



重新定义绩效

全球最高管理层调研之 *CFO* 洞察

本报告吸收了参加最近一次高管调研的 5,247 位高管的观点，这也是由 IBM 商业价值研究院发起的最高管理层持续系列调研中的第十八次。从 2003 年至今，我们已经从 28,000 多次访谈中获得了大量数据。

在本报告中，我们重点研究首席财务官 (CFO) 的观点。

参加访谈的 CFO 总数	643
北美	199
中美和南美	78
西欧	110
中欧和东欧	47
中东和非洲	34
亚太地区	108
日本	67

暴风骤雨时节

技术进步在不断颠覆现状，同时也造成市场格局动荡不安。产业日益融合，新的竞争对手层出不穷，而且速度相当惊人。创新压力从未如此之大，风险管理也变得愈发困难。那么，CFO 如何安然度过混乱时期并帮助他们的企业持续盈利？

在最新的高管调研的第一份综述报告中，我们访谈了 5,247 位高管，探索他们眼中的未来，以及如何帮助企业做好准备迎接“颠覆性时代”。¹ 我们将探究对本次调研贡献巨大的 643 位 CFO 的观点，并关注最成功企业的“财务大臣”有何独到见解。

我们发现，有一小部分 CFO 及其财务团队效率突出，而且善于业务洞察。我们称之为“价值整合者”，这类团队拥有强大的基础架构，包括通用标准、数据定义、财务流程和规划平台。拥有“价值整合者”的企业占受访企业的 19%。

而在“价值整合者”中，还有一部分精英团队表现尤为突出，远超其他团队，我们称之为“业绩加速者”，这些人集“价值整合者”和卓越的分析能力于一身，² 占受访 CFO 的 4%（见图 1）。他们为打造一流的财务团队所付出的努力带来了丰厚的回报。与其他类型财务团队相比，拥有“业绩加速者”财务团队的企业实现出众收入增长的可能性高出 55%，并且成为高盈利企业的可能性要高 57%。

“目前，影响业务的最不可预测的外部力量是颠覆性创新：它彻底改变了游戏规则。”

中国某消费品行业的首席财务官

价值整合者

可以特别高效、特别娴熟地生成业务洞察

* 业绩加速者

同时具备出众的分析能力，擅长推动利润增长

图 1

顶尖人才：“业绩加速者”拥有卓越的分析能力



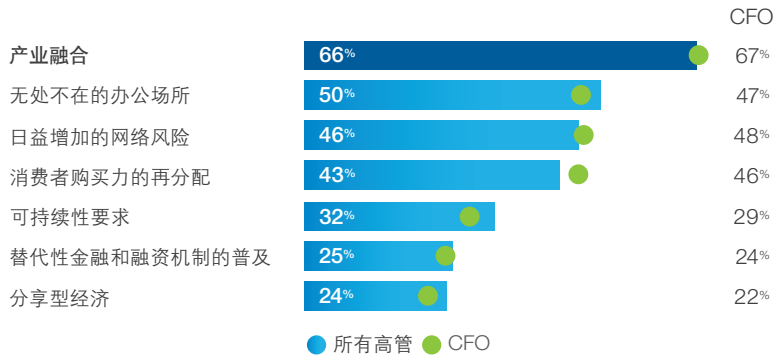
通过比较，我们发现“业绩加速者”CFO与其他81%的财务团队在行为模式方面存在显著的差异。“业绩加速者”在战略制定过程中发挥着更为重要的作用。他们还会更为积极地参与评估新趋势和新技术对业务和运营所带来的影响，更加善于整合与分析数据，而且更擅长培养财务人才。简而言之，“业绩加速者”在指导企业度过当前动荡时期的过程中，可以发挥更重要的作用。

融合、竞争与颠覆

世界各地的 CFO 都已认识到，随着很多企业不断将自身的专长应用于其他行业，之前鲜明的行业界线已经日趋模糊，这会不断产生新的融合，逐步颠覆传统的行业分类。他们表示，这是业务格局转变的最主要的趋势（见图 2）。当然，这也是一把双刃剑。

从积极的角度来看，产业融合会使企业将关注点从各个单独的产品和服务转向跨行业的客户体验，这会带来全新的发展机遇。但同时产业融合也会加剧竞争，因为大量企业不断进军相邻领域，抢占该领域中现有企业的核心业务。具有颠覆性的新型业务模式的数字入侵者，使得竞争格局日益复杂严峻，因为他们绕开现有玩家，甚至重塑整个行业。

图 2
行业界线日益模糊：CFO 们预期在未来几年中会出现大量的产业融合



“竞争的界线变得越来越模糊。”

Yong Eum Ban，韩国《中央日报》媒体网络首席财务官

“我们必须留意其他行业的新竞争对手是否会入侵我们的领域，同时要采取相应的措施。”

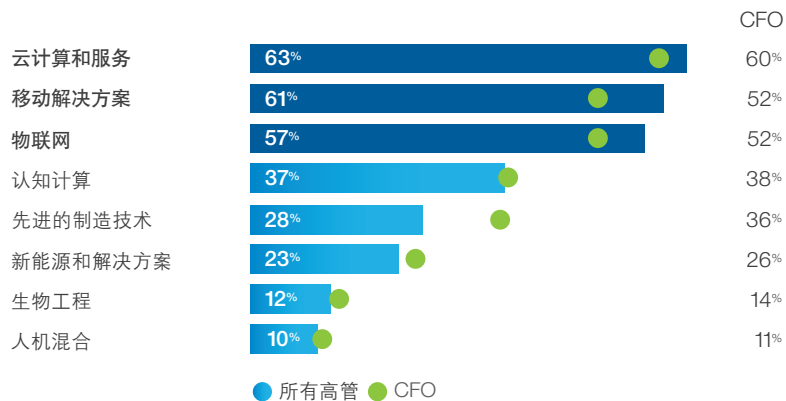
Koichi Takahashi，日本大金工业公司的董事会成员、高级执行官兼财务会计部总经理

越来越多的 CFO 意识到了危险的迫近。47% 的受访 CFO 正在努力做好准备，应对来自其他行业的新竞争者，而在 2013 年的调研中，这一比例只有 37%。法国一家金融机构的 CFO 表示，“一个主要的新竞争对手可能会带着足以引爆市场的解决方案登上竞争舞台。”怀有这种担忧的同行不在少数。

与其他高层管理者一样，CFO 们也认为竞争格局的变化是市场压力和技术进步双重作用的结果。他们认为，在未来三至五年内，云计算、移动解决方案和物联网将会对他们的企业产生巨大影响。同时他们也并没有忽视认知计算或其他新兴技术的潜在颠覆性影响（见图 3）。

图 3

推动转型的技术：CFO 们认为三大技术将对他们的企业带来重大影响



随着面对面沟通的持续减少，80%的CFO预计数字化的客户互动将会占据主导地位。菲律宾某银行的CFO指出：“以前零售银行服务只在银行各个分支网点内完成，而现在，技术对这种现状提出了挑战。”52%的CFO希望与其他企业开展密切合作，以期获得外部创新。墨西哥某消费品公司的CFO表示：“我的主要任务之一就是和那些具有更出色技术知识的企业开展合作。”

然而，获得适当的技术知识只是CFO必须解决的问题之一，许多任务更具挑战性，比如自己的财务团队是否已经做好准备经受住暴风雨的考验。3/4的受访者表示，整合企业中的所有信息和资源至关重要。但是，只有不到半数的受访者表示他们的员工能够胜任这项工作。CFO确定的其他重要工作与员工完成这些任务的能力之间同样存在巨大的差距（见图4）。

“评估新技术带来的影响是一项非常艰巨的任务。我们担心可能错过具有颠覆性的改变游戏规则的技术。”

Stefan Mäder 博士，瑞士 SIX 的首席财务官

“我要确保财务和预算系统实现顺利集成，并通过便于分析的方式整理数据，从而创建财务模型。”

美国某教育和研究领域的首席财务官

图 4

能力不足：CFO 担心他们的团队准备不足，无法安然渡过剧变时期

推动企业范围内各种信息的整合



28%
差距

培养财务部门的人才



26%
差距

识别和跟踪新的收入增长机会



25%
差距

为企业战略出谋划策



19%
差距

完善规划、预算和预测



19%
差距

● 有效性 ● 重要性

做什么：立足长远

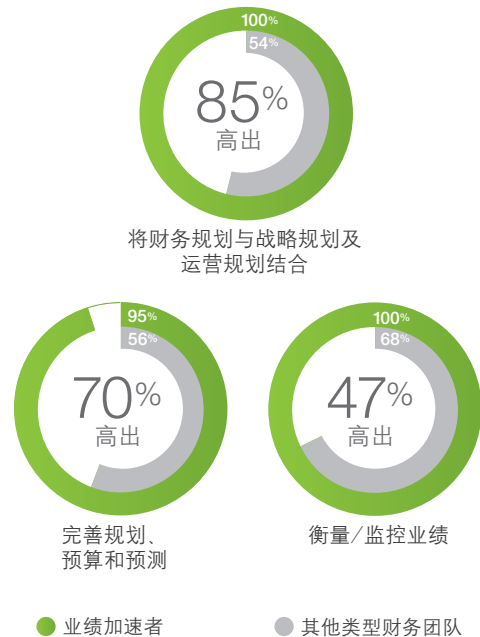
那么 CFO 应该如何应对这些挑战呢？领导“业绩加速者”财务团队的 CFO 目光更为长远。这类 CFO 会深入参与企业的战略制定，并施加重要影响。相比之下，领导其他类型财务团队的 CFO 中，只有 62% 会在战略制定过程中扮演重要角色，而剩下的 CFO 则只关注财务数字。

这是一个严重的问题。我们上一次最高管理层调研表明，首席执行官最看重首席财务官所提出的战略建议，这是有道理的。³ 首席执行官和首席财务官之间的合作是企业运营的重要环节，是将高层规划转化为收入和利润增长的关键所在。在剧烈动荡的时期，快速获得深层次的财务洞察和精确预测比以往任何时候都更加重要。

此外，“业绩加速者”更能牢牢掌握现实情况。所有的“业绩加速者”都能够将财务规划与企业的战略规划和运营规划结合在一起。较之于其他类型财务团队，他们在预算编制、预测、结果衡量和企业绩效监控方面的表现也更为出色（见图 5）。

图 5

精准度量：业绩加速者具备出色的规划和监控技能



“我们只了解自己公司的状况。现在我们需要看看外面的世界。”

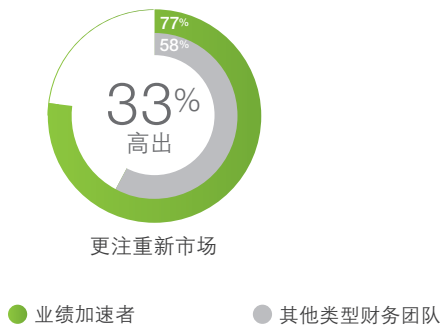
Bob Roberts，美国 Baptist Health 的首席财务官

不仅如此，除了常规的财务工作之外，“业绩加速者”还会参与更广泛的活动。例如，他们更加关注新市场，注重探索能够拓展商机的新领域（见图6）。“业绩加速者”参与市场状况评估的可能性比其他团队要高出两倍多。他们会研究行业趋势并作出预测，分析竞争对手企业的优势、弱点、机遇和威胁，并将这些洞察提交给董事会讨论。

总之，“业绩加速者”更具前瞻性。他们会参与关键战略决策的制定。在发现商机以及跟踪企业如何推进商机方面，他们的表现也相当出众。“业绩加速者”并没有埋头处理各种电子表格，而是关注于宏观的战略问题。

图 6

竞争优势：业绩加速者会努力探索新市场



注：本研究成果虽然在统计学上具有可靠性，但仅可被视为方向性推论，因为“业绩加速者”企业的样本量不是很多。

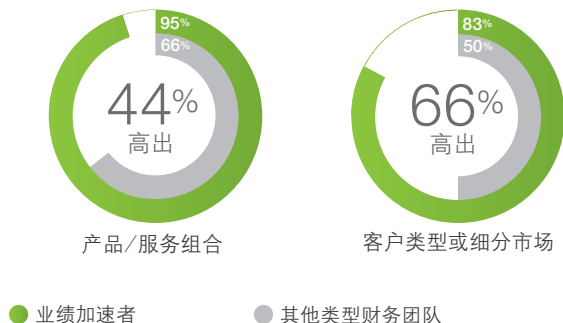
怎么做：做好准备迎接“下一波浪潮”

企业所采用的战略和所处的运营环境都会对其业务模式的形成产生关键作用，这包括企业所提供的产品和服务、提供产品和服务的方式以及所针对的目标客户。CFO 对此深表认同。大多数 CFO 计划根据预期的技术进步，审视企业的方方面面。

同样，“业绩加速者”的表现也是独树一帜。他们会与企业的其他部门密切合作，共同探讨和理解“下一波浪潮”的影响，例如推出新产品的可能性以及为不同客户群提供服务的机会（见图 7）。此外，由于他们更加清楚行业趋势和竞争的本质，因此可以更透彻地分析各种影响，并将资本分配给最有希望的商机。

图 7

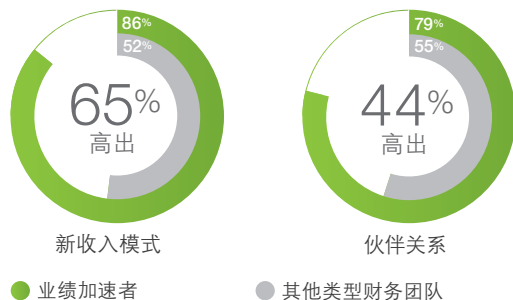
着眼未来：业绩加速者会更积极地探索下一波浪潮的影响



“我们当前面临的最重要任务是分别响应客户个体的需求，而不是将他们视为大众市场。”

Kazuyuki Shimada, 日本 FANCL Corporation 的首席财务官

图 8
深入研究：业绩加速者正在考虑新的收入模式及伙伴关系



举例来说，领导“业绩加速者”团队的 CFO 能够敏锐地觉察需求，在未来提供更富有吸引力的客户体验，满足因为数字革命而拔高的客户期望值。79% 的“业绩加速者”预计在未来三至五年内会以更为个性化的方式与客户互动，而在其他类型财务团队中，这一比例只有 59%。

客户关系本该是首席营销官主要关注的问题，为什么它对财务部门也如此重要？这是因为与客户的互动影响着运营成本和收入。相比而言，采用移动和社交等数字方式与客户进行互动（甚至是一对一互动）的成本要低于与客户进行面对面沟通或通过客服中心交流。但是数字客户的“忠诚度”可能会低于面对面接触的客户，因此收入流的可预测性较低。

“业绩加速者”可以透过表象看到问题的本质。此外，他们还会更深入地评估新趋势和技术对企业收入模式以及合作关系的影响（见图 8）。他们更善于综合评价新商机的风险和回报。这类 CFO 不仅擅长发现和跟踪新的收入增长机遇，而且还是风险管控能手。相比之下，在其他类型财务团队中，只有 31% 能够有效地发现新商机，同时只有 61% 可以有效管控风险。

这并不是说“业绩加速者”可以规避所有风险。加拿大某银行的 CFO 表示：“我们要更关注价值而非成本，而创造价值本身就会带来一定风险。”无论如何，“业绩加速者”能够更自信、更理性地评估事情的利弊。

必要行动：开展整合、分析和调整

那么精确衡量企业运营状况的关键是什么？关键在于强大的分析—对众多来源的数据进行分析。通过综合财务、运营和外部信息，并对其进行缜密的分析，可以帮助CFO和业务部门领导回答复杂的问题，例如特定客户的收入增长潜力，还可以优化资本支出。

“业绩加速者”再次领先一着：77%的“业绩加速者”在整合企业范围内的各种信息和资源方面取得了显著进展，而在其他类型财务团队中，这一比例只有42%。现在，他们可以坐享效率和洞察方面的回报。葡萄牙某工业品企业的CFO表示：“整合资源可以让我们探索全新的业务领域，更高效地发现客户的需求，并更快地作出响应。”

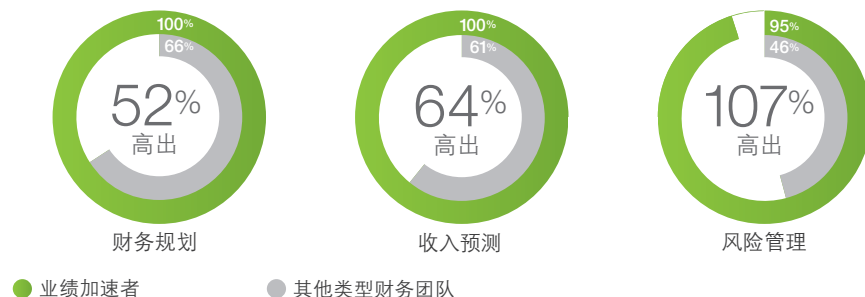
“业绩加速者”还更广泛地利用预测性分析来制定未来规划、预测收入状况和管理风险（见图9）。在市场格局动荡加剧的时代，这尤为有用：43%的财务专业人士表示，与三年前相比，他们的企业面临着更大的收入不确定性。⁴

“我们根据新兴经济模式和可支配收入的变化，预测自己的收入增长。”

英国某医药和生命科学领域的首席财务官

图9

关键时刻：业绩加速者依赖预测性分析来规划和管理风险



“我希望企业能够利用数据，提高预测能力，减少被动式业务管理工作。”

Randy Harwood，美国 Graybar 的首席财务官

正如一些CFO所认同的那样，认知计算可以在预测性分析方面发挥重要作用。事实上，38%的受访CFO认为认知计算是未来几年会对他们的企业带来巨大影响的技术之一（如图3所示）。例如，认知系统可用于发现哪些客户可能会花费最多的资金购买产品和服务；哪些客户具有“最高忠诚度”；另外认知系统还可以预测哪些交易最有可能达成。反过来，这可以指导企业更精准地开展营销活动，形成更可靠的现金流量预测，并根据需要调整支出。

“业绩加速者”还会利用预测性分析来评估商机，以便促进有机增长和并购式增长（见图10）。分析技术发挥作用的一个显著方面是能够确定哪些新产品和服务具有带来收入流的潜力。大部分“业绩加速者”还会利用分析技术来评估并购活动，并改善企业的定价和促销战略。

图 10

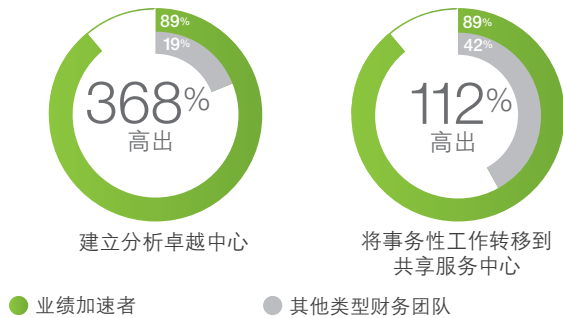
模型设计：业绩加速者会更广泛地利用预测性分析来推动业务发展



虽然运用复杂的分析工具需要高超的技能，但是“业绩加速者”还是能够做到游刃有余。这类财务主管将人才培养视为首要任务，而只有 54% 的其他类型财务团队会如此认真的对待这项工作。大多数“业绩加速者”还设立了分析卓越中心，用于获取和汇聚内部的专业技能，此外他们还将事务性工作转移到共享服务中心，从而实现规模经济效应（见图 11）。

图 11

核心策略： 业绩加速者采用更为集中化的方法



“我们专注于培养核心人才，帮助企业灵活应对威胁和变化。”

Khong Shoong Chia，新加坡 Frasers Centrepoint 的首席财务官

掌握主动权

CFO 知道他们需要做好准备，迎接颠覆力量无处不在的未来：随着技术的进步，不同产业之间的界线将更加模糊，领域外的新竞争对手会不断涌现。那么他们如何才能引领企业安然渡过剧变时期，并尽可能实现盈利呢？在调研中，我们总结了“业绩加速者”CFO 的一些做法，可供全球的其他 CFO 参考。

做什么：立足长远

CFO 们应当：着眼全局，关注产业融合和数字化转型带来的战略影响；分析竞争激烈的市场格局中的行业趋势和变化 – 要知道数字入侵者的规模可能非常小，以致于难以发现，所以需要全面审视整个市场环境；立足长远，寻找新机遇，推动业务拓展；确保企业的财务规划与企业的战略规划和运营规划保持一致。

怎么做：做好准备迎接“下一波浪潮”

CFO 们应当：评估新兴技术对企业各个方面的影响；评估营造更为个性化的数字化客户体验的潜力，并寻找能够分享技术能力的合作伙伴，提高企业的创新能力；汲取客户及合作伙伴的意见，同时关注市场调研和业务部门的数据，从而完善规划方案，促进收入增长。

必要行动：开展整合、分析和调整

CFO 们应当：在整个企业范围内建立信息标准、数据定义和财务流程；对有助于整合不同来源数据的技术进行投资；分析数据，生成更丰富、预测能力更强的洞察，并更有效地分配资本；强调人才培养的重要性，不仅培养财务技能，还包括培养能够与业务部门建立更紧密合作关系所需的商业头脑；建立可扩展的交付模式，缩短信息分析周期。

您可以登录 ibm.com/csuitestudy 网址，或通过 iOS 和 Android 下载 IBV 的平板电脑应用，查看最新的全球高管调研的第一份综述报告《重新诠释边界》。

更多信息

要了解有关本次 IBM 商业价值研究院调研的更多信息，请联系我们：iibv@us.ibm.com。可在 Twitter 上关注 @IBMIBV；要获取完整的研究目录，或者要订阅我们的时事通讯月刊，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 商业价值研究院研究报告。

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

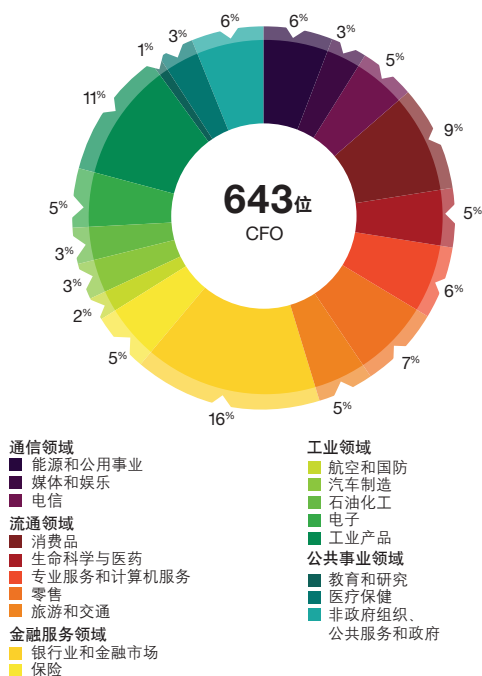
在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

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。

图 12

行业分布：我们访谈了 18 个行业的首席财务官



我们如何开展研究

2015 年，我们对 70 多个国家或地区的 5,247 位业务主管进行了调研，形成了我们最新的最高管理层调研报告，这也是 IBM 最高管理层持续系列调研中的第十八次。针对特定角色或地区的受访者人数差异带来的采样过密问题，我们通过二维边缘加权处理 (two-dimensional rake weighting process) 加以修正。本报告重点研究 643 位受访首席财务官的观点（见图 12）。

我们的调研还分析了 CFO 对 12 个有关财务运营和能力方面的具体问题的回答，由此确定了五个完全不同的分组。我们还要求每位 CFO 比对业内同行，对他们自己企业过去三年内的收入增长和盈利能力进行评估，通过将这些自己报告的财务绩效评估与 CFO 的其他回答联系起来，我们发现最有能力的财务团队在财务绩效方面也具有出色表现。

注释和来源

- 1 “重新诠释边界:全球最高管理层调研”. IBM 商业价值研究院. 2015 年 11 月.
http://www-935.ibm.com/services/multimedia/Redefining_boundaries_China_full_paper_Simplified_Chinese.pdf
- 2 在 2014 年,当我们分析参与上一次最高管理层调研的 CFO 的回答时,我们发现有一小部分受访企业的财务部门可以称为“业绩加速者”。出于一致性的考虑,我们选择在本调研报告中使用相同的分析框架,而不是关注于“火炬手”企业和“市场追随企业”之间的差异(后一种方法在我们目前的最高管理层调研报告中广泛运用)。要了解更多信息,请参阅“边界前移 - 全球最高管理层调研之CFO洞察”。
<http://www-935.ibm.com/services/cn/c-suite/cfo/cfostudy/>
- 3 “探索核心团队 - 来自全球最高管理层调研的洞察”. IBM 商业价值研究院. 2014 年 6 月.
<http://www-935.ibm.com/services/cn/c-suite/>
- 4 “2015 AFP Risk Survey.” Association for Financial Professionals. 2015.
<http://www.afponline.org/risksurvey/>

© Copyright IBM Corporation 2016

IBM 全球企业咨询服务部
Route 100
Somers, NY 10589

美国出品
2016 年 2 月

IBM、IBM 徽标及 [ibm.com](http://www.ibm.com) 是 International Business Machines Corporation 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。Web 站点 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档是首次发布日期之版本,IBM 可能会随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有这些产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供,不附有任何种类的(无论是明示的还是默示的)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。它并不试图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组织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。此类数据使用的结果均为“按现状”提供,IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

国际商业机器中国有限公司
北京市朝阳区北四环中路 27 号
盘古大观写字楼 25 层
邮编:100101

GBE03736-CNZH-01

IBM