

2017年夏季刊, 第88期

新一代数字化 领导者

面对日益严峻的组织挑战，越来越多的企业专门设立了负责数字化转型工作的主管。

作者: Pierre Péladeau
Mathias Herzog
Olaf Acker



新一代数字化领导者

面对日益严峻的组织挑战，越来越多的企业专门设立了负责数字化转型工作的主管。

作者: Pierre Péladeau, Mathias Herzog, Olaf Acker

越来越多的企业已经认识到了设立数字化领导者的必要性。2016年思略特开展了首席数字官研究，调查了全球2500家大型上市公司的首席数字官(CDO)设立情况。该研究显示，这些企业中有19%聘请了首席数字官引领数字化发展，而2015年的研究对象中只有6%的企业设立该职位。而且我们最新的研究发现，60%的首席数字官于2015年之后上任，充分说明近几年是首席数字官崛起之年。

这一趋势也反映出企业的数字化竞争力日益增强。根据我们的经验，一般在这一阶段，高管层开始注重设立首席数字官这

一岗位。早期，为了迈出数字化的第一步，各业务部门和公司职能部门开展了一系列试验性项目和试点项目，但是并没有统一的目标。但当企业决定打造全面连贯的战略来抓住数字化机遇之时，这种分散的探索方式就显得捉襟见肘。

在落实数字化战略方面，新一代首席数字官上任之时面临几大困难：公司上下拥有诸多数字化项目，缺乏集中管理；传统企业文化对变革的抵制；缺乏所需的人才；传统体系和架构与数字化抱负的冲突。企业选择了合适的人选，那么首席数字官就能运用自身的背景和经验解决上述问题。而且解决这些问题并没有“一刀切”的办法，必须根据每个企业的实际情况采取相应的措施。这样，首席数字官才能带领企业进行数字化转型，使

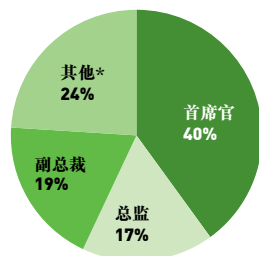
得组织、治理、能力、业务流程以及背后的技术架构和文化等变革深深扎根。

我们采用“首席数字官”这一头衔来指代负责落实企业或业务部门数字化战略的高管。这一职位可以位于“首席官”之列，如首席数字官、首席技术官、首席信息官等。但是，有的公司设立专门负责数字化的副总裁或者总监。纵观各个行业，我们看到很多企业选择了后一种方式，因为首席数字官位于“首席官”之列的比重自2015年以来并没有太大变化，盘旋在40%左右（见图一）。

我们最近的研究与之前的研究显示出一些类似的趋势。例如：大型企业设立首席数字官的可能性更大，而这些公司多数为北美和欧洲企业；另外，多数首席数字官为男性（2016年男性占86%）。但新一代的首席数字官也显示出不同的特性。2015年的研究显示，B2C行业任命的首席数字官最多，因为这些行业希望提升客户体验、连通性和业务模式，这些行业包括通信、媒体与娱乐；食品饮料；交通出行等。然而今年的研究显示，这些

图一：数字化领袖在企业职务级别中的占比

领导数字化议程的高管分布在组织的各个层级中。



*不同的职务级别在不同的公司会有所区别，例如，“数字化转型业务全球负责人”

信息来源：普华永道思略特

B2C行业的领先地位受到了其他行业的撼动，主要来自保险和银行业，这些行业不仅希望提升个人客户业务，还希望更加全面地实现内部运营的数字化（见图二）。

我们也发现新任数字化领导人的背景有所变化。2015年，

不同。但是他们在实施数字化转型过程中面临着类似的挑战。

整合数字化规划

新的数字化领导者上任之时，可能会发现全公司有多个小型数字化项目。这种松散的模式适用于初期，因为这阶段鼓励试验性

者，重新审视并重建内部运营，并设计出颠覆性的高价值新业务模式。对于一个风险厌恶行业中的传统企业，这些目标中的每一个都是巨大的挑战。但公司任命了Gonczi来实现这些目标。Gonczi在法国电力十年期间致力于网络运营，作为经济学家研究并购机会，作为联络员与欧盟沟通，从中培养出的政治能力使得他能更加从容地制定战略并推动实施战略所需的创新程度。他表示：“在法国电力集团，我是一名中间协调人。即使是小的数字化项目，我也需要让团队中的每个人都保持协调一致。能做到这一点，并非归功于我的背景，而应归功于我作为‘政客’的经验。”

其他企业也有数字化的经验，但是数字化迭代迅速，企业需要及时更新数字化方针。华纳兄弟的多个部门一直以来运用数字化技术开展各种项目。

思略特的研究发现，60%的首席数字官于2015年之后上任。

仅14%的首席数字官有技术背景。2016年，有技术背景的首席数字官是2015年的两倍多（32%）。拥有市场、销售、客服背景的首席数字官从53%下降到39%。位列“首席官”之列的首席数字官中拥有技术背景的比重较高，占41%，拥有市场和销售背景的占33%。

这些趋势与企业面对的情况相关。例如，一些企业只希望实现面向消费者业务的数字化，或者只想实现某一业务部门的数字化，那么他们理想的首席数字官就是在特定行业拥有大量市场营销经验的高管。有些企业志存高远，希望实现全方位的数字化，那么他们的目标人选可能不仅拥有消费者业务或者运营方面的数字化能力，还要拥有管理大规模变革的能力。现在，随着越来越多的企业达到了数字化成熟期，他们需要首席数字官具备强大的技术背景，能处理现有的IT设施和新的数字化应用之间的复杂关系，同时也要有能力处理主要的技术投资和新系统实施时遇到的政策和管理方面的复杂问题。

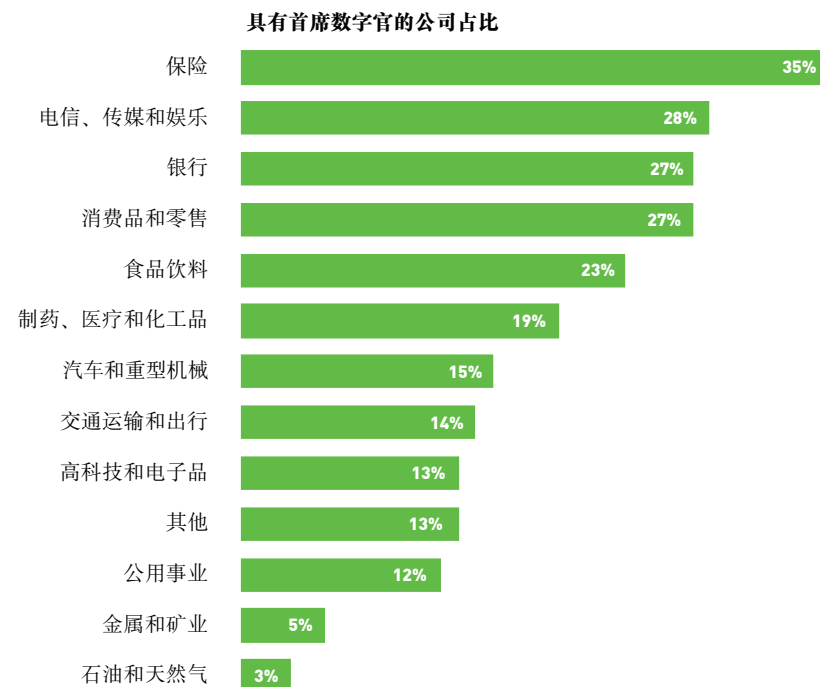
我们在研究中发现，首席数字官的经验、在企业中的位置、甚至是他们的具体职责都有所

活动，但是当企业从战略目标角度去看这些活动时，就会发现这些活动缺乏一致性。

法国电力集团是法国最大的公用事业公司之一，其在任命François Gonczi为客户销售部新任首席数字官的时候制定了下列几个目标：通过优化数字化体验和数据分析更加了解消费

图二：按行业划分的数字化领袖占比

在保险；通信、媒体和娱乐；消费者产品和零售，以及银行业里，有四分之一的企业聘用了首席数字官。



信息来源：普华永道思略特

华纳兄弟四年前任命Thomas Gewecke为首席数字官兼战略和业务拓展执行副总裁(之前为数字化营销总裁)。这说明华纳兄弟意识到“虽然因为历史原因各部门在数字化方面的起点各不相同,但是从长远来看整合全公司的数字化战略依然具有很大的优势。”

例如,每个部门都利用客户数据进行内容的创造和传播,并从中获利,而Gewecke的战略任务就是进行协调,利用统一的政策框架和技术能力提升成果和效率。他表示:“我们希望以速度制胜,因此我们采用分散的工作模式。同时,我们确保每个人都能在执行任务的过程中获得所需的帮助。”公司为各个部门都需要的能力建立了共享资源系统,因而避免了经销平台、数据分析、安全或新技术方面的重复投资。他还表示:“我的角色就是我们在这些领域开展工作的总调度,确保各项业务的协调,实现更广泛战略上的成功。”其中关键的一点就是协调好团队自主性、监管和避免重复投资之间的关系。

数字化领导人必须要动员所有人员和业务部门,共同进行数字化行动。或许在每个公司数字化领导人实现这一目标的方式有所不同,但统筹数字化议程这一概念是共通的:数字化领导人必须制定战略,同时确保公司上下对战略的认可。

弥合人才的鸿沟

数字化人才鸿沟是寻求变革的企业所面临的主要挑战。普华永道最近的数字化IQ研究显示,缺乏相应的人才已成为实现数字化技术投资回报的首要障碍,61%的受访者认为企业目前或未来面临缺乏相应人才

这一阻碍。此外,该研究还显示46%的首席数字官为外部空降高管。

我们对首席数字官的访谈显示,人才问题是他们面临的共同挑战。他们需要找到合适的人才才能将数字化战略落地。正如华纳兄弟的Gewecke所说的那样,“我们已经实现了数字化。公司的每一个环节都已经实现了数字化,也就是说我们越来越多的业务都通过软件来完成。这就需要很多工程师和软件开发人员。所以我们如何开展培训?如何保证员工具备相应的技能?如何将编程等技能加入员工发展计划?上述问题与公司和业务的各个环节息息相关。”

某些行业对数字化人才的需求更为复杂,需要数字化人才同时具备相应的行业知识。旧金山Blue Shield医疗公司的客户体验高级副总裁Todd Walthall表示,难点并非缺乏好的开发人员,而是缺乏拥有医疗行业知识的开发人员。医疗行业非常复杂,需要开发人员具备相关的知识。Walthall认为他的主要工作是“挖掘既了解医疗行业又具备变革和数字化敏感度的人才,以及来自其他行业的既会开发与Blue Shield最近推出的移动App相类似的手机软件,又了解企业业务流程变革的人才。”

企业想要弥合人才方面的鸿沟,就必须确定自己需要的技能和缺乏的技能,然后打造确保数字化议程落地的人才计划。这需要结合内部培训和外部招聘,同时也可以通过兼进来获得所缺乏的技能。领导人也需要意识到传统文化的顽固性,因为这将阻挡新技术方案的采纳。

与传统架构的对抗

数字化转型的概念认为企业目

前处于根深蒂固的低效模式,从后台系统和整体组织结构中可见一斑;而且这些冗杂的机构难以被取代。因此,数字化领导人需要知道如何在诸多限制之中寻求发展,否则,他们将会在数字化转型要取代的那些领域耗费较多的时间。在普华永道的数字化IQ(Digital IQ)研究中,59%的受访者认为缺乏新技术和数据或现有技术和数据的整合会阻碍当前或者未来实现数字化技术的预期结果。

首席数字官面临的一大挑战就是如何既管理好传统的IT系统,又用灵活的方式实施新的精益化数字化应用。Yves Tyrode是法国BPCE银行集团现任首席数字官,他曾任法国国家铁路公司首席数字官。在法国国家铁路公司,他主要负责公司的数字化议程和传统IT架构,他发现“既要处理复杂的传统IT系统,又要推动数字化议程是极其困难的。”他在BPCE负责“数字化化工厂”,主要进行数字化开发,而首席信息官负责传统IT架构。他表示:“目前我们采用双构架模式,将‘快速IT’(即负责数字化应用开发的数字化工厂)和传统‘核心IT’(即首席信息官负责的部分)分开处理,有助于我们开展灵活迅速的变革。”

而法国电力集团的首席数字官Gonczi饱受传统IT系统的困扰。法国电力集团的传统IT系统尚未转型或退出,以风险规避而非创新为主,为IT管理带来了诸多问题。Gonczi表示:“IT以及IT团队的管理需要具体情况具体分析,每个APP都需要一个IT团队。作为风险厌恶行业,我们给每个APP团队安排了专家,但是这些专家也降低了变革的速度,因为变革就意味着风险。”但是数字化需要更全面的方法,各APP之间更加无缝连接,更加透明。他还表示:“如果某个

APP受到新元素的威胁或者必须更新,那么整个APP团队都会感受到其中的风险性。”这种模式会降低变革的速度,唯一的解决方式就是齐心协力,重新协调团队的思维模式和工作方式。

对Blue Shield的首席数字官Walthall而言,流程变革是管理传统IT系统的关键。在他上任的时候,Blue Shield的客户快速增长,但依然有很多流程通过人工完成,难以实现规模化。但是,如何解决这一问题尚未明确。Walthall表示,我们有些流程并没有明文规

始就设定好规定,而有些必须在现有的限制之下开展工作。

寻找合适的数字化领导者

企业在招聘数字化领导者的时候不仅要考虑个人背景和专业知识,还要考虑将候选人放在公司内的哪一职位才能让其具备开展工作所需的职责和权力。当然,企业在任命任何一个高管的时候都需要考虑上述问题。但是首席数字官还是一个比较新的概念,各大公司在任命首席数字官的时候依然还是在“摸着石头过河”。

Pierre Péladeau

pierre.pelaideau@strategyand.fr.pwc.com是普华永道战略咨询部门思略特驻巴黎办公室的合伙人,他是数字化转型领域的行业先驱。他协助电信、高科技、能源、公用事业、航空和零售领域的高管制定数字化战略。

Mathias Herzog

mathias.herzog@pwc.com是普华永道思略特驻西雅图办公室的合伙人,他是数字化战略领域的行业先驱,重点关注技术、媒体和零售领域。

Olaf Acker

olaf.acker@strategyand.de.pwc.com是普华永道思略特驻法兰克福办公室的合伙人,他是数字化服务领域的思想领袖,领导普华永道在欧洲、中东和非洲的数字化服务,重点关注技术和数字化转型。

普华永道德国办公室研究和智库高级经理 Kai Müller也为本文做出了贡献

领导人也需要意识到传统文化的顽固性,因为这将阻挡新技术方案的采纳。

定,比如‘如果发生了XX就给Suzy打电话’。但是如果Suzy在休假的话该怎么办?问题就解决不了了。”

Blue Shield后来采用了一套更迅速的系统,从发放身份卡到理赔等一系列流程都进行了结构调整和自动化。这一转变得益于Walthall与IT部门的合作,而这种合作往往也是企业进行数字化变革过程中的痛点之一。Walthall表示:“我们的优势之一就是我们与首席信息官领导下的IT部门之间的紧密合作关系。”

几乎每一个大型公司的数字化领导者都不得不平衡新的数字化行动和传统的IT系统之间的关系。某些情况下将两者分开更好,有些情况下流程变动能帮助两者更加无缝合作。首席数字官如何处理这一挑战取决于一系列因素,主要包括公司的等级制度和公司文化。有些能在一开

然而,每个公司、每个行业适用的方法不尽相同。即使在同一个公司中,由于时间的推移,首席数字官的权责也会发生变化。随着公司的数字化程度日益提高,首席数字官的职责发生了变化,或者需要承担更多的职责。同时,实现数字化转型的技术也在不断进化,复杂度更高,也会对数字化领导者的技能提出不同的要求。

真正的数字化领袖精神是在顾全大局的同时引领公司战胜挑战。数字化转型充满挑战,但是未来也一派光明。虽然并没有普适的数字化路线图,但是了解自身所处环境以及想要达成的目标,有助于公司确定合适的领导人选。+

再版刊号No. 17305

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

Articles published in strategy+business do not necessarily represent the views of the member firms of the PwC network. Reviews and mentions of publications, products, or services do not constitute endorsement or recommendation for purchase.

© 2017 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. Mentions of Strategy& refer to the global team of practical strategists that is integrated within the PwC network of firms. For more about Strategy&, see www.strategyand.pwc.com. No reproduction is permitted in whole or part without written permission of PwC. "strategy+business" is a trademark of PwC.



strategy&