

六十分钟营销术:揭开成功网络营销组织的奥秘

戴乔治 (Georges Desvaux)

彭显伦 (Jacques Penhirin)

概要

电子商务正一步步从新生事物发展到常规做法。要想保证长久成功,营销职能必须转型,成为反应快捷、重点突出的组织,利用多渠道资产,产生一流的客户体验。成功的电子商务之所以成功,是因为它们有一套独特的方法,如独特的营销结构、流程和技能等。因此要想实现电子商务领域的成功,必须:

确定网络化、以客户为中心的组织架构

- 根据客户周期规划营销组织,把获取和保留客户二项活动分开;
- 指派市场细分和客户周期经理,管理不同细分市场的转化和客户忠诚;
- 组建独立的电子商务业务,并下设网络营销单位,其人员作为联络员和其它渠道协调

根据客户投资回报率,实施六十分钟营销活动

- 如没有数据衡量投资客户层面的投资回报率,则利用客户获取成本和利润率等替代因素确定回报率
- 确定明确的优先顺序,用正式的标准衡量成功,对表现不佳的业务快刀斩乱麻地予以清除
- 采用“快速推广”法开展营销活动,跳过产品上市前的测试,在后期才作必要的调整

培养新的营销技能

- 组建一支专业的团队,并灵活掌握人才遴选标准和人才招聘渠道
- 招聘遵循“自下而上”顺序,而不是首先就招聘高层职位人员
- 保证首席营销官(CMO)站在客户立场,保证客户是公司一切决策的核心依据

近日，商业报刊一直连篇累牍地报道网络公司的失败。尽管在网络业的大浪淘沙中不乏被淘汰者，但有一类网络业的成功企业正在悄无声息地崛起。它们既包括纯粹的网络公司，也包括传统公司麾下的电子商务业务单位；既有 B2C 型业务，也包括 B2B 业务。它们究竟有什么不同之处？有什么可供借鉴之处？

过去几个月内，麦肯锡公司和哈佛大学商学院的 Tom Eisenmann 和 John Deighton 教授合作，从领先的 300 家北美网站中精心挑选出了 65 家电子商务企业，对其高级营销主管展开了调查。我们使用的衡量指标包括销售量、利润率、Media Metrix 提供的访问量数据，还有外部网站排名等。最后，我们通过 30 多次深入访谈，对业绩成功者和业绩不佳者进行了对比，剔除了其间的差异性因素，然后对以上结果进行了分析。

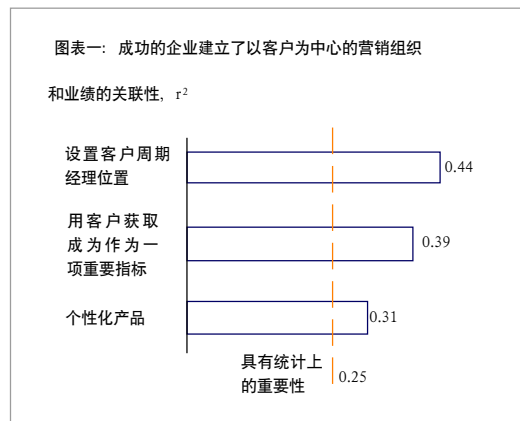
尽管我们所调查的公司大部分都有很好的业务模型，成功者和失败者之间的业绩却有天壤之别。电子商务之所以成功（或预期成功），是因为它们有一套独特的方法，如独特的营销结构、流程和技能等。这些提升业绩的要素包括：

- 运用网络化、以客户为中心的组织架构，并指派客户周期经理，以便组织的重点更突出，更有利于营销投资；
- 在业务长期战略上立意高远，但是也要保持较短的营销周期，并根据客户层面的投资回报率，优化营销活动（有时每小时都有更新）。
- 设立首席营销官一职，在所有的营销决策中以客户角度，保护客户利益，首席营销官所参与的决策包括合作伙伴的选择和合作谈判，他还要负责尽快组建一支专业化的网络营销队伍

具备以上所有因素，在电子商务中的成功就指日可待了。但是，要想正确运用上述方法，还得换个全新角度审视你的组织

■ 建立网络化、以客户为中心的组织

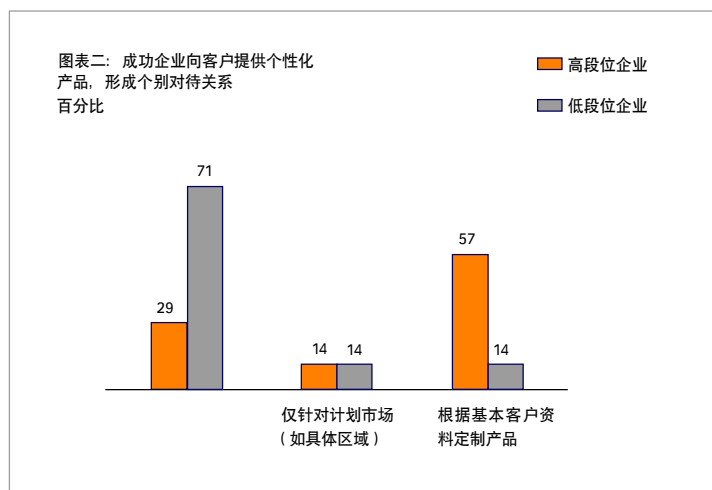
大部分成功的企业以客户“生命周期”为依据，组织自己的营销职能。它们不是纯粹在获取客户上做文章，而下工夫发展与客户更深层的关系（参见图表一）。另外，成功的公司把客户的获取和客户的维持活动截然分开。力求用最低的成本获取客户，争取到高利润客户，另外他们还需发挥自己的品牌经验，并对媒介和信息传递的决策进行评估。而维持客户的团队则争取客户的回头率，增加客户购买次数和返购率，借此延长客户生命周期。在客户维持方面做得比较成功的企业甚至更进一步，设置市场细分和客户周期经理，共同负责各细分市场客户的转化和维持。



而在业绩不佳的电子商务企业，在获取和维持客户上却没有明确的组织划分。他们以渠道而非客户为中心，根据使用媒体的不同，把组织分为网上和网下团队。结果，在客户获取上就不得不付出高昂的代价，总结起来，这是因为他们成功者那样，使用成本最低的工具去获取客户，所以不能持续地优化营销费用方案。另外他们也不能有效评估获取和客户维持客户的总费用。

■ 客户周期管理

网络营销的成功企业能够了解其客户群所包括的各个细分客户，并区别对待，针对性地开展营销活动，刺激他们的消费，另外他们能有效管理客户从第一次使用到成为忠诚客户的转化。因此，成功者更有可能抓住网络提供的新机遇，如提供个性化产品和服务，这样能进一步改善客户关系。在我们的调查中，57%的成功者能根据客户资料发展个性化产品和服务，而在业绩不佳的企业，只有14%能够做到这点（参见图表二）。成功企业还积极通过跨功能的客户周期经理，监督客户的购买行为，了解哪些客户消费支出较多或较少，哪些可能在客户消费周期中上升或下降。这种通过组织方式实现的区分更有可能提高业绩。



例如，一家纯网络公司将客户分成五类：

1)访问者，2)动手者，即索取信息者，3)第一次采购者，4)经常采购者，5)高价值的采购者。这家年轻的公司有着较长远的预见力，它设置“细分市场经理”专职，处理公司和高价值购买者的关系，另外还安排了“客户周期经理”一职，负责管理客户周期中处于上升阶段的细分客户群，形成更有盈利性的客户关系。随着公司的成长，其它细分客户群也会壮大起来，此时可为其配备新的管理者。^①

■ 协作式的多渠道营销

因为大部分公司在多渠道环境下运作，以客户为中心进行组织设置变得颇为复杂。很多公司在苦苦寻找一种合适可靠的组织模式，而传统的方法（各渠道泾渭分明，或者合为一体）不一定能够满足电子商务的要求。

我们发现，成功的企业采用协作式模型，建立独立的电子商务业务，下设自己的营销单位，其成员的主要职能是和其它渠道联络协调。例如，在Staples.com公司，客户获取团队和网下营销部门协作，评估网上客户获取活动的效果。当然，不是所有被调查公司都在做一模一样的工作，但是有四大成功要素是互通的，总体上说，成功的企业：

- 针对网上业务设置网络营销组织，和网下营销团队分开
- 有一支网络营销团队，其成员大多从外部聘请
- 在网络营销职能内有一支专门的小组，充当联络者，和管理网下渠道的管理者联络协调，借助明确的工作流程和经常性的沟通计划，保证各渠道知识共享；
- 鼓励跨渠道沟通的有效流程、激励方案（如向传统商店人员和营销者提供网络期权）和文化模式（通过文化活动来强化）。

JCPenney公司利用上述方法，一方面成功地发挥了网下资产的作用，另一方面又能快速推进网上业务。该公司创建了一个独立的网络组织（包括网络营销），并通过数据库、信息系统和物流系统的共享，保证了网上业务和传统业务的协作。通过这一方法，网上业务联络人员一旦发现某些商品流动快（或慢），就可以即使通知传统业务。而传统销售渠道则可以相应调整自己的促销产品。

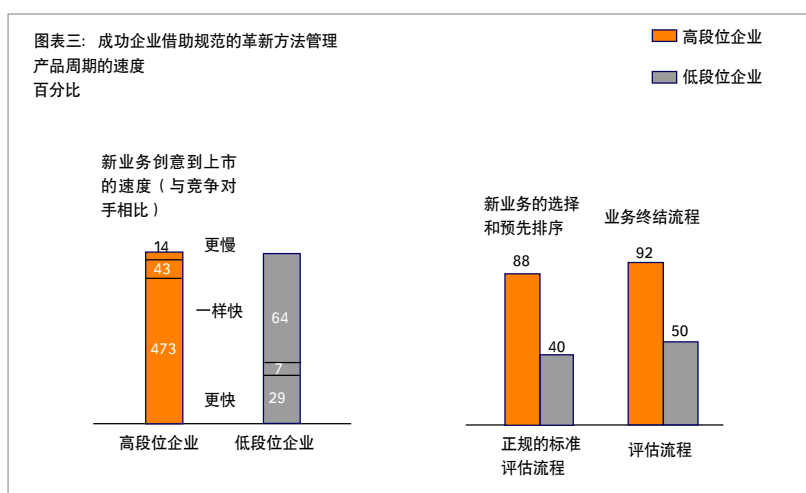
当然，这种网络化、以客户为中心的组织乍一看来，似有复杂迟缓之嫌，但根据我们的研究，情况恰恰相反：因为这种模式把重点集中到一处，营销者反倒可以拨开复杂性的迷雾，行动比以往更快捷，效率比以往更高。

1.关于客户转化、客户维持、客户忠诚等问题，如果需要进一步了解，请参见《客户忠诚中的新要素》（the New Physics of Customer Loyalty），载于《麦肯锡营销解决方案》（2000年5月出版）。关于网络化客户关系管理/个性化服务战略，如需进一步了解，可参见“网上客户管理”（Online Customer Management），载于《麦肯锡营销解决方案》（2000年11月出版）。

■ 以客户回报率为依据实施六十分钟营销活动

“投资回报率”的概念一直是衡量直接营销中资源配置的重要指标。我们研究的成功企业也运用投资回报率的概念，组织促销活动，但是它们的促销程序的规范性和速度都大有不同。根据程序规范和速度的差异，它们还对促销方案进行了调整。

成功的企业如果无法获取衡量客户投资回报率的数据，则采用高质量的替代因素。为发现利润最高的客户，高段位(high quartile)企业的首席营销官更倾向于使用获取客户成本(39%)、利润率(26%)指标，而在低段位(low quartile)企业，相应的比例只有17%和10%。为了选择并优化投资业务，88%的高段位企业运用正规的评估标准或评估流程，而做到这一点的低段位企业只有40%。与此类似，92%的成功企业用正规的评估流程结束失败的业务，而只有一半的低段位企业做到这样。(参见图表三)



成功的网络营销组织还跟踪跨功能工作绩效。例如，Staples.com运用一系列定量或定性指标，如电话中心指标、点击率数据、网上产品展示区的直接反馈、专题小组研究分析、销售商和第三方评估等，追踪和客户服务紧密相联的客户体验质量。

一旦识别了最佳指标，成功者的程序规范性和速度就会有显著不同，事实上这也是它们作为成功者的关键所在：它们有明确的优先顺序，能够毫不留情地、快刀斩乱麻地清除绩效不佳的业务，保证营销者能够按照“以客户为中心”（而不是以技术为中心）的原则进行有效的革新流程管理。

例如，某礼品网站的革新周期为一个季度，其间该网站的营销团队产生近30个创意，并最终筛选，留下10个可能的创意。然后高层管理人员在每周例会上评估这10个方案，并指派专门小组制定商业计划，并寻找合作伙伴。通常情况下，从创意的产生到礼品在网站上的推出只间隔3个月。在下一个主要销售周期（如母亲节）该公司还评估各产品的绩效，快速清除不成功的业务。

很多企业推行“快速推广”方法，开展促销活动，绕开费时的上市前测试，而在项目启动后进行必要的调整。一般而言，成功企业的产品周期比业绩不佳企业短很多，但有些公司甚至更进一步，把上述方法发挥到更高境界：它们建立了专门组织，以小时为单位，追踪实际结果，并迅速作出回应。例如，Staples.com 按照客户的直接反馈、电话中心接听量和客户整体盈利状况，一天之内就可以多次调整其促销活动。另外该公司还根据访问量、促销效果，以天为单位对销售商进行管理，每周调整自己的营销预算。

■ 培养新的营销技能组合

电子商务的成功对营销技能有独特的要求，如利用网络即时提供反馈、形成客户密切关系方面的独特能力。同时，我们还需知道，网络营销是个全新的领域，加上人才的争夺本来就激烈，所以找到有经验的网络营销人才实属不易。

在组织建设方面，成功者的方法是快速、成功地建立营销团队，该团队以客户为中心，并具备在网络领域成功所需的技能组合。

首先，它应该比其它企业更灵活。它们根据人才资源的动态调整自己的组织架构，在团队逐渐充实的过程中，它们经常对人员角色和架构进行调整。例如某公司发觉“超级首席营销官”可遇而不可求，就没有坐等，而是聘请了两位技能和责任互补的营销总监，形成比较紧密的团队。成功的企业不会一开始就招聘高层职位，而是采用“由下而上”的方法，这样能够快速形成自己的人才库，迅速实现竞争优势。

这种灵活性还体现在另外一方面，即灵活掌握在哪里可以找到团队所需的技能，比如他们吸引的人才可以没有网络企业经验，但有过以客户为导向（客户数据推动业务）的行业从业经验。例如，他们可以到航空公司、杂志社、信用卡供应商和电信公司寻找客户关系管理的专才，不一定非得拘泥于传统营销人士的圈子。

再者，相对于我们观察的其它企业而言，在成功企业中首席营销官扮演着更重要的角色。他们站在客户的立场，保证客户真正是一切业务决策的关键。这些首席营销官能够主动影响很多决策，如信息技术的优先事项、潜在合作伙伴、衡量合作伙伴绩效的关键指标，而不是把这些决策交由信息技术或者业务开发人员处理。尽管信息技术和业务开发人员并不直接向首席营销官汇报，但他们能够密切配合，形成非常精干的团队。同时，因为深入了解客户，首席营销官还有权影响自己管辖范围以外的决策。

我们相信，在电子商务从新鲜事物发展到常规做法的过程中，以客户为中心、周期短的营销投资管理，和新的营销技能组合还将继续发挥作用。所以，现在就应该采取必要措施，把营销职能转化为行动快捷、重点突出的组织，利用多渠道的资产，提供一流的客户体验。借此方法，可为您所在的公司创造可增长的价值，确保长期的成功。

作者简介

戴乔治(Georges Desvaux)是麦肯锡公司在全球的电信、零售和营销行业咨询业务的领导人、也是全球的营销费用效能专家。在高科技/消费品行业,戴先生拥有多年为全球领先公司提供咨询的丰富经验,咨询议题包括战略、品牌、营销效能、渠道/电子商务和生产等。戴先生领导了很多零售项目,帮助各类零售商修订战略、更新模式、重新设计购买流程和货品搭配,并评估及实施联盟和收购活动。

彭显伦先生(Jacques Penhirin)是麦肯锡香港分公司的董事。他在欧洲和亚洲的咨询工作中,主要帮助各个领域的客户解决增长方面议题,尤其是在零售领域。