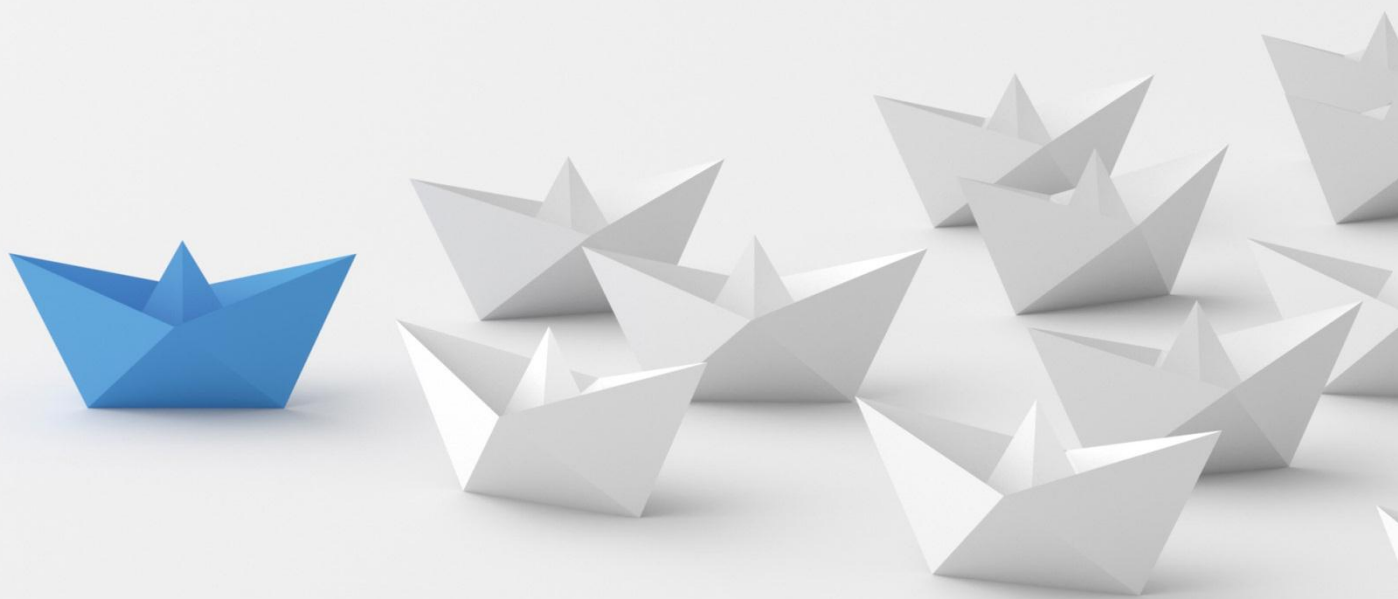


生力企业： 品牌过剩时代的 生力军

文/保罗·纽恩斯（Paul Nunes）、余进



提要

囿于对“客户忠诚度”和“品牌定位”的执念，企业面临发展模式固化、盈利能力退化的危险。只有转型成“生力企业”（Living Business），提升运营速度并扩展规模，满足不断变化的客户偏好，才能在市场变幻中适应环境、长盛不衰。

这是一个品牌过剩的时代，越来越多的消费者倾向于在繁多的不同品牌间权衡取舍，而非专注于某一品牌。埃森哲调研证实：客户忠诚度这一传统概念已不再适用，企业必须适应不断变化的客户需求，致力于为客户提供契合需求的产品、服务和体验。

这意味着企业不能再依靠传统的营销手段来吸引客户。企业必须思考如何才能利用快捷可靠的个性化体验来吸引客户，而不是在培养客户忠诚度上投入过多精力。一旦行差踏错，企业就很可能在竞争中一败涂地。各大品牌需要警惕这一变化。

简而言之，掌握现有品牌的企业，必须走出“忠诚度”（Loyalty）舒适区，开辟“关联度”（Relevance）新格局。

五万亿美元全球大变局

面对前所未有的市场颠覆，企业应当如何实现增长？许多企业领导者的心中都有这一疑问，企业为了发掘新创意投入巨资，但获得的回报却不尽如人意。根据埃森哲全球消费者调研，各国企业在2017年总共流失了5万亿美元的收入，原因是客户可选择的品牌太多，大多数品牌没能留住所谓“忠诚客户”。而在更换所用品牌的大批消费者中，有64%是为了追求更贴近自身需求的产品、服务和体验。随着时间的推移，这一比例还将不断攀升。企业需要采取灵活敏捷的策略，持续满足不断变化的客户需求。

关联度不足有多可怕？

基于对 33 个国家、8 个行业、23,000 多名消费者的调查，我们发现：

- 在选择更换所用品牌的消费者中，64%是因为现有品牌关联度不足；
- 四分之一的消费者表示拒绝与关联度不足的企业合作；
- 如果消费者认为某家企业与其自己的关联度很高，就更有可能（比例为 68%）将其推荐给亲朋好友。

为了给大型企业指明前进的道路，埃森哲于2018年开展了一项重大研究计划，深入探讨成功实现可持续发展的领军企业与同行相比有何不同。我们发现这些领军企业：

- 了解客户不断变化的数字化消费需求；
- 调整增长战略，发掘核心业务以外的盈利点；
- 优化成本，将节约的资金用于支持新的增长计划。

与这些具体行动对应，领军企业已经具备了三个明显特征，他们能够：

- **始终如一地提供智能体验。** 基于有针对性的实时数据，调整与客户、合作伙伴和员工的交互方式。确保在特定时间内向客户交付产品或服务；通过特定优惠吸引客户；为员工或合作伙伴提供决策或执行流程所需的其他部门信息。这些企业会根据客户的个人需求、偏好和背景提供个性化体验，同时恪守其品牌价值观。
- **开展响应式创新。** 构建能够部署新创意、新流程和新技术的基础设施和企业文化，从而预测并响应不断变化的机遇。将响应式创新融入企业的各个流程，是新竞争力的源泉所在。
- **采用敏捷运营模式。** 打通企业各部门之间的协作渠道，同时部署最新技术以提升整体绩效。

以耐克为例，该公司采用先进技术改善客户体验，并与客户保持紧密联系，以收集改善客户体验所需的反馈和数据，确保为客户提供更为个性化的高效体验。同样，通用电气全球研发中心通过开发云托管软件模型提供智能体验，助力公司提高安全水平并降低成本，同时帮助客户实现最大的投资效益。

五大能力造就“生力企业”

在互联网时代，无论小型纯数字化企业，还是大型数字原生企业，都能够为客户持续提供更为个性化、关联度更高的消费者体验，同时把握行业内外的大增长机遇。事实上，参与我们调研的78%受访消费者愿意选择数字原生企业为其提供银行和金融服务。

因此，除了少数先知先觉的领军企业，大多数大型企业和行业主流传统企业面临更为艰难的发展道路。重资产基础架构限制了企业为现有客户提供服务并吸引新客户的方式。过去，企业为了提高大规模交付能力制定了相应的市场营销、促销和渠道策略；而现在，这些过时的策略已然让企业在新的竞争环境中陷入相对静态。

这些企业如何才能通过变革实现增长呢？通过对领军企业的进一步跟踪分析，我们发现企业的持续增长离不开相辅相成的五大能力：

瞄准：洞察数字化消费需求规律，瞄准客户价值，创新业务并布局投资；

设计：设计反映企业宗旨的产品和服务，保持与客户的高关联度；

构建：构建一系列互动渠道，确保企业能够通过不同途径将设计推向市场，改善客户体验并实现实时反馈；

扩展：扩展企业通过平台、合作伙伴和联盟挖掘市场潜力的能力；

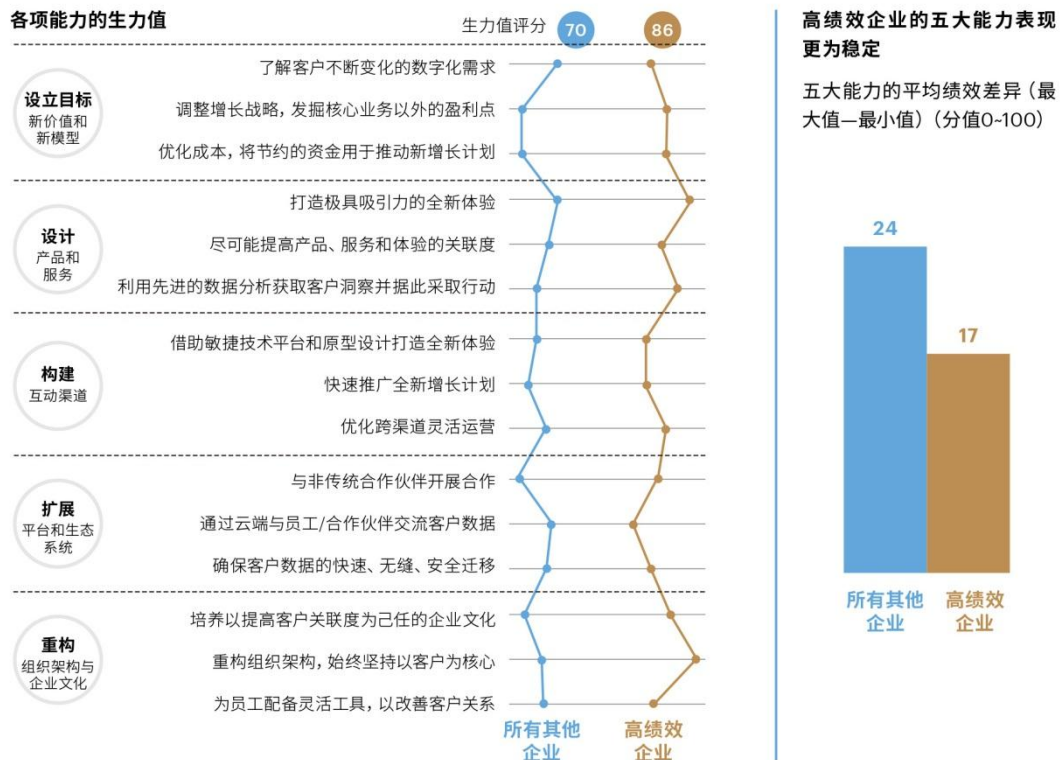
重构：重构组织架构、绩效指标和企业文化，以重新培训企业员工，确保员工明确如何提升客户体验，提高品牌对顾客的关联度。

上述每项能力都需要精准部署先进技术。这些先进技术反过来又能够提高公司构思、设计和开发个性化产品的能力，及时满足客户的新需求。这些能力将帮助“静态企业”转型成为“生力企业”，使它们成为品牌世界的生力军，持续为客户提供超高关联度的服务并从中获得源源不断的盈利点。

根据五大能力的框架，我们对28个国家的1,099位企业高管（包括195位CEO）进行了调研，并对他们所在企业的活力值进行了评分。与同行相比，评分最高的企业（我们称之为高生力值企业，或“生力企业”）更有可能实现卓越绩效。生力企业在我们调研的所有企业中仅占约10%，但它们已为应对商业周期和行业

颠覆的考验做好了准备，实现高于平均水平的收入和盈利增长的可能性也要高出两倍（见图一至图三）。

图一 生力企业的各项能力均远超同行



资料来源：2018年埃森哲针对1,099家（横跨B2C、B2B2C和B2B行业）企业的生力值研究

图二 面对行业颠覆，高生力值企业（即生力企业）最有可能立于不败之地

高生力值企业已为应对行业颠覆做好准备，这一比例比低生力值企业高出50%。

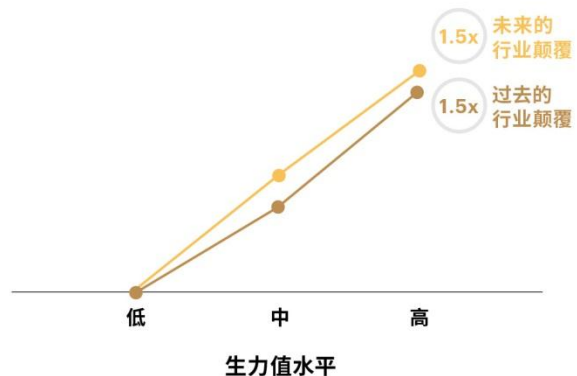
商业周期承受力VS.新活力

自我评价面对过去和未来行业颠覆的准备程度（分值1-5），与平均准备值相比。



过去和未来行业颠覆的承受力VS.新活力

面对过去和未来行业颠覆的准备程度（低=1.0x）。



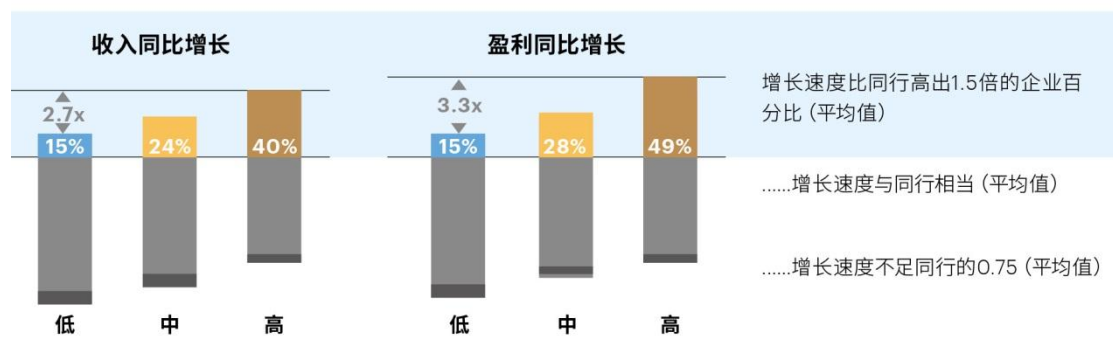
资料来源：2018年埃森哲针对1,099家（横跨B2C、B2B2C和B2B行业）企业的生力值研究

图三 生力企业的表现极可能优于同行

高生力值通常意味着更强劲的增长势头。高生力值企业实现高于平均水平的收入和盈利增长的可能性比低生力值企业要高出两倍。

增长速度较快的企业（按生力值划分）

自我评价同比收入/利润增长高于平均水平的企业百分比（按生力值划分）



资料来源：2018年埃森哲针对1,099家（横跨B2C、B2B2C和B2B行业）企业的生力值研究

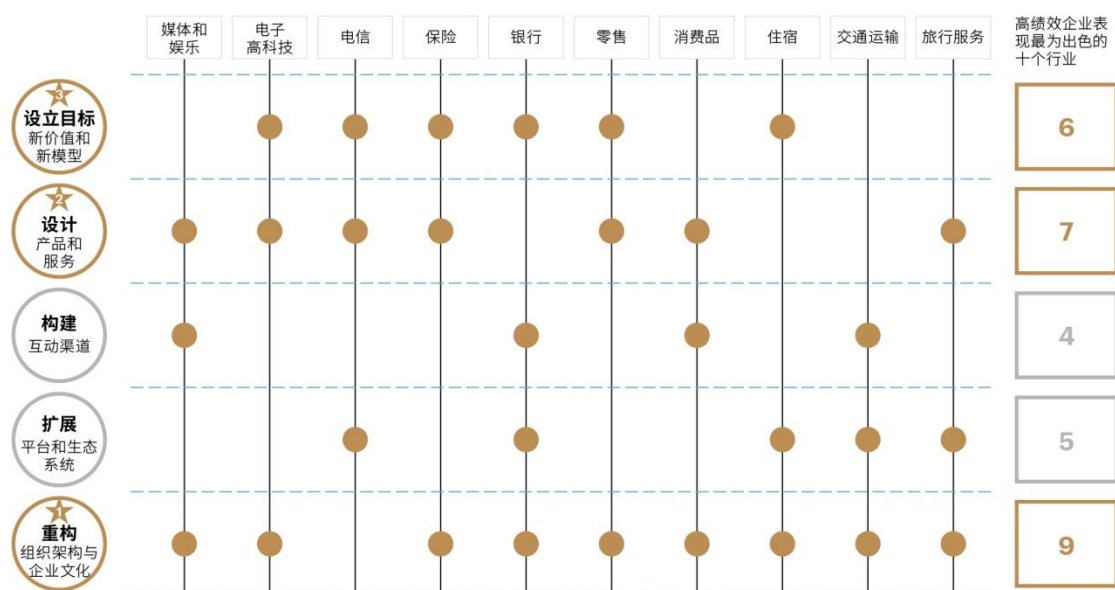
企业五大能力的发展程度并不均衡，具体因行业而异。生力企业的三大能力尤为突出：分别为瞄准、设计和重构（见图四）。宏观层面上，具备这些能力的企业更容易确认哪些投资能够满足市场预期并开展相应行动。微观层面上，这些企业能够根据个人需求轻松为客户提供个性化产品/服务。

为此，其他企业需要向生力企业学习什么？明确的企业宗旨和独特的品牌个性。只有设立清晰明确的宗旨，企业才能确保始终坚持以客户为中心，开展相应流程并不断调整自身策略。这一宗旨能够确保企业从众多竞争对手中脱颖而出，并为其指引发展方向，向员工和客户充分展示其独特个性。



图四 高绩效企业各项能力水平因行业而异，其中三大能力尤为突出

各行业机遇评分



资料来源：2018年埃森哲生力型企业机遇研究，1,099家企业（横跨B2C、B2B2C和B2B行业）

受访的大部分企业高管都感受到，实现关联度压力重重。但生力企业与其他企业的区别在于：在来自生力企业的受访者中，95%的企业领导者认同“消费者期望获得关联度最高、最实时的动态体验”。而在来自其他企业的受访者中，只有75%对此表示赞同。

此外，了解这一挑战的本质并不意味着会采取有效行动，两者的比例往往差距巨大：低绩效企业的这一差距是高绩效企业的七倍。如果企业领导者希望弥合企业内部的这一差距，首先应当以当前状态为起点，针对每项能力规划一条转型之路。

对于已经为转型成为生力企业做好准备的公司而言，成立年限的长短并不会影响这一进程。另一方面，老一辈企业也并不存在固有劣势。除了小型纯数字化企业和数字原生企业巨头之外，其他企业的成立年限并不代表其在相应领域的专业水平。

革新，不仅是说说而已

- 89%的高绩效企业认为，与三年前相比，企业需要采用“迭代更频繁、更为灵活敏捷的运营方式”。
- 91%的高绩效企业认同，“在当今市场格局中，企业要想取得成功，业务革新必不可少。”
- 高绩效企业能够弥补知识空白以取得成功，而其他企业能做到这一点的比例仅为前者的七分之一。

五大能力的典范企业案例

瞄准

总部位于波兰的mBank就是一个绝佳的例证。mBank的数字化服务模型mPower Business Starter旨在简化创业流程。通常，在波兰成立一家企业并全面投入运营需要10~30天。创业者需要分别联系银行和政府，完成相应手续。而现在，利用Business Starter，创业者只需大约10分钟即可创办企业且只需与银行单线联系。该银行与波兰数字事务部(Ministry of Digital Affairs)和经济发展部(Ministry of Economic Development)建立了合作关系，并在mAccounting中整合了政府和银行的会计业务。客户可以创建数字签名，开设商业账户，并通过一次性操作轻松注册新公司：与以往相比，只需填写一小部分表格和信息。mBank预测，未来两年间进入波兰市场的新企业预计有15%会使用mPower Business Starter。

设计

保险公司Achmea Holding NV正在将发展重心转向尚未得到充分开发的细分市场：低收入家庭。Achmea专为低收入家庭设计了相应产品，能够预防火灾和盗窃或降低其带来的损失，从而保护居民安全，改善社区环境。具体来说，Achmea开发了点对点警报平台试点项目，确保邻居、朋友和家人在发生危险情况时能够互相帮助。该平台能够将各类家庭安全解决方案（包括Chuangong）与WhatsApp和Facebook Messenger等消息应用连接起来。该平台已初步取得成效（目标地区的参与家庭以及社会住房公司的索赔案件减少），因此，Achmea计划在未来几年内将其扩展至更多家庭。

构建

以美国丰田汽车销售公司（Toyota Motor Sales）为例。该公司的Customer 360 Insights团队使用分布式计算框架Apache Spark挖掘和分析社交媒体交互，以获取关键客户反馈。这一转型路径主要利用企业的运营模式来测试、构建并扩展与客户切实相关的实体和数字体验，并通过互动渠道为客户和企业带来更多优势。在这一领域，生力企业往往专注于成果。这就确保企业在某个关联度很高的产品/服务或方法的优势消退之前，能转而寻找新的解决方案。

丰田提供的分析功能可不仅仅包括“制动噪音”这种简单分类。相反，该公司尝试通过不同类型的文字识别分析，考虑客户可能碰到的相关问题。这一方法有助于丰田向客户提供高度相关的建议，识别可能出现的安全问题或改进设计。通过这一方法，丰田成功将分析客户反馈的时间从6天缩短到4个小时。通过在车内增加更强大的感应功能，汽车可以更好地匹配驾乘者的需求。

扩展

耐克擅长利用先进技术将合作伙伴与自身业务联系起来，从而改善客户体验。耐克使用NikePlus、Nike Run Club和Nike Training Club等应用程序向用户推广自身品牌和外部合作伙伴的相关优惠。通过这些举措，耐克在未调整品牌定位的情况下实现了客户数量激增。耐克还整合了若干孤立的客户沟通渠道，进一步提高收集客户反馈并做出响应的能力，同时提供更简洁的全方位客户体验。

要想掌握这一能力以挖掘市场潜力，企业必须与行业外的前瞻性合作伙伴建立合作。这是因为生力企

业能够从内部和广泛的合作伙伴生态系统中高效且有针对性地选择数据，事半功倍。正如耐克首席执行官马克·帕克（Mark Parker）所说：“未来暗藏着巨大潜力，我们可以连接更多的产品，带来令消费者耳目一新的内容，并为耐克会员提供优质服务。消费者将通过数字互联产品与我们无缝互动，这有助于提高我们的设计、制造和分销能力，为我们创造全新的增长机遇。”

重构

生力企业致力于打造一支全面整合人类智慧和人工智能的员工队伍。以通用电气全球研发中心为例，该中心投入巨资，试图将科学家培养成为“双料科学家”，既精通自身的研究领域，又了解如何利用人工智能和其他机器学习系统创造额外价值。“双料科学家”能够协助通用电气开发机器（如涡轮机、飞机发动机和火车机车）的云托管软件模型，助力公司提高客户安全水平并降低成本。

这些被称为“数字孪生”的模型有助于预测特定机器的服务需求并定制维护计划，借此帮助客户实现最大的投资效益。通用电气发现，利用火车机车的数字孪生模型，企业的年燃油消耗量能够减少32,000加仑，碳排放量减少174,000吨。

截至2017年7月，通用电气已有400名员工获得数据分析证书，约50名科学家调整了工作岗位。同时，该公司在2016年新增了100个与人工智能和机器人相关的职位。

事实证明，重构能力是高绩效企业最关键的差异化优势——高绩效企业的重构能力在九个行业中普遍表现最为突出（总计十个行业），它们在这一能力上的得分高于其他四大能力。

迈向生力企业，时不我待

曾经的行业常青树并不能确保未来增长，甚至可能被行业淘汰。2000年入选“财富500强”的企业中，有52%已经不复存在。

这就是生力企业在现有优势尚存的情况下也会专注于培育新优势的原因。他们持续推出高关联度的创新产品与服务，而其他企业却只知道固守“最佳实践”，两者的差别显而易见。

行业形势瞬息万变，消费者的选择却不会变：他们只会选择与自己关联度最高的产品。现在是如此，将来也是如此。

保罗·纽恩斯

埃森哲研究部思想领袖研究董事总经理

常驻波士顿

paul.f.nunes@accenture.com

余进

埃森哲战略中国区总裁

常驻北京

yu.jin@accenture.com