



# 激活 C 级高管，夯实大数据分析





来自领导层的阻力让很多公司的大数据工作停滞不前。新的管理架构、角色和分工是解决这一问题的有效方法。

### 问题所在

数据及数据分析方法改变了商业前景，同时也对高管团队提出一系列新的能力要求。

### 为什么重要

如果没有高层领导的投入，就很难获得捕捉数据分析机遇所需的组织层面的变革。

### 如何实施

领导力的最大缺口体现在六个方面。在考虑如何填补这些缺口时，需要评估中央数据库和分析资源的重要性，以及 BU 负责人推动一线变革的能力。

然后采取行动，加强现有职能部门或 BU 负责人的权力，增加新职位以支持他们的工作，或创建诸如首席数据官、首席分析官等新的高管职位。

过去的 30 年里，为了应对不断变化的商业环境，几乎所有的公司都新增了 C 级高管职位。在 20 世纪 80 年代中期，大多数公司还没有首席财务官(CFO)。随着对资产管理和更透明的投资者关系<sup>1</sup>的要求越来越高，这一职位变得日益重要。而新渠道、新媒体的出现增加了品牌建设和客户管理的复杂性，因此首席营销官(CMO)也变得很有必要。首席战略官(CSOs)加入高管团队则是为了应对日益复杂、快速变化的全球市场带来的挑战。如今，数据及数据分析方法的影响力正在深刻地改变商业的前景，企业高层的数据管理能力需要加强。抓住和数据相关的机会可以增加营收、提高效率，甚至开拓出全新业务。新的需求也随之产生，企业不仅需要在信息基础建设方面投入新的人力物力，还需要升级员工的思维方式和一线培训<sup>2</sup>。事态正日益明朗，如果不增加新的高管力量，很多组织的数据分析大计将难以加速。

新的高管队伍可能来自营销、风控和运营等多个领域，因此 C 级高管可以通过各种方式参与其中。有时候，解决方法就是增设首席信息官、首席市场官、首席战略官或首席风控官。还有的企业可能需要新增首席数据官、首席技术官或首席分析官来领导卓越分析中心。本文试图明确担任这些高管所面临的主要任务，并提出关键问题，旨在为企业如何构建 C 级高管团队提供指南。重新设定高管团队的职能，这一工作似乎太过庞杂令人

生畏,但鉴于很多和数据相关的机遇具有跨领域属性,如果不这样做的话,很可能意味着损害公司收入或利润的增长,为新的竞争对手拱手开门。

1. 要更多了解首席财务官一职的故事,请参考 Dirk Zorn 所著 “Here a chief, there a chief: The rise of the CFO in the America firm”,《美国社会学评论》,2004 年,第 69 卷,第 3 号,第 345-64 页。

2. 参考 Dominic Barton 和 David Court 合著 “Making advanced analytics work for you”,《哈佛商业评论》,2012 年,第 90 卷,第 10 号,第 79-83 页;以及 David Court 对 Frank Comes 的访谈 “Putting big data and analytics to work”,2012 年 9 月, mckinsey.com.

### 高管的六大数据分析任务

制定并实施大数据及高级分析战略,不仅仅是将数据提供给外部供应商以找出隐藏的趋势。其实,这意味着对企业日常的业务经营要进行深入变革。这一变革通常意味着转型,而落实转型对高管团队提出了更高的要求。经验丰富的高管是不可替代的,他们运用自己的知识,消除相关威胁,做出艰难的权衡,在决策权遇到冲突时拿出权威来,并发出管理层致力于创建数据分析文化的信号。根据我们的经验,转型所需的协调行动可以从六个方面入手。在分配职责或创建职位之前,企业领导应对这六方面的情况进行充分了解。

### 树立新的思维方式

在转型之初,高管团队需要掌握数据分析的相关知识,以理解哪些趋势正

在快速成为现实，同时接受这一观念——数据应该成为企业的业务核心。在这样的认识之下，可持续的行为变革才能在组织内形成气候。

“数据分析能够在哪些领域实现业绩的大幅提高？”这个问题很重要，一开始就必须提出来。每个重要的 BU 和职能部门都应该考虑这一问题，并获得有实权的高层领导的鼎力支持。

一家大型运输公司的领导要求首席战略官负责数据分析工作。为使高管层拓宽思路和掌握解相关知识，首席战略官安排他们访问了几家数据智能应用领域的领先大型企业，然后要求每个职能部门在来年的战略计划中制定数据分析的重点。这一流程设置了和制定实际业务目标相关的重要节点，并引起了 BU 负责人的重视。没过多久，他们就已经能够公开分享、探讨方案并寻找新的分析机会。这些做法激活了组织的潜能。

### 制定数据分析战略

和任何新的商机一样，如果没有清晰的战略、良好的运行和成功的对标，数据分析项目将无法实现全部的潜力。很多企业在这方面饱受挫折，原因就是高管团队中没有专人负责制定计划，未能进行充分的讨论或者没有足够的时间来统一安排各项工作重点。一家电信公司的首席执行官非常希望加强数据分析能力，特别是提升挽留客户和定价的洞察力。该公司迅速聘请了一位资深数据分析主管，但全部工作却很快停滞不前。公平地说，分析团队建立了模型，也做了深入分析，完成了应做的工作。但 BU 的同事在培训中层经理使用新模型时太慢，因为他们没有看到新模型的潜力，所

以培训工作自然没有成为他们的战略重点。

和众所周知的战略规划流程相似，实现数据分析潜力需要清晰的计划以确定工作重点，也需要经妥善定义的路径以实现业务目标。制定这样的计划离不开领导层的参与。在北美的一家消费品公司，首席执行官要求网络和数字化运营部负责人（一位拥有丰富数据经验的高管）制定公司的计划，且进一步提出，该计划要和不熟悉大数据的一位 BU 负责人共同制定。这一合作结合了数据分析专家和经验丰富的一线同事的智慧，确保计划中的数据分析目标聚焦于切实可行、影响深远的业务决策。而且，在和其他高管团队的成员分享项目进度后，两位计划制定人之间的合作方式也成了其他 BU 制定工作规划的蓝图。

确定什么自己开发，什么需要购买或租借，什么可以租出去  
另外一些决策也需要高层领导权威与经验的支持，包括数据加工、建立高级分析模型和工具以提高业绩。这些工作的推进常常伴随着巨大的资源需求。如今市场上已经有很多供应商能够提供的核心数据、模型和工具，高管团队要根据自身经验做出自建还是购买的决策。战略的迫切性和可预期的业绩提升是否表明，公司需要内部开发和拥有一套可完全定制的、拥有自主知识产权的数据分析系统？迅速达到规模是否足够重要，以致需要借助供应商的经验和人才来共同承担这一任务？创建强大的数据资产也需要高管团队的参与。例如，要确保收集到有价值的外部数据，可能需要依靠和客户、供应商或价值链上的其他相关方建立高层合作关系。

不同的零售商选择了截然不同的道路，这说明企业领导必须权衡的事项范围很广。一些零售商已经和数据分析公司签了长期合同，内容涵盖一系列广泛的分析需求。一些大型的在线或实体公司则大力投入，以建立深入的内部数据和分析能力。每种选择都反映了战略、财务和组织结构的动态需求，而这些事项不应该交给中层经理来做决定。

### 确保数据分析能力

几乎在任何一种战略情境下，组织都会需要足够的分析专家在快速变化时发挥作用。当今的数据分析是公开的，经常基于云架构，以快速和用户友好的方式组合内外部数据。公司还需要一支力量强大的统计专家团队来创建预测模型或最佳模型，并对其进行有效的管理。

这些统计专家只有在全球最热门的高级技能人才市场上才能找到。留住这些有价值的员工，让他们和业务部门的负责人进行沟通并发挥真正作用，这是高管团队的一项重要任务，经常需要富有创意的解决方法。例如，一家大型消费公司大数据项目的负责人决定对一个分析部门进行投入，该部门远离公司总部，但是有充足的人才以及数据科学家和工程师偏爱的文化环境。于是，该负责人采取闭环方式，以确保分析团队的每个部门和公司总部的 BU 团队建立直接联系。

### 调动相关资源

令企业意外的是，为了建立新的决策支持工具并帮助一线经理使用先进的分析模型，管理层常常需要投入无穷的精力，才能调配众多职能部门和业

务部门的人力和资金。通过数据分析清除推动决策的体制障碍时，充分授权的高管人员至关重要。成功的关键在于将不同部门的经理团结起来进行变革，鼓励 IT 专家、业务专家、分析专家和培训专家统一行动。如果企业的管理层没有做出承诺，失败的几率会很高。

例如，在另一家运输公司中，产品部中层经理的任务是找到数据分析机会并加以推进。当数据小组不能按时或按可用格式交付数据时，数据分析经理往往非常沮丧。当需要将分析结果嵌入定制工具时，紧急请求却占用了日常预算和计划中的流程，这让数据分析经理更加沮丧了。于是，加快数据分析的任务转交给了负责市场和销售的高管，由他召集了包括数据库经理、分析师和软件工程师在内的跨职能团队。该团队轮流展开工作，从分析启动到实施阶段花了 6—8 周时间。通过这种快速的调配，该高管才负责了几个月，公司就已经完成了几个重点的数据分析项目。

### 培养一线能力

由统计学家和科学家精密设计的数据分析解决方案必须以简单易用和吸引人的方式嵌入一线人员的工具，让经理和一线员工在日常工作中乐于使用。

**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\\_46883](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46883)

