



未来，市场部将变成企业的投资部门



在你眼中，营销是花费还是投资？

几乎所有市场部都在这个问题上受到公司的挑战——CFO 质疑市场部花钱如流水；而 CEO 总说，这不是钱多钱少的问题，花再多钱我都会给，但请告诉我花了有什么用——这应该是大多数 CMO 的困惑，营销效果该如何衡量、如何证明。

今天，问题愈发尖锐，看全球排名前两位的广告主在今年的举动——联合利华公布 2017 财年核心财务数据，一个关键信息是去年削减 7 亿美元广告制作费；宝洁有意进一步削减广告支出，到 2021 年 6 月再节省 4 亿美元——去年开始，两大巨头不约而同对削减广告预算发出呐喊并付诸行动。

这代表广告主们不愿意为营销买单了吗？答案恰恰相反，人们忽略了它们的后续动作——联合利华从节省的广告费中拨出 3 亿美元用于媒介花费及店面营销；而宝洁一边削减广告投入，一边把更多的钱真正花在对的消费者身上，事实上，它的整体营销投入是增加的——它们的一致步调是在围绕消费者进行广告投入优化。

互联网让消费者变得更聪明，争夺消费者成为品牌间愈发明显的战役，因为他们的品牌选择决定了公司和品牌的市场表现。

因此，大家越来越能达成共识的是，要把消费者直接当成一种资产，伴随而生的，是 CMO 们关注市场份额的视角也在悄悄发生变化。长久以

来，营销界都存在着一个矛盾点：大家都强调消费者，但评估资产的指标却是从品牌维度来展开的。

当转换到消费者视角，他们更关注的是如何让这类资产持续增值，最关键的其实无外乎：找更多的消费者、找到品牌所在品类中高质量的人、提升消费者与品牌的关系以促进转化。

我们可以从三个维度思考消费者资产——

1.消费者总量：这涉及了一个问题：谁是你的消费者？以经典的消费者行为理论——AIPL (Awareness、Interest、Purchase、Loyalty) 为参照，我们认为所有与品牌产生以上关系的消费者，都可以被纳入到品牌的消费者总量中，告别一次性营销。

2.消费者品类购买力：在相同品类中，不同消费者的购买力是不同的，品牌要为自己找到那些购买力更强的人群。

3.消费者转化力：消费者为何愿意选择你，而不是其他品牌？这很大程度上取决于品牌与消费者之间的关系，品牌需要关注的是与消费者保持互动和沟通，以提升转化力。

而数字化带来的好处是，消费者资产和它的三个关键因子变得可视化、可衡量、可优化，有别于以往或缥缈或基于统计学的衡量指标，市场部的营销动作也有了明确的参照标准，同时，对下一步的营销规划更具指导意义，曾经让每一个 CMO 梦想拥有的营销“仪表盘”正在成为现实。

我们开始体会到营销价值或许将被重新定义。以“双十一”为例，以往大家只期待那一天销售爆发，但当我们有了消费者视角的评估后，参加天猫“双十一”的目的已从多年前的“大促”思维，迅速转变成最高效获取潜在客户的关键策略。

想象一下，当 CMO 们看到消费者资产在增加，就像看到自己理财账户里收益增长一样，体会到的将是投资资产、拥有财富的快乐，而不是因为无法衡量效果、被迫缩减费用的痛苦。市场部也将变成企业的投资部门，彻底跟营销花费论说再见。(万艳| 编辑)

张无忌是阿里巴巴集团 CMO、阿里妈妈总裁董本洪（花名张无忌）。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32121

