

化被动为力量

来自全球首席营销官调研的洞察

本文封面图形表示在本次调研中，IBM共采访了超过1,700位首席营销官。每一色块表示大约23个参与者，而封面颜色表示我们经过分析而确定的三大战略举措：向授权客户提供价值；推动长期联系；以及获得价值并衡量成效。欲了解详情，请见第9页。

本次调研基于与全球超过1,700位首席营销官的面对面访谈。



Jon Iwata
高级副总裁
IBM公司市场及公关

致CMO：

我们都感受到了影响当前业务和市场的力量。但是，要想了解市场营销如何转变和应对这些力量，这并非易事。

为了解这一点，IBM进行了首次全球首席营销官调研。我们原定的目标是调查1,000个参与者。结果，我们有幸与来自64个国家的1,700多位CMO分别进行了一个小时的面对面交谈。这是我们进行的规模最大的一次调研。这次调研帮助我们明确了解了CMO的角色在过去十年发生了怎样的变化。

我们获得了哪些调研结果？

有意思的是，CMO的观点与其他公司高管同出一辙。我们如此说，是因为在过去七年中我们已经采访了15,000多位CEO、CFO、CIO、CHRO(首席人力资源官)和CSCO(首席供应链官)，这些都是IBM高管调研计划的组成部分。

与CEO一样，CMO认为，市场和技术因素是目前影响企业发展的两个最强大的外力。CMO预计，这两个因素在未来五年内将促使企业的复杂度日益提高，复杂度不不仅体现在产品和服务的销售方面，也涵盖企业的所有领域。

CMO们认为，四项最严峻的挑战分别是数据爆炸、社交媒体、渠道和设备的激增以及不断变化的消费者特征。这些因素是推动我们的职能转变的催化剂，而我们面临的难题是如何将这些挑战转化为机遇。可喜的是，对于市场营销如何应对当今环境中日益提高的企业复杂性，CMO们提出了许多实际的建议，指出了在新世纪向新型营销专业转变之路。

作为CMO，我发现大量CMO的参与和具体的调研结果不仅证实了我们的假设，启发我们思考，而且非常有用。可以肯定地说，在十年前，IBM—或者其它任何以技术为中心的公司—都没有发起过这类调研。但是，随着智能设备、社交媒体和“海量数据”的增加，目前的时机已经成熟。

在此，我要感谢1,734位CMO同仁，感谢你们抽出时间参加调研，并提出你们的见解。你们在2011年IBM CMO调研中分享的观点将为今后的对话提供一个基础，从而引发数字化时代的营销转型。希望大家继续参与讨论。



Jon Iwata

高级副总裁

IBM公司市场及公关

目录

	执行摘要	6
序言	游泳、戏水还是溺水?	11
第一章	向授权客户提供价值	21
第二章	推动长期联系	33
第三章	获取价值，衡量成效	45
CMO议事日程	应对未来	57
	调研方法	61
	更多信息	65

“当今的客户对于品牌拥有更高的控制力和影响力。我们需要保证这是一种‘给予和获取’的双向对话，双方在交互过程中都有责任。”

Ann Glover,

美国ING Insurance公司首席营销官

执行摘要

当今的客户可以在全球范围内购物，比以前更多地了解企业，并且与其他数十万(甚至数百万)的客户分享他们的意见。无论消费者、市民还是企业客户，他们的期望都在不断提高。他们可以在一夜之间决定品牌的成败。

那么，首席营销官(CMO)如何应对这种动荡？我们对19个国家、64个行业中的1,734位CMO进行了面对面采访，试图了解他们如何帮助企业应对全球业务转型过程中的根本变革。

我们的CMO调研是IBM高管调研系列中的最新项目，该系列在过去七年内共采访了15,000多位高管。本次调研的焦点是公共领域和私有领域CMO在日益复杂的时代中所面临的挑战，以及所预期的机遇。调研还展示出，CMO对市场的理解与首席执行官(CEO)之前的看法存在密切的关系。

推动广泛变革的市场和技术因素

与我们在CEO调研中采访的业务领导者一样，CMO认为市场和技术因素是影响企业的两个最强大的外部力量。此外，与CEO一样，他们对于企业面临的复杂性感到担忧。五分之四的CMO预计在未来五年内将面临较高或极高的复杂性，但只有一半的CMO认为他们已经做好了应对的准备。

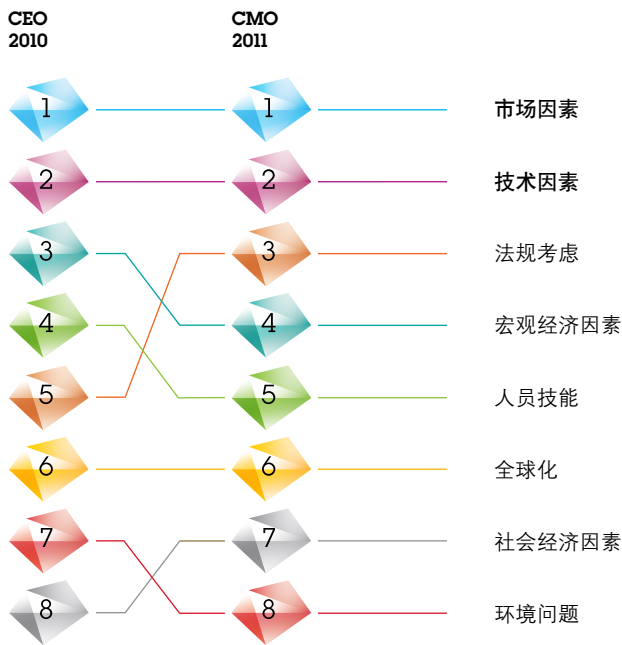


图1
共同的议事日程。在影响企业的两个最大外部力量方面，CMO与CEO看法一致。

我们的关键调研结果

我们的调研表明，CMO认为数据爆炸、社交媒体、渠道和设备的激增以及不断变化的消费者特征是具有广泛影响的四个挑战。

但是，卓越企业中的CMO与其它CMO在应对这些挑战时采取了不同的措施。¹

最主动的CMO努力了解个人和市场。与客户建立并保持亲密的关系至关重要，CEO也知道这一点。在上次CEO调研中，我们了解到，CEO认为更密切地联系客户是在21世纪中实现业务成功的三个前提条件之一。² 这与CMO的看法一致。

但是，社交媒体的出现对旧有的大众市场营销假设、技能组合和营销方法提出了挑战。各地的CMO都非常明确他们必须弥合的差距。除了采用传统信息来源，例如市场调研和竞争基准分析，最主动的CMO不断挖掘新的数据源来发现客户的期望。

在最成功的企业中，CMO注重关系，而不仅仅是交易。他们使用数据来激发消费者对其企业产品的兴趣，相对于不太成功的同行，他们与客户结成更密切的关系。

卓越企业努力发扬明确的“企业特质”。这些企业中的CMO认识到，企业的文化和行为与所销售的产品同样重要。他们努力帮助管理层和员工证明公司的价值和目标。

大多数CMO为之奋斗的一个关键领域：投资回报(ROI)。我们的研究表明，评估营销效果的手段不断发生变化。近三分之二的CMO认为，到2015年，营销投资回报将是营销成效的主要衡量手段。但是，证实营销价值并非易事。即使是在最成功的企业中，一半的CMO也认为他们在提供可靠数据方面并未做好充足的准备。

下一步行动是什么？

在我们与全球CMO交谈的过程中，几乎所有CMO都表达了相同的看法。绝大多数CMO认为有三个关键改进领域。他们必须了解授权客户，并为他们提供价值；与这些客户结成长期的密切关系；并且以可量化的方式来衡量营销对于业务的贡献。

向授权客户提供价值

数字化革命永远地改变了个人和机构之间的力量平衡。如果CMO想了解授权客户和市民并为他们提供价值，他们就必须集中精力了解客户个体以及细分市场。他们也必须在新技术和先进的分析能力领域进行投资，更好地了解客户行为。

推动长期联系

为了有效地培养与客户的良好关系，CMO必须以客户认为有价值的方式与客户联系。这要求在整个客户生命周期内与客户交流，建立在线和离线兴趣社区，并与其他高管人员合作，将企业的对内和对外业务结合在一起。

获取价值，衡量成效

最后一点，CMO必须量化并分析营销活动带来的财务结果，并在整个企业内传达，以增强营销职能部门的可信度和效率。为了弥补差距，他们也必须增强现有员工的数字化能力、分析能力和财务能力，雇用新人，或者与专业人员合作，从而将新技能融入到营销职能中。此外，由于榜样的力量非常重要，CMO需要努力增强自身在这些领域的专业能力。





游泳、戏水 还是溺水？

数字化革命正在改变着市场环境。授权客户可以比以前更多地了解和评论那些为他们提供服务的企业。这种革命性的客户变化也使CMO疲于应付。

“在我们所生活的世界中，任何一个秘密都不会存在超过五分钟。如今，控制任何机密信息几乎不可能。所有信息都在泄露。我们需要持续地做到更好、更快。这是我们在营销和业务运作中必须提到议事日程上的内容。”

Monica Gregori,
Natura消费品公司营销总监

无处不在的变革

正如X光使医生能够看透人体组织而改变了医学领域一样，新的信息和通信技术允许客户和市民了解企业围墙内的事，从此引发了商业的革命。结果呢，人与为人服务之机构两者的关系也发生了剧变。

消费者的期望不断提高。他们希望获得更好的产品和服务，更多的选择和更高的价值。此外，他们希望企业以对社会和环境负责任的方式开展业务。消费者的购买行为越发谨慎，他们压低价格，提高定制要求，并想方设法将风险转嫁给供应商。³

同时，全球化为各地的客户提供了更多的选择。数据表明，在过去10年内，以当前的美元价格计算，全球出口量从7.9万亿美元增长到了18.9万亿美元。⁴

另外，借助社交媒体，任何人都可以成为广播员、发布人和评论家。例如，Facebook目前有超过7.5亿个活动用户，一个普通用户每个月发布90篇内容。⁵ Twitter的注册用户每天发表大约1.4亿篇推文。⁶ YouTube的4.9亿用户在60天内上传的视频内容超过了美国三大电视网络在60年内创建的内容。⁷

简言之，客户能够比历史上任何时候都更多地了解并且评论与他们打交道的企业。如果一个企业犯错误，它必定无处可藏。

数字化海洋

同时，在与客户交流方面，数字化革命提供了前所未有的机遇，但是，对于任何希望充分发挥新的信息和通信技术潜力的企业来讲，都面临着棘手的任务。企业必须首先获取并解读海量的数据，从中找出有意义的内容。

数据的数量和多样性正以难以想象的速度激增。现在，我们每两天创建的信息量就与从人类文明之初到2003年的信息量相当。⁸从这个数字化海洋中清楚地了解客户的确是一件极为困难的事情。

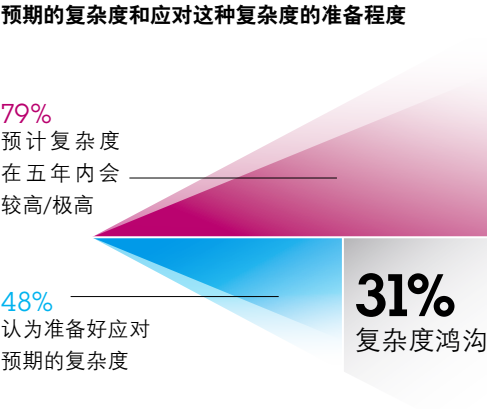
因此，CMO必须比以前付出更多的努力。他们必须管理更多数据，了解更苛刻的客户，与这些客户交流，并保证员工持续地证明企业的价值。他们必须使用一些孩子比自己更了解的工具和技术。此外，这些工具和技术每隔三到四年就会有新的突破。⁹

复杂度显著提高

CMO非常明白他们所面临的挑战。与CEO一样，他们认识到所处的世界变得更加不稳定、不确定而又复杂。¹⁰ 日益互连的经济、企业、社会和政府创造了大量新机遇。但是，更大范围的互连也创造了强大的而且难以预测的互相关联性。与CEO一样，CMO认为他们没有完全准备好应对这种情况。

受访的79%的CMO认为，复杂度在未来五年内将较高或非常高。但是，只有48%的人认为已经做好应对准备。这些比例与2010年CEO调研结果一致，当时，我们向CEO提出了关于未来复杂度的相同问题。巴西一家电信企业的CMO表达了这样一种目前占主导力量的看法：“消费者的权限导致了更高的复杂度。心智模式正在发生变化。我们面临着重大的社会转型。”

图2
复杂度激流。CMO认为他们没有准备好应对所面临的复杂度。



哪些方面影响最大？

那么，主要的担忧来自哪些方面呢？我们通过更深入的探讨，试图了解CMO是否准备好应对13个关键市场因素的影响。令人惊奇的是，超过50%的受访者表示，除了合规性和企业透明度之外，他们没有准备好应对这些关键市场因素所带来的影响。

表示未准备好的CMO的比例

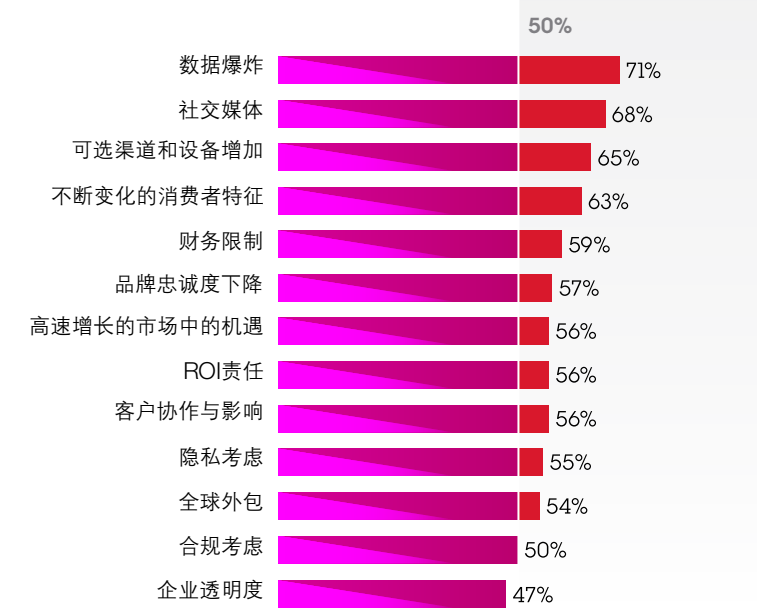


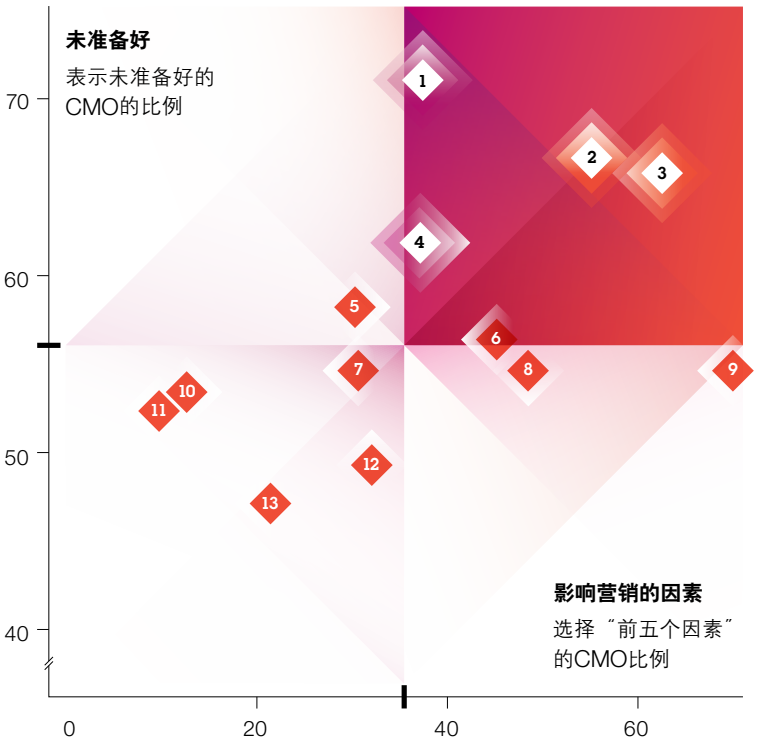
图3

感受到挑战。绝大多数CMO没有准备好应对营销领域关键变化带来的影响。

更糟的是，CMO最没有准备好应对的变革可能导致最严重的后果。我们让受访者对每个因素在未来三到五年内对营销职能的预期影响进行评分。之后，我们考察了这与他们在应对每个因素方面的信心度的关系。如图4所示，我们发现了四个关键问题。

图4
最严峻的挑战。CMO面临的四个最主要挑战是数据爆炸、社交媒体、渠道和设备的增加和不断变化的消费者特征。

- 1 数据爆炸
 - 2 社交媒体
 - 3 可选渠道和设备增加
 - 4 不断变化的消费者特征
 - 5 财务限制
 - 6 品牌忠诚度下降
 - 7 高速增长的市场中的机遇
 - 8 ROI责任
 - 9 客户协作与影响
 - 10 隐私考虑
 - 11 全球外包
 - 12 合规考虑
 - 13 企业透明度
- 平均值



数据爆炸在挑战列表中居于首位。在认为该因素比较重要的CMO中，超过70%的CMO表示他们未完全准备好应对其影响。美国一家消费品公司的CMO说：“我们面临的一项最严峻挑战是数据分析。鉴于这个因素的复杂度和企业的规模，我们在这个方面落后。”

他并不是唯一有此看法的人。瑞士一家生命科学公司的CMO表示：“我们已经被数据淹没了。我们缺乏的是真正的洞察力。”而荷兰一家能源与电力公司的CMO认为这个问题更加严重：“目前，我不知道我们的营销部门如何应对预期的数据爆炸。”

社交媒体以及客户可选择的渠道和设备数量日益增多是CMO关心的第二位和第三位因素。波兰一家消费品公司CMO说：“我们需要应对‘开箱式’的社交媒体及其带来的透明度。社交媒体与传统沟通工具和渠道截然不同。”

对于社交媒体的影响，美国一家航空与防御公司的CMO发出警告：“无论您是否接触它，风险都非常大。纵然您并不想驾驭它，也别误以为其风险会降低。”

消费者特征的不断变化也是CMO最关心的方面。63%的受访者认为，不断变化的消费者特征 将对其营销职能部门产生巨大影响。然而，仅37%的人表示从根本上或者完全准备好应对这种变化。土耳其一家保险公司的CMO说：“具有完全不同的需求和消费习惯的新一代已经出现。企业必须适应这种变化才能在中生存。”

“在即将到来的复杂、不确定的时代，我们面临着在海量数据中‘失去方向’、不知所措和难以消化的风险。”

Carlos Velazquez,

Roca Corporación Empresarial
营销部高级董事总经理

事实上，许多受访者指出，市场本身也在分裂。澳大利亚一家保险公司的CMO说：“大众市场不再存在；这个市场已经分裂。”新加坡一家消费品公司的CMO表达了类似的看法：“完美的解决方案是分别满足每个消费者。问题在于消费者数量高达70亿之巨。”

压力无处不在

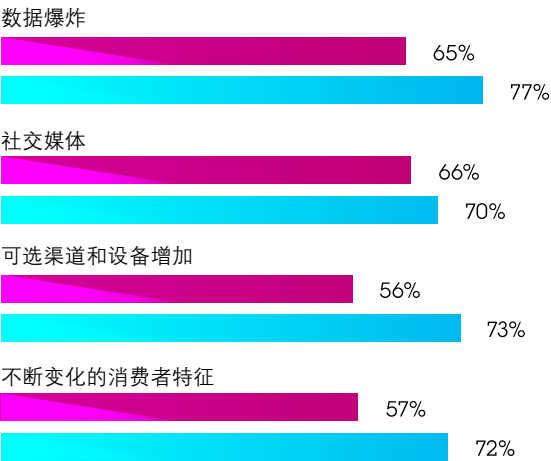
总之，CMO已经精疲力竭。即使在最成功的企业中，他们也疲于应对。在调研过程中，我们让受访者评估企业在行业中的竞争地位。(我们采用公开信息对他们的自我评估进行了统计和验证。详细信息见第62页。)

我们的分析指出，虽然卓越企业中的CMO对于应对最关键的挑战准备得更充分，也仅有不到一半的CMO认为他们完全做好了准备。在表现欠佳的企业中，CMO甚至不很确定他们具备应对挑战的能力。

图5
卓越企业也面临着挑战。卓越企业在应对四项最关键的挑战方面与其它企业处境相同。

■ 卓越企业
■ 表现欠佳的企业

未准备好应对市场因素



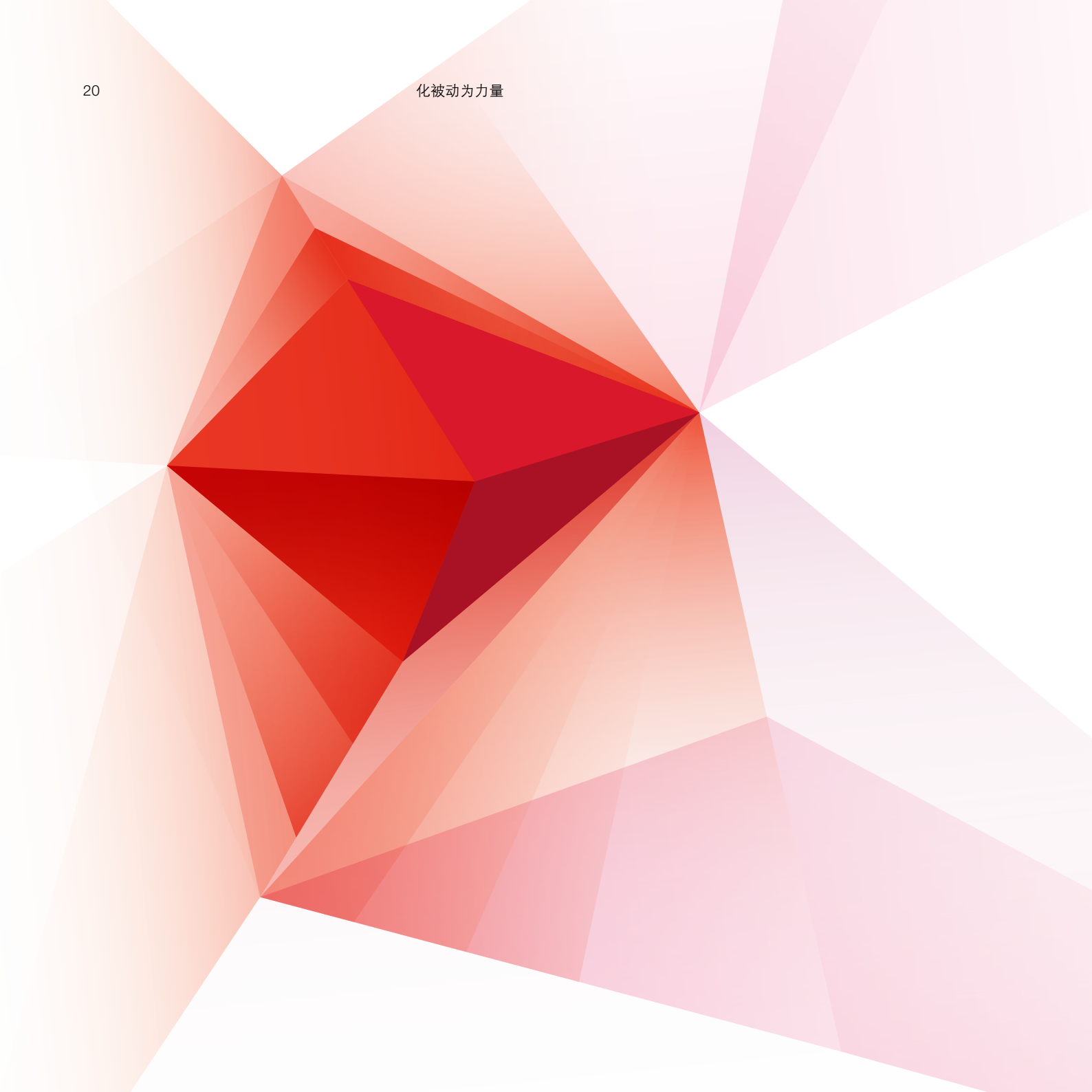
实际上，本次调研最意外的一个发现是，受访者表达出的共识。无论工作地点和所在行业，也无论所在企业规模大小或者成功与否，CMO们都面临着一些同样的挑战，而且大多数人都认为未准备好应对这些挑战。

B2C企业和B2B企业中的CMO也表现出同样的共识(尽管我们预计他们的看法会有一些不同)。当然，越来越多的制造商直接向消费者销售，同时也通过零售商销售，从而使这两种业务模式之间的界限日益模糊。但这一理由不足以解释相似性。

受访者的共识证明了市场上目前正在发生的剧烈变化—这些变化如此剧烈，以致差异显得不再重要。在这场剧烈变革中，CMO观点都指向他们以及营销人员需要改善的三个关键领域，分别是：

- 向授权客户提供价值
- 推动长期联系
- 获取价值，衡量成效。

可喜的是，CMO可采取多种措施增强企业和自身能力。在以下章节中，我们将逐一讨论这些问题，以及可能的解决方案。



向授权客户 提供价值

最高效的CMO注重了解市场，更注重了解个人。他们挖掘新的数字化信息源。他们通过客户分析将数据转化为洞察力，并据此采取行动。

“我们必须以科学的方法了解客户体验。”

Nick Barton,

InterContinental Hotel Group
大中国区销售与营销业务副总裁

亲自参与证实

CMO的首要任务是向授权客户提供价值。这意味着确定客户是谁，他们需要什么，以及他们如何与企业交互。不仅仅是了解客户的迫切需求和偏好的问题，也是了解他们看重什么以及如何行事的问题。

此外，我们能获得的暗示非常细微，因为客户的行事方式有时与他们所表达的偏好不同。在线约会代理机构Match.com就是这种现象的良好证明。其成功在很大程度上来自于观察客户做什么和说什么。网站追踪客户的选择，利用聚类技术分析数据，并且相应地调整所发送的档案。¹¹

几乎所有高管都同意，他们希望更好地了解客户。事实上，在我们最新的CEO调研中，88%的业务领导者—其中95%是最成功组织的领导人—表示，更密切地联系客户是在未来五年内实现战略的首要任务。¹²

然而，许多受访的CMO表示，这一点说起来容易，而做起来难。加拿大一家电信公司的CMO说：“我们的使命是帮助客户节约时间和金钱，但是，通过洞察客户而了解他们的行事方式是我们最大的挑战。”

利用数字渠道

大多数企业都在努力了解客户，其中一个原因是它们仍然注重了解市场，而非个人。至少80%的CMO依赖传统信息来源制订战略决策，例如市场研究和竞争基准。与此相似，60%以上的CMO依赖销售、营销活动分析等。

影响战略决策的因素

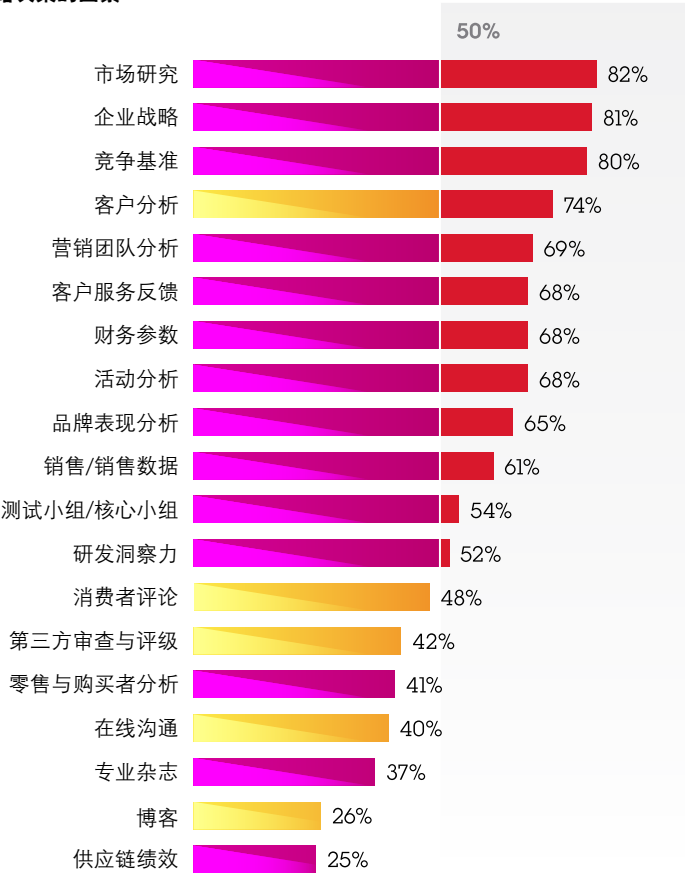


图6

忽略个体接触。大多数CMO将更多注意力放在市场上，而非个体。

了解个体的关键来源

“一年前，10%的客户会向我们询问社交媒体是什么。今年，这个比例达到了90%。在我们所处的环境中，负面的博文可能导致紧急董事会议。这是社交媒体的能力。”

Edmond Moutran,
Memac Ogilvy & Mather MENA
(中东与北非)首席执行官

当然，传统信息来源同样重要。但传统数据的一大缺点是只能表明整体客户状况，而几乎无法深入洞察客户个体的需求或期望。

相反，几乎没有CMO能充分挖掘数字渠道的全部潜力。尽管近四分之三的CMO使用客户分析工具挖掘数据，但只有26%的人追踪博客，42%的人追踪第三方评论，48%的人追踪消费者评论。这在很大程度上是由于他们所用的工具、流程和参数的设计并不是为了获取和评估社交平台产生的非结构化数据。

然而，博客、消费者评论和第三方评论透露了不同的客户需要什么。它们提供了丰富的客户情感信息来源，借助上下文，可帮助企业更准确地预测需求模式。

见多识广的客户个体之间的实时对话也是新想法的宝贵来源。在监视这些社交渠道对品牌的看法时，企业可以快速响应负面信息的威胁，避免出现失控局面。印度一家能源公司的CMO指出：“我们原本认为需要24小时才能影响我们品牌的消息现在可能只需要两个小时就能产生影响。因此，我们的反应速度需要大大提高。”

简言之，新型数字化数据源可为了解客户和影响者如何思考和行动提供关键的洞察力。但是，要有效地利用这个渠道，企业需要考虑建立截然不同的关系。企业必须允许员工与客户交流，并且使客户和其他相关方面能够互相帮助。当前只有少数CMO正在利用这个机遇增强他们对这些动态的了解。

应对海量数据

绝大多数CMO也没有准备好应对数据的增量、增速和多样化。大部分受访者认识到这一点，超过三分之二的受访者认为，他们需要投资新工具和新技术，并为管理海量数据制订新的战略。

同样，近三分之二的受访者认为，他们需要改变营销职能部门的技能组合，并增强分析能力。中国一家电信公司的CMO表示：“重新思考营销部门的技能组合并且与IT部门相协调是我们的首要任务。”

然而，更意外的是，很少的CMO考虑了海量数据对政策的深远影响——尤其是与隐私和安全相关的政策。例如，只有28%的受访者认为，他们需要改变隐私政策，尽管客户的隐私目前可能通过多种方式受到损害。

借助浏览器跟踪程序、移动设备中的全球定位系统接收器和组织间的数据共享，企业能够收集更多的客户敏感信息。多渠道方法以及设备(如智能电话和平板电脑)的大量使用也使公司的基础设施和数据更加容易受到攻击。

有些监管机构和立法机构已经表达了这方面的担忧。例如，欧盟已经推出一项法令，要求到2012年5月，所有组织在访问者电脑中安装任何信息记录程序之前必须经过个人的允许。¹³

许多客户也认识到了风险。据IBM最近在社交媒体上的调查，客户指出隐私担忧是他们不在社交网站上与企业交互的主要原因。¹⁴ 由于这样的强烈反应，CMO可能希望，在出于自身目的管理海量数据的同时，也考虑如何增强客户对企业的信任度。

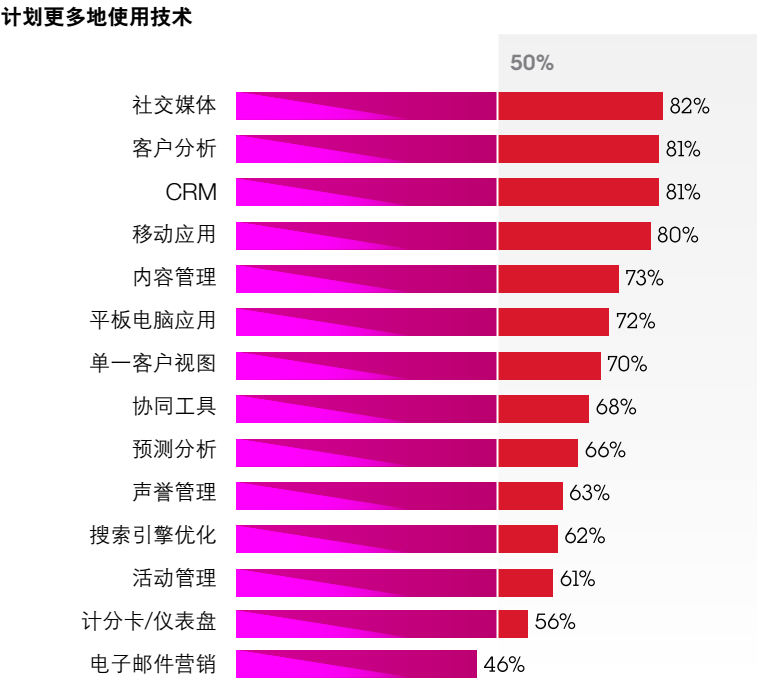
“最大的挑战并非获取可用的数据，而是解读数据并根据数据提供的洞察力而制订业务决策。数据分析将帮助我们验证假设。”

Bartosz Dobrzyński,
P4 Sp. z o.o.首席营销官

管理海量数据无疑是必须要做的重要工作。80%的受访者计划在未来三到五年内更多使用客户分析、客户关系管理(CRM)、社交媒体和移动应用。

英国一家专业服务公司的CMO说：“我们正在把用于广告的资金转向开发和构建CRM系统。我们需要更换CRM系统，并且积极地寻找新的系统，以满足我们未来的计划，包括社交媒体、ROI分析和全球企业战略。”

图7
管理万亿字节的数据。大多数CMO计划部署新技术来处理海量数据。



消除障碍

尽管变革势在必行，但为什么没有更多的CMO采用新工具和技术？最大的两个障碍是成本和缺乏ROI的确定性－这两个问题在营销领域日益重要。

过去，大多数CMO都不需要提供关于投资回报的有力财务证明。但是，由于当前的经济不确定性和利润压力，企业不再为营销活动开空头支票。CMO认识到，他们现在需要量化广告、新技术或其它任何活动为企业带来的价值。

对投资回报的日益关注反映出营销部门已被纳入企业的监督，也体现出营销职能日益重要的地位。当前，CMO与首席财务官(CFO)在十年前的地位相同，当时，CFO的角色正从财物看守人转变为战略业务顾问。

使用技术的障碍

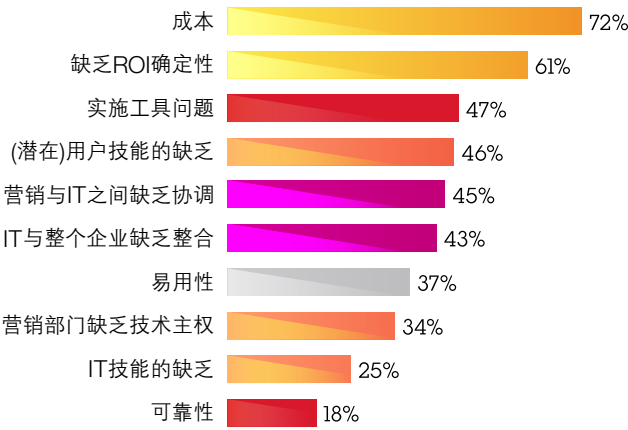


图8

障碍。CMO使用新工具的障碍有哪些？创建业务案例、IT问题、营销部门缺乏技术能力。

- 业务案例
- IT相关
- 营销相关
- IT与营销相关
- 适用性

“营销人员在不远的将来需要独特的技能。他们需要能够整合营销与IT——就如同足球队员双脚都能踢球。”

Jeroen de Punder,
Ricoh荷兰公司首席营销官

然而，CMO在制订技术投资决策时候可能会发现他们处在一个不熟悉的领域。这解释了CMO如此担忧实施新技术的原因。CMO认为的其余八个障碍中的四个与IT和营销的关系有关。

英国一家食品、饮料和烟草公司的CMO表示：“我们很容易看到许多新工具的潜力，但通常并不容易将这些工具与企业现有的系统集成。新系统与其它系统集成的复杂性经常会降低新系统的投资回报。”

对营销部门内技能水平和技术缺乏的担忧也要求CMO必须在将来更密切地与首席信息官(CIO)合作。美国一家工业品公司的CMO表示：“如果不将IT整合到营销中，我不知道我们未来将如何发展。”

建议

从重大业务问题开始。

注重为客户个体创造价值的机遇。

找到切入点。

将投资的优先级转向数字渠道分析，例如博客、推文、社交网络、同业评论和消费者生成的内容，来了解客户诚实、直接的看法、价值和期望。使用先进的方法对每一次企业客户交互进行分析，从而识别客户的偏好、趋势和模式。

保护数据安全。

与IT部门一同评估潜在数据风险和基础设施风险，利用工具保护客户数据，并且更新隐私政策，以消除客户的担心。

YouTube上
超过

1000万

的浏览访问

化被动为力量

案例研究：Mahou-San Miguel

客户参与是成功的关键

西班牙啤酒公司Grupo Mahou-San Miguel, S.A. 开发了一个新的啤酒品牌，即“Mixta”，旨在吸引年轻的饮酒客户。对于一个新品牌，获得新的追随者绝非易事。Mahou-San Miguel公司CMO Javier Herrero-Velarde说：“在当今的环境中，仅有品牌认知度还不够，必须与客户建立情感的连接。”

利用这个目标群体对所有数字化渠道的热情，公司在发布产品时决定不考虑传统媒体，而将所有资源应用到社交媒体上。为了让这些“数字原生代”参与，让他们满意，并且充分挖掘病毒式网络的力量，Mahou-San Miguel为YouTube和互联网渠道制作了30多个Mixta广告片。

截止到目前，广告效果非常好。Herrero-Velarde表示，Mixta广告的访问量超过1000万次，在YouTube在西班牙的所有品牌浏览量中排名第二。公司还积极地利用社交媒体推广其它品牌。例如，公司的旗舰品牌“Mahou”在Facebook上有100,000多追随者。

然而，社交媒体的影响不仅表现在访问量或追随者数量上。Herrero-Velarde尤其满意的是消费者与品牌的交流，例如用户制作的Mixta动画和社交媒体上的Mixta爱好者“俱乐部”。

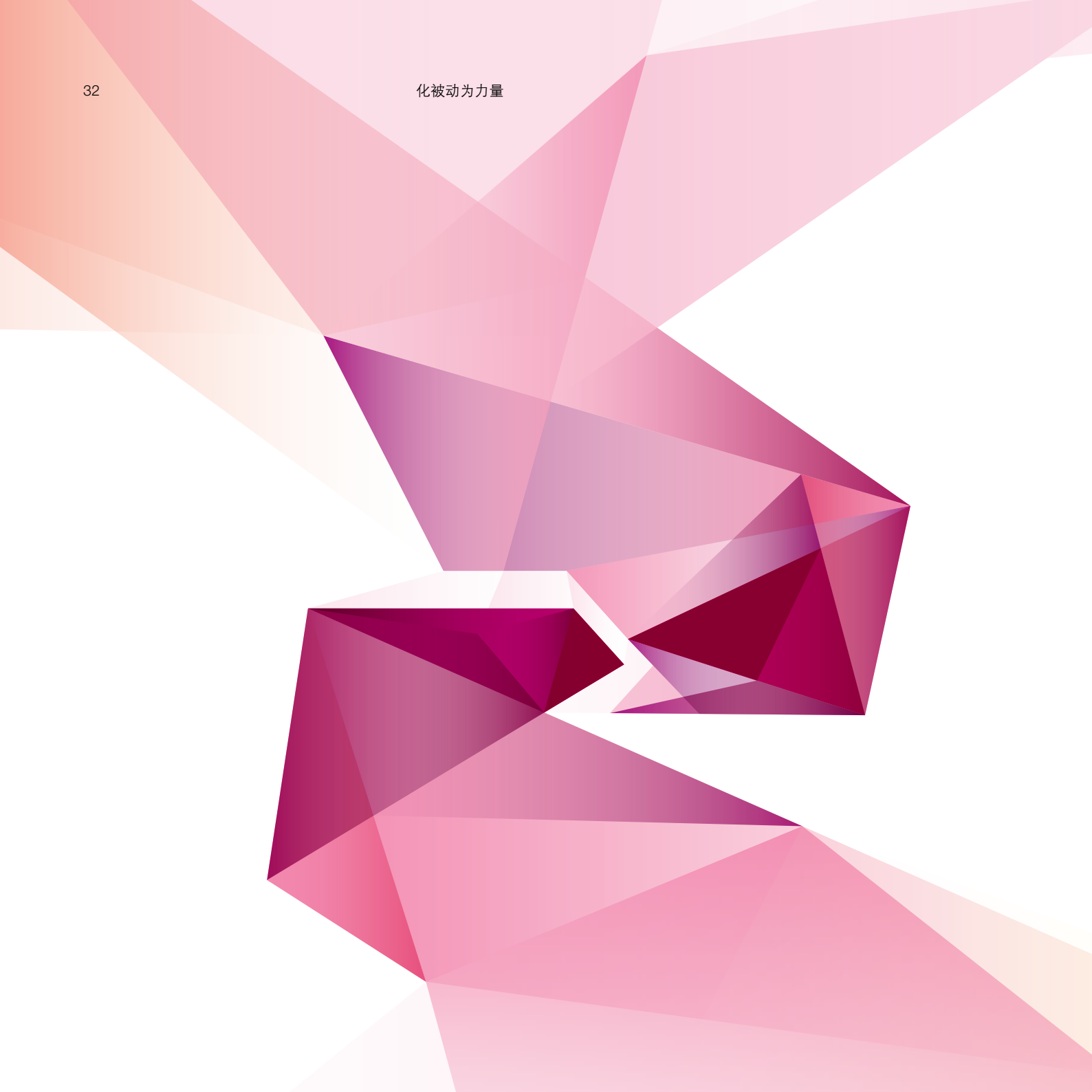
Mixta与目标用户建立了明确的联系，而且消费者与品牌的积极交流是该品牌持续成功的关键。他说：“我们收到了消费者对于原创品牌概念的意见和建议。对我们来说，这种交互和亲密程度是社交媒体投资回报的重要部分。”

需要思考的棘手问题

如何协调营销人员、计划和流程，以了解客户个体，而不只是市场？

您正在向哪些工具和流程投资，以更好地了解 and 应对客户个体的看法和行动？

您如何在多渠道、多设备环境中保护客户数据和隐私？



推动长期联系

主动的CMO在售后持续推动与客户的紧密关系。他们创建企业特质，并通过员工的行动和语言显明企业特质，从而增进客户关系。

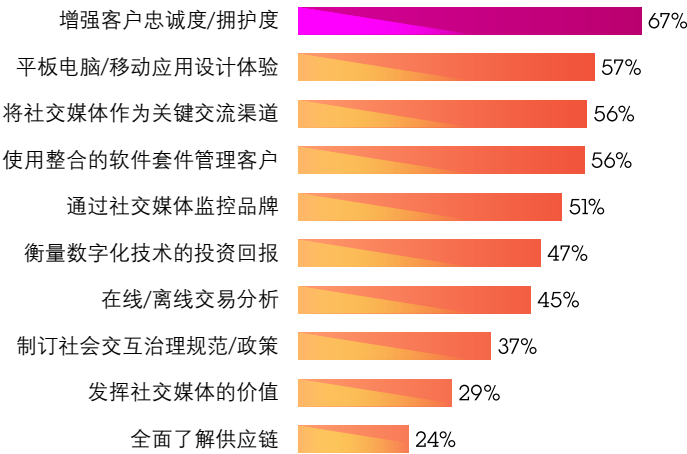
根据洞察力采取行动

当然，仅仅了解客户或市民并不够。企业还需要根据所获得的信息采取行动——并且领先于竞争对手。当前，对企业不满意的客户可以随时离开，CMO非常明白这一点。因此，他们的首要任务是增强客户忠诚度，并鼓励满意的客户宣传此品牌。

图9

鼓励客户与企业联系。CMO将客户忠诚度视为数字时代的首要任务。

管理向数字化技术演变的优先任务



美国一家银行的CMO表示。“我们需要采取措施改进与客户的沟通方式，增强客户忠诚度，并且增加支持者的数量。”而美国一家银行的CMO说：“忠诚度和客户满意度至关重要，因为在线拥护者提供了价值无法衡量的免费宣传。”

问题在于：您如何获得这种忠诚度？超过一半的CMO认为，社交媒体是与客户交流的一个主要渠道，如图9所示。然而，IBM先前的一项调研表明，许多高管不了解哪些因素触发客户“追随”他们的企业。近70%的人希望客户通过社交媒体与他们交流而获得信息，表达意见或者保持对品牌的关注，而实际情况是，客户最愿意获得有形的价值－在被问及为何选择跟随一家公司时，客户给出的主要原因是“获得折扣”(61%)和“购买”(55%)。只有33%的人是为了与公司“保持联络”。¹⁵

此外，与客户保持联络并不仅仅是为了与其沟通，还要帮助客户享用他们购买的产品和服务，与他们共同创建新产品和服务。但我们的研究表明，目前仅有不到一半的企业采用社交媒体开展这些活动。¹⁶

“我们必须提高客户忠诚度。数字技术为我们与客户沟通并吸引他们使用我们的服务提供了一个重要渠道。”

Jeannette Schmitteckert,
Bardusch GmbH & Co. KG营销与
公共关系主管

创建真正的客户关系

事实上，大多数CMO仍然将精力集中于交易，而非关系。他们将数据用于市场细分和销售，而非提高知名度，激发兴趣和“创造客户群体。”这是芬兰一家工业品公司的CMO的看法。

部分原因在于，过去通常比较容易获得市场细分和销售数据。市场分析公司提供细分数据，而公司自己收集销售数据。相比而言，获取客户生命周期内其它阶段的数据更加困难。

然而，仅关注市场细分和销售数据的企业丧失了把握客户生命周期其它阶段的机会。随着客户以全新的方式与品牌保持联系，生命周期的其他阶段正变得日益重要。

图10

销售，而非合作。大多数CMO利用数据管理客户交易，而非关系。

- 注重交易
- 注重关系

全面使用客户数据



过去，客户的购买过程一般是从考察大量品牌开始。接下来，他们会系统地缩小选择范围。但是，传统的营销“漏斗”现在已变成一系列环路。客户评估一系列不同的意见。他们(离线和在线)咨询同事、家人、独立专家和零售商或制造商(尽管后者排名最后)。¹⁷

最重要的是，一旦交易完成，他们通常就进入了与品牌的开放关系阶段，在线广泛地分享自己的体验。¹⁸“漏斗”可能无法获取这些信息，因为它在销售那一刻就终止了。因此，仅注重销售的方法会失去树立共同信念和保持长期联系的机会，甚至失去激励客户成为品牌或公司拥护者的机会。

最成功企业的CMO已经调整了营销战略，以应对这种变化。与表现欠佳的企业相比，卓越企业在整个客户生命周期内更全面地利用数据。在激发认知和期望阶段，以及在售后获得客户拥护阶段，这些区别尤其明显。正如比利时一家电信公司的CMO所说：“营销绩效追踪受客户忠诚度的驱动。端到端生命周期管理是关键所在。”

“每一条反馈都为开展新行动或增强客户体验提供了一次机会。”

Mehmet Sezgin,
Garanti Payment Systems公司
CEO

图11

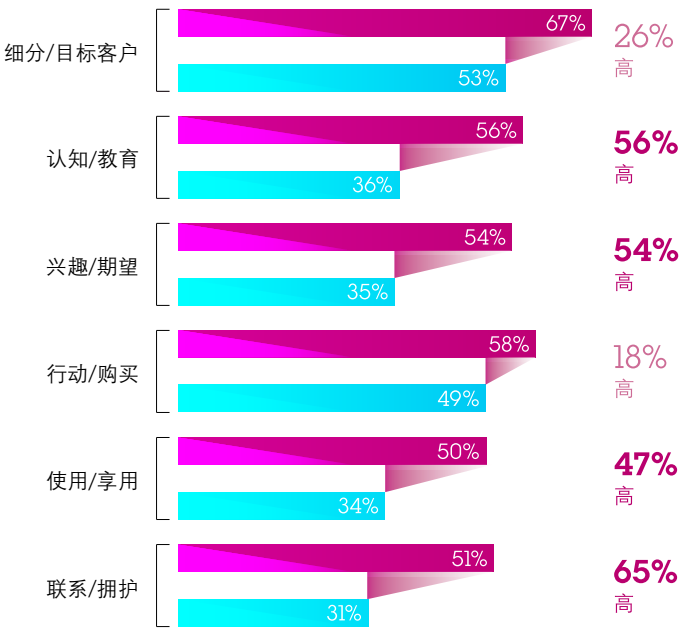
制胜之道。在卓越企业中，CMO投入更多精力获取和使用数据，以培养与客户的关系。

卓越企业
表现欠佳的企业

“我们需要了解在何处获得利润，增长点在哪里。哪些地点、哪些细分？人们如何享用和展示财富，我们在其中扮演什么角色？”

James Thompson,
Diageo Asia亚太区首席营销官

全面使用客户数据



激活企业特质

在数字化时代，与客户有效地交互具有更大的意义。过去，公司只需要销售产品和服务就可以了。但社交媒体揭示了实质的问题。

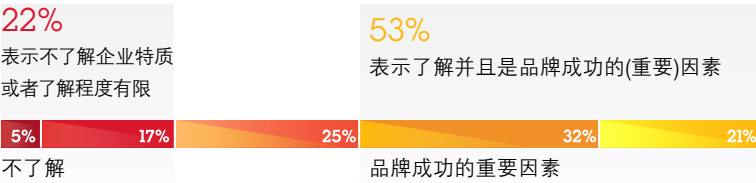
现在，客户可以获知一个公司的产品在何处制造以及如何制造；公司如何对待员工、退休工人和供应商；公司高管薪酬是多少；公司是否认真地承担环境责任等。这些信息可能影响客户的购买决策。

换句话说，企业本身与所销售的产品同样重要。企业都有一个“企业特质”——即构成其独特性的不同属性。该企业特质不仅仅是其产品、使命表述、标志或广告，更是其管理层员工说法和行动的组合作——他们坚持的信念、表达的价值观念以及行事的方式，而所有人都可以看到这些方面。

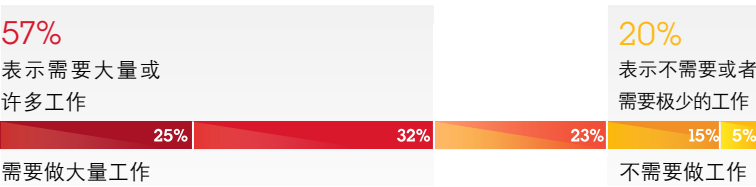
超过一半的受访CMO认为他们的企业特质在市场中被大家认可，并且对品牌的成功起到了重要作用。卓越企业的CMO对这个方面的评分尤其高(比例为64%，而表现欠佳的企业的比例仅为37%)。

然而，通过询问进一步的问题，我们发现许多受访者的信心远低于最初的答案。57%的CMO承认，他们仍要做许多工作才能让所有员工都参与到这个行动中。仅20%的CMO认为他们已经取得了成功。此外，许多CMO表示，他们在帮助企业员工接受并实践企业特质方面扮演重要角色。

市场是否了解您的企业特质？



是否需要做更多工作才能让员工参与？



“在成立企业时，将事业心灌输到企业员工心中是最重要的挑战。毕竟，我们的人员是最宝贵的营销工具。”

Vivienne Tan,
Philippine Airlines执行副总裁

图12
建立有血肉的企业。许多企业都有明确定义的企业特质，但仍需要将这一特质灌输到员工心中。

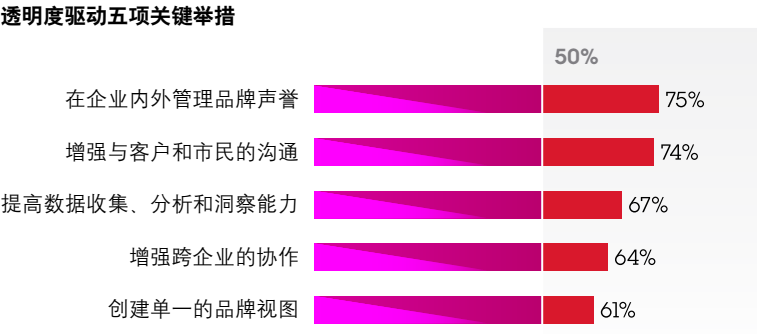
“在新的数字化世界带来的脆弱环境中，我们必须以诚实、透明和真实的方式管理品牌声誉。”

Dev Amritesh,
Jubilant FoodWorks Limited,
Dunkin’ Donuts(印度)总裁兼首席运营官

图13
明确愿景。在透明的世界中，企业特质至关重要——而营销部门在实践企业特质方面扮演重要角色。

美国一家金融市场公司的CMO说：“过去，企业文化和特质都由人力资源部门负责管理，但在数字化环境中，这种情况已经改变了。独立对内与对外宣传的时代已经一去不返。内部行动、备忘录和决策可能会与广告活动一样影响您的品牌。”

事实上，绝大多数的CMO认为，数字化革命带来的透明性要求营销部门在五个关键方面做出改变，如图13所示。这些改变反映了CMO角色的演变方式。几十年来，CMO的工作都是销售企业的产品和服务。而今天，CMO已经开始推销企业自身。



建议

建立客户关系。

利用新的数字渠道激发与现有和潜在客户的对话，并且创造新型的关系，以挖掘未充分利用的机遇。使用切实的奖励措施吸引追随者。

保持客户联系。

在客户生命周期的各个阶段与客户和市民沟通，并且建立在线和离线社区，以增强您的品牌认知度。

树立企业特质。

帮助企业定义独树一帜的企业特质并付诸实践。与整个高管团队共同整合企业内部和外部各个方面。



销售额提高超过

80%



化被动为力量

案例研究：Kraft Foods

奥利奥通过客户参与而吸引“灌篮高手”

Kraft Foods的奥利奥饼干最早于20世纪90年代在中国推出。但直到公司开始积极地与消费者互动以后，企业的销售额才开始上升。

在与客户交流的过程中，Kraft发现最初的奥利奥对于当地人来说口味过甜，而且包装太大，不适合小型的中国家庭。于是，在2006年，对20种不同的饼干原型进行测试之后，Kraft重新制订了饼干的配方，并改变了包装。

为了推出奥利奥，Kraft充分利用了中国人对名人的喜爱和对数字媒体的热衷。公司邀请NBA篮球明星姚明——当时在美国打篮球的最著名的中国人——作为形象大使。

通过在线游戏的方式，公司鼓励年轻消费者在奥利奥“Twist, Lick and Dunk”比赛中和姚明比赛。作为最终的消费群体，公司让中国的母亲们通过中国著名的QZone社交网络上的在线日记分享她们的“奥利奥时刻”。

这两项活动取得了出人意料的良好效果。在线游戏网站的总点击量达到了12亿次，实现了近500万次网页访问量，并吸引了15万个独特的访问者。QZone上的社交媒体活动推出后的前六个月内，访问者达到了3800万，超过4000万用户上传了“奥利奥时刻”。

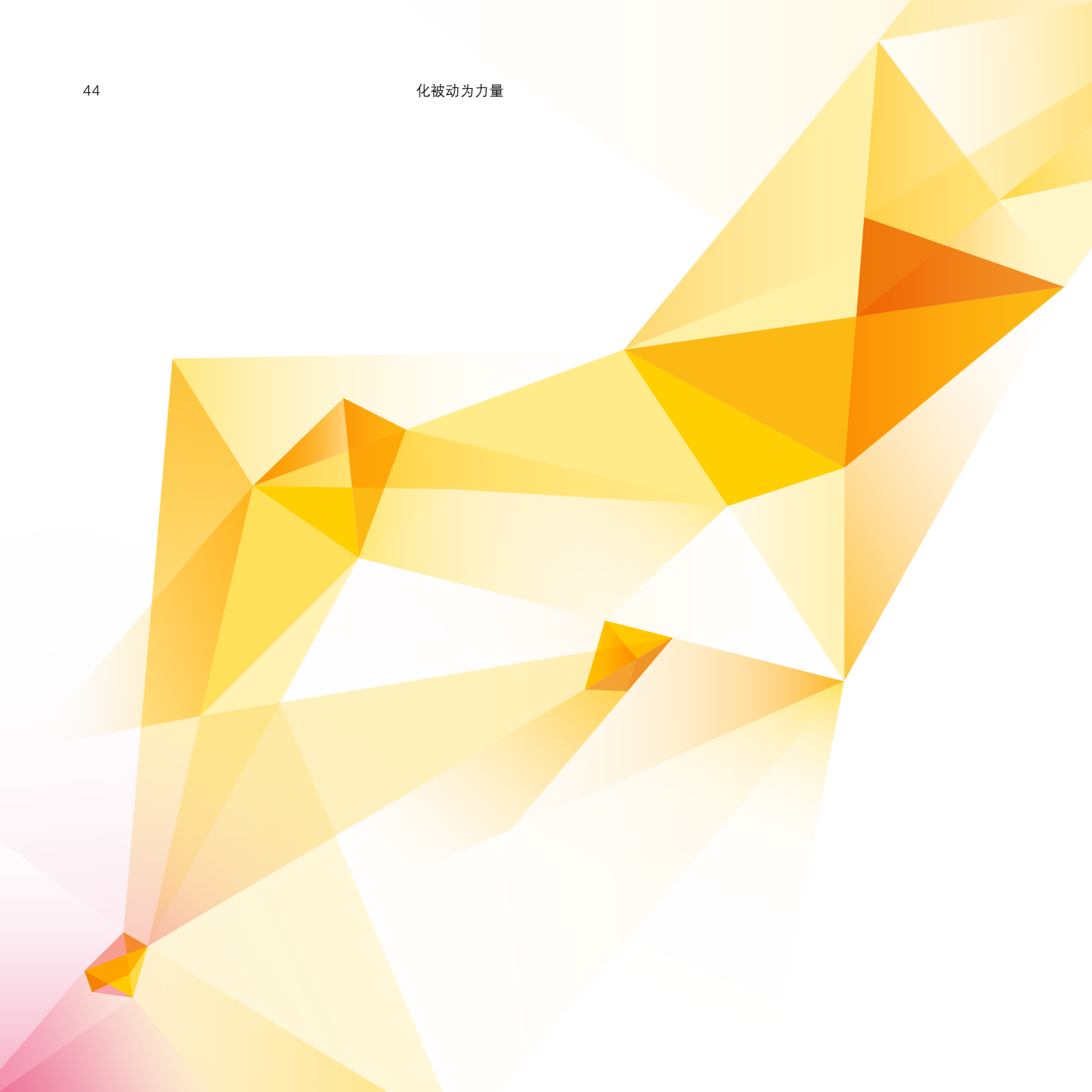
自从第一次数字活动举办以来，Kraft销售代表称，奥利奥在中国的销量增长了80%以上，在某些地区，店内销量甚至增加了三倍。通过倾听消费者的心声，了解他们的产品需求，并采用社交媒体与他们交流，Kraft成功地将奥利奥打造成在中国最畅销的饼干品牌。

需要考虑的棘手问题

您的营销战术和投资如何保持同步运作，以创造并促进无处不在的创新型全方位客户关系？

您需要采取哪些措施将客户洞察与产品/服务开发联系起来，并激励客户成为品牌或企业的拥护者？

您如何与高管团队协作，在所有接触点和体验渠道中实践您的“企业特质”？



获取价值， 衡量成效

压力不断增大。CMO必须证明其营销支出能够带来真正的回报。他们还必须雇用掌握技术、数字和财务技能的人员，并且CMO自己也需要掌握这些领域的技能。

通过ROI证明市场营销对企业的价值

CMO面临的最后一项挑战是衡量营销举措的成功度。过去，CMO只需要关注广告回访、品牌认知或者网站流量。现在，CMO们不断增加的压力则来自于如何以可量化的方式证明营销支出能够帮助企业实现目标。

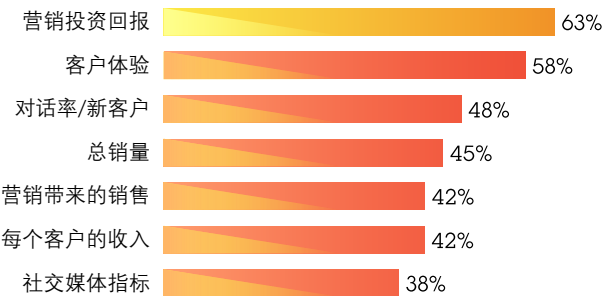
为了尽可能明智地分配预算，CMO需要知道哪些举措能够带来最高的回报。换句话说，他们需要知道在哪些方面停止投资，而在哪些方面需要增加投资。

CMO明白，他们将来需要承担更多的财务职责。事实上，63%的受访者认为，营销投资回报将是未来三到五年内最重要的成功衡量指标。

图14

考核指标。CMO认为，到2015年，营销支出的投资回报将是确定营销举措成功度的最重要方法。

衡量营销成功的七项最重要指标



然而，需要指出的是，仅44%的受访者表示已经做好充足准备去应对越来越高的投资回报要求。即使卓越企业中的CMO也认为很难做到这一点。比利时一家电子公司的CMO说：“我们很难衡量营销举措的投资回报，因为我们没有正确的工具，无法为我们提供分析数据。”美国一家工业品公司的CMO也同意这种看法，他说：“营销投资回报是‘圣杯’。我们目前没有达到目标，我们正在努力找到实现这个目标的途径。”

为了确定正确的衡量指标并加以准确的利用，许多CMO需要更密切地与财务部门的同事配合，首先从CFO开始。他们也需要为下属人员提供财务培训，并雇用掌握财务技能的营销人员。

扩大影响范围

如果CMO要对所实施的营销活动的回报负责，他们必须对4P产生重大的影响力，即宣传、产品、地点和价格。令人意外的是，情况通常并非如此。

CMO告诉我们，他们对宣传活动具有巨大的影响力，例如广告、对外沟通和社交媒体活动。但总体来讲，在其它3P的规划方面，他们的影响较小。例如，不到一半的受访者没有参与到定价过程的关键部分。与此相似，不到一半的受访者对产品开发流程或渠道选择具有较大影响力。

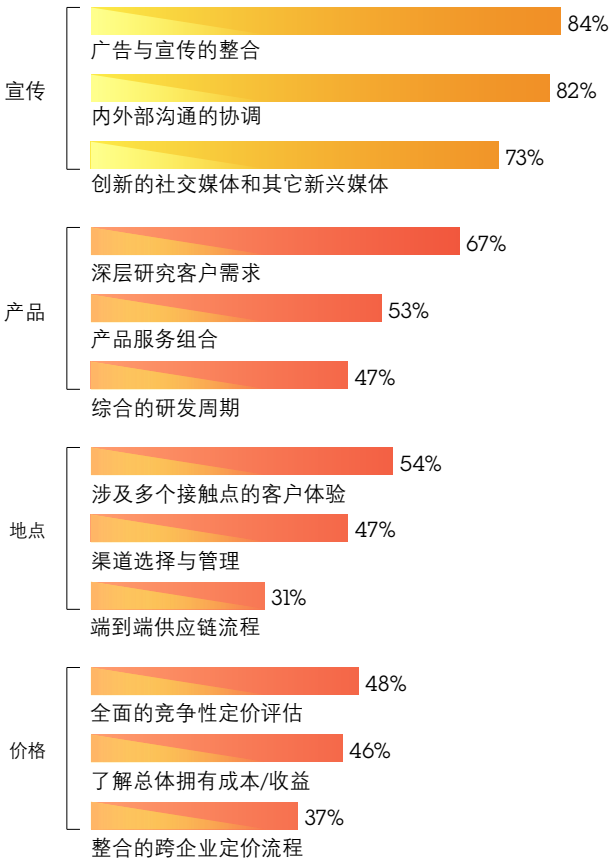
“CMO角色的成功更大程度上依赖于分析和技术，而不是与广告代理合作推出有创意的活动。我们必须提高活动的投资回报。”

Rob Colwell,
Qantas Frequent Flyer广告与营销
业务部执行经理

图15

竭尽全力。如果CMO想实现营销支出的最高回报，则必须能够对4P产生重大影响。

表示具有重大影响力的CMO比例



在高速增长的市场中的CMO比成熟市场中的同行对其余3P的影响力更大。这可能是因为他们的更有可能创造新市场，而并非提高现有市场的份额。

然而，所有CMO都明白，价格、产品和地点会对客户体验产生重大影响。与此同时，营销部门的行动会影响到整个企业。例如，特别优惠可能会激发需求，并对供应链有影响作用。在获取并且传播这些客户洞察信息方面，CMO拥有独特的优势。

提高您的数字IQ

那么，CMO应如何扩大影响范围？如新加坡一家消费品公司的CMO指出，他们可以从“提高营销团队的数字IQ”开始。

许多受访者已经认识到了培养新人的重要性。法国一家石化公司的CMO表示：“我们需要新的技能组合，尤其是在网络和移动技术出现后。我们的员工掌握的技能都非常传统。他们知道曾经事关重要的举措，但不一定了解新生事物。”

然而，获得这些具有适当能力的人员并不容易。我们采访的CMO多次指出人才的缺乏。加拿大一家航空公司的CMO称：“寻找适当人员非常困难。目前，企业中存在一种个人创业的情绪。”

“我们必须增强营销部门在产品开发过程中的角色，以保证我们客户的需求和期望在新产品设计中得到反映。”

HyungSuk Cho,
Samsung Cheil Industries公司时尚
产品业务部营销战略团队高级经理.

这也许解释了许多CMO也计划使用外部专业能力的原因。目前，大多数CMO主要借力合作伙伴制订宣传活动，例如广告和事件管理。但是，在我们询问受访者在未来三到五年内计划在哪些方面更多地利用外部资源时，他们回答的侧重点差别很大。

计划利用外部机构进行销售线索管理、客户和数据分析、直接或间接营销活动的CMO比例显著增加。计划在IT、呼叫中心或服务中心管理、追踪和衡量方面获得帮助的CMO比例也增长了一半多。

企业必须能够追踪客户的观点和行为，从数据中推导出结论，并且系统地管理接触点。这种关注焦点的变化表明，CMO迫切希望超越传统营销的限制。由于许多企业的业务范围尚待明确，所需要的人才尚未到位，它们正努力寻找新的合作伙伴来帮助它们。

CMO对外部合作伙伴的使用

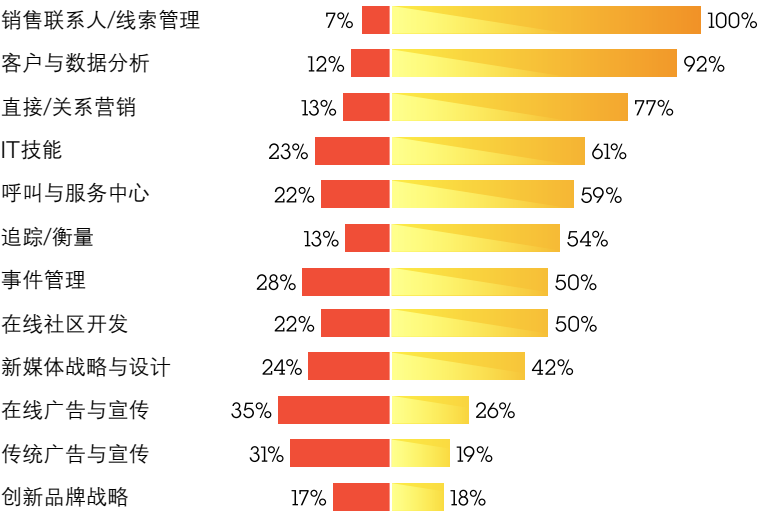


图16

更多地利用合作伙伴关系。未来，CMO计划使用外部资源增强自身能力。

- 目前使用大量合作伙伴的CMO比例
- 3-5年内更多使用合作伙伴关系的比例

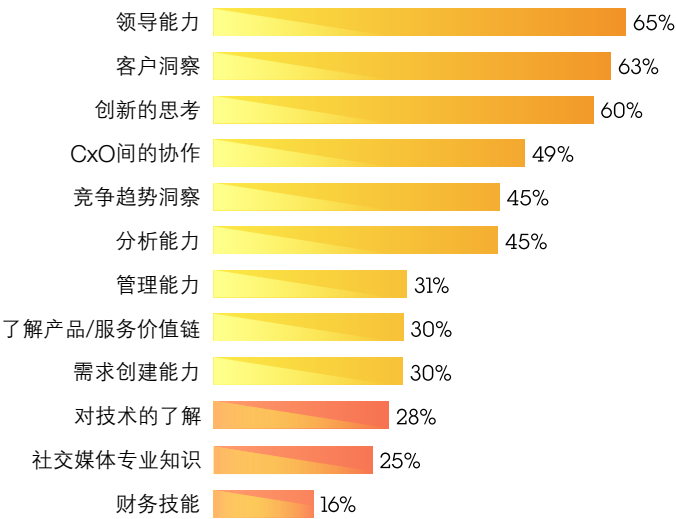
在前线领导

CMO通过提高自身的数字、技术和财务能力而增强领导能力也很重要—但是，许多CMO似乎对此不以为然。在被问及将来实现个人成功需要哪些素质时，技术能力、社交媒体专业知识和财务技能排在最后。他们更加注重传统的领导才能。

图17

新机遇需要新技能。CMO可以通过提高技术、社交媒体和投资回报方面的能力而增强影响力。

未来3-5年内CMO取得个人成功所需的能力



显然，CMO也需要这些能力。然而，在我们的调研中，从CMO所描述的自己企业和职业面临的关键问题可以知道，传统技能已不足以满足未来CMO角色要求。这是一个技术为先、创新至上、重视社会交互和财务责任的时代中，CMO必须更加了解这些关键领域方能占领先机。

建议

利用新工具衡量成效。

使用先进的分析方法和可信的衡量指标改进市场决策，彰显CMO的企业责任。

增强业务敏感性。

调整人才组合，以提高技术和财务技能，并且通过寻找新合作伙伴补充您的内部资源，以增强数字化专业能力。

以身作则。

通过加强个人对财务、技术和数字化的了解而拓展能力。

案例研究：FootSmart

分析能力帮助实现成功的交叉销售

在线商务为客户提供了方便购买那些能够精确满足需求的产品和服务的机会。与此同时，销售商也面临着必须了解大量客户的购买习惯的挑战。企业可以通过利用具有先进分析能力的自动化客户交互系统而应对这一挑战。

FootSmart是鞋类和足部护理产品直销商，拥有超过190万客户。公司认识到，在线销售的潜力尚未完全开发。要发挥这一潜力，公司需要一些能够解释客户数据中关于个人以前消费行为和总体模式的计算方法。

为了更有效地确定最相关、利润最高的交叉销售项目，放弃表现较差的项目，FootSmart与一家分析合作伙伴合作，在网站上获取了客户在该网站的全部行为信息，以及系统中存储的综合浏览、购物和购买等有效信息。

现在，有针对性的提议自动生成，使在线客户能够接收到更有可能满足需求的相关产品信息。分析系统帮助FootSmart实现了满意的成效：在线销售总额中交叉销售额的比例增加了147%；交叉销售项目的销量提高了97%；交叉销售转换率增加了31%；而且在购买交叉销售产品时，平均订单价值增加了19%。目前，满意的客户为FootSmart公司创造了65%的销售额。

交叉销售项目销量提高

90%

以上

需要考虑的棘手问题

您如何衡量和分析各项举措的成效，并且传达这些信息，以提高营销部门的可信度和责任感？

您如何扩充营销部门的技能组合，并且加深对技术、财务和数字化的了解？

您通过哪些方式进行个人投资，以增强自身能力？



应对未来

数字化革命改变传统营销方式，CMO的角色也在不断扩展。通过调查1,700多位CMO，我们了解到他们如何应对新的机遇和挑战，并增强自身能力，以获取成功。

“营销是艺术与科学的平衡组合。优秀的方法是基于技术提供的数据洞察力而将人的创造力与逻辑思考能力结合在一起。”

Le Quang Thuc Quynh,
Saigon Co-op营销总监

增强能力，而非疲于应对

营销实践已经发展到了一个前所未有的变革时期，对各地的CMO都提出了考验。您该如何应对？

您若按兵不动，压力必然会越来越大。或者您主动抓住机遇转变营销职能，以便应对下列新挑战：

- 授权客户现在控制着业务关系；
- 提供客户价值是首要任务－企业的行为与产品和服务一样，都是价值等式的组成部分；
- 为业务运作负责的压力并不只是困难时期的现象；这是一个永久的改变，需要新方法、工具和技能才能应对。

参与调研的1,734高级营销主管的看法指出了您可以通过三项战略举措提高成功的可能性：

向授权客户提供价值	推动持续联系	获取价值，衡量成效
• 注重为客户个体创造价值 • 将投资的优先级转向数字渠道分析，来了解客户诚实、直接的看法、价值和期望。使用先进的方法对每一次企业客户交互进行分析，从而识别客户的偏好、趋势和模式 • 与IT部门一同评估潜在数据风险和基础设施风险，利用工具保护客户数据，更新隐私政策，以消除客户的担心。	• 利用新的数字渠道激发与客户对话，创造新型的关系；使用切实的奖励措施吸引追随者 • 在客户生命周期的各个阶段与客户和市民沟通；并且建立在线和离线社区，以增强您的品牌认知度 • 帮助企业定义独树一帜的企业特质并付诸实践，与整个高管团队共同整合企业内部和外部各个方面	• 使用先进的分析方法和可信的衡量指标改进市场决策，彰显CMO的企业责任。 • 调整人才组合，以提高技术和财务技能，并且通过寻找新合作伙伴补充您的内部资源，以增强数字化专业能力 • 通过加强个人对财务、技术和数字化的了解而拓展能力

从此处开始

您应从何处开始？在公司内选拔一些有远见的营销人员－这些人有潜力成为未来的CMO－组成小型行动组。让他们在规定时限内分析当前问题，并提出解决问题的建议。

将挑战进行细分，在掌控全局的同时抓住细节和相生关系。这也可能帮您在较小目标上获取成功，从而为更重大举措寻求支持。

除了建立任务组之外，还要安排时间与高管人员交流。与CIO讨论如何改进营销工具与技术。与CHRO交流如何使员工更好地行出企业特质。将CFO作为合作伙伴，共同制订适当的营销指标。

最后，从客户角度看待企业，因为在整个关系生命周期内客户不断在进步。尽管您可能认为已经获取了这些信息，但世界上的全部数据也不能取代从客户视角而获得的个人体验。

以客户身份，亲自前往店铺和销售点。到呼叫中心，与随机选择的客户代表交流，或者查看对话录音。通过社交媒体加入客户交流。在以客户身份感受您的品牌时，您要考虑如何与竞争对手实现差异化。

客户通过博客、评论和其他客户了解到您的企业和产品的哪些信息？您的产品和服务在价格对比名单中排名如何？客户能否与您的企业轻松地交互—售前、售中和售后？您如何创建兴趣社区，与客户建立长期联系？

想一想，员工如何与您交流；他们的言行是否表现出了客户所看重企业特质？在线和离线接触点是否能让您准确感受到您的企业特质？

通过亲身了解客户的体验，高管的洞察以及任务小组发现的结果，您就能够建立起一个制胜数字时代的营销职能部门。

请访问ibm.com/cmostudy2011，继续与我们交流。

调研方法

本报告是IBM的第一次CMO调研－是IBM商业价值研究院持续开展的高管调研系列中的第十五次。从2011年2月到6月，我们与19个国家、64个行业中的1,734位CMO进行了面对面的交流，旨在更好地了解他们的目标及面临的挑战。受访者来自许多企业机构，包括Interbrand最新品牌100强排名中的48家企业以及主要在本地开展业务的企业。¹⁹

参与者来自19个国家的64个行业。

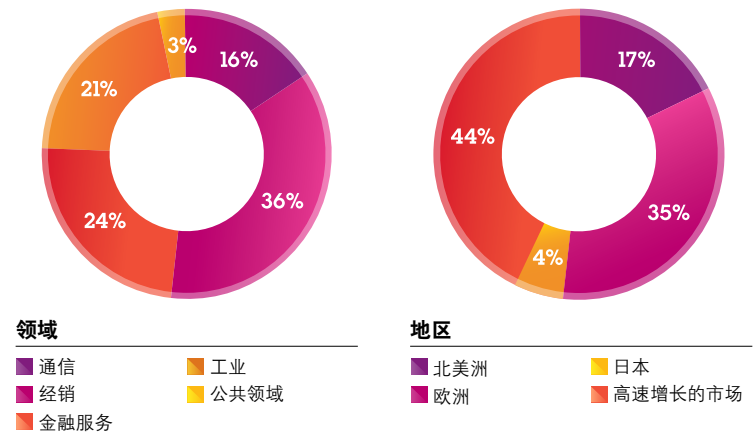


图18

关于此次调研。超过1,700位全球CMO参与了此次调研。

我们采用了多项技术，包括描述性统计和多变量分析(因素分析和聚类分析)，以细察整个调研对象的回答。分析显示，不同的地区或行业的营销绩效差别不大，各种规模企业的CMO几乎没有显著的差异。

我们还希望识别并了解卓越企业和表现欠佳企业内的CMO的不同。因此，我们请受访者评估其企业在行业中的地位(从一级到五级)。我们将四级企业定为表现平平者，一至三级企业为表现欠佳者，而五级为卓越企业。(我们将四级定为中点，以抵偿受访者可能对自己企业的认知偏见。)

通过与两个客观财务衡量指标进行比较，我们对受访者的答案进行了交叉验证—这两个指标是2006年至2010年的营业收入复合年增长率和税前利润—这些都是公开信息。我们的分析证明，自我评估和实际表现之间存在极高的关联度，从而消除了因系统性“光圈效应”而失真的可能性。在我们的调研中，所有关于卓越企业和表现欠佳企业的引用材料都基于CMO对自己企业的评估。

致谢

感谢全球1,734位CMO抽出时间表达他们的看法。特别感谢那些允许我们在主报告中引用其评论或者在案例研究中使用其信息的CMO。

我们还要感谢IBM团队在此次全球CMO调研中的贡献：

领导团队：Peter Korsten(调研执行领导人)、Saul Berman、Matt Berry、Tami Cannizzaro、Susan Cook、Graciela Di Rado、John Gallagher、Stephen Gold、Teresa Golden、Matthias Hartmann、Jay Henderson、John Kennedy、Dave Lavery、Eric Lesser、Karen Lowe、Christine Kinser、Alisa Maclin、Bevin Maguire、Paul Papas、Gautam Parasnis、

Ben Roden、Rohini Srivathsa、Katharyn White、Maria Winans、Mike Wing、Jacqueline Woods、Keith Yamashita

项目团队：Carolyn Heller Baird(调研总监)、Stephen Ballou、Linda Ban、Madhuri Banda、Marni Barrett、Kristin Biron、Nicoline Braat、Angie Casey、Rob Garretson、Rachna Handa、Ellen Johnson、Helen Kay、Kathleen Martin、Jim Phillips

以及全球1,000余位IBM领导，他们与CMO进行了面对面交谈。

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作，为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行，我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力，我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。

关于IBM商业价值研究院

IBM商业价值研究院是IBM全球企业咨询服务部的成员，致力于为全球高级商业主管就关键的行业和跨行业问题而提供基于事实的战略洞察。此次全球首席营销官调研是高管系列调研的一部分。

备注与参考资料

- 1 The terms “chief marketing officers” and “CMOs,” when used in this report to qualify or quantify our study findings, refer exclusively to the 1,734 executives interviewed for the 2011 IBM Global Chief Marketing Officer Study.
- 2 “Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study.” IBM Institute for Business Value. May 2010. <http://www.ibm.com/ceostudy>
- 3 “The Real Danger of the Down Economy.” *Bloomberg Businessweek*. February 1, 2011. http://www.businessweek.com/managing/content/jan2011/ca20110131_670736.htm
- 4 These figures represent the change in the value of world merchandise trade exports and commercial services exports(excluding government services)between 2000 and 2010, expressed in current U.S. dollars. World Trade Organization. “International trade and tariff data: Statistics database.” July 14, 2011.
- 5 “Facebook Statistics.” August 8, 2011. <http://www.facebook.com/press/info.php?statistics>
- 6 “Numbers.” Twitter. March 14, 2011. <http://blog.twitter.com/2011/03/numbers.html>
- 7 Elliott, Amy-Mae. “10 Fascinating YouTube Facts That May Surprise You.” Mashable. February 19, 2011. <http://mashable.com/2011/02/19/youtube-facts/>
- 8 Siegler, M.G. “Eric Schmidt: Every 2 Days We Create As Much Information As We Did Up to 2003.” TechCrunch. August 4, 2010. <http://techcrunch.com/2010/08/04/schmidt-data/>
- 9 “Average Chief Marketing Officer Tenure Hits New High: 42 Months.” SpencerStuart. May 24, 2011. <http://www.spencerstuart.com/about/media/65/>
- 10 “Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study.” IBM Institute for Business Value. May 2010. <http://www.ibm.com/ceostudy>
- 11 Leonard, Devin. “Crunching the Data of Love.” *Bloomberg Businessweek*. April 28, 2011. http://www.businessweek.com/magazine/content/11_19/b4227032797839.htm
- 12 “Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study.” IBM Institute for Business Value. May 2010. <http://www.ibm.com/ceostudy>
- 13 Bradshaw, Tim. “UK gives warning on EU ‘cookie’ directive.” *Financial Times*. March 8, 2011. <http://www.ft.com/cms/s/0/ea483208-48ef-11e0-af8c-00144feab49a.html#axzz1RF7q5fMu>
- 14 Baird, Carolyn Heller and Gautam Parasnis. “From social media to Social CRM.” IBM Institute for Business Value. June 2011. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-crm-whitepaper.html>
- 15 Ibid.
- 16 Ibid.
- 17 Schaeffer, Melissa. “Capitalizing on the smarter consumer.” IBM Institute for Business Value. February 2011. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-capitalizing-on-the-smarter-consumer.html>
- 18 For a full description of how the brand relationship has changed, see Edelman, David C. “Branding in the Digital Age: You’re Spending Your Money in All the Wrong Places.” *Harvard Business Review*. December 2010, pp. 2-8.
- 19 “Best Global Brands 2010.” Interbrand. September 2010. http://issuu.com/interbrand/docs/bgb_report_us_version?mode=a_p

更多信息

欲了解关于此次调研的更多信息，请发送电子邮件至IBM商业价值研究院：iibv@us.ibm.com。我们将安排适当的IBM行业或地区专家与您联系。



© Copyright IBM Corporation 2011

IBM Global Business Services

Route 100

Somers, NY 10589

U.S.A.

Produced in the United States of America

October 2011

All Rights Reserved

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol(® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned

by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at ibm.com/legal/copytrade.shtml

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.





IBM商业价值研究院