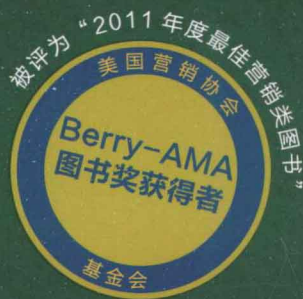


本书包括可下载的 ROI 电子表格

WILEY

“十二五”

国家重点图书出版规划项目



新信息时代商业经济与管理译丛

数据驱动营销：

营销人员必知的 15 个关键指标

Data-Driven
Marketing

*The 15 Metrics
Everyone in Marketing
Should Know*

中国电信广州研究院院长 **蔡康**

美国西北大学凯洛格商学院

IBM 大中华区总裁 **吴辅世**

[美] Mark Jeffery 著

三星公司前 CEO **John M. Boushy**

林清怡 刘敬东 全波 译

思买公司执行副总裁和首席营销官 **Barry Judge**

邓煜熙 审校

联邦快递公司高级副总裁和首席营销官 **David G. Bills**

W 折扣鞋仓执行副总裁和首席营销官 **Derek Ungless**

联袂诚意推荐

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

WILEY

“十二五”
国家重点图书出版规划



新信息时代商业经济与管理译丛



数据驱动营销：

营销人员必知的 15 个关键指标

Data-Driven
Marketing

*The 15 Metrics
Everyone in Marketing
Should Know*

美国西北大学凯洛格商学院

[美] Mark Jeffery 著

林清怡 刘敬东 全波 译

邓煜熙 审校

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

数据驱动营销：营销人员必知的15个关键指标 /
(美) 杰弗里 (Mark Jeffery) 著；林清怡，刘敬东，全
波译。—北京：人民邮电出版社，2014.1
(新信息时代商业经济与管理译丛)
ISBN 978-7-115-33196-0

I. ①数… II. ①杰… ②林… ③刘… ④全… III.
①营销管理 IV. ①F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第223332号

版 权 声 明

Mark Jeffery.

Data-Driven Marketing: The 15 Metrics Everyone in Marketing Should Know.

Copyright © 2010 by John Wiley & Sons Ltd.

All rights reserved. This translation published under license.

Authorized translation from the English language edition published by Wiley Publishing, Inc..

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons Ltd 公司授权人民邮电出版社出版，专有版权属于人民邮电出版社。

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2013-6019 号

-
- ◆ 著 [美]Mark Jeffery
 - 译 林清怡 刘敬东 全 波
 - 审 校 邓煜熙
 - 责任编辑 刘 洋
 - 责任印制 彭志环 焦志炜
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：18.5
字数：270 千字 2014 年 1 月第 1 版
印数：1-3 500 册 2014 年 1 月北京第 1 次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2013-6019 号

定价：59.00 元

读者服务热线：(010)81055410 印装质量热线：(010)81055316
反盗版热线：(010)81055315

致谢

在我写这本书的过程中得到了很多人的帮助。首先，我想感谢理查德·奈那摩（Richard Narramore），他是我在约翰·威立出版社（John Wiley & Sons）的编辑，他为原稿的起草提供了指导和建设性投入。我还想感谢技术与创新研究中心（CRTI）的主任莫汉·萨里（Mohan Sawhney）对于研究的支持和早期投入，还有凯洛格商学院主任狄帕克·扎因（Dipak Jain）在2001年至2009年期间为实现重要样本研究的努力以及他的引导。这个研究是与创新研究中心（CRTI）的博士后研究员山莱·米斯洛（Saurabh Mishrah）、亚历克斯·克拉尼克（Alex Krasnikov）合作进行的，他们现在已经是教授了，我非常欣赏他们的努力。另外，天睿（Teradata）公司为第1章和第11章讨论到的调查研究提供了部分资助，此外，我还希望对玛丽·格罗斯（Mary Gros）的持续热情投入表示感谢。

许多主管人员在我的访谈中贡献出了他们的经验，我对他们的引用贯穿全文。我要特别感谢罗伯·格日因（Rob Griffin），他在第7章的网络调研营销中提供了深度反馈和输入；还有理查德·因特（Richard Winter），他在第10章的架构讨论中有深入洞察和贡献。我还要感谢迈克·柯林斯（Mike Collins）和妮娜·洛特罗（Nina Rotello），他们对原稿进行了仔细的校对和反馈，还有罗伯·科摩罗斯-金（Rob Komorous-King）从头到尾的精彩作图。最后，如果没有我的妻子安（Ann），这本书是不可能出现的——感谢你对我的理解和支持！

内容提要

作者通过调研，在本书中指出了营销分水岭的存在以及市场领跑者与其他企业在营销预算分配等战略上的差异，提出了数据驱动营销战略的框架，指出了实现数据驱动营销可能存在的问题和相应的解决策略，概括了不同类型营销活动应该聚焦的 15 个关键指标以及如何应用这些指标来提高营销效果。本书还运用大量案例，提供了“如何做”的详细指引。此外，书中还说明了如何通过升级营销管理能力来实现和保持自己的优势。

在精确营销成为趋势的现在，用数据说话是对营销人员的基本要求。如何用数据说话、用哪些数据说话才能更好地说明营销活动所带来的价值呢？本书对这个问题给出了精辟的回答。不论是对直接管理、执行或支持市场营销活动的市场经营管理人员、营销策划经理、销售经理、数据分析人员，还是对虽然不直接参与营销工作但希望能够洞察市场营销实际效果的非市场营销经理人员，相信本书都能够提供指引和参考。

中文版序

移动互联网时代，社交网络成为推动移动互联网迅猛发展的生力军。互联网花了 30 年时间才达到 7.5 亿用户；至 2012 年，成立于 2004 年的 Facebook 只花了 8 年时间便达到与之不相上下的用户数。

社交网络的核心价值，在于人和人的社交关系，马克·扎克伯格说：“人们分享得越多，他们就能够通过自己信赖的人，获得更多有关产品和服务的信息。他们能够更加轻松地找到最佳产品，并提高生活品质 and 效率。在这一过程中，企业获得的益处是：他们能够制造更好的产品，即以人为本的个性化产品。与传统商品相比，那些基于社交关系、社交图谱、社交圈推广的产品更富有吸引力。”可见，社交网络为人们开拓了新的信息分享和交流空间，也为企业创造了利用社交关系更开阔、更深入、更高效开展客户销售、服务和营销的机会。对于企业来说，谁更早抓住机会研究了解自身客户社交网络关系，谁就更具核心市场竞争力。

根据博雅公关 Burson-Marsteller 和互联网监测分析公司 Visible 联合发布的 2012 年度财富 100 强公司社交媒体使用报告显示，2010 至 2012 年，100 家公司平均拥有 Twitter 账号分别为 4.2 个、5.8 个和 10.1 个，Facebook 账号分别为 2.1 个、4.2 个和 10.4 个，YouTube 账号分别为 1.6 个、2.7 个和 8.1 个。而根据 Allstate 公司 2012 年 6 月发布的美国公众使用社交网络的一份调查，最近一个月，2/3 的成人使用社交媒体，64% 的社交媒体用户说他们喜欢企业利用社交媒体作为客户服务的渠道，而 59% 的用

户说企业利用社交媒体让他们感到企业触手可及且值得信赖。可见，确实如制定企业社交媒体实践“黄金标准”，著述《营销和公共关系的新规则》一书的营销专家大卫·米尔曼·斯科特（David Meerman Scott）所言：“我们正在经历一场人们沟通方式的变革。我认为这是自印刷机发明以来人们沟通方式最显著的革命……社交媒体已经在革命性地改变商业沟通。”

我们知道，这是移动互联网时代，这是社交网络时代。而同时，人们的数字化生存，让有关人们生活甚至工作的行为信息都数字化，而这些以单个个体为对象的形形色色、包罗万象、细致入微、支撑个体兴趣需求和喜好的数字化信息构成大数据。所以，这个时代更是一个大数据时代。到今天，世界上所有印刷材料数据量是 200PB，全人类说过所有对话的数据量大约是 5EB；每天我们产生的数据大约是 2.5PB，这就意味着当今世界全部数据的 90%都由近两年产生。

如果我们有相应的 IT 技术、分析手段驾驭大数据，大数据是金矿；如果没有相应技术和手段，大数据则将成为淹没我们的海洋。谈论大数据在整个社会确实已成为一种时髦，但是根据麦肯锡在 2012 年 4 月份的调查，仅有 1/5 的受访者所在公司已经在业务单元或职能部门全部部署大数据和分析，以获得客户洞察；仅有 13%的受访者表示，公司全面使用数据获得洞见。可见，大数据要从谈论和研究到技术和应用实现，路途或许还很漫长。所以，如何客观审慎地对待已有的大数据优势，提前思考并规划、架构、完善、部署数据从采集、清洗、存储、分析、应用以及管理监控的全企业层面的 BI（商业智能）平台，并培养贯穿企业运营管理流程的 BA（商业分析）体系，用数据说话，实现全企业层面的精确管理和精确营销、销售、服务，也就是大数据时代我们最终能够成为时代弄潮儿抑或被潮水淹没者的“To be or not to be”的关键问题。

中国电信股份有限公司广州研究院市场运营研究部的专业人员，长年从事企业运营管理及市场研究的实践和方法总结，研究时间最长的已达 16 年，并在行业竞争、商业模式创新、精确营销、品牌、舆情、口碑营销、数据分析及挖掘、数据仓库/BI 架构及规范等细分领域长年支撑企业运

营管理实践，不仅对企业运营有深刻理解和独到见解，且基于企业运营管理实践完成大量方法创新和应用研究，出版多本论著和发表数十篇专业论文，为各细分专业领域积累了众多的方法、经验和模型。

近几年，随着移动互联网——社交网络——大数据的迅猛发展，也因为企业转型的需要，市场运营研究部在邓煜熙部长的带领下，研究人员围绕如下两大问题进行深入探索：（1）企业如何建立自己的社交媒体策略并进行社交网络分析；（2）为实现精确管理、精确营销、销售和服务，企业如何架构 BI 平台和 BA 体系。部门集中有关资源有计划、有步骤、层层推进地开展研究，完成相关科研项目并撰写论文若干。

接下来，研究团队将围绕客户关系管理、客户体验管理搭建体系，以支撑企业生产运营管理流程各环节运作，预计对企业大数据体系架构和分析、应用等方面进行深入研究。

最后，借用狄更斯的话，“这是最好的时代，也是最坏的时代；这是智慧的年代，也是愚蠢的年代；这是信仰的时期，也是怀疑的时期；这是光明的季节，也是黑暗的季节；这是希望的春天，也是失望的冬天；大伙儿面前应有尽有，大伙儿面前一无所有”。现在就让咱们大伙儿一起，掌握商业智能和商业分析两大工具，驾驭社交媒体，洞察社交网络，弄潮大数据。

中国电信股份有限公司广州研究院院长 蔡康

蔡康

2013年10月于广州

前言

在 2008 年 10 月，就在贝尔斯登（Bear Stearns）倒闭，金融垮台开始的几个月之后，我和一位财富 500 强的首席市场营销官（CMO）进行了会晤。我受到邀请讨论市场营销指标，而我希望了解真正的挑战在哪里，于是我问：“是什么让你们今晚留在这里？”

“好吧，如果你们真的想知道的话。昨天我和主席谈话，他希望把我的预算削减掉 36%。我想那是个玩笑。但是今天，我意识到主席是认真的。”

在第二天上午 8 点，我在我的单元接到电话：“马克，我今天下午两点和主席有个会议，需要你的帮助。”

这是 20 多年来经济最困难的时刻，这位 CMO 并不是孤独的。市场营销人员一直在挣扎着调整预算，经常被要求用更少的钱做更多的事。市场营销经常被非市场的业务执行官用怀疑的目光审视，当艰苦的时候到来时经常是第一个被砍掉的预算。对于营销经理，提供具体结果的挑战被放大了，因为品牌和意识是“模糊”的，不能和销售收入直接关联。

在我对 252 家公司，每年高达 530 亿美元市场营销投入的调查中，表明许多市场营销人员正在与市场指标做斗争；55%的营销执行官审核的报告表明他们的职员并不理解关键营销指标，超过 80%的组织并不使用数据驱动营销。当缺乏时间和资源投入的时候，这些缺口可以通过聚焦于

正确的指标并对它们进行恰当的衡量来克服。

这本书可以提供给任何希望显著提高他或她的市场营销绩效，调整营销投入的营销人员，以及希望得到市场营销实际效果的非市场营销经理人员。大家不需要聆听市场营销适用的 50 或 100 个指标，我将聚焦于 15 个真正重要的指标。我将展示如何实际应用这些指标去量化市场营销的价值，并从根本上提高营销绩效。我的研究也表明掌握了数据驱动营销的公司相比竞争者是如何拥有显著更好的财务表现的。这种聚焦于 15 个指标的方法使你能够很容易地掌握和应用这些准则。同时我还会提供大公司和小公司的详细案例，并提供可免费下载的 Excel 数据表模板作为定量案例的补充。

这本书分为 3 个部分：第 1 部分是概述，第 2 部分是从根本上提高营销效果的 15 个指标，第 3 部分是一个新的水平。这本书提供了连接数据驱动营销和营销衡量准则的系统实用的方法，但第 3 章之后可以用其他顺序来阅读。第 1 部分概述包括 3 章。第 1 章讨论市场分水岭，一些公司采用了数据驱动营销而许多不采用，并介绍了 15 个关键指标。第 2 章回到了“从哪里开始”的问题并讨论克服 5 个障碍的策略。第 3 章利用 10 个经典营销指标衡量营销战略的系统框架。

第 2 部分详细展开这 15 个关键指标，有兴趣的读者可以直接跳读感兴趣的指标。网络日益成为所有市场营销活动的重要组成部分，15 个指标中的其中 5 个就是关于这个重要媒介的。第 7 章是关于网络营销和这 5 个新世纪指标的深入讨论，你可以随时进入这个章节。如果你对财务概念还很生疏，我建议在处理第 6 章的市场投入的财务产出（ROMI）和客户生命周期价值（CLTV）之前先阅读第 5 章中讨论到的市场营销人员的财务指标。

本书第 3 部分聚焦于更先进的主题。我提供了使用数据驱动营销准则和从过去章节到新水平的指标的策略。这 4 章讨论快捷营销、分析技术和事件驱动营销、数据驱动营销的基础框架、驱动效果的关键营销流程和充满活力的 X 因子。这本书不是一本教科书，相反，它扮演着数据驱动

营销过程的一个很好的补充角色。后面有一个简短附录列出了使用这本书时可能用到的指导材料以及相关案例研究。

我希望这本书能够让你深入了解市场营销如何传递价值,让你明白如何使用市场营销的 15 个关键指标作为杠杆,从战略上驱动你的组织提升绩效。

目录

- 1 **第 1 部分 概述**

- 3 **第 1 章 营销分水岭：为什么超过 80% 的公司不使用数据驱动的营销决策，而那些使用数据驱动的则是领跑者**
 - 1.1 15 个基本的营销指标
 - 1.2 案例
 - 1.3 营销预算：领跑者和落后者之间的关键差别
 - 1.4 使用营销指标应对经济困难时期
 - 1.5 第一步：确定数据驱动营销战略

- 25 **第 2 章 从哪里开始？数据驱动的营销需克服的 5 个障碍**
 - 2.1 克服障碍 1：起步——聚焦于采集合适的数据，通过轻松得分建立里程碑
 - 2.2 克服障碍 2：因果关系——进行小试验
 - 2.3 克服障碍 3：数据缺乏——获取客户数据的战略

	2.4	克服障碍 4：资源和工具——建设数据驱动营销的基础设施
	2.5	克服障碍 5：人员与变革——建立数据驱动营销的文化
	2.6	数据驱动营销实施路线图
51		第 3 章 10 个经典的营销指标
	3.1	将营销行动与指标进行关联
	3.2	营销的平衡计分卡
	3.3	面对 B2B 的测算挑战
71		第 2 部分 从根本上提升营销效果的 15 个指标
73		第 4 章 5 个基本的非财务指标
	4.1	形成感知：# 1—品牌认知度
	4.2	比较营销：# 2—试用驱动
	4.3	忠诚度营销：# 3—流失
	4.4	客户满意度：# 4—客户满意度（CSAT）
	4.5	活动效果：# 5—命中率
101		第 5 章 展示 ROI 给我看！4 个基本的财务指标
	5.1	指标#6—利润
	5.2	营销经理的财务指标：# 7—净现值（NPV）；# 8—内部收益率（IRR）；# 9—回收期
	5.3	供管理决策的营销投资回报框架体系
	5.4	运动赞助的 ROMI
	5.5	新产品发布的 ROMI
	5.6	压力测试数据：敏感性分析
131		第 6 章 客户并不平等：#10 指标—客户生命周期价值（CLTV）

	6.1	客户价值界定
	6.2	新的营销策略：基于价值的营销 与客户带来长短期利润的平衡
	6.3	平衡短期和长期客户盈利
	6.4	客户生命周期管理
153		第7章 利用互联网营销指标从点击实现价值
	7.1	CPC 与 CPM 对比：优化指标 #11—CPC 是 Google 的创新
	7.2	优化付费搜索：指标#12—TCR 和#13—ROA
	7.3	你的网站有多好？指标#14—跳出率
	7.4	利用归因建模改变因特网的搜索 营销游戏
	7.5	超越 SEM：因特网广告影响
	7.6	社会化媒体的精准定位展示广告
	7.7	指标#15—口碑（WOM）：社会 媒体营销应用
183		第3部分 一个新的水平
185		第8章 快捷营销：利用准实时数据提升绩效超过5倍
	8.1	如果终归失败，失败要趁早
	8.2	测算方案设计
197		第9章 哇，那个产品正是我所需要的！
	9.1	市场分析方法一：偏好模型
	9.2	市场分析方法二：购物篮分析
	9.3	市场分析方法三：决策树
	9.4	时间就是一切：事件驱动的市场 营销案例

	9.5	分析营销的商业案例
217	第 10 章	下一步准备采用什么？——数据驱动营销的基础设施
	10.1	你真正需要的数据是什么？
	10.2	你需要建立的是一个农场房子还是帝国大厦？
	10.3	需求的复杂性
	10.4	你应该在企业级数据仓库中提取数据抑或重构数据？
	10.5	如果你不小心，就会出错！
	10.6	哈拉斯娱乐公司：创建数据驱动营销的基础架构
241	第 11 章	营销预算、技术和核心流程：领先企业和落后企业之间的关键差异
	11.1	营销活动管理：行业现状
	11.2	研究：营销流程、技术和企业绩效之间的关联
	11.3	B2B 与 B2C 的投资组合比较：领先企业与落后企业的对比
	11.4	要使营销流程专业化需克服的四大壁垒
	11.5	升级营销活动管理流程：三阶段法
	11.6	从研究中学到的教训：对复杂性的管理
	11.7	X-因子：创意
	11.8	将所有一切整合一处
265	参考附录	如何用这本书教数据驱动营销
269	注释	
277	译者后记	

可供下载的 ROMI 资源

- 表 4.1 减少流失对收入的影响模板。可以在 www.agileinsights.com/ROMI 下载91
- 表 4.2 命中率分析模板：(a) 基于固定数量的接触量和可变动的获取客户，(b) 基于固定数量的获取客户。可在 www.agileinsights.com/ROMI 上下载99
- 表 5.1 用 Excel 的 NPV 函数计算现值的模板。可以在 www.agileinsights.com/ROMI 下载 107
- 表 5.2 一个 3 年营销计划计算 4 个基本财务指标的模板 110
- 表 5.3 一个 9 个月的活动计算 4 个基本财务指标的模板 111
- 表 5.4 活动 ROMI 模板。在这个例子中，在基本面上有 n 个活动，在上行部分有 m 个新活动。分析的区间是 N 个时期——在本例中，是 N 年——但是也可以用于 N 个月份。可以在 www.agileinsights.com/ROMI 上免费下载 114
- 表 5.5 新产品发布 ROMI 模板。不同于表 5.3 的营销活动，影响是针对 N 年的 n 个客户群计算的。虽然一个新产品通常有几年的生命期，你也可以将客户群替代成活动，将年替代成月。你可以在 www.agileinsights.com/ROMI 上免费下载 115
- 表 5.6 活动赞助 ROMI 分析案例。因为保密原因对数字做了处理。可在 www.agileinsights.com/ROMI 下载 118
- 表 5.8 门户网站新产品发布的 ROMI 分析。可以在 www.agileinsights.com/ROMI 下载 123

图 5.4	敏感度分析工作表函数。市场份额和订单额度（0~100%）衡量了表 5.7 和图 5.3 的假设的最坏情况到最好情况下的情形可以在 www.agileinsights.com/ROMI 下载.....	127
图 5.5	新产品发布 ROMI 案例的蒙特卡罗模拟。可以在 www.agileinsights.com/ROMI 下载模板并可以在 www.palisade.com 试用 10 天的 @RISK 蒙特卡罗软件.....	129
表 6.1	单一客户的客户生命期价值（CLTV）的 Excel 模板。里面的数字可以根据您的客户情况修改。下载地址 www.agileinsights.com/ROMI	133
表 7.1	计算 SEM 的模板：（a）带有竞价和 CPC 的 5 个关键字示例和（b）相关指标。CPC 数据是伪装过的但具有代表性，这个模板和带有 7 000 个记录的完整 Excel 数据文件可以在 www.agileinsights.com/ROMI 下载.....	160
表 7.2	对代表性的谷歌的活动，降低 CPC 和增加命中率对 ROA 影响的模板。下载地址： www.agileinsights.com/ROMI	163
表 7.10	RE5 根据直接点击排名数据以及口碑影响数据。这些数据已经因为保密缘故修改，但方向正确.....	180
表 9.2	营销投资回报率分析模板：营销投资回报率分析.....	214