

# 首席数字官：数字化转型的布道者



Roman Friedrich  
Pierre Péladeau  
Kai Mueller

数字化革命正以迅猛的势头在各行各业推动着无数的颠覆和转型。首席数字官(CDO, chief digital officer)这一全新职位的出现,正是数字化的重要性与日俱增的体现。普华永道·思略特以世界范围内收入排名前1500位的上市公司和私营公司为样本,首次对该职位开展年度调研。结果显示,世界1500强企业中,目前只有6%的公司配备了首席数字官一职,但该比例将会不断上升,有显著增长的趋势。

## 新需求、新角色

目前,全球四分之一以上的人拥有智能手机。2014年,全球移动数据流量达到每月250亿GB,这一数字比2000年时整个互联网的流量高出30倍以上。随着用户以这种速度进行数据的连接、互动和消费,几乎各个行业的企业都在尽快地聘用首席数字官或类似的管理者。他们的目标明确:希望通过使用在线和手机互动,打造最佳的客户体验和全面转变员工体验,以及企业的产品和服务交付方式。

这种程度的连通性不可避免地改变着企业接触消费者、商业用户、合作伙伴和供应商的方式。几乎各个行业中的企业都认识到了数字化革命在改变竞争格局方面所发挥的重要作用,准备着手投身这一美丽新世界——无论是对外与消费者的互动,还是在企业内部。事实上,数字化的需求将最终迫使企业实现业务的彻底转变。

因此,首席数字官应运而生。在越来越多的企业中,他们承担着横跨多个职能的任务:在数字化时代下实现企业转型,监督运营、销售、营销、系统、生产、企业内部文化,甚至是产品和服务的转型过渡工作。这是一项艰巨的任务,尤其鉴于这一职位近期才出现,新任的首席数字官并没有多年的沉淀。他们肩负双重任务:制订详尽的客户数字化体验,并打造能够起到支撑作用的内部能力;与此同时,其又要管理所需的大量投资。思略特的近期研究显示,数字化转型所需的支出将占到未来5年内资本

支出的一半。相对于首席市场官、首席信息官、首席数据官(同样是近期新出现的高管职位,主要负责大数据的收集和分析工作)等其他高管,我们将首席数字官定义为负责和主导企业转型为完全的数字化企业的高管人员。

我们看见,首席数字官负责对外和对内的数字化创新:企业对外和客户、合作伙伴、供应商互动,以及对内收集和分析数据、通过使用数字化技术改善效率、实现组织和文化的转型,从而使得企业在数字化时代下能成功地开展竞争。鉴于工作责任的巨大差异,以及企业在数字化成熟度方面的水平参差不齐,因此对这一职位的要求比较灵活(需要迅速适应当前情况),且现任首席数字官的背景各异也就不足为奇了。

今年,我们研究了按收入计算全球最大的1500家上市和非上市企业的档案、文件和媒体报告等其他公开信息,从而更好地了解有多少家企业聘用了首席数字官、他们的背景情况,以及他们在企业中的级别。我们还对5名来自不同行业、不同类型企业的首席数字官开展了访谈,更进一步地了解他们的使命和目标,以及实现的方法。数据显示,尽管聘用了首席数字官或类似高管的企业数量较少,仅为6%,但这一数字却在快速增长;尽管企业间存在显著的差异,但首席数字官的任务有望大幅增加。

首席数字官这一职位的历史不长,难以确定聘用了首席数字官的企业是否在市场上表现优于其他企业。事实上,有些茁壮成长的企业在高层团队中并没有专门的成员负责监督数字化转型工作,但这些企业大多数已经在数字化的道路上行进多年。我们相信,相对落后的企业无疑能得益于聘请一位高管负责制订和实施一套相连贯的数字化战略。本次研究的目的是为了更好地了解哪些类型的企业聘请了首席数字官、他们的背景情况,以及如何应对面临的挑战,尤其是在几家完全不同的企业中,首席数字官如何应对数字化的需求。

## 谁是首席数字官的雇主?

研究发现,在全球1500强企业中,仅有6%的企业已经设立了首席

数字官或类似岗位,确实有点出人意料。这说明尽管媒体和消费者对数字化显示出巨大的关切,但很大一部分企业并未觉得有必要授权一位高管来负责整个企业的数字化工作。相反,这些企业试图在职能部门、事业部和地区市场层面上管理数字化转型。但同时值得注意的是,在此次研究中包含的86位首席数字官中,有31位是去年上任,说明越来越多的企业已经认识到任命专门的数字化负责人的重要性。

## 通信/媒体/娱乐企业最爱CDO

继续深挖首席数字官的情况时我们发现,所调研的行业对该职位都是一知半解。在不同行业,聘请了首席数字官的企业比例也呈现出巨大的差异。例如,面向消费者型企业居于领先:13%的通信、媒体和娱乐企业设有首席数字官(尽管据我们观察,许多媒体和娱乐公司已全方位顺应数字化趋势),食品饮料企业以11%的比例紧随其后(图一)。在交通运输、差旅和旅游行业内,有31%的差旅和旅游企业设有首席数字官。这并不出人意外,因为几乎整个旅行行业都已互联网化,高度依赖整个数字客户群体。

另一方面,仅有3%的技术和电子产品企业聘请了首席数字官。乍看之下也许有些异样,这些企业大多致力于跟上技术发展的步伐。但这并不意味着管理层对数字化转型的投入力度不够。我们更倾向于认为,在这些企业中,通常情况下由首席数字官负责的职能领域和相关工作已经由其他的高管分担,而且已深深扎根在企业文化之中。此外,许多此类企业直接面对的主要是商业客户而非消费者,而B2B企业的数字化步伐通常较为缓慢。

与此同时,仅有1%的金属矿业企业聘请了首席数字官,该比例在汽车、工程、机械类企业中也仅为3%。很明显,与B2C企业相比,B2B企业没有那么大的外部动力来迅速推进数字化转型。但是,随着物联网和面向企业级APP等新技术在日常运营中的进一步普及,同时影响到B2B企业与合作伙伴和供应商之间的工作方式时,当前情况无疑也会随之改变。

金属矿业行业就是典型的例子。截至目前,该行业似乎看不到什么可利用数字化技术的机会。但先行者很可能发现与设备供应商和

下游客户之间采用更多的数字化互动而带来的好处,同时发现如何获益于提高订单状态、定价和质量的透明度,以及内部运营的数据质量和分析成果的改善,从而进一步削减成本并优化项目时间。

行业间显著的差异可部分归因于特定行业如何认识数字化革命的影响程度。尽管有些行业已然度过数字化的高潮期,但另有一些行业仍处在探索阶段(图二)。此外,各家企业间的情况也千差万别,而个别企业显然已经告别了认为有必要任命专门一位高管来进行管理的阶段。

## 大企业偏爱CDO

规模较大的企业更倾向于任命首席数字官。在拥有1万名以上员工的企业中,任命了首席数字官的比例在5%-9%之间;而在员工数不足万名的企业中,这一比例仅为1%-3%。数字化正在改变着大大小小各类企业的业务运营方式。但鉴于大型企业的复杂情况和需要参与其中的绝对员工数量,他们面临着更为艰巨的数字化转型,因此需要一位高管协调各职能部门和事业部来专门负责这一进程。

此外,大规模的数字化转型(以及受委派参与其中的资深员工)需要耗费大量财力,并且其方式远非规模稍逊的企业所能比拟,而后的管理层通常更侧重于财务和运营等核心工作,数字化创新工作则由多个事业部和职能部门的负责人共同承担。

## 欧洲企业率先任命CDO

尽管有13%的欧洲企业已经任命了首席数字官,但这一比例在北美企业中仅为7%,而在亚洲、中东、北非和拉美企业中仅为5%甚至更低。我们尚不能就此认为欧洲企业在这方面已走在前列。更确切地说,以众多电子产品和媒体公司为代表的北美企业认为已经有首席市场官等多位高管在负责推进数字化相关工作。

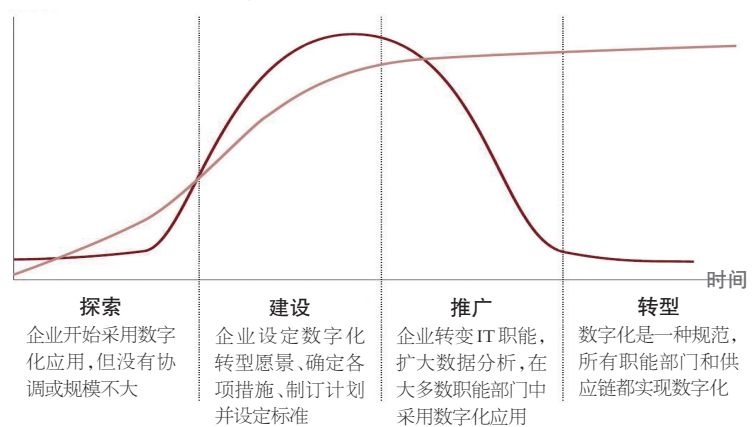
事实上,许多任命了首席数字官的企业仍处在较为初期的数字化发展阶段,认为有必要由一位高管来提供更有力量、更迅速的解决方案,从而满足自己的数字化需求。与此同时,我们研究的中东企业中,大多数与石油、天然气行业有着千丝万缕的联系;而在该地区的B2B行业中,很少有企业认为目前有必要任命首席数字官。

图一：各行业已任命CDO的企业比例

行业集群	否	是	总计	占比
通信/媒体/娱乐	75	11	86	13%
食品/饮料/农业	73	9	82	11%
消费品/零售/批发	133	13	146	9%
保险	105	9	114	8%
交通运输/差旅/旅游	96	8	104	8%
银行	178	13	191	7%
制药/医疗/化工	107	7	114	6%
科技/电子产品	88	3	91	3%
汽车/工程/机械	106	3	109	3%
公用事业/石油/天然气	196	5	201	2%
其他	161	4	165	2%
金属和矿业	96	1	97	1%
总计	1414	86	1500	6%

图二：数字化革命不同阶段对首席数字官的要求

数字化程度/对CDO的需求



— 行业对首席数字官的需求  
— 数字化给行业带来的改变