



# 首席数据官指南

制定战略计划，强化数字优势

IBM 商业价值研究院

## 执行报告

IBM 认知与分析能力

### IBM 认知与分析能力

IBM 的认知和分析实践将管理咨询方面的专业知识与认知和分析科学相结合，助力领先的企业迈向成功。IBM 为客户提供所需的专业知识、解决方案和能力，使客户能够将认知技术融合到各个业务决策和流程中，从而发挥大数据和分析的最大潜力；帮助客户充分利用各种格式的数据和洞察力，使其能够更快速地采取行动；同时，还通过在安全性、监管和合规性方面的积极举措，帮助客户建立旨在倡导信任与信心的企业文化。如欲了解 IBM 认知和分析产品/服务的更多信息，敬请访问

[ibm.com/gbs/cognitive](http://ibm.com/gbs/cognitive)。

---

## 设立 CDO 职位

首席数据官 (CDO) 正在迅速成为全球企业最高管理层中的重要成员。这个迅速兴起的职位反映了它在整个企业广泛的影响力和参与度，也是企业根据市场需求和 21 世纪的创新趋势开展敏捷转型的必然要求。的确，我们最近的一项研究表明，设立首席数据官职位的企业往往都是具备成熟分析能力的业务驱动型企业，经营业绩一般都优于竞争对手。CDO 职能可以帮助企业在当今的数字市场中保持竞争优势。

---

## 执行摘要

企业要在目前充满颠覆力量、不断变化的数据密集型业务环境中生存，设立首席数据官 (CDO) 是必然趋势。这是根据企业的需求和文化量身定制的职位。同时，CDO 还负责实现一系列核心能力，帮助企业发现并应对不断变化的需求。

我们的 2015 年度分析报告揭示，1,225 家受访企业中，有 422 家已经设立了 CDO 职位，统计占比达到 34%。<sup>1</sup> 2016 年设立 CDO 的企业数量还在持续增加，第一季度几乎每周都会有新的任命，涵盖各行各业，包括银行业、医疗保健业、旅游业，等等。<sup>2</sup>

任命 CDO 有助于业绩的提升；我们的研究表明，业绩表现优于竞争对手的受访企业中，有三分之二已经任命 CDO。而且，任命 CDO 的企业具有以下特点：<sup>3</sup>

### 业务驱动型

- 具备业务驱动型数据和分析监管能力的可能性比其他企业要高 1.9 倍
- 制定大数据分析战略的可能性比其他企业要高 1.7 倍

### 成熟的分析能力

- 在整个企业范围内普遍使用大数据分析技术的可能性比其他企业要高 1.8 倍
- 实施 Hadoop/Spark 平台的可能性比其他企业要高 1.5 倍

### 业绩出众

- 业绩优于同行的可能性比其他企业要高 1.3 倍
- 通过使用大数据分析在竞争中保持领先地位的可能性比其他企业要高 1.5 倍



受访企业中有三分之一已经任命 CDO。



业绩超越竞争对手的受访企业中约有三分之二已经任命 CDO。



任命了 CDO 的企业实施**大数据分析战略**的可能性比其他企业要高约 2 倍。

鉴于这些差异，我们希望越来越多的企业设立 CDO 职位。但是，许多企业仍在研究这个职位的未来趋势，所以还未明确设立。CDO 的人员流动率通常比较高，很少有人任职时间能超过两年，这并不为奇<sup>4</sup>。

造成高流动率的原因之一是其职责范围非常广泛；CDO 的职责涉及很多方面，而且无前例可循。如果问 50 名 CDO 相同的问题，可能会得到 50 种不同的工作描述、候选资格和实施方法。企业希望根据自己独特的文化和组织目标来设立和定义这一职位。

根据 IBM 商业价值研究院的报告，我们会提出一些企业在定义最高管理层中这一最新成员时必须回答的关键问题，帮助企业主管做出有关 CDO 的战略决策。本报告基于 2015 年 IBM 商业价值研究院的分析调研、2015 年 IBM 商业价值研究院的首席数据官调研，以及对全球 CDO 和主题专家的大量正式与非正式采访（请参阅 *调研方法* 部分）。

通过此项研究，我们发现了在最初任命 CDO 之前以及随着职能的发展对其进行管理的过程中，需要考虑的重要模式。我们认为这些模式可以帮助企业高管在有关 CDO 职位的目标、结构和工作重点方面做出更好的决策。本 CDO 指南提供定量和定性的数据，帮助企业高管在建立或重新建立 CDO 职位时提出并解答合适的问题。

## 第一章：企业的期望

一般而言，CDO 负责在整个企业范围内数据的管理和使用，将数据定位为组织资产，而且通常作为战略资产。该职位负责使用数据和分析技术，获取和管理企业推动创新、实现转型和提高市场竞争力所需的能力。

### CDO 的主要业务目标是什么？

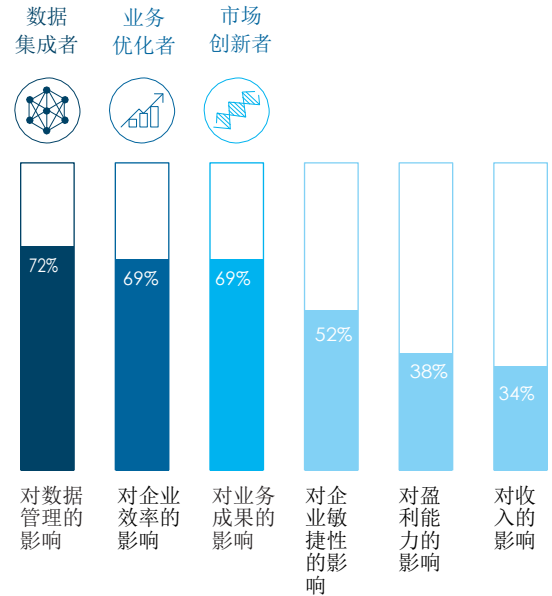
无论是对于即将设立 CDO 职位的企业，还是希望优化这个职位的企业而言，最主要也是最关键的任务就是明确定义 CDO 的主要工作目标；我们从跳槽的 CDO 那里发现的大量证据表明，企业对他们的要求过多（而且通常不切实际），是他们离职的根本原因。

CDO 表示，他们的主要任务是控制企业中激增的数据、提高运营效率和影响业务成果。一半以上 CDO 的考评指标中包含他们对企业敏捷性的影响，三分之一以上 CDO 的考评指标中包含他们对企业收入和盈利的影响。<sup>5</sup>

这些指标与企业数据价值链方面的三大追求保持一致，代表了 CDO 根据企业的能力和 demand 发挥数据价值的不同方式。这三大追求是：**数据集成者、业务优化者和市场创新者**（见图 1）。

图 1

大多数 CDO 的绩效是根据他们对数据管理、企业效率和业务成果的影响来衡量的，这与数据价值链保持一致



来源：2015 年 IBM 商业价值研究院的首席数据官调研



### 某家银行的 CDO 借助大数据分析技术增强竞争优势

Grupo Financiero Banorte 希望了解客户需要什么样的金融服务，然后高效地向他们推销这些服务。该银行的新任首席数据官领导一个大数据分析解决方案项目，旨在集成和掌握所有客户数据，形成有针对性的促销活动，在适当的时间为客户提供适当的服务。通过实施该项目，该银行在客户、渠道和促销活动方面获得了前所未有的洞察，从而能够做出更好的战略决策，开展由数据驱动的营销活动。通过这个解决方案，该银行能够在适当的时间为适当的客户推荐适当的产品，从而提供更出色的客户服务，提高了客户忠诚度，并且实现了更高的响应率。

在数据价值链方面的三大追求代表了企业的主要数据需求：

- **数据集成者**主要负责实施现代化的内部集成数据基础架构，并抓住机遇开展创新。坚实的数据基础可以带来敏捷性，有效抵御数字化颠覆者的巨大冲击。
- **业务优化者**主要负责利用已建立的数据基础，最大程度地提高内部业务流程和以客户为中心的业务流程的效率，同时为认知能力打下基础，以便能够发现和响应个体客户和市场力量。他们还需要扩大企业的数据生态系统，吸收具有丰富背景信息的外部数据，同时保持激发创新所需的敏捷性。
- **市场创新者**主要负责扩展认知能力，帮助企业成为数字化颠覆者。他们通过新的产品、服务和体验，让数据实现经济效益；同时将非核心的数据和分析任务外包给生态系统合作伙伴。这些市场领先者利用强大的数据基础和优化的系统，不断扩大数字经济的边界。

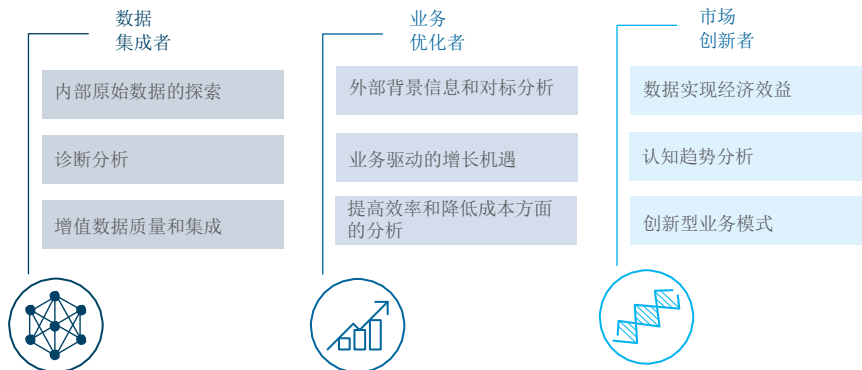
要实现上述每项追求，都需要一组特殊的能力，有些是比较基础的能力，而有些则是较为成熟的能力。大约三分之二的 CDO 会同时按照三个目标接受考评。为了提高企业的成功率，应当在数据价值链的大环境下，根据当前数据成熟度评估和业务优先级状况做出数据决策。随着能力的不断提高，企业的价值追求也在不断发展，因此 CDO 的角色也需要与时俱进。

## 决策点：确定任务

CDO 的任务必须与企业的核心竞争力以及为此而设定的期望值保持一致。我们建议企业将 CDO 的任务以及对 CDO 职位的期望与上述某项主要价值追求联系起来。确定任务之后，主要价值追求便可指导企业处理在任命或改革 CDO 职位时所遇到的其他问题，也能帮助新任命的 CDO 为实现企业期望做好准备（见图 2）。

图 2

CDO 的任务应该与企业数据价值链相关的重要目标保持一致



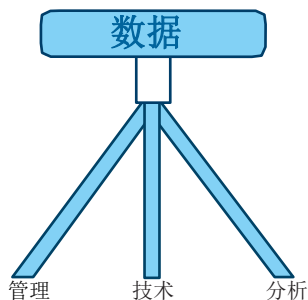
来源：IBM 商业价值研究院，2016 年。

“（作为首席数据官，）如果能够解决业务问题，创造价值并不断收获额外的洞察，那么您可能正走在成功的道路上。但需要用长远的眼光看待问题：实施改革需要时间。不能急于求成。您要改变的是人们对数据的认识。这种改变不可能在一夜之间发生。”<sup>7</sup>

Inderpal Bhandari, IBM 全球首席数据官

图 3

根据企业的具体情况，CDO 可以负责管理一个、两个或所有三个目标



来源：IBM 商业价值研究院，2016 年。

### CDO 的职责范围有多大？

根据 Charles Schwab 公司的全球数据官 Andrew Salesky 的解释，如果把企业中的数据看作一张凳子，那么 CDO 的作用可以看成凳子的三条腿。第一条是数据管理“腿”，起到处理、保护和监管数据的作用；第二条是分析“腿”，能够分析数据和产生有意义的洞察；第三条是技术“腿”，属于底层基础架构，负责采集、移动和存储数据。这三条腿都为数据提供支持。根据每个企业的具体情况，CDO 可以合理地管理其中一个、两个或所有三个目标（见图 3）。

Salesky 说：“关键要求是明确他们的职责范围，确保他们的职责足够具体，而且保持一致。”他本人的职责主要面向基本问题：掌控数据管理和治理、数据组织和架构。“我们有意（在数据管理方面）采用团队形式开展工作，也就是利用（与其他主管同事的）合作关系，获取洞察和提供技术，到目前为止一切还算顺利。”

#### 决策点：确定职责

我们无法以量化的形式向企业说明 CDO 最准确的职责范围。但是 CDO

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_46738](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46738)

