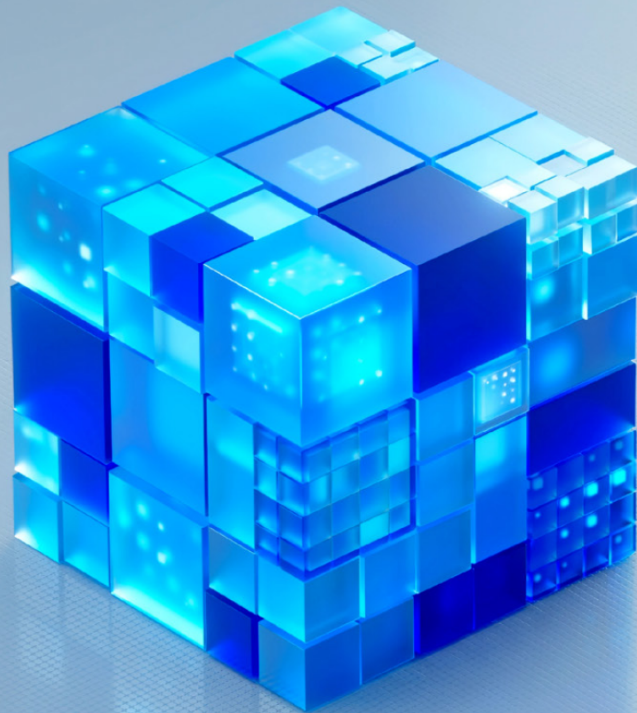


麦肯锡科技

新的首席信息官使命：战略、速度与规模化智能

我们的《2026 年全球科技议程》显示，顶尖的首席信息官们正在为实现增长而重塑自己的公司，他们部署智能体人工智能和数据 monetization，以创造可衡量的商业价值。

本文由 *André Reil-Jerenz*、*Giulio Romanelli*、*Rahil Jogani*、*Tanguy Catlin* 合作撰写，*Anna Halawa* 和 *Pranav Himatsinoka* 也参与其中。代表了麦肯锡科技的观点。



企业界正在发生结构性转变：首席信息官（CIO）正逐渐成为战略架构师。我们的《2026 年全球科技议程》发现，顶尖的首席信息官们正将人工智能和数据融入企业的运营模式，以打造由智能驱动的企业。这些领导者不再仅仅是管理技术，他们正在塑造企业的未来。

我们最新的研究（由麦肯锡全球调查支持，该调查涵盖了 600 多位技术和企业领导者）显示，在仅仅对技术资产进行现代化改造的首席信息官与为获得竞争优势而对公司进行彻底重塑的首席信息官之间存在分歧。在表现顶尖的公司中，技术的重心已从成本中心转变为价值创造者。这些公司的首席信息官们明白，推动增长所需的是技术速度，而不仅仅是效率。

人工智能和数据将为这一增长提供支撑。具有前瞻性思维的首席信息官们正在投资智能体自动化，以改变业务开展方式，并投资数据产品化，以创造全新的收入来源。他们正用更灵活的做法取代年度预算规划，这些做法能推动创新，例如产品和平台模式、持续决策、卓越工程以及以能力为导向的人才模式。以创新为重点的技术投资带来的结果是更高的息税折旧摊销前利润增长。

在业绩顶尖的公司里，技术的重心已从成本中心转变为价值创造者。

这项在线调查于 2025 年 9 月 29 日至 11 月 10 日进行，共收集到 632 名参与者的反馈，这些参与者均为各行业的高管或 IT 专业人士。样本涵盖了来自 69 个国家以及 24 个行业和子行业的参与者。为了平衡不同的回复率，数据会根据每位受访者所在地区对全球 GDP 的贡献进行加权处理。此次加权方式与去年的调查（当时数据按国家层面进行加权）相比有所调整。顶尖表现者指的是那些创造显著价值的组织；根据受访者的说法，这些组织在过去三年中，收入和息税前利润的平均增长率至少达到了 10%。在 survey 受访者中，有 114 家符合顶尖表现者的标准。

技术即战略

科技领袖正在塑造业务成果。这是我们研究的一个关键发现：近三分之二的顶级绩效公司表示，他们的科技领袖“深度参与”企业战略的制定，而在其他未被认定为顶级绩效的组织中，这一比例为 52%（详见图表 1）。科技领导力的提升表明，首席信息官正越来越多地负责创造底线增长。科技专长已成为战略专长。

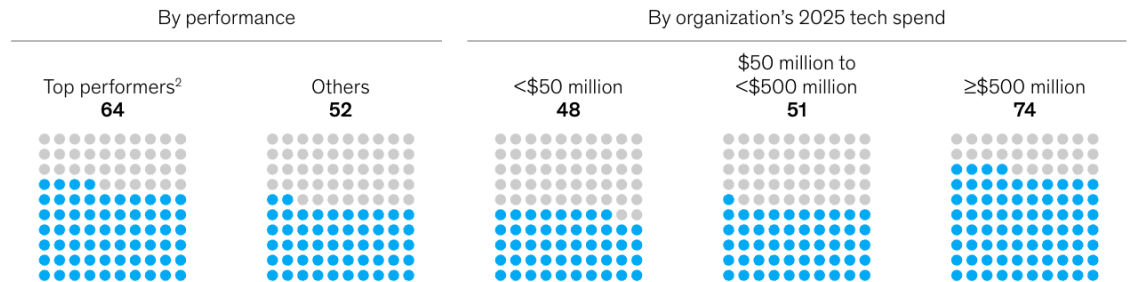
要将技术转化为增长杠杆，需要业务领袖和技术领袖之间的密切协作。总体而言，约 29% 的受访者表示，他们的业务团队和技术团队全年共同制定战略计划，这一比例几乎是我们上一次调查的两倍。而在表现顶尖的公司中，近一半的受访者表示这种迭代式的共同创造正在进行（见图 2）。这些发现表明，对于首席信息官而言，这是一种深刻的文化变革——从年度规划转向持续的战略制定。

邀请技术领导者参与战略制定对推动增长而言变得日益关键。但企业还必须对其技术组织的架构方式进行深刻变革。我们的研究表明，表现卓越的公司正迅速采用产品和平台运营模式，使技术交付与战略保持一致。这些模式为智能层奠定了基础——智能层是一套统一的数据、人工智能模型和决策系统，充当着企业的控制平面。

图表 1 <IT 调查> 图表 1 < 共 < 6 > 家

首席信息官深度参与企业业务战略的制定。

报告首席信息官高度参与企业战略制定的受访者比例 1 %

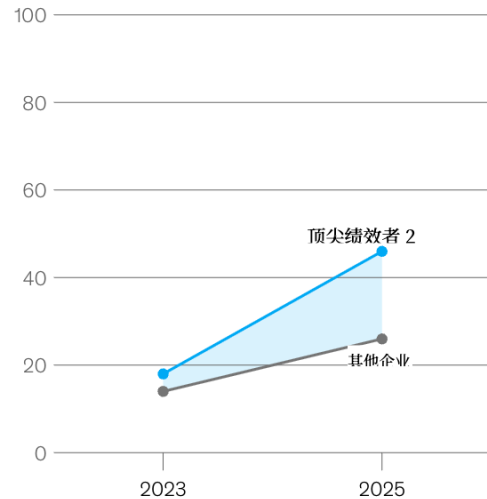


1 问题：贵组织的最高级技术领导者（例如，首席信息官、首席技术官、首席数字与信息官）在多大程度上参与了企业级业务战略和议程的制定（如果有的话）？ 2 表现最佳者定义为经济表现良好的组织；根据受访者的说法，这些组织在过去 3 年中收入和息税前利润的平均增长率均至少达到 10%。在受访者中，有 114 家符合表现最佳者的标准。来源：麦肯锡全球技术调查，2025 年 9 月 29 日至 11 月 10 日（n=632 位高管或 IT 参与者）

麦肯锡公司

表现最佳的企业中，有一半会通过技术团队和业务团队共同制定战略——这一比例较我们之前的调查翻了一番。

报告称技术 / 数字战略由业务和技术团队共同制定，并在全年以迭代方式重新审视的受访者比例，1%



1 问题：以下哪个流程最能描述贵组织当前制定技术 / 数字战略的方式？2 表现最佳者指的是经济表现良好的组织；根据受访者的说法，这些组织在过去 3 年中收入和息税前利润的平均增长率均至少达到 10%。在受访者中，有 114 家符合表现最佳者的标准。来源：麦肯锡全球技术调查，2025 年 9 月 29 日至 11 月 10 日（n=632 名高管或 IT 参与者）以及 2023 年 9 月 19 日至 10 月 19 日（n=500 名高管或 IT 参与者）

麦肯锡公司

我们的研究表明，在表现顶尖的公司中，近十分之一的公司已在所有团队中全面采用产品和平台模式，这一比例是其他组织的四倍多。而且，这些公司中近一半表示，他们至少有一半的团队目前都在以这种方式运作。

有了产品和平台运营模式，产品团队就具备了跨职能性，决策可以在几天内而非几个月内做出。因此，交接次数减少，而信息流增加。其结果是技术支出的投资回报率更高，创新速度更快。

星展银行（DBS Bank）就是这种转变的典范。它采用了一种产品与平台模式，将机构重组为 30 多个与客户和能力相匹配的平台，这些平台由业务和技术部门联合主导。这一转变实现了更快、更协调的交付，构建了模块化的云就绪架构，并打造了企业数据和人工智能基础，从而加速了创新。因此，星展银行增强了其开发、扩展和持续改进数字产品的能力，助力其跻身全球顶级数字银行之列。

当然，要让产品和平台模式取得成功，需要特定类型的灵活人才——既懂技术又具备商业头脑的人。根据我们的调查，表现顶尖的公司招聘技术高管的比例几乎是其他组织的两倍（37% 对 19%），而且它们也在招聘更多财务经理，以确保技术投资能带来可衡量的投资回报率。智能企业不会将业务和技术区分开来：它们是一体的，密不可分。

人工智能：下一个增长架构

人工智能不再仅仅被视为一项实验。在未来两年，人工智能已超越网络安全和基础设施现代化，成为企业的首要投资领域（见图 3）。半数企业将人工智能列为优先投资项目。在表现最佳的企业中，这一比例更高：54% 的企业将人工智能列为首要投资领域。这些发现揭示了一个事实：人工智能已成为企业的必要举措。

对人工智能的投资可能会推动长期增长，但在短期内，它正给技术预算带来压力。一半的受访者计划在 2026 年将其技术预算较 2025 年增加 4% 以上。表现最佳的企业计划投入更多：28% 的这类公司计划在 2026 年将预算增加 10% 以上，而其他公司中这一比例仅为 3%（见图 4）。这些大幅的预算增长反映了一个新的现实：领先企业正大力投资以扩展智能体人工智能系统，这些系统能在工作流程中自主进行规划、决策和行动。

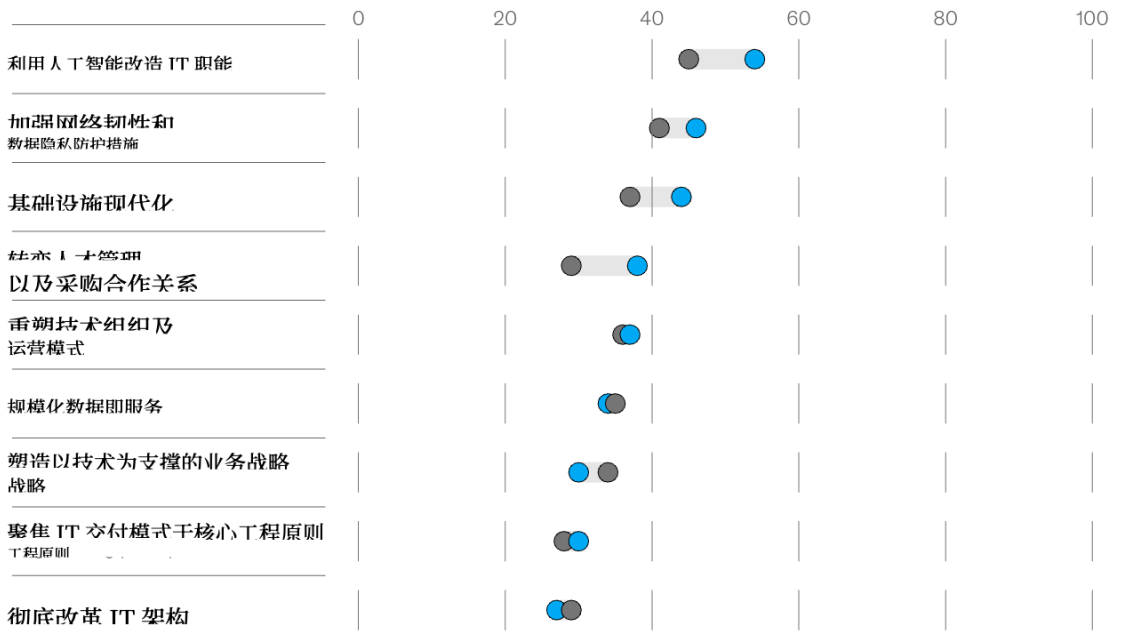
图表 3 <IT 调查>

企业正将人工智能列为首要技术投资，其优先级超过了网络安全和基础设施现代化。

未来两年内计划开展技术转型举措的受访者比例

1%

● 表现最佳的企业 2
● 其他公司



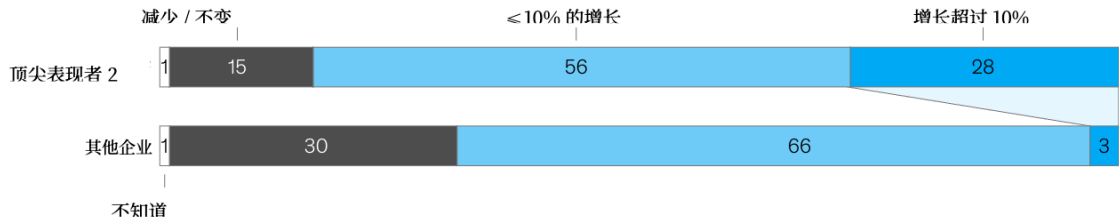
1 问题：贵组织在未来 2 年内计划推行以下哪项（如有）技术转型举措？2 表现优异者指的是那些经济表现良好的组织；根据受访者的说法，这些组织在过去 3 年中收入和息税前利润的平均增长率均至少达到 10%。在受访者中，有 114 家符合表现优异者的标准。来源：麦肯锡全球技术调查，2025 年 9 月 29 日至 11 月 10 日（n=632 位高管或 IT 从业者参与者）

麦肯锡公司

图表 4 <IT 调查> 图表 <4>，共 <6> 页

超过四分之一的顶尖企业计划在 2026 年将技术预算增加 10% 以上，而其他企业中这一比例仅为 3%。

2026 年组织技术支出的预期变化：1% 的受访者



1 问题：相对于贵组织 2025 年的技术支出（包括资本支出和运营支出），2026 年的支出将会发生怎样的变化？2 表现优异者指的是那些经济表现良好的组织；据受访者称，这些组织在过去 3 年中收入和息税前利润的平均增长率均至少达到 10%。在受访者中，有 114 家符合表现优异者的标准。来源：麦肯锡全球技术调查，2025 年 9 月 29 日至 11 月 10 日（n = 632 名高管或 IT 参与者）

麦肯锡公司

例如，英国保险公司英杰华（Aviva）在其端到端的理赔流程中部署了 80 多个人工智能模型。与此同时，该公司还进行了全面的运营模式和文化转型，以帮助一线团队在理赔流程的每一步都能做出更快、更准确的决策。通过采用全领域的方法，英杰华显著改善了业务和客户成果：责任评估时间缩短了 23 天；路由准确性提高了 30%；客户投诉下降了 65%；客户满意度得分则提升了 7 倍。

然而，即便是表现顶尖的企业，在人工智能方面的发展速度也未能达到其期望，尤其是在智能体人工智能方面。这些企业中有四分之一表示，他们缺乏必要的数据库基础，无法安全可靠地扩展智能体人工智能。而近三分之一的企业则面临着与人工智能相关的人才和能力缺口问题，以及将人工智能整合到现有系统中的难题（如图 5 所示）。

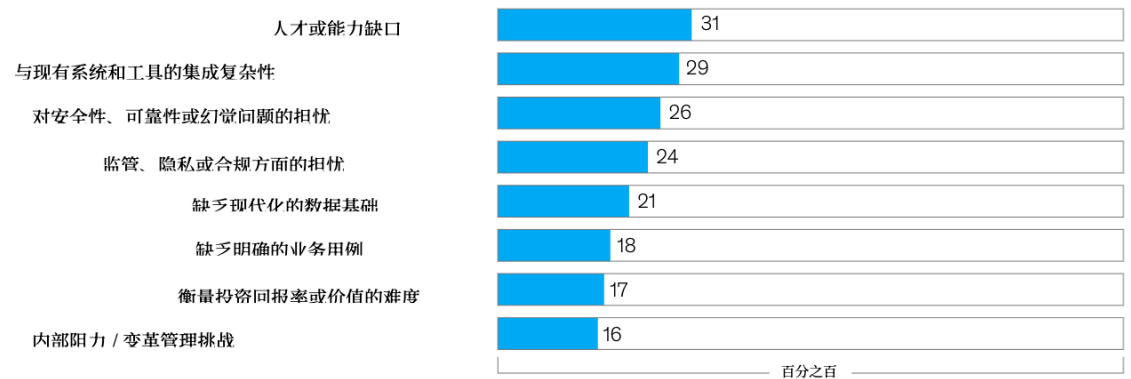
尽管存在这些挑战，但将具有能动性的人工智能整合到技术栈中可能还是相对容易的部分。更困难的是教会人们如何有效地使用它，并鼓励他们在日常工作流程中接纳它。近四分之一的顶尖企业（相比之下，其他公司中这一比例仅为 15%）将变革管理视为规模化应用具有能动性的人工智能所面临的核心挑战。

为了让团队具备生成式人工智能的超强能力，领先企业正同时采取三个举措：内包、技能重塑和针对性招聘。这些企业的领导者明白，外包能提升产能，但内包能增强能力。在未来两年的人才相关战略方面，近半数表现顶尖的企业计划增加内包，将关键技术专长收回内部，而其他组织中这一比例为 37%。约半数表现顶尖的企业还在投资于重塑自身员工的技能，确保核心员工（而非仅仅是第三方供应商）能够推动下一波变革。

图表 5 <IT 调查> 图表 <5>，共 <6> 页

近三分之一的受访者表示，他们的公司在人工智能相关人才和能力方面存在缺口，难以应对。

报告的采用智能体人工智能时面临的挑战 10% 的受访者



1 问题：贵组织在采用智能体人工智能时面临的最大挑战是什么？未显示回答“其他”、“不适用”或“不知道”的受访者。来源：麦肯锡全球技术调查，2025 年 9 月 29 日至 11 月 10 日（n = 632 名高管或 IT 参与者）

麦肯锡公司

相比之下，那些未被认定为顶尖绩效的公司仍然严重依赖供应商和外包团队来完成技术工作。其中约 40% 的公司预计在未来两年会增加对低需求工作的外包。虽然这些选择在短期内提高了技术团队的产能，但对长期转型几乎没有帮助。我们发现一个日益扩大的成熟度差距：最成功的公司正在成为学习型组织，而其他公司仍将技术视为外包劳动力来管理。所有公司中一个有趣的现象是，约 40% 的公司表示他们正在开设或扩大全球交付中心，以获取国际人才库，这可能会抵消部分外包业务。

为提升企业速度而重构架构

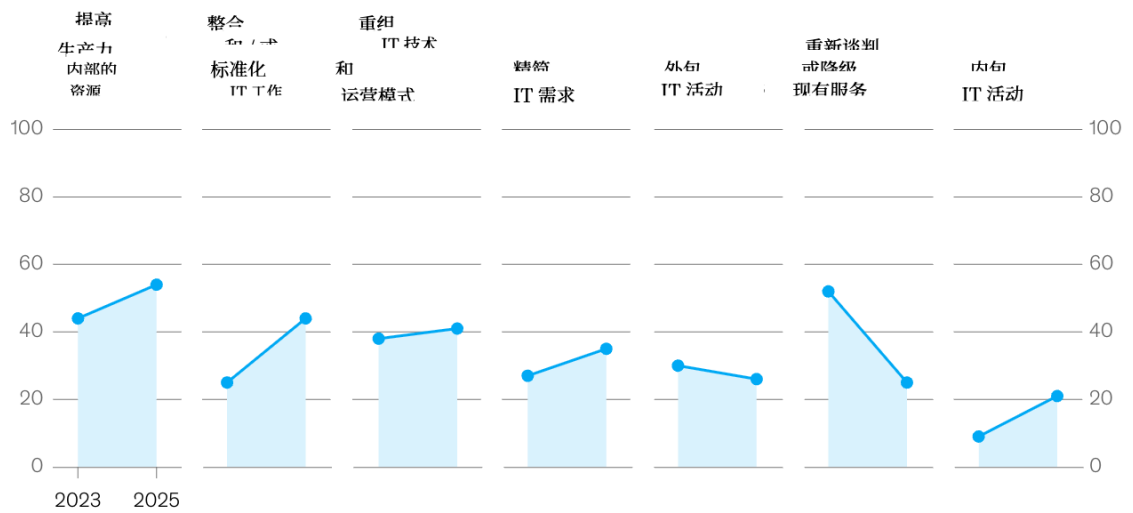
趋势很明显：表现顶尖的企业已将重心从效率转向速度。这带来了竞争优势。对于这些公司而言，基础设施现代化不再是一种策略，反而是一种停滞。为了充分享受数字创新带来的益处，领先企业正将技术融入其运营模式的核心。四分之三的顶尖企业已改变技术支出模式，以获取数字或业务收益，并满足公司日益增长的技术需求，而其他公司中仅有一半如此——这些公司仍更侧重于技术基础的现代化和成本削减。

投资技术以推动创新至关重要，但让每一分钱都发挥作用也同样重要。各组织已从注重实现阶段性效率提升转向提高组织速度。在我们之前的调查中，有一半的公司专注于与供应商重新谈判以实现一次性成本削减，而今年，首要的效率手段集中在加快工作完成速度上。企业正致力于提高团队生产力、精简工作流程，并重组技术和运营模式（见图 6）。这些转变凸显了企业重新构建整体工作方式的重要性。快速行动是大规模捕捉创新成果的唯一途径。

图表 6 <IT 调查> 图表 < 6>，共 < 6> 张

为了降低 IT 成本，超过一半的公司计划提高生产力，而只有四分之一的公司会与供应商重新谈判。

组织期望在明年采取的降低单位 IT 成本的行动 1% 的受访者



In = 632 In = 500

麦肯锡公司

除了将人工智能置于其技术战略的核心位置，首席信息官还可以通过投资于人来进一步推动创新。

2026 年首席信息官行动指南

下一代科技领袖不仅要管理技术，还要围绕技术来设计自己的公司。但要进入这一战略位置，说起来容易做起来难。这需要有目的地在技术上投入：投资于智能体人工智能自动化、招聘顶尖人才以及培养团队能力。对于希望推动公司持续增长的首席信息官而言，这条路始于 2026 年采用四项战略要务。

1. 将技术置于战略核心

最成功的首席信息官（CIO）是与首席执行官（CEO）共同制定业务战略的合作伙伴。在未来两年内，近三分之一的顶尖从业者将优先考虑由技术引领的商业模式创新，这表明技术正与增长计划紧密地结合在一起。那些尚未充分参与战略决策的首席信息官可以向首席执行官提出一项关键请求：参与到业务战略的设计中。他们不仅可以制定技术路线图，还能制定清晰阐明技术将如何推动公司业务目标实现的战略计划。这能确保技术重点与业务目标协同推进，从而实现价值最大化。

2. 持续共同创造

那些全年迭代制定业务和技术战略的企业，其增长速度要快于那些按年度周期进行规划的企业。近一半的顶尖企业表示，他们的技术规划周期现在已与业务规划完全整合（较我们之前的调查上升了 18%），这凸显出业务与技术的协同正逐渐成为一项内在的战略准则。在那些仍每年只做一次技术决策的公司里，首席信息官可以构建战略转变。他们可以从小处着手，引入季度性的业务与技术评审。随着时间的推移，首席信息官可以与其他高管团队成员合作，实现全面的文化变革——将技术规划从年度活动转变为持续实践。

3. 利用人工智能推动创新

领先企业正将其技术转型计划重点放在生成式人工智能上，这刺激了创新。我们的研究表明，高绩效企业比其他企业更有可能认为其技术转型提高了创新能力。除了将人工智能置于技术战略的核心位置，首席信息官还可以通过对人才的投资进一步推动创新。他们可以招聘具有学习心态的新团队成员，也可以对现有员工进行再培训，以确保人工智能成为



强大的同事，而不仅仅是另一种技术工具。这要求部署生成式人工智能不只是为了实现渐进式变革。相反，首席信息官们可以努力将智能体人工智能整合到工作流程中，以提高生产力并加快决策速度。

4. 围绕人工智能重构业务

仅通过降低成本已不足以从企业技术中获取最大价值。表现顶尖的企业正围绕人工智能进行重构，并采用以能力为导向的运营模式来产生可衡量的投资回报率。在过去两年中，超过一半的顶尖企业已利用人工智能对 IT 职能进行了转型，而其他企业中这一比例为 38%。例如，顶尖企业正借助人工智能简化运营、加快开发速度，这不仅提高了效率，还能让员工有更多时间从事更具创造性的工作。首席信息官应致力于围绕人工智能对组织进行全面重构，以推动最大程度的创新。不过，他们可以先从部署智能体人工智能来自动化一些关键的端到端流程入手。他们还可以投资打造内部技术能力，助力团队实现最高的生产力和效能。

实施这些必要举措背后的战略思维与举措本身同等重要：成功并非源于投入更多，而是源于更合理地投入。最成功的首席信息官将技术投资视为一个连接人员、数据和战略的系统来管理，而非仅仅是一个需要控制的预算。他们运用自身的技术专长来塑造业务成果。最重要的是，他们确保技术为增长提供动力。

安德烈·赖尔-耶伦茨是麦肯锡汉堡办公室的合伙人；朱利奥·罗曼内利是米兰办公室的高级合伙人；拉希尔·乔加尼是纽约办公室的合伙人，安娜·哈拉瓦在该办公室担任顾问；唐吉·卡特林是波士顿办公室的高级合伙人；普拉纳夫·希马辛卡是芝加哥办公室的副合伙人。

作者们要感谢希瑟·汉塞尔曼对本文的贡献。

本文由旧金山湾区办公室的执行编辑克里斯蒂·埃西克编辑。

由麦肯锡全球出版部设计 版权所有 © 2026 麦肯锡公司。
保留所有权利。