

IBM 商業價值研究院

# 客戶分析回報

將科學帶進行銷技巧中，以推動營收成長



---

## IBM 商業價值研究院

透過「IBM 商業價值研究院」，IBM Global Business Services 在重要的公領域和私領域問題方面，為資深高階主管提出以事實為根據的策略洞察。這份執行報告是根據該研究院之研究團隊的深入研究。它是 IBM Global Business Services 持續承諾的一部分，旨在提供分析及觀點來協助公司實現商業價值。如需相關資訊，您可聯絡作者，或傳送電子郵件至 [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)。有關「IBM 商業價值研究院」的其他研究，可在此處找到：[ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)

---

作者：Dr. Marc Teerlink 及 Dr. Michael Haydock

## 現在的企業

有很多客戶資料的來源越來越多。雖然大多數組織感激這帶來的潛在好處，例如資料可以回收，但許多組織面臨的困難是如何將資訊有效轉換成具行動力的洞察。不過，有效的客戶分析策略可協助推動營收成長、避免不必要的成本及提高客戶滿意度。為了協助組織追尋更深入的客戶洞察，我們確認了四階段的組織功能及相關聯的客戶分析策略。

每天消費者和企業會建立 2.5 萬兆位元組的資料。事實上，現今全球有 90% 的資料是在過去這兩年建立的。<sup>1</sup> 此資料的來源到處都有：用來收集氣候資訊的感應器、社群媒體網站的貼文、線上張貼的數位圖片和影片、銷售點 (POS) 資料、線上購買交易記錄、電子郵件內容，及行動電話 GPS 信號 - 不勝枚舉。多虧了價格合理的網際網路功能裝置和雲端服務，全世界已從聯結到高度聯結，產生比以前更多的客戶相關資料，並且是在越來越短的時間範圍進行。<sup>2</sup>

今天，大部分企業高階主管都瞭解收集客戶相關資料的價值。不過，許多人在運用此資料的洞察產生智慧的、相關的、前瞻的路徑回到客戶方面，仍然面臨很大的難題。他們不確定如何有效使用其客戶資料來制定能將洞察轉換成銷售成長的決策。

商業分析廣泛使用資料、統計及數量分析、說明性及預測性模型建立，和以事實為根據的管理，在現今的複雜環境中制定更聰明的決策。<sup>3</sup>

以這個「IBM 商業價值研究院」觀點來看，我們結合經過數年來在量化研究方面的經驗所獲得的專業技能與個案研討，來提供我們自己對於某些更有效的客戶分析策略的觀點。組織可以部署這些策略作為具有競爭優勢的利器，以及作為銷售成長的引擎。

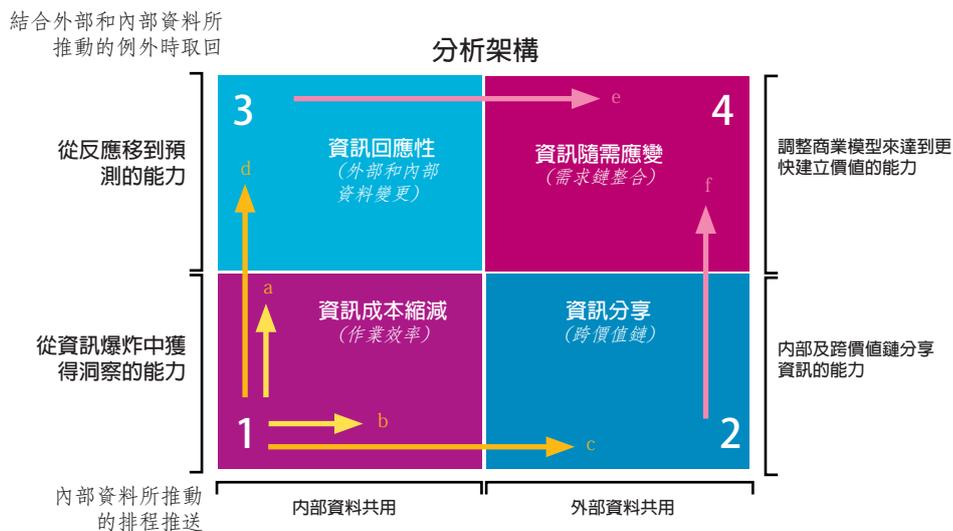
基於此觀點，我們運用概念性架構來說明四階段的組織功能，以及四個客戶分析策略如何達到它們（請參閱資訊看板：導覽分析架構的階段）。

### 導覽分析架構的階段

若要透過該架構建立成長路徑，公司必須導覽不同階段（請參閱「圖 1」）。經驗告訴我們 - 通常 - 領導者和創新者心知肚明，他們只需「量力而為」。

從左下象限 (1) 的開始位置，大部分組織選擇推動策略變更及轉換的方式，是移到右下象限 (2) 或左上象限 (3)。我們還未看過有任何公司，從左下 (1) 移到右上 (4) 時，能夠成功地同時駕馭功能和策略。顯然，複雜性和必要的文化改變太過苛求。

在「圖 1」，成本縮減策略是以 a 和 b 箭頭來表示。各大公司尋求移到一個象限的界限以外來提高其效益，如 c 和 d 箭頭所表示。然後，公司必須決定是否「停留」在原地，作為他們在架構中的最佳位置，或是定義他們移到右上象限之後將獲得哪些額外的好處。接下來，有些公司會定位自己要移到右上象限，如 e 和 f 箭頭所表示。同樣地，我們也不相信可以順利地從作業效率象限 (1) 直接移到需求鏈整合象限 (4)。



來源: Teerlink, Marc. "Turning Data into Dollars, Consumerism and Beyond." 與各大美國及歐洲商業學校合作的持續性研究。1995-2011。

圖 1: 成功達成實現推動成長的組織功能的分析策略。

1

## 從資訊爆炸中獲得洞察的能力， 以及發展出對客戶更深入的瞭解

直到最近，大部分公司才聚焦其分析功能，來獲得對縮減成本及 Web 瀏覽效率方面的洞察。這表示他們未必聚焦於透過分析推動成長，而是聚焦在創新技術上，例如縮短冗餘報告、資料簡化、資料庫合併及致力於建立更精簡資訊平台所做的其他努力。在這些案例中，致力於使公司網站更有效率的努力並非由消費者個人化引導，而在於刪減網頁，企圖簡化自助式導覽及冗餘。這些組織套用 *客戶分析策略* 來獲得資訊成本縮減。

在此架構的第一個階段，行銷組織聚焦於可快速找到可定址郵件的技巧，例如型錄和直接郵件，藉此減少郵寄成本，同時實現增加營收獲利。對於遵循資訊成本縮減分析策略的那些組織而言，大部分行銷工作是聚焦於市場區隔效率，例如透過縮減及移除訊息來增加選定客戶族群的轉換

（例如，避免提供相同型錄給多個家庭成員），而降低通訊成本。這些技巧透過簡化目標搜尋來降低成本。作者研究顯示，致電大眾行銷及傳統貿易促銷的平均轉換率是從 0.2% 到 2.9%。<sup>4</sup>

儘管這一階段帶來成本效益的提升，許多企業高階主管對於分析提供的實際附加營收成長仍然感到失望。很可能是他們太慢瞭解到，要建立分析的價值，要有能力利用客戶相關資料、處理及瞭解它，然後分享那些洞察，並將它們轉換成組織先前未進行的活動。這需要組織變得更善於處理及使用客戶資料，以及更不容易被龐大資料量所淹沒。然而，提高分析完善度也需要變更內部處理程序，及邁向以事實為根據的行銷文化。*fact-based marketing* 組織瞭解到需要一個穩固資訊基礎來邁向架構的第二階段或第三階段，這點很重要。

即使只將其分析成熟度提高一階，組織也能夠更加瞭解客戶，以更加個人化的方式與客戶互動。作者研究指出，這樣的公司會開始體驗到某些領域的累計平均銷售轉換率從 1.9% 變成 4.8%，例如忠誠度識別、聚焦目標搜尋及分析導向銷售活動管理。<sup>5</sup>最近一項 IBM 評比研究發現，分析成熟度每一次提高，組織就可能增加客戶保留率高達 9%，獲取 2% 以上的錢包佔有率，並將額外 3% 的對內聯絡轉換成交叉銷售活動，同時把高達額外 4% 的銷售訂單轉移到更具成本效益的通路。不論行銷組織規模多大，都會實現這些報酬。<sup>6</sup>

---

分析架構第一階段的組織聚焦於成本縮減。

---

## 內部及跨價值鏈分享 資訊的能力

2

二十一世紀客戶預期使用其選擇的任何數位裝置及通路，在任何其認為方便的時間，與任何企業進行互動。智慧型手機和平板電腦的爆炸成長率正是消費者如何加快此種購物及通訊偏好的指標。這些裝置訂定客戶之間下一種層級的互動期望及分享體驗。

為了趕上腳步，在架構的第二階段內，組織必須有明確的客戶分析策略來達到資訊分享。對消費者而言，可以瀏覽及收集一個通路或接觸點（例如，在商店中，或透過平板電腦、型錄或網際網路）的資訊，在完全不同的通路購買（例如，服務中心或網際網路），但在第三地點領取商品（例如零售點）。展現此模式的消費者傳達對於使用簡單、速度及便利性的明確偏好。

在客戶分析架構的第二階段中，組織透過多種通路建立一致的客戶體驗，並從中獲得下列好處：<sup>7</sup>

- 提高忠誠度
- 改善交叉銷售、追加銷售及錢包佔有率
- 提高淨推薦者分數
- 提高銷售轉換率
- 改進近期性、頻率及消費金額。

除了我們透過自己的經驗所觀察到的之外，我們發現有幾個案例，三通路買方的花費是單通路買方的平均 2.5 倍以上。<sup>8</sup> 在許多案例中我們發現，當客戶瀏覽及供貨延伸超出零售業而包含事業夥伴及供應商通路時，這些數字會增加，而在運用其他客戶的評論和推薦時，這些數字特別有效。然而，仍有極少數公司有自信可以有效執行無縫多通路策略。<sup>9</sup>

作者研究顯示，與前一階段相比較，整合式多通路行銷的轉換率平均增加 6.2% 到 18.7%。<sup>10</sup> 其他研究指出，可以觀察到企業消費型商務關係具有相同的效能，透過有效的資金配置管理，使用多通路行銷方法及協同貿易促銷管理，可使銷售增加 3% 到 5%，並使貿易促銷資金超支減少 1% 到 5%。<sup>11</sup>

在第二階段，最準確的行銷組織對行銷活動最佳化套用分析，此方法運用分析作為「水平控制塔」，在給定的時段，透過多個通路，將組織各種不同的直銷活動最佳化。<sup>12</sup> 實際上，分析評分模型會偵測客戶在過去表現的購買「模式」，然後模擬客戶讀取每一個規劃促銷，一次一個促銷。大體上，這些模型會試圖模擬客戶行為模式，彷彿瘋狂購物，一次一個促銷，直到「運算型」客戶讀取及研究所有促銷為止。模型判斷對每一個促銷可能的反應，並指派「適合」統計資料。此統計資料說明此特定促銷在所提供的商品、代表的季節（或時機）及顯示的促銷類型（或行業）方面有多麼符合此個別客戶的需求。

我們將此方法稱為「水平行銷」，它把原本強調的一連串仔細規劃的促銷活動轉變成最佳化客戶關係。水平行銷方法提倡更平衡的通訊串流，因此，經由所有通路，在一段時間之後，個人和企業之間可發展出以一對一個人化關係為前提的消費方式。此分析程序評估促銷與客戶的所有可行組合，並從客戶觀點將聯絡串流最佳化。此最佳平衡是通訊串流的一種組合，它把最少的金錢和資源投資在一組跨通路預測的促銷上，使客戶的財務結果最佳化。<sup>13</sup>

The 資訊分享的客戶分析策略及水平行銷方法使企業公司的焦點與其客戶的需求更趨一致。今天，許多直銷業者聚焦於將特定促銷的利潤最佳化，例如，「在秋季一般商品型錄方面，我們需要 14% ROI，以及至少 120 萬美元的銷售額。」水平行銷將這個焦點轉變成經過一段時間之後，該怎麼做才能為客戶提供更好的服務，例如，「我們需要透過特殊化格式，為客戶群 23 提供更多外套商機。」此客戶焦點也可以作為行銷部門與商品部門在規劃其促銷及提供策略時兩者之間的自然橋樑。

---

**組織必須擁有內部及跨價值鏈分享資訊的能力，才能運用水平行銷方法。**

---



---

### 個案研討

#### 大型美國多通路零售商利用分析，將「在適當時間以適當管道提供適當優惠」最佳化

**狀況：**客戶的行銷聯絡人數目已增加到難以想像，有些客戶甚至每年收到多達 60 個型錄郵件。此外，儲存的客戶資料量也暴漲。隨著飽和度層次高達 60%，利潤和客戶滿意度也面臨風險。並沒有因為增加郵件而發生銷售提升。

**動作：**組織已套用個別客戶行銷預算，並從垂直行銷（總計規劃活動）轉變成水平行銷（更鎖定目標的活動串流管理）。心態已從「尋找客戶來購買我的產品」轉變成「尋找適當產品給我的客戶」。

**影響：**由於行銷活動最佳化，零售商報告新利潤多增加了 350 萬美元，郵件減少 7% 以上，客戶體驗滿意度大幅提升。客戶回應更少但更相關的溝通。

---

## 3

## 從反應移到預測的能力

進階分析組織知道彈性及靈敏性是保持及拓展其市場地位的關鍵。這些組織改變戰略，朝向更佳的速度及預測動作，兩者都需要解譯及回應消費者之間的串流情緒和對話。該架構內的下一個客戶分析策略是朝下列做出改變：  
資訊回應性。

更完善的組織在傳送客戶的社群評論、變更心情或 POS 及銷售交易時，會使用技術來分析「原始」資料，而非針對特定用途花時間將資料標準化。為了避免真實資料氾濫成災，這些組織聚焦於找出對其企業影響最大的問題 - 如果有答案。這在資料收集上可作為一種過濾器，協助組織避免這樣的作業：收集所有可用資訊，然後無限期等待將它標準化及分析，再決定要如何處理它。

消費者服務與消費者包裝商品公司之間有不同的應用程式。有些公司（例如 Pepsico）利用品牌分析 (Gatorade)，讓他們能夠深入地監督消費者行為模式。<sup>14</sup> 有些公司則聆聽在競爭對手客戶旁邊的客戶的外部數位語音來產生前瞻性洞察，兩者均自動將這些洞察傳送到其促銷及銷售活動中，以保護其品牌價值及推動營收成長。<sup>15</sup> 作者研究顯示，能夠執行即時外部資料分析，同時結合規則型行動的公司，已體驗到平均轉換率 16.9% 到 38.2%。<sup>16</sup>

### 個案研討

#### 社群媒體分析協助知名運動鞋製造商在世界杯達到宣傳目標

**狀況：** 在外部廣告商的大型活動之前，運動鞋製造商的贊助活動已經準備了數個月之久。等到影響衝擊到銷售報告時，要重新調整或重排廣告優先順序通常已經太晚，失去了價值數百萬美元的銷售活動商機。

**動作：** 該公司根據消費者對產品的回應及互動，實作從反應行銷到預測行銷的轉變。從 2010 年世界杯開始，運動鞋製造商就規劃及執行由社群媒體分析所擴增的新鞋上市。該公司分析了 1,200 個以上的足球專屬留言板、部落格及新聞網站的即時訊息，導致分析了 150 萬份以上的文件。此工作產生 4 百萬項以上的資訊，以多國語言追蹤 17 個市場的運動員、團隊、產品及銷售活動標語，以近乎即時的方式監督了 300 個概念。

**影響：** 透過分析即時訊息，該公司可以追蹤一段時間以來的情勢發展，更加瞭解大眾情緒。對消費者情緒及「社群媒體」核心驅動力有深入洞察的行銷團隊，能夠每小時微調其贊助活動，以及機動性重排電視廣告主題和產品上市策略的優先順序。

---

「從我的經驗來看，當公司可以結合多個資料點（如社群聊天、客戶體驗或 NPS [淨推薦者分數] 洞察時，建立成功行銷活動來產生高於平均報酬的可能性會變大。如果公司員工在開發產品及解決方案時可以運用這些資料點，其產品會變得更健全，對客戶有更大的吸引力，獲利性也會變高，而這一切始終建立在公司的品牌承諾上。

*Suhail Khan, Vice President, Head of Customer Experience (NPS) and Market-Driven Innovation, Philips*

---

## 4 調整商業模型來達到更快建立價值的能力

在客戶分析架構的第四個階段，最成功的行銷組織執行一種策略，能夠啟用 資訊隨需應變 及分析導向方法，稱為多通道次佳行動 (multichannel next-best action, MNBA)。此方法結合前面階段所開發的一切技能與深入市場區隔方法，以及多通道客戶監視和即時行動建議的尖端工作。這是一種進階方法，能夠在公司與消費者之間即時建立雙向對話。此協同互動可改進通訊相關性，同時亦有助於激發品牌忠誠度。

此方法可讓公司及客戶使用客戶偏好管道進行即時線上通訊，提供個人化引導的銷售或引導式客服體驗。使用預測分析，組織可以在整個購買週期內與客戶進行互動 – 從需求識別點，到探索與發現階段，再到採購週期。

例如，利用此方法，當客戶正在瀏覽公司網站時，公司可以偵測並突然插入。利用網站內嵌的演算法來理解客戶的任務及銷售週期階段，公司會以「處理」來回應，立即提供客戶的需求。例如，客戶的瀏覽行為可能提示一個價格比較圖來減少查價，或瀏覽商店位置的客戶可能提示商店內折價券的優惠。此外，行動式應用程式可為在商店瀏覽或在附近走動的消費者提供鎖定地理位置文字促銷的機會。

而在另一個情境中，服務中心可運用演算法，在客戶甚至還沒有開始交談之前，就使特質和產品銷售技能的關聯與客戶有更好的配對。事實上，公司提供個人購物者 - 一半數位，一半人工 - 協助確保消費者有美好的購物體驗。

作者研究顯示，領先使用預測分析以及透過多通路有效率執行的公司，已經能夠提高營收成長，比起較不完善的同儕團體高出五倍以上。能夠套用即時預測分析，同時又能執行多通路最佳行動策略的那些公司，其平均轉換回應率為 24.1% 到 64.3%（導致此方法的所有工作的累計結果）。<sup>17</sup>

### 管理變更

提高分析完善度需要願意變更內部處理程序，及採用以事實為根據的行銷文化。組織需要知道，此變更不僅僅是實作新工具而已。

分析導向轉換是重新處理行為及獲得新技能，而不只是重組及變更工作說明。根據我們的經驗，成功的公司達到動量指標，是因為聚焦於需要回答的問題而非資料或平台。他們透過由上而下的方式推動改變，由主管「以身作則」。這些公司指定的領導者仰賴以事實為根據的決策，不僅可克服將新作法植入舊習慣的挑戰，又能消除不一致的情形。許多公司也指定一個董事會委任的菁英，他同時聆聽第一線與客戶的聲音，來發掘改變工作既有的困難、矛盾及進退維谷的情況。

分析導向的轉換並非一蹴可及；相反地，它是一個不斷前進的旅程，有一連串目的地 - 每一個目的地都是下一個目的地的中途站。在這個旅程中，有許多問題會浮現。公司必須準備好做許多必要的改變 - 在處理程序和公司文化兩方面。

### 準備回報了嗎？

我們從最近「IBM 商業價值研究院」的研究得知，表現最佳者可能成為資料和分析的完善使用者的機率，為其表現欠佳的同儕的三倍以上。<sup>18</sup> 而另一項研究發現，由資料導向決策所引導的公司，在他們的其他投資和資訊科技使用方面，可達到比預期更高的生產力及成果。<sup>19</sup>

從我們的經驗來看，這類組織最重要的成功屬性之一，就是透過深入瞭解其客戶而使自己與眾不同的心態。這些組織通常對其選擇的客戶分析策略有強烈的高層主管倡導，由上而下要求建立我們所描述的組織功能。這些組織把資訊視同商業資產，由業務經理負責客戶資料及客戶通訊。

我們認為您在開始 - 或繼續 - 邁向客戶分析導向成長時應詢問幾個關鍵問題。這些問題是設計來協助您評量現行組織功能，並將它們與本文所描述的那些功能做比較，可協助您設定優先順序、建立策略及建置成功藍圖。



來源：Teerlink, Marc. "Turning Data into Dollars, Consumerism and Beyond." 與各大美國及歐洲商業學校合作的持續性研究。1995-2011。

圖 2：客戶分析創新技術的控管核對清單。

評量現行組織功能的關鍵問題：

1. 您是否瞭解是什麼在驅動目標消費者的採購行為?
2. 您是否瞭解自己在哪些領域被商品化?
3. 您如何與客戶溝通資訊，以及如何測量溝通的效益?
4. 您在市場保護品牌的策略是什麼?
5. 您整合通路與事業夥伴的情況如何?
6. 您加快速度調整或變更商業模型的情況如何?
7. 您是否有客戶分析的導覽圖?
8. 在每一個客戶分析商機中，您是否從問題開始而非資料?

當訂好策略之後，下一個挑戰就是成功執行該策略。圖 2 是作為一種工具，協助公司更可靠地決定其客戶資料相關專案的價值和優先順序，以達到成功執行的目的。不論您是在架構的第一階段或更後面，此工具都可以提供答案，以協助進一步驅使組織邁向客戶分析導向成長之路。

並請記住，展開您的旅程或重新調整路線永遠不會太遲。事實上，當需要運用客戶分析來推動營收成長時，只要記住這句名言：種一棵樹的最佳時間是二十年前。次佳的時間就是現在！

若要進一步瞭解這項「IBM 商業價值研究院」研究，請與我們聯絡：[iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)。如需研究的完整型錄，請造訪：

[ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)

成為率先收到「IBM 商業價值研究院」最新洞察的人。訂閱每月電子報 IdeaWatch，其精選執行報告是根據我們的研究而提供策略洞察和建議：

[ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe](http://ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe)

## 千變萬化世界裡對的夥伴

在 IBM Global Business Services 中，我們與客戶分工合作，結合商業洞察、進階研究和技術，讓他們在現今快速變遷的環境中有一個明顯的優勢。透過我們對「策略」和「轉換」的整合方案，我們協助將策略變成行動。而透過橫跨 170 個國家/地區 17 種產業和全球功能的專業技能，我們可以協助客戶全局預期變更，並從新商機中受惠。

## 作者

Dr. Marc Teerlink (MBA/MBI) 是「IBM 全球競爭力中心」在「商業分析及最佳化」方面的全球策略家及主題內容專家。他是業務經理、顧問和分析師，有 25 年以上的專業經驗。Marc 是公認的商業及思想領導者，對於來自消費者包裝商品、零售、消費者電子、銀行及電信業等各大公司的客戶，在分析導向市場行銷轉換方面有輝煌的記錄。他教授 MBA 課程中的進階消費者行銷，發表過許多報告，也是一位經常受邀到演講廳的演講者。Marc 的聯絡方式：

[marc.teerlink@nl.ibm.com](mailto:marc.teerlink@nl.ibm.com)

Dr. Michael Haydock 是 IBM 客戶分析部門的首席科學家，曾服務過零售直接郵件、零售商店、農業化學、金融服務、保險、醫療保健、電信、航太及運輸業等產業的客戶。他在「有效客戶聯絡策略 (Efficient Customer Contact Strategies)」方面擁有美國專利，曾在許多期刊上發表過作品，詳述在有效客戶處理及改進上應用數學方法，以產生最佳供應鏈來服務那些客戶。Dr. Haydock 在科學方面擁有學士和碩士學位，在應用管理及決策科學方面也擁有博士學位，專長是作業研究。他的聯絡方式：[mbaydock@us.ibm.com](mailto:mbaydock@us.ibm.com)

## 貢獻者

Fred Balboni, 全球領導者、商業分析及最佳化、IBM Global Business Services

Susan Cook, 事業夥伴/副總, 商業分析及最佳化: 全球領導者客戶/金融分析、IBM Global Business Services

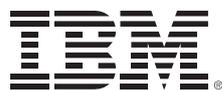
Rebecca Shockley, 商業分析及最佳化全球領導者、IBM 商業價值研究院

Tobin Cook, 全球領導者、商業分析及最佳化客戶、行銷及銷售分析、IBM Global Business Services

## 參照

- 1 “Bringing big data to the enterprise: What is big data?” IBM 網站。2011。 [ibm.com/software/data/bigdata/](http://ibm.com/software/data/bigdata/)
- 2 Friedman, Thomas L. “A Theory of Everything (Sort of).” 紐約時報。2011年8月14日。 <http://www.nytimes.com/2011/08/14/opinion/sunday/Friedman-a-theory-of-everything-sort-of.html>
- 3 Shmueli, Galit and Otto Koppius. “Predictive vs. Explanatory Modeling in IS Research.” 聯合著作：University of Maryland, College Park 及 Rotterdam School of Management, Erasmus University。 <http://www.citi.uconn.edu/cist07/5c.pdf>
- 4 Teerlink, Marc. “Turning Data into Dollars, Consumerism and Beyond.” 與各大美國及歐洲商業學校合作的持續性研究。1995-2011。
- 5 Ibid.
- 6 IBM Sales and Marketing Benchmarking Study. 2011。附註：已套用的數字為直線回歸，僅本質有方向性。
- 7 IBM Global Business Services 分析。2011。
- 8 Sullivan, Ursula Y. 及 Jacquelyn S. Thomas. “Customer Migration: An Empirical Investigation Across Multiple Channels.” University of Illinois at Urbana-Champaign and Northwestern University. 2004。 [http://www.business.illinois.edu/working\\_papers/papers/04-0112.pdf](http://www.business.illinois.edu/working_papers/papers/04-0112.pdf); Rainie, Lee 及 Aaron Smith. “Recession Dot Net.” Pew Internet & American Life Project. 2009年7月15日。 <http://pewresearch.org/pubs/1281/internet-source-economic-recession-news-and-advice>
- 9 IBM Global Business Services 分析，根據許多不同的個案研討。2011。
- 10 Teerlink, Marc. “Turning Data into Dollars, Consumerism and Beyond.” 與各大美國及歐洲商業學校合作的持續性研究。1995-2011。
- 11 IBM Global Business Services 分析；Cecere, Lora. “Trade Promotions: Are You Getting What You Pay For?” 產業價值鏈策略。AMR Research. 2009年4月。
- 12 Selby, D.A. “Marketing event optimization.” IBM 研究與開發期刊。2007年5月/7月。
- 13 Ciriani, Tito et al., eds. 產業的作業研究。Macmillan Press Ltd. 1999; Haydock, Michael P. and Eric Bibelnicks. “Horizontal Marketing: Optimized One-to-One Marketing.” IBM 白皮書。1998。
- 14 Bauerlein, Valerie. “Gatorade’s ‘Mission’: Sell more drinks.” 華爾街日報。2010年9月13日。 <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703466704575489673244784924.html>
- 15 Blackshaw, Pete. *Satisfied Customers Tell Three Friends, Angry Customers Tell 3,000: Running a Business in Today’s Consumer-Driven World*. New York: Doubleday. July 2008.
- 16 Teerlink, Marc. “Turning Data into Dollars, Consumerism and Beyond.” 與各大美國及歐洲商業學校合作的持續性研究。1995-2011。
- 17 Ibid.

- <sup>18</sup> LaValle, Steve et al. “Analytics: The new path to value, How the smartest organizations are embedding analytics to transform insights into action.” IBM Institute for Business Value and MIT Sloan Management Review. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-embedding-analytics.html>
- <sup>19</sup> Lohr, Steve. “When There’s No Such Thing as Too Much Information.” 紐約時報. 2011 年 4 月 23 日。  
[http://www.nytimes.com/2011/04/24/business/24unboxed.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2011/04/24/business/24unboxed.html?_r=1)



---

© Copyright IBM Corporation 2014

**IBM公司**

台北市松仁路 7 號 3 樓

IBM 首頁：

**ibm.com**

IBM、IBM 標誌和 [ibm.com](http://ibm.com) 是 International Business Machines Corporation 在美國及/或其他國家或地區的商標或註冊商標。如果這些商標和其他 IBM 商標項目第一次出現在本資訊中有標示商標符號 (® 或 ™)，則這些符號表示美國註冊商標，或 IBM 在本資訊發佈時所擁有的普通法商標。這類商標也可能是其他國家的註冊商標或普通法商標。您可以從網路上的 "Copyright and trademark information" (「著作權和商標資訊」) 中取得最新的 IBM 商標清單，網址為：[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

其他公司、產品和服務名稱，可能是第三者的商標或服務標誌。

本出版品中提及 IBM 產品和服務，並不表示 IBM 有意在 IBM 設有營運點之一切國家或地區提供該等產品及服務。



請回收

