

首席增长官：从CMO到CGO

作者：王赛, ePUBw.COM

目录

[作者简介](#)

[内容简介](#)

[文前](#)

[序](#)

[第一篇 营销的本质：基于市场战略的增长](#)

[01 关于“可口可乐”取消CMO，营销之父科特勒在董事会上的咨询建议是什么](#)

[02 利润区突围路线图：寻找下一个增长点](#)

[03 营销战略4.0，营销的“变”与“不变”——对话菲利普·科特勒](#)

[04 盯住你的营销战略，而非商业战略](#)

[05 低迷经济中，征服八条增长之路](#)

[06 噢，首席增长官CGO的八项核心能力在这](#)

[07 营销的本质：从荷尔拜因密码到盲人摸象](#)

[08 竞争战略的新视角：抓住战略咽喉](#)

[09 中国制造的“第三条道路”：OJM](#)

[第二篇 数字时代，重构营销战略](#)

[01 4R颠覆，开启你的数字营销战略新思维](#)

[02 数字营销+：数字时代营销战略的转型方法论](#)

[03 当你的定位战略还停留在50年前？](#)

[04 小众营销=深潜+想象力](#)

[05 好的数字营销战略与坏的数字营销战略](#)

[06 数字时代的公司魅力化战略](#)

[07 营销的进化卷轴：从营销1.0到营销4.0](#)

[第三篇 数字化时代的营销能力与营销想象力](#)

[01 超越产品品牌，构建公司品牌战略](#)

[02 一定要品牌化吗？——反品牌的战略何在](#)

[03 ID营销：利用身份特征来链接消费者](#)

[04 品牌拟人化：突破消费者心智之道](#)

[05 品牌触点管理：以什么为方向？](#)

[06 品牌管理，管什么？](#)

[07 社交媒体时代的危机公关：后现代艺术的原理](#)

[08 你迷信“品牌力”吗？——B2B市场上的品牌角色](#)

[09 升级营销效率：如何使你的营销管理精益化？](#)

[10 产品时代的营销思维切换：从科学、想象力到循证](#)

[11 逆向营销的形成](#)

[12 还有哪些领域可以“共享”？](#)

[13 “免费”的盛宴，企业如何分食？](#)

[14 传统零售：如何让online和offline共生？](#)

[15 数据时代，我们去哪儿找数据？](#)

[16 假设我是百雀羚的CGO](#)

作者简介

王赛博士

Dr. Sam Wang

王赛博士是科特勒咨询集团（KMG）中国区合伙人，师从营销学之父菲利普·科特勒，被科特勒称为“数字时代CEO最值得拜会的市场战略顾问之一”，为世界500强与创新型公司的CEO提供深度的市场战略决策服务。王博士是巴黎大学博士，并曾在哈佛商学院、巴黎HEC商学院、INSEAD商学院等世界一流高校进修，他还是《中欧商业评论》《清华管理评论》《管理学家》的特约撰稿人，担任多家公司董事和十余家大型公司CEO的特聘顾问。王博士也是一位足迹遍布全球的环球旅行者，并著有经管类畅销书《数字时代的营销战略》。

内容简介

自从2017年4年可口可乐取消CMO，设置新的岗位CGO开始，越来越多的企业开始把首席增长官（CGO）变成驱动公司业务增长的核心，可以预见，CGO将替代传统的CMO、CSO、COO，成为公司CEO最重要的增长参谋与操盘作战者。

营销学之父菲利普·科特勒曾说，要把营销作为一种市场战略！市场战略的核心是什么？是市场增长，实现客户价值与公司价值的共同成长！那传统的CMO如何升级？CGO需要哪些核心能力？CGO的市场战略与传统营销战略究竟有何不同？市场增长的观念如何有效转化为实施路径？这些都是写这本书的价值和意义所在。

本书作者提出来何谓市场战略，何谓市场层面的公司增长战略，商业战略与营销战略究竟不同之处何在，何谓竞争战略的咽喉，基于历史和逻辑全面还原营销的本质，并提出首席增长官的八大核心能力，本书适合CEO、CMO以及工商管理领域的专业人士和EMBA、MBA阅读。

文前

营销的核心从来就是增长，以增长为核心创造客户价值与企业价值，很高兴看到我的合伙人王赛博士的新作。

——曹虎 博士，科特勒咨询集团中国区总裁、合伙人

王博士是我见过的最有活力的战略咨询顾问，也是我认识的顶级的营销战略专家。

——王群，前IBM莲花软件中国区总经理

此书对于企业了解何谓营销很有帮助，营销是一种市场导向的战略，这种战略才是企业战略的核心，而非传统的战略规划。

——（美）艾拉·考夫曼 博士，凯洛格商学院数字营销客座教授

王博士总有新思维和新观念，新时代下企业的市场部应该承担更多的责任，推荐给所有的CMO和CEO。

——杨磊 惠普企业软件服务部（HP Enterprise）大中华区总经理

管理者必读佳作。推荐给EMBA学生阅读。

——任建标 上海交通大学安泰管理学院EMBA教授

王博士是我多年的朋友，是我见过最锋利的战略咨询顾问之一，非常兴奋看到这位咨询CEO杀手的力作！

——（日本）任田协申 前日本三菱UFJ咨询首席战略顾问

序

今年在营销界，有一件现象级的大事，即可口可乐公司取消了设置24年之久CMO（首席市场官）的角色，取而代之的是新的岗位——CGO（首席增长官）。

这件事发生后，至少有十家媒体的记者采访我，问我的看法。我说毫不惊奇，以我十余年的咨询顾问生涯来看，接触过无数CMO，但是深感失望，绝大部分CMO实际上做的事情只是广告活动策划与投放。我曾应阿里集团的邀请参加一个CMO论坛，题目是“市场营销战略的数字化转型”，整个论坛下来，我发现大多数邀请嘉宾讨论的是数字化广告的投放，而我讨论的是市场驱动的顶层设计怎么做，比如公司可以不可以去中介化、可不可以发展共享经济、可不可以用“结果经济”重新定义自己的产品和服务，前者和后者讨论的内容形成了极大的反差。正巧当天论坛过后，我去上海浦东机场接米尔顿·科特勒先生，我跟他谈及此事，他很直截了当地说：营销被广告、公关以战术化，遮蔽了市场驱动的战略化，我们的业务伙伴是CEO，这才是菲利普·科特勒营销战略实施的对象！

的确如此，在当前数字化的时代，营销一方面需要重新定义；另一方面需要破除CEO对营销的误解。德鲁克讲，真正为企业创造价值的企业职能只有两个——创新与营销，其他所有环节，包括供应链管理、人力资源管理、财务管理乃至战略管理，都在为这两个价值的实现而服务。也正如菲利普·科特勒给我讲的，营销战略或者叫作市场驱动型战略才是公司战略的核心，原有的战略规划只能叫作“规划”、自说自话。从这个层面上看，可口可乐把CMO升级为CGO，和菲利普·科特勒营销战略的内核高度一致——以市场为核心驱动公司业务的增长。

我很有幸，在自己职业生涯中得到营销学之父菲利普·科特勒的专门指导，帮助CEO真正从市场增长的角度设计战略，设计营销之父眼中真正的“营销战略”。与世界上最聪明的头脑一起工作是深感压力和动力的，在我的咨询生涯中，解决的问题，几乎都是以市场为核心的CEO层面的市场增长问题，换句话说讲，真正的营销战略必须指向业务的增长。近十余年，我为平安集团保险业务制定营销战略，帮助其第一次完善与整合对公金融服务的交叉销售能力，完成横向营销战略系统，开中国金融交叉销售战略设计之先河；为宝钢集团提供公司品牌战略规划，协助宝钢从钢铁企业走向多元化集团，奠定整体公司品牌基础和系统品牌管理能力；为华润雪花啤酒提供产品品牌战略服务，帮助雪花啤酒准确定位新一代年轻群体，重新进行品牌整合和定位，使其从2004—2015年业务增长11倍，达到1 168万千升，成为全球销售规模最大的啤酒品牌；为中航国际集团提供集团化和国家化的品牌战略服务，协助其多元业务获取品牌层面的母合优势……这些都是CEO层面的营销、CEO层面的市场战略、CEO层面的增长战略！

前年在东京，我与伦敦商学院的库马教授共进晚餐，他是菲利普·科特勒最得意的门生之一，执教于哈佛商学院、伦敦商学院，同时在印度最大的企业集团塔塔任企业行政发展部总裁，他送给我他的新书《作为战略层面的营销》（Marketing as Strategy），整本书谈的是CEO层面的市场增长战略，讨论全球范围内市场细分、客户忠诚管理、品牌战略等帮助CEO如何实现增长，如何创造客户价值与公司价值；无独有偶，我应科特勒印度尼西亚合伙人赫马温博士邀请，去巴厘岛参观他劝服印度尼西亚总统捐建的世界上第一个营销博物馆，博物馆中提到的营销“里程碑式”的人物——比尔·盖茨、扎克伯格、查理·布兰森、乔布斯，清一色全是CEO。从CMO到CGO，不是其中的M——Marketing消失了，是Marketing要真正回归到德鲁克讲的、菲利普·科特勒讲的，以及科特勒咨询全球同仁正在追求的——让市场战略成为公司战略的核心。我深深地感觉到，让营销回归到CEO层面的市场驱动战略，已经成为我们新一代咨询顾问的责任与使命。

愿本书的出版，既承担有新一代咨询顾问的责任与使命，也带给您阅读的快乐。是为序。

2017年4月

第一篇 营销的本质：基于市场战略的增长

篇头导读

现任首席营销官（CMO）Marcos de Quinto可能是该公司自1993年设立该职位后最后一任CMO了。这位主导了可口可乐近年来最大的品牌口号调整和“一体化营销”的负责人即将退休，可口可乐将其原本负责的营销业务，与用户服务、商业领导战略整合在一起，设立了一个新的高管职位——首席增长官（CGO）。

什么是CGO？核心在G（Growing），增长！增长的源泉在哪儿？在于市场，不断满足客户需求、创造客户价值；不断与竞争对手进行区隔，获得差异化的优势；不断与客户建立持续交易的基础，关注客户终身价值；不断以市场洞察为核心，重构企业的价值链流程……

传统时代企业关注商业战略，可是让人难以满意的结果是，绝大部分传统的“战略规划”真的变成了“规划（鬼话）”，因为在这个时代，最重要的战略制定方法，应该是冲到一线去，用市场战略倒推你的公司战略，否则公司战略将变成一堆无用的报告。在今天，企业家应该盯住你的营销战略，而非商业战略，因为市场战略直接解决你的增长问题。菲利普·科特勒曾说，市场战略是企业增长的唯一引擎，营销的核心是市场为导向的公司战略！一切战略、商业模式、组织设计、公司改革，本质都指向市场业务的增长。高管和企业家不懂市场增长战略，必被竞争对手拉下马。这也是科特勒咨询在中国，我和我的团队帮助上百家公司建立市场增长战略的动因。

本篇我们集中谈如何设计基于市场的增长战略，回答CGO的G（Growing）如何设计。将会向大家展示企业利润区增长的全景图是什么，这里每一条路径，都是CGO可以进行再次深思的增长向量；本篇中也会谈到，营销战略与商业战略的区别究竟是什么；CMO升级到CGO，营销思维中的战略家思维是什么，如何看待竞争战略的咽喉；其中，我也把在东京自己与菲利普·科特勒的一次重磅对话录入了此篇，这篇对话中你可以看到科特勒眼中什么叫“以市场为导向的战略”，即“市场战略”；值得一提的是，我收录了一篇自己认为非常重要的文章，即《营销的本质：从荷尔蒙因密码到盲人摸象》，这篇文章我模仿大师明茨伯格解构战略，写《战略的历程》的方法，基于历史与逻辑的维度，直入营销战略的本质，可以说是营销版的《战略的历程》。我始终觉得，营销是战略设计的最核心，读懂这个本质，CGO的职能设计、企业家的增长战略地图，才能在数字时代真正落地，因为任何工具背后的真理是思想；思想的核心是本质。

01 关于“可口可乐”取消CMO，营销之父科特勒在董事会上的咨询建议是什么

“营销起始于一个价值承诺，营销战略就是增长战略，就是不断地把价值承诺转化成行动体系的实践。”

近日，可口可乐公司宣布了一则重磅消息：可口可乐全球首席营销官Marcos de Quinto即将退休，之后可口可乐将取消设立24年的CMO一职，这意味着Marcos de Quinto可能成为可口可乐历史上最后一位首席营销官。之后，可口可乐将由首席增长官（Chief Growth Officer）来统一领导市场营销、商业领导战略、用户服务等业务，并直接向CEO汇报工作。消息一出，引发行业高度关注。

对此消息，我并不惊奇，但你知道营销之父菲利普·科特勒怎么说吗？

有一次我跟随菲利普·科特勒参加某著名公司董事会，当营销部门提案后，菲利普·科特勒直接迅速并严厉地回应道：“你们干的不叫营销！营销战略是一套完整的客户价值创造体系，引领公司获取独特的竞

争地位，它的核心是保持企业持续增长，它的本质是市场驱动型战略！”

在我的顾问生涯中，接触过大量CMO，坦率地讲，90%可以称为“首席广告花钱官”或叫作“首席活动官”，做的事情没有起到一个营销战略的功能，更谈不上对公司战略的支撑，CEO无法指望靠CMO为公司持续获得利润和客户，本应是公司增长核心的CMO却成了“首席成本官”。这不禁让人开始思考，到底是CMO出现了问题，还是CMO的功能出现了问题？

营销战略的核心本质是市场驱动型战略，不应该是或者不只是我们所看到目前的广告、活动、公关这些战术层面的内容，用这些类比营销战略，好比用飞刀的锋利替代了全局孙子兵法，用新款枪械替代了克劳塞维茨的战法，前者与后者之间何止是层级、视野、系统、格局的差异。

可口可乐这次取消了CMO，但是中国很多大型企业，甚至不设置CMO（至少中国很多企业的CMO功能都是我们参与咨询重整的），这背后的原因，就如科特勒在董事会现场所抛出的问题——你的营销战略在为客户创造价值吗？究竟是不是承担了企业业务增长的核心驱动引擎？只有满足了这点，营销战略才是解决CEO层面的市场战略。

所以菲利普·科特勒一直私下说，虽然他的《营销管理》已经横跨50年，影响了一代一代的企业家高管，真正实现营销战略思想的企业并不多。也正因为此，科特勒咨询的印度尼西亚合伙人赫马温博士，联合菲利普·科特勒劝服印度尼西亚总统支持，在巴厘岛的乌邦皇宫边上，在古建筑群里开辟出世界第一个营销战略博物馆。博物馆中珍藏了大量的关于营销的书籍与音影资料，值得我重点提出的是，专门为博物馆录制这些视频的对象，包括乔布斯、比尔·盖茨、扎克伯格、布兰森等，清一色全部都是CEO，他们是真正懂得营销是一门市场战略的CEO。菲利普·科特勒在入口的门牌上写道：他们把营销的观念应用到了企业的每一个环节，正因为此，他们会成为伟大的市场驱动型CEO，创建出了影响人类进程史的企业。

这应该是今天重构营销所应该理解的意义和功能，所以我觉得不是营销出了问题，是营销部门职能出了问题，是CMO的战略功能出了问题，这也是我们一代营销高管、营销战略咨询公司应该重建的责任与推之不去的使命。

我们长期帮助CEO重构营销战略，就像科特勒一直在谈的一句话，当你问CEO，什么是营销战略时，可将其分成四种完全不一样的格局：

第一种，1P型的CEO（营销4P中的一个P）。我们现在看到很多公司的营销部在做广告投放、公关，甚至还有大量的总监级别领导还在研究文案，这是典型的1P，菲利普·科特勒将其称为MarCom（Marketing Communication）营销部。

第二种，4P型CEO（营销4P融合）。把营销战中产品、定价、渠道、促销传播有效结合、规划。典型的案例如早年的惠普，市场总监每年第一要事去研究市场痛点，指导产品创新与改进、价格策略、渠道管理等，这算不错的公司了，在中国前20年，尤其是把渠道抓好了，其他3P围绕其配合，基本都算成功，TCL、康师傅、娃哈哈都是这样打出的天下。

第三种，称为STP（市场细分、目标市场选择、定位）+4P型CEO。注意，这里面营销开始上升到战略功能了，比如通过定位实现心智认知系统层面的差异化，但是企业家另一个痛点开始显现，由于竞争激化，认知的差异化的支撑性并不大。这里面，整个STP的融合尤其关键，正如科特勒14年前操盘雪花啤酒，定位的前提是细分出了年轻一代的市场，从当时整个目标市场选择无差异化的现状中找到新增市场，赋理念以发生，从10个亿做到380亿。

第四种，叫作ME Marketing型CEO。ME什么意思，ME=Marketing Everywhere，营销的思维无所不在，真正回到了管理学开创者德鲁克先生提到的——企业本质只有两个核心功能：创新与营销。把营销当作核心战略，当作客户价值与公司内部运营合一的核心，这种类型的CEO，也就是我们提及的世界营销博物馆中的那些“里程碑商界人物”！

回到事件，从现象穿透到本质，再反身回到现象本身，是营销出了问题吗？还是CMO的功能与价值出现了问题？

可口可乐的首席增长官也好，或者我谈及的市场战略官也罢，都是名词，名皆虚妄，不如像小李飞刀一样，血淋淋直入本质！CEO需要的是解决市场增长战略的CMO，需要的是市场增长战略，需要明确给出业务的增长来源，需要跳出一棵树的层面看整个森林、搭建以市场增长为核心体系的职能或团队。

最后，引用在那场惊心动魄的董事会上，菲利普·科特勒给公司CEO的咨询建议：请把营销作为一种增长战略！营销起始于一个价值承诺，营销战略就是增长战略，就是不断把价值承诺转化成行动体系的实践！如果五年内你还在按照一样的方式做着一样的生意，那你就离关门大吉不远了！

02 利润区突围路线图：寻找下一个增长点

世界经济的衰退似乎有所减缓，人们都在积极争论着中国经济复苏的持续性。宏观经济的预测变得越来越困难，每一个要素的变异都能引起经济运行轨迹的快速切换，用菲利普·科特勒先生的话讲，市场进入了混沌与动荡时代。在依存度日益增强的全球化时代，在间歇性繁荣和经济下滑过程中，混沌、动荡已经成为一种常态。

在动荡与混沌时代，市场的洗牌越来越激烈，土地价格、资源价格、劳动成本直接增加了企业的成本压力，中国高成本时代已经来临；消费者讨价还价能力越来越强，更加关注产品的价值实现能力；市场竞争强度急速加剧，高端品牌开始往下渗透，价格战、渠道战并举；行业利润进一步被摊薄，企业利润区在萎缩。

企业应该如何突围？企业应该如何防止利润区的萎缩？是进一步进行产品创新，来抓住新客户？是扩张新的经营渠道？还是重构新的商业模式？我想，在这个混沌与动荡的时代，任一种简单的市场策略都难以帮助企业系统突出重围，企业更需要基于不同的行业特质，找出企业利润区萎缩的背后要因，并基于企业自身资源的拥有度来找到自身利润区的突围方向，以寻求下一个企业增长点。

1. 企业利润区大小由何决定

为什么大部分企业的利润区在缩小？为什么这些企业“身陷重围”、增长乏力？我想这是我们要深挖的第一个问题，要准确回答这个问题，我们必须问自己：企业的利润区大小由何种要素决定？

决定企业盈利能力或者利润区大小的关键要素有三个：第一个要素是宏观经济的红利，宏观经济向好，营商环境优化，自然能推动企业的利润区增长，这是2001年中国加入WTO一直到金融海啸前很多企业能显著感受到的，全球化市场拉动了出口型企业近十年的黄金成长；第二个要素是产业周期的红利，换句话说讲，你所处的产业是在导入期、成长爆发期、成熟期还是衰退期？产业周期的不同决定了该行业内企业平均利润率的高低，比如说从当前来看，家电行业和珠宝行业的利润率差距就很大；第三个要素是企业能力的红利，简单讲就是同一产业内不同的企业由于竞争能力的不同，所获取的市场溢价也存在差距，同样是服装行业，中国动向的利润率就远远超过了李宁。

我们用一个简单的公式表示就是：企业利润区大小=宏观经济红利+产业周期红利+企业能力红利。

基于我们对利润区构成的剖析，我们可以对照自身所在的行业来问自己：企业之所以“陷入重围”、增长乏力，更多是因为本行业受到了宏观经济震荡的影响，还是整个产业告别了高速爆发阶段？抑或是前面两层因素变化并不大，是我们自身的市场竞争优势在丧失？

我想不同的回答，会对企业产生根本性不同的“突围”策略。如果我们经过系统的检测，发现企业利润区之所以萎缩更多是来自宏观经济波动的影响，企业现在最需要做的是“有所为有所不为”，韬光养晦，检视自身的成本结构，通过流程重组、组织结构精简来减少支出；而如果更多的影响是来自产业周期，那就需要在不同的周期内发展出不同的应对策略。比如说处于导入期的企业可以与竞争者联合共同来开发市场，而成熟期的企业则需要培育自身的三层面价值链，即在拥有现金业务的同时，发展新的增长业

务、种子业务，以对应不确定的明天；同样的，如果利润区萎缩的要素更多是来自竞争优势的丧失，企业要深刻检讨的则是自身的业务模式、价值链端口的管理能力、客户价值的提供能力，等等。

利润区在萎缩，企业迷失增长的方向，我想第一步不是要思考怎么“突围”，而是要迅速召集管理层在一起，思考清楚利润区是在哪个层面发生了问题，谋定进而后动。

2. 企业利润区突围全景路线图

在管理层思考清楚利润区为何萎缩之后，我们来探讨企业如何进行利润区突围，如何寻找下一个企业增长点。

在这里我给出了企业利润区扩张全景路线图（见图1-1），一共有8条主增长方向，24条增长驱动路径。需要说明的是，本图是对各类企业利润增长路径的集合，企业需要根据自身的状况，尤其是资源拥有度来进行选择、组合。同时需要再次强调的是，企业做出路径选择时，需要结合自身利润区萎缩的原因，也就是上文提到的：究竟是由于宏观环境震荡造成的利润区萎缩，还是由产业周期、企业竞争力造成的萎缩。没有厘清利润萎缩的根源，盲目使用路线图中的一种或几种的组合会造成相反的后果。

□

图1-1 企业利润区扩张全景路径图

● 利润区扩张路径1：渠道扩张

网络营销是中小企业最近使用比较多的利润扩张方式，通过基于互联网创新的业务模式改变了行业的规则，通过消除经销商、增加消费者让渡价值获得了迅速的成长，无论是作为渠道变革的方式还是渠道互补的方式，互联网营销都承担了重要的角色。渠道结构调整和渠道激励也是扩张的重要方法。三星已经将自身较长的渠道向扁平化发展，以增强自身面对市场的弹性。同样的，巨人网络在网络游戏市场快速崛起，使用的竟是保健品深度分销的渠道运作方式。

● 利润区扩张路径2：价值链扩张

价值链扩张有沿着价值链往上、往下、水平和外包四种整合方向。这里所说的整合并非指单纯意义上参与到产业链的其他环节，更多强调的是—种掌控能力。价值链掌控能力薄弱是中国企业当前存在的典型病症，尤其对于出口加工型企业来讲，以前更多的是订单经济，在产业链中做好生产一个环节即可，现在应该更多地渗入到价值链的下游，掌握终端客户更多的信息，以快速应对市场变化。

● 利润区扩张路径3：地理区域扩张

如果企业现有的区域市场竞争强度增大或者说接近饱和，用地理区域的扩张来扩大利润区是一种可以采用的方式，从地理区域扩张的方向来看，可以采取海外市场进入、空白市场填补和原有市场精耕三种策略。TCL就是采取这类策略的典型企业，在国内家电行业增长日趋缓慢，竞争白热化的时候，TCL率先开辟了东南亚市场，通过区域市场的组合来扩大利润区域。浙江大华是国内排名第二安防产品生产商，在国内安防产品竞争日趋激烈，新进入者日趋增多的情况下，也将市场视野放到了欧洲与印度市场。市场精耕也是地理区域扩张的重要方式之一，娃哈哈之所以在中国饮料行业能抗住跨国企业的冲击，其在线乃至农村市场的精耕细作功不可没。

● 利润扩张路径4：品牌扩张

采取品牌扩张的企业相对来讲需要洞察消费者心智的能力，要从以前的重视产品管理转换为注重客户心智管理，这也是中国企业需要跨过的重要—关。为品牌赋予新的核心价值尤其重要，中国企业或产品品牌最典型的问题在于核心价值的集体缺失，形成不了消费者认知上的差异化，因而在竞争中难以凸显出来，成为产品、价格意义上的红海竞争。自丝宝、小护士被收购后，中国化妆品领域基本已被外资品牌所占领。有数据显示，目前中国国内高端化妆品市场上销售份额60%被国外品牌所垄断，销售额90%以上为外资所控制，然而在这种跨国品牌四面围剿的形式下，佰草集却定位在基于“汉方护肤”的品牌核心

价值，从国内外护肤品牌中差异化出来，该品牌2004年开始爆发，已经成为中国最具价值的化妆品品牌之一。另外，在品牌传播方式上，一些新的媒介手段也是可以采取的方式，比如说精准投放。

● 利润扩张路径5：产品/服务扩张

产品/服务是企业获取利润的基本载体。一方面我们可以看到一个成功的新产品能挽救一个企业，正如IPOD当年对于苹果公司的重要性。因此，发现、识别、引导、培育和满足客户价值的能力越来越重要，尤其是企业对于消费者人性的洞察能力直接决定了产品的营销力。我们也可以通过原有产品线的优化组合来提升企业抗击竞争的能力，有防御型产品专门应对竞争对手的攻击，有利润型产品做撇脂盈利，也有走量型产品攻占市场占有率。除了上面提到的两种策略之外，售后服务的利润化也是一个明显的盈利趋势，售后市场开拓是当前企业利润区扩张的重要方向，以宇通重工为例，该公司已经开始通过售后服务等后市场开发来一方面促进整机产品的销售；另一方面通过配件的销售来扩大企业的整体利润区。

● 利润扩张路径6：客户扩张

客户扩张是利润区路径中最传统，同时也是最有效、最重要的路径，因为所有的利润区扩张路线最后都要回归到客户层面来实现价值。就客户扩张的具体方式来讲，客户组合优化、客户价值深挖和新客户获取都是可以采取的路径。客户组合优化重点关注的是20%的有盈利价值的客户，而客户价值深挖更多是采用新的技术手段来管理客户关系，并在此基础上进行精准营销，这一点对于客户档案相对完善的企业，如金融行业的企业来讲尤其重要。我们可以通过客户关系管理加上精确营销的手段来进行有效的交叉销售、交互渗透。

● 利润扩张路径7：新行业扩张

在前面中我们已经谈到过，决定一个企业盈利能力的要素既包括企业的竞争能力，同时盈利又受到产业周期和宏观经济环境的影响。因此，如果一个企业所处的行业处于衰退期。同时宏观经济对其产生了重大的负面影响，这个时候企业最需要考虑的已经不是怎么维护客户、怎么强化品牌，而更应该考虑是不是要进入一个新的行业，去寻找一个相对丰厚的新产业利润区。这个道理就像当年电脑软盘市场迅速被U盘市场替代一样，企业需要有效识别产业所演进的轨迹。

● 利润扩张路径8：运营/管理效率提升

运营/管理效率的提升本质上讲就是向内要利润。在这个层面上丰田的一些思想值得借鉴，按照丰田新成本主义的思维， $\text{利润} = \text{成本} - \text{浪费}$ ，企业需要通过消除自身的浪费来挤压出利润，同时通过流程再造，删除不产生增值价值的流程环节，并通过组织的重塑、精简、扁平化来提升利润率。当年万科把自己未来的模式定义成了“制造产业”，也就是试图通过房地产行业的模块化、流程化、可复制化来提升运营能力与效率。

3. 确定适合自身路线方向

前面我们介绍了企业利润区突围的路径图，由于没有限定特定的产业和企业，所以更多的是一种全景式的分析与呈现，企业必须结合自身行业的特点、资源的拥有度、领导人战略导向（是塑造未来、适应未来还是保存实力）来选择具体的路线组合。

此外，我们依据资源耗费度和资源转移的障碍度，即该项利润区突破所需耗费资源大小以及企业现有资源对于该突围路径的支撑程度，来确定企业利润区突破的难度（见图1-2）。根据我长年参与企业战略与变革方面的咨询经验，在各项利润区突破路径难度系数上会呈现出上图的特征：新行业扩张、价值链扩张和品牌扩张是相对来讲难度系数较强的利润区扩张策略，相应的对企业能力要求也较高。企业在选择利润区突围路线图的策略组合时，需要考虑到实现的难度和自身变革的决心。

□

图1-2 企业利润区突破难度辐射图

4. 利润区获取的底线

在回答了利润区大小的来源、描述了利润区突围的全景路线图之后，我想进一步追问一个更本源的问题：在震荡时代，企业利润区获取、企业利润区维持的底线是什么？企业究竟凭什么底线生存下去？

还是回到科特勒对营销战略基础的揭示：基于客户需求的增长，大道至简，那就是“识别、培育、引导并创造性地满足客户的需求”，为客户提供可感知的价值。如何获取这个竞争能力？我觉得最关键的两个战略词汇是——深潜与想象力。所谓“深潜”，就是要比以前更深入地靠近消费者，对目标顾客的定义越准确，开发制胜产品的能力越突出，顾客愿意购买你的产品或服务的可能性就越高。捷蓝航空通过聚焦客户、改造产品，2012年收入实现了18.87%的增长；企业还要成为“顾客拥有者”，贴近客户，以减少成本，以客户增长取代以前的市场扩张，这些都是在低迷时代“深潜”的战略。而另一个词汇——“想象力”，让我们引用了西奥多·列维特的原话——“实际上增长机遇不是没有，而是管理者缺乏营销想象力”，品牌、社会责任的建立、成功的并购、创新都是以“想象力”为基础的。企业利润区扩张的路径也许有很多，但是动力之源、增长底线却只有一个——那就是蕴藏在客户群中生生不息，但永远需要企业去发掘、并创造性满足的需求！我想，这就是企业突围的最终底线。

03 营销战略4.0，营销的“变”与“不变”——对话菲利普·科特勒

采访人：科特勒咨询集团合伙人，数字战略咨询业务负责人王赛

地点：日本东京世界营销峰会（Kotler World Marketing Summit），日本东京

王赛：此次在东京科特勒世界营销峰会（Kotler World Marketing Summit）中，您提到了这五十年“营销的演进”（Marketing Evolve），展示出营销发展的战略图谱，这个发言既是对过去五十年的回顾，也是对营销趋势的展望，尤其在发言中您谈到数字技术对营销的升级，但是正如研究政治史的托克维尔所讲，未来总孕育在过去之中，作为营销领域的奠基人，您认为这其中有何种本质性的脉络贯穿？

菲利普·科特勒：60年前，我在麻省理工从经济学转入真实世界的营销学。从我第一版《营销管理》出版，已经超越了半个世纪。战略性的营销思想在过去50年发生了巨大的变化，在这50年中，我既是理论集合与发展者，也是很多欧美公司的市场战略顾问，实践与理论是个相互融合、促进的工作，我认为在营销上，一直伴随着经济周期的特质给予不同战略思想上的供应，在不同的阶段，都提出了重要的营销理念，比如我们熟知的市场细分、目标市场选择、定位、营销组合4P's、服务营销、营销ROI、客户关系管理、品牌资产以及最近的社会化营销、大数据营销、营销3.0乃至我这次提到的营销4.0。

作为企业高层视野的实践导向来看，从战略性的营销导向来分，可以将其分为产品导向、客户导向、品牌导向、价值导向以及价值观与共创导向。从营销思想进化的路径来看，营销所扮演的战略功能越来越明显，逐渐发展成为企业发展战略中最重要和核心的一环，即市场竞争战略，帮助建立持续的客户基础，建立差异化的竞争优势，并实现盈利；其次，五十年来营销发展的过程也是客户逐渐价值前移的过程，客户从过往被作为价值捕捉、实现销售收入与利润的对象，逐渐变成最重要的资产，和企业共创价值、形成交互型的品牌，并进一步将资产数据化，企业与消费者、客户之间变成一个共生的整体。

战略中心性、客户价值与消费者进行交互，这些都是营销在企业战略中发展的最重要的主线。20世纪90年代，韦尔奇问我什么是市场导向型公司，我说去问你各个部门的CEO，他们做战略规划的时候，更多考虑的是资本、内部运营，还是顾客的需求、客户的忠诚度，今天亦如此，在市场外部环境不断震荡的时候，你很难再靠押注一个好的行业去盈利，只有建立在客户价值实现的盈利，才是持续性的增长。营销的本质，在于创造卓越的客户价值，在客户价值的基础上兑现公司价值，这是无论在传统时代，还是在数字时代，都不会变化的东西，依据这个不变东西，才是真正的市场战略、市场导向型战略。

王赛：您这次系统提出了营销4.0，并即将与我们另外一位同事赫马温博士出版《营销4.0：从传统到数字》。我记得6年前您提出营销3.0，同时您也来中国宝钢、腾讯等企业演讲，并给予诸多高管咨询建议，当时我记得有部分企业觉得3.0太过于理想化，而5年过去了，时间、实践可以来证实或证伪。从我

的认识来看，数字战略转型中至少有一个重心在于社群战略，而成就社群成功与否很重要一点在于这个社群是否是基于价值观来凝聚的，我称为“价值观与价值同等重要”，只有这种社群，才能有黏性、才能变现回报与利润，才能有效从我讲的“关系”（Relationship）变现为“收入”（Return）。回过头看，这真是营销3.0的核心，价值观的力量。那这次4.0的变化，是版本的微创新，还是思维模式的升级？

菲利普·科特勒：营销1.0就是工业化时代以产品为中心的营销，这些产品通常都比较初级，其生产目的就是满足大众市场需求，最典型的是20世纪初的福特；营销2.0是以消费者为导向的营销，其核心技术是信息科技，企业向消费者诉求情感与形象，正如宝洁、联合利华等快速消费品企业开发出几千种不同档次的日化产品来满足不同人的需求；营销3.0就是合作性、文化性和精神性的营销，也是价值驱动的营销。如今，西方国家以及东亚部分国家已经进入了丰饶社会。在丰饶社会的情况下，马斯洛需求理论的生理、安全、归属、尊重四层需求相对容易被满足，于是客户对于自我实现变成了一个很大的诉求，营销4.0正是要解决这一问题。

随着移动互联网以及新的传播技术的出现，客户能够更加容易地接触到所需要产品和服务，也更加容易和与自己有相同需求的人进行交流，于是出现了社交媒体，出现了社群性客户。企业将营销的中心转移到如何与消费者积极互动、尊重消费者作为“主体”的价值观，让消费者更多地参与到营销价值的创造中来。而在客户与客户、客户与企业不断交流的过程中，由于移动互联网、物联网所造成的“连接红利”，大量的消费者行为、轨迹都留有痕迹，产生了大量的行为数据，我将其称为“消费者比特化”，这些行为数据的背后实际上代表着无数与客户接触的连接点。如何洞察与满足这些连接点所代表的需求，帮助客户实现自我价值，就是营销4.0所需要面对和解决的问题，它是以价值观、连接、大数据、社区、新一代分析技术为基础来造就的，它是一次思维的变革。

营销4.0不是对营销3.0的否定，正如营销3.0不是对营销2.0的否定一样。我以前一直讲，营销是科学和艺术的融合。3.0要让你的营销触及消费者与利益相关者的心灵，4.0要让这种数字冲击的轨迹可利用、可追溯，甚至实现营销自动化。当然很有趣的一个问题是人工智能的兴起，机器未来是否有灵魂，万物互联的世界中营销是否无处不在，市场在推动市场营销前进。今天，我们面临“双倍速”的世界，一个是实体世界，一个是虚拟的数字世界。还可以按照地域分，一个世界是美国与中国，营销已经进入了3.0与4.0，另一个是非洲、拉美与东南亚，他们虽然也被连接，但是营销1.0、2.0的做法仍然有效。所有的理论，都是在渐进中形成的革命，但是需要将理论的背景放入不同的环境中解读，以“使用的成果”而非“理性的先进”来判断，这也是我的故友，管理学家与计算机专家赫伯特·西蒙的观点。

王赛：营销4.0是否意味在移动互联网下，数据营销将会成为营销最主流的思维与武器？数据、人工智能可以吃掉传统营销吗？会不会人工智能+数据自动产生未来的营销战略规划？

菲利普·科特勒：最近我在凯洛格商学院的同事穆罕索尼组建了新的数字营销研究中心，这个世界确实进入了一个“消费者比特化”的世界，由于连接留下的“痕迹”，造成轨迹可以追踪，并基于大量的数据建模、计算来预测消费者行为。此次我来日本东京，包括我即将访问的一些互联网巨头公司包括Google、Facebook，都有很好的数据基础，但这并不成为颠覆“传统营销”的核心，数据营销会变成很好的运营工具，但营销的核心——需求管理、利他、创造价值，这些不会变，我相信云计算、大数据、AI能让分析更有效、更快、更精准，但是它们未必能有“战略”的思维，未必能有“人的情感共鸣”的本能，所以我在营销4.0中反复提到“价值观驱动”的重要性，在数据时代，一个企业的价值主张反而变得更重要，在连接时代有价值观的企业才能真正形成自己的群落，让企业与客户共创价值实现，数据是冰冷的，营销要在数据的基础上直击消费者的心灵，正如另一位已故的哈佛营销学教授利维特所言：营销更需要想象力。当然，数据营销的能力非常重要，我的意思是，数据应该被战略思维所用，而不是替代。“人”的世界不可能全部被数字替代的。所以回到我们讨论的问题，我觉得大数据、深度学习、人工智能这些介入营销，改变的是营销技术（Marketing Tech），不是营销战略（Marketing Strategy）。

王赛：很多CEO和CMO言必称“营销理论被颠覆”，我经常和企业家开玩笑，如今这个时代还提“基业长青”会被讥笑为“不知魏晋”，在美国硅谷和中国，一批又一批人谈“颠覆”，谈“革命”，谈“重新定义”，Google的创始人也写了本书《重新定义公司》，营销也需要重新定义吗？比如在中国有人提到“数

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

文档名称：《首席增长官：从CMO到CGO》王赛 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/1209.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

