

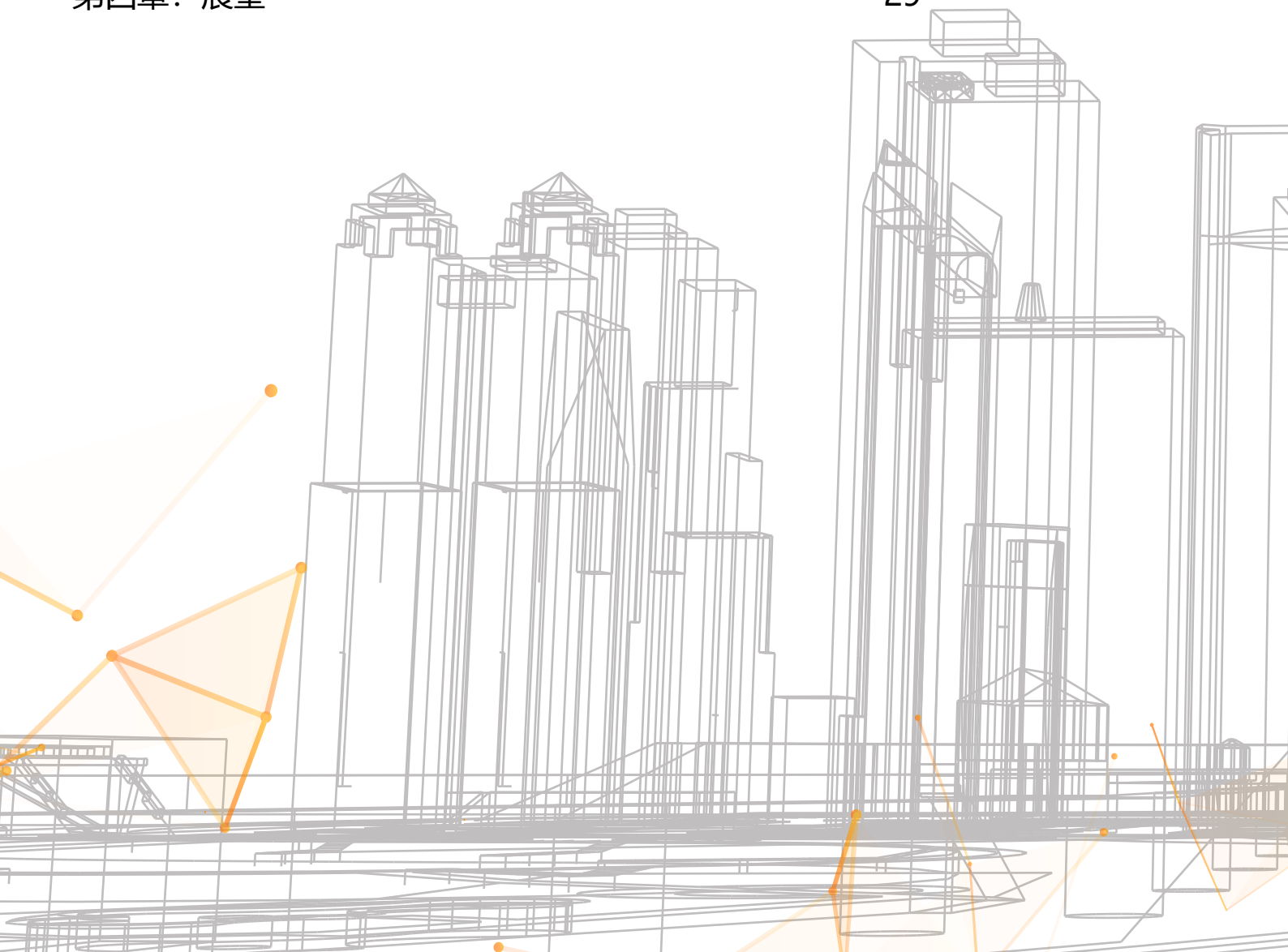
2021

数智化转型升级的 企业组织变革白皮书

WHITE PAPER

目录

第一章：数字化正加速推动企业进入高频竞争时代， 组织“转基因”是企业迈进数字经济的入场券	2
第二章：数智化转型是企业组织的总动员	4
第三章：数智化组织转型升级的自查表和工具集	16
第四章：展望	29





序言

.....

消费者的需求瞬息万变,企业在构建以消费者为中心的运营体系中过程中,必须锤炼一项重要的新竞争力,即“支撑快速迭代和创新的能力”。这不仅是一项技术、产品或运营能力,更是将上述能力融合贯通,外化而成的一项组织能力,是数字时代企业竞争力优劣的核心差异所在。

从传统组织到敏捷组织的升级是企业的“转基因”工程,对一把手和团队都是考验。对企业家而言,是否有勇气做出不完美的决定?如果一件事情怎么做,企业家自己都没想清楚,他如何能相信别人有可能更想的清楚?对于团队而言,如何在一个边界开放的组织中找到共同的目标,并建立有效的协同?数智化是这个问题的发端,也是答案。唯有真正建立“数据思维”,让“数据”而不是“经验”驱动企业的核心决策逻辑,一把手和团队才能真正具备“先开枪,后瞄准,以万变应万变”的迭代优化能力。从传统组织向敏捷组织的转型,本质上是对于“让数据说话”的笃信,这是一次企业经营文化的升级。

第一章：

数字化正加速推动企业进入高频竞争时代， 组织“转基因”是企业迈进数字经济的入场券

.....

进入二十一世纪以来，以物联网、大数据、云计算、移动互联网、人工智能、区块链等新技术为标志的数字技术革命，在宏观上改变了产业结构和经济结构，极大的提升了社会生产力，在微观上改变了企业的管理模式，提升了组织运行的效率。相较于工业化时代，企业在数字化时代的外部环境发生了革命性的变化：

Chapter 1

竞争格局的改变：

过去我们比较容易定义自身的竞争对手，根据竞争对手的策略采取反制措施，从而提高市场份额。但在数字经济的环境下，竞争对手会我们从始料未及的领域涌现，比如外卖平台崛起对方便食品市场造成的打击，微信对短信的替代等等。社会资源的配置在数字技术的推动下打破了时间和空间的限制，行业的边界正在不断的模糊化和动态化。此外，跨界合作也正在不断深化，比如华为与汽车制造企业合作打造全新的用车形态等等。总之，在数字化时代，对于企业来说，跨界的竞争与合作水乳交融，“是敌是友”没有了清晰的界限，但唯一永不过时的主题就是“以客户为中心”，为客户创造价值。

客户需求的变化：

如今，互联网能够使得消费者购物实现不受时空限制：一方面购物时间碎片化，从定期变成了全天候随时选择；另一方面也消除了空间对购物方式的限制，比如以前只有在当地才能买到的特产第二天就能通过快递送到你的门前等等。另外，随着消费可选择性的增多，新生代的消费者越来越追求个性化的消费体验，产品的定制化成为趋势。数字经济的发展降低了社会的信息成本，让客户与商家的信息对称成为可能，“厂商为王”的时代在数字技术的推动下终将结束，厂商数量的增多和商品供给的丰富化使客户需求快速迭代，市场竞争的激烈程度逐步加剧。

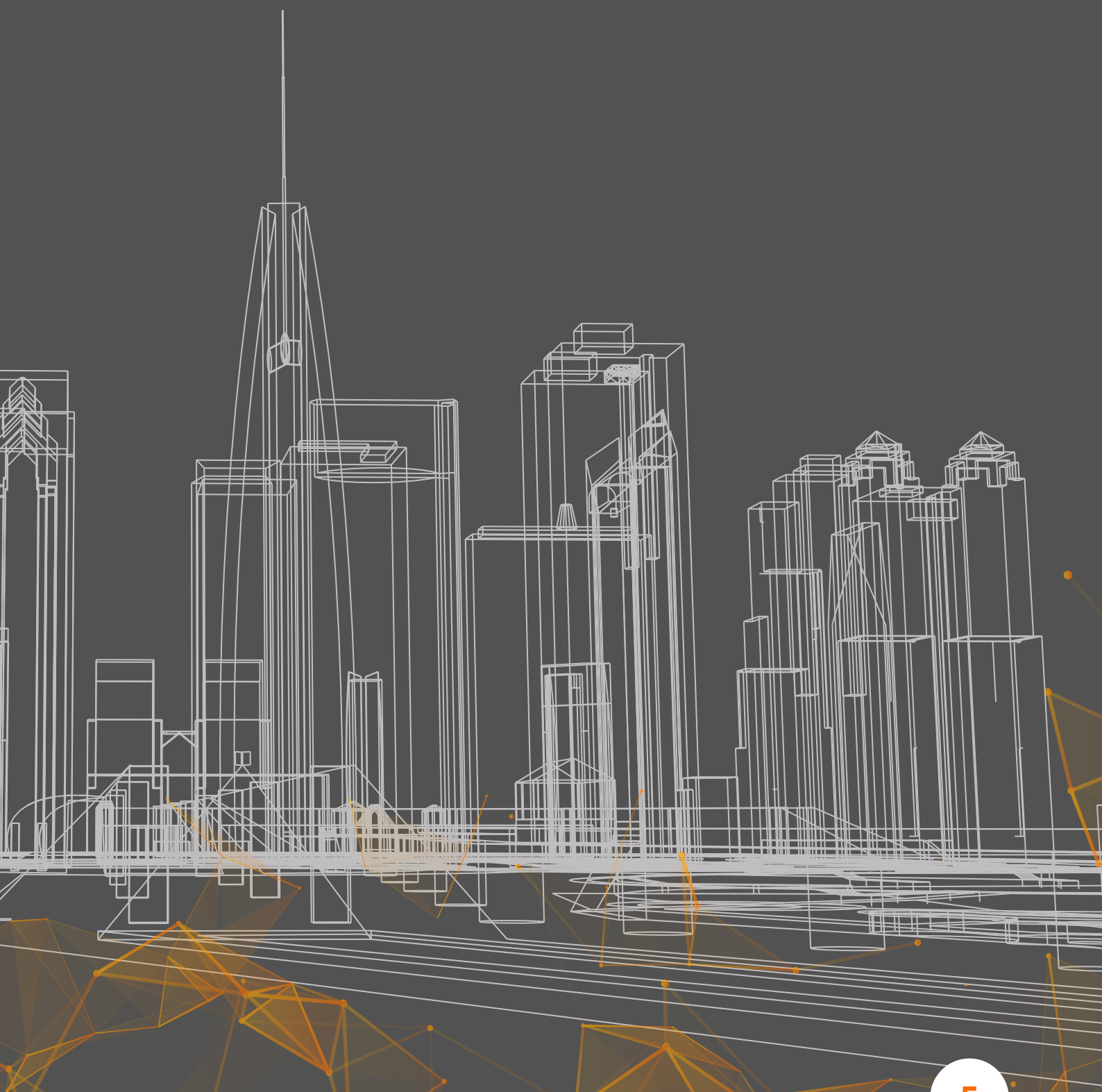
数字化技术与全新商业模式的相互作用，深刻影响着产业价值链的各个环节，不仅仅是研发、市场、供应链、生产运营等价值链要素，整个行业价值体系都在不断重构，企业外部环境的变化呈现出快速性和不确定性。“天下武功，唯快不破”，速度和敏捷成为企业在数字化时代的关键成功要素，这就导致了以传统的科层制为理论建立起来的工业化时代的组织模型将不再适用于数字化时代的要求，因此，企业如果想在数字化浪潮中乘风破浪，将不得不进行组织变革以适应外部环境的变化。

第二章:

数智化转型是企业组织的总动员

.....

Chapter 2



一

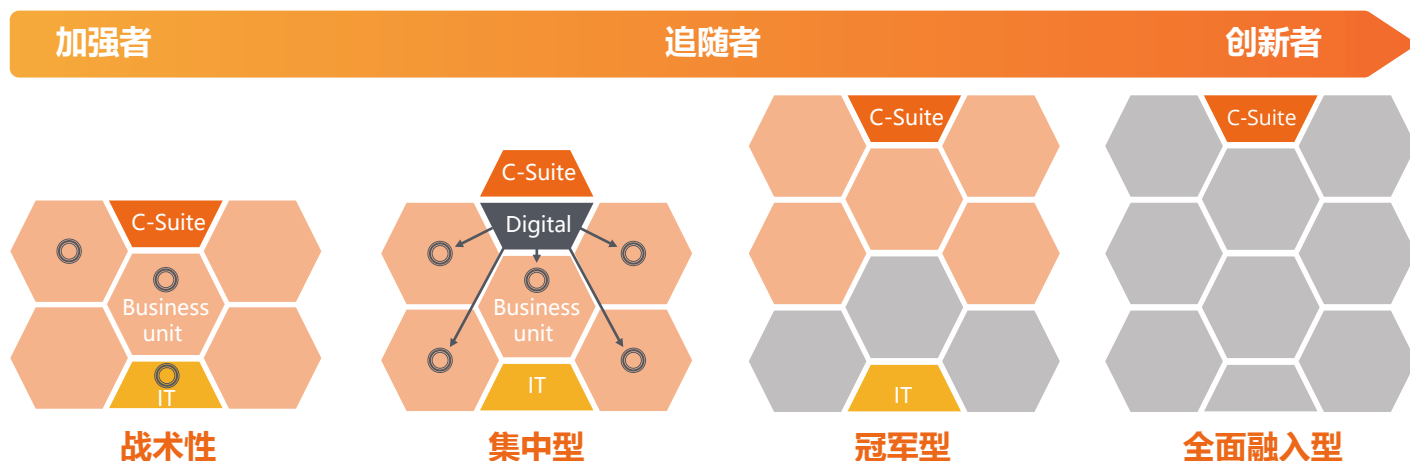
数智化转型中遇到的共性问题

• 数智化转型的复杂度：业务战略、组织升级、技术升级的叠加

当前，数智化转型成为企业发展的普遍趋势，无法快速响应、及时有效变革的企业将落后于洪流并逐步失去领域内的核心竞争优势。然而企业的数智化转型复杂度日益提升：业务战略从To B端向To C端、从单一渠道逐个攻破向全渠道整合营销的调整将颠覆过往的业务模式；长期稳定、层级式的组织架构需升级成为持续动态调整、网络化的多样化组织模式；架构的逐步迁移、决策模式对于数据与算法的关注以及相关技术的持续迭代突破层层叠加数字化转型的难度，使得业务、组织、技术任一方面的变革与调整都需从前瞻性、整体性与连贯性角度进行衡量。

• 数字化组织转型进程的普遍误区

伴随数智化在组织内部的推进程度，存在四种组织形态，多数企业往往认为自身已通过数字化技术的引入、数字化小组的建立完成数字化组织的转型，然而根据德勤观察，市场上大部分企业组织的数智化程度仍然作为数智化加强者、追随者，处于战术型和集中型两种形态之间，还需进一步向冠军型、全面融入型组织形态演进，从而蜕变为数字化的创新者。



战术型组织形态通常仅基于业务开展数字化，以提高效率、促进业务发展为目的，并非从战略角度进行数智化承接，在实际转型推进上，常仅在某些业务单元内引入数字化技术（如数字营销、在线销售平台等）。

集中型组织形态则通常在企业内部建立专业数字化小组，由专业小组持续推进技术、产品以及工作方式的创新，借助与核心业务团队的紧密协作，提高数智化在公司战略中的优先级。

伴随着企业数智化程度的深入，冠军型组织形态逐步呈现。在这一组织形态中，组织内部往往已形成明确的、经过充分沟通的数字化战略，在组织内部拥有高度一致的工作目标与开放的沟通协作方式，而专业的数字化小组的主要任务转变为传递、分享与培训数字化相关的知识技能。

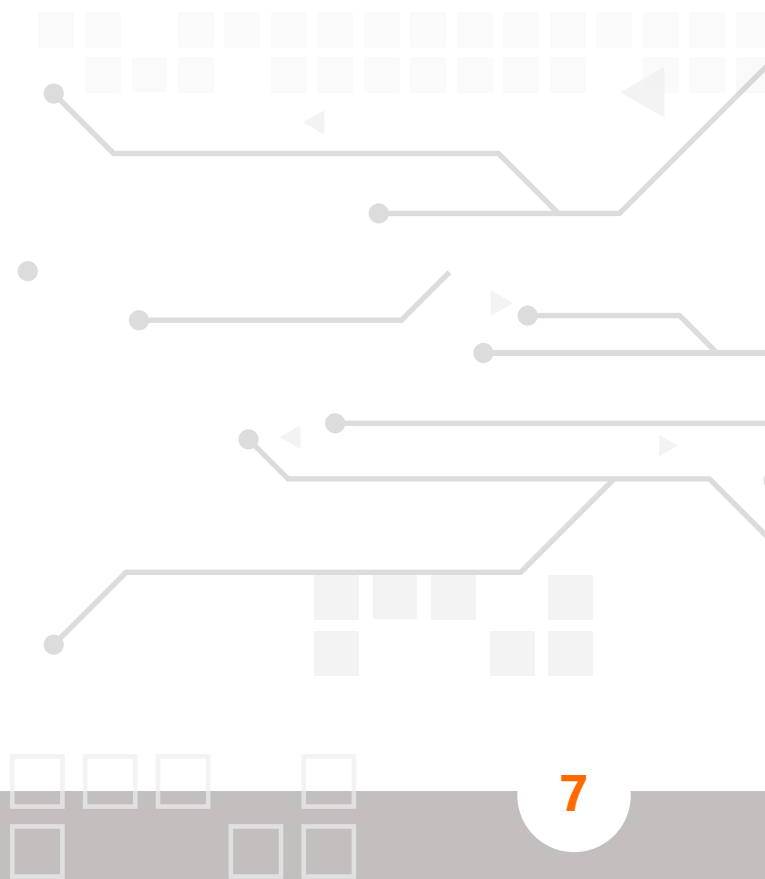
最终，对于数字化全面融入型组织，则不再需要专门的数字化小组，具备数字技术的人员也将回归各业务部门，企业在文化、流程、业务模式与技术层面都已完全实现数字化，并成为企业日常运营的一部分，业务将具备高度的灵活性，能够在组织的各个层面响应变革需求。

• 现有体制、机制、人才与技术与企业创新升级之间的矛盾

纵观各企业向数智化双轮驱动迈进、持续提升快速迭代支撑与创新能力、开展数智化转型的过程，普遍会遇到当前管理、人员、技术等方面运作现状与未来企业、组织转型创新之间的一系列矛盾：

“体制不合”：不同性质企业当前均面临不同层面的当前体制适配度不足问题，如国有企业普遍业务市场化程度较低，在业务发展与组织管理过程中，关注维稳多于效率，相应的人员管理机制较为传统，人员缺乏流动；民营企业则关注投入产出效果，以家族文化和职业经理人文化主导，管理机制随机性强，人员流动过大。在面对业务模式的数智化转型时，均会受制于现有体制的过于固化或过于松散的特性影响，无法有效推进组织与业务变革。

“资源不通”：企业内部各专业资源分散于多个部门内，受制于企业内部树状组织结构及部门墙壁垒，自上而下的决策机制难以匹配业务的快速创新需求，部门协同过程中存在中空地带，权责无法有效落实，企业内部协同效率较低，内部资源难以进行充分、有效利用。



“机制不全”：企业在数智化转型过程中，面向客户需求持续涌现出临时性、以项目制形式开展工作的“自组织”灵活团队，然而无论是团队的设立形成、工作实施，还是团队的结果评估、激励引导，大多缺乏相匹配的组织管理、绩效考核与激励挂钩机制，难以开展规范、有序管理，同时也往往未能实现对团队创新的包容、鼓励与驱动效果。

“能力不足”：在数智化企业业务转变的过程中，同样亟待解决的是人员能力难以支撑业务核心职能的问题。新业务模式下对于企业员工、管理层的专业技能与软性能力需求强调敏捷学习、设计思维、结果导向与数字化技术知识等方面，而在传统业务中持续培养、发展的团队的现有能力难以满足与承接，产生能力缺口与短板。

“技术不灵”：IT架构以各自系统独立建设为中心形成信息孤岛，交互性和拓展性不足，难以支撑未来持续性发展；传统瀑布式研发导致整体交付迭代速度比较缓慢，无法应对灵活多变的业务需求；一套系统一个供应商缺乏技术标准和自动化平台工具，开发扩展能力不强，运维难度大，依赖大量人力，缺乏自动化运维手段；面对互联网时代海量的并发流量，无力支撑高流量高并发的业务需求；“从IT到DT”——DT时代企业经营向精准升维、数据智能广泛应用，企业边界开放，直连互动形成网络协同，对企业IT架构提出了高度共享，快速响应的需求。

• 企业组织转型中新旧势力的博弈

当企业真切面临业务和组织转型的冲击时，企业过往的业务经验极可能成为未来业务创新与拓展的最大阻碍，尤其是对于过往业务运作、发展较为成功的成熟企业，内部新旧势力的博弈将对组织的未来建设方向产生深切影响。

“人心不齐”：无论是业务模式转变还是企业的组织转型，都需要具备统一共识与一致的目标。然而在数字化态势的外部冲击下，不同管理人员基于过往的业务经验以及管理风格，都可能存在转型定位、目标、诉求的差异。当组织管理层内部“激进派”与“保守派”共存时，对于企业的整体转型进程与决策都会产生极大的影响。

“意识难变”：在现有组织架构下，众多企业都已形成“麻雀虽小、五脏俱全”的部门或团队，以业务单体开展运作，但在组织的转型升级过程中，将更强调与关注资源的整合与专业精深的提升，打破现有的部门壁垒，实现资源的共享与灵活搭配，从而更加适应未来敏捷、灵活的业务模式。但从管理意识与理念转变上，对于企业内部的管理者与员工都是较大的挑战，特别是既往成功管理模式的经验与习惯，将更进一步桎梏企业组织转型的内驱力。

回顾众多业界数智化组织转型历程或尝试，多数企业过于关注组织的“表面数字化”，而忽视了转型过程中的数智化内核承接，也未能有效解决上述矛盾与内部势力冲突。仅关注数字化技术、应用数字化工具、期望利用移动终端解决所有问题都是建设数智化组织的误区，而试图用组织设计出数字化、仅仅告知员工要更加敏捷互动、单纯购买数字化能力而不培训现有员工、开展文化转型，同样无法实现组织的升级。真正的数智化组织需要基于现有的数字化工具，构建新的包含管理机制、人员能力、企业文化、技术支撑的整合、全面的组织体系，以有效支撑企业数智化转型战略的达成。

二

数智化组织演进：从工业时代到数字时代切换的顶层设计和核心策略

1 数智化组织转型升级的顶层设计

- **一大变革、四大升级：**完成组织层面的“转基因”工程，是企业迈向数字经济的“入场券”数智化组织组织变革和升级变革“变”什么、升级“升”什么：

思想变革：数字化是一把手工程，是需要自上而下的战略落地，培养企业数字化思想，打造企业新领导力要先行，企业要有战略决心和人才供应链投入。

组织文化升级：让数据说话的企业经营文化，本质上是对于“让数据说话”的笃信，这是一次企业经营文化的升级。

组织形态升级：建立敏捷组织：传统组织是“绿皮车”，火车跑得快，全靠车头带。敏捷组织是“和谐号”，每节车厢都是发动机，又相互协调。面对高频竞争带来的业务复杂度激增，以及不确定性日益加剧的外部环境，企业的“绿皮车”必须升级到“和谐号”。

组织治理升级：在传统层级式的组织将向灵活、拼接式的组织演进过程中，岗位、薪酬、绩效、职业发展和企业文化各要素匹配组织能力需求的变化，共同构筑成了完整的管理体系。

技术基建升级：全链路的数据工具与流程保障。

• 组织与业务战略的契合

在企业转型过程中，围绕企业战略这一核心，业务模式、组织与技术三个方面动态互联、协同推动并实现数智化企业的建设。数智化技术驱动业务模式重构、组织保障业务落地、技术支撑组织升级，在处理三者关系中要坚持三个基本原则：前瞻性：数字化转型过程中涉及到的业务模式、组织形态、技术能力等均从公司平台化视角出发，顺应趋势；整体性：不割裂的看待数字化转型过程中涉及到的业务、组织和技术，整体思考、整体设计；连贯性：整体思考、分步建设，保证最小闭环，避免重复投入。

数智化转型是企业战略、业务、组织、技术的全面转型



【案例】阿里巴巴集团的双中台战略与组织转型升级的实践过程



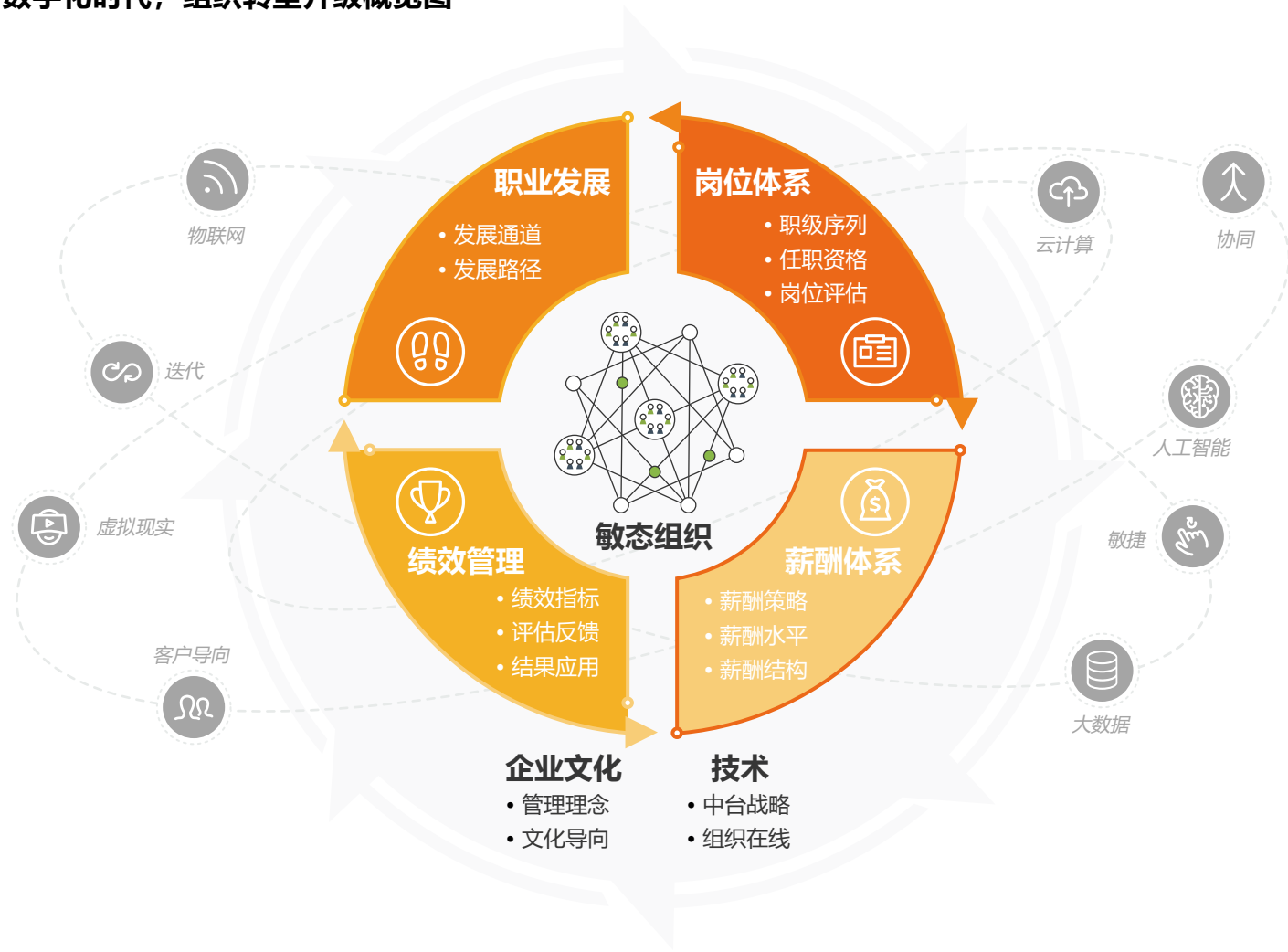
• 组织转型升级是一个完整闭环，直至产生企业文化的升级；

从组织维度来看，一方面，组织需向上承接企业整体战略规划并匹配业务模式。企业战略规划中对未来组织所需核心功能及定位有更明确的定义，组织是有效承接这些核心功能，并使这些核心功能在实际业务运作中更为高效、协同发挥功效的重要保障，进而使企业业务经营目标得到有效达成。另一方面，组织向下直接与人力资源各业务领域紧密相连。组织的核心能力将逐层分解至岗位层面，构成岗位的核心职能，根据岗位的差异化价值确定薪酬激励策略、手段与职业发展路径；匹配组织核心能力的达成情况，将对应形成组织与岗位层面的绩效管理体系，牵引、驱动组织的发展方向，并与薪酬、职业发展关联挂钩。同时，组织的整体运作与企业文化

交织相合，无论是企业整体的管理理念，还是实际运行过程中的文化导向，都将与组织的设置产生动态影响，彼此塑造。

因此，组织转型是一个闭环的概念，它不仅仅包含组织架构的设置和调整，还需要匹配关注组织构成的基本单位——“岗位”，推进组织有效发挥职能的抓手——“绩效”，为组织运行提供激励与保障的催化剂——“薪酬”，支撑组织长久运作的动能——“职业发展”，驱动组织真正变革升级的内核——“企业文化”，以及为体系顺畅运作与效能提升加持的助力——“技术”。在从传统层级式的组织将向灵活、拼接式的组织演进过程中，上述各要素匹配组织能力需求的变化，均孕育出了自身的发展特色，与组织共同构筑成了完整的管理体系。

数字化时代，组织转型升级概览图



2 数智化组织转型升级的核心策略

企业组织的数智化转型升级是一个系统化的演进过程，既要打造“硬装备”，又需具备“软实力”。因此，企业需要“外练于形、内修于心”，从六大方面推进组织的成功转型与持续升级。

• 外练于形

1) 从静态到敏态

在组织演进过程中，外部市场、客户需求、业务模式都在发生持续变化，组织因此需从原有的相对静态、稳定的组织架构转为敏态、灵活的架构与模式，以快速反馈业务需求，如针对业务孵化的项目或任务需随时分拆、组建部门。然而，高频的架构变化同时将对企业内部的标准化、规范化管理产生极大的挑战。为同步满足组织

的灵活设置与企业的内部管理需求，企业需在不确定环境下定义确定因素，固态岗位与敏态组织的“双态”管理理念应运而生。

虽然伴随业务的调整，组织的部门架构持续分拆重组，但对于企业自身而言，组织整体的定位和需承接的核心职能相对稳定。因此，与过往自上而下的岗位设置不同，在敏态组织的构建过程中，在识别组织定位与核心职能后，直接与岗位序列一一匹配，并进一步分解落实到构成组织的最小基本单位，形成固态岗位，以稳定承接功能，确保组织核心职能落地。考虑未来企业业务规模扩展，为提升岗位的前瞻性与适用性，在岗位设置过程中，可将核心职能进行逐层分拆与细化，对应形成不同颗粒度的具体岗位，从而搭建起具备不同颗粒度的固态岗位库体系。企业可依据岗位的固态特点，在岗位层面开展标准化、规范化管理，极大降低管理成本。

业务模块	一级职能	一级岗位	二级职能	二级岗位	三级职能	三级岗位
渠道管理	渠道拓展及运营	渠道管理岗	线下渠道拓展	线下渠道管理岗	线下渠道建设	线下渠道建设岗
			线上渠道拓展	线上渠道管理岗	线下渠道运营	线下渠道运营岗
	渠道技术支撑及维护	渠道技术支撑及维护岗	网页技术支撑	渠道技术支撑岗	线上渠道建设	线上渠道建设岗
				网页制作维护岗	线上渠道运营	线上渠道运营岗
	设备系统管理	设备系统管理岗	——	——	营销体系管理	营销体系管理岗
					品牌管理	品牌宣传岗
		粗颗粒度岗位		中颗粒度岗位	——	——
						

示例

在岗位库体系中，岗位虽是固态、基本保持不变的，但同时兼具可拼接、可组合、可选择的特点，有效匹配敏态组织的灵活调整需求。由于业务模式的变化，部门的架构随时可能发生分拆、合并甚至重组，但在架构调整的过程中，只要明确部门的定位与职能，即可从对应的岗位序列中抽取所需的具体岗位。同时，对于不同的业务规模与管理成熟度，也可通过不同颗粒度的岗位满足企业的内部管理需求，如对成熟稳定的业务部门，可选择精细化程度较高的岗位，而对于创新型、处于发展期的业务部门，则可直接适用颗粒度较大的岗位。

由此可见，无论组织在横向层面打散重塑，还是在纵向层面精深发展，都可以借助固态的岗位实现敏态架构的搭建，即“固态岗位不变，敏态组织可变，双态协同匹配，规范灵活共存”。

2) 从定期评估到敏捷反馈

VUCA时代下，传统的绩效管理与评价体系面临着效率低下、过程繁冗、评价结果缺乏实时性、牵引效果不足等问题。伴随着数智化转型，业务工作开展方式更加多样化，脱离原有固化的部门与职责，转而以项目制的形式推进，并更加关注项目团队的协同与贡献。区别于传统绩效管理，敏捷绩效根据工作性质与内容“划小单元”，高频、灵活对工作进行实时绩效反馈，并以正向激励为导向，高效组织各类资源，激发个体潜能，实现组织与项目团队的自我组织、自我管理、自我驱动，强化多部门的工作协同，为组织转型提供有效配套措施。

传统的绩效管理中，绩效目标设定通常每年开展一次，并主要关注个人成就，评价主体也往往为直接上级或业务领导，在绩效评价环节，按季度、年度的定期反馈与实际工作开展节奏可能存在脱节，员工在过程中的表现没有得到及时的反馈与纠偏，而年底的评估也往往无法全面体现员工的工作表现。在敏捷绩效管理中，可以开展多次绩效目标设定与调整，同时更加关注团队业绩，

绩效评价通常由多个主体完成，不仅包括直接上级，还包含员工所属工作项目团队的项目领导。而在绩效评价的周期与频次设计上，可以与实际工作项目挂钩，借助移动化、社交化、自动化的绩效评价工具，以项目各关键节点为周期，灵活、即时回顾并持续跟踪，使得在工作过程中对员工进行有效反馈与正向干预，并为人才的综合评估与甄别提供更为丰富、有效的依据。

对于持续发生敏态调整的组织架构和日益成为常态的项目制工作模式，从定期评估向敏捷反馈的转变无疑可以成为引导个人与组织最大化发挥自身价值，持续追求核心业务目标的有效抓手。

3) 从阶段奖励到即时激励

在鼓励试错、推进创新的数智化转型氛围下，定期、标准化的奖励机制已难满足对员工的个性化奖励诉求，对于企业内部孵化、拓展的“短平快”业务，需提供更加即时的激励机制以对员工或团队进行鼓励与认可。

即时激励可以通过两种方式予以实现。其一则是通过单独设立特殊激励基金，对于在项目或工作中紧跟业务发展导向，在业务拓展、产品创新等方面具备突出表现的团队或个人予以实时激励兑现。在基金设置及应用过程中，需明确基金来源、奖励额度、评审及管理流程等配套机制，并缩短兑现周期。该方式在组织转型初期，由于机制相对简洁明了，可以快速推广落地，并实现即时激励目的。

另一种方式则是将即时激励与企业文化、员工体验、生态打造相结合，系统性搭建个性化人才激励机制，这一机制同样需要明确授予与管理的相关流程及机制。但不同的是，在这一体系下，即时激励可以不单纯以现金激励的形式存在，还可以采用虚拟货币的方式，对员工参与企业鼓励的行为或市场活动进行奖励。虚拟货币一方面具备现金激励的功能，如可以用于商品或服务的兑

换、线下消费等，也具备内部转账等社交功能。因此在奖励的授予方面，不仅局限于由企业到个人，还可实现个人对个人的激励，从而展现企业内部团队、员工之间的相互鼓励与认可。借助这一体系化、个性化激励机制的丰富功能，在实现即时激励的同时，可以强化员工与企业、员工与员工之间的互动与联结，打造企业内部的生态社交体系。

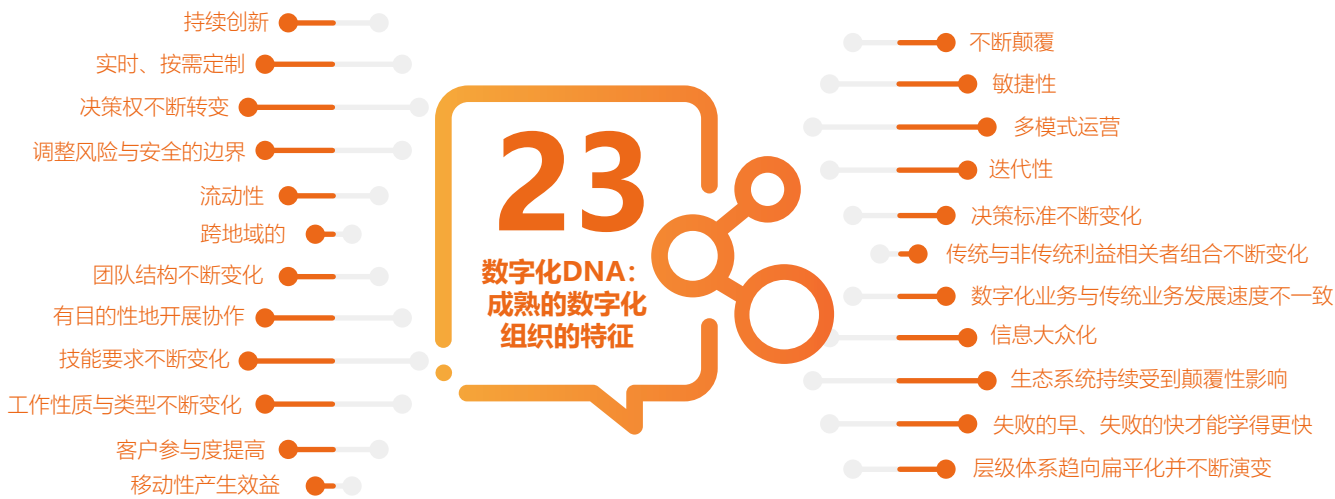
• 内修于心

1) 从传统组织特征到数字化DNA

在组织内部软实力因素中，组织及领导者的特征对于组

织的转型升级、乃至整个企业的数字化、数智化转型都具有关键性的影响。

每个企业在发展过程中都形成了自身独一无二的组织特征，涉及组织构成、组织运营与组织行为三个方面。然而组织若想紧跟数智化时代的发展步伐，则需要识别组织自身特征的数字化匹配程度，并进行数字化准备度的提升。通过德勤研究，有23项组织特征脱颖而出，成为成熟的数字化组织具备的典型要素。组织需要通过将自身特征逐步向数字化方向提升，以从探索数字化、参与数字化走向深化数字化与实现数字化。



影响组织特征的主要因素则在于企业的管理者，传统的经营管理理念已落后于业务发展的快节奏，无法帮助企业实现数字化转型与升级，因此管理者也需要提升自身数字化领导力水平，从数字化追随者、潜在变革者向数字化投资者、开拓者、变革者转变。德勤研究发现，在数字化领导力的引导与培养中，需关注认知、行为与情感三个层面的不同要求。在认知层面，需要能够提出与常规不同的想法，具备快速决策能力、概念性思维、宽广的视野与敢于尝试的理念。在行为层面，需要能够采

取与过往不同的行动，适应不断变化的权力与影响力、提升社交灵活性，并重视与尊重每一个团队的贡献。在情感层面，需要能够做出与传统不同的反应，敢于承担一定风险、持续挑战自我，并具备较强的适应能力。

当企业管理者的数字化领导力持续提升，组织的数字化特征日益显著，企业业务发展模式与组织的转型与升级将如获尚方宝剑一般，一路披荆斩棘，向成功快速迈进。



提出不同的想法

认知要求

- 将虚拟世界中的可能性概念化
- 发散性思考新的做事方式
- 快速决策，无需全部信息
-



采取不同的行动

行为要求

- 适应不断变化的权力和影响力
- 投入大量的精力去把事情做对；尝试、失败、再尝试
-



作出不同的反应

情感要求

- 忍受有风险和模糊不清的环境
- 适应持续的变化
- 勇于挑战当下的做事方式
-

2) 从一刀切的人岗匹配到精细化的能力匹配

伴随着组织的转型与核心能力要求的转变，对于组织内的个体能力要求也发生了较大的转变。在组织能力分解至岗位核心职能的同时，需要进一步梳理、细化岗位对人才的能力要求，识别人才能力缺口，针对性匹配人才获取策略，才能有效落实组织能力，从而支撑组织的进一步升级。

在组织与岗位重设后，岗位类型和职责可能发生不同程度的变化。对于在传统模式下已有的组织职能，所涉及的岗位可能发生30%以内的转变，主要在于部分职责的深化与拓展；对于与传统业务模式有较大调整的组织职能，其所承接岗位可能发生50%以上的调整，包括现有职责的深化、拓展以及新增职能的补充完善；对于基于新业务模式下新增的组织职能，可能会从无到有新设岗位予以承接。

在过往进行人岗匹配时，通常单纯从岗位所需的综合能力要求出发，针对性考虑人才的招聘与发展诉求，但未对能力要求进行进一步精细化的识别。针对数智化环境下的组织转型，为推进组织及人员能力的有效、快速补足，需要分层分类细化识别各岗位所需的能力类型，特别是完全新增或有打量新增深化职责的岗位，从而有针对性地确定人才配置与发展策略。对于以专业资质等硬性技能需求为主的岗位，建议以内部人才为主，开展多手段、多渠道的专业定向培训，从而提升人员专业资质，支撑岗位能力需求；对于以过往实践经验需求为主的岗位，建议主要通过外部招聘与获取补足人才缺口；对于以软性能力需求为主的岗位，则可通过内部人才的搜寻与匹配，优先利用现有资源满足岗位与能力空缺需求，实现企业内部的人才活用。

3) 从“紧中有松”到“松中有紧”

组织氛围与企业文化作为组织与人才生存、发展的土壤，在受到组织转型撼动的同时，也深深地影响着组织模式调整的节奏与运作效果。

传统组织更多强调的是企业内部的规范性与高效执行，类似军队式、乐团式的组织氛围成为有效支持传统企业发展的优选类型。军队式、乐团式组织氛围的特点是“紧抓严控”、“适度放权”，企业内通常具备清晰的组织目标以及目标的决策者、跟随者，明确界定各岗位职责分工，工作以指令传达为主，内部层级与职业发展路径清晰，员工的归属感更多来源于身份认同。

但在新的经济形势、业务模式与人才环境下，企业正面临前所未有的复杂人才结构，多代际员工成为企业的突出特点，对企业组织氛围的期望也发生着重大变化，球队式、义工式组织氛围成为数字化企业更加偏好与认同的组织氛围。球队式、义工式组织氛围的特点是“高度授权”、“紧控核心”，企业各团队内部平等，以沟通协调式信息传递为主，认同灵活的分工模式与自驱式的任务达成，在组织中人人都是决策者，并希望得到尊重，员工的归属感更多来源于贡献感。

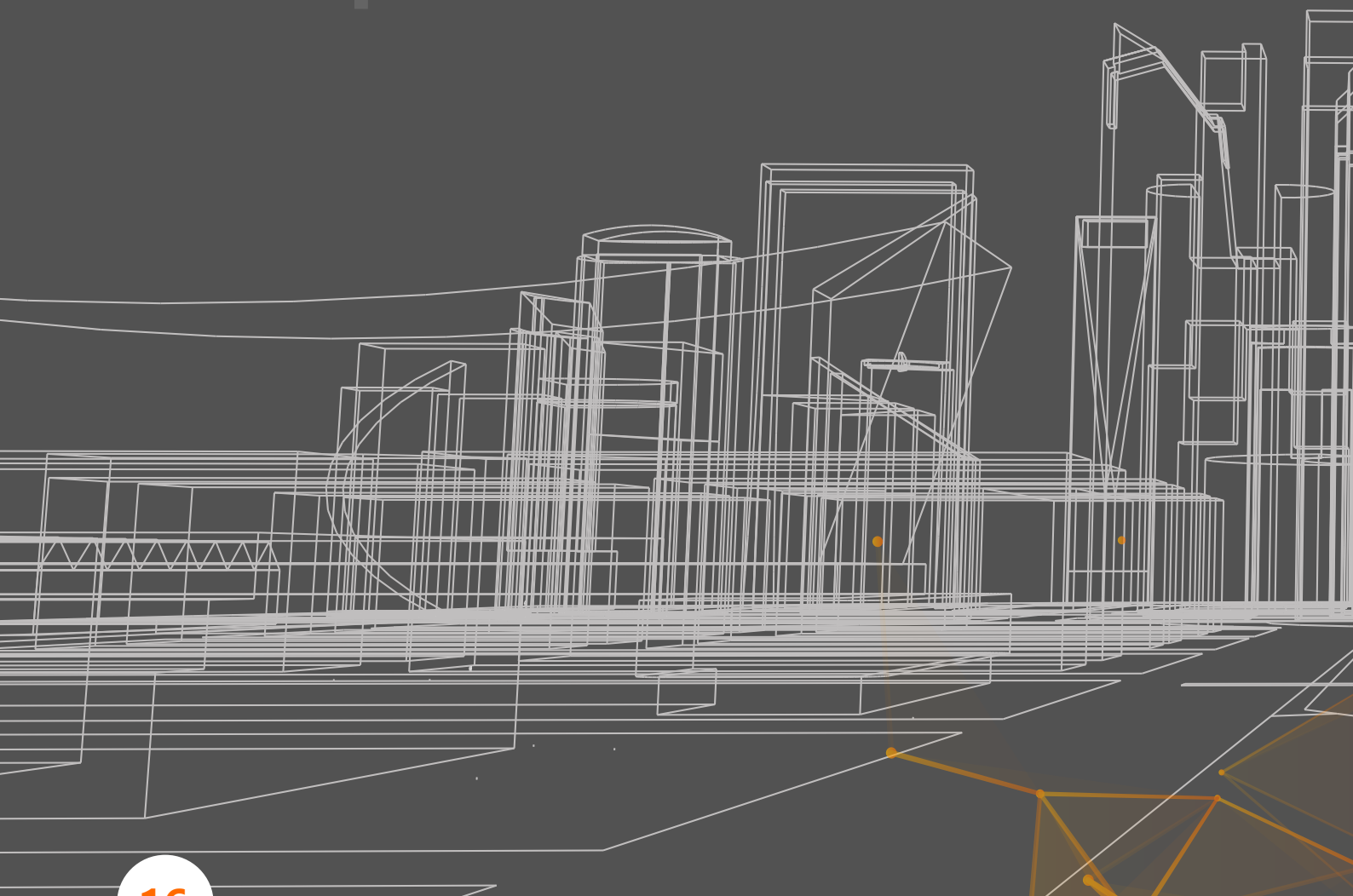
伴随着企业的持续转型甚至颠覆重组，团队创新、协同合作的的价值与重要性愈发明显，企业的组织氛围也需要从原有的“紧中有松”向“松中有紧”转变，为灵活的业务模式、敏捷的组织架构和持续的人员发展提供归属感与稳定的内部驱动力。

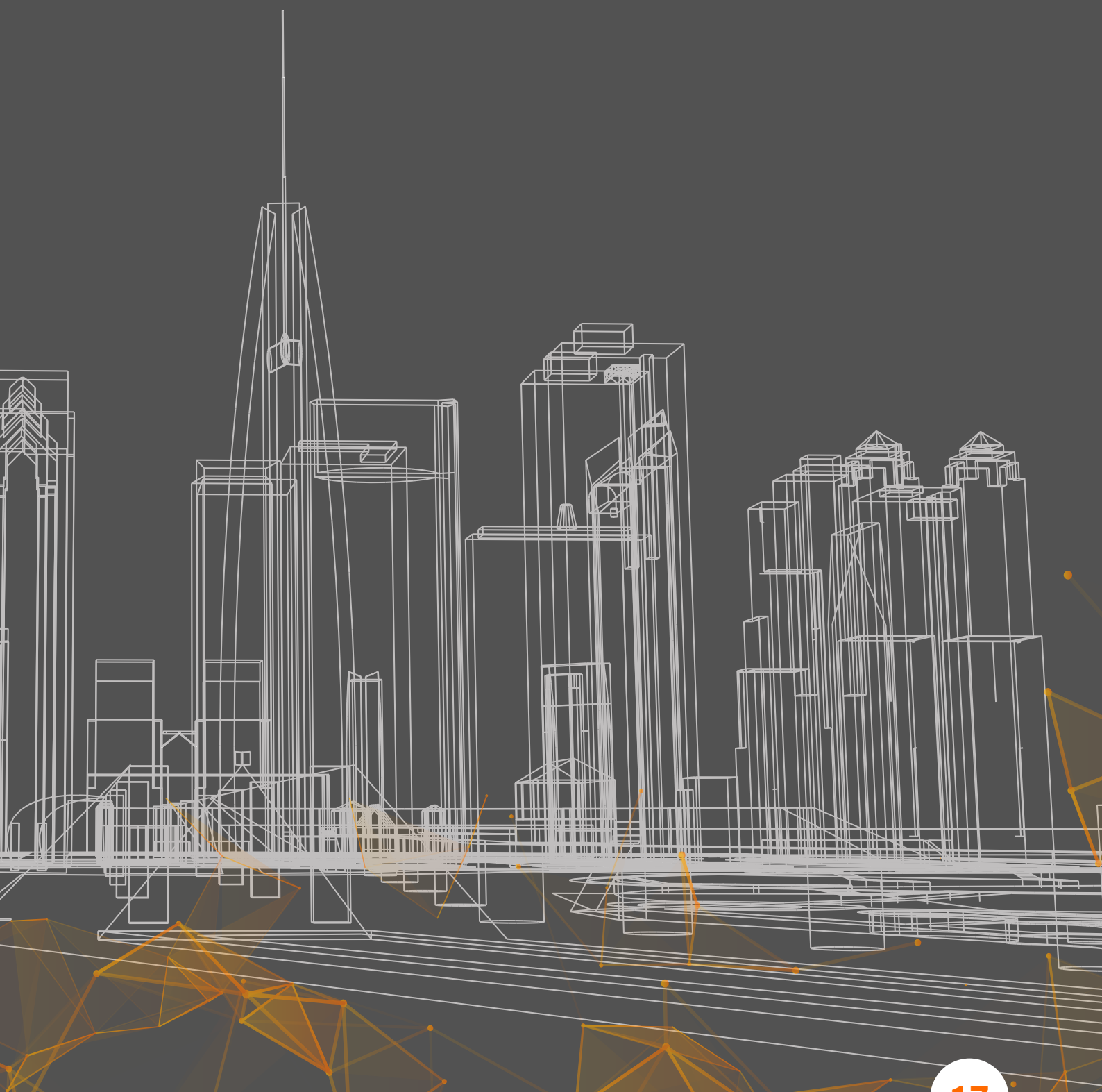
第三章:

数智化组织转型升级的自查表和工具集

.....

Chapter 3





一

数智化组织升级看板

在组织数智化转型的过程中，可以参照如下看板，从组织转型的六个维度——岗位体系、薪酬体系、绩效管理、职业发展、企业文化、技术支撑，以管理现状为依据“照镜子”、“正衣冠”，持续提升组织对数智化业务转型的适配能力。

组织转型维度	传统组织特点	数智化组织特点
岗位体系	1) 长期不变的岗位体系 2) 工作相对静态, 需要固定技能 3) 部门内部的岗位设置相对固定	• 定期回顾岗位体系, 以有效承接组织职能 • 工作相对动态, 强调能力要求 • 岗位之间灵活组合形成部门
薪酬体系	1) 薪酬体系相对稳定 2) 薪酬体系关注水平的标杆管理和公平性 3) 定期提供奖励 4) 薪酬保密性	• 薪酬体系具有一定灵活度, 可容纳新兴职位与人才 • 薪酬体系关注结构的多样化与员工体验 • 给予容错空间, 强化创新激励 • 提供即时激励 • 薪酬公开、透明
绩效管理	1) 绩效评估和目标设定一年开展一次 2) 年终一次性反馈收集 3) 目标保密, 关注个人成就 4) 主要由直线经理进行评估 5) 重点关注绩效结果 6) 按照基于意见的定性过程开展评估	• 高频次绩效管理 • 定期目标设定是一个开放、合作的流程 • 持续收集反馈, 并提供即时信息 • 目标公开透明, 关注团队业绩 • 由直线经理和项目团队经理共同评估 • 重点关注辅导和促进人员发展 • 主要依赖于数据开展评估
职业发展	1) 以胜任力要求引导职业发展 2) 单一发展通道, 升职或辞退 3) 区分管理与专业领域 4) 各层级发展要求以基础条件为主	• 以个人职业目标确定发展方向 • 发展通道及路径多样 • 专业领域进一步细分 (如营销、技术、运营等) • 各层级发展要求同时关注基础条件、能力要求、行为表现等多方面因素
企业文化	1) 层级式组织 2) 清晰、具体的指令式工作要求 3) 决策信息的快速传递与严格执行 4) 一致的身份认同感、责任感与归属感 5) 团队整体的同步性 6) 相对严格的组织管控 7) 关注细节和具体流程 8) 明确、严格划分的内部层级	• 组织层级扁平化、网络化 • 组织形式灵活调整 • 工作开展关注协同合作, 而非指令执行 • 管理者以领导力、感染力驱动工作开展 • 团队内部决策权平等 • 个人具备充分自主权 • 团队内部交流充分、协调性强
技术支撑	1) 技术架构不统一, 维护成本高 2) 厂商依赖程度高, 自有团队能力升级难 3) 烟囱式系统建设, 数据共享困难 4) 业务响应周期长, 无法持续能力沉淀 5) 以内控为主, 无法满足外延客户运营	• 技术架构统一, 自动化运维 • 自有团队能力提升, 数智化运营组织建设 • 数据在线、实施共享、业务热启动 • 能力沉淀、持续运营、敏捷响应 • 弹性扩展, 以用户/客户运营为导向

二

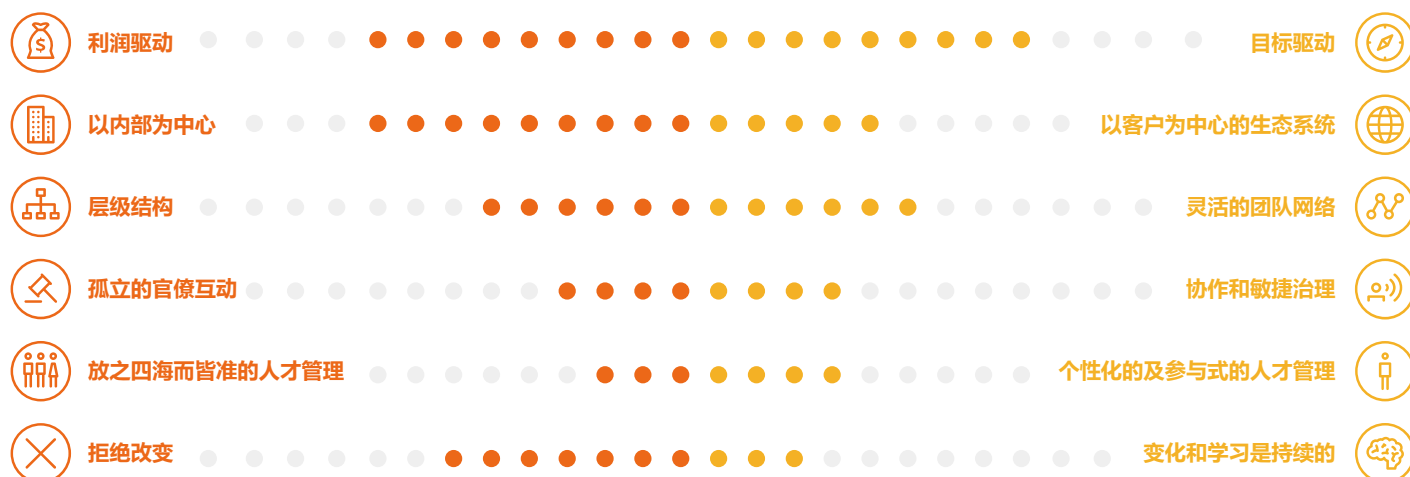
数智化组织建设工具

企业面对充满不确定性的复杂外部环境，正在寻求从根本上将其运营理念转向敏捷性、以客户为中心、增强一线能力的方式。基于数字化时代中企业对弹复力与革新的诉求，企业需持续拥抱变革并迅速调整，以应对不断

变化的客户、环境和市场需求，建设具备强适应性的数智化组织。强适应性组织与稳定的组织在以下六个方面存在差异：

稳定的组织

可适应的组织

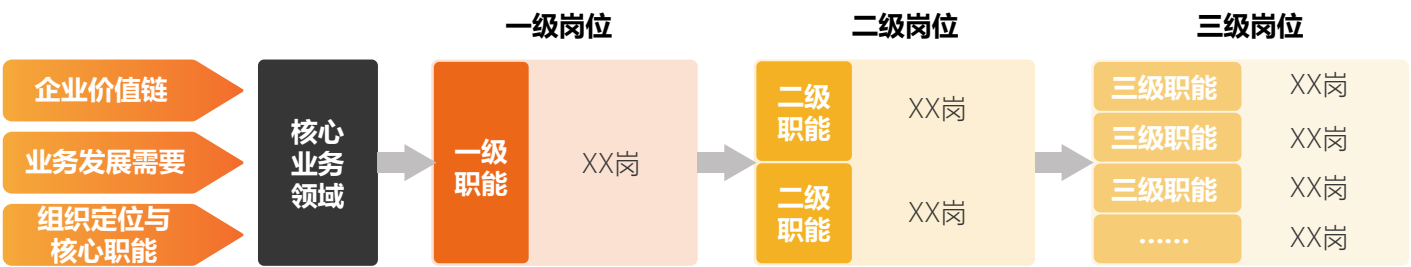


强适应性组织是企业管理理念的根本性转变，消除了企业对结构和控制的信念，取而代之的是“创业心态”的运作理念，基于人们的工作和行为方式，构建授权的网络型团队，有效地分配并最大限度地发挥企业内部人员的潜力，从过去经验中持续学习并进行相应调整，使组织获得敏捷的特性。

在强适应性的数字化组织建设的全过程中，可以借助以下工具和方法为组织的转型升级提供助力，快速、有效的推进转型工作。

• 岗位库设计方法

岗位库设计方法主要针对专业类岗位设置，基于企业整体价值链、业务发展需要，结合组织的定位与核心职能，将组织职能拆分为实现组织战略要求所必备的核心业务领域，并对应分解为若干一级职能领域；基于流程环节、工作内容差异或业务方向差异，将一级职能再次分解为二级职能；根据职能的复杂程度，考虑工作量的饱和程度与人员发展需求，可进一步将二级职能分解为可独立成岗的三级职能。由于业务与组织职能特性，各业务领域的切分维度和标准也将存在一定差异。



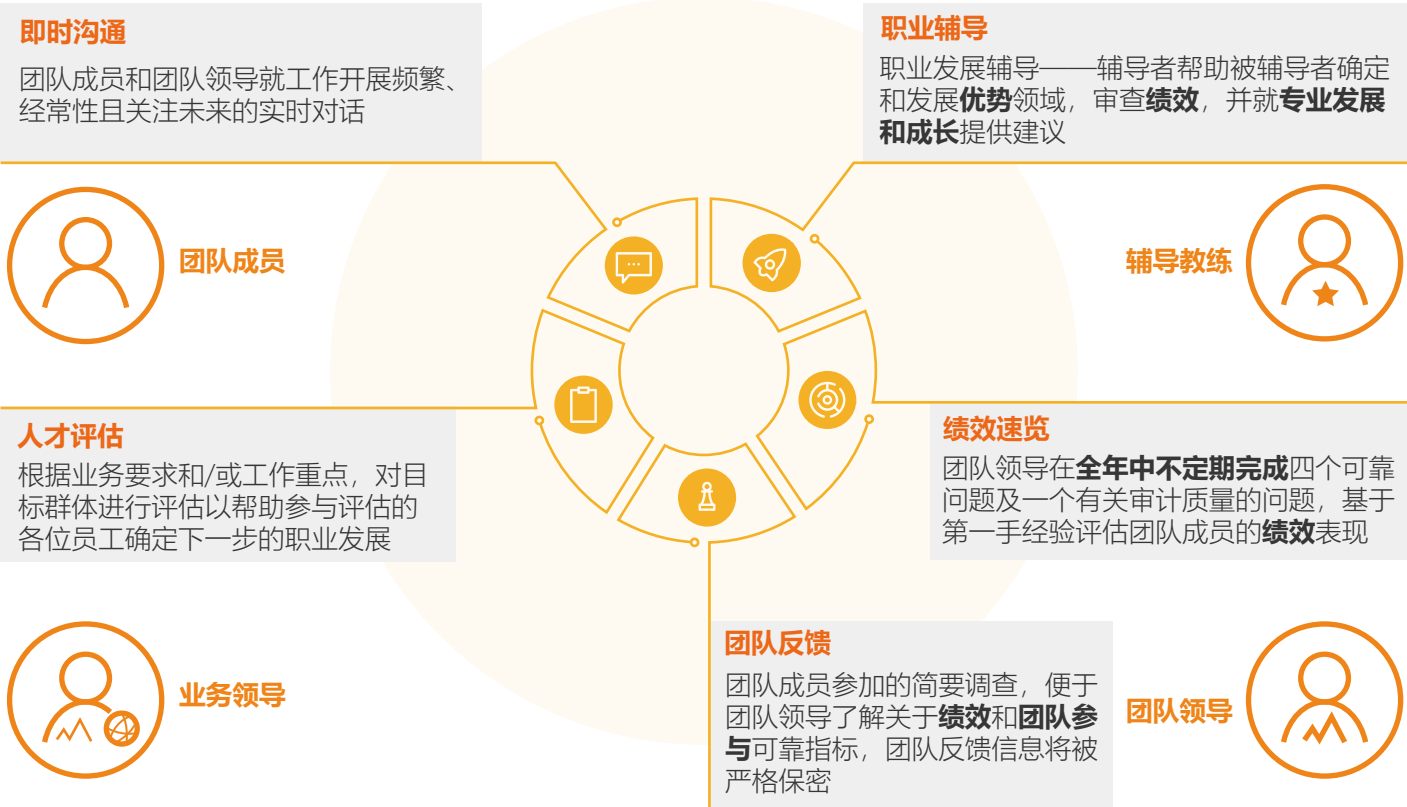
业务模块	一级职能	一级岗位	核心职位	备注	二级职能	二级岗位	核心职责	备注	三级职能	三级岗位	核心职责
渠道管理	渠道拓展及运营	渠道管理岗	01. 负责各类渠道建设与运营的制度建设与团队建设 02. 负责各类渠道的开发拓展与维护, 及仓配中心的规划、建设和运营管理 03. 负责渠道客户/合作方的拓展与维护, 优化渠道合作模式与综合服务平台监督检查		线下渠道拓展	线下渠道管理岗	01. 负责线下渠道建设运营相关制度规划与团队建设; 02. 负责线下渠道的开发拓展与维护 03. 负责渠道客户/合作方的拓展与维护, 优化渠道合作模式与综合服务平台监督检查;		线下渠道建设	线下渠道建设岗	01. 负责开展线下渠道建设与运营的课题调研; 02. 制定渠道建设及运营相关制度办法, 并组织实施; 03. 负责制定渠道开发、拓展计划及渠道总体规划
					线上渠道拓展	线上渠道管理岗	01. 负责线上渠道建设与运营的制度规划与团队建设 02. 负责线上渠道的开发拓展与维护 03. 负责渠道客户/合作方的拓展与维护, 优化渠道合作模式				01. 负责渠道客户/合作方的拓展与维护, 优化渠道合作模式与监督检查 02. 负责特色邮局、校园中心、社区综合体等渠道的运营管理及特色
机具设备系统管理	设备系统管理	设备系统管理岗	01. 负责代理金融自助渠道规划建设; 02. 负责移动展业、POS、商易通、外接终端等设备管理; 03. 负责相关业务系统的运用、管理和支撑工作; 04. 负责代理金融固定资产投资规划, 配合做好设备采购工作;								
渠道技术支持及维护	渠道技术支持及维护	渠道技术支持及维护岗	01. 对业务系统模块的优化进行流程设计并负责线上渠道的相关设计; 02. 配合技术部门做好营业业务系统功能模块的上线、测试、运行工作等; 03. 负责电商分销信息系统的管理;		网页技术支持	渠道技术支持岗	01. 负责对业务系统模块的优化进行流程设计并撰写业务需求; 02. 负责配合技术部门做好营业业务系统功能模块的上线、测试、运行工作等;				
					网站内容维护	网页制作维护岗	负责网站、网页、APP客户端等线上渠道的美术策划、网页制作、内容撰写和编辑工作;				

敏捷绩效管理设计方法

敏捷绩效管理设计方法主要包含四大关键角色，即团队成员、业务领导、团队领导与辅导教练，同时整体设计需围绕五个核心要素开展，分别为即时沟通、人才评估、团队反馈、绩效速览和职业辅导。敏捷绩效管理体系通常需要借助配套系统的建设以实现数据的快速收

集、分析与展现。评估者可以利用在线工具，以工作的性质和节奏为周期对员工开展快速评估。

借助敏捷绩效管理体系，员工可以直观感受自身的业绩表现趋势，业务领导也可通过下属员工的绩效表现散点图持续关注员工工作投入情况、发展趋势，为人员的晋升、激励以及低绩效员工的关注提供数据支持。



1、通过我对该名员工绩效的了解，如果他/她的成果能为我带来利润，我将为这个人提供最大幅度的涨薪并给予以额外奖励。

非常同意 ☒ 同意 ☐ 中立同意 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意 ☐

2、通过我对该名员工绩效的了解，我会一直希望他/她在我的团队之中。

非常同意 ☒ 同意 ☐ 中立同意 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意 ☐

3、团队成员正面临低绩效风险？

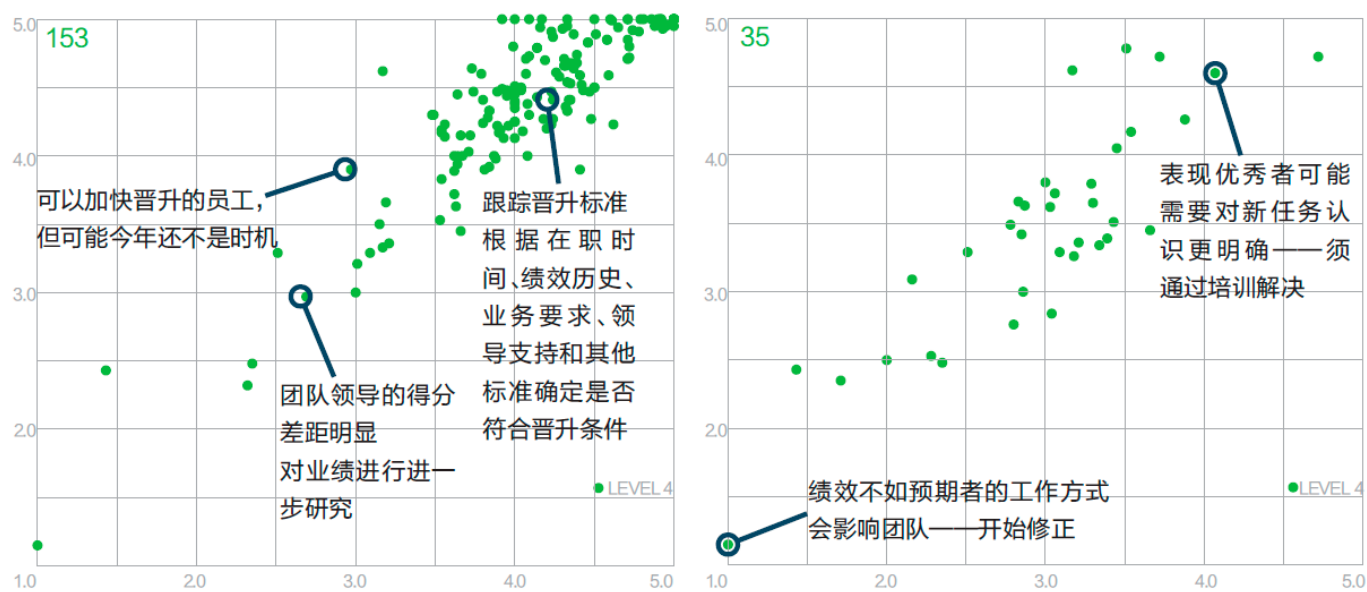
是 ☐ 否 ☒

4、通过我对该员工绩效的了解，他/她已经能够胜任更高层级的工作。

是 ☐ 否 ☒

5、.....

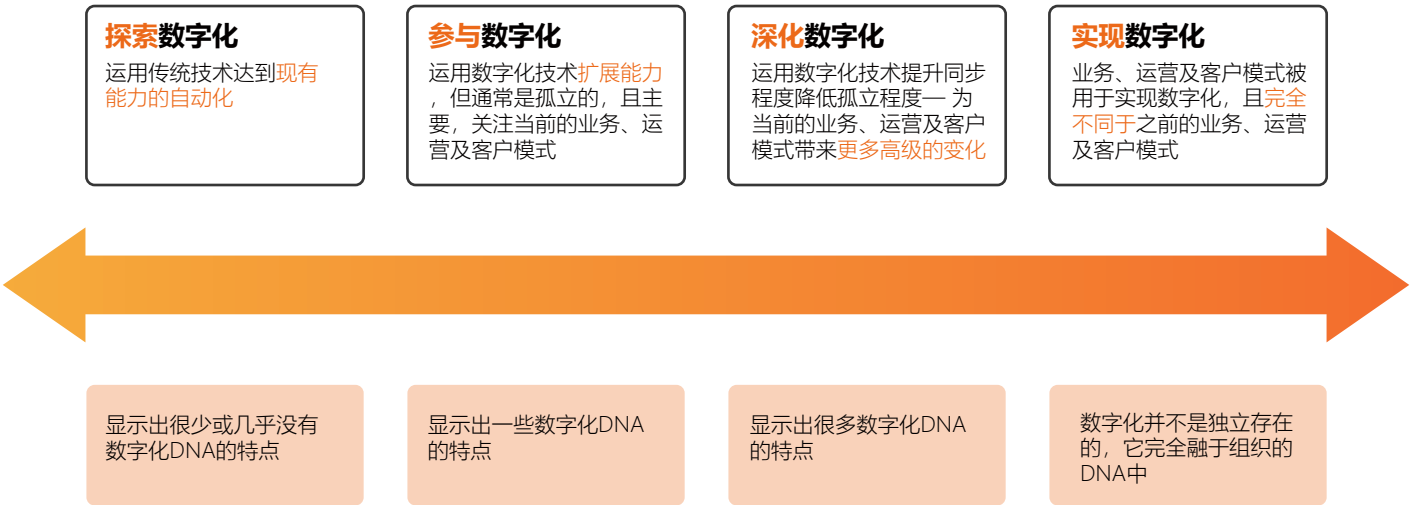
示例



• 数智化DNA成熟度评估工具

数智化DNA成熟度评估工具中识别了23个成熟的数智化组织特征，分别涉及组织（组织架构、地域因素、工作空间、技能要求）、运营（技术、流程、政策、管控与治理）、行为（文化、领导力、绩效表现、奖酬）三个

维度。针对每一项具体特征，细化其在探索数字化、参与数字化、深化数字化与实现数字化四个不同层级的表现。通过对组织数智化DNA成熟度的评估，为组织走向数智化提供特征引导，并识别可以逐渐弱化的组织传统特征。



• 数字化领导力准备度测评工具

数字化领导力准备度测评工具从认知、行为、情感三个维度出发，细化设计了12个子维度，形成36项具体描

述，通过判断问题描述与人员吻合程度进行测评，可同时对单一或多个评估者开展线上评估，并形成数字化领导力准备度评估报告与个体画像。

Digital Readiness Indicator Help | Logout | Home company

Introduction Setup **Cognitive** Behavioural Emotional Review

Cognitive Readiness

Please read the descriptions at both ends of the scale, then click on the slider and drag it to the point on the scale which best represents your opinion.

Rating: Jackie Foster

Decisiveness

Decides once it's clear a decision is needed

Wants all the facts before deciding

Thinks no decision is better than a wrong decision

Always decides quickly and decisively

Makes 'best guess' decisions

Thinks any decision is better than no decision

Your Progress

单一被评者 Back Next

© 2016 Deloitte MCS Limited. All rights reserved. Deloitte

Digital Readiness Indicator Help | Logout | Home company

Introduction Setup **Cognitive** Behavioural Emotional Review

Cognitive Readiness

Please read the descriptions at both ends of the scale, then click on the slider and drag it to the point on the scale which best represents your opinion.

Decisiveness

Decides once it's clear a decision is needed

Always decides quickly and decisively

Jackie Chan

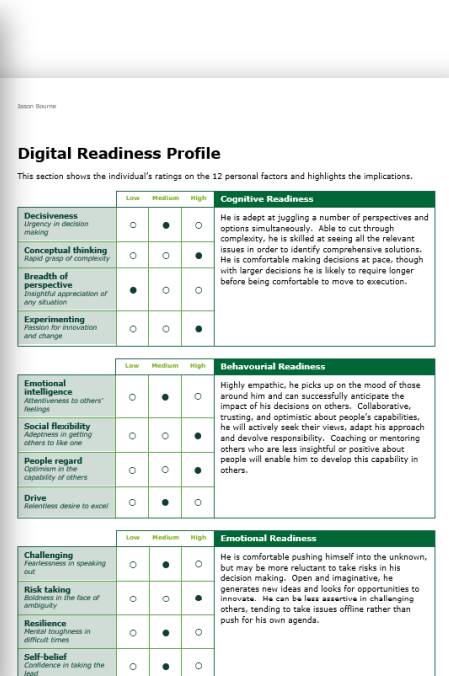
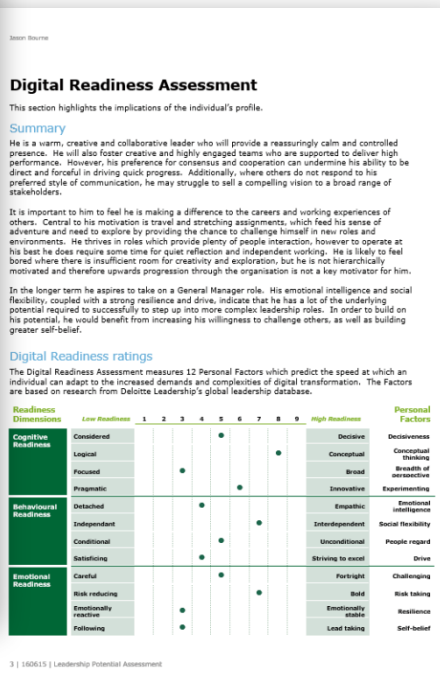
Tom Cruise

Bette Davis

Your Progress

多名被评者 Back Next

© 2016 Deloitte MCS Limited. All rights reserved. Deloitte



三

未来十年是新型基础设施安装期： 云化+中台化+SAAS化+移动化

1 数智化转型IT架构：从传统IT架构到基于云边协同的新架构

IT时代

传统IT架构

以流程自动化为中心，
预先确定流程场景，用软件进行自动化



- 1. 技术架构不统一，维护成本高
- 2. 厂商依赖程度高，自有团队能力升级难
- 3. 烟囱式系统建设，数据共享困难
- 4. 业务响应周期长、无法持续能力沉淀
- 5. 以内控为主，无法满足外延客户运营

DT时代

基于云边协同的新架构

以流程自动化为中心，
预先确定流程场景，用软件进行自动化



- 1. 技术架构统一，自动化运维
- 2. 自有团队能力提升，数字化运营组织建设
- 3. 数据在线、实时共享、业务热启动
- 4. 能力沉淀、持续运营、敏捷响应
- 5. 弹性扩展，以用户/客户运营为导向

2 双中台演进：从“孤岛”到“共享” 的业务架构和数据架构

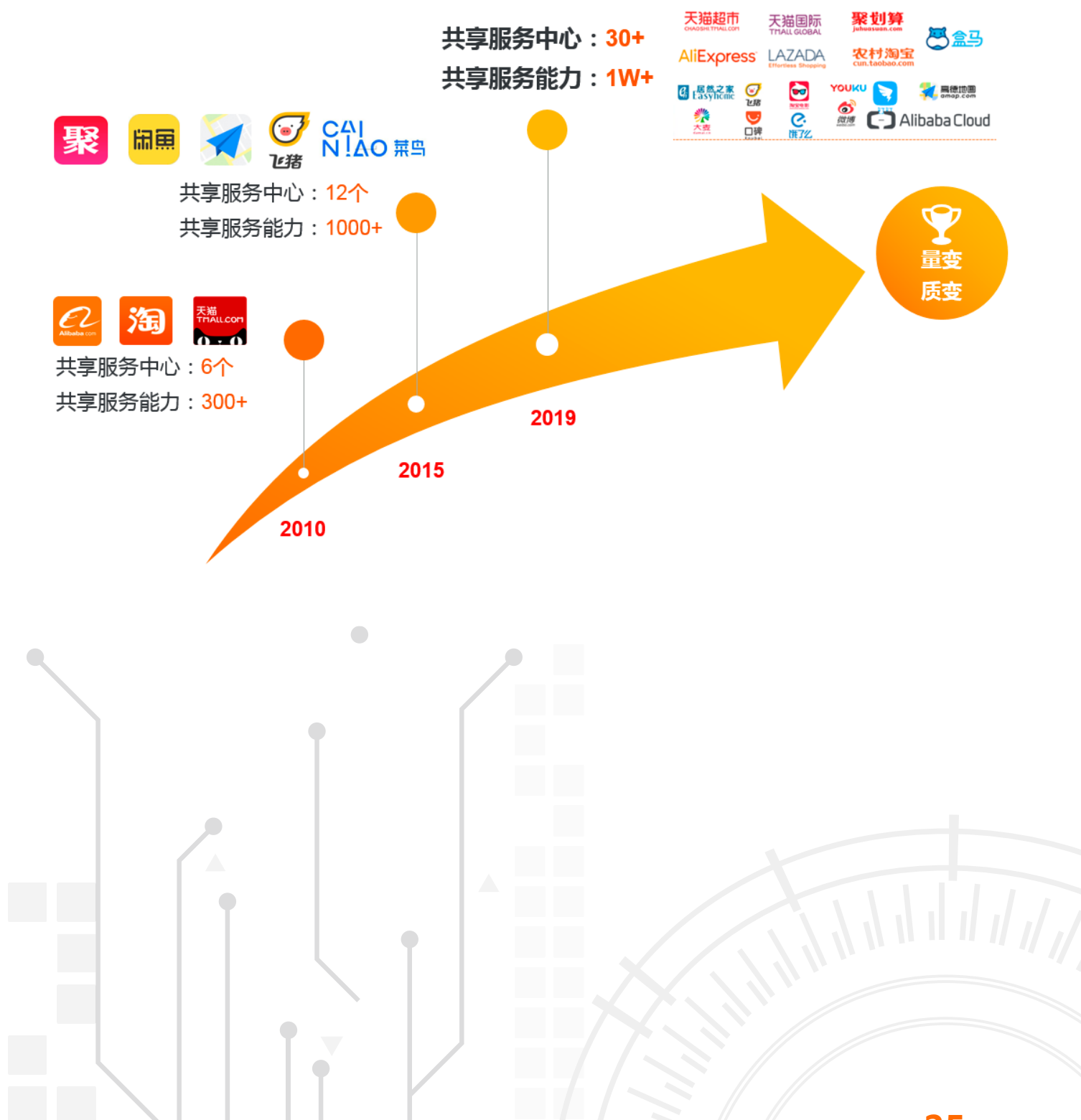
中台战略，从过去孤立的业务系统，孤立的数据体系，
到现在的高度共享的业务和数据架构，构建符合DT时代的
更具创新性、灵活性“大中台、小前台”组织机制和业务
机制；前台做为一线业务，更敏捷更快速适应市场，中

台将整合整个集团的数字运营能力、产品技术能力，对
个业务前台形成强力支撑；中台强调能力共享和复用，
促进企业核心生产力提升，推动生产关系再变革；

中台战略的业务层面特征：创新快、敏捷、持续迭代；
数据实时打通、实时在线、无孤岛；高并发、业务&数据
弹性扩容；所有技术、标准同架构大平台；高可靠、高
性能、海量数据实时计算；

【案例】从量变到质变——中台不断进化驱动业务创新
2015年开始阿里巴巴集团推行顶层架构的“大中台小前台”，自主创新走出技术困境，支撑业务高速发展和线性拓

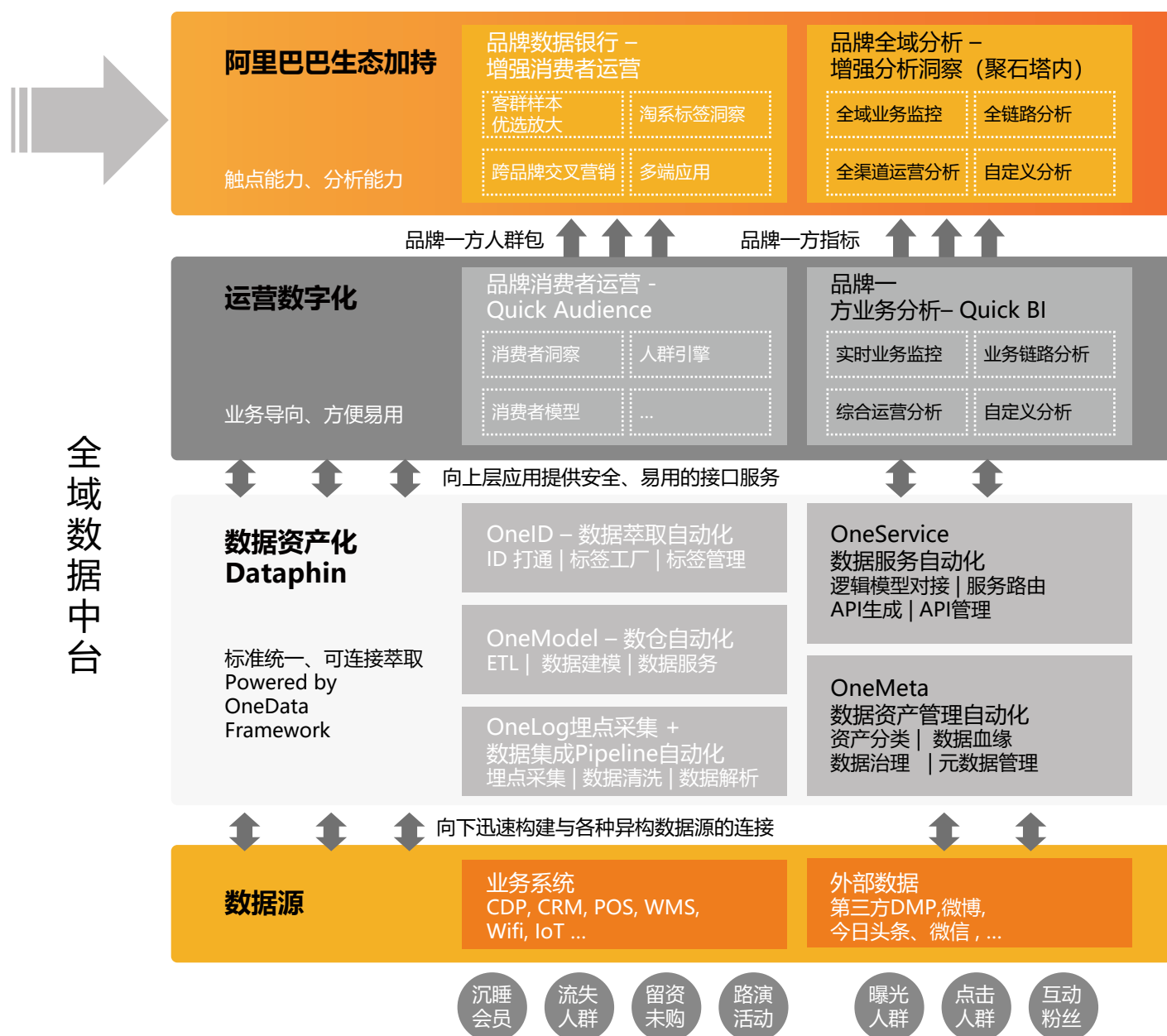
展；云化基础架构高效支撑业务增长，灵活的弹性伸缩带来巨大的成本节约；共享服务体系打破“烟囱式”建设方式，支撑业务快速创新。



③ 数据驱动业务创新、迭代和预测，释放企业先开枪后瞄准的组织创新力

数字经济时代，人群消费决策链路越来越无序化、碎片化，亟需企业数智化能力的应对，阿里全域数据中台，集产品、技术、方法论、业务体感、数据于一体，具备“全”、“统”、“通”特征的智能大数据体系，向下承接云计算能力、向上开启数据智能化应用与创新，帮助企业管理决策从经验逐步走向智能化，提高企业管理决策的精确度；

- 跨业务、跨系统、跨经营单元的数据资产沉淀和应用；
- 从消费者数据、到企业内部业务财务数据、到产业链上下游的数据协同；
- 企业数据规范和数据地图使数据成为真正的企业经营资产；
- 数据服务向企业内外部用户和经营决策的各个环节反向赋能降本提效；

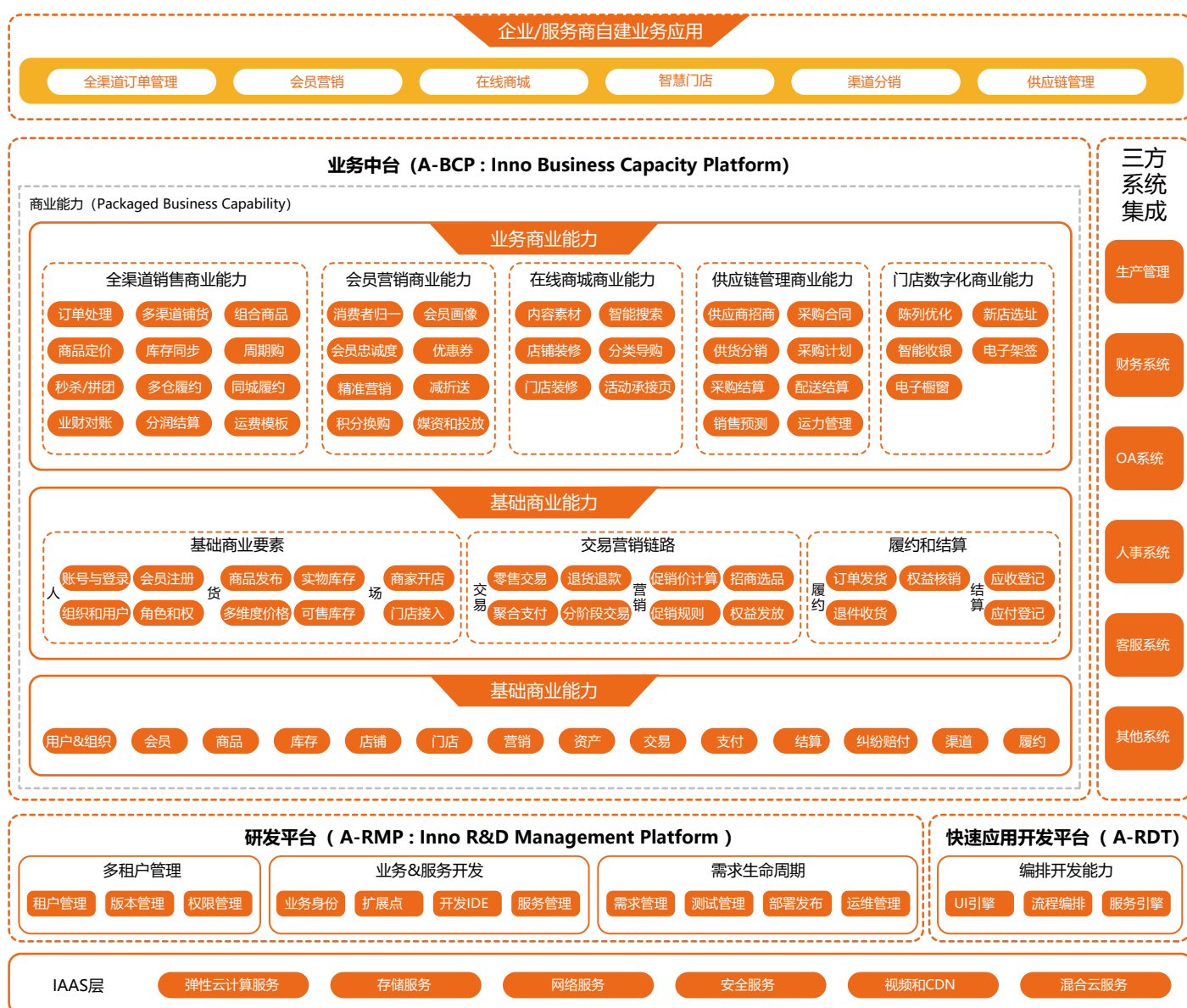


4 业务中台支撑企业全链路流程打通和共享复用，打破组织壁垒释放业务创新力

企业需要中台来赢得高频竞争。中台架构在云计算、微服务等技术基础上，支撑进行全链路数据集成和能力共享复用，显著提升创新效率、降低创新成本。依托中台，企业才能够以更高的频率去实时洞察客户个性化需求、实时响应客户需求变化，从而转型成为客户运营商。

中台抽象业务模型，封装经验知识，打造并迭代共性能力组件，是企业利用数字化技术完成能力沉淀和传承的平台，也是共享服务的中心。

中台在企业落地后，代表能力沉淀的解决方案层还会不断跟随企业的商业实践而更新和丰富，成为企业能力沉淀的宝库。



5 钉钉：组织管理升级的数字化操作系统

如何激发每一个人的创造与创新力？钉钉通过组织、沟通、协同、业务、生态五个在线，让透明管理触手可及。

- 组织在线，是实现新工作方式的基础。构建权责清晰、扁平透明的在线组织来开创全新的工作方式，快速建立属于组织的在线办公室。
- 沟通在线，是实现新工作方式的核心。任何工作场景都离不开沟通，建立安全在线的信息通道，让组织成员实现高效沟通，工作和生活分离。
- 协同在线，可以加速组织变革。让组织成员在线实现业务上的协同工作，各个任务之间相互支持。

- 业务在线，实现业务升级。业务流程、业务行为数据化、智能化、移动化的升级，可以增强组织的大数据决策分析能力。
- 生态在线，帮助组织加速进入新工作方式。以组织为中心，用钉钉统一管理各微应用，不断完善组织对外信息，实现上下游和客户都在线连接，驱动经营效率提升。

五个在线带来的新工作方式，它让组织里优秀的个体脱颖而出，激发出每个人的创新力，集体因此变得更优秀。如果用一个词来描述钉钉的‘新工作方式’的管理思想，那就是透明管理，让每一个人的优秀可以被大家看到。

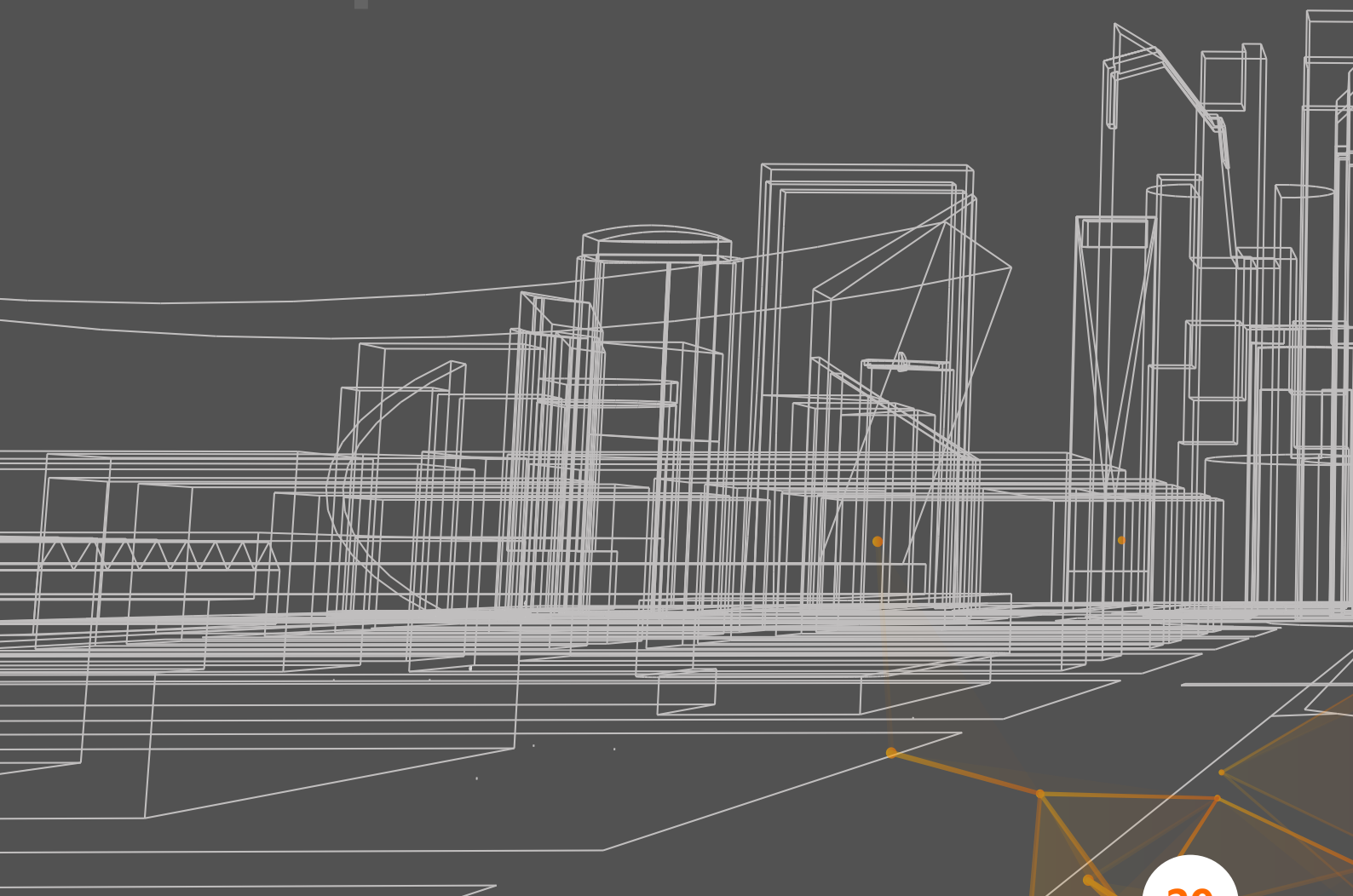
钉钉**五个在线**赋能组织的管理升级
通过钉钉实现企业人、财、事、物的数字化升级



第四章：

展望

Chapter 4





一

企业组织转型升级成功关键要素

纵观各企业组织变革旅程，或一路乘风破浪、华丽转身，或进退反复、步履维艰。总结各企业的转型经验与痛点，我们发现，组织转型升级成功需要以下五个关键要素的有力支撑。

• 高管的充分沟通与共识

组织转型不仅是一项专业技术，更是管理的艺术。企业的组织设计与调整离不开高层管理团队的支持认可与推动。在组织转型伊始，就需在高管团队内部进行变革导向的意见征询与充分沟通，唯有公司的核心管理思路形成稳固的共识，才能为后续组织架构及配套管理体系的搭建奠定基石。若管理层未能形成合力，基石不稳，无论后续如何设计恢弘的组织蓝图，也会面临一而再、再而三的推倒重建。

• 与业务运营模式的紧密贴合

寻根溯源，无论在哪一阶段、以何种形式开展组织转型，其根本需求均来源于企业的业务运营模式，因此无论是在双中台架构下的组织转型特点，还是数字化时代组织转型的方法论中，都需要完成对业务战略的梳理、解读与承接，并通过逐层拆分与落实，确保架构设计与业务模式的密切贴合，以促进组织目标的最终达成。

• 专业领域的体系化理解

由于组织的转型将牵一发而动全身，影响各关联模块的管理体系与机制调整，在组织架构设计时，需对人力资

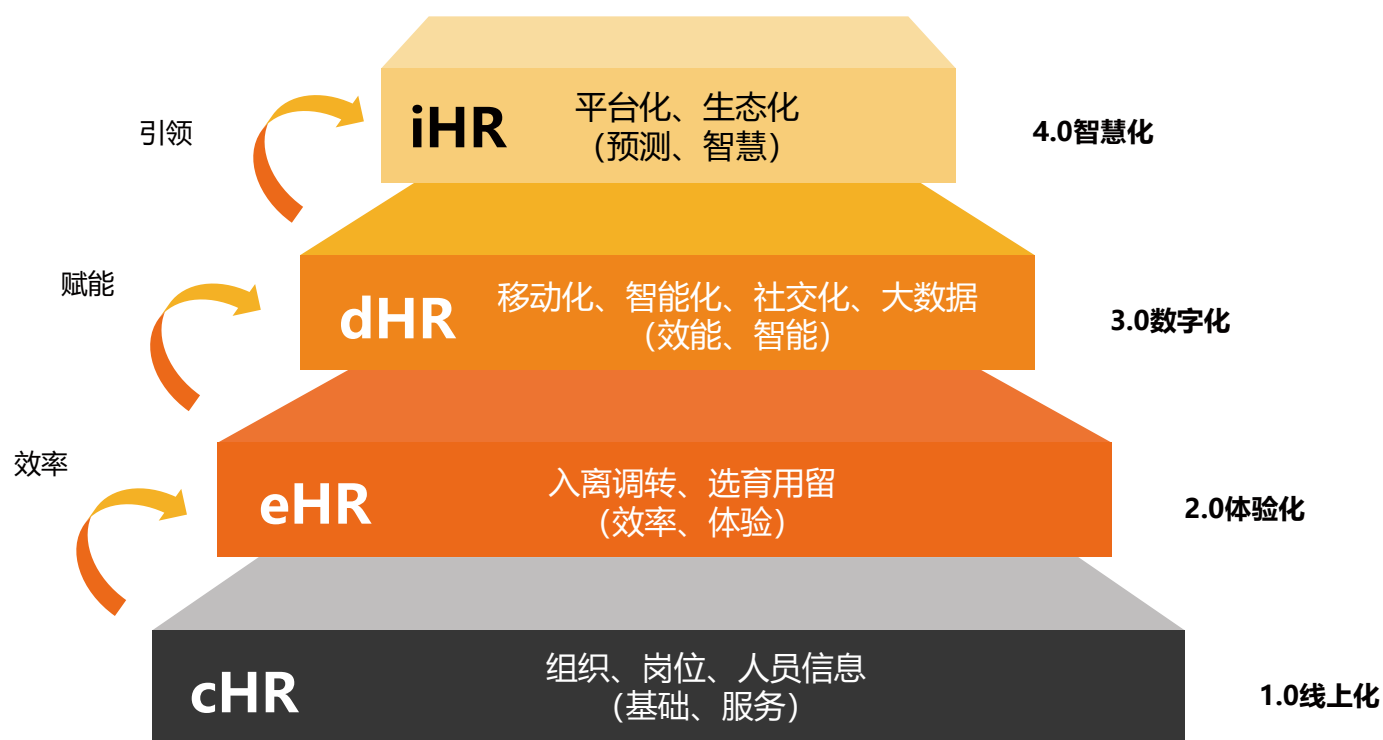
源相关领域具备全面、专业的理解与丰富的实践经验，从人力资源管理体系的联动与衔接角度进行全局把控，确保组织架构设计结果“不脱节”、“不落单”，确保转型的科学、扎实、系统、可落地。

• 数字化人力资源的先行驱动

作为组织及配套机制的设计、管理与应用者，在企业数字化转型过程中，人力资源团队需先行发生转变，由此才可匹配构筑未来的数字化组织转型升级，有效发挥数字化组织的优势。人力资源团队的转型阶段体现为四“化”，即线上化、体验化、数字化与智慧化，在持续提升的过程中逐步发挥效率改善、业务赋能与转型引领作用。

• 变革管理的贯穿始终

在组织转型时，如何平缓过渡、得到管理者、员工甚至业务上下游合作伙伴的认可与接受，是所有企业均需面对的课题。变革管理始于理念转变，通过行为参与予以强化，并借助变革成果巩固。在组织转型初期，需保证企业内部愿景一致、转型理念得到有效宣贯，通常借助强化紧迫氛围、建立变革团队与高管共识变革愿景实现；在转型过程中，需借助持续沟通与价值普及、授权企业内部人员参与变革行动，开展共创，使管理者与员工主动支持变革过程；在变革初步完成后，更需充分展示变革成效，并借助知识转移与赋能培训持续巩固信念，进而深化变革，完成组织的最终蜕变。



二

企业组织转型升级的持续迭代

企业组织的转型升级不是一蹴而就的，而是需持续迭代的。一方面，组织的变革调整不仅牵连着众多管理体系与机制的匹配变化，同时需要人员能力、组织氛围等软性因素的调整，需要一定的过渡周期，另一方面，由于业务持续调整变化，组织架构的形式也难以在较长的时间维稳不变，而需要随时准备着进行敏捷、动态的调整。

区别于传统的“一劳永逸”式组织转型，数智化组织转型升级更加体现“积木拼接”式特点。第一阶段着力于基础建

制，将支撑组织运作的岗位体系、薪酬绩效与职业生涯发展机制进行匹配调整，铸造打磨“硬装备”；第二阶段重点推进内部人员的能力匹配与补足提升，内训外引，积蓄储备“软实力”；第三阶段则从企业内部经营管理理念与思路、企业文化与组织氛围角度逐步向数字化引导转变，为企业的长久、持续发展提供源源不断的“内驱力”。

联系我们

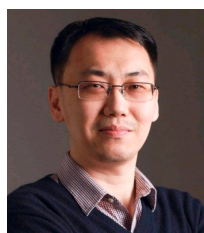
阿里云智能



戴涛

阿里云智能
零售行业总经理

电子邮件：
shenfu.dt@alibaba-inc.com



安琳

阿里研究院
资深专家

电子邮件：
anlin.al@alibaba-inc.com

德勤中国



郑烨

德勤管理咨询
合伙人

电子邮件：
cazheng@deloitte.com.cn



吴敏芳

德勤管理咨询
合伙人

电子邮件：
micwu@deloitte.com.cn

作者介绍及致谢

本研究是由德勤和阿里云联合完成，在此对给予研究指导以及研究项目组成员致以感谢。

阿里云智能

戴涛
阿里云智能零售行业总经理

刘春吉
阿里云新零售解决方案总监

王阳
阿里云新零售解决方案总监

毛屹宏
阿里云智能钉钉战略客户总监

邹茂顺
阿里云智能钉钉战略客户零售高级专家

阿里研究院

安琳
阿里研究院资深专家

致谢

李琳琳 李岩

德勤中国

郑烨
德勤管理咨询合伙人

吴敏芳
德勤管理咨询合伙人

呼健
德勤管理咨询总监

曹冰
德勤管理咨询经理

刘凯
德勤管理咨询经理

王瑞琪
德勤管理咨询高级顾问

关于阿里云新零售

阿里云是全球领先的云计算及人工智能科技公司，服务全球200 多个国家和地区的数百万客户，为超过一半的A 股上市公司、80% 中国科技创新企业提供服务。目前，阿里云已经成为亚太第一、全球前三的云服务商。

2019 年初阿里发布新零售商业操作系统，将过去20 年沉淀的商业场景、数字化能力与云计算融合，以阿里云作为技术和产品的输出平台，向全社会输出最佳实践的“新零售”解决方案。阿里云智能新零售致力于通过基础设施云化、触点数字化、业务在线化、运营数据化、决策智能化的“五部曲”推动企业全链路数智化转型升级，带来商业运营和消费者体验的创新。

关于阿里研究院

阿里研究院成立于2007年4月，依托并深深扎根于全球最大、最具活力的商业生态系统——由电子商务、新零售、物流、云计算、大文娱等构成的阿里巴巴商业生态圈。秉承开放、分享的互联网精神，面向研究者和智库机构，通过理念、数据、技术、案例的分享，成为新商业、新经济与新治理领域的智库平台。

研究范围包括：微观层面的消费者洞察、企业数字化转型、模式创新研究等，中观层面的产业互联网化研究，宏观层面的新经济与传统经济的互动研究、互联网治理研究和未来研究等。

扫描以下二维码，可以加入阿里云新零售的专属钉钉组织，及时获取最新的研究动态和信息：



关于德勤

Deloitte (“德勤”) 泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构，为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构（统称为“德勤组织”）为财富全球500强企业中约80%的企业提供专业服务。敬请访问 www.deloitte.com/cn/about，了解德勤全球约330,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

扫描以下二维码，可以获取德勤最新的研究动态和信息：



Deloitte.

 **阿里云**

AliResearch
阿里研究院

本报告版权属于阿里云计算有限公司和德勤管理咨询公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何阿里云计算有限公司和德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何阿里云计算有限公司、德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

©2021 阿里云计算有限公司，阿里云的名称及标识均属于阿里云计算有限公司的商标或注册商标。

©2021。欲了解更多信息，请联系德勤中国。



这是环保纸印刷品

