**从可口可乐撤CMO设CGO说起**

早上，在《得到APP》王煜全的一个音频节目上听到一个企业消息，也就是受到股神巴菲特重仓的可口可乐，这家传统的生产企业，撤销了CMO，也就是首席营销官，设立了一个新的替代性的岗位CGO，也就是首席成长官……这个岗位，在新锐的互联网企业如FACEBOOK也早就设立了；但CGO在传统的老牌实业企业可口可乐设立,一刹那还是让我触动颇深；故此有写作本文的冲动。

按这个音频节目中的分析，可口可乐此举的目的是从关注生产、市场、广告等的传统营销策略转向以用户为中心、实现用户价值的营销、经营思路；从这个现金牛企业的转变中，我看到，包括营销在内的企业战略、生产、经营、服务策略急迫面临转型和改变。

因为，新时代企业和消费者的关系已发生了巨大的改变。

**1.企业的生产更多地从推式生产转向拉式生产**：原来以产定销，企业根据产能生产出产品，然后由市场和销售部门拿到市场去卖，生产多少卖多少；一来产品不一定适销对路，二来用户的需求随着市场供应、个人情绪改变而随时改变，产品的生命周期更短了，第三，现代大生产模式下，规模化的生产如果产品滞销，造成产品库存，会增加资金占用，影响企业良性发展。

**2.消费者购买产品的决策前移**：在电商的蓬勃发展下，销售扁平化、渠道更短，传统的多级经营模式已改变了，电商大仓和前置仓让产品更接近消费者，消费者直接决策购买行为，流程更短，决策更随机，需求更多元化、个性化。

所以，当今时代的营销思维和营销战术已发生了根本性的改变。

传统CMO主导模式，其实是基于产品，用推式思维来卖产品和服务，明显和快速变化的用户需求不匹配、滞后，效果差是肯定的；而CGO主导模式其实是一种用户思维，基于用户角度，实现用户价值增长、用户的成长。

**如何建立一种CGO主导的营销体系呢？**

以下几点是个人的一点认识

1. 首先要建立用户思维；设立CGO岗位，就是由其牵头建立一种用户服务、用户价值增长的体系；
2. CGO指导建立**常设性用户需求研究机构**；基于产品、用户需求变化进行研究，指导生产和营销；
3. 基于用户需求研究成果，**成立方案解决部**；或者将用户需求和方案解决部两职能合并担负职责；
4. **确定销售人员定位**，销售作为接触用户的情报员，负责用户需求的初步采集，维护好商务关系，为进一步有针对性的用户需求研究和方案解决提供一线情报；
5. **成交达成**由方案解决部或用户服务小组（一线销售、用户需求研究部门、方案解决部门等）去执行（建设思想可参考华为商用业务的客户服务方案）

在写以上CGO营销体系建设思路时，我意识到在软件行业及近一两年的一些互联网企业中，也在实行这样的模式，也有用户需求研究和方案解决部、客户成功部，可能没有设CGO这个岗位，也可能没有建立科学的用户服务体系，但肯定已有部分先知先行者，已按照用户思维在做企业了。

再延伸一下。

以上是基于企业营销的角度来谈用户思维；其实，用户思维不只要表现在销售上，还应该延伸到企业的所有部门，无论是市场部门、人力行政部门、产品部门、客服运营团队等，都应该基于这种用户思维、这种用户服务、实践的路径，一切工作成效的判定依据就是是否能实现用户成长，实现用户的价值；我们的组织机构也要能灵活地为实现用户成长进行设置和进行调整。

无论是实行矩阵式组织架构、事业部制还是阿米巴的组织模式，其内核也是想方设法通过内部组织调整实现更好地接近用户、服务用户，实现用户成长、增值，达到了这些效果，才能更好地实现企业自身的价值。