



财务管理的未来

# 财务管理 的转型

生命科学行业中的财务管理创新

# 财务管理的转型



1/3

CEO 们相信，随着技术进步，在未来三年，他们所在的行业将会发生重大转型。

**在不断的转型过程中，生命科学行业企业的 CFO 拥有前所未有的革新机会。**

随着我们逐步迈入本世纪的第三个十年，日常业务已经难以跟上生命科学行业的创新脚步和前所未有的变化程度。毕马威《2017 年美国首席执行官展望》表示，所有行业中，约三分之一的 CEO 们相信，随着技术进步，在未来三年，他们所在的行业将会发生重大转型。<sup>1</sup>

“CEO 们认为此时既是机遇，也是投资良机，他们正在研究做哪些事能够让自己的公司脱颖而出，”毕马威美国主席兼首席执行官琳恩·道蒂（Lynne Doughtie）说道。

生命科学行业尤为成败攸关：考虑新竞争者、技术转型、分配模式转变、价值链、交易行为、价格压力、管制增强、顾客参与度的实质变化，还有医疗行业及其对生命科学企业的影响方式，这一切正如我们所言，都在不断演变。

市场力转移要求财务管理的功能相应拓宽。然而现实是，大多数财务管理组织并未做好满足更广泛需求的准备。“财务管理功能本质上是保守的，以细节为导向的，关注规则的，偏向结构化的，”未来学家、趋势和创新专家吉姆·卡罗尔（Jim Carroll）说道。“要想向更具有前瞻性的模式过渡，需要大量的创新思维。”

在下一个十年，生命科学行业的财务管理部门必须主动转型，才能满足相关需求，符合企业董事会、销售及市场部、供应商和内外审计的期待。这些利益相关者愈发希望财务管理成为真正的业务合作伙伴，而不仅仅是处理交易、基于历史数据出具报告的后台部门。

1. 毕马威 2017 年美国首席执行官展望——转型与增长：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/us/pdf/2017/06/us-ceo-outlook-survey-2017.pdf>

# 将愿景变为现实

## CFO 应如何应对？

当今医疗和生命科学行业的生态系统和商业环境快速变化，需要财务管理迎面解决转型性变化和应对被更多敏锐竞争对手超越的风险。为创造更多竞争优势和增长，具有领导力的 CFO 们正在关注如何将转型化作机遇，同时提升现有运营能力。经验证明，那些能够为组织带来显著效益的 CFO 们主要关注以下关键领域：

### 创新和投资

生命科学行业 CFO 们需要保持密切的数字关注度，同时也要从战略的角度帮助企业创造性的识别新的、不断扩大的市场机遇；应对威胁和可预见及非可预见的产业转型；优化价值链，聚焦顾客和研发；从资本管理的角度保护业务增长。

在某种程度上，CFO 们需要像风险投资家一样思考：他们必须了解趋势，了解行业内驱动市场转型的经济要素。在保证与组织整体战略目标和管理计划一致的情况下，将创新投资纳入企业整体的投资组合。

### 高度自动化

领先的财务管理组织已经享受到了来自云端企业系统、平台和机器人流程自动化（RPA）的成果，包括降低成本及风险，提高效率和加强网络安全。在基准技术设施就位的情况下，这些组织能够把目光投向未来先进技术的投资上，依靠高度自动化将组织发展到下一阶段，革新其运作模型。实际中，很多优秀组织已经积极地试验相关新兴技术，以实现价值最大化。

优秀的财务管理功能将充分利用区块链、数据分析以及其他赋能技术。同时，新兴技术将改变全球商业服务的本质。此外，生命科学公司还可以充分开发人工智能，用以提升运营能力，拓宽预测视野和优化资本配置。

某全球生物制药公司希望提升其财务管理职能的价值创造能力，以寻求对重复性人工劳作的自动化和标准化解决方案。毕马威评估该组织的财务管理流程，开展自动化和智能实施的商业合作项目，显著提升了企业跨区域能力，支持了财务管理团队关注更高价值的活动。

某领先的制药公司利用区块链解决方案应对《药物供应链安全法案》（DSCSA）。毕马威协助其规划全供应链的材料和信息流，包括定义发布数据所需许可用于分布式账本内复制，及建立可视数据规则、异常处理和警报 / 警告通知。客户可以将该能力延展应用于实施对大型批发分销商和主要零售药店的广泛解决方案。

某领先医学设备制造商的全球扩张计划遭遇各种挑战，预测、报告、分析成本与毛利的复杂性日益增加。并购同类型的企业放大了相关挑战。毕马威引领其实施智能自动化的解决方案，实现多个 ERP 和基于 EXCEL 应用的标准性重复性任务的自动化，有效支持组织聚焦高价值活动。





**“向更具前瞻性的模式转型需要大量创新思维，然而众多财务职能部门的结构无法支持这一转变。”**

——未来学家和创新专家  
Jim Carroll

## 洞察与分析

由毕马威会计师事务所发起的哈佛商业评论白皮书《高级分析与首席财务官》中指出<sup>2</sup>：“财务主管们应运用他们在公司中的特有地位，根据公司需求量身定制数据与分析计划，或推动财务管理职能转型成为公司的战略和业务合作伙伴。”

作为企业中唯一有权利和义务去整合战略、财务和分析的人员，生命科学企业的 CFO 在制定分析计划中具有独特的优势。随着传统财务管理职能——历史数据分析实现完全自动化，分析任务的特点将从描述性（明确发生了什么）和诊断性（了解其发生的原因）转变为预测性（预测未来会发生什么）和规范性（指出应该做什么）。

凭借强大的技术支撑，财务部门识别和开展正确投资活动的的能力得以提升，进而推动创新。正如毕马威和彭博工作室（Bloomberg Studios）发布的文章《重塑 CFO 职能的技术创新》中所述，愈渐发展的大数据自动化分析技术有助于 CFO 们决定是否投入资金来提升技术创新能力。<sup>3</sup>

## 组织与人才

数字化转型的崛起要求财务部门重新考量其人力资源。在未来，该职能需求包括结合战略与财务技能，流程与控制经验，以及在此前互相孤立的部门之间建立协作关系的能力。

Carroll 表示：“技能要求变化如此之快，我们怎样才能确保自身出于正确的目的，在正确的地点和时间获得正确的技能？”

“财务越融入企业，企业内部管理隔阂便愈发薄弱”Louis 说。“领先的企业们早已将财务与其支持的团队们置于并列位置，而非财务职能中央集权化。”

## 服务交付模式

若将新技术和全面自动化整合至生命科学企业当中，其财务职能的规模、结构和交付模式将面临重大改变，专业人工技术将与自动化执行互相分离。

各财务组织必须评估：这一趋势将产生哪些新的工作任务，如何将这此新需求反映在对其员工的技术要求中，以及如何打破内沟通壁垒，实现端到端的流程管理。这些组织对层级和离岸地点的依赖性将减弱，团队规模将缩小，团队人员将拥有更高级别的技术，进而为企业创造真正的价值。

2. 哈佛商业评论分析服务，由毕马威会计师事务所发起《高级分析与首席财务官》（2017 年 11 月）：<https://advisory.kpmg.us/content/dam/kpmgadvisory/management-consulting/pdfs/2017/advanced-analytics-cfo.pdf>

3. 毕马威会计师事务所和彭博工作室（Bloomberg Studios），《重塑 CFO 职能的技术创新》（2017 年 12 月）：[https://www.bloomberg.com/news/sponsors/features/kpmg/techinnovation-to-reinvent-the-cfo-suite/?adv=14234&prxt=k0kDAq\\_MYAWikPA](https://www.bloomberg.com/news/sponsors/features/kpmg/techinnovation-to-reinvent-the-cfo-suite/?adv=14234&prxt=k0kDAq_MYAWikPA)

## 风险与控制

据估计，在未来五到十年内，当下 60% 到 70% 的人工控制将实现自动化。通过培养和维持具有灵活性且支持创新、自动化和其他组织变更的控制环境，全面自动化有望强化控制力，同时降低内外部的合规成本。

在创造潜在效益的同时，转型技术也带来了重大挑战。从流程集成、系统兼容性到数据保护和隐私，相关人员须主动管理并持续监控风险。

要做到这一点，需采取以下步骤：



### 制定以未来为中心的组织战略

通过创新的解决方案识别和分析变化信号，为潜在转型做准备。



### 构建更智能的产品组合

运用风险资本家的方式来平衡高风险的创新投资与常规投资，以维持核心业务。



### 建立战略投资框架

联合投资与战略、运营及财务计划，确保企业的灵活性及竞争力。



### 使用适当的指标和模型进行评估

采用整合了客户、运营和风险评估的财务指标，为学习发展和战略匹配创造机遇。



### 运用强管控推动内部协调

在自上而下的结构中，通过运营来推动内部协调，部署稀缺资本和劳动力，以防止管理资源不善。

## 未来展望

随着财务报表的编制过程日益自动化，财务部门将有更多时间来巩固其作为重要业务合作伙伴的地位，运用先进的分析技术为生命科学企业构想未来场景，并规划最佳发展路线。

“这与董事会中的财务负责人或首席财务官关系重大，他们在制定企业战略方向中扮演着重要角色，并负责比目标监控绩效与成果，”Louis 表示。

为了推动这一进程，生命科学企业的 CFO 们需要采取措施来实现其财务职能转型，否则企业将面临人才流失，并且失去增加收入和有效部署资本的能力。成功的关键在于规划好蓝图，以助力财务管理组织将转型化作机遇。

# 毕马威为您服务

毕马威的财务管理经验可协助 CFO 们处理日益增长的财务计划与职责。我们遍布全球的财务管理专家网络帮助客户将其财务组织与企业战略和需求精准对接，从而实现并维持长期效益。

我们的生命科学专家服务于制药、医疗设备和生物技术公司，涵盖财务管理、信息技术、数据科学、合规性、战略、税务和财务咨询等领域，致力于利用深刻行业洞察在生命科学行业进行创新和变革，帮助客户以最佳姿态应对未来趋势。

欲了解更多详情，请访问 [kpmg.com/cn](http://kpmg.com/cn)

## 关于毕马威

毕马威是一个由专业服务成员所组成的全球网络。成员所遍布全球 154 个国家和地区，拥有专业人员 200,000 名，提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威独立成员所网络中的成员与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联。毕马威各成员所在法律上均属独立及分设的法人。



© 2018 毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国外商独资企业，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。







# 联系我们

**胡丽芬**

**主管合伙人，生命科学行业**

**毕马威中国**

电话：+86 (21) 2212 2603

电子邮箱：lifern.woo@kpmg.com

**崔凯**

**合伙人，财务管理**

**毕马威中国**

电话：+86(10) 8508 5403

电子邮箱：kai.cui@kpmg.com



本文所包含的信息具有一般性，并非旨在解决任何特定个人或实体的情况。

我们致力于提供准确及时的信息，但无法保证该信息在读者接受之日及此后时间的准确性。在寻求适当的专业建议并对特定情况进行彻底检验之前，任何人都不应根据该信息采取行动。

本文表达的见解和意见属于受访者 / 作者，并不一定代表毕马威会计师事务所的见解和意见。

© 2018 毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国外商独资企业，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的商标或注册商标。