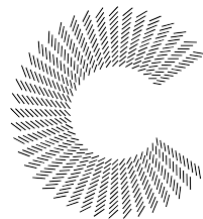


实现 企业升级

首席
财务官

全球最高管理层调研
(第 19 期)

IBM 商业价值研究院



IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院对 2,102 名首席财务官开展了调研。我们通过 184 次面对面访谈和 1,918 次电话采访，收集定量和定性调研结果。本 CFO 报告从收集的全部数据样本中选出 1,996 项有效回答作为分析基础。

来自 112 个国家或地区 20 个行业的 12,800 多名高管参与了本次最新调研，涵盖 6 种高管层职位。我们使用 IBM Watson Natural Language Classifier 对高管身处各自环境所作的回答进行分析，并确定总体主题。我们还运用聚类分析和判别分析等各种统计方法，仔细研究所收集到的数百万个数据点。

财务职能至关重要

几乎各个行业中的企业都在经历一次长期变革，而此变革的目标是实现基于平台的新业务。为了保持繁荣发展，企业需要对其业务和运营模式进行数字化重塑。**CFO** 继续在提供分析洞察方面发挥重要作用，帮助企业将资金投入新的商机。而此过程中的关键因素就是高度协作、步调一致的最高管理层团队。**CFO** 的最新任务是，帮助引导企业的战略方向并不断迭代革新，这就需要财务部门做出相应的变革。令人吃惊的是，近一半的 **CFO** 表示，他们自己的财务组织达不到要求。

更广阔的天地

来自全球最高管理层调研的观点

尽管互联网引领平台变革已有二十年的历史，但探寻未来发展之旅从未停歇。发展趋势始终不明朗。如今，“赢者通吃”型企业在不断增加，但协作式生态系统同样日渐盛行。即使在行业集中度日益提高而竞争程度趋降的某些行业，创新也未曾放慢步伐，当然这并不出乎意料。未来该走哪条路？

蓬勃发展的企业不会静待下一个转折点的出现，坐等新技术、新业务模式或新生产方式闪亮登场之时。他们深知，重塑企业的关键不是等待时机，而是不懈努力。必须以坚韧不拔的精神开展持续重塑，这意义比以往任何时候都更为重大。即使现状不错，也要居安思危，不断寻求并实施变革。

根据最高层主管调研的回答、IBM 客户互动以及我们与学术机构的合作成果，我们撰写了 IBM 全球最高管理层调研第 19 期“传统企业逆袭”报告，其中的四个主题描述了不断变化的业务格局。¹

颠覆潮头，自信起舞： 传统企业大步向前

颠覆已然退潮？非也。虽然实际发生的颠覆比大部分高管预期的要少。只有不到 30% 的受访者表示，他们正在经历重大颠覆；预计的大规模颠覆并没有如期而至。发生了什么？随着行业日渐整合，初创企业失去了风投资本的青睐，或者说，它们被传统企业抢了风头。受访的最高层主管对这种情况感到困惑，他们表示，最令自己担心的并非可怕的数字巨头，而是曾经行动迟缓但现在锐意创新的业内传统企业，他们已经获得了先发制人和逆袭的能力。

颠覆并没有沉寂下来，而是在传统企业中逐渐积累，蓄势待发。这些传统企业通过不断重新分配资源，投资前景光明的新兴领域，精心谋划自己的优势。他们已经学会如何快速行动、快速试验、快速迭代。他们不断重塑自我，而不是在竞争对手的压力下被迫重新考虑选择。

重塑之旅，建立信任： 通向个性化的道路

个性化是增加收入和培养忠诚度的大好机会，但是由于缺乏真实的客户洞察，太多的企业因为达不到预期目标和令客户失望而身陷险滩。领先企业正在开辟获取洞察的新途径；他们是设计思维的践行者。他们借助数据研判环境，创设情境，揭示深入的客户洞察。为了提供设计精巧、不可抗拒的客户体验，他们不是从解决方案入手，而是致力于提出下一个最合适的问题。

他们擅长开展两项活动，一是与客户共创，二是制定详细的体验路线图。这些活动产生丰富的洞察，支持有针对性的个性化工作，此外，还产生同样重要的附加影响：传播信任。在共创社区中，同伴之间的信任可以转移到企业，通过骨干影响者扩展到社区外部。同样，体验之旅路线图通过向组织内部的客户灌输“勇于担当”的企业文化，加强信任。领先的组织致力于发现未得到满足的客户需求，而不会一味地通过个性化追求忠诚度。他们努力赢得信任，并证明值得信任的理由。

统筹谋划，迎接未来： 拉动平台业务模式

哪家企业不想成为亚马逊或阿里巴巴呢？每个行业都有一些勇敢无畏的企业大胆尝试各种业务平台，通过协调消费者与生产者之间的直接互动，营造令人眼花缭乱的网络效应，带动其他企业朝着同一方向快速发展。企业需要认真考虑：是否要重塑自身，拥有和/或参与平台业务模式。但无论如何，成功的“法则”就是不断与时俱进。

平台模式打破了传统优势。这些传统优势主要来源于专利优势创造的价值。平台运营者通过互惠原则创造价值，他们为平台上的组织网络培养双赢的价值主张。首先，平台所有者时刻准备好重新分配资源，从保护市场份额转变为在新市场中开拓创新。在高回报潜力的吸引下，28% 的受访最高层主管表示，他们的企业打算重新分配部分资本，用于构建平台。据估计，过去几年加上未来几年重新分配的资本将高达 1.2 万亿美元。

积极创新，与时俱进： 企业实现敏捷运营

受访的首席执行官表示，他们认为愿意进行试验并且赋能员工，是决定企业能否获得成功的两项最关键能力。领先的组织从最基层入手重新思考员工架构：实施由跨职能团队构成的更灵活多变的工作结构，培养自主性以及鼓励持续学习。对于很多最高层主管而言，最初的想法是拉近客户距离，更好地响应客户需求。

这些组织中的领导期望员工能够积极思考和重塑自己对企业未来行动的看法。重塑者明确指出，他们重视智慧试验，快速响应市场变化。重塑者不是让他们的员工躲在后面，而是鼓励他们担任“前线侦查员”。

CFO 所见略同，最具前瞻性思维的敏捷者 CFO 表示，他们的企业及财务职能部门已经准备好抓住未来的机遇。我们采访了超过 2,100 位 CFO，旨在更深入地了解 CFO 职位的演变历程。在本报告中，我们探索了为应对全球最高管理层调研中所述的不不断变化的业务格局，CFO 的职责如何演变。

CFO 观点

开放的议程

很多高管认为，随着创新型行业传统企业占据主导地位，越来越多企业从偶发性转型转向持续迭代重塑，先前不为人知的行业竞争对手的突然出现所带来的颠覆浪潮可能会趋于平复。尽管最高层主管可能获得了暂时的喘息之机，但他们也敏锐地意识到，威胁依然存在。

对于 CFO 来说尤其如此。四分之三的 CFO 认为企业当前的业务模式面临某种威胁。60% 的 CFO 指出，更具创新精神的竞争对手会提供更有吸引力的价值主张。三分之一的 CFO 表示，新进入者正在抢占市场份额，大约六分之一的 CFO 认为，产品商品化正在侵蚀利润空间，同时还面临着线上和移动渠道的威胁。最令人担忧的是，六分之一的 CFO 认为他们的企业在实现增长方面遇到困难，这是他们面临的首要问题。

与此同时，最高管理层的职责也发生了变化。更多的企业希望不断地开展试验并利用新商机，而不是简单地防御威胁，他们还经常与其他实体开展合作。CFO 与其他企业合作追求新战略举措时所持有的观点才是重心所在。

一段时间以来，CFO 的工作议程远远超出了合规和报告的范围。在大多数情况下，CEO 依赖于他们的 CFO 伙伴来获取分析洞察，用于优化企业运营绩效并制定企业战略。² 如今，随着企业在实现数字化的道路上不断前进，CFO 在评估新机遇和调整投资以抓住新机遇方面的建议已成为企业发展战略中更为重要的一部分。

无论是否已经准备好，CFO 的工作议程覆盖了方方面面，其中包括五个重点领域。多年以来，我们对财务领域高管进行了深入的调研，以更好地了解他们眼中的最重要职责。我们发现，他们的工作重点并没有发生很大的变化，但他们却在一直提高工作标准。按照惯例，CFO 的使命是帮助企业抓住战略机遇：推动增长、降低成本和管理风险。为了做到这一点，他们利用数据来提供分析洞察，从而了解战略执行情况（见图 1）。

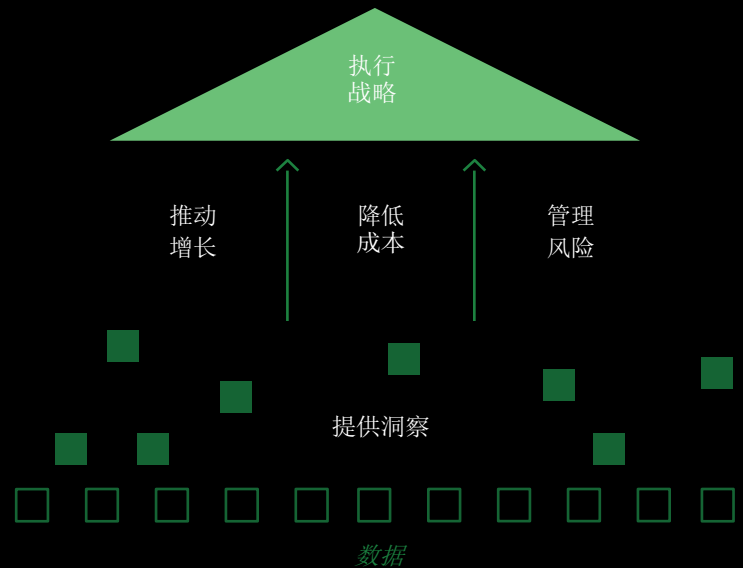
近三分之二的 CFO 表示，他们议程上的五大任务都是重中之重。然而，根据 CFO 对其财务组织的评估，他们在所有这些领域都存在不足。虽然这些差距并非难以超越，但它们确实存在。大约一半的 CFO 认为他们的财务组织在工作效率方面无法满足实际需求。

CFO 表示，他们的组织正在寻求实施基于并购的有机增长战略。他们积极管理企业资本分配，以助力实现增长计划，并承诺为兼并和收购 (M&A) 尽职调查提供财务资源。

图 1

全方位

CFO 的议程包括 5 个任务关键型活动



CFO 将分析作为发现新增长机遇的一个关键来源，并通过整合企业数据与外部市场和竞争对手数据来提供支持。此外，**CFO** 可以利用强大的场景和假设分析来评估收购机会。

运营效率对 **CFO** 议程同样重要。为实现这一目标，**CFO** 将运营流程精简和数字化作为主要手段。并购尽职调查的一个重要组成部分是，制定与并购而来的知识产权和业务模式相关的规模经济清晰图景。同样，对新数字技术进行资本投资以提高运营效率是 **CFO** 优先考虑的问题，66% 的 **CFO** 认为，财务运营精简和数字化对其企业发展至关重要。从利润等式来看，这主要是关注降低成本，而等式的另一个要素是增加收入，提高利润，从而拓宽了财务组织的作用范围。

正如预期的那样，风险管理仍是首要议题，62% 的 **CFO** 关注从网络风险到运营风险等各类风险。用于识别、评估和尝试预测风险（尤其是那些与市场竞争格局颠覆相关的风险）的分析技术是管理这些风险的关键。

最后，随着对利用分析来获取深入洞察的期望不断升高，**CFO** 所能做到的已不仅仅是削减成本和管理风险，而是推动增长和制定战略。61% 的 **CFO** 将企业数据整合视为一项关键举措，进而实现分析能力，全面提升运营绩效。

CFO 获取并利用分析洞察，帮助他们评估战略商机的价值，包括任何潜在风险。另一方面，**CFO** 可以从风险和回报的角度，提供并帮助解释新商业化机遇的效益分析。分析能够产生必要的洞察，用于评估增长机会（无论是有机增长机会还是并购增长机会）的资本分配风险和回报情况，并设定预期回报标准。

当每笔投资产生收益时，**CFO** 将与其他最高层主管共同评估预期回报能否实现、如何实现，解释细微差别，并进行适当调整。在当今快节奏的数字化商业环境中，这种快速调整、敏捷应对变化的能力最为重要。同时，**CFO** 还需要具备其他能力，那就是与其他最高层主管开展开放、持续的合作。

“对我们来说，成功意味着持续的盈利增长和风险最小化。我们只能通过不断获得深入洞察来做到这一点。”

美国某消费品行业的首席财务官

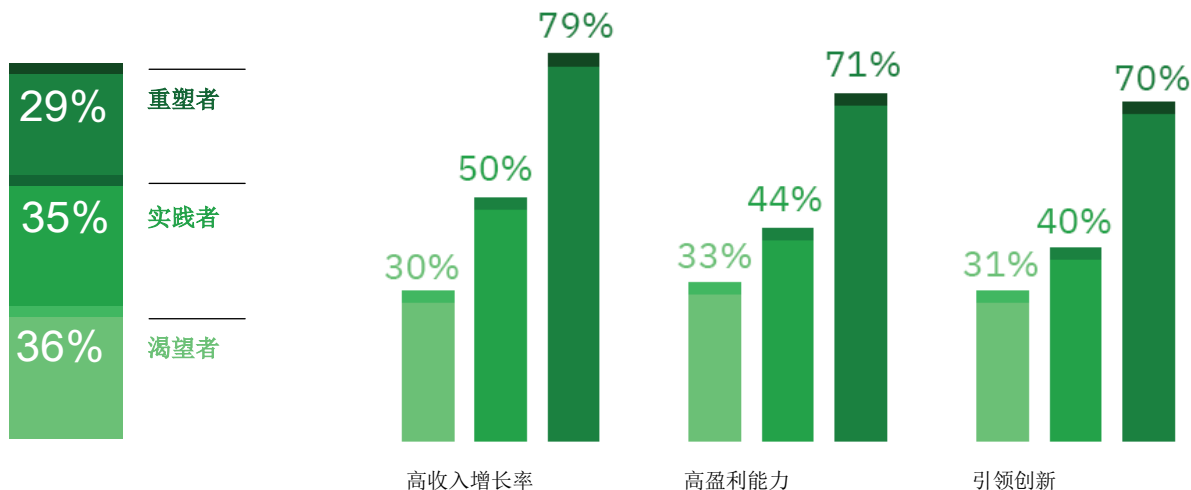
为更有效地理解企业如何获得成功，我们应用聚类分析方法，将参与本次全球最高管理层调研的 12,500 多位受访者划分成若干截然不同的类别。由此产生了三个原型，我们称之为重塑者、实践者和渴望者（见图 2）。我们将企业归入上述三类原型之一，他们处于数字化重塑™ 的不同阶段，并从各自的位置出发，定睛于未来的机会。

重塑者是最优秀的群体。重塑者表示，他们的收入增长和盈利能力均优于同行，而且在创新方面同样处于领先地位。重塑者企业中各组织密切保持步调一致。他们表示其高管团队会开展高度密切的协作，并进一步优化业务流程，进而支持他们的战略意图。这些企业并不自我封闭，各自为战。鉴于过去在管理变革方面的成功经验，他们对于自身的企业转型能力颇有信心。此外，他们还制定了明确的变革管理战略。

图 2

三个原型

重塑者 CFO 在行业中处于领先地位



重塑者重新安排资源，旨在获得规模化的全新价值来源（广泛的合作伙伴网络），从生态系统中发掘新的价值。他们在与客户及合作伙伴共同创新和紧密合作方面也遥遥领先。他们已经重组企业架构，营造了一种新的文化，鼓励尝试新事物，倡导奇思妙想。

实践者目前还没有实现雄心壮志所需的能力。但他们同样目标远大。几乎一半的实践者计划在未来几年启动新的业务模式。部分实践者准备实现跨越式发展，敢于冒更大的风险，颠覆行业格局，超越其他企业。考虑采用平台业务模式（最彻底的新业务模式之一）的实践者比重塑者更多。

渴望者 — 顾名思义，无论是在数字化转型之旅中所处阶段，还是在快速抓住新机遇的能力方面，他们都还有很长的路要走。

在接受我们调研的 1,996 多位 CFO 中，超过四分之一 (29%) 来自重塑者企业，35% 来自实践者企业，36% 来自渴望者企业。重塑者 CFO 在财务议程的各个方面效率都更高，尤其是在业绩分析、并购和有机增长机遇方面。65% 的重塑者 CFO 表示，他们有效地执行了完整的 CFO 议程。而仅有 48% 的实践者 CFO 和 38% 的渴望者 CFO 表达了同样的看法。此外，70% 的重塑者 CFO 表示，他们能够有效地通过现有业务来增加收入，并发现新的有机增长机会。

“仅仅作为一个有效的财务组织是不够的，我们必须帮助企业中的其他组织机构变得敏捷。这就需要具备可靠性，通过洞察了解企业，支持整个企业向前发展。”

巴西某工业品行业的首席财务官

指引新方向

对于竞争格局，CFO 与其他高管所持观点一致。仅有四分之一的 CFO 指出，他们所在行业经历了很大程度的颠覆，四分之三 CFO 表示，真实存在的颠覆是由锐意创新的行业传统企业，而不是初创企业或数字巨头主导的。对许多企业来说，突如其来的颠覆所带来的冲击可能正在减弱，但变革的需求依然强烈。

例如，互联网原生数字巨头已经证明了，富有吸引力的客户体验极为重要。在所有企业中，70% 的企业现在都更注重体验而非产品。近年来，传统企业纷纷与初创企业，尤其是技术型初创企业开展合作，从而确定了从扩大的合作伙伴网络中获得的价值。现在，63% 的受访企业希望在未来几年内扩展其合作伙伴网络。

对于重塑者 CFO 来说，与其他最高层主管同事共同制定战略方向并非一蹴而就的事情，而是一项持续不断的活动，需要不断地重新确定所要追求的机遇以及实现目标的方法。这种用于制定战略的迭代方法似乎特别适合应用于协作方面。

与实践者 CFO 或渴望者 CFO 相比，更多的重塑者 CFO 表示他们可以十分高效地携手 CEO 来帮助确定战略方向和优化资本配置，以进一步落实战略和实现增长（见图 3）。此外，86% 的重塑者 CFO 表示，他们对自己所在行业的发展方向很有把握，相比之下，实践者和渴望者的比例分别为 69% 和 47%。重塑者 CFO 信心十足的背后是什么？

毫无疑问，他们使用大量数据和精密分析技术来帮助确定发展愿景。80% 的重塑者 CFO 选择通过数据和分析来支持战略制定，这一比例是实践者 CFO 的两倍多。此外，70% 的重塑者 CFO 在其财务组织中培养了分析人才来参与企业范围的合作，相比之下，仅有 47% 的实践者 CFO 和 37% 的渴望者 CFO 采取了这种做法。另外，重塑者 CFO 所领导的组织愿意大胆尝试，并且能够快速实现创新。

图 3

启程

重塑者 CFO 引领
战略制定

重塑者
实践者
渴望者

在确定企业战略方向上发挥积极作用



图 4

准备，设定，增长

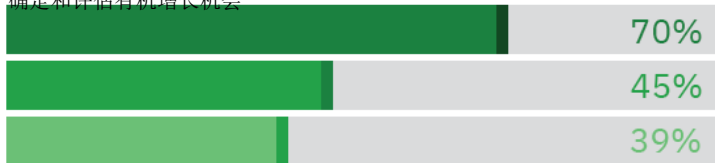
重塑者 CFO 擅于
带领企业实现增长

重塑者
实践者
渴望者

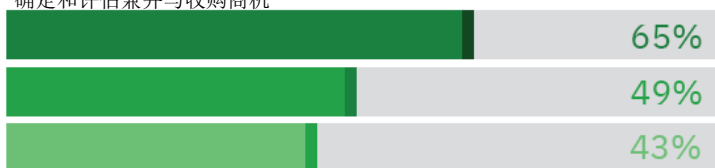
通过现有业务增加收入



确定和评估有机增长机会



确定和评估兼并与收购商机



问题：贵企业的财务组织在以下领域中为企业提供支持方面有效性如何？（非常有效）

大多数 CFO 表示，他们的企业增长战略是通过现有业务创新、新的有机增长机会以及利用并购或合作伙伴网络进行扩展而实现的。归根结底，CFO 的职责是帮助推动企业实现有机和无机的健康增长，并为企业配置资本。重塑者 CFO 在这些方面都非常出色（见图 4）。

CFO 可以通过提供深入洞察来支持敏捷资本配置决策过程，帮助确立一个新的方向，并证实增长机会，从而：

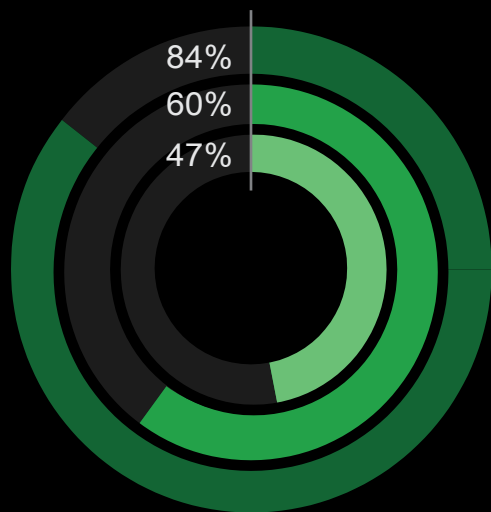
- 实现增长或消灭竞争威胁
- 开展创新，或通过收购来快速获得所需的知识产权
- 投资发展新业务模式，比如，数字平台。

图 5

保持同步

重塑者 CFO 在最高管理层
合作中表现突出

重塑者
实践者
渴望者



问题：您在多大程度上认同以下关于贵企业领导力的陈述？（在很大程度上）

要想变得敏捷，企业必须加速创新，快速应对颠覆。持续询问业务环境并应用严谨的分析来获取切实可行的洞察，这些都是实现敏捷性的先决条件。

重塑者 CFO 更善于帮助企业找到发展方向，并做出正确的投资。他们可以通过建立一种鼓励大胆试验和快速失败的企业文化来实现这一目标。四分之三的重塑者 CFO 报告称，他们的企业文化注重奖励快速失败和成功创新，并且承认试验的价值，而这一比例在实践者 CFO 和渴望者 CFO 当中分别为 42% 和 39%。

最高管理层团队密切协作，努力执行战略方针变更，并迅速评估通过试验而发掘出的新商机的价值，也可以为企业实现敏捷性提供支持。与其他类型的 CFO 相比，重塑者 CFO 在与最高管理层团队协作实施战略方面表现更为突出。这种协作跨越多个领域，包括风险管理 (CRO)、技术投资 (CIO)、新市场和客户 (CMO)、新运营能力 (COO) 和人力资源 (CHRO) 等等。事实上，84% 的重塑者 CFO 表示，企业领导层能够开展富有成效的合作与商议，相比之下，实践者 CFO 和渴望者 CFO 的这一比例分别为 60% 和 47%（见图 5）。

统筹优势

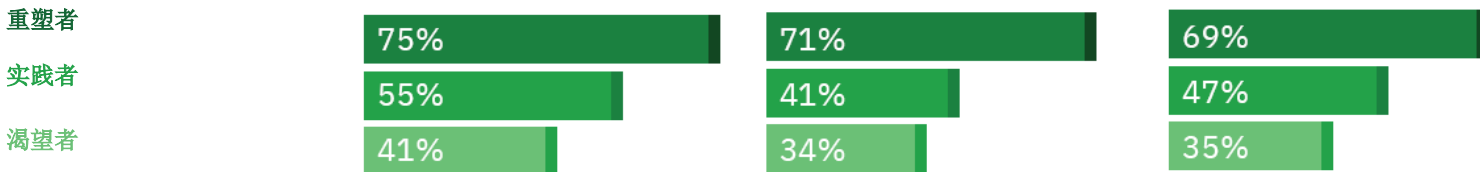
越来越多的企业寻求从与其他企业的密切合作中获得重要战略优势。对于 CFO，与他人合作将带来极大的好处，因为他们可以通过合作接触到新数据，并且获得关于整个价值链的新视角和新洞察。

例如，重塑者 CFO 特别善于利用生态系统优势，在他们的价值链中与其他组织合作，甚至有选择地与竞争对手合作（见图 6）。与 CMO 协作的重塑者 CFO 也擅长利用合作伙伴数据来改善客户互动，提供超越客户期望的服务，并通过来自无缝统筹体验的新价值来取悦客户。

图 6

与合作伙伴共同起舞

重塑者 CFO 致力于协作



问题：您在多大程度上认同以下关于贵企业如何与客户和合作伙伴开展合作的陈述？（在很大程度上）

对于一些企业，生态系统方法的自然演变正在以平台业务模式的形式开展，这种模式将生产者与消费者直接对接起来，确保企业更快地实现增长，获得更高的利润。仅有 6% 的 CFO 表示他们的企业在市场中建立了平台模式，而 36% 的 CFO 表示他们的企业正在或考虑建立平台业务模式。

能够带来增长的平台具备哪些特点？它有助于打造全新的客户体验，将数据作为一种资产来培育和统筹，帮助改善业绩状况，并将资本和资源从捍卫现有市场的角色重新分配到新市场的创新当中。

各企业已经将大量资金重新配置到平台业务模式上，预计在几年内，资金规模将达到 1.2 万亿美元。CFO 将需要利用新工具和新洞察来统筹安排并针对这一重要机遇采取行动。

要参与生态系统或平台环境，CFO 需要考虑很多因素。他们需要与其他组织一起研究评估和降低风险的新方法。他们应该在整个价值链上共享绩效分析（有时包括竞争对手分析），帮助企业与市场发展保持同步。

随着越来越多的企业将价值创造活动扩展到平台上，与生态系统开展合作，了解并尝试新技术就显得比以往任何时候都更加重要。对于大多数企业而言，如果能够在移动、云计算、大数据和分析能力的基础上发展人工智能 (AI)、自动化和区块链等新技术，就能创造出新的机遇。

“我们利用数字和认知能力来做出更明智的决策，开展富有成效的协作。”

印度某汽车制造业的首席财务官

CFO 需要与 CIO 合作，帮助其企业根据新的价值、业务能力或竞争优势来确定新兴技术投资优先级。与实践者 CFO 和渴望者 CFO 相比，重塑者 CFO 更愿意投资于成熟技术，比如移动技术、云计算

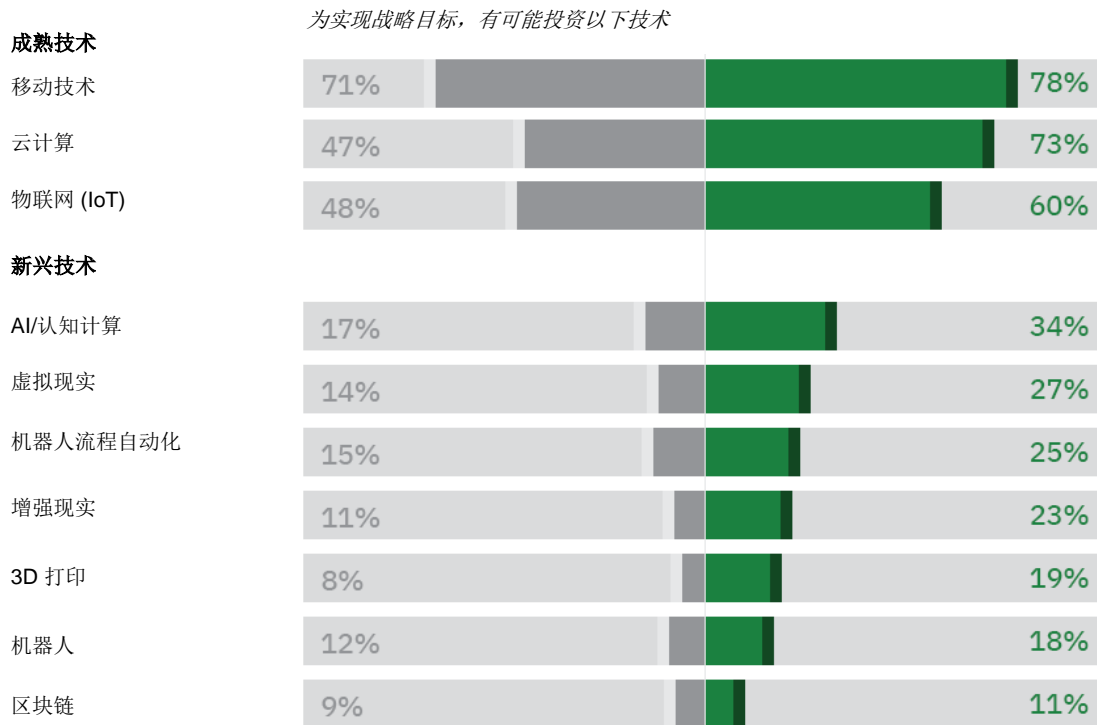
算和物联网。他们投资新兴技术的可能性也更高（见图 7）。

图 7

全覆盖

重塑者 CFO 投资于各种成熟技术和新兴技术

重塑者
所有其他企业



问题：贵企业投资于以下技术以实现企业战略目标的可能性有多大？（极有可能）

为了评估对数字技术的新投资，许多 CFO 可能需要重新考虑这些投资举措所能带来的结果。受访的 CFO 告诉我们，在财务和运营方面，他们寻找的三大推动力是：降低成本 (60%)、提高营运资本 (52%)、提升企业发展速度和敏捷性 (49%)。仅有 20% 的 CFO 会考虑某项技术是否能够加强与客户及合作伙伴的协作，在如今这个以合作为新优势的环境中，这种差距令人感到不安。

更广泛地说，CFO 帮助推动增长的一个主要机制是对机遇的洞察能力。重塑者 CFO 能够做到这一点，因为他们在整合企业数据和执行分析来提高企业绩效方面比其他 CFO 做得更好。CFO 需要获得深刻的洞察，帮助识别有利可图的增长领域并预测商机。从盈利报告到预测需求和产品定价，重塑者 CFO 在这些领域的表现都很出色（见图 8）。

图 8

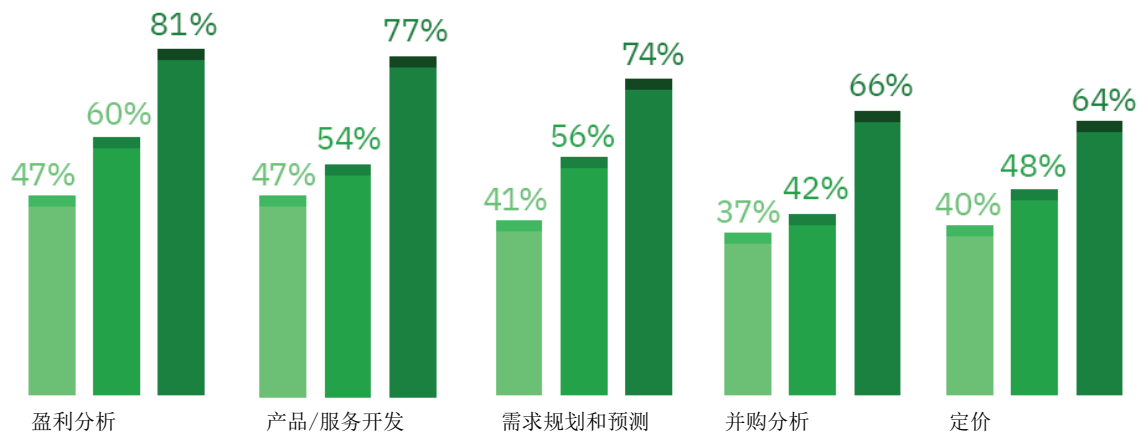
立足长远

重塑者 CFO 更擅长各种形式的分析和预测

重塑者

实践者

渴望者



问题：贵企业在以下方面的有效性如何？（非常有效）

这些都必须与 CMO 和 COO 共同进行衡量和评估。其他 CFO 与重塑者 CFO 之间的最大差距在于是否能够进行精准的并购分析，以促进并购增长。

在与企业发展方向和增长保持一致的情况下，CFO 需要帮助确定提高运营效率和降低成本的机会。这需要关注传统的杠杆，比如更改企业的运营模式、优化业务流程、评估支出以及实现基础架构合理化。但还需要技术投资来推动优化流程，支持业务增长，扩大市场份额。

“我们实施并建立了更多数字化平台，拓展自己的业务合作伙伴网络，促成业务模式转型。”

墨西哥某电信行业的首席财务官

在降低整个企业的成本方面，重塑者 CFO 的工作有效性比其他 CFO 更高。然而，几乎一半的 CFO 仍然没有达到他们自己的期望（见图 9）。是什么因素阻碍了领先的重塑者企业的发展？显然，从战略角度来看，实现增长优先于降低成本。越来越多的企业追求具有内在可扩展性的平台业务模式，日渐实现超大规模的增长，并且利润率也有所提高。CFO 肩负着支持更广泛的企业重塑的战略使命，他们必须首先确保财务领域有条不紊。

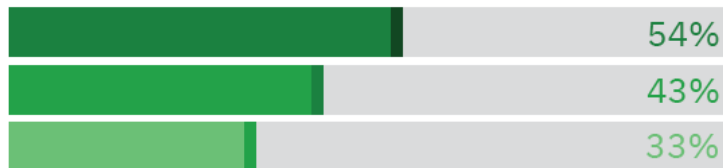
图 9

关注另一等式因素

重塑者 CFO 改善
利润等式的成本要素

重塑者
实践者
渴望者

降低企业整体成本



问题：贵企业的财务组织在以下领域中为企业提供支持方面有效性如何？
(非常有效)

财务优先

随着企业纷纷合作寻求实现数字化，新的价值链和共享平台的重要性与日俱增，CFO 必须确保自己的部门能够进行灵活调整。要做到这一点，除了简单地将服务和流程数字化，通过人工智能和认知技术实现自动化并对其进行增强之外，还需要财务职能部门采用新的工作方式。

除了利用数字技术来创建完全整合、灵活且敏捷的运营环境之外，CFO 还必须提升其团队水平，使其成为与其他职能部门合作的伙伴。对于很多 CFO 来说，这意味着授权他们的团队在前线发挥领导作用，拓展新机遇并根据他们的洞察采取行动。

重塑者企业在愿景、文化和运营的动态相互作用方面较其他企业更为突出。这类企业的领导者有着强烈的发展愿景，渴望强化愿景甚至改变发展方向。重塑者 CFO 通过积极提升透明度并促进员工持续对话来推动实现这种更具活力的愿景。

重塑者 CFO 依靠信任开展领导工作：77% 的重塑者积极征求员工意见，以便开发新方法，相比之下仅有 52% 的实践者 CFO 和 42% 的渴望者 CFO 表达同样的观点。四分之三的重塑者 CFO 为团队提供有力支持，帮助他们做出最佳行动方案决策。这些领导者并不担心团队意识到自己的观点在不断转变。这样是为了探寻新的发展之路。

与其他企业相比，重塑者企业的财务运营效率更高，有效性更强。他们通过重新思考最基本的员工结构来实现这一点：他们通过实施由跨

职能团队组成的多变工作结构来营造持续学习的文化。他们还不断投资提高员工技能以保持竞争力。

长期以来，跨职能部门和在企业中建立共性一直是实现更高效的财务运营、获得更可信洞察的必要条件，但多数企业在这方面存在不足。重塑者 CFO 采用了通用流程、通用规划平台和企业级信息标准，这不足为奇。

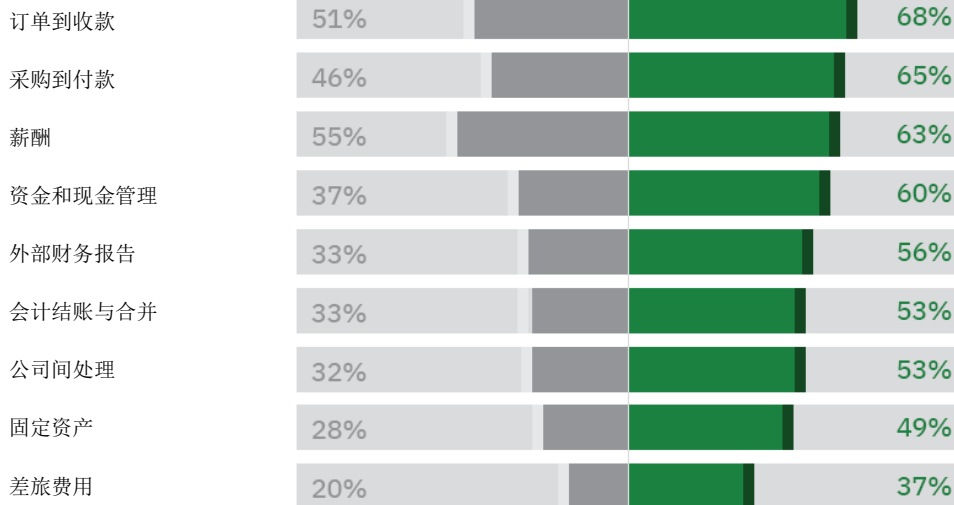
在这一基本能力方面，他们远远超过了其他 CFO。事实上，78% 的重塑者 CFO 已经有效地实施了企业级信息标准，而在其他 CFO 中仅有不到一半（48% 的实践者 CFO 和 43% 的渴望者 CFO）做到了这一点。

与实践者 CFO 和渴望者 CFO 相比，更多的重塑者 CFO 已经采用数字技术优化了交易流程（见图 11）。此外，他们已经将自己的能力扩展到与外部实体进行全面数字协作。

图 11
改进流程

重塑者 CFO 实施数字技术
来改进财务流程

重塑者
所有其他企业



问题：贵企业的财务组织在多大程度上通过实施数字技术优化了以下财务和会计流程？
(在很大程度上)

这些实体覆盖金融管理领域（如银行和金融机构）、外部财务报告领域（如法定机构和监管机构）和固定资产领域（如供应商）。此外，重塑者 CFO 有可能更擅长应用技术来发现新洞察，当发展目标全面影响企业新方向的设定时，这方面的努力就尤为关键（见图 12）。

“我们正在与客户和供应商合作，实现面向物资采购和付款的会计流程数字化。”

意大利某媒体和娱乐行业的首席信息官

图 12

精炼洞察

重塑者 CFO 实施数字技术
来增强洞察

重塑者

所有其他企

财务规划和分析



管理报告



迈向认知财务

重塑者 CFO 为未来发展指出了光明道路。他们利用“数字化重塑”作为催化剂，不仅帮助企业发展，还推动 CFO 角色的转型。他们积极帮助制定企业发展方向，统筹投资，同时助力增长以获得新优势，并在建立敏捷文化的同时培养人才。为了跟上重塑者 CFO 的领先步伐，其他所有 CFO 可以采取的行动有哪些？

关注财务基本方面

*实现财务流程数字化。*利用新技术（如机器人流程自动化、人工智能和高级分析）来改进流程。抓住机会借力掌握先进技术能力的专家。

*创建一致的真实财务信息。*与流程所有者共同实现通用的财务流程。建立数据标准，实现财务平台合理化，重构分析框架，衡量当前现状。

*提升业务洞察能力。*部署适当的分析技术。设定运营数据标准。实施通用决策支持流程。提升分析透明度和普遍性。

明确战略方向

*支持复杂绩效分析。*主动了解竞争威胁。确定有助于实现增长或获得所需知识产权的收购对象。评估新业务模式、塑造行业的平台模式和生态系统战略。

*实施覆盖最高管理层的整体战略。*在风险管理、技术投资、新市场、运营能力和技能等领域与最高管理层团队开展广泛的协作。

*拉近与业务组织的距离。*加快分析技能发展，支持与业务部门开展有意义的互动。利用人工智能来提升现有员工的技能水平，并招聘掌握企业所需技能的人才。

不懈努力

*设定标准。*制定正式方法确定可以提供新价值、新能力或者支持新产品和服务的新兴技术。采用流动的资本再分配方式。

*聚焦利润增长。*大力投资，创造市场，培养能力，为企业注入创新活力。在成本支出和创新之间找到平衡。

*找到最适合的合作伙伴。*寻找与合作伙伴和竞争对手共同创新的机会。确定适合您的平台选项 — 与合作伙伴和竞争对手共同构建并拥有一个平台，或者作为参与者加入已建立的现有平台。

相关 IBM IBV 最高管理层报告和 CFO 特定报告

William Fuessler、Martin Harmer、Spencer Lin 和 Carl Nordman 合著。
“释放数字化的潜力：财务组织的数字化重塑。”IBM 商业价值研究院。2018 年 1 月。<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/drfinance/>

William Fuessler、Tony Levy、Spencer Lin 和 Carl Nordman 合著，“认知型 CFO：‘领导者’的财务智商提升之道”，IBM 商业价值研究院。2017 年 5 月。<https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/cognitivecfo/>

Lin、Spencer 和 Carl Nordman。“CFO 使命：探索未知：应用分析和认知计算能力，提升效率，发掘洞察”，IBM 商业价值研究院。2016 年 11 月。<https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/cfomission/>

备注和参考资料

- 1 “Incumbents Strike Back: Insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. February 2018. <http://www.ibm.com/globalcsuitestudy>
- 2 “Pushing the frontiers: CFO insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. February 2014. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03590USEN>

相关 IBM IBV 最高管理层调研计划执行报告

如欲阅读完整的“传统企业逆袭”报告，请访问：
ibm.com/services/cn/gbs/ibv/c-suite/global_reports。

了解更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或者订阅我们的每月新闻稿，请访问：ibm.com/iibv。

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用，即可在手机或平板电脑上访问 IBM 商业价值研究院执行报告。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：
<http://www-935.ibm.com/services/cn/gbs/ibv/>

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院隶属于 IBM 全球企业咨询服务部，致力于为全球高级业务主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。

© Copyright IBM Corporation 2018

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

美国出品
2018 年 6 月

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 Watson 是 International Business Machines Corp. 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表：
ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示的还是默示的）的保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。

IBM 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据的使用结果均“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

29016429CNZH-00



