

首席增长官

王赛◎著

从 CMO 到 CGO

联袂
诚意
推荐

曹虎 博士

科特勒咨询集团中国区总裁、合伙人

艾拉·考夫曼 博士

凯洛格商学院数字营销客座教授

任建标

上海交通大学安泰经管学院 EMBA 教授

王群

前 IBM 莲花软件中国区总经理

杨磊

惠普企业软件服务部 (HP Enterprise)
大中华区总经理

任田协申一

前日本三菱 UFJ 咨询首席战略顾问

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。

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。

清华大学出版社



首席增长官

从 **CMO**
到 **CGO**

王赛◎著

清华大学出版社
北京

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增长！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。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

首席增长官：从CMO到CGO / 王赛著. — 北京：清华大学出版社，2017
ISBN 978-7-302-48022-8

I. ①首… II. ①王… III. ①网络营销 IV. ①F713.365.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 206981 号

责任编辑：刘 洋

封面设计：李召霞

版式设计：方加青

责任校对：王荣静

责任印制：杨 艳

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市金元印装有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：16.5 字 数：186 千字

版 次：2017 年 9 月第 1 版 印 次：2017 年 9 月第 1 次印刷

印 数：1～4000

定 价：59.00 元

产品编号：076295-01

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）任田协申一 前日本三菱 UFJ 咨询首席战略顾问



sequence 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。

科特勒咨询集团中国区管理合伙人 王赛

2017 年 4 月

contents 目录

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 >>> 4
- 02 利润区突围路线图：寻找下一个增长点 >>> 8
- 03 营销战略 4.0，营销的“变”与“不变”——对话菲利普·科特勒 >>> 17
- 04 盯住你的营销战略，而非商业战略 >>> 26
- 05 低迷经济中，征服八条增长之路 >>> 32
- 06 咦，首席增长官 CGO 的八项核心能力在这 >>> 42
- 07 营销的本质：从荷尔拜因密码到盲人摸象 >>> 48
- 08 竞争战略的新视角：抓住战略咽喉 >>> 87
- 09 中国制造的“第三条道路”：OJM >>> 91

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 >>> 98
- 02 数字营销 +：数字时代营销战略的转型方法论 >>> 114
- 03 当你的定位战略还停留在 50 年前？ >>> 125
- 04 小众营销 = 深潜 + 想象力 >>> 131
- 05 好的数字营销战略与坏的数字营销战略 >>> 135
- 06 数字时代的公司魅力化战略 >>> 141
- 07 营销的进化卷轴：从营销 1.0 到营销 4.0 >>> 150

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 >>> 161
- 02 一定要品牌化吗？——反品牌的战略何在 >>> 165
- 03 ID 营销：利用身份特征来链接消费者 >>> 172
- 04 品牌拟人化：突破消费者心智之道 >>> 180
- 05 品牌触点管理：以什么为方向？ >>> 185

- 06 品牌管理，管什么？ >>> 189
- 07 社交媒体时代的危机公关：后现代艺术的原理 >>> 193
- 08 你迷信“品牌力”吗？——B2B 市场上的品牌角色 >>> 197
- 09 升级营销效率：如何使你的营销管理精益化？ >>> 201
- 10 产品时代的营销思维切换：从科学、想象力到循证 >>> 216
- 11 逆向营销的形成 >>> 220
- 12 还有哪些领域可以“共享”？ >>> 223
- 13 “免费”的盛宴，企业如何分食？ >>> 226
- 14 传统零售：如何让 online 和 offline 共生？ >>> 231
- 15 数据时代，我们去哪儿找数据？ >>> 239
- 16 假设我是百雀羚的 CGO >>> 245

| 第一篇 |

营销的本质：基于 市场战略的增长

现任首席营销官（CMO）MarcosdeQuinto 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放入了此篇，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：从荷尔拜因密码到盲人摸象》，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！