

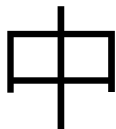
# 别让亲密成为品牌枷锁

文 范跃龙、李正霓

## 提要

用数字营销亲密包围消费者，消灭注意力死角，并尽可能采集分析他们的数据，已成为许多大品牌的常规战术。然而“技术反冲”正在发生，更优秀的品牌因此反思客户体验和品牌增长的本质，并通过创新设计，摆脱营销套路的束缚。





国已经成为全球数字营销的热土：移动电商、全渠道广告、程序

化投放、社交媒体、垂直APP和短视频的活跃程度连年增长。品牌方企业既可在数字消费者的不同圈层中获取数据洞察，又能横跨多平台运营客户社群。但在这些繁荣与亲密的背后，品牌方的客户流失率也在悄然增加。

据埃森哲研究，数字营销“超限战”疲态初显，无休止的内容和信息推送让消费者疲惫不堪，越来越多的用户开始取消关注、退出订阅，以求消停。除了数字媒介通胀的经济因素之外，核心原因并不复杂：每位消费者不仅上网时间有限，而且数据安全意识已经觉醒。换言之，品牌总想无限亲近消费者却容易忘记：没有人愿意拿自己的隐私、健康与幸福，去无条件交换某个品牌对他360度无死角的爱。

如果你的品牌已经处在增长放缓的平台期，还有没有更高维度的策略，能够摆脱“大数据营销”迟早会陷入的窘境呢？如果你正在为某个品类推出新品牌，从服务设计的新趋势中，怎样抓住机会开辟一股清流呢？

## 你想更亲密，他们却见异思迁

埃森哲每年都在调研各国消费者对品牌“见异思迁”的经济现象及原因。2017年，仅在美国因消费者更换品牌产生的经济价值就已高达1万亿美元，64%的消费者只要觉得某些品牌无关紧要或体验欠佳就

投奔竞品，而且一旦离去，他们多半不再回心转意。

埃森哲旗下专长于用户体验与服务设计的设计创新公司Fjord每年也通过寻访不同行业与品牌方企业，发掘到数字化消费的一个趋势：品牌在市场中扩张声量与攻势，已不再是提升销量的保障。用户在选择产品、服务和企业时所看重的价值已不同以往。过去，消费者追求新奇、兴奋和即时满足；而今，他们拒绝那些哗众取宠的企业。

随着数字技术的日常渗透和客户体验的全时在线，品牌方认为自己完全是在迎合消费者随时随地、随心所欲选购商品的物质需求，迎合消费者在同一品类中比价寻优、加入同好社群的心理需求。但是，当越来越密集的数字技术叠加在人类身上，带来的“技术反冲”（Techlash）却是品牌方始料未及的：

**屏幕疲软：**《Fjord趋势》2015就曾调查发现，当消费者平均每周查看手机屏幕次数达到1500次以上，就会明显对现实世界心不在焉。欲罢不能的成瘾心理开始让他们担忧，并考虑Digital Dieting（数字节制）的生活方式。不少初创公司甚至为人们放下手机、戒除网瘾而开辟了一个新的疗养产业。

中国在线零售业自那以后出现了实体店客源复兴的迹象。全球最领先的智能设备制造商也都在产品中嵌入每日屏幕观看时间的限定功能。这发生在硬件创新放缓、消费者更换新机意愿低迷的时期，尤为值得深思。2018年大热的中国某款短视频平台，在迅速聚集上亿日活用户后，决定推出青少年防沉迷设

置。经过这样的变迁，如今品牌方如果仍向消费者加码推送不加差别的屏幕提醒，就不再是明智之举。

**APP饱和：**移动APP的竞争早已进入朝生暮死的红海。《Fjord趋势》2016年就看到了品牌方必须摆脱APP功能束缚的趋势，因为消费者真正想体验的是流畅自然、简便随意的服务，极不愿为在各种账号、APP和交易流程之间切换而浪费时间。从那时至今，用户的取消关注与卸载退订，无情折磨着APP设计团队的神经。

进而，淘宝和天猫的无界打通、微信和小程序海量吸纳的第三方品牌生态，也都在印证用户对于极简洁、零摩擦消费体验的需求，已经超越了日常的随时随地在线功能。当炒热APP的风投逐渐降温，品牌方更要清醒地认识到，横跨平台越多，就越难为核心消费者提供最贴心的服务设计，进而无法整合数据供应链，营销投入就无法在最关键的时刻准确触达客户。

**信任流逝：**5G时代之前的数字商业竞争，以用户流量为目标展开。但是不计代价争夺流量的副作用，是令所有品牌方不安的信任危机——这无疑是品牌价值杀手。例如算法对用户的身分偏见与机械迎合，使社交媒体、搜索引擎和视频门户饱受回音壁效应（Echo Chamber Effect）、假新闻和用户数据保管失当的质疑，甚至导致科技公司市值大幅减损。

品牌方通过数字营销平台获取的消费者数据，会被怎样的收集和利用和处置？与流量时代相比，更多用户担忧隐私泄露、利益受损，强烈要求“被遗忘权”和“断网权”，并将

希望寄托在科技巨头垄断之外的替代产品。而更多品牌方则担心程序化购买的数字广告与数字内容自动匹配失误，阴差阳错地传递负面社会形象。以用户画像识别消费分群的某些品牌，为快速拉升客单价而设定的“大数据杀熟”算法，更是一条逼迫消费者用脚投票的邪路（编者注：所谓“大数据杀熟”指利用大数据算法识别忠诚客户，对其强制提价消费以谋取利益）。

## 他们更沉默，是在等你回归正念

2019年的《Fjord趋势》发现，沉默是金。苹果、微软、亚马逊和思科等全球主要科技公司，都在为减少用户屏幕使用时间、在重要时刻减少无谓分神而付诸行动。这象征着一流品牌在消费者渴望安静和正念的今天，与那些继续喧嚣的竞争者划清立场界限的有利策略。

埃森哲2018年全球消费者调研从另一个侧面的有趣发现是：在科技公司和智能产品制造商看来界面炫酷、能说会道的AI助手，其实55%的消费者既不使用，也不喜欢，因为他们觉得大部分助手的功能都不成熟（中国消费者对此吐槽最多），提供的内容和服务也与他们具体时刻、具体场景的具体需求相去甚远。至于这些助手的互动方式，近半的消费者觉得并不“炫酷”，反而十分“诡异”。还有59%的消费者觉得，AI推荐的消费项目，应当首先经过人类服务员确认，再呈现给他们。

另据这份调研显示，全球社交媒体活跃度已进入停滞期，甚至略有衰退，已有三分之一的全球消费者从不因个人事由而登录社交账号，而面对各大品牌发布的社交互动信息，如今已有43%的消费者视而不见。

画蛇添足和虚张声势的数字体验，暴露了品牌方对消费者同理心的缺失，只能为品牌带来价值消耗。但对于很多企业而言，立刻改变数字营销的饱和攻势，仍十分困难。毕竟，它们认为现有策略已经达到“精准”。但建立在客户体验基石上的“精准”才有意义，品牌方需要借助设计思维，克服巨大的行为惯性。

产品与服务的设计，唯有满足用户的整体需求，才能在花样层出不穷的竞争中独树一帜。此外，企业还要重新界定衡量营销活动成功的指标。例如，长远价值比使用时数更为重要，利他价值比交易收入更为重要。微信创始人张小龙总结开发心得时说，产品之外必须遵循的价值点，是把用户当作平等的朋友，除了连接不同公司提供的服务，微信不会查看用户的聊天记录，不会给用户发送骚扰信息。微信下一步的重要计划，是探索线下的精彩生活。

《Fjord趋势》在2019年还提醒品牌方，“大数据营销”的传统范式正在被新的监管环境和客户预期颠覆。低成本获客、高补贴竞争、侵略性的数据变现策略，都将不再有竞争力。“网红品牌”能够昙花一现，却很难结出硕果。过分夸大个人数据的商业价值，只会引起

消费者的恐惧、反感和厌倦，甚至使“客户忠诚度计划”不再奏效。

因此，Fjord和埃森哲为品牌方提供的建议是数据减法：企业必须提高透明度，以事实令消费者相信，他们只会收集开发产品和服务所需的必要数据，不仅事先征得个人同意，并且会以负责任的方式使用和存储数据。

不少品牌方原本以为，只要消费者得到性价比更高、更个性化的体验，他们就会乐于与商家分享数据，但这个旧认知已经崩塌。根据埃森哲调研，2018年全球62%消费者认为，自己并不知道商家收集了他们多少个人数据以及具体哪些数据。他们觉得，无论商家提供的服务付费或免费，收集的个人数据都必须同样得到保护。他们特别厌恶承诺用个人数据换来更为个性化的体验却无法兑现的那些品牌。而在问题的反面，有69%的消费者愿意为个人数据安全与隐私保护能力最优的品牌，多支付至少20%的价格。

在全球，一些初创企业慧眼识商机，已经通过满足用户对个人数据掌控权的需求，借助区块链技术占据一席之地。例如，CyberVein开发出一款基于区块链的系统，用户可以在系统中出售自己的数据，继Wibson和Ocean Protocol等企业之后加入数据商机大军。BehaviourExchange则开发了一款双向互利的数字平台，用户可以分享数据以换取代币奖励，B2C企业则可通过数据锁定目标客户。Health Wizz是一款可让患者安



一款名为Light Phone的卡片式手机，定位于人们的第二部手机，满足渴望清净的消费者需求，刷新了极简设计的新纪录。



全地自助汇总、整理和分享个人病历的平台，现已成为新一代利基数据平台市场中的佼佼者。

向这些初创品牌学习，大品牌企业也必须制定双向互利的目标，确保消费者和企业获得最大化长期收益。如果企业在设计阶段尽可能确保透明度，就有望赢得消费者的信任，说服消费者与企业建立互利关系。这种透明度，意味着明示数据所有者和数据使用者分别能够获得的具体价值，并设计出赋予用户更大数据掌控权的产品和服务。

亲密只是表象，信任才是品牌价值内核。如今消费者渴求清静和安全，企业也依然需要以数据发掘洞察、以洞察激发行动，因此只有“正念设计”（Mindful Design）才能纠正对立与失衡，回归以人为本的服务体验，为品牌方找到启示与出路。

## 他们打开心结，你为品牌增长解锁

在新数字化时代，品牌方企业的头等大事，依然是确保品牌价值在消费者的心智认知和选择决策中发挥主动力。这种动力的源头，并不是对人类注意力和用户流量的亲密占据，而是真实的、流动的客户体验。

产品和服务的差异化，是品牌实力的一部分，但与差异化同等重要的，是品牌与客户利益之间的关联度（relevance）。根据埃森哲研究，只有差异化和关联度同步提升，品牌资产的未来增长才会得到

保障。与之相对，作为滞后指标的知名度和美誉度，只能反映品牌资产的当下状况。

这必须建立在善用数据的基础上：正确时刻，正确互动，基于品牌与消费者之间的正确约定。无论客户在线上还是线下体验一个品牌的产品与服务，正念设计关注的，首先都应当是客户的切身利益与福祉，而不是以定价、支付和交易为中心。品牌必须学会用超越预期的客户体验，补偿对方分享让渡的个人数据使用权。

中国虽与欧美成熟市场不同，尚未进入“后数字化”商业时代，用户和消费者对服务体验与数据隐私的宽容度依然较大，而且三四线消费市场的后发动能极为可观。但中国品牌在一、二线国内市场及海外发达市场，沿用流量思维，粗暴扩张数字化业务的空间已经非常狭小。前瞻未来两三年，我们建议中国品牌也要考虑以下建议，为前瞻品牌资产未来价值的客户关联度加分。

- **简化互动方式：**特别关注互动体验本身的客户满意度，而不以强行推销为目的，更不能加重客户认知负担。用同理心倾听客户的心理诉求，尽可能让反馈简单即时传达。好内容固然重要，好的表达方式也必不可少。这都需要设计优先的运营变革。
- **勿扰忠诚客户：**衡量自己的服务是否过度索求了消费者的时间和注意力。通过正念设计，在客户生活与工作中的关键时刻，提供个性化而又有分寸的服务体验。放弃单一的用户参与度指标，寻找新的关键体验指标

（KEI）衡量服务品质。关注线上评论，因为某些重要的定性信息，客户可能已经告诉品牌多次了。

- **拥抱“数据减法”：**品牌的数据战略务必遵循最少维系数据模式，仅根据服务需求量进行收集。严格按照业务目标调整数据收集策略。数据收集和分析与服务的量身打造环环相扣。如果使用算法，就要提升透明度，确保客户也能参与算法校准，在数据出错时采取相应行动。
- **呈现丰厚回报：**“一般奖励”已经无法吸引用户让渡数据，所以企业需要向客户证明，分享个人数据获得的回报要多于企业使用用户数据所得的回报，清楚展示这些回报与客户个人利益如何具体关联，并确保客户完全了解并同意背后的真正含义，及时更正不准确的数据。
- **升级人际互动：**在不间断客户旅程的关键节点上，品牌服务要回归人与人互动的本源，以数据支持（而非以数据替代）人的温度。人与智能机器的搭配，将提高客户共享数据的意愿和质量，反过来又可进一步改进算法和规避偏差。

### 范跃龙

埃森哲大中华区品牌营销高级总监  
常驻北京  
yuelong.fan@accenture.com

### 李正霓

Fjord香港区负责人  
常驻香港  
jennifer.l.fuqua@fjordnet.com