

2022年

商业与
增长趋势

Ogilvy CONSULTING



简介

去年今日，当我们迈入 2021 年之时，我们都很乐观的认为，新冠疫情已经接近尾声。而今天，现实就摆在眼前，我们不仅没有进入“后疫情时代”，甚至越来越多人发现我们与“后疫情时代”相去甚远。

现在，2022 年，我们看到新冠疫情的影响以及它所带来的全球健康危机、人才流失等问题赫然耸现，造成了席卷各行各业的损失与困难。如果疫情没有加速蔓延，这些趋势本不会进展得如此之快。

也许这些趋势中最令人不安的是社会两极分化。许多国家报告说，今天的社会分化程度比以往任何时候都严重。事实上，这之中已经出现了一些致命分化。疫情期间各个品牌的那些“让我们一起共渡难关”品牌号召，逐渐开始变得苍白。人们在很多关键问题上的观点尚都大相径庭，例如：疫苗接种。针对这一问题，我们与 Heather Watson 进行了深入探讨，他是奥美咨询在北美负责“行为科学”咨询服务的负责人。

奥美咨询的“可持续发展”专家 Gemma Bardsley 和 Jamie Hamill 指出，说到言行一致，品牌仅靠传播手段和广泛宣称支持“可持续发展”的时代已经结束，人们期

待的是实际行动，公众和监管对企业提出更高的要求，企业必须开始“实践”，实施地方性的具体举措，为世界与社会带来真实、可量化评估的改善。奥美咨询中国总裁 Sandy Ng 吴荣茵指出，中国人对可持续发展的关注度近年高速提升，企业可持续发展举措的实践，若能从品牌理念出发，将会是快速提升品牌美誉的方法。

新冠疫情的持久影响是否会让我们所有人彻底推入虚拟环境中？为元宇宙投资数十亿美元的企业和投资者们对此持赞同意见。那么这到底是《头号玩家》的真正落地，还是品牌废墟之上的《第二人生》？奥美咨询“增长与趋势洞察”部门的 Marina Lindsay-Brown 表示，无论未来发展将会如何，下一阶段的网络世界将从各个方面对我们所认知的生活，产生不可逆转的影响。奥美咨询“品牌与营销”咨询合伙人 Byron Lu 路洋补充，品牌一旦忽视这些改变，将会错失增长机会，并使得品牌与时代脱节。

英国咨询总监 Laurie Close 和墨西哥首席战略官 Cesar Holguin 对离职大潮的现实性仍抱有质疑。但不可否认的是，越来越多的千禧一代以及即将进入职场的 Z 世代将

在各个层面上改变劳动力的定义。而我们观察到，大多数企业都不具备吸引或留住年轻人才的能力。越来越多的组织转而将目光投向组织外部，以更好地了解员工的驱动力，但我们也将预见，将有更多组织采取业务自适应的商业方法重塑他们的组织及业务运营。谈到自适应的商业方法，全球咨询合伙人 Michael Lombardi 发现，这一点在 B2B 领域将尤为明显，他也分享了企业如何通过一些业务自适应的转变获得关键业务增长的机会。

我们预测，在 2022 年将会发生很多变化，但我们希望阐明，在这个充满不确定的时代，企业可以采取哪些关键行动来成功地向前迈进。我们希望就如何应对这些新的现实情况，提供一些明确清晰的指引。

我们在此为您提供帮助，也希望听到您的意见。

愿您在 2022 年快乐、平安、健康。

全球奥美咨询团队

目录

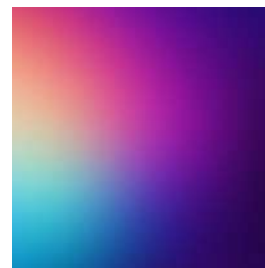
未来近在眼前：准备迎接您的数字孪生体	4
社会大分化	8
人才争夺战将决胜于“由外而内”的策略	12
B2B：被颠覆，但不会被击败	16
行胜于言：可持续发展的新现实	20

趋势

未来近在眼前： 准备迎接您的数字孪生体



加密货币、非同质化代币、 虚拟化身、沉浸式世界充斥其中， 元宇宙已被误解和过度炒作



如果您还无法切实、有效地定义**元宇宙**，请不要感到害羞。11月《Wired》杂志用2000多字为其精通技术的读者群解释了这个无界的新数字领域，结论是？元宇宙不是一种单一的事物，而是一系列虚拟体验、虚拟环境和虚拟资产的组成，从非同质化代币/通证到数字加密货币，从虚拟化身到沉浸式的AR/VR世界。

不仅如此：

这一切正快速向我们走来

未来几年，新技术将继续赋予元宇宙更多新的定义；不过现在，它已经成为我们日常生活之上存在的一个数字层——我们物理世界的一个数字孪生体。为了衡量元宇宙真正的影响，凸显元宇宙可能促进品牌和业务增长的潜在力量，我们从这一趋势中挖掘出三个新的洞察。

1. 新的虚拟世界为亚文化和小众社群带来了一片沃土。如果说现实世界侵蚀了亚文化（例如，音乐、时尚、室内装饰和饮食领域的全球同质化趋势），那么元宇宙则能培养更多样化的兴趣和行为。这反过来又将为品牌提供更丰富的细分市场，以及

更精准的品牌定位机会。（不过这种小众文化趋势并不是全然没有风险。）

2. 元宇宙中的监管缺失，将带来隐私方面的困扰。如果现在个人数据已经有了泄露的现象，那么元宇宙中的数字孪生体将大大增加隐私泄漏的数量和程度。在进入这个世界前，品牌必须完成自身道德立场的深度思考，并准备好与虚拟世界的“创建者们”（如Decentraland）合作，以保证为用户提供一个安全的体验。如Roblox正努力将空间语音功能结合年龄验证来实现这点。
3. 还记得几十年前听说网络应该是一个开放系统吗？但现实是，科技巨头们都各自圈地为王，为自己建设封闭的生态系统，控制着业务和消费者。但今天，元宇宙提供了新的机会，它将创建一个可交互操作的虚拟世界，让自己的虚拟化身在不同维度之间无缝移动。这将会创造出一个更加分散的权力基础。为此FAANG（美国五大科技巨头的首字母缩写，即Facebook、苹果、亚马逊、Netflix和谷歌母公司Alphabet）和BAT（中国三大互联网巨头的首字母缩写，即百度、阿里巴巴和腾讯）将会感到不安，因为品牌使用的技术、媒体和平台的生态关系，将被重新定义。

用数字说话

8,000 亿美元

2024 年前，元宇宙预估的总市场规模

(Bloomberg 彭博社)

4,115 美元

某款 Gucci 包在 Roblox Gucci 花园中的
售价为 4,115 美元，而同款包在现实中的
价格仅 3,400 美元

(Hypebeast)

45,000,000

出席 Travis Scott 在 Fortnite (堡垒之夜)
虚拟演唱会的人数 (以虚拟形象参加)

(Guardian 卫报)

下一步 该怎么做

1

鉴往知来

元宇宙将很快为新产品、服务与体验，提供一种无限的、多感官的用户交互界面。这将重新定义细分市场、市场准入模式和创新策略，品牌必须从早期的元宇宙实验中学习，从客户需求出发，忠于品牌承诺，稳步跨入元宇宙世界。

2

开启您的数字钱包

加密货币将成为商品和服务的常见支付方式，而这种行为也将渗入物理世界。品牌需要转向新的支付方式，与加密货币专家密切合作，以建立新的数字结算体系。

3

别做独行侠

元宇宙是一个复杂的世界。您将需要一系列专家的指导，包括技术专家、内容创作者、媒体专家和体验策划师，来辅助您在这个新世界挖掘合适的机会。他们也会帮助您保持与科技的同步（例如，头盔、眼镜、植入物等），以实现元宇宙遨游体验。

社会

大分化

趋势



即使在广泛包容性的商业社会， 仍存在越来越多的人正围绕自 我笃信筑起高墙。

让您的品牌信息跨越“高墙壁垒”。

疫情改变了世界的很多方面，但有一件事未曾改变——人们的思想。为了保护自身的健康，人们开始为自己的思想筑起了高墙，自困于自我的思想壁垒，使自己的观点和先入为主的想法，变得更加固化。研究发现，病毒激化了酝酿已久的社会矛盾，将许多原本温和派的人推到更加极端的立场。

全球 60% 的人
认为疫情后，
自己的国家比
以往更加分化

全球 60% 的人认为，自己的国家比以往更加分化；在中国，新冠疫情也进一步加剧了人们的群体意识，导致了社会舆论更加两极分布。

此现象，称之为“社会大分化”。

为何会形成这种局面？这是因为，病毒将人类推入生死攸关的境地，加剧了行为学家所说的“群体内-群体外”的群体偏见。无论是在网络上还是现实生活中，人类都倾向于按不同类别划分各自的群体，如按家乡、种族，甚至眼睛的颜色，并尤其钟爱于自己的群体。当人们感受到威胁时，比如疫情袭来，这种偏见就会加

剧。他们相信，来自共同群体的信息是真实的，而来自对立群体的信息是具有威胁性的。

对于谋求发展和创新的品牌或企业应该如何应对这种局面？首先，在传递信息时必须比以往更加谨慎。因为即使是一些振奋人心的品牌号召，也会在这股动荡中变得不尽如人意。一些抱有善意的品牌号召，诸如“我们在一起”，对于那些不认同这种世界观的群体也仍无法引起共鸣。而对于那些具有等级观念划分取向的人来说，“我们当然不能”在一起——在他们看来，促进群体安全就是对其个人的牺牲。

好消息是，企业仍然可以有办法对市场和社会产生强大的影响力。所谓“放之四海”的方法在这样一个分化的社会中有着巨大的局限性，但品牌可以利用更有针对性的方法来形成具有社会影响力与道德意义的行为方式和选择：电动车的购买、食物的选择（肉类与植物类）、可持续发展的选择和疫苗政策的遵守等。只要能深入了解您的受众群体，便可策划对应的信息与举措。

用数字说话



64%

据统计，中国民众对 64% 的社会议题存在观点与舆论分化



42%

消费者面对热门事件持相反观点



76%

消费者对于电视和社交媒体的信任度低

(Tetra-Park-Index 利乐指数)

下一步 该怎么做

1

细微差别决定一切

随着人们选择将某种产品或品牌作为支持或反对某种价值观和信仰的证明，品牌也开始面临更难的挑战——需要采用各种群体的语言，与观点相互分化的群体对话。

2

着眼于世界观

我们的世界观框架来自人类学家玛丽·道格拉斯和耶鲁大学文化认知项目的研究，由于个体主义和群体主义，个人信仰可以划分为两种道德观念，即等级观念和平等观念。品牌越是能按照每个群体的世界观来构建信息，就越能够产生更大的品牌影响力。

3

摒弃幻想

假设您和您的用户碰巧不谋而合，那么一切就能变得既简单又方便，但现实并非如此。因此，品牌要以市场研究为先，了解您的用户群体。今天的他们甚至与一年前的他们都是不同的。当您付出了额外的努力，他们会以更深厚的情感来回报您。

趋势

是时候
抛弃“自上而下”
和“自下而上”
的传统策略——

人才争夺战将
决胜于“由外而内”
的策略



赢得人才争夺战的企业 应将目光投向企业外部

企业需要着眼于了解人才的需求和偏好

2021年，电影《横冲直撞大脚车》（Take This Job and Shove It 意思为接受这份工作然后随即不干）迎来上映40周年的纪念。这部电影以轻松的方式讲述了极度窘迫的就业问题。看到这部电影的名字，那些正面临员工巨大流失的企业只会感到更加尴尬与畏缩。随着世界进入后疫情时代，最重要和最有影响的变化之一，就是劳动力人才的流失，即离职大潮。

在这场百年一遇的离职大潮下，雇主们迫切地想要雇佣和留住人才。但同时，伴随这危机现象的，更是一种选择性：就业数据显示，人才市场实际上处于扩充的状态，具有吸引力的雇主品牌吸引了比以往更多的人才。离职大潮似乎在美国和英国最为剧烈，但目前尚不清楚这场热潮是由千禧一代推动的，还是由婴儿潮一代推动的。

离职潮的全面影响还有待研究，但可以肯定的是，员工们已经明确地以行动表达了自己的态度，并让企业认识到，他们对雇主的期望和以往已有很大的不同。

可以说，这意味着企业需要改变自己的文化。在过去，这种变化是公司“自上而下”驱动的，即由高管层推动，或者是“自下而上”产生的，由基层员工推动。但对于今天的品牌来说，答案是什么？两者皆否。今天，企业文化必须“由外而内”地推动转变。

为了在人才争夺战中取得成功，企业必须放下自我中心的傲慢，从组织外部更全面、细致地了解当今新兴人才的需求。然后，设定优先级别并采取举措，这些举措也许一年之前都未被考虑过。当品牌将文化归属感与人们的高度自我相融合时，就会取得成功。



用数字说话

1/3

中国的用人单位表示无法填补因缺乏求职者而导致的职位空缺

(IBM 商业价值研究报告)

50%

中国千禧一代和Z世代员工考虑在两年内离职

(德勤研究报告)

51%

全球职场人士表示“工作与生活的平衡”是他们首要关注的，而“晋升机会”则为次要

(IBM 商业价值报告)

下一步 该怎么做

1

放下您对员工文化的过往认知

员工希望雇主能够对他们的贡献表达感激，赞美他们的工作表现，并促成健康的职场文化。他们还希望比以往更大的工作弹性——但由于每个企业的情况各异，必须量身定制。最重要的是，企业要走出自己的道路，发现其所需人才的真正需求和期望。

2

培养正确的文化

当您对人才有了更深入的了解后，设法培养更多的信任感——使顶尖人才在履行职责的同时，将其个人的价值观和生活方式与工作密切联系起来。一旦建立了这种信任，便会形成牢不可破的文化。当雇主品牌培养出这种正确的文化价值观后，员工的表现和忠诚度就会快速飙升。

3

建立您的雇主品牌

未来几年，企业仍将继续深陷人才争夺战，所以必须建设雇主品牌，并让其持续保持吸引力。要做到这一点，最佳方法是在每个接触点上都充分展示您的组织文化。一个强大而有吸引力的组织文化和雇主品牌，是招聘、吸引、留存和争夺顶尖人才的差异化优势。

趋势

**被颠覆，
但不会被击败：**

新一代 B2B 领
导品牌的崛起



B2B 人士习惯于接受挑战

他们一直是城市发展和经济活动的驱动力，善于迎接挑战的品质，早已刻入 B2B 企业的 DNA。对于他们来说，困难从不等于不可能。

在过去的两年里，B2B 行业所面临的障碍和结构性变化是非同寻常的。客户的期望发生了变化、供应商的角色也在无边界的供应链条中不断地发生动态变化、传统的销售组织陷入完全虚拟互动的转变中，出乎意料反倒成为唯一的“意料之中”。随着新冠病毒带来的各种影响持续增加，层出不穷的颠覆性变化，甚至已经动摇了最坚不可摧的 B2B 领导企业。

这对接下来的 2022 年意味着什么？我们要适应什么？B2B 企业将可能通过所谓的“业务自适应”新模式，为其他行业指明前进的道路。

“业务自适应”所指的是：以顾客为中心，快速、自信地转变方向，在新的环境中进行创新，从而在逆境中取得成功。经历了过去两年的动荡之后，领先的 B2B 企业将开始围绕“业务自适应”的特质，重塑他们的组织。这些企业将展现出业务增长和商业发展机会的超强外扩能力。

好消息是，“业务自适应”并非独门秘籍。业务自适应和具备这项能力的领导性企业是可以培养的。在 2022 年，这类企业将利用四个关键战略推动业务增长。

1. 他们将挑战传统关系与信任的建立方法，并能掌握复杂的跨虚拟与现实的客户关系经营。
2. 他们将为持续增长而建设网络化的生态模式，放弃传统的链条营销方式，采用直接面向客户的非传统路径，开展电子商务，或建立“亦敌亦友”的伙伴关系。
3. 他们将利用下一代技术进行创新，创造更有意义的客户互动关系。
4. 他们将倡导正面的、对社会有积极影响的、对地球有贡献的行动，来引领社会和环境的积极变化。

用数字说话



1/3

B2B 领导企业发现数字化大大提高了决策速度和触达客户的数量，并表明了他们必须更好地利用虚拟环境。

80%

B2B 市场销售人员发现传统企业内部销售人员的许多特质变得越来越重要，如对客户组织关系的丰富认知和深度理解。

75%

B2B 领导企业认为，多方战略合作和充分协作关系，远比单纯的买卖关系，具有更高价值。

(WPP Proprietary Research)

下一步 该怎么做

1

对市场营销重新思考

市场营销人员应在“业务自适应”中发挥关键作用。他们可以通过从静态沟通，转向更有吸引力的虚拟体验；从作为内部战略性合作部门，转变为可以向销售、产品和其他团队提供客户洞察的部门。随着买方需求和兴趣的改变，企业提供的内容和体验也必须随之改变。市场营销必须做好准备，不断学习并持续适应买家所期待的交互方式。随着人们选择将某种产品或品牌作为支持或反对某种价值观和信仰的证明，品牌也开始面临更难的挑战——不断学习和自适应变化中的客户互动关系。

2

让您的业务更进入“混动模式”

从产品、服务到客户互动，“业务自适应”让每一个环节都将被重新评估，并被归类为现实、虚拟或混合。您的服务能否以虚拟方式提供？您能提供在线的自助服务工具吗？您能否通过虚拟体验建立消费者信任，促进宣传，甚至让虚拟体验比现实体验更优？您应该在哪些方面避免虚拟化，如服务质量是否将受限？或有失去客户关系的风险？谨记评估所有这些问题，然后采取相应的行动。

3

孵化创新

购买突破性的新技术并不会为您建立企业的竞争优势。跟其他成功转型的情况无异，最强大的创新在于创意和作为首个进入市场的先发优势。“业务自适应”企业均是通过努力而不是运气来抓住这些创新机遇。要实现这一点，您需要一个以“解决客户核心问题”为中心的“孵化创新环境”，同时还需要具备“随时应对风险”的能力。

趋势

行胜于言：

可持续发展的

新现实



随着供应链的标准提高， 可持续发展口号将变成常态。

品牌必须更明智的策划和传递信息，并引领公众走出可持续发展的常态化实践。

十多年前，漂绿（greenwashing）是一种可行性商业实践。在产品上贴一个看似诚恳但措辞含糊的绿色标签，品牌就可以振振有词地声称自己在关注可持续发展。幸运的是，对于地球上厌恶欺骗的消费者来说，这种时代已经结束。

投资者和监管机构现在正在重新检视品牌可持续发展宣言。这意味着，可持续发展宣言再也不仅仅是要体现诚恳的态度，还必须经得起验证。与此同时，仅仅通过可持续发展的品牌形象好感，将很难收回为可持续发展投入供应链重建的沉重成本。品牌必须找到新的方法，立足于客户对地球健康的深切关注，与客户建立更深度的联系，帮助他们提升在日常生活中的可持续性发展实践。

这其中的利害关系毋庸置疑。

- 如果一家企业没有在其商业模式中融入环境、社会和治理（ESG）的条件，那么 **74%** 的全球机构投资者将会调整投资决策。

- 《2030 年可持续发展议程》中提出 17 个可持续发展目标；联合国将协助 170 个国家和地区落实目标；战略关注领域包括减贫、民主治理、维护和平、应对气候变化、灾害管理和减少经济不平等问题。由此可见，世界各国将在多个可持续发展领域进一步深化。
- **92%** 的人表示他们期待实践一种可持续发展的生活方式，但只有 16% 正在积极改变自己的行为。创造可持续发展的体验，将有助人们解决这种期许与行为上的差距，同时创造品牌增长的机会。

随着人们逐渐提升对可持续发展问题的关注，企业不能仅在品牌主张或传播环境中围绕这主题，还需要让可持续发展成为企业常态化的业务模式。这意味着品牌需要将可持续发展融入到客户体验的每一个环节，以创造全流程化的可持续发展体验。此项举措可以帮助品牌将解决方案融入到整个品牌的生命发展周期，同时帮助客户以常态化的方式实现可持续的发展实践。

用数字说话

67%

中国消费者关注企业的可持续发展理念

(德勤研究报告)

89%

企业了解可持续发展目标，并且已经与国家层面签署了可持续发展的实践承诺。

(普华永道研究报告)

116
万亿美元

据报告，预计在 2070 年中国企业与政府和其他利益相关者将共同应对气候变化，以实现可观的可持续发展经济效益。

(德勤研究报告)

下一步 该怎么做

1

检视内部

了解您的企业自身在可持续发展历程中处于什么阶段。实施一次完整的内部检视，检视您目前的战略——此次检视应全面收集和总结企业所有的举措、承诺和痛点。同时，亦需分析宏观态势。

2

构建一个计划

利用检视结果，发展企业可持续发展的战略目标与举措，然后通过认知分析将其与您的客户需求协同步调。

3

让它成为现实

根据可持续发展目标，绘制您的线上线下数字化客户历程，协助您策划一个能贯穿从供应到销售网点，全价值链的可持续客户体验。

关于 奥美咨询

奥美咨询是奥美集团的商业分析、战略研究和创新策略部门，由拥有超过 20 年行业经验的资深战略专才组成。此团队专研品牌、营销和业务增长的各个方面，并作为企业领导层的战略顾问伙伴，为企业提供增长与创新的顶层战略咨询服务。

奥美咨询为处于不同阶段、有着不同增长需求的企业（包括上市融资、收购或合并、拓展新领域、创建全新品牌、升级或重塑定位等），提供契合的品牌转型与数字化转型咨询服务。涉及 6 大范畴的咨询：业务增长和创新战略、品牌战略和营销创新、业务转型、可持续发展、行为科学、增长与趋势洞察。

通过全面的市场分析，结合战略专家自身的经验、洞察力与创造力，致力为客户达成业务增长目标。

同时，奥美咨询团队亦与奥美的各个营销传播专家团队紧密合作，包括广告、公共关系、数字营销与体验、奥美健康，以确保战略与实施能无缝接轨，让战略规划成功落地，创造真正的商业成果。

欲了解更多信息，请访问我们的网站：

<http://www.ogilvy.com>

或通过以下方式联系我们：

sandywy.ng@ogilvy.com

来源

趋势 1:

<https://www.bloomberg.com/professional/blog/metaverse-may-be-800-billion-market-next-tech-platform/>
<https://hypebeast.com/2021/5/virtual-gucci-bag-roblox-resale>
<https://www.theguardian.com/games/2020/apr/24/travis-scott-concert-fortnite-more-than-12m-players-watch>

趋势 2:

<https://www.tetrapak.com/content/dam/tetrapak/publicweb/tw/en/corporate/Tetra-PakIndex-%E5%88%A9%E6%A8%82%E6%8C%87%E6%95%B8%E7%AC%AC%E5%8D%81%E4%B8%89%E6%9C%9F.pdf>

趋势 3:

<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/employee-expectations-2021>
<https://www2.deloitte.com/cn/zh/pages/about-deloitte/articles/pr-millennialsurvey-2021.htm>
<https://www.ibm.com/downloads/cas/KMXOY6XM>

趋势 4:

The Adaptive Business: The Future of B2B published by WPP, Ogilvy Growth & Innovation

趋势 5:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/about-deloitte/cn-dtt-turningpoint-report-zh-210823.pdf>
<https://www.pwccn.com/zh/services/consulting/publications/private-sector-awareness-of-the-sustainable-development-goals-jul2020.html>



Ogilvy

如需了解更多信息，请访问：
<http://www.ogilvy.com>