

ECONOMIST
IMPACT

资产负债表之外：

首席财务官的新使命

赞助



关于本研究

《资产负债表之外:首席财务官的新使命》是一份由 SAP 赞助的经济学人影响力报告。该报告探讨了首席财务官如何超越财务范畴,管理风险、引领数字化转型并塑造人工智能的未来。

《Economist Impact》对本报告中的观点拥有完全解释权,报告内容不代表赞助机构立场。

《Economist Impact》谨此感谢以下受访者拨冗受访并分享宝贵见解:

- **Orlando Ferreira**, IDB Invest 首席财务和行政官
- **Rakesh Kochhar**, 日产 (Nissan) 高级副总裁、集团财务主管兼全球汽车金融业务负责人
- **Sherif Soliman**, Majid Al Futtaim 地产首席财务官
- **Stephanie Rinkel**, 拜耳 (Bayer) 南欧地区首席财务官
- **Vishal Gulati**, GE Vernova 金融服务公司首席财务官

本报告由《Economist Impact》研究团队撰写,成员包括:

- **John Ferguson**, 项目顾问
- **Melanie Noronha**, 项目总监
- **Alexandra Smith**, 项目经理

目录

关于本研究	2
SAP 前言	3
执行摘要	4
职责的演变	6
风险雷达	8
首席财务官与数字化使命	13
首席财务官议程	21

[主页](#)

SAP 前言

“在这个动荡不安、技术日新月异的时代，首席财务官的重要性比以往任何时候都更加突出。地缘政治的分化、瞬息万变的市场以及人工智能的进步，要求当今的财务领导者将财务纪律与创新相结合，以保持组织的敏捷性和前瞻性。”

《经济学人》影响力的这项研究展现了首席财务官们如何应对挑战。他们不再满足于被动应对，而是积极推动变革。然而，有效的决策依赖于及时可靠的数据。财务主管不仅要解读数据，还要将其与更广泛的目标联系起来。他们的工作是在充满不确定性的环境中清晰地、有目的地引领方向。但随着数据日益丰富，驾驭数据也变得越来越困难。他们的任务是将复杂性转化为洞察力——利用信息及早发现风险，明智地引导资金，并增强韧性。

SAP 坚信，可靠的数据是敏捷性和创新的基础。它能够帮助财务团队将波动转化为机遇，并满怀信心地带领企业迈入新的增长时代。

关于《经济学人》影响力

《经济学人》影响力是《经济学人》集团旗下的一个部门，致力于开展世界一流的政策研究和全球媒体宣传。

《经济学人》影响力版块结合了智库的严谨性和媒体品牌的创造力，旨在吸引具有影响力的全球受众。

我们与企业、基金会、非政府组织和政府合作，围绕可持续发展、健康和全球化格局的变化等重大主题，促进变革和进步。

依托《经济学人》集团的强大实力，《经济学人》影响力团队运用其丰富的资源和资源，打造定制化的思想领导力互动体验。了解更多信息，请访问 impact.economist.com。

关于 SAP

SAP GROW 为成长型企业提供全面的 ERP 云解决方案，通过赋能敏捷性、实时洞察和合规管控，助力简化财务运营。这款解决方案包采用可预测、固定范围的定价模式，并嵌入人工智能，数周内即可上线运行。既可快速适配新市场或新业务模式，亦可轻量起步、按需扩展，而无需重构系统。如需了解更多信息，请访问：

www.sap.cn/products/sme-business-software/finance.html

目录

关于本研究	2
SAP 前言	3
执行摘要	4
职责的演变	6
风险雷达	8
首席财务官与数字化使命	13
首席财务官议程	21

主页

执行摘要

首席财务官(CFO)的职责已远超资产负债表的管理范畴。过去, CFO的工作局限于会计核算、报告编制与合规管理;如今,他们已成为企业战略、运营及技术应用的核心角色。企业不仅期望CFO守护现有价值,更要求他们创造新价值——包括指导投资决策、制定抗风险计划,以及确保企业在动荡市场中保持竞争力。

这一职责拓展恰逢多重压力叠加的时期:宏观经济波动、地缘政治分歧,以及数字技术(尤其是人工智能(AI))的快速发展,正重塑企业的经营环境。CFO需在应对这些不确定性的同时,维持财务纪律、构建灵活的业务模式,并帮助团队为AI驱动的未来做好准备。本报告基于对全球480位CFO的调研,剖析了财务领导者如何应对这一艰巨的新使命。

核心研究发现:

- **CFO成为变革推动者:CFO更聚焦数字化转型、风险管理及环境、社会与治理(ESG)工作。**近90%的CFO表示,与三年前相比,他们在数字化转型和风险合规领域的参与度显著提升;近三分之二的CFO对ESG事务的参与度更高。宏观经济、地缘政治及技术变革的速度与成本,正推动CFO更深入地参与运营抗风险能力建设与战略制定。
- **外部不确定性削弱流动性目标的信心,但对核心财务指标的信心并未动摇:**仅37%的CFO确信能实现流

动性目标,而对达成收入和利润目标有信心的CFO占比分别接近90%和78%。高利率推高了融资成本,而企业为应对市场波动又需持有更多现金;地缘政治紧张引发的贸易摩擦,进一步复杂化了资本投资决策(尤其在实体产品行业)。为最大限度地降低不确定性,CFO正将风险管理融入日常运营,并利用AI驱动的情景规划工具。

- **在成本压力下,首席财务官优先保障增长型投资,削减可自由支配开支:**地理扩张、市场营销、品牌建设及设施升级是最可能被削减的领域;相反,产品研发和信息技术(IT)升级仍是首要支出方向。尽管AI对就业的影响存在争议,但人才招聘仍较少被列为次要事项。
- **数字化转型挑战聚焦AI风险管理:**AI监管与数字化转型已成为CFO职责的核心,但人才与数据问题阻碍了进程。近三分之二的CFO表示,难以培养或招聘具备数字技能的财务专业人员;许多人还指出,数据碎片化和缺乏实时访问能力是主要障碍。此外,对AI的高期望也增加了推进难度。为此,CFO正投资AI培训、与IT专家合作提升财务团队技能,并构建定制化数据集以填补数据缺口、支持风险管理。
- **AI投资期望快速回报,但长期价值需时间兑现:**83%的CFO表示, AI投资需在12个月内产生回报,才值得继续投入;超半数CFO期望短期内实现成本节约与员

工效率提升。然而,销售增长与创新领域的变革性收益,需要更长时间才能显现。

- **CFO对AI的人力影响存在分歧:**近七成的CFO认为AI是增强(而非替代)人力能力的工具,但42%的CFO认为,证明投资回报率(ROI)的最佳方式是减少员工数量,另有相近比例的CFO持反对意见。近半数企业将AI投资置于招聘之上,这种做法可能短视,因为它可能削弱未来领导者的人才储备。在快速变化的环境中,首席财务官(CFO)必须

保持敏锐的应变能力,并拓展自身职责范围,以推动全企业范围的变革。这意味着要深化与高管团队的协作,确保高效的信息流,为风险管理和AI投资回报率评估提供支持。同时,这也说明,保持运营敏捷性需要构建灵活的业务模式,即投资于具备适应性的生产模式,并协商条款可变的供应商合同。随着AI接管基础性财务工作,CFO必须重新设计职业发展路径,确保未来领导者的储备梯队稳固。归根结底,CFO能否成功平衡成本控制与创新,不仅将决定企业的财务表现,还将决定企业的长期抗风险能力与竞争力。

目录

关于本研究	2
SAP 前言	3
执行摘要	4
职责的演变	6
风险雷达	8
首席财务官与数字化使命	13
首席财务官议程	21

[主页](#)



目录

关于本研究	2
SAP 前言	3
执行摘要	4
职责的演变	6
风险雷达	8
首席财务官与数字化使命	13
首席财务官议程	21

主页

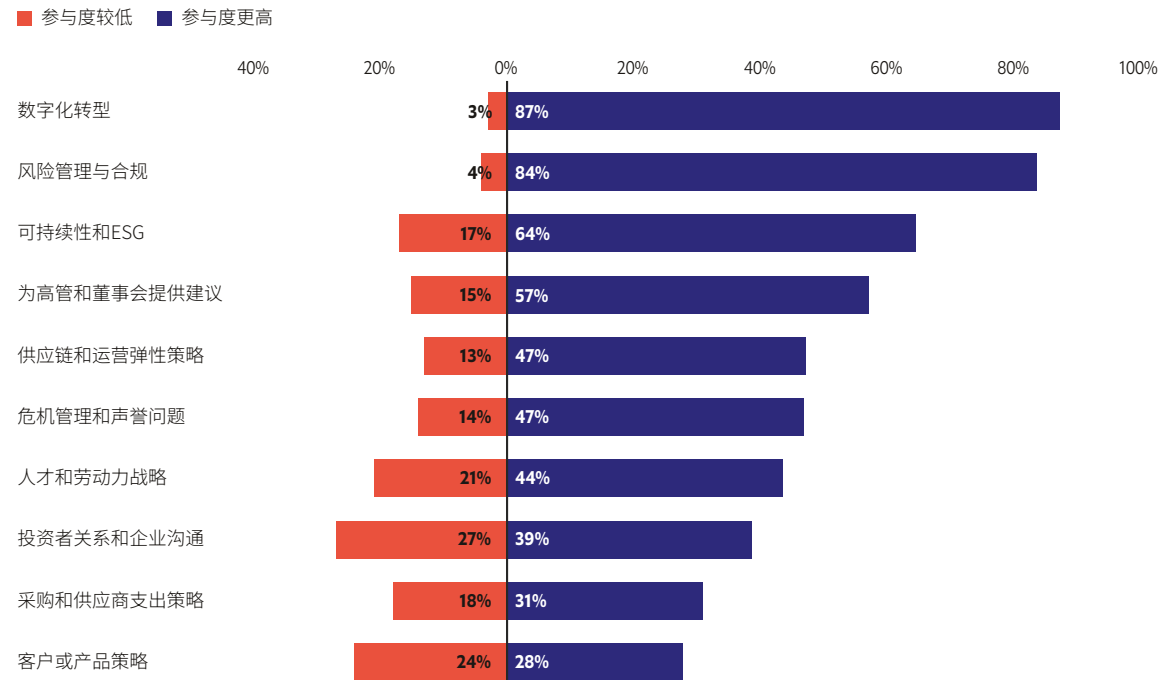
职责的演变

在企业中, CFO通常是仅次于首席执行官(CEO)的核心角色, 有着强大的影响力。近几十年来, 他们的职责发生了显著变化: 从监督财务报告与税务申报, 转变为塑造企业战略。“二十五年前, 首席财务官的工作是编制并解读财务结果;” Rakesh Kochhar, 日产(Nissan) 高级副总裁、集团财务主管兼全球汽车金融业务负责人表示, “如今, CFO深度参与战略制定。”

全球化、监管复杂性及AI与数据分析技术的兴起, 重新定义了CFO的职责范围。如今的财务领导者需在财务纪律与创新灵活性之间取得平衡, 成为企业抗风险能力与竞争力的核心支柱。《Economist Impact》对全球近500位CFO的调研显示, CFO职责正大幅拓宽(见图1): 近90%的CFO表示, 与三年前相比, 他们目前在数字化转型和风险管理领域的参与度更高; 近三分之二的CFO在可持续发展与ESG领域的参与度提升; 对AI投资回报率关注度, 使数字化转型正式纳入CFO职责; 地缘政治紧张及随之而来的制裁与监管加强, 推动CFO参与风险规划, 以最大限度降低合规成本; 此外, 尽管部分市场放松了监管, 但可持续发展仍是企业长期抗风险能力的核心支柱, 因此始终在CFO的关注范围内。

由此, CFO成为企业变革的驱动者, 身兼多职。“我从未只做过‘纯粹的CFO’, ”美国能源设备制造与服务公司GE Vernova金融服务业务CFO Vishal Gulati回忆道。他与其他CFO均表示, 自己参与治理、健康与安全、能力建设等多项工作, 并补充道: “你的角色不是管理某项能力, 而是推动变革。”

图1: CFO不断扩大的职责范围
与三年前相比, 您在以下非核心财务活动中的参与度有何变化?



资料来源:《财务使命报告》,《Economist Impact》调研, 2025年

目录

关于本研究	2
SAP 前言	3
执行摘要	4
职责的演变	6
风险雷达	8
首席财务官与数字化使命	13
首席财务官议程	21

主页

但CFO如何应对远超财务范畴的使命呢?“如果不首先了解业务本质,你就无法胜任多角色工作。”Gulati先生解释道。CFO正全力加深对业务流程、团队及管控机制的理解,而当下变革的速度要求他们快速掌握这些知识。

为帮助财务主管们应对这一局面,本报告聚焦两大快速扩展的职责领域:数字化转型与风险管理。报告将剖析风险优先级与盲区、CFO如何应对不确定的经营环境,以及CFO在数字化转型中的角色,尤其聚焦AI投资回报率评估。通过这种方式,为财务领导者提供同行应对职责变化的参考。



目录

关于本研究	2
SAP 前言	3
执行摘要	4
职责的演变	6
风险雷达	8
首席财务官与数字化使命	13
首席财务官议程	21

主页

风险雷达

全球正经历前所未有的不确定性
这一说法毫不夸张(见图2)。

在企业内部, CFO处于应对不确定性的前沿:

超80%的CFO表示,他们在风险管理与合规领域的参与度
显著提升(见图1),其中34%的CFO参与度“大幅提升”。

当前风险呈现多样化且持续升级的态势:

地缘政治紧张、气候相关冲击、
供应链脆弱性及网络威胁。

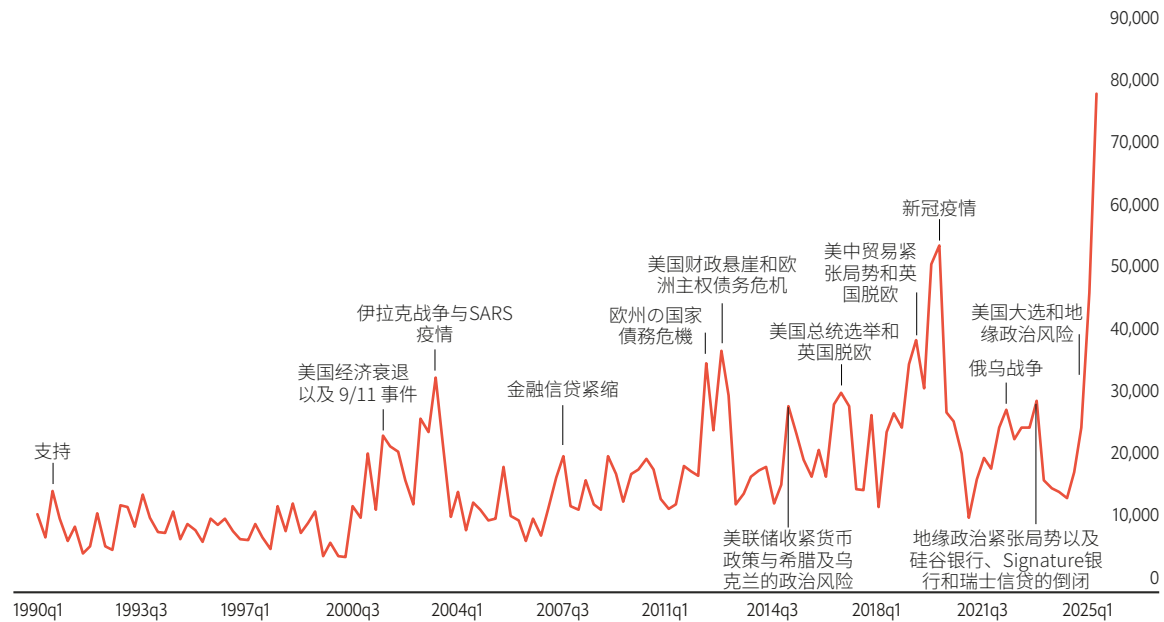
与此同时,监管力度不断加强——从新会计准则到新兴的
AI治理规则,这既增加了合规成本,也提高了违规风险。

CFO面临的压力是:
防止这些风险与成本失控。

“因此,毫不意外,宏观经济不稳定、监管政策变化及地
缘政治威胁
成为企业面临的三大风险(见图3)。

本节将剖析CFO如何权衡这些风险,
以及如何应对日益动荡的市场环境。

图2:全球不确定性指数(1990-2025年)



资料来源: Ahir H、Bloom N和Furceri D, “全球不确定性指数”, 美国国家经济研究局工作论文, 2022年。

目录

关于本研究	2
SAP 前言	3
执行摘要	4
职责的演变	6
风险雷达	8
首席财务官与数字化使命	13
首席财务官议程	21

主页

动荡的经营环境

当前宏观经济环境对企业而言充满挑战:通胀压力、汇率波动与增长乏力制约企业发展,而利率问题最令财务高管担忧。即便各国央行放宽政策,借贷成本仍高于疫情前水平,这意味着当前企业的大量债务在再融资时将面临更高利率。经合组织(OECD)估算,全球范围内,63%的投资级债务和74%的非投资级债务目前的票面利率低于市场现行利率;¹再融资将显著推高债务偿付成本。

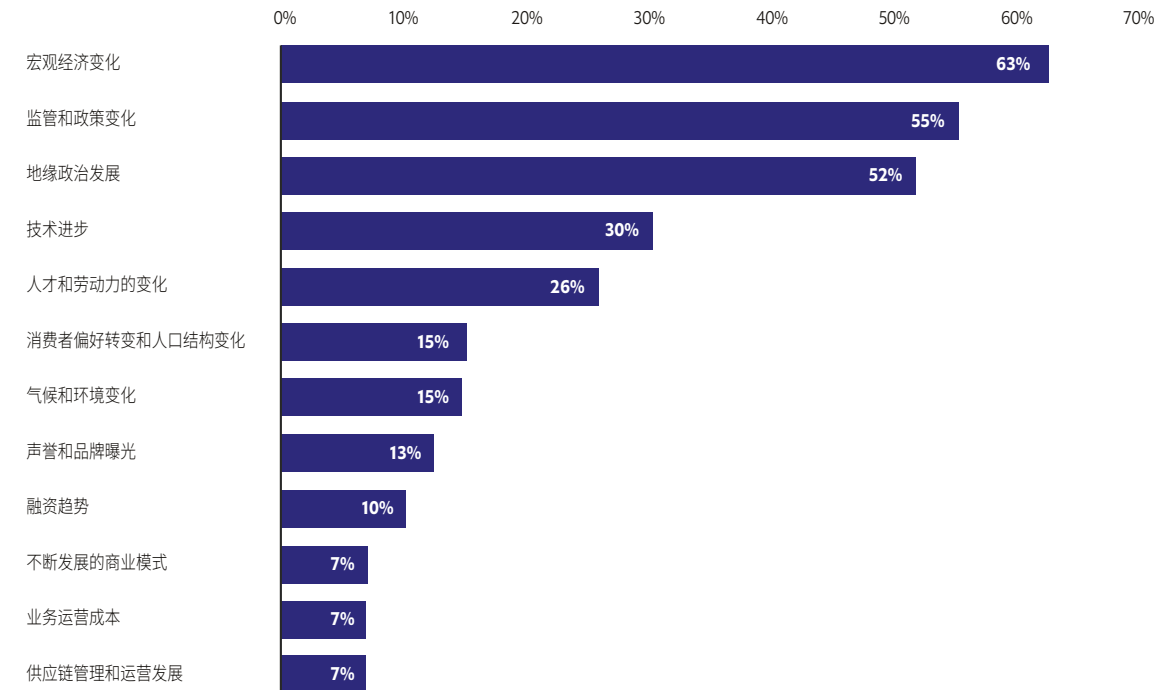
高利率推高融资成本的同时,企业为应对地缘政治引发的市场不确定性,还需持有更多现金。美国主导的关税战、俄罗斯对乌克兰的战争及中东冲突,扰乱了供应链,迫使企业维持高成本的缓冲储备。“关税不仅影响利润表,还会占用现金,”日产(Nissan)的Kochhar先生解释道。“为维持流动性,企业需承担2%-3%的净成本。”

CFO真正担忧的并非成本本身,而是不确定性:成本可规划,但不确定性无法预测。这种环境削弱了企业对营运资金管理信心,仅37%的CFO确信能实现流动性目标,而对收入目标有信心的CFO占比近90%。

资本配置也面临压力。四成的CFO将资本配置列为未来一年的首要挑战,与数字化转型并列。实体产品行业压力更大:48%的实体行业CFO认为资本配置难度最大,而银行业、专业服务及金融服务等服务行业的这一比例仅为37%。

图3:充满挑战的道路

您所在企业面临的三大风险是什么?(选为三大风险之一的百分比)



资料来源:《财务使命报告》,《Economist Impact》调研,2025年

目录

关于本研究	2
SAP 前言	3
执行摘要	4
职责的演变	6
风险雷达	8
首席财务官与数字化使命	13
首席财务官议程	21

主页

¹ 经合组织《2025年全球债务报告》。详见: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/03/global-debt-report-2025_bab6b51e/8ee42b13-en.pdf

随着贸易规则(尤其美国规则)变化,CFO推迟了投资决策。Kochhar先生表示:“如果缺乏明确政策,企业无法贸然投入5亿美元。不过我们也不能久等,因为汽车行业竞争激烈,产品需及时更新。”最终,企业往往在信息不完整的情况下做出决策——这是应对混乱贸易环境的无奈之举。

近
90%
的CFO表示在数字化转型中的参与度显著提升

风险盲区?聚焦ESG

仅15%的CFO将气候变化与环境变化视为首要风险。实体产品与服务行业的这一比例更低(9%),而受监管行业(包括化工、油气、工业制造等)的比例为24%。CFO对实现ESG目标的信心也不足:仅37%的CFO确信能达成ESG目标,远低于对收入目标的信心(90%)。美洲地区CFO对实现ESG目标的信心(55%)显著高于亚洲(24%),这反映出美国环境法规相对宽松,而亚洲市场监管体系分散,导致ESG目标更难实现。这些数据看似表明,在宏观经济与地缘政治等更紧迫的问题面前,ESG正从议程中淡化。

但CFO的实际反馈并非如此。拜耳(全球制药公司)南欧地区CFO Stephanie Rinkel表示:“ESG仍是优先事项,尽管许多企业不常公开讨论它——因为它已成为众多组织核心使命的一部分。”调研显示,近30%的CFO将ESG视为机遇;近三分之二的CFO表示,与三年前相比,他们在可持续发展与ESG活动中的参与度更高。在农业、能源与物流行业,可持续发展被视为构建长期抗风险能力的关键。即便美国放宽可持续发展相关立法、欧盟推迟森林砍伐监管政策,Rinkel女士仍表示企业会继续为ESG预算拨款。在预算削减时,仅36%的CFO会将ESG投资列为次要事项,而将地理扩张和设施升级列为次要事项的CFO占比分别为64%和60%。显然,可持续发展仍是CFO议程的重要组成部分。

目录

关于本研究	2
SAP 前言	3
执行摘要	4
职责的演变	6
风险雷达	8
首席财务官与数字化使命	13
首席财务官议程	21

[主页](#)

“风险管理需要深入一线
并保持透明度”

Orlando Ferreira,
美洲开发银行集团下属
私营部门机构IDB Invest的
首席财务官
Orlando Ferreira表示。

降低不确定性的实践

面对不确定性, CFO可以主动管控哪些风险?情景规划是基础工具。AI驱动的平台能实现更快、更复杂的分析,帮助企业灵活应对变化、做出更优决策。此外, CFO还超越传统风险管理模式,从日常运营中捕捉风险信号,将运营中的细微变化转化为企业层面的前瞻性风险指标。“风险管理需要深入一线并保持透明度,”美洲开发银行集团下属私营部门机构IDB Invest的首席财务官Orlando Ferreira表示。

CFO们也在构建灵活的业务模式,包括支持灵活生产与产出的系统更新,以及更宽松的供应商协议(通常倾向于短期、条款可变的合同)。日产(Nissan)的Kochhar先生以汽车行业为例解释:“如果只需少量投资就能实现生产灵活性,如在小型车与大型车之间切换,就应选择这种模式。不要局限于单一技术或供应商[在生产或关键投入方面]。”

除了风险评估和灵活模式, CFO在业务的成本管理方面也发挥着巨大的控制作用。在增长乏力、开支激增的情况下,削减预算的压力巨大。地理扩张、品牌营销与设施升级是最可能被削减的支出领域(见图4);相比之下,新产品研发与IT升级最不可能被削减,这表明,尽管可自由支配的支出可能被压缩,但产品创新与运营工具升级的投资仍被视为核心。

图4:预算削减重点领域



资料来源:《财务使命报告》,《Economist Impact》调研, 2025年



目录

关于本研究	2
SAP 前言	3
执行摘要	4
职责的演变	6
风险雷达	8
首席财务官与数字化使命	13
首席财务官议程	21

主页

首席财务官与数字化使命

随着职责拓展, CFO将更多精力投入以AI为核心的数字化转型——主要包括提升财务团队技能, 以及就AI投资与回报做出关键决策。全球范围内, 近九成的CFO表示, 与几年前相比, 他们在数字化转型中的参与度显著提升。这一角色变化反映出一个共识: CFO不仅是资本管理者, 更是效率提升、技术应用与业务增长的推动者。

这种演变的核心在于: 应用AI提升财务职能与企业整体的效率。本节将剖析CFO如何管理团队内部的AI应用, 以及如何评估企业层面AI项目的回报, 包括对劳动力的影响。

打造AI竞争优势

对企业及时间紧张的CFO而言, 效率是AI应用的核心目标。从自动化发票处理到实时监控, AI正重塑常规工作流程, 为财务团队提供工具, 在问题升级前识别风险。调研显示, CFO认为AI在财务运营中最具价值的领域包括: 应付账款与应收账款管理、欺诈检测及网络安全(见图5); 但八成首席财务官认为, AI在监管合规领域的潜力最大。

在合规领域, 生成式AI 正成为变革性工具。尽职调查有助于企业确保供应商、投资者

及整体运营符合合规要求; 如今, AI工具能帮助企业跟踪快速变化的规则、解析复杂的法律文本、解答复杂问题, 并评估新规则对各业务职能的影响, 同时自动更新系统与数据库。在合理的管控框架下, AI能实现更快的响应速度、更少的错误, 以及更严谨的合规风险管理。^{2,3}

在其他领域, 企业对AI价值的认可相对有限: 不足三分之一的CFO认为AI在差旅费用(T&E)管理、关税与海关事务及人才规划中具有价值。在差旅费用管理方面, 现有工具已实现一定效率提升, 但AI的潜力可能被低估, 因为它不仅能自动化流程, 还能提供更丰富的洞察, 如支出趋势预测、消费行为分析; 在海关事务方面, 频繁变化的监管规则使企业不愿部署AI(担心规则一变系统即过时), 但这种谨慎可能错失机遇: AI擅长跟踪动态要求并自动更新, 长期可降低合规成本与错误率。



目录

关于本研究	2
SAP 前言	3
执行摘要	4
职责的演变	6
风险雷达	8
首席财务官与数字化使命	13
首席财务官议程	21

主页

² 德勤 (Deloitte)。《利用生成式AI实现法规遵从》。详见: <https://www.deloitte.com/be/en/services/consulting-risk/blogs/harnessing-generative-ai-regulatory-compliance.html>
³ Rabinah Butler, Thomson Reuters。《生成式AI如何变革合规与风险管理》。2024年8月。详见: <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/corporates/genai-compliance-risk-management/>

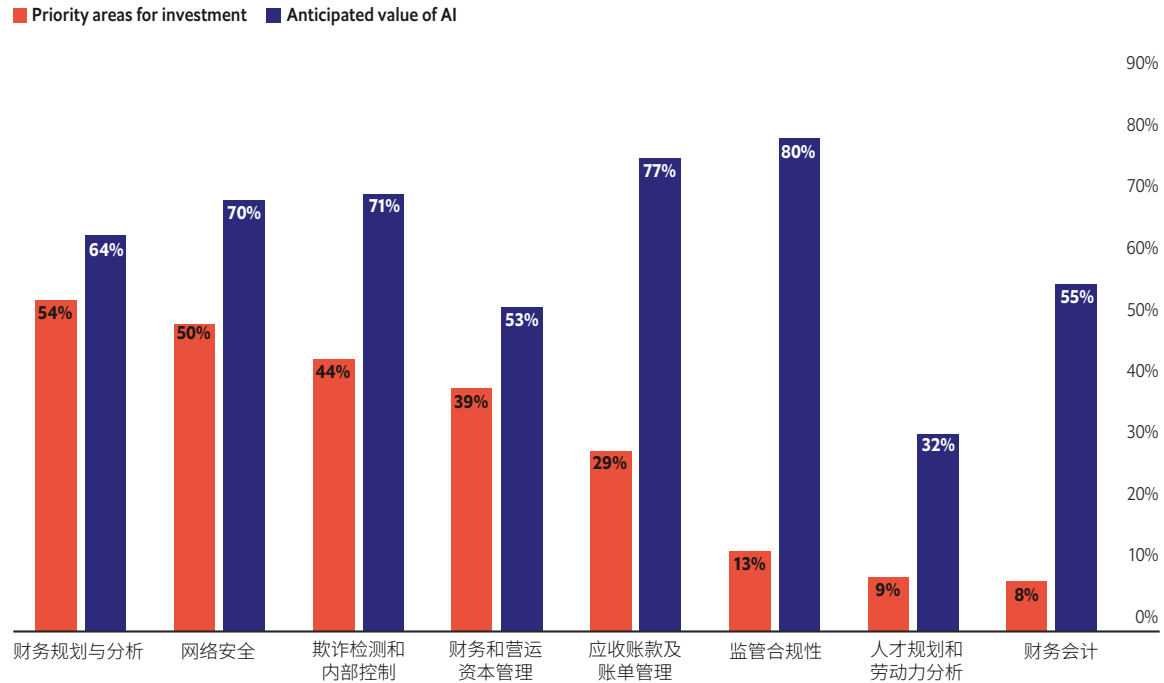
AI投资错配?

CFO虽认可AI在合规及应收应付账款管理中的价值,但IT投资优先级与这一认知并不匹配:尽管AI在合规领域潜力巨大,但仅13%的CFO将合规相关IT支出列为未来一年的投资重点;尽管应收应付账款管理的AI价值获认可,但仅30%的CFO计划聚焦该领域。如果这一差距不缩小,企业可能错失在合规与交易管理领域的效率提升机会——而这些正是AI最能创造价值的领域。

解锁财务领域AI价值,不仅需要工具,更依赖人才。超60%的CFO表示,员工技能提升需求与数字人才短缺是AI应用的主要障碍(见图6)。为发挥AI潜力,企业需为员工提供尝试新工具的空间、通过实践学习的机会,并制定清晰的AI应用业务案例。

但培训需“因材施教”:部分企业已推出正式培训项目并取得显著成效。例如,美国电信公司AT&T2018年,该公司推出了“未来就绪计划”,帮助员工培养本职工作之外的技能。⁴截至目前,该公司已投入10亿美元用于培训、

图5:投资错配?



资料来源:《财务使命报告》,《Economist Impact》调研,2025年

目录

关于本研究	2
SAP 前言	3
执行摘要	4
职责的演变	6
风险雷达	8
首席财务官与数字化使命	13
首席财务官议程	21

主页

4 Susan Caminiti, CNBC。《AT&T的10亿美元赌注:为未来工作重塑近半数员工技能》,2018年3月。详见: <https://www.cnbc.com/2018/03/13/atts-1-billion-gambit-retraining-nearly-half-its-workforce.html>

合作与激励,目标覆盖超10万名员工;⁵另有5万名员工已完成AI专项培训。^{6,7}

这类投资的回报可能需数年才能显现,但战略必要性毋庸置疑。即便预算紧张,企业仍需投资人才。对希望保持竞争力的CFO而言,帮助团队为AI驱动的未来做好准备,与管理资产负债表同等重要。

数据获取受限与碎片化是另一大AI应用障碍。超半数CFO表示,系统碎片化或缺乏实时数据访问能力是最大挑战(见图7)。

为此,CFO正通过整合多种外部市场信号,构建定制化数据集。Majid Al Futtaim地产CFO Sherif Soliman表示,“没人拥有完美数据,但关键在于构建数据体系。”他的团队跟踪中东房地产行业的开发商佣金、交房后付款计划、交易量及每平方米价格,

并“将数据整合到一个平台,形成全局视图”。他强调:“如果CFO或CEO不推动这件事,还有谁会做?”通过构建贴合需求的数据基础设施,CFO能为企业提供实时监控、危机应对及业务波动管理的能力。

图6:财务人才核心挑战



资料来源:《财务使命报告》,《Economist Impact》调研,2025年

5 Susan Caminiti, CNBC。《AT&T的10亿美元赌注:为未来工作重塑近半数员工技能》。2018年3月。详见: <https://www.cnbc.com/2018/03/13/atts-1-billion-gambit-retraining-nearly-half-its-workforce.html>
 6 阿斯彭研究所 (Aspen Institute)。《AT&T投资10亿美元用于员工技能重塑》。2018年3月。详见: <https://www.aspeninstitute.org/of-interest/upskilling-news-att-invests-1-billion-employee-reskilling/#:~:text=March%2012%2C%202018,the%20upskilling%20movement%20in%202018>
 7 Randy Bean。《福布斯》。《以技术创新为根基:AT&T绘制数据与AI未来蓝图》。2025年7月。详见: <https://www.forbes.com/sites/randybean/2025/07/27/founded-on-technology-innovation-att-is-charting-a-data-and-ai-future/>

目录

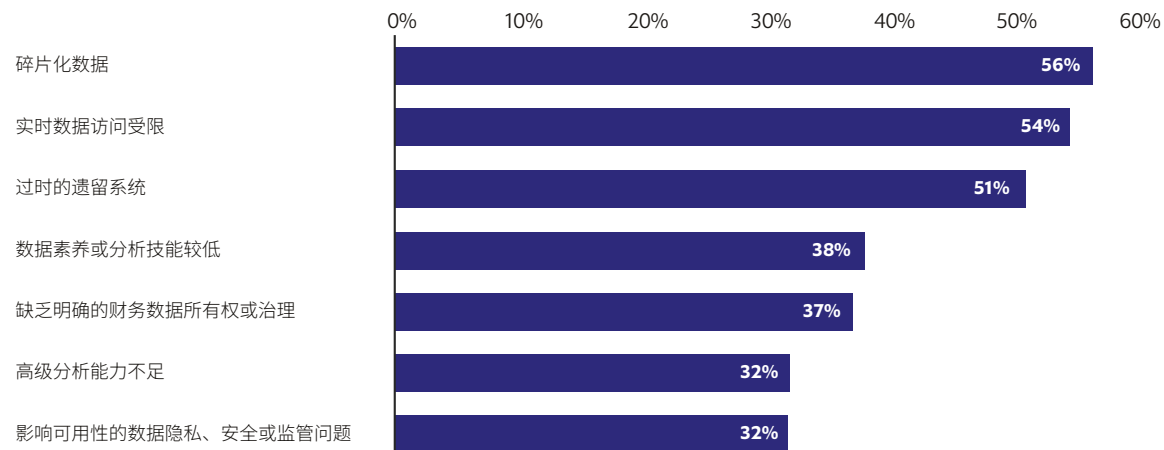
关于本研究	2
SAP 前言	3
执行摘要	4
职责的演变	6
风险雷达	8
首席财务官与数字化使命	13
首席财务官议程	21

主页



图7:突破数据障碍

您的财务团队在有效利用数据支持战略决策时,面临的三大挑战是什么?(选为三大挑战之一的百分比)



资料来源:《财务使命报告》,《Economist Impact》调研,2025年

目录

关于本研究	2
SAP 前言	3
执行摘要	4
职责的演变	6
风险雷达	8
首席财务官与数字化使命	13
首席财务官议程	21

主页

投资回报率悖论

CFO深知, AI的价值不在于新颖性, 而在于实际影响; 评估投资回报率 (ROI) 是决定AI试点项目能否转化为长期投资的关键。但这一平衡产生了所谓的“投资回报率悖论”: CFO既要求快速见效, 又承认AI的最大价值需更长时间才能兑现。

超过80%的CFO表示, AI投资必须在一年内显示回报, 才能证明继续投入资金的合理性; 但多数CFO也承认, 尤其是在创新与增长领域, 要实现实质性收益, 往往需要更长时间。多数CFO期望在未来12个月内实现成本节约与员工效率提升: 员工已开始使用现成AI工具,

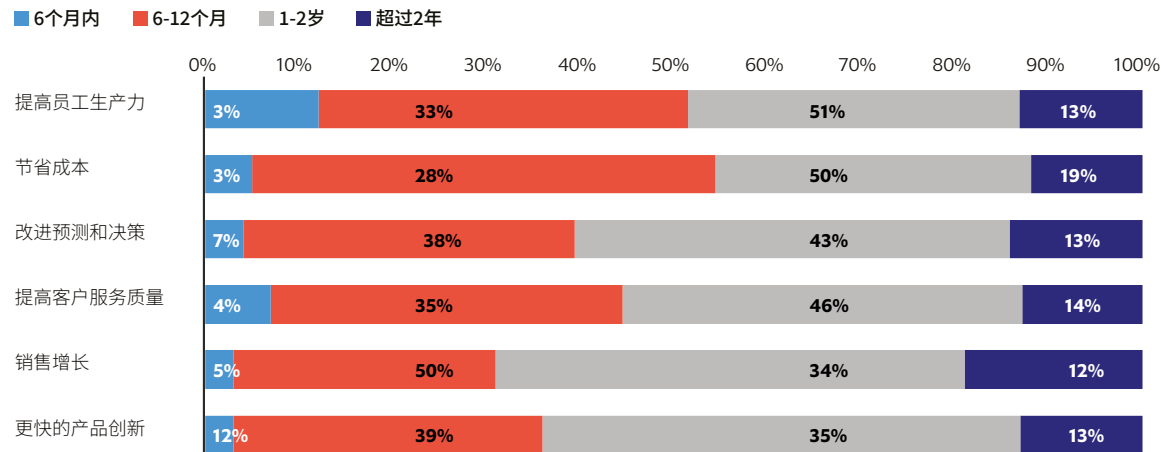
自动化发票处理、数据录入及报告撰写等日常任务。

在更复杂的业务领域, 如预测优化、决策改进、销售增长, ROI周期更长。大多数CFO期望在未来一到两年内, AI能在销售增长与产品创新速度方面产生切实价值——这需要将现成工具定制化, 并为各行业特定需求构建内部工具。

然而, 拜耳公司的Rinkel女士指出, 评估ROI需先设定关键绩效指标 (KPI) 及其他基准, 以持续跟踪进展。这意味着要明确AI在全企业范围内的价值创造路径。目前, CFO正通过高级预测、客户分析、定价优化及新业务模式 (如数据变现、预测性服务) 等措施, 引导AI应用向收入增长方向倾斜。同时, CFO协调财务、技术与业务团队, 扩大最具

图8: AI投资回报周期

考虑贵企业技术应用情况, 您认为在以下领域, AI与技术投资需多久才能产生可衡量的收益?



资料来源:《财务使命报告》,《Economist Impact》调研, 2025年

目录

关于本研究	2
SAP 前言	3
执行摘要	4
职责的演变	6
风险雷达	8
首席财务官与数字化使命	13
首席财务官议程	21

主页

潜力的AI应用场景,并为收入增量与创新设定严格衡量标准。通过这些举措,CFO正从“效率追求者”转变为“AI 驱动价值创造的架构师”。

人与机器的平衡

AI的兴起引发了关于行业变革、成本压力及潜在裁员的讨论。财务领导者需在技能提升、人员规模管理与技术应用速度之间做出决策——同时在日益激烈的AI竞争中保持领先。

CFO的态度反映了这种矛盾:尽管对大规模失业的担忧真实存在,但近七成的CFO认为AI是“增强人力”而非“替代人力”的工具。他们的核心目标是构建“人机协作”的混合团队,而非“人机竞争”。从本质上讲,AI是“能力倍增器”,可帮助员工从重复性工作中解放出来,专注于战略决策等高价值任务。但员工也需证明,自己能在AI无法替代的领域创造价值。

然而,在ROI衡量标准上,共识开始破裂:约半数CFO表示,企业将AI投资置于招聘之上;42%的CFO认为,“减少员工数量”是证明ROI最直接的方式,这反映出快速降本的压力。但另有43%的CFO持反对意见,认为裁员是短视的、狭隘的衡量标准。

反对者的一大担忧是对未来领导力梯队建设的影响。GE Vernova的Gulati先生问道:“停止招聘分析师很容易——



目录

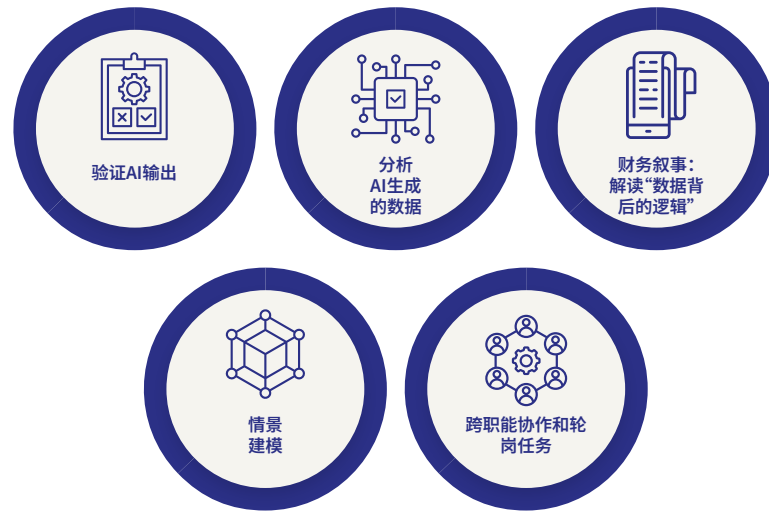
关于本研究	2
SAP 前言	3
执行摘要	4
职责的演变	6
风险雷达	8
首席财务官与数字化使命	13
首席财务官议程	21

主页

但五年后,谁来担任CFO?”当前的招聘与技能提升决策,将决定未来的领导者储备;因此,培养具备数字技能与战略判断力的人才至关重要。为确保继任领导力梯队稳定,CFO需主动重新设计职业路径,并投资员工发展:入门级岗位可包括“验证AI输出”、“将AI生成数据转化为洞见分析”、“解读数据背后的逻辑(财务叙事)”、“情景建模”,以及“与IT、销售、运营团队的跨职能协作”。通过这些工作,初级员工能从“执行者”逐步成长为“战略思考者”。

显然, AI时代的人力策略没有统一答案。部分CFO会通过裁员提升效率,另一些则会加大人才投资。当前的选择不仅将影响企业财务表现,更将决定企业在AI驱动的经济中,能否保持抗风险能力、创新力与人才吸引力。

图9:AI时代财务入门级岗位的重塑



资料来源:《Economist Impact》调研

目录

关于本研究	2
SAP 前言	3
执行摘要	4
职责的演变	6
风险雷达	8
首席财务官与数字化使命	13
首席财务官议程	21

主页

“停止招聘分析师
很容易——
但五年后,谁来
担任CFO?”

Vishal Gulati,
GE Vernova金融服务
公司首席财务官

首席财务官议程

现代CFO是引领企业价值创造的战略家。《Economist Impact》的调研显示,财务领导者正带领企业应对宏观经济压力、地缘政治风险与AI变革的多重挑战。他们对收入与利润目标仍有信心,但对流动性、资本配置及ESG目标的担忧,反映出在不确定世界中“可控范围”的局限性。

当前的核心挑战是“在效率与远见之间取得平衡”。那些能驾驭AI、提升团队技能、将可持续发展融入抗风险规划,并灵活配置资本的CFO,将决定企业的竞争力。新的行动指南要求CFO做到以下四点:

- **为财务之外的举措腾出空间:**将核心财务职能的自动化程度最大化,通过合理的流程与人员配置,并设计活动,逐年减少耗时任务的投入。
- **深化与高管团队的协作:**在采购、收入、运营、AI及其他共同优先级领域,推动敏捷、跨职能的协同。
- **构建灵活的业务模式:**升级系统以支持企业长期需求;设计供应商合同以保留生产与采购的灵活性,确保企业能随风险变化快速调整。
- **重新设计财务职业路径:**随着AI自动化常规任务, CFO需打造强调分析、战略与跨职能技能的岗位,确保企业拥有适应“数字优先”未来的稳定领导力梯队。

CFO的职责已远超财务范畴。现代CFO不仅是当前价值的守护者,更是未来价值的构建者,”Soliman先生总结道。那些接受这一新使命的CFO,不仅能守护企业价值,更能定义企业价值。

目录

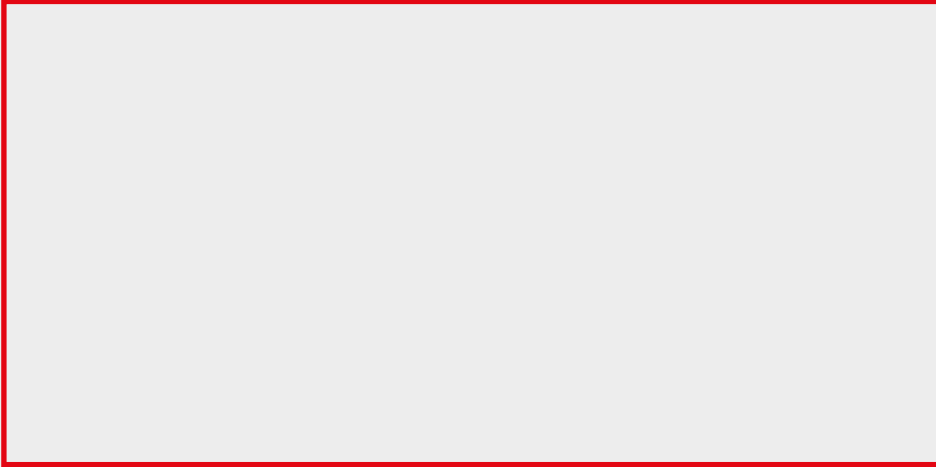
关于本研究	2
SAP 前言	3
执行摘要	4
职责的演变	6
风险雷达	8
首席财务官与数字化使命	13
首席财务官议程	21

[主页](#)

尽管已尽力核实本报告信息的准确性，
但《Economist Impact》不对
任何个人依赖本报告或其中任何
信息、观点或结论承担责任或法律义务。

本报告中的研究发现与观点不代表赞助商立场。

ECONOMIST IMPACT



伦敦

20 Cabot Square
London, E14 4QW
United Kingdom
电话:(44.20) 7576 8000
传真:(44.20) 7576 8500
电子邮件:london@eiu.com

纽约

750 Third Avenue
5th Floor
New York, NY 10017
United States
电话:(1.212) 554 0600
传真:(1.212) 586 1181/2
电子邮件:americas@eiu.com

香港

1301
12 Taikoo Wan Road
Taikoo Shing
Hong Kong
电话:(852) 2585 3888
传真:(852) 2802 7638

电子邮件:asia@eiu.com

日内瓦

Rue de l' Athénée 32
1206 Geneva
Switzerland
电话:(41) 22 566 2470
传真:(41) 22 346 93 47
电子邮件:geneva@eiu.com

迪拜

Office 1301a
Aurora Tower
Dubai Media City
Dubai
电话:(971) 4 433 4202
传真:(971) 4 438 0224
电子邮件:dubai@eiu.com

新加坡

8 Cross Street
#23-01 Manulife Tower
Singapore
048424
电话:(65) 6534 5177
传真:(65) 6534 5077

电子邮件:asia@eiu.com

悉尼

Level 14, Unit #138,
5 Martin Place

Sydney

Australia
电话:(61) 2 8551 0023

古尔冈

Skootr Spaces, Unit No. 1
12th Floor, Tower B,

Building No. 9
DLF Cyber City, Phase – III
Gurugram – 122002
Haryana, India

电话:+91 124 6409 300