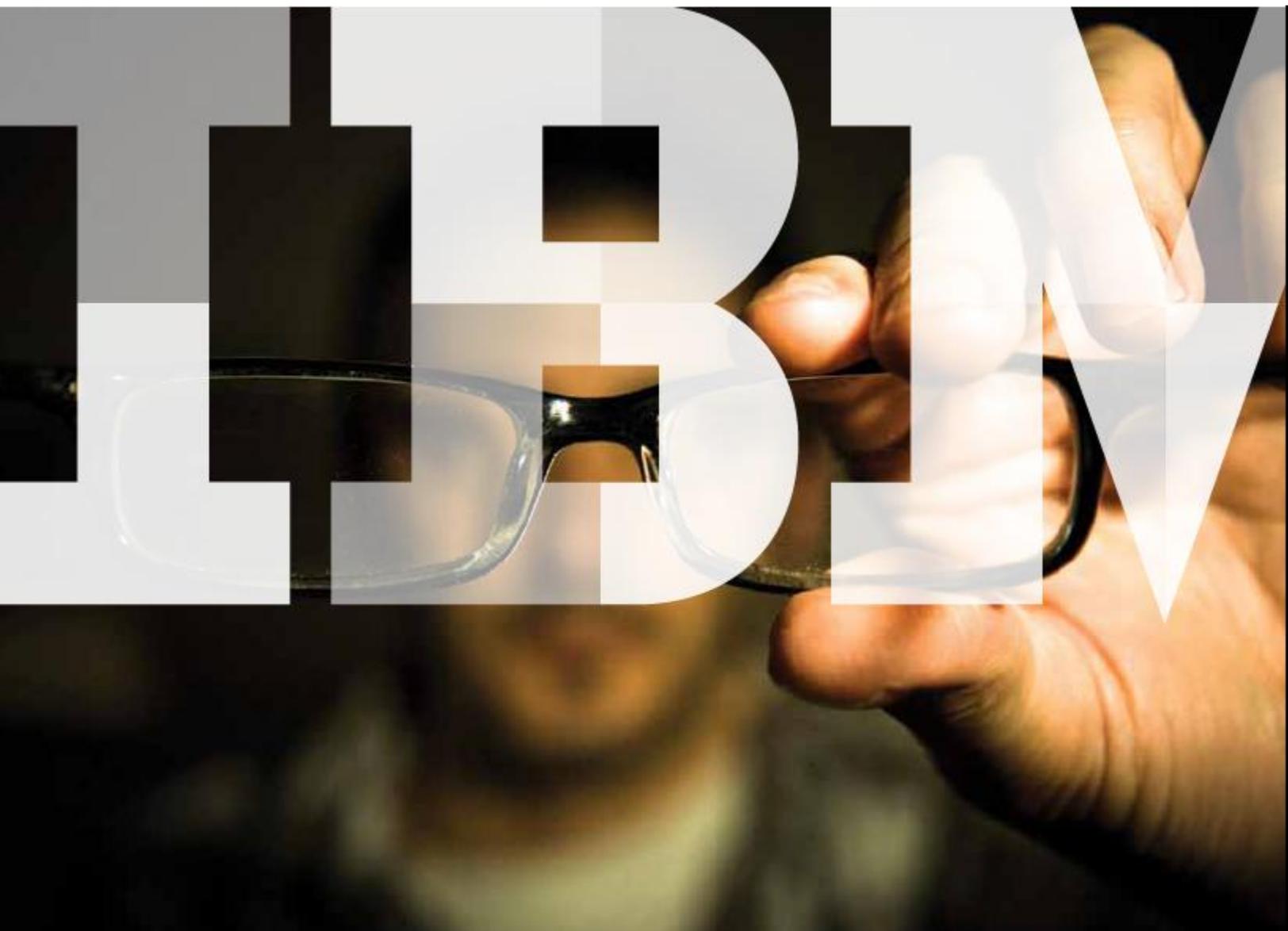


IBM全球企业服务部
执行官报告

IBM商业价值研究院
与
Economist Intelligence Unit
共同制作

CMO现状： 创新抑或追随？



Economist Intelligence Unit

Economist Intelligence Unit(EIU)是全球领先的经济和商业调查、预测和分析公司。自1946年以来，公司始终坚持为全世界的企业、政府部门、金融机构和学术组织提供准确公正的情报，以便鼓励业务领导人充满信心地采取行动。EIU产品中包括旗舰产品“Country Reports service”，为195个国家提供政治和经济分析服务以及基于订购的数据和预测服务。此外，公司还在多个市场及业务领域开展预约调查与分析项目。如想了解更多信息，请访问：www.eiu.com或www.twitter.com/theEIU。

EIU总部位于英国伦敦，在40多个城市设立了办事处，拥有大约包含650名国家专家和分析师组成的全球网络。EIU作为领先的国际商业和全球事务分析专家The Economist Group的商对商业务部门独立运行。

IBM商业价值研究院

IBM全球企业服务部通过IBM商业价值研究院基于实际情况为高级执行官培养战略洞察力，以便帮助他们解决公有制企业和私人企业面临的重大问题。这个执行官报告属于IBM全球企业服务部提供分析和观点来帮助公司实现商业价值的长期承诺的组成部分。如想了解更多信息，请发送电邮至：iibv@us.ibm.com。如想查看IBM商业价值研究院开展的其他调研，请访问：ibm.com/iibv。

这次调查

是Economist Intelligence Unit与IBM商业价值研究院联合开展的一系列思维领导力调查中的最新活动。为了制作即将于今年下半年发布的《IBM全球首席营销官(CMO)调查报告》，Economist Intelligence Uni调查了近300名执行官，以便帮助我们了解在这个复杂的商业环境中困扰着CMO的许多问题。我们通过这次调查得到的答案和想法将对我们在全球范围内就1,000多名CMO开展更大规模的IBM调查起到直接帮助作用。

我们希望这个初步调查会发现CMO正在积极响应变幻莫测的市场条件并且普遍使用备受客户青睐的数字工具。实际结果与我们的预期大相径庭。事实上，这些CMO并没有像我们期望的那样重视这些问题，许多人对于社交媒体等主要趋势的实用性和影响力方面存在分歧 — 即使他们已经意识到了变更步伐及客户权利等更大影响的存在。这种对趋势的忽略给营销战略和执行带来了重大影响。

实际上，虽然通过这个初步调查，我们对CMO面临的挑战和机会了解到了一些有趣的现象，但也发现了许多问题。我们，尤其是IBM全球CMO调查，旨在解决这些悬而未决的问题，希望能够在今年下半年与您分享这些问题的答案。

追溯到2007年，即协作通信刚刚起步的时期，Virgin America (VA)航空公司正在为了得到美国交通部(DoT)的飞行许可而伤透脑筋。为了博得民众支持，Virgin America并没有采用印刷品广告或电视广告等传统形式，而是通过社交媒体发动了进攻。“Without you, this year’s hottest product may never fly”是他们在名为“Let VA Fly”的互联网活动中喊出的口号。Virgin America认为这种做法会引起主要相关人员的重视，尤其是航空公司锁定的既喜欢赶时髦、又懂技术的目标群体。他们想得没错：支持者的联名请愿书和支持信不断涌入美国交通部和国会，交通部最终颁发了准飞许可。这个转折性的事件使VA走上了长期成功的道路，并且不断改进通过社交媒体与客户互动的方式。¹

但在四年之后，我们的调查发现许多首席营销官(CMO)并没有充分利用社会媒体的威力来开展营销活动，而且并非所有的营销部门都知道社交媒体具有如此大的威力。但他们都生活在技术及其带来的透明性正在推动市场发生变更的社会中。客户能够快速轻松地与整个“关系网”互动——朋友、家人、专家及其他相关人员——以便帮助他们做决策，即使在飞行途中也不例外。移动产品的普及使客户能够通过一步按钮操作便可购买或取消购买产品或者更换供应商。技术的发展使消费者及其整个关系网能够即时表达他们对公司产品、企业道德或政府行为是否认可。这些因素推动企业将品牌作为一个整体、而不仅仅是产品和服务进行经营，并且将权利进一步转移到客户手中。

为了详细了解CMO面临的情况以及他们如何做出响应，Economist Intelligence Unit(EIU)与IBM商业价值研究院合作，在2011年2月到3月期间对近300名高级营销官员开展了在线调查，并且对其他多名CMO开展了面对面的访谈。

正如我们所料，这些CMO普遍认为现在的市场很难驾驭。当被问及哪些市场趋势在未来3-5年对他们及他们的公司影响最大时，50%的CMO认为是“不断增强的客户协作水平与客户影响力”，49%的CMO认为是“变更速度”。

CMO最重视这些问题在我们的意料之中，但是，令我们感到惊讶的是，对于推动这个数字时代形成的特定工具和技术，这些CMO们的重视程度却大打折扣：

- 只有34%的回答人选择了“Web 2.0和社交媒体”，只有54%的回答人明确了解社交媒体创造的机会要比风险大很多。
- 只有29%的回答人选择了“日益需要提高透明性”。
- 只有24%的回答人选择了“可选渠道和设备的增加”
- 只有20%的回答人选择了“ROI可查性”

鉴于注重细节的回答人如此之少，我们认为虽然这些CMO知道消费者和市场正在快速发生变化，但对个人消费者发展趋势的影响力方面存在分歧。其他调查也发现了类似情况，许多CMO都在试图利用这些趋势的战略效益。例如，随着越来越重视品牌意义，公司将员工及其他相关利益群体作为导线发挥作用对于实现品牌承诺至关重要。由于内外部品牌宣传是共同需求，因此，有人会认为CMO会从内部指导建立“企业造型”(corporate character)。但是，只有45%的被访CMO指出他们会在未来3-5年间亲自负责或者推动建立企业造型。

我们看到CMO的能力与他们现有以及未来需要的资源之间已经出现了脱节，这可能是由于CMO们在追求机会上存在意见分歧而造成的。

重要的是，这次调查还发现CMO在开展有效的营销活动来响应未来3-5年间市场变化方面并未达到我们期望的水平。例如，虽然大多数CMO将会增加对数据型工具、技术和分析产品的使用，但有58%的回答人承认员工技能和技术的匮乏(48%)会影响他们响应新需求的能力。此外，有些CMO认为取得成功不一定需要他们具备分析(33%)或社交媒体知识(16%)。

实际上，这次调查发现创新者(Innovators)与追随者(Adopters)之间将出现巨大鸿沟：

1. 创新者。这些少数的CMO将采用完全集成的方法开展营销活动，利用交叉职能部门的合作关系、获得客户洞察力、创造理想价值、给品牌及其主张带来正面影响。这些CMO将把全部可用的工具统统集成到经典的“4Ps”方法中以便开展集成营销——4P是指产品、价格、位置和推销。这些CMO知道社交媒体等趋势将对他们的许多营销决策产生直接和间接影响，因此，他们会从数字的角度去积极地跟踪和评估数据，以便做出自己的“4P”决策。他们还可能根据需求来调整内外部宣传，从而实现一致性。

2. 追随者。这些占到大多数的CMO在适应和利用新趋势来开发营销战略方面显然不占优势。他们虽然大概了解全新市场趋势，但却难以解决执行问题。由于缺乏创建者所具备的数据、洞察力或其他资源，追随者很难创建完全集成的营销方法。在这个过程中，追随者将会走进(或者被推进)一条越来越窄的小路上——大多数人可能只关注4P中的2个P：推销和产品。如果追随者放弃对价格和位置负责的话，则他们的营销战略很难发挥效力。

营销是确保全公司专注于满足客户需求的关键。但这次调查却发现与营销能力相关的一个重要问题。在变化速度如此之快的世界上，CMO是否有些不务正业或者逃避进行自身改造呢？他们该如何利用手头的所有杠杆来有效执行能够创造价值的营销战略呢？

关于这次调查

本次调查共得到了299名执行官的回应，主要是首席营销官。其中有66%的回答人直接由CEO/董事长领导，18%是业务部门主管。接受调查的回答人来自大小各异的组织：年收入从不到5亿美元(32%)、5-9.99亿美元(34%)、10-49.9亿美元(18%)、50-99.9亿美元(5%)到100亿或更多美元(11%)不等。回答人还来自不同地区：36%来自亚洲、25%来自西欧、20%来自北美洲、9%来自中东和非洲、8%来自拉美、2%来自东欧。在所有的回答人之中，76%来自商对商领域、55%来自企业对客户的领域、21%来自企业对政府的领域(某些回答者跨越不止一个领域)。

营销抑或推销？

这次调查的数据显示，现在的营销影响力已经超过了推销，仅次于产品(见图1)。此外，调查还发现推销和产品也是最有可能被营销所控制的两个“Ps”。相比之下，对价格或位置承担部分或全部责任的回答人数量很少。相当一部分CMO几乎甚至根本不对价格或位置承担任何责任，只有少数的CMO预计他们将会逐渐失去对价格/位置的影响力。

有些人可能会说这种失衡意味着“4Ps”框架本身与数字时代格格不入。4Ps框架随数字化工具和设备的爆炸变得越来越

复杂，这一点无可辩驳。以iPad为例：它的应用会影响或增强现有产品及服务，甚至本身就是产品和服务。此外，iPad还可以作为经销渠道、推销途径甚至影响定价战略。

但是，说4Ps不再适用似乎过于草率，显然，为了通过协调的集成方式来响应市场需求，4Ps仍然是基本支柱。

那么，如果营销慢慢变成推销并且偏离完全集成的方法，对公司将会产生怎样的影响呢？营销重点的局限性真会破坏公司价值吗？如果CMO推脱某些责任的话，由谁负责接管呢？

您认为营销机构应该对下面这些营销活动承担多大的责任？

对于“4Ps”而言，营销机构负责的经常是推销和产品...

推销(广告和销售宣传等)



产品和服务(功能、品牌和包装)



价格(价目表和绑定等)



位置(配送、渠道和物流等)



■ 1 完全不负责 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 完全负责
抽样人数=298人

您认为内外部因素导致营销机构在以下各领域获得或者丢失了多少的控制权？

...也主要是在这些领域获得控制权

推销(广告和销售宣传等)



产品和服务(功能、品牌和包装)



价格(价目表和绑定等)



位置(配送、渠道和物流等)



■ 1 丢失了控制权 ■ 2 ■ 3 未变 ■ 4 ■ 5 获得了控制权
抽样人数=297人

图1：营销部门对推销(广告和销售活动等)承担最大的责任并且日益获得对位置(配送、渠道和物流等)的控制权。

Virgin America: 利用社交媒体来提高品牌知名度和影响力及客户满意度²

“无论有没有我们参与，这些对话都会发生”

Virgin America (VA)是提供机载WiFi接入服务的一家美国航空公司，这意味着乘客(或者Virgin口中的“宾客”)可以在飞行期间将自己的体验通过Tweet发布出去。这个举措可能会给某些CMO重重一击，而这正是VA希望看到的。公司营销部副总裁Porter Gale说：“您不得不承认公司与宾客的对话方式在不断演进。”

她说，一开始，VA(2007年开始飞行)便将Twitter和Facebook作为主要营销渠道。“我们首先对公司与宾客的对话进行了审计，发现许多人都在使用Twitter谈论我们。庆幸的是，这些互动基本上都是正面的，但我们仍然感觉到无论有没有我们参与，这些对话都会发生，这岂不是给协作创造了好机会。”

社交媒体也是处理激化问题的好办法。Gale女士说：“如果没有社会媒体的话，激化问题仍将存在。”但是，通过让客服人员为宾客提供“调整”选项，如立刻订购回笼票或信用卡支付等服务，航空公司可以培养客户忠诚度，确保乘客在飞机上的Tweets报道的都是正面消息。

这些类型的战略对于目标受众是懂技术年轻人的VA来说尤其至关重要。Gale女士说：“随着时间的流逝，宾客与航空公司之间的互动技术含量越来越高。”例如，社交媒体跟踪发现公司的一大部分销售是通过iPads完成的，并且这个比例还在持续增长。

懂技术抑或被淘汰？

归根到底，有效实现高效营销，CMO必须准确了解推动客户需求 and 行为发生变化的究竟是什么。我们曾提到过，CMO都明白他们面临客户权利等重大变化并且市场变更速度也会越来越快，但他们对于具体趋势的重要性存在较大分歧。

虽然各项因素对不同公司的影响相差迥异，但是，看到下面的调查结果仍然令人感到震惊：

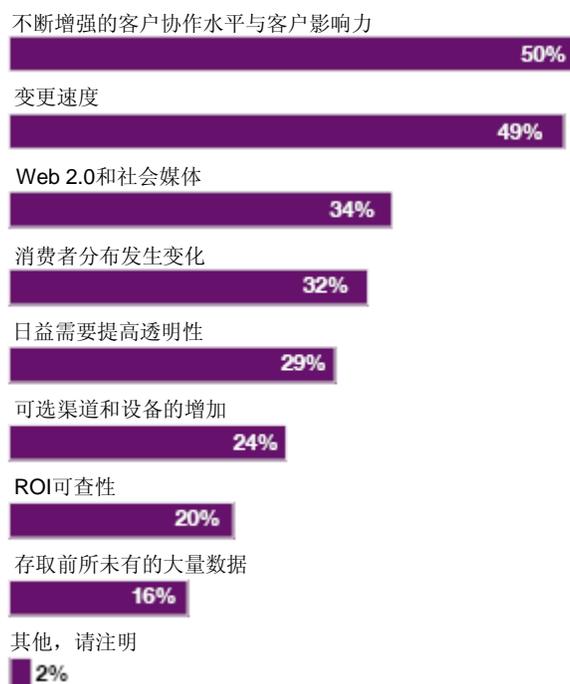
- 虽然社交媒体已经改变了个人、企业和政府的互动方式，但只有1/3的CMO将社交媒体视为未来3-5年中的主要趋势。
- 只有1/4的CMO认为，只有当iPads或其他移动设备得到普及之后，“可选渠道和设备的增加”才是重要的。

此外，即使面对他们眼中的重要趋势，CMO也对自己缺乏信心(见图2)。例如：

- 在将“Web 2.0和社会媒体”选为重大趋势的回答者之中，仅有50%认为他们已经为驾驭这个趋势做好了准备。
- 在选择了“可选渠道和设备的增加”的CMO中，只有38%认为自己已经做好了准备。

以下哪些市场趋势将在未来3-5年对您和您的公司产生最大的影响？请选择前三个。

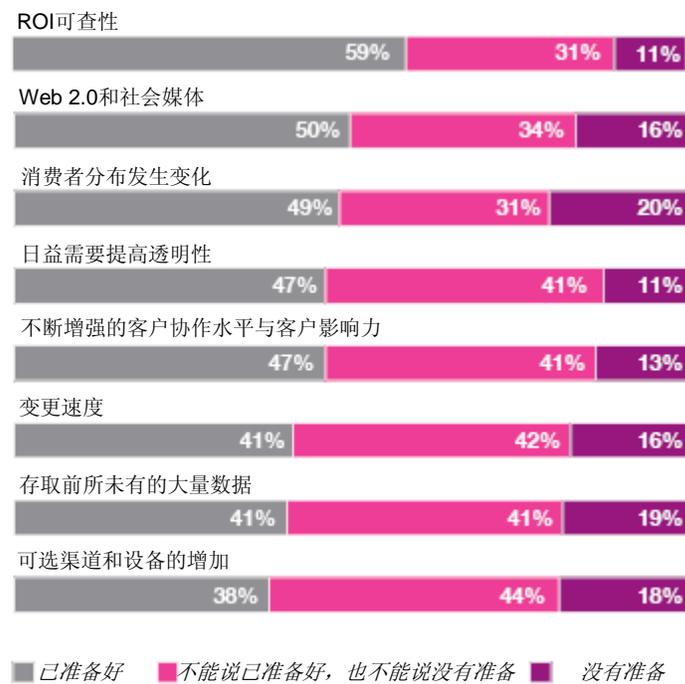
“客户权利”和“变更速度”是CMO们认为最具影响力的市场趋势...



抽样人数=298人

对于您在上题中选择的前三个趋势，您为迎接它们做出了怎样的准备？

...但是，大多数CMO都认为他们已经为驾驭这些及其他趋势做好了准备...



抽样人数=298人

图2：营销执行官认为未来3-5年将会出现大量的重要市场趋势，但他们相信自己已为迎接这些及其他的多个市场挑战做好了准备。

这些及其他类似调查都发现，许多CMO仍对这些趋势的可信度和承诺持怀疑态度。实际上，另有数据显示即便是对社会媒体或数据共享的风险与机会，这些CMO也无法达成一致意见，这将在数字时代开展业务和营销活动遇到的重大问题。

54%的回答人认为社会媒体及其他数字化互动工具的普及所带来的机会高于风险，而32%的回答人认为风险和机会参半，10%的回答人认为风险更高些(见图3)。

CMO们评估内部数据共享需求的方式极为相似。对于与外部第三方共享数据，认为风险高于机会的占到32%，实际上已经超过了26%的乐观主义者——总共有40%的CMO认为风险机会参半。

有意思的是，这次有关数据共享的CMO调查结果与其他调查数据不符，其他调查显示有67%的CMO预计在未来3-5年会提高协作水平。在数字时代，协作势必会收集到某些形式的数据共享，第三方数据共享已经生成了许多能够创造价值的创新业务模式，专门用于满足不断变化的客户需求。

问题是，如果CMO无法确定趋势优先级的话，他们能够等待多长时间才能做决策？他们要如何验证评估结果呢？这种拖延会带来哪些好处或代价呢？

未来3-5年中，您认为社交媒体及其他交互式数字工具将给您的公司带来多大的机会或风险？

多数CMO都认为社交媒体及其他交互式数字工具的净机会大于净风险



抽样人数=297人



身体力行抑或纸上谈兵？

即使CMO能够有效地给他们即将利用的市场机会分配优先级，他们仍需要开发和执行有效的应答措施。如要实现真正集成的应答，CMO需要与企业中的其他职能部门一致有效的互动。

调查显示，CMO与交叉跨职能部门维护着各种各样的关系——虽然范围还不够广泛，不足以开发真正的集成营销战略。总的来说，我们询问的大多数CMO(63%)都认为销售是与他们接触最频繁的三个职能部门之一。但是，当被要求描述未来3-5年可能发生的情况时，这个数字下跌至51%。CMO认为与他们接触最频繁的第二名是CEO(现在是54%，未来是55%)。

更加令人震惊的是，客户服务名列第3(现在和未来都是34%)，运营部门紧随其后(28%)。只有24%的回答人认为财

未来3-5年中，您认为整个公司内部共享数据将给公司带来多大的机会或风险？

CMO认为对外共享数据的净风险大于净机会，但有許多人都认为内部共享数据的机会要大于风险



抽样人数=297人

未来3-5年中，您认为对外共享数据将给公司带来多大的机会或风险？

对外共享数据



抽样人数=298人

图3：CMO认为社交媒体及其他数字化营销工具的机会大于风险，认为对外共享数据的风险大于内部共享数据。

务部门是现在经常与他们打交道的三大职能部门之一，这个数字在未来跌至20%。12%的CMO将IT部门列在前三位，这个数字在未来升至14%。

请注意，我们的数据还显示将社交媒体视为净机会的CMO更愿意与运营和财务部门协作——与4Ps中的价格和位置单元关系最密切的职能部门。依据目前的数据，我们不能断定这些交叉职能关系知否真能给社交媒体追捧者带来真正的价格和位置优势。但有趣的现象是，我们看到CMO正在积极寻找机会来利用交叉职能团队获得对业务发展方向、客户需求及客户行为发展的洞察力。

虽然跨职能部门的合作对于开发战略十分重要，但其他因素却对执行战略至关重要。但是，数据显示CMO并没有做好充分准备去有效执行战略——甚至不知道他们真正需要的是什么。

例如，尽管CMO们坚持不认为内外部数据共享只代表净机会，但许多CMO仍预计未来3-5年会增加对大量数字化工具、技术和分析系统的使用。这不是自相矛盾吗？某些相关调查还发现了与新兴趋势不一致的其他现象：

- 关键技能和能力正在丢失。如上所述，许多CMO都承认缺乏员工技能和技术将给他们的营销机构响应新需求带来挑战。但是，只有极少数的CMO认为他们自己需要具备分析

(33%)或社交媒体知识(16%)将能在未来3-5年间取得成功。与重视创造性思维(47%)和领导能力(41%)的CMO相比，这个百分比显然特别低。这让我们明白了CMO并不希望自己动手使用数字化工具和技术，尽管他们承认具备这种能力将会解决人才短缺问题，帮助公司获得竞争优势(见图4)。

- 对成本和预算的影响不明确。虽然营销机构将成本视为影响他们部署新技术的问题，但只有29%的回答人认为资金问题会给他们管理新需求影响带来挑战——即使CMO基本上都预计将会增加对大量工具和技术的使用。此外，许多CMO都认为今后3-5年中，他们将把大部分的营销经费用在特定的数字时代战略上。

实际上，1/3的CMO认为在今后3-5年中，他们将把21-40%的营销预算分配给利用社交媒体或其他交互式数字工具的营销战略，1/5的CMO预计这个分配比例将超过40%。此外，用于发现/开发集成数据增值使用方法的预算大致也是这个比例，20%的回答人再次指出他们将会为此而分配超过40%的预算。

基于这个数据，我们不可能知道每名CMO预计为这些工具总共分配多少预算。但是，如果这些预算数额巨大、公司对各类工具和技术的使用不断增长、并且几乎没有任何CMO希望降低对此类工具和技术的使用的话，则我们可以假设CMO要么显著增加预算额度，要么大幅度削减其他领域的预算。

您是否计划在未来3-5年间增加或降低对以下工具/技术的使用？

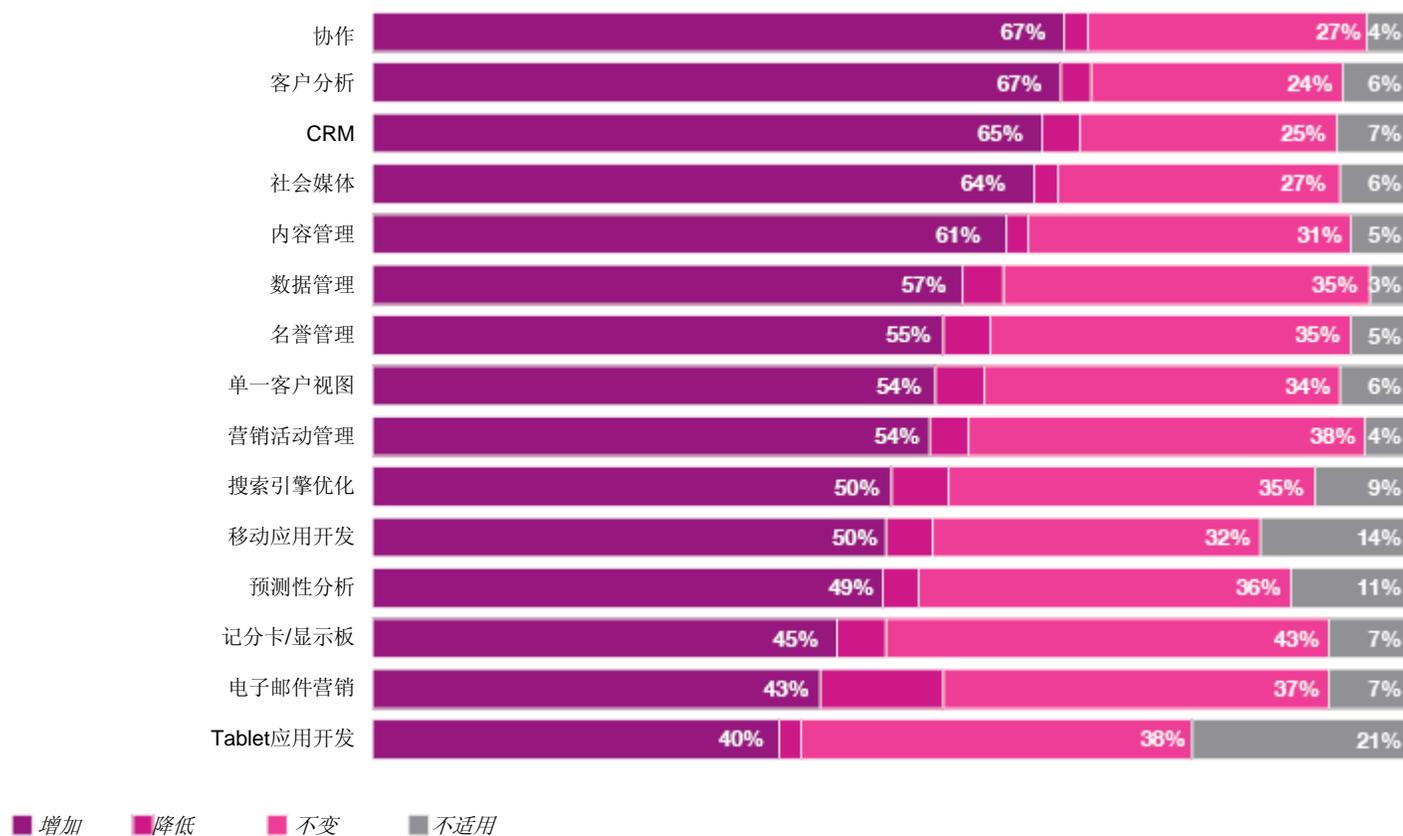


图4：协作、客户分析、CRM和社交媒体是CMO计划在未来3-5年间增加使用的主要工具和技术。

ROI可查性在许多CMO看来仍然不是紧迫的任务。仅预算一个问题便足以敦促CMO去量化各类营销活动的投资回报。但是，仅有20%的回答人将ROI可查性归于三大主要市场趋势之列。ROI缺乏明确性或确定性是公司经常提到

的阻止营销机构部署先进技术的第二大阻力——但只有32%的回答人对此表示认可，远远低于排名第一的成本(63%)。值得一提的是，将ROI视为主要市场趋势的大多数CMO都认为他们已为管理这个趋势做好了充分准备。但综合调查结果显示，将ROI可查性视为紧迫任务的CMO寥寥无几。

这似乎与合理分配预算、利用数字时代的工具和技术创造价值等严重依赖分析技术的需求不一致。而且肯定与社会媒体倡导者所提供的数字挖掘和测量产品已得到广泛应用的报告相悖。此外，CMO也难以证明如果不使用基于ROI的健全方法，他们的活动能够产生效力。

CMO拥有的能力和资源与他们应该具备的能力和资源之间已经出现了断口。那么，如果CMO只是狭隘地与销售部门和CEO建立交叉职能关系的话，如何获得所需的全部洞察力来做出明智决策呢？如果他们不降评估ROI视为优先事务的话，该如何合理分配执行计划、资源和预算呢？难道他们打算通过“反复尝试”来了解情况吗？

营销抑或对外宣传？

如果营销部门能够在组织中充分发挥关键工具的潜力，那么，在品牌定位中，营销便不会最大限度地降低员工及其他相关利益群体的作用。尤其是在这个透明的网络化世界中，对于与之互动的公司，客户需要接入前所未有的大量信息。如果公司或其员工的言行令他们感到不满的话，客户也能立刻做出响应。鉴于此，“企业造型”成为越来越重要的品牌因素。但是，我们的数据却显示并非所有的CMO都将企业造型视为必不可少的营销因素。

3M Australia：在这个网络化时代，企业造型变得越来越至关重要³

“每名员工都已成为品牌接触点”

作为活跃在商对商(B2B)、企业对个人用户(B2C)及汽车原始设备制造商(AOEM)领域的多元化技术和创新公司，3M Australia对于网络化市场的广泛影响最有发言权。3M Australia企业营销经理Chris LeBlanc说：“社交媒体无疑会通过某些形态或方式对各类业务产生影响。”

虽然我们很容易看到技术对个人消费者的影响，LeBlanc先生指出技术也已对B2B及其他企业产生了明确影响。例如对3M来说，销售代表与消费者之间的面对面交流仍然至关重要，但社交媒体为B2B及AOEM合作伙伴共享信息提供了宝贵渠道，如通过专家微型网站或博客。他说：“现在，使用这种方式围绕着特定技术或问题与我们展开对话的专家显著增加。”

社交媒体不仅是参与市场竞争不可或缺的手段，而且还体现了社会技术的根本转变。他说“在这个协作、信息共享和透明的时代，每名员工都是客户接触点。每一个人都负责宣传公司的价值、产品和服务。我们个个都是信使。”

宣传在鼓励员工增强公司价值和恪守公司原则方面起到至关重要的作用。他说：“我们希望员工为公司作为创新家的价值和历史感到骄傲，以便他们能够始终作为客户接触点来宣传品牌精髓。只要我们能够向员工传达明确的讯息，员工就可以将这些讯息明确传达给客户，如‘我是3M的员工。3M是创新公司。’等。”

企业造型是指整个公司在日常运营中坚持诚信度和经营原则的方式，也是公司业务主张和品牌承诺中不可或缺的组成部分。由于这种做法将员工定位成实现品牌承诺的另一个途径，因此，对许多CMO来说都是挑战与机会并存。但是，这种做法还要求营销部门从内部树立品牌形象，以便在遇到机会时，员工能够将其直接发布到外部市场中。

虽然企业造型在营销战略中发挥日益重要的作用，但只有45%的回答人指出他们会在未来3-5年间亲自负责或者推动建立企业造型。这个数字在大公司中是63%(年收入超过50亿美元的公司)。但根据调查，我们发现了其中的另一个秘密：某些CMO仅仅是愿意宣传或支持主要战略，只有那些喜欢创新的CMO才真正渴望自己负责或者推动创建企业造型。

结论

许多CMO都已对数字时代创造的机会快速、明确、甚至兴奋地做出了响应，满足客户通过全新方式快速开展通信和互动的需求。但是，虽然CMO们都承认客户权利等变化给市场带来了巨大影响，但他们对这些趋势的重要性、机会和风险并不确定。CMO们既没有准备好有效响应这些趋势，也不愿意摆脱在准数字时代开发的经过检验的可靠营销战略。

实际上，CMO将沿着两条岔路前进：少数的创新者尽全力影响全部营销事务(认为自己必须在必要时重新收回对丢失地盘的控制权)，而追随者则将更多的时间用在了权衡上面。后者的风险在于这些CMO将会放弃某些责任(有意或者无意)，从而降低自己的战略地位。我们预计如果开展深入调查的话，将能够弄清楚这个岔道是否会越走越远、如何越走越远、及其对营销活动和底线利益的战略影响。

我们现在可以肯定的一点是，CMO必须竭尽全力去准确评估这些市场趋势的风险和机会。对某些CMO来说，这意味着他们需要获得新资源和新能力——可能需要进行自身改造。当其他人都在开发、执行和反复利用机会时，无法快速做出明智决策才是CMO们遇到的最大风险。

在这个快速发展变化的透明社会，被动营销将导致公司的品牌形象和地位陷入深潭，使其他人——客户或竞争对手——有机会宣传自己的公司和产品，最终实现他们的组织目标和远大理想。

EIU贡献人

Jackie Wiles, 作者

Gilda Stahl, 编者

在这个变幻莫测的世界中选择正确合作伙伴

IBM与客户协作，为他们提供业务洞察力、高级研究成果和技术，以便他们在这个快速变化的环境中获得独特优势。通过集成的业务设计和执行方法，我们能够帮助客户将战略转变成行动。凭借17个行业的业务知识以及覆盖全球170个国家的营业范围，我们能够帮助客户预测变更并且利用新机会创造利润。

参考文献

- 1 基于Economist Intelligence Unit 2011年2月14日开展的访谈。
- 2 Ibid。
- 3 基于Economist Intelligence Unit 2011年2月24日开展的访谈。



IBM公司2011年版权所有

IBM Global Services
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A.

本文2011年3月在美国制作
保留所有权利

IBM、IBM标识和ibm.com是国际商用机器公司在美国及/或其他国家的商标或注册商标。这些及其他因为在本文中第一次出现而标记出商标符号（® 或™）的IBM术语，均代表在本文出版之际，它们是IBM在美国注册的商标或约定俗成的商标。这些商标可能也是IBM在其他国家注册的商标或约定俗成的商标。关于IBM商标的最新列表，请访问 ibm.com/legal/copytrade.shtml，参见“Copyright and trademark information”。

其他公司、产品或服务名称是各自所有者的商标或服务标记。

本文提到的IBM产品和服务不代表IBM打算在其开展业务的所有国家都提供它们。



请循环使用