

营销 责任



CEO 蓝图

最大限度实现营销投资、营销策略和营销行动的效果，提升企业价值



Forbes
CMO PRACTICE

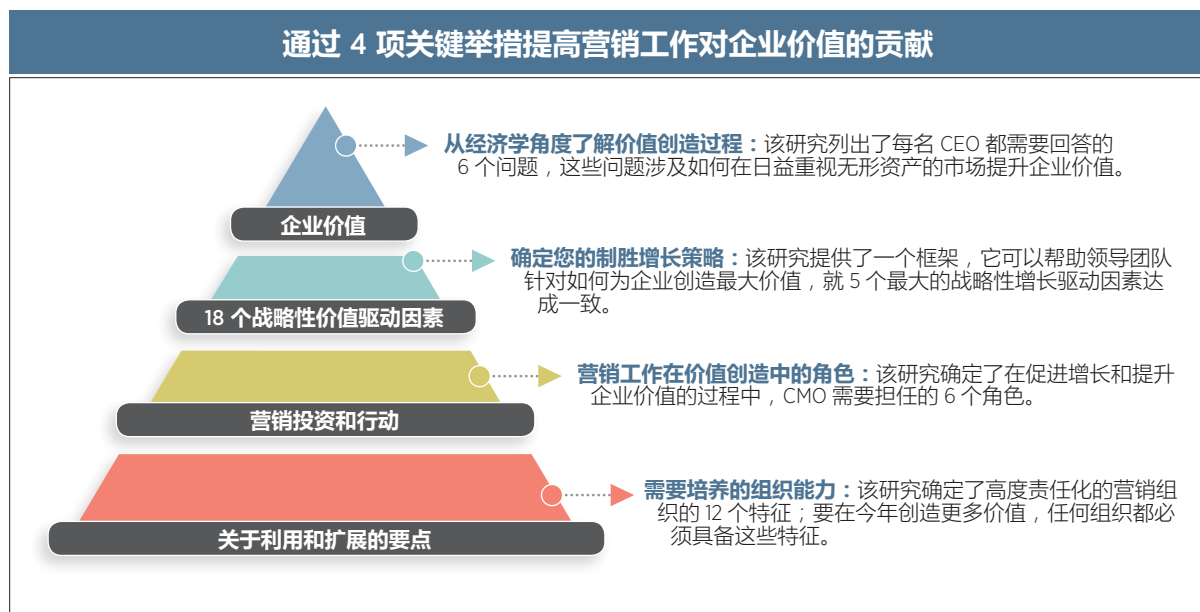
描述如何通过营销提升价值的 CEO 蓝图

福布斯开展了一项由 800 名首席营销官 (CMO) 和 50 名主题专家参与的研究，结果表明，尽管经过长达数年的审查程序，尽管媒体衡量、分析、模型和归因等领域都在进步，大多数 CMO 仍然难以对营销工作的价值进行量化并向领导团队、同事和合作伙伴展示这种价值。

该研究发现了一个人们普遍认同的现象：由于没有建立通用的标准和做法来衡量营销投资对企业价值的贡献，企业领导团队在战略权衡、资源重新分配和风险投资等重大决策方面受到限制，很难在充满活力、瞬息万变的市场保持竞争力。

本文重点介绍该报告的一些重要发现，并就如何提高营销工作对企业价值的贡献，简要介绍了四种方法。

[在此处下载完整的英文版报告。](#)



该研究的 5 个重要发现

发现 1: 营销投资和企业价值之间有明确的关联。

金融市场的证据以及学术和商业研究已经证明,营销投资与活动和企业价值之间有明确的关联,这种关联可以进行量化和优化。

发现 2: 营销战略和投资对企业价值的贡献可超过 50%。

在无形的数字驱动型经济中,如果正确评估品牌、客户和数字资产的价值,同时又对营销成效、协作以及创新印象对财务绩效的影响进行衡量,那么营销投资和活动对企业价值的经济贡献是巨大的 - 高达企业价值的 50%,而且在不断增长。

发现 3: 要充分实现公司的价值和增长潜力,CMO 必须担任 6 种角色。

为了适应客户行为的变化、新渠道的出现、数据/技术地位的提升,以及组织协作的重要性,CMO 的预期职能已经远远超出了传统的 CMO 角色和工作范围。CMO 很难单枪匹马实现最大化增长,但具有完整职权的 CMO 应该成为 6 大价值驱动因素的主要负责人,这 6 大因素包括:品牌管理、客户代言人、数字路线图、以及营销投资有效性。

发现 4: 高度责任化的营销组织在构建 12 种组织能力。

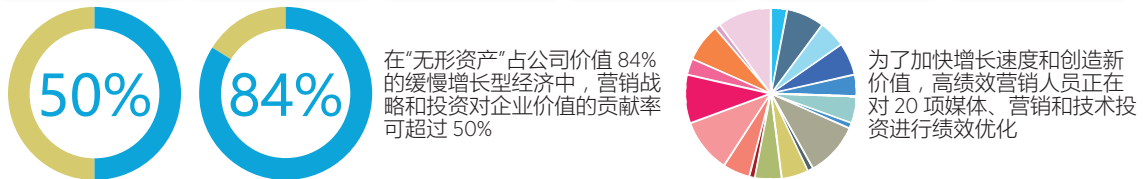
更高的责任化程度可以使营销人员的营销投资回报率提高 5%,增长绩效提高 7% 以上。该研究确定了 12 种常见组织功能,这些高绩效营销人员通过培养这些能力来利用数据、系统和营销服务合作伙伴关系,他们必须不断改进自己的营销绩效衡量系统,使之成为“同类最佳”模型,并提高营销的责任化水平。

发现 5: 只要提高责任化程度,每个组织都可以创造自身价值。

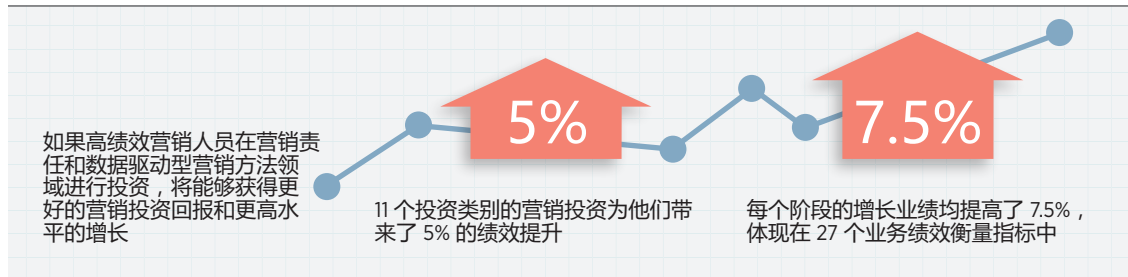
每个组织都可以立即实施一些步骤,通过提高营销责任化程度来最大限度提高营销工作对企业价值的贡献,并创造盈利型增长。具体而言,该研究确定了每个组织都应该实施的 5 项行动,这些行动可以帮助组织更好地理解、衡量、管理和增强公司价值。

营销工作对企业价值的财务贡献

营销工作对企业价值做出贡献的 6 种方式



绩效衡量方面的投资可以带来更多增长



CMO 在企业价值创造过程中担任的 6 种角色



增长是一种“团队运动”，而对于 6 个关键价值驱动因素，即品牌战略、客户代言人、数字转型、创新日程和“走向市场”流程管理，CMO 是唯一担任主要角色的行政领导团队成员，因此必须加入增长团队。

每名 CEO 都需要思考的关于增长的 6 个问题

- 1 品牌对于当前和今后的企业价值有何贡献？
- 2 在利用、保护和扩展客户关系价值方面，我们有没有采取足够的行动？
- 3 我们的组织在多大程度上已经准备好为增长提供支持？
- 4 我们是否能够从每一美元的营销投资实现 9 美元以上的总收入增长？
- 5 我们应该以多激进的方式进行重新分配，让数字渠道和创新领域获得更多资源？
- 6 在本行业和竞争群中，创新对于增长有多重要？

营销工作对持股人价值做出贡献的 6 种方式

战略价值驱动因素

对企业价值的影响



品牌价值

- 营销责任标准委员会 (MASB) 的研究表明, 根据新兴的用于对品牌的经济贡献进行估值的全球性财务标准, 品牌资产对企业价值的平均贡献率在消费品企业中为 19%, 在 B2B 组织中为 10% — 在很多情况下更高。Cisco Systems 的 CMO 估计, 品牌价值对企业价值的贡献率为 30%。消费品品牌 Kraft Heinz 和 Miller Coors 的首席财务官均认为, 他们的品牌在总市值中所占比例超过 50%, 他们已经对自己的财务报表进行了调整, 以便在资产负债表中反映这些无形资产不断增长的重要性。⁷



客户资产

- 本报告中介绍的学术研究发现, 在传统企业中, 客户满意度、高质量客户体验和客户网络方面的投资与企业价值之间存在因果关系。学术研究表明, 高水平的客户满意度、信任和在线服务创新与更高的利润率、销售额增长和企业价值之间具有相关性。客户网络是宝贵的企业资产, 通过开发客户网络, Waze (13 亿美元)、LinkedIn (262 亿美元)、Tumblr (10 亿美元) 和 Airbnb (300 亿美元) 之类的数字创新公司在短短几个月内就使用数字平台创造了数十亿美元的价值。



组织能力

- 在这次分析中, 与众多 CMO 的面谈无可辩驳地表明: 增长是一项“团队运动”, 跨职能协作、决策以及关于共同目标的共识对于高效的成长不可或缺。这项分析中收录的学术研究印证了这一论断, 该研究证明了分析、营销、信息共享和敏捷性方面的组织能力与企业价值之间存在因果关系。这项 CMO 研究发现, 在数据驱动型衡量流程、职能和系统方面进行投资的组织实现了营销效果和业务绩效的显著提升。



营销有效性

- 学术、商务和股市研究表明, 提高营销有效性可以创造企业价值。资本市场越来越重视自然增长和营销效果, Salesforce.com 和 HubSpot 等高增长企业的股票估价就证明了这一点, 这些公司的利润很低, 甚至没有盈利。波士顿咨询公司开展的股市研究证实, 高水平的自然增长与股本溢价之间存在相关性。营销科学研究院 (MSI) 开展的学术研究发现, 营销能力与公司绩效之间存在线性关系。参与本次调查的 CMO 将降低客户获取成本列为营销工作为持股人创造价值的首要方式。



数字增长平台

- 对于沃尔玛和家得宝之类的传统公司而言, 数字科技增长方面的投资可以从资本市场获得越来越多的回报, 而在大多数行业, 新的增长将主要来自数字平台和“直营”渠道。颠覆性数字业务模型正在形形色色的行业创造和重新分配数十亿美元的价值, 覆盖了刀片 (Dollar Shave Club)、眼镜 (Warby Parker)、回收利用、投资银行、床垫 (Casper) 和抵押贷款 (Rocket Mortgage) 等行业。IDC 预测, 在 2020 年底之前, 全球企业 2000 强中过半企业的业务将主要依赖于创造数字增强型产品、服务和体验的能力。¹⁰



创新印象

- 营销科学研究院收集的学术研究已证实, 客户的创新印象对财务状况和公司价值会产生直接的正面影响。该研究表明, 无论是从短期还是长期来看, 创新都会对股市价值产生显著的正面影响, 这种影响对于以下类型的公司更为强烈: 增加广告投资的公司、高科技行业的公司以及追求激进式创新的公司。97% 的 CEO 都在尝试通过数字转型和创新投资来提升股价和推动增长, 因为大多数人相信, 自己的行业将在三年内经历颠覆性变化。¹¹

CMO 在企业价值创造过程中担任的 6 种角色



品牌管理者

- 1 鉴于品牌价值在企业价值中所占的比例如此之高，CMO 必须担任品牌管理者：CMO 必须对品牌价值进行定量、保护，并促进其增长。为此，CMO 必须了解影响品牌价值的市场和非市场因素，并通过持续性战略投资来保护和增加品牌资产。



客户代言人

- 2 在客户满意度、客户体验和具有数字功能的客户网络方面进行业务投资可以创造巨大的企业价值；因此，CMO 必须在行政领导团队面前充当客户的代言人，确保投资策略能够充分利用、保护和扩展客户关系的价值。



跨职能协调者

- 3 跨职能团队协作可以提高企业价值，而 CMO 是行政领导团队中唯一直接参与所有业务敏捷性计划、加速上市计划、客户为本计划和情报共享计划的成员，因此 CMO 必须担任指挥者的角色，确保各个独立领域的战略投资可以共同实现公司的总体增长目标。



组合管理者

- 4 鉴于高效营销对持股人溢价的影响，CMO 必须担任组合管理者的角色，确定正确的营销投资混合比例，实现短期增长需求和长期价值创造之间的平衡。



数字路线图指导者

- 5 鉴于数字化增长投资可以从资本市场获得日益丰厚的回报，“直营”渠道已成为关键的增长驱动因素，而在所有管理人员中，CMO 最了解数字技术对客户行为和体验的影响，因此，CMO 必须针对长期数字路线图以及如何通过重新分配让数字渠道获得更多资源，提供第一手建议。



创新“扩音器”

- 6 鉴于客户的创新印象对财务状况和公司价值有直接的正面影响，CMO 务必参与创新日程，通过进行宣传，在客户群体中提高认知度和集蓄影响力，充分利用创新领域的机构投资。

为了创造更多价值，每个组织都应该马上实施的 5 项举措

举措	影响
<p>1. 对绩效衡量职能进行基准分析。对照高绩效营销人员的 12 种营销责任化做法，对组织成熟度进行评估，找出关键差距和容易实现的目标，改进营销措施和投资的绩效与财务结果。</p>	<p>通过建立营销责任方面的组织能力，媒体运营投资的回报率以及营销产生的总体业务绩效可以在短期内提高 5% 以上。⁴</p>
<p>2. 量化品牌对企业价值的贡献。开展品牌经济分析，量化自身品牌的价值，根据组织的特殊市场定位、能力和增长策略，了解最重要的 5 个（总共 18 个）价值创造驱动因素。</p>	<p>通过确定品牌的经济价值，并就品牌价值的 5 大驱动因素达成共识，领导团队可以将资源、衡量指标、人才及奖励集中到可以创造企业价值的活动中。</p>
<p>3. 以价值创造为目标调整 CMO 的角色。根据 6 个价值创造驱动因素调整 CMO 的角色，确保 CMO 获得相应的能力、资源和经济动力，以便全面开展能够在短期内改善营销效果的各种活动，执行在提高企业价值方面最有潜力的策略。</p>	<p>如果根据可以创造价值的策略调整分配给 CMO 的角色、职责和资源，我们就可以利用一个被人忽视的机会，因为在大多数组织中，CMO 的职位描述和任务已经无法适应营销工作不断增长的复杂性及组成结构。如果无法解决这种脱节情况，效率将大大降低，浪费和支出将显著增加。</p>
<p>4. 对高回报的“非运营”营销媒体进行投资。该研究表明，非运营媒体——包括内容、目标选择以及对付费性/收益性/自有媒体投资的管理和衡量——存在投资不足的情况，因为在现代营销投资组合中，此类投资最有效，但管理欠佳、资源不足。</p>	<p>在采购工作的范围和作用降到最低，且重要的内容和绩效衡量投资缺乏管理层关注、缺少评估、权责不清的市场中，了解“非运营”媒体的真实影响，并为创造最多利润增长和价值的营销投资和行动分配更多的资源，就可以利用一个被人忽视的机会。</p>
<p>5. 通过构建一致认可的记分卡确保成功。营销领导团队需要与首席财务官和分析部门进行合作，确定一个“均衡的记分卡”，以便在最大程度上将所有营销行动和投资与企业价值关联起来。鉴于营销工作对企业价值的巨大贡献，行政领导团队务必就营销工作创造企业价值的最主要方式，以及相关的语言、衡量指标和共同目标达成共识，以便各业务单元与 CMO 合作，共同实施基于价值的营销日程表。</p>	<p>该研究表明，缺乏通用的营销责任衡量指标是销售额和公司增长的一个主要障碍。如果能够针对如何衡量营销工作对企业价值的贡献达成广泛的理解和共识，公司就更容易从营销、技术、创新和增长等领域的大额投资获得更高的回报，同时避免更高效的营销人员和数字创新者带来的颠覆性冲击。</p>

高度责任化的营销组织的 12 个特征

人员

1. **跨职能组织结构**：增长是一项“团队运动”，需要跨业务单元和跨职能的高度协作。
2. **衡量技能和能力**：营销责任化的实现需要分析、建模和财务集成等领域的高水平“线下”技能。
3. **职能和角色调整**：营销职能必须符合增长战略，并且具备实现公司增长目标所需的支持、合作伙伴和资源。

流程

4. **共同的资金分配流程**：对短期、长期和战略性营销投资进行集中式资金分配可以实现最大的营销投资回报，并且有助于进行利益权衡。
5. **共同的规划流程**：统一采用经常更新并且可以预测的数据驱动型规划流程可以提高财务业绩。
6. **信息共享流程**：在整个组织记录、共享和利用信息与知识可以直接影响企业价值。

奖励

7. **营销工作的共同经济目标**：领导团队必须就营销投资与行动的经济目标，及其在提升企业价值方面的贡献达成一致。
8. **共有的增长回报与奖励**：相关主管必须分享增长奖励，以便促进协作，实现集体增长。
9. **共同的企业衡量指标及 KPI**：要评估公司增长绩效，必须找出众多数据源之间的联系，针对营销投资的财务影响，获得可靠并且经过外部验证的衡量指标。

系统

10. **共同的客户 ID 和资料**：要构建涵盖各种投资、各种渠道和客户历程各阶段的营销组合及归因模型，客户资料是基础。
11. **规划、归因和预测模型**：衡量模型必须整合众多详细绩效数据，以便支持战略性 CMO 决策和投资权衡。
12. **广泛的数据源和集成度**：营销规划模型中整合的内部和外部数据源越多，绩效衡量模型就会越可靠。

关于 FORBES CMO PRACTICE

Forbes CMO Practice 从福布斯 100 年的出版历程及成功事例中汲取经过时间检验的成功经验和见解，以此为基础提供营销主管交际和顾问服务，以及技能开发计划。

[下载完整的英文版报告](#)

Bruce Rogers

Forbes Media CMO Practice 主管兼首席见解官

Stephen Diorio

CMO Practice 首席分析师

联系我们

- 电话
(212) 366-8890
- 信息与反馈
info@cmopractice.com
- 销售信息
brogers@forbes.com

499 Washington Blvd.
Jersey City, NJ 07310
212.366.8890
www.forbes.com/CMO-Practice

