

实现数据红利

全球最高管理层调研之
首席财务官洞察



本报告基于参与 IBM 第四次全球最高管理层研究的 2,105 位首席财务官 (CFO) 的访谈结果；本次调研是 IBM 商业价值研究院 (IBV) 持续开展的 IBM 最高管理层系列调研的第 20 期。我们利用各种统计方法，包括探索性因素分析、回归分析和相关性分析来进行研究。我们还使用 IBM Watson AI 技术，对数以千计的定性回答进行情绪分析；并使用 IBM Watson Project Debater，确定如何从多个角度审视流行的主题。

扫码关注 **IBM 商业价值研究院**



官网



微博



微信



微信小程序

引言

我们最新的全球最高管理层调研主要探索在充满数据的世界抢占领先地位所需具备的能力。我们采访了全球 13,000 多位最高层主管，了解他们从数据中获得的价值、他们打算如何将数据转化为差异化优势以及他们的计划取得了多大的进展。

我们发现了为数不多的一组出类拔萃的企业。代表这些企业的 CFO 擅长将财务和运营数据与有关客户和竞争对手的信息整合起来，为决策流程提供支持。他们还借助数据发现新的收入来源，分配资本，管控风险和提高利润。结果说明一切。与业内同行相比，这些 CFO 所效力的企业更为敏捷，更富创新力，而且盈利水平更高。

新时代的到来

CFO 通常都认可技术的重要性。他们指出，技术是影响企业的最大外部力量，没有之一；而在此前的调研中，市场状况居于榜首。57% 的受访 CFO 认为，现在技术是主要的外部影响因素；而 51% 的受访 CFO 认为，监管问题是第二个主要的外部影响因素。

我们能够就此得出什么结论呢？CFO 认识到，对分析和利用数据所需的技术进行投资可产生丰厚的回报。过去时代，数据主要用于制造、分销和业务管理等目的。

如今，随着人工智能 (AI)、物联网 (IoT) 和云计算的兴起，组织终于拥有了趁手的工具，能够将数据转化为洞察，生成情境化的预测性知识（见图 1）。数据回报主要体现在客户数量增多、单位客户收入提高、成本降低和产品面市速度加快，给企业带来的效益比以往任何时候都更高。

总体而言，87% 的受访 CFO 将数据视为一项战略资产，在先进的智能运营的支持下，提供细致入微的个性化体验。“我们能够更有效地定制客户体验，并采用颗粒度更细的方法，基于风险提出定价”，新西兰某保险公司的 CFO 指出。其他 CFO 也对数据带来的机遇充满热情，比如“重塑产品”、“更准确地锁定消费人群”以及“提供更为个性化的服务”。

“火炬手”企业照亮前行之路

那么，最成功企业中的 CFO 如何实现数据的战略价值，让绩效获得实质性的提升？在研究过程中，我们根据组织在数据领导力之路上所处的阶段，将所有组织分为四组（见图 2）。

图 1

洞察时代

人类已进入可以充分发挥数据潜力的新时代

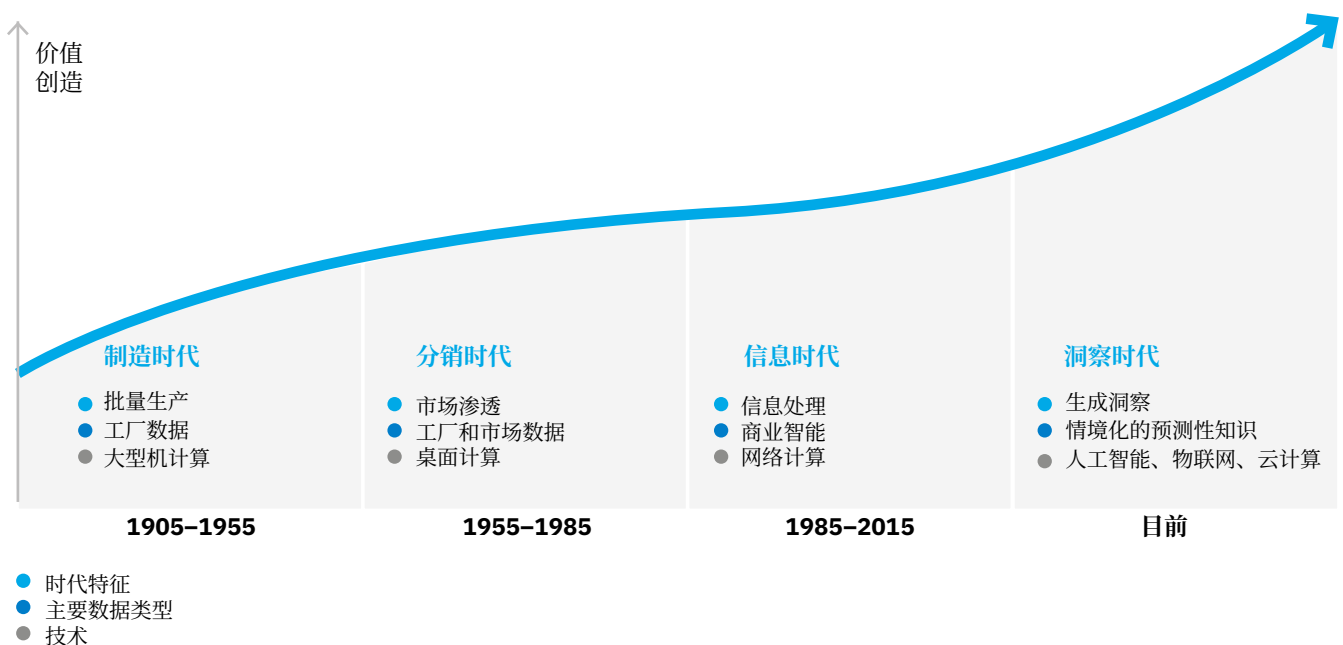
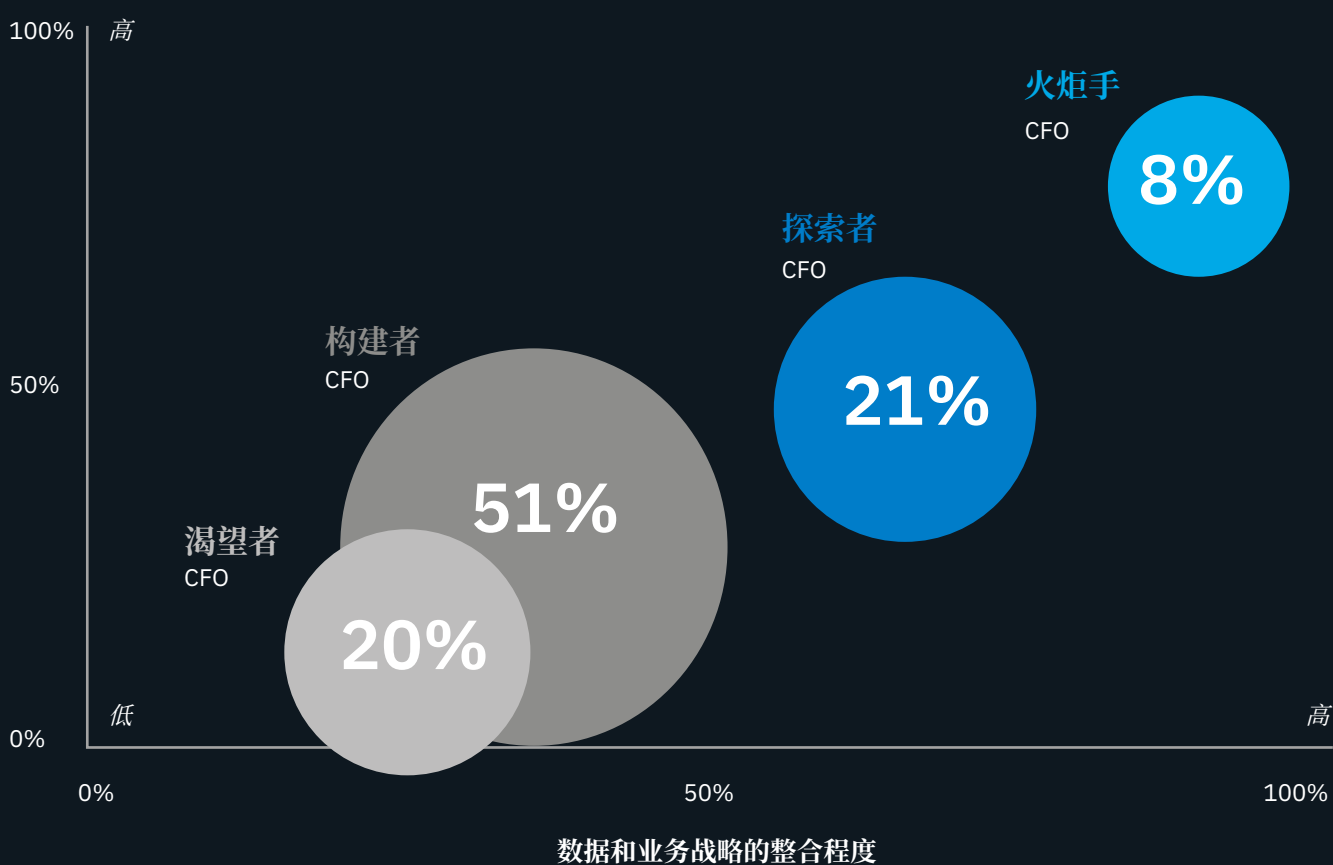


图 2

数据融合

“火炬手”企业将数据整合至战略、运营和文化之中，开创实现价值的新途径

运用数据创造价值



“渴望者”企业刚刚踏上这一旅程。他们了解汇总、分析和应用数据的重要性，但尚未做出必要的努力，让所拥有的信息产生回报。他们并未投资相关技术，没有让数据战略与业务战略保持一致，也没有建立数据文化。结果不言自明，他们在利用数据做出运营决策或促进业务转型方面效率很不理想。

相比之下，“构建者”企业已经开始进行必要的技术投资。他们还尝试确保数据战略与业务战略保持一致，并培养数据文化。如果采用总体方法，并有效地执行计划，他们有望获得丰厚的回报。

“探索者”企业则已经成功了一半。他们已经投资于管理和理解数据的工具及技术。在整合业务战略和数据战略方面，他们也取得了进展。现在，他们正从数据中获得回报，尽管还没有实现最理想的结果。

只有“火炬手”企业到达了胜利的彼岸。他们大力投资分析、人工智能(AI)和其他相关技术，使业务战略与数据战略保持一致，并在数据丰富的文化氛围中开展运营。他们对于数据可以实现的价值抱有很高的期望，而且所产生的回报也往往超越企业预期，这表明还有很大的上升空间。

通过将“火炬手”CFO与“渴望者”CFO(我们这样称呼是为了方便阅读)进行比较后发现，他们所在企业的表现存在明显差异。拥抱创新：71%的“火炬手”CFO所在组织在运营方面以敢为人先而著称，而“渴望者”CFO中的这个比例仅为22%。在有效管理变革方面，这两组受访者之间也存在类似的差距。

这些优势带来了丰厚的回报：75%的“火炬手”CFO帮助企业实现了可观的收入增长，67%的“火炬手”CFO表示自己的企业获得了超出预料的利润。而在这两方面取得同样成功的“渴望者”CFO的比例分别只有22%和27%。

这两个群体之间的差距不止于此。我们的分析表明，“火炬手”CFO在三个核心领域明显有别于其他CFO。他们：

- 专注于高效的财务规划和分析
- 采用基于事实的战略发展模式
- 指导战略的执行。

在接下来的三个章节中，我们将分别深入探讨这些领域。

第1章

专注于高效的财务规划和分析 让数据实现价值

重点放在通用性

“火炬手” CFO 认识到，通用数据标准和实践是有效形成可信分析洞察的前提条件。标准化措施有利于组织非常快速地整合系统，削减成本以及扩大规模，从而节省时间，促进发展。

70% 的“火炬手” CFO 将实施企业范围的数据标准视为最优先的任务，而表达相同观点的“渴望者” CFO 的比例仅为 40%。60% 的“火炬手” CFO 还强调必须对财务数据实施统一的定义和治理，而持有相同观点的“渴望者” CFO 的比例只有不到 40%。

“我们原来拥有太多孤岛式的本地系统，因此，我们将这些系统整合成为一个更简单、更标准化的架构。”

新加坡某生命科学行业 CFO

一些受访 CFO 认为，数据管理标准、术语和规则相互冲突是严重的问题。“我们的数据既不统一，也不规范，因此无法用于实时决策。我们需要对其进行正确分类，在不同部门和地区使用相同的术语，消除不一致之处。”日本某媒体和娱乐公司的 CFO 表示。

其他一些 CFO 希望推行通用实践，但显然被艰巨的任务所吓倒。“我们尝试对分散在各地的所有数据进行整合与标准化。”秘鲁某石油公司的 CFO 说道。

通用的数据原则和协议为使用数据和连接不同数据集提供了共同基础，无需重新设置信息格式。然而，能否轻松访问数据也至关重要。在这方面，“火炬手”CFO 仍然傲视群雄。64% 的“火炬手”CFO 认识到了整合组织的核心财务系统并使其合理化的重要性，而同样认为这些活动具有紧迫性的“渴望者”CFO 的比例仅为 37%。

那么，“火炬手”CFO 如何实施通用标准，消除复杂性以及削减成本呢？他们大多数都采用云技术。

60% 的“火炬手”CFO 已经对云计算领域进行了大力投资。90% 的受访者打算将投资增加一倍，或在未来几年内利用这项技术。相比之下，目前只有 30% 的“渴望者”CFO 对云计算领域进行了投资，只有不到 60% 的“渴望者”CFO 打算在可预见的将来进行这方面的投资。

基于云的平台优势众多。它们具有通用的架构，这使得数据标准化、应用整合以及财务流程简化工作变得更加轻松。对数据的任何变更都会实时复制到整个系统中，从而提高运营的可视性。

最后，组织可以选择所需的工具。“我们计划将基础架构和数据迁移到云端，云平台拥有大量工具，有助于轻松管理数据和获取洞察。”美国某媒体和娱乐公司的 CFO 解释说。

强化员工技能

然而，建立通用的数据标准、数据定义和数据过程只是打造高效财务职能的第一步。如果员工缺乏利用这些数据的能力，CFO 就无法通过收集的数据实现期望的回报。

不擅长分析数据的员工无法发掘复杂洞察，分享自己的发现或协调各自的活动。因此，要确保实现数据红利，就必须对员工队伍进行智力投资，帮助他们掌握相关技能。

超过一半的“火炬手”CFO 预计，未来几年对具有技术或分析资质的人才的需求将会显著增长，因此，他们不能按兵不动。

70% 的“火炬手”CFO 指出，培养与组织的业务部门合作所需的分析人才是当务之急，这个比例是持同样观点的“渴望者”CFO 的近两倍。

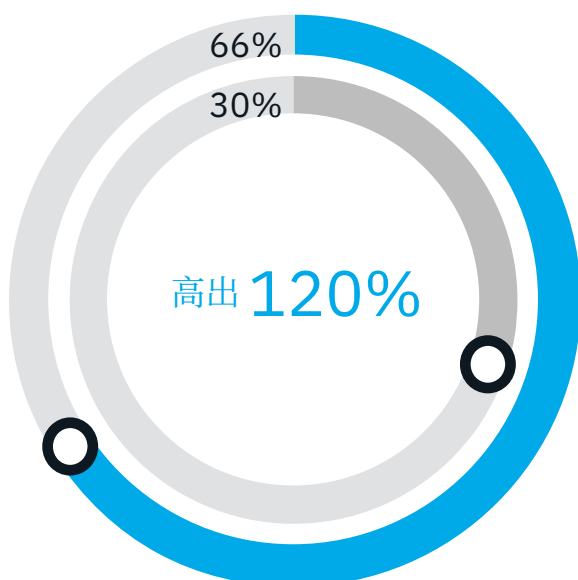
“火炬手”CFO 还与最高管理层同事合作，为员工提供必要的工具和培训，支持他们自行挖掘数据。这些努力已结出硕果：“火炬手”CFO 所在组织拥有的精通数据科学和分析技能的员工要比“渴望者”组织多出将近三倍（见图 3）。

在不太成功的企业中，情况大相径庭。仅有 37% 的“渴望者”CFO 将培养与业务部门合作所需的分析人才视为他们的主要目标之一。

图 3

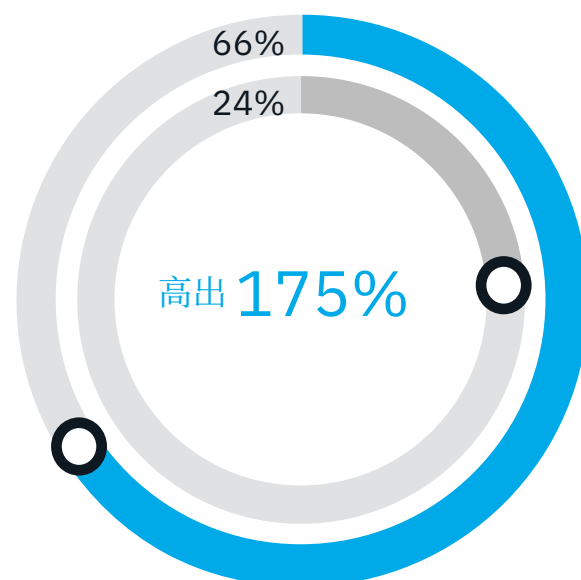
备齐所需技能

“火炬手”CFO 赋能员工深入研究数据



最高管理层积极培养员工的分析技能，并为他们提供所需的工具

“火炬手”CFO
“渴望者”CFO



员工队伍精通数据分析和数据科学技能

RAC Insurance: 推动绩效提升

西澳大利亚州是世界第二大州，面积是阿拉斯加州、德克萨斯州和加利福尼亚州的总和。西澳大利亚州的皇家汽车俱乐部 (RAC WA) 主要提供汽车保险和道路援助服务，拥有超过 100 万会员，全部分散在这片广阔的土地上。这是一项重要的工作。“如果汽车在偏远地区抛锚，可能需要几小时，甚至几天时间，才能遇到搭救者。在某些情况下，这可能是生死攸关的问题。” CFO Alex Houvardas 说道。¹

除了提供汽车服务及咨询服务外，RAC WA 还投资开发道路安全服务和其他重要的出行服务。这些计划的大部分资金来自于其保险子公司，该子公司的住房和汽车保险业务覆盖了西澳大利亚州一半以上的家庭。RAC Insurance 是互助型保险公司，其所有利润都用于改善会员服务和社区计划。²

多年来，RAC Insurance 一直通过 100 多个链接的电子表格，由人工管理主要的预算和预测活动。这是一个复杂的劳动密集型流程。财务团队希望减少花费在此类工作上的时间和精力，转而进行更复杂的分析，包括滚动预测、方案建模和压力测试。³

因此，RAC Insurance 决定实施一个财务规划和分析平台，建立强大的功能，足以处理一切财务工作，包括制作损益表、资产负债表以及计算现金流和资本。他们选择了一个基于云的解决方案，能够自动更新以提供最新功能。⁴

RAC Insurance 的新平台显著减轻了财务团队的预算工作负担，工作效率估计提高了 20%。该平台还加快了报表制作速度，提供了新的方案规划和压力测试功能，从而改善了可视性、问责制和决策流程。⁵

如图 3 所示，专注于帮助员工获得适当技能的百分比甚至更低，因此，员工的分析技能水平可想而知。

鉴于众多 CFO 都在抱怨技能不足问题，这一点就更加值得注意。美国某医疗保健公司的 CFO 代表许多受访者道出了心声：“我们缺乏分析能力。我们拥有海量数据，但找不到足够的人才来转换和分析这些数据，以及将其转化为切实可行的洞察。”

对于什么才是最佳解决方案，受访 CFO 存在分歧。“我们是应该对现有员工进行培训，还是从外部获得人才？”新加坡某零售商的 CFO 问道。答案肯定是双管齐下。

采用机器人和计算方法

一些 CFO 还采用自动化方法，以期提高财务职能的工作效率（请参阅“RAC Insurance: 推动绩效提升”）。两种特定形式的自动化 — 算法预测和机器人流程自动化 (RPA) — 尤其受到追捧。

算法预测利用 AI 的强大能力，分析市场和企业的历史数据，据此预测未来。最出色的模型可以处理数据中的异常情况，指出偏见，并进行自我纠正。此外，随着模型从过去的迭代中不断“学习”，它们所生成预测的准确性会不断提高。

预测算法消除了预测工作所需的大量人力劳动，因此员工不必将大量时间花费在电子表格上。预测算法还可以计算更多的数据，比人类的管理速度要快得多，因此可以提供更为动态的未来视图——一种细颗粒度、与时俱进的动态图像，而不是粗略的静态展现。

同样，RPA 让员工获得了“解放”，能够去从事更多增值活动。机器人无法执行依赖于复杂决策或具有多条路径的复杂任务。但是，它们可用于自动执行不需要人工判断的日常重复性工作，例如发票处理和对账。这有助于降低成本，提高准确度。

高达 78% 的“火炬手” CFO 预计将更广泛地使用自动化技术来收集数据，以及简化报表制作和分析，相比之下，作出如此表述的“渴望者” CFO 的比例为 55%。“我们希望能够提高效率，节省成本。”意大利某公用事业提供商的 CFO 表示。同时，丹麦某银行业 CFO 希望“管理决策变得更加简单、高效和准确”。

事实上，有一半的“火炬手” CFO 已经计划将其组织的财务数据核对流程实现自动化。45% 打算建立高级分析和 AI 能力中心（CoE Center of Excellence）。相比之下，打算将核对流程实现自动化的“渴望者” CFO 比例仅为 33%。更糟糕的是，尽管将专业能力集中起来已经证明是一种行之有效的方法，有助于规范领先实践，加速培养数据驱动型思维，但仅有 21% 的“渴望者” CFO 计划建立分析能力中心。

“我们需要更多精通技术的员工，因此致力于制定强有力的人才获取战略。”

澳大利亚某教育行业 CFO

行动指南

如何专注于高效的财务规划和分析

1. 降低数据的结构复杂性

对组织的财务数据定义进行标准化，并制定信息标准。通过迁移到云端，简化财务应用，使企业资源规划实现现代化。与 CIO 合作创建信息架构，将数据准备工作自动化，并支持轻松访问数据。

2. 赋能员工，培养数据布道者

解放并整合硬技能（数据分析、数据科学、技术或分析资格认证）。为员工提供深入研究数据所需的技术和工具（例如数据可视化软件）。建立高级分析和 AI 能力中心，大规模生成洞察。

3. 采用智能流程

利用最先进的技术，加快对账和结账流程。使基于电子表格的人工规划、预算、预测、报告和分析流程实现自动化。实施 AI 和预测性分析，进一步改善财务规划和分析流程。

结果怎样呢？“火炬手” CFO 领导的财务团队擅长于为组织其他部门的主管提供重要的财务情报。他们收集正确类型的数据，为重要业务决策提供信息的可能性是“渴望者” CFO 的两倍以上。而且，他们在使用高级分析（包括 AI 技术）来解读数字方面也更为有效（见图 4）。

图 4

智慧工作

“火炬手” CFO 更擅长使用分析和 AI 技术来执行关键的财务任务

盈利能力和利润分析



高出 155%

财务规划和预算



高出 150%

管理报告和绩效分析



高出 116%

“火炬手” CFO

“渴望者” CFO

第2章

采用基于事实的战略发展模式 根据统计数据制定发展路线

明确战略方案

最成功企业中的 CFO 认识到，数据既具有运营价值，也有战略价值。他们一致认为，在发现机遇以提高效率、更快打入市场和降低成本方面，数据的作用至关重要。但他们同时指出，数据在帮助确定组织的总体方向以及做出重大长期决策方面也发挥着关键作用。

“我们打算借助数据做出战略决策，并找出自身的不足。”

荷兰某电信行业 CFO

一半的“火炬手”CFO表示，他们在定义组织的愿景和战略时，发现数据特别有用。同样，一半的受访者指出，在帮助寻找最具潜力的发展道路方面，数据起到至关重要的作用；而40%的受访者表示，数据可以帮助他们确定最合适的战略合作伙伴。

简而言之，“火炬手”CFO不依靠直觉来做出重大决策。他们明白，越理想的数据可以产生越准确的情报——从而帮助他们发现新机遇，实现有机扩张并降低风险。因此，他们四处搜集证据，以便单独寻找最合适的潜在客户；或者确定如何与其他企业最有效地开展合作以及选择与哪些企业合作。这些CFO依靠数据提供的洞察来绘制正确的发展路线，减少在商业风暴中搁浅或触礁的危险。

发掘回报丰厚的机遇

事实上，“火炬手”CFO认识到，值得信赖的数据可以揭开各种战略问题的谜团。将近60%的受访者加大数据使用力度，帮助组织建立新型业务模式。超过一半的受访者还使用数据来支持产品创新或进军新市场，而渴望者”CFO所在企业出于这些目的广泛使用数据的比例只有不到三分之一。

数据现已成为促进创新以取悦客户的“筹码”。我们“发现了独一无二的机会，打造以技术为动力的新体验”，中国某零售业CFO指出。这不仅仅有助于改善购买体验。“数据使我们能够改善客户的售后体验。”法国某保险公司的CFO声称。

大多数以客户为中心的企业中的CFO都会衡量客户盈利能力，包括不同客户体验的实际或潜在盈利能力。他们会将这些信息与客户互动指标（例如，社交互动和引荐）以及其他非财务指标结合在一起。还会将数据与生态系统中的其他信息整合起来，尽可能完整地了解情况。

CFO 获得的洞察可帮助组织设计更富有吸引力的客户体验。而且，正如其他研究结果所表明的一样，这种方法可对收入产生巨大影响。例如，Forrester 进行的一项调研显示，提供卓越客户体验的企业过去五年的年复合增长率为 17%。相比之下，落后者的增长率为 3%。⁶

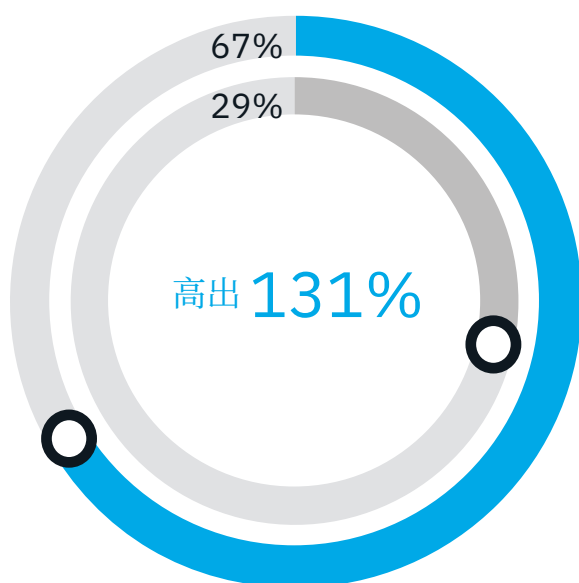
“火炬手”CFO 充分认识到了所能获得的回报。其中三分之二的受访者所在组织为分析数据（包括组织自己的数据和来自第三方的数据）开展了大量工作，旨在发现未满足的客户需求，更深入地了解客户行为（见图 5）——这绝非偶然。

与此类似，64% 的“火炬手”CFO 做了竞争对手分析，相比之下，做出同样举动的“渴望者”CFO 的比例仅为 22%。从客户的角度看市场，并根据业绩对竞争对手进行排名，这可以帮助组织对标自身，找到优势和差距。“我们希望通过跟踪和分析竞争对手的收费价格，完善自身的定价战略。”美国某旅游公司的 CFO 解释道。同样，中国某零售业务 CFO 希望找到“更有效地应对竞争对手蚕食我方销售市场的方法”。

图 5

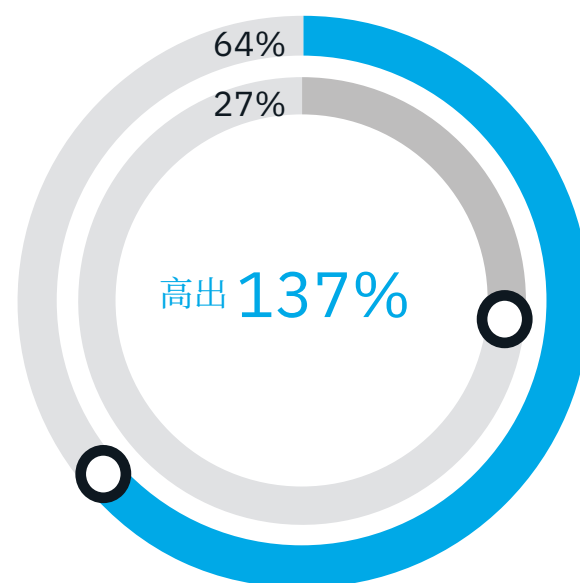
熟悉客户

“火炬手”CFO 利用数据了解客户需求和行为方式



使用数据，大规模发现未满足的客户需求

“火炬手” CFO “渴望者” CFO



获取第三方数据集，了解有关客户行为的更多信息

“我们打算充分利用自己的数据宝库。我们拥有一些独特的行业数据，可以为客户创造机遇。”

美国某电子行业 CFO

量化数据红利

三分之一的 CFO 还在寻找机会，尝试让组织拥有的数据实现经济效益。问题在于：如何实现？

许多最高层主管都希望将数据作为原始资源出售，或以报告、仪表板和其他输出形式出售。但 CFO 通常对这种做法持谨慎态度，尤其是在涉及客户数据时。他们强调，必须“考虑每个人的隐私权”，正如加拿大某银行业 CFO 所说。

实际上，让数据实现经济效益远不止销售数据这么简单。还需要利用数据驱动的洞察，通过设计新型业务模式，进军新市场，服务新客户，以及提供新的或更出色的体验（单独或与其他企业合作），从而削减成本或增加收入。

数据共享后，价值会增加。业务平台就是个很好的例子。业务平台的主要功能就是帮助买方与卖方建立联系，但这种模式的基础是数据自由流动，由平台统筹者充当值得信任的中介方。通过帮助消费者与生产者直接建立联系，平台统筹者就能利用巨大的网络效应，获得相应的巨额回报。

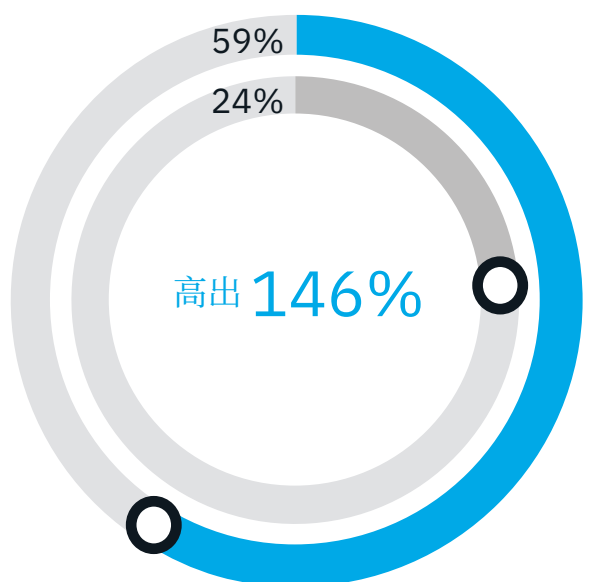
填补共享经济空白的组织也是这样运营的。通过交换数据，他们能够降低交易成本，更有效地利用物理资产。目前，大多数的数据共享都只在同一行业内进行。然而，当数据在不同行业之间流动时，就有可能进一步发挥协作式解决问题和实现创新的潜力。

因此，通过共享数据，可以简化流程，消除市场摩擦，产生新的收入流，开辟了利用数据实现经济效益的新方法。人们很难确定可以利用哪些数据实现经济效益，以及数据的具体价值。“我们发现，很难确定可以利用哪些数据实现经济效益，可以对数据进行哪些处理，以及如何量化数据的价值。”加拿大某能源公司的 CFO 指出。尽管如此，将近 60% 的“火炬手” CFO 已经采取了第一步，制定了将企业数据转换为资本的战略（见图 6）。

图 6

净收益

“火炬手” CFO 探索各种机会，以符合道德规范的方式利用数据实现经济效益



推行数据经济
效益战略

“火炬手” CFO
“渴望者” CFO

行动指南

如何采用基于事实的战略发展模式

1. 利用数据更新业务战略

运用工具前瞻性地分析市场格局，从组织外部获得洞察。坚持不懈，致力于深入了解客户和市场。识别与创建或参与平台及生态系统相关的风险和回报。

2. 充分利用突破性的机遇

寻找数据驱动的新型业务模式。清晰阐述创新企业模式、行业模式和收入模式的机遇。将企业数据转化为组织最有价值的资产，增强差异化优势，形成新的收入流。

3. 战略应面向未来

以数据为依据制定方案，评估客户互动情况和竞争对手的应对措施。利用数据和预测性分析，确定和推进战略方向。评估数据在哪里以及可以为谁带来最有价值的洞察。

第3章

指导战略的执行 从构想走向落地

建立数据信仰者文化

有句老话说得好：“有效执行的普通战略好过执行糟糕的卓越战略。”当然，卓越战略如果有效执行，结果会更好。

CFO 在确定组织发展方向、监控组织绩效以及确保组织始终保持正轨方面，发挥着核心作用。“火炬手”CFO 在这方面也走在前面：75% 的受访者指出，他们与其他最高层主管同事合作实施企业的业务战略，而在这种协作式环境中工作的“渴望者”CFO 的比例仅为40%。

促使“火炬手”企业最高管理层成员团结协作的因素有很多，其中之一便是他们都相信数据能够帮助做出明智的选择。大多数“火炬手”CFO表示，他们与同事在必须做出重大决策时，都倾向于寻求数据的帮助。而只有相对较少的“渴望者”CFO表示，自己企业的最高层主管具有真正的数据思维（见图7）。

建立数据信仰者文化要从高层抓起，而且必须满足几个先决条件。只有当数据能够自由透明地流通，并且根据一系列核心数据原则和实践开展协作时，这种文化才能生根发芽，开花结果。然而，许多企业仍受困于孤岛式的职能组织架构。

这就像身患动脉硬化一样，血流不畅。组织如果无法顺畅地将数据从一个部门传递到另一个部门，就会像血管阻塞一样，切断氧气供应，从而带来心脏病发作的风险。相反，如果组织能够公开、方便地共享数据，就能绷紧自己的肌肉，进行有活力的锻炼，增强体力和耐力。因此，必须消除所有内部障碍。

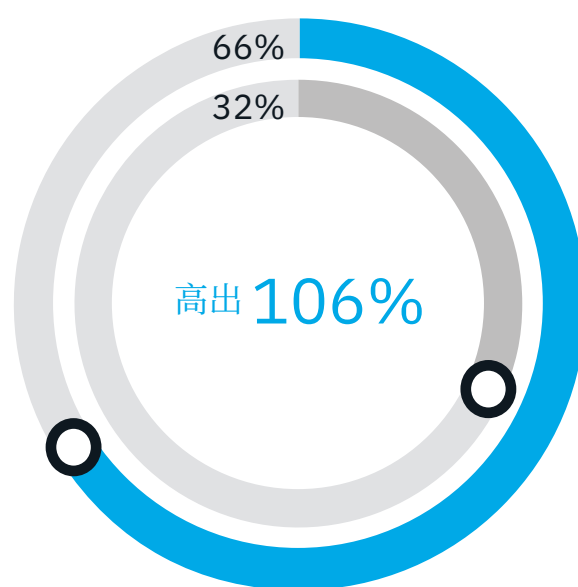
“火炬手”CFO已经明白这一点：65%的“火炬手”CFO确保数据可以跨职能边界自由流动，积极培养数据驱动型文化。相比之下，绝大多数“渴望者”CFO仍在继续与“动脉阻塞”作斗争。

只有14%的“渴望者”CFO所在企业的部门之间实现了畅通无阻的数据流通。“我们需要确保每个业务部门的数据都实现整合与共享，最大程度避免时间和精力的浪费，但这非常具有挑战性。”以色列某工业品企业的CFO认真地说道。

图7

数据信仰者

“火炬手”CFO及其最高管理层同事高度依赖数据帮助做出决策



最高管理层具备提
高决策质量所需的
数据思维

“火炬手”CFO
“渴望者”CFO

实现整合，获得洞察

建立适当的文化至关重要。当然，可靠的统计数据也非常重要，因为人们只有相信证据的可靠性，才会相信数据所告诉他们的洞察。“火炬手”CFO 在这方面再一次傲视群雄。他们付出了巨大的努力，整理和清理所拥有的数据（见图 8）。

此外，四分之三的“火炬手”CFO 还花大力气清除数据，相比之下，同样这样做的“渴望者”CFO 的比例刚刚超过 25%。“火炬手”CFO 知道，更多的数据并不一定能转化为更多的智能。恰恰相反：过多的数据可能会让企

业无所适从，妨碍管理层快速做出明智的判断。因此，所有组织都应制定明确的准则，数据过时后便将其丢弃，而不是保留在日益拥挤的数据仓库之中。

同样，66% 的“火炬手”CFO 已建立了可以立即产出大量数据的系统；“渴望者”CFO 的这个比例不到其一半。74% 的“火炬手”CFO 已将所有数据、应用和分析工具整合到完全集成的云基础架构中。这样做优势明显。

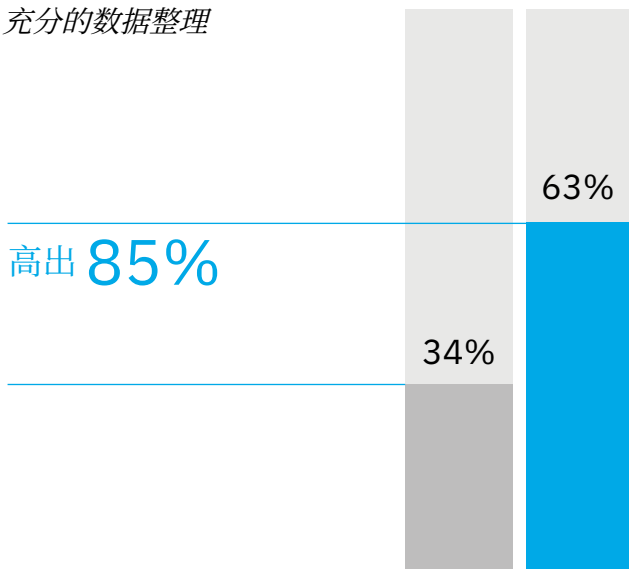
如果员工可以即时访问数据以及分析数据的工具，那么就可以更快地做出响应。实时数据还可以帮助企业提高运营效率，帮助管理层轻松掌握企业动态。

图 8

清理和整理

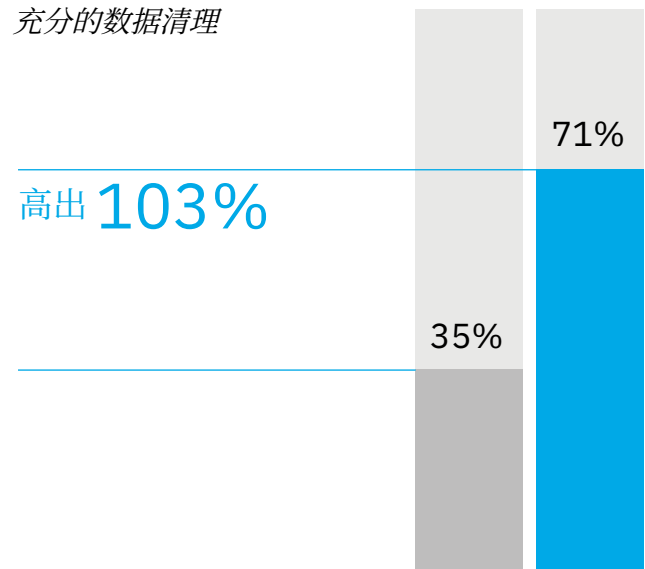
“火炬手”CFO 努力提高数据质量

充分的数据整理



“火炬手” CFO
“渴望者” CFO

充分的数据清理



但是，要想找到特定问题的根本原因，通常需要搜寻和链接多个数据集。正如一位受访“火炬手”CFO所指出的那样：“整合来自不同部门的数据，而不是专注于某个部门的数据，通常会产生最具价值的洞察。”

“火炬手”CFO完全认同这个说法：69%的受访者优先考虑合并财务、运营和客户数据，发现前所未有的联系。而“渴望者”CFO给予同等重视程度的比例仅为42%。

“火炬手”CFO在获取新洞察方面还更看重AI（包括机器学习）的价值。目前为止，只有8%的“渴望者”CFO对AI进行了大力投资，并且只有33%打算在未来几年进行这方面的投资。然而30%的“火炬手”CFO已经采取果断行动，73%计划在不久的将来增加对AI的投资或使用。“我希望机器学习能够大大提高我们的效率。”葡萄牙某运输公司的CFO指出。法国某生命科学公司的CFO同样对于AI在创新方面的潜在影响持乐观态度。

适度开放

当然，正如我们前面提到的，创新活动越来越需要协作。如果跨越组织边界共享数据，可以创造出企业单打独斗无法实现的机遇（请参阅“Wild Fork Foods：数据闪耀价值”）。“火炬手”CFO对此深有认识：61%的受访者所在企业愿意与业务伙伴共享信息，相比之下，“渴望者”CFO所在企业的这个比例仅为23%。

Wild Fork Foods：数据闪耀价值

“购买食品通常是件乏味无聊的事情。你需要前往超市，挑选食品，结账付款，然后将食品带回家。”佛罗里达州Wild Fork Foods的CFO Oseas Santos说道。他的公司希望能够改变食品购买流程，将其变成一项与众不同而且令人愉悦的活动，就像购买新衣服或小玩意一样。

Wild Fork Foods主打“从农场到餐桌的体验”，旨在将优质肉类、家禽和海鲜进行冷冻处理，然后当天配送到商店或消费者家中。它还在自己的网站上提供了食谱和建议，而且正在制作一系列视频，演示食材的制备过程。此外，该公司还制定了雄心勃勃的计划，用于应对消费者趋势，在品牌和消费者之间建立情感联系——数据和技术在其制定的战略中占据重要的位置。

Wild Fork Foods已在网站上以及通过电子邮件提供了有关产品来源的常规信息。现在，他们正在打造必要的基础架构，以便向客户提供有关所购买的任何食品的详细报告，例如牲畜喂养方式、宰杀方式以及产品的加工流程和运输温度等。这就需要在整个价值链中共享数据。该公司还创建了一个工具，用于分析所收集的客户数据，探索通过移动应用与消费者建立互动性更强的联系的可能性。

“透明孕育信任，信任孕育忠诚。”Oseas Santos解释道。而且，忠诚的消费者更愿意分享自己的数据。“我们越充分地了解消费者的品味，就能越准确地预测他们的需求，并超越他们的期望。”这是一种开放的信息交流——Wild Fork Foods与供应商及消费者共享自己的数据，而消费者也与该公司共享自己的数据，实现可重复、值得信任的体验。

也就是说，有些数据不应该共享——要么是因为这些数据给企业带来专有优势，要么是因为过于敏感而不能交给他人。随着数据经济的不断发展，确定组织共享哪些数据可以带来更多价值，以及哪些数据应该保留在内部，将成为最高管理层成员所面临的最复杂的战略挑战。

许多“火炬手”CFO 已经意识到了放弃“王冠上的宝石”或丧失客户信任的风险。尽管 62% 的受访者指出，他们组织非常擅长收集、使用和共享数据，但在这些受访者中有 30% 表示，其组织仅与合作伙伴共享有限或部分的数据。这类 CFO 所代表的企业有选择地披露信息。

行动指南

如何指导战略的执行

1. 将数据作为推动决策的核心要素

与最高管理层同事合作，利用数据和洞察促进对话。将数据资产（数据、数据源和平台）与各个业务目标和战略计划对接起来。在扩展数据源范围和种类的同时，通过混合云扩大使用规模，应对数据激增。

2. 整合数据，提高性能

实施中央存储库，将财务数据和运营数据整合起来，无论这些数据来自内部还是外部来源（例如合作伙伴）。确保数据最新、干净、经过整理。利用认知分析技术发现新洞察，为后续最佳行动建模。

3. 挑战数据和技术极限

利用 AI 确定需要衡量哪些战略成果，然后确定这些成果的优先级并进行跟踪。建立控制“塔台”，实现实时可见性和绩效监控。设计具有深度智能的控制“塔台”，主动降低组织的战略执行风险。

结论

为蓬勃发展做好准备

全球各地的 CFO 都在努力应对充满数据的世界。一些受访者谈到了文化和管理方面的挑战。“找到既能处理数据，又能发现业务机会的人才非常困难。”日本某生命科学企业的 CFO 说道。同样，中国某电子企业的 CFO 道出“使企业战略与所获得的洞察保持一致”有多困难。

其他一些 CFO 则关注技术障碍。“当前我们面临的主要问题是数据整合与数据验证。”德国某教育机构的 CFO 指出。相比之下，对于英国某公用事业提供商的 CFO 来说，最大的问题是“确保数据的安全”。而新西兰某保险公司的 CFO 的最大挑战是“挖掘相关数据——揭示我们拥有的海量数据中的精华”。

不过，受访 CFO 都相信，他们可以使用数据，指导组织的财务规划和分析，制定战略蓝图，以及引领该蓝图的实施，最终产生巨大的回

报。在与业务部门合作方面，他们谈到了加速创新，打造更出色的客户体验，接触更多客户，以及提高效率。我们调研中的“火炬手”CFO 展示了成为数据领导者所需具备的素质。

这些 CFO 专注于创建通用数据标准和实践，培养具有强大分析技能的员工队伍，以及充分利用 AI 技术。他们需要数据来帮助确定组织的总体发展方向，发现回报丰厚的机遇，以及提高利润。最后，他们倡导数据信仰者文化，为员工提供高质量的数据，并且智慧地共享数据，既能获得业务关系网络所带来的好处，同时又不丧失组织的竞争优势。

“火炬手”CFO 已经为企业做好了准备——在洞察时代享受数据红利，实现蓬勃发展。

备注和参考资料

- 1 “RAC Insurance: Building a comprehensive financial planning and analytics platform in the cloud in six months.” IBM. <https://www.ibm.com/case-studies/RAC-Insurance>
- 2 Ibid.
- 3 Ibid.
- 4 Ibid.
- 5 Ibid.
- 6 DeCarlo, Matthew. “The ROI of Customer Experience [Facts, Figures, Tips & More].” GetVoIP. May 22, 2019. <https://getvoip.com/blog/2019/05/22/roi-customer-experience/>

相关 IBV 调研

建立信任优势：决胜大数据和 AI 时代
IBM 全球最高管理层调研（第 20 期）。
<https://www.ibm.com/cn-zh/services/insights/c-suite-globalreports>

认知型企业：财务部门的良机
人工智能和其他新兴技术如何影响财务和会计领域。
<https://www.ibm.com/downloads/cas/4BMOV8AL>

释放数字化的潜力：财务组织的数字化重塑
新技术要求 CFO 加速从模拟向数字转型。
<https://www.ibm.com/downloads/cas/RQGNBGDL>

© Copyright IBM Corporation 2020

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

美国出品
2020 年 4 月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 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 或其他公司的注册商标。Web 站点 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。

本档为自最初公布日期起的最新版本，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产品或服务。

本档内的信息“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。

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

19031219CNZH-00

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 (IBV) 隶属于 IBM Services，致力于为全球高级商业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。

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

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

