

研究洞察

首席数字官 不过是昙花一 现？

CDO 如何加快数字化成熟
步伐，推动实现经济效益

IBM 商业价值研究院



IBM 如何提供帮助

IBM 数字战略旨在为客户的成功和发展提供大力支持。我们专注于推广颠覆性的理念，推动业务模式创新，提升市场活力，为客户带来全新体验。我们可以帮助您在以技术为核心的数字化环境中加快培养专业知识，开创全新工作方式。

扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信



微信小程序

作者：Saul Berman、
Carolyn Heller Baird、
Kevin Eagan 和
Anthony Marshall

谈话要点

加快数字化成熟步伐

尽管许多企业仍然不接受首席数字官 (CDO) 这一概念，但我们发现，在组织架构中安排 CDO 职位，有助于提高企业的数字化成熟度。

增加盈利

无论企业属于哪种规模，设立 CDO 并制定强有力的数字化转型计划，肯定有助于提升财务绩效。

企业规模越大，效果越显著

众多年收入超过 200 亿美元的企业积极推进数字化转型，期望通过设立 CDO 实现最高经济效益。

—

CDO 的发展道路并不一帆风顺

近年来，商业杂志对首席数字官职位始终不看好。CDO 设立后不久，人们似乎就快就对这一职位失去兴趣。2012 年，媒体将 CDO 誉为“未来十年最振奋人心的战略角色”；短短几年之后，舆论就发生反转，预测 CDO 即将退出历史舞台。2016 年，《福布斯》在头版发出警示：“告别首席数字官”。2018 年又提出疑问：“首席数字官不再重要了吗？”，并断言“首席数字官走向没落”。2019 年预测标题变成了：“首席数字官达到‘顶峰’了吗？”；“首席数字官之殇：首席数字官已然走向灭绝边缘。”²

尽管人们对 CDO 职位价值的看法似乎一直飘忽不定，许多老牌企业仍将数字化转型视为关键的使命。³ 显而易见，现阶段企业亟需建立数字化领导能力，那么 CDO 职位又为什么没有得到青睐呢？此外，否决 CDO 职位的价值是否为时过早？

愿景和组织范围含糊不清

某些企业的 CDO 未能达到组织的期望值，原因有很多。设想一下，CDO 通常是临危受命，作为“救火队员”加入棘手的企业环境。事实上，CEO 通常是在意识到最初设想的数字化转型停滞或失败，亟需外部力量协助达成愿景的混乱局面之下，才会设立 CDO。

如果企业尚未充分确立数字化转型的愿景和范围，CDO 的使命不够清晰，情况就更加糟糕。更重要的是，CDO 的工作汇报或责权范围往往无先例可循，因而容易迷失方向。



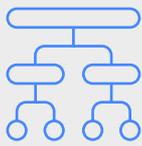
不足 10%

的“标准普尔全球 1200 指数”企业在年度报告中表明设立了 CDO 职位。¹



多达 92%

的数字化成熟度获得高分的受访企业表示设立了 CDO 职位。



尽管 61% 的 CDO

在调研中表示向 CEO 汇报工作，但我们的分析表明 CDO 向 CIO 汇报工作可以为企业创造更高的经济效益。

不过，尽管面临种种障碍，CDO 还是充分认识到，他们有望迅速取得切实成果。“转型需要时间，”一位受访 CDO 表示。“然而，在被录用的时候，企业很可能已在困境之中挣扎多年，急切盼望你带来立竿见影的成效。”（请参阅下一页“某大众传媒公司：快速致胜，提升信誉。”）

期望值过高，而且职位要求不切实际

目前对“标准”CDO 缺乏明确的个人特质定义，因而对职位有效性的判断就变得非常复杂。企业对 CDO 的素质、经验和专业知识的要求各不相同：有的需要杰出的数字技术专家、数据科学家、业务战略家，亦或高瞻远瞩之士、精神领袖、变革推动者甚至和平捍卫者；有的希望 CDO 以客户为中心；有的希望其具备务实思维、深刻的行业洞察；有的则希望其能够深入理解企业内部运作模式。

寻找这样一位数字“独角兽”绝非易事。⁴

在 CDO 岗位取得成功

本次 IBM 商业价值研究院 (IBV) 调研旨在拨开迷雾，直击 CDO 职位问题的核心。我们特别探讨了以下问题：

- 任命 CDO 是否有助于推动企业快速发展？或者说，这会不会会让现任企业领导无所适从？
- CDO 是否属于战术性职务，负责一系列明确界定的具体数字相关任务？或者说，CDO 应不应该扩大职权范围，统筹企业整体数字化转型战略？
- 为最充分地发挥作用，CDO 应由谁直接领导，又该设立哪些下属职位？
- 寻找 CDO 人选时，企业应优先考虑哪种背景、技能组合以及性格特质？

另外，还有一点十分重要：

- 如果任命 CDO（特别当其无论从个人特质还是工作经验角度均为最佳人选），企业可提升数字化投资哪方面的 ROI？

我们的分析表明，企业因短视而很快对 CDO 的价值失去了信心。

为解答这些问题，IBV 与牛津经济研究院合作，对来自 20 个国家 / 地区和 18 个行业的 1500 位业务主管（其中半数为首席数字官）开展了本次 CDO 调研。另外，我们还与 CDO 进行了一系列深度访谈。在分析的基础之上，我们建立了一个框架，确定在哪些情况下任命 CDO 意义重大。我们还研究了如果企业任命 CDO，那么哪些特质和职责最有可能使 CDO 帮助实现显著的业务效益？（请参阅右栏：“洞察：如何定义‘首席数字官’。”）

惊喜无处不在

我们得出的一些结论出人意料——颠覆了没必要设立 CDO 职位的社会舆论。值得注意的是，我们所阐述的关系及其他一些调研结果彼此关联，但不一定互为因果。我们的分析表明，企业因短视而很快对 CDO 的价值失去了信心。事实上，聘请适当类型的 CDO 很可能成为企业走向成功最关键的因素之一，当然，这与企业的规模和复杂度有关。

职位空缺还是企业漏洞？

在全球各大股票市场上市的企业中，仅有不足 10% 的企业在年度报告中将 CDO 列入最高管理层团队。不过，在 2018 年的 IBV CEO 调研中，有半数受访 CEO 表示，当前的业务模式备受竞争对手威胁，因为竞争对手采用数字技术确立的价值主张更具优势。⁵ 在那次调研中，CEO 还指出企业亟需扩充数字专业知识或提升数字执行力。⁶

因此，不设立 CDO 与他们认为自己受到数字竞争对手的威胁显然相互矛盾。

某大众传媒公司：快速致胜，提升信誉

在本次调研中，我们与 CDO 开展了一系列深入的一对一访谈，包括一家美国主要大众传媒公司的前任 CDO。当问及在担任该职位的过程中汲取的经验时，他重点强调“快速致胜，提升信誉”。

“企业并不总能准确定义对 CDO 的职位期望，”他承认。

“他们倾向于专注单一数字平台。但是，真正的转型目标应该是重塑数字产品和实体产品，为客户营造一体化体验。因此，不仅要确立长期宏伟目标——也就是企业聘请 CDO 的终极目的，还要快速解决眼下的紧迫问题。”

这位 CDO 补充道：“每家企业都会确定某种近期目标。我们的近期目标是提高下载速度。为此，我为工程团队制定了切实可行的激励措施以解决这个问题。”

结果如何呢？“广告曝光次数节节攀升，客户转化率也水涨船高。首战告捷：成效显著、意义深远而且清晰可见。这让我有资本对整个企业说，自己能够实现既定目标。”

洞察：如何定义“首席数字官”

CDO 是负责在整个企业中制定并执行数字解决方案战略的业务主管。该职位的具体职责范围因企业而异，但 CDO 通常都会覆盖多个职能和业务部门。

尽管有充分的证据表明发展数字技术蕴含着巨大的潜在收益，但我们的数据显示，很多企业在数字计划方面的投资依然相对较低。

目光短浅的数字化转型观念

CDO 职位出现之初，人们经常会问一个问题：应该将这个职位作为临时职位还是永久职位？许多企业认为这是一项短期需求——这与一个假设有关：数字化转型不会一直持续下去，终有一天会结束。

换言之，一旦企业采用新型工作模式并能够在数字创新的推动下打造新平台、新产品和新服务，CDO 将面临失业。鸟尽弓藏。⁷

理论上这或许说得通，但实际上，大多数企业的数字化转型之旅还远远没有结束，考虑这个问题还为时过早。这并不是极少有企业将 CDO 列入最高管理层的原因。⁸

或许另外一种解释更符合逻辑：企业的数字化转型愿景往往备受局限。数字化转型是企业的整体战略目标，不仅涵盖技术层面，还包括组织和流程再造，但许多企业并不这样认为，他们的关注领域往往狭隘得多。

在 1500 位受访高管中，有多达 43% 认为自己企业的数字化转型方法“范围相对有限”。他们并未将数字化转型视为通过战略性数字计划彻底重塑企业的大好良机，只不过是希望开展几个以技术为重点的项目，影响一个或几个业务职能领域。

数字计划投资不足

尽管有充分的证据表明，发展数字技术蕴含着巨大的潜在收益，但我们的数据显示，很多企业在数字计划方面的投资依然相对较低。⁹ 在 1500 位调研受访者中，有半数表示数字计划仅占当前 IT 预算的 10% 甚至更低。

如果企业未确立数字未来的总体愿景，也未投入充足的资金推动企业级转型，这些企业可能无法彻底领悟 CDO 可以带来的机遇。事实上，如果企业仍对数字化转型持这种短视观点，是否需要新的最高层主管引领这项工作？或许不需要。

在 CDO 的帮助下提高数字化成熟度和企业绩效

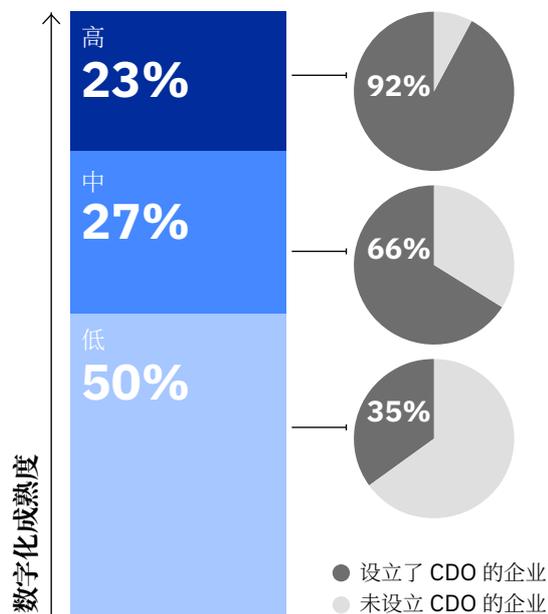
数字化成熟度问题与此类似。如果企业对发展成熟的数字化技术缺乏浓厚兴趣或未进行充足投资，则可能不需要设立 CDO。企业可以通过自我评估和对标工具，根据最新 IBV 调研“认知型企业”确立的主要对标标准，评估自己的数字化成熟度。¹⁰

尽管企业的数字化成熟度可能会对是否任命 CDO 的决定产生影响，但我们的分析表明，数字化成熟度与是否设立 CDO 还是有联系的。事实上，企业的数字化成熟度越高，设立 CDO 的越多，而 CDO 职位本身有助于加快企业的数字化成熟步伐。（请参阅“附录：调研方法。”）

我们的分析表明，在数字化成熟度方面得分较高的企业中，有 92% 设立了 CDO。相比之下，在数字化成熟度得分较低的企业中（占调研企业总数的一半），有 65% 未设立 CDO（见图 1）。

图 1

设立 CDO 与提高数字化成熟度



n=1500。

尽管我们认识到, 设立 CDO 与数字化成熟度并非互为因果, 但分析结果还是令人吃惊。虽然设立 CDO 并不能保证达到高水平的数字化成熟度, 但没有 CDO, 企业肯定无法做到这一点。

出人意料的结果还远不止于此。我们还发现, 对于 CDO 价值的认识, 以及对强有力数字化转型计划的渴望, 与受访企业的财务绩效同样息息相关。

业绩出众的企业积极推动数字化转型并设立 CDO

我们请所有受访高管评估自己企业相对于竞争对手的收入增长和盈利能力。超过 50% (具体说是 52%) 的受访者表示自己所在企业的业绩表现不及同行。近 1/5 (19%) 的受访高管表示自己企业达到行业平均水平。另有 29% 的受访高管表示自己企业的业绩表现优于竞争对手。

经过对这组业绩出众的企业进行深入细致的研究, 两大因素浮出水面。业绩出众的企业对 CDO 职位的重视程度及其在大规模数字化转型方面的投入均高于业绩欠佳的企业 (见图 2)。

图 2

业绩出众的企业与业绩欠佳的企业 — 设立 CDO 的必要性及数字化转型投入

CDO 是保证企业成功的必要条件



我们希望投资于大规模跨职能部门的技术转型项目



n=1500。

在 CDO 由谁领导这个问题上，各受访企业的回答差异很大。

剖析 CDO

在 CDO 的隶属关系、职责和专业背景等方面，调研数据揭示了一些有趣的见解。

CDO 的隶属关系

在这个多样化的受访企业样本中，我们发现了几个有趣的现象。在参与调研的 750 位 CDO 中，有近 2/3 直接向 CEO 汇报工作——这个比例相当高。向 CIO 或董事会汇报工作的 CDO 比例则小得多。极少部分 CDO 向包括首席营销官、首席技术官和首席创新官在内的其他高管汇报工作。

同时，我们还研究了哪些职位向 CDO 汇报在设立 CDO 的企业中，有超过 70% 表示企业的数字设计师直接向

CDO 汇报工作。31% 表示创意总监包含在 CDO 团队中，30% 提到了数据科学家。其余汇报者广泛涵盖各种职位，包括首席创新官、首席营销官、首席体验官、首席客户官、开发人员和系统工程师。CDO 的管理层级与受访企业的类型同样丰富（见图 3）。

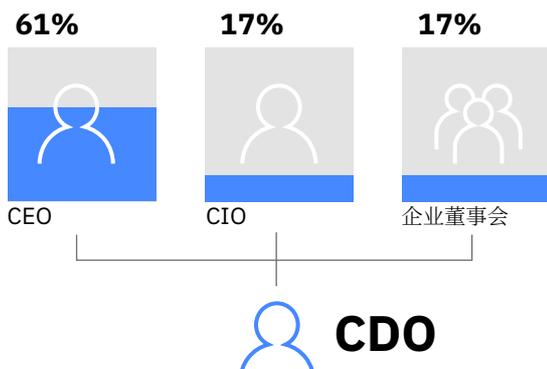
CDO 的职责

在参与调研的 750 位 CDO 中，有近 2/3 (65%) 表示自己是企业数字计划的主要负责人。另有 29% 表示自己在数字计划中与其他高管享有同等职权。仅有 6% 表示自身并非负责人——只不过是职权有限的影响者。

当问及具体职责时，CDO 列出了一系列活动。几乎所有受访 CDO (91%) 表示“构建企业数字战略业务案例是自己的

图 3

管理层级：CDO 的隶属关系



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_46736

