

IBM Cloud

CTO 的旅程：

API 经济

引言



“89% 的企业期望主要在客户体验上展开竞争，而在 4 年前这一比例只有 36%。”

- Gartner



在 Tweet 上发布

Gartner 近期的一项调查显示，89% 的企业期望主要在客户体验上展开竞争，而在 4 年前这一比例只有 36%。此外，Gartner 还预测，到 2017 年，50% 的消费品行业投资将转移到客户体验的创新上。

通过利用 API 和云等工具，如今 IT 部门正引领客户体验的创新。借助这类技术，您便能采用全新的方式，充分利用客户数据，并更好地进行调整，从而不断改进客户体验。具体来说，您可以在降低成本和企业风险的同时，重新定义客户关系，从竞争对手中脱颖而出，并加快解决方案上市速度。

本文讲述了喜达屋国际酒店集团 (Starwood Hotels & Resorts Worldwide) 首席技术和创新官 Christos Kotsakis 的故事。从 Christos 的个人经历，我们可以了解云技术和 API 如何提供一种低成本、低风险的迭代方法，来开发和部署个性化的客户体验。

领导者简介



Christos Kotsakis

首席技术和创新官

喜达屋国际酒店集团

Christos 是全球业务和 IT 转型领域的知名思想领袖和作家。在担任喜达屋 CTO 之前,他一直是 IBM 全球业务咨询服务部人力资本管理实践部门的副合伙人。

过去十年间,Christos 管理过十多个项目团队,涵盖的人力资源 (HR) 职能包括绩效管理、薪酬管理和网上招聘等等。同时,他还在软件开发、自助服务技术和企业门户实施等领域积累了丰富的经验。

作为喜达屋 CTO,Christos 领导了一个耗资 1.5 亿美元的项目,主要是利用基于现代服务导向型架构的系统,重构中央预订系统。此外,他还负责推动为预订系统用户提供更卓越的体验。这些用户大多加入了该公司的忠诚度计划 - 喜达屋顾客优先计划,该计划的活跃成员高达 2000 万。

开启旅程

无阻力的开发

重新定义关系

个性化的体验

经验教训

IBM 的观点

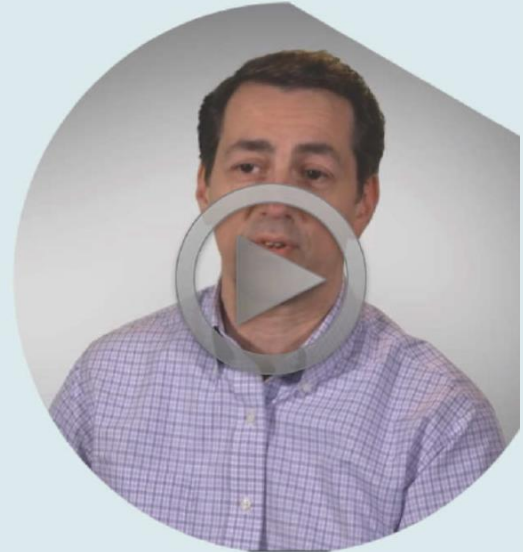
开启旅程 1



顺畅的客户之旅

人们在日常生活中获得了哪些功能，他们就期望喜达屋也能够提供这些功能。过去的一些特殊服务现在变成了必需服务，比如用手机扫描菜单点餐。而开发和部署该服务以及此类服务则是 Christos 的职责。

“客户希望入住酒店时，能够直接走进他们的房间，而不需要与沿途的任何人互动，就像他们到家后直接走进家门一样。整个过程要尽可能顺畅，” Christos 说道。“随着技术的日新月异，我们能以过去无法想象的方式做到这些事情。也就是说，我们一直在寻找最佳途径来改进我们的服务，拉近与顾客的距离。”



开启旅程

无阻力的开发

重新定义关系

个性化的体验

经验教训

IBM 的观点

无阻力的开发 2



消除开发流程中的阻力

过去，开发、测试和推出新服务，即使只在少数市场进行测试，都是一件很困难而且代价高昂的事情。这需要投入大量的人力资源、基础设施和资本，用 Christos 的话说就是“一场豪赌”。

“过去，一台服务器的设置需要通过 100 张票据才能完成，这意味着您需要投入大量的人力财力来完成这项工作。而如果能消除企业内部的阻力，我们就能更快地获得收入。”

现在，借助云技术，Christos 的开发团队能够配置和管理自己的硬件堆栈，而运营部门基本不需要参与该流程。他们采用持续开发交付模式。借此，他们不仅能加快服务开发速度，还能以迭代方式开发服务。试验不再是“一场豪赌”，因为现在 A/B 测试已成为标准实践，“失败”一词在这种情况下也不再显得那么可怕。

“如果能够利用云技术，并在需要的时间和地点使用所需的资源，您就能测试更多东西。这样，您的决策也就不需要那么精确。换言之，您可以大胆行动，测试更多东西，获取更多数据，最终制定更明智的决策，” Christos 表示。“我们可以安心地说，‘我们已经失败了五次。下面我们应该怎么调整才能取得成功呢？’”

重新定义关系 3



6

“[云]让我们的业务客户自由地探索。业务人员能试验所有的想法，而不需要只选择其中一种。而且不论他们的想法是好是坏都毫不相关。因为我们可以更快地进行迭代，所以业务人员和 IT 人员便能够协作探索，以递增的方式逐步推出少量功能，或者试验少量功能，” Christos 介绍道。“他们不会感觉自己在用自己的工作进行一场豪赌。”

一年时间里，喜达屋在 40-60 个计划上投入了 1.5 亿美元。每个计划都经历了探索和启动阶段。为了验证业务案例和技术，每个计划都进行了大量的试验和创新。在云技术的帮助下，业务部门和 IT 部门在这个阶段建立了一种充满活力的动态关系。

Christos 举了一个例子。为了提供更加个性化的搜寻体验，“业务部门找到 IT 部门说，他们希望使用一开始的预订流程来捕获顾客的偏好信息。于是，我们实施了一个配置流程，让他们至今都能持续设想和增加新的个性化功能。”

“IT 部门回答道，‘我们不仅能够提供您期望的功能，还能给您提供一种方法，让您增加 50 多个功能，并且不需要投入太多的费用。’我们全力以赴为他们提供了超出预期的功能。”



开启旅程

无阻力的开发

重新定义关系

个性化的体验

经验教训

IBM 的观点

个性化的体验 4

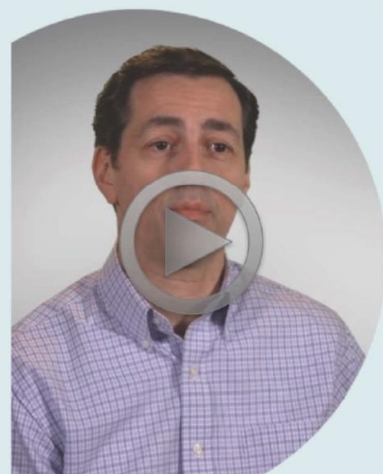


借助 API，打造个性化的客户体验

喜达屋重金投资公开了所有主要系统的 API，涵盖从预订到注册参加喜达屋顾客优先忠诚度计划的所有系统。这至少在一定程度上是因为顾客越来越多地使用移动技术和在线旅行社。此外，强大的 API 还支撑着喜达屋与其他公司的合作，比如与 Delta Airlines 公司的 Starwood Crossover Rewards 计划和与优步的合作。

“每个月，我们的移动预订量都在增长。因此，我们知道我们需要 API 来交付这些移动功能；这是顺理成章的做法。与 Delta 以及优步的合作都是为了通过融合预订体验，获取新顾客，进入新市场，以及增加收入。没有 API 这一切都无从谈起。”

Christos 认为 API 是他们与潜在合作伙伴沟通时的‘筹码’。“每个找到我们说想要一些集成式功能的合作伙伴都认为，因为他们有丰富的 API，我们应该也有强大的 API。”



开启旅程

无阻力的开发

重新定义关系

个性化的体验

经验教训

IBM 的观点

经验教训 5



共享服务是一个不断变化的目标。

市场上从来不缺因 Web 而生的公司，他们都能够提供新服务。在如今这个复杂的市场环境下，客户习惯的变化速度非常快。这种情况下，Christos 发现，对于发展十分成熟的大型企业来说，API 经济的关键在于让创新成果为您所用。

他坦言，CTO 必须开始应对一个困境：某些服务的战略意义相比以往有所下降，但不是因为服务变了，而是因为世界变了。

“作为 CTO，我想抓住一个 API，公开它，然后进行测试，看看市场是否会给出积极的反应，然后我就能作出决策。我可以保留该服务，然后该企业可能还能够与我一起成长。或者我觉得该服务的战略性已经非常明显，我不认为该公司能够继续生存，我也可以自己重构该服务。”

“作为 CTO，我想抓住一个 API，公开它，然后进行测试，看看市场是否会给出积极的反应，然后我就能作出决策。”

- Christos Kotsakis

IBM 的观点 6



拥抱 API 经济

API 是企业在响应不同市场和业务方面不可或缺的一环，能帮助企业构建系统、应用和平台，进而颠覆市场格局。企业利用 API 能够获得优于竞争对手的优势或者抓住新机会，进而赢得新客户，并巩固与现有客户的关系。这样的例子在每个行业比比皆是。

我们已经进入计算“新时代”。企业基本都需要实施数字化转型，而 CTO 则需要通过采用云技术、平台即服务环境和 API 管理流程，拥抱 API 经济。

来自喜达屋的 Christos Kotsakis 和他的团队向我们证明了，通过发挥 API 的无限潜能，我们能够持续改进客户体验。

API 是企业在响应不同市场和业务方面不可或缺的一环。



在 Tweet 上发布

开启旅程

无阻力的开发

重新定义关系

个性化的体验

经验教训

IBM 的观点

IBM®