

The Analytical Marketer  
How to Transform Your Marketing Organization

HZ BOOKS  
华章经管

# 智慧营销

营销部门数字化转型指南

[美] 阿黛尔·斯威特伍德 (Adele Sweetwood) 著 蒋春丽 蒋顺利 译

成功转型案例: SAS、联想、Visa、RCI、联信银行等一流企业

数据化思维 + 整合的渠道 + 分析型人才 + 敏捷的领导 = 数据驱动的高效增长

联袂推荐

张溪梦  
GrowingIO CEO

金错刀  
爆款战略专家

徐志斌  
社交网络专家

杨飞  
瑞幸咖啡 CMO

班丽婵  
首席营销官训练营创始人

托马斯·达文波特  
全球杰出商业思想家

杰弗里·摩尔  
高科技营销魔法之父



机械工业出版社  
China Machine Press

# 智慧 营销

营销部门数字化转型指南

The Analytical Marketer  
How to Transform Your Marketing Organization

[美] 阿黛尔·斯威特伍德 (Adele Sweetwood) 著  
蒋春丽 蒋顺利 译



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

智慧营销：营销部门数字化转型指南 / (美) 阿黛尔·斯威特伍德 (Adele Sweetwood) 著；蒋春丽，蒋顺利译. —北京：机械工业出版社，2019.1

书名原文：The Analytical Marketer: How to Transform Your Marketing Organization

ISBN 978-7-111-61336-7

I. 智… II. ①阿… ②蒋… ③蒋… III. 网络营销 - 指南 IV. F713.365.2-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 251047 号

本书版权登记号：图字 01-2017-3105

Adele Sweetwood. The Analytical Marketer: How to Transform Your Marketing Organization.  
Copyright © 2016 by SAS Institute Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2019 by China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Harvard Business Review Press 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

## 智慧营销：营销部门数字化转型指南

出版发行：机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037)

责任编辑：杜若佳 朱妍

责任校对：李秋荣

印刷：三河市东方印刷有限公司

版次：2019 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本：147mm × 210mm 1/32

印张：7

书号：ISBN 978-7-111-61336-7

定价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

本书的问世，要特别感谢 SAS 公司美洲区营销与支持部 (SAS Americas Marketing & Support, SAMS)。本书为 SAMS 而作，讲述的也是 SAMS 的故事。SAMS 为我的职业生涯提供了最丰富的经验。

本书献给 SAMS，你们无时不在的陪伴，你们最好的态度，你们在工作中创造的乐趣，让我的每一天都快乐。

## 推荐序

Foreword

这本优秀的图书令人眼前一亮，它清楚地记录了当今商业社会中正在发生的最重要的变化之一——营销功能的转型。

20世纪后半期的营销已经陷入陈词滥调，这在我最喜欢的一组呆伯特（Dilbert）漫画作品里有清晰的描绘。在这组漫画里，呆伯特作为工程师没有被邀请参加他希冀已久的营销人员聚会。他在入口处看到一条横幅，上面写着：“欢迎加入营销部，两杯起算。”在这里，营销人员被认为是一群富有创造力、主观随性、艺术气息浓郁、社交能力超强的人。他们的焦点在于通过广告和促销来说服人们购买产品和服务。来自公司外部的广告机构和公关公司在这方面做了大量的工作。由于无法衡量印刷广告和电视广告对销售的影响，其成功更多地体现在来自业界的奖项，而不是财务结果。

在 20 世纪最后的几十年里，由于直邮和客户数据库的出现，人们在衡量营销效果方面有所进展，这导致情形开始改变。然而，真正的变革发生在 21 世纪——网络时代的到来。利用诸如“可寻址能力”（addressability）这样的追踪技术，公司就能确定开展营销活动的对象，以及他们的行为习惯。第一次，公司可以更好地衡量广告、促销、以市场为导向的内容，以及这些邮件接收人是否阅读了这些邮件，阅读了多长时间，后续采取了什么动作。因为营销人员能够知道谁购买了产品和服务，所以他们就可以更有效地检验销售线索。这意味着他们能够同时也需要与销售部门更紧密地配合。在十年甚至更短的时间内，营销职能的整个工作方式发生了改变，旧的模式被打破。

尽管营销人员对这种转型大致有所了解，但要在自己的部门实施这种改变还是很困难的，并且需要时间。如果有一本书包含已经发生的转型细节，能够揭示那些有效或无效的方法，这将非常有益。虽然作者在书中还参考了一些大公司的转型案例，但本书主要是关于 SAS 公司营销部门转型的延展案例。因此，读者可以从这个营销部门的转型中了解到其背后的逻辑。例如，争取高层的支持对转型意味着什么？究竟需要什么样的新角色和新组织？这些活动是怎样影响营

销预算的？营销部门的文化是如何随着时间改变的？所有的这些问题在本书里都有详细的阐述，这为其他经历类似变革的机构提供了范本。

虽然本书主要讲述的是关于分析软件公司 SAS 营销部的转型故事，但并不是说 SAS 取得的成就别的公司无法企及。本书中涉猎的一些软件确实由 SAS 提供，但并不是所有的软件都来自 SAS。没有人会把本书误认为是推销 SAS 软件的介绍手册。本书的重点在于如何利用数据和分析以崭新的方式开展营销工作，以及为此所需要具备的技术能力。

SAS 是一家软件公司，但这并不意味着其营销部门的转型会比较容易，其实从某种程度上来说甚至比其他公司更难。这是因为，SAS 的客户主要是企业机构，这使得客户分析变得更加困难和复杂。客户中的个人行为要与更大的机构关联，需要综合考虑更宽泛的客户关系的影响。总的来说，面向公司客户的营销人员比面向消费者的营销人员拥有的数据更少，分析驱动也更难。因此，任何公司都可以从这本书里吸取经验教训。

当然，本书里提到的变革还没有结束。无论是在 SAS，还是其他机构，更多营销方面的转型活动接踵而来。例如，目前的营销工作主要由人类来从事，但我们已经清晰

地看到越来越多的自动化应用其中。最近，我采访了阿黛尔·斯威特伍德所带领的营销部门中的一名员工，他就是这个特殊变革中的领头羊。该员工在 SAS 公司主要负责数字营销工作的一部分，包括搜索引擎优化、数字广告购买、视频广告等。他的大部分决策是通过机器使用算法来确定的。他调用和评估这些由软件做出来的半自动化决策，然后再决定它们是否能有效运行。当它们需要改善的时候，他就会做一些调整。他在做一些人类以前从未做过的事务：快速对大量数据进行分析，而这是人类做不到的。他采用的认知技术是对传统分析的延伸，SAS 已经能为客户提供这样的认知工具了。我们将会看到更多类似的工具在 SAS 营销部和其他部门得到应用，斯威特伍德也许将来有机会出版另一本与此有关的书籍。我非常期待她的另一本著作问世。

托马斯 H. 达文波特 (Thomas H. Davenport)

全球杰出商业思想家

巴布森学院信息技术与管理学院杰出教授

麻省理工学院数字经济项目研究员

德勤分析高级顾问

《数据分析竞争法》《数据化转型》作者



## 前 言

Preface

### 在数据分析时代打造智慧型营销部门

对营销界来说，分析、大数据、物联网都是当前最热门的话题。数据和分析正在改变企业理解、预测、塑造和持续提升客户体验的方式。但在实现这些价值定位之前，营销部门首先需要在思维模式、人才队伍、组织架构、角色、责任和领导力方面进行变革。

在传统观念中，营销部门或者被认为是创意点子的生产线，就像美剧《广告狂人》里的情节一样；或者被认为是一群只知道购买钢笔、T 恤等促销品的人。但事实上，如今优秀的营销人员已经在运用精密的分析及数据驱动的方法了，他们对客户的需求有着敏锐的感觉和清晰的聚焦。在如今“永远在线”（always on）的数字化世界中，我们不断地搜集大量的客户实时数据。由于拥有并能充分利用这些数据，营销部门如今处于最佳位置，能够更好地理解和服务客户，

而这正是之前《广告狂人》时代梦寐以求的事情。如今，客户知道我们拥有他们购买、使用、喜好和憎恶的数据信息，因此他们的期望值更高。客户期望我们了解他们的需求，并在合适的时间准确地满足他们的需求。同时，客户对我们也更了解。如果他们想了解某家公司或服务供应商的任何信息，只要动动手指头，网络就会告诉他们一切。所有这些数据（包括公司掌握的客户信息以及客户知道的公司信息），都促使公司改变其与外部世界进行互动的方式，以及它们创造并维持客户关系的方式。同时，这些改变也驱动了更大的内部变革；数据分析正在驱动着一流的营销部门在组织、员工、领导、运营以及与其他部门沟通的方式等方面做出巨大的变革。

总之，因为我们已经进入了一个新的数据分析时代，我们曾经考虑的营销部门最佳实践将会不断演化。强大的分析正在改变我们与客户之间的关系；同时，分析也在改变营销部门本身。为了充分利用分析能力，营销人员必须实现其认知和执行的现代化。这为从事营销工作的我们及所在的部门带来了很多的痛苦和颠覆。

我知道这些，是因为我已经亲身感受过这些变化所带来

的挑战。作为一名营销高管，当我在二十多年前刚开始营销生涯时，那还是一个与现在完全不同的时代。现在，我领导着一个大型的营销部门，必须应对许多剧烈的变革。其中之一就是如何引领我的部门实现转型，以更好地利用分析和数据。我正在带领着我的团队不断调整 and 适应，以跟上我们正在经历着的变革。

如今，我所带领的 SAS 营销部已经拥有新的思维模式、组织架构、人才队伍以及新的领导风格。我们将原来只想着视觉和创意的营销部门，转变为更多地以数据驱动和分析方法来分享我们的信息的可靠伙伴。这需要我们在技能方面实现改进，思考如何与客户进行更有针对性和更密切的交流。为了实现这些变革，我们需要反思我们的组织方式，考虑如何领导这种新型的数据分析型营销部门。

本书的目的就是分享我的经验，以帮助营销团队及其成员在数字和社交时代成功实现转型，成为更重视分析驱动且更加成功的专业人士。市场上有很多书籍和大学课程涵盖了市场分析、数据管理和组织管理等不同主题，而本书的目标则是提供给像我一样的营销人员一本综合的独特指南。在我带领 SAS 营销部转型时，我特别希望有一本这样的指导书。

我在本书中分享了我们做了哪些变革，具体是怎么做的，有哪些经验和教训，这都可以供你参考，思考在数据分析时代如何开启智慧营销。在接下来的几章里，我将提供第一手的实用资料，讲述如何培育新的营销文化，这种文化通过数据和分析蓬勃发展并不断增加价值。通过分享 SAS 以及其他一些一流公司，如联想、Visa、联信银行（Comerica Bank）等的成功案例，本书揭示了一套新的最佳实践，可以帮助你的营销部门实现分析转型。我并不确定我们一直都是对的，也不确定适合我们的方式是否也适合别的公司，但我希望通过分享我们经历过的转变经历，能带给你一定的参考。我们还在继续学习和不断进步中。

## 数据分析驱动的营销部门实用指南

这本书源自我作为一名营销从业者和带领 SAS 营销部蜕变成分析驱动型组织的实践经验，其中也包含了我们整个团队的集体智慧和灵感。我们共同行走在营销分析的路上。如今，我们已经建立了一整套最佳实践、理论和方法，这帮助我们更好地与客户以其喜欢的方式进行交流，也因此提升了营销部门的价值。

在我们实现营销部转型的过程中，我得到的一个重要经验是要获得关键人物的认同和参与，他们是我们团队的“指导者联盟”。在接下来的章节中，你还会了解到我们团队中很多经历过转型的同事的直接经验。当然，作为引领这些变革的负责人，我也会从自己的角度来跟大家分享观点。所有这些都需要紧密合作，我们部门的每一个人在这个转型中都起到了重要的作用。相信读者能从这些声音里得到启发，他们仍在继续驱动我们的转型。

成为一个分析驱动型机构，不仅需要适当的度量指标、方法论和技术手段，更需要在数据分析时代满足和引导客户的期望。事实上，本书也不会花大量的时间去讨论分析工具、分析方法和使用技巧。对营销部门来说，要实现转型需要从以下四个基本方面实现改变：思维模式、组织架构、人才队伍和领导力。

本书将从上述四个方面为读者提供一个实用指南，它浓缩了SAS营销部转型的经验，也为其他希望实现改变的机构提供了路线图（见图 I-1）：

- **思维模式**：从被动到主动。
- **组织架构**：从割裂到整合。

- **人才队伍**：从传统到现代。
- **领导力**：从响应到敏捷。



图 I-1 营销部门转型实用指南

这四个组成部分在后面都有专门的章节进行论述。在每一章里，我都会沿着变革的轨迹提供指导和建议，以帮助你的部门实现转型。

## 路在前方

本书专为营销负责人而写，包括营销经理、营销高层管理者、首席营销官等，也非常适合营销分析人员、营销活动经理、数字营销人员及内容营销人员阅读。总之，如果你从事营销工作，那么这本书就很适合你。营销部门的各项工作都应该围绕着分析型文化的创建和培育进行。我在本书中分

享了带领一个大型、成熟的营销部门转型的经验，其中一些经验可能与小团队或创业公司有所不同。我也没有深入地介绍我们营销部门所采用的具体工具，这方面的内容读者可以参考别的书籍。我希望本书的战略视角、实用经验、充分的案例研究和最佳实践能够帮助你启动转型之旅，成为一个分析型的营销部门。

在本书的每一个章节中，你都能阅读到 SAS 以及其他公司的营销部门是如何采用分析方法，重构市场战略以及变革企业文化的。本书包含多种观点，包括来自 SAS 不同级别、不同角色的营销人员，不同主题上的思想领袖，以及精选的公司案例和最佳实践。本书还包含很多注解、图表、方法等帮助你领悟我的建议。我最喜欢的部分是“工作中的营销分析”，因为里面包含了多家不同公司的分析型营销者的转型故事，包括对首席营销官（CMO）、IT 高层、思想领袖、分析专家的访谈，以及来自不同行业、处于不同阶段的营销分析事例。

本书首先在第 1 章里说明了为什么营销部门需要改变，接下来的章节则对上述实现转型的四个主要成分进行了阐述。

**第 1 章：为什么营销部门需要改变。**营销部门必须从旧的割裂式营销活动进化为如今新的分析型方法。简言之，由于拥有大量的工具和数据，客户的决策过程（客户找到你的方式）已经改变了。现在，客户有能力控制与你的交流。这就意味着营销部门必须改变响应客户的方式，不管是培育新客户，还是保留老客户，皆是如此。

**第 2 章：重构营销方法。**传统的营销是被动的：发起营销活动，等待活动结果，然后再来一次。如今，这样是远远不够的。为了能与现代的客户进行沟通，营销部门需要拥抱新的方法，通过采用数据、分析和技术让自己变得更加主动、敏捷、响应快速。本章讨论了如何运用数据和分析，使得与客户的沟通更加个性化，以及分析如何帮助培育新的客户，如何比过去更敏捷、主动。

**第 3 章：调整组织架构。**为了成为分析型部门，你需要重新考虑内部的组织架构。具体来说，你要通过各种营销渠道营造一个分享的平台，并在公司内部发展与 IT、财务、销售等各部门之间新的合作关系，让自己变得以客户为中心。这就意味着营销部门内部要形成整合、统一的客户观，同时也要与 IT、财务、销售等各部门形成新的部门间关系。



这同时也意味着通过采用诸如能力中心这样的最佳实践来确保技巧和知识在部门内部的流转，以重构营销部门内各成员之间的合作。

**第4章：聘请现代化的营销人员。**营销等同于艺术创造的年代已经一去不复返了。这并不是说我们不再需要那些创造性的技巧，而是仅有这些技巧是远远不够的。现代的营销人员需要一整套能力，包括分析、社交媒体、讲故事以及成功的创造力。本章列举了我们创建的有关分析和营销科学的新职位、新技巧，需要雇用的新人才，以及对现有营销人员的技能培训，等等。

**第5章：带领分析型营销部门。**作为一个进化的、拥抱现代营销原则的部门，必须提升那些拥有现代营销技能的领导者和人才，在公司内部推广营销是提升收入和获得深入观察结果的重要源泉的新理念。本章我们会讨论以下主题：领导者如何巩固与公司各部门之间的关系？如何创建跨部门的目标和报表，以与客户的需求达成一致？领导者分享其成功故事非常重要，这可以推动人们观点的转变：营销部门不仅是成本中心，更是公司营收的贡献者。

**结论：分析型营销人员的未来展望。**本书以分析型营销