

2010年7月27日

CMO 如何策划数字化营销战略

作者：Mary Beth Kemp

CMO 和市场营销领导力专家

FORRESTER®

为领导者打造成功的每一天



2010 年 7 月 27 日

CMO 如何策划数字营销战略

以数字化谱写最卓越的品牌体验

作者 **Mary Beth Kemp**

其他作者: David M. Cooperstein、Shar vanBoskirk 和 Corinne Madigan

概要

一直以来, 数字化广泛受到消费者和企业众多部门的拥护。但是, 在生活和业务中采用的数字化渠道始终零零散散 - 网页、移动应用程序、在线销售、客户服务及其他智能触摸设备。这为三大问题埋下了伏笔: 1) 品牌体验不一致; 2) 资源投资捉襟见肘; 3) 数字化对整体业务的战略性影响有限。为了排除这些常见难题, 首席营销官 (CMO) 必须借助我们的 **connect-the-dots** 框架来协调其数字化战略, 实现目标: 将数字化提升到企业战略的最高级别。

目录

2 数字化无处不在, 彼此间却迥然不同

CMO 必须筹划数字化品牌战略

4 最大程度地利用数字化, 提升品牌体验

构建互连的品牌体验, 将数字化的抱负投入工作。

建议

7 勾划企业的数字化前景

声明与资源

我们采访了 Forrester 所服务的各种市场营销和战略职能的 Forrester 职能经理以及本研究项目的 Forrester 主题专家。我们还与各大消费者品牌的资深市场营销人员共同审核了该框架。

相关研究文档

“CMOs Must Orchestrate Social Initiatives”

2010 年 4 月 29 日

“Marketing Mandate: Connect The Dots”

2009 年 12 月 14 日

“Ubiquitous Marketing”

2008 年 7 月 17 日

数字化无处不在，彼此间却迥然不同

今天，几乎所有的品牌和公司都拥有网站。其中很多都有“脸谱 (Facebook)”页面，而基于邮件的客户服务更是司空见惯¹。市场营销人员不断将广告投资份额转为对数字化广告的投资，零售商和制造商纷纷通过各种数字化渠道销售商品²。

在任何一家企业中，不同部门的内部人员都能列举出了数字化技术发挥的作用。但并非所有在网络上投入的努力都能为客户增加价值、提供有说服力的体验。方法的琐碎意味着其品牌体验不一致，企业并未从数字化的真正潜力中获益，因此无法用以转变其业务。

CMO 如何筹划数字化品牌战略

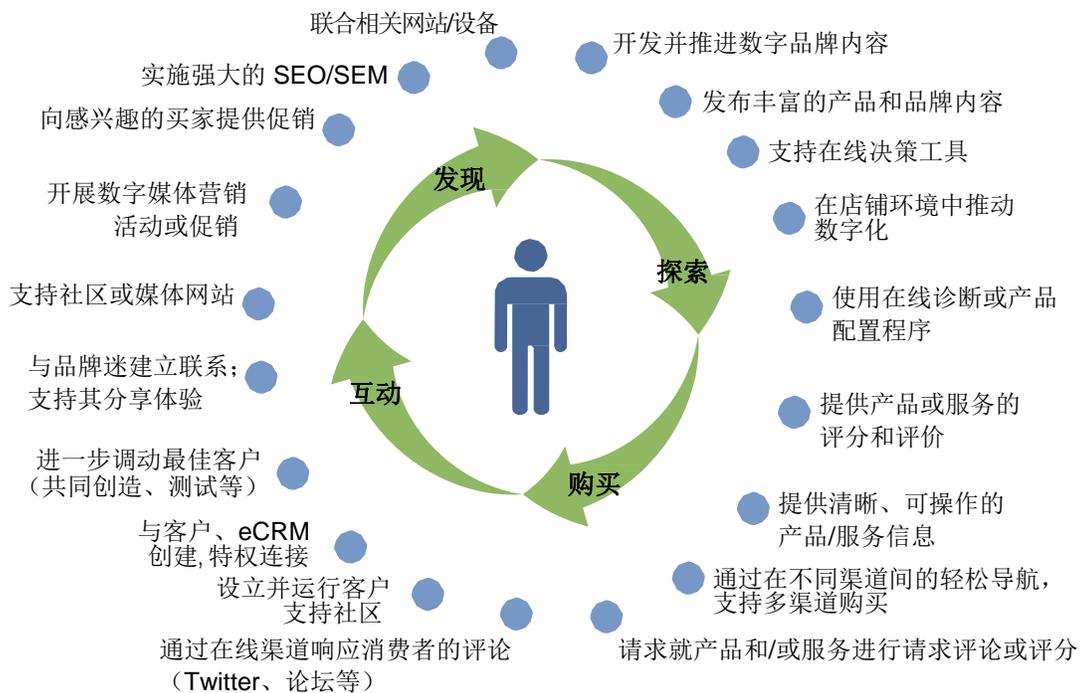
从某种程度上说，所有客户关系都有一个数字化维度。即，它们依靠数字化技术 - 互连的设备，如计算机、手机、电子书、多媒体终端、销售点显示屏、互连的电视和其他不远的未来可能出现的智能设备³。对 CMO 来说，数字化战略指跨越以上所有渠道与客户建立连接。CMO 必须利用数字化来重新定义其公司或产品服务组合品牌如何自我展示，并在未来与消费者交互。数字化的考量不应当孤立于其他品牌体验，在线计划通常可协助市场营销负责人使公司向更协调的方向发展。

要实现智慧的数字化，CMO 必须牢牢把握 connect-the-dots 框架的核心原则：

- **围绕客户群进行协调。** Connect the dots 的关键原则是围绕客户进行组织。数字化让市场营销人员将焦点转移到具体客户群，因为它要求市场营销人员根据人们的生活方式和兴趣与之建立联系，而不仅仅是根据对象的分布。例如，宝洁公司植根于各个品牌中。但在英国，其品牌团队聚合在一起，发起了一个跨品牌网站 (www.supersavvy.com)，通过结合来自很多作者的文章，以吸引极其重要且睿智的妈妈群体。
- **围绕客户生活周期进行同步。** 像宝洁这样的项目，跨品牌、跨单一设备开展工作时，效果最佳。对于 Super Savvy Me 案例，应该围绕消费者关系生命周期（见图 1）的四个阶段中的每个阶段，在全公司范围内普遍使用这种方式来管理睿智妈妈资源。例如，在“购买”阶段，应扩展数字化平台，以实现在店内访问其他信息，如产品配料、使用方式的指示信息。为支持周期中的“参与”阶段，需要在数字化品牌组合中放置对产品和服务建议与反馈。

- **使客户智能成为业务基石。** 品牌筹划需要深入了解客户，这通常源于通过数字化接触点获得的所有数据。原因是市场营销负责人拥护数字化，因为数字化可度量，有助于提供智能。数字化已提供了有关交互的粒度数据，通常即直接的客户响应。CMO 必须推行更有效地集成并解释已掌握的所有数据⁴。在此方面，其主要的支持来自于本地的首席信息官 (CIO) 以及客户情报团队。借助数字化，CMO 可在组织内传授三种新技巧：深化市场细分和识别目标、实时应对能力和交互能力⁵。

图 1 CMO 必须围绕消费者进行数字化协调



57242

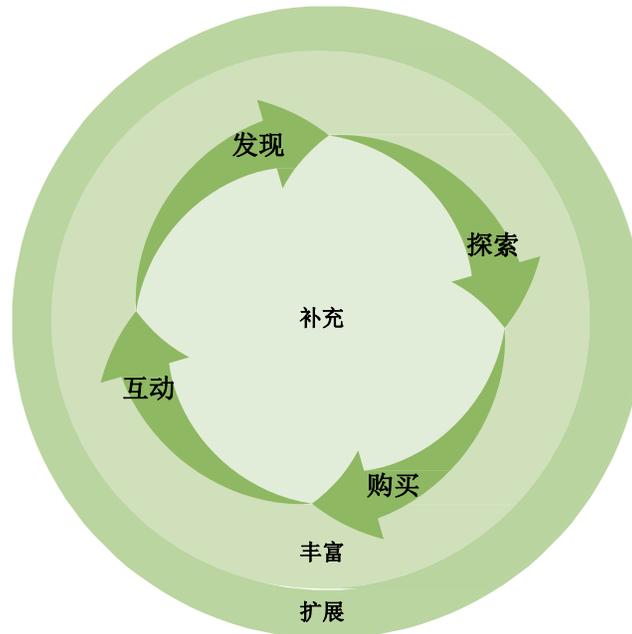
资料来源：Forrester Research, Inc.

最大程度地利用数字化，提升品牌体验

CMO 必须使数字化成为其战略的基石，以向客户交付卓越的品牌体验。Connecting the dots 不仅仅是工作协调或同步。它提供了一个机会，来审慎地思考数字化将如何为企业和消费者带来价值。CMO 对于数字化应踌躇满志，才能：

- **完善品牌，借助数字化预测消费者。**数字化的首要角色就是填补现有品牌体验（见图 2）的缺陷。数字化伴随于客户的整个生命周期：从在客户受广告吸引而寻找更多产品信息时捕获客户到帮助顾客应对服务问题或管理维修预约。例如，由于 Apple 专卖店未遍布世界各地，它通过网站对探索和购买阶段提供了良好的补充，包括提供丰富的产品信息、完整的规格和视频，带领客户体验易于理解的配置和购买过程。企业内不熟悉数字化的市场营销人员将发现补充是一个很好的着手点。
- **丰富品牌，以数字化重塑消费者关系。**数字化在消费者与品牌之间建立起直接联系。数字化的另一个角色将是重新阐释品牌与消费者关系，并增加其中的价值。日本麦当劳通过消费者手机上的个性化平台与忠实的消费者进行互动。这些忠实的食客能享受更快的服务，获取针对性的菜单和报价。类似的，M&M 借助数字化通过直销与消费者建立新型的互动关系。My M&M 的客户可利用自己想说的话或照片来定制糖果。M&M 26% 的产品都卖给了老客户⁶。
- **拓展品牌，以数字化鼓励重新定义品牌。**最踌躇满志、先知先觉的 CMO 会利用数字化来拓展品牌，为客户打造新产品和服务。以某些正朝着那一方向发展的品牌为例：百思买的 Twelpforce 扎根于 Twitter，它重新定义了客户服务和技术支持。这一计划将百思买的专业知识与所有人分享，包括从未光临过其店铺的客户，这切实地拓展了品牌。法国的 SNCF 为法国年轻旅客量身定制了一套完整的服务，称为 iDTGV。由于所有的销售和服务交互（包括订票和打印）均以数字化为核心，因此成本（包括票价）非常低。

表 2 CMO 必须建立强大的数字化抱负



57242

资料来源：Forrester Research, Inc.

构建互连的品牌体验，将数字化的抱负投入工作。

消费者的生命周期象征其与既定品牌的关系，市场营销负责人必须全面考虑如何使数字化适应消费者生命周期四个阶段中的每个阶段，并确保各阶段之间的顺利过渡（见图 3）。根据您的数字化的抱负，您必须：

- **深入其他部门，促进一致性。**借助 connect-the-dots 图形，勾画出公司如何利用数字化建立与目前最重要的消费者目标的连接（见图 4）。尤其要密切关注如何将客户从生命周期某个阶段向下一个阶段转移。鼓励团队与其他部门进行协作启动数字化计划，并协助消除一切鸿沟。例如，借助实时联机帮助和通用购物篮使销售更流畅，或者借助各种工具（例如，论坛和维修预约规划程序）的支持，通过卓越的在线客户服务推动互动。
- **使互动关系价值清晰化。**督促公司利用数字化重塑与客户的关系。通过多部门轮职实现价值，如促使销售团队通过数字化工具与客户直接联系，支持品牌体验和产品/服务的定制和个性化，与品牌迷互动以努力塑造并讲述品牌故事。

- **使用数字化作为全面改变的媒介。** 数字化加智慧就能发现新商机，至少能为消费者创造新的产品和服务。需要与各主管一起考虑的手段包括：创建并销售特定数字化内容、反映品牌定位、与某个重要的消费者团体对话；围绕主要的品牌属性或消费者群体开发或支持社交平台；借助数字化的支持，将品牌拓展到服务中。

图 3 使数字化计划与数字化抱负相匹配

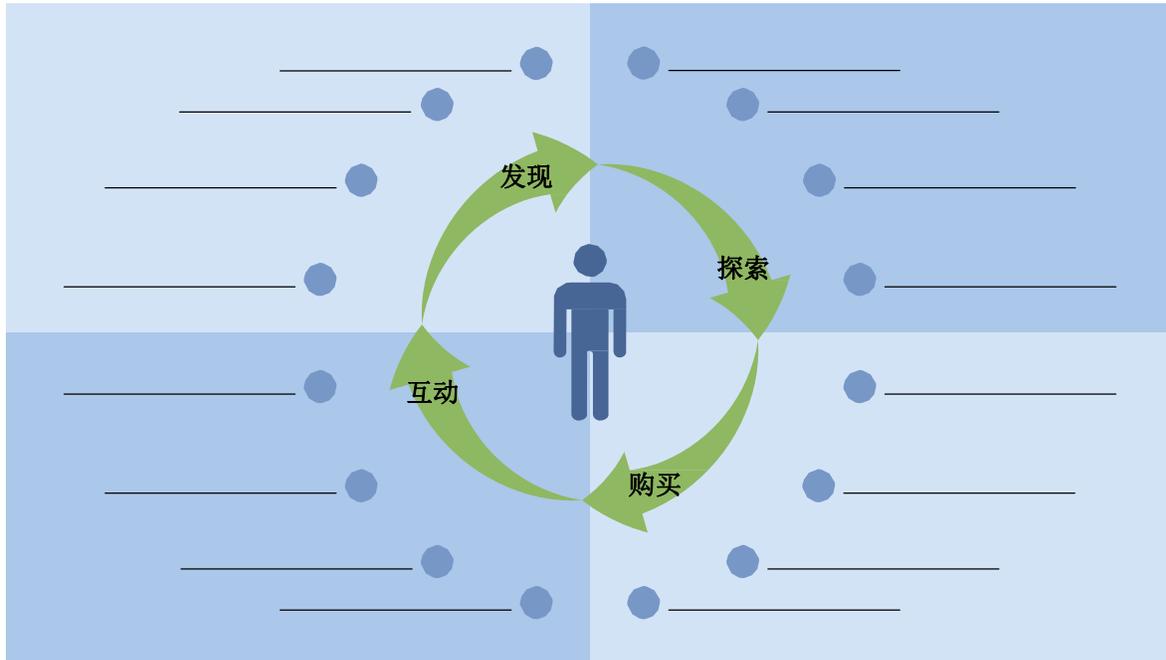
	发现	探索	购买	互动
补充	融入目标消费者讨论关键品牌主题的环境中：社交内容支持、合作、Web 社区、搜索等	通过视频和丰富的品牌/产品内容（包括消费者生成的内容，如评论和评分）帮助消费者体验品牌。	在正确的时间提供正确的数字化信息使购买过程流畅：实时帮助/个性化推销。支持跨渠道购物。	提供卓越的客户服务，如在线论坛、维修管理或售后服务。与客户建立有特权的联系。
丰富	鼓励消费者向其社区展示、谈论并传播品牌故事。	在线上 and 线下提供贴切而独特的品牌体验：个性化、品牌化的内容、全新的内容格式、应用程序、数字化店铺等等。	支持高级跨渠道实践，如即时库存、建立与店员的联系。提供在线定制产品。	奖励忠实客户，向其提供专享的内容和服务。建立与品牌迷的联系，向其提供品牌资产。
扩展	向特定目标客户推销最新打造的品牌服务、平台或内容。	废弃已知品牌，引入新内容、产品/服务或平台。	创建并销售具体的数字化内容。废弃已知的零售模式。	善待最佳客户，围绕品牌构建富有活力的社交平台。

57242

资料来源：Forrester Research, Inc.

图 4 按客户生命周期的四个阶段绘制您的数字化计划

市场营销负责人应以自己对数字化的抱负填写下列项目图表，
并按客户生命周期的四个阶段绘制出其抱负



57242

资料来源: Forrester Research, Inc.

建议

筹划贵公司对数字化的抱负

筹划远不止于协调或同步。CMO 必须积极参与利用公司资源建立品牌与客户的联系⁷。您将如何开始梳理数字化的头绪呢？

- **对当今数字化支持品牌的方式加以反思。** 由于并非所有数字化负责人都在营销部门工作，安排一天来与公司的数字化专家一起进行评估和规划。邀请以下人员参与内部会议：交互市场营销人员、电子商务经理、在线客户服务经理、风险性产品和创新团队成员、资深 IT 经理。要求与会人员事先完成三项任务：1) 当前如何看待公司通过数字化来与重要的客户群进行互动；2) 做一个简短的展示，着重介绍其数字化最佳实践和关键的收获；以及 3) 他们认为每个关键客户群体还缺少什么。目的是凸显出围绕客户生命周期的缺陷及沟通纽带的缺失。

- **针对数字化的抱负达成共识。** Forrester 已确认使用数字化的三大可行战略：补充、丰富和扩展。哪一种战略与各部门的“行家”有关呢？您会发现不同的消费者群体对数字化的抱负具有不同的期待。请记住，您正在勾勒出一个愿景，可能需要好多年才能实现。设想出这些抱负将为您在此期间排列创意和项目的优先顺序奠定基础⁸。选择三至五项关键计划（无需全部为典型的市场营销计划），以此推动您向实现抱负前行，然后，确定这些计划，并为其注资⁹。将这些计划与业务规划中的学习目标 and 长期度量指标相捆绑。
- **评估您的数字化文化并赋予其灵感。** 如果您组织的数字化团队规模太小，是有意为之，还是由于缺乏数字化技术？我们的互动营销成熟度模型可帮助您通过与其他营销公司对比，来洞察自己在线投放广告的准备状况。我们的电子商务成熟度模型能提供类似的销售比较¹⁰。不管您处于哪一个阶段，作为 CMO，您必须积极投身于开展在公司内普及数字化及其改变公司与客户互动方式的角色中。对其他人有什么作用？借助研讨班、启发性的示例、案件分析及简单的决策工具可构建共识。

尾注

- ¹ 某针对电子商务领导者的研究发现平均 29% 的客服互动发生在网络上。请参阅 2010 年 2 月 12 日的“[Developing An Online Customer Service Strategy](#)”报告。
- ² 2014 年互动市场营销额将接近 550 亿美元，占全部市场营销开支的 21%，主要因为市场营销人员将资金从传统媒介转投搜索营销、展示广告、电子邮件营销、社交媒体和移动营销。请参阅 2009 年 7 月 6 日的“[US Interactive Marketing Forecast, 2009 To 2014](#)”报告。
2009 年在线零售额同比增长 11%，预计到 2014 年将占美国零售销售总额的 8%。请参阅 2010 年 3 月 5 日的“[US Online Retail Forecast, 2009 To 2014](#)”报告。
- ³ 当前的缺省平台 - PC 上运行的浏览器 - 将迅速被各种多样化的环境所取代。许多环境将以单一类型的特殊信息进行交流。这些智能设备将成为标准，而非例外。由于这些小巧的设备现在能提供完全互动的 Web 浏览体验，因此无需再取舍功能与移动性。设备已不再局限于键盘和鼠标，从而使设计者梦想的可直接操作界面成为现实。请参阅 2010 年 1 月 28 日的“[The Future Of Online Customer Experience](#)”报告。
- ⁴ 负责度量“客户智能 (CI)”的市场营销人员表示，它不仅促进了对特定营销活动的度量标准的提升，而且改善了吸引并保留客户的方式、提高客户满意度、营收、利润以及客户价值。但是大部分企业仍无法充分理解其客户并将所持客户数据作为战略资产加以利用。请参阅 2009 年 10 月 16 日的“[The Intelligent Approach To Customer Intelligence](#)”报告。

- 5 由于可以随时随地与客户互动，因此市场营销被推向了新维度。无处不在的市场营销需要变革。以客户为尊是市场营销与客户建立联系的基础。描述市场营销中避免客户流失的三大关键字是：互惠、互通、互联。请参阅 2008 年 7 月 17 日的“[Ubiquitous Marketing](#)”报告。
- 6 根据 Mars Direct 研究和发展总监 Dan Michael 所言，My M&M 每年有 26% 的业务来自老顾客。
- 7 Forrester 将聚焦完整的品牌体验称为“connecting the dots”，我们已将其定义为从公司的市场营销及其它部门到公司外部，协调并利用多种多样的商机和资源，以创造引人入胜的品牌体验，为消费者提供价值，从而打造更成功的产品和服务、更忠实的客户以及更强大的品牌。请参阅 2009 年 12 月 14 日的“[Marketing Mandate: Connect The Dots](#)”报告。
- 8 Forrester 建议市场营销负责人通过以下方式修改其市场营销创新战略：1) 确定公司对未来客户互动的愿景；2) 构建市场营销创新蓝图，并描绘出将如何运行各种方法；3) 确定近期测试和学习机会的形式，确保在计划中实施这些测试。请参阅 2010 年 6 月 11 日的“[Define Your Marketing Innovation Strategy](#)”报告。
- 9 CMO 应主动将预算权托付给其他部门，从而为关键的社交计划提供资金，例如，百思买的 CMO 通过与零售部门合作，让商场员工参与 Twelpforce 来处理来自 Twitter 上的客服问题。预算权的转移将成为整体品牌经验的重要性的有力的信号。请参阅 2010 年 4 月 20 日的“[CMOs Must Orchestrate Social Initiatives](#)”报告。
- 10 市场营销人员尚无力掌握互动渠道的业绩与整合。为了更成熟，他们应利用 Forrester 的互动市场营销成熟度模型，根据以下四个层次来划分其公司：怀疑论者、实验者、实践者和指挥者。成熟的各阶段最佳实践各不相同。但是为了逐步提升成熟度级别，所有的市场营销人员都应通过与业界同行的比较来确定自己的成熟度，促进内部的成功互动，与业务目标和客户行为产生共鸣时应采用新技术。请参阅 2008 年 11 月 19 日的“[The Interactive Marketing Maturity Model](#)”报告。

您的电子商务团队与其他团队相比表现如何？平均成熟程度如何？应展现哪些并发挥特质？为了回答这些问题以及其他常见问题，我们正听取电子商务和渠道战略客户的意见，Forrester 提出了包含 35 个问题的诊断工具，分为四条常见的电子商务原则，称为电子商务成熟度模型。2008 年 6 月，我们基于这 35 个问题向电子商务委员会和我们的电子商务及渠道战略专家研究组的现有成员开展了一次调研。结果显示，尽管我们的 56 位小组成员对团队的某些方面（如公司和流程的成熟度）持肯定观点，但仍有很多工作要落实，例如渠道整合及跟踪关键业绩指标。请参阅 2008 年 8 月 21 日的“[Is Your eBusiness Team Ready For Prime Time?](#)”报告。

FORRESTER®

为领导者打造成功的每一天

总部

Forrester Research, Inc.
400 Technology Square
Cambridge, MA 02139 USA

电话: +1 617.613.6000

传真: +1 617.613.5000

电子邮件:

forrester@forrester.com

纳斯达克交易代码: FORR

www.forrester.com

研究和销售办事处

Forrester 在全球超过 27 个城市设有研发中心和销售办事处, 包括阿姆斯特丹、麻萨诸塞州剑桥、达拉斯、迪拜、加利福尼亚州福斯特城、法兰克福、伦敦、马德里、悉尼、特拉维夫和多伦多。

要获取全球办公地点的完整列表

请访问 <http://www.forrester.com/about>。

如果要获取硬拷贝或电子重印本, 请致电客户支持: +1 866.367.7378 / +1 617.613.5730, 或发送电子邮件至 clientsupport@forrester.com。

我们为学术及非营利机构提供大量购买折扣和特价。

Forrester Research, Inc. (纳斯达克交易代码: FORR) 是一家独立的研究公司, 向全球商业和技术领袖提供实用且具有前瞻性的建议。Forrester 与大型公司的 19 个关键职能的专家合作, 提供如下服务: 专用研究、客户分析、咨询、事件以及个人对个人执行计划。27 年来, Forrester 致力于为 IT、市场营销和技术行业领袖打造成功的每一天。要了解更多信息, 请访问 www.forrester.com。