



金融服务业首席数据官的角色升级
从高级管家到业务战略家

首席数据官在 金融服务业的角色升级

从高级管家到业务战略家

过去的几年中，金融机构逐渐意识到：他们的数据资产已经成为了可以形成业务洞察及优势的战略资源，战略优势可能聚焦于风险管理、监管合规、销售与营销、产品开发和运营表现等众多领域。因此，为了获得数据中内涵的价值，组织需要主动并有效地管理他们企业级的信息资产。相应的，一些机构已经开始任命首席数据官 CDO 来提出战略指引和落地支持，并保障关键数据的获取及质量。此外，首席数据官们需要以战略家的身份布局数据生态圈，以适应和推动企业在数字化转型、移动支付、大数据管理、高级分析、区块链、机器人技术、认知学习和自动化领域的快速创新。本报告探讨了全球金融机构里的首席数据官们从资深的数据管家到战略性业务支撑的领导和创新者的角色升级。

招贤令：保护数据资产并从中创造价值的高层主管

或许有人会说，首席数据官的角色是在 2008 年全球金融危机的余波中才真正开始流行的。当时的需求明确并迫切：大多数的机构极少重视自己的数据，但如果数据能更有效地管理起来，它可以为即将到来的经济崩盘提供预警，或至少能提供更具应变力的反馈。一位资深的总裁级别的高层管理者需要统筹并治理关键数据资产，这就需要该角色对机构的核心业务、产品、客户和数据架构支撑中各方的能力以及需求有一个均衡的理解。

近来，对一些变革领导者而言，首席数据官的工作职能从最初关注于数据资产的收集、治理和管理，进化为通过数据分析主动支持业务。许多机构甚至将首席数据官及首席分析官合并成一个高级别职位。对于那些积极探索的企业来说更是如此：利用他们所服务的市场和客户、创新并定价的产品、承担或传递的风险及经营业务的方法，寻求利用数据科学和高级分析模型来产生新的洞察，并最终为股东带来收益。

当今的组织不仅需要管理和治理数据，更需要借力于数据，运用新兴技术产生可执行的数据分析洞察和切实的商业利润。

对绝大部分金融机构而言，大量传统数据管理和治理层面的工作仍待完成，又面临新兴技术创新、数据报送与数据隐私的监管变化，因此传统的管理策略和方法亟需重构升级。鉴于这些外部力量和管理维度，首席数据官的角色在金融服务业应继续增强，并进一步提升其影响力和价值。与此同时，公司董事会和高管团队越来越能理解业务转型需要以信息为中心，以分析为驱动力；数据消费者的需求也日趋敏捷、频繁，并且愿意给予授权和资金支持，这对首席数据官的角色升级至关重要。

首席信息官、首席数据官、首席分析官…在当今有何不同？

在对全球金融企业组织结构的大量调查研究中，我们发现金融企业组织中存在大量以数据为工作重点，或者工作职责依赖于数据的总裁级高管职位（如图 1 所示）。因此，我们有必要来了解这些角色和首席数据官有何不同。

图1：各个角色的总览及区别¹



1. 备注：本页“首席数据官”角色职责，仅体现调研分析结果；本报告“首席数据官”的职责范围更为广泛，具体见“首席数据官的四个定位”章节。

首席数据官是解锁数据价值的钥匙

数据，不论形态、格式和类型，已经迅速成为金融机构最有战略意义的资产；其体量、多样性和复杂性持续以指数级增长。就像其他重要的企业资产，数据需要适当的管理和治理水平，以确保它的潜在价值得到理解和发挥。所以首席数据官是帮助一个组织保护并解锁数据资产全部价值的关键所在。

首席数据官构建并监控数据战略，来保证信息的共享、互通、合规和安全，并且通过有效地管理资源来支持企业战略的关键目标：

- 增长及维持收入
- 将合适的解决方案售卖给适合的客户并使利润最大化
- 提高运营效率并降低相关成本
- 加强风险管理
- 减少欺诈
- 提高监管合规水平
- 启用新的商业战略和创新

全新的首席数据官职责，需要从企业级视角出发，关注数据的战略价值和应用场景，打通数据壁垒，使数据可以便捷地跨部门及跨职能流通，推动数据在企业内更好的消费和利用。此外，首席数据官还需要担任数据愿景、数据价值及数据管理所带来的收益的宣传大使，这种沟通责任同样重要。我们已经观察到首席数据官们会花大量的时间，尤其在早

期，对组织其他成员进行汇报和培训，从董事会，到总裁级高管，再到各级员工。

主要影响因素：行业、市场和组织的成熟度

当今，超过 25% 的财富 500 强企业拥有首席数据官职位。一般来说，这些数据领导者横跨一个到四个角色定位为公司服务，如表二中的催化剂、战略家、技术专家及运营者。同时我们必须认识到，多种因素可能会影响首席数据官的具体职责、成就和影响力，例如：行业、市场和组织成熟度。

表2：首席数据官常见的四个角色定位

首席数据官的四个定位		关注领域	
催化剂	通过对数据和分析的探索，寻求创新激励	• 创新 • 重构 • 人才管理	• 变革管理 • 干系人管理
战略家	与业务人员一同制定业务与数据分析战略以实现数据和分析投资的价值最大化	• 战略开发 • 需求管理 • 组合管理	• 管理规划 • 风险管理 • 价值管理
技术专家	评估技术、设计数据和技术架构来确保数据价值的持续实现	• 架构 • 技术合作 • 交付管理	• 解决方案交付 • 技术管理 • 安全与管控
运营者	定义、管理和治理其数据，通过技术/流程与运营来促进和控制运营效率及其有效性	• 数据治理 • 数据质量 • 运营表现	• 共享服务 • 采购 • 财务管理

行业的影响

一般来说，在全球金融服务行业，银行和保险行业最能成熟地实践首席数据官职位。例如，在银行刚设立首席数据官这一职位时，主要专注于数据管理和数据质量挑战以应对不断增长的业务用户投诉。当监管对银行提出更高的要求时，例如《巴塞尔协议 II》及《巴塞尔协议 III》明确要求银行必须遵守更细的数据管理透明度，首席数据官们的作用相应得到了进一步提升。对当今的银行而言，首席数据官的基本工作职责为遵循法规及实施监管规定，例如 BCBS 239（有效的风险数据采集和风险报告的原则）。然而，对于很多大中型机构来说，他们越来越意识到这一职位在商业洞察力、策略和创新等方面拥有巨大的潜力，进而迅速推动这个职位的转型。

对保险行业而言，任命首席数据官需要更长期的尝试和磨合。当今，多数大规模的产险公司都设立了首席数据官或数据领导者的职位来推动数据治理工作。总体而言，虽然一些产险机构的信息传递能力更加成熟，但他们仍会把首席数据官的职位与 IT 或者运营方面相结合。从长远看这可能会限制其整体业务价值。另一方面，寿险公司则会更慢地接受首席数据官职位的重要性，且通常由 IT 领导人兼任。

生命科学医疗行业是在金融行业外，设立首席数据官并应用最为成熟的行业。类似金融服务，生命科学和医疗领域被严格管制并在数据使用上面面临着较高的曝光率及风险（例如：临床试验数据、患者数据、产品开发数据等）。许多生命科学和医疗机构雇佣首席数据官来减轻这种风险，同时通过严格遵守法规获得直接的商业利益。相似的，消费品公司

的首席数据官经常与首席分析官及首席市场营销官合作，以最大化利用数据资产洞察力来维系客户、获得新收益及推动整体营收增长。

我们可以发现各个行业对于首席数据官有共同的依赖性，通过该职位来确保内部业务用户的信息完整性及易用性、协助实现重要的外部业务目标。

市场的影响

在行业因素外，地理市场因素也影响了首席数据官职位的应用与发展。例如：

- 在美国，首席数据官的传统作用是帮助推动企业的的核心数据管理从而提升数据资产质量。然而，在过去的几年里，美国的金融机构，尤其是大型银行及证券公司，将首席数据官的重心转向支持业务战略，通过大数据来驱动生成可执行的分析型洞察。
- 在欧洲，早期银行的首席数据官是为了遵守巴塞尔协议 II / III 和其他监管法规要求，组织并监督数据而设立。与此同时，保险公司任命数据合规领导人来遵守《Solvency II》的报告要求。但现在对高管的理解也愈发成熟，银行和保险机构都将首席数据官向更全面成熟的方向发展，期望该职位与现有各领域高管共同完成数据管理与治理、数据架构设计与实施以及高级数据分析工作。
- 在加拿大，两个著名本土银行为满足监管要求，率先设立首席数据官职位。这些银行的首席数据官机制现在都运转的很好，并持续微调和完善其组织结构，实现数据资产收益。
- 在澳大利亚，随着金融机构监管者持续加大对整个行业数据风险管理的关注，让首席数据官的角色在大型机构中也获

得了更多的关注。虽然风险和监管是组成首席数据官职能的关键所在,但许多澳大利亚企业中的首席数据官愈发关注价值的创造,并加大对提升业务价值的

- 在亚洲,首席数据官的职责一开始也是伴随着监管和风险管理产生,并逐步向发挥数据资产价值的方向延伸。总体而言,亚洲金融企业设立首席数据官的比例较小,且通常和IT部门职责整合在一起。
- 最后,在拉丁美洲,首席数据官的角色尚处于相对不成熟的阶段,迄今为止只有巴西与哥伦比亚等较为成熟的金融市场的大型机构设立了该岗位。但是对于那些机构,大多数仍将此职位定位在IT部门之下。

另外值得一提的是:金融机构,尤其是对银行而言,相比在单一地理市场运营业务,在全球广泛地开展业务更需要一个成熟的首席数据官。鉴于其规模、复杂性、区域业务差异和企业管理特点,后者构建了多维多层的首席数据官职位。在单一全球数据领导人下,按照业务条线、区域、职能领域分设首席数据官。例如,一个全球性银行已经建立首席数据官的组织结构,其中包括一个总部的首席数据官、独立地区的首席数据官、单独业务线的首席数据官及支持关键全球企业功能的首席数据官角色,包括人力资源、财务和风险。

组织的影响

组织的成熟度直接影响首席数据官职责的演变,不同类型的金融服务公司首席数据官职责的演变速度存在较大差异,但其路径基本相似。例如,如果一个组织刚刚任命了一个首席数据官的职位,起初这个角色的工作目标可能是获得足

够的部门资源(预算与员工),且通过设立基础流程与政策来建立一个基本的数据管理组织。这些都是确保整个企业能够开始有效利用数据资产的重要基石。新上任的首席数据官也应当为增值数据服务建立一个试点案例,并借此机会试行新的基础流程与政策。此外,首席数据官培训高层,使其更好地了解金融机构当前的分析能力及战略潜能——总而言之,宣传数据愿景及试点案例来“梦想成真”。

监督数据相关条例的合规性通常是首席数据官的演化阶梯的下一个阶段。为了履行其监管报告职责,一个金融机构需要一位首席数据官来帮助组织了解他们已有的数据、所在的场景、如何固化管理方式来修复及保证数据稳定可靠。

虽然大多数首席数据官保持着重要合规性驱动的责任,越来越多的金融机构在合规以外的地方寻求新机会来利用数据获取竞争优势。

崭露峥嵘:从数据管家到业务战略家

对于从数据管家到业务战略家的转型提升,要求金融机构和首席数据官采用创业家的颠覆性创新思维来改变和扩展现有的商业模式,识别并启用新的模式。什么因素可能促使这一转变,并使得首席数据官成为机构最关键的变革者之一呢?

包括这些关键因素:

- **新市场进入者的成长**-金融机构与非传统市场的颠覆者合作或竞争?例如互联网金融公司或销售信用卡、保险和其他金融产品的零售企业,这些都对传统金融服务机构构成金融脱媒的威胁。



- **全数字化、低成本竞争对手的出现**-如何通过增强数据能力来帮助金融机构改善客户体验、提高忠诚度及留存率,并降低整体服务成本?
- **技术和工具创新** (例如: 大数据、传感器、机器人解决方案及实时引擎)-首席数据官如何通过使用一个简化、整合的策略来利用它的数据资产、提升企业能力, 能够将技术创新与持续研发运行多年且投入巨大的现有系统 (如: 数据仓库) 相结合?
- **智能的, 基于机器学习的分析方案的开发**(例如: 认知计算)-采用新的计算方式和极高的处理性能来产生新的洞察。在应对或利用这些创新和趋势时, 首席数据官起了一个怎样的作用?

- **全新的数据来源**-首席数据官如何通过新的数据来源(内部和外部的、结构化和非结构化)与技术支持来获得新的业务洞察力呢?

随着市场驱动者的发展和数据复杂性、体量和战略重要性的增加, 首席数据官的角色将演变成一个变革领导者和创新者。这个角色可以带领公司真正以信息为中心, 以分析为驱动力, 灵活使用所有可获取的信息资产, 从而更好的做出业务决策、更好地管理风险, 且对所服务的客户和市场做出更敏捷的反馈。当然, 推动时机必须是正确的。它需要一个催化剂创造的契机 - 也许是一个爆发性事件。同时, 它需要董事会高层能理解数据和首席数据官的最终价值、并努力倡导数据文化。

寻找合适的首席数据官

一个由首席数据官带领的成熟企业，能极大地展现并积极地推动数据管理能力的提升，提供关键业务智能所需的洞察力，满足包括财务、风险、营销、销售、合规、产品开发、人力资源等各方面业务的需求。要做到这一点的关键是，首席数据官需要在组织中具备相匹配的影响力，与此对应，首席数据官必须具备必要的业务、技术和管理技能，以及别人往往不具备的经验。这对企业，及那些想成为这一愈发重要角色的人而言是一个巨大的挑战（见边栏）。

首席数据官的简历

一个受欢迎的金融机构首席数据官候选人需要呈现出令人印象深刻的简历，展示他们通过结合技术、业务和数据来提升企业价值的的能力。一些受欢迎的技能和资质包括以下几点：

- **领域经验。**全面掌握金融机构（或一个特定的分部门）的行业知识，包括关键业务、客户交互和其他内部和外部利益相关者的期望与需求。
- **IT背景。**展现出信息管理和量化分析技能，包括IT基础架构、各种技术/平台、与供应商协商的能力、领导关键业务系统建设的经验。
- **量化思维。**能够建立典型业务案例和业绩指标体系来展示业务价值，以获得项目资金/资源及度量业务价值的的能力。
- **业务视角。**精通覆盖风险、财务和客户的交叉领域从而驱动业务价值，对金融机构监管环境有充分理解，并能有效使用数据来落实合规及风险管理。
- **项目领导力。**了解组织架构设计，并能够管理和推动大规模、跨职能、多级的项目，整合人员、技术、流程及工具形成长期战略和速赢成果。
- **沟通能力。**能够在组织中宣传数据战略及实施路线，并就企业数据蕴含的内在价值在企业内对多层次的利益相关者进行培训，且作为企业变革推动者克服“无力发明症”心态所带来的文化阻力。

另外，首席数据官的候选人需要：

- **热情。**具有捍卫数据作为战略性业务资产，能够为企业带来大量新的收入机会的领导决心。
- **洞察力。**能够通过战略远见来识别新的商业模式、捕捉技术及数据领域发展的机会、避免潜在风险，能推动组织创新并形成长期竞争优势。
- **颠覆性。**有提出新想法与争议话题的信心，并且通过对抗“无力发明症”或“不值得”态度来推动变革。
- **合作性。**愿意作为“桥梁建设者”及推动者来为各个部门性孤岛牵线搭桥、建设业务和技术的协同机制、统筹各方努力来推动形成可计量的业务成果。
- **敏捷性。**有迅速转化为商业价值的的能力，能够通过用一个务实的方法来实施解决方案、呈现数据价值，避免冗长的流程来构建“框架”而与前线业务脱节。

对于首席数据官应该从内部选拔还是从外部招聘这个问题，很大程度上取决于金融机构的组织架构及内在文化。采取内聘方式选拔的首席数据官及其团队将避开一些潜在的绊脚石：前提是这个首席数据官候选人已经充分了解了这家公司，及其所在行业和关键目标，包括公司的产品、客户、业务及运营流程、关键的数据需求等等。

然而，大多数金融服务机构，特别是那些不太成熟的机构，内部很难找到具备首席数据官所需全部技能的专业人士。这就是说，如果一个内部的候选人拥有与首席数据官相近的技能，这个公司会将他指派到这个职位，并利用外部资源补充支持可能出现的能力短板。相反，肯定也有一些情况需要一个外聘人员的加入。这个人可以带来从金融服务或者其他行业的精深的技能经验，坦诚的建议，以及一个不会像内部候选人那样背负政治“包袱”的新视角。虽然相匹配的行业经验是非常有价值的，合适的并拥有相应技能的数据官通常可以跨领域的提供服务，并且非常成功，特别是当他在一个可以理解他的价值的行业精英团队的支持下。虽然拥有专业领域的知识的确是一个优势，但是缺乏这样的经

验，在某些情况下，可以由其他的能力补充，包括：一个在行业之外，成果的实施相关项目的经验，深入的专业知识，优秀的领导能力，良好的沟通技巧，以及巨大的热情。

同时，即使一个或多个的候选人看上去是合适的，特定的内部阻力或者认知不足也可能会拖延一个机构为定义、建立并授权于首席数据官所做的努力。例如：一些董事会成员或者总裁级别的领导不一定能理解该职位在合规性要求之外的商业价值。部分同级别的总裁会认为一个相同级别的新职位对他们部门的流程及资源是一个威胁（包括财务及人事方面）。同时，对于常常会存在的部门性数据孤岛，他们会认为企业级的数据管理将会带来工作上不必要的干扰，而忽视这样的管理方式可能带来的潜在好处。更加困难的是，设立这一岗位可能需要一定数量的精英团队，而无论是成本，还是招聘压力，可能都是传统银行所直接面临的挑战。最后，业务周期带来的工作优先级变化，以及高管们关注于短期的、低成本高收入的业务目标，都有可能影响对可以带来长期竞争优势的高效首席数据官所需的投入及财务支持。

日常挑战的三个维度

从董事会成员到高管层，金融机构的利益相关者通常低估了他们组织数据资产、构建数据应用能力所需的努力及时间。很多干系人通常假设只要存在首席数据官，以及有限的员工支持，首席数据官就可以仅凭一己之力解决问题。但实际上，首席数据官的第一个工作是制定发展规划和实施路径，并说服其他人共同完成工作。

如果首席数据官缺少充足的预算、员工或威信，他/她需要说服各个业务单元、后台部门以及IT部门提供额外的资源去

- 1) 跨业务条线、信息系统及地域的去定位、解释、分类编目、治理及监控数据
- 2) 审查现有业务模式和业务流程，并发现数据业务重构和流程优化的价值，从而发现更加具有数据驱动力的方法。

作为这个内容的一部分，首席数据官面对了来自业务、技术及人员三方面的日常挑战。让我们仔细的看一下各个部分。

典型的业务挑战：

- 平衡企业级以及业务单元级的数据收集及使用目标；
- 遵守关于数据获取及数据质量的越来越高的要求，越来越深入的监管规定，包括：Solvency II, BCBS 239有效的风险数据采集和风险报告的原则，以及当地特定的管理要求，如欧洲的零售投资产品打包规定 (PRIIPS)；
- 建立有意义的指标体系，使得数据的有效性及其价值能够成为一个更高效企业级数据管理体系的产出；

- 找到潜在的合作伙伴，来帮助机构应对业务模式及客户的变化，或者外部驱动的要求；
- 产出足够多的积极增量结果来维持所需的利益相关者的支持及资助。

典型的技术挑战：

- 管理数量和复杂度都持续增加的数据；
- 跟上不断加速的IT创新，并解决复杂存量系统的问题；
- 匹配CIO与CTO的规划，来保证技术路线符合全局发展愿景，并具备相适应的优先级；
- 利用新兴的技术，例如大数据、区块链，机器人技术、认知分析等，并从数据与分析中获取业务收益。

典型的人员挑战：

- 培训干系人时首席数据官在监管范围外的必要性以及价值所在，特别是董事会成员以及其他总裁级管理层；
- 建立可信赖的关系并克服冲突，尤其是其他部门希望能够独立控制数据时；
- 雇佣并培养拥有均衡的信息管理与业务技能的个人来推动数据工作。

所有这些以及额外的种种挑战对于全球性金融机构的首席数据官来说更是以指数级的速度增加。对于全球性金融机构，首席数据官还必须额外的去浏览本地数据安全及隐私条例，管理海外的卓越分析中心 (COEs) 以及全球交付模块，优化人力资源的表现，这通常由于巨大的文化差异而非常复杂。这些原因使得集团首席数据官在当地任命一些首席数据官，从而保证这些复杂的方面得到充分的理解并按领域进行管理。

携手共进：优秀的首席数据官，强大的企业

将一个优秀的，有前瞻力的首席数据官与一个能理解首席数据官潜在价值并合理授权的金融机构管理团队结合起来，可以为双方产生都带来最大的价值。那么一个高效的首席数据官是如何帮助企业从优秀走向卓越的呢？

1. 加强技术与数据管理

一个获得授权的首席数据官对金融机构的战略性信息管理规划负责。在这个方面，首席数据官协助引导企业能力发展的投资方向，并消除信息孤岛及信息冗余，加快数据质量问题的确认和修复，降低总体手动归集数据的成本后，可为机构带来实质性的财务收益。

2. 降低企业风险

首席数据官将所有数据相关的活动放在相同的“伞”下，并配合恰当的管控节点，如：数据治理及管理，流程化的数据质量管理，主数据管理及元数据管理，从而实现了数据的整体治理。同时，其管理成效带来了更高的数据质量，更好的数据一致性，更易追踪的数据操作，并降低了内部监控及审查花费，对监管合规性的提升也产生了作用。

3. 增加业务价值

首席数据官提高了工作效率及数据使用效率，使得整个企业内的业务运营得以强化并增值。首席数据官通过让业务人员自己使用数据来实现数据变现以及数据普及，同时通过丰富的数据分析工具和模型，为业务构建洞察优势。这些工作最终将帮助金融机构创新业务模式，并与金融服务行业内或跨行业的机构建立伙伴关系，洞悉客户行为，及客户留存所涉及的全景视图，在所有接触渠道中提升客户服务及销售，帮助企业理解新的商机。

那么，一个机构如何提升首席数据官工作的成效呢？

1. 让首席数据官成为一个真正的总裁级

高管。虽然首席数据官挂着一个总裁的头衔，但往往在总裁内部层级中位置过低，而难以发挥实质性的影响。一些金融机构将首席数据官的位置在 IT 部门深埋了几个层级，位于首席信息官或者首席技术官的汇报层级下。另外一些地方，首席数据官则在业务那边，位于首席财务官 (CFO)，或者首席风险官 (CRO)，或者首席营销官 (CMO) 下，因为数据被理解为由业务“掌控”，而非 IT。



虽然，行业领先的做法可能会倾向于首席数据官直接向 COO（首席运营官）汇报，以保证首席数据官在业务和科技之间保持中立地位，但事实上，这没有一个单选的标准答案。因为首席数据官的位置会取决于机构的大小、复杂度、成熟度，以及内部或者外部的考虑。

事实上，首席数据官需要一个可以发挥最大影响力的位置，兼顾到企业内数据消费者的数据可用性、完整性、质量及可靠性。作为一个持续发展的角色，首席数据官将不断增强对 CEO、CFO、COO 的汇报，传递出数据是重要的、优先的业务事项，而非仅仅是一个 IT 的工作。

2. 发出一个自上而下的信号，明确高效的、企业级数据管理是一个势在必行的战略举措。经常性的高管支持言论将向机构内大范围的员工发出一个明确的信号：首席数据官具有责任及必要的认可来管理，创新及协助业务明确方向，从而解锁其信息资产的内涵价值。

3. 未雨绸缪，提前划清工作边界。

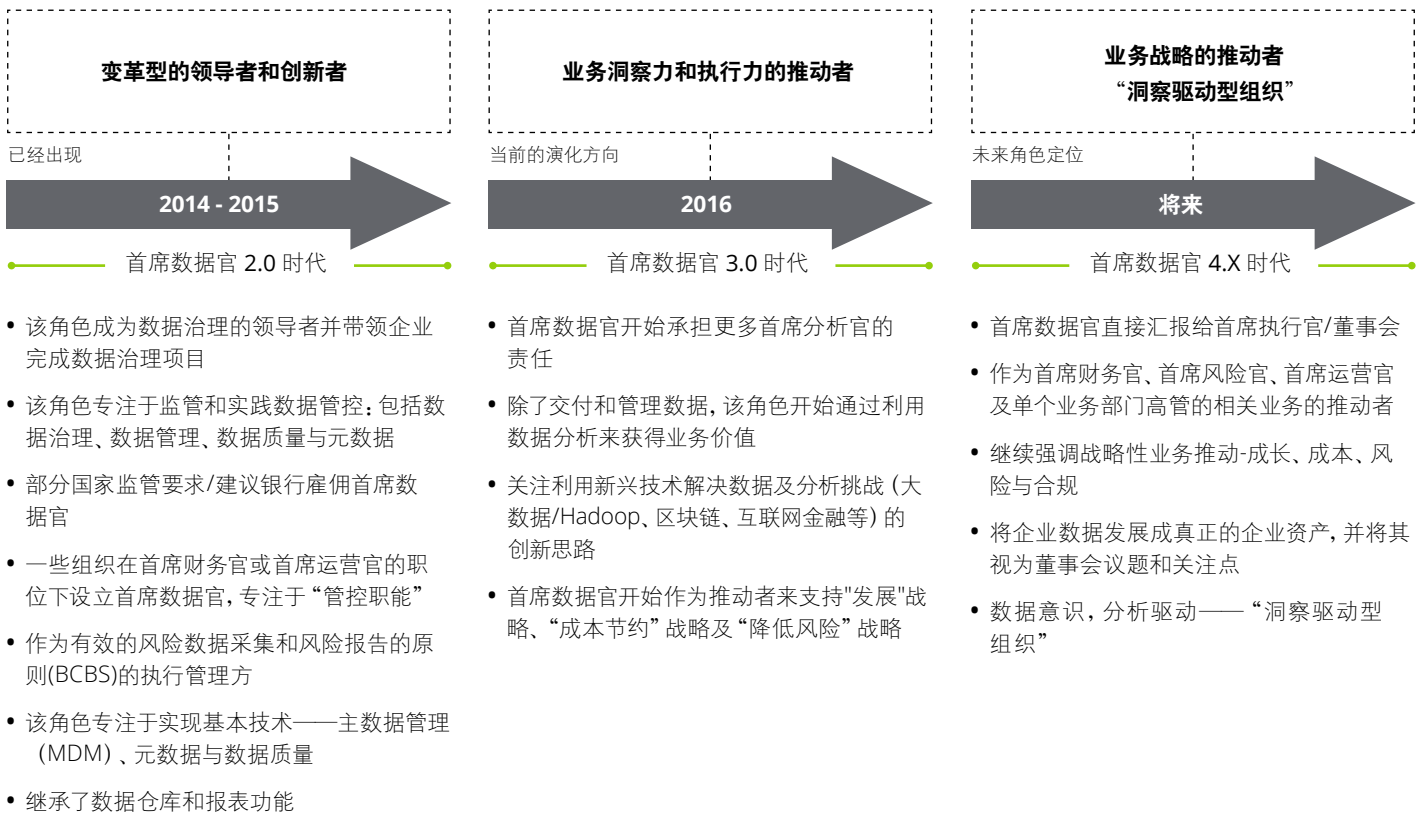
巩固首席数字官与首席信息官（CIO）的正面关系是十分必要的。因为金融机构业务条线在传统意义上数据相关议程的资源或领导缺失或不足，而技术专家已经编制了数据字典，应用了分析技术等。当首席数据官逐渐被开始承担这些责任，就会产生矛盾。有了 CEO 及董事会的指导要求，这两个职位可就以互相协作，共同从机构的科技及数据资源中挖掘业务价值。

未来的首席数据官

有组织的数据管理、分析，以及数字化转型正迅速成为金融服务行业成功的基石。新的业务竞争环境，新的技术（如：认知分析）都在持续提升首席数据官角色的重要性，以及对这一战略性岗位的需求量。伴随着首席数据官角色的进一步升级（表 3）以及职责范围的扩大，将获得更多的资金，更大的团队，更多的授权，以及董事会成员的高度关注。



表3：首席数据官的后续角色演进



展望未来，我们可以发现金融服务行业的首席数据官角色将更多的服务于战略性的组织需求。为了实现这一目标，在首席数据官推动机构建立了一个受有效数据治理标准支持的可靠数据架构后，首席数据官职责会与首席数据分析官职能相结合，继续大力开展业务探索及数据变现获取竞争优势。在全球性的保险公司和一些银行机构，首席数据分析官是一个已经开始正式应用的职位。

尽管我们可以推测这个角色随着时间的推移，其职责范围和管理维度会有所变化，但有一点看来是确定的：金融服务领域的首席数据官，随着企业愈发意识到数据就是其潜在 DNA，而不断成为一个重要且富有挑战的角色，并且将深入发掘数据资产价值从而为企业创造新的利润增长点，并提升利益相关者的回报。

德勤联络人

张庆杰

主管合伙人

德勤管理咨询大中华区

“分析与信息管理”业务条线

电子邮箱：qjzhang@deloitte.com.cn

尤忠彬

总监

德勤管理咨询大中华区

“分析与信息管理”业务条线

电子邮箱：zhyou@deloitte.com.cn

致谢

诚挚的感谢劳伦·托马斯，汉娜·汉密尔顿以及梅丽莎·费勒对本报告的贡献与支持。

办事处地址

北京

中国北京市东长安街1号
东方广场东方经贸城西二办公楼8层
邮政编码: 100738
电话: +86 10 8520 7788
传真: +86 10 8518 1218

长沙

中国长沙市开福区芙蓉北路一段109号
华创国际广场3号栋20楼
邮政编码: 410008
电话: +86 731 8522 8790
传真: +86 731 8522 8230

成都

中国成都市人民南路二段1号
仁恒置地广场写字楼34层3406单元
邮政编码: 610016
电话: +86 28 6789 8188
传真: +86 28 6500 5161

重庆

中国重庆市渝中区瑞天路10号
企业天地8号德勤大楼36层
邮政编码: 400043
电话: +86 23 8823 1888
传真: +86 23 8859 9188

大连

中国大连市中山路147号
森茂大厦15楼
邮政编码: 116011
电话: +86 411 8371 2888
传真: +86 411 8360 3297

广州

中国广州市珠江东路28号
越秀金融大厦26楼
邮政编码: 510623
电话: +86 20 8396 9228
传真: +86 20 3888 0121

杭州

中国杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206-1210室
邮政编码: 310008
电话: +86 571 8972 7688
传真: +86 571 8779 7915 / 8779 7916

哈尔滨

中国哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大厦1618室
邮政编码: 150090
电话: +86 451 8586 0060
传真: +86 451 8586 0056

合肥

中国安徽省合肥市
政务文化新区潜山路190号
华邦ICC写字楼A座1201单元
邮政编码: 230601
电话: +86 551 6585 5927
传真: +86 551 6585 5687

香港

香港金钟道88号
太古广场一座35楼
电话: +852 2852 1600
传真: +852 2541 1911

济南

中国济南市市中区二环南路6636号
中海广场28层2802-2804单元
邮政编码: 250000
电话: +86 531 8973 5800
传真: +86 531 8973 5811

澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-N座
电话: +853 2871 2998
传真: +853 2871 3033

蒙古

15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street
1st Khoroo, Sukhbaatar District,
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia
电话: +976 7010 0450
传真: +976 7013 0450

南京

中国南京市新街口汉中路2号
亚太商务楼6楼
邮政编码: 210005
电话: +86 25 5790 8880
传真: +86 25 8691 8776

上海

中国上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码: 200002
电话: +86 21 6141 8888
传真: +86 21 6335 0003

沈阳

中国沈阳市沈河区青年大街1-1号
沈阳市府恒隆广场办公楼1座
3605-3606单元
邮政编码: 110063
电话: +86 24 6785 4068
传真: +86 24 6785 4067

深圳

中国深圳市深南东路5001号
华润大厦13楼
邮政编码: 518010
电话: +86 755 8246 3255
传真: +86 755 8246 3186

苏州

中国苏州市工业园区苏惠路88号
环球财富广场1幢23楼
邮政编码: 215021
电话: +86 512 6289 1238
传真: +86 512 6762 3338 / 3318

天津

中国天津市和平区南京路183号
天津世纪都会商厦45层
邮政编码: 300051
电话: +86 22 2320 6688
传真: +86 22 8312 6099

武汉

中国武汉市江汉区建设大道568号
新世界国贸大厦49层01室
邮政编码: 430000
电话: +86 27 8526 6618
传真: +86 27 8526 7032

厦门

中国厦门市思明区鹭江道8号
国际银行大厦26楼E单元
邮政编码: 361001
电话: +86 592 2107 298
传真: +86 592 2107 259

西安

中国西安市高新区锦业路9号
绿地中心A座51层5104A室
邮政编码: 710065
电话: +86 29 8114 0201
传真: +86 29 8114 0205

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以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络为财富全球500强企业中的80%左右的企业提供专业服务。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263,900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及鉴证、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作出重要贡献。敬请访问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。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前,您应咨询合资格的专业顾问。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。

©2018。欲了解更多信息,请联系德勤中国。

BJ-18SC-18