



## 2016-2017年全球CIO调查报告

# 序言

现如今，数字化的运用使许多事物变得简捷轻便。随着企业重心向客户倾斜，在数字化时代，商业领袖们对前端数字化——即客户体验——的关注度不断提高。事实上，正如多数技术专家所认同的那样，前端不过是冰山一角。商业领袖们尤其是 CIO 们必须继续花时间关注当前及未来对数字化变革的期望，并提升推进数字化项目所必需的能力和技巧。在被强大的数字化力量和超速创新力驱动的商业环境中，每家公司都是技术公司。我们每天都在目睹技术如何推动产品设计，颠覆了古老的商业模式，并改写竞争。毫不夸张地说，数字化“可以驾驭科技颠覆，从而重塑商业价值的创造方式”。

企业 CIO 在这个过程中被赋予了更多的价值，如果说其他高管各自偏重于自己所管辖范围内的局部信息像“冰山一角”的话，而 CIO 则关注、影响和支持整座“数字化冰山”，通过主导数字化变革项目，彻底地定义和主动推进企业的“数字化”。根据企业 CIO 影响力模型，一个企业往往希望 CIO 承担三种模式的职能：可信任的运营者、变革驱动者、业务的共同创建者，甚至需要根据企业需求，在价值创造

的过程中，在三种模式之间合理切换。如何培养为企业创造价值的能力，现代企业希望 CIO 做出何种贡献，CIO 正在极力建设的 IT 能力与企业的重心与希望之间是否存在鸿沟，如何面向前端客户数字化转型同时夯实数字化项目所必需的能力和技巧。……这些都是企业日益关注的话题。也日益突显出企业及全社会在决策层面缺少宏观、高层次数字战略人才的“短板”。

为了解决上述疑问，也为了确定 CIO 能为企业创造的价值大小，德勤在全球范围内访问了 1217 名企业的 CIO，征询他们对于本职业的看法，了解在数字化浪潮的大背景下，他们关注什么，想要获得什么，并将调查结果整理在本次的《2016-2017 全球 CIO 调查报告》中。在这份报告中，我们将从影响 CIO 为企业创造价值的能力的决定因素出发，探索 CIO 为企业进行价值创造的方式；从 CIO 眼中的企业重心、CIO 正在建设的 IT 能力入手，评估企业的信息化建设水平与企业重心之间是否存在偏差，以及如何弥补这些偏差。同时，我们也以 CIO 的视角，分析他们在不同的模式类型之间进行转换可能面临的不同情况，以及面对这些情况，如何打造自己的

核心影响力，为他们的职业道路匹配企业需求出谋划策。

本次调查报告，涵盖了我們调查的部分 CIO 的观点与意愿，同时也加入了全球德勤专业人员网络对于调查结果的看法，旨在通过我们的调查，还原 CIO 在企业数字化创新的过程中所发挥的实际作用，以及为广大正在实际探索中的 CIO 们，提供一条可行的职业规划之路。我们希望看到，更多的企业 CIO，运用自己后天的、由所创建的团队带来的 IT 建设能力，在深入了解企业实际需求的基础之上，为所在企业创造数字化价值，并帮助自身成为可靠的运营者、变革的驱动者、业务的共同创建者。

当今世界，企业数字化变革工作，已经由业绩重心向客户重心倾斜，在这个过程中，CIO 承载当前及未来对数字化变革的期望，需要将更多的企业核心关注点转移到目前尚不能完全匹配企业需求的 IT 能力建设上来。这将在可见的未来，成为撬动企业数字化转型的关键支点。我们也希望，本次调查报告能够引导 CIO 们关注自身的核心能力和企业发展需求，在探索 CIO 影响力的道路上走得更远。



**周锦昌**

科技、传媒和电信行业  
主管合伙人

德勤中国

电子邮箱: wilchou@deloitte.com.cn



**程中**

电信行业企业管理咨询服务  
主管合伙人

德勤中国

电子邮箱: zhongcheng@deloitte.com.cn

## 关于德勤的 CIO 项目

CIO 在当今商界扮演着最为复杂同时也最具挑战性的角色之一。那些出色的 CIO 在最高层级开展工作，为自己所在的组织创造价值。CIO 在沿着自己的职业道路前行时，德勤的 CIO 项目能够支持他们实现价值。我们通过量身定制的实验室体验、领导能力培养和职业衔接机会、有针对性的社交网络以及独到的研究和洞见，为 IT 领袖提供支持，鼓舞士气，并将他们联合起来，共同应对接下来的挑战。

有兴趣了解更多吗？

请发送电子邮件至: [USCIOProgram@deloitte.com](mailto:USCIOProgram@deloitte.com)，或者访问: [www.deloitte.com/us/cio](http://www.deloitte.com/us/cio)。

# 目录

前言：引领影响力	2
第 1 章：先天因素与后天因素	4
第 2 章：根据商业价值调整 IT 能力	13
第 3 章：规划 CIO 职业之路	22
第 4 章：通过制定数字化进程打造影响力	36
附录：调查问题与答复	40
关于作者	57

# 前言：引领影响力



在 2015 年的《全球 CIO 调查报告》中，我们向您展示一张打造 CIO 影响力的路线图。我们这里所说的“影响力”指的是技术领袖给自己所在组织创造的持久价值。一项重要发现表明高效能 CIO 通常基于企业的需求通过三种独特的模式来增加价值。充当可信任的运营者，确保卓越运营；充当变革驱动者，协助完成重大的业务转型；充当业务的共同创建者，聚焦收入与增长。（参见侧栏“CIO 影响力模式”，了解详情。）我们还提到 CIO 可以确认自己当前所处的模式，

并找到转型的目标模式，从而对当前的情况作出判断，以便更好地满足企业的需求。

企业需求这一视角决定了哪种模式可以让 CIO 以最为有效的方式实现持久价值的提升，其途径就是做好准备，为了在未来实现这样的价值去开发所需的人才和流程。我们从 2015 年的调查报告中得出一个结论——没有哪一种模式更好一些；事实上，成功的 CIO 们可以而且应该根据企业需求的变化在不同的模式之间转换。

## CIO 影响力模式类型



可信任的运营者着眼于成本、运营效率和绩效的可靠性，实现运营管理。此外，他们还提供使能技术，支持业务转型，契合企业战略。



变革驱动者在技术驱动的业务转型和变革项目中一马当先。他们大多都用于支持企业战略和实现新兴技术。



业务的共同创建者大多都用于驱动企业战略，在企业内部促成变革，确保战略的高效实施。

### 前行之路

我们 2015 年的调查旨在帮助 CIO 们认清这样的事实——他们应该不断调整自己，适应自身角色的多变要求，从而为自己所在的组织创造持久的价值。今年，我们计划好了路线图。2016 年全球 CIO 报告的主题——影响力引领——着眼于 CIO 应该如何规划自己的职业生涯，游走于不同的模式之间，打造自己的影响力。

### 什么影响着你的道路？先天因素与后天因素的对比

以价值创造为目标的职业道路是否取决于 CIO 与生俱来的个性特征？在今年的调查当中，我们拓宽了分析范围，以便理解什么因素更有利于高效能的 CIO 通过持久的价值创造来打造自己的影响力：我们称之为“先天因素”的个性特征；还是他们在自己的职业生涯中建设的 IT 能力和组建的团队，我们称其为“后天因素”。为了回答这个问题，我们审视了二十种与“先天因素”相关的个人或工作风格属性，还有与“后天因素”相关的十种 IT 能力以及十二种领导能力。

我们发现 CIO 的先天属性同他（或她）依照特定企业需求成功地创造价值之间几乎没有什么关联。但是，后天因素同 CIO 的成功密不可分。幸运的是，对于 CIO 而言，这意味着成功地打造影响力并不会受到天性或个性的限制，反而可以通过能力和团队建设（为了应对不断变化的企业需求）来实现。

### 企业需求：深入探析

今年，我们还考量了企业重心，将它们同 IT 能力和投资进行对比。结果发现 CIO 对如何为企业实现价值的认知同企业设定的重心和期望之间存在巨大的鸿沟。鉴于 IT 投资普遍落后于企业期望，这可能不足为怪。但是在“数字化”领域，

这些鸿沟更为常见。虽然我们并没有特地采集有关受访者如何定义“数字化”的数据，还是发现企业重心和 IT 能力之间的差距，这些能力以客户为本、技术驱动的企业增长和企业创新为中心，市场认为这些要素是“数字化”的核心内容。

如果事实真是如此，那么 CIO 很有可能处在一个优势位置。在 CIO 之外的高管当中，许多人通常聚焦于“数字化冰山”的某一方面：首席营销官（CMO）关注的是客户；首席运营官（COO）关注的是物联网（IoT）和供应链；首席财务官（CFO）关注的可能是分析数据。许多商业领袖现在称之为“数字化”的东西绝大部分都是冰山浮在水面上的部分。水下的部分通常是影响力系统、僵化的企业文化以及妨碍数字化变革的过时流程。

CIO 足以影响和支持整座数字化冰山，协助制定合理的策略、平台以及服务，打造一个全面数字化的企业，而不只是彼此脱节的部门投资的简单叠加。如果我们的假设——许多企业的心与数字化进程相关——没错，那么 CIO 就能更好地做出应对，弥合前文提到的鸿沟。准确地预见未来，可以让他们及其自己的 IT 部门做好充分准备，支持未来的业务需求，甚至影响整体业务的发展方向。

### 规划道路

今年的报告应该让 CIO 们对他们当前的 CIO 模式进行评估。更为重要的是，这将有助于他们确定哪种模式会让他们在未来实现更大价值，这样就能做出规划，从一种模式转换到另一种模式。你要如何调整自己，创造持久的商业价值，在这条道路上你将与谁同行？你将如何跨越那些未知的商业预期？最终，你的目的地又是哪里？

# 第一章：先天因素与后天因素



在今天的研究报告中，我们将回答这个问题：在打造持久影响力的过程中，CIO的掌控程度如何？根据我们的研究，答案是相当大。许多人通常将领军人物的成功归结到他(或她)与生俱来的个性，而我们的调查结果刚好相反。事实上，对于接受我们调查的 CIO 而言，与他们帮助各自 IT 部门实现的能力——所有个性类型的 CIO 都能建设这样的能力——相比，先天个性以及个人风格简直无足轻重。

为了得到这一结论，我们在全球范围内调查访问了 1,217 名 CIO，这个过程有助于我们了解 CIO 为企业创造价值的能力在多大程度上可以归结到“先天”——与生俱来的个性和工作风格等属性——或“后天”——IT 部门的能力以及 CIO 在工作岗位上累积的领导能力。

为了研究先天因素，我们找到了二十种个性特征，比如 CIO 如何做决策，如何与他人共事，如何承受风险，这让我们能够准确指出 CIO 在影响力模式上的不同之处。为了研究后天因素，我们重点关注了十项 IT 能力以及十二项领导能力，比如阐述技术愿景及策略的能力，吸引和留住人才的能力，打造高效文化能力（图 1）。这些能力都是可以在领导岗位上培养出来的。

我们首先提出了一个假设：在 CIO 的成功当中，先天和后天因素的贡献各占一半。我们假设，三种影响力模式下的 CIO 综合利用个性特征和 IT 能力成功地达成了自己的使命。我们的目标在于找出哪些让 CIO——覆盖不同行业、地域、企业规模以及 CIO 影响力模式——与众不同的先天及后天因素。

## 先天：个性并非命运

令人奇怪的是，我们所研究的二十种先天因素有着惊人的一致性。这些因素的分布与企业规模、行业或地域的关系并不大。有一点可能最为重要，三种影响力模式——可信任的运营者、变革驱动者和业务的共同创建者——下的 CIO 们表现出相似的个性特点。

由此得出一个令人欢欣鼓舞的结论：CIO 创建价值的能力并不受限于那些与生俱来的、基于个性的因素。与此相反，CIO 可以通过 IT 能力建设和掌握那些适应并应对企业内部的业务需求所必需的技能，定位自己，从而获得成功。



图1：我们如何分析先天及后天因素



百分之七十五的 CIO 所共有的七大特质

在全球范围内，CIO 作为一个群体，在个性特征及工作风格的许多方面都惊人地相似（图 2）。如果将 CIO 视为技术管理人员，那么在 CIO 所共有的七大特质当中，有些看起来与我们的直觉并不一致。但是，CIO 绝不仅仅只是 IT 领袖，他们还是商业领袖，这七项特质在帮助他们胜任商业领袖这一角色的过程当中发挥了非常重要的作用。例如，鉴于他们在网络风险、隐私及安全等领域的职责，我们可能认为 CIO 的总体风险承受度比较低，但是与风险共舞通常被视为驱动创新的关键所在。CIO 作为一个整体，通常更多地表现出理性，而非感性。百分之八十一的 CIO 表示他们在互动中更多关注的是目标而非情绪，这是让他们专注于业务目标的重要特质。

总体而言，在今年的调查报告中，CIO 最常见的个性特征完全出乎意料。但是，我们的调查结果显示：为了满足多变的要求，必须有一个特定类型的行政领导人来担纲 CIO 这一角色。

重要的是模式类型，而非个性

我们一开始就假设某些个性特征是与 CIO 为所在组织驱动价值的具体方式相匹配的。也就是说，三种影响力模式下的每一类 CIO 都会展现出一系列与众不同的个性特征。例如，我们假定与其他两类 CIO 相比，可信任的运营者可能不那么外向，同时也更愿意规避风险。我们还假设业务的共同创建者比其他两类 CIO 更加着眼于全局。但是，我们的分析表明在这二十种个性特征中，只有三项——情绪、愿景和互动——在统计学意义上存在不同（图 3），但即使是这三项也不会导致显著差异。

图2：CIO个性特征和工作风格



参见附录问题 7 和 8  
N=1,175。来源：《德勤 2016-2017 年 CIO 调查报告》  
德勤大学出版社 | dupress.deloitte.com



图3：无论个性如何，CIO都可以实现价值驱动

我们让 CIO 在 20 个属性当中选择相符的个性特征和工作风格，按四分制进行评分；我们发现不同模式类型之间的差别不大，而且所有 CIO 差不多都出于中

间位置。这表明先天因素并不是 CIO 模式的决定因素，所有模式都可以通过后天因素实现相应的价值——依靠经验针对企业重心和期望做出应对调整。



参见附录问题 7 和 8  
N=1,175。来源：《德勤 2016-2017 年 CIO 调查报告》  
德勤大学出版社 | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

**德勤高管实验室**

勤创空间为客户高管、他们的团队或希望走出企业的各界人士设置了实验室，以应对复杂的挑战。实验室的设计遵循了群体动力学、环境心理学和创新理论的原则，让参与者从智力、身体和情绪等方面参与进来，从而将他们解决问题的能力提升到一个新高度。在高管实验室获得的体验可以帮助他们解决高管们、尤其是那些处于职业转型期的高管所面临的独一无二的挑战，获得动力。高管实验室是一个一日体验活动，旨在确保高官们全力以赴，在新的岗位上大放异彩，或者游刃有余地应对变革。活动日程的重点是高管必须管理的三大重要资源：时间、人才和关系。请访问我们的主页，了解更多详情。

**CIO 的个性有别于其他首席 XX 官**

我们采集了德勤高管角色转换与团队实验室（见侧栏的“德勤高管实验室”）的超过 558 名参与者与此类似的个性特征数据，结果显示绝大部分首席 XX 官都有着相似的个性特征：外向、不拘细节、冲动、乐于承受风险、适应性强、果断。但是，与其他首席 XX 官相比，CIO 对不确定性的容忍度更高，更好胜，更能以视觉方式去思考问题。与此相对，他们在以关系为导向、风度优雅、沉思和深谋远虑方面稍逊于其他首席 XX 官们。也许在一个商业与技术都快速发展变化的大环境下，容不得许多 CIO 去沉思或深谋远虑。但我们有一个很重要的结论：CIO 需要更多地去关注创建、维护和培

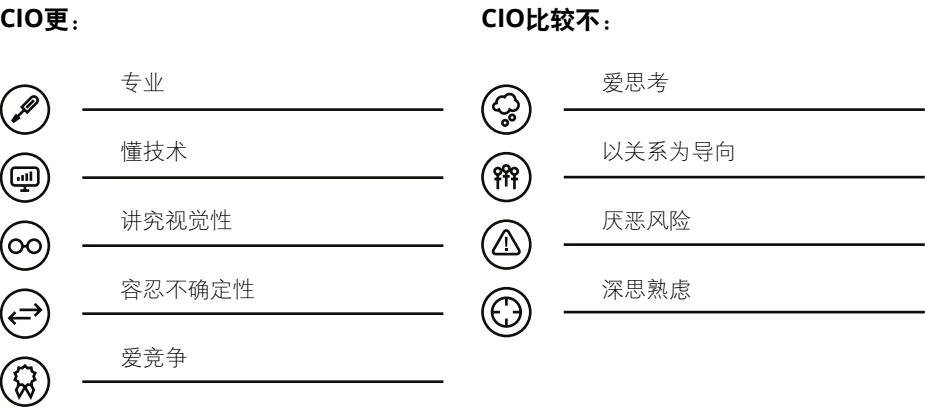
养关系。对这一可能被忽视盲区的关注有助于 CIO 更好地建立身为领导人的可信度（图 4）。

**后天：CIO 可以打造属于自己的影响力**

我们向 CIO 提出了有关他们在自己所在 IT 部门内部的能力建设问题，包括人员、流程和技术。结果发现与他们的个性特征相比，CIO 们建设的 IT 能力在打造 CIO 影响力的过程中所发挥的作用要大得多。当我们让参与调查的 CIO 选出对自己的成功最至关重要的五项 IT 能力时，他们有许多一致的选择（图 5）。

我们还让 CIO 对建设和践行这些特定能力的领导才能进行评估（图 1）。随着

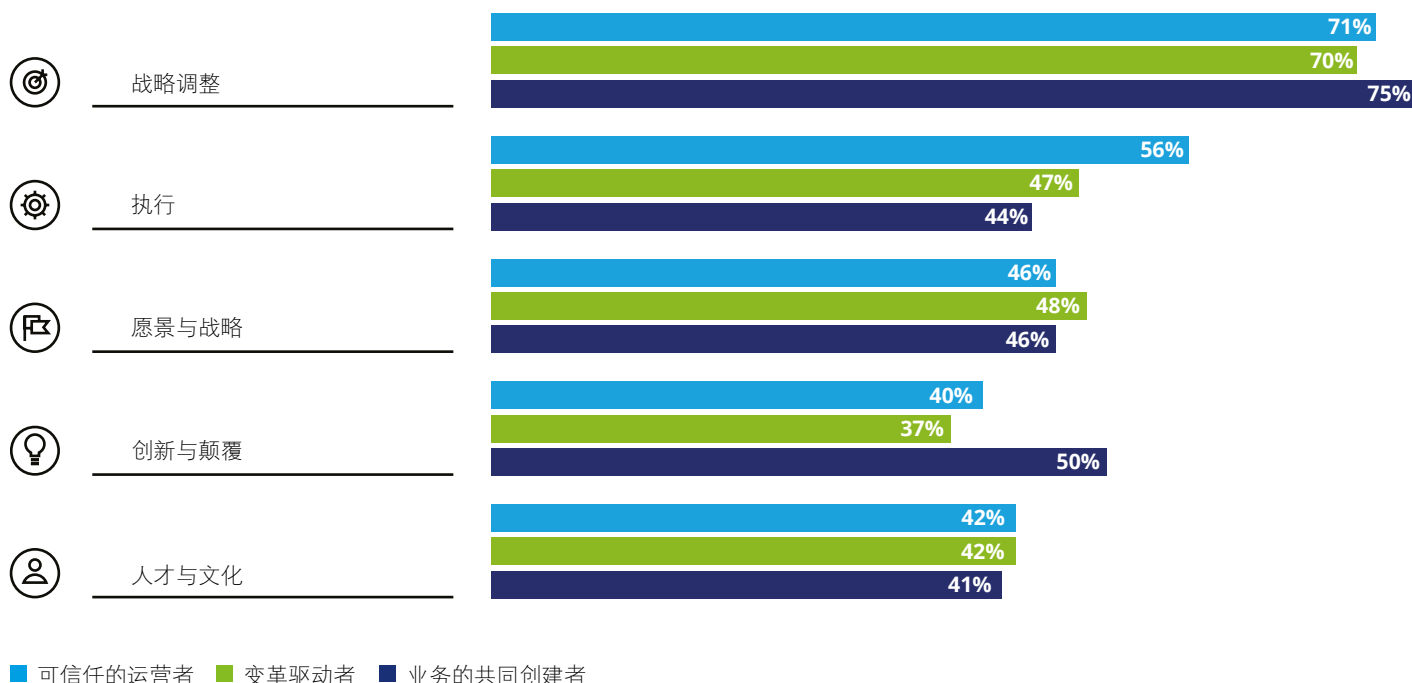
图4：与其他首席XX官的对比



调查样本由 2958 名专业人士和 558 名首席 XX 官组成，在性别、行业和组织级别上做到了均衡分布，是通过德勤的高管角色转型或团队实验室采集的，是 Business Chemistry 评估内部的一部分。

来源：《德勤 2016-2017 年 CIO 调查报告》  
德勤大学出版社 | dupress.deloitte.com

图5：对于CIO成功至关重要的五大IT能力



对 CIO 能力的深入了解，我们发现 CIO 当前的能力与他们理应建设的 IT 能力并不相匹配。有利的一面就是 CIO 并不受限于他们的个性特征或工作风格等因素，可以自由地打造自己的影响力；不过要做到这一点，他们必须适应不断变化的企业预期。一家大型国家金融服务公司的高级副总裁兼 CIO 就表示：“作为一名 CIO，你确实需要接受变化，甚至是欢迎变化，因为在我看来，这就是 CIO 的全部意义。”

### CIO 就五项最重要的 IT 能力达成一致意见

什么才是对自己的成功至关重要的 IT 能力，我们从 CIO 们的选择中无不惊奇地发现：三种模式类别的 CIO 在最重要的能力选择上几乎完全一致。

• **战略调整。**在绝大部分受访的CIO看来，最为重要的IT能力就是根据企业的战略和业绩目标调整IT活动的的能力。四分之三的CIO表示这项能力对他们的成功至关重要。其中一位是一家美国大型零售商CIO，他告诉我们：“IT部门的好坏全在于业务调整。”战略调整不仅仅是针对企业要求做出响应，这项能力可以让CIO主动提出应对企业挑战的解决方案。鉴于视战略调整为关键能力的受访者数量之多，我们以为CIO已经围绕这一能力创建了领先的流程。但是，结果显示在选择此项能力的受访者当中，只有百分之五的CIO确实觉得这在他们所在IT部门内部是一项领先的能力。

• **执行。**考虑到CIO必须执行那些旨在交付业务解决方案以及驱动业绩和缩减成本的技术项目，所以有一半CIO认为执行是一项重要能力并不让人觉得奇怪。如果CIO在打造一个可靠、一致、可扩展而且安全的IT环境方面成绩骄人，那么就更容易在企业内部树立威信。百分之五十五的受访者认为执行是一项关键的IT能力，只有百分之二十一的受访者表示他们正在围绕项目执行和解决方案交付建设核心的IT能力。幸运的是，在接受调查并认为执行对他们个人成功至关重要的CIO当中，有百分之四十六也意识到了打造以执行、交付和卓越运营为中心的IT文化的重要性。

---

“我认为最基本的东西就是胜利。让我们实实在在做好那些可以重复、可以预测的事情，包括执行战略项目。”

—Johnson Lai, NuVasive公司CIO

---

- **愿景和战略。**在受访的CIO中，接近一半的人表示“制定愿景与战略”是一项举足轻重的能力；但是三分之一的受访者同时也表示他们所在的企业目前还不具备这一IT能力。CIO在制定愿景和战略的时候，必须为实现企业价值设定清晰而明确的目标，并明确阐述如何达成这项目标，这一点很重要。愿景不必复杂或宏大，可以只是简单地意图表述，作为IT部门的战斗口号，阐明IT所扮演的角色。但是，随着企业的商业战略、竞争格局及能力的变化，技术愿景也必须不断发展变化。
- **推动创新与颠覆。**技术是——因此也让CIO成为——大多数企业创新与颠覆的核心所在。百分之四十七的受访CIO认

---

“身为CIO，我的职责可划分为百分之六十的业务和百分之四十的技术。IT和业务并非泾渭分明，这非常有积极意义。”

—Paul Rushton, IMI公司CIO

---

识到了这一点，认为“推动创新与颠覆”是一项对他们的成功至关重要的能力。但是，创新的指示通常由企业领导下达，而且没有明确的预期。创新不仅是CIO需要建设的关键能力，他们同时还要在其中发挥主导作用。CIO具有独特的优势，可以推动以技术为导向的创新，制定新的方法为企业及客户驱动价值。但是，很多CIO（43%）表示在他们的IT部门这一关键能力目前还不存在，或者正在建设之中。

---

“想想这条路，让我们目标明确，在可行的时间做出改变。”

—James McGlennon,  
Liberty Mutual公司的执行副总裁兼CIO

---

- **人才与文化。**今年，百分之四十五的受访CIO认为延揽、激励和获取人才对成功至关重要。许多CIO在接受访问时谈到了他们所面临的人才挑战：多年来平庸之才增多的预期；做艰难抉择的踌躇犹豫；没办法获取合适的人才以建设适当的能力。所有这些都导致了IT文化的不健全。我们发现许多接受访谈的CIO都在积极尝试打造、有时甚至是改变他们的文化，因为他们已经意识到要留住高效人才，他们的文化必须能够支持、鼓励和吸引这些专业人士。他们还意识到有必要改变IT文化的关注点——满足企业需求。在我们的调查中，百分之五十一的CIO选择了打造能让人才理解业务驱动因素、客户期望以及外部市场的IT文化。

“少花点时间在技术上。更多的时间放在人身上。真诚地与他们打交道，让他们参与进来。如果他们觉得自己是解决方案的一部分或者是答案的一部分，就会产出更多。他们会更开心，所有问题迎刃而解。”

— Kurt Thaus, Telephone & Data Systems公司高级副总裁兼CIO

好消息是任何模式类型的 CIO 都通过这些 IT 能力——全部侧重于后天因素——打造合适的团队，制定战略科技愿景，从而获得成功。不那么好的消息就是 CIO 在各自部门建设 IT 能力方面还有更多的工作要做，尤其是在创新和人才方面（图 6）。

我们还看到不同模式类型的 CIO 在评估各自企业的核心 IT 能力时也表现出不同。例如，我们发现与其他两种模式相比，变革驱动者更重视“同生态系统合作伙伴打交道”。有趣的是，就整体而言，“同生态系统合作伙伴打交道”被列为最不重要的 IT 能力。我们将在第三章详细研究各个模型类型典型的 IT 能力，看一看 CIO 是如何在不同模式类型之间游移的。

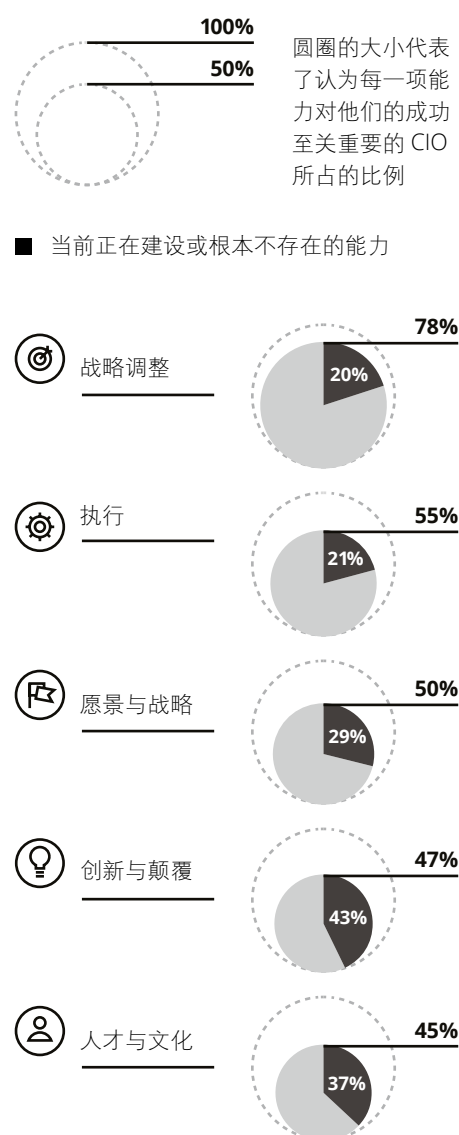
### CIO 面临的最大的能力差距正好对应着最重要的能力

我们还让 CIO 对自己的领导能力进行评估。所谓领导能力，我们指的是 CIO 所表现出来的能够成功建设 IT 能力的特定技能，比如影响内部的利益相关方以及有效沟通。这些技能使得 CIO 可以搭建一个驱动高效能、商业价值和整体成功的 IT 部门。

当 CIO 们对照成功的科技领袖所必备的理想素质来评估自己的领导才能，他们在很多方面展现出差距，最严重的就是影响内部利益相关方、吸引并留住人才以及掌控技术愿景（图 7）。

令人惊讶的是，CIO 们认为这三种能力对于建设成功所必需的五大重要能力至关重要。好消息是，这些技能是可以培养的，通常可以通过时间和经验获得。

图6：IT能力差距



参见附录问题 22 和 23。  
Q22: N=1,123; Q23: N=1,097。来源：《德勤 2016-2017 年 CIO 调查报告》  
德勤大学出版社 | dupress.deloitte.com

“适应性真的很重要。自信也很重要……。现在，每一个人都了解技术的重要性，所以你无需解释。你得有信心，你得适应变化。”

— Mike McNamara,  
Target公司执行副总裁兼CIO及CDO

有人会对你做出评判。”

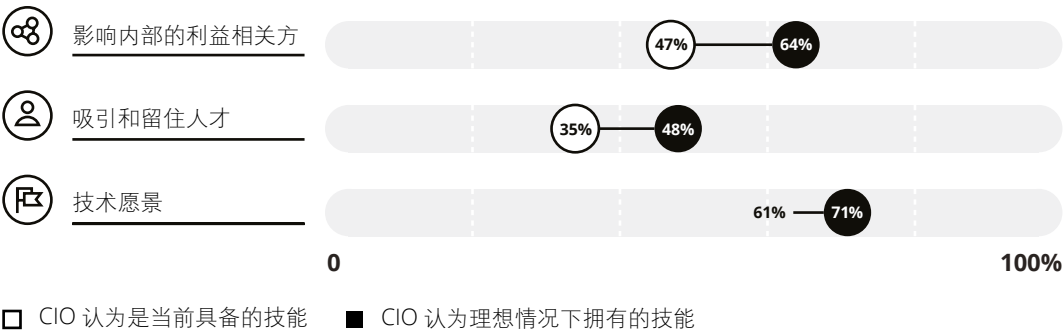
**结论：成功的 CIO 会根据需要做出变化调整**

当我们在采访中要求 CIO 列出他们的前五项领导才能，许多 CIO 都很为难。我们听到的答案大多是“这取决于企业需要”或者是“很难列出来，身为 CIO，你需要所有这些能力才能获得成功”。我们认为这体现出了成功 CIO 的一种能力——利用经验，发展个人能力，从而基于企业大环境来调整自己的风格。

CIO 在影响整体文化和激励自己的团队根据企业重心调整 IT 能力等方面发挥了关键作用。事实上，他们通常是在各自 IT 部门推动文化变革的催化剂。在讨论 CIO 如何引领变革和影响 IT 文化时，一位来自大型零售公司的 CIO 言之凿凿地表示：“通常是许多日常小事定下了基调，影响着人们，做出了改变。在说到大的变革时，我们会夸夸其谈，但是为了推动变革，你需要去做一些小事，为团队树立榜样，并凸显这样一个事实——

这样的结论让我们大受鼓舞。它同我们的数据结论——一个人的个性并非是 CIO 获得成功的障碍——也是一致的，并以进一步验证了我们的观点——明智的 CIO 会随着企业需求的变化在不同的 CIO 模式类型之间进行转换。CIO 可以通过后天因素来推动成功：培养适当的才能，打造适当的团队，制定战略科技愿景。随着企业需求的发展变化在不同模式之间游移，他们可以做得比自己想象的还要好。

图7：当前能力与理想能力对比



参见附录问题 9 和 10。  
Q9: N=1,161; Q10: N=1,097。来源：《德勤 2016-2017 年 CIO 调查报告》  
德勤大学出版社 | dupress.deloitte.com



## 第二章：根据商业价值调整IT能力



到目前为止，我们已经知道，通过建设IT能力和灵活运用领导能力，CIO可以为自己所在的企业创造价值。而且正如我们所见，他们的影响力在很大程度上是他们所创造的商业价值累积的结果。CIO要如何创造商业价值呢？CIO创造价值的方式是根据企业重心实现IT能力。我们的数据揭示了CIO们认同的五大企业重心（图8）。各个企业的情况不同，对各项的关注和重视程度也会有所不同，不过要提升商业价值，CIO们

应该建设支持企业重心的IT能力。

我们经常看到，因为CIO在IT能力建设方面比较落后，导致企业重心与CIO的能力并不匹配。更为复杂的是，企业需求和重心会随时间变化，CIO必须做好准备应对这些变化。我们将在本章探讨CIO如何在企业的各个重心之间把握自己的方向。我们尤其要关注那些可以弥合企业预期与IT能力之间差距的领域。

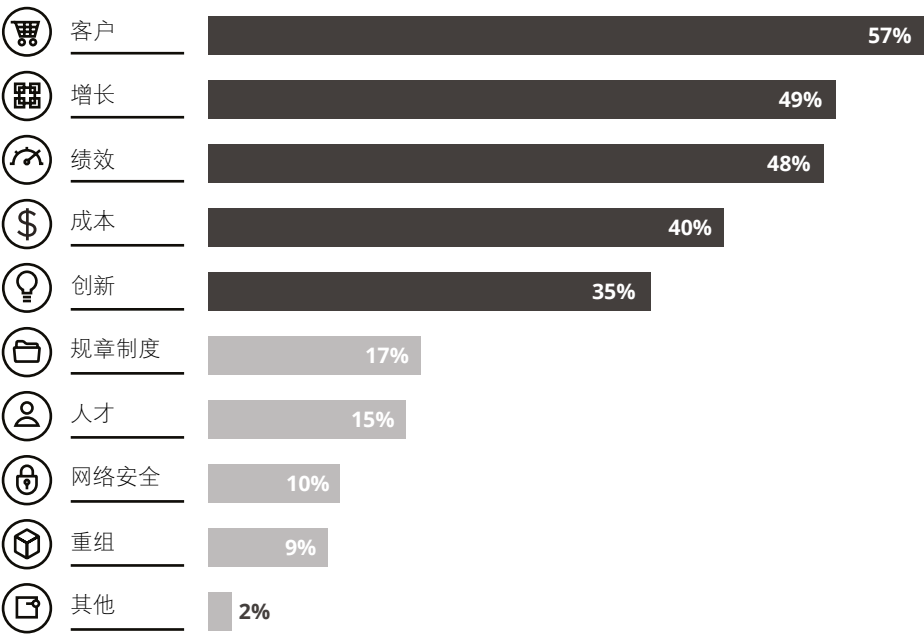
---

“CIO可以等着我们的商业领袖们变成技术专家，让他们知道我们如何将技术运用于商业运营，或者由我们参与其中，推动具有前瞻性的对话，提出最好的点子。对我和我的高级团队而言，一项关键的职责就是关注同首席XX官们建立并加强联系，以便更好地理解关键业务流程，推动对技术影响的思考。”

— Steve Betts,  
Health Care Service Corporation高级副总裁兼CIO

---

图8：企业重心



弥合差距：IT 预期和 IT 能力

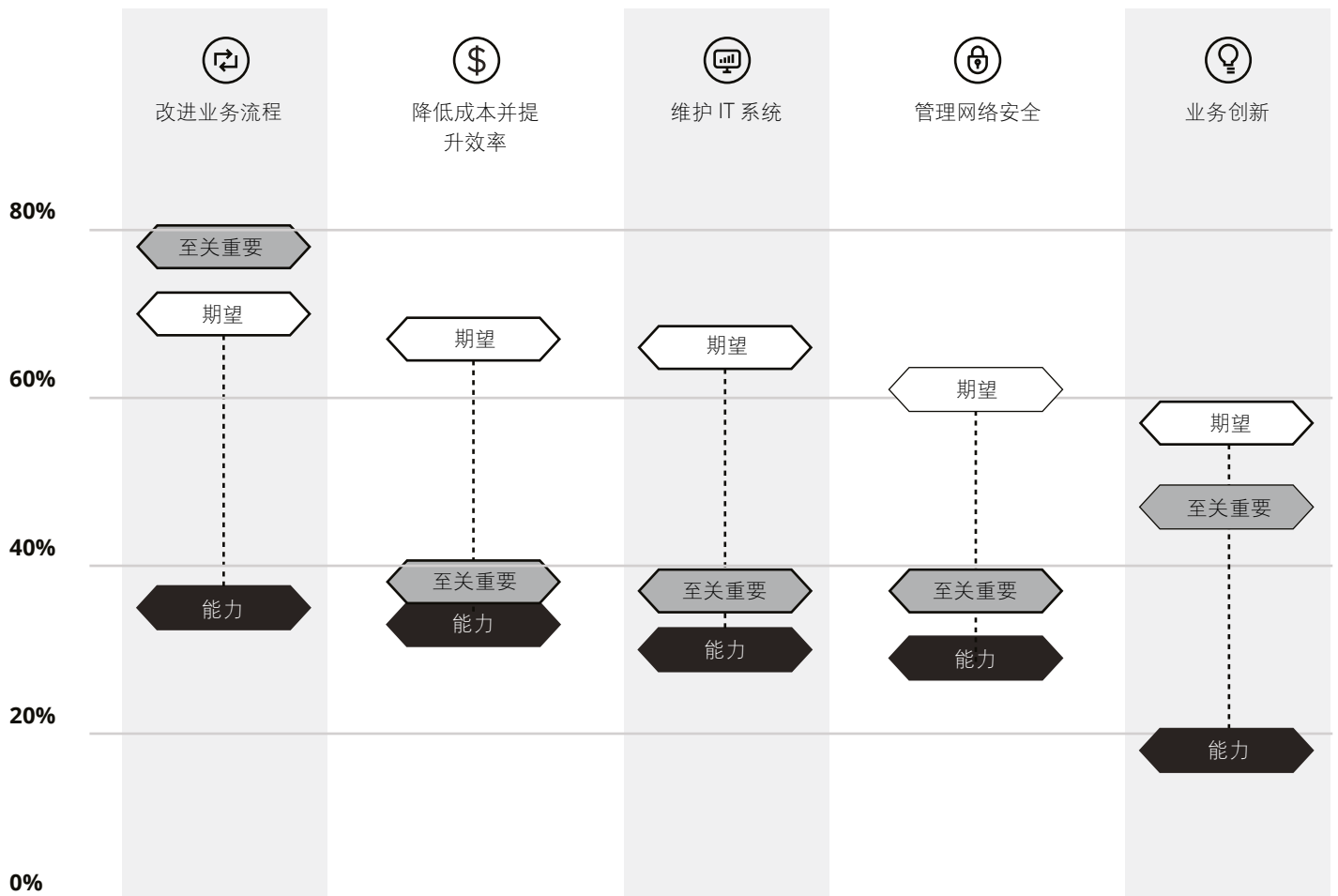
随着企业重心发生变化，技术逐渐在商业运营中无所不在，对 IT 实现这些重心的预期也明显提升。Tim Glinatsis 是通用动力公司下属的巴斯钢铁公司的 CIO。在说到对其他 CIO 的建议时，他一针见血地指出：“如果你不专注倾听、不了解整个企业的情况，你会忽略正在发生的变化，最终变得无足轻重。你得学会如何谈论业务，这样才能理解并且留意它。”我们的调查数据显示，企业对 IT 的期望、IT 能力和企业重心在诸多领域都不匹配（见图 9）。正如我们之前提到的，企业重心以客户和创新为

重心，而 IT 能力在这些方面仍然滞后，CIO 正好在这些领域发挥关键作用。然而企业对 CIO 的期望仍然集中在维护、效率、网络安全和业务流程优化等方面。尽管企业重心并不一定总是需要直接转化为 IT 活动，但是数据显示——如今的商业领袖在很大程度上寄希望于 IT 在管理运营业绩、成本削减和网络安全之外还能够现收入增长。不过 CIO 可能还没有根据企业的重心来调整 IT 能力。事实上，许多 CIO 可能针对某些能力投资过度，并没有了解公司的发展动态以

及推动这些 IT 能力投入的因素。我们认为这给 CIO 带来了极佳的机会，通过他们所实现的 IT 能力推动战略调整。为了做到这点，CIO 们需要保证自己“知悉内情”，并且能够通过一种结构化的方式去了解那些对企业重心至关重要的内容。Bennie Peek 是 Bell Helicopter 的 CIO，他告诉我们：“搭建一种治理结构，收集意见、信息、尤其是商业领袖的当务之急的，这是通向成功的不可或缺条件。”为适应不断变化的企业需求，CIO 需要自己的 IT 部门中建设适当的能力，提升他们的个人能力，同其他高管增进关系，并在企业重心的大背景下挖掘能够驱动商业价值的合适人才。

参见附录问题 5。  
N=1,215。来源：《德勤 2016-2017 年 CIO 调查报告》  
德勤大学出版社 | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

图9：差距显示：企业预期与IT能力的对比



### 弥合差距的机遇

为了理解 CIO 弥合企业预期与 IT 能力之间差距的机遇，我们要先看看在 CIO 眼中的企业重心。之后，我们要审视的是 CIO 认为企业期望他们为这些重心做出何种程度的贡献。最后，我们将这些重心和期望与 CIO 们认为对满足企业需求至关重要而且正在各自部门进行建设的 IT 能力进行对比。

**通过关注客户和创新实现增长：**在今天的调查中，CIO 列出的五大企业重心中

有三项与收入增长相关，它们分别是客户、创新和增长。基于这些企业重心，CIO 们表示“协助业务创新和开发新的产品和服务”（57%）以及“提升企业的数字化水平”（56%）是企业对它们的核心期望。

在对与创新和颠覆相关的 IT 能力进行评价时，52% 的受访者声称他们所在的企业当前并不存在这种能力或正在建设这种能力。此外，当问起他们所拥有的领导能力时，仅有 21% 的人认为“理解市

场和颠覆性的商业力量”是当前具备的能力，仅有 26% 的人认为其 IT 部门的客户相关技能和数字化体验位于平均水平之上或位居前列。另外较为突出的是，52% 的 CIO 表示在未来两年内，他们将延揽客户及数字化相关的人才。这些数据表明，尽管通过围绕客户展开创新来实现发展是企业的重要期望，但绝大多数 CIO 仍然没有构建起满足企业需求的创新和颠覆能力。

参见附录问题 4、22 和 23。  
Q4: N=1,150; Q22: N=1,123; Q23: N=1,097。来源：《德勤 2016-2017 年 CIO 调查报告》  
德勤大学出版社 | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

---

“【客户】赋能是未来几年内的一大焦点，企业应当优先对待，打造能力，并且不断通过数字化解决方案提供支持。”

——Per Buchwald,  
CIO, Region Zealand

---

**通过关注绩效提升商业运营：**为了使企业运营更好、更快、成本更低，最终提升企业业绩，新兴的技术进展扮演着极其重要的角色。在受访的 CIO 当中，48% 的人把绩效列为最重要的企业中心。绝大多数（70%）的 CIO 清楚地知道企业寄望于他们降低运营成本，同时通过提高服务水平推动经营业绩。我们的采访显示：许多 CIO 们发现这些项目更容易获得预算，因为这方面的努力确实可以实实在在地降低成本。

CIO 们清楚地意识到了自己在推动企业运营方面的重要性；正如我们之前所提到的，在对于 CIO 取得成功不可或缺的 IT 能力中，执行和解决方案的交付排在第二位。尽管如此，许多 CIO 似乎仍然低估了在自己部门内打造能够提升业绩的个人能力。仅有 27% 的 CIO 把实施复杂的技术项目视为一项重要技能，仅有 37% 的人认为这是自己最重要的能力之一。

**降低企业和 IT 成本：**40% 的 CIO 认为降低运营或生产成本是企业重心之一。鉴于多数企业内部都有控制成本的需求，管理 IT 效率和成本就成了 CIO 手中的筹码——他们一直都有管理 IT 能力和资源从而实现“事半功倍”的压力。以下情况同样表明了这一点。CIO 们表示商业领袖期望他们降低 IT 成本并增加效率（67%），同时还期望他们维持 IT 系统的有效性和绩效（66%），并简化 IT 架构和应用程序（46%）。

与卓越运营相关的 IT 能力可以实现更大的成本效益，并提升的 IT 性能。受访的 CIO 确实较少强调另一项能力：利用生态系统中的一个或多个合作伙伴提升企业内部的灵活性和弹性。只有 31% 的 CIO 将采购、供应商管理以及借力供应商和合作伙伴视为对成功不可或缺的核心能力。这样的差距为 CIO 们提供了机会，可以主动重估生态圈能力，看看是否存在创造额外商业价值的空间。

---

“永远不要觉得自己只能服从命令或者单纯地提供服务。只有IT能够从头至尾完全掌握整个业务生命周期。”

——Zhanna Golodryga,  
Hess Corporation高级副总裁兼CIO

---

**网络安全管理：**尽管只有 10% 的 CIO 认为网络安全和 IT 风险管理是最重要的企业重心，但是它们仍然是 CIO 的重要职责。在我们的研究中，61% 的 CIO 认为网络安全（管理风险和保护数字化资产）是企业对他们及其 IT 部门的核心期望。说到安全投入时，多数 CIO 表示企业期望他们将风险降至最低（56%）并保护客户信息（56%）。然而，三分之一的受访者觉得企业只是将安全和风险管理视作一项合规工作，是企业的负担，会增加运营开支，这可能不利于他们从企业拿到投资以支持他们开展的活动。

45% 的 CIO 表示在未来两年内网络安全会对他们的企业产生重大影响。正因为如此，64% 的受访 CIO 希望他们用于网络安全的技术开支能够同期保持增长。然而，令人意外的是，只有 37% 的 CIO 认为网络安全是对他们的成功至关重要的 IT 能力。

网络安全可能不是最重要的企业重心，但是它经常出现在高层会议的议程当中。许多商业领袖干脆将网络风险管理的职责和权限交给 IT 部门。CIO 们必须视网络安全为重中之重，即便它并不是企业

---

“不仅仅是预算目标，改善成本结构同样很重要。任谁都会省钱，你不花它就行了。但是你要如何创建一种结构，通过它改善单位成本，衡量附加值？”

——Kevin Lowell,  
U.S. Cellular IT业务副总裁

---

的重中之重。如果不这么做，可能最终导致 CIO 的职业道路偏离轨道，无法打造持久的影响力。网络风险或网络破坏不仅是一个 IT 问题，它还是一个商业问题。CIO 必须积极主动地与业务部门沟通，施加影响，提供信息，同他们开展合作，确保企业内部足够重视有效的网络策略。

---

“你必须促成事情的发生，而不是一味地等待。万事想在前面。我认为（你必须承受）预先估计到的风险——企业希望你做到这一点。”

——Mary Gendron,  
高通公司高级副总裁兼CIO

---

#### 趋势改变：从业绩到客户

在 2015 年的调查中，CIO 们反映他们所在的企业对五大企业重心同等重视（选择其中各项的 CIO 所占的比例近乎相同）。利润与营收管理得到了同等程度的重视；几乎所有的 CIO 都这样告诉我们，商业领袖们期望他们对利润管理相关的企业重心有所贡献，同时还能提升营收。

今年的 CIO 们在选择各自企业的五大重心时，我们注意到一个有趣的变化。我们发现更多的 CIO 将顶线业务重心（客户、增长和业绩）列入企业重心，将成本和创新列入重心的 CIO 的数量有所减少。最显著的变化是企业的重中之重从业绩转向了客户。但是，只有一半的受访 CIO 感觉企业的 IT 预期还没有体现出以客户为中心的企业重心。

客户成为重中之重：成本和创新的  
重要性降低

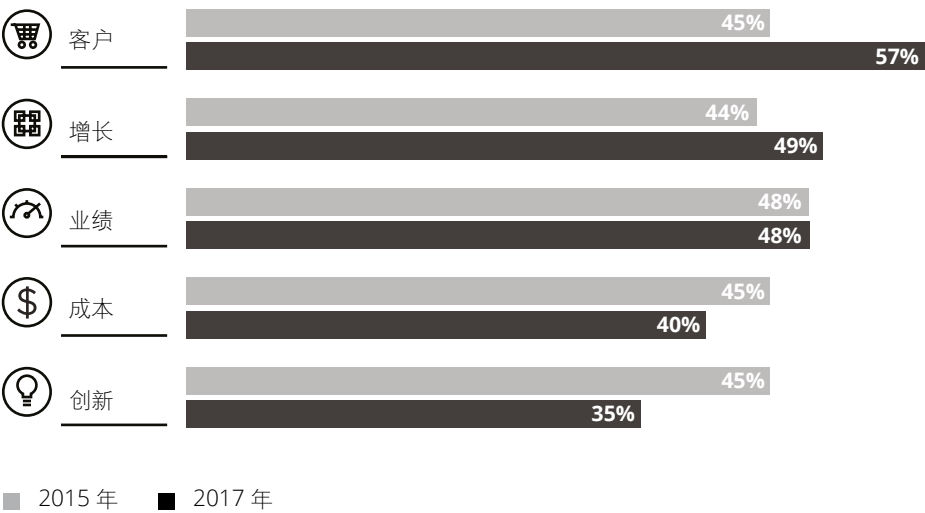
将客户列入企业前三大重心的 CIO 增加了 12%，将增长列入企业前三大重心的 CIO 数量增加了 5%（图 10）。此外，尽管仍有 40% 的 CIO 将成本列入企业前三大重心，但对比去年，成本的重要性有所降低。我们看到，把创新列入企业前三大重心的 CIO 减少了 10%。

此外，各个公司都在所有业务范围内提供资金支持用于创新。受访 CIO 表示从去年到今年，用于支持业务创新的 IT 预算减少了 11%。基于这一发现，我们推

断：因为 IT 预算在总体运营支出中所占比例巨大，越来越多的公司在用于创新的 IT 投入问题上变得更加审慎。因为创新不再被单一地视作 IT 部门的业务项目，CIO 们需要同整个企业紧密合作，共同推动创新。

我们还发现，在我们调查所覆盖十个的行业中，八个行业里的企业重中之重已经向客户倾斜（图 11）。对于能源产业而言，业绩和成本是头等大事；公共部门则更为关注规章制度、成本和网络安全。

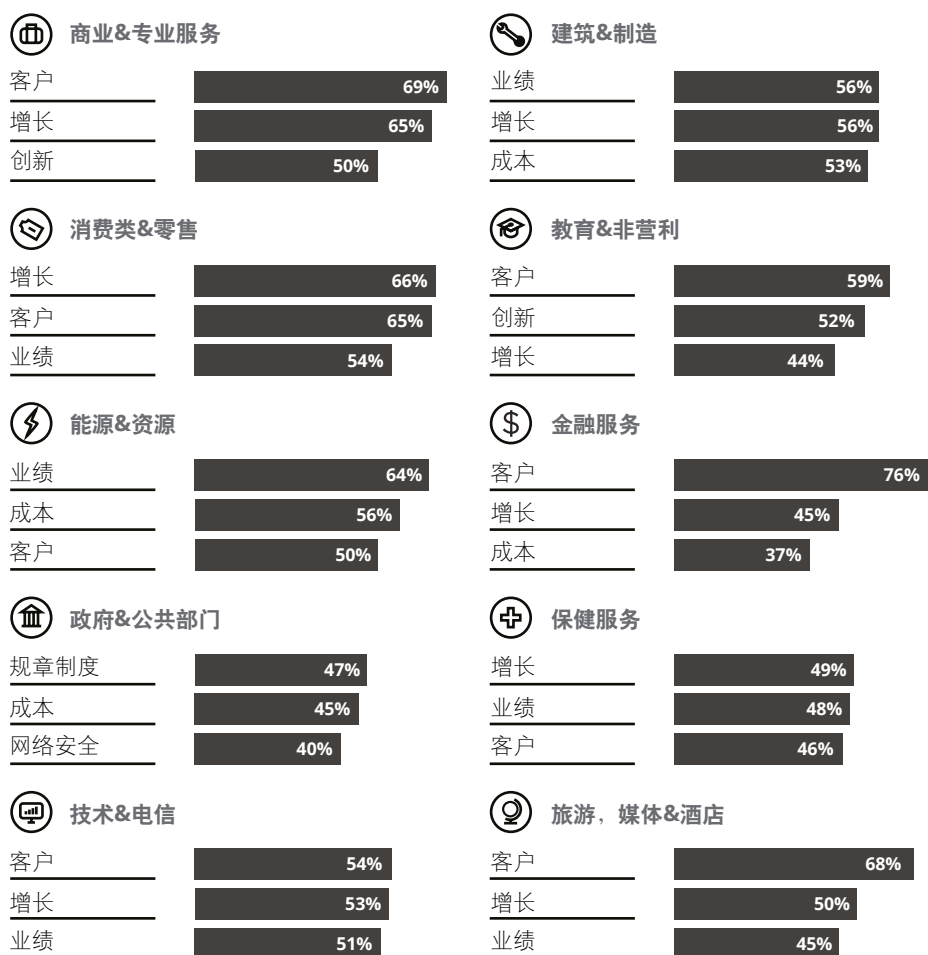
图10：业务优先项的变化



参见附录问题 5。  
Q5：N=1,215。来源：《德勤 2016-2017 年 CIO 调查报告》  
德勤大学出版社 | dupress.deloitte.com



图11：行业重心



客户是企业对数字化变革预期背后的主要推动因素。商业领袖们明白客户参与需要强大的数字化能力支撑。但是我们发现，总体而言，IT能力还滞后于这一企业重心。

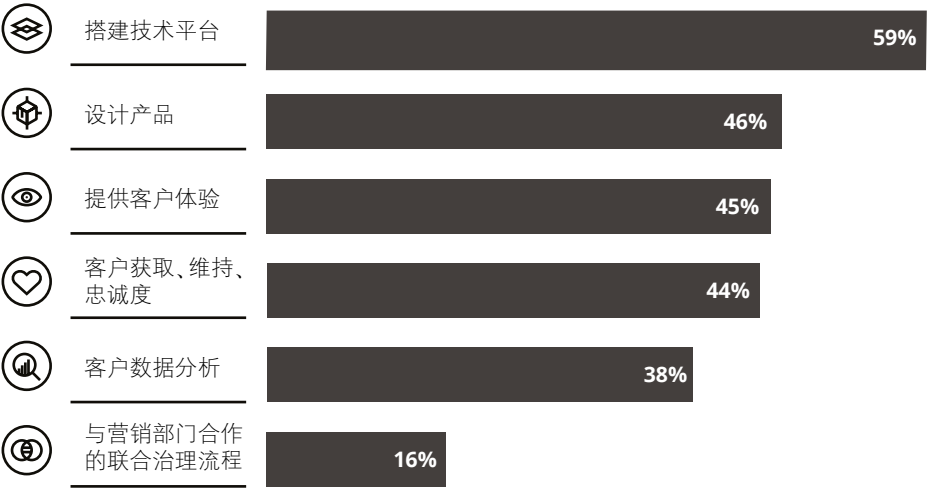
当我们问起 CIO 在各自公司参与以客户为导向的项目情况时，结果令人吃惊（图 12）。仅有 59% 的受访 CIO 为所在公司

的客户搭建技术平台，不到一半（46%）的 CIO 为客户设计商品和服务。几乎同等数量的 CIO 涉足了客户体验和客户数据分析。仅有 16% 的 CIO 表示建立了跨职能的团队和并实施治理——在我们的采访中，许多已经成功推动客户项目的 CIO 们反复强调这一点的重要性。总体而言，这一数据表明，多数客户相关的项目仍然孤立于商业与 IT 之间。

参见附录问题 5。

Q5：N=1,215。来源：《德勤 2016-2017 年 CIO 调查报告》  
德勤大学出版社 | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

图12：以客户为导向的IT项目



关于数字化能力和投入的进一步调查结果表明，CIO 可能还未准备好协助所在企业执行一套以客户为导向的数字化方案。举例来说，超过四分之一（28%）的 CIO 认为，他们的 IT 部门就与数字化相关的技能而言，还低于平均水平；最大的技能缺陷就是开发客户数字化体验和分析。此外，为了实现数字化，CIO 们似乎必须在数字技术领域进行投入——然而四分之三的受访 CIO 认为他们在新兴技术方面投资不足。

结论：数字化变革不只关于客户

在本章的开头部分，我们揭示了企业重心，企业的 IT 期望以及用于满足这些期望的 IT 能力之间的差距。数据显示，最大的差距体现在 CIO 支持客户、增长和创新的能力——我们认为这几项涉及到“数字化”变革的方方面面。

CIO 们希望能够弥合差距，最好的机会可能就是通过主导数字化变革项目，但更重要的是同企业一道对“数字化”进行定义。随着我们深入研究数据，并且认真思考同 CIO 们的采访对话，有一点

显而易见——CIO 们认为很多商业领袖将数字化项目局限于直面客户式的前端工具和技术。还有一些商业领袖通常会限制 CIO 参与数字化变革，设置一个首席数字官（CDO）的职位，或者在自己的业务领域内推动数字化颠覆。在与我们谈论数字化变革时，Mars 公司的 CIO Vittorio Cretella 提醒我们注意 IT 与商业之间的脱节。他表示“在数字化颠覆的过程中，IT 还没有被视为企业战略决策的核心。”有些商业领袖意识到数字化是一系列更为宽泛的活动，包括重新定义工作方式、重新建构通过新兴技术创造商业价值的方式、以及推动新的盈利模式。如果 CIO 和商业领袖们这样看待数字化变革，就会认识到面向客户的工具和技术虽然至关重要，但它们不过是数字化的冰山一角（参见侧栏“数字化冰山”）。CIO 还可以寻找机会增进与 CDO 的关系，共同关注技术，支持数字化赋能。在我们调查中，CIO 们表示他们与 CDO 的关系十分有限（仅有 10% 的 CIO 表示同 CDO 的关系最牢靠），而且他们很少参与面向客户的项目。同时，82%

参见附录问题 6。  
N=1,140。来源：《德勤 2016-2017 年 CIO 调查报告》  
德勤大学出版社 | dupress.deloitte.com

的 CIO 表示在未来两年里他们会增加遗留系统和核心现代化等方面的开支或保持不变。这意味着为了支持前端客户需求,规模庞大的后台变革正在进行当中。云、分析和网络等方面的技术投入也有望增长,分别有 75%、76% 和 64% 的 CIO 给出了增长预期,这些都可能有助于更广泛的数字化变革工作的开展。

**数字化变革工作已经远远超出了与客户互动的范畴。数字化让我们有机会重新**

**思考技术对于企业的意义所在。**不论是工业制造公司采集、分析物联网数据来产生新的收入,公共部门为公民提供新的互动渠道或改进公共服务,还是医疗保健公司尝试用认知计算更好地治疗癌症,所有这些颠覆都可能因为前端的技术和科学颠覆成为现实,但它们同样需要后台系统、技术和流程做出重大改变。CIO 们最能够理解这座冰山的庞大,并引导它们的企业渡过这些汹涌动荡的日子。

### 数字化冰山

随着企业重心向客户倾斜,CIO们必须继续花时间关注当前及未来对数字化变革的期望。在数字化时代,商业领袖们对前端数字化——即客户体验——的关注度不断提高,但是他们可能忽视了支持数字化项目所必需的能力和技巧。事实上,正如多数技术专家所认同的那样,前端不过是冰山一角。

现如今,数字化的运用使许多事物变得简捷轻便。通常情况下,理解数字化最有效的方式就是:它可以驾驭科技颠覆,从而重塑商业价值的创造方式。对于CIO而言,不论企业内部如何定义数字化,数字化变革可能就植根于前沿的数字化解决方案——它可能还意味着投资、遗留/核心系统现代化、架构巩固、网络安全、数据和数据分析解决方案、新兴技术等等。如果这样看待数字化,CIO不仅可以应对不断变化的企业需求,而且能主动定义和推动它们。CIO们可以把有关个别技术及其投资回报率(ROI)的交流转变成关于如何建设一系列支持和推动企业数字化进程的能力的探讨。如果CIO以这种方式改进对话技巧,可以帮助他们调整当前和未来创造价值所必需的技术投资、能力和人才。

### 超过四分之一的CIO认为他们的数字化技能低于平均水平

今年,在CIO选出的未来两年里对企业影响最大的一系列技术当中,数字化技术超过了分析。数字化技术与客户关注之间的关系非常明晰:在选择客户作为企业重心的CIO当中,77%表示他们也在数字化领域进行投资。此外,在选择客户作为企业重中之重的CIO当中,70%认为数字化会对企业产生重大影响。

关于数字化能力和投入的进一步调查结果表明,CIO可能还未准备好协助所在企业执行一套以客户为导向的数字化方案。举例来说,超过四分之一(28%)的CIO认为,他们的IT部门就与数字化相关的技能而言,还低于平均水平;最大的技能缺陷就是开发客户数字化体验和分析。此外,为了实现数字化,CIO们似乎必须在新兴技术和分析领域进行投入——然而百分之四十的受访CIO认为他们在新兴技术和分析领域投资不足。例如,一位来自大型国有保险公司的CIO就告诉我们“要想在数字化领域做得更出色,你必须在数据领域做到更好。”

## 第三章：规划CIO职业之路



如同我们之前所讨论过的，CIO 的专属职责是领导数字化项目、建设 IT 能力和提升满足当前企业业务重心的能力。然而，许多明智的 CIO 不仅关注当前的企业业务重心和需求，还把目光投向了未来的商业方向——并且他们还为此段历程绘制好了路线图。好消息是，我们的研究表明，对于以何种方式主动支持甚至影响公司战略方向，CIO 们拥有较大的掌控权。这是因为 CIO 为企业创造价值的能力——表现为他们所采用的三种 CIO 模式类型中的一种——在很大程度上源于他们在 IT 部门中培养的 IT 能力和领导能力，而与他们的个性特征无关。

我们的 CIO 受访者已经想好哪种模式类型最能匹配业务需求，从而找到定位，走向成功；44% 的受访者表示他们想要采用一种不同的模式（图 13）。

CIO 模式代表了三种不同的应对特定业务需求以创造价值的方式，CIO 们需要

随着企业需求的变化而在不同模式之间进行转换，这样才能持续地发挥作用。在本章中，我们将在企业需求不断发生变化的背景下聚焦不同模式之间的重要差异。在从一种模式向另一种转换的过程中，CIO 们应该从四个方面来考虑如何适应和推动变革：

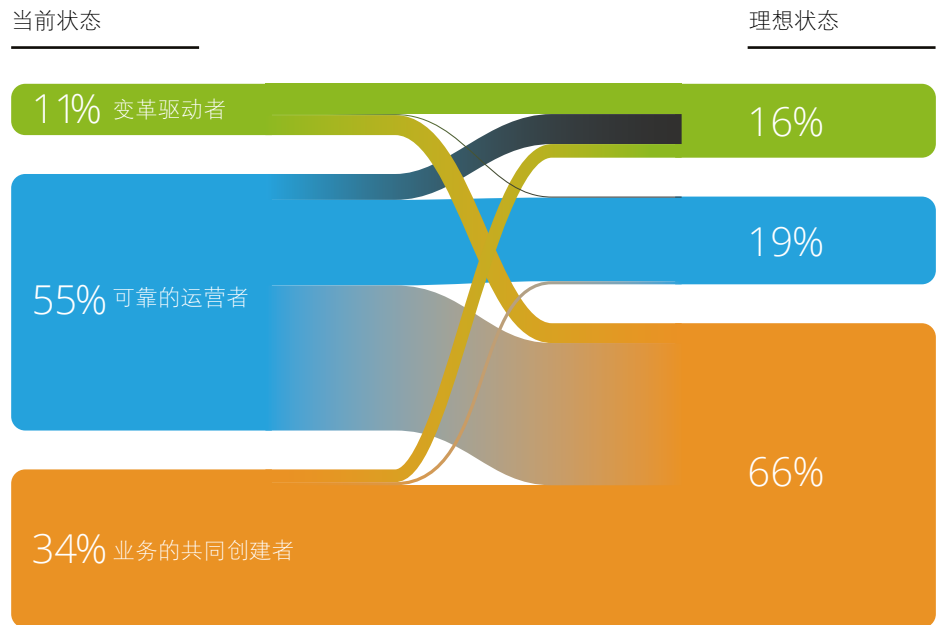
- IT能力
- 领导力和影响力
- 人才和文化
- 技术解决方案和投入

### **可靠的运营者：通过运营效率增加价值**

可靠的运营者占有所有受访 CIO 的 55%；他们适合在着重关注成本、效率、性能、可靠性和安全性的企业中领导 IT 部门。可靠的运营者均匀地分布于各个行业。

三分之二（67%）的可靠运营者表示运行和维护 IT 系统是企业的核心期望，数

图13：CIO模式动态图



量明显地高于其他模式类型。多数(56%)的可靠运营者认为，项目执行和解决方案交付是他们在IT部门建设的一项至关重要的能力。可靠运营者似乎同终端客户的交集最少——事实上，12%的人反映从没有参与过任何形式的终端客户活动。

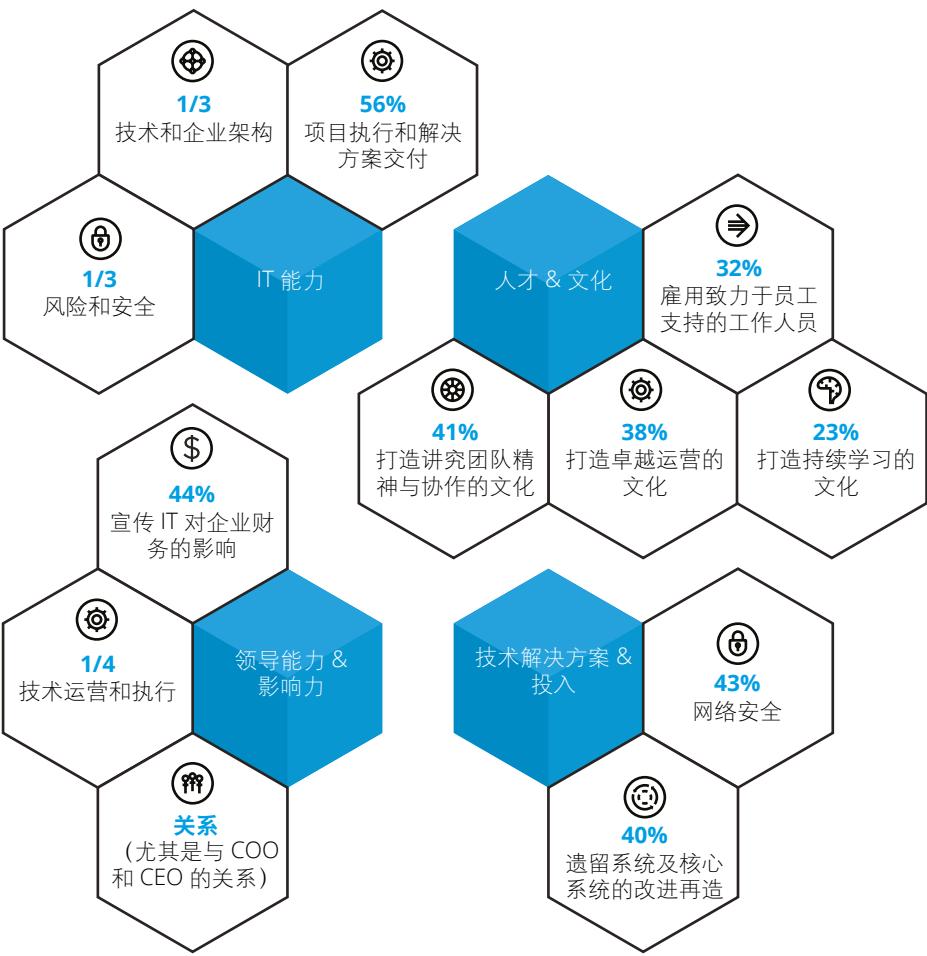
我们的分析表明，三分之一(33%)的可靠运营者希望维持它们当前的模式。只有11%的可靠运营者表示所处的企业环境要求他们转变为变革驱动者模式，但是有超过一半(56%)的可靠运营者预期他们的职业生涯会转向业务的共同创建者。

“要成为成功的领导者，运营和执行非常重要。如果你有一艘漏船，那你只能到此为止。”

—Jason Allison，佛罗里达州政府CIO

可靠运营者

这一模式主要关注成本、效率、业绩、安全和可靠性，支持企业削减成本，从而实现运营管理。企业希望可靠运营者着力于提供一致、可靠、可扩展、安全的技术所要求的基础性工作，同时还得确保成本效率。数据点代表了基于各自模式类型选择每个选项的受访者数量。



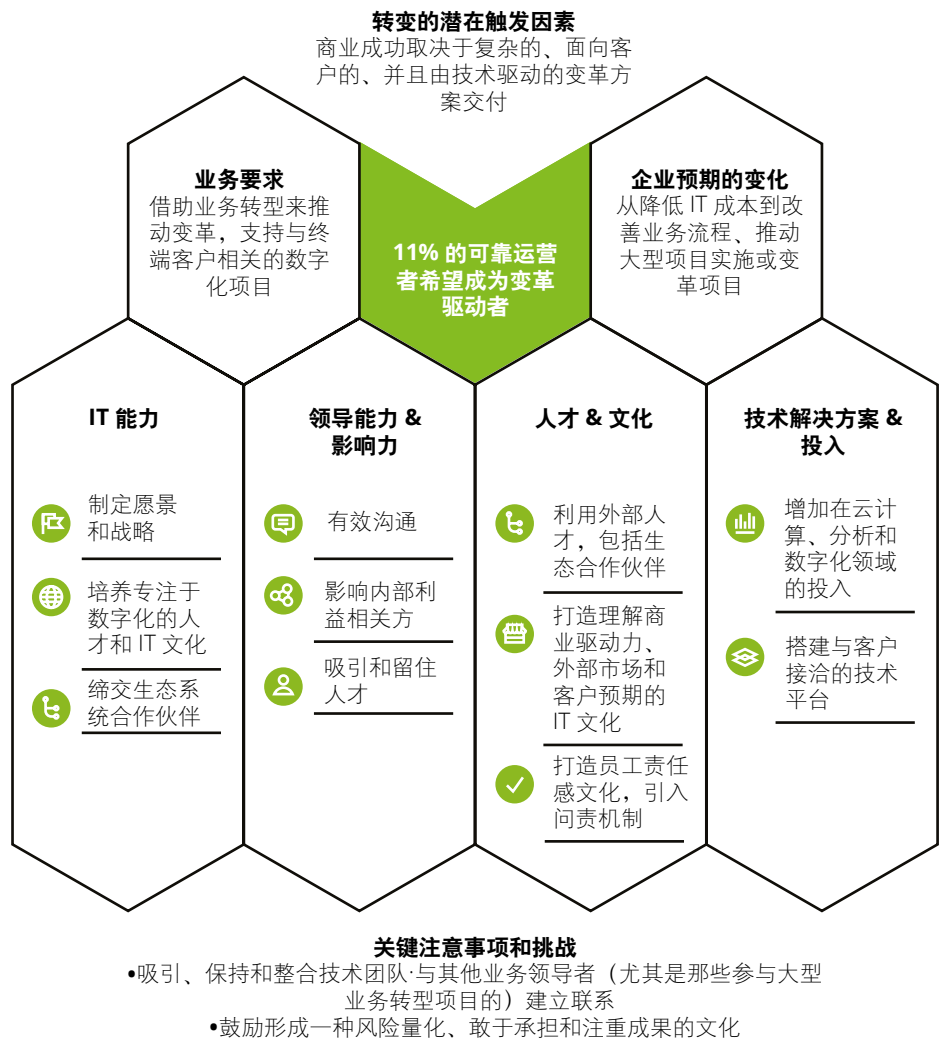


### 从可靠的运营者转换为变革驱动者

当企业希望通过技术驱动的创新实现变革的欲望不断增强，或者希望借助数字化能力提升与员工或客户互动，可靠运营者就有必要转变为变革驱动者。这一转变要求 CIO 们对原来针对不同关键领

域分配时间的方式做出较大改变。例如，可靠运营者花费 47% 的时间领导运营活动，而变革驱动者在运营上仅花费 18% 的时间。另一方面，变革驱动者花费大约 41% 的时间领导变革工作。

图14：从可靠的运营者转换为变革驱动者



---

“我想，成为一个强大的变革领导者是所有CIO都应该具有的重要基因之一。CIO的角色已经从根本上发生了改变，从原来关注执行和运营转向关注构建由技术驱动业务的战略合作。也就是说，IT团队必须同时致力于交付和卓越运营。而CIO的主要角色将是业务领袖的重要合作者，双方共同研究如何让技术推动业务发展。”

— Steve Betts,  
Health Care Service Corporation高级副总裁兼CIO

---

相比其他模式类型，更多可靠的运营者表示削减成本是其所在企业的头等大事。与此形成对比的是，变革驱动者认为他们所在企业的头等大事是催生创新。将时间和关注点从管理运营和执行转移到推动变革和创新上，这可能是对可靠运营者而言最困难的转变。这样一种转变可能要求CIO注重提升和培养人才，加强个人的沟通能力及对利益相关方的影响力，营造支持变革创新的文化及IT能力。想要推动技术、引领商业变革，可靠的运营者们似乎需要想办法增加他们在云计算、分析和数字化方面的投入，用这些投入为他们的终端客户提供更好的技术平台。

在从可靠运营者到变革驱动者的转变过程中，关键的一环是有策略地引入人才，促使现有的员工队伍将工作重点从卓越运营转向业务改革。这一转变需要CIO打造一种风险量化、敢于承担和注重成果的文化。与我们交流过的一位变革驱动者型CIO强调了人才的重要性：“你可能有最好的计划，具备所有必备的条件，但是，如果你没有人才来完成这项工作，这些又有什么用呢？这就好像职业体育，你可能有世上最好的战术，但是如果你没有人才来落实它，那你肯定完蛋了、出局了。我和我的团队能够一直成功的原因，就在于我的团队所拥有的人才能够胜任任何事情。”

#### 从可靠运营者转换为业务的共同创建者

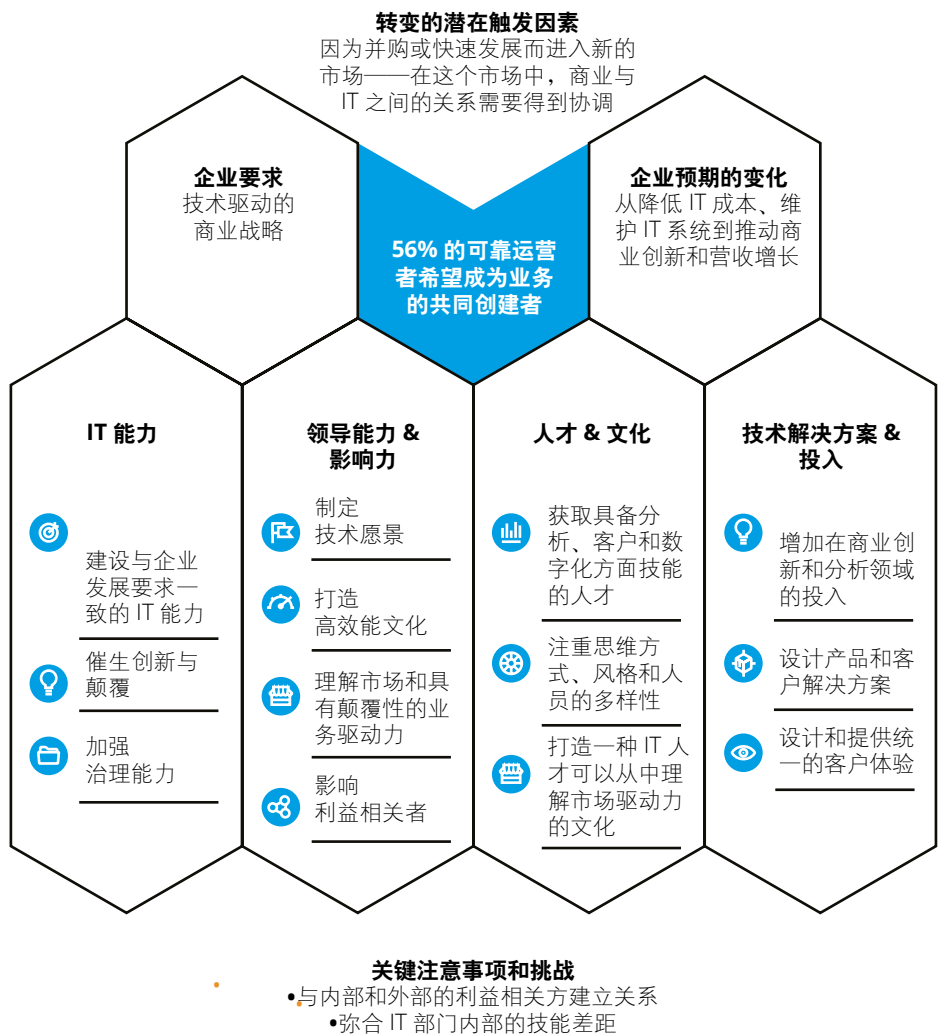
当技术成为竞争中一决高下的关键要素，企业需要的CIO是业务的共同创建者。为了成为业务的共同创建者，要求可靠运营者把注意力从实现和维持卓越运营转向制定和推动战略愿景。然而，如果一个CIO没有实现运营工作能井井有条的运转，那么他/她不太可能在战略上耗费大量时间。在访谈过程中，我们发现许多成为业务共同创建者的CIO，其先决条件都是他/她一贯拥有优异的交付成果，或者在多个预算周期内大幅降低了IT运营开支。我们的分析表明，许多CIO都希望实现这样的转变——56%的可靠运营者表示他们愿意成为业务的共同创建者。

要成为业务的共同创建者，可靠运营者应该花费足够多的时间在发展、塑造和影响商业战略上。根据业务的共同创建者估算，他39%的时间都花费在以上这些活动上。为了支持市场发展，主导战略一致性并与业务开展合作，这将是业务的共同创建者的必备能力。受访的业务共同创建者称认为规划技术愿景是他们最出色的能力（62%）。他们认为自己的责任是打造高效能文化，同时认为自己拥有对市场和具有颠覆性业务驱动力的灵敏嗅觉及优异的理解力。与此形成对照的是，可靠运营者似乎较少把这些领导能力视为优势。

“如果你觉得偶尔犯个错误就如临大敌，这很难成为一个业务的共同创建者。”

— Bill Braun, Chevron公司CIO

图15：从可靠运营者转变为业务的共同创建者



---

“你必须一直关注那些正在改变公司、甚至有时候是改变行业的创新技术。当你对业务——而不仅仅是令人头疼的问题——有了真正深刻的理解，你总能发现这样的机会，借助对技术实施让我们的企业更具竞争优势。可能性是无穷无尽的……从不断提升灵活性和有效性，到数字化变革。现在是推出出色IT成果的最佳时机。永远不应该为了技术而技术；所有这一切都为了业务发展。我们必须关注石油天然气行业内外的变革榜样。”

— Zhanna Golodryga,  
Hess Corporation高级副总裁兼CIO

---

可靠的运营者往往存在于那些关注运营、风险厌恶型企业。而注重创新的企业，拥有的CIO模式更多是业务的共同创建者，这比其他两种模式均要多。对于那些需要转变为业务共同创建者的可靠运营者，应该将运营型和策略型的工作委派下去，将时间投入到学习和理解业务中——这要求他们首先打造和维持一个可靠、安全的IT环境。他们还应该花时间了解和向企业宣传创新技术的投资回报率。40%的业务共同创建者表示：在对技术投入及其价值进行阐述并取得认同方面，他们能力出众。相比之下，只有约22%可靠的运营者表示拥有此能力。

判断业务的共同创建者是否成功的标准在于他们对营收的贡献，而不是对利润的影响。在从可靠运营者向业务共同创建者转变的过程中，对CIO的主要期望也从削减成本、提高IT系统效率，转变为借助数字化能力培育创新和推动发展——这可能是最难驾驭的历程。

#### **变革驱动者：实现业务转型和客户价值**

大约11%的受访CIO目前属于变革驱动者，他们帮助自己所在的企业管理复杂的、由技术推动的业务转型，以及由此引发的业务流程、技术和文化等方面的变化。变革驱动者经常主动寻找在企业内部提升技术地位的方法。

正如我们的预期，绝大多数的受访变革驱动者认为，企业期望他们通过推动大型项目的实施（52%）来改善业务流程（72%）和提供数字化能力（61%）。变革驱动者更愿意利用生态圈合作伙伴来帮助自己应对复杂环境——其中超过三分之一（36%）认为利用生态圈合作伙伴是他们成功所必需的核心能力，这个比例高于其他任一模式类型。多数变革驱动者（59%）期望将来继续维持当前模式。39%的变革驱动者希望转向业务的共同创建者类型，只有2%的变革驱动者表示他们希望成为可靠的运营者。

## 变革驱动者

这一模式借助复杂的、多层面技术为依托的业务转型来有效引领他们所在的企业。这常常需要改变商业流程，改变使能技术，以及更为重要的是改变 IT 文化和原有的做事方式。自然而然地，变革驱动者的大多数时间都用于推动变革、并确保技术架构支持这一变革。数据点代表了基于各自模式类型选择每个选项的受访者数量。

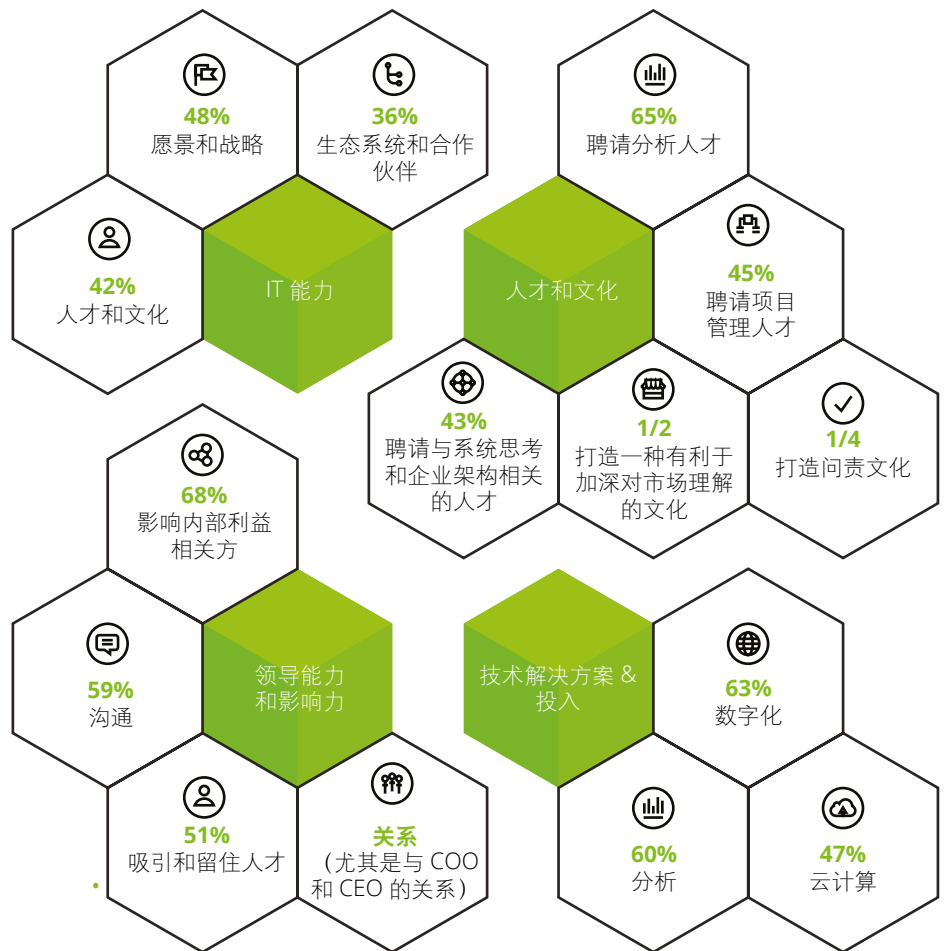
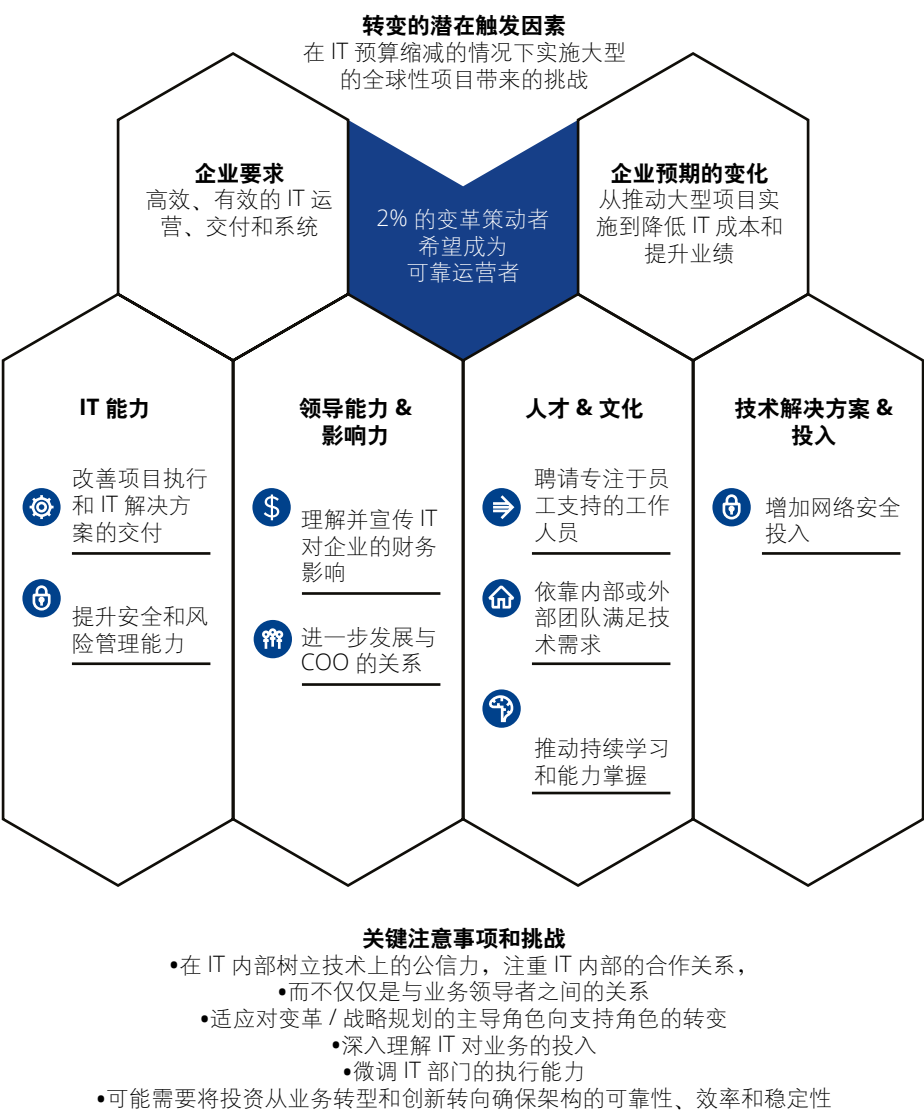


图16：从变革驱动者转变为可靠的运营者



从变革驱动者转换为可靠运营者

由于潜在的安全漏洞、大型技术实施项目的交付压力、缩减的 IT 预算、以及其他的运营挑战，CIO 们在应对其他问题之前，可能需要先处理好核心的 IT 运营领域。这需要他们从变革驱动者转变为可靠运营者。也有时候，新 CIO 被招进企业时就是专门为了转型扮演变革驱动者的角色——但是由于过往长期以来不协调、分散的技术决策，造就了混乱而复杂的 IT 环境，这就需要他们承担起可

靠运营者的职责。

需要转变为可靠运营者的变革驱动者应该将大部分精力用于确保稳定的运营绩效。可靠运营者将 47% 的时间花在与运营和执行相关的活动上，而变革驱动者仅花费 18% 的时间在同样的活动上。

重心的变化也意味着要关注成本和效率，并将其视为 IT 价值的主要驱动力。这一变化并不意味着 CIO 不应该助力变革或



“我希望IT如同你们所呼吸的空气一样自然。因为业务部门思考和谈论IT的每一分钟，都是剥夺了原本应该关注客户的时间。”

— Ken Braud, Halliburton高级副总裁兼CIO

业务战略，而是作为可靠运营者，其工作重心应该是支持（而非领导）变革和战略规划。三分之二的可靠运营者（67%）选择将维护和支持IT系统作为核心期望。虽然只有2%的变革驱动者表示期待在将来成为可靠运营者，我们猜测背后的原因通常就是像出现安全漏洞或更换CIO这样的事件。

#### 从变革驱动者转变为业务共同创建者

我们毫不意外地发现，39%的变革驱动者认为他们所面临的业务需求需要他们将业务共同创建者作为未来的发展模式。许多CIO告诉我们，推动并成功完成一场大规模的转型变革可以帮助他们在企业内部树立影响力和公信力——而这些特质正是CIO在这两种模式类型间进行转换不可或缺的。打算成为业务共同创建者的变革驱动者必须将部分业务转型工作委派给他人，这样才能腾出精力去关注战略性活动。

变革驱动者有40%的时间是用来推动变革项目，而业务共同创建者则将这些时间致力于业务战略。在我们的访谈中，许多业务共同创建者声称出色的副手和团队接管了日常运营，CIO才得以解放出来专注于业务战略的实现。变革驱动者则对人才投入了大量关注，所以自

然而然地为他们的团队成员提供了更多进入领导层的机会。业务的共同创建者对业务战略有更高参与度和影响力，可能因为该原因，业务的共同创建者掌控的IT预算比例（80%）要高于变革驱动者。

#### 业务共同创建者：利用IT和创新推动商业战略

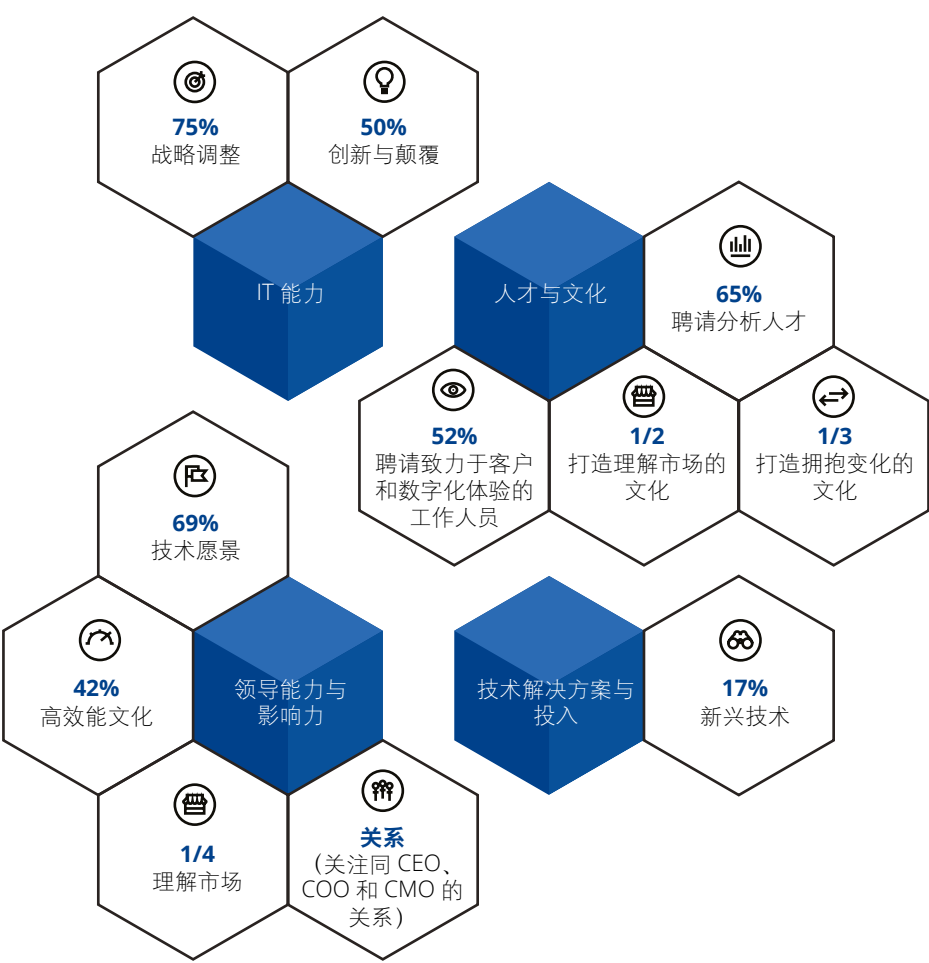
在全球范围内的CIO当中，34%目前是业务共同创建者。他们熟练掌握了将IT植入商业体系的诀窍；他们通过工作树立公信力，并在企业上下建立人际关系以施加影响力。他们的一个首要目标就是将IT投入融入业务战略。

业务共同创建者具有以下几个特征：62%的业务共同创建者认为创新是企业的核心期望，这一比例高于其他任一模式类型；50%的业务共同创建者认为创新和颠覆是他们需要培养的核心组织能力。他们更有可能出现在重视绩效和发展多过成本的企业。

绝大多数（90%）的业务共同创建者表示企业需求要求他们继续保持原来的角色。只有2%的业务共同创建者表示他们需要转变为可靠的运营者，而有8%的业务共同创建者表示需要转向变革驱动者。

业务的共同创建者

这一模式主要将精力投入在业务战略上，同时平衡发展使能技术、主导创新项目。他们努力在企业上下树立可信度并建立人际关系以施加影响力。业务的共同创建者常常拥有多重工作背景并在多个业务领域（包括产品、服务、甚至是商业模式等等）拥有出色的成绩。数据点代表了基于各自模式类型选择每个选项的受访者数量。



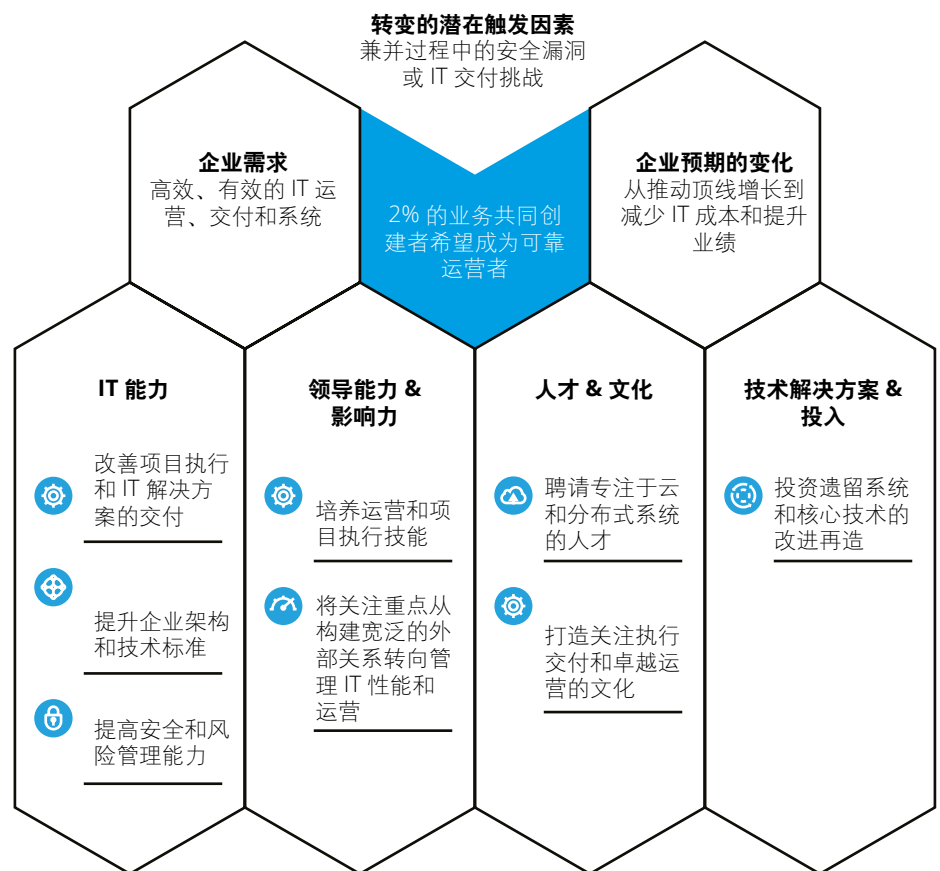
### 从业务的共同创建者转变为可靠的运营者

只有 2% 的业务共同创建者预期将来的企业需求会要求他们成为可靠的运营者。的确，转型常常走向另一个方向：在与那些相对较晚成为业务共同创建者的 CIO 的交流当中，我们发现他们中的许多人最初承担的角色是可靠的运营者，主要负责 IT 部门的能力和人才建设，确保 IT 环境运转的性能和效率。然而，在某些情况下，业务会受到低效或不稳定的 IT 环境、大规模的系统中断、数据外泄或其他系统问题的影响，CIO 必须立即调整优先次序，及时作出反应，恢复受影响的系统。当然，这并不意味着在这种情况下 CIO 要停止其他一切活动。

可靠的运营者不单单只关注 IT 运营；他们必须同时就商业战略与同事保持沟通，并管理若干进行中的大型转型项目。然而在特定情况下，CIO 的首要任务就是投入资源，运作一个高效、安全、可靠的 IT 环境。

业务的共同创建者将 40% 的时间花在业务战略上，而可靠运营者将他们几乎一半的时间投入在运营和执行上。这一显著变化要求业务的共同创建者对运营和 IT 环境的复杂性有着深刻的理解和领悟。如果是正在转向可靠运营者的业务共同创建者，他 / 她可能会想聘请一名在推动卓越运营方面具备专业知识和相关经验的运营副手。

图18：从业务的共同创建者转变为可靠的运营者



#### 关键注意事项和挑战

- 深入理解 IT 部门对企业的承诺
- 聘请一位能力出众的运营副手，他（她）应该具备推动卓越运营的专业技能

---

“我们团队的工作是让车子保持平稳行驶；让它一直行驶在中轴线上。我的工作是为向前看，弄清楚我们要去哪。”

— David Songco,  
国家儿童健康和人类发展研究所 CIO

---

“这不是少年棒球联赛，每个人都不会因为仅仅参与就获得一份奖品。游戏结束的时候，会论功行赏。你不会仅仅因为付出了努力就可以得到表扬，你必须拿出成绩来。”

— Brad Hildestad,  
COUNTRY Financial执行副总裁兼CIO

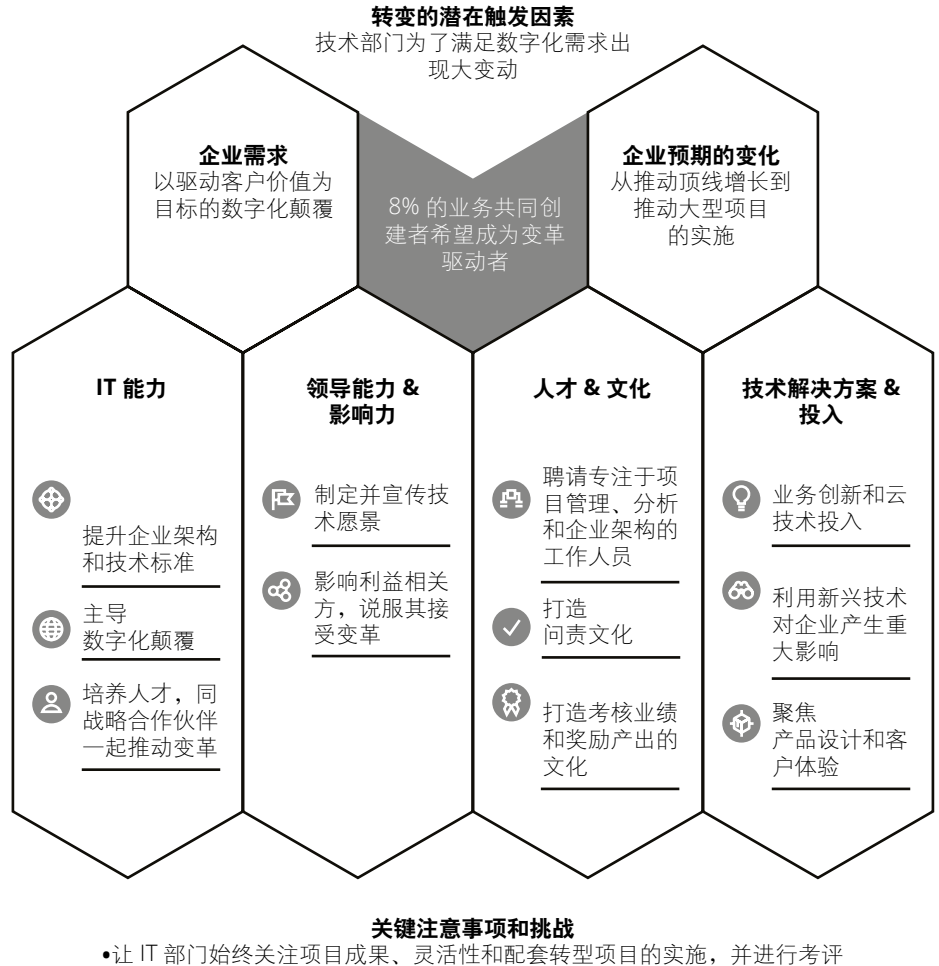
---

#### 从业务的共同创建者转变为变革驱动者

当商业成功取决于一场复杂的、耗时多年的、以技术为依托的业务转型，企业就会需要一名变革驱动者。8% 的业务共同创建者表示，他们在理想情况下想要成为变革驱动者。如果存在以下情况，就会出现这样的转型需求：即将开始或者正在进行一场大规模的业务转型；或者技术部门的领导者、所需能力或技术投资出现重大变化。人们期望变革驱动者型的 CIO 能够颠覆现状，引领企业驶向更平稳的方向。

要实现向变革驱动者的转变，业务共同创建者应该花费加倍的时间（从 18% 提升到 34%）在与业务转型相关的活动上；与此同时，还要将花费在变革项目上的时间从 38% 减少到 20%。相比其他类型，更多的变革驱动者表示企业寄希望于他们改善业务流程（72%），推进数字化项目（61%），领导大型的技术项目的实施（52%）。业务的共同创建者要实现向变革驱动者模式类型的转变，应该重新定位自己和自己所在的部门，将注意力转向为了满足这些预期衡量项目产出，保持灵活性，推动配套的转型项目。

图19：从业务的共同创建者转变为可靠的运营者



### 结论：改变是永恒的主题

当提到 CIO 的模式时，有一个绝对关键的事实再怎么强调都不为过：他们的角色不是永恒不变的，不过是“暂时状态”而已——CIO 根据企业需求的变化改变关注焦点、活动内容和人际关系。有 55% 的 CIO 认为他们当前的模式适用于将来——事实上，他们很可能是错的。记住下面这点也非常重要：模式并不是绝对的。换句话说，业务的共同创建者并不一定在所有时候都按这一模式行事。事实上，业务的共同创建者花费近乎 40% 的时间管理运营和推动使能技术。

具有前瞻性的 CIO 往往会满足当前的业务愿景，展望未来的企业重心，并在此基础上规划他们的路线图，选择最适合企业下一步需求的模式。这些都是积极自主的活动：业务领袖未必会告诉你要往哪儿去。作为他们所在企业内部的领导者，CIO 们需要推动企业了解最新、最重大的技术，影响企业的领导层去利用技术支撑业务需求，并倡导适当的技术部署。每个 CIO 都应该把自己放在商业领袖的位置上进行思考，根据对当前和未来企业重心的理解开始为自己设定路线图。

## 第四章：通过制定数字化进程打造你的影响力



为了应对企业需求的变化，CIO 们需要在不同的模式之间进行转换。即便如此，不断变换模式的 CIO 们必须通过推动企业的数字化转型来掌控自己的影响力。鉴于客户作为重要的业务战略资源，对其的关注不断加强，数字化转型也逐渐占据高层决策重要议题——尽管在很多情况下“数字化”的具体含义并不明晰。目前，虽然对“数字化”的定义还在探索阶段，但是企业对全面的数字化转型热情不减。对于许多人来说，它意味着提升对客户体验，然而数字化远不止于此。根据我们的理解，在数字化领域造成这些分歧的原因，是人们受到胡乱炒作的影响，以及期望、愿景和知识的不对等。CIO 们可以预判并弥合这些差距，让他们

的企业转型成为领先的数字化企业——并在这一过程中打造他们自己的影响力。

### 重新定义数字化

早期的数字化尝试主要是合并一个以客户为导向的体系，涉及到网络、手机、社交媒体、商务和内容管理。这些机制有助于推动与客户的互动，而客户正是所有这些的核心焦点。我们利用数字化，与客户互动，视他们为个体而非样本。在数字化进程当中，这是理所当然的第一步。

如今，当数字化已然成熟，它可以以最恰当方式定义为一系列目标和与之配套的新兴技术，这些技术可以提升行为、

愿望和运营绩效相关信息的准确性和深度。客户不是唯一的关注点；数字化已经延伸到雇员、合作伙伴、业务流程、产品 / 服务，甚至包括更广泛的行业内或跨行业的竞争动态。在这一定义之下，数字化表现为预测分析学和机器学习能力、物联网、机器人研究、云服务、网络、混合现实（包括增强现实和虚拟现实）。数字化是对所有致力于获得革新性体验、改变工作方式、以及重新拓宽业务增长等技术及技术组合的统称。它关乎所有这些技术（包括各个维度），快速地管理和创新机制。数字化帮助我们重新思考如何参与和开展业务，而且因为它的精确性，我们可以反思和重塑业务。



---

“创新商品与服务的同时，我们在吸引和维持新客户方面所做的许多事都是侧重于数字化进程。我们的客户体验已经由传统的面对面式互动发生了变化，因为与千禧一代和Z世代打交道，就必须知道他们如何行事，喜欢什么样的购买方式，以及他们的选择与过去的客户有何不同。我们需要提供这些‘亚马逊式’的体验，使我们得以通过在线渠道轻松展开工作。为了吸引和维护大量客户，我们需要提供让年轻客户感到最舒适的渠道。”

— Julia Davis,  
Aflac, Inc. 高级副总裁兼CIO

---

### 三个领域里的机遇：

数字化已经成为战斗号角，预示着多种多样的机遇——所有这些机遇适用于所有企业。每个企业似乎都有各自不同的关注点和一套不同的数字化重点项目。即便在一个公司内部，不同高管似乎都会优先考虑最贴近各自职权范围的数字化项目。能将数据规范进行标准化、梳理清楚重点项目及在投的投资，这是实施数字化的一个好的开始。虽然数字化的开展能够并且应该为企业带来多种好处，但是有交叠的项目会导致投入浪费、资源稀释、以及在应对对遗留系统、服务和数据不可避免的依赖时增加管理的复杂性。数字化带来的主要改变存在于以下三个方面：

- **客户体验：**愈来愈激烈的竞争和不断提升的客户影响力已经在侵蚀传统的基于产品的优势，迫使公司转向新的战场——客户体验。数字化实现了对客户个体行为、偏好和影响力的空前认识。数字化使公司可以创造个性化、预测性和动态化的体验——这点的重要性已经压倒了产品和以简单、

实用、可靠为侧重点的渠道。这就要求整合全部业务，在每个客户接触点都体现出价值。

- **核心系统数字化：**数字化可以改变工作方式。与提升客户体验的方式相同，数字化可以使雇员体验变得更加有趣、有效和直观。然而这不仅仅是关于增强和提升雇员体验——它还可以使更多的基础工作实现自动化。它还包括系统性改革——一项出色的前端战略必须有一个出色的后台办公体系支撑，后者需要有新的专业知识、流程和系统，甚至可能需要一套全新的运作模式。
- **业务转型：**这为数字化提供了最为广阔的天地。数字化技术如何被用于扩展核心业务和商业模式、进入新市场、以及通过不同的方式实现资产货币化？无论是增强连通性，还是应对愈来愈激烈的竞争和不断提升的客户影响力，或是在自己被颠覆之前颠覆其他人，所有这些都需要新的接触、新的产品、新的商业模式和组织、以及新的生态系统。



### 阻抗失配：准备迎接数字化颠覆

在由德勤和《麻省理工斯隆管理评论》1 (MIT Sloan Management Review) 支持的最近一项研究中，87% 的高管表示他们认为数字化技术将颠覆他们所在产业。在同一批高管中，只有 44% 的人表示他们所在的企业正在为逐渐逼近的数字化趋势做准备。

这种差距中给 CIO 同时带来了巨大的风险和巨大的机遇。不利的一面是，对数字化颠覆的准备不足，可能成为指责 CIO、甚至是 IT 部门的理由。数字化表现为一系列的领域和目标，但是所有这一切都共享着一个强大的技术基础。负责技术的高管难道不应该挺立潮头吗？

多数企业都发现自己正身处一个更加微妙的环境。每个非 CIO 的领导者都关注着数字化的某一个部分。CMO 关注的是全渠道的用户参与，COO 关注的是机器自动化流程和将物联网运用于供应链，CFO 关注的是分析方法和基于区块链技术的公司间转帐等等。然而，CIO 的职责就是构想数字化的“大地图”、并协助指导投入，以构建新能力、新架构和新交付模式的最佳组合，避免相互孤立状态下的重复支出、或者出现更糟糕的情况——出现相互矛盾的解决方案。聚焦于数字化内容、数字化身份、数据聚合及分析、集成与编配的平台，可以成

为强有力的构建模块，强化和推动所有的数字化项目。实现安全性、可靠性、可伸缩性、可扩展性和可维护性的通用方法，可以有助于将企业级的关注事项融入早期的技术原型和实验，缩减巩固和扩大数据化尝试的时间——这种尝试还需要在运营过程中进行评测和管理。

为了帮助实现这些愿景，以下是准备为其企业制订数字化日程表的 CIO 应该注意的三个事项：

**在企业建立上下衔接各种理念与解决方案。** 职能领导者可能会以自己的方式去追求三大机遇中的某一个，从而导致不良投入，阻碍了更为广泛的采用方式。例如，制造团队在利用物联网在生产线上提升效率时，可能不会想到同一套物联网架构可用于追踪产品在市面上的使用方式，进而理解客户行为——借此可以催生新产品。CIO 们可以协助衔接和融合理念，利用一系列共同的企业重心来指引数字化平台建设和基础性的核心系统现代化工作。作为一名业务共同创建者，解决这一失配问题可以成为 CIO 的巨大机遇。

**主导 IT 支持。** CIO 们需要弄清楚如何去明确和组织可以支持更广泛的 IT 运营和交付模式所必需的技能组合、以及由它们带来的内部机会。如果可用的 IT 资源

仍然适用于遗留的企业系统、流程、事务执行和年度瀑布式预算周期，那么这将变得极具挑战性。IT 部门正处于一个转型时期，他们正不断升级自己的运营、交付和组织模式。当下，整个 IT 生态正在经历现代化变革——涉及基础设施、应用、数据、甚至 IT 团队成员的范围定义、技能和能力。现代化尝试可以成为提升效率和降低成本的一条途径，但是 CIO 们应该认识到，这些并不是业务的关注点。事实上，不足一半的受访者表示，简化 IT 基础设施和应用是明确的企业重心（46%）。无论如何，作为一个可靠的运营者。CIO 面临着在 IT 业务领域推动更广泛变革的巨大机遇。

**探索新的伙伴关系。** 在思考新的潜在合作伙伴、参与者和消费者时，没有哪件事是微不足道的。你要如何将视线投向传统的技术合作伙伴之外，去催生出新的理念、挖掘或获取新的能力？你要如何与数字化领域里的合作伙伴一道建设这些能力？一些企业想要的是暂时性的技术解决方案，而不是彻底的数字化颠覆。但是有多少工作要在内部完成？你是否应该利用外部优势并与其他更小规模的合作伙伴组成团队？作为一个变革策动者，CIO 有机会跳出传统的合作伙伴范围进行思考。

---

### 结论：CIO 能够铸就前进之路

随着 CIO 将企业需求导向数字化技术，数字化为他们迎来了一个富有挑战性、同时也令人激动的时代。因为 CIO 可以从独特的视角来看待数字化在整个企业当中的综合潜力，他 / 她实际上能做的可能远不止于预测——他们可以确定方向。CIO 可以铸就前进之路——不是通过从各个项目发起人那里攫取与数字化

有关的所有事务，而是扮演引导者和推动者的角色，利用一个共同的愿景将各个不同的项目融合到一起，并以战略目标为出发点以务实的方式来执行。今天的 CIO 们应该接受这一可能性，并努力将其变为现实，打造更为深厚的影响力。这不仅是为了他们个人及其 IT 团队，也是为了整个企业考虑。

### 尾注

1. 作者：G. C. Kane, D. Palmer, A. N. Phillips, D. Kiron 和 N. Buckley, 《调整企业，迎向数字化未来》，由《麻省理工斯隆管理评论》和德勤大学出版社出版（2016 年 7 月）。

# 附录：调查问题与答复

## 受访者统计

全球范围



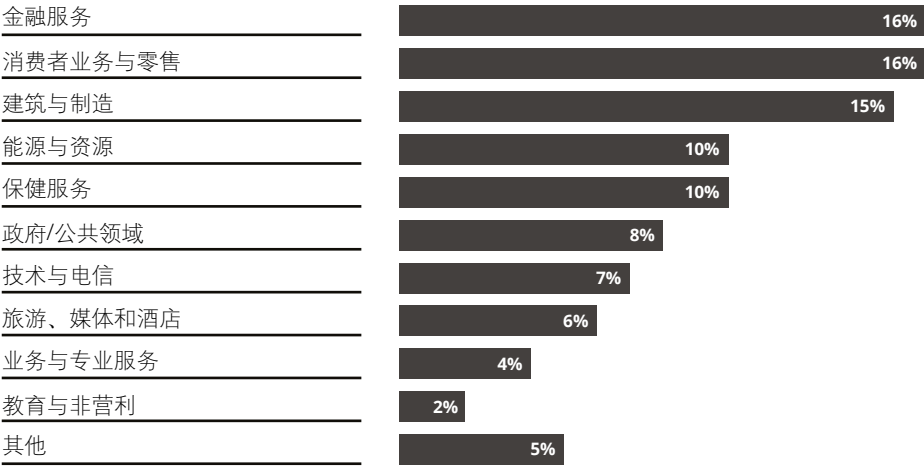
模式类型



可信的运营者    变革驱动者    业务共同创建者

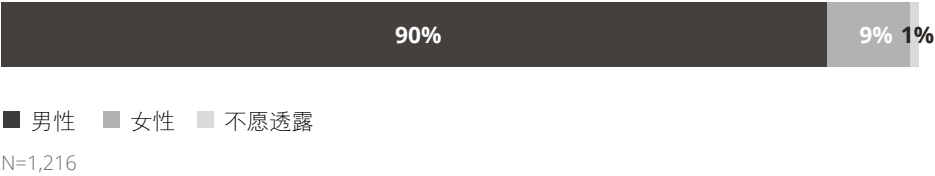
N=1,216

行业

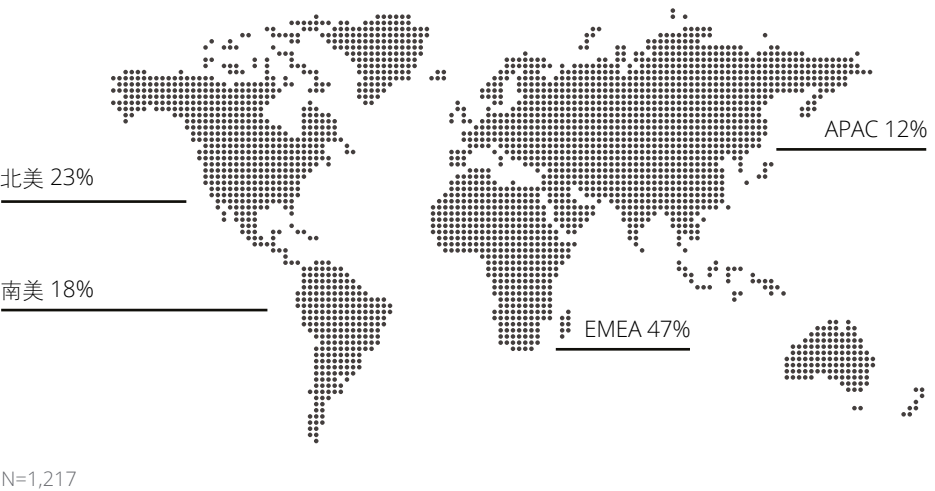


N=1,216  
来源：《德勤 2016-2017 年 CIO 调查报告》

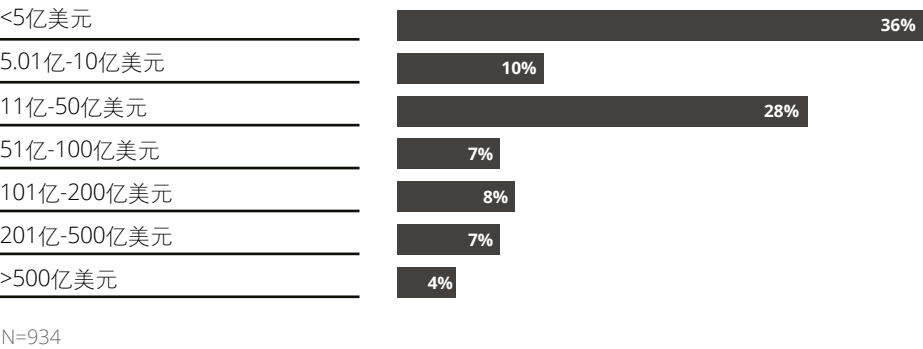
性别



地域分布

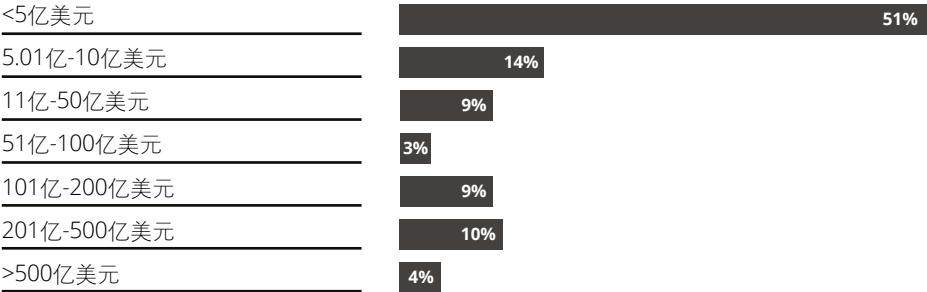


全球范围内的收入（商业）



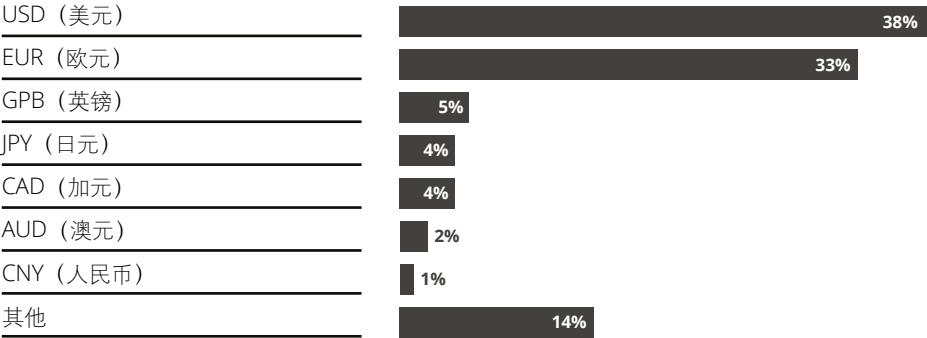
来源：《德勤 2016-2017 年 CIO 调查报告》

## 总体支出（联邦）



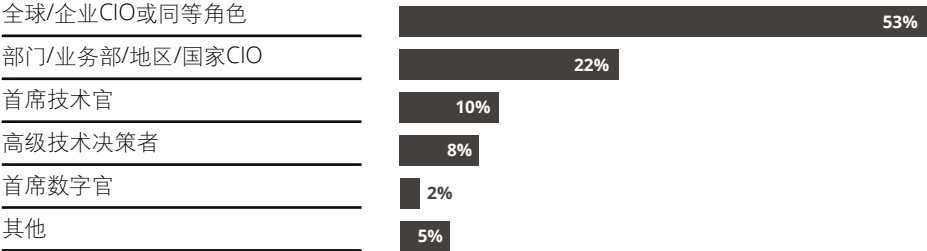
N=78

## 货币



N=1,214

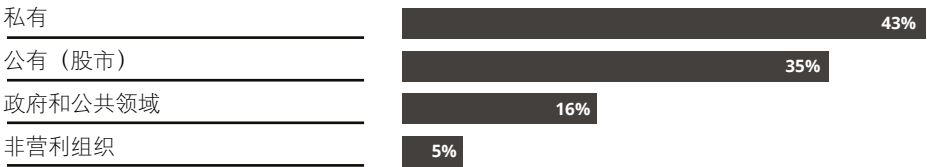
## 当前所扮演的角色



N=1,216

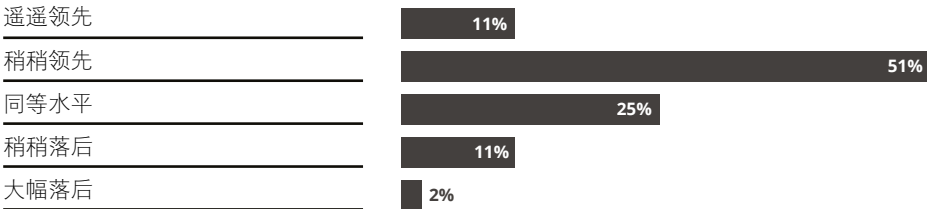
来源：《德勤 2016-2017 年 CIO 调查报告》

组织类别



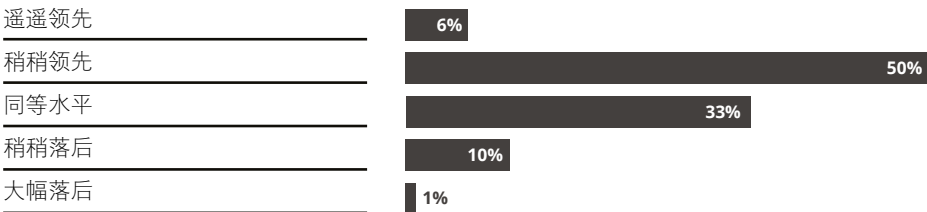
N=1,215

对比竞争者的商业与财务绩效（商业）



N=1,094

对比同行的商业与财务绩效（联邦）

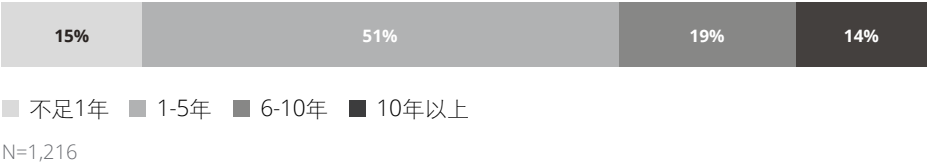


N=100

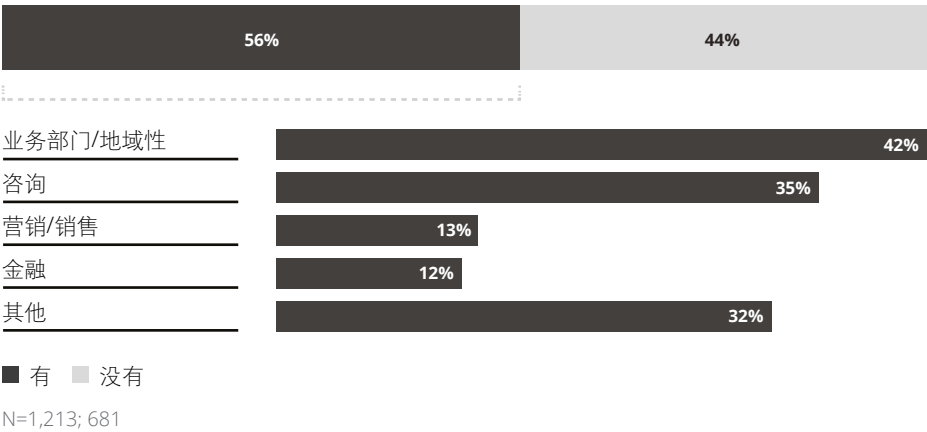
来源：《德勤 2016-2017 年 CIO 调查报告》

# 能量、关注点和技能组合

问题 1：你在当前的岗位上任职多久？



问题 2：你曾在 IT 部门以外的地方担任过领导职务吗？是什么类型的领导职务？



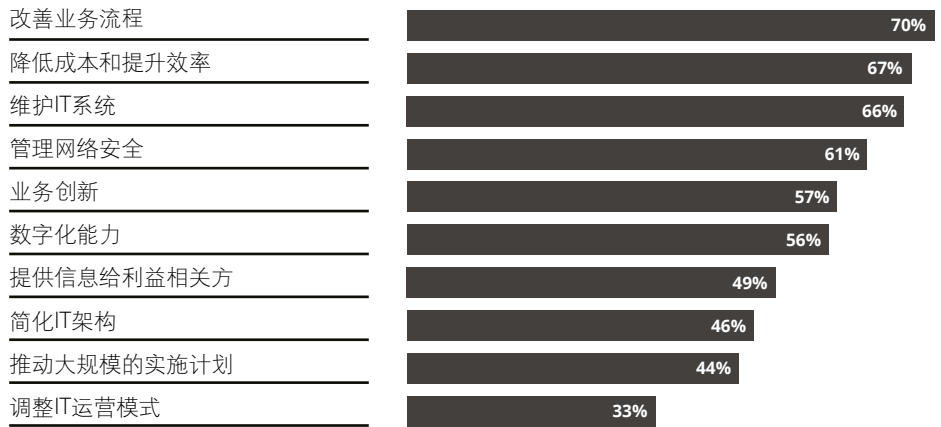
问题 3：你在下列领域的时间是如何分配的？



来源：《德勤 2016-2017 年 CIO 调查报告》

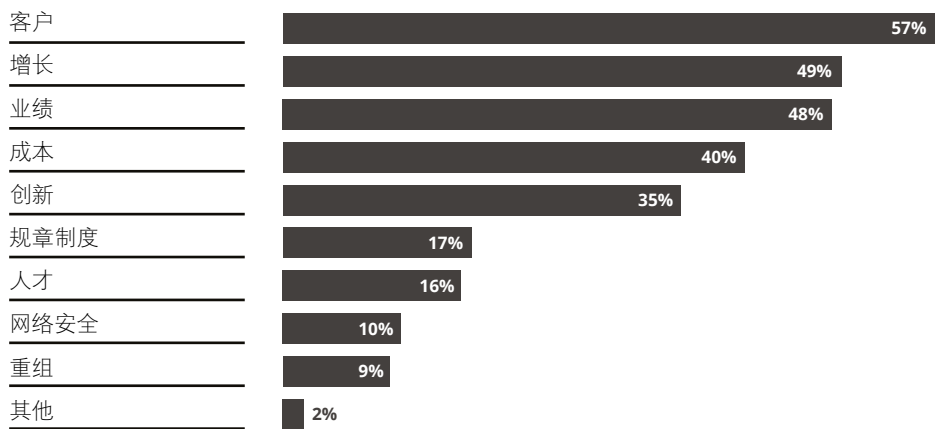


#### 问题 4：企业对你所在 IT 部门或 CIO 的核心期望是什么？



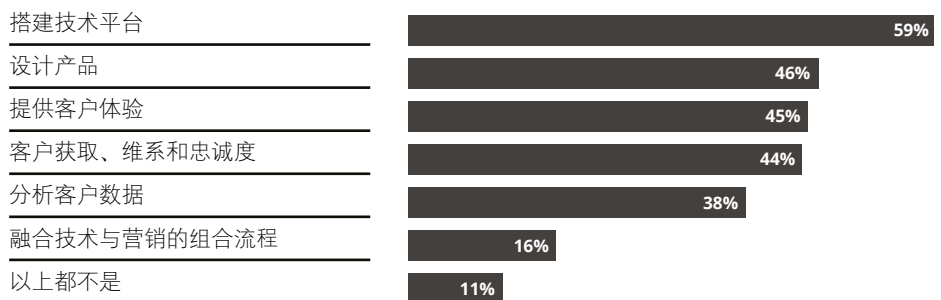
N=1,150

#### 问题 5：你所在企业最为关注的业务重心是什么？ (最多选三项)



N=1,215

#### 问题 6：关于你所在 IT 部门对终端客户的看法，哪些说法是正确的？



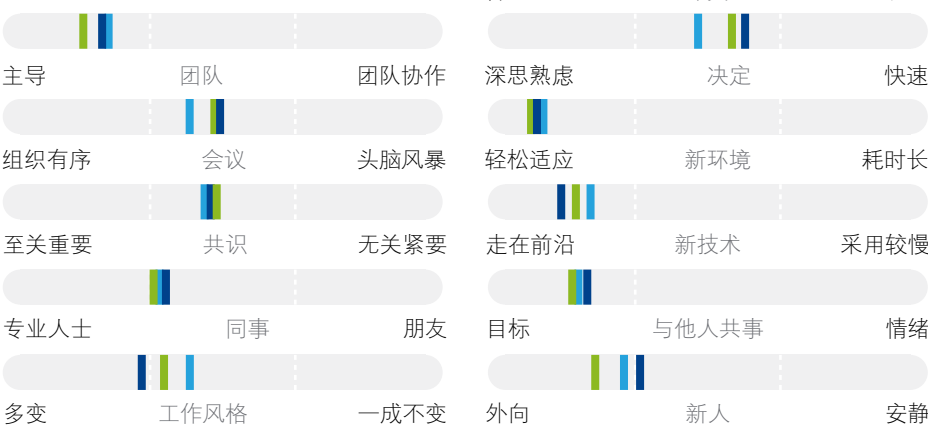
N=1,140

# 能力、人才和关系

问题 7：如何描述你的个人风格？



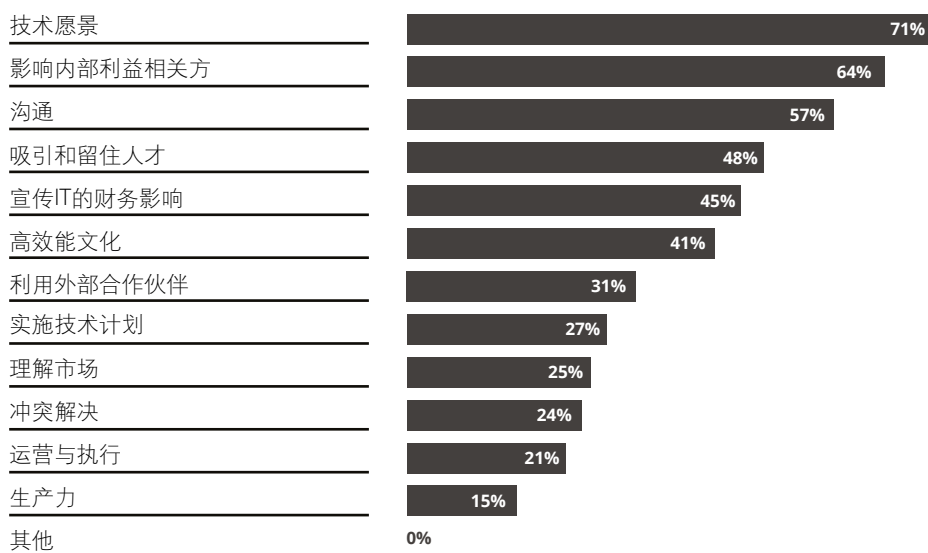
问题 8：如何描述你的工作风格？



■ 可信的运营者 ■ 变革驱动者 ■ 业务共同创建者  
N=1,175

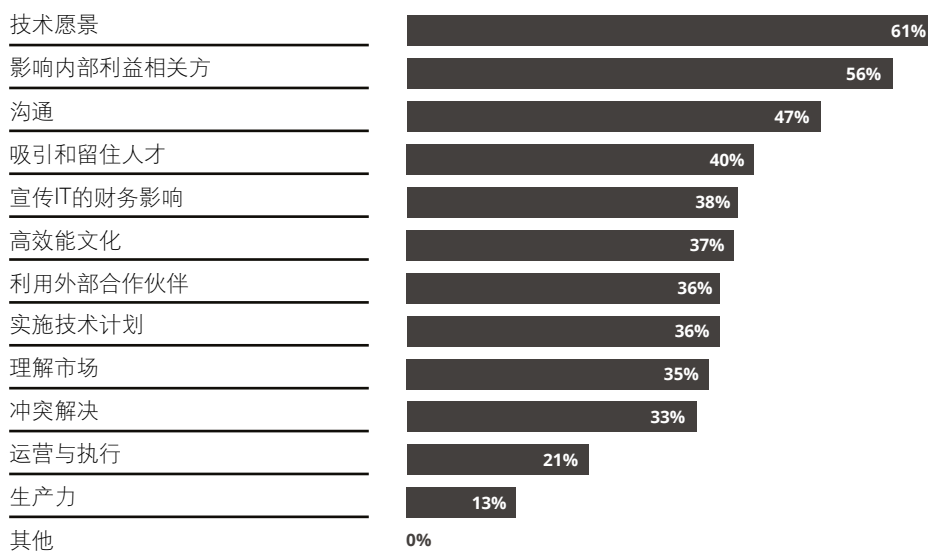
来源：《德勤 2016-2017 年 CIO 调查报告》

## 问题 9：你认为是哪些特征是成功的技术领袖所独有的？ （最多选五项）



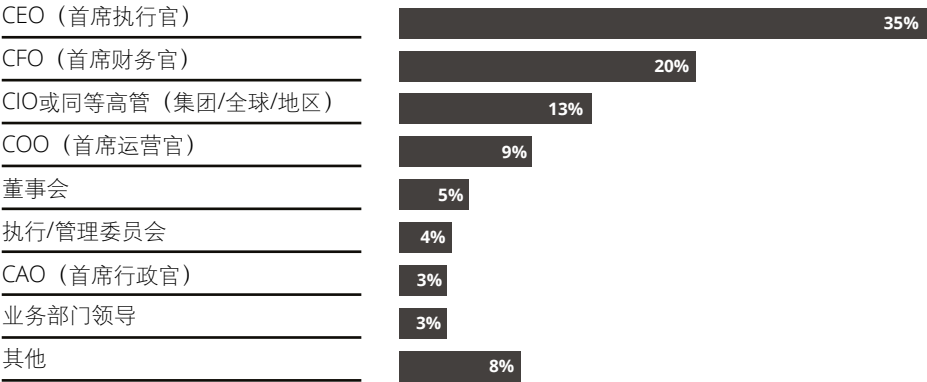
N=1,161

## 问题 10：下列能力中，你当前具备哪几项？（最多选五项）



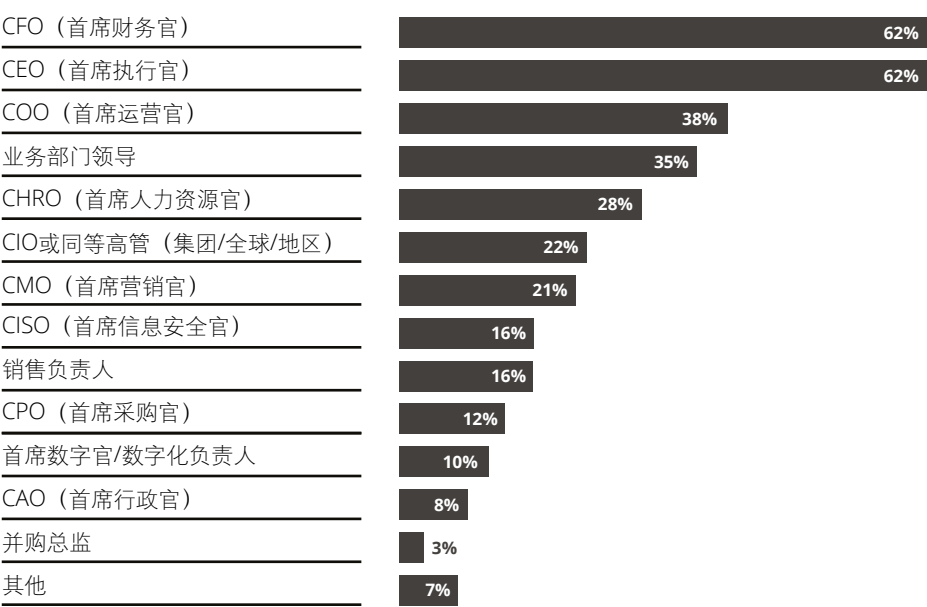
N=1,152

问题 11：你向谁汇报？



N=1,162

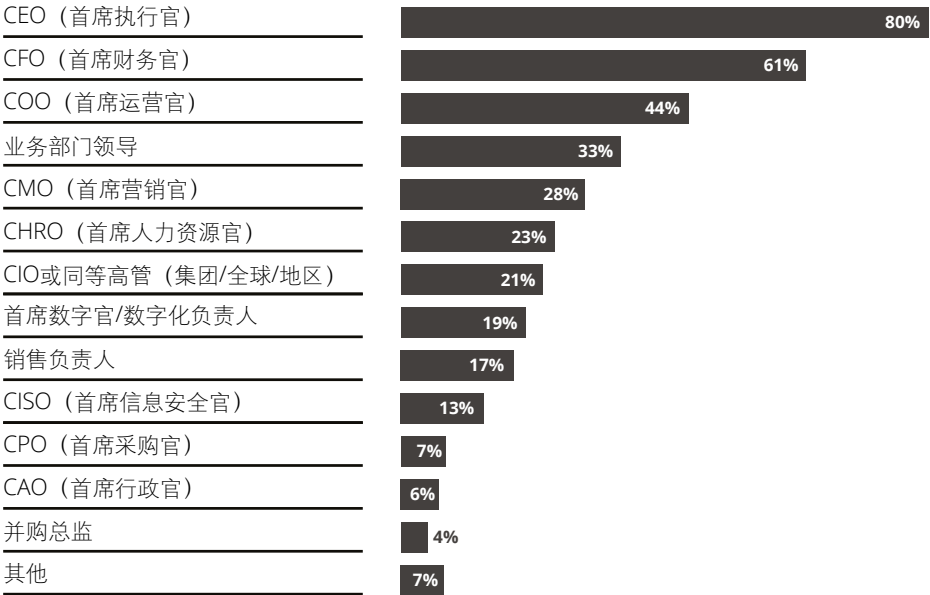
问题 12：你认为哪些关系最为牢固？（最多选五项）



N=1,152

来源：《德勤 2016-2017 年 CIO 调查报告》

问题 13：如果要在未来两年获得成功，哪些关系最为重要？（最多选五项）



N=1,150

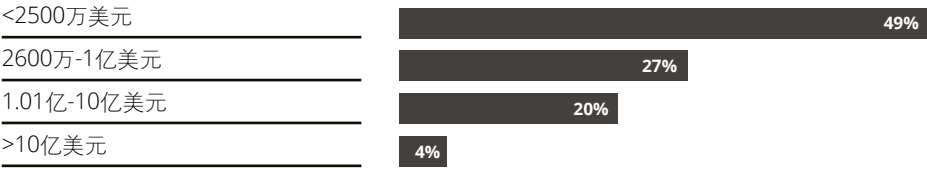
## 组织能力与环境

问题 14：在你的 IT 工作人员中，全职员工中所占比例为多少？



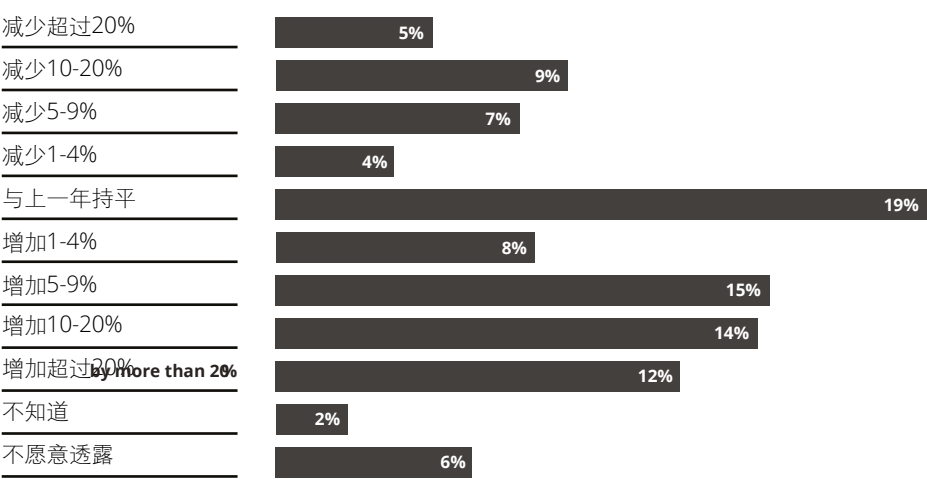
N=1,150

问题 15：你所在企业当前财年在全球范围内的 IT 预算是多少？



N=883

问题 16：与上一个财年相比，IT 预算有何变化？



N=1,133

问题 17：目前，你的整体 IT 预算是如何分配的？



■ 可信任的运营者 ■ 变革驱动者 ■ 业务共同创建者

N=1,081

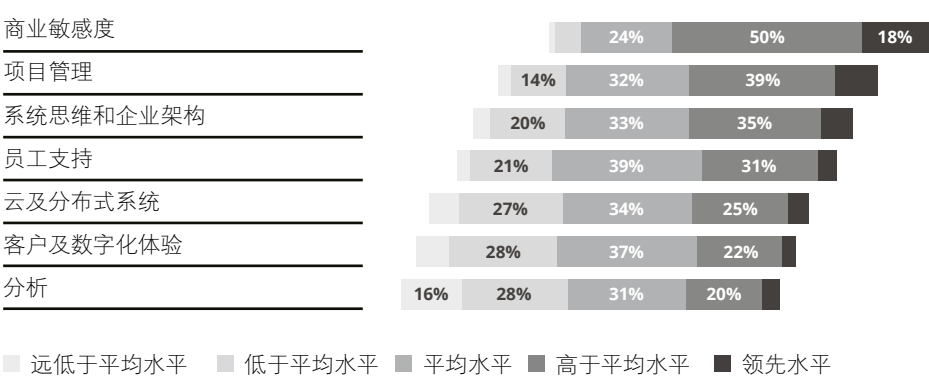
来源：《德勤 2016-2017 年 CIO 调查报告》

问题 18：你控制的技术预算占多大比例？



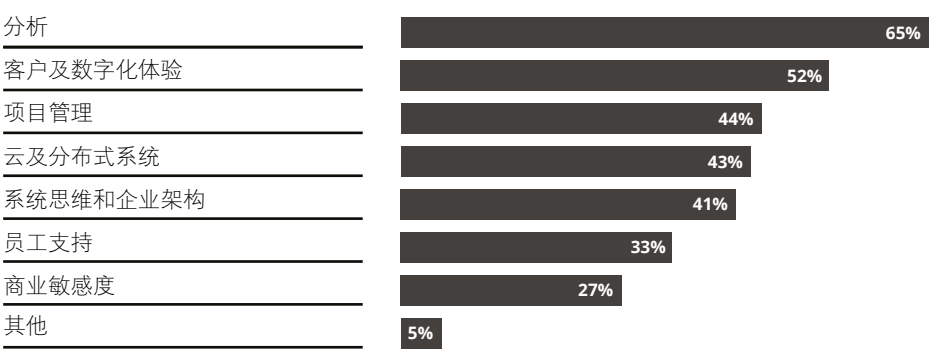
N=1,081

问题 19：你如何评价自己所在 IT 部门目前在下列领域的的能力？



N=1,130

问题 20：在未来两年里，你将雇佣哪方面的人才？

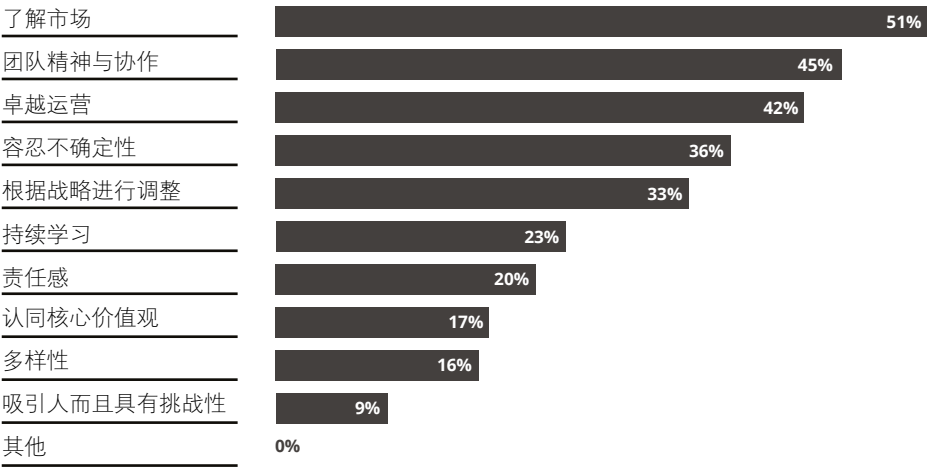


N=1,125

来源：《德勤 2016-2017 年 CIO 调查报告》

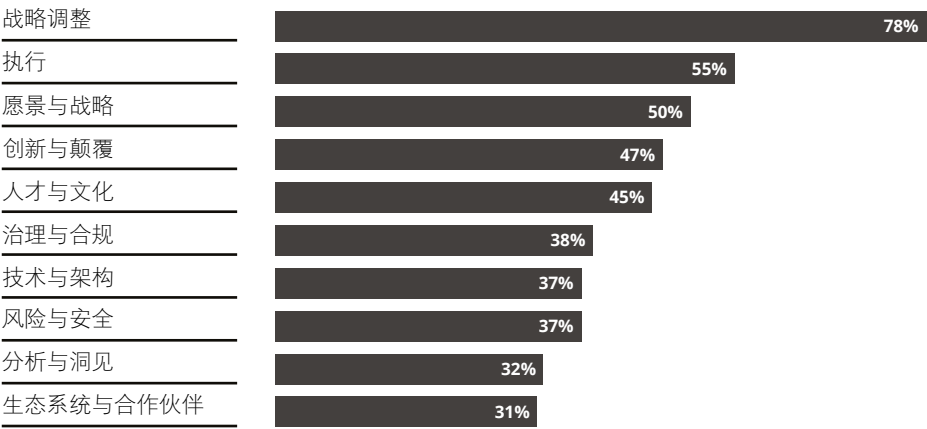


问题 21：下列哪些属性描述了你所在的 IT 部门为了满足企业要求所需要的文化？



N=1,064

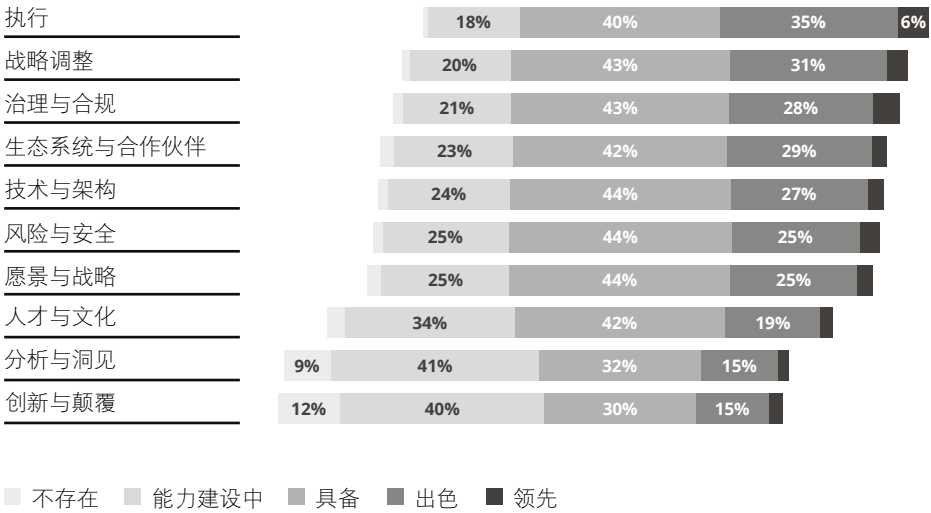
问题 22：下列哪些组织能力对你的成功至关重要？



N=1,123

来源：《德勤 2016-2017 年 CIO 调查报告》

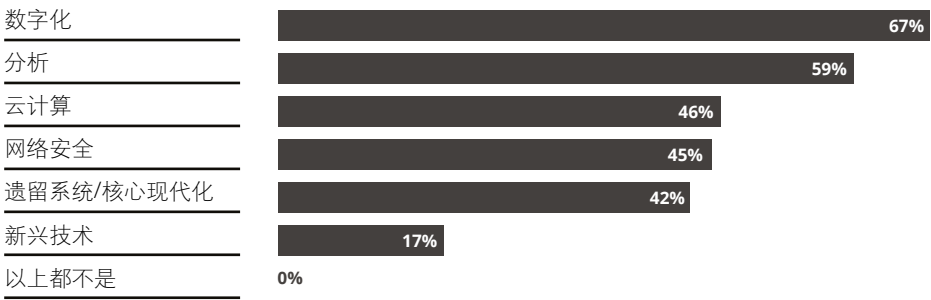
问题 23：你如何评价自己所在 IT 部门目前在下列领域的  
能力？



N=1,097

## 技术和新兴的解决方案

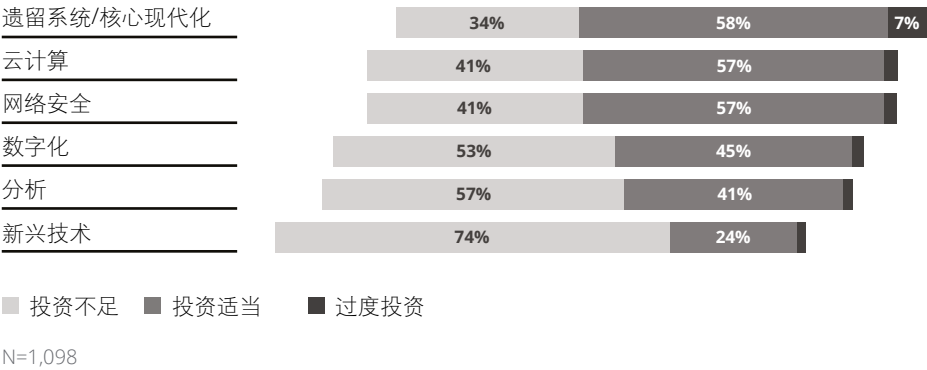
问题 24：在未来两年里，下面哪些技术领域对你所在的企业影响最大？（最多选三项）



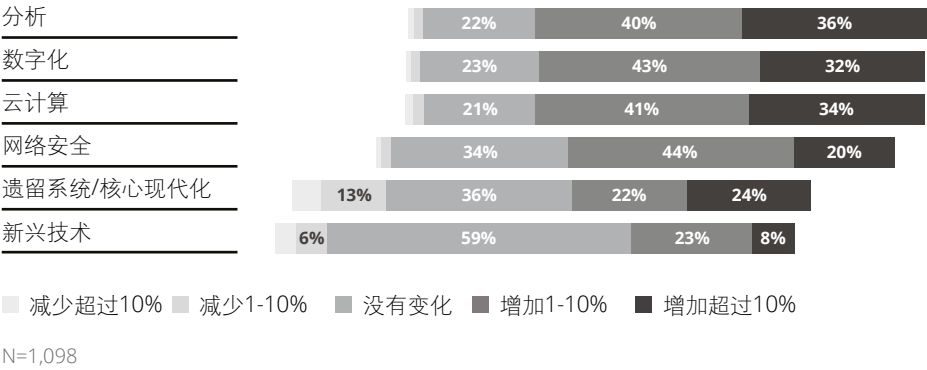
N=1,098

来源：《德勤 2016-2017 年 CIO 调查报告》

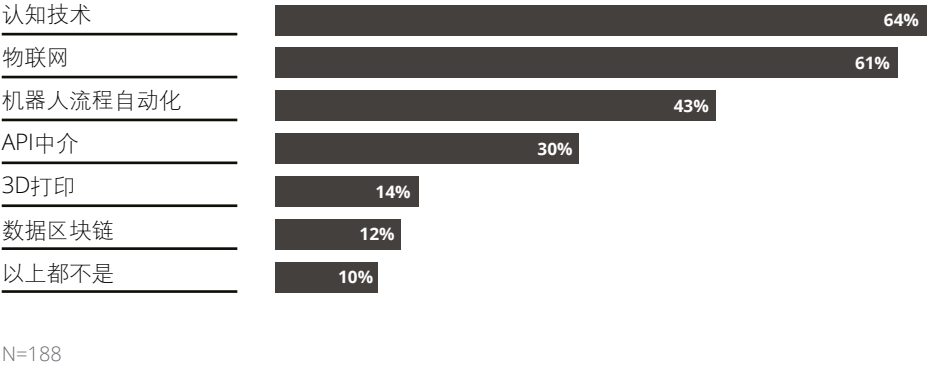
问题 25：如何评价你当前在下列技术领域的投资情况？



问题 26：在未来两年里，你针对下列技术的开支有何变化？

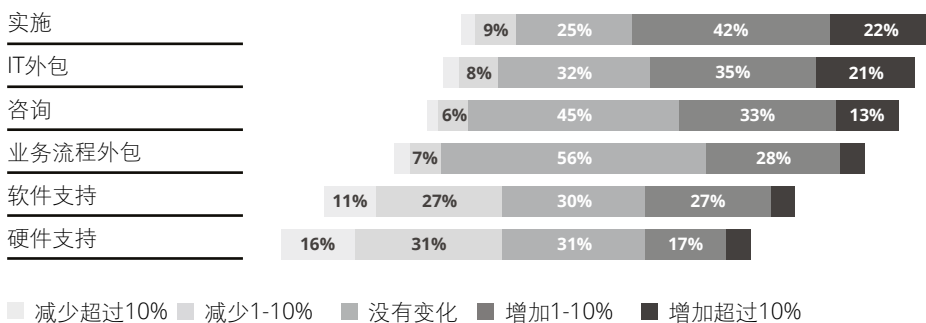


在未来两年里，你将针对哪些新兴技术大幅投资？



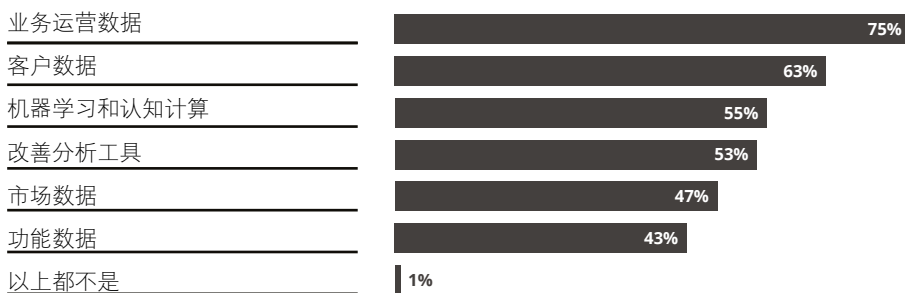
来源：《德勤 2016-2017 年 CIO 调查报告》

在未来两年里，你的云计算战略将如何影响你在下列领域的开支？



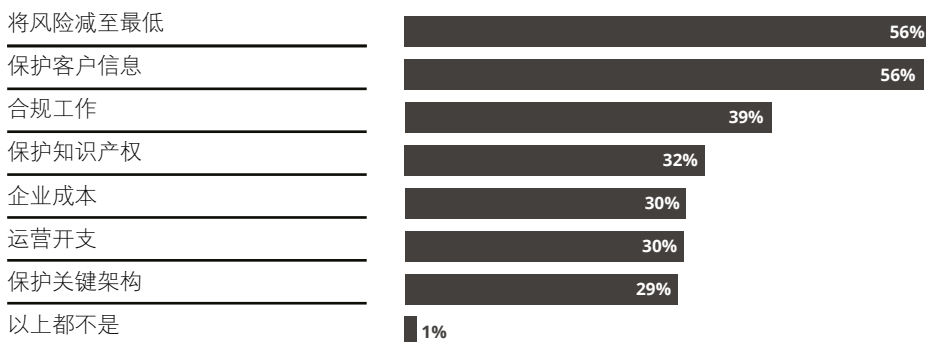
N=500

在未来两年里，你将针对哪些分析领域大幅投资？



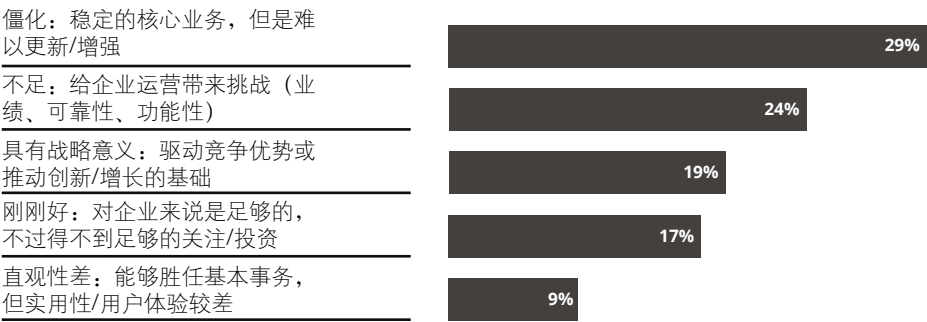
N=651

你所在的企业如何看待安全 / 隐私投资？



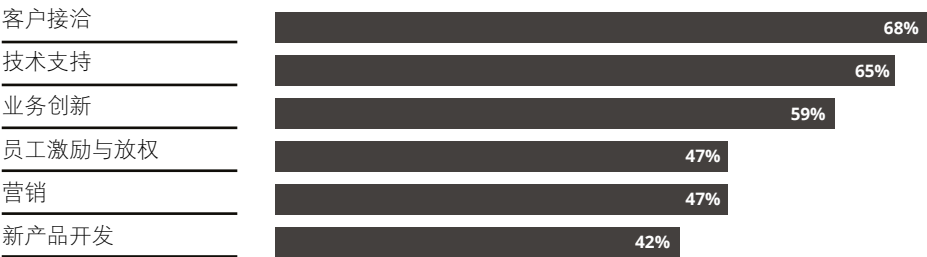
N=491

对于驱动企业流程的核心系统，哪一种描述最为准确？



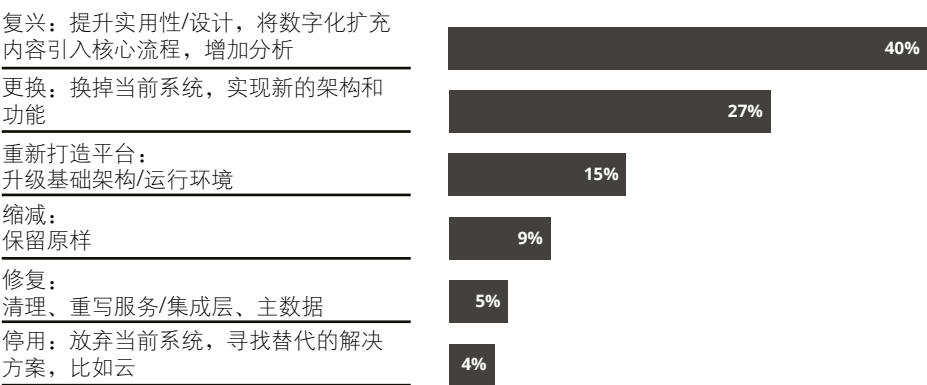
N=466

你所开展的数字化活动的范围是什么？



N=738

问题 27：企业针对你的核心业务应用制定了什么样的战略方向？



N=1,041

来源：《德勤 2016-2017 年 CIO 调查报告》

# 关于作者

## KHALID KARK

Research director, US CIO program  
Deloitte LLP  
[kkark@deloitte.com](mailto:kkark@deloitte.com)

**Khalid Kark** is a director with Deloitte Consulting LP, where he leads the development of research and insights for the CIO Program. He has served as a trusted advisor to large, multinational clients, and has decades of experience helping technology leaders anticipate and plan for the impacts of new technology. Previously, Kark led CIO Research at Forrester Research. His research has been widely featured in media outlets such as MSNBC, the *Boston Globe*, and *CIO magazine*.

## MARK WHITE

Chief technologist, US innovation office  
Deloitte Consulting LLP  
[mawhite@deloitte.com](mailto:mawhite@deloitte.com)

**Mark White** currently leads disruptive technology sensing, insight development, and experimentation in Deloitte Consulting's US innovation office. He has served clients in federal, state, financial services, real estate, high tech, telecommunications, transportation, and other industries. His professional focus areas are technology trends and architecting, developing, and delivering critical mission solutions for our clients. White is a frequent speaker at US and global conferences and is regularly quoted in the media discussing the impact of technology on business and government.

## BILL BRIGGS

Chief technology officer  
Deloitte Consulting LLP  
[wbriggs@deloitte.com](mailto:wbriggs@deloitte.com)

**Bill Briggs** is a strategist with deep implementation experience, helping clients anticipate the impact that new and emerging technologies may have on their business in the future, and helping them get there from the realities of today. As CTO, Briggs is responsible for helping to define the vision for Deloitte Consulting LLP's technology services, identifying and communicating technology trends affecting clients' businesses, and shaping the strategy for Deloitte Consulting LLP's emerging services and offerings.

## ANJALI SHAIKH

Research & Insights lead, US CIO program  
Deloitte Consulting LLP  
[anjalishaikh@deloitte.com](mailto:anjalishaikh@deloitte.com)

**Anjali Shaikh** leads the research and insights team for Deloitte's CIO Program. She has served clients extensively across industries including financial services, health care, and public sector. Shaikh's area of expertise includes IT strategy, IT organizational transformation, and operational and technology process improvement. In her role on the CIO Program, she spearheads the publication for the global CIO survey and Deloitte's CIO Insider series.

## 编者

### **Karen Mazer**

US CIO Program executive sponsor  
Principal  
Deloitte Consulting LLP  
[kmazer@deloitte.com](mailto:kmazer@deloitte.com)

### **Peter Vanderslice**

US CIO Program  
Principal  
Deloitte Consulting LLP  
[pvanderslice@deloitte.com](mailto:pvanderslice@deloitte.com)

### **Mark Lillie**

Global Technology Eminence and  
CIO program leader  
Partner  
Deloitte Consulting UK  
[mlillie@deloitte.co.uk](mailto:mlillie@deloitte.co.uk)

### **Peter Kearney**

Partner  
Deloitte Consulting Ireland  
[pkearney@deloitte.ie](mailto:pkearney@deloitte.ie)

### **Simon Murphy**

Partner  
Deloitte Consulting Ireland  
[smurphy@deloitte.ie](mailto:smurphy@deloitte.ie)

### **Juergen Lademann**

Partner  
Deloitte Consulting Germany  
[jlademann@deloitte.de](mailto:jlademann@deloitte.de)

## 全球团队

Anjali Shaikh\*  
Kristi Lamar  
Heidi Boyer  
Keara O'Brien  
Dana Kublin  
Ruchi Sharma  
Lauren McShane

Deepak Malhotra  
Gareth Nicholls  
Tiffany Stronsky  
Conor Fingleton  
Megan O'Brien  
Chris McLaughlin  
Sunny Mahil

Al Zinkand  
Elizabeth Mackey  
Natalie Mazza  
Peter Gruen  
Elizabeth Rocheleau  
Michael LeFort

\* *Team lead*



# 特别感谢

**Anjali Shaikh** for truly being able to navigate the team as a captain in every capacity—through both choppy seas and calm weather. This report would not be possible without your enduring passion, pursuit of excellence, and unwavering leadership. Thank you for pushing the team to continually challenge themselves and providing direction at every point.

**Keara O'Brien** for helping us chart our course early on, exceeding incredibly high expectations, and being the anchor of the team from the day you joined. You have become an indispensable contributor and we cannot thank you enough. Lauren McShane for lending us your statistical expertise and out-of-the-box perspectives to explore possibilities through data analysis. Ruchi Sharma for your willingness to step in and support the team in the midst of the project with your “we can adjust our sails” attitude.

**Dana Kublin** for her unparalleled creativity and amazing creative skills that brought the report to life. This report would be incomplete without your leadership on the design and graphics. The look and feel of this year's report is a result of your dedication and willingness to guide us through every stage of our project.

**Kristi Lamar** for her rock-solid leadership and unwavering mentorship to each individual on the team. Your efforts and support have kept us sane in the most crucial moments of this journey—and we thank you endlessly for being the leader you are.

**Heidi Boyer** and **Tiffany Stronsky** for leading and developing the intricate map of marketing, social media, and public relations initiatives with the global marketing team. We appreciate your expertise in collaborating with the wide array of Deloitte resources.

**Damian Walch, Judy Pennington, Ken Porrello, John Hearn, Kristi Lamar, Aman Vij, Scott Radeztsky,** and **Andrew Derr** for leading CIO interviews, and the diligent global interview support staff, led by **Al Zinkand**, who seamlessly coordinated interviews with CIOs, organized a copious amount of input, and provided insights to build the foundation of the report. Your work helped us add an enormous amount of color to the research.

**Josh Wilson** for helping us explore, analyze, and present the data in insightful and compelling ways. You helped bring clarity and character to the report in ways we had not even thought of.

**John Connors** for your remarkable advice on editing and arranging words to form a coherent whole in the early stages of the report. Caroline Brown from making a big impact in the short time you've been on the team—we are all confident you'll continue to impress with your writing mastery.

**Conor Fingleton** and the global research teams in 48 Deloitte practices around the globe who facilitated the surveys and interviews to help us deliver the 2016–2017 global survey and report.

A big thank you to the Deloitte University Press team—**Junko Kaji** and **Emily Koteff Moreano**—for their editorial and design skills. Your partnership has once again helped us create a report and visual identity that we believe is truly unique. Thank you for all that you do for our team and so many others.

As we dove into our survey findings and engaged with CIOs, we were often reminded that creating a legacy is a “team sport.” While we focused on the steps that a leader takes, we realize they are shaped by those who came before and are inspired to pave the way for those who are yet to come. Likewise, we celebrate the ability we all have to navigate between roles as we strive to leave a lasting legacy in our personal and professional lives. Thank you to all involved in this project for your individual and collective willingness to explore and transform as you build a legacy of your own.





# Deloitte. University Press



敬请关注@DU\_Press

敬请登录[www.dupress.deloitte.com](http://www.dupress.deloitte.com)订阅德勤大学出版社的最新资讯。

## 关于德勤大学出版社

德勤大学出版社发布原创文章、报告和期刊，为企业、公营行业和非政府机构提供专业洞察。我们的目标是通过调研工作，利用德勤专业服务机构上下的专业经验，以及来自学界和商界作者的合作，就企业高管与政府领导人所关注的广泛议题进行更深入的探讨。

德勤大学出版社是Deloitte Development LLC旗下印刷商。

## 关于本刊物

本刊物中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）通过本刊物并不构成提供任何会计、企业、财务、投资、法律、税务及其他专业建议或服务。本刊物并不代替此等专业建议或服务，不可基于本刊物内容而做出任何可能影响自身财务或业务的决策或采取任何相关行动。进行任何可能影响自身财务或业务的决策或采取任何相关行动之前，请咨询合资格的专业顾问。

任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

## 关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司（即根据英国法律组成的私人担保有限公司，以下称“德勤有限公司”），以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司（又称“德勤全球”）并不向客户提供服务。请参阅[www.deloitte.com/us/about](http://www.deloitte.com/us/about)中有关Deloitte LLP及其关联机构法律结构的详细描述。按照公共会计行业的相关法律法规，某些服务不向鉴证客户提供。

版权所有©2017 Deloitte Development LLC。保留所有权利。

德勤有限公司成员

CQ-004SC-17



这是环保纸印刷品