

IBM商业价值研究院

更多地联系

IBM CEO、CMO和CIO调研的交叉洞察力



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: Linda Ban, Anthony Marshall

我们的高管调研分析 表明，高管的做法与他们可能实现的目标并未保持协调一致，尽管他们领导团队精诚协作以实现企业使命的初衷是良好的。我们对CEO、CMO和CIO调研结果进行了更深入的分析，发现了这些高管之间在战略和战术方面互相借鉴的新机会。对最新高管调研的这种“交叉视图”表明，企业如何更有效地联系，以支持CEO所述的优先任务：在企业内更好地协作，实现客户关系的个人化，投资建立合作伙伴生态系统。

从2003年起，IBM与全球的企业高管和公共机构领导进行了18,000多次面对面访谈，并形成了16篇深入的高管调研报告。这样的高管调研持续进行了十年，每份报告在发布之时都揭示了高管当年所面临的最紧迫挑战和机遇，并且为企业提供了行动建议，以帮助他们从当前趋势、技术和形势中获益。首席执行官(CEO)、首席营销官(CMO)和首席信息官(CIO)作为三个最重要的调查群体，分享了他们对于当前业务环境以及未来愿景的观点。

在本报告中，我们着重介绍与CEO的最新对话内容，为他们的CMO和CIO同事提供一种检测基准。我们从CEO的角度开始，重新查看了2012年CEO调研、2011年CMO调研和2011年CIO调研的结果，目的是更好地了解这三类高管如何更好地协调优先任务和目标。我们以CEO调研的三个主题作为指导准则，经过简化以后的主题更适合CEO、CMO和CIO：

1. 通过创造价值提高员工能力 → 管理开放性
2. 与客户个体联系 → 与客户交流
3. 与合作伙伴共同实现创新 → 扩展合作范围

管理开放性、与客户交流和扩展合作范围这三个主题是CMO和CIO履行自己的职能使命的共同基础。CEO调研的总体原则“把握互联经济，引领智慧成长”对于在所有交互渠道中增强协作能力至关重要：企业内、合作伙伴之间以及与客户交互。对于CEO、CMO和CIO来说，贯彻执行这些主题需要更好的协作。

那么，帮助CEO、CMO和CIO更好地彼此联系的桥梁是什么？根据我们的分析，这些高管可以通过共同关注以下三个方面而产生最大的影响：管理企业内的开放性，客户关系的个性化，以及投资建立合作伙伴生态系统。

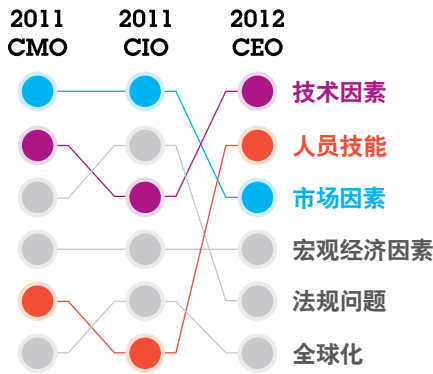
CEO位于何处: 明确指导外部力量和运营战略

要了解CEO需要其他高管提供什么协助, CMO和CIO必须深入了解CEO在未来三至五年的期望。从广义来讲, 他们都需要在两个方面与CEO的观点保持一致:

- 影响企业的最重要力量
- 企业运营战略的优先任务

我们的CEO系列调研显示, 过去十年中CEO对技术的关注度越来越高。2004年, 在对九个外部力量的重要性排序时, CEO将技术排在第六位, 到2006年, 技术的重要性跃居到第三位。2012年, 技术的重要性第一次攀升到第一名(见图1)。

影响企业的外部力量



资料来源: 2012年CEO 调研/2011年CIO调研/2011年CMO调研Q1: “在未来3至5年内影响企业的最重要外部力量是什么?” (CMO n=1733, CIO n=3018, CEO n=1709)。

图1. CEO最关注新技术的影响, 而CMO和CIO认为其它外部因素的重要性更高。

在CEO头脑中, 人员技能的重要性仅次于技术。由于经济危机, 在2010年, CEO暂时降低了对人员技能的关注度, 但在2012年, CEO再次将人员技能的重要性排在第二位, 回到2004年以来它曾经的位置。根据与他们的对话, 当前的CEO将技术和人员视为他们无法忽视的两个独立力量。

需要注意的是, CEO对“技术”的理解不仅仅是“信息技术”。对他们来说, 这一词语包括企业必须在其业务中融入日益增多的技术, 包括社交、移动、数据、数字和云。

与CEO相比, CMO和CIO对技术重要性的看法不同。在2011年的调研中, CMO将技术排在市场因素之后的第二位。2011年, CIO将技术排在第三位, 位于市场因素和法规问题之后。由于这三个角色的高管都承认技术的重要性, 他们在设定技术优先级时, 都能够与其他角色更好地同步。

他们对技术的不同理解则表明, 高管们对于人员技能的看法仍有较大差距。CEO是从战略角度出发, 寻求提高企业竞争力的方案。他们认为, 企业增长的关键在于践行承诺、以人为本。如果不能留住、培养或者雇用掌握正确技能的正确人员, 他们在利用持续增多的技术方面的能力就会降低。

相比之下, CMO和CIO似乎不太关注对企业真正重要的大局。CMO将人员技能的重要性排在六个力量中的第五位, 即便他们正在寻求相对较新的稀有能力(例如营销技术)。

CIO将人员技能的重要性排在最后——也许部分原因是他们已经惯于通过外部协作获得必要的技能，包括更新的、更难招募的角色，例如数据科学家。

另外，在CEO所规划的运营战略方面，三位高管们也需要加强协作。例如，76%的CEO称，他们努力成为创新领导者，而非快速跟随者(见图2)。69%的受访者计划广泛地开展合作，而不是将所有工作都集中在“内部”完成。同样需要注意的是，大多数CEO(59%)期望简化运作，而不是选择应对现有的复杂性。CMO和CIO必须确认他们的团队在计划及执行方面均基于与CEO采用相同的优先级。

认同集中运作和分散运作的CEO各占一半；同样，大约一半的受访者计划在全球范围内优化业务运作，而其他受访者计划在本地优化业务运作。毫无疑问，无论是为了个人的成功还是为了企业的成功，CMO

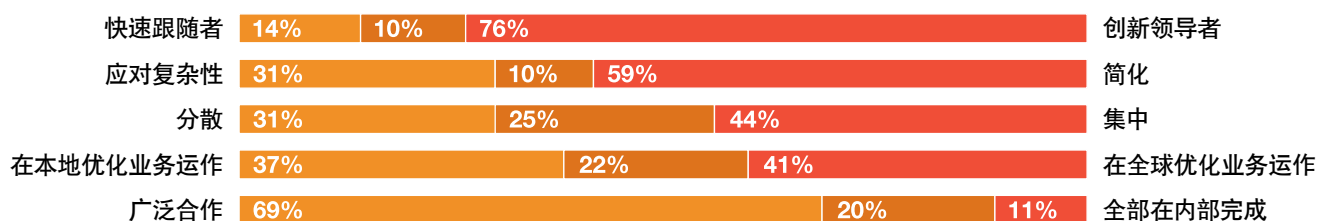
和CIO都需要全面了解CEO认为最重要的特定运营战略参数。

接下来，我们更深入地挖掘2012年CEO调研的主题以及CMO和CIO调研关键结果的交叉洞察力。CEO希望通过创造价值而提高员工能力，与客户个体联系，并通过合作而扩展创新范围。以这些主题作为CMO和CIO制定计划的基础，我们总结出了三个协调机会：

- 管理开放性
- 与客户交流
- 扩展合作范围

以上三个领域为关注重点，CEO、CMO和CIO可以发挥协同作用，增强组织交互能力，从而使企业、客户、员工及合作伙伴受益。

运营战略



资料来源：2012年CEO调研 Q16：“与当前相比，您在3-5年后将采用什么运营战略？”(CEO n=1663-1685)。

图2. 大多数CEO希望在未来三至五年内更具创新能力，并且更加广泛地合作。

管理开放性

无论是否喜欢，企业都必须接受一个事实，即开放正成为主流。在当今的全球商业环境中，快速且持续的变革将成为常态，而且对信息接入和更透明的协作的需求也不断提高。为了应对这些现实，领先的CEO不断评估甚至是重新定义他们对企业开放性的要求。

当然，更高的开放性并不意味着CEO失去对运营的控制力，而是要做出最根本的变革。过去，这一领域的事务主要由人力资源团队来处理。而现在，在管理与社交媒体爆炸相关的开放性方面，CMO的介入越来越深——CIO可以帮助CMO更好地完成这一任务。

业绩优秀的企业注重开放性

在CEO调研中，我们看到业绩优秀的企业更注重开放性。² CEO预计其企业受到开放的影响要比控制的影响大(见图3)。他们预计对更高透明度的需求会提高，而且需要开放其企业，加强企业内部和外部各方面合作。

与来自业绩较差企业的CEO相比，来自业绩优秀企业的CEO更清晰地了解这些因素对于其企业的影响；他们拥有更加二元化的观点——大多数CEO会选择两个极端中的一个，几乎没有人进行折中选择。

这一结果表明，业绩优秀的企业更好地了解其所处的环境及其对其企业的影响。业绩优秀者看到，开放性对其产生了影响，与来自业绩较差企业的CEO相比，他们已经开始采取更加具有实质性的应对手段。

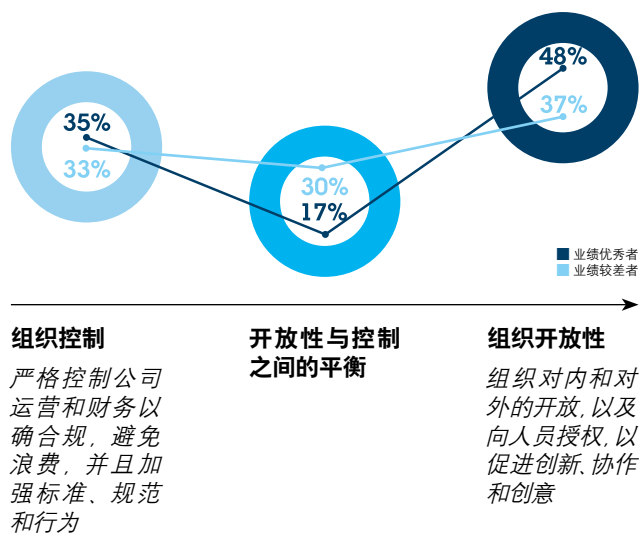


图3. 互为竞争的影响因素对组织的影响。

CEO希望建立一个接受协作理念的企业

为了充分发挥员工的潜力，CEO确定了对于管理开放性和接受协作理念最重要的个人和企业属性。最重要的四项个人属性是协作(75%的CEO指出)、沟通(67%)和创意/灵活(分别是61%)。而与员工交流必备的四个组织属性是：

- 道德与价值(65%的CEO选择)
- 协作环境(63%的CEO选择)
- 目的和使命(58%的CEO选择)
- 创新能力(51%的CEO选择)

“我们必须增强水平沟通，并集成数据，以消除公司内孤岛间的障碍。”

Masahiko Kon, 财务/IT/GA主管, Sumitomo 3M Limited (2011年IBM全球CIO调研)

随着企业更加开放, CEO认识到, 组织价值和明确目标成为指导决策和行动的必要前提。他们表示, 开放性增加了漏洞。互联网(尤其是通过社交网络访问)可以成为全球员工交互的平台, 无论是积极还是消极方面。对于在这个环境中高效运作的企业, 员工必须消化并且体现出企业的价值和使命 — 而且这种需求为CMO和CIO支持CEO的优先任务提供了更好的机会。

CMO和CIO支持更高的透明度

2011年CMO调研指出, 品牌声誉是企业推动透明度战略的关键要素, 更大的透明度可以促进企业与客户和市民的更深入交流。CMO已经肩负起帮助企业提高透明度的任务。

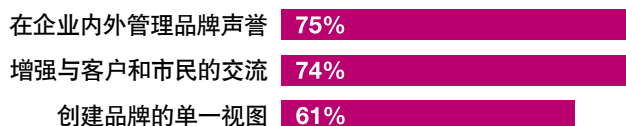
大多数CMO表示, 透明度迫使他们考虑营销职能的重要变化, 以及CMO本身的角色。营销需要更多地参与企业特征的定义和管理, 并且将这些企业特征广而告之。社交媒体时代, 企业内部和外部几乎融为一体, CMO要协助教育员工并邀请员工共同建立企业文化, 这样, 外部的看法才能真实地代表企业。

大约四分之三的CMO认为, 他们需要采取行动以管理品牌声誉, 并且增强与客户和市民的交流(见图4)。

同时, 超过一半的受访者认为, 让员工接受并且践行企业文化还有大量工作要做。

CIO也在根据透明度的要求规划内部举措。71%的受访者表示他们需要改变内部协作流程, 37%的人希望提高对客户的透明度(见图5)。CMO和CIO可以在这个方面更有效率地合作(见案例研究: “国家航空航天局: 在强有力的核心价值中接受开放性”)。

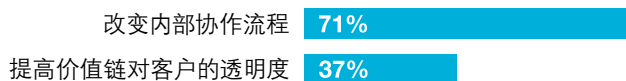
CMO透明度举措



资料来源: 2011年CMO 调研 Q9: “透明度在多大程度上对您提出了要求...” (n=1645-1675).

图4. CMO需要扮演双重角色: 对外界保持企业透明和激发员工参与建立企业文化。

CIO协作目标



2011年CIO调研, Q8: “信息技术在未来3-5年内对您的行业和企业有何影响?” (n=417); 2011年CIO调研, Q11: “以下哪种客户关系举措将在未来3-5年内对您具有最大的推动力?” (n=3018).

图5. CIO增强协作的目标可以帮助CEO管理开放性。

国家航空航天局：在强有力的核心价值中融入开放性

美国国家航空航天局(NASA)成立于1958年，在大气和太空领域实现多项伟大的科学和技术壮举。其科学家、工程师和其他专业人员不断探索地球和太空，使全人类从中受益。任务成功的关键是团队合作，这是该局的核心价值之一——其它价值包括安全、诚信和卓越。

开放政府举措旨在适应不断变化的外部环境，接受新技术，与市民交流，并且鼓励协作和合作。对NASA来说，开放和价值是运营框架的关键要素，指导着该局如何与员工及大众交流。

NASA拥有18,000多名员工，有大量承包商在七个测试和研究中心工作，而且在全国建有10个现场中心。在这些分散于各地的小组之间实现协作是首要任务。

NASA全面利用维基百科支持并且促进内部协作。其它内部协作工具包括ExplorNET——用于创建共享用户档案，并且在投入使用后的前45日内启动了61个社区。类似微博的员工沟通工具也受到了热烈欢迎。越来越多的专门针对NASA人员的移动应用由内部移动应用中心(CIMA)集中发布。通过使员工能够全面地开展协作，NASA使得分享成功故事、寻找专业人员和提高工作效率变得更加容易。

与客户交流

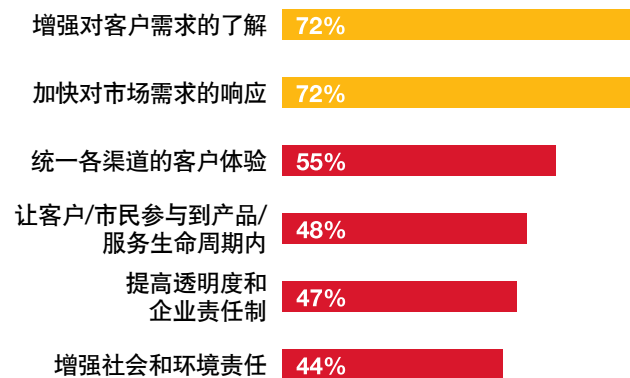
虽然CEO、CMO和CIO在技术和人员问题上所持的看法存在偏差，但这三个角色对于更全面的客户交流的重要性看法一致。为了实现了解客户并与客户交流的目标，大数据在企业内极受关注。

在这个新的虚拟/物理世界中，数据将成为每个企业的核心业务要素。如今，CEO尤其看重来自客户数据的洞察。73%的CEO计划投资提高其企业从可用数据中获得有意义的客户洞察的能力。与此相比，50%的CEO希望从运营数据中寻找洞察力，49%从销售数据中寻找洞察力，而44%从市场和竞争对手寻找洞察力。(见图6)

尽管客户洞察一直受到高度关注，但在近几年，对此的追求在两个关键途径上发生了变化。首先，可以选择的原始数据比以前数量更多；其次，“了解客户”不再局限于市场细分、统计平均值和历史推理。

CEO寻求更有意义的客户洞察力

由于识别客户洞察力日益复杂，CEO需要更强的能力。70%的CEO在企业内进行重大的变革，以加深对客户需求的了解。他们还实施了全面的变革，对市场 and 客户个体进行更快、更具相关性的响应。



资料来源：2012年CEO调研，Q9：“与业内同行相比，您的企业在未来3-5年内在多大程度上通过变革满足客户期望？”

图6. CEO计划增加在客户个人化和响应能力方面的投资，远远超过在客户体验方面的其他投资。

CEO计划使用新工具改善客户关系

为了改善与客户个体的交互，CEO计划在与客户进行面对面交流的同时逐步使用社交媒体(见图7)。如今，80%的CEO认为，通过销售人员和其他机构代表进行的面对面交互是客户交流的首要方式。但是，他们期望在未来以截然不同的方式进行交流。

尽管仅16%的CEO表示目前采用社交媒体与客户交流，但57%的受访者预测，社交渠道将在未来三至五年内大量地取代传统媒体——他们必须快速消除这一重大差距。

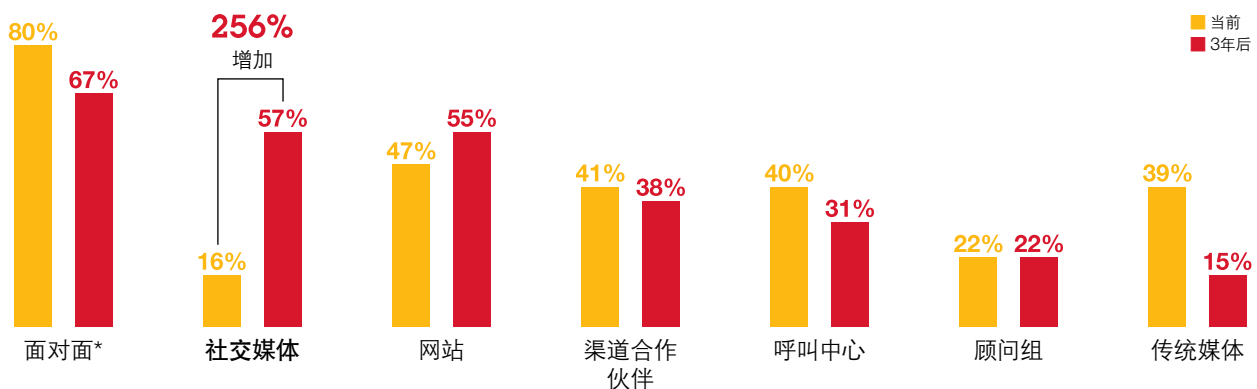
然而，面对面交流也不会消失。67%的CEO表示，面对面交流将继续作为最常用的交互方法，因此，他们将继续寻找更好的方法以促进双向沟通。

尽管社交媒体的使用率预计增加256%，但大多数CEO面临着如何运用社交媒体的挑战：如何提高收入，如何在社会环境中管理企业，以及如何以有意义的方式采纳社交媒体的反馈。这对CEO及其企业来说既是巨大的挑战，也是一个机遇。

“当今的客户对品牌比以往有更高的控制权和影响力。我们需要确保交流双方保持给予与获取的双边对话关系。”

Ann Glover, 首席营销官, 美国ING保险公司。(2011年IBM全球CMO调研)

与客户交流的机制



资料来源：2012年CEO调研，Q8：“您的企业在未来3-5年内与客户交流使用的三种最重要机制是什么？”*面对面/销售队伍/机构代表

图7. CEO预计在近期使用社交媒体与客户交流的数量会显著增加。

社交媒体使用率提高的预测，对CMO和CIO是一个重要机遇，可以增加他们对整个企业的影响。他们以稍微不同的方式利用客户数据，通过社交渠道而进行更有意义的客户交流。我们的调研指出，CMO和CIO在关注客户关系方面的目标相同，并且采用的方法类似。

CMO将增强忠诚度作为首要任务，而且他们已经开始更密切地关注客户体验——不仅仅是在交易点，而且在客户关系的整个价值链中。但是，做到这一点并非易事，因为CMO过去依赖结构化数据，这通常将客户视为细分群体，而非单一个体。目前，61%的CMO依赖在客户细分时产生的数据，而54%依赖在采购点获得的数据。

将来，CMO将需要获取、分析和使用非结构化客户数据。单个客户关系的真正改善取决于在生命周期的前端与人员保持联系，使他们成为拥护者。如今，CMO在更小的范围内获取、分析和使用客户生命周期中其它三个阶段的客户数据：兴趣/愿望(45%的CMO指出)；使用/享受(41%的CMO)；联系/拥护(40%的CMO)。他们改进工作的一种方式是与CIO合作。

大多数CIO已经推出多项举措，旨在理顺并且改善客户交互，更好地了解客户看重什么。CIO最注重的三项客户关系举措是：

- 简化客户的交互过程(69%的CIO指出)
- 了解并且动态发现客户看重什么(50%的CIO指出)
- 从新的客户数据来源中获取价值(42%的CIO指出)

CMO和CIO也纷纷采用领先技术更好地与客户交流，或者转变业务模式。在“必须要做的事情”清单中，管理大数据无疑排在前列。毫不奇怪的是，CMO最感兴趣的是利用技术从客户分析、社交媒体和移动应用中获取价值。为了做到这一点，超过80%的CMO预计将在未来三至五年内更多地使用这些技术。

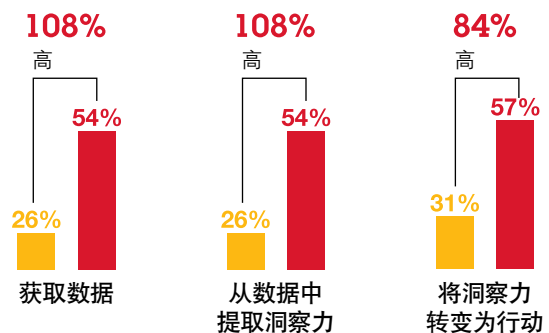
“我们希望在客户致电之前尽可能多地知道他或她的情况，以简化我们的客户交互过程。”

Mike Benson, 执行副总裁兼CIO, DIRECTV(2011年IBM全球CIO调研)

业绩优秀企业的CEO以洞察力为驱动力量

在整个调研样本中，四分之一的CEO表示，他们的企业在从数据中获取价值方面的表现较差。许多CEO表示，他们的企业没有能力利用可用的信息。但是，来自业绩优秀企业的CEO在数据获取、从数据中提取洞察力和将洞察力转变为行动方面领先于竞争对手(见图8)。

与竞争对手相比，数据的使用情况



资料来源：2012年CEO调研，Q22：“您的企业在从数据中获取价值方面表现如何？”(当前与未来3-5年)。

图8. 业绩优秀企业的CEO在获取和利用客户数据方面表现更好。

与CEO一样，CMO也表示，他们尚未准备好应对不断增加的数据量、速度和多样性。为了更有效地处理数据，64%的CMO预计将改变营销部门的技能组合。大约三分之二的CMO计划投资新工具和新技术，制订新的大数据管理战略，从而增强营销部门的分析能力。此外，超过一半的受访者表示，他们对于其他多种市场因素的影响也没有做好准备，包括社交媒体、日益增多的渠道和设备选择、不断下降的品牌忠诚度以及与客户协作的需求。

CIO与CMO持有相同看法，认为大量的数据投资是一项高优先级任务(见图9)。CIO认为可通过五项重要举措而将数据转化为有意义且有用的情报：主数据管理、客户分析、数据仓库、仪表板和搜索能力。他们预计这些举措将有助于从结构化和非结构化数据中获得洞察力，并且使他们以更加个人化、更具响应能力且意义更深远的方式了解客户(见案例研究：“国家地理：以新方式与客户交流”)。

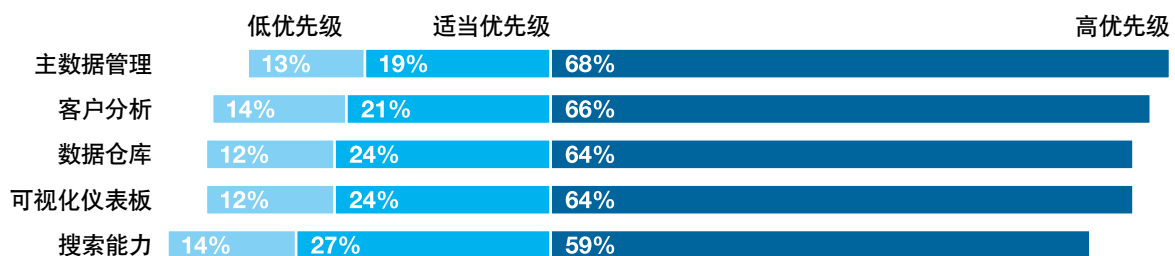
国家地理：以新方式与客户交流

国家地理学会是全球最大的非盈利科学与教育机构之一。学会成立于1888年，以“增进和传播地理知识”为宗旨，以激发人们关心地球为使命。通过杂志、电视、电影、书籍、音乐、广播、展览和其它媒体，该学会几十年来一直与客户保持着密切的联系。例如，国家地理频道以37种语言向173个国家中的4.35亿个家庭播放。

但是，随着越来越多的客户希望获取实时信息，而且出版商的订阅收入下降，该杂志在更多平台上推出了增强的客户体验。通过融合数字和社交媒体能力，国家地理与人们分享知识，并通过他们互相分享知识。

国家地理有许多数字化客户接触点，包括强大的网站NationalGeographic.com；杂志屡获殊荣的iPad应用——最畅销的地图集应用，以及包括教育游戏在内的其它应用；为孩子推出的Animal Jam在线虚拟运动场；Networked Organisms——针对市民科学家的全球平台；博客和其它社交媒体渠道。

通过提供创新的方式增强杂志体验，并且与所有年龄段的人交流，国家地理与客户联系的数量持续增多。现在，杂志有超过170,000数字订户，900多万Facebook粉丝，他们每日更新内容，并相互交流。



资料来源：2011年CIO调研，Q17：“您在未来3-5年内将优先采用哪些活动而将数据转化为企业可以利用的信息？”(n=3,018)；由于四舍五入的原因，有些答案的总数可能超过100%。

图9. CIO优先采用这些活动将数据转化为智能。

扩展合作范围

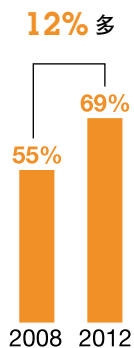
合作已经扩展到各个方面，而且已经达到了前所未有的高度。在2008年的调研中，超过一半的CEO计划广泛地开展合作。如今，超过三分之二的受访者打算这样做。对外合作对于CEO的运营战略将更加关键。

创新对于企业也变得更加关键。但是，在合并核心能力方面，企业看到，他们需要整合的动态想法和流程通常需要从其他企业获得。为了实现创新，业绩优秀的企业在合作方面的投资远远高于业绩较差者，这包括与业务伙伴、兴趣小组、学术机构和其他类型的组织合作(见图10)。³

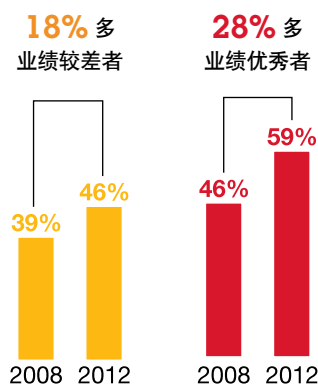
CMO称，他们也预计在未来三至五年内更多地使用外部合作方式(见图11)。许多合作与技术相关，这对CMO来说是一个新的领域。在这段时间内，100%的CMO计划利用外部合作伙伴开展销售联系和对销售线索资源进行管理，而目前只有7%的受访者这样做。在合作方面，另一项巨大的增长来自CMO对于客户和数据分析的需求——92%的CMO预计将在这一领域内与外部伙伴合作，而目前只有12%的受访者这样做。

与此相对，CIO已经广泛地与外部伙伴合作，并且将合作伙伴能力的灵活性作为优先级。65%的CIO计划通过广泛合作而从全球整合中受益，而仅17%的受访者计划在内部完成所有事情，18%的受访者将同时采用这两种方式。

企业合作的程度



通过合作实现创新的倾向



资料来源：2012年CEO调研，Q16：“与当前相比，您在未来3-5年后的运营战略是什么？”；2008年CEO调研，Q11：“要从全球整合中获益，您是否将向广泛的合作投资？”；2012年CEO调研，Bench_D：“您的企业在多大程度上通过协作和合作(对外)而开展创新？”；2008年CEO调研，Q4：“您的企业在多大程度上通过协作和合作而开展创新？”

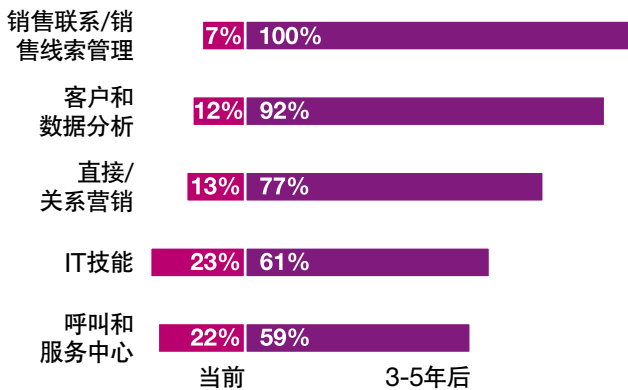
图10. 业绩优秀的CEO更频繁地开展合作。

需要利用新的技能组合应对当前商业环境中的广泛挑战 — 从社交媒体到大数据 — 这CMO和CIO调研中反复出现的一个主题。66%的CIO预计将全面改变技能组合，以获得他们需要的能力、知识和资产，而65%的CIO预计将通过对外合作而做到这一点。此外，对于投资回报，CMO和CIO都认为合作是获得必要技能并支持关键举措的最有效、最方便的方式(见案例研究：“Karolinska Institutet：通过协作研究为患者、学生和员工实现创新”)。

“数据仓库解决方案和门户已经很常见。我们正在将后端办公系统建成更加‘开放且随时供合作伙伴使用’的系统。”

John Glanville, IT主管, Ideal Stelrad Group(2011年IBM全球CIO调研)

利用外部合作关系



资料来源：2011年CMO调研，Q16：“您的营销部门如何及利用哪些资源管理当前和将来的营销业务？” (n [当前] = 1440-1668 n [3-5年后] = 1481-1636)

图11. CMO目前在对外合作方面比较落后，但已经认识到外部合作对于近期业务的重要性。

Karolinska Institutet: 通过协作研究而为患者、学生和员工实现创新

成立于1810年的Karolinska Institutet是全球领先的医科大学之一，是“培训高技能军医的专科院校”。从1901年起，学校的诺贝尔大会负责甄选诺贝尔生理学或医学获得者。如今，学校进行的医疗研究在瑞典占到40%以上。

每年，Karolinska Institutet向350多名学生授予博士学位，2010年，学校的员工数量超过4,500人。为了在竞争激烈的研究领域保持其领先的国际地位，并且满足下一代学生和员工的要求，Karolinska Institutet希望将全球观点整合到其未来的发展中。

为了支持对外合作，学校重点开展了研究人员、教职员工、管理人员和学生的战略合作。现在，Karolinska Institutet与多个国家、大学以及生物医学和生物科技公司签署了研究和教育协议。

主要合作伙伴包括：美国Advaxis公司；中国科学院；南京医科大学；The Mayo Clinic；以及印度、日本、乌干达等欧洲和亚洲其它地区的企业。

Karolinska Institutet Innovations AB是一个综合的体系，致力于实现从“早期生命科学研究想法”到“商用产品”的演进。大约7%的研究通过协作项目、委托研究或者捐助筹资。员工、学生和校友是重要的大使，在全球范围内宣传Karolinska Institutet的活动和成就。

2012年4月，Karolinska Institutet的一个研究小组在通过皮肤大规模注射药物方面取得了巨大的进步。之后，小组在2011年8月合作进行了纤维瘤的基因研究，并且在2010年5月进行了干细胞培养研究。最重要的是，学校以国际视角为通过研究和教育改善全球人类健康的使命提供了支持。

CEO、CMO和CIO如何协调各自的优先任务而实现共同的愿景

我们的分析发现，CMO和CIO可以采取以下行动更有效地合作并且更全面地支持CEO的目标。

管理企业内的开放性

在开放性定义您之前定义开放性。开放性已经出现在我们面前，但有些企业不愿意接受。企业必须认识到，开放性是一种将持续发展的重大力量；需要制订全面的战略，并通过制订计划而协调企业内开放性的演进；建立相应的机构、流程和策略，以实现您希望和需要通过更高的开放性才能获得的成效。

将消除孤岛作为最优先的任务。企业不仅要提高响应能力，而且要引领市场需求，这一压力比以往任何时候都要高。企业需要监测那些在传统行业内外促使竞争对手出现的新技术；通过消除协作障碍而快速行动或应对；优先确定并消除残余的组织孤岛，以及影响客户交互的障碍。

人员将成为关键的优先考虑因素。在许多企业中，对“人是最重要资产”的观点尚停留在空谈阶段，员工认为他们实际上像与其它任何资源一样被对待。这种理解必须改变。在未来十年中，企业将面临一场完美风暴 — 人口统计特征的变化以及对技能和经验的更大需求、不断变化的员工期望、对于更高组织开放性和透明性的更高期望。人员将真正地成为最重要的资产，因此，与员工交流以及激发员工的能力将成为业绩优秀企业的关键差异化因素。

客户关系的个人化

通过卓越的交互和体验而加深客户关系。随着交易关系转变为一种依靠经验的关系，所有类型的客户越来越难以忍受与企业之间千篇一律的或者感受极差的交互 — 不论是哪种性质或出于何种目的。客户的物理、虚拟或其它形式的体验没有区分，而且他们开始对于被视为一个细分群体或者某个类型而怨声载道。企业需要认识到这种变化，并且根据您已经知道的信息和对客户需求和偏好的了解而采取行动，从而改善客户交互。

非结构化数据将引发当前时代的淘金热。利用非结构化内部和外部数据的能力成为出色表现的一个关键因素。将来自社交媒体、电子邮件、情感分析和博客等非结构化数据源的洞察力与结构化系统记录结合，为业务战略、客户交互和交易提供最基础的信息。

“首席数据官”是每个人的职责。在当前的个性化、即时数据接入、洞察和交互的新时代，客户或企业可能在受到严重的损害之后才明白原因所在。企业需要直接处理安全、隐私、准确性和可用性问题的，而不是将这些问题留给IT或法律部门，因为这些问题变得更加重要和敏感。企业还需要管理这些问题对整个企业的潜在影响，并且努力避免对企业长期稳定性(和生存)的影响。

投资建立合作伙伴生态系统

将我、我、我转变为我们、我们、我们。建立新的合作伙伴关系提供了许多重要的选择。合作关系的可能性可从一端的“供应商”到另一端的“可信顾问”，而且在其中有许多可能性。企业需要考虑最佳参与水平的多个决定因素，包括联合行动的性质，以及每个潜在合作伙伴的目标和文化。

增加协作维度。合作关系无需预测或者期望。这种关系可能超越传统的企业对企业关系。企业应使用社交媒体和其它技术，以最低的成本和较高的潜在收益，创造与个人社区、客户小组、学术机构和其它方面合作的独特机会。企业还应利用这些方案在企业内实现与合作伙伴的一对一交流，为动态交互、自发创意和创新提供新的可能性。

成为共创未来的协调者。避免以孤立的方式看待合作伙伴关系，而是将其视为能够最终支持您实现长期业务目标的一组关系(同时，您也帮助他们实现他们的目标)。企业应在自己的生态系统中心扮演协调者的角色 — 设定方向和目标，并且在整个合作伙伴网络中开展协作。

如何立即开始行动

在计划采纳以上建议时，CEO、CMO和CIO可以立即开始增强高管之间的协调度。由于对推动战略的执行都有义务，各高管可以“负责”战略的具体要素：

CEO可以通过“付诸行动”来了解、展示和实现企业的开放性：在企业内建立可见的协作氛围，认可并奖励接受协作理念的人，并且开始使用博客和微博。

CMO可以开始采取与数据相关的行动：确定数据要求，并为满足这些要求提供支持，包括数据如何在企业内以及向合作伙伴发布。

CIO可以减少协作的障碍，并且为更有创意的协作积极地介绍工具。

欲了解本IBM商业价值研究院调研的完整目录，请访问：
ibm.com/iibv

欢迎订阅IBM商业价值研究院的电子月刊IdeaWatch：
ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

在iPad或安卓平板电脑上下载免费的“IBM IBV”应用即可以访问IBM商业价值研究院的执行报告。

作者

Linda Ban, IBM商业价值研究院的全球高管调研项目的主管和2011年首席信息官调研的全球领导人。在这两个角色中,她领导一个全球团队负责IBM战略和思想领袖在高管调研及IBM CIO调研团队中的开发、部署和支持。她的联系方式是: iban@us.ibm.com

Anthony Marshall, IBM商业价值研究院的战略和转型领导人,并且是全球CEO调研的项目主管。此前,Anthony在IBM金融服务部任高级咨询经理,核心领域是业务战略和创新。他的联系方式是: anthony2@us.ibm.com

撰稿人

Corey Leong, IBM全球企业咨询服务部战略与创新咨询经理

致谢

感谢全球各地1,709位CEO、1,734位CMO和3,018位CIO抽出宝贵时间与我们分享经验和洞察意见。特别感谢允许我们使用其言论及企业故事证明本报告主要观点的高管们。

作者还感谢以下同事对本报告的贡献:

Angela Assis Nascimento、Carolyn Baird、Steve Ballou、Marni Barrett、Saul J. Berman、Kristin Biron、Rachna Handa、Peter J. Korsten、Eric Lesser、Kathleen Martin、Joni McDonald、Gavin P. Roach、Lianthan-siam Valte和Vanessa Carels van de Vliet。

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 “Leading Through Connections: Insights from the Global Chief Executive Officer Study.” IBM Institute for Business Value. May 2012. www.ibm.com/ceostudy; “From Stretched to Strengthened: Insights from the 2011 Global Chief Marketing Officer Study.” Institute for Business Value. October 2011. www.ibm.com/cmmostudy; and “The Essential CIO: Insights from the 2011 Global Chief Information Officer Study.” Institute for Business Value. May 2011. www.ibm.com/cmmostudy.
- 2 Outperformers are defined as organizations that excelled against industry peers in terms of three-year revenue growth and profitability, according to their CEOs. “Leading Through Connections: Insights from the Global Chief Executive Officer Study.” IBM Institute for Business Value. May 2012. www.ibm.com/ceostudy.
- 3 Underperformers are defined as organizations that ranked lower than industry peers in terms of three-year revenue growth and profitability, according to their CEOs. “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 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

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