

WILEY



世界顶级 CIO 的 修炼之道

【美】丹·罗伯茨 (Dan Roberts) 著
布莱恩·沃森 (Brian P. Watson) 著
杨燕坡 李永娜 译

CONFESSIONS OF
A SUCCESSFUL CIO
HOW THE BEST CIOS TACKLE THEIR
TOUGHEST BUSINESS CHALLENGES

对话来自宝洁公司、惠普公司等世界知名企业的CIO
分享CIO精英们的心路历程与商业智慧
站在商业运营的高度，用IT技术为企业战略实施保驾护航

 中国人民大学出版社

世界顶级 CIO 的 修炼之道

【美】丹·罗伯茨 (Dan Roberts) 著
布莱恩·沃森 (Brian P. Watson) 著
杨燕坡 李永娜 译

CONFESSIONS OF
A SUCCESSFUL CIO
HOW THE BEST CIOs TACKLE THEIR
TOUGHEST BUSINESS CHALLENGES

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

世界顶级 CIO 的修炼之道 / (美) 丹 · 罗伯茨 (Dan Roberts) , (美) 布莱恩 · 沃森 (Brian P. Watson) 著; 杨燕坡, 李永娜译. — 北京: 中国人民大学出版社, 2019.1

书名原文: Confessions of a Successful CIO: How the Best CIOs Tackle Their Toughest Business Challenges

ISBN 978-7-300-25392-3

I . ①世… II . ①丹… ②布… ③杨… ④李… III . ①企业信息化 IV . ① F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 006313 号

世界顶级 CIO 的修炼之道

[美] 丹 · 罗伯茨 (Dan Roberts) 著
布莱恩 · 沃森 (Brian P. Watson)

杨燕坡 李永娜 译

Shijie Dingji CIO de Xiulian zhi Dao

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 天津中印联印务有限公司

规 格 170mm×230mm 16 开本

版 次 2019 年 1 月第 1 版

印 张 11.5 插页 1

印 次 2019 年 1 月第 1 次印刷

字 数 149 000

定 价 59.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

Confessions of a
Successful CIO

本书赞誉

众所周知，我们从经验中收获最多，但并不是所有人都有机会去获得众多经验。除了我们自己所拥有的，其他最好的获得经验的方法就是学习他人的经验。本书所收录的故事恰恰展现了这些 CIO 精英们完美的领导才能，通过学习他们的经验，可以使我们获益匪浅。

琼·德鲁里 (June Drewry)

丘博保险公司、怡安集团和林肯国民 (Lincoln National) 公司前全球 CIO

我喜欢读《世界顶级 CIO 的修炼之道》这本书，它真实、有洞察力，是一本提升领导力的好书。在当今前瞻性的公司中，CIO 的职责涉及公司运营的方方面面，除了跨界的挑战之外，CIO 还要在诸如业务、人力、流程和技术等环节上进行把控。本书中的每一则关于 CIO 的故事都提供了相应的解决方案及成功案例，可以说在某些复杂的技术和业务交叉环境下，领导力至关重要。这些实用且严肃的案例是 CIO 们经常会遇到的，并且可以给予他们一些启发。这本书不仅有助于我们选择适合自己的工作方式，还可帮助我们验证所选择的创造性的商业价值路径能否可持续发展，以及我们的奋斗路径能否成功。

罗兰·帕克 (Roland Paanakker)

耐克公司前 CIO

在《世界顶级 CIO 的修炼之道》这本书中，作者站在世界级 CIO 的理念的高度，提出了非常具有哲理的方法论。书中所选的 CIO 的故事跌宕起伏，他们迎难而上，将挑战转化

为企业变革的机遇。这些故事有力地证明了，CIO 正确且强有力的领导能够给企业变革带来惊人的成效，同时也为众多的 CIO 们或渴望成为 CIO 的读者提供了精彩的案例，以帮助他们企业中挖掘出 IT 的潜力并实现他们的自身价值。

史蒂夫·莫林 (Steve Morin)

光明地平线 (Bright Horizon) 公司 CIO

《世界顶级 CIO 的修炼之道》是一本真正鼓舞人心的励志读物，在激励 IT 领导者成功转型方面起到了积极的作用。这本书介绍了一些具有影响力的世界级 CIO 的真实故事，通过读这些故事你会感到精力充沛，并敢于挑战自己去成就一番事业。

玛丽·金德伦 (Mary Gendron)

天弘集团 (Celestica) 高级副总裁兼 CIO

《世界顶级 CIO 的修炼之道》中充满了很多有见地的经验，它通过这些顶级 CIO 们的故事告诉我们，在当下，领导力是 CIO 取得成功的必要条件，并向我们提供了一些切实可行的建议。这本书是那些已经在 CIO 这一岗位上和确实想成为 IT 领导者的必备读物。

斯图尔特·吉普尔曼 (Stuart Kippelman)

卡万塔能源 (Covanta Energy) 公司 CIO

《世界顶级 CIO 的修炼之道》中的每个故事都提供了“真实世界”的经验。现在，随着领导者能力的提升，所有的 IT 部也正试图专注于一件事情——价值创造。这对担任 CIO 这一角色来说是很好的启示，即胆子小的人不适合担任 CIO，这一职位适合敢于拼搏、勇于带领大家做一番事业的人。

戴德·拉莫内达 (Dede Ramoneda)

第一国民银行 (First Citizens Bank) 副总裁兼 CIO

无论从事什么行业，CIO 的工作都变得越来越艰难且更具挑战性。在《世界顶级 CIO 的修炼之道》这本书中，我们有幸读到 CIO 精英们的故事，看到他们不仅要面临各种各样的

难题与挑战，还要不惧风险勇于创新。他们用到的这些创新方法着实令人兴奋，因为这些方法完全打破了他们原有的职业禁锢。如果你是一位 CIO，读一下这本书吧，这是一本激励你前行，挑战你固有思维方式的好书。

大卫·米勒 (David L. Miller)

阿肯色大学医学院 (University of Arkansas for Medical Sciences) 副校长兼 CIO

《世界顶级 CIO 的修炼之道》一书分享了 CIO 们的故事，重现了很多真实的场景，并让读者看到顶级 CIO 们是如何高效解决棘手的商业问题并达成目标的。此外，这本书还阐述了作为一名 IT 高管，只有将 IT 进行科学的艺术化管理，才能实现 IT 与客户和商业价值之间的利益最大化。

班·百利 (Ben Berry)

波特兰市 (City of Portland) CIO

罗伯茨和沃森做了一件了不起的工作，那就是把这些顶级 CIO 们在业务上极具价值的励志故事集结成册。收录在《世界顶级 CIO 的修炼之道》一书中的经验和智慧，就像一名棒球运动员从 10 名最好的击球手那里获得的击球技巧一样。

杰·法罗 (Jay Ferro)

美国癌症协会 (American Cancer Society) CIO

《世界顶级 CIO 的修炼之道》受到诸多读者的好评，书中所阐述的真知灼见在很多行业都可借鉴。这些经验通过鲜活的故事娓娓道来，令人难忘、影响深远，其中体现的建议也具有很强的可操作性。

詹姆斯·斯旺森 (James Swanson)

孟山都 (Monsanto) 公司 CIO

《世界顶级 CIO 的修炼之道》一书将 CIO 的真实事迹通过故事的形式呈现出来，易于被读者理解与接受。在读了这些故事后，读者能够真实地感受到他们的做事风格与做事原

则。有时，这些 CIO 的事迹就像一面镜子，不仅能够让我们看到自己的过往，还能让我们学到当今世界顶级 CIO 的网络优化准则——把人和领导力放在第一位，真正从业务角度去思考问题，从收入、成本和维护客户的角度去驱动业务转型升级。

迈克·焦亚 (Mike Gioja)

沛齐 (Paychex) 公司产品管理与研发部高级副总裁兼 CIO

《世界顶级 CIO 的修炼之道》的内容非常务实，并且给读者提供了非常好的建议，这些建议主要侧重于如何将成功 CIO 们的经验进行转化。一位传统的 CIO 可能会把精力放到社交、移动办公、云计算和大数据四大领域上，然而这本书更注重 CIO 的领导力和在竞争中所具备的技术层面的组织与运营能力，这需要 CIO 具备果敢的领导力，并能认识到科技在业务促进上所具有的力量。本书所收集的这些经验能够大大提升 CIO 同仁们的洞察力，从而便于我们在客户体验、工作能力和股东权益等方面进行变革。通过这本书，读者还可拥有步入 C 级别高管的必备工具，以及如何获得勇气和将精力放在最重要的事物上的启示。

维克托·法特 (Victor Fetter)

利普乐集团 (LPL Financial) 总经理兼 CIO

看了这些不同类型 CIO 的经验教训，使我想起了在我的 CIO 职业生涯中遇到的类似经历和令人恐惧的挑战。再次强调一下，这些经验教训极具学习价值：我们不仅要学会与客户紧密合作，并关注公司的底层业务，还要不断地以“我应为团队的成功做出贡献”勉励自己。《世界顶级 CIO 的修炼之道》中展现的 CIO 的卓越领导才能及其为企业成功所做的贡献，不断激励着我和我的团队。如果我作为领导者却不奋勇争先，那就一定会闲言四起（那可不是我愿意看到的）。

史考特·卡尔博森 (Scott Culbertson)

UGI 公用事业公司副总裁兼 CIO

本书讲述了世界顶级 CIO 们在工作中的处事方式，对有志于成为 CIO 的人都会有所启发。

成为优秀的 CIO 都需要经历一个砥砺前行的自我修炼过程，根据国内企业对 IT 的定位与 CIO 的自身能力，CIO 可分为四个层次。

第一个层次，IT 支撑者。IT 支撑者是企业 IT 方面的负责人，主要职责就是提供技术支持，保障硬件及应用软件系统的顺利运营。这个层次的 CIO 是 IT 技术专家，应该具备相当扎实的信息技术知识，全面掌握 IT 技术发展，不断了解技术的新动态和发展方向，能够熟练地运用信息技术解决企业的实际问题。

第二个层次，IT 管理者。IT 管理者负责企业的信息化项目的推进工作，是企业 IT 方面的技术权威，能推进各类信息化项目，但只懂 IT 不懂管理。这个层次的 CIO 虽然是 IT 管理者，但仍然是保障业务的岗位，所以要想进一步发展，就必须精通业务。阻碍 CIO 前进的原因之一是 CIO 缺乏沟通艺术，要学会与团队沟通、与厂商沟通、与公司各部门同事沟通，要获得广泛人群的支持和帮助，要学会根据不同的场合、时间、对象和问题，说不同的话。

第三个层次，IT 领导者。IT 领导者很清楚公司战略、业务目标、商业模式，负责推进企业信息化项目、改进企业管理，优化流程，在企业中具有一定的地位，

参与部分决策。这个层次的 CIO 是 IT 领导者，既懂技术又懂管理，也熟悉公司业务，一般为部门领导或者总经理助理。IT 领导者要想取得进一步发展，就要不断提高战略能力，熟悉企业文化，这样才能带领团队以技术支持企业业务持续发展。

第四个层次，IT 创新者。IT 创新者能够将技术与业务融合，为企业提出创新的建议，实践创新的商业模式。这类企业对管理要求很高，信息化在企业的经营管理中发挥着非常重要的支撑作用，同时，这类的企业信息化投入很高，整体水平已经上升到一定高度。这一层次的 CIO 已是企业核心领导成员，参与企业重大经营决策，但还需要多多培养商业思维、创新能力。

现在企业都在推进数字化转型，也赋予了 CIO 重要的使命。CIO 从为企业提高效率，为企业发展提供技术支持，向战略家、创新者转变，逐步帮企业打造核心竞争力。

企业面对的市场形势在不断变化，CIO 掌舵的 IT 部也需要不断适应变化。IT 管理如逆水行舟，不进则退，IT 管理者要不断地学习和提高。

本书囊括了众多世界顶级 CIO 们的职场经验，相信读者通过借鉴其实战案例，必定可以受益匪浅。

杨彦武

78CIO App 创始人

我非常喜欢这本书，它不但能够提供实用的信息，而且能够启发灵感，令人难以忘怀。阅读每一章都像在读一部悬疑小说，里面既有英雄又有反派，还有扣人心弦的故事情节。这不是一本简单地写给 CIO 的书或学术专著，而是有关如何运用技术改造企业领导者的故事汇。作为一名读者，我感觉自己就像是故事中的一个角色，正在与这些主人公开怀畅饮，并一同分享着他们的喜怒哀乐。

实际上，这些领导者处在当今这样一个比以往任何时候都更具挑战的大背景下，做出了很多他们想象不到的事情。我们可以不断地从他们的失败和成功中汲取经验教训，并被他们的勇气和严于律己的精神所鼓舞。这本书的叙事写作手法也给我们留下了深刻的印象，使我们在最需要它的时候，能够在脑海中快速地“重放”书中的故事情节。

要做到技术领先，首先就要做到领导力领先。尽管本书中所描述的这些卓越领导者取得成功的路径各不相同，但他们身上却都具备一些独特的品质，如富有激情、自我驱动、勇于改变、影响他人、积极乐观、坚忍不拔，等等。

除了有胆识和严于律己之外，这些领导人还具有高技术智慧，而这一因素只能来自日积月累的经验。睿智的技术领导者知道如何识别技术中“具有无限可能的艺术”——在纷繁复杂的社会形态下，如何将现有的能力及各种技术、资源等

应用于企业的转型之中的艺术。

正如上所述，“具有无限可能的艺术”是需要下很大的赌注的，这就强调了人在这一过程中要承担各种风险。这一点非常重要，主要是在通常情况下，一家企业往往缺少一位主导技术攻关的左脑型技术人才。我们可以在这本书上做一下标注，看看但凡出现业务、团队以及人员等这些词汇时，所涉及的内容是不是跟服务、企业架构和流程有着极大的关联度。

本书总结了许多经验教训，如怎样处理好技术在企业和人之间的利益关系。对于大、中、小企业来说，技术资产管理是企业运营中不可或缺的部分。本书中的故事向各层级领导者提供了一个真实的画面，并告诫其如何利用技术对业务进行改造。

时刻做好准备，放下身段，向最优秀的人学习。时刻做好笔记，记录下工作中的顿悟，并用领导者的思维去思考问题。你既可以把自己放在领导者的位置上，在处理关键问题时做到三思而后行，也可以制定明确的目标，就像撰写一本书一样，在想好该如何更好地展开你的故事后再动笔。

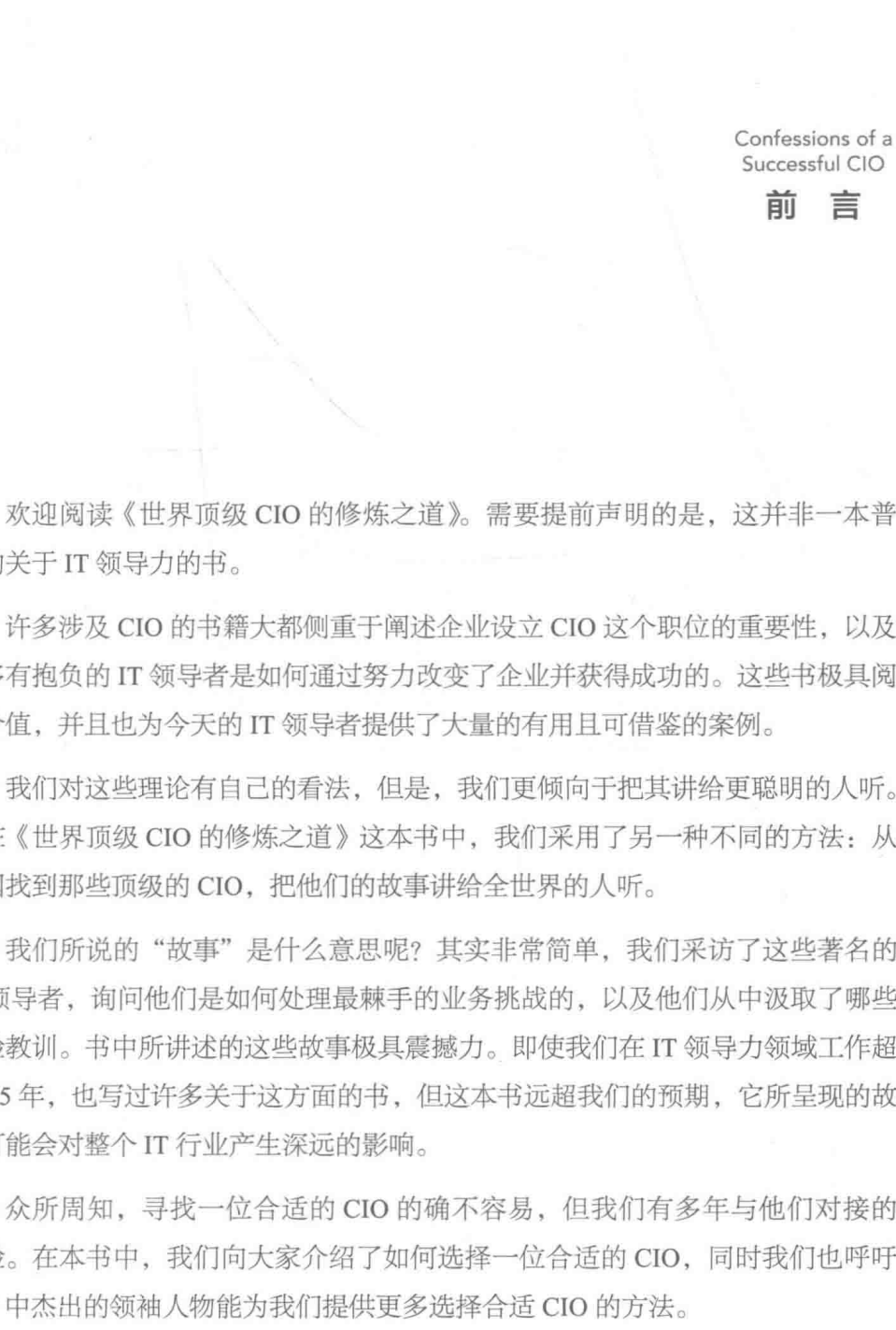
读了这些故事后，你会努力工作，不惧挑战，做到最好，并成为一名独特的领导者。

用从本书中学到的知识来丰富你自己作为领导者的阅历吧，布莱恩·沃森、丹·罗伯茨和我都期待着你能做到！

苏珊·克兰姆 (Susan Cramm)

领导力提升导师

《IT 中最讨厌的八件事》(*8 Things We Hate About I.T.: How to Move Beyond the Frustrations and Form a New Partnership with I.T.*) 一书的作者



Confessions of a
Successful CIO

前言

欢迎阅读《世界顶级 CIO 的修炼之道》。需要提前声明的是，这并非一本普通的关于 IT 领导力的书。

许多涉及 CIO 的书籍大都侧重于阐述企业设立 CIO 这个职位的重要性，以及众多有抱负的 IT 领导者是如何通过努力改变了企业并获得成功的。这些书极具阅读价值，并且也为今天的 IT 领导者提供了大量的有用且可借鉴的案例。

我们对这些理论有自己的看法，但是，我们更倾向于把其讲给更聪明的人听。而在《世界顶级 CIO 的修炼之道》这本书中，我们采用了另一种不同的方法：从美国找到那些顶级的 CIO，把他们的故事讲给全世界的人听。

我们所说的“故事”是什么意思呢？其实非常简单，我们采访了这些著名的 IT 领导者，询问他们是如何处理最棘手的业务挑战的，以及他们从中汲取了哪些经验教训。书中所讲述的这些故事极具震撼力。即使我们在 IT 领导力领域工作超过 35 年，也写过许多关于这方面的书，但这本书远超我们的预期，它所呈现的故事可能会对整个 IT 行业产生深远的影响。

众所周知，寻找一位合适的 CIO 的确不容易，但我们有多年与他们对接的经验。在本书中，我们向大家介绍了如何选择一位合适的 CIO，同时我们也呼吁 CIO 中杰出的领袖人物能为我们提供更多选择合适 CIO 的方法。

下面介绍一下为编写这本书组建的专家组人员。

- 苏珊·克兰姆：为本书写了推荐序，曾任首席财务官（CFO）兼 CIO，是《IT 中最讨厌的八件事》一书的作者。她曾为多家世界 500 强企业提供过咨询服务，并为《战略与经营》（*Strategy+Business*）杂志撰写博文。
- 肖恩·班纳吉（Shawn Banerji）：罗盛咨询公司全球技术部技术总监，全球技术实践委员会成员，全球企业寻求 IT 领导力变革及业务优化资深顾问。他经常接受媒体采访，在学术界享有盛誉。
- 加里·比奇（Gary Beach）：《CIO 经理人杂志》（*CIO Magazine*）名誉出版人，曾就 CIO 这一职位进行了 30 多年的研究，是 2013 年畅销书《美国技术技能差距》（*The U.S. Technology Skills Gap*）的作者。
- 芭芭拉·库珀（Barbra Cooper）：丰田汽车销售公司前 CIO。她有超过 30 年的 IT 领导力经验，在金融、科技、制造业等多个领域及政府部门有丰富的的工作经验，曾于 2007 年被选入 CIO 名人堂（the CIO Hall of Fame），2013 年退休。
- 彼得·海伊（Peter High）：著名战略咨询公司 Metis Strategy 总裁。著有《世界级的 IT：当技术胜利时，企业如何获得成功》（*World Class IT: How Business Succeeds When Technology Triumphs*）一书，并在“福布斯 CIO 网络排行榜”和“世界级的 IT 论坛”中对 CIO 这个角色进行过详细的分析。
- 阿特·朗格（Art Langer）：哥伦比亚大学教务主任、技术管理硕士项目成员，同时也是《华尔街日报》（*The Wall Street Journal*）主办的《CIO 杂志》（*CIO Journal*）的捐助者以及非营利组织就业信息服务的创始人兼董事长。

在与上述这些精英们一起工作时，他们毫无保留地向我们提出了宝贵的意见，我们也由此设定了本书的框架。同时，我们制订了采访一些世界 500 强企业 CIO 的计划。我们选择企业的标准并不是看其规模如何，而是看这些企业的 CIO 的经历是否非常值得我们参考。当然，本书最终选定的这些 CIO 的确来自大企业或家喻户晓的知名品牌企业，但这并不是将他们的故事收集到此书中的主要原因。

那原因到底是什么呢？其实很简单。他们都是大企业的领导，而非普通的技

术人员，他们每天关注的是业务层面而非程序员敲代码的工作。这才是值得借鉴的地方。因为在当今和未来的一段时间内，许多 CIO 不仅需要以同样的方式来带领其他高层领导去做同样的事情，还需要在公司内部主动利用技术来推动业务的进展。

我们会去采访这些被选上的 CIO，请他们谈谈在业务上都遇到过哪些重大挑战。他们的故事是令人难以置信的，我们从中感受到他们大多数人所具有的一些特质。

- 敢于孤注一掷——这些领导不怕承担风险，他们都拥有很多大胆的想法，因为他们确信可以用一套说辞合理地解释投资的可行性。
- 极具号召力——当它们要采取行动的时候，他们通常站在要拯救公司未来的高度来推动项目计划，这需要他们对自己的能力和经验有十足的把握，这可不是所有领导都具备的能力。
- 重视员工——这些领导明白员工给企业带来的价值，他们不会把员工当成一个数字或者一个可互换的零件来对待。
- 雷厉风行——尽管从人性的角度来看，这些领导明白有时候需要果断地做出一些艰难的决定，而这些决定不但会影响到他们直接管辖的人员，而且会影响到整个公司的健康发展。
- 以结果为导向——这些领导者不会盲目地进行研究和开发，在不确定业务走向和未来商业价值的时候，他们不会着手新的项目，而是专注于改善企业现有的状况，促进现有项目发挥出最大的作用。

所以，最后我们也许会得到这样一个结论，即最出色的 IT 领导者会做所有的事情。

我们希望当今及未来各层级的 IT 领导者们能够通过本书中的这些故事学到不少经验，能在工作中更好地指导下属、激励团队，以提升他们改变 IT 行业游戏规则的能力。

第 1 章

宝洁公司 CIO：极具前瞻性的菲利普·帕萨利尼 / 001

“任何技术都是‘商品’，除非我们找到一种行之有效的、与之匹配的具体的商业价值。”

第 2 章

美国雷神公司 CIO：火箭专家丽贝卡·罗兹 / 017

“始终保持初心对我们来说是很宝贵的品质，尤其是在最煎熬的日子里。”

第 3 章

DHL 公司 CIO：修复员史蒂夫·班德罗亚克 / 033

“我不想平庸地趴着，我只想伟大地站起来。”

第 4 章

柏克德工程公司 CIO：领航者卡罗尔·泽尔霍弗 / 051

“人一定要放在首位。领导者必须要选择合适的人上车，并且必须要确保把他们安排在合适的位置上，然后才能去做事。”

第 5 章

联合太平洋公司 CIO：指挥家林登·泰尼森 / 071

“正如参加高尔夫比赛一样，要想提高你的技能你就必须留在比赛中，并且不断地努力练习。IT 也一样，要想提高与 IT 相关的技能，也只有不断地努力练习。”

第 6 章

西斯科公司 CIO：决策者韦恩·赫特斯 / 089

“我走的每一步都是为了最大化地提升自己的价值，提高自己的能力，而不只是为了升职加薪。”

第 7 章

康西哥公司 CIO：现实主义者唐·艾姆赫尔兹 / 105

“我不是为了工作而工作。如果非要说我想要一份工作的话，那可能是因为我愿意为这份工作付出，或者这份工作能够激发我挑战自我的状态，这会令我更加激动。”

第 8 章

Ameristar Casinos 公司 CIO：无心插柳柳成荫的

史林·奎诗 / 123

“我不仅是一名代理 CIO，我还是所有问题的暴露者。”

第 9 章

USAA 保险公司 CIO：锐意改革的格雷戈·施瓦兹 / 143

“将 IT 像业务一样去运营。虽然我们一直在提倡创新，但是如果运营规则都没建立好，那么单单为了创新而进行创新是没有任何意义的。”