



THE WOLF IN CIO'S CLOTHING

狼派CXO新思维

基于马基雅维利策略的成功领导力

以另类角度重新解读领导力

教你如何成为“狼派”CXO



(美)蒂娜·依诺 (Tina Nunno) | 著 CIO自媒体小组 | 译
全球著名咨询公司高德纳 (Gartner, Inc.) 出品



THE WOLF IN CIO'S CLOTHING

狼派CXO新思维

基于马基雅维利策略的成功领导力

〔美〕蒂娜·依诺 (Tina Nunno) | 著

CIO自媒体小组 | 译

出品



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书汇聚了全球一线 CIO 的领导智慧,通过令人信服的案例研究向读者展示了 CIO 和 IT 主管们如何在极端情况下调整自己的领导风格,以达到自己和团队的成功。作者对意大利政治思想家马基雅维利的思想进行了发扬,研究了七种类型的动物,以及每种类型动物的领导力属性。她认为狼,一种具有强烈猎食者本能的群居动物,是领导者适应环境和持续发展的理想范例。

Wolf in Cio's Clothing/ by Tina Nunno / ISBN: 9781629560878

Copyright © 2015 by Gartner, Inc.

Bibliomotion is an imprint of Taylor & Francis Group, an Informa business

Authorized translation from English language edition published by Bibliomotion, part of Taylor & Francis Group LLC; All rights reserved.

本书原版由 Taylor & Francis 出版集团旗下, Bibliomotion 出版公司出版,并经其授权翻译出版,版权所有,侵权必究。

China Machine Press is authorized to publish and distribute exclusively the Chinese (Simplified Characters) language edition. This edition is authorized for sale throughout Mainland of China. No part of the publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体翻译版授权由机械工业出版社独家出版并限在中国大陆地区销售。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

Copies of this book sold without a Taylor & Francis sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书封面贴有 Taylor & Francis 公司防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记图字: 01-2017-9167 号。

图书在版编目 (CIP) 数据

狼派 CXO 新思维: 基于马基雅维利策略的成功领导力 / (美) 蒂娜·依诺 (Tina Nunno) 著; CIO 自媒体小组译. —北京: 机械工业出版社, 2018. 6

书名原文: Wolf in Cio's Clothing

ISBN 978-7-111-60364-1

I. ①狼… II. ①蒂… ②C… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 143072 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 赵 屹 责任编辑: 孙司宇

责任校对: 黄兴伟 责任印制: 常天培

北京圣夫亚美印刷有限公司印刷

2018 年 7 月第 1 版·第 1 次印刷

145mm×210mm·7.5 印张·3 插页·115 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-60364-1

定价: 58.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线: (010) 88361066 机工官网: www.cmpbook.com

读者购书热线: (010) 68326294 机工官博: weibo.com/cmp1952

(010) 88379203 金书网: www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网: www.cmpedu.com

翻译、审校人员名单

主 译：李 炜

译 者：（按姓名拼音序排列）

蔡津津	曹 斌	陈 罡	陈明奇	陈 起
陈 庆	陈长征	单 梁	邓遵红	付宏伟
巩姬鹏	古诗韵	郭晨夫	韩 斌	韩金丽
侯 峰	李 宁	梁 旭	林 刚	林 敏
刘建平	卢吕清	骆学农	任 军	史 震
寿 阳	宋成玉	宋文凯	苏 飞	孙 鹏
唐兴波	田 冰	王朝辉	王 浩	王俊乐
王 磊	王益民	魏 蔚	吴 龙	吴维严
吴旭光	徐 来	薛康文	杨 帆	杨 敏
姚 凯	叶 麟	叶天斌	易 军	曾晓敏
张俊杰	张振坤	赵晓瑜	周 洁	周 旻
周元德	朱传曾	朱 坚	宗琳琳	

审 校：赖飞飞

你是狼派 CIO 吗？



当你阅读这本书时，先想想基于三种马基雅维利法则——权力、智谋和战争，你自己会运用哪些方法呢？光明的一面或是黑暗的一面，你觉得自己在哪一面会更自在呢？

请参加狼派 CIO 小测验，来找出答案。

www.gartner.com/wolfcio.

推荐序一

Preface

这是一本从独特的视角讲述如何提升领导力的图书。传统的书籍，会从领导者应该具备的管理能力、决策能力、协调能力、沟通能力、执行能力、创新能力等方面进行论述，而《狼派 CXO 新思维》这本书更多介绍的是方法和技巧，全书从头至尾贯穿着意大利政治思想家和历史学家尼科洛·马基雅维利的思想体系，结合丰富的全球 IT 领导者真实、鲜活、典型的案例，论述了领导者在面对挑战或者面临极端形势时，如何运筹帷幄，决胜千里，取得自己和组织的成功。

马基雅维利在其名著《君主论》中引用过一个比喻，狮子擅长抵御豺狼，但容易落入猎人的陷阱；而狐狸擅于逃脱陷阱，却无法保护自己不受群狼的袭击；狮子和狐狸各有所长，作为领导者必须兼备狮子的权力和狐狸的智谋，方能成就大业。在《狼派 CXO 新思维》这本书中，作者、高德纳公司的 CIO 分析师蒂娜·依诺对马基雅维利的比喻进行了扩展。她认为一名领导者，



既要像狮子般保持强势，又在必要时懂得韬光养晦，像羔羊般无为而治；既要像鸽子一样公正无私，在困境中又要像蛇一样因事为制；既要像海豚般善于交际，在极端情况下又懂得像鲨鱼般咄咄逼人。综合了这六种动物领导力精髓的代表，是狼。狼的战术融合了光明与黑暗，并保持了高度的平衡。如何成长为一名狼派领导者，本书提供了一些实用的工具，特别是给予了读者一个崭新的思维方式。

实际上，因为耕耘于移动安全领域，我接触最多的就是 CIO 们。近几年来，随着智能手机的普及，移动办公逐渐被中国大众所接受。相较于传统的计算机办公来说，移动办公算是一种新的办公方式，移动端的业务模型和 PC 相距甚远。而信息安全，是业内公认的很难做的工作。信息安全负责人在企业内部一向被当作“救火员”，在出现信息安全事件后，如果没有专门的安全负责人，那 CIO 就是管理层目所能及的替罪羊。比如 2013 年年底美国第二大零售商塔吉特（Target）被黑客攻击事件，攻击持续数月而企业内部没有察觉任何异样，由此引发了 1.1 亿顾客的信息泄露，导致 CIO 引咎辞职。在国内这样的案件也时有发生，尤其是随着手机功能越来越丰富，除了拍照泄密，通过蓝牙、热点随意分享造

成的数据泄漏外，还有第三方应用暗藏木马窃密，离职员工拷贝企业重要信息、出卖资料等安全隐患。在很多企业内部，信息安全还处于边缘地带，往往存在人手不足、获取的资源有限，没有专门的 CISO，而是由 CIO、IT 部门负责人兼管信息安全等问题，所以承担这些安全事件后果的往往都是 CIO 们。

因此，兼顾企业信息安全职责的 CIO 们必须在管理层中为信息安全争取资源和话语权，或克服重重阻力采购高效的防护产品，或有意识建设信息安全体系、招纳信息安全人才，以最大程度地避免信息安全事件发生。但每个 CIO 都面临着很多项目、日常管理和“救火”杂务，在信息安全体系建设方面往往力不从心，如何兼顾业务开展及信息安全，是他们面临的一个严峻考验。

在我看来，顶级 CIO 在处理这些棘手的事务时，一般有这几种做法：对外积极拥抱新趋势，学习吸收相关业务知识并提高对新技术的敏感度；对内则整合资源，稳健地搭建更完整的 IT 架构；向上协助管理层树立判断和度量标准、节约成本，布局落实数字化转型之路；向下则注重团队协作，培养以“值得追随”为核心的领导力。对兼顾信息安全的 CIO 来说，把安全措施嵌入到数字变革的新举措中是最明智、最有效的方式，因为他们

期待的，不仅仅是某种业务产品，还有能够推动业务需求发展、帮助公司赢得市场的工具。

面临 IT 架构的快速变化和对信息安全更高的期望，优秀的 CIO 们往往拥有远见卓识并具备危机意识，能够充分应对当前快速变化的市场环境；更擅长沟通和跨部门合作，保持 IT 目标与业务目标的一致性，让业务部门和整个企业都能了解并关注 IT 的价值，做有利于企业的事，权衡、保护、促进企业的整体发展。这是我从业 30 多年总结的经验，十分高兴能与本书作者蒂娜的观念不谋而合。

本书的初衷虽然是写给 CIO 的，但是实际上适合各类中高层管理人员阅读，对整个管理层都有指导意义，其中的方法论很值得借鉴。最后感谢李炜先生和中国 CIO 自媒体联盟翻译本书，为中国的企业管理者做了一件好事，祝愿联盟的发展越来越好！

王伟

北京指掌易科技有限
公司 CEO 兼创始人
2018 年 5 月于北京

推荐序二

Preface

作为一家长期致力于构建全球领先的管理信息化云平台运营商，凭借多年的积累，奥哲网络对于中国中大型企业信息化建设有着独特的见地，对于 CIO 人群的成长有着细致的观察。通过调查，我们发现了一个有趣的现象，在 500 家年营收超过 10 亿元的企业客户中，有超过 60% 的企业将 CIO 的职责定位于 VP 级别，或者称作是副总经理级。但令人惊奇的是，在实际的工作中只有很少比例的 CIO 有着名正言顺的 VP 级别的职位，并真正承担着 VP 级别的责任。我们认为这是中国企业在 CIO 职责定位上的偏差，我称之为“意识冲突”。

进入移动互联时代，人们的思维和行为方式发生了颠覆式的变化，传统的企业管理已经无法满足企业更快、更好的发展需求。这意味着 IT 部门的重要性不可同日而语，不再是企业内一个只投入、不产出的服务部门。如何走出程序员、系统运维的范畴，与业务部门紧密结合，助力企业核心业务的发展；如何走进企业的核



心管理层，成为推动变革与创新的力量。这些都是 CIO 需要思考的长期命题，也是 CIO 实现职业生涯弯道超车、改善自身地位的机会。

受中国传统儒家思想影响的中国人，从骨子里一直追求的是“内圣外王”的境界，虽然《狼派 CXO 新思维》全书以权力、谋略和战斗作为关键字，但实际上呈现出的却是技术型 CIO 进化为战略型 CIO 的升华之道。当然除了全局性机制方面的转变，我们更加关注如何帮助 CIO 建立战略管理地位。

CIO 必须站在全局的高度考虑企业的生存与发展，而推动企业基业长青的本质是创新。创新就是要通过建立一种新型的生产函数，将企业的生产要素和生产条件进行重新组合，并将这个新的组合纳入企业的生产体系中。企业要想在激烈的竞争中长盛不衰，必须根据市场环境的变化来适时调整自身的管理模式，要用新思维来武装企业管理，革新其管理职能和方式，从而为企业发展注入新的活力，实现企业的创新发展。

互联网时代离不开技术，技术创新造就了这个时代，技术正是 CIO 的优势所在。把技术与创新相结合，实践移动互联时代“激活员工价值”的管理范式，打造创新型的企业开发平台，将会使 CIO 成为创造管理

价值和业务价值的核心载体，既可以运用先进的技术，在价值创造中帮助企业获取更大的利润，又可以借助平台传递自身价值，打造品牌影响力，一举两得。

现今，企业运营方式正在从原有集权式的协作、命令式的协调转变成分布式的决策和社会化的自主协调。新时代也赋予了 CIO 新的使命，新的使命传递了他们新的职责和任务。他们不应该满足于只是信息官，而更应该成为智慧官、洞见官。为了达成这一使命，CIO 需要有足够的能力构建企业整体的协作平台，从战略的高度整合资源、分配资源，从而实现对企业战略落地的推动和执行。《狼派 CXO 新思维》，中国 CIO 自媒体联盟的这本译作中有大量的案例、方法和策略，对 CIO 提升自身综合能力，大有裨益。

徐平俊

深圳奥哲网络科技有限公司 CEO

2018 年 5 月于深圳

推荐序三

Preface

我有幸认识李炜先生五年了，他创建了中国 CIO 自媒体联盟，近几年持续围绕 CIO 的职业发展和能力提升做着积极的努力。联盟也是硕果累累，在李炜先生的主导之下，已经出版了三本“CIO 新思维”系列的图书，为广大业内同仁提供了丰富的 IT 建设经验和崭新的思维模式。之前，我们也探讨过关于 CIO 的胜任力这一议题，为了完善 CIO 胜任力模型，我曾经推荐过几位重量级的企业 CIO 给李炜和联盟，以作为调研和访问的对象。虽然，对 CIO 胜任力的研究还在继续，但是这一本《狼派 CXO 新思维》中文版译作却要先行面市了。在此，向李炜和联盟表示衷心的祝贺！

美国哈佛大学心理学教授戴维·麦克利兰曾经指出，那些在工作中和在生活中取得成功的人士，不仅仅凭借的是知识和技能，更凭借的是人格特质、行事方式和思维模式。《狼派 CXO 新思维》这本书恰恰论述的就是这三个关键要点。本书的作者——来自全球知名的咨

询公司，高德纳公司的分析师蒂娜·依诺——更是创造性地借用了七种动物的特质，来描述高胜任力领导者应该拥有的人格特质及思维模式，其中包括积极向上、平和可亲、高度自信、平等公正，等等；也通过具体生动的实际场景的案例，描绘了高胜任力领导者的行为方式，包括灵活机动、深度洞察、设身处地、负面激励，等等；书中还介绍了不少高深的策略，例如欲擒故纵、多边战线、精准打击、进退有度，等等。领导者的胜任特征可以用漂浮在海面上的一座冰山来描述，知识、技能往往属于表面的胜任特征，是漂浮在海面上的、很容易被看见的部分；而隐藏在海面下面的、难以发现的部分，才是决定成功的关键特征，而这正是本书的价值所在。

高胜任力也可以理解为成事的能力，就是把事情做成的能力。作为新一代安全技术领域的领跑厂商，天空卫士自成立之初，想要做成的事情就是研发基于人工智能的数据安全技术，要把世界级的安全技术，掌握在中国人自己的手里，让天空卫士成为值得尊重的技术公司，在全球的网络安全领域，做出中国人应有的贡献。因此，天空卫士组建了具有国际竞争力的团队。要成就事业，我们每一位领导者、每一位专家、每一位管理人

员和研发人员，都要善于发现并掌握成功的关键要素，本书值得所有职业人士研读，推荐给大家。

最后，天空卫士愿意为中国的 CIO 提升 IT 领导力，为中国企业提升网络和信息安全防护能力助一臂之力！

刘霖

北京天空卫士网络安全技
术有限公司创始人、CEO

2018 年 5 月于北京

译者序

Preface

我是一匹来自北方的狼
走在无垠的旷野中
凄厉的北风吹过
漫漫的黄沙掠过
我只有咬着冷冷的牙
报以两声长啸
不为别的
只为那传说中美丽的草原

初夏的午后，阳光洒满了我的书桌，小哥那首脍炙人口的城市民谣《狼》，在室内飘荡着。“CIO 新思维”系列图书又迎来了一位新成员《狼派 CXO 新思维》，我的心里充满着轻松和喜悦。

向作者致敬！

回想起来，2017 年 5 月 16 日，是一个值得铭记的日子。在北京侨福芳草地大厦高德纳（Gartner）公司北

京总部，我有幸与本书的作者、高德纳公司研究副总裁蒂娜·依诺（Tina Nunno）女士面对面交流。

近年来，我和中国 CIO 自媒体联盟致力于 IT 管理者的职业发展和能力提升，研讨、摸索 CIO（首席信息官）的胜任力模型，通过策划、主编“CIO 新思维”系列图书，进一步总结 IT 管理人员领导力和影响力提升的策略。可能因为研究方向的重合，得以受到高德纳北京公司的委托和邀请，由我组织部分北京的 CIO 和 IT 中层管理人员，参加了这一天的“领导力战略研究分享会”。蒂娜女士专程从美国来到中国，与中国 CIO 就这一主题进行交流。蒂娜女士的专著《The Wolf in CIO's Clothing》在国外出版已经有四年的时间了，与会的部分 CIO 对本书的内容非常推崇，并带来了英文原版书籍于现场向蒂娜女士请教。我也不失时机，向蒂娜女士表达了翻译本书的意向。

之后，开始了与出版社的接洽。在图书版权事项就绪之后，按照中国 CIO 自媒体联盟常规的“众智”做法，开始面向全中国招募 CIO 和 IT 管理者加盟翻译小组，联合翻译本书。因为我相信翻译也是学习，在亲自翻译的过程中，一定可以更加深刻地领悟本书的精华所在，这样可能比仅仅去阅读一本书印象更深、收获更