

专家洞察

# CMO 指南 — 摆脱恐慌情绪， 恢复发展势头

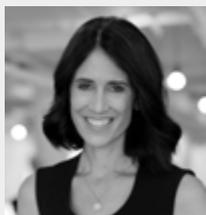
换位思考，适应形势，采取行动



IBM 商业价值研究院



## 主题专家



### Michelle Peluso

IBM 数字化销售  
高级副总裁兼  
首席营销官

[linkedin.com/in/michelle-peluso-3ab98397/](https://www.linkedin.com/in/michelle-peluso-3ab98397/)

[Michelle.Peluso@ibm.com](mailto:Michelle.Peluso@ibm.com)

身为 IBM 数字化销售高级副总裁兼 CMO，Michelle 不但肩负各项全球营销和品牌计划的监督职责，还负责开展数字化销售和 IBM 商业市场运营工作。她的团队由全球数千名营销和销售专业人士构成。随着 IBM 加速转型为 AI 和云平台企业，Michelle 带来了以客户为中心的营销和数字领导经验。

## 扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信



微信小程序

此次疫情所产生的一个结果是，众多企业加速推进彻底的数字化转型。

## 要点

### 抓住基本问题

降低复杂性已显得刻不容缓。为此，我们需要从客户的角度看待世界，注重换位思考，以有意义、实用的方式做出响应。

### 边学习边成长

发挥经验优势，重新思考如何进一步发展壮大营销职能与企业实力。

### CMO 之五步指南

(1) 为员工提供支持；(2) 迅速调整，支持客户；(3) 确定目前的品牌定位；(4) 运用虚拟技术生成需求；(5) 帮助克服疫情，开发解决方案。

—

## 引言

疫情肆虐全球，企业必须像应对任何重大危机一样，迅速适应形势变化。营销领导尤其要保持敏锐的洞察力，快速采取行动，运用战略性结构化的方法。但在本次危机中，我认为行动方式与行动本身同样重要：在重新思考企业和员工的未来时，我们必须有的放矢，敏捷行动，换位思考。

**有的放矢**是指发挥我们的市场优势 — 运用技术和数据，了解客户并建立良好的关系 — 帮助企业在任何环境中都能茁壮成长。事实上，在像此次新冠病毒疫情这样的危机中，我认为没有什么比抓住根本问题更重要的了 — 也就是站在客户的角度看世界，以有意义的方式做出响应，提供帮助。如果做到这一点，我们不仅可以帮助企业安然渡过危机，甚至还能塑造未来，打造企业梦寐以求的增长引擎 — 建立最出色的营销能力。

遗憾的是，此次危机表明，许多企业无法迅速满足客户或员工的需求。因此我认为，此次疫情所产生的一个结果是众多企业加速推进彻底的数字化转型。这不仅仅是改进前端（开发出色的网站或应用），还要由内而外推动整个企业转型。哪怕在线体验再完善，也无法弥补交货延迟、在家办公所面临的新型网络安全风险等问题，更不能抵消客户咨询无法得到回复及问题难以有效解决所带来的负面效应。

我发现，各行各业的领先 CMO 都在探索如何调整新冠病毒疫情前的营销战略、策略、技能组合以及工具。尽管他们也会考虑为保持现阶段业务正常运转，迫切需要采取哪些措施，但其中一些最优秀的领导者仍会思考如何在疫情结束后变得更加强大。

# 确保团队安全、健康、高效从未显得如此重要。

新常态有个明显的标志：那就是**敏捷行动**至关重要。倘若一夜之间一切都发生了变化，那么以前的所有假设恐怕都落了空。企业（包括职能部门、团队和员工个人）必须立即调转方向，适应新现实。

敏捷团队尤其精通此道，因为他们善于划分优先顺序。他们积极思考所取得的成果，每天都对重要问题划分优先级。在营销领域，由创意顾问、数据分析师、产品营销人员等人员构成的整合团队行动的速度明显快于职能部门中各自为战的各个团队。敏捷方法有助于促进紧密协作，在团队成员之间形成很强的团结意识和共同使命感。作为一种开展工作和适应环境的方式，敏捷方法最终体现的是多学科团队的价值。

敏捷方法鼓励**换位思考**。我亲眼见证了敏捷团队在相互理解的基础之上换位思考所创造的惊人奇迹。如今，我发现领导越来越开诚布公，面对团队毫不隐瞒自己薄弱的一面。这种转变启发思考，令人振奋。换位思考还应进一步延伸到客户——必须以客户最需要的方式为他们提供服务。

在实际工作中体现有的放矢、敏捷行动和换位思考是成功的关键。为进一步帮助您度过现阶段的难关，推动未来发展，我们倾情奉献一份行动指南：营销人员之五步指南。

## 第 1 步 . 为员工提供支持

世上本就不存在让人们快速转变工作方式的完美秘籍，更不用说面对如今疫情肆虐全球的严峻局面了。然而，确保团队安全高效地工作，其意义比以往任何时候都更重要。同样关键的是，身为领导，我们亟需重新思考未来的工作方式。此次疫情期间，我们已经学到了大量经验教训；面对未来，显然需要采取与过去截然不同的方法。

- *确定还要采取哪些措施，保证员工队伍的身心健康和良好生计。* 由于保持社交距离的命令因地而异，而且可能随时突然改变，因此员工在平衡工作职责与个人义务方面，面临着前所未有的挑战。用人单位越是尽心尽力支持员工并帮助他们做出调整，员工就越会专注于手头的工作（请参阅侧边栏“Ally Financial：为员工提供广泛帮助”）。
- *频繁进行团队沟通，解决业务问题，增进人际关系。* 可信的反馈循环和工具（比如针对大型集团开展意向调研）有助于掌握员工的真正需求。也可能会发现意想不到的瓶颈。或许某些举措在危机初期成效显著，但现阶段却需要做出调整。必须尽量消除障碍。实事求是地看待变通方法或替代方案，对于取得的进展不要吝惜赞许。不同组织的“复工”之路各不相同。务必确保贵公司能够妥善应对适当的社交距离指令，提供相应的个人防护用品，并做好清洁、检测和跟踪工作。
- *制定清晰的工作准则，建立明确的期望值，并通过一致、有效的方式传达给员工。* 建立良好的沟通本不存在任何风险，但在充满不确定性的时期，倘若领导者态度含糊或失去方向，则很可能严重妨碍企业发展。务必明确向员工说明希望他们如何开展工作。

掌握沟通节奏。通过讲故事的方式，让自己要传递的消息变得生动有趣，并且鼓励他人分享经验。使用各种格式（视频、博客、电子邮件、虚拟群聊、实时对话）复述工作准则、工作预期和鼓动说辞，这样能够保证员工做出适当响应。当要求员工遵循不熟悉的流程，或者传统政策发生了调整时，有效沟通就显得尤为重要。

在 IBM，我们采用“在家办公保证”方法，该措施旨在保证并提醒每一位远程办公员工需要保持灵活性、适应性和同理心。举例来说，如果视频聊天期间摄像头出现问题、员工需要履行家庭责任，或者需要充足的时间休息以保证健康，必须予以尊重。

— *加速推行新型工作方式，帮助员工做好本职工作。* 团队弹性决定了成员在面对不断变化的客户需求和业务要求时做出响应的快慢程度。在营销职能领域必须采用或推广敏捷方法，重视协作，灵活应对变化并频繁迭代。部署虚拟互动技术（如 Slack、Mural、Trello 和视频会议）并提供培训，确保团队能够快速优化这些工具。

相较于召开例会、站立短会和便笺会议，将敏捷原则融入团队工作方式更为重要。基于迭代周期思考问题，不断探索简化流程的方法，通过定期反馈和回顾实现持续改进。确保团队能够访问适当的数据，支持他们做出决策和战略调整。立即采取行动，消除不会带来价值的无用功。最后，思考团队采取的新行为如何在发展过程中不断创造价值。

## Ally Financial：为员工提供广泛帮助

疫情期间，位于美国的 Ally Financial 从多个方面为员工提供帮助。在短短几天内，该公司将 8700 名员工中的绝大部分转为在家办公，协助提供设备并建立在线连接。另外，该公司还出台了許多员工福利政策，包括全员进行新冠病毒检测、拓展育儿支持、通过虚拟方式免费咨询心理健康专家，以及提供免费财务规划支持。

所有信息沟通必须言辞得当、符合品牌定位，而且能够为客户带来价值。

## 第 2 步 . 迅速调整，支持客户

CMO 始终以客户为导向。这一原则在目前体现出前所未有的重要性。我们必须结合目前状况，满足客户最迫切的需求和期望。例如，Impossible Burger 迅速调整分销模式，帮助餐厅客户直接向消费者提供外卖；又如，由于大多数车主在家隔离，美国某大型汽车保险公司向客户退还保费。<sup>1</sup>

— *运用数据确定客户的真实需求，设身处地地做出响应。* 密切关注每日市场动态，监控经济信号，访问客户群体状况及全球疫情动态的实时数据。哪怕只是每天访问 Google Trends，也有助于在瞬息万变的危机时刻把握时机。

将这些洞察与自己的客户数据、社交资讯以及整个供应链的销售、客户服务、运营和生态系统合作伙伴反馈整合起来。基于这些知识，调整市场战略以及广告、产品和促销策略，集中精力推广现阶段可为客户带来独特价值的产品和服务。结合客户所处情境，真诚地开展合作，保证相关性、简便性和实用性。

— *关注当下，满足客户需求。* 提供帮助和支持。帮助的形式多种多样，例如折扣、减免费用、放宽条件等。4 月，IBM 宣布免费提供 Watson™ Assistant，期限至少为 90 天，旨在帮助客户缓解收到大量新冠病毒疫情信息请求所带来的压力，缩短民众等待答案的时间。<sup>2</sup> 有些时候，帮助只不过是抛开各种新冠病毒疫情新闻，寻求放松的机会，比如观看芝加哥水族馆发布的视频，欣赏企鹅与白鲸一起嬉戏。该视频迅速走红网络，让世界各地的水族馆和动物爱好者难得开心一刻。<sup>3</sup>

— *重新包装产品，或开发新产品，努力适应新形势。* 抓住机会，根据客户数据和市场需求设想各种场景，揭示现有客户和潜在客户最关心的问题。目前他们最需要什么？不久的将来可能最需要什么？现代汽车在美国推出了一项计划，如果消费者失业，企业最多可以代付六个月的车款。调整产品的优先关注重点，将客户对话集中于七大核心业务任务，帮助他们渡过目前的疫情难关以及应对疫情后的长期转变（请参阅侧栏“IBM 洞察：调整优先重点，满足客户需求”）。

— *全力以赴，营造卓越的数字体验。* 危机当前，必须为客户提供真正重要的产品和服务，消除复杂性。尤其要重点关注数字渠道。客户能否轻松查找并理解所需的内容？内容是否完整、及时而且符合个性化需求？

无论是疫情期间还是疫情过后，无论是查找信息还是购物，为客户营造顺畅自如、无摩擦的数字化体验都至关重要。作为 IBM 的应对之策，我们简化了客户的数字体验，确保所有产品和服务均配备演示。另外，我们可以接收产品或服务发出的信号，以便立即发现最需要帮助的客户。

对于业务模式依赖于实体场所和现场人员的企业而言，数字化转型充满挑战。但是，一些企业却以此为契机推动创新。Modo Yoga 在北美、澳大利亚和法国开设了瑜伽馆，并在 Instagram Live 上发布免费课程。其他健身工作室也通过 YouTube 或其自身网站提供视频教程。<sup>4</sup>

## IBM 洞察：调整优先重点，满足客户需求

客户一直希望 IBM 帮助他们打造蓬勃发展所需的工具和技术、基础架构、战略和流程，在如今这种困难局面下更是如此。

为提供最急需的支持，我们调整产品和服务优先重点，出台所谓的“七大关键任务”，并在 IBM 商业价值研究院新兴洞察报告“封城不歇业：做强自我，适应新常态”中进行了重点介绍。这种转变反映在我们企业的方方面面，包括市场战略、广告模式、数字计划以及线上和线下客户体验。

### 业务解决方案 1：

借助云计算加速提高敏捷性和效率

### 业务解决方案 2：

采用 Watson™ 虚拟技术接洽客户

### 业务解决方案 3：

增强 IT 灾备能力和业务连续性

### 业务解决方案 4：

提前预防新的网络安全风险

### 业务解决方案 5：

降低运营成本，增强供应链灾备能力

### 业务解决方案 6：

赋能远程员工队伍

### 业务解决方案 7：

支持医疗和以人为本的服务

## 第 3 步：确定目前的品牌定位

为保持品牌完整性，必须根据新的现实情况灵活调整品牌定位。所有信息沟通必须言辞得当、符合品牌定位，而且能够为客户带来价值。品牌宣传还必须富有创意，给人以耳目一新之感。例如宝洁公司宣传保持社交距离的 #DistanceDance TikTok 视频的观看量超过了 87 亿人次。<sup>5</sup>很明显，必须确保品牌之声产生共鸣。

每当经济形势变得紧张，企业往往会削减营销预算，我们中的一些人可能不得不接受这种做法。但据我所知，这种方法很难取得实际成效。要产生营销效果，必须投入相当的资金和时间。削减预算后，企业在市场中的声音会趋于沉寂，以前取得的营销成果会轻易消失殆尽。

— 重新评估现有的付费媒体计划和创意，立即根据需要进行调整。透过普通消费者或客户的视角，审视营销内容，让他们在危机中感受到企业的关怀。贵公司是保持警觉，立即做出反应；还是脱离现实，疲于应对各种琐事？

耐克公司树立了很好的榜样，他们迅速调整营销策略，提供相关的信息。3 月下旬，耐克公司宣布面向全美客户免费提供付费版的 Nike Training Club 应用，开启了新的广告宣传“在室内锻炼，为整个世界而战”。<sup>6</sup>

此外，您还必须进行评估，确定现阶段哪些媒体渠道能够更有效地接触客户。放弃效果较差的媒体渠道，立即根据客户的当前环境和需求制定新计划，发掘新型创意素材。

## 企业弹性不缩水。现身说法，讲述真实故事，激励全世界。

- **明确阐述关键战略和管理决策的品牌意义。**身为客户倡导者和品牌管理者，营销领导必须积极参与，帮助企业做出艰难抉择。是否完全转向远程工作？接受还是放弃政府援助？是否支持特定的慈善机构或事业组织？此类决策可能会对品牌产生直接而又持久的影响，而且很可能导致客户关系性质发生明显变化 — 要么变得更加稳固，要么变得岌岌可危。
- **努力争取预算和机会，让品牌与客户和世界真正联系在一起。**显然，营销职能也必须对企业的盈亏负责。不过，危机时代总会有些品牌异军突起，另一些则销声匿迹。企业弹性不缩水。现身说法，讲述真实故事，激励全世界。在上次金融危机中，IBM 充分体会到这一点。当时，我们投资发起了“智慧地球”品牌定位，连续多年引领品牌健康发展。

## 第 4 步 . 运用虚拟技术生成需求

许多企业传统上依靠实体体验以及现场活动和销售来增进关系并开拓渠道，而今则必须快速转向数字渠道，这也是疫情期间最具挑战性的工作之一。当然，回报也是最丰厚的。

- **大胆创新，将活动和现场体验转向数字渠道。**IBM 原定 5 月在旧金山举行盛大的年度活动 THINK 大会。报名人数再创历史新高。但几乎一夜之间，我们的营销和活动团队不得不重新设计为期三天的大会日程，适应数字平台的需求。经过整个企业的通力合作，以及业务合作伙伴的大力支持，THINK 大会的全球访问人数又增加了数千名，如果按原计划在既定场地举办活动，远远无法满足如此众多的与会者的需求。

数字化创新故事在各行各业一再上演。例如，eBay 推出了全新的“建立并运行”加速器计划，旨在扶持那些仅仅运营实体店却没有电子商务网站，因而在疫情期间苦苦挣扎的小型零售商。<sup>7</sup>他们承诺投入 1,000 万美元开展这项计划，支持新企业免费经营 eBay 商店，而且不必向 eBay 支付销售服务费。此外，他们还推出网络培训研讨会和业务支持，采用数字技术帮助这些零售商“继续正常运营”。

# 这是一次激发员工创意的绝佳机会。

— 为销售人员绘制路线图，采用虚拟技术接触客户。哪怕是从面对面交流转变为隔着屏幕沟通，客户接洽的基本原则也不会有根本性的改变。毕竟，无论是同处一室还是远隔千里，我们接触的还是同一个人。但销售人员需要培养新技能、掌握新工具并探索新方法，增强线上交流的信心。增进信任、共同创造及远程合作，实施这些举措可能令人望而生畏。

可邀请擅长虚拟互动的团队成员分享经验、传授诀窍和讲述经历。为销售人员提供最佳工具，适应新型工作方式。在基础课程的铺垫下开设大师班，引领他们入门；然后提供有关高级功能的培训，帮助他们进阶升级。鼓励领导关注团队的学习进步。倾听，了解，激励全体人员都这样做。

— 彻底优化。现在需要开展大量测试，了解付费渠道、消息宣传和试用机会等所有方面的有效性。掌握数字需求生成优化能力的意义比以往任何时候都更重要。IBM 围绕内容、风格和优惠活动开展试验，旨在更有效地满足客户需求。我们发现，客户参与度提升多达 70%。我们还对产品和服务体验进行了重新设计。例如，IBM 车库方法以密集的现场协作和快节奏闻名于世，而现在已经快速调整为虚拟方法。<sup>8</sup>

## 第 5 步 . 帮助克服疫情，开发解决方案

新冠病毒疫情不仅仅是健康危机，也是经济危机。尽管支持员工和客户是第一要务，但贵公司还能不能更进一步？

— 寻找机会，让自己的解决方案、专业知识、技术或数据为克服疫情做出贡献。世界各地的公私机构开展合作，探索各种创新方法，旨在遏制病毒传播或缓解经济影响。例如，IBM 联合发起新冠病毒高性能计算联盟 (COVID-19 High Performance Comp Consortium)，提供前所未有的强大计算能力，帮助全球研究人员开发疗法和潜在治疗方案。<sup>9</sup>

— 确定企业中可用于为经济复苏做贡献的各种资源。每一天，新闻都在不断报道关于企业筹措资金、捐赠医疗用品或改装生产线制造急需物资的抗疫故事。例如，路易威登改造奢侈品工厂，生产免费洗手液。IBM 宣布加入 Open COVID Pledge 联盟创始发起人行列，支持免费访问我们的专利组合。最近的一篇哈佛评论文章报道，“消费者想必还记得，福特、通用电气和 3M 三家企业如何合作改造生产线，召集员工复工，生产防护口罩和呼吸机，对抗新冠病毒。”<sup>10</sup>

— 发挥员工创造力，探索企业未来发展之路。这是一次激发员工集体智慧和探寻新型社区支持模式的绝佳机会。对于仍在隔离中挣扎的员工而言，有机会帮助他人或许可以消除心中的阴霾。

## 结束语

新冠病毒疫情迫使我们认真思考什么才是最重要的。巩固基础。运用适当的工具、数据、流程和实践，为团队赋能并提供支持，实现最丰硕的工作成果。坚持不懈地满足客户需求。大胆发挥创意。积极开展协作。探寻更出色的工作方式。换位思考，理解客户、团队和社区观点。这些才是真正重要的问题。

面对当前的严峻局势，能否寻得一线希望？总结我们可以汲取的经验教训。运用经验重新规划未来发展方向和模式。这样，我们才能超越过去，迈向更加美好的未来。

## 备注和参考资料

- 1 Lamb, Catherine. "Restaurants Can Now Sell Impossible Foods' "Beef" Directly to Customers." The Spoon. April 6, 2020. <https://thespoon.tech/restaurants-can-now-sell-impossible-foods-beef-directly-to-customers/>; Domonoske, Donna. "Some Auto Insurers Are Sending Refunds To Customers As Crash Rate Falls." National Public Radio. April 6, 2020. <https://www.npr.org/sections/coronavirus-live-updates/2020/04/06/828187071/some-auto-insurers-are-sending-refunds-to-customers-as-crash-rate-falls>
- 2 "IBM Offers 'Watson Assistant for Citizens' to Provide Responses to COVID-19 Questions." IBM News Room. April 2, 2020. <https://newsroom.ibm.com/2020-04-02-IBM-Offers-Watson-Assistant-for-Citizens-to-Provide-Responses-to-COVID-19-Questions>
- 3 "Penguins at Chicago Aquarium welcome distraction from COVID-19." April 2, 2020. <https://www.youtube.com/watch?v=OAEu8DPq2-Y>
- 4 Benveniste, Alexis. "The \$94 billion fitness industry is reinventing itself as Covid-19 spreads." CNN Business. April 1, 2020. <https://www.cnn.com/2020/04/01/business/fitness-studios-coronavirus/index.html>
- 5 Stein, Lindsay. "P&G, TikTok and Grey make a difference with #DistanceDane campaign." PRWeek. April 6, 2020. <https://www.prweek.com/article/1679533/p-g-tiktok-grey-difference-distancedance-campaign>
- 6 Thomas, Lauren. "Nike learned a lesson in China: Some want to sweat away their coronavirus stress." CNBC. March 27, 2020. <https://www.cnbc.com/2020/03/27/coronavirus-nike-gets-more-exercise-app-users-and-its-driving-online-sales.html>
- 7 Berthiaume, Dan. "eBay launches e-commerce accelerator for small businesses." CSA. April 2, 2020. <https://chainstoreage.com/ebay-launches-e-commerce-accelerator-small-businesses>
- 8 "IBM Garage empowers teams with the tools and practices to get urgent work done remotely." For more information go to: <https://www.ibm.com/garage>
- 9 Gil, Dario. "Confronting the Cononavirus - The latest of IBM's efforts." IBM News Room. <https://newsroom.ibm.com/IBM-helps-bring-supercomputers-into-the-global-fight-against-COVID-19>
- 10 Balis, Janet. "Brand Marketing Through the Coronavirus Crisis." Harvard Business Review. April 6, 2020. <https://hbr.org/2020/04/brand-marketing-through-the-coronavirus-crisis>

## 关于专家洞察

专家洞察代表了思想领袖对具有新闻价值的业务和相关技术主题的观点和看法。这些洞察是根据与全球主要的主题专家的对话总结得出。要了解更多信息，请联系 IBM 商业价值研究院：iibv@us.ibm.com。

© Copyright IBM Corporation 2020

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504  
美国出品  
2020 年 5 月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corp. 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 [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://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。

本档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可随时对其进行更改。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的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 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据的使用结果均为“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

