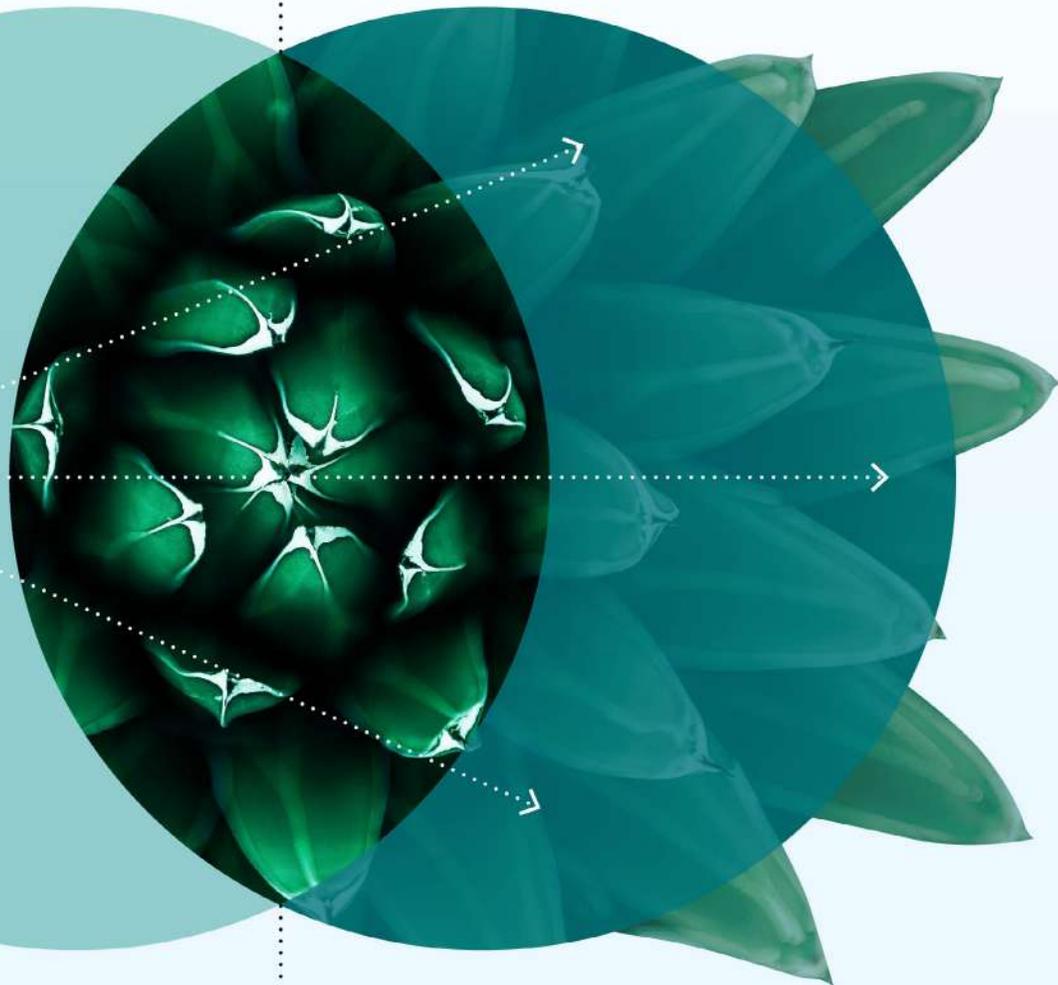


2022年全球营销趋势

坚持客户至上，实现蓬勃发展



关于德勤首席营销官菁英中心

德勤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

4 引言
坚持客户至上, 实现蓬勃发展

10 践行宗旨促发展
企业如何通过切实践行宗旨获得竞争优势

18 真正实现包容性营销
以多元化、公平性和包容性赢得潜在客户

26 打造智慧创意引擎
非常规人才战略如何连接营销与客户

34 在无cookie环境中满足客户需求
高增长品牌如何重新审视第一方数据战略

42 设计人性化数据体验
与客户及其数据交互以增强信任

50 提升混合体验
针对线上和线下环境进行人性化设计

56 利用人工智能改善客户服务
转变人工智能战略, 解锁真正端到端的客户体验

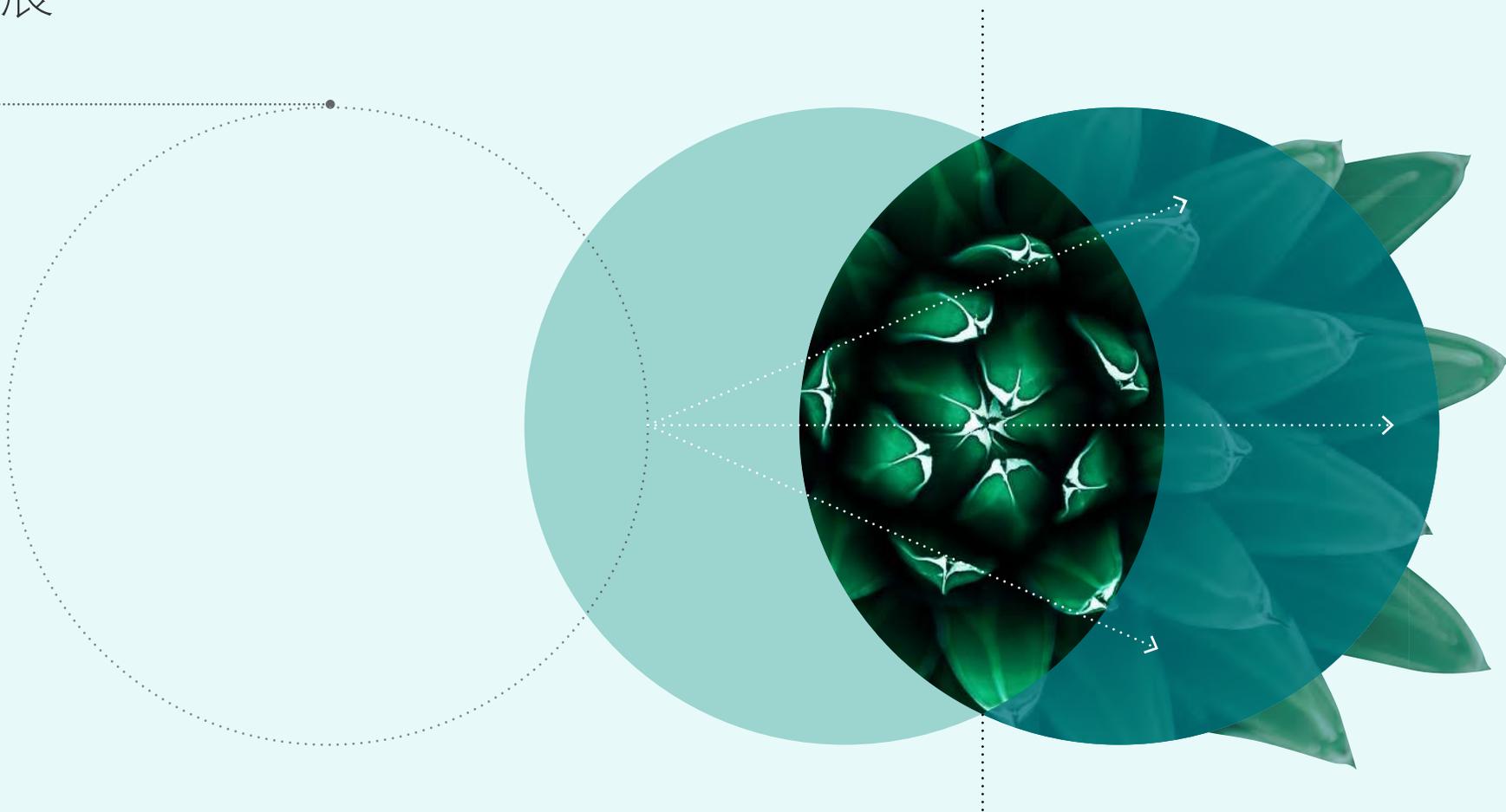
64 赞誉和感谢

65 联系我们

引言

坚持客户至上，实现蓬勃发展

线上线下渠道加速融合、多元化呼声日益高涨等宏观趋势正在颠覆营销职能。企业可以借鉴高增长品牌的哪些经验来实现蓬勃发展？



过去18个月，客户互动战略已被重新定义，随之而来的复杂性也是前所未有的。如今，某些宏观趋势正在逐渐显现：消费者在线上线下渠道之间来回切换，线性客户旅程已成过眼云烟。消费者希望获得更加定制化和个性化的体验，但是同时对其数据的收集和使用更加谨慎。甚至便利性的定义也已发生变化，因为消费者希望一键获取产品和服务。除产品和服务之外，消费者更加关注品牌宗旨——如果只为实现利润最大化，许多消费者甚至在企业向其提供服务之前就会离开。

上述趋势导致企业亦需面对内部复杂性问题。随着人工智能在客户体验中变得至关重要，企业开始争相寻找可以提升并整合创造和分析能力的人才组合。与此同时，企业正在致力确保其所拥有的人才以及其所提供的体验具备代表性和包容性。然而，在市场预期达到历史最高点的情况下，营销预算却降到历史最低点。¹

随着上述趋势不断增强以及整体环境日趋复杂，企业如何才能实现蓬勃发展？

我们认为，企业需要重新审视客户互动方式，原因在于：全球营销趋势高管调查显示，高增长品牌（年收入增长率达到10%或以上）正在摒弃单点解决方案，全面解决客户体验问题，包括践行企业宗旨以及调整客户数据战略。

根据从高增长品牌中得到的启发，我们采取全面方法编制了《2022年全球营销趋势》报告。我们邀请了来自五个国家的高管以及全球11,500名消费者参与调查，并对全球领先企业的18位高管进行了深度访谈（请参阅侧边栏“调查方法”了解更多信息）。最终，我们确定了七大趋势，这些趋势以客户为中心并且可为制定解决方案提供全方位视角。

实现客户、数据和体验全方位互动

为帮助领导者规划如何在这个前所未有的时代实现蓬勃发展，我们将相关趋势分为客户、数据和体验三个部分。

然而，这些部分并非相互排斥，而是相互依赖，可为提供动态客户体验奠定基础。

坚持**客户至上**

报告开篇所述趋势可为其他趋势奠定基础。



践行宗旨促发展

探讨高增长品牌如何在价格和质量竞争中脱颖而出以及如何通过传达和产生超越利润的影响来获得竞争优势。



真正实现包容性营销

关注营销人员及其广告如何展现品牌宗旨(除实现利润最大化之外)。随着消费者群体日益多元化并且愈发关注代表性,企业必须采取切实行动,否则就有可能失去现有和潜在客户。



打造智慧创意引擎

在这个瞬息万变的时代,营销人员需要建立与时俱进的人才模式。本章将重点介绍企业开发创意内容以及与当今世界产生共鸣的方式,包括利用具备创造和分析能力的人才群体解决客户问题以及寻求新的外部人才来源,例如将影响者从产品代言人转变为创意代理人。

建设**数据**基础设施

渠道的激增已催生海量数据。但是多未必佳,在某些情况下,今天可用的渠道也许明天就不复存在。我们将在第四章和第五章中针对如何适应日益复杂的数据环境提供指导。



在无cookie环境中满足客户需求

讨论营销人员应当如何针对因第三方cookie逐渐消失而导致可用信息减少的环境做好准备。此外,我们注意到高增长品牌已率先转向第一方数据战略。



设计人性化数据体验

这不仅是指转向第一方数据战略;设计人性化数据体验需要从消费者的角度出发,深入了解消费者对其个人数据使用的看法。

设计动态**体验**

客户体验是所有行动的最终落脚点。有鉴于此,我们在最后两章中说明了企业应当如何汇集资源以确保实现提供动态客户体验的目标。



提升混合体验

阐述企业如何根据人性化设计原则打造动态、一致的线上和线下体验。



利用人工智能改善客户服务

站在消费者的角度思考问题,了解及时服务和知识渊博的客服代表如何帮助消费者做出购买决策,说明如何将人工智能与人工服务结合以确保二者的优势完美融入客户旅程。

总而言之,上述趋势突出表明,营销将在设计可以加强信任和满足需求的客户体验方面发挥重要作用。

调查方法

为了解各行各业对于营销和客户体验相关议题的看法，我们开展了两项全球调查并对18位高管进行了深度访谈。

全球营销趋势高管调查：2021年4月，来自美国（62%）、英国（11%）、法国（9%）、日本（9%）和荷兰（9%）的1,099位首席高管参与了该调查。该调查询问了首席执行官、首席营销官、首席信息官、首席财务官、首席运营官、首席法务官和首席人力资源官对于推动营销职能演变各项议题有何看法。由于本报告主要关注营销和客户体验领导人，因此首席营销官或拥有类似头衔的首席高管（例如首席体验官或首席增长官）占比达到50%，其他首席高管占比几乎相同。

所有受访企业（公共部门除外）的年收入至少为5亿美元，其中73%的企业年收入超过10亿美元。

全球营销趋势消费者调查：2021年5月，来自19个国家的11,500名18岁及以上消费者参与了该调查（美国、加拿大、墨西哥、巴西、智利、南非、瑞典、英国、意大利、爱尔兰、法国、西班牙、土耳其、瑞士、丹麦、葡萄牙、日本、印度和中国）。

此外，**高管访谈**于2021年进行，涉及18位现任或曾任首席营销官、首席客户体验官或首席执行官的高管。他们提供的见解对于揭示本报告所载的趋势至关重要。

尾注

1. Kelly Blum and Gloria Omale, “Gartner says marketing budgets have plummeted to 6.4% of overall company revenue in 2021,” press release, Gartner, July 14, 2021.

关于作者



Jennifer Veenstra | jveenstra@deloitte.com

Jennifer Veenstra现任德勤全球首席营销官菁英中心执行领导人。她主要关注与客户体验、驱动策略和数字化转型相关的首席营销官领导力, 力求帮助各个行业领域的首席营销官实现企业发展并围绕宗旨与客户建立联系。此外, 她曾负责领导德勤客户体验中心转型项目。



Stacy Kemp | stkemp@deloitte.com

Stacy Kemp现任Deloitte Consulting LLP主管, 擅长利用其在创新、战略客户体验和运营转型、卓越人才培养以及前瞻性领导力领域的丰富经验创造巨大商业价值。她主要与标普100 (Global 100 Index) 客户合作, 并曾领导一家数字化领域的早期创业企业。她还通过理论与实践并重的方式帮助客户制定新一代战略以及开发创新产品和服务。



Barbara Venneman | bvenneman@deloitte.com

Barbara Venneman现任Deloitte Digital全球广告、市场与电商业务领导人。她可将客户、系统、数据和产品相结合以帮助企业了解客户并且提供更加个性化和情境化的客户体验。此外, 她专精于利用数据驱动创意、认知网络和客户数据在客户获取、互动、服务和维系过程中提供情感化体验, 从而提高客户生命周期价值。

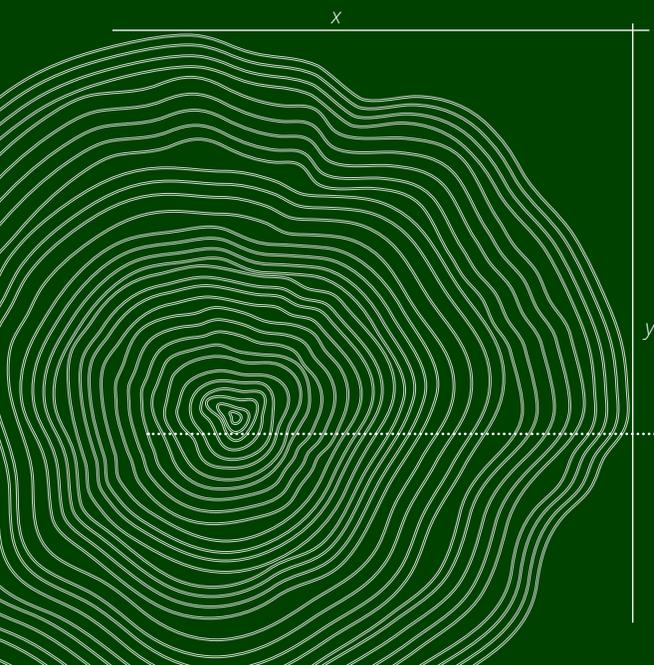


Tim Murphy | timurphy@deloitte.com

Tim Murphy现任德勤首席营销官菁英中心总监, 负责研究和洞察工作。作为Deloitte Services LP的研究和分析人员, 他主要关注新兴营销趋势和首席高管团队内部的首席营销官动态。

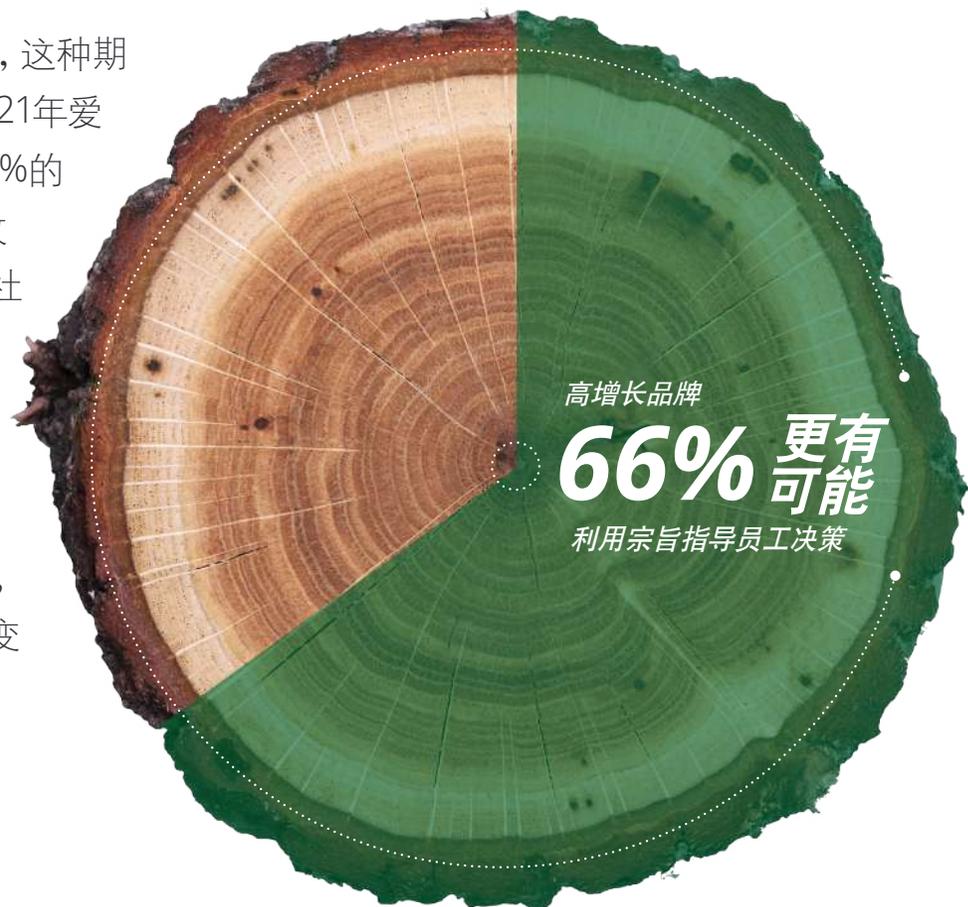
践行宗旨促发展

企业如何通过切实践行宗旨获得竞争优势



许多企业正在重新定义他们存在的意义 (除追求利润外), 这将推动他们重新审视从产品交付到员工和社区参与的整个流程。营销部门将在企业践行宗旨的过程中发挥什么作用?

企业不应仅以实现利润最大化为目标, 这种期望在消费者中已经变得愈发普遍。2021年爱德曼信任度晴雨表调查结果显示, 68%的消费者认为他们能够推动企业做出改变, 86%的消费者希望首席执行官就社会问题发表意见。¹如今, 许多企业正在重新定义他们为何存在以及他们如何产生超越利润的影响, 例如创造更加公平的环境、实现净零排放或者保护客户隐私。对于许多企业而言, 利用“宗旨”推进业务运营已从愿景变为战略优先事项。



品牌宗旨重要性的提高导致复杂性也随之增加，因为企业需要重新审视从产品交付和品牌信息传递到员工和社区参与战略的整个流程。解决复杂性问题并与在不同品牌之间纠结的消费者产生共鸣并非易事，尤其在消费者仍以价格和质量为主要购买标准的情况下。

品牌宗旨指明全新发展方向

然而，值得商榷的是，消费者是否真的会根据品牌宗旨做出购买决策？持怀疑态度的人可能认为，虽然消费者关注品牌宗旨，但是传统购买标准（例如价格）依然占据主导地位。

德勤针对全球11,500名消费者进行的调查结果显示，上述观点或许有其道理。就消费者购买各类产品时选择特定品牌的原因而言，在八个领域中（汽车、旅游、服装和鞋类、美容和个人护理、家电、家具、电子产品以及银行产品和服务）均有61%到86%的消费者将**价格**和**质量**列为前三大购买标准（即消费者购买各类产品时至少会以其中之一作为主要购买标准）。

如果到此为止，我们可以认为虽然消费者表示他们关注最终产品交付之外的其他问题，但是他们通常还是根据个人资金情况做出购买决策。然而，背后其实另有文章。

深入研究之后，我们发现某些领域的消费者确实提高了除价格和质量之外的其他标准，但却是以一种更加微妙的方式。例如：

- 三分之一的25岁及以下消费者将可持续性视为购买美容和个人护理产品的首要标准。
- 就银行产品和服务而言，近四分之一的消费者表示数据隐私至关重要。此外，我们发现B2B领域出现了以数据隐私为中心的商业模式。例如，企业平台公司OneTrust与财富全球500强企业中的一半开展合作，针对隐私、安全、数据治理、GRC、第三方风险、道德和合规性以及ESG领域实施敏捷计划，力求将信任转变为竞争优势。²
- 57%的消费者表示他们通常对于致力解决社会不平等问题的企业更加忠诚（请参阅“[真正实现包容性营销](#)”了解更多信息）。

综上所述，我们发现：虽然所有企业仍需重视价格和质量，但是二者主要属于商品特性或销售筹码，其他标准（包括宗旨相关因素）才能成为竞争优势。简而言之，宗旨是指更加个性化和定制化的工作。如果企业了解消费者及其关注重点，他们即可将宗旨转变为竞争优势并且满足消费者期望。

该举措将指明全新发展方向，其对所有利益相关方而言更具公平性和包容性。

相关证据表明，致力践行宗旨的企业正在获得这种竞争优势。全球营销趋势高管调查显示，与低增长品牌不同，高增长品牌（年收入增长率达到10%或以上）正在全面践行宗旨。该举措将指明全新发展方向，其对所有利益相关方而言更具公平性和包容性且与消费者的关注重点密切相关。

下面，我们将会探讨企业及其营销人员可以借鉴高增长品牌的哪些经验以及如何了解客户以确保切实践行宗旨。

利用宗旨推动发展

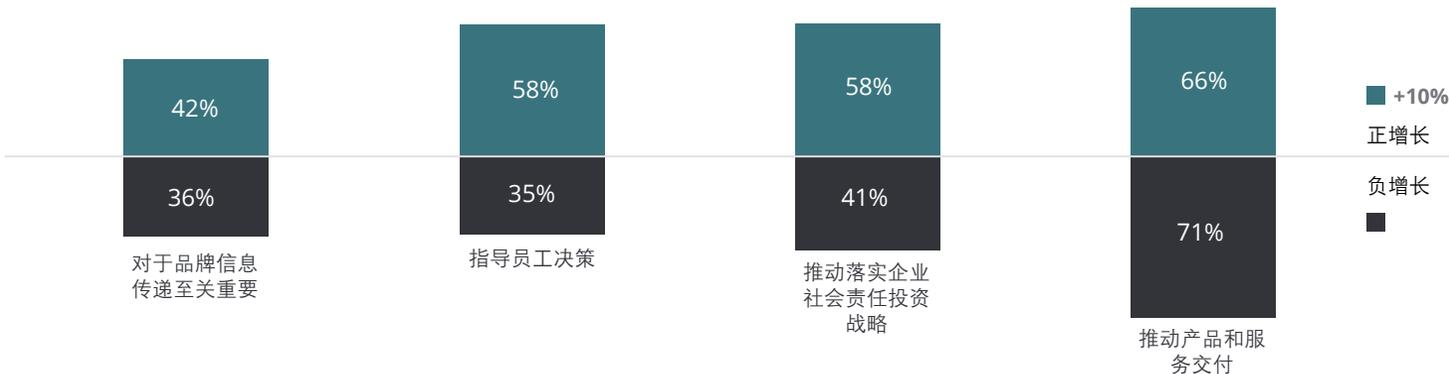
高增长品牌如何全面践行宗旨? 虽然利用宗旨推动产品和服务交付的高增长品牌和低增长品牌比例相近 (分别为66%和71%), 但是高增长品牌利用宗旨指导员工决策的可能性高66%, 利用宗旨推动落实企业社会责任投资战略的可能性高41% (图1)。

此外, 高增长品牌重视问责制, 93%的高增长品牌表示其已设定与践行宗旨相关的关键绩效指标 (但是只有72%的负增长品牌采取此项行动)。这些指标主要涉及产品组合评估 (50%), 多元化、公平性和包容性 (47%) 以及员工考核流程 (44%)。

图1

高增长品牌将践行宗旨视为优先事项

下列哪项陈述可以反映品牌宗旨对于贵公司的意义?



资料来源: 德勤全球营销趋势高管调查, 2021年4月
注: N=1,039, 不包括公共部门的回复

践行宗旨

根据从消费者和高管调查中获得的洞察，我们建议企业采取以下行动以将宗旨转变为竞争优势：

- **首先树立企业风气，然后根据利益相关方价值观进行完善。**许多内部特征都可以定义企业并为其确定宗旨奠定基础，包括价值观、企业历史以及产品和服务。然而，全球营销趋势消费者调查显示，利益相关方期望和价值观亦可影响企业宗旨，不同的利益相关方群体和细分市场将会关注不同的宏观问题。
- 法国美容和个人护理品牌伊夫·黎雪 (Yves Rocher) 的宗旨是“重新连接人与自然 (reconnect people to nature)”，这源于其同名创始人的观点。伊夫·黎雪全球首席执行官Guy Flament表示：“我们的创始人深信，人不能脱离自然而存在。问题的关键不在于开发自然，而是管理我们自己，力求实现人与自然和谐共生。”因此，伊夫·黎雪的产品和体验旨在帮助利益相关方（包括员工、客户和制造商）深入理解其宗旨。³

在决定关注哪些问题能够产生切实影响时，企业可以考虑自身优势，这可防止企业在其没有能力产生影响的领域走弯路。

- **确保企业针对宗旨采取一致行动并建立问责制。**高增长品牌通常在从产品交付到员工考核的过程中评估宗旨。设定关键绩效指标可以帮助确保企业将宗旨始终置于核心地位并采取一致行动践行宗旨。Keds前任首席营销官Emily Culp指出，“在提供服务和产品的过程中，营销人员需要退一步，把握好每一个接触点，保持谦逊并采取必要手段，通过询问仓库员工以及浏览社交媒体评论[和]通话记录等方式”来真正了解在利益相关方眼中贵公司如何践行宗旨。⁴
- **在宗旨与客户体验之间建立联系。**United Way全球首席营销官Lisa Bowman (曾任The UPS Foundation企业关系主管) 表示：“营销人员应当负责定义宗旨，因为宗旨是企业的绝对灵魂”。⁵首席营销官拥有独特优势，可以帮助企业了解客户并且确保宗旨融入所有客户接触点，包括传递品牌信息、交付产品和服务以及指导员工提供客户体验。例如，全球B2B科技公司VMware对其所有产品线进行了评估，以确保产品线符合其“激发创新，创造持久变化 (sparking innovation that creates lasting change)”的宗旨，这也可以帮助员工牢记宗旨。⁶

积极采取上述行动并且致力确保宗旨反映利益相关方需求的企业最有可能将宗旨转变为竞争优势。



关于调查

全球营销趋势高管调查: 2021年4月, 来自美国、英国、法国、日本和荷兰的1,099位首席高管参与了该调查。该调查询问了首席执行官、首席营销官、首席信息官、首席财务官、首席运营官、首席法务官和首席人力资源官对于推动营销职能演变各项议题有何看法。

全球营销趋势消费者调查: 2021年5月, 来自19个国家的11,500名18岁及以上消费者参与了该调查。

请参阅[引言](#)了解关于两项调查的更多信息。

尾注

1. Edelman, Edelman Trust Barometer 2021, March 2021.
2. OneTrust, “Home page,” accessed September 3, 2021.
3. Interviews conducted between May and August of 2021 as part of the 2022 Global Marketing Trends research.
4. Ibid.
5. Ibid.
6. Example highlighted by VMware CMO Carol Carpenter during our Global Marketing Trends interview series conducted in August 2021.

关于作者



Kwasi Mitchell | kwmitchell@deloitte.com

Kwasi Mitchell现任德勤首席目标官，负责推动德勤战略实施，包括但不限于多元化、公平性和包容性 (DEI)，可持续发展和气候变化以及教育和员工培养，同时负责敦促员工践行宗旨，支持客户实现目标，与主要合作伙伴携手针对系统性社会问题开发解决方案以及推动内部政策和流程变革以助力实现德勤愿景。此外，他还关注德勤通过企业公民身份为社区带来的持久影响。



Amy Silverstein | asilverstein@deloitte.com

Amy Silverstein负责领导德勤目标战略服务，这是Monitor Institute、Monitor Deloitte Strategy和Deloitte Digital的特别合作项目。她建议企业制定、实施、衡量和传达其目标（包括ESG战略），并将目标与核心企业战略相结合，以此加速商业增长、管理相关风险并且提高社会影响。



Andrew Sandoz | asandoz@deloitte.co.uk

Andrew Sandoz现任Deloitte Digital体验咨询服务合伙人以及全球首席创意官，负责提供全方位的创意服务以及净零排放和目标性增长方面的咨询服务，力求利用创意服务与咨询服务的结合塑造可持续的商业未来。

真正 实现包容性营销

以多元化、公平性和包容性赢得潜在客户



虽然营销部门愈发关注广告的包容性，但是随着消费者群体日益多元化，他们希望企业能够兑现DEI承诺。本章将会介绍营销部门如何帮助企业兑现DEI承诺。



高增长品牌

1.9x 更有
可能

设定DEI相关人才目标

消费者每天都会受到多达10,000个广告的轰炸。¹相比最新的季节性促销信息，消费者（尤其是年轻消费者）对这些广告的预期更高。他们开始质疑企业对于多元化和包容性的承诺是否表里如一，这对企业而言也变得更加重要。

真正实现包容性营销

随着消费者群体日益多元化(例如种族和民族、性取向或能力差异),如果企业希望与潜在客户有效建立联系,则其须确保品牌信息传递能够体现各类背景和经历。德勤针对全球11,500名消费者进行的调查结果显示,年轻消费者(18至25岁)在做出购买决策时更加关注广告的包容性(图1)。

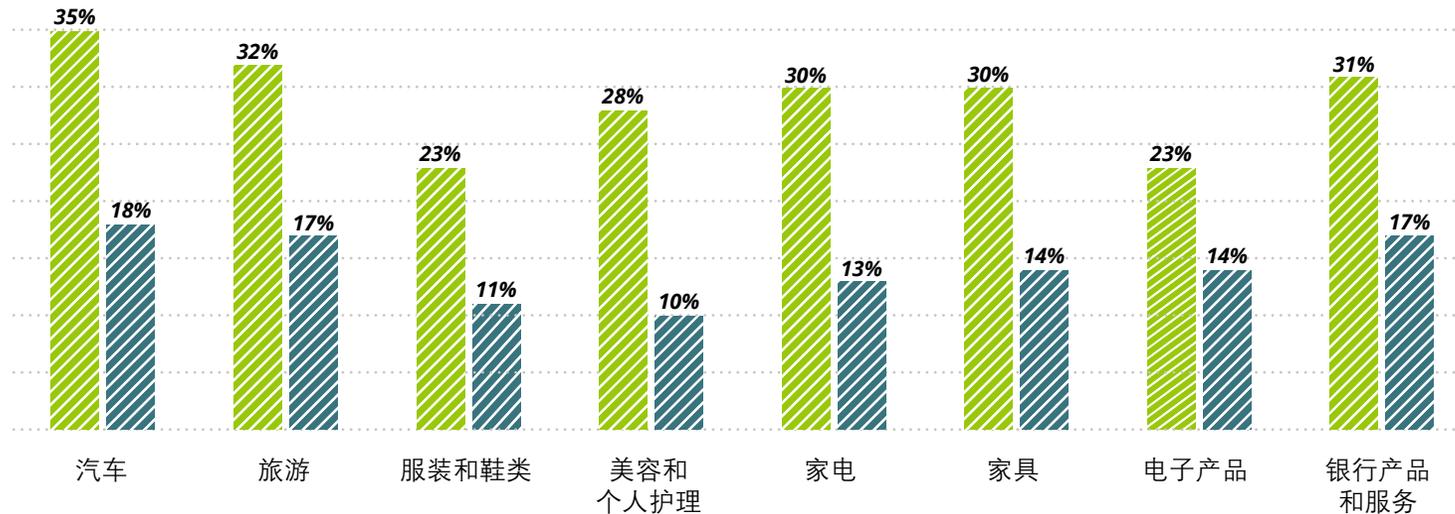
此外,如果按种族和民族分析美国调查结果,我们发现亚太裔美国人、黑人或非洲裔美国人、拉美裔美国人、美洲原住民或阿拉斯加原住民或跨族裔美国人在做出产品或服务购买决策时关注企业是否倡导多元化的可能性高2.5倍。

但是仅仅倡导包容性或多元化还远远不够,全球营销趋势消费者调查还显示,57%的消费者对于致力解决社会不平等问题企业更加忠诚。为将潜在客户发展成为忠实客户,企业需要证明他们正致力在其能够产生影响的所有领域确保公平性:人才招聘和保留、供应商选择或者针对不同客户的产品营销。²数据显示,高增长品牌(年收入增长率达到10%或以上)相比低增长品牌会更加频繁地开展DEI评估。

图1

年轻消费者在做出购买决策时通常更加关注广告的代表性

■ 18至25岁 ■ 46岁以上



资料来源:德勤全球营销趋势高管调查,2021年4月

采取切实行动

相关调查结果表明社会正在不断变化。最新美国人口普查数据显示，过去十年，白人人口数量首次出现下降，而跨族裔、拉美裔和亚裔人口成为人口增长的主要推动力。³2021年盖洛普民意调查显示，LGBTQ人口占比已从2012年的3.5%上升到2020年的5.6%，Z世代（2021年16岁至26岁人群）中的LGBTQ人口占比甚至达到六分之一。⁴此外，世界卫生组织报告称，目前全球残疾人口占比15%——这类消费者很少出现在代表性广告中。⁵

这些发展趋势可为企业与年轻消费者（尤其是Z世代消费者）建立联系提供帮助。94%的Z世代消费者希望企业针对重要社会问题表明立场，90%的Z世代消费者表示他们更愿意购买他们认为对社会有益的产品。⁶但是，培养Z世代消费者的忠诚度也需要采取切实行动；此类年轻消费者将会关注企业是否全面切实践行DEI价值观。

巧合的是，致力解决社会不平等问题和倡导DEI最终也会推动企业发展。全球营销趋势高管调查显示，与低增长品牌不同，高增长品牌正致力在其能够产生影响的所有领域（**员工、市场和社会**）确保公平性。⁷高增长品牌会更加全面、更加频繁地评估其在所有领域采取的DEI行动，其与低增长品牌在四个方面存在显著差异：人才招聘、人才保留、品牌信息传递以及社区投资（图2）。

数据显示，高增长品牌（年收入增长率达到10%或以上）相比低增长品牌会更加频繁地开展DEI评估。

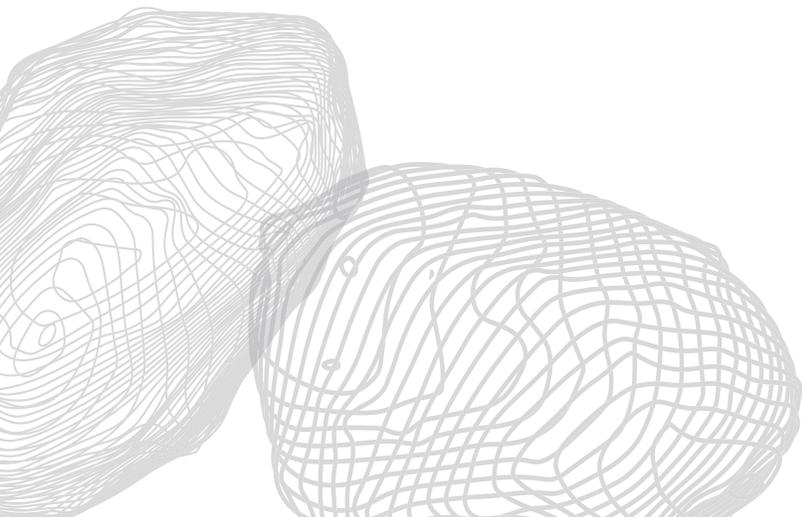
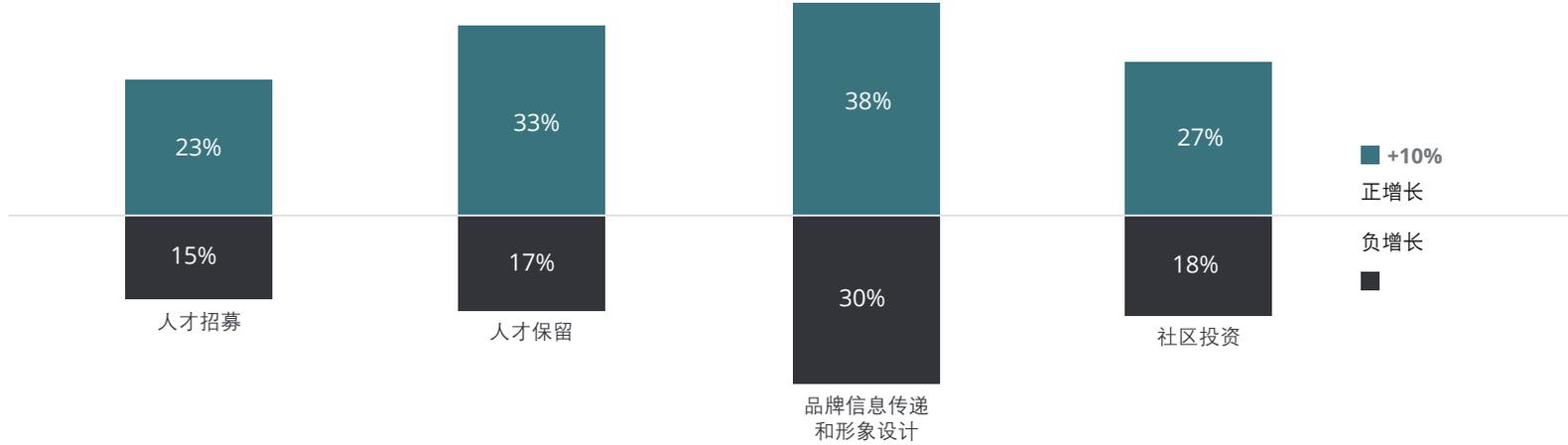


图2

高增长品牌已针对哪些领域设定DEI衡量指标



资料来源：德勤全球营销趋势高管调查，2021年4月

例如，33%的高增长品牌已针对人才保留设定多元化衡量指标，但是只有17%的负增长品牌采取此项行动。23%的高增长品牌已针对人才招募设定多元化衡量指标，但是只有15%的负增长品牌采取此项行动。

外部领域也存在类似差异：27%的高增长品牌已针对社区投资设定公平性衡量指标（相对于18%的负增长品牌）；38%的高增长品牌已针对品牌信息传递设定公平性衡量指标（相对于30%的负增长品牌）。

幸好，首席高管可能会为营销人员提供支持。[2021年财富/德勤首席执行官调查](#)显示，94%的首席执行官表示DEI是个人战略重点，90%的首席执行官表示其所在企业希望在此方面成为领导者。⁸

营销人员如何助力企业在提升公平性方面做到表里如一

从本质上讲，消费者希望支持能够代表他们及其价值观的企业。将DEI作为核心优先事项的企业也意识到，表里如一至关重要。

营销人员可以采取什么行动？在企业生态系统中，营销人员可以采取多项行动助力企业实现上述目标，下面我们着重介绍其中三项：

- 确保团队和供应商了解市场情况。充分了解市场情况的内部和外部团队可以缩小企业与目标消费者之间的文化差距。Frito Lay产品组合营销、合作和媒体事务高级副总裁Marissa Solis表示：“这不仅关乎内部人才，而且涉及外部合作伙伴。我们希望与各种各样的内容创作者、广告代理商、导演及制片人合作，力求影响整个行业并在品牌信息传递过程中建立文化相关性。”⁹
- 帮助企业了解多元化消费者群体。由于首席营销官通常直接面对消费者，因此他们应当利用这种优势持续监测并帮助企业了解代表性不足的消费者群体，并在品牌信息传递中突出强调此类消费者群体。

例如，全球美容和个人护理品牌雅芳 (Avon) 邀请了8,000名女性参与调查，以此了解疫情期间对女性影响最大的问题。雅芳发现41%的女性在疫情期间失去信心，因此其与来自不同种族和民族并且具备不同能力的模特合作，力求通过“My Story Matters”平台（给予女性机会分享未经加工的真实故事）提高品牌知名度。¹⁰

- 量化承诺。最后，再多的信息传递也无法帮助企业避免被贴上虚伪的标签。解决该问题的一个方法是确保完成DEI目标，并且产生真实、可衡量的结果。

丰业银行 (Scotiabank) 全球首席营销官Laura Curtis Ferrera认为，人工智能可以帮助审查信息传递并确保始终做到责任可究。Laura Curtis Ferrera表示：“我们正致力针对所有层面进行包容性设计。我们曾经尝试人工完成整个流程，但是这样确实费时费力，而且可能漏掉某些内容。每个人都会带着偏见参与这个流程。因此我们开始应用人工智能，然后派遣专人负责管理。”¹¹

总而言之，未来世代和日益多元化的消费者群体将会提出更多期望。与此同时，高增长品牌正在缩小其与目标市场之间的文化差距。营销人员不仅可以帮助企业改进品牌信息传递，同时可以支持企业转型成为更加公平、多元和包容的组织，从而证明品牌信息传递的真实性。

关于调查

全球营销趋势高管调查：2021年4月，来自美国、英国、法国、日本和荷兰的1,099位首席高管参与了该调查。该调查询问了首席执行官、首席营销官、首席信息官、首席财务官、首席运营官、首席法务官和首席人力资源官对于推动营销职能演变各项议题有何看法。

全球营销趋势消费者调查：2021年5月，来自19个国家的11,500名18岁及以上消费者参与了该调查。

请参阅[引言](#)了解关于两项调查的更多信息。

尾注

1. AdLock, “A day of life: How many ads and trackers users get during one day on a mobile device,” December 16, 2020.
2. Charlotte Bitmead, “Beauty and disability inclusivity—Are we really doing enough?” Elle, October 30, 2020.
3. United States Census Bureau, “2020 census statistics highlight local population changes and nation’s racial and ethnic diversity,” August 12, 2021.
4. Jeffrey M. Jones, “LGBT identification rises to 5.6% in latest U.S. estimate,” Gallup News, February 24, 2021.
5. World Health Organization, World report on disability 2011, 2011.
6. These statistics were highlighted in Deloitte’s The equity imperative, published in February 2021. Sources for this report include: Sourcing Journal, “What millennials and Gen Z think of your brand’s CSR efforts, and what you can do about it,” September 3, 2019; InsideOut Development, “The ultimate guide to Generation Z in the workplace,” March 2019.
7. Deloitte, The equity imperative.
8. Deloitte, 2021 Fortune/Deloitte CEO Survey, 2021.
9. Sourced from Deloitte interviews conducted between May and August of 2021 as part of the research for the 2022 Global Marketing Trends.
10. Jenny Fieldgate, “‘We landed on two inspirational women who were perfect’ —Behind the campaign, Avon My Story Matters,” PRWeek, July 6, 2021.
11. Deloitte Global Marketing Trends interviews.

关于作者



Christina Brodzik | cbrodzik@deloitte.com

Christina Brodzik现任Deloitte Consulting LLP主管以及德勤DEI客户服务业务全国领导人。她在人力资本领域拥有超过20年的专业经验，曾在多个行业工作，负责设计和构建DEI职能、为新任首席DEI官提供指导和支持以及制定多年期DEI战略。此外，她也是德勤包容性领导力体验、包容性战略和首席DEI官转型实践工作坊的认证催化师。



Nathan Young | natyoung@deloitte.com

Nathan Young是全国顶尖的创意策划专家和品牌宗旨专家。他在德勤负责领导Strategy discipline for Ethos业务，这是Deloitte Digital的一项新服务，旨在帮助全球领先企业开发创新项目和产品并在实现公平性、可持续发展和社会福利相关目标方面取得进展。



Sarah Cuthill | scuthill@deloitte.com

Sarah Cuthill现任Deloitte Consulting LLP主管，同时担任德勤美国理事会秘书以及德勤管理咨询DEI客户服务业务顾问。她在协助各行业客户制定和实施劳动力转型及全球人才流动战略方面拥有超过25年的专业经验。



Nikki Drake | ndrake@deloitte.com

Nikki Drake现任Deloitte Consulting LLP高级经理。她在开发和领导与企业治理、DEI、学习和领导力、绩效管理以及职场文化相关的战略变革、沟通和转型项目方面经验丰富。此外，她还参与编制了DEI方面的最新领先理念报告，包括The Equity Imperative以及Government’s Equity Imperative。

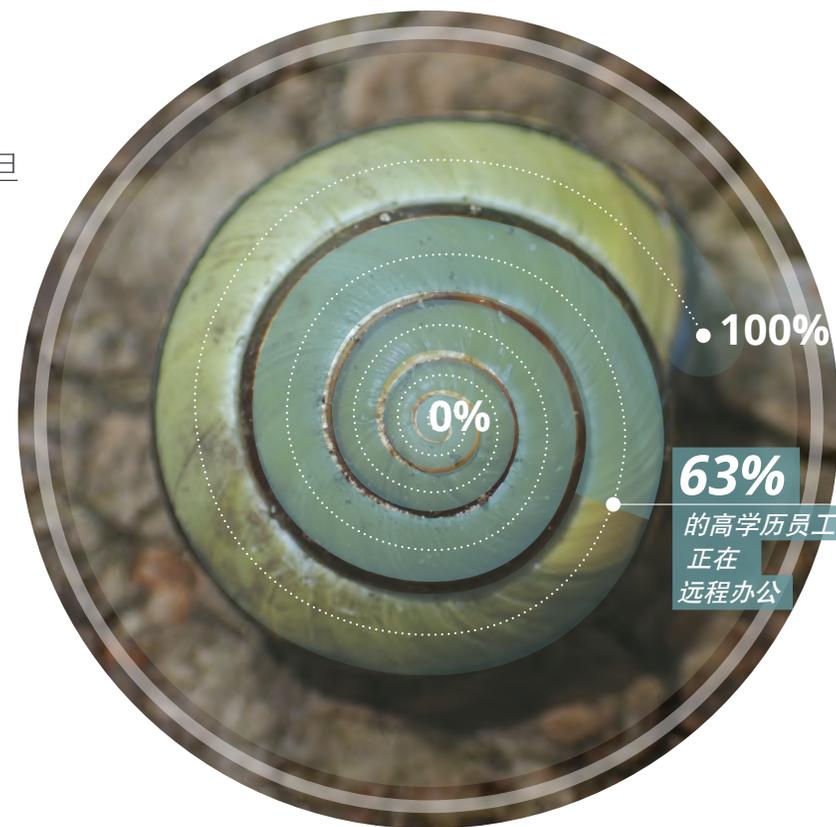
打造智慧创意引擎

非常规人才战略如何连接营销与客户



随着数据在客户战略中变得愈发重要,营销人员开始倾向于招募分析能力更强的人才。全新营销人才战略如何在保留创造能力的同时推动实现上述转变?

营销曾被视为创意人士大展身手的领域,但是大数据和人工智能的兴起改变了这个职业。如今,营销人员主要负责揭示关于消费者的细微洞察,并将品牌信息与消费者的日常生活相结合。与此同时,消费者愈发期望营销人员能够帮助企业获取相关洞察,从而向其传达从品牌宗旨到客户数据战略的所有信息(请参阅“**践行宗旨促发展**”以及“**设计人性化数据体验**”了解更多信息)。



打造智慧创意引擎

随着数据愈发密集,营销人员开始倾向于招募分析能力更强的人才。针对全球556位首席营销官的调查显示,几乎所有行业对于分析能力的重视程度都高于创造能力(除消费行业外),这在10年前几乎闻所未闻(图1)。

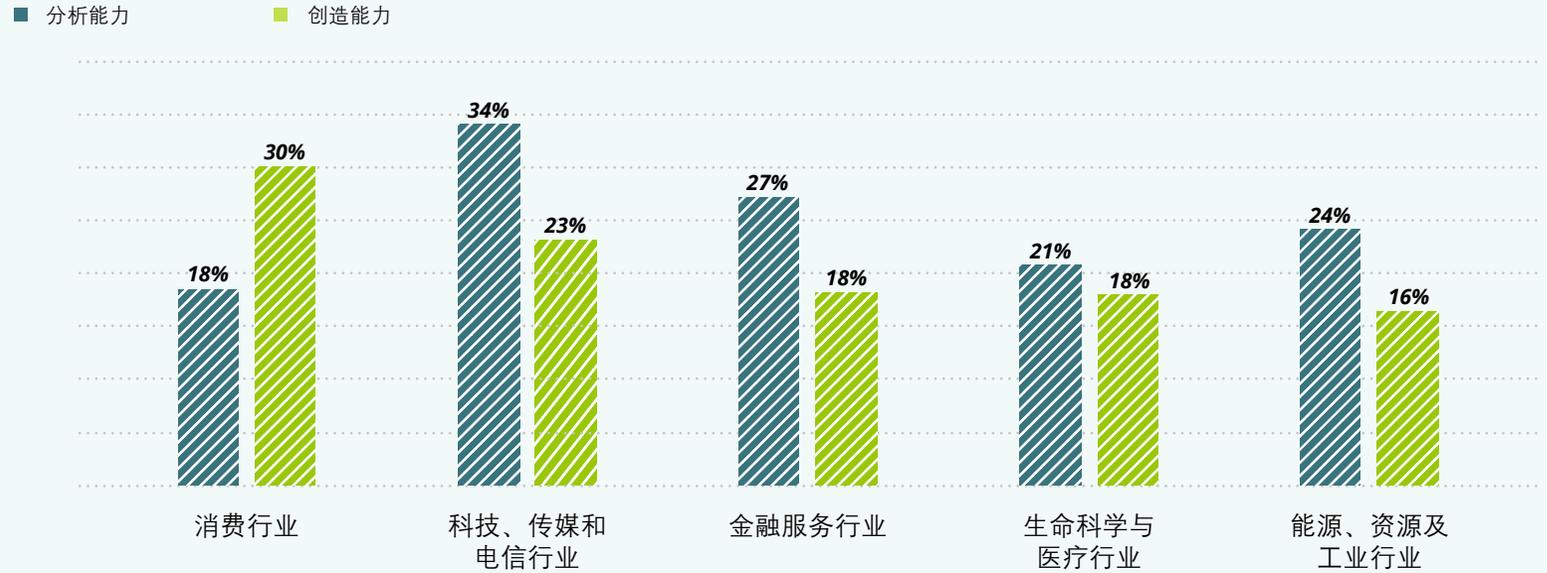
加拿大领先的食品和药品零售商Loblaw Companies Limited的营销高级副总裁Meghan Nameth解释了为什么分析能力的重要性不断上升,“我们的创造力来源和创造性思维范式正在发生变化。我所共事过的某些最有创造力的人是数据科学家。这可能令人惊讶,因为毕竟我曾与众多知名的广告代理商和创意人士开展合作。但是,真正优秀的数据科学家需要在看似互不相干的信息点之间建立横向联系。”¹

但请注意,这并不是将创造能力与分析和技术能力进行一对一交换,而是汇集数据科学家、战略分析师、程序设计师和创意人士,实现整体大于部分之和,但这未必就是最简单或最直接的工作。

图1

首席营销官对于分析能力的重视程度通常高于创造能力

将分析能力和创造能力视为首要能力的首席营销官比例



资料来源：德勤全球营销趋势高管调查，2021年4月

转向协作思维

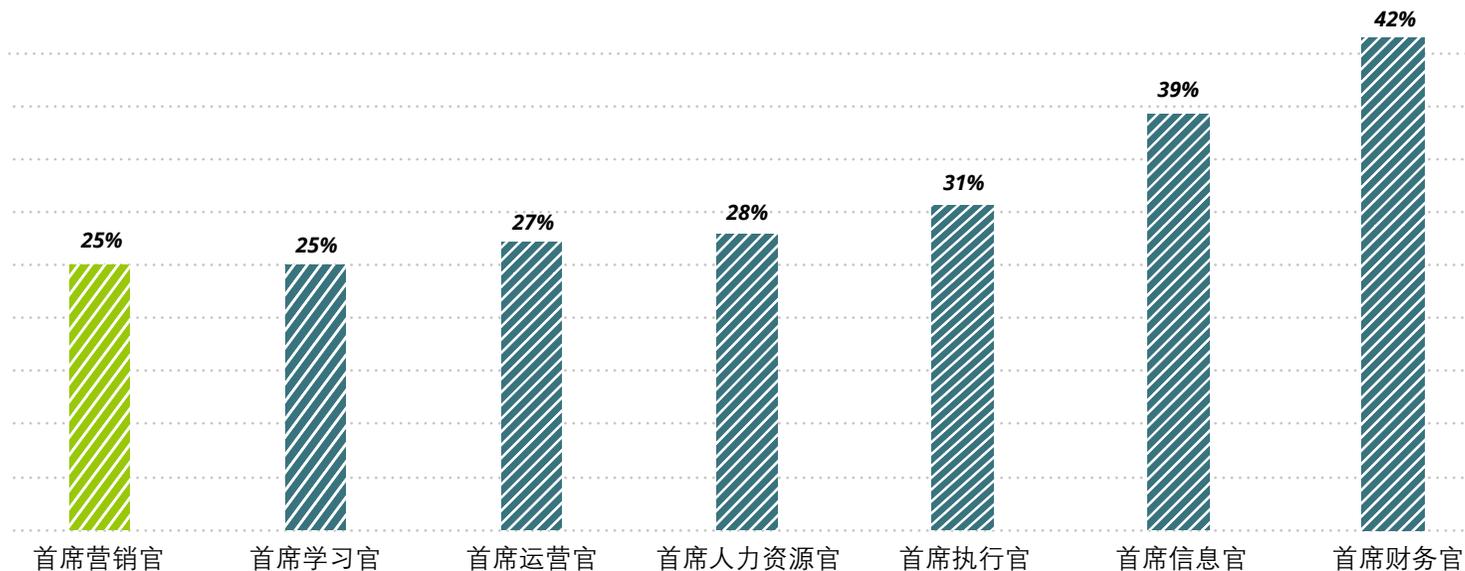
重点在于，汇集相关人才需要加强协作，但也可能需要习惯于按照线性生产计划工作的大多数首席营销官转变思维方式。首席营销官与其他首席高管的对比结果更是证明了上述观点：其他首席高管通常将协作能力视为首要能力，但是首席营销官对于协作能力的重视程度较低（图2）。

为更加贴近客户，企业应当开展内部和外部协作，这对打造与时俱进的创意引擎至关重要。有鉴于此，我们将在下文讨论营销人员如何提高团队结构灵活性并重新审视外部关系（例如影响者战略），以此获取重要客户洞察并在关键时刻满足客户需求。

图2

首席营销官对于协作能力的重视程度低于其他首席高管

将协作能力视为首要能力的首席高管比例



资料来源：德勤全球营销趋势高管调查，2021年4月

构建敏捷团队，激发智慧创意

建立合适的人才结构可能费时费力。每当经历了一次失败的组织重新设计，企业在未来实施变革管理举措的阻力就会有所增加。

与其着力开展大规模改革，不如围绕单一目标进行小规模敏捷转型。Nameth认为企业应当汇集不同人才解决单一问题：

从结构的角度来看，横向思维很难教授；一种弥补方式是汇集数据科学家、数据工程团队、平面设计师和需求挖掘团队，针对某个问题提出不同见解。如果你想吸引更多消费者进入你的零售商店，那么在这个过程中哪些信号或时刻可能改变他们的决定？²

例如，Loblaw的目标可能是了解消费者进入其零售商店的不同考虑因素，“这可能意味着如果[消费者]选择另一家商店，我们可以通过广告宣传我们将会提供更优惠的价格，或者在他们搜索商店位置时进行数字化干预。”³

另一个问题是全球一致性。荷兰金融公司Aegon的首席通讯官Nanne Bos表示：“最有效、最能适应未来的全球营销战略并非开展集中或分散营销，而是在所有市场中保持灵活性并提高一致性。”就此而言，Bos指出可以“建立全球设计中心，允许本地客户体验团队下载和上传设计元素，以供其他市场使用”。⁴

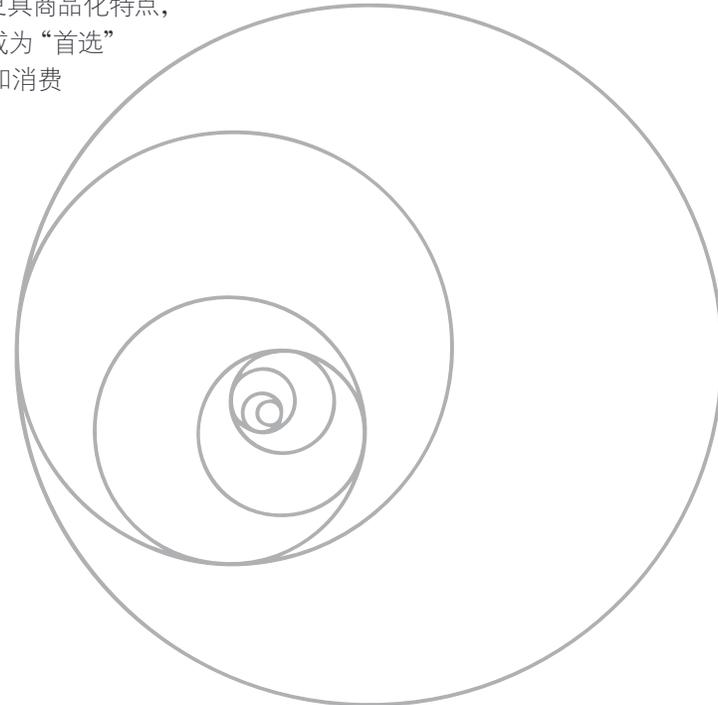
广告代理商和影响者：确保创意与时俱进

广告代理商在企业的创意执行中通常处于核心地位。但是，由于许多广告代理商会与不同客户合作，因此其作品有时更具商品化特点，而非定制打造。⁵与此同时，社交媒体影响者迅速成为“首选”产品代言人。这些人几乎比任何人都更接近产品和消费者。

但是，企业不必将社交媒体影响者视为产品评论员。相反，他们可能是广告代理商的下一个迭代。例如，某娱乐公司目前正在向其目标客户群体中的影响者发送创意简报并邀请他们协助开发创意内容。⁶这意味着企业需要将“影响者”转变为“创作者”，并将其置于核心地位以应对

宏观层面的创意挑战。这在因社交媒体影响者推广而走红的《模拟人生4 (Sims 4)》“100 baby challenge”（游戏玩家相互竞争，看谁能够最快生育出100个数字婴儿）中得到了充分体现。⁷从本质上讲，影响者不仅会评论产品，而且还会影响客户行为。因此，企业可以通过挑战赛和创意简报的形式增强其与影响者之间的关系。

就影响力战略而言，澳新银行 (ANZ) 营销与品牌战略主管Kjetil Undhjem表示：“企业不能仅仅因为名气而选择影响者，而是应当确保其对内容创作感兴趣并且拥有追随者，然后让其自由决定内容创作方式。”⁸这意味着需要确保他们了解企业情况，例如财务状况。



此外，影响者营销机构的崛起促使中国等地区的影响者营销行业已经领先其他地区数年。⁹例如，全球社交媒体平台抖音 (TikTok) 于近期举办了“创作者训练营”，以便影响者“为企业提供战略咨询”。¹⁰

整合远程员工，填补人才缺口

即便拥有最优结构的团队也需要具备适当的专业背景和人才组合才能获得成功。德勤针对全球11,500名消费者进行了调查，调查结果显示，63%的高学历员工正在远程办公，因此营销人员在确保这种混合工作模式发挥作用的过程中将会同时面临机遇和挑战。

拓宽人才招募渠道

线上化妆品零售商Younique Products的首席营销官Steve Carlile发现，远程办公的兴起改变了人才招募方式，而这将为企业带来战略优势，包括获得专业人才组合，建立更加多元化的员工队伍以及拉近员工与业务合作伙伴和供应商之间的距离。Carlile表示：“我们能够找到合适的人才，并且我们在扩大市场范围的过程中开始有意采用远程办公的形式。”¹¹

总部位于犹他州的Younique能够通过远程员工强化研发和产品营销职能。此外，由于制造合作伙伴分布于美国东海岸和欧洲地区，因此Younique就近聘请了一位研发主管。在多元化方面，虽然犹他州的人口相对单一，但是Younique能够培养更具代表性并且充分了解消费者的人才群体，这在建立文化相关性的过程中已经变得愈发重要。

优化混合办公模式

虽然远程办公还将持续，但是混合办公模式引发了新思考。医疗保险公司Anthem的首席营销官Bill Beck表示，通过面对面协作完成战略工作的关键环节将会取得显著成效。例如，Anthem在设计全新创意平台时，Beck认为聚集团队成员共同思考平台执行问题的时刻是项目发展的关键转折点。Beck指出：“这让我意识到团队聚集的重要性。尤其是对营销人员而言，在创意工作方面开展面对面协作是混合办公模式的未来发展方向。”¹²

对于首席营销官而言，与其说这是组织重新设计，不如说是文化转型——重塑营销人员实现共同目标的方式以帮助其释放惊人的创造力。

关于调查

全球营销趋势高管调查：2021年4月，来自美国、英国、法国、日本和荷兰的1,099位首席高管参与了该调查。该调查询问了首席执行官、首席营销官、首席信息官、首席财务官、首席运营官、首席法务官和首席人力资源官对于推动营销职能演变各项议题有何看法。

全球营销趋势消费者调查：2021年5月，来自19个国家的11,500名18岁及以上消费者参与了该调查。

请参阅[引言](#)了解关于两项调查的更多信息。

尾注

1. Sourced from Deloitte interviews conducted between May and August of 2021 as part of the 2022 *Global Marketing Trends* research.
2. Ibid.
3. Ibid.
4. Ibid.
5. Christine Cutten and Libby Cousins, *2021 Global Marketing Trends: Marketing disrupted*, Deloitte Insights, 2020.
6. From Deloitte client work.
7. Cass Marshall, "The Sims 4's 100-baby challenge is wild now," Polygon, July 20, 2020.
8. Deloitte *Global Marketing Trends* interviews.
9. Elijah Whaley, "The future of influencer marketing is in China," *Luxury Society*, June 5, 2019.
10. Rebecca Stewart, "The stage is set for brands to jump on TikTok's influencer marketing boom," *The Drum*, April 8, 2021.
11. Deloitte *Global Marketing Trends* interviews.
12. Ibid.

关于作者



Christine Cutten | ccutten@deloitte.com

Christine Cutten现任Deloitte Consulting LLP主管以及客户转型业务领导人。她拥有20年的从业经验，已帮助众多首席营销官重新审视营销战略和运营以进行未来规划。她在宾夕法尼亚大学沃顿商学院获得理学学士学位，在西北大学凯洛格商学院获得工商管理硕士学位。



Livia Zufferli | lzufferli@deloitte.ca

Livia Zufferli是一位资深营销主管，在零售和消费品行业拥有超过20年的专业经验。作为一名战略品牌建设和创意营销人员，她已帮助众多企业进入新市场、推出新品牌以及重新推出现有产品以适应不断变化的客户需求。Zufferli现任德勤客户与营销业务领导人，专精领域包括品牌战略、集成营销规划、沟通战略、广告以及创意/内容开发。



Shaunna Conway | shconway@deloitte.ca

Shaunna Conway现任Deloitte Digital加拿大广告、市场与电商服务领导人，主要负责打造数字优先营销组织。她可帮助客户利用技术创造价值、衡量和了解风险以及增强业务前瞻性，并且可将销售、服务、营销和商业连点成线以就技术驱动型客户体验提供咨询服务。此外，她拥有消费服务、金融服务和电信行业相关的专业知识。

关于作者 (续)

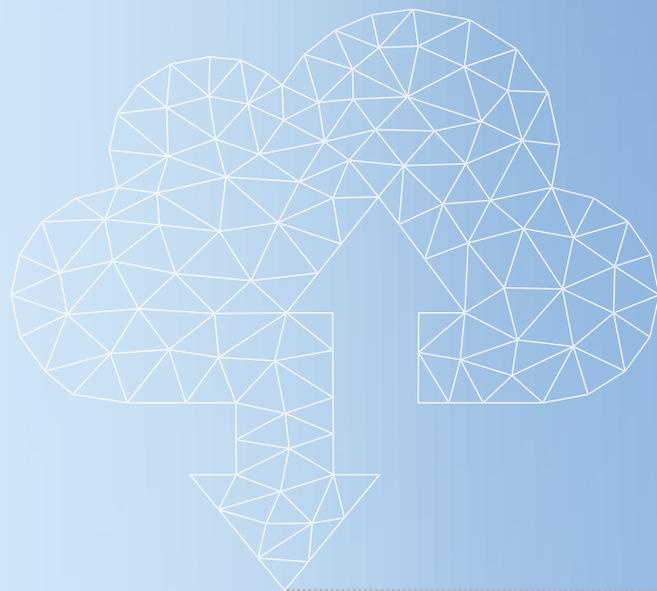


David Phillips | davphillips@deloitte.com.au

David Phillips现任德勤管理咨询澳大利亚合伙人。他在组织战略、品牌（管理和传播）、综合管理、洞察以及创新等商业领域拥有近20年的专业经验。建立德勤品牌传播、创意设计与公共媒体业务之前，他曾在澳大利亚最成功的一家广告公司领导战略和媒体业务。此外，他也曾领导公共部门客户服务团队。

在无cookie环境中 满足客户需求

高增长品牌如何重新审视第一方数据战略



过去十年, 营销人员一直尝试利用数字化技术加强企业与客户之间的关系。例如, 就B2C和B2B领域而言, 社交渠道的激增改变了营销人员与客户互动的方式。¹与此同时, 大数据和人工智能的发展可以帮助营销人员精准锁定目标客户并向其传递信息, 以及评估客户互动方式的有效性。上述进展均以第三方cookie为基础 (从第三方网站获取和使用的数据)。²

随着第三方cookie逐渐消失, 营销部门应当如何利用其他数据战略有效锁定目标客户并与其互动?



如今，消费者开始关注数据隐私：尽管消费者可能喜欢相关广告，但是他们也担心其个人信息、购买偏好和浏览习惯数据的使用问题（请参阅“[设计人性化数据体验](#)”了解更多信息）。为此，监管机构已经收紧相关法规，许多网络浏览器和科技公司正在禁用第三方cookie——预计未来将会出现更多变化和限制。

逐步淘汰第三方cookie或将阻碍营销人员以多种方式与客户进行有效互动，包括寻找优质潜在客户，重新接触曾经考虑某品牌产品但是可能已经放弃的客户（“堵住漏网之鱼”），以及评估数字化广告宣传的有效性。

在试图了解消费者情绪和相关法规的变化情况，同时继续向消费者开展相关宣传的过程中，营销部门可以利用第一方数据与数字化技术的结合助其继续实施战略举措。

全球营销趋势高管调查显示，高增长品牌（年收入增长率达到10%或以上）在瞬息万变的数据环境中已经处于领先地位并且可以更具战略性地使用第一方数据，这可帮助营销人员重新审视第一方数据战略。

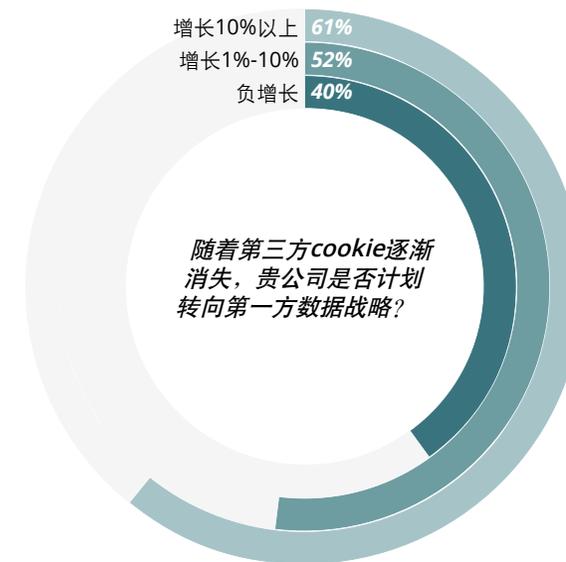
转变成成为第一方数据方

值得注意的是，高增长品牌正率先步入第一方数据环境。全球营销趋势高管调查显示，61%的高增长品牌正在转向第一方数据战略，但是仅有40%的负增长品牌采取此项行动（图1）。这可能意味着高增长品牌已经意识到其迫切需要在瞬息万变的环境中取得领先。

而这正是全球B2B科技公司Vmware致力实现的目标。Vmware首席营销官Carol Carpenter表示，其正采取一种“超越规章制度的全球统一方法”，推动客户提供个人信息。³这既可以增强跨地区一致性，同时帮助Vmware为无cookie环境做好准备。

图1

高增长品牌率先转向第一方数据战略



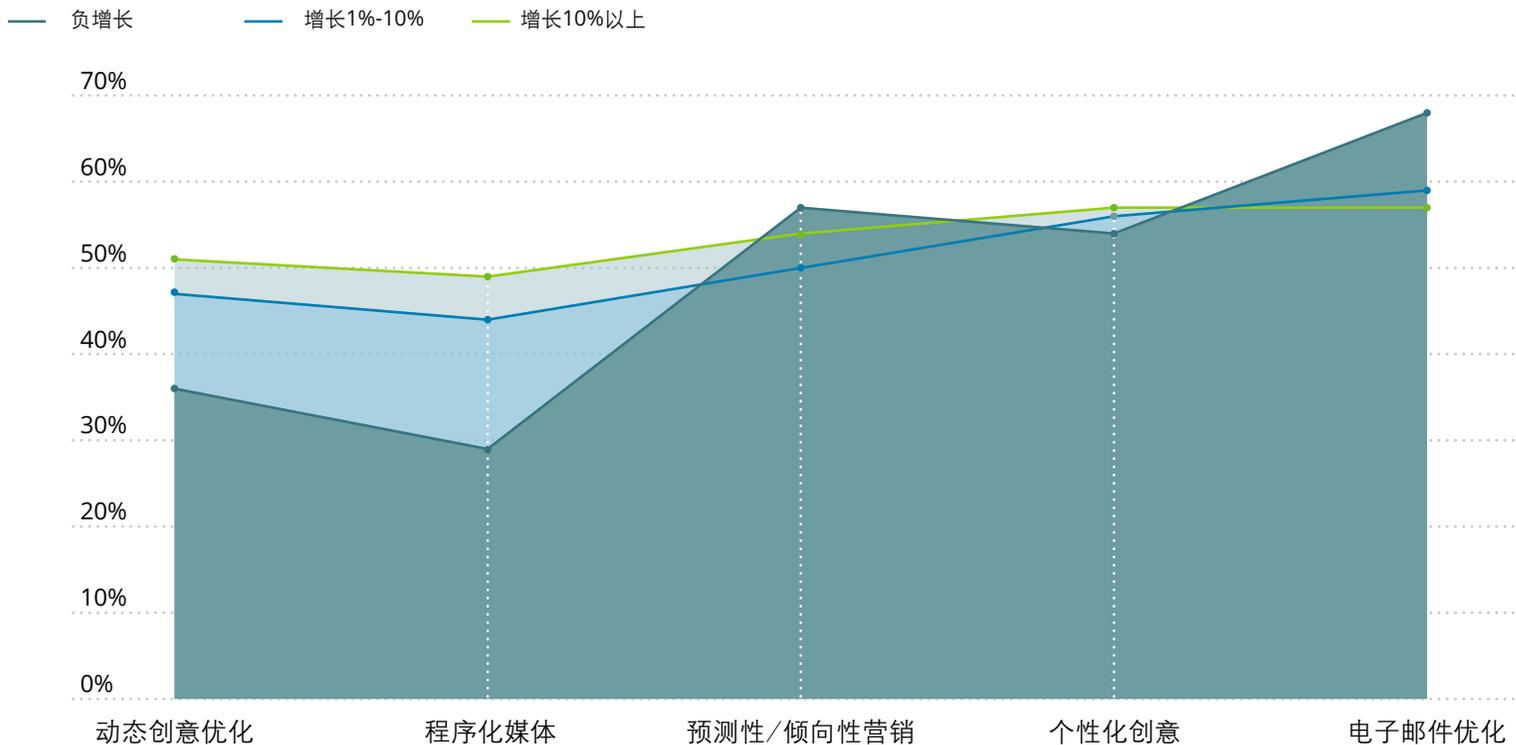
资料来源：德勤全球营销趋势高管调查，2021年4月

就以先进方式使用第一方数据而言，高增长品牌也远远领先于负增长品牌，特别是在两个关键领域：通过动态创意优化提供个性化内容 (51% vs. 36%) 以及通过程序化媒体向客户推送广告 (49% vs. 29%)。相反，负增长品牌更加注重以传统方式使用第一方数据，例如电子邮件优化 (68%) 以及预测性/倾向性营销 (57%)，但是重视程度并未明显高于其他领域 (图2)。

图2

高增长品牌主要以先进方式使用第一方数据

第一方数据营销用例



资料来源：德勤全球营销趋势高管调查，2021年4月

在无cookie环境中满足客户需求

借鉴高增长品牌的经验

转变数据使用方式可能面临重重挑战。然而，无论是刚刚开始还是准备着手以先进方式使用第一方数据，企业都需要从某个领域入手作出改变。

启动数据重置流程

我们发现许多负增长品牌会将电子邮件优化作为入手点，原因在于电子邮件优化通常直接由第一方数据推动。然而，制定更全面、更长期的第一方数据战略通常需要企业了解自身数据基础设施，并且在许多情况下需要重新审视技术和运营环境。

对于正在全面调整客户数据战略的企业而言，其需：

- **确定企业对第三方cookie的依赖程度。**企业必须明确其利用数字化技术接触客户并向客户传递信息的方式，同时评估客户互动对第三方cookie的依赖程度。就此而言，企业可以利用“cookie计数器”来了解对第三方cookie依赖程度最高的领域。

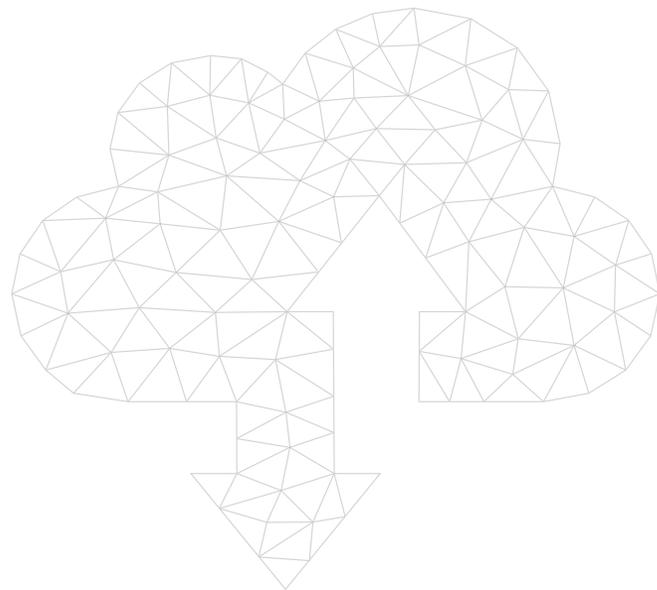
无论是刚刚开始还是准备着手以先进方式使用第一方数据，企业都需要从某个领域入手作出改变。

- **建立新的数据基础设施。**为助力第一方数据收集，企业必须建立足够的基础设施，例如全面的客户数据平台，从而连接整个客户旅程中的各种数据源。

明确了解上述风险、机遇和优先事项可为后续尝试奠定基础。

不断尝试

禁用第三方cookie看似极具挑战性，但是也为企业和品牌提供了与关键客户建立关系的机会。我们发现某些高增长品牌正在针对动态创意优化、程序化媒体和倾向性营销作出大量尝试。有鉴于此，营销人员应当考虑采取以下三项关键行动，以确保成功实施第一方数据战略：



- **提升客户价值，获得独有的第一方数据。**专注于为企业开发第一方数据的营销人员可以通过创造价值来交换数据，从而利用独特的数据洞察和长期评估结果创造更多客户接洽机会。美国银行（Bank of America）前任研究主管Mack Turner表示：“创建服务生态系统或许是解决之道，在这个生态系统中，客户体验质量会随着客户完善或允许完善其个人信息而有所提高。”⁴而这可以通过忠诚度计划、人工智能网络助手或游戏化等客户价值计划来实现。

- **深化与生态系统合作伙伴的关系。**为获得更多第一方数据,营销人员可能需要着眼企业外部。科技巨头和媒体出版社拥有大量的第一方数据;因此,为促进内部数据开发,营销人员应当努力加强与该等合作伙伴的关系,从而访问其数据“围墙花园”并获取相应洞察。
- **重新审视分析方法。**禁用第三方cookie或将导致寻找潜在客户和重新定位目标客户的过程缺少个性化特点。为建立、维护和深化客户关系,企业应当转变其分析和定位目标客户的方式。例如,技术和平台公司建议将关注重点从个人转向拥有类似兴趣的客户群体,例如足球迷或编织者,从而帮助营销人员在无需获得个人详细信息的情况下即可向客户群体投放广告。

尽管营销人员已确定优先事项并不断进行尝试,但是衡量成功可能需要采取多渠道评估方法并且融合客户数据平台洞察、客户群体分析结果以及与生态系统合作伙伴的深层关系。

虽然转向第一方数据可能面临诸多困难,但却可以帮助企业深入了解客户旅程。因此,企业需要不断尝试、评估和改进工作。

关于调查

全球营销趋势高管调查: 2021年4月,来自美国、英国、法国、日本和荷兰的1,099位首席高管参与了该调查。该调查询问了首席执行官、首席营销官、首席信息官、首席财务官、首席运营官、首席法务官和首席人力资源官对于推动营销职能演变各项议题有何看法。

全球营销趋势消费者调查: 2021年5月,来自19个国家的11,500名18岁及以上消费者参与了该调查。

请参阅[引言](#)了解关于两项调查的更多信息。

尾注

1. Peter Sedivy and Michael Barrett, *Changing the playbook: Agile marketing for our increasingly digital world—2021 Global Marketing Trends*, 2021.
2. Alex Kelleher and Ken Nelson, *What the end of third-party cookies means for advertisers*, interview with the authors, Deloitte Digital, February 12, 2020.
3. Interviews conducted between May and August of 2021 as part of the 2022 *Global Marketing Trends* research.
4. Ibid.

关于作者



Alex Kelleher | akelleher@deloitte.com

Alex Kelleher现任Deloitte Consulting LLP主管以及Deloitte Digital的全球首席营销官。他以创造性眼光领导团队，鼓励发散性创新思维，致力于发展有影响力的营销传播活动。同时，Kelleher负责在内外部渠道对Deloitte Digital进行宣传和认知巩固，以帮助其实现销售目标。



David Cutbill | dcutbill@deloitte.com

David Cutbill现任Deloitte & Touche LLP首席营销官风险服务业务主管，负责为营销和广告生态系统提供鉴证和咨询服务。



Michael Brinker | mbrinker@deloitte.com

Mike Brinker现任Deloitte Consulting LLP主管以及Deloitte Digital绩效营销业务领导人。加入德勤26年以来，他已服务100多位客户，孵化多项技术业务。作为Deloitte Digital的创始合伙人、美国领导人和全球领导人，他曾主导多个重大收购、合资企业和全球联盟项目，并在启动德勤印度管理咨询业务的过程中发挥重要作用。此外，他也为零售、酒店、科技、传媒和金融服务行业客户提供服务。

关于作者 (续)



Jocelyn Lee | jocelee@deloitte.com

Jocelyn Lee现任Deloitte Digital数字化营销业务领导人。她帮助营销人员改进广告模式，证明广告投资的合理性，提升广告效果，并通过以数据为导向、以技术为中心的创意解决方案取得切实业务成果，尤其是在直接面向消费者的领域。



Will Grobel | wgrobel@deloitte.co.uk

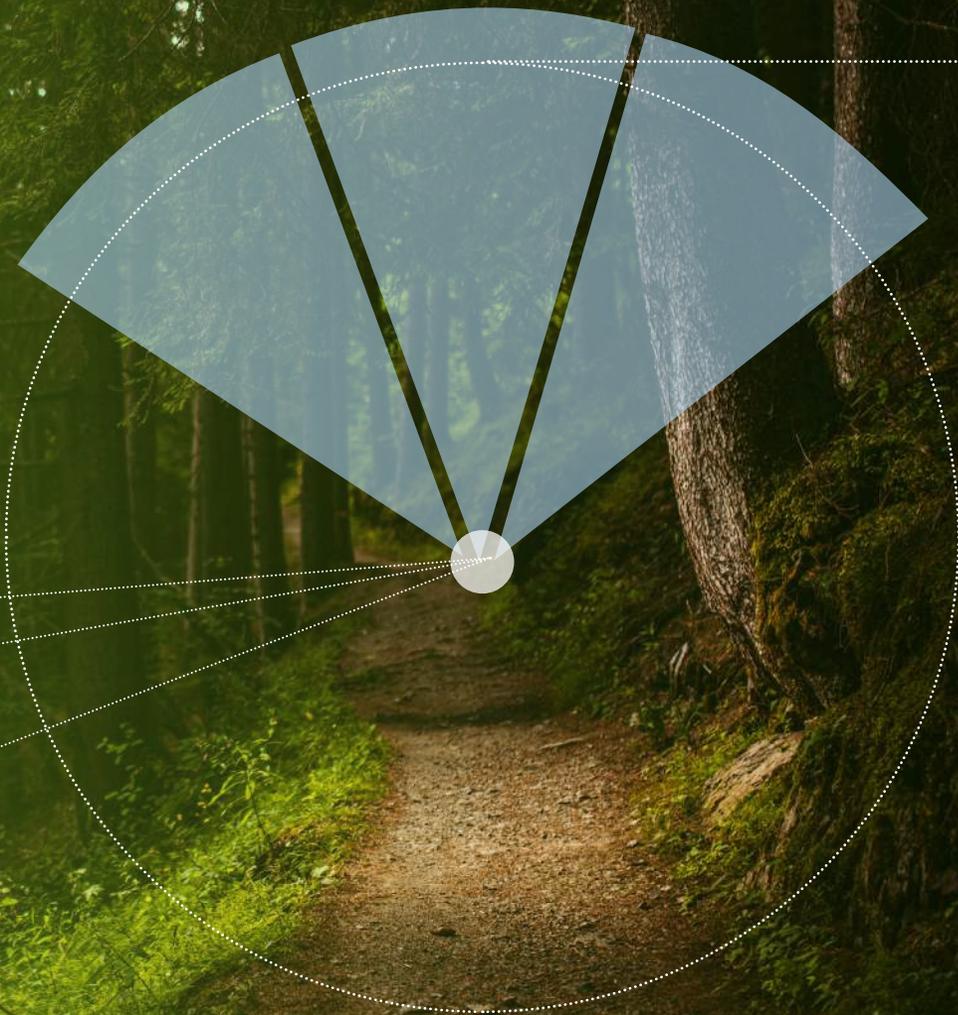
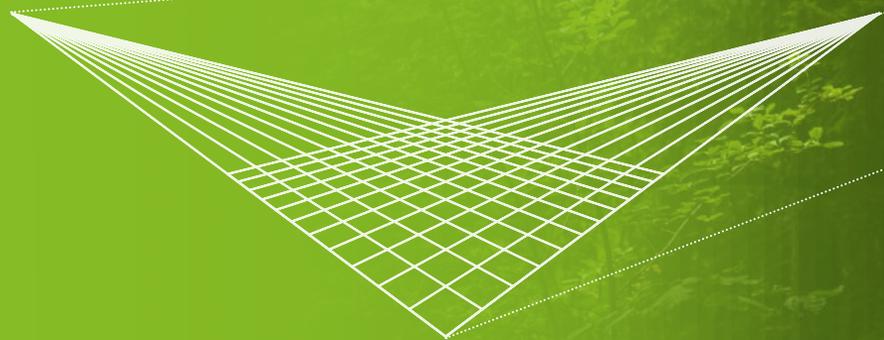
Will Grobel现任Deloitte Digital总监，主要提供销售和营销数字化转型服务。他专精于消费行业，可以通过优化营销和销售活动以及提供战略、创新和数字化解决方案来帮助企业增加客户互动并提高销售额。此外，他是一名特许市务师，在包装消费品和零售行业经验颇丰。

致谢

由衷感谢Kathleen Peeters (比利时) 为编制本章内容做出重要贡献。

设计人性化数据体验

与客户及其数据交互以增强信任



营销部门通常利用详细的客户数据改善客户体验。但是随着数据追踪开始受到抵制，安全部门能否携手营销部门增强客户信任？

当你下载购物应用程序并同意相关隐私政策时，屏幕图标背后的企业就可以了解关于你的大量信息，包括你的开户银行、网购习惯以及网上冲浪时长。



如今，营销人员开始吞噬这些信息碎片。但是，在客户数据的合理使用和过度使用之间存在着一种微妙的平衡。地理追踪、设备监听和基于第三方cookie的推荐会让消费者产生不安感——智能技术不仅具有探究性，还具有侵略性（请参阅“[在无cookie环境中满足客户需求](#)”了解更多信息）。因此，消费者愈发反感企业追踪他们的一举一动。

与此同时，大量客户数据可能导致企业内部产生矛盾情况——首席信息安全官领导的网络团队致力于保护个人数据并遵守隐私法规，但是营销部门寻求利用此等数据改善客户体验。

那么，首席营销官和首席信息安全官应当如何合作确保数据使用的适当性并建立客户信任？

为此，我们针对来自19个国家的11,500名消费者进行了调查，力求深入了解消费者对其个人数据使用的看法。

关系至上

为探究个人数据的使用将如何建立或削弱信任，我们研究了消费者对于特定数据交互的看法，并将消费者与品牌的关系纳入考虑范围。

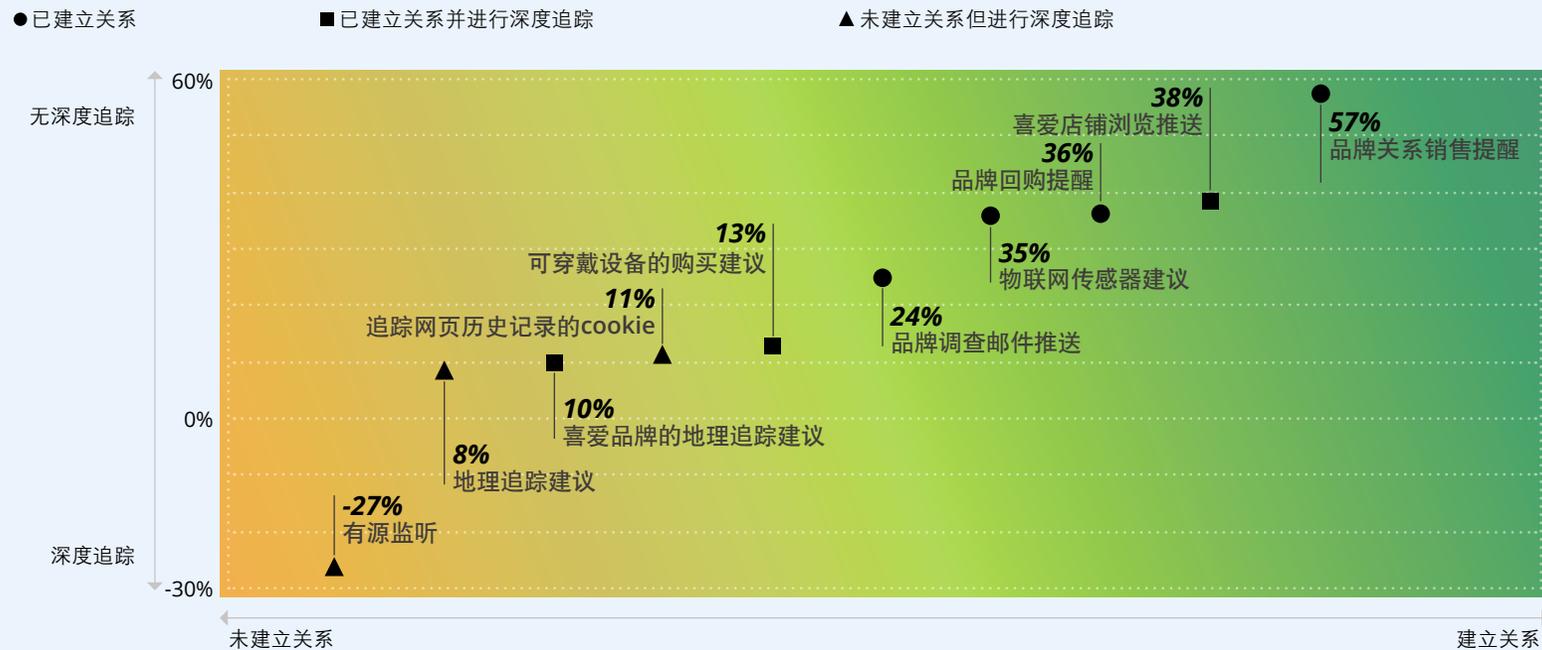
在调查过程中，我们要求消费者对使用客户数据的10个品牌互动进行评价，评价范围为从令人毛骨悚然到有所助益。然后，我们根据该等评价得出“净助益值”，即认为品牌互动有所助益的消费者比例与表示品牌互动令人毛骨悚然的消费者比例差值（不含中立态度；见图1）。

例如，68%的消费者认为，常购品牌向其发送商品打折的提醒有所助益，而11%的消费者认为此类品牌互动令人毛骨悚然（净助益值最高，为57%）。然而，消费者对移动设备可能监听其谈话的情况作出了消极回复——例如，你和朋友正在聊你想摄入咖啡因，然后一个咖啡广告就出现在你的社交媒体上。在这种情况下，26%的消费者认为此类品牌互动有所助益，而53%的消费者表示此类品牌互动令人毛骨悚然（净助益值最低，为-27%）。

图 1

基于追踪程度和关系状况认为品牌互动有所助益的消费者比例

净助益值



资料来源：德勤全球营销趋势高管调查，2021年4月

在所有品牌互动中，我们注意到：

- 建立关系至关重要。**我们或多或少都会受到数字监控。但是消费者对深度追踪类品牌互动（第三方cookie、地理追踪或设备监听）的评价几乎普遍低于不涉及深度追踪的品牌互动。若不明确提及消费者与品牌存在某种关系（例如消费者曾购买某品牌产品或向某品牌提供电子邮件地址），这些品牌互动可能得分极低。

另一方面，几乎所有已建立关系但不涉及深度追踪的品牌互动均被消费者评价为有所助益，例如特价或及时回购提醒等涉及消费者利益的品牌互动，这表明提供消费动力至关重要。换言之，这些品牌互动均是按照消费者的要求使用数据。

- 实施深度追踪需要权衡利弊，即使已与消费者建立关系。**相比未建立关系的深度追踪类品牌互动，已建立关系的深度追踪类品牌互动得分更高，但仍低于不涉及深度追踪的品牌互动。在已建立关系的深度追踪类品牌互动中，仅有一种品牌互动——在消费者浏览其最喜爱的店铺时进行数字化推送（净助益值为38%）——与不涉及深度追踪的品牌互动得分类似。

综上所述，建立稳固的客户关系应从培养信任和提供有益的数据体验入手，从而为客户创造价值并提供消费动力。

培养信任的秘诀： 透明度、安全性和价值创造

既然信任对于建立稳固的客户关系至关重要，那么企业应当如何培养信任？其中一种方法是将信任分解为多个可操作的组成部分。

目标的力量和价值

最近，我们针对7,500名消费者和员工进行了调查，以此深入了解哪些因素可以帮助培养信任以及如何通过信任预测未来行为。该项分析表明，四大因素可为培养信任奠定基础：人性化、透明度、可靠性和能力（请参阅关于[消费行业信任](#)的文章了解更多信息）。¹

就提供可信的数据体验而言，透明度和人性化因素最为重要。如果企业掌握了这两个因素，消费者提供有助于改善产品的个人信息的可能性将增加2.5倍，消费者认为其所获得的价值超出预期的可能性将增加1.7倍。²

Sixteen Mile Strategy Group总裁Chris Stamper（曾任北美某大型银行的首席营销官）认为市场上已经显现出类似迹象：“数据使用方面的透明度和客户互动至关重要……其次则是价值展示，即您如何帮助消费者了解价值创造并让消费者选择是否接受您所提供的服务。”³

几乎所有已建立关系但不涉及深度追踪的品牌互动均被消费者评价为有所助益。

能力：网络帮助企业履行承诺

如果使用透明信息（出于正当动机）也无法确保企业兑现其对消费者的承诺，信任就会被削弱。事实上，认为企业值得信赖且能力卓越的消费者向企业提供数字信息的可能性将增加1.6倍。⁴因此，信任的另一个关键推动因素是企业保护客户数据安全的能力。

此外，企业亦需在团队中建立信任，尤其是在首席高管尚未习惯于为保护客户数据安全而开展密切合作的情况下。这意味着任何人都不能完全撇清责任——主张客户数据安全应当由另一个团队负责。作为品牌声誉的管理者，营销人员可与网络安全领导人始终保持密切合作。

Frito Lay产品组合营销、合作和媒体事务高级副总裁Marissa Solis注意到转变正在发生。Solis表示，几年前，在制定客户互动战略时，网络安全并非首要考虑因素，但是如今情况已经发生变化，因为“安全是建立客户信任的重要因素之一……安全部门、信息系统部门或技术部门都至关重要，原因在于他们可为建立基础设施奠定基础，因此我们将会与其共同描绘[客户]互动的蓝图和愿景。”⁵

综上所述，首席营销官和首席信息安全官可以共同了解数据收集选择的影响，并将客户面临的风险降到最低。例如，如果某购物应用程序是由第三方供应商开发，首席营销官和首席信息安全官可以合作确保应用程序开发包含全面的安全评估和测试，以此保护客户数据安全。

如今，把握客户隐私状况变得愈发困难。然而，我们也意识到，确保客户数据使用的透明度并将客户需求始终铭记于心可以帮助企业规避令人毛骨悚然的因素，从而作出更加明智的决策以及建立更多有益的品牌关系。建立信任实属不易。请参阅图2了解如何着手设计人性化数据体验。

图2

设计人性化数据体验

设计人性化数据体验时的四大考虑因素



资料来源：德勤全球营销趋势高管调查，2021年4月

关于调查

全球营销趋势高管调查：2021年4月，来自美国、英国、法国、日本和荷兰的1,099位首席高管参与了该调查。该调查询问了首席执行官、首席营销官、首席信息官、首席财务官、首席运营官、首席法务官和首席人力资源官对于推动营销职能演变各项议题有何看法。

全球营销趋势消费者调查：2021年5月，来自19个国家的11,500名18岁及以上消费者参与了该调查。

请参阅[引言](#)了解关于两项调查的更多信息。

尾注

1. Deloitte Digital, *A new measure of trust for consumer industries*, 2020.
2. Ibid.
3. Sourced from executive interviews conducted between May and August of 2021 as part of the 2022 *Global Marketing Trends* research.
4. Deloitte Digital, *A new measure of trust for consumer industries*.
5. Executive interviews conducted as part of the 2022 *Global Marketing Trends* research.

关于作者



Ashley Reichheld | areichheld@deloitte.com

Ashley Reichheld现任Deloitte Digital主管以及消费行业客户、品牌和体验业务领导人，拥有20年的专业经验，主要负责帮助客户重构品牌和体验，助力客户、员工和合作伙伴成就不凡。此外，作为HX TrustID™的创造者，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。



Emily Mossburg | emossburg@deloitte.com

Emily Mossburg现任Deloitte & Touche LLP主管以及德勤全球网络安全服务领导人，负责领导全球20,000多名网络安全专业人员利用创新网络能力推动网络安全服务的持续发展和扩张。此外，她也曾为客户领导层（包括首席信息官、首席技术官和首席信息安全官）提供安全挑战和项目改进相关的咨询服务。



Michelle McGuire Christian | mmcguire@deloitte.com

Michelle McGuire Christian现任Deloitte Digital主管以及混合体验资产管理业务全国领导人，主要在上市战略、资产部署和整体发展方面为美国企业提供帮助。此外，她还负责为首席营销官、首席数据官、首席数字官和首席体验官提供广告、市场与电商业务托管服务和绩效管理服务。



孙探微 | tanwsun@deloitte.com.cn

孙探微现任德勤中国管理咨询合伙人，负责领导广告、市场与电商业务。他致力于为客户提供数字化转型服务，专精领域包括数字化战略、数字化营销、客户关系管理、数据以及电子商务。

提升混合体验

针对线上和线下环境进行人性化设计



目前,企业可以根据不断变化的客户偏好提供数字化体验,下一步其应利用人性化设计提升混合体验。

我们的生活在一夜之间就从线下走到线上——令人惊讶的是,许多企业在提供数字化体验方面都表现出色。公众不必再为就医等待数周,远程医疗能够帮助其在15分钟之内快速进行线上预约挂号;众多企业已因远程办公而受益,并将其作为永久性的工作模式(请参阅“[打造智慧创意引擎](#)”了解更多信息);电子商务一跃而起,成为主要购物方式。

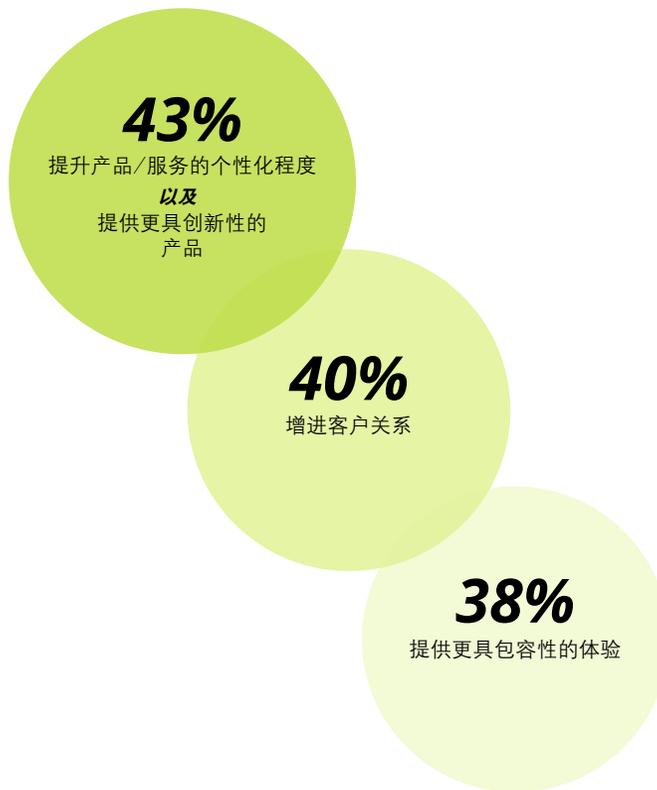


提升混合体验

如今，企业对提供数字化体验似乎愈发得心应手，下一步其应致力提供线上线下融合体验或混合体验。全球营销趋势高管调查显示，75%的高管表示他们将在未来一年投入更多精力提供混合体验。如图1所示，许多高管希望通过提供混合体验提升个性化程度（43%）、推进产品创新（43%）、增进客户关系（40%）以及提高包容性水平（38%）。

图1

高管致力提供混合体验的原因



资料来源：德勤全球营销趋势高管调查，2021年4月

打造这种互联体验或将面临重重挑战。如果数字化体验经常超出消费者的期望，那么消费者对于混合体验的期望也不会低，而渠道的激增又增添了另一层复杂性。此外，企业通常依赖消费者数据分析来提供优质体验，但是随着消费者对于数据使用变得更加谨慎以及第三方cookie逐渐消失，获取消费者数据可谓难上加难（请参阅“[设计人性化数据体验](#)”以及“[在无cookie环境中满足客户需求](#)”了解更多信息）。

利用人性化设计提升混合体验

打造线上线下融合体验势在必行：在大学教育方面，美国的大多数学生希望同时拥有线上和线下教学两种选择，¹德国的大多数教授表示他们希望在疫情消退后维持混合模式，例如在现场教学中增加“数字化元素”。²另一项研究显示，在美国，大约90%的患者愿意继续通过远程医疗处理非紧急问题，超过一半的患者表示远程医疗可以提升就医便捷性。³

那么，企业应当采取什么行动？为实现提升混合体验的目标，企业应当坚持以人为本并遵循人性化设计原则。企业需以消费者需求为中心，邀请特定消费者参与定制体验并且推动快速创新，以此确保线上和线下体验具备消费者所期望的敏捷性和灵活性。

为帮助企业提升混合体验，我们将在下文讨论如何通过扩大选择、整合反馈以及投资技术基础设施来实际运用这些设计原则。

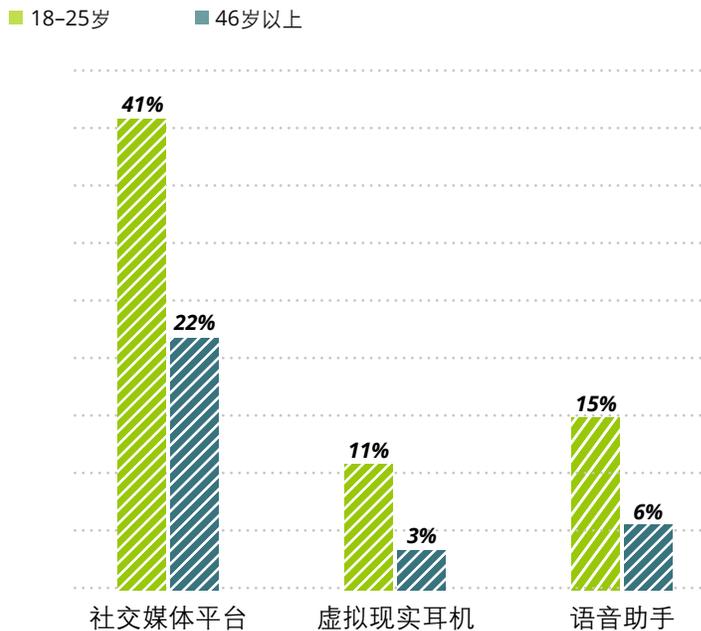
提升个性化程度以扩大选择范围

了解消费者并在其首选渠道中满足其需求可以帮助企业提供个性化体验并且吸引消费者在其首选渠道中与企业互动。例如，德勤针对全球11,500名消费者进行的调查结果显示，相比年长消费者，年轻消费者更倾向于通过新兴渠道购物（社交媒体、语音助手和虚拟现实耳机）（图2）。

内布拉斯加州Blue Cross and Blue Shield的首席营销官、首席通讯官和首席战略官Malorie Maddox表示，其正通过应用程序、社交媒体和流媒体服务吸引更年轻、更精通技术的参保人。然而，该保险公司也将继续通过电话银行和面对面互动等传统渠道提供服务，而这正是某些联邦医疗保险优势计划和补充计划（Medicare Advantage and Medicare Supplement）参保人的首选渠道。Maddox表示，成功始于“了解服务对象。我们对于各县情况一清二楚。我们了解各县公民所面临的健康问题……[并且]我们可以为其定制服务内容，帮助他们解决问题”。⁴

图2

年轻消费者更倾向于通过新兴渠道购物



资料来源：德勤全球营销趋势消费者调查，2021年5月

为消费者量身定制渠道亦可帮助企业提供更具包容性的体验。例如，某项研究发现，认知、视觉或听觉障碍人士无法访问70%的网站。⁵但是扩展渠道战略之后（例如语音助手），企业可以进一步满足不同消费者的需求。

此外，最终客户参与构建的线上和线下渠道也将发挥巨大作用。几年前，英国连锁超市Sainsbury's试行了一款店内购物应用程序SmartShop。其初衷是让消费者在移动设备上自助结账，以此免受排队之苦。然而，Sainsbury's发现，许多消费者仍然希望使用人工结账服务。Sainsbury's认为这是一个学习机会，于是开展了调查和人种学研究，力求提高SmartShop的个性化程度（包括针对不同消费者进行可用性测试）。在疫情期间推出的最新一次迭代中，Sainsbury's希望提供更加个性化的购物清单（例如根据饮食特征提供建议），加强整合客户忠诚度计划并且纳入更直观的结账选项，从而“改善客户体验”。⁶

获取快速反馈, 确定改进领域

尽管提供混合体验应从提供自由选择入手, 但收集反馈有助于完善这些选择。除就定制体验征求意见以外, 分析行为数据亦可帮助企业直接了解客户需求。

法国美容和个人护理品牌伊夫·黎雪 (Yves Rocher) 的全球首席执行官Guy Flament表示, 就全渠道体验与反馈机制的结合而言, 企业首先需要确定“其希望在哪些关键时刻对消费者产生影响, 毕竟企业无法针对[客户]旅程的所有环节投入同等程度的时间和精力”。Flament认为, 这些关键时刻是实施反馈机制的关键所在, 例如在新客户首次下单之后计算各渠道的净推荐值。⁷

多年来, 许多初创公司都会利用“虚构产品广告”来评估消费者对产品的兴趣,⁸如果点击广告的人数足够多, 初创公司就知道该想法或许可行。企业可以在线上 and 线下环境中实施类似的反馈机制。例如, Knox Community Hospital希望了解患者对于预约的及时性是否满意, 因此其与市场调查公司HappyOrNot开展合作, 在整个医院部署终端, 以供患者评价其对服务是否满意,⁹这将便于患者提供反馈, 同时便于医院收集反馈, 然后开展改革。

展望未来, 企业可以在各种渠道中部署二维码, 以便消费者提供反馈或(如初创公司的示例所示)表明他们希望拥有哪些渠道或服务。

构建基础设施, 提供一致体验

提供混合体验亦需构建基础设施, 以此确保客户体验的所有环节紧密相连。Keds前任首席营销官Emily Culp表示: “企业应将每个接触点视为故事中的一个章节。每个章节都独立存在, 让你沉浸其中……每个章节又独一无二, 但是融合之后可使故事更加丰富完整。”¹⁰

就此而言, 企业需从全面了解客户旅程入手, 但是其对客户旅程的了解已随着第三方cookie的消失逐渐模糊不清, 因此企业应当投资构建能够捕捉和分析所有触点的客户行为的基础设施, 例如基于云的客户数据平台。该等平台可以捕捉全渠道数据, 从而帮助企业了解整个客户旅程并且满足客户明确或隐晦的需求。

以人为本

尽管系统和基础设施在提供混合体验的过程中具有重要作用, 但是企业仍应坚持以人为本。企业可以根据消费者需求提供定制化体验并且赋予消费者选择权, 以此确保其在构建自有系统前已着手提升混合体验。

关于调查

全球营销趋势高管调查: 2021年4月, 来自美国、英国、法国、日本和荷兰的1,099位首席高管参与了该调查。该调查询问了首席执行官、首席营销官、首席信息官、首席财务官、首席运营官、首席法务官和首席人力资源官对于推动营销职能演变各项议题有何看法。

全球营销趋势消费者调查: 2021年5月, 来自19个国家的11,500名18岁及以上消费者参与了该调查。

请参阅[引言](#)了解关于两项调查的更多信息。

尾注

1. Lindsay McKenzie, "Students want online learning options post-pandemic," Inside Higher Ed, April 27, 2021.
2. David Matthews, "Germans expect to keep some teaching online this autumn," *Times Higher Education*, April 2, 2021.
3. Sykes, "How Americans feel about telehealth: One year later," April 2021.
4. Interviews conducted between May and August of 2021 as part of the 2022 *Global Marketing Trends* research.
5. Jakub Lewkowicz, *Report: Majority of websites are inaccessible to blind users*, *SD Times*, August 15, 2019.
6. Examples from Valeria Paur, "From research to roadmap," Medium, January 20, 2021, and *Grocer*, "The winners for The Grocer Gold Awards 2020," November 13, 2020.
7. Deloitte *Global Marketing Trends* interviews.
8. Meg D-K, "3 ways to validate your startup idea without building a damn thing," Medium, September 21, 2017.
9. HappyOrNot, "How Knox Community Hospital uses instant, quality feedback data to increase patient satisfaction scores," accessed September 2, 2021.
10. Deloitte *Global Marketing Trends* interviews.

关于作者



Amelia Dunlop | amdunlop@deloitte.com

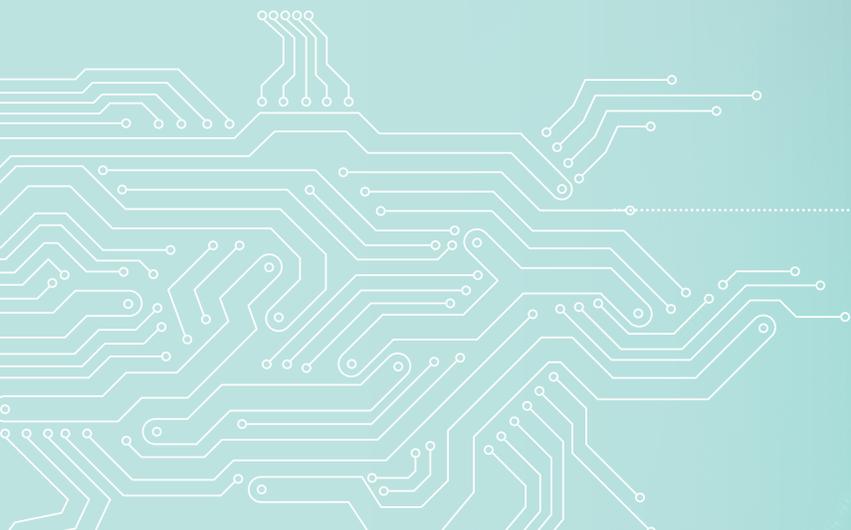
Amelia Dunlop现任Deloitte Digital首席体验官以及Deloitte Consulting LLP主管，主要负责帮助企业制定融合创新、创意和数字化战略的制胜策略。她认为营销人员应将工作重点转向打造更加人性化的客户体验，从而提高客户的忠诚度和信任度。她的著作包括*Elevating the human experience: Three paths to love and worth at work*。

致谢

由衷感谢Andrew Jolly (英国) 和Emily Werner为编制本章内容做出重要贡献。

利用人工智能改善 客户服务

转变人工智能战略，解锁真正的端到端客户体验



人工智能可以整合两种营销策略 (适时提供适当服务以及提供优质的售后服务), 从而提升客户体验。

满足客户需求以帮助其做出购买决策对于所有企业而言都是重中之重。但这谈何容易。企业希望创造和提供动态体验, 确保在客户需要时为其提供适当的信息和激励, 但该愿景已因数字化渠道急剧增加、线上线下模式加速融合以及客户期望不断提高而变得更加复杂。

刺激购买最有效的策略

及时服务

利用人工智能改善客户服务

德勤针对全球11,500名消费者进行了调查, 以此深入了解他们认为哪些因素对其做出各类产品和服务的购买决策最有助益。其中最重要的两个因素是及时服务和知识渊博的客服代表(图1)。大多数领域的消费者认为“及时服务”最为重要, “知识渊博的客服代表”紧随其后。这两个因素的重要性通常高于定制推荐、免费试用和样品、无障碍退货和取消政策以及增强技术(例如虚拟展厅)。

基于该等反馈, 品牌营销人员和客户体验领导人应当思考: 如何在客户需要时为其提供最优服务, 以及如何帮助客服代表获得适当信息以此确保服务水平可以推动客户做出购买决策?

我们认为答案在于利用人工智能优化客户体验, 实现人工能力与机器能力的完美融合。¹

图1

及时服务和知识渊博的客服代表可以推动消费者作出购买决策

以下因素是否可以推动您做出购买决策?

| | 汽车 | 旅游 | 服装和鞋类 | 美容和个人护理 | 家电 | 家具 | 电子产品 | 银行产品和服务 |
|------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 及时服务 | 37% | 36% | 36% | 34% | 41% | 39% | 40% | 32% |
| 知识渊博的客服代表 | 39% | 31% | 21% | 21% | 35% | 34% | 28% | 34% |
| 无障碍退货/取消政策 | 20% | 30% | 23% | 13% | 26% | 26% | 22% | 17% |
| 增强技术 | 31% | 28% | 13% | 13% | 28% | 25% | 29% | 31% |
| 定制推荐 | 26% | 24% | 14% | 18% | 22% | 24% | 19% | 24% |
| 免费试用/样品 | 21% | 9% | 7% | 14% | 7% | 9% | 7% | 11% |

资料来源: 德勤全球营销趋势消费者调查, 2021年5月

设计动态客户体验

提供动态体验是指随时随地以客户所需的方式为客户提供其所需的帮助和信息。一方面，企业可以利用人工智能编制更加个性化和更具创造性的营销材料以及预测客户行为。因此，企业应当设计和部署人工智能战略以在客户需要时为其提供帮助，这可能是确保在客户旅程的所有环节满足客户需求最有效的方式。

然而，企业不能仅仅依靠人工智能。例如，不能提供实时服务的聊天机器人可能会向客户传达某种信息，即企业优先考虑节约成本而非提供帮助。这即证明联络中心的人性化特点至关重要。

我们认为答案在于利用人工智能优化客户体验，实现人工能力与机器能力的完美融合。

将客服代表纳入提供动态体验的过程对于企业而言可谓一举两得：这可确保客户旅程具备人性化特点，并为拓展客户服务范围到销售点之外创造机会。例如，每一次客户互动都会为客服代表带来向消费者进行追加销售的机会。德勤近期开展的[联络中心调查](#)发现，已有越来越多的企业将联络中心视为收入来源，而不仅是成本中心——这正推动众多企业调整投资战略。未来两年，将创收作为首要战略重点的受访者人数预计将会翻倍（将成本削减作为首要战略重点的受访者人数预计将会减少32%）。²

重要的是，人工智能和联络中心战略不会相互排斥。

整合两种营销策略

企业通常可以在客户服务的特定环节使用人工智能解决方案，例如根据数据提供及时服务。然而，具有目的性和计划性地将人工智能嵌入客户体验的关键环节（提供及时服务和为联络中心提供相关洞察）可以帮助企业打造更全面的客户服务解决方案。

因此，营销人员不应将人工智能和联络中心视为互不相干的投资领域，而应致力实现更加一体化的人机结合，以便更好地服务客户和支持员工。³结果将会如何？

理想情况下，企业可以使用人工智能在客户旅程中嵌入数据洞察，以此帮助其为客户提供相关服务。从个性化层面来看，人工智能可以充当“客服助手”：采用人性化设计的人工智能可为客服代表提供相关信息，助其在为客户提供服务的过程中做出正确决策。

以一家因卓越客户服务而闻名的全球旅游接待公司为例。⁴客服代表可以利用人工智能和集成数据即刻了解客户行程，包括客户在线上预订过程中可能遇到的问题以及在旅行期间计划参加的体验或户外活动，并在帮助客户解决问题之后适时进行交叉销售或追加销售。

虽然这家公司可能被视为早期采用者，但是其他企业很快便会后来居上。联络中心调查结果显示，79%的联络中心领导人计划在未来两年内致力增强人工智能功能。⁵

以全球B2B科技公司Vmware为例。人工智能正在改变Vmware提供客户体验的方式，从为客户提供更具针对性的及时安全更新建议到为客户呼叫中心员工提供更明确的指导。Vmware首席营销官Carol Carpenter指出：“人工智能旨在辅助技术顾问和客服代表，而非取代他们。”⁶

连点成线

实施动态的端到端战略需要企业真正了解其当前的客户体验，包括客户体验改进机会。

首先，企业应当了解客户情况——或许可以利用客户数据平台（能够整合从不同来源收集的大量数据）。

其次，营销人员应当思考如何根据数据洞察采取实际行动。可喜的是，他们无需成为数据科学家就能利用这些能力为企业提供帮助。随着越来越多的企业级SaaS平台将人工智能功能直接嵌入产品套件以及许多供应商开始提供基于云的机器学习功能，营销人员不必过于关注技术本身，而应多加思考技术在改变客户旅程方面的战略应用。⁷

澳大利亚旅游接待公司Crown Resorts曾开展过类似转型。Crown Resorts首席营销官Nic Emery首先规划客户旅程并且了解哪些环节会对客户体验产生最大影响，包括确保采用适当技术大规模提供个性化服务。Emery认为，该过程首先需要将数据集中于一处并与基于云的客户关系管理系统融合，从而“在互动的关键环节为前台员工提供必要信息”。如此一来，Crown Resorts发现了一些机会，例如在忠实客户到访公司旗下任何一家酒店时为其送上生日祝福，这“将对客户体验产生重大影响”。⁸

为深入了解客户体验及其潜在问题，企业可以考虑采取以下三项行动：

- **了解体验战略：**确定客户旅程中的渠道和接触点。
- **确保彼此相联：**在所有渠道和触点为客户提供一致体验。
- **坚持以人为本：**考虑包括客户、人才和第三方服务提供商在内的整个服务体验。

医疗保险公司Anthem的首席营销官Bill Beck解释了Anthem如何将人工智能嵌入包括数字化自助服务工具和呼叫中心在内的所有渠道：“我们正在利用人工智能了解参保人为何联络我们以及当其联络我们时我们如何为其提供服务。以赔付问题为例，我们可以在参保人联络我们之前做好相关准备，以便为其快速解决问题。”⁹这也可以促使员工投入更多时间来为参保人提供主动型服务，例如向糖尿病高危人群推广营养计划。

综上所述，人工智能工具可以帮助营销人员和客户服务领导者打造端到端客户体验，实现人工智能与人工服务的无缝融合，从而改善客户服务并且提高企业利润。

关于调查

全球营销趋势高管调查: 2021年4月, 来自美国、英国、法国、日本和荷兰的1,099位首席高管参与了该调查。该调查询问了首席执行官、首席营销官、首席信息官、首席财务官、首席运营官、首席法务官和首席人力资源官对于推动营销职能演变各项议题有何看法。

全球营销趋势消费者调查: 2021年5月, 来自19个国家的11,500名18岁及以上消费者参与了该调查。

请参阅[引言](#)了解关于两项调查的更多信息。

尾注

1. Jim Guszczka and Jeff Schwartz, *Superminds, not substitutes: Designing human-machine collaboration for a better future of work*, Deloitte Insights, July 31, 2020.
2. Deloitte Digital, *Elevating customer service: From cost center to experience hub*, July 2021.
3. Guszczka and Schwartz, *Superminds, not substitutes*.
4. Insights from Deloitte client work.
5. Deloitte Digital, *Elevating customer service*.
6. Sourced from Deloitte interviews conducted between May and August of 2021 as part of the research for the 2022 *Global Marketing Trends*.
7. Alex Kelleher, *Better together: Improving human experience with AI*, Deloitte Digital, 2020, accessed September 2, 2021.
8. Deloitte *Global Marketing Trends* interviews.
9. Ibid.

关于作者



Andy Haas | andyhaas@deloitte.com

Andy Haas现任Deloitte Consulting LLP常务总监以及Deloitte Digital服务转型业务领导人。他可帮助企业开展全球联络中心、现场服务和全渠道参与转型，以此重塑客户服务交付方式并提升客户体验。他的团队擅长构想、设计、交付和运用数字化服务能力，从而提供个性化体验并实现高效运营。



Michelle McGuire Christian | mmcguire@deloitte.com

Michelle McGuire Christian现任Deloitte Digital主管以及混合体验资产管理业务全国领导人，主要在上市战略、资产部署和整体发展方面为美国企业提供帮助。此外，她还负责为首席营销官、首席数据官、首席数字官和首席体验官提供广告、市场与电商业务托管服务和绩效管理服务。



Ravouth Keuky | rkeuky@deloitte.fr

Ravouth Keuky现任Deloitte Digital合伙人以及客户与营销业务领导人（德勤法国执行委员会成员），主要提供从战略制定到战略实施的端到端数字化转型服务。过去十年，他一直致力于为财富100强企业提供数字化转型建议，涉及行业包括CPG、银行、零售、航空和公共部门。

致谢

由衷感谢Klaus Nadler (德国) 为编制本章内容做出重要贡献。

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

- **内容与见解, PMO:** Sarah Allred, Timothy Murphy, Rory McCallum
- **全球管理:** Giselle Prego
- **营销与互动:** Cailin Rocco
- **活动策划:** Fahad Ahmed, Pia Basu, Grace Forster, Kori Green, Julie Storer, Abhilash Yarala, Kathryn Zbikowski
- **WSJ CMO Today:** Jenny Fisher, Mary Morrison
- **Green Dot Agency:** Audrey Jackson, Anthony LaMantia, Matthew Lennert, Melissa O' Brien, Jose Porras, Govindh Raj, Sonya Vasileff, Molly Woodworth

参与编制2022年全球营销趋势报告的德勤全球合作伙伴

美洲

- **领导人:** Alfonso Alcocer, Bevin Arnason, Omar Camacho, Jefferson Denti, Guilherme Evans, Maria Flores, Yohan Gaumont, Patrick Hall, Javier Huechao, Francisco Pecorella, Alejandra Pochettino, Pablo Selvino, Enrique Varela, Charmaine Wong
- **市场营销:** Martin Avdolov, Maria Gabriela Paredes Cadiz, Marta Boica Dare, Andres Gebauer Millas, Carolina Alejandra Peters Ramirez, Coby Savage, Renato Souza

欧洲、中东和非洲

- **领导人:** Rani Argov, Kasia Blicharz, Robert Collignon, David Conway, Ronan Vander Elst, Flor de Esteban, Joao Matias Ferreira, Cristina Gamito, Hakan Gol, Noam Gonen, Jeanette Fangel Hansen, Antonio Ibanez, Erdem Ilhan, Randy Jagt, Andy Jolly, Celeste Koert, David Olsson, Riccardo Plata, Victor Press, Sam Roddick, Filipe Melo de Sampaio, Claudia Stingl, Eli Tidhar, Gabriele Vanoli, Stephen Ward, Egbert Wege, Ozlem Yanmaz

- **市场营销:** Teresa Posser de Andrade, Ala Abu Baker, Viwe Bartel, Isabel Brito, Jacqueline Burkert, Marzia Casale, Amaury Chardon, Hortense De Chaunac, Margarida Benard da Costa, Dylan Cotter, Rushdi Duqah, Fiona Elkins, Salimah Esmail, Daniel Fischer, Gina Grassmann, Louise Mie Dunk Hansen, Richard Hurley, Berk Kocaman, Robert Lonn, Romain Mary, Nicole Mastria, Maria Cristina Morra, Gareth Nicholls, Armin Nowshad, Tharien Padayachee, Oscar Alvarez Pastor, Laura Porras, Katrien de Raijmaeker, Sharon Rikkers, Alejandro Lopez Ruiz, Filipa Sousa Santos, Shakeel Ahmed Sawar, Tamara Spiegel, Anne-Catherine Vergeynst, Krzysztof Wasowski, Peta Williams, Patricia Zangerl

亚太地区

- **领导人:** Grant Frear, 华思远, Anurag Jain, Ajit Kumar, 凌佳颖, Go Miyashita, Angela Robinson, Esan Tabrizi, Ashvin Vellody, Minoru Wakabayashi
- **市场营销:** Monika Bagchi, Sagar Darbari, Sally Denniston, Saumya Dhall, Komal Gupta, Sagarika Gupta, Ryan Hitch, Amber Kunziak, Yukiko Noji, Kaoru Obata, 苏畅, 孙博, Balaji Venkataraman

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。



Jennifer Veenstra

全球首席营销官菁英中心领导人
常务总监
Deloitte Consulting LLP
+1 415 783 4223
jveenstra@deloitte.com

Jennifer Veenstra现任德勤全球首席营销官菁英中心执行领导人。她主要关注与客户体验、驱动策略和数字化转型相关的首席营销官领导力，力求帮助各个行业领域的首席营销官实现企业发展并围绕宗旨与客户建立联系。此外，她曾负责领导德勤客户体验中心转型项目。



华思远

德勤管理咨询数字化事业群
总裁
phua@deloitte.com.cn

华思远现任德勤数字化事业群总裁。他拥有 20 年扎实的咨询行业业务经验，专注于消费品、汽车和科技等行业客户。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。

华先生领导的德勤数字化团队在中国拥有超过 1000 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。

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：Aditi Rao、Aparna Prusty、Arpan Kumar Saha、Nairita Gangopadhyay、Rupesh Bhat、Dilip Kumar Poddar

创意：Matt Lennert、Sonya Vasilieff、Molly Woodworth、Govindh Raj

推广：Nikita Garia、Hannah Rapp

封面设计：Tank Design

本文属于高管访谈系列。高管基于对该主题的了解，参与本文仅出于教育目的，所表达内容仅代表个人观点。本文不应被视为或构成所有提及公司招揽业务，德勤也不主张或认可该公司所提供的服务或产品。

关于德勤洞察

德勤洞察发布原创文章、报告和期刊，为企业、公共部门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”）并不因此构成提供会计、商业、金融、投资、法律、税务或其他专业建议或服务。本刊物不能代替前述专业建议或服务，您不应依赖本刊物的内容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。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前，您应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，以及其全球成员所网络和它们的关联机构。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。德勤有限公司并不向客户提供服务。在美国，德勤指德勤有限公司、在美国以“德勤”的名义运营的关联机构及其各自的附属公司所属的一家或多家美国成员所。根据公共会计条例及法规，某些服务并不向鉴证客户提供。请参阅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。

© 2021, Deloitte Development LLC版权所有，保留一切权利。

德勤有限公司成员