

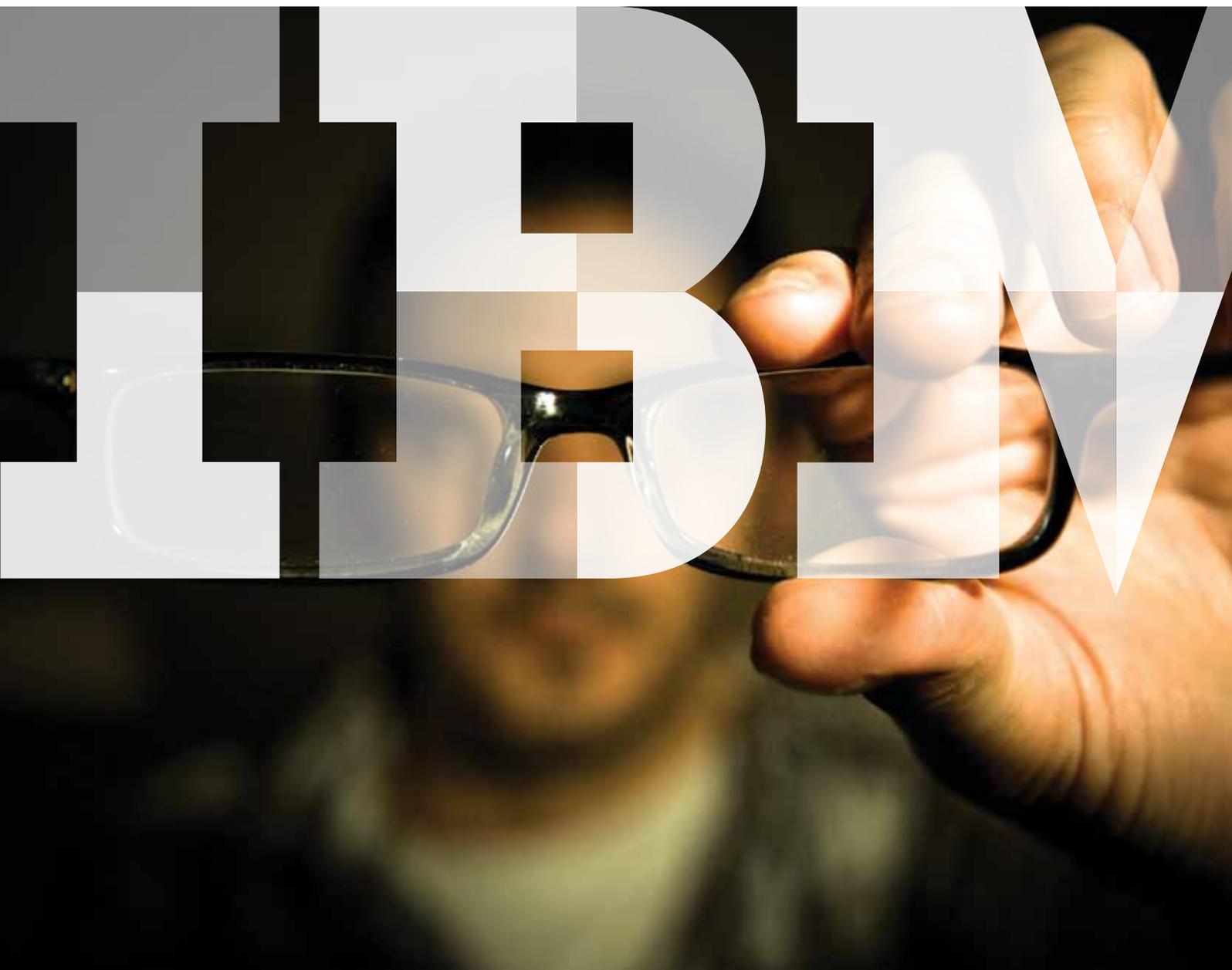
IBM全球企业咨询服务部  
执行报告

IBM商业价值研究院

联合

经济学人智库

## 当前的CMO：创新抑或跟随？



---

## 经济学人智库

经济学人智库(EIU)是全球领先的经济与商业研究、预测和分析机构。从1946年起,该组织就为全球的企业、政府机构、金融机构和学术组织提供准确且中立的洞察,推动业务领袖充满信心地采取行动。EIU的产品包括旗舰产品“国家报告”,该产品为195个国家提供政治和经济分析,并提供一系列订阅形式的数据和预测服务。公司还为各市场和业务领域提供定制的研究与分析项目。欲了解详情请访问:[www.eiu.com](http://www.eiu.com), 或者在[www.twitter.com/theEIU](https://www.twitter.com/theEIU)上关注EIU。

EIU总部位于英国伦敦,在40多个城市设有办事处,并且拥有一个由全球650位国家专家和分析师组成的专家网络。EIU是全球领先的国际商业与全球时事分析服务提供商经济学人集团下属的独立运作的B2B服务部门。

## IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下,IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报,是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容,即提供各种分析和见解,帮助各个公司或机构实现价值。

有关更多信息,请联系本文作者或发送电子邮件到:[ibvchina@cn.ibm.com](mailto:ibvchina@cn.ibm.com)

请访问我们的网站:<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

---

**本报告** 是经济学人智库与IBM商业价值研究院联合开展的系列思想领袖调研中的最新报告。作为将于今年晚些时候发布的IBM首席营销官(CMO)研究之前进行的一次调研活动,经济学人智库调查了近300位高管,旨在帮助我们了解CMO在当前复杂的业务环境中面临的许多问题。本次调研的结果和评论将帮助我们确立更大规模的IBM首席营销官研究的重点。届时,我们将采访全球1,000多位CMO。

在这次初步调研中,我们希望看到CMO对不断变化的市场形势做出了积极应对,并且大量使用目前许多客户喜爱的数字化工具。但结果证明,现实情况与设想存在巨大差异。事实上,参与调研的CMO并未始终关注我们设想的问题,而且许多CMO在某些关键趋势对其工作的相关性和影响上存在分歧,例如,社交媒体,尽管他们都认识到了其更广泛的影响,例如快速变化的市场和客户的影响力。这种对趋势的分歧对于市场营销战略及其执行具有重要意义。

实际上,尽管此次初步调研对于CMO面临的挑战和机遇提供了许多应引起注意的发现,但也提出了许多问题。需要特别说明的是,IBM全球CMO研究将努力回答这些尚无答案的问题。我们期望在今年晚些时候与大家分享这些结论。

早在2007年,在协同沟通时代的早期,维珍美国航空公司(Virgin America, VA)就努力要求美国交通运输部(DoT)批准其在美国国内运营。在寻求公众支持的过程中, Virgin America没有推出印刷品广告或电视广告;而是通过社交媒体推出了宣传口号。“如果没有你,今年最热的产品可能永远不会出现”是在互联网上推出的“Let VA Fly”活动的口号。维珍美国航空公司认为这种宣传能建立与关键影响人的联系,尤其是空中飞人、对技术有狂热追求的目标客户。结果证明这一策略是正确的,支持者涌入美国交通运输部和美国国会,并带来了请愿书签名和支持函,结果是美国交通运输部很快批准其运营。对维珍美国航空公司来讲,这次转折点标志着其长期、成功并且不断发展的通过社交媒体与客户联络的模式开端。<sup>1</sup>

然而，四年后，我们的调研指出，许多首席营销官(CMO)并未充分利用社交媒体对营销的影响力，而且所有营销职能部门并未充分认识到其影响。但是，他们都面临着这样一个世界：技术以及技术带来的透明度正在改变市场形势。客户可以快速且轻松地与整个“影响者网络”交流，好友、家人、专家或其他评论者，都可以帮助他们即时地做出决策。移动设备的普及使客户只需一个按钮即可做出决定购买或者取消购买的决策，并且更换供应商。此外，技术使个人以及整个影响者网络能够即时地表达他们认同还是不认同一个公司的产品、企业的道德准则或者政府的行为。这一切都将影响品牌的所有方面，而不仅仅是产品和服务本身，并且将塑造品牌的权力更多地交到客户手中。

为了更多地了解CMO面临的挑战以及如何应对这些挑战，经济学人智库(EIU)与IBM商业价值研究院一起，在2011年2月至3月间对近300位高级营销高管进行了在线调查，并且对许多人进行了面对面采访。

正如我们所设想，CMO认为市场的确充满动荡因素。在被问及哪些市场因素在未来三到五年内将对他们以及他们的组织产生最重大影响时，50%的受访者都提到了“更高的客户协同度和影响力”，而49%的受访者认为是“变化的速度”。

尽管毫不奇怪，这些问题是CMO最关注的领域，但意外的是，在这些有影响的因素中，很少比例的CMO选择了许多代表了数据驱动的数字时代的特定工具和技术：

- 仅34%的受访者选择“Web 2.0和社交媒体”，而仅54%坚定地认为社交媒体带来的机遇超过风险。
- 仅29%的受访者选择“对更高透明度的需求”。
- 仅24%的受访者选择“渠道和设备选择余地的增加”。
- 只有20%的受访者选择“ROI责任”。

由于几乎没有人谈到具体细节，CMO似乎非常明白消费者和市场形势正在变化，而且在迅速变化，但对于每个趋势，他们有不同意见。其它调查也得出了类似的结果，即许多CMO目前正在努力应对这些趋势带来的战略影响。例如，品牌代表着什么更加被关注，CMO认识到将员工和其它相关利益方作为品牌传播渠道显得至关重要。由于内部品牌信息的需求和外部品牌信息的需求是共生的，CMO被期望成为企业内部打造“企业性格”的主力。然而，只有45%被调查的CMO表示，他们将在未来三到五年内负责或者推动企业性格的培养。

CMO在目前拥有和需要拥有的能力和资源之间似乎存在脱节，原因可能是CMO在其所要抓住的机会上存在巨大分歧。

重要的是，调研还表明，CMO并没有像所期望的那样对未来三到五年市场营销做出积极的响应。例如，尽管大多数CMO表示他们将更多地使用多种数据驱动的工具、技术和分析能力，但58%的受访者承认，

他们应对新需求时，所面临的挑战是缺乏相应的员工技能和技术(48%)。此外，很少比例的CMO称，为了保证业务成功，他们自身需要分析能力(33%)或社交媒体专业知识(16%)。

事实上，此次调研的全部结果都表明，在创新者和接受者之间可能出现巨大差距：

- 1. 创新者。**这一小部分CMO将支持完全整合的营销方法，即利用跨职能关系和洞察力营销客户，创造客户期望的价值，并对品牌及其价值主张做出积极的响应。这些CMO将尽最大努力推进传统的“4P”整合营销理念，即产品、价格、地点和促销。由于认识到社交媒体等渠道对许多营销决策具有直接或间接影响，这些CMO将积极地追踪并评估来自数字化渠道的数据，以帮助他们做出“4P”决策。他们还认识到必须推动内部与外部品牌信息的一致性。
- 2. 接受者。**这类CMO看似数量较多，他们在适应或者利用新的营销技术方面并未处于领先地位。尽管全面地了解新的营销技术，但他们可能要努力解决执行层面的问题。由于缺乏创新者所拥有的数据、洞察力或其它资源，接受者可能更难主动地制订完全整合的营销方法。在这个过程中，接受者可能会趋向于(或者被迫)日益缩小其影响范围——最有可能主要关注4P的两个方面：促销与产品。此外，如果接受者对于价格和地点承担的责任较少，他们很难有效地开展整合营销活动。

营销是保证整个组织聚焦于满足客户需求的关键所在。但本次调研的结果对于营销扮演这种角色的能力提出了重要疑问。面对快速变化的市场，CMO是否退却到他们最有优势的领域，或者对自身进行重塑？他们如何整合与发挥所有优势，以执行有价值的营销战略？

---

### 关于本次调研

本调研获得了来自299位高管的回复，他们绝大所属拥有首席营销官头衔。在这些人中，66%的受访者向CEO/董事长汇报，18%对事业部负责人汇报。受访者来自各种规模的企业，其中，年收入低于5亿美元的占32%、5-9.99亿美元占34%、10-49.9亿美元占18%、50-99.9亿美元占5%、100亿美元以上占11%。从受访者的地域分布来看，36%位于亚洲，25%位于西欧，20%位于北美，9%位于中东和非洲，8%位于拉丁美洲，2%位于东欧。在所有受访者中，76%从事企业对企业业务，55%从事企业对消费者业务，21%从事企业对政府业务(有些受访者的业务不止一个类别)。

---

## 营销还是促销？

本次调研的数据指出，当前，促销是营销职能具有最大影响力的领域，其次是产品(见图1)。此外，调研结果表明，促销和产品也是营销最有可能控制的两个“P”。与此相对，很少比例的受访者对价格或地点承担某种或全部责任。相当大比例的CMO对价格或地点几乎没有责任，而少数受访者预计将来会失去对价格/地点的影响力。

有些受访者表示，这种关注度的不平衡意味着“4P”框架本身在数字化时代已经过时。毫无疑问，在数字化工具和设备爆炸性增长的环境中，4P框架已经变得相当复杂。

以iPad为例：其应用可影响或增强现有的产品和服务，甚至应用本身就是一种产品和服务。iPad同时也是销售渠道、一种宣传渠道，甚至可能影响定价策略。

但是，说4P不再适合有些过于简单化，因为很明显，以统一、整合的方式响应市场需求，这一基础的要求仍然存在。

那么，如果市场营销更多地转向促销，而抛开完全整合方式，这对企业有何影响呢？市场营销所关注的方面受限是否会破坏对企业的价值？如果CMO失去某些职责，这些职责由谁接管？

市场营销组织在以下领域所承担的责任。

### 在“4P”中，市场营销通常趋向于促销、产品...

促销(广告、销售等)



产品和服务(功能、品牌、包装)



价格(目录价、套餐等)



地点(经销、渠道、物流等)



■ 1 不负责    ■ 2    ■ 3    ■ 4    ■ 5 完全负责

样本量=298

市场营销组织在每个领域获得控制权或失去控制权的程度(由于内部或外部力量)。

### ...而且在这些方面正获得控制权

宣传(广告、销售等)



产品和服务(功能、品牌、包装)



价格(目录价、套餐等)



地点(经销、渠道、物流等)



■ 1 失去控制    ■ 2    ■ 3 无变化    ■ 4    ■ 5 获得控制

样本量=297

图1. 市场营销的责任重心趋向于促销(广告、销售等)，而对地点正在丧失控制权(经销、渠道、物流等)

## 维珍美国航空公司(Virgin America): 使用社交媒体增强品牌、影响力和客户满意度<sup>2</sup>

*“有我们和没有我们参与的对话”*

维珍美国航空公司(Virgin America)提供了机上WiFi接入,意味着乘客(维珍将他们成为“贵宾”)可以像在停机坪上一样通过微博分享他们的体验。这一场景可能会使某些CMO感到害怕,但是,这正是维珍所希望的。营销副总裁Porter Gale说:“您必须认识到,与贵宾之间对话的方式已经发生了变化。”

她说,从最开始,维珍美国航空公司(2007年开始运营)首先使用Twitter和Facebook作为主要营销渠道。“我们首先审查了对话,并认识到许多人在评论我们。幸运的是,这些评论基本上都是正面的,但我们也认识到,无论我们是否参与,对话都在进行,因此,这是一个非常好的参与地点。”

社交媒体也是处理升级事件的良好渠道。Gale女士说:“如果您没有这个渠道,升级事件仍然会出现。”但是,作为对机上乘客在微博上的评论做出的响应,这家航空公司可以让其贵宾关怀团队为客户提供“调整”选项,例如,立即改签或调整里程积分,以帮助建立客户忠诚度。

这些战略对于维珍美国尤其关键,因为维珍美国将年轻的、熟悉技术的客户作为目标客户群。Gale女士说:“渐渐地,人们与航空公司的交互越来越以技术为导向。”该公司对社交媒体的追踪表明,很大比例的销售都是通过iPad完成的,而且这一数字正在持续增长。

## 精通或置之不理?

最重要的是,要实现高效营销,CMO需要确切地了解什么推动了客户需求和行为的变化。如前文所述,CMO完全明白在客户主动权方面的巨大变化和市场变化的速度,但对于特定趋势的重要性持有不同意见。

尽管不同的因素对某些企业的影响要比其他企业明显,但我们的调研获得了以下令人吃惊的结果:

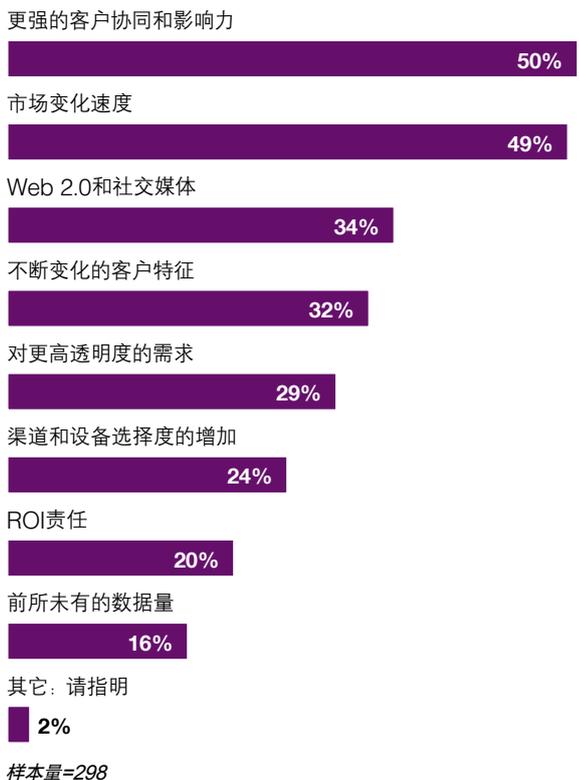
- 只有三分之一的CMO将社交媒体视为未来三到五年内有影响力的驱动因素,尽管它已经改变了个人、企业和政府的交互方式。
- 只有四分之一的CMO认为“渠道和设备选择度的增加”很重要,尽管i-gadgets或其它移动设备已经无处不在。

此外,即使对于有影响的工具,企业的准备程度也不确定(见图2)。例如:

- 在选择“Web 2.0和社交媒体”为关键驱动因素的受访者中,只有50%表示他们已为应对其影响做好了准备。
- 在选择“渠道和设备选择度的增加”的受访者中,只有38%认为他们已做好准备。

以下哪些市场驱动因素在未来3-5年内会对您以及您的企业影响最大？请选择最重要的三项。

**“客户影响力”和“变化速度”是CMO认为最有影响的市场动态...**



对于在上一个问题中选择的前三项，您是否准备好对策：

**...但大多数人认为他们已经为这些以及其它大量趋势做好了准备...**

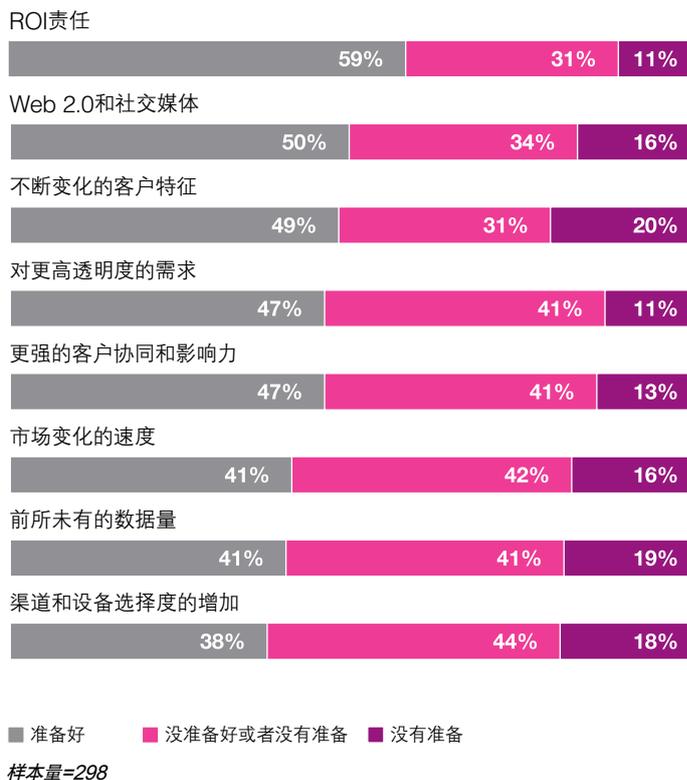


图2 营销高管认为未来三到五年内将出现十最有影响力的市场驱动因素，但他们认为其一定程度上已经为应对这些以及其

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_46772](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46772)

