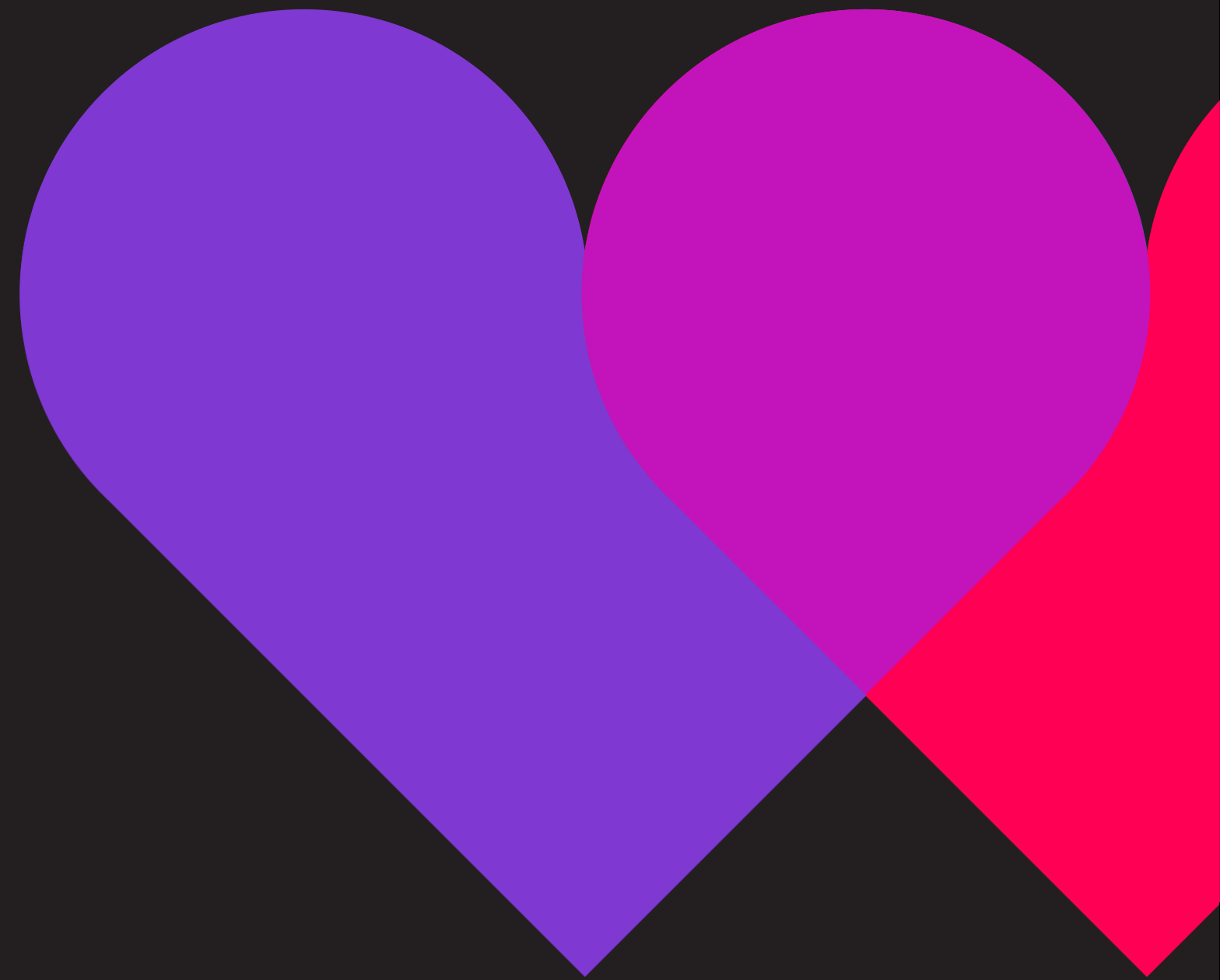


品牌建设与效果营销

心心相惜的企业增长飞轮

新时代品牌营销指南

Prophet铂慧的最新研究揭示杰出市场营销领袖
如何有效融合品牌建设与效果营销来创造最大价值。



品牌建设与效果营销： 一个心心相惜的故事

过去十多年间，各行业的营销领袖一直在寻求品牌建设和效果营销的恰当平衡。数字营销的兴起，加上由此产生的更为高效的效果追踪能力，造成了长期品牌价值和短期营销效果之间的对立关系。

品牌营销人员面临着艰巨压力，需要向公司证明可量化的价值。这无疑导致了效果营销在业务实践中占据愈发主导的地位。

Prophet铂慧 2022年的研究表明，将品牌建设和效果营销对立起来会限制营销效果。反之，我们认为企业必须一视同仁，平衡两者共同构建品牌营销的核心。

2024年，我们的最新研究表明，采用融合方法的企业更有可能推动卓越的业务成果。

因此，我们认为品牌建设和效果营销之间应当是平衡互补、心心相惜的关系。

关于我们的研究

Prophet铂慧采访了多位 CMO 和资深营销领袖，深入评估融合品牌营销的价值，追踪其对营销成果的影响，并识别成功企业的核心方法、能力和重点。

这项研究与WARC和全美广告商协会 (ANA) 等行业思想领袖合作进行，采用定量和定性研究方法。

总计300多名资深营销领袖完成了在线调查，我们还与其中30多位进行了一对一访谈，以了解他们的独特经验和见解。此外，我们还在全球市场进行了额外访谈，以进一步丰富研究结果。本报告的研究样本包括了几乎同比的B2B和B2C企业。

领先的营销组织

基于我们的研究，我们将业务绩效表现最佳，且品牌建设和效果营销融合程度最高的前四分之一的营销组织定义为“领先的营销组织”。他们还拥有以下特征：

- 对企业战略决策过程的贡献更大
- 与内外部合作伙伴保持良好的合作关系
- 过去12个月和/或未来12个月的预算有所增加

\$1000万

60%的受访组织年度营销和广告预算不低于1000万美元。

88%

的受访者负责其组织的品牌建设。

76%

的受访者负责其组织的效果营销。

在竞争中持续脱颖而出的企业有能力 将品牌建设和效果营销有效融合

3x

更有可能全面融合
品牌建设和效果营销*

*39% vs 12%
90%的成功企业进行了全面或部分融合

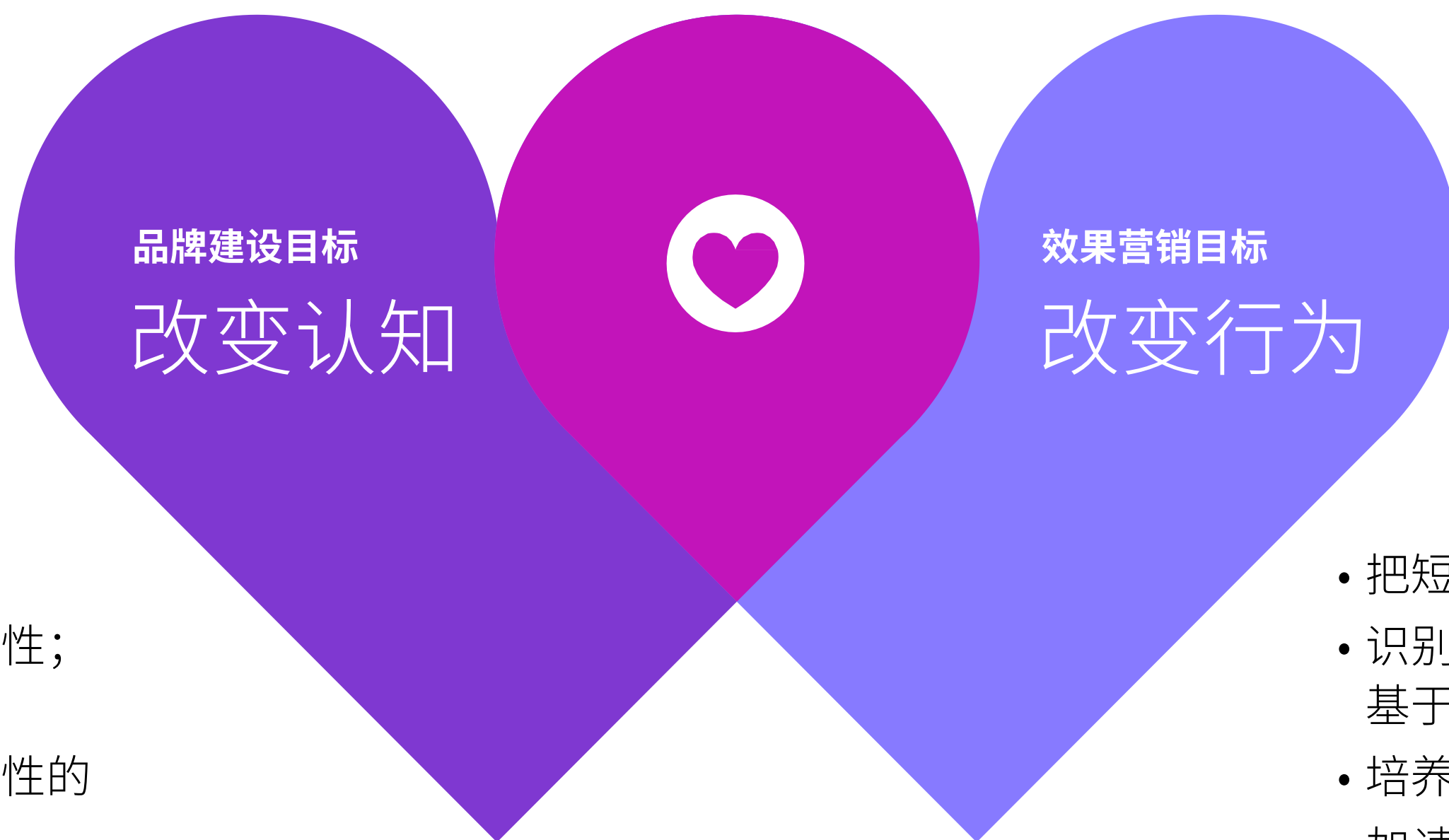
请参见第6页，进一步了解对这一工作具有
核心意义的品牌和营销效果融合模型

我们的研究进一步深入。研究表明，很多企业的关注往往集中在资源分配上，换言之，两者各花多少钱？这导致自2022年以来，企业将资源更大程度地向效果营销倾斜。最为关键的是，我们发现，领先企业和其他企业的支出模式并无差别。

成功企业不仅关注预算。他们拥有将品牌建设和效果营销两者融合的思维模式和组织能力。这表明，优秀的CMO致力于平衡品牌和营销目标，并善于截长补短、融会贯通，因而能够驱动超出预期的增长。

品牌营销的共振核心

品牌建设和效果营销携手共进，
共同推动短期结果和持续增长



- 把长期表现置于首位
- 构建品牌相关性：保持长期一致性；建立差异化和可拥有的品牌壁垒
- 与客户建立联系，确保超越功能性的需求，并使高端化溢价成为可能
- 吸引新受众，把喜爱品牌的客户变成品牌拥护者

- 把短期结果置于首位
- 识别当前增长受众，并确保价值主张基于当前市场和业务需求
- 培养可识别的潜在受众
- 加速客户的购买旅程，并巧妙引导其采取下一步行动，从而实现转化

融合两者意味着在企业中建立一种良性的工作方式，使品牌建设和效果营销在连贯的客户旅程中的每个环节都能发挥作用。

许多组织的营销思维将两者孤立，品牌建设被视为“上层漏斗”，而效果营销则是“下层漏斗”。

我们则有不同的看法。品牌建设和效果营销应当在每个触点上共同发挥作用，仅仅存在主次之分。

品牌相关性和产品价值主张应在整个客户旅程中协调一致地发挥作用，以满足目标增长受众的情感 and 功能需求。

品牌营销效果融合模型

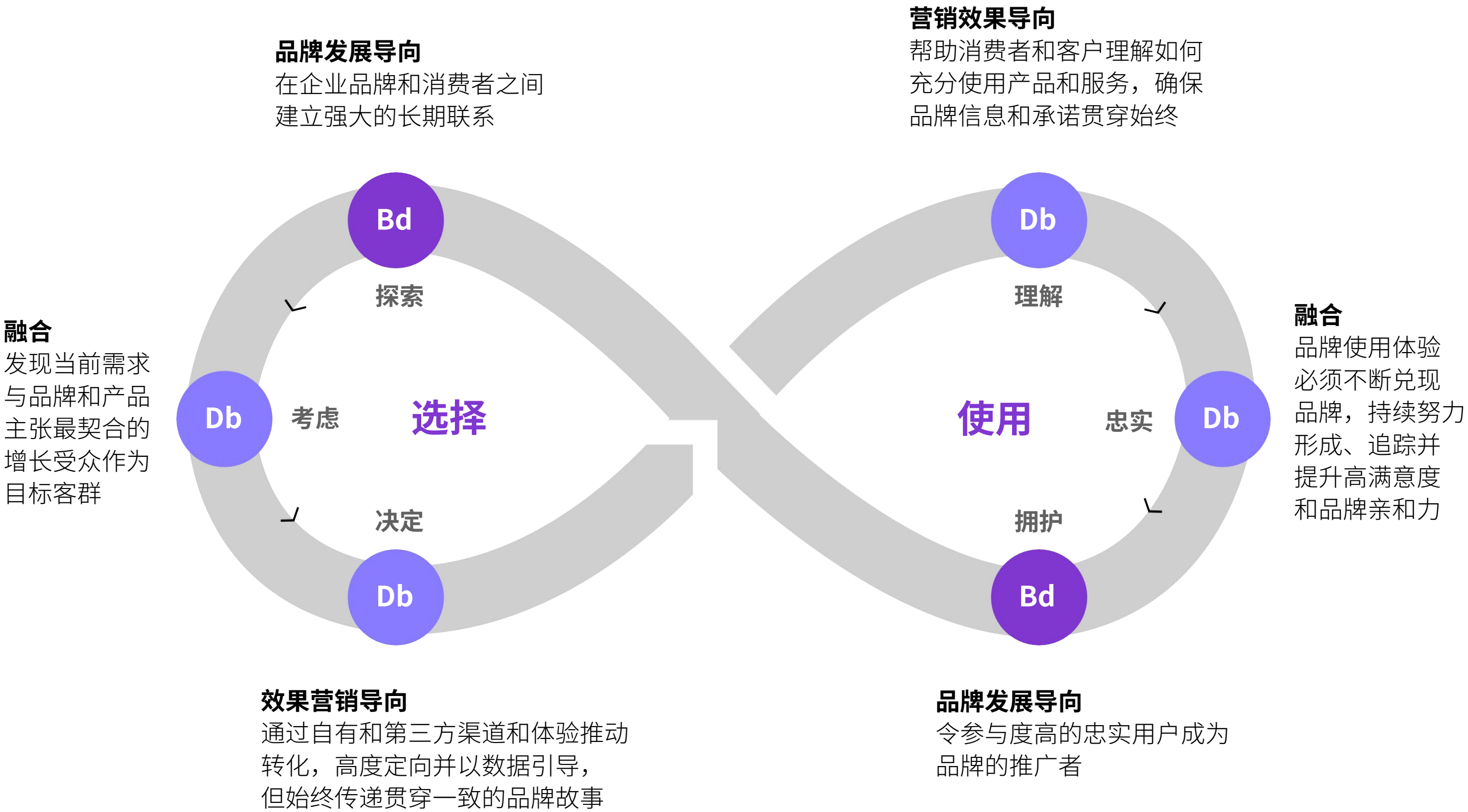
完整的客户旅程地图为融合提供了明确路径



品牌发展导向；
营销效果其次



营销效果导向；
品牌发展其次





虽然大多数资深营销人员都已经认识到了整合营销能力的必要性，但他们对如何有效融合品牌建设和效果营销、在两者间建立平衡互补的关系仍然持有疑问。

我们的研究试图解答这一问题。具体来说，我们想了解营销领袖如何将品牌建设和效果营销的协同作用渗透到预算和投资决策、日常运营、组织文化以及内外部的伙伴关系中。

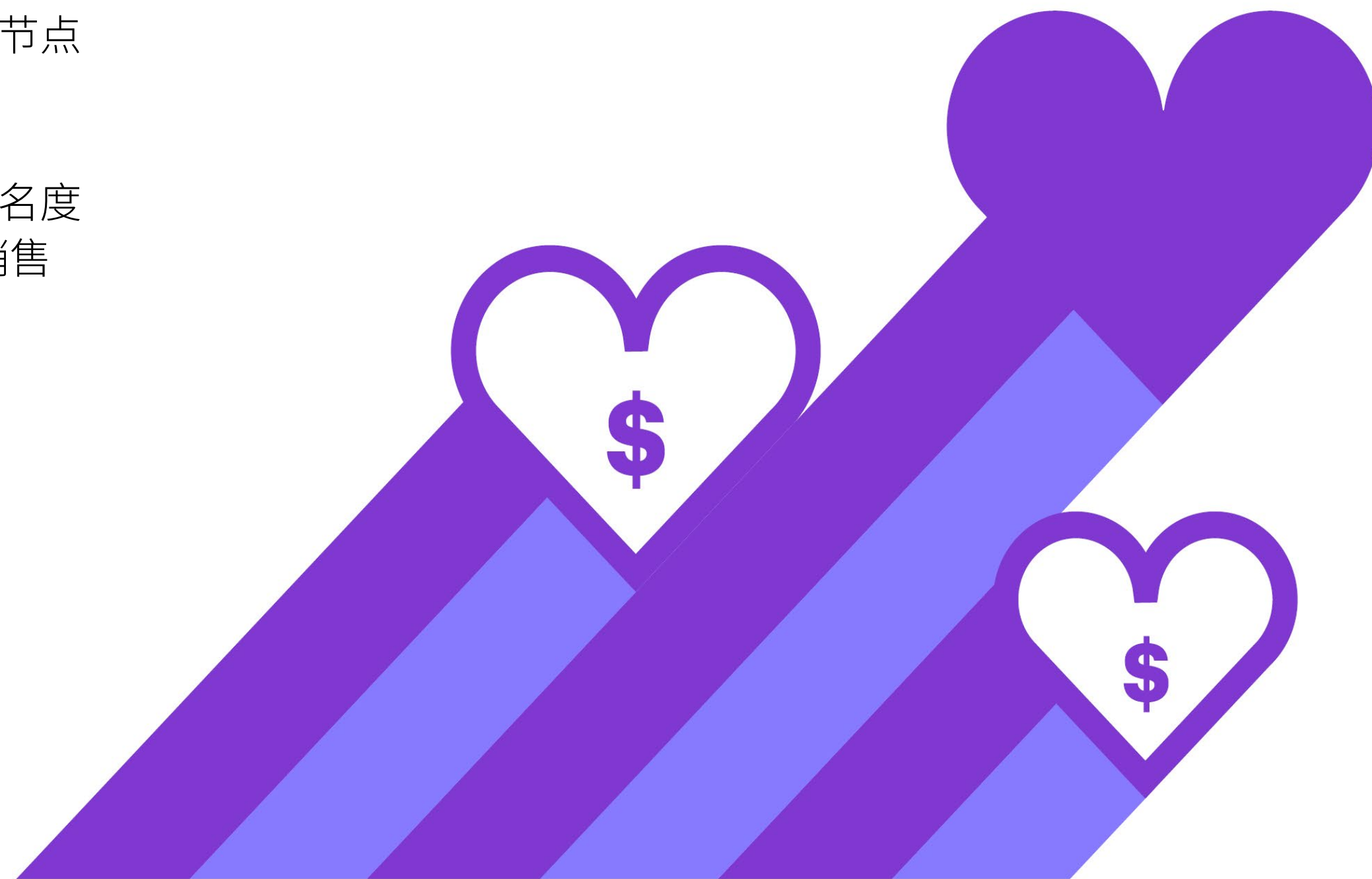
品牌建设和效果营销的平衡与融合不只涉及预算分配

在预算分配方面，在竞争中脱颖而出的企业与其他组织并没有显著不同。总体而言，品牌建设、效果营销和整合营销活动的支出分别约占三分之一。

然而，我们发现，从整个客户旅程的视角来看，领先营销组织对不同节点的投资优先程度略有不同。

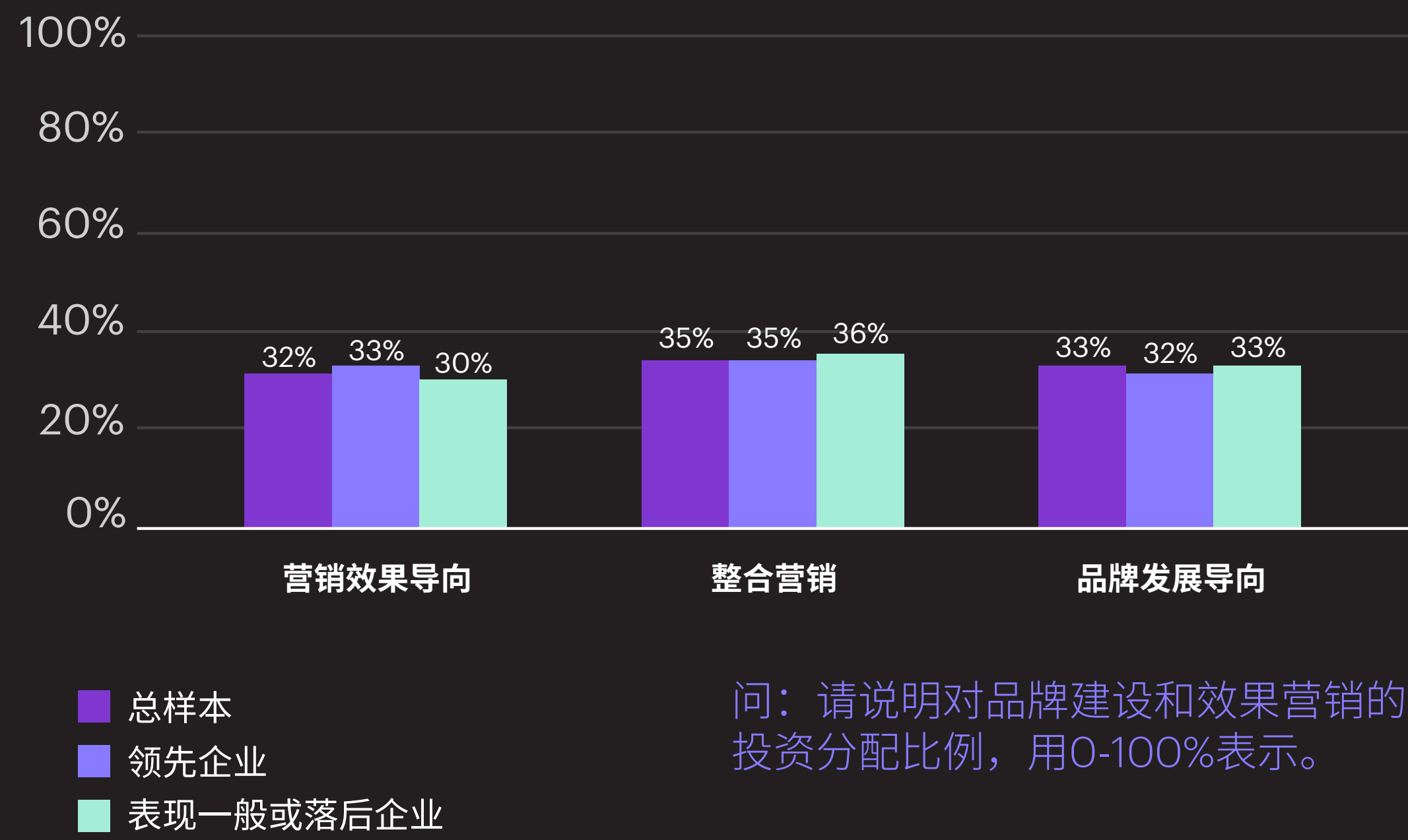
领先的营销组织更有可能优先考虑传统的品牌发展导向节点，例如知名度 (76% vs 63%) 和忠诚度 (68% vs 54%)，而较落后的企业则更倾向于销售和转化 (58% vs 47%)。

换言之，仅在品牌建设和效果营销目标之间进行**投资分配并不足够**。

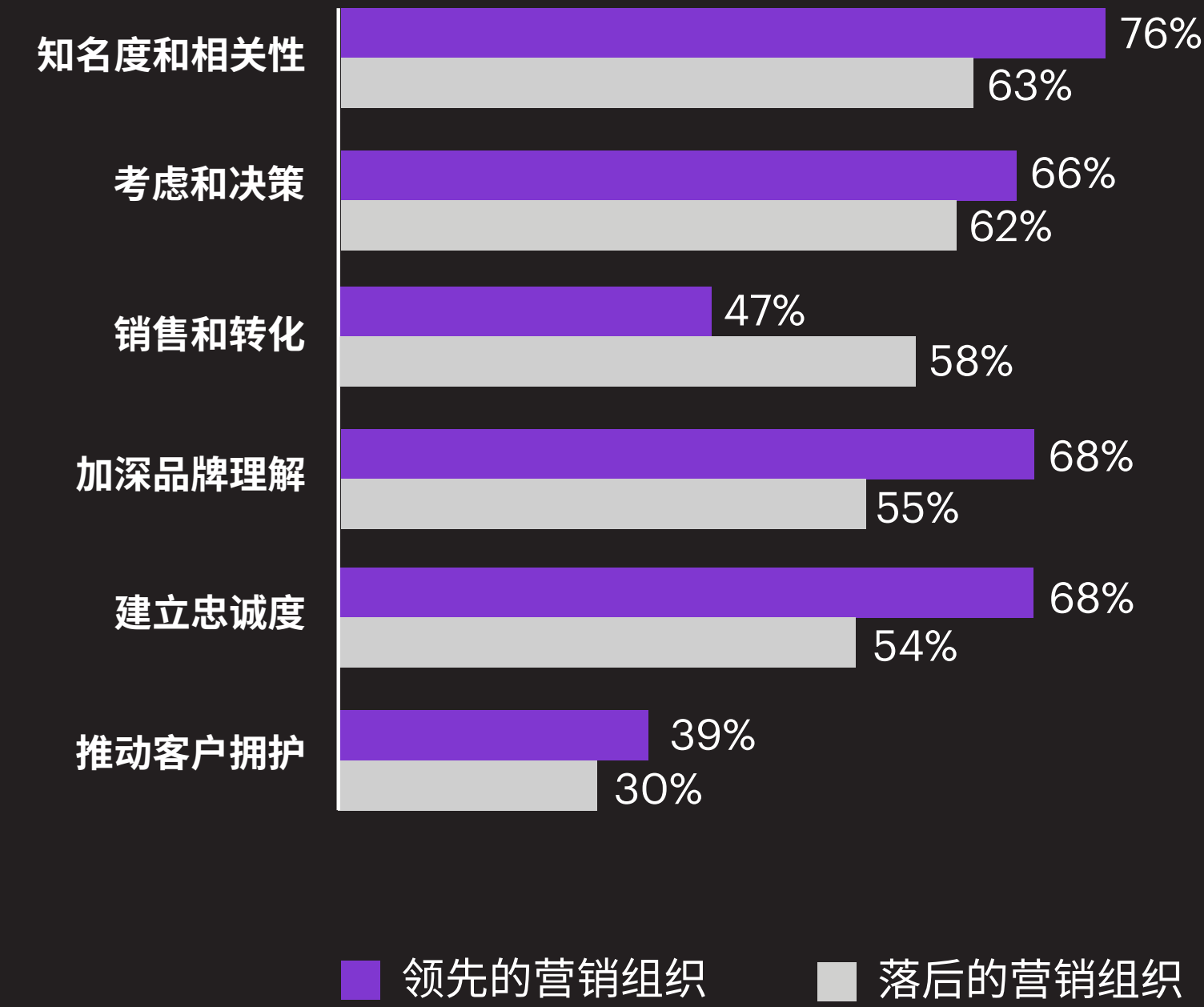


领先的营销组织和落后组织的投资分配相似

在所有受访者中，品牌发展导向、营销效果导向和平衡支出的企业比例相当



领先组织表示，他们更注重品牌发展导向的目标（知名度和忠诚度）



将品牌建设和效果营销相融合才是获胜之道

将品牌建设和效果营销打通并整合的企业明白，两者的共振 (和价值) 离不开夯实的企业战略、品牌定位、客户数据和洞察，这样才能确保品牌建设和效果营销的成果满足共同的目标。

通过建立优秀的团队、设定明确的期望，并持续推动变革，领先的企业努力打造紧密协作的组织环境，使品牌建设和效果营销职能实现合作共赢。

他们也明白，必须在团队内部和整个组织中建立起融合规划等关键体系，将协作规范化。

对品牌建设和效果营销的融合工作越深度，融合的程度越高，结果越好。无论是短期还是长期，都是如此。

首席营销官说：

“企业需要确保他们建立并优化其融合品牌和营销的能力，才能确保投资和资源的价值最大化。”

ANNIE MCBRIDE

CMO, PointClickCare

“我们最大的成功就是没有将品牌建设和效果营销预算分开讨论……不然，我们可能会削减品牌建设支出，只对效果营销进行投入。”

TOM BERRY

CMO, CFA 协会

概述

品牌建设与效果营销关系指南

将品牌建设和效果营销相融合的成功企业都采取的六项关键举措



01
确保品牌、营销和销售团队共享战略和目标

在稳固的关系中，伴侣双方拥有共同的梦想



02
以客户为中心，坚持不懈地关注消费者需求

紧密的联系离不开共同的世界观



03
齐头并进，融合创意和逻辑实现目标

成功的伴侣乐于接纳差异



04
重视合作和学习的过程，为可能的失败做好准备

无论结果是好是坏，再紧密的关系也必须适应变化



05
建立完善的评估体系，同时考量长期和短期业务成果

用心经营才能书写圆满结局



06
品牌营销是组织生态中的重要环节，必须与核心业务团队密切合作

家庭兴旺意味着成员关系的和睦共荣

01

在稳固的关系中，伴侣 双方拥有共同的梦想

成功的组织确保品牌、营销和销售团队
共享战略、目标和激励举措。





只有在人生目标上达成一致 (例如：家庭、事业、生活方式)，伴侣双方才能培养出经久不衰的爱情。

同理，我们的研究表明，成功的企业明确地知道自身的发展目标，并且组织内部对如何到达目的持有一致观点。



89%

的领先营销组织拥有明确的
增长战略和品牌战略

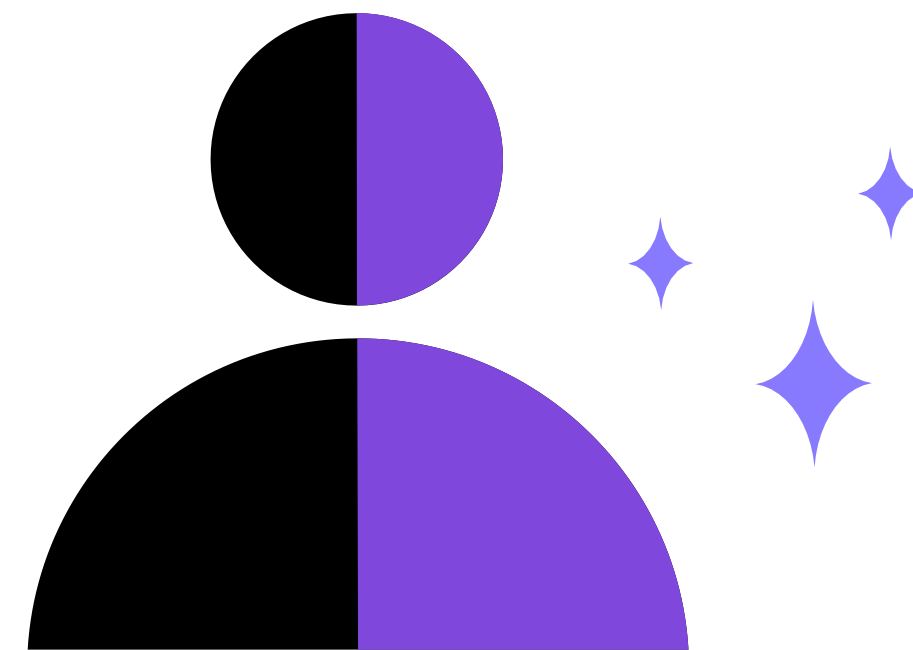
领先的营销组织将营销目标和商业目标明确地关联起来，以此促进职能部门之间的融合。虽然品牌建设和效果营销的 KPI 可能有所不同，但商业维度的 KPI 可以为所有营销活动和投资提供全面的视角。

79% 的领先组织表示商业绩效是企业目标的重要组成部分

“我在企业决策层拥有一席之地，并已开始基于我们整体的商业目标规划营销职能的角色，同时我也帮助推动我们的商业化工作。营销部门也要对我们的营收负责。”

ALICIA TILLMAN

CMO, 达美航空



通过协调一致的增长战略，将品牌建设和效果营销联系起来

与商业目标直接相关的三大元素——增长战略、品牌战略及营销计划，决定了企业应如何投放资源，及如何在各触点上保持品牌的相关性、一致性和凝聚力。

增长战略 + 品牌战略 + 营销计划

融合战略建议

明确整个团队共同推动的增长战略：

- ☒

谁
谁是我们的目标客户？
- ☒

为什么？
客户为什么要关注我们的产品、品牌和使命？
- ☒

何时何地
我们应该在何时何地，通过哪种渠道、生态系统、平台及伙伴关系与客户互动？
- ☒

什么
我们应该提供什么产品、服务和体验？
- ☒

如何
客户如何看待我们所提供的价值？
- ☒

如何
我们应该如何追踪价值？

了解关于[推动非凡增长战略](#)的更多信息

02

紧密的联系离不开共同的世界观

以客户为中心和对消费者需求的不懈坚持是推动品牌和营销团队达成决策一致的重要凝聚力。



对于优秀的营销组织而言，服务客户是恒久不变的“北极星”

拥有共同的目标、爱好和世界观的伴侣更有可能长期幸福相伴。他们也能更快、更容易地做出短期或长期决定，因为他们已经就重要事项达成一致。

而在品牌建设和效果营销方面，客户是关键——动员他们，满足他们，让他们快乐。

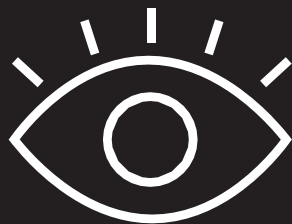
我们的研究表明，将品牌建设和效果营销相融合的组织对他们的客户更有热情：

86%

的领先企业在整个组织范围内对客户拥有共同的理解和充分的洞察，并将其应用于营销领域的各个方面。相比而言，落后的营销组织中这一比例只占63%。

将品牌建设和
效果营销相融合的
成功企业在理解
自身客户和品牌
方面投入更多时间

洞察



客户数据



营销团队……

- ✓ 负责客户洞察
(86% vs 50%)
- ✓ 经常使用客户洞察
(82% vs 56%)
- ✓ 将客户洞察运用于
品牌定位和价值主张
(87% vs 66%)

- ✓ 投资客户数据，并将其运用
于相关流程
(82% vs 55%)
- ✓ 将客户数据和洞察与可衡量的
业务成果相联系
(82% vs 59%)
- ✓ 负责客户洞察、细分市场及
目标受众
(95% vs 77%)

*领先组织与落后组织

为共同的目标而努力

众所周知，以客户为中心始终是优秀营销组织的必备能力。这也是营销人员日常工作的本心——识别客户需求，建立品牌相关性，在整个组织中强调客户洞察的重要性，并确保品牌信息和产品能够与客户产生共鸣。

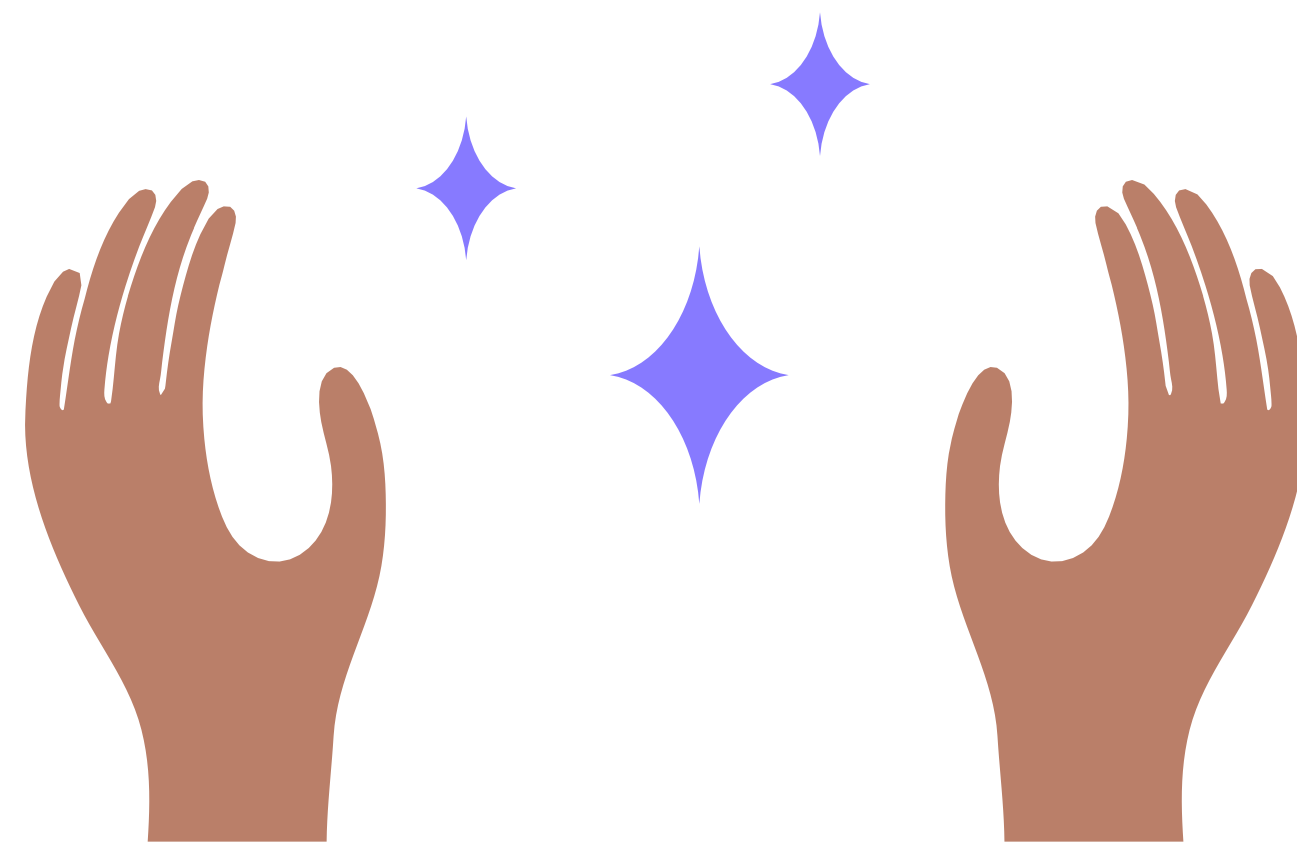
市场细分和受众画像能帮助企业明确客户是谁和他们的需求，帮助企业建立有说服力的价值主张和传播信息，用于品牌建设和效果营销。这些洞察也能被用于指导投资决策，例如如何平衡品牌建设和效果营销投资，以及何时转向或调整。

首席营销官说：

“我们已经开始让商业伙伴看到，从客户和社会角度来全面地思考问题所能带来的价值。”

CLAIRE BURNS

CMO, 哈特福德金融



融合战略建议

围绕客户需求和目标制定战略和计划

- ✓ 建立基于洞察的品牌战略和价值主张，平衡普世价值和特定的人群需求
- ✓ 将客户洞察与可衡量的业务结果相联系，以改变客户行为为目标，设定可量化的共同目标
- ✓ 创建清晰的客户画像和细分市场，深入了解它们，并确定如何、何时、何地最有效地精准定位目标受众
- ✓ 针对三项目标 (吸引新客户、让现有客户更频繁地购买、促进交叉销售和追加销售) 衡量企业所需客户数量，并设定具体指标
- ✓ 以客户旅程地图为基础，将品牌建设、效果营销和产品体验工作结合在一起 (参见[品牌和营销效果融合模型](#))

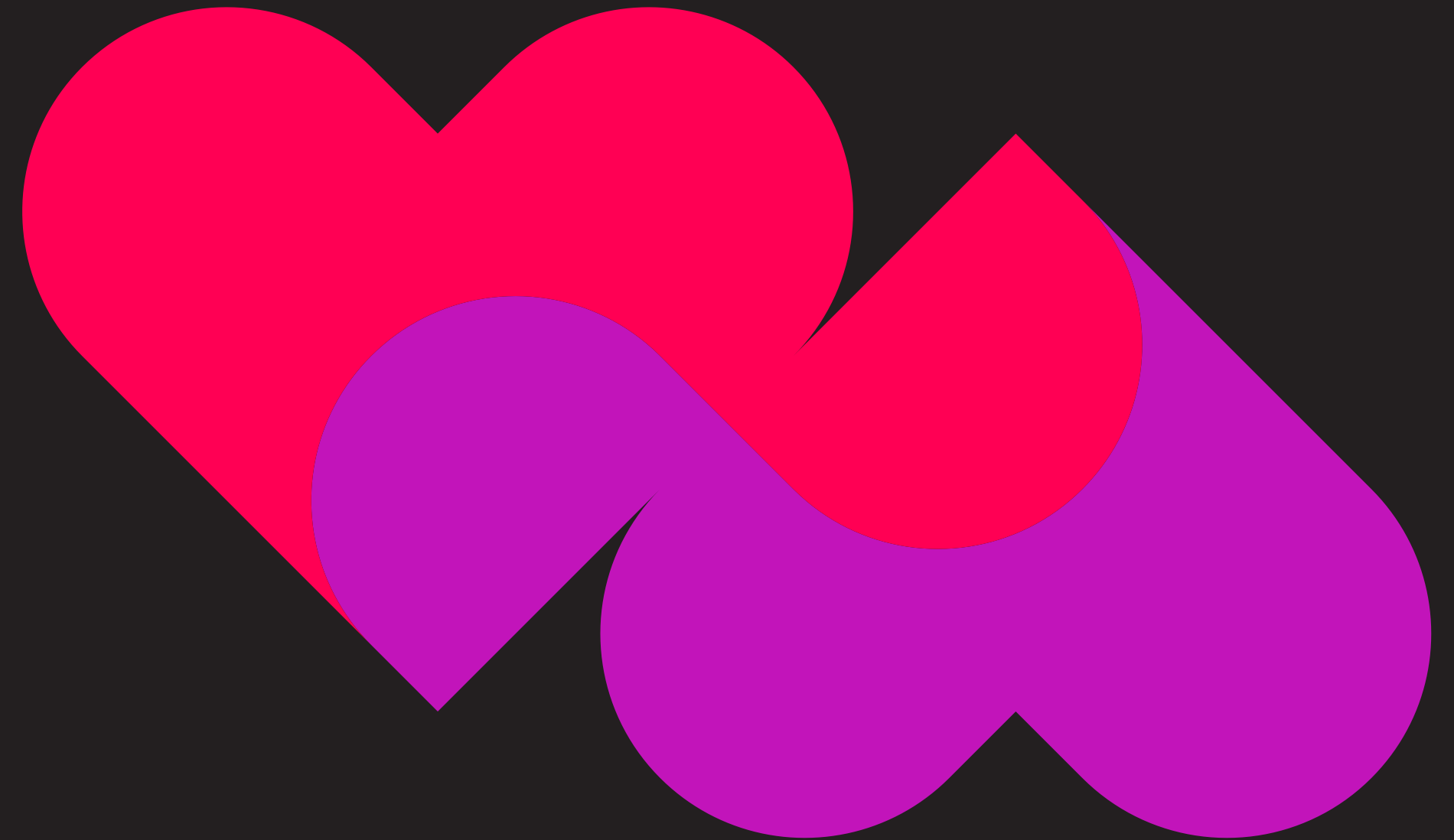
拥有、投资并强调以客户为中心的思维模式

- ✓ 让整个组织都对客户洞察和客户满意度负责——营销部门能够并应该起到带头作用
- ✓ 将数据和洞察融入到所有营销活动中，让其在战略开发和规划、创意过程，及各类决策制定环节都发挥作用

03

幸福的伴侣 乐于接纳差异

融合的成功不在于妥协，而是品牌建设和效果营销的“齐头并进”。成功的企业拥有基于尊重和信任的文化，以此释放创意和逻辑的双重力量。

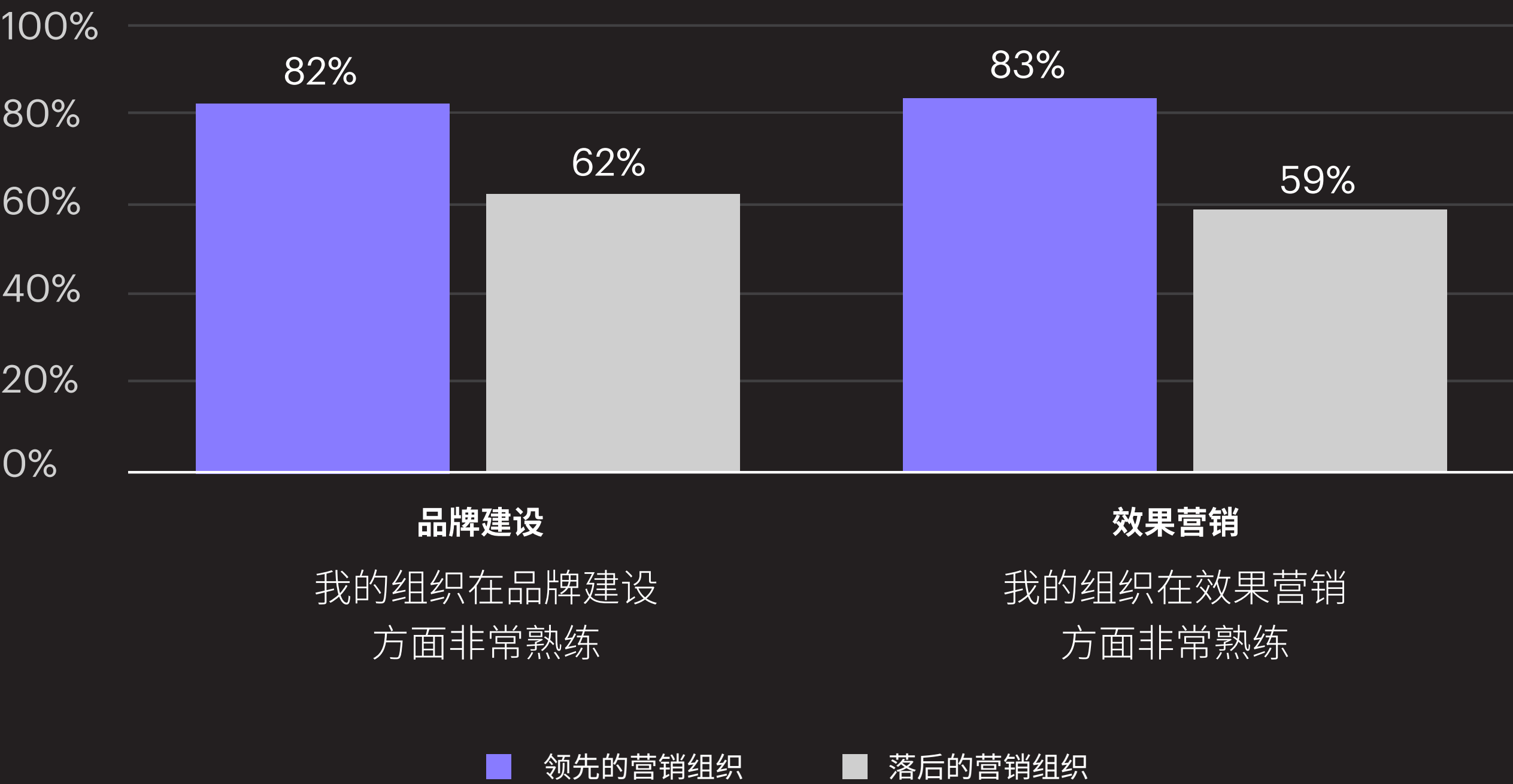


除了共同目标和共同使命外，品牌建设和效果营销的最佳融合还基于相互的理解、尊重和信任，让两方职能都能发挥出最大潜力。

杰出的营销组织不会在融合品牌建设或效果营销能力时进行妥协。相反，他们采用我们称为“齐头并进”的方法——给与两者同等重视和精益求精的态度。这意味着投资于人才和技术，发展关键技能，并协同工作。

品牌建设和效果营销齐头并进

品牌建设和效果营销的成功融合意味着两者各自的成功



人们往往将创造性的思维想法与品牌建设联系在一起，数据驱动的思维则被与效果营销相联系。但领先的营销组织突破了这些局限片面的观点，他们认识到有效的品牌营销既要具有独特的创造性，又要以客观事实为基础。

79%

的领先营销领袖表示，营销工作中他们最喜欢的部分是能够贡献创意和逻辑，并同时应用数据和创造力。

“我喜欢把品牌营销置于中心。我感到自己不仅在经营一家企业，同时也在进行人际互动和创意工作。”

CAROLINE CHULICK

全球增长和创新高级副总裁, 希尔思宠物营养



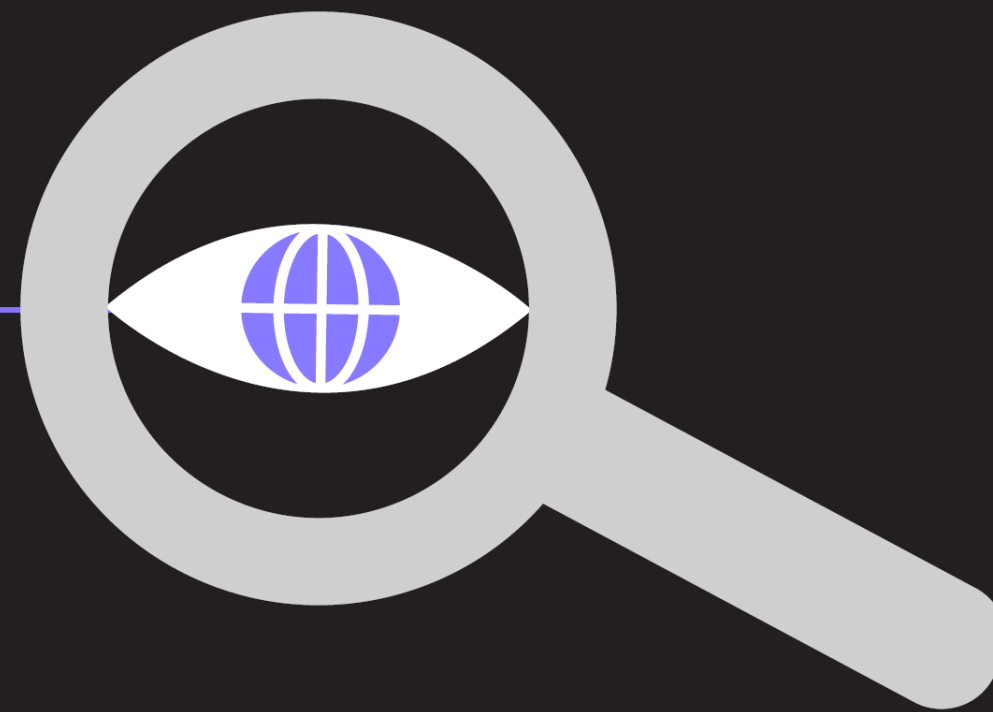
高效的组织赋能其团队：

充分利用创意和数据能力

87% vs 58%*

在品牌建设和效果营销过程中
同时关注情感价值和功能价值

76% vs 58%*



充满活力的文化和包容性领导力是此处的分水岭。尤其重要的是，必须确保组织不会无意识地偏向其中任一方向。

沟通透明、促进合作、信息共享、打破组织隔阂、识别成功因素、庆祝成功……成功的 CMO 善于展示他们对品牌营销这门兼具艺术与科学的职能的热爱。

融合战略建议

立志打造卓越的团队能力

- ✓ 投资于培训、人才和多元工具，例如AI技术和新世代人群洞察
- ✓ 激励整个团队持续学习，并建立奖励机制
- ✓ 在战略、洞察、数据、品牌、绩效、数字化、上市执行等关键领域积累深入的专业知识，并确保每个人都是对每项营销职能都有基本的了解的“T形”人才

用通用语言沟通

- ✓ 避免无意识地偏重品牌建设或效果营销的任一方
- ✓ 找到提升并认可感性和理性、创意和数据的方法
- ✓ 建立正式的流程，来跟踪并采纳行业最佳实践
- ✓ 设立组织内奖项和荣誉，以表彰和促进最佳工作

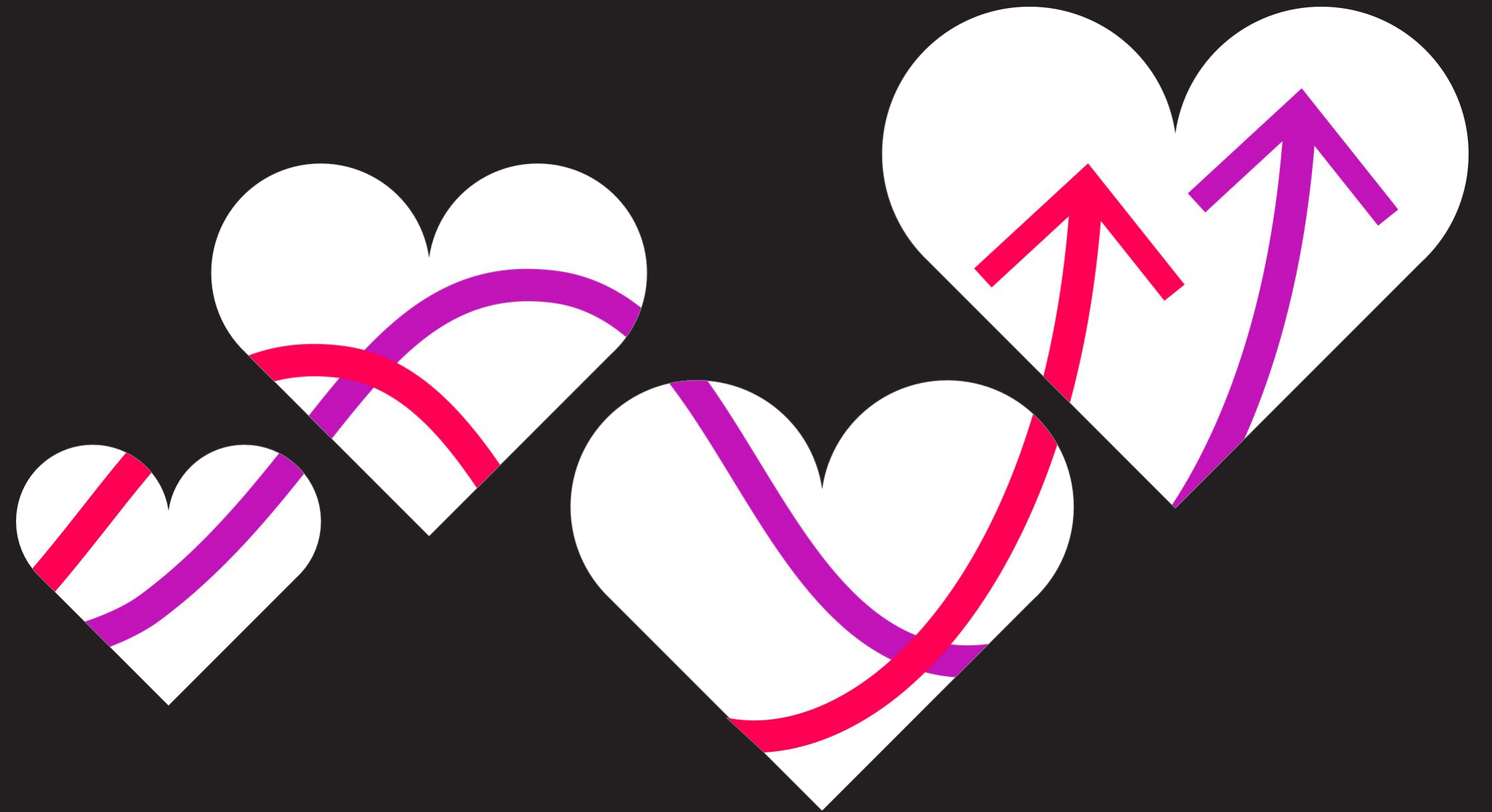
建立激励性的组织结构和文化

- ✓ 明确在战略、增长、品牌建设、效果营销和融合活动等方面达到卓越水平的具体表现
- ✓ 通过定期举行的员工大会或在其他场合和渠道分享行业最佳案例，并交流成功经验和学习心得
- ✓ 基于几个关键流程，创建通用最佳实践指南

04

无论结果是好是坏，
再紧密的关系也必须
适应变化

成功的组织为可能的失败做好准备，
他们采取措施来适应持续的变革，
并从中获得成功。



生活充满了未知，因此稳固的关系必须要能承受风浪。

宏观经济的不确定性、文化战争、变化无常的消费者、媒体碎片化、资源萎缩、日益复杂的科技和数据，以及生成式人工智能 (GenAI) 的兴起，这些日新月异的变化让CMO的工作更加困难，也更丰富多彩、激动人心。

而这一变革的核心挑战就在于如何有效融合品牌建设与效果营销。

科技和数据驱动的个性化营销带来了巨大的改变，发展出不可或缺的高度专业职能和全新工作方式。

同时，文化和媒体也发生了变迁。我们必须同时考虑，在这一背景下，如何更好地推动品牌相关性？

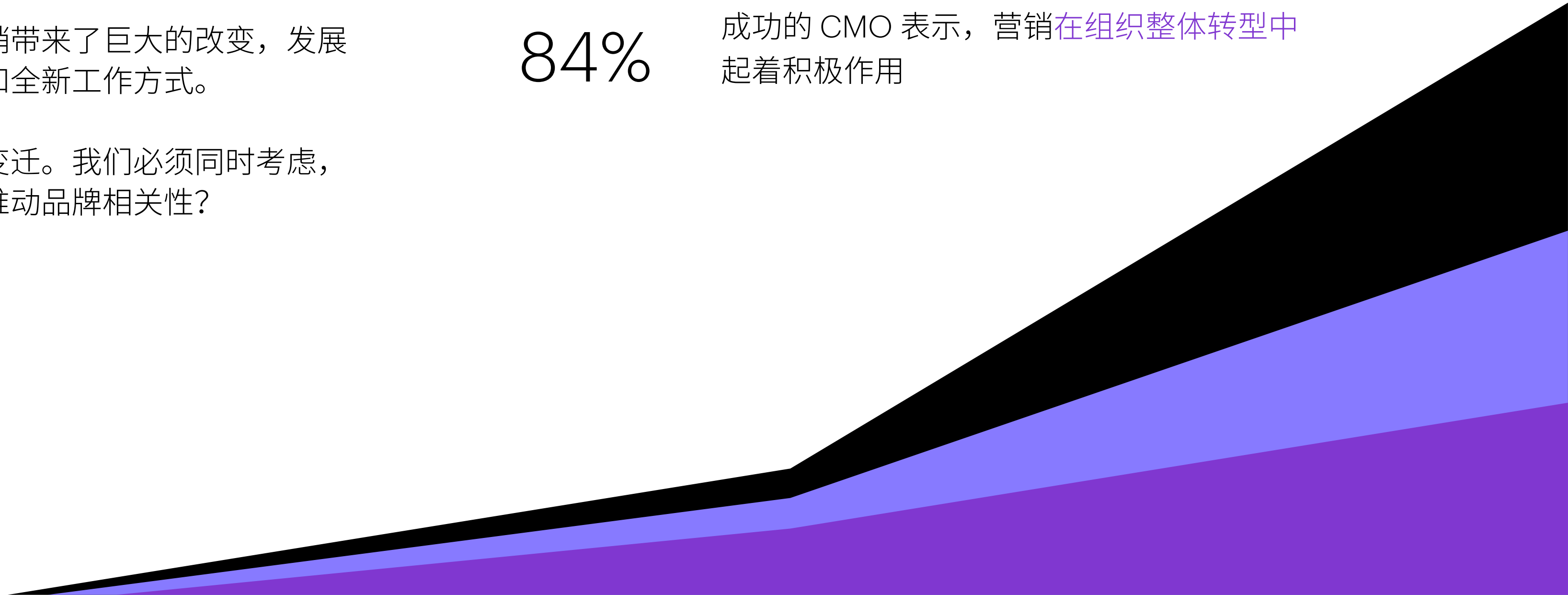
领先的企业深知要建立高度联结的组织并不容易，但他们已经准备好采用不同的方式，以追求更好的结果。

58%

成功的 CMO 更有可能表示，**很难跟上营销行业的变化**

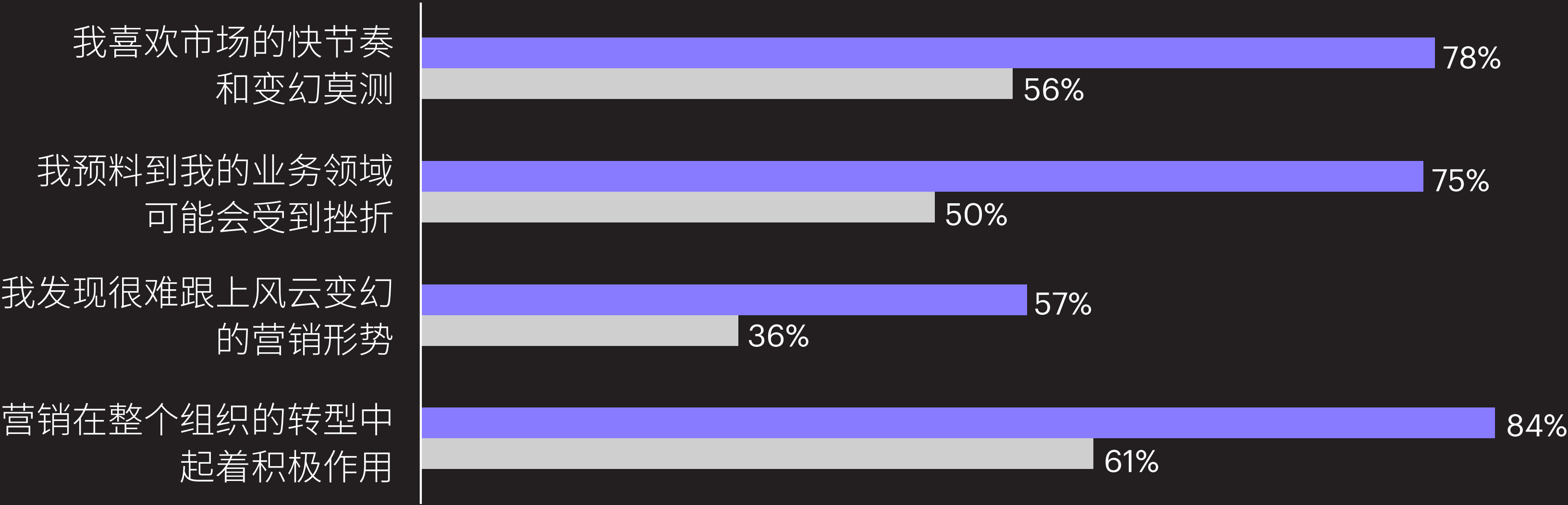
84%

成功的 CMO 表示，营销**在组织整体转型中**起着积极作用



领先的营销组织具备成长型思维

成功的营销领袖不仅拥抱变革，还在变革中成长

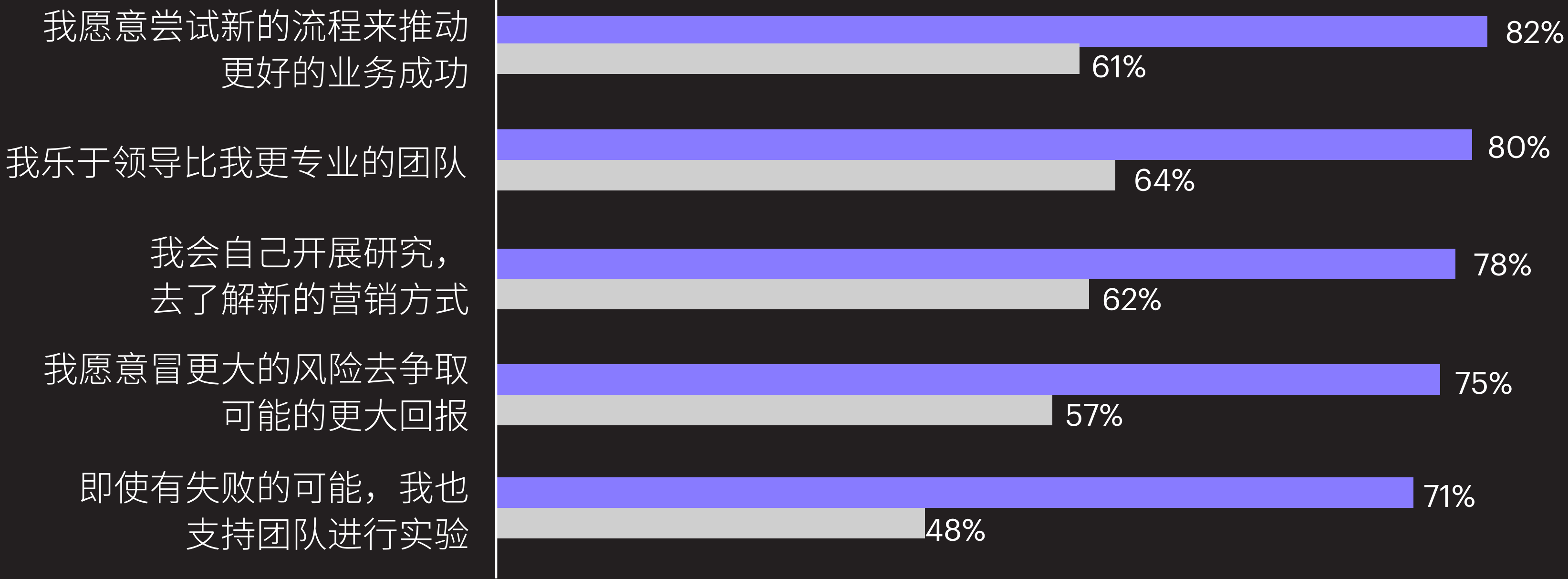


■ 领先的营销组织

■ 落后的营销组织

品牌建设与效果营销的融合需要成长型思维

他们敢于实验，乐于学习



成长型思维需要勇气和承诺

一位金融公司的CMO告诉我们，营销职能已经从销售的支持部门转变为了职责更丰富、更具战略意义的部门。他们的营销部门已经被更名为“企业增长部”。在策略层面上，当今营销职能的重点是客户留存，因为只有保持长期的客户关系才能确保持续盈利。另一位CMO也强调了从“推广产品”到“培养参与度、忠诚度和品牌拥护者”的这种转变。

成功的营销团队具备杰出的灵活性和敏捷性，这使他们更愿意也更有能力在必要时承担可控风险，进行实验。我们的研究显示，如果某种新的流程或工作方式有可能改善业务结果，领先的组织更愿意去尝试。

最重要的是，融合品牌建设和效果营销能力的CMO能更好地应对当今品牌营销的独特挑战。无论经济好坏，无论顺境还是逆境，他们都能取得成功，并且尽一切努力紧跟消费者的步伐，为组织创造价值。

首席营销官说：

“为了取得成功，我们敢于尝试。
不经历失败，你也无法进步和成长。”

CAROLINE CHULICK

全球增长和创新高级副总裁, 希尔思宠物营养

“消费者的行为变化太快了，乃至我们的销量增长遇到了瓶颈，我们亟需找出原因；同时，虽然需求增加，我们的预算却更加紧张。我感到规则随时在改变，每天的工作都充满压力，需要将品牌建设和效果营销进行融合，却又不削弱任何一方。”

MICHAEL FERRARA

CMO, HairUWear

融合战略建议

不止步于早期投入，
而是争做行业先驱

- ✓ 充分融合品牌建设和效果营销，并确保营销体系以数据和个性化为中心
- ✓ 从最具颠覆性的技术开始思考如何转型
- ✓ 指派团队成员熟悉最新技术、探索全新用例
- ✓ 在团队中推动不断学习和知识共享的文化

表现出勇敢而又谦逊的
领导风格

- ✓ 拥抱变革，提倡面对变革的“无畏”态度，从而树立榜样
- ✓ 亲身研究，学习新的技术和协作技巧
- ✓ 测试新的流程，关注它们对业务结果的影响
- ✓ 当团队中有你不擅长领域的专家时，依旧能自信地领导他们

系统化实验方法

- ✓ 在宏观和微观层面进行场景规划，明确最可能发生的情境
- ✓ 针对多种可能的结果制定行动计划，并确定相应的优先级
- ✓ 基于实时的领先指标和明确的标准，建立快速、灵活的决策流程

05

用心承诺、不懈经营 才能书写圆满结局

评估需要被管理。成功的CMO同时考量长期和短期业务成果，他们对管理长期和短期指标都颇具信心，也能自信地向利益相关者证明价值。



将品牌建设和效果营销 相融合的领先组织有信心 同时衡量并管理长期和 短期成果

84%

的领先组织能有效地管理短期和长期KPI。
与此相比，所有受访者中，只有57%的
组织能做到这一点。

婚姻本应是长期的伴侣关系，但夫妻双方却经常忙于应对家庭琐事。

同样，为了将品牌建设和效果营销完全融合，营销人员必须系统性地跟踪和监测，同时评估并考量所有营销工作的短期效果和持续成果。

对于营销人员而言，衡量至关重要。成功的营销组织能确保所有利益相关者都对衡量的方式建立共识，包括哪些是重要指标，如何及何时对其进行解读，以及如何将其应用于战略决策。

我们采访过的一位 CMO 教导她的团队，将短期媒体指标视为“信号”，将长期品牌资产发展视为“趋势”。这巧妙地将绩效和品牌结合为一个连贯的整体，而不是将它们视为相互对立的两个方面。

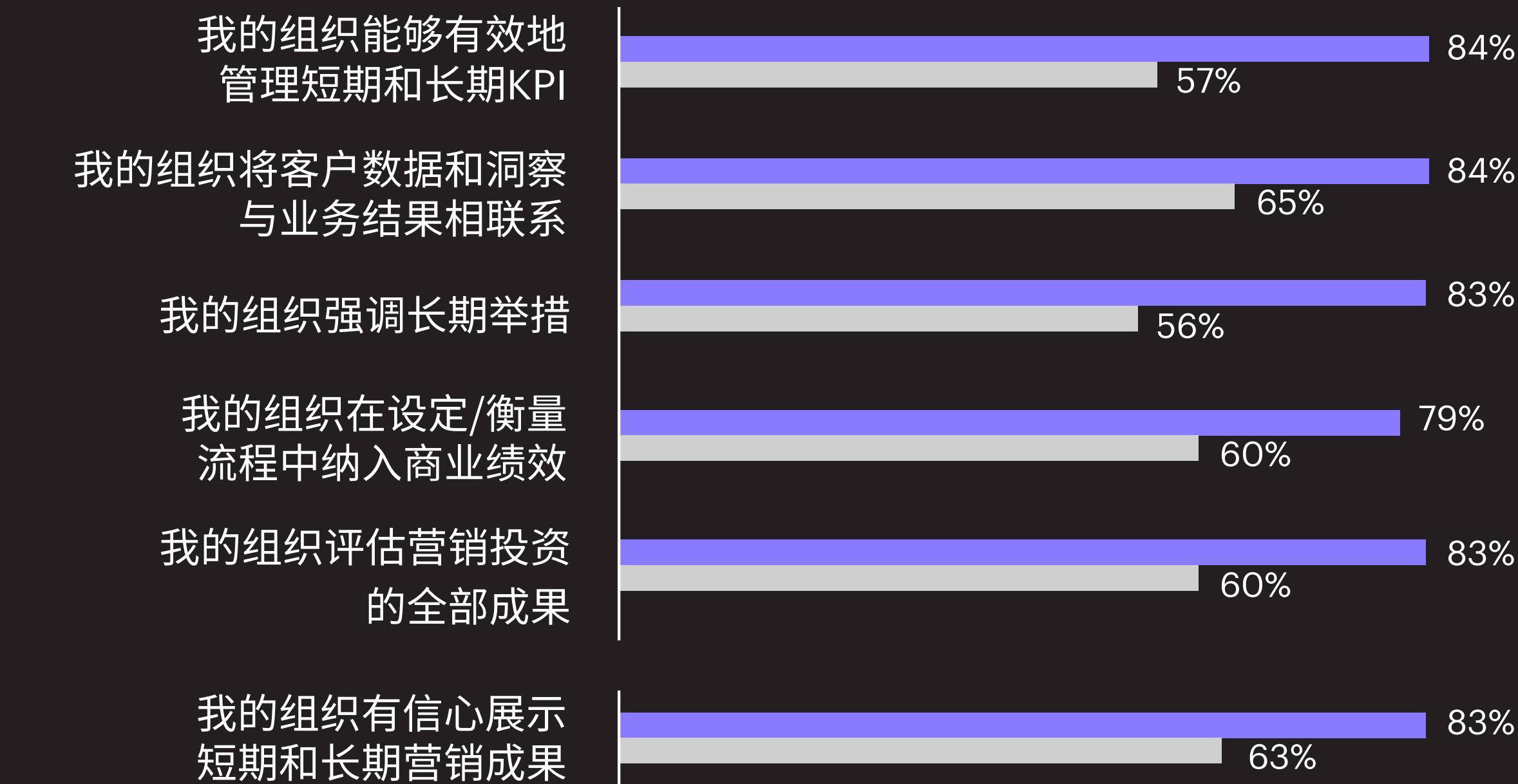
成功的CMO建立体系，来明确定义领先和结果指标。这些指标强调长期举措，整合客户和业务维度的成果，并能自信地向关键利益相关者展示长期和短期影响。

为了实现这一目标，营销人员必须了解绩效评估日益复杂的环境。

因此，在营销团队内部及与高管层之间构建能力、达成一致、形成惯例和统一语言，对营销组织的成功至关重要。这不仅能够提高决策的精确性，还能加深组织对营销价值的认同。

成功的组织自信地融合长期和短期举措

(选择同意的 %)



■ 领先的营销组织 ■ 落后的营销组织

问：请告诉我们你在多大程度上同意或不同意以下说法：



“任何营销组织的成功都离不开在长期品牌愿景和当前业务需求之间取得适当的平衡。

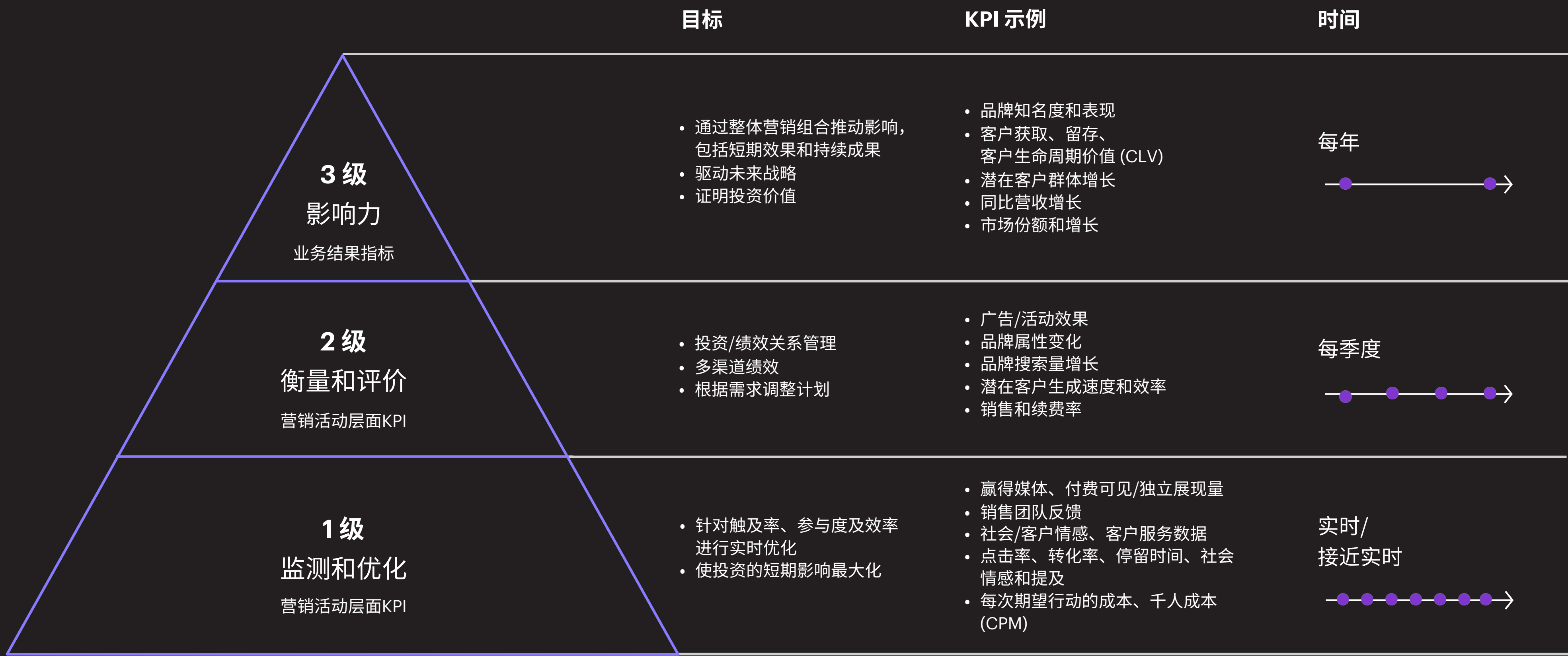
作为品牌领导者，我们的重点应当放在调整我们的战略目标、品牌定位和愿景上，同时保持足够的灵活性，以应对市场的紧迫需求。

这种平衡并不是冲突，而是协同——我们的长期目标为我们提供引导，我们的短期行动则能推动立竿见影的成果。”

AMANDINE ROBIN-CAPLAN

首席品牌、传播与数字官, Travel & Leisure

衡量并优化品牌建设和效果营销影响力的完整系统



首席营销官说：

“齐头并进”的概念至关重要。

没有短期，
就没有长期。

COLIN WESTCOTT-PITT

全球首席品牌官, Glanbia Performance Nutrition

“品牌和销售团队必须在绩效指标上保持一致，才能推动销售。挑战在于，随着我们对具体举措的依赖越来越高，定义越来越细化，我们对人们的想法和感受的关注就相对减少了。因此，我们还需借助行为经济学和其他信号和工具。这不仅涉及品牌和绩效……还有包含许多。”

FRANCESCO LAGUTAINE

CMO, USAA

“营销职能需要更好的融合，来提供清晰的战略路径、完整的故事叙述、购买旅程和绩效衡量。这样，营销人员才能够更好地针对业务的投资回报率 (ROI) 展开对话。”

ANGELA STARK

品牌体验高级副总裁, Dayforce

融合战略建议

学习现代营销指标，
采取“必要指标”思维

- ✓ 定义KPI和诊断指标之间的差异
- ✓ 审查所有可用数据，以支持决策
- ✓ 利用指标进行更精确的客户细分和旅程建模，并作为更新文化或改进运营模型的基础
- ✓ 向营销、财务和高管团队沟通最佳实践
- ✓ 利用相关工具和数据平台来确保指标跟踪和报告的准确性、速度和易用性

建立领先和结果指标
评估体系

- ✓ 制定一个评估体系，在短期和长期指标之间建立直接的联系
- ✓ 清楚地了解从“信号”指标到实现营销活动全部成果所需的时间
- ✓ 根据客户行为的变化调整营销目标，以实现目标成果 (例如：客户获取、客户留存、追加销售、交叉销售)，并将指标分层以实现这些目标
- ✓ 针对品牌建设和效果营销，平衡以客户为中心和由业务驱动的 KPI

在评估频率和期望上
达成一致

- ✓ 建立月度、季度和年度的绩效审核机制
- ✓ 积极与业务部门负责人合作，共同创建并执行评估项目
- ✓ 在战略决策的制定过程中，开放地分享和应用洞察

06

家庭兴旺意味着 成员关系的和睦共荣

品牌营销人员处于复杂的组织生态中，也是其中的核心环节。领先的CMO是联结者也是统筹人，擅长与多方团队和利益相关者密切合作



心心相惜的联系 不止于一种关系

每一种关系都与其他许多关系共存，形成复杂的关系网络。品牌建设和效果营销这对牢固的组合也是如此。正因如此，优秀的营销人员会优先考虑在自己的团队内部，或与其他职能团队以及外部合作伙伴建立牢固的联系。事实上，领先的CMO认为自己是 **催化剂、统筹人和导师**。

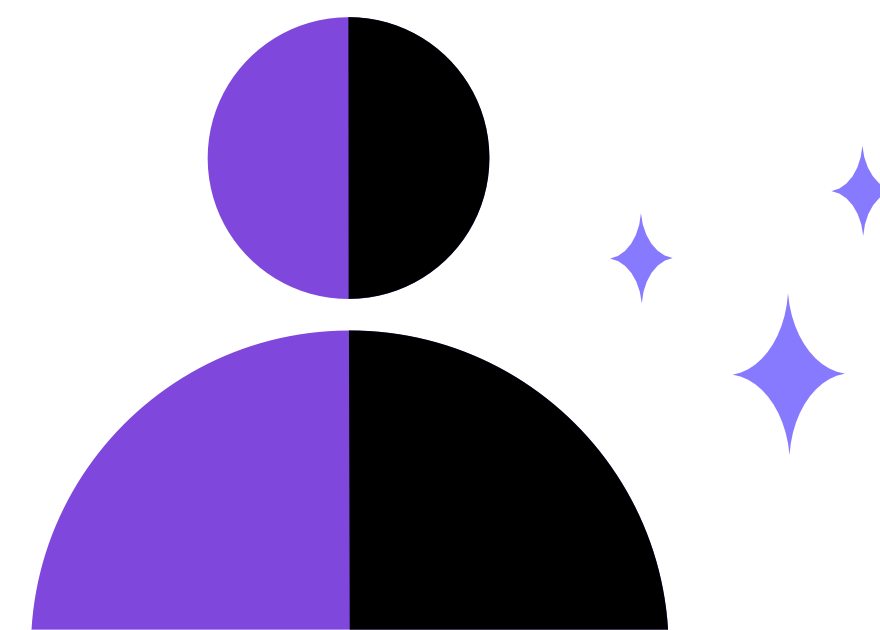
84%

的成功品牌建设和效果营销领袖认为自己是组织的统筹人，他们对接不同职能部门的各个关键环节，以满足客户需求 (84% vs 61%)。

只有穿越孤岛，品牌建设和效果营销的“齐头并进”才能充分发挥作用。理想情况下，这些孤岛一开始就不应存在。成功团队在构建时确保了成员之间的连通性，并通过制定惯例活动来增强团队凝聚力。

出色的CMO擅长培养组织文化，鼓励发展多元能力，并将其作用最大化。例如，让资深营销人向Z世代社交原住民学习；或专长财务的CMO也能从设计团队获得新思路。

同样，我们发现，出色的CMO关注跨职能关系。营销领袖十分清楚在与同仁互动时，用紧跟业务的语言来沟通的重要性。事实上，他们将其视为一种需求，同样的，他们还需要对企业业务拥有深入细致的了解。

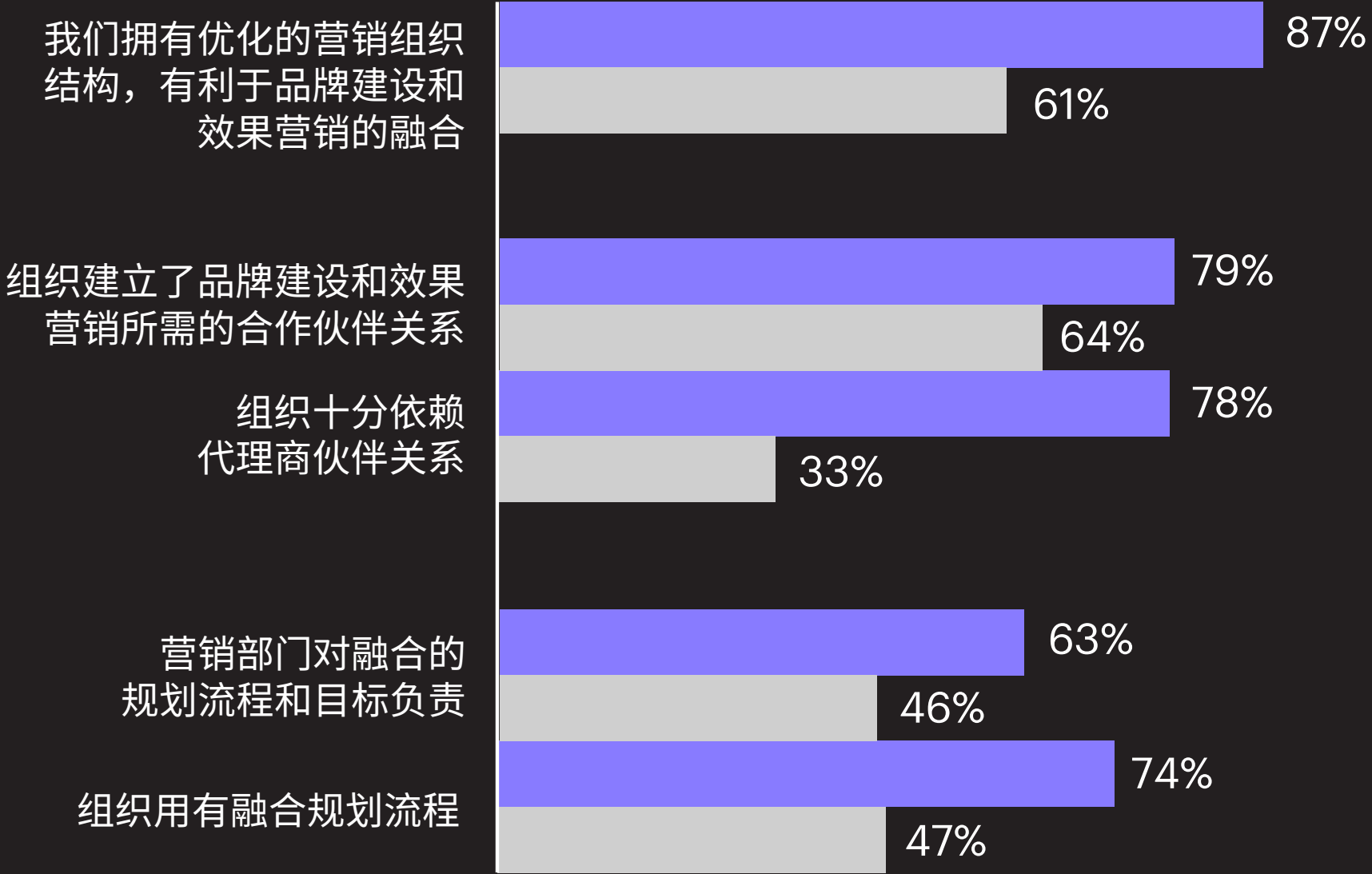


相互联系的现代营销组织

领先的CMO优先考虑能将品牌建设和效果营销从根本上进行融合的组织结构。这既包括了正式的结构和流程，也涉及敏捷项目团队和岗位轮换等举措。

他们还十分依赖外部代理商和其他合作伙伴来提供新的观点和额外的技能。78%的领先营销人员表示他们采取这种做法，而在表现落后的营销人员中，只有33%的人会这样做。我们的研究表明，使用外部代理商的方式多种多样。一些CMO在特定任务上十分依赖专业代理商 (例如：消费者研究、执行和生产支持)，而另一些CMO则让他们的代理商和顾问参与高度战略性和创造性的工作。

许多组织通过年度规划流程在自己的团队内部和职能部门之间建立联系。成功的营销人员认为这是在品牌建设和效果营销间建立联系的重要驱动力 (74% vs 47%)。



融合规划是必不可少的工作惯例

有人建议，在当前变幻莫测的市场中，我们应该取消年度规划。

我们认为，融合规划周期是确保组织联系和协作的关键要素。虽然计划可能会在一年中发生变化，以季度为周期进行评估和调整也十分必要，但我们认为，在制定愿景、战略方向和优先事项时，跨组织的共同责任是非常关键的。这些会议不应只是将营销人员聚集在一起，还应包括来自产品、销售、IT、财务，甚至人力资源部门的利益相关者。

当由营销团队领导时，融合规划可以确保业务目标以客户为中心，并覆盖整个客户旅程。品牌和营销效果融合模型可以成为指导这些讨论的有用工具，特别是在演示何时向品牌建设或效果营销倾斜，以及融合活动如何在旅程不同阶段驱动不同结果方面。

就像节日仪式或家庭年度旅行一样，融合跨职能规划会议可以成为将所有品牌建设和效果营销工作融合在一起的粘合剂，同时也是将组织各方团结在一起的重要时刻。

将品牌建设和效果 营销相融合的组织 优先考虑跨职能关系

财务

IT

产品

+66%

+71%

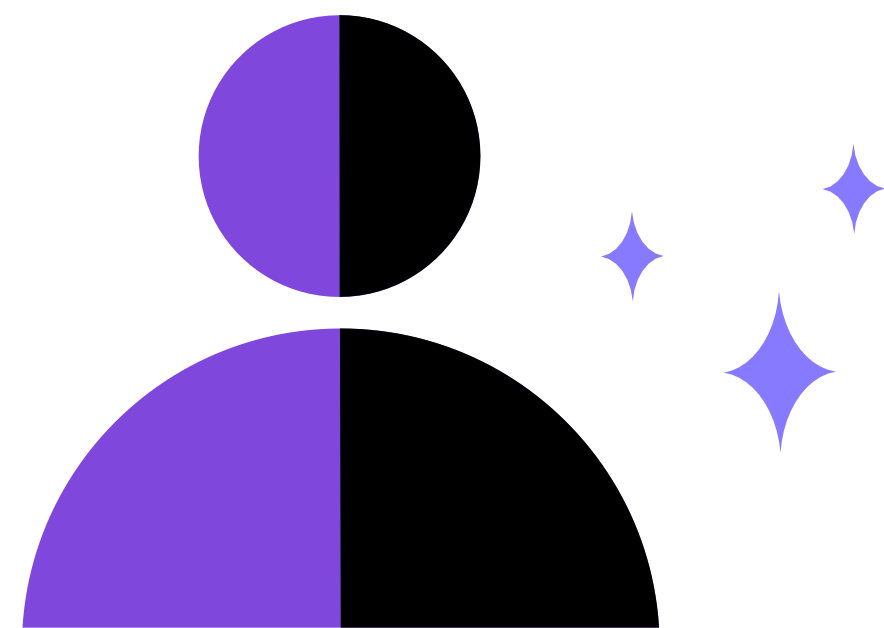
+41%

将品牌建设和效果营销相融合的领导团队更有可能表示，
他们与这些职能部门有稳固的协作关系。

“我们试图摆脱一种观念，即营销的工作就是品牌建设，其他部门则各司其职。我们发现这会形成孤岛。”

COLIN WESTCOTT-PITT

全球首席品牌官, Glanbia Performance Nutrition



融合战略建议

在营销团队内建立稳固的联系

- ✓ 将营销部门的不同职能小组聚在一起，并安排在开放式的办公空间
- ✓ 通过建立 pod 和 squad 小组实践敏捷团队合作——pod是专注于客户细分或品牌的小团队，而squad则提供关键的专业技能
- ✓ 开展年度、季度和月度团建活动 (正式或非正式皆可)，将团队凝聚在一起

与外部组织建立联系

- ✓ 优先建立与IT、财务和产品部门负责人的关系——深入了解他们的目标，找到共同点，明确营销团队能够如何帮助他们成功，并在例行公事之外与他们联系
- ✓ 发现可以凝聚营销团队，并能将其与整个组织联系在一起的内部创业者和营销团队成员，对他们的工作给予支持

让品牌和营销心有灵犀

营销是最人性化的业务职能部门

从鼓舞人心的故事到引人入胜的体验，再到鼓励购买的推广，营销的根本是人与人之间的联系。

在过去10年里，CMO已成为所有高管职位中处境最艰难，也变化最快的一个职位。

事实上，我们的调查结果揭示了拥抱挑战与CMO工作动力之间的直接联系。

在表现出色的CMO中，有近90%表示，当他们看到自己的工作带来的积极影响时，他们会感到充满动力。

这证明了营销的神奇魔力，它需要变得更智慧、更科学。如果你相信品牌建设和效果营销之间的心有灵犀，那么现在无疑营销人最好的时代。



联系我们

您是否对品牌建设和效果营销之间的关系有着独到洞察？或有难忘的融合故事想要分享？我们持续在这个领域开展研究，希望倾听您的声音。

[请联系我们](#)



如何开展工作

建立融合的四种方法



融合营销规划

通过跨部门协作提升战略规划维度，将企业品牌和产品营销或销售联系起来。



融合绩效数据评估体系

衡量有意义的指标，关注可以报告的业务成果。



营销投资评估

评估预算支出方式和投资领域，思考如何以更少的投资获得更大的回报。



组织结构和运营模式设计

审视工作方式，找到提升工作效率和团队协作的机会，以实现更大的影响。

联系我们

Prophet铂慧是一家全球策略和转型咨询公司，帮助品牌释放非凡增长。我们所追求的不仅是更大规模、更强效益、更快增速，更是富有潜力、与时俱进的一种增长方式。非凡增长由使命驱动，变革求新，且具有持久价值。

Prophet铂慧在全球拥有15个办公室及600多名顾问和专家，服务涵盖增长策略、品牌营销、体验创新和创意设计等多个领域。我们的客户包括全球领先企业，如三星集团、美的、华硕、Vivo、京东方、大都会人寿、AXA安盛、万豪国际、百威亚太和 The North Face 等。从策略、创意到执行，我们的团队与客户紧密合作，致力于开发具有持久影响力，且能推动社会积极进步的解决方案。

[请联系我们](#) 的品牌建设和效果营销专家团队，帮助您的组织解锁非凡增长。



KATE PRICE
合伙人兼
全球营销策略负责人



ADAM TREMBLAY
合伙人兼
全球品牌战略负责人



MARISA MULVIHILL
合伙人兼
全球品牌战略负责人



关珏颖
副合伙人



文韵豪
副合伙人



张易翕
副合伙人

PROPHET 铂慧

全球研究报告
