



数字时代如何讲好故事:谷歌的营销之道





Lorraine Twohill 致力于开疆拓土、构建联系。1992 年都柏林城市大学毕业后的 10 年里，她为欧洲多家企业打造品牌形象。2003 年，谷歌委任 Twohill 掌管不断扩张的欧洲、中东和非洲（EMEA）业务，她就此成为谷歌首位负责美国以外市场的营销高管。2009 年，她被任命为谷歌全球营销主管，2014 年，她成为全球营销高级副总裁。

Twohill 在与麦肯锡全球董事 Jonathan Gordon 的对话中，讲述了她对营销变革的理解：哪些新技术正在涌现？哪些最佳实践正在落地？哪些基本法则至今仍然适用？

《麦肯锡季刊》：自 20 世纪 60 年代的市场营销的黄金时代以来，市场营销是否发生了某些根本性变化？

Lorraine Twohill：某些精髓今天依然非常重要：匠心独具的核心理

念、妙笔生花的广告文案以及奇思妙想的创意创想。20 世纪 60 年代的时候，虽然电视机已经出现，但广告仍然以纸质印刷品为主。印刷品要做到吸引眼球，关键在于与众不同的核心理念和广告文案。如今这个标杆并没有降低。你必须要有个真实原创、构思绝妙的核心理念。这些当时不可或缺的技能在今天仍然非常重要。

我对市场营销的理解是“洞察用户，洞悉产品，然后将两者融合”，我也经常向我的团队提到。洞察用户意味着了解消费者与客户。不仅知道他们是谁，更要知道他们需要什么、更深的需求是什么，以及我们怎样可以帮助消费者。洞悉产品是指了解工程师和产品经理内心的想法，以及他们正在构建的产品。将两者融合就是把工程师创造的魔力发挥出来，使消费者感觉到产品富有意义，与他们的需求密切相关，且为之吸引。如此才能创造出让全世界消费者兴奋的产品。

《麦肯锡季刊》：数字化让谷歌实现了哪些以前做不到的事情呢？

Lorraine Twohill：如今的营销可以让我们把效果真切地呈现出来。有了数据，我们可以比过去更透明地展示营销影响力。这是可以衡量的成效，我们对此相当关注。谷歌非常严谨地建立监测模型并跟踪营销活动。影响力、成效和监测工作都很重要。

我觉得现在谷歌正处于一个很有意思的拐点。市场营销人员现在可以利用的工具特别厉害。他们比以往任何时候都了解消费者，也可以开展比以往更有意义的双向沟通。就很多方面而言，现在显然是市场营销的黄金时代。

令人振奋的是，现在可以使用数据和算法来实现媒体策划和媒体购买的自动化，即“软件化”。我给团队的目标就是利用软件化完成 60% 的营销展示。当然你还是要定义受众，但是在合适的时间把关键的信息精确地传达给目标客户群，现在可以更容易就实现。徒劳无功的广告少了，这对用户也更好，他们不用再看到不相关的烦人广告。而且，由于媒体策划的相关工作得到了简化，营销团队就能把更多的精力投入到创意。

《麦肯锡季刊》：这是怎样实现的呢？

Lorraine Twohill：谷歌推崇数据导向文化。但是，我们也同样看重故事讲述和品牌建设，以及如何将使命传达给世界。因此，我发现在谷歌，故事讲得好——具有实质内容和真实性——被认为与营销成效和影响力一样受到褒奖。有了谷歌各种分析工具，讲故事比以往更为重要。总之，现在人们谈科学谈得实在太多了。我一位同事正在撰写一篇展望市场营销未来的文章，提到的不是数据就是科学。我想说：“不是这样的！”又或者说，没错，事实就是如此。但如果你在艺术层面上没有做好，没有传达好信息，没有讲好故事，那么所有分析工具只会给你带来一堆糟糕的印象。

《麦肯锡季刊》：你们怎样传达信息和讲故事，特别是在信息爆炸时代？如何在混战中突围？

Lorraine Twohill：从关注“某一位真实用户”的需求开始。想象一下消费者作为普通人的日常生活，去了解真正影响其生活的东西。举个例子，老实说，你早上醒来时不会去想“我今天需要一个新的浏览器”。相

反，你想的其实是送孩子上学、付清房贷、为未来存钱等等这些问题。如果我们认为一些东西对你很重要，那么就寻找合适的方式告诉你，让你产生共鸣。它对你一定会有好处，并且是实实在在的好处。也就是说，我们讲的是生活中真实的故事。我们会说：“嘿，你的生活会发生改变，因为谷歌的产品可以为你带来变化。”或者说：“你的生活会变得更好，如果你现在可以拥有这个产品。”我们不会无中生有。在讲故事之前，团队会坐在一起充分讨论，比如，为什么世界需要这个产品？它将怎样改变人们的生活？它的独特之处是什么？它最出色的地方在哪里？等等。故事一定要有实质内容。

《麦肯锡季刊》：这挺有意思。麦肯锡也认为，在市场营销新的黄金时代，“实质”是先导因素之一。它与科学、故事、速度、简化等同样举足轻重。

Lorraine Twohill：实质真的很重要。我想这就是在 20 世纪 80 年代和 90 年代人们对营销反感的原因。那时候，毫无实质可言的炒作和夸夸其谈铺天盖地。太多东西被夸大。

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_46873

