



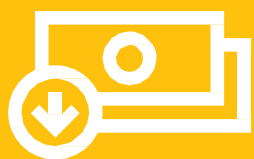
Gartner®

2020 年首席信息官工作日程：

弹性地对抗破坏

如何在危机和转型浪潮中发展壮大

前路充满 不确定性



经济可能下滑



贸易战加剧



数字化颠覆

这些因素都要求企业从根本上转变经营方式。您是否选择了正确的变革之路？

在帮助企业应对未来危机、实现弹性地对抗破坏方面，CIO 具有得天独厚的优势

展望未来，很多因素决定了高管们必须保持警醒。并购、成本压力、消费者需求改变等业务变化都要求企业从根本上转变经营方式。在摸索的过程中，**脆弱型企业**可能因此蒙受难以弥补的结构性损失。

不过，《2020 年首席信息官工作日程》也对“危机有百害而无一利”的观点提出了质疑。在危机之后，**适应型企业**不但屹立不倒，其竞争力甚至更上一层楼。

这种差异源自于何处？同样面对考验，**适应型企业**为何能够发展壮大、扩大竞争优势？

危机袭来之时，之前赖以提升业绩的稳定根基，或许会成为变革道路上的绊脚石。

领导者本能地认为他们应该降低成本——**削减成本或降低风险**——但是这种谨慎的做法同样会损害企业。

选择这一道路的企业，在危机之后往往难以为业务活动提供充足的资金，或是吸引合适的人才。与此相对，**适应型企业**会采用截然不同的方式，在危机之后反而更具竞争力。而这些方式并不需要特殊技巧或是稀缺资源，只需在以下三个维度培养十大能力：

1. 协调
2. 预见
3. 适应

适应型企业和不适应型企业

Gartner 选择了一批曾在过去四年里遭遇严重危机的企业作为受访者，并对其危机之后的发展情况进行了研究。我们将危机之后成为行业领先者的称之为“**适应型**”企业，落后者称之为“**不适应型**”企业。

过去三年，**适应型企业**年复合增长率为 5% 左右，而**不适应型企业**仅为 3.5%*。

*来源：Gartner

1

协调：动态调整

CIO 应从“协调”入手，循序渐进地培养这三维度的能力——而“协调”正是**适应型企业**相对于“**不适应型企业**”做得最好的方面。如果能在危机袭来前就掌握这些能力，企业不但不会蒙受难以弥补的损失，反而能够增强实力、提高竞争力。

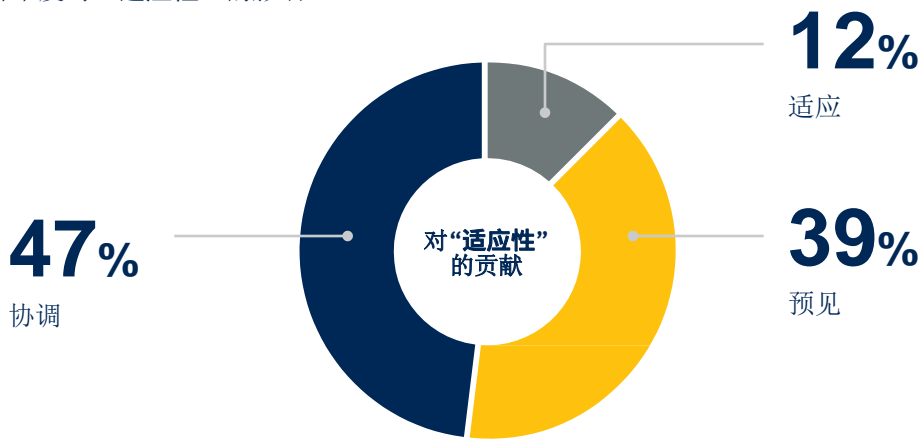


协调

在朝着新的方向前进时，企业上下必须协调一致。

协调至关重要

各维度对“适应性”的影响



基数：n = 1,070

各绩效领域的优势比。优势比/P 值：协调 1.47, 1%；预见 1.39, 2%；适应 1.12, 28%；以上皆无 0.02, 0% 来源：

2020 年 Gartner 首席信息官调查

即使危机本身并非以技术为主，在解决问题时也往往需要深化数字化，将其提升到战略层面；因此，业务领导是否支持动态协调、是否愿意与 IT 部门携手合作就显得尤为关键。

“协调”维度的 5 大关键能力：

- 卓越领导力
- 审慎的 IT 投资
- 具有吸引力的前景
- 连续性战略
- 稳固关系

卓越领导力：深度剖析

企业变革时，领导者必须把握当前局势并从根本上转变运营方式，以适应新的业务环境。优秀的领导应当明确企业前进的方向，使所有利益相关方充满信心地朝着目标迈进。

CIO 如何应对：

- 完善对业务高管的决策支持，确定他们在哪些地方需要更多/更好/更快/更明晰的数据。
- 思考 IT 能够在哪些领域实现自动化，从而缩短决策时间。

2

预见：勇于承担更多风险

适应型企业不会坐待环境变化才改弦更张——这些企业的领导会积极探索新兴机会并采取相应的行动。因此，“预见”**适应型**型企业的第二个强项。在这些企业，IT 在新业务战略的执行过程中发挥着至关重要的作用。



预见

领导者洞察未来机遇和威胁，在竞争中保持领先。

“预见”维度的 3 大关键能力：

- 将 IT 作为区分因素
- 预见变革
- 平衡风险

CIO 如何应对？

甘当“幕后指挥”，发挥“公仆型领导”的敏捷优势，提高 IT 的自主性、创造性和自我管理水平。

将 IT 作为区分因素：深度剖析

强**适应型**企业更多地将 IT 视为增强业务竞争优势的“杠杆点”。因此，其投资模式与**不适应型**企业截然不同。比如，前者更注重投资人工智能（AI）和机器人流程自动化（RPA）等新兴技术。

AI 和 RPA 部署情况是区分适应型和不适应型企业的重要标志之一
已经或计划在未来 12 个月内部署的受访者比例

适应型

1. 人工智能	52%
2. 机器人流程自动化	51%

不适应型

1. 人工智能	39%
2. 机器人流程自动化	38%

P03_SUM2. 贵公司对以下数字化技术和趋势有何计划？ 适应型 n = 218； 不适应型 n = 223

3

适应：IT 部门的主要责任之一

适应型企业的 IT 高管不会只停留在完成任务、降低成本阶段，而是从业务环境出发，提高企业对变革的适应能力。因此，“适应”是打造适应型企业的第三个关键。



适应

IT 领导将 IT 部门打造成企业的变革工具。

“适应”维度的 2 大关键能力：

- 变更文化
- 企业敏捷性

CIO 如何应对？

- 在 IT 部门启动文化变革项目，强调发展思维和持续学习。
- 明确对 IT 员工的期望行为并鼓励其贯彻落实。

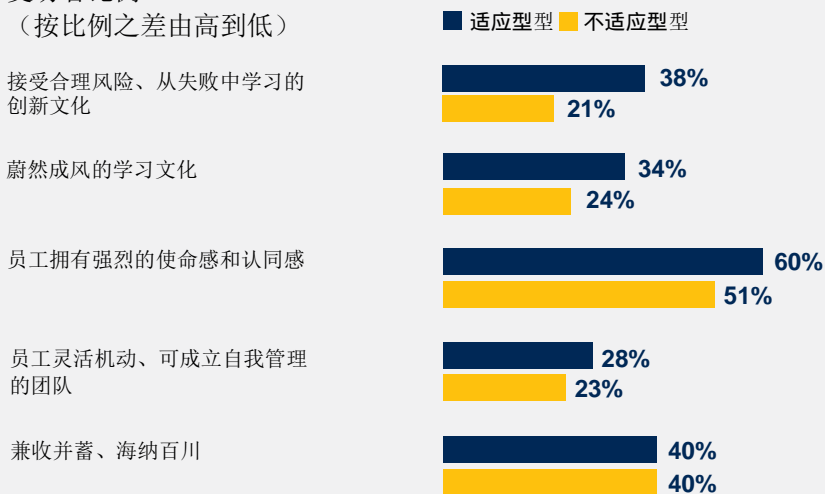
变更文化：深度剖析

底线——没有员工的执行，再英明的领导、再伟大的战略也无济于事。面对危机，员工必须有能力改变旧有习惯、发挥创造性思维，以应对一系列新的挑战。简而言之，企业必须在文化层面对变革做好准备，而 IT 将在这一过程中发挥关键作用。

变更文化支柱

受访者比例

（按比例之差由高到低）



H3Q14: 贵公司符合以上哪些描述? 适应型 n = 218; 不适应型 n = 226

喜欢以上内容？ 欢迎获取相关研究报告。

详情敬请访问 gartner.com/cioagenda。

协调

[弹性地对抗破坏: CIO 行动指南](#)

预见

[把握当前技术趋势](#)

适应

[培养适应未来需求的 IT 员工](#)

观看网络研讨会

[小组讨论：直面变化、推动增长](#)

Gartner 顶尖专家小组将帮助您制定相关战略，从而克服种种挑战、实现稳健增长。

参加会议

[Gartner CIO 领导力论坛](#)

探索如何以创新方式应对关键挑战，自信做出决策，提升领导能力。

免费内容

[Smarter With Gartner](#)

Smarter With Gartner 致力于帮助您提前把握影响业务增长和转型的趋势。欢迎订阅每周新闻通讯，获取最新洞察。

关于《Gartner 首席信息官工作日程》 研究报告

Gartner 每年举行全球最具影响力的 CIO 调查，以了解世界各地的 IT 高管如何权衡战略业务、技术和管理重点，并在此基础上编制《Gartner 首席信息官工作日程》年度报告，供 Gartner 高管项目会员参考。报告提供了翔实的数据和案例调查，辅之以专家分析和深度洞察，旨在帮助 CIO：

- 与 1000 余位同业人士探讨行业未来
- 学习领先企业成功经验
- 完善 2020 年及未来战略

今年的调查共涉及：

1,070 名

CIO

来自 64 个国家

3.5 万亿

美元

营收/公共领域预算

675 亿

美元

IT 支出

成为 Gartner 客户

成为 Gartner 的客户，意味着您将加入全球最大的 CIO 和 IT 领导圈子。可随时查阅此类洞察报告，并尊享针对贵公司战略重点量身定制的支持服务。

联系我们

英国：03330 607 044

美国：1 855 811 7593

gartner.com/en/become-a-client