



CFO新要务： 力破颠覆困局， 开辟价值之路

✉ 杰森·戴斯、阿内尔·德拉瓦拉、米凯拉·科波拉、岳安娜

提要

当下颠覆层出不穷, 根据埃森哲全球CFO前瞻调研 (CFO Forward Study), 过去四年变革速度增长了183%, 仅2023年就增长了33%, 约80%的受访CFO预计未来两年颠覆将愈演愈烈。

为了应对颠覆常态化, 越来越多的企业更加仰赖CFO。凭借着对价值、增长和效率的独特洞见, CFO经常被视为领导企业施行全面重塑项目的理想人选。调研发现, 90%的受访CFO对企业战略

举措拥有决策权, 面对日益严峻的颠覆挑战, 93%的CFO认为他们被赋予了传统职责之外更大的责任, 即加快战略决策、与高管团队合作, 并贯彻变革计划, 从而帮助企业迈向绩效新前沿。

埃森哲调查了来自14个国家、16个行业的1400多位CFO和高级财务主管, 并与20多位CFO开展了深入访谈。基于这些洞察和见解, 本文阐述了CFO如何打破颠覆困局, 通过重塑创造全企业价值。

技术驱动下的多维颠覆

负责领导重塑的CFO要化挑战为机遇, 就需要关注哪些颠覆性因素会影响企业当前和中期重塑进程以及价值创造。埃森哲全球CFO前瞻调研揭示, **技术进步、快速演变的消费者偏好、行业和跨界竞争, 以及不断增加的资本成本**是当下企业面临的四大核心颠覆因素, 值得注意的是, 这四大核心因素的颠覆程度, 相较目前将进一步提高 (见图一)。

图一 颠覆性因素的当前水平与预期水平

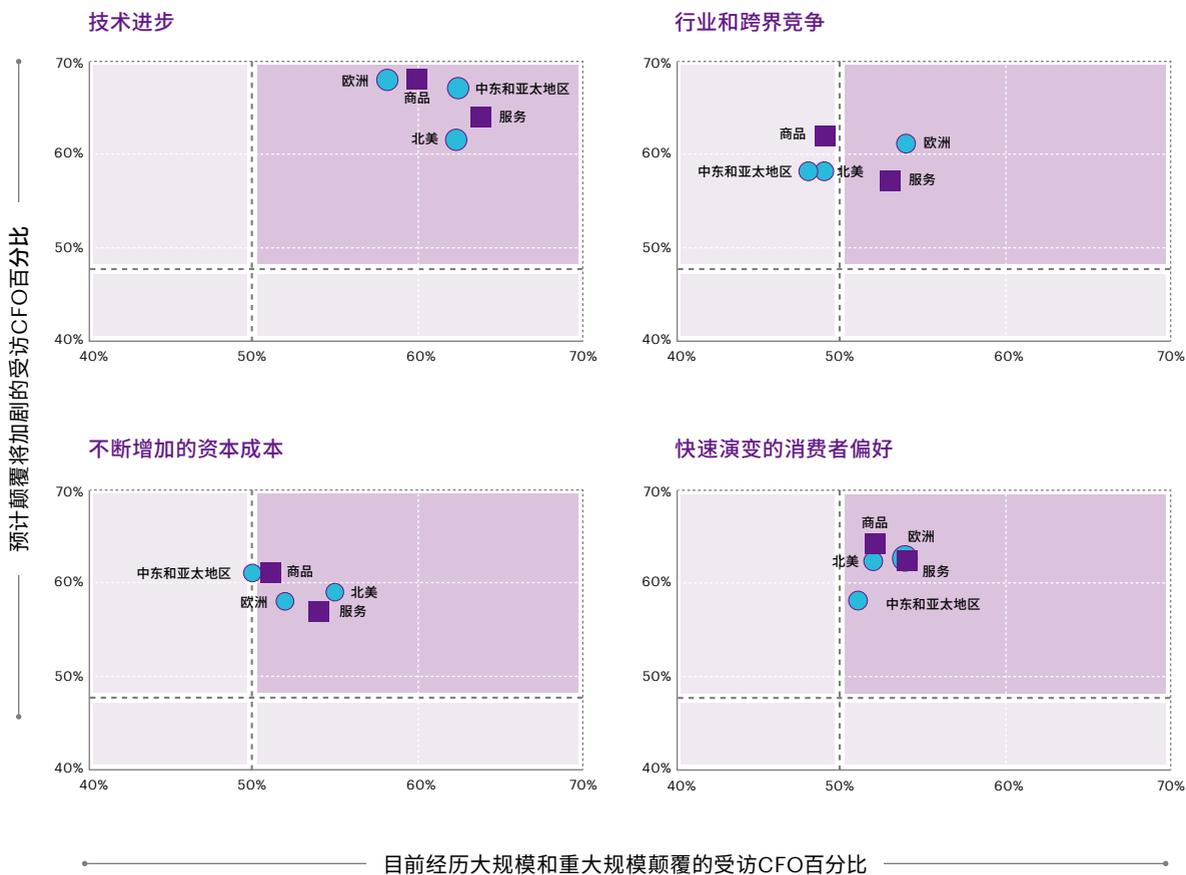


资料来源: 埃森哲全球CFO前瞻调研。

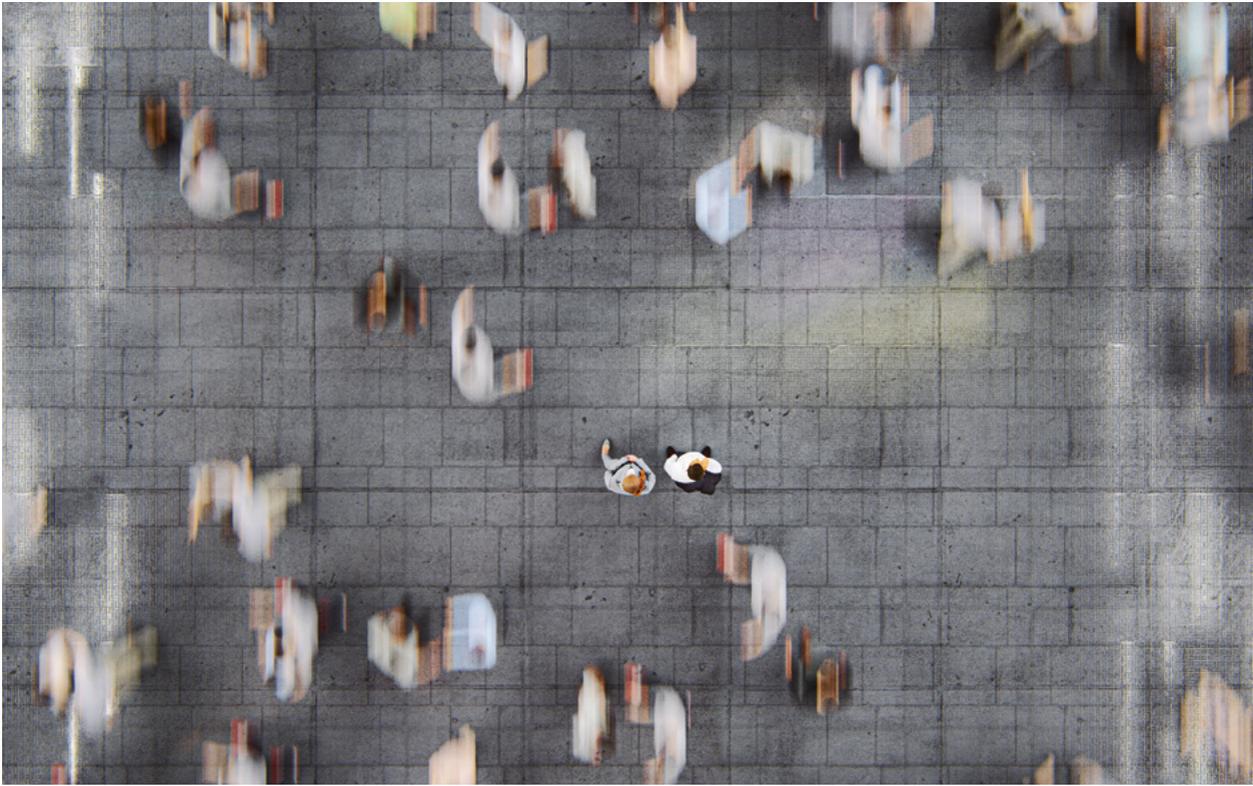
所有业务和财务部门都面临着上述挑战，且企业的规模愈大，面临的挑战愈复杂。CFO前瞻调研的受访者预计，88%的大型企业未来两年的颠覆挑战将会更加严峻；90%的大型企业将面临三个或更多

颠覆因素。不同之处在于颠覆因素如何影响企业（见图二），例如在生产型行业，技术很大程度上影响着企业的运营方式，而在服务型行业，技术影响着客户体验和互动。

图二 四大核心颠覆因素普遍存在于所有地区和行业



资料来源：埃森哲全球CFO前瞻调研。



经过深入研究，我们总结了以下CFO需要优先解决的共通性关键问题。

面对技术进步，CFO的关键问题在于**如何将技术转变为企业重塑的催化剂**，尤其是如何利用强大的数字核心，释放云端现代化ERP、实时数据流、流程挖掘智能化（包括预测），以及生成式AI的力量。

在消费者偏好快速演变的情况下，核心挑战在于**CFO如何应对消费者与企业之间权力平衡的变化**。这需要CFO深入了解消费者偏好变化如何影响企业收入和成本、使用动态规划和实时场景来提高企业的敏捷性和响应能力，以及重新分配资本以适应企业未来发展。

行业内和跨界玩家的竞争日益激烈，挑战主要来自后入局者、正在改变游戏规则的平台型企业，跨行业企业的去中介化浪潮，以及寻求多元化的主权财富基金。CFO的关键问题在于**如何利用这种颠覆性因素推动创新、构建战略性生态关系，借此实现增长**。

面对不断增加的资本成本，**CFO的首要任务是厘清如何管理资产负债表，同时促进增长**。为了保持中期平稳发展，CFO需要制定有韧性、可持续的资本支出预算，主动管理现金流，重新思考债务融资投资、正现金流投资和股票回购，以及重组资产负债表等。

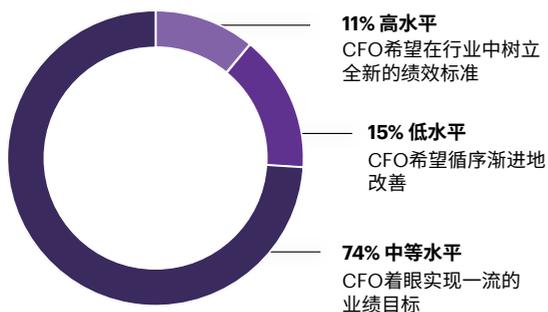


驭颠覆之风, 创锦绣前程

CFO在应对颠覆时将会发现, 这是一次改善运营和重塑企业的良机。那些将转型目标提升到与颠覆程度相匹配的公司, 更有可能通过重塑来创造价值。

然而, CFO前瞻调研的大多数受访者将“一流”绩效目标作为基准, 只有一小部分受访者更有雄心, 致力于通过转型达到全新的行业绩效水准。根据调研, 我们将CFO的转型抱负分为三档(见图三)。

图三 CFO的转型抱负可分为三档



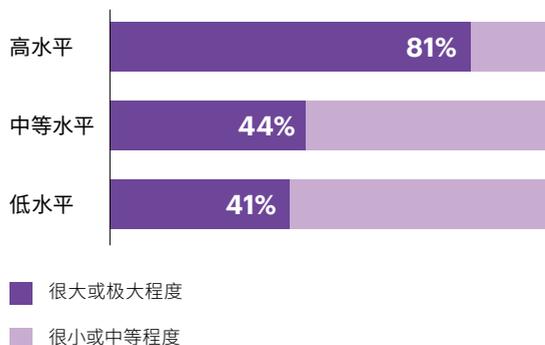
资料来源: 埃森哲全球CFO前瞻调研。

具有高水平转型抱负的CFO更加专注于创造价值。超过八成(81%)的受访CFO在开始转型时就明确关注价值, 这一比例几乎是雄心较低或中等的

的两倍(见图四)。数据显示, 从转型一开始就优先考虑价值创造的企业, 实现预期收益和成功结果的可能性是其他企业的两倍。

图四 作为CFO, 您所领导的转型, 多大程度上是在聚焦价值创造的前提下开始实施的?

CFO的转型抱负



资料来源: 埃森哲全球CFO前瞻调研。

作为企业风险预判和敏捷管理的核心, CFO的职责早已超越传统的财务职能(比如账务审计与管理), 还包括支持业务决策和实现企业价值增长。我们认为, CFO可以在九个领域创造价值(见图五)。在本次调研中, 受访CFO表示希望能够创造五种或以上的业务价值。

图五 CFO创造价值的九大领域

预期价值	描述	360°价值交付
降本增效	优化成本, 提高效率: <ul style="list-style-type: none"> • 实现流程改进和效率提升 • 技术债务问题补救/IT支持 	<ul style="list-style-type: none"> • 增加成本节降 • 释放产能 • 降低复杂性
运营	减轻可能影响业务运营的风险: <ul style="list-style-type: none"> • 未获得支持的IT系统 • 确保核心业务流程的稳健 	<ul style="list-style-type: none"> • 继续开展业务 • 减少运营损失 • 保护股东价值
合规与控制	提高准确性和改善控制环境: <ul style="list-style-type: none"> • 改进操作控制 • 确保外部财务报告的准确性 	<ul style="list-style-type: none"> • 无重大报错 • 减少控制问题 • 降低审计相关成本 • 遵守监管要求
可持续	满足可持续发展目标和义务: <ul style="list-style-type: none"> • 监管要求 • 资本配置 	<ul style="list-style-type: none"> • 改善资本配置 • 提高可持续绩效 • 改善情景规划响应速度
韧性	准备好迎接下一次颠覆: <ul style="list-style-type: none"> • 气候影响 • 技术颠覆 	<ul style="list-style-type: none"> • 提高正常运行时间百分比并减少事故 • 遵守监管要求 • 提高业务活力
数据	提供单一事实来源: <ul style="list-style-type: none"> • 生成跨企业的洞察 • 数据准确性 	<ul style="list-style-type: none"> • 提高可扩展性 • 提高投资回报率 (ROIC) 可见性 • 提高对盈利能力的掌控 • 减少与监管相关的罚款
速度和敏捷性	敏捷快速地支持业务变化: <ul style="list-style-type: none"> • 业务重点的变化 • 战略决策 	<ul style="list-style-type: none"> • 提高管理报告的速度 • 减少完成收购的天数
客户和人才体验	改善内外部利益相关者的体验: <ul style="list-style-type: none"> • 人才留存 • 人才招募 	<ul style="list-style-type: none"> • 提高留存率, 降低流失率 • 提高客户满意度分数 (CSAT) • 减少应收账款周转天数 (DSO)
洞察	产出可创造切实价值的洞察: <ul style="list-style-type: none"> • 利润率和收入改善 • 改善资本配置 	<ul style="list-style-type: none"> • 提高盈利能力 • 促进收入增长 • 改善现金流

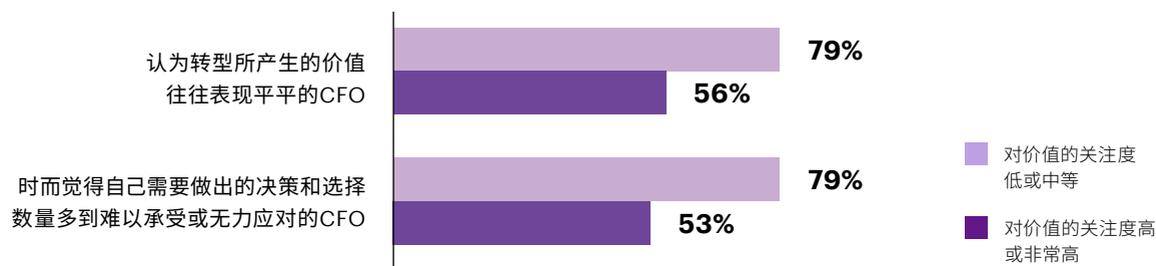
CFO新角色: 未来价值引领者

虽然创造价值具有挑战性,但雄心勃勃的CFO可以通过在转型开始时明确关注价值,以此为成功奠定坚实基础。CFO若想从颠覆中创造价值,需要关注四项重要举措。

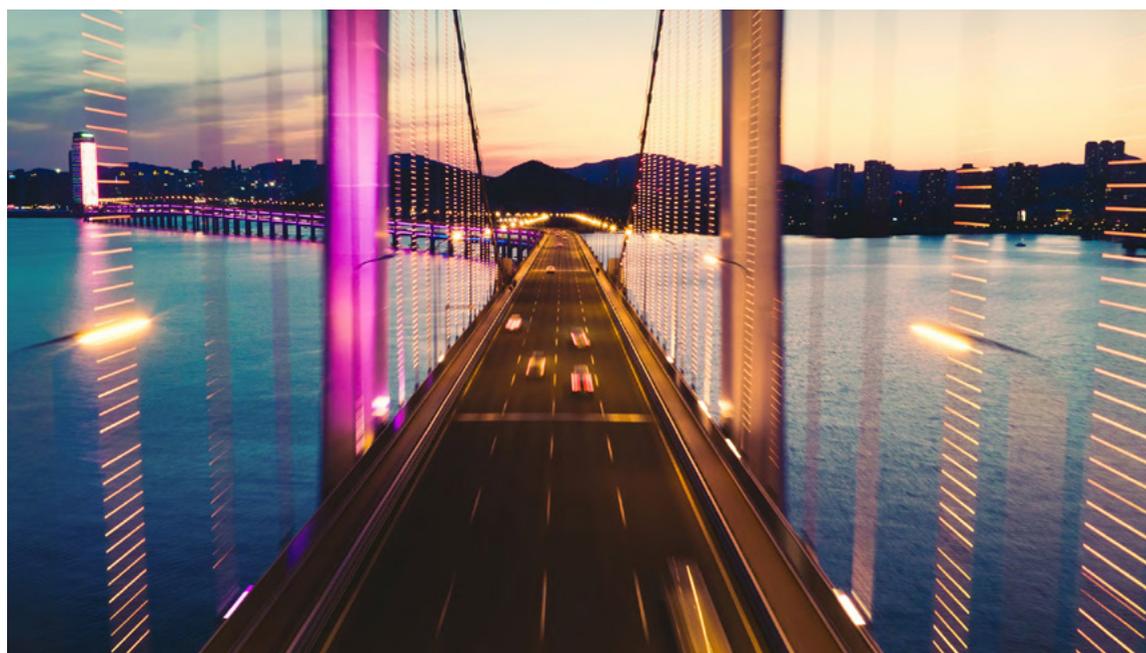
一、以终为始,聚焦价值创造

我们的CFO前瞻调研证实,具有远大价值创造抱负的CFO行动更加果决,能从转型中创造更多价值(见图六)。研究发现,在2019—2022年间,这些公司的收入增长比其他公司多出15个百分点,并且平均利润率(EBITDA/收入)比其他公司高出5.6个百分点。

图六 具有远大价值创造抱负的CFO能从转型中创造更多价值



资料来源:埃森哲全球CFO前瞻调研。



对所有CFO来说, 注重价值创造和加速创新都是一项必要任务。CFO的首要任务是与高管层保持密切沟通, 做到张弛有度, 获得他们对战略的认可和

支持, 并确保其与企业优先事项保持一致。同时, 灵活调整, 践行企业价值观, 高度关注核心业务价值, 以便从转型和重塑实践中取得预期成果。

对于持有不同程度转型抱负的CFO来说, 价值创造行动清单包括:

低水平的转型抱负	中等水平的转型抱负	高水平的转型抱负
<ul style="list-style-type: none"> • 采取行动之前先考虑价值。 从一开始就以价值为目标。协调整个企业的价值目标和KPI, 适时调整行动。 • 简化追踪。 自动执行价值追踪和KPI报告, 监控价值实现的进度。 	<ul style="list-style-type: none"> • 定义价值框架。 利用数据并设定目标, 专注于企业的360°价值创造。创建共同的价值定义, 调整行动以达到预期。 • 对早期价值收益进行再投资。 制订转型计划以创造收益、节省成本, 对转型进行再投资。此举可为后续阶段提供资金支持, 确保在资金紧张时仍保持强劲发展势头。 	<ul style="list-style-type: none"> • 将障碍转化为价值。 专注于您的愿景、要交付的价值以及业务转型目标, 而不仅仅是追赶竞争对手。率先直面最大的挑战, 定义可以为企业创造360°价值的目标。 • 重新部署资本以实现最大价值。 全面识别和衡量价值机遇, 将资金转移到能够为整个投资组合带来最大价值的领域, 平衡短期和长期投资。

二、技术、数据、人才三管齐下

技术、数据和人才是推动增长的动力, 研究发现, 通过高效结合数据、技术和人才, 企业的营收生产力有望获得高达11%的溢价, 但它们也是CFO交付价值的主要障碍(见图七)。

我们的研究表明, 专注于价值管理的CFO能够更有效地管理这些障碍。一方面, 他们意识到构建数字核心和充分利用数据的重要性, 另一方面, 他们倾向于在沟通和管理过程中投入同等甚至更多努力, 来塑造公司文化, 以实现高效协作。

技术架构: 怀有远大转型抱负的企业会充分利用其数字核心, 通过可互操作的企业级系统, 充分利用

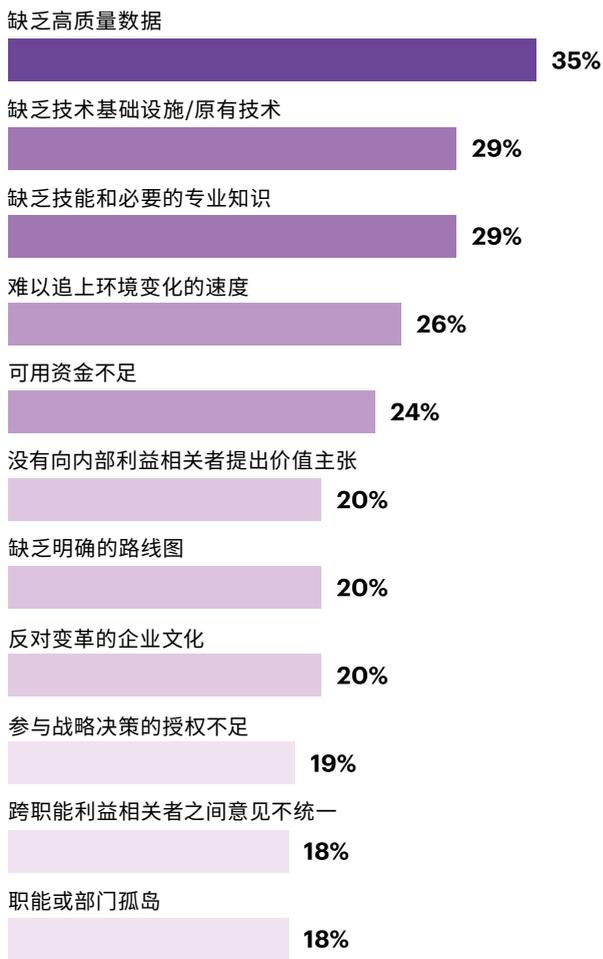
所有企业数据、云和人工智能。可组合应用架构中应包含核心ERP系统、数据策略和企业Halo应用, 这是创造目标价值以实现企业愿景的关键(见图八)。

数据: 企业数据是价值创造的命脉, 应当涵盖企业的专有客户、产品、运营和财务数据, 宏观经济、人口普查、健康和科学等公开数据, 以及第三方合作数据。

人才: 为了充分利用数据和技术的价值, CFO还需要激发员工的潜力。我们接触的一些CFO会将三分之一的投入投入到人才储备工作上。

图七 交付价值的障碍

在您正在领导、已经领导或即将领导的转型中，您需要克服哪些主要障碍/挑战才能交付价值？



资料来源：埃森哲全球CFO前瞻调研。

图八 集合技术、应用和工具

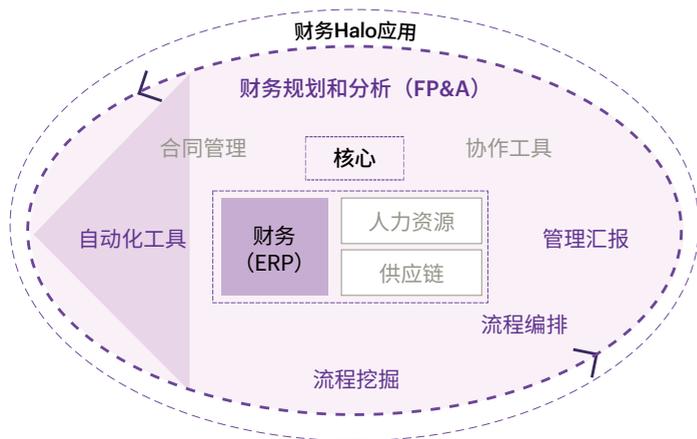


财务业务架构

……到创造的价值



企业数据



- 成本效益
- 运营要务
- 合规与控制
- 可持续
- 韧性
- 数据
- 速度和敏捷性
- 客户和人才体验
- 洞察

优化运营

加速增长

应用服务

智能平台	开发运维
应用程序现代化	自动化

战略性托管服务

记录到报表	财务规划和分析 (FP&A)
采购到付款	出纳
订单到收款	法规及税务

对于持有不同程度转型抱负的CFO来说，技术、数据、人才行动清单包括：

低水平的转型抱负	中等水平的转型抱负	高水平的转型抱负
<ul style="list-style-type: none"> • 保持单一事实来源。 创建一个集中式数据中心，将其作为基于企业历史数据的单一事实来源。 • 定义参考架构。 创建当前技术和生态系统格局的概述。根据当前状态评估和未来愿景，设计参考架构的蓝图。 • 完善成熟技术。 携手知名生态系统供应商和合作伙伴完善和实施成熟技术，发展现有技术格局。培养选定部门的技术敏锐度。 • 从财务以外的视角看待转型。 与整个组织中的各利益相关方合作，识别跨职能部门的价值机遇。 • 积极拥抱革新。 建立综合团队，为转型工作引入不同的技能、观点和思维。 	<ul style="list-style-type: none"> • 建立强大的数字核心。 在云端创建数据中心，整合企业内部数据与外部数据源，从而创建具有回顾性和前瞻性洞察的单一事实来源。 • 完善功能参考架构。 将技术、投资和实施集中到明确定义的功能参考架构中，以实现整个生态系统的紧密集成。 • 尝试新兴技术。 联合新的和现有的生态系统供应商和合作伙伴，在集中式环境中测试新兴技术，发展现有技术格局。提高跨部门流程的技术敏锐度。 • 在开展工作时具备紧迫感和协作精神。 召集团队，并激励团队始终专注于转型举措所要交付的价值。 	<ul style="list-style-type: none"> • 发展整个企业的数字核心。 通过可靠的数据治理结构完善云端数据中心设置，提高数据的质量和可用性，开发更高级的分析和洞察。 • 完善端到端参考架构。 将技术投资集中到强大且定义明确的企业参考架构中，实现跨企业乃至整个生态系统的无缝端到端集成。 • 系统地探索新兴技术。 通过在全企业和广泛生态系统范围内试验和实施新兴技术，发展现有技术格局。不断发展整个企业的技术敏锐度，发现部门内部和跨职能新机遇。 • 培养敏捷而灵活的领导风格。 调整与同事和团队成员的合作方式，有效管理相互冲突的优先事项并做出权衡取舍，建立共识来实施必要的行动。

案例研究

一家全球金融服务机构启动了一项多年期转型计划，希望重塑财务和风险管理部。整个愿景以数据为锚，由风险、财务、企业数据、市场和信贷业务部门支持，聚焦于满足利益相关者的需求。相关举措包括采用集中式数据模型和云端数据产品来简化和优化约500个应用中复杂的点对点系统流程，从而删除约2000个终端用户电子表格和应用。

此次转型有望帮助该机构增强合规性和管控，提高数据利用率，挖掘出切实可行的洞察，提升客户和员工体验，同时提高成本效率。重塑完成后，有望为整个集团每年带来一亿美元以上的财务效益。

三、合作为王: 协作使转型事半功倍

作为转型负责人, CFO需要扩大其影响范围, 跨越多个职能开展工作和进行监督。我们发现, 72%的受访CFO称他们领导的转型会影响三个或更多职能。CFO若能将思维从“跨职能竞争”转变为“齐心协作”, 其收入增长速度有望高出同行四倍; 同样, 擅长协作的CFO实现企业目标的可能性是同行的两倍。

如今的企业需要打造无边界联盟, 包括与生态系统供应商和合作伙伴建立联系, 实现互利共赢。合作可以有多种形式, 包括共同进行未来投资以减少资本部署; 开展大规模合作以灵活调整成本; 使用预先构建的加速器解决方案协作创新以促进增长。此外, 建立坚实的CEO—CFO合作关系, 可以更高效地创造价值, 以及处理相互冲突的业务目标。

对于持有不同程度转型抱负的CFO来说, 协作行动清单包括:

低水平的转型抱负	中等水平的转型抱负	高水平的转型抱负
<ul style="list-style-type: none"> • 与高管层和业务领导合作。 就优先事项和挑战不断寻求其他部门的意见, 管理对立观点和意见, 推动齐心协作的工作模式。 • 寻求合并预算, 共同投资于基础数据、技术和技能培训。 	<ul style="list-style-type: none"> • 培养协作精神。 激励并促进整个企业的协作。开展内部活动来鼓励跨职能问题解决。 • 与生态系统供应商和合作伙伴共同投资。 与已投资相关技术和解决方案的生态系统成员建立联盟。 	<ul style="list-style-type: none"> • 开展大规模合作。 与外部供应商和生态系统合作伙伴紧密联系, 了解前沿趋势以及同行动态。 • 与生态系统成员联合创新。 携手值得信赖的供应商和合作伙伴, 借助外部观点和投资, 开辟新的价值流。

案例研究

Graphic Packaging是一家百年纸质包装企业, 在全球拥有130多家工厂。几年前, 他们开始进行可持续转型, 以满足不断变化的客户、员工和生态系统期望。

他们以可持续愿景为方针指导业务战略, 设定可衡量的业绩目标。该公司在整个价值链中部署垂直整合的业务模式以增强竞争力, 改善长期前景的同时确保股东近期回报。此外, 公司重

新调整业务以适应增长型市场, 并继续致力于开发创新包装解决方案。

在为期多年的可持续转型过程中, 财务部门一直是主力军, 未来也将继续发挥关键作用。财务部门负责监督并购战略, 为新产品开发和团队提供专用资源, 并与包括业务部门负责人在内的整个企业的利益相关者合作, 系统地实现打造可持续企业这一共同目标。

四、生成式AI为财务部门和企业创造价值

CFO需要以身作则，善用人工智能。根据美国工人数据预估，财务部门是最有可能通过生成式AI实现转型的部门之一，平均而言，生成式AI有望深度影响财务部门69%的工作时间。42%的工作时间可以实现自动化，28%的工作时间则可以通过生成式AI获得增强。

97%的受访者预计，人工智能和生成式AI的更广泛应用将改变人们对CFO职能及工作方式的预期。许多受访者都非常认同这一观点，但仍处于行动初期阶段，尚未抓住这一机遇。

事实上，借助生成式AI，CFO可以重塑不同的财务领域。根据我们与各行业客户合作的经验，生成式AI可以应用于50多个情境并创造切实效益（见图九）。

图九 生成式AI用例



对于持有不同程度转型抱负的CFO来说, 生成式AI行动清单包括:

低水平的转型抱负	中等水平的转型抱负	高水平的转型抱负
<ul style="list-style-type: none"> • 考虑超越概念验证的生成式AI。 考虑企业防护措施、企业抱负和人工智能风险控制将如何影响生成式AI的扩展应用。 • 从预先选择构建和扩展的用例开始, 快速识别价值。 • 建立强大且可扩展的基础。 为生成式AI实验提供安全且可扩展的沙盒环境。实施预先构建的用例架构。 	<ul style="list-style-type: none"> • 开发并调动生成式AI运营模型。 确定生成式AI运营模型的基本结构、治理、能力和职责。举办研讨会, 探讨风险和负责任的人工智能等话题。 • 优先考虑价值获取。 协调整个企业的人工智能用例获取流程。定义并确定关键用例的优先顺序。定义跨越式用例并确定其优先级。 • 构建可扩展的架构。 创建可重复的架构和资产以支持多个用例原型。使用监控塔了解活跃试点的情况。 	<ul style="list-style-type: none"> • 启动规模化执行。 建立变革管理和角色分析框架。制订变更和支持计划, 包括将如何管理人工智能风险纳入路线图。 • 部署系统以捕获价值。 构建业务案例和KPI模板, 确定优先级和选择标准。 • 设计战略性的生成式AI生态系统。 创建供应商和模型评估框架, 以及成本估算器。构建新的用例架构。

案例研究

增强信息管理

一家美国制药公司利用生成式AI直接解答客户针对性问题, 客户无需再阅读整个文档来获取答案。

完善汇报以提高响应能力

一家全球消费品公司正在寻求利用生成式AI的力量, 将其静态、复杂且孤立的财务报告系统转变为以用户为中心的无缝端到端报告系统。

一家全球金融服务机构正在寻求使用生成式AI, 将高度依赖人工的监管报告流程转变为可以从600多份监管报告追溯到数百份收益的监管规则的流程。

改进合同管理

一家科技公司正在使用生成式AI, 通过类似ChatGPT的前端来增强其供应商合同数据存储解决方案。这样, 员工就能够轻松访问合同数据和元数据, 以更高的准确性和效率分析合同。

CFO们需要意识到: 技术是颠覆的主要来源, 也是价值的最重要驱动力, 专注于价值创造可以帮助CFO和高管团队明确目标和优先级, 且越早设定远大抱负, 越能够帮助公司创造更多商业价值。

面对颠覆新常态, CFO们应当培养感知变化的能力, 提升企业敏捷性以做出最佳响应; 积极利用颠覆因素打造竞争优势, 包括善用人机协作实现价值创造等; 未雨绸缪, 提高财务部门和整个企业的技商(TQ), 培养企业全面掌握和应用新兴技术的能力, 并以开放的心态和创新思维应对颠覆, 借鉴行业最佳实践。抓住机遇, 迎接挑战, 企业才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。■

杰森·戴斯 (Jason Dess)

埃森哲资深董事总经理、财务与企业价值全球业务主管

阿内尔·德拉瓦拉 (Aneel Delawalla)

埃森哲资深董事总经理、财务与企业价值

米凯拉·科波拉 (Michela Coppola)

埃森哲商业研究院财务与企业价值研究全球主管

岳安娜 (Anna Yue)

埃森哲财务与企业价值总监

业务垂询: contactus@accenture.com