

弥合数据价值差

文 阿伊杰·维萨、桑杰夫·沃赫拉、艾曼纽·帕扬、尤索夫斯·达特

提要: 数据,是企业数字化转型的基础,但现有数据所能发挥的价值与企业预期之间往往存在巨大差距——企业高管面临着手握优秀蓝图却无法落地的困境。不过,通过埃森哲的持续研究发现,成功转型为数据驱动的企业正通过12项数据关键能力,挖掘数据全价值,拥抱新机遇。



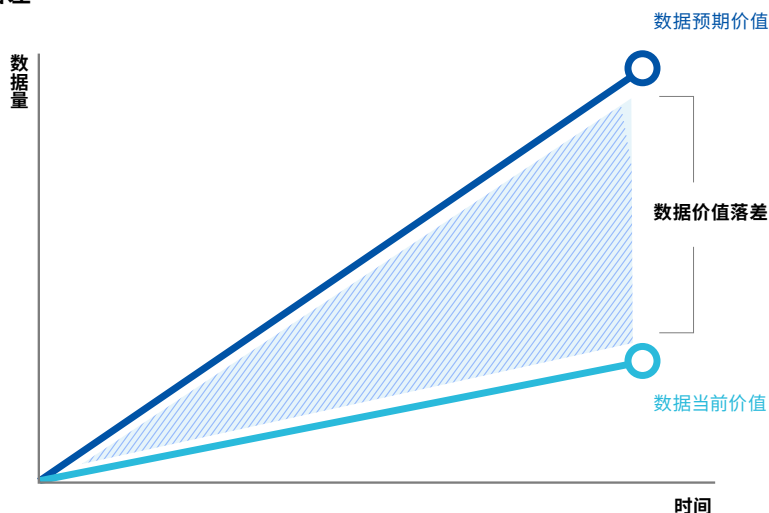
企业如今可以收集、存储、分析和重新配置大量新数据,从中扩大机遇并获取关键洞察,实现新的业务价值。但实际上,仍有大量数据尚未得到充分利用。Forrester研究表明,企业内部有60%~73%的数据都没有得到分析。¹我们的调研也显示,仅有32%的企业表示能够从数据中获得直观、量化的价值,27%的企业表示数据分析生成的洞察和建议具有高度的可行性。

而如果数据当前的价值与预期价值之间存在落差(见图一),企业将无法提高运营效率、做出更明智的决策,更无法实现商业创新——这意味着它们既

无法改进核心业务,也无法为未来业务的增长奠定基础。

我们对数据驱动型企业的研究也证明了这点(见图二)。这些企业将数据驱动应用于企业经营的方方面面,以提高数据质量、信任和效率,从而实现核心业务转型并提高运营的当前价值。与此同时,建立坚实的数据基础也是构建分析人工智能能力、推动未来发展的关键。数据产生的洞察可以在整个价值链中优化运营、促进业务增长、重构产品与服务、改善客户体验,助力企业在未来发展中提升业务价值。

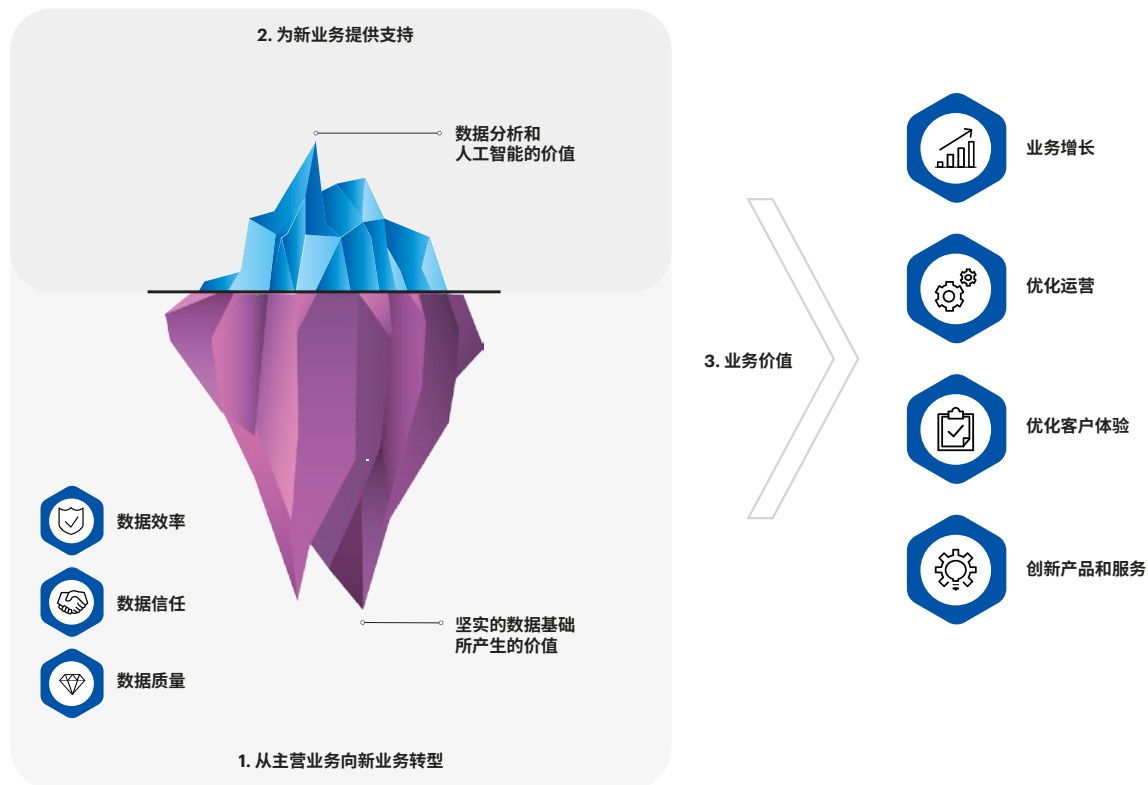
图一 数据价值落差



数据(来自企业内部和生态系统)的指数级增长为企业提供了更多的机遇,从而在实现业务价值方面获得更丰富的洞察。然而,大多数企业发现难以将数据转化为价值,导致数据可用性和洞察力之间存在巨大落差。

1. CEO Magazine: 分析使用不足可能导致企业损失数百万美元——2019年4月。

图二 使用数据



挖掘数据全价值的三大阻碍

埃森哲全球商业研究院对190名企业高管开展的相关调研显示，企业在努力挖掘数据潜能的时候，面临三大阻碍。

阻碍一：企业文化缺失

高管们证实，缺乏数据驱动的文化和正确的技能是企业难以实现数据价值的首要障碍。释放数据价值必须要打造数据驱动的企业文化。这意味着需要获得高层支持、有合适的人才、具备收集和分析数据所需的资源，这样才能每天通过海量新数据做出

明智决策。调研结果显示，55%的企业主要依靠人工流转来找寻企业内部数据，仅28%的企业运用部署的分析工具来战略性分析基础架构内的数据，一半以上的受访企业发现很难找到相关人才并留住他们。

阻碍二：数据质量不佳

如果企业花费大量时间来构建和准备不完整的数据，又或者数据本身有错误并且来源不一，不但需要数据科学家花费80%以上的时间用于清洗数据以便进行分析，²而且还会得不到员工对数据的充分信任，企业因而无法建立强大的数据基础。根据我们的研究，仅三分之一的企业信任它们的数据，达到有效利用并从中实现价值。

2. 资料来源：<https://hbr.org/2018/08/what-data-scientists-really-do-according-to-35-data-scientists>。

阻碍三：数据孤岛繁多

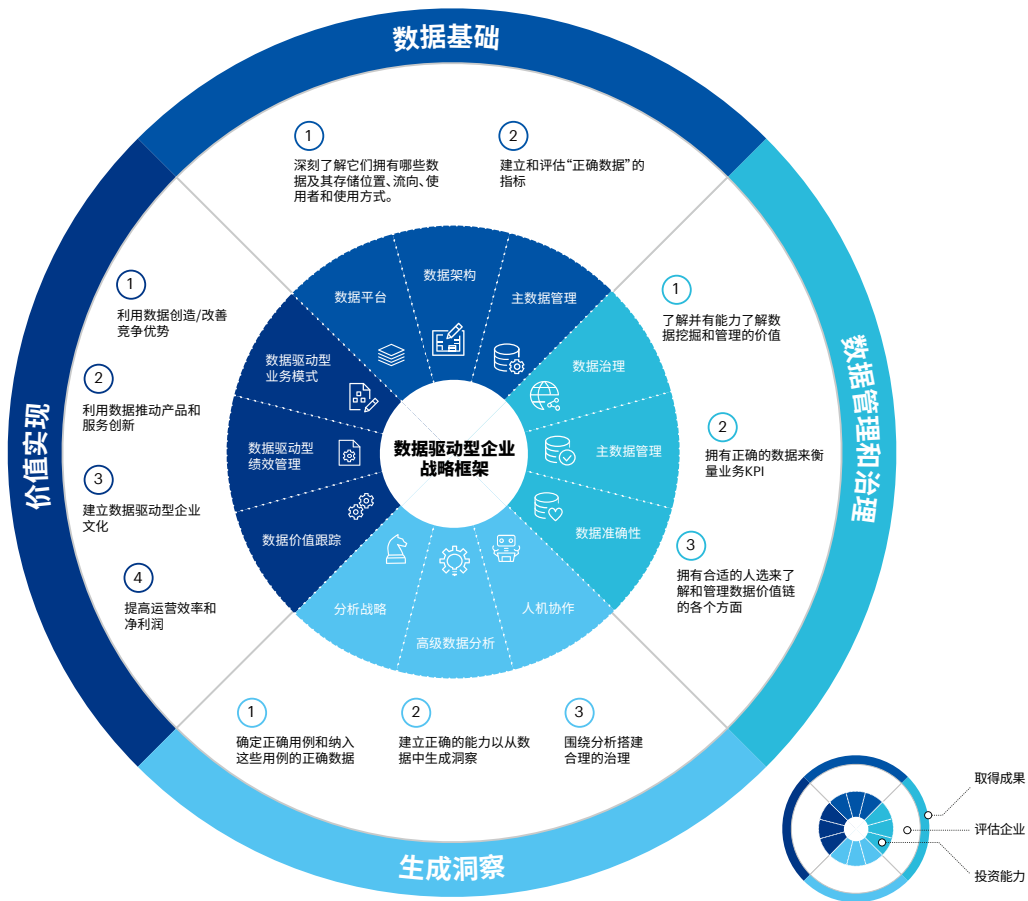
企业发现往往无法大规模地控制和管理数据，这意味着它们无法操作数据，并将数据用于战略目标。它们习惯于沿用遗留平台，因此无法高效采集和处理各种数据、交付数据洞察以及实现高敏捷性。调研中仅有16%的企业表示拥有灵活的数据供应链，能快速为业务输送所需数据。高管们也将“数据管理不善”列为实现数据价值的关键障碍。此外，83%的企业没有建立整个企业范围内的多域主数据管理（MDM），而一半的受访企业没有定期重新评估和更新数据治理流程，大多数企业甚至没有推动对各种数据的处理。

12项关键能力，释放数据全价值

企业如何突破这些阻碍以释放数据全部价值？

在我们的调研中，有6%的企业拥有卓越的数据价值挖掘能力，我们将其称为“数据驱动型领军企业”。它们通过执行12项关键战略能力，建立了正确的数据基础和良好的数据管理和治理实践，并将数据转化为洞察，充分实现业务价值（见图三）。

图三 十二项数据关键能力成就四大成果



一、打造坚实的数据基础

坚实的数据基础是启用数据驱动型业务和真正实现业务价值的先决条件。领军企业以结构化的方式整合企业数据，企业的领导层和员工能够快速访问可靠数据，从而生成可行性洞察并据此做出明智决策。数据驱动型领军企业通过构建可靠的数据平台、部署正确的架构，积极建立职能部门管理重要数据域的主数据。

数据平台。几乎三分之二的数字驱动型领军企业对于它们拥有的数据及其存储位置、流向、使用者和使用方式了如指掌。它们还制定数据原则，作为根据业务目标开发、部署和使用数据相关资源的指导方针。86%的领军企业使用自动化方法来标记、注释和编录数据，是其他企业的2倍，这证明专注于构建敏捷的数据供应链可助力业务快速访问数据。

数据架构。数字驱动型领军企业创建了一个敏捷且安全的数据平台，该平台支持数据流以及将数据转换为实体、关系、属性、字段定义、值和词汇表的数据模型。71%的领军企业构建的数据架构可以处理大量数据，同时仍遵守行业标准，而其他企业的这一比例为50%。

主数据管理。数字驱动型领军企业通过人员、流程和技术组件协同工作来确保主/参考数据的质量。91%的领军企业制订了正式的全企业MDM计划，而仅有50%的其他企业制订了该计划。

二、了解数据

企业一旦掌握了如何大规模控制和管理数据的法宝，就能将数据转化为战略资产。在这个维度上，数据驱动型领军企业主要专注于打造良好的数据治理、主数据管理和数据准确性来处理数据。

数据治理。数字驱动型领军企业拥有塑造企业（内部和外部）数据的执行、控制和管理的相应文化、职能、流程和权限。它们已经具备了运行有效数据治理功能所需的团队和流程，并且几乎都能（91%）定期重新评估和更新数据治理定义，在其他企业中这个比例仅为44%。97%的领军企业还以合规方式谨

慎处理与供应商共享的数据，确保数据完整性，对违规行为进行严肃处理，比其他企业高出35%。

主数据管理。数字驱动型领军企业在整个企业中使用通用定义，并确保整个企业的数据流无缝衔接。大约有三分之二的领军企业对自己的数据有全面的认识，有记录完善的业务和技术主数据，可随时应用于结构化和非结构化数据。领军企业还可以轻松地与它们的档案中检索数据并将其与相关的应用程序上下文保持一致，而三分之一的其他企业不具备这种能力。

数据准确性。数据的可信度不仅取决于数据质量（即准确性、完整性、唯一性、一致性、有效性和及时性）。根据风险（来源和完整性）和背景（陈旧、有偏见、被操纵或模糊）评估数据的准确性也很重要。领军企业不仅要求数据达到上述准确性参数标准，还实行严格的数据分类策略，并定期审查和改进策略以符合行业最佳实践。近70%的领军企业还逐渐提高了对信息安全威胁的总体认识，而其他企业的这一比例仅为46%。

三、将数据转化为洞察

数字驱动型领军企业利用生成的分析洞察作为通向洞察驱动型企业的门户，将数据驱动型决策集成到业务功能中。它们之所以能做到这一点，主要得益于其专注于分析策略，包括高级分析以及探索人工智能的潜能。

分析战略。在分析团队基础运营模型的支持下，领军企业对数据分析制定了愿景和目标。近90%的领军企业高度参与数据处理，而其他企业的这一比例仅为54%。此外，领军企业赋能员工轻松探索数据、准备数据和自行生成简单报告；为数据分析师配备最好的工具和技术。

高级数据分析。领军企业可直观显示数据，让决策者能够轻松掌握数据的核心，并发现数据的重要趋势和模式。它们还根据业务背景解读数据趋势、模式和洞察，构建焕发数据活力的案例。在客户数据方面，与其他企业相比，领军企业更关注使用基于人工

智能和机器学习的算法进行规范分析，以构建复杂的推荐引擎。领军企业还积极吸引人才，保持稳定的分析技能。

人机协作。数据驱动型企业了解如何正确开展人机协作，相互赋能。它们使用统计方法和人工智能技术来构建模型，以进行预测、执行复杂分析并提供建议。近90%的数据驱动型企业使用自动化方法持续标记、注释和编录数据，而其他企业的这一比例为39%。领军企业利用机器学习和计算机视觉等技术来训练机器从模式中学习，智能执行任务。此外，它们还会通过自动化流程（比如智能系统）提高数据的可信度。

四、释放数据价值

数据驱动型企业确保其数据和分析战略的实施不断为企业带来业务收益，并推动可持续的回报。它们通过采用数据驱动型业务模型、数据驱动型绩效管理和实施数据价值跟踪来实现价值。

数据驱动型业务模式。货币化战略是许多数据驱动型领军企业的首要考虑因素，设法通过合规方式出售企业数据或将数据用作盈利增长的关键杠杆，就能使企业完成从数据到收入的货币转化之旅。因此，77%的领军企业在整个企业范围内使用数据重构产品和服务，并有超过九成的企业见证了数据为企业运营带来的综合价值，其他企业的比例仅为59%和61%。

数据驱动型绩效管理。高绩效企业通过培训员工并赋能他们访问正确的数据集和工具来提高数据素养，以便他们可以在日常工作中使用数据并进行创新，做到以数据驱动决策。六成的领军企业使用数据作来降低内部报告和运营成本，而其他企业的这一比例为36%。这些企业使用框架和技术平台来实现超越企业边界的数据共享，让企业与供应商、合作伙伴、客户和生态系统中的其他利益相关者实现真正互联。领军企业在整个企业中利用分析工具和基础设施，确保其数据战略与业务优先级和成果保持一致，而其他企业这样做的比例不到三分之一。

数据价值跟踪。数据驱动型领军企业制定了各种框架和指标来量化和衡量数据分析产生的有形和无形价值。它们不断衡量数据计划和项目是否为企业增加了预期价值。近70%的领军企业从数据中真正实现了大量价值，数据分析实现业务价值的成功率非常高，而其他企业这一比例仅为24%。

打造数据驱动型企业，促进高质量发展

与所有战略一样，巧妙平衡战略归结为资源的分配和使用。领军企业依赖并重塑三项核心资产：创新能力、财务纪律以及员工和利益相关者的人力资本。数据是这三者的关键，是所有业务的生命线。若想成为数据驱动型企业，企业需要坚定不移地致力于打造上述最佳实践，以释放数据全部价值，促进企业高质量发展。📌

阿伊杰·维萨

埃森哲技术服务总监

桑杰夫·沃赫拉

埃森哲技术服务董事总经理

艾曼纽·帕扬

埃森哲战略与咨询总监

尤索夫斯·达特

埃森哲商业研究院前沿思想研究总监

业务垂询: accenture.direct.apc@accenture.com