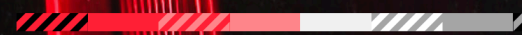


高效收回 您的 营销技术投资

第一部分

Ogilvy  Vertical





目录

企业失败的原因	5
当前现状 - 营销技术优化在企业高管心中占据中心位置	6
优化模式 - 高效收回营销技术投资	8
总结 - 本手册	12
结论	13



第一部分



AB GAUR

Verticurl 创始人兼首席执行官
奥美全球首席数据与技术官
ab.gaur@ogilvy.com

摘要：如今，全球品牌纷纷开始优化营销技术的资本投资回报。形成这一趋势的原因较为复杂，但我们的经验表明，只要以正确的态度关注正确的事情，就能解决优化问题。加速从营销套件和 / 或最佳综合解决方案堆栈中获得投资回报突然成为全球 CEO 的优先事项。本报告提出了一个经过验证的独特优化模型，以实现营销技术的最初承诺——通过激活顾客数据来创造增量收入，增强顾客体验，提高忠诚度和竞争优势。

自 20 世纪 90 年代首次出现现代营销技术以来，世界各地的 CEO 们每年都会公开表示，他们对营销技术（MarTech）堆栈的投资回报感到失望。

CEO 们对技术生产力的关注是有道理的。根据 Gartner 的数据，营销技术消耗了 26% 的营销预算。营销技术最初的承诺是：1) 不断提高收入效率；2) 推动卓越的顾客体验；3) 创造竞争优势。鉴于其投资水平，这些承诺并非不切实际。然而现实情况是，全球大多数品牌难以实现他们对“北极星式”营销技术优化的期望。

我们将在这份报告中：

- 1) 介绍不达预期的原因
- 2) 展示我们的成熟优化模型，以实现“北极星式”营销。

本报告将介绍我们与全球主要品牌的实际经验，并分享我们对最佳优化实践的深入研究。虽然一些数字化发起者已经实现了营销技术投资回报的可持续增长，但对大多数市场参与者来说，优化营销技术投资回报的目标仍然遥不可及。



企业失败的原因

表现不佳的原因有很多。总的来说，企业在追求“北极星式营销”的过程中面临着错综复杂的情况。例如，在个性化和细分策略方面缺乏创新，对锁定在不同人群细分中的高价值目标数据缺乏获取的渠道，以及存在组织架构 / 文化上的问题。

然而，从我们与全球多个大型品牌合作的经验来看，有一个原因是导致企业优化失败的主要推手。简单来说，这些企业没有以策略方式优先考虑创收最高的活动，对这一方面缺乏关注，同时放任技术堆栈的运营成本超过原始估计的总拥有成本（TCO）。

此外，许多品牌面临的现实是，难以实现投资回报。为了“破解”个性化的密码，我们开启了一个个性化的新时代，我们称之为“规模化的品牌亲和力（Affinity at Scale）”。“规模化的品牌亲和力”是一种新型个性化方法，它是建立人类洞察和数据信号的独特公式，推动了与品牌之间的真实联系和共鸣。

现在，我们将开始我们的优化之旅，首先我们将回顾在全球范围内观察到的优化趋势和动态。



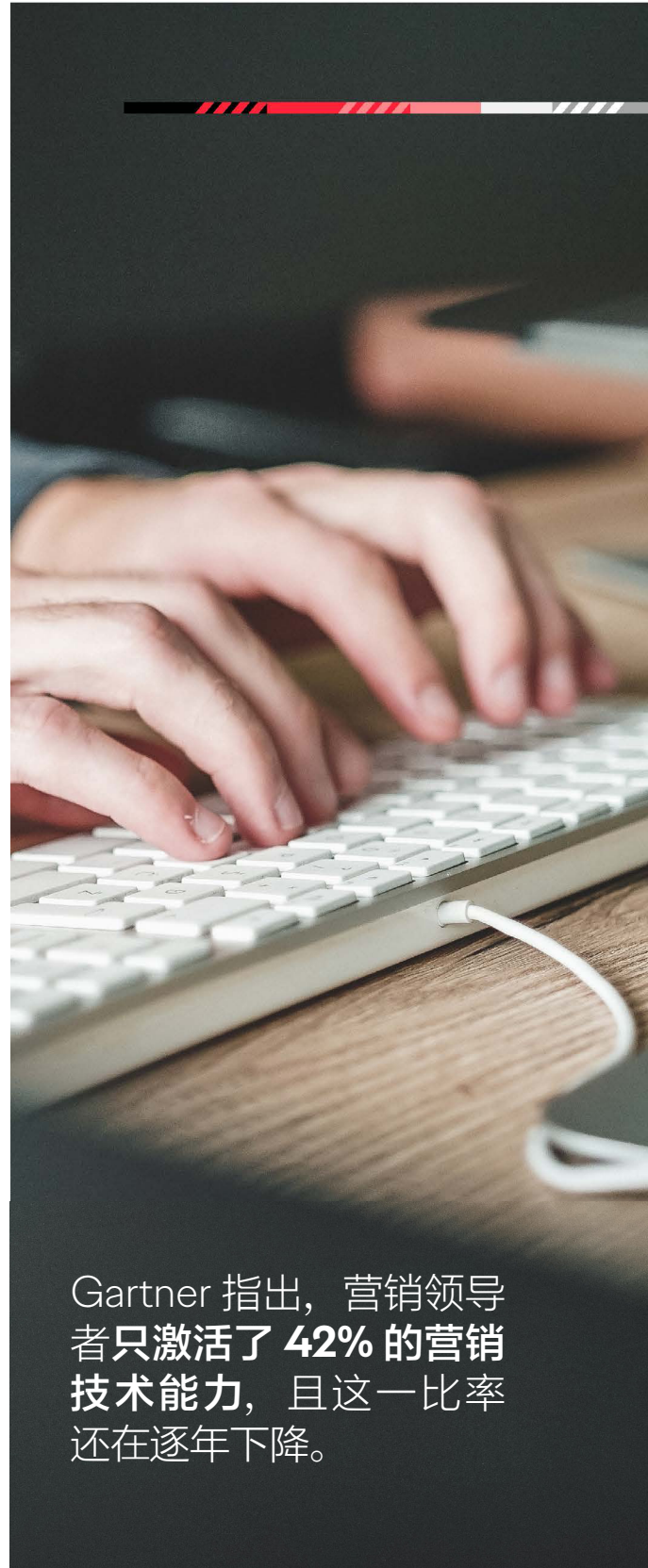
当前现状 - 营销技术优化在企业高管 心中占据中心位置

CEO 们现在要求 CMO、CTO、CFO 和 COO 联手推动对营销技术资本投资的优化。这是自营销技术诞生以来，CEO 们首次关注营销技术的优化，而不仅仅是部署方案。

我们的经验表明，营销技术投资的优化需要营销领域的人力创新并与 IT 部门开展协作。市场营销部门必须专注于推动增量收入，以回报对于技术堆栈的投资，而 IT 部门则负责不断简化平台的运营，提高其效率。营销和 IT 的整合并不是一个新概念，但对许多大型国际品牌来说，执行这一核心能力仍然举步维艰，存在着很大的差距。因为对优化的追求决定了市场营销和 IT 部门必须紧密合作以应对优化的挑战，他们共同的目标和薪酬政策就是潜在的激励因素。我们的经验表明，数字化发起者相对于其竞争对手的优势在于，他们能够更好地将人类的创新与技术功能相结合。

关于整合人类创新与技术功能所面临的挑战，Gartner 指出，营销领导者**只激活了 42%** 的营销技术能力，且这一比率还在**逐年下降**。随着营销技术堆栈中各项功能的利用率下降，**技术资本的投资回报也开始减慢**。除了投资回报方面错综复杂的挑战外，与这种利用率下降相对的是营销预算的逐年稳定增长，这进一步推动了品牌对优化的渴求。

当然，期望技术功能在营销领域得到 100% 应用是不现实的——有些功能对许多营销模式来说是非必要的。影响可用功能的数量的因素多达数十个，包括创新水平、创造力、培训、目标定位和个性化技能、所销售产品的复杂性 / 类型，等等。如果你认为品牌所面临的挑战就是这些，那么福布斯会告诉你，**51% 的组织使用多达 21 种甚至更多的营销技术解决方案**。在顾客层面实现收入最大化是优化堆栈的一个前提条件，而这又是一项艰巨挑战。在一家大型企业，其业务部门、渠道和产品工厂中可能分布着数十个营销技术筒仓，所有这些都力求为业务部门实现收入最大化，但这些并不是企业或顾客层面的营销技术。



Gartner 指出，营销领导者**只激活了 42%** 的营销技术能力，且这一比率还在逐年下降。



优化模式 - 高效收回营销技术投资

后一页的图表展示了我们开发的一个成熟的优化模型，该模型是基于我们在全球营销技术策略实施中积累的深厚经验和数字化发起者的最佳实践经验开发的。

根据我们的客户提供的经验以及我们对全球领先品牌的研究，我们认为，一个创新的营销团队应该针对其特定的营销模式利用最佳的技术功能。最佳技术功能的使用结合创新的个性化，能够驱动收入最大化，即我们所说的峰值收入（金字塔顶端）。达到峰值收入后，反过来会加速和优化技术的投资回报周期，让 CFO 在追求资本投资的净现值（NPV）最大化上获得灵活性。该模型旨在优化技术堆栈，即为每一美元的技术支出产生最大收入。

当品牌从其营销技术堆栈中获得最大收入时，他们就达到了峰值收入。然后，数字化领跑者们会利用增量收入来加速技术投资回报。他们还关注技术价值优化（TVO），而不仅仅关注总拥有成本。TVO 代表收入生产力与 TCO 优化的组合，是推动优化的核心指标。TVO 的基本原则是加速边际收入的增长，使其快于边际成本的增长。专注于这个与时间相关的指标，通过加快投资回报以及 NPV 最大化来加速技术堆栈的优化。

营销技术堆栈优化

峰值收入

营销战术

电子邮件营销
点击付费广告
搜索引擎优化
内容营销
社交媒体营销

收入效率



2

营销策略

- 通过优化顾客体验和营销来留住高 LTV 顾客
- 有针对性地追加销售和交叉销售 - 为高 LTV 顾客提供策略性定价
- 高潜力顾客 - 培养为高 LTV 顾客
- 低潜力顾客 - 根据收入潜力调整预算
- 获取第一方数据, 对顾客的零方数据进行补偿
- 参与持续的超个性化 - 对上下文内容使用事件触发器和 360 度视图
- 培养潜在顾客 - 全渠道、分析驱动
- 针对购买倾向分配分数
- 使用代理人为潜在顾客提供个性化报价

如图所示，优化模式包含三个组成部分：

核心能力 / 活动 / 举措

- 顾客群 - 优化现有顾客的营销预算，通过超个性化内容和报价实现收入最大化。
- 潜在顾客群 - 建立可寻址受众、细分市场和个人用户（根据分析，有已知转换倾向的个人用户）。
- 从匿名到已知的转换 / 360 度视图 - 利用顾客数据平台（CDP）等技术中的身份解析能力，将匿名的、不可寻址的潜在顾客转换为已知的、可寻址的潜在顾客。
- 媒体 - 使用媒体（付费媒体、口碑媒体、社交媒体以及自有媒体）从符合你已知的高生命周期总价值（high-LTV）顾客形象的潜在顾客中产生需求（类似细分、倾向性得分、其他）。
- TCO - 通过 IT 持续优化 TCO，如简化运营和应用程序堆栈，以及谈判。



策略和战术

驱动收入增长的优势策略按优先顺序显示在金字塔右侧。领跑者们专注于以20%的策略推动80%的收入。他们使用营销优化工具和严格的分析来优化营销预算，为现有顾客和潜在顾客确定高收入策略的优先次序。例如，数据驱动、个性化保留和面向现有 high-LTV 顾客的交叉销售通常能够带来最高水平的投资回报率。金字塔左侧还显示了领导者所关注的收益最高的营销策略。

3

营销整合周期



整合营销周期和技术回报周期

将收入最大化周期和加速回报周期联系起来，形成一个流程。根据上图所示，数据驱动的营销自动化周期带来的增量收入可以用于加速偿还技术堆栈的投资。综合营销周期的三个主要组成部分分别是：

- 从点击到网站 - 最大限度地提高从原有电子邮件营销之外，全平台数字资产的吞吐量。
- 从网站到网站 - 最大限度地提高潜在顾客和现有顾客在数字资产中的有效迁移，从而协同工作，达成销售。
- 从网站到点击 - 如果最后的活动序列发生在数字渠道或需求链起源于数字渠道，有效地使用电子邮件来完成交易。



在上述整合模型中，像 CDP 这样的技术可以用来提供持续的目标定位，使每次顾客互动变得更加精确。随着 360 度视角的成熟，营销可以推动营销策略和战术的创新，从而推动收入不断提高，并加速回报。



执行这种模式需要 CMO、CTO 和其他高管之间的精准联动。我们建议将营销和 IT 部门的流程、治理结构和报酬联系起来，并明确 KPI 和责任分配。如图所示，一旦达到峰值收入（金字塔顶端），即可实现对营销技术投资的优化。

为了完成优化周期，右下角的圆圈表明，当达到峰值收入时，可以使用增量收入来加速投资回收期，从而实现营销技术投资的 NPV 最大化。

总结 - 本手册

借助本报告中介绍的以下关键原则，可以实现营销技术投资的优化：

1 营销优化

首先要保留 high-LTV 顾客，然后根据收入最高的活动来设定针对现有顾客和潜在顾客的营销策略和战术的优先次序。不断寻求营销预算的优化，使每一美元的技术支出产生最大收入。加速边际收入的增长，使其快于边际成本的增长。实现峰值收入。

2 成本

不断降低总拥有成本，提高运营效率。定义 IT 的关键绩效指标，并实施问责制。只关注 TVO 与 TCO。

3 流程和自动化

将峰值收入周期与营销技术投资的加速回报结合起来。实施适当的治理措施，以确保严格应用增量收入，从而加速技术投资回报，并自动执行技术平台上可用的可重复任务。

4 创新

将营销创新与涉及营销模式的技术功能相结合。建立一个营销技术卓越中心。

5 组织

领跑者们将营销与 IT 的整合作为首要任务，因为缺乏整合 / 合作是优化失败的主要原因。在营销、IT 和任何其他关键利益相关方之间建立共同的目标和补偿措施。

6 衡量标准

通过专注于加速边际收入的增长，使其快于边际成本增长的方式来产生最高收入为基准，并以此开发营销策略。



结论

优化营销技术的投资已成为 21 世纪数字化领跑者必备的核心能力。

使用本报告中描述的优化模型，将加速营销技术资本投资的优化周期，最终实现高效收回您的技术投资。



Ogilvy

Vertical