

CMO
C-suite
Studies

以营销转型推进中国企业增长：IBM全球首席营销官调研之中国洞察

以营销转型推进中国企业增长

IBM全球首席营销官调研之中国洞察



本文封面图形表示在本次调研中，IBM共采访了超过1,700位首席营销官。每一色块表示大约23个参与者，而封面颜色表示我们经过分析而确定的三大战略举措：向客户提供价值；推动长期关系；以及获得价值并衡量成效。欲了解详情，请见第3页。

序言	2
营销转型 势在必行	4
第一章 向客户提供价值	14
第二章 推动长期关系	24
第三章 获取价值，衡量成效	30
创新理念 应对未来	36

序言

与我们在CEO调研中采访的业务领导者一样，CMO们也认识到新的经济环境将是波动的、不确定的、日益复杂而且结构变动很大。国内外多种变革力量的冲击、相互推动导致中国的经济环境日趋复杂、变化多端。技术发展促进世界互联互通，加剧了环境的复杂性。

那么，首席营销官(CMO)如何应对这种市场波动和复杂性？2011年，IBM组织了首次全球首席营销官调研，这是IBM高管调研系列中的最新项目，也是规模最大的一次调研。我们有幸与来自64个国家19个行业的1,734位CMO分别进行了一个小时的面对面交谈。这次调研帮助我们深入了解了CMO的角色在过去十年发生了怎样的变化。

68位来自中国的高级市场主管参与本次全球CMO调研。需要说明的是，中国企业中CMO这一称谓还不普及，企业品牌和市场的责任人往往是CEO自己，或者由销售或行政部门代行其责。因此，参与本次调研的中国受访者头衔可能是企业的高级市场主管或品牌经理等，也包括不少CEO。从企业所有制属性来看，中国30家私有企业，25家国有企业和13家跨国公司参与了本次调研。

调研结果显示，CMO普遍表示没有准备好应对日益复杂的环境。表现优秀的企业CMO提出，为了帮助企业在复杂环境中应对业务转型的根本变革，营销工作应当在以下三个关键领域加以改进：

向客户提供价值

洞察市场，懂得如何与客户接触和互动；了解客户，了解他们的真实需求，他们的采购行为，以及他们所需要的信息等等；与客户互动，通过社交媒介等新技术与客户开展有效的互动。

推动长期关系

加强客户和品牌体验，与客户建立长期密切关系；塑造企业品格，确保企业内各个部门齐心协力地提供一致的品牌体验。

获取价值，衡量成效

实现从成本中心到企业增长贡献者的观念转变；通过适当的衡量指标，实现价值和可持续增长；通过量化投资收益来体现营销工作的责任和价值。

本文是针对中国CMO的专项报告。我们建议，中国CMO们应认真思考上述三大战略议题，并及时采取应对措施，以便在如今的数字时代抢占先机，引领营销转型。



中国企业面临着巨大的发展机遇。但在现实中，中国企业却发现，实现可持续发展仍是极具挑战的课题。

营销转型 势在必行

现实：机遇与挑战并存

人们常说，中国拥有13亿人口，即使每人只消费一美元，那市场也是巨大的。实际上，中国的13亿人口分布在960万平方公里的广阔土地上，因为收入、年龄、地域等差距，消费行为模式极其多样。

中国的二、三线城市高速发展，并将很快取代一线城市的经济地位。实际情况呢，企业很难将在一线城市的成功模式复制到新兴市场当中，因为二、三线城市消费者的需求和购买行为极为不同；各个城市的政策法规不尽相同，企业需要应对本地渠道和本地竞争对手，在一个城市成功并不意味着在另一个城市成功，为了真正获取市场份额需要大量投资，而这一投资往往是以牺牲利润为代价的。

中国的在线市场极具潜力，到2010年中国将成为全球第二大市场。在线零售市场虽然正在兴起，然而只占到零售市场的3%。众多在线零售商、电子商务平台和制造企业各自为阵，尝试建立在线渠道，但尚未形成成功的模式。新的消费行业和交互模式正在形成中，反映出消费者日趋成熟，他们获得信息的途径和渠道日益多样化。

中国企业走向全球的呼声很高，海外购并也时有发生，然而，这些“走向全球”的中国企业必须完成公司品牌和影响力的全球化整合才能成为真正意义上的全球化企业。

营销变革之声

中国市场正在发生不可逆转的、持续而深刻的变化，这些变化为中国企业带来了新的战略性挑战，进而促使中国企业变革其业务模式和市场营销的角色。

改变市场环境的动力从何而来？

全球性市场动荡前所未有。剧烈动荡的全球市场引发企业对经济衰退的恐慌，由此对企业销售产生不利影响；

中国市场成为商家必争之地。跨国企业积极在全球新兴市场中寻求增长机会，尤其是中国市场，这使得市场竞争更趋激烈；

中产阶级消费群体不断成长。新兴消费群体的涌现与成长意味着新式购买行为的出现和对新型产品的需求。因此，企业需要及时了解新式购买行为，并通过新型产品和服务把握新兴市场机遇；

次级城市市场快速发展。在一线城市之外的诸多次级城市已经呈现出高速发展与繁荣的态势。企业因此而纷纷调整战略，进军次级城市，以寻找新的增长点；

“线上”世界的兴起。互联网已经全面覆盖中国，其应用也已经渗透到各个领域。在商业领域，基于互联网而搭建的“在线”渠道成为企业和消费者之间互动和交易的重要平台；

社交媒体普及。新的社交媒体迅速被人们广泛采用，在政治、社会和经济等诸多方面发挥作用，并赋予消费者更多选择和更大权限。

由于市场变化复杂，竞争程度剧烈，中国企业的营销变革不能是“小步慢走”的改进之举，而应当是思想理念的“颠覆式”创新，是营销模式的“跨越式”变革。

变化了的市场环境带给中国企业新的挑战：

如何跟上客户演变的速度？新市场、新消费群体的兴起，有时会导致消费者需求和购买行为发生急剧的变化。

如何在“全球化市场”中实现品牌差异化，改善品牌忠诚度？市场动荡，竞争加剧，与客户互动、交易的渠道日益多样化。

如何把握“线上”世界。企业需要全面而深入地了解在线消费者群体，并通过在线渠道开展营销，提供服务。

如何把“信息”转化为“洞察”。在通过多种渠道和设备获得涵盖客户整个消费周期的完备信息后，企业还需要充分利用这些信息形成指导营销战略与战术的深刻洞察。

新的市场环境与挑战要求企业从经营的战略层面审视现今的市场与消费者的特性，调整对自身营销、产品与服务的心智模式，进而在更深层次上实现战略性的变革。需要特别强调的是，由于市场变化复杂，竞争程度剧烈，中国企业的营销变革不能是“小步慢走”的改进之举，而应当是思想理念的“颠覆式”创新，是营销模式的“跨越式”变革。

也就是说，企业必须通过业务模式的转型—从以产品为中心到以服务为中心的转变，从以生产为中心到以客户为中心的转变，从以本地为中心到着眼全球市场的转变(对有些企业而言)，从“线下”市场到“线上线下”通吃的转变—从而持续改善客户体验并提高客户忠诚度，实现品牌价值和品牌影响力的大幅度跃升。

最严峻的挑战

在调研中，我们请受访的CMO为未来3-5年内影响营销职能的13个因素进行排序，以此来评估CMO们在管理这些影响因素方面的信心水平。

如全球其它CMO一样，中国CMO们尚未准备好管理所有的变革因素，而且，他们认为最缺乏准备的五项因素恰恰是对业务影响最大的因素。见图1。

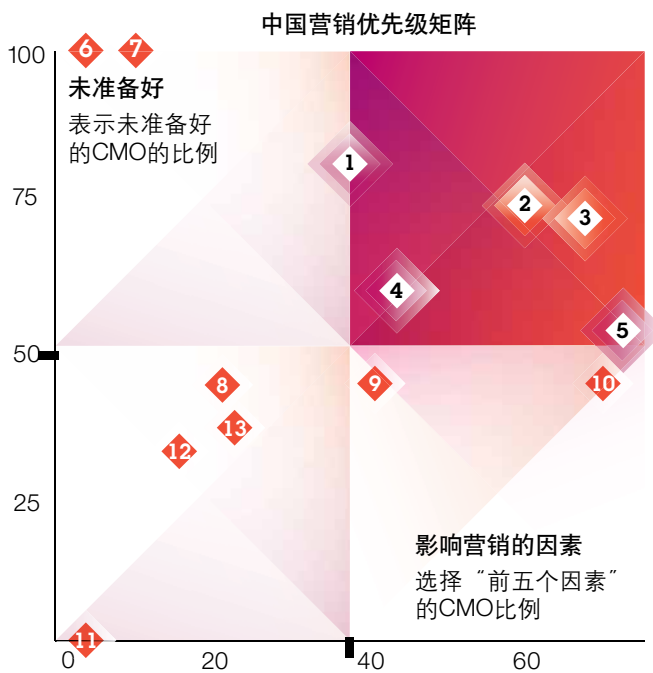


图1

中国的公司尚未准备好管理所有的变革因素

- 1 数据爆炸
- 2 渠道和设备选择的增加
- 3 不断变化的消费者特征
- 4 高速增长的市场中的机遇
- 5 品牌忠诚度下降
- 6 全球外包
- 7 财务限制
- 8 ROI责任
- 9 社交媒体
- 10 客户协作与影响
- 11 隐私考虑
- 12 合规考虑
- 13 企业透明度
- 平均值

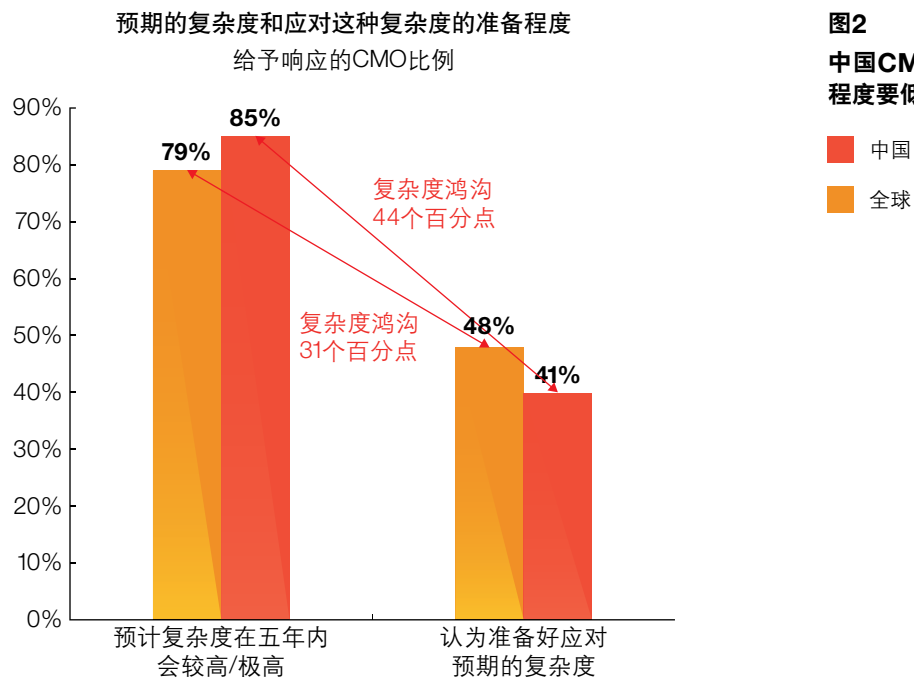
资料来源：IBM全球CMO调研，2011

1. **数据爆炸**：虽然这不是一个新问题，CMO们也已经着手应对数据爆炸带来的挑战，但是他们仍然感到在这方面的准备最为欠缺。
2. **渠道和设备选择日益丰富**：互联网普及，线上世界兴起，各种新型渠道和设备层出不穷，但CMO们尚未完全了解其影响因而感到准备不足。
3. **消费者特征的变化**：CMO们比较早地意识到且预期到消费者特征将会发生变化，但他们明显感到远未做好准备，部分原因是消费者特征的变化会涉及更多因素和更广的范围。
4. **高速增长市场中的机遇**：中西部、次级城市以及新兴的中产阶级人群，在中国这一高速增长的新兴市场中，企业的发展空间广阔，然而竞争也日趋激烈。
5. **品牌忠诚度降低**：困扰国际同行的品牌忠诚度降低问题，在中国则表现为如何“建立”品牌忠诚度和客户忠诚度，CMO需要充分利用多种渠道加强客户沟通，增进客户关系。

应对复杂环境

上述13个变革因素足以反映出市场环境的复杂程度，CMO们明显对此感到担忧。针对中国CMO的专项调研显示，85%的中国CMO认为未来五年内复杂度将变得较高或非常高，而仅有41%的中国CMO认为已经做好应对准备，复杂度鸿沟(即所面临的复杂性和准备程度

之间的差距)为44个百分点；全球CMO这两项的比例分别是79%和48%，复杂度鸿沟仅为31个百分点。也就是说，中国CMO应对复杂环境的准备程度要低于全球同行。见图2。



资料来源： IBM全球CMO调研，2011

“我们预见到未来的复杂性，并且开始准备应对其挑战，但准备工作并不系统。”

某中国医疗服务机构CMO

中国经济的高速增长和社会的快速变革是造成复杂度更高的主要原因。国有企业的复杂性鸿沟高达60%，因为国有企业受政策变化的影响更大—他们必须遵守政府法规，比如节能减排等。私营企业对于复杂环境的准备程度相对较好，他们30%的复杂度鸿沟主要体现在人才缺乏方面。

除了外部环境因素，造成中国CMO应对复杂环境信心不足、准备不足的另一个重要原因在于，中国企业的营销理念和营销实践水平远远跟不上新时代的市场需求。“我们预见到未来的复杂性，并且开始准备应对其挑战，但准备工作并不系统。”

中国企业营销之“病”

营销和品牌是搅动市场的两大利器—成功营销和成功品牌可以推动企业增长，成就基业常青。增长和基业常青是所有企业共同的发展目标：增长意味着客户数量、解决方案、业务范畴、收入、变革产业等诸方面的增长；而基业长青则意味着卓越的运营、客户体验、创新、员工、企业公民和工作等。如果说，营销工作的目标是促进企业增长，那么品牌工作的使命是成就基业长青。营销工作面向市场和客户，通过敏锐的市场洞察、产品/解决方案营销，创造更多销售机会帮助企业实现增长。品牌战略与管理则面对整个社会和所有受众，企业要制定整体的品牌战略，定义并管理一致的企业品牌关键信息和品牌体验，营造良好的业务环境。成功营销和成功品牌相辅相成方可达到最佳效果，即推动企业增长，成就基业常青。

然而，中国企业对营销和品牌的理解还不够透彻，在实际工作中对这些理念的运用也还不到位，主要表体在以下三个方面：

营销理念：“营销活动本身只是战术性的，而非战略性的”；“品牌建设意味着提高知名度，而不是品牌体验等”——这些陈旧的错误的营销观念仍未消除。中国企业多数没有采用集中式营销规划和管理，导致整个企业内营销工作缺乏协调性和一致性；过于强调“品牌”，错误地把“品牌”等同于品牌认知度，较少关注品牌体验。当中国企业在国际市场开展营销和品牌建设时，与全球化企业之间的差距更加明显。

职能与人员：只有少数企业设立了专职的市场营销部门，大多数企业中，营销只是销售部门或者“总裁办公室”的一部分。少量营销人员具备专业的营销知识和技能，大多数员工是从销售或运营工作转型而来。同时，企业也面临着难以招聘并挽留营销人才的难题，尤其是在一些新兴领域，比如市场分析。中国一家领先银行的营销主管说：“我们的营销部门还很稚嫩，需要经过大量的培训，才能充分理解营销工作。”²

流程与工具：缺乏有效的端到端机制来确保营销部门与其它部门紧密衔接，结果是很难规划和实施应有的营销项目。另外，营销管理的技术和工具不够充分，营销工作中只能借助有限的信息，而且这些信息大多是历史数据，以致难以把信息转化为行动。一家中国零售企业的营销副总裁说：“我们对市场的响应太慢，落后于竞争对手。我们应该采用适当的辅助管理系统加快决策速度。”³

“中国被公认的世界名牌现在还没有……，这主要是因为当前存在三个误区：即重制造轻品牌、片面理解‘品牌无国界’和认为品牌只是为了赚钱。”¹

艾丰，
中国名牌培育委员会主任

上述诸方面的不足之处导致中国企业营销存在五大误区：

1. 营销战略不能支撑长远的业务变革/增长。
 - “我也是”式的营销与品牌战略与战术
 - 针对大众市场的一成不变的战略
2. 靠猜测来判断客户的需求：缺乏对客户的洞察。
 - 客户细分不足
 - 没有收集、分析客户需求与数据
3. 无法联系客户并与客户互动。
 - 专注于增加交易，而不是与客户建立长期关系
 - 无法通过社交媒体这样的新工具接触客户
 - 线上体验与线下体验脱节
4. 按照直觉行事，而不是事实求是。
 - 不能充分发挥营销投资的效益：不能保证营销措施的成效
 - 靠直觉，而不是靠客户关系管理系统和分析工具等技术
5. 品牌形象与客户体验不匹配。
 - 高度重视通过广告建立品牌，但忽视加强客户体验
 - 难以在中国境外建立品牌影响

中国企业营销现状可以用三句话概括，即难以推动企业以领先于市场整体发展的速度增长；品牌忠诚度低，无力留住客户；营销资金和资源投入的效益低。参与本次调研的CMO们认为，为了帮助企业驾驭复杂环境，营销工作应当在三个关键领域加以改进。见图3。

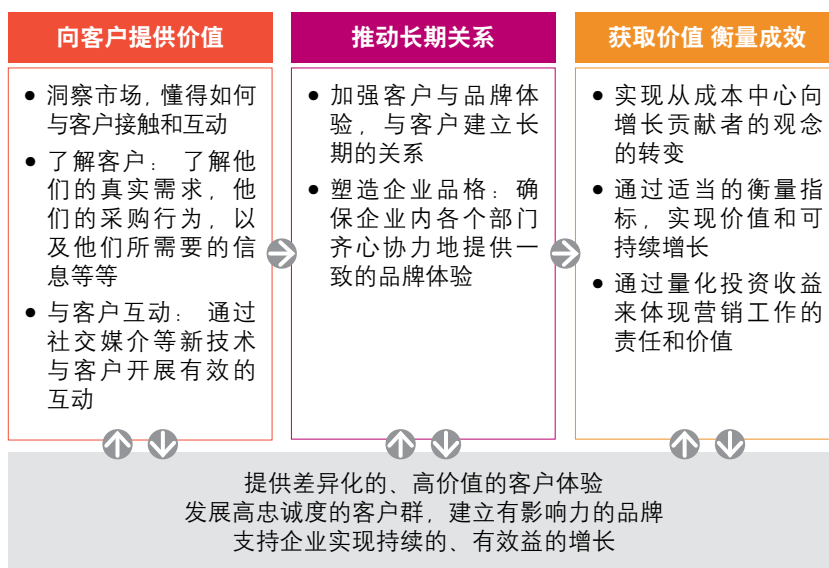


图3

为了推进营销的角色与价值转型，中国企业需要在三个关键领域进行采取行动

资料来源：IBM商业价值研究院，2011

如果CMO想了解客户并为他们提供价值，他们就必须集中精力了解客户个体以及细分市场，并在新技术和先进的分析能力领域进行投资。

第一章 向客户提供价值

数字化革命永远地改变了个人和机构之间的力量对比。互联网全面覆盖中国，其应用已经渗透到各个领域。新型的社交媒体迅速被人们广泛采用，并赋予消费者更大的权限。如果CMO想了解客户并为他们提供价值，他们就必须集中精力了解客户个体以及细分市场，并在新技术和先进的分析能力领域进行投资。

把握客户个体

CMO的首要任务是向客户提供价值。这意味着确定客户是谁，他们需要什么、何时需要，以及他们如何与企业交互。这不仅仅是了解客户的迫切需求和偏好的问题，也是了解他们看重什么以及如何行事的问题。

从购买过程来看，消费者首先确定所需要的商品或服务，然后及时获取这些商品或服务的信息，最后选择购买途径—是以传统方式购买还是运用新技术购买。作为产品或服务的提供者，企业首先需要了解并引导客户的真正需求，为此，企业必须收集客户个体的需求信息而不只满足于对市场整体的把握；其次，为了了解客户在何时需要什么产品/服务信息，企业必须关注客户的整个生命周期，与客户建立长期关系，洞察客户行为模式；最后，企业还要弄清楚客户希望以什么样的方式与企业交互，从多种渠道、多种接入设备收集信息并善加利用。

几乎所有高管都同意，他们希望更好地了解客户。然而，大多数企业难以获取客户洞察的一大原因在于它们仍然把重点放在了解市场整体，而非客户个体。在本次调研中，至少70%的中国CMO依赖传统信息来源(例如市场研究)制订战略决策；50%以上的CMO还依赖销售、营销活动分析等—中国企业CMO这方面的观点与国际同业基本一致。见图4。

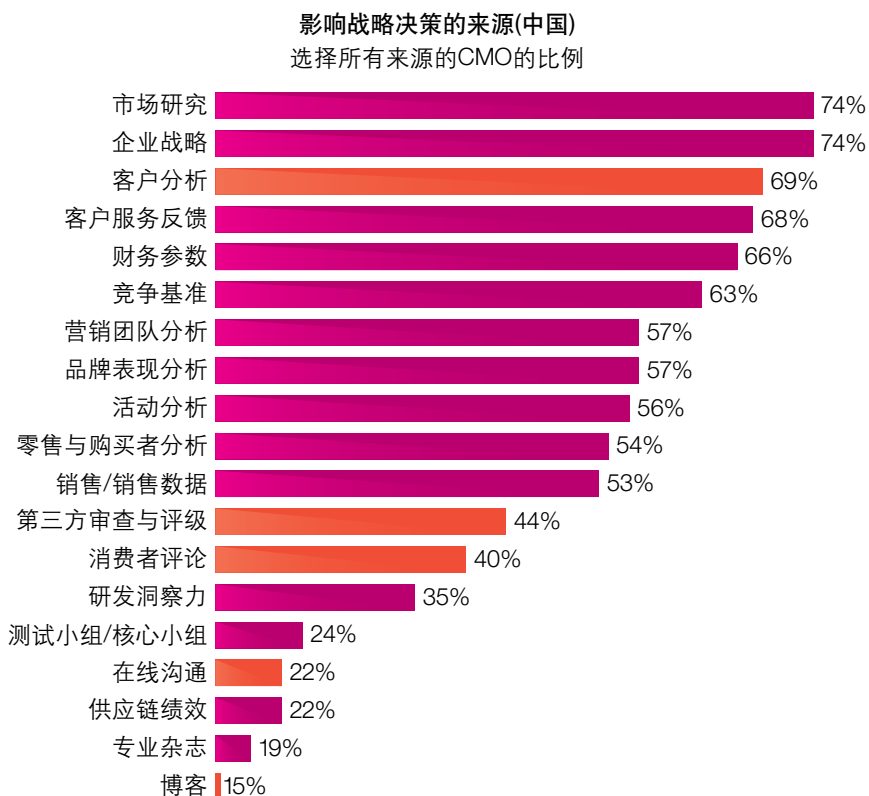


图4

大多数企业仍然通过了解市场整体，而非客户个体来制定战略

了解客户个体的关键信息来源

当然，传统信息来源相当重要。但传统数据的一大缺点是只能表明整体客户状况，至多细化到某些细分客户群体，却几乎无法深入洞察客户个体的需求或期望。相反，博客、消费者评论和第三方评论等新型数字化信息透露了不同的客户需要什么。它们提供了丰富的客户情感信息来源，借助上下文，可帮助企业更准确地预测需求模式。

事实上，中国企业仍然将精力集中于交易，而非关系。他们将数据用于市场细分和销售，而非提高知名度，激发兴趣和创造客户群体。虽然中国企业已经开始关注与客户建立长期关系，并通过博客、微博等数字渠道获取客户“关系为重”的信息，但是这种数据收集方式还不够系统和全面，而且，即便拥有此类客户数据，企业也难以将它们转化为可以付诸行动的洞察，例如与客户忠诚度挂钩，或用于市场推广活动。

采用新技术

为了应对数据的增量、增速和多样化，绝大多数CMO认为，他们需要投资新工具和新技术。全球80%的受访者计划在未来三到五年内更多使用客户关系管理(CRM)、客户分析、社交媒体和移动应用。中国企业则注重使用更为基础的技术和工具，比如CRM、客户分析、协作工具、预测分析等，对移动应用和社交媒体的关注程度则远远落后于国际同行。见图5。

调查结果表明，中国企业管理客户的技术手段有待进一步普及和提高。关注CRM系统和客户分析等基础工具意味着企业需要大力投资基础设施和人力资源建设。利用CRM工具可以管理营销活动并做营销

投资收益分析，但是中国企业在营销领域应用CRM工具的水平还达不到这个程度。许多已经采用客户分析系统的企业对信息的利用仍处在“简单而基本”阶段，比如从人口统计学角度区分产品销售。仅有少数部署了较为高级的分析系统的中国企业可以对消费者购买行为进行分析和预测。

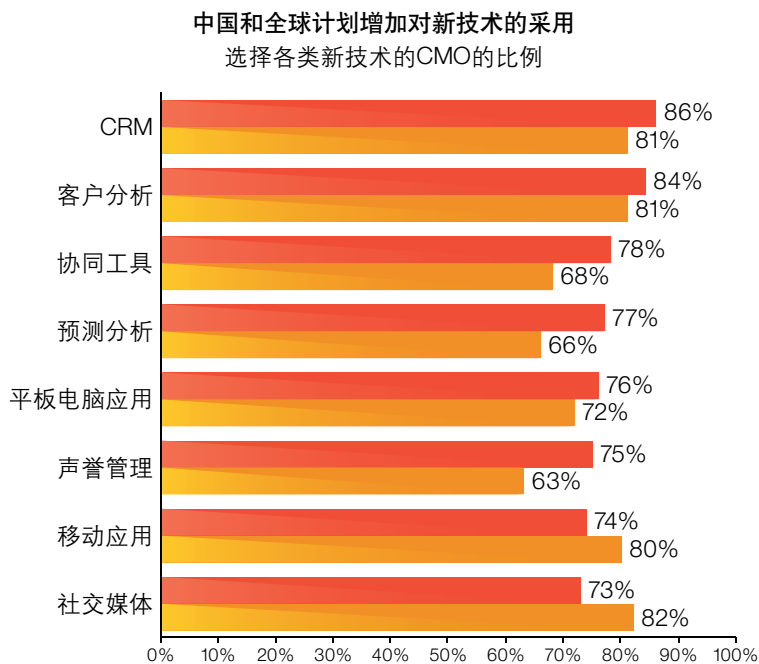


图5

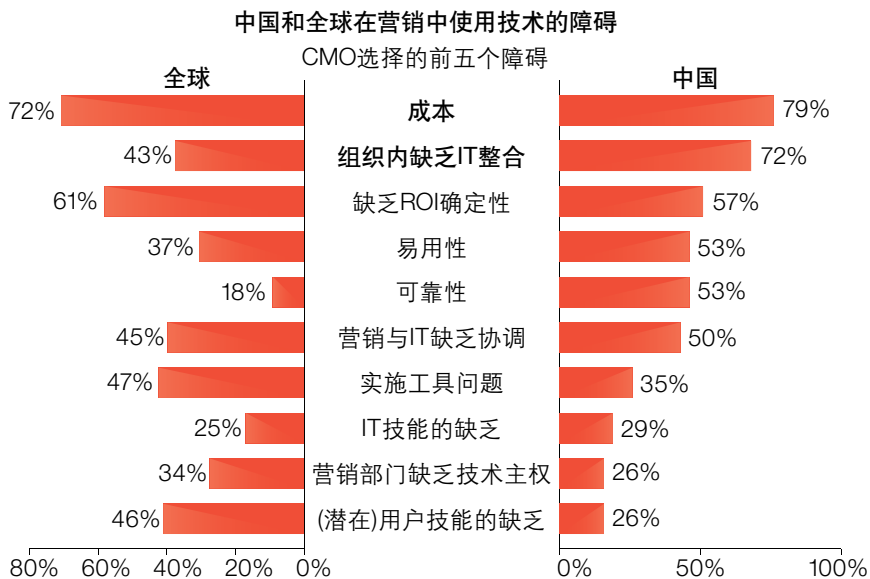
大部分中国的企业希望使用新的工具和技术来收集和分析客户数据，提取客户洞察



资料来源：IBM全球CMO调研，2011

变革势在必行。对中国企业而言，采用新工具和技术最大的三个障碍是成本、IT整合缺乏、ROI的不确定性。需要指出的是，中国CMO认为，IT整合欠缺是第二大障碍，而全球CMO将ROI的不确定性视为第二大障碍。由于中国企业的IT整合度普遍不高，IT与业务的融合度低，特别是IT与营销整合欠缺，所以，采用新工具和技术困难重重。另外，来自系统的可靠性和易用性的障碍也是中国企业应用新技术的重要阻力，这从另一个方面显示出中国企业的IT应用水平尚处于较为基础的阶段。见图6。

图6
成本和IT整合缺乏是阻碍中国企业采用新工具和技术最主要因素



资料来源：IBM全球CMO调研，2011

过去，大多数CMO都不需要提供关于投资回报的有力财务证明。但是，由于当前的经济不确定性和利润压力，企业不再为营销活动开空头支票。中外企业的CMO都认识到，他们现在需要量化广告、新技术或其它任何活动为企业带来的价值。对投资回报的日益关注反映出营销部门已被纳入企业的监督，也体现出营销职能日益重要的地位。

改变技能组合

面对海量数据，近三分之二的受访者认为，他们需要改变营销职能部门的技能组合，并增强分析能力。中国企业同样意识到构建技能组合的重要性。见图7。

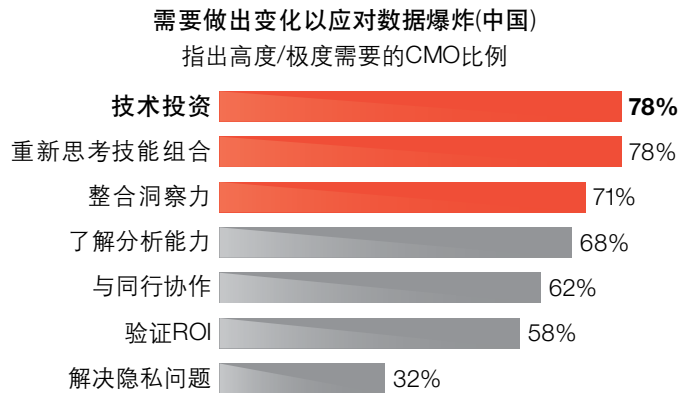


图7

为了应对数据爆炸，中国企业意识到技术投资和构建技能组合的重要性

资料来源：IBM全球CMO调研，2011

“重新思考营销部门的技能组合并且与IT部门相协调是我们的首要任务。”

中国某家电信公司的CMO

目前，中国企业多数还不具备运用数据分析技术提升业务的能力，因此难以将收集到的信息转化为实际行动。一些零售企业已经收集了大量的市场数据，有些甚至是客户个体层面数据，却无法充分挖掘数据的价值。除了采用新工具和技术，企业还需要具备数字化能力和分析能力的专业人才，从信息中提取客户洞察，最终形成可执行的市场策略。

与国际同行相比，中国企业人才短缺问题特别显著。新的营销职能需要配备新型的人才，中国企业必须增强现有员工的数字化能力和分析能力，雇用新人，或者与专业人员合作。可是，由于外部市场专业人才稀缺，而企业内部培训人才耗时较长，许多快速成长但规模不大的中国企业常常苦于找不到技能全面的人才来管理和运营其IT项目。

因此，中国CMO表示，未来3-5年内将使用外部资源探索数字世界和新渠道，例如客户分析和数据分析、市场关系指导、拓展在线社区、新媒体战略规划等，从而为客户提供价值。

利用社交媒体互动

在本次调研中，CMO表示利用社交媒体是企业的当务之急，虽然大部分企业现阶段只是通过它来吸引客户，仅有不到一半的企业真正利用社交媒体捕获客户数据。⁴

在中国，社交媒体的快速发展促使企业必须学习使用这一新兴数字工具？数据表明，2011年上半年微博注册用户高达1.32亿，中国的微客人数超过1.95亿。40%的互联网用户都是微博用户，社交网络站点的注册用户高达2.3亿。中国的社交网络工具(如人人网和开心网)在吸引客户和塑造品牌方面已经显示出极大潜力。例如，2010年12月，优衣库和人人网联手开展“线上排队活动”，13天内超过130万“粉丝”在人人网的优衣库官方网站注册。这一推广活动大大提高了优衣库的知名度并提高了优衣库在圣诞期间的销量。⁵

简言之，社交媒体数据源可为了解客户如何思考和行动提供关键的洞察力。中国企业已经意识到并采取行动在线接触客户。仅在新浪网开设官方微博的中国企业已超过5000家，但是他们此举的主要目的还停留在扩大品牌认知度和招募人才，只有少数领先的公司能够针对特定的客户细分成功展开品牌营销活动，并与客户产生互动。中国企业还要继续探索如何通过社交媒体/社交网站拓展商机。⁶

“我们必须找到接触新客户的合适途径，例如通过在线方法探寻客户需求，或者充分利用新技术推广品牌。”⁷

中国某领先电子公司
高级副总裁

案例：中粮集团

中粮集团利用新的媒体手段和数据分析技术开展广泛的营销活动，迅速提高“我买网”影响力，获得大幅销售增长

中粮集团(COFCO)是中国领先的农产品、食品领域多元化产品和服务供应商，旗下品牌众多。⁸ 2010年中粮集团的营业收入为264.69亿美元，成为中国最大的食品集团公司。虽然多元化经营成效显著，营业额迅速提高，但是中粮集团也面临着很多挑战。

为了摆脱对传统商场和超市渠道的过度依赖，提高盈利水平，中粮建立了自己的销售终端“我买网”。起初，由于成立时间短，市场知名度不高，“我买网”销售额并不理想。

通过市场调查，中粮集团对网上购物的消费者进行了市场细分，将“我买网”的目标客户定位为“生活和工作在大都市的受过高等教育的白领人群，他们工作压力大，生活节奏快，可自由支配的时间比较少，但是追求高品质的生活。”同时，中粮集团发现这些白领对社交网站等新媒体的使用非常频繁，因此，中粮“我买网”决定使用社交网站等新媒体进行品牌推广。

“我买网”在新浪上注册了官方微博，将促销信息和线上线下活动第一时间告知给消费者，更增加了与网友的互动，突出了其亲民形象。同时，“我买网”在很多白领经常去的论坛，例如人人网、开心网等大量投放密集的广告，使“我买网”的品牌知名度在短期内迅速提高。另外，“我买网”通过百度品牌专区进行搜索引擎曝光，而在搜索选词方面，则通过品牌词、通用词、产品词等相互配合并结合合适的促销词达到效果最优化。

中粮集团积极应用数据分析技术，对“我买网”的销售数据和网上的信息进行收集和分析，以此判断与消费者的互动活动是否有效，并采取相应的措施。中粮集团对会员的相关购买数据进行分析，并将这些分析结果用于产品展示和推荐，例如，对于某次参与促销的200种商品的销售额进行深入分析，将那些销售量少的商品替换掉，换成受欢

迎的商品。⁹ 另外，中粮集团通过网络公关进行舆论监测，并从各SNS上收集用户的评论和建议，以此对商品进行优化和调整，例如数据显示，网民对进口商品的兴趣浓厚，进口商品贡献了“我买网”15%的销售额¹⁰，中粮集团因此增加了对进口商品的采购和销售，市场反应良好。

多样化的品牌推广和数据分析技术的应用促使“我买网”影响力迅速提高，销售增长惊人。在

进行大规模的营销活动的2010年1月份到5月份，“我买网”销售额每月增长分别为100%、150%、250%、280%、300%，¹¹“我买网”从一个默默无闻的网站一跃成为中国电子商务研究中心评选的“最佳食品类网络购物平台奖”网站。2010年5月，我买网获得了由APEC(亚太经济合作组织)颁发的“中国电子商务最具潜力投资价值‘金种子’奖”。¹²

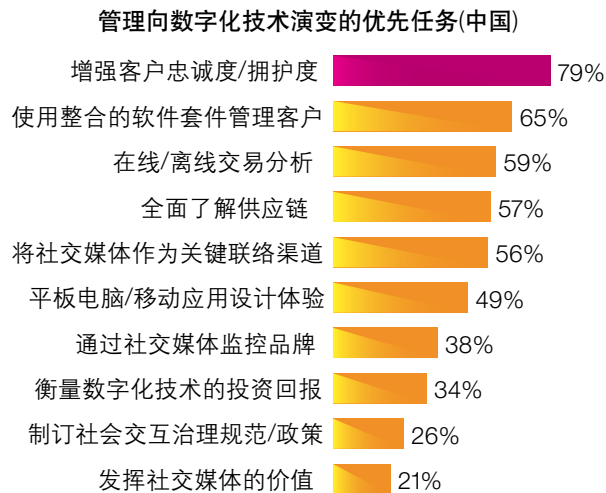
第二章 推动长期关系

仅仅了解客户并不足够，企业还需要根据所获得的信息采取行动，并且领先于竞争对手，才能最终获得客户并留住客户。当前，对企业不满意的客户可以随时离开，CMO非常明白这一点。因此，他们必须改善客户忠诚度，鼓励满意的客户宣传此品牌。

改善客户忠诚度

中国企业运用数字营销的头等大事就是改善客户忠诚度。见图8。随着市场、客户、渠道不断变化，国际国内竞争愈演愈烈，客户忠诚

图8
运用数字营销的头等大事就是改善客户忠诚度



资料来源：IBM全球CMO调研，2011

度对企业的重要性越发突显。然而，仅有少数中国企业设立了客户忠诚度项目，而真正利用客户忠诚度留住客户，形成差异化竞争优势的中国企业更是少而又少。

新的数字化技术使得客户变得更有主动权。随着博客、微博等社交媒体的普及应用，消费者可以方便获取产品/服务或者企业信息，可以随心所欲咨询同事、家人专家，也可以与零售商或供应商交互，“口碑”的力量越来越大，选择范围也越来越大，例如，在线渠道打破了传统的地域界线，跨省市甚至跨国购买变得轻而易举。正因如此，企业想要抓住客户的心非常困难，而要保持并改善客户忠诚度更是难上加难。

建立客户忠诚度需要企业创造根植于企业品格的美好客户体验。一方面，员工言行带有企业品格的烙印，员工与客户每一次交互都会影响到客户体验，另一方面，虽然企业传达的品牌信息可以提升品牌认知度，但不能忽视“口碑”(如社交媒体)对品牌可信度的影响力。只有这两方面互相促进才能形成良性循环。因此，企业必须利用新的数字渠道激发与现有和潜在客户的对话，在客户生命周期的各个阶段与客户沟通，以挖掘未充分利用的机遇，并使用切实的奖励措施吸引追随者。

亚伯拉罕·林肯说过，“品格像一棵树，而名声就像树影，我们往往以为树影就像树的样子，其实唯有树本身才是真实的。”类似的，企业的品牌只是树影，而企业品格才是根本。

彰显企业品格

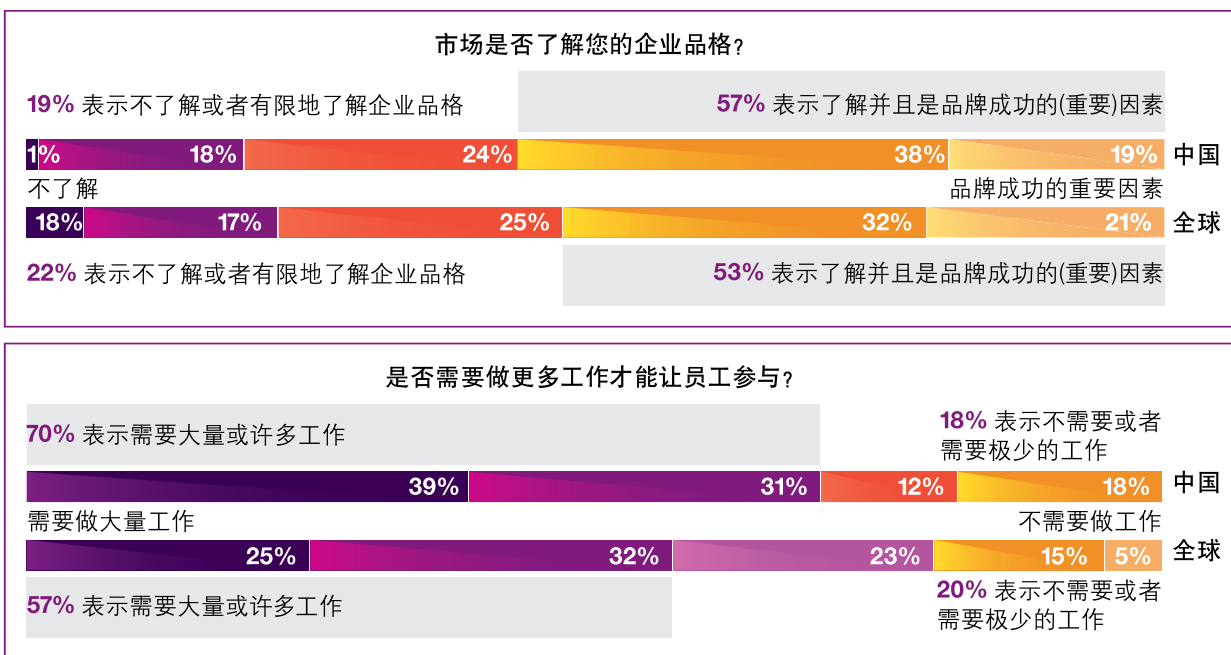
在数字时代里，保持和增强客户的品牌忠诚度是企业营销的重点、难点，也是制高点，在这一问题上，中国CMO与全球同行的观点一致。

之所以如此，是因为数字科技给予了客户全方位感知企业品牌的能力和途径。过去，客户主要是通过产品和服务感受企业品牌，公司只需要做好销售和服务工作就可以了。但现在，客户可以通过无处不在的数字媒体获知一个公司的产品在何处制造以及如何制造，公司如何对待员工、退休工人和供应商，公司高管薪酬是多少；公司是否认真地承担环境责任等。这些信息都可能影响客户的购买决策，并影响企业的品牌可信度。

换句话说，现在的客户感受的是企业本身，而不仅仅是企业所销售的产品。传统上企业内外之间的壁垒已经消失，企业必须从内到外表现一致，才能够在数字时代保持客户的品牌忠诚度。要做到这一点，企业必须确立和彰显自身的企业品格，用它来统领企业的所有各方面工作，使它成为企业领导力的重要组成部分，让所有人都可以看到这些方面，并在购买过程中体验到企业品格。企业品格应当将企业品格和品牌可信度融合在一起，包括企业的产品、使命表述、标志或广告，更是其员工言行的组合——他们坚持的信念、表达的价值观念以及行事的方式。

超过一半的受访CMO认为他们的企业品格在市场中被大家认可，并且对品牌的成功起到了重要作用。通过询问进一步的问题，我们发现许多企业CMO的信心远低于最初的回答。70%的中国CMO承认，他们仍要做许多工作才能让所有员工都参与到这个行动中，这一比例比全球同行高出许多。仅18%的中国CMO认为他们已经取得了成功，与全球同行比例相近。见图9。

图9
客户根据企业品格提出了明确的期望，然而员工却没有完全参与其中



资料来源：IBM全球CMO调研，2011

案例：IBM公司

IBM高度重视企业品牌塑造和企业品格彰显，通过加强员工培训，将企业品格和员工的工作及个人发展联系起来，帮助企业实现成长，基业长青

2011年是IBM公司成立100周年。百年基业的IBM受到了全球各地区各行业人群的广泛尊重，享有很高的品牌忠诚度。现今，IBM已经连续第四年荣获Interbrand全球最具价值品牌第二名，其品牌价值为699亿美金，较之2010年提升了8%。

企业品牌乃是对企业品格和企业本质的真实反映。过去百年，IBM以引领进步为己任，大致经历了“善工、善制、善世”三个发展阶段。所谓善工，是指不断探索与引领科技创新。无论是PC时代、电子商务时代，还是今天“智慧的地球”时代，百年来一直秉承“THINK”为座右铭的IBM始终扮演着产业推手的角色，引领着科技发展。善制就是要不断探索和重塑现代企业制度。IBM经历了从本土公司到国际公司，从国际公司到跨国企业，从跨国企业到全球整合企业的变革，因此IBM一直在探索最优的公司治理结构和最理想的管理制度，而且也一直在帮助各行各业的客户研究和改进管理制度。而善世则是要努力让社会和世界

变得更美好，切实地承担起企业的社会角色，为全社会福祉作出自己的贡献。以IBM在中国市场的行为为例，自1979年进入中国以来，IBM在中国推行并实施了几乎所有全球公众事业合作部的公益捐赠合作项目，并为IBM赢得了2010“先驱中国”年度社会责任企业的殊荣。

IBM认为，优秀的品牌都会在四个方面有深思熟虑的选择，即品牌所持的恒久信念、品牌区格、品牌服务的对象以及品牌是如何被体验到。IBM品牌的四大抉择具体表述为：1)IBM品牌的恒久理念是引领进步。IBM人相信智慧、理性以及科学的应用可以推动商业、社会以及人类的进步；2)IBM的品牌区格是IBM的价值观，即成就客户、创新为要和诚信负责；3)IBM品牌服务的对象是前瞻者，即具有前瞻思维的思想者；4)IBM的品牌是通过IBM全球40万名员工被体验到的，IBM认为IBM人比起任何一项发明更能推动进步。在过去的100年中，无论IBM历经了多少风雨，这四个品牌选择的内

涵从来没有改变过，它们充分表达了IBM独特的企业品格。

企业品牌与企业品格互为表里，共生共长。在当今的数字时代，企业品牌的意义远超乎外在的好印象，它对企业领导力、文化、凝聚力、向心力和执行力的塑造，以及卓越员工队伍的塑造，都会产生不可估量的作用。因此，IBM将品牌提升到企业战略和企业领导力建设高度，以便充分发挥品牌对于企业的积极意义。

围绕提升企业品牌、彰显企业品格的目标，在公司整合战略的指导下，IBM于2009年重组了营销职能，对涉及市场营销、公关传播、广告、企业社会责任以及其他品牌相关工作进行了整合，将品牌与文化融成一种新的管理职能。IBM从内到外建立了行之有效的映射企业品格的品牌管理体系。该体系由五环构成，从外到内依次为：看着像IBM、听着像IBM、思维像IBM、行为像IBM和成为IBM。这一体系使得IBM的品牌管理从公司视觉识别、命名管理、信息传递、设计等外在表现管理过渡到产品与服务的绩效管理、人员管理、企业文化管理。新的体系也使营销、销售、服务、产品和人力资源的跨部门合作成为可能。

为了帮助员工了解、认可并体现出IBM的企业品格，成为IBM的品牌大使，自2010年以来，IBM在全国各地的分公司举办了多场品牌体验日，把IBM的品牌和文化以多媒体、互动的方式分享给全体员工。这一做法不仅帮助员工了解了IBM的企业价值和立场(即企业品格)，也大大加强了他们对品牌的认可和忠诚度。当员工真正为品牌所激励后，就会成为IBM企业品格的最佳体现者：不断提升其专业才能；将之应用到解决商业与社会的重大挑战；成为积极负责的世界公民；与客户和合作伙伴进行最好的协作；共同推动世界的进步。

IBM还努力将自己的品牌精髓全方位渗透到IBM的领导力模型、人才选拔任用考核机制以及对40万名IBM人的发展培训中。新加入IBM的员工，都会感受到整个品牌文化丝丝入扣的浸润，从而对自己形成要求，对企业产生尊重与归属感。此外，IBM在企业内部推动英才文化，培训和鼓励员工成为不同领域的专家，并在公司内网建立在线学习平台，培训员工掌握使用社交平台的方法和规范，成为数字时代的驾驭者，在数字世界传播IBM品牌的影响力。

第三章 获取价值，衡量成效

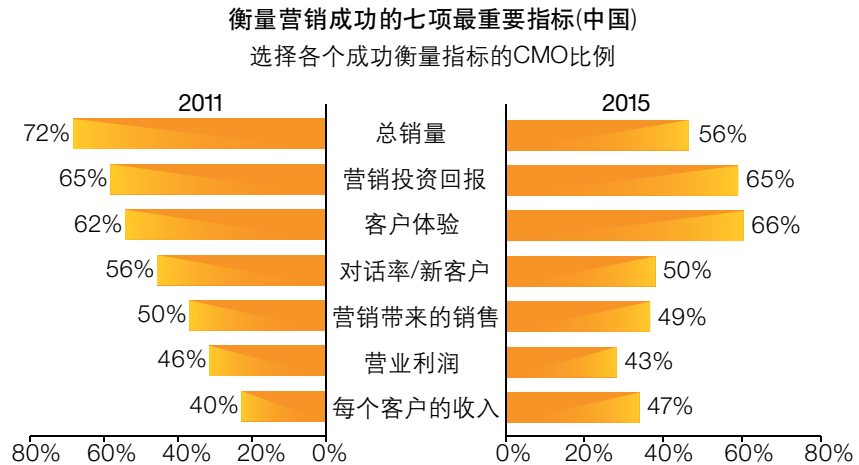
过去，CMO只需要关注广告回访、品牌认知或者网站流量。现在，CMO开始感受到不断增加的财务压力，他们必须量化并分析营销活动带来的财务结果，以增强营销职能部门的可信度和效率。

改变营销职能

在本次调研中，63%的全球CMO认为，营销投资回报将是未来三到五年内最重要的成功衡量指标。而受访的中国CMO对当前营销衡量指标的重要性排序分别是总销售额、营销投资回报和客户体验，到2015年，客户体验将上升为第一重要的指标。见图10。

图10

中国企业相信，到2015年客户体验和营销投资回报是决定成功的关键要素



资料来源：IBM全球CMO调研，2011

上述营销衡量指标的排序变化反映出中国CMO的心智模式以及中国企业营销部门的职能正在发生重大变化。

变化1: 中国传统营销注重收入和销量这些“面”而不看客户个体这些“点”，而营销举措带来收入和销量的顶线增长很有可能是以牺牲客户忠诚度、牺牲利润为代价的；如今的营销观念则注重提供价值，建立客户关系，比如，创造以客户忠诚度为指征的美好客户体验，并以定量和定性两种指标来衡量是否向客户提供了价值。

变化2: 过去，市场营销部门仅仅被视为企业的成本中心，因为其市场花费对企业销售和业务发展的贡献难以被确切证明，用于市场和品牌支出常常被削减，营销数字的准确信和可靠性也受到质疑。现在，营销同时被视为企业增长的贡献者，要以科学手段量化并分析营销活动带来的财务结果和战略影响，以最小的投资获取最大的营销效果。

衡量投资回报

在本次调研中，仅有不到一半的卓越企业CMO表示已经做好充足准备去应对越来越高的投资回报要求。比利时一家电子公司的CMO说：“我们很难衡量营销举措的投资回报，因为我们没有正确的工具，无法为我们提供分析数据。”

为了显明营销职能部门的财务责任感，中国企业必须做好四方面工作：

强化ROI意识：改变以往“盲目覆盖”的市场做法，在营销组织内部采用科学的衡量手段，在整个企业内传达营销职能的价值衡量方法；

技能培训。为了确定正确的ROI衡量指标并加以准确的利用，必须增强现有员工的数字化能力、分析能力和财务能力，从而将新技能融入到营销职能中。

与业务部门整合。营销部门需要与其他业务部门协作或整合以便通过各种渠道、运用各种客户关系收集所需数据。

运用分析工具。营销部门需要利用分析技术和工具，以使价值衡量流程自动化，结果更准确。

扩大影响力，提升价值

如果CMO要对所实施的营销活动的回报负责，他们必须对4P产生重大的影响力，即宣传(promotion)、产品(products)、地点(place)和价格(price)——这4P是营销和品牌推广需要的传统能力。实际上，CMO们认为，他们对宣传活动具有巨大的影响力，例如广告、对外沟通和社交媒体活动。但在其它3P的规划方面，他们的影响较小。例如，不到一半的受访者没有参与到定价过程的关键部分。与此相似，不到一半的受访者对产品开发流程或渠道选择具有较大影响力。

相比而言，中国CMO对4P中的价格影响力更大。这是因为在高速增长的市场中更有可能创造新市场，而且价格竞争是中国企业竞争的关键所在。然而中国CMO对宣传和产品的影响力相对较低，他们在使用新兴媒体和渠道与客户交互方面也要落后于全球同行。见图11。

所有CMO都明白，价格、产品和地点会对客户体验产生重大影响。与此同时，营销部门的行动会影响到整个企业。例如，特别优惠可能会激发需求，并对供应链有影响作用。在获取并且传播这些客户洞察信息方面，CMO拥有独特的优势。

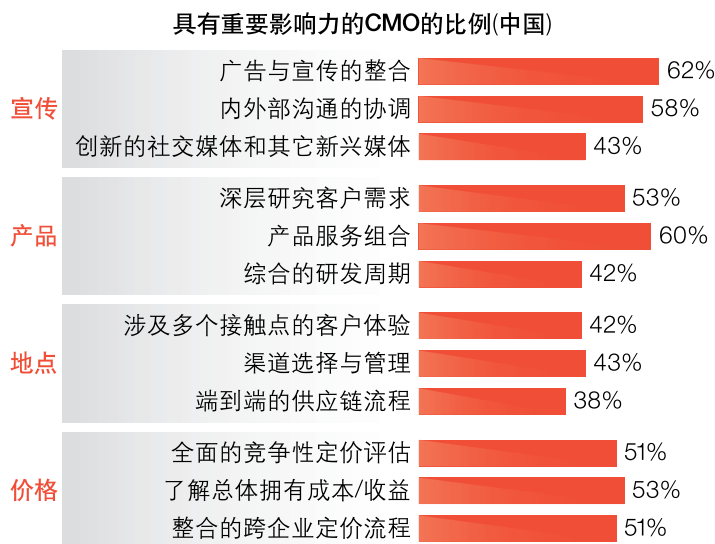


图11

为了真正提供价值，CMO们需要对4P拥有重大的影响力

资料来源：IBM全球CMO调研，2011

案例：中国国际航空公司

中国国际航空公司通过网络营销降低成本，获得较高的营销投资回报，并为旅客和企业带来更多价值

中国国际航空公司(简称国航)是我国三大航空公司之一，在航空客运、货运及相关服务诸方面，均处于国内领先地位，是中国国内航空公司第一品牌(世界品牌实验室2010年评测其价值为406.29亿元)。¹³

2007年1月，国航开始与“去哪儿”网站战略合作，以便吸引更多旅客直接通过国航网站和电话中心订购机票，提高直销渠道的销售比例，降低机票营销成本。“去哪儿”网站是中国领先的旅游搜索引擎，其用户群是中国最具有消费潜力的新一代消费者，他们主要是受过高等教育的专业人士与白领，拥有相当强的经济能力和购买力，而且经常进行商务和休闲旅游。针对“去哪儿”网站的高质量的目标顾客，国航采取了多项有效的营销措施。

信息曝光和机票预订流程设定：当“去哪儿”网站的用户查询国航的航班信息时，他们可以找到国航网站的最新信息，并在点击后直接到

国航的网站上完成预订；

推广国航品牌：为了提高国航品牌的影响力，“去哪儿”网站在其信息栏中展示国航的logo，这增强了顾客对国航品牌的认知和信任；

最大化在线销售：在广告中增加优惠信息，如“票价直减3%-5%”、“每消费10元送1公里奖励”等，这提高了国航网站广告对目标顾客的吸引力，增强了国航网站对终端市场目标客户的争夺；

深度的技术合作：国航利用“去哪儿”网站不断革新的机票搜索技术，在国航的网站上组合并展现了更多的机票产品以满足旅客更多的旅行需求，如“周末游”、“15天预售”、“低价搜索”和“邮件预约”等，使其产品更加丰富；

优化效果：国航利用“去哪儿”网站的平台，对国航票价与市场票价水平进行实时监控，测试价格弹性

水平，同时，国航也对在线营销进行跟踪管理，有针对性的投放产品并监控投放效果，并且“去哪儿”网站的数据分析小组也定期和国航分享行业趋势和数据分析，从而优化推广的产品和广告语等。

通过此次战略合作，国航收益颇丰，不但实现了网站销售额的大幅增长，提高了营销ROI，还获得了产品创新和技术革新等收益。

优越的转化率和ROI：“去哪儿”网站为国航带来的网站访问者的机票预订需求更为明确，所以预订转化率大大高于其他搜索引擎带来的访问者，这使得国航与“去哪儿”网站合作的营销ROI大大高于其他的营销ROI；

销售额得到有效提升：经过长期的合作，“去哪儿”已成为国航最重要的营销合作渠道之一，其对国航网站的收入贡献达到13%~15%左右；¹⁴

产品创新：通过与“去哪儿”网站进行深度合作，国航电子商务开发了多项机票信息动态组合展示专区，为顾客提供了更多的机票产品选择，更为有效的满足了消费者需求；

技术革新：国航与“去哪儿”网深度合作不仅给消费者提供了更多有价值的旅游产品，同时也帮助国航实现了技术上的革新，提升了国航网站的价值，增强了国航网站的产品展示和预订服务功能。

国航电子商务电子营销经理赵冬云女士表示，与‘去哪儿’旅游搜索引擎的合作，不仅以较低的成本带来了大量的销售(高营销ROI)，还增强了国航网站产品展示的有效性，为消费者和企业带来了更多的价值。

中国企业CMO应当创新营销理念，为4P注入更多符合时代特点的新元素，从而配合三大营销领域的改进工作，最终实现营销模式的“跨越式”变革。

创新理念 应对未来

以传统的4P理念指导营销工作固然有效，然而，复杂的环境和数字化时代对企业营销角色和职能都提出了新的要求。我们认为，中国企业CMO应当创新营销理念，为4P注入更多符合时代特点的新元素，从而配合三大营销领域的改进工作，最终实现营销模式的“跨越式”变革。

新时代 新4P

定位客户价值(value PROPOSITION): 注重为客户个体提供价值；运用新技术以客户喜欢的方式与之交互；运用先进的分析方法了解每个接触点的客户需求。

深入客户内心(mindshare PENETRATION): 树立企业品格并付诸实践，确保统一的市场形象和品牌信息；建立在线和离线社区，增强品牌认知度。

业绩驱动营销(PERFORMANCE driven): 勇于承担企业责任，确认并跟踪战略营销衡量手段，使用先进的分析方法和可信的衡量指标改进市场决策。

提升员工技能(PEOPLE capabilities): 营销人员以促进企业增长为己任，强化营销技能，包括技术能力和财务技能；必要时借助外部合作伙伴以补充内部营销技能的不足。

您准备好了吗？

营销实践已经发展到了一个前所未有的变革时期，对全球的CMO都提出了考验。建议中国企业CMO通过回答以下问题，判断您的企业需要从哪里着手转变营销职能。

定位客户价值

- 对于企业在客户数据挖掘和分析以获取重要洞察方面的表现，你的满意程度如何？
- 你如何使用新技术从客户生命周期中获取最大化价值？

深入客户内心

- 您如何与高管团队协作在所有客户接触点和客户体验中体现一致的企业品格？
- 您采取何种措施激励客户成为品牌的拥护者？

业绩驱动营销

- 当前，您企业的营销部门用何用方式衡量营销业绩？
- 您的营销团队是否具备正确的理念和工具以制订决策，彰显企业责任？

提升员工技能

- 为了达成业务目标，企业需要哪些关键的市场和品牌技能组合？
- 您是否有计划通过内部培训和利用外部资源来加强这些技能组合？

作者

夏志红，IBM全球企业咨询服务部副合伙人，战略与转型业务

丘琪铮，IBM商业价值研究院咨询经理

孙爱军，IBM商业价值研究院高级顾问

王海军，IBM商业价值研究院研究助理

合作者

陈力，IBM全球企业咨询服务部合伙人，战略与转型业务

甘绮翠，IBM商业价值研究院院长

致谢

感谢所有参与本次调研的CMO们，特别是其中68位中国CMO。感谢IBM商业价值研究院CMO调研项目组全体成员。另外，感谢IBM的中国同事们为此报告提供的宝贵意见，他们是：

周忆，IBM大中华区副总裁，品牌传播与公众关系部

段仰圣，IBM全球企业咨询服务部副合伙人，业务分析与优化业务

曾家宝，IBM软件事业部大中华区企业营销管理部总经理

廖越，IBM软件事业部大中华区市场部总经理

林守常，IBM软件事业部大中华区资深市场经理

杨磊，IBM品牌战略部经理

黎慧琦，IBM品牌战略经理

孟岩，IBM公司媒体关系负责人

参考资料

- 1 《不能只有“苦笑曲线”，中国需要品牌革命》，艾丰在第四届中国品牌节上的讲话，中国经济网
- 2 《化被动为力量》，IBM全球CMO调研，2011年
- 3 《化被动为力量》，IBM全球CMO调研，2011年
- 4 《从社交媒体到社交CRM》，IBM商业价值研究院分析，2011年
- 5 《第28次中国互联网络发展状况统计报告》，中国互联网络信息中心；《2010年度中国电子商务市场数据监测报告》、《2011年上半年中国电子商务市场数据监测报告》，中国电子商务研究中心
- 6 新浪科技 <http://tech.sina.com.cn/i/2011-07-11/18005763027.shtml>
- 7 《化被动为力量》，IBM全球CMO调研，2011年
- 8 中粮集团网站 www.cofco.com
- 9 《中粮美好生活——中粮打造微时代营销范本》，《企业管理》，2011年第四期
- 10 《中粮：试水网络直销 我买网跃入蓝海》，《粮油市场报》2010年1月5日第B02版
- 11 艾瑞广告公司 <http://www.iresearchad.com/>
- 12 Ibid
- 13 中国国际航空公司官方网站 www.airchina.com.cn
- 14 艾瑞广告公司 <http://www.iresearchad.com/>

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作，为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行，我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力，我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。

关于IBM商业价值研究院

IBM商业价值研究院是IBM全球企业咨询服务部的成员，致力于为全球高级商业主管就关键的行业和跨行业问题而提供基于事实的战略洞察。此次全球首席营销官调研是高管系列调研的一部分。



© Copyright IBM Corporation 2011

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at ibm.com/legal/copytrade.shtml

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

北京总公司

北京朝阳区北四环中路27号
盘古大观写字楼25层
邮编：100101
电话：(010)63618888
传真：(010)63618555

上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区
科苑路399号10号楼6-10层
邮政编码：201203
电话：(021)60922288
传真：(021)60922277

广州分公司

广州林和西路161号
中泰国际广场B塔40楼
邮政编码：510620
电话：(020)85113828
传真：(020)87550182



IBM商业价值研究院