

# 让改变 发生

**dentsu**  
**ΛEGIS**  
network

## 电通安吉斯集团 2019年 首席营销官调查





## 目录

速览	第3页
<b>1.</b> 超越优化	第6页
<b>2.</b> 转向未来	第14页
<b>3.</b> 融合者——首席营销官	第24页
关于调查	第34页
致谢	第35页





# 速览

## 超越优化

后优化时代已经来临。我们对全球1000位首席营销官展开的调查显示, 79%的首席营销官认为他们必须通过数字技术转型, 而不仅仅是优化业务。各大品牌已在数字领域投入巨资, 但显而易见, 他们尚未完全实现承诺。

此外, 80%的首席营销官表示, 未来两三年里, 他们需要为产品和服务创新承担更多责任。

不过, 在首席营销官引领整个组织机构进行更加激进的变革之前, 还有很长的路要走:

- 引领颠覆性创新和推动业务转型在首席营销官心目中已连续两年处于最不重要的位置。
- 首席营销官认为重要的能力和现有的能力之间存在差距。85%的首席营销官认为能够打造品牌和建立情感联系的好创意对于未来成功至关重要。但仅有54%的首席营销官认为他们现在已经充分具备了这些能力。

## 首席营销官们为何陷入困境

诸多因素可以解释, 品牌为何尚未实现数字化转型:

- **问责指标:** 首席营销官们目前主要负责客户群的增长, 而中长期品牌健康和数字化转型在他们的问责指标中优先度最低。
- **策略瓶颈:** 近半数受访首席营销官表示, 市场营销战略最多提前规划两年, 这导致转型所需的长期思维愈加匮乏。
- **关注短期投资回报:** 增长疲软和广告技术崛起推动了对短期、可测量的投资回报和优化的关注。近三分之二(64%)的首席营销官预计, 为了在未来两三年里交付切实的短期业绩, 他们将面临更大的压力。
- **投资不足:** 与2018年相比, 2019年的市场营销预算有所下滑。
- **忽视人为因素:** 树立正确的企业文化对于实现数字化转型来说至关重要, 但许多企业并未将其放在首位。



## 转向未来

为转向创新和转型的新时代，品牌需要融合五个关键领域的能力：

- **创造力和一致性：**近四分之三（73%）的首席营销官认为，对创造力和好创意进行投资是从竞争中脱颖而出的关键——他们认为竞争是吸引消费者互动的首要障碍。但创造力需要与各个平台和渠道的消费者体验保持一致。绩效和品牌建设并非相互排斥。若能将两者相互结合，将获得巨大优势。
- **敏捷性和持久性：**无法迅速地推动业务转型现已成为执行市场营销战略的第二大障碍，从2018年调查结果的第五位跃升至第二位。与此同时，第一大障碍是缺乏长期投资。首席营销官需要跨越多条时间线开展业务运营，从而推动品牌实现长期、可持续的增长。
- **开放和控制：**我们近期对24个市场的4.3万名受访者开展的调查显示，对于数字企业来说，透明度是提升信任的第一要素——但对于首席营销官来说，持续的交付能力排在首位，近三分之二（63%）的首席营销官认为这很重要。这与强调品牌需要更快地适应消费者态度变化的论调相反，表明品牌需要在开放和控制之间找到微妙的平衡。
- **远见和洞察：**大约半数（49%）的首席营销官认为，现在的消费者数据越来越多，但从中汲取洞察的难度却越来越大。而另一半的首席营销官表示，他们不具备将数据价值最大化的能力（比如人、技术）。首席营销官需要确保他们的组织机构能够有效利用数据汲取当下的洞察并预测未来的消费者行为。
- **目的和真实性：**大约四分之三的首席营销官认为，将他们的品牌与社会目的联系起来对于未来吸引消费者来说至关重要。这就需要注重“什么是真实”，避免所谓的机会主义。



## 融合者——首席营销官

对于任何个人或角色来说，这种转变都是巨大的。首席营销官必须统筹团队，共同推动变革。

这需要通过以下方式融合高管团队：

- **首席执行官 (CEO)：**让所有权和期望值保持一致——转型必须由首席执行官牵头，而转向更长期的增长则需要重新设定期望值。
- **首席财务官 (CFO)：**目标一致——制定一个更加细致的衡量和报告框架，包括长短期品牌健康的财务和非财务衡量标准。
- **首席运营官 (COO)：**以消费者为中心——采用“零基设计”，重新评估运营模式是如何围绕不断变化的消费者需求进行配置的。
- **首席人力资源官 (CHRO)：**打造正确文化——在整个组织机构内部，而非仅针对营销部门制定创新和转型的激励和奖励措施。
- **首席人力资源官 (CHRO)：**打造正确文化——在整个组织机构内部，而非仅针对营销部门制定创新和转型的激励和奖励措施。
- **首席战略官 (CSO)：**解锁全新的价值来源——利用消费者数据发现全新的收入来源和业务模式创新。
- **首席可持续发展官 (CSustyO)：**把握长期趋势——向高管团队介绍可以用来推动企业发展的真实社会目的和长期消费者趋势。

在加大关注整合的同时，营销代理商还需要进一步确保在市场、服务和时间方面采取更多的联合举措。



# 1.

## 超越优化

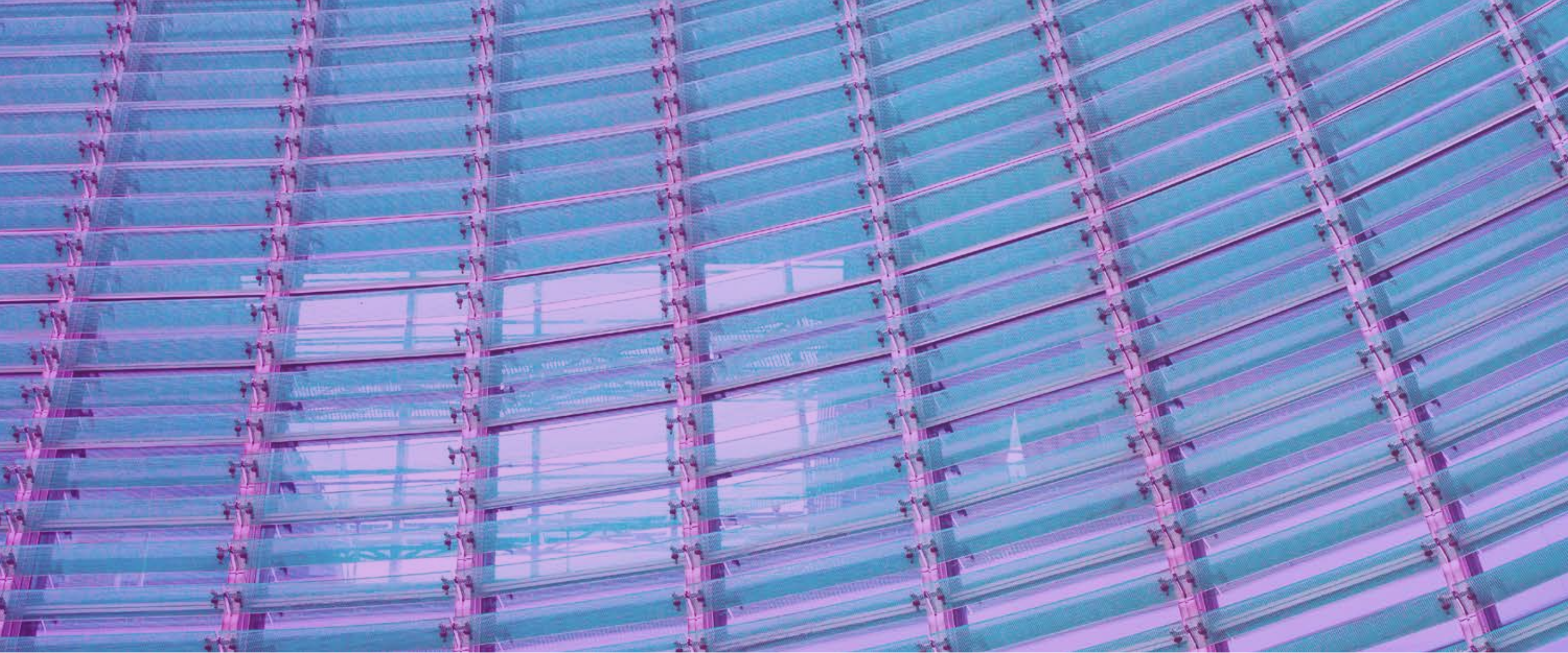
有些人认为我们已经迈入了后数字化时代。他们错了。

数字化时代才刚刚开始。

目前，我们已经完成了简单的部分——找到接触消费者的全新数字渠道，使用数据推动现有流程的个性化和数字化。这是表面功夫。我们尚未涉足有难度的部分：充分利用数字化技术，让市场营销成为业务转型和创新的驱动力。

我们并没有充分发挥出数字化技术的价值，2019年对于市场营销人员来说是一个分水岭。我们需要做出整体评估，制定全新计划，让数字化转型成为现实。





## 拥抱后优化时代

这是我们对1,000位首席营销官进行的全球调查的核心信息，调查覆盖了各类知名品牌和小型新兴品牌。79%的首席营销官认为他们必须通过数字技术来进行业务转型，而不仅仅是优化。相似比例（80%）的首席营销官认为他们需要在未来2-3年内对产品和服务创新承担更多责任。

首席营销官认为，市场营销将成为未来创新和转型的驱动力，通过利用消费者洞察、技术和创造力，开发出让消费者满意并能够推动增长的产品和体验。

这是我们的愿景。实际上，这个设想与实践之间存在鸿沟。

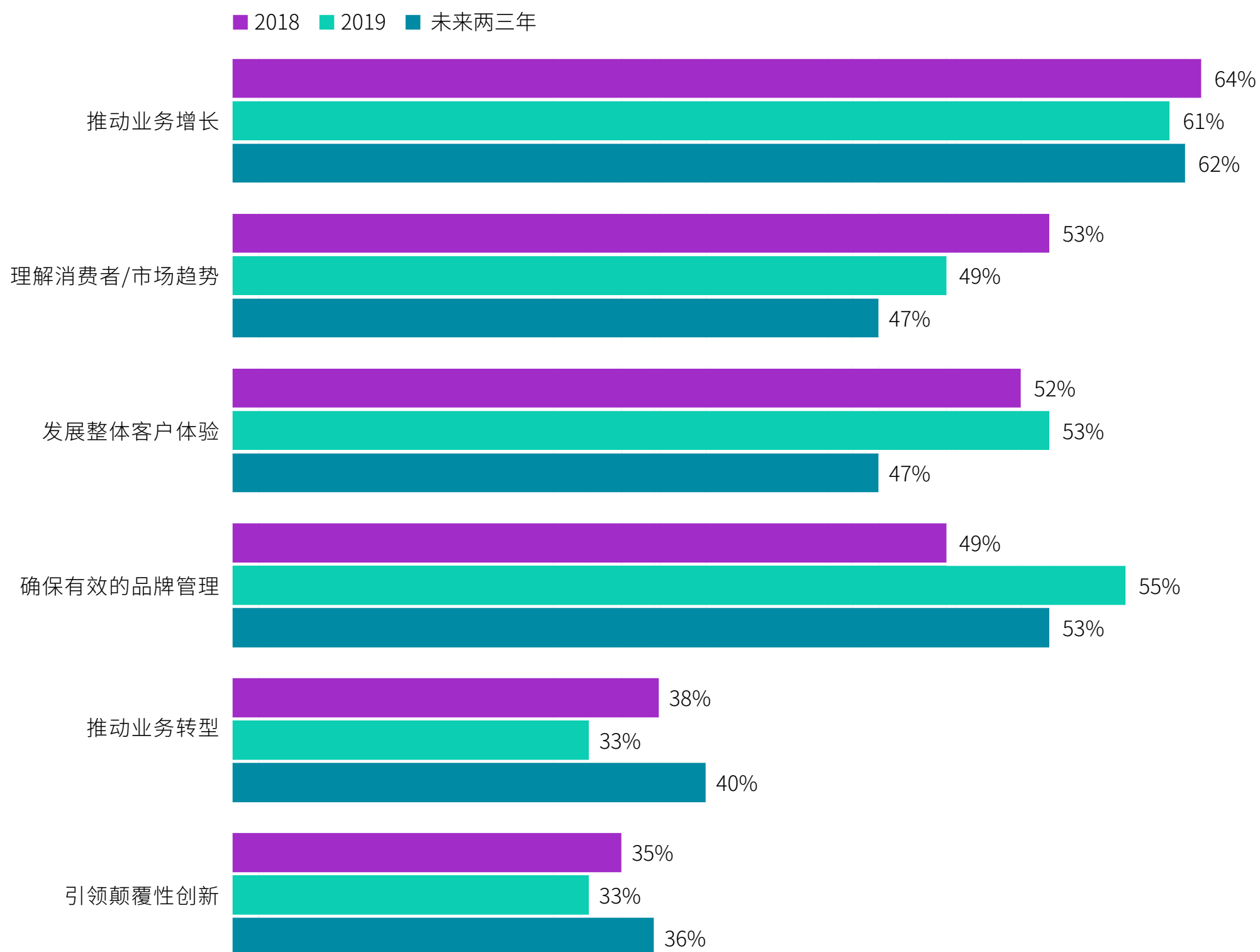
尽管首席营销官们一致认为市场营销必须向后优化时代迈进，但将这种根本转变付诸实践对于首席营销官来说也并非易事。

这在很多组织机构对市场营销部门的职责界定中都得到了体现（见图一）。推动业务增长依旧排在第一位，但领导颠覆性创新和业务转型在现在和将来都是最不重要的。当然，首席营销官负责的不仅仅是这些领域，但为了实现转型的美好愿景，他们还需要肩负起促进变革的责任。



## 图一：推动业务增长依旧是市场营销的首要职责

您认为市场营销部门在您组织机构中的首要职责是什么？（前三大排名的百分比）



资料来源：电通安吉斯集团2019年首席营销官调查

## 能力差距快速出现

我们在调查中发现了首席营销官面临的主要问题。在品牌未来需要的市场营销活动中，首席营销官认为重要的能力和现有执行力之间存在着鸿沟（见图二）。

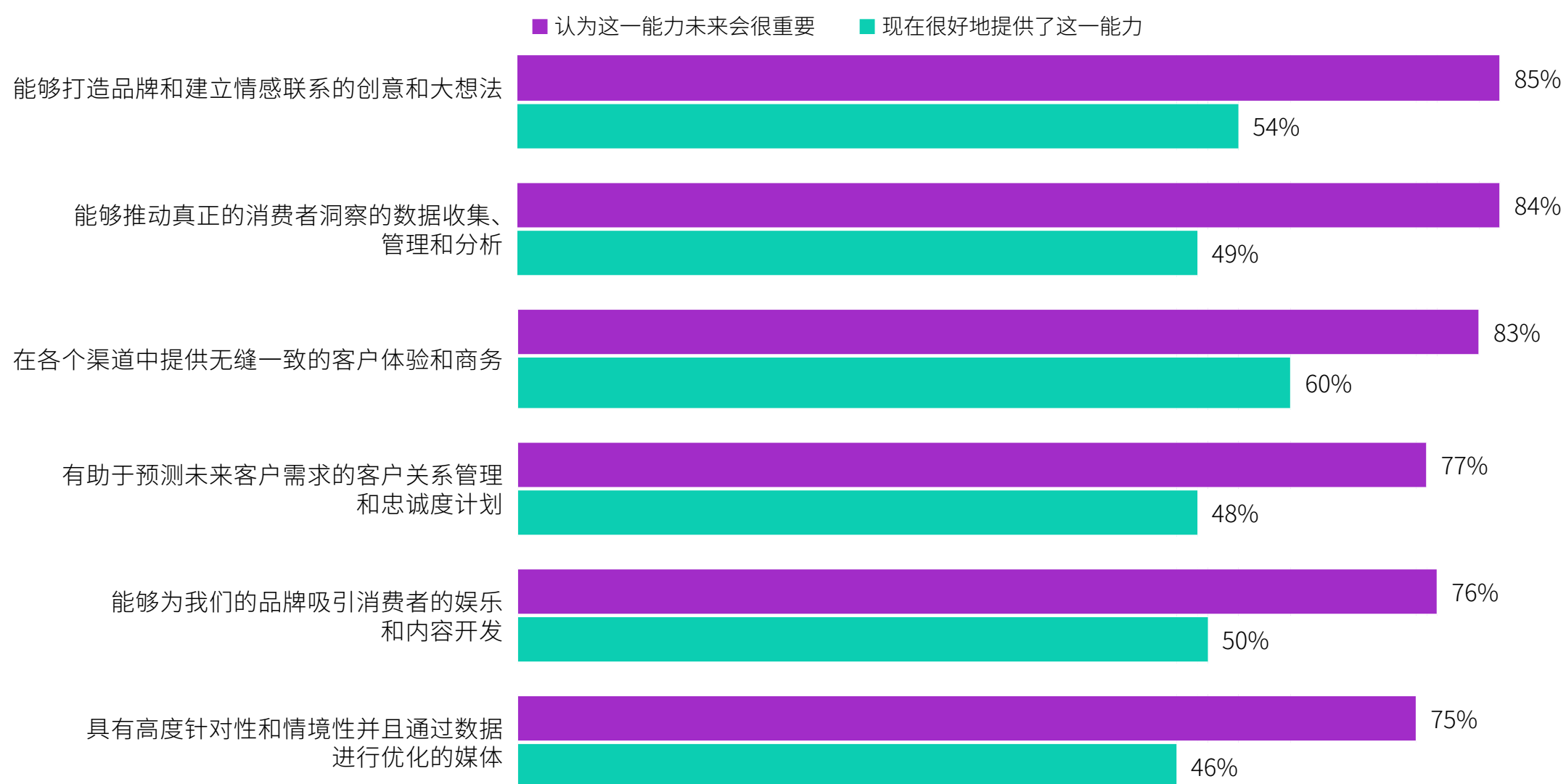
85%的首席营销官认为能够打造品牌和建立情感联系的创意和大想法对于未来成功至关重要。但仅有54%的首席营销官认为

他们已经充分具备了这些能力。相似比例（83%）的首席营销官认识到了在各个渠道中提供无缝客户体验和商务的重要性，但仅有60%的首席营销官认为他们正在很好地发展这方面的能力。而数据收集、管理和分析上的差距最大，35%的首席营销官表示对数据重要性的认知和当前的数据交付之间存在差距。考虑到这一能力是其他很多能力的基础，这一差距尤其值得关注。



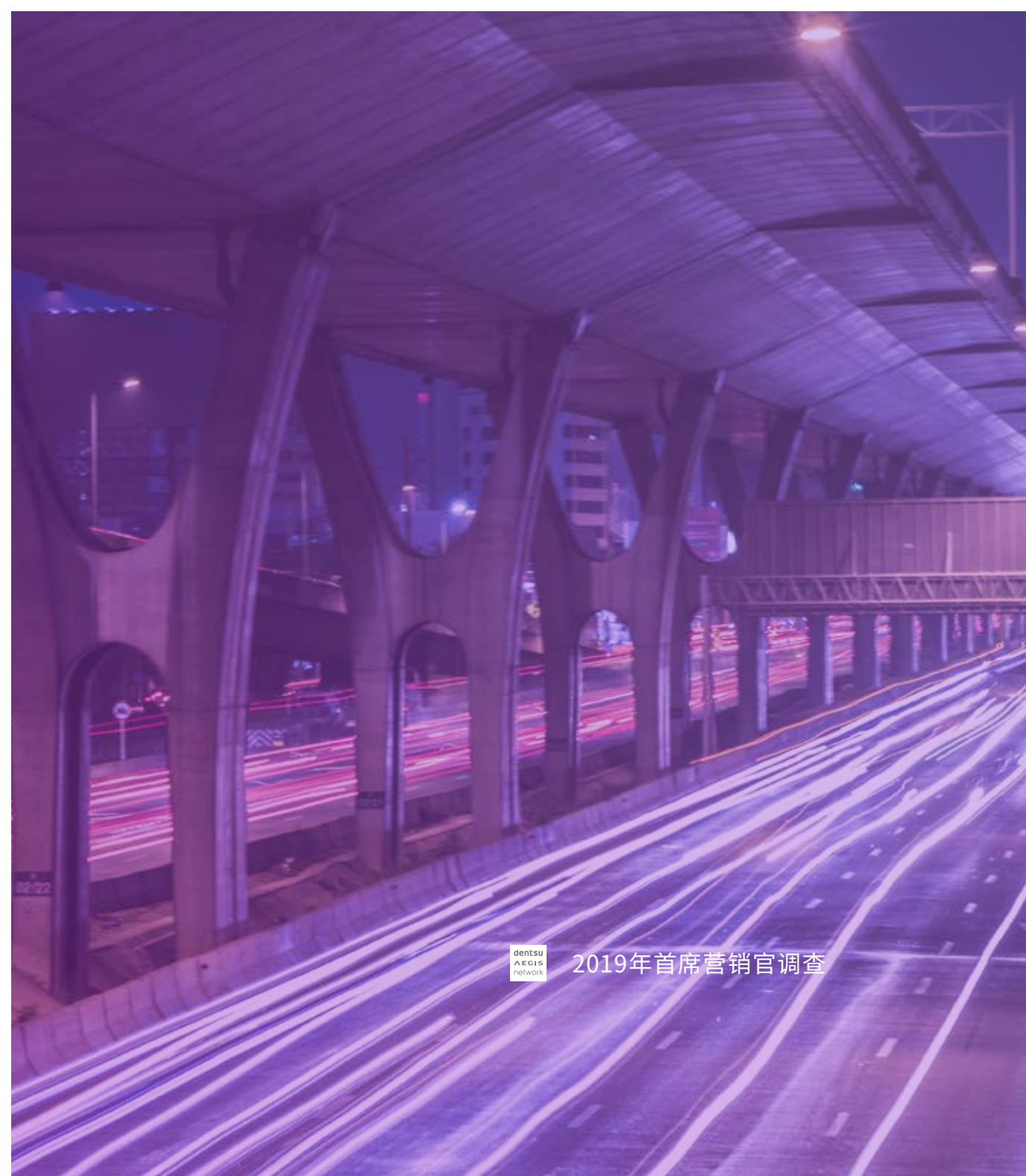
## 图二：市场营销能力之间存在巨大的绩效差距

您认为以下能力对您未来业务成功的有多重要——以及您目前提供这些能力程度如何？



资料来源：电通安吉斯集团2019年首席营销官调查

这些能力差距太大，无法通过常规的业务运营来弥补，如果不加以重视，差距会一直存在，甚至不断扩大。不过，品牌们正想方设法地向新战略转型。



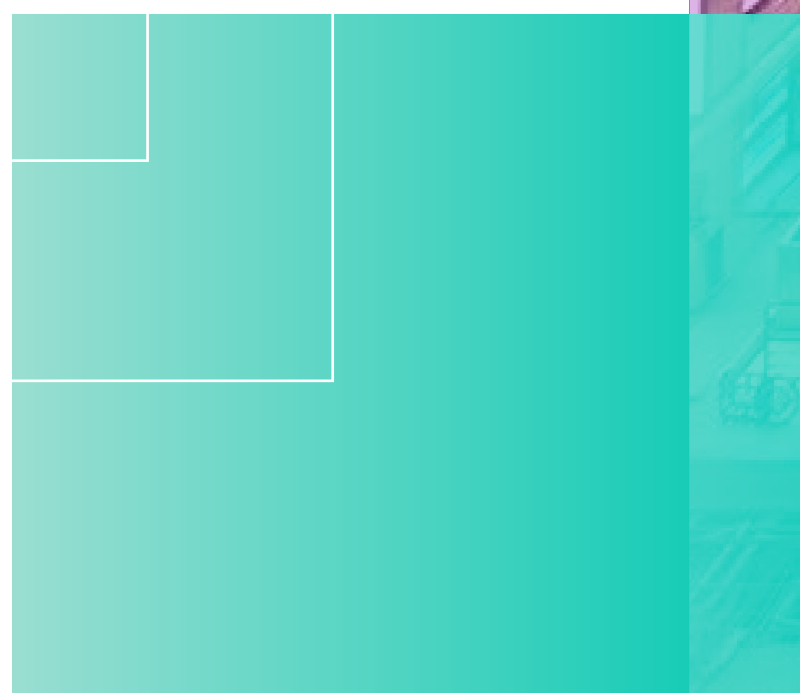
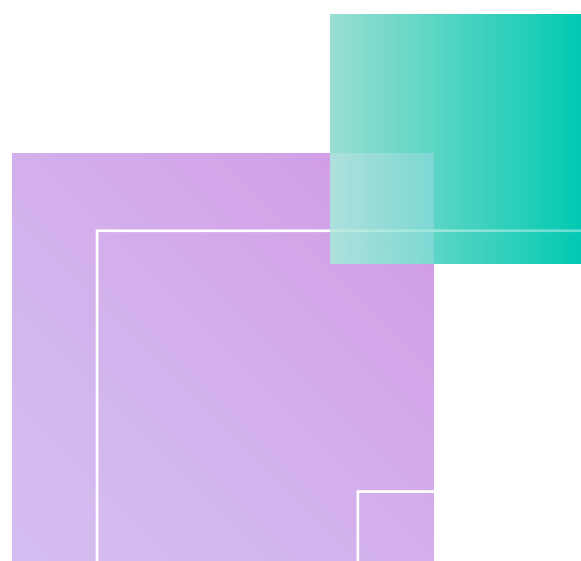


## 首席营销官为何陷入困境

我们是如何走到这一步的呢？一系列因素解释了品牌为何要想方设法地超越优化时代。

### i. 首席营销官绩效指标

首席营销官通常不会被激励去实现长期变革。就绩效指标而言，他们主要负责增加客户群（见图三），而中长期品牌健康和数字化转型的优先度相对较低。再加上这样一个事实，即在许多市场中，首席营销官的平均任期往往在整个高管团队中最短（[美国首席营销官的任期只有三年半左右](#)）因而，大部分首席营销官只需关注企业的短期绩效。





### 图三：首席营销官主要的问责指标

就您的职责而言，您主要负责哪些方面的指标？



资料来源：电通安吉斯集团2019年首席营销官调查

值得注意的是，高增长型公司的首席营销官往往更关注长期绩效。在过去一年收入增长超过10%的公司中，超过半数（53%）的首席营销官主要负责中长期品牌健康。在过去一年收入下滑超过10%的公司中，该比例仅为四分之一。

#### ii. 策略瓶颈

过去，企业制定的战略只是不局限于对于影响消费者行为和行业动态的趋势进行短期的预测；而如今，他们的战略已经变得更具迭代性，无时无刻不在更新。战略的敏捷性固然重要，但我们调查中近半数首席营销官制定的战略规划最多提前两年。这在不同行业也存在显著差异——汽车行业，平均值为三年半；媒体和娱乐行业，平均值不到两年（见图四）。不同市场之间同样存在显著差异——俄罗斯的首席营销官平均战略规划覆盖时间为3.7年，而西班牙的首席营销官平均战略规划覆盖时间为1.4年。

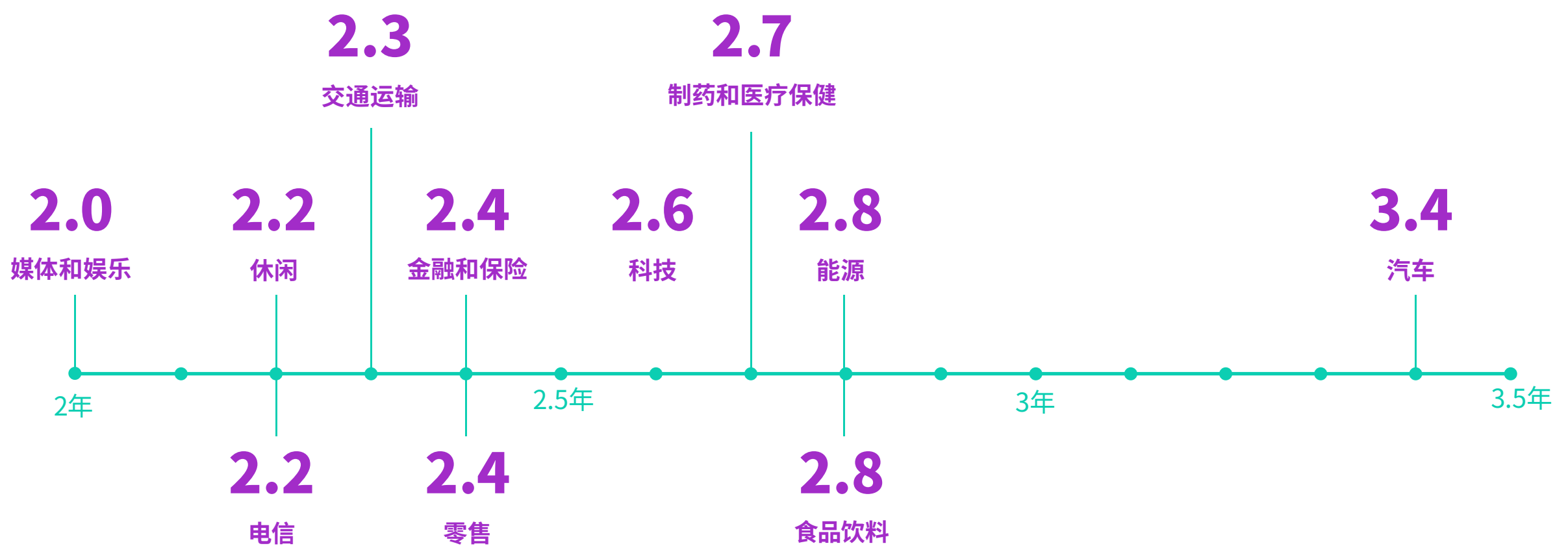
此外，我们的分析显示，长期视角能够为企业带来价值：那些制定较长期战略的公司实现的收入增长率更高。





## 图四:各个行业市场营销战略的平均时间范围

您的市场营销战略覆盖时间是多久? (单位: 年)



资料来源: 电通安吉斯集团2019年首席营销官调查

### iii. 关注短期投资回报

短期投资回报正在获得越来越多的关注, 这一点已有据可依。广告技术平台为此提供了完美的去向, 我们调查中约半数的首席营销官表示, 他们将在未来两三年的时间里增加对 Facebook、谷歌、腾讯、微信、百度等平台的投资。未来更是如此, 将近三分之二 (64%) 的首席营销官预计, 为了在未来交付切实的短期业绩, 他们将面临更大的压力。

### iv. 投资不足

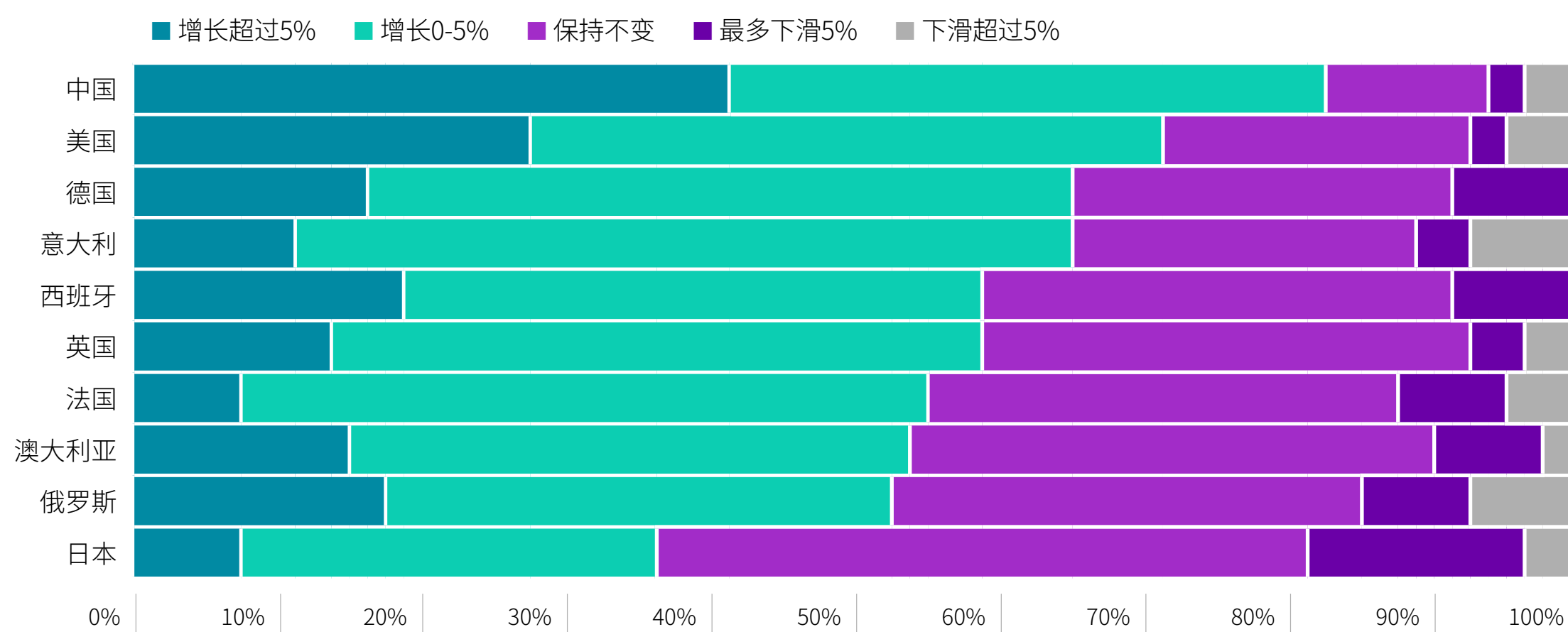
市场营销支出的前景喜忧参半 (按国家细分见图五), 其中41%的首席营销官表示未来一年市场营销预算将持平或有所下滑。

与2018年相比, 2019年的市场营销支出有所下滑, 但需要指出的是, 三分之二 (64%) 的公司同期实现了收入增长。如果市场营销是收入的主要驱动力, 高投资为何会出现匮乏? 不论原因如何, 很多首席营销官面临的实际情形就是, 他们必须用更少的钱做更多的事。



## 图五：按国家细分的营销预算的预测变化

您认为未来十二个月您的营销预算将出现怎样的变化？



资料来源：电通安吉斯集团2019年首席营销官调查

### v. 忽视人为因素

很多企业都对技术基础设施投入巨资——但投资领域并不一定是在发挥其潜力所需的变革管理上。波士顿咨询公司的分析结果显示，与忽视企业文化的公司相比，在进行数字化转型的过程中重视企业文化的公司实现突破性绩效的几率要高出五倍。很多企业的变革之所以处于停滞状态，很可能是因为他们未能将员工放在数字化转型的核心位置。

所有这些因素都会产生惰性，但首席营销官大都认识到了他们需要做出改变。那么，他们将如何去改变呢？





# 2.

## 转向未来

对于大多数知名品牌来说，一夜之间完成转变是不现实的。企业文化、思维方式、传统系统和战略都需要针对转型做出调整。这是一个发展演变的过程，而不是一场革命。很多在优化时代发挥了作用的元素，如今依旧重要。当前的挑战是，如何将有时候看似相互矛盾的要素融合在一起。

以下是品牌向后优化时代转型需要完成的五大融合工作。

### 创造力和一致性

数字技术得到了广泛部署，用于改善客户体验。但随着消费者期望不断提高，数字技术的成本不断下降，通过客户体验让品牌脱颖而出的难度加大了。可以理解的是，品牌一直致力于在这些更加复杂的环境中实现一致的客户体验——这为那些认为客户体验不该局限于商品本身的品牌创造了机会。

创造力不仅能够摆脱千篇一律的束缚，还能够发现有望改变品牌的新想法。[肯德基中国](#)在转向新浪新闻所说的一家“伪装成炸鸡企业的科技公司”的道路上，重塑了旗下5600家餐厅的零售体验。在这一过程中，肯德基赢得了1.20亿忠实顾客，而这一数字在2015年还是零。

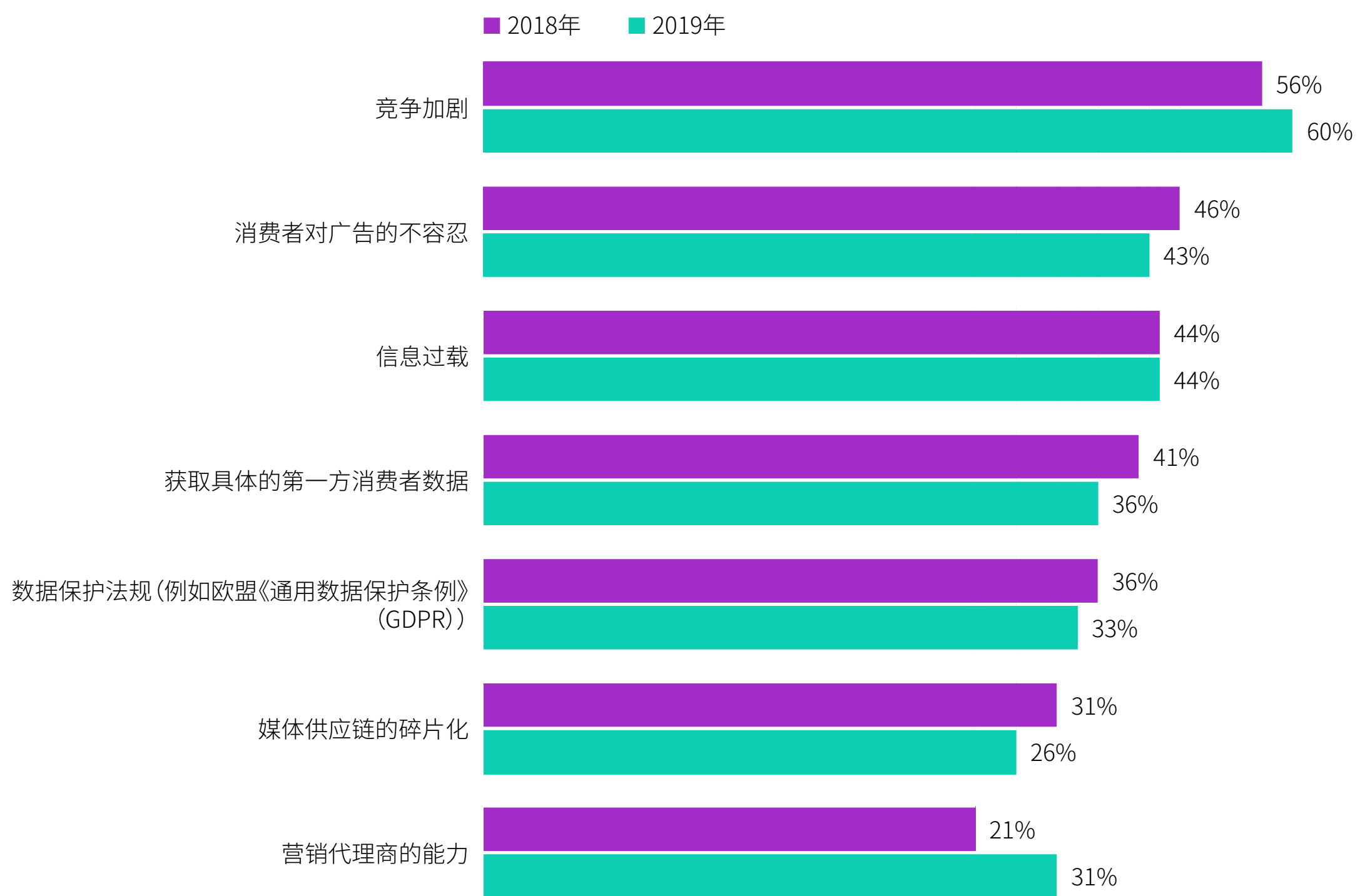


Nearly three-quarters (73%) of CMOs believe 将近四分之三 (73%) 的首席营销官认为, 要想从竞争中脱颖而出, 必须对创造力和好创意加大投资——这在竞争激烈的市场中至关重要, 竞争被认为是消费者互动的首要障碍 (见图六)。Forrester Research对此表示赞同, 认为品牌要想优化投资回报, 必须将市场营销支出从技术转向创造力。其中的诀窍就是要避免二元思维, 进而探索两者结合带来的优势。



## 图六: 竞争加剧仍是改善消费者关系的首要障碍

未来两三年里, 您在改善与消费者之间关系上面临的主要障碍有哪些? (前三大排名的百分比)



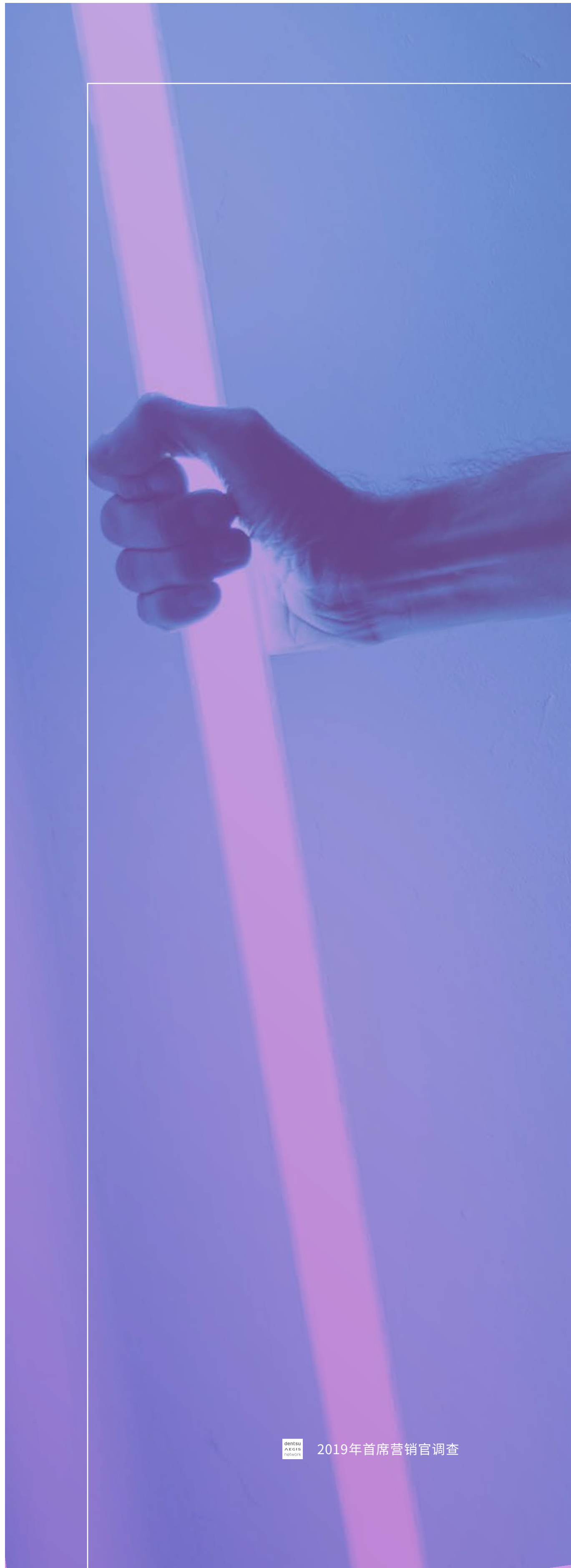
资料来源: 电通安吉斯集团2019年首席营销官调查



## 敏捷性和持久性

在这个变迁的时代，品牌需要不断围绕消费者的需求做出改变，从而无法迅速推动业务转型，这已成为执行市场营销战略的第二大障碍。而这一障碍在2018年仅排在第五位（见图七）。这个形势已十分明朗。

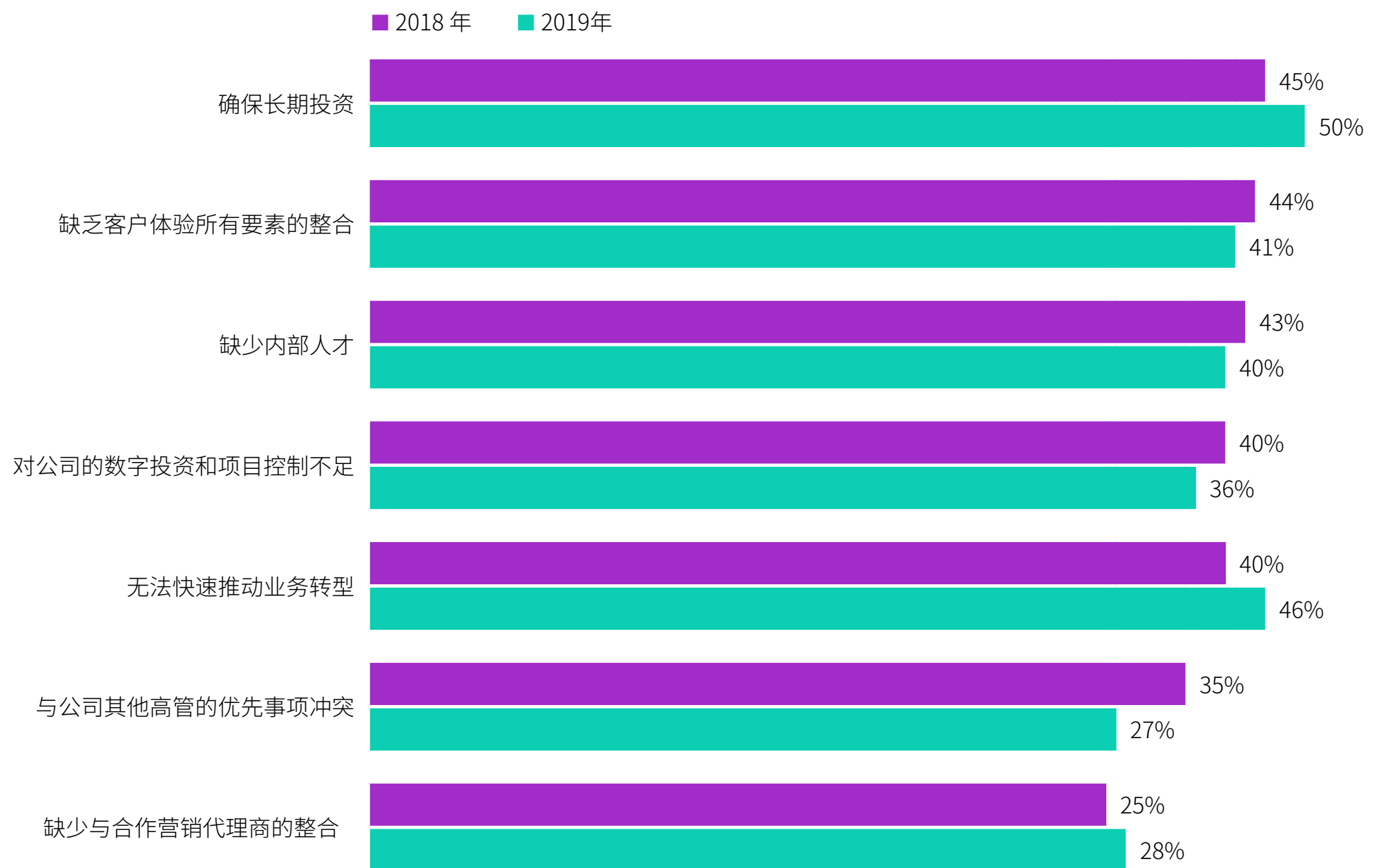
与此同时，第一大障碍依旧是缺乏长期投资（连续两年）。如果首席营销官无法确保长期投资，就无法为激进的变革打下基础。





## 图七:长期投资是首席营销官执行战略面临的最大挑战,但无法推动业务转型正在成为一个越来越严峻的挑战

您在执行市场营销战略时面临的主要内部挑战是什么? (受访者回答的前三大排名百分比)



资料来源:电通安吉斯集团2019年首席营销官调查

在后优化时代,快速行动、同时保持长远眼光的能力至关重要。这意味着在绩效管理方面要采取更加全面的方法,将不同时间范围内注重有形和无形价值的指标整合在一起。这还意味着在敏捷创新和更加传统、集中的方法之间实现平衡。品牌不能完全以初创模式运作。



## 开放和控制

如今，消费者拥有比以往更多的信息、更多选择和更多权力来定义品牌。社交媒体已经进行了大规模地品牌审查，同时消费者期望也在上升，忠诚度成为了一个反常的概念。近一半的首席营销官认为，在未来2-3年内，消费者期望将高到难以满足。

这里的矛盾点就是，品牌想要控制它们被定义的方式，而消费者能够自行对品牌进行界定。

这在信任度上体现得最为明显。信任是建立客户关系的基础，但我们的调查发现，在信任方面，首席营销官和消费者意见不一致。

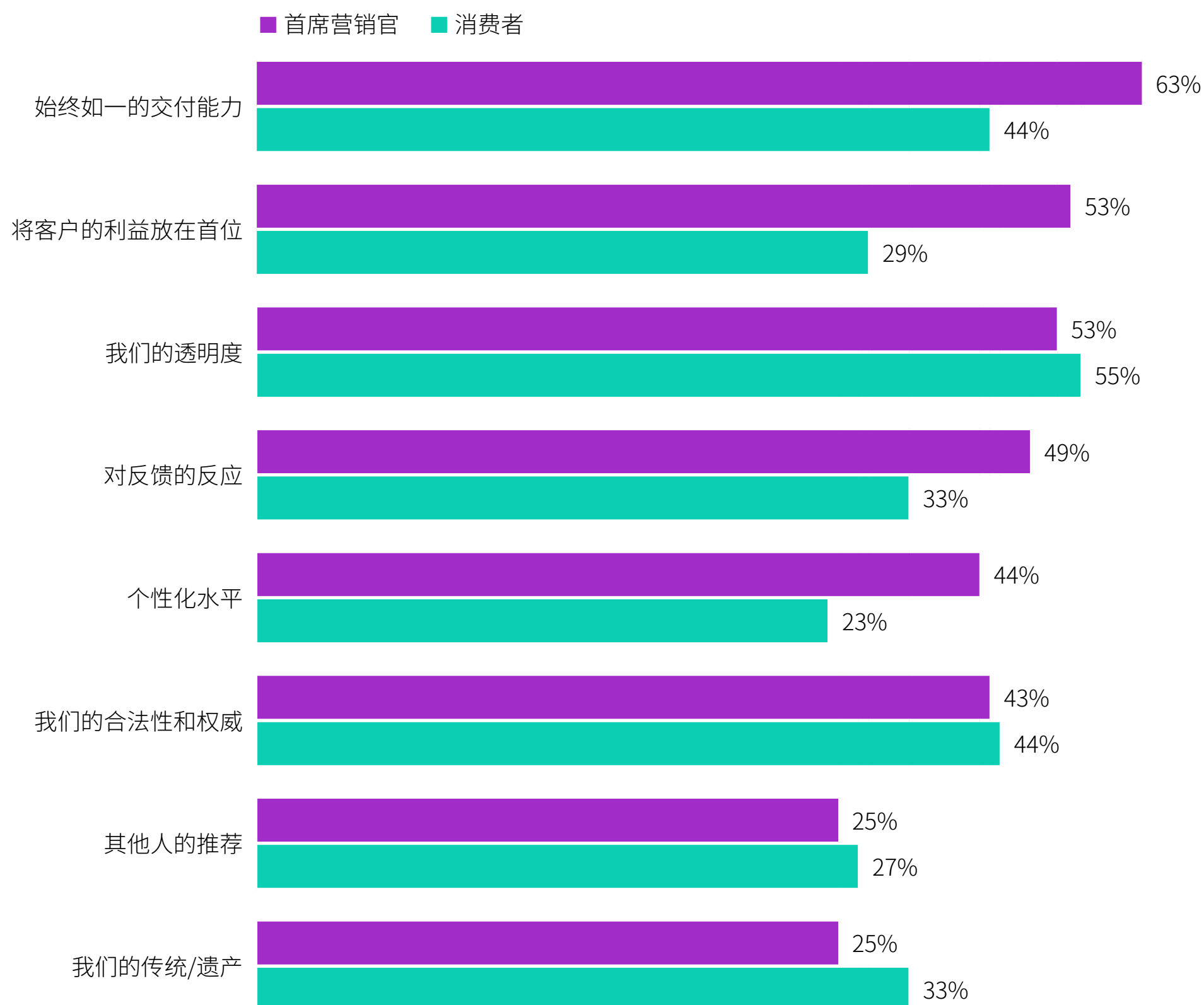
我们对24个市场的4.3万名受访者开展的调查显示，现今数字业务信任度的首要驱动因素是透明度（见图八），它最主要来源于消费者对个人数据实践的顾虑。然而，对于首席营销官来说，持续交付的能力是提升消费者信任的首要驱动因素，近三分之二（63%）的人认为这一点至关重要。





## 图八:首席营销官和消费者对信任的关键驱动因素意见不统一

您认为能够增加您所在企业/您代理商的消费者信任的最重要因素是什么?



资料来源:电通安吉斯集团2019年首席营销官调查

这种脱节强调品牌需要更快地适应不断变化的消费者态度。但在透明度和控制力之间取得适当的平衡对于品牌而言难度很大。透明度过高或过低? 消费者是否依旧对品牌未披露的内容持怀疑态度? 品牌需要根据自身情况在开放和控制之间找到平衡点。

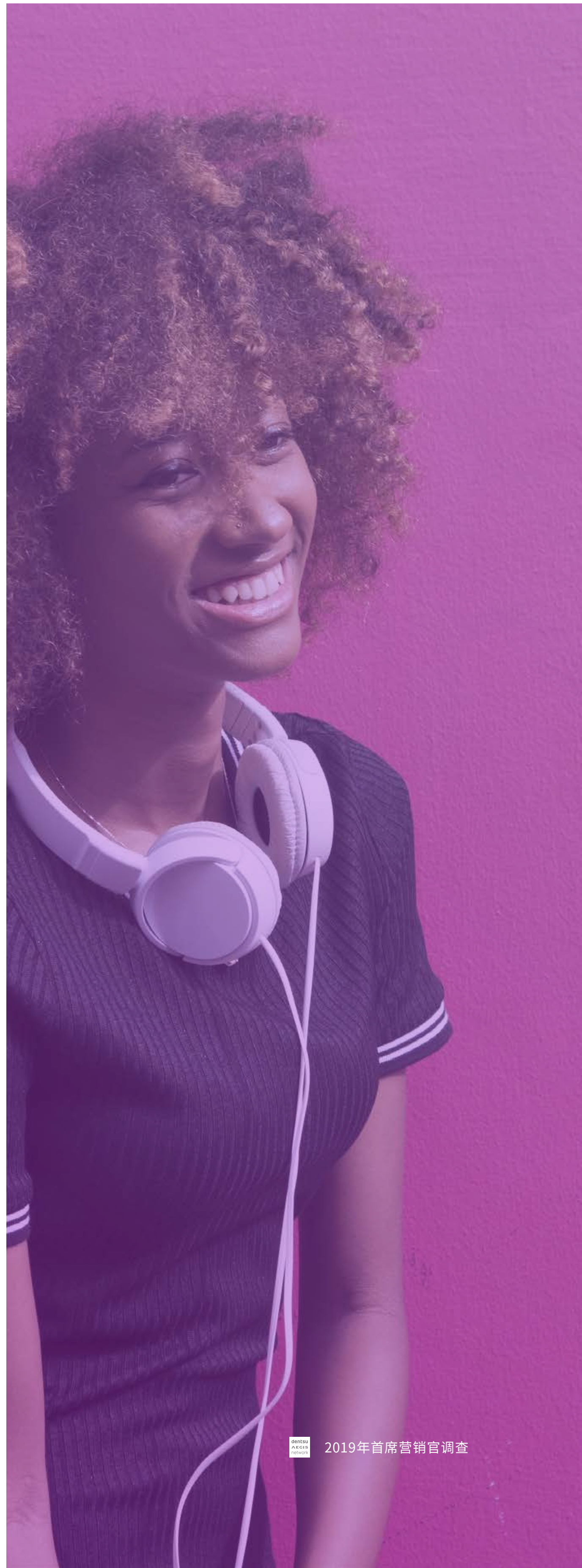
许多公司已经走在了前列——例如,沃达丰(Vodafone)通过发布其客户数据执法要求的[年度透明度报告](#)处于行业领先地位,而巴塔哥尼亚则通过其[Footprint Chronicles](#)设立了供应链透明度方面的新标准。



## 远见和洞察

在优化时代，由于品牌希望围绕个人而非代理或市场部分来实现产品和营销活动的个性化，使得对数据收集和分析方面的投资不断增加。但访问更多的数据并不一定能够提供更好的洞察。

如今，约半数（49%）的首席营销官认为，虽然消费者数据的可用度提高了，但更难以获得洞察（见图九）。2018年，持有上述观点的比例为61%，这表明我们可能正在解决这一问题，但很明显需要做更多的工作。半数（48%）的首席营销官仍然表示他们没有能力（例如人才、技术）实现客户数据价值的最大化。

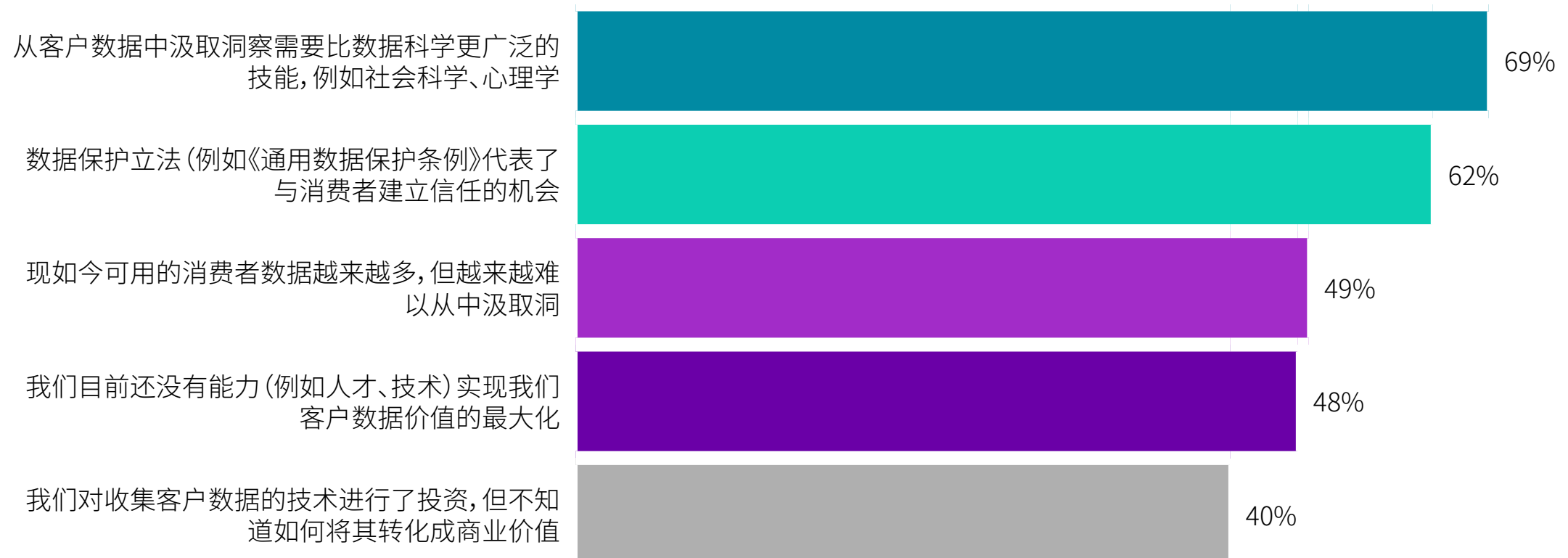






## 图九:要想将消费者数据转化成业务洞察,需要在多方面采取行动

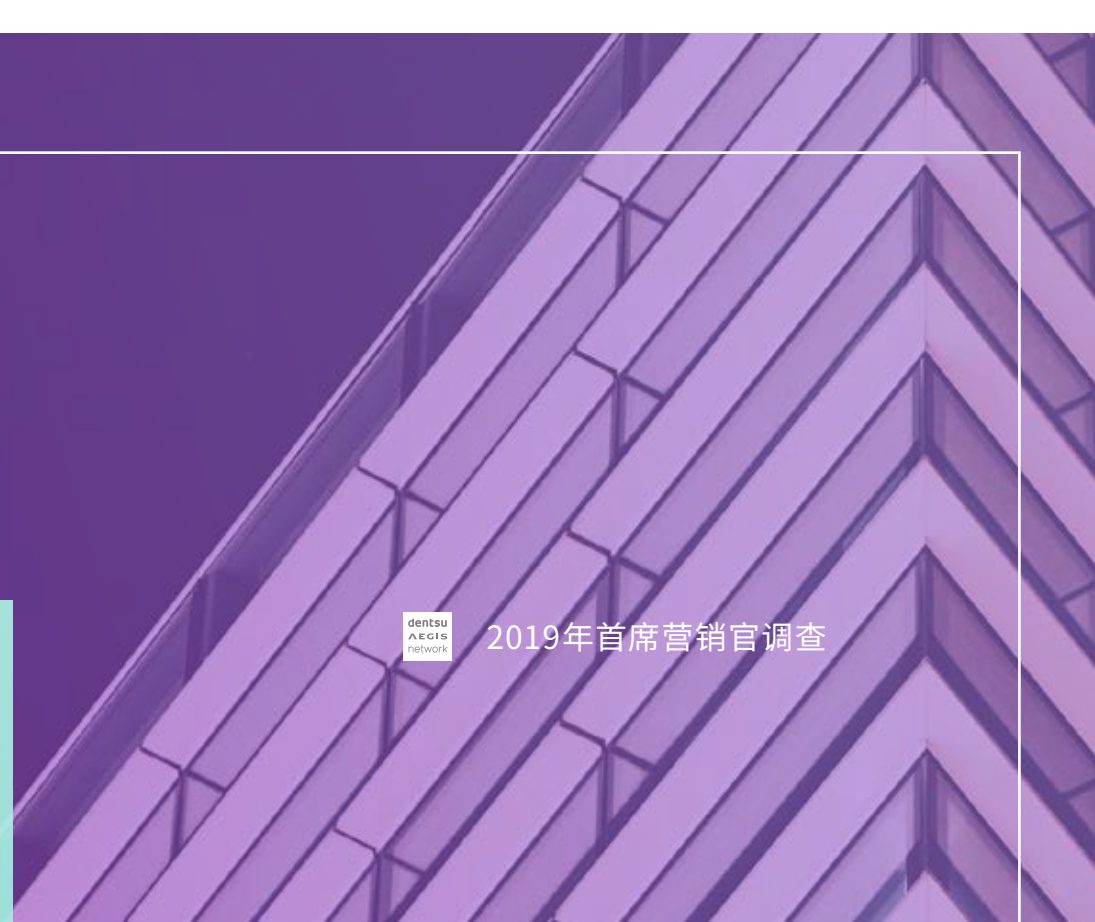
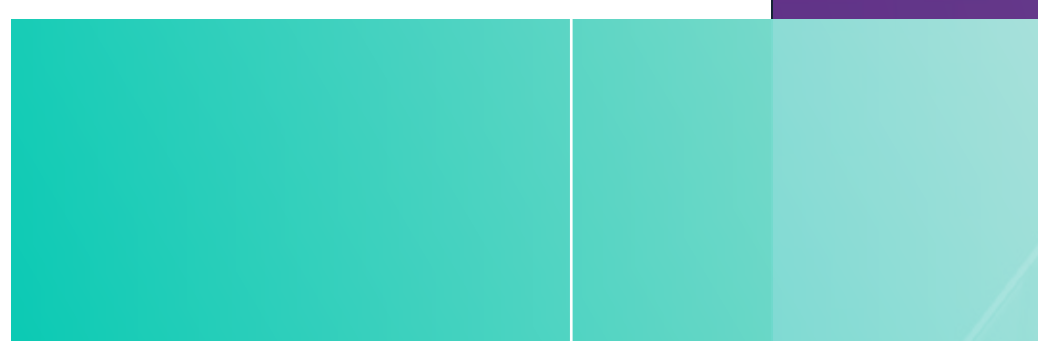
就数据在您的市场营销战略中扮演的角色而言,您认同以下说法?(认同说法的受访者百分比)



资料来源:电通安吉斯集团2019年首席营销官调查

品牌面临的挑战是如何将数据分析能够提供的行为洞察与需要更细致,多学科解释的情感洞察相结合。品牌已经能够很好地鉴别“是什么”,但对“为什么”的探究能力还有待加强。

这种能力的培养非常重要,因为77%的首席营销官认为能够预测未来客户需求的客户关系管理和忠诚度计划对于未来的业务成功至关重要。仅有48%的首席营销官认为他们目前在这方面做得很好。





## 目的和真实性

一些品牌通过在广告活动中解决社会问题，推动了短期销售增长。从长远来看，向更加可持续的生活方式转变是很多品牌可以利用的趋势。在高增长型公司中，74%的首席营销官认为社会目的对于吸引消费者来说至关重要，而在急剧下滑型公司中，这一比例下滑到了46%。

然而，[联合利华首席执行官艾伦·乔普](#)在2019年戛纳国际创意节上强调了“彩虹洗白”或“唤醒洗白”的风险-除非品牌当前的行动目标是企业战略、文化和运营不可或缺的一部分。我们对戛纳国际创意节获奖者的分析显示，明确呼应社会问题的作品越来越多——2013年占到了获奖作品的25%，2017年上升到将近一半。不过其中有四分之三的广告营销活动并未衡量任何社会影响，仅仅遵照标准的市场营销指标。





随着社会目标的不断完善，它已逐渐成为一个商业战略问题，但目前仅有57%的首席营销官认为社会目的比营销更重要。它本身也具有长期性的特点。首席营销官也在教育并协调其他高管扮演着重要角色一同制定连贯的社会目标战略方面起着重要作用，将增长潜能与长期承诺的需求结合在一起，而这种承诺可能无法立即带来利润的提升。

实现如上五方面并非易事，很大程度上需要正确的领导者围绕变革进行正确的领导。



# 3.

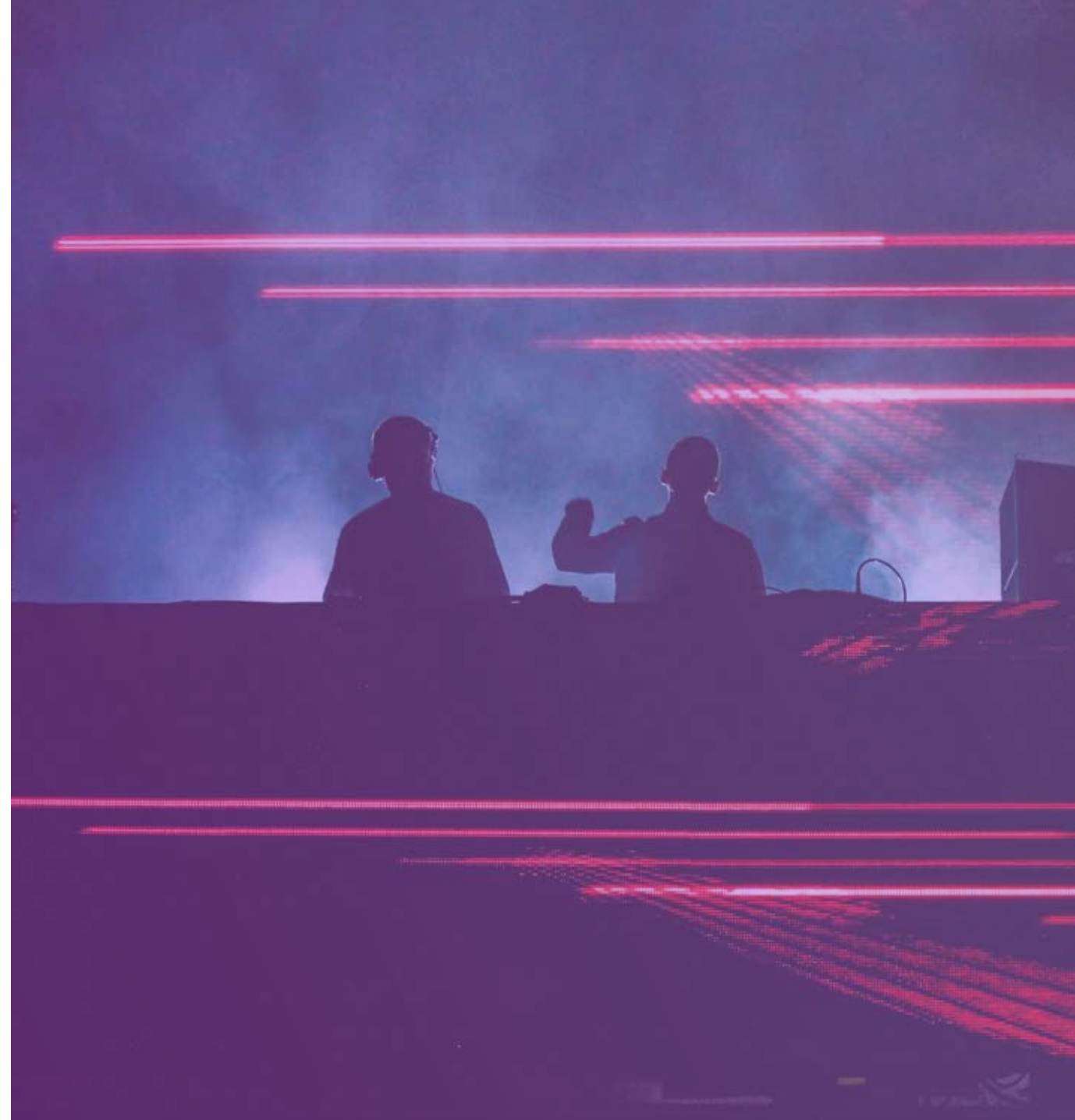
## 融合者— 首席营销官

任重道远。首席营销官比任何人都深知这一点，因为他们认识到需要将优化与更加注重创新和转型相结合。对于任何个人或角色来说，让组织机构做出这种转变都并非易事。首席营销官需要将自己看作是融合者，融合不同的议程，共同推动变革。

随着大量的消费者数据和洞察涌入市场营销部门，首席营销官最能承担这一职责。但归根结底，他们的成功取决于其调动组织机构其他成员的能力。



因此，与高管团队其他成员的关系至关重要。我们将这些作为建议的基础（在下面的图十中进行了概述，并在后面的段落中进行了详述）。这让我们认识到并不存在这里不存在快速的技术解决方案。让组织机构转向变革的新时代是一个复杂系统的文化挑战。



**图十：融合者-首席营销官——与高管团队一起融合不同的议程**





## 首席执行官：让所有权和期望值保持一致

转型和创新必须由首席执行官牵头，如果不是这样的话，首席营销官需要说服他们的首席执行官将这个议程摆在战略工作的首位。当然，很多首席营销官都希望保持所有权以巩固影响力，或者一些首席执行官可能不愿意进一步增加负担。但从长远来看，可持续发展战略需要将责任向上扩展到整个高管团队。

这将意味着在首席营销官和首席执行官之间设定新的期望值，纳入衡量增长和整体品牌健康状况的长期指标。特别是，当目标是战略的内在要素时，这种审视使得首席执行官们必须参与进来，并准备在一个首席执行官被视为品牌化身的世界里领导对话。

## 首席财务官：目标一致

在绩效营销和品牌建设之间进行投资平衡，需要首席营销官和首席财务官就交付内容、交付时间和方式达成一致。衡量无形资产是一件棘手的事情，创意营销活动和大创意的投资回报可能无法在典型的投资周期内实现。这就增加了对一个统一的、广泛的指标体系的需求，该体系包括金融和非金融指标、短期回报以及未来的回报。[保险公司Hiscox](#)是一个很好的例子，说明了市场营销部门如何对能够更加准确地反映整体品牌健康的一系列指标进行衡量和报告。

以这种方式改变对话能够帮助首席营销官将跟更多的注意力放在品牌健康的长期衡量上，并可能确保长期投资的确定性，而根据我们的调查，长期投资往往是难以解释的。





## 首席运营官：以消费者为中心

几十年来，营销人员一直强调要将消费者放在组织机构的核心位置。但有多少人真正做到了呢？

四分之三的首席营销官认为，更好的客户体验需要更合理的内部整合。尤其对于传统品牌来说，通过与首席运营官携手合作，以最佳方式发展公司的运营模式对实现这一目标是至关重要的。

在大多数组织中，渐进主义将妨碍更根本的变革。首席营销官需要在对话中提出一个令人难以置信的问题：如果今天我们的企业要一切从头开始，它会是什么样子？这种“零基础设计”很可能涉及全新的网络，将专注于消费者洞察、研发和产品开发等方面的团队与发明者、学术机构、初创企业和客户本身等外部创新来源结合起来。





## 首席人力资源官:打造正确文化

越来越多的证据表明,随着数字转型的文化层面被忽视,发展也处于停滞的状态。近些年来,很多品牌都拥有内置的编程能力,但很快又推翻了这一决定。据说,主要的问题在于未能在一个文化截然不同的组织内整合一个团队。

这对首席营销官和首席人力资源官之间的关系至关重要——共同为文化变革制定正确的激励措施,并配置正确的技能组合以推动创新。将期望的行为纳入到关键员工的绩效目标中,有助于确保首席营销官能够推动更加广泛的变革。

将文化和人放在数字转型的核心,还需要首席营销官们思考如何从现有的大量消费者数据中提取出最佳的洞察。



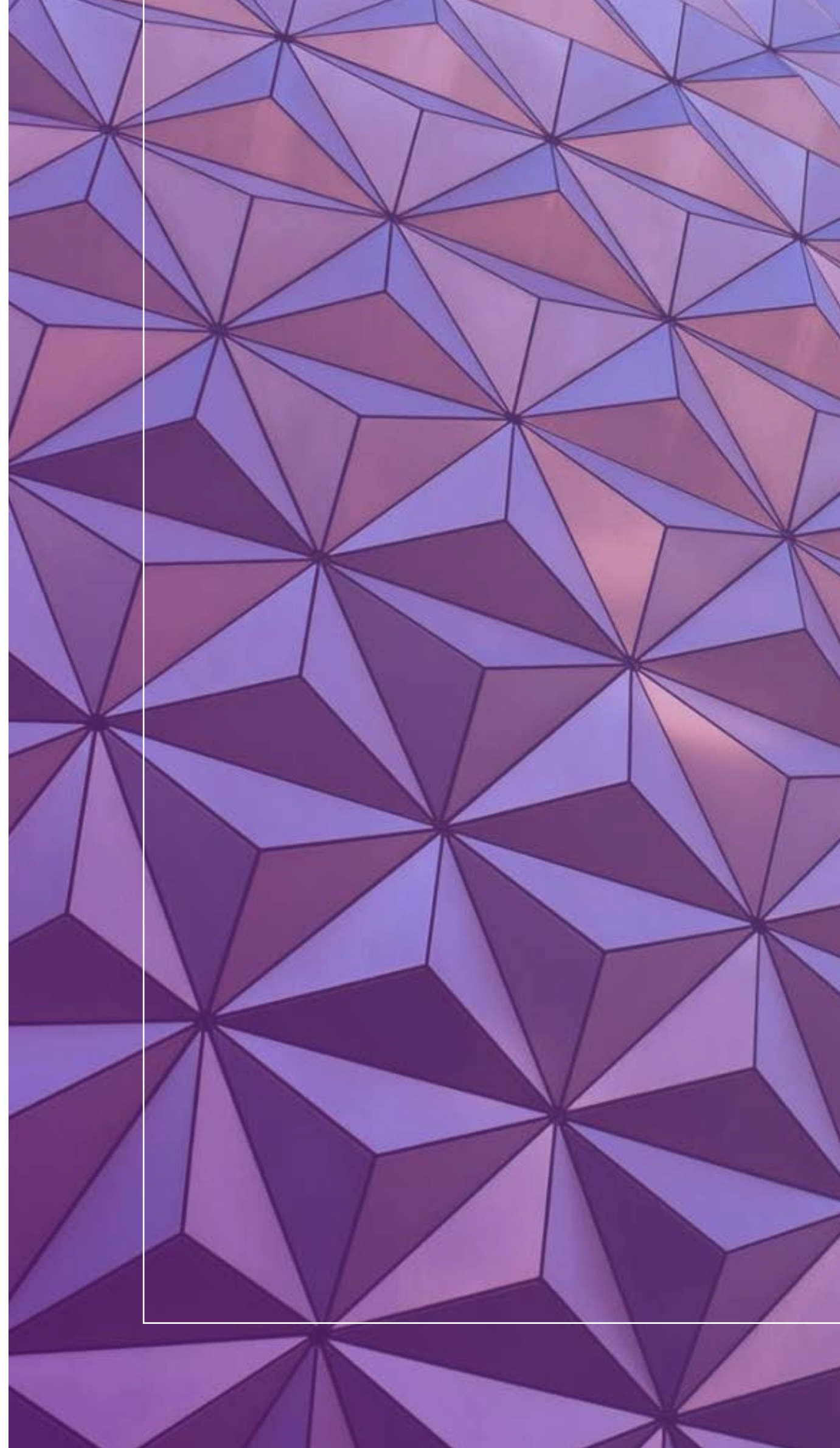
技能、经验和观点的多样性在其中发挥着至关重要的作用。将近70%的首席营销官认为从数据中汲取洞察需要社会科学、心理学等技能。但它其实不止数据和洞察:多样性还能够驱动创新。随着首席营销官试图为产品和服务创新承担更多责任,与首席人力资源官建立良好关系将确保他们在整个组织机构内部拥有一种赋能文化。



## 首席开发官(CDO)/首席信息官(CIO):构建创新架构

由于80%的首席营销官认为,未来两三年里,他们需要为产品和服务创新承担更多责任。对于建立正确的流程和能力,将新创意落地来说,与首席开发官或首席信息官的关系至关重要。

颠覆者在这方面享有明显的优势,能够凭借敏捷的流程实现市场交付。但并非所有品牌(包括传统或非传统品牌)都能够或都应该像初创公司那样运营。让距离客户最近的员工为产品创新和升级提供新创意固然重要,但这也需要与“瀑布式”(即按顺序集中驱动的)战略保持平衡,这种策略有助于在大规模上进行创新拓展和业务转型。



组织机构内部也可以建立一个独立的创新实体,摆脱现有商业模式的压力。很多专家都认为, Nespresso的成功得益于 [与雀巢的其他业务分离](#),这让它能够更加自由地追求一个大为不同的商业模式。

与首席战略官的关系对识别业务增长的新趋势





## 首席战略官(CSO):解锁全新的价值来源

和新机遇来说至关重要。首席营销官能够掌握大量的消费者数据,在毗邻或全新的行业或收入来源中识别全新的价值来源。例如,随着消费者对个人数据使用态度的变化, [Facebook](#) [Facebook](#)等公司意识到,将来有可能为消费者开发全新的奖励模式,对他们分享有价值的数据实施奖励。亚马逊等科技巨头同样能够利用他们对消费者的深入了解,进军食品杂货、医疗保健、银行等服务行业。

5G的到来可能会在获取最丰富的消费者数据方面改变力量平衡。电信公司很可能成为关键参与者。首席营销官需要与他们的首席战略官携手,共同识别能够从丰富的数据中创造价值的合作伙伴关系和业务模式。





## 首席可持续发展官 (CSustyO)： 把握长期趋势

首席营销官需要比以往任何时候都更加紧密地与首席可持续发展官合作。原因何在？就短期而言，他们需要确保任何以目标为导向的市场营销能够体现对社会事业更深层的长期承诺，这种承诺要渗透到企业的方方面面。

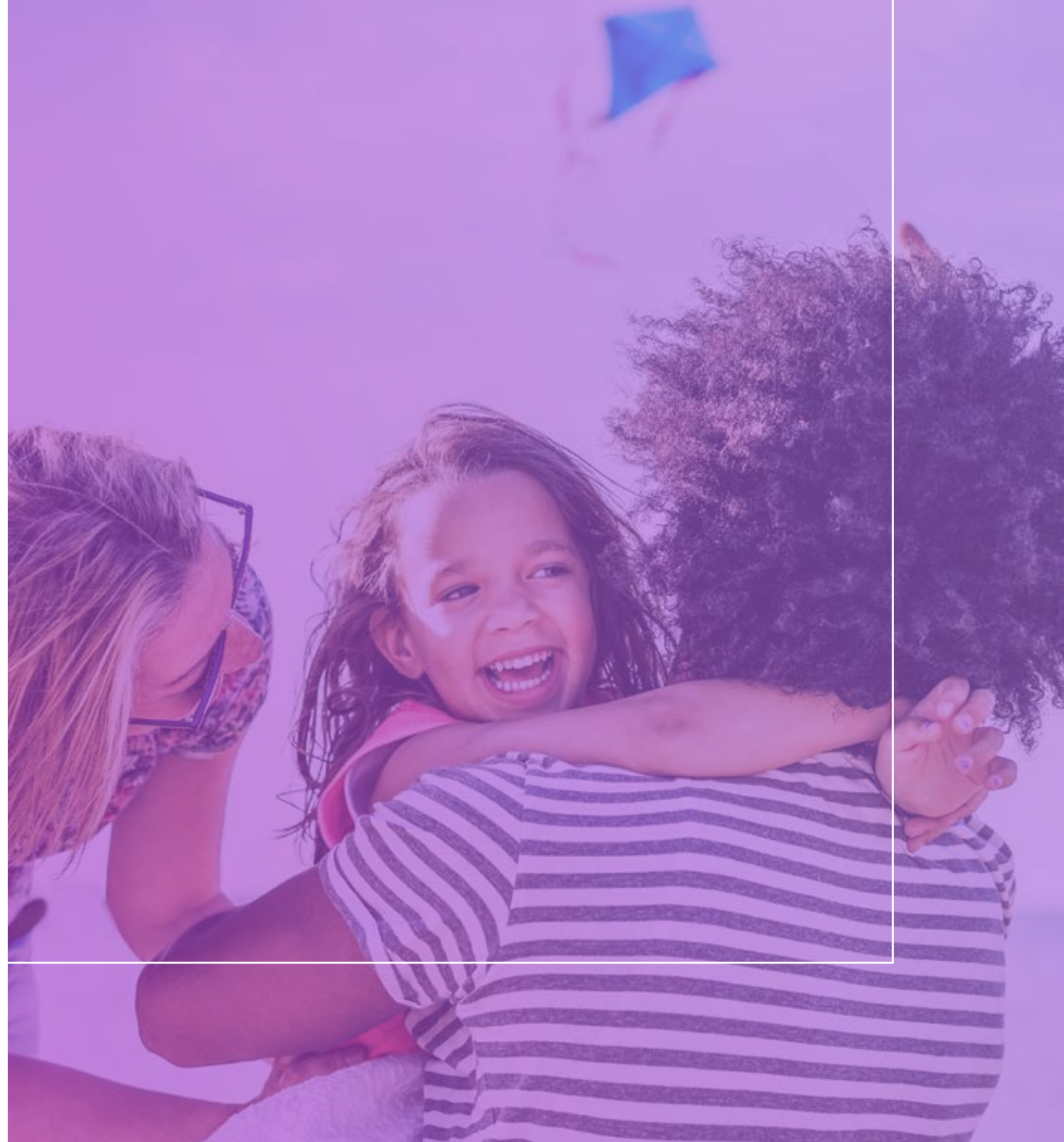
就长期而言，首席可持续发展官能够看到可以塑造消费者态度，针对跨业务模式、产品和供应链进行快速创新的颠覆趋势。鉴于首席营销官的战略平均只提前规划两三年，首席可持续发展官对未来十至十五年的环境和社会趋势进行跟踪，有助于企业为颠覆做准备，比竞争对手更快做出反应。例如，Lush针对消费者对塑料的态度转变快速做出了反应，宣布将开设[英国第一家无塑料化妆品店](#)。

首席营销官和首席可持续发展官必须携手，向其他高管介绍这些更加长期的颠覆趋势，以及瞄准未来需要进行的资本投资。考虑到缺乏长期投资是首席营销官执行战略的首要障碍，而首席可持续发展官有可能帮助他们清除这一障碍。



## 整合势在必行

近些年来，任何关于首席营销官职责的讨论很可能包含一些首席营销官不愿意接受的新头衔：首席体验/增长/客户/品牌/价值/创新/发展官。在这些冗长的头衔中，我们现在还可以加入“整合”。组织机构要为将来的创新和转型做好准备，首先必须融合各种能力和流程——让整个高管团队共同推动变革，将新能力整合至现有战略中，将内部流程整合到消费者生命周期的方方面面。只有这样，首席营销官才能成为创新和增长的真正驱动引擎，在整个组织机构内部解锁潜能。



## 对代理商的启示

营销代理商能够在帮助首席营销官实现这一目标上发挥关键性的作用，但这同样需要作出转变。首席营销官希望他们合作的代理商实现更高层次的整合，不论是地域覆盖、服务供给，还是在服务期限方面。大约四分之一的首席营销官认为他们合作的代理商无法在全世界范围内提供世界级的服务——这是他们最薄弱的环节。

不到半数（43%）的首席营销官认为代理商在市场营销的各个方面都提供了全面整合的解决方案。仅有36%的首席营销官认为代理商擅长通过业务合作推动长期战略的实施。



## 结语

优化的时代还没有结束。它很可能永远不会结束。品牌迈向富有意义的创新和转型并非理所当然。但作为一个行业，我们的时间很紧迫。消费者对不良广告的容忍度正在迅速下降，而领先品牌正在作出转变，并逐步拉开差距。

然而，这并不意味着我们要抛弃迄今为止行之有效的有效的方法。恰恰相反，品牌必须在此基础上实现新旧结合。这意味着要努力实现绩效营销和品牌成功、短期回报和长期品牌健康、数字卓越和创意才能的潜力最大化。

简而言之，这意味着我们要从“或”的思维方式向“和”的思维方式转变。这其实很容易让人落入虚假对立的陷阱，看到实际上并不存在的折衷。转向未来意味着我们要将所掌握的所有工具最好地结合起来。这听起来可能过分乐观。如果说营销有什么意义的话，那就是抱负。现在的挑战就是把梦想变成现实。





## 关于调查

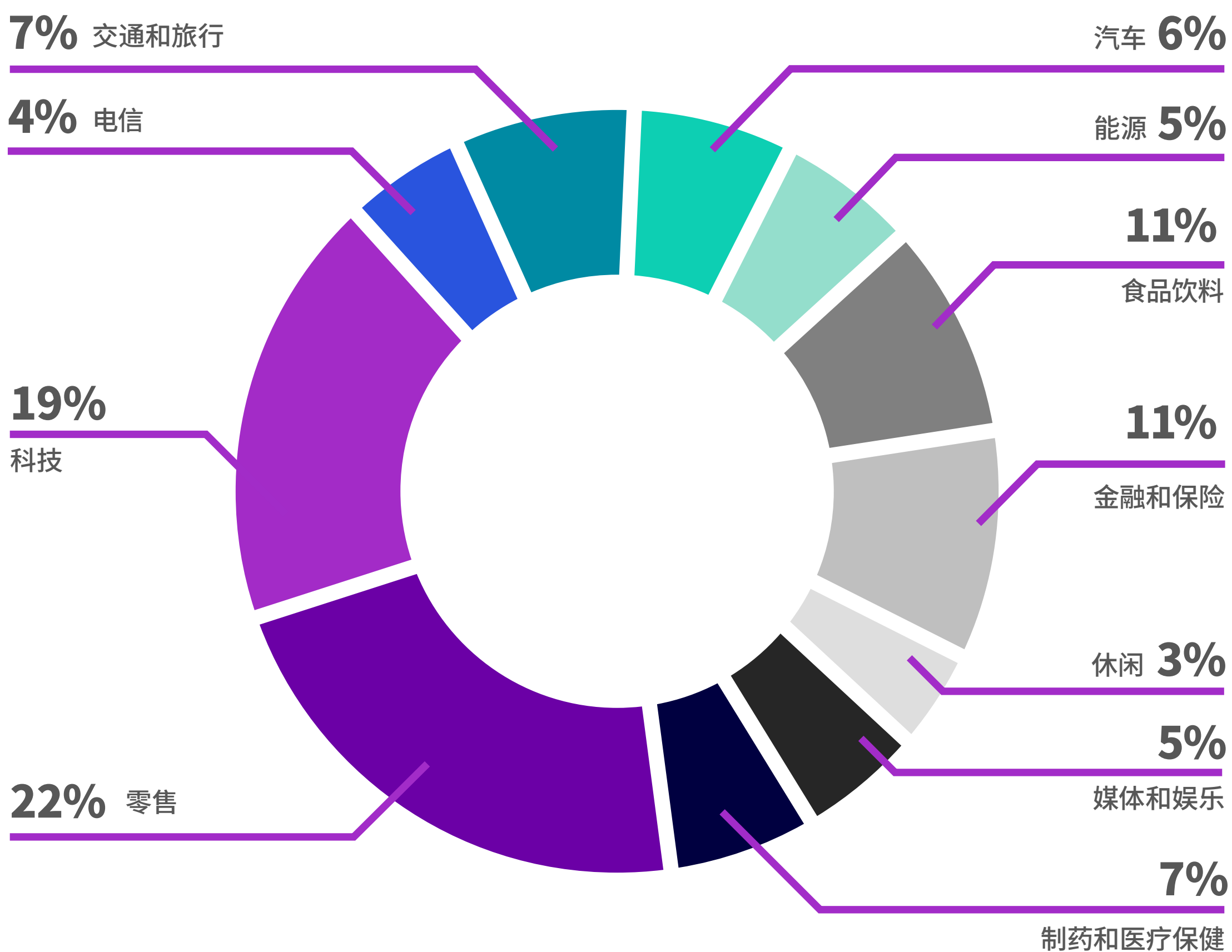
我们与Kadence International合作，对十个市场的1,000位首席营销官或职级相同的高管进行了调查（每个市场100位）：澳大利亚、中国、法国、德国、意大利、日本、俄罗斯、西班牙、英国和美国。

他们来自不同规模的公司，既有大公司，也有小公司。五分之一的公司年收入低于50万美元，而另外五分之一的公司年收入超过5亿美元。

他们覆盖各行各业，零售和科技行业占比最大（见图十一）。

实地调查是2019年5月进行的。

### 图十一：调查受访者行业分布概况



资料来源：电通安吉斯集团2019年首席营销官调查





## 致谢

本文作者特别感谢以下人员为本报告编撰付出的时间和提供的专业知识：

- **Tia Castagno**, 伟视捷创新负责人
- **Michael Chadwick**, 电通品牌代理商亚太区首席战略官
- **Anna Easton**, 电通安吉斯集团社会影响力负责人
- **Ken Hein**, 电通安吉斯集团美国
- **Dirk Herbert**, 电通安吉斯集团美国首席战略官
- **Kate Howe**, 电通安吉斯集团英国首席增长官
- **Michael Komasinski**, 美库尔欧洲、中东、非洲地区总裁
- **Sanjay Nazerali**, Dentsu X首席战略官
- **Ronald Ng**, C安索帕首席创意官
- **Sandipan Roy**, 安索帕首席战略官
- **Arvind Sethumadhavan**, 电通安吉斯集团亚太区首席战略官
- **Nick Sperrin**, 凯络全球客户总裁
- **Will Swayne**, 电通安吉斯集团客户解决方案全球总裁



如欲了解关于本报告的更多信息，  
请联系：

Tim Cooper  
全球战略传播负责人  
tim.cooper@dentsuaegis.com

**dentsu**  
**ÆGIS**  
network

## 关于电通安吉斯集团

电通安吉斯集团隶属于电通集团，旗下拥有十大全球性传播品牌——凯络、电通、dentsu X、安布思沛、安索帕、麦利博文、美库尔、MKTG、博视得和伟视捷，汇聚多个专业市场品牌。电通安吉斯集团致力于为客户提供高水准的媒体、数字和创意传播服务，实现“创新品牌成功之道”的发展愿景。电通安吉斯集团总部位于伦敦，业务遍及全球145个国家和地区，拥有超过47000名专业人才，为客户提供一系列独具创新的产品与服务。

[www.dentsuaegisnetwork.com](http://www.dentsuaegisnetwork.com)