

# 首席数据官：

*重新构想企业数据的作用*



数据和分析推动各行各业不断转型升级。由数据推动的企业可以重新构想自己的业务，实现显著的竞争优势。

曾经销售商品的制造商现在可以提供智能的解决方案，将相关数据流转化为经济效益。零售商可以设计个性化、互动式、全方位渠道的体验，更好地为消费者提供服务。政府机构可以建设智慧的城市，提高广大市民的生活质量。

由于新商机的出现，催生出新的最高层主管角色 - 首席数据官 (CDO)。作为变革的引领人，CDO 根据企业数据战略调动企业各方面的力量，创新数据使用方式，建立更大程度上由数据推动的文化。

## 我们如何促进 Web 应用和移动应用的个性化？我们如何改善客户在使用我们的各种渠道时的体验？天气情况如何影响商店的销售？非结构化数据是否能够帮助我们提高预测风险和欺诈的能力？如何利用数据降低运营成本？

世界各地的企业都在苦苦寻找上述类似问题的答案，并且时不我待，他们必须尽快找到答案，在竞争中占得先机，引领市场需求。首席信息官（CIO）、首席运营官（COO）和其他业务领导在这个方面基本上是单打独斗，完成更大的企业目标中各自承担的责任。

但是，许多企业发现，这种零敲碎打的做法无法创造出大数据与分析预期的变革性价值。

因为每个人都负责数据和分析，缺乏整体战略和统一责任制。因此，数据通常在“睡大觉”，或作用无法得到充分发挥。在这方面仍表现出各自为战的局面，通常由职能部门执行分析，而不是推动整个企业范围的发掘新领域和实现创新。决策仍是凭直觉和经验做出，而不是根据分析洞察。

因此，首席数据官（CDO）应运而生。根据 Gartner 公司的预测，到 2015 年，25% 的全球大型企业将任命 CDO。<sup>1</sup>

许多关于 CDO 的白皮书都强调数据监管和技术应用的重要性。但是，我们对多位 CDO 和非 CDO 高管的采访却表明，CDO 需要肩负更多的使命：指导企业如何对数据进行架构设计、分析数据以及根据数据采取行动。为此，CDO 必须成为变革的引领人，推广由数据推动的方法。

为了更好地了解这个不断发展、不断变化的新角色，我们深入采访了正在考虑或已经任命 CDO 的企业中的 CEO、CIO 和其他高管。在所有的采访中，我们发现了以下反复出现的主题：

- 建立 CDO 岗位面临的阻碍。
- CDO 角色带来的价值。
  - 展望数据战略的能力。
  - 推动企业真正发生变革。
  - 促进企业文化转型。
- CDO 在建设由数据推动的企业方面的专业技能。

调研参与者来自各行各业，包括消费电子品、金融服务、政府、医疗卫生和电信。<sup>2</sup>

通过分享各自的深入见解，调研参与者对企业如何充分利用其数据实现创新提出了宝贵建议。参与者讨论了为什么 CDO 对企业文化转型至关重要，以及如何建立这个新职位。

## 建立 CDO 职位面临的阻碍有哪些？

目前，有关 CDO 职位的要求还在酝酿之中，正如首席营销官 (CMO) 甚至多年前的 CIO 那样。

我们采访的 CDO 和非 CDO 高管强调了他们在建立这个岗位时遇到的来自企业内部的四个障碍。

受采访的大多数高管都认为，对数据所有权的占有欲是最大的挑战。正如一位银行业 CDO 所说，“人们依靠数据做出判断，并对自己的数据有强烈的情感依恋。”

认为工作应该由现有岗位和团队就完成的想法（比如由 CIO 和各个业务部门完成），以及预算方面的压力，也是来自于企业内部的阻碍。一些受访者转达了自己的同事对于 CDO 的价值不确定性以及预算来源问题的担忧。正如一位保险公司运营主管所说，“还存在一种想法：数据主管能够完成哪些 IT 无法完成的工作？”

正在招聘 CDO 的企业表示，很难找到既有技术技能又有业务技能的应聘者。CDO 可以将企业高管的需求和目标转化为有效的解决方案。一个成功的 CDO 不仅要了解数据和分析的技术方面，还要能够构想新的方法，用于组合并使用数据，以便实现业务目标。

**“从概念上讲，人们理解并认同需要有人负责数据。但当触及各自的切身利益时，困难便产生了”。**

- 一位银行业的 CDO 如是说。

对于面临的挑战，一位电信业的 CDO 认为：“CDO 角色需要兼备技术技能和业务知识，但鱼与熊掌很难兼得。很多人术业有专攻，能够成为数据研究员或数据架构师。但一个成功的 CDO 必须具备这些技术技能，同时还可以运用业务技能。”

## 为什么需要 CDO？

我们发现的最重要一点是，虽然许多受访者都口口声声存在企业内部阻碍，但还是强调，如果 CDO 确实能够带来巨大价值，那么就必须克服面临的阻碍。他们提出了三个只有 CDO 具备的基本能力：

- 为企业构想并指导制定总体数据和分析战略。
- 通过使用数据和分析，激发变革，创造更大的价值，影响业务发展。
- 转变企业文化，重视分析的作用。

**“有时候，这些东西都是不连贯的。不连贯的事情不会给我们带来竞争优势。CDO 应当以形成体系、形成制度的方式为企业提供帮助。”**

- 一位保险业的 CIO 说道。



### 构想和指导制定战略

CDO 具有单一责任制，负责建立和推广“数据完整性、可重用性和保护。”他们优先考虑的是对于整个企业而言“更好的方法”，即使对特定业务部门而言，这可能不是完成工作的最简单或最快捷的方法。

调研参与者认为数据管理、质量和完整性问题导致的风险是将 CD0 角色提升至最高管理层的“催化剂”

受访者将 CD0 比作“乐队指挥”、“橄榄球四分卫”或“领航者”。CD0 为企业提供有关如何将数据视为资产的战略指导，构想并协调企业愿景。

高管的支持和授权同样能够帮助 CD0 站在企业的高度看待数据和分析，在客户、市场、企业流程以及合规性方面发现新模式并提出新见解。一个政府机构的 CD0 强调：“当你开始使各个彼此隔离的部门中收集但闲置的数据发挥作用时，现代数据分析的真实价值便会显现出来。”

最后，CD0 会制定全面、系统的方法以用于管理数据和分析，实现企业中数据的复用，并简化集成。CD0 和非 CD0 高管一致同意制定统一的战略方针，促进“持续的、持久的竞争优势”。



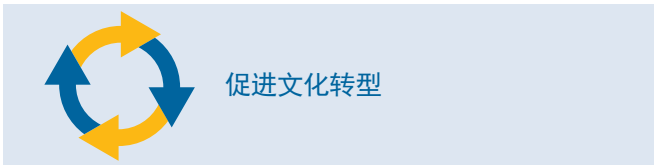
### 激发变革

CD0 能够在繁复浩瀚的数据中准确辨别商机，这正是他们的与众不同之处。CD0 的职责不再仅仅局限于传统的数据工作，而是致力于为企业谋求新的价值增长点，从而提高企业竞争力。他们的工作不仅能够帮助企业快速实现投资回报，而且能够建立创造长期价值的平台。

例如，CD0 不会只盯着现有数据，而是努力发掘企业内外新的数据源，以新的方式组合数据，提出问题，从而帮助他们的企业发现新的商机，在市场竞争中立于不败之地。参与调研的 CD0 和非 CD0 高管均表示，很多时候，企业领导太过关注日常事务，往往会忽略对数据和分析工作应有的投入。

另外，调研参与者均认为 CD0 最大的价值在于他们能够拉近企业与客户的距离。通过发现创新的数据使用方法，尤其是移动及社交技术中新的数据流，CD0 可以帮助企业更好地了解客户体验，预测客户行为，从而最终建立更加稳固的客户关系。

一家保险企业的 CD0 表示：“我研究了 CMO 的数据库后，就能够给他们讲解他们此前一无所知的信息，比如“客户究竟是什么样的，客户究竟想要什么样的产品，他们会做出怎样的购买行为。”



CDO 还可以帮助企业将决策模式由直觉型转便为分析推动型。调研参与者表示，这既是 CD0 面临的巨大挑战，同时也是他们影响企业的最大机遇。人们往往会依赖以往经验，凭直觉作出决策，但 CD0 会利用经验数据纠正人们的这种主观偏差。

一位保险行业的 CD0 说道：“我的职责就是改变公司的决策模式，我们不再依赖直觉作出决策，而是靠数据办事。这种转变让大家清楚地看到了数据背后巨大的业务价值。”

CD0 将数据和分析的使用模式从“项目生命周期”转变为一种“生活方式”，是这种文化转变整体的一部分。调研参与者均表示，在企业内，CD0 是执行计划、搭建平台、落实方案的最佳人选，他们能够制定出可持续的战略，促进数据的循环使用。

**“不管你是否承认，企业确实需要 CD0，因为企业在做出决策和应对市场刺激时需要依靠数据的支撑。”**

- 一位银行业的 CD0 说道。

**“CD0 的整体价值在于他们能够用创新的方式充分利用企业内的所有数据。”**

- 一位电信业的 CD0 这样表示。

### CD0 如何建设数据推动型企业

CD0 加入最高层主管队伍，有助于企业获得大数据和分析带来的持续、变革性的商业价值。CD0 作为企业内掌管数据和分析工作的一把手，具备专业技术和业务知识，可帮助企业有效利用数据。

CD0 为企业构想并指导制定总体数据分析战略，利用数据分析积极影响业务，激发企业变革，重塑企业文化，帮助企业将决策模式由直觉型转变为分析推动型。

如下图所示，CDO 可以通过多种途径建设数据推动型企业。具体采取何种方法将最终取决于企业现状、具体的业务挑战 and 最高优先事务。

要了解有关本次调研的更多信息，获取有关如何建立数据推动型企业的文章，请访问：[ibm.com/services/c-suite/cdo/](http://ibm.com/services/c-suite/cdo/)

关于 IBM 应用洞察中心

[ibm.com/software/cn/data/ibmcai](http://ibm.com/software/cn/data/ibmcai)

IBM 应用洞察中心负责推出各种新的思考、工作和领导方式。该中心致力于通过实证研究，为企业领导提供实用指导，帮助他们打开变革之门。



## 如何在数据时代引领变革



### 构想

- 为企业变革创造契机。
- 创建单一的数据愿景，统一数据目标。
- 激励身边的人，利用数据战略迅速赢得商机。



### 激励

- 提供数据知识，解决具体的业务挑战。
- 展示早期胜利成果。
- 发现新的洞察，创新数据使用方法。



### 转变

- 统一行动，为企业的主要任务而努力。
- 在数据和端到端平台中建立信任。
- 通过使用数据和洞察，扩大分析规模，加速交付成果。



## 关于作者

*Glenn Finch* 是 IBM 全球企业咨询服务部战略与分析业务中技术和数据的全球负责人。Glenn 强调业务分析与优化，这也是 IBM 工作的重中之重，也是最具挑战性的变革性活动。这些活动利用了客户收购、管理和服务流程中更为广泛的客户体验。在银行、保险和电信等领域，Glenn 拥有超过 25 年的咨询经验。可通过 [glenn.f.finch@us.ibm.com](mailto:glenn.f.finch@us.ibm.com) 联系 Glenn。也可在 [LinkedIn](#) 与他建立关系。

*Cortnie Abercrombie* 是 IBM 大数据与分析的新兴角色负责人。在职业生涯中，她一直专注于利用数据和分析激发和鼓励创新和行动，曾在 Verizon、花旗集团、NTT 和 IBM 等多家企业任职，在多个行业拥有丰富的经验。Cortnie 认识到首席数据官、首席分析官和首席数据研究员在行业中最为独特的作用，是这些角色最积极的倡导者和传播者。可通过 [cortnie.abercrombie@us.ibm.co](mailto:cortnie.abercrombie@us.ibm.co) 联系 Cortnie。也可通过 [LinkedIn](#) 或 Twitter [@cortnie\\_cdo](#) 联系 Cortnie。

*Caitlin Halferty* 是 IBM 应用洞察中心的一位资深顾问。在自己的岗位上，她不断研究思想领袖和创新精英提出的业务和技术新趋势。在加盟该中心之前，Caitlin 为遍及全球四大洲的客户提供咨询服务，领导跨职能的全球 IT 和业务团队，提供组织变革、基础架构系统和企业范围的技术平台。可通过 [caitlin.halferty@us.ibm.com](mailto:caitlin.halferty@us.ibm.com) 联系 Caitlin。也可在 [LinkedIn](#) 上与之建立关系。

## 撰稿者

Ellen Cornillon  
David Jarvis  
Angie Casey

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

IBM 首页位于：  
**ibm.com**

IBM、IBM 徽标和 [ibm.com](http://ibm.com) 是 International Business Machines Corporation 在美国和/或其他国家或地区的商标。如果这些名称和其他 IBM 已注册为商标的名称在本信息中首次出现时使用商标符号（“®”或“™”）加以标记，这些符号表示在本信息发布时由 IBM 拥有这些根据美国联邦法律注册或普通法注册的商标。这些商标也可能是其他国家或地区的注册商标或普通法商标。其他产品、公司或服务名称可能是其他公司的商标或服务标记。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分包含了 IBM 商标的最新列表：  
[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

本文档是自初始发布日期起的最新文档，IBM 可随时对其更改。并非所有产品都在所有开展 IBM 业务的国家或地区中提供。

所引用的性能数据和客户示例仅作参考用途。实际的性能结果可能会因特定的配置和运营条件而异。本文档中的信息“按现状”提供，不附有任何种类的（无论是明示的还是暗含的）保证，不包含任何有关适销、适用于某种特定用途的保证以及有关非侵权的任何保证或条件。IBM 产品是根据产品提供时所依据的协议条款和条件提供保证的。

<sup>1</sup> Gartner (2014年)， “By 2015, 25 Percent of Large Global Organizations Will Have Appointed Chief Data Officers” [新闻稿]。检索自：<http://www.gartner.com/newsroom/id/2659215>

<sup>2</sup> 本次调研在美国及欧洲（英国和荷兰）对 23 名 CDO 及非 CDO 高管进行了深度访谈。受访者包括 14 位 CDO 或其他担当 CDO 角色的高管，7 位希望在企业中建立 CDO 职位的高管，以及 2 位来自自己聘用 CDO 的企业的高管。受访的高管来自于 9 个不同的行业，包括：保险业、移动、金融服务、政府机构、银行业、医疗卫生、电信业、家用电器及交通业。

© Copyright IBM Corporation 2014



请回收再利用