

现代 营销使命

首席
营销官

全球最高管理层调研
(第 19 期)

IBM 商业价值研究院



IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院对 2,091 名首席营销官开展了调研。我们通过 200 次面对面访谈和 1,891 次电话采访，收集定量和定性调研结果。本 CMO 报告从收集的全部数据样本中选出 2,069 项有效回答作为分析基础。

来自 112 个国家或地区 20 个行业的 12,800 多名最高层主管参与了我们的最新调研，涵盖 6 种最高管理层职位。我们使用 IBM Watson Natural Language Classifier 对高管身处各自环境所作的回答进行分析，并确定总体主题。我们还运用聚类分析和判别分析等各种统计方法，仔细研究所收集到的数百万个数据点。

当今的 **CMO** 如何推动业务增长和企业变革

在现代营销时代，**CMO** 的职责范围显著扩大，他们需要在最高管理层以及整个企业的层面重新思考自己的角色。他们面临的挑战是：为成功营销设定新标准。为何是此时？目前，众多企业的业务模式逐渐从产品主导型向体验主导型转变，有 **84%** 的受访 **CMO** 担心他们目前的业务模式可能会受到威胁。作为品牌管理者和客户支持者，**CMO** 需要在战略层面帮助企业赢得竞争优势 — 为企业带来更多价值；创造独特的个性化客户体验；转变企业文化，真正做到以客户为中心的方式思考问题和开展运营。这是一项艰巨的任务，许多 **CMO** 表示他们的企业为此疲于奔命。

更广阔的天地

来自全球最高管理层调研的观点

尽管互联网引领平台变革已有二十年的历史，但探寻未来发展之旅从未停歇。发展趋势始终不明朗。如今，“赢者通吃”型企业在不断增加，但协作式生态系统同样日渐盛行。即使在集中度日益增强而竞争程度趋缓的行业，创新也未曾放慢步伐，当然这并不出乎意料。未来究竟该选择怎样的发展道路？

蓬勃发展的企业不会静待下一个转折点的出现，坐等新技术、新业务模式或新生产方式闪亮登场之时。他们深知，重塑企业的关键不是等待时机，而是不懈努力。必须以坚韧不拔的精神开展持续重塑，这意义比以往任何时候都更为重大。即使现状不错，也要居安思危，不断寻求并实施变革。

根据最高层主管调研的回答、IBM 客户互动以及我们与学术机构的合作成果，我们撰写了 IBM 全球最高管理层调研第 19 期“传统企业逆袭”报告，其中的四个主题描述了不断变化的业务格局。¹

颠覆潮头，自信起舞： 传统企业大步向前

颠覆已然退潮？当然，实际发生的颠覆比大部分高管预期的要少。只有不到 30% 的受访者表示，他们正在经历重大颠覆；预计的大规模颠覆并没有如期而至。发生了什么？随着行业日渐整合，初创企业失去了风投资本的青睞，或者说，被传统企业抢了风头。受访的最高层主管对这种情况感到困惑，他们表示，最令自己担心的并非可怕的数字巨头，而是曾经行动迟缓但现在锐意创新的业内传统企业，他们已经获得了先发制人和逆袭的能力。

颠覆并没有沉寂下来；而是在传统企业中逐渐积累，蓄势待发。这些传统企业通过不断重新分配资源，投资前景光明的新兴领域，精心谋划自己的优势。他们已经学会如何快速行动、快速试验、快速迭代。他们不断重塑自我，而不是在竞争对手的压力下被迫重新考虑选择。

重塑之旅，建立信任： 通向个性化的道路

个性化是增加收入和培养忠诚度的大好机会，但是由于缺乏真实的客户洞察，太多的企业因为达不到预期目标和令客户失望而身陷险滩。领先企业正在开辟获取洞察的新途径；他们是设计思维的践行者。他们借助数据研判环境，创设情境，揭示深入的客户洞察。为了设计精巧雅致、不可抗拒的客户体验，他们不是从解决方案入手，而是致力于提出下一个最合适的问题。

他们擅长开展两项活动，一是与客户共创，二是制定详细的体验路线图。这些活动产生丰富的洞察，支持有针对性的个性化工作，此外，还产生同样重要的附加影响：传播信任。在共创社区中，同伴之间的信任可以转移到企业，通过骨干影响者扩展到社区外部。同样，体验之旅路线图通过向组织内部的客户灌输“勇于担当”的企业文化，加强信任。领先的组织致力于发现未得到满足的客户需求，而不会一味地通过个性化追求忠诚度。他们努力赢得信任，并证明值得信任的理由。

统筹谋划，迎接未来： 拉动平台业务模式

哪家企业不想成为亚马逊或阿里巴巴呢？每个行业都有一些勇敢无畏的企业大胆尝试各种业务平台，通过协调消费者与生产者之间的直接互动，营造令人眼花缭乱的网络效应，带动其他企业朝着同一方向快速发展。企业需要认真考虑：是否要重塑自身，拥有和/或参与平台业务模式。但无论如何，成功的“法则”就是不断与时俱进。

平台模式打破了传统优势。这些传统优势主要来源于专利优势创造的价值。平台运营者通过互惠原则创造价值，他们为平台上的组织网络培养双赢的价值主张。首先，平台所有者准备重新分配资源，从保护市场份额转变为在新市场中开拓创新。在高回报潜力的吸引下，28%的受访最高层主管表示，他们的企业打算重新分配部分资本，用于构建平台。据估计，过去几年加上未来几年重新分配的资本将高达 1.2 万亿美元。

积极创新，与时俱进： 企业实现敏捷运营

在应要求排列对企业成功影响最大的能力时，参与本次调研的首席执行官重点强调了两个特征：率先尝试的新意愿以及对高素质员工的支持。领先的组织从最基层入手重新思考员工架构：实施由跨职能团队构成的更灵活多变的工作结构，培养自主性以及鼓励持续学习。对于很多最高层主管而言，最初的想法是拉近客户距离，更快速地响应客户需求。

这些组织中的领导期望员工能够积极思考和重塑自己对企业未来行动的看法。重塑者明确指出，他们重视智慧试验，快速响应市场变化。重塑者不是让他们的员工躲在后面，而是鼓励他们积极探索。

在全球最高管理层调研中，我们采访了超过 2,000 位 CMO，旨在更深入地了解 CMO 角色的演变历程。在本报告中，我们重点介绍了在全球最高管理层调研中所述的极具挑战而且不断变化的业务格局背景下，CMO 如何与时俱进，推动业务增长和企业变革。

CMO 观点

市场营销站到了舞台中央

钟摆再次开始摆动。根据最高管理层受访者的回答，我们发现，自 2010 年以来，市场因素首次超越技术因素，成为影响业务运营的最重要外部力量。随着越来越多的企业采用基础的数字技术，这些技术为品牌带来的差异化优势也不再显著。不断变化的市场动态、客户喜好以及新的分销渠道再次成为企业最高管理层优先考虑的外部因素。而这些因素正好都落在了 CMO 的职责范围内。于是现在就成了 CMO 的高光时刻，他们站到了舞台的中央。

“首席营销官正逐渐转变为‘首席体验官’。我们需要担起职责，让客户体验在整个企业内贯穿业务运营的始终。”

首席营销官
某金融服务行业
美国

和 CEO 一样，大多数 CMO 预计，目前的业务环境很可能促使企业从产品主导型转变为体验主导型。CMO 还预测，企业对业务模式创新的重视度会超过产品创新。这些变化将深刻影响市场营销如何定义品牌和扩大品牌影响力，以及企业如何吸引客户，如何创造价值。对于致力于创建或巩固平台业务模式的企业来说，这一点至关重要。在这些情况下，品牌意识的培养和信任的建立在很大程度上依赖于平台社区的推荐，而不是传统的沟通渠道。

在所有的最高管理层职位中，CMO 离客户的需求与期望最近。超过 70% 的受访 CMO 表示，他们领导业务增长和企业变革的能力对于自己事业的成功至关重要。今年 CMO 必做任务清单中的五大优先任务充分体现了这一点；这些优先任务将共同支撑起企业的增长与变革（见图 1）。

图 1

CMO 必做任务清单

五大优先任务



问题：哪些活动是您未来一年的优先任务？

一段时间以来，**CMO** 面临的挑战就是必须掌握市场营销核心能力之外的其他技能。这是我们于 2011 年发表的第一份 **IBV CMO** 调研报告“化被动为力量”的主题。² 随着越来越多的最高管理层领导认识到定义企业特色并带来差异化优势的因素是客户体验，**CMO** 也逐渐发现，他们需要优先提升以下三大领域的的能力：

价值。作为最高管理层的战略影响者，**CMO** 应评估市场趋势和需求，根据从数据中挖掘的深入洞察采取行动，为企业贡献更多价值和重要成果。

体验。作为客户支持者，**CMO** 应敏锐发现未满足的客户需求。他们应当借助数据和技术，在各个渠道，甚至在整个生态系统营造卓越的个性化体验。

文化。作为有远见的领导者，**CMO** 需要在企业中灌输以客户为中心的理念，并通过创造力、创新、协作和治理来体现。通过向员工、生态系统以及客户广泛征集各种奇思妙想，确保这种动态愿景与时俱进。

CMO 是否准备好承担更广泛的职责？他们持续推动这些领域成功的能力主要取决于他们所掌握的技能、知识水平以及商业头脑。但还必须考虑到他们的企业在转型之旅中所处的阶段。

为更有效地理解当今各种因素的作用，我们应用聚类分析方法，将参与本次全球最高管理层调研的 12,500 多位受访者划分成若干截然不同的类别。由此产生了三个原型，我们称之为重塑者、实践者和渴望者。我们将企业归入上述三类原型之一，他们处于数字化重塑的不同阶段，并从各自的位置出发，定睛于未来的机会。

重塑者是最优秀的群体。重塑者表示，他们的收入增长和盈利能力均优于同行，而且在创新方面同样处于领先地位。重塑者企业中各组织密切保持步调一致。重塑者表示，他们的 **IT** 战略与业务战略保持协同，并对业务流程进行了优化，以帮助实现战略意图。这些企业并不自我封闭，各自为战。鉴于过去在管理变革方面的成功经验，他们对于自身的企业转型能力颇有信心。此外，他们还制定了明确的变革管理战略。

重塑者重新安排资源，旨在获得规模化的全新价值来源（广泛的合作伙伴网络），从生态系统中发掘新的价值。他们在与客户及合作伙伴共同创新和紧密合作方面也遥遥领先。他们已经重组企业架构（包括企业文化），鼓励尝试新生事物，倡导奇思妙想。

实践者目前还没有实现雄心壮志所需的能力。但他们同样目标远大。半数以上实践者的受访最高层主管计划在未来几年启动新的业务模式。部分实践者准备实现跨越式发展，敢于冒更大的风险，颠覆行业格局，超越其他企业。与重塑者相比，更多的实践者在考虑采用更加彻底的新业务模式，即平台业务模式。

渴望者 — 顾名思义，无论是在数字化转型之旅中所处阶段，还是在快速抓住新机遇的能力方面，都还有很长的路要走。

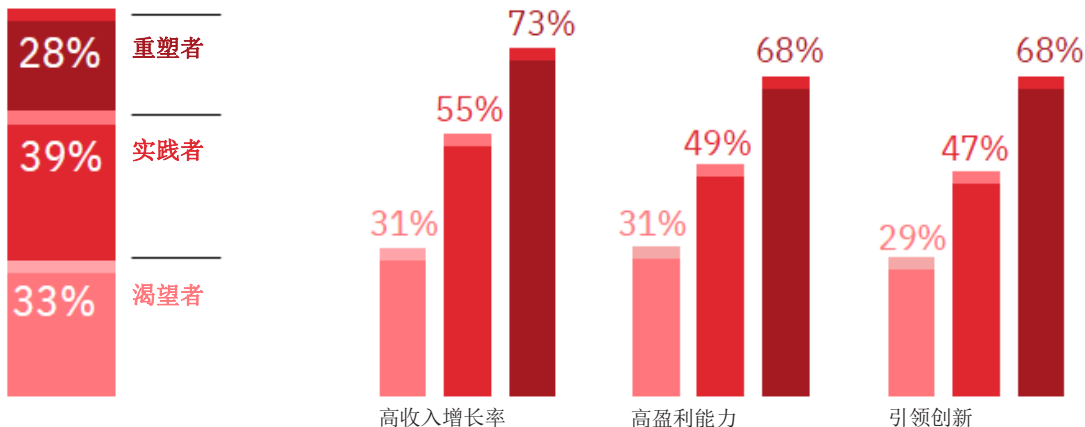
在接受我们调研的 CMO 中，超过四分之一 (28%) 来自重塑者企业，39% 来自实践者企业，33% 来自渴望者企业（见图 2）。

和我们更广泛的最高管理层调研样本一样，来自实践者企业的许多 CMO 以及来自渴望者企业的绝大多数 CMO 都表示，他们的企业缺乏在不断变化的业务格局中脱颖而出的能力。在本报告中，我们主要探讨重塑者企业 CMO 在以下三个领域的领先实践：*价值、体验、文化*。

图 2

三个原型

重塑者企业 CMO
一路领先



价值

推动业务增长，实现卓越成果

CMO 必须始终把握行业脉搏，有效应对竞争格局 — 这也是市场营销使命的核心。但是在目前，这项任务需要扩展到市场研究和营销活动之外。CMO 有更广泛的职责，他们要根据对市场的评估，以及来自数字平台的社区反馈，准确分析和预测趋势。这些数据驱动的洞察有助于制定和建立企业级战略，帮助重新定义客户体验，探索创新型业务模式（请参阅第 10 页侧边栏“梅赛德斯-奔驰体育场”）。而最终的目标就是提升销售量和收入，实现可预测的利润率。CMO 认识到，自己有责任证明自己的相关计划能够带来明确的投资回报 (ROI)。

AMB Sports + Entertainment 和亚特兰大猎鹰队 (Atlanta Falcons) 的老板 Arthur Blank 梦想建造一座全新概念的体育场。这座体育场必须以技术为核心，应当一年 365 天不间断地为球迷营造全方位的观赛体验。这意味着需要重新思考 IT 在客户体验方面不可或缺的作用，就像混凝土、钢铁和玻璃在建筑中扮演的角色一样。他们的整体方法涵盖了大量的服务和技术，包括移动、分析、基础架构和物联网。该体育场完工后，将每时每刻为球迷奉献真正个性化的体验。无论是在家中、在路途中还是在看台座位上，球迷们都可以与体育场连接并且开展互动，享受到其他场馆所不能及的沉浸式观赛体验。

梅赛德斯-奔驰体育场：
重塑球迷观赛体验

预测未来

CMO 的工作职责能在多大程度上应对行业颠覆大潮？通过全球最高管理层调研我们惊讶地发现，企业对于被“优步化”的恐惧已经消散。市场上并没有出现预期的大规模颠覆。和其他最高层主管一样，大多数 CMO (71%) 表示，目前，颠覆的主导者主要是锐意创新的行业传统企业，而不是像谷歌这样的数字巨头或者“半路杀出”的初创公司。

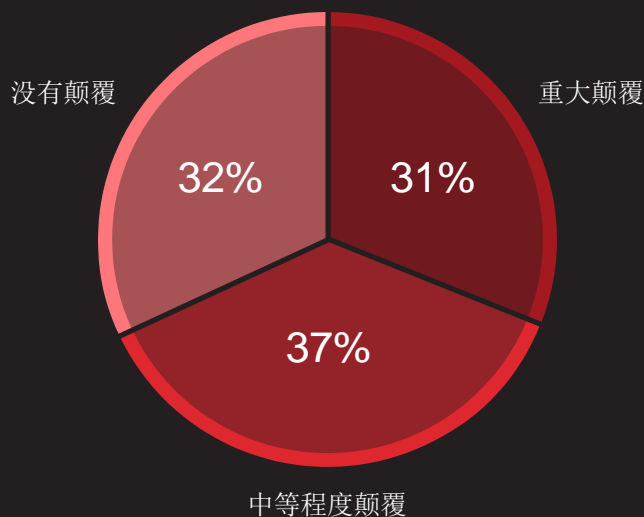
但是对于 CMO 来说，这并不意味着颠覆的热度在减退。颠覆仍然是变革的重要推动力。近三分之一的 CMO 表示，他们的行业发生了重大颠覆，另外有 37% 的 CMO 表示正在经历一定程度的颠覆（请参阅图 3）。

最优秀的 CMO 提供了有价值的观点。他们扮演着“前线侦察员”的角色，评估业务环境以发现预示未来颠覆的微妙变化，并引起注意。作为企业品牌管理者，他们的警觉性、透彻的行业和客户知识以及分析技术有助于预测下一个大事件。

图 3

颠覆程度

三岔路口



问题：您所在行业面临多大程度的颠覆力量？

为了显著影响战略的制定，CMO 应在企业领导层有效表达自己的观点。近 80% 的重塑者 CMO 相信自己企业的领导团队能牢牢把握行业走向。实践者 CMO 和渴望者 CMO 则不那么确定，表达同样观点的比例分别为 62% 和 44%。如果企业领导努力研究不断变化的业务环境所带来的影响，那么 CMO 无疑有机会在可靠数据的支持下分享自己的观点。

CMO 不仅需要了解宏观趋势，还要深入洞察竞争格局，尤其是与客户互动相关的洞察，他们必须和其他最高层主管同事分享至关重要的市场情报。重塑者企业 CMO 特别擅长于此：74% 的受访者表示，他们有效地分析了竞争对手对客户需求的应对措施，相比之下，表达同样观点的实践者企业 CMO 和渴望者企业 CMO 的比例分别为 58% 和 38%。从分析中获得洞察，为营销决策提供参考信息，这是 CMO 从成功走向成功的必备技能。四分之三的受访者认为在未来两到三年内，这一技能将变得越来越重要。

直面威胁和颠覆

企业需要利用这些数据驱动的洞察，推动制定积极的战略，以应对创新型竞争对手带来的挑战或颠覆性威胁。大多数重塑者企业 CMO (77%) 表示他们已经制定了明确的战略，但是几乎一半的实践者企业 CMO 和超过三分之二的渴望者企业 CMO 则表示还没有战略（请参阅图 4）。

为了有效应对未来的颠覆，CMO 在制定战略时应充分考虑对企业业务模式的影响。事实上，绝大多数受访 CMO (84%) 都认为他们目前的业务模式可能会受到威胁。45% 的 CMO 表示他们希望在未来两到三年内修改业务模式，38% 的人则计划在行业内推出新型业务模式。只有 5% 的受访 CMO 预测他们可能会在行业之外实施新业务模式。

有针对性的迭代式修改可能足以应对中等程度的市场变化。但是可能无法在面临威胁时挽救业务模式，更不用说推动突破性的增长与变革了。

正如 IBM 全球最高管理层调研报告所指出的那样，在制定了相关战略，致力于将自身塑造为颠覆者的企业中，有 57% 是平台业务模式的构建者或所有者。³ 平台创造了超越传统价值链的开放式商业和经济环境，从根本上改变了企业规范和结构，并且能够产生显著的价值。

图 4

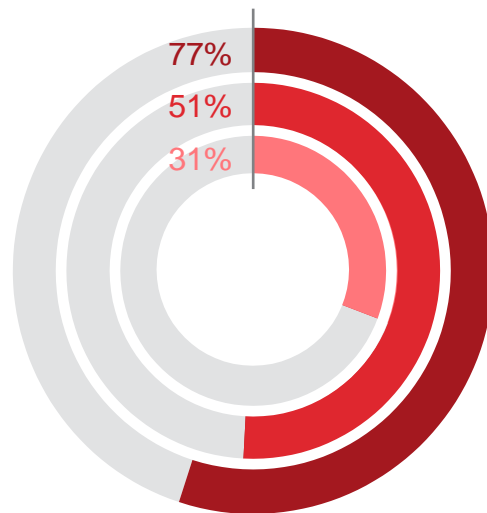
打破颠覆格局

重塑者

谁制定好了战略？

实践者

渴望者



问题：您在多大程度上拥有明确定义的业务战略，用于应对进入市场的颠覆性力量？

就像阿里巴巴那样，采用平台业务模式的企业主要关注的是资产统筹。他们充分利用生态系统合作伙伴网络，在“赢者通吃”的格局中迅速扩大规模。半数受访 CMO 表示，他们的企业正在考虑、试点或者采用平台业务模式。

对于走在这条道路上的企业而言，他们的 CMO 必须和 CEO 以及其他最高层主管共同引领前进方向。除了重新思考产品上市战略，平台业务模式还要求 CMO 通过数字化创新来重塑客户体验。由于客户体验由平台参与者共同塑造，因此 CMO 必须了解如何管理这种各参与方相互依赖的环境。平台业务模式以共享数据为支撑。CMO 和他们的团队要善于收集和使用数据，与平台参与者分享信息，与客户共创未来。大多数 CMO (74%) 认识到，以这种规模推动持续、目标明确的创新型重塑，成为他们职责中越来越重要的一部分。

证明价值

制定新战略、开发新的业务模式和重新定义体验都还不够，CMO 还要以投资回报率来证明他们的努力有价值。近三分之二的受访 CMO 认识到，事业上的成功取决于他们能否有效地证明自己的价值。然而多年来，确定营销投资回报率一直是 CMO 面临的挑战，并且持续对他们造成困扰。

最近的一份 IBV 基准测试报告显示，44% 的营销人员声称他们的企业没有充分衡量和确定营销活动对销售或盈利率的影响。⁴ 另一份 IBV 报告显示，51% 的高管表示他们只能“适度”衡量客户体验的投资回报率。⁵

体验

发现并满足客户需求

CMO 的首要使命之一就是改善客户体验，因此个性化已成为他们的重要关注领域。个性化的门槛越来越高。拥有巨大影响力和强大平台业务模式的企业（比如，亚马逊）为个性化设定了基调。客户期望从几乎所有类型的企业中获得类似的体验，而各行各业的企业则必须满足这些期望（请参阅第 16 页侧边栏“英格索兰”）。58% 的 CMO（大部分是重塑者企业 CMO）表示他们正在有效打造个性化客户体验，但是大部分的 CMO (42%) 则不太确定自己是否做得很好。

“我们的目标是设计极具响应性的个性化客户体验，先于客户一步了解他们的需求，并且最终，也是对客户来说最有意义的一点，那就是他们将推动实现令人难以置信的宣传效果。”

Dawn C. Morris
首席营销官
韦伯斯特银行
美国

使用、整合和解读数据

重塑者企业 CMO 有理由自信，因为他们特别擅长利用数据发现未满足的客户需求。事实上，这可能是他们企业的差异化优势之一。要确定客户在特定点或时间的需求，通常需要各种来源的结构化和非结构化数据。

较多的重塑者企业 CMO 还表示，他们擅长整合多个来源的数据，籍此预测客户的需求和行为模式。然而，如果不能将数据转化为洞察，推动迅速采取行动，那么数据实际上是无用的。同样，更多来自重塑者企业的 CMO 声称他们在这方面效率颇高（请参阅图 5）。



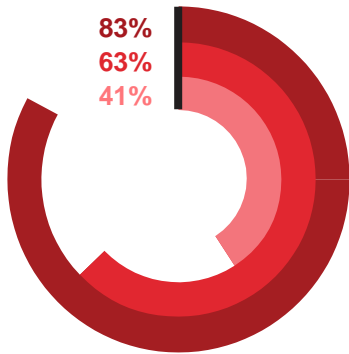
图 5

数据交付者

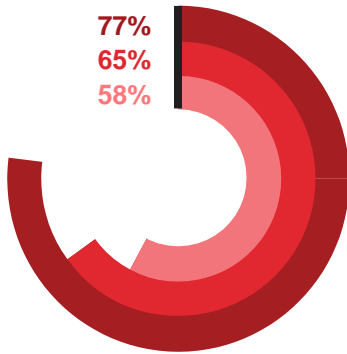
从未满足的需求到切实可行的洞察

- 重塑者
- 实践者
- 渴望者

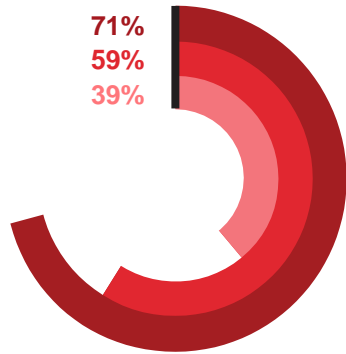
有效利用数据发现未满足的客户需求



有效整合不同来源的数据



将数据有效转化为切实可行的洞察



问题：贵公司在利用数据发现未确定及未满足的客户需求，以便营造极具吸引力的客户体验方面的成效如何？

问题：您在多大程度上同意：需要整合来自多个来源的数据，以预测客户需求和行为？

问题：贵公司在利用洞察采取行动，营造极具吸引力的客户体验，从而满足客户期望方面的成效如何？

英格索兰希望在出现不利状况时，为客户提供个性化的维护和支持建议，帮助他们的“供暖、通风和空调”(HVAC) 解决方案能在任何天气条件下都能顺畅运行。他们意识到，自己的通用电子邮件营销活动并没有抓住客户的眼球，也没有提供客户所需的具体信息。因此，他们部署了数字化营销平台，利用丰富的数据来源（比如行为、天气和位置数据）开展自动化、个性化的营销活动。现在，他们拥有了可扩展的解决方案，可以根据每个客户的特定需求直接为其提供有价值的相关指导。

英格索兰：提供有价值的个性化指导

借助人工智能/认知计算改善体验

人工智能 (AI) 系统能够以类似人类思维的方式理解非结构化信息。然而，要以更快的速度不断学习，人工智能系统就需要“消化”大量数据。经过不断训练后，人工智能系统便能够将数据驱动的个性化体验提升到全新高度。

仅有少数渴望者企业 CMO (20%) 表示他们对人工智能感兴趣。但是相当一部分重塑者企业 CMO (39%) 和实践者企业 CMO (40%) 正计划利用人工智能来重塑客户体验。他们能够以多种方式应用人工智能，实现以下目的：

- 快速挖掘洞察，为客户的体验设计和开发团队以及面向客户的专业人员提供帮助；
- 在与客户互动的过程中直接营造个性化体验，比如应用聊天机器人和实体机器人；
- 自动执行营销任务，让人才可以专注于开展更多高价值的活动。

然而，当被问及使用人工智能帮助做出决策（无论是企业内还是与客户之间）最终是否会成为一种常态时，只有 **25%** 的实践者企业 **CMO** 和 **16%** 的渴望者企业 **CMO** 给出了肯定的回答。**42%** 的重塑者企业对此持开放态度。随着越来越多的 **CMO** 选择采用人工智能技术，他们可以看到人工智能以闪电般的速度获得洞察，而且这非但不会降低员工开发创造性解决方案的能力，反而能够增强他们的能力。

以设计思维和体验之旅路线图重塑体验

重塑者企业 **CMO** 是设计思维方法的践行者，始终在想方设法创造流畅的客户体验。这是他们的强项：**79%** 的重塑者企业 **CMO** 表示，他们使用设计思维方法改善客户体验，而在实践者 **CMO** 和渴望者 **CMO** 中，这一比例约为三分之二。

践行设计思维方法的 **CMO** 总是站在客户角度看问题。他们将客户需求放在互动过程的核心位置，而他们的团队则在不断地测试和改进这一过程。他们并没有将重点放在如何推销产品或服务上，而是提出这样的问题：“我们的客户想要什么？我们如何才能以最佳方式满足他们的潜在需求？”

全面的客户体验之旅路线图是帮助 **CMO** 回答这些问题的重要工具。通过整合技术、流程和员工互动，将呈现出完整的画面，展示客户接触环节之间的广泛联系以及内部考虑因素如何影响结果。

绘制体验之旅路线图不仅仅是揭示客户痛点和成就，它还能够为企业内部和外部推动获得关于品牌的横向观点。这有助于 **CMO** 在各个客户接触环节提供真实的讯息，并针对其控制能力之外的因素（比如，社交反馈）制定战略。体验之旅路线图还可以在不同的运营职能领域之间建立信任和问责机制，帮助团队直观呈现他们应当共同管理的相互依赖关系。我们再一次看到，较多的重塑者企业 **CMO** (**76%**) 全面绘制了完整的客户体验之旅路线图。**60%** 的实践者企业 **CMO** 和 **57%** 的渴望者企业 **CMO** 参与了这种实践。

文化

在整个企业内倡导以客户为中心的理念

作为最高管理层中的品牌管理者和客户支持者，CMO 认识到他们需要在各个业务职能领域之间起到横向纽带作用，以求在整个企业范围内营造以客户为中心的文化。几乎四分之三的 CMO 表示他们的员工具备客户至上的理念。然而“认为”是一回事，企业是否支持员工以客户为中心开展工作和做出选择，并且用相应的指标来奖励此类行为模式则又是另一回事（请参阅第 19 页侧边栏，“拉丁美洲银行”）。

“要成为以客户为中心的企业，需要改变企业文化，采用新的思维方式。发现线上和传统渠道之间的冲突还远远不够，我们更应该，也必须创造协同效应。”

Aysegul Bahcivanoglu,
首席营销官
Teknosa
土耳其

一家银行希望在拉丁美洲市场中重新定位，获得差异化竞争优势。与此同时，该银行希望打破传统的银行业务观念，成为一家更具社交意识、以客户为中心的银行。市场营销部门对数字技术的采用比例非常小。于是他们决定，通过定义和培养数字营销能力，使人员、结构和流程与公司“以客户为中心”的战略保持一致。该银行将转型工作的重点放在明确愿景和目标，定义目标运营模式、流程和技术，借助持续创新的文化实现个性化的实时营销。在该银行实现数字化转型的同时，客户满意度、参与度以及业务运营效率也都水涨船高。

一家拉丁美洲银行：
以客户为中心，提升客户满意度

实现动态愿景

为了让员工充分参与到企业运营中来，领导们通常会分享他们的愿景，为员工提供更多信息并激励他们鼓足干劲。但是他们之间的沟通是否有效？当被问及员工是否清楚地了解企业愿景时，给出肯定回答的重塑者企业 CMO 的比例下降到了 59%。虽然这代表了超过半数的受访重塑者企业 CMO，但是相对于其他调研问题，他们对这个问题的肯定回答率要低一些。在这一领域，重塑者企业 CMO 正经历着与实践者企业 CMO 类似的挑战。而渴望者企业 CMO 在这方面遇到的困难则更多。

这种差距是领导力的一种表现，它表明企业虽然已经成功地定义了愿景，但还没有付出足够的努力来引领员工朝着这个目标奋斗。要让员工深刻理解愿景，就必须明确它与自己的工作以及优先任务有着怎样的关联。这会让每个人都朝着同一个方向努力，无论他扮演着什么角色。领导们不能指望仅仅通过年会上的一次演讲就实现这一目标；将以客户为中心的愿景付诸实践，需要不懈的付出和努力。在不断创新的时代，愿景必须透明，并且与时俱进。愿景必须反映员工的想法——在当今时代，员工在迅捷的客户互动方面担负更大的责任，因此他们的想法就变得尤为重要。

全方位协作

协作式工作场所，能够促进员工分享知识，合力解决问题，因此是以客户为中心的企业文化的核心特征。如果各个职能部门之间不能实现自由连通，那么数据和指标、洞察和构想永远都只能“锁在深闺”。如果企业的各个团队之间没有制定共同的目标和措施，不能共创解决方案，那么 CMO 还能指望营造无缝的客户体验吗？

在此，我们看到重塑者 CMO 和其他原型之间存在显著差异。70% 的重塑者 CMO 表示，他们的企业促进并支持组织范围的协作和知识共享。而一半的实践者 CMO 以及超过三分之二的渴望者 CMO 承认，他们的企业在这方面表现不是特别好。大约一半的实践者和渴望者 CMO 表示，他们的领导层不能非常有效地协同工作，这也就不足为奇了（请参阅图 6）。要想建立真正协作的工作环境，领导应当首先以身作则。

图 6

协作非常重要

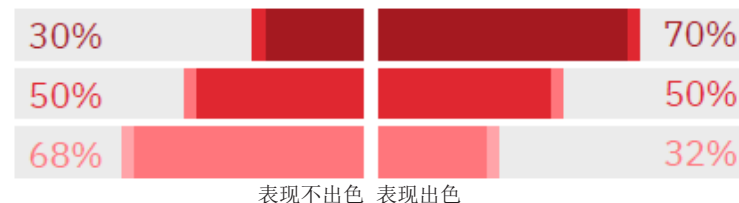
重塑者

重塑者表现出色

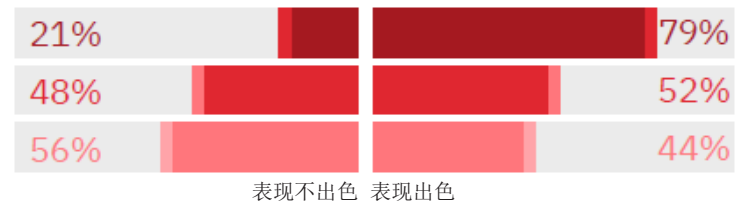
实践者

渴望者

我们促进和支持企业的不同部门开展协作和知识共享。



我们的领导层以协作、合议和高效的方式进行协同工作



问题：您在多大程度上认同以下说法：贵公司积极促进和支持在企业范围开展协作和知识共享？

问题：您在多大程度上认同以下说法：贵公司的领导层以协作、合议和高效的方式有效地进行协同工作？

这些要点对于 CMO 尤为重要，他们可能必须通过打破三种营销派别（做市、体验和品牌设计、绩效营销）之间的传统隔阂，从自身团队做起。这三个领域往往缺乏共同的沟通语言和工作方式。CMO 必须确立新的标准。

以客户为中心的企业渴望与直接客户合作，与他们接触，获得新的产品或服务概念。但这也体现出“以客户为中心”的另一面——与重塑者 CMO 对其他问题的回答相比，声称在这一点上表现出色的 CMO 比较少（64%）。实践者 CMO（47%）和渴望者 CMO（28%）表示他们的客户合作能力甚至更低。

实现敏捷，迎接变革

为了快速响应客户需求，以客户为中心的文化能够营造一种灵活、敏捷的工作场所，其永恒的主题就是变化。团队需要自由承担已知风险，这是重塑者 CMO 的另一个显著特征。75% 的重塑者 CMO 表示，他们的企业文化为快速失败和成功创新给予同等奖励，相比之下如此表述的实践者 CMO 仅为 46%，渴望者 CMO 为 36%。正如日本的一位交通运输业 CMO 告诉我们：“CMO 面临的最大挑战就是思维模式变革，从维持现状变为敢于尝试新鲜事物。我们接触的对象是人，我们应当向数字巨头学习以便快速创新，不要畏惧表达新观点。”

推动业务增长和企业变革

立即行动

作为 CMO，您应当成为富有激情、具备协作精神的变革代言人。您需要为现代营销方式设立新标准。我们已经揭示了重塑者 CMO 出类拔萃的原因，同时也树立了好的榜样，当然，他们不会就此止步，还会百尺竿头，更进一步。对于所有三种原型的企业，都是时候展望未来了 — 根据自己现在所处的位置，考虑该采取怎样的行动措施。

证明自身价值

建立营销价值是 CMO 的必然使命。实施可衡量、面向客户的通用指标，在整个企业采用，帮助建立问责机制和企业信誉。

渴望者：成为最高管理层的千里眼和顺风耳。 投资回报率 (ROI) 不是企业确定 CMO 工作成效的唯一标准。最高管理层需要您在数据的支持下，提供关于所处行业、企业文化和竞争趋势的宝贵观点。需要您分析外部动态，从中了解客户行为模式。这可以从客户视角突显组织的优势和不足。

实践者：准备应对颠覆。 与最高管理层同事合作，共同制定前瞻性战略，概述组织如何对抗迎面而来的颠覆性威胁。利用面向客户的指标，评估新兴技术如何帮助重塑客户体验，为企业创造竞争优势。

重塑者：发起攻势。如果引进新的业务模式对于企业而言是正确之举，那么领导一场跨部门的“冲锋”则是为变革奠定基础。通过预测在销售、收入、客户互动和品牌影响等方面会实现怎样的改进，构建自己的业务案例。与相应的领导合作，包括外部生态系统。组建跨职能领域团队，将计划付诸行动。

利用人工智能深化洞察

将客户作为个体进行了解，利用人工智能的力量，打造个性化的体验。领先的营销人员开始利用人工智能处理这个棘手问题，我们预计在未来几年，人工智能在营销领域的使用将会迅速升级。

渴望者：大局和小节并重。制定全面的客户体验之旅路线图，了解客户与您企业的互动方式，了解支持这些接触环节的人员、流程和系统。揭示人工智能投资在何处能够实现更加个性化的客户体验，是这种路线图的诸多优点之一。

实践者：将数据转变为洞察。能否从数据中获得重要洞察，是区分重塑者和实践者的重要因素之一。通过部署人工智能，访问企业内部的结构化和非结构化数据，可以有效消除企业的这个能力差距。这有助于发现所需要的宝贵客户洞察。

重塑者：利用人工智能，助力开发创造性解决方案。通过人工智能，发现新想法和新机遇，制定明智的决策。人工智能通过快速揭示使用传统方法无法发现的各种可能性，增强企业的创造力。

通过协调与合作，构建以客户为中心的理念

确保企业的各个职能领域目标一致，持续为客户实现有目的的变革和价值。促进与最高管理层同事、职能部门领导、员工、生态系统合作伙伴以及客户的合作。

渴望者：需要了解客户的需求？直接询问。在规划和设计流程期间，邀请客户检验您的想法，以便改进体验。这包括采访、调研、探查和反馈循环，鼓励客户持续提供意见，而团队不断收集数据，推动持续学习。

实践者：与客户专家交谈。了解营销部门内外每天与客户互动的员工的看法。他们是您获得洞察和建议的最佳来源之一，积极接触，鼓励他们采用以客户为中心的方法。

重塑者：开展合作，与同事共享愿景。与最高管理层同事合作，确定帮助员工践行以客户为中心的愿景的最佳方法。确保愿景简单明了、便于记忆而且鼓舞人心。以多种形式展示以客户为中心的方法在具体工作中如何发挥作用。制定计划，持续开展激励活动。

备注和参考资料

- 1 “Incumbents Strike Back: Insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. February 2018.
<http://www.ibm.com/globalcsuitestudy>
- 2 “From Stretched to Strengthened: Insights from the Global Chief Marketing Officer Study.” IBM Institute for Business Value. October 2011. <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?infotype=PM&subtype=XB&htmlfid=GBE03433USEN>
- 3 “Incumbents Strike Back: Insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. February 2018.
<https://www.ibm.com/csuitestudy>
- 4 IBM Institute for Business Value Benchmarking Program. Marketing benchmark report. January 2018. Sample size 550.
- 5 Schwartz, Robert, Kelly Mooney and Carolyn Heller Baird. Unpublished data from “The AI-enhanced customer experience: A sea change for CX strategy, design and development.” IBM Institute for Business Value. March 2018.
<https://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/custexperience/ai-cx/>

相关 IBM IBV 最高管理层调研计划执行报告

如欲阅读完整的“传统企业逆袭”报告，请访问：ibm.com/services/cn/gbs/ibv/c-suite/global_reports。通过以上链接，还可以找到我们的每月洞察和三份相关的最高管理层执行报告，内容涉及物联网、人工智能和区块链

了解更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或者订阅我们的每月新闻稿，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 商业价值研究院执行报告。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：
<http://www-935.ibm.com/services/cn/gbs/ibv/>

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，致力于为全球高级业务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。

© Copyright IBM Corporation 2018

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

美国出品
2018 年 4 月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在全球许多司法管辖区域的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表：ibm.com/legal/copytrade.shtml。

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产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示的还是默示的）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 的产品是根据产品提供时所依据的协议条款和条件提供保证的。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在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。

32014632CNZH-01



