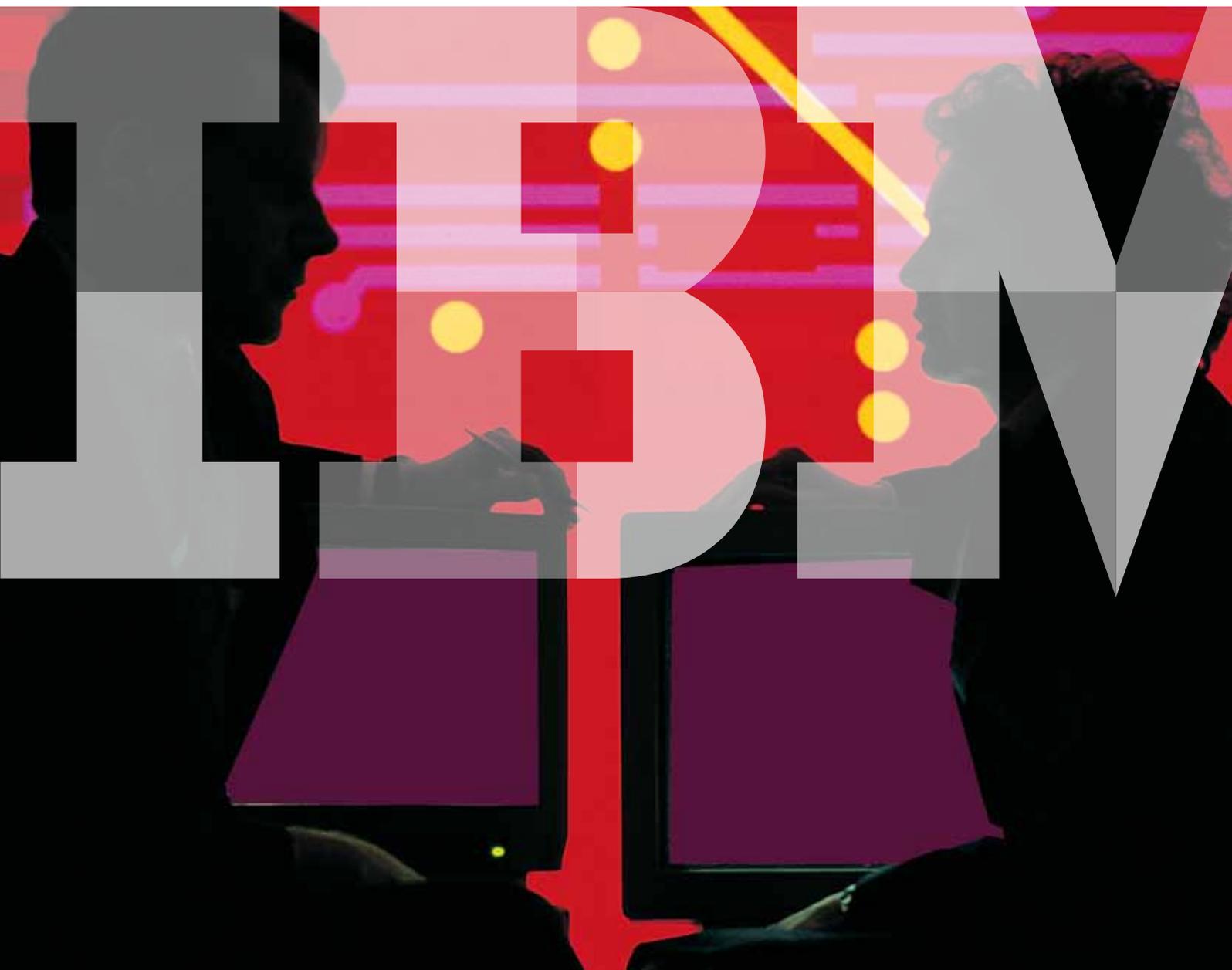


IBM商业价值研究院

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(不仅仅是历史信息的分析)。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

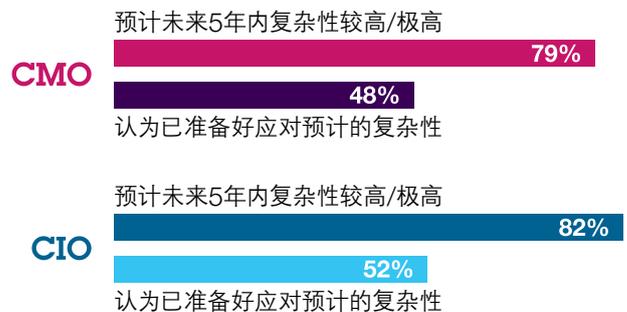
是可以理解的。CMO和CIO在准确预测未来，制定战略响应措施，以及执行和提供价值方面面临着巨大的压力。CMO和CIO需要互相依赖才能实现共同的目标，而不是分别在企业文化或组织障碍所造成的孤岛中恪尽职守。

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？

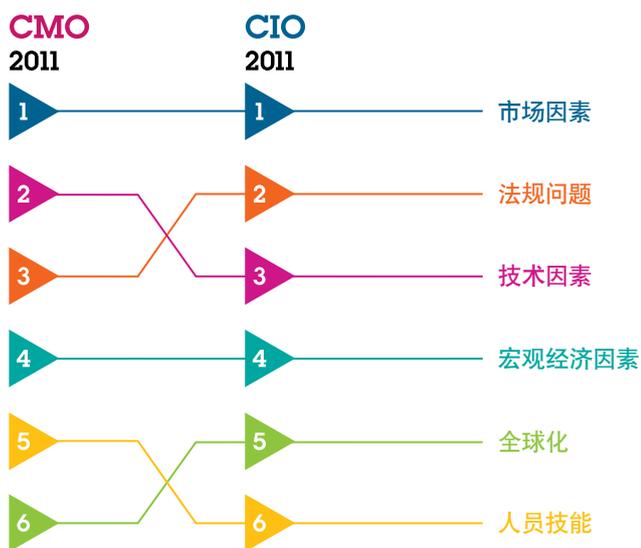
通过纵向比较CMO和CIO对许多问题的回答(我们在调研中向所有CxO提出的相同问题)，他们关于技术、业务和创新的答案非常相似。

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。

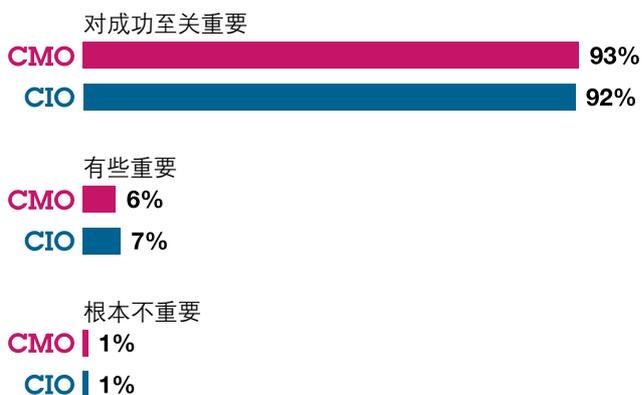
另外还有数据证明，CMO和CIO一致同意“技术是影响企业未来成功的重要因素”。CIO们持此观点不足为怪，有意思的是，CMO也强烈同意这个观点：93%的CMO认为，“技术对于企业未来的成功至关重要”(见图4)。虽然这一问题只是众多衡量指标之一，却足以说明，CMO已经认识到技术在营销领域和其他业务中扮演着核心角色。



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。

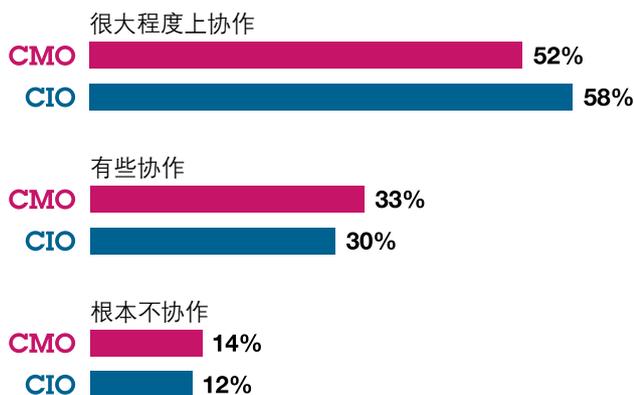
图4. 技术对企业未来的成功有多重要?CMO和CIO观点一致

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。

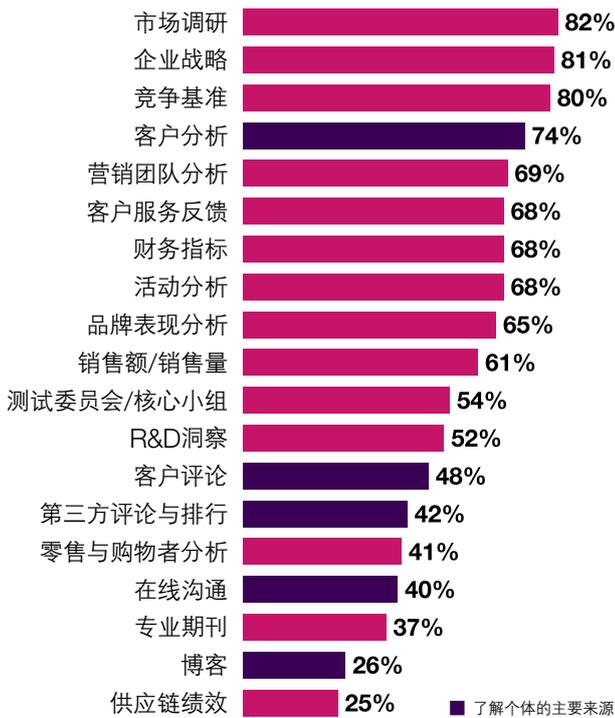
营销职能过去主要面向广泛的客户群提供服务，现在营销人员需要深入了解客户，想方设法为客户提供他们所寻求的服务。CMO和他的团队必须制订新的模式，将客户视为个体，响应他们的需求。为此，CMO需要投资于新技术和先进的分析能力，以便更好地理解每个客户的想法、感觉和行为。

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)



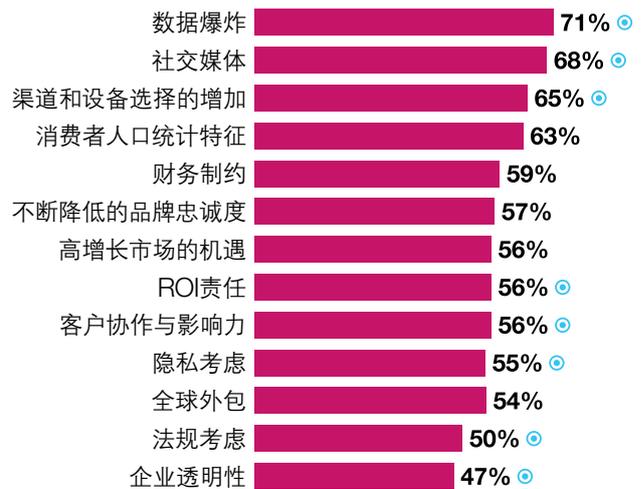
资料来源: 2011 IBM CMO调研。

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。

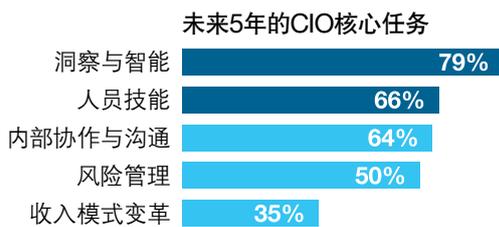
⊙ CIO的支持

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。



未来5年的CMO核心任务

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



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46771

