

Deloitte.



指数级的CFO

**CFO的职责不仅在发生变化，而且
在不断扩大**

CFO们, 你们准备好实现指数级增长了吗?

CFO的角色会发生改变吗？

您之前已经读过相关内容。利用技术的爆炸式发展，使得传统CFO转向数字化CFO，使财务部门能够在数字世界中发挥作用。但如今，随着“CFO关注议题”变得更加复杂和相互依赖，这一角色不仅在发生转变，而且还在扩展其范围。对其的期望不仅在增长，而且增长的速度和规模是前所未有的。

您今天可以做什么来帮助您应对明天的挑战和机遇？

在当今各种变革力量之间的复杂相互作用之下，没有完美的方法来预测未来。到2030年，行业和商业领域会变得非常不同，而创新、创造性思想和重塑的压力正在加剧。管理组织正在应对技术、社会、经济和环境方面前所未有的变化。通往2030年的道路绝非一条康庄大道。董事会、CEO和其他高管可能会指望CFO和财务团队帮助他们理解并规划未来。

2030年行业和商业领域会变得非常不同，而创新、创造性思想和重塑的压力正在加剧。您今天可以做什么来帮助您迎接明天的挑战和机遇？

对 CEO 成功最重要的角色



[Fortune/Deloitte CEO survey Winter 2022](#)

2030年的经营环境



价值创造

未来，公司在为股东和利益相关者创造价值的方式将变得复杂，包括新的商业模式、产品、服务和价值杠杆，这些将超越传统的商业边界。思考这样的一个未来：



产业融合
为产品和服务的创新提供了新机遇。



生态系统伙伴关系
形成复杂的、相互依存的网络，这些网络同时具有竞争性、协作性和共同创造性。



不断变化的客户期望
推动新产品和实践来解决个性化、可持续性和社会影响等问题。



非传统资本来源
例如影响力投资或自筹资金的举措创造了资金增长的创新途径。



信用
凭借其创造价值和削弱价值的 ability，成为衡量企业绩效的标准指标。

2030年的经营环境



运营管理

企业如何平衡效率和弹性-并寻求优化两者-可能不仅是企业健康的一个因素，也是转向新的价值创造机会的关键成功因素。思考这样的一个未来：



人工智能 (AI) 在社会中无处不在
运营响应时间从天缩短到秒。



职能孤岛将不再存在
运营、财务、供应链和其他职能部门的运作将不再受边界限制。



技术感应能力被大规模嵌入，以实现持续的发现、评估和能力支撑。



出现了新的运营模式，可以实现企业价值，同时平衡成本和企业风险。



企业必须新的法律、监管考虑和风险下开展运营。

2030年的经营环境



人才与文化

随着人机协作、新的工作和员工期望以及多代工作团队的日益普及，公司如何将人力议题融入企业议题的方式可能会发生巨大变化。思考这样的未来：



新一代“含着人工智能金汤匙出生”的人才在工作日的几乎每分钟都可以使用人工智能数字助理；人际关系比以往任何时候都更加重要。



跨代人才的员工期望需要体贴入微的包容性、灵活的工作场所以及“生产力”的新衡量标准。



整个组织的工作不断发展，可能需要新的一可能需求量很大的一技能和能力，例如商业促成和影响力。



整个组织都渗透着不断变革和创新的文化。



目的是最重要的，清晰、明确，并指导商业活动。

指数型 CFO 崭露头角

随着宏观市场力量影响企业运营和价值创造方式的转变，对首席财务官和财务团队的需求和期望不仅会发生变化，而且会扩展。

为了响应这一号召，我们很可能会看到一位具有**指数级增长能力的CFO**占据中心位置——他作为执行者，通过加速企业的价值创造、推动企业的卓越运营、塑造人才经验和文化，从而带领企业进行无论是规模还是速度上都前所未有的变革。



目录

01

一个加速变化的世界
宏观动态非常重要

8

02

你的行业，你的公司
压力将会直击要害

10

03

现在是关键时刻。
招募指数级CFO

13

04

如何开始
关键因素可能就是你

21

加速变化的世界

让我们回顾一下，看看公司今天面临的问题以及现有的这些力量将会如何塑造未来。

想想看：电话花了 65 年多的时间才占领了一半的市场。汽车只用了不到 20 年就占领了一半。智能手机则不到 10 年²。那么不那么有形的创新呢？Netflix 等了三年半才迎来第一百万用户。X 等了两年。而生成式 AI 聊天机器人只用了五天就达到了这一里程碑。³

如果宏观力量（包括技术和人口）之间没有持续的相互作用，变化可能就不会以这样的速度发生。



01

02

03

04

宏观动态非常重要

我们看到五个关键宏观动态正在以前所未有的速度同时发展，这为企业转型带来了一个转折点：



技术

总体而言，技术创新和用户采用的速度正在以惊人的速度增长。

23%

大型语言模型将改变当今 23% 的工作和 40% 的工作时间。⁴



人口统计

人口老龄化和代际差异往往会推动劳动力和消费者行为的新动态。

64%

千禧一代和 Z 世代占商业买家的 64%，他们要求更高，其中 90% 表示对供应商不满意。⁵



环境

日益加剧的环境不稳定性似乎正在推动企业、投资者、政府和消费者的行为改变。

69%

69% 的企业员工表示，他们希望公司投资于可持续发展，包括减少碳排放、使用可再生能源和减少浪费。⁶



地缘政治

经济民族主义和贸易保护主义的兴起对未来的国际经济合作构成了潜在挑战。

42%

短短三年内，全球新的贸易限制几乎增加了两倍。⁷仅在 2024 年，占全球 GDP 的 42% 的国家将举行选举。⁸



资本市场

财政政策的转变和量化紧缩措施似乎已经结束了零利率资本时代。

9%

利率、债务成本和股权资本成本的上升导致加权平均资本成本在不到一年的时间内增加了 50% 或更多，从 2022 年 3 月的 6% 上升到 2023 年 3 月的 9%。⁹

这些宏观动态可以影响每个人的生活和每一份工作，它们标志着通往利润和增长的道路，并对商业发展方式产生影响。



01

02

03

04

05

06

你的行业 你的公司

压力将会直击要害！

随着技术、地缘政治、资本市场、人口结构和环境内部和外部的变化和不确定性不断加快，企业可能必须做出适应——有时是被动应对，有时是超前应对，但始终在寻找发展机会。我们已经看到相互交织的宏观力量对各行业产生了五种独特的商业影响。



- 01
- 02
- 03
- 04

宏观层面的商业影响



01

02

03

04



商业模式颠覆

竞争和消费者对个性化的需求日益加剧，迫使企业在行业界限内外进行创新，从而带来新的增长方式和新的业务风险。

62% 的首席执行官将新产品/服务/市场创新列为三大优先事项之一。¹⁰



不断增长的绩效期望

除了财务指标之外，在更广泛的领域内实现绩效的压力也越来越大。

在过去的一代人中，上市公司的平均寿命缩短了三分之一。¹¹



更艰难的资本决策

在并购、IPO 和基础设施方面，短期业绩投资与长期增长之间的权衡变得越来越复杂和不确定。

短期和长期投资的结合位居首席执行官的首要任务——核心业务转型（67%）和人才获取（67%）正在争夺投资。¹²



不断变化的监管要求

监管机构对提高报告透明度和报告频率（通常超出财务范围）的需求日益增长。

具有重大经济影响的法规数量（估计每年的经济影响达 1 亿美元或以上）从 2016 年到 2020 年增长了 4 倍。¹³



利益相关者需求的转变

客户、员工、合作伙伴和监管机构对商业决策的影响力比以往任何时候都大。

2016 年，网红营销行业的价值仅为 17 亿美元。到 2022 年，该行业的价值将达到 164 亿美元，到 2023 年，该行业的价值将达到 212 亿美元。¹⁴

推动当今变革——行业案例



01

02

03

04

这些商业影响可能会推动我们未来在价值创造、卓越运营以及人才和文化方面的运营方式的变化。



汽车业

商业模式颠覆似乎为汽车行业带来了新的挑战 and 机遇。到 2030 年，自动驾驶等车载软件服务的收入可能会激 1000%——这对该行业的传统商业模式构成了重大颠覆。¹⁵



银行业

利益相关者对传统银行体验和数字银行体验的期望不断转变，这迫使许多商业银行和消费者银行采用混合方式来满足其客户和客户的需求。¹⁶



医疗保健

总体而言，医疗保健行业需要做出**更严格的资本配置决策**，因为他们需要权衡对实体设施和远程医疗解决方案的投资，以应对患者数量的快速增长——预计医疗支出将从 2022 年的 4.4 万亿美元增至 2031 年的 7.2 万亿美元。¹⁷

虽然战略和选择因行业和业务而异，但每个组织都应准备好应对挑战和机遇。在企业规划未来发展路线时，CEO、董事会和其他高层领导可能会依靠CFO和财务部门来引领他们走出未知的困境。

现在是关键时刻。

招募指数级CFO

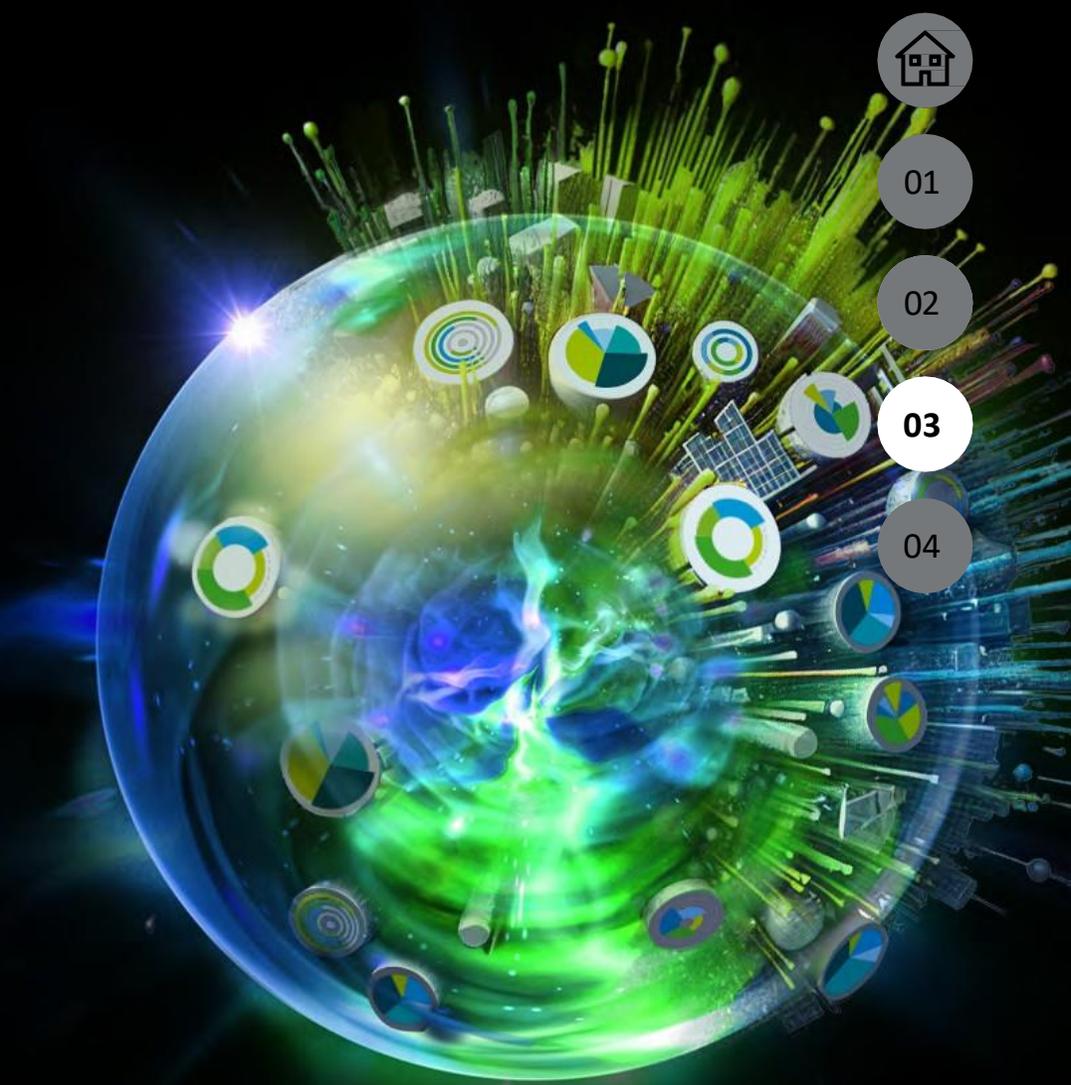
总结一下

作为CFO，您可能会觉得自己身处另一个世界。其他人可能也有这种感觉，他们中的许多人可能希望您帮助他们理解和进行管理。您和您的财务团队可能已经超越了“相同但更多”或“更快”的阶段。除了改变别无他法。这并不是什么新鲜事，而且似乎已经出现了CFO角色范围不断扩大的趋势。

2018年至2023年期间，德勤分析了30,000多个CFO职位空缺，以了解组织需要哪些技能。自2018年以来，CFO职位范围增长了19%，对财务管理的基本期望没有减少，但对业务运营、风险管理、分析和研究以及商业连接的期望有所增加。¹⁸

而未来的CFO可能会被要求比今天的CFO发挥更大的作用。

2018年至2023年期间，德勤分析了30,000多个CFO职位空缺，以了解组织需要哪些技能。



01

02

03

04

角色概述

让我们来假设一个未来发布的职位描述。

想象一下，CEO和董事会坐下来为未来的CFO撰写职位描述——他能够同时处理意外事件和长期结构性变化。他可以“以新的方式用更少的资源做更多事情”。虽然目标和任务听起来很熟悉，但变化的复杂性、模糊性和速度是前所未有的——而首席财务官如何快速、精确地在更大的范围内执行任务以满足当前形势可能会有根本性的不同。这份职位描述会是怎样的？

我们正在寻找一位有远见的商业领袖，能够驾驭快速变化——无论是规模还是速度——随着组织的发展，最大限度地降低业务风险，最大限度地创造价值。

我们的首席财务官将指导企业战略并引领我们商业模式的重塑——在不断变化的消费者个性化期望和产品/服务复杂性的背景下——通过行业融合和生态系统共同创造来释放新的增长源。

他们将平衡短期和长期的财务影响，并同时寻找利用创新技术来运营、优化和改造我们组织的机会。

我们理想的候选人将在充满不确定性的环境中茁壮成长，并带领我们的组织蓬勃发展。他们将培育以目标为导向的文化，发展一支高度多元化、善于人机协作的团队。

这和你相符吗？



01

02

03

04



加速创造价值

担任此职位，您需要：

引领和 催化变革

贯穿整个组织，在复杂、互联、跨行业的网络中协调商业模式转型。

指导战略增长 选择

例如探索资金来源的创新途径、与生态系统合作伙伴共同创新产品/解决方案。

拥护创新的 技术

转型使组织能够用更少的资源做更多的事情，同时加速价值实现。

CFO的职责如何扩大？

如今，CFO 需要指导战略决策。但未来的决策可能会更加复杂，速度也会更快。CFO 可能需要管理高度复杂且高度个性化的产品和服务组合，提供跨多个变量的精确成本效益分析以指导投资，或提供详细的影响评估以响应实时事件的发生。



01

02

03

04



推动整个企业的卓越运营

担任此职位，您需要：

指导企业组织

通过企业风险感知和多维情景建模和规划来度过不确定时期。

重新构想企业治理

组织需要考虑到董事会、投资者、员工和客户等众多利益相关者的期望以及监管变化的快速步伐，并进行风险管理

维护企业组织的稳定性

在不确定时期，采用一系列投资组合策略和方法来管理流动性，以实现适应性和现金储备的可用性。

CFO的职责该如何扩大

如今，风险管理是CFO的职责。但是，从人工智能和网络风险到气候和地缘政治风险，业务风险的范围和复杂程度正在达到前所未有的规模。CFO可能需要制定风险和治理方法，以保护企业，并使其保持竞争力。



01

02

03

04

角色目标



塑造人才和文化

担任此职位，您需要：

成为企业变革领导者

企业变革领导者将会在整个组织内灌溉一种拥抱持续创新的转型文化。

成为首席人才官

首席人才官将会清晰地理解技术驱动的财务技能的演变——从提示词工程到数据科学。

影响企业战略

通过重组员工队伍，使员工积极性更高、多元化，并能与机器进行有效合作，从而形成具有前瞻性的市场意识。

CFO的职责该如何扩大？

管理财务人员并非新鲜事。但财务人员的构成和范围在不断发展和扩大。CFOs可能需要有效地管理由机器和人类组成的员工队伍——不仅涉及财务，还经常包括采购、IT、不动产等更广泛的全球服务交付——同时寻找和留住拥有“新世界”技能和来自财务和会计以外非传统背景的人才。



01

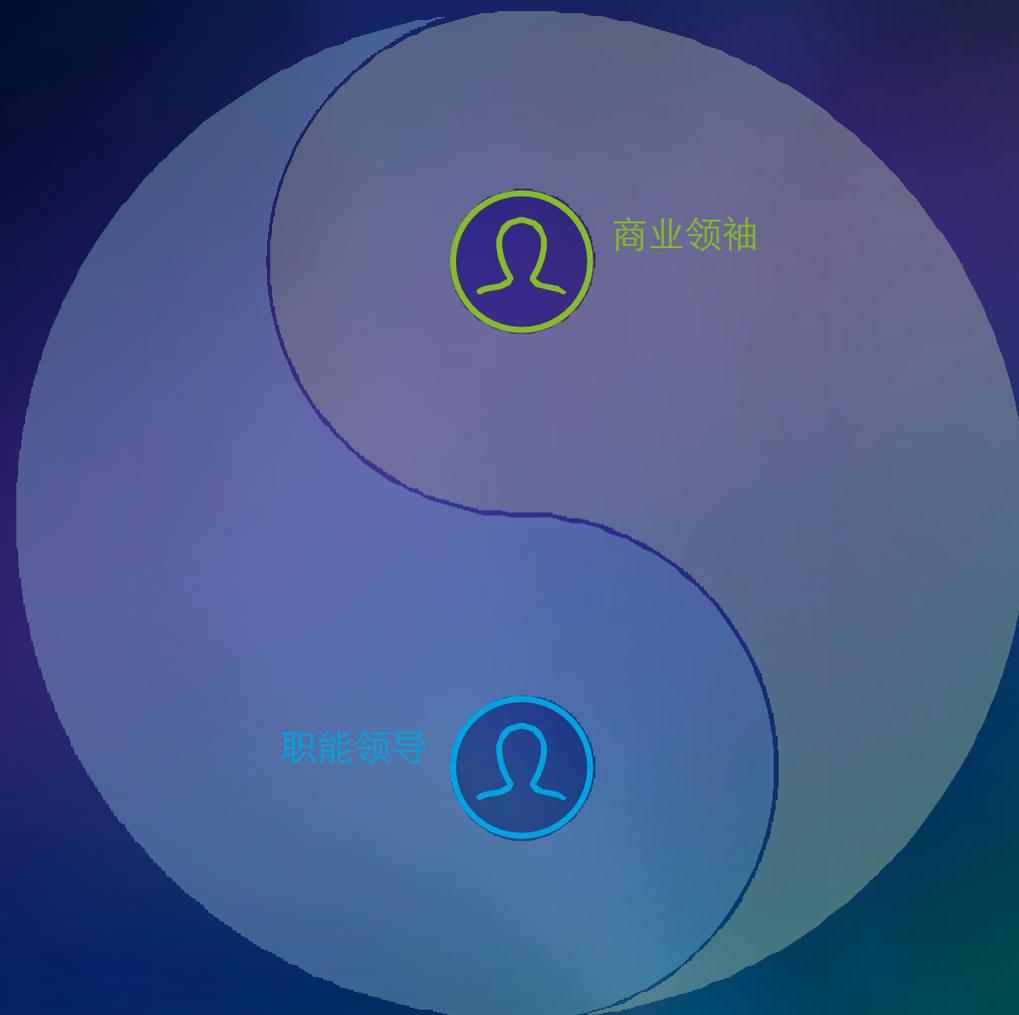
02

03

04

该职位的主要职责

CFO 的职责正在扩大，请记住，适用于 CFO 个人的任何规定也适用于整个财务职能和团队。这意味着 CFO 不仅要承担更大的工作，还要领导一支新的团队。



01

02

03

04

成为一个商业领袖的 主要责任

需要成为 CEO 和高管团队值得信赖的合作伙伴，有权提供见解、意见和财务分析，以支持有关增长和价值创造的战略业务决策。虽然以下某些能力可能已经到位，但它们可能需要显著成熟才能支持 CFO 不断变化的期望。



市场感知

宏观和微观趋势监测

企业风险感知



动态情景规划

多维情景建模

业务场景战略执行



创新增长战略与 执行

增长渠道探索

生态系统合资企业



综合绩效管理

跨职能规模和建模

对整个企业绩效的影响



资本优化

产业融合并购

投资组合和流动性策略



战略成本转型

企业成本监控

具有目标针对性的转型实施



01

02

03

04

成为职能领导者的 主要职责

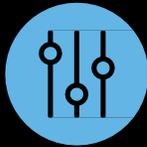
成为组织**创新、高效和有效**的运营者和管家，负责向内部和外部利益相关者报告业务绩效的完整性并管理风险。您可能需要为财务职能的运作和交付提供新方法，以支持 CFO 日益成熟的能力。



机器支持的自主流程

人工智能系统和数据

数字分析师管理



按需提供信息

内部和外部数据管理

动态报告、见解和监管准备（例如可持续性、人工智能）



创新管理

新兴技术发现和教育

试点实施并持续推广



人才经验管理

为数据科学家、快速工程师和其他人员构建下一代工作架构¹⁹

技能重塑（例如市场意识、业务促进、构建愿景）



动态服务交付

数字化管理的副驾驶

有针对性的外包/内包/合作包



企业运营

核心财务以外的业务（例如不动产管理）

“黑天鹅”类似事件的管理



01

02

03

04

如何开始

当你踏上指数级增长的旅程时，请牢记以下优先事项：

加速创造价值



探索非传统增长源，包括行业融合和生态系统合作伙伴。



与高管层合作，构建涵盖股东、员工、客户/社会/公众和环境价值的全面的多利益相关者企业价值视图。



扩大外部利益相关者群体，以帮助获得更广泛的价值创造预期，包括收入增长、营业利润率提高和资产效率。



保持以需求为出发点的节奏来监控外部动态和宏观事件，并增强模拟其财务和运营影响和情景的能力。



定义衡量信任程度的标准，并确定组织可以采取的行动，以发展业务、管理风险、加强关系和加强组织间的信任和公平。

改变可以从核心开始——利用现有的技术，现有功能可以变得更强大、更快。



01

02

03

04

如何开始

当您踏上指数级增长的旅程时，请牢记以下优先事项：

推动整个企业的卓越运营



标准化、清理并严格管理运营、财务和外部数据，以释放跨功能孤岛的后见之明、洞察力和远见。



采用生成式人工智能、机器学习和预测分析等技术，通过自动化提高效率，并通过对财务和整个企业的更深入洞察提高效率。



建立技术流畅性并在整个企业内实现新兴和颠覆性技术（例如生成式人工智能、虚拟现实、量子计算）的协调实验的工业化。



通过改进的风险框架、技术护栏和分析工具来管理企业风险复杂性，从而评估地缘政治不确定性、新兴技术和不断变化的法规的范围、影响和风险敞口。



重新构想运营模式以及劳动力配置，以通过机器人和人才解决方案的组合来帮助满足利益相关者的期望。

添加技术可以实现更多创新。随着您的系统变得更加同步，您很可能能够将技术进步与业务、运营和客户模型的变化相匹配。



01

02

03

04

如何开始

当您踏上指数级增长的旅程时，请牢记以下优先事项：

塑造人才和文化



进行新兴技术（包括人工智能）的曝露分析，以了解对未来技能、角色和组织结构的潜在影响，并着眼于对未来积极进行设计。



制定人类与机器的绩效和发展战略以及职业道路。



尝试新的价值流和创新的人才模式、采购策略和报告关系，以帮助满足和影响利益相关者。



评估您的组织的文化是否准备好进行持续创新；确定需要发展以应对模糊性和动态运作的关键信念和行为。



将目的融入战略和运营决策中——每天践行组织承诺。

最终，整个财务团队应该能够以加速价值创造为中心建立的新思维为企业服务。



01

02

03

04

你可能就是关键因素



01

02

03

04

将某事定义为“指数级”需要与数学进行比较。不仅仅是增长，而是以更大的规模增长。我们在这里使用这个术语并非偶然。成为一名指数级CFO需要面临两个挑战：认识到对你的要求已经在以那种方式扩大，并发展你自己的方法并创新你的能力以跟上步伐。

请记住，财务的作用远比人们想象的要大得多。它是企业的感知神经系统、大脑，也是变革生根发芽的“工作坊”。

随着您面临的来自内部和外部客户的需求不断增加且越来越强烈，一个充满活力的财务团队可能会从增强人力的智能技术中受益。通过消除距离的虚拟协作，财务团队可以取得更多成就。

而且，它很可能会从领导者——CFO那里获得力量，首席财务官既是业务领导者，又是职能领导者，他的多种面孔和角色都融合成一种能够跟上时代步伐并领先于时代的单一方法。这可能不是您读到的第一篇关于您角色变化的论文。也可能不是最后一篇。但它可能是在转折点出现时到来的那一篇。这可能是找出您内心深处的东西的时候了。

要成为一名指数型CFO需要面临两项挑战：认识到对你的要求已经在不断扩大，并改进你自己的方法，创新你的能力以跟上步伐。

致谢

作者

Mike Danitz

首席、咨询、金融与企业
绩效

Deloitte Consulting LLP Tel: 1
206 716 6948

Email: mdanitz@deloitte.com

Jonathan Englert

首席、咨询、金融与企业
绩效

Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 215 405 7765

Email: jenglert@deloitte.com

Wendy Huang

首席、咨询、金融与企业
绩效

Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 312 486 3698

Email: wendyhuang@deloitte.com

Court Watson

合伙人、风险与财务咨询、财务主管

Deloitte & Touche LLP

Tel: +1 206 716 7082

Email: cowatson@deloitte.com

Katherine Ji

咨询、财务和企业绩效高级经理

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 212 618 4056

Email: yuji@deloitte.com

贡献者

Abhinav Astavans

Benjamin Barudin

Jessica Bier

Casey Caram

Kyle Cheney

Annamaria Cherubin

Priya Ehrbar

Miles Ewing

Steve Gallucci

James Glover

Nick Grewal

Susan Hogan

Mark Horn Ajit

Kambil Mark

Koeppen

Caleb Longenberger

Kathryn Lynch

Kirti Parakh

Ranjit Rao

Sameer Rewal

Chris Ruggeri

Faisal Shaikh Anton

Sher Temano

Shurland Brad

Smith

Dana Swanson Switzer

Kim Hendil Tegner

Eric Vroonland

Paul Wensor



联系人

龚戈亮

领导合伙人上海
财务转型与绩效管理服务
德勤中国管理咨询
电话: +86 21 2316 6877
邮箱: ggong@deloitte.com.cn

黄耿

合伙人深圳
财务转型与绩效管理服务
德勤中国管理咨询
电话: +86 755 3353 8198
邮箱: anhuang@deloitte.com.cn

金睿

合伙人上海
财务转型与绩效管理服务
德勤中国管理咨询
电话: + 86 21 2316 6317
邮箱: mijin@deloitte.com.cn



01

02

03

04



01

02

03

04

结尾注释

1. [Deloitte, The Chief Executive Program, Winter 2022 Fortune/Deloitte CEO Survey, 2022.](#)
2. [Morgan Stanley, Data Era Spend— Generating Alpha and Productivity, July 22, 2021.](#)
3. [Brian Nowak, CFA and Morgan Stanley research team, "MS: How is AI Set to Change the Tech Landscape... and What's NEXT?" AdvisorAnalyst.com, March 6, 2023.](#)
4. [World Economic Forum in collaboration with Accenture, Jobs of Tomorrow: Large Language Models and Jobs—Whitepaper, September 2023; World Economic Forum, Growth Summit 2023: The impact of AI on growth, according to experts, May 20, 2023.](#)
5. [Barbara Winters, Amy Hayes, and Jenna Santos, "Younger Buyers Have Changed The Business Buying Landscape," Forrester, February 14, 2023.](#)
6. [Jennifer Steinmann et al., "Engaged employees are asking their leaders to take climate action," Deloitte Center for Integrated Research, accessed May 13, 2024.](#)
7. [International Monetary Fund, "The High Cost of Global Economic Fragmentation," August 28, 2023.](#)
8. [Enda Curran and Alan Crawford, "Brace for Elections: 40 Countries Are Voting in 2024," Bloomberg, November 1, 2023.](#)
9. [Michael Mankins, "Capital Is Expensive Again. Now What?" Harvard Business Review, March 30, 2023.](#)
10. [Deloitte, The Chief Executive Program, Winter 2023 Fortune/Deloitte CEO Survey, 2023.](#)
11. [Mark Dohnalek, "Corporate Death Rates Are Rising: These Four Strategies Can Drive Growth And Increase Longevity," Forbes, September 16, 2022.](#)
12. [Deloitte, Winter 2023 Fortune/Deloitte CEO Survey: For the third year, CEOs are starting the new year on a positive note, 2023.](#)
13. [Mark Febrizio, "Federal Agencies are Publishing Fewer but Larger Regulations," Regulatory Studies Center, Trachtenberg School of Public Policy & Public Administration, Columbian College of Arts & Sciences, December 20, 2021.](#)
14. [Chloe West, "22 influencer marketing statistics to guide your brand's strategy in 2024," Sprout Social, October 26, 2023.](#)
15. [Keith Naughton, "Ford CEO Predicts 1,000% Growth for In-Car Software Services," Bloomberg, August 14, 2023.](#)
16. [Frank Sorrentino, "Brick-And-Mortar Bank Branches Adapt To Meet Consumers' Needs," Forbes, February 21, 2024.](#)
17. [Rebecca Pifer, "US health spending to surpass \\$7T by 2031, CMS actuaries say," Healthcare Dive, June 15, 2023.](#)
18. [Deloitte Insights research— C-suite role analysis conducted in March 2024.](#)
19. [Gartner, "Leadership Vision for 2024," accessed May 13, 2024.](#)



本出版物仅包含一般信息，德勤不通过本出版物提供会计、商业、财务、投资、法律、税务或其他专业建议或服务。本出版物不能替代此类专业建议或服务，也不应将其用作可能影响您业务的任何决定或行动的依据。在做出任何可能影响您业务的决定或采取任何可能影响您业务的行动之前，您应咨询合格的专业顾问。德勤对任何依赖本出版物而遭受的损失概不负责。

关于德勤

德勤是指德勤有限公司（一家英国私人担保有限公司，简称“DTTL”）、其成员所网络及其相关实体中的一个或多个。DTTL 及其每个成员所都是法律上独立的实体。DTTL（也称为“德勤全球”）不向客户提供服务。在美国，德勤是指 DTTL 的一个或多个美国成员所、其在美国使用“德勤”名称运营的相关实体及其各自的附属公司。根据公共会计的规则和规定，某些服务可能无法提供给鉴证客户。请访问 www.deloitte.com/about 了解有关我们全球成员所网络的更多信息。

版权所有 © 2024 Deloitte Development LLC。保留所有权利。