



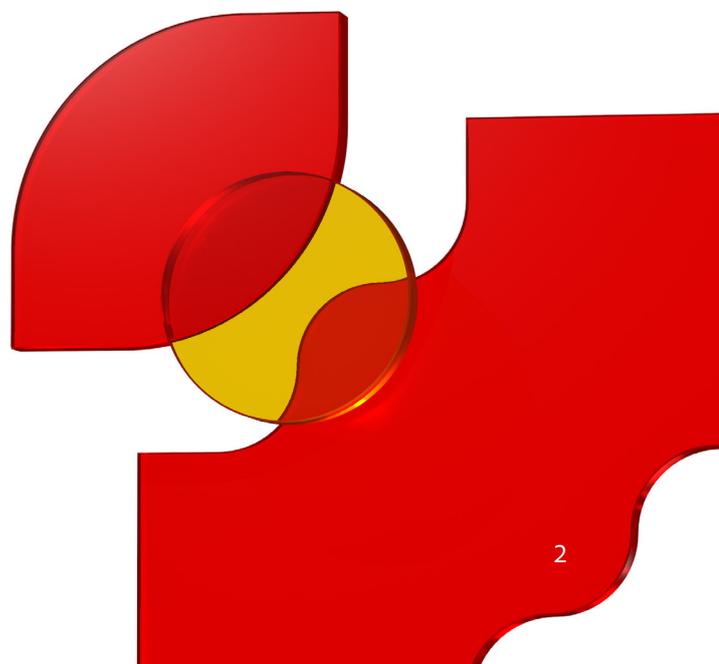
# 2021 年数字趋势 体验指数

# 目录

Adobe 前言	3
引言	4
您的新客户	5
分隔两地, 协同工作	10
重组	13
2021 年指导原则	22
研究方法	26

超过 1.3 万名参与者参加了 2020 年的调研, 自 2010 年首次开始本项调研以来, 来自各大洲(包括南极洲)的超过 8.5 万名商业人士贡献了他们的时间和见解。他们的贡献使这一研究成为关于数字趋势如何改变营销学的规模最大、持续时间最长的研究。

Adobe 和 Econsultancy 感谢所有人的努力和见解。



# 前言

欢迎阅读 Adobe 2021 年数字趋势报告, 这是我们对描绘全球营销、广告、电子商务、创意和技术专业人士发展情况的一项年度调研。

去年, 我们发表了一份具有里程碑意义的报告来庆祝数字趋势十周年。在我们庆祝报告发布时, 没有人能预料到未来 12 个月会发生什么。可以肯定的是, 一切不再是“老样子”。全球疫情以及随之而来的持续不确定性促使了市场营销史上最具有创新性的时期, 这从根本上改变了许多企业的经营规则。

2020 年的重大突发事件不仅没有偏离原先预测的数字趋势, 反而成为了数字转型的催化剂。曾经是多年以后才会考虑的议题现在成为了当前议程的首要议题。无论对其产品和服务的需求是增是减, 企业都在努力应对同样的挑战: 远程工作、新的数字客户、对更大便利性的需求、购买行为的改变, 以及员工和客户的安康。2/3 以上具有卓越客户体验 (CX) 职能部门的公司在 2020 年下半年领先于同行业其他公司, 他们“明显优于”同行业其他公司的可能性是样本中其他公司的三倍。

我们的调研结果显示, 过去在客户体验方面的投资已经产生了回报, 这进一步突显了速度和个性化在我们迈入全新体验时代后的重要性。在商业领袖展望新的一年并期待回归常态时, 有一点很明显, 新的体验时代将在数字化中诞生。在疫情结束后, 这种加速对经济的影响及其带来的机遇将会变得更加清晰。与 Econsultancy 合作发布的 2021 年数字趋势报告非常清晰地呈现出了关键趋势。



Alvaro Del Pozo  
Adobe 国际营销副总裁

2021 年数字趋势报告回顾过去、展望未来, 提出了两个同样有价值的观点: 疫情导致过去的一年发生了哪些变化, 以及未来即将出现哪些趋势。

数千名经验丰富的专业人士分享了他们从疫情中获得的来之不易的经验总结, 并且提供了各种建议, 内容涉及从混合工作方式和吸引人才到跟上数字优先消费者的指数级增长等各个方面。

基于这些见解, 我们提出了 2021 年的三项指导原则: 同理心是体验的未来发展方向、新时代是颠覆性的, 以及品牌宗旨将变得更具相关性。

世界正处于变革的边缘, 在此背景下, 今年的报告提供了及时的洞察, 以帮助营销人员和商业领袖重新调整他们的愿景并在 2021 年获得更强劲的发展。

# 引言

对于品牌和营销人员来说,2021年将是复苏之年,需要制定艰难的决策,并将2020年的经验总结转化为增长计划。

2021年数字趋势调研的13,000多名受访者认为,他们的公司关注客户作为人的需求、将员工视为整体资产,并将数字客户体验视为增长和战略的驱动因素。

今年的数字趋势报告与以往版本有所不同。它深入研究了新的领域,并分析了那些特别重要的领域。这些领域包括:分布式员工的影响、作为体验驱动因素的同理心,以及我们如何通过制定与员工产生共鸣的品牌宗旨来做到客户至上。

## 您的新客户

网站和应用的新客户数量创下记录,创造了需要理解的新旅程和行为。与此同时,现有客户的表现则不太可预测。这两个群体都以自己的方式证明了客户体验(CX)的主张,这有助于一些公司蓬勃发展,同时也对那些反应迟缓的公司提出了挑战。各种类型的企业都意识到,他们需要更快发展洞察力,以满足客户的需求。随着战略重新制定,以及数字体验成为增长的杠杆,线下到线上的转变以前所未有的速度将营销部门邀请进入了董事会。

## 分隔两地,协同工作

转向远程工作是2020年以来最深刻的变化之

一,因为远程员工和客户自带办公室。品牌将面临新一轮的数字人才争夺,这种争夺不受地域限制,需要对传统思维进行革新,否则就会被淘汰。

## 重组

在快速变化的环境中,洞察和行动的速度对成功至关重要,这使得工作流程、旧有技术和缺乏数字技能成为获得卓越数字体验的三大障碍。解决旧有系统的问题意味着转向更灵活的技术,单独使用基于云的平台或作为不同解决方案的管理层。在数字化人群中脱颖而出的必要性,让一些组织提出了这样的问题:在新兴体验和营销能力方面,哪些机会最有意义。客户体验管理的技术复杂性给每个企业带来了挑战,这也是MOPS成为2021年缩写词的原因所在。

## 2021年指导原则

数字平台带来的便利是一种商品,而不是一种独特的销售主张。为了区分他们的体验,品牌必须首先把客户作为人,而不是数据集来看待,让同理心成为体验的未来发展方向。其次,即使世界回归到一种新的常态,消费者也不会放慢脚步,企业依然面临多重颠覆性因素。最后,但同样重要的是,能够提供良好客户体验的品牌,是那些员工对品牌及其目标充满热情的品牌,但是,正如本报告后面将讨论的那样,目标的重要性取决于其是否有意义。

# 您的新客户

## 1. 数字化、不可预测且容易丢失

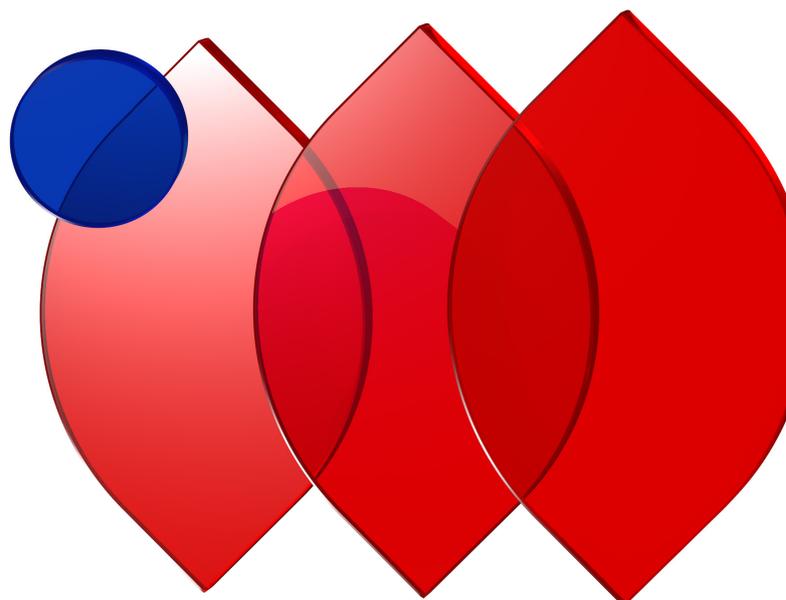
对于每个行业的品牌来说，2020 年都带来了不可预测性。各类客户在各种因素推动下，采用线上模式的速度比预期快了 5 到 10 年。

这种转变代表着来自新客户（通常是新数字客户）的机会。近半数面向消费者的公司反馈称他们之前未关注的客户出现激增，其中近三分之二的公司反馈称，它们的数字/移动访客出现了不同寻常的增长。

同时，以前在线下购物的顾客转移到网站和应用上，强化了这样一个经验总结，即顾客在数字关系中拥有更多权力。超过三分之一的受访者表示，客户对产品或品牌的忠诚度下降，并且有一半的受访者表示，他们的现有客户已经表现出了新的购买行为、平均购物篮大小发生了变化并且对新产品产生了兴趣。

与此同时，现有客户的购买旅程也发生了迅速的变化，56% 表示其客户有了新的调查和购买途径。

数字化转变是巨大的、无处不在的，即使是在以往数字化转型相对缓慢的 B2B 行业（如制造业）也是如此。



早在疫情迫使商务人士回家办公之前，他们的行为就已经更像消费者了，他们对便利性的期望往往超过了品牌的交付能力。2020 年的数字客户浪潮加速了朝便利性发展的趋势。

世界终将回归到具有辨识性的常态，但这种常态将是数字化的。除了少数例外，品牌现在必须将其数字战略视为客户体验和业务增长的核心驱动力，而不是市场营销、客户服务或产品的组成部分。

图 1 影响各个行业的客户行为变化

	数字客户异常增长	异常客户流失	现有客户出现异常购买行为
B2C	63%	35%	49%
B2B	57%	32%	51%
消费品	72%	39%	69%
制造业	56%	32%	51%

数字趋势调研，2020 年第 4 季度，n - B2C = 665, B2B = 626, 消费品 = 152, 制造业 = 197

## 2. 2020 年证明了客户体验 (CX) 的主张

前几年的数字趋势系列说明, 根据对客户体验的重视程度, 公司之间的差距越来越大。

2020 年, 这一区别更加突显, 这证明拥有强大 CX 的公司不仅比竞争对手更有可能实现长期增长, 而且能更好地适应不断变化的客户行为、市场和外部条件。

对于不同行业来说, 数字转型的影响存在很大差异, 对于单个品牌来说更是如此。虽然大多数公司将这种转变视为一个机遇, 但它也会让一些公司落后。

复杂、综合的 CX 方法, 是那些超出行业平均水平的公司的共同之处。

在动荡的 2020 年下半年, CX 领导企业获得了蓬勃发展。超过 70% 的领导企业超出了所在行业的水平, 他们“明显优于”所在行业平均水平的可能性是主流企业

的三倍。这两个群体的不同之处在于他们各自对 CX 的战略承诺, 这一点从他们过去五年的投资中就可以看出。例如, 已经建立了强大分析功能(对新旅程和营销归因有“强大的洞察力”)的受访组织, 其客户对其数字体验持积极态度的可能性是洞察力水平较低的同行的两倍多(71% 对 31%)。

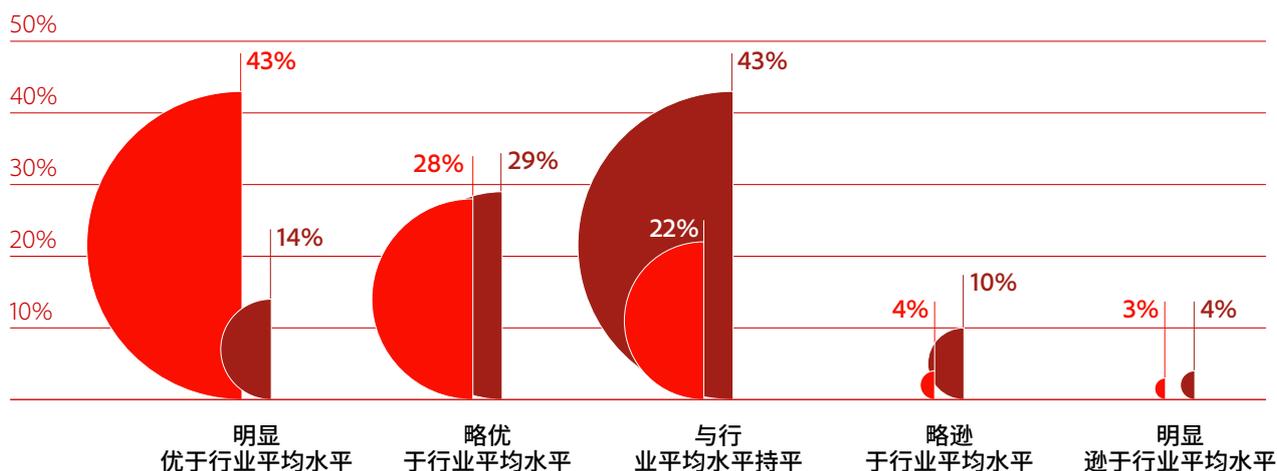
财务表现与体验质量密切相关: 61% 的主流企业受访者表示, 如果他们是自身数字 CX 的客户, 他们“可能”或“肯定”会寻找其他品牌。在领导者中, 这一比例下降到了四分之一。

对客户体验持积极态度的营销人员、技术人员和高管相信公司的未来; 他们对 2021 年企业战略持乐观态度的比例高出 37% (77% 对 53%), 对职业发展前景持乐观态度的比例高出 38% (72% 对 49%)。

图 2 CX 领导企业 2020 年制胜表现

请根据您的组织在 2020 年过去六个月的主营领域和竞争情况, 指出贵公司的表现。

 CX 领导企业  CX 主流企业



数字趋势调研, 2020 年第 4 季度, n - CX 领导企业 = 1,081, CX 主流企业 = 4,864

CX 领导企业占受访组织的 18%。他们具有非常先进的客户体验方法, 将战略与技术相结合, 以取得成功。在本报告中, 将领导企业与主流企业群体进行了比较, 主流企业群体的客户体验方法从“不成熟”到“有些先进”不等, 占样本的 82%。

### 3. 满足客户的需求

2020 年的动荡让企业明白,他们需要更快速地理解数据并采取行动。快速洞察是减少损失和促进增长的关键。

展望未来,主流企业群体的高管 (VP+) 将“敏捷和快速行动”的能力列为他们希望公司在未来几年建立的第二重要的品质,仅次于“创新”。

当然,只有在掌握了信息的情况下,快速行动才有价值。如今,大多数公司都拥有丰富的数据,但只有 23% 的高管认为他们的组织获取准确洞察的速度“非常强”。

具有强大洞察速度的企业在 2020 年下半年更加成功,他们证明营销价值的的能力促使他们为 2021 年更积极的计划作预算。这些公司更有可能增加在用户获取、用户留存和市场营销方面的整体支出。

CX 领导企业已经对他们的洞察力基础架构进行了投资,因此在增加营销和体验预算方面具有优势。他们通常会进一步通过归因来证明营销支出的影响。例如,领导企业深入分析忠诚度和留存率驱动因素的可能性是主流企业的两倍 (53% 对 26%)。这使得领导企业能够证明更积极的营销支出的合理性;与主流企业相比,它们更有可能增加 2021 年的营销预算 (60% 对 39%)。

图 3 出色的洞察力解锁营销预算

	营销预算增加	客户获取预算增加	客户保留预算增加
客户洞察速度慢	36%	39%	30%
客户洞察速度快	50%	52%	44%

数字趋势调研, 2020 年第 4 季度, n - “速度慢” = 487, “速度快” = 844

## 4. 客户使营销部门加入董事会

尽管自数字革命开始以来的 30 年里,营销部门的责任持续扩大,但这一趋势并不一定能让它们在职务中占有一席之地。

不过,去年是一个分水岭,有四分之三的高层管理人员(副总裁及以上级别)表示,2020 年,营销在制定战略方面发挥了更大的作用。

通过对“为什么会发挥更大作用”这一问题的开放式回答进行分析,我们找出了原因,但分析也表明,对于有些企业,这种情况可能不会持续。

在大多数情况下,这归结为营销是否掌握了数据,以了解数字化优先的客户。

“我们的[数字化]评估变得更加复杂,这让我们能够展示营销部门的影响力,所以[我们的作用]和我们的预算都在提升。”

“在目前的情况下,数字环境非常重要。在大多数情况下,营销部门已经在负责这些项目,因此也在我们公司获得了更大的相关性和领导力。”

“我们已经在慢慢向更数字化的模式发展,营销部门在数字化工作中占据主导地位。COVID-19 迫使我们的传统客户转到线上,我们已经准备好相应的数据系统,以便了解他们的需求和行为方式。执行委员会希望营销部门传达这一“新”客户的心声。”不过,许多组织仍处于被动模式,它们希望通过营销部门来帮助应对数字客户的激增,而尚未致力于以体验驱动的方式实现增长。

“领导层希望对当下状况及时作出反应,而且我们的客户已经转战到线上,这提高了营销部门的地位。但我们在基础设施和人才方面的预算没有改变。他们想等等看疫情后的情况。”

“媒体消费习惯发生了巨大的变化,与此同时,所有部门都在应对预算和人员减少的问题。营销和推广团队需要用更少的预算开发更有创意的方法。为此,我们获得了更多参与战略会议的机会。”

“我们在美国和亚洲拥有更好数字技术的竞争对手去年的表现优于我们。营销部门被要求制定应对策略,其他部门则负责执行。”

许多人指出,这场疫情没有触发新的趋势,但加速了原有趋势。1 多年来,传统公司一直承受着新客户行为和尝试利用低效营销漏洞的数字原生竞争对手所带来的压力。

营销部门处于前所未有的有利地位,能更好地指导企业愿景、投放市场甚至产品策略的发展。不过,目前最有可能做到这一点的营销组织是受数据驱动的;与同行相比,他们更容易获得可指导行动的洞察,而且更有可能拥有一个支持其营销技术基础设施和数据战略的营销运营团队。

## 主要发现与建议

- 60% 的客户方受访者表示, 如果他们是自身数字体验的客户, 他们“可能”或“肯定”会感到沮丧。贵公司的数字体验属于哪种情况? 这是提出尖锐问题, 拒绝客套式回答的时刻。即使全球在 2021 年年中恢复常态, 多种趋势对于营销仍将是颠覆性的。赢家将是那些善于不断适应环境的公司。
- **发展趋势:** TSB 银行对 COVID-19 疫情造成的中断迅速作出了反应, 在不到一周的时间内将重要表格转移到网上, 并消除了大多数客户访问当地分行的需求。在短短八周内, 该银行就在网上处理了超过 8 万笔交易。随着许多分行的关闭, 首次使用网上银行的客户急剧增加, 因此 TSB 对商业银行客户的申请流程进行了全面的重新设计, 以实现自助式数字体验。
- 超过四分之三的高层管理人员表示, 由于数字客户属于营销部门的管理范畴, 因此在疫情期间, 营销部门在战略中发挥了更积极的作用。仍能保持竞争力的公司拥有高于平均水平的数字评估能力以及向外部利益相关者传达 KPI 的能力。例如, 对于那些营销部门获得准确洞察, 然后在实际工作中进行测试的能力较强的公司, 首席财务官认识到客户体验重要性的可能性是该能力较弱的公司的两倍。
- 组织处理技术基础设施的方式是其快速组合和理解数字化讯息的能力的关键变量。那些使用云平台整合客户和营销数据(单独或与现有系统协同)的组织, 洞察速度“非常强”的可能性是拥有内部平台或临时解决方案公司的两倍以上。
- **发展趋势:** 澳大利亚金融科技提供商 Hay 于 2020 年 2 月发布了它们的应用、网站和市场营销活动, 就在全球发生疫情的几周前。由于数据位于数字化云平台上, 因此它们具有快速响应所需的灵活性和洞察力。例如, 它们能够重新审视自己的注册体验, 并诊断出整个漏斗中转化率下降的情况。借助这些洞察, 他们在短短一周内就将转化率提高了 265%。

# 分隔两地, 协同工作

## 5. 自带办公室

转向远程工作可能是疫情带来的最深刻和最持久的影响。

2020年3月, 28%的营销人员表示每周至少有一到两天进行远程工作。在9月份被要求预测疫情后的情况时, 这个数字上升到了80%以上, 46%的人预计每周要远程工作三天或更多。与此同时, 三分之一的营销人员表示, 他们“迫不及待想要回到办公室”。<sup>2</sup>

这些矛盾的力量将决定工作的发展方向, 并使公司有可能获得竞争优势。

一夜之间转向远程工作带来了令人惊叹的积极效果, 在此推动下, 高管的观点也发生了巨大的变化。

在跟踪研究中, 生产力是企业绩效的一个亮点, 70%的执行经理表示生产力保持稳定或有所提升。只有不到五分之一的受访者称他们的个人生产力低于正常水平。<sup>3</sup>

生产力的提升可以追溯到几个原因, 但远程工作是其中最主要的原因。为2021年混合工作格局的远程工作方面提供支持的能力有待优化, 它为扩大组织的可用劳动力、招聘专业人才以及更好地与合作伙伴合作提供了机会。

支持分布式企业需要的不仅仅是简单的消息传递。通常, 最重要的工作发生在个人从不断的对话中解脱出来, 专注于分析、写作和战略之时。支持在异步工作时进行互动的工具可能会对生产力产生最深远的影响。<sup>4</sup>

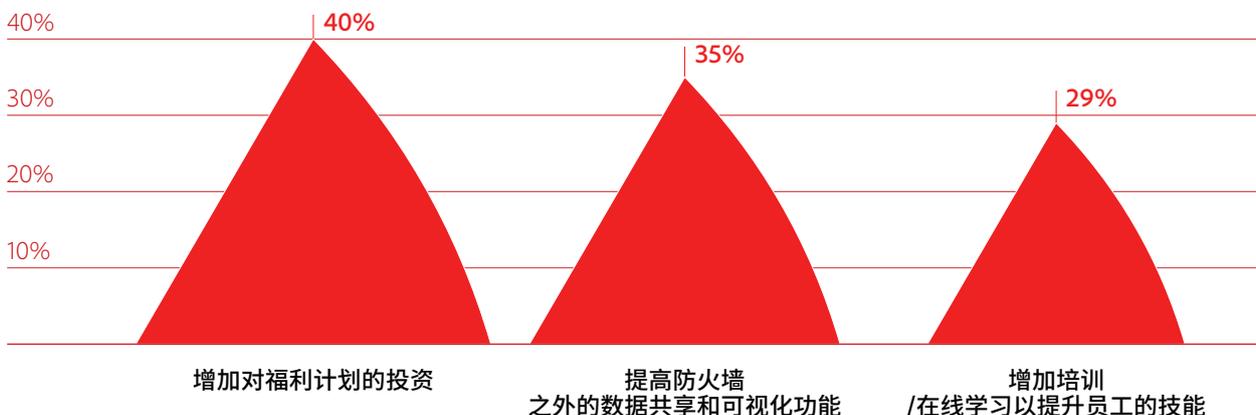
应对远程工作的首要举措包括: 增加培训、改善远程团队成员的数据共享, 以及通过福利计划抵消远程工作对团队凝聚力的影响。

一些支持远程工作者的最佳实践才刚刚形成, 并且提供了区别于当前和未来员工的机会。四分之一的高管表示, 他们提供远程工作津贴(例如为办公桌、电脑、改善网络连接等付费), 18%的高管为离家外出远程工作的情况提供津贴。

图 4 高管在应对远程工作时注重培训、数据共享和幸福感

考虑远程工作的长期影响, 贵公司计划采取以下哪项措施(如果有)?

▲ VP+



数字趋势调研, 2020年第4季度, n = 232

## 6. 远程工作、文化和数字人才争夺

大约三分之二的受访者表示,他们所在的组织预计将采用越来越多的混合工作方式,包括居家办公和办公室办公。

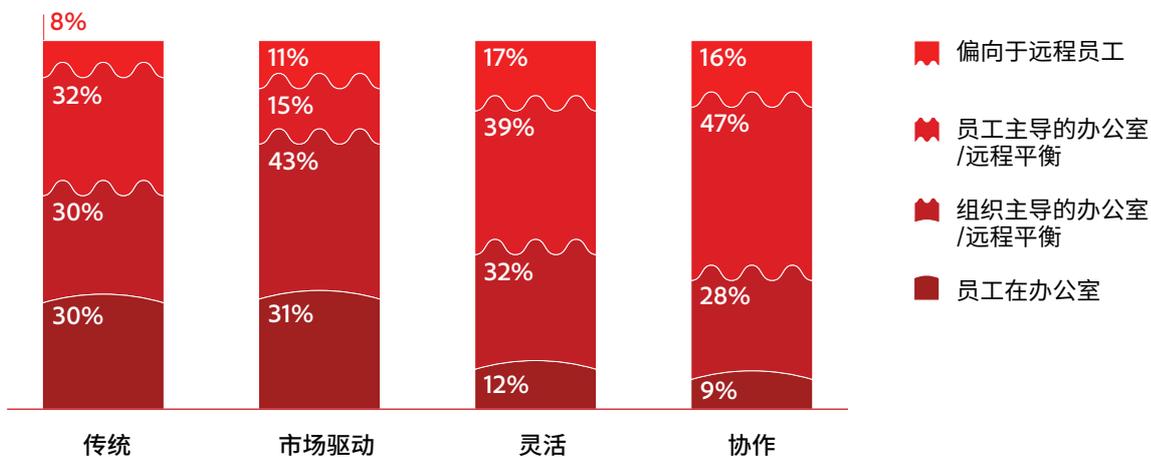
这些更广泛的偏好往往会因组织文化而受限。具有等级结构和市场驱动型文化的传统主义者最有可能希望他们的员工留在办公室办公。注重个人责任的灵活公司以及具有重视个人的协作文化的公司则更愿意接受员工驱动的远程工作。

多年来,人们一直在预测远程工作革命,但实际上,在特定行业之外,远程工作相对少见。少数人的福利现在成了大多数人的期望。公司如何实施远程工作政策,可能会成为聘用最优秀的数字和 CX 人才的差异化优势或绊脚石。当被要求对数字和 CX 等关键领域表现最好的员工的动机进行排名时,经理们认为“灵活性”比“总薪酬”更重要,仅次于“职业发展”。

改变企业文化是一项重大的工程,绝不是一蹴而就的,但管理者可以倡导战术性的、团队层面的改变,从而获得立竿见影的效果。首先,让员工能够自由地优化他们的日程安排和工作地点。

图 5 一些企业文化可能会错失远程工作的机会

哪一条最能描述贵组织在 2021 年及以后对远程工作的态度?



数字趋势调研, 2020 年第 4 季度, n = 435

## 主要发现与建议

- 远程工作将对企业的发展产生重大而持久的影响。它需要新的营销策略来触达和留住客户。从新的品牌定位,到更好的移动应用程序,再到针对主要城市 DMA 以外的广告,远程工作将影响营销的每一个环节以及更广泛的组织。
- 最明智的公司已经在进行远程工作场所选择方面的投资,因为他们知道,这是目前最大程度地提高回报率的方式,并将成为未来招聘的制胜关键。
- 应用最有价值的经验。2020 年,当商业人士被要求待在家中时,他们发现了一种新的自由,可以进行创新、简化流程,并在团队内外进行更好的沟通。大多数公司的生产力“保持稳定”或“有所提升”。当下的必要性固然重要,但回归常态不应意味着回到以前拖慢营销人员速度的标准做法和内部孤岛。
- 同时出现的趋势正在提升采用最佳实践获取知识的重要性。快速的变化、新分布的团队以及随着 2021 年业务正常化,预计高于正常水平的员工流动率,导致组织很容易丢失机构知识和来之不易的客户经验总结。

知识获取历来是数字化导向的营销学科所面临的挑战。分析、搜索和营销技术管理等关键领域的工作者往往以小团队的形式运作,其流动率高于一般营销人员。

- 公司会不自觉地将自己分为两类:严格型和灵活型。在最优秀的数字和 CX 人才的争夺战中,灵活性将以绝对的优势胜出。

灵活型公司	严格型公司
混合或完全远程工作,由员工决定最佳工作方式	办公室导向或混合工作,由经理或 HR 决定最佳工作方式
鼓励员工下班和周末时“关机”	员工需要随时待命
经理根据完成的任务和工作质量来评估生产力	以时间衡量生产力,通过软件进行监测和基准化
远程工作被认为生产力增益,可获得远程办公津贴、技术等支持	远程工作被视为效率增益,以每位远程工作员工的节省量进行衡量

# 重组

## 7.跨越三大障碍中的两个,实现卓越数字体验

快速洞察和行动是在多变的商业环境中取得成功的关键。

相反,打造卓越数字体验的三大障碍是:工作流程问题、旧有技术和缺乏数字技能。

人们经常将工作流程与流程本身相混淆,工作流程是使流程更加高效的方法的集合。

向远程工作转变迫使组织关注分布式团队环境下的生产力,让公司有机会重新评估每个重要流程以改进工作流程,重点关注瓶颈、可重复的任务和依赖关系。

数字化技能/能力的缺失一部分是技术问题,但更大一部分是人员问题。

在 2020 年的最后 9 个月里,企业必须追求创新,有一半的高级管理人员表示,这是他们在公司经历的最具创新精神的时期。进步来自利用手头的资源和技术,以新方式工作的团队成员。<sup>5</sup>

各级营销人员在追求数字技能和改善数字体验的过程中,都可以通过可按需实施的学习计划获得支持。不过,只有 43% 的组织提供相关的虚拟培训资源。

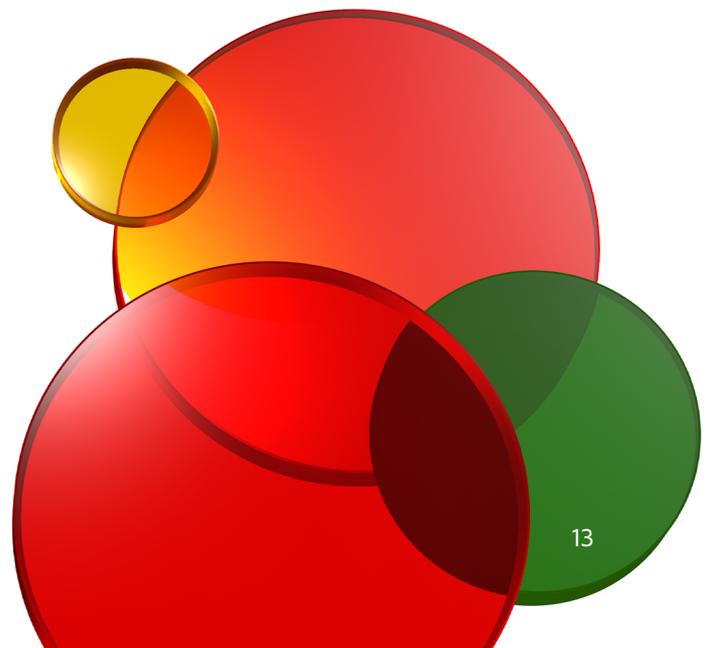
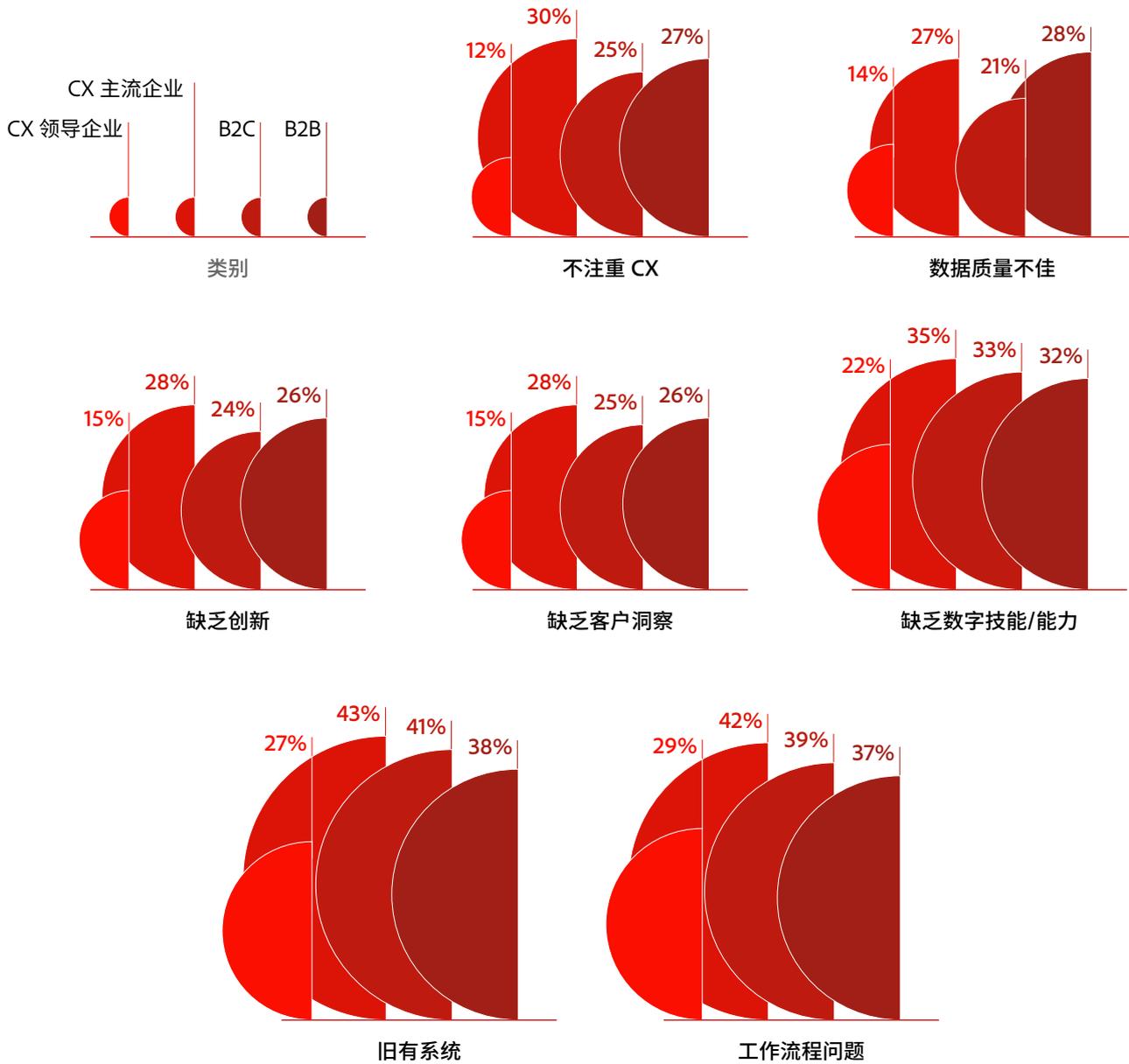


图 6 工作流程、旧有技术和缺乏数字技能阻碍了营销和体验

哪些因素阻碍了您的营销/客户体验组织的发展  
(如果有)?



数字趋势调研, 2020 年第 4 季度, n - B2C = 1,189, B2B = 1,209, CX 领导企业 = 605, CX 主流企业 = 2,868

## 8.多变的时代需要灵活的技术

在除 CX 领导企业之外的所有企业中,旧有技术被列为有效营销和 CX 最常见的障碍。

对于某些公司来说,解决方案是在一个新的、统一的平台上从头开始(或重新启动),但对于大多数公司来说,最清晰的改进路径是在现有技术上添添基于云的数据管理。

即使公司试图削减成本并减少他们所依赖的供应商数量,但如今由第三方平台、内部和单点解决方案组成的复杂生态系统仍将持续一段时间,尤其是在大型组织中。

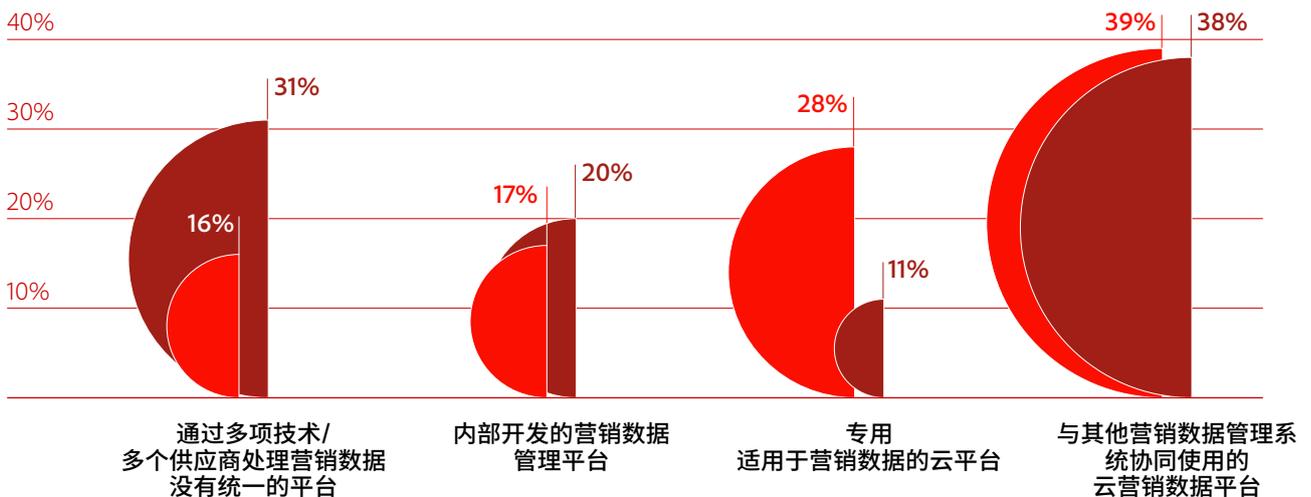
同时,敏捷性和按需添加功能的能力是重中之重。

因此,企业正在选择一种方法,在一个平台上将这些不同的系统连接起来,以利用基于云架构的互操作性和灵活性。

图 7 基于云的营销技术平台使精英 CX 组织脱颖而出

以下哪一条可以最恰当地描述您的组织的营销技术方案?

● CX 领导企业 ● CX 主流企业



数字趋势调研, 2020 年第 4 季度, n - CX 领导企业 = 766, CX 主流企业 = 3,297

即使在 CX 领导企业中,也只有 28% 的企业表示专门使用基于云的平台来获取营销数据,而在主流企业中,这一比例降至 11%。同样,没有统一平台的 CX 主流企业 (31%) 比 CX 领导企业 (16%) 多出一倍。

转移到云数据平台后,最强大的效果之一是效率。在最近一项针对媒体和娱乐行业的研究中,从其他解决方案转向云连接方式的受访者称,他们平均节省了 25% 的时间。<sup>6</sup>

利用云进行整合的效果体现在这些组织在关键分析领域的相对能力上,如下图 8 所示。

图 8 具有云平台的营销人员在洞察力方面表现最佳

	洞察速度 “非常强”	洞察准确性 “非常强”	洞察可操作性 “非常强”
适用于营销数据的云平台	23%	26%	25%
内部数据平台/临时解决方案	12%	15%	14%

数字趋势调研, 2020 年第 4 季度, n - “云连接” = 569, “内部” = 503

## 9. 新兴能力中的机会

哪些新兴的营销能力将推动市场的发展,帮助营销人员触达受众并建立忠诚度?

机构和咨询公司的高管根据其目标行业的多个客户提供的信息,形成了独特的观点。他们的回应按行业类别汇总为企业和消费者导向。

在线消费者和企业买家的激增,突显了个性化作为客户体验中必须实时拉动的杠杆的重要性。

个性化从早期开始就一直是数字营销和体验的核心目标,但由于定义的转变、旧有技术的挑战以及分散在各职能部门的碎片化数据,对于很多组织来说,个性化仍然属于“新兴”范畴。

真正的 CX 个性化意味着克服这些障碍,以及建立一个响应迅速且基于洞察的战略,并实施 ML/AI 技术,达到满足客户需求的行动速度。

今天的电视是什么?在 40 岁以下人士(以及大多数 40 岁以上人士)看来,电视就是在任何位置看到的任何制作精良的视频内容。2020 年,取消有线电视服务的比例和流媒体视频服务新订户的比例创下历史新高。<sup>7</sup>

对于营销人员来说,无论他们的目标市场是什么,人们观看内容的方式和地点的细化都是一个巨大的机会。视频曝光量的程序化购买意味着他们可以精准聚焦高度相关的细分市场,并进行精确的评估和优化,以实现积极的投资回报率和/或品牌知名度。

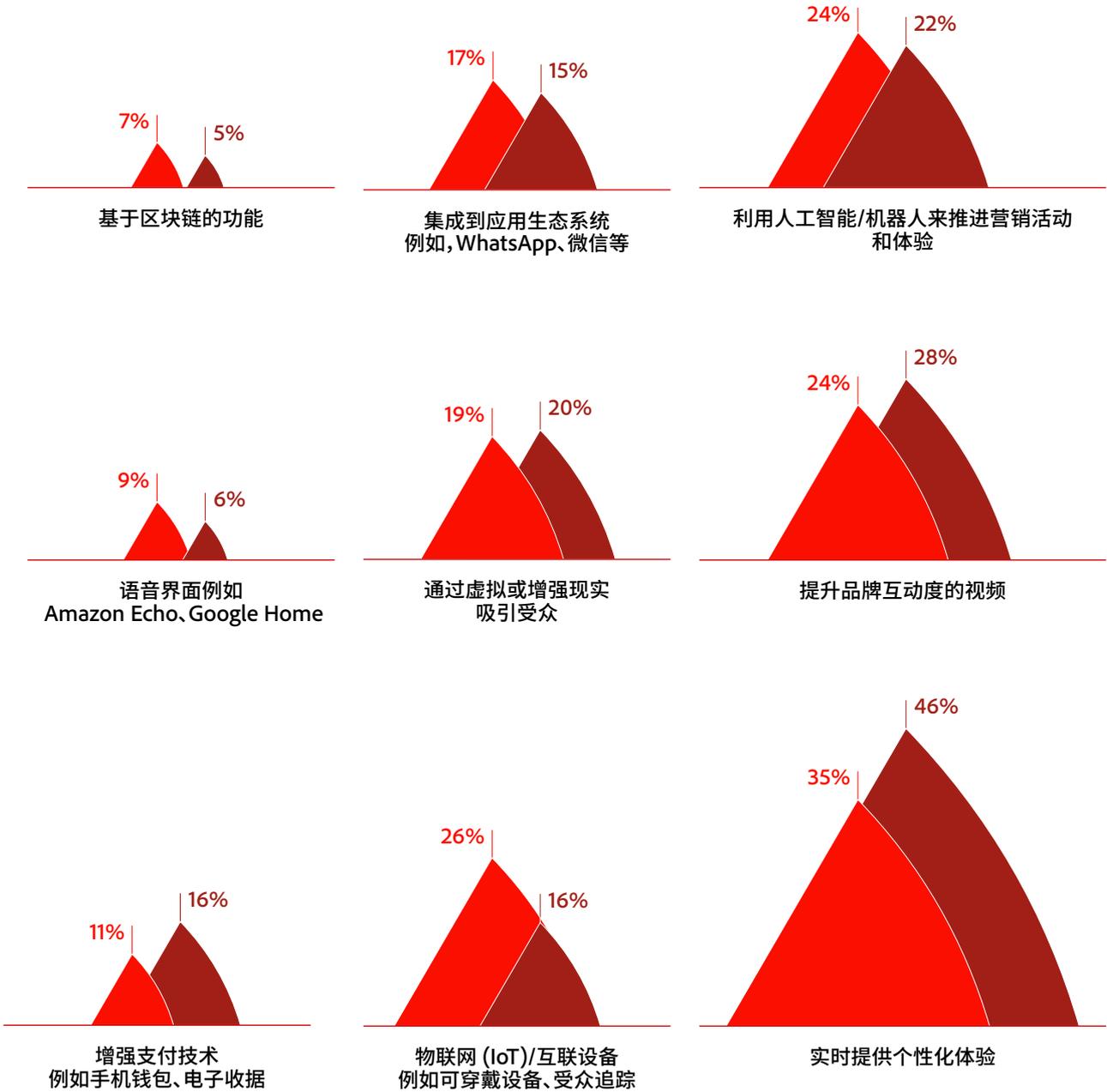
AI 驱动的机器人的使用已经成熟,这得益于易于获取的技术和企业对其能力的了解。

品牌已经在很大程度上摆脱了早期干扰性的聊天机器人使用方法,而倾向于服务导向的功能,以减少对昂贵的人工干预的需求,并在证明有必要时加快这些干预。

图 9 个性化、视频和 AI 辅助的体验带来变化

哪些新兴的能力会在(选定)行业的 CX 中发挥最大影响?

▲ B2B 行业 ▲ 消费品行业



数字趋势调研, 2020 年第 4 季度, n - 消费品行业 = 1,156, B2B 行业 = 979

## 10. 体验建立在透明度和信任之上

对改善客户体验的关注从未如此重要,个性化被评为新兴营销能力中最重要的机遇。提供相关、个性化体验的品牌以客户为中心,基于信任和透明度来处理数据隐私。

最重要的是,随着客户意识和期望值的提高,企业正在将数据隐私作为优先事项。事实上,92%的高级营销主管表示,隐私是客户体验的基本组成部分。

客户对分享数据的许可是一种信任表现,大多数人认为信任是在客户关系的早期形成的--53%的CX领导企业“非常同意”品牌在首次互动时如何处理客户的同意会影响未来的信任情况。

然而在许多组织中,执行力没有达到客户的期望。只有53%的主流企业的高管表示隐私和同意是其规划中的关键因素,尽管在CX领导企业的高管中,这一比例上升到了68%。

更广泛的受访者样本支持“品牌有机会做得更多”

的说法。只有21%的受访者表示,他们的组织在向客户传达其数据的收集和使用方式方面“非常高效”。仅有16%的受访者认为,他们在客户首次接触其品牌时,传达提供的价值以换取客户同意方面“非常高效”。只有17%的人表示,他们的组织在收集一手数据,以在整个客户旅程中提供出色的体验方面“非常高效”。

自数字时代早期以来,营销人员就依靠第三方Cookie来进行数据驱动的广告;然而,在2021-2022年间,这些Cookie受到主要浏览器的限制。60%相关职位的高级管理人员表示,这将对他们的营销产生颠覆性的影响。

随着浏览器对第三方Cookie的支持度下降,了解第一方数据与第三方Cookie相比较所具有的优势对于组织提供卓越的客户体验至关重要。

最后,具有前瞻性的公司认为隐私不仅仅是一种义务;一半的CX领导者和三分之一的主流公司领导者“非常同意”客户数据使用方式的透明性可以成为其品牌的差异化优势。

## 11.2021 年的缩写是 MOPS

营销运营 (Marketing operations, MOPS) 为现代营销组织的数据、工作流程、技术管理和其他活动部分奠定基础。

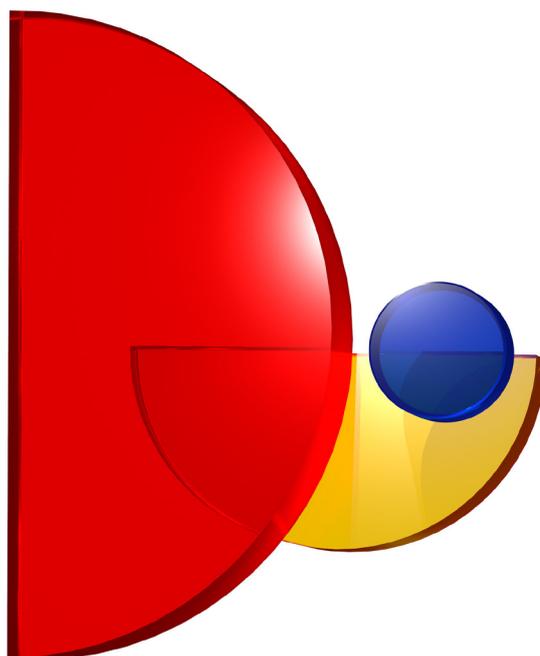
向远程工作的转变, 加上重新设计流程的需要, 使得 MOPS 成为企业的一项必备能力。

从技术人员的角度来看, MOPS 能力对数字客户体验有重要的影响。具有 MOPS 功能的组织中主要负责 IT/技术工作的受访者表示他们在改善数字体验方面表现“出色”的可能性是其他组织的近四倍 (22% 对 6%)。

他们的表现源于针对一些最具挑战性的营销元素的流程和专业知识的, 包括如何定义、分析和使用数据。MOPS 组织在洞察速度、洞察能力和可行动的洞察力方面“非常强大”的可能性是不具备该能力的组织的 1.5-2 倍。

此外, 在拥有明确营销运营团队的组织中, 首席财务官认识到客户体验和营销重要性的可能性要高出近 60% (54% 对 30%)。MOPS 的其中一项主要功能是采用不同利益相关者所需的语言来定义、管理和传达 KPI。这就形成了一个良性循环, 使利益相关者开始依赖营销部门的数据和指导。

运营功能并不总是能引起应有的关注, 但 MOPS 几乎不会让人感到枯燥。它会给营销人员提供时间、工具和洞察力, 让他们把工作做到最好。



## 推荐

- 工作流程分析是那种既可以持续推进,也可能被遗漏的优先事项。但是,如果将营销效率作为目标,改进工作流程就是实现目标的一种方式,相对于收益而言,它往往只需要最小的投资。

在许多情况下,团队将能够快速识别现有流程中的限制和冗余,并指出可以改进工作流程的方法。此外,他们还可以帮助回答关键问题,以确定机会。

- 1.哪些内容可以自动化?在各种人工智能/机器学习工具(其中许多工具集成到营销管理系统中)的支持下,可重复任务的自动化得到了迅速发展。
  - 2.团队是否充分利用了主要流程中涉及的技术?团队往往只使用复杂技术全部功能的一小部分。对任何可能需要额外培训的内置自动化、分析或模板工具进行审核。
  - 3.哪些内容可以运营化?MOPS 的作用是满足那些最好由专业、专门的团队来完成的营销支持的要素条件,例如高级分析报告、数据库管理或技术评估。
- **发展趋势:英国警方在 2019 年底开始数字化运营要素时,将效率作为主要目标。警察部队将报表的处理时间从几天减少到了几分钟,并节省了 25,000 小时的时间。但在 2020 年 3 月,即疫情最严重的时期,这些工作变得至关重要,因为它可以减少面对面的需求,从而保护官员和公民的健康。**
  - 尽管明年的营销资源可能会非常有限,但高管们从未像现在这样对数字执行感兴趣。最好的营销技术解决方案是灵活和协作的,使营销人员能够更好地使用现有解决方案,并快速整合新的解决方案。

**发展趋势:大昌行 (DCH) 是一家多元化的汽车及消费品分销商,为亚洲 12 个国家/地区提供服务。面对日益复杂的数字化市场,公司进行了一场以客户体验为中心,同时兼顾内部用户和合作伙伴的根本性数字化转型。通过将现有的工具与新的、更高效的系统相结合,它们消除了人工数据传输和劳动密集型的旧有系统。对客户来说,效果显而易见:线上流量增加了 50%,新注册人数增长了 63%。**

- 寻找为熟悉的能力带来新思维的机会。人工智能并不一定要在革命性的变革中发挥影响。事实上,大多数人工智能或机器学习应用程序都成功应用于日常运营。

**发展趋势:Marshall Wolf Automation 是美国一家工业自动化分销商。**

**作为一个已有 35 年历史的 B2B 品牌,Marshall Wolf 希望将消费者的想法应用到他们的购物体验中。通过增加由 AI 提供支持的产品推荐,它们显著提高了新产品发现率,并且将平均订单价值提高了 20%。**

- 隐私是提供积极客户体验的基础。但在所有组织类型中,平均有超过 75% 的受访者**承认,隐私的细节是由不同小组(如法律、IT 等)处理的**。这些不同小组之间的合作伙伴关系是关键,营销人员应该熟悉如何在客户体验中定义、管理和沟通隐私。

# 2021 年指导原则

## 12.同理心是体验的未来发展方向

当被问及哪个词最符合他们的 CX 主张时,64% 的高管选择了“轻松,毫不费力”。<sup>8</sup>

便利性定义了体验发展的这一阶段,但数字便利性是一种商品,除了少数精英品牌,其他品牌很难将其作为一种独特的长期销售主张。

同理心是一个未被充分利用的差异化优势,所有品牌都可以通过整合对客户和产品的深入了解,然后在体验的关键阶段予以展示来获得这一优势。

在疫情期间,公司一直强调对客户心理状态的考虑,但营销人员知道,客户的购买过程一直是感性的,即使在 B2B 中也是如此。凡是要做决定的地方

都会有摩擦点,可以体现为从希望到兴奋,或者从焦虑到担忧的任何情绪。分析并适应客户的情感旅程是体验管理的下一个发展方向。

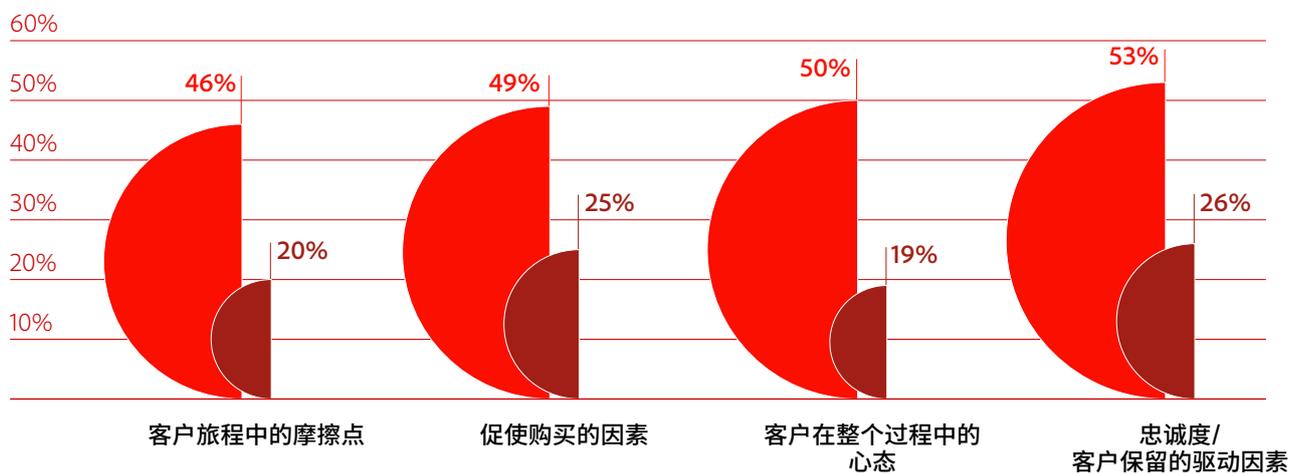
只有五分之一的主流 CX 公司对客户的心态或客户旅程中的摩擦点有“强大的洞察力”。它们对购买和留存驱动因素等关键性知识的了解也只是略胜一筹。

营销人员擅长与受众共情,并创造出与品牌建立情感纽带的广告。在整个客户体验过程中运用这一技能,是那些仅依靠便利性无法在竞争中取胜的品牌在市场中蓬勃发展的关键。

图 10 CX 领导企业能更深入洞察客户的动机和挑战

您的组织在以下方面的洞察力有多强(强大洞察力)?

CX 领导企业 CX 主流企业



数字趋势调研, 2020 年第 4 季度, n - CX 领导企业 = 489, CX 主流企业 = 2,459

### 13. 客户不会放慢脚步

到 2021 年,人们可能会对世界更加熟悉,但人们、文化和市场将继续以疯狂的速度发展。

当被问及市场营销的新趋势时,消费者营销组织的高管们认为,消费者行为、技术和市场状况正在发生变化。

每一次颠覆同时也是机遇和挑战。

在 5G 为数字互动设立新标杆的同时,线上转变也在悄然发生。每个花了一整天参加视频会议电话的人都知道,延迟使人疲劳和低效。在最理想的情况下,如今的 4G 移动体验的平均延迟为 30 至 60 毫秒。这听起来似乎和实时差不多,但感觉上却长得多,因为大脑的反应时间大约是 10 毫秒。

5G 将延迟降低到大约 5 毫秒,这是体验上的一次突破,而不仅仅是渐进式的改进。它为消费者和工业界解锁了一系列功能,实现了从游戏到工厂自动化等一切时间敏感性功能。世界经济论坛预测,到 2035 年,5G 产生的经济价值将超过 10 万亿英镑。<sup>9</sup>

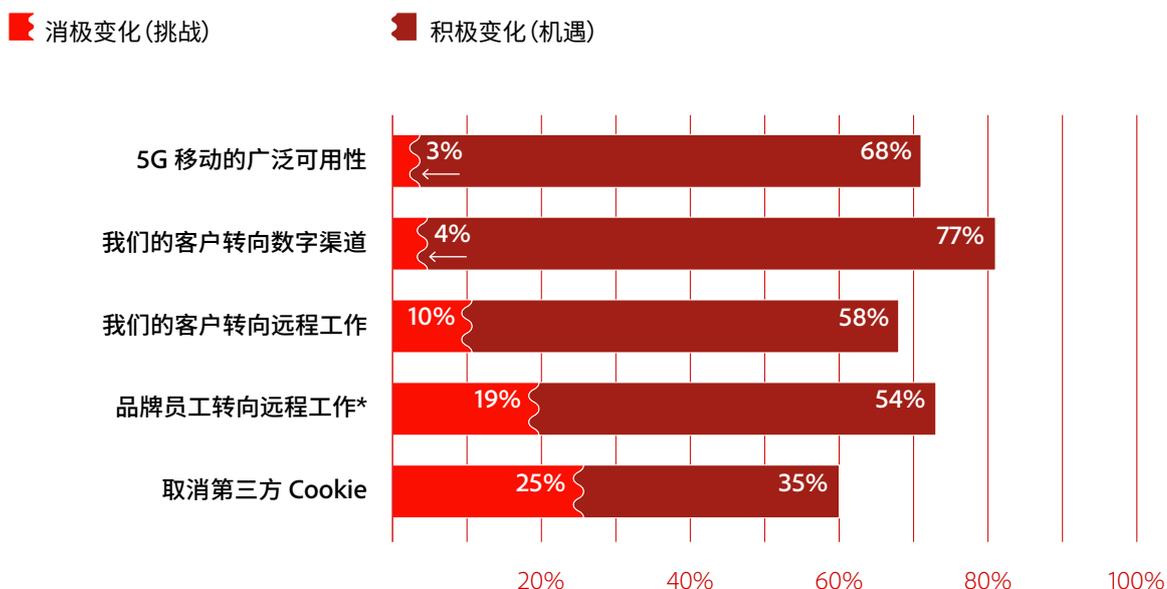
虽然是这样,但正如我们进行这些研究的十年间所看到的,并非所有企业都能在数字化浪潮中获得发展和提升。

例如,超过 80% 的高管认为,他们的客户转向数字渠道是一种颠覆性的行为,绝大多数高管认为这种转变是积极的。但是,他们的许多公司无法利用这种转变。公司针对变化所做的准备和应对措施一直是他们成败的基础。

本研究结果所描述的 CX 领导企业在每次颠覆中都能看到机会,因为它们的主要技能是有效的变革管理。

图 11 营销行业在 2021 年及以后仍将出现变化

您认为这些事件将带来积极还是消极的变化?



数字趋势调研, 2020 年第 4 季度, n - 机构 = 2,508, n - VP + (客户方) = 176

\*对客户组织变化发表意见的机构受访者。

## 14. 品牌宗旨的重要性取决于其是否有意义

品牌宗旨被描述为品牌除了赚钱以外存在的理由。<sup>10</sup> 它已经与加深客户忠诚度、推进策略等各种好处联系起来。

但是,或许品牌宗旨最明确的影响体验在其员工的身上,激励员工是一个重要的(也许是主要的)好处。

尽管只有 27% 的消费者能够描述他们最喜欢的品牌的目标,但 56% 的员工表示他们的组织有明确的品牌宗旨。其中,82% 的员工表示这对他们个人有积极的影响。<sup>11</sup>

然而,并不是所有目标陈述都有相同的影响。它们不能只是一句口号。

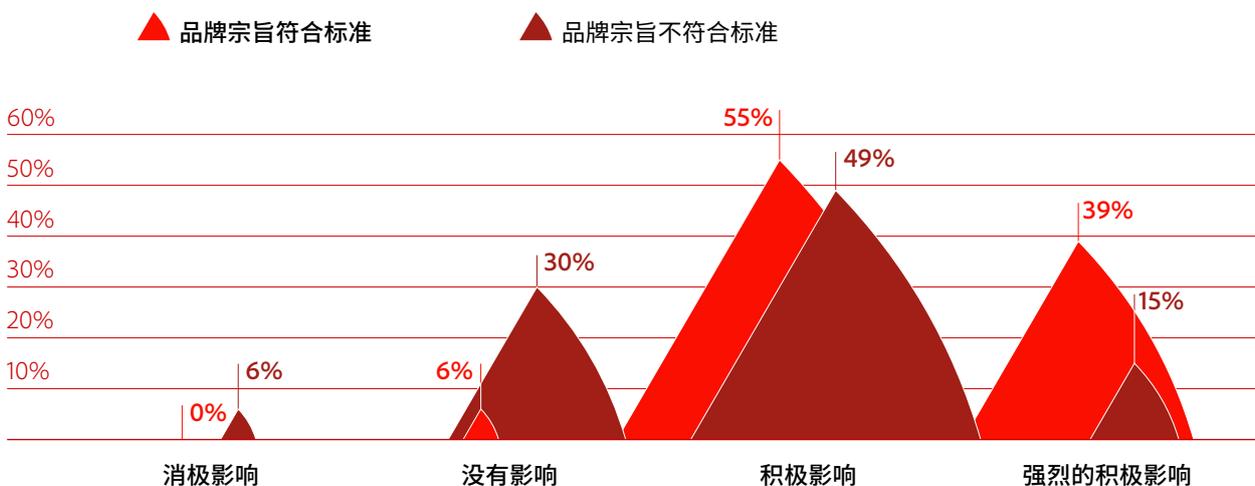
从对 800 多条品牌宗旨陈述的文本分析来看,只有 40% 符合真诚、更多人受益和以客户为中心的标准。在研究方法部分可以看到品牌宗旨分析的过程。

在那些有明确的品牌宗旨的企业中,39% 的员工表示品牌宗旨有“强烈的积极影响”,而在那些品牌陈述不符合标准的企业中,这一比例只有 15%。

事实上,在品牌宗旨不符合标准的企业中,员工表示品牌宗旨“没有影响”甚至“有负面影响”的可能性是其他企业的六倍。

图 12 当品牌宗旨真实、以客户为中心并且讲述一个更大的宗旨时,员工会更有动力

组织的品牌宗旨对您有什么影响(如果有)?



数字趋势调研, 2020 年第 4 季度, n = 826

## 建议

2020 年的灾难性事件突显了客户至上方案的重要性。

客户体验不是一种战术,也不是众多学科中的一门,而是一种治理性的商业战略,它应该涉及营销和更广泛的组织的每个层面:思想、身体、心灵和精神。

**(思想) 坚持战略立场。**在对其公司 2021 年增长前景持悲观态度的受访者中,近 70% 表示,公司处于被动模式,缺乏在未来 24 个月达到行业平均水平的战略。<sup>12</sup>营销部门和客户体验部门现已在董事会占有一席之地。他们将凭借对客户的深刻洞察以及对如何实施这些洞察的具体看法保持自己的位置。

**斯堪的纳维亚航空公司 (SAS) 认为,航空旅行市场在疫情爆发前就已经被颠覆了。低成本的参与者、波动的货币和不稳定的燃料价格影响着这个市场,他们知道,自己最好的机会是让思维不再局限于飞机上,而去思考整体体验。通过重构从客户数据系统到摆脱孤岛,建立以客户为中心的敏捷方法等内容,SAS 已经转变为一个生活方式品牌,其常旅客的忠诚度更高、每位乘客带来的收益更高,客户终身价值也得到了提升。**

**(身体) 形成洞察和行动之间的连接组织。**CX 领导企业比 CX 主流企业更有可能对新客户旅程有“强大的洞察力”(52% 对 22%),也更能识别出摩擦点(46% 对 20%)。或许最重要的是,他们更有可能擅长构建实验来测试自己在该领域的洞察(45% 对 14%)。

**到 2021 年,希思罗机场将为近 4,000 万客户提供服务,并通过数字方式锁定其中 80% 的客户。他们的营销和分析团队使用超过 1.1 万个信标,利用地理位置来了解客户在客户旅程中的实际位置,并在 AI 的指导下实现内容个性化。自协调分析、全渠道交付和内容以来,该机场每位乘客的平均零售支出增加了 40%。**

**(心灵) 关注组织的客户同理心。**了解人们的感受是体验中必不可少,但又经常被忽视的一部分。分析和预测他们在决策点和摩擦时刻的反应,将使这个过程对双方都更有利。CX 领导企业比 CX 主流企业多出 2.5 倍的可能性在整个过程中洞见客户的心态。

**在荷兰,老牌银行财团 De Volksbank 用“从交易到关系”这句话抓住了他们的数字转型目标。这项工作从整合四家独立银行的数字化讯息扩展到整合所有营销沟通,并将所有内容映射到客户旅程中。尽管超过 90% 的交易采用数字方式,但该集团希望从个人层面上了解客户,并利用他们的数据简化关键时刻(比如计算抵押贷款成本或进行预约)的流程。客户会更开心,这一点从更高的打开率和显著提高的净推荐值中就能看出。**

**(精神) 审视品牌的宗旨或了解它为什么没有宗旨。**有品牌宗旨的公司的表现优于竞争对手,员工也更快乐、更乐观。遗憾的是,许多组织有“宗旨”,但它只是一句口号或者是产品上市摘要,这类品牌宗旨的影响较小。

**一个能引起共鸣的品牌宗旨通过讲述企业除了季度收益之外的存在理由来激励企业员工,并提供让事务朝更好的方向发展的机会,即使是以细微、特定于市场的方式发展。**

# 研究方法

## 全球趋势调研

数字趋势报告基于面向 Econsultancy 和 Adobe 所选样本开展的在线调研。该调研于 2020 年 10 月 15 日启动, 2020 年 12 月 11 日结束, 共有 11,413 名合格的受访者。此外, 为了满足某些行业和地区的配额要求, 增加了 1,864 名第三方专家小组参与者, 共收到 13,277 份回复。我们对付出时间参与调研的第三方专家小组成员给予了奖励。

- 65% 的受访者 (8,549) 是客户方营销人员。其余 4,622 名受访者样本由机构、咨询公司和营销技术/服务供应商的高管组成。
- 41% 的受访者为总监或更高级别。
- 根据目标市场的定义, 样本均匀地分布在 B2B (33%)、B2C (29%) 以及同时兼具 B2B 和 B2C 市场的对象 (38%) 之间。
- 组织营业收入包括各层次范围, 从小型企业 (54% 收入低于 6,500 万美元) 到大型组织 (26% 收入在 6,500 万美元至 13 亿美元之间), 还包括全球最大的组织 (19% 收入超过 13 亿美元)。
- 样本来自全球, 欧洲、中东和非洲 (EMEA) 受访者比例最大 (48%), 其次是北美 (29%) 和亚太地区 (19%)。该调研已翻译成法语、德语和中文。
- 调研涉及各个商业领域, 集中分布在技术 (14%)、金融服务 (10%) 和制造业 (10%)。

## 品牌宗旨分析

表示其机构有明确品牌宗旨的调研受访者被要求直接输入品牌宗旨，结果收到 871 份提交材料。每份回复均由多位 Econsultancy 研究人员独立审查。每份陈述均使用下面的品牌宗旨定义编码。任何获得两张或更多投票的陈述都被纳入“真实品牌宗旨”类别。

研究人员使用以下品牌宗旨标准：

- 1.品牌宗旨应该抓住除了赚钱以外,公司存在的根本原因。
- 2.品牌宗旨需要与品牌销售或提供的产品或服务相关,所以它不同于单纯的慈善事业或者每卖出一件产品就种一棵树这样的口号。
- 3.一个好的品牌宗旨始终把消费者放在第一位。这意味着在制定每项决策和采取每一步行动时都将客户放在首位。
- 4.品牌宗旨体现在“人们买的不是你的产品,而是你的信念”这句话中。

研究人员获得了以下公认品牌宗旨的示例：

- 1.打破阻碍女性前进的禁忌。 - Libresse
- 2.以革命性的价格提供有设计感眼镜,同时引领具有社会意识的企业发展。 - Warby Parker
- 3.整合全球信息,供大众使用,让人人受益。- 谷歌
- 4.激发每个孩子的创造力。 - Crayola

## 资料来源

Harvard Business Review, [How Marketers Can Connect Profit and Purpose](#), 2018  
Simon Sinek, [Start with Why](#), 2009  
Deloitte, [Purpose is Everything](#), 2019

## 参考资料

下文未引用的所有数字均来源于今年的数字趋势调研, 详见**研究方法**。

<sup>1</sup> Sharma, The New York Times, [The Pandemic Isn't Changing Everything](#), May 2020

<sup>2</sup> Econsultancy, [Marketing in Crisis Tracking Surveys, Phase 1](#), n=2,179, March 2020, [Phase 6](#), n=829, October 2020

<sup>3</sup> Econsultancy, [Marketing in Crisis Tracking Surveys, Phase 3](#), n=1,259, March 2020, [Phase 6](#), n=829, October 2020

<sup>4</sup> Workfront, [The Next Chapter in Remote Work](#), April, 2020

<sup>5</sup> Econsultancy, [Marketing in Crisis Tracking Surveys, Phase 5](#), n=1,103, August 2020

<sup>6</sup> Econsultancy, [The Impact of Cloud-Connected Data Management on Marketing Performance in the Media, Entertainment and Communications Sector](#), n=220, December, 2020

<sup>7</sup> TechCrunch, [The Pandemic Accelerated Cord Cutting, Making 2020 the Worst Year Ever for Pay TV](#), September, 2020

<sup>8</sup> Econsultancy, [Thriving in the Experience Economy: Priorities of a CMO](#), n=502, March, 2020

<sup>9</sup> World Economic Forum and PWC, [The Impact of 5G](#), January, 2020

<sup>10</sup> Sinek, [Start with Why](#), 2009

<sup>11</sup> Purpose Power Index, n=5,700+, 2019

<sup>12</sup> Econsultancy, [Marketing in Crisis Tracking Surveys, Phase 6](#), n=829, October 2020

---

数据可视化: ACCURAT.IT

