

为增长蓄力：
面临重大转变的首席营销官

赞助

Tencent 腾讯

目录

- 2 研究背景和鸣谢
- 3 概要
- 4 转变时刻
- 5 增长: 首席营销官面临的新范例
- 6 期望与现实
- 8 留意市场空白
- 9 走在前沿的中国首席营销官
- 10 结论: 增长愿景
- 11 附录: 调研对象的人口分布情况

研究背景和鸣谢

为增长蓄力：《面临重大转变的首席营销官》是经济学人智库（The Economist Intelligence Unit/The EIU）在腾讯公司的支持下撰写的一份报告。本报告作者为 Kim Andreasson，编辑为 Michael Gold。本报告主要基于 2019 年 4 至 5 月对 300 名高管进行的调查，所有受访者工作的公司都以中国大陆为它们最看重的两大市场之一。

本调查的受访者主要在中国工作（86%），其余分布在八个西方和亚洲市场。半数受访者来自总部位于中国大陆的公司，而其余受访者公司的总部主要位于美国、德国和香港等地区。一半的受访者是首席执行官，一半是首席营销官。受访者主要来自制造、科技和消费品行业，一半的受访者在主要业务为企业对消费者（B2C）业务的公司工作。在所有高管中，约有四成来自年收入超过 5 亿美元的公司，其余来自年收入低于 5 亿美元的公司。请详见报告附录受访者的完整人口统计信息。

为了更好地了解首席营销官职能变化所带来的机遇和挑战，我们对营销领域的专家和高管进行了访谈。在此感谢以下人士的宝贵时间和洞见：

- 惠普亚太区首席营销官符秀婷
- 希尔顿酒店及度假村 (Hilton Hotels & Resorts) 首席营销官 Kellyn Kenny
- App Annie 全球营销与洞察执行副总裁 Danielle Levitas
- 南加州大学 (University of Southern California) 市场营销、管理与组织学教授 Gerard J Tellis
- 名创优品 (Miniso) 联合创始人兼首席执行官叶国富

概要

首席营销官 (CMO) 的角色已经从传统的营销和广告任务转变为监督更广泛的企业增长。这给首席营销官带来了挑战, 令他们必须掌握更多的技能, 并更加理解多元化且快速变化的业务模式。同时, 这也令首席营销官有新的机会在企业中扮演更重要的角色。

首席执行官们越来越期望首席营销官能创造价值, 这使得首席营销官被放在了类似首席增长官 (CGO) 这一日益重要的首席级角色的位置, 而且职责也远远超出传统的营销范围。鉴于这个发展趋势, 未来的首席营销官也越来越有可能利用这一状况来增加自己成为首席执行官的机会。

本报告发现, 首席执行官们意识到首席营销官的作用越来越重要, 并且正采取措施来支持他们。然而, 首席执行官和首席营销官在如何促进企业实现更大增长, 以及形成以增长为中心的思维模式所需的关键特征方面, 也存在着观念上的差异。本报告的主要发现包括:

- **首席营销官的角色正在变化。**首席营销官们已经承担了新的职责, 而且这一趋势应该会继续下去。调查受访者们预测, 营销人员将开始承担更多目前属于其他部门范围的工作。

- **首席执行官对首席营销官推动业务增长有很高的期望。**公司领导者们认为, 首席营销官和市场营销部门将承担比现在更大的责任, 这主要是由于更多的战略增长任务被整合到他们的职责范围内。

- **首席营销官面临着促进业务增长的挑战, 但迎接这些挑战也将带来机遇。**为了将更大的责任转化为成功, 首席营销官必须更加具有前瞻性思维, 了解可能影响发展的外部环境, 发现市场中的空白领域, 并将所有的信息转化为有利公司其他业务的洞察。

- **首席营销官的能力并不总是与首席执行官的愿景相配。**鉴于承担了更大的责任, 首席营销官似乎很适合在未来承担新兴的首席增长官, 甚至是首席执行官的职位。实际上, 对这两种角色的期望仍然存在差距, 特别是涉及到对他们所处的外部市场的了解时。

- **对于首席营销官在未来需要发挥的作用, 中国的首席营销官更符合首席执行官的期望。**与外国同行相比, 有更多的中国首席执行官证实, 首席营销官有能力将洞察转化成更好的产品和服务, 并发现市场空白。这两个关键特质都是首席执行官希望首席增长官职位所具备的, 这使得在中国对这一职位的角色期望更高。

转变时刻

近年来，公司首席营销官的职责范围显著扩大，但在许多方面，这种转变才刚刚开始。首席营销官的大部分工作时间都由一次性的营销和广告活动所占据，这样的日子已经一去不复了。南加州大学市场营销、管理与组织学教授 Gerard J Tellis 表示：“许多首席营销官太专注于广告宣传了。他们的关注期太短了——他们需要识别可能会颠覆公司业务的技术和创新。”

缺乏有远见的首席营销官的公司可能因此遭受损失。有鉴于此，90% 的受访者——包括首席营销官和首席执行官——都认为未来首席营销官的重要性将会增加。在这些受访者中，首席执行官们赞同这一观点的比例更高（比首席营销官组高出 5 个百分点，达到 93%），进一步凸显出首席营销官的关键地位。

图 1：等级上升

您是否同意以下说法：“在数字时代，首席营销官在首席级高管中的地位可能会越来越重要”（占受访者的百分比）



最能描述进一步推动 ESG 整合的主要障碍的条件（占受访者的百分比）

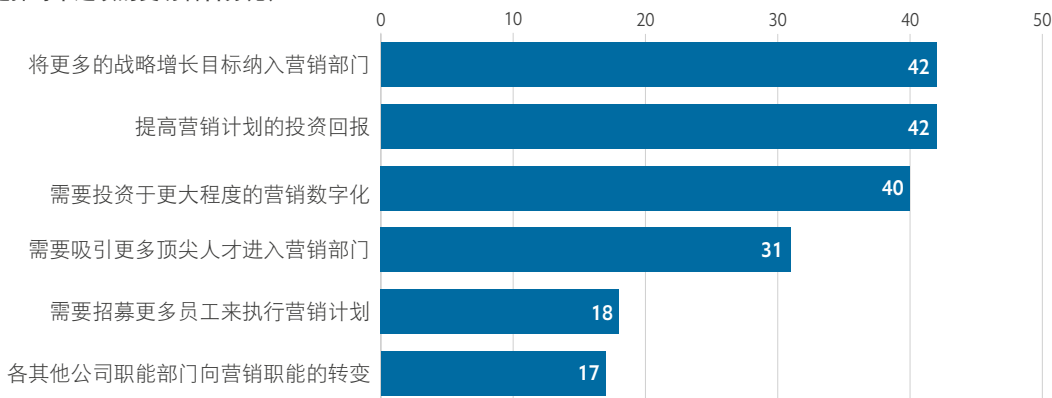
资料来源：经济学人智库

与此同时，或者正是因此，超过九成的受访者认为，与过去三年相比，营销部门获得了更多的资源。而略多于八成的受访者认为，营销部门已开

始承担更多来自其他部门的工作。另有相近数目的受访者认为在未来三年，营销部门将继续承担其他部门的工作。

图 2：增长势在必行

在那些认为过去三年分配给营销部门的资源有所增加的受访者中，给出了最主要的原因。（选择每个选项的受访者百分比）



资料来源：经济学人智库。

从图 2 中可以看到, 营销部门职责拓展的主要原因是整合了更多的战略增长目标。这突显出首席营销官的工作必须以增长为核心。

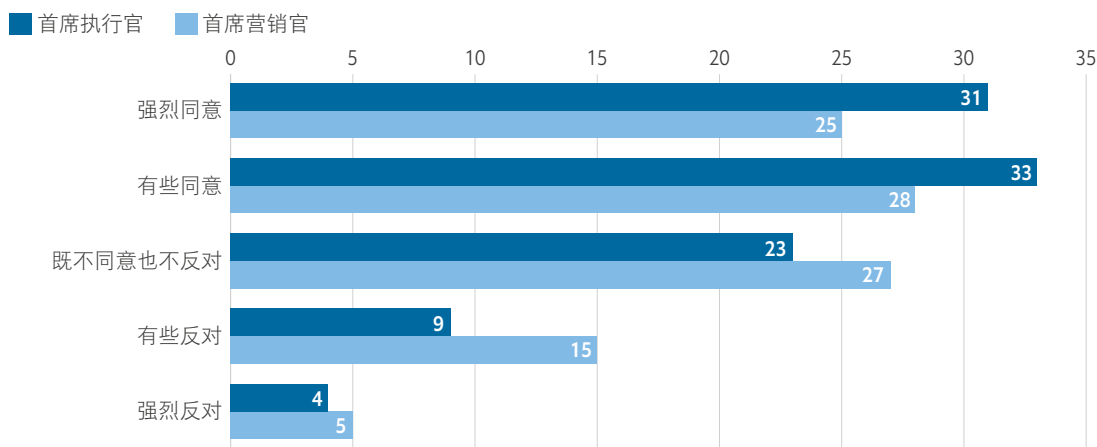
增长: 首席营销官面临的新范例

如果首席营销官要在公司中占据一个发挥远见作用的位置, 还要担负超越传统营销职能以促进企业增长的广泛责任, 有些人难免会想: 首席

营销官真的有必要存在吗? 事实上, 可口可乐公司在 2017 年 3 月就决定放弃首席营销官这一职位, 转而选择任命一位首席增长官。¹

图 3: 营销人员之死?

同意或不同意: “首席增长官”的崛起最终将消除本公司对首席营销官/营销主管的需求 (占受访者的百分比)



资料来源: 经济学人智库。

计算机界巨头惠普的亚太区首席营销官符秀婷表示: “我认为首席营销官的角色已经演变成, 你需要超越工作职责描述来重新定义自身了, 而这正显示出你在推动业务增长。” 首席营销官越来越需要策略性地考虑产品创新、客户价值和“增长蓝图”。或者, 他们要确定未来增长路径的方案、各自的分类以及之间的关系等。²

从本质上看, 首席营销官和首席增长官的区别在于职责范围。将增长放在优先位置对于成功的首席营销官来说越来越重要。美国移动应用程序跟踪和分析平台 App Annie 的全球营销和洞察执行副总裁 Danielle Levitas 表示, 首席营销官们仍然需要执行更传统的任务, 如构建品牌故事、推动需求挖掘、提供正确的内容和传播策略, 但现在他们还需要拥有一个增长战略。

¹ Lucy Handley, “随着《财富》(Fortune) 100 强企业将目光转向‘首席增长官’, 首席营销官将不得不‘要么成长, 要么走人’”(Chief marketing officers will have to ‘grow or go’ as Fortune 100 companies switch to ‘chief growth officer’ roles), CNBC, 2017 年 11 月 7 日

² “【商学院荐读】从 CMO 到 CGO, 首席增长官要具备哪八大能力?”, 中国经营者俱乐部, 2017 年 12 月 25 日 (中文)

首席增长官必须考虑更广泛的公司、产品和行业因素，而不是只专注于宣传活动。Levitas 女士表示：“首席增长官们需要知道如何创造需求，尤其是通过对数字渠道的运用。而且，他们必须精通产品，并且能熟悉使用数据分析。”

这表明公司仍然需要首席营销官的角色。但是，如果没有额外的实现增长的能力，他们可能无法在高层的眼中充分发挥潜力。大型零售商名创优品的联合创始人兼首席执行官叶国富表示，首席营销官应该把增长作为一个需要集中精力实现的长期目标，而不是首席执行官或首席运营官职责范围的季度或短期目标。希尔顿酒店与度假村首席营销官 Kellyn Kenny 表示：“首席营销官必须成为以下三方面的专家：创造需求、在客户群中获取业务、以及建立公司在未来免于淘汰的顶尖市场地位。这在时间上是动态推进的，首席营销官不能停滞不前。”

期望与现实

鉴于重大的期望转变，首席执行官（可以说是首席营销官最重要的评价者）对首席营销官实现这一目标有何看法？在我们的调查中，三分之二的受访者表示自己所在公司的首席营销官/市场营销主管直接向首席执行官汇报工作。这意味着首席执行官更有可能以首席营销官的表现来评估增长目标。Levitas 女士总结了首席执行官和首席营销官之间的关系，她指出：“首席执行官负责公司的最终愿景，而首席营销官必须是实现这个愿景的首要合作伙伴。”



首席营销官必须成为以下三方面的专家：创造需求、在客户群中获取业务、以及建立公司在未来免于淘汰的顶尖市场地位。

希尔顿首席营销官 Kellyn Kenny



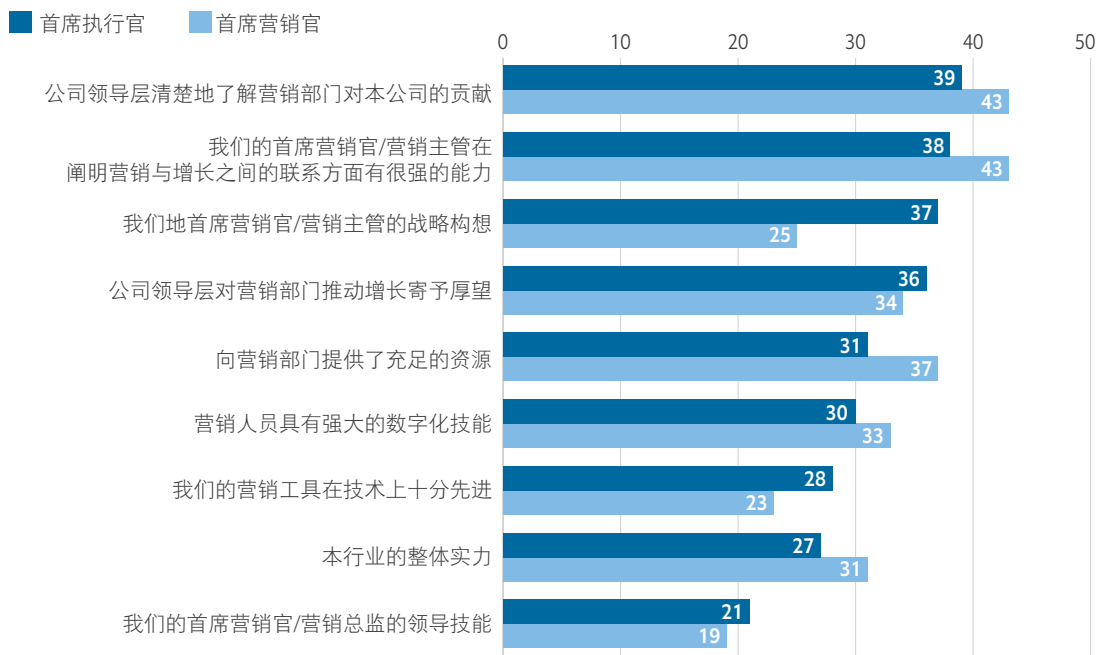
首席营销官必须是实现[首席执行官愿景]的首要合作伙伴。

App Annie 执行副总裁 Danielle Levitas

个问题：他们眼中理想的首席增长官应该具有哪些特质。在一份品质列表中，首席执行官们主要选择了三个特质：能够将客户洞察转化为更好的产品和服务、发现市场空白、以及领导团队实现企业目标。

图 4：增长的构成

对于首席执行官：想象一下，您正在招聘一名“首席增长官”。您会优先考虑以下哪些特质？（选择每项特质的受访者百分比）；对于首席营销官：您在何种程度上具备以下特质？（选择每项特质的受访者百分比）



资料来源：经济学人智库。

叶先生强调了这些发现而指出，“与过去相比，品牌负责人[首席营销官]必须对市场有更深入和全面的了解。”他还强调了“超级客户”（即品牌追

随者)的作用，这个群体有助于促进吸纳更大的市场。“这一群体的增长是我们的首席营销官评估标准的主要部分。”

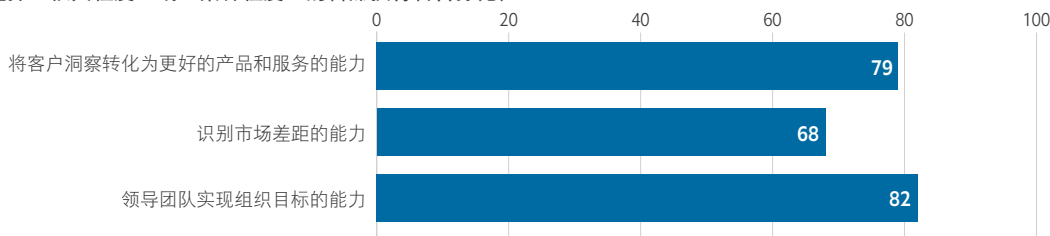
留意市场空白

然而, 当被问及他们自己的首席营销官在多大程度上拥有他们认为对首席增长官而言最重要的特质时, 能力差距就出现了。尽管约有五分之四的首席执行官表示, 他们的首席营销官具备将客

户洞察转化为更好的产品和服务的能力, 也能够带领团队实现组织目标, 但认为首席营销官能够成功发现市场空白的受访者数量则相对较少。

图 5: 与理想的距离

贵公司的现任首席营销官/营销主管在多大程度上体现了以下特质?
(选择“很大程度”或“某种程度”的首席执行官百分比)



资料来源: 经济学人智库。

同样, 当被问及自己拥有哪些品质时, 只有 29% 的首席营销官选择了“发现市场空白的能力”(见图 4)。这表明首席营销官可能需要比现在更多地将自己的视野转向外部环境。首席执行官和首席营销官们都对这一点表示认同。形成这样的新洞察可能需要时间, 即使最优秀的首席营销

官也是如此, 但转变已经开始了。Kenny 女士表示: “首席营销官必须比以往更具备跨学科的能力。他们需要这样以帮助公司了解市场。”对首席营销官而言, 对市场的深刻理解是一项至关重要的能力, 在中国快速变化的市场环境下尤其如此。

走在前沿的中国首席营销官

中国受访者的态度与外国受访者类似，但在某些方面有差异。这既可以被视为一次挑战也可以被看做一次机会，因为期望和潜在回报提高了。或许相比其他地方，中国的首席营销官角色演变速度更为惊人。这是因为中国保持着数字领域的领先地位。叶先生表示，“首席营销官不应仅仅依靠常规营销来实现互动，而应利用社交媒体和大数据的影响力让品牌与用户直接建立联系。”

在中国，当地的首席执行官们最希望他们的首席增长官能够发现市场空白，而国外的首席执行官们则认为领导团队是首席增长官最重要的职责。显然，相对于当地中国追求发现市场空白的战略策略，外国比较注重的是管理技能。这种职



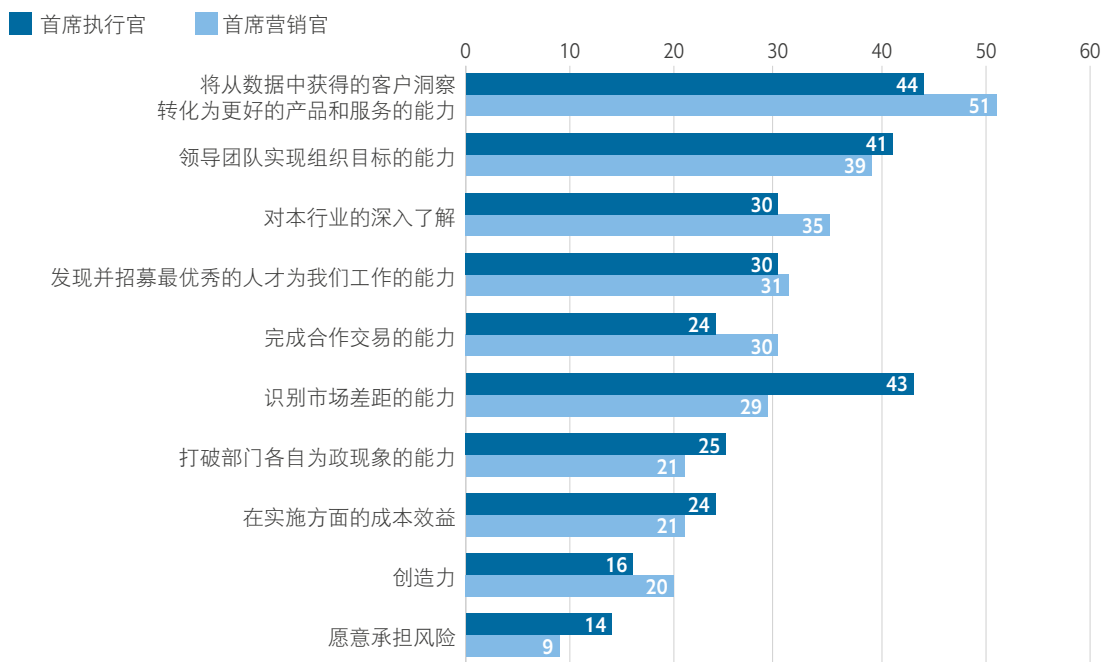
在中国，增长机遇仍然丰厚，发现这些机遇至关重要。

名创优品首席执行官叶国富

责上的差异与叶先生的经历相符，他表示：“在更为成熟的西方市场，内部组织因素更加重要。而在中国，增长机遇仍然丰厚，发现这些机遇至关重要。”

图 6：东方创新

假设您正在招聘一名“首席增长官”。您会优先考虑以下哪些特质？
(选择每项特质的受访者百分比)



资料来源：经济学人智库。

与此同时，中国的首席执行官们认为，自己的首席营销官必须能够将洞察转变为更好的产品和服务，并且要能够发现市场空白，持这种看法的人也比外国同行高出 10 多个百分点。这表明中国的首席营销官的思维模式比其他地方更接近首席增长官。

从表面上看，中国的首席营销官具有首席增长官的思维模式，首席营销官的身份和这种思维模式之间能够产生更好的协同效应，这也可以体现出另一个关键区别：超过九成的中国受访者（首席营销官和首席执行官）都认为，相对于其他业务考量，品牌价值的考量正在增加。这比外国受访者高出 7 个百分点，显示出中国受访者和外国受访者对首席营销官角色的认同差异。

结论：增长愿景

谈到首席营销官面临的挑战时，Kenny 女士表示：“门槛从未像现在这么高。”的确，未来的首席营销官需要适应超越传统工作职责范围的任务，并专注于战略愿景、产品创新、品牌认同和市场洞察力的整合。符女士强调，首席营销官的重点需要围绕发现市场空白展开。她表示：“营销职能需要不断自我改造。”

我们的研究表明，现代首席营销官正处在十字路口。如果他们能够成功地展示出自己带来的企业价值，那么他们的前途将一片光明。新机会可能会出现在新创造的首席增长官的角色上，他们甚至可能成为最高领导层的继承人。在我们的调查



营销职能需要不断自我改造。

惠普亚太区首席营销官符秀婷

中，七分之六的受访者认为，市场营销的重要性提高使得首席营销官比其他首席级职位更有可能成为未来的首席执行官。为了把握住这种雄心，首席营销官必须深化自身的转型，并对未来形成以增长为中心的高层次愿景。

行动倡议

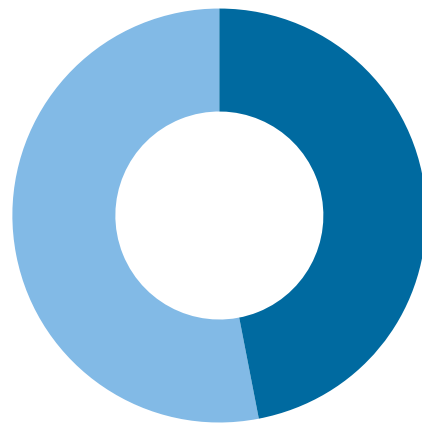
首席营销官角色的变化带来了新的挑战和机遇。为了克服这些障碍并在组织内充分发挥日益重要的作用，首席营销官应考虑这些行为：

1. 接受增加责任的机会，发展新的技能，提供更好的商业洞察。
2. 将重点从传统的营销技术转移到通过发现市场空白来帮助推动增长的领域。
3. 更深入理解调整后的角色，并与首席执行官和其他首席级的领导层成员沟通，以满足（或超越）这些预期。

附录: 调查对象的人口分布情况

■
贵公司是上市公司吗?
(占受访者的百分比)

■ 上市公司 47% ■ 非上市公司 53%



资料来源: 经济学人智库

■
贵公司在中国开展运营有多长时间了?
(占受访者的百分比)

■ 20年以上 20%
■ 15至20年 26%
■ 10至15年 25%
■ 5至10年 25%
■ 5年以下 4%



S

贵公司在**中国**每年的营销预算大约有多少？
(占受访者的百分比)



- 50 万元人民币以下 4%
- 50 万至 100 万元人民币 6%
- 100 万至 500 万元人民币 8%
- 500 万至 2 千万元人民币 13%
- 2 千万元至 5 千万元人民币 14%
- 5 千万元至 1 亿元人民币 24%
- 1 亿元至 10 亿元人民币 24%
- 10 亿元人民币以上 7%

资料来源：经济学人智库

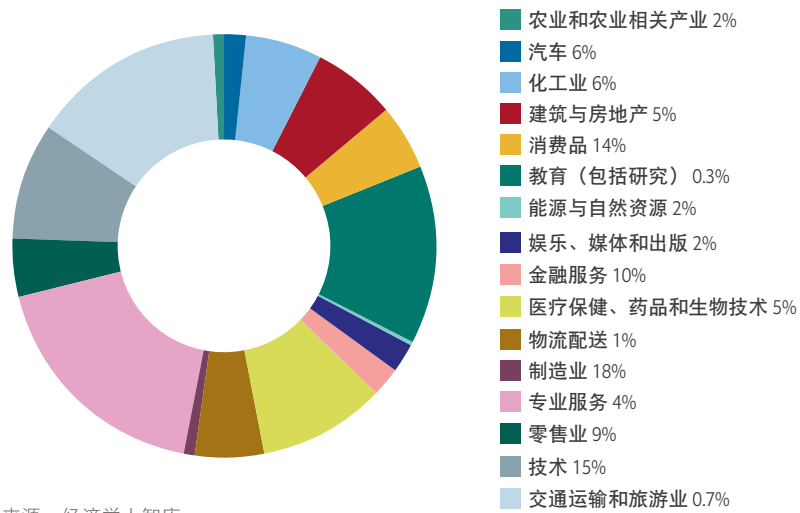
贵公司每年的**全球**营收有多少美元？
(占受访者的百分比)



- 低于 5000 万美元 14%
- 5000 万美元到不足 1 亿美元 12%
- 1 亿美元到不足 2.5 亿美元 12%
- 2.5 亿美元到不足 5 亿美元 22%
- 5 亿美元到不足 10 亿美元 19%
- 10 亿美元到不足 20 亿美元 14%
- 20 亿美元到不足 50 亿美元 6%
- 50 亿美元到不足 100 亿美元 1%
- 100 亿美元或更高 1%

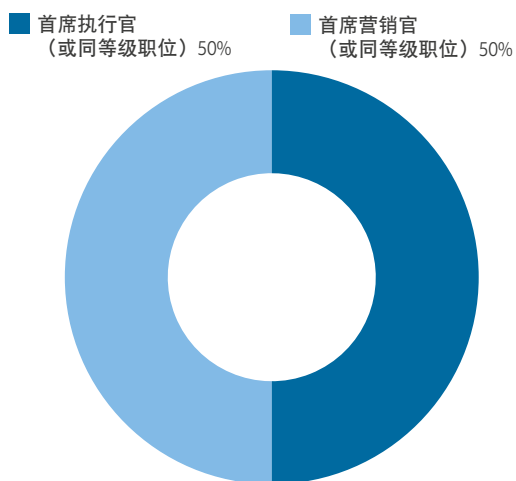
资料来源：经济学人智库

贵公司所在的主要行业是什么？
(占受访者的百分比)



资料来源：经济学人智库

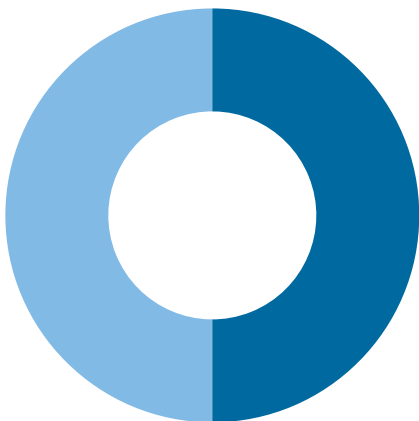
以下哪一项最能准确描述您的职衔？
(占受访者的百分比)



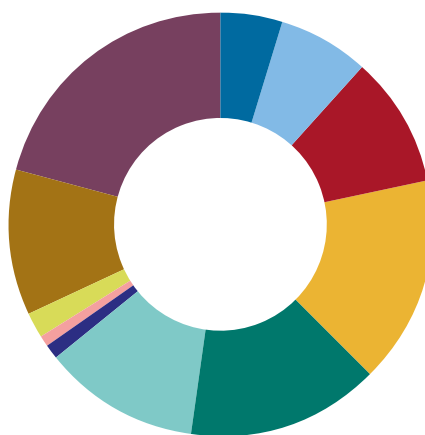
资料来源：经济学人智库

贵公司的总部位于哪里？ (占受访者的百分比)

■ 中国大陆以外 50% ■ 中国大陆以内 50%



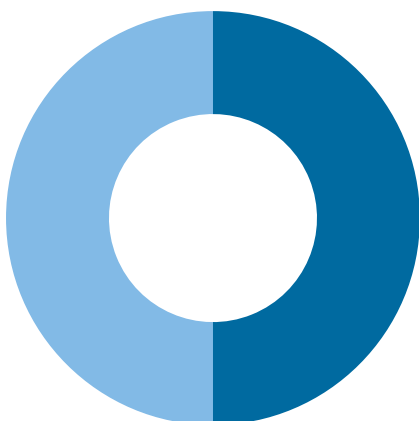
■ 澳大利亚 5% ■ 摩洛哥 1%
■ 加拿大 7% ■ 新加坡 1%
■ 法国 10% ■ 瑞士 2%
■ 德国 16% ■ 英国 11%
■ 香港 15% ■ 美国 21%
■ 日本 12%



资料来源：经济学人智库

贵公司主要是一家 B2C 公司吗？ (占受访者的百分比)

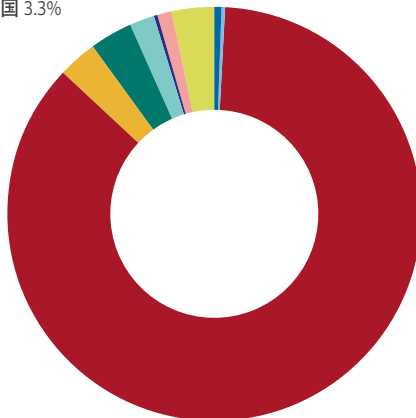
■ 非 B2C 50% ■ 是 B2C 50%



资料来源：经济学人智库

您本人位于哪个国家或地区？ (占受访者的百分比)

■ 澳大利亚 0.7% ■ 加拿大 0.3%
■ 中国大陆 86% ■ 德国 3%
■ 香港 3.3% ■ 日本 2%
■ 瑞士 0.3% ■ 英国 1%
■ 美国 3.3%



资料来源：经济学人智库

本报告经审慎编订，务求提供准确的资料。对于任何人因依据本报告或本报告所述的任何信息、观点或结论行事而造成的损失，经济学人智库（The Economist Intelligence Unit/EIU Ltd.）概不负责。报告中的调查结果和观点并不一定反映赞助方的观点。

LONDON

20 Cabot Square
London, E14 4QW
United Kingdom
Tel: (44.20) 7576 8000
Fax: (44.20) 7576 8500
Email: london@eiu.com

GENEVA

Rue de l'Athénée 32
1206 Geneva
Switzerland
Tel: (41) 22 566 2470
Fax: (41) 22 346 93 47
Email: geneva@eiu.com

NEW YORK

750 Third Avenue
5th Floor
New York, NY 10017
United States
Tel: (1.212) 554 0600
Fax: (1.212) 586 1181/2
Email: americas@eiu.com

DUBAI

Office 1301a
Aurora Tower
Dubai Media City
Dubai
Tel: (971) 4 433 4202
Fax: (971) 4 438 0224
Email: dubai@eiu.com

HONG KONG

1301 Cityplaza Four
12 Taikoo Wan Road
Taikoo Shing
Hong Kong
Tel: (852) 2585 3888
Fax: (852) 2802 7638
Email: asia@eiu.com

SINGAPORE

8 Cross Street
#23-01 Manulife Tower
Singapore
048424
Tel: (65) 6534 5177
Fax: (65) 6534 5077
Email: asia@eiu.com