

更创新 更智慧 更可持续的商业

商业价值 BUSINESS VALUE

2011年5月5日 第5期 总第21期 www.businessvalue.com.cn



外贸电子商务：
盒子里的光

社交网络的流行密码

触控新纪元

谷歌“+1”与佩奇的复出

中国彩电业的双重隐忧

周鸿祎 会改变吗

ISSN 1674-6996



中国大报 零售 2.00
订阅价 HK\$ 40 海外 US\$ 5

特别推荐
热点时代
将改变什么？



2007年6月到2008年12月，IBM对旗下某款产品采用传统营销与自动化营销，并进行效果对比。在一年半时间内，IBM用传统营销方式共发送了463137份电子邮件，最终只有8位客户签单；而采用自动化营销，在半年内发送了100409份邮件，发送数目是之前的1/4，最终签单的客户有61位，几乎是传统方式的8倍。

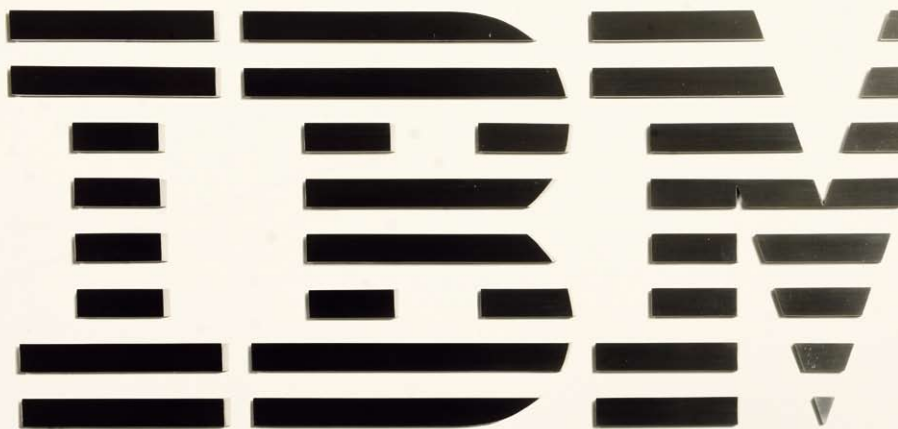
“我们就是要用更敏锐的方式了解客户的需求，让营销变得更主动、更精准。这是IBM市场部转型的目标，我们要给营销艺术注入科学的基因。”IBM大中华区市场和企划传播部副总裁罗振邦（Jon Robison）对《商业价值》记者说。

世界在变，营销要转

近3年来，IBM公司一直在思考如何用更加经济的方式执行IBM全球的转型计划，促进公司营收的增长。“这个压力来自于我们的老板。”罗振邦笑言。2008年，IBM董事长兼首席执行官彭明盛在美国华尔街发布了IBM 2010年发展路线图。在这个路线图中，每个部门都要为IBM营收增长贡献力量。无一例外，IBM的市场部也被赋予这样的任务。“我们必须能够快速响应市场变化，并通过更加精准、个性化的营销活动脱颖而出。”罗振邦说。

如何帮助公司寻找新的市场机会？是做更多的活动，还是发更多的邮件？“这些传统的营销手段，已经不能满足客户需求了。”在IBM看来，由于市场的激烈变化，尤其是互联网和社交网络的兴起，越来越多的人倾向于通过搜索引擎、SNS、手机等方式获取信息。“我们在搜寻潜在客户，客户其实也在主动找我们，这是一个双向的交互。市场部需要转型，需要与客户走得更近。”罗振邦说。

为了贴近客户，IBM尝试过搜索引擎营销，将那些主动了解IBM产品信息的客户吸引到IBM网站上，并利用网上工具记录客户信息。这些数据经过3~5个星期后才存到数据库，再过3~5个星期，才



自动化营销的革命


▶ 营销中，我们总是想把商品卖给更多的人。其实，我们如果能把商品卖给更少的人，也许获利更大。

刘梅 | 文 韩英钊 | 摄

传给呼叫中心。当呼叫中心的人员把电话打给客户时，已经过去了6个星期。“这些都是人工来完成的，除了反应迟缓外，成单率也极低。”IBM大中华区市场部总监吴立东无奈地说：“更可怕的是，不同的市场活动产生的这些数据四处分散，包括IBM客户信息数据库、IBM.com数据库、奥美、市场公关服务公司等。这些数据存储形式也完全不同，从标准化的数据库到Excel到TXT文件什么样的都有。再加上我们的活动是按季度来更新，各种变化非常迅速。

目标客户的反馈信息纷繁复杂，根本无从整理，更甭提挖掘了。”

由于没有一个系统能够真正在底层将客户信息提供出来，IBM一直苦于不能对每个客户做针对性的市场营销。“我们需要一个统一的方式来整合并挖掘这些客户信息。”经过一系列激烈讨论后，IBM全球市场部核心团队终于达成共识——为进一步贴近市场、贴近用户的兴趣点，他们迫切需要引入一个更科学、更系统的方法到日常的市场营销管理中。



作为IBM大中华区市场和企划传播部副总裁，罗振邦在大中华区市场部的一项重要工作，就是帮助落实UNICA在大中华区的部署。

营销自动化

2008年，IBM与营销软件开发商UNICA合作，运用后者的自动化工具提升市场部的工作效率（UNICA公司位于美国马萨诸塞州，主要提供广告用户自动匹配方面的软件。2010年8月，IBM从UNICA的用户变成对它的拥有者，以约4.8亿美元价格收购UNICA，将其整合进IBM软件解决方案部门）。罗振邦在大中华区市场部的一项重要工作，就是帮助落实

UNICA在大中华区的部署。“我希望能得到UNICA使用的反馈，亲眼看到它的成果。”罗振邦说。

吴立东经历的市场部战略转型从2009年4月1号开始。当时IBM实行了“Country First”战略，将原来总部决定的事情全部挪到本土。为了配合转型，IBM全球市场部对其组织架构做出很大调整，将项目经理（Program Marketing Manager）、整合营销部（IMC）和数据库团队整合在一起。“三个团队捏在一起，我并没有看到

在流程上有什么飞速的变化。”最开始，吴立东对罗振邦的举措大为不解。罗振邦对她解释：“我们是走得很快，但是你会看到一个重要的变化，就是UNICA。”

2009年下半年，IBM北美和英国开始部署UNICA。2010年第3季度，IBM中国开始执行。转型是一个很痛苦的过程，市场部也不例外。刚开始推UNICA的时候，不是所有人都愿意用。“IT发展这么长时间，很多部门都已经自动化了，市场部是最后一个。从没有IT到有IT，学习的过程很辛苦。”吴立东说。她将这个过程分成阶段性目标来实现：第一阶段目标，让大家知道什么是UNICA。市场人员不需要做任何改变，只是把原来的项目设计放进UNICA，让它开始运转就可以了。几乎所有的部门都选出一二个案例做测试，熟悉UNICA的过程。目前，这个阶段性目标已全部实现。第二阶段的目标是，鼓励每一个市场部人员做出更多的最佳实践，把UNICA的功能和自动化营销的优点完全发挥出来，并对UNICA的产品功能进行完善。

2010年第4季度，UNICA开始在IBM中国大规模部署。应用UNICA展开自动化营销后，吴立东感觉这个工作像在写程序，需要从头到尾把一套营销流程都想好后，再到系统里把它们画出来。比如，让UNICA推送3次eDM，每个eDM里面放什么内容客户才会感兴趣，这些环节都要清楚。吴立东说：“我们每个季度在设计UNICA的流程时挺有挑战的。一旦启动后，每个节点环环相扣，牵一发而动全身。你会发现每一个环节都必须提前考虑到并且准备好，而不像从前，总是想到哪里做到哪里。”

从模糊到精准

没用多久，UNICA的好处就开始显现。一些学得快的人体会到了UNICA的“有意思”之处。吴立东的感受是：“它能把广告、Web数据以及市场活动信息，用技术的方式一步步地连起来。”▶▶

吴立东还用搜索引擎列举一个虚拟案例。假如一个客户希望了解云计算解决方案，当他们输入这些关键词时，就会从搜索引擎上看到 IBM 解决方案的信息和链接。点击后，他们就会来到 IBM 相关产品的网页上，网页上提供了产品的演示、白皮书以及客户案例。如果客户有兴趣下载白皮书，系统就会要求他填写个人信息进行注册。

上述的流程与以前完全一样，而接下来，就是见证 UNICA 奇迹的时刻了。客户一旦填写完个人信息，这些数据会自动流到 UNICA 数据库中去。UNICA 不但记录了这位客户对什么信息感兴趣，还在悄悄地为他打分，“注册信息完整，加 2 分”、“下载白皮书，加 2 分”等等。更难得的是，这些分数还能与 IBM 相关活动的数据进行整合，比如，“参加过 2011 IBM 论坛，加 10 分。”

一周后，这位客户收到了由 UNICA 主动推送的云计算成功案例。当他打开邮件，下载了成功案例后，UNICA 在系统中又会记录“下载成功案例，加 5 分”。

10 天后，客户再次收到了由 UNICA 推送的第 2 封邮件，是关于云计算解决方案更深入的信息，他再次认真阅读并下载了相关的资料。“下载相关资料，加 5 分”，UNICA 又记录着。

15 天后，客户收到 UNICA 推送的第 3 封邮件，这一次是关于云计算产品的促销大礼包。客户收到邮件后马上打开，并点击了相关信息。“下载促销大礼包，加 10 分”、“客户积分已超过预设积分，转交呼叫中心。”UNICA 一边记录，一边将数据流转至呼叫中心。

20 分钟后，这位客户接到了 IBM 呼叫中心的电话，并确认了对云计算的采购需求。1 天后，IBM 销售做登门拜访。

对上述案例，吴立东解释说，客户的决策过程是一步一步的，开始只是搜索相关信息，中间慢慢做评估，直到最后购买。在这个过程中，前期没有 IBM 的人员参与，只有 UNICA 不断地推送相关的产品信息，

吴立东：UNICA 自动记录这些看似琐碎的客户细节，却对整个市场部带来巨大的、颠覆性改变。



自动化营销花的钱少了，市场大了

传统营销	自动化营销
463, 137	103, 490
61, 490/13.28%	32, 721/ 31.62%
4, 126/0.089%	15, 296/14.78%
2248/0.049%	17, 299/16.71%
60/2.67%	465/2.69%
28/46.67%	219/47.10%
8/28.57%	61/27.85%

数据来源：IBM 公司

也能达到反复沟通的效果。这让后期呼叫中心的电话跟进更加有针对性，更容易锁定客户的需求。

“熟悉了 UNICA 后，你会发现它不是一个冷冰冰的流程，恰恰相反，它能够给我们带来更多的价值。”罗振邦说。营销流程的自动化解放了市场人员的双手和大脑，他们能够有更多的时间去思考客户到底需要什么、什么样的信息更能为市场所接受、公司的产品和服务真正能够给客户带来的价值等等这些更具价值的事情。他补充道，“其实就好像人在开车，只要引擎强悍，我们要做的就是指引方向，强大的动力会推动我们往前，而不需要我们把精力放在加油、

换轮胎、修引擎这些事情上。”

“UNICA 自动记录这些看似琐碎的客户细节，却对整个市场部带来巨大的、颠覆性改变。我们由原来面对模模糊糊的一群人，到现在可以知道到底是哪些客户流露出对我们产品的兴趣，可以对他们展开精准营销。”吴立东难掩兴奋地说：“以前我一直在问自己，我们到底有多少实实在在的市场机会传递给销售？现在，总算有一点点答案了。当然，我们还有很多继续努力的空间，需要不断探讨、不断完善，把 UNICA 的功能发挥更加完美，为我们市场营销这门艺术性的工作注入更为科学的基因。”