

**Deloitte**  
Insights



## 2020年全球营销趋势

为数字化时代带来真实性

# 有关德勤首席营销官项目

德勤的首席营销官项目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



宗旨即为一切 | 7



偿还体验债务 | 15



融合——全新业务关联模式 | 23



摧毁信任还是建立信任? | 31



提升客户参与度 | 39



重视最宝贵的资产——人才 | 49



全方位实现企业敏捷性 | 57

# 引言

## 人性化连接

历史上，几乎每次工业革命背后都有技术进步这个推手。现在也是如此。过去两年间集中产生了世界上90%的数据，260多亿台智能设备投入使用，种种迹象表明我们正生活在前所未有的技术创新时代，一个催生第四次工业革命的时代。<sup>1</sup>

从许多方面看，德勤的首份全球营销趋势报告正是对第四次工业革命的响应。然而，它的主旨却不是技术。因为无论处于哪个时代或该时代诞生了何种技术，我们人类永远是这场变革接力赛中的常量。我们希望此报告能够引导高管领导层在快速变革的数字化环境中制定以人为本的业务策略。

本着这一主旨，我们开始着手探索品牌如何采用可以维持甚至培养人性化连接的方式，驾驭日益数字化的商业、经济和社会环境。我们采访了全球80多位行业专家，确定了各个企业在未来18至24个月内可能必须关注的七大关键趋势，以助力其建设成为具有社会意识和人性化意识的企业。在编制报告过程中，我们还加入了最新的研究和分析、学术文献观点和实际案例。尽管各个趋势的新鲜程度不同——有些最近才在公共领域露头，而其他可能在多个世纪前就已出现——但有一条共同的主线贯穿其中，即在数字化环境中以人为本。



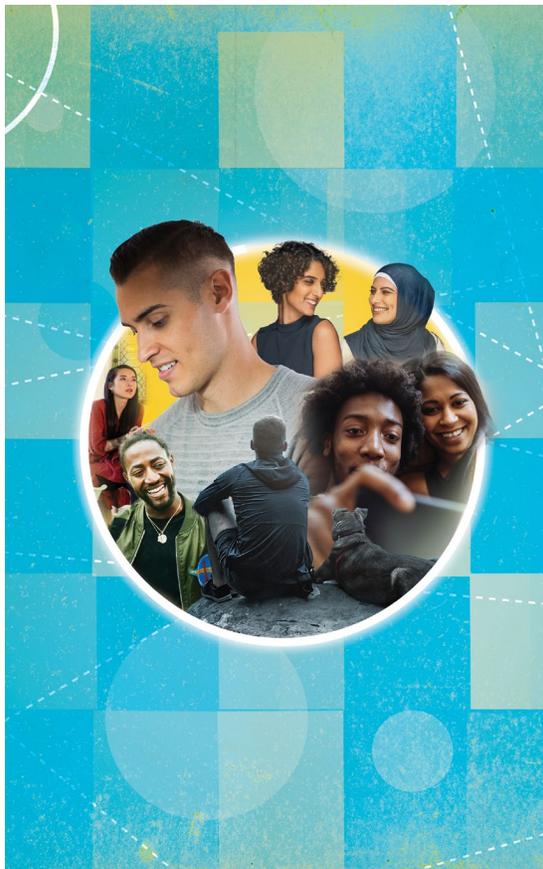
## 七大趋势帮助企业重新聚焦 “以人为本”

人们希望企业在业务过程中更具人情味，将客户视为鲜活的个体，而不仅是冰冷的交易。他们希望接触的企业展现人类的特质——信念坚定、言行一致、意图真实。

报告中的七大营销趋势正是基于此以人为本的理念。在这七大趋势中，宗旨和**人性化体验**这两大首要趋势几乎涉及企业的方方面面，帮助企业贯彻以人为本的理念。本报告中的第一章——**宗旨**——是企业存续的基石。尽管这一话题近似于老生常谈，但它能指导企业的各个战略决策，因此比以往任何时候都更加重要。真实透明、以人文本的企业宗旨在社会上独树一帜，其他企业无法模仿。第二章——**人性化体验**——将宗旨植入企业与客户、员工以及业务合作伙伴的互动和关系中，帮助确保企业运营符合让社会更加美好的原则。

宗旨和人性化体验连接了其他五个趋势——**融合、信任、客户参与、人才和敏捷性**。第三章**融合**强调了**宗旨和人性化体验**如何充当北极星，指导企业选择共同参与大型开放生态系统的合作伙伴。第四章阐述了企业若未能在生态系统中建立信任关系，则无法真正基于其宗旨开展工作。

为帮助企业实现品牌价值与客户价值的一致性，第五章介绍了如何将客户引入生态系统并加强**客户参与**。第六章探讨了如何培养人才，使企业能够发挥最大合力践行宗旨。最后一章中，我们解构了如何以**敏捷**方式构建内部运营，支持企业不仅能借力最新技术快速发展，也能放慢脚步关注客户、员工和合作伙伴。



**我们希望以人为本的理念可以帮助企业走出独特的发展道路，助力企业成就不凡。**

我们在每一章末尾为从首席高管到一线员工的各职级人员都提出了具体建议，帮助营销人员在这个数字化时代更好地定位自己的品牌和企业。

技术的飞速发展既令人兴奋不已又让人难以应对，充满机遇却又满是陷阱。我们希望本趋势报告的主题——**人性化连接**——可以帮助企业走出独特的发展道路，助力企业成就不凡。



*Diana O'Brien*

Diana O'Brien

全球首席营销官  
德勤管理咨询

[dobrien@deloitte.com](mailto:dobrien@deloitte.com)



*Andy Main*

Andy Main

德勤数字化服务全球领导人  
德勤管理咨询

[amain@deloitte.com](mailto:amain@deloitte.com)



*Hua Siyuan*

华思远

德勤数字化服务中国领导合伙人  
德勤管理咨询

[phua@deloitte.com.cn](mailto:phua@deloitte.com.cn)



*Guan Yinfang*

管延放

德勤数字化服务合伙人  
德勤管理咨询

[alvinguan@deloitte.com.cn](mailto:alvinguan@deloitte.com.cn)

## 尾注

1. Bernard Marr, "How Much Data Do We Create Every Day? The Mind-Blowing Stats Everyone Should Read," *Forbes*, May 21, 2018 and <https://www.statista.com/statistics/471264/iot-number-of-connected-devices-worldwide/>





# 宗旨即为一切

真正奉行宗旨引领的品牌如何改变当下企业的性质

**正**如地基之于房屋、指挥之于管弦乐队、画布之于艺术家的杰作，清晰明确的宗旨对于企业而言至关重要。宗旨代表企业的灵魂与形象，既是企业赖以生存的平台，亦为反映企业存在的镜子。宗旨可以阐明企业为何存在，企业可以解决什么问题以及企业希望在面向客户时扮演何种角色。虽然这已不是企业第一次思考其存在原因以及在面向客户时所扮演的角

的事情。虽然我们承认市场上存在某些成功企业持有这种想法，但德勤研究表明，宗旨驱动型企业与其他企业的区别在于生命力和真实性。奉行宗旨引领并且据此创建的企业能够保持消费者的忠诚度、一致性和相关性。未能确定和阐明宗旨的企业在短期内可能得以存活，但是随着时间推移，人们可能提出更多需求。

## 奉行宗旨引领并且据此创建的企业能够保持消费者的忠诚度、一致性和相关性。

宗旨驱动型企业的市场份额增长更快，平均增速比竞争对手快三倍，同时享有更高的员工满意度和客户满意度。<sup>2</sup>企业现状与其目标形象协调一致的情况下，消费者通常认同企业宗旨，因此寻求与企业建立更深层次的联系。

色，<sup>1</sup>但是德勤研究表明，企业正在利用宗旨来与消费者建立更深层次的联系，为其所在社区做出更多贡献以及吸引和留住人才，并且由此取得更多成果，产生更大影响。

在近期的消费者调查中，德勤邀请受访者分享其在选择品牌时关注的主要问题（见图1）。<sup>3</sup>

并非所有企业都将宗旨视为包罗万象的理想。某些企业认为，宗旨只是宣传企业及其主张以抢占更多市场份额的工具。另有某些企业认为，以最低价格销售优质产品才是对消费者而言唯一重要

调查结果表明，如今许多消费者会根据企业如何对待员工、如何对待环境以及如何为其所在社区提供支持做出购买决策。企业将其宗旨与行善相结合的情况下，其可与利益相关方建立更深层次的联系，进而增强其在利益相关方生活中的重要

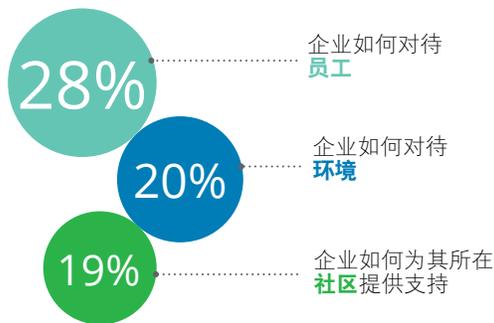
### 揭秘宗旨

在当今世界，宗旨至关重要。企业越多谈及宗旨，宗旨越有可能成为另一个企业流行词。但就本质而言，宗旨又与其他流行词有所不同。究其原因在于，宗旨可以回答“企业为何存在？”这一重要问题，并为所有企业决策提供依据。

性。越来越多的企业正在利用宗旨与行善相结合的优势和机遇。德勤全球发布的《第四次工业革命制胜之道》报告显示，社会影响是高管们用来评估企业年度业绩最重要的因素，其次是财务业绩以及客户与员工满意度。<sup>4</sup>

我们将在下文探讨和说明宗旨驱动型企业的重要性，并且深入分析某些企业为何选择利用宗旨推动业务发展以及其他企业如何从宗旨驱动型业务中吸取经验以改进思维模式。

图1  
**消费者在选择品牌时关注的主要问题**  
受访者比例



来源：Deloitte 2019 Consumer Pulsing Survey in the United States, United Kingdom, China, and Brazil.

## 宗旨成就不凡

许多企业成功将宗旨融入其业务之中主要出于以下三个原因：

- 1. 宗旨是核心差异点：**宗旨驱动型企业拥有更高的生产率、增长率和员工满意度（员工任职时间更长）。<sup>5</sup>德勤研究表明，此类企业的创新水平和员工留存率相比竞争对手分别高出30%和40%。<sup>6</sup>虽然传统趋势可能主导购买行为，但亦存在通过宗旨与客户建立联系的全新机遇。

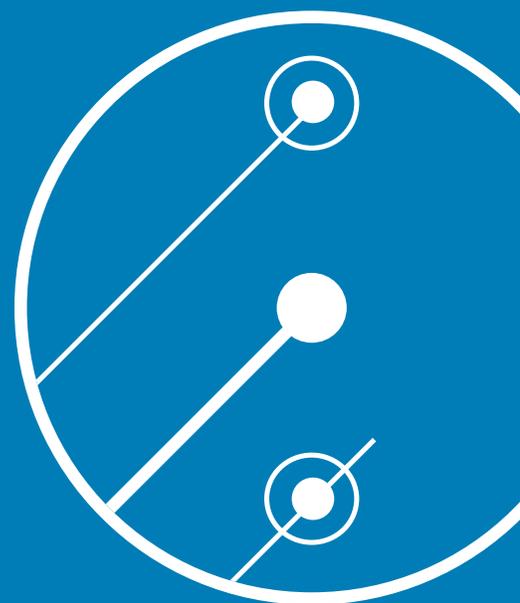
2019年德勤消费者调查结果显示，价格和质量仍为推动消费者做出购买决策的主要因素。<sup>7</sup>然而，55%的受访者认为，如今企业更有责任针对与其宗旨相关的问题采取行动。未采取行动的企业则将面临被宗旨驱动型颠覆者取而代之的风险。例如，联合利华旗下专注降低环境影响和提高社会影响的28个“可持续生活”品牌（例如多芬、凡士林和立顿）在2018年贡献了75%的增长，平均增速相比其它业务高出69%（2017年为46%）。<sup>8</sup>肥皂、凡士林和茶叶均为日常生活必需品，但是通过推广可持续生活，这些产品将因体现企业宗旨变得与众不同。

- 2. 宗旨对所有人均有重要意义：**宗旨驱动型企业将会考虑其所接触人群的体验，<sup>9</sup>原因在于人们希望为以社会利益为宗旨的企业工作并且提供支持。<sup>10</sup>通常被称为宗旨女王的ON PURPOSE创始人兼首席执行官Carol Cone解释说：“人们希望共事企业与其奉行相同的价值观并且积极展

现其在社会价值方面的积极贡献。”<sup>11</sup>未向客户、员工和合作伙伴清晰阐明宗旨的企业或将面临落后或一败涂地的风险。

另一方面，真实可靠的关系能够帮助企业与各利益相关方建立意义深远的联系，使其认同企业宗旨并成为企业宗旨的践行者。<sup>12</sup>随着全球年轻人在成长过程中比前几代人更具使命感并且寻求直接支持其所关心事业的产品，这种趋势必将加强。举例而言，南非53%的千禧一代表示，他们已因企业产品或服务对于环境或社会的影响而改变其与企业的关系。<sup>13</sup>此外，年轻一代希望与真正奉行宗旨的企业共事，超过70%的千禧一代希望雇主关注社会或使命问题。<sup>14</sup>

- 3. 宗旨即为自我认知：**宗旨驱动型企业可将宗旨真正融入到每项行动之中，从而给人们的生活留下持久影响。越来越多的客户希望与助其实现目标的企业建立联系。家乐氏的目标在于通过营养早餐麦片“滋养家庭，助其茁壮成长”；巴塔哥尼亚正“用商业拯救我们的地球家园”；Sumo Salad志在“促使澳大利亚变得更加健康、幸福”——围绕宗旨定位业务能够推动企业获得人们重视的结果，进而交付利益相关方重视的成果。



德勤消费者调查结果显示，如果企业上调价格是为对环境和社会负责或者提高员工薪资水平，超过80%的消费者愿意支付更高金额。

## 真实性至关重要

宗旨起源及其与企业社会责任的相互重合将会导致客户、员工和合作伙伴对企业动机保持警惕。虽然企业宗旨并不一定会对整个社会产生直接影响，但是**真实性至关重要**。

许多奉行宗旨引领的企业采取不同战略以确保其所采取的行动均可体现真实性。例如：

- 1. 开诚布公并且使其发挥影响力。**真实性根植于企业创造并传播其影响力的种种努力之中。例如，宝洁致力成为“一股积极向上和向善的力量”，该承诺始终贯穿于其围绕企业宗旨以及客户价值所讲述的故事中。宝洁意识到，全球超过50亿人都在使用其产品，因此宝洁开展的活动力图彰显其对全球平等的承诺。“The Look”和“Wash Away Labels”等活动可以解决多元化、平等性和无意识偏见等问题。<sup>15 16</sup>如此可使宝洁与其所有消费者建立深层联系，无论他们是谁，来自哪里。
- 2. 言出必行。**真正的宗旨驱动型企业行事透明并对其所做所为负责，以此做到“言出必行”。

如今，信息公开透明，数据触手可及，消费者似乎对于企业如何将其产品推向市场了如指掌。德勤消费者调查结果显示，如果企业上调价格是为对环境和社会负责或者提高员工薪资水平，超过80%的消费者愿意支付更高金额，其中近15%的受访者甚至表示愿意支付高出价格25%的金额。<sup>17</sup>

因此，企业真正奉行宗旨引领才可赢得客户、员工和合作伙伴的信任，以在提高增速和收入的同时建立新的联系。以1968年成立于瑞典并且致力于解决气候变化问题的汉堡连锁店Max Burgers为例。Max Burgers推出Climate Positive Burgers，旨在提高采购以及产品对于客户和环境所产生影响的透明度，从而在此

**虽然企业宗旨并不一定会对整个社会产生直接影响，但是真实性至关重要。**

过程中成为值得信赖的品牌。

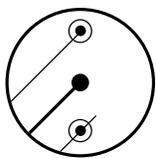
**3. 将所有人作为决策核心。**奉行宗旨引领的企业通常会对其所接触的所有人群心中产生重要影响。例如，德勤宗旨——“*因我不同，成就不凡*”——犹如滋养万物生长的沃土，影响和推动企业、工作和人才发展的方方面面。德勤宗旨可为我们采取所有行动提供指引，包括招聘、学习和发展以及展现我们在面向客户和社区时所希望扮演的角色。

认同多元化和包容性的重要性以及在决策过程中将所有人纳入考量能够进一步证明企业的真实性。为支持包容性决策，德勤鼓励员工在采取所有行动时均秉持同理心。德勤专业人员可以依托以人为本的设计技巧，通过培训学习如何站在客户、合作伙伴、利益相关方和同事的角度倡导同理心，进而指导集体工作。开展培训和学习之后，专业人员能够更好地与所有人建立联系，企业能够确保员工成为助力宣扬和实现宗旨的最佳大使。

**4. 宗旨与企业协同发展并与员工紧密联系。**企业基于核心宗旨而建立，但是宗旨亦需完善和更新。随着时间推移完善宗旨，重新审视核心宗旨并使其与员工协同发展。然后利用这些成果助力企业中不同部门的员工建立联系，确定客户参与战略，培养多元文化以及明确和完善企业所扮演的角色。

## 实现有效增长

在充满选择的世界里，许多真正奉行宗旨引领的企业正在发掘为其客户及所在社区交付价值的全新机遇。通过奉行宗旨引领，真实阐明影响，关注所有人并且保持同理心，许多企业正在超越竞争对手并对其所接触人群产生影响。



## 备忘录 宗旨引领

### 对整个企业而言

- ▶ **保持真实**：留出时间让员工思考宗旨在其日常工作中的作用。
- ▶ **提出行动号召**：利用宗旨团结所有员工朝着共同目标奋斗。
- ▶ **展现实际影响**：借助数据和洞察切实说明企业如何实现目标。切勿只是报告投入与产出，而应展示并且说明实际成果。
- ▶ **换位思考**：了解企业吸引员工和客户的具体方面以及他们支持企业品牌的缘由。设身处地了解企业宗旨对其自我认知有何影响。
- ▶ **将消费者不仅视为客户**：企业产品或服务使用者和购买者是对企业品牌投入金钱、时间和精力和活力的活跃利益相关方。利用数据和洞察了解他们的价值观并将其与企业宗旨相结合。

### 对首席营销官而言

- ▶ **确保企业宗旨与客户息息相关并且对其至关重要**：您有责任代表客户向首席高管发声，因此应当确保企业宗旨与客户价值观保持一致——无论是在可持续性、社会影响力还是产品质量方面，宗旨都要让客户产生共鸣。
- ▶ **推动首席高管奉行宗旨引领**：展现宗旨对于企业品牌市场定位的重要性。
- ▶ **阐明宗旨如何影响客户对品牌的看法**：将消费者不仅视为客户，并且帮助他人理解消费者是对企业品牌投入金钱、时间和精力和活力的活跃利益相关方。
- ▶ **为其他内部职能部门树立榜样，诠释践行企业宗旨是每个人的责任**：帮助员工找到工作的意义并且说明其与企业宗旨有何关联。

### 对其他首席高管而言

- ▶ **首席执行官**：言出必行——明确企业宗旨，通过言行推动实现企业宗旨，并且将其融入企业架构之中。说明企业宗旨与员工日常工作有何关联，从而帮助他们找到工作的意义。
- ▶ **首席财务官**：明确实现企业宗旨的新指标；着眼长远，敢于冒险，并将企业宗旨融入财务决策之中。
- ▶ **首席信息官**：在利用数据说明企业品牌的影响力方面做到开诚布公。
- ▶ **首席人力资源官**：将企业宗旨融入职位描述和招聘方法之中。在员工管理和评估方面部署宗旨驱动型成果以此确保真实性得到维护。

## 尾注

1. See for example Aristotle's "Nicomachean Ethics", Porter and Kramer's "Strategy and Society", and Jim Stengel's "Grow" to name a few that discuss the role of business and purpose in society.
2. <https://www.jimstengel.com/purpose/>
3. Survey methodology: Through a mobile application survey instrument, Deloitte polled a global audience of 4,000 consumers evenly distributed across the United States, the United Kingdom, Brazil, and China. The sample is equally represented by age and gender.
4. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/gx-davos-DI\\_Success-personified-fourth-industrial-revolution.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/gx-davos-DI_Success-personified-fourth-industrial-revolution.pdf)
5. <https://www.jimstengel.com/purpose/>
6. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html>
7. Deloitte 2019, Consumer Pulsing Survey in United States, United Kingdom, China and Brazil.
8. <https://www.unilever.com/news/press-releases/2019/unilevers-purpose-led-brands-outperform.html>
9. <https://www.commpro.biz/larry-weber-on-corporate-purpose-technology/>
10. <https://www.forbes.com/sites/caterinabulgarella/2018/09/21/purpose-driven-companies-evolve-faster-than-others/#336e048755bc>
11. Cannes Lions Festival of Creativity 2019, June 17-21; interview with Deloitte
12. <http://purposecollaborative.com/>
13. 2019 Deloitte Global Millennial Survey – A "generation disrupted"
14. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html>
15. <https://us.pg.com/talkaboutbias/>
16. <https://www.prweb.com/releases/2017/06/prweb14391340.htm>
17. <https://www.maxburgers.com/Home/climate-positive/climate-positive/#>



# 偿还体验债务

## 品牌如何重新关注提升人性化体验

**数**字化在人类的生活中无处不在，现在您可能就正使用数字化设备阅读这篇文章。当需要购买新书时，我们无需再去书店看架上新书，无需关注藏书家的建议，仅需浏览网上评论就能了解这本书的情况，再在网上下单；<sup>1</sup>在购物时，自助收银使我们避免与收银员的寒暄和眼神接触；社交媒体上，我们为朋友发布的内容点赞，而不是当面表达我们的喜爱；在户外，自动驾驶车辆无需人力操作，毫不夸张地讲，将来我们可能会在开车时进入梦乡。

数字化技术为我们的忙碌生活带来巨大便利，但事实上，它也破坏了人际连接的基础元素。尽管

**尽管我们使用自动化和人工智能努力模仿人类的行为和动作，但人际连接的核心——眼神交流、肢体接触和同理心——仍是技术无法取代的。**

我们使用自动化和人工智能努力模仿人类的行为和动作，但人际连接的核心——眼神交流、肢体接触和同理心——仍是技术无法取代的。因此，当私人或工作环境中的数字化连接缺乏人性化接触，身处其中的人们就会感到孤独、压抑以及不满。这会导致人们在面对问题时，选择短平快的答案，而不考虑有意义的可持续解决方案。

我们认为飞速的数字化变革会致使这一问题积重难返，逐渐积累成我们所说的**体验负债**。正如许多行为心理学家所说，人类倾向于用未来的艰难换取今天的安逸。美国政府身负数万亿美元的债务，公民个人信用卡债务共达4,238亿美元，学生贷款债务高达1.5万亿美元，这些都是再明显不过的案例。<sup>2</sup>

在技术领域，企业今天做出的简单选择在未来可能演变成沉重的技术负债（例如，为缓解增长的业务压力，在IT项目上投机取巧；或利益相关方不理解发布新ERP系统的技术影响）。人类避难就易的本性让我们怀疑企业是否经常做出缺乏对人类本身考量的简单数字化抉择。

其结果是，这一体验负债对于探寻数字化解决方案的人们会产生深远的影响。具体案例包括：新闻完整性会被外部因素削弱；社交媒体虽然我们联系更紧密，却也让我们感觉离群索居甚至对他人心生妒忌；<sup>3</sup>人脸识别技术可以加快过境处理时间，保护移动设备安全，但在准确识别女性和有色人种时却效率低下；<sup>4</sup>带偏见的数据

无意间会导致形成带种族歧视的监狱累犯算法；<sup>5</sup>当我们的技术缺乏包容性设计，我们就会生产出不考虑轮椅人群的视网膜扫描仪这样的产品。<sup>6</sup>

因此，我们应如何减轻这种体验负债？如果“放任不管”或交给立法者都没法解决，或许可以尝试另一种更大胆的方式：*通过提升人性化体验*，

## 量化人性化体验

近期，我们进行了一项研究，旨在更好地理解企业如何能真正感同身受地提升人性化体验。<sup>8</sup>多年以来，许多企业一直将客户体验和员工体验分开看待，结果收效甚微。因此，部分企业开始将两者合二为一。但我们发现最有效的方法是通过共同价值观紧密联系并团结客户、员工和业务合作伙伴。

为更好地识别并量化客户、员工和合作伙伴的共同价值观，我们绘制了人生价值观罗盘。运用200,000多个行为数据点、态度陈述和统计数据，找出了四大基本人生价值观：个人成就（个人）、归属感（集体）、好奇心（未知）和控制欲（已知）。诚然，“个人和集体”、“未知和已知”天生互相抵触。但正如图1所示：当四大核心价值相互作用时，也会产生另外四项价值观：尝试新事物、学习新事物、与他人分享、关爱他人。

从上述价值观罗盘，我们总结出无论客户、员工和合作伙伴持有何种价值观，都可以采用下列五大原则提升其人性化体验：<sup>9</sup>

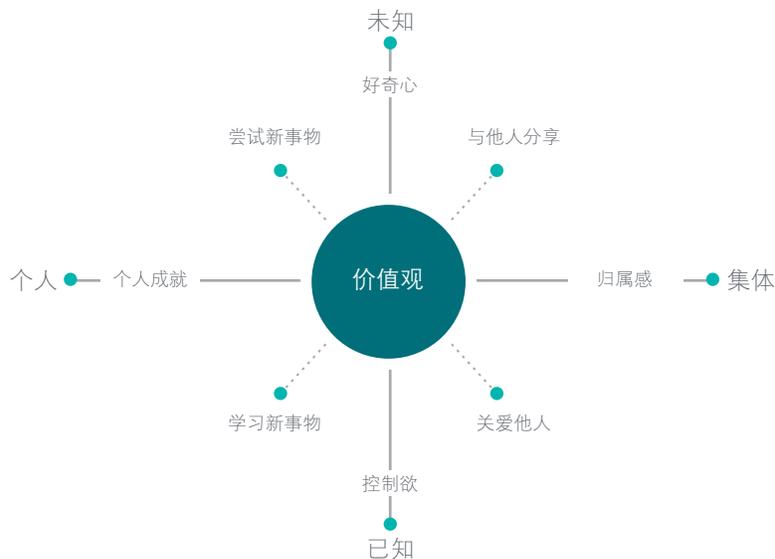
- 关注人心；
- 积极满足人性化需求；
- 仁义行事；
- 真实透明；
- 努力改变世界。

企业若能识别这些价值观，并努力构建与之相符的解决方案，定能提升人性化体验。

敬请阅读德勤数字化团队报告 [“We're only human: Exploring and quantifying the human experience”](#)，以了解更多信息。

图1

## 人生价值观罗盘



来源：德勤分析

偿还体验债务。对企业而言，这意味着协调客户、员工和合作伙伴，使其契合企业宗旨（详见“宗旨”趋势），尽全力解决人们尚未得到满足的连接需求。在本篇文章中，我们探究了先前人类价值观研究中发现的核心原则如何帮助企业用以人为本的方式提升人性化体验。

## 设计中带同理心

1962年诺贝尔文学奖获得者John Steinbeck曾经写道：“感同身受，才能真正理解他人。”核心思想是秉持同理心，才能公正看待事物。若企业具备同理心，就能深刻理解利益相关方如何在产品和服务中找到意义和归属感，因此能更好地设计满足人性化体验的产品。当然，如果企业与目标群体享有共同价值观——这意味着与客户、员工和业务合作伙伴的价值观保持一致，就能更轻易做到感同身受。

事实上，先前对人性化体验的研究发现企业价值观与利益相关方价值观契合度最高的企业，其员工和客户的满意度也最高。<sup>7</sup>在未来三年内，这类企业在收入增长方面可能超出同业企业的两倍。（详见“量化人性化体验”侧栏）。

## 提供人性化体验

在研究中，我们发现了三个运用共同价值观打造更紧密的、更具包容性的人性化体验的案例。企业可以从中借鉴一二。

- **通用(GM)的“三零”愿景。**<sup>10</sup>通用认可其平台的力量，并在企业愿景——影响和塑造所有利益相关方的结果——的驱动下，宣布“零事故、零排放、零拥堵”是公司建立更加美好世界的宗旨和目标。在美国放宽管制的大背景下，这一声明



若企业具备同理心，就能深刻理解利益相关方如何在产品和服务中找到意义和归属感，因此能更好地设计满足人性化体验的产品。

代表通用的承诺——建立一个更加可持续化的世界，视变革为愿景、力量和未来业务的核心。

- **沃尔格林 (Walgreens) 的“Feel More Like You”项目。**<sup>11</sup>沃尔格林长期雇佣美容顾问帮助客户找到适用的产品。但如若客户是正在经历人生最艰难阶段的癌症患者呢？沃尔格林认识到患者正经历的生理和情感创伤，以及疾病对患者自我形象的影响，发起了Feel More Like You项目，为患者提供更人性化的服务。它与Look Good, Feel Better（专注于患者美容需求的癌症支持项目）以及癌症支持团体合作，培训美容顾问和药剂师，协助患者保持或重新找回自我形象。项目下的具体服务包括就脱发、皮肤和指甲问题、疲劳等方面提出相关建议。

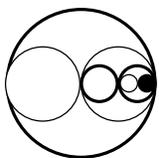
**无论好坏，互联技术都将继续存在。**

- **REI的黑色星期五选择户外活动 (#OptOutside)。**在大众利用感恩节假期冲去商店采购或是在网上淘宝时，户外用品合作机构REI认为应号召员工和客户走到户外，

建立更紧密的人际关系。为减轻节假日压力并坚守其核心价值观，REI在感恩节和黑色星期五期间关闭了全部200个门店，并鼓励员工和客户与亲朋好友共同参加户外活动（在此期间，所有12,000名员工均享受带薪休假）。<sup>12</sup>

## 融合人文精神

尽管人类天生就渴望更广泛、更深入的人际连接，但数字化变革的步伐却使我们轻易脱离彼此甚至失联。然而，无论好坏，互联技术都将继续存在。我们有责任在个人和企业层面帮助确保技术与人文精神相融合并提升人性化体验，而非压抑沟通欲望，拒绝沟通。



# 备忘录 提升人性化体验

## 对整个企业而言：

- ▶ 认同人性化体验不只局限于企业内部，还涉及客户、员工和业务合作伙伴。

## 对首席营销官而言

- ▶ 了解目标客户的价值观。
- ▶ 作为企业品牌在市场上的领导者，不遗余力地传播品牌所珍视的价值观。
- ▶ 设计客户服务解决方案时，警惕可能增加长期体验负债的简易方案。
- ▶ 应用同理心，评估解决方案，以巩固与客户、员工和业务合作伙伴的人际连接。
- ▶ 组建跨职能团队发掘未被满足的人类需求，通过试验创建解决方案。

## 对其他首席高管而言

- ▶ **首席执行官**：在企业生态系统中传播企业价值观，并确保利益相关方遵守
- ▶ **首席财务官**：积极投资于可促进识别未被满足的人类需求的数据，与拥护公司价值观的业务伙伴合作。
- ▶ **首席信息官**：推动数据收集和分析更好地创造人性化体验，支持以人为本的技术。
- ▶ **首席人力资源官**：使员工遵守企业价值观，便于员工能够理解工作的重要性以及如何解决世界上有意义的问题。

## 尾注

1. David Byrne, "Eliminating the Human," *MIT Technology Review*, August 15 2017.
2. Credit card debt information was captured by Claire Tsosie and Erin El Issa, "2018 American Household Credit Card Debt Study," Nerdwallet, December 10, 2018. Student loan statistics were gathered from Zach Friedman, "Student Loan Debt Statistics In 2019: A \$1.5 Trillion Crisis," *Forbes*, February 25, 2019.
3. David Byrne, "Eliminating the Human," *MIT Technology Review*, August 15 2017.
4. <http://proceedings.mlr.press/v81/buolamwini18a/buolamwini18a.pdf>
5. Stephanie Wykstra, "Can Racial Bias Ever Be Removed From Criminal Justice Algorithms?" *Pacific Standard*, July 12, 2018.
6. Memoori, "Current smart city planning is increasing the divides in urban population," August 29, 2018.
7. Amelia Dunlop, Ashley Reichheld, Jannine Zucker, Maggie Gross, Christine Kang, and Laura Martin, "We're only human: Exploring and quantifying the human experience," *Deloitte Digital*, August 7, 2019.
8. See "We're only human: Exploring and quantifying the human experience."
9. Ibid.
10. <https://www.gm.com/our-stories/commitment/for-crashes-emissions-and-congestion-zero-is-more.html>
11. *Walgreens Newsroom*, "Walgreens Launches 'Feel More Like You' Program to Assist People Living with Cancer Manage the Physical Changes Associated with Treatment," November 19, 2018.
12. Jerry Stritzke, "REI: Closing on Black Friday For Good," *REI Co-op Journal*, November 20, 2018.





# 融合——全新业务关联模式

## 生态系统融合如何催生全新业务模式以及加强合作

随着生态系统在各行各业中成为常态，企业比以往任何时候都更容易进军其主营业务之外的领域。这种现象可能源于以下原因：首先，云数据和互联技术的兴起催生了大量交互平台，这些平台将此前孤立的行业整合起来，全面解决客户需求；其次，我们可以通过零工经济获取外部资源，如此能够为企业提供更新型跨行业人才。简而言之，各行业之间的传统界限日益模糊，标志着曾经毫无关联的行业正在相互融合（详见侧栏“融合101”）。因此，企业正在从独立存在的实体整合为影响深远的生态系统。

许多企业（甚至是行业领导者）正受融合浪潮驱使，被迫寻求新方法在更加广泛的生态系统中站稳脚跟，否则或将受到新竞争对手的冲击。如今，诸多领先企业不禁自问：“我们正在从事的是什么业务？我们如何跳出传统行业桎梏重新进行企业定位？”

虽然融合对于某些企业而言可能属于全新领域，但是企业应当扩大业务范围以寻求增长机遇和抵御行业竞争的观点却已存在数十年之久。哈佛商学院教授Theodore Levitt早在1960年就已提醒企业注意狭隘思维的危害。<sup>1</sup>在其著作《营销近视症》（Marketing Myopia）中，Levitt列举了企业因主要关注产品优势而受到冲击的一系列案例。例如，铁路行业因未意识到其隶属运输行业而被汽车和飞机行业超越；电影行业因未意识到其实际隶属娱乐行业而被电视行业迅速赶超；街角的连锁零售店并未意识到一站式超市的价值所在——即使客户不得不多走一段路。在所有案例

中，企业高管都未抓住要点：他们过于关注企业所做，而非客户所需。

这篇文章发布后的60年间，融合的影响日益扩大。此前，企业可能会因过于关注产品（而非客户）面临冲击。如今，随着技术迅速消除传统进入壁垒，未能充分了解生态系统参与价值的企业可能依然更易受到其他行业竞争对手的干扰。

诚然，企业的经营方式和自我认知（在许多情况下）正在发生巨大变化。许多在这种环境下取得成功的企业在思考如何服务客户的问题时不受局限，并且恰如其分地打破了传统行业壁垒。这通常需要企业与生态系统中的新合作伙伴开展交流

### 融合 101

融合意味着消除不同行业之间的界限，这得益于企业获取跨行业技术和人才的新能力。融合要求企业打破行业壁垒并且意识到其正在广泛的生态系统中运营，因此企业需要重新思考能力、品牌、合作关系以及其整体存在性。接受融合的企业正在重新考虑以下方面以利用共生关系：

- 超越其原始行业界限的客户洞察范围；
- 与其业务相关的跨行业竞争对手及合作伙伴；
- 生态系统中非传统行业的参与。

## 工作中的融合

企业正以创新方式将融合运用于工作之中，例如将其嵌入业务模式以及与生态系统中的跨行业企业携手合作为利益相关方带来价值。以下两个案例将说明融合的优势：

- **不断演变的空间：**表面看来，共享办公空间一直在为自由职业者、初创企业以及寻求可用办公空间的人提供成本较低的共享办公场所。但是仔细观察便会发现，通过在新环境中提供相同的协作交互空间，共享办公空间正在不断演变。Life Time Fitness在其位于美国的四家健身房内开设了共享办公空间，确保顾客工作锻炼两不误，从而“推广健康灵活的工作方式”。<sup>2</sup>斯德哥尔摩Hobo和迪拜TRYP by Wyndham等酒店现已提供成熟的共享办公选择。Hobo拥有200多套客房，提供酒店的所有常规设施，同时作为斯德哥尔摩社区的“聚会场所、工作场所或休闲场所”。<sup>3</sup>迪拜TRYP by Wyndham的共享工作空间“NEST”是全球首个在大型国际酒店配备的全功能、一体化共享办公空间。<sup>4</sup>NEST如今愈发充满活力，可为住店和非住店客人提供结合餐饮、游泳、健身和免费代客泊车的传统共享办公服务（例如折衷主义空间）、商业服务和社交活动等。<sup>5</sup>
- **改善空气质量的生态系统：**世界各地的智慧城市计划处于融合趋势的前沿。以AIR Louisville为例，<sup>6</sup>肯塔基州路易斯维尔市曾是呼吸紊乱患病率最高的地区之一，因此智慧城市规划者招募合作伙伴来解决普遍未得到满足的空气质量改善需求，其将曾经分散的医疗服务机构、民营科技企业、地方政府和市民聚集起来，借助“智能”空气过滤器改善全市空气质量。此外，规划者能够收集和共享空气过滤器使用数据，以此帮助市民和医疗服务机构发现异常呼吸状态。与此同时，市政官员增加植树量和/或变更卡车路线以减少排放，借此重新规划高危社区。此举促使全市空气过滤器使用量降低82%。

和共享数据，以及与从事其他行业的各类人才建立合作。极有可能的是，如果企业通过与智能开放生态系统相融合来专注解决未满足的需求，就能够系统性地取代不愿（或未意识到需要）采取相同行动的竞争对手。

我们正在见证跨生态系统融合的影响。微信等通讯平台演变为移动支付和拼车平台；百货商店向电商巨头和健身中心敞开大门以提供更多跨行业健康服务；汽车公司转变为拼车服务和微型移动交通工具提供商。在这些案例中，企业都在超越

行业界限以解决客户需求、识别增长机遇及合作领域并为客户创造新的价值。融合使得企业的品牌影响力扩展到原始行业之外。

## 融合时代营销

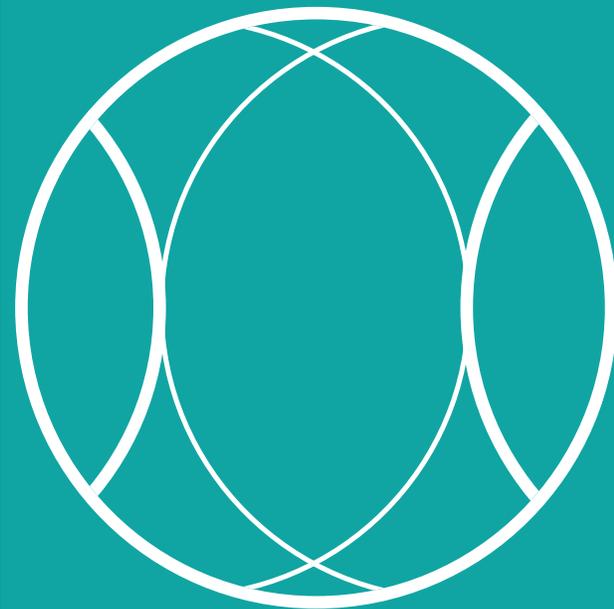
表面看来，在融合时代开展业务似乎十分艰难。毕竟，企业如何才能不受局限地思考为客户提供服务这件事。

虽然此项任务较为复杂，但是并不代表企业没有能力驾驭融合浪潮。企业只需利用现有资产找到合理的方向扩大服务对象范围。具体而言，企业可以利用现有资产识别机遇，寻求合作伙伴，在相关生态系统中为客户创造新体验或以更加便捷的方式持续提供现有体验。因此，企业可以首先了解其能够解决未满足需求的领域以及与生态系统中其他企业携手提供全面服务的机遇。下文将会说明营销人员如何在融合时代利用已有的宝贵资产有效开展业务：

- 1. 视数据为新“天资”。**数据是吸引他人加入生态系统的方法之一。在许多情况下，这意味着将信息与新功能相匹配。举例而言，连锁零售店可能拥有多年累积的食品消费数据。在这种情况下，他们可能会与医疗保险公司开展合作，为达到健康食品购买量的客户提供较低保险费率。<sup>7</sup>
- 2. 利用以人为本的洞察拓展业务范围。**如今，几乎所有企业均已具备数据科学能力。与其将这些能力仅用于了解客户维系和价格优化的机会，企业可以利用这些能力发现未得到满足的需求。这就需要企业借助洞察并以更加深入和丰富的方法来与客户产生共鸣并为其提供服务帮助他们达成最终诉求。

例如，Mars Petcare旗下分部Kinship希望找到更加适应客户需求的新方法。为此，该公司推出了宠物洞察项目(Pet Insight Project)。Kinship总裁Leonid Sudakov解释说：“我们以尽可能了解宠物及其宠物主人作为出发点，力求提供真正适应其需求的解决方

许多在这种环境下取得成功的企业在思考如何服务客户的问题时不受局限，并且恰如其分地打破了传统行业壁垒。



案以及创建现在可能根本不存在的解决方案。”<sup>8</sup>作为Pet Insight Project的一部分，Kinship已与Whistle合作来为宠物主人提供Whistle FIT（宠物用的Fitbit），以此持续监控宠物并且追踪宠物的抓挠、进食和饮水等行为。Whistle FIT的数据将会同步到宠物体检和兽医诊疗的健康记录之中，旨在预测和预防潜在的健康问题。<sup>9</sup>Kinship及其合作伙伴希望创建

## 营销人员可以通过重新定位企业核心资产来更好地驾驭融合浪潮，从而在精选合作伙伴的帮助之下，从更长远和有效的视角制定解决方案解决客户需求。

联系，以使公司能够更好地服务和理解宠物。<sup>10</sup>

企业亦利用以人为本的洞察发现假日购物季的缺口。假日购物不仅是网购或逛街，这项活动通



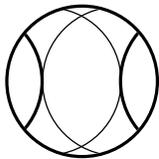
常会耗时一整天，涉及路况导航、寻找停车位和尽力避开假日高峰。在上一个假日购物季，由于意识到缓解交通拥堵和停车问题的需求未能得到满足，OldNavy和Lyft展开了为期两天的合作，为网购后选择实体店提货的顾客提供免费乘车服务。

**3. 品牌授权超越传统界限。**营销人员一直致力于寻找可以发挥品牌现有影响力的全新细分市场和领域。为此，他们应将品牌从传统行业中释放出来，采取可以展现跨行业主张的方式重塑品牌，并且跳出传统行业桎梏来对品牌重新定义，以此拓展业务范围。例如，以“推动商业向善（Changing business for good）”为宗旨的维珍集团<sup>11</sup>将其品牌充分渗透于音乐、航空旅行和太空旅行等行业。以这种方式塑造品牌可以创建有利于企业进入新生态系统的资产，同时促使品牌成为建立全新合作伙伴关系时的理想选择。

营销人员可以通过重新定位企业核心资产来更好地驾驭融合浪潮，从而在精选合作伙伴的帮助之下，从更长远和有效的视角制定解决方案解决客户需求。

## 企业从事什么业务？

Levitt在《营销近视症》中恰如其分地阐明了拓展业务范围的重要性。这在融合时代可能意味着超越行业界限、寻求满足客户需求的新方法、发现颠覆性威胁以及与昔日竞争对手开展合作。因此企业需要自问：“我们从事什么业务？”问题的答案将会指引企业在融合时代砥砺前行，使其能够为所有利益相关方了解，并开拓全新且必要的的能力使其得以更加广泛的生态系统中拓展业务。



## 备忘录 驾驭融合浪潮

### 对整个企业而言：

- ▶ 扩大客户范围。企业品牌对潜在合作伙伴和客户同等重要。
- ▶ 意识到企业是在生态系统（而非行业）中竞争。

### 对首席营销官而言

- ▶ 坚持客户至上，针对企业需要如何转型以更好地服务于当下客户传达新愿景。
- ▶ 培养感知能力，以及时发现和分析趋势，从而了解体制转型方式和关联性。注重深入交流，而非泛泛而谈。
- ▶ 投入时间了解各行业（甚至是非常见业务领域）客户的行为模式。
- ▶ 突破传统行业限制，以此扩大企业影响力和品牌授权。

### 对其他首席高管而言

- ▶ **首席执行官**：切勿目光短浅。这意味着需要尽力发现各行各业的未满足需求，关注颠覆性威胁（即使其未出现在企业所属的传统行业），以及利用影响力建立新的跨行业合作伙伴关系。
- ▶ **首席财务官**：探索推动业务拓展的其他收入来源。评估跨越可渗透行业界限情况下将风险转化为机遇的价值。
- ▶ **首席信息官**：利用系统支持创新，帮助企业探索和尝试以新方法为客户提供服务。扩展数据，以此识别跨行业合作的邻接关系和全新战略。
- ▶ **首席人力资源官**：成为社会、政治和商业趋势相关方面的专家，参与关于以人为本的生态系统所需的未来工作、能力及合作关系的广泛讨论。

## 尾注

1. Theodore Levitt, "Marketing Myopia," Harvard Business Review, 1960. <https://work.lifetime.life/home.html>
2. <https://hobo.se/about/>
3. <https://trypwyndhamdubai.com/nest/>
4. Ibid.
5. Tiffany Dove Fishman and Steve Hamilton, "Using public-private partnerships to advance smart cities," Deloitte, January, 2018.
6. Seth Nagle, "Enhancing your B2B grocery partnerships through data," RW3, June 5, 2017.
7. Cannes Lions Festival of Creativity, June 17-21; interview with Deloitte
8. <https://www.petinsight.com/>
9. "Old Navy and Lyft Team Up to Make Last-Minute Holiday Shopping Easier Than Ever," Business Wire, December 11, 2018.
10. Accessed on the Virgin Group page on August 15, 2019.



# 摧毁信任还是建立信任？

## 如何在互联时代系统且积极地维护企业信任度

20世纪初，肉类加工企业建立了第一条工业流水线。此举极大地提高了生产效率，很快被新兴汽车行业所仿效。随后，厄普顿·辛克莱（Upton Sinclair）于1906年出版了震惊全社会的小说——《屠场》（The Jungle）。<sup>1</sup>经过为期六个月的调研，作者如实记录了肉类加工行业的所有可怕情况——工人受到极端压榨，工作环境极其不卫生，处理加工变质的肉再重新包装出售。全世界为之震惊，国家迅速出台相关法规，公众对该行业的信任也随之瓦解。

在此后的一个世纪里，公众愈加看重**信任**，将其作为评价品牌的主要决定因素。如今，品牌信任对于企业而言比以往任何时候都更为重要，涉及企业的方方面面。客户、监管机构和媒体都希望品牌能够在其业务的各个方面——从产品和促销到员工文化和合作伙伴关系——做到开放透明、

诚实可靠且连贯一致。在互联技术和大数据分析时代，企业不得不全力应对另一复杂问题：通过保护客户数据免受外部网络威胁和内部不道德的数据滥用，构建可系统地建立信任的架构（详见底栏“信任的未来”）。

数字化时代使信任问题日益复杂，给企业造成无数关乎生死存亡的威胁。企业可以花费数百万美元来保护其信息安全，但只要有一位员工遭受钓鱼攻击都可能导致所有努力付之一炬。同样地，即使企业信息可能不会受到外部人员的攻击，但是产品团队使用客户数据的方式也可能引起公众的强烈反感。就算设计师的初衷是好的，他们的算法也可能产生意想不到的偏差。由于诸如此类及许多其他的原因，企业应积极地确保其流程、技术和人员协同行事，维护利益相关方期望的高度信任。

### 信任的未来

数字化转型改变了企业应对信任问题的方式。企业信任是企业与其客户、员工、合作伙伴以及政府之间的双边关系。这意味着企业应该建立某种基础架构以保护利益相关方最重视的一切，同时主动检测网络安全、数据保护、法规合规性和声誉方面的威胁。未在这些领域进行系统性维护的企业可能面临下列威胁：

- 品牌的市场价值受到损害；
- 客户忠诚度可能下降；
- 不符合职业道德的人工智能部署和数据使用可能导致公共关系崩塌；
- 满足客户需求的能力不足。

## 企业希望借助数据和人工智能维护和建立客户信任，但在实际操作中可能会走弯路。

在这种趋势下，我们重点关注营销人员最常涉及的容易产生信任问题的两个领域：客户数据和人工智能。在客户体验至关重要的情况下，营销人员应担任客户信息的可靠管家，即以维护并建立客户信任的方式访问和使用客户数据。同样，随着营销部门不断利用人工智能来提升客户体验，营销人员应确保其使用方式不会威胁到整个企业的可信度。

### 大数据需要“大信任”

就像早期的流水线一样，客户数据和人工智能也是有利的驱动因素，企业收入的增长就是明显例证。截至2018年，移动和云端数据流量（以及从这些数据中获取价值的分析工具）在全球范围内的估值为1,690亿美元，并且预计到2022年将达到2,740亿美元，几乎等于芬兰的全年GDP。<sup>2</sup>我们也看到这些新兴技术走入大众日常生活：社交媒体网站“免费”为用户提供服务，以此让广告商获取用户的个人社交媒体信息和活动；商店通常会与外部供应商合作，发放客户折扣卡以收集并利用客户的购买历史记录信息；而在线零售商则会利用（有时是出售）数据来构建更具预测性的推荐引擎。

企业希望借助数据和人工智能维护和建立客户信任，但在实际操作中可能会走弯路。我们在研究中对全球4,000名消费者进行了问卷调查，以更好地了解客户对企业数据使用的看法。图1表明多数人在认

识到企业会直接从自己的数据中获利时，对企业的信任就会迅速消失。例如，53%的受访者表示，如果企业将其数据出售获利，他们将永远不会使用该企业的产品；并且40%认为，企业绝不应该以出售数据的方式

赚钱盈利。但是，有27%的受访者承认，他们在做出购买决定时从未考虑过企业如何使用其个人数据（相反，只有19%的受访者始终会考虑这一问题）。

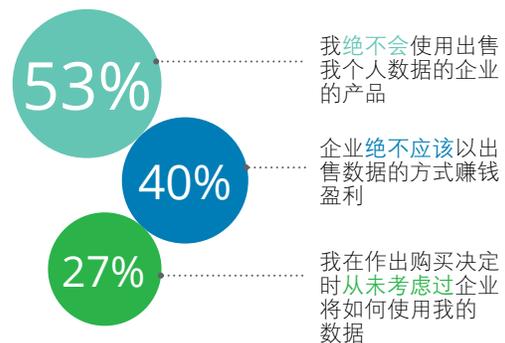
综合来看，负责引导客户反馈的营销人员应当注意以下洞察：除了强烈反对企业出售消费者数据赚钱盈利的受访者外，很大一部分还没有意识到如今这一现象已十分普遍。简而言之，许多人在企业如何处理其个人信息的问题上可能会十分敏感。

这对于从事数据交易的企业来说似乎是不祥之兆，但使用客户数据也会为消费者和企业带来诸多好处。例如，在一项研究调查中有86%的客户表示，如果企业能解释如何利用数据提供更好的客户体验，他们可能会更放心把数据交给企业。<sup>3</sup>因此，对于品牌来说，向客户传达正确的信息，解释品牌如何利用数据和人工智能策略实现客户数据的公平交易变得越来越重要。

图1

### 企业为盈利而直接销售数据对客户信任有何影响

受访者比例



来源：Deloitte 2019 Consumer Pulsing Survey in the United States, United Kingdom, China, and Brazil.

## 将数据变为货币

客户数据使用并非单方面地为企业带来好处。相反，企业和客户可以就此合作，互惠互利。

第三方企业正努力将决策权直接交到客户手中。这意味着人们可以“选择同意”出售其数据并获得相应补偿。一些企业则充当中介，联络欲出售数据使用权换取现金的客户，而其他企业甚至提供加密货币作为报酬。这些客户让人们能够选择愿意以何种价格向谁共享何种数据。尽管这些想法更多处于“灰色地带”，但企业仍可以试行，以了解哪些方法最能激发客户的积极性。

通过直接正式地引导客户参与数据使用/出售过程，企业可以透明地展示自己的意图，使客户能够清楚地明白地体验数据旅程。

## 数据政策应契合宗旨

当前，企业在使用消费者数据方面享有很高的自由度。在隐私法规相对宽松的国家/地区，企业将销售和使用消费者数据的许可藏在密密麻麻的法律协议条款中，在消费者不知情的情况获得其许可，但这一做法并不值得推崇。又或者，尽管法律协议可能清晰明确，但是消费者为使用该项服务，也不得不同意企业使用和销售个人数据。这两种方法都可能使企业面临公众的强烈反感。企业还可能将自己暴露在更大的风险中——遭到以数据隐私为宗旨的企业的颠覆（详见宗旨趋势，了解企业如何利用明确的宗旨创造竞争优势）。

在这种情况下，企业应慎重选择数据使用方式，力争建立而非削弱公众信任。第一步自然就是确保数据的获取和使用与企业的核心任务保持一致。例如，在英国和爱尔兰营业的酒吧公司JD Wetherspoon最近删除了656,000多个客户电子邮件地址，因为它认为电子邮件是一种侵入性的

客户交互方法，几乎没有任何价值。<sup>4</sup>尽管这种案例似是例外，但它突出了数据收集和使用应契合企业宗旨以及进一步支持品牌与客户关系的重要性。随着许多国家和地区实施数据保护和隐私法规（例如欧洲《通用数据保护条例》（GDPR）），企业可以在法规机构行动前就对消费者数据处理流程进行自我审查。

由于品牌经常从第二和第三方供应商获取数据，数据政策变得更加复杂。在此情况下，可能很难完全了解数据的获取方式，终端客户也很难知道自己同意的授权。尽管如此，企业最好要考虑终端客户对拥有其数据的企业期望。幸运的是，市场上正出现相应解决方案，使得这一过程更加透明，更易管理。例如，某企业正在试行区块链技术，以便轻松追踪消费者明确授予的权限（有关其他示例，详见顶栏“将数据变为货币”）。<sup>5</sup>此外，许多广告商正在转向内部服务，保证以符合企业宗旨的方式管理和部署数据。<sup>6</sup>

企业可能会持续不断地受到越来越大的压力，要求他们证明自己如何代表客户妥善管理其数据。

## 建设可信赖的人工智能

品牌以数据为基础，利用人工智能识别并细分受众群体、优化性能并为客户创造更好的体验。但由于其中涉及的复杂性，围绕人工智能的可信度人们提出了两个问题：

- **偏见和歧视：**人为偏误可能导致错误的方法假设、训练模型的数据带有偏见或对输出结果的错误解释。即使不是受保护群体的明确要求，也可能导致歧视性宣传。
- **透明度和可解释性：**人工智能开发涉及复杂的建模，让其无需人为干预即可逐步进行自我提升。因此可能很难公开透明地说明人工智能的内部工作原理，这反而又使得难以简单易懂的方式向消费者解释人工智能方法论以征得其授权许可。

GDPR之类的法规包含涉及人工智能使用的条款，<sup>7</sup>例如需要向消费者解释自动化决策背后的逻辑。为使企业在人工智能战略上保持较高的可信任度，我们建议采取以下措施：

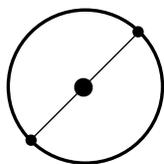
**合作制定人工智能策略。**随着人工智能的信任问题愈演愈烈，市场上涌现了许多新的机构，以帮助推广合乎道德规范的最佳实践并协助企业遵循。例如，算法正义联盟（Algorithmic Justice League）与隐私与技术中心（the Center on Privacy and Technology）合作发起了“面部识别安全宣言（Safe face pledge）”。企业可以使用该平台公开承诺不滥用面部分析技术。<sup>8</sup>此外，联盟还提供评估代码服务以最大程度地减少偏见，同时还指导包容性算法设计。

**算法设计考虑相关性，而非个性。**企业可以为客户提供特殊奖励，例如免费产品、折扣或个性化的相关服务。尽管这些奖励多多少少都具有相关性，但同时也具有侵略性（例如，根据女性的网络访问数据或购买记录来推测女性是否怀孕的算法）。相反，企业可以算法为中心根据具体情况发送相关推荐（例如，在下雨天提供雨伞推送，而不是在购买雨衣后才提供雨伞推送）。通过专注于**相关性**而非**个性**，人工智能的建议似乎更有益、更能为消费者所接受。

**促进创新。**企业可以展示人工智能如何创造更好的创新成果，从而为客户带来更好的体验。例如，亚马逊从其客户购买数据中收集洞察，以更好地构建其供应商网络，满足消费者需求。<sup>9</sup>同时，重要的是，数据是以**汇总形式**而非**单个数据形式**使用。实际上，它为客户提供了更好的网络，帮助他们能够更快地接收订购的商品。

## 信任为信息，透明度即信使

企业信任，或缺乏企业信任，一直都是人们关注的焦点。随着数据和人工智能的不断推广，它们对品牌信任度的影响也将不断扩大。企业可能会持续不断地受到越来越大的压力，要求他们证明自己如何代表客户妥善管理其数据。有鉴于此，企业可以通过**积极透明**地展示良好行为来与利益相关方建立**高度信任**。



## 备忘录 建立品牌信任度

### 对整个企业而言

- ▶ 数据属于客户，是客户的资产，而企业仅是管理者。
- ▶ 数据使用和人工智能仅限用于核心任务。
- ▶ 表明意图，坦率面对客户。

### 对首席营销官而言

- ▶ 将数据和人工智能信任议程作为战略要务，包括推广品牌并提升其价值。
- ▶ 开发连贯的客户数据旅程，包括统一的客户数据和人工智能层次。
- ▶ 在数据隐私和/或补偿方面体现客户需求。
- ▶ 引导信息传递，确保传递方法积极且清晰。
- ▶ 与法律代理人合作，避免其他市场和地区的监管失误。

### 对其他首席高管而言

- ▶ **首席执行官**：确保企业的数据和人工智能策略符合企业宗旨。
- ▶ **首席财务官**：分析销售客户数据、通过人工智能部署此类数据等情形的财务影响，以及不道德的数据使用所带来的负面影响。
- ▶ **首席信息官**：设计系统和数字客户交互方式，以符合道德规范的方式使用客户数据。此外，禁止获取不符合核心策略和任务的数据，或限制对其的访问。
- ▶ **首席人力资源官**：就建立信任的客户交互开展员工培训并出台相关协议。

## 尾注

1. <https://www.amazon.com/Jungle-Upton-Sinclair/dp/1503331865>
2. "Revenue from big data and business analytics worldwide from 2015 to 2022 (U.S. dollars)," *Statista*, accessed June 26, 2019 and GDP numbers were found at Statistics Times at <http://statisticstimes.com/economy/projected-world-gdp-ranking.php>, accessed on June 27, 2019.
3. Salesforce study, State of the Connected Consumer, 2<sup>nd</sup> edition.
4. Rowland Manthorpe, "Wetherspoons just deleted its entire customer email database—on purpose," *Wired*
5. "iAB pilots advertising privacy consent blockchain," *Ledger Insights*, accessed on July 15, 2019.
6. Shareen Pathak, "As brands take marketing in-house, consultancies cash in," *DigiDay*, June 27, 2018.
7. Danny Palmer, "What is GDPR? Everything you need to know about the new general data protection regulations," *ZDNet*, May 17, 2019.
8. Accessed on the Algorithmic Justice League site on August 15, 2019.
9. Greg Siefkin, "Using Data to Improve Supply Chain Operations," *Material Handling & Logistics*, December 15, 2018.



# 提升客户参与度

## 新型客户参与战略如何为全球品牌开启新价值

**想**象现在是1870年。您是一位企业家，在旧金山经营着一家刚刚起步的帆布工装裤生产公司。在一次与工具零售商的谈话中，您偶然发现了新商机。下一步您会怎么做？当时，初创公司和已有企业均局限于“口碑式”参与——既向客户了解现有产品和服务，又向其介绍新的产品设计。企业只能通过与客户直接互动才能获得相关洞察。这位旧金山的企业家使用此方法，了解到市场上缺乏可供工人穿的结实耐磨的裤子。根据这一发现，Levi Strauss & Co.在1873年制作了美国第一条男装牛仔裤，并申请获得了专利。<sup>1</sup>

“口碑”推动了李维斯 (Levi's) 品牌的发展以及牛仔裤等产品的创新。在历史上，这种“口口相传”营销模式是通过客户参与而产生。在当今市场，客户参与热度居高不下，正彻底改变营销人员的角色及其工作方式 (详见敏捷性趋势)。借助技术提升全球参与度，为客户、公民和社区提供直接参与塑造、影响、构建和共创平台、计划、活动和品牌的新契机。数字渠道的广泛覆盖范围，以及客户发挥营销作用的强烈意愿，赋能初创企业和知名品牌围绕创造新产品及服务确定业务发展方向，并鼓励客户参与这一进程。

尽管到当地五金店与客户交流仍是一种可靠的营销策略，但这可能已不足以保证客户参与度。许多品牌和营销人员已意识到，要保持竞争力就得改进方法，并在客户旅程和产品生命周期的所有阶段建立动态的双向参与机制。那些做得最好的品牌让自愿参与的客户担任品牌大使、意见领袖、拥护者、合作者甚至是创新者，代表并推动整个市场的品牌参与。正如彪马 (Puma) 全球品牌与营销总监Adam Petrick所解释的那样，客户参与对于全球品牌至关重要：“我们的品牌服务于大众，服务于全球客户，他们才是最终的品牌塑造者。”<sup>2</sup>

在本篇关于全球营销参与度趋势文章中，我们深入探究营销型企业如何转变战略以利用客户力量，同时探讨了品牌在客户旅程和产品生命周期每个阶段能够部署的策略，并就其为提高客户参与度所采用的方法提供建议。

**许多品牌和营销人员已经意识到，要保持竞争力就得改进方法，并在客户旅程和产品生命周期的所有阶段建立动态的双向参与机制。**

## 品牌如何实现客户参与？

品牌可通过让客户参与完整的客户旅程和产品生命周期以收获客户洞见，并利用客户的体验、影响力、话语和情感来推动品牌发展，加速实现从试用客户到忠诚客户的发展转变。参与即是释放客户作为品牌拥护者的影响力，让客户成为品牌的“媒介”。我们的研究揭示了许多品牌积极吸引客户参与的常用手段，包括大品牌开展“设计和试验”的众筹活动、应用VR和3D打印等新技术

## 参与即是释放客户作为品牌拥护者的影响力，让客户成为品牌的“媒介”。

共创产品等。由此我们将从五大方面阐述当下品牌如何助推客户参与：

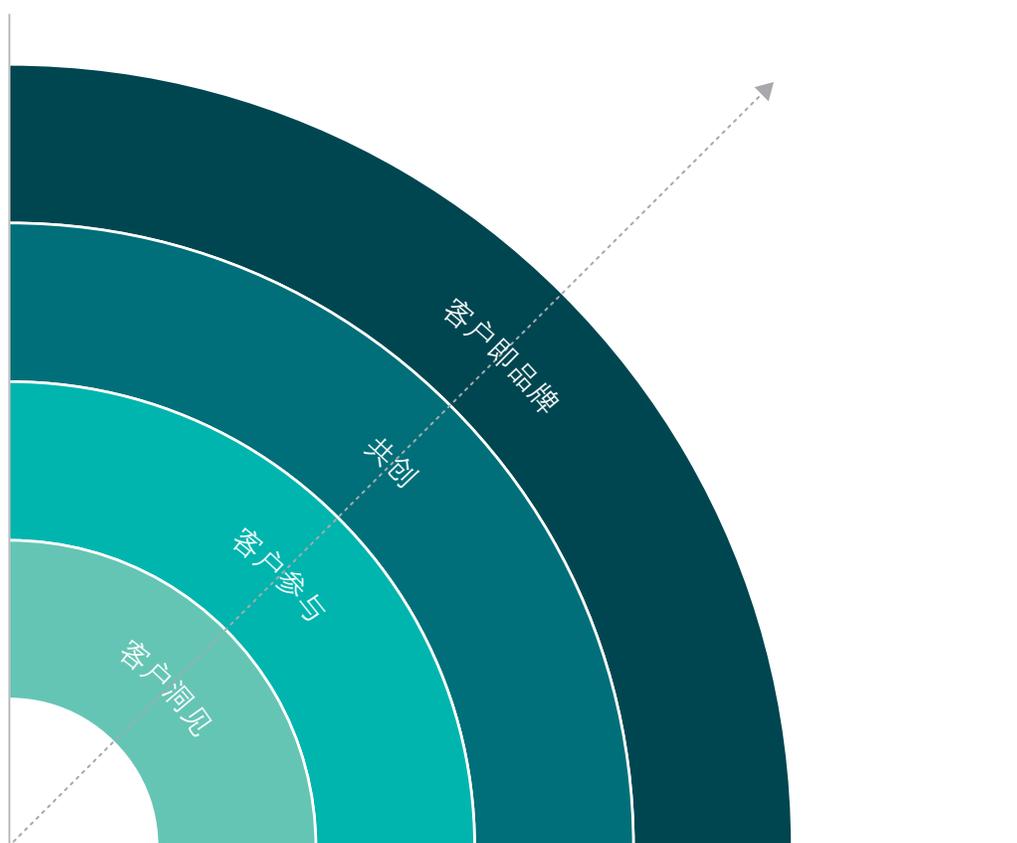
- 1. 虚拟现实：**线上平台Remesh<sup>3</sup>和dscout<sup>4</sup>直接面向消费者和客户，使品牌能够快速有效地与消费者互动，从而近乎实时地获得有关新产品和服务的洞见。举例而言，dscout就像一个实时视频日记，可记录个人如何使用产品和服务，从而为品牌提供大量的深入见解。Remesh可提供多种真实模型，并且在人工智能和分析能力的技术驱动下，被应用于“客户生命周期任何阶段”，以了解如何改善客户体验。
- 2. 众筹：**众筹活动在过去十年里一直盛行，以帮助成立初创公司，为新产品筹集资金。个人通过捐款，选择支持新企业、慈善机构以及对自身有意义的活动。在新时代，大品牌们正利用众筹来获取产品生命周期不同阶段的客户洞见。客户购买产品原型，使品牌能够在工艺流程早期收获关键使用体验，以支持研发活动并开发最具创意的需求驱动型产品。例如，吉列(Gillette)在2018年推出“可加热剃须刀”产品概念，并通过众筹平台Indiegogo评估早期客户的购买意向。大众参与设计并帮助其投产。该款剃须刀在几周内便售出1,200套。<sup>5</sup>
- 3. 定制：**众多领军品牌纷纷想方设法让客户直接参与新兴产品的定制化设计。Betabrand等平台为定制设计师和生产商提供客户(即产品原型共创者)的早期构思。<sup>6</sup>此类平台可以帮助设计师接触客户并赢得一批追随者，而客户作为产品“早期采用者”也能给出宝贵的产品建议。例如，Timberland正在试验新方法，让客户参与新款靴子的设计，同时也在这些产品投放市场前建立了客户忠诚度。<sup>7</sup>
- 4. 协作：**协作式参与有助于将客户引入产品生命周期的不同阶段，通常在直接与品牌共创产品、解决方案和服务时可获得客户的支持。例如，乐高(LEGO)开创了与用户协作创新模式，使其庞大的全球用户群体能够直接参与创作自己的乐高作品。<sup>8</sup>Mindsumo是一个协作平台，既可帮助品牌与客户就全新创新展开协

作，也为接受众包挑战的参与者提供奖励。<sup>9</sup>世界上最大的巧克力及甜品制造商费列罗（Ferrero）在Mindsumo上询问客户：“您喜欢的圣诞节或情人节费列罗Rocher巧克力包装设计是什么样子？”<sup>10</sup>费列罗抛出这个问题，让感兴趣的客户分享他们的想法，并向最佳创意发放现金奖励。其他的协作示例还包括定制、设计以及通过3D打印一双阿迪达斯的新鞋等等。<sup>11</sup>

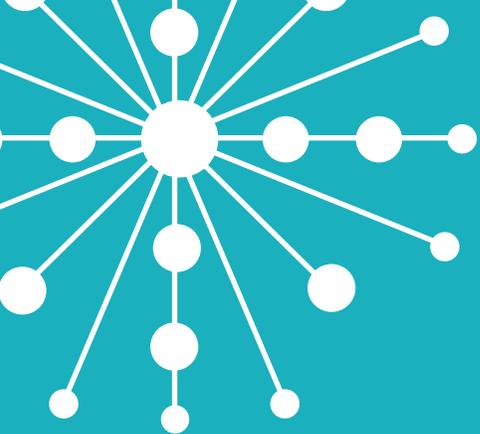
**5. 社区：**社区围绕具体品牌形成，可就产品使用提供信息、支持和创造性建议。社区通常在Reddit和Facebook等社交网站上出现，以帮助品牌忠实粉丝和新手解决问题并尝试产品的新用途。例如，高压锅品牌Instant Pot在Facebook拥有一个活跃的超级粉丝群，让人们能够分享食谱、结交朋友，同时该公司也能对客户如何使用其产品有更深入的了解。<sup>12</sup>同样，英国家具零售商Made Unboxed通过其网站上专用社交平台Instagram吸引客户。粉丝

图 1

## 客户参与度的不同阶段



来源：德勤分析



运用参与度的品牌都渴望实现同一个目标——整合客户心声、体验和影响力，以直接塑造并传达品牌如何为客户创造价值，从而加速实现试用客户到忠诚客户的发展转变。

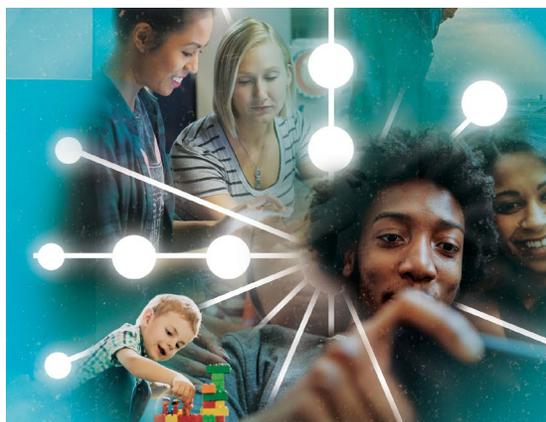
们可以在Instagram平台上传照片，展示自己如何布置Made Unboxed家具，而其他粉丝可以“点赞”，并提出改进建议。因此，该公司的客户既是服务提供者亦是顾问，既为其他客户提供产品使用建议，亦帮助解决家具问题。

## 掌握不同的客户参与度模型

与所有其他全球营销趋势一样，参与正以其独特方式渗透至各大品牌。品牌希望构建更有效的参与策略，则应该与客户一起发展以取得成功。传统上讲，营销人员通常将注意力集中在营销渠道的上游，目标是将客户对（产品和服务）的意识从考虑转为试用。但随着整个营销渠道和客户旅程中注重端到端体验的客户营销机会出现，传统做法可能不再奏效。虽然并非每个品牌都需要将客户引入客户生命周期的各个方面，但那些运用参与度的品牌都渴望实现同一个目标——整合客户心声、体验和影响力，以直接塑造并传达品牌如何为客户创造价值，从而加速实现试用客户到忠诚客户的发展转变。

- 1. 客户洞见：**某些企业仅需要通过客户洞见就足以了解客户。在这种情况下，企业可以部署此类基础的客户参与战略，包括收集和获取客户洞见。品牌可以利用来自“点赞”、网站点击率以及客户与产品和服务交互情况等的数据，为当前和未来产品开发提供资讯。此模型投资少，公司只需要通过数据收

集平台便能收集洞见，并将客户意见用于产品开发。Guinness位于都柏林的“秘密”啤酒厂 Open Gate Brewery以前不对公众甚至员工开放（除少数几位精挑细选的酿酒师），现在也邀请人们入内品尝新的啤酒。<sup>13</sup>Bailey’s和Smirnoff的全球啤酒业务负责人Mark Sandys解释说：“这就像贝塔测试一样……如果啤酒在Open Gate Brewery便广受欢迎，我们将把它们带到都柏林的一些酒吧，若反响仍然不错，那么我们就有充足信心开始大规模地生产和上市。”<sup>14</sup>许多情况下，收集客户洞见是迈向客户深度参与的第一步。



2. **客户参与：**下一阶段更强调客户的支持和影响力，即客户作为市场上的品牌大使和意见领袖，在许多情况下直接提供由用户生成的反馈。在此模型中，客户代表品牌在产品生命周期的各个阶段向其他用户提供信息和支持。以家具零售商宜家（IKEA）为例。宜家长期以来一直尝试用新颖的方式吸引客户。最近，宜家对其移动应用程序和购物门户网站IKEA Place进行了升级，增加了增强现实功能，让客户能够体验设计，并分享如何改造空间（无论是家、办公室、学校还是工作室）。从沙发、扶手椅到咖啡桌，宜家家居的所有产品均以3D呈现且符合现实尺寸。该程序允许客户体验装饰布局，并与其他客户和宜家分享其所购买产品的图片或视频，从而让宜家了解未来的购物趋向和产品供应。<sup>15</sup>
3. **共创：**在共创阶段，品牌将客户参与直接融入产品开发生命周期。此模型不再满足于分享体验和洞见。现下公司正利用众筹活动、原型设计和协作平台（如Mindsumo）将客户洞见、话语和影响力整合至不同的产品设计和开发阶段。最初，这仅限于下游生产，但各大品牌越来越多地将客户参与向价值链上端转移。例如，乐高“我自己的创造（My Own Creation）”概念允许玩家搭建和创造自己的积木。<sup>16</sup>除此之外，我们看到共创推动品牌围绕着客户参与配置整个业务模式。电子游戏《我的世界（Minecraft）》围绕用户交互而构建，为玩家创造了可参与互动的全部世界。<sup>17</sup>交通应用程序Waze和Moovit的构建则基于人群分布图和实时用户交互。<sup>18 19</sup>

**4. 客户即品牌：**客户参与的最高阶段，品牌引导客户全面参与，并让他们成为品牌的一部分。Airbnb就是一个示例，可很好地说明企业如何围绕客户构建平台，让客户以品牌和消费者的双重角色发挥作用。在此模型中，客户也充当顾问、培训者和客户服务提供者等其他角色。另一个示例是英国移动服务提供商GiffGaff，该公司将其业务的多个方面进行众

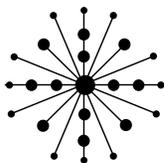
担任品牌大使提供了舞台。例如，中国的社交电商平台“小红书”让买家参与到一个由客户、产品所有者和意见领袖交叠组成的动态世界。平台上共有1,700多万女性用户，买家和关键意见领袖（KOL）就社区分享的产品提供建议。使用该平台的品牌需努力做到近乎实时地管理品牌声誉，确保意见领袖们提供积极内容，同时及时回应买家的任何投诉。

## 客户参与的最高阶段，品牌引导客户全面参与，并让他们成为品牌的一部分。

包，包括客户支持、招聘和产品开发。客户对移动服务的相关问询由线上社区中的其他客户直接解答。<sup>20</sup>在很多情况下，社区平台为客户

## 确定合适的客户参与模型

对于营销团队乃至整个公司而言，要确定如何以及在哪些领域将客户参与融入客户旅程和产品生命周期可能非常艰巨。各个模型相互关联，且可能适用的模型亦需根据企业战略和业务目标作出相应调整，因此没有标准答案。反思您的品牌和营销策略——即您在客户心中的定位以及如何完整客户旅程/产品生命周期中对其善加利用——可以助您走上合适的道路，最终从客户参与之中获益。



## 备忘录 提高客户参与度

### 对整个企业而言

- ▶ 在迈向参与度的更高级阶段之前，通过试验和测试的渐进式变化将客户参与扩展到新领域。
- ▶ 由于参与度难以预测，因此结果亦难以预测。公开企业期望和所使用的协作和共创方法。
- ▶ 积极制定政策，解决客户参与和大众参与如何重塑知识产权的问题。注意创意方案和产品所有权归属问题，以及思考如何继续提升客户忠诚度。

### 对首席营销官而言

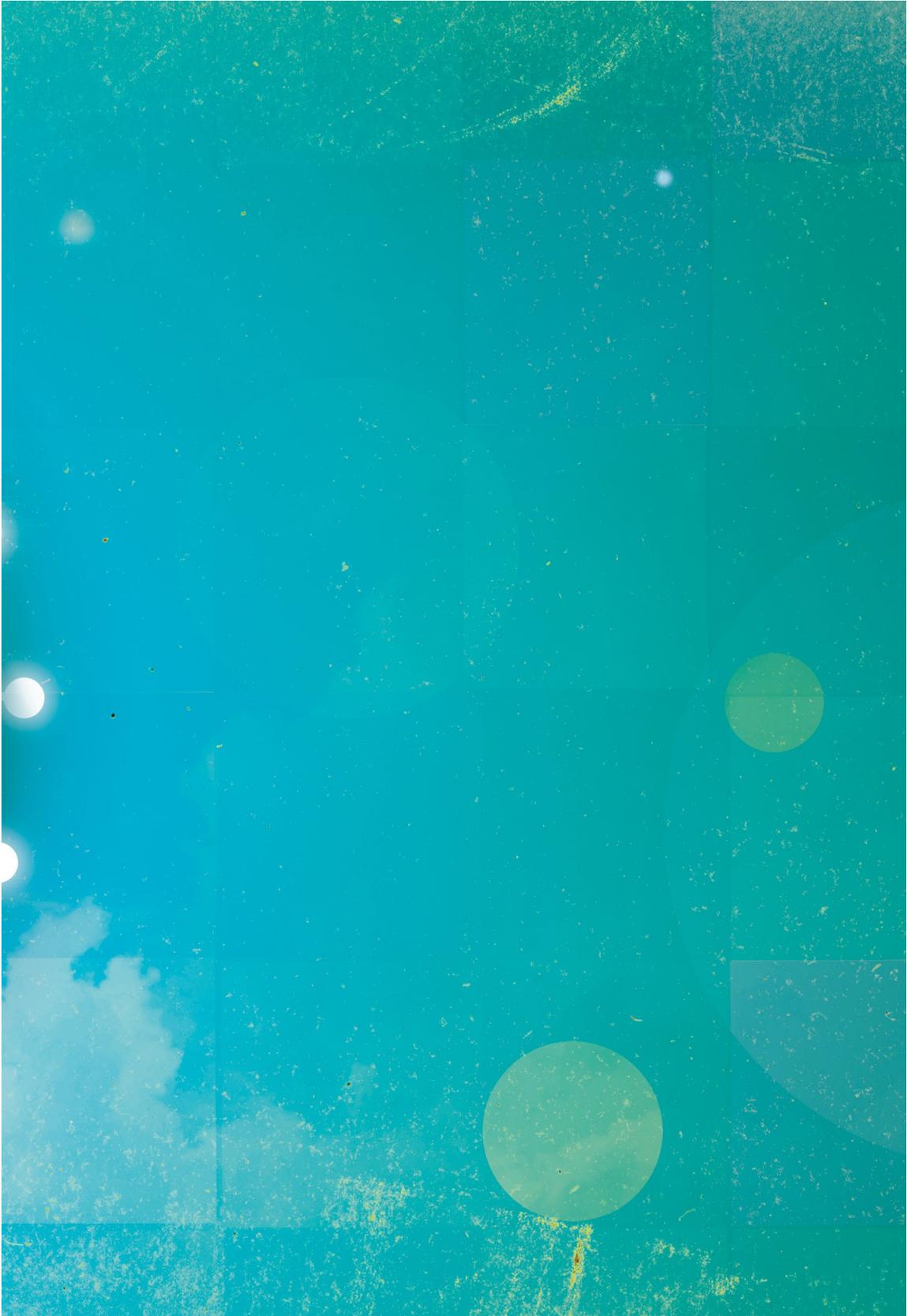
- ▶ 将消费者参与纳入品牌战略和营销计划。时刻谨记业务目标，确定并优先考虑影响力最大的消费者参与机会，例如，共创或由用户生成反馈或社区。明确如何运用消费者参与创造竞争优势以实现品牌和业务目标；例如，推动试用客户增长或吸引更多的高价值客户。
- ▶ 采用全新营销方式并关注文化转型，以释放客户参与的力量。注意不要让消费者解决太多、太复杂的问题，并正确认识创新与客户反馈影响力之间的关联。
- ▶ 领导并协调提升客户参与度的各个相关部门（包括研发、销售和客户服务部），以达到最大收效。
- ▶ 在完整的客户旅程和产品生命周期各阶段，为包括创新在内的客户参与计划制定清晰的考核指标(KPI)。向内部和外部展示客户参与成果，进一步建立品牌，并增强客户影响力助推增长。

### 对其他首席高管而言

- ▶ **首席执行官**：奠定在企业外部寻求解决方案的基调，支持在产品创新中包含外部创造力的文化。
- ▶ **首席财务官**：确定奖品、知识产权（IP）购买和薪酬相关的成本。
- ▶ **首席信息官**：提供企业内部技术，或确定能够达成预期结果的合作伙伴/供应商/平台。
- ▶ **首席人力资源官**：与首席营销官合作，使客户体验与人才实践保持一致。探寻方法，透过员工向市场客户和合作伙伴正式或非正式地展示品牌。

## 尾注

1. <https://www.levistrauss.com/levis-history/>
2. Cannes Lions Festival of Creativity June 17-21, 2019; interview with Deloitte
3. <https://remesh.ai/>
4. <https://dscout.com/>
5. <https://www.indiegogo.com/projects/the-heated-razor-by-gillette-labs-sold-out#/updates/all>
6. <https://www.betabrand.com/how-it-works>
7. <https://footwearnews.com/2016/focus/athletic-outdoor/timberland-betabrand-craftletic-design-available-now-photos-222308/>
8. <https://sloanreview.mit.edu/article/collaborating-with-customer-communities-lessons-from-the-lego-group/>
9. <https://www.mindsumo.com/challenges/all>
10. <https://www.mindsumo.com/contests/modernize-rocher>
11. <https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2018/05/22/with-adidas-3d-printing-may-finally-see-its-mass-retail-potential/#31a32edb4a60>
12. <https://www.engadget.com/2019/02/18/instant-pot-superfan-group-facebook/>
13. <https://www.10best.com/interests/food-culture/guinness-kept-this-secret-brewery-closed-to-the-public-for-a-century/>
14. Cannes Lions Festival of Creativity June 17-21, 2019; interview with Deloitte
15. <http://highlights.ikea.com/2017/ikea-place/>
16. <https://www.lego.com/en-sg/aboutus/news-room/2018/november/ideas-10th-anniversary/?ignorereferer=true>
17. <https://www.minecraft.net/en-us/>
18. <https://www.waze.com/>
19. <https://moovitapp.com/>
20. <https://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/mediatechnologyandtelecoms/telecoms/11630738/Giffgaff-the-bonkers-mobile-network-proves-that-the-crowd-can-run-your-business-for-you.html>





# 重视最宝贵的资产——人才

## 如何兼顾到所有员工的工作体验？

1906年，玛利亚·蒙特梭利 (Maria Montessori) 在意大利罗马的一间公寓中成立了 Casa dei Bambini，也就是“儿童之家”，为低收入家庭的孩子提供教育。这间一居室的教室标志着首个以蒙特梭利教育理念——*释放每个孩子的潜能，帮助孩子自然地成长*<sup>1</sup>——为基础的教育环境正式建成。在这里，蒙特梭利试验并打磨自己独特的课程和教育模式，发展至今已覆盖全球两万多所蒙特梭利学校的庞大机构。

蒙特梭利将儿童作为课程设计的中心，在研究初期就意识到要发展一个人的能力、知识、责任心和自我意识（蒙特梭利教育理念的支柱），就必须考虑到每个学生自身及其独特的特征，并与蒙特梭利价值观相平衡。教会青少年基本的能力、关注个体的体验并建立深层次的人际关系可以帮助优秀学生成长为有能力、有同理心的公民。

蒙特梭利教育模式像一面镜子，企业可对照其反思自身在生态系统所有人员——尤其是其员工——眼中的定位。企业之间的联通性以及网络 and 生态系

统的依赖性业已存在（详见融合趋势）。在这个企业相互依存的环境中，企业界限变得模糊，客户、员工和竞争对手的区分都已消失。

企业的“员工”不再是普遍意义上带着午餐饭盒朝九晚五的职员，而是分布在企业内外的形形色色的**人才**，包括品牌大使、兼职人员、意见领袖以及合作伙伴。这种多样化的员工队伍就像蒙特梭利的学生一样，需要“完整人格”的培养方法，使员工能够发展并培养新的技能和人际关系，同时建立对品牌和企业的忠诚度。

在这个新的人才环境中，企业必须认识到他们的员工通常来自不同背景，拥有不同的观点、经历和目标。认可并重视个人体验的企业将“完整人格”作为工作中心，旨在为所有利益相关方创造持续的、相互联系的体验。随着营销部门转向内部，转型为规模较小的跨领域团队，必须尽力保证企业内的每个人都得到培养和重视（详见底栏“内部部门如何提升人才体验”）。

### 内部部门如何提升人才体验

正如我们在敏捷性趋势中所述，敏捷流程、团队和架构是企业能否跟上当今业务格局变化步伐的先决条件。市场营销转型的需求引发了许多品牌将营销部门迁入“内部”的趋势，以期能更好地应对、参与和预测市场的变化和走向。随着企业间的界限逐渐模糊，与合作伙伴以及员工建立信任和忠诚度变得更为重要（详见信任趋势）。

为了营造所有人都得到重视的环境，营销部门领导人应大胆支持人性化体验（详见**人性化体验趋势**），确保将员工考虑在内。

我们的全球营销人才趋势探讨了当今许多营销部门如何以提供新服务的方式变革企业。得益于更高的客户参与度（详见**客户参与趋势**）、开展营销活动的全新组织结构（详见**敏捷性趋势**）以及更好地管理人性化体验的需求，营销部门的角色正在发生变化。许多首席营销官和营销人员正致力于促进人性化体验，确保每个人的能力、经历和目标在整个组织中得到考量。<sup>2</sup>

本文介绍了关于许多领先品牌如何将员工体验整合至其人才方法的洞察和策略。我们还将讨论这种趋势对正在考虑采用员工导向模型的营销人员和营销部门的影响。

## 整合人才与客户体验

全球营销趋势有一个共同的主题，即**人际连接是重中之重**。成功的企业应该对生态系统中的所有

利益相关方（包括员工）负责，使其遵守企业宗旨。下面两个例子将展示企业如何为其人才提供世界一流的体验：

### 1. Alexion的综合人性化体验：Alexion

Pharmaceuticals深知员工体验之于完成品牌目标的重要性。Alexion发现员工体验和患者体验之间存在内在的强大联系，特任命首席体验官负责患者和员工的体验管理，主要负责确保为Alexion的人才提供适当的技能、工具和支持，协助其最大程度地发挥集体影响力。<sup>3</sup> 体验官将患者体验和客户洞察与人力资源职能相结合，在Alexion的员工和患者之间建立互动。Alexion还组织诸如“共享圈”等以同理心为基础的直接练习和培训，帮助员工与罹患罕见病症的病人建立联系，以便设计更加深层次、以同理心为驱动的解决方案，同时也帮助Alexion的员工了解其工作背后更深的含义。<sup>4</sup>

### 2. Adobe的人力资源颠覆者：Adobe将首席人力资源官（CHRO）与客户和员工体验（CEXO）执行副总裁两个角色合二为一。在人们高呼“颠覆或被颠覆”的口号时，Adobe的CHRO/CEXO承

担了许多角色，高度关注客户和员工关系以及两者间的重叠。<sup>5</sup>Adobe将两个角色进行整合，目的就是集中收拢这类以人为中心的职能，在决策时兼顾公司内部和外部人才。<sup>6</sup>

这两个例子充分展示了品牌如何应用久经试验的客户参与策略来提高并创造多样且深入的员工体验。营销部门可以利用相关洞察了解每一利益相关方，带领整个企业找到确保人才体验一致性的创新方法。

## 营销部门如何开启人才体验

在了解如何吸引企业外部客户后，许多营销人员面临着如何与员工建立更深层次，更有意义的互动的挑战。

为确保并满足不断增长和变化的员工队伍的需求，营销部门可（与首席营销官一起）充当领导者、召集人和促进者的角色，综合考虑每个人的能力、经历和目标。

经过研究，我们得出下列具体策略，阐述企业如何支持人才体验：

**1. 建立共生的员工和客户体验。**员工可以成为企业最佳代言人。真诚对待员工，以价值观为先导，支持协作从而提升所有员工的人性化体验并提供有助于员工成长的工作环境。以Qualtrics和大众汽车为例，二者合作为大众开发了可利用员工与客户两种体验数据的独特平台。Qualtrics系统使用人工智能和客户数据，大众借助这一系统可以改善与员工的互动，提升人才体验。大众经销商依靠优质的客户服务带动销售额。大众同时应用客户和员工的体验数据，从中发现了投资于经销商设施升级的机会。因此，如今大众的销售额持续增长，并且员工留存率和员工体验得分均达到公司历史最高。<sup>7</sup>

**2. 重视人际互动。**德勤最近发布的人才报告显示，在新时代，很难保证员工的忠诚度，一半以上的员工都在考虑辞职。<sup>8</sup>通常需要建立真实的关系才能留住员工。许多企业设计传感和监控系统以跟踪和收集人才体验的反馈。但是，如何确定适当的时间来快速实施和使用反馈也是一项挑战。

倾向调查可以了解员工如何以及是否拥有良好的体验，以及他们是否可能离开公司。企业定期开展倾向调查，可以在发现员工考虑换工作时实时做出应对和调整。发掘数据的价值，了

解员工如何以及是否在工作中得到满足感，但也不要忽略人际交往的价值。许多员工特别珍惜彼此之间以及与领导者建立关系。抽出时间进行面对面交流，使用倾向调查数据来评估员工在当下的感受，与员工分享正面故事和赞美，帮助其排忧解难。

**3. 开创外部营销新角色。**营销部门和首席营销官已经成为客户眼中品牌的形象大使。在新时代，坚持价值观（详见人性化体验趋势）并识别契合企业宗旨的外部人士可能越来越困难。同样，“员工”的含义正在发生巨大变化，这使得企业监管每个人的“人才体验”显得尤为重要。

Alexion和Adobe所采用的整合职能角色并提供人力资源管理以外监管的方法可以确保人才体验的一致性，同时在企业外部维护价值观。例如，一家大型金融服务机构认识到需要融合

各种职能角色来应对其所处行业的变动。通过结合对营销和传播负责人的内部访谈以及对未来工作的外部市场研究，我们发现了四个新的营销角色：宏观趋势探路人、赞助商和合作伙伴管理人、首席故事官以及消费者行为分析学家。这些角色旨在弥合

差距，更好地负责管理客户、员工和合作伙伴的体验。

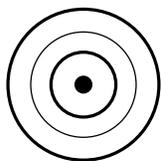
**4. 认识信任红利。**正如品牌考虑应该同谁建立合作关系，人才也会评估应该为谁工作以及工作多久。公司越来越得心应手地利用其掌握的员

## 许多营销人员面临着如何与员工建立更深层次，更有意义的互动的挑战。

工数据来了解人才体验，但他们也应该明智地向员工公开跟测的指标以及结论用途。负责任地使用数据可以帮助改善整体人才体验，同时也可以提高员工对企业的忠诚度。谷歌、亚马逊和英特尔定期开展倾向调查并使用数据改善员工整体体验，因此常在“技术类最佳雇主”排名中占据高位。它们采用开放透明的沟通方式，分享收集的数据种类、数据处理方法以及如何利用数据提升工作体验。<sup>9</sup>

## 了解所有人

随着企业业务领域的不断扩张，对新人才的需求也在增加。为确保并满足不断增长和变化的员工队伍的需求，营销部门可（与首席营销官一起）充当领导者、召集人和促进者的角色，综合考虑每个人的能力、经历和目标，构建可支持每位员工发展的文化和空间，并以此提升员工忠诚度。



## 备忘录 改善人才体验

### 对整个企业而言

- ▶ 拥有丰富的可用的人才储备——兼职人员、意见领袖、品牌大使和全职员工，综合考虑每个人的能力、经历和目标，围绕企业价值观建立人才模型。
- ▶ 寻找机会与员工建立面对面的直接互动。关系不会自动建立，也不是完全通过技术来完成，要投入时间才能获得忠诚度。

### 对首席营销官而言

- ▶ 了解如何利用人才体验提升客户体验价值。
- ▶ 协助人才了解其与客户的联系；增进领导层对人才体验的理解。
- ▶ 确保品牌宗旨和价值观在企业内外、在所有员工和合作伙伴中间得到维护。
- ▶ 在战略决策中重视客户和员工的视角。

### 对其他首席高管而言

- ▶ **首席执行官**：理解体验是重要的驱动力，推动实现品牌承诺、提供个人数字化接触并帮助员工了解其工作不止局限于企业内部。
- ▶ **首席财务官**：投资人才，探索内部运营模型还是合作式模型能发挥最大价值，并为技能、职位和员工模型优化财务流程。
- ▶ **首席信息官**：利用技术和数据系统追踪客户和员工数据，以整合并建立人际连接。
- ▶ **首席人力资源官**：基于当前技能的现状和未来技能的发展，了解新的才能、技能和角色。

## 尾注

1. <https://amshq.org/Families/Why-Choose-Montessori>
2. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/technology-and-the-future-of-work/measuring-human-relationships-and-experiences.html>
3. <https://www.3blmedia.com/News/People-centricity-Connecting-Employee-Experience-Patient-Experience>
4. Ibid.
5. <https://theblog.adobe.com/author/donnamorris/>
6. <https://hbr.org/2019/06/why-every-company-needs-a-chief-experience-officer>
7. <https://www.qualtrics.com/>
8. Are you overlooking your greatest source of talent? Deloitte Insights / Robin Erickson, Denise Moulton, and Bill Cleary, 2018.  
[https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4582\\_are-you-overlooking-your-greatest-source-of-talent/DI\\_are-you-overlooking-your-greatest-source-of-talent.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4582_are-you-overlooking-your-greatest-source-of-talent/DI_are-you-overlooking-your-greatest-source-of-talent.pdf)
9. <https://www.surveymonkey.com/mp/what-the-best-companies-to-work-for-have-in-common/>



# 全方位实现企业敏捷性

## 领先企业如何建设营销能力以抓住当前机遇

**概念化、迭代性、轴心点、敏捷性**——这些词语曾经仅在当地企业孵化器中流行，现在却已成为国际企业中的普遍概念。为在如今复杂苛刻的市场环境中创造并且保持优势，企业通常需要采取适应性运营模式，以便紧跟文化潮流、了解市场热议话题走向以及掌握数字技术。动态的社会、经济和文化环境同样需要敏捷决策，特别是在营销领域，越来越多具有鉴赏能力的购买者开始更加频繁和随意地选择、消费和抛弃品牌。

许多领先企业正在通过提高针对性和人性化体验关注度使其与众不同，从而为营销团队开辟不同的工作方式。其他企业也应效仿——从被动反应转向主动解决客户所需所想，否则企业或将面临

淘汰。因此，企业应当重组营销部门，利用数字平台的实时数据，快速获取洞见，从而应用敏捷方法设计更加个性化和人性化的体验（详见底栏“敏捷营销定义”）。

敏捷性既是一种框架，也是一种思维模式。它鼓励企业接纳当前新颖的思维方式，同时帮助企业重组，从而促使企业自发地参与市场热点并*抓住当前机遇*。以下两个案例将会说明如何提高企业的敏捷性。

- **道明银行实现运营灵活性最大化：**由于意识到为客户量身打造服务的重要性，道明银行寻求利用数字平台加深客户体验认知。营销投资转至线上之后，道明银行需要更加有效地利用客

### 敏捷营销定义

敏捷性主要借鉴“敏捷式”<sup>1</sup>软件开发的关键原则，可以帮助企业培养适应性思维和打造跨职能团队以提高企业应对市场变化的速度、质量、灵活性和有效性，从而拉近企业与客户之间的关系，还可帮助企业利用人工智能等新兴技术近乎实时地预测并且实现与客户之间的有效互动。

通过提供快速设计、创建和开展营销活动的组织模型，敏捷性使得营销不再局限于内容创建。敏捷模式允许企业基于客户交互和实时洞察验证假设并做出调整。此外，敏捷模式还可促进企业学习和评估营销对于客户关系的影响，以此获取投资回报。



敏捷性主要借鉴“敏捷式”软件开发的关键原则，可以帮助企业培养适应性思维和打造跨职能团队以提高企业应对市场变化的速度、质量、灵活性和有效性。

户数据定制产品，并向客户实时传递个性化信息。这便要求道明银行审查营销内容生成方法，同时提高运营架构灵活性以对数据所反映出的问题做出响应。为此，道明银行已重新设计其营销部门，将其从传统职能部门转变为一个由多个“营销小组”构成的团队，即多个在营销内容生成方面具备快速成型和迭代能力的跨职能团队。<sup>2</sup>

- **捷蓝航空通过Twitter改善客户服务：**在意识到可以通过改善客户服务提升品牌形象之后，一贯被视为廉价航空公司的捷蓝航空决定在航程中利用Twitter尽可能实时为客户提供服务。根据该项计划，捷蓝航空鼓励客户将其需求和投诉发布至Twitter账户，并且确保客户及时收到回复，例如造成航班延误或其他问题的原因。此外，捷蓝航空亦可根据Twitter中的信息安排机场工作人员提供地面服务。通过采取此类措施，捷蓝航空将自己重新定位为“碰巧开飞机的客户服务公司”。<sup>3</sup>那么促成这种转变的原因是什么？捷蓝航空通过消除监督和等级限制，授权员工在出现问题时独立应对，从而实现客户服务运营转型。

意识到需要为客户互动探索新方法的企业众多，道明银行和捷蓝航空仅是其中两例。纵观营销领域，我们的分析可以说明许多国际品牌如何采取不同方式在企业范围内融入敏捷性。就**敏捷性**发展趋势而言，我们深入研究了在实际行动中展现敏捷性的常见方法，并且讨论了营销部门为使用此类方法可能需要做出的转型。

## 敏捷行动：两种行动方式

实现敏捷性通常要求营销人员从传统营销内容生成方法转向以技术为驱动、以时机为导向的新方法。传统营销战略通常围绕某项业务制定，静态广告将分阶段开发、投放并在活动结束后撤下。敏捷性企业应当意识到其需调整企业框架和思维模式，亦应建立内部功能和跨职能团队，以此加快其将社会热点转化为机遇的反应速度，同时使用预测技术借势文化潮流和热议话题，而非只是单方面发声或塑造品牌形象。

通过发展趋势研究，我们发现企业普遍采用以下两种敏捷战略：

**1. 打造基于“假设”的营销活动：**如果发展趋势或现场活动结果已趋于明朗化，营销人员可以应用敏捷方法在48至72小时之内批量编制待发布的营销材料。正如为超级碗决赛双方印制世界冠军T恤一样，运动服装公司和特许经营商已将这种“假设”思维方式融入营销部门。随着体育赛季和年终赛事的展开，营销团队需为美国职业棒球大联盟世界系列赛或世界杯等赛事的冠军策划不同活动，以此为可能出现的结果做好准备。这种方法需要企业基于“假设”条件提前批量编制营销材料，然后根据赛事结果或发展趋势发布营销材料。

**2. 以近乎实时的方式采取行动：**在与客户实时互动方面处于前沿的企业不仅需要缩短响应时间，更要彻底转变企业文化和组织架构（包括重组营销部门）以此支持与客户之间的实时互动。<sup>4</sup>汉堡王全球首席营销官Fernando Machado表示：“汉堡王在营销方面的成功得益于其渴望与粉丝和顾客持续互动，并且我们明白只有快速行动才能实现成功”。<sup>5</sup>快速行动对于汉堡王的“交通拥堵皇堡（Traffic Jam Whopper）”项目至关重要，该项目已于2019年春在墨西哥城启动。汉堡王利用实时交通数据确定门店附近道路何时拥堵，然后推送提示信息至数字广告牌并在位智(Waze)导航应用中以横幅广告形式显示相关信息。司机无需在驾驶时手动输入信息，其可通过语音指令在应用程序上点餐下单。数字广告牌随后更新显示订单正在配送，配送员使用谷歌地图追踪消费者定位，并将餐食直接送达至遭遇堵车的车主手中。开展项目之后，汉堡王报告其应用程序下载量提升44%，每日配送订单量增加63%。<sup>6</sup>

**敏捷性企业应当意识到其需调整企业框架和思维模式。**

上述案例表明，技术加速发展可为企业创造机遇，以使其基于近乎实时的客户洞察不断改进信息传递方式和人性化体验。

## 使敏捷发挥作用：在企业范围内实现敏捷性

为使敏捷发挥作用，许多营销人员采取以下三个步骤在企业范围内推广定时迭代方法。首先，营销人员意识到实现跨职能的必要性，并且采取类似新闻编辑部的方法——聚集相关人员即时编制营销材料，以此打破运营障碍和壁垒。其次，营销团队采取每日站立会议、敏捷开发、方法试点和测试等全新工作方式，以更加敏捷的状态交付营销材料，从而缩短迭代周期并且摆脱年度或季度内容编制计划的束缚。最后，以人工智能和分析技术为代表的新兴技术可以支持企业预测文化潮流和热点议题。

以下示例将会说明营销部门如何使敏捷方法适用于企业以及您可借鉴哪些经验：

- 1. 采取新闻编辑部风格的运营模式：**许多企业意识到，应用敏捷方法意味着提升团队跨职能性和邻近性，通常还意味着重组营销部门以此建立类似新闻编辑部的运营模式。以塔可钟为例，确定客户通常在晚上9点至凌晨2点之间浏览该品牌且在社交媒体上最为活跃之后，塔可钟建立新闻编辑部模式以利用该时段。塔可钟将孤立的文案、法务、公共关系和内容设计团队聚集起来，缩短前置时间、即时获得合规认定并且加速决策。此次重组帮助塔可钟利用感知和数据功能获得与客户对话的机会。<sup>7</sup>

德国工程技术公司博世同样认识到团队邻近性在敏捷方法中的价值，因此其废除传统的等级架构，创建小型矩阵式业务团队，并且所有团队均向管理委员会汇报工作。这些所谓的“目标团队”均是围绕特定产品和设计目标而建立。<sup>8</sup>结构重组要求各团队更加频繁地沟通互动，举行每日站立会议以批量编制营销材料，同时营销团队开发快速测试和数据整合功能以识别发挥作用的营销材料。

- 2. 先试点，再推广：**许多营销人员正在某个业务部门试点应用敏捷方法，以此测试、学习和反复验证如何使其适用于整个企业。例如，加拿大道明银行希望其数字营销部门应用敏捷方法。<sup>9</sup>营销团队首先评估企业各业务部门的数字化成熟度，借此了解业务部门在数字化应用曲线上所处的位置，然后在某个业务部门试点应用敏捷方法以洞察如何在企业范围内推广敏捷方法。来自内容、分析、战略、规划部门以

## 许多企业意识到，应用敏捷方法意味着提升团队跨职能性和邻近性，通常还意味着重组营销部门以此建立类似新闻编辑部的运营模式。

及领导层的六位员工组成跨职能团队，负责确立“北极星”以指导企业应用敏捷方法，力求增加保险报价数量。该团队通过每日站立会议和敏捷开发模式在三个月内多次进行为期两周的设计迭代，旨在记录经验教训以供企业领导团队参考，从而了解在企业范围内推广敏捷方

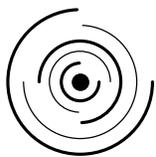
法的秘诀。道明银行通过在某个部门试点部署的方式降低准入门槛，因此得以制定并且逐步执行推广计划。道明银行在试点应用敏捷方法后的首月实现了30%的成本削减，并将数字营销活动落地周期从四个月缩短到两周。此外，道明银行还认识到，随着敏捷方法在企业范围内推广，向领导说明投资回报率并且快速取得成效将有助于其他部门应用敏捷方法。<sup>10</sup>

- 3. 部署预测传感技术：**敏捷营销通常要求内部团队留意市场动态，并且测试、评估和预测消费者的购买、讨论及反应，从而在很短的有效期内编制营销材料。营销人员可在“预测感知”过程中使用预测技术和Heat AI<sup>11</sup>等人工智能工具。分析技术和人工智能工具可使营销人员利用“社会智能”预测和感知话题走向。内容和对话平均每六个小时循环一次，因此传感速度对于了解最新信息至关重要。此类工具还可帮助营销团队快速确定营销材料当前是否达到预期效果。话题可以提前72小时预测，因此企业约有三天时间预测、创建和发布营销内容。<sup>12</sup>

2018年，Facebook和国家地理联手打造重点关注“女性影响力”的新社区。双方团队利用传感技术和人工智能众包预测趋势关键词和话题，然后应用敏捷方法创建营销内容，并且仅用两周时间便将社区规模扩大四倍。<sup>13</sup>具备此等洞见之后，灵活运作的团队可以摒弃效果不佳的构思，调整方向，更新其所使用的创造性方法，从而充分利用所学经验。后端的数据洞察和模式还可揭示投资效益，为企业决定下一步前进方向提供借鉴经验。

## 为重要时刻加速

营销领导者和营销部门负责企业敏捷转型工作，在此过程中使企业转变为客户导向型运营模式。通过在架构、团队、流程和思维方式中融入敏捷性，企业可以更好地采取行动，并且抓住时机与客户进行更深层次的互动。



## 备忘录 将敏捷付诸行动

### 对整个企业而言

- ▶ 采用新闻编辑部风格的方法收集企业敏捷活动相关数据。
- ▶ 将实时交流和活动视为围绕品牌宗旨、立场观点和独特风格来与客户互动的机会。
- ▶ 利用Heat AI等人工智能驱动的平台推动获取近乎实时的客户洞察，从而提供紧跟文化潮流和市场热议话题走向，并且更具针对性和敏捷性的营销内容。
- ▶ 建立营销内容生成流程，以利益相关方可在有限时间内审批相关内容。
- ▶ 应用“约束理论”确定企业在应用敏捷方法过程中最薄弱的环节；找出瓶颈，并制定相应的改善方案。

### 对首席营销官而言

- ▶ 利用最新数据和分析技术证明应用敏捷方法的投资回报率。
- ▶ 宣传将客户置于企业决策中心的理念，与其他部门合作打破壁垒。
- ▶ 推动营销成为整个企业应用敏捷方法的领先职能领域。使用敏捷方法组建营销部门，明确宣传应用成果，并且在整个过程中整合团队成员的反馈以此发挥带动作用。

### 对其他首席高管而言

- ▶ **首席执行官**：授权职能部门开展合作并且采用敏捷流程全面了解客户所需所想。帮助消除企业冰山；小处着手，获得团队支持；思考如何基于有效措施调整和转变角色。
- ▶ **首席财务官**：支持针对系统和人才的必要财务投资，促使企业得以掌握和改进敏捷流程。
- ▶ **首席信息官**：以数据所有者身份与首席营销官紧密合作，利用人工智能等技术激发创意和推动营销。
- ▶ **首席人力资源官**：思考员工需要采取何种类型的新型思维方式才可提高敏捷性，并且投入时间开展技能培训。

## 尾注

1. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Technology/methods\\_in\\_systems\\_integration.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Technology/methods_in_systems_integration.pdf)
2. <https://deloitte.wsj.com/cmo/2019/01/27/tds-agile-approach-to-always-on-marketing/>
3. <https://blog.hubspot.com/marketing/jetblue-customer-service-twitter>
4. <https://www.impactbnd.com/blog/facebook-live-business-examples>
5. Cannes Lions Festival of Creativity 2019, June 17-21; interview with Deloitte
6. <https://www.autoblog.com/2019/05/15/burger-king-deliveries-to-drivers-stuck-in-traffic/>
7. <https://www.prnewsonline.com/case-study-taco-bells-new-recipe-for-social-media-engagement-look-listen-and-whip-up-some-dialogue-with-fans/>
8. <https://diginomica.com/how-bosch-broke-free-from-silos-to-reorganize-as-agile-teams>
9. <http://www.agilemarketingblog.com/2018/11/driving-agile-adoption-up-and-down-the-marketing-function-with-deloitte/>
10. Ibid.
11. <https://app.frame.io/presentations/2ef912b1-82a4-412e-8088-f33ae910dca1>
12. <https://adage.com/article/agency-news/deloittes-heat-wake-call-other-creative-shops/2176821>
13. <https://deloitte.wsj.com/cmo/2018/09/10/using-cognitive-to-inform-creative/>

## 关于作者

### **Diana O' Brien | [dobrien@deloitte.com](mailto:dobrien@deloitte.com)**

Diana O' Brien现任德勤全球首席营销官，负责推动业务增长，实现品牌、企业传播、市场和洞察部门联网，代表客户发声，利用高级分析技术获取深入洞察，提高销售速度以及通过增强差异化体验赢得竞争优势。O' Brien多次入选福布斯全球最具影响力首席营销官榜单，此外她还担任德勤首席营销官项目领导人以及全球生命科学行业咨询服务合伙人。您可通过 LinkedIn (<https://www.linkedin.com/in/dianaobrien/>) 和Twitter (@DianaMOBrien) 与她联系。

### **Andy Main | [amain@deloitte.com](mailto:amain@deloitte.com)**

Andy Main现任德勤管理咨询主管以及德勤数字化服务全球领导人，擅长利用数字技术增强企业与客户、员工、合作伙伴、社区和供应商的关系，从而协助企业获得业务价值。Main拥有超过25年的管理咨询行业经验，因此能够快速将新想法推向市场并且有效应用这些想法帮助客户实现业务现代化。您可通过 LinkedIn (<https://www.linkedin.com/in/andymain/>) 和Twitter (@scotinco) 与他联系。

### **华思远 | [phua@deloitte.com.cn](mailto:phua@deloitte.com.cn)**

华思远先生是德勤大中华区数字化服务领导合伙人。他拥有18年扎实的咨询行业业务经验，专注于汽车、消费品和科技、传媒、电子通讯行业客户。华先生领导的德勤数字化团队在中国拥有超过600名从业人员。团队融合战略人才，技术和创意人才，共同助力客户引领数字创新，提升客户数字体验，借助数字化技术实施企业转型。他的经验涵盖了数字化战略、数字营销、电子商务、客户关系管理和忠诚度等不同的业务领域。

### **管延放 | [alvinguan@deloitte.com.cn](mailto:alvinguan@deloitte.com.cn)**

管延放先生是德勤管理咨询北京所合伙人，在个人化线上体验数据科学技术领域拥有十多年的丰富经验。他以往的经验包括：建立在线流量货币化策略和产品、设立机器学习堆栈实现自动化数据决策流程、设计考核业务提升运营方案的量化指标、与数字营销领域的主要参与者建立数据合作伙伴生态系统。在加入德勤之前，管延放先生在一家一级互联网公司带领团队建立了中国首批精准广告业务，开发了第一个出版商数据管理平台以及第一个私人实时竞价交易平台。

## 致谢

感谢首席高管提供专业见解，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。

感谢以下编著者：

参与编制2020全球营销趋势报告的德勤全球领导人

- **David Redhill**，德勤管理咨询全球首席营销官/合伙人（澳大利亚）
- **Mike Brinker**，德勤数字化全球领导人/主管（美国）
- **Will Grobel**，客户与市场战略总监（英国）
- **Andrew Jolly**，Digital Mix领导人/合伙人（英国）
- **Peter Sedivy**，德勤数字化亚太区领导人/合伙人（美国）
- **David Phillips**，品牌、创意与媒体合伙人（澳大利亚）
- **华思远**，德勤数字化服务合伙人（中国）
- **Ryo Kanayama**，首席品牌及企业事务官/总监（日本）
- **Desiree Phakathi**，市场部高级经理（南非）
- **Tharien Padayachee**，市场与企业传播经理（南非）
- **Livia Zufferli**，客户与市场战略授薪合伙人及副合伙人（加拿大）
- **Pablo Selvino**，管理咨询总监/合伙人（拉丁美洲国家组织）
- **Heloisa Montes**，数字客户与营销转型领导人/合伙人（巴西）
- **Renato Souza**，品牌与企业传播总监（巴西）
- **Victor Press**，Acne合伙人（西北欧）
- **Jennifer Veenstra**，首席营销官项目领导人/常务总监（美国）

德勤综合研究中心编辑团队

- **Tim Murphy**，高级经理（美国）
- **Josh Schoop**博士，经理（美国）

全球营销趋势团队

- **Anna Syrkis**，全球营销趋势项目经理/经理（美国）
- **Julie Murphy**，市场部经理/经理（美国）
- **Marion Cannon**，内容与洞察领导人（美国）
- **Natalie Melamed**，内容与洞察高级经理（美国）

## 宗旨即为一切

- **Jennifer Barron**, 品牌与增长战略主管 (美国)
- **Torsten Gross**, 客户战略与应用设计常务总监 (美国)
- **Richard Prévost**, 品牌、市场与广告领导人/高级经理 (南非)
- **David Olsson**, Acne合伙人 (瑞典)
- **Ori Mace**, Acne高级经理 (瑞典)
- **Andy Sandoz**, 德勤数字化首席创意官/合伙人 (英国)
- **Mark Hutcheon**, 风险咨询总监 (英国)

## 偿还体验债务

- **Amelia Dunlop**, 客户战略与应用设计领导人/主管 (美国)
- **Ashley Reichheld**, 汽车行业与交通、酒店及服务行业领导人/客户与市场战略主管 (美国)
- **Stacy Kemp**, 客户与市场战略主管 (美国)
- **Maggie Gross**, Heat高级经理 (美国)
- **Megan Fath**, 客户战略与应用设计高级经理 (美国)
- **顾乙羽**, 客户战略与应用设计高级经理 (中国)
- **Thomas Kant**, 德勤神经科学研究院经理 (德国)
- **Olivier Binse**, 德勤数字化数字咨询领导人/合伙人 (英国)
- **Deborah Womack**, 客户与市场战略总监 (英国)
- **Susie Nursaw**, 德勤数字化洞察总监 (英国)
- **Peta Williams**, 德勤数字化市场与洞察高级经理 (英国)

## 融合——全新业务关联模式

- **Paul Magill**, 客户与市场战略常务总监 (美国)
- **Larry Keeley**, Doblin总裁/常务总监 (美国)
- **Mike Barrett**, Heat总裁/主管 (美国)
- **Will Grobel**, 客户与市场战略总监 (英国)
- **Tom Day**, Market Gravity总监 (英国)
- **Alex Curry**, 德勤摩立特合伙人 (英国)
- **Dan Adams**, 营销技术与洞察领导人/合伙人 (英国)

## 摧毁信任还是建立信任?

- **Jeff Weirens**, 财务咨询全球领导人/主管 (美国)
- **Jeff Simpson**, 客户与市场战略主管 (美国)
- **David Cutbill**, 市场与广告风险服务领导人/主管 (美国)

- **Cameron Brown**, 隐私主管/总监 (英国)
- **Will Grobel**, 客户与市场战略总监 (英国)
- **Peta Williams**, 德勤数字化市场与洞察高级经理 (英国)
- **Wendy Stonefield**, 客户与市场战略总监 (英国)
- **Nick Purdon**, 客户与市场战略总监 (英国)

## 提升客户参与度

- **Jennifer Lacks Kaplan**, 客户与市场战略主管 (美国)
- **Melissa Schwarz**, Deloitte Pixel领导人/高级经理 (美国)
- **Balaji Bondili**, 混合解决方案与孵化高级经理 (美国)
- **凌佳颖**, 管理咨询合伙人 (中国)
- **顾乙羽**, 客户战略与应用设计高级经理 (中国)
- **Andy Sandoz**, 德勤数字化首席创意官/合伙人 (英国)
- **Matt Guest**, 德勤数字化合伙人 (英国)
- **Monica Hu**, 德勤数字化经理 (英国)
- **Alex Curry**, 德勤摩立特合伙人 (英国)

## 重视最宝贵的资产——人才

- **Jannine Zucker**, 人力资本咨询主管 (美国)
- **Ashley Reichheld**, 汽车行业与交通、酒店及服务行业领导人/客户与市场战略主管 (美国)
- **Hilary Horn**, 人力资本咨询常务总监 (美国)
- **Yohan Gaumont**, 数字客户领导人/权益合伙人 (加拿大)
- **Will Grobel**, 客户与市场战略总监 (英国)
- **Gillian Simpson**, 客户与市场战略总监 (英国)
- **Rupert Darbyshire**, 人力资本咨询总监 (英国)

## 全方位实现企业敏捷性

- **Mike Barrett**, Heat总裁/主管 (美国)
- **Jocelyn Lee**, Heat/德勤数字化人工智能主管/高级经理 (美国)
- **Alan Schulman**, 德勤数字化首席创意官/常务总监 (美国)
- **Ed Grieg**, 德勤数字化首席颠覆官/高级经理 (英国)
- **Martin Willets**, 客户与市场战略合伙人 (英国)
- **Yohan Gaumont**, 数字客户领导人/权益合伙人 (加拿大)
- **Verusha Maharaj**, 德勤摩立特高级经理 (南非)

特别感谢首席营销官项目团队以及客户与市场战略和德勤数字化领导人提供专业见解并且给予大力支持。

## 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。

### **Diana O'Brien**

全球首席营销官 | 主管 | 德勤管理咨询  
[dobrien@deloitte.com](mailto:dobrien@deloitte.com)

### **Andy Main**

德勤数字化服务全球领导人 | 主管 | 德勤管理咨询  
[amain@deloitte.com](mailto:amain@deloitte.com)

### **华思远**

德勤数字化服务中国领导合伙人 | 德勤管理咨询  
[phua@deloitte.com.cn](mailto:phua@deloitte.com.cn)

### **管延放**

德勤数字化服务合伙人 | 德勤管理咨询  
[alvinguan@deloitte.com.cn](mailto:alvinguan@deloitte.com.cn)



# Deloitte.

## Insights

敬请登陆 [www.deloitte.com/insights](http://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 Singhanian, Nairita Gangopadhyay, Anya George Tharakan, Rupesh Bhat, and Preetha Devan

**创意:** Anoop K R and Sonya Vasilieff

**推广:** Alexandra Kawecki

**封面:** David Vogin

### 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、其成员所或它们的关联机构（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（即根据英国法律组成的私人担保有限公司，以下称“德勤有限公司”），以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司（又称“德勤全球”）并不向客户提供服务。在美国，德勤指一家或多家位于美国的德勤有限公司成员，以及其在美国以“Deloitte”的名义运营的关联机构及其关联方。按照公共会计行业的相关法律法规，某些服务并不向鉴证客户提供。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

© 2019 Deloitte Development LLC版权所有。保留一切权利。

德勤有限公司成员

Designed by CoRe Creative Services. RITM0353857