

哈佛商业评论·如何留住你的客户【精选必读系列】（全6册）（数字时代，如何留住你的顾客！）

作者：哈佛商业评论

总目录

[数字时代营销手册](#)

[数字时代，营销官的“左脑”与“右脑”](#)

[商业新物种·新零售](#)

[留住顾客的简单策略](#)

[客户洞察新思维](#)

[不让客户流失](#)

哈佛商业评论

数字时代营销手册
(《哈佛商业评论》增刊)

《哈佛商业评论》中文版 出品

□

增刊：数字时代营销手册

[序：数字时代营销手册](#)

[首席技术营销官崛起](#)

[数字化时代 打造终极营销机器](#)

[众创文化：重构社交媒体时代的品牌建设](#)

[打造洞察引擎](#)

[版权页](#)

[推荐阅读](#)

[数字营销革命](#)

[数字时代，营销官的“左脑”与“右脑”](#)

[大数据时代的营销变革](#)

哈佛商业评论 增刊：数字时代营销手册

编辑：牛文静

数字时代营销手册

牛文静 | 文《哈佛商业评论》中文版驻伦敦高级编辑

移动互联网时代的营销已经告别过去的玩法，迎来一个崭新的时代。如果你不了解新的游戏规则，必将被时代淘汰。新营销时代有三大特点：

一、技术依赖。数字化营销和电子商务增加或替代了传统的客户接触点，营销人员是否掌握数字化和电商的游戏规则越来越重要。数字时代，一个营销团队如何选择、配置、创造性地应用软件和技术，会直接左右公司如何理解和影响客户，也会影响客户如何看待公司。加入会员微信 whair004

《首席技术营销官的崛起》一文深入分析了在这场营销变革中诞生的新型高管职位：首席技术营销官 (Chief Marketing Technologist, CMT)，并围绕这一职能，分析了技术究竟该如何在营销实践中发挥作用。

此外，在近年来国际领先企业的营销实践中，用户洞察发挥的作用日益重大。多渠道搜集的海量信息如果未能有效转为洞察，只会让营销官不堪重负。《打造洞察引擎》一文深入解读了联合利华如何通过技术手段，高效地将数据转化为客户洞察并指导实践，提高绩效的方法。

二、消费者参与。有了技术硬件，在社交媒体当道的今天，如何进行品牌建设和内容营销也是营销官工作的重心。网民已经成为非常高效且传播效果极强的文化创新者——道格拉斯·霍特将这种现象称为“众创文化 (Crowdculture)”。众创文化改变了品牌建设的规则，决定了哪些技术有效，哪些则已失效。了解了众创文化，我们就能明白内容营销战略为何会失败，并发现那些有效的基于社交媒体的品牌建设方法。

三、管理模式的改变。数字时代的背景下，营销变革和其他行业一样，需要组织调整架构予以配合，才能发挥最大作用，适应新的需求。《数字化时代打造终极营销机器》详尽介绍了高绩效企业营销部门的组织架构变革，以及培养新型营销人才的方法。如果你是一名数字时代的营销官，这本别册的4篇文章不容错过，将会为你开启新的灵感，帮助你看清数字时代的营销方向！

首席技术营销官崛起

The Rise of the Chief Marketing Technologist

斯科特·布林克尔 (Scott Brinker)

劳拉·麦克莱伦 (Laura McLellan) | 文

李钊 | 译 刘铮箐 | 校 钮键军 | 编辑

IT已成为市场营销的关键，许多公司开始选择既懂技术又懂营销的复合型高管。这些人作为公司变革的“代言人”，为了创造公司未来的竞争优势，能够跨部门跨组织协调工作。

今天，营销正迅速成为最依赖技术的部门之一。早在2012年，研究和咨询公司Gartner就曾预测，到2017年，公司的首席营销官 (CMO) 花在技术上的时间和精力将超过首席信息官 (CIO)。这一预测正变为现实。

处在这一变革风暴中心的是一群新生代高管——首席技术营销官(Chief Marketing Technologist, CMT)。CMT可能是，战略制定者、创意总监、技术领导者、甚至是教职人员都可能成为CMT。现在各公司给他们的头衔五花八门；金佰利公司 (Kimberly-Clark) 称他们为“全球技术营销负责人”，SAP称其为“全球营销商业信息官”。他们的工作内容大致相同：用营销技术帮助公司实现商业目标；作为技术部门的信息官，评估和选择技术供应商。他们中约有一半的人还要负责建立数字化商业模式。

不管如何称谓他们，最杰出的CMT的核心职责是为公司划定技术营销愿景。他们要具备以下能力：勇于尝试，并能灵活调配工作。同时作为公司变革的“代言人”，他们能够跨部门跨组织协调工作创造公司未来的竞争优势。

在我们详细阐述这个角色之前，先让我们探讨一下CMT崛起的原因。

在数字时代，软件是吸引潜在和现有客户的主要手段。一个营销团队如何选择、配置、创造性地应用软件，会直接左右公司如何理解和影响客户，也会影响客户如何看待公司。

数字化营销和电子商务将增加或替代传统的客户接触点，因此，对于营销人员，掌握数字化和电商的游戏规则，变得越来越重要。数字化营销的预算正以每年两位数的速度增长，CEO认为，公司如今最重要的技术投资就是数字化营销。加入会员 微信 whair004

增加数字化营销预算不仅意味着媒体投放从传统媒体转移到数字媒体，营销预算新增部分也将用于技术投资。Gartner最新的研究报告表明，67%的营销部门准备在未来两年内增加与技术相关的预算。更具体的数据是，61%的营销部门准备提高在技术上的资本投入额度，而65%则准备提高支付给技术服务供应商的费用。

但现有的管理能否有效应对所有技术挑战？答案并不令人满意。全世界有1000多家的营销软件供应商，它们提供的服务涵盖客户关系管理 (CRM)、内容管理和营销自动化平台，也包括社交媒体管理、营销内容和面向客户App的专门解决方案。如今，代理商和服务提供商之间的关系还包括代码和数据的交换及整合。但是，这些依然远远不能满足基于独特客户体验和竞争优势，开发定制化软件的需求。

谁是CMT

马尤尔·古普塔 (Mayur Gupta) 是金佰利的“全球技术营销和运营”主管，其履历完整地体现了CMT这一

职位的演变过程。

在加入金佰利之前，他是SapientNitro公司的架构师和技术营销战略官。SapientNitro是一家营销服务提供商，把营销代理的文化创意能力和系统集成商的技术能力结合起来。他现在的工作是负责公司的技术营销战略和制定项目计划，给出投资建议以提高技术驱动的营销能力，管理新增项目，为能力需求作优先级的排序。

古普塔和他的团队在公司内与品牌部门的领导者紧密合作，找到利用软件和信息的新方法。比如，为了帮助金佰利实现“全渠道战略”（Omni-channel Strategy），他领导部署了一个新平台，整合公司内外的客户数据，目的是在不同的接触点上提供更加一致和个性化的客户体验。从最初的设定目标、获取技术到项目实施，他与IT部门领导者的合作贯穿整个项目周期。

古普塔同时领导公司数字化创新实验室，这一实验室进入到技术类创业公司、创业加速器和创业孵化器的圈子，其项目包括设备互联、物联网、用于优化购物体验的增强现实技术（通过结合现实世界和电脑生成数据而创造的人为环境——译者注）。

搭建营销和IT的桥梁

在全新的商业环境里，CMO和CIO必须紧密合作。但这种仅限高管层级的合作还远远不够，相应的组织架构变革必不可少。公司不能简单地把营销、技术割裂开来，让CMO和CIO分而治之。“一刀切”看上去很美，但在实践中却留下了巨大的信息缺口。营销人员可能不了解如何充分利用IT部门提供的技术，而IT人员则不能准确地把营销需求转化为技术。

统一管理营销技术才是正确的做法。IT部门提供的技术要能激发营销部门的想象力，反之，营销的需求要能促进技术实现营销理想，这样才会实现良性循环。正确的组织架构能让营销部门熟练、高效地运用一系列软件来吸引、获取和留住客户，并能帮助营销领导者捕捉到新技术带来的机会。它也能够帮助营销部门在交涉合同细节和处理日常运营中的技术时，能够灵活、娴熟地应对代理商、服务商。

CMT与CIO、CTO平级，笼统地说，其任务就是确保统一管理的方法行之有效。这一角色需要深入了解技术问题，因此很多CMT具有信息技术管理或者软件开发方面的背景，但对营销充满热情是另一个必要条件。一般来说，要在公司里找到同时持有计算机技术学士学位和商学院硕士学位的人选。许多CMT都有数字广告公司，或研发面向客户网络产品的经验。

大多数CMT向营销主管、CMO、或负责营销的副总裁汇报（比如营销运营副总裁或者数字营销副总裁）。有些CMT则直接向IT主管汇报。

CMT是连接不同部门的桥梁，其利益相关者包括：CMO或其他营销高管，CIO和IT部门，营销团队，以及外部软件和服务供应商（参见后文“[新核心：CMT](#)”）。我们将会逐一描述CMT和这些利益相关者的互动关系。

CMO和其他营销高管。CMT要提供强大的技术保障，并充分利用新技术提供的功能，这样就能帮助实现公司战略。约瑟夫·库里恩（Joseph Kurian）是安泰保险（Aetna）的“技术营销和企业营销创新”部门主管，他善用“顾客之声”（voice of the customer）软件，从移动端和网站获取用户反馈。该软件增强了公司和用户之间的互动，这成为该公司的核心竞争优势。

CIO和IT部门。为使营销需求和技术需求沟通顺畅，确保营销系统和信息技术无缝衔接，CMT要负责收集营销部门的技术需求，并按优先级进行排序。SAP负责全球营销的商业信息官安德里亚斯·斯塔克（Andreas Starke）就是这两个部门的协调人，使技术营销项目的计划和执行更加简洁高效。他主导开发了一个自动共享平台，取代之前各个营销团队的孤岛系统。

营销团队。CMT确保营销的同事使用最合适的软件并得到正规培训。ThomasNet的“技术营销和商业智

能”总监布莱恩·马卡斯（Brian Makas），发现他们的销售代表和支持团队使用Excel电子表格周报协调工作。他立刻决定抛弃这一效率低下、耗时费力的流程，改为利用CRM系统查看实时情况。只花了一周时间，公司就初步实现了流程再造。

外部软件和服务供应商。CMT需要评估供应商提供的技术能否满足营销需求，还要负责整合各种系统，监控系统性能。Clorox公司的技术营销总监肖恩·古丁（Shawn Goodin），主导评估了6个供应商提供的系统，选择其中最优的一款。这一系统不仅能让来自不同渠道和使用不同设备的顾客都能得最佳体验，还能整合营销、销售、研发方面的消费者数据。

CMT这一新角色的工作极具开放性，这也表明了为什么CMT需要同时精通营销知识和信息技术才能胜任。

CMT的崛起

□

创新者

通常情况下，一个配备了CMT的创新组织，在营销数字化程度和创造企业竞争优势方面，领先于他们的对手。平均来说，它们比没有CMT的组织在数字化营销方面多出三分之一的预算（30%对21%），它们的创新能力比竞争对手高一倍（10%对5%）。

新核心：CMT

首席技术信息官处于四个利益相关者的中心，负责联络各方、调整战略目标、提供技术支持和制定战略。

□

（[返回阅读原文](#)）

□

斯科特·布林克尔是市场营销应用开发商ion interactive公司的首席技术官。读者可以在chiefmartec.com上关注他的博客。劳拉·麦克莱伦是Gartner公司的研究副总裁，专注于市场营销战略。

本文原载于《哈佛商业评论》2014年7月刊。

数字化时代打造终极营销机器

The Ultimate Marketing Machine

马克·德·斯万阿伦斯 (Marc de Swaan Arons)

弗朗克·范·德里斯特 (Frank van den Driest)

基斯·韦德 (Keith Weed) | 文

牛文静 | 译 熊静如 | 校 钮键军 | 编辑

多数营销机构的行为还停留在上个世纪，本文告诉你迎接数字化时代挑战的最佳方法。

过去10年，营销方式发生了颠覆性改变，发展速度可能只有信息技术可与之媲美。新潮的营销工具和战略不出几年就被淘汰，新方法日新月异。但令人惊讶的是，在品牌管理出现40多年后，营销部门的组织架构却没有什麼变化。直到今天，在许多企业中，老套、僵化的等级结构依然占据着主导地位。

营销人员已经意识到全面调整的重要性，首席营销官 (CMO) 正试图打破固有组织框架。对全球数百家营销组织调研后，我们发现，让CMO感到棘手的是如何绘制新的组织架构图。他们迫切想知道理想的组织结构是什么样的。我们的答案是：这个问题本身就是伪命题，并不存在这样一份简单的蓝图。

CMO会问，“指导品牌战略的价值和目标是什么？需要具备什么能力才能在营销方面脱颖而出？需要辅以什么样的组织结构和工作方式？”答案是：组织结构必须服务于战略，而不是相反。

麦当劳的前任CMO拉里·莱特 (Larry Light) 曾担任洲际酒店集团的首席品牌官，当时洲际酒店集团正在重组营销团队，莱特敦促团队先搞清营销的目的和目标，以及配套的具体操作流程。只有厘清这些，重组才是理性的。

为了找出优秀营销组织在战略和组织构架方面的过人之处，EffectiveBrands联合美国广告主协会 (ANA)、世界广告主联合会 (WFA)、史宾沙咨询公司 (Spencer Stuart)、福布斯、在线调查机构 MetrixLab以及Adobe一起开展了“营销2020”项目。据我们所知，这是迄今为止最全面的营销领导力研究。本文作者之一、联合利华的CMO基斯·韦德 (Keith Weed)，同时也是该项目咨询委员会的主席。到目前为止，我们针对全球350多位CEO、CMO和机构领导者进行了深度定性访谈，在全球多个城市举办了十几场CMO圆桌会议，还在网上对92个国家的1万多人进行了定量调研。加入会员微信 whair004

调研包含80多个问题，集中于营销人员的数据分析能力、品牌战略、跨领域和全球互动能力以及企业培训。根据参与企业3年内的收益增长情况，我们将企业分成两组：表现出色的企业和表现欠佳的企业。然后对比了两组企业的战略、组织构架和发展潜力。得出的结论中有些是情理之中的，比如擅长利用数据的企业成长更快。

当然，本次研究也有一些全新发现。比如，在营销方面表现出色的企业具有哪些品牌特质？它们在营销上取得成功的根本原因是什么？大家已经很清楚，“营销”已渗透到组织的方方面面，不再是孤立的部门（对那些仍将营销单独分离出来的公司，我们非常失望）。尽管营销主管的头衔、角色和职责在不同行业和公司不尽相同，但他们面临的挑战和成功必备的条件非常相似。

胜出特质

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《哈佛商业评论·如何留住你的客户【精选必读系列】》（全6册）（数字时代，如何留

请登录 <https://shgis.cn/post/904.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

