举措：

- **大众**：为增加公司内部少数群体代表比例，该公司宣布了旨在2025年前将黑人管理者数量增加到30%的目标。此外，公司正致力于加大在传统黑人学院及大学的招聘力度。

- **商业伙伴**：百事可乐公司还表示，他们将加倍对黑人所拥有供应商的开支，并利用公司影响力在其营销机构中为黑人创造者提供更多岗位。

- **社区**：为推动长期变革，百事可乐公司将在未来五年向黑人社区投资2,000多万美元。其中，项目包括为黑人经营的小企业提供就业、营养品、职业辅导和管理培训等。

类似地，酸奶生产商Chobani创建了综合方法来支持整个利益相关者生态系统。例如，为实现向世界各地人民提供更好的食物的目标，Chobani孵化器项目为创新食品和饮料初创企业提供资助、职业辅导和其合作伙伴网络。[13] 对员工而言，Chobani Shares给予所有全职员工持有公司股权的机会，共享公司发展成果。[14]

解决人们最迫切的需求不仅仅出于良好的意愿，还需要开展细致的工作来发掘人们的需求并全面地加以解决。

如果缺乏像百事可乐公司和Chobani此类深思熟虑的办法来满足人们的需求，企业*信任会被削弱*。这些示例凸显了一个重要结论：解决人们最迫切的需求不仅仅出于良好的意愿，还需要开展细致的工作来发掘人们的需求并全面地加以解决。

更趋向人性化发展

对于企业更加*人性化*的重塑，通常需从建立有同理心的领导层开始。以下是当今领导者可关注的三大领域，作为其更好地提升人性化体验长期旅程的一部分：

- **探寻盲点**：企业（或个人）难以发现自身盲点。这也是非常个人化的过程，最可能从首席执行官主动接触并倾听企业代表开始。庆幸的是，首席执行官可在一个普遍事实的前提下开展这些对话，这个事实即我们都是需要进行连接的人类。[15] 这需要倾听客户、员工和商业伙伴的意见，以了解和解决他们最重视的问题。

- （**暂时**）**静观其变是可行的**：加速上市始终是一项迫切的业务需求，因此停滞不前是无法令人接受的，但有时企业只是尚未做好准备投入到相关热点话题中，这是可理解的。与其无意之中误入“盲

点”，不如静观其变，确保言行一致。企业可以利用此段时间来反思和制定可提前系统性解决相关问题的方案。这样做不仅使企业能应对自如，也有助于确保其传达的信息真实可信。

- （**当准备就绪时**）**积极行动**：若要建立一个真实可信的品牌，通常始于践行企业的价值观。当品牌价值观与利益相关者之价值观相匹配时，较好的解决方案会得到成果。因此，企业如何才能主动地将其价值观与利益相关者之价值观保持一致呢？在许多高管团队中，首席营销官被视为客户捍卫者（更广泛地说，作为人性化的拥护者）。[16] 首席营销官可利用其职位来为最重要利益相关者的需求发声，确保整个企业能真正满足此类需求。

追求迅速发展和高效对企业而言一直很重要，但在危机时期，提醒了我们什么才是亘古不变的——*人的价值观*。当我们停息下来反思大众需求之时，就能设计出更多可持续的解决方案来探究我们作为人类的特质所在——即对连接的普遍需求。

尾注

1. Diana O'Brien、Andy Main、Suzanne Kounkel、Anthony R. Stephan，"Paying down the experience debt，" Deloitte Insights，2019年10月15日。
2. Amelia Dunlop、Ashley Reichheld、Jannine Zucker、Maggie Gross、Christine Kang、Laura Martin，"The Human Experience: Quantifying the value of human values，" Deloitte Digital，2019年8月7日。
3. Manda Mahoney对哈佛大学商学院教授Gerald Zaltman进行的采访，"The Subconscious Mind of the Customer (And How to Reach It)"，哈佛大学商学院，2003年1月13日。
4. Amelia Dunlop、Jennifer Barron、Ashley Reichheld、Jeffrey Tull、Maggie Gross、Emily Ballbach，"Navigating Uncertainty: the Protector, the Pragmatist, and the Prevailer，" Deloitte Digital，2020年7月30日。
5. 资料来源于由Imeve创建的AVATOUR，"AVATOUR and Insta360 Offer Virtual Reality Remote Presence as a Solution to Coronavirus Travel Restrictions，" 2020年3月11日。
6. 请参阅"Navigating Uncertainty: the Protector, the Pragmatist, and the Prevailer。"
7. CBS Baltimore，"Maryland Business Recognized for Making Clear Masks，" 2020年7月14日。
8. 资料来源于宜家"企业愿景和经营理念"页面，访问日期2020年7月16日。
9. 资料来源于Furniture, Lighting, & Décor页面，"IKEA and Space10 launch website to re-think home design post COVID-19，" 2020年6月17日。
10. Sarah Gibbens，"Hurricane Katrina, explained，"《国家地理》，2019年1月16日。
11. 资料来源于商业圆桌会议"Our Commitment"页面，访问日期2020年7月30日。
12. Ramon Laguarta，"PepsiCo CEO: 'Black Lives Matter, to our company and to me'。"《财富》，2020年6月16日。
13. 资料来源于Chobani Incubator页面，访问日期2020年7月29日。
14. 资料来源于Chobani官网About页面，访问日期2020年7月29日。
15. Amelia Dunlop，"Why CEOs are Really Chief (Human) Experience Officers，" Wired Partner Content，访问日期2020年7月16日。
16. Diana O'Brien、Jennifer Veenstra、Timothy Murphy，"The makings of a more confident CMO，" Deloitte Insights，2019年9月18日。

关于作者

Amelia Dunlop 是德勤数字化团队的首席体验官，也是德勤管理咨询美国客户战略和应用设计实践的领导人。她帮助企业制定制胜战略，将创新、创造力和数字战略相结合。Dunlop 定期撰写与人性化体验、创造力和客户战略相关的文章并发表演讲，并为《华尔街日报》旗下《CMO Journal》及《广告周刊》撰稿。

致谢

由衷感谢**Maggie Gross**（美国）、 **Emily Werner**（美国）和**Ashley Reichheld**（美国）对本报告的贡献。

信任

为在动荡不安的时代中建立信任，品牌应关注人们*重视*的东西——而非*浮于*表面的东西——并确保其具备兑现承诺的能力。

信守或违背的承诺

当信息传递与交付结果相连接时，信任就会增加

信任是一种高度因人而异的话题。在首席高管中，首席执行官可能将信任视为兑现将创新产品及服务推向市场的承诺。首席信息安全官可能会从数据透明和网络安全的角度来看待信任，首席营销官也许会将信任视为品牌信息传递及体验。在首席高管之外，信任取决于客户和员工最看重的东西。尽管信任的涵义因人而异，但有一件事是不变的：*当品牌交付结果不符合预期时，信任就会随之瓦解。*

新冠疫情——如其它危机一样——把人们的注意力引到了品牌与信任之间的关系上。即，一个品牌的声誉是由所作承诺（即，品牌信息传递和广告宣传）和交付内容（即，品牌体验）之间的连接所决定。当这两者之间的落差加大时，信任就会被蚕食，而基本底线也会受到影响。

这会对品牌造成多大的伤害呢？4月，在新冠疫情早期，我们对来自8个国家的2,447人展开了调研，以更好地了解人们对品牌言行的看法及反应。正如预期的一样，人们知晓品牌在疫情期间所作的负面行为，66%的受访者能说出某些品牌行事于一己私利（如提高必需品的价格）。不过，最大的输家是那些突破了底线的品牌，有逾四分之一的受访者强烈表示会因此类行为而摒弃该品牌。

在面临诸多错综复杂的情况下，品牌在加强信息传递和履行承诺时很容易错失目标。为帮助品牌设计出能与利益相关者产生共鸣的信息并切实履行承诺，我们从信任和人类价值观的调研中汲取了某些重要见解。在本文中，我们将进行如下探讨：

- *品牌*如何能更好地将承诺与产品、服务和体验连接起来。
- *企业*如何让所有首席高管感受到信任这一使命。
- *营销人员*如何直接了解及应对客户、工作人员和业务合作伙伴的价值观。

缩小言与行之间的差距

人们或许会对您的品牌给予高度评价，但这未必就能预测出人们未来的行为，比如对品牌保持忠诚或者推广品牌。但是，营销人员可以在信息传递和行动中建立某些标志来衡量言行之间的关系和推动用户及员工的未来行为。今年早些时候，为更好地了解信任与决策之间的联系，我们对在美的3,000名客户和4,500名员工进行了调研。[1] 通过多变量分析，我们确定了可以用来衡量信任的四个标志：*人性化*、*透明度*、*能力和可靠性*。更重要的是，它们可以影响未来行为（请参阅侧边栏 “The HX TrustID”）。

人性化和透明度能反映出品牌的意图，而能力和可靠性则能展现出品牌实现这些意图的素质。对寻求建立和增强品牌声誉的营销人员而言，这可以理解为信息传递（意图）和交付（素质）。品牌信息传递应保持其意图的*透明度*，体现出其*人性化*方面。同时，品牌需始终可靠地交付其体验及产品，并能够履行其承诺。

将各个标志独立出来并回顾如何将这些标志融入到信息传递和行动中，品牌可更好地确定开展的哪些业务受到信任以及哪些领域需要改善。

我们在研究中发现，82%的客户倾向于拜访那些能够保证员工安全和福祉的企业，31%的客户表示这点是其与相关企业做回头生意的必要条件（这在客户关注的优先事项中排名最高）。[2] 因此，如果品牌承诺将个人福祉居于首位却又让员工在不安全的环境里工作，那么品牌意图和能力之间自然就存在差距。国际户外服装品牌巴塔哥尼亚（Patagonia）已经采取重大措施，鲜明地将其符合道德规范的供应链的承诺和工作条件与最终产品的交付联系在一起。[3] 有鉴于此，推出的每件产品都会直接链接到 “业务记事（Footprint Chronicle）” 中，该记事用于详细说明供应链中产品的生产方式及地点。

让信任对每个人都至关重要

开始阶段，我们注意到信任对不同利益相关者的意义不同。因此，确保品牌的意图与素质相一致不仅仅是需要一个良好的创造性策略。它还需要一个全面的*信任策略*，由此不断地为品牌的客户、员工和业务伙伴提升人性化体验。对于试图将信任的多个方面融入到单一信息中的营销人员而言，这意味着需着眼于品牌的细处和全局，并考量如何充分取得信任（请参阅本报告*宗旨*章节，了解更多内容）。

> 信任的建立需要众多关键职能部门之间通力协作。

信任的建立需要众多关键职能部门之间通力协作，包括产品开发、信息安全、人才和市场营销战略等。然而，这极具挑战性，因为不同的部门和岗位负责企业的不同活动（见图1）。某些领域（比如市场营销战略）设有明确的负责人，而产品路线图、企业文化等其他领域在首席高管中更具民主化。

一些企业通过创建新的岗位来更好地涵盖信任的各个层面，以应对分散化的信任环境。比如，网络安全公司Forcepoint最近建立了首席战略与信任官这一岗位。[4] 在诸如慧优体（前身为慧俪轻体）这样的企业中，首席人力官负责实现员工体验的各个方面。[5] 这两个示例都代表了某种思维方式的转变，这种转变是基于认识到信任是关乎整个企业的事情，而且需要高管层面的协调。

THE HX TRUSTID

我们开展了一项旨在更好地了解信任是如何影响行为的研究（称为the HX TrustID），该研究发现上述四个标志（人性化、透明度、能力和可靠性）与客户及员工行为之间存在很大的相关性。[6]

下图所示为，当从人性化体验的角度去看待信任时，人性化和透明度反映意图，而能力和可靠性则展现出素质。

在最初文章中，我们列举了一些示例来说明当品牌展现出这些标志时，信任会带来丰厚的业绩。

当品牌展现出人性化时：

- 与竞争对手相比，客户购买该品牌产品的可能性会高出1.6倍
- 员工在工作时受到激励的可能性会高出2.6倍

当品牌展现出意图的透明度时：

- 客户在数据泄露后继续购买该品牌产品的可能性会高出2.8倍
- 员工对薪酬满意的可能性会高出1.7倍

当人们认为品牌具有兑现承诺的能力时：

- 客户再次购买的可能性会高出2.4倍
- 员工准时上班的可能性会高出2.4倍

当品牌一如既往地可靠时：

- 客户将产品推荐给朋友的可能性会高出2倍
- 员工主动在社交网络上对其公司进行正面评价的可能性会高出1.7倍

要了解更多有关HX TrustID及其研究方法的信息，*请点击此处*。

从注重统计数据转向*价值观*

大多数营销人员似乎在其传统作用之外并未对业务各方面产生显著影响（图1）。然而，他们可采取一种更好的方式，即把重点放在对客户和员工至关重要的*价值观*上，激发整个企业围绕信任这项单一任务开展业务。

传统上，市场营销把统计数据（如地理位置、年龄、性别等）看作是划分群体和构思能引起客户共鸣信息的关键要素。但统计法的确是一个能够满足人们需求并刺激其行为的“最佳猜测”方法——统计法在最大程度上能体现出客户的行为方式和客户看重的东西。相反，营销人员可直接谈及人们所看重的东西，从而让整个企业了解到能满足服务对象需求的更有效方法。

我们在“*价值观罗盘（Value Compass）*”调研中发现，从基于人们*外在的东西*转向其所*看重*的东西进行群体划分，可更加紧密地联系到客户行为。[7] 原因何在呢？我们的价值观决定了我们的情感，因而进一步影响了我们的行为。也就是说，当品牌在人性化和同理心层面上建立起连接时，人们会更愿意相信该品牌的意图，认为自己的需求能够得到真正的满足。此外，品牌通过了解人们的价值观，能够确保品牌所作承诺切实与其客户最在乎的东西保持一致（即能体现出品牌了解其利益相关者的价值观）。

“价值观罗盘”的调研结果还表明，从最高层面来看，几乎所有人遵循着八大基本价值观：雄心壮志、尝试新事物、好奇心、与他人分享、归属感、关爱他人、控制欲和学习新事物。

图 1

高管们表示其在首席高管层面有着重要影响的环节

范围	均值	CEO	CFO	CIO/CTO	CMO	CHRO	COO
竞争格局/颠覆	20%	38%	17%	22%	17%	14%	10%
客户体验	39%	44%	36%	46%	29%	27%	52%
市场营销策略	40%	53%	30%	39%	**81%**	11%	21%
兼并与收购	20%	36%	29%	20%	9%	17%	7%
新兴市场	36%	52%	25%	20%	**67%**	17%	38%
数字化转型	33%	36%	32%	**65%**	22%	10%	34%
绩效：财务指标	28%	44%	**70%**	28%	12%	10%	7%
绩效：其他成功指标	32%	42%	29%	29%	20%	35%	34%
产品路线图（如研发）	40%	48%	48%	35%	39%	18%	56%
安全/风险管理	33%	47%	29%	52%	23%	11%	34%
人才招聘或企业文化	31%	47%	14%	20%	19%	**68%**	18%

资料来源：德勤全球营销趋势首席高管调查。

由此，我们可确定普遍需求和行为。比如，最近在新冠肺炎疫情期间进行的一项研究——“*应对、复苏和繁荣：与人类价值观保持一致*”的结果发现，八大基本价值观之一的控制欲在疫情蔓延期间成为了人们最关心的价值。[8]在整个人口统计数据中，控制欲作为核心价值，其重要性提高了31%。

当品牌在人性化和同理心层面上建立起连接时，人们会更愿意相信该品牌的意图，认为自己的需求能够得到真正的满足。

现在，我们思考一下控制欲在特定群体中（常旅客）的情况。许多酒店已经注意到了客户在“控制欲”需求方面的增长，因此酒店不断完善其应用程序，以使顾客能够在非接触式环境下更好地控制他们的下榻之处。[9]抑或在企业层面，达美航空公司（Delta Air Lines）在其客户体验组织内成立了一个全新的全球清洁（Global Cleanliness）部门，重新规划清洁标准。[10]在全球清洁部门副总裁的领导下，达美航空与外部卫生专家合作开发了达美航空 “防护标准（CareStandards）”。对乘客而言，达美航空防护标准向市场带来了新的解决方案；比如，“护理包”有助于达美航空旅客感到安心并使其确信他们的安全受到极大重视。同样重要的是，该防护标准提升了对员工的保护，由此在新冠病毒检测中达美航空呈阳性的员工人数“远远低于全国平均水平”。

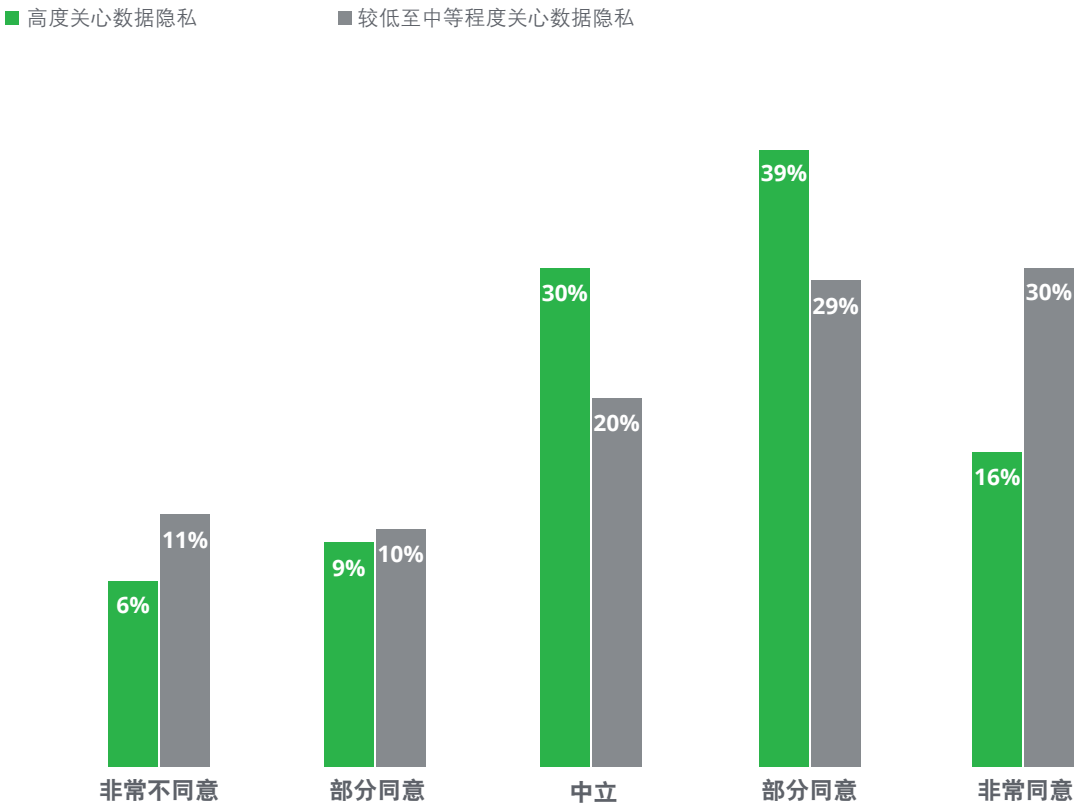
再次聚焦承诺与交付挂钩的重要性。达美航空首先了解了其利益相关者的价值观，其次明确传达出公司实现这些价值的方式，并在整个过程中嵌入多个交付接触点，以确保客户和员工的清洁及安全。

甚至还可以更加精细化地进行此类基于价值观的划分。以人们是否愿意（或不愿意）与企业分享其数据为例。我们的新冠疫情消费者调查结果显示，21% 的受访者强烈认同会与企业分享其数据用于应对疫情。而对那些对个人数据共享通常持谨慎态度的人而言，估计表示认同的比例会更低一些。然而，图2显示，最关心数据隐私的人也最愿意与企业共享其数据用于应对疫情，表示认同的比例达30%，而就那些不关心数据隐私的人而言，这一比例为16%。

这是为什么呢？事实证明，最关心数据共享的人更重视数据透明度（这在高度关心数据隐私的受访者中占比达67%，而在其他受访者中占比为37%），并认为企业应以合乎道德规范的方式使用此类数据（这在高度关心数据隐私的受访者中占比达72%，而在其他受访者中占比为39%）。在新冠疫情这一特殊情况下，数据共享并不关乎人们的总体行为方式，而是揭示在疫情及其他情形下对其来说什么才是重要的，并直接传达出上述价值观。

图 2

最关心数据隐私的人也最愿意共享其数据用于应对疫情



资料来源：德勤全球营销趋势消费者倾向调查。

建立信任

为能够兑现品牌承诺，满足客户不断变化的基于价值的需求，品牌需确保其意图与行为（或素质）相一致。所有首席高管——不仅仅是首席营销官——需通力合作使意图和行为保持统一（请参阅“文章标题”，了解更多内容）。为此，领导层可采取以下几个步骤：

- **打破常规**：尽管大多数企业明确设有各职能部门负责人，但信任的建立需各首席高管最高通力协作。这意味着要发展遵循信任相关关键业绩指标的跨职能团队，分配此类关键业绩指标的归属权，以及制定出缩小意图与素质之间差距的路线图。

- **明智地选择信任能力**：展现信任的方式可能取决于所在企业的目标。比如，如果客户重视数据使用方面的透明度以及是否合乎道德规范，企业应直接明了地阐述将如何使用其数据并确保系统能够有效保护此类数据抵御网络风险及数据侵入行为，这是十分重要的。

- **扩展营销人员技能**：当营销部门照搬广告代理商的技能时，是难以成功实现信任的。要想从整体上实现信任需要广泛的技能，其中包括产品开发、分析以及对盈利模式的深入了解等。

信任可视为信息传递与承诺兑现之间的差距。庆幸的是，各企业当前拥有缩小此类差距的工具，并在该过程中能创造出人们真心信任的东西来满足其需求。

尾注

1. Ashley Reichheld等，“A New Measure of Trust for Consumer Industries”，Deloitte Digital，2020年7月6日。
2. “Deloitte HX in Uncertainty Survey”调查，1.6万名受访者，2020年5月。
3. 源自巴塔哥尼亚“Everything we make has an impact on the planet”网页，访问日期2020年6月29日。
4. Sarah Sybert，“Forcepoint names Myrna Soto as Chief Strategy, Trust Officer”，Executive Gov，2020年6月1日。
5. WW，“WW names Kim Seymour as Chief People Officer”，新闻稿，美通社，2019年4月1日。
6. Reichheld 等，“A New Measure of Trust for Consumer Industries”，2020年5月。
7. Amelia Dunlop等，“The Human Experience: Quantifying the value of human values”，Deloitte Digital，2019年8月7日。
8. Maggie Gross等，“Respond，Recover，& Thrive: Aligning with Human Values”，Deloitte Digital，2020年5月21日。
9. Bryan Wroten，“Industry looks at contactless tech to build guest trust”，Hotel News Network，2020年5月13日。
10. Dan Booth，“Delta Air Lines New Global Cleanliness Division Focused on Innovation”，《美国商务旅行者》，2020年6月12日；达美航空网页，“Delta engages Mayo Clinic experts to advise on making travel even safer”，2020年6月30日。

关于作者

Ashley Reichheld 是汽车、交通、酒店和服务领域的客户、品牌和体验实践领导人，拥有近20年的工作经验，主要负责帮助客户重构品牌和体验，塑造对客户、员工和合作伙伴至关重要的时刻。作为德勤数字化团队主管，她热衷于建立信任、协助企业创造价值并加强企业与消费者和市场的联系，最终获得收益。Reichheld几乎在各个洲都有过生活经历，曾在40多个国家工作过，同时她也是一位活跃的作家。她在多家出版物上发表过自己的作品和思想，包括《华尔街日报》、《广告周刊》和《Skift》。

Abby Godee 是德勤荷兰客户战略与应用设计的产品领导人。她还负责领导位于荷兰的Deloitte Garage，与客户共同创建新的创新和解决方案。她在这些职位上帮助客户创建以消费者为中心的团队，并创新和发展新业务。Godee擅长通过整合和利用战略业务、设计和技术，帮助企业解决转型难题。

Mark Allen 是汽车、交通、酒店和服务领域的人性化洞察领导人。作为德勤管理咨询主管，Allen渴望了解人类行为的驱动因素，并通过提高客户和员工的参与度、忠诚度和拥护度帮助企业发展。

致谢

由衷感谢**Amelia Dunlop**（美国）、**Maggie Gross**（美国）、**Emily Werner**（美国）、**Andy Sussman**（美国）、 **Dierdre O'Connell**（美国） 、 **Casey Lafer**（美国）、**Shant Marootian**（美国）和**Michael Bondar**（美国）对本报告的贡献。

参与

营销人员通过制定让客户能最深层次参与的互动策略，可从中获益并保持竞争优势。

双向沟通渠道

客户参与如何助力互动策略

各品牌急于应对时刻变化的新冠疫情局势，转变商业模式已成为常态。虽然品牌可采用的应对方法多种多样，但有一种方式备受瞩目：*调整品牌与客户互动的方式*。今年5月，我们对405名高管进行调研，64%的高管认为他们转变了其企业与客户互动的方式，从而能更好地应对新冠疫情（在所有选项中，该项的选择者最多）。

> 客户互动正迅速成为一条双向沟通渠道，即客户作为品牌推广大使、影响力人士、合作方及革新者参与到品牌中。

去年，我们的*2020年全球营销趋势*报告探讨了客户参与如何改变品牌制定其互动策略的方式（请参阅边栏，“什么是参与？”）。值得注意的是，客户与品牌的互动程度和参与到品牌中的程度在各阶段是不尽相同的。参与可体现在低接触、低投入的活动中，比如撰写在线评论、在社交媒体上发布关于某品牌的帖子；或体现在更深层的形式中，比如与品牌合作以开发新产品或制作原创内容（比如上传视频和更新博客）。随着数字化技术将人与品牌联系得更紧密（请参阅本报告*敏捷性*章节，了解更多内容），更深层次、高投入的参与形式也越来越受欢迎。

客户互动正迅速成为一条双向沟通渠道，即客户作为品牌推广大使、影响力人士、合作方及革新者参与到品牌中。[1] 有鉴于此，营销人员可通过制定有助于最深层次参与以及使客户和品牌共同利益最大化的互动策略，从竞争中获益、脱颖而出。

鉴于这些新兴趋势，我们发起了一项深入研究，对四个国家（分别是美国、英国、巴西及中国）的7,506名消费者进行调查——以此更好地了解谁参与到品牌中，他们*为什么*会参与，以及*在哪些环节*参与程度最高。之后，我们将基于主要研究成果和该领域的范例来探索如何在全球范围内进行参与活动，以及营销人员在制定客户互动策略时如何利用相关探索结果。

什么是参与?

客户参与是指人们可通过被动和主动两种互动方式来影响品牌。被动参与可能涉及人们提供反馈（如撰写评论）或讨论品牌的低接触、低投入活动，而主动参与则表示人们可通过更具目的性和参与度的方式（如共同创作和开发原创内容）与品牌互动。

各互动阶段的参与情况

我们想了解人们在过去一年内如何参与从低到最高阶段的各类互动活动。对于较低阶段的活动，我们询问受访者是否参与在线对话（如在社交媒体上发帖）或撰写在线评论。另外，为获取更深层次的参与形式，我们询问受访者是否提供在线建议（如视频教程或“步骤”相关专业知识）；发布关于品牌的原创内容（如可视内容或博客）；或通过提供产品开发或服务的直接意见（如参加设计创意竞赛或直接合作）来共同创造。

令人难以置信的是，我们发现56%的人在过去一年中至少参与了一项活动（见图1）。而意料之中的是，大多数受访者参与的是较低阶段的活动——有32%的人参与了品牌在线对话，但更深层次、高投入的参与形式也得到了充分体现。

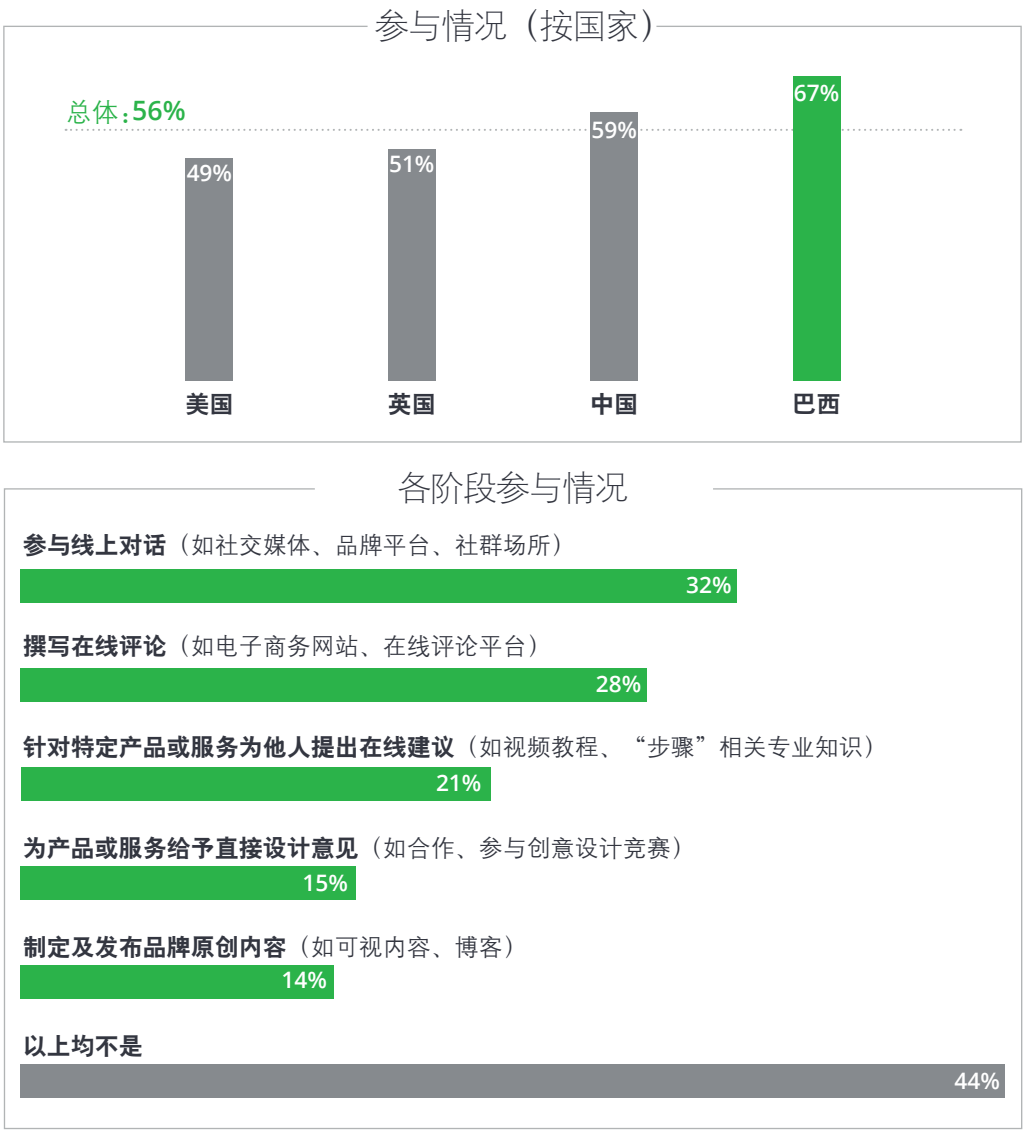
21%的人为产品或服务提供了在线建议，15%的人给予了直接设计意见，14%的人为某个品牌开发了原创内容，所有这些均充分体现出了强有力的品牌参与度、关注度以及（在多数情况下）宣传力度。

在后续章节中，我们将探讨参与相关的多项趋势：在各个国家和不同年龄段中的参与者是*谁*，他们最常参与*哪些环节*，以及*是什么*促使人们进行更深层次的参与。此类问题有关的见解可利于营销人员制定出侧重参与的互动策略。

令人难以置信的是，我们发现56%的人在过去一年中至少参与了一项活动。

图 1

尽管巴西在参与人数上拥有绝对优势，但中国在更深层次的参与形式上领先



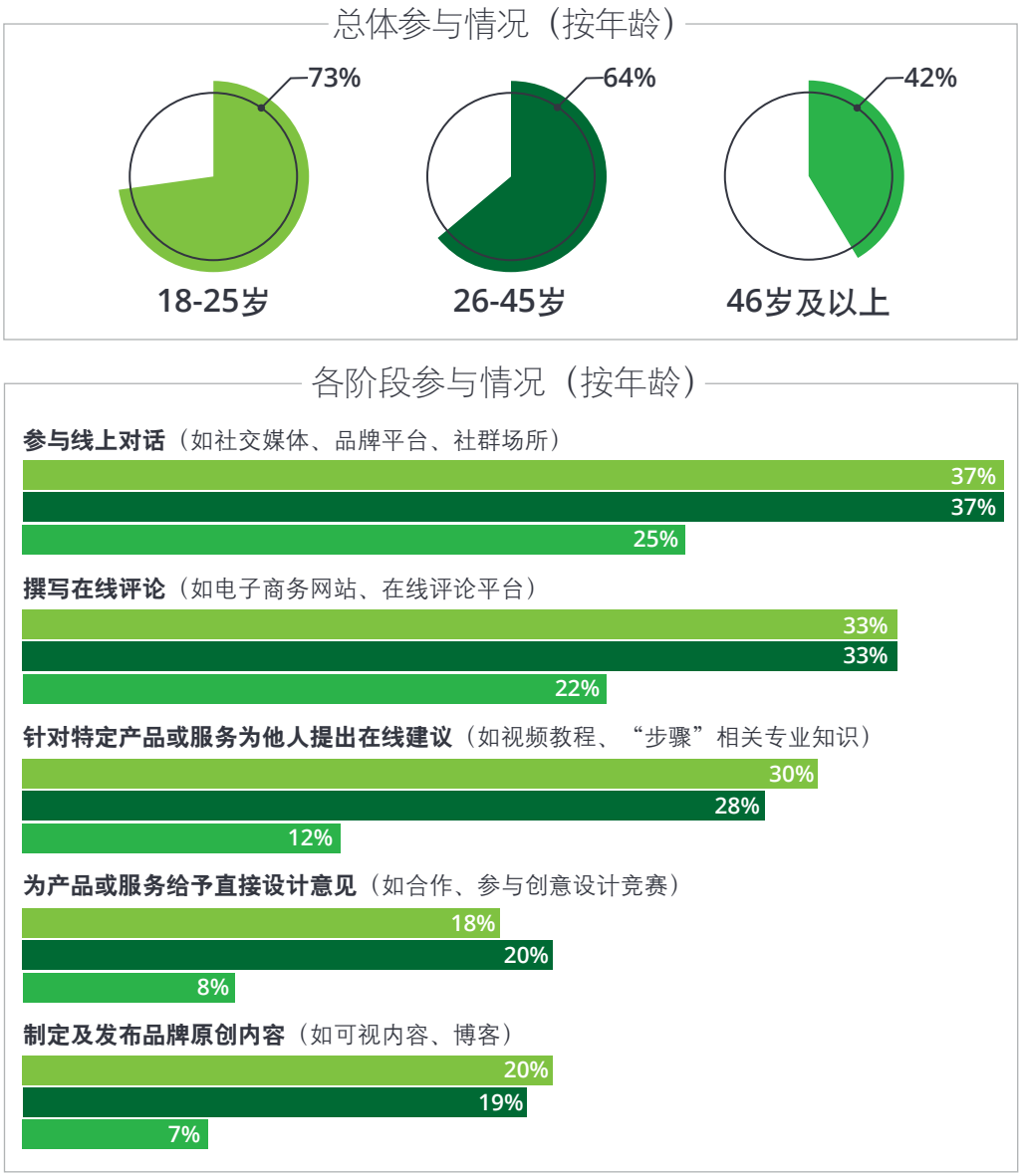
资料来源：德勤全球营销趋势参与调查。

谁在参与：全球领导人

在我们调研的四个国家中，巴西在某种程度上以67%的参与比例领跑。深入调研后，我们发现其涵盖的活动大部分为中低层次的活动。其中，40%的活动为参与在线对话，36%为撰写评论，33%是向他人提出建议。

图 2

参与度随年龄变化的情况



资料来源：德勤全球营销趋势参与调查。

虽然中国在总体参与度方面排名第二，但在最深层次参与度方面排名第一，其中25%是给予直接设计意见，20%是为品牌开发原创内容。这点不足为奇，原因在于中国在利用社交媒体与客户互动方面一直走在前列（请参阅侧边栏，“中国社会生态系统”，了解更多内容）。例如，中国社交平台小红书将自身定位为电子商务平台，并在参与互动方面，将自身作为客户与关键意见消费者交流的论坛。[2] *关键意见领袖*通常拥有一定知名度，但关键意见消费者大多为普通人，由于其了解某个品牌产品或服务及/或拥有相关的专业知识而积攒了一批粉丝。

中国社会生态系统

在中国，许多领先品牌都在制定复杂精细的社交策略，以最大程度地提高相关活动参与度及扩大参与的客户类型范围。例如，部分平台被建立用于人们上传视频教程，而某些平台则像搜索引擎一样将人们与之最相关的关键意见消费者相匹配（如小红书）。就客户类型而言，较年轻的受众青睐于哔哩哔哩弹幕视频网（Bilibili）此类的互动平台，而较年长的人倾向于坚持“他们所知道的事物”。在任何情况下，营销领导人均可主动采取这一行动方案，由此确定各平台在制定其互动策略中可发挥的作用。

谁在参与：年龄越长，越需要激情

正如许多人所预期，年轻一代与品牌的互动最为频繁。图2显示，Z一代（18~25岁）参与到品牌中的比例为73%，但在45岁以上人群中，这一比例逐渐下滑至42%。在更深层次的参与形式上，差别尤为明显。45岁以上的人当中只有7%的人在开发原创内容，而这一比例在45岁及以下的人当中接近20%。

我们发现年龄与激情及参与度高度相关。换言之，年龄越大，激情在参与度中的作用越大。

当我们试图理解*为何*不同年龄段的参与度存在差异时，一个主题鲜明突出：*激情*。当我们询问受访者是否是因对特定品牌、产品或服务充满激情而参与这些活动时，我们发现年龄与激情及参与度高度相关。换言之，年龄越大，激情在参与度中的作用越大。在所有参与形式中，Z一代认为激情在推动参与方面发挥了54%至65%的作用。相比之下，这一比例在25岁以上的受访者中为76%至85%（见图3）。

虽然很难断言，但这一趋势可能反映出一个事实，即Z一代成长于数字原生环境中，而老一代人须主动学习如何运用各种技术及参与到论坛中。因此，对于Z一代来说，“参与”可能只是其核心思维习惯的一部分和某种自然行为，而老一代人可能需要额外的激情来调动，使之能与品牌进行数字化地互动。

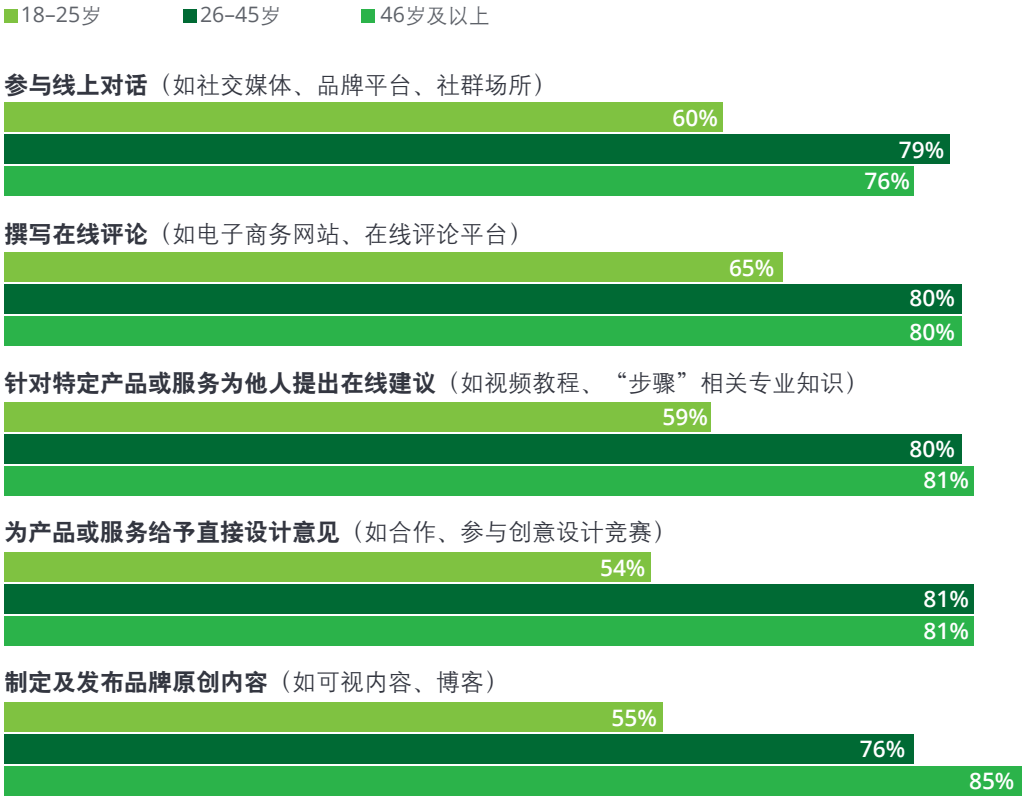
全球工具制造商DeWalt通过建立一个由8,000名商人和4,000名自制自修者组成的洞察力社群，激发消费者的热情。[3] DeWalt为社群参与者提供测试工具——如在其家居装修期间，但需要客户提供相关反馈。DeWalt估计该社群为公司节省了超过600万美元的研发费用。

参与频率：少却有力

互动最频繁的行业在参与各阶段的参与度也较高。特别是，我们发现电子产品、美容及个人护理、健康与保健、服装和鞋类、杂货及饮料等行业在参与度方面一直名列前五。如此排名大多是由直观所形成的，因为发生在这些行业中的购买活动相对频繁，而家具和汽车行业中的此类活动则较少。有趣的是，传统上被视为参与度较低的杂货及饮料行业，对美国消费者而言却是参与度最高的行业类别。

图 3

与Z一代相比，激情在推动25岁以上群体参与方面发挥着更大作用



注：认为激情在各项活动中起作用的人群反映出了上述结果。
资料来源：德勤全球营销趋势参与调查。

然而，当人们参与到购买频率较低的行业类别中时，相关参与度其实与购买频率较高行业中的参与度是别无二致的。例如，宝马集团举办的虚拟共创竞赛，数百名汽车爱好者提出了汽车内饰和车身外观设计概念的创新理念。[4]

此外令人欣喜的是，可以看到参与频率随阶段的变动而有所增加。我们在图4中可见此情况是如何呈现的，28%参与在线对话的人每周至少参与一次此类活动，37%的人每周至少一次或更多次提供直接设计意见。实际上，当人们参与更深层次的活动时，他们会更频繁地参与其中。

当人们参与更深层次的活动时，他们会更频繁地参与其中。

参与动机：希望帮助他人

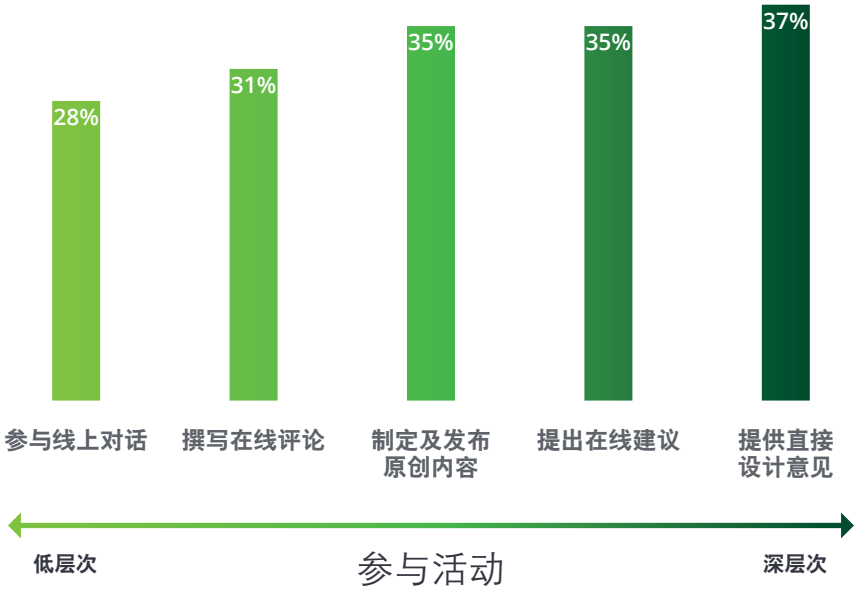
当我们探究人们*为什么*要参与时，一个压倒性的趋势跃然而上：人们最大的动机是参与到帮助他人的行动中。帮助他人的动机通常优先于其他动机，比如“想要分享一些令人激动的事情”，“在某产品或服务方面拥有专业知识”，以及“某品牌推出一款新产品”。

也许最引人入胜的是一直处于末尾的动机，即“希望自己的专业知识获得认可”。有趣的是，中国显然是个例外。随着中国受访者转向更深层次的参与，对自身专业知识的认可上升为第二大动机，而帮助

图 4

与低层次互动活动的参与频率相比，深层次互动活动的参与频率更高

每周至少参与一次活动



资料来源：德勤全球营销趋势参与调查。

他人则降至第四位。这种现象可反映到我们先前探讨过的关键意见消费者文化。从全球来看，这可能意味着，当人们有更多参与机会时，其参与动机可能更多地演变成私人原因。

将参与纳入策略中

随着参与范围扩展至更深层次的互动形式，营销领导人可将相关见解（如谁参与、哪些环节其参与度最高、其动机是什么）纳入其营销策略中。营销人员在制定侧重客户参与的策略时需注意以下几点：

- **制定全面的参与计划**：确定将参与纳入互动策略的哪些部分是至关重要的——这意味着将客户旅程与最佳参与平台相匹配。例如，在树立意识和考虑因素时，需要品牌推出社群论坛和/或相关博客。或者，在客户旅程另一端，营销人员可鼓励人们创作视频教程以促进转换和重复使用。
- **建立更深层的客户关系**：虽然传统忠诚度方案（如客户关系管理系统和忠诚度计划）通常是单向的，但“参与”在交互式促进及培养品牌忠诚度和维护客户利益方面扮演着独特角色。参与使品牌互动——甚至创新——成为一种双向对话，有效地深化了客户关系。
- **不仅仅局限于B2C策略**：B2B企业也可像其B2C同行一样，以类似方式促进参与。虽然B2C企业一直在寻求客户反馈，但B2B企业也能推动更深层次的参与形式。这点可体现在创新实验室中，在此客户可帮助共创新产品或服务；或者体现在品牌宣传方面，鼓励消费者在会议或社群论坛上为其代言。

互动是一条双向沟通渠道，如今营销人员比以往任何时候都更有机会邀请到客户参与到其策略、产品或服务中来，由此焕发生机与活力。

尾注

1. Diana O'Brien、Andy Main、Suzanne Kounkel、Anthony R. Stephan，“The amplification of consumer participation，”Deloitte Insights，2019年10月15日。
2. Tamsin Smith，“What is a KOC? Behind China's Latest Influencer Trend，”Jing Daily，2019年10月8日。
3. “How the power tool manufacturer uses customer insight to spark innovation，”史丹利百得愿景关键页面，访问日期2020年6月25日。
4. 宝马集团新闻稿，“BMW Group Co-Creation Lab，”2010年7月20日。

关于作者

Jennifer Lacks Kaplan 为多个行业的世界领先企业提供过服务，拥有超过20年的工作经验，负责帮助客户制定并实现增长战略和营销转型。她是德勤管理咨询主管，也是战略服务业务美国德勤摩立特客户和营销战略业务成员。在加入德勤之前，Kaplan是摩立特集团的高级合伙人。

致谢

由衷感谢**凌佳颖**（中国）对本报告的贡献。

融合

企业通过建立跨行业合作伙伴关系打造创新型体验，从而更好地帮助所服务的对象。

新型生态系统

后疫情时代的跨行业合作伙伴关系融合

新冠疫情导致的全球范围内的停业使人类的普遍需求成为当务之急。这些需求包括在“常态”生活发生彻底变化的情况下获取必需品与服务、与朋友家人保持联系以及驾驭被颠覆的工作环境。本次危机在许多方面带来了考验和创新，原因在于社区、企业、政府和个人均在竭力结合各类新方法来满足人类迫切的需求。

在我们*发布的趋势报告融合章节*中，我们讨论了从上个世纪工业供应驱动型产品与服务到现今侧重客户需求的解决方案——即跨度六十年的发展变化。[1]结论：大多数颠覆性企业开始打破传统的行业界限，以寻找更好的方式满足客户需求。

当前，各行业的重心都在发生新变化。许多企业已不再使用单点产品及解决方案为客户提供服务。他们将更加深入地通过最根本的途径切实了解客户需求。在此之后，企业会愈发全方位地满足人们的需求。这并非意味着“把同一件事做得更好”。相反，企业有机会去重新构想其合作伙伴关系战略，由此找到服务对象所需解决方案的突破口。企业须注意的是：人们需要的不是汽车，而是能够从A地到达B地，就像人们需要的不是手术，而是健康的身体。

尽管某些企业一直奉行以人为本的理念，但新冠疫情几乎在一夜之间改变了其发展方向。面对严峻的经济形势，一些企业转向通过创造性的方式来满足不断变化的需求，从而促进了跨行业合作与融合。由于疫情造成的不确定性，这些企业建立了新的合作伙伴关系，旨在运用新颖方式与客户互动和在数月之内进行重要的数字化平台转型投资—— 一切均为寻求创新方式来满足人们的需求。

让高管们感到惊讶且受到启发的是，这些前瞻性投资有悖于首席高管们当前防御性的运营思维。在德勤对405名首席高管的调研中，我们询问了其有关应对疫情方面最希望取得的结果。绝大多数受访者对投资持

人们需要的不是汽车，而是能够从A地到达B地，就像人们需要的不是手术，而是健康的身体。

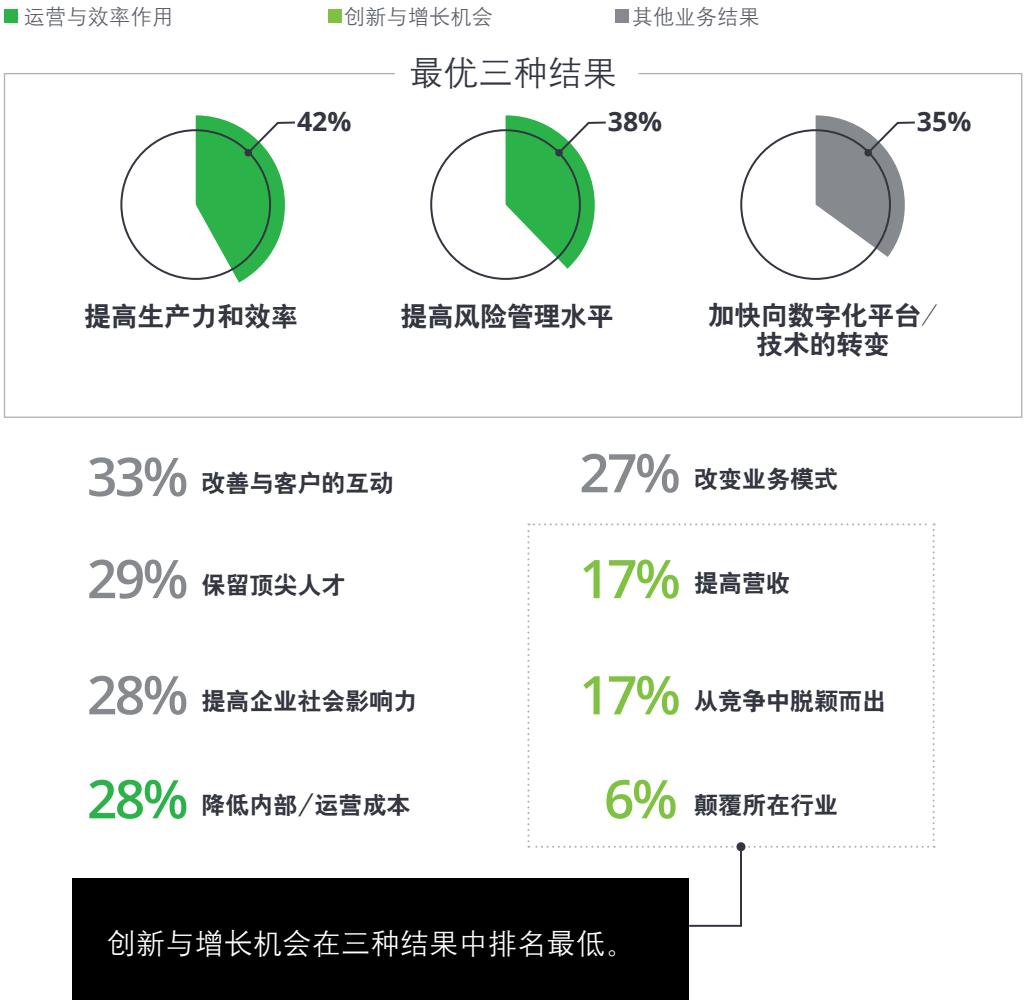
保守态度，其中提高生产力和效率（42%）以及提高风险管理水平（38%）高举榜首。极少数受访者认为这些投资可推动提高营收（17%），从竞争中脱颖而出（17%），或者颠覆所在行业（6%）——而这些均可成为未来发展必不可少的要素（见图1）。

在本文中，我们将探讨企业如何摆脱这种防御性思维，积极满足客户不断变化的需求。我们首先会探讨开拓性的合作伙伴关系如何提供发展要素，最后讨论首席营销官如何从客户的角度出发，利用其独特定位领导创新。

图 1

首席高管大多基于防御性思维开展运营活动，这可能会错失未来的发展机遇

首席高管如何评价其对有关应对疫情方面最希望取得的三种结果



资料来源：德勤全球营销趋势首席高管调查。

企业如何通过融合更好地解决人类需求

结合主要研究成果和相关领域示例，我们将探索品牌如何透过现有业务寻求发展，以及如何融合新的合作伙伴关系——即将客户洞察和数字化平台整合到品牌创新路线图中，由此让客户感到惊喜

业务合作伙伴关系的优势和前景

全面满足人类需求通常需要转变思维。对品牌而言，这意味着要跳出*自身*产品和服务的框架去思考，并寻求建立伙伴关系以更好地为利益相关者服务。疫情发生早期推动建立了众多创新、未曾预料的业务合作伙伴关系来解决新挑战。以餐饮应用程序OpenTable为例，它与各类超市连锁店和其它重要企业建立了新的合作伙伴关系，将到杂货店和零售店购物变成了一项可在网上预约的活动。由于这一合作，人们可安全、预见性地购买必需品，不用担心（或烦恼） 接触大批人群。[2]

疫情之外，还有许多示例显示企业跳出传统领域以满足新兴需求，比如埃克森美孚（ExxonMobil）在中国建立了新型汽车保养生态系统。该企业从传统的B2B模式转向以客户为主导的市场，携手全球科技公司和当地汽车养护品牌建立了“数字化汽车保养体验”。[3] 通过生态系统建立的数据平台向客户发送汽车保养建议，在线预约汽车服务；同时，该数据平台不仅有助于埃克森美孚为车辆提供燃料，而且可确保车辆安全高效地运行。

据首席高管所言，不论是在疫情前还是疫情期间所形成的跨行业及跨境合作伙伴关系，均有最新的证据显示此类关系具备持久力。在调研中，我们询问了各企业是如何调整其商业模式以更好地应对疫情的。尽管认同建立新型业务合作伙伴关系的比例远落后于开展数字化加速计划（36%比64%），但有证据表明，这些新型业务合作伙伴关系在疫情之后会具备最强的持续力。

我们是如何发现这一点的呢？我们向高管们询问：一旦疫情消退，他们是否会恢复旧模式抑或继续采用新模式。在所有高管中，高达78%的受访者表示将会在一定程度上保留新型合作伙伴关系，这在所有业务模式变革中认同度最高（见图2）。

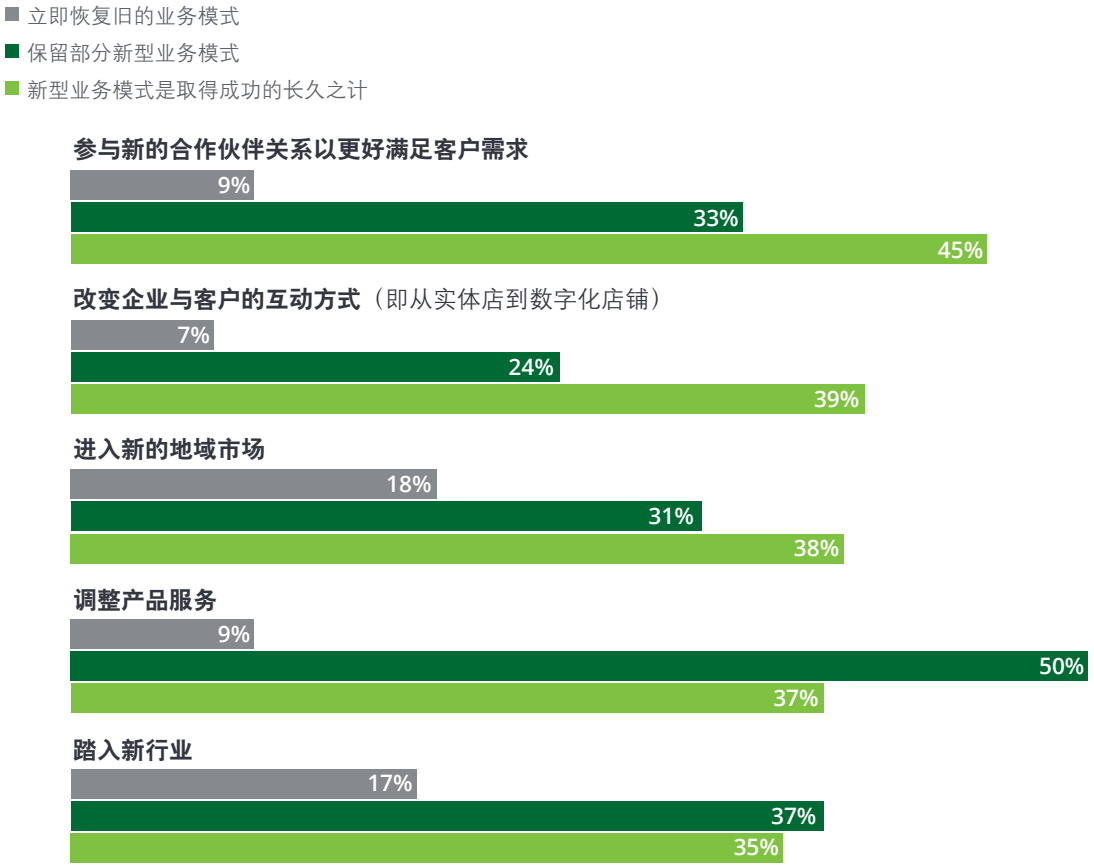
无论是单纯地出于存续所需还是发掘了新机遇，许多率先建立了新型合作伙伴关系的品牌找到了更好的办法来为客户提供更加全面的长期及短期服务。

整合跨行业客户洞察

如果将视野仅局限于自身行业，则难以从全面的角度了解客户。为全方位地分析出客户行为及潜在需求，品牌可寻求能提供服务对象补充信息的合作伙伴。从本质上讲，这意味着需建立稳健的数据机制，从而全局性地获取客户行为及反馈信息，有利于企业让客户直接参与到创新进程中。

图 2

绝大多数高管认同，新冠疫情期间建立的新型伙伴关系在疫情消退后将为长期战略



资料来源：德勤全球营销趋势首席高管调查。

品牌可通过以下两种方式，来基于跨行业合作伙伴关系设计出以人为本的创新型战略：

1. **通过社交聆听不断变化的需求**：社交感知不仅限于及时编写客户信息（请参阅本报告*敏捷性*章节，了解更多内容），它还可以直接让我们了解到人们当前有何需求。比如，在疫情期间，劳埃德银行（Lloyds Bank）加深了与Mental Health UK的合作伙伴关系以培养公众意识，并提供资源解决财务问题对心理健康产生的负面影响。[4] 劳埃德银行通过直接听取人们的意见，在主要伙伴的帮助下，不仅制定出了银行解决方案，而且针对资金紧张且焦虑情绪高涨的情况提出了财务与心理健康解决方案。

2. **邀请客户参与**：邀请人们直接参与到知识共享过程中可为品牌提供独特的契机了解人们有何切实的需求，以此推动创新（请参阅本报告*参与*章节，了解更多内容）。以GovConnect为例，该企业集合各类涉及新冠接触者追踪的数字化解决方案。GovConnect能够让个人选择建立其移动网络，由此帮助确定潜在病毒的准确位置。[5] 由领先技术公司搭建的面向公众的门户网站亦有助于公众参与人员通过定制化推荐寻求社区和政府服务。同时，GovConnect企业协助政府领导人和公共卫生官员做出更好的实时决策来应对疫情。

由此，通过结合客户在跨行业交集处的需求洞察，企业可制定出相应的解决方案来预测和应对不断变化的需求。

利用新型合作伙伴关系拓展数字化生态系统

多年来，数字化的作用及重要性一直在暴增，而本次疫情作为转折点，不仅加快了许多企业转向数字化平台，*还促使其基于数字化技术寻求新的方式及合作伙伴关系来解决相关需求。*

为掌握上述变化情况，我们对全球2,447名消费者进行了调研，以了解人们在疫情下应对生活的新方式。调研的活动包括购买必需品、继续工作与教育、就医以及与家人和朋友保持联系——这些活动至少需要人与人之间的接触来完成并且通常可通过跨行业的数字化解决方案得以实现。有趣的是，在世界范围内进行的数字化测试活动期间，人们比以往更加愿意尝试新的解决方案。在八类活动中，82%的人首次尝试了至少一种数字化活动（见图3）。

德勤医疗项目系统ConvergeHEALTH（由技术平台Zyter提供技术支持）就是新兴数字化远程医疗服务在疫情期间表现活跃的例证之一。该系统提供患者远程视频问医、虚拟“智能”检查、安全文件共享，以及医疗团队供应商之间的合作。[6] 通过多个跨行业的合作伙伴关系，ConvergeHEALTH帮助医疗服务供应商和政府医疗机构对患者进行数字化分诊。此外，它有助于在将推定病例的护理转移到虚拟空间时保护患者隐私，能提供使用数字化创新来虚拟扩展重症监护的能力，并有助于医疗供应商有效运用不断变化的协议及向专家进行虚拟咨询，由此通过延续性护理提升患者健康水平。

在人们彼此隔绝的疫情环境下，我们发现绝大多数人对这些数字化新体验很满意。在所有体验类别中，至少53%的人认为数字化体验足以替代亲身体验，大约三分之一的人甚至表示这些数字化原生方法比亲身体验更好。

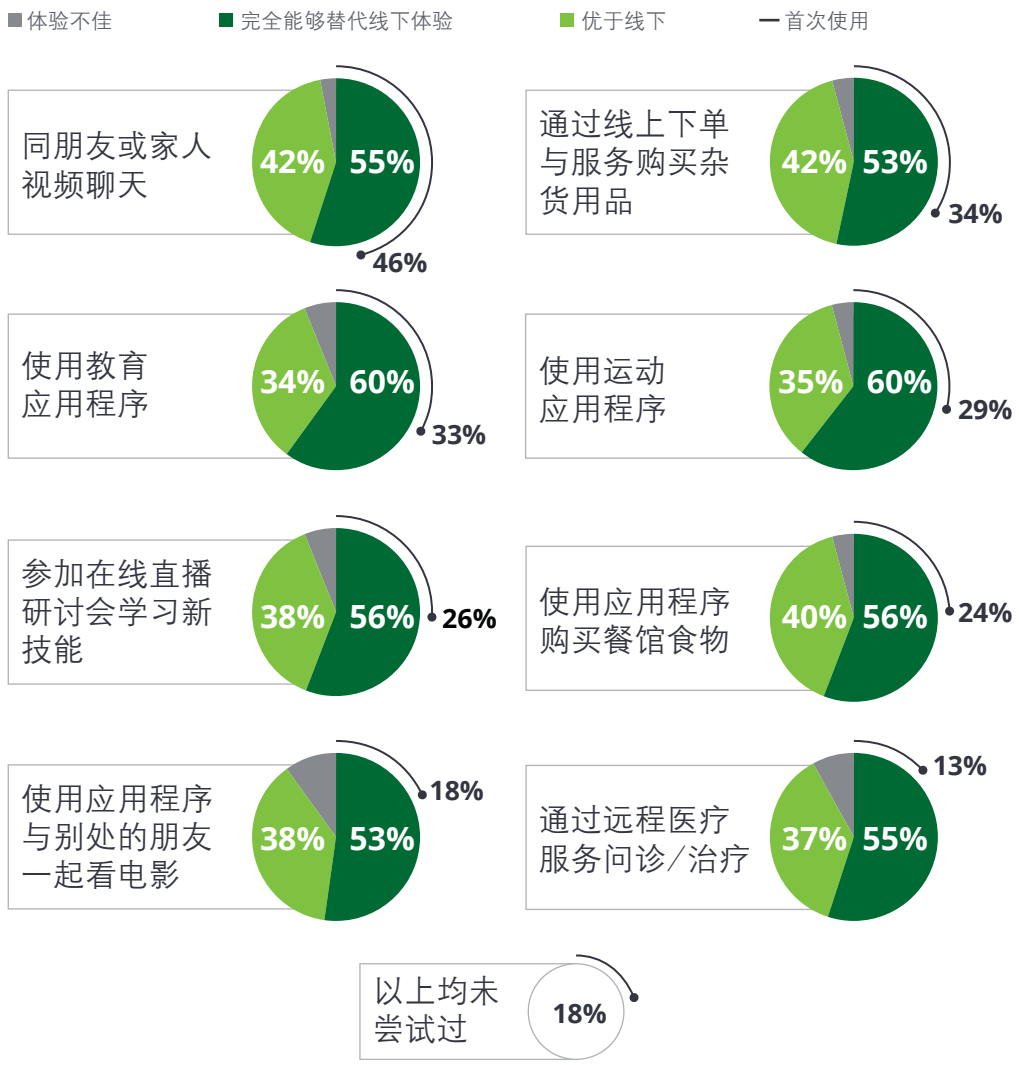
即使在疫情消退后，此类数字化平台的发展可能会继续为高管们提供新的合作机遇，由此形成有利于其研究服务对象需求的良性循环；有助于将客户需求和动机的洞察融入到未来产品中；以及释放企业竞争优势。

通过多个跨行业的合作伙伴关系，ConvergeHEALTH帮助医疗服务供应商和政府医疗机构对患者进行数字化分诊。

图3

许多顾客在疫情期间首次尝试了线上体验，给予的正面反馈占绝大部分

顾客首次尝试数字化体验及其对体验的满意度



资料来源：德勤全球营销趋势消费者倾向调查。

加速融合之旅

为让企业充分挖掘其竞争优势和利用融合产生的营收成果，首席高管们应摆脱大部分的运营思维模式并转向鼓励性、创新型的合作伙伴关系战略，推动企业未来发展。作为最接近客户的高管，首席营销官拥有得天独厚的优势引领创新。营销人员可采取以下两项建议的举动来推动企业创新议程：

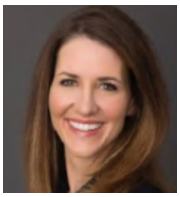
1. **制定创新路线图**。首席营销官总是低估其在推动创新方面的作用，也许是源于其低估了自身所拥有的隐性客户知识的价值，或是因为并未注意到同行们呼吁将创新作为营销职责一部分的强烈要求。但在疫情期间，首席高管们对营销的关注度有所提升，高管们将营销和销售视为未来几个月的第二大关键职能（63%），仅次于数字化技术（68%）。首席营销官的定位是向企业提供有关创新战略的建议，而不应该仅是负责向下游客户营销某种战略的“接收者”。
2. **着眼于顾客需求进行融合**。今年早些时候，我们的分析发现首席营销官在拥有企业创新路线图和客户体验时最具影响力。[7] 这两方面相结合呈现如此效果并非巧合——真正解决人类需求的唯一方法是从客户的角度看待需求。首席营销官可凭借其对客户行为及预期的洞察力来指导如何选择有益的业务合作伙伴关系，同时将客户反馈嵌入到其设计的数字化生态系统中。

融合是指当企业跳出其框架为客户进行创新创造时，对可能性的艺术进行重新构想。新冠疫情使数字化创新备受瞩目，营销人员可帮助企业转变思路，即从“守护其所拥有的”转向打开新的大门、建立新的伙伴关系和新型数字化平台，由此获取客户的青睐。

尾注

1. Diana O'Brien、Andy Main、Suzanne Kounkel、Anthony R. Stephan，“Fusion is the new business blend”，Deloitte Digital，2019年10月15日
2. Dalvin Brown，“OpenTable launches tool to help you avoid long lines at restaurants, grocery stores，”《今日美国》，2020年3月30日。
3. 新闻稿，“埃克森美孚、腾讯以及汽车后市场合作伙伴将在中国构建数字化汽车养护新生态”，2020年1月21日
4. 源于劳埃德银行mental health and financial wellbeing page，访问日期2020年6月24日
5. 源自德勤客户项目
6. 源自德勤客户项目
7. Jennifer Veenstra、Sarah Allred、Tim Murphy，“Course Correcting the evolution of the CMO”，Deloitte Insights，2020年7月17日

关于作者



Alicia Hatch 是德勤数字化营销团队的全球首席营销官。数字化营销团队是一个日益多样化和关联的数据、技术和创意网络，专注于推动市场增长，并为客户提供可量化的结果。她还领导德勤Ecosystems and Alliances实践。

Becky Skiles 是德勤英国数字化团队的首席营销官，她与企业合作为其客户和员工开发和提供转型体验。作为客户战略和设计合伙人，Skiles极力与客户合作，考虑人们在生态系统中更广泛的人性化需求，并设计创新产品、服务和解决方案，使人们的生活更美好。

Amanda Li 拥有设计背景，专注于将体验创新嵌入客户、数据和平台整合。作为德勤中国数字化团队合伙人，Li曾为《财富》20强企业领导过数字战略、新市场进入和服务产品设计与路线图、数字营销和销售架构等项目。此前，她在德勤数字化澳大利亚工作了11年，负责为领先品牌和各级政府部门设计、领导并实施大规模的数字化转型项目。

致谢

由衷感谢**Kathleen Peeters** （比利时）对本报告的贡献。

人才

市场营销环境迅速变化，人才模式应逐步进行发展，从而将市场营销定位为一大竞争优势。

市场营销的颠覆性变革

将人才转变为竞争优势的四大趋势

过去数年里，市场营销及人才在企业中的角色发生了翻天覆地的变化。当前显而易见的是，首席营销官正从品牌经理转变为全企业的战略谋划者和营收驱动者。[1] 与此同时，所有行业在进行人才讨论时——尤其针对不断变化的人才模式——反复出现了某些主题。这些主题可能听起来有些耳熟：人工智能正使我们在工作中更加高效和明智；人们正选择放弃朝九晚五的工作转而投向零工经济；在职培训和持续学习的新模式正改变我们增加技能的方式等等。[2] 但这些转变并不是单一的。为解决企业的切实需求，提升市场营销的作用，营销人员应根据这些发展趋势逐步发展其人才模式。

营销人员（及其它职能部门的负责人）已经在不同程度上将上述人才趋势融合到企业中。然而，新冠疫情却突如其来。迫不得已，企业改变了其完成工作的方式。今年5月，我们对405位在美国的首席高管进行了调研，结果显示，某些人才趋势正加速启航，而其它此类趋势才刚刚崭露头角。举例而言，我们在调查中发现，“新常态”下，绝大部分首席营销官（77%）已转向人工智能来自动完成工作。仅有6%的首席营销官增加了对零工经济的依赖——这也许能反映出零工人数在经济下行期间很容易上涨（见图1）。

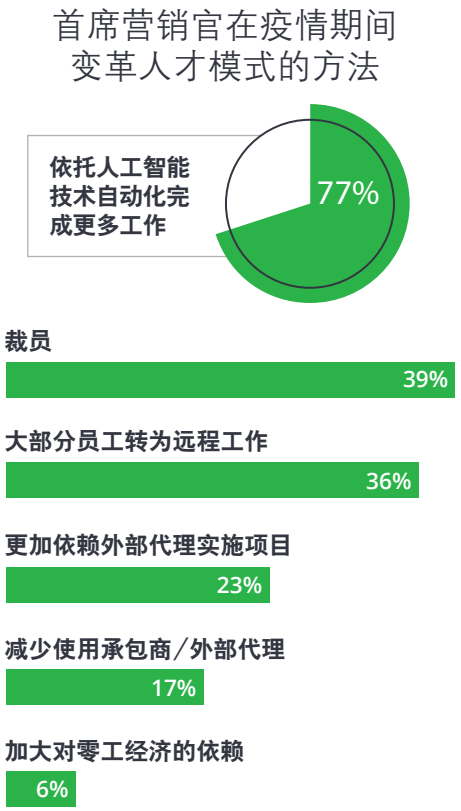
新冠疫情也许是催化剂，将这些不断变化的营销及人才趋势推向了新轨道。当我们询问高管们在接下来的一年里什么职能领域最重要时，他们将营销和销售排在了第二位（61%），位居数字化和技术（68%）之后。也有证据表明，首席营销官的作用可能在增强。就在20个月以前，46%的首席营销官表示其对营销战略有关的首席高层谈话起到了重要影响。[3] 如今，这一数字几乎翻了一番，比例高达81%。

> 为紧随变化加速的步伐，营销人员需首要考虑人才的转型。

为紧随变化加速的步伐，营销人员需首要考虑人才的转型。在本文中，我们讨论了四大趋势，如果将这些趋势融入营销人才模式中，则可提升营销人才的技能，建立企业快速响应市场需求的灵活性，从而使营销人才成为一大竞争优势。

图 1

更多首席营销官在疫情期间转向使用人工智能来自动化完成工作



资料来源：德勤全球营销趋势首席高管调查。

如何改善营销人才模式

我们来看一看人才相关的趋势是如何改变营销工作完成方式的，以及营销人员可如何整合此类趋势来为营销人才提供竞争优势。

将竞争优势内部化

今年早些时候，德勤和首席营销官俱乐部（该组织是由650多位首席营销官和营销领导人组成的全球网络）发布了一项营销基准研究。我们的分析发现，64%的营销机构设有内部机构。[4] 从以往来看，许多营销部门依赖外部代理机构合作伙伴来执行其创意活动及其他活动。然而，即使在本次基准研究中，我们发现59%的营销领导人仍将创意职能外包，而31%的营销领导人是为获得洞察和分析结果而外包。

有重要原因促使许多品牌转向内部化模式。尽管外包可利用到广泛的专业知识和人才，但存在诸多原因会妨碍营销部门响应客户需求的能力（请参阅本报告“*敏捷性*”章节，了解更多内容），如下所示：

- **增加工作流的复杂程度**：客户触点在各类社交平台和媒体渠道中的扩散会导致外部代理机构与品牌之间的低效交接。分析客户数据、建立创意性活动并在市场中执行此类活动需要一定时间，而在这段时间内，构建连接的窗口通常会关闭。

- **削弱竞争优势**：品牌过多依赖外部代理机构，本质上是在外包其竞争优势。首先，这些品牌期望其他机构与其自身一样熟悉客户需求。其次，由于代理机构为多个客户提供服务，他们也许会将根本战略和方法重复用于不同品牌。久而久之，这会在多个品牌间形成看似相似的泛化活动。

营销人员需注意的是，代理机构对组织流程、数据和客户需求方面的了解无法与企业内部相比。构建企业内包战略首先要转变重心，即从广告宣传活动思维模式转向更加全面的编辑思维过程。这需要营销团队评估其工作流、技术和技能，由此确定最有效的内容传递方式。[5]

根据这些评估，营销人员可建立囊括各类角色的核心团队，而此类角色最能体现其竞争优势。通常来说，这些角色涉及数据分析、动态内容创建、自有媒体和口碑媒体。值得注意的是，把关键技能内部化并不意味着品牌必须将一切融入其中。比如，联合利华公司（Unilever）在内部创建了名为U-Studio的数字化内容部门，用以管理日常创意需求。[6] 然而，当公司在更广泛的战略或创意方面需要帮助时，公司会寻求外部代理的帮助。在这种情况下，联合利华公司可确定内部机构在哪些方面存在最大优势，而外部机构在哪些环节能提供最有利的援助。

利用零工经济扩展下游活动

由于营销团队倾向于将所需技能进行内包，他们可能需要把人才战略拆分为两个部分。该战略一个部分涉及更具战略性和分析性的角色，而另一部分涉及更加具体化和战术性的角色（如平面设计或文案编辑）。企业需求存在波动性，市场营销正在寻求灵活的方式扩展下游活动。对于营销人员而言，零工经济在需求增长时可作为绝佳的资源渠道来获取特殊技能。此外，在日益波动的经济环境中，零工经济有助于企业更好地应对不确定性，避免陷入长期的财务承诺当中。

企业通常面临两大需求波动，即创意性人才和生产性人才，所以时常需要扩大或缩小这两类人才的规模。让营销人员备受鼓舞的是，有多种平台为客户提供便于其就项目直接与个人签订合同的市场，从而能够根据需求扩大规模。例如，德勤借助零工经济来增加各类技能，比如文案编辑。

零工经济不仅能为营销人员提供广泛的承包商，还可提供通过众包和创新比赛获取新思路的平台（请参阅本报告“*参与*”章节，了解更多内容）。这类比赛能够让企业征求到新的想法和创新意见，并由此迅速将其嵌入到企业产品和体验中。

零工工人为营销人员提供高效、范围宽广的技能和思路，同时对新的工作环境感到十分满意。在对全球2447名受访者的消费者调查中，我们询问了其工作环境自新冠疫情以来发生了怎样的变化。结果表明，14%的受访者首次参与到零工经济。图2显示，目前这些受访者对其新的工作环境最为满意（与之前的环境相比）。对那些已经进入零工经济并在其中发挥专长的人而言尤为如此。而对于正考虑初涉零工经济的营销人员来说，这也许是令人振奋的消息。

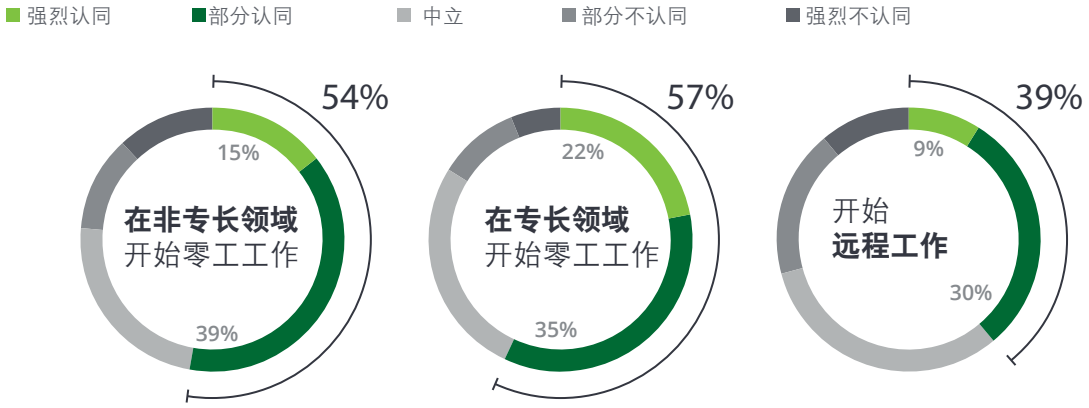
提升营销人员技能，自动化完成冗余任务

将人工智能应用于自动化是人才领域中发展最快的趋势之一，而且这种趋势很可能会持续下去。当我们询问高管们对此类人才趋势前景的看法时，绝大多数倾向于由人工智能赋能的自动化，其中57%的高管表示其找到了更好的工作方式（见图3）。就人工智能等技术而言，通常的自然反应会认为加大对技术的依赖度会减少对员工的需求。但是我们也发现，高管们并不认同将因疫情而裁员的解决方案作为长久之计。实际上，59%的受访者表示在疫情消退之后，他们应立即恢复到之前的员工数量。这就凸显出了人工智能有关的重要事实：当人工智能用于强化人类天生擅长的东西（如创造力、批判性思维）和取代人们去完成最适宜机器开展的任务（如冗余活动或者密集型计算工作）时，人工智能的影响力最大。

图 2

零工工人对其新的工作环境最为满意

我认为新的工作环境较之前更好



资料来源：德勤全球营销趋势消费者倾向调查。

对于营销人员来说，运用人工智能完成重复性任务及重新设计职能工作，从而把精力集中在更具战略性的工作上，这从长远或是短期来看都是有意义的。首先，可以直接在动态的创意组装中运用人工智能，用以分析数据并为消费者提供最佳内容。以一家大型食品饮料公司为例，该公司运用人工智能为相关人口统计和市场提供合适的图像和信息。[7] 这不仅有助于建立精细化的流程来组装创意性材料，而且还将营销人员的角色提升到更具战略性的位置，比如制定基本规则。这可能包括制定关于哪些图像最适合于人工智能驱动的客户档案的规则。

值得注意的是，尽管人工智能的运用确实在增长，但人工智能所做的大量工作均不复杂（比如执行规则集的机器人流程自动化）。然而，营销人员也可利用人工智能改善其整体战略和决策流程。比如，挪威航空公司（Norwegian Air）使用机器学习算法来识别最常导致航班预订的客户属性和客户活动。[8] 这样有助于该公司将单笔预订成本减少170%，同时向每名顾客发送匹配最佳的广告。回到我们关于内包的讨论上来，在营销部门内部，内包对分析技能的需求加大，从而迫使营销部门提升营销人才的技能。

通过营销大学提升技能

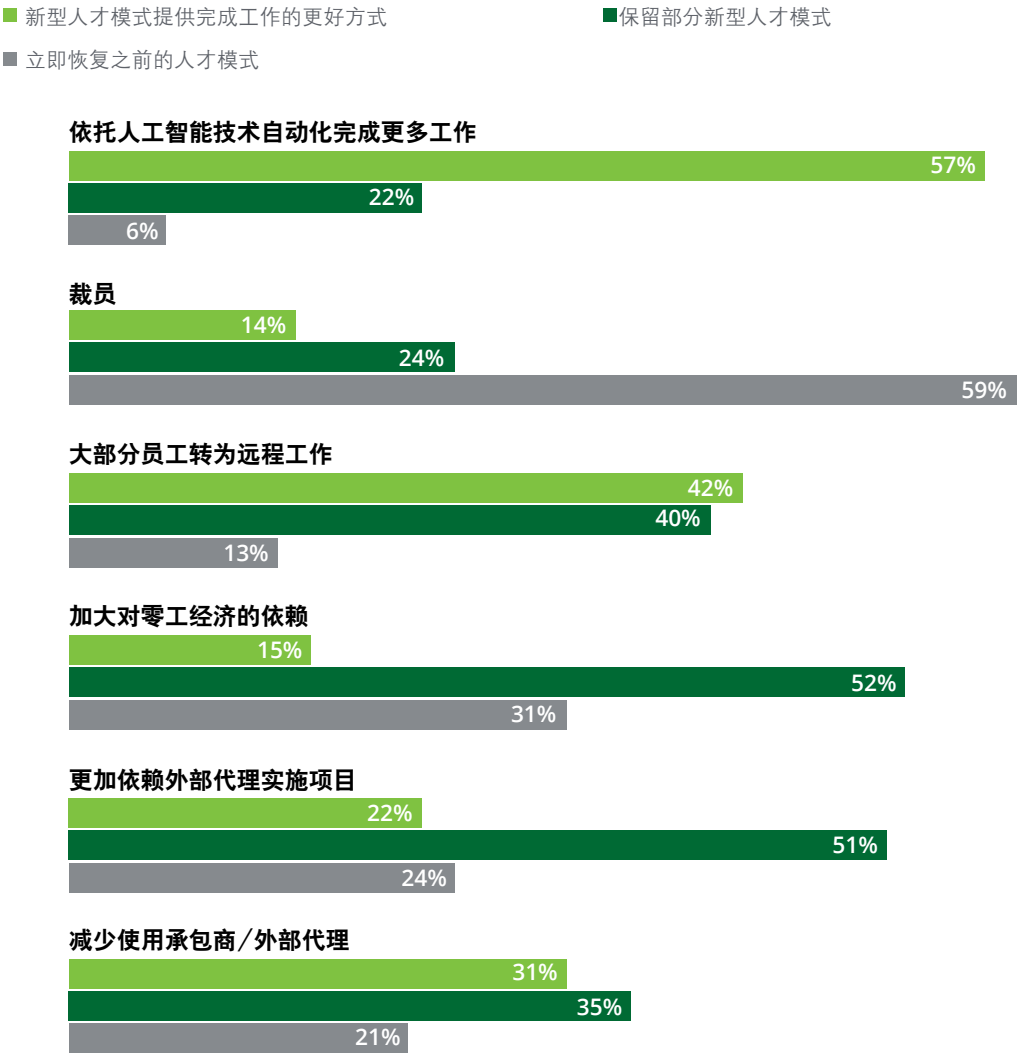
在内包与自动化之间，市场营销的角色将不可避免地发生变化，而这种变化是积极向好的。当前，许多企业为帮助各自团队应对这些变化，正在设计内部的营销大学，以此向人才提供关键技能培训，助力其驾驭未来营销新格局。

在与各个行业客户的合作中，我们发现品牌开发了将在线课程与特定角色的深入研究、现场研讨会相结合的项目。像所有形式的有效学习一样，这些项目也非“一次性”事件。为紧跟不断改变的环境，营销人员可创建某些学习途径（即专业途径）和小型编程马拉松（hackathon）活动，来获得员工的最佳想法（即内部众包）。其目的是提供多个渠道——包括现有和基于事件的渠道——以使从业人员掌握真正的技能，从而优化营销人才，使其成为竞争优势。

图 3

人工智能驱动的自动化会持续发展，但不会以裁员为代价

在疫情消退之后，哪种选项最符合你对人才模式的看法？



资料来源：德勤全球营销趋势首席高管调查。

人才之旅

对营销人才组织进行转型并不是静态活动。相反，此类转型对于每个营销团队的特殊技能和团队结构来说都是一段独一无二的旅程。为最有效地利用这些趋势，需考虑以下步骤：

- **激发领导层的承诺**：首席高管们对营销的重视不断提升，当前正是发展人才模式的最佳时间。然而，如果领导层不支持提升人才技能，那么人才模式的发展就难以启动。将寻求成立营销大学的支持作为人才之旅的开端，原因在于随着营销人才在企业中的作用越发重要，这将有助于培养出相应的营销人才。

- **制定战略布局**：大多数企业没有必要对现有人才模式进行大规模变革——营销人员可在某些新领域进行战略布局，从而简单地调整现有模式。从评估团队的优势和劣势着手此类工作。如果绝大部分创意功能被外包，则应考虑新的模式（比如零工经济），以将竞争优势回收至企业内部。如果工作内容是相对静态的，那么合理的作法是可依托人工智能自动化完成冗余的工作。

- **向文化投资**：市场营销以敏捷的方式响应客户需求时效果最佳。这需要文化思维的切实转变，即从分层结构企业转变为能使员工迅速行动及适应客户不断变化需求的企业。同时，这也意味着应将终生学习作为公司文化的关键部分，并贴紧需求变化不断发展技能。

市场营销新时代需要对人才有新的见解。顺势而为的企业会提升营销在企业中的地位，甚至彻底颠覆其所在行业。

尾注

1. Diana O'Brien、Jennifer Veenstra、Timothy Murphy，“Redefining the CMO”，Deloitte Review，第22期，2018年1月22日。
2. 三年前，这些话题在2017年7月31日的Deloitte Review，第21期中进行了详细讨论。
3. Diana O'Brien、Jennifer Veenstra、Timothy Murphy，“The makings of a more confident CMO: Three ways to increase C-suite impact”，Deloitte Insights，2019年9月18日。
4. 德勤和首席营销官俱乐部联合调查出版物，“The CMO Club Benchmark Study: The Evolution of Marketing Organizations”，2020年1月。
5. Christine Cutten、Alan Schulman，“Insourcing to Gain Marketing Speed, Efficiency, Effectiveness”，CMO Insights and Analysis from Deloitte，2018年8月8日。
6. Lucy Handley，“Firms are taking more marketing functions in-house. Here's why”，美国消费者新闻与商业频道，2019年3月4日。
7. 源自德勤客户项目。
8. Chiradeep BasaMallick，“5 Examples of AI in Marketing to Inspire You in 2019”，Martech Advisor，2019年7月29日。

关于作者

Christine Cutten 是客户转型实践领导人，负责帮助首席营销官重新构思营销策略和运营，并与他们一起设计未来路线图。作为德勤管理咨询主管，Cutten拥有宾夕法尼亚大学沃顿商学院的理学学士学位，并在西北大学凯洛格商学院获得工商管理硕士学位。

Libby Cousins 作为德勤英国数字化团队广告、营销和商务实践领导人，负责帮助企业改革客户体验，就重新设计和交付数字体验提供建议，为客户提供真正的人性化体验，从而推动提升商业价值。

致谢

由衷感谢**Gillian Simpson**（英国）和**Dylan Cotter**（爱尔兰）对本报告的贡献。

赞誉和感谢

感谢各位同事的通力合作，帮助我们了解营销趋势对于市场有何影响以及如何利用营销趋势促进企业发展，进而推动我们完成本报告。

特别感谢整个德勤首席营销官菁英中心团队在报告过程中提供专业见解并且给予大力支持。

感谢以下人员：

全球营销趋势团队

- **全球项目经理**：Anna Syrkis
- **内容与见解**：Sarah Allred, Timothy Murphy
- **营销与活动**：Julie Murphy, Cailin Rocco, Julie Storer, Marissa Devine, Abhilash Yarala
- **播客**：Fahad Ahmed
- **公共关系**：Kori Green, Rory Mackin, Pia Basu
- **WSJ CMO Today**：Jenny Fisher, Mary Morrison
- **Green Dot Agency**：Emily Garbutt, Audrey Jackson, Mary-Kate Lamis, Emily Moreano, Stela Murat, Melissa O'Brien, Vishal Prajapati, Megha Priya, Joey Michelle Suing, Arun Thota, Molly Woodsworth, Sourabh Yaduvanshi, Sylvia Yoon Chang, Tushar Barman
- **德勤洞察团队**：Prakriti Singhania, Abrar Khan, Rupesh Bhat, Nairita Gangopadhyay, Amy Bergstrom, Nikita Garia, Preetha Devan

参与编制2021全球营销趋势报告的德勤全球合作伙伴

美洲

- **领导人**：Bevin Arnason, Omar Camacho, Itzel Castellanos, Shaunna Conway, Jefferson Denti, Guilherme Bretzke Evans, Maria Flores, Yohan Gaumont, Patrick Hall, Javier Huechao, Andres Gebauer Millas, Heloisa Montes, Eduardo Pacheco, Francisco Pecorella, Pablo Selvino, Renato Souza, Enrique Varela, Barbara Venneman, Livia Zufferli
- **市场营销**：Martin Avdolov, Maria Gabriela Paredes Cadiz, Marta Boica Dare, Carolina Alejandra Peters Ramirez, Coby Savage

欧洲、中东和非洲

- **领导人：**Rani Argov、Helene Chaplain、David Conway、Dylan Cotter、Doug De Villiers、Ronan Vander Elst、Flor de Esteban、Joao Matias Ferreira、Cristina Gamito、Hakan Gol、Noam Gonen、Will Grobel、Antonio Ibanez、Erdem Ilhan、Randy Jagt、Andy Jolly、Ravouth Keuky、Paul Kruegel、Roland Linder、Ori Mace、Jonas Juul Mortensen、David Olsson、Riccardo Plata、Victor Press、Sam Roddick、Filipe Melo de Sampaio、Andy Sandoz、Eli Tidhar、Gabriele Vanoli、Stephen Ward、Egbert Wege、Ozlem Yanmaz

- **市场营销：**Teresa Posser de Andrade、Ala Abu Baker、Isabel Brito、Margarida Benard da Costa、Rushdi Duqah、Hanna Drzymalik、Fiona Elkins、Salimah Esmail、Zakaria El Gnaoui、Gina Grassmann、Richard Hurley、Berk Kocaman、Romain Mary、Tamara Mersnik、Maria Cristina Morra、Nikolaus Moser、Gareth Nicholls、Armin Nowshad、Tharien Padayachee、Joana Peixoto、Katrien de Raijmaeker、Sharon Rikkers、Nele Roerden、Filipa Sousa Santos、Shakeel Ahmed Sawar、Tor Soderholm、Anne-Catherine Vergeynst、Krzysztof Wasowski、Peta Williams、Patricia Zangerl

亚太地区

- **领导人：**Grant Frear、Steve Hallam、华思远、顾乙羽、Ryo Kanayama、凌佳颖、Go Miyashita、David Phillips、Balaji Venkataraman、Minoru Wakabayashi

- **市场营销：**Sally Denniston、George Dickinson、Ryan HitchAmber Kunziak、Yukiko Noji、Kaoru Obata

联系我们

我们的洞见能够帮助您把握变革。如果您正在寻求新思路应对挑战，请联系我们。

华思远

首席营销官菁英中心中国领导合伙人|德勤管理咨询

phua@deloitte.com.cn

Deloitte.
Insights

敬请登录 www.deloitte.com/insights 订阅德勤洞察最新资讯

敬请关注@DeloitteInsight

德勤洞察参与人员
编辑：Prakriti Singhania, Abrar Khan, Rupesh Bhat, Nairita Gangopadhyay, and Preetha Devan
创意：Molly Woodworth, Stela Murat, Tushar Barman, and Sylvia Chang
推广：Nikita Garia

关于德勤洞察

德勤洞察发布原创文章、报告和期刊，为企业、公共领域和非政府机构提供专业洞察。我们的目标是通过调查研究，利用整个德勤专业服务机构的专业经验，以及来自学界和商界作者的合作，就企业高管与政府领导人所关注的广泛议题进行更深入的探讨。

德勤洞察是Deloitte Development LLC 旗下出版商

关于本刊物

本刊物中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员或它们的关联机构（统称为”德勤网络“）并不因此构成提供任何会计、企业、财务、投资、法律、税务及其他专业建议或服务。本刊物并不代替此等专业建议或服务，不可基于本刊物内容而做出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动之前，请咨询合资格的专业顾问。

任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本刊物而导致的任何损失承担责任。

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构，为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构（统称为“德勤组织”）为财富全球500强企业中约80%的企业提供专业服务。敬请访问 www.deloitte.com/cn/about，了解德勤全球约330,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. All rights reserved.
Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited
CQ-011SC-20