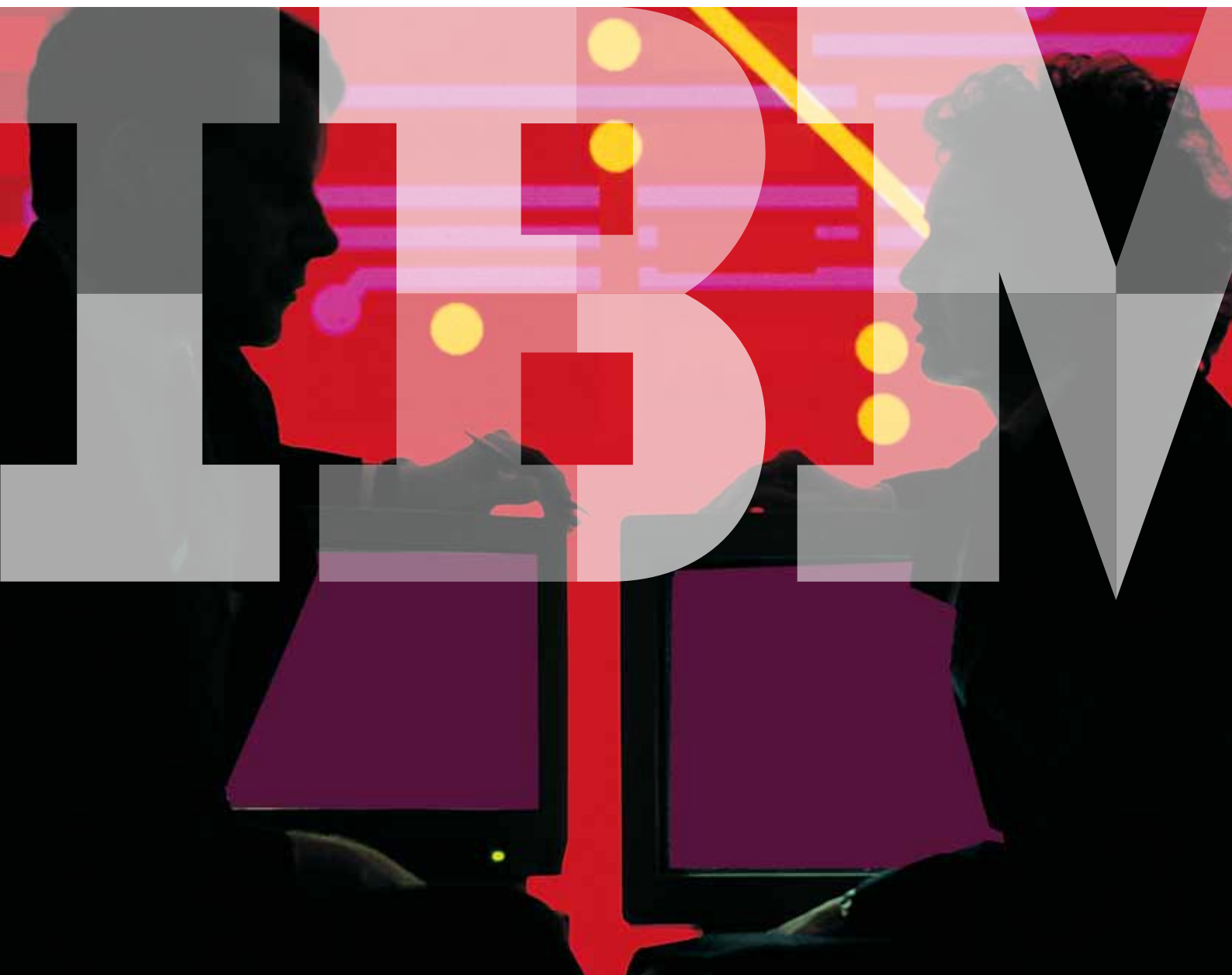


IBM商业价值研究院

CMO和CIO

熟人还是盟友？



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/>

作者：Carolyn Heller Baird, Linda Ban

客户、数据、社交媒体和技能， 这些是我们在2011年对超过4,900位首席营销官(CMO)和首席信息官(CIO)进行访谈而得出的几个共同主题。¹ 这些面对面交谈为我们最近的CMO和CIO调研奠定了基础。作为持续的IBM高管调研系列的组成部分，我们研究分析了受访者提供的数据，探究CMO和CIO如何共同努力以支持企业目标的实现。

我们发现，CMO和CIO之间需要更好的协作。这是对营销和信息技术(IT)领域所发生的剧烈变化的明确响应。数字革命已经彻底改变了客户和企业之间的力量平衡，客户成为二者关系的主导。同样，数字技术推动了IT的变革，而类似的转型在营销领域也正在发生。

尽管营销部门一直负责了解客户，但现在，营销人员必须将客户视为个体，并响应每个个体的需求，为此，他们必须能够管理海量的非结构化数据，通过分析这些数据获得可预测的洞察力(不仅仅是历史信息分析)。为了在每个接触点与每个客户有效地联系，营销人员需要通过交流系统从与客户的每次交互中获得最大价值。此外，他们需要在每次接触中融入企业文化与品牌因素，从而创造出能够传达统一品牌承诺的真正体验。技术可以帮助企业实现这种前所未有的转型。

事实上，营销和IT部门都面临着以客户为推动力的变革和挑战，通过比较不难发现，CMO和CIO的核心和

志向惊人地相似。鉴于企业对转型的迫切需求，企业每个职能部门都在经历巨大变革，协同运作带来的好处显而易见。随着营销部门越来越依赖客户交流技术解决方案，而且IT部门的权限不断延伸，甚至已经深入企业营销的前端，这两个职能部门都在经历深层的转变，不断寻找解决方案。尽管拥有共同的志向，他们所采取的举措常常并不能像人们期望的那样协同一致。

深入探究CMO和CIO的动态关系的想法来自于在这两份CxO研究报告发表后我们经常收到的两个问题：CMO和CIO如何相互合作，实现共同的利益和企业的成功？如果现在不这样做，他们又能怎么做？这些问题的提出表明这些高管的相互关系有可能变得紧张。在每次调研访谈时，我们自己也听出了这种紧张感。

CMO和CIO都有过这样的经历：有的人担心他们难以获得所需的支持，有的人则急于出示有说服力的成功合作与协作的实例。

我们相信，营销和IT部门正在经历的基础转型为CMO和CIO结成密切的盟友提供了良好的土壤，使他们能够联手支持企业目标的实现。数字技术的广泛使用、向社交业务的转变、利用海量非结构化数据完成关键任务、将客户视为个体 — 这些都意味着新的机遇，促使CMO和CIO超越简单的熟人关系，结为真正的盟友。

变革、变革、更多变革

在过去五年中，营销和IT职能经历了巨大的变革，任何人对这一点都不会感到意外。技术作为一个推动力量，彻底改变了企业(实际上包括整个社会)思考、运行和创新的方式。同时，营销领域不断扩展，超越了传统的产品/服务推销，将客户关系的管理、品牌和企业基本特征的管理等纳入其范畴。

由于这些职能的演变，CMO和CIO作为企业领导者，已经从高管层中的支持角色转变为战略角色。他们面临着同样的压力，他们对企业的成功运行，品牌管理，在充满变革和不确定性的市场中持续繁荣发展起着至关重要的作用。我们的分析指出，CMO和CIO的总体指令在性质上类似，即使这些指令的表达方式有所区别(见图1)。每个角色都需要做更多工作，承担责任并且适应变革。

此外，CMO和CIO对于“预计未来五年内复杂性将提高”以及“是否准备好应对复杂性”这两个提问的判断表现出高度一致(见图2)。绝大多数受访者认为，他们将在近期经历前所未有的变革与复杂性，而只有大约一半的受访者坚信他们可以成功地应对相关的挑战。

由于当前的业务形势波动无常，影响企业与客户关系的技术也在不断变化，企业高管们对未来的不确定性

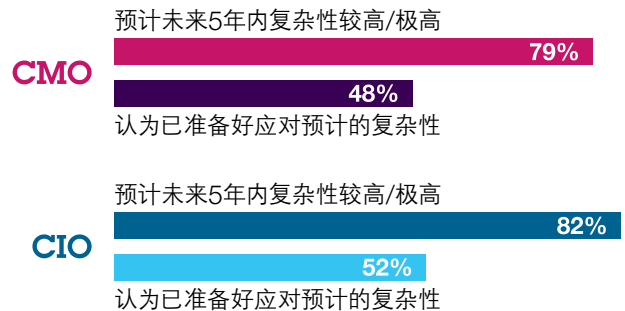
是可以理解的。CMO和CIO在准确预测未来，制定战略响应措施，以及执行和提供价值方面面临着巨大的压力。CMO和CIO需要互相依赖才能实现共同的目标，而不是分别在企业文化或组织障碍所造成的孤岛中恪尽职守。

1,700多位CMO	3,200多位CIO
<ul style="list-style-type: none"> • 在企业内部和外部做更多工作 • 对投资回报(ROI)承担更多责任 • 使用那些他们的孩子掌握得更好的工具和技术 	<ul style="list-style-type: none"> • 在企业内部与外部扩展IT，同时最大程度降低风险 • 确保IT基础架构无故障运行，同时实施新工具和新技术 • 使用与业务需求相匹配的工具和技术

资料来源：2011 IBM CMO调研；2011 IBM CIO调研。

图1. CMO和CIO的相似性:做更多工作,承担责任,适应变革。

预期的复杂性和应对准备 (CMO与CIO的比例)



资料来源：2011 IBM CMO调研；2011 IBM CIO调研。

图2. 预计的复杂度/CMO和CIO是否做好应对准备?

协同一致：现实还是幻想？

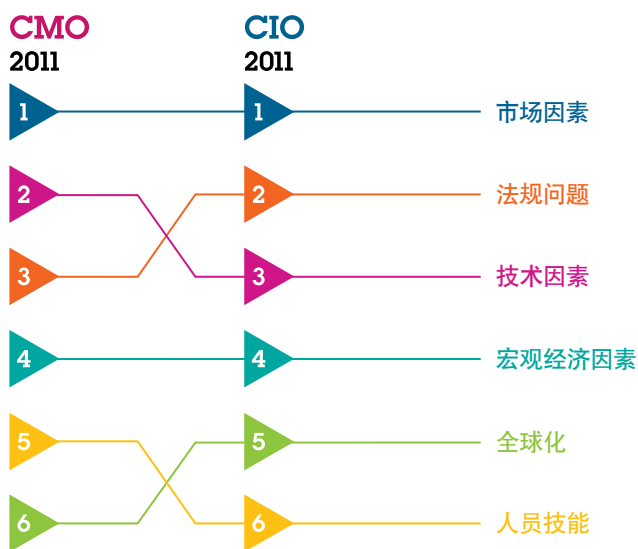
通过纵向比较CMO和CIO对许多问题的回答(我们在调研中向所有CxO提出的相同问题)，他们关于技术、业务和创新的答案非常相似。

首先，过去九年我们对CxO提出的首要问题是，请他们对影响其企业的各种外部因素进行排序。在2011年，CMO和CIO的排序意外地一致——这与前几次CxO调研的比较结果大不相同(见图3)。

CMO和CIO非常了解并且特别关注外部市场因素，认为这些因素对其企业有最重要的影响。CMO将技术因素排在第二位，CIO将其排在法规问题之

后的第三位，而二者同样看重宏观经济因素的影响力。CMO更关注人员技能；对CIO来说，全球化是更加重要的问题。尽管顺序稍有区别，但这些惊人的相似性说明，CMO和CIO对业务环境的感知是互为补充的。

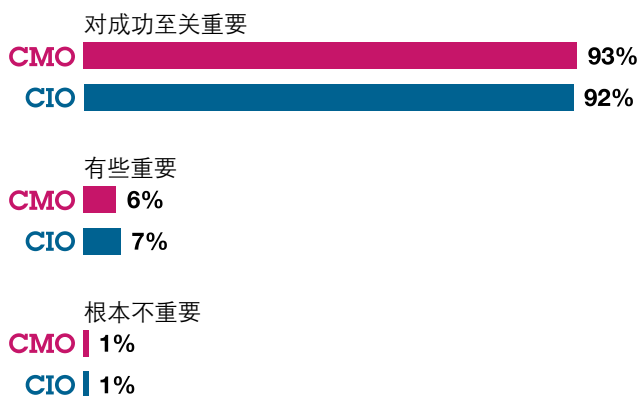
另外还有数据证明，CMO和CIO一致同意“技术是影响企业未来成功的重要因素”。CIO们持此观点不足为怪，有意思的是，CMO也强烈同意这个观点：93%的CMO认为，“技术对于企业未来的成功至关重要”(见图4)。虽然这一问题只是众多衡量指标之一，却足以说明，CMO已经认识到技术在营销领域和其他业务中扮演着核心角色。



资料来源：2011 IBM CMO调研；2011 IBM CIO调研。

图3. CMO和CIO根据外部因素在未来3到5年内对企业的影响所做的排序。

技术对企业未来成功的重要性 (选择每个因素的CMO和CIO的比例)



资料来源：2011 IBM CMO调研；2011 IBM CIO调研。

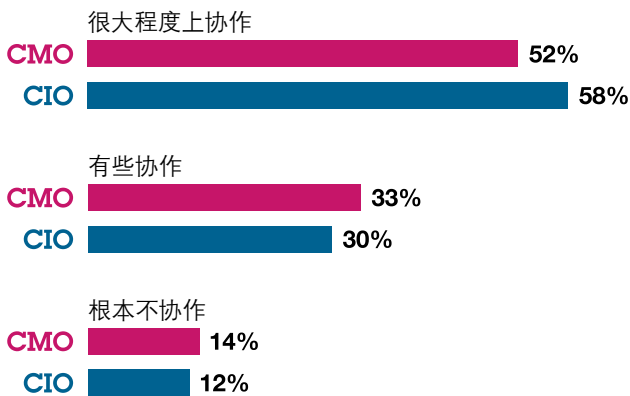
图4. 技术对企业未来的成功有多重要？CMO和CIO观点一致

在被问及企业在多大程度上协作开展创新时，CMO和CIO的答案同样非常相似(见图5)。超过一半的受访者认为，他们的企业广泛地协作，三分之一的受访者称，他们进行了某些协作，仅14%表示他们根本没有进行协作。

通过对这些答案的分析，我们发现，CMO和CIO对于他们需要实现什么目标的看法一致。他们同意市场因素的影响、技术的重要性、协作的需求以及他们面临的潜在复杂性。总体来讲，这些结果说明，从战略角度来说，CMO和CIO对其业务的基本看法相同。然而，对于他们需要做什么，以及谁能给他们提供最好的帮助，他们的看法则存在差异。

整合业务与技术实现创新

(选择每个因素的CMO和CIO的比例)



资料来源：2011 IBM CMO调研；2011 IBM CIO调研。

图5. 您的企业如何通过协作实现创新?

2011年IBM CMO调研中得出三项CMO的关键任务——向客户提供价值，推动长期关系，获取价值并衡量成效。我们以此视角切入，深入探讨CMO和CIO如何共同实现目标，以及从CMO/CIO的成功配合中可以学习到哪些最佳实践。

向客户提供价值

CMO的第一项任务——向客户提供价值——来自于彻底改变了个人和企业力量平衡的数字革命。当今的客户有能力在与企业交易之前通过社交媒体和其他数字资源全面调查企业及其产品和服务。客户很容易受好友、家人、甚至从未谋面却相信其意见之人的影响。这些意见点击鼠标即可获得，对个人消费者或企业客户都是轻而易举。

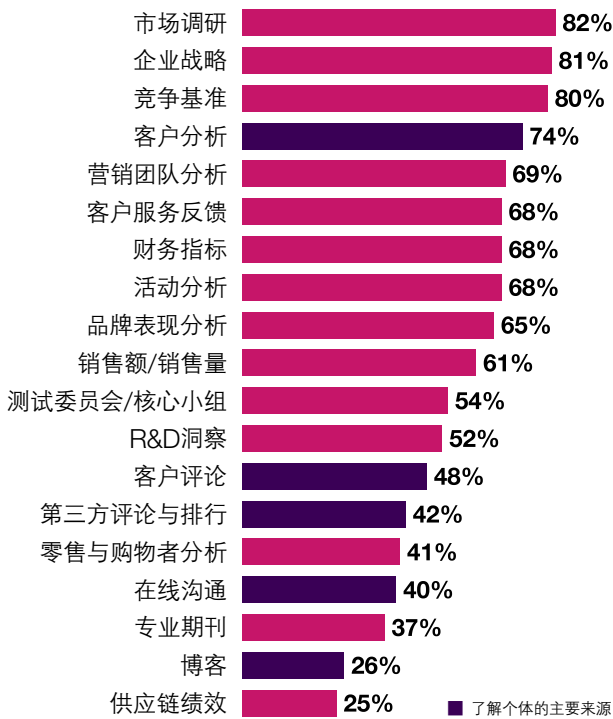
营销职能过去主要面向广泛的客户群提供服务，现在营销人员需要深入了解客户，想方设法为客户提供他们所寻求的服务。CMO和他的团队必须制订新的模式，将客户视为个体，响应他们的需求。为此，CMO需要投资于新技术和先进的分析能力，以便更好地理解每个客户的想法、感觉和行为。

对CMO来说，好消息是大多数CIO都积极参与实施并管理大量的技术，以应对整个企业内日益增多的数据负荷。然而，要将正确的解决方案应用到营销业务中，CMO和CIO需要彼此了解要求，并知道如何更好地互相协作。

处理数据

2011 IBM CMO调研发现，最有效的CMO注重了解每个消费者个体，而非整个市场。他们挖掘新的数字信息来源，并且使用客户分析技术将数据转换为洞察力，企业据此采取行动。然而，对CMO调研结果的分析表明，只有少数的CMO充分发挥了数字渠道的全部能力(见图6)。

影响战略决策的信息源
(选择全部适用的信息源的CMO比例)



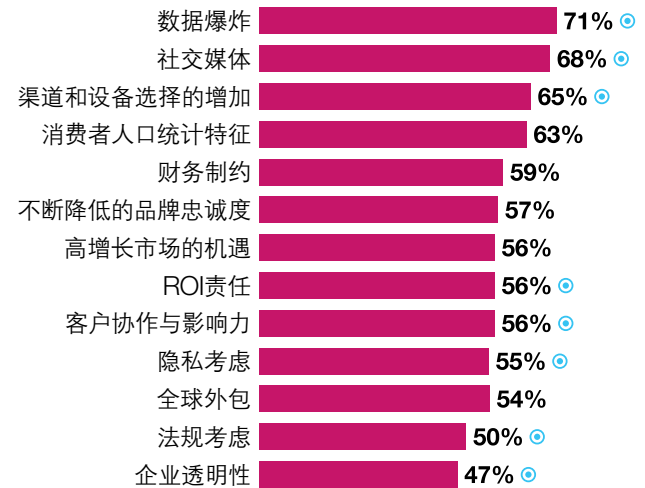
资料来源：2011 IBM CMO调研。

图6. 影响营销战略决策的数据来源。

尽管近四分之三的CMO使用客户分析工具挖掘数据，但仅有不到50%的受访者追踪并了解与个体最相关的数据源(例如博客追踪、第三方评论和客户评论)。部分原因是营销部门通常使用的工具、流程和指标并不是为了获取和评估社交平台产生的非结构化数据而设计的。然而，这些非结构化数据源展示出客户的个性化需求，还提供了丰富的客户情感信息。这些从上下文中提炼出来的数据能够帮助企业更准确地预测需求模式，确定潜在的品牌风险，并且收集新的想法，以改进现有产品和服务，甚至创造新的产品或服务。

由于现有数据量巨大，加之在线数据仍在日益增长，数据爆炸成为最令CMO焦头烂额的因素(见图7)，

未准备好
(表示未做好准备的CMO的比例)



资料来源：2011 IBM CMO调研。

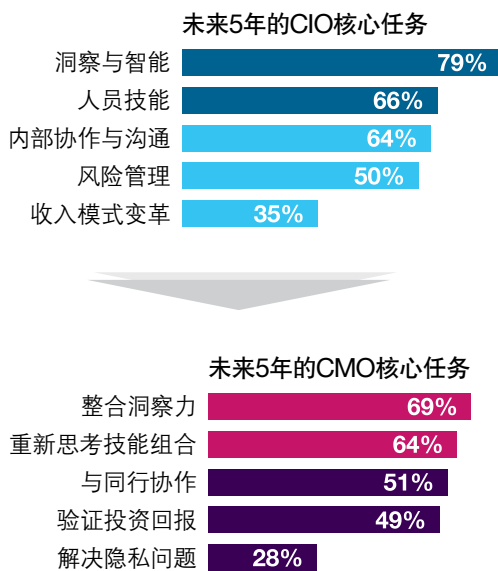
⊙ CIO的支持

图7. CMO认为未做好准备的管理领域以及CIO可提供支持的领域。

71%的受访者认为他们没有准备好应对这一局面。社交媒体紧随其后，比例为68%，渠道和设备选择的增多占65%。有趣的是，排名最前的三大因素都是基于技术的。

上述因素也是CIO们最为关注的。他们已经推出管理数据爆炸并获取价值的重要举措。IT不仅有能力提供帮助，而且在制定和实施营销部门需要的技术解决方案方面扮演着核心角色。

例如，79%的CIO表示，他们在未来五年内的首要任务是在战略层面使用数据为企业获取洞察力和智能(见图8)。这一目标与CMO对于整合洞察力的关注相符，即69%的受访者表示，整合洞察力是他们与数据相关的首要目标。



资料来源：2011 IBM CIO调研；2011 IBM CMO调研。

图8. CIO和CMO在大数据方面的关注领域。

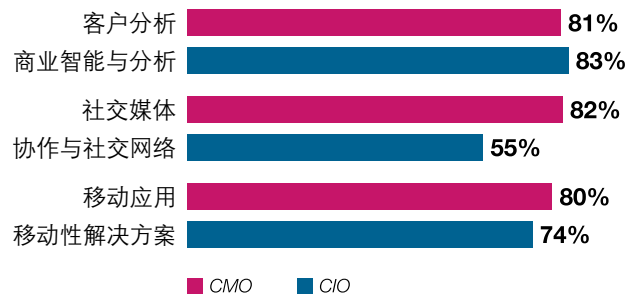
IBM CMO调研指出的三项任务 — 向客户提供价值，推动长期关系，获取价值并衡量成效 — 为了解CMO和CIO共同实现其目标提供了洞察力。

此外，CIO的议事日程包括增强客户亲密密度、增强员工技能、实现内部协作、管理风险并且探索收入模式的转变，所有这些都与CMO的首要目标直接相关。很明显，CMO和CIO已经接到业务部门的指令，要求他们提高企业的绩效和竞争力，这为他们携手共进提供了强大的激励。

社交媒体差距

通过考察CMO和CIO关注的技术领域得知，CIO为提高企业竞争力而开展的项目与CMO要求营销部门更多使用技术的计划密切相关。但是，其中存在一个巨大的脱节 — 社交媒体(见图9)。

计划通过技术提高竞争力



资料来源：2011 IBM CMO调研；2011 IBM CIO调研。

图9. 使用技术提高企业竞争力 — CMO和CIO的计划。

绝大多数CMO(82%)表示,他们加大技术应用的计划主要依靠社交媒体,客户分析和移动应用紧随其后(所占的比例仅低一两个百分点)。然而,少得多的CIO(仅55%)将社交媒体作为首要任务,他们将社交媒体排在分析、移动性、云计算、风险管理和合规之后。

这并不是说CIO未认识到社交媒体对业务的巨大影响。相反,由于社交媒体目前被大多数企业用作外部客户交流渠道,因此,对这些举措的责任一般由营销部门内部担负,而非IT部门。

此外,由于设计软件供应商、数字机构和云技术的激增,有些营销部门领导人自主推出社交解决方案,而没有依赖IT部门来推动计划的实施。同时,许多CIO似乎在等待观望——企业究竟要用“社交”做什么?在这个方面,CIO应考虑更主动的方法,及早参与社交行动,帮助规划哪些是可以实现的,而不是等着接管可能无法在企业内持续运行的解决方案。

营销部门将社交媒体作为品牌延伸以及与他们希望接触的客户交流的制胜法宝。但是,随着社交媒体演变为以外部和内部协作为目标的社交业务,这些应用在技术上更加复杂。随着数据和隐私问题日益复杂,CIO也应参与制订社交战略,并且应从最初就与CMO合作。

营销部门需要具备利用社交和数字机遇为客户和企业带来价值的洞察力。反过来,CIO需要向营销团队提供技术知识,并推动创新的、创造性的解决方案,避免执行风险,保持整个企业的IT顺利运作。

隐私和法规问题的影响

我们的分析暴露出另一个明显脱节,即CMO低估了隐私和法规问题的影响程度。仅28%的CMO计划重新审视企业的隐私政策,尽管客户隐私受损害的方式多样且不断变化。仅38%的受访者将法规问题视为在未来3到5年内影响营销的首要因素。然而,2011年IBM对社交媒体的调研指出,对破坏隐私和收到垃圾邮件的担忧是客户不愿意通过社交媒体与企业交易的主要原因。²很明显,CMO需要更加关注企业政策的影响以及他们对市场的传达方式。

与此相反,隐私和法规是CIO关注的焦点。IT的范围远远超出了数据分析,它包含了整体数据管理、数据仓库和治理,以及隐私、风险管理和合规。如果由营销部站管理客户对于个人数据如何使用的期望,那么CMO对这些领域的重要性的理解至关重要。CMO不能将隐私和法规问题视为IT部门的职责从而推卸责任。CIO在制订数据管理、隐私和合规决策时也必须了解这些决策对客户和品牌的意义。CIO和CMO需要步调一致,这样,隐私和合规战略、政策及活动才能与品牌及客户关系相匹配,并且与IT目标保持一致,即确保数据的完整性和安全性。

乔治亚水族馆的CMO和CIO已经证实了联手满足客户需求并提供独特品牌体验的价值(参见案例研究:“乔治亚水族馆:共同与客户交流”)。他们共同建立了协作文化,全员目标一致:让客户满意。

案例研究

乔治亚水族馆：共同与客户交流

作为全球最大的水族馆,位于亚特兰大的乔治亚水族馆从2005年开始营业以来吸引了超过1600万游客。游客可以探索60多个展馆,这些展馆在超过1000万加仑的水中展出了多种独特的动物。体验的设计旨在启发、娱乐和教育游客。水族馆的数字媒体团队也承担着这个使命,他们增强了数字空间,使其成为整个水族馆的一体化品牌延伸。

数字团队向负责销售和营销的高级副总裁Carey Rountree报告工作,并且与他和信息技术副总裁Beach Clark以及关键IT人员定期会谈。最初,这种协作的目的是解决与网络相关的问题,但随着时间的推移,协作范围逐渐扩大,包含了与数字营销和客户体验相关的方方面面,从社交媒体、数据管理到市场调研和票务。除了这些常规的交流外,营销和IT部门还采用社交协作工具共享信息,并跟踪两个部门共同项目的进度。

Carey和Beach最初并没有专门设计这个模式,但他们将该模式用作管理社交媒体革命的最有效方式。在五年内,他们将每年的Web访问人数从不到一百万增加到超过五百万。他们拥有超过100,000个Facebook 粉丝和数千个Twitter追随者。内部与外部资源结合在一起管理数据,但制订严格的数据政策的职责属于Carey。Beach负责开发客户数据库,并保证数据库适当地整合。

目前,Carey和Beach正在制订相关战略,以便使用社交媒体和分析更好地了解每个客户个体。他们承认,他们所用的方法仍然在不断演变。但成功的关键在于,他们互相合作,形成一个具备多种技能的团队,并从集体智慧中吸取力量。他们在所创建的身临其境的协作环境中不断探索增强客户体验的可能性,而且在这个环境中,这个团队是企业文化的组成部分。

关于如何向客户提供价值的建议:

- 确保营销和IT部门协同运行,以确定并实施新的社交/数字渠道战略;
- 评估并扩展基础架构、工具、流程和技能组合,从社交媒体和其他数字渠道中获得非结构化数据;
- 持续评估和修订客户隐私与数据安全流程和政策,并且牢记,隐私和安全是每个人的工作。

CMO和CIO的对话提示:

- 我们如何加强使用社交媒体与客户进行交流,并且最大程度减少潜在的品牌风险?
- 我们如何获取非结构化数据,不仅用于了解我们的客户,而且用于预测客户需要什么?
- 我们如何对团队进行交叉培训,使数字和社交技能嵌入到企业文化中?
- 我们是否制订、传达并且定期评估了隐私和安全政策,使我们的客户确信他们能够与我们分享个人信息?

推动长期关系

从2011年IBM CMO调研得出的CMO第二项任务 — 推动长期关系 — 是基于我们的调研结果,即主动的CMO努力在销售点之外与客户结成有意义的关系。

为了增强客户忠诚度,CMO需要了解客户体验全过程中所发生的事。他们需要IT部门的帮助,以深入洞察整个客户生命周期,而不仅仅是交易阶段。这是CIO努力应对的另一个领域 — 69%的CIO表示,

他们正在推行多种举措，旨在简化与客户的互动，而50%的受访者称，他们注重识别并理解客户真正看重什么。通过与IT密切合作，营销部门可以获得必要的数据智能和洞察力，借此参与到宝贵的客户互动活动中，帮助增强他们所期望的客户忠诚度。

此外，2012年IBM CEO调研指出，创建并保持联系的能力 — 在企业内部和外部 — 对CEO同样重要。³ CEO称，从运营控制向企业开放性转变，这一趋势将对企业产生深远的影响(见图10)。

尽管控制仍然十分必要，但CEO预计，对透明性的需求要求他们持开放态度，以实现更多的创新、协作和独创性 — 包括内部与外部。事实上，在业绩出众的企业中，CEO更有可能将开放性作为竞争优势。

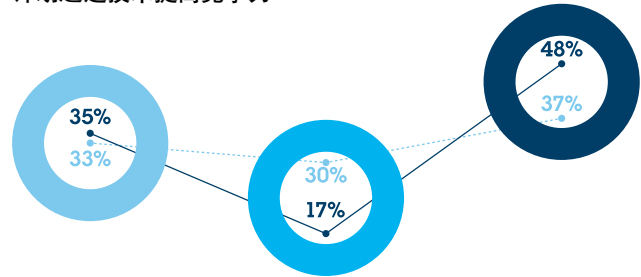
透明性与企业角色

数字/社交沟通的增加大大推动了透明性。当前的高权限客户可以获得一项业务的所有类型的信息。在客户尚未体验到品牌承诺时，他就会将这一情况分享到整个社交网络上。因此，企业文化如何真正体现品牌是成功的衡量标准。

这种更高的透明性意味着，过去作为品牌管理人的CMO发现他们的权限范围在不断扩展，他们还是企业品格的管理者。企业如何运作及其表达的讯息与销售的东西同样重要。营销的角色是构建一个系统，使每次客户交互、品牌和企业文化成为一体。

随着这种转变，许多CMO不仅承担着管理品牌外部声誉的职责，现在还要负责内部的品牌管理。这绝非易事，57%的CMO表示他们需要更多的工作才能让员工履行组织的角色(见图11)。

计划通过技术提高竞争力



运行控制

严格控制企业运行与财务以确保合规，避免浪费，并且加强标准、规范和行为

开放性与控制之间的平衡

组织开放性

组织内部与外部的开放性以及向人员授权，以促进创新、协作和独创性

资料来源：2012 IBM CEO调研。

图10. CEO对运行控制与组织开放性的观点。

让员工履行企业角色需要做的工作量



资料来源：2011 IBM CMO调研。

图11. CMO表示让员工参与履行企业角色需要做大量工作。

CMO可以利用CIO开展的项目为员工提供沟通和协作机会，帮他们理解并履行企业角色。这是CMO和CIO彼此借力的另一个方面。

增强内部协作

如果没有内部协作机制，高管们在企业内实现更高开放性和透明性的渴望就不可能实现。在2011年IBM CIO调研中，64%受访的CIO表示，内部沟通与协作是他们的首要任务，并且计划在近期实现重大改进。

然而，协作不仅仅是工具和流程的实施。尽管协作一直是CIO重点关注的领域，协作工具和流程的内部采用率却令他们感到挫败。企业高管层需要做出有力的承诺，在组织内植入透明和参与的文化。

我们发现的一个优秀的协作实践是加拿大航空公司CMO和CIO配合工作的方式(参见案例研究：“加拿大航空公司：协作从最高层开始”)。他们不仅鼓励在各自职能范围内协作，CIO还重塑了IT组织结构，从而实现知识和技能在整个企业内的交叉传播。

案例研究

加拿大航空公司：协作从最高层开始

作为加拿大最大的全业务航空公司和加拿大市场定期客运航班服务的提供商，加拿大航空公司每年服务的客户数量超过3300万，拥有超过26,000名员工。在严峻的经济环境中，一个国际航空公司在满足运行与管理系统的要求之外，还要跟上客户不断变化的需求，这无疑是一项棘手的任务。电子商务高级副总裁兼CIO Lise Fournel和CMO Craig Landry定期会谈，以确保各自的机构密切配合。协作从他们两个人开始。

为了彼此保持同步，他们经常会面，交流各种影响其企业的话题。他们对协作的有力承诺已经扩展到企业的其他领域。作为CIO，Lise决定将深入的IT专业知识直接嵌入到业务中。她重组了团队，将高级IT主管派到加拿大航空公司的三个主要业务领域。

现在，这些高管负责着各自的业务线，并与CIO保持一种“虚线关系”。通过这种模式，他们作为业务和IT部门之间的重要纽带，使每个小组能够互相更快地响应，并且理顺他们之间的沟通和理解。

借助这种结构，营销和IT之间建立了有力的联系，两个部门作为同一个团队的成员，朝着共同的目标努力。现在，IT部门能够从业务角度准确地了解营销部门需要实现什么目标。营销部门能够更明确地确定技术要求。通过合作，IT部门实施的技术解决方案能够更好地满足营销部门的需求，而营销部门对IT部门提供的支持也更为满意。

关于如何促进内部与外部持续联系的建议：

- 增强能力，获取并管理客户生命周期内端到端的所有触点的数据；
- 识别并实施最适当的社交业务和移动技术，以更高的效率和效果支持客户；
- 增强跨企业的协作、知识、内容管理与培训，帮助员工履行企业角色。

对CMO和CIO的对话提示：

- 我们是否了解客户在整个生命周期内希望与我们交流的方式？
- 我们的客户希望分享哪些信息，并且希望获得哪些收益作为回报？
- 我们如何计划在多个客户触点增强整合、解析和使用非结构化数据的能力？
- 我们如何帮助员工履行企业的角色，并培养深层协作技能？

获取价值并衡量成效

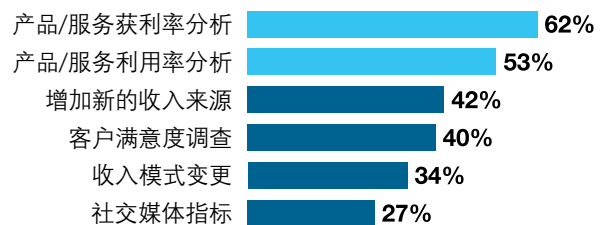
CMO调研中得出的第三项任务 — 获取价值并衡量成效 — 反映出一段时间以来，CIO们在努力控制成本，降低费用，甚至消除不必要的IT支出。CIO为此付出努力的同时还要积极响应业务需求。另一方面，CMO一度没有被要求提供其投资回报的财务证明。但这样的时代已经过去。

由于当前的经济不确定性和赢利压力，CMO对于营销支出要承担越来越多的责任。过去，指出广告印象、品牌认知或者网站流量已经足够，但现在，CMO需要对营销支出如何帮助企业实现目标提供可量化的证据。

在访谈中，63%的CMO表示，营销投资回报是他们在未来五年内衡量成功的主要方式，而只有44%的受访者认为他们做好了应对准备。这主要是因为CMO在衡量数字媒体影响收入的效率时缺乏所需的工具和方法。想找到可行的解决方案，CMO应当与CIO共同探索各种选项。超过50%的CIO称，他们注重大量指标和分析技术，从产品和服务获利率分析到收入模式变革的探索(见图12)。

这种做法已经被采用。CIO的IT团队可以利用他们在数据分析方面的经验帮助CMO向业务部门报告重要指标。然而，报告只是一个方面。通过追踪所有渠道中各项活动的效率，营销部门可以发现哪些举措有效果，而哪些没有。然后，他们可以就向何处投资以及撤销哪些方面的投资做出明智的决策。

与增加收入相关的活动
(确定与收入相关的活动的CIO比例)



资料来源：2011 IBM CIO调研。

图12. 与增加收入相关的CIO活动。

LEGO集团的营销和IT部门采用一套综合的流程、工具和系统化思维来确保整个企业内的活动和宣传效率(参见案例研究:“LEGO: 共同计划与分析”)。CMO和CIO决定企业的战略方向,然后与产品销售地区的主管共同实施此战略。这种分布式方法帮助企业最高层掌管战略的优先排序,同时为各项活动的本地化提供适当的自由度。各项指标对于如何以最佳方式制订未来举措至关重要,尤其是在需要考虑多个地点的时候。

案例研究

LEGO: 共同计划与分析

LEGO公司是一个通过协作整合企业各个部分的例子。LEGO总部位于丹麦比隆市,是世界第三大玩具材料制造商。公司产品是标志性的LEGO拼插块。LEGO集团的玩具、体验和教学材料售往130个国家。LEGO企业管理由设定议事日程并运行整个组织的高级主管组成。Henrik Amsinck(高级副总裁兼CIO)和Per Hjuler(高级副总裁兼CMO)是管理委员会的成员,他们与各自的团队合作,确保营销和IT在企业全套流程中都密切整合。

每年,两个职能部门密切合作,共同完成对所有与营销相关的项目的深入分析,并确定优先级和计划,然后与整个业务的需求合并,共同创建一个整体业务视图。

许多项目(一旦经过批准)都将指定两名经理——IT和营销各一名——他们互相配合,共同监控项目进度,并支持变革管理。最近,这种方法用在了全球客户计划系统的开发与实施中,其中包括客户计划、交易促销监控、活动追踪与整体指标。这类系统与数据使营销和IT部门能够监控与每项举措相关的活动,将计划与实际结果对比,并确定每项活动的成功率。然后,这些数据被用作制订未来举措和计划的基础信息。Per和Henrik都同意,借助来自营销和IT部门的洞察促进相互协作、了解整体形势,是LEGO成功的关键。

关于如何获取价值并衡量成效的建议:

- 有目的地合作,共同开发用于分析的、可量化的方法,以确定营销投资回报;
- 设定必需的技能 and 系统,以便收集/汇总/管理营销部门需要的数据,并将之转化为投资回报数据;
- 采取行动,确保支持IT和营销业务的合适人员到位:
 - 提供内部培训,团队交叉委任
 - 引入混合角色,如营销技术员
 - 与外部公司合作

对CMO与CIO的对话提示:

- 在选择适当的营销投资回报衡量方法时,我们如何获得高管的支持和认可?它对企业当前的系统和数据有何意义?
- 我们如何实施“系统参与”的方法才能使营销和IT携手共进,互相支持并为企业提供支持?
- 我们是否为交叉培训/再培训团队的技能做了足够的工作,使他们做好准备应对数字革命带来的巨大变革?

从熟人变为盟友

在这些调研中，通过对超过4,900位CMO和CIO的访谈而得到的联合洞察指出，这两个角色有许多机会互相合作，带领关键举措的执行。我们的分析表明，他们的目标和期望可以更加密切地协调，合作要比单独行动的效果更好。希望更有效协作的CMO和CIO可以从一个简单的问题开始：我们如何密切合作才能有效地实现企业的转型？

根据2011 IBM CMO和CIO调研的结果以及与全球企业CMO和CIO的持续交流，IBM对营销的未来提出了进一步的看法。要想在当前的新世界中获胜，营销部门需要：

- 利用数据了解客户，并做出响应；
- 创建一个参与体系，在每个接触点预测并向客户提供最大的价值；
- 重新设计文化与品牌，使二者真正成为一体。

如果CMO与CIO没有结为真正的盟友，很难想像其中任何一方的目标能够实现。成功的CMO/CIO关系的最主要特征是，他们坚守互相协作的承诺，不但追求自身利益，更要实现共同目标。需要指出的是，我们采访的CMO和CIO并没有将协作看作是简单的信息交换。每一对都勇担责任，为着共同的目标齐心协力大干快上。每一对都认为，如果没有这种协作，他们无法有效地开展工作。作为领导者，他们建立并且负责团队必须的协作文化，而且各自的机构都会遵从这种文化。

当前的CMO认识到，他们利用新技术和数据洞察力的能力将成为企业的一笔财富。同样，CIO深知，企业对优秀的技术设计和执行的依赖更加严重。CMO和CIO都处于历史的转折点，他们比以往任何时候都需要互相配合。

欲了解本次IBM商业价值研究院调研的更多信息，请访问ibm.com/cmocio。欲查看我们的调研的完整目录，请访问：ibm.com/iibv

如欲率先收到IBM商业价值研究院的最新洞察力，请订阅我们每月发布的电子新闻稿IdeaWatch：
ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

在平板电脑上下载免费的iPad “IBM IBV”应用，或者从应用商店下载安卓应用，即可访问IBM商业价值研究院的执行报告。

关于作者

Carolyn Heller Baird, IBM全球企业咨询服务部北美区的沟通战略领导人。她曾担任IBM商业价值研究院2011年首席营销官调研的全球主管。她的联系方式是：cbaird@us.ibm.com

Linda Ban, IBM商业价值研究院的全球高管计划主管和2011年首席信息官调研的全球领导人。她负责围绕高管调研进行IBM战略和思想领导力的开发、部署和支持，并领导IBM的CIO调研团队。她的联系方式是：iban@us.ibm.com

合作者

Peter Korsten, IBM全球企业咨询服务部合伙人兼副总裁，IBM商业价值研究院客户价值战略全球领导人

Katharyn White, IBM全球企业咨询服务部营销副总裁

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 “From Stretched to Strengthened: Insights from the Chief Marketing Officer Study.” IBM Institute for Business Value. October 2011. www.ibm.com/cmstudy; “The Essential CIO: Insights from the Chief Information Officer Study.” IBM Institute for Business Value. May 2011. www.ibm.com/ciostudy.
- 2 Baird, Carolyn and Gautam Parasnis. “From social media to social CRM, what customers want.” IBM Institute for Business Value. February 2011. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-crm-white-paper.html>
- 3 “Leading Through Connections: Insights from the Global Chief Executive Officer Study.” IBM Institute for Business Value. May 2012. www.ibm.com/ceostudy



© Copyright IBM Corporation 2013

IBM, the IBM logo and [ibm.com](http://www.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](http://www.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

广州天河区珠江新城
花城大道85号
高德置地广场A座9层
邮政编码：510623
电话：(020)85113828
传真：(020)87550182