



# 数字化金融：规避云端迁移陷阱

## 中国首席财务官洞察

如今，云端运算正日趋成熟，并在诸多企业的数字化转型中扮演至关重要的角色。然而，倘若首席财务官仍然仅把云端迁移视为一项信息技术机遇，或将无法发挥云端技术的诸多优势，从而错失有助企业发展的良机。

从某种程度而言，资深财务高管们对云端技术的巨大潜力了然于胸：2016年第3季度的《北美首席财务官调查》对122名首席财务官开展了一项调查，结果显示云端运算在部署方面遥遥领先于其他新兴数字化技术，其中80%的受访者表示会使用

某些云端运算程序，30%的受访者称已广泛使用云端运算技术（敬请参见图1：云端技术的运用）。

然而，云端技术已逐步从前沿技术发展为主流技术，而以往主要用于优化核心系统的应用程序亦发展为基于云端的应用程序，并且可以取代核心系统。因此，对首席财务官而言，头等要务在于超越基本概念层面的认知，更加深入地考量云端技术的细微之处。其中一个原因是云端技术正快速渗透至广泛的金融应用程序，而这些应用程序大多并不属于早期云端迁移

的行列。事实上，据估测，截至2025年，市场投入金融管理程序的费用中有65%将用于云端解决方案。

虽然云端运算具备诸多优势，但它并非能解决一切问题的灵丹妙药。尽管大型企业成功开展了试行及小规模迁移工作，但若不保持适度谨慎，则有可能遭遇不悦或错失良机。本期《中国首席财务官洞察》将阐述云端运算蕴含的潜在机遇，并指出首席财务官在规避云端迁移陷阱方面应考虑的一系列问题。

powered by

The **CFO** Program

中国首席财务官菁英计划

全力支持

### 理想优势

云端运算背后的基本概念并不新奇，云端本质上是一种外包服务形式，它促使企业客户通过互联网获取云端供应商提供的各种应用程序、存储服务、硬件资源、平台以及其他信息技术能力。企业可根据需要进行采购，常见的模式包括按用户或按月订购，通常称之为软件即服务。云端供应商须具备提供上述服务的必要硬件和其他资源，并雇佣相应员工提供支持。

云端的潜在优势不止于此。企业可向云端供应商订购各种服务，涵盖基础电子邮件，以及包括客户关系管理解决方案、人力资源套件和企业资源管理系统在内的大型应用程序，从而避免了直接购买软件产生的一次性费用，并节省了应用程序的维护成本（员工成本和计算基础设施成本）。

此外，企业在云端模式下获取以上服务时，无需担忧何时以及是否将软件升级至最新版本，因为云端供应商将负责升级和日常维护工作。服务水平协议包括预定的正常运行时间与响应水平，可在软件无法发挥预期功能时向客户提供资源。

再者，在云端模式下，新软件的部署时间通常更快，因为新的客户无需在每家企业进行实地安装（亦避免了可能随之而来的硬件采购需求），而是通过互联网即可使用软件。这缩短了数据库迁移、更新以及备份时间，亦减少了测试以及其他安装工作。（不过值得注意的是，就前期工作而言，如在确定应用程序要求、设计以及配置等其他需求时，云端模式并不比本地软件更省时。）



基于云端的应用程序与服务还具备另一项重大优势，即拥有一定的灵活性，可根据需求扩容或减容。其好处不言而喻，尤其在企业并购活动日益频繁的情况下。以往，若是企业要在并购完成后添加数千名新用户或大量法律实体，通常需对信息技术基础设施进行高额投资。云端模式下，企业可轻松扩容，并交由供应商负责扩大潜在资源，继而提供支持。另一方面，客户可在企业剥离过程中减容，同时信息技术成本亦会随之降低，这主要取决于合同期限（许多合同的有效期为一至三年，因此无法进行实时扩容或减容）。

### 现实问题

基于上述种种优势，包括潜在的成本削减、高度灵活性、可扩展性，以及快速实施且便于维护的特点，尽快将

技术基础设施大幅迁移至云端环境似乎成为一件理所当然的事。

然而，远非如此简单。

要充分发挥云端运算的优势，首席财务官们需与首席信息官及其他资深领导层共同思索诸多问题，不仅涉及云端供应商，还涵盖企业内部，旨在评估云端技术是否以及可在多大程度上助力公司发展。云端技术是否总能节约成本？可否始终如一地顺利实施？公司是否需要为此舍弃某些得天独厚的能力？首席财务官可通过考量短期策略因素，以及进一步应对战略化结构问题，助力企业更加从容地面对越来越依赖云端服务的全新数字化现实。有待探究的具体问题包括：



### 云端技术可否节约成本？

起初云端技术方兴未艾之时，主要由新兴供应商为信息技术预算有限的小型企业提供定制化应用程序，而如今，几乎每家技术供应商都会提供云端方案，并被大大小小的企业视为可行方案。无论过去还是现在，成本始终是云端决策的主要动因。基于云端的应用程序与服务通常更节省成本，但实际情况需通过审慎分析方可确定。有些企业会选择安装本地软件，且在十年时间里均未大力投入升级，对这些企业而言，购买软件的成本更低，但也会付出机会成本，因为相较于依靠更新版云端应用程序的企业，它们更难做到灵活响应。同样地，部分企业认为，直接购买软件并进行折旧或许更为有利，而不是将云端解决方案成本计入运营支出（尽管云端应用程序相关实施成本仍存在折旧可能）。财务部应积极开展此类分析。

### 云端技术是否安全？

云端运算问世之初，企业普遍表示担忧，因为相较于受防火墙和多重安全措施保护的本地应用程序，云端解决方案会使企业更易受到网络威胁。为

了除此顾虑，云端供应商纷纷加大安全投入，并将此等投入视为其价值主张的组成部分。

尽管企业对云端安全的信心与日俱增，安全仍是一个极需审慎对待的环节，对政府严管行业的公司而言尤为如此。因此，供应商需向董事会证明已具备完善的安全措施。有些企业不会选择率先采用云端技术，因为它们想知道先行一步的同行们是否面临安全问题。

### 是否会产生集成问题？

在迁移到云端环境时，ERP 等成熟的应用程序与其他系统的集成问题引发广泛关注。供应商提供的基于云端的应用程序能否与其他供应商提供的应用程序同时使用？公司的信息技术基础设施是否支持与多个基于云端的应用程序分享数据？应用程序是否最初就被设计为基于云端的服务？还是从原来在传统内部客户所有模式下运营的软件基础上演变而成？

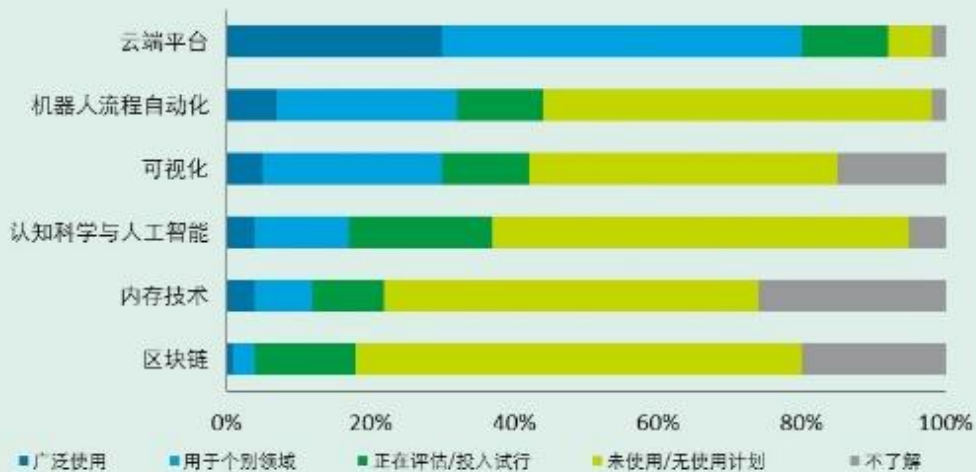
如果企业对云端的使用远远超过其信息技术的需求，那么易于集成就显得

更加重要。有些企业认识到，平台即服务的云端产品提供简化的应用程序接口选项，推动企业更加关注未来。但是如果企业需要更严格的点对点集成（往往涉及多个自行开发的系统），那么对云端能力进行审慎评估就很有必要。

### 我们是否会失去定制化能力？

基于云端的应用程序能够开箱即用，这是云端程序的主要卖点之一。企业如果需要定制化应用程序（例如订单管理等面向客户的应用程序），就会发现供应商无法提供这些选择；毕竟，云端模式基本上依赖的是提供涵盖供应商客户群的标准化解解决方案。许多企业愿意放弃定制化应用程序，以此换取基于云端应用程序的快速实施和其他优势。有些云端供应商甚至提供“高度配置”的应用程序。但是，由于这些能力因应用程序不同而有所差异，并且公有云端与私有云端亦是考虑因素，因此，如果企业需要真正的定制化，在采购应用程序时需要谨慎选择。经过相关分析，有些企业就会发现，至少对于某些应用程序而言，云端环境并不适合。

图1：云端技术的运用  
运用以下数字化技术的首席财务官占比（总人数为122）：



资料来源：2016年第三季度《北美首席财务官调查》；Deloitte LLP美国首席财务官菁英计划

### 我们是否在放弃战略优势？

标准化决策还是定制化决策与战略优势密切相关。借助云端模式，任何人只需签约注册，就可获取应用程序和基于云端的服务。虽然这种获取特定能力的方式见效快、成本低，但是，如果企业在信息技术系统上投入巨资，藉此在竞争中脱颖而出，那么，迁移到云端环境中就意味着放弃企业的独到之处。举例来讲，如果零售商投入巨资，发展成熟的供应链能力，结果发现并没有云端系统可以让数十个不同的供应商进行有效接入，每个供应商都需要联入零售商系统的定制接口。随着企业将更多的应用程序迁移到云端环境中，他们需要从长远来看，他们是否想保留某些内部应用程序，以及这对于他们日益虚拟化的信息技术基础设施意味着什么？

### 对信息技术有何影响？

除了提供软件外，云端供应商还提供人员来实施和维护软件。而且，云端供应商往往不将服务交付给首席信息官，而是直接交予特定服务相关的具体部门，潜在地弱化了信息技术的居间功能。同时，超级用户（可以生成报告或处理以往需要信息技术协助的其他数据密集型任务）的兴起也在影响一直以来由信息技术扮演的角色。但是，即使信息技术的传统角色消退殆尽，新的角色也会涌现出来：云端应用程序之间以及核心系统与云端应用程序之间的集成、数据完整性、管理新的供应商关系等等均表明内部信息技术不会消亡，但是需要转变，回

到其在组织内的最初预定角色——战略商业伙伴。

毫无疑问，企业比以往任何时候都看好云端环境。早期试点以及非关键云端应用程序的采用提振信心，推动企业将核心系统迁移至云端环境中，包括曾被广泛视为过于关键而不能跨出组织的财务系统。但是，随着迁移至云端环境的动力大增，现在是时候让财务部、信息技术部以及其他部门就本文列举的问题进行现实检验了。只要确保云端迁移能够创造经济效益，系统集成不会构成主要障碍，系统安全可靠，竞争优势不会丧失，企业就会以云端系统为核心对组织进行重新架构，而不会（过多）担忧这个过程中潜伏的任何不愉快的意外事件。

### 防止信息技术管理分散化

多年来，企业一直寻求系统集中，实施主数据管理和其他政策，以便有效提供信息技术服务并“交付事实版本”。急于迁移至云端环境可能会破坏这些努力，因为各个部门会自行采用云端解决方案来满足他们的不同需求。

结果会怎样呢？数据可能会分散至多个配合但却不默契的云端系统。例如，FP&A、税务、定价、供应链和其他财务部门在采用云端解决方案时各行其是。因为数据分散至多个领域，因此从大局审视绩效及分析相关数据的能力就会受到影响。在企业通过收购发展壮大时，这种风险就会放大。

不仅数据会分散零碎，而且在处理能力方面的投入、培训预算以及其他信息技术费用亦会如此。虽然每项云端迁移独立来看十分有利，但是合在一起就可能提升运营费用，让预期的成本节省大打折扣。因此，信息技术部和财务部不仅要关注增加云端部署而新增的具体项目，亦要关注应用程序选择、数据标准化以及其他战略决策的核心问题，以确保大规模云端迁移不会招致灭顶之灾。

大体来说，企业需要开展集中、有序的活动。某些云端决策打破了这种模式，但也为新模式提供了基础。关键在于要进行充分考量，确保除旧布新。



## 中国首席财务官菁英计划联络

### 周锦昌

全国领导合伙人

中国首席财务官菁英计划

德勤中国

电话：+86 10 8520 7102

电子邮件：[wilchou@deloitte.com.cn](mailto:wilchou@deloitte.com.cn)

### 梁乐媛

全国项目高级经理

中国首席财务官菁英计划

德勤中国

电话：+852 2852 1686

电子邮件：[emleung@deloitte.com.hk](mailto:emleung@deloitte.com.hk)

#### 关于德勤中国首席财务官菁英计划

中国首席财务官菁英计划集合了本公司各资深合伙人与经验丰富的专业人员，协助首席财务官有效应对日常工作面对的挑战和需求。本计划凭借我们的服务能力广度，交付前瞻性观点和新颖洞见，协助首席财务官应对自身角色复杂性、驱动企业价值增长以及顺应市场上瞬息万变的战略变革。

如欲了解德勤中国首席财务官菁英计划更多详情，欢迎浏览我们的网站：

[www.deloitte.com/cn/zh/chinacfoprogram.html](http://www.deloitte.com/cn/zh/chinacfoprogram.html)

#### 关于德勤全球

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司（即根据英国法律组成的私人担保有限公司，以下称“德勤有限公司”），以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司（又称“德勤全球”）并不向客户提供服务。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 中有关德勤有限公司及其成员所更为详细的描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、企业管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤通过遍及全球逾 150 个国家的成员所网络为财富全球 500 强企业中的 80% 企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务，协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约 245,000 名德勤专业人员如何致力成就不凡，欢迎浏览我们的 [Facebook](#)、[LinkedIn](#) 或 [Twitter](#) 专页。

#### 关于德勤中国

德勤于 1917 年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国的事务所网络在德勤全球网络的支持下，为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计、企业管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤在中国市场拥有丰富的经验，同时致力于中国会计准则、税务制度及培养本地专业会计师等方面的发展做出重要贡献。敬请访问 [www2.deloitte.com/cn/zh/social-media](http://www2.deloitte.com/cn/zh/social-media)，通过德勤中国的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

© 2017。欲了解更多信息，请联系德勤中国。