

如何在云端构建有效的 FinOps 能力

敏于知

What — 什么是 FinOps

近年来,伴随着企业数字化转型的持续推进,特别是越来越多的企业逐渐把 IT 资源转移到云上,企业 IT 资源投资规模增长迅速,云上 IT 资源规模也不断扩张。如何保障云上 IT 资源投入的效益正成为企业当前面临的重要问题,如此 FinOps 也逐渐走入大家的视野,成为企业关注的重点。

FinOps 是“Financial”和“Operations”的结合,也叫“云财务管理”或“云金融运营”或“云成本管理”,这是将财务、业务与 IT 整合在一起的变革,从企业内部管理需求出发,打通 IT、财务、业务之间的视角差异,推动 IT 资源高效管理,实现降本增效的目标。

对于 FinOps 的官方定义,2019 年成立的 FinOps 基金会有以下描述:“FinOps 是一种不断发展的云财务管理学科和文化实践。它通过帮助工程、财务、技术和业务团队在数据驱动的支出决策上进行协作,使企业能够获得最大的业务价值。”

它特别强调为云计算的可变成本建立财务责任的企业文化。这种责任确保团队协作优化其云设计和投资决策,并在设计(和购买)云服务时在速度、成本和质量之间进行智能权衡。但甫瀚在实践中发现,企业往往更倾向于将 FinOps 视为一种出众的工具,而忽视了成功运行所需的文化和运营变革因素。

Why — 为什么做

在云使用成本上,企业客户面临着多重挑战。最常见的问题是缺乏可追溯性,云的弹性使资源可以快速供给,如果没有对使用了什么资源、由谁使用、用于什么项目的问责,以及将这些资源分类标记及溯源,成本很快就会失控。问题的另一个方面是,很多企业没有:1) 合适的云容量规划;2) 适当、及时调整资源用量的自动化流程。这些都会导致高成本挑战。

公有云的财务管理和企业内部 IT 财务管理还是有比较大的差异的。FinOps 的一个非常重要的观点是:云财务管理的着眼点是使企业可以保持正确、合理的花销,平衡使用成本和云上功能丰富度和弹性,从而更好地支持业务。因此,云财务管理不仅仅只是降低云计算成本。此外,FinOps 的核心是一种文化实践。这是团队管理云成本的方式,每个人都拥有由最佳实践小组支持的云使用便利。IT、财务、业务等部门跨职能团队协同工作,在实现更快捷产品交付的同时,亦获得更好的财务控制和可预测性。

云技术为企业计算提供了显著的优势,但企业云财务管理似乎并没有受到所有业务端的青睐。为了从云成本优化中获得充分价值,企业不仅需要构建云成本管理流程,还需要改变技术、财务和业务团队在云支出决策上的协作方式。

企业将财务管理转移到云端的过程中，一般会有以下三个痛点：

- 在财务治理和管理方面遇到挑战
- 难以推动文化和运营变革
- 难以在财务管理方面构建新的流程

How — 如何做

那么，企业应该如何克服这些障碍呢？甫瀚整理出以下步骤以供参考：

- 确保建立正确的基础，其中包括合适的工具以及一致的报告和标记
- 构建符合企业独特需求的 FinOps 能力
- 评估 FinOps 成熟度，并为此设立目标与计划
- 确定文化改革的蓝图与实施方针
- 将 FinOps 实践纳入工程团队的运营流程
- 为企业的所有层级提供正确的工具，确保一致的可见性
- 尽可能实现自动化，以强制标记、警报、调整基础架构大小、删除不需要的数据、关闭不需要的环境等
- 将期望的 FinOps 方法与企业的云运营模型进行匹配结合
- 考虑其他发展趋势，例如将 ESG（环境、社会与治理）原则与 FinOps 流程相结合

这些步骤也许不是轻而易举能达到的。为此，甫瀚基于 FinOps Foundation (www.finops.org) 提出的著名 FinOps 标准框架，做出进一步优化（见下图）。我们建议企业可以此模型为参考，从 FinOps 框架入手，建立企业的 FinOps 战略。



标准的 FinOps 框架包括三个迭代阶段，即：知悉、优化和运营。但基于甫瀚对实施（或改进）FinOps 计划的看法，我们建议企业可在“知悉、优化和运营”之前增加一个额外的阶段，即：**探索阶段**。

甫瀚认为，成功的 FinOps 实施始于探索阶段，这种调整和优化 FinOps 能力的先行方式，使得它更加契合企业特性并可预测面临的挑战。探索阶段旨在审查企业 FinOps 能力和成熟度的当前状态。在此阶段，我们将探索如下一些现有的云财务与优化相关要素：

- 财务、采购和 FinOps 流程（补给模型、报告等）
- 预留实例 / 保存计划策略及实施
- 技术、工具、自动化和标记标准
- FinOps 和工程实践、组织架构、培训指导、企业文化和人员

随后企业可根据探索阶段发现的结果制定建议和计划，旨在解决差距，提高组织 FinOps 的成熟度，契合后续三个迭代阶段。

知悉阶段 — 这一阶段需要准确及时的信息作为云财务管理的基础。使用标签、账户等方式可以分配和报告成本，同时有助于预测和计算投资回报率。收集这些信息能够更好地塑造团队行为和设置绩效指标。

优化阶段 — 在此阶段企业已拥有了信息，不再采用花费较高的按需容量，而是能够利用好折扣服务以优化云进程，可预留容量并提前作出承诺以节省云开支。企业还可以通过注销未使用的部分和自动安排云资源的正常运行时间 / 停机时间，来减少云开支。

运营阶段 — FinOps 可令业务、财务和运营相关人员搭建自定义管理模型。从不断评估业绩和改进指标的过程中，FinOps 的优势会愈加凸显。

在 FinOps 成熟度模型中，企业往往会先后经历“爬、走、跑”三个阶段。

爬阶段 — 团队并不熟悉 FinOps，往往无法拥有稳定的指标。

走阶段 — 往往需要工程师参与 FinOps 流程，并且可以使用指标进行监控和优化。工程师和财务人员能够沟通彼此在云成本管理中遇到的问题；团队领袖需要做的则是全力支持并在取得成功时加以庆祝以兹鼓励。

跑阶段 — 工程师需考虑整个开发生命周期的云成本。在工程师寻求降低成本的同时，业务团队也需在成本与业务决策之间的进行衡量。

FinOps 在中国

根据中国信息通信研究院 (CAICT) 的《中国 FinOps 产业发展现状研究报告 (2022 年)》显示，目前在国内，IT 资源精细化运营管理已被广泛提及，六成企业已经了解或听说过 FinOps 相关理念。具体而言，9.07% 的企业认为其对 FinOps 相关理念非常了解，58.58% 的企业表示已经听说过 FinOps 相关理念，仍有 32.35% 的企业表示对 FinOps 理念不了解，从未听说过相关内容。

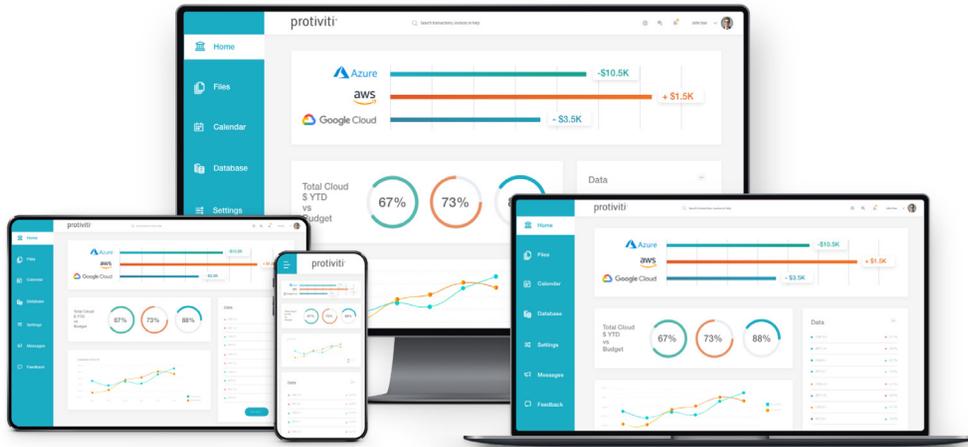
但进一步的调查报告显示，仅 13.45% 的企业已经在测试环境开展 FinOps 相关实践，与 FinOps 内涵相呼应，11.94% 的企业已经在生产环境开展相关实践，取得了一定成效；33.26% 的企业将在后续开展 FinOps 具体实践；41.35% 的企业暂不考虑开展 FinOps 相关实践。

总结而言，FinOps 在国内仍处于方兴未艾的阶段，有待进一步的深入推广和加强，市场前景广阔。

甫瀚可提供的服务

甫瀚的 FinOps 分析解决方案是一个基于云的总控解决方案，它能助力企业洞察其云上财务的运营风险，在以下方面提供支持：

- ▶ 为企业的利益相关者提供直观透明的云支出、用量和退款的相关指标
- ▶ 利用一系列仪表板中的数据报告，获得其云平台当前和趋势状态的统一视图
- ▶ 收集预构建的数据集成，以整合来自不同云服务的数据
- ▶ 使用 Microsoft Power BI、Tableau、SAP 等技术工具可视化直观地显示数据



关于甫瀚咨询

甫瀚咨询是一家全球性的咨询机构，为企业带来领先的专业知识、客观的见解、量身定制的方案和卓越的合作体验，协助企业领导者们充满信心地面对未来。透过甫瀚咨询网络和遍布全球超过25个国家的逾85家分支机构和成员公司，我们为客户提供财务、信息技术、运营、数据、数字化、环境、社会及管治、治理、风险管理以及内部审计领域的咨询解决方案。

甫瀚咨询荣膺2023年《财富》杂志年度最佳雇主百强，我们为超过80%的财富100强及近80%的财富500强企业提供咨询服务，亦与政府机构和成长型中小企业开展合作，其中包括计划上市的企业。甫瀚咨询是Robert Half International Inc. (纽约证券交易所代码: RHI) 的全资子公司。RHI于1948年成立，为标准普尔500指数的成员公司。

联系我们

张国昌

董事总经理

David.Cheung@protiviti.com

蔡云军

项目总监

Jacky.Cai@protiviti.com

公司地址

北京

朝阳区建国门外大街1号

国贸写字楼1座718室

电话: (86.10) 8515 1233

上海

徐汇区陕西南路288号

环贸广场二期1915-16室

电话: (86.21) 5153 6900

深圳

福田区中心四路1号

嘉里建设广场1座1404室

电话: (86.755) 2598 2086

香港

中环干诺道中41号

盈置大厦9楼

电话: (852) 2238 0499



© 2023 甫瀚咨询（上海）有限公司

让每位员工享有平等的发展机会

甫瀚咨询并非一间注册会计师事务所，故并不就财务报表发表意见或提供鉴证服务。

protiviti®
甫瀚