



2021首席战略官 (CSO) 调研报告

德勤摩立特介绍

欲以坚定的信念拥抱未来，企业需作出正确选择并落实行动：目标明确、决策及时、锐意进取，实现稳健的业务增长，以顺应瞬息万变的世界格局。依托深刻的行业洞察和领先的解决方案，德勤摩立特致力协助领导者作出重大决策，推动价值增长，造就卓越佳绩。

凯洛格管理学院介绍

始自1908年，凯洛格管理学院一直处于商业教育的前沿。作为一所国际化的商学院，凯洛格拥有活跃的教职工、学生和校友群体，对世界各地的企业与商业活动产生了广泛影响。凯洛格将理论与实践相结合融入严谨的学术活动，打造活力非凡的研究和学习环境。

德勤摩立特的**战略增长转型**服务帮助客户运用战略研讨、创新、业务组合优化、差异化和商业模式转型等手段，构建战略和转型方案，从而实现业务增长与价值创造。

内容

引言：驾驭结构性转变	2
全球战略管理现状	4
战略演进：全新的360度视角	5
使命驱动的企业战略	9
科技与战略家的工具箱	11
从新冠疫情中吸取的经验	13
结论	16
作者介绍	17

引言：驾驭结构性转变

我们当下的战略是什么？面对因新冠疫情加速并放大的经济、社会和地缘政治等颠覆性因素，企业领导者们时常思考这个问题。对企业而言，防控疫情所采取的封锁与隔离措施带来了百年难遇的挑战，比如供应链出现混乱，客户需求骤然转变。疫情早期，企业不得不将精力放在处理日常经营活动的动荡上，生存本能凸显。当时的市场环境让某些企业获益，也令其它企业步履维艰。例如航空、酒店和餐饮等行业不得不为生存而战，而促进电商、流媒体和居家体验等数字化连接的服务提供商，则获得了指数性的业务增长。

虽然战略部门通常负责长期战略愿景和规划，但在2020年，首席战略官们（以下简称CSO）不得不卷起袖子，着手解决一系列燃眉之急，从保持工厂和供应链运转到维持现金流，以确保业务连续性。对于CSO而言，这种短期救火和着眼长远的两重性，成为疫情期间最为显著的管理变化之一。

为了加深对战略部门角色变化的理解，德勤管理咨询旗下的战略咨询业务——德勤摩立特携手凯洛格管理学院，对250多位CSO和战略高管进行了调研，

调研对象所处行业覆盖面广，遍布北美、亚太、欧洲、中东、非洲和拉丁美洲等地区，涵盖上市和非上市的大中型企业。

随着世界步入后疫情时代，2021年的CSO调研结果显示CSO正在扩展他们在企业内部的活动范围，开始思考如何提升科技熟练度、数字化转型和企业社会价值等非传统战略领域的的能力，从而带领企业走向未来。

- **战略演进：全新的360度视角**——虽然战略高管们传统上偏重于长期战略规划、市场洞察、并购等更为“熟悉”的领域，但企业越来越期待战略部门肩负起引领数字化转型和成本转型的重任。尽管战略高管们渴望发挥更大的作用，但并不总能驾驭类似话题，也时而纠结于长短期目标之间的平衡。
- **使命驱动的企业战略**——随着对企业存在价值和责任的重视程度不断提升，战略高管们在将企业使命纳入战略考量和日常经营活动中所发挥的作用也愈发明显。CSO是引领该进程的不二人选，确保一系列整合的战略选择能够赋能并支持由企业使命驱动的目标，践行社会承诺。
- **科技和战略家的工具箱**——战略高管们认识到，科技正在从根本上重塑市场格局，从而为业务发展开创了全新的战略可能性，也重新界定了战略管理的必需能力。CSO正在积极把握机会，明晰科技在战略致胜中发挥的作用，牵头与各部门同事合作，将愿景照进现实。
- **从新冠疫情中汲取的经验**——在最危急的时刻，CSO们展现出令人叹服的敏捷和适应性，帮助公司应对动荡和不确定性。他们发掘了全新和替代性的数据来源，采用更加动态的战略规划流程，并应用情景规划的方法来驱动超常的业绩。



全球战略管理现状

放 放眼全球各地的企业，**战略团队正在经历新一轮崛起**，37%的受访者表示他们的战略部门组建于最近5年。与新兴战略团队相对比的是已经存在了10年以上的公司战略部门（36%的受访者）。有趣的是，亚太地区的战略管理职能似乎最为成熟，在亚太地区所有的受访者中，近一半（44%）来自于具有10年以上历史的战略部门。具备正式的战略管理职能，是组织发展成熟度的标志之一，这表明企业愿意放眼未来，以长远的眼光思考问题，作出主动的选择（和投资），从而实现更高远的抱负。职能清晰的战略部门也不再只是大型跨国企业的专利；很多中小型企业，包括非营利组织也开始意识到建立战略团队的益处。

虽然新的战略团队和部门不断建立，但**他们的规模仍然相当精简**，平均每个战略团队有1至5人不等

（48%）。因为战略团队需要快速灵活地解决公司最为重要的战略问题，尽管专职人员不多，但对技能和经验的要求却相当广泛。受访的CSO们普遍认为自己的表现可圈可点，全球78%的CSO相信自己有能力在公司内部产生实质性的影响。

从运营模式看，**战略部门通常为集中式**，大多数受访企业（61%）采取集中的战略管理模式，为所有业务提供服务。然而也有越来越多的比较成熟的战略部门，特别是在大型、多元化的企业中，正在转向集中与分散混合的模式，从而提升灵活性并加深战略部门和业务线之间的联系。

全球范围内，**CSO的地位持续提升**，75%的受访者直接汇报给CEO。这巩固了CSO在公司高管团队中的重要性和话语权，得以就关键问题、战略决策和前瞻性投资向高管团队直接建议。

战略演进：全新的 360度视角

CSO一度被称为是权责最模糊的高管职位之一，但现如今，CSO已经建立了更为清晰的工作脉络。事实上，根据我们的研究和客户服务经验，德勤将CSO的角色归纳为“CSO的六张面孔”。本次调研进一步揭示了疫情前CSO的工作时间分配：顾问（27%）、哨兵（16%）、银行家（13%）、工程师（20%）、幕僚长（10%）和专项领导（18%）。



顾问—帮助制定长期战略



哨兵—感知并解读市场变化



银行家—推进交易与合作

CSO的六张面孔

首席战略官（CSO）面临的挑战与其他高管截然不同，特别是CSO的职责本身具有宽泛性和模糊性。我们的研究发现，为了出色履行其职责，大多数CSO必须在不同时间点不同程度上扮演六种不同的角色或“面孔”，其中的拿捏并非易事。



工程师—设计并管理战略规划流程



幕僚长—作为CEO非正式的参谋长或“主任”



专项领导—推动各项重大举措



我们看到有CSO扮演过上述各种角色，还常常身兼数角。不过，根据企业自身的特点和能力，CSO可能无需同时承担所有角色。例如，在一家并购职能十分强大的企业，CSO可能就无需扮演银行家的角色。同样的，对于小企业或高度集权的企业，战略规划流程相对简单，可能不太需要CSO扮演工程师的角色。

“这是前所未有的，”一位CSO如此总结其在这不平凡的一年中的不平凡工作：“虽然时局艰辛，但这也是成为变革推动者的最佳时机。人们现在渴望改变。”

但是，新冠疫情带来了新的挑战和紧迫性，对敏捷和灵活性也提出了更高的要求，这需要企业上下通力配合，而CSO也不例外。

受疫情影响，企业对CSO的期望进一步扩大到战略的360度视角。当开始躬身处理疫情相关的短期问题，CSO更贴近业务并扩大了自身影响力。CSO们反映，在疫情期间，战略职能在一系列问题的解决上发挥了关键作用：探索新的业务模式和战略合作（62%），加速数字化转型（58%），升级市场感知机制（50%），重构公司运营模式（49%），重塑并购战略（48%），推动企业社会价值（48%），调整产品组合和营销方式（46%），进一步提升劳动生产率（38%），重整成本结构和确保流动性（36%）。

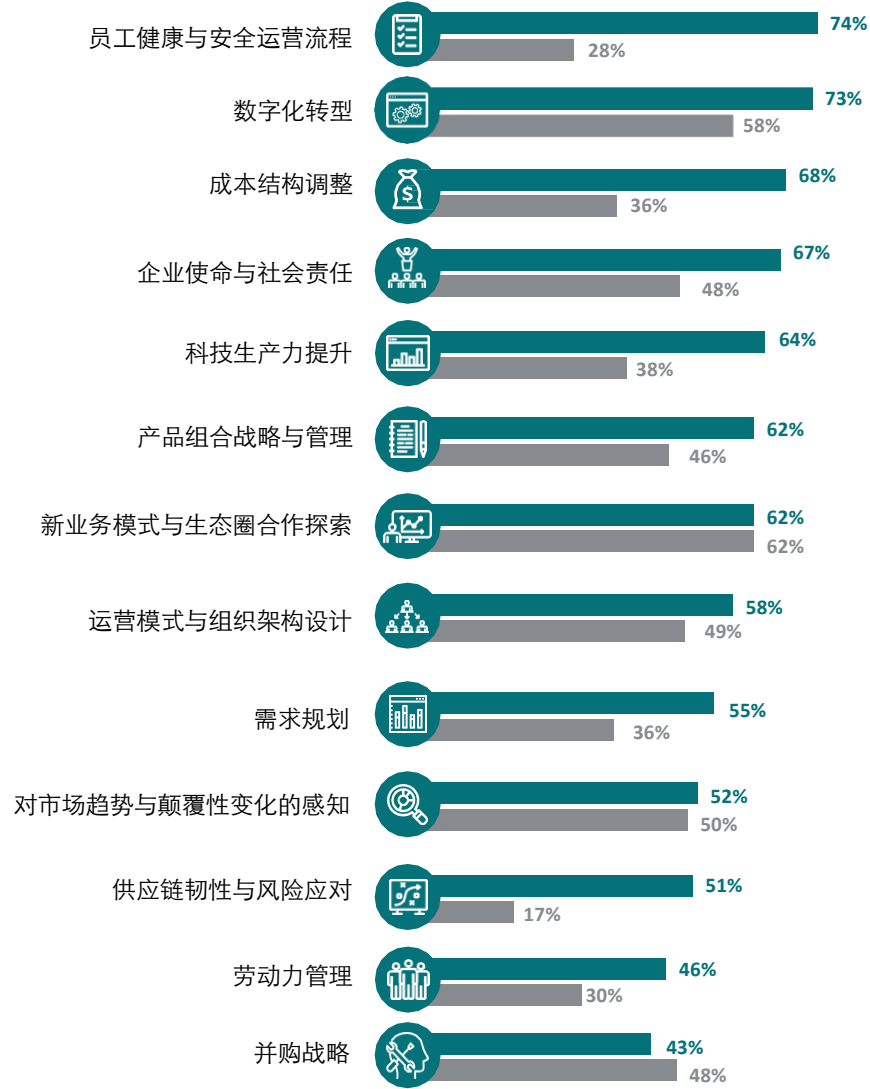
CSO职责的转变究竟只是暂时现象，还是将永久性地成为CSO的新“面孔”？答案尚不确定。我们的研究表明，在战略组织中，与数字化转型和企业文化相关的职责转变更有可能长久延续下去，这一点将在本报告中进行深入探讨。例如，我们的CSO调研数据显示，2020年，仅有16%的受访者认为战略职能在数字化转型中发挥了关键作用，而2021年达到了27%，增长了11个百分点。在全球几乎每个行业和每个市场，新冠疫情都成为了数字化转型的催化剂，战略高管们也已经准备好借助自己的战略能力和项目管理能力，加速推动电子商务、直达消费者销售(DTC)、数字化顾客交互和体验、数字化新产品与服务、以及新的数字化商业模式等变革之举。

图1

公司战略重点 vs 战略部门角色

■ 公司重点

■ 战略部门重点



来源：德勤2021首席战略官调研

从数字化转型到结构性成本降低，再到科技驱动生产力，这些高优先级、高关注度的业务举措促使CSO演变为多面手，兼顾成本和增长。

不论是危机中还是危机后，能主动迎接这一挑战的CSO将在企业里体现出更高的价值。

CSO的战略360度之路

即使在CSO这个称谓正式出现之前，企业高管也一直都在需要在短期和长期重点之间抉择。而新冠疫情则对CSO提出了意想不到的新要求。各种状况不断迫使战略高管对自己的职责进行360度的审视，那么CSO如何才能找到适当且有力的方式，有意识地扩大自身影响力呢？

- **了解你的多重角色**— CSO的六张面孔可以帮助评估你目前所承担的角色，并针对你渴望肩负，或业务价值更需要你关注的新职责，调整工作重点。不仅为当下考虑，也要着眼长远。
- **评估你的项目组合**— 了解自己的时间分配，有多少是用于高影响力的未来规划，有多少是用于短期的特殊项目？如何能够在高价值项目上投入更多精力，而将低价值项目委托给他人？
- **倡导你的愿景**— 向合适的相关方阐述你对CSO角色的愿景。利用你与CEO、其他高管或董事会的关系，扩展你在企业内外的网络。勇于接受辅导和培训，这将有助于最大程度地发挥你作为企业高管的影响力。

使命驱动的企业战略

现 在正是CSO关注企业社会价值的正确时机。企业社会价值不是为了迎合公益团体和股东的所做的一系列行动，也不是为了吸引觉醒的消费者而进行的冠冕堂皇的宣传。社会价值是一个企业最终存在的理由，在创造商业价值的同时，为公共福祉对环境、当地社区，乃至整个社会所产生的积极影响。

2020年，企业社会价值已经成为关注的重点。事实上，德勤2021年纽约消费品行业分析师年会(CAGNY)综述显示，在会议当天发表演讲的30家消费

品公司中，100%强调了“企业社会价值”。在过去的一年里，我们看到许多企业将社会价值付诸实践，例如，改造生产设施和供应链来满足个人防护用品需求的激增，或者通过制定更加公平的人力目标、加大从少数族裔企业的采购、设立基金和资助项目等措施，对种族不平等现象明确发声。

2021年的CSO调研中，有一项数据格外引人注目：67%的CSO表示，“拥抱企业社会价值和责任”是企业的头等大事，近一半（48%）的受访者表示，在过去一年中，战略部门在这方面的参与度很高或非常高。



那么，企业社会价值为何会成为CSO工作的一部分呢？因为企业社会价值需要嵌入到企业战略之中，它代表了企业更远的雄心，高管们需要有意识地作出一系列战略选择，帮助企业实现其社会价值。它也要求企业发展出一套新的能力，将践行社会责任融入日常经营活动的方方面面。如果施展得法，践行社会责任能够为股东、员工乃至整个社会带来巨大的价值。在这一领域，战略部门具有独特的优势，不仅可以构建企业社会价值战略，而可以统筹协调跨职能的战略落地执行。

企业使命是CSO的职责： CSO和CEO拥有独特优势和 绝佳机会，在企业社会责任 与商业利润之间找到平衡点， 在两方面同时获得超额回报。

CSO的企业社会价值之路

对于大多数CSO来说，推动企业使命议题还是一件新鲜事。要做好这一角色，并将其正式纳入战略管理职能，CSO需要牢牢掌握现有举措与努力，将其与价值创造建立联系，并思考哪些战略选择能够展现企业的社会价值。

- **连接企业使命与核心业务战略**—企业使命对企业竞争力的影响与日俱增。理解价值创造机制，发掘价值创造与社会责任举措的联系，这将帮助CSO做出对业务绩效和社会价值都有积极影响的战略选择。
- **拥抱CSO作为企业使命协调人的角色**—CEO和CSO的一项常规工作就是在企业各利益相关方之间进行平衡。为兼顾各方诉求，CSO需要引导其他高管进行规划和评估。
- **用数据说话**—与商业价值一样，企业社会价值也可以通过数据进行检视，量化投入产出。运用数据分析来跟踪监控企业社会价值相关的活动，评估现状和未来目标，与更广泛的利益相关方相联系。在21世纪的经济发展中，企业使命所发挥的影响力将有望无减。

有使命的公司，有盈利的公司

若得以卓越践行，企业使命能够成为强有力的、竞争性业务战略的基石，产生有形与无形的益处。欲了解大型企业如何将企业社会价值融入纳入战略并从相关举措中获得切实收益，请参考《[企业使命战略：以使命引领](#)》。

科技与战略家的工具箱

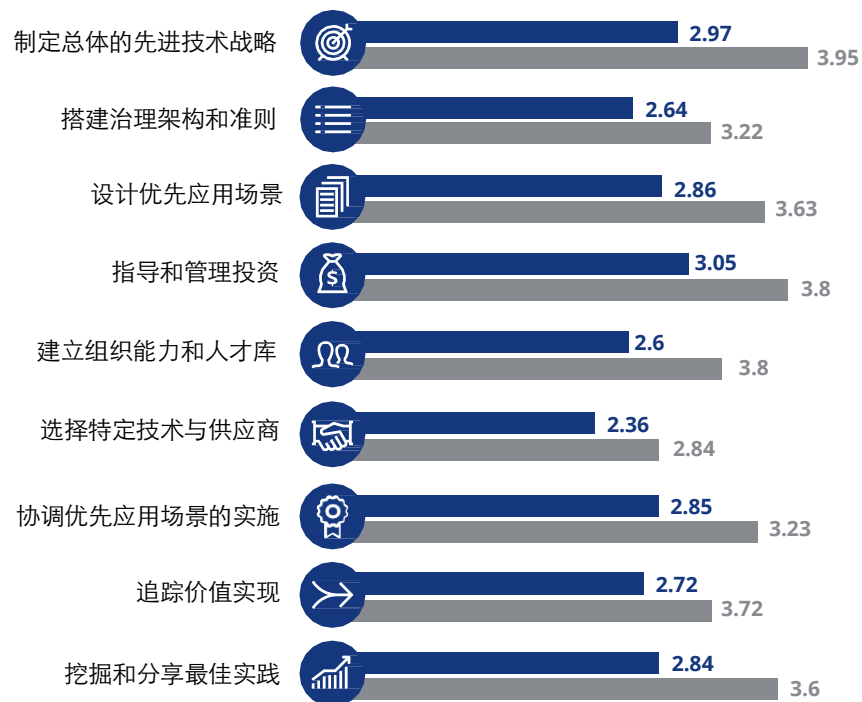
科技作为我们所处时代决定性的战略要素，正彻底改变企业生产力，创造全新的行业，重塑长久以来的商业范式，助力企业更精准地抓住增长机会，以及更多。科技所带来

的指数型变化，也引起了CSO的关注。在所有参与调研的CSO中，近90%的受访者认同先进技术是极为重要的战略赋能手段。超过60%的受访者认为，未来几年，先进技术将从根本上重新定义他们的角色。

图2

战略部门在构建与统筹先进技术战略中的职责

■ 当前的职责 ■ 希望的职责



来源：德勤2021首席战略官调研

尽管如此，不容忽视的差距依然存在：CSO们认为所在企业尚未充分准备好发挥先进技术带来的优势。仅约三分之一的受访者表示他们的企业在先进技术应用和能力方面已经成熟（29%）或非常成熟（5%）。超过一半的CSO表示，他们的企业仅做了一些试探性的投资（25%），或者正在着手从试探性投资到战略性投资的转变（31%）。

从整体上看，战略高管们意识到，先进技术不仅能推动生产力提升（52%），还可以撬动创新并实现突破性增长（44%），更精准地锁定增长机会（41%），构建新的销售渠道与商业模式（40%），增强市场感知以驱动更深刻洞察（37%），以及显著改善成本结构（34%）。

尽管挑战重重，战略高管们依然渴望发挥更大的作用。虽然已有47%的CSO认为自己在制定与执行企业科技战略的工作中参与度高或非常高，但有80%的CSO渴望在其中发挥更核心作用。他们最希望发挥影响力的五大领域依次为制定企业总体的先进技术战略、指导和管理相关投资、追踪价值实现、设计关键应用场景、挖掘和分享最佳实践。



CSO引领数字转型之路

随着技术应用和创新不断推动企业的重大变革，战略高管们渴望在战略方向制定中发挥主要作用，但却时而感到无法胜任发起或推动此类议题的讨论。CSO如何才能引领数字化转型之路？

- **拥抱技术和战略的融合**—主动邀请CIO（首席信息官）和CTO（首席技术官）参与讨论，或也接受他们的邀请。CSO不仅可以为他们解读科技战略，还可以识别将数字技术投资与战略价值结合的路径与合作机会，助力科技战略的实现。尽管这样的讨论并不容易，但只要着眼于技术赋能的业务战略所带来的收益，那么就可以在高管层面达成一致。
- **建立共同愿景**—描绘出一个既满怀抱负又切实可行的未来前景，洞察对业务影响最大的领域，通过跨部门协作确定应用场景的优先级、落实相关投资，并付诸于行动。
- **找到获取价值的新方法**—在探索未来的市场、客户和行业态势将如何影响企业获取和创造价值上，CSO应该发挥关键作用。不仅要考虑企业的战略可能需要的改变，还要考虑如何借力合作伙伴和生态系统，获得之前难以企及的价值机会。
- **客观认识企业的数字技术成熟度**—了解你和企业当前的技术成熟度。现在具备哪些工具和能力？还有哪些差距？首先应该投资什么领域以及期望有哪些回报？当扩展你的团队时，留意寻找有技术能力和经验的人才，以弥补战略团队在自身技术理解和对外影响力上的差距。

从新冠疫情中吸取的经验

过 去一年的新冠疫情极大地改变了对CSO的要求，放大了他们在解决短期问题上作出的贡献，如应对运营、人力和成本控制等各方面的挑战，而这些与CSO以往的侧重点相距甚远。CSO还需继续承担应对疫情的相关工作多久，下一个常态又将对CSO的工作带来哪些长期影响，我们还需拭目以待。

At the time 在2020年底本次调研进行之时，尽管各家企业在危机时期的业务表现不尽相同，但战略高管们普遍对公司应对疫情的能力充满信心。69%的

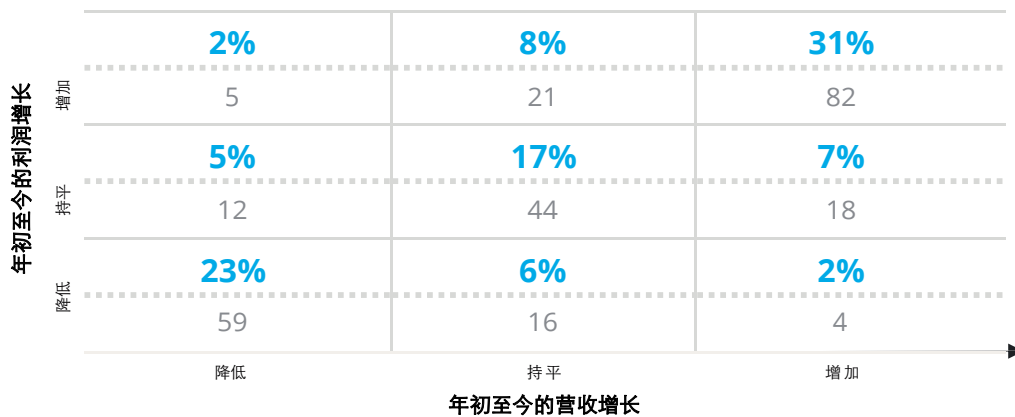
受访者认为自疫情发生以来，公司展现出较强或非常强的对不确定性和动荡的管理能力。CSO不得不迅速适应并发挥关键作用，帮助公司渡过动荡期。CSO们反映，自疫情爆发以来，他们将整个战略规划流程变得更为动态（60%），开始使用情景规划来为未知事件做准备（50%），提高了业绩评估的频率（48%），并使用了新的数据源来预测和跟踪市场动向（38%）。大企业的战略高管能更好地根据疫情调整他们工作方法和应对策略，这也许反映出大企业的战略管理职能更为成熟，并拥有更多可用资源。

图3

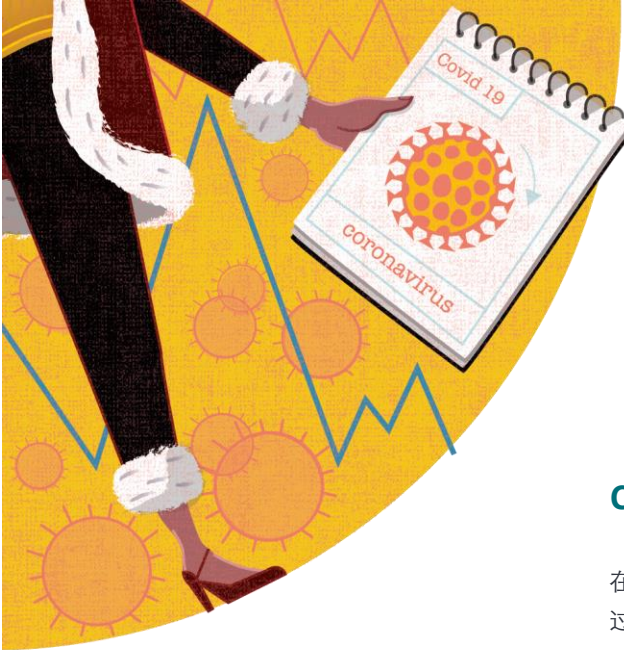
新冠疫情对公司营收与利润的影响

年初至今营收与利润增长的公司数量分析（总数=261）

■ 该类别的受访者占比 ■ 该类别的受访者数量



来源：德勤2021首席战略官调研



2021年至今，CSO主要专注于后疫情时代业务的重新定位，以应对消费者行为和消费支出重点可能出现的长期深远的变化。

CSO走向下一个常态之路

在那些安然度过疫情风暴的企业，CSO们发现走出过去一年混乱状况变得更为容易。随着疫情逐渐尘埃落定，在帮助企业评估行业、市场和客户基础变化之余，CSO们应该如何继续推动企业长期的盈利增长，并确保所制定的战略能适应未来发展？

- **继续推动战略对话**— 不要让战略团队陷入不必要的短期问题的解决上。CSO应推动将重大战略议题提上公司议程（科技、数据与分析、企业使命），并引导管理层在这些以及其他关键业务问题上做长远考虑与部署。

在动荡和不确定的市场环境下，数据和市场洞察仍然是宝贵的资产。2020年，尽管大多数CSO都采取了更动态的规划流程和情景规划方法，但数据对公司业绩的影响更为显著。与平均水平（营收和利润增长低于5%的公司）相比，业绩排名领先的公司（营收和利润增长超过5%），其CSO在对市场动向的预测和跟踪中使用新的数据源的可能性高出了19%。

疫情早期，许多公司的CSO通过战术转向，运用他们的独特技能应对紧迫性与不确定性的挑战。而现在随着疫苗的推广，全球逐步恢复正常秩序，战略高管们又将再次着眼长远。

- **提升情景规划的水平**—根据对所在行业和全世界重大趋势和不确定性的有力洞察，设想未来如何演进的各种可能的方向。运用传统的财务模型来预测业务是增长还是下滑，已难以在一个持续颠覆变化的世界中为企业未来发展提供可靠的判断，需要采取滚动的情景规划，不断进行前瞻性预判并据此回溯可行的策略，理解哪些是无悔行动，设立对特定情境所采取行动的触发机制。
- **利用短期变化进行中长期调整**—企业为抗击疫情做出了许多改变，这为CSO们提供了一个运营转型和公司重新定位的机会。回归常态并不一定意味着可以重复做同样的事，疫情颠覆了许多行业，也使得存活下来的企业能够提升其市场主导地位、重塑品牌和重新定位。

结论

2020年对所有人来说都是史无前例的一年。对于全球范围内，企业、政府和社会所受到的深远的影响，我们尚未充分消化甚至理解这些影响的本质。无论是推动企业增长，还是挣扎于企业生存，CSO们都在应对危机中发挥了关键作用。他们的经验、各方面的能力以及对新策略、工具和方法的运用，正在为战略管理开启一个新的时代。

在这一新时代，战略部门将进一步扩展其关注领域，拥抱数字化转型，将结构性成本控制和降低作为关键战略手段，并加速企业社会价值驱动的行动。那些能够将这些转变融入自身角色的CSO们必将变得更加强大、自信，为在后疫情时代引领企业发展做好准备。

作者介绍

Bernardo Silva

Bernardo是德勤董事总经理，德勤摩立特战略增长转型服务领导团队成员，拥有超过25年的专业经验，擅长帮助以消费者为中心的全球企业以内生和并购的方式实现增长。在成为战略咨询顾问之前，Bernardo曾在他的祖国巴西就职于可口可乐公司多年，负责多个品牌营销和销售运营工作。他拥有凯洛格管理学院MBA荣誉学位以及里约热内卢联邦大学工业工程专业荣誉学士学位，目前在芝加哥工作。

Tom Schoenwaelder

Tom是德勤合伙人，领导德勤摩立特战略增长转型服务。他曾是摩立特的合伙人，在此工作14年并担任纽约办公室的联合主管。Tom与客户高管团队合作密切，协助制定公司增长战略，规划企业转型，他还经常就战略、创新和业务转型等主题发表演讲。Tom拥有哈佛大学学士学位和凯洛格管理学院MBA学位，目前在纽约市工作。

李佳明

李佳明是德勤管理咨询中国首席战略官，同时担任德勤摩立特战略与业务设计服务领导合伙人，拥有14年的专业经验。他擅长企业成长战略、数字化战略、创新和业务模式转型、生态圈合作、战略感知和洞察等领域。李佳明是勤瞻中心（场景规划和实时战略全球卓越中心）亚太分部的负责人。他毕业于美国杜克大学和中国科学技术大学。

Sarit Markovich

Sarit是凯洛格管理学院战略系的教授，毕业于特拉维夫大学，拥有计算机科学和经济学的学士学位，以及经济学的博士学位，曾在芝加哥大学经济系完成博士后研究。2001年，她加入了Leon Recanatì工商管理研究生院，工作三年之后加入西北大学凯洛格管理学院。她目前的研究领域包括双边市场的战略互动、专利许可、IT领域的战略定价以及金融科技市场。

致谢

《2021年CSO调研》的完成离不开下述人员的领导与贡献，他们是：Jonathan Goodman（德勤摩立特全球团队），Andrew Jeffs, Grace Bailey和Lauren Zwick（德勤摩立特美国），Wayne Nelson和Cedric Dallemagne（德勤摩立特欧洲、中东与非洲），Gavin McTavish和Chris Forrest（德勤摩立特加拿大），Giselle Hodgson和Takeshi Haeno（德勤摩立特亚太），刘云峰、李佳佳和戴建华（德勤摩立特中国），Gianni Lanzilotti, Maria Teresa Vilches和Jeroen Cuyper（德勤摩立特拉丁美洲），Ayush Rungta和Kunal Biyana（USI战略），Jennifer Johnson和Taylor Ashley Alcantar（凯洛格管理学院）。作者还要感谢Amy Silverstein、Shira Beery、Ryder Riess和Saagar Thakkar（德勤管理咨询美国公司）为本报告提供了观点。

Monitor Deloitte.

Deloitte (“德勤”)泛指一家或多家德勤有限公司，及其全球成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司（又称“德勤全球”)及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅www.deloitte.com/about了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构，为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络为财富全球500强企业约80%的企业提供专业服务。敬请访问www.deloitte.com/about，了解德勤全球约286,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”)并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

Copyright © 2021. 欲了解更多信息，请联系德勤有限公司。
BJ-024CN-21