



迎接挑战

全球最高管理层调研之CMO洞察

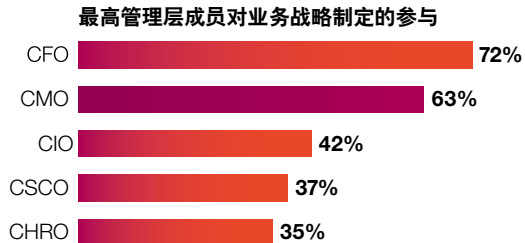
IBM商业价值研究院

IBM全球最高管理层调研之CMO洞察

本报告是对参与全球最高管理层调研的4,183位受访者的观点进行分析研究的成果。全球最高管理层调研是IBM首次对最高管理层整体进行的调研，也是IBM商业价值研究院开展的一系列最高层主管调研中的第十七次。我们目前拥有从2003年起超过2.3万次访谈所得的数据。

| | |
|-----------|-----|
| 受访的CMO总人数 | 524 |
| 日本 | 83 |
| 亚太地区 | 46 |
| 欧洲、中东和非洲 | 265 |
| 北美 | 61 |
| 南美 | 69 |

图1.
升起的新星：CEO越来越多地依赖CMO的战略建议



CMO不断变化的世界

在最近的全球最高管理层调研中，我们与二十多个行业的4,183位最高管理层主管进行了面对面访谈以了解他们如何赢得数字化的客户和市民的忠诚度。本期报告着重探讨我们访谈的524位首席营销官CMO如何帮助其企业变得更加“以客户为主导”。

消息有好有坏。一方面，CMO在最高管理层中发挥着更大的作用，因为CEO越来越多地向他们寻求战略方面的建议。事实上，从对CEO的影响力来说，CMO仅次于CFO(见图1)。

越来越多的CMO也与CIO保持密切的联系 — 这对企业的利润产生了显著的正面影响。CMO和CIO密切配合的企业在财务业绩出众的企业中的比例比起在业绩欠佳企业中的比例高出76%。

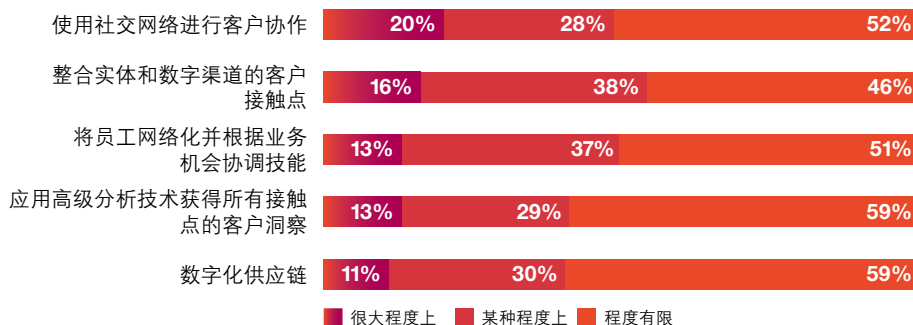
另一方面，在建立强大的数字化营销能力方面却少有CMO取得大幅进展。例如，尽管在线的建议是企业与客户对话的关键组成部分，仅20%的受访者是与客户互动而建立了社交网络。能够做到整合不同的互动渠道、安装分析程序来挖掘客户数据、建立数字化供应链以快速响应客户需求变化的CMO的比例则更小(见图2)。

“要想在数字时代取得成功，你必须在瞬息万变的形势下与客户的行为和偏好完全同步。这需要快速行动，并且具有适应性。”

某美国零售企业CMO

图2.

关键缺失：很少CMO实施了数字化战略的关键组件

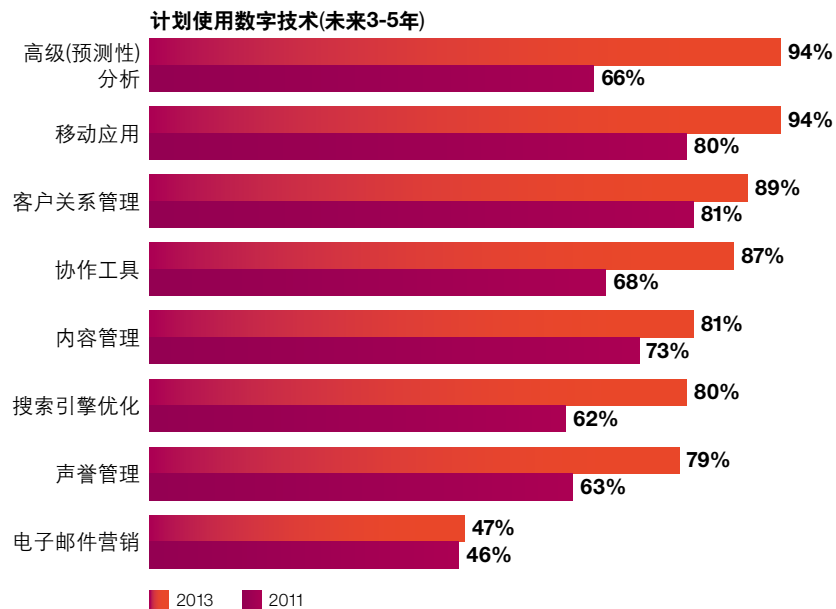


我们发现如今的情况比2011年最近一次全球CMO调研时更糟。2011年，71%的受访CMO表示，他们对于应对数据爆炸没有做好准备。如今，82%的受访者具有相同感受。此外，三分之二的CMO指出他们尚未准备好应对社交媒体，这一比例仅比三年前略有降低。

这并不是说CMO忽略了技术的潜力。相反，他们计划在未来三到五年更多地使用某些关键营销技术。预测性分析和移动应用在他们的愿望清单中所占的地位尤其高，客户关系管理和协作工具紧随其后(见图3)。74%的CMO打算在未来开展更广泛的合作，以帮助他们实现目标。

然而，目前的问题在于：愿望和行动之间存在巨大差距。CMO是否足够快地跟上商业形势变化的速度，或者他们是否需要某些类似涡轮增压一样的加速器，这些都还是问题。

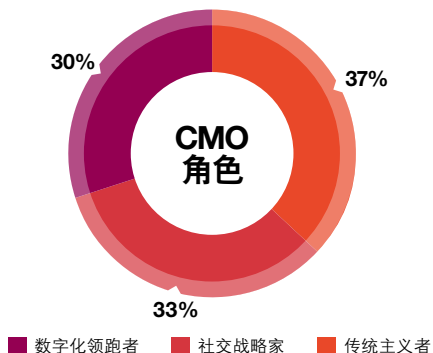
图3.
先利其器：CMO计划在未来更广泛地使用某些技术



“我们知道自己要做什么。我们最大的挑战是为之建立数据基础设施。”

某新西兰保险公司CMO

图4.
营销的三驾马车：CMO的角色可以分为三类



三类独特角色

但是，并非所有CMO都完全相同！在调研过程中，我们发现了三类独特的CMO，分别处于数字化之路的不同阶段(见图4)。

传统主义者才刚刚动身。他们面临的挑战包括数据爆炸、社交媒体的增长和新渠道与新设备的大量出现；他们尚未将实体与数字的销售和服务渠道整合在一起；不常通过社交网络与客户互动；而且很少使用分析技术从收集的客户数据中获取洞察。

社交战略家已经经历了前面几个里程碑。他们认识到了社交媒体作为客户互动渠道的潜力，而且正在为在社交化的环境中运营而构建所需的基础设施。但与传统主义者一样，他们还未开始利用数据爆炸和高级分析技术所带来的机遇。

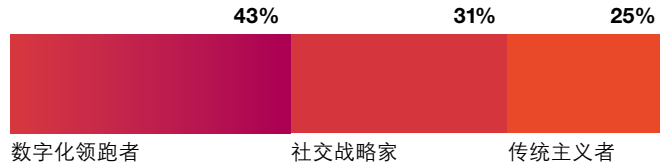
与此相反，数字化领跑者已经在这条路上行进得很远。他们已为迎接数据爆炸的挑战做好了准备，并且有能力处理多种设备带来的社交和移动流量的迅猛增长。他们也积极地准备资源，以全面整合的实体-数字企业的方式来运营。此外，他们经常使用先进的分析技术从客户数据中获取洞察。

这些区别并不是纸上空谈。CMO展现出的数字化能力和他们所在企业的财务表现之间存在密切的联系：在业绩出众的企业中有43%是数字化领跑者，而只有25%是传统主义者(见图5)。

那么，在数字化世界中该如何取得成功？CMO们表示，有三个必须满足的条件：使用数据分析更深入地了解客户，无论单个或全体客户；设计能够给客户带来价值的客户体验；充分利用新技术，以智慧和高效的方式提供这些体验。

图5.

优秀数字：数字化领跑者帮助其企业实现更好的财务表现



“我们关注那些希望其工作方式能够和生活方式一样、并不断加强这种工作和生活体验的人群。我们非常想了解客户的历程，以及人们在未来如何购买产品。我们希望能够及人之所想。”

某美国电子产品公司CMO

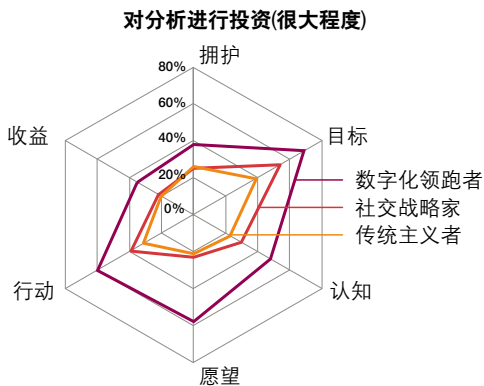
利用先进的分析技术获得深入的客户洞察

最有进取意识的企业高度关注客户留下的所有线索。他们追踪明确的信息来源，例如销售点数据、忠诚度计划等。然后，他们将这些数据与其他来源的情报整合在一起，包括社交网络上的实时对话，并使用获得的洞察来支持广泛的活动计划。换句话说，他们将分析嵌入到日常运营中。

在我们的调研中，数字化领跑者完全属于此类。他们在客户生命周期的每个阶段上对获取和分析数据方面的投资远远高过传统主义者或社交战略家(见图6)。这些投资带来了回报，尤其是在客户生命周期的后期阶段(行动、收益和拥护)：业绩出众企业中在这些方面大量投资的企业占比要比业绩欠佳企业中的该比例高出26%。

图6.

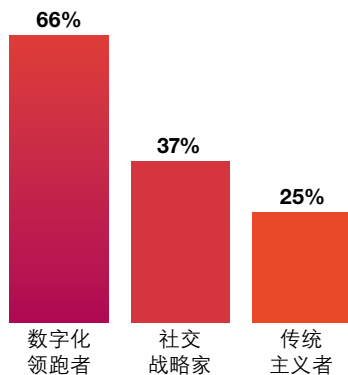
预先投入：数字化领跑者在整个客户生命周期中对分析进行了更多投资



在汇总和整合大量来自内部和外部的数据并从中获取有用洞察方面，数字化领跑者也做得更多(见图7)。新西兰一家领先银行的CMO指出，我们的首要目的是在客户生命周期的每个阶段设计并实现一致的、积极的成果。

图7.

内外兼收：数字化领跑者整合来自所有来源的数据，以更好地了解客户



“我们希望使用数据作为线索将所有方面贯穿和交织在一起，以设计整合的客户体验。”

某新西兰银行和金融市场行业CMO

“关键在于主动利用数据了解某个特定客户的需求并为其定制和提供相关服务与产品的能力。”

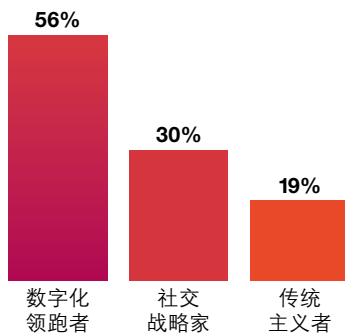
某新加坡银行和金融市场行业CMO

结果如何？数字化领跑者对客户了解比其他CMO要清晰得多(见图8)。这也从财务数字上反映出来。深入了解客户的企业在业绩出众企业中的比例比业绩欠佳企业中这一比例高60%。

最聪明的CMO已经认识到了这种联系。德国某化学品公司的CMO说：“营销是靠数据驱动的科学。人们通常视其为‘有则更好，无亦无妨’，因为他们不认为它会推动企业的未来。但是，营销实际上就是使用数据确定目标对象，并创造价值。它要驱动赢利。”

图8.

全神贯注：数字化领跑者比其他CMO更了解客户



采取行动

争取CIO的支持

与CIO共同在企业内建立安全且可扩展的认知分析能力。分析同样也是CIO目前的首要任务。抓住机会建立所需的基础设施，以产生可执行的客户洞察。

投资于分析领域

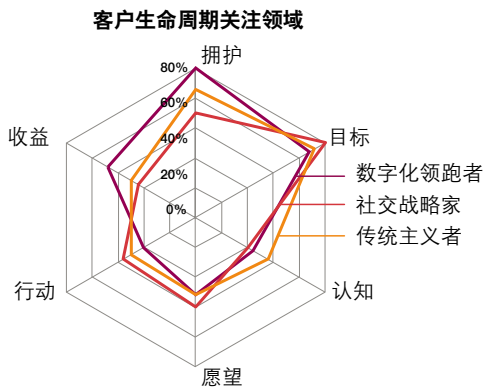
评估营销组织的成熟度和客户的期望。识别客户生命周期的哪些阶段在未来几年内对您的业务最重要。在分析领域进行投资以支持您计划关注的阶段，不要试图对所有人做所有事。

融合线索

将具有明确来源的信息(销售点数据、忠诚度计划等)与其他来源的情报整合，例如社交网络上关于您的品牌、产品或服务的实时对话。使用所获得的洞察以支持广泛的业务和营销活动，包括在整个企业内更好地了解客户。

图9.

密切联系：数字化领跑者注重与现有客户建立更紧密的联系



设计能够给客户带来价值的体验

构建用于从信息中获取洞察的基础设施是创造客户主导型企业的第一步。接下来需要关注客户的历程，并设计能够真正给客户带来价值的客户体验。

在这方面，数字化领跑者同样保持领先：82%的受访者预期在未来三到五年内数字渠道在与客户互动方面将扮演更重要的角色，而传统主义者的比例是64%，社交战略家是76%。数字化领跑者们积极地向客户生命周期的后期阶段投资，那些正是数字渠道起到最大作用的阶段。

传统观点认为，客户生命周期在销售点就结束了。而在当前的在线世界中，企业可以通过定期与客户沟通并鼓励客户分享体验而建立长期的客户关系。问题在于，大多数CMO仍然将主要精力集中于促成销售，而非巩固关系。

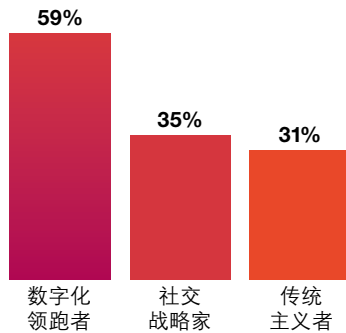
在我们的调研中，传统主义者尤其关注吸引客户对其产品和服务的兴趣，而社交战略家趋向于将浏览者转变为购买者。只有数字化领跑者调整了其营销战略以反映这种变化。他们在未来几年的主要目标是增强客户的总体体验，并将客户转化为忠诚的拥护者(见图9)。

如法国一家消费品公司的CMO指出，这并非易事。“我们希望精心策划与每个消费者在个人层面的互动，这意味着我们需要知道传达什么讯息，何时传达，以及使用哪种渠道传达。我们还希望从情感角度出发对公司进行定位，这非常具有挑战性。”

然而，数字化领跑者已经领先一步。他们比其他CMO在更大范围内与客户合作(见图10)。同样，这带来了财务回报。邀请客户共同规划企业的战略方向和共同开发产品和服务的企业在业绩出众企业中的比例比业绩欠佳企业中的该比例高出59%。

图10.

合作行动：数字化领跑者更愿意与客户合作



“社交媒体的确是影响销售.....并创造全新客户体验的一种不同的方式。”

某德国差旅公司CMO

采取行动

从大局出发

为您希望达到的目标制定明确的愿景、战略和计划。设计活动时应围绕那些最需要改进的方面：更好的洞察和了解；跨客户接触点的更一致的体验；更深入的客户关系；将客户转变为忠诚的拥护者。

价值为先

思考客户生命周期如何变化，以及如何在客户生命周期的每一阶段为客户创造价值。特别要考虑数字化的客户和市民的愿望与行为方式。相应地更新您的客户旅程图。不要将思考范围仅仅局限于“社交”。

将客户变为同事

将**与**客户合作(有别于**向**客户营销)作为营销战略的基础。使客户与您以及客户社区中的其他人分享体验。这样做的目的是开展双向对话 — 这意味着放松对品牌的全面控制，并给予客户对于您的企业应该做什么和如何做的发言权。

有效地履行对客户的承诺

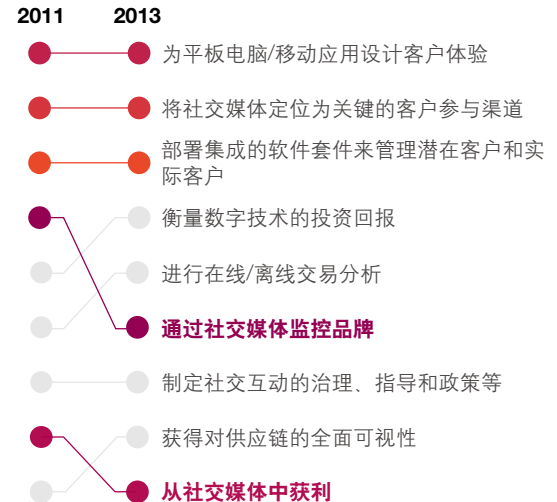
成功的最终标准是能够利用新技术提供一流的客户体验。整体来说，CMO的主要目标与2011年相同：设计优秀的移动应用，通过社交媒体吸引客户并与之互动，有效地管理客户。但他们相互之间也有一些细微差异。例如，传统主义者和社交战略家主要参与开发应用，而数字化领跑者对打造跨渠道一致的客户体验更感兴趣。

更令人意外的是，这三类CMO似乎都不再试图掌控社交媒体。他们不再像2011年那样热衷于在社交网络和博客上监控自己的品牌。从社交媒体中获利已经跌到他们的议事日程的最底部(见图11)。只有四分之一的传统主义者和五分之二社交战略家和数字化领跑者试图通过社交渠道赚钱。其余CMO可能是发现这样做很困难，或者将社交主要视为一个建立知名度和促进联系的工具。

事实上，很多传统主义者仍在努力克服相对基础的问题，例如制定一套对数字化的指导准则。与此相对，社交战略家更关心的是开展交易分析，而数字化领跑者在全力管理客户关系，并为快速履行订单而创建透明的供应链。

图11.

关键目标：CMO在管理数字化变革方面最重要的任务并未改变，但他们似乎已经放弃了掌控社交媒体的意图



“数字世界中最重要的成功因素是什么？将互联的数据简单而巧妙地展现在移动设备上，黏度是这一举措的核心。”

某英国零售公司CMO

这些差异反映了CMO们在数字化道路上的不同进展程度。数字化领跑者和社交战略家在实施整合的实体-数字战略方面已经遥遥领先(见图12)。数字化领跑者也更有能力通过任何设备在任何地点开展业务(见图13)。

图12.

统一战线：数字化领跑者和社交战略家在制定整合的实体-数字战略方面遥遥领先于传统主义者

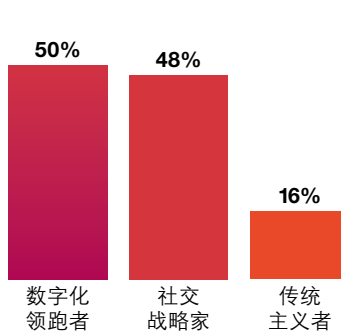
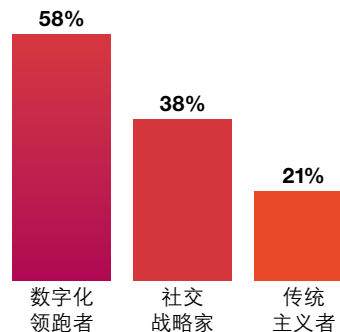


图13.

移动领先：数字化领跑者更有能力在任何地点以任何方式开展业务



三类CMO面临着不同的挑战，但原因基本相同(见图14)。传统主义者仍在努力思考和探索如何在数字化世界中运作。社交战略家和数字化领跑者都在努力平衡互相冲突或竞争的优先任务 – 由于资源有限，这始终会是个问题。但社交战略家也表示，他们有时很难找到合适的技术，而数字化领跑者一般都已经经过了这个阶段，而更关注投资回报的衡量。

“成功的关键是‘前端优先的理念’：设计整合的客户体验，为负责设计的人员提供必要的资源，并且让他们为所做的事情负责。”

某新西兰银行与金融市场行业CMO

图14.

障碍跨越：CMO面临着不同的挑战，这取决于他们在数字化道路上走了多远



采取行动

提升移动的重要性

投入大量时间和精力确保您提供的移动体验与您所提供的在线和实体体验同样地令人满意、有吸引力和有黏性。从智能手机开始，然后扩展到平板电脑和其他移动设备。

快速迈向未来

加快变革步伐。利用新技术和新的合作关系提供卓越的客户体验。为分析(特别重要)和其他支持技术如营销自动化、客户协同和关系管理工具等建立坚实的基础。

连接孤立点

在集成软件上投资，以管理与实际客户和潜在客户的客户关系，并确保与他们一致地交流和互动，无论他们使用哪种渠道。数字化客户希望与他们打交道的企业认可他们，了解他们的个性化的需求，并且相应地提供服务。

从言语到行动

CMO对世界的看法与2011年大致相同 — 并且有许多和之前相同的目标。他们仍然希望将客户视为独特个体来对待，通过数字渠道与客户建立更强大的关系，并且借助有力的证据做出更明智的决策。

加拿大一家银行的CMO提出了一个许多同行乐于同意的观点：“我们不断提升对客户的重视程度：加强对数字、移动和社交媒体的理解，从知识和分析中获得洞察，并与技术伙伴共同增强客户体验。”

但是，愿望和日常现实之间的差距仍然很大。CMO能够着手缩小差距的唯一方式是发挥他们在最高管理层中越来越大的影响力。巴西一家专业服务公司的CMO解释道：“其他最高管理层成员对营销没有深入的了解，因此，他们无法将营销理解为一个战略性角色。”

但这并不意味着高管人员不愿意学习。墨西哥一家消费品公司的CMO指出：“要建立一个成功的企业，你需要一个整体愿景，并关注整个业务的利益，而不仅仅是个人所在的领域。”大多数最高管理层成员都认识到，客户的建议是规划这一愿景的关键要素；在我们的调研中反复出现的一个主题是了解客户的视角的重要性。带领营销团队履行其作为客户和企业之间关键纽带的独特职能，这是CMO必须要做的。

我们如何进行研究

本报告是我们发布的全球最高管理层调研系列的第四期。2013全球最高管理层调研是IBM针对高管人员进行的第十七次调研，也是首次同时涵盖六个主要高管角色的调研。我们的目标是更好地了解最高管理层成员所面临的机遇和挑战，以及他们如何共同为所在组织提供支持。

从2013年2月至6月间，我们面对面访谈了4,183位高级主管，他们来自70多个国家、20多个行业的大量公共和私有领域企业。其中包括884位首席执行官(CEO)、576位首席财务官(CFO)、342位首席人力资源官(CHRO)、1,656位首席信息官(CIO)、524位首席营销官(CMO)和201位首席供应链官(CSCO)。

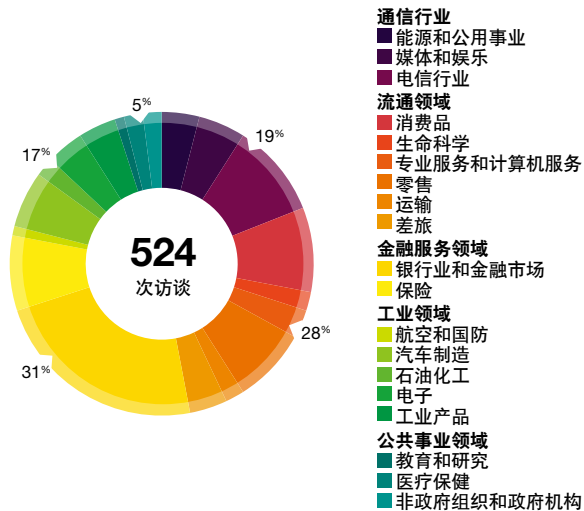
本期报告聚焦于全球参与调研的524位CMO的回答(见图15)。

我们采用各地区2012年的实际国内生产总值(GDP)对数据进行了常规化处理，消除了地区偏差的影响。我们还使用配额流程在占比过高的高管角色样本中进行随机采样，以对个别高管角色的超额样本量进行处理。

我们的研究分析对比了财务业绩出众企业和业绩欠佳企业的CMO的回答，这一分类是基于CMO对其所在企业的评估。我们要求CMO对其组织在过去三年内的收入增长和盈利能力相对于同行业进行评估。18%的企业在这两个方面均表现优秀；34%的企业在这两个方面表现欠佳；而48%的企业与同行表现相当。我们将这些企业分别归为业绩出众的企业、业绩欠佳的企业和同等表现的企业。

图15.

行业分布：我们与19个行业的CMO进行了访谈



选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察力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。

参考文献

- ¹ “The Customer-activated Enterprise: Insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. October 2013. www.ibm.com/csuitestudy
- ² “From Stretched to Strengthened: Insights from the Global Chief Marketing Officer Study.” IBM Institute for Business Value. October 2011. www.ibm.com/cmmostudy

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

IBM主页位于:

ibm.com

IBM、IBM徽标和ibm.com是International Business Machines Corporation在美国和/或其他国家或地区的商标或注册商标。这些术语和其他IBM已注册商标的术语在本信息中首次出现时都使用适当的符号 (®或™) 加以标记, 那么表明这些符号在本信息发布时已经是由IBM根据美国联邦法律注册或根据普通法注册的商标。这些商标也可能是在其他国家或地区的注册商标或普通法商标。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

其他公司、产品和服务名称可能为其他公司的商标或服务标识。

本出版物中所提到的IBM产品和服务并不暗示这些产品或服务将在所有有IBM业务的国家或地区中提供。

© Copyright IBM Corporation 2014

GBE03593-CNZH-00

IBM[®]