

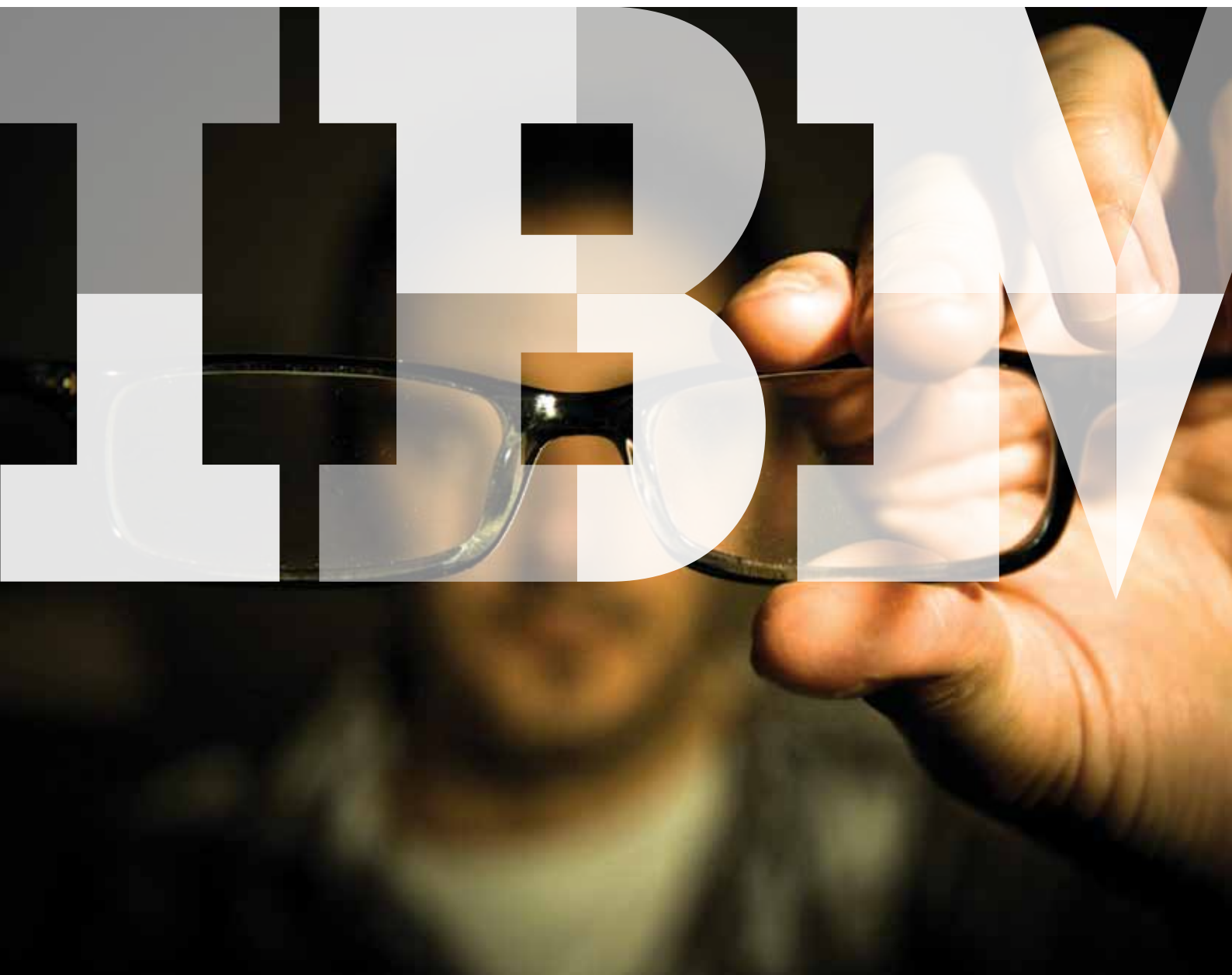
IBM全球企业咨询服务部
执行报告

IBM商业价值研究院

联合

经济学人智库

当前的CMO：创新抑或跟随？



经济学人智库

经济学人智库(EIU)是全球领先的经济与商业研究、预测和分析机构。从1946年起,该组织就为全球的企业、政府机构、金融机构和学术组织提供准确且中立的洞察,推动业务领袖充满信心地采取行动。EIU的产品包括旗舰产品“国家报告”,该产品为195个国家提供政治和经济分析,并提供一系列订阅形式的数据和预测服务。公司还为各市场和业务领域提供定制的研究与分析项目。欲了解详情请访问:www.eiu.com, 或者在www.twitter.com/theEIU上关注EIU。

EIU总部位于英国伦敦,在40多个城市设有办事处,并且拥有一个由全球650位国家专家和分析师组成的专家网络。EIU是全球领先的国际商业与全球时事分析服务提供商经济学人集团下属的独立运作的B2B服务部门。

IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下,IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报,是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容,即提供各种分析和见解,帮助各个公司或机构实现价值。

有关更多信息,请联系本文作者或发送电子邮件到:ibvchina@cn.ibm.com

请访问我们的网站:<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

本报告 是经济学人智库与IBM商业价值研究院联合开展的系列思想领袖调研中的最新报告。作为将于今年晚些时候发布的IBM首席营销官(CMO)研究之前进行的一次调研活动，经济学人智库调查了近300位高管，旨在帮助我们了解CMO在当前复杂的业务环境中面临的许多问题。本次调研的结果和评论将帮助我们确立更大规模的IBM首席营销官研究的重点。届时，我们将采访全球1,000多位CMO。

在这次初步调研中，我们希望看到CMO对不断变化的市场形势做出了积极应对，并且大量使用目前许多客户喜爱的数字化工具。但结果证明，现实情况与设想存在巨大差异。事实上，参与调研的CMO并未始终关注我们设想的问题，而且许多CMO在某些关键趋势对其工作的相关性和影响上存在分歧，例如，社交媒体，尽管他们都认识到了其更广泛的影响，例如快速变化的市场和客户的影响力。这种对趋势的分歧对于市场营销战略及其执行具有重要意义。

实际上，尽管此次初步调研对于CMO面临的挑战和机遇提供了许多应引起注意的发现，但也提出了许多问题。需要特别说明的是，IBM全球CMO研究将努力回答这些尚无答案的问题。我们期望在今年晚些时候与大家分享这些结论。

早在2007年，在协同沟通时代的早期，维珍美国航空公司(Virgin America, VA)就努力要求美国交通运输部(DoT)批准其在美国国内运营。在寻求公众支持的过程中，Virgin America没有推出印刷品广告或电视广告；而是通过社交媒体推出了宣传口号。“如果没有你，今年最热的产品可能永远不会出现”是在互联网上推出的“Let VA Fly”活动的口号。维珍美国航空公司认为这种宣传能建立与关键影响人的联系，尤其是空中飞人、对技术有狂热追求的目标客户。结果证明这一策略是正确的，支持者涌入美国交通运输部和美国国会，并带来了请愿书签名和支持函，结果是美国交通运输部很快批准其运营。对维珍美国航空公司来讲，这次转折点标志着其长期、成功并且不断发展的通过社交媒体与客户联络的模式开端。¹

然而，四年后，我们的调研指出，许多首席营销官(CMO)并未充分利用社交媒体对营销的影响力，而且所有营销职能部门并未充分认识到其影响。但是，他们都面临着这样一个世界：技术以及技术带来的透明度正在改变市场形势。客户可以快速且轻松地与整个“影响者网络”交流，好友、家人、专家或其他评论者，都可以帮助他们即时地做出决策。移动设备的普及使客户只需一个按钮即可做出决定购买或者取消购买的决策，并且更换供应商。此外，技术使个人以及整个影响者网络能够即时地表达他们认同还是不认同一个公司的产品、企业的道德准则或者政府的行为。这一切都将影响品牌的所有方面，而不仅仅是产品和服务本身，并且将塑造品牌的权力更多地交到客户手中。

为了更多地了解CMO面临的挑战以及如何应对这些挑战，经济学人智库(EIU)与IBM商业价值研究院一起，在2011年2月至3月间对近300位高级营销高管进行了在线调查，并且对许多人进行了面对面采访。

正如我们所设想，CMO认为市场的确充满动荡因素。在被问及哪些市场因素在未来三到五年内将对他们以及他们的组织产生最重大影响时，50%的受访者都提到了“更高的客户协同度和影响力”，而49%的受访者认为是“变化的速度”。

尽管毫不奇怪，这些问题是CMO最关注的领域，但意外的是，在这些有影响的因素中，很少比例的CMO选择了许多代表了数据驱动的数字时代的特定工具和技术：

- 仅34%的受访者选择“Web 2.0和社交媒体”，而仅54%坚定地认为社交媒体带来的机遇超过风险。
- 仅29%的受访者选择“对更高透明度的需求”。
- 仅24%的受访者选择“渠道和设备选择余地的增加”。
- 只有20%的受访者选择“ROI责任”。

由于几乎没有人谈到具体细节，CMO似乎非常明白消费者和市场形势正在变化，而且在迅速变化，但对于每个趋势，他们有不同意见。其它调查也得出了类似的结果，即许多CMO目前正在努力应对这些趋势带来的战略影响。例如，品牌代表着什么更加被关注，CMO认识到将员工和其它相关利益方作为品牌传播渠道显得至关重要。由于内部品牌信息的需求和外部品牌信息的需求是共生的，CMO被期望成为企业内部打造“企业性格”的主力。然而，只有45%被调查的CMO表示，他们将在未来三到五年内负责或者推动企业性格的培养。

CMO在目前拥有和需要拥有的能力和资源之间似乎存在脱节，原因可能是CMO在其所要抓住的机会上存在巨大分歧。

重要的是，调研还表明，CMO并没有像所期望的那样对未来三到五年市场营销做出积极的响应。例如，尽管大多数CMO表示他们将更多地使用多种数据驱动的工具、技术和分析能力，但58%的受访者承认，

他们应对新需求时，所面临的挑战是缺乏相应的员工技能和技术(48%)。此外，很少比例的CMO称，为了保证业务成功，他们自身需要分析能力(33%)或社交媒体专业知识(16%)。

事实上，此次调研的全部结果都表明，在创新者和接受者之间可能出现巨大差距：

- 1. 创新者。**这一小部分CMO将支持完全整合的营销方法，即利用跨职能关系和洞察力营销客户，创造客户期望的价值，并对品牌及其价值主张做出积极的响应。这些CMO将尽最大努力推进传统的“4P”整合营销理念，即产品、价格、地点和促销。由于认识到社交媒体等渠道对许多营销决策具有直接或间接影响，这些CMO将积极地追踪并评估来自数字化渠道的数据，以帮助他们做出“4P”决策。他们还认识到必须推动内部与外部品牌信息的一致性。
- 2. 接受者。**这类CMO看似数量较多，他们在适应或者利用新的营销技术方面并未处于领先地位。尽管全面地了解新的营销技术，但他们可能要努力解决执行层面的问题。由于缺乏创新者所拥有的数据、洞察力或其它资源，接受者可能更难主动地制订完全整合的营销方法。在这个过程中，接受者可能会趋向于(或者被迫)日益缩小其影响范围——最有可能主要关注4P的两个方面：促销与产品。此外，如果接受者对于价格和地点承担的责任较少，他们很难有效地开展整合营销活动。

营销是保证整个组织聚焦于满足客户需求的关键所在。但本次调研的结果对于营销扮演这种角色的能力提出了重要疑问。面对快速变化的市场，CMO是否退却到他们最有优势的领域，或者对自身进行重塑？他们如何整合与发挥所有优势，以执行有价值的营销战略？

关于本次调研

本调研获得了来自299位高管的回复，他们绝大多数拥有首席营销官头衔。在这些人中，66%的受访者向CEO/董事长汇报，18%对事业部负责人汇报。受访者来自各种规模的企业，其中，年收入低于5亿美元的占32%、5-9.99亿美元占34%、10-49.9亿美元占18%、50-99.9亿美元占5%、100亿美元以上占11%。从受访者的地域分布来看，36%位于亚洲，25%位于西欧，20%位于北美，9%位于中东和非洲，8%位于拉丁美洲，2%位于东欧。在所有受访者中，76%从事企业对企业业务，55%从事企业对消费者业务，21%从事企业对政府业务(有些受访者的业务不止一个类别)。

营销还是促销？

本次调研的数据指出，当前，促销是营销职能具有最大影响力的领域，其次是产品(见图1)。此外，调研结果表明，促销和产品也是营销最有可能控制的两个“P”。与此相对，很少比例的受访者对价格或地点承担某种或全部责任。相当大比例的CMO对价格或地点几乎没有责任，而少数受访者预计将来会失去对价格/地点的影响力。

有些受访者表示，这种关注度的不平衡意味着“4P”框架本身在数字化时代已经过时。毫无疑问，在数字化工具和设备爆炸性增长的环境中，4P框架已经变得相当复杂。

以iPad为例：其应用可影响或增强现有的产品和服务，甚至应用本身就是一种产品和服务。iPad同时也是销售渠道、一种宣传渠道，甚至可能影响定价策略。

但是，说4P不再适合有些过于简单化，因为很明显，以统一、整合的方式响应市场需求，这一基础的要求仍然存在。

那么，如果市场营销更多地转向促销，而抛开完全整合方式，这对企业有何影响呢？市场营销所关注的方面受限是否会破坏对企业的价值？如果CMO失去某些职责，这些职责由谁接管？

市场营销组织在以下领域所承担的责任。

在“4P”中，市场营销通常趋向于促销、产品...

促销(广告、销售等)



产品和服务(功能、品牌、包装)



价格(目录价、套餐等)



地点(经销、渠道、物流等)



■ 1 不负责 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 完全负责

样本量=298

市场营销组织在每个领域获得控制权或失去控制权的程度(由于内部或外部力量)。

...而且在这些方面正获得控制权

宣传(广告、销售等)



产品和服务(功能、品牌、包装)



价格(目录价、套餐等)



地点(经销、渠道、物流等)



■ 1 失去控制 ■ 2 ■ 3 无变化 ■ 4 ■ 5 获得控制

样本量=297

图1. 市场营销的责任重心趋向于促销(广告、销售等)，而对地点正在丧失控制权(经销、渠道、物流等)

维珍美国航空公司(Virgin America): 使用社交媒体增强品牌、影响力和客户满意度²

“有我们和没有我们参与的对话”

维珍美国航空公司(Virgin America)提供了机上WiFi接入,意味着乘客(维珍将他们成为“贵宾”)可以像在停机坪上一样通过微博分享他们的体验。这一场景可能会使某些CMO感到害怕,但是,这正是维珍所希望的。营销副总裁Porter Gale说:“您必须认识到,与贵宾之间对话的方式已经发生了变化。”

她说,从最开始,维珍美国航空公司(2007年开始运营)首先使用Twitter和Facebook作为主要营销渠道。“我们首先审查了对话,并认识到许多人在评论我们。幸运的是,这些评论基本上都是正面的,但我们也认识到,无论我们是否参与,对话都在进行,因此,这是一个非常好的参与地点。”

社交媒体也是处理升级事件的良好渠道。Gale女士说:“如果您没有这个渠道,升级事件仍然会出现。”但是,作为对机上乘客在微博上的评论做出的响应,这家航空公司可以让其贵宾关怀团队为客户提供“调整”选项,例如,立即改签或调整里程积分,以帮助建立客户忠诚度。

这些战略对于维珍美国尤其关键,因为维珍美国将年轻的、熟悉技术的客户作为目标客户群。Gale女士说:“渐渐地,人们与航空公司的交互越来越以技术为导向。”该公司对社交媒体的追踪表明,很大比例的销售都是通过iPad完成的,而且这一数字正在持续增长。

精通或置之不理?

最重要的是,要实现高效营销,CMO需要确切地了解什么推动了客户需求和行为的变化。如前文所述,CMO完全明白在客户主动权方面的巨大变化和市场变化的速度,但对于特定趋势的重要性持有不同意见。

尽管不同的因素对某些企业的影响要比其他企业明显,但我们的调研获得了以下令人吃惊的结果:

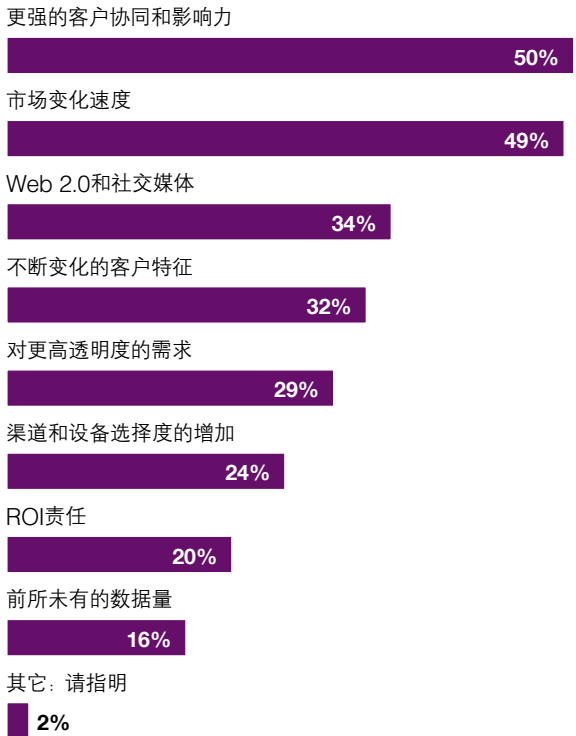
- 只有三分之一的CMO将社交媒体视为未来三到五年内有影响力的驱动因素,尽管它已经改变了个人、企业和政府的交互方式。
- 只有四分之一的CMO认为“渠道和设备选择度的增加”很重要,尽管i-gadgets或其它移动设备已经无处不在。

此外,即使对于有影响的工具,企业的准备程度也不确定(见图2)。例如:

- 在选择“Web 2.0和社交媒体”为关键驱动因素的受访者中,只有50%表示他们已为应对其影响做好了准备。
- 在选择“渠道和设备选择度的增加”的受访者中,只有38%认为他们已做好准备。

以下哪些市场驱动因素在未来3-5年内会对您以及您的企业影响最大？请选择最重要的三项。

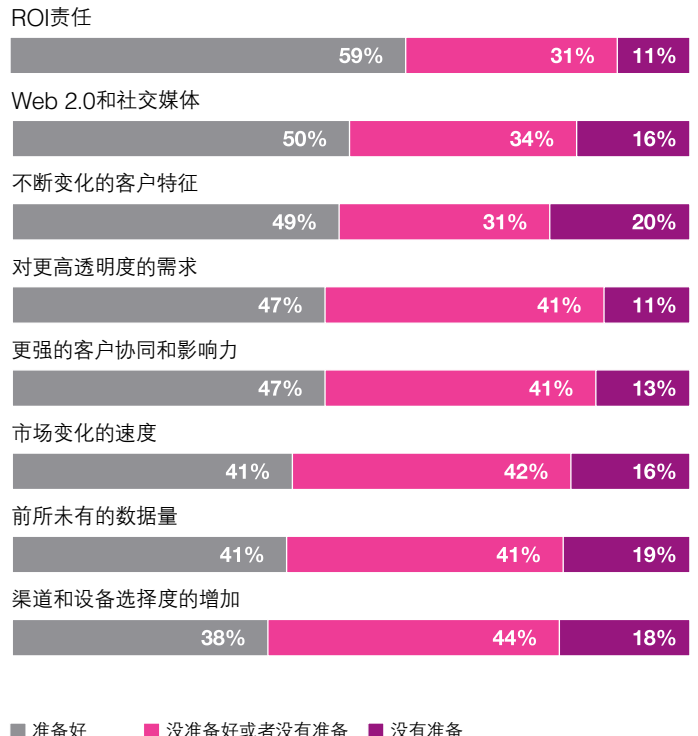
“客户影响力”和“变化速度”是CMO认为最有影响的市场动态...



样本量=298

对于在上一个问题中选择的前三项，您是否准备好对策：

...但大多数人认为他们已经为这些以及其它大量趋势做好了准备...



样本量=298

图2. 营销高管认为未来三到五年内将出现大量有影响力的市场驱动因素，但他们认为从一定程度上已经为应对这些以及其它大量挑战做好准备

这些以及类似的调研结果表明，许多CMO仍在思索为每种趋势给予多高的信任度和承诺。事实上，更多的数据表明，CMO对于社交媒体或数据共享的风险和机遇上没有统一的意见，而这些似乎是数字时代的业务和营销活动的关键问题。

54%的受访者认为，社交媒体和其它数字交互工具的使用量日益增加带来的机会多过风险，而32%的受访者风险与机遇相等，而10%认为风险更多(见图3)。

更多CMO认为社交媒体和其它交互式数字工具的机遇大于风险

在未来3-5年内，社交媒体和其它交互式数字工具的使用量增加对您的企业意味着多大程度的风险或机遇？



样本量=297



CMO更倾向于认为与外部共享数据存在风险，但许多人认为在内部共享数据是机遇

在未来3-5年内，在企业内部共享数据对您的企业意味着多大程度的风险或机遇？

在内部共享数据



样本量=297

在未来3-5年内，与外部共享数据对您的企业意味着多大程度的风险或机遇？

与外部共享数据



样本量=298

图3: CMO认为社交媒体和数字营销工具的机遇大于风险，而认为与外部共享数据的风险大于在内部共享数据

CMO普遍认为在内部需要共享数据。对于与外部第三方共享数据，认为风险大于机遇(32%)的受访者人数超过乐观派(26%)，而40%的受访者认为风险与机遇均等。

具有讽刺意味的是，CMO对数据共享的观点与其它调研数据不一致。在其它调研中，67%的CMO预计协同程度在未来三到五年内会提高。数字时代的协同无疑会涉及到某些形式的数据共享，而且第三方数据共享已经产生了许多专门为满足不断变化的客户需求而设计的创新、增值的业务模式。

问题在于，如果CMO不确定某些趋势的优先级，他们多久以后能够确定？他们应如何验证自己的评估？而且拖延有什么好处或者代价？

执行或只是说说？

即使CMO能够积极地确定他们将应对的市场趋势的优先级，但他们仍然需要制订并执行有效的应对措施。要使这些应对措施真正实现整合，CMO需要不断有效地与企业内的其它职能部门交互。

调研结果表明，CMO与许多职能部门维系着合作关系，尽管可能不足以制订真正整合的营销战略。总体来讲，绝大多数受访的CMO(63%)表示，销售是他们最常打交道的三个部门之一。然而，在描述三到五年后的可能情景时，这一数字降到了51%。下一个最常提到的关系是与CEO的关系(当前为54%，而未来是55%)。

仅24%的受访者称，财务是他们目前最常打交道的三个职能部门之一，而对于未来，这一数字下降到20%。仅12%的受访者认为IT是他们目前最常打交道的三个职能部门之一，但对于未来，这一数字升至14%。

但是，需要注意的是，我们的数据也表明，将社交媒体视为纯机遇的受访者更倾向于与运营和财务部门合作——这些职能是4P中的价格和地点要素不可分割的一部分。对于对社交媒体抱有乐观态度的人，我们目前的数据无法指出这些跨职能关系是否真正地转化为市场营销对价格和地点的更高影响力。但有证据表明，主动的CMO积极寻求机会，通过跨职能小组了解业务的发展目标，以及客户需求和行为如何演变。

尽管跨职能关系对于制订营销战略很重要，但其它要素是执行的关键。然而，数据表明，CMO可能没有为有效地行动做好充分准备，而且很多人甚至不确定他们真正需要什么。

例如，互相矛盾的是，尽管CMO整体上都不相信内部和外部数据共享会带来纯机遇，但许多人表示，他们预计在未来三到五年内会更多地使用多种数据驱动的工具、技术和分析能力。有些相关调研结果指出多种新趋势之间明显的不一致：

- **关键技能和能力可能缺失。**如前文所述，许多CMO承认，缺乏员工技能和技术会对他们的营销组织在应对新需求时带来挑战。尽管如此，几乎没

有CMO认为，为了在未来三到五年内实现成功，他们自己需要数据分析(33%)或社交媒体专业知识(16%)。与看重创新思考(47%)和领导能力(41%)的人数相比，这些比例尤其低。这说明CMO认为在数字工具和数据驱动的工具和技术方面不需要实际操作知识，尽管他们承认企业已经缺乏在未来竞争所需的技能(见图4)。

- **对成本和预算的影响不明确。**尽管成本是营销组织利用技术时所关注的问题，但只有29%的受访者称，财务制约对管理新趋势的影响带来了挑战，虽然CMO普遍期望更多地使用多种工具和技术。此外，许多CMO认为，未来三到五年内，大量营销支出会专用于某些数字时代的战略。

实际上，三分之一的CMO表示，他们期望在未来三到五年内，将21%至40%的营销预算分配给利用社交营销和其它交互数字工具的营销战略，而五分之一的受访者期望分配超过40%。非常相似，在确定并开发增值的整合数据用途上，20%的受访者同样期望分配40%以上。

从这些数据中无法了解每位CMO预计为这些工具总共分配多少支出。但如果这些预算项目非常多，而且多种工具和技术的使用量越来越大，几乎没有CMO期望减少这些工具和技术的使用量，我们可以假设CMO希望预算呈指数级增加，或者他们需要在别的方面显著降低预算。

您是否计划在未来3-5年内增加或减少以下工具/技术的使用量?

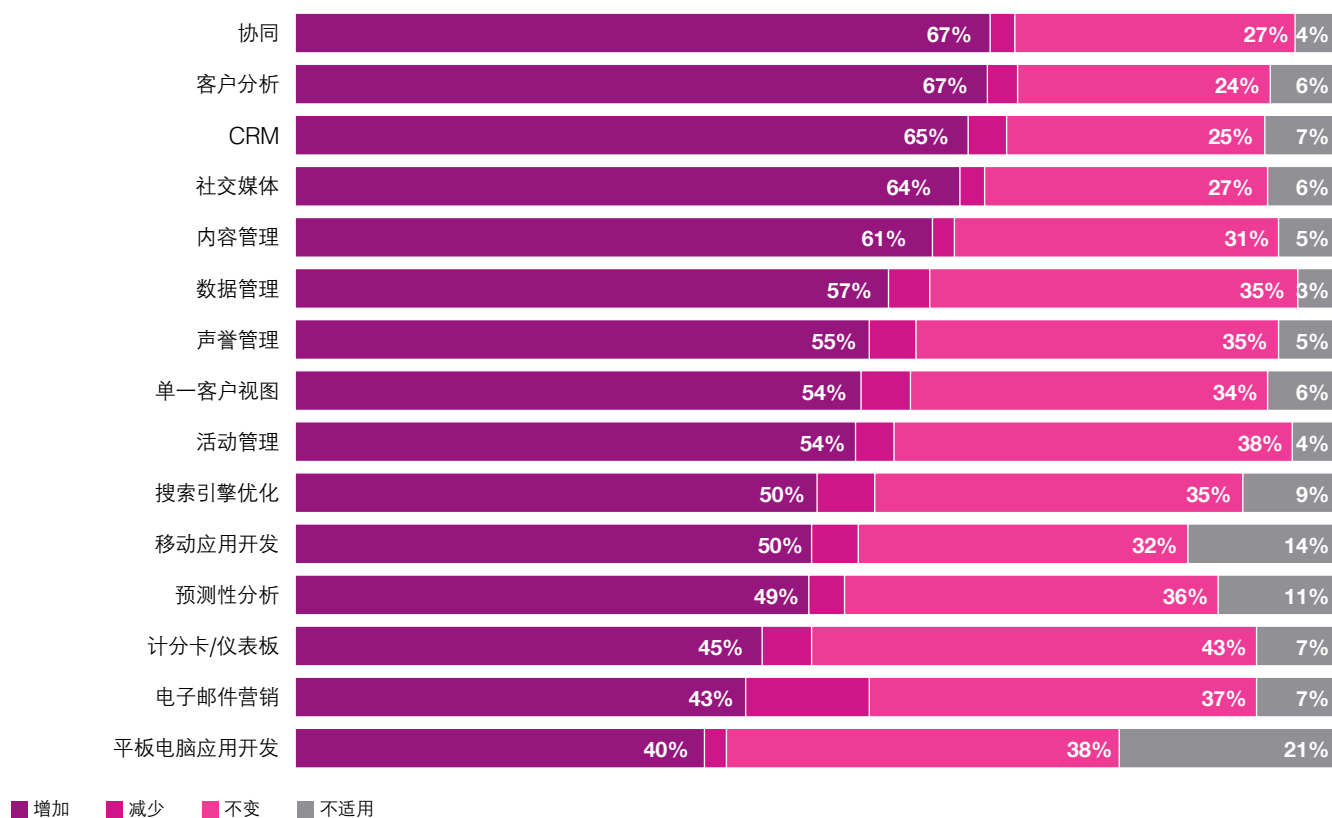


图4. 在CMO未来三到五年内计划增加使用量的工具和技术中，协同、客户分析、CRM和社交媒体占据前三位

• **ROI责任似乎不是许多受访者的最优先考虑的事项。**预算问题本身似乎代笔了CMO对于量化多种营销活动的回报的需求。然而，仅20%的受访者将ROI责任视为三个最具影响力的市场驱动因素之一。缺乏ROI的明确性和确定性是营销部门利用技术时最常见的障碍，但仅32%的受访者指出了这一问题。

指出这个问题的受访者数量远远低于认为成本(63%)是最主要实施障碍的受访者。大多数认为ROI是重要市场驱动因素的受访者表示，他们已经为应对其影响做好准备。但是，总体结果指出，很少有CMO认为他们急需ROI责任。

这似乎与对各种工具的预算进行优先级排序、从高度依赖分析能力的数字工具和技术中创造价值的需求不一致。显然，这与社交媒体支持者所称的广泛采用数据挖掘与绩效衡量并不一致。此外，在没有采用基于ROI的合理方法支持下，CMO似乎难以证明投资的效益。

在CMO所拥有和他们所需要的能力和资源之间似乎存在脱节。那么，如果CMO的跨职能关系仅局限于销售部门和CEO，他们在制订明智决策时能否收集到所有的洞察信息？如果衡量ROI不是重点，他们如何确定实施、资源和预算的优先级？或者他们的计划是否只是“每件事都做得更多”，以确定什么有效？

营销或者外部沟通？

如果营销的目的是充分发挥其作为企业关键部门的潜力，则不能忽视员工和其它相关利益方在品牌定位中的角色。尤其是在当前透明和互联的世界中，客户能够比以前更多地了解他们联系企业的信息。如果他们不赞成企业或其员工的言行举止，他们也有办法立即响应。因此，“企业性格”正成为品牌日益重要的一部分。但是，我们的数据显示，并非所有CMO都将企业性格视为营销活动中必不可少的要素。

3M澳洲：企业角色在新的互联时代更加关键3

“每位员工都成为品牌的接触点”

3M澳洲公司关注于衡量日益互联的市场产生的广泛影响，因为它是一家多元化技术和创新公司，主要业务领域包括企业对企业(B2B)、企业对消费者(B2C)和汽车原配件制造商(AOEM)。3M澳洲集团的营销经理Chris LeBlanc说：“社交媒体无疑对每种类型的业务都会产生某种形式或方式的影响。”

尽管技术对个人消费者的影响相对容易引起关注，但LeBlanc先生指出，技术对B2B和其它业务也有明显的影响。例如，对3M来说，销售代表一对一联系仍然很关键，但社交媒体为B2B和AOEM合作伙伴共享信息提供了宝贵的渠道，例如，通过专家的微博或博客。他说：“最近，越来越多的专业人员使用这些渠道与我们对话，讨论特定的技术和问题。”

社交媒体不仅是与参与市场的不可分割的一部分，它也反应了社会技术的根本性变化——“在协同与信息共享和透明的时代，每位员工都成为一个接触点。每个人负责传达公司的价值、产品和服务。我们都是公司的大使。”Chris LeBlanc如是说。

营销在向员工传达信息以加强公司价值观和原则方面起着关键作用。他说：“我们希望员工对于公司的价值观和作为创新者的历史感到振奋，这样，他们就能够成为传达品牌精髓的持续接触点。如果我们有明确的信息，他们则负责传达。‘我为3M工作，这是一家创新公司，’这样，我们的工作就完成了。”

企业性格指企业上下日常行为所遵循的基本原则，它通常是企业价值观和品牌承诺不可分割的一部分。对于许多CMO来说，它带来了更多的挑战和机遇，因为它将员工定位为另一个品牌传播渠道。当然，它也要求营销部门在外部宣传品牌信息的同时，需要在内部培育品牌信息。

尽管企业性格可能对于营销战略日益重要，但只有45%的受访者称，他们将在未来三到五年内负责或者推动企业性格的培养。而对于大型企业(年收入超过50亿美元的企业)，这一比例提高到63%。整体调研结果表明，对于那些具创新意识的CMO迫切希望拥有和制订的关键战略，另外一些CMO似乎只愿意起到告知或者影响作用。

结束语

在数字时代，客户快速并且急切地希望以新的方式进行沟通并开展交易，许多CMO已经迅速地甚至欣喜地对数字时代带来的机遇做出明确响应。尽管CMO认识到客户主动权等市场驱动因素的影响，但他们似乎对于各个趋势的重要性、机遇和风险并不明确。此外，CMO也没有打算积极响应，或者超越数字时代之前的先尝试后验证的战略制定模式。

事实上，CMO可以采取不同的方法：少数创新者将全部影响力应用到营销的所有方面(并且在必要时努力重新夺回对曾经丧失影响力的领域的控制)，而接受者花费更多时间权衡各种方案。后一种方法的风险是，这些CMO可能(故意或者非故意)放弃某些职责，而承担一些战略意义不高的活动。我们预计进一步的研究将确认这种分歧是否存在及会如何发展，以及这种分歧对营销职能和对财务表现有何战略影响。

有一点已经非常明确：CMO必须尽可能地准确评估市场驱动因素带来的风险和机遇。对某些CMO来说，这意味着获取新的资源和能力，而且可能意味着重塑营销职能。最大的风险在于无法迅速做出良好的决策，而其他CMO已经做出决策、开始执行并且反复尝试。

在当前快速发展的透明社会中，被动营销将很快在品牌推广和定位过程中留下真空，使其他人——客户或者竞争对手，成为定义你的企业是谁，代表什么，在满足组织目标和期望方面是否成功方面的推手。

EIU撰稿人

Jackie Wiles, 作者

Gilda Stahl, 编辑

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。

参考资料

- ¹ 依据经济学人智库2011年2月14日所做的采访。
- ² Ibid.
- ³ 依据经济学人智库2011年2月14日所做的采访。



© Copyright IBM Corporation 2011

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.



Please Recycle

北京总公司

北京朝阳区北四环中路27号
盘古大观写字楼25层
邮编：100101
电话：(010)63618888
传真：(010)63618555

上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区
科苑路399号10号楼6-10层
邮政编码：201203
电话：(021)60922288
传真：(021)60922277

广州分公司

广州林和西路161号
中泰国际广场B塔40楼
邮政编码：510620
电话：(020)85113828
传真：(020)87550182