

麻省理工大学斯隆  
管理评论

研究报告

合作伙伴



2015 年全球数字化企业高管和研究项目的调查结果

# 战略， 而不是技术， 在推动数字化转型

成为一个成熟的数字化企业

Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips

本出版物最初由德勤大学出版社提供，  
中文版由德勤中国科技，传媒和电信行业提供

## 作者撰稿人

### GERALD C. KANE

麻省理工斯隆管理评论对于数字化转型战略的特邀编辑。

### DOUG PALMER

德勤数字的数字业务和战略实践的负责人。

### ANH NGUYEN PHILLIPS

Deloitte Services LP 高级经理，领导战略思想领导行动。

### DAVID KIRON

《麻省理工学院斯隆管理评论》的 Big Idea 的执行编辑，把全球思想家的想法带给需要的企业高管和经理。

### NATASHA BUCKLEY

Deloitte Services LP 高级经理，研究企业技术市场的新兴课题。

## 撰稿人

Jonathan Copulsky, Carolyn Ann Geason, Nidal Haddad, Nina Kruschwitz, Daniel Rimm, Ed Ruehle

### 如需引用此报告：

G. C. Kane, D. Palmer, A. N. Phillips, D. Kiron and N. Buckley, "Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation" MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, July 2015.

### Copyright © MIT, 2015. 版权所有。

更多关于数字领导力的信息参阅《麻省理工学院斯隆管理评论》

在线浏览报告：<http://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-not-technology-drives-digital-transformation>

网站网址：<http://sloanreview.mit.edu/topic/digital>

登陆 <http://sloanreview.mit.edu/enews-digital> 免费获取数字领导力的电子报告

获取发布或复制授权该报告请联系我们：[smr-help@mit.edu](mailto:smr-help@mit.edu) or 877-727-7170

此为《Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation》的翻译版，如有异议，请以英文原版为准



### 3 / 内容摘要

### 4 / 导论：技术不是 数字化转型的关键

### 5 / 转变的数字化战略

- 创建一个转型战略
- 人才的挑战

### 9 / 数字化企业转型的文化

- 冒险成为一种文化常态
- 激发新思想
- 叙述故事
- 技术是否能够改变未来？

### 12 / 带领数字化转型

### 14 / 结论：数字化终态的轮廓

### 16 / 致谢

### 17 / 附录：调查报告和结果





# 战略， 而不是技术， 在推动数字化转型

## 内容摘要

《麻省 - 斯隆管理评论》和德勤<sup>1</sup> 2015 年全球数字化商业研究表明：较成熟的数字化企业关注在通过集合例如社交媒体、移动互联网、分析数据和云计算这类数字技术来转变企业的工作方式。而不够成熟的数字化企业关注在使用单独的某项数字技术来解决离散的企业问题。

数字化架构企业这个能力很大一部分程度上依赖于一个清晰的数字化战略，一个是被领导人所培育的能够改变和创新的文化支持的战略。然而这些见解和先前的技术发展是连续的，数字化转型的独特之处在于由于随着更多先进的数字化企业为了追求更大的竞争优势，冒险成为了一种文化常态。同样重要的是，所有年龄段的员工都想为那些致力于数字化进程的企业工作。企业领导人需牢记这点来吸引和留住最好的人才。

以下为该研究的主要观点：

**数字化战略推动数字化成熟**来自于数字化成熟过程中（即企业有数字化转型进程，人才的投入和商业模式），早期阶段的企业的受访者中仅有 15% 的受访者表示企业有清晰合理的数字化战略。而在趋于成熟的数字化企业中，这一比例超过了 80%。

**数字化转型战略的力量在于其范围和目标**较不成熟的数字化企业往往专注于单独的技术和只关注在运营的战略上，而大多成熟企业的数字化战略着眼于企业转型。

### 趋于成熟的数字化企业建立实现战略的能力

趋于成熟的数字化企业为员工提供所需技能的可能性是非成熟数字化企业的四倍。与我们总体研究相一致的是，在数字化成熟进程的早期阶段，许多企业仍缺少把数字技术将如何影响企业概念化的能力。

**员工希望为数字化领导者工作** 22 岁到 66 岁各年龄段中绝大多数受访者希望能在数字化企业工作。员工将会寻找最好的数字化机会，企业也需持续不断地继续数字化进程来留住和吸引他们。

**冒险成为了一种文化常态** 越成熟的数字化企业越愿意承担风险。为了让企业减少其风险厌恶，企业领导者需要接受失败作为成功的先决条件。他们还需要解决员工可能和他们的经理一样有回避风险的问题，并给予更多的支持来使员工变得更加大胆。

**数字化进程是自上而下的** 趋于成熟的数字化企业由一人或一个团队领导的机率将近是较不成熟的数字化企业的两倍。且趋于成熟的数字化企业的员工对其领导的数字化能力很有信心。然而，数字化能力不需要精通数字技术，事实上它需要能把数字技术阐述成企业的未来的能力。

## 引言：技术不是数字化转型的关键

人们很难想到改变员工餐厅的餐桌大小标志着企业的数字化转型。但思考以下例子：一家大型在线旅游服务公司和麻省理工学院媒体实验室旗下的分析公司 Humanyze 合作。Humanyze 同时使用了可穿戴设备，传感器，数字数据和分析来识别谁和谁说话，说话的地点和方式。对于这些结果的分析能够确定什么样的合作模式会提高员工的效率。

Humanyze 对这家公司的员工进行了分析，发现他们在共进午餐时会分享重要的且能够让他们效率更高的见解。分析还发现，同一桌共进午餐的人数越高，效率也会越高。Humanyze 发现，该公司通常是 4 个或 12 个员工一起共进午餐。快速检查一下餐厅就能发现，这是由于餐厅的桌子只有四人桌和十二人桌两个尺寸。数字技术的集合应用发现加大餐桌的大小，能够对员工的生产能力产生直接且可衡量的影响。

今年《麻省理工学院斯隆管理评论》和德勤数字业务研究的主题为：数字技术（社交媒体，移动互联网，数据分析和云计算）的力量不在于单独的某个技术。相反应该在于企业如何集合应用这些技术来转变他们的业务和工作方式。其中餐桌的故事就是一个有力的例子。

## 关于本研究

为了理解社交媒体和数字化企业所带来的挑战和机遇，《麻省理工学院斯隆管理评论》和德勤合作进行了第四次年度调查。调查涵盖了全球超过 4800 家企业高管，经理和分析师。2014 年秋季进行的调查涵盖了 129 个国家和 27 个行业中不同人的观点，也同时涵盖了全球不同规模的企业。调查样本有多种来源，包括麻省理工学院校友，《麻省理工学院斯隆管理评论》的订阅用户，德勤 Dbrief Webcast 订阅用户和其他利益相关方。除了调查问卷的结果，我们还采访了一些行业中的企业高管和技术供应商来了解了企业面临的实际问题。他们的简介使对于研究数据的理解更丰富。前三年的调查问卷关注在社会化商业，今年的调查扩大到涵盖了数字化企业。



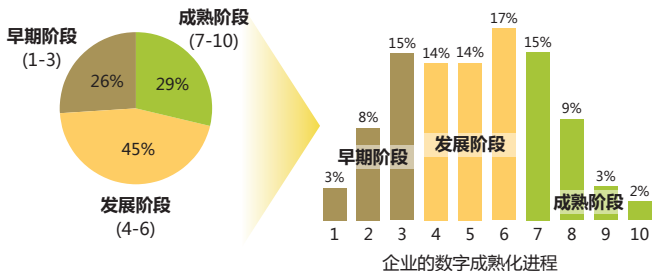
另一个主要的研究发现是：数字化领导者和其他领导者不同的是，数字化领导者需要有一个清晰的数字化战略，同时要驱动数字化转型的文化与领导力结合。企业只顾技术进步而忽略了在确保技术进步能发挥作用的企業能力上的投资，这种例子在企业技术进步的历史上数不胜数。未实现企业资源规划和贯彻前代知识管理系统是许多企业达不到预期的经典例子，这是因为他们没有改变思维方式和流程且没有形成一个能培育改变的文化。去年关于社交商务的报告也发现了科技在释放其潜力上的类似缺点。<sup>2</sup>

今年的研究基于对数字化企业成熟度的评估和趋于成熟的数字化企业与其他企业的区别。为了评估数字化成熟度，我们要求受访者“想象一个理想的转型企业：通过数字化技术，改善企业流程的能力，全面利用人才和推动新的价值创造的商业模式成功实现转型。”（参照第四页的“关于研究”）然后在1到10分之间，以理想的数字化企业为标准，给自己的企业打分。根据分数得出了数字化成熟的三个阶段：早期阶段（26%），发展阶段（45%）和成熟阶段（29%）。（见图1）

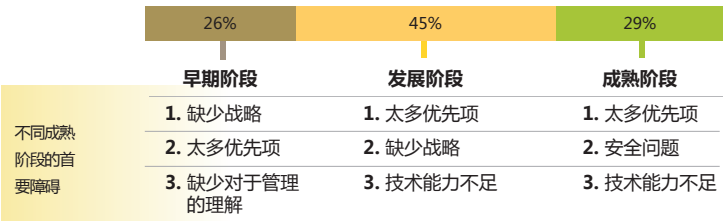
尽管我们发现不同成熟阶段中技术应用有所不同，但是随着企业的成熟，他们基本同步发展四个技术（社交媒体，移动互联网，数据分析和云计算）。成熟的各个阶段最大的不同是企业的业务方面，例如，趋于成熟的数字化企业拥有一个清晰的数字化战略的可能性是数字化早期阶段的企业的五倍。趋于成熟的数字化企业也更可能有一个鼓励冒险的合作文化。

数字化趋于成熟的过程中会遇到许多困难：其中最大的两个是缺少战略和竞争优先项。根据超过50%处于早期数字化成熟阶段的受访者表示，早期数字化成熟过程中最大的障碍就是企业缺少一个数字化战略。随着企业数字化趋于成熟，竞争优先项和数字安全的问题成为了首要障碍。（见图2）

**图 1：**为了评估企业的数字化成熟度，我们要求受访者以理想的数字化企业（企业通过数字技术和能力实现转型）为标准给自己的企业在1至10分之间打分。根据分数得出了数字化成熟的三个阶段：早期阶段（1-3），发展阶段（4-6）和成熟阶段（7-10）。



**图 2：**当缺少数字化战略阻碍着早期阶段和发展阶段的企业，数字安全问题成为趋于成熟的数字化企业的关键问题。



所有受访者都同意数字化时代已经来临：76%的受访者同意数字技术如今对其企业有着重要的作用，92%的受访者认为接下来三年数字技术都将起着重要的作用。今年的研究报告基于4800名企业高管和经理所完成的调查问卷和对企业和思想领导进行的采访，我们具体研究了新兴的数字业务以及企业是如何开展他们的数字化转型的。

## 转型的数字化战略

在很大程度上数字化战略推动数字化的成熟进程。在处于数字化成熟过程的早期阶段的企业中，只有15%的受访者认为他们有一个清晰且合理的数字化战略。（见图3）在数字化成熟进程进一步阶段的企业中，这一比例上升至81%。有效的沟通战略同样重要，趋于成熟的数字化企业在这方面出类拔

萃。在数字化成熟过程的早期阶段的企业中，63% 的受访企业同意或者强烈同意他们知道他们在数字领域中做什么。而在趋于成熟的数字化企业中，这一比例达到 90%。

图 3：一个趋于成熟的数字化企业遵循着清晰合理的数字化战略并且和员工有着有效的沟通。

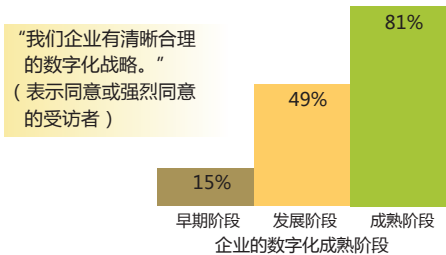
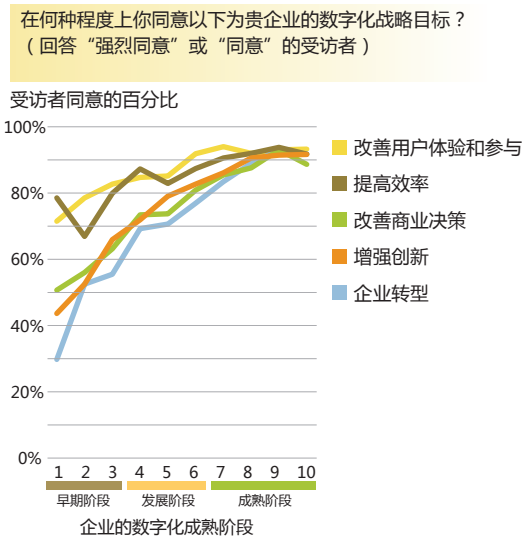


图 4：企业利用数字化来提高效率和改善用户体验，而更高成熟的企业则利用数字化来转变他们的企业，使他们在竞争中领先。



数字战略的最终力量来自于它的范围和目标。《哈佛商业评论(2003)》中常被引用的文章“IT Doesn't Matter”中，Nicholas Carr 认为除非是一个专门的技术公司，否则技术本身最终无法提供竞争优势。就像电力和铁路运输，许多技术最终会普及所以因此无法提供其固有的优势。卡尔认为，企业要避免只把单纯发展技术本身作为目标这一陷阱，而把技术作为实现战略目标的手段。<sup>3</sup>

我们的研究表明，处于数字化早期阶段的企业陷入了将重点放在技术而不是战略发展上的陷阱。早期阶段的企业的数字化战略有决定性的运营重点，将近 80% 来自于早期阶段企业的受访者表示他们的数字化战略的目标是提高效率和改善用户体验。只有 52% 的人认为企业转型在数字化日程中。

而在趋于成熟的数字化企业中，数字技术更清楚的被认为是用来实现战略目标的手段。将近 90% 的受访者认为企业转型是其数字化战略的指令。这些企业对运用数字技术来改善创新和决策制定的重视程度也反映了数字技术的作用远远超过其技术本身。数字化成熟程度较低的企业中，大约 60% 的受访者认为改善创新和决策制定是数字化战略的目标。而在成熟的数字化企业中，将近 90% 的数字化战略的关注在改善决策制定和创新上。（见图 4）

企业社交技术平台 Sprinklr 的总裁兼首席运营官 Carlos Dominguez 认为“高级领导层必须真正了解数字技术的力量 这不仅仅是单纯的科技故事，同时也一个转型的故事。”

## 创建一个转型战略

在发展一个更先进的数字化战略时，最好的方法是将传统的战略发展过程从头改变。埃默里大



## 一个数字化的麦当劳

面对消费者不断改变的口味,麦当劳正在数字化修正其餐厅体验和运营方式。这家全球连锁餐厅是第一批采用 Apple Pay 移动支付功能的企业。去年,它在指定地点安装了能让顾客定制汉堡的服务柜台。如今麦当劳在寻求与初创公司的合作,例如能够让传感器嵌入纸张中的公司。<sup>i</sup> 麦当劳也集合了各种数字技术来使企业能够以新的方式工作。它在 2015 年超级碗橄榄球锦标赛的野心勃勃的战役就是一个很好的例子:麦当劳计划给出一个跟每个在比赛中播出的广告相关的产品。

为了能对广告几乎立刻做出反应,麦当劳集合了多种数字技术并且重新配置其内部通信和运营流程。产生了一个有跨职能团队的数字编辑室,该跨职能团队中包括了公司市场部和法务部的成员,公司的

各广告机构的代表和来自公司的企业社交技术供应商的员工。

实现麦当劳的计划需要实时反映,监控和分析社交媒体的趋势。同时还需要实地决定哪些是最好的给出的产品。这次努力是成功的并吸引了 120 万的转发,其中包括例如 Taylor Swift 的名人。

这次活动是快餐业希望转型成为一个集合不同技术从而变得更灵活,更具试验性的和合作性的企业所做出的一部分努力。如麦当劳的品牌公关经理 Lainey Garcia 所称:“集成的力量是巨大的。当你把所有碎片以整体的方式运作时,你可以完成惊人的事情。”

学戈伊祖塔商学院的信息系统和运营管理教授 BennKonsynski,提出企业应该基于对未来的愿景逆向反向进行工作,而不是基于分析现在的能力然后制定下一步的计划。

“一个良好的开始能够更好地看清未来。”Konsynski 评论道:“十年前,我们不会因为当时存在的技术预测到未来社交媒体或是数据分析上将会发生的变革。我宁愿以重新考虑企业和商业后往回逆向的方式开始工作。新的能力让新的解决方式成为可能,但同时解决方案也能够刺激新的能力的产生和需求。”

Konsynski 以美国香辛料制造商味好美公司为例,由于个性化的重要性以及数字技术的支持,味好美公司研发了 FlavorPrint,一项以 50 个数据矢量代表公司香辛料的算法。目前,味好美公司利用 FlavorPrint 来给消费者推荐食谱。然而,味好美公司抱有更大的愿景:味好美公司将 FlavorPrint 视为调味品的潘多拉,这一技术使公司成为了一个食物体验企业而不仅仅是一个香辛料制造商。

到最后,所有的味好美公司的香辛料将被数字化,公司能够根据不同地域,文化甚至个人来定制个性化香辛料。尽管企业还没有掌握所有需要的技术,而能够从中获益的战略已经形成,技术也可能在近几年能到位。FlavorPrint 已经开始了这种承诺,味好美公司最近将其剥离到自己的技术公司 Vivanda 中,前味好美首席信息官 Jerry Wolfe 作为其创始人兼首席运营官。<sup>4</sup>

## 人才挑战

趋于成熟的数字化企业不能容忍技术差距,其中超过 75% 的受访者同意或强烈同意他们的企业有必要的能力来把握数字化趋势。而在低数字化成熟度的企业中,该比例只有 19%。

与总体研究相一致的是,数字化成熟度较低的企业仍然缺少将数字技术能如何影响企业概念化的能力。其中将近 60% 的受访者认为这种概念化的

图 5：我们的研究结果表明企业应该重新思考传统的想法并且考虑到各年龄段的大部分员工都希望为一个数字化企业工作。

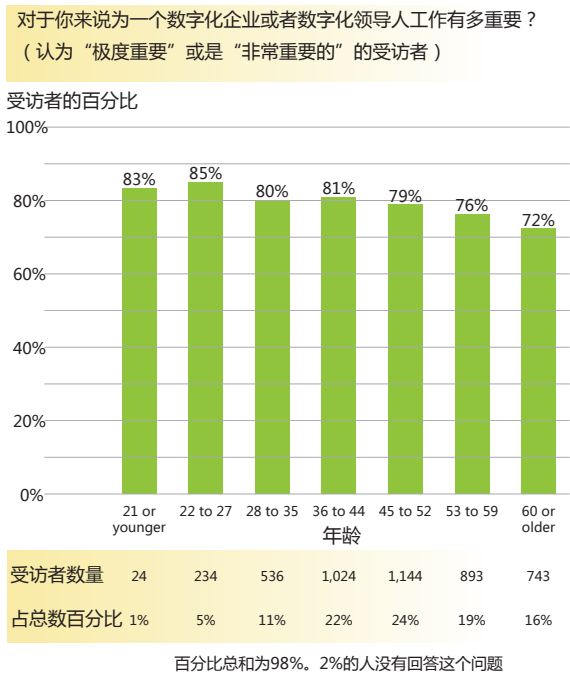
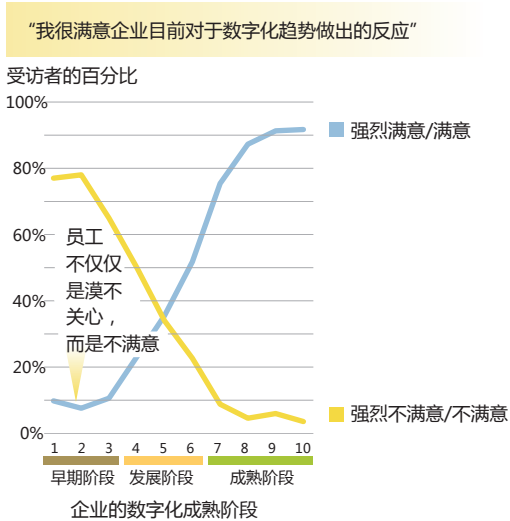


图 6：数字化成熟的早期阶段的企业应该寻找让员工认可其数字化的机会。



能力是前三个最需要给予支持的能力之一，而在成熟的数字化企业中仅有 32% 的受访者有同样的需求。

能够迅速的适应变化也被认为是一项重要的能力。哈佛大学的首席数字官 Perry Hewitt 表示，灵活性比技术更重要。埃默里大学教授 Konsynski 也同意这种观点：“21 世纪是关于灵活动力，调整能力，适应能力和创造新机遇的能力的时代。”

如今填补技术差距的即时在线培训越来越多。作为一个新的学习方式，迪斯尼公司根据需求开展了一个提供视频，移动互联网和数字内容给员工的平台。“三四年前我们仍然在教室里教学，”迪斯尼/ABC 电视集团全球人力资源和人才多样性高级副总裁兼员工数字媒体高级副总裁 Steve Milovich 称。“如今我们提供给员工迪斯尼高管发表类似 TED 一样的演讲，让他们能够随时以他们喜欢的方式获取知识。”

与培养人才同样重要的是减少失去他们的风险。平均而言，超过 80% 的受访者称他们希望为一个数字化企业或是数字化领导工作。这种看法几乎以相同比例存在于从 22 岁到 60 岁的所有年龄段。“认为数字技术是年轻人的游戏是一种迷思，” Scott Monty, Shift Communication 前执行副总裁，现任 Scott Monty 战略公司负责人称，“55 岁以上的女性一度代表着最快增长的 Facebook 使用人群。这些技术都和所有人群如何进行互动有关，不仅仅是千禧一代。”（见图 5）

所有年龄阶段的员工都在寻找最好的数字化企业和机遇。许多参与研究的受访者并不只是对其公司目前对数字化趋势的反应漠不关心，而是不满意。（见图 6）企业需要保证他们的员工参与了企业的数字化进程。这种参与来自于战略执行的两个重要组成：文化和领导力。

# 数字化企业转型的文化

有一个利于数字化转型的文化是企业成熟的标志。这些企业大力鼓励冒险，创新和发展一个合作的工作环境。“文化需要支持合作和创新，”致力于研究一个欧洲化妆品公司的企业社交网络效应的法国北方高等商学院副教授 Mohamed-Hédi Charki 说道：“在这快速变化、复杂的世界中，如果一个企业将创新视为渐进的，那么它将会在未来几年中被边缘化。”

## 冒险成为一种文化常态

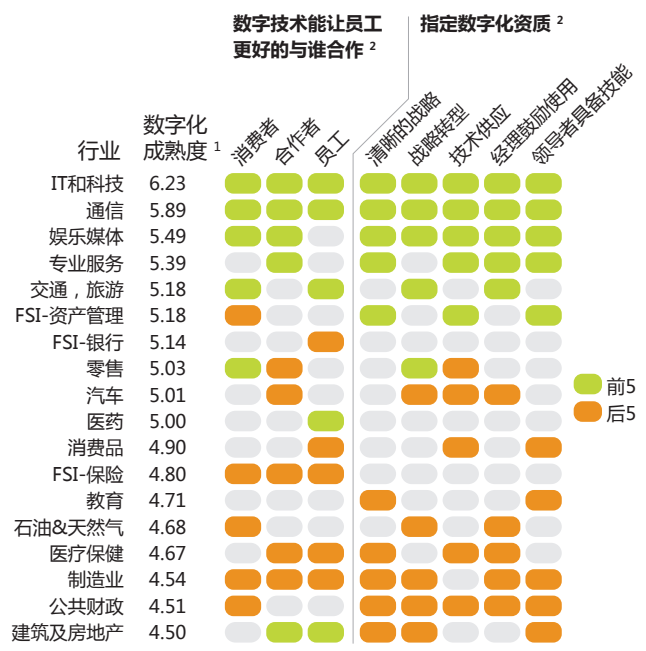
趋于成熟的数字化企业比起其他的企业比较不厌恶风险。超过一半来自于较低成熟度的数字化企业的受访者认为其企业害怕风险是一个主要的不足。在趋于成熟的数字化企业中，只有 36% 的受访者反映了同样的问题。

出版了几本关于技术将如何影响企业的书籍的 Phil Simon 认为，风险业务是一个困扰了很多企业的严重障碍。他表示：“当谷歌，亚马逊或者脸书在承担风险时，数百家大型企业仍在谨慎的运营。如今不行动的成本几乎总是超过采取行动的成本。”

创造一个相对不厌恶风险的文化绝不是一件不可克服的难题。为了激发企业的冒险精神，企业管理人员需要改变自己的思维模式。波士顿卫生保健提供者 Beth Israel Deaconess 医疗中心的首席信息官 John Halamka 博士认为，企业领导者必须承认失败是成功的先决条件。“失败是一个有效的结果，”他说。“可穿戴计算机是伟大的，然而事实证明谷歌眼镜在目前阶段还不适合我们。我们可能会发现病人喜欢 Apple Watch，并且它成为了一个平台。我们很难预测结果，但即便是这样也没有关系。”思科公司首席执行官 John Chambers 也表达了

# 行业透视镜：领导者，而不是落后者

技术孕育的行业在所有行业中拥有最高的趋于成熟的数字化企业比例——例如 IT 业，通信业和媒体娱乐业。然而，今年的数字化企业研究并没有在行业的另一端发现相对应的落后者。每个行业的企业都有需要建立的优势和需要解决的劣势。



1. 数字化成熟是由某一行业受访企业的平均值决定。  
受访者被要求为自身企业进行1（最不成熟）到10（最成熟）的打分。  
2. 对应调查问卷的具体问题。受访者同意/强烈同意自身企业具有相关数字技能或能力比例。

例如虽然建筑和房地产行业在数字化成熟度排名最低（数字化成熟定义为企业数字化改变了流程，人才参与和商业模式），但是他们改善与合作伙伴和员工的工作来取得数字增益的能力却排名前五。这个行业中的企业同时在发展焦点为企业转型的数字化战略处于落后水平。

消费品公司稳处于数字化成熟度的中间水平，但是他们在使员工数字化工作中落后。相反的，制造业已经向员工提供数字技术但还未能够取得数字增益。这个问题可能需要这些行业的高管努力鼓励员工利用数字技术进行创新。

相同的观点。“七年前我们开始了“万物互联”的研究。”他说道。“当时市场对其还没有准备好。在这种情况下，我们仍有勇气在不把公司赌进去的前提下进行投资。”<sup>5</sup>

但不仅仅是企业领导者的心态导致企业的风险厌恶。企业员工可能和他们的领导一样害怕冒险。鼓励企业员工变得更大胆在企业的数字化转型中也异常重要。要吸引员工的加入，企业需要慎重地行动。

为了鼓励员工买账，一家电信公司采取了进行游戏的手段。当企业首次采取社交营销时，很多员工不愿意和市场直接进行交流。为了鼓励员工参与，企业开展了比赛和排行榜。“我们给员工提供了社交的挑战，那些在社交平台发布消息或完成挑战的员工会赢得分数。”公司的首席营销官和负责人说道。“分数越高时，消息和挑战就会变得更重要。我们公开排行榜，并为每月排名第一的员工提供奖励。你猜怎么样？所有人都想成为排行榜的冠军。”

正如迪斯尼公司的 Milovich 指出的那样，虽然大多数的员工都使用先进的社交媒体平台并用同样在私人生活使用数字技术的方式与公司互动，但在工作中，事情变得更困难：“当我们开始这段进程时，我们发现人们在私人生活中和工作中的互动方式仍存在一道鸿沟：人们在私人生活中的互动较为轻松，例如点击应用程序使用网上银行功能或者快速的查询一下当地天气。”<sup>6</sup>

迪斯尼在缩小这段差距中取得了很大的进步。迪斯尼公司正努力鉴定并聚集早期采用者们。这些人们支持冒险且鼓励那些还没有投身到公司数字化努力中的员工们加入他们。“我们在自身的数字化前进速度和灵活度投入的努力和我们在消费者身

上投入的努力一样多，所以适当程度的冒险和速度是平衡的。”Milovich 说：“你可以利用小然而不断增长的虚拟社区来不断进步。”

## 激发新思想

人们经常认为创新来自于少部分天才的灵光一现。然而在现实中，许多新的想法来自于各种不同背景的人的共同努力。趋于成熟的数字化企业了解合作的好处。超过 80% 的来自趋于成熟的数字化企业的受访者认同他们的工作环境比竞争者更利于合作。而在早期阶段的数字化企业中的受访者只有 34% 有相同的感受。趋于成熟的数字化企业也更有可能运用跨职能团队来实施数字化举措。（趋于成熟的数字化企业有 44% 的受访者这么认为，而在早期阶段的数字化企业的受访者中比例仅为 16%。）

“因为产品和商业模型趋于复杂，企业正在创立更多的‘谷仓’来减轻大型企业的管理方面的挑战，”加利福尼亚大学圣巴巴拉分校的技术管理教授 Paul Leonardi 说：“可以通过提高员工共享信息的能力来进行创新能够减轻管理的压力。”

能够接受风险并且营造合作的工作方式是创新的主要推动力。因此趋于成熟的数字化企业在这方面表现很好。超过 70% 的来自于趋于成熟的数字化企业的受访者认为，他们的经理鼓励他们运用数字技术创新。而在较低成熟度的数字化企业，这一比例只有 28%。（见图 7）



## 叙述故事

在我们的采访中,我们发现讲故事成为了企业说服员工投入以及牵引企业数字化转型的热门手段。

迪斯尼公司是一个典型的例子。为了赢得员工的心和支持,迪斯尼公司精心编写他们的内部消息来让员工们与其紧密联系。“我们每天都写新的故事,”迪斯尼高级副总裁 Milovich 表示:“一个好的故事是为我们电视节目的一个飞行员筹资的关键。我们把这个叙述故事的能力同样的运用到为我们的员工数字化积极性分配资本。”

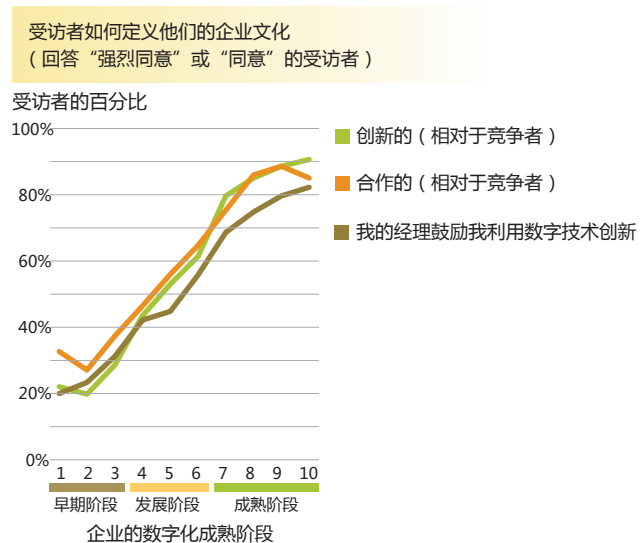
另一个制造业公司,在和南加州大学的电影学院合作来培养它的讲故事的能力。该公司的战略、研究和新业务创新副总裁表示:“我们在学习新的方式来叙述数字化。”她指出虽然电影艺术的内容与讲故事不同,但很大一部分电影学院的工作就是关于如何讲述和讲好一个故事。

“在一个更广泛的层面上,我们需要持续不断地叙述数字故事,描绘出数字化代表着移动电话和互联网变得无处不在,”联合国儿童基金会的数字战略负责人说道:“那个故事需要建立一种意识,让人们意识到所有人的口袋里都有一个照相机且所有事情都可以在线完成。”

面向企业外部的人们讲述数字技术也能够因为公司内部员工形成的自豪感从而吸引更多人的参与,同时还能提高叙述数字化故事的能力。从前很少进行公共宣传的航运与石油集团马士基集团的一名船长博客的流行就是一个移动的例子。这名在公司工作数年且为航运奉献一生的船长当时即将退休,公司的企业品牌经理 Anna Granholm-Brun 说服他会每天更新一篇博客来叙述他在海上的最后一周。

船长叙述了他从事航运的生活和与不同港口之间的回忆。该博客吸引了很多内部关注,Granholm-

图 7: 趋于成熟的数字化企业和其他企业表现不同



Brun 告诉所有员工和学员他们也有同样的机会去写博客并且成为马士基集团内的社交媒体大使。她认为:“我们做的是借助值得信赖和诚实的员工们用故事的形式给大家描述马士基集团正在做什么,是如何做的以及我们赖以生存的价值观。”<sup>7</sup>

## 技术是否能改变文化?

到底是文化推动技术应用还是技术改变文化是一个悬而未决的问题。Beth Israel Deaconess 医疗中心的 Halamka 认为是文化推动技术应用。“我从来没看到哪个技术本身能够引发改变,”他说。“文化引领技术的采用。我们创新的能力依赖于对文化的焦躁。”

一位通信行业的前首席营销官则不这么认为。他注意到他的企业的数字化文化起源于其早期的社交媒体实验。“社交媒体技术帮助持续提供动力,”他说:“当更多的人参与时,社交媒体技术在改变文化中发挥了重要的作用。我也想说这是经过前期的深思熟虑与文化改革项目的一部分,但是事实不是这样。这个改变起源于一个技术试验。”对于到底是文化推动技术发展还是技术改变文化,一

位制造业的战略高管则认为是介于两者之间。她认为，文化和技术有着千丝万缕的联系。例如，她以笔记本电脑代替台式机为例，这种取代让人们能够在办公室自由活动。但如果一个公司的文化和空间不支持员工一起工作，员工们可能更愿意保持现状。“企业常常把科技定义的太窄，”她说。“他们不思考一项新的技术可能会孕育或者抑制哪些行为。这问题的答案必须和企业的整体文化和领导人领导企业的方向相一致。”

## 引领数字化转型

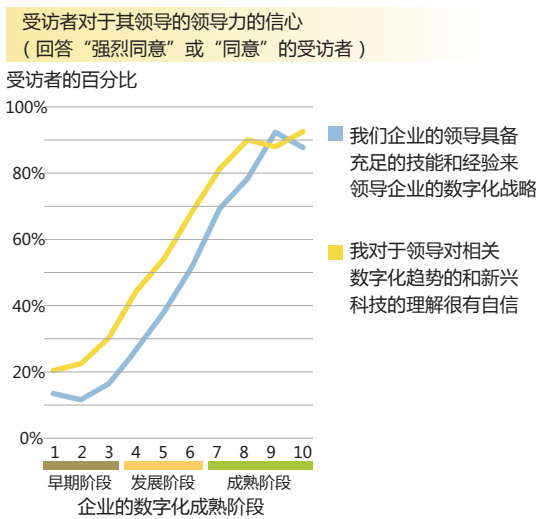
超过一半来自于趋于成熟的数字化企业的受访者表示他们企业的数字化进程是由一个人或者一个团队引领的。大约三分之二的受访者表示引领的人或团队包括了最高领导层或是副总裁级别的人。在数字化成熟的早期阶段的企业中，这一比例仅有

34%。“经理人不仅仅需要说数字化是一件好事，而更要亲自去做。”法国北方高等商学院副教授 Charki 说：“他们需要亲自去做和操控。”

以身作则是游戏的一部分。“你需要在现实，虚拟和更大的环境中都做一个有影响力的领导，”迪斯尼公司高级副总裁 Milovich 说。“我们需要通过推特或者其他社交平台来吸引人才，我们也需要真实的站在 100 人面前。我们每天在虚拟和现实的平台中来回切换。”

趋于成熟的数字化企业的员工对他们的领导者引导这场数字化游戏很有信心。来自这些企业的受访者中，超过 75% 认为他们的领导者有足够的领导能力来领导数字化战略。将近 90% 的受访者认为他们的领导理解数字化趋势和技术。然而来自于早期数字化阶段企业的受访者中只有少部分人这么认为：15% 的受访者表示他们的领导者有足够的技能，只有 27% 的受访者认为他们的领导者对于数字化有充分的理解。（见图 8）

**图 8：**认为自身企业是更成熟的数字化企业的受访者更相信他们的领导的数字技能和理解。



由卡夫食品分拆的全球食品制造商亿滋国际的高级副总裁兼媒体和电子商务负责人 B. Bonin Bough 指出当数字化转型首次出现在商业世界时，没有很多高级管理者对于数字技术有很深的理解。也没有许多数字原生代具备大型企业高层的工作经验。“现在我们拥有很多曾在如亚马逊和谷歌工作过的数字化人才。数字化的熟练能力正在上升。”

然而数字熟练性不需要经理自身掌握熟练地技术。在采访中我们发现，简单地对员工发布的内容进

行评论或者点赞是一个有利的方式来体现领导的存在感和数字化承诺。Shift Communications 的前副总裁 Scott Monty 表示：“你可以通过表达你对于团队的支持来领导团队，并且帮助他们理解他们的工作是如何符合总体商业计划的。”

少数受访者甚至认为技术不像从前那样重要了。Israel Deaconess Medical Center 的 Beth 指出当他 1997 年作为首席信息官时，他需要编写代码。而如今他工作的重点是了解这个企业，构思战略并且影响企业。全球数字化高级管理人员专业社区首席数字官俱乐部的创始人，David Mathison 对此观点表示认同。他认为：“一个首席数字官的技术能力变得越来越不重要，能够快马加鞭地开展建立数字化企业变得越来越关键。”

同时绝大部分受访者，超过 80%，表明他们的企业视数字技术为一种机遇，只有 26% 表示他们的企业认为这是一个风险。这种热情忽略了一个事实：数字技术作为一个企业的优势同时也为其他企业服务，竞争者可能很快的赶上自己。（见图 9）

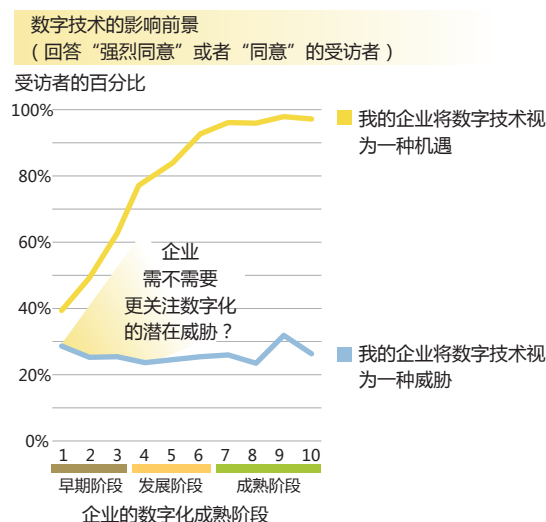
我们对于领导力的期待同时体现在希望他们可以倾听大环境和从中进行学习。大都会艺术博物馆的首席数字官 Scree Screenivasan 调侃首席数字官同样也是首席倾听官。“他们需要听新的想法，倾听员工的才能，倾听所有能帮助我们的人们以及与别的企业合作。”

有趣的是，领导者和雇员无法总是能识别他们“听到”的内容的价值。加州大学圣巴巴拉分校的教师 Leonardi 在一个主要的金融服务公司进行了一项实验。公司的经理和员工可以使用一个社交平台来“偷听”他们的同事在说什么，并且能够加快发现谁都知道什么。这场实验是成功的：虽然参与者明

显更清楚了在公司中什么时候应该找谁，但很多参与者没有发觉他们学到了东西。

Leonardi 讲这种现象解释为倾听的能力和在线搜索思想的矛盾。“我认为，这是这种体系的悖论，人们学习了很多才会开始意识。他们通过主动观察环境学习，丝毫不知道他们如今搜集的知识在未来某一天会发挥作用。”<sup>8</sup> 如今，根据 Leonardi 的理论，当我们遇到问题时，我们会搜寻，汇集信息并且只关注已解决问题的信息。他之前提到，人们平时不觉得自己在学习，但那些接受的零零散散的信息会在未来的某一刻汇集成为重要的东西。这其中的含义是：当你没意识到那些新形式的知识的存在时，你很难判断他们的价值。

**图 9：**早期阶段的数字化企业容易忽略一个事实：对一个企业有利的因素也同样能造福其他企业。



## 结论： 数字化终态的轮廓

在这篇研究报告中 我们一直谨慎的把企业称为“成熟中数字化企业” 而不是 “已经成熟的”。数字化企业转型是一个新的现象，没有企业已经到达最终状态也没有企业能够对其有明确的定义。但推动企业进步的最终状态的轮廓正在日益清晰。在

我们的采访中，我们仔细研究了高管和思想领导认为在未来三到五年期间企业应该意识到的内容。讨论得出了将会影响数字战略，领导方式以及所需的文化支持的三个主要趋势：

### 更大的线上和线下体验融合

数字化战略将需要解决线上和线下世界间日益模糊的界限。例如在大都会艺术博物馆，他们的目标是创造一个引人入胜的线上体验从而吸引人们去

	早期阶段	发展阶段	发展阶段
障碍	缺少战略 超过一般受访者认为“缺少战略”是前三名障碍之一	管理分散 几乎半数受访者认为“太多竞争优先项”是排名前三的障碍之一，同样“缺少战略”也仍然是	安全问题 将近 30% 的受访者认为安全问题是前三障碍之一；38% 的受访者仍认为最大的障碍是存在太多的竞争优先项
战略	消费者和生产驱动 将近 80% 受访者注重用户体验和有效的增	发展愿景 用户体验和有效增长；70% 的受访者注重转型，创新和决策	转型的愿景 超过 87% 的注重转型，发展和决策
文化	孤立的 34% 合作的； 26% 创新的（相对于竞争者）	集合的 57% 合作的；54% 创新的（相对于竞争者）	集合且创新的 81% 合作的； 83% 创新的（相对于竞争者）
人才培养	不热情 19% 的受访者认为企业为他们掌握数字技能提供资源	投入的 43% 的受访者认为企业为他们掌握数字技能提供资源	致力的 76% 的受访者认为企业为他们掌握数字技能提供资源
领导力	缺少技能 15% 的受访者表示领导具备充分的数字技能	学习中 39% 的受访者表示领导具备充分的数字技能	熟练地 39% 的受访者表示领导具备充分的数字技能

## 构绘数字化转型

数字化成熟的公司和其他比较不成熟的公司最大的不同在业务基础，而不是科技。成熟的数字化组织致力于以开放的风险承担的文化支持下的变革策略。同样重要的是，领导者和员工在成熟中数字化企业里可以得到需要开发数字技能和知识的资源。



参观纽约市博物馆，并通过社交媒体和移动互联网来与人们保持联系。

埃默里大学教授 Konsynski 认为数字技术会提供一个完全身临其境的体验：“例如像谷歌眼镜可穿戴计算设备和 Oculus 将会把增强的和虚拟的现实带到我们在个人生活和工作中从未体验过的程度。” Humanyze 的总裁和首席运营官预计可穿戴设备有很大的增长空间，他预测：“计算最终将就在衣服中发生。”

## 数据将更紧密的融合入数字化进程

企业文化必须准备好将数据分析和数据运用到决策和流程中。在去年的社交商业报告中，我们发现趋于成熟的社会化企业将社交数据运用到决策和管理中。<sup>9</sup> 推特在从一个社交媒体平台扩大为一个社交媒体和移动互联网分析供应商的过程中也面临相同的需求。在 2014 年，推特战略性收购社交数据供应商 Gnip，来创建一个通过集合社交媒体和移动数据技术来提供实时商业智能的新服务。同时，数据也改变着医疗保健的交付。“我们可以运用低成本的诊断工具快速的鉴别病原体 and 慢性疾病。” 哈佛医学院副教授 John Bronstein 说：“这些工具能够直接连接到个体并且创建一个人口健康汇合图。” 哈佛的一位首席数字官指出：“我们正处于对企业非常感兴趣且有价值的预测分析的风口浪尖上。”

## 商业模式将更快地到达他们的保质期

如移动交通服务公司优步和在线房屋租赁社区 Airbnb 这类的“分享型经济”的领导企业正在改写他们行业的经济。行业还将面临其他扰乱。埃默里大学教授 Konsynski 指出所有权正在消失，千禧一代比起上一代对于所有权更不感兴趣。

领导人面临的压力使他们不得不提前为将来行业的商业模式的演化做好准备。“到你明显该做出改变的时候，已经太晚了。” 思科集团的首席运营官 John Chamber 说：“你常常需要甚至在你的顾问还没到位的时候就采取行动。你必须大胆，并且你需要一种文化环境，一种在你还没有蓝图的情况下就能明白如何获胜的文化环境。”<sup>10</sup>

无论数字化转型会呈现什么样的最终状态，到达终态不仅关乎技术。我们的研究发现了一个经常在技术宣传过程中被遗失的真理：数字化成熟是战略，文化和领导力的产物。为了将其企业往数字化转型的未来发展，企业领导人需要解决这些疑问：

## 我们的企业是否有一个超越实施技术的数字化战略？

趋于成熟的企业的数字化战略不仅仅关乎技术本身。他们的目标改进是创新，决策和最终商业运作方式的转型。

## 你的企业文化是否能孕育数字创意？

许多企业将需要改变他们的文化思维模式来加强合作和鼓励冒险。企业领导还应该了解是否不同的数字技术或方法能够带来这种变化。他们必须了解现在文化的哪些方面可以刺激进一步的数字化转型进程。

## 你的企业是否对其领导的数字化能力有信心？

虽然领导者不需要是一位技术奇才，但是他们必须了解当商业和技术交汇时能完成的事情。他们需要准备好带头构思技术如何能转变他的企业。

当数字技术转变企业和社会时，解决这些问题能够增强企业跟上数字技术发展的能力。改变将会迅速而猛烈，前方的道路可能很漫长。正如迪斯尼公司的 Milovich 说的：“我们仍处于一个四回合游戏的第一回合。”

版权所有 © 麻省理工学院，2015.

保留所有权利

## 附录

1. As used in this document, “Deloitte” means Deloitte Consulting LLP and Deloitte Services LP, which are separate subsidiaries of Deloitte LLP. Please see [www.deloitte.com/us/about](http://www.deloitte.com/us/about) for a detailed description of the legal structure of Deloitte LLP and its subsidiaries. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting.

2. G.C. Kane, D. Kiron, D. Palmer, A.N. Phillips and N. Buckley, “Moving Beyond Marketing: Generating Social Business Value Across the Enterprise,” July 15, 2014, <http://sloanreview.mit.edu>.

3. N.G. Carr, “IT Doesn’t Matter,” Harvard Business Review 5 (May 2003).

4. K.S. Nash, “Tech Spin-off From Spice Maker McCormick Puts CIO in the CEO Seat,” April 1, 2015, [www.blogs.wsj.com](http://www.blogs.wsj.com).

5. J. Chambers, “Cisco’s CEO on Staying Ahead of Technology Shifts,” Harvard Business Review 5 (May 2015): 35-38.

6. G.C. Kane, D. Palmer, A.N. Phillips and D. Kiron, “Is Your Business Ready for a Digital Future?” MIT Sloan Management Review 56, no. 4 (summer 2015): 37-44.

7. R. Berkman, “Turning a ‘No Comment’ Company Into a Social Media Advocate,” August 6, 2013, <http://sloanreview.mit.edu>.

8. D. Kiron, “The Unexpected Payoffs of Employee ‘Eavesdropping,’” November 6, 2014, <http://sloanreview.mit.edu>.

9. G.C. Kane et al., “Moving Beyond Marketing.”

10. Chambers, “Cisco’s CEO on Staying Ahead of Technology Shifts.”

i. R. Nieva, “‘Shine Up the Arches:’ McDonald’s and the Quest to Go Digital,” March 20, 2015, [www.cnet.com](http://www.cnet.com).

## 致谢

感谢以下的专家接受本报告的采访：

**Randy Almond**, head of data marketing, Twitter

**Sara Armbruster**, vice president of strategy, research and new business innovation, Steelcase

**B. Bonin Bough**, senior vice president and chief media and e-commerce officer, Mondelēz International.

**John Brownstein**, associate professor, Harvard Medical School

**Mohamed-Hédi Charki**, associate professor of strategy, EDHEC Business School

**Carlos Dominguez**, president and COO, Sprinklr

**Martyn Etherington**, former CMO and chief of staff, Mitel Networks

**Lainey Garcia**, manager of brand public relations and engagement, McDonald’s

**Dr. John Halamka**, CIO, Beth Israel Deaconess Medical Center

**Perry Hewitt**, CDO, Harvard University

**Benn Konsynski**, professor of information systems and operations management, Emory University’s Goizueta Business School

**Paul Leonardi**, professor of technology management, University of California, Santa Barbara

**David Mathison**, founder, CDO Club

**Steve Milovich**, senior vice president of global human resources and talent diversity, Disney/ABC Television Group and senior vice president of employee digital media, The Walt Disney Company

**Scott Monty**, principal, Scott Monty Strategies

**Panagiotis Papadimitriou**, senior director, data science, Upwork

**Jim Rosenberg**, chief of digital strategy, UNICEF

**Phil Simon**, author, consultant

**Sree Sreenivasan**, CDO, The Metropolitan Museum of Art

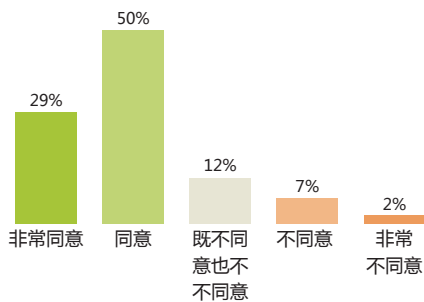
**Ben Waber**, president and CEO, Humanyze

# 调查问卷：

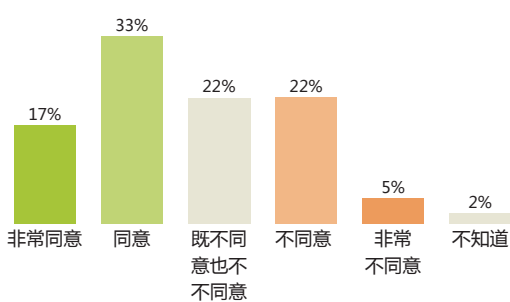
## 问题及答案

### 2014 年全球数字化企业高管调查问卷结果

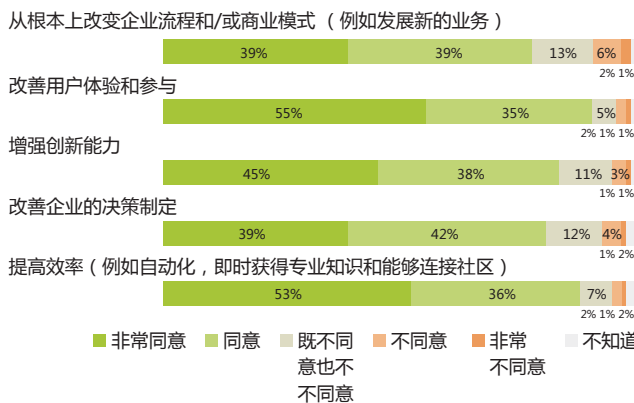
1 我知道我的企业在做什么有关数字技术的事



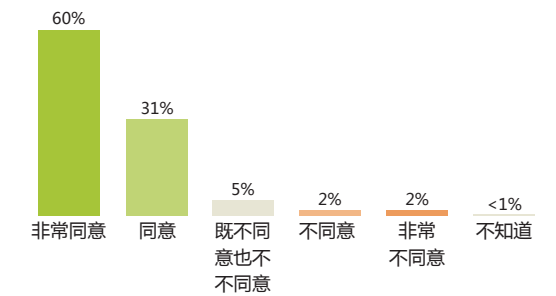
2 我的企业有清晰合理的数字化战略



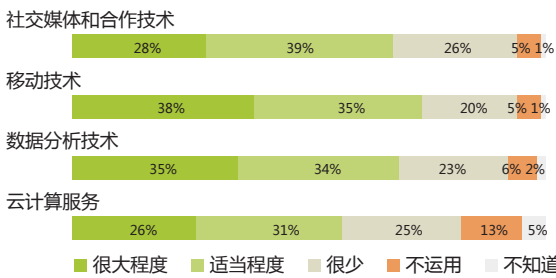
3 在何种程度上您同意以下为贵企业的数字化战略目标



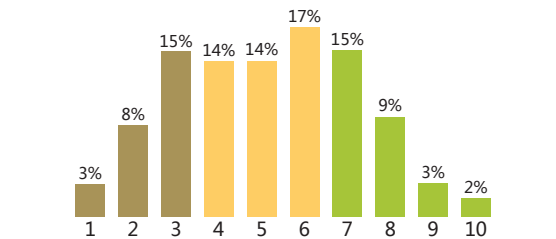
4 数字技术有潜力从根本上改变人们在企业的工作方式



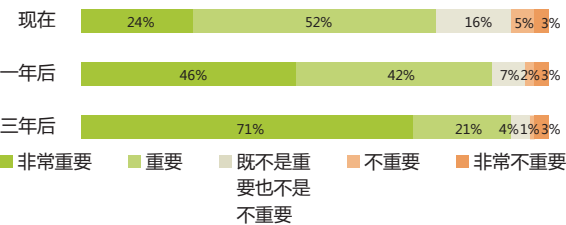
5 贵企业在多大程度上运用以下数字技术？



6 想象一个通过利用数字技术 (改善运作流程, 人才参与以及推动产生新创造价值的商业模式) 转型的理想的企业。贵企业距离它还有多远？请在 1-10 分中为自己的企业打分。1 分 = 很远, 10 分 = 很近。

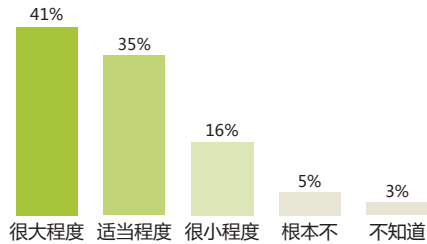


7 数字技术和能力对于贵企业有多重要？

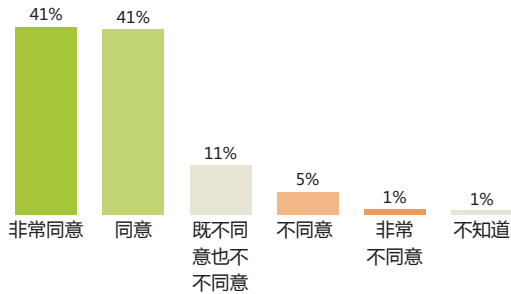




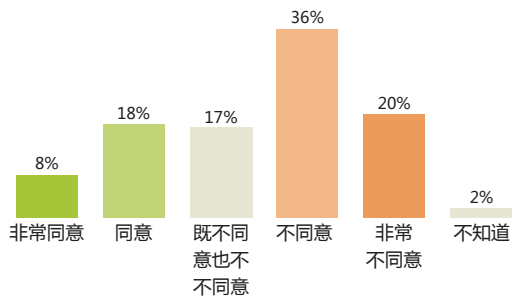
## 8 数字技术在何种程度上干扰贵企业所在的行业？



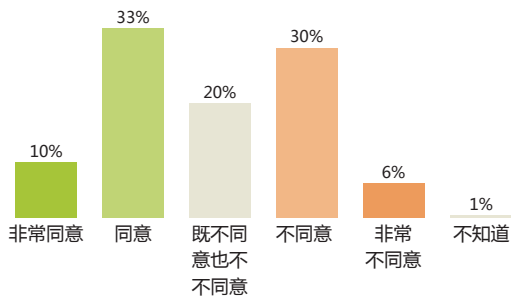
## 9A 我的企业将数字技术视为一种机遇？



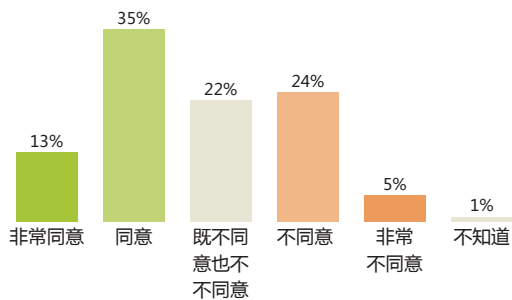
## 9B 我的企业将数字技术视为一种威胁



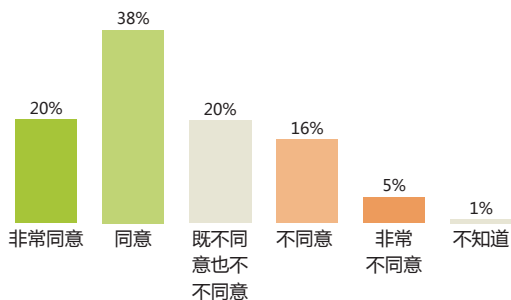
## 10A 我满意企业现在应对数字趋势的回应



## 10B 我对企业应对数字趋势的准备有信心



## 10C 我对企业领导者对于相关数字趋势和新兴技术的理解有信心



## 11 您会如何描述贵企业

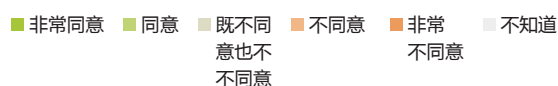
相对于竞争者是创新的企业



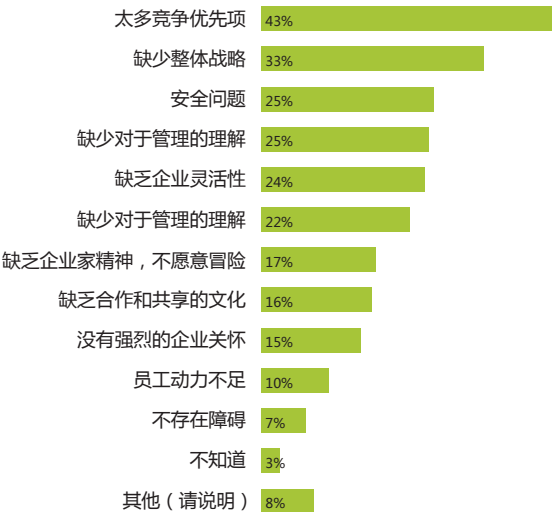
相对于竞争者是团结合作的企业



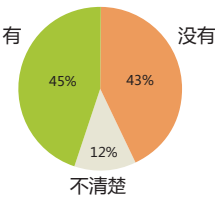
相对于竞争者能够快速地对威胁和机遇做出反应



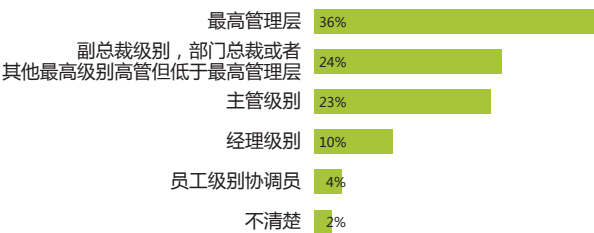
12 哪些障碍阻碍了贵企业利用数字化趋势 (最多选三项)



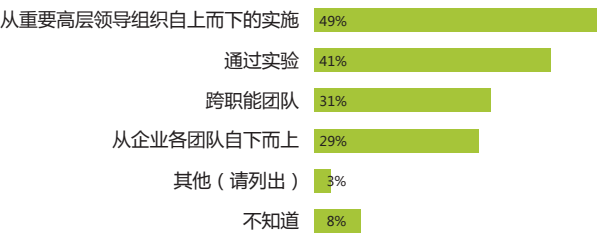
13A 是否存在一个人或团队负责管理贵企业的数字化战略?



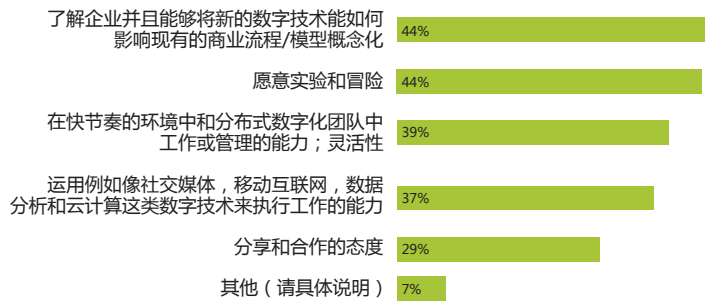
13B 管理贵企业的数字化战略的团队或个人处于什么职位?



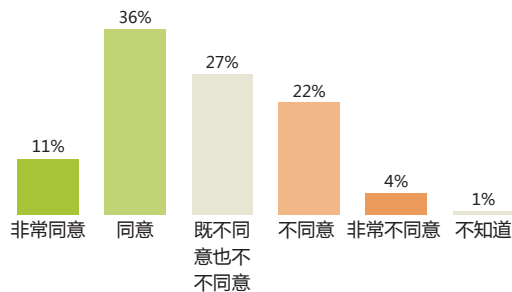
14. 您认为贵企业是如何实施数字化举措的? (选出所有符合的选项)



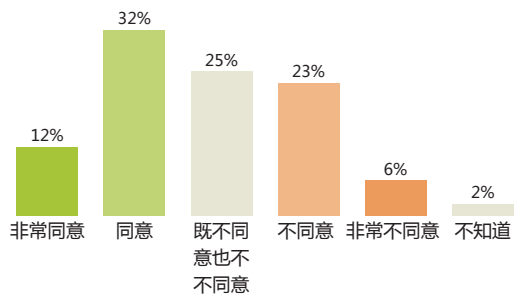
## 15. 您认为贵企业最缺少的技能或能力是什么? (最多选三项)



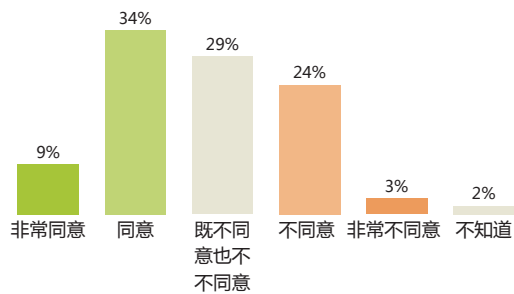
## 16. 我的企业给员工提供资源或机会, 来帮助他们掌握如何能利用数字化趋势的技能。



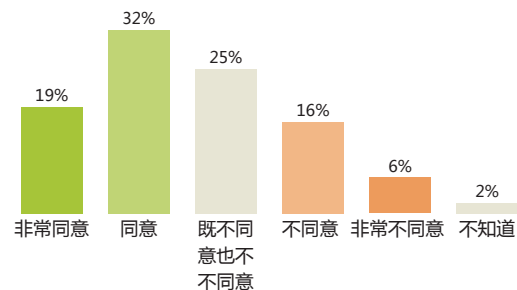
## 17. 我们企业的领导有足够的技能和经验来领导我们企业的数字化战略。



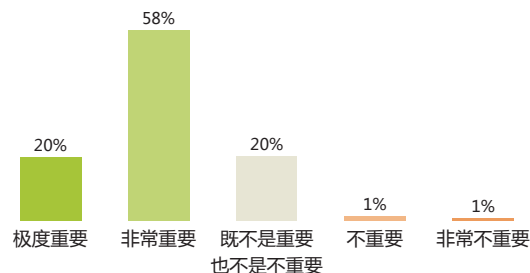
## 18. 我们员工有足够的技能和经验来执行我们企业的数字化战略。。



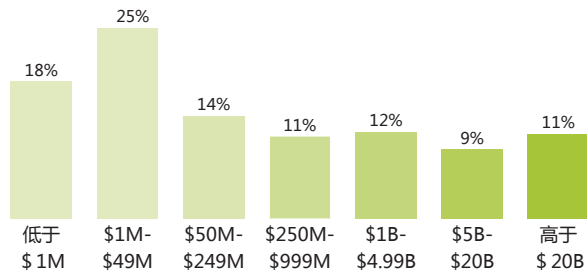
## 19. 我的经理鼓励我运用数字技术创新。



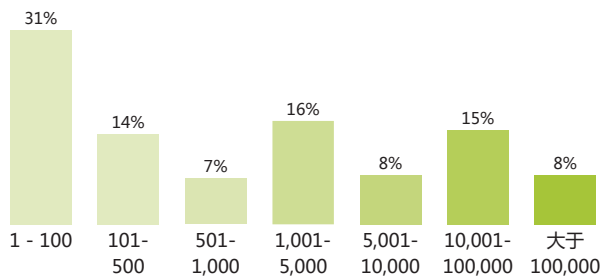
## 20. 对您来说, 为一个数字化的企业或领导工作有多重要?



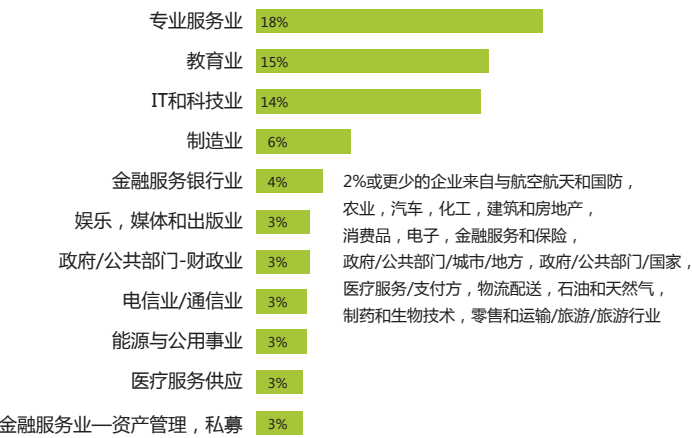
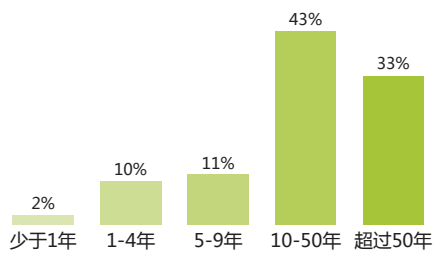
A. 您隶属的企业上一财政年度的收入是多少？（美元）



B. 贵企业的总员工数量为多少？

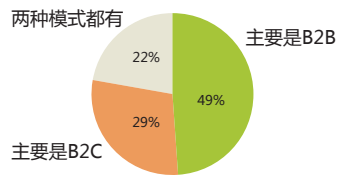


C. 贵企业成立了多长时间？

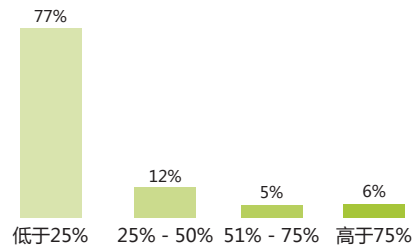




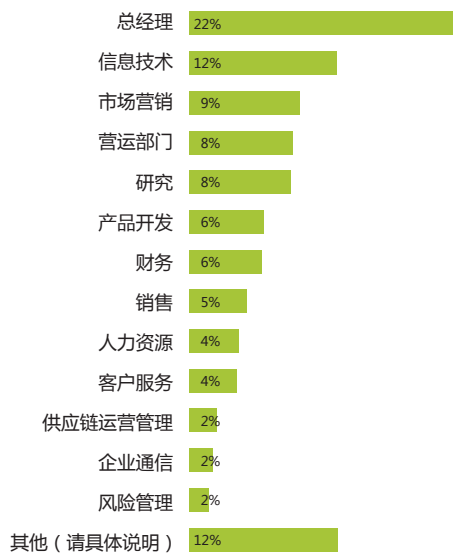
### E. 贵企业的商业模式是 B2B 还是 B2C ？



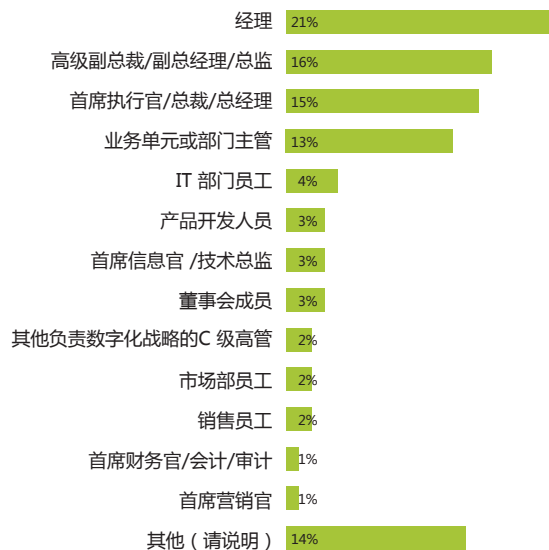
### F. 贵企业的收入多大比例来自于线上？



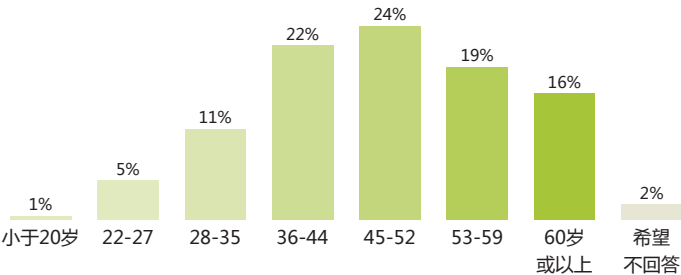
### G. 您的部门或主要职能是？



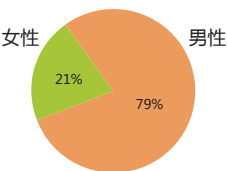
### H. 以下哪项最能描述您的角色？



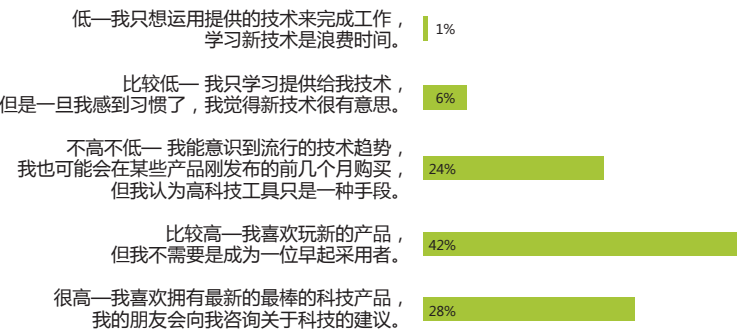
I. 您的年龄范围？



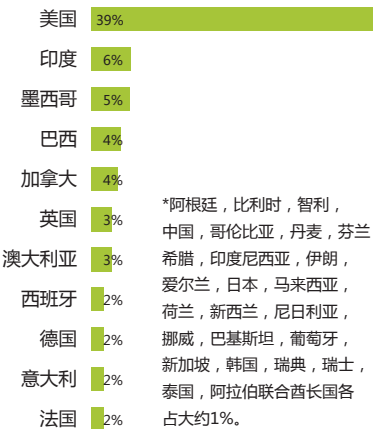
J. 您的性别？



K. 您对于技术的感兴趣程度为？



L. 您主要在哪个国家工作？



# 麻省理工大学斯隆管理评论

麻省理工大学斯隆管理评论领导着学术研究人员, 企业管理人员和其他有影响力的思想领袖改变着人们如何在管理实践进展上领导和创新。MIT SMR 传播新的管理研究和创新理念, 这样思想周到的管理人员可以利用这些因组织, 技术和社会变化而产生的机会。

## 德勤

本出版物仅包含一般性信息, 并根据德勤从业者的经验和研究。德勤不是藉由本刊物, 呈现其业务, 金融, 投资或其他专业意见或服务。本文件不能代替专业建议或服务, 也不应作为任何可能会影响公司业务的决定或行动的基础, 在做任何影响公司业务任何商业决定和行动之前, 请先咨询合适的专业顾问。任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构(统称为“德勤网络”)并不因此构成提供任何专业建议或服务。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本报告而导致的任何损失承担责任。

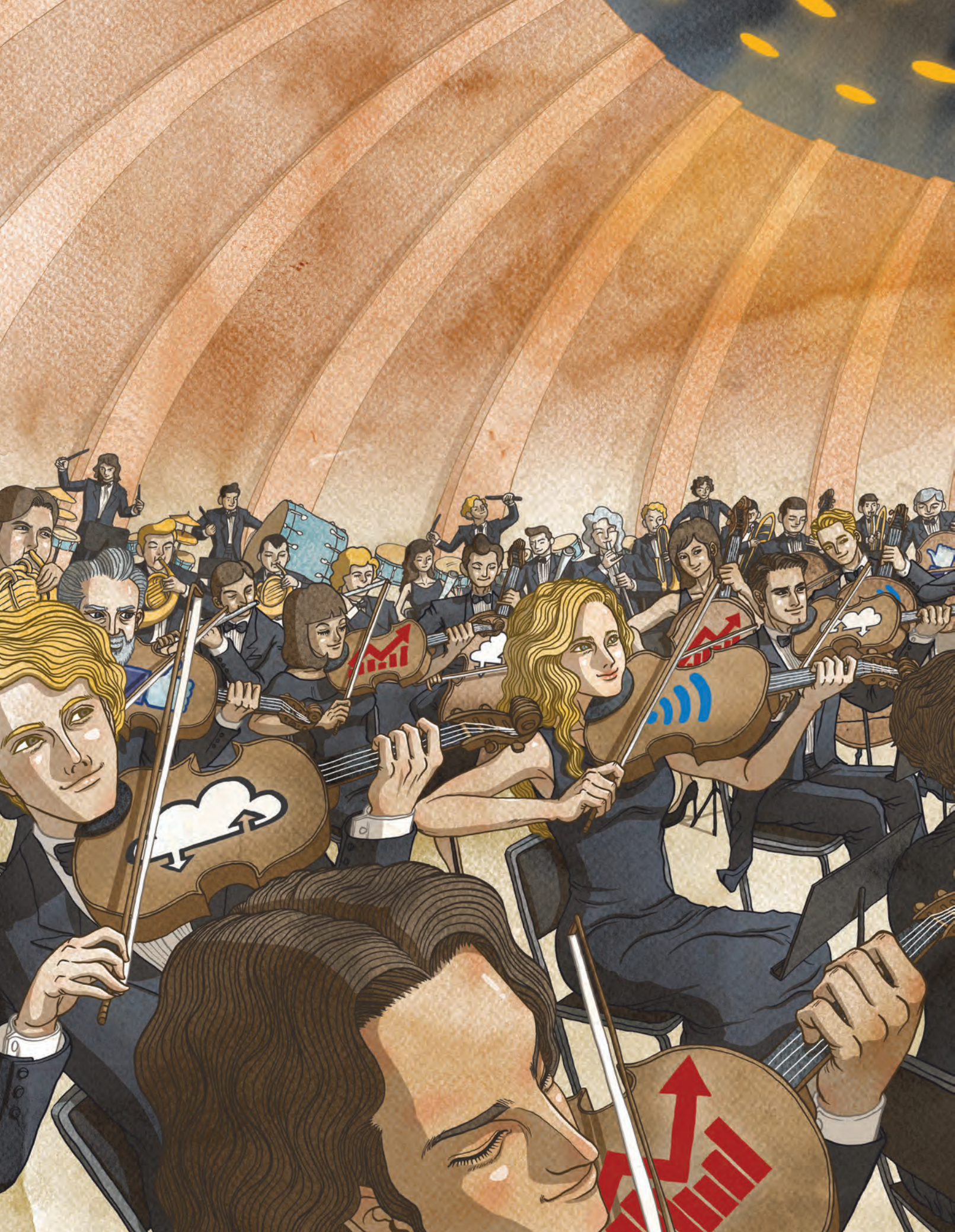
《德勤》在此报告内代表的是美国德勤咨询有限公司和美国德勤服务有限公司是德勤有限公司(又称“德勤全球”)下的独立子公司并具有独立法律地位的法律实体。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 中有关德勤有限公司及其成员所详细描述。

德勤数字化部门是一个数字化咨询机构, 汇集了所有的创意和技术能力, 商业头脑和行业洞察力来帮助改变客户的业务。请参阅 [www.deloittedigital.com](http://www.deloittedigital.com) 了解更多。

德勤大学出版社发表提供给商业, 公家机构和非政府组织的洞察原创文章, 报告和期刊。我们的目标是在借鉴我们的专业服务机构的研究和经验, 而在在学术界和商界的共同作者一起引领一些高管和政府领导人感兴趣的话题。您可以和作者联络或电邮至 [dupress@deloitte.com](mailto:dupress@deloitte.com) 获取更多资讯。

**注释:** Apple Pay 和苹果手表是苹果公司的商标。这份报告是独立的报告并没有被苹果授权, 赞助或另被批准。







德勤中国已被授权。

请参阅德勤官网 [deloitte.com.cn](http://deloitte.com.cn) 获取其他德勤行业洞察文章。

## PDF ■ 复印 ■ 复制授权 ■ 往期文章

麻省理工大学斯隆管理评论内的文章为麻省理工学院版权所有，除非特别标识。麻省理工大学斯隆管理评论文章，权限，和往期文章可以在官网上购买 [sloanreview.mit.edu](http://sloanreview.mit.edu) 或直接和商务服务中心联络。

电子或机械复印或发送一份或以上的麻省理工大学斯隆管理评论都需要有书面授权。授权要求请至官网 [sloanreview.mit.edu](http://sloanreview.mit.edu)

或电邮 [smr-help@mit.edu](mailto:smr-help@mit.edu)

电话：617-253-7170

禁止复制全篇的麻省理工大学斯隆管理评论在公开的网站上。电邮 [smr-help@mit.edu](mailto:smr-help@mit.edu) 以获得复制在安全和 / 或密码保护的内部网站的权限。

# 德勤中国的业务联络详情

## 北京

**德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）**

### 北京分所

中国北京市东长安街1号  
东方广场东方经贸城西二办公楼8层  
邮政编码：100738  
电话：+86 10 8520 7788  
传真：+86 10 8518 1218

## 成都

**德勤咨询（成都）有限公司**

中国成都市人民南路二段1号  
仁恒置地广场写字楼34层3406单元  
邮政编码：610016  
电话：+86 28 6210 2383  
传真：+86 28 6210 2385

## 重庆

**德勤咨询（重庆）有限公司**

中国重庆市渝中区  
解放碑民权路28号  
英利国际金融中心33层8单元  
邮政编码：400010  
电话：+86 (23) 6310 6206  
传真：+86 (23) 6310 6170

## 大连

**德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）**

### 大连分所

中国大连市中山路147号  
森茂大厦1503室  
邮政编码：116011  
电话：+86 (411) 8371 2888  
传真：+86 (411) 8360 3297

## 广州

**德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）**

### 广州分所

中国广州市天河路208号  
粤海天河城大厦26楼  
邮政编码：510620  
电话：+86 (20) 8396 9228  
传真：+86 (20) 3888 0119 / 0121

## 杭州

**德勤商务咨询（杭州）有限公司**

中国杭州市教工路18号  
欧美中心企业国际A区605室  
邮政编码：310013  
电话：+86 (571) 2811 1900  
传真：+86 (571) 2811 1904

## 哈尔滨

**德勤管理咨询（上海）有限公司**

### 哈尔滨分公司

哈尔滨市南岗区长江路368号  
开发区管理大厦1618室  
邮政编码：150090  
Tel: +86 451 8586 0060  
Fax: +86 451 8586 0056

## 香港

**德勤·关黄陈方会计师行**

香港金钟道88号  
太古广场一期35楼  
电话：+ (852) 2852 1600  
传真：+ (852) 2541 1911

## 济南

**德勤咨询（上海）有限公司**

### 济南办事处

中国济南市冻源大街150号  
济南中信广场A座十层1018单元  
邮政编码：250011  
电话：+86 (531) 8518 1058  
传真：+86 (531) 8518 1068

## 澳门

**德勤·关黄陈方会计师行**

澳门殷皇子大马路43-53A号  
澳门广场19楼H-N座  
电话：+ (853) 2871 2998  
传真：+ (853) 2871 3033

## 南京

**德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）**

### 南京分所

中国南京市汉中路89号  
金鹰国际商城11层  
邮政编码：210029  
电话：+86 (25) 5790 8880  
传真：+86 (25) 8691 8776

## 上海

**德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）**

中国上海市延安东路222号  
外滩中心30楼  
邮政编码：200002  
电话：+86 (21) 6141 8888  
传真：+86 (21) 6335 0003

## 深圳

**德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）**

### 深圳分所

中国深圳市深南东路5001号  
华润大厦13楼  
邮政编码：518010  
电话：+86 (755) 8246 3255  
传真：+86 (755) 8246 3186

## 苏州

**德勤商务咨询（上海）有限公司**

### 苏州分公司

中国苏州市工业园区苏惠路88号  
环球财富广场1幢23楼  
邮政编码：215021  
电话：+86 (512) 6289 1238  
传真：+86 (512) 6762 3338 / 6762 3318

## 天津

**德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）**

### 天津分所

中国天津市和平区南京路189号  
津汇广场写字楼30层  
邮政编码：300051  
电话：+86 (22) 2320 6688  
传真：+86 (22) 2320 6699

## 武汉

**德勤咨询（上海）有限公司**

### 武汉办事处

中国武汉市建设大道568号  
新世界国贸大厦38层02号  
邮政编码：430022  
电话：+86 (27) 8526 6618  
传真：+86 (27) 8526 7032

## 厦门

**德勤咨询（上海）有限公司**

### 厦门办事处

中国厦门市思明区鹭江道8号  
国际银行大厦26楼E单元  
邮政编码：361001  
电话：+86 (592) 2107 298  
传真：+86 (592) 2107 259

## 关于德勤全球

Deloitte ( “德勤” ) 泛指德勤有限公司 ( 一家根据英国法律组成的私人担保有限公司 , 以下称 “德勤有限公司” ) , 以及其一家或多家成员所和它们的关联机构。德勤有限公司与每一个成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司 ( 又称 “德勤全球” ) 并不向客户提供服务。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 中有关德勤有限公司及其成员所详细描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。德勤成员所网络遍及全球逾 150 个国家及地区, 凭借其世界一流和高质量专业服务, 为客户提供深入见解以协助其应对最为复杂的业务挑战。德勤拥有超过 200,000 名专业人士, 致力于追求卓越, 树立典范。

## 关于德勤大中华

作为其中一所具领导地位的专业服务事务所, 我们在大中华设有 22 个办事处分布于北京、香港、上海、台北、成都、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、新竹、济南、高雄、澳门、南京、深圳、苏州、台中、台南、天津、武汉和厦门。我们拥有近 13,500 名员工, 按照当地适用法规以协作方式服务客户。

## 关于德勤中国

德勤品牌随着在 1917 年设立上海办事处而首次进入中国。目前德勤中国的事务所网络, 在德勤全球网络的支持下, 为中国的本地、跨国及高增长企业客户提供全面的审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。在中国, 我们拥有丰富的经验, 一直为中国的会计准则、税务制度与本地专业会计师的发展贡献所长。