

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，以便在当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遇。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；

中产阶层消费群体不断成长。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。

由此来看，企业必须寻找业务模式的转型，其内容可归纳为以下

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46770

