

現代 行銷使命

行銷長 調查報告

全球最高管理階層調查 (第 19 期)

IBM 商業價值研究院



IBM 商業價值研究院聯合牛津經濟研究院對 2,091 名行銷長進行了訪談。我們透過 200 次面對面訪談和 1,891 次電話採訪，收集量化和質化調查結果。本 CMO 報告從收集的全部資料樣本中選出 2,069 項有效回答，作為分析基礎。

來自 112 個國家或地區 20 個產業的 12,800 多名最高階層主管參與了我們本次最新調查，涵蓋 6 種最高管理階層職位。我們使用 IBM Watson Natural Language Classifier 對高階主管身處各自環境所作的回答進行分析，並確定整體主題。我們還運用集群分析和區別分析等各種統計方法，詳細研究收集到的數百萬個資料點。

當今的 CMO 如何推動業務增長和企業變革

在當今的行銷時代中，CMO 的職責範圍顯著擴大，他們需要在最高管理階層以及整個企業的層面重新思考自己的角色。他們面臨的挑戰是：為成功行銷設定新標準。為何是這個時機點？目前，眾多企業的業務模式逐漸從產品主導型向體驗主導型轉變，有 84% 的受訪 CMO 擔心他們的業務模式可能會受到威脅。作為品牌管理者和客戶支持者，CMO 需要在策略層面協助企業贏得競爭優勢 — 為企業帶來更多價值；創造獨特的個人化客戶體驗；轉變企業文化，真正做到以客戶為中心思考問題、進行營運。這是一項艱鉅的任務，許多 CMO 表示他們的企業為此疲於奔命。

更廣闊的天地

來自全球最高管理階層調查的觀點

儘管網際網路作為變革平台已有二十年的歷史，但探尋未來發展之旅從未停歇。發展趨勢有時並不明朗。如今，「贏者通吃」型企業正在不斷增加，但合作式生態系統同樣日漸盛行。即使在集中度日益增強而競爭程度趨緩的產業，創新也未曾放慢步伐；這是出乎意料的情況。未來究竟該選擇怎樣的發展道路？

蓬勃發展的企業不會靜待下一個轉捩點出現，坐等新技術、新業務模式或新生產方式正式上路。他們深知，再造企業的關鍵不是等待時機，而是不懈努力。必須以堅韌不拔的精神持續再造企業，這意義比以往任何時候都更為重大。即使現狀不錯，也要居安思危，不斷尋求並實施變革。

根據最高階主管訪談的回答、IBM 客戶互動以及我們與學術機構的合作成果，我們撰寫了 IBM 全球最高管理層調查第 19 期「傳統企業反擊」報告，其中的四個主題描述了不斷變化的業界競爭局勢。¹

顛覆產業，自信起舞： 傳統企業大步向前

破壞性創新已然退潮？當然，實際發生的顛覆比大部分高階主管預期的要少。只有不到 30% 的受訪者表示，他們正在經歷重大顛覆；預計的大規模破壞性創新並沒有如期而至。為什麼？隨著產業日漸整合，新創企業失去了創投資本的青睞，或者說，被傳統企業搶了風頭。受訪的最高階主管對這種情況感到困惑，他們表示，最令自己擔心的並非可怕的數位巨頭，而是曾經行動遲緩但現在銳意創新的業內傳統企業，他們已經獲得了先發制人和反擊的能力。

破壞性創新並沒有沉寂下來；而是在傳統企業中逐漸積累，蓄勢待發。這些傳統企業透過不斷重新分配資源，投資前景光明的新興領域，精心謀劃自己的優勢。他們已經學會如何快速行動、快速實驗、快速反覆修正。他們不斷進行自我再造，而不是在競爭對手的壓力下被迫重新考慮選擇。

再造之旅，建立信任： 通向個人化的道路

個人化是增加營收和培養客戶忠誠度的大好機會，但是由於缺乏真實的客戶洞察，太多的企業因為達不到預期目標、或令客戶失望而身陷險境。領先企業正在開闢獲取洞察的新途徑；他們是設計思維的踐行者。他們借助資料研判環境，創設情境，揭示深入的客戶洞察。為了設計精巧雅致、無法抗拒的客戶體驗，他們不從解決方案入手，而是致力於提出下一個最合適的問題。

他們擅長兩項活動，一是與客戶共創，二是制定詳細的體驗地圖。這些活動可產生豐富的洞察，支援精準的個人化工作，此外，還產生同樣重要的附加影響：傳播信任。在共創社群中，同伴之間的信任可以轉移到企業，透過核心影響者擴展到社群外部。同樣，體驗地圖透過向組織內部的客戶灌輸「勇於擔責」的企業文化，加強信任。領先的組織著重於發現未滿足的客戶需求，而不是一味地透過個人化提升忠誠度。他們努力贏得信任，並證明值得信任的理由。

統籌謀劃，迎接未來： 平台業務模式的拉力

哪家企業不想成為亞馬遜或阿里巴巴呢？每個產業都有一些勇敢無畏的企業大膽嘗試各種業務平台，透過協調消費者與生產者之間的直接互動，營造令人眼花繚亂的網絡效應，帶動其他企業朝著同一方向快速發展。企業需要認真考慮：是否要進行自我再造，擁有和/或參與平台業務模式。但無論如何，成功的「法則」就是不斷與時俱進。

平台模式打破了傳統優勢。這些傳統優勢主要來源於專利優勢創造的價值。平台營運者透過互惠原則創造價值，他們為平台上的組織網絡培養雙贏的價值主張。首先，平台所有者準備重新分配資源，從保護市場佔有率轉變為在新市場中創新開拓。在高報酬潛力的吸引下，28% 的受訪最高階主管表示，他們的企業打算重新分配部分資本，用於建構平台。據估計，過去幾年加上未來幾年重新分配的資本將高達 1.2 兆美元。

積極創新，與時俱進： 企業達成敏捷營運

參與本次調查的執行長在應要求排列對企業成功影響最大的能力時，重點強調了兩個特徵：率先嘗試的新意願以及對高素質員工的支持。業界領先的組織從最基層入手重新思考員工架構：實施由跨職能團隊構成的更靈活多變的工作結構，培養自主性以及鼓勵持續學習。對於很多最高階主管而言，最初的想法是拉近客戶距離，更快速地回應客戶需求。

這些組織中的領導者期望員工能夠積極思考和重塑自己對企業未來行動的看法。再造者明確指出，他們重視智慧實驗，快速回應市場變化。再造者不是讓他們的員工躲在後面，而是鼓勵他們積極探索。

在全球最高管理階層調查中，我們採訪了超過 2,000 位 CMO，旨在更深入地瞭解 CMO 角色的演變歷程。在本報告中，我們重點介紹了在全球最高管理階層調查中所述的極具挑戰而且不斷變化的業界局勢背景下，CMO 如何與時俱進，推動業務增長和企業變革。

CMO 觀點

市場行銷成為目光焦點

鐘擺再次開始擺動。根據最高管理層受訪者的回答，我們發現，自 2010 年以來，市場因素首次超越技術因素，成為影響業務營運的最重要外部力量。隨著越來越多的企業採用基礎的數位技術，這些技術為品牌帶來的差異化優勢也不再顯著。不斷變化的市場動態、客戶喜好以及新的經銷通路再次成為企業最高管理層優先考慮的外部因素。而這些因素正好都落在了 CMO 的職責範圍內。如果有專屬於 CMO 發光發熱的時刻，肯定就是現在。

「行銷長正逐漸轉變為『體驗長』。我們需要肩負起職責，讓客戶體驗貫徹到整個企業內的所有業務。」

美國某金融服務產業行銷長

和 CEO 一樣，大多數 CMO 預計，目前的業務環境很可能促使企業從產品主導型轉變為體驗主導型。CMO 還預測，企業對業務模式創新的重視度會超過產品創新。這些變化將深刻影響市場行銷如何定義品牌和擴大品牌影響力，以及企業如何吸引客戶，如何創造價值。對於致力於建立或鞏固平台業務模式的企業來說，這一點至關重要。在這些情況下，品牌意識的培養和信任的建立很大程度上倚仗平台社群的推薦，而不是傳統的溝通管道。

在所有的最高管理階層職位中，CMO 最熟悉客戶的需求與期望。超過 70% 的受訪 CMO 表示，領導業務增長和企業變革的能力對於自身事業的成功至關重要。今年 CMO 必做任務清單中的五大優先任務充分體現了這一點；這些優先任務將共同支撐起企業的增長與變革（見圖 1）。

圖 1

CMO 必做任務清單

五大優先任務



問題：哪些活動是您未來一年的優先任務？

一段時間以來，CMO 面臨的挑戰就是必須掌握市場行銷核心能力之外的其他技能。這是我們於 2011 年發表的第一份 IBV CMO 調查報告「化被動為力量」的主題。² 隨著越來越多的最高管理階層領導者認識到，定義企業特色並帶來差異化優勢的因素是客戶體驗，CMO 也逐漸發現，他們需要優先提升以下三大領域的能力：

價值。作為最高管理階層的策略影響者，CMO 應評估市場趨勢和需求，根據從資料中挖掘的深入洞察採取行動，為企業貢獻更多價值和重要成果。

體驗。作為客戶支持者，CMO 應敏銳發現未滿足的客戶需求。他們應當借助資料和技術，在各個通路，甚至在整個生態系統營造卓越的個人化體驗。

文化。作為有遠見的領導者，CMO 需要在企業中灌輸以客戶為中心的理念，並透過創造力、創新、合作和治理來體現。透過向員工、生態系統以及客戶廣泛徵集各種創新構想，確保這種動態願景與時俱進。

CMO 是否準備好承擔更廣泛的職責？他們持續推動這些領域成功的能力主要取決於他們所掌握的技能、知識水準以及商業頭腦。但還必須要考慮到他們的企業在轉型之旅中所處的階段。

為更有效地理解當今各種因素的作用，我們應用集群分析方法，將參與本次全球最高管理層調查的 12,500 多位受訪者歸納成數種截然不同的類別。由此產生了三個原型，我們稱之為再造者、實踐者和渴望者。我們將企業歸入上述三類原型之一，他們處於數位化再造的不同階段，並從各自的位置出發，瞄準好未來的機會。

再造者是最優秀的群體。再造者表示，他們的營收增長和獲利能力均優於同行，而且在創新方面同樣處於領先地位。再造者企業中各組織密切保持步調一致。再造者表示，他們的 IT 策略與業務策略保持同步，並對業務流程進行了優化，以幫助實現策略意圖。這些企業並不自我封閉，各自為戰。鑒於過去在管理變革方面的成功經驗，他們對於自身的企業轉型能力頗有信心。此外，他們還制定了明確的變革管理策略。

再造者重新安排資源，以獲得規模化的全新價值來源（廣泛的合作夥伴網絡），從生態系統中發掘新的價值。他們在與客戶及合作夥伴共同創新和緊密合作方面也遙遙領先。他們已經重組企業架構（包括重新塑造企業文化），以鼓勵嘗試新生物、宣導創新構想。

實踐者目前尚未具備實現雄心壯志的能力。但他們同樣目標遠大。半數以上實踐者的受訪最高階主管計畫在未來幾年啟動新的業務模式。部分實踐者準備以高風險的方式實現跳躍式發展，一舉顛覆產業局勢，超越其他競爭企業。與再造者相比，更多的實踐者考慮採用平台業務模式，從根本上改變業務模式。

渴望者——顧名思義，無論是在數位化轉型之旅中所處階段，還是在快速抓住新機遇的能力方面，都還有很長的路要走。

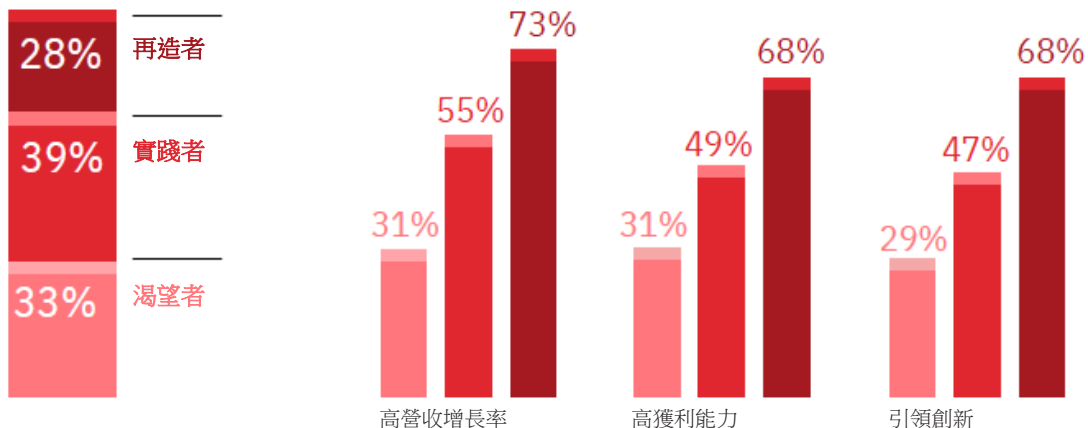
在接受我們訪談的 CMO 中，超過四分之一 (28%) 來自再造者企業，39% 來自實踐者企業，33% 來自渴望者企業（見圖 2）。

和我們更廣泛的最高管理階層訪談樣本一樣，來自實踐者企業的許多 CMO 以及來自渴望者企業的絕大多數 CMO 都表示，他們的企業缺乏在不斷變化的商業局勢中脫穎而出的能力。在本報告中，我們主要探討再造者企業 CMO 在以下三個領域的領先實踐：*價值、體驗、文化*。

圖 2

三個原型

再造者企業 CMO
一路領先



價值

推動業務增長，實現卓越成果

CMO 必須無時無刻掌握產業脈動，有效應對競爭局勢 — 這也是市場行銷使命的核心。但是在目前，這項任務需要擴展到市場研究和行銷活動之外。CMO 有更廣泛的職責，他們要根據對市場的評估，以及來自數位平台的社群回饋，準確分析和預測趨勢。這些資料導向的洞察有助於制定和建立企業層級的策略，幫助重新定義客戶體驗，探索创新型業務模式（請參閱第 10 頁側邊欄「梅賽德斯-賓士體育場」）。而最終的目標就是提升銷售量和營收，實現可預測的獲利能力。CMO 認識到，自己有責任證明自己的相關計畫能夠帶來明確的投資報酬 (ROI)。

AMB Sports + Entertainment 和亞特蘭大獵鷹隊 (Atlanta Falcons) 的老闆 Arthur Blank 夢想建造一座全新概念的體育場。這座體育場必須以技術為核心，一年 365 天不間斷地為球迷營造全方位的觀賽體驗。這意味著需要重新思考 IT 在客戶體驗方面不可或缺的作用，就像混凝土、鋼鐵和玻璃在建築中扮演的角色一樣。他們的整體方法涵蓋了大量的服務和技術，包括移動、分析、基礎架構和物聯網。該體育場完工後，將每時每刻讓球迷享受到真正個人化的體驗。無論是在家中、在路途中還是在看臺座位上，球迷們都可以與體育場連接並進行互動，獲得與眾不同的沉浸式觀賽體驗。

梅賽德斯-賓士體育場：
再造球迷觀賽體驗

預測未來

CMO 的工作職責能在多大程度上應對產業的破壞性創新浪潮？透過全球最高管理階層調查我們驚訝地發現，企業對於被「優步化 (uberized)」的恐懼已經消散。市場上並沒有出現預期的大規模破壞性創新。和其他最高階主管一樣，大多數 CMO (71%) 表示，目前，破壞性创新的主導者主要是銳意创新的產業傳統企業，而不是像 Google 這樣的數位巨頭或者潛伏經營的新創公司。

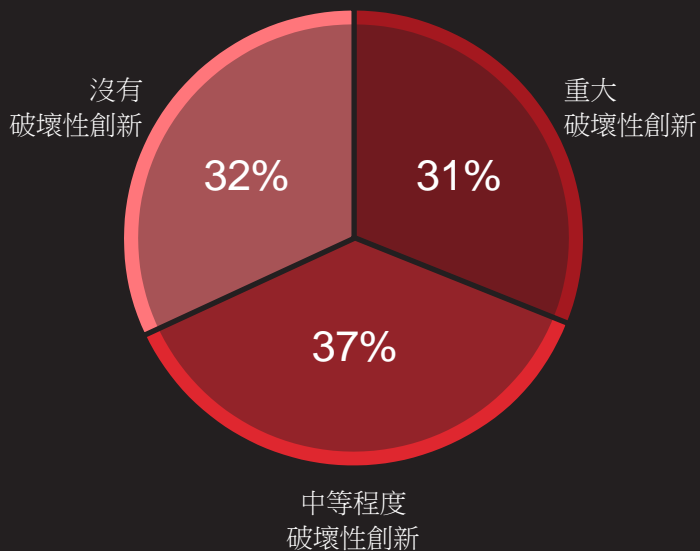
但是對於 CMO 來說，這並不意味著破壞性创新的熱度在減退，反而依舊是變革的重要推動力。近三分之一的 CMO 表示，他們的產業發生了重大創新，另外有 37% 的 CMO 表示正在經歷一定程度的破壞性創新（請參閱圖 3）。

最優秀的 CMO 提供了有價值的觀點。他們扮演著「前線偵察員」的角色，評估業務環境以發現破壞性創新來臨前的微妙預兆，並引起注意。作為企業品牌管理者，他們的警覺性、透徹的產業和客戶知識以及分析技術有助於預測下一個大事件。

圖 3

破壞性創新程度

三岔路口



問題：您所在產業面臨多大程度的破壞性創新？

為了強力影響策略的制定，CMO 應在企業領導層有效表達自己的觀點。近 80% 的再造者 CMO 相信自己企業的領導者團隊能牢牢掌握產業走向。實踐者 CMO 和渴望者 CMO 則不那麼確定，表達同樣觀點的比例分別為 62% 和 44%。如果企業領導者努力研究不斷變化的業務環境所帶來的影響，那麼 CMO 有機會在可靠資料的支持下分享自己的觀點。

CMO 不僅需要瞭解宏觀趨勢，還要深入洞察競爭局勢，尤其是與客戶互動相關的洞察，他們必須和其他最高階主管同事分享關鍵的市場情報。再造者企業 CMO 特別擅長此道：74% 的受訪者表示，他們有效地分析了競爭對手對客戶需求的應對措施，相比之下，表達同樣觀點的實踐者企業 CMO 和渴望者企業 CMO 的比例分別為 58% 和 38%。從分析中獲得洞察，為行銷決策提供參考資訊，這是 CMO 認為自己持續保持生涯成功的必備技能。四分之三的受訪者認為在未來兩到三年內，這一技能將變得越來越重要。

對抗威脅和破壞性創新

企業需要利用這些資料導向的洞察，推動制定積極的策略，以應對創新型競爭對手帶來的挑戰或顛覆性威脅。大多數再造者企業 CMO (77%) 表示他們已經制定了明確的策略，但是幾乎一半的實踐者企業 CMO 和超過三分之二的渴望者企業 CMO 則表示尚未制訂策略（請參閱圖 4）。

為了有效應對未來的破壞性創新，CMO 在制定策略時應充分考慮對企業業務模式的影響。事實上，絕大多數受訪 CMO (84%) 都認為他們目前的業務模式可能會受到威脅。45% 的 CMO 表示他們希望在未來兩到三年內修改業務模式，38% 的人則計畫在產業內推出新型業務模式。只有 5% 的受訪 CMO 預測他們可能會在產業之外實施新業務模式。

針對目標反覆修改策略可能足以應對中等程度的市場變化。但是無法在面臨威脅時挽救業務模式，更不用說推動突破性的增長與變革了。

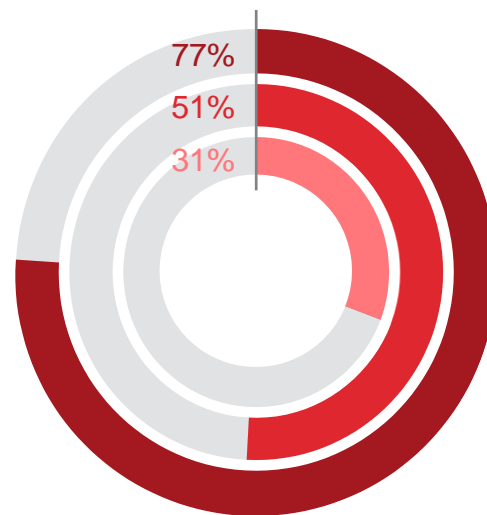
正如 IBM 全球最高管理階層調查報告所指出的那樣，在制定了相關策略，致力於將自身塑造為顛覆者的企業中，有 57% 是平台業務模式的建構者或所有者。³ 平台創造了超越傳統價值鏈的開放式商業和經濟環境，從根本上改變了企業規範和結構，並且能夠產生顯著的價值。

圖 4

再造者
實踐者
渴望者

顛覆破壞性創新
局勢

誰制定好了戰略？



問題：您在多大程度上擁有明確定義的業務策略，用於應對進入市場的顛覆性力量？

就像阿里巴巴那樣，採用平台業務模式的企業主要注重的是統籌運用資產。他們充分利用生態系統合作夥伴網絡，在「贏者通吃」的局勢中迅速擴大規模。半數受訪 CMO 表示，他們的企業正在評估、試點或者已採用平台業務模式。

對於走在這條道路上的企業而言，他們的 CMO 必須有頂尖表現，並與 CEO 以及其他最高階主管共同引領前進方向。除了重新思考產品上市策略，平台業務模式還要求 CMO 透過數位化創新來再造客戶體驗。由於客戶體驗由平台參與者共同塑造，因此 CMO 必須瞭解如何管理這種各參與方相互依賴的環境。平台業務模式以共享資料為支撐。CMO 和他們的團隊要善於收集和使用資料，與平台參與者分享資訊，與客戶共創未來。大多數 CMO (74%) 認識到，以這種規模推動持續、目標明確的創新型再造，成為他們職責中越來越重要的一部分。

證明價值

制定新策略、開發新的業務模式和重新定義體驗都還不夠，CMO 還要以投資報酬率來證明他們的努力有價值。近三分之二的受訪 CMO 認識到，事業上的成功取決於他們能否有效地證明自己的價值。然而多年來，如何衡量行銷的投資報酬率一直是 CMO 面對的挑戰，並持續困擾他們。

最近的一份 IBV 基準評效報告顯示，44% 的行銷人員認為他們的企業沒有充分衡量和理解行銷活動對銷售或獲利率的影響。⁴ 另一份 IBV 報告顯示，51% 的高階主管表示他們只能「適度」衡量客戶體驗的投資報酬率。⁵

體驗

發現並滿足客戶需求

CMO 的首要使命之一就是改善客戶體驗，因此個人化已成為他們的重要注重領域。個人化的門檻越來越高。擁有巨大影響力和強大平台業務模式的企業（例如，亞馬遜）為個人化設定了基調。客戶期望能從幾乎所有類型的企業中獲得類似的體驗，而各行各業的企業則必須滿足這些期望（請參閱第 16 頁側邊欄「英格索蘭」）。58% 的 CMO（大部分是再造者企業 CMO）表示他們正在有效打造個人化客戶體驗，但是大部分的 CMO (42%) 則不太確定自己是否做得很好。

「我們的目標是設計極具回應性的個人化客戶體驗，滿足客戶尚未察覺到的需求，而良好的體驗最終也將轉化為令人難以置信的宣傳效果。」

Dawn C. Morris
美國韋伯斯特銀行行銷長

使用、整合和解讀數據

再造者企業 CMO 有自信的理由，因為他們特別擅長利用資料發現尚未滿足的客戶需求。事實上，這可能是他們企業的差異化優勢之一。要判斷客戶在特定地點或時間的需求，通常需要各種來源的結構化和非結構化資料。

較多的再造者企業 CMO 還表示，他們擅長整合多個來源的資料，藉此預測客戶的需求和行為模式。然而，如果不能將資料轉化為洞察，幫助迅速採取行動，那麼資料實際上是無用的。同樣，更多來自再造者企業的 CMO 聲稱他們在這方面效率很高（請參閱圖 5）。

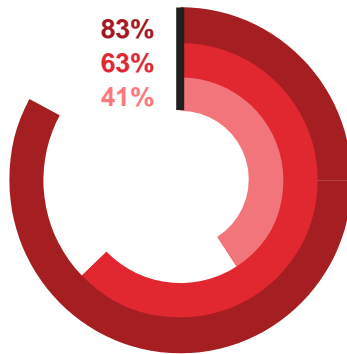
圖 5

數據交付者

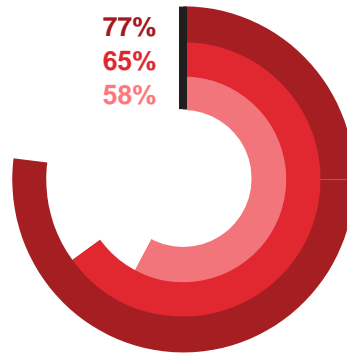
從尚未滿足的需求到切實可行的洞察

- 再造者
- 實踐者
- 渴望者

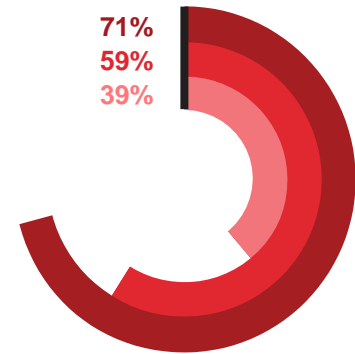
有效利用資料發現尚未滿足的客戶需求



有效整合不同來源的資料



將資料有效轉化為切實可行的洞察



問題：貴公司在利用資料發現未確定及尚未滿足的客戶需求，以便營造極具吸引力的客戶體驗方面，成效如何？

問題：您在多大程度上同意：需要整合多個來源的資料，才能預測客戶需求和行為？

問題：貴公司在利用洞察採取行動，營造極具吸引力的客戶體驗，從而滿足客戶期望方面，成效如何？

英格索蘭希望在出現不利狀況時，為客戶提供個人化的維護和支援建議，幫助他們的「供暖、通風和空調」(HVAC) 解決方案能在任何天氣條件下都能順暢運作。他們意識到，自己的通用電子郵件行銷活動並沒有吸引客戶的注意，也沒有提供客戶所需的具體資訊。因此他們部署了數位化行銷平台，利用豐富的資料來源（例如行為、天氣和位置資料）進行自動化、個人化的行銷活動。現在，他們擁有可擴展的解決方案，可以根據每個客戶的特定需求直接為其提供有價值的相關指引。

英格索蘭：提供有價值的個人化指引

借助人工智慧/認知計算改善體驗

人工智慧 (AI) 系統能夠以類似人類思維的方式理解非結構化資訊。然而，要以更快的速度不斷學習，人工智慧系統就需要「消化」大量資料。經過不斷訓練後，人工智慧系統便能夠將資料導向的個人化體驗提升到全新高度。

僅有少數渴望者企業 CMO (20%) 表示他們對人工智慧感興趣。但是有為數不少的再造者企業 CMO (39%) 和實踐者企業 CMO (40%) 正計畫利用人工智慧來再造客戶體驗。他們能夠以多種方式應用人工智慧，實現以下目的：

- 快速發掘洞察，為客戶的體驗設計、開發團隊以及直接面對客戶的專業人員提供幫助；
- 在與客戶互動的過程中直接營造個人化體驗，例如應用聊天機器人和實體機器人；
- 自動處理行銷任務，讓人才可以專注於更多高價值的活動。

然而，當被問及使用人工智慧幫助做出決策（無論是在企業內還是與客戶之間）最終是否會成為一種常態時，只有 25% 的實踐者企業 CMO 和 16% 的渴望者企業 CMO 給出了肯定的回答。42% 的再造者企業對此持開放態度。隨著越來越多的 CMO 選擇採用人工智慧技術，他們可以看到人工智慧以閃電般的速度獲得洞察，而且這非但不會降低員工開發創造性解決方案的能力，反而能夠增強他們的能力。

以設計思維和體驗地圖再造體驗

再造者企業 CMO 是設計思維方法的踐行者，始終在絞盡腦汁創造流暢的客戶體驗。這也是他們的強項：79% 的再造者企業 CMO 表示，他們使用設計思維方法改善客戶體驗，而在實踐者 CMO 和渴望者 CMO 中比例約為三分之二。

踐行設計思維方法的 CMO 總是站在客戶角度看問題。他們將客戶需求放在互動過程的核心位置，而他們的團隊則在不斷地測試和改進這一過程。他們並沒有將重點放在如何推銷產品或服務上，而是提出這樣的問題：「我們的客戶想要什麼？我們如何才能以最佳方式滿足他們的潛在需求？」

完整的客戶體驗地圖是幫助 CMO 回答這些問題的重要工具。透過整合技術、流程和員工互動，將呈現出完整的畫面，展示客戶接觸環節之間的廣泛聯繫，以及內部考慮因素如何影響結果。

繪製體驗地圖不僅僅是揭示客戶的痛點和喜好，它還能夠在企業內部和外部推動獲得關於品牌的橫向觀點。這有助於 CMO 在各個客戶接觸點提供真實的訊息，並針對其不能控制的因素（例如社群回饋）制定策略。體驗地圖還可以在不同的營運職能領域之間建立信任和問責機制，以視覺化內容讓團隊瞭解他們應當共同管理的相互依賴關係。我們再一次看到，較多的再造者企業 CMO (76%) 全面繪製了完整的客戶體驗地圖。60% 的實踐者企業 CMO 和 57% 的渴望者企業 CMO 參與了這種實踐。

文化

在整個企業內宣導以客戶為中心的理念

作為最高管理階層中的品牌管理者和客戶支持者，CMO 認識到他們需要橫向聯繫各個業務職能領域，以求在整個企業範圍內營造以客戶為中心的文化。幾乎四分之三的 CMO 表示他們的員工具備客戶至上的理念。然而「認為」是一回事，企業是否支持員工以客戶為中心展開工作和做出選擇，並且用相應的指標來獎勵此類行為模式，則又是另一回事（請參閱第 19 頁側邊欄，「拉丁美洲銀行」）。

「要成為以客戶為中心的企業，需要改變企業文化，採用新的思維方式。發現線上和傳統通路之間的衝突還遠遠不夠，我們更需要，也必須創造綜效。」

Aysegul Bahcivanoglu，
土耳其 Teknosa 行銷長

某家銀行希望在拉丁美洲市場中作重新定位，獲得差異化競爭優勢。與此同時，該銀行希望打破傳統的銀行業務觀念，成為一家更具社交意識、以客戶為中心的銀行。市場行銷部門對數位技術的採用比例非常低。於是他們決定，透過定義和培養數位行銷能力，使人員、結構和流程與公司「以客戶為中心」的策略保持一致。該銀行將轉型工作的重點放在釐清願景和目標，定義目標營運模式、流程和技術，借助持續創新的文化實現個人化的即時行銷。而客戶滿意度、參與度以及業務營運效率的日益增長，也促使銀行進行全面的數位化轉型。

實現動態願景

為了讓員工充分參與企業營運，領導者通常會分享他們的願景，為員工提供更多資訊並激勵他們鼓足幹勁。但是他們之間的溝通是否有效？當被問及員工是否清楚地瞭解企業願景時，給出肯定回答的再造者企業 CMO 的比例下降到了 59%。雖然這代表了超過半數的受訪再造者企業 CMO，但是相對於其他調查問題，他們對這個問題的肯定回答率相對較低。在這一領域，再造者企業 CMO 正經歷著與實踐者企業 CMO 類似的挑戰。而渴望者企業 CMO 在這方面遇到的困難則更多。

這種落差是領導力不足的徵兆，顯示企業雖然已經成功定義了願景，但尚未付出足夠的努力引領員工朝著目標奮鬥。要讓員工深刻理解願景，就必須明確瞭解自己的工作及優先任務和目標間有著怎樣的關聯。這會讓每個人都朝著同一個方向努力，無論是扮演什麼角色。領導者不能指望僅僅透過年會上的一次演講就實現這一目標；想要將以客戶為中心的願景付諸實踐，需要不懈的付出和努力。在不斷創新的時代，願景必須透明，並且與時俱進，也必須反映員工的想法 — 在當今時代，員工在迅捷的客戶互動方面肩負更大的責任，因此他們的想法就變得尤為重要。

某家拉丁美洲銀行：
以客戶為中心，提升客戶滿意度

全方位合作

合作式工作場所、促進員工分享知識、合力解決問題，是以客戶為中心的企業文化的核心特徵。如果各個職能部門之間不能自由聯繫，那麼資料和指標、洞察和構想永遠都只能被「束之高閣」。如果企業的不同團隊之間沒有制定共同的目標和措施，不能共創解決方案，那麼 CMO 還能指望營造無縫的客戶體驗嗎？

在此，我們看到再造者 CMO 和其他原型之間存在顯著差異。70% 的再造者 CMO 表示，他們的企業促進並支援整個組織範圍內的合作和知識共享。而一半的實踐者 CMO 以及超過三分之二的渴望者 CMO 承認，他們的企業在這方面表現不是特別好。大約一半的實踐者和渴望者 CMO 表示，他們的領導層不能非常有效地協同工作，這也就不足為奇了（請參閱圖 6）。要想建立真正合作的工作環境，領導者應當首先以身作則。

圖 6

合作非常重要

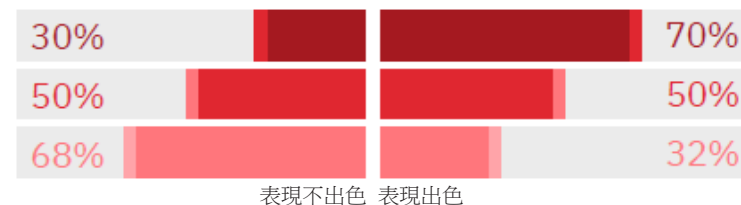
再造者表現出色

再造者

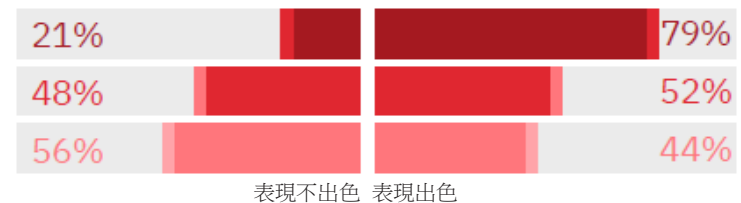
實踐者

渴望者

我們促進和支援企業的不同部門展開合作和知識共享。



我們的領導層以合作、合議和高效率的方式進行協同工作



問題：您在多大程度上認同以下說法：貴公司積極促進和支援在整個企業範圍內展開合作和知識共享？

問題：您在多大程度上認同以下說法：貴公司的領導層以合作、合議和高效率的方式有效地進行協同工作？

這些要點對於 CMO 尤為重要，他們必須透過打破三種行銷派別（市場撮合、體驗和品牌設計、績效行銷）之間的傳統隔閡，從自身團隊做起。這三個領域往往缺乏共同的溝通語言和工作方式。CMO 必須確立新的標準。

以客戶為中心的企業渴望直接與客戶合作、接觸，獲得新的產品或服務概念。但這也體現出「以客戶為中心」的另一面 — 與再造者 CMO 對其他問題的回答相比，聲稱在這一點上表現出色的 CMO 比較少（64%）。實踐者 CMO（47%）和渴望者 CMO（28%）表示他們的客戶合作能力甚至更低。

實現敏捷，迎接變革

為了快速回應客戶需求，以客戶為中心的文化能夠營造一種靈活、敏捷的工作場所，其永恆的主題就是變化。團隊需要自由承擔已知風險，這是再造者 CMO 的另一個顯著特徵。75% 的再造者 CMO 表示，他們的企業文化為快速失敗和成功創新給予同等獎勵，相比之下如此表示的實踐者 CMO 僅為 46%，渴望者 CMO 為 36%。正如日本的一位交通運輸業 CMO 告訴我們：「CMO 面臨的最大挑戰就是思維模式變革，從維持現狀變為敢於嘗試新鮮事物。我們接觸的物件是人，我們應當向數位巨頭學習快速創新，並且不畏懼表達新觀點。」

推動業務增長和企業變革

立即行動

作為 CMO，您應當成為富有激情、具備合作精神的變革代言人，為現代行銷方式設立新標準。我們已經揭示了再造者 CMO 出類拔萃的原因，同時作為學習的好榜樣，當然，百尺竿頭還可更進一步，他們不會就此止步。對於三種原型的企業而言，現在正是展望未來之時——根據自己現在所處的位置，考慮該採取怎樣的行動措施。

證明自身價值

建立行銷價值必然是 CMO 的使命。在整體企業採用實施可測量、客戶導向的通用指標，以幫助建立問責機制和企業信譽。

渴望者：成為最高管理層的千里眼和順風耳。 投資報酬率 (ROI) 並非企業判斷 CMO 工作成效的唯一標準。最高管理階層需要您在資料的支援下，提供關於所處產業、企業文化和競爭趨勢的寶貴觀點，並分析外部動態，從中瞭解客戶行為模式。這可以從客戶觀點突顯組織的優勢和不足。

實踐者：準備應對破壞性創新。 與最高管理階層的同事合作，共同制定前瞻性策略，概述組織如何對抗迎面而來的顛覆性威脅。利用客戶導向的指標，評估新興技術如何幫助再造客戶體驗，為企業創造競爭優勢。

*再造者：發動攻勢。*如果引進新的業務模式對於企業而言是正確的一步，那麼就領導一場跨部門的「衝鋒」，為變革奠定基礎。透過預測在銷售、營收、客戶互動和品牌影響等方面會實現怎樣的改進，建構自己的業務案例。與相應的領導者合作，包括外部生態系統。組建跨職能領域團隊，將計畫付諸行動。

利用人工智慧深化洞察

從個人的角度切入，對客戶進行深入瞭解，利用人工智慧的力量，打造個人化的體驗。領先的行銷人員開始利用人工智慧處理這個棘手問題，我們預計在未來幾年，人工智慧在行銷領域的使用率將會迅速提升。

*渴望者：大局和小節並重。*制定全面的客戶體驗地圖，瞭解客戶與您企業的互動方式，以及如何為這些接觸點的人員、流程和系統提供支援。揭示人工智慧投資在何處能夠實現更加個人化的客戶體驗，是這種地圖的諸多優點之一。

*實踐者：將數據轉變為洞察。*能否從資料中獲得重要洞察，是區分再造者和實踐者的重要因素。透過部署人工智慧，運用企業內外部的結構化和非結構化資料，可以有效消除企業的這個能力差距。這有助於發現所需要的寶貴客戶洞察。

*再造者：利用人工智慧，協助開發創造性解決方案。*透過人工智慧，發現新想法和新機遇，制定明智的決策。人工智慧透過快速辨識傳統方法無法發現的各種可能性，增強企業的創造力。

透過協調與合作，建構以客戶為中心的理念

確保企業的各個職能領域目標一致，持續為客戶實現目的明確的變革和價值。促進與最高管理階層同事、職能部門領導者、員工、生態系統合作夥伴以及客戶的合作。

*渴望者：需要瞭解客戶的需求？不如直接詢問。*在規劃和設計流程期間，邀請客戶實際參與檢驗您的想法，以便改進體驗。這包括採訪、調查、探查和回饋循環，鼓勵客戶持續提供意見，而團隊不斷收集資料，推動持續學習。

*實踐者：與客戶專家交談。*瞭解行銷部門內外每天與客戶互動的員工的看法。他們是您獲得洞察和建議的最佳來源之一，積極接觸，鼓勵他們採用以客戶為中心的方法。

*再造者：展開合作，與同事共享願景。*與最高管理階層的同事合作，判斷如何幫助員工實現以客戶為中心的願景。確保願景簡單明瞭、便於記憶而且鼓舞人心。以多種形式示範以客戶為中心的方法在具體工作中如何發揮作用。制定計劃，持續進行激勵活動。

備註和參考資料

- 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/>

相關 IBM IBV 最高管理階層調查計畫執行報告

如欲閱讀完整的「傳統企業反擊」報告，請造訪：
ibm.com/services/cn/gbs/ibv/c-suite/global_reports。透過以上連結，還可以查閱我們的每月洞察和三份相關的最高管理階層執行報告，包含物聯網、人工智慧和區塊鏈的相關資訊。

瞭解更多資訊

欲獲取 IBM 研究報告的完整目錄，或者訂閱我們的每月新聞稿，請造訪：ibm.com/iibv。

從應用商店下載免費「IBM IBV」應用程式，即可在手機或平板電腦上查閱 IBM 商業價值研究院執行報告。

請造訪 IBM 商業價值研究院中國網站，免費下載研究報告：
<http://www-935.ibm.com/services/cn/gbs/ibv/>

選對合作夥伴，駕馭多變的世界

在 IBM，我們積極與客戶合作，運用業務洞察和先進的研究方法與技術，幫助他們在瞬息萬變的商業環境中保持獨特的競爭優勢。

IBM 商業價值研究院

IBM 商業價值研究院隸屬於 IBM 全球企業諮詢服務部，就公共和私營領域的關鍵問題，致力於為全球高階業務主管提供基於事實的策略洞察。

© Copyright IBM Corporation 2018

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

美國出品
2018 年 4 月

IBM、IBM 標誌、ibm.com 及 Watson 是 International Business Machines Corp. 的商標，已在全球許多國家或司法管轄區註冊。其他產品及服務名稱可能是 IBM 或其他公司的商標。現行 IBM 商標清單可在「著作權及商標資訊」網頁（網址為 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml）上取得。

本文件內容為發佈首日時的最新資訊，且 IBM 得隨時進行變更內容。IBM 並不一定在擁有營運據點的每個國家/地區，提供所有的產品與服務。

此檔所提供的資訊係依「現況」提供本出版品，不提供任何明示或默示之保證，包括不提供任何可商用性及特定目的之適用性的保證，也不提供不違反規定的保證或條款。IBM 產品依相關合約條款之規定提供保證。

此出版品僅作為一般性參考資料。並不可代替其他研究或專業評論。IBM 概不負責任何因此出版品所造成的組織或個人損失。

此報告中引用之資料係從協力廠商來源所衍生，IBM 不負責審查、驗證或審計此資料。此資料所推論之結果係為基於現況，IBM 不作任何聲明或保證（不論為明示或暗示）。

32014632TWZH-01



