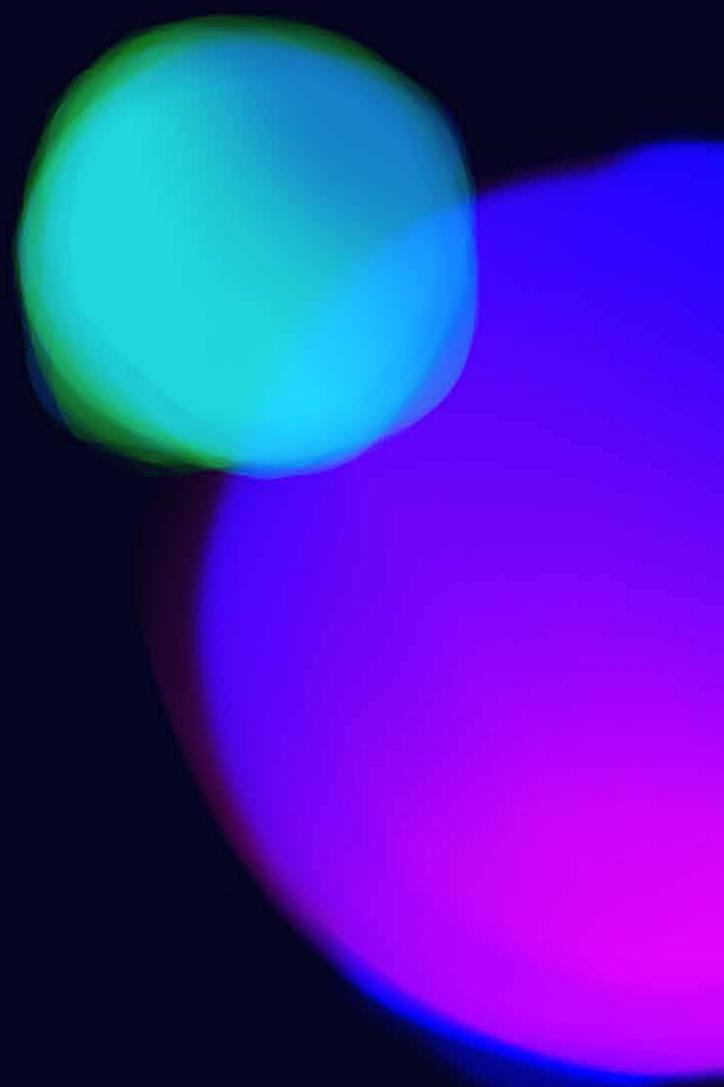
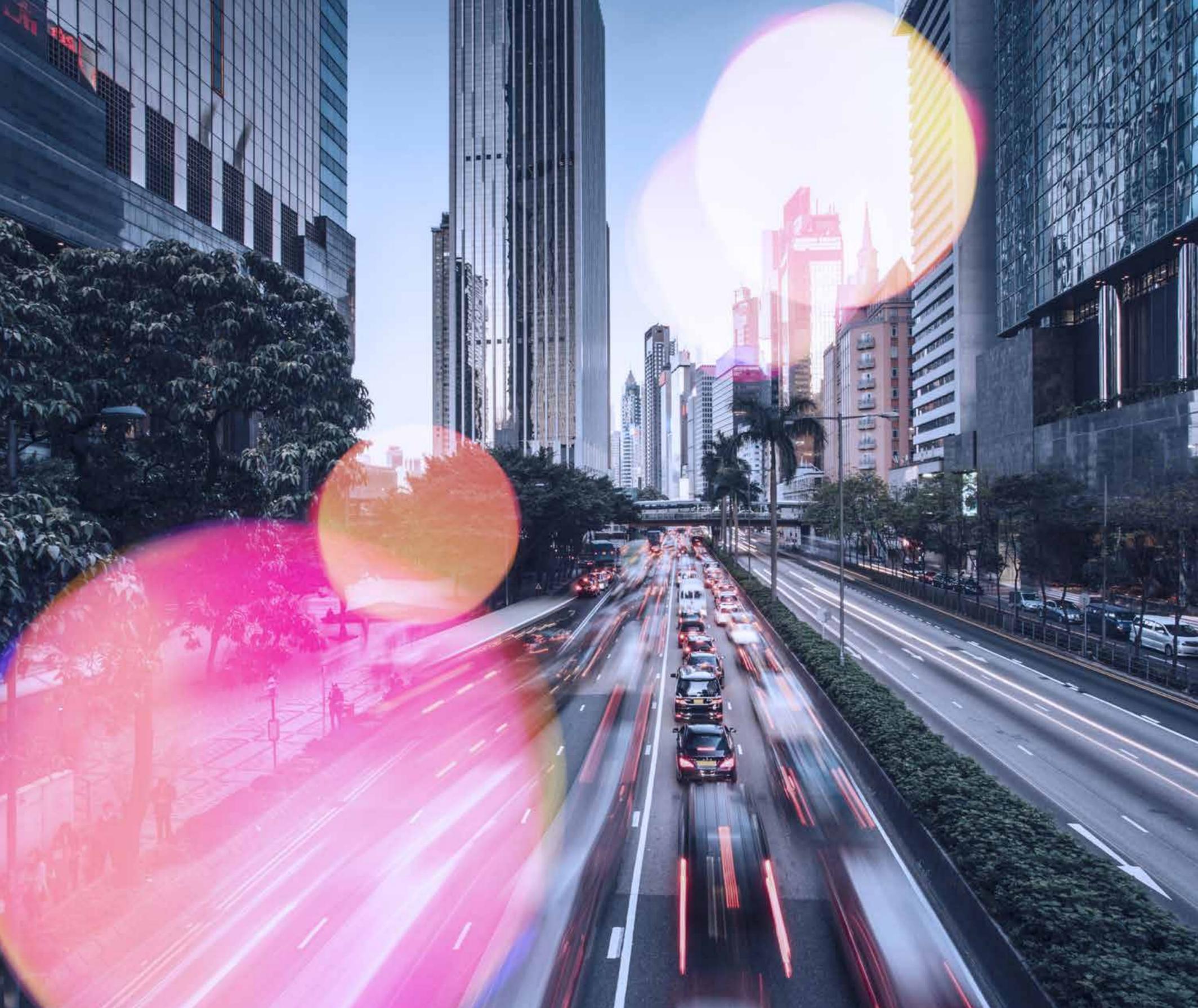


dentsu

Into the Unknown 走向未知

2020年CMO调查





目录

报告速览	3
1. 走向未知	7
2. 探索新增长领域	14
3. 营销的辉煌时刻	21
关于本次调查	30
致谢	31
参考文献	32

报告速览

今天的首席营销官们(CMO)发现自己已经走到了品牌历程的十字路口。新冠疫情带来的短期直接影响已获得了广泛研究和深入报道。在疫情冲击下,营销预算大幅削减——近三分之二(62%)的CMO预测,公司营销预算将在未来12个月内减少或保持不变(2019年持此观点的CMO比例为41%)。

不到四分之一的CMO认为疫情对公司的影响微乎其微,还有近十分之一的CMO认为疫情威胁到了公司生存。品牌内部的数字化转型正在加速,2020年上半年,电子商务、远程工作和在家学习盛行一时。

然而,人们对疫情带来的长期社会影响仍然知之甚少。我们的工作、购物、互动、学习、娱乐、健身方式都将发生看似微妙实则意义深远的变化。在后疫情时代,人们将重新设计办公环境、城市中心和自己的住宅,社会环境也将随之转变。生活的方方面面都将改变,但对于变化的深度和持续时间,我们只能拭目以待。

走向未知

我们对12个市场的1,361名CMO进行了广泛调查,结果表明,CMO们认为最难以预知的是哪些消费者行为将永久改变,哪些改变只是昙花一现。此外,半数(49%)CMO承认,他们对新冠病毒危机的响应方式仍然以此前经济衰退期所采取的战略为基础,只有十分之一的受访者称正在制定新的战略来应对此次衰退,这一结果格外令人忧心。在迫切需要新思维和新理念的当下,许多CMO却低估了即将到来的挑战。

新锐CMO部署的五项战略

面对日益复杂且充满不确定性的前景，一批新锐CMO脱颖而出。他们相信自己已经为应对经济衰退做好了充分准备，即将夺回品牌命运的控制权，他们积极采取行动、专注构建坚实的营销基础，力求为品牌带来更明朗的前景。新锐CMO能够根据客户需求建设品牌，利用准确的消费者情报改进产品开发与创新。值得一提的是，这些新锐领导者实施了五项重要战略，我们认为这些战略对于品牌在当下的发展至关重要。这五项战略包括：

1. 超级同理心：

深入了解新老客户，根据情势的变化实时更新对消费者的理解（如通过第一方客户数据、电子商务和直接面向消费者的战略，以及增加CRM投资等）。这就要求营销人员利用准确的消费者情报，运用设计思想，从销售产品和服务全面转变为创造有用的体验和无处不在的实用服务。

2. 超级敏捷：

为品牌赋予初创企业的执行力，利用消费者洞见迅速开发出新型理念、产品和服务，推动内容、创新与产品的发展。

3. 超级协作：

确保企业作为一个整体，在持续协调的过程中采取统一行动，这就要求营销人员与公司高管以及销售、研发、产品开发和生态系统内的其他外部合作伙伴/供应商开展更高级别的协作。

4. 超级整合：

能够快速厘清产品组合，优化整合更具韧性的大型品牌，提高品牌在经济下行期的生存能力，同时不断寻求机遇，通过战略性并购弥补能力差距。

5. 超级透明：

确保品牌运作涉及的所有要素都能经受严格的外部审查，包括供应链、员工福利和消费者参与等审查指标。

6. 新锐CMO凭借这些战略更胜一筹。我们的分析表明，新锐CMO部署这些战略的方式明显区别于对未来信心不足的普通CMO。

重新确立战略地位

这些战略的实施也标志着营销人员的角色进一步发生变化。多年来，CMO始终将推动业务增长作为营销职能的第一要务，专注于扩大客户规模，但在本次调查中，CMO首次将产品开发视为其职责的重要组成部分。

CMO们正在努力恢复营销职能的战略地位，在履行职责和实施战略的过程中注重“5P”营销原则，即价格 (price)、产品 (product)、位置 (place)、推广 (promotion) 和目标 (purpose)。长期以来，很多公司的营销人员都处于边缘地位，而今天的CMO却占据得天独厚的优势，能够通过创造整体客户体验引领品牌度过恢复期，继续增长之路。

营销的辉煌时刻

每一次危机都孕育着机遇。这句话似乎已成为陈词滥调，但确实有一半新锐CMO认为，当前危机将增强营销职能在企业中的重要性，而只有十分之三的普通CMO持有这种观点。首席营销官有能力引领品牌顺利度过恢复期，继续增长之路，但这需要CMO大胆进取，面对不确定情况采取果断行动。

代理商在品牌历程中发挥的作用

代理商能够发挥重要作用，帮助CMO把握充满不确定的未来。正因为如此，“推动创新”成为CMO希望代理合作伙伴具备的最重要的能力。CMO还希望代理商在危机时刻采取新思维，而且有能力在营销工作的各个方面有效实施创新理念。此外，CMO还认为“技术”也是代理商的关键能力之一。这个调查结果表明，随着消费者对无摩擦商务 (frictionless commerce) 和品牌互动更加习以为常，危机期间增加的数字投资将在危机后继续增加。令人振奋的是，CMO们认为代理合作伙伴在上述方面表现出色。

但有三个领域仍然有待改进，即：协助CMO提高效率、降低成本，推动长期增长，积极提供新见解，以帮助CMO管理有限的预算。在经济复苏的背景下，代理商应在这三个方面加大力度，帮助品牌最大化利用营销投资，增强企业韧性，满怀希望步入未知世界。

简介



没人能够预知2020年的结局。新冠疫情已经彻底颠覆了商业界，给营销人员带来了前所未有的挑战，没有现成的剧本告诉我们未来将走向何方。

今年的电通CMO调查于2020年5月至6月进行。在这段时间，全球企业都处于关键的转折点。品牌开始测评此前采取的紧急措施有无成效，同时也在考虑如何在新常态下继续前进。在这项研究中，我们确定了营销领导者在引领品牌走向复苏和未来增长的过程中应采取的最佳实践。

尘埃落定之后，今天的CMO将面临诸多考验：营销预算岌岌可危，如何在保护业务和保护品牌之间取得平衡？

面对变化无常的消费者情绪，应如何调整品牌以适应消费者需求？消费者行为的哪些变化是长期变化？企业组织应该实施哪种类型的战略以实现增长？

即便是老生常谈，我们仍坚信挑战之中孕育着机遇。原因何在？因为CMO始终站在企业危机管理的最前沿。CMO代表着消费者与董事会沟通的渠道。他们为品牌内部和消费者之间的信息传播奠定了基调。他们可以使自己成为新产品和服务开发的中心，也可以引领市场渠道的创建。

这篇报告认为，虽然CMO们在当前的恢复阶段对未来充满迷茫，但我们仍应抓住机遇，重新确立营销职能在董事会中的重要地位，主动把握品牌规划，为品牌确定增长定位。

走向未知

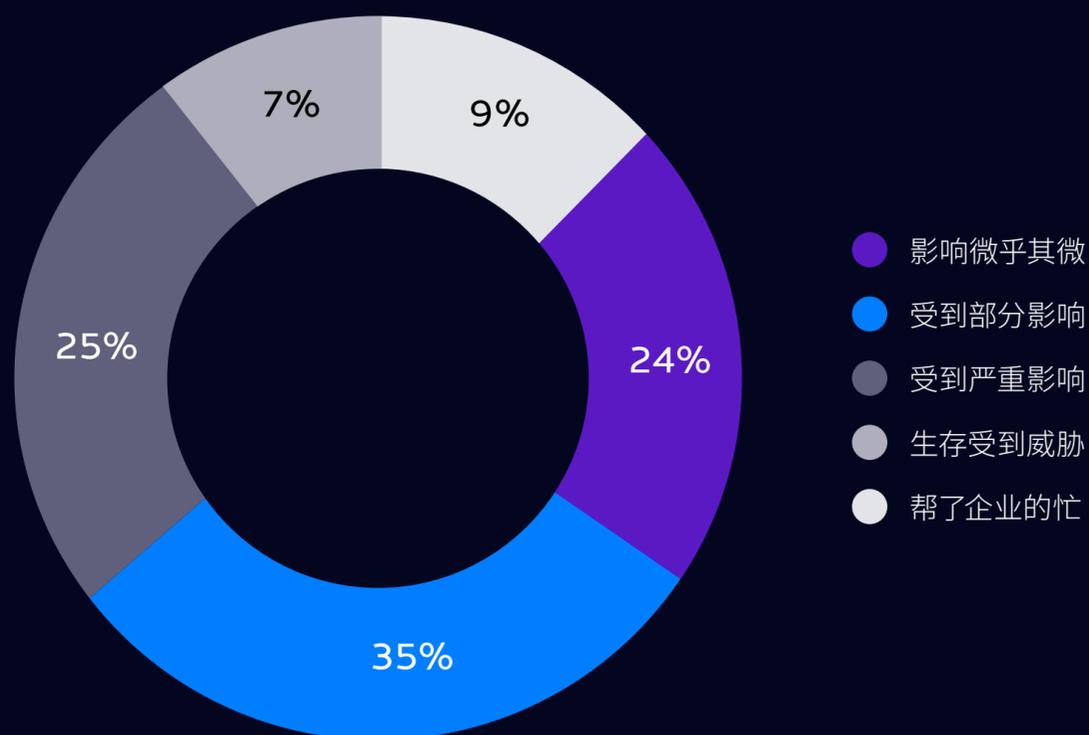
2020年上半年，新冠疫情无疑给营销人员带来了诸多挑战。对于经历过上一次经济衰退的营销人员而言，这些挑战并不陌生，包括消费支出放缓、消费者信心下降和失业率上升等等。然而另一方面，本次疫情也产生了许多史无前例的影响——大规模封锁，出行限制，在家工作和网课成为普遍现象，严重的健康危机使整个社会都笼罩在焦虑之中。蓦然回首，CMO们发现自己正处于对品牌 and 世界经济都具有重要意义的关键时刻。疫情流行将带来哪些长期影响？品牌应如何改变以应对这些影响？在这部分报告中，我们将探讨危机给CMO们带来了哪些直接影响，以至于他们很难以确定的眼光看待未来。

CMO实施恢复战略时的起点各不相同

CMO们正在谨慎展望品牌的复苏前景，可以明显看出，不同品牌的复苏起点大相径庭。今年接受调查的CMO中，六成受访者表示其所在企业受到了疫情的严重影响或某种程度的影响（见图1）。另有7%的受访者（包括几乎所有小型企业CMO）认为这场危机使企业面临生死存亡。另一方面，四分之一的CMO称品牌业务受到的影响微乎其微，十分之一CMO（多为大型企业CMO）表示这场危机实际上帮了企业的忙。这个比例在印度的CMO中上升到近四分之一（24%）。

很显然，新冠疫情对全球企业的影响各不相同，很多企业从中受益，还有些企业基本未受影响。

Figure 1:
首席营销官认为疫情带来的影响有好有坏
新冠疫情 (COVID-19) 对您的企业有何影响？



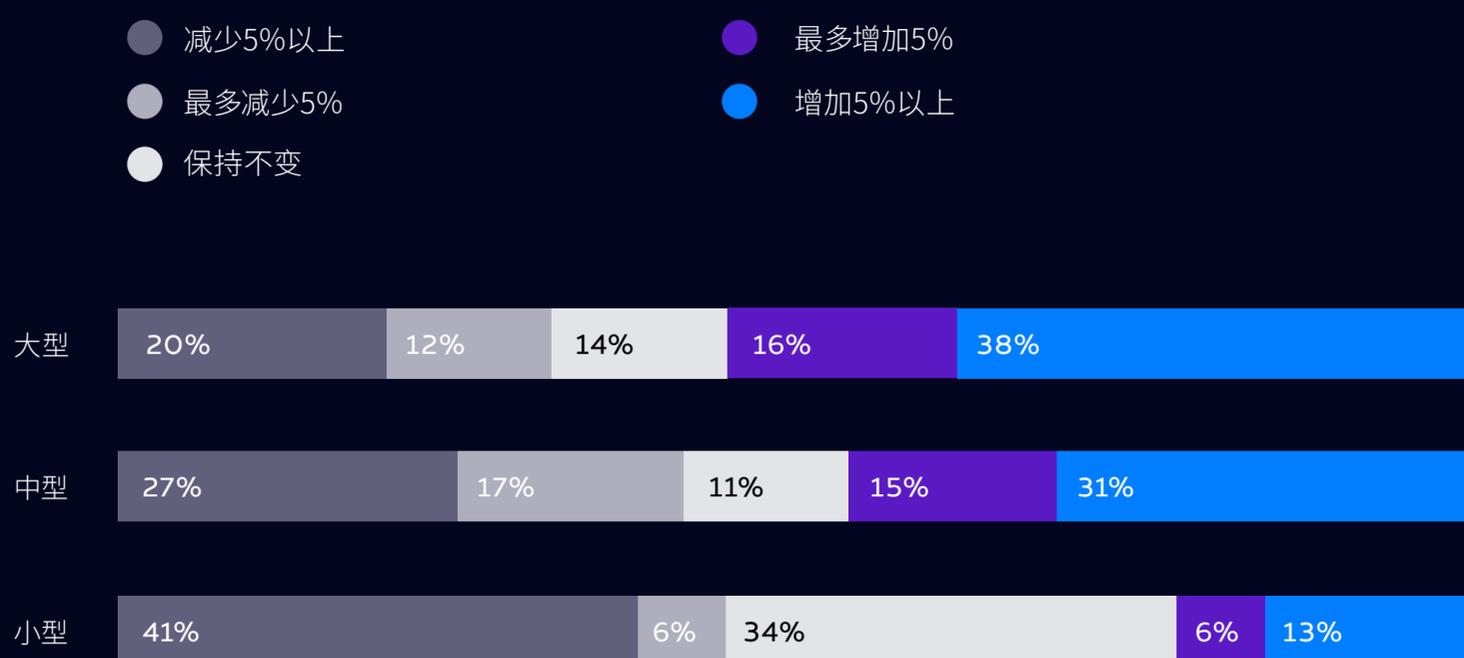
数据来源：2020年电通CMO调查

CMO对预算的预测基本上持负面态度, 特别是小型企业

此外, 由于这场危机重创了企业的营销预算, 许多CMO认为很难利用预算重回增长之路。品牌在衰退期间也不应“偃旗息鼓”, 这个观点已基本成为共识, 但近三分之二(62%)的CMO预计未来十二个月的营销预算将有所减少或保持不变。而在2019年的调查中, 预测营销预算将会减少的CMO比例仅为41%。

到了2020年, 很显然小型企业的日子更不好过。一半以上的大型企业(指员工人数超过千人的企业)计划增加营销支出, 而只有19%的中小型企业有此打算(见图2)。危机期间, 大公司更有能力顺利度过难关, 承受不可避免的销售下滑和收入减少。

图2:
小型企业预计将大幅削减营销预算
根据您的预测, 贵公司的营销预算将在未来十二个月发生什么样的变化?



数据来源: 2020年电通CMO调查

数字能力加快发展

受疫情影响，企业运用数字技术的能力正在突飞猛进。对于正在制定恢复战略的CMO而言，这似乎是危机带来的意想不到的好处之一。疫情封锁期间，买家无法到访实体店，上网的时间增多，因此品牌必须以空前的速度完成数字化转型，另辟蹊径吸引消费者，提高品牌知名度，增加销量。例如，美国电子商务在短短三个月内的增长就相当于此前十年的成绩。ⁱ 商业活动和贸易展会纷纷推迟至明年，保持社交距离的规定也使消费者无法正常购物，因此数字技术的热度在可预见的未来将有增无减。此外，随着技术的进步，消费者对以数字技术为支撑的“无摩擦商务”的热衷也不太可能凭空消失。

关键挑战: 尚无法确定后危机时期的消费者行为

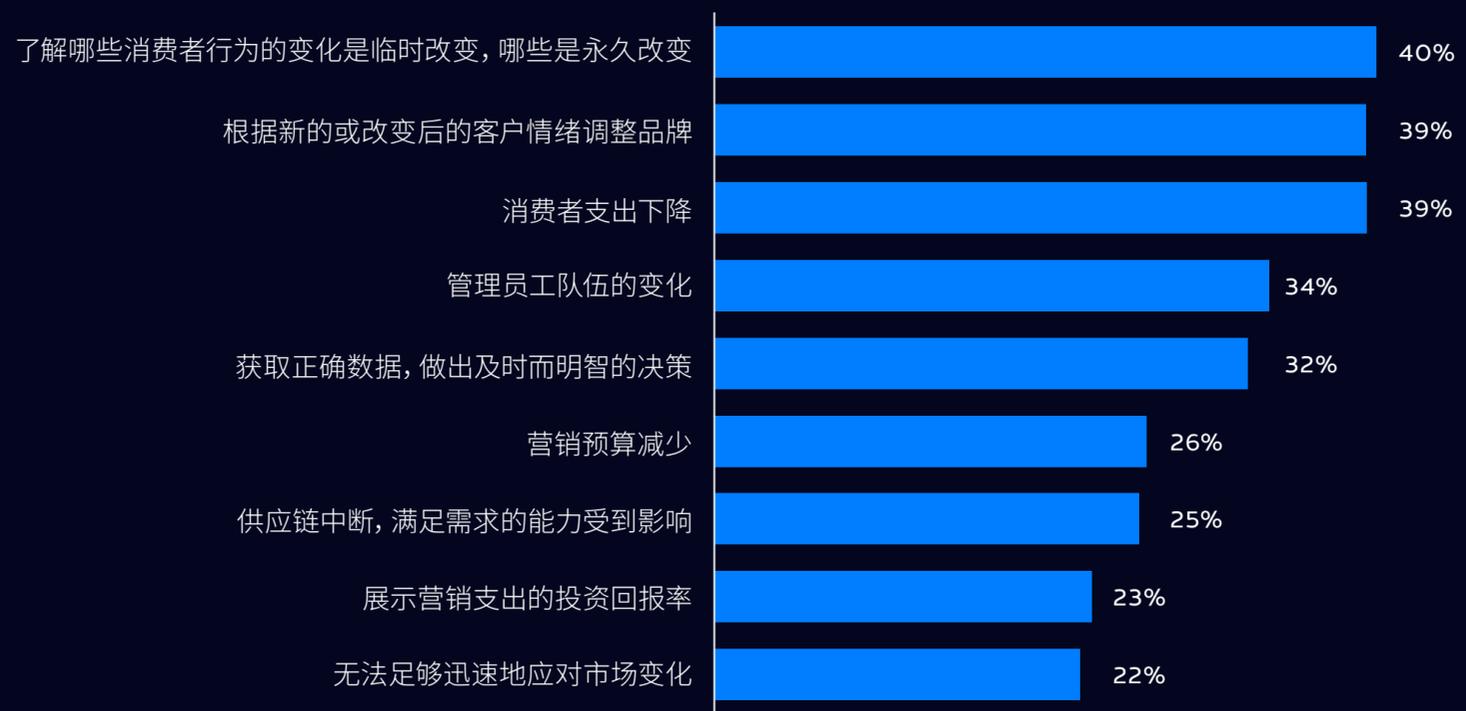
到目前为止，疫情带来的很多直接影响已经得到了相对充分的解读和报道。然而今天的品牌面临的巨大挑战在于，我们仍无法确定哪些消费者行为会因危机而永久改变，哪些消费者行为只是暂时改变（参见图3）。从虚拟鸡尾酒会到在线健身课程，各种新型活动和行为在疫情期间可谓层出不穷。然而一旦解除封锁，实体酒吧和健身房重新开放，这些行为还能持续多久？如何应对这种不确定性，正是CMO在未来六至十二个月面临的主要挑战。

此外，CMO还认识到，即使能够更深入地了解消费者行为，如何根据消费者情绪的变化调整品牌也是一项艰巨的任务（39%的CMO持此观点）。雪上加霜的是，企业必须在消费者支出减少的情况下应对这两项挑战，而消费者支出减少也是CMO眼中的最大障碍之一。很多消费者的行动仍然受到限制，因此一段时间内消费支出水平不太可能恢复到疫情前的水平。

预计到2020年，美国的消费者支出将下降5.5%，世界大部分地区也将经历类似的消费收缩。ⁱⁱ



图3:
如何了解消费者的行为是CMO面临的**最大挑战**
您预计未来六至十二个月将面临哪些挑战?



数据来源: 2020年电通CMO调查

复苏急需新思路，但品牌却有可能采用“传统”的复苏战略

2020年是多灾多难的一年，企业和政府都面临新的危机。2008年发生金融危机，随后全球经济陷入衰退，这段历史为许多CMO提供了参考，但可以明显看出，今天的基本面与2008年大不相同。消费支出遭遇急刹车，员工远程工作，学生在家上网课，大量人口的出行受到限制，新冠病例持续激增，所有这些都意味着，即使事态朝向乐观方向发展，全体CMO面临的前景也将充满不确定性。

因此，当我们看到近一半（49%）CMO承认其对新冠病毒危机的响应方式仍然以此前经济衰退期所采取的战略为基础（参见图4），只有十分之一的受访者称正在制定新的战略来应对此次衰退时，不得不感到忧心忡忡。

我们从未同时经历过经济衰退和疫情流行，也从未经历过如此严格的全民封锁。与多数CMO曾经被迫应对过的所有危机相比，这次危机带来的打击更为迅猛而深远。

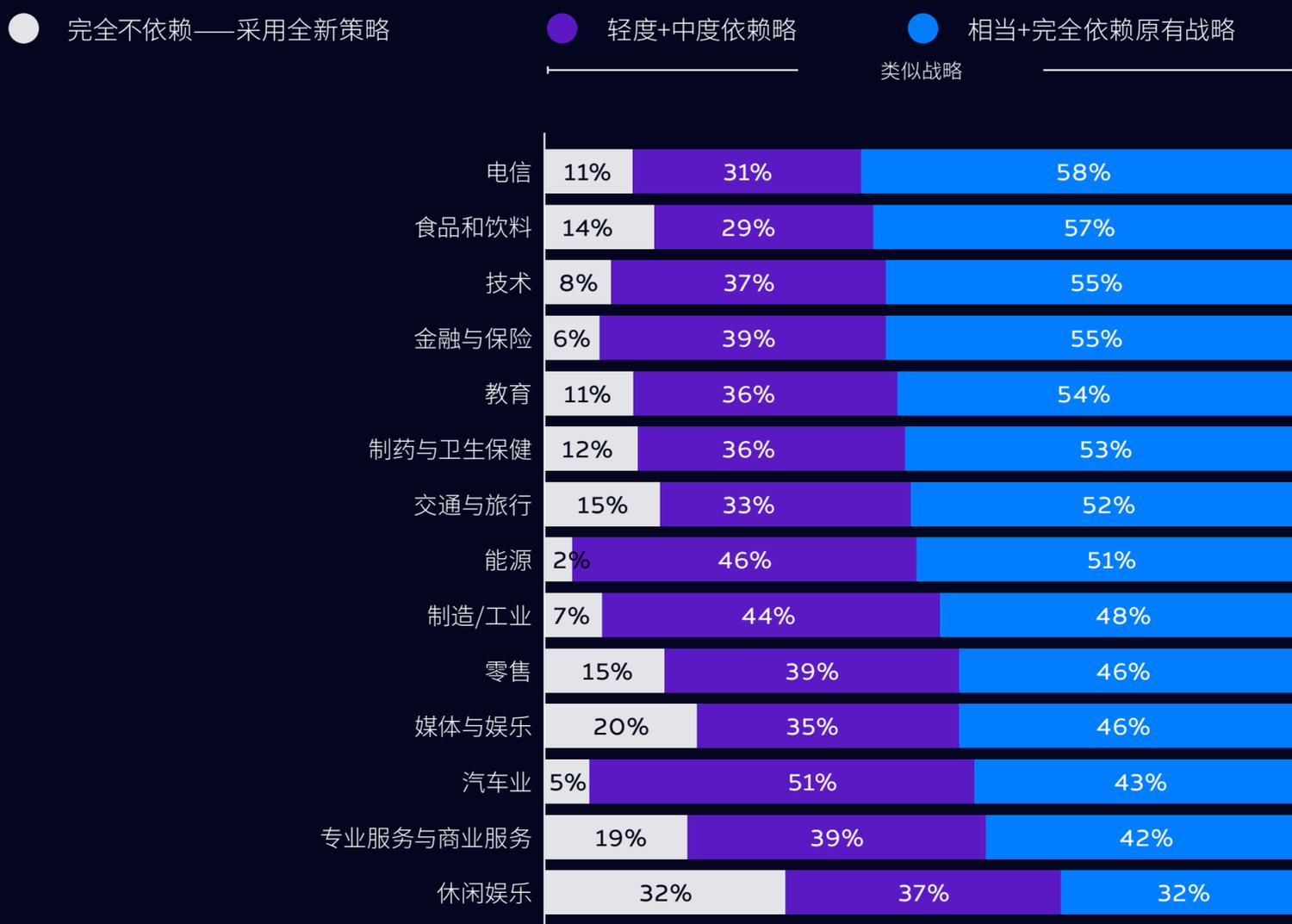
根据CMO提供的信息，受疫情和封锁措施影响最严重的领域，其创新举措也最为激进。特别是娱乐休闲产业经历了大规模倒闭潮，需要制定新策略应对前所未有的变局。例如，四季酒店度假村（Four Seasons Hotels & Resorts）加快实施一系列数字项目，减少客人与员工和纸质文件的接触，解除客户在卫生方面的后顾之忧。酒店还推出新型应用，供客户与员工进行短信对话，还能将此前需要打印的内容转为数字信息，例如酒店服务介绍、当地城市指南和酒店菜单等。ⁱⁱⁱ



图4:

近半数CMO仍然依赖原有的复苏战略

您的新冠疫情应对战略在多大程度上以此前经济衰退的应对战略为基础?



数据来源: 2020年电通CMO调查

经历新冠疫情带来的狂风暴雨之后, 各家品牌似乎都进入了一段相对平静的时期。然而对前景的展望并不能给我们带来些许安慰。

在疫情危机之前, 品牌对消费者有着深入而扎实的理解, 如今这种理解的基础已经土崩瓦解。调查表明, 对于消费者在经历过全球疫情之后将发生哪些长期行为变化, CMO们完全不得而知。

面对如此高的不确定性, “无为”似乎是一种很有吸引力的策略。但是, 正如下一节所述, 优秀的CMO敢于逆流而上, 采取积极行动, 满怀信心走向未知, 以期品牌拨云见雾, 指明重新增长的康庄大道。

探索新的增长领域

后疫情时代的消费者行为将发生哪些长期改变，我们仍然摸不着头脑。当我们从对疫情的短期狙击过渡到品牌业务的长期规划，CMO面临的困境在于，如何在迷雾重重的未来环境下维持生存和发展。经济危机与健康危机相互交织，形成了多数人从未经历过的复杂局面，然而很多CMO仍在沿用经济衰退的剧本来规划后疫情时代的复苏。更糟的是，病毒很有可能在几个月内卷土重来，因此完全无法预测世界的未来走向和消费者的反应。

新锐CMO制定五项重要战略

面对疑虑重重的未来，一批新锐CMO脱颖而出。他们相信自己已经为应对经济衰退做好了充分准备，即将夺回品牌命运的控制权，他们积极采取行动、专注构建坚实的营销基础，力求为品牌带来更明朗的前景。新锐CMO能够根据客户需求建设品牌，利用准确的消费者情报改进产品开发与创新。值得一提的是，这些新锐领导者向我们展示了五项重要战略，我们认为这些战略对于品牌在当下的发展至关重要。这五项战略包括：

- **超级同理心：**
深入了解新老客户，根据情势的变化实时更新对消费者的理解（如通过第一方客户数据、电子商务和直接面向消费者的战略，以及增加CRM投资等）。这就要求营销人员利用准确的消费者情报，运用设计思想，从销售产品和服务全面转变为创造有用的体验和无处不在的实用服务。
- **超级敏捷：**
为品牌赋予初创企业的行动能力，利用消费者洞见迅速开发出新型理念、产品和服务，推动内容、创新与产品的发展。
- **超级协作：**
确保企业作为一个整体，在持续协调的过程中采取统一行动，这就要求营销人员与公司高管以及销售、研发、产品开发和企业生态系统内的其他外部合作伙伴/供应商开展更高级别的协作。
- **超级整合：**
能够快速厘清产品组合，优化整合更具韧性的大型品牌，提高品牌在经济下行期的生存能力，同时不断寻求机遇，通过战略性并购弥补能力差距。
- **超级透明：**
确保品牌运作涉及的所有要素都能经受严格的外部审查，包括供应链、员工福利和消费者参与等审查指标。



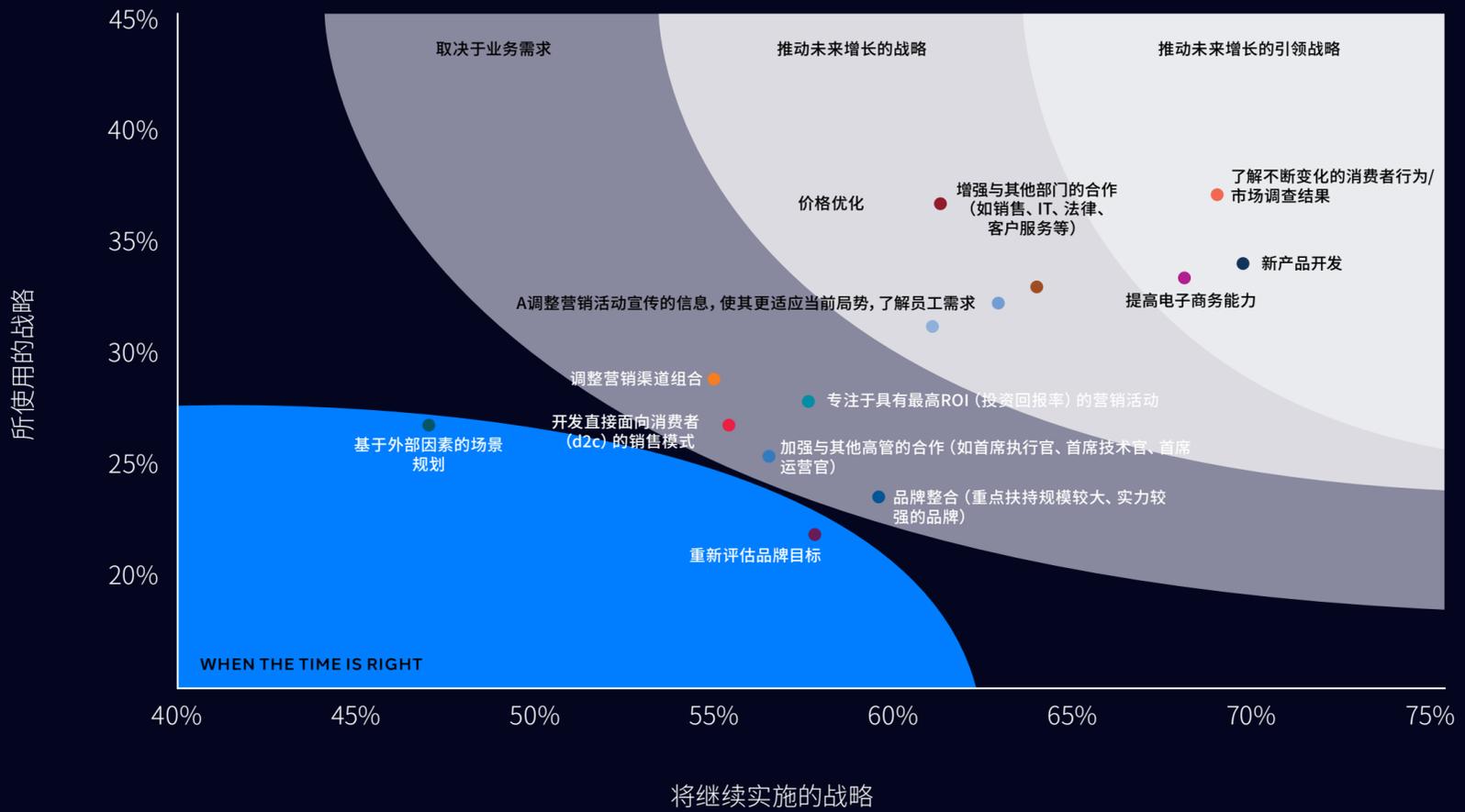


我们将相信自家品牌已经为应对未来六个月的危机做好充分准备的CMO称为“新锐CMO”。本次调查表明，新锐CMO更注重通过以下战略为品牌构建最佳复苏路径。

图5展示了新锐CMO在危机期间采取的战略，以及即将在复苏期间继续实施的战略。

图5：
新锐CMO的危机管理战略，以及未来将继续实施的战略

您的品牌采取了以下哪种战略来应对新冠危机？当新冠危机结束，业务重回正轨，您还将继续实施哪些战略？



数据来源: 2020年电通CMO调查

1. 超级同理心:

“了解不断变化的消费者行为”和“开展市场研究”是最受新锐CMO欢迎的未来战略,表明CMO认为最严峻的挑战在于确定疫情后消费者行为的长期和短期变化。新锐CMO采取的部分战略有助于品牌获得更多高质量的消费者洞见。例如,增强电子商务实力(以及开发D2C销售模式)能够帮助许多品牌获取宝贵的第一方数据。

很明显,这些战略也是新锐CMO与普通CMO之间分歧最大的选项(参见图6)。我们的调查还关心CMO对未来客户的看法,可以看到CMO在这方面有意采取的头号战略是“增加CRM投资”,以期增加客户洞见,提高客户忠诚度,实现长期价值最大化。

图6:

新锐CMO与普通CMO在战略实施方面的差异

当新冠危机结束,业务重回正轨,您预计品牌将继续实施哪些战略?

	新锐CMO	普通CMO	差异
增强与其他部门的合作(如销售、IT、法律、客户服务等)	21%	12%	-9%
新产品开发	24%	15%	-8%*
开发直接面向消费者(d2c)的销售模式	15%	8%	-7%
品牌整合(优先扶持规模较大、实力较强的品牌)	14%	8%	-6%
了解员工需求	19%	13%	-6%

数据来源: 2020年电通CMO调查

*使用小数值计算的差异百分比



2. 超级敏捷:

新锐CMO意识到, 必须将消费者洞见(如第一方数据、关于消费者趋势的初步研究等)快速转化为新的品牌传播信息、产品和定价策略。在弱复苏的背景下,“速度”成为提升销售业绩、推动收入增长的关键。因此, 新锐CMO十分重视根据当前局势调整品牌传播信息和价格优化, 二者都可以通过开发动态内容和定价战略进行实时调整。这种策略进可攻(赢得新客户), 退可守(培育现有客户), 十分灵活。所有危机都会破坏既定秩序, 其中既蕴含着增长机遇, 也裹挟着被竞争者超越的风险。因此, 超级敏捷性对于确保品牌的成长和生存都具有重要意义。

在这次疫情危机中, 我们看到很多企业将消费者洞见快速转化为新产品, 例如酿酒狗(Brew Dog)推出一款Barnard Castle啤酒, 暗讽违反隔离规定的英国政府顾问。^{iv}

客户群增长始终是测评CMO业绩的核心指标, 这一点自2019年CMO调查以来一直没有改变。但我们的研究表明, 今天的新锐CMO更有可能承担起产品和服务创新的重任(新锐CMO占61%, 普通CMO则为52%)。

3. 超级协作:

调查表明, 新锐CMO之所以领先于普通CMO, 原因之一在于他们能够有效加强与其他部门的合作。三分之一(33%)的新锐CMO专注于加强合作的战略, 而只有五分之一(21%)的普通CMO实施这项战略。新锐CMO致力于和其他部门建立紧密联盟, 通过在品牌内部开展更好的整合和协调来满足不断变化的消费者需求。

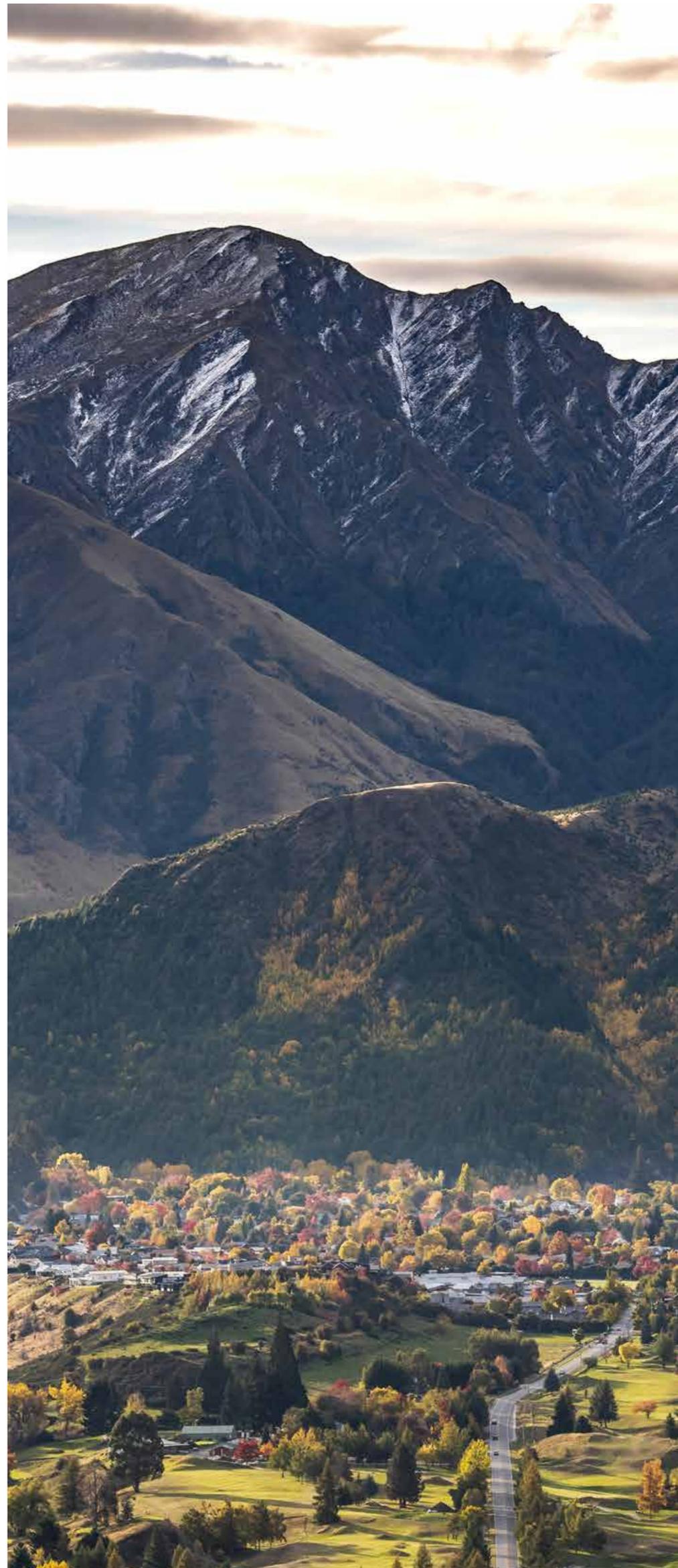
在2019年的CMO调查中，我们认为CMO应该推动整个高层管理团队的变革运动，以使CMO成为创新与成长的中心角色。而到了2020年，新冠病毒危机进一步提高了CMO的重要性和相关性。

企业面临的主要挑战在于如何与消费者保持同步，要做到这一点，需要在整个公司内部开展更大程度的整合和协调。营销人员能够胜任这项工作。

为提高敏捷度和适应能力，品牌应将营销部门与其他部门结合起来。营销人员必须充分展示其为各个部门提供的价值，才能与其他部门建立起有效联系。例如：

- **对于财务部：** 通过提高品牌价值获得溢价，利用消费者洞见完善定价策略。
- **对于运营部：** 完善市场渠道，着重支持数字体验开发。
- **对于产品部：** 增强价值主张，提高产品销量，利用消费者洞见推动新产品开发。

此外，很多品牌都需要寻找新的方式获取第一方数据、制定有效的电子商务战略，这些品牌都必须具备与平台型公司建立伙伴关系并结成联盟的能力。



4. 超级整合:

当我们摆脱危机,进入初步恢复阶段,我们会看到规模越大的公司越容易顺利恢复。为了做大规模,已有多家品牌采取措施合并产品组合,优先考虑规模更大、韧性更强的业务。

过去六个月来,小品牌在疫情带来的经济冲击大潮中成为首当其冲的受害者,其中营销预算的削减对小型品牌的影响最为显著。尽管小品牌也有机会在危机中打破既定秩序、夺取市场支配地位,但成熟的大品牌在危机应对意识、危机认可和客户信任方面往往享有天然的优势。

因此,走出危机的泥潭后,CMO们将通过整合来增强品牌韧性。如图6所示(第16页),这种战略也是新锐CMO与普通CMO之间的分水岭。此外,还有很多品牌希望通过收购公司增强未来实力,弥补公司能力空白(例如直接面向消费者的产品生产能力)。



5. 超级透明:

新锐CMO深知,赢得消费者首先要从品牌内部着手。危机期间对待员工的方式也是品牌危机的导火索之一。一家英国饭店突然解雇工作人员,很快在社交媒体上遭到口诛笔伐。图6表明,能否在危机时刻充分了解员工需求是新锐CMO与普通CMO之间的明显分界线。今天的消费者正在密切关注各家品牌应对这场危机的方式,随着经济进入复苏阶段,消费者对道德行为的评判和对社会问题的积极参与都将进一步深入。以美国为例,近60%的消费者认为品牌应该利用其影响力对社会问题发声,同样比例的消费者更为赞赏勇于发声的品牌。v

新锐CMO正在利用这五项战略向前迈进,引领品牌度过不确定时期,稳步实现复苏和增长。正如下节所述,这些战略也有可能助力营销部门,使其重新成为公司董事会的中坚力量。



营销的辉煌时刻

未来仍然充满不确定性，但新锐CMO已经着手制定了数项明确战略以推动品牌前进。现在断言这些战略的效果还为时尚早，不过可以断言，除了帮助品牌更好地准备复苏以外，这些战略还有助于增强营销部门在品牌内部的地位。2018年以来的CMO调查表明，CMO眼中的营销职责始终没有改变。然而今天已经有迹象表明，营销人员的角色正在发生积极转变。

推动业务增长仍然是营销部门的主要任务

多年以来，我们始终关注营销职能的角色，并对全球CMO开展了调查。调查结果告诉我们，“推动业务增长”始终是CMO眼中营销部门的基本职责。对于营销人员在2020年以及接下来6至12个月中的职责，CMO的看法仍未改变，虽然在接下来的6至12个月，CMO将因消费者支出减少而面临更大的压力（见图7）。新锐CMO也持这种观点，不过有趣的是，新锐CMO认为“了解消费者/市场趋势”是2020年

营销人员的第二职责，但对于接下来的6至12个月，他们选择以“开发整体客户体验”取代这个选项。这种转变或许表明，新锐CMO的反应速度快于普通CMO，能够更快地将消费者情报转化为实际行动。

图7：
CMO眼中营销部门的主要职责保持不变
您认为营销部门的主要职责是什么？

	2018	2019	2020	IN 6-12 MONTHS
#1	实现业务增长	实现业务增长	实现业务增长	实现业务增长
#2	确保有效的品牌管理	了解消费者/市场趋势	了解消费者/市场趋势	了解消费者/市场趋势
#3	开发整体客户体验	开发整体客户体验	开发新产品/服务	新产品/服务
#4	了解消费者/市场趋势	确保有效的品牌管理	开发整体客户体验	开发整体客户体验
#5	实现业务增长	实现业务增长	确保有效的品牌管理	确保有效的品牌管理

数据来源：2020年电通CMO调查

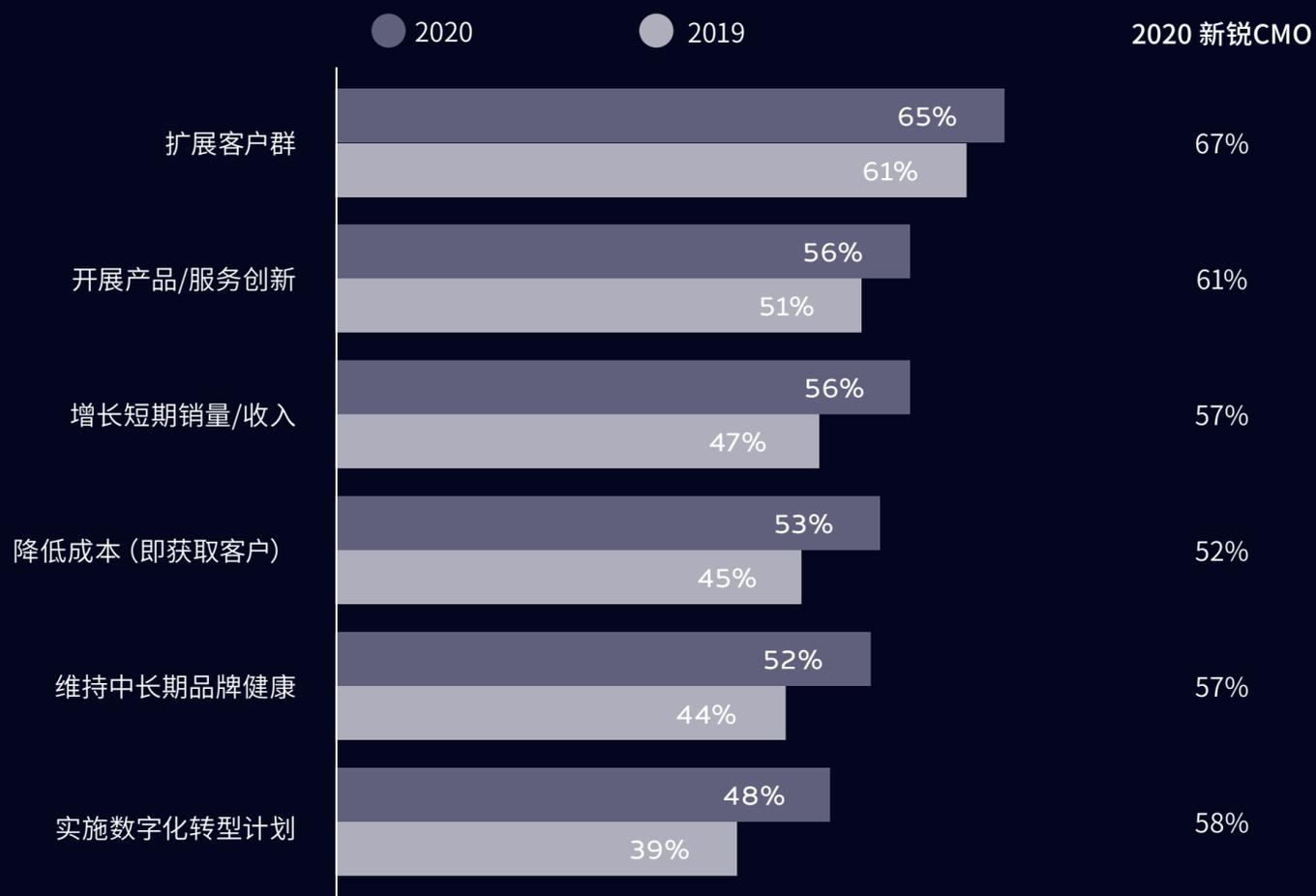
产品开发的重要性日益提高

值得注意的是，我们发现CMO的认知发生了一个重大变化，他们认为在2020年及此后，开发新产品和服务将成为营销部门的核心职能。这项营销职能自我们开始CMO调查以来首次跻身前三，反映出CMO的认知因疫情危机发生了重大转变。近几个月来，为了满足消费者需求，已有多家品牌迅速采取行动开发新产品，这种做法有助于提高CMO对自身职能的认识。

业绩指标仍然以扩大客户群为主

为实现业务增长，CMO需要从现有客户中获取更多价值，同时也要扩展新客户。反映在调查结果中，扩展客户群成为2020年最重要的CMO绩效指标（见图8）。这个结果与去年相同。疫情当下，加之不确定的前景，营销人员相比长期战略性KPI（如提高品牌知名度和定位）显然更注重短期战术措施。除降低成本外，新锐CMO对所有指标承担的责任都强于其他CMO。此外，新锐CMO负责数字化转型的比率也远远高于其他CMO。

图8：
“获取客户”仍是最重要的CMO业绩指标
您的主要职责有哪些？



数据来源：2020年电通CMO调查

这项调查结果在各国都大致相同，不过金砖四国的CMO比英国和美国等成熟市场更加关注创新（见图9）。

图9：
2020年，多数国家/地区的CMO都注重短期业绩指标
您主要负责以下哪些业绩指标？

	 澳大利亚	 巴西	 中国	 法国	 德国	 印度
#1	扩展客户群	增长短期销量/收入	开展产品/服务创新	扩展客户群	维持中/长期品牌健康	实施数字化转型计划
#2	降低成本	扩展客户群	扩展客户群	增长短期销量/收入	扩展客户群	扩展客户群
#3	维持中/长期品牌健康	开展产品/服务创新	实施数字化转型计划	维持中/长期品牌健康	开展产品/服务创新	开展产品/服务创新

	 意大利	 日本	 俄罗斯	 西班牙	 英国	 美国
#1	增长短期销量/收入	扩展客户群	扩展客户群	开展产品/服务创新	扩展客户群	扩展客户群
#2	扩展客户群	增长短期销量/收入	开展产品/服务创新	实施数字化转型计划	增长短期销量/收入	增长短期销量/收入
#3	开展产品/服务创新	降低成本	增长短期销量/收入	维持中/长期品牌健康	降低成本	降低成本

数据来源：2020年电通CMO调查

回到未来

长期以来，营销职能在企业内部的影响力逐渐让位于其他部门，因此营销人员必须重振旗鼓，重新树立重要地位。关于这一点，本系列报告以及其他报告都已进行了充分论述。数十年来，营销人员始终将“4P”原则（价格、产品、地点、推广）作为营销行业的基础，以此推动业务增长。近年来，很多营销人员只关注“推广”而忽略其他。不过，随着经济复苏大踏步向我们走来，我们也许有理由对营销职能的前景感到乐观。正如第1节所述，今天的CMO认为“开发新产品和服务”是营销部门的核心职能之一，这也是自2018年跟踪这项指标以来，该指标首次进入前五。审视新锐CMO采取的危机应对措施及其在复苏阶段继续实施的措施，可以明显看出，回归营销的基本职能已经成为许多营销战略的指导思想。具体而言，这些基本职能包括：新产品开发；发展电子商务能力（地点）；价格优化；调整营销传播信息（推广）。

为了成功度过充满不确定性的复苏期，成功的CMO应着眼于营销的基本职能，使自己牢牢占据新型客户企业的中心位置。



营销原则的第五P?

近来，“目标”（purpose）正在成为品牌讨论的热点。不过今年的调查表明，“目标”作为一个独立的主题并未获得突出地位。面对危机，共有20%的CMO重新评估了品牌目标，但只有11%的CMO认为重新评估目标是一项有效的战略。不过这并不意味着“目标”不再重要。事实正好相反。在危机和复苏期间，我们看到领先品牌纷纷采取切实措施，为消费者提供实际帮助，以证实品牌正在履行目标。有的公司研发新产品，有的公司采用更灵活的定价策略，有的公司积极保护员工的健康和安全。无论采取哪一种措施，领先品牌都在告诉我们——行动胜于雄辩，而只依赖口头功夫、实际上毫无作为的品牌很快就被市场揭了老底。随着复苏期来临，可以明显看到消费者不会忘记品牌在危机中的行为，未来消费者还将进一步提升对企业的道德期望。当品牌不再将“目标”作为单独的概念来谈论，而是将其融合于客户服务的方方面面，“目标”原则才算真正奏效。

重新确立营销地位

这些战略是否有助于重新确立营销职能的地位？新锐CMO们显然认为答案是肯定的。近半新锐CMO认为当前危机将提升营销职能在企业内的重要性，而持这种观点的普通CMO仅占十分之三（见图10）。

人们常说，每一次危机都将带来机遇。新锐CMO为应对危机、引领复苏采取的措施确实为我们描绘了一幅蓝图。在他们的蓝图中，营销职能将在品牌的增长战略中重新占据重要席位。

换句话说，最成功的营销者应了解消费者行为正在发生的变化，据此开发最能满足需求的新产品，并通过最佳市场渠道将新产品销售给客户。他们着眼于整体客户体验，确保所有业务要素都以满足客户需求为目标。

只有引领其他业务部门并与其合作，将消费者情报深度集成于客户服务，才能实现这一目标。

图10：
新锐CMO认为营销职能的地位将得到提升
您认为新冠危机对营销职能在企业内部的重要性将产生何种影响？



数据来源：2020年电通CMO调查

对营销代理商的影响

在此背景下, 创新和数字化转型已经成为CMO的头等大事 (参见图11), 他们希望传播机构能够为这两项工作提供支持。推动创新和提供技术服务是CMO认为机构合作伙伴最应具备的两项能力。这一结果表明, 随着消费者日益习惯于无摩擦商务和与品牌互动, 机构应继续增加在危机期间实施的数字技术投资。令人振奋的是, CMO们认为传播机构在上述方面表现出色。

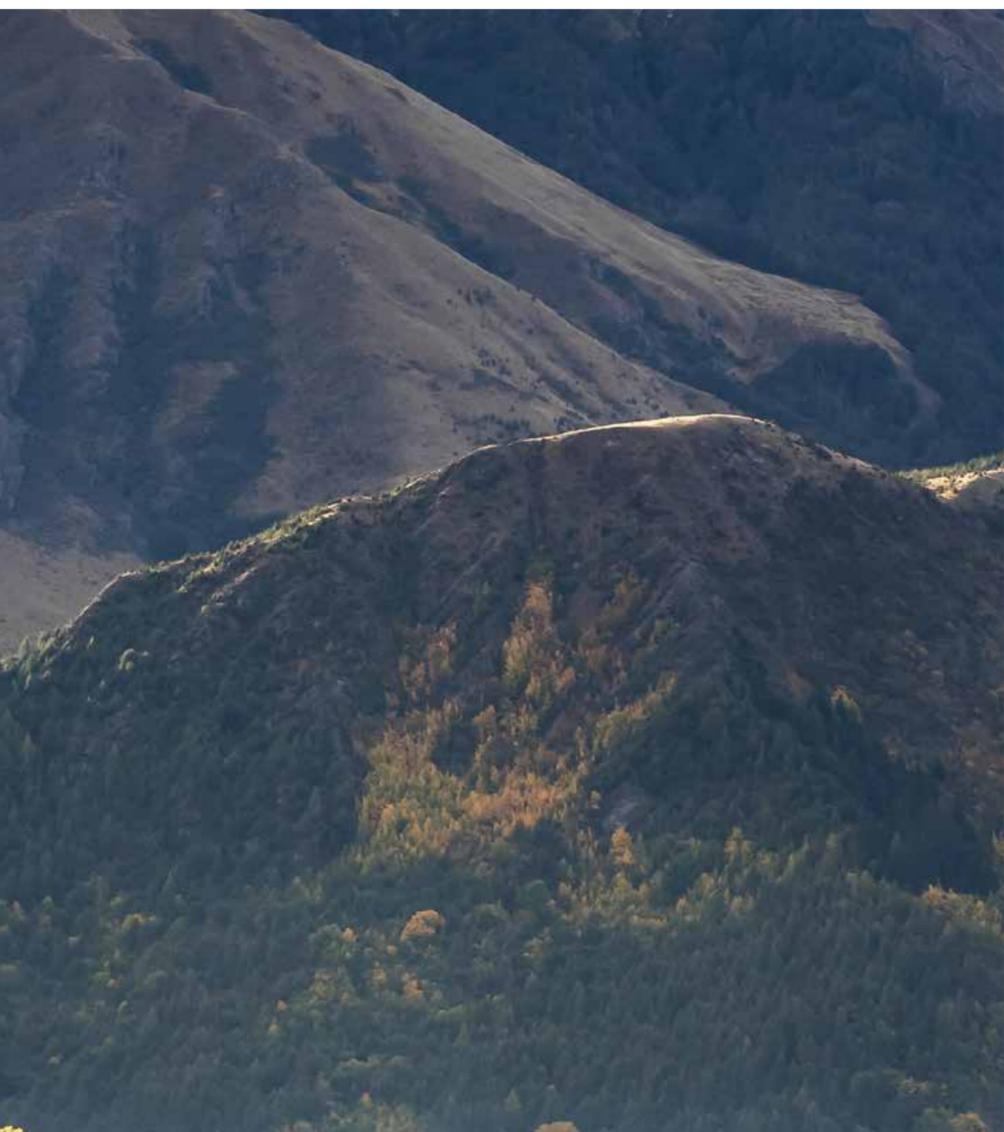


图11:

对传播机构的五大要求

当您考虑与营销机构合作时, 以下各个因素有多重要?

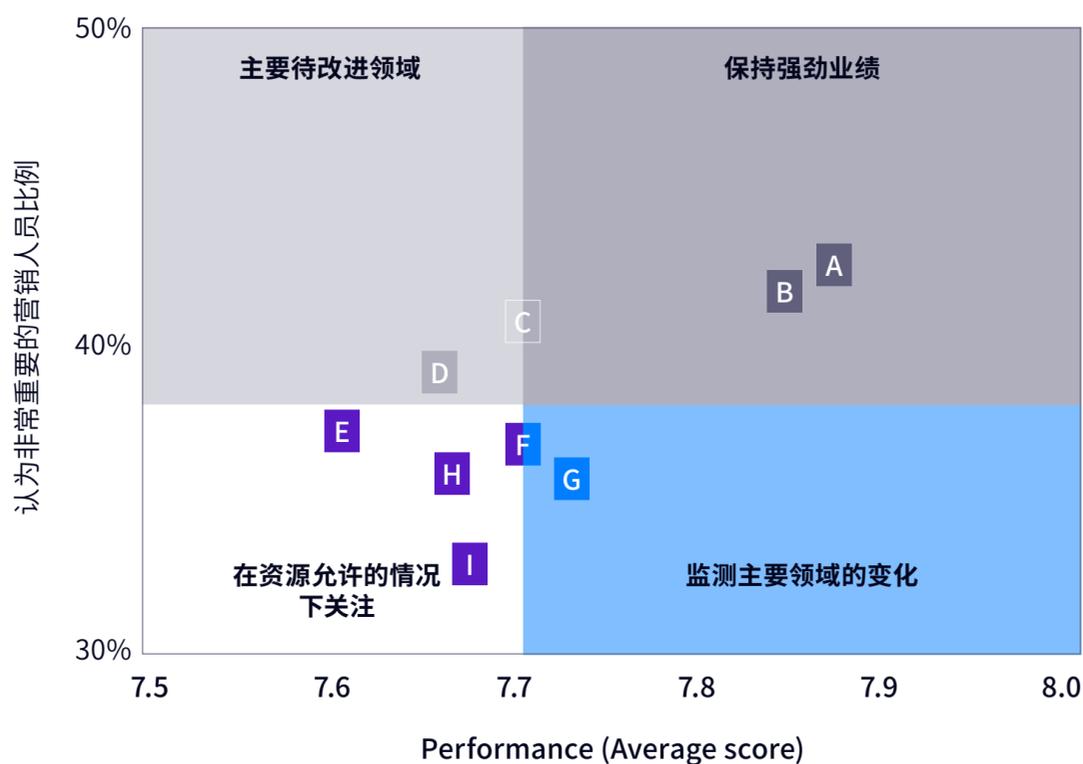
#1	推动创新, 满足客户需求
#2	提供技术和数据能力
#3	大力提升效率, 降低成本
#4	提供有关全球和市场趋势的专业知识/主动提供新见解
#5	建立业务伙伴关系, 推动长期执行与增长

数据来源: 2020年电通CMO调查

待改进领域

作为代理商, 待改进领域主要包括三个方面: 提高效率、降低成本, 推动长期增长, 积极提供新见解, 以帮助CMO管理有限的预算。以上三点对于CMO来说比较重要, 但他们认为机构合作伙伴未能达到期望 (见图12)。经济复苏期间, 机构应在这三个方面加大力度, 帮助品牌最大化利用营销投资, 利用消费者洞见抓住营销机遇、推动产品开发与创新、实施价格优化。

图12:
提高效率、推动长期增长、获取新洞见是传播机构的主要待改进领域



A	提供技术和数据能力
B	推动创新, 满足客户需求
C	大力提升效率, 降低成本
D	建立业务伙伴关系, 推动长期执行与增长
E	提供有关全球和市场趋势的专业知识/主动提供新见解
F	能够在营销工作的各个领域提供综合解决方案
G	提供咨询服务和执行服务
H	提供灵活的人员配备模式
I	提供与特定业务成果挂钩的合同

注: 各选项均根据平均满意度得分 (水平轴) 和将其视为“非常重要”的CMO百分比 (垂直轴) 绘制。

数据来源: 2020年电通CMO调查

整体而言, 代理商的机遇在于和CMO密切合作, 帮助CMO在与客户体验相关的各个领域拉近与客户和合作伙伴的距离。新锐CMO部署的战略要取得成功, 必须获得大量有效的消费者情报, 同时在客户历程和品牌体验的各个环节实现高度集成, 避免品牌的内部言行与品牌为满足其利益相关者期望而采取的外部行动之间出现分歧。同样, 这也要求代理商对各个营销解

决方案进行无缝集成, 以满足客户需求, 而不是过于关注特定的产品或服务。只有这样, 代理商才能帮助品牌在长时期内赢得、保持和发展最佳客户群体。

结语

2020年是非同寻常的一年。没人知道人类将如何步入2021年。多数CMO的重点在于如何顺利度过接下来的6到12个月。比这再长远的规划几乎是不可能的任务。

然而CMO们必须将不可能变成可能。疫情危机仿佛一座熔炉，从中将诞生各种新常态和新行为。在这个瞬息万变的时代，现有的行业秩序有可能被彻底颠覆，随之而来的是长期变革的大潮。当前正在发生的一切将对我们的社会产生深远影响。

展望未来，CMO们开始将重心转向营销的基本职能，但是改变了实施方式。这些举措有望重新确立营销职能在董事会和企业中的地位。然而营销职能并非理所当然占据重要地位。CMO已经制定了领先战略，问题在于如何实施。品牌的生死存亡，以及作为增长推动者的营销职能的成败，均取决于这些战略的实施。

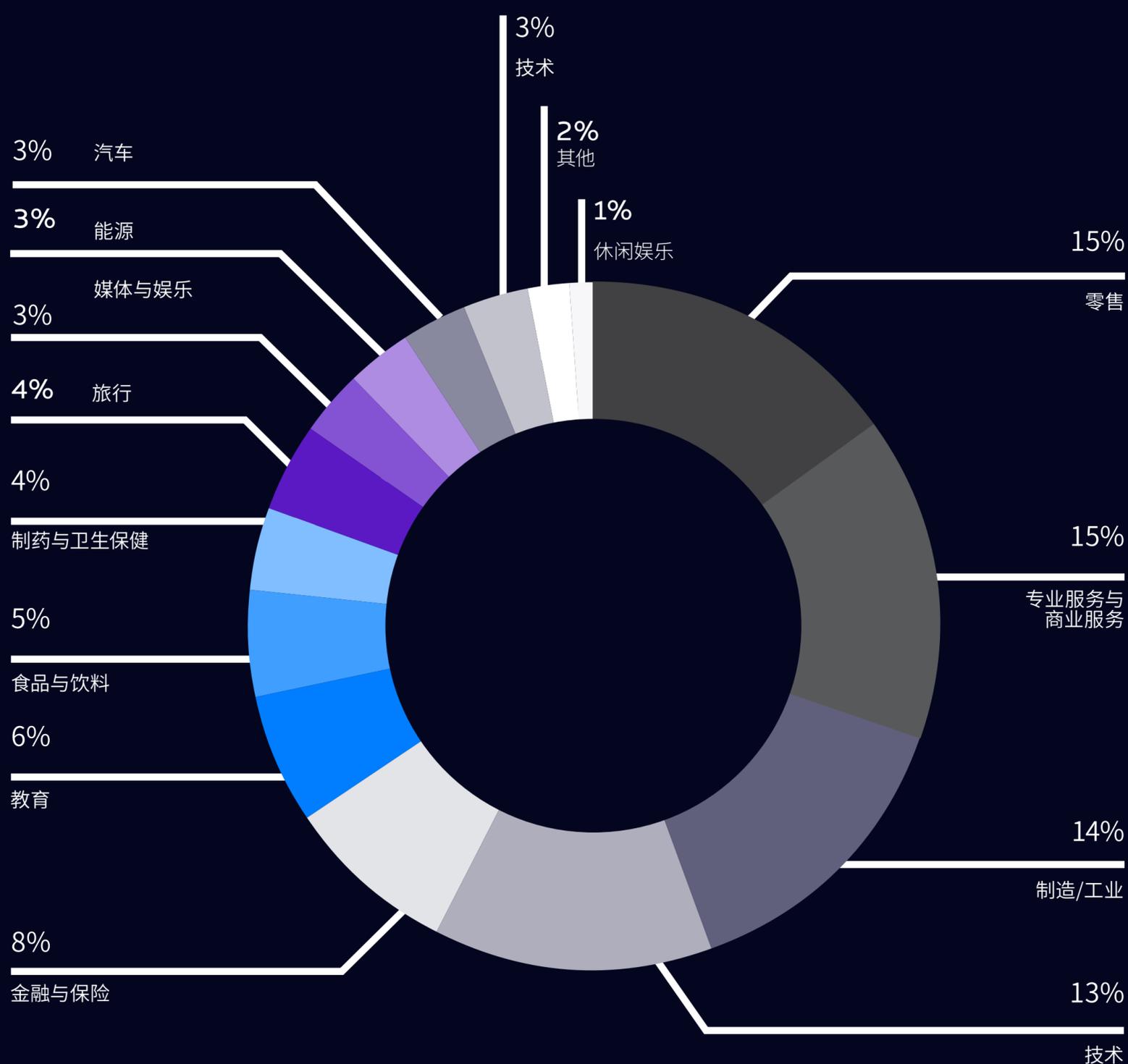
关于本次调查

本次研究由电通内部的B2B专业市场研究咨询公司B2B International负责实施。

B2B International对澳大利亚、巴西、中国、法国、德国、印度、意大利、日本、俄罗斯、西班牙、英国和美国的1,361位CMO（或类似职务）进行了调查。

本次调查在每个国家至少收到100条回应。受访者所在公司规模不一，其中40%为大公司（即员工人数超过一千的公司）。图13展示了受访者所在的行业。2020年5月至6月在网上进行了实地调查。

图13：
参与调查者行业细分



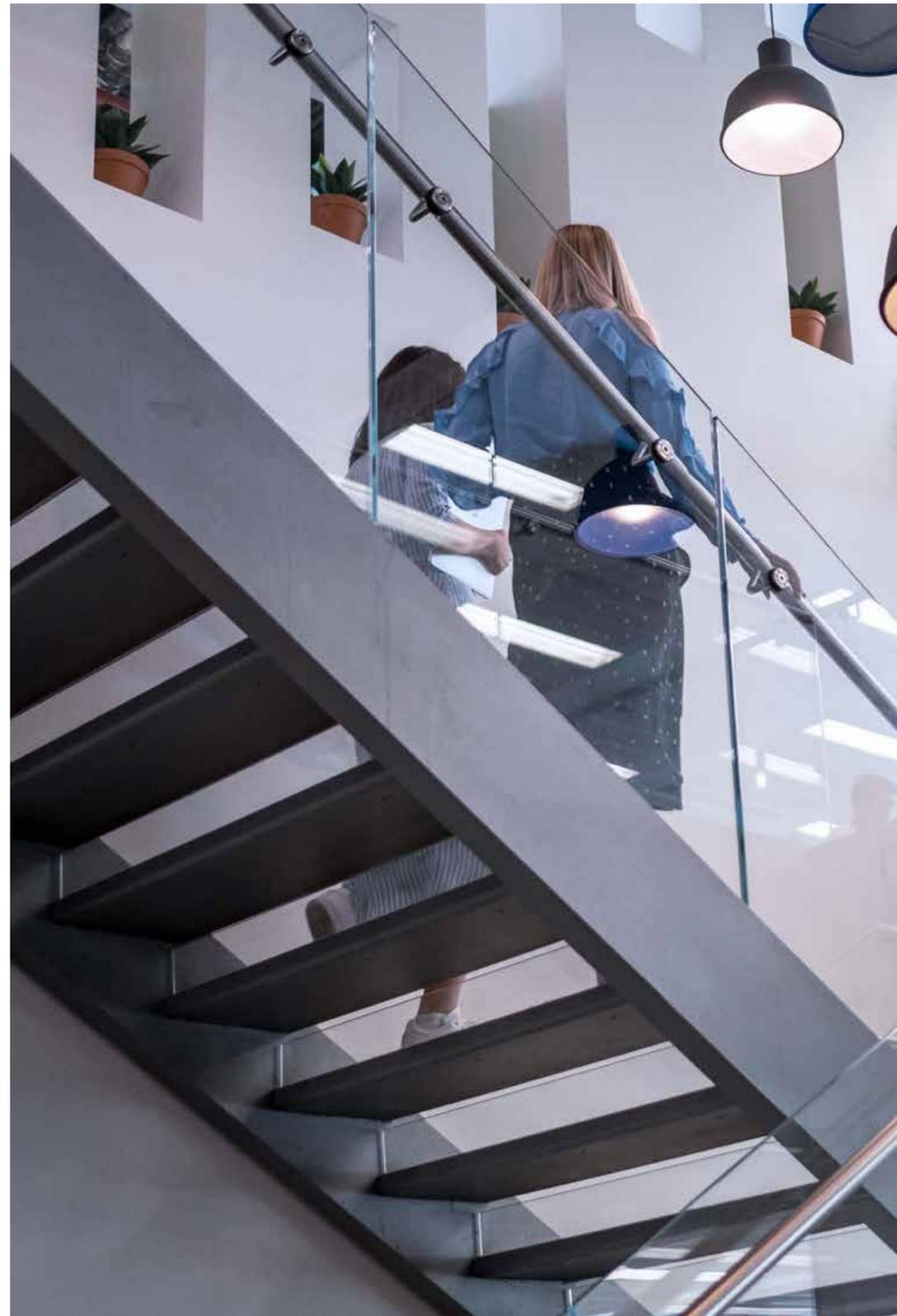
数据来源：2020年电通CMO调查

致谢

本文作者衷心感谢集团同事们的慷慨相助，他们为本报告的编写贡献出了宝贵的时间和丰富的专业知识。

特别鸣谢：

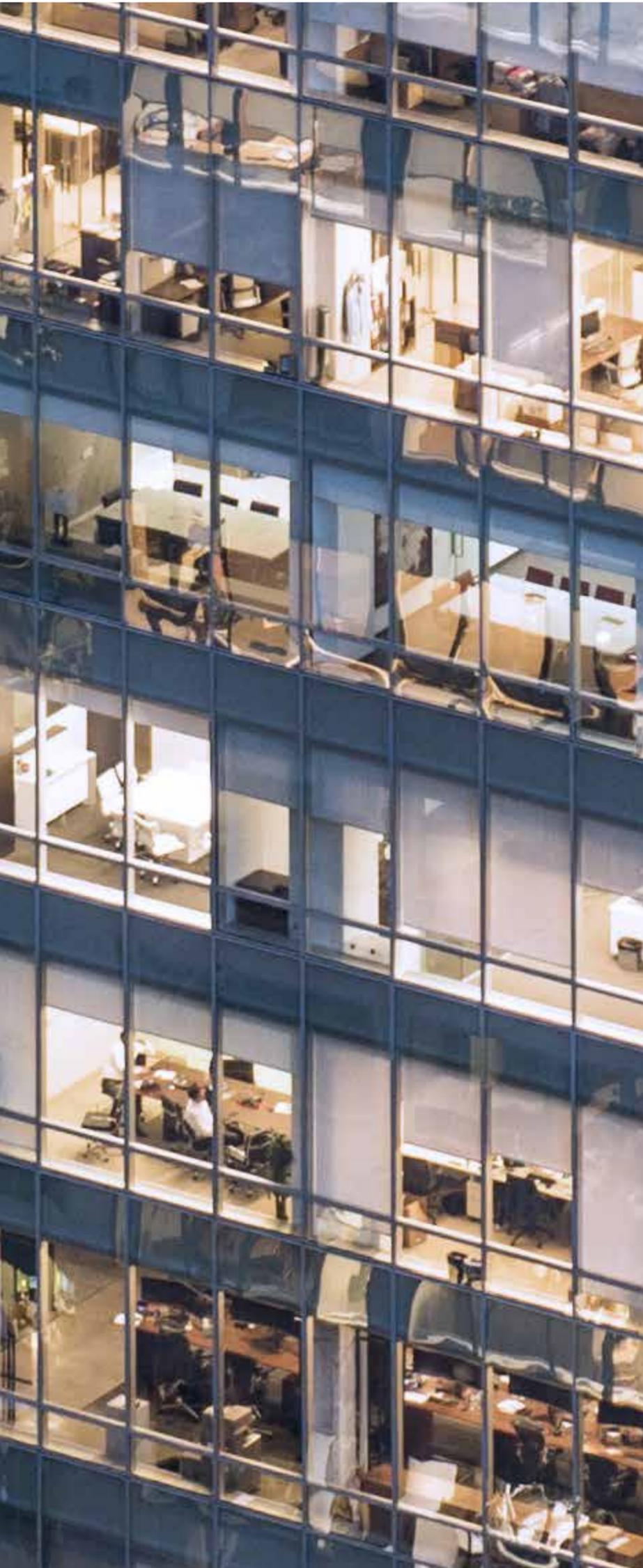
- BRAD ALPERIN
(电通)
- DAN CALLADINE
(凯络)
- TIA CASTAGNO
(伟视捷)
- SIMON GILL
(安索帕)
- SEAN HEALY
(凯络)
- DIRK HERBERT
(电通)
- LUKE KENNY
(dentsumcgarrybowen)
- RICHARD LEES
(美库尔)
- ANNA LUNGLEY
(电通)
- SANJAY NAZERALI
(dentsu X)
- RHYS TAYLOR
(Gyro)
- PAUL WILSON
(伟视捷)
- JENNIFER ZIMMERMAN
(dentsumcgarrybowen)



我们还要感谢B2B International的同事Tom Percival、Matthew Powell和Isobel Wadsworth，他们在编写本报告期间与我们进行了出色的合作，贡献出先进的专业知识。

如需与我们讨论B2B International如何为您的企业提供帮助，请联系tom.percival@b2binternational.com

参考文献



- ⁱMcKinsey, 加速 (The Quickening) , 2020
- ⁱⁱS&P Global, 新冠肺炎的影响: 文章摘要, 2020年8月3日
- ⁱⁱⁱ彭博社, 机器人管家和数字菜单是酒店对抗新冠疫情的最新利器, 2020年6月17日
- ^{iv}Brewdog, 2020
- ^v电通安吉斯集团, 美国复苏领航者, 2020年6月

dentsu

关于 dentsu International

隶属于日本电通集团，拥有九大领先品牌——凯络 (Carat)、dentsu X、安布思沛 (iProspect)、安索帕 (Isobar、dentsumcgarrybowen、美库尔 (Merkle)、MKTG、伟视捷 (Vizeum)、博视得 (Posterscope) 以及其他专业品牌的大力支持。

我们致力于帮助客户赢得、保持和发展优秀客户群体，实现企业成功之道。

我们为客户提供最高水准的媒体、CXM和创意传播服务，业务遍及全球145个国家和地区，拥有超过48,000多名专业人才。

www.dentsu.com

有关本报告的详细信息，请联系：

Kevin Mann

电通中国业务发展和市场营销总经理

Kevin.Mann@dentsuaegis.com