

后 TiVo 时代的营销

作者: Michael P. Zeisser

来源: 《麦肯锡高层管理论丛》 2003.1

传媒世界的风云变幻正在重塑广告商与消费者之间的互动模式。

TiVo 这四个字母在麦迪逊大街已经被视为头号洪水猛兽。这种技术可以被观众用于录取节目,并将其中的广告删除。这对电视迷无疑是一大喜讯,但对营销人员却是一大梦魇。

尽管 TiVo 普及的速度比许多观察人士所预言的要慢,但它却在目前大约 50 万用户中一炮打响。一些研究显示,5 年内将有 50% 的美国家庭使用这种产品或类似产品来删除电视广告。结果会怎么样?互动电视及其它基于万维网的娱乐形式一旦普及开来,都会产生同样的影响,那就是电视广告的观众越来越少。

难怪广告商会夜不成眠。其实他们大可不必如此。电视广告只是与目标受众进行互动的方式之一,又并非最有效率的方式。如果市场营销人员指望通过与消费者的关系来刺激销售,他们不应再过多依赖电视广告,而恰恰应采用那种令他们望而生畏的技术。

好处

这种方法在实际运用中意味着什么?道理很简单:公司必须找到适当的方式来利用互动媒体(类似 TiVo 的技术,用户企盼了很久的互动电视和网络),对与消费者之间的网上和网下互动关系进行反思,从而设计出能够打动目标受众的更有效方式。

之所以要关注互动关系有两个原因。第一是消费者。在消费者有更大的自由来选择媒体的今天,营销人员必须向他们提供更有意思的节目,以换取他们对任何形式的屏幕广告的关注。由于这种新的价值交换使得相应的互动成本更为高昂,因此关注互动关系的第二个原因就是经济效益。单单在美国,把广告及其它形式的大众媒体、渠道管理和客户服务方面的支出算在内,卖方每年需要花费 1 万亿美元用于与潜在买方进行互动。营销人员迫切需要新的方式来减少这种支出、扩大收益。

太多的营销人员仍然试图沿用 50 年代的方式:30 秒的电视广告插播来实现大部分的目标,包括提高认知度、忠诚度或改善客户体验等等。用 30 秒的电视广告真的能提醒购物者下次去超市记得买通心粉吗?为了达到同样的目的,下班时在办公室打出横幅广告是不是更有效、更廉价。针对不同的营销目的,应采用不同的互动工具,考虑不同的成本:如果将每种宣传

手段用于最能发挥其所长的方面，就能减少冗余提高效率。这些手段包括网络及未来的互动电视等互动平台。然而，这种平台的作用却被大大地误解了，它们真正的价值在于能帮助营销人员发现并消除与买方的互动关系中所存在的经济效益的浪费。

有了互动平台，营销人员与买方的接触更加有效，这里包含两个方面的原因。其一，这些平台往往要比电视、直邮广告和零售网点更便宜、更快捷，公司纷纷将客户服务从呼叫中心转向自助式网页就是一个很好的例子。这些平台显然还是网上支持群体和互动电视插播等互动方式的惟一媒介，这种互动可以使营销人员更有针对性地推出广告，比如说只向有子女的家庭宣传适合儿童服用的止咳糖浆。其二，通过网上互动能获得从前无从获取的信息，从而帮助营销人员在充分了解情况的前提下，决定网下媒体、客户关系营销和客户服务方面的开支水平。这样一来，传统大众媒体的互动成本节省了，而营销人员从中得到的收益更大了。

以 FatBusters 的经验为例，这是一个在杂货店出售的减肥食品（隐名）品牌。像大多数食品公司一样，这家公司在大众营销方面主要通过电视广告进行宣传，花费以数千万美元计，但对其用户以及不同客户群的规模或盈利性都一无所知。直到一位新的营销总监走马上任后才发现，公司的网上服务系统中碰巧采集到了大量的最盈利用户的信息。FatBusters 的网站帮助志趣相投者结伴减肥，减肥者会自愿提供自己的情况，以便 FatBusters 帮他（她）找到最合适的减肥伙伴。这些二人减肥小组发电子邮件互相鼓励，坚持食用 FatBusters 品牌的减肥食品。这项服务大受欢迎，公司则因此开发出了一套网络支持的工具，吸引并保留了该品牌最具盈利性的客户。

与此同时，该公司还收集了先前无从知晓的数据，调整了所有的网上和网下广告支出。公司首先掌握了最赢利的客户的姓名，然后询问他们为什么会开始食用其产品。答案与传统的一次性匿名调查中一般客户给出的答案很不一样。有了这种比较深刻的认识，FatBusters 就能重新确定目标客户群，修改广告宣传的主旨，改用不同媒体，从而调整了大众营销预算的支出方向。预计这样做会使花在广告上的每一美元所带来的收入出现两位数的增长，对于股东来说即意味着数千万美元的增值。

将互动投入实践

其它公司如何才能将目前的互动平台转化成为广告优势呢？

第一步，公司应将通过广告、呼叫中心及零售网点与客户发生的互动都一一绘制出来。然后对其互动成本进行量化。（要了解公司在这方面的成本，可以将每项营销活动的支出金额分摊到每个目标消费者，然后计算针对每类消费者的平均支出。）最后，检查量化结果，发现浪费现象。比如，与消费群体 A（郊区女性）的互动成本是与消费群体 B（城市女性）的 3 倍，而消费群体 B 更有利可图。结论是，公司在消费群体 A 方面的支出是无效的。还可以从消费者在购买前后及购买时的角度观察互动情况，从而断定开支效率的高低。这样一来，就能准确地看出消费者的时间和金钱究竟浪费在哪里。