



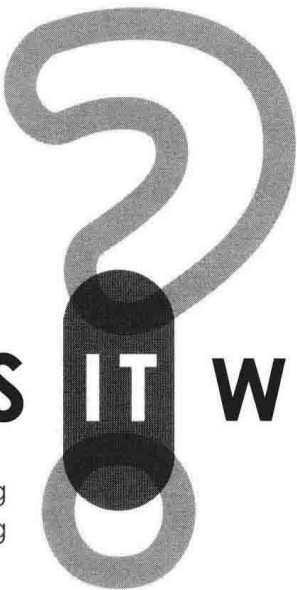
DOES IT WORK?

10 Principles for Delivering
True Business Value in Digital Marketing

如何营销才有效

高效能数字营销10大盈利法则

[美] 沙恩·艾奇逊 (Shane Atchison) 著 黄珏苹 译
杰森·伯比 (Jason Burby)



DOES IT WORK?

10 Principles for Delivering
True Business Value in Digital Marketing

如何营销才有效

高效能数字营销10大盈利法则

[美] 沙恩·艾奇逊 (Shane Atchison) 著 黄珏苹 译
杰森·伯比 (Jason Burby)

中国人民大学出版社
• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

如何营销才有效: 高效能数字营销 10 大盈利法则 / (美) 沙恩·艾奇逊 (Shane Atchison), (美) 杰森·伯比 (Jason Burby) 著; 黄珏苹译. -- 北京: 中国人民大学出版社, 2018.8

ISBN 978-7-300-25402-9

I. ①高… II. ①沙… ②杰… ③黄… III. ①市场营销学 IV. ① F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 006318 号

如何营销才有效: 高效能数字营销10大盈利法则

沙恩·艾奇逊 (Shane Atchison)

【美】

杰森·伯比 (Jason Burby)

著

黄珏苹 译

Ruhe Yingxiao Cai Youxiao: Gaoxiaoneng Shuzi Yingxiao 10 Da Yingli Faze

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 天津中印联印务有限公司

规 格 170mm×230mm 16 开本

版 次 2018 年 8 月第 1 版

印 张 14 插页 1

印 次 2018 年 8 月第 1 次印刷

字 数 185 000

定 价 59.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换



阅读成就思想.....

Read to Achieve



DOES IT WORK?
10 Principles for Delivering True
Business Value in Digital Marketing

本书赞誉

如何在不断变化的营销行业中实现成果、产生影响力,《如何营销才有效:高效能数字营销 10 大盈利法则》无疑是一本非常好的指南。这本书探讨了有关设定和追踪目标、执行以数据驱动的创意以及获得商业成果的法则。这些法则适用于很多营销计划,并将对你的经营方式产生变革性的影响。

卡洛琳·艾弗森 (Carolyn Everson)

Facebook 全球营销解决方案部门副总裁

《如何营销才有效:高效能数字营销 10 大盈利法则》是一本可读性强、言简意赅、内容引人入胜的书。这本书的杰出之处在于它探讨的是当今的营销,而不只是如何更好地适应数字时代。它为战略发展和卓越执行提出了具有可行性的观点,这些观点适用于有不同经验的营销人员,这就使它成了一本理想的参考书,是你营销“武器库”中的重要资源。

基兰·汉农 (Kieran Hannon)

贝尔金公司 (Belkin International) 首席营销官

营销人员不断面临做出各种有关如何、何时、何地与客户进行交互的决定。沙恩·艾奇逊和杰森·伯比分享的 10 条法则确实有助于营销人员把精力集中在那些能够推动业务发展的方面。

丹妮尔·蒂特 (Danielle Tiedt)

YouTube 首席营销官

《如何营销才有效：高效能数字营销 10 大盈利法则》一书有助于优秀的营销人员找到数字营销的艺术与技术之间的巧妙平衡。

迈克尔·科蒂克 (Michael Kotick)

雀巢普瑞纳北美公司 (Nestlé Purina North America) 品牌经理

在充斥着大量数据且其中很多是免费数据的世界中，主要基于信任而产生的创意和商业利润总是令人刮目相看。沙恩·艾奇逊和杰森·伯比在《如何营销才有效：高效能数字营销 10 大盈利法则》一书中提出了 10 条具有启发性的法则，这些法则将提升你应用大数据的能力。当你读完这本书时，你的企业可能也会实现成长。请你做好准备吧！

阿维纳什·卡希克 (Avinash Kaushik)

谷歌和 Market Motive 公司的营销布道者

《精通 Web Analytics 2.0》(*Web Analytics 2.0*) 一书的作者

多年来，我与无数营销人员合作过，他们试图衡量所有他们能够衡量的方面。《如何营销才有效：高效能数字营销 10 大盈利法则》一书让我们把焦点只对准那些真正重要的衡量标准。沙恩·艾奇逊和杰森·伯比通过转换关注点，为首席营销官、首席执行官以及所有利益相关者提供了评估所有营销决策的标准。

乔希·詹姆斯 (Josh James)

Domo 公司创始人和首席执行官

如何充分利用数字化为你提供的机会，让客户与你的品牌发生联系？《如何营销才有效：高效能数字营销 10 大盈利法则》一书提供了设定目标、建立团队、驱动伟大创意以及最重要的了解组织实际商业价值等方面的法则。

乔安妮·布拉德福德 (Joanne Bradford)

Pinterest 合作关系主管

DOES IT WORK?
10 Principles for Delivering True
Business Value in Digital Marketing

推荐序

我第一次见到本书的作者沙恩·艾奇逊和杰森·伯比是在 2005 年，他们创建了一家名为 ZAAZ 的数字营销公司。当时，这家公司非常引人注目，因为它只受一条简单的信念驱动：只有当数据传递洞察时才有价值，只有当洞察激发出创意时才有价值，只有当创意产生了清晰、可衡量的商业结果时才有价值。

2006 年，英国 WPP 集团收购了 ZAAZ 公司。一年后，艾奇逊和伯比在《可行动性网站分析》（*Actionable Web Analytics*）一书中阐述了他们的观点，并且赢得了广泛认可。我记得，这本书是获得 2007 年 WPP 集团阿提库斯奖（Atticus Awards）提名的同类图书中的大赢家。阿提库斯奖非常有影响力，每年评选一次，是专门为那些在市场营销传播领域中具有独创性思想的出版物所设置的奖项。

从那时起，艾奇逊和伯比一直没有理会那些认为他们的理论缺乏实用性的批评，而是继续将他们的想法付诸实践以接受最终的检验：首先在 ZAAZ 公司，后来在 WPP 集团旗下最大的数字广告公司 POSSIBLE。他们的想法产生了一定的效果，行业中的其他公司也开始纷纷效仿。

在 WPP 集团，我们一直长期且公开认为，数字媒体和数据投资管理是分配思维和投资的关键领域，这既是因为它们的内在重要性日益增强，也是因为它们的发展速度实在快得令人惊讶。

作为这种变革的倡导者和思想（通常来自最近获得的经验和教训）的布道者，艾奇逊和伯比采用了撸起袖子加油干的方式，使数字营销向前迈进了一大步。

正如他们以往出版的书一样，本书非常实用，是一份有效的路线图。这可能会让人觉得这本书太线性、太系统化，无法带给你灵感和鼓励。实际上，这是一部鼓励想象力要不断跳跃的作品。它并没有告诉你应当做什么，而是帮助你进行自由的、有创造性的思考，这样你会自己想出应当做什么。这永远都是最好的方法。而且，这本书永远不会允许你逃避这个关键问题：你的方法有效吗？

我希望 WPP 集团的很多客户都能够阅读这本书并应用书中提供的方法。如果他们这样做了，我们公司会更容易地帮助他们获得更大的成功。

苏铭天（Martin Sorrell）

WPP 集团前首席执行官

DOES IT WORK?
10 Principles for Delivering True
Business Value in Digital Marketing

前言

如何用广告挽救生命

2013 年，我们都喜欢上了一则名为《蠢蠢的死法》(*Dumb Ways to Die*) 的公益广告。它是澳大利亚墨尔本为宣传铁路安全而制作的一段音乐短片，其中罗列了很多种愚蠢的死亡方式，包括吞食超强力胶水、邀请连环杀手来你家以及卖掉你的两个肾脏等。视频最后说，也许最愚蠢的死亡方式就是被火车撞。

视频像病毒一样扩散，点击量超过了 1 亿次，很多人称其为有史以来最成功的公益广告之一。《蠢蠢的死法》赢得了所有广告大奖，其中包括戛纳国际创意节 (the Cannes Lions) 大奖，这可是业内的最高荣誉。

但是，这则广告有效果吗？答案是“当然有效”。正如其制作公司所说，《蠢蠢的死法》不仅赢得了很多奖项，还在全球创造了 5000 万美元的广告价值。视频非常受欢迎，以至于铁路公司甚至通过将其授权给一家人寿保险公司而赚到了钱。好吧，但是它真的有效果吗？

让我们想一想。铁路公司想要达到什么目的？如果我们仔细看看这则视频的

标题就会知道，它是想通过改变人们在火车周围的鲁莽行为来挽救生命。视频发布于 2012 年 11 月，最初被认为很成功，而且两个半月后，铁路公司称安全情况有所改变。一位官员说：“最大的改善是车辆与行人在交叉路口的碰撞或者险些碰撞的次数。”她声称减少了 31%。

如果你想寻找衡量火车安全性和公众行为改变的数据，交叉路口的未遂事故次数是一个不错的标准。当行人或者司机故意无视安全门或者火车即将驶来的警告，试图在火车到达之前冲过铁轨时，就可能会发生事故。根据定义，它衡量的是鲁莽行为。由于侥幸躲过事故的人比被火车撞到的人多得多，因此这些统计数据中不会有很多干扰项，一段时间后你可以据此得出更确定的结论。

遗憾的是，这次广告活动并没有使未遂事故的数量持续减少。事实上，情况变得更糟糕了。2014 年，维州交通安全局（Transport Safety Victoria, TSV）向公众发出了一则警告，由于此类事故的发生率在广告发布之后增长了 66%，达到了四年以来的最高水平，所以从这个衡量标准看，这则广告显然是没有效果的。

墨尔本铁路公司并没有放弃，他们再次收集数据，提出这次广告活动产生了若干营销效果：第一，据说“危险行为”减少了 20%；第二，广告公司发布了一份案例研究报告，声称在广告活动期间，死亡和事故的发生率减少了 32%。以下简要说明报告所提出的主张站不住脚的理由。

1. **报喜不报忧。**收集铁路公司统计数据的维州交通安全局追踪了九类不同的事故。如果仔细审视这九类事故并观察不同的时间段，你总会发现一些能够表明成功的迹象。事实上，某类事故在 2013 年的确有所改善，而其他类事故则相反。如果把所有事故汇总在一起，结果显示，从 2012 年到 2013 年，整体情况几乎没有变化。对我们来说，这听起来并不算有效。
2. **数据不具有统计上的显著性。**我们让营销技术部门对数据进行了分析，尽管统计显著性不是一个简单的问题，但是他们的主张显然不符合标准。原因在于安全事故很少发生，而且数据经常受到干扰。在这九类事故中，有些事故平均每年只发生 11 起。虽然 20% 和 32% 的改善听起来令人印象深刻，但是这可能只意味着两起事故的不同，而且这种波动很常见。

3. 视频并没有解决真正的问题。在澳大利亚，火车造成死亡的最主要原因不是粗心或者鲁莽，而是自杀人数占全国死亡人数的 80%。另外，墨尔本的年轻人着迷于扒在飞驰的火车的外面，这被称为“火车冲浪”或者“外挂乘车”。这次广告活动既没有直接涉及这一话题，似乎也没有改善这种情况。
4. 这种说法忽略了其他因素。每当你分析某次广告活动的有效性时，你必须考虑所有可能影响衡量标准的因素。你不能将所有改善都归功于一则广告。在广告活动开始之前，维州交通安全局已经采取了旨在改善安全的积极措施，例如在 2012 年年初，它成了铁路安全组织（TrackSAFE）的合作伙伴，该组织推广的是一项旨在减少自杀和铁路事故、培养公众安全意识的培训计划。另外，维州交通安全局从 2010 年开始就在安全方面投入了大笔资金，包括升级技术、增加列车员培训、完善铁路道口设施和增加防止人们进入危险区域的护栏等。所有这些举措都会产生影响。

毫不奇怪，很多专家对《蠢蠢的死法》这则广告持批评态度。一位曾在道口通信部门工作多年的前铁路列车员工把这些说法说成是“社交媒体的胡扯”。一位知名的社会心理学家谴责这则公益广告在推崇“愚蠢的神话”。维州交通政策研究所（Victoria Transit Policy Institute）于 2014 年进行的研究提出，关注危险的安全信息只会适得其反。研究指出，公共交通工具比私家车等其他交通工具安全得多，却背负着不应有的、被夸大的危险名声。强调这种危险的广告可能会鼓励人们使用更危险的交通工具（更不用说对环境的不负责任）。这类信息不仅不能挽救生命，反而有可能会增加使用其他交通工具而造成死亡的可能性。

现在让我们来看一个挽救了很多生命的广告活动。

DOES IT WORK?

创新和做事的美好之处在于它们是在试错。一旦你前进，你就可以从自己做得好和做得不好的事情中学到东西。你需要知道自己为什么失败，然后试着改正错误，并且在未来避免犯这些错误。

吉多·罗萨莱斯（Guido Rosales）

可口可乐公司欧洲集团整合营销部门负责人

维尼·琼斯来救你

2011年，英国人看到了一则由灰色伦敦组织（Grey London）制作的搞笑公益广告，主演是前足球运动员维尼·琼斯（Vinnie Jones）。他扮成匪徒，满口脏话，却演示了如何徒手进行心肺复苏术来挽救心脏骤停患者的生命。这则广告的亮点在于，你需要按照比吉斯乐队（Bee Gees）的歌曲《活着》（*Staying Alive*）的节奏用力且快速（维尼把“用力且快速”这几个字文在了他的拳头上）地按压心脏。人们很容易记住这一点，因为它将信息和目的完美地结合在了一起。

它有效吗？这一次，答案是显而易见的。灰色伦敦及其客户英国心脏基金会（British Heart Foundation）以有说服力的官方报告为这则广告申请了2014年IPA广告效益大奖（IPA Effectiveness Awards）。报告首先指出，英国每年大约有60 000人在医院之外发生心脏骤停。在这种情况下，如果能够很快接受心肺复苏术，那么他们有很大的机会可以活下来。但是，英国只有25%的人有足够的信心能够实施心肺复苏术。因此，只有7%的心脏骤停患者能活着离开医院。

英国心脏基金会将英国的数据与其他地方的数据进行了比较，其中包括西雅图。在过去30年中，西雅图的每个孩子都会在体育课上学习心肺复苏术，因此，那里的心脏骤停患者的存活率达到了50%。

接下来，他们进行了一项调查，了解为什么只有那么少的人愿意尝试心肺复苏术。结果显示，害怕和缺少常识是主要原因。在广告活动之前，74%的人说缺乏信心，而77%的人说缺少相关知识。

维尼·琼斯一举解决了这两个问题。这则广告用不太可能出现的人物形象、易于接受的语调和幽默消除了观众的恐惧，教他们使用这种能够有效挽救生命的方法。观看这则广告的人数（500万）远远少于观看《蠢蠢的死法》的人数，但在广告活动后的一年中，英国心脏基金会确认，有30位心脏骤停者直接受益于这则广告而成功地活了下来。更重要的是，有些指标也受到了影响。对实施心肺复苏术缺乏信心的英国居民比例降低至65%，不知道如何实施心肺复苏术的居民比例降低至70%。由于几乎没有其他教授心肺复苏术的项目，因此大部分功劳都可

以归于这次广告活动。

换句话说，墨尔本铁路公司和英国心脏基金会都创造了非常精彩的内容。在维尼·琼斯的这个案例中，内容是有效的，而《蠢蠢的死法》的内容显然是无效的。这才是关键。

可操作的分析

很长时间以来，我们一直在思考营销中的可衡量目标问题。2007年，我们出版了《可行性网站分析》一书。那时，人们刚开始注意到一个现在似乎人人都认为很重要的理念：网站和其他数字资产具有其他营销形式所不具备的特性。它们是可记忆的。

用户在数字资产上所做的一切通常会被默认记录并保存下来。早在2007年，人们就开始研究和分析这些信息，并由此判断他们做的事是好是坏。人们不相信“网页设计大师”（他们周围有很多这样的大师），而是想知道他们的客户在网站上做了什么。然后，他们可以利用这些信息改善业绩和结果。

我们认为，最大的问题是人们用来衡量成功的标准（如曝光次数、网页访问量和用于浏览网站的时间等）本身在很大程度上是毫无意义的，而且现在我们仍坚持这种看法。网页访问量只有在代表潜在客户或者可能与其他人分享你品牌的人的数量时才重要。分享只有在分享者有追随者时才重要。这些追随者只有在能够成为你的购买人群时才重要。因此，我们认为必须将网站战略纳入公司的整体规划，它必须对真正重要的指标产生影响，而不是影响一些毫无意义的统计数据。

新起点

在数字世界相对比较简单的时候，我们写了《可行性网站分析》一书。回顾那时，你的确掌握一些数字技术，却跟今天的技术没法比较。当时既没有社交网站，也没有大量的第三方推荐，移动设备也相对原始。从那之后，情况发生了明显的变化。最重要的变化包括：

- 数据和洞见的数量呈指数级增长；
- 用户的移动性变得非常强；
- 平板电脑和第二屏幕^①变得很常见；
- 社交媒体被广泛讨论；
- 18岁~34岁人群在数字时代中逐渐成长起来；
- 透明度增加；
- 受众变得分散；
- 首席营销官对品牌发挥着更大的作用；
- “竖井”（silo）变成了一个实际问题；
- 大数据时代已经到来；
- 每天都会有颠覆性技术问世；
- 创新是营销人员的使命；
- 竞争日趋激烈；
- 位置数据是可得且重要的；
- 风险变得更高；
- 变化的速度正在加快；
- 似乎没有人知道如何应对这一切。

随着这些变化的发生，我们公司发展出一种哲学，我们称其为“它有效吗”。这种哲学不同于我们在上一本书中提及的清晰却狭窄的世界观，它是通过在数字化方面做出努力来获得商业成功的一种战略。

我们的方法

并不是我们自己提出了“它有效吗”这个理念的。事实上，这是一个涉及很多人和很长时间的過程。我们想要确保它不仅能够在我们所生活的地区发挥作用，而且还能够在全球范围内适用。为了实现这个目的，我们依赖于四种数据和信息来源。

① 第二屏幕指的是在看电视时能够与电视节目内容互动交流的电子設備，比如平板电脑或者智能手机等。——译者注

- **我们的团队。**POSSIBLE 公司有 1300 多名员工，在五大洲分别设有办事处。我们从每个数字领域中挑选出专家，帮助我们了解他们工作的细微差别。他们来自创意、数据、品牌、社交媒体、移动设备、技术和创新等多个领域，都是所在领域中的佼佼者。而且他们来自世界各地，带来了不同的视角。
- **独立的研究。**我们还委托福瑞斯特咨询公司（Forrester Consulting）代表我们进行了一项研究。他们采访了 30 位全球化公司的首席营销官，了解他们认为哪些营销工作是有效的，哪些是无效的。
- **行业中的思想领袖。**我们采访了 50 多位思想领袖、首席营销官、首席执行官、创新者、数据分析师和风险投资家。他们中的有些人来自全球性公司，比如可口可乐公司、eBay、宝洁公司、微软公司和 SAP 公司，有些人来自前沿的科技公司，比如谷歌、比特流公司（BitTorrent）和 Urban Airship 公司。与他们的交谈有助于我们形成自己的观点和方法。在本书中，你会看到他们说过的一些话，而且每章结尾处都汇总了他们的观点。当然，他们的观点并不总是与我们的观点完全一致，有时他们不同意我们的看法，但我们认为不同的观点总是有价值的。
- **我们自己。**最后，或许也是贡献最少的是，我们已经在这个行业中摸爬滚打了 20 多年，曾经与很多备受尊重的客户有过合作，包括微软公司、宝洁公司、美国电话电报公司、索尼公司和福特公司等。另外，我们还因数字营销话题接受过财富网（Fortune.com）、彭博电视（Bloomberg TV）、Contagious 杂志和 Communication Arts 杂志等媒体的采访，也为各类媒体写过相关文章。

为什么是一个问题

我们知道，“它有效吗”作为一套商业思想体系听起来有点奇怪，但它是我们遵循的法则和行动依据，只不过我们用问题的形式表述了出来。或许你想知道我们为什么要用这样的方式，原因就是变化的速度太快。颠覆性技术每天都会出现。如果我们能知道五年后世界会是什么样子，那真是太棒了。但是老实说，我们甚至不知道五个月后世界会是什么样子，更不用说每个人眼中的世界都不同了。未

来是无法预测的。

不相信我们说的话吗？每年，国际消费类电子产品展会（Consumer Electronics Show）都会把世界上最优秀、最聪明的一些技术人才聚集在一起，他们会一起挑选出他们认为的最令人激动、最有可能在未来获得成功的产品来展出。你也许会想，这些备受尊敬的人一定能够做出相当准确的预测，毕竟他们掌握了大量的信息。他们中的很多人都依靠告诉我们明年会应用什么技术来谋生。他们一定深谙此道。

并非如此。与游戏规则改变者相比，他们简直就是乌鸦嘴。例如从2004年到2006年，评审团对 iPod 的竞争对手——Zen Vision 系列产品有着深不可测的迷恋；2009年，他们对现在已经销声匿迹的智能手机 Palm Pre 大加赞赏，称其改变了游戏性质；2011年，他们痴迷于摩托罗拉 Xoom 平板电脑；2010年，他们跳上了3D电视的潮流快车，但这一趋势至今仍然未成气候。如果世界上最了解技术的人都会一错再错，那么我们其他人预测对的概率又能有多大呢？

另外，我们还面临着变化这一问题。消费者会迁移，他们的口味会不断变化，他们的隐私观念会变化，他们使用社交媒体的方式会变化。你的一些客户可能会与其他人很不一样，而你需要知道如何与他们保持有效的联系。再也不能一刀切式地看问题了。因此，我们必须忘掉专家给出的那些高深莫测的见解。是时候开始提出问题了，也是时候承认我们不知道答案了。但是我们能够找到答案。

“它有效吗”的过程

接下来，我们将介绍“它有效吗？”这套理论所包含的10条法则。但本质上，你可以将其视为四个步骤。

1. **设定目标。**“它有效吗”的目标是你为你的企业以及你所做的每个项目或者广告活动所设定的一系列具体目标。为了实现这些目标，我们会运用“它有效吗”标准或者定义什么是成功的可靠标准。这些标准有助于我们根据目标了解进展，了解什么是有效的、什么是无效的，了解我们应当如何做出反应。

2. **激发杰出的创意。**创造性直觉对我们在数字领域所做的一切都非常重要。虽然这本书会更广泛地涉及数据（毕竟它对营销领域来说是新事物），但是数据必须为创意服务。如果《蠢蠢的死法》的目标是吸引成千上万的人来观看，那么它是很成功的。如果维尼·琼斯拍摄那则广告的目标是吸引很多人观看并教育观众，那么它的创意是非常棒的。它很好地利用了数据：找到了广告能够达到某些效果的区域。数据并没有妨碍创意，而是确保了创意不仅是卓越的，而且还是有效的。
3. **衡量结果。**衡量不是一个被动的过程。它是确定什么是有效的、做出调整并从结果中学习的一个过程。你不应当只是看看某些事是否有效，还应当知道效果如何以及这让你对客户有了什么了解。
4. **创造影响力。**比起简单地获得行业认可，我们的目标是确保我们服务的品牌和企业实现它们的目标。无论我们正在努力地挽救生命和提高收入，还是在全球范围内获得成功，“它有效吗”这套理论有助于我们了解自己是否做出了改变。

在福瑞斯特咨询公司的研究和我们的访谈中，我们发现了一些有趣的事情，其中之一是世界上某些地区的情况比我们认为的更接近我们的观点。中国的营销人员倾向于预先设定比较清晰的目标，并且将业绩、甚至薪酬与目标的完成情况联系起来。美国、欧洲和那些经济有压力的国家（如英国）的营销人员即使会这样做，也比较少见。显然，还有改进的空间。

核心法则

“它有效吗”这套理论由10条法则构成，这些法则也构成了本书的10个章节。你不应当将它们视为路线图，而应当将它们视为一种审视数据与数字化的关系以及推动你的组织更好地利用其面临的挑战和机会的方法。

法则1：商业目标就是一切

商业目标是“它有效吗”理论的核心。没有它，你既无法了解有效性、衡量进展，也学不到任何东西。简单地说，如果你不知道成功是什么样子，你就无法知道自己是否在向着成功前进。