



重新定义市场

全球最高管理层调研之 *CMO* 洞察

本报告吸收了参加最近一次高管调研的 5,247 位高管的观点，这也是由 IBM 商业价值研究院发起的最高管理层持续系列调研中的第十八次。从 2003 年至今，我们已经从 28,000 多次访谈中获得了大量数据。

在本报告中，我们重点研究首席营销官 (CMO) 的观点。

参加访谈的 CMO 总数	723
北美	188
中美和南美	77
西欧	136
中欧和东欧	82
中东和非洲	63
亚太地区	98
日本	79

处于风暴之中

CMO 认为我们正身处历史转折点。技术进步在不断颠覆现状，且为今后带来了巨大的动荡。产业日益融合，新的竞争对手层出不穷，而且速度相当惊人。那么，CMO 如何帮助企业安然渡过这场风暴呢？

在最新的高管调研的第一份综述报告中，我们访谈了 5,247 位高管，探索他们眼中的未来，以及如何在“颠覆性时代”为自己的企业定位。本报告更深入地研究了对本次调研贡献巨大的 723 位 CMO 的观点，我们也重点关注了全球最成功企业的 CMO 有何独到之处。

我们发现，有一小部分企业既是声誉卓著的创新领军企业，又能够实现出色的财务业绩。我们称之为“火炬手”企业，占受访 CMO 所代表的企业总数的 6%。我们也发现了一部分市场追随企业，它们的知名度比那些领先企业要低很多，而且财务业绩也普遍不够理想，这类企业占受访企业的 33%。

通过比较这两类企业，我们发现他们的 CMO 采取了截然不同的做法。¹“火炬手”企业 CMO 会积极采用“创新的颠覆性技术”，不断丰富与客户互动。²与其他企业的 CMO 一样，他们也在努力提高企业的数字化水平。但是，他们早已做好充分的准备，足以应对数据爆炸以及日益复杂的市场要求。

“很难预测颠覆性技术何时出现，以及它们会产生怎样的影响。”

中国某电子行业的首席营销官

“产业融合造成两级分化，要么做大做强，要么淘汰出局。”

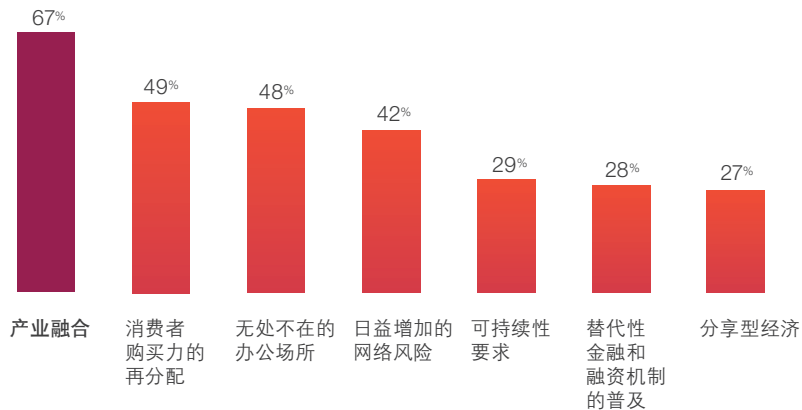
意大利某银行与金融市场行业的首席营销官

融合、竞争与颠覆

世界各地的 CMO 都已认识到，随着某一行业的企业不断将自身的专长应用于其他行业，之前鲜明的行业界线已经日趋模糊，这会不断产生新的融合，逐步颠覆传统的行业分类。他们表示，这是业务格局转变的最主要的趋势（见图 1）。当然，这也是一把双刃剑。

图 1

界线被打破：CMO 们预期在未来几年中会出现大量的产业融合

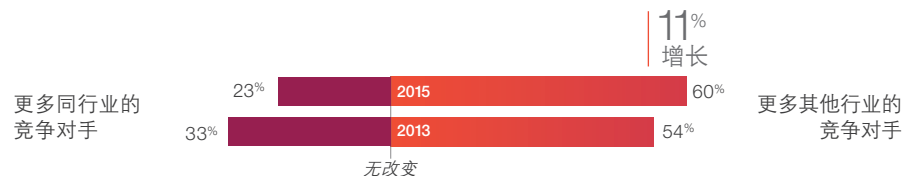


通过产业融合，业务重心会从各个单独实体的产品和服务转向跨行业的客户体验，从而产生全新的商机。但与此同时，竞争也会更加激烈，因为其他企业不断进军相邻行业，抢占该行业中企业的核心业务。企业融合也是另一种入侵方式。

因此，与两年前的上一次高管调研结果相比（见图 2），现在的 CMO 预计来自相邻行业的新竞争对手会带来更大的挑战。确实，与其他高层管理角色相比，他们更能感受到威胁的来临。

图 2

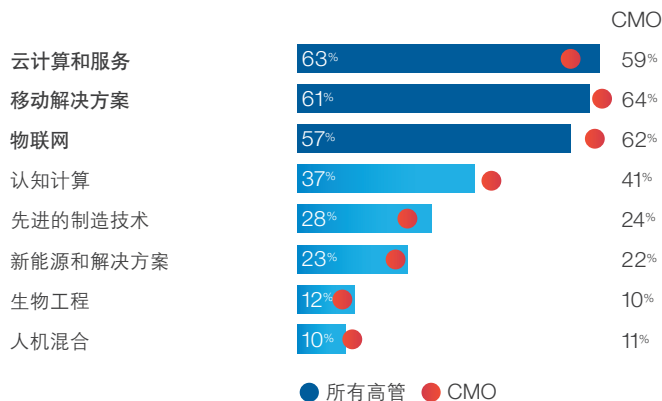
竞争对手：CMO 们担心行业外企业入侵他们的领地



是什么导致竞争舞台发生如此彻底的转变？与其他高层管理者一样，CMO 也认为原因是新技术所产生的颠覆性影响。他们认为在未来三到五年内，移动解决方案、物联网和云计算将对企业带来重大影响。同时，他们也没有忽视能够带来巨大投资回报的认知计算或其他新兴技术（见图 3）。

图 3

推动转型的技术：CMO 们认为三大技术将对他们的企业带来重大影响



做什么：迎接创新型颠覆

在为将来做准备时，CMO 从全局开始入手：由于目前的技术进步不断颠覆市场格局，67% 的 CMO 打算重新评估自己企业的战略方向。英国某零售商的 CMO 表示：“我们必须采取不同的思维方式。我们不能如此千篇一律地开展业务，而是需要开拓思维和眼界。”“由于不知道如何重塑自我，许多企业已经惨遭淘汰。”西班牙某保险公司的 CMO 补充道。任何企业要想重塑自我，首先必须制定大政方针。

但是，“火炬手”企业 CMO 和市场追随企业 CMO 所奉行的战略存在显著差异。首先，“火炬手”企业 CMO 更有可能重新审视市场进入策略，其中 2/3 的 CMO 正在探索新的收入模式，例如授权收费和订阅收费；而在市场追随企业 CMO 中，这个比例只有 1/2。

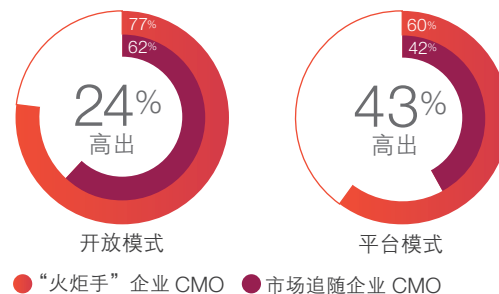
“火炬手”企业 CMO 还更有可能尝试或已在使用具有更高协作水平的业务模式，比如开放模式和平台模式（见图 4）。³ 他们认识到，参与生态系统有助于扩大所有成员的业务范围，通过集体的力量能够实现比单打独斗更高的价值。“我认为 CMO 的职责就是向前看，这包括研究相邻市场，发现新的商机和业务模式。”意大利某电信运营商的 CMO 如是说。

“我们希望转变为可循环的收入模式：
销售订阅服务而非资本商品。”

美国某工业品行业的 CMO

图 4

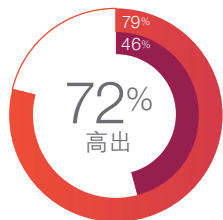
出类拔萃：“火炬手”企业 CMO 更加注重协作式业务模式



“我希望营造开放的企业文化，充分发挥内部和外部业务网络的作用。”

美国某制药企业的 CMO

图 5
先锋作用：“火炬手”企业 CMO 更有决心成为市场先行者



重视率先进入市场

● “火炬手”企业 CMO ● 市场追随企业 CMO

此外，无论是开发新业务模式还是发布新产品，“火炬手”企业 CMO 都更为重视在市场中捷足先登（见图 5）。许多 CMO 都承认这并非易事。波兰某金融机构的 CMO 表示：“我们希望成为市场先行者，但也需要具有更加鲜明的特色。即使首次试水未能达到预期效果，我们也不会退缩。”

无论如何，“火炬手”企业 CMO 都知道有足够的理由去作出努力。率先抢占市场始终具有“先手”优势，比如获取舆论优势和获利空间。现在，由于创新的重点已从企业转向生态系统，率先占领市场的难度比以往任何时候都要大。

生态系统中的成员数量越多，覆盖的市场范围就越大。由于生态系统越大，吸引的买家就越多，为参与者提供的机遇就越理想，因此小型生态系统的生存空间正在被不断压缩。“赢家通吃”效应非常明显。以苹果公司为例，苹果公司并非首家推出智能手机、MP3 播放器或平板电脑的企业，但他们却率先在消费者技术领域另辟蹊径，推出各种相互连接的设备和应用，其股价就证明了战略的成功 - 在过去五年，苹果公司的股价攀升了两倍以上。⁴

最后，“火炬手”企业 CMO 更有可能抓住机遇，实现内部革新与再造，整合营销、销售和客户支持，在客户面前树立一致的、真实可靠的形象（见图 6）。要做到这一点着实不易。正如智利某零售商 CMO 所说，“这意味着企业要在与客户互动的所有方面实现超级互联互通。”CMO 必须确保所有职能领域的员工都理解自身对客户产生的直接或间接影响，同时还要设计与品牌承诺一致的全面体验。这需要以客户为中心的整合业务流程，以及对客户洞察的及时同步和分享。

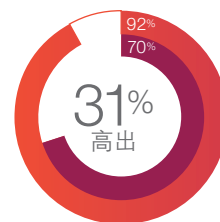
提供一致的、自然的个性化体验会带来巨大成功。Zappos 就是一个很好的例子。其他一些企业也在努力将“以客户为中心”的理念融入他们的品牌体验，正如印度在线服装零售商 Jabong 所做的那样。这家企业通过提供出色的客户服务而赢得了卓著的声誉。⁵举个例子说明他们是怎么做的：当一位客户因为商品快递包裹的问题而发表推文表达抱怨时，Jabong 快速作出回应，开展“设计马拉松”活动，邀请了产品设计师、工程师和物流专家参与，共同设计出了更加出色的快递袋，改善了“最后一公里”的客户体验。⁶

“在营造整合的客户体验和将客户转化为粉丝方面，CMO 应当起到先锋作用。”

Paulo A. Pedó Filho, 巴西 Grendene 品牌总监

图 6

统一的对外形象：“火炬手”企业 CMO 会更加努力地在客户面前塑造一致的形象

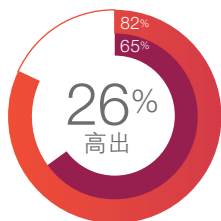


注重整合营销、
销售和客户支持

● “火炬手”企业 CMO ● 市场追随企业 CMO

图7

探路者：“火炬手”企业 CMO 会更认真地研究客户体验之旅

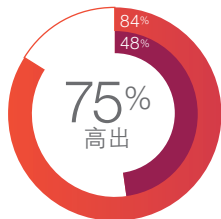


注重客户体验之旅

● “火炬手”企业 CMO ● 市场追随企业 CMO

图8

丰富交融：“火炬手”企业 CMO 更加注重创造实体互动和数字互动商机



注重事件和体验营销

● “火炬手”企业 CMO ● 市场追随企业 CMO

怎么做：丰富客户互动

作为所有工作的核心，整合的客户关系会继续得到巩固，而 CMO 也在采取相应的措施。2/3 的受访者认为拓展更深层次、更加丰富的客户体验是市场营销工作的重中之重。“CMO 不仅仅是‘营销’部门的主管，还是客户体验的守护者。”一家全球品牌管理公司的 CMO 说道。

与 2013 年的调研相比，目前的 CMO 预计会更加地采用数字技术与客户个体进行更加个性化的互动。美国一家电信公司的 CMO 告诫道：“市场营销不再是赢得创意奖项，而是一对一的真诚沟通交流。”许多 CMO 还认识到，他们需要利用更多外部创新，营造客户期望的全方位体验。这就可以解释为何 69% 的 CMO 计划发展更广泛的合作关系。

“火炬手”企业 CMO 在这方面领先于市场追随企业 CMO，因为前者更加努力地了解客户与本企业打交道的体验之旅（见图 7）。他们会积极筹划整个路径以及相关的技术、人员和流程，帮助市场营销人员确定薄弱环节，然后加以改进。但是，绘制完整的路线图非常困难，因为当今的客户体验之旅并非线性的，比数字时代之前要复杂很多。

“火炬手”企业 CMO 注重提供全面、多方位的客户体验之旅，这也体现在他们对客户互动的实体商机和数字商机所表现出的极大热忱（见图 8）。例如，网络销售的典范亚马逊最近开设了一家实体书店。⁷与此同时，英国大型零售商 John Lewis 正在试验各种应用，旨在丰富店内体验。该公司首创了互动式的沙发设计室，在这里客户可以制作不同结构的家具 3D 模型，了解制成品的外观是什么样的。⁸

同样，“火炬手”企业 CMO 更善于利用客户的反馈信息，了解新的趋势，并与客户开展合作，共同创造新产品和新服务（见图 9）。瑞士某保险公司的 CMO 解释称，“CMO 其实就是首席‘客户心声’倾听官”。但倾听客户心声只是第一步，接下来必须根据客户的反馈采取行动。位于旧金山的服装公司 ModCloth 是这方面的典范。客户协作在其业务战略中占据着至关重要的位置。该公司已经举办了多次比赛活动，促进与网络客户社区的互动，包括设计时装大赛，以及为挑选的商品取名的海选赛。⁹

本质上，ModCloth 及同类企业是在运用设计思维，它要求企业聚焦于客户体验，尤其是客户的情绪体验，而不仅仅是关注于设计精良的产品应具备的特征。作为设计思维的前提，质量、效率和盈利能力是必要条件，而非充分条件。这种思维不仅关乎产品开发，还关乎业务战略、体系和组织架构。良好的设计会把客户需求置于内部运营效率之上，旨在尽可能使得我们的复杂产品和我们的企业与客户之间的互动更具有吸引力。¹⁰

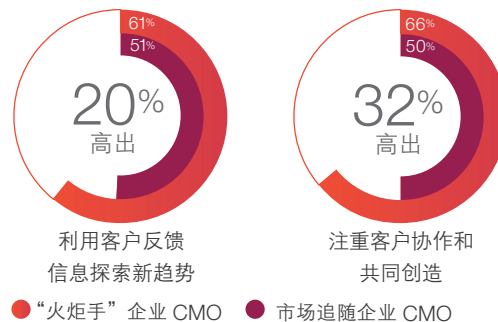
这对企业的组织形式具有重大意义。为了解客户，与他们共同创造新产品和新服务，以及为了积极参与生态系统，企业必须准备好放弃一部分管理控制权。在这方面，“火炬手”企业 CMO 同样做出了表率：61% 的受访者预计未来会进行更多分权决策，而在市场追随企业 CMO 中这一比例仅为 48%。“火炬手”企业 CMO 似乎更愿意接受分权管理风格。

“未来，CMO 这个职位将会消失，首席体验官会应运而生，负责整个客户体验之旅。”

Mohamed Altajer, 阿联酋国际商业银行市场营销、品牌形象和企业沟通主管

图 9

合作企业：“火炬手”企业 CMO 更善于倾听客户的心声以及将客户的反馈用于共同创造新产品和服务



“认知计算将会改变人们与企业之间、企业与企业之间的互动方式，以及共享和利用知识的方式。”

Stephen Inglelew，英国 Standard Life 常务董事

必要行动：提高数字化水平

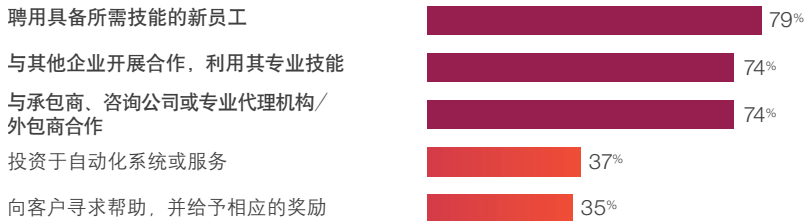
CMO 们认识到，利用客户反馈营造魅力无限的体验还需要大量的数字尖端技术。60% 的受访者希望在未来三至五年内，利用数据驱动的洞察设计市场促销活动，而当前这一比例只有 40%。澳大利亚某消费品公司的 CMO 表示：“我们需要成为‘数学家’，而不是‘广告狂人’，需要依赖分析而非直觉。”

实际上，分别有 69% 和 45% 的 CMO 已经利用预测性分析和规范性分析来探索新趋势。¹¹ 虽然认知系统的处理能力远远超过传统系统，但只有 13% 的受访者目前正在使用认知计算。基于算法的传统系统受到程序设计的限制，而认知系统可以从经验中学习，并将学习到的内容应用到新的课题或任务中。认知系统可以将内容置于上下文中，根据可信度加权计算进行响应，从而可以发现细致入微的模式或洞察。¹²

也就是说，认知技术不会取代人类智能，而是起辅助加强作用。因此，许多 CMO 还需要招贤纳士，提高市场营销职能部门的数字化水平。问题的关键在于如何提高。45% 的受访者计划聘用具有相关技能的员工（见图 10）。然而，适用的人才往往难以求得。日本某保险公司的 CMO 向我们表示：“我们需要数字人才，但在招聘这类人才方面没有任何经验。”

图 10

技能专区：CMO 计划从不同来源招纳新型人才



3/4 的受访者还希望通过与外部专家或其他企业进行合作，借助他们的专业能力，作为内部资源的有效补充。这也会产生更深远的影响。企业在生态系统中运营所需的技能与其作为单独实体所需的技能完全不同，例如，培养和管理关系就十分重要。

令人十分惊讶的是，只有少数 CMO 计划向客户寻求帮助，并对客户给予的帮助进行奖励。实际上，在某些业务方面，客户可以扮演关键角色，英国手机运营商 Giffgaff 对此有切身体会。Giffgaff 依靠知识渊博的客户为其他客户提供服务，推广自己的品牌，并向提供帮助的客户奖励积分，客户可以将积分兑换成现金。如今，这家公司正在将相同的模式应用到贷款业务。¹³

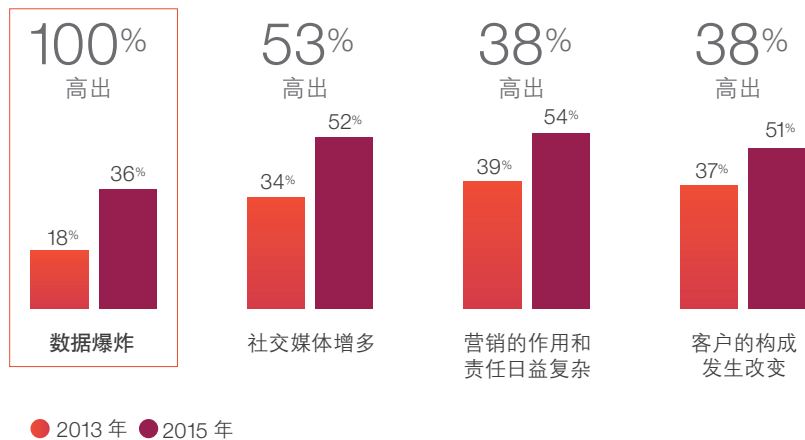
“我们需要与传统行业或合作模式之外的企业建立新的合作关系。”

Jeffrey Evans，澳大利亚 Epsilon 亚太地区数字业务副总裁

但过去两年中，持续不断的人才争夺战并没有阻碍 CMO 发展的脚步。他们认为他们已经做好充分准备，能够应对不断变化的消费者行为模式、不断壮大的社交媒体以及日益复杂的营销责任。他们还表示，虽然数据爆炸带来令人头疼的难题，但是他们采取了更为大胆的举措加以应对。波兰某支付服务供应商指出：“数据量十分巨大，并且呈现几何级增加态势。”

图 11

大步向前：CMO 认为他们已经做好充足的准备来应对关键的营销挑战



在这个方面，“火炬手”企业 CMO 再次一马当先。过去两年中，较之于市场追随企业 CMO，在着手处理海量数据方面，“火炬手”企业 CMO 取得了更大的进展（见图 12）。他们还做好更加充足的准备，管理错综复杂的现代营销，因为利用技术工具可以获得更深入的洞察、更准确地锁定目标，并能够利用更加个性化的机会与更为成熟的客户进行互动（见图 13）。

图 12

数据专家：“火炬手”企业 CMO 对自己处理数据爆炸的能力更有信心

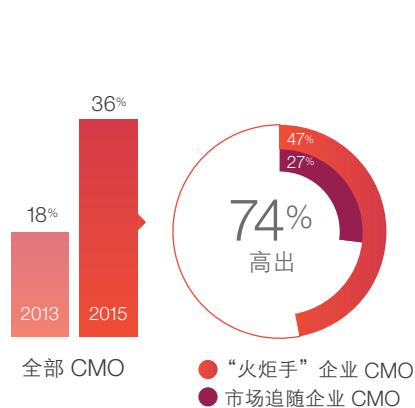
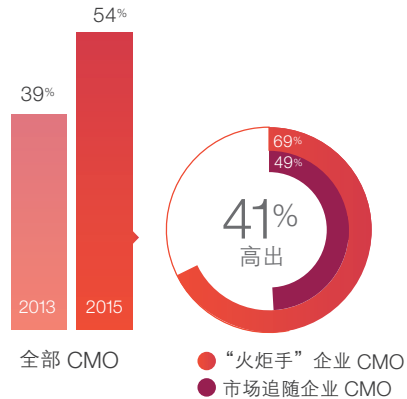


图 13

多才多艺的大师：“火炬手”企业 CMO 可以更加游刃有余地满足日益复杂的营销要求



“CMO 必须成为数据达人，并且更善于和非营销人员进行交流，传达市场营销战略。”

Rikke Gransøe Lange，丹麦 DFDS 中央营销主管

争当火炬手

CMO 知道他们需要做好准备，迎接颠覆力量无处不在的未来：届时，随着技术的进步，不同产业之间的界线将更加模糊，领域外的新竞争对手不断进入，整个客户互动过程都会产生价值。因此，在重新定义市场之际，该如何保持竞争优势？在调研中，我们也总结了“火炬手”企业 CMO 的一些做法，可供全球的其他 CMO 参考。

做什么：以客户体验的视角，重新审视所有工作

CMO 们应当：全力支持自己的客户；重新审视自身战略、设计和运营的方方面面，改进客户的体验；注重培养生态系统，这样就可以集中更多的精力和资源开发独一无二、更加出色的产品、服务和体验，确保成为市场先行者；锻炼每个岗位上的工作人员，打破内部组织“孤岛”格局，在客户面前塑造一致的、真实可靠的形象。

怎么做：广招数字化英才

CMO 们应当：将数字基因注入团队；提升关键的数字化专业能力，为客户营造与众不同的体验；建立数字“训练营”，培训现有员工，并通过招聘人才和利用生态系统中合作伙伴的人才来弥补技能差距；采纳客户的反馈意见，邀请他们以共同创造者或创新者的身份参与进来，因为客户也是专业知识的重要来源。

必要行动：在数据、数字和认知技术的推动下不断进步

CMO 们应当：使用数据驱动的决策，及时地大规模提供个性化、符合个体特点的客户体验；利用预测性分析和规范性分析，发现向客户提供建议的最佳方式；营造更出色的创新体验，利用全新数字接口、移动解决方案、物联网和云计算改进客户互动；试验认知技术，有可能的话重塑客户互动。

您可以登录 ibm.com/csuitestudy 网址，或通过 iOS 和 Android 下载 IBV 的平板电脑应用，查看最新的高管调研的第一份综述报告《重新诠释边界》。

获取更多信息

要了解有关本次 IBM 商业价值研究院调研的更多信息，请联系我们：iibv@us.ibm.com。可在 Twitter 上关注 @IBMIBV；要获取完整的研究目录，或者要订阅我们的时事通讯月刊，请访问：ibm.com/iibv。

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用，即可在手机或平板电脑上访问 IBM 商业价值研究院研究报告。

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

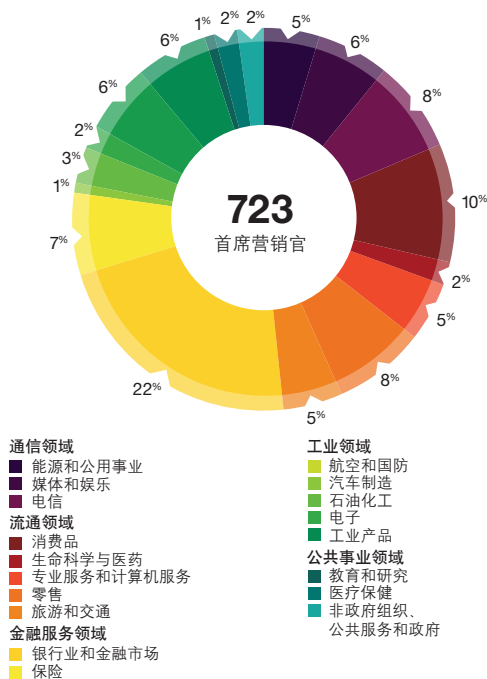
在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院隶属于 IBM 全球企业咨询服务部，致力于为全球高级商业主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。

图 14

行业分布：我们访谈了 18 个行业的首席营销官



我们如何开展研究

2015 年，我们对 70 多个国家或地区的 5,247 位业务主管进行了调研，形成了我们最新的最高管理层调研报告，这也是 IBM 最高管理层持续系列调研中的第十八次。本报告重点研究 723 位受访首席营销官的回答（见图 14）。

针对特定角色或地区的受访者人数差异带来的采样过密问题，我们通过二维边缘加权处理 (two-dimensional rake weighting process) 加以修正。我们的调研还对最成功企业的特质进行了分析。我们请各位首席营销官根据以下两个方面对自己企业进行行业定位：创新的市场认知度；以及过去三年的财务业绩，按收入增长和盈利能力衡量（如果是公共事业领域的机构，则按预算增长和效率衡量）。我们将受访者针对第二个维度的回答与两项客观的财务指标（2009 年至 2014 年间的税前收入和利润年均复合增长率）进行对比，对这些回答进行交叉验证。

备注和参考资料

- 1 为了便于阅读，我们将“火炬手”企业中的 CMO 简称为“‘火炬手’企业 CMO”，将市场追随企业中的 CMO 称为“市场追随企业 CMO”。
- 2 Joseph Schumpeter famously referred to disruptive innovation as the “perennial gale of creative destruction.” See *Capitalism, Socialism and Democracy*. Routledge, London & New York, 1994. 2003 edition, pp. 83-84.
- 3 开放式业务模式需要系统与外部机构开展合作，通过新的方式创造和获取价值。平台式业务模式需要创建一个平台，供买家和卖家直接互动，收取每笔交易的佣金。
- 4 Travlos, Darcy. “Importance of Being a Platform (Apple, LinkedIn, Amazon, eBay, Google, Facebook).” *Forbes*, February 26, 2013. <http://www.forbes.com/sites/darcytravlos/2013/02/26/importance-of-being-a-platform-apple-linkedin-amazon-ebay-google-facebook/>; Apple’s stock price on December 1, 2010, was USD 45.20. At close of business on December 1, 2015, it was USD 117.34 – an increase of 160 percent.
- 5 Shree, Shiipa. “Ecommerce In India: Customers Of Flipkart, Jabong and Snapdeal Are The Most Satisfied!” *DazeInfo*, April 13, 2013. <http://www.dazeinfo.com/2013/04/13/ecommerce-in-india/>
- 6 “Jabong hosts design hackathon on last mile customer experience.” *BGR*. May 12, 2014. <http://www.bgr.in/news/jabong-hosts-design-hackathon-on-last-mile-customer-experience/>
- 7 Thau, Barbara. “Amazon Makes Brick-And-Mortar Debut Today With Seattle Bookstore.” *Forbes*. November 3, 2015. <http://www.forbes.com/sites/barbarathau/2015/11/03/amazon-makes-brick-and-mortar-debut-today-with-seattle-bookstore/>
- 8 Carter, Meg. “How 4 Retailers Are Using Digital And Mobile To Create A More Seamless Shopping Experience.” *Fast Company*. October 27, 2014. <http://www.fastcocreate.com/3037575/how-4-retailers-are-using-digital-and-mobile-to-create-a-more-seamless-shopping-experience>
- 9 “Want to See Your Sketch Produced and Sold on ModCloth?” *ModCloth blog*. May 14, 2014. <http://blog.modcloth.com/2014/05/14/modcloth-make-the-cut-contest/>; “Name It & Win It: Day One.” *ModCloth blog*. November 11, 2015. <http://blog.modcloth.com/2015/11/02/name-it-win-it-day-one/>
- 10 Wladawsky-Berger, Irving. “The Evolution of Design Thinking.” *The Wall Street Journal*. September 25, 2015. <http://blogs.wsj.com/cio/2015/09/25/the-evolution-of-design-thinking/>
- 11 Predictive analytics aims to forecast what might happen, while prescriptive analytics aims to identify the best course of action in a given situation.
- 12 Bellissimo, Jay, Shanker Ramamurthy, Sandipan Sarkar and Dave Zaharchuk. “您的认知计算未来:下一代计算如何改变我们的生活和工作方式”，IBM 商业价值研究院，2015 年 1 月。 <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/cognitivefuture/>
- 13 Burn-Callander, Rebecca. “Giffgaff, the ‘bonkers’ mobile network, proves that the crowd can run your business for you.” *The Telegraph*. May 26, 2015. <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/mediatechnologyandtelecoms/telecoms/11630738/Giffgaff-the-bonkers-mobile-network-proves-that-the-crowd-can-run-your-business-for-you.html>

© Copyright IBM Corporation 2016

IBM 全球企业咨询服务部
Route 100
Somers, NY 10589

美国出品
2016 年 1 月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。Web 站点 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档是首次发布日期之版本，IBM 可能会随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有这些产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类的（无论是明示的还是默示的）保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不试图代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何组织或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方。IBM 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

国际商业机器中国有限公司
北京市朝阳区北四环中路 27 号
盘古大观写字楼 25 层
邮编：100101

GBE03728-CNZH-00

IBM