



2020 年的 CIO: 实现 20/20 愿景

数字时代中的职能相关性

人类迎来了技术创新的黄金时代，数字技术彻底改变了人际关系和组织关系。在这样的时代中，企业不断在员工、客户和合作伙伴构成的广阔生态系统中，以指数级速度建立全新的联系，推动合作发展，促进业务成功；在数字化热潮的推动下，企业需要在本地和云端环境中实现组织转型；同时，首席信息官 (CIO) 这一新兴职位正在崛起，而担任这个职位的人需要拥有远见卓识，以及敏捷的业务洞察力。

重塑 CIO 的角色：从提高 IT 运营效率到实现 IT 业务转型

企业领导非常清楚，技术是赢得客户、市场份额和利润的关键。然而，要保持以客户为中心的盈利模式，企业高管，尤其是 CIO，需要寻求一种机遇，借助技术产生与众不同的业务价值。

CIO 是一个新兴的职位，其中的“I”不再仅仅关乎于“信息”，还关乎于创新、创意、投资和社交互动。CIO 需要从战略高度转变思维，以便：

- 应用人工智能，推动在 IT 组织和企业内进行工作负载转型。
- 通过在传统维度内外部建立合作关系，推动提高相关性。
- 构建安全的基础架构，保护资源和资产的安全。
- 激发新观点，预测未来事件，敏捷采取行动。

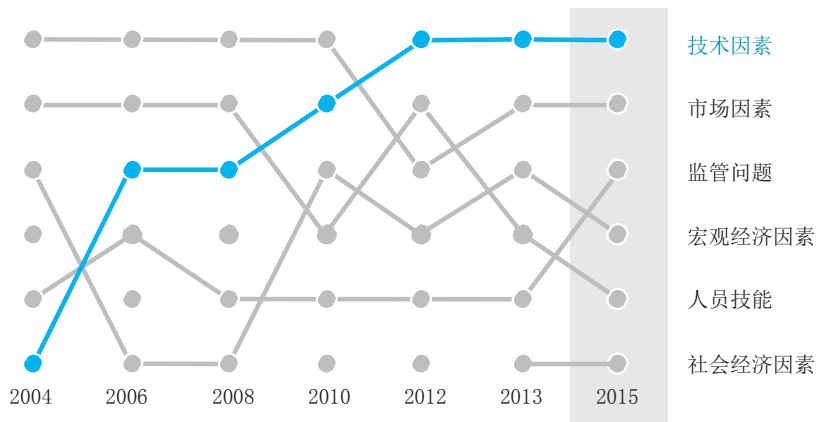
在颠覆性创新不断挑战现状的世界中，CIO 需要提升自己的创新智商。为了变得更加智慧，推动创造更多价值，CIO 应当：

- **改变 IT 组织模式**，促进并满足 2020 年以及以后的业务需求，尤其是在全新的数字和认知领域方面。

- **采用“消费化的”技术**，脱离专有技术思维，探究商用 API，这些 API 更加简单易用，成本更为低廉，可以带来更大的便利。
- **通过开放标准和外部人才引入简化 IT**，通过接受开放标准、云技术和更广泛的技能，提高组织劳动力的专业水平。

图 1.

最重要的因素：CEO 们认为，技术是影响企业的最重要外部因素。



来源：“重新定义竞争：CEO 独特观点”IBM 商业价值研究院。

<http://www-935.ibm.com/services/c-suite/study/studies/ceo-study/>

重塑 CIO：战略思考，敏捷行动

知名管理专家 Peter Drucker 曾说“管理是把事情做对；领导则是做对的事情。”这也许就是 2020 年的 CIO 应当采取的平衡做法 - 如何通过战略思考和基于数字技术的行动创造持续的价值。

对于 2020 年的 CIO，首先要做的就是突破传统的运营和管理方法。要想突破传统的数据中心思维，拥抱云端的数字化和认知世界，CIO 应当：

- 与核心利益群体建立更加有效、更加个性化的关系，推动创新发展。
- 促进数字化转型，管理企业范围的监管与合规工作。
- 通过客户与生态系统进行互动，加速创造可以产生收入的商机。

高管、员工、合作伙伴和客户需要了解 CIO 所投资的战略目标。技术不应只是被用作一种实用工具，而应发挥更大的作用，促进企业转型；在这个过程中，CIO 应该担当建立共同愿景的基石。

CIO 应该通过支持业务发展，洞悉技术管理之道。要发挥这种作用，CIO 可以先从缩小他们的自我认知与业务部门对其的印象之间的差距开始。这样一来，CIO 的形象肯定会焕然一新，具备实现成功必备的行为派思想，进而自如地应对数字世界随时随地出现的挑战。

较之于业绩欠佳企业 CIO，表示已经整合业务和技术部门力量来实现创新的受访业绩出众企业 CIO 的数量要高出一倍以上。¹

采用消费化的技术和最佳实践

CIO 需要超越以往的经验，打破对自身在数字时代所扮演角色的先入为主的观念。这对于任何 CIO 来说都至关重要，可以决定他们的职业生涯。这会涉及到 CIO 战略使命的关键推动力量 - IT 消费化。

如果 CIO 希望在企业领导层中发挥更加重大的作用，他们就需要加速组织创新和技术创新，满足员工和客户对移动应用和云应用的速度期望。

通过拥抱 IT 消费化，CIO 和整个 IT 组织可以获得与众不同的优势，这对于预测市场需求或工作场所需求以及据此采取行动都至关重要。对于 2020 年的 CIO 来说，这意味着要具

备所需要的灵活性和自信心，以便成功地发挥多重作用。CIO 应当：

- 通过采用由外入内的方法，将自己定位为变革推动者，深入探究即将投产的新兴技术。
- 将自己定位为企业计划的关键合作伙伴，同时继续推动应用开发和云端迁移。
- 做好充分准备，拥抱 API 经济，同时继续努力保护 IT 系统。
- 根据业绩和运营卓越性定义自己，同时帮助设计制定数字化战略，提高利益相关方满意度和客户获取率。

40% 受访 CIO 表示他们在业务方面投入了大量时间，但是只有 20% 的业务高管表示认同。²

简化 IT：采用开放标准，打开组织大门

随着传统 IT 组织角色和优先任务的不断变化，CIO 需要致力于与企业内外部的关键利益相关方开展持续的对话。2020 年的 CIO 需要有效管理内部人才，横跨数字生态系统开发和吸引外部人才，进而更加高效地发布产品和服务，加快上市速度。

根据 2015 年 IBM 商业价值研究院全球最高管理人员调研，包括 CIO 在内的高级管理人员都十分注重开放平台业务模式。³ 随着技术资产（包括基础架构、数据和应用）不断迁至云端，业务运营模式的内在简化过程逐渐形成。IT 生产环境仍然保留客制工作模式，同时业务环境在标准解决方案的推动下加速发展。

全新的数字化转型以及对基于云和 API 的平台的充分利用，可以帮助 CIO 缩短上市或部署时间，从而为企业创造更多价值或利润。这些发展变化，加之对外部生态系统的开发利用，不断推动企业实施可衡量的内部变革，这将有助于 CIO 构建敏捷的业务优先环境（见侧边栏，“采用业务优先的方法”）。对于任何的 CIO 来说，这都是实现重大成功的秘诀。

采用业务优先的方法

一家领先的工业部门企业的 CIO 表示，他们通过摒弃陈旧的从 A 点到 B 点的线性策略，采取全新业务优先的方法，成功地应对了所面临的挑战。这意味着要淘汰许多内部 IT 资源，利用对于加速实现成果至关重要的庞大的敏捷数字技能网络。最终，他们提高了效率、盈利率和业绩水平。

以下是 2020 愿景的出发点

积极进取的 CIO 会营造一种 IT 环境，鼓励有计划的变革，推动实现最佳结果。以下是三个关键的出发点：

- **从内外部寻求人才。**评估技能需求，既包括 IT 组织内部的技能需求，还包括亟需填补的人才需求。通过“零工经济”，利用可用的非雇员技能，弥补内部员工的不足，进而创造价值、降低成本。⁴

- **从战略高度审视技术支出。**深入探究如何确保预算和支出与需要采取的行动保持一致。资本支出和运营支出都应当反映对于实现业务成果至关重要的业务计划。
- **关注结果。**控制 IT 引擎的最大马力，以影响速度和轨迹。通过衡量实现短期价值和可持续价值的利弊，完成这些工作。

关于专家洞察 @IBV 报告

ExpertInsights@IBV 专家洞察代表了思想领导者对具有新闻价值的业务和相关技术话题的意见，根据与全球领先的主题专家的对话总结而出。了解更多信息，请联系 IBM 商业价值研究院：iibv@us.ibm.com

话题专家

Daniel Gasparro

IBM 全球企业咨询服务部 CIO 咨询服务副
合伙人 [linkedin.com/in/danielgasparro/
dgasparr@us.ibm.com](https://www.linkedin.com/in/danielgasparro/dgasparr@us.ibm.com)

Michael Fitzgerald

IBM 全球企业咨询服务部
CIO 咨询服务合伙人兼 CIO 咨询业务全球负责人
[linkedin.com/in/smarterftz/
mikefitz@us.ibm.com](https://www.linkedin.com/in/smarterftz/mikefitz@us.ibm.com)

Robert Murray

IBM 全球企业咨询服务部
CIO 咨询服务合伙人兼北美实践负责人
[linkedin.com/in/robertpmurray/
robmur@us.ibm.com](https://www.linkedin.com/in/robertpmurray/robmur@us.ibm.com)

Richard Warrick

IBM 全球企业咨询服务部
CIO 咨询能力中心副合伙人兼数字化变革负责人
[linkedin.com/in/richard-warrick-a23b064/
rwarric@us.ibm.com](https://www.linkedin.com/in/richard-warrick-a23b064/rwarric@us.ibm.com)

IBV 联系人

Anthony Marshall

IBM 商业价值研究院的研究总监兼战略主管
[linkedin.com/in/anthonyejmarshall](https://www.linkedin.com/in/anthonyejmarshall)
anthony2@us.ibm.com

© Copyright IBM Corporation 2017

Route 100
Somers, NY 10589
美国出品
2017 年 5 月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 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 或其他公司的注册商标。Web 站点 www.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：

本文档是首次发布日期之版本，IBM 可能会随时对其进行修改。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。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示还是默示）的保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定目和非侵权的任何保证或条件。IBM 的产品是根据产品提供时所依据的协议条款和条件提供保证的。

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组织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 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

备注和参考资料

- 1 “The Essential CIO: Insights from the Global Chief Information Officer Study.” IBM Institute for Business Value. May 2011. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=CIE03073USEN&apname=wwwsearch>
- 2 Stackpole, Beth. “The IT-business GAP remains: The State of the CIO.” CIO Magazine. January 2017. <http://www.cio.com/article/3160838/cio-role/cio-jan-feb-digital-magazine-state-of-the-cio-2017.html>. Accessed on March 9, 2017.
- 3 “Redefining Boundaries: Insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. November 2015. <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&htmlfid=GBE03695USEN&attachment=GBE03695USEN.PDF>
- 4 White, Sarah. “Hiring trends for 2016: Welcome to the gig economy.” CIO Magazine. February 24, 2016. <http://www.cio.com/article/3037004/careers-staffing/hiring-trends-for-2016-welcome-to-the-gig-economy.html>. Accessed on March 9, 2017.

GBE03827CNZH-00

