

2020年中国首席营销官(CMO)调查报告

2020 The CMO Survey Report in China

中欧国际工商学院

CHINA EUROPE INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL

主持机构

中欧国际工商学院高管教育部
中欧CMO校友俱乐部

支持机构

正见品牌顾问

报告制作团队

主 编 王 高 / 崔洪波

执 笔 潘丹莹

视 觉 孙 超 / 蒋猛东

图 表 李钧衡

王高

- 中欧国际工商学院市场营销学教授
- 宝钢市场营销学教席教授
- 中欧国际工商学院副教务长
- 首席营销官 (CMO) 课程学术主任



2019 年，在中欧首席营销官 (CMO) 课程成功运营十周年之际，我们首次推出了《2019 年中国首席营销官 (CMO) 调查白皮书》，并决定以后每年做一次大规模的 CMO 调查，并发布一本白皮书。现在呈现在您面前的就是 2020 年的成果——《2020 年中国首席营销官 (CMO) 调查报告》。经过项目团队讨论，从 2020 年开始，我们将白皮书改名为调查报告。

做这份中国首席营销官年度调查的目的，是要从企业营销掌门人的视角了解中国企业营销的现状、所面临的挑战以及未来的趋势。在做问卷设计的时候，项目研究团队既考虑了一些国际上已有的主要首席营销官调查设计，又考虑了中国企业的特殊营销环境和趋势变化。为了便于首席营销官们回答问卷的问题，我们又对问卷进行了审慎的删减，使问卷问题尽可能简约。就如同中欧国际工商学院的独特定位，“中国深度，全球广度”，我们希望这份调查能够反映中国营销的特色，同时又可以进行国际比较。

2020 年新冠疫情的爆发不仅严重影响了人们的生活，同时也影响到了企业的运营。在 2020 年，线下的营销和销售活动受到的冲击最大，许多企业不得不减少线下的投入，将营销和销售转到线上，加大电商投入，尝试直播带货，进行短视频的投放等等。这次调查，我们也考虑了新冠疫情对企业营销和销售的影响。

中欧首席营销官 (CMO) 课程校友和在读学员是这次调查的样本主体。从 2010 年首度推出首席营销官课程至今，我们已成功推出 13 期，培养了 600 余名企业营销掌门人。他们基本覆盖了中国的主要行业，也反映了不同的企业规模。虽然本次调查报告样本不是随机样本，但该人群是中国企业营销掌门人的缩影，具备一定的代表性。

毋庸置疑，完成这样一个调查是富有挑战的，在这个过程中，我们得到了许多方面的支持和帮助。首先，我要感谢所有参与这次调查的中欧 CMO 校友和同学们，没有你们的积极参与，我们是没办法完成这个项目的；其次，我要感谢中欧校友 CMO 俱乐部的各位领导和理事们，因为你们的有效组织，我们的调查才能够顺利开展；最后，我要感谢项目团队的同仁，包括中欧高管教育的老师和正见品牌咨询的同事，从最初的方案讨论、问卷调查到最后的数据分析，因为你们的付出，我们才有了这份详实的报告。

最后，我希望这份报告既能帮助读者了解中国营销的现状，又能看清中国营销的未来。

梁金辉

- 中欧CMO俱乐部会长
- 古井集团党委书记、董事长



营销人的“育新机”与“开新局” ——《2020 年中国首席营销官(CMO)调查报告》序言

时间过得好快,转眼间,自2010年6月王高教授首创中欧CMO课程,已经是第11个年头了。这些年,中欧CMO陪伴10余个班级、600多名企业家学员一路走来,见证了中国商业的发展壮大。

作为中欧CMO的首班学员和班长,以及中欧校友CMO俱乐部首届会长,多年来,我本人从中欧受益良多,我所在企业也得到了很好的发展。我也欣喜地看到中欧CMO俱乐部的校友成员都取得了巨大的进步和成长。他们都是来自于各行各业的CEO、CMO,带领各自企业开发了一个个经典商业案例,创造出一个个金灿灿的品牌。缔结友谊、启迪思维、碰撞火花、眺望前方,中欧CMO已经成为中国最优秀首席营销官的学习殿堂和精神圣地。在此,要感谢中欧商学院、中欧CMO及校友俱乐部为营销创新、为商业发展所作的探索和贡献!特别要向王高教授的学术精神、赤子情怀和责任担当致敬!

经历百年变局与世纪疫情交织的2020年,立足新发展阶段,很多企业都面临着新的机遇和挑战,也都有各自的困惑和想法。作为企业CMO,我们是市场营销环境发生变化的先知先觉者,应以怎样的认知和状态,辨析当前经济形势和新商业形势,在危机中育新机、于变局中开新局?这是后疫情时代仍在继续、而且是永远在路上的一场“大考”。

近日,在王高教授的主导下,在各方的大力支持和帮助下,《2020年中国首席营销官(CMO)调查报告》顺利完成。此书凝结了王高教授及其团队的心血和汗水,通过大量事实和数据,对宏观环境、企业增长与绩效、市场营销的结构与开支、渠道结构及其表现、客户关系、市场营销组织与领导等进行了深入分析,深刻反映了中国市场营销工作现状,突出了新阶段经济发展的新特点、新属性,彰显了中国营销人的全球视野、社会担当及创新精神,将带给我们很多启发。

新时代是品质的时代、品牌的时代、品行的时代,是营销人追梦的时代。高举“经营‘真善美’”的大旗,为顾客谋满意、为用户创价值,不断满足人民对美好生活的向往,这是我们的初心与使命!新时代也是开放的时代、全球化的时代。如同我们古井贡酒“中国酿 世界香”的广告语一样,让世界爱上中国产品、中国品牌,这是我们义不容辞的责任!

商业世界瞬息万变,日新月异。我们只有保持终身学习、与时俱进的精神,才能让企业基业长青,立于不败之地。希望《2020年中国首席营销官(CMO)调查报告》研究成果的发布,能像寒冬后的一束光,给大家以温暖和信心,让我们共赴全球营销新时代!

遵王高教授嘱咐,谨以为序。

崔洪波

● 上海正见品牌管理顾问有限公司 首席执行官



当营销遇到“黑天鹅” ——特殊时期的中国营销晴雨表

摆在你面前的是正见品牌顾问携手中欧国际工商学院高管教育部、中欧校友 CMO 俱乐部推出的第二份针对中国首席营销官 (CMO) 群体的调查报告。

正如王高教授所言，我们正式将本份调查结果的定义从“白皮书”正式调整为“调查报告”。我们的目标是将《中国首席营销官 (CMO) 调查报告》打造成中国最权威的首席营销官的调查报告，成为反映中国营销变化的晴雨表以及趋势图。实现这个目标，很大程度有赖于我们拥有可能是中国最大的首席营销官群体——中欧校友 CMO 俱乐部，这个群体的成员 100% 来自于中欧国际工商学院推出的《首席营销官 (CMO) 课程》校友，涵盖了世界 500 强、中国民企 500 强、初创企业、专业服务机构等包括 B2B/B2C 等多种业务形态的企业创始人、总裁和首席营销官们，同时也是因为这个群体相对稳定和精准，使得我们的报告能够具有可持续性、连贯性和数据源的真实性的。

每一年报告的数据变化背后，我们希望能够为中国企业家和首席营销官们呈现营销大盘的变化，从而更优化自己的决策行动。比起 2019 年的调查，我们明显能看到几个变化：1) 疫情为营销带来的不确定性变化，整体企业的行为趋向于保守和理性，当然，这个波动是短线的和阶段性的；2) 疫情下的宅经济，进一步推动了企业加速布局数字营销，对传统营销的认知和态度发生更明显的改变；3) 营销方法论的改变，企业的自我营销能力明显加强，内容营销和直播带货成为新的热点。这个趋势比较去年的调查而言，变动非常明显。

跟去年不同的是，我们本期调查还加入了一个特殊的视频内容：中国首席营销官 (CMO) 访谈录，我们访谈了来自于微软中国、爱可乐、惠氏制药、良信电器、罗技中国等企业的总裁和 CMO 们，希望通过访谈视频能够给大家更多的启发。

需要说明的是，这份报告诞生于一个极为特殊的“黑天鹅”时期，调研的数据取自于 2020 年 12 月，跟发布日相比较，彼时新冠疫情的阴霾并未如今天般日趋明朗，也是反映了一个特定时期中国的首席营销官群体的整体共识。我想这也是一个特殊时期的特殊见证吧。

最后，感谢所有中欧校友 CMO 俱乐部的成员以及正见品牌顾问的项目团队们，没有你们，我们的报告不会顺利完成。

目 录



概述	1
关于受访者	2
第一部分 宏观环境	7
第二部分 企业增长与绩效	14
第三部分 市场营销结构与开支	29
第四部分 渠道结构及其表现	48
第五部分 客户关系	51
第六部分 市场营销组织与领导	54
第七部分 CMO 访谈录	60

概述

由中欧国际工商学院高管教育部、中欧校友 CMO 俱乐部和正见品牌顾问联合推出的《2020 年中国首席营销官 (CMO) 调查报告》在各方的支持和帮助下顺利完成。

我们衷心感谢百忙之中抽出时间参与调查的高管们。

我们的调查是非商业性质的，旨在反映中国市场营销工作的现状，以及首席营销官对未来趋势的洞察与展望。



调研方式

我们通过在线发放问卷的方式对国内的市场营销人员进行调查，并充分确保数据的安全性。

调研时间

从 2020 年 12 月 1 日开始至 2020 年 12 月 16 日结束。

受访者基本情况

本次调查的对象主要是基于中欧 CMO 课程的学员和毕业校友，也包括部分符合要求的非中欧 CMO 受访者。

我们设定问卷填写的基本条件为担任企业 CMO 及以上营销决策岗位的在职人员，经过基本筛选和过滤，最终收集有效问卷 315 份，总共覆盖了 315 家公司。其中中欧 CMO 学员及校友占比为 83%，在所有受访者中女性决策者比重达到 34%。

从行业及产业结构上来看，受访者来自 16 个行业，包括了 B2B 产品、B2B 服务、B2C 产品和 B2C 服务四种主要的业务形态，覆盖了营业规模从 3000 万以下到 50 亿以上不同规模的企业类型。

问卷的核心问题设计

问卷主要覆盖了企业在市场营销领域所涉及的方方面面，包括企业绩效，市场营销的结构与支出情况，渠道的结构分布等等。

相较于去年，我们的问卷主题精简为六大模块：

◎宏观环境

◎渠道结构及其表现

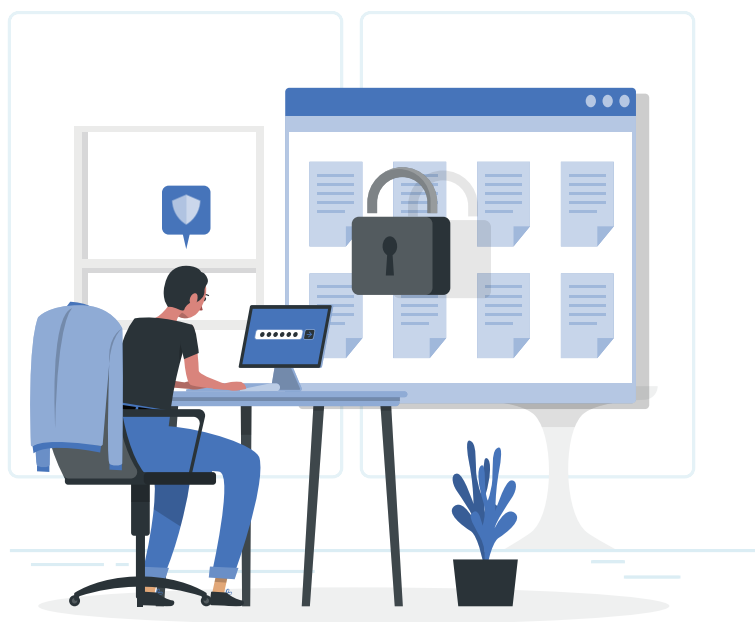
◎市场营销的结构与开支

◎企业增长与绩效

◎客户关系

◎市场营销组织与领导

这份报告主要基于特定的人群，以数据为基础进行结果的呈现与解读。



关于受访者

该部分对受访者的基本信息进行了汇总，包括受访者的职位，以及所在企业的行业归属、主营业务类型和规模等信息，本部分有助于读者大致了解参与本次调查的受访者及所属企业的背景情况。

受访者自身的职业背景方面，主要是负责企业营销工

作的决策者，包括董事长、CEO、市场总监、首席营销官等职位。

受访者所就职的企业背景方面，涵盖了制造业、批发和零售业、文体娱乐业、商业咨询服务业等 16 个行业；主营业务方面以 B2B- 产品企业居多，其次是 B2C- 产品企业；企业性质方面，民

营企业占八成左右；企业规模从初创级到中大型企业不等，既有 50 人以下的小型企 业，也有 10,000 人以上的大型企业；有 23% 是上市公司。

从样本的背景信息来看，其覆盖到的类型较为全面，具有一定的代表性。

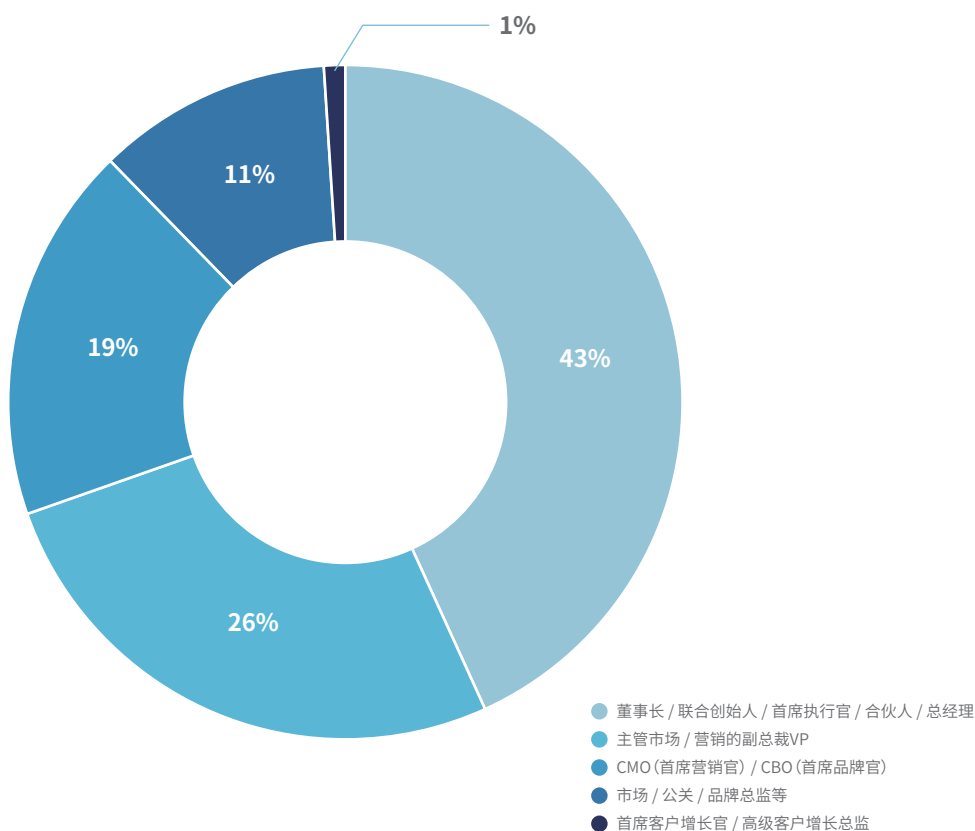
受访者是企业CMO及以上营销决策岗位的在职人员

该问卷对受访人的职业背景进行了筛选,将其职务限定为负责企业营销工作的决策者。

在收到的 315 份调查回复中,43% 的受访者担任董事长 / 创始人 / 联合创始人 / 首席执行官 / 合伙人 / 总经理的职位;26% 的受访者为主管市场 / 营销的副总裁;19% 的受访者任职首席营销官或首席品牌官;11% 的受访者是市场 / 公关 / 品牌总监;还有 1% 的受访者是首席客户增长官 / 高级客户增长总监。

Q

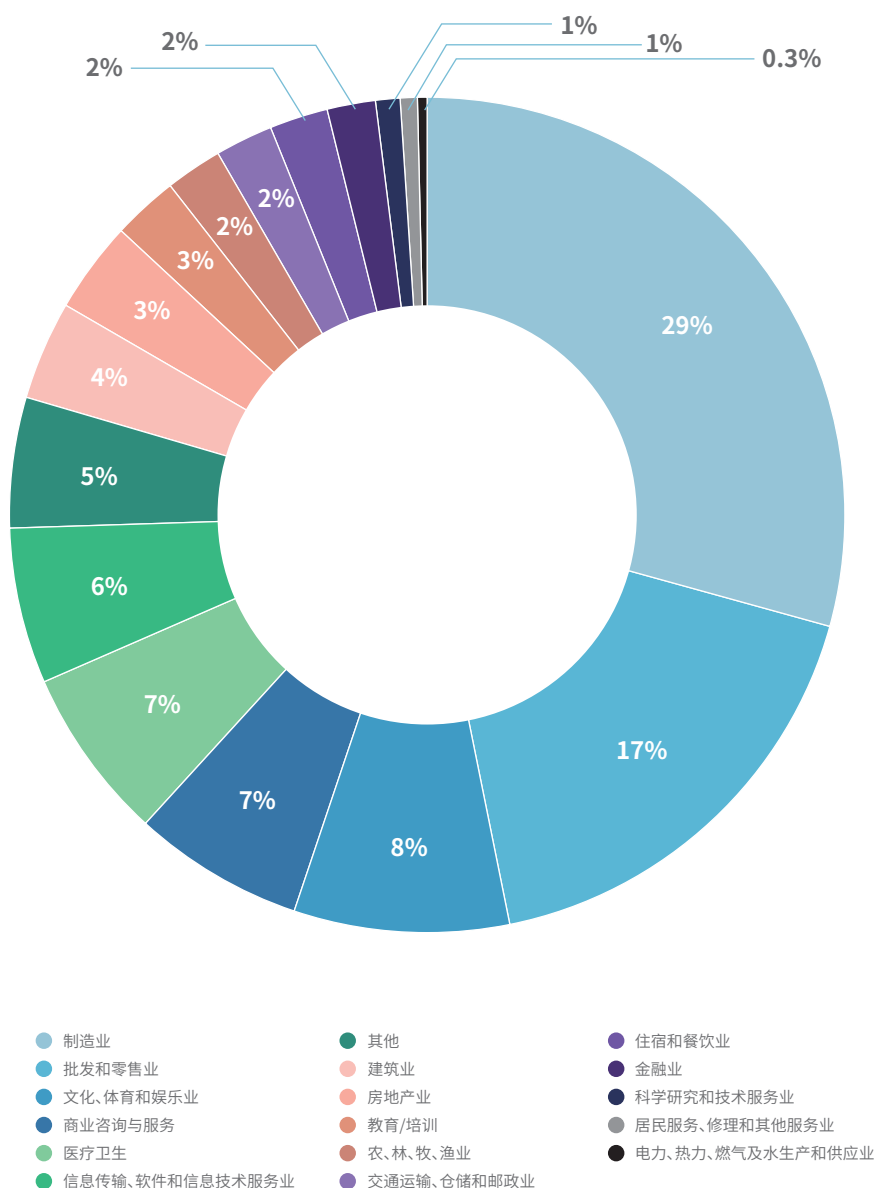
请问您的职位是?



受访者来自16个行业

我们的样本来自于 16 个行业,背景行业相对分散,其中制造业居多(占 29%),接下来分别是批发和零售业(占 17%),文化 / 体育 / 娱乐业(占 8%),医疗卫生(占 7%),商业咨询与服务(占 7%)等。

Q 贵公司属于以下哪个行业？



注：该行业分类方式参考新版《国民经济行业分类》标准

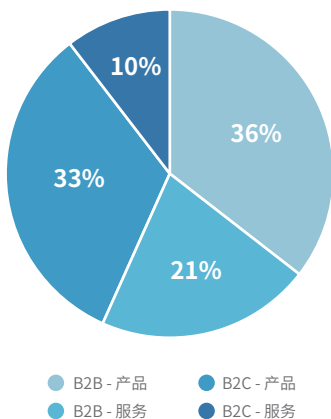
主营业务及性质

我们将受访企业的主营业务划分为四种类型，后续的多个分析与解读都是基于该部分数据。受访企业中 B2B- 产品占 36%，B2C- 产品占 33%，B2B- 服务占 21%，B2C- 服务占 10%。

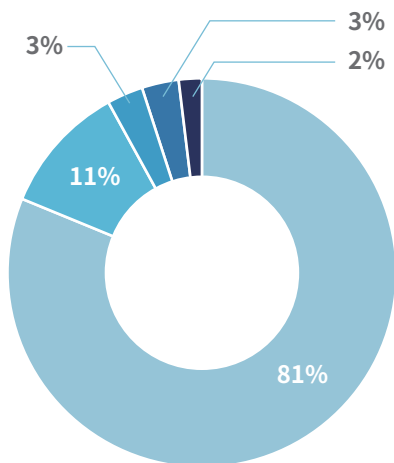
企业性质方面，有 81% 的受访者来自民营企业，11% 的受访者来自外商独资企业，分别有 3% 的受访者来自中外合资企业和国有企业，余下的 2% 主要来自混合所有制企业。

调查样本中，有 23% 的受访者就职于上市公司。

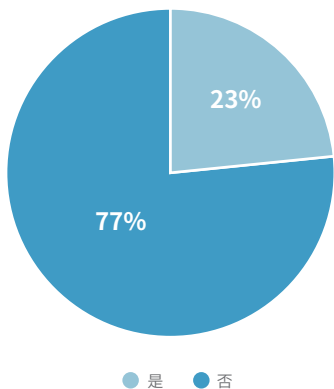
Q 贵公司的主营业务是？



Q 贵公司的企业性质是？



Q 贵公司是否是上市公司？



- 民营企业
- 外商独资企业
- 国有企业
- 中外合资企业
- 混合所有制企业

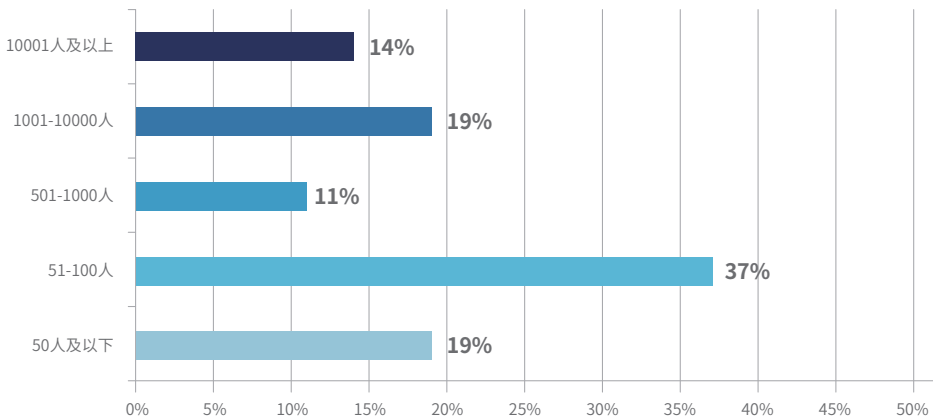
企业规模

从受访者所在的企业规模看，我们的样本具有代表性，从初创级企业到中大型企业皆有涉及，涵盖了不同规模的企业类型。

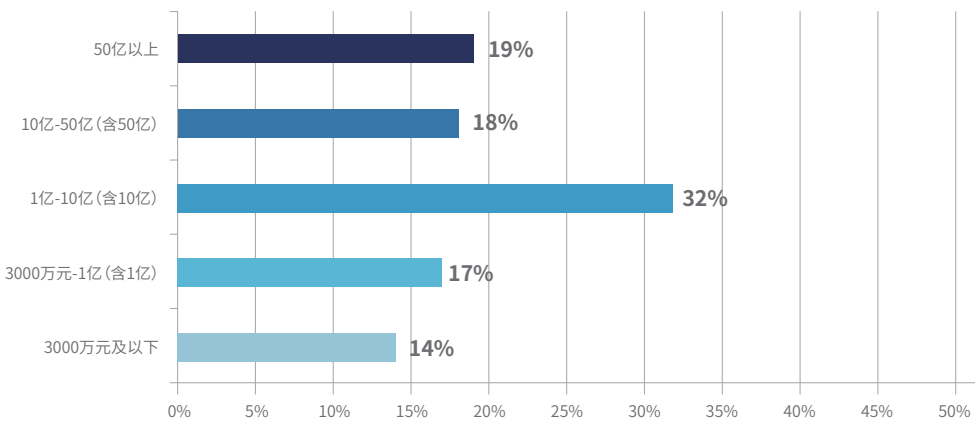
有 19% 的受访者来自员工总数在 50 人及以下的企业，37% 的受访者来自员工总数在 51 人至 500 人之间的企业，11% 的受访者来自员工总数在 501 人至 1000 人之间的企业，33% 的受访者企业来自员工总数超过 1000 人的企业。从员工总数上看，在中等及以上规模的企业居多。

从受访企业的销售额来看，年销售额在 1 亿 -10 亿区间内的企业有 32%，10 亿以上的企业占 37%，就营收情况而言，受访企业规模多为中大型。

Q 贵公司的全体员工人数大约是多少？



Q 贵公司的年销售额大概是多少？（以人民币计）



宏观环境

该部分主要调查首席营销官对于国内整体经济和市场环境的看法。包括对国内未来三年经济前景的态度，以及中美贸易摩擦、新冠疫情和国家政策对所在企业的影响。

市场环境受宏观环境变化的影响，从首席营销官的态度中可以看出他们对未来大趋势的判断，及背后的企业受不同因素的影响程度。



对中国经济前景趋于乐观

当被问及对中国未来三年的经济发展前景持何种态度时，**68%** 的受访者持乐观态度（包括“非常乐观”和“较为乐观”），表明他们对未来整体经济环境的预期较好；仅有 **5%** 的人持悲观看法（包括“非常悲观”和“较为悲观”），此外还有 **27%** 的人表示持中立态度。

分行业看，不同行业背景的受访者态度各有差异。虽然今年许多行业遭遇突如其来的疫情冲击，但无人持“非常悲观”的态度；而持“非常乐观”态度的行业 TOP1 为房地产业。

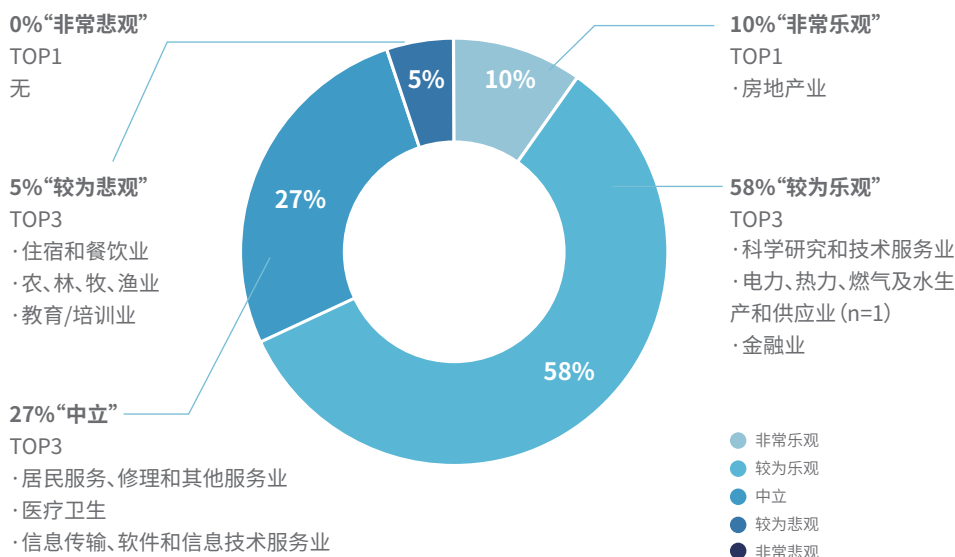
持“较为乐观”看法的前三大行业分别是“科学研究和技术服务业”、“电力、热力、燃气及水生产和供应业”（n=1）、“金融业”。

持“较为悲观”看法的前三大行业分别有“住宿和餐饮业”、“农、林、牧、渔业”和“教育 / 培训业”。（排名方式见注释）

总体上看，大部分受访者的态度趋于乐观。

Q

您对未来3年中国经济发展的前景是怎样的态度？



注 排名计算方式：某行业持各个态度的人数分别占该行业总样本数的比重。以“较为乐观”为例，在受访者中仅有1人就职于“电力、热力、燃气及水生产和供应业”，如这1人选择了“较为乐观”，那么这一行业“较为乐观”的比重即为100%。因此在样本容量有限的情况下，我们的排名情况仅表现首席营销官个人的观点和看法。

较之去年,乐观程度明显提升

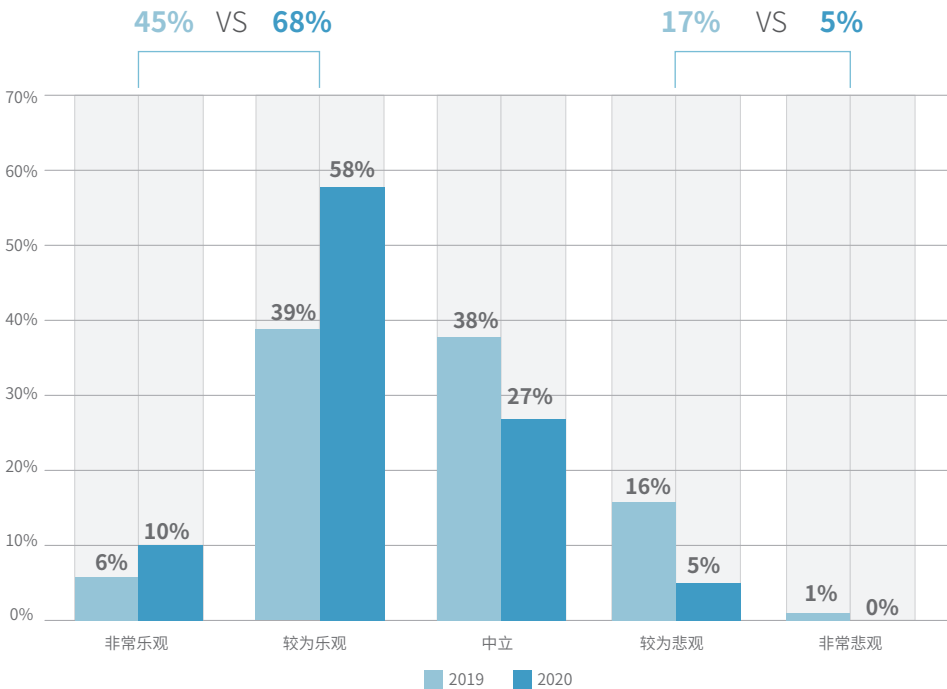
2020 年是充满了黑天鹅和不确定性的一年。疫情作为今年世界的最大变量,将致使全球产出减少超过 6 万亿美元,全球贸易也受到极大的负面影响。但在这些不利的因素下,中国仍然是少数保持正增长的经济体之一。

随着国内的疫情得到有效控制,各家企业在下半年的业绩也逐渐回升。“内循环、双循环”新发展格局的出现,也为我国的经济增长增添了新动力。

在这种背景下,今年的受访者对中国未来三年经济前景的态度较之去年明显更为乐观。总的来说,持乐观态度的受访者比重上升了 13%,持悲观态度的受访者比重下降了 12%。



Q 近两年对中国未来三年经济前景的态度变化



“中国制造2025”对市场环境产生的积极影响位列第一

伴随着一系列国家新政策的出台，企业所在的市场环境可能或多或少会受到一定的影响。仅有 6% 的受访者认为自己所在的企业基本不受国家政策的影响。

当被问及以下哪些国家政策会对受访者企业的市场环境产生积极影响时，排名前三位的政策分别是**中国制造 2025**（41%）、**人工智能**（40%）、**区域经济规划**（39%），这三项结果与去年相差不大。需要一提的是，该结果可能与我们的样本结构有关，从受访者的背景信息来看，来自制造业的受访者占比最大（30%），这也会在一定程度上对数据结果

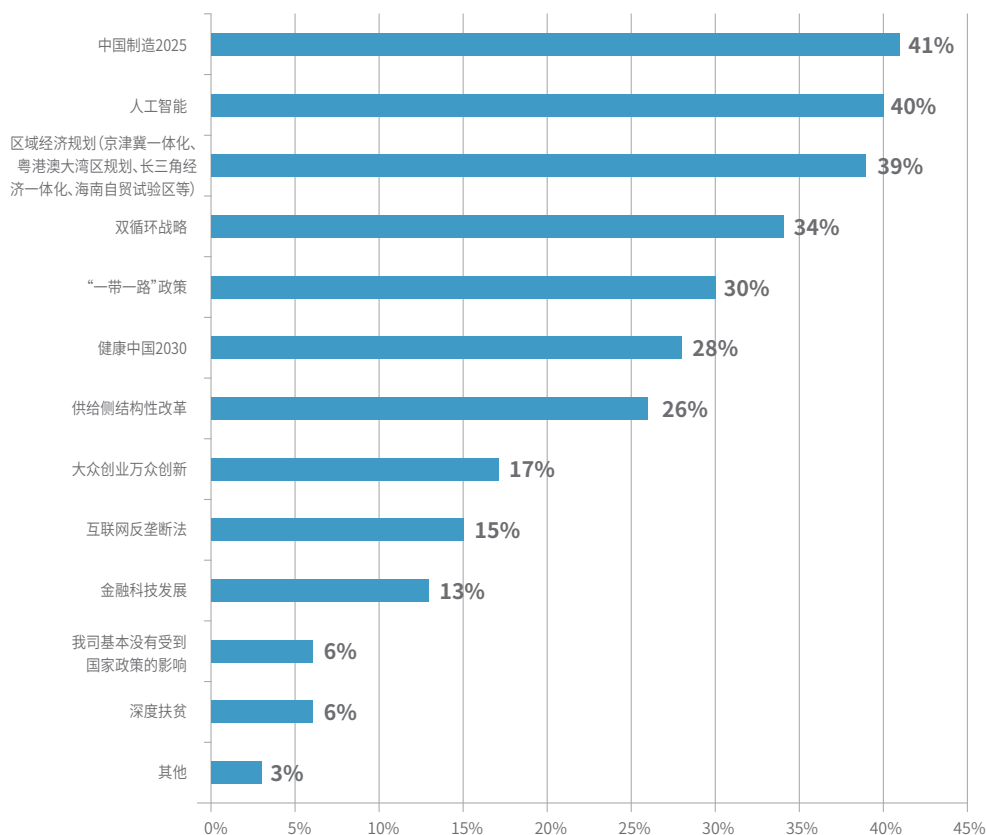
造成影响。

此外，今年的选项中新增了部分热点政策，如“双循环”和“互联网反垄断法”。34% 的受访者认为“双循环”新发展格局的提出对其所在的企业有积极影响。

在“其他”选项中，数位受访者还提及了“新基建”相关政策。

Q

您觉得下列哪些国家政策会对贵公司所在的市场环境产生积极影响？（多选）

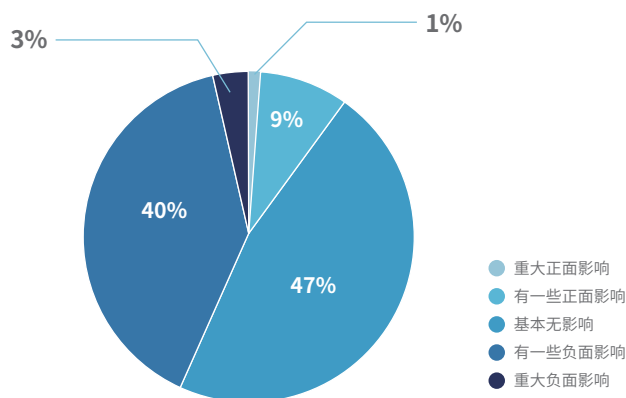


近半成受访者认为中美贸易摩擦对企业无影响

中美贸易摩擦仍在持续和升级，尤其在科技产业方面，美国对中国实行多方面的打击与遏制。中国也出台了一系列政策以应对外部复杂环境的变化，谋求更多的发展。

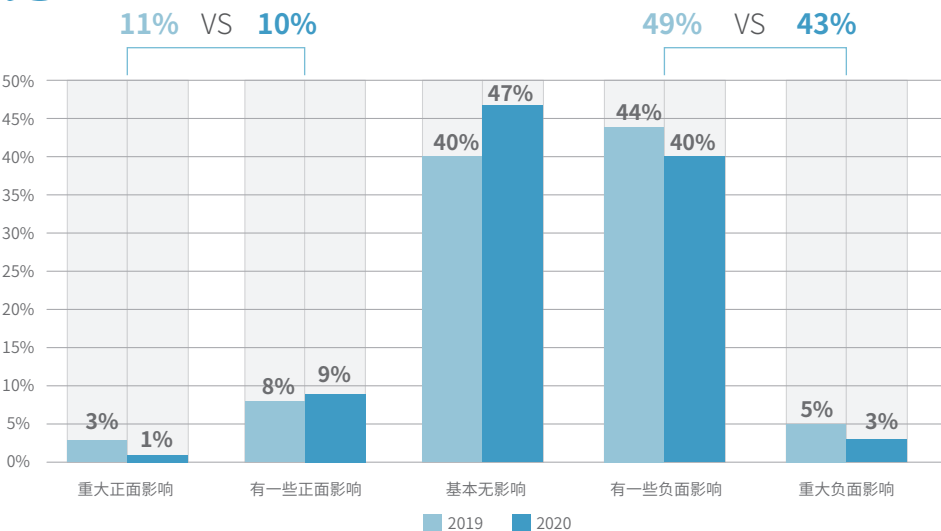
在谈及中美贸易摩擦对企业的影响时，**43%** 的受访者认为对所在企业有负面影响（包括“有一些负面影响”和“重大负面影响”）；将近半成（**47%**）的受访者认为基本无影响；此外认为有正面影响（包括“有一些正面影响”和“重大正面影响”）的受访者仅占 **10%**。

Q 请问中美贸易摩擦对贵公司有什么样的影响？



与去年相比，今年受访者的态度总体变化不大，认为“基本无影响”的受访者比例增加了 7%。

Q 近两年对中美贸易摩擦的评价对比



B2B-产品企业受中美贸易摩擦的影响较多

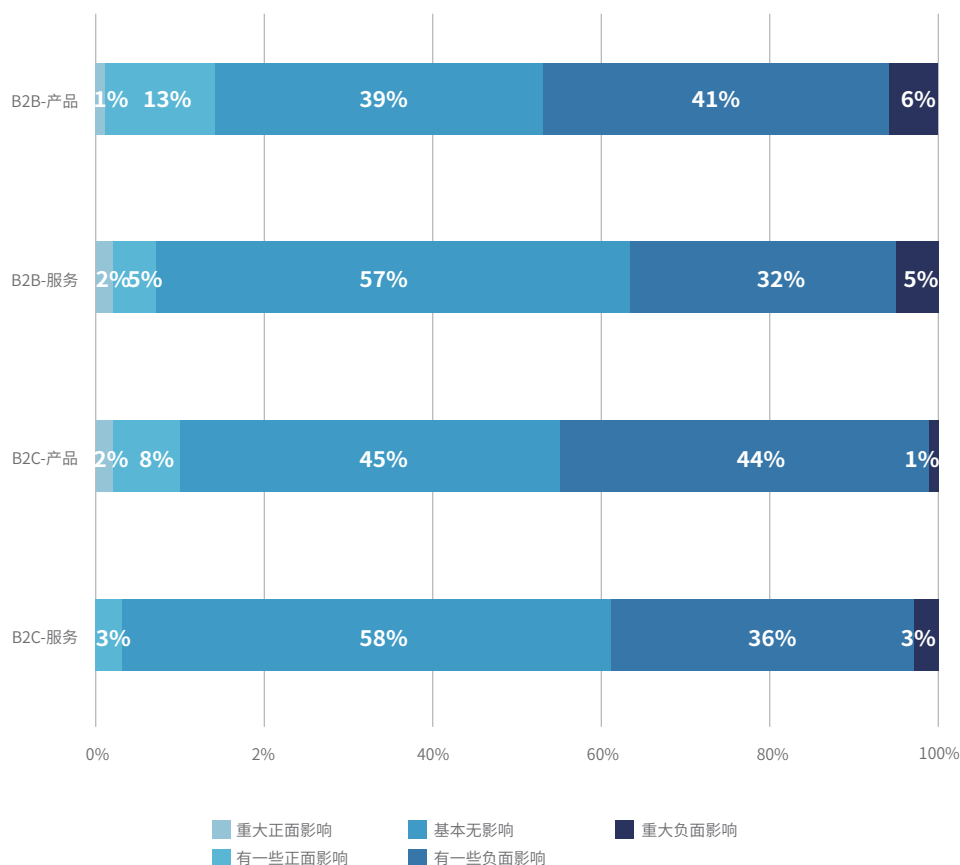
不同业务类型的企业，中美贸易摩擦对其所造成的影响也有差异。来自 B2C- 服务企业的受访者中，有 **58%** 的人认为中美贸易摩擦对其所在企业基本无影响（去年这个比例为 **56%**）；认为造成负面影响（包括“有一些负面影响”和“重大负面影响”）的受访者企业中，B2B- 产品企业的占比最高，约有 **47%**（去年这个比例为 **52%**）；而认为产生正面影响（包括“有一些正面影响”和“重大正面影响”）的受访者企业中，同样是 B2B- 产品企业的占比最高，约有 **14%**（去年这个比例为 **16%**）。

从不同受访者的评价可知，总体上中美贸易摩擦对 B2C- 服务企业的影响程度相对较小，而对 B2B- 产品企业的正负面影响都相对较大。



Q

不同业务类型的企业对中美贸易摩擦的评价

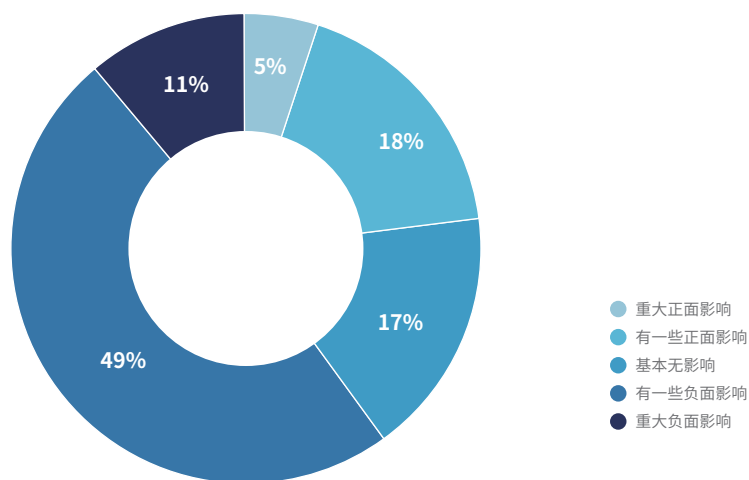


60%的受访者认为疫情对其所在企业有负面影响

新冠疫情是今年持续的热点话题，它对企业所产生的影响一直备受各界人士关注。**60%** 的受访者认为疫情对其所在企业造成了负面影响（包括“重大负面影响”和“有一些负面影响”）；同时 **23%** 的受访者认为疫情对其所在企业有正面影响（包括“重大正面影响”和“有一些正面影响”）；此外还有 **17%** 的受访者认为疫情对其所在企业基本无影响。

Q

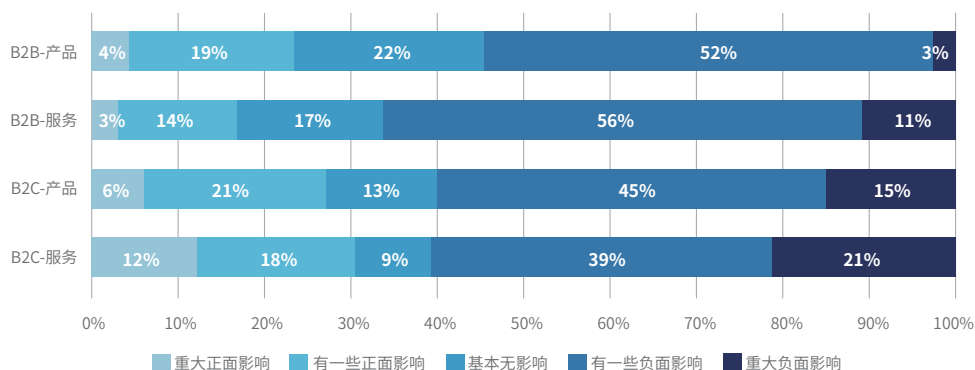
请问新冠疫情对贵公司有什么样的影响？



不同业务领域的企业中，**67%** 的 B2B- 服务企业遭受了疫情带来的负面影响（包括“重大负面影响”和“有一些负面影响”），这可能与疫情期间许多企业相继削减预算有关。受到“重大负面影响”最多的是 B2C- 服务企业，比重达到 **21%**。

Q

新冠疫情对不同业务类型的企业的影响程度差异



企业增长 与绩效

该部分主要涉及企业增长策略的投入与企业绩效的评估。包括去年企业业绩的表现，业绩增减的原因，以及首席营销官对财务、市场、新产品 / 服务、社会责任等表现的评价等。从中可以看出近一年受访企业的发展状况。

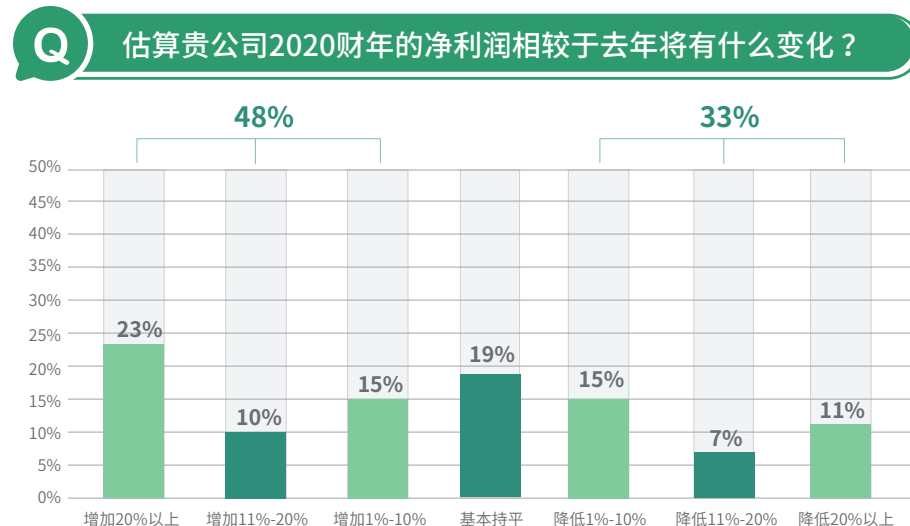
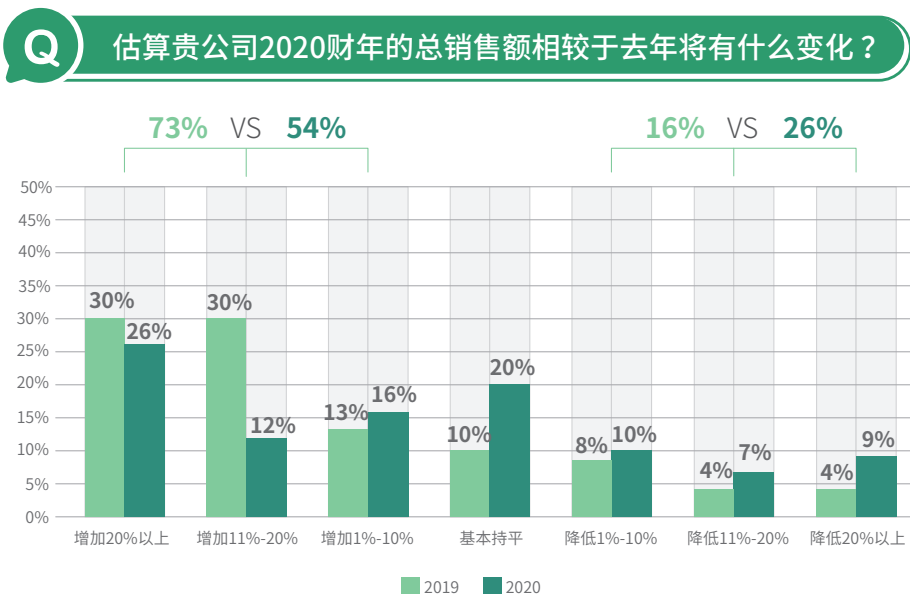
2

整体上企业的业绩增速放缓

在外部环境发生深刻复杂变化，保护主义上升，疫情带来更多不确定性的背景下，今年企业的总体业绩不如去年亮眼，但依然呈现出稳中向上的趋势。

54% 的受访者表示所在企业的总销售额相较于去年将会实现增长，去年相对应的数据是 73%；今年的总销售额相较于去年有所下滑的企业有 26%。

有 48% 的受访者表示2020 财年企业的净利润将实现增长。

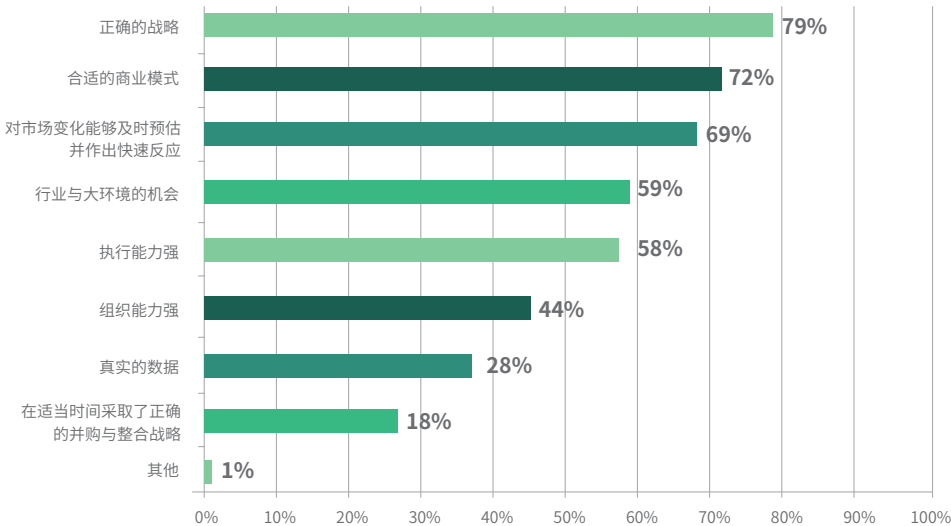


对市场变化预估不足是业绩下滑的主要原因

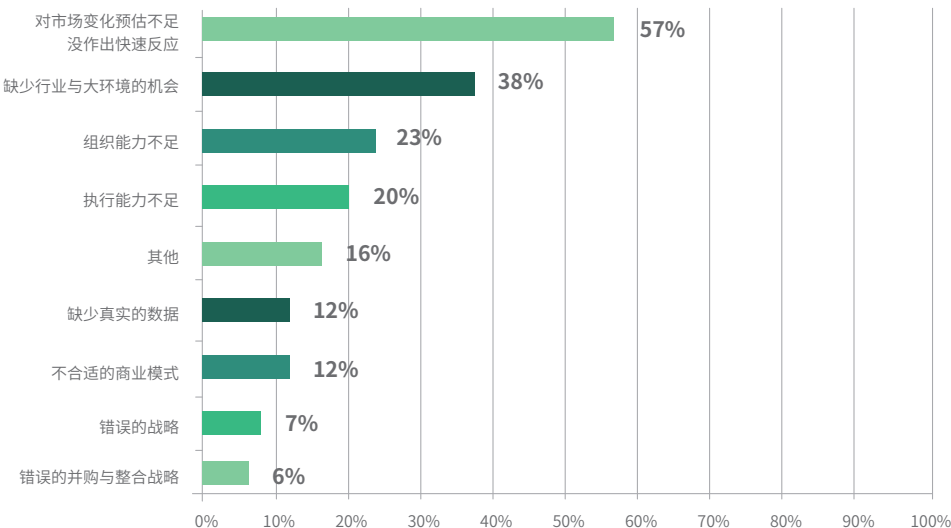
在销售额增长的企业中，让受访者分析业绩增长的原因时，排在前三的选项分别是“正确的战略”、“合适的商业模式”和“对市场变化能够及时预估，并做出快速反应”。

在业绩下滑的企业中，有 57% 的受访者把原因归咎为“对市场变化预估不足，没做出快速反应”，这与去年的调查结果基本一致。

Q 驱动贵公司销售额增长的动力有哪些呢？(多选)



Q 导致贵公司销售额减少的原因有哪些呢？(多选)

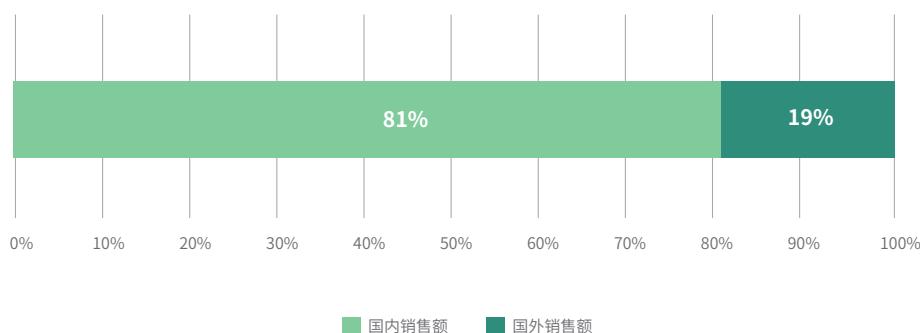


国内外销售额占比情况

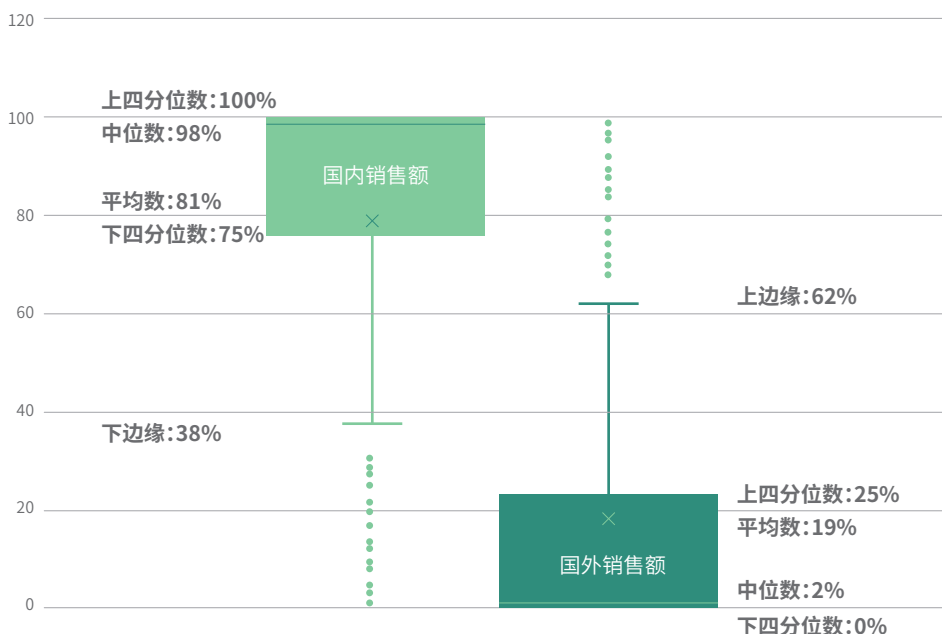
从国内外的销售额占比情况来看，受访者所在企业的业务主要集中在国内市场，国内销售额的平均占比为 **81%**。

Q

贵公司2020财年国内和国外销售额各占多大的比重？



2020财年国内/国外销售额比重的箱型图

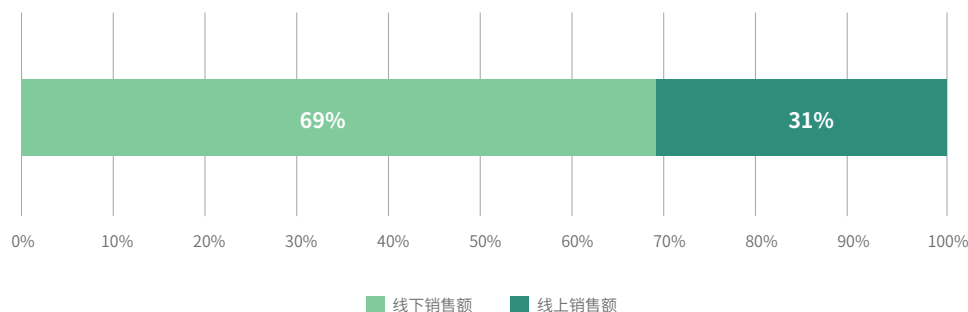


线上线下的销售额占比情况

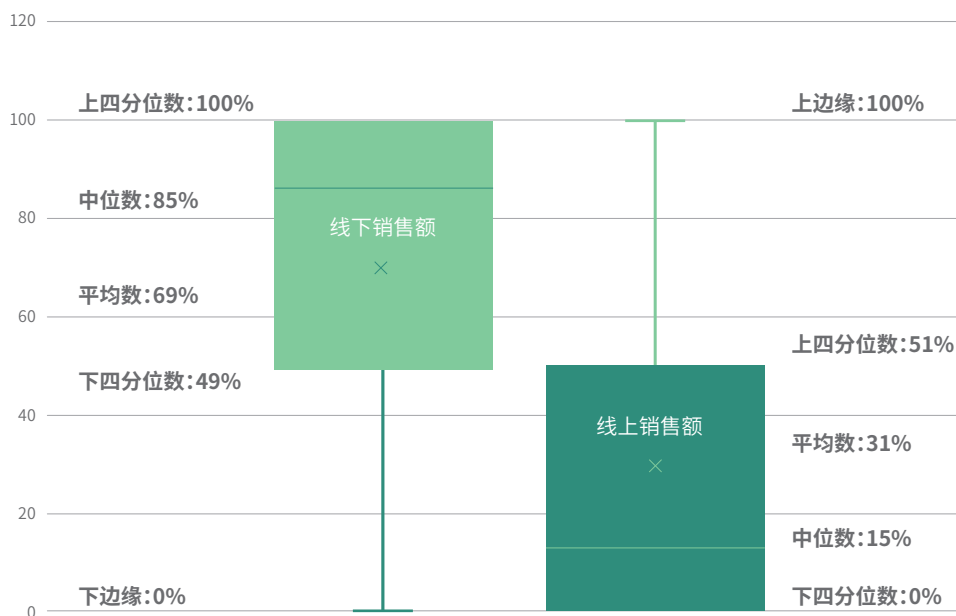
从线上线下的销售额占比情况来看，受访者所在企业的业务主要集中在线下市场，线下渠道的销售额平均占比为 69%。

Q

贵公司2020财年线上和线下渠道的销售额各占多大比重？



2020财年线上/线下销售额比重的箱型图



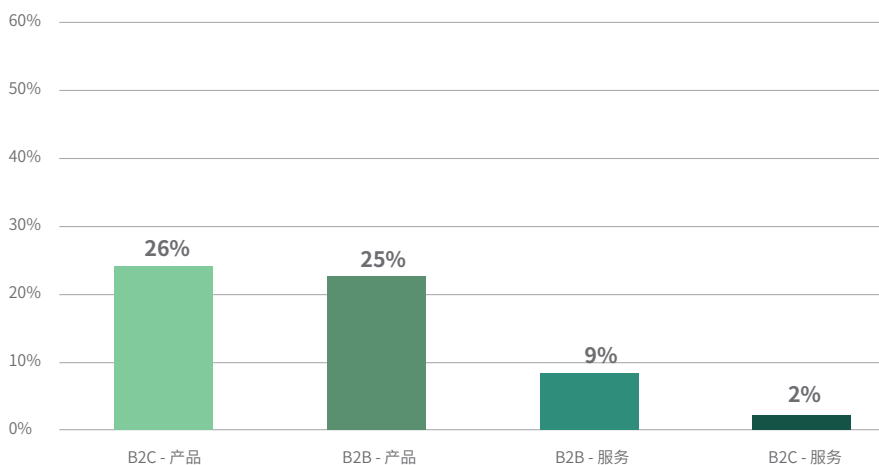
不同业务类型的企业在销售额分布方面有差异

分别对四种业务类型的企业在国外和线上的销售额平均占比情况进行分析后,可以看出,在国外销售额上,产品型企业比服务型企业的平均占比更高,在 **25%** 左右。

B2C- 服务企业在线上销售额方面的平均占比最高,达到 **51%**。

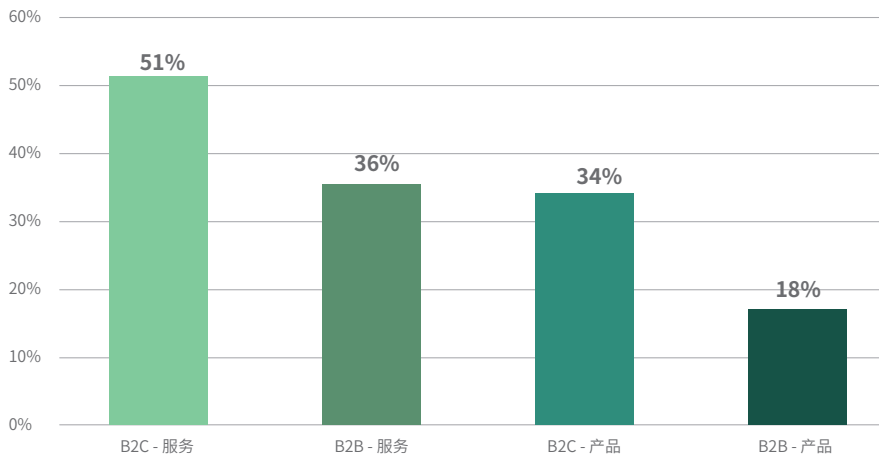
Q

不同业务类型的企业的国外销售额平均占比情况



Q

不同业务类型的企业的线上销售额平均占比情况

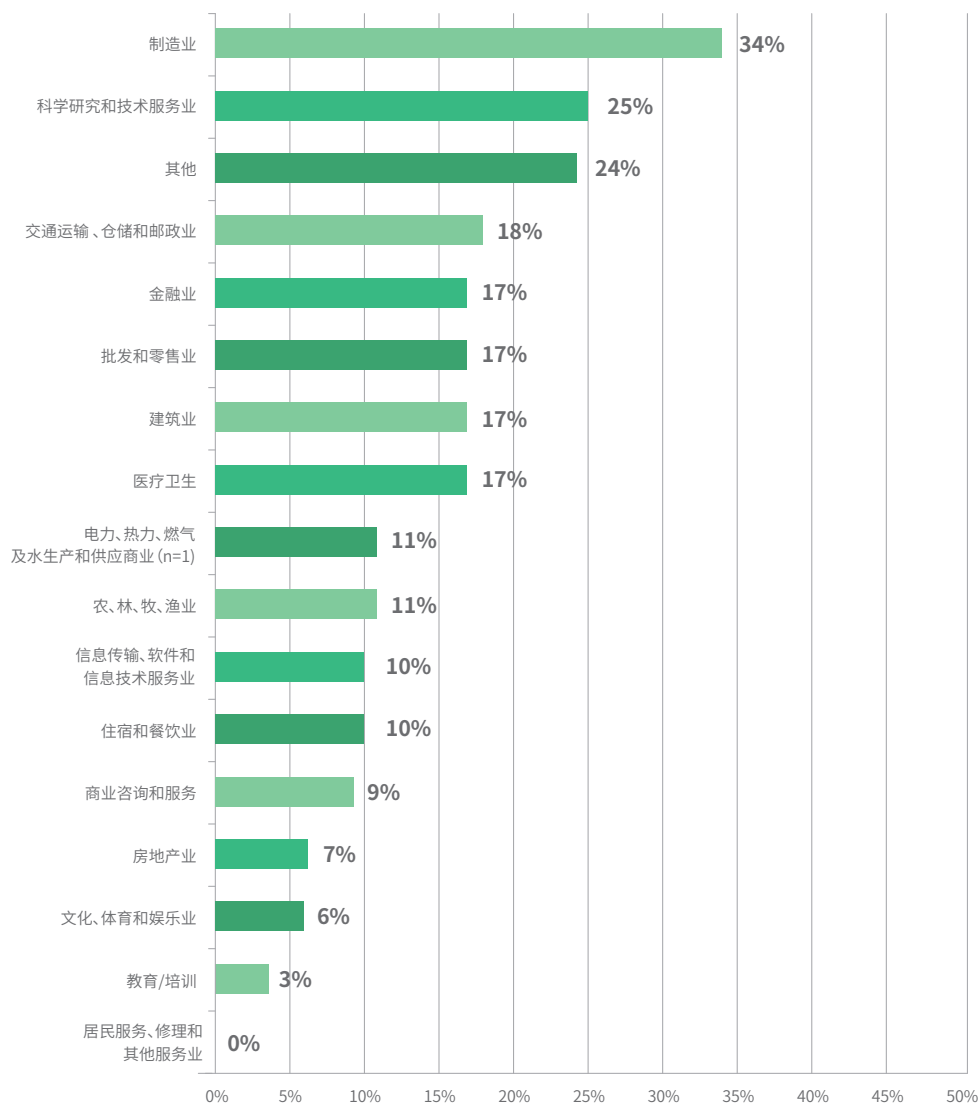




国外销售额占比TOP3:制造业， 科学研究和技术服务业，交通运输、仓储和邮政业

从下图可以看出，企业国外销售额的平均占比超过 20% 的行业主要有“制造业”（34%）和“科学研究和技术服务业”（25%）。国外销售额平均占比最低的行业分别是“文化、体育和娱乐业”（6%），“教育 / 培训”（3%），“居民服务、修理和其他服务业”（0%）。

Q 不同行业背景的企业国外销售额平均占比情况



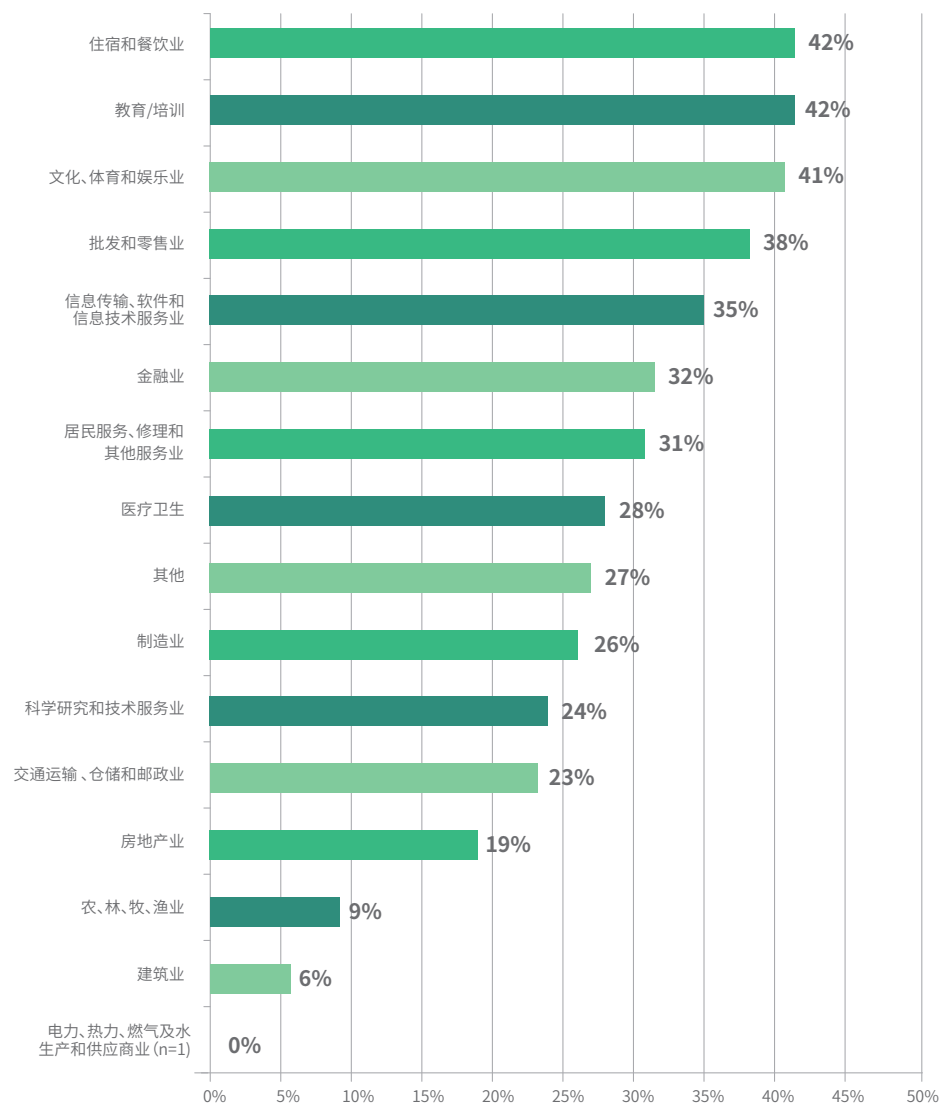


线上销售额占比TOP3: 住宿餐饮业,教育/培训业,文化、体育和娱乐业

在分析不同行业的线上销售额平均占比时,可以看到,排在前列的行业有“住宿和餐饮业”(42%),教育 / 培训(42%)。

而线上销售额平均占比较低的行业主要有农林牧渔业(9%),建筑业(6%),电力、热力、燃气及水生产和供应业(0%)。

Q 不同行业的线上销售额平均占比情况

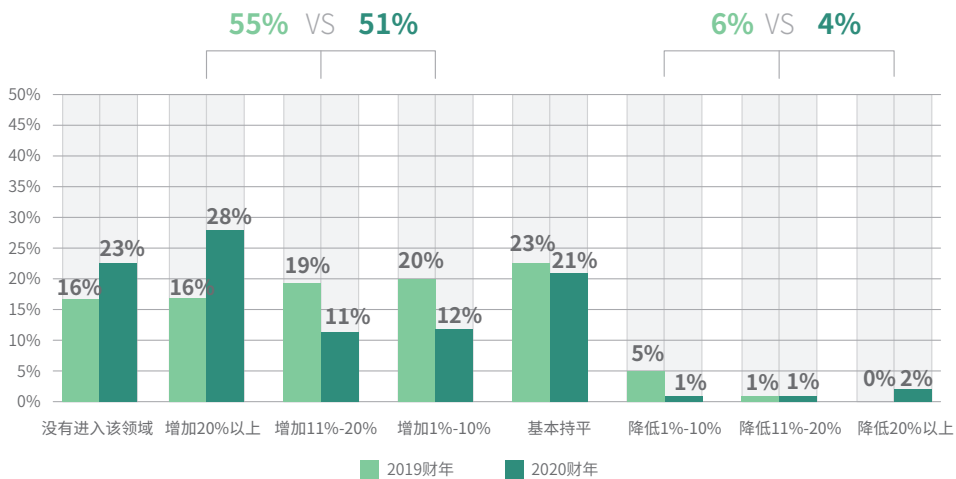


线上和线下渠道建设的相关支出仍在增加

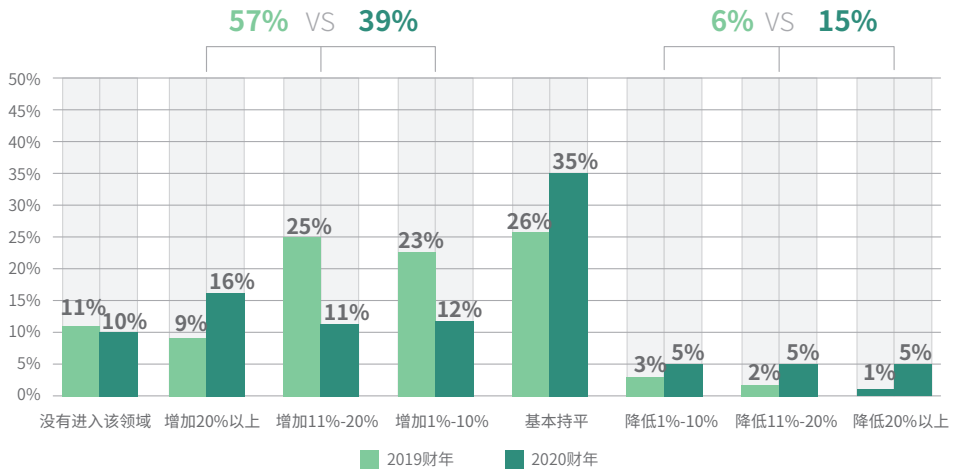
2020 财年企业在直接用于线上渠道建设的相关支出方面，51% 的受访者表示相较于去年有所增长，其中有 28% 的企业的支出涨幅在 20% 以上，支出降低的企业仅有 4%；而在直接用于线下渠道建设的相关支出方面，39% 的受访者表示有所增长，35% 的企业在该领域的支出与去年相比基本持平。

总体上看，线上和线下渠道建设方面的支出增加的企业相对占比较大，尤其是线上渠道建设的相关支出情况与去年的调查结果差异不大。

Q 直接用于线上渠道建设的相关支出方面，估算贵公司在 2020 财年相较于去年将有什么变化？



Q 直接用于线下渠道建设的相关支出方面，估算贵公司在 2020 财年相较于去年将有什么变化？



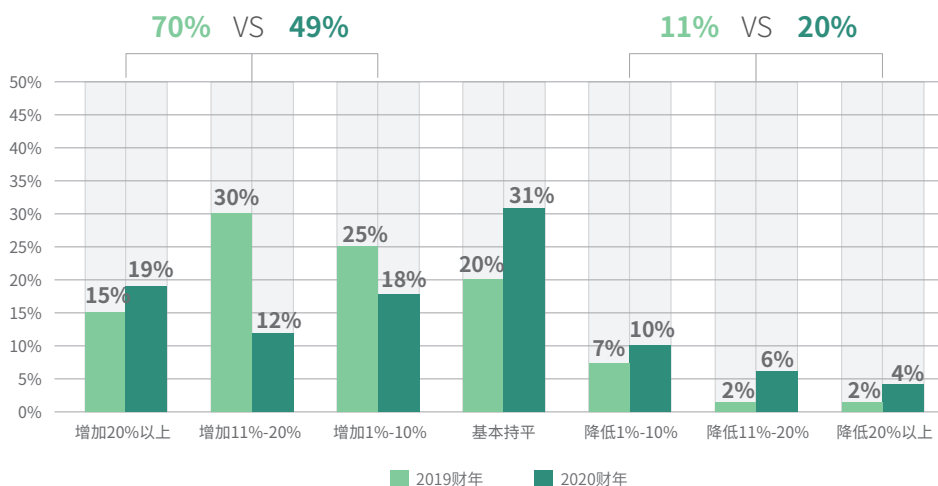
增加产品开发投入的企业多于增加营销投入的企业

在估算所在企业的市场营销和产品开发的投入变化上，**49%** 的受访者表示企业增加了市场营销的投入，**65%** 的受访者表示企业增加了产品开发的投入。

增加这两项投入的企业比重相较于去年的调查结果有所减少。相比于增加市场营销投入以取得更好的业绩，更多的企业倾向于在产品开发方面增加投入。

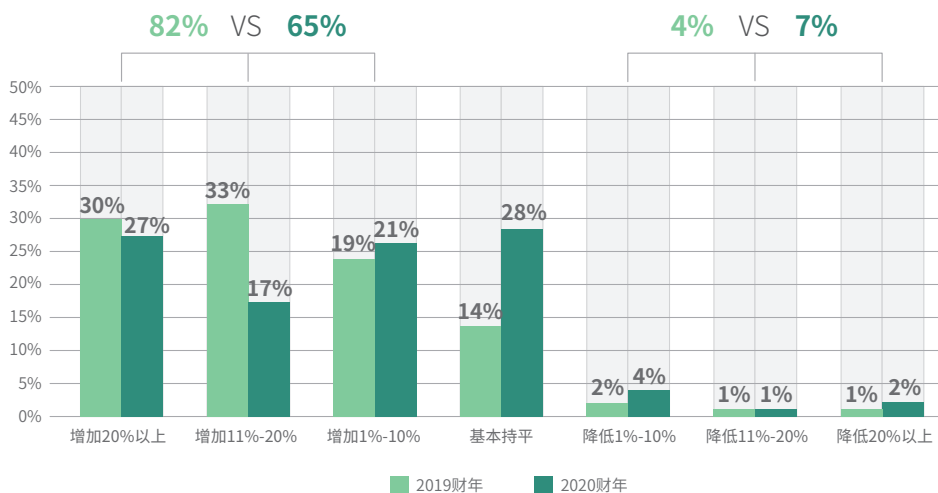
Q

市场营销的投入方面，估算贵公司2020财年相较于去年有什么变化？



Q

产品开发的投入方面，估算贵公司2020财年相较于去年有什么变化？



对财务、市场等绩效的评价全面优于去年，但总体差异不大

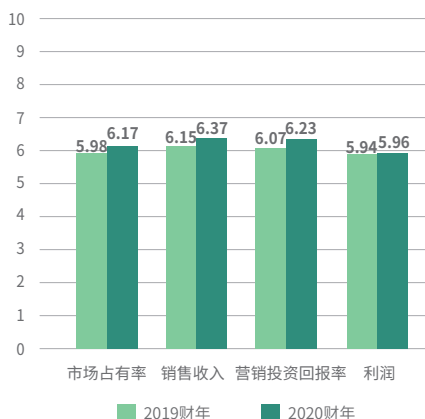
当分别询问受访者对企业 2020 财年在财务、市场、新产品 / 服务、社会责任等方面绩效的评价时，今年每一项的评分情况都比去年的调查结果有轻微的上升，但总体的评分仍偏低且差距不大，均分基本在 6, 7 分左右，这表明受访者的满意程度虽有所上升但普遍未达到预期。

受访者对企业在市场层面(获取新客户、维护老客户、品牌价值)的绩效评价相对较高，其中对于“维护老客户”的评价最高(均分 6.91)；对财务层面(市场占有率、销售收入、营销投资回报率、利润)的综合绩效评价则稍低一些。这与去年的调查结论基本一致。

唯一评分低于 6 的选项为“利润”，而去年评分最低的选项——“支持教育扶贫、救灾等公益事业”则在今年提升最大，这可能与今年许多企业参与了抗击疫情的行动有关。

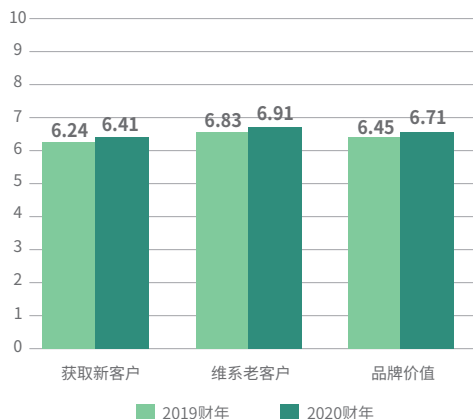
Q

财务层面的评价



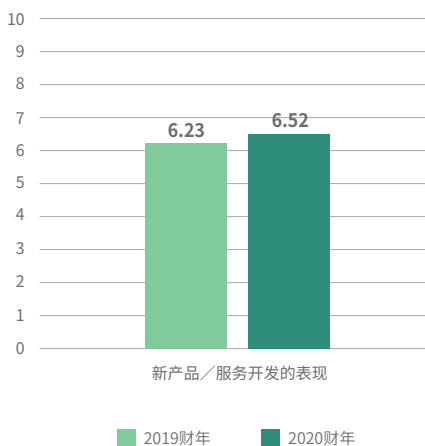
Q

市场层面的评价



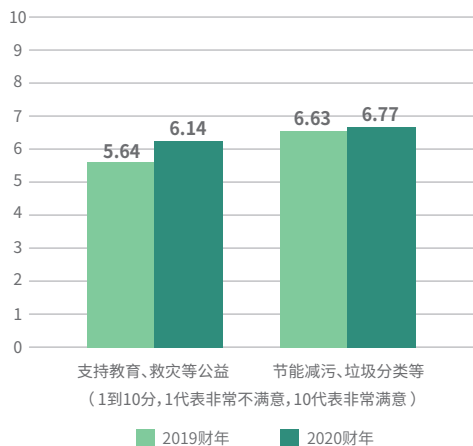
Q

新产品开发/服务的评价



Q

社会责任的评价





企业未来投入的重点以现有市场-现有产品为优先

对企业未来投入的增长战略板块按重要性进行排序，35% 的受访者排在首位的选项是“**现有市场 - 现有产品**”——即通过更大的市场营销努力，提高现有产品或服务在现有市场上的销售收入。去年这一选项的比例为 26%。

在去年的调查结果中，企业未来投入的重点以“现有市场 - 新产品”为优先，而今年则是以“现有市场 - 现有产品”为优先，在增长战略的投入上更为保守。

Q 贵公司在未来最重大的增长战略将投入如下哪个板块中？
请按重要性从高到低进行排序

增长战略类型	第1位 (2019年)	第1位 (2020年)
现有市场 - 现有产品： 通过更大的市场营销努力，提高现有产品或服务在现有市场上的销售收入	26%	35%
新市场 - 现有产品： 市场开发—将现有产品或服务打入新的地区市场	16%	17%
现有市场 - 新产品： 通过改进和改变产品或服务而增加现有市场的产品销售	40%	25%
新市场 - 新产品： 增加新产品的种类，进入新市场	18%	23%

从业务类型的角度分析企业增长战略投入的优先项

按主营业务类型将受访者的企业分为四类，分别分析不同类型的企业投入优先级排在第一位的增长战略板块，由此可以看出不同业务类型的企业在不同增长战略的投入优先级差异。

与去年的调查结果不同的是，目前不同业务类型的企业都最注重对“现有市场 - 现有产品”的投入，对未来增长战略的首要投入上呈现出较强的一致性。

以下将据此进行分析与解读。

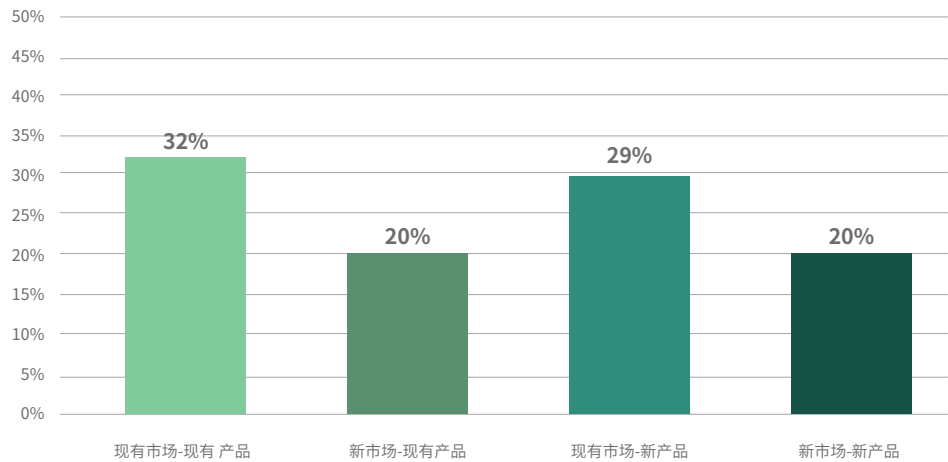


B2B-服务和B2B-产品企业都将"现有市场-现有产品"作为优先投入选项

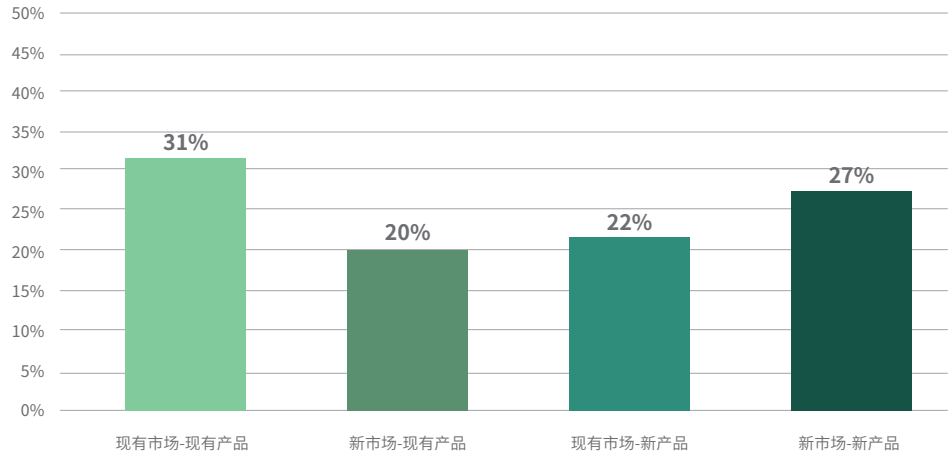
分别有 **32%** 的 B2B- 服务企业和 **31%** 的 B2B- 产品企业将 “**现有市场 - 现有产品**” 排在第一位。

对比这两种类型的企业分别将四种增长战略排在第一位的情况，总体上看二者的差异不大。

Q B2B-服务企业分别将四种增长战略排在第一位的情况



Q B2B-产品企业分别将四种增长战略排在第一位的情况





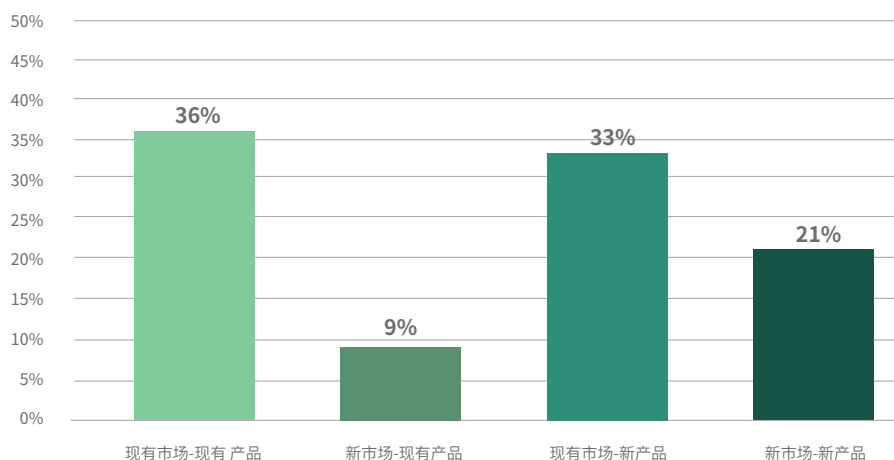
B2C-服务企业比B2C-产品企业更注重“现有市场-新产品”的投入

分别有 **36%** 的 B2C- 服务企业和 **39%** 的 B2C- 产品企业将“**现有市场 - 现有产品**”排在第一位。该选项的比重差异不大。

此外，对比这两种业务类型的企业分别将“现有市场 - 新产品”排在首位的比重，可以看出，B2C- 服务企业比 B2C- 产品企业更注重“现有市场 - 新产品”的投入。

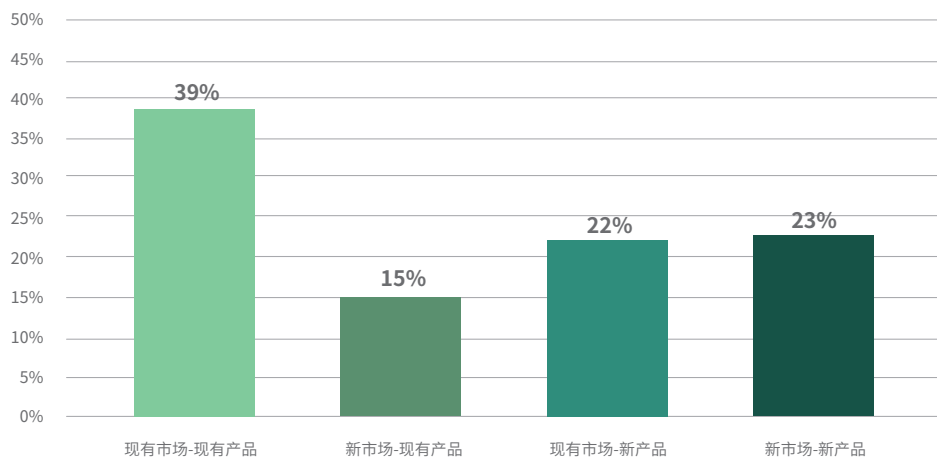
Q

B2C-服务企业分别将四种增长战略排在第一位的情况



Q

B2C-产品企业分别将四种增长战略排在第一位的情况



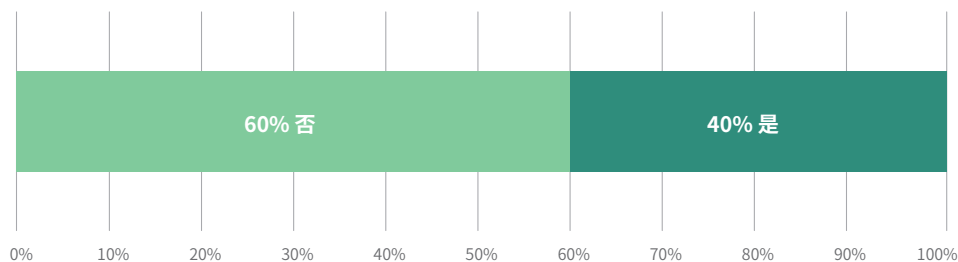
40%的企业在过去一年推出或收购新品牌

许多公司会通过创建或收购新品牌的方式应对竞争对手的威胁并进入新市场，或者在新产品上市的时候，通过推出新品牌来向客户说明其身份，定义产品角色。

当被问及企业“在过去一年内是否推出(或收购)新品牌”时，**40%**的受访者选择了“是”。

Q

贵公司在过去一年内是否推出(或收购)新品牌？



2020 THE CMO SURVEY
REPORT IN CHINA

市场营销 结构与开支

该部分主要说明了企业在市场营销结构与支出方面的情况及变化。详细展示了 2020 财年企业在市场层面、销售层面和第三方服务商外包这几大方面的预算变化。

3

39%的企业没有在传统媒体上投入预算

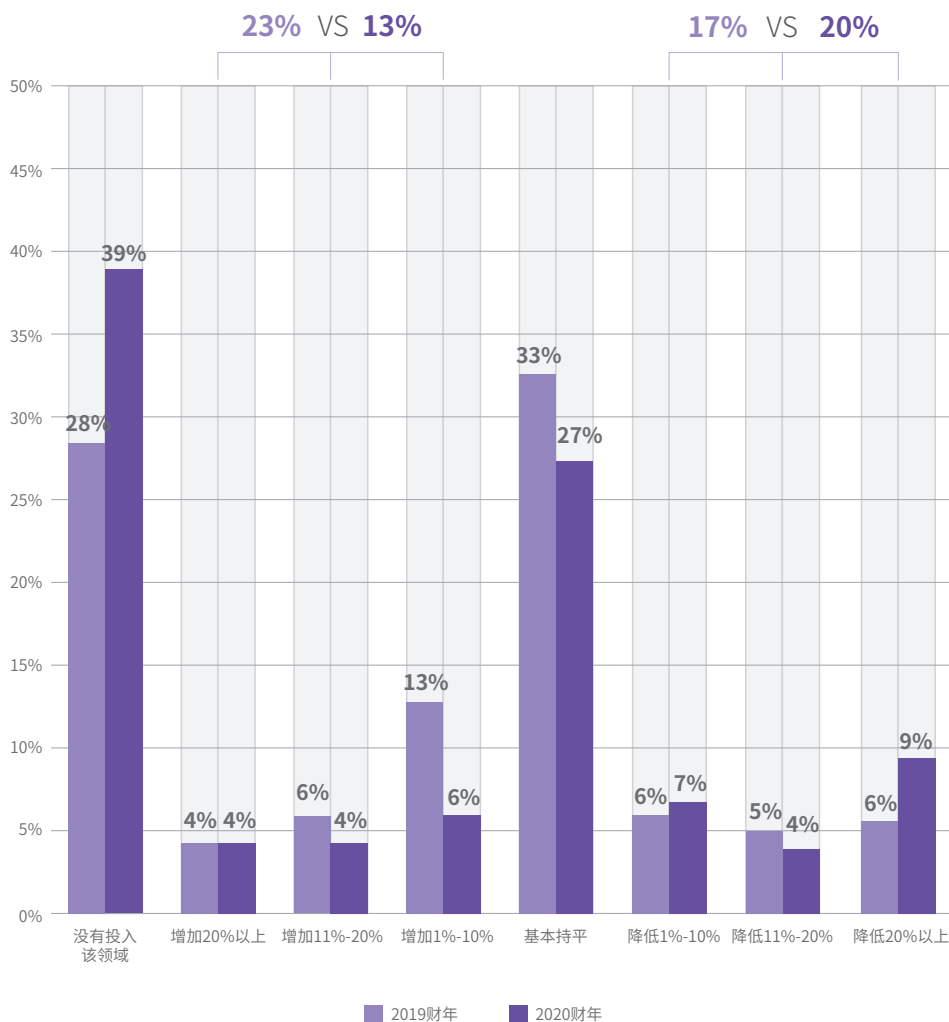
传统媒体是相对于近几年兴起的网络媒体(如网络新闻网站、社区、论坛、自媒体等)而言的。传统的四大媒体分别为：电视、广播、报纸、周刊(杂志)，此外，还有户外媒体，如路牌灯箱的广告位等等。

通过比较今年和去年的问卷结果，我们发现有更多的企业没有在传统媒体上投入费用。去年这一比重为 28%，而今年则攀升到 39%。同时仅有 13% 的受访企业在传统媒体的支出上有所增加，而支出降低的受访企业比重有 20%。

Q

在传统媒体的支出方面，估算贵公司2020财年相较于去年将有什么变化？

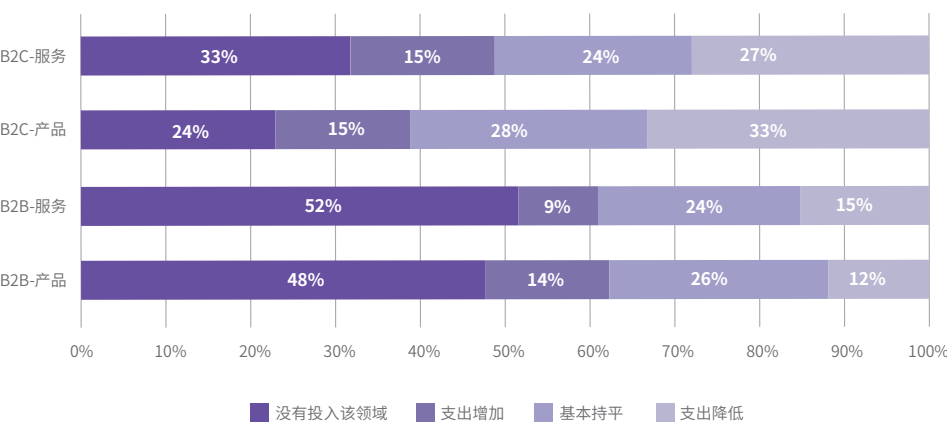
(包括梯媒、电视、户外、报纸、杂志、广播等)



B2B企业没有投入传统媒体的比重更大

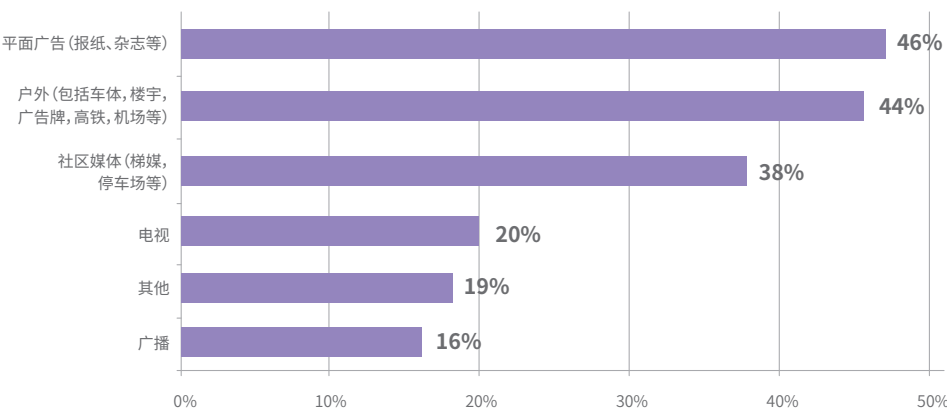
分析不同类型的企业在传统媒体支出方面的变化情况，从下图可以看出几乎有半数的 B2B 企业没有在传统媒体上投入费用，而大约有三成左右的 B2C 企业则降低了传统媒体相关的支出。

Q 不同类型的企业在传统媒体方面的支出变化情况



当询问那部分在传统媒体上有所投入的企业在哪些方面分配支出时，有 **46%** 的受访企业选择“平面广告(包括报纸、杂志等)”，**44%** 的受访企业选择了“户外(包括车体，楼宇，广告牌，高铁，机场等)”。此外社区媒体(梯媒，停车场等)也成为重要的支出类型。

Q 2020财年贵公司在传统媒体的支出里包括以下哪些类别?(多选)



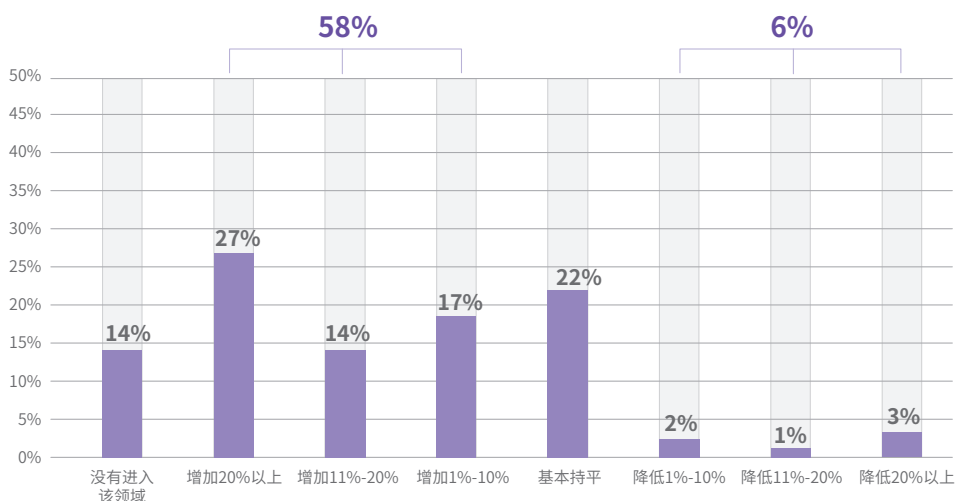
58%的企业增加了数字营销方面的支出

数字营销是使用数字传播渠道来推广产品和服务的实践活动，从而以一种及时、相关、定制化和节省成本的方式与消费者进行沟通。数字营销包含了很多网络营销中的技术与实践。

在数字营销的支出方面，**58%** 的受访企业较去年有所增加；仅有 **6%** 的受访企业降低了该领域的开支。此外还有 **14%** 的企业并未在数字营销上投入任何费用。

Q

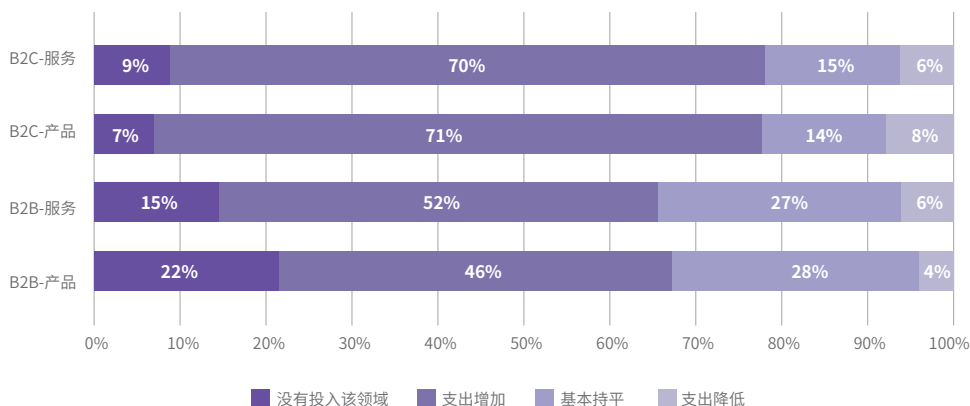
在数字营销的支出方面，估算贵公司2020财年相较于去年将有什么变化？



分类型看，最为重视数字营销的是 B2C- 产品企业，其中 **71%** 的 B2C- 产品企业在今年增加了数字营销方面的开支。**22%** 的 B2B- 产品企业没有投入数字营销，在各企业类型中占比最高。

Q

不同类型的企业在数字营销方面的支出变化情况

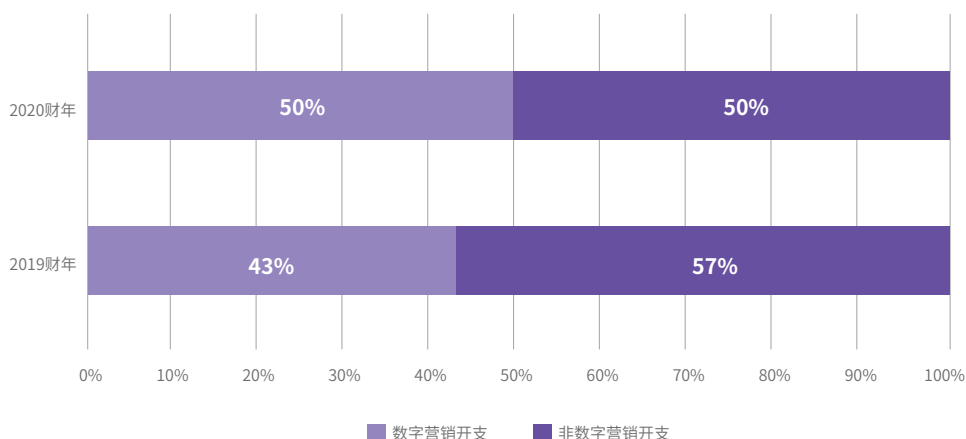


非数字营销与数字营销的开支持平

与去年的调查结果相比，今年的受访企业在数字营销活动开支方面的比重有所上升，与非数字营销活动的开支基本持平。

Q

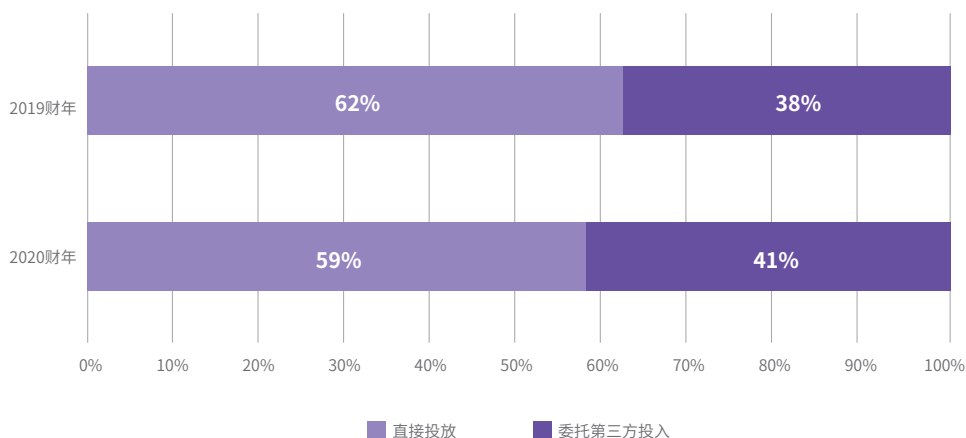
估算2020财年贵公司在数字和非数字营销活动上的营销开支分别占多少比重？



在数字营销方面，59% 的受访企业选择直接投放而非委托第三方投入，总体比例和去年的调查结果差异不大。

Q

贵公司2020财年在数字营销的方面直接投放和委托第三方投入的比例是多少？

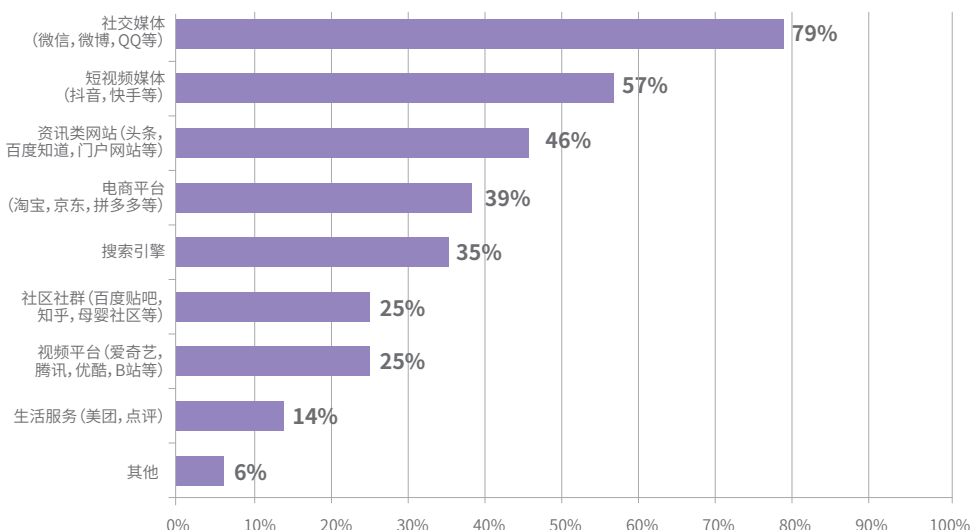


社交媒体在数字营销的投放类型中占比最大

在分析数字营销的支出选择时，79%的受访企业选择“社交媒体(微信，微博，QQ等)”，其次是如抖音、快手一类的短视频媒体(57%)以及资讯类网站(46%)。

Q

贵公司2020财年在数字营销的支出里包括以下哪些类别？(多选)

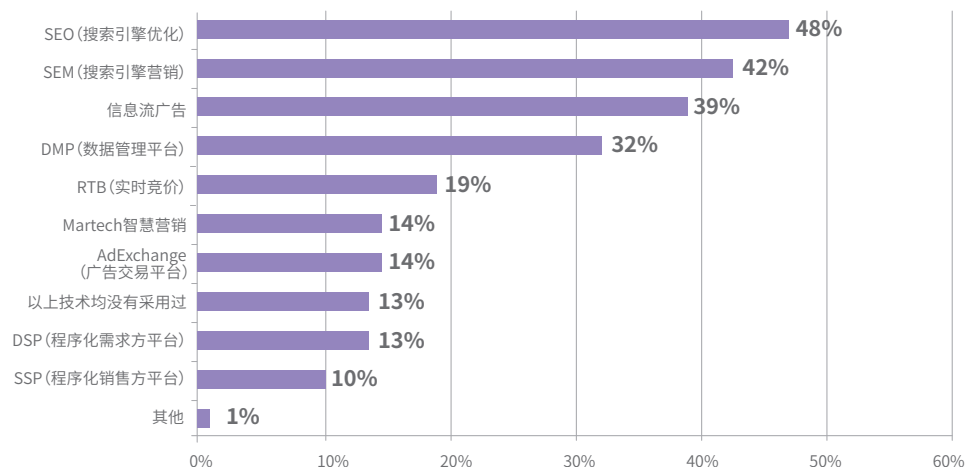


搜索引擎优化是最常用的数字营销技术

目前受访企业最常采用的数字营销技术主要有 SEO (搜索引擎优化)、SEM (搜索引擎营销)、信息流广告。

Q

请问贵公司最常采用的数字营销技术有哪些？

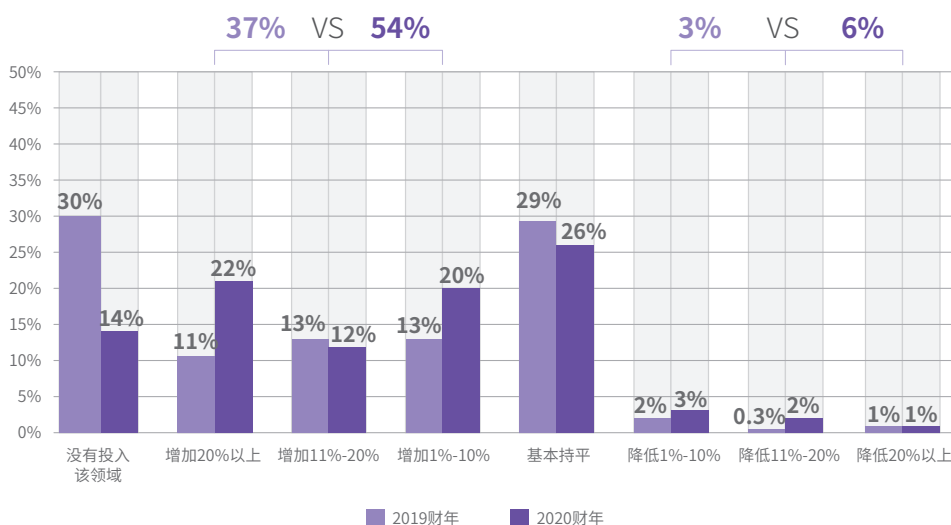


内容营销的支出呈上升趋势

由于移动互联网和媒体形态的变化，媒体和受众都变得碎片化，很多曾经奏效的市场打法和方法论已经不再起作用，而通过目标受众感兴趣的内容，利用数字化技术进行精准触达的方式逐渐成为有效营销推广的开始。

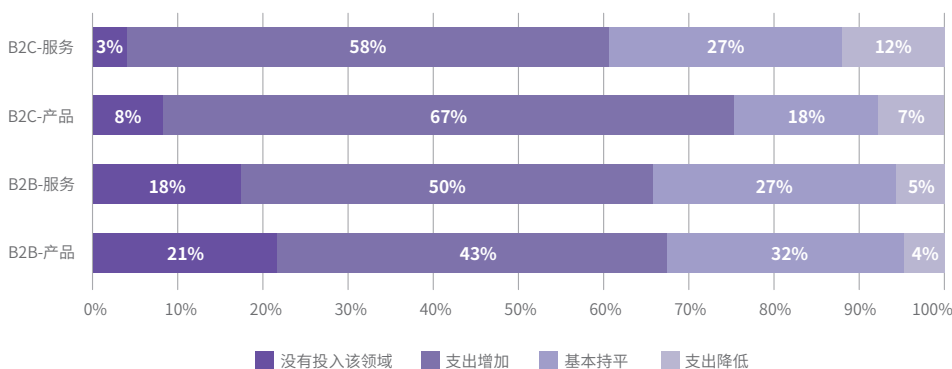
54% 的受访企业于今年增加了内容营销方面的支出，去年这个数字为 37%；没有开展内容营销的企业仅占 14%，而去年该数字为 30%。总体而言，企业对内容营销的投入有上升的趋势。

Q 在内容营销的支出方面，估算贵公司2020财年相较于去年将有什么变化？



从下图可看出，B2C 企业比 B2B 企业更加重视内容营销的投入。

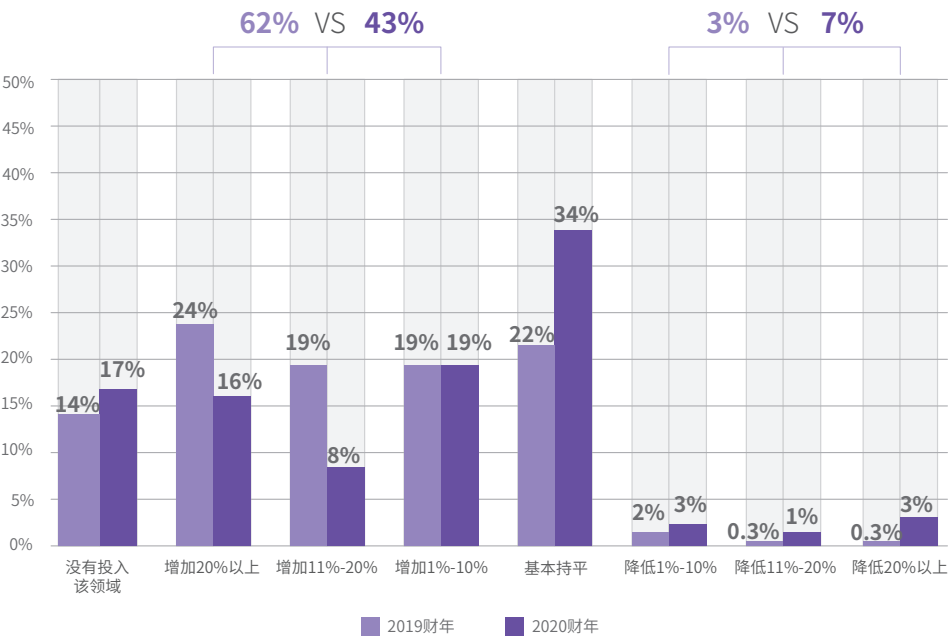
Q 不同类型的企业在内容营销方面的支出变化情况



43%的企业增加了社会化营销的支出

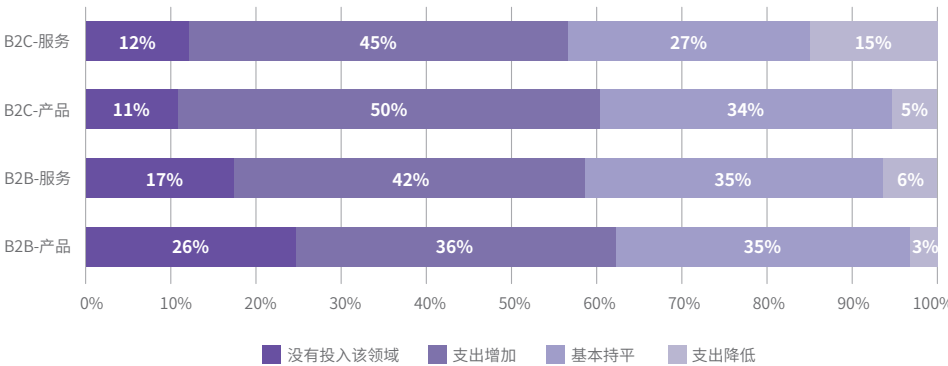
在社会化营销的支出方面，**43%** 的受访企业在 2020 财年增加了该项支出。**34%** 的企业支出与去年基本持平，仅 **7%** 的企业削减了该支出。

Q 在社会化营销的支出方面，估算贵公司2020财年相较于去年将有什么变化？



分企业类型看，B2B- 产品企业中没有投入社会化营销的比重最大，占 **26%**。相对来说，B2C 企业比 B2B 企业投入社会化营销的占比更高一些。

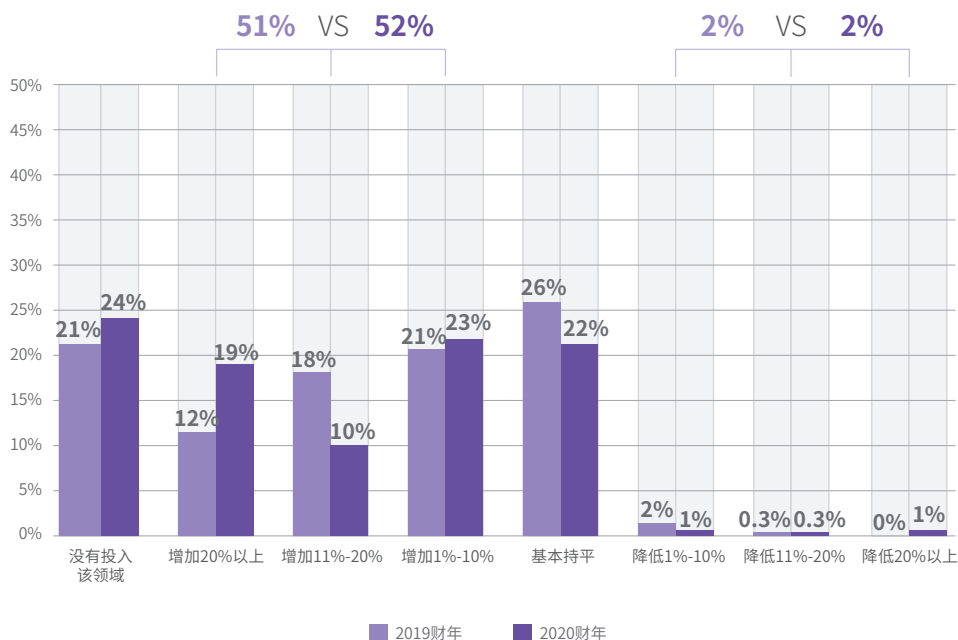
Q 不同类型的企业在社会化营销方面的支出变化情况



52%的企业增加了移动营销的支出

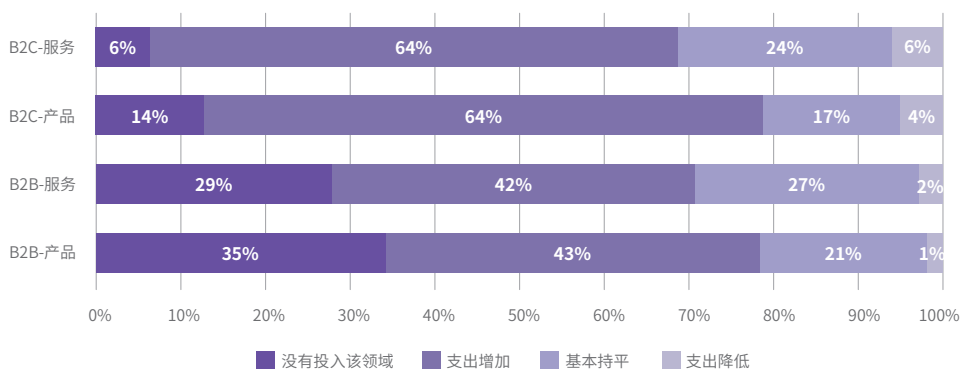
与去年的调查结果相比，今年受访企业在移动营销方面的支出变化趋势没有多大变化。**52%**的企业增加了移动营销的支出，而**22%**的企业与去年支出基本持平。此外还有**24%**的企业没有在移动营销上投入费用。

Q 在移动营销的支出方面，估算贵公司2020财年相较于去年将有什么变化？



从下图看，没有在移动营销上投入费用的企业以 B2B 企业居多。

Q 不同类型的企业在移动营销方面的支出变化情况

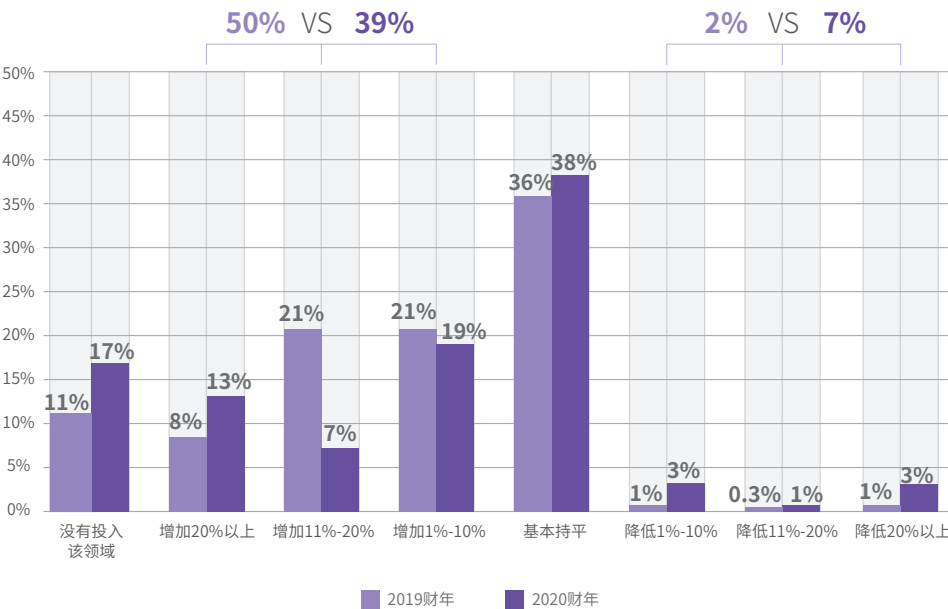


增加市场研究支出的企业比重减少了11%

与去年的调查结果相比，增加市场研究支出的企业比重有所减少，去年有 50% 的企业增加了市场研究方面的支出，而今年只有 39% 的企业继续选择增加该项支出。

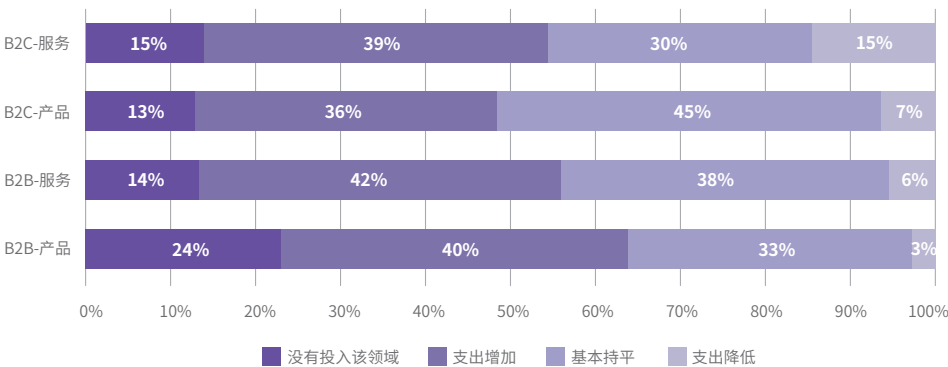
Q 在市场研究的支出方面，估算贵公司2020财年相较于去年将有什么变化？

(非外包，如行业调研、消费者分析、数据分析等)



24% 的 B2B- 产品企业没有在市场研究方面投入费用，在四种类型的企业中占比最高。

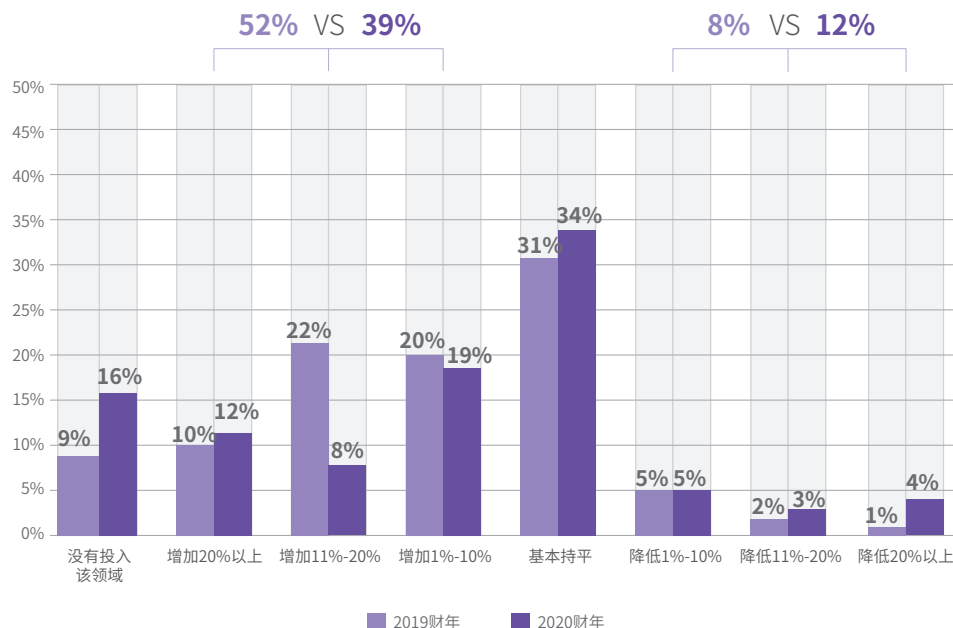
Q 不同类型的企业在市场研究方面的支出变化情况



39%的企业增加了公关活动的支出

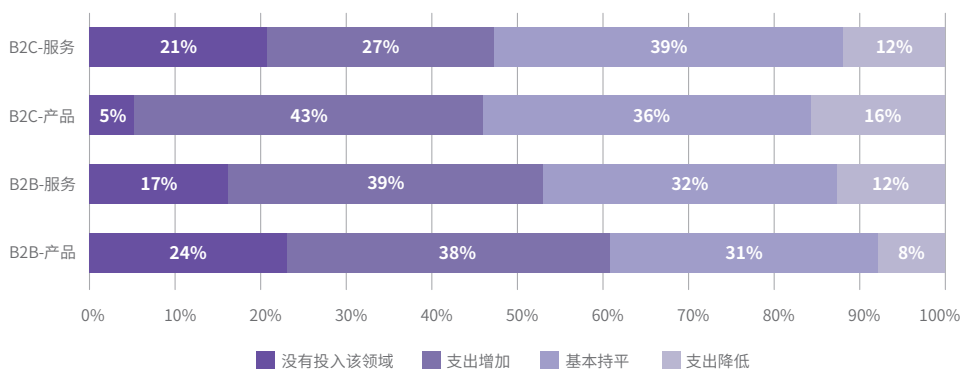
营销人员常说“公关打响品牌，广告维护品牌”。今年有 39% 的企业增加公关活动方面的支出，34% 的企业在该领域的支出与去年基本持平。

Q 在公关活动的支出方面，估算贵公司2020财年相较于去年将有什么变化？



24% 的 B2B- 产品企业没有在公关活动方面投入费用，在四种的企业中占比最高。

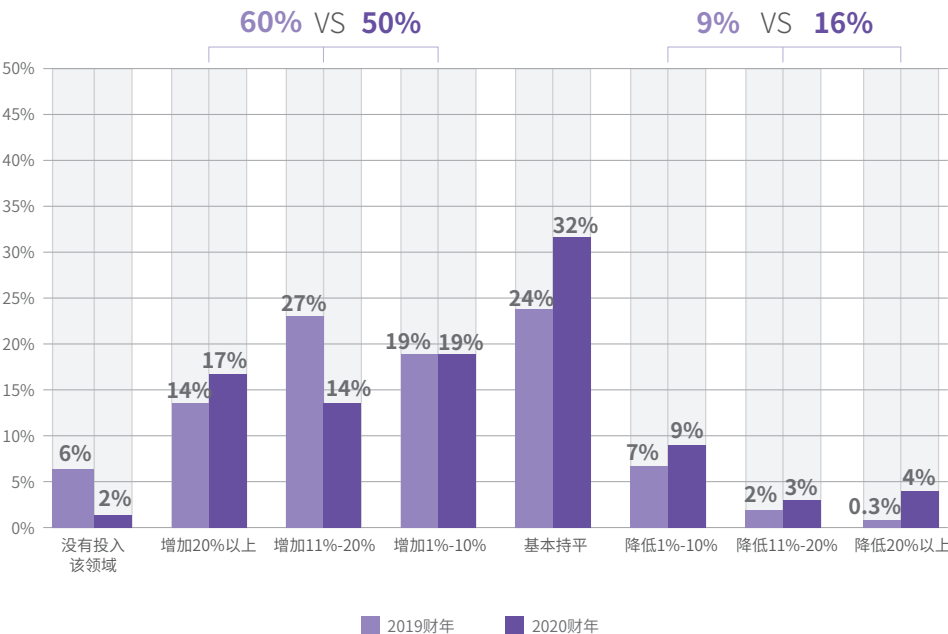
Q 不同类型的企业在公关活动方面的支出变化情况



50%的企业增加了雇佣营销人员的支出

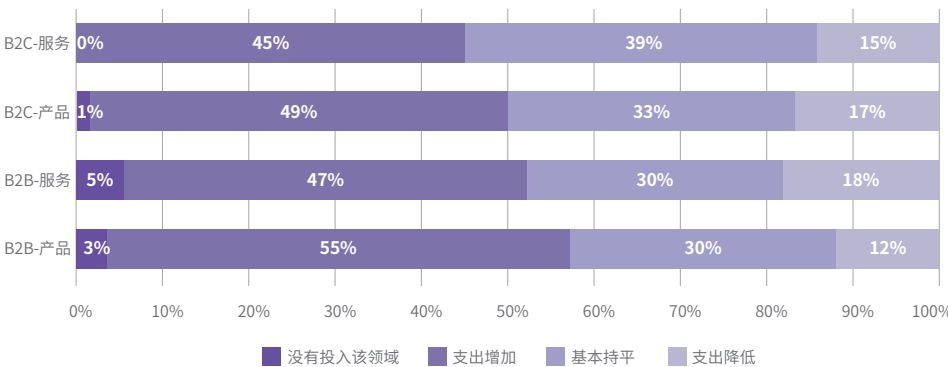
在疫情的冲击下，各公司对营销人才的需求并没有减弱。今年没有在雇佣营销人员方面投入费用的企业仅有 2%，50% 的企业增加了该支出，仅 16% 的企业降低了该支出。

Q 在雇佣营销人员的支出方面，估算贵公司2020财年相较于去年将有什么变化？



对比不同类型的企业在雇佣营销人员方面的支出变化情况，可以看出各类型企业的差异不大，其中，55% 的 B2B- 产品增加了该支出，在四种企业类型中占比最高。

Q 不同类型的企业在雇佣营销人员方面的支出变化情况

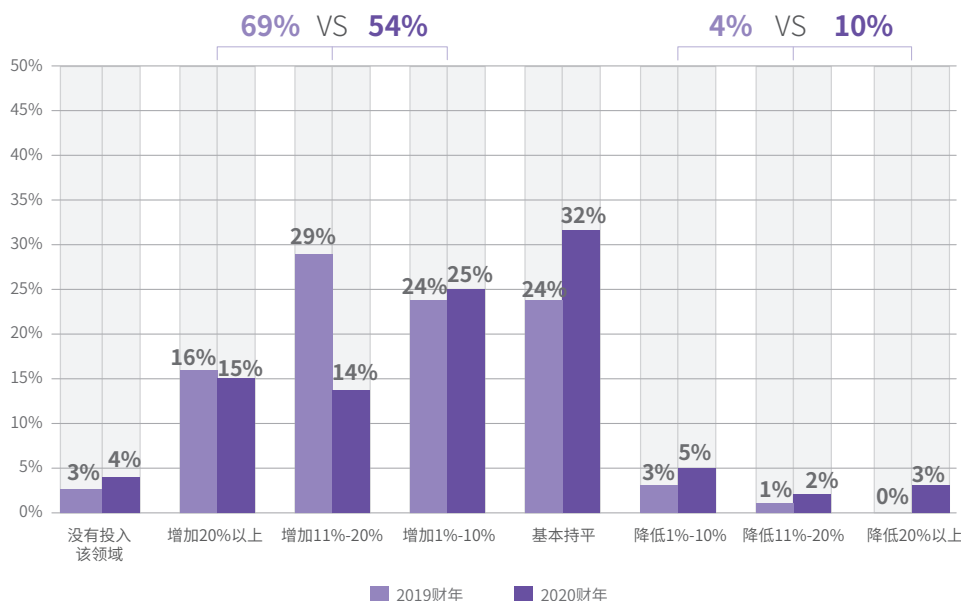


54%的企业增加了营销人员的培训与发展支出

营销团队的营销水平是企业市场计划有效执行及实现销售目标的保证。在现今的营销竞争中，营销策划、市场推广、营销方案的执行等方面的较量越来越激烈。从调查结果来看，高达**96%**的受访企业在营销人员的培训与发展方面投入了预算，其中有**54%**的企业增加了该项支出。

Q

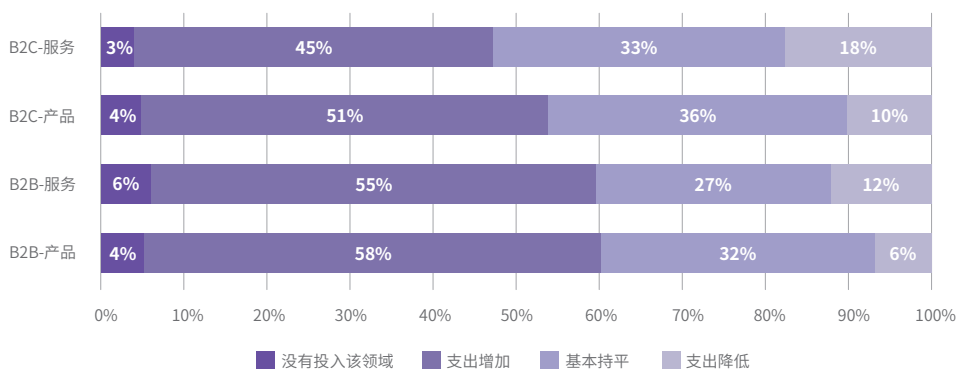
在营销人员的培训与发展支出方面，估算贵公司2020财年相较于去年将有什么变化？



对比不同类型的企业在营销人员培训与发展方面的支出变化情况，**58%**的B2B-产品增加了该支出，在四种企业类型中占比最高。

Q

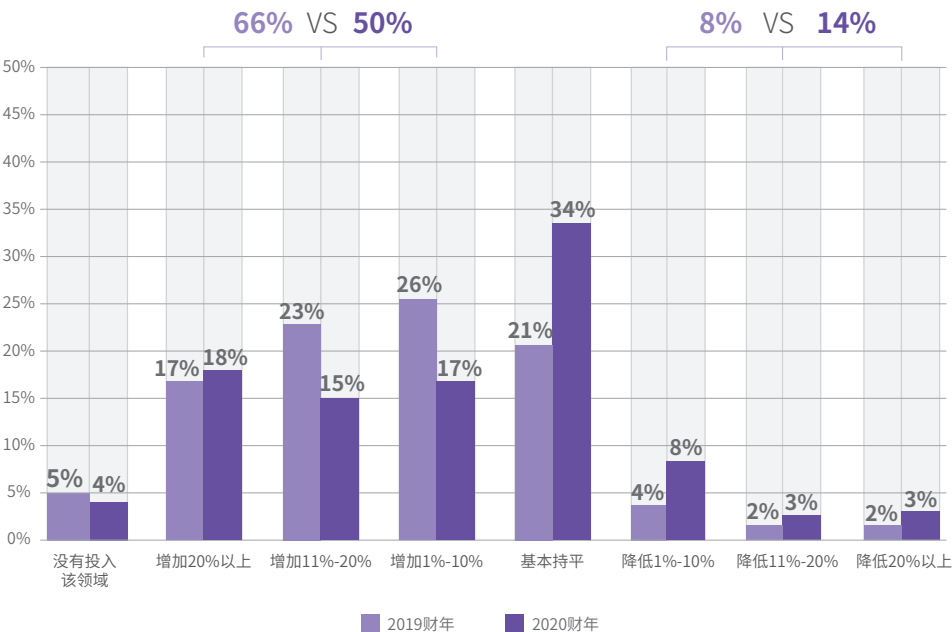
不同类型的企业在营销人员培训与发展方面的支出变化情况



50%的企业增加了雇佣销售团队的支出

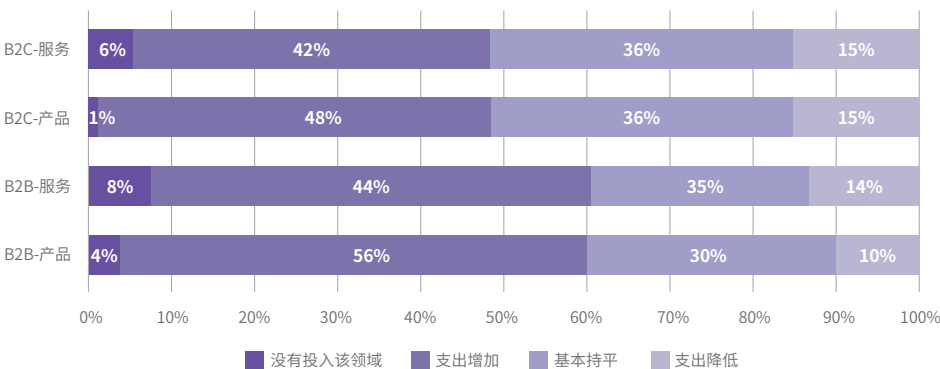
当询问受访者估算企业今年在雇佣销售团队的支出情况时，仅 **4%** 的受访者表示所在企业没有投入相关费用。其中 **50%** 的企业仍然增加了该项支出。

Q 在雇佣销售团队的支出方面，估算贵公司2020财年相较于去年将有什么变化？



分析不同类型的企业在雇佣销售团队方面的支出变化时，可以看出仅有 **1%** 的 B2C- 产品企业没有投入该项预算，占比最低。

Q 不同类型的企业在雇佣销售团队方面的支出变化情况

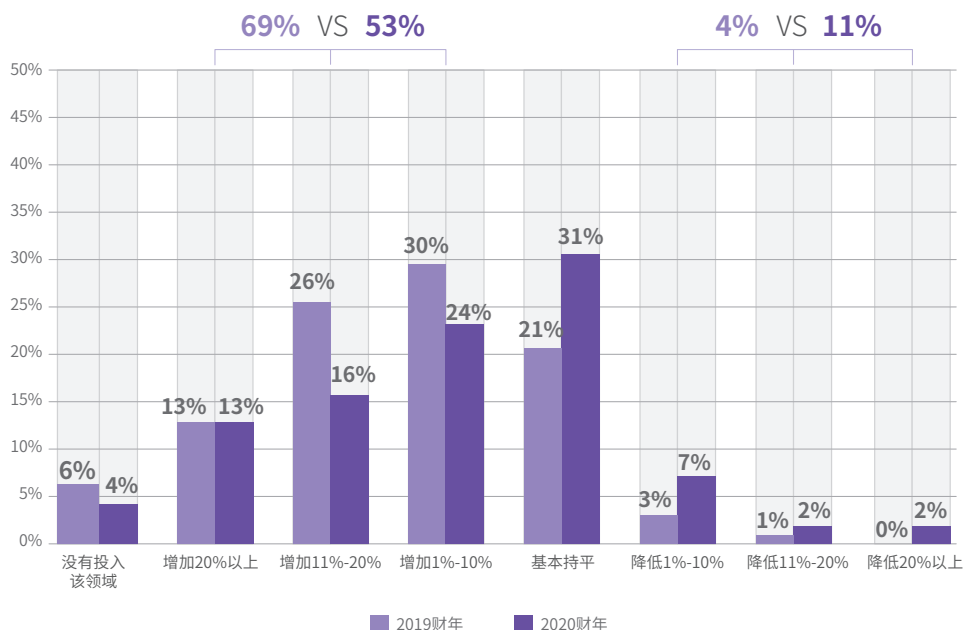


53%的企业增加了销售团队的培训与发展支出

销售团队的培训目标主要是通过提高销售人员的绩效来达成企业的销售业绩。从调查结果来看,高达 96% 的受访企业在营销人员的培训与发展方面投入了预算,其中有 53% 的企业增加了该项支出。

Q

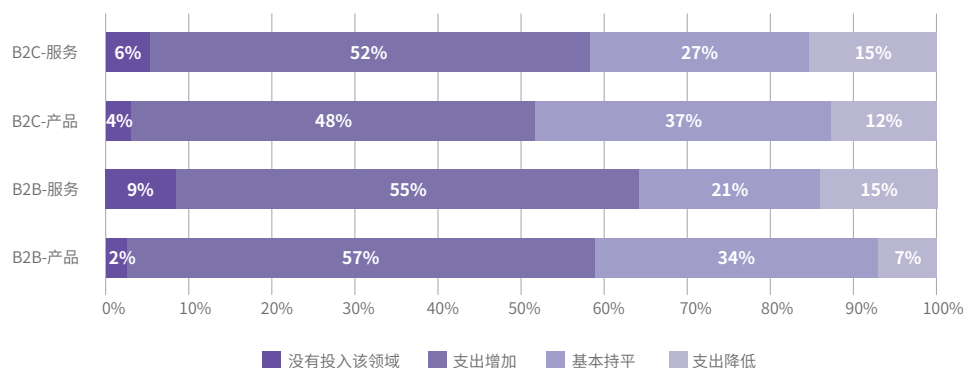
在销售团队的培训与发展支出方面,估算贵公司2020财年相较于去年将有什么变化?



下图可以看出不同类型的企业在销售团队培训与发展方面的支出变化, 9% 的 B2B- 服务企业没有投入该项预算, 在各企业类型中占比最高。

Q

不同类型的企业在销售团队的培训与发展方面的支出变化情况

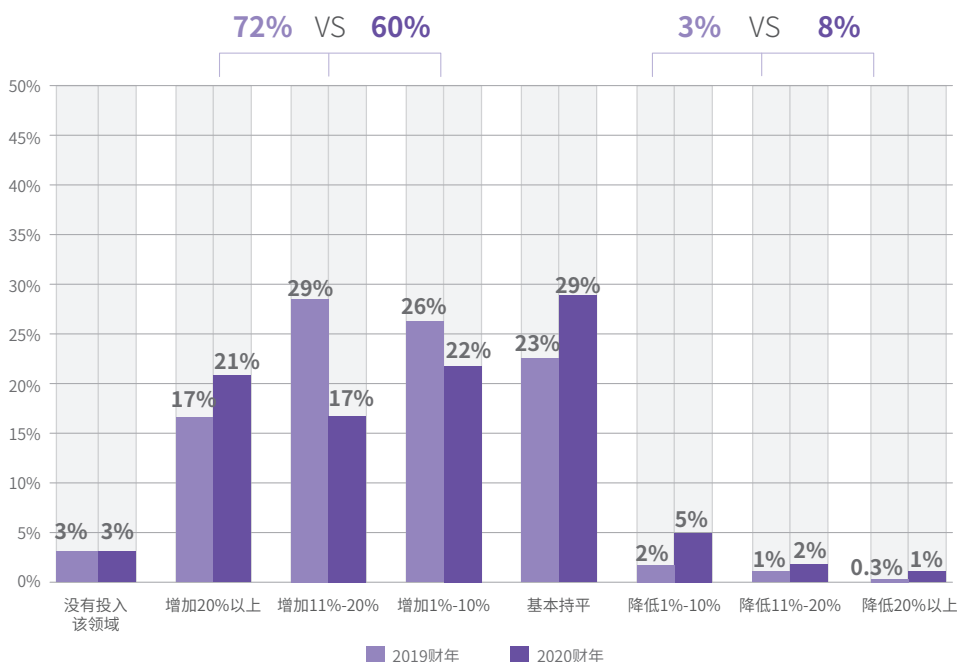


60%的企业增加了产品/服务推广的支出

绝大多数企业较重视在产品/服务推广上投入费用,有60%的受访企业增加了该领域的支出。

Q

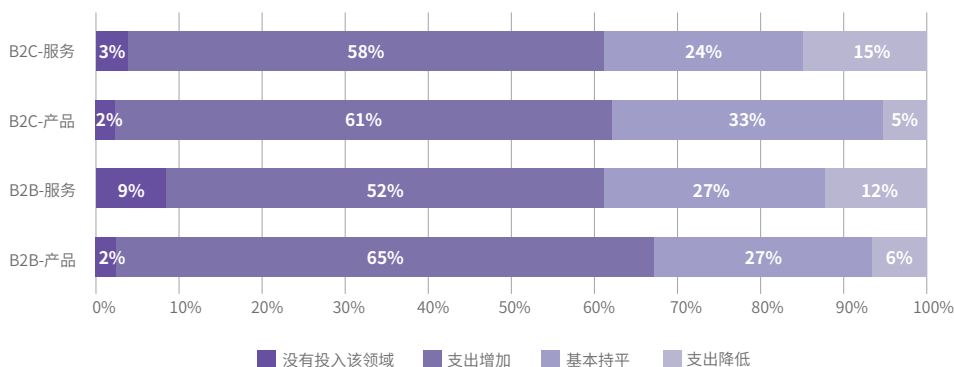
在产品/服务推广的支出方面,估算贵公司2020财年相较于去年将有什么变化?



由下图可知,9%的B2B-服务企业没有在产品/服务推广方面投入费用,相对来说比重最大。

Q

不同类型的企业在产品/服务推广方面的支出变化情况



19%的企业没有在营销外包方面投入费用

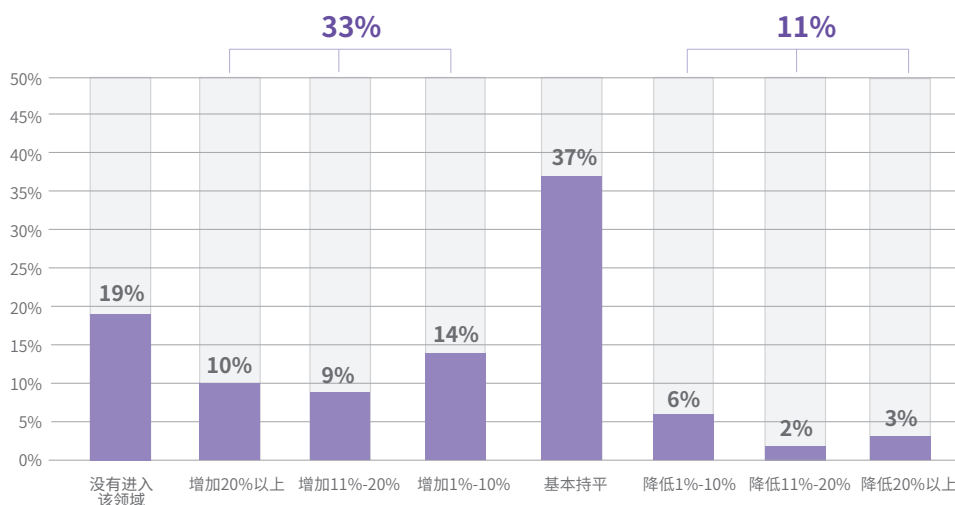
许多企业在广告、公关、媒介投放、市场调研等营销相关的业务上选择与第三方服务商合作，借助其成熟的市场营销经验和市场资源，以提高营销效率。

当询问受访者估算企业今年在营销外包的支出情况时，仅 **19%** 的受访者表示企业没有在该项投入费用；**33%** 的企业增加了该项支出。

Q

在营销层面的外包支出方面，估算贵公司2020财年相较于去年将有什么变化？

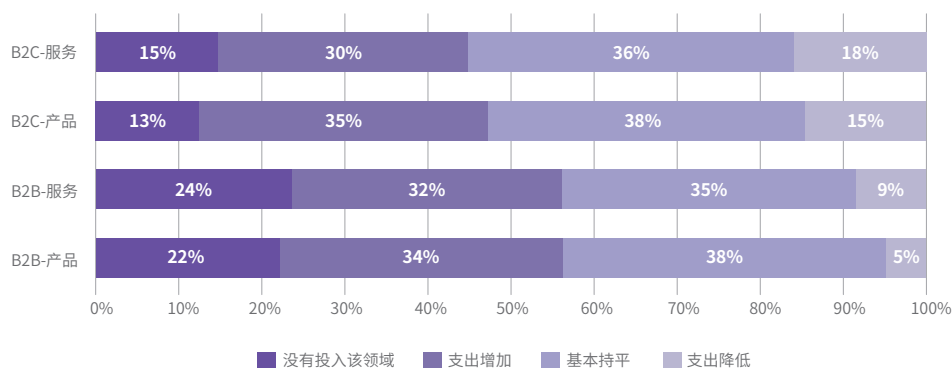
（如公关外包、广告外包、营销策划与执行外包、市场调研、品牌咨询等）



比较没有在营销外包方面投入费用的各类型企业比重，可以看出，B2B 企业比 B2C 企业的比重更高。

Q

不同类型的企业在营销外包方面的支出变化情况



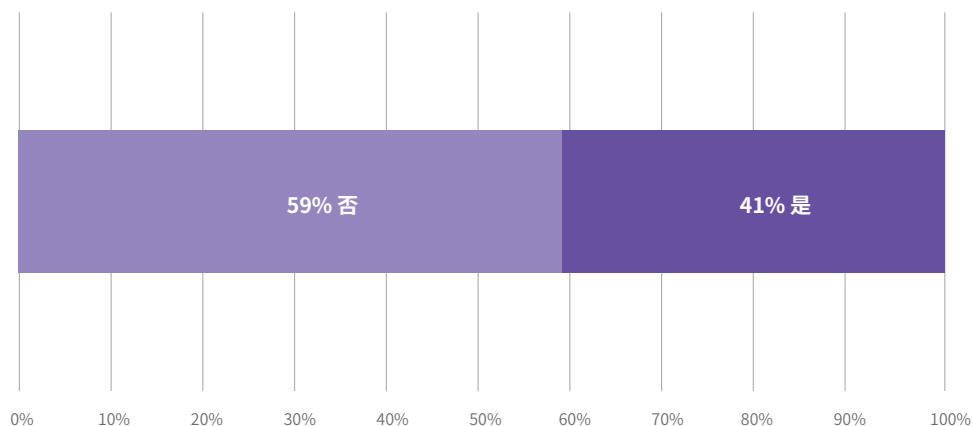
41%的企业参与了直播带货

直播带货无疑是 2020 年最大的风口，创造了商业的奇迹，重构了商品交易模式，其形式也在不断丰富与变化。

41% 的受访者表示所在企业于今年参与了直播带货。

Q

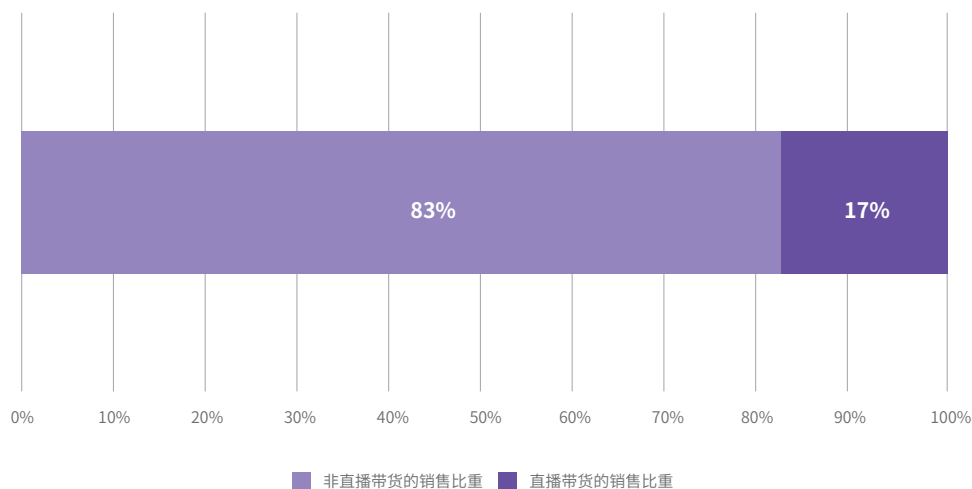
在2020财年，贵公司是否参加过直播带货？



针对参与了直播带货的企业询问其销售额情况，可知直播带货的销售额占总销售收入的平均比重为 17%。

Q

在2020财年，估算直播带货的销售额占总销售收入的比重是多少？

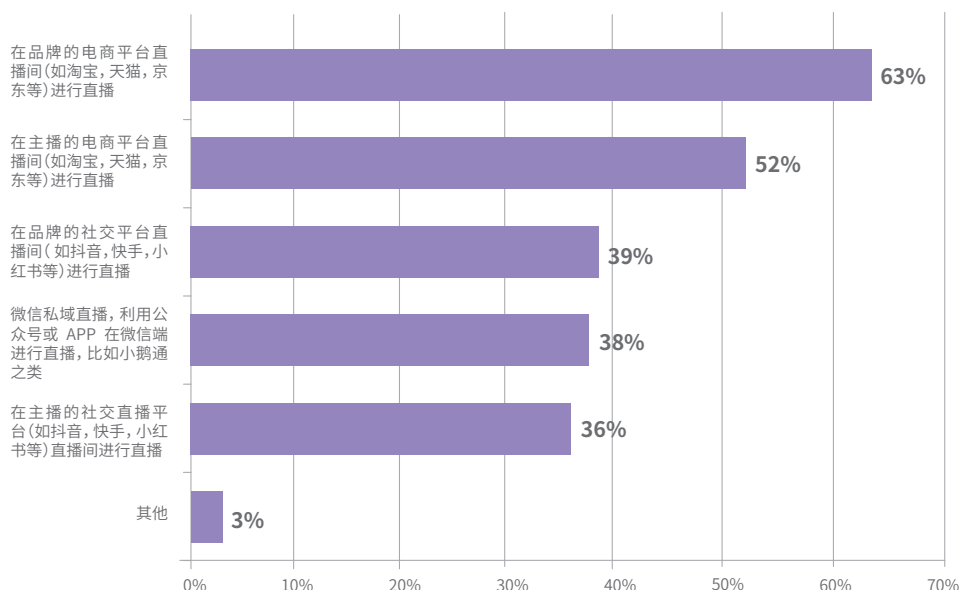


多数企业曾在电商平台的直播间进行直播

随着直播带货模式的兴起，直播阵地也由电商直播间向社交平台直播间等方式发展。目前受访企业的主要直播阵地为“品牌的电商平台直播间”（63%）以及“主播的电商平台直播间”（52%）。

Q

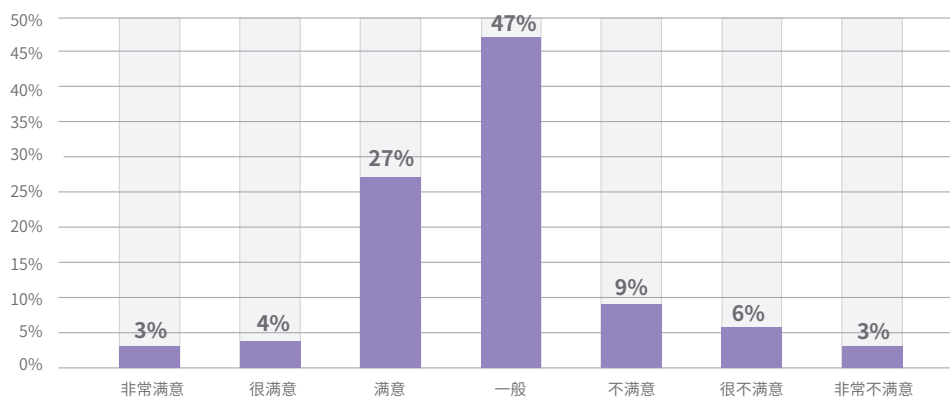
在2020财年，贵公司直播带货的主要方式是什么？（多选）



当谈及对直播带货效果的满意度时，47% 的受访者表示“一般”；34% 的受访者对带货效果表示“满意”（包括“非常满意”、“很满意”和“满意”）

Q

贵公司对直播带货效果的满意度如何？



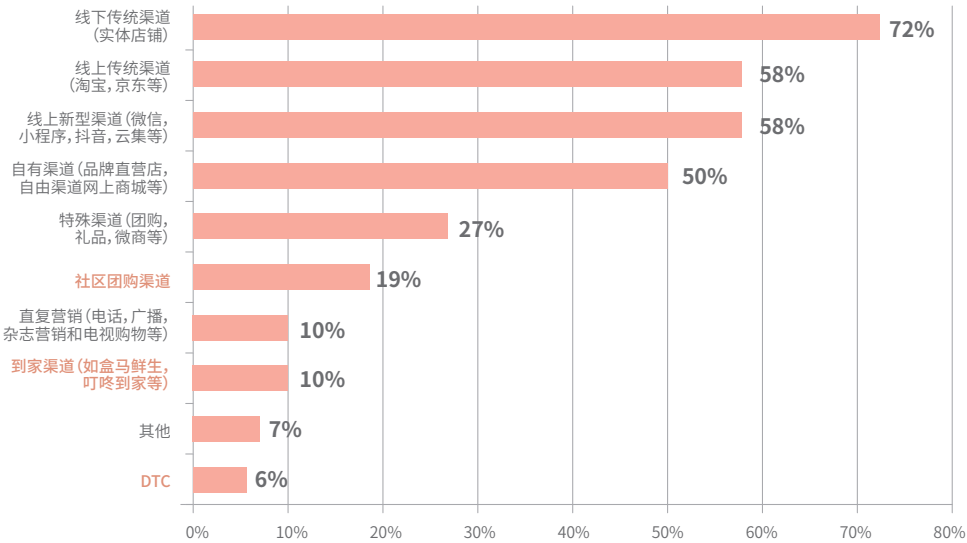
渠道结构 及其表现

这部分主要涉及渠道结构及其表现。包括企业投入了哪些渠道、线上线下渠道的销售占比以及开展全渠道营销的情况。

4

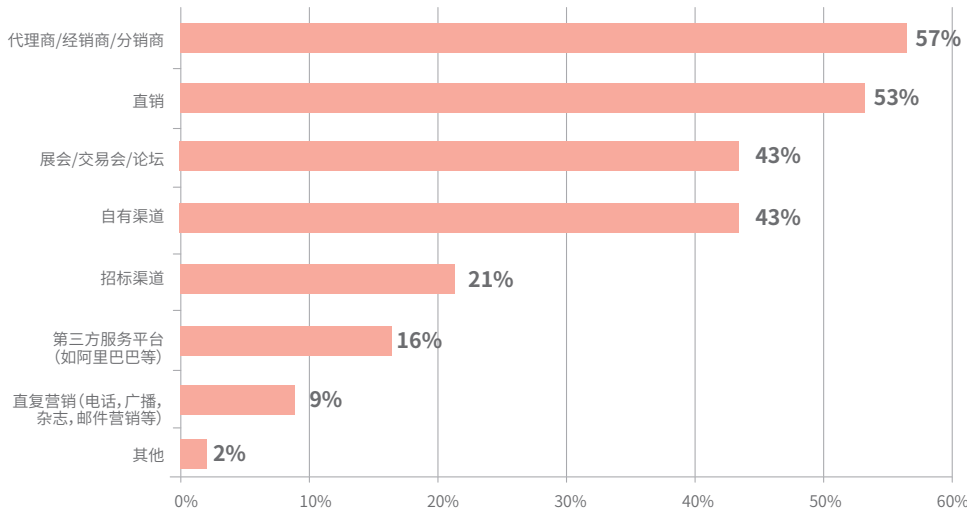
在主要投入的渠道方面，2C 公司排在前几位的渠道分别是线下传统渠道(72%)、线上传统渠道(58%)、线上新型渠道(58%)以及自有渠道(50%)，传统的直复营销渠道(电话营销、广播营销、电视购物、杂志营销、邮寄营销等渠道)渐渐衰落，社区团购渠道和到家渠道等逐渐开始崛起。

Q 目前贵公司主要投入的渠道有哪些?(多选, 针对2C公司)



2B 公司排在前几位的渠道分别是代理商 / 经销商 / 分销商 (57%)、直销 (53%)、展会 / 交易会 / 论坛 (43%) 以及自有渠道 (43%)。

Q 目前贵公司主要投入的渠道有哪些?(多选, 针对2B公司)



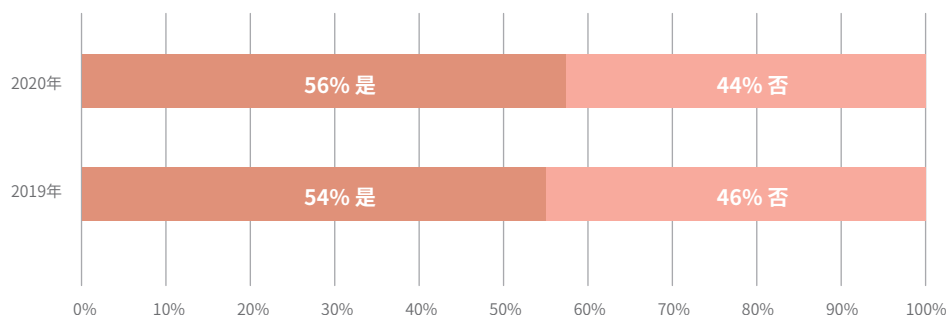


56%的企业开展了全渠道营销

全渠道营销是新兴的一个概念,指的是利用最新的科技和最有效的手段,把信息流、资金流、物流重新高效组合,用一切可能的方法,接触消费者。目前有 **56%** 的受访企业正在开展全渠道营销。

Q

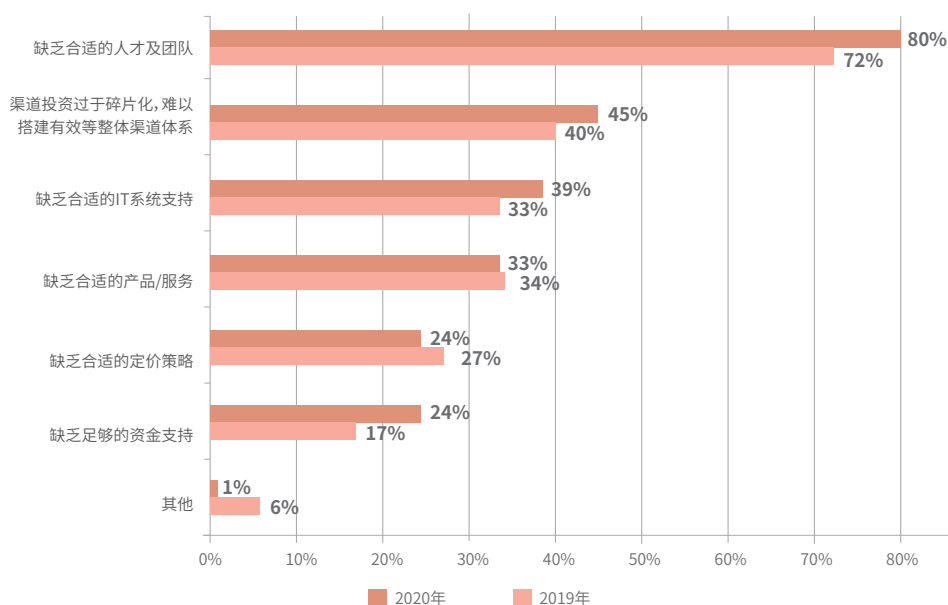
贵公司是否正在开展或试图开展全渠道营销?(即线上线下全覆盖)



在谈及开展全渠道营销方面遇到的关键性挑战上,前三位原因是“**缺乏合适的人才及团队**”(80%),“**渠道投资过于碎片化,难以搭建有效的整体渠道体系**”(45%),“**缺乏合适的 IT 系统支持**”(39%)。

Q

贵公司在开展或试图开展全渠道营销方面遇到了哪些关键性的挑战?(多选)



客户关系

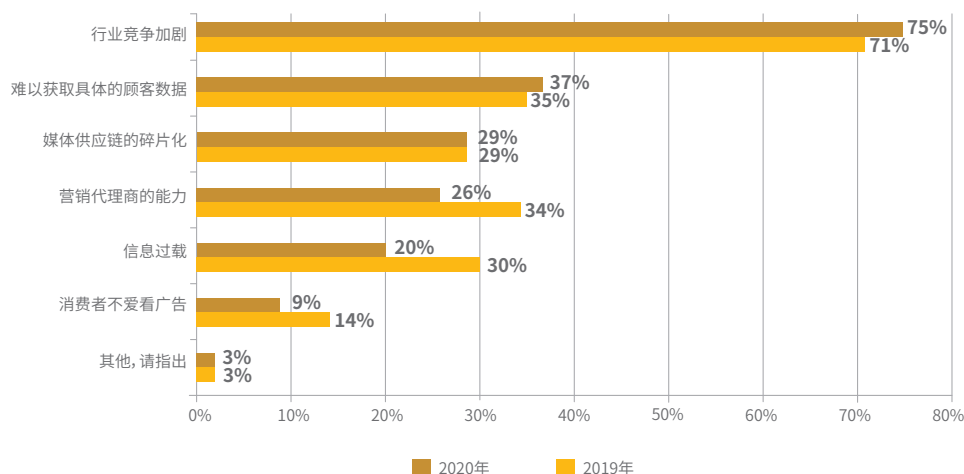
这部分主要是关于构建客户关系的关键与障碍。从中可以看出建立客户关系所面临的挑战，以及企业对 CRM 系统的运用情况和对 CRM 表现的评价。

行业竞争加剧被视为客户关系的主要挑战

在首席营销官看来,行业竞争加剧(75%)是品牌与消费者建立更好关系所面临的最大障碍。

Q

您认为在未来三年,贵公司与消费者(或客户)建立更好关系面临的主要挑战是什么?(最多选3项)

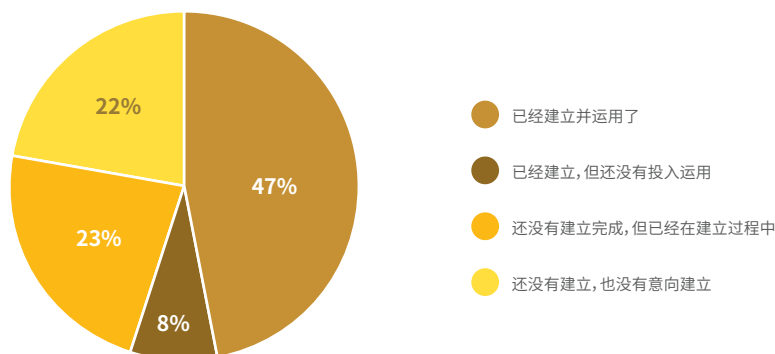


47%的企业建立并运用了CRM系统,但总体评价不高

受访企业中,目前有 **47%** 建立并运用了 CRM 系统, **8%** 已经建立但尚未投入使用, **23%** 的企业还在建立过程中。由此可看出, CRM 系统在企业中的运用普及率较为可观。

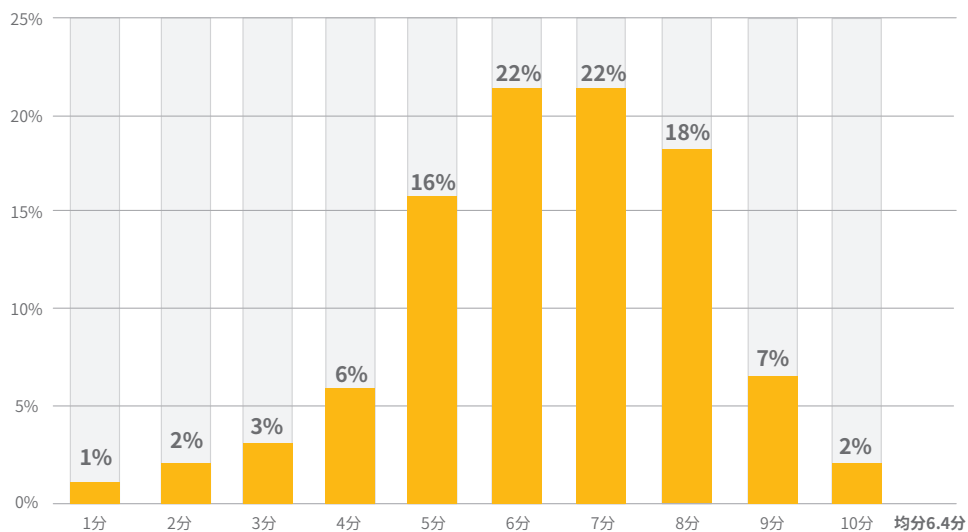
Q

请问贵公司是否已经建立并运用了CRM系统?



对 CRM 的表现评分中,均分为 **6.40**,**49%** 的人评分在 7 分及以上。

Q 请您评估贵公司CRM的表现 (1-10打分,1代表非常不满意,10代表非常满意)



市场营销 组织与领导

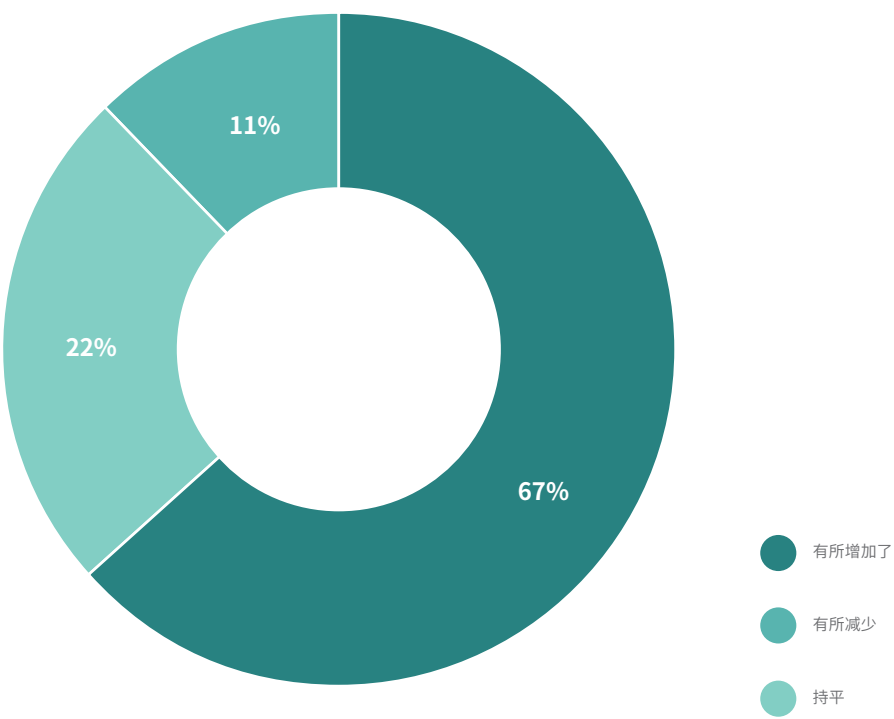
该部分主要是关于市场营销的角色、职责、人才需求等。从中可以了解市场营销在企业中的定位和作用，以及市场分析的作用与挑战。

2020 THE CMO SURVEY
REPORT IN CHINA

6

未来一年,67%的企业预计将会扩大市场营销团队,虽然因疫情许多企业都在进行组织架构的优化,但是多数企业仍在扩充营销团队。

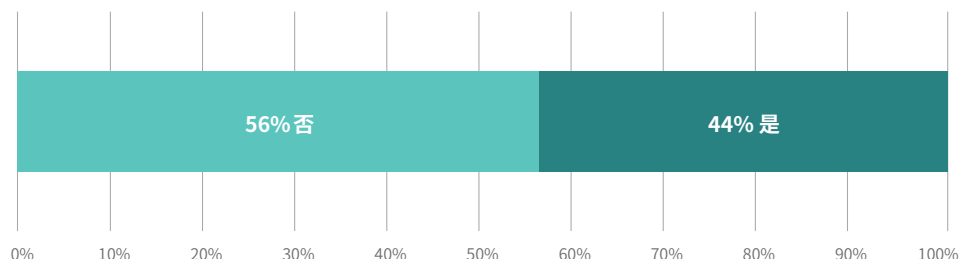
Q 预计未来一年,贵公司市场营销团队的人数将有什么变化?



44% 的企业表示市场营销团队的人数变化受到疫情的影响。

Q

贵公司市场营销团队的人数变化是否受到疫情的影响？

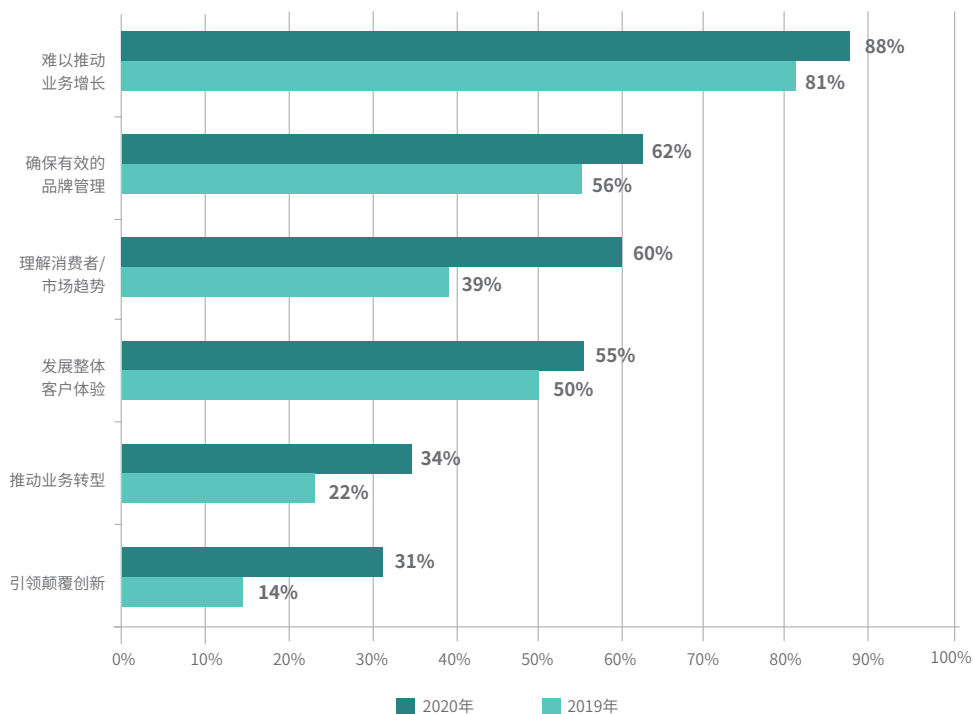


推动业务增长是市场营销部门的首要职责

88% 的受访者认为推动业务增长是市场营销部门的首要职责，这不难理解，许多企业都把市场营销视为实现业务增长的重要手段之一。但也有企业更倾向于认为市场营销的首要职责是确保有效的品牌管理和理解消费者 / 市场趋势。

Q

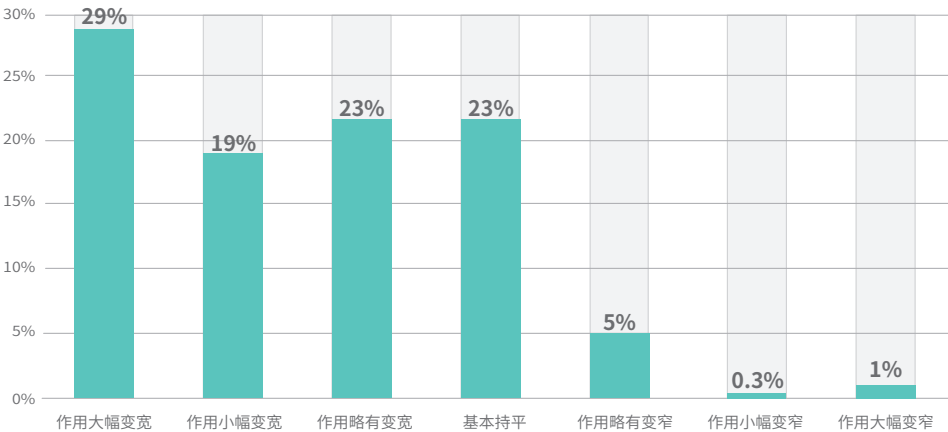
您认为市场营销部门在贵公司内部的首要职责是什么？(多选)



市场营销的作用在拓宽

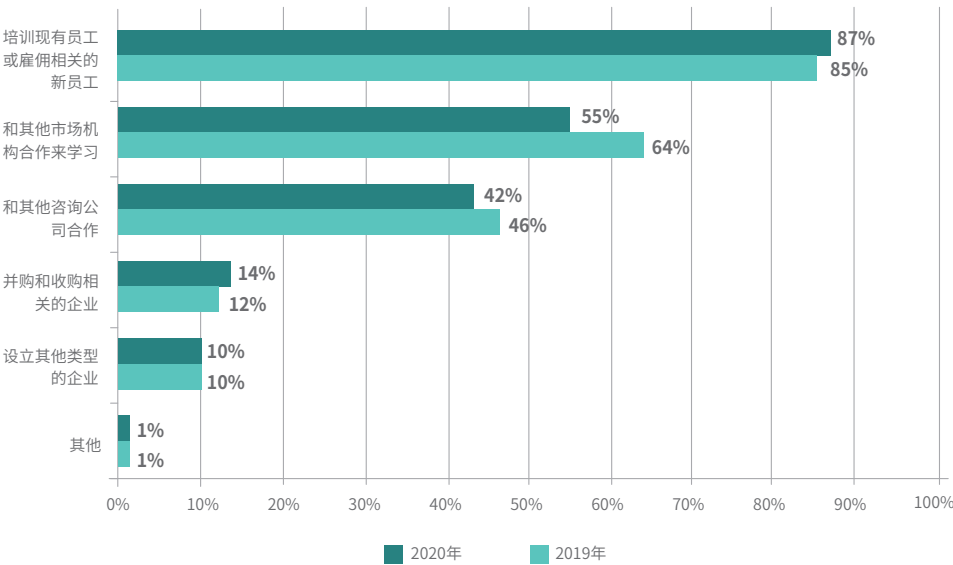
随着新技术的发展与大数据时代的来临，过去 5 年里市场营销的作用变得越来越宽广，在制定战略、帮助决策、推进消费者关系等方面扮演了重要的角色。

Q 在过去的3年中，市场营销在贵公司的作用是如何变化的呢？



87% 的企业通过培训现有员工或雇佣相关新员工的方式发展全新的营销能力，而与其他市场机构合作的比例降低了9%。

Q 贵公司是如何发展全新的营销能力的？(多选)

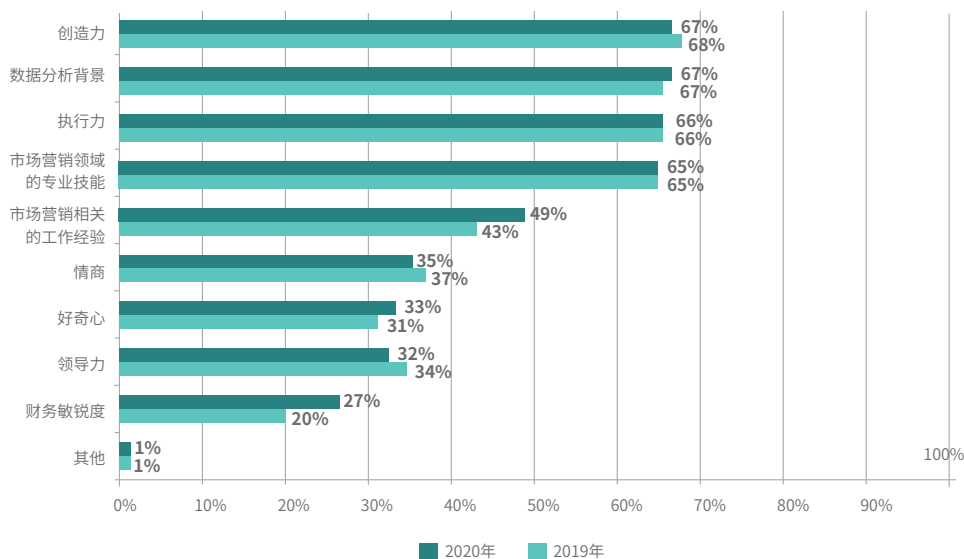




在考虑未来营销人才需求时，创造力、数据分析背景、执行力、市场营销领域的专业技能被普遍视为优先考虑的技能点。市场营销领域亟需创新的思维来制定方案、解读数据、发现洞察等。而数据分析的背景也被越来越多的人所重视，通过数据可以让市场营销人员深入地了解他们的目标市场，提高转化率，并从中汲取洞察。

Q

在考虑未来的营销人才需求时，您会优先考虑哪些技能?(多选)



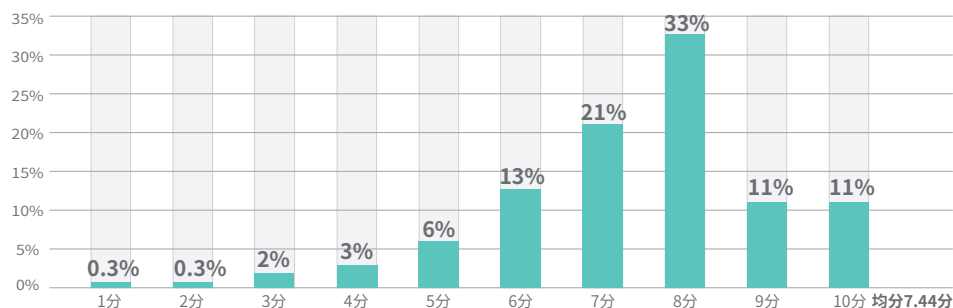
市场分析的作用被广泛认可

市场分析是对市场供需变化的各种因素及其动态、趋势的分析。它是企业正确制定营销战略的基础，也是实施营销战略计划的保证。只有利用科学的方法去分析和研究市场，才能为企业的正确决策提供可靠的保障。

在评价市场分析对公司业绩的帮助上，受访者给的均分为 **7.44**，肯定了市场分析对于业绩的贡献。

Q

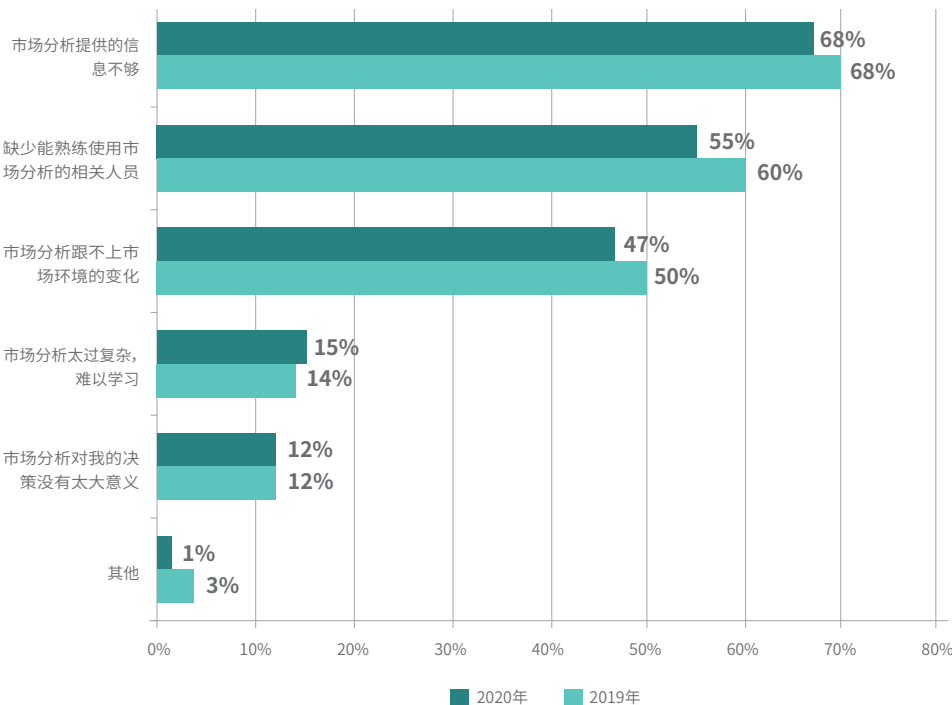
您认为市场分析的使用对于公司的业绩表现有多大的帮助(1-10打分, 1是完全无贡献, 10是有极大贡献)



市场分析的挑战主要是信息不足和人才的缺乏

在使用市场分析遇到的挑战中,主要有“市场分析提供的信息不够”(68%)、“缺少能熟练使用市场分析的相关人员”(55%)和“市场分析跟不上市场环境的变化”(47%),因此为了更好地发挥市场分析的作用,还需要更专业的市场分析人员与更丰富的信息,并保证分析能够跟上市场环境的变化。

Q 贵公司在使用市场分析中遇到了什么挑战?(多选)



CMO访谈录

五大问题

1. 对于中国未来 3 年的经济环境有什么看法?
2. 您认为今年疫情对整体的营销环境带来了哪些影响?疫情对您所在的行业是否造成冲击?
3. 您认为市场营销部门在贵公司内部的首要职责是什么?
4. 相较去年, 营销预算以及所投入的领域 (如公关、内容营销、人才建设等领域) 是否有变化?
5. 您认为哪些新技术对市场营销产生重大影响?您如何看待这些影响?



胡遵卿

上海欧陆广告传播有限公司 总裁

上海蕴世广告传媒有限公司 集团合伙人董事



Q

请问您对于中国未来3年的经济环境有什么看法？

这是个非常大的话题。个人对中国未来的经济还是有信心的。我认为中国未来三年的经济将持续增长，但会放慢脚步。从内生来说，中国经济发展的这几十年，到了整个产业结构需要改变的时间，加之疫情让整个产业结构产生了一些变化，过剩的产业可能亟需调整。好的一面是很快暴露出一些缺点，坏的一面是对很多行业造成巨大冲击。从外部来说，以美国为首的西方国家对中国科技的封锁也带来了内生的科技创新。个人对中国未来三年的经济有信心，只是在某个产业节点或者某些行业需要做很大的调整，就像今年很多企业和城市政府做了新基建的投资，未来也会成为拉动经济的增长点和风口。

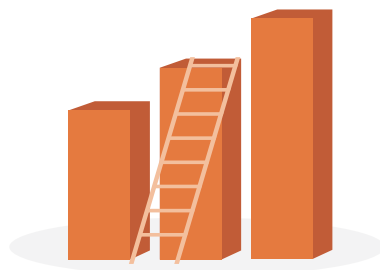
Q

您认为今年疫情对整体的营销环境带来了哪些影响？
疫情对您所在的行业是否造成冲击？

首先因为我们是一家做 marketing 服务的公司，所以对品牌方预算的调整有非常敏锐的感知。疫情对我们营销行业冲击挺大。

经过品牌方的沟通及我们的判断，今年可能有三点调整：第一，由于营销预算的削减，品牌方可能会提出更加严苛的管理体系和总部全球的集中采购。营销预算由区域来划分和执行变为统一收回总部来进行划分和管理，对即时营销的效果和转化提出更高的要求。尤其在疫情的过渡期间，提出了非常高的品效合一或是效率优先，所以会把营销预算全部移到“效果优先”方面去投放。第二，品牌开始打造自己的数字生态圈。很多企业已经在进行数字化转型以及中台建设。中台就是把过往所有的部门通过数字化 link 在一起，给 CEO 提供更好的决策。通过数字化的科技驱动，打造个性化的 CM 系统，充分挖掘现有的品牌资产价值，同时积累更多私域流量的转化，实现线上线下的联动。第三，在疫情期

间，很多消费者的行为也发生了变化。以前消费者可能有些在线下、户外运动的场景，现在大家更多时间是待在室内，触媒习惯也发生了变化。怎么去优化这些触媒习惯也对品牌提出了更高的要求，尤其是短视频激增，很多品牌对内容提出更高的要求，所以产生了类似像竖向短视频的需求，这些也是不同环境中体现的营销的变化。



Q

您认为市场营销部门在贵公司内部的首要职责是什么？

因为我们是广告公司，所以很难去回答这个问题。从我的角度来说，越在疫情期间，市场营销部门对很多品牌方会越有价值。我们会和品牌方沟通，其实他们这阶段不是要削减预算，而是要把预算用到更有价值的地方。就像我们刚才提到的，因为消费者沟通途径在改变，以前更多是在户外或品牌建设上投放，现在更多是在品效合一，或在 Z 世代的触媒习惯上，比如短视频，或者社交媒体上更多进行消费者互动和沟通以达成品效合一，或效果优先。

Q

从乙方的角度来说，你对甲方在营销预算的投入方面有什么样的建议？

我所擅长的是做消费者沟通，消费者沟通在疫情期间也发生了很多变化。就像刚才讲到他们的消费习惯和触媒习惯发生了变化，以前消费者更多是在线下，就是我们所说的体验式营销，而现在更多是在电商、社交媒体等方面去发力。品牌方的营销预算应该根据消费者行为的变化而变化。现在很多客户已经建立品牌中心，就是一定要把自有的品牌资产进行转化。现在更多品牌开始建设自有中台，想把数据抓取在自有平台手上，这些数据对品牌非常有价值。他们未来会更加专

注于自有品牌和数据的建设，以此拉动和影响现有品牌资产，以及影响周边更多获客，降低获客成本。



Q

您认为哪些新技术对市场营销产生重大影响？您如何看待这些影响？

我认为新技术对市场营销的影响是巨大的。我们回顾下前十年，4G 这个通讯行业的发展对营销带来哪些变化。首先，在 4G 刚发展的时候，催生了一种新的支付手段——移动支付，使得整个营销的应用场景都发生了巨大的变化，当时没有一个人可以预见到的。以及抖音、快手这些新的营销阵地都是在 4G 时代应运而生的。5G 不仅是快，兼容性也更大。以前 4G 可能是四车道的高速公路，那现在 5G 可能是一百车道的高速公路。不光是物联网，应用场景也会更加宽泛，对于整个营销提出更多可能性。对于这种技术

驱动，从政府层面已经做了很多建设，今年很多大企业尤其是华为、腾讯、阿里跟很多地方政府做了很多新基建，以前的基建是挖矿、造房子，现在政府提出的新基建是以数字生态为平台的生态环境。基于新基建可能会催生出更多现在没法想象的行业，这些新行业会给营销以及营销从业人员提出更高的要求，需要不断去学习，可能来中欧学习是一个非常好的途径。

董晓丹

上海良信电器股份有限公司 全国销售事业部 总经理



Q

对于中国未来3年的经济环境有什么看法？

先说结论，对于这个问题本人是非常乐观。但是这里面可能会有两个有利，两个不利。首先因为疫情，消费受到了明显的影响。其实我看年中报，像小米这样主打经济型或者性价比的产品更受到消费者的欢迎；轻奢类的，包括靠品牌溢价的企业，感受到了非常大的压力。因为消费可能在经济增长中占比会比较重要，所以这一块压力会大一些。另外一方面看投资，因为投资跟我们这一行业关系很大，电器大部分用于基础设施的投资，国有投资这几年逐步加大，我们跟国有投资项目的合作也在变多，私有投资从2016年开始逐渐放缓，因此投资方面是有一定压力。这两点是不利因素。

未来我们觉得很有信心的两点是：本以为疫情或者贸易摩擦，会对中国贸易有非常大的影响，但是从数据上看并没有，反而我们的贸易会更好。另外最近发布的 RCEP 自贸组织对中国经济的未来是一针强心剂，这一

点是很利好。最后，作为民营企业良信电器感受到了非常大的机会。现在国家在提倡国产化、自主化，给了很多民营企业创新发展、抓住大趋势的机会，对民营企业的发展有很多有利因素。综合这四点看，中华民族的企业家应该有这种能力在不利的外界环境下，对整个国内的创新以及商业模式方面的迭代可能会有更高的发展。



Q

您认为今年疫情对整体的营销环境带来了哪些影响？疫情对您所在的行业是否造成冲击？

良信电器可能是这轮工业品营销中的逆行者，我们跟大部分企业非常不一样。电器这个行业在上半年普遍出现大幅的负增长，主要原因其实和消费无关，来源于很多项目、基础设施建设的延期。但是从三季度开始，数据有了非常明显的提升，整个行业从全年看，应该基本维持和去年一样的情况。但是良信电器在这个过程中完全不一样。我们在这个过程中反而逆势增长，所以说到疫情对营销的影响，对良信来说反而是很好的机会。

Q

您认为市场营销部门在贵公司内部的首要职责是什么？

营销对于大部分企业的职责应该是一样的，为企业规模的壮大和销售负责。从我个人或者良信的角度，我认为是抓住历史性的机遇，把我们在这个行业的规模迅速做大，包括实现对外资品牌的替代，有使命性的成分在。我们董事长也定了五年百亿的目标，我们今年能达到销售 30 亿，整个增长在行业内创造了一些奇迹，得益于我们未来三到五年对行业的信心。

Q

相较去年，营销预算以及所投入的领域（如公关、内容营销、人才建设等领域）是否有变化？

其实看工业品所有的品牌除了少部分外资会做一些媒体广告之外，国内大部分企业不会做传统媒体的广告。我们更多来源于行业协会，因为有固定的专业圈层的人士在那边，我们在专业的领域做品牌。所以工业品牌的宣传工作，包括市场营销方面的投入，跟消费品有明显的差异。良信今年做了些创新，今日头条、抖音上都开设有良信电器的推送，以往这对工业品行业来说是完全不存在的。今年做这样的投入基于对未来营销模式转变的一种设想，良信是纯 2B 模式下的企业，未来随着我们百亿计划的推动和对外资品牌的替代，C 端市场包括终端用户对良

信品牌的认知是一个很艰巨的任务。今年我们开始在媒体上做了一些尝试。本来这个月九号我们良信会组织一次行业内最大规模的会议。今年我们这个行业，只有两家外资同行做过类似的会，大家都在削减预算。我们做了连续五场品牌会议，这是线下传统，与以往不同的是，我们会做线上同步的互动，包括媒体宣传。可能今年良信从疫情的变化下，营销投入的方向发生了一些转变。

Q

您这边也在用抖音、头条，有没有使用到一些营销技术，类似于 AI 是否会涉及，除了内容营销，会使用到其他一些手段和媒介吗？

这个话题是近几年非常热门的数字化营销。近两年我们在研究属于良信的数字化营销应该是何种呈现形式，中欧课堂老师讲了很多关于 C 端的使用习惯，作为真正纯 B 端的企业，我们的客户需要的是一个解决方案，场景、产品的匹配，这样的情况下如何去理解数字化营销，传统的媒介已经不起作用。我们理解这些数字化手段最关键的是，我们提出一个词——终端客户的触达能力。

我们这一类产品的销售不可能通过客户的感性认识达成销售。更多的是客户的组织有非常严谨的招标流程，基于对产品、品牌、服务、响应、解决方案一系列综合的判断，最终做出决策。所以数字化营销在 2B 型企业，它的终端感知层是由一个又一个跟客户直接交流的接触点来完成。所以今年我们做了另外一件事，我们在去年编制 600 人的营销队伍上又增加了 300 多人，也就是良信营销在

今年年末应该会实现千人大军。很多同行会问我，你们营销的方式是靠人头数据的叠加吗。他们其实不理解我们未来在布局一次真正属于工业品真正有价值的数字营销模式。一个个跟用户的直接触达，把我们的解决方案和优质的服务最近距离地传递给客户及其组织，这对客户的赋能是非常大的。我们千人的销售团队还不包括二级经销商，下面

有个更大的团队，这些所有的数据和信息都会汇聚到我们自己的客户管理系统，并且经过加工，形成有力的解决方案，这些解决方案未来给客户提供的是不是信息，而是更好的、更匹配客户使用需求的一系列方案。到那一天的时候，我们觉得不单纯靠产品去满足客户需求，更多的是了解客户使用习惯，引导客户需求，这就是我们对数字化营销的一些理解。

郑雪峰

上海海琛国际贸易有限公司 总裁



Q

您来自民营企业，请问您对中国未来3年的经济持什么样的态度，乐观还是不乐观？

我对中国未来三年的经济持谨慎乐观的态度吧。我认为分三个产业：高科技、中科技和劳动密集型（即低科技型）。低科技产业会受到一定挑战，可能要往品牌的方向转变；中科技产业是目前中国持续有竞争力的领域，因为它的供应链，也有一定的技术，我们东南亚一些国家它是很难去转移的；高科技的产业就是需要投入更多的技术研究，真正能把中国的科技拉上去。

Q

今年疫情对营销的整体环境造成了很大冲击，可以详细解读下对您的行业和企业的影响体现在哪些方面？

首先介绍下我的行业，我的公司做旅行箱包，品牌叫爱可乐，它是全球化销售，国际性的品牌。疫情期间大家的出行减少，因此对我们的影响很大很大。就像航空公司和旅行社一样。在这种情况下，我们上半年的营销

投入较少，因为转化率各方面很低，消费者也没有这种需求。下半年我们发展挺好，我们加大了对社交媒体的投入，比如说小红书、抖音、快手这一类，取得了比较好的效果。

Q

对您公司而言,营销最主要的职责是什么?

这个要看不同的阶段。我希望它能够把品牌的文化、品牌故事传播给消费者,传播过程中通过优美实用的产品形成品牌美誉度。从目前来说,传播品牌知名度的同时形成比较好的销售闭环——从引起消费者兴趣到购买,这是目前我认为营销主要的一点。

Q

今年的营销预算以及投入的领域相较于去年有些什么变化?

今年的投入采用了一些大数据,触达消费者会更加精准。上半年在营销预算几乎减半,因为疫情原因大家没怎么旅行,投放广告的话其实触达率及产生的转化率都很低。下半年随着国内疫情的恢复,实际上我们今年国

内的销售还是略高于去年的。下半年在整个新媒体的投入会更多一点,比如说小红书、抖音这一类。传统媒体的投入会减少,比如高铁、机场这种广告屏的投入会稍微减少,那么会更多地投入新兴媒体、社交媒体中。

Q

在数字营销方面您有什么好的心得,或是与竞争对手不一样的地方?

从 digital marketing 来讲,有更多的 AI 技术或者是大数据能够把我们这些采集的数据变得更加精准。比如说头条,实际上前几年我们也投过,那这次的投放会发现转化率比以前高了很多,因为它抓的客户数据会更加精准。如果我们希望营销更加高效,那就必须看向这方面的技术,AI 技术、大数据技术能够使我们捕捉的消费群更加精准。

Q

贵公司除了国内的销售,还有很大一部分来自于国际,那么对于海外的布局是否有新的转变与设想?

海外的布局没什么太大的变化,因为我相信疫情总会过去。所以我这几家海外公司,比如在日本、北欧、意大利的公司一直没有改变过。意大利那边仍然很积极地去做设计,在北欧和日本我们会要求更多地转向线上。以前做了很多线下的分销,或者商店里的销

售。现在会更多地进入电商领域,比如说 Amazon、北欧的 Miinto、德国的 Otto,我们加速了电商渠道的拓展。

做品牌是需要信仰的,我相信疫情总会过去,只要坚持下去我们总会成功的!

刘京京

罗技(中国)科技有限公司 大中华区 副总裁兼CMO



Q

您能分享一下对中国未来三年经济的预判吗?

我觉得中国未来三年有蛮大的发展机会,特别在这个后疫情期间,我们有蛮多新兴的机会,有人说疫情能够给我们带来一些风险,说能够重回增长,但我不太认可。因为我觉得“重”应该是重构的,有很多新经济的机会。

所以在未来比如说我们看到了年轻人通过宅经济出来的一些经济的机会,甚至后疫情期间,我发现大家对健康、对教育都比较关注,同时也出现一些新的娱乐方式。所以未来几年我觉得教育、健康、泛娱乐等方面有很多新的发展空间。

Q

今年的疫情对整体营销环境是有很大的冲击,了解一下疫情对您所在的行业有什么样的影响?

大家都觉得是疫情会带来很多风险,但我所在这个罗技公司不太一样,疫情有带来一些新的增长的空间,其实整个罗技从疫情前到现在,股票基本涨了三倍的市值。因为它创造了以前可能很难的一些增长机会,比如说我们买一套鼠标键盘,或者为家里买一套摄像头,几乎可能需要4到5年才会买一套,升级游戏装备也可能需要3到5年。

从全球来看,在疫情之后有很长的时间大家还在家工作,在家游戏,那么他们可能会升级自己的装备,买第二套工作的东西放在家里。所以其实我们整个存量市场的激活比以前多了很多倍,带来很多的增长,我们认为后续也会有持续增长的空间,因为它会带来一个新的场景。

大家在家工作也好,在家学习也好,我们也看到在线教育(的机会),尤其家里有小孩的,基本已经开始上网课之后,就很难再脱

开回到一个完全线下的空间。

所以其实疫情对整个罗技所在的行业或场景创造了新的场景,新场景会带来很多新的空间,我们要深度地去挖掘消费者到底有什么样的长久的需求,而不是疫情带来的一次性需求。这个为罗技带来了一些想象空间。



Q

您是罗技的首席营销官,您认为这个角色在整个罗技部门首要担任什么样的职责?

营销和销售大不一样,我们一直叫“守正用奇”。“守正”基本是销售要做的事情,我们要保证企业的运转流畅,更加有效或者成本领先。“用奇”就是发现一些新的市场机会,能够抓住为未来发展奠定一个新的增长点。

刚才谈到的都是产业机会,其实我们也看到一些新的营销机会,比如说今年我们在做电竞行业相关的一些产品,我们就看到上海举办了英雄联盟第10届全球总决赛,本来电竞还是一个问号,但由于奥运会等一些线下活动取消了,那么大家都去关注这样一个事情。因为大家可以在家打比赛看比赛,其实形成了以电竞为中心,娱乐、二次元的一个爆发。

我们看到整个行业里面有很多这种社交视频,也看到以哔哩哔哩为首的这些企业在年轻人的社群里转化的非常快。对我们来说,最大的一个点是从年轻人或泛娱乐上面,借助一些新的虚拟的娱乐方式或者沟通方式,在营销模式上有了完全的改变。

现在因为人们在家看直播、短视频都是相互讨论的,那么社交性的营销方法才会更有效,所以我们也让负责市场的同事把精力放在如何用年轻人的新营销方式去推广品牌,而不是守着老的方式去做。

Q

您这边的营销预算或者投入和去年相比会有什么样的变化?

一般来讲在疫情期间,公司都会削减人员和预算,但是罗技的增长其实比往年都要高,在新增长情况下当然会有很多变化。因为原来的投入方式可能不再有效。

未来三年在哪个地方有新的增长,在后疫情期间有些新的场景,针对新场景的消费者洞察、市场研究等,以前这些方面的内容做的非常少。我们和贝恩咨询也在开发一些新的调研,也和埃森哲做数字化转型的事情。长期的投入还在这里。

另外的投入也有一些变化,我们在注重于效果营销的方面可能慢慢的转到更长远的事情上,比如说在品牌讨论度或是跟消费者的互动,甚至在一些小的品类里面加强了投入,所以总的来说我们并没有把这笔收益放回到公司的利润里面做完全的股价增值,但是股价也有很大的提升。我们更多的是投入到市场做产业和消费者沟通的研究,做更长期有效的一些探索。这是我们目前在预算上整体还维持或者略微有提升的一个趋势。

Q

你们会使用到内容营销吗?

我觉得营销过了很多段,2012年我做百事可乐的时候,大家还要保证每年电视广告的投放量,现在可能都不会提了。广告媒体也经过了几段,从电视广告到户外广告再到数字广告,前两年我们经常提的DSP可能这两年也慢慢不去提了。现在更多的是提到新的内容营销竞争力,营销里的创新点。

过去两年我们说需要做“双微一抖”，现在其实基本都在做抖音，但抖音随着过商业化，每年都会有新的变化。无论是抖音也好，B站也好，还是要真的去拥抱一些好的内容。所以我给它起了一个词叫做“内容增发”，它增出来的内容不是甲方给的，更多的是消费者给的，或者跨界合作引发的话题给的。

这些内容其实真正考验的是你的企业有没有真的了解消费者想看的东西。罗技本身是一个低频次的产品，鼠标键盘好几年才换，但是如何让他们提及更多呢？以前我的方法是谈鼠标键盘，现在我们谈的更多是游戏的内容，生活的场景，你所结合的跨界 IP 让产品很自然的落到消费者眼睛里，所以消

费者可能自然就看到你，去讨论你，甚至最后购买并成为你的粉丝。

所以我们在内容方面强调的是回归营销的沟通本质，就跟之前谈的回归产品本质一样，产品不是一个靠渠道靠价格能长远驱动的东西。产品更多是要做符合消费者需求的好产品。所以无论在产品端，还是消费者端，就像王教授讲的双轮理论，我觉得都又回到了它的本质。我也比较看好真正去拥抱内容，或者说不为了商业的利益追求而损失具备做内容营销特质的这些好平台，我觉得我们会长期地在这里面投入与合作，把产品和消费者端的事情做得越来越好。

Q

您也提到营销方面的一些新技术，您能具体讲一讲吗？或者是您觉得哪些技术对您这个产业影响较大？

因为我自己做了 16 年的市场营销，经历了几段变化。最开始由于媒介或者渠道垄断，营销更多的是一个单向式的，会有较大的信息不对称性。所以企业较为依靠渠道或者传统的主流媒体宣传内容。

在内容营销时代，人货场就重构了，人之间可以产生信息的沟通，人人皆媒体，人人皆内容，再去讲内容的时候就回到它本身是不是一个好内容，而不是最早的教唆式内容。以前讲有个品牌理念非常厉害，必须有信仰洗脑式的营销，但现在洗不了任何人的脑，或者说每个人都有差异化，所以现在就变成人以群分，无法做到大众化的成功营销，只能做到圈层式的成功营销。有一些朋友跟我说看不到太多罗技的大型活动，我说你太对了，但是也不对，因为你可能已经出圈了，不是我们的目标消费者。我们的目标消费者是比较年轻的，18 岁到 25.6 岁，其中的沟通在社群，像 B 站、抖音、快手、小红书、知乎……如果你天天看的还是人民日报，可能你就看不到。这是我们做的第一步，我们要让内核的人更加热爱我们产品。

第二步就是未来几年用内核拉动外核，就是

要获得最核心的人，让他讲我们的故事，让他帮我们宣传。媒体不是把产品覆盖到每一个人，而是找对的人，让人和人去加强沟通传播，这样的信任和传播更加牢靠和更加迅速。所以跟之前从外围不断地刷思路刷想法刷心智的漏斗型传播不太一样，而且这也比较适合像罗技这样有差异化的一个细分品类在市场中独占一席之地，共同地把消费者建得更好。因为我们不想圈任意的消费者到一个池子里，养一群自己的鱼，我们希望投喂不同的饲料让鱼池长得更丰富，鱼长得更好。我们的投喂的一定是这群鱼里它不可缺失的一种养料，这是我们的一些想法。



张杨

盖璞(上海)商业有限公司 品牌总监



Q 请您谈一下对中国近三年经济态势的发展有什么样的看法？

我不知道这个 topic 我讲是不是很适合，我只是表达个人的一些想法和观点。我觉得这一次疫情可能使整个全球的布局有一些改变。我相信中国后面的经济发展包括整个市场肯定会越来越成为世界的一个 focus。因为很多其他的市场有一定程度的饱和，但是市场的需求一直在被挖掘，仍然还是有潜力。所以对中国未来的经济，我是很乐观地去看待它。

Q 今年疫情对整体的营销环境有很大的冲击，您觉得对您的行业和企业有什么样的冲击？

肯定是有很大冲击，因为我们是服饰品牌，目前生意还是线下比重较大。整个疫情期间，首先整个线上线下的销售占比就有很明显的变化。尤其是在疫情初期，去年从春节之后一直到三四月份，这段时间能看到的是线上一直在急速地增长，线下其实影响巨大，因为很多商家都开不了了。

整体来说跟往年相比肯定是有影响的，我觉

得疫情现在比较受控，尤其在中国大家已经出来，到线下去活动去 shopping，可是我觉得整个疫情改变了人们的消费模式。可能有一些原来比较倾向在线下消费而不太有线上消费习惯的人，经过疫情后也慢慢地去往线上转了。所以这也迫使品牌更要加快脚步去做线上线下的全渠道的布局。

Q 在今年的大环境形势下，您觉得市场营销部门在贵公司里首要起到什么样的职责和作用？

我觉得作为一个营销人，首先肯定是品牌的建设。品牌建设除了要维持住品牌的形象，不要太随波逐流，同时又要考虑怎么样去适应市场不同的变化，以及根据 TA 的年龄层的迭代，考虑怎么在现有的情况下开发新的客户，针对他去讲他喜欢的故事，却又能维持你自己还是你。所以在我看来这个是营销人应该要做的事情。另外就是怎么带领整个公司朝一个对的方向去制定战略。

Q

由于整个大环境的变化,市场营销的预算以及所投入的领域(如公关、内容营销、人才建设等领域)是否有变化?

内容营销这块是从疫情以来我们加大投入的一个部分。还有因为线上的销售占比激增,整个线上的投入也会随之加大。还有一点很妙的地方是可能大家会觉得生意不好,预算会缩减,我们反而是在后半段增加了媒体投放的布局,加大内容营销,在小红书这些社交平台进行KOL运营和种草,包括通过线上线下的媒体曝光来带动整个品牌知名度的提升,以及线上线下的客流的引入。

所以整个疫情我们是在紧张的情况下,考虑怎么采取更多的措施,把我们的损失减小到最小化。

Q

现在也想了解一下GAP对于新的营销技术、营销手段有哪些介入,或者您有哪些方面的认识?

其实营销手段坦白讲在中国市场所有的营销人都玩的很溜,其实不需要怎么样的介绍,大家都懂,只是看大家基于不同的目的去选择什么样的营销工具。

我觉得现在我们一直在谈品效这件事情,以前我们做媒体采买,更多的只是去谈品牌,它的知名度,它的曝光量,那么现在还要去完成“效”的使命——就是最后要看转化,看流量,看实际的销售。在新的需求下,导致我们在选择媒体工具的时候,要去找那些可量

化的,同时又能够带来转化且中间都是可以trackable的。我们今年有跟一些新型的媒体形式合作,去做私域流量的运营,通过运营把流量变现。如果是在做户外媒体采买的时候,我们也尽可能去考虑这种媒体形式是否能够为线上线下的客流引入以及转化做最后的量化的考核。所以这些是我们今年有去尝试的新型媒体形式。

黄喆

惠氏制药有限公司 零售渠道总监



Q

您对于中国未来三年整体经济环境的变化有什么判断与看法?

今年压力还是比较大的,变化也很大,主要是内外部的一个压力。外部大家都知道有一些竞争,包括封锁封闭,但是内部内循环做的好与不好,可能是未来三年经济当中比较重要的一点。尤其医药行业,大家也知道4+7的变化,进口药品快速地引进疫苗,还有我们自己内部的医保政策的显著变化,一直在快速推进和演变。

Q

您对此是持有比较乐观的态度呢，还是觉得后续有挑战？

谨慎乐观，但是我觉得挑战还是蛮大的。因为整个医药行业的变化特别大，中国经济的内循环变化也很大。疫情反而是催生了大家对健康保健意识和自我防护的增强，所以医药行业可能会比其他行业好一些。

Q

今年整体疫情对贵公司的营销方面产生什么样的影响？您是如何看待的？

今年疫情其实对我们营销影响是非常大的。原先我们大多数的投资应该是在广告、地面活动，还有很多的 events，专家教授的一些面对面，消费者的面对面等等。但是今年因为疫情这些基本都不行，包括我们在一季度的时候，电视广告其实打了也没用。所以我们有一个快速的转变，转变到 O2O、线上、直播、一些营销、消费者教育等，其实是非常大的一个改变。

Q

您一直处在营销和销售的职能部门，您觉得这一块业务对于整个公司来说是起到什么样的作用？

之前大家觉得用传统的方法，只要打了广告，销量就出来了。今年其实做了蛮大的变化，包括消费者的深度挖掘、精准营销、数字营销。其实营销部门的地位是越来越高的，或者说是一个变革的潮头。如果不做这些变化，我们的销量可能是会很差的，业绩也会差。我们的一季度其实一般般，但是二三四季度做得非常好。总之做了一个营销的变化，营销部门主要还是在消费者教育、市场推广，还有在健康理念的教育与传播方面做很多的工作。

Q

相比较去年，对营销方面的预算或者是花费的状况有什么样的变化？

总的投资额度或者说费比应该没有太大的变化，但是方向上确实有很大的变化。我们在 O2O 包括内容营销上投入的钱比以前要多得多，也跟美团有大的战略合作，我们应该是第一家药企跟美团做的。甚至我们还成立了新零售的业务部门，单独 Online To Offline，做整个新零售的推广。在内容营销、数据深度挖掘上面做了很多新的尝试，应该说把传统的费用投到新的领域，这个是很大的一个变化。



Q 您认为哪些新技术对市场营销产生重大影响？您如何看待这些影响？

我认为新的技术对整个营销市场的变化和转化是有很大的影响。以我们公司为例，传统的我们一直在做 CRM、路演活动等等，但是现在我们跟腾讯在做整个的深度合作，我们会跟零售药店，包括腾讯系去做整个的深度学习机器学习，做数据挖掘，然后做消费者标签的互动，一边学习一边推广。在推广完之后我们会总结，然后再靠机器学习，AI 智能的学习和推广或者说筛选，把整个的营销的数据和消费者的精准度越做越好，把转化率越做越高，我认为这个是未来的一个趋势，也是整个行业变革的龙头。

郭洁
微软大中华区CMO



Q 您对于中国未来三年的经济环境有什么看法与展望？

微软对未来中国的经济发展及整个社会发展非常有信心，我们能看到，数字化的这种变革和转型其实已经开始逐渐从各个传统行业开始，这对整个社会有着非常深厚意义的变化。因为无论是互联网还是传统行业，构成了整个社会的根基，特别是传统行业，用数字化的力量焕发生机、焕发生命力，赋予它们新的这种能量是非常关键的。中国社会在一些先进的技术，特别是像云计算大数据，人工智能物联网等引领的一些数字化变革，在不同行业的尝试探索，我们都能看到一些非常好的成效和案例。那

这样的探索和数字化转型的序幕刚刚开始，我们能想象出来，未来三年以及更长时间，将会是驱动中国各个行业产生颠覆性变革，产生新的升级的时间和机会。这是我们对中国未来各行业数字化转型以及未来经济发展的一个认知，也是我们非常有信心的地方，同时在这样的情况下，中国提出了内循环和双循环。我相信双循环是一个大趋势，中国也必将引领未来全球融通和全球开放。这是我们对中国未来经济以及整个在国际格局中它的重要作用的一个判断。

Q 您认为今年疫情对整体的营销环境带来了哪些影响？

这场疫情给整个社会带来了非常大的一个改变，或者说改造，我能看到几个大的方面的改变，特别是对我们的这个用户习惯、用户行为的一个大的改变，这是营销环境中非常重要的一环。第一个，就是我们的用户在办公生活这个模式的变化更加混合了在家的办公、在办公室的这种混合的模式，多地的工作协同的模式，或者是在线的学习，甚至在线的医疗诊断等等。他跟各种企业各种提供方的这种交互的模式也发生了变化。

第二个大的变化，我们能看到传统产业数字化进程显著提升。微软的首席营销官萨提亚纳德拉在最近一次演讲中说道，过去两个月的数字化进程是我们看到的过去两年的总和。我们看到在过去的未来的一段时间，传统企业比方说从制造到消费端，它的连接以及我们的物流模式的变化。这个全数字化的零售的模式和体验，以及医疗教育等等都会发生更加深刻的变化，所以也带来了从制造端、产品服务提供端，再到我们客户习惯的这些变化。那另外一个，这次疫情是一次国际的大考，特别是我们也

欣喜地看到，中国政府和中国对整个社会对永续发展、可持续发展非常关注，所以这是我们营销面临的一个新的话题，一个新的可能。这些是给营销带来的一些变化，对营销人其实也提出了很多新的考验，能否在这样变化和更加混合的模式中跟我们的用户更好地。持续地、实时地聆听他们，跟他们实时地互动、给他们提供非常及时的服务，以及提供我们企业所倡导的一些价值。这都是我们一些新的挑战。

Q 您有没有感受到疫情对公司所在的行业的冲击？

这样的一场疫情确实是对整个人类社会的一个非常大的挑战和考验。我们看到工厂的复工复产经历了比较困难的时刻，学生的远程学习也受到了蛮大的挑战，包括给普通人的生活也带来了许多的不方便与困难。微软所在的是代表了像智能云以及现代化办公这样的一个高科技领域，因为我们自身是这种能力的提供方，所以我们在这个过程中的复工复产以及跟用户的连接还是蛮快得到恢复，几乎是没有什么中断。但是另外一方面的挑战和任务就是怎么能够更好地把我们这种现代化办公的能力，以及智能云的能力更好地输送到各个行业，用户以及个人手中，让他们去实现更好的连接，在疫情和挑战过程中能够尽快地恢复好工作生活等等，以及带来一些更新的体验，为大家提供一些新机会。

Q 您能不能总结一下作为一个营销人，营销部门在企业中是什么样一个角色和地位？

营销非常重要，我认为它首要的作用就是连接了企业以及我们的用户。把我们的产品，更重要的是我们提供的价值，更好地连接到客户，给他们提供最佳的体验以及服务。这是市场部门非常重要的作用和职责。

Q 相较去年，营销预算以及所投入的领域（如公关、内容营销、人才建设等领域）是否有变化？

我们微软在大中华区整体的营销投入其实是没有降低，反倒有所增长，原因就是我跟用户的连接更加依赖于数字化的这些手段，所以整个投入上是略有上升。但是另外一方面，我常常把我们整个的营销部门比喻成一个类似 AIoT 这种非常有活力的动态的一个组织，它在这个最前端就像我们 AIoT 的各个 sensor 去聆听，以及去跟我们的用户发生连接。其实就是自动化营销、现代化营销这样的一个内核，它中间传递的是这个企业的产品解决方案以及我们

的价值，所以这样的—个非常动态的生命体，就是我们营销的组织。

在疫情以后因为我们要更加灵动地用数字化的方式跟用户互动，所以在这个过程中它的作用也愈发的关键，所以在这个里面，其实我很难得分清楚每个部分的投入。我更想说在疫情过程中，对我们的一个新的要求和挑战是我们更要想清楚如何做好整合。我们不是传统地看做了一个线下的活动，还是做了一个 digital 的内容营销，在这里面我更强调它的整合和联动，以及是否能更好地适应客户行为的变化，更好地用他们喜欢和习惯的方式跟他们去互动，

所以这里面其实与其说各个部分的比例，我更想强调这里面联动的作用以及用数字化贯穿营销从始至终的链路，这是一个我非常想强调也是很大的变化。

但同时另外一个，其实是在人才培养上的投入。因为数字化对营销的改变，我们的能力提升、新的技能的掌握甚至是整个营销理念的这种变化就愈发重要了。所以在这个过程中，我和我的组织包括微软在大中华区对营销人员的这种能力，包括销售整体的能力提升让他们更好地适应数字化营销以及数字化销售的节奏与挑战。我们在这个地方投入大量的培训与技能实战。

Q

您认为哪些新技术对市场营销产生重大影响？
您如何看待这些影响？

我觉得这些最前沿的技术像刚才提到的这个云计算大数据，人工智能物联网，甚至更前沿的像量子计算，混合现实等等，其实重要的生意是他们在改变着习惯——用户的购物的习惯、生活的习惯、出行的习惯、阅读的习惯，甚至到生活方式的根本的变化。

所以如果用户的事务、工作和生活，他们的习惯发生了变革，那我们营销人当然要更好地跟上这种脚步，以用户喜欢和适应的方式去聆听，去跟他们交互，这是对营销人的一个挑战和要求，但同时也给了营销人一个快速抓住数字化的转型浪潮的机会，去快速地了解数字化营销的新趋势和新技能，这是对我们的一个非常新以及非常重要的要求。

曾怡华

宜家餐饮部负责人



Q

对于中国未来3年的经济环境有什么看法？

因为我一直都在从事餐饮业，所以我非常看好中国的餐饮，就算在疫情影响之下，我相信2020年我们还是能做到五万亿的消费营业额。

Q

您认为今年疫情对整体的营销环境带来了哪些影响？
疫情对您所在的行业是否造成冲击？

在今年疫情的冲击下，我认为对所有零售都是一个很好的反思。疫情刚开始的时候，我认为企业还是会有比较大的冲击，尤其是线下的餐饮，我们线下的门店第一时间都做了关闭，还是以保护消费者的体验感和安全作为第一优先，那么后续的我们在线上我们也开启了我们天猫的一家直营店。那么我们希望给顾客有一个完整的线上线下 O2O 的完整体验感。

Q

您认为市场营销部门在贵公司内部的首要职责是什么？

市场营销部我认为是站在市场最前沿，发现顾客的需求，有些需求一直是未知的。那么我觉得通过数据化的分析。还有现场的消费者的体验感，那我们都可以找到更多消费者的需求。

Q

相较于去年，营销预算以及所投入的领域（如公关、内容营销、人才建设等领域）是否有变化？

今年宜家会加强线上的投放，加强会员的深耕，主要是希望在疫情期间消费者无法到线下体验的情况下，我们还是能提供很好的 O2O 体验感。

Q

您认为哪些新技术对市场营销产生重大影响？您如何看待这些影响？

国内有非常多很好的企业在疫情前后都已经加强了市场营销尤其是线上的努力，我们宜家也会像更多优秀的企业学习，我们希望加快跟进的速度，也希望我们能够把新技术做的更好。



中欧EE(高管教育)简介

中欧国际工商学院由中国政府和欧洲联盟于 1994 年共同创立，是中国唯一一所由中外政府联合创建的商学院。学院始终秉承“认真、创新、追求卓越”的校训，致力于培养兼具中国深度和全球广度、积极承担社会责任的商业领袖，已形成在三大洲五地（中国上海、北京、深圳、加纳阿克拉和瑞士苏黎世）办学的全球化格局，被中国和欧盟的领导人分别赞誉为“众多优秀管理人士的摇篮”和“欧中成功合作的典范”。中欧在中国内地率先获得欧洲质量发展认证体系（EQUIS）和国际商学院联合会（AACSB）双认证。目前，中欧在英国《金融时报》全球 MBA 百强榜单中已连续四年稳居前十，在其全球 EMBA 百强榜单中连续三年位居前五。

作为中欧国际工商学院成立后推出的第一个项目，高管教育课程始终坚持“中国深度，全球广度”的独特定位，通过对各个行业的敏锐洞察、对客户需求的深刻理解以及对课程质量的严格把控，不断与时俱进，优化并创新课程，成为企业和管理者从优秀迈向卓越的终身学习伙伴。高管教育课程分为公开课程与公司定制课程，帮助各类组织发展、培养符合今天和未来需要的领导者。



中欧EE课程二维码

中欧国际工商学院首席营销官(CMO)课程简介

伴随技术发展的日新月异，首席营销官们（CMO）面临着全新的经营与传播模式。大数据时代，如何深度洞察消费者需求？如何运用商业创新打破企业增长的瓶颈？如何将行为经济学与心理学领域的最新研究成果运用于营销领域，重新审视消费者的需求与行为模式？从数字营销到移动商务，从网络销售到社交媒体，互联网思维如何颠覆传统营销？CMO 对于企业的价值，已不仅仅是驱动市场营销活动，还将影响产品开发策略、供应链策略、商品定价策略、客户服务策略……只有那些能在不断变化的环境中仍能所向披靡的 CMO 们，才能帮助企业成功打造营销领域的核心竞争力，成为一个卓越的营销企业。

中欧国际工商学院自 2010 年起率先推出专为企业负责营销领域的最高决策层而设置的首席营销官课程。课程旨在与学员分享营销及相关领域内最前沿的研究成果和最新的观点，深入探讨当前所面临的种种挑战，帮助 CMO 以更为宽阔的视野及时把握市场的脉动，制定与调整营销战略，不断地为企业创造价值。典型学员包括首席营销官、营销副总、营销总监等负责企业营销部门的决策者。



CMO课程二维码

关于中欧校友CMO俱乐部

中欧校友 CMO 俱乐部成立于 2017 年 9 月 2 日,秉承中欧「中国深度 全球广度」的战略定位,中欧校友 CMO 俱乐部以“聚合全球 CMO 精英,共赴全球营销新时代”为使命,汇聚了十年来在中欧就读 CMO 课程的超过 500 名首席营销官们。

中欧校友 CMO 俱乐部成员来自的企业覆盖了中国包括 B2B、B2C 等在内的主流产业领军企业和领导品牌。包括但不限于:星巴克、古井集团、方太、老板电器、立白、华为、玫琳凯、洽洽、良品铺子、王品、三全食品、杜蕾斯、西门子、上海大众、通用汽车、万科、健民医药、唯品会、阿里巴巴、京东、得到、合生元、海底捞、美的、分众传媒、迪卡侬、vivo、COACH、罗辑思维、芒果 TV、分众传媒、中粮酒业、卡尔蔡司、红星美凯龙等两百多个国际和中国一线品牌和企业。

中欧校友 CMO 俱乐部的品牌大型活动

“中国创新营销论坛”“中欧 CMO 全球营销盛典”已经成为中欧乃至中国营销界最具影响力的活动之一。

◎2017 年 9 月 2 日,首届中国创新营销高峰论坛开幕,共同揭示「消费升级时代的新营销革命」。

◎2018 年 6 月,中欧国际工商学院 & 南洋理工大学 & 新加坡国立大学,三所亚洲顶尖商学院首次碰撞;中新两国代表企业家舌战发声,首开商学狮城舌战先河,聚首新加坡,共同讨论「新时代的全球新营销」。

◎2018 年 9 月 9 日,第二届中国创新营销论坛——激荡年代的“新消费·新零售·新营销”,在上海隆重揭幕,来自中外顶级大师和营销领域的创新领导者,就新消费和新零售所激发的新营销话题,展开“最强大脑”巅峰对决。

◎2019 年 3 月,中欧 CMO 全球营销盛典首次走进阿联酋,得到阿联酋皇室和政府的大力支持。

◎2019 年 9 月 12 日,以「未来营销指南:升级、刷新与增长之道」作为主题的第三届中国创新营销论坛在上海正式启幕。

◎2019 年开始,中欧校友 CMO 俱乐部作为联合机构,与中欧国际工商学院高管教育部、正见品牌顾问正式启动《2019 年中国首席营销官(CMO)调查报告》项目。

关于正见品牌顾问

正见品牌顾问是一家基于品类与品牌战略推动客户业绩增长的创新咨询公司，核心能力是重塑品牌竞争格局，在激烈变革的商业时代，帮助新、中、大、巨四类企业（不同成长周期的企业）量身定制品牌战略增长方案，赢得商战，赢得品牌的时代主权。尤其是通过“开创品类 - 打造品牌 - 重塑产品 - 创新营销”驱动创新与成长品牌业务持续有效高速增长。

前所未有的变化和破坏水平需要新的思维和变革性的增长方法。从目标到策略，从品类到品牌，从集团性公司到成长性公司，从战略到战术，我们都积累了非凡的经验和能力，从而与客户共创共战，共同实现指向快速增长的战略蓝图。

与传统的方案型品牌顾问不同，我们为与客户共同面对市场环境和竞争的变化，以此为客户构建面向未来致胜的品牌竞争战略，并与客户一同推动战略在公司的全方位推进与落地实施；我们与客户共同管理品牌，并且参与企业重大的品牌战略决策，并以品牌价值和商业增长作为核心工作目标，这也意味着我们与客户的团队是目标一致共创共管的事业合伙人。

我们成功浙报传媒、报喜鸟集团、五芳斋集团、王力集团、金锣集团、华美集团、三诺生物、吴晓波频道、仙乐健康、天文文具等制定了开创性的品牌战略。



正见品牌顾问官方微信



创变岛微信服务



正见品牌顾问



中欧cmo校友俱乐部



创变岛微信服务