



# 技术驱动型CEO的 五大特质

文 拉维·昌穆加姆、迈克尔·莱曼、杜保洛

本文经《MIT斯隆管理评论》(MIT Sloan Management Review) 授权转载

## 提要

究竟是什么让那些能够利用技术创造真正战略优势的高管脱颖而出？不妨着眼五个关键特质，审视自身状况。

当一家全球零售商的首席执行官（CEO）面对线上业务强劲的竞争对手，他选择了一种不同寻常的应对方式。他没有依赖曾经推动公司增长的传统策略，而是让自己全身心投入新兴技术之中。他向外部专家寻求建议，聘请具备数字化专业背景的高管，并建立新的技术合作伙伴关系。

这种个人层面的自我重塑，为企业层面的转型奠定了基础。通过将门店转变为线上订单的物流枢纽，在客户互动中嵌入数据，并推出由技术驱动的广告平台，这位CEO将这家零售商成功转型为一家以数字为先的领军企业。

这位CEO的经历反映了领导力的巨大转变，新一代CEO正在崛起，他们将商业洞察与技术素养结合起来，创造战略优势。企业究竟会颠覆他人还是被他人颠覆，越来越取决于其领导者是否能够驾驭技术，在AI时代尤为如此。我们的研究显示<sup>1</sup>，目前在全球2660家大型公司中，只有5.9%的CEO曾在科技行业工作过，而担任过技术职位的仅占3.2%。尽管如

此，我们在研究与咨询实践中看到，越来越多的领导者正在主动学习相关知识，以便能够实施开创性举措，建立利益相关方的信心，并推动组织进入新的增长领域。

新一代的技术驱动型CEO，将技术实力视为战略优势的核心，他们已跨越了简单的工具应用阶段，如试水聊天机器人或数据仪表盘，而是深入研究智能体、无人机和机器人等先进技术如何重新定义行业。他们没有把这些高级战略决策完全交给首席信息官（CIO）或首席技术官（CTO），而是主动培养专业能力，亲自引领由技术驱动的变革。

促成这种转变的关键并不是对工具的获取——这些工具如今随处可见，关键在于思维方式。技术正在迅速发展，成本日益降低，这为企业降低了使用门槛。真正领先的公司，其CEO并不将技术视为成本中心，而是将其视为增长引擎，并且有信心将技术应用于客户、产品、渠道和数据，从而重新构想公司的未来。

1. 自2023年以来，埃森哲商业研究院一直追踪全球3000强公司高管的履历。在此次研究中，我们分析了来自全球3000强公司的2660名CEO样本，以评估顶级领导层的技术实操能力。我们测试了三个不同的指标：在科技公司的工作经验、在特定技术领域（如AI或云计算）的深厚专业知识，以及在非科技公司中担任技术角色的实践经验。针对这三个指标中的每一个，我们都在咨询资深研究者和咨询领导者的基础上，建立了一套专有的公司名单、技术关键词及技术头衔清单。

我们对这类领导者的崛起进行了深入研究。基于数千次客户项目经验以及广泛的研究，我们识别出让技术驱动型CEO脱颖而出的五个特质。通过实际案例，让我们看看这些特质如何使CEO突破渐进式改进的局限，推动大规模的企业转型。同时，每位高管都不妨自问并深入思考与这五个特质相关的问题，以衡量并提升自己在这个新时代中的就绪程度。

## 特质一：亲自拥抱技术

### 需要思考的问题：你是否每天都在使用不断演进的技术来学习并改进个人的工作方式？

要成为一名技术驱动型CEO，第一步是认识到公司在这个新世界中的成功始于你自己。随着AI等新兴技术重塑竞争格局，CEO必须超越对这些技术的浅层了解。理解大语言模型、数字孪生和机器人等技术的局限性，不仅有用，而且至关重要。技术已不再是一项支持技能，而是战略、运营和增长的基础要素。

CEO必须投入时间，亲自学习这些系统的运作方式，以及如何应用它们识别核心业务的机会和挑战。那些能够掌握提示工程、理解数据结构如何影响模型性能，并且熟悉这些技术所带来的战略风险与可能性的领导者，更有能力做出更快速、更精准的决策，并且在推动变革时也更具公信力。随着技术持续快速演进，CEO必须以积极学习者的姿态引领前行，为管理层设定节奏，并明确持续学习是一项领导责任，而非可以委派的任务。

当最高领导者展现积极学习和实践的姿态时，最强大的文化变革便应运而生。要让公司能够快速试验新兴技术，CEO需要不断追问：“为什么不能用技术突破我们过去认为不可能突破的障碍？”

这些CEO在个人和专业领域都会投入时间，掌握颠覆性的商业模式、创新、技术、数据和生态系统。他们设定“让公司成为全球技术领导者”的愿景，并制定实现这一目标的战略。例如，电信巨头澳大利亚

电讯 (Telstra) 的CEO薇姬·布雷迪 (Vicki Brady) 将整个团队的外部研讨会 (而不是仅仅一两个环节) 都用于学习如何将新技术应用到业务中。

当CEO以身作则时，技术就变成了每个人的功课。这种转变会激发组织活力，员工感到被允许尝试、测试、失败并不断调整。其结果是，公司会从利用技术小步优化的审慎态度，转向对业务基础进行大胆重塑。在当今环境中，这种文化韧性造就了最终的差异化优势。

萨蒂亚·纳德拉 (Satya Nadella) 对微软的转型提供了另一个文化转型的典范。当他成为CEO时，微软在云计算和消费科技领域逐渐落后。纳德拉将公司文化从“无所不知” (Know It All) 转变为“无所不学” (Learn It All)。他推动领导者质疑既有假设并加快行动，并做出了一系列大胆决策，包括淘汰部分成功产品、重塑团队结构、撤换阻碍变革的高管等。纳德拉展现的领导能力不仅是战略层面的，更是文化层面的。他构建了一个能够快速跟上变化节奏的“学习引擎”。

这种文化转变并不需要拥有技术背景，而需要一种信念。CEO必须相信公司的成败取决于能否比竞争对手学得更快。他们必须亲自示范，包括广泛阅读、尝试各种工具、贴近一线等。最成功重塑往往不是始于新产品，而是新的思维方式，并借由CEO的日常行动不断强化。

## 特质二：通过大胆的技术布局，重塑商业模式

### 需要思考的问题：你最核心的三项技术战略布局是什么？

如今，大多数CEO都在推动团队利用技术来改善运营。然而，技术驱动型CEO的做法更为大胆——他们将技术视为重新思考业务如何创造和传递价值的催化剂。对这些CEO而言，机会不仅在于将旧有

模式数字化，更在于彻底重构模式。CEO必须停止把技术视为战术工具，转而将其当作全新战略架构的基石。

这意味着要把时间投入到最重要的地方。CEO的关注点应当放在那些具有变革性的布局上，即那些能够重塑市场、商业模式和企业发展方向的突破性举措。基础性应用仍然重要，但可以交由团队去推进。真正无法被委托的是去构思、承诺并亲自塑造技术长期战略潜力的责任。

赛诺菲 (Sanofi) 的CEO韩保罗 (Paul Hudson) 推动公司开发了一个专有平台，该平台将AI整合到整个组织中，从药物研发的早期阶段到制造和供应环节。通过这一举措，韩保罗将赛诺菲重新定位为一个数据驱动的创新平台。这一变化对公司科研模式的影响，也反过来加快了研发进程，并提高了新疗法的成功率。韩保罗承诺实现端到端整合，并明确指出AI所带来的全新洞察与资源重新配置可能带来颠覆性变革，由此赢得了高管层的强力支持。

这类CEO展现出了借助技术重新审视“第一性原理”的意愿，他们会问：“如果我们从零开始，在技术原生世界中，这门生意会是什么样？”这些问题的答案引领他们重新设计核心系统、改写组织逻辑，并创造新的增长引擎。



## 特质三：将数据视为战略差异化优势

**需要思考的问题：你能否识别出组织中真正具有战略意义的数据？你正在采取哪些措施来加速释放其价值？**

一般来说，CEO往往将数据视为决策的重要依据。但这还不够，数据已经成为企业最强大的战略资产之一。它能够解锁全新的产品、服务和收入模式。但要真正收获这种价值，CEO必须拥有清晰的愿景。数据战略必须由最高层亲掌，而不是被埋藏在层层割裂的基础设施之下，或被委托给一位缺乏高层支持的首席数据官 (CDO)。

如今，一些CEO实际上扮演着CDO的角色。他们知道如何将结构化数据、非结构化数据、合成数据以及外部数据结合起来，为重塑业务服务。他们也熟悉数据相关的法律、监管、伦理和政治考量，并知道如何在其中进行权衡和应对。更重要的是，这些CEO并不把数据视为IT问题，而是把它当作价值创造和打造可持续、差异化优势的原材料。作为CEO，他们能够加速打破数据孤岛，并推动对企业级数据平台的投资。

由于只有CEO拥有跨职能、重新设定激励机制的权力，他们也必须打破将数据困于孤岛的组织惯性。如果缺乏这种最高级别的干预，数据战略可能会因为地盘之争或优先级错位而停滞不前。

通过亲自推进统一的数据战略，CEO能够推动组织实现对齐。他们加快对企业级平台的投资，确保团队能够以足够的速度和信任度，支撑规模化洞察和创新，从而实现数据共享、治理和激活。通过这种方式，他们为敏捷性、自动化和增长奠定了数字化基础。

西班牙银行业巨头毕尔巴鄂比斯开银行 (又名西班牙对外银行) (BBVA) 的CEO奥努尔·根茨 (Onur Genç)，不仅在BBVA实现了银行业务数字化，还对其进行了重新构想。通过融合内外部数据，根茨将客户开户流程从过去的数天缩短到仅需几分钟。在过去四年中，BBVA的数字化销售额实现翻番，如今其70%的销售来自数字渠道。

## 特质四：成为技术人才的引力中心

### 需要思考的问题：你在招聘和留住顶尖技术人才方面扮演什么角色？

技术人才是当今决定企业胜负的关键，那些能够吸引顶尖工程师、数据科学家、AI专家以及能够利用技术创造颠覆性价值的高管的企业将成为赢家。然而，这些人才不会为平庸的渐进式改进所打动，也不会愿意被埋没在组织架构之中。他们希望与重视其专业能力的领导者一起，并肩解决具有实际影响力的重要问题。这正是为什么今天的CEO必须成为人才的引力中心，亲自参与到招聘、留任和赋能顶尖技术人才的工作中。

这意味着CEO不能再把顶级技术人才的招聘工作推给CIO、首席人力资源官（CHRO）或下属部门。在一个日益被数字颠覆的世界里，吸引资深技术领导者需要CEO直接且持续的参与——无论当前是否有职位空缺，CEO应至少每月会见一次公司外部的知名技术高管。这为CEO接触并招募那些能够带来变革的顶级人才奠定了基础。

与顶尖技术人才的对话应是战略性的，而不是事务性的。在交流中，CEO应该描绘一个令人信服的愿景：不仅洞悉行业将走向何方，更要明确高绩效背景的技术人才，将如何赋能企业的业务跃迁，无论其身处管理层还是身居董事会。

如果没有精通技术的领导团队和董事会，CEO将很难赢得支持来推动大胆的技术驱动型布局，因为战略再造不仅需要愿景，还需要一群深谙风险逻辑、工具边界和变革速度的盟友。合适的人才加入后，CEO的护航必须持续升级，比如建立两周一次的定期沟通机制，确保合作顺畅，赋能高管从入职第一天就能发挥影响力。

接下来，CEO需要通过协调一致的治理，将高层的技术实力转化为行动。要避免在未明确其他高管职责的情况下，将责任全部推给单一职位。如果缺乏共同承担的角色、明确的职能授权和严谨的协调，转

型的势头将会停滞。

前文提到的全球零售商CEO就体现了在人才和治理方面的亲力亲为。他引入了新一代技术领导者来重塑公司的数字化战略，而且他不仅聘用这些人，还为他们赋能。他重组了运营模式，改变了企业文化，并构建了能够吸引顶级人才的技术环境。通过将资深技术领导者置于决策核心位置，他确保技术不再只是“外挂”，而是成为公司增长的引擎。

同时，先进技术也正在改变企业绩效的边界。理解这一点的CEO不仅是在采用工具，也在重塑工作模式。无论是通过智能机器人还是下一代技术，CEO都在利用自动化同时降低成本并增强企业能力。从高管层，到越来越依赖人机协作的一线岗位，CEO必须理解技术在哪里能够产生杠杆效应。领导者可以通过重构未来价值愿景，激励员工渴望在技术驱动的未来中工作，而不是抵触它。

某制药公司已经将机器人纳入临床试验决策之中，它不参与投票，但能提供关键情报。通过处理海量的科学文献和内部数据，这台机器人能提出仅凭人类无法获得的深度洞察。其结果是：决策质量更高、速度更快。这一切之所以能够实现，仰赖于CEO做出大胆决策——将机器人深入嵌入业务研发的核心环节。

保险巨头美国国际集团（AIG）董事长兼CEO彼得·扎菲诺（Peter Zaffino）也采取了类似路径。他并没有推行核保自动化，而是对核保人员进行了极大的赋能。扎菲诺强调核保人员是业务的核心，并为他们提供最前沿的数据工具。结果是员工得到了赋能，而不是被替代。只有当CEO将技术人才作为优先事项，并亲自推行创新举措，人类智慧与机器智能的结合才有可能实现。

更广泛地说，领先企业正在投资AI驱动的系统，这些系统将人类智慧与机器速度相结合，它们创造新的工作流程，为员工提供再培训，并调整激励机制。这些公司并非用机器取代人，而是增强人类能力，能够理解这种微妙差别的CEO将引领未来。

## 特质五：参与并深化重要技术合作伙伴关系

### 需要思考的问题：你是否像对待重要客户一样，与重要的技术合作伙伴建立关系？

没有一家公司能够在孤立中实现创新。成功的CEO会跳出企业围墙，定期参与到更广泛的技术生态系统中。他们与科技巨头和技术服务公司建立合作关系，投资初创企业，并收购前沿能力。他们清楚何时自建，何时收购，何时合作，并能精准做出决策。

CEO必须每周与生态系统伙伴以及潜在技术收购对象进行交流。这些会议至关重要，不仅是为了评估交易，更是为了塑造共同愿景、在前沿领域探索机会，并形成更具竞争力的入市优势。领导力意味着对外部协作亲力亲为——共同开发解决方案、共同投资、对齐发展路线图，并在优先事项更迭时与合作伙伴保持紧密联系，从而使CEO能够赢得信任、加速执行，并将公司锚定在领先创新网络的中心地带。

欧莱雅 (L'Oréal) CEO叶鸿慕 (Nicolas Hieronimus) 就是积极深化伙伴关系的鲜明一例，他与英伟达 (Nvidia)、微软积极合作，打造了一个将技术与美容科学融合的美妆科技生态系统。通过合作，欧莱雅推出了由AI驱动的购物工具，能够为消费者提供实时、个性化的美妆体验。叶鸿慕并没有试图将一切在公司内部完成，而是通过统筹生态系统，将内部优势与外部创新融合起来。

西门子 (Siemens) 总裁兼CEO博乐仁 (Roland Busch) 也选择了类似的业务跃迁路径。他深度扩展了战略合作，将芯片制造商英伟达的加速计算能力接入西门子Xcelerator平台。这一生态构建为西门子注入核心能力，使其能够高效设计、运行并持续优化由技术增强的产品设计与工厂仿真。

这些高管深知，在当今经济环境中构建竞争优势不仅意味着管理资产，还需管理生态系统。CEO的角色不仅在于领导企业本身，还需将企业编织进那些正在塑造未来的网络之中。

## 变革的亲力推动者

我们已步入技术驱动型CEO的时代，掌握AI、数据和自动化不再是附加项，而是长期领导力的核心。能够脱颖而出的CEO，是那些通过重塑自我来重塑企业的领袖。他们必须成为变革的第一推动者，精通技术和数据，吸引人才并引领生态系统。

转变正在发生。BBVA能够拥有5000万数字用户，归功于CEO对技术的深入理解和应用，这两者支持他完成了大胆布局。当今领先的公司不仅是将现有的工作流程数字化，更是从企业最高决策层开始，重新定义所在行业的未来可能。

CEO的价值将日益取决于他们对技术的掌控力以及运用技术的决断力。重塑不是一项职能，而是一种思维方式。在一个快速变化的颠覆性世界里，重塑是CEO最核心的职责。✍️

本文转载自《MIT斯隆管理评论》(MIT Sloan Management Review) (c) 麻省理工学院 (MIT)。《技术驱动型CEO的五大特质》<sup>2</sup>一文最初发表于2025年10月30日。

#### 拉维·昌穆加姆 (Ravi Chanmugam)

埃森哲行业与企业事业部资深董事总经理

#### 迈克尔·莱曼 (Michael Lyman)

埃森哲行业与企业事业部资深董事总经理

#### 杜保洛 (Paul Daugherty)

德克萨斯太平洋集团 (TPG) AI顾问主席, Databook、Evolver以及美国人工智能协会 (AAAI) 的董事会成员

普拉尚特·P·舒克拉 (Prashant P. Shukla)、艾米莉·桑顿 (Emily Thornton)、乔伊·科夫斯基 (Joey Cofsky)、格蕾丝·坎贝尔 (Grace Campbell) 和古鲁拉吉·拉奥 (Gururaj Rao) 对本文亦有贡献

业务垂询: [contact-us@accenture.cn](mailto:contact-us@accenture.cn)

2. 《技术驱动型CEO的五大特质》，《MIT斯隆管理评论》(MIT Sloan Management Review)，2025年10月30日，<https://sloanreview.mit.edu/article/five-traits-of-tech-driven-ceos/>。