

在数据驱动变革的时代，科技仅仅是源动力之一，各组织必须诉诸其他手段多管齐下才能真正创造可持续的业务影响力。在此背景下，亚太地区的组织是否已为迎接数字时代的到来做好了准备？

数据就绪度：数字时代的业务影响力

2019 年 9 月

作者: Dr. Chris L. Marshall, Jessie Danqing Cai

执行摘要

数字行业打造的巨星不胜枚举，他们不断向人们讲述着自己将基于数据的业务推向新高度的励志故事。但对于我们这些工作在不同类型、规模、地域和行业组织的人来说，这样的故事可能并没有什么意义，甚至还会起到误导作用。“数据科技本身就能创造奇迹”的说法完全是痴人说梦。明智的管理者们已经意识到，科技仅仅是数据驱动变革的时代的源动力之一，要想创造持续的业务影响力，他们必须同时诉诸多种手段。

这份高管洞察报告从四个关键维度深入研究了亚太地区组织的数据就绪度指数（DRI），包括人（组织和技能）、流程、技术和管理。

本报告的内容重点如下：

- » 数据就绪度得分较高的组织要比得分较低的组织在业务绩效指标¹方面表现高出 90%。
- » 与人相关的因素，不论是组织（如基于数据的决策和合作）还是个人层面（如数据技能），都是影响绩效指标的最重要的因素。
- » 从高到低来看，人（组织）的因素在 DRI 各项平均得分中始终排名最高——这也意味着，若要提高数据就绪度，人（组织）是最好的先决突破口；从低到高来看，人（技能）也要远远高于 DRI 平均分，由此建议，各组织应采用综合性手段来打造数据驱动的组织，最大程度地发挥员工的数据技能以实现企业的业务影响力。

图一：数据就绪度指数一览



来源: IDC, 2019

- » 与流程相关的因素虽然不如与人相关的因素那么重要，但仍对支持大多数组织中的数据管理，分析和使用有非常明显的影响。
- » 对于影响程度最低的两个因素，**管理**和**技术**，各组织也应继续关注以促进并维系变革。二者本身的复杂性决定了不同的组织须量身定制自己的方式以促进数据就绪度。
- » 大型组织的 DRI 得分较高，区分主要体现在流程和与人相关的因素（尤其是技术）方面。

数据就绪度的含义及重要性

人们应对数据时代挑战的方式各不相同。由于所处地域、所在行业、所属公司和部门的不同，数据就绪的水平难免不一致。但是，对希望通过数据来获得可持续业务影响力的组织来说，首先应做的是了解自身目前数据就绪度的水平，再使用适当的“杠杆”来持续改进。

表 1: 数据就绪度的衡量维度和等级

衡量维度	描述	第一级（领先） 特征	第二级（发展中） 特征	第三级（落后） 特征
人 (组织)	员工是否会和领导共同依据数据做出客观决策；如果是，频率如何。	大多数业务决策都基于数据做出。数据被视为成功的关键因素。员工们共享工作有关的数据并在各自部门内积极协作。支持上述活动的分析工具、产品、平台、组织等得以充分利用。	部门业务决策基于数据做出。数据被用以创造和交付价值。员工们共享工作有关的数据并在各自部门内协作。支持上述活动的分析工作、平台、组织等利用不充分。	大多数业务决策都是凭借个人直觉和经验。数据的价值仅体现为后见之明。与工作相关的数据共享和协作仅存在于员工个人层面，有标准的沟通方式。
人 (技能)	员工是否具备分析数据和解读分析结果所需的必要技能；如果是，水平如何。	团队具备端到端的数据分析技能，能够从原始数据和高级分析中获取洞见。此外，团队还具备必要的领域知识和软实力，能够根据语境来解读或处理分析结果，并将其可视化。	团队具备从整理后的数据中获取基本洞见的能力。此外，他们能接触到一些同行，这些同行具备必要的领域知识和软实力，且能够根据语境来解读或处理分析结果，并将其可视化。	团队专注于从整理好的报告内容中理解数据驱动的变化。他们在将这些数据和研究发现与业务场景联系起来时，感觉略显吃力。
流程	业务流程是否可辅助数据管理和数据消耗；如果是，水平如何。	有完善的流程来辅助团队使用数据提高工作效率、持续创新；有多个项目来保证数据计划的持续产出，并为参与其中的利益相关方设置有一系列的 KPI。此外，业务板块还有专门的数据管理的角色和分析中心来同 IT 部门共同协作，确保数据项目的顺利实施。	公司鼓励员工使用数据来提高工作效率。组织层面设计有项目优先级评定、资源分配和汇报的方法，但没有专为不同的利益相关方而设计的 KPI。数据管理者的角色仍主要由 IT 部门承担，遵照既定的流程与各业务部门合作完成数据项目。	提高工作效率和创新仅凭个人自觉或团队努力。不同的业务线各自独立承担数据及相关的分析项目。数据管理者的角色仍主要由 IT 部门承担，不同业务部门的互动只在需要时进行，或全凭个人意愿。
技术	技术工具是否被用以确保数据架构、数据分析和布局的效率；如果是，程度如何。	元数据层可以灵活地及时更新以管理来自不同源系统的数据。结构性和非结构性数据都可以实时地提供给用户。可通过配备可视化、自然语言理解和分析工具包等工具来实现大规模的用户与数据的互动。。	元数据层可以管理来自不同源系统的数据。拥有像数据仓储这样的平台和工具来处理数据的获取、联合、准备和探索。产出的可用数据大多为历史数据。用户数据间互动须由技术中心的专业人员支持完成。	业务数据存在于不同的源系统中，缺乏统一的获取途径且更新不及时。用户只能依照申请-批准的流程获取到部分数据。用户-数据间互动不受管理，全凭个人完成。
管理	是否有相应的数据和内容管理来确保数据的可信性；如果是，程度如何。	有量身定制的统一解决方案、政策和流程架构来综合持续地应对不同部门的数据安全、隐私和质量问题。业务运营所需的数据和内容值得信赖。	针对数据管理的不同方面，比如安全、隐私和质量等，有必要的解决方案和政策。业务运营所需的数据和内容受到管理。	有关于数据安全、隐私质量的担忧；只有当出现问题时才会实施解决方案，使用政策和工具等。

Source: IDC, 2019

IDC 和 Tableau 共同设计了数据就绪度指数这一指标，目的是为了理解个人及团队在帮助组织充分发挥数据价值方面起到何种重要作用。表 1 界定了五个衡量维度及三个发展等级，即领先、发展和落后，他们共同反映了一个组织在数据使用方面的成熟度。这一表格也阐明了依据 IDC 的数据卓越成熟度模型²，各组织应如何再上一层楼。

在 2019 年的第二季度，我们进行了一项调查，调查对象涵盖了来自澳大利亚、中国大陆、中国香港、印度、日本、新加坡和韩国七大市场和地区的 707 个组织，我们对标他们的 DRI 并深入探讨了其与各个业务成果间的关系。更多关于该研究的方法论介绍请查看附录³。

数据就绪度指数的主要发现概述

- » DRI 得分：处于领先级的组织（DRI>3.6）的表现始终优于处于发展和落后级的组织。
- » 所有受调组织的平均 DRI 得分为 2.9（满分 5 分）。大部分受调组织都处于发展中等级（得分在 2-3.6 之间）。
- » 衡量维度：不论是在组织还是技能方面，与人相关的维度对于创造业务影响力来说都是最为关键的因素。

图 2 展示了 707 个组织的 DRI 得分分布。根据既定的分级方法⁴，141 个受调组织达到了领先级（DRI>3.6），469 个组织位于发展中等级（2<DRI<3.6），余下的 97 个组织处于落后级（DRI<2）。

在 1-5 的范围内，所有受调组织的 DRI 平均得分为 2.9，处于评分体系的绝对中间水平。这一结果与分析师的直觉相符合，尽管大多数的受调组织已经达到了 DRI 的发展中等级，但分数确实略微向更低的一个等级倾斜。

各衡量维度的平均得分见图 3。人（组织）这一维度的平均得分较为靠前，为 3.58；紧随其后的是人（技能）和流程，平均得分分别为 3.29 和 3.22。其它两个维度（技术和管理）平均得分较低，分别为 2.37 和 2.05。针对这些得分水平较低的维度，对各个市场、行业等进一步分析后发现其等级排名相对一致，几乎没有例外。

- » 调查结果显示了基于数据决策的现状。例如，人（组织）是所有维度中发展程度最高的。其领先的得分既反映了人的重要性，也说明了它的实施难度要低于其它维度。紧随其后的是人（技能）和流程，表明与人有关的因素和员工分析数据的方式（流程）对于创造业务影响力来说同样重要。

图2: DRI 分数分布

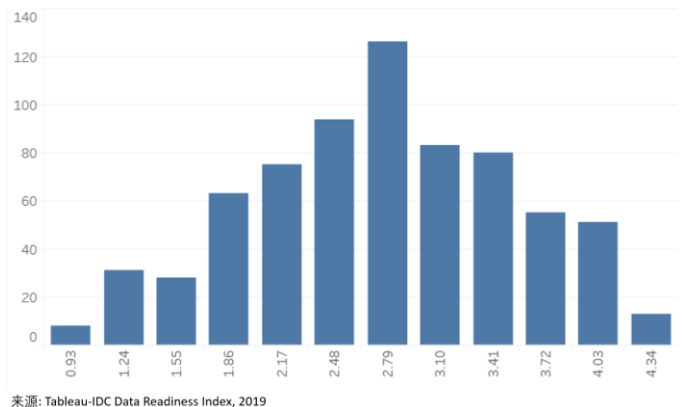
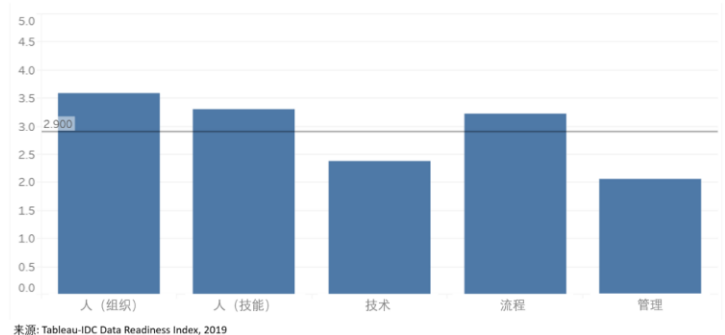


图3: 五个维度的DRI平均得分

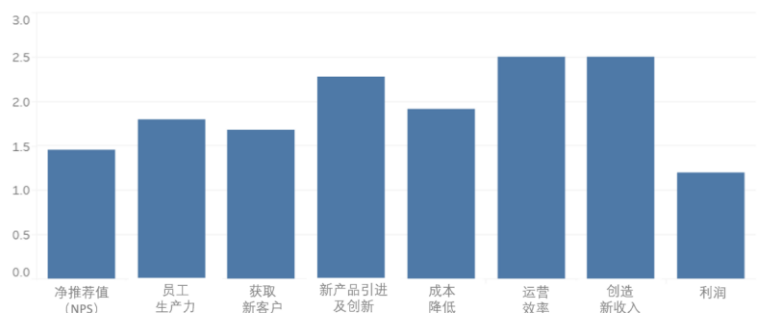


- » 相比之下，**技术**和**管理**对于受调的企业领导人并不是优先考虑的因素，大概是因为它们对于提高数据就绪度来说成本效益不高。此外，两者的本质较为复杂。特别是**管理**，包含了对人员、流程及技术等变动的管理。尽管困难，但对组织来说这也是进一步提升生产力的绝佳投资机会——对那些已经在与人相关的维度遥遥领先的组织来说，更是如此。

DRI 是 5 个不同衡量维度的均等加权总和，代表了各组织当前应对数据挑战的情况，是对一个组织的数据就绪度及各个组成部分的描述性分析。为了进一步探究，我们分析了 DRI 与业务成果间的关系。处于较高 DRI 等级的组织是否表现优于低等级的组织？在 DRI 研究过程中，我们询问了企业领导者经过过去两年间最新的数据及分析计划，他们看到了多少改进。图 4 展示了 8 个不同关键业绩指标 (KPI) 的变化结果。

- » 数据就绪度得分较高的组织表现要优于其他组织。更准确地说，处于 DRI 领先级的组织表现要好过处于其他两个等级的组织。与后者相比，前者在 8 个 KPI 方面都有较大幅度的提升，增长系数在 1.2-2.5 之间，平均为 1.9 (即提高了 90%)。

图4: 对业务成果的放大效应(DRI 领先级 vs DRI 落后级别)



来源: Tableau-IDC Data Readiness Index, 2019

- » 处于领先级的组织尤为擅长创造新收入、提高运营效率、引入新产品和创新。对于处于 DRI 领先级的组织来说，拖后腿的因素对于“运营效率”和“创造新收入”两项指标的放大效应要比对其他指标的影响 (比如利润) 更大。可能是因为复合 KPI 受到大量潜在干扰因素的影响，比如利润。

该分析清楚地表明了数据就绪度的业务价值。为了深入研究各单一维度对业绩表现的影响，我们按照每个维度，而不是 5 个维度的总和来重新对组织评级，并分析了若将某个维度的得分提升至领先级 (对标同样的维度) 会对业务成果的提升系数有怎样的影响。针对每一个维度，我们假设将 5 组得分最低的组织⁵的维度分数提高至最高分，继而推导出它的业务成果的提升系数。这种定量分析的方法说明了某一单独的维度改善会对整体表现产生怎样的影响。当然，这取决于维度的选择，以及该组织在该维度的初始水平。

- » 当组织的 DRI 得分提升至更高等级，**人 (组织)** 和**技术**这两个维度的直接获益最为明显，同时二者影响力的变化也最大。对于 DRI 得分低于 1.6 的组织来说，**人 (组织)** 的放大效应最为明显；如果得分超过 2.0，则放大效应显著下降，此后 (DRI 得分在 2.0-2.8) 技术这一维度产生的放大效应最为明显。由此可见，对于刚开始接触数据就绪度的组织来说，最好先从自上而下的项目做起，之后技术变革就会成为数据就绪的最大推动力。
- » 其它三个维度，**流程**、**人 (技能)** 和**管理**产生的影响稳步递减；当组织的 DRI 得分从落后级升至发展中等级时，这三者的影响力变化也较小。

总的来说，对于 DRI 得分低于 1.6 的组织来说，**人 (组织)** 和**技术**是最为有效的助推力；对于 DRI 得分在 2.0 左右的组织来说，**科技**和**人 (技能)** 最为有效；对于 DRI 得分超过 2.4 的组织来说，**技术**和**流程**最为有效。值得注意的是，不论对于哪个组织来说，**技术**始终是最重要的推动力——包括技术工具是否被用以确保数据架构、数据分析和布局的效率，如果是，程度如何。

结果详情-数据就绪模式

在本节中，我们将依据不同的市场、行业、业务职能和公司类型来描述 DRI 的趋势和模式。这其中包含 DRI 的总得分，单一维度得分，受最新数据和分析计划影响而得到的最佳报告成果，以及受调者在过去和未来对此的投资。

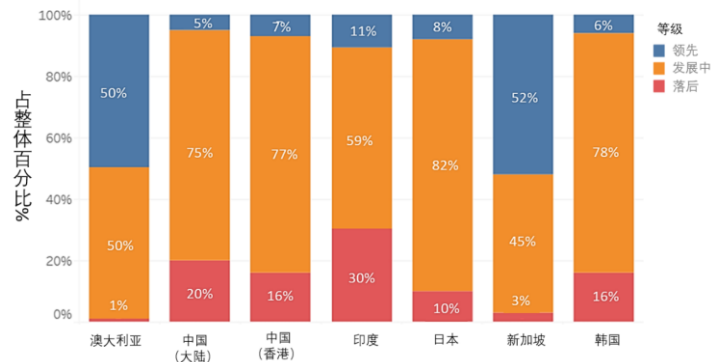
本报告中的数据以四舍五入的方式进行了处理。

不同市场的数据就绪度

数据就绪度必然反映当地文化。从亚洲到澳大利亚，人们的价值体系、期望和行为都截然不同。在本节中，我们详细分析了中国大陆、中国香港、新加坡、韩国、日本、印度和澳大利亚的调查结果。

澳大利亚和新加坡的组织处于领先级的数量是最多的（蓝色），而印度的组织落在落后级的数量是最多的（红色）。

图5: 不同国家的DRI等级



来源: Tableau-IDC Data Readiness Index, 2019

» 澳大利亚在亚太地区的 DRI 平均得分最高

(3.54)。澳洲的组织得分最高的维度分别是人（组织）4.4，流程 4.1，科技 2.9。总的来说，我们注意到具备数据支持决策及广泛协作和沟通的组织（比如澳洲组织）通常有更完备的流程来支持数据管理和数据消耗，且往往能够运用合适的工具来部署高效的数据架构及数据分析。例如，数据就绪度指数最高的组织往往 KPI 的提升幅度也最大（+28%），比如净推荐值（NPS），员工生产力（+27%）及成本降低（+27%）。这表明专注于数据分析的澳洲企业已经有了可执行的见解输出，而这反过来又推动了企业在这方面继续投资。与上述研究发现一致，澳洲企业（20%）历来对人（组织）的投资最多，未来预计会将重点转移到管理和流程上（16%）。

» 新加坡的 DRI 平均得分（3.52）和澳大利亚相似。新加坡的组织在人（技能）和管理维度的得分分别是 4.1 和 2.4，处于亚太地区的领先地位。在该地区，他们认为自身拥有强大的人才储备且在数据隐私保护和可信性方面的要求最高。在新加坡组织中，数据就绪度指数最高的组织在 KPI 方面的提升也最大，比如 NPS（+35%），员工生产力（+30%）和运营效率（+27%）。新加坡过去和未来规划的与数据相关的投资与澳大利亚的情况相似。澳大利亚和新加坡的文化特质有许多相通之处，虽然澳大利亚在分析方面的实力强劲，但新加坡对于人（技能）和管理的重视弥补了自身在分析方面的不足。

» 日本的 DRI 平均得分为 2.74，仅次于新加坡。但是，日本处于 DRI 领先级的组织数量要明显少得多，且日本的组织整体情况十分相近。在亚太地区，日本在人（技能）和技术两个维度排名第三，得分分别为 3.2 和 2.3。当谈及过去及未来的数据计划重点时，有 30%到 34%的组织选择了管理，流程或技术，说明人们一致倾向于减少在与人的维度上的投资。处在领先级的组织在创造新收入方面的进展最大（+25%），这既展现了与变现相关的业务成果的重要性，同时也淡化了对与人相关的维度的因素（洞见，创新因素等）的强调。这可能也反映了人本劳动力人口的老龄化，不利于未来对与人相关维度的重大投资。

» 韩国的 DRI 平均得分为 2.69，在亚太地区排名第四。韩国的组织在人（组织）和流程两个维度排名均为第三，得分分别为 3.37 和 3.05。其过去的投资集中在人（组织层面）的维度（10%），但未来规划的投资将倾向于技术（13%）。这一结果与我们的研究发现相符：对于 DRI 得分较低的组织来说，人（组

织)是最佳助推力;而对于 DRI 得分中等的组织来说,科技是最佳助推力。韩国的组织正在不断努力以快速增强自身的数据就绪度,并体验着由此带来的业务利好。

- » **中国香港**的 DRI 平均得分为 2.67,在该地区排名第五。在亚太地区五大较发达经济体中,香港在以下三个维度的得分最低:人(组织层面)得分 3.27,技术得分 2.18,流程得分 2.91。**管理和人(技能)**表现尚可,分列第三和第四位。关于过去和未来的相关投资,治理和流程的优先级最高,权重为 16%。这可能反映了金融服务行业在香港的重要性,因为管理和流程对于金融行业来说至关重要。表现优异的组织在报告数据和分析计划对业务的提升时也较为保守,最大的影响体现在新产品引进和创新上(10%进展)。总而言之,香港的数据就绪度和日本相近,与人相关的因素受到的关注较少。一个可能的解释是,日本出现这样现象的背后是人口动因,但对于香港来说,工作流动性大和经济不确定性是关键因素。
- » **中国(大陆)**的 DRI 平均得分为 2.64,在所有市场中排名第六。中国(大陆)作为一个发展势头迅猛的经济体,其组织在各个维度的表现都很出色,尤其是人(组织)这一维度,得分高达 3.32,超过了中国香港和日本。中国(大陆)在人(技能)维度的得分为 2.99,管理得分 1.92,皆优于韩国。由于基础较差,中国(大陆)的组织历来将技术方面的投资(14%)列为优先事项,但着眼未来,重点将转移到**管理上**(17%)。中国(大陆)的态度是“人与科技先行,管理紧随其后”,代表的是一种侧重数据和创新的**数据就绪度成长模式**。
- » **印度**的 DRI 平均得分为 2.51,在所有市场中排名第七。与其他国家相比,其组织中处于落后级的比例(31%)最高。相应的,印度的组织在五个维度中的得分也都最低,意味着在所有方面都需要改进。尽管如此,他们在报告其数据及分析计划及已观察到的和预期的结果时却最为积极和乐观。针对新产品引进和创新,运营效率和利润三个指标,报告的进展为 30-35%,比其他任何国家都要高,但这可能是因为印度原本的基数较低或是过度乐观,不一定是绝对的改善。过去和未来规划的投资重点都是**人(组织)**这一项,而我们对于 DRI 排名较落后的组织的建议也是**优先改善这一维度**。印度代表的一种“推崇领导力,管理预期”的**数据就绪度成长模式**。鉴于印度国家及其业务巨大的体量和多样性,这个结果并不令人意外。

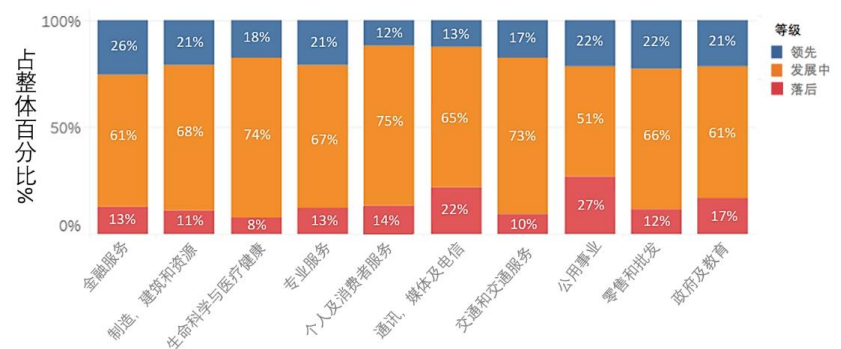
不同行业的数据就绪度

我们分析了亚太地区 10 大主要行业的数据就绪度,包括金融服务与保险

(FSI)、专业服务(PS)、通讯、媒体与电信(CMT)、公用事业、零售与批发(RW)、交通、制造、建筑与资源(MCR)、生命科学与医疗健康(LSH)、个人及消费者服务

(PCS)、政府与教育(GE)。相较其他行业,FSI 和 PS 位于 DRI 领先级的组织数量最多,DRI 的平均得分也较高,分别为 3.01 和 2.97。CMT 和公用事业的数据就绪度得分最低,分别是 2.70 和 2.77。

图6: 不同行业的DRI等级



来源: Tableau-IDC Data Readiness Index, 2019

- » **各单一维度的领跑者:** FSI 行业的组织在人(组织)和管理维度的表现最佳,得分分别为 3.79 和 2.21; PS 行业的组织在人(技能)领先,得分为 3.48。RW 和 LSH 在技术维度旗鼓相当,得分为 2.46; 交通行

业在**流程**维度领先，得分为 3.41。这一结果与各行业自身的特性相符，比如，PS 行业吸引了最精通数据的专业人才，FSI 行业始终致力于管理，RW 和 LSH 行业倾向于选用最先进的技术来服务个例，而交通行业主要受流程和程序的驱动。**各单一维度的落后者**：公用事业在**人（技能）**和**技术**两个维度得分最低，分别为 3.05 和 2.16。CMT 在另外三个维度的得分最低，分别为**人（组织）** 3.33，**流程** 2.89，**管理** 1.85。事实上，公用事业除了在**管理**维度表现尚可，其他维度的得分不是倒数第一就是倒数第二。显然，公用事业的数据就绪情况不利于基于数据的创新，因此需迎头赶上。处于中间位置的 CMT 的问题更多，尽管 CMT 行业的组织消耗大量的数字产品和服务，但大多数领导（35%）做决策时都是凭借个人直觉和经验，而非依据数据。

- » **其他独特的数据就绪模式**：从行业整体角度而言，MCR 在**人（组织）**维度的得分为 3.63，**技术** 2.43，**流程** 3.26，在所有行业中位列第三或第四。通过数据/分析计划，MCR 的组织提升最大的指标为员工的生产力（25%）；不出所料，其数据就绪度主要受到对操作可重复性的需求驱动。对 GE 行业而言，其组织在**人（组织）**这一维度的得分位列倒数第二（3.37），**人（技能）**倒数第三（3.13），**流程**倒数第二（3.15）。显然，GE 行业需在**人**和**流程**两方面进行重大改进。谈及未来的投资重点，提到最多的选择是**技术**（16%），说明了人们缺乏对数据就绪较为全面、整体的认知。PCS 的组织在**技术**（2.29）和**管理**（1.96）两个维度的得分排名均为倒数第二，在**人（技能）**这一维度的得分为 3.35，高于平均水平。尽管 PCS 行业的数据技能水平相对较高，但只有 24%的高管会在平时工作中使用数字工具，这一比例甚至比其他行业都要低。因此，PCS 行业需增强对数据就绪度的认识和利用。

不同业务职能的数据就绪度

我们还依据受调高管的业务职能对各组织进行了分析，评估出了销售、市场、财务、人力资源、运营、IT 和管理层各自的数据就绪度。我们注意到各个业务部门间存在主要差异：销售、财务、IT 和管理层的 DRI 得分居于领先级，意味着这些部门领跑于该组织的数据化工作。

- » **销售和运营**：DRI 的平均得分都在 3.0 左右。在所有职能部门中，销售在**人（组织）**和**流程**维度的得分最高，分别为 3.73 和 3.48。运营在**人（组织）**和**流程**维度均位列第二，得分分别为 3.71 和 3.45。两个职能部门的 DRI 分数分布相似，都更擅长使用数据来指导和支持各自的工作，且更需要实现特定数字的目标。
- » **IT 和管理层**：DRI 的平均得分都在 2.9 左右。不足为奇的是，IT 在**技术**和**管理**两个维度的得分最高，分别为 2.69 和 2.13；管理层在**技术**维度排名第二，得分为 2.68。与其他职能部门相比，这两者在科技层面更为领先。IT 在 NPS 这一指标上提升最大（28%），而管理层在新品引进和创新这一点上优化最多（30%）。但是，管理层在平时工作中使用数字工具的比例仅为 36%，低于各部门平均值 38%。谈及过去及未来的投资中的，大多数高管都选了**管理**和**流程**（40%）。结合之前的发现，可能这些维度并不是整体提升企业业务影响力的重点助推力。
- » **财务、市场和人力资源**：财务、市场和人力资源的 DRI 平均得分都在 2.8 左右。财务经理在日常工作中使用数字工具的比例最高（46%），市场经理最低（24%）。但是，市场部门在报告业务成果方面最为

重点小结：

- » **市场**：从市场层面来看，澳大利亚的组织 DRI 平均得分最高。
- » **行业**：从行业角度来看，金融服务及保险（FSI）和专业服务（PS）的 DRI 平均得分最高。
- » **业务职能**：销售和运营更擅长使用数据来指导并支持工作。
- » **组织**：大型组织的 DRI 得分较高，主要得益于**流程**和**人（技能）**维度的高分。

积极：员工生产力提升了 35%，运营效率提升了 37%。同样值得注意的是，财务部门在**技术**维度的得分最低（2.09），意味着它对技术升级的需求更大。人力资源部门在**流程**维度的得分最低（3.11），因此需要更为完善的流程来管理和消耗数据。此外，市场部门在**人（组织）**、**人（技能）**和**管理**维度的得分最低，分别为 3.47，3.11 和 1.96，说明其数据就绪模式更偏创新但缺乏可持续性。

不同组织的数据就绪度

从公司的类型和规模角度来看，大公司比小公司在五个维度的 DRI 得分都要高；上市跨国企业在五个维度的得分也比私营企业和当地企业要高。

- » 如果企业的规模更大，多样性更强，需要在多地运营且需对各利益相关方更加透明，他们的 DRI 得分也会更高。显然，数据就绪度与组织的规模扩张紧密相关，但这其中的因由尚不明晰：究竟是因为大型企业更愿意在 DRI 方面投资，还是因为对 DRI 的投资导致了企业规模的扩张？
- » 我们对比不同类型的组织发现，小型/私营企业最大的不足在于**人（技能）**和**流程**维度。这意味着大型组织观点更为一致，致力于建立流程，雇用具备必要数据技能的人才。

必要指导——明确并拉动恰当的“杠杆”

我们可以根据数据就绪度的 5 个共同特征来总结调查结果。各组织可以借助 DRI 这一工具来对自身的**数据就绪度**进行量化评估，找到自身的优势以及仍需改进的领域，明确应使用**人、流程、技术和管理**哪个“杠杆”来有效提升其表现。

表 2 为各组织提供了基于不同背景的建议，以期帮助他们将数据实践向着更为可重复、创新、智能的方向发展。

表 2：针对不同数据就绪特征的组织的建议

数据就绪特征	市场举例	行业举例	DRI 等级	IDC 建议
在人、流程和管理维度有明显优势	澳大利亚、新加坡	金融服务与保险，专业服务	领先级	<ul style="list-style-type: none"> » 借助技术重新审查数据架构，使用原生云工具进行数据布局并实现数据交互，将业务提升至更高水平。 » 采用数据管理的一体化模型⁶来鼓励并维系创新。
历来关注科技和管理，忽视与人相关的维度（尤其在组织层面）	日本、中国香港	政府与教育、公用事业、生命科学与医疗健康	落后级到发展中等级	<ul style="list-style-type: none"> » 更全面地看待数据就绪度，将对与人相关的维度（组织和技能层面）投资列为优先事项。 » 建立、完善或改进流程以使技术投资的价值最大化。
在人（组织）、技术和流程维度表现较好	韩国	制造、建筑与资源、交通	发展中等级	<ul style="list-style-type: none"> » 利用技术以适应日新月异的变化，进一步提升业务成果。 » 采用数据管理的一体化模型来鼓励并维系创新。

人（技能）和/或科技先行，管理紧随其后	中国（大陆）	零售与批发、个人及消费者服务	发展中等级和落后级	<p>» 提升人（组织）和流程维度的优先级；对于希望扩大规模或增加运营地点的组织来说，这一点很必要。</p> <p>» 重新审视并增强管理以确保可持续性。</p>
所有方面都需改进，管理利益相关方的预期	印度	通讯、媒体与电信	落后等级	<p>» 从人（组织）维度开始着手，鼓励并确保领导层言出必行。</p> <p>» 面对数据挑战，各组织将数据就绪度作为整体看待，同时对所有五个维度予以关注。</p>

Source: IDC, 2019

结论

研究表明，数据就绪能够驱动企业的业务表现提升，而与人相关的因素通常是变革背后的最主要推动力。各组织在人（组织和技能层面）这一维度的得分通常高于 DRI 平均得分，说明许多组织已经意识到人的重要性，故在未来的投资中需要更加关注其它维度，以期能以最佳的方式对个人技能加以利用，产生更大的业务影响力。对于那些在与相关的维度表现上佳的组织，我们建议其下一步提升自身相对落后的因素（**技术和管理**），因为这两者能够鼓励并维系基于数据的变革。当然，这一模式并非对所有组织的数据就绪情况都适用；针对不同地点、行业和业务职能的组织，我们分别总结了几点对其有效的特征，各组织可参考上表中的建议，量身定制自己的数据计划，以在数字时代实现转型并参与竞争。在数字时代，企业将从运营和活动中收集到的数据无缝融合，实现在实时决策和自治体系的基础上的自我学习和自我提升的良性循环。总的来说，数据以及相关的流程和技术将成为智能核心⁷——一个驱动并维系未来实现数字转型的组织的平台的核心。

要实现数据就绪及数据卓越，我们任重道远。但是，在这一路上做出必要投资的企业获得的回报亦将是巨大的。祝各位数据之旅愉快！

附录

编号	描述
1	业务绩效指标 指的是下述绩效指标提升的百分比：净推荐值、新客户获取、新产品引进和创新、运营效率、成本降低、利润、创造新收入、员工生产力。
2	<p>IDC 数据卓越成熟度模型根据各组织在自身数据利用能力方面不同的投资情况，界定了 5 种不等程度的成熟阶段。更多信息请查阅已发布的报告《IDC 成熟度概况：数据卓越性 1.0》（IDC #US44840819, 2019 年 2 月）。</p> <p>图 7: IDC MaturityScope: Data Excellence – Stage Overview</p> <p>The diagram illustrates five stages of data maturity:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 单点实验 (数据孤岛): 信息孤立。数据的质量和整合问题使得只有有限数据可用。风险未知。 2 局部推广 (数据仓储和分析): 交易数据受到管理。数据仓储提供基础的分析 and 报告。安全性受到评估。建立了数据中心和数据湖。 3 拓展复制 (搭建数据框架): 构建的数据框架涵盖内外部资源，结构化和非结构化数据，智能又安全。也包括对物联网设备的监管。 4 运行管理 (综合数据平台): 综合性数据平台提供通用权限，自助服务，分析，异常和欺诈检测，预测性分析及推荐。 5 优化创新 (智能核心): 综合智能核心包括对数据和高级分析的通用访问权限，目的是为高频的决策的自助系统提供支持。
3	<p>研究方法论：调查包括分属 3 类的 17 个问题：（1）组织的数据利用方法；（2）组织过去及期望的业务表现；（3）组织过去及未来的投资重点。该研究专注于回答以下问题：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 如何描述数据就绪度的特征，如何将其量化？ • 数据就绪度是否驱动业务表现的提升？ • 影响数据就绪度驱动业务表现的背景因素是什么？ • 要创造更大的商业影响力，应优先考虑 DRI 的哪个杠杆（维度）？
4	分级法 与表 1 中描述的 DRI 的主要特点紧密相关。分数范围为 1-5，5 代表数据就绪度最高，1 代表最低。分数等级的绝对中心点是 3，但根据样本分布的具体情况范围略有调整。第一等级（领先）的最低分数要求为 3.6，第二等级（发展中）的最低分数要求为 2.0。
5	DRI 得分相对较低的 5 类 分别是：得分 1.2 或更低的组织，得分 1.6 或更低的组织，得分 2.0 或更低组织，得分 2.4 或更低的组织，得分 2.8 或更低的组织。
6	数据管理的一体化模型 指的是 IT-业务线的融合，由中心项目或技术中心做出系统的投资决策。这类项目或者技术中心通过结构性纲领指导运营以保护数据资产，包括人员、流程和科技等方面的变化，同时提供权限以保证融合共生环境的存在及可持续性。
7	IDC 将 智能核心 定义为数字转型平台的核心，这里存储着那些让组织能够数据中获取洞见和行动指南的算法、密码和模型等。更多内容请见《DX 平台：智能核心的框架》（IDC #US43384517, 2018 年 1 月）。

**IDC Asia/Pacific**

80 Anson Road, #38-00

Singapore 079907

T: 65 6226 0330

Twitter @IDC

<https://www.idc.com/ap>

This publication was produced by IDC Custom Solutions. The opinion, analysis, and research results presented herein are drawn from more detailed research and analysis independently conducted and published by IDC, unless specific vendor sponsorship is noted. IDC Custom Solutions makes IDC content available in a wide range of formats for distribution by various companies. A license to distribute IDC content does not imply endorsement of or opinion about the licensee.

External Publication of IDC Information and Data — Any IDC information that is to be used in advertising, press releases, or promotional materials requires prior written approval from the appropriate IDC Vice President or Country Manager. A draft of the proposed document should accompany any such request. IDC reserves the right to deny approval of external usage for any reason.

Copyright 2019 IDC. Reproduction without written permission is completely forbidden.

