

2019年4月

首席数字官是否已经 到达“顶峰”？

获取数字能力是世界上多数大公司近年来的关键目标。企业数字化转型的关键方法之一，就是任命一位首席数字官（CDO）来领导数字化进程。

作者：Pierre Péladeau、Olaf Acker

Pierre Péladeau

pierre.peladeau@strategyand.fr.pwc.com

普华永道思略特在电信与高科技领域的行业先锋，普华永道法国合伙人，常驻巴黎。

Olaf Acker

olaf.acker@strategyand.de.pwc.com

普华永道思略特在数字服务领域的思想领袖，常驻法兰克福，是普华永道德国合伙人，领导普华永道在欧洲、中东和非洲的数字化服务。

虽然数字化仍很重要，但我们注意到实现数字化的方式近来已开始转变，即任命CDO的公司开始越来越少。

普华永道战略咨询团队思略特（Strategy&）最近对2018年2500家最大上市公司CDO的招聘模式和职责范围进行了研究，结果发现，CDO职位的设立速度与2016年相比大幅放缓。

在研究对象中，仅有54家公司（2.2%）在2018年新设立了独立的CDO职位，而2017年有124家，2016年为160家。可以说，2016年代表着CDO招聘的“高水位”。

如今，许多企业的领导层认为，让一个人单独负责数字化转型可能不是最好的方法，因为数字化转型是整个企业内部战略层面的优先事项，而转型速度对于企业生存而言至关重要。CDO不再是一个孤立的职能岗位。

与此同时，那些设有CDO的公司已经改变了对这一职位的预期：首先，由于CDO在整个公司中已变得更具变革性，因此CDO应跨职能工作。其次，由于公司需要改变原有系统并应用新的技术，因此CDO必须具备合适的技术背景。在这种预期的转变下，最初担任公司CDO的人中有三分之一已被替换。

在全球范围内，平均21%的公司设有CDO一职，相比2016年的19%而言略有上升。换一个角度，几乎五分之四的公司没有为数字化单独设立领导职位。

此外，CDO职位增长速度急剧放缓，尤其是在2018年；这表明，公司的数字化转型的目标已进入一个新阶段。

那么，CDO这一职位将何去何从？

在我们2015年首次开展CDO研究时，我们根据公司适应（数字化）、改组（原有组织结构）、转变（整个业务）的需求，绘制了CDO一职的进化历程。现在我们看到，在许多案例中，数字化决策在短短三年内已经提升到了董事会层面。超过一半（54%）的CDO如今已居董事会级别，高于2016年的40%。这表明，人们越来越认识到，数字化转型对于大多数公司而言具有重要的战略意义，并且，唯有公司最高决策者自上而下推动数字化转型，才能使其具备推动业务变革的能力。

制定数字化转型计划后，就要考虑如何实施。许多公司已经意识到，计划在实施的过程中所涉及的事务远超最初所想。企业需要引进新技术，这是必然的，但除此之外，原有组织系统需要改进，内部流程需要改变，需要说服员工适应新的工作方式，这些都是需要跨公司内部多个职能部门共同努力的。通常，就是在意识到这些问题时，CDO被提升到董事会层面，开始具备跨职能部门实施转型的能力。

以往，CDO一职往往由面向市场职能的人才担任，资历背景包括市场营销、客户服务、销售或分销。然而现在，公司开始越来越多地寻求具有战略和科技背景的CDO——那些能够在公司高管级别进行跨职能部门工作、并且能够理解科技颠覆性的人。

我们最新的CDO研究发现，市场背景的CDO从两年前的39%下降到18%，41%的公司招募了具有专业技术背景的CDO，而这一数字在2016仅为32%。28%的CDO拥有战略、业务发展或咨询背景，而在2016年，只有21%的CDO拥有此类资历。

事实上，一个关键的发现是，在2018年内三分之一的CDO岗位经历了人员流动。这一数字反映出，由于数字化转型项目已经从部分业务领域的试水逐渐转变为日常运营的核心，CDO一职开始需求新的技能和经验。

放眼未来，我们认为随着数字化转型成为核心业务的一部分，CDO一职将逐步消失。数字化转型将成为高管团队每个成员的责任。

这一天还没有到来。但是，对于设立CDO职位的公司，首先应确保担任CDO的人具有精准的视角和足够的能力，以便将数字化转型议程向前推进，将其深深嵌入到整个公司的日常运营和组织架构中。

如果公司事务正按预期发展，则没有必要急于改变现状。但企业仍应该定期回顾运营情况，以检查CDO是否具备必要技能、能否继续为公司创造价值，这一点非常重要。

如果公司目前并未设立CDO一职，那么在设立该职位前请务必三思，特别是当企业的领导团队已经拥有科学的人才组合和良好的经验积累时。当然，不管是否设立CDO一职，我们认为数字思维和开展积极变革是高管团队中每位成员都应该具备的特质。

strategy+business magazine
is published by certain member firms
of the PwC network.
To subscribe, visit strategy-business.com
or call 1-855-869-4862.

- strategy-business.com
- facebook.com/strategybusiness
- linkedin.com/company/strategy-business
- twitter.com/stratandbiz

联系我们:

夷萍
普华永道思略特合伙人
+86 (21) 2323 5577
ping.yi@strategyand.cn.pwc.com

黄小戎
普华永道中国信息技术咨询业务主管合伙人
+86 (21) 2323 3799
xiaorong.huang@cn.pwc.com



strategy&

在《战略与经营》(strategy+business)杂志上发表的文章不代表普华永道网络成员公司的观点, 不代表推荐或建议
购买所评论和提及的出版物、产品或服务。

© 2019年普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构, 详情请访问
www.pwc.com/structure。文中提及的思略特(Strategy&)系指普华永道全球网络中的管理咨询团队, 详情请访问
www.strategyand.pwc.com。未经普华永道书面许可, 不得全部或部分复制文章内容。“strategy+business”系
普华永道的商标。CN-20190404-2-C1