

# 智能运营 优势尽显

全球最高管理层调研  
之首席运营官洞察



本报告吸收了参加 IBM 第四次全球最高管理层调研的 2,099 位首席运营官 (COO) 的意见, 这也是由 IBM 商业价值研究院 (IBV) 发起的最高管理层持续系列调研中的第 20 次。我们利用探索性因素分析、回归分析和相关性分析等各种统计方法, 完成富有洞察的报告。我们还使用 IBM Watson AI 技术, 对数以千计的定性回答进行情绪分析; 并使用 IBM Watson Project Debater, 了解如何从多个角度看待热门话题。

扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信



微信小程序

# 引言

我们最新的全球最高管理层调研主要研究在充满数据的世界抢占领先地位所需具备的能力。我们采访了全球 **13,000** 多位最高层主管，了解他们从数据中获得的**价值**、他们打算如何将数据转化为**差异化优势**以及他们的计划取得了多大的**进展**。

我们发现了为数不多的一组出类拔萃的企业。负责运营这些企业的 **COO** 利用数据探索新的商机，最大程度提高进军市场的效率，并与客户建立更紧密的联系。他们掌握了将信息转化为智能的秘诀，能够运用洞察开展运营。他们还理解数字经济将如何重新定义价值。数据是一种资产，但其价值取决于信任。

结果如何呢？与业内同行相比，以这些敢为人先的精英 **COO** 群体为代表的企业更为灵活，更富**创新力**，而且**盈利水平**更高。

### 技术成为主要力量

COO 认识到，数据激增无疑是技术的产物。他们指出，技术是影响企业的最大外部力量，没有之一；而在过去，市场因素高居榜首。事实上，技术已经超越了其他因素，61% 的受访 COO 将其视为主要的外部影响因素，而只有 52% 的受访 COO 选择了市场因素。

随着技术的进步，业务格局不断改变，COO 预见的某些变化可能会导致数据洪流更加汹涌。将近三分之二的受访 COO 预计，随着企业扩大生态系统，利用新的价值创造方法，协同合作趋势将呈加速之势。但是，与合作伙伴网络合作比与单独的企业合作更为复杂，需要共享数量可观的数据。

与此类似，一半的受访 COO 预测，未来将更注重客户体验，而非产品创新。这也意味着将来企业需要应对更多“非此即彼”的情况。商品和服务是企业所提供产品的核心要素，而客户体验则是客户所想、所见、所做、所思和所感的总和。它涵盖了客户与企业的全部互动，其中许多互动与运营相关。订单管理、产品交付、售后服务，以及某些情况下的新品共同创造，都属于 COO 的管理范畴。要优化所有互动，就必须收集和分析海量的客户情报，并据此采取行动。

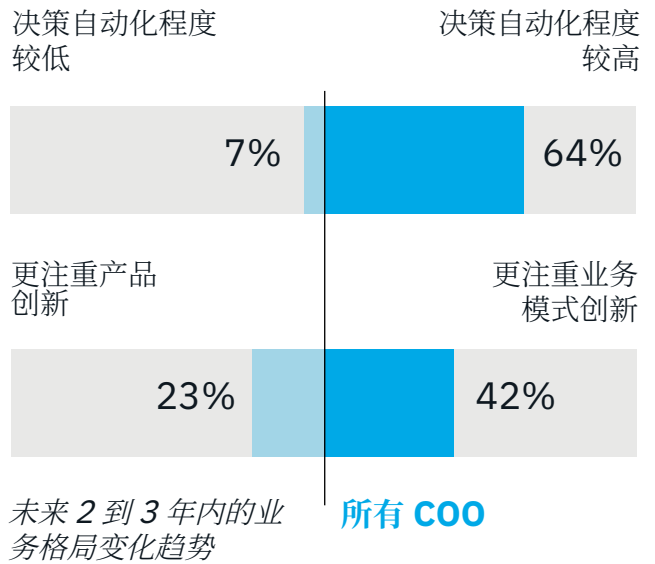
### 积极、消极和无关紧要的变化并存

COO 认为数据激增有利有弊，这可以理解。他们指出，从好的方面讲，数据推动新型运营模式和创造力不断发展（见图 1）。数据激增促进了许多决策的自动化，包括涉及客户和常规业务流程的决策。例如，算法可用于推荐产品，为大件商品制定个性化的价格，以及推动客户的购买选择。同时，工作流程可以实现自动化，由机器人执行日常的重复性活动，从而将工作人员解放出来，使他们有更多的时间去创造更大的价值。

图 1

### 自动化和创新

数据开辟全新的业务运营模式



此外，数据还可用于支持设计各种不同的业务模式。平台统筹者（运营平台的企业）就是这种情况。通过将供应商与消费者直接联系在一起，这些企业就可以利用巨大的网络效应，获得丰厚的回报。最新证据表明，与任何其他类型的企业相比，平台统筹者可以更迅速地成长，产生更多的利润。<sup>1</sup>

然而，也存在弊端。尽管数据无疑为自动化和创新打开了新的机遇之门，但以这种方式使用数据也带来了新的挑战，或者加剧了现有风险。企业必须采取安全措施：

“为了获取更多数据，我们投资部署更多技术”，印度某银行业 COO 表示，“但是这么做增加了数据访问点，所以带来了更多漏洞，为入侵打开了方便之门。”此外，安全漏洞的代价可能非常之高。IBM 的其他研究表明，数据泄露的平均总成本现已攀升至 392 万美元，而且长尾效应可能会持续多年。<sup>2</sup>

第二个主要问题是客户隐私，尤其是当公众开始意识到一些政府和企业已经在实施全面的数字监控之时。出于各种显而易见的原因，许多人越来越不愿意分享自己的个人数据，而且，如果他们认为某个企业已经越界，则随时准备提起法律诉讼。我们目睹的事实是，在欧盟《通用数据保护条例》(GDPR) 生效后的头 12 个月中，有关数据隐私的诉讼超过 144,000 起。<sup>3</sup>

信誉是另一个严重的问题。越来越多的客户开始质疑他们个人数据的真正受益者是谁，而且越发怀疑受益者不是他们自己。例如，在最近的一项调研中，大多数受访者对于政府和企业了解自己的程度知之甚少或一无所知，他们不信任政府或企业会“恰当地”处理自己的数据，也不相信他们用数据共享换来的是公平的交易。<sup>4</sup>

“我们逐渐进入消费者的空间。除非给予一定的价值回报，否则他们不会共享数据。每次互动都必须为他们带来愉悦的体验。”

瑞士菲利普—莫里斯国际公司  
COO Jacek Olczak

这些变化无论是积极的、消极的还是无关紧要的，对 COO 都具有深远的影响。我们采访了参与调研的最高层主管，了解哪些领导在制定企业的数据战略方面发挥最大的影响力。他们提出了“三驾马车”核心说：CIO 和 CEO 通常占据主导地位，而 COO 则是“三驾马车”中的第三个成员。

在少数情况下，COO 甚至也会担负带头作用。“我负责制定企业的数据战略，做好执行该战略的规划，以便充分发挥数据的价值”，爱尔兰某能源、环境和公用事业企业的 COO 这样说。香港某金融服务业 COO 的任务还包括“制定与业务需求和优先任务一致的全面数据战略，建立符合法规要求的治理政策和流程，并确保数据的安全。”

### “火炬手”企业照亮前行之路

然而并不是所有的 COO（或更准确地说，是他们所代表的企业）的表现都整齐划一。在研究过程中，我们确定了四种截然不同的企业类型，他们分别处于数据领导力之旅的不同阶段（见图 2）。

“渴望者”企业才刚刚开启这个旅程。他们开始整合业务战略和数据战略，但还未形成数据文化，也不擅长从数据中获得价值。“构建者”企业在使业务战略和数据战略保持一致以及营造数据文化方面取得了较大的进展。尽管如此，他们仍难以从数据中实现经济效益。

相比之下，“探索者”企业已经走过了一半的旅程。他们要么实现了数据战略与业务战略的一致性，要么从收集的数据中创造出显著的价值。但他们尚未在这两个方面都取得成功。只有“火炬手”企业在两方面都取得了丰硕成果。他们将数据战略与业务战略融合；在数据丰富的文化氛围中开展运营；对于数据可以实现的价值设定了较高的期望值，而且往往能够超越企业目标。

通过将“火炬手”COO 与“渴望者”COO（我们这样称呼是为了方便阅读）进行比较后发现，他们所领导的企业表现存在明显差异。例如，四分之三的“火炬手”COO 所在企业实现过出色的创新成果，而“渴望者”COO 的这一比例只有不到四分之一。此外，80% 的“火炬手”COO 所在企业能够非常有效地管理变化，而认为自己的企业能够灵活应对变化的“渴望者”COO 的比例只有 30%。这些优势带来了丰厚的回报：71% 的“火炬手”COO 带领企业实现了出色的收入增长，74% 获得了超额的利润，而“渴望者”COO 在以上任一方面取得同样成绩的比例仅为 25%。

那么，“火炬手”COO 为获取数据所带来的好处采取了哪些措施呢？我们的分析表明，“火炬手”COO 在三个核心领域明显有别于其他 COO。“火炬手”COO：

- 营造真正的数据信仰者文化
- 建立智能供应链
- 制定明智的数据共享战略

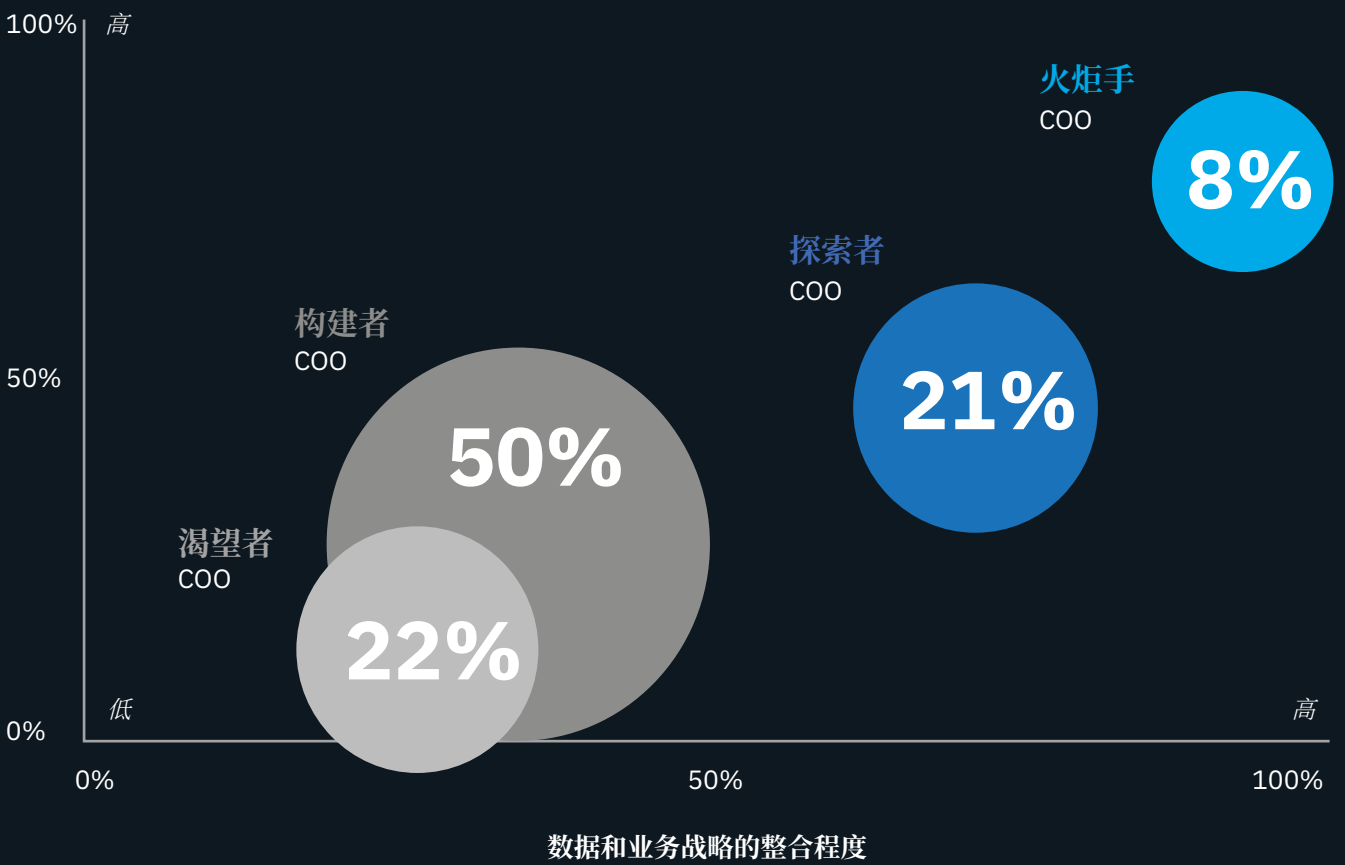
在接下来的三个章节中，我们将分别深入探讨这些主题。

图 2

## 数据红利

“火炬手”企业将战略、运营和文化与数据融合在一起，开创实现价值的新途径

### 运用数据创造价值



## 第 1 章

# 信任数据

## 数据信仰者文化

“火炬手” COO 的显著特征之一就是他们相信数据能够帮助企业向前发展。80% 的“火炬手” COO 表示，他们以及其他最高管理层同事都倾向于根据数据做出重大决策。几乎同样比例的“火炬手” COO 表示，企业非常注重收集必要的的数据，为决策流程提供支持（见图 3）。



“火炬手” COO 并没有否认经验的价值，但他们坚持认为应该将事实放在第一位。事实可能有违直觉，日本某零售商的 COO 好不容易才领悟到这一点，他说：“我们的营销决策被一些先入为主的观念所左右。收集到更多数据之后，我们才认识到这些观念存在问题，往好了说，尚有争论。”

“火炬手” COO 认识到，没有证据支持的假设可能会带来风险，因此鼓励打破职能边界共享信息。70% 的“火炬手”企业的数据能够自由流通。相比之下，绝大多数“渴望者” COO 仍在努力克服数据孤岛；仅 14% 的“渴望者”

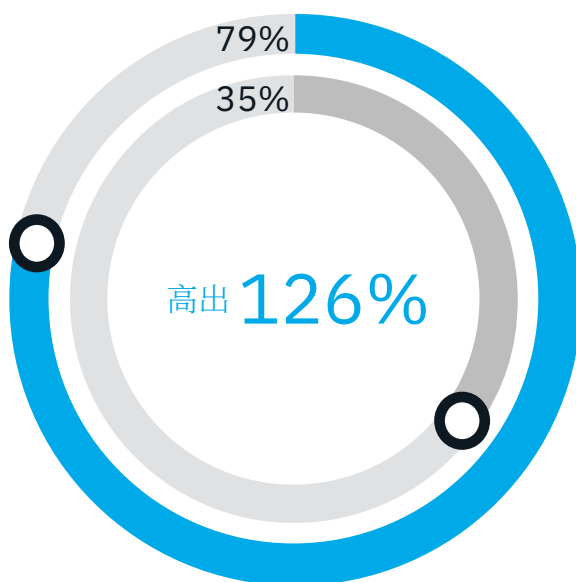
企业的数据不受职能链的束缚。

同样重要的是，“火炬手” COO 还赋予员工梳理数据的能力。70% 的“火炬手” COO 与最高管理层同事密切合作，为员工提供必要的工具和培训，帮助他们深入研究数据；而“渴望者” COO 及其最高管理层同事的这一比例仅为 30%。这些努力换来了丰硕的成果；与“渴望者”企业相比，“火炬手” COO 所在企业拥有精通数据科学和分析技能的员工队伍的可能性要高出两倍多。

图 3

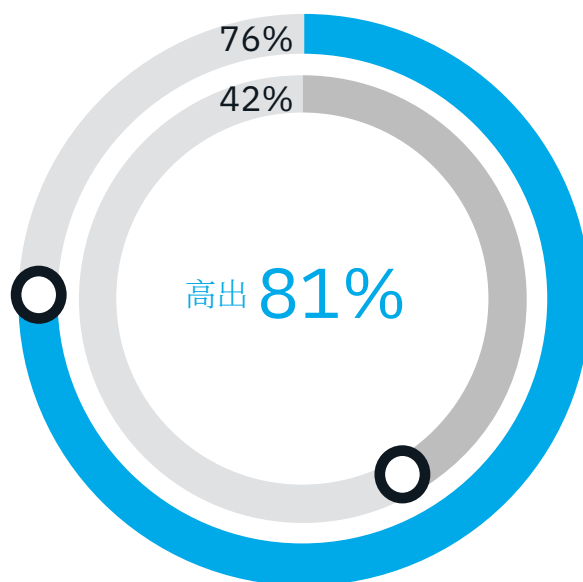
## 实事求是

“火炬手” COO 及其最高管理层同事对数据非常信任，认为数据可以帮助他们做出决策



最高管理层团队具备提高决策质量所需的数据思维

“火炬手” COO  
“渴望者” COO



企业专注于收集适当类型的数据，帮助做出明智的决策

## 更多数据，更多技能，更多洞察

那么，“火炬手”COO 如何使用所获得的数据和分析人才呢？他们特别指出了数据能够带来回报的三项活动。超过一半 (54%) 的“火炬手”COO 希望借助数据降低成本。差不多相同比例 (52%) 的“火炬手”COO 使用数据发现新的市场和收入商机。将近一半 (45%) 的“火炬手”COO 认为数据不可或缺，有利于他们了解企业总体状况，以及定义企业战略和愿景。

大多数“火炬手”COO 还指出，数据对于尽快顺利地进军市场至关重要。事实上，81% 的“火炬手”COO 高度依赖数据以提高企业的运营效率，相比之下，“渴望者”COO 的这一比例仅为 55%。71% 的“火炬手”COO 使用数据帮助加快产品上市速度，几乎是同样这样做的“渴望者”COO 的一倍。

简而言之，“火炬手”COO 认识到运营效率是客户体验的核心。COO 的工作就是确保企业兑现承诺：与业务合作伙伴携手，以客户期望的方式提供他们所需的产品和服务。无法兑现承诺的企业会迅速失去客户的信任。因此，作为负责管理整个生态系统中运营风险的人员，COO 在帮助企业赢得并保持客户信任方面发挥着至关重要的作用。

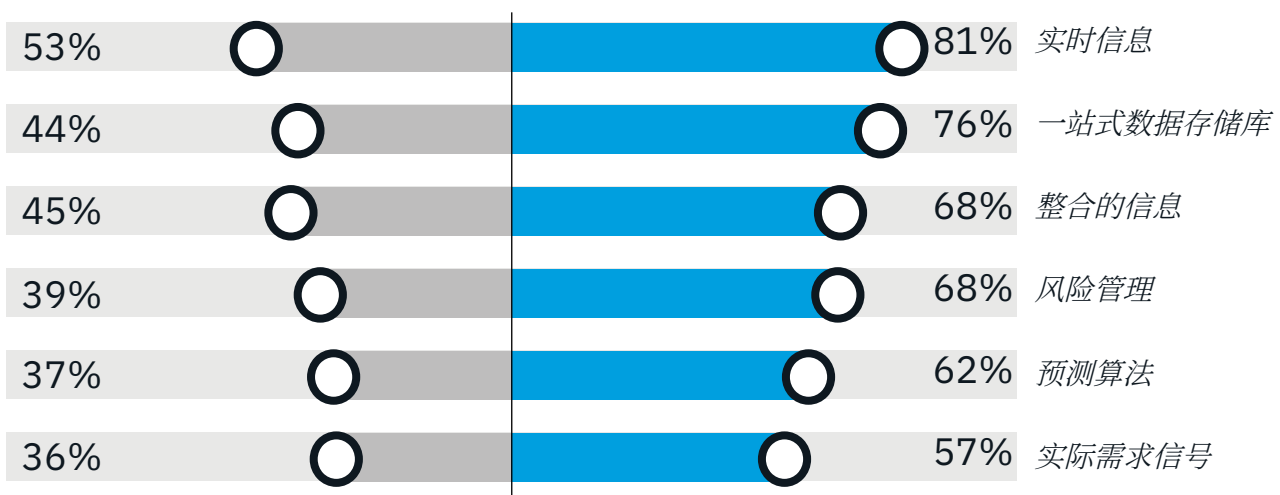
对于“火炬手”COO 而言，最优先的任务是整合数据，获得即时的运营洞察（见图 4）。他们努力创建一站式存储库，用于收集、分析和应用供应链数据，并实时控制风险。他们还强调使用预测性分析和实际需求信号的重要性，有效管理每个供应链流程，并尽可能高效地利用工厂、库存和能源等资源。

图 4

### 快速前进

“火炬手”COO 将来自多个渠道的实时洞察结合起来，先发制人地消除问题，建立敏捷的供应链

“火炬手”COO  
“渴望者”COO



数据计划对于运营的重要性

## 从可选变为必备

正如 COO 再三强调的那样，营造数据信仰者文化，以数据作为每项运营决策的基础并非易事。“以前我们的公司认为数据分析可有可无。现在需要改变业务模式，基于实时信息做出数据驱动型决策。”澳大利亚某银行业 COO 如此说。

瑞士某消费品企业的 COO 也持有相同的观点。“我们是一家自上而下管理的企业，通常根据判断和经验做出决策。我们现在需要更依赖于数据。”他强调道，“领导层必须简政放权，下级部门必须做出更多决策……[这]必然会造成文化冲击。”他补充说。但是，正如我们调研中的“火炬手”COO 所表现的那样，让企业成为数据“传道士”，所获得的好处远超过需要付出的努力。

## 行动指南

### 如何营造数据信仰者文化

#### 1. 将数据转变为战略资产

确定数据如何奠定竞争优势、开拓新的市场商机、提高运营效率和 / 或增强客户体验。将数据和分析资源与企业的每个业务目标对应起来。评估数据可在哪里以及为谁提供最有价值的洞察，并据此确定任务的优先顺序。

#### 2. 将数据交到使用它的人手中

为员工提供所需的技术，帮助他们深入研究数据，让数据分析不再成为数据科学家的专利。投资于分析和数据可视化工具，开展培训，培养技能。鼓励并奖励合作。

#### 3. 融合数据，形成洞察

从每次互动中收集实时的运营数据 — 无论是人与人、人与设备、设备与设备还是设备与人之间的互动。将数据整合到一站式存储库中。支持员工主动根据数据产生的洞察确定最佳行动方案。

## 第 2 章

# 智能运营

## 自我指导型的智慧系统

要实现数据的价值，不仅需要建立数据信仰者文化，还必须打造技术基础架构，用于共享和分析数据以及访问新数据源，两者缺一不可。在这方面，“火炬手” COO 再一次脱颖而出。他们在云计算、高级分析和物联网 (IoT) 方面的投资尤其引人瞩目，尽管移动应用和机器人技术在他们的投资计划中也非常突出（见图 5）。

这些技术是智能自动化的关键构成要素。混合云使应用和组件可以打破边界实现互操作。物联网传感器和移动应用可以实时捕获海量的结构化和非结构化数据。模式识别算法可以分析数据，即时建立可视性和透明度，而预测性分析则开启了展现未来的窗口。机器人可通过数据进行学习，自主做出决策。

“火炬手”COO 还将目光瞄准了几种新兴技术，旨在自动执行和验证重复性任务。超过一半的“火炬手”COO 打算大力投资机器人流程自动化技术，由机器人数字化操作取代过去人工执行的许多活动。而只有四分之一的“渴望者”COO 表达出了相同的兴趣。

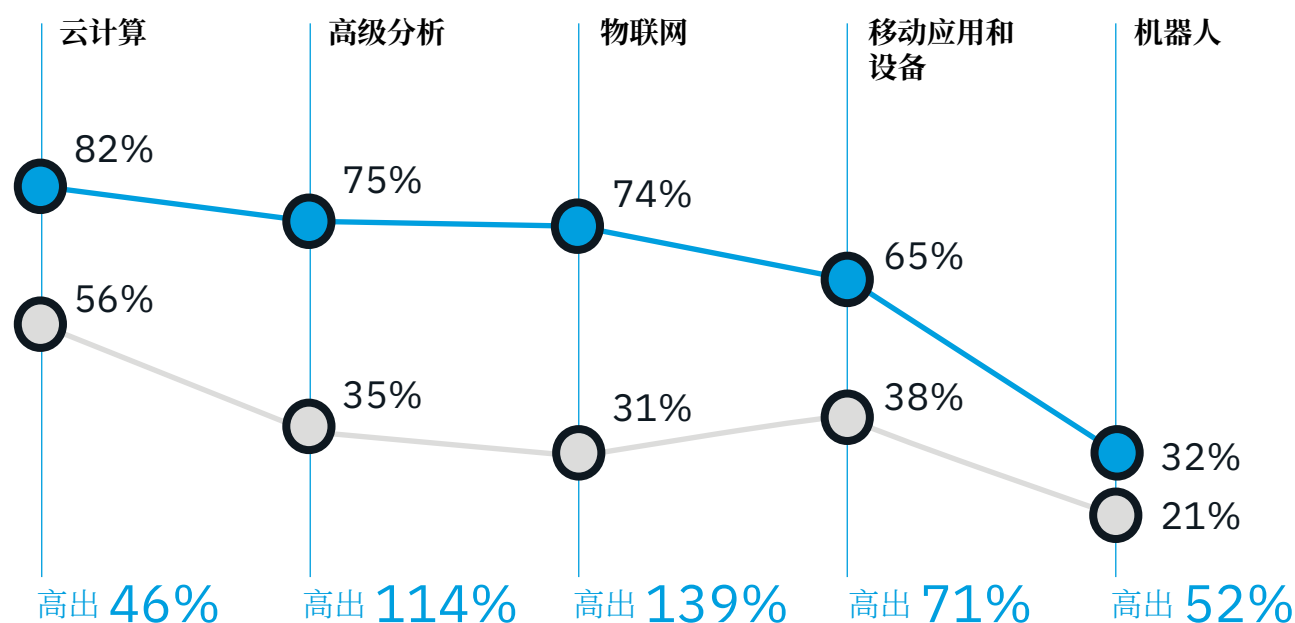
此外，26% 的“火炬手”COO 计划投资区块链，21% 计划投资 5G 移动技术，相比之下，有此打算的“渴望者”COO 的比例分别只有 9% 和 10%。“区块链有助于显著简化交易、保单和消费者投诉的认证流程，”台湾某保险公司的 COO 指出。加拿大某电信运营商的 COO 对于 5G 网络传输数据的超级速度感到异常兴奋。“最善于利用物联网和 5G 的企业将在许多方面取得重大成果。”他说道。

图 5

## 最大支出领域

“火炬手”COO 计划大力投资智能自动化的构成要素

“火炬手”COO  
“渴望者”COO



未来 2 到 3 年计划进行的重大投资

## 从数字助手转变为数字学徒

但是，“火炬手”COO 仍将主要赌注押在人工智能 (AI) 上。78% 的“火炬手”COO 打算大力投资人工智能或其子集（机器学习），而“渴望者”COO 展现出如此雄心的比例只有 38%。机器学习在许多方面都代表了智能自动化的最高水平。分析技术旨在帮助人们做出决策，而机器学习旨在支持系统从数据中学习，从而为系统代表其他自主运行的设备做出决策铺平了道路。这可以减少甚至完全消除人为干预。

通过与其他技术结合，AI 和机器学习实现了众多运营应用。例如，它们可用于检测不断变化的需求模式，优化库存水平，监督生产调度，预测供应链中断，以及确定意外事件的解决方案。他们可以通过分配资源，管理和监控重复发生的活动，在出现问题时提供建议，从而增强人类智能。

显然，任何企业都不能仅仅是购买合适的设备，完成部署，然后让机器人来经营企业。事实上，使用智能机器要复杂得多，建立坚实的 IT 基础架构只是第一步。然而，正如日本某专业服务公司的 COO 所指出的那样，智能自动化将彻底改变许多活动的执行方式。“AI 和云计算帮助我们大幅减少了某些运营任务所需的工时。我们由此可以省出时间开展更多规划活动。”他说道。

## 确保数据明确干净，经过整理

超过一半的“火炬手”COO 对他们组织在呈指数级发展的技术方面的投资充满信心。或许，部分原因在于，和“渴望者”COO 相比，他们拥有更坚实的基础。“火炬手”COO 指出，自己企业收集的数据实时可用，这一比例是“渴望者”COO 的两倍；“火炬手”COO 还指出，自己的企业明确定义了收集、使用和共享数据的规则，这一比例是“渴望者”COO 的三倍。

“火炬手”COO 还更善于分析非结构化数据。大多数企业的合同和交易系统中隐藏着大量宝贵的信息，可用于改善采购流程。此外，如果供应商陷入困境，新闻订阅源和社交网络就可以充当预警系统。裁员公告、资产出售、工作模式突然改变或员工投诉都可能是遇到麻烦的迹象。

最后，“火炬手”COO 竭力提高企业所拥有的数据的质量。四分之三的“火炬手”COO 投入大量精力清理或整理数据，相比之下，只有不到一半的“渴望者”COO 采取这种措施。69% 的“火炬手”COO 对清除数据给予同样的重视，而“渴望者”COO 只有 34% 比较注重整理自己的数据仓库。

结果怎样呢？“火炬手” COO 在利用数据和人工智能指导运营决策方面比“渴望者” COO 更为有效（见图 6）。他们使用数据来管理需求和库存水平，使用自动化流程控制来监督生产，使用预测性分析来预计项目失败率和保修责任。

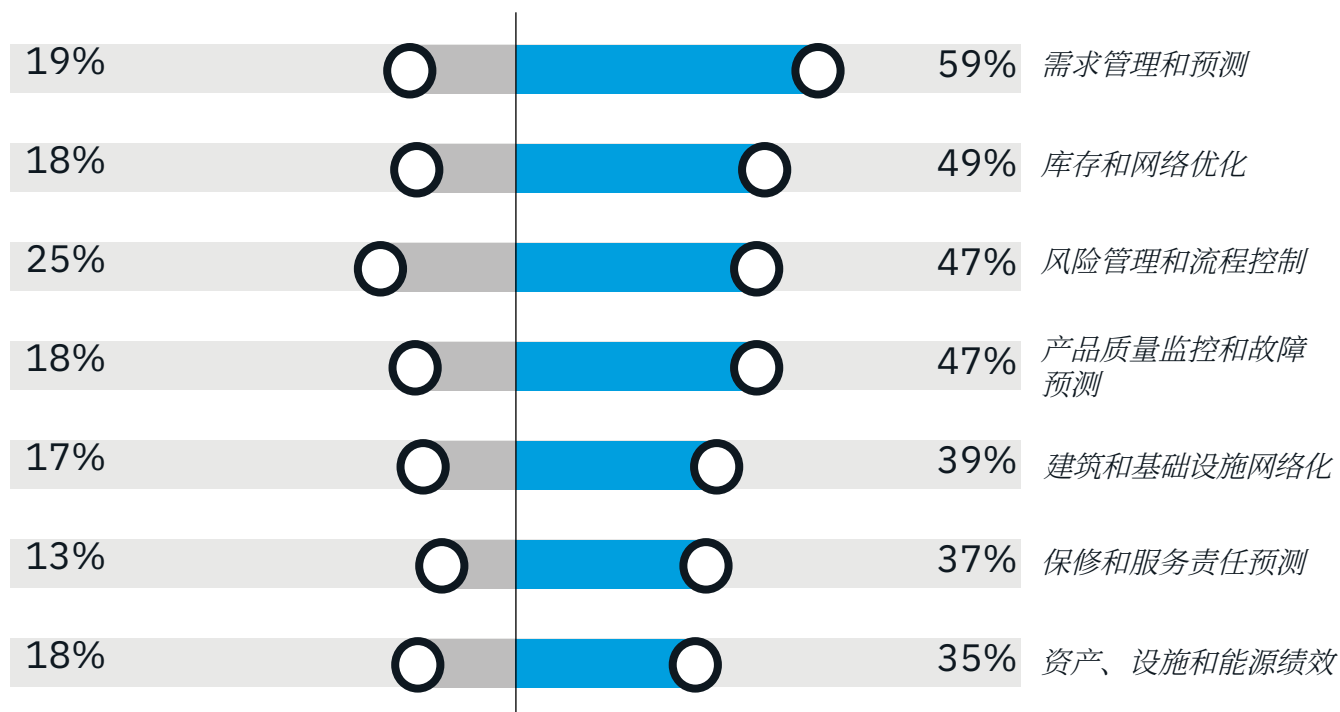
这又使他们能够预防问题，并优化资产利用率和能源消耗。“火炬手” COO 正逐步建立具备自我学习和自我纠正能力的供应链。

图 6

### 智慧 workflows

“火炬手” COO 在使用数据做出运营决策方面比“渴望者” COO 表现得要出色得多

“火炬手” COO  
“渴望者” COO



在运营中利用数据和高级分析或 AI 协助决策的成效

“无人机、物联网和增强智能将改变我们所有人的工作方式。”

丹麦某工业品行业 COO

## 行动指南

### 如何打造智能运营

#### 1. 自动化和创新

充分发挥智能自动化的潜力，部署智慧产品和流程，使其在 AI 的支持下具备推理和学习能力。投资于机器学习和其他认知解决方案，以检测通过其他方式无法感知或预测的模式。培养倡导速度、敏捷和创新的文化。

#### 2. 制定适当的规则

与 CIO 和 CEO 紧密合作，制定企业范围的数据战略和安全计划。制定获取、存储和使用数据的明确规则。保留最新的数据，及时清理和整理数据，清除所有不再需要的数据。

#### 3. 利用数据指导运营决策

探索在运营领域应用智能的新方法。寻找机会，利用智能自动化重新设计任务和流程。反复评估所有自动化运营活动，完善所用方法。



## 第3章

# 开放与封闭 明智共享策略

事实上，“火炬手”COO 不仅擅长利用数据进行决策，而且能够更好地了解客户的需求：68% 的“火炬手”COO 与其最高管理层团队分享全方位的客户准确信息，并据此采取行动，而在“渴望者”COO 中，这一比例仅有 21%。“火炬手”COO 利用数据发现未满足的客户需求，并建立相应流程，在每个客户接触点实现价值，从而改善客户体验（见图 7）。

许多“火炬手”COO 还寻求通过其他方法将数据转化为收入，尽管这是一个巨大的挑战。“如何利用数据实现经济效益？这说起来容易做起来难。”马来西亚某旅游公司的 COO 说道。美国某医疗保健行业 COO 表达了同样的谨慎态度。“我们有两位最高层主管正在研究如何利用数据实现经济效益，以及这么做的界限。”他指出需要对数据滥用的可能性保持警惕。

一些 COO 正在调查直接出售数据的前景。“我们计划从传感器、物联网设备和无人机收集更多数据。我们的

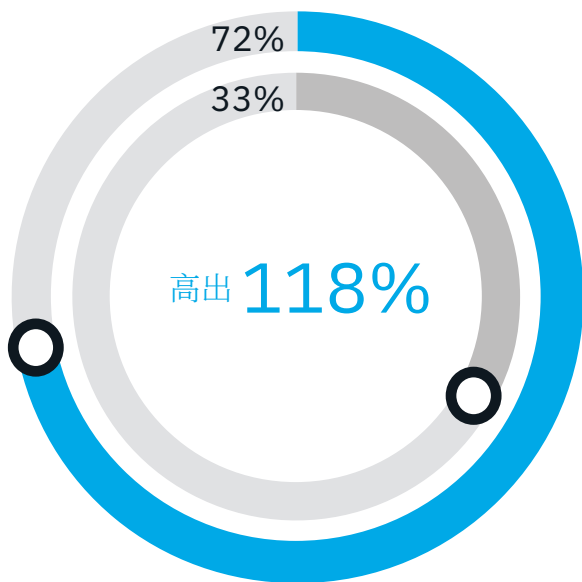
目标是直接或间接地利用数据实现经济效益。我们尤其关注建筑数据、天气数据和环境数据。”丹麦某工业品企业的 COO 解释道。

但是，其他 COO 对使用数据开发新的业务模式或填补按需经济中的空白更感兴趣。因此，事实上，54% 的受访“火炬手”COO 致力于与业务伙伴共享信息，从而强化企业所在的生态系统，这个比例要比“渴望者”COO 要高出一倍还多。

图 7

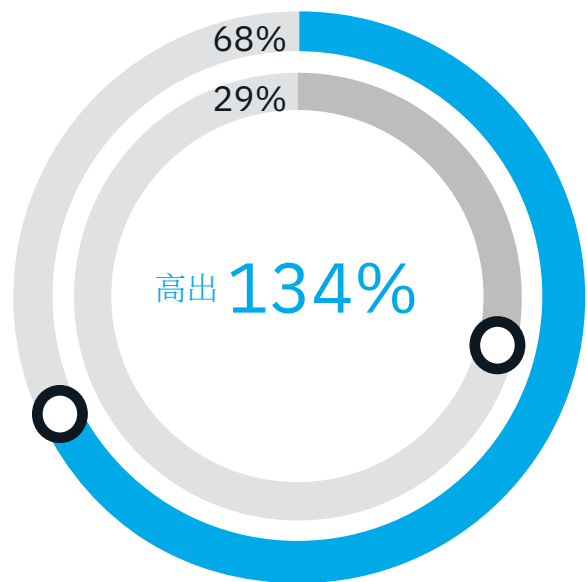
## 互动实践

“火炬手”COO 运用数据打造更丰富的客户体验



运用数据发现未定义或未满足的客户需求

“火炬手” COO  
“渴望者” COO



构建流程，在每个客户接触点和关键时刻实现价值

## 通过诚信实现效益

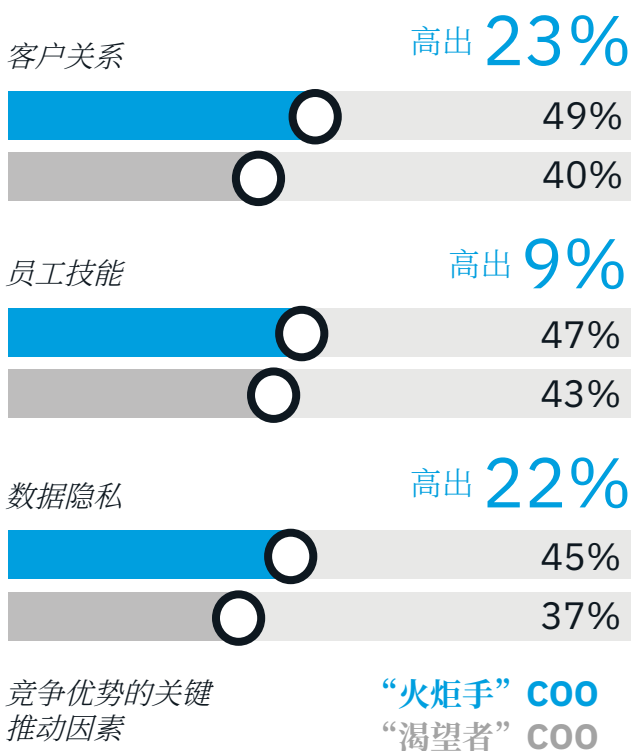
“火炬手”COO 认识到，以有原则的方式处理企业所收集的客户数据非常重要，他们乐观地认为数据可以解决所面临的难题。以不道德或不负责任的方式使用数据，会加剧人们的担忧，存在偏见的算法可能导致出现极权式的监控、操纵和不公平对待。相反，负责任地使用数据有助于建立真诚互利的纽带，并赢得信任，而不是相反。

81% 的“火炬手”COO 表示，数据可以帮助企业提高客户对其的信任度，相比之下，作出如此表述的“渴望者”COO 的比例仅为 43%。超过 40% 的“火炬手”COO 还指出，数据隐私是未来竞争优势的关键来源（见图 8）。

图 8

### 不公开

尊重客户隐私是竞争优势的三大来源之一



“我们希望为客户创造有价值的体验，但只有在获得客户同意并符合他们的最大利益时，才能实现。如果我们不考虑客户的最大利益，他们就不会信任我们。”

澳大利亚某银行和金融市场  
COO

当然，真正的考验来源于客户而非高管的看法。很显然，一些高级管理人员仍然认为，行为得体是表现出色的前提，而且他们会非常严肃地对待自己的责任。“数据和 AI 治理模式，即如何验证和使用数据，现已列入董事会的议事日程。同时列入议程的还有如何合乎道德地使用数据。”荷兰某银行业 COO 指出。

## 开放也有度

同样，“火炬手” COO 清楚自由共享数据和数据保密以获取专有回报之间的固有矛盾。他们认识到，当数据被共享之后，其价值就会大大增加——业务平台就是这种影响的一个典型例子，业务平台上的数据可以在多方之间流动。但是，专有信息也可以成为企业的领先优势。

尽管 72% 的“火炬手” COO 所在企业非常擅长收集、使用和共享数据，但仅 53% 的 COO 表示其企业与生态系统其他成员完全开放地共享数据。换句话说，“火炬手” COO 认识到，“可以共享的数据”和“应该共享的数据”之间存在很大区别。有些信息应该保密，原因要么是这些信息能够提供专有利益，要么是将其传递给他人会侵犯客户的隐私。

## 行动指南

### 如何明智地共享数据

#### 1. 寻找价值所在

评估新的业务模式和网络沟通如何影响客户忠诚度和品牌认知度。评估其对企业流程和输出以及当前的组织架构、生态系统合作伙伴组合以及技能的影响。寻找机会利用智能自动化来改善客户体验，提升品牌影响力。

#### 2. 制定数据共享路线图

决定愿意共享哪些数据，以及哪些数据必须由自己保管。设计工作流，用于共享不太敏感的数据，以安全透明的方式向生态系统成员发布。量化专有数据的价值，并制定实现其全部价值的蓝图。

#### 3. 证明自己值得客户信任

强化数据隐私政策和计划。确定客户在隐私保护方面的底线，并满足他们的期望。向客户提供关于如何使用和保护其个人数据的明确保证，并表明您的企业将通过持续的行动来恪守承诺。

## 结论

# 制胜组合

全球各地的 COO 都在努力应对这个充斥着海量数据的世界。一些 COO 提到了与在这个新环境中开展运营相关的管理层面和社会层面的挑战。瑞士某银行业 COO 简明扼要地指出：“我们需要改变企业文化，变得更加精通数据”；而美国某消费品公司的 COO 则强调了“数据使用方式和客户预期回报变得更加透明”的重要性。

其他一些 COO 则专注于解决技术障碍。“我们不是很擅长利用已有的数据，大部分数据丢失，原因包括流程无法跟踪，系统属于事务型，或者是无法访问的非结构化数据。”意大利某金融市场公司的 COO 指出。

和他有同样境遇的企业不在少数。“最大的问题在于如何通过深入分析来探索数据，以便我们可以更有针对性地提供产品，可以预测任何问题，而且变得更加高效，同时又能保护个人数据的隐私。”葡萄牙某能源、环境和公用事业 COO 说道。

尽管如此，COO 坚信，利用数据推动运营活动将带来巨大的回报，无论有无人干预。

“我们将能够更迅速地进行创新，与客户建立更亲密的关系。能够为客户提供他们真正想要的产品，而不是推出我们认为他们想要的产品。”瑞士某消费品公司的 COO 总结道。

我们调研中的“火炬手”COO 展示了成为数据领导者的必备条件。这些 COO 提倡营造数据信仰者文化。他们利用数据、分析工具和机器人技术为运营决策提供信息，或者代替他们做出决策。他们明智地共享数据，在不违背客户隐私或丧失竞争优势的前提下，确保享受参与生态系统所能带来的好处。

“火炬手”COO 已经为企业做好了准备，能够在智能化时代蓬勃发展，将人与机器转变为制胜组合。

## 备注和参考资料

- 1 Libert, Barry, Megan Beck, and Jerry Wind. *The Network Imperative: How to Survive and Grow in the Age of Digital Business Models*. Harvard Business Review Press. 2016.
- 2 “IBM Study Shows Data Breach Costs on the Rise; Financial Impact Felt for Years.” IBM news release. July 23, 2019. <https://newsroom.ibm.com/2019-07-23-IBM-Study-Shows-Data-Breach-Costs-on-the-Rise-Financial-Impact-Felt-for-Years>
- 3 “1 year GDPR – taking stock.” European Data Protection Board. May 22, 2019. [https://edpb.europa.eu/news/news/2019/1-year-gdpr-taking-stock\\_en](https://edpb.europa.eu/news/news/2019/1-year-gdpr-taking-stock_en)
- 4 “Global Citizens & Data Privacy.” Ipsos-World Economic Forum. 2019. [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-01/ipsos-wef\\_-\\_global\\_consumer\\_views\\_on\\_data\\_privacy\\_-\\_2019-01-25-final.pptx\\_lecture\\_seule\\_0.pdf?mod=article\\_inline](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-01/ipsos-wef_-_global_consumer_views_on_data_privacy_-_2019-01-25-final.pptx_lecture_seule_0.pdf?mod=article_inline)

## 相关 IBV 调研

**建立信任优势：决胜大数据和 AI 时代**  
IBM 全球最高管理层调研（第 20 期）  
<https://www.ibm.com/downloads/cas/R4VNMEYX>

**成就数字赢家的六大关键战略**  
AI 驱动型运营模式的威力  
<https://www.ibm.com/downloads/cas/KZ1A4BNB>

© Copyright IBM Corporation 2020

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

美国出品  
2020年2月

IBM、IBM 徽标及 [ibm.com](http://ibm.com) 是 International Business Machines Corp. 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。Web 站点 [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml) 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可能会随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类的（无论是明示的还是默示的）保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据的使用结果均“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

国际商业机器中国有限公司  
北京市朝阳区北四环中路 27 号  
盘古大观写字楼 25 层  
邮编：100101

04030404CNZH-02

## 选对合作伙伴， 驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

## IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院 (IBV) 隶属于 IBM Services，致力于为全球高级商业主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。

## 了解更多信息

访欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或者订阅我们的每月新闻稿，请访问：[ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)

访问 IBM 商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：<https://www.ibm.com/ibv/cn>

