

MIT Sloan
Management Review

研究报告

合作方

Deloitte.
Insights

2019年数字化业务
全球高管学习和研究项目调查结果

内外联动， 加快数字化创新

敏捷团队、生态系统和道德标准

作者：Gerald C. Kane、Doug Palmer、Anh Nguyen
Phillips、David Kiron和Natasha Buckley

2019年6月

#数字进化论
再版编号：60471

作者

GERALD C. KANE，《麻省理工学院斯隆管理评论》数字业务计划的客座编辑，波士顿学院卡罗尔管理学院信息系统教授。

DOUG PALMER，德勤数字化团队数字化业务和战略实践负责人。

ANH NGUYEN PHILLIPS，Deloitte Service LP高级经理，负责数字转型和其他战略计划的研究。

DAVID KIRON，《麻省理工学院斯隆管理评论》的执行编辑，负责汇聚全球智者的思想结晶，为企业管理人员提供智力支持。

NATASHA BUCKLEY，Deloitte Service LP高级经理，负责研究商业技术市场中的新兴话题。

编著者

Desiree Barry, Mark Cotteleer, Deb Gallagher, Swati Garg, Carolyn Ann Geason, Nidal Haddad, Daniel Han, Saurabh Rijhwani, Negina Rood, Lauren Rosano, Allison Ryder, Karina van Berkum

本报告的研究和分析在作者指导下进行，属于由德勤数字化团队资助并协作开展的《麻省理工学院斯隆管理评论》研究计划。

若引用本报告，请注明：

G.C. Kane、D. Palmer、A.N. Phillips、D. Kiron和N. Buckley，“内外联动，加快数字化创新”《麻省理工学院斯隆管理评论》和德勤洞察，2019年6月。

© 2019 麻省理工学院版权所有，保留一切权利。

想要了解更多关于数字领导力的信息，请参阅《麻省理工学院斯隆管理评论》

在线阅读报告：<https://sloanreview.mit.edu/digital2019>

浏览网站：<https://sloanreview.mit.edu/big-ideas/digital-leadership>

免费获取数字领导力通讯：<https://sloanreview.mit.edu/enews-digital>

联络我们获得发布或复制授权：smr-help@mit.edu或者877-727-7170

- 1 / 摘要
- 3 / 借助数字化生态系统加速创新
- 4 / 连接创新与数字化成熟度
- 6 / 生态系统：创新的沃土
- 8 / 加入跨职能团队
- 9 / 低成本高速度的学习
- 10 / 松连结，紧管控
- 11 / 道德屏障使敏捷成为可能
- 16 / 如何入手
- 17 / 结论
- 18 / 致谢
- 19 / 附录：调查问卷问题及回答
- 31 / 联系我们



内外联动， 加快数字化创新

摘要

过去5年，《麻省理工学院斯隆管理评论》携手德勤¹对数字化成熟度进行了调查，重点关注数字化颠覆的组织层面，而非技术层面。我们考察了处于数字化转型早期阶段、发展阶段和成熟阶段的企业，发现越来越多的迹象表明，不同数字化成熟度的企业之间存在很大的差距。今年的研究发现，这种差距往往源于企业的创新方式：数字化成熟度较高的企业不仅创新实践层出不穷，而且创新方式也各不相同。

这种创新在很大程度上得益于外部数字化生态系统和内部跨职能团队的协作。虽然这可以提高企业敏捷性，但也可能导致企业的创新工作超过其治理策略的发展速度。因此，企业有必要在数字化业务道德标准方面制定强有力的政策。

此次《麻省理工学院斯隆管理评论》和德勤的第五次数字化业务年度研究，调查对象涵盖了全球4,800多名经理、高管和分析师，并对高管和思想领袖进行了14次采访，最终得出以下调查结果：

- 1. 数字化成熟度较高的企业，其创新速度远高于那些成熟度较低的竞争对手。**在处于成熟阶段的企业中，81%的受访者认为创新是公司的优势，而处于早期阶段企业的这一比例仅为10%。数字化成熟度较高的企业会在创新上投入更多资源，并不断推动数字化进步，而成熟度较低的企业则不会如此。值得注意的是，创新贯穿于数字化成熟度较高的企业的方方面面，不仅仅是局限于实验室或研发部门。这类企业更有可能参与进入数字化生态系统，并组建跨职能团队。

关于研究

为了解使用数字化业务所带来的挑战和机遇，《麻省理工学院斯隆管理评论》与德勤合作开展了第八次年度调研，调查对象涵盖来自世界各地的4,800多名企业高管、经理和分析师。

此次调查于2018年秋季进行，共收集了来自125个国家、28个行业、不同规模企业的受访者的见解。超过三分之二的受访者来自美国以外的国家。调查样本来源多样，包括《麻省理工学院斯隆管理评论》的读者、德勤Dbriefs的网络直播订阅用户以及其他相关人员。除调查问卷显示的结果，我们还就当今企业面临的实际问题采访了来自多个行业的企业高管和学术界权威。他们的见解有助于更全面地理解这些信息。在今年的研究中，我们采用了与前几年类似的数字化成熟度衡量方法。

我们让受访者“想象一家理想化的企业，它使用数字化技术与能力来完善企业流程、调动内部人才并推动新的价值创造商业模式，成功实现转型”，然后，以这家理想化企业为标准，按1到10分给自己所在企业打分。根据分数，我们得出数字化成熟度的三个阶段：早期阶段（1至3分）、发展阶段（4至6分）和成熟阶段（7至10分）。

- 2. 数字化成熟度较高企业的员工在所有工作中都拥有更多的创新自主权。**很多来自数字化成熟阶段企业的受访者称，企业为其提供了充分的创新资源，而对于来自数字化早期阶段企业的受访者，持相同观点的人数只有前者的五分之一。今年的研究还发现，企业数字化创新速度与其员工对企业未来的信心有着密切关系。

- 3. 与数字化成熟度较低的同行相比，数字化成熟度较高的企业更有可能与外部伙伴合作。**80%的处于成熟阶段的企业表示已与其他公司建立了合作伙伴关系，以促进数字化创新；但处于早期阶段的企业中，只有三分之一采用此做法。合作的性质也因成熟度而异。数字化成熟度较高的企业倾向于形成联盟这种非正式、管控较松的合作关系；它们更多地依赖关系治理，较少依赖详细的合同。正式的合作关系仍然可以在协作中发挥重要作用，并且通常作为较大的业务生态系统的一部分存在。
- 4. 跨职能团队是数字化创新的另一个重要来源。**从一方面来说，数字化成熟度较高的企业更有可能使用跨职能团队，从另一个方面来说，这些团队在数字成熟度更高的企业中也发挥更多样化的作用。跨职能团队被赋予了更大的自主权，成员评估往往以团队为单位，得到了高级管理层的大力支持。对更先进的公司而言，跨职能团队背后的组织原则正在由项目转向产品。
- 5. 数字化成熟度较高的企业更具敏捷性和创新精神，但也因此需要更完善的治理策略。**企业需要对其网络范围内不断增加的自主权制定政策，从而建立强有力的保护屏障。数字化成熟度较高的企业更有可能制定规范数字化业务的道德标准。然而，单靠政策是不够的。在所有受访者中，只有35%表示其企业正充分探讨数字化业务的社会和道德影响。
- 6. 在预测企业未来实力会增强还是削弱时，成熟阶段企业和早期阶段企业的受访者给出了截然不同的答案。**前者认为其企业有能力适应数字化颠覆所带来的变化，并扩大相应的服务能力；而后者则认为数字化颠覆是他们无法控制的市场力量。

借助数字化生态系统 加速创新

选择健康计划非常困难，尤其是对近6,000万享受医疗保险福利的老年人而言。随着成千上万的私营保险公司竞相为65岁以上的老年人提供医疗保险计划，许多老年人很难选出一个合适的，能够平衡成本、医生可及性和健康保险的计划。

Enroll Hero是一家位于加利福尼亚州的初创公司，自称医疗保险看门人。² 该公司可以在线对比医疗保险计划，并为用户提供定制建议。最近，Enroll Hero与大都会人寿（Metlife）联手，在超过7个州推广其服务。这项推广活动面向数千名大都会人寿客户，但没有推荐任何一项大都会人寿的健康计划。因为大都会人寿没有相应的医保产品，即使有，Enroll Hero也不会忘记其作为公正平台的使命——不会兜售任何计划，除非它是客户正确的选择。

那为何还要开展合作呢？对Enroll Hero来说，合作有利于扩大其服务范围，开发新产品，并增长业务；对大都会人寿来说，通过分析客户的反馈，它了解到更多的客户关注点，尤其是那些可能通过大都会人寿获得退休福利的老年用户，他们是最具价值的客户群体之一。

Enroll Hero与大都会人寿之间这一独特的合作方式，源于大都会人寿这一美国《财富》50强企业创新的大力推动。2018年，大都会人寿与总部位于科罗拉多州的企业加速器公司Techstars合作，在位于北卡罗来纳州卡里的大都会人寿全球科技园区内设立了保险技术加速器。

Enroll Hero是入选加速器启动项目的十家公司之一。该项目由Techstars提供技术支持，官方称为大都会人寿数字加速器，是连接数字保险相关的初创企业、大都会人寿领导团队和TechStars创业导师的平台。Enroll Hero的联合创始人Mark Lee和Bryan Kocol与其他新兴公司的代表一起在北卡罗来纳州的技术中心接受了为期13周的强化发展和指导。在这段时间内，他们能够创建并运行一个试验项目，这原本在他们看来需要一年的时间才能做到。

虽然大都会人寿在40多个国家开展业务，年总收入超过600亿美元，但对公司首席数字官Greg Baxter来说，通过Techstars与初创企业合作仍不失为一个明智的策略。这种合作有助于确保大都会人寿在Baxter所说的创新关键阶段——创意、孵化和实施——取得成功。同时，Baxter也指出：“创新是发展的同义词。”

2019年《麻省理工学院斯隆管理评论》和德勤数字业务报告的相关研究显示，Techstars与大都会人寿的合作典型地体现了数字化成熟度较高的企业所采用的创新方式。

在今年的研究中，我们发现数字化成熟度较高的企业更有可能鼓励整个企业进行数字化创新。这些企业不仅仅开展了更多的创新实践，他们的创新方式也与其他企业不同。这类企业更倾向于依靠外部合作伙伴进行创新。虽然处于各个成熟度等级的企业都认为这些合作关系非常重要，但是那些由数字化成熟度较高的企业建立的合作关系通常是有序的、灵活的，没有被细致的契约和结构约束。这类企业也更可能使用跨职能团队作为创新推动机制。更重要的是，他们的跨职能团队的运作方式也有所不同：更大的自主权、团队整体评估、更多的资源支持。这些内部和外部的创新优势提高了这类企业的应变能力，能够快速响应竞争环境中的变化。

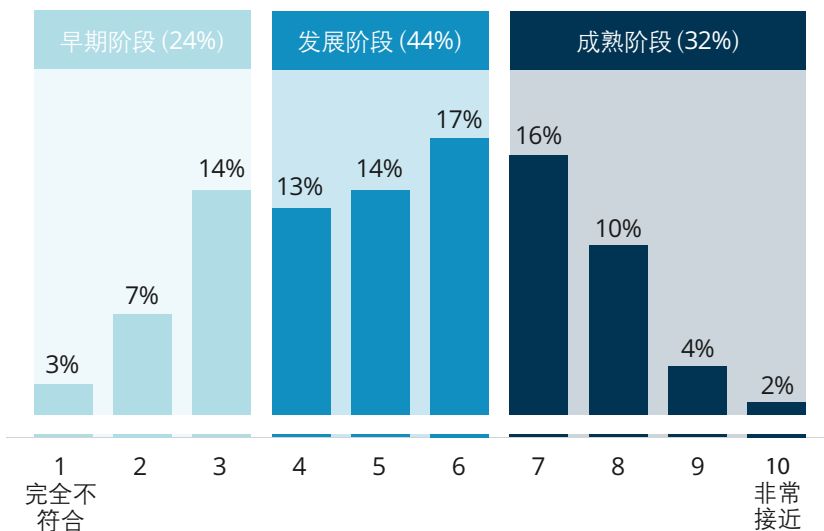
我们的研究还发现了敏捷性增加所带来的风险，它可能导致企业的创新工作超过其治理策略的发展速度。然而，数字化成熟度较高的企业已设立相应的道德屏障，已准备好在数字化颠覆中茁壮成长。随着技术和市场条件的不断发展，他们的创新工作将会至关重要。正如大都会人寿创新副总裁助理John Bungert在谈及保险行业时所说：“大众和公司对于形成或开发保险相关的新业务模式、新体验和新产品倍感兴趣，他们投入了大量的努力、精力和资本。我们可以走伯利恒钢铁公司³的老路，也可以找到其他的合作方式，为客户提供所有的新价值。”

连接创新与数字化成熟度

我们将今年调查的企业归类为三种数字化成熟度阶段：早期阶段（24%）、发展阶段（44%）和成熟阶段（32%）（见图1）。87%处于成熟阶段的企业表示，经过过去三年的努力，他们已经接近理想的数字化状态，而处于发展阶段和早期阶段的企业，分别只有60%和22%有此看法。我们的研究显示，越来越多的迹象表明数字化成熟度较高的企业和成熟度较低的存在巨大差距，而这种差距与创新紧密相关。数字化成熟度较高的企业，其创新速度远远高于成熟度较低的企业，这在很大程度上是通过培养创新文化并提供支持创新的资源达到的。

图1：数字化成熟度

我们让受访者“想象一家理想化的企业，它使用数字化技术与能力来完善企业流程、调动内部人才并推动新的价值创造商业模式，成功实现转型”，然后，以这家理想化企业为标准，按1到10分给自己所在企业打分。根据分数，我们得出数字化成熟度的三个阶段：早期阶段（1至3分）、发展阶段（4至6分）和成熟阶段（7至10分）。



数字化成熟度较高的企业在推动创新方面比成熟度较低的企业更成功（见图2，第5页）。处于成熟阶段的企业中，81%的受访者认为创新是公司的优势，相比之下，处于发展阶段的企业这一比例为36%，而处于早期阶段的仅为10%；74%的来自成熟阶段企业的高管和经理表示，公司加大了对创新的投资，为创新提供了充足的资源，而其他两类企业的这一比例分别为39%和15%。

数字化成熟度较高的企业也会分配时间让员工进行创新。在处于成熟阶段的企业中，有86%的受访者表示，他们的工作时间中至少有10%用于实验或创新。对这类企业而言，持续进步是新常态，而且，要想站在数字化创新的前沿，需要不断地自我重塑。相比之下，处于早期阶段的企业中，有超过40%的受访者表示，他们在工作中只有不到10%的时间（或者根本没有时间）用于实验或创新（见图3，第5页）。

此外，与数字化成熟度较低的企业相比，成熟度较高的企业更有可能通过与外部伙伴建立重要的数字化关系并支持内部设立跨职能团队来鼓励创新。

图2：培养数字化创新

在推动创新方面，数字化成熟度较高的公司比成熟度较低的公司更成功。
(同意或非常同意的受访者百分比)

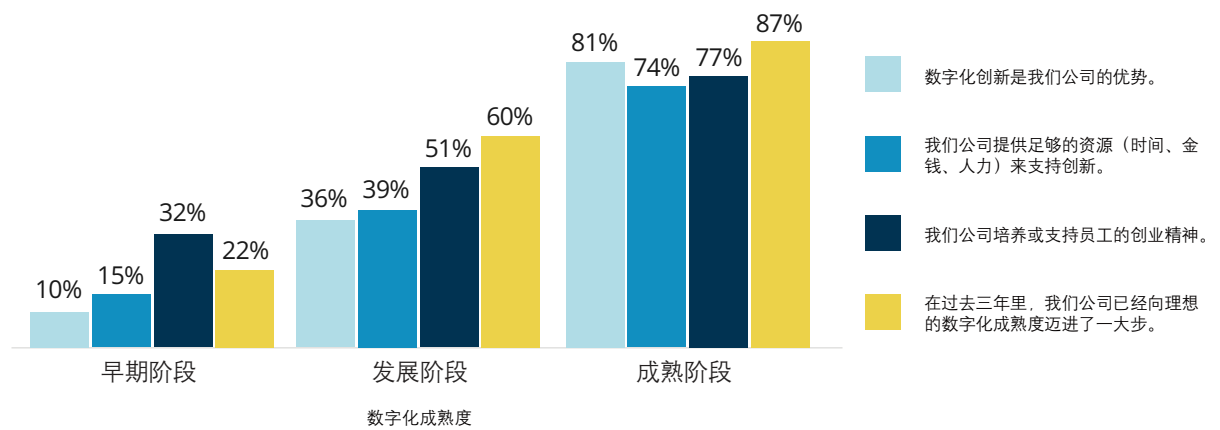
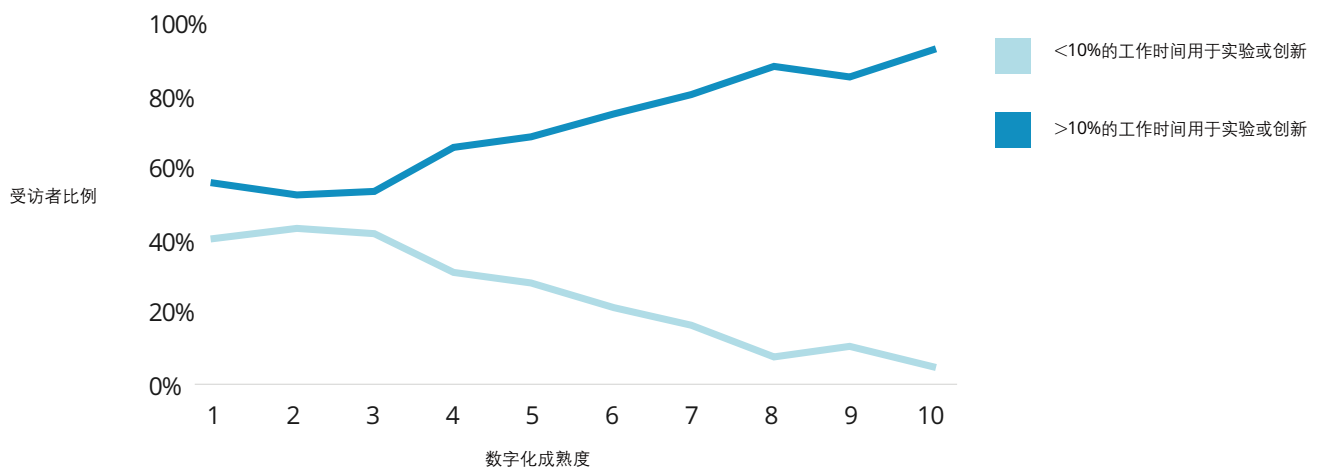


图3：为创新和实验留出空间

积跬步以至千里。随着企业数字化成熟度的提高，他们会给员工分配专门时间进行创新。



生态系统：创新的沃土

对所有企业而言，特别是处于成熟阶段的企业，与外部企业的合作是数字化创新的关键来源（见图4）。在处于成熟阶段的企业中，有80%的受访者表示，他们的企业正在通过合作关系培养创新；而在处于发展阶段的企业中，这一比例下降到59%；在处于早期阶段的企业中，进一步下降到33%。由此可见，与数字化成熟度最低的企业相比，数字化成熟度最高的企业与外部企业合作创新的可能性高出两倍以上。

这种差距的存在并非是因为数字化成熟度较低的企业还未认识到合作关系对创新的重要性。在来自不同数字化成熟度企业的所有受访者中，近80%认为合作关系对他们的创新工作至关重要。然而，正如任何一个沮丧的节食者所说，相信节食可以减肥和努力节食减肥是两件不同的事情。尤其是处于早期阶段的企业，它们不太愿意把资源投入创新。正如我们在第一个例子中所见，创建创新加速器需要管理层投入大量的时间和资源，以便与外部合作伙伴一起开展成功的创新项目。

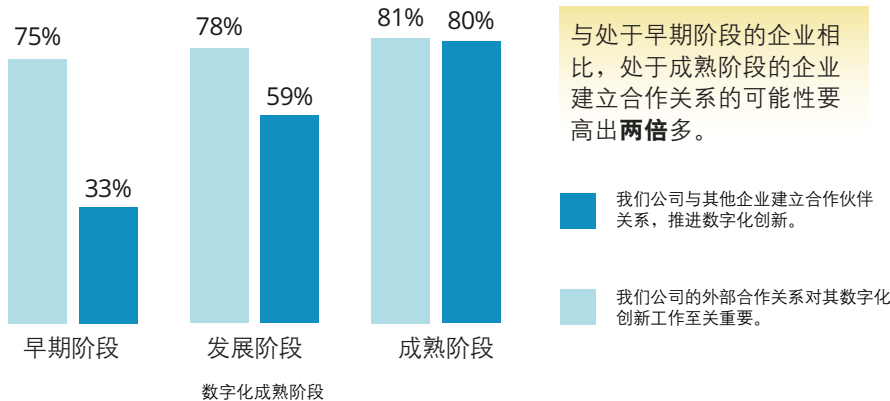
与数字化成熟度较低的同行相比，数字化成熟度较高的企业在合作方面也采取了不同的方式。他们利用合作关系支持创新流程的多个方面，并强调可处理短期和长期目标的、覆盖广泛的、可赋能的生态系统。

Elizabeth M 和 William C. Treuhaft 创业学教授兼克利夫兰凯斯西储大学魏德海管理学院信息系统教授 Youngjin Yoo 表示，之所以强调这一点，部分原因是生态系统能使企业更灵活地运作，提供更多合作关系和潜在创新的机会。

生态系统这一术语产生于生态学和20世纪早期植物学家 Arthur Tansley 的著作。它最初指的是一个由生物、化学和物理成分组成的群落，作为整体发挥作用；河狸池塘就是一个常用的例子。在商业环境中，它指为实现共同目标而建立正式或非正式合作关系的多家公司。虽然数字化生态系统⁴可以包括传统的合作关系和联盟，但它其实涵盖了与外部机构和人员的广泛关系。其中包括学术机构、政府实体、非营利组织、初创企业、客户，甚至竞争对手（仅举几例）。

图4：合作关系和数字化成熟度

不同成熟度阶段的企业的领导者都认可合作关系对创新的重要性，但只有处于成熟阶段的企业才会持续培养伙伴关系。（同意或非常同意的受访者百分比）



我们从对企业高管的采访中发现了几种生态系统促进创新的方式，有两种值得关注，其中之一就是整合平台公司。达特茅斯学院工程学教授、《平台革命》的合著者Geoffrey Parker指出，平台公司最终往往成为创新生态系统的中心枢纽。⁵ Parker认为，像Amazon和Paypal这样的平台公司，至少部分是“开放且往往默许所有人参与的”。这种开放性吸引了“可以创造附加值的合作伙伴”，他补充道，“对他们无需预先识别和审查。”相比之下，传统的合作关系通常意味着“大量的尽职调查、潜在合同、交叉所有权和长期关系”。在线视频软件平台JW Player的CEO兼创始人Dave Otten补充道：“平台既属于生态系统，又能扩大生态系统。像YouTube这样的平台公司，就是视频生态系统的重要组成部分。”

生态系统还通过对不同客户的访问促进创新。Otten说，在在线视频软件开发和分销领域，像JW Player这样的技术产生于广告技术公司和广告合作伙伴的合作。所有此类公司，以及他们在广泛网络上吸引的观众，形成了一个集体生态系统。他们对观众反馈和行为的共同理解可以在创新过程中发挥关键作用。

不同的生态系统在创新流程的不同阶段发挥作用，尤其是对平台公司而言。基于对数字化平台的研究，Yoo发现平台包含多个层次，每一层都可以由不同的参与者管理。因此，平台中的价值创造不是线性的：企业选择参与一个或多个活动层，在适当情况下提供补充资源或允许他人提供此资源（例如，车主在优步的拼车平台上提供汽车）。每层可以包含多种产品，包括内容、服务、网络或设备。Yoo补充道：“你可以说生态系统中心的公司建造了河狸坝，反过来大坝又围成了池塘，吸引其他公司也过来发展。关键的战略问题是平台公司将控制哪个战略层，它又将向其他人开放哪些战略层？”

职业展望

斯坦福大学商学院教授Jeffrey Pfeffer和Robert Sutton创造了一个著名术语“知行差距”，用以概括为何管理者所做之事与企业最佳实践和管理科学建议他们应做的事不同。他们写道，“我们对领导力的了解与我们在许多情境（其中假定已预先学习了领导力）中所采取的行动之间存在着显著的差异。”ⁱ

我们在今年的报告中也看到了同样的差距：在数字化成熟度较低的企业中，高管和经理们意识到了数字化创新的重要性，但他们也承认做得不够。

在涉及员工职业和未来职业期望时，这种差距就不那么明显。今年的受访者认为，他们将不得通过提升技能或改变职业来进行“个人创新”，并已考虑相应影响。总体而言，81%的受访者表示，他们会认真思考未来10年的职业前景，以及需要做哪些准备；只有19%的受访者认为他们在10年后会继续从事目前的职业。

逃避变化及其带来的不确定性可能是人类的天性。但那些认为自己是创新者的人却欣然接受变化。今年，70%的受访者表示，得益于数字化趋势，他们的职业生涯将在未来10年内有所改善。

这种乐观情绪不仅仅存在于年轻群体中。各个年龄段的受访者中大部分经理和高管也持这种积极态度。最年轻的群体——年龄在22岁至27岁之间——同意率最高，达到80%；最年长的群体——年龄在53岁至59岁之间，且未来10年内仍有可能工作——他们的回答与年轻人没有太大差别，67%表达了相同观点。

与外部伙伴合作不会一帆风顺，即使是数字化成熟度较高的企业也难免遇到困难。我们请受访者分享他们在利用合作关系和网络促进创新中面临的巨大挑战，近一半（46%）的受访者认为是打造协作文化和协调统一生态系统内各参与者的目标。无论企业数字化成熟度如何，大致都持此看法。文化方面，有些员工和领导者天生不愿与外部合作伙伴合作，企业为此头痛不已。

当试图设立生态系统中所有参与者都能接受的目标时，这个问题变得更加严峻。Otten承认这一挑战，并建议公司“在文化核心上做出取舍，以获得增长”。Techstars产品部高级副总裁Amy Smith指出，当企业在处理这些问题时，“高管领导力非常非常重要”，领导者若能制定促进参与生态系统的企业政策，最终定会树立威信。

建立跨职能团队

从外部看，数字化成熟度较高的企业借助生态系统进行创新活动；从内部看，则依赖于跨职能团队来推进创新工作。83%处于成熟阶段的企业表示会使用跨职能团队，处于发展阶段的企业这一比例为71%，而处于早期阶段的企业为55%。

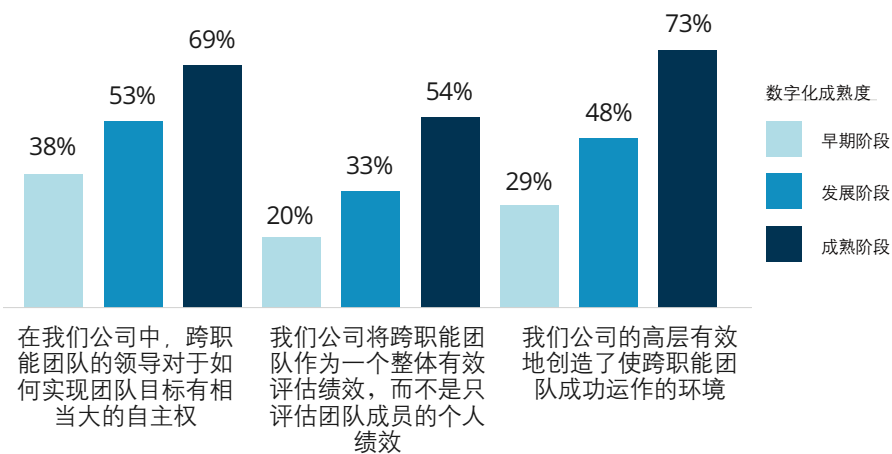
当被问及如何部署跨职能团队时，处于不同成熟度阶段的企业之间的差异更加明显（见图5）。比起发展阶段和早期阶段企业的高管和经理，处于成熟阶段企业的认为跨职能团队更可能在以下方面获得大量自主权：如何完成目标（分别为69%，53%和38%），如何作为团队得到整体评估（54%，33%和20%），如何让高管创造支持性的环境（73%，48%和29%）。数字化成熟度较高企业的跨职能团队的这些特征与我们在外部合作关系中观察到的生态系统灵活、有机的一面相呼应，他们很可能以类似方式推动创新。

一个跨职能团队的组成需要各个部门的人员参与。他们可能要向项目经理或企业创新高管汇报，而不是向正式指定的部门经理汇报。那么跨职能团队的优势是什么？受访者认为，最重要的优势是获得更多的资源，比如多元视角、更广泛的技能和新想法。

然而，部署跨职能团队可能会带来新的管理挑战。超过一半的受访认为缺乏团队一致性和支持性文化是跨职能团队面临的障碍。

图5：数字化成熟度较高的团队的特点

处于成熟阶段的企业运作跨职能团队的方式与早期阶段的企业不同。（同意或非常同意的受访者百分比）



“当你谈论新创意的传播时，近距离是绝对必要的。面对面才能让人感受到你的激情。”

—Michael Arena，通用汽车前首席人才官、《自适应空间：通用汽车和其他公司如何积极颠覆自我，转型为敏捷公司》作者

希尔顿（一家总部位于弗吉尼亚州麦克莱恩市的全球酒店公司）首席人力资源官Matt Schuyler表示，为了克服这些挑战，公司必须与员工清晰沟通频繁交流以获得支持。就希尔顿而言，他说：“当我们的团队成员进行跨职能工作时，我们看到这为业务和企业文化带来的巨大好处，所以我们花了很多时间考验我们的团队，让他们跳出自己的专业领域去思考问题。为了鼓励一种更加协作的心态，我们投入大量时间进行培训，告诉他们在希尔顿可以实现发展目标，并且在某种程度上，外部沟通比闭关冥想更重要。”

通用汽车前首席人才官、《自适应空间：通用汽车和其他公司如何积极颠覆自我，转型为敏捷公司》作者Michael Arena提醒人们，跨职能团队是通用汽车和其他数字化成熟度较高企业的重要创新源泉，但它不是万能药。创新是一个分阶段进行的流程。“对于企业来说，想要适应创新，需要做的第一件事就是抛弃一刀切的心态，特别是在谈论公司设计和实践时。”

Arena研究了组织网络分析和组织设计对创新的影响。他指出，组建跨职能团队可能解决创新某个方面的问题（比如构思），但是当涉及到创新流程的其他方面（比如传播）时，团队成员可能会扮演不同的角色。Arena解释说，“就像我们为了一个特定目的把部分员工聚集在一起完成为期六周的项目。他们之前已经小有成就，但在这六周时间内，他们要致力于完成一些特定任务。这就是六周间隔期的设计。完成以后，团队成员将回到他们原先稳定状态的工作，我们将要求他们在整个企业中帮助推广这一模式。”

为例证设计团队为构思和创意传播带来的益处，Arena列举了摩托罗拉发明Razr手机的案例。⁶在智能手机问世之前，Razr是最时尚畅销的产品。手机行业的先锋摩托罗拉一直努力寻求突破却又不断受阻，于是部署跨职能团队来应对此挑战。“实际上，他们在芝加哥的创新实验室里强制做出了这一安排：他们把单个开发团队，包括设计团队、工程团队、营销团队聚集在一起，”Arena说道，“他们把这些团队集中起来，以便他们进行深入研究并找出新的创意。现场各个团队间能实现更实时的同步，根据当下得到的反馈进行测试、传播创意并做出响应。”跨职能团队在创意发现方面非常重要，Arena补充道，“它在创意推广中更为重要。”

公司要解决的一个问题是让跨职能团队成员集中办公面对面沟通，还是分散而坐运用网络交流。Arena认为，项目阶段也许是一个决定性因素。在创意发现阶段，集中办公并不是那么重要，但“当你谈论新创意的传播时，近距离是绝对必要的。面对面才能让人感受到你的激情。”

低成本高速度的学习

总部位于弗吉尼亚州里士满的汽车零售商CarMax已彻底接受跨职能团队模式，以至其技术部门基本上摒弃了传统的规划。CarMax公司的首席信息技术官（CITO）兼高级副总裁Shamim Mohammad说，公司希望通过产品团队不断创新。

“如果你考虑到技术和客户期望的快速变化，你必须组织跨职能团队才能满足客户期望，”他说道，“单一功能团队无法真正按客户期望的速度交付客户期望的服务。”

CarMax的各个产品团队规模较小，通常只有七到九人，团队成员都是集中办公。产品团队可以从任何相关职能或部门抽调员工，但每个团队必须拥有产品经理、首席工程师或开发人员，以及用户体验专家，Mohammad认为这些角色不可或缺。

CarMax的高管会为团队制定目标，但不会做出具体指示。正如Mohammad所说，“我们告诉他们要做什么，而不是怎么做。”各团队的进展被密切监控，团队预计每两周以开放日的形式进行10到15分钟的报告，说明团队如何追踪目标，做了哪些实验，实验的效果如何，以及得到哪些经验教训。CarMax的任何员工都可以参加，高层管理人员也经常前去听取报告。

“我们倾向于进行低成本高速度的学习，”Mohammad解释道，“因为我们正在进行为期两周的冲刺，所以团队更容易在不增加业务风险的情况下进行许多实验。我们鼓励团队成员承担较小的风险，从实验中学学习，并迅速适应。”

团队成员会面临两项评估，一是团队整体评估，二是个人评估。他们需要知晓并监控自己的关键绩效指标。团队需向CarMax的首席营销官、首席信息技术官 (Mohammad) 和首席运营官汇报。⁷

Mohammad认为跨职能团队在CarMax2018年12月在亚特兰大推出的全渠道体验⁸活动中做出了突出贡献。这是CarMax打算在全国推广的汽车买卖新方法：“大致来说，如果您是客户，您可以在亚特兰大的任何市场购买汽车，并让零售商把车运送到家里或公司。”如果顾客愿意，他们即

刻就可以在家里完成整个购买流程，并在私人车道上进行试驾。尽管面临着像Carvana和Vroom这样的线上服务竞争对手，以及消费者在交通出行上的更多选择 (优步、来福车、Zipcar和约车服务)，CarMax依然不断进行产品创新，促使业务持续增长。

跨职能团队也改变了CarMax在技术规划方面的管理思维模式。高管和经理不再局限于项目和项目预算。Mohammad注意到比起以前问“嘿，我们需要X百万美元？”，他们现在会说：“明年你打算资助多少个产品团队？我们的业务成果目标是什么？”他认为这对公司来说是一种游戏规则的改变：“我们从每年以项目为基础的思维模式转变为以产品为基础，在这种模式下，我们可以在产品团队交付成果的同时进行调整。”

松连结，紧管控

擅长外部协作和跨职能合作的企业普遍认同组织理论家Karl Weick关于松散耦合系统的概念。正如Weick1976年在《管理科学季刊》上发表的一篇被广泛引用的文章中所解释的那样，松散耦合的组织会避开层级结构，善于适应环境。⁹“如果大型系统中的所有元素彼此松散耦合，那么任何一个元素都可以调整和修改局部的意外事件，而不影响整个系统，”他写道，“这种局部适应可能非常迅速、相对经济且具有实质意义。”

数字化成熟度较高的企业采用松散耦合的关系、系统和流程来支持数字化创新。

传统的企业团队紧密联系，分工明确。例如，信息技术部门的员工紧密合作，以技术专长指导工作。当他们需要使用其他部门（例如会计或市场营销）的知识时，他们会通过正式的渠道，请他们的经理与对应人员进行协商。相比之下，跨职能团队是松散耦合结构，因为它由来自多个职能领域的人员组成，并给予员工跨传统组织边界工作的自由。

数字化成熟度较高的企业采用松散耦合的关系、系统和流程来支持其数字化创新。他们赋予跨职能团队和工作组更大的自主性，让他们能够快速响应市场环境的变化。

这类企业与外部伙伴的往来交流更多地是靠关系管理而不是靠详细的契约条款。这些更牢固的关系可以实现技能组合和思维模式的交叉影响，进而使得新颖的解决方案比在严格控制的系统中更频繁、更快速地出现，这也意味着整个系统不太容易受到某部分故障的影响。增加自主权确实需要不同形式的治理。它需要坚固的道德屏障来确保这些有自主权的小分队服务于公司的整体目标，并保护公司的声誉。

道德屏障使敏捷成为可能

“人们认为刹车是使汽车减速，而实际上，刹车的目的是使汽车快速行驶。企业的道德标准也是如此。制定道德标准后，企业可以更快地发展，因为你相信这些机制会保护你免受意外造成的伤害。”

—Greg Baxter, 大都会人寿首席数字官

CarMax每两周举行一次跨职能团队开放式会议，邀请高级管理层出席，密切关注跨职能团队的动态。这也是数字化成熟度较高的企业经常采用的创造性治理方式。考虑到团队松散耦合的业务模式，他们不能依赖命令控制结构，因为在这种结构中，团队成员在获得上级批准之前不会采取行动。正如Mohammad所指出的，更多的自主权意味着更多的实验自由，同时也鼓励了一种创业文化。

鼓励自主和实验的公司犯错的可能性更大，而且不仅仅是业务操作错误，也可能是道德错误。道德缺失可以有很多不同的表现形式。因此，对于CarMax的跨职能团队来说，强大的诚信文化至关重要。根据官网可知，该公司的服务宗旨是在每一次与客户的交流中做到诚实守信公开透明，以此推动公司诚信文化建设。Mohammad强调“诚信是CarMax的核心”。当你给团队更多的自主权，团队成员也必须理解公司的价值观来引导这种自主权。

受访者提到了数字化创新带来的一系列社会和道德问题。当问到他们最大的担忧时，除了隐私之外他们最常提到网络安全或数字化犯罪、工作被替代以及数据使用不道德。

在创新服务过程中，与更大灵活性的承诺相伴而来的是为不断提高的员工自主权设立坚固的道德屏障的需求。如果松散耦合结构的好处是更大的灵活性，那么它的缺点就是缺乏控制。因此，高管和经理们必须努力预见风险，并给员工打好预防针，以便在出现道德问题时，员工们知道如何应对，或者至少知道如何放慢速度并寻求帮助。

这或许可以解释为什么数字化成熟度较高的企业更可能采取相应政策来支持其在数字计划方面的道德标准。今年的调查发现，他们之中76%已制定此类政策，相比之下，其他两类企业的这一比例分别为62%和43%（见图8，第14页）。

关于数字化道德，管理者常犯的一个错误就是自以为公司的原有政策足够应对。毕竟，几乎每家公司在走过初创阶段之后，都会制定某种员工手册，至少开始阐明对员工正确和不当行为的要求。更成熟的公司甚至可能会花时间撰写一份全面的价值观声明，并制定道德政策。

公司展望

在今年的调查中，对“公司实力是否会因数字化趋势而增强”这个问题最乐观的是农业和农业综合企业的受访者。如果你曾经看过由GPS引导工作的拖拉机，这一调查结果就不足为奇。ⁱⁱ 拖拉机行进的完美路线就像智能手机一样是技术奇迹。

当然，并不是每个人都对数字化进步持同样的乐观态度。在保险业、消费品业和出版业这三个不同的行业中，三分之一的受访者表示，受数字化趋势的影响，他们的公司可能会处于更弱势的地位，或者将不复存在（见图6，第13页）。

我们深入研究了今年一些受访者比往年受访者更乐观的大致原因，发现关键在于斯坦福大学的Lewis和弗吉尼亚伊顿心理学教授Carol Dweck所称的“成长心态”。ⁱⁱⁱ Dweck认为，持“成长心态”的人相信工作和专注可以提高他们的能力，无论是在智力、艺术才能还是体能方面。相反，持“固定心态”的人认为他们的才能是有限的——你与生俱

来的就是你能所拥有的。第一种心态可以使人进步，获得更好的结果，因为人们不会因为失败而感到沮丧。这种心态可以让他们毫无束缚地去奋斗和尝试。

这在我们的受访者身上是如何体现的？那些认为他们的公司会存活下来，甚至会蓬勃发展的人将此归因于他们自己的行动和数字化能力，而那些认为他们的公司会削弱或消亡的人则将原因归咎于市场力量（见图7，第13页）。这表明，数字化成熟度至少在一定程度上根植于人们的心态，以及人们是否相信自己能够适应或者他们是否认为数字化颠覆正在侵蚀他们所拥有的任何有限优势。

不管行业前景看上去多么乐观或悲观，领导力都能发挥作用。那些乐观的农学家和其他有同样积极展望的人可能需要谨慎的管理者来约束他们。这确保了他们在探索（寻找新产品和能力）和开发（从已有的产品中获取利润）之间取得平衡。即使是最优秀的创新者也必须在寻求新突破的同时付出代价。

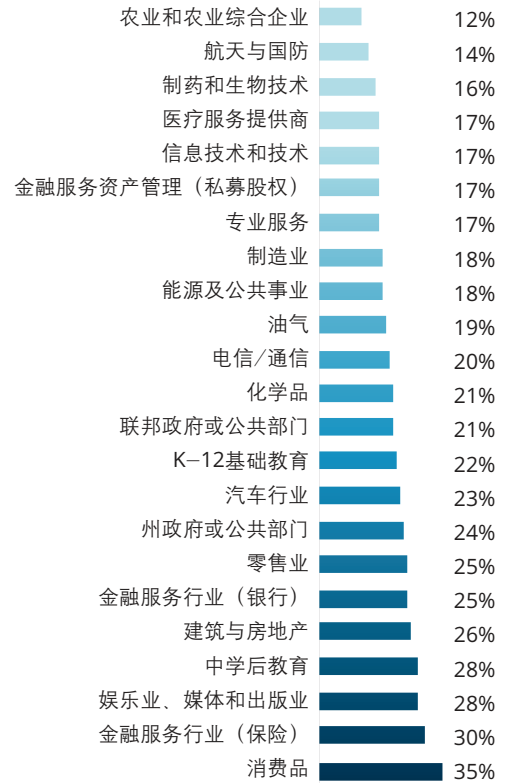
另一方面，那些担心市场力量的人可能受益于精明的老板，因为这些老板鼓励实验，能够容忍有意义的失败。当行业或公司在发展时，失败不可避免，但如果管理得当，就可以得到经验和新的机遇。

将公司或企业部门重新定义为松散耦合结构，可能有助于管理者处理这两种情况。通过人际关系和网络而不是命令和控制等级制进行管理，让员工能够在特定的环境下，自由地找出最佳方法，平衡实验和开发，并在失败中学习。

图6：部分行业的前景黯淡

尽管数字化转型带来了机遇，但一些行业仍身陷困境。（见《企业展望》第12页）

（认为由于数字化趋势其公司要么不复存在，要么将处于更弱势地位的受访者的比例）



但是，圣克拉拉大学莱维商学院的管理学教授 Michael Santoro 表示，仅依靠指导方针无法帮助数字化创新者摆脱其可能面临的道德困境。数字化道德是 Santoro 所研究的专业领域之一，他经常受聘为公司提供道德标准咨询建议。

在这过程中，他发现了一个“非常严重的、系统性硬件问题”。通常情况下，一家公司的行为准则在10年、15年或20年前就早已写成，即便是科技公司也是如此，且自此以后未做重新修订。有时，这些准则缺失的内容比其已解决的问题更为显著。Santoro 说他经常会注意到行为准则中“缺乏关于公司正在从事的所有业务领域的声明，缺乏董事会对公司宣称坚持的任何原则应负的责任，还缺乏向董事会汇报的渠道”。

图7：展望未来

那些认为他们的公司会存活下来，甚至会蓬勃发展的受访者将此归因于他们自己的行动和数字化能力，而那些认为他们的公司会削弱或消亡的受访者则将原因归咎于市场力量。（见《企业展望》第12页）

在未来的10到20年里，我们公司将会……

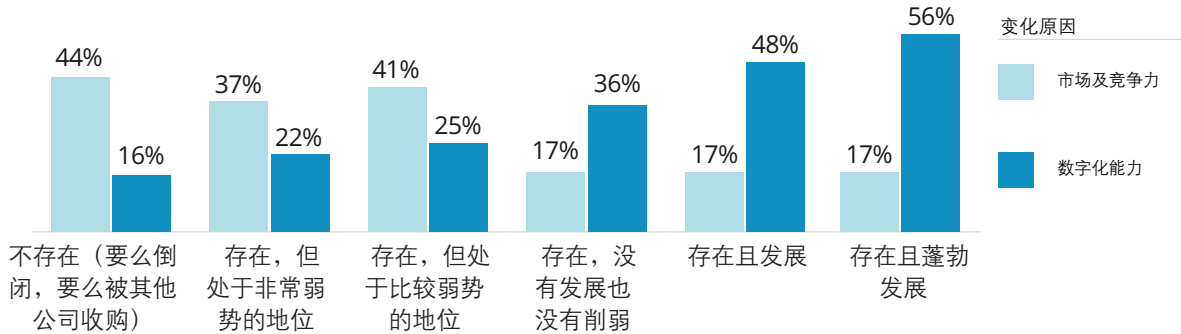
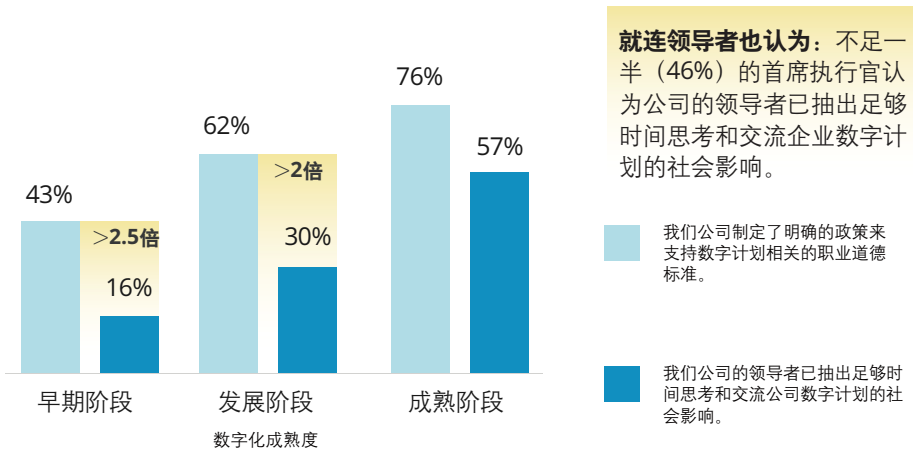


图8：政策尚不健全

数字化成熟度较高的企业正加大员工培养力度，帮助职员培养竞争中所需的技能。
(赞同或强烈赞同这一观点的受访者百分比)



因此，他首先建议数字化创新者从一开始便考虑自身的硬件需求，而不是等问题出现了再亡羊补牢。他说，在进行产品设计时应当考虑道德问题，“这样在产品设计阶段就会认识到该产品对社会的影响。”

身份认证和反欺诈公司Socure在扩大其产品组合时，采用了Santoro推荐的这种方法。Socure联合创始人兼高级副总裁Johnny Ayers表示：Source的目标客户——金融服务公司已经配备了稳固的风险系统，以识别在向公众提供产品和服务过程中存在的任何歧视行为（借贷歧视行为受到严格监管，具体法规为美国消费者金融保护局¹⁰的《平等信用机会法》规章B）。他说这些金融服务公司小心翼翼，确保其信用核查和授权模型中不涉及“年龄、性别、种族和社会经济状况”的歧视。因此，Socure构建上述服务时同样须留心上述问题，团队的每个成员都应把自己当成消费者。

Ayers补充说：“即使只有10个人，我们也在模式的构建和演练方式上建立了诸多细致入微的控制措施，因为我们知道当坐下来和任何信贷发行机构谈判时，他们都期望我方已经对提出的所有模型进行了压力测试，确保其中不会暗含前面所述及的任何歧视。”

Santoro预见金融思维运用至其他领域的可能性。当他应邀帮助某个公司解决问题时，他说：“我通常的做法是设计出类似于萨班斯法案的方案。”（萨班斯法案于2002年在数起金融诈骗案件发生后出台，规定企业记录保存和披露相关事宜。）

道德考量必不可少

2019年3月，在万维网诞生30周年之际，万维网发明者Tim Berners-Lee呼吁企业在进行产品设计时须考虑道德因素。他说：“企业必须付出更多努力来保证所追求的短期利益没有以牺牲人权、民主、科学事实或公共安全为代价。平台和产品的设计必须考虑隐私、多样性和安全性。”¹¹

大部分企业，包括数字化成熟度较高的企业也承认表现欠佳。在今年的调查中，无论所在企业的数字化成熟度如何，只有35%的受访者表示企业领导者已抽出足够时间思考和交流企业数字计划的社会影响。数字化成熟度较高企业的受访者最有可能认可其领导者付出了最大努力，但是即便如此，也仅勉强达到57%的比例。来自处于早期阶段企业的受访者中，只有16%对这一问题做出了肯定回答。

仅依靠指导方针无法保证数字创新者摆脱其可能面临的道德困境。

不到一半（46%）的首席执行官表示其公司投入足够时间考量道德问题，鉴于他们在公司议程上拥有最大控制权，这个数字引人深思。谈及首席信息官和首席数字官时，这一比例降至近40%，而谈及董事/董事会成员时，这一比例降至约32%。

尽管如此，部分数字化成熟度较高的企业已着手将道德标准纳入运营和领导体制。例如，2016年，软件公司Salesforce设立了首席平等官（由Tony Prophet担任）一职来帮助解决硅谷多样性不足的问题。¹²而在今年初，该公司又新增了首个首席道德和人道使用官员Paula Goldman。据Salesforce官网介绍，Paula Goldman将确保公司肩负起“积极推动社会变革，造福人类社会”的职责。¹³我们采访的一名高管就思考企业的社会责任和影响的重要性发表了评论，还提及了在瑞士达沃斯举办的2019年世界经济论坛年会上的讨论主题（诸如平等、信任和以道德的方式使用技术等）。¹⁴在当前环境下，这些问题变得尤为重要，因为企业不仅要对自己和员工的行为负责，还要为合作伙伴的行为负责。

然而，仅有细致周密的政策和备受关注的岗位还不够。如果创新团队具有更大的自主权，也假设他们会进行尝试，但由于未预设到可能出现的问题，团队将面临指导方针失灵的情况。例如，谁能料到社交媒体会抛出道德决策的难题？甚至是交友网站及其算法也会引发意想不到的道德困境，例如应当在多大程度上允许对个人资料和推荐的约会对象进行A/B测试。操纵用户对推荐约会对象的选择是一回事，玩弄其找到爱情和幸福的机会又是另一回事。

万维网契约旨在推动企业、政府和公民采取行动以确保万维网符合公共利益，Berners-Lee就此提出的规定适用于所有企业的道德思维方式：“它必须足够明确，能够发挥指导作用，亦须足够灵活，可以适应技术变革。”¹⁵

当出现问题时，企业的道德肌肉将面临考验，若不加以锻炼，它们很快就会疲劳。Santoro表示：“你可能拥有全世界最天花乱坠的道德标准并且挂在了员工每天都能看到的地方。但是如果如果没有道德文化作为支撑，这种做法几乎毫无意义。”毕竟，Enron的价值主张即可证明这一点。¹⁶

道德标准就像在企业发动机安装和调试完成之后装配的零件，好比某些校车和长途货车上的限速器。但是，大都会人寿的Baxter指出，道德规范和政策并非附加元件，其对数字化成熟度较高的企业而言必不可少，类似于汽车的制动系统。

今年，只有35%的受访者表示企业领导者已抽出足够时间思考和交流企业数字计划的社会影响。

如何入手

德勤针对数字化企业的第五年度调查表明：企业的创新方式对其实现全面数字化转型具有决定性影响。相比以往，企业不能只是强调创新的重要性，关键在于采取具体措施驱动创新。

德勤对逾4,800名经理、高管和分析师进行了调查并对14名高管和思想领袖进行了采访，结果表明：数字化成熟度最高的企业开展的创新工作触及企业内外。他们鼓励灵活性，但也制定道德标准引导企业摆脱等级制度弱化所造成的意外困境。欲提高数字化成熟度，请考虑以下事项：

放眼企业外部，驱动创新。数字化成熟度较高的企业能够识别机遇以打造并参与创新生态系统。与传统的正式合作关系相比，创新生态系统更加灵活。其中一些生态系统由平台和产品驱动（例如亚马逊），而另一些生态系统则可提供挖掘创新产品或市场机遇的方法（例如引言部分所述MetLife-Techstars加速器）。创新生态系统相比传统合作关系而言需要的控制措施更少，因此管理者须向员工传达明确的目标并且形成治理惯例以指导参与过程。

重新评估企业对跨职能团队的培养和支持方式。跨职能团队对于数字化成熟度较高的企业开展创新工作而言必不可少。当管理者赋予团队自主权，并且团队成员和利益相关方都能明确理解团队目标时，跨职能团队将发挥其最大作用。企业应当根据团队和个人层面的绩效指标针对跨职能团队进行评估。当然，并非企业内的所有团队均需成为跨职能团队。当提升创新能力和敏捷性能显著增加企业商业模式价值时，企业可以战略性依赖跨职能团队。例如，CarMax利用跨职能团队创造全新商业机遇。

弱化等级制度。鼓励团队探索，允许偶尔失败。快速学习，边学边改。CarMax每两周举行一次跨职能团队会议，旨在说明企业如何培养以产品为中心（而非以项目为中心）的创新思维。各部门高管的参与有助于领导者营造一个更加有利的环境。我们采访的另一家软件即服务公司也正在采取类似的行动。该公司正从项目导向型融资转向产品导向型融资。项目导向型融资历来需要一开始就为特定项目编制预算，如此将会导致项目成果受到初始成本限制。相比之下，产品导向型融资鼓励创新和探索，并且在达成投资回报率等约定里程碑目标的情况下便可获得资金。

这是一项重大变革，不能一蹴而就。毕竟，只有一步一个脚印才能跑完一场马拉松。

推动企业创新，建立道德屏障。确保企业价值与创新保持同步并且符合市场要求。首先，讨论道德标准作为增长驱动因素（而非限制因素）的重要性。在产品过程中考虑道德因素可使企业提前发现潜在问题。如果确实为时已晚且尚未制定道德标准，企业可以考虑立即采取行动。其次，随着技术和市场的演进，重新评估并更新道德标准。最后，利用员工对于道德和社会问题的热诚关注建立信任和参与的文化。营造这种文化不仅有利于企业品牌发展，亦可吸引志同道合的人才和外部合作伙伴。

结论

完成关于数字技术对于企业有何影响的第五次年度调查之后，德勤发现企业的数字化成熟度目标正在不断变化。内部协作和生态系统促使企业更具创新性和敏捷性，因此企业极有可能继续提高其在相关活动中的参与程度。但是这将导致什么后果？相关新闻显示：随着企业加快创新和转型，企业或将面临道德风险。投入时间了解此类风险并且通过建立道德屏障为前进道路提供支撑的企业将会更具优势，从而更加迅速和稳妥地实现其数字化目标。

再版编号：60471。

© 2019 麻省理工学院版权所有，保留一切权利。

致谢

德勤感谢下列专家接受本报告的采访：

Michael Arena，通用汽车前首席人才官

Johnny Ayers，Socure联合创始人兼高级副总裁

Greg Baxter，大都会人寿首席数字官

John Bungert，大都会人寿创新部副总裁助理

Tony Colon，Salesforce Success Cloud产品管理和创新部前高级副总裁

Max Kelly，Techstars战略部高级副总裁

Mark Lee，EnrollHero联合创始人兼首席执行官

Shamim Mohammad，CarMax首席信息技术官兼高级副总裁

Dave Otten，JW Player首席执行官兼创始人

Geoffrey Parker，达特茅斯学院教授、麻省理工学院斯隆管理学院访问学者、麻省理工学院数字经济计划研究人员

Michael Santoro，圣塔克拉拉大学教授

Matt Schuyler，希尔顿首席人力资源官

Amy Smith，Techstars产品部高级副总裁

Youngjin Yoo，Elizabeth M和William C. Treuhft创业学教授兼克利夫兰凯斯西储大学魏德海管理学院信息系统教授

参考资料

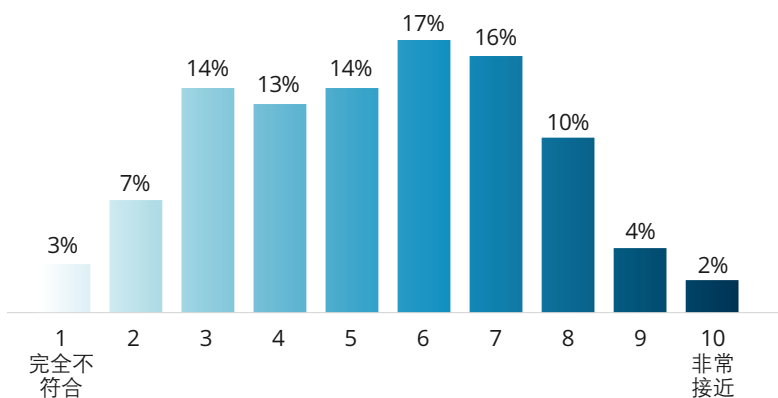
1. Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a U.K. private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. In the United States, Deloitte refers to one or more of the U.S. member firms of DTTL, their related entities that operate using the “Deloitte” name in the United States, and their respective affiliates. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.
 2. “About Us,” Enroll Hero, accessed May 10, 2019, <http://blog.enrollhero.com>.
 3. Bethlehem, once one of the U.S.’s biggest steelmakers and shipbuilders, went bankrupt and ceased operations in the early 2000s.
 4. N. Furr and A. Shipilov, “Building the Right Ecosystem for Innovation,” MIT Sloan Management Review 59, no. 4 (summer 2018): 59-64.
 5. G.G. Parker, M.W. Van Alstyne, and S.P. Choudary, Platform Revolution: How Networked Platforms Are Transforming the Economy — and How to Make Them Work for You (New York: W.W. Norton, 2016).
 6. M.J. Arena, Adaptive Space: How GM and Other Companies Are Positively Disrupting Themselves and Transforming Into Agile Organizations (New York: McGraw-Hill, 2018).
 7. M. Heller, “Why CarMax’s ‘Shock the System’ Digital Strategy Is Working,” April 26, 2017, www.cio.com.
 8. “CarMax Brings the Future of Car Buying to Atlanta,” CarMax, Dec. 4, 2018, <http://investors.carmax.com>.
 9. K.E. Weick, “Educational Organizations as Loosely Coupled Systems,” Administrative Science Quarterly 21, no. 1 (March 1976): 1-19.
 10. “12 CFR Part 1002: Equal Credit Opportunity Act (Regulation B),” Consumer Financial Protection Bureau, Jan. 1, 2018, www.consumerfinance.gov.
 11. T. Berners-Lee, “30 Years On, What’s Next #ForTheWeb?” Web Foundation, March 12, 2019, <https://webfoundation.org>.
 12. J. Guynn, “Meet Tony Prophet, Salesforce’s Chief Equality Officer,” USA Today, Sept. 15, 2016.
 13. “Paula Goldman Joins Salesforce as Chief Ethical and Humane Use Officer,” Salesforce, Dec. 10, 2018, www.salesforce.com.
 14. “Today at Davos With Salesforce: Thursday, Jan. 24,” Salesforce, Jan. 24, 2019, www.salesforce.com and P. Renjen, “The 4 Types of Leader Who Will Thrive in the Fourth Industrial Revolution,” World Economic Forum, Jan. 23, 2019, www.weforum.org.
 15. Berners-Lee, “Thirty Years On.”
 16. S.R. Nilsen, “The Enron Code of Ethics Handbook From July 2000 Is a Fascinating Read,” CFA Institute, Oct. 14, 2013, <https://blogs.cfainstitute.org>.
- i. J. Pfeffer, “The Knowing-Doing Gap,” Insights by Stanford Business, Nov. 1, 1999, www.gsb.stanford.edu.
 - ii. “Farmers Reap Benefits of Automated Tractor Tech,” July 1, 2015, www.cbsnews.com.
 - iii. C.S. Dweck, Mindset: The New Psychology of Success, updated ed. (New York: Random House, 2016).

调查问卷： 问题及回答

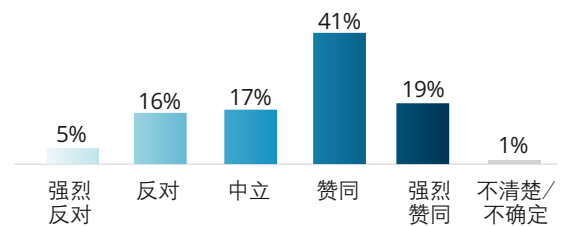
2018年数字化企业全球高管调查问卷结果

由于进行了取整，部分图表的百分比之和不等于100%

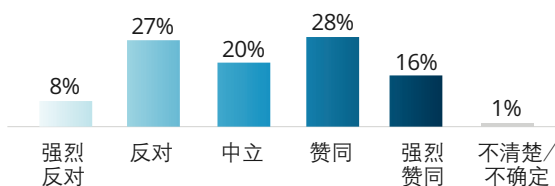
1. 想象一家理想化的企业，它使用数字化技术与能力来完善企业流程、调动内部人才并推动新的价值创造商业模式，成功实现转型。你们公司在多大程度上接近该企业？
(按1-10分进行打分)



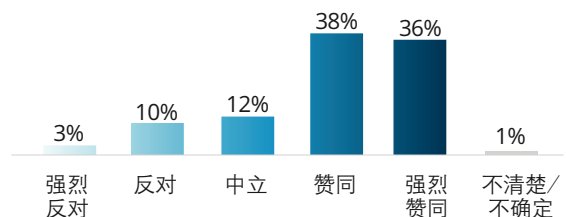
2. 我们公司在过去三年内向该理想化状态进了一大步。



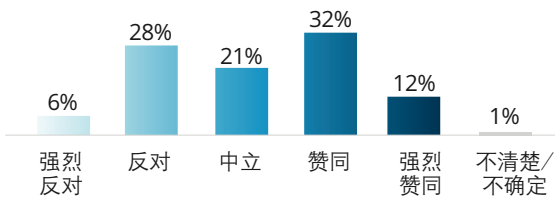
3. 我们公司具备数字化创新的优势。



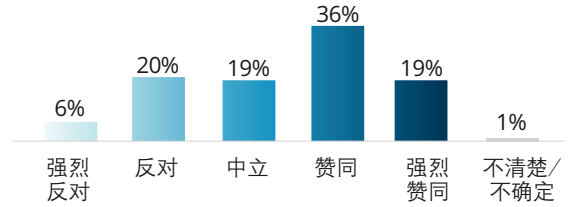
4. 我们公司领导者认为数字化创新是公司所具备或者应当具备的核心竞争力。



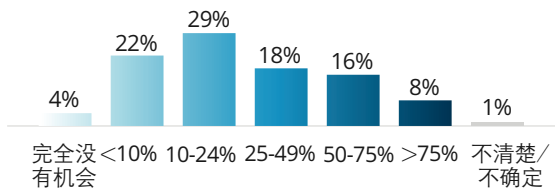
5.我们公司提供充足资源（包括时间、金钱和人力）来支持创新。



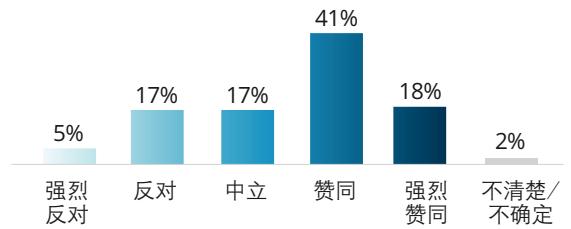
6.我们公司培养或鼓励员工的创业精神。



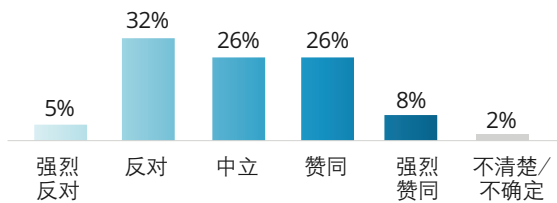
7.您有多大的机会在工作中进行尝试和创新？



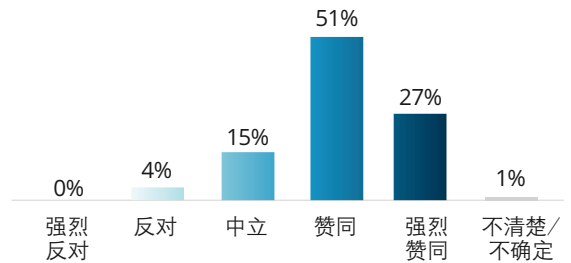
8.我们公司与其他公司合作共同推动数字化创新。



9.我认为公司位置有必要邻近外部数字化创新合作伙伴，这样我们更容易与特定类型的企业、网络、基础设施和/或人才开展合作。



10.公司的外部合作伙伴对我们的数字化创新工作至关重要。



11. 我们公司与下列类型的组织/机构合作来支持数字化创新：

1. 供应商
2. 客户
3. 初创企业
4. 学术机构
5. 政府
6. 竞争对手
7. 非营利组织
8. 其他
9. 不清楚/不确定

排名结果基于综合得分，得分高的排名靠前，反之亦然。受访者对其选出的前三种类型进行排序。

12. 我们公司与外部合作伙伴获得的数字化创新方面的益处包括：

1. 获取新理念以拓展或改善业务
2. 培养新知识和技能
3. 接触更多人才/专业知识
4. 拥有基础设施来拓展机遇
5. 进入新市场
6. 文化体验（例如员工可了解和学习其他企业的文化）
7. 扩充团队人手，提高工作效率
8. 获得资金/投资/资源
9. 不清楚/不确定
10. 其他

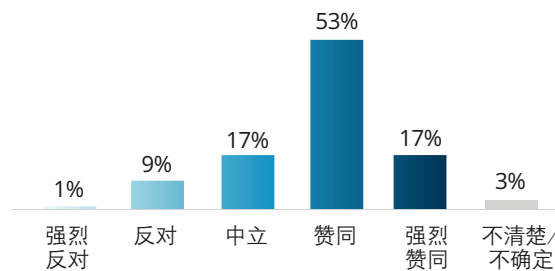
排名结果基于综合得分，得分高的排名靠前，反之亦然。受访者对其选出的前三种类型进行排序。

13. 我们公司为创新合作伙伴做出的最重要贡献是？

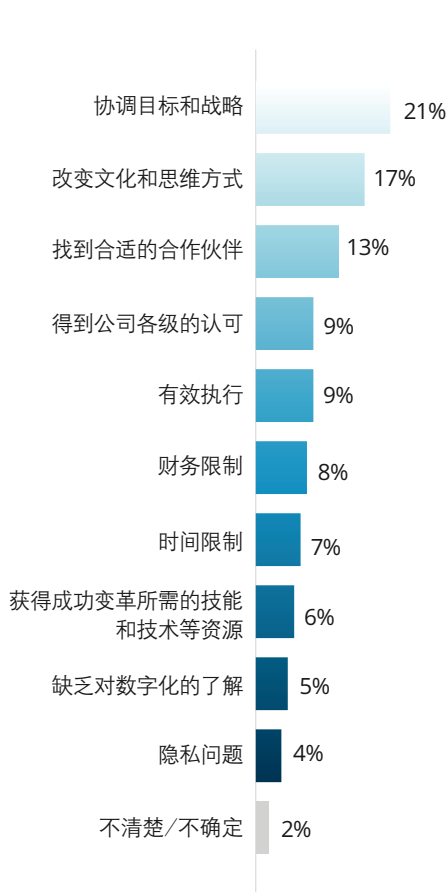
1. 获取新理念以拓展或改善业务
2. 培养新知识和技能
3. 接触更多人才/专业知识
4. 进入新市场
5. 获得资金/投资/资源
6. 拥有基础设施来拓展机遇
7. 文化体验（例如员工可了解和学习其他企业的文化）
8. 扩充团队人手，提高工作效率
9. 不清楚/不确定
10. 其他

排名结果基于综合得分，得分高的排名靠前，反之亦然。受访者对其选出的前三种类型进行排序。

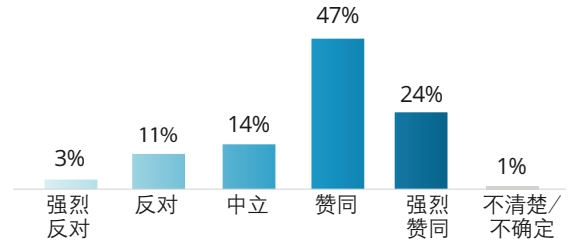
14. 我们参与外部合作以获得新数据源。



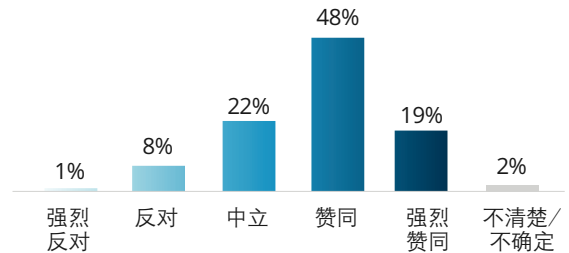
15. 有效利用合作关系和网络提高数字化创新能力面临的最大挑战是?



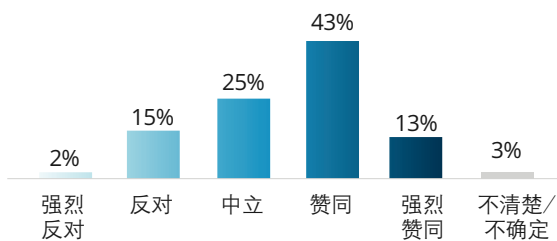
16. 我们公司目前利用跨职能团队或工作组来完成工作。



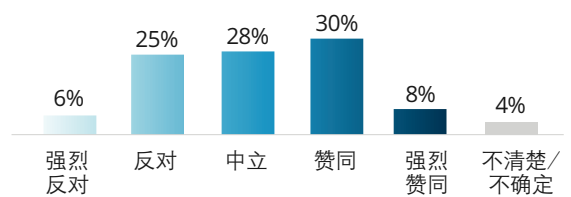
17. 我们公司的跨职能团队有效开展工作为数字化业务提供支持。



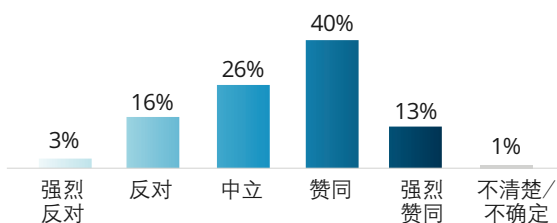
18. 我们公司的跨职能团队领导者在如何完成团队目标上拥有极大的自主权。



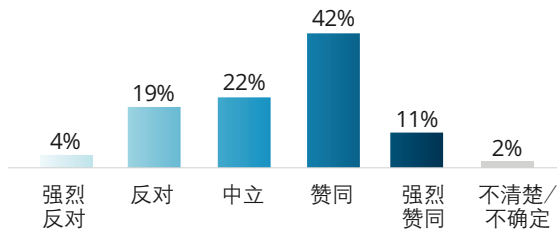
19. 我们公司有效评估跨职能团队的整体绩效，而非团队成员的个人绩效。



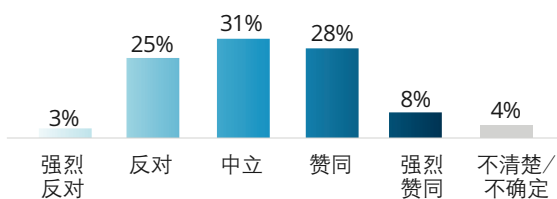
20.我们公司的高层领导有效地创建了利于跨职能团队成功运作的环境。



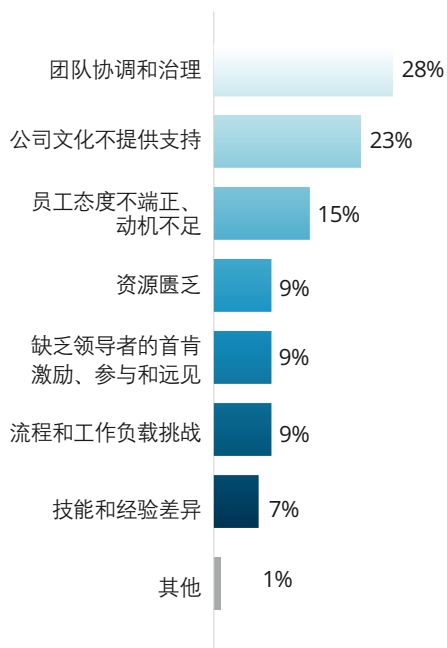
21.我们的跨职能团队向公司其他成员分享成功经验和失败教训。



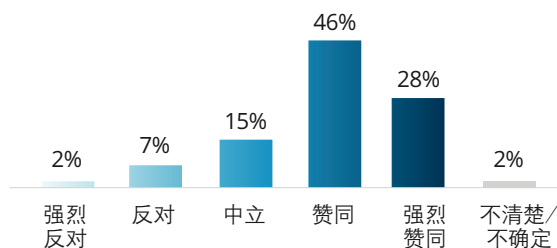
22.部门间的文化差异（如工作节奏、语言、行为规范等）会促进/阻碍跨职能团队发挥效率。



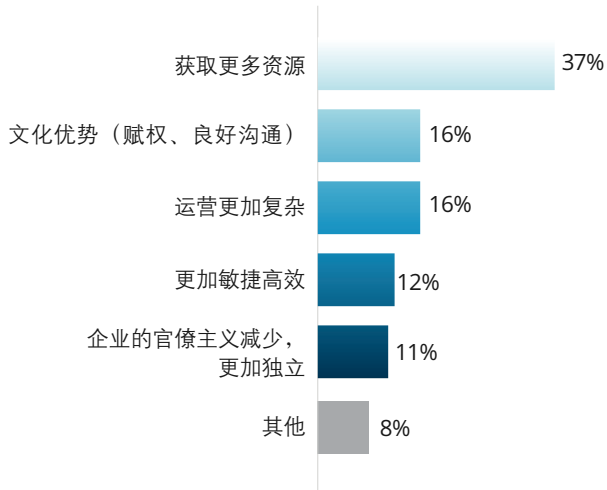
23.什么因素最影响跨职能团队的效率?



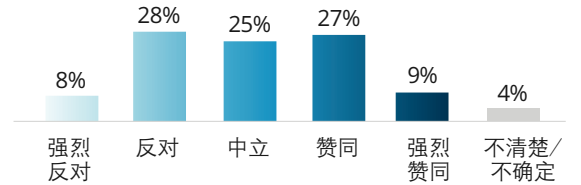
24.数字化技术或创新加重了我们公司对隐私的担忧。



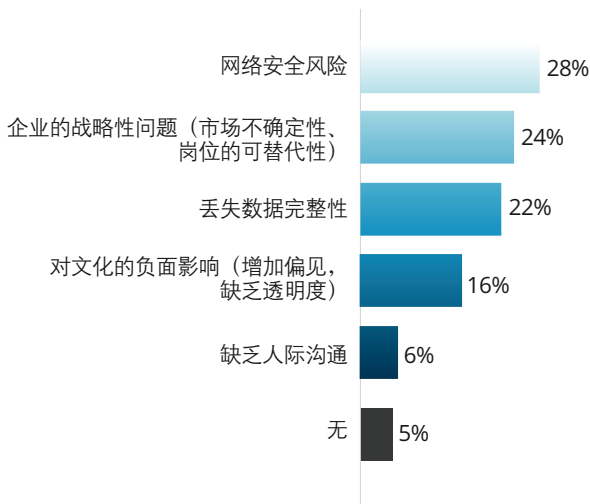
25. 在跨职能团队工作相较于在传统团队有何差别？



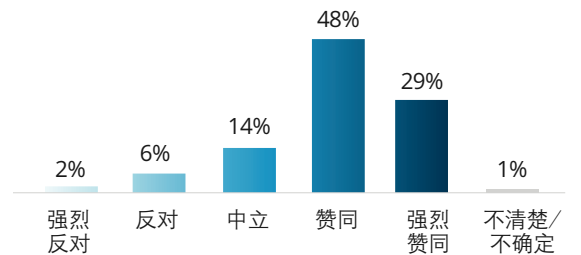
26. 我们公司的领导者已抽出足够时间思考和交流公司数字计划的社会影响。



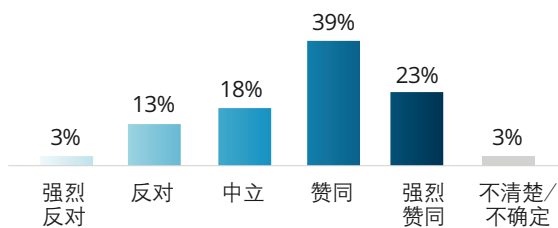
27. 除隐私问题外，我认为数字化创新带来的最大社会/道德问题是？



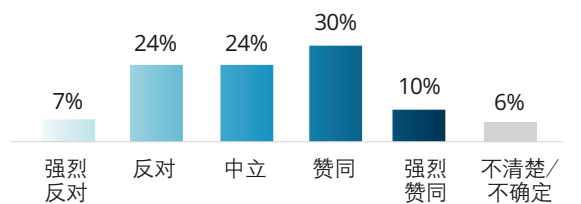
28. 我们公司根据领导人传达的价值观和道德观行事。



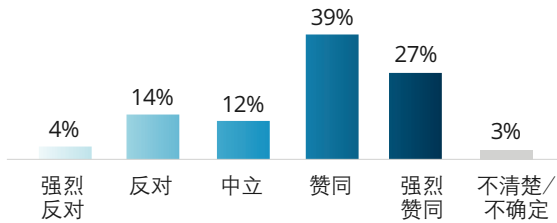
29. 我们公司制定了明确政策以支持数字计划相关的道德标准。



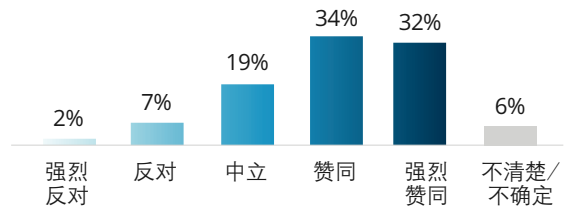
30. 我们所处行业的管理法律或监管框架足够适用于数字化领域的业务运营。



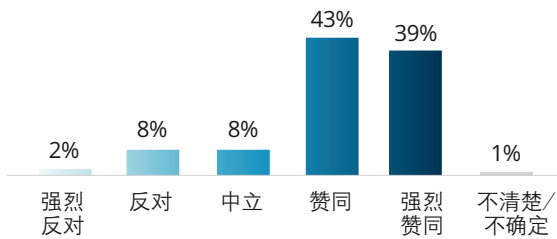
31. 我们公司各级员工均须遵守统一的道德标准。



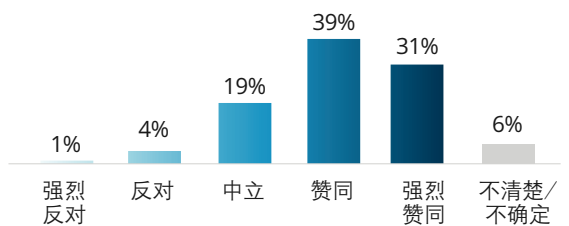
32. 得益于数字化技术，未来10至20年内社会将更加繁荣。



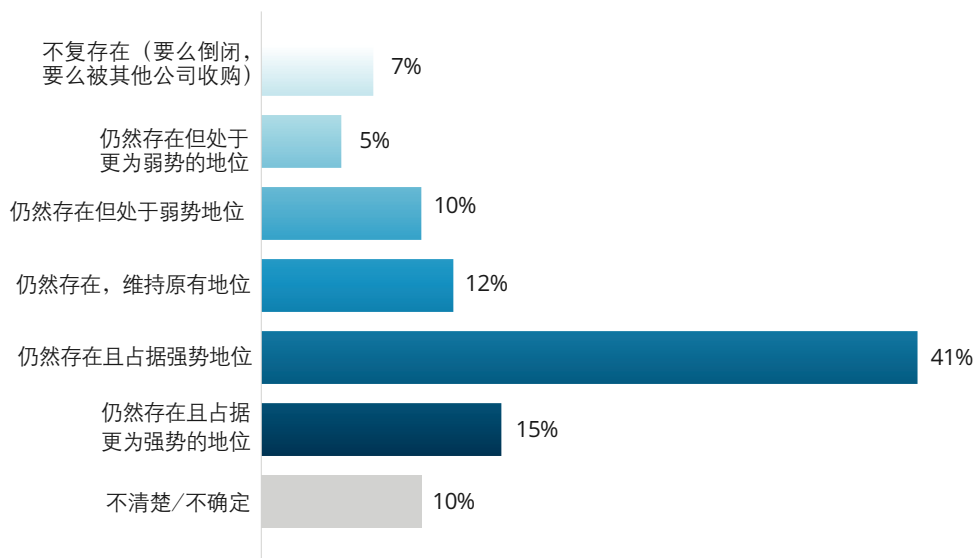
33. 我考虑过十年后的职业前景以及应做的准备。



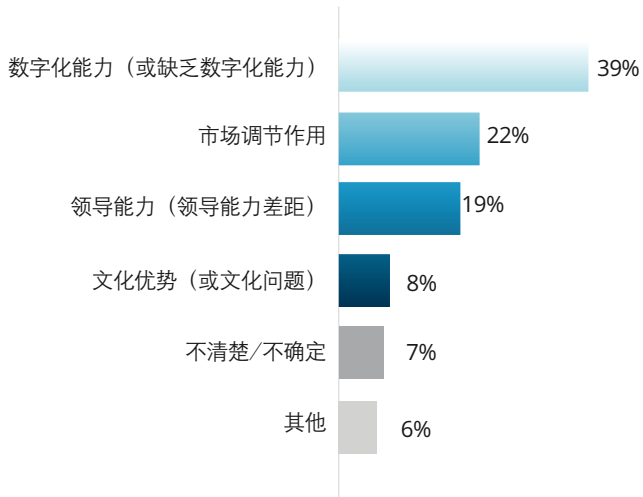
34. 得益于数字化趋势，未来10年内我的职业发展前景将会更好。



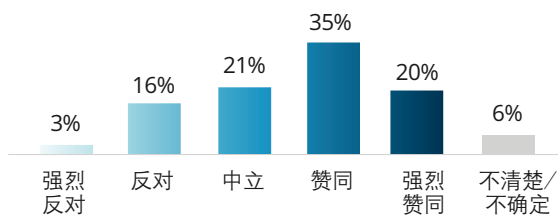
35. 由于数字化趋势，我们公司将在未来10至20年内：



36. 认为公司在未来10至20年内处于该地位的原因是：

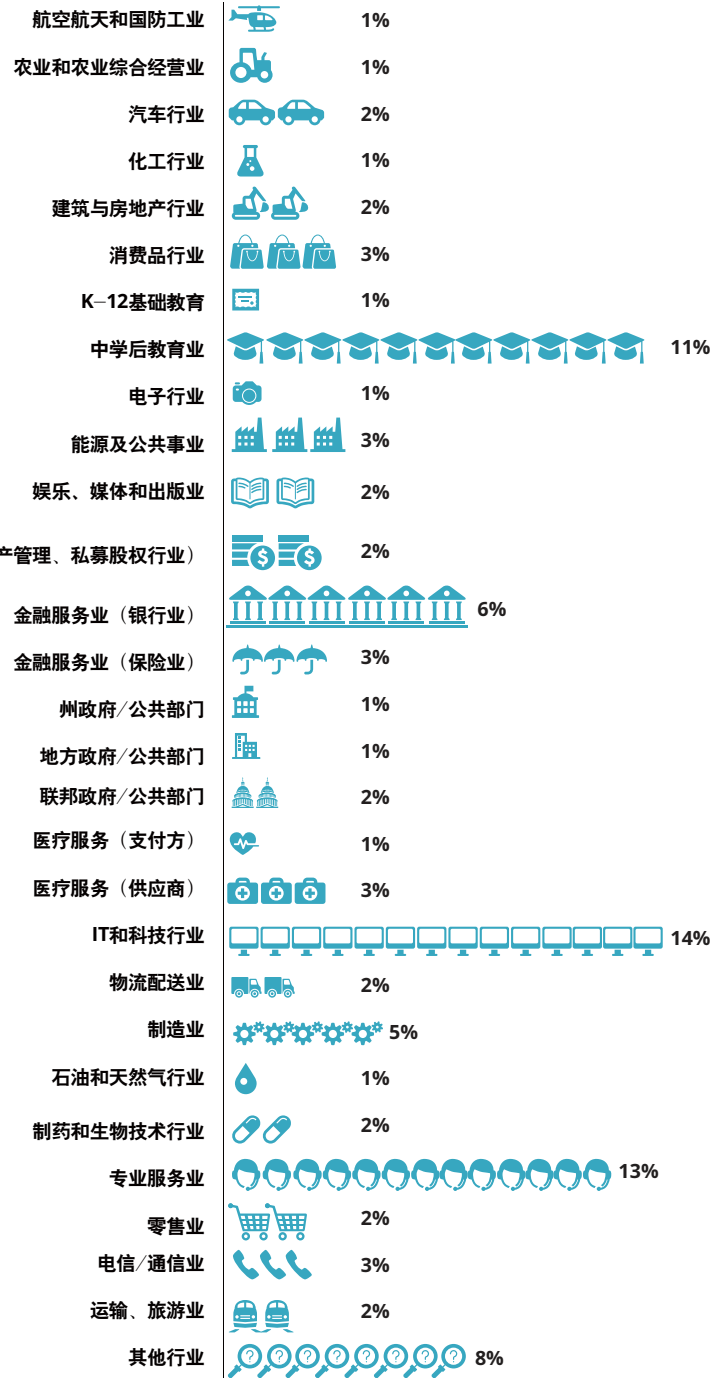


37. 由于数字化趋势，未来10年内，我将从事截然不同的职业。

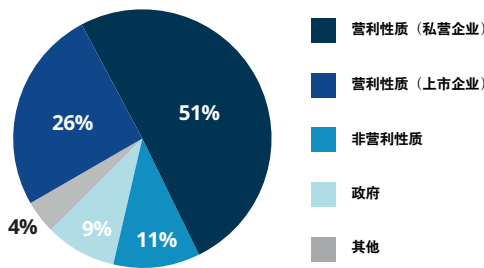


关于受访者所在企业

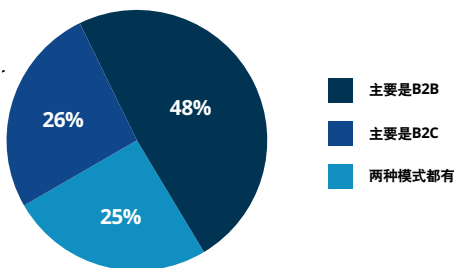
贵公司主要从事的行业



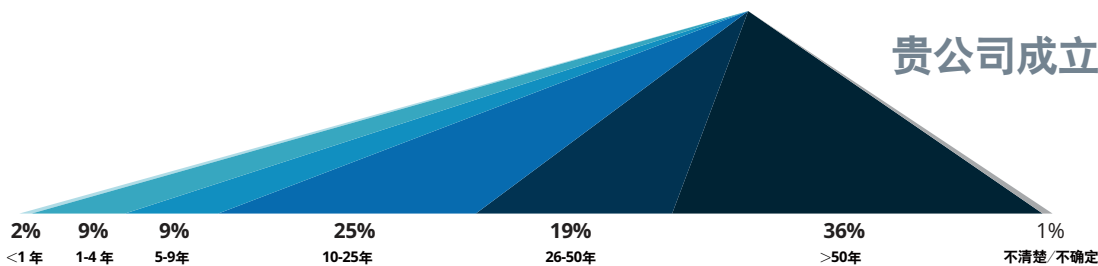
贵公司所有权结构



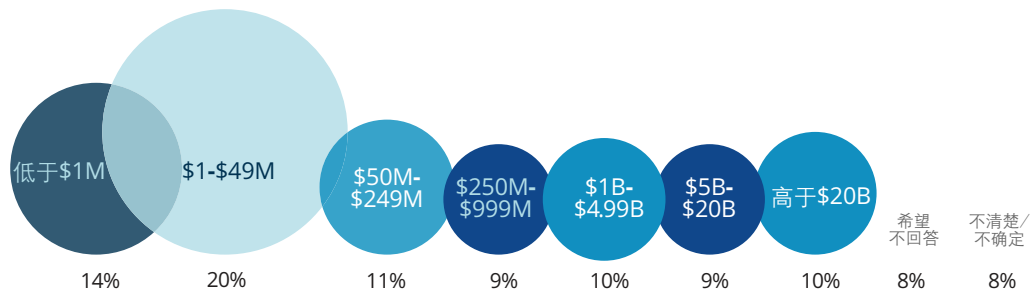
贵公司的商业模式是B2B还是B2C?



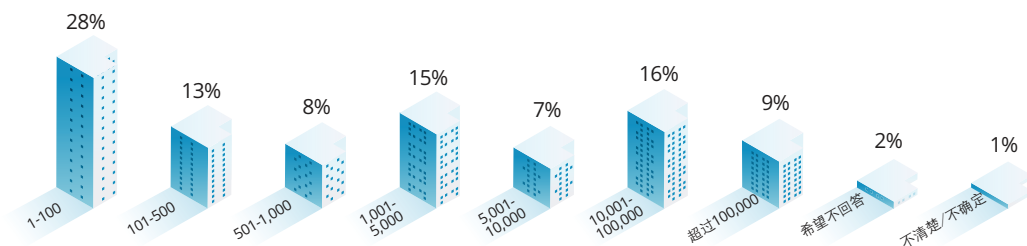
贵公司成立年限



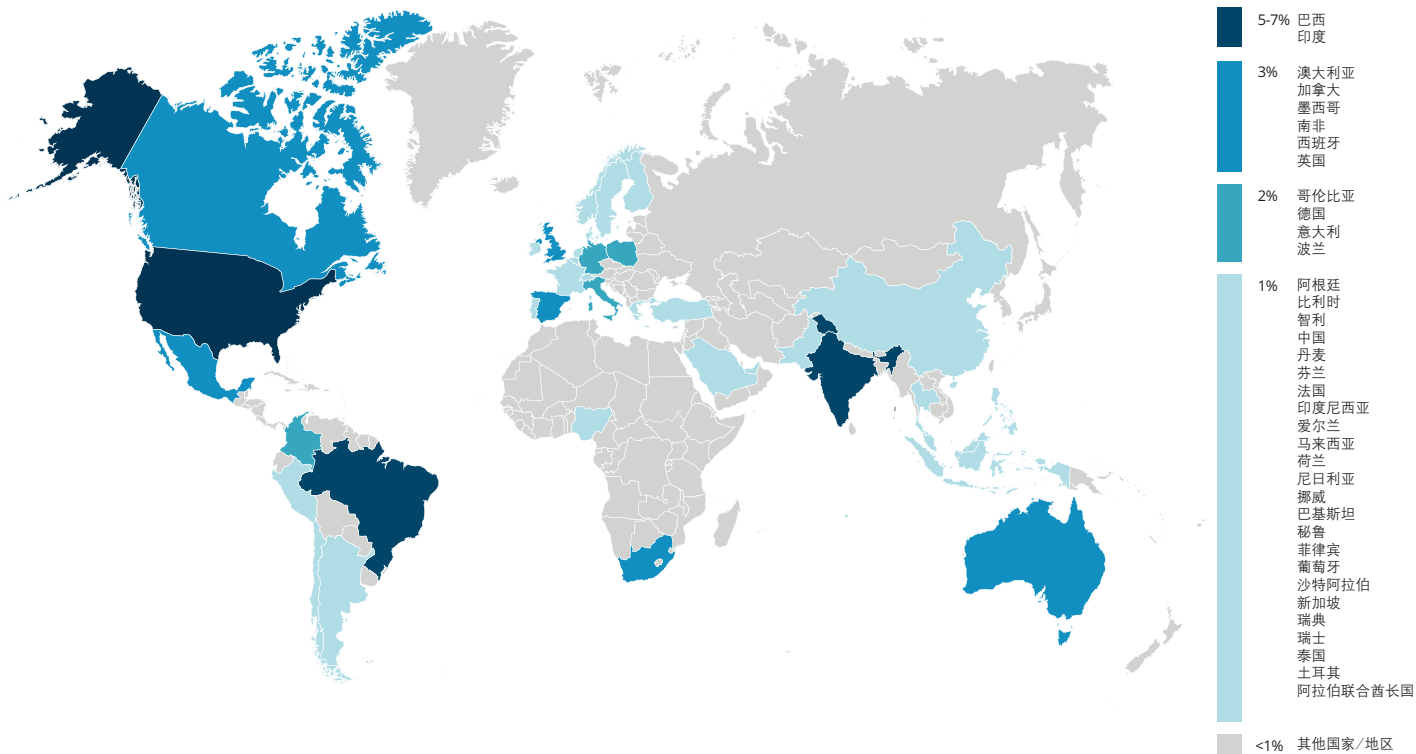
贵公司所属企业在上一财务年度的收入（美元）



贵公司的员工总人数

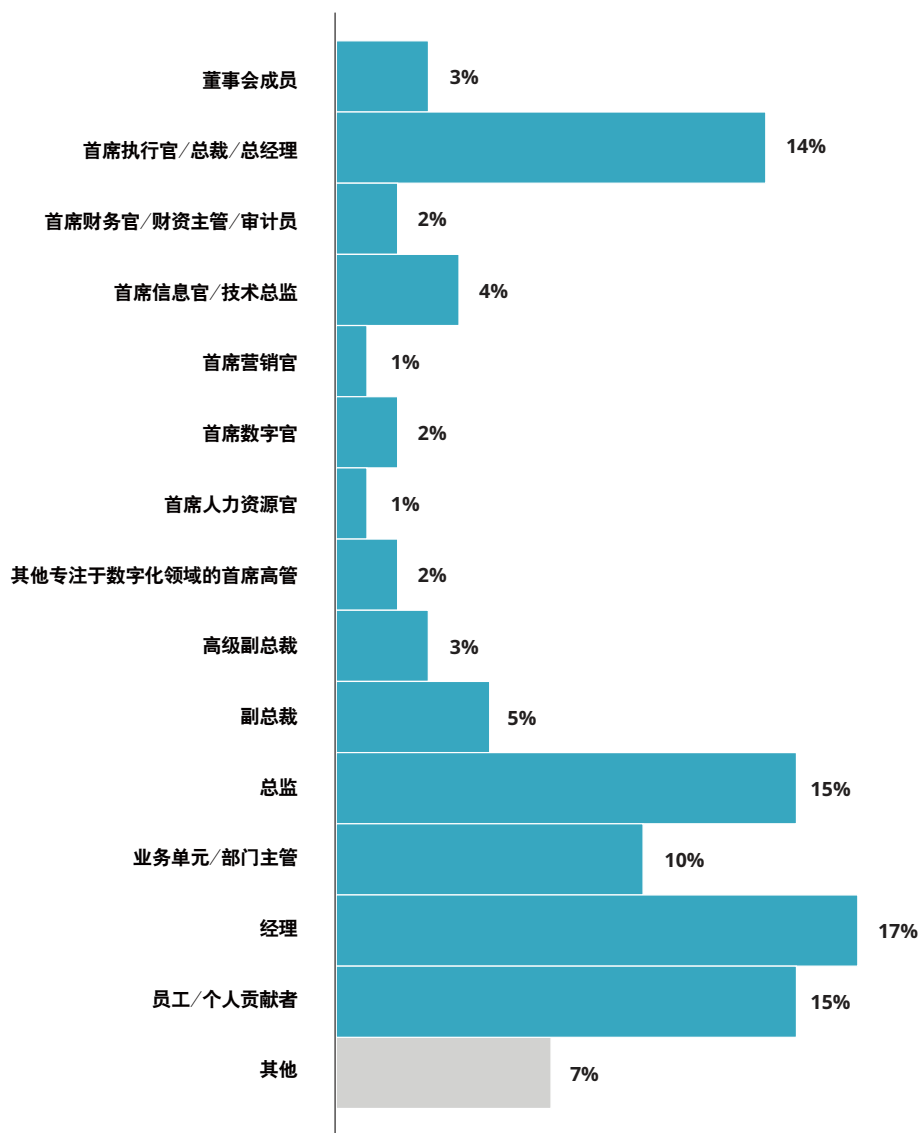


您主要在哪个国家/地区工作?

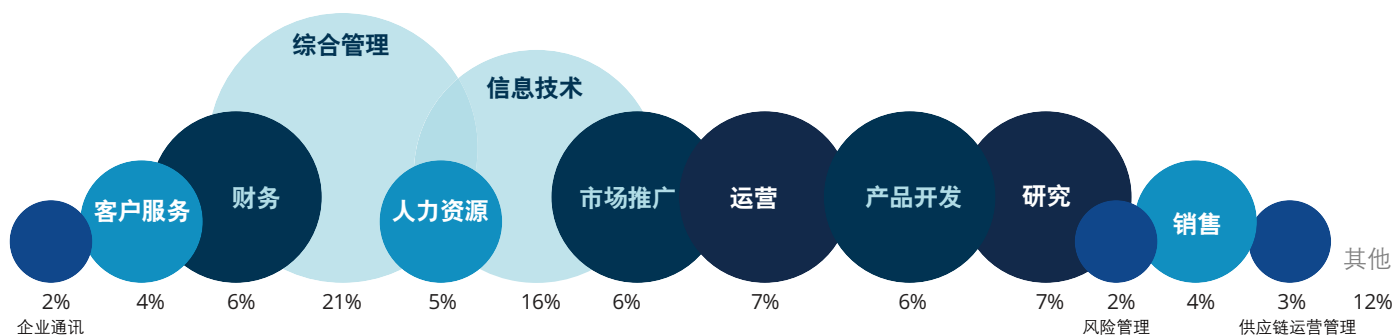


关于受访者

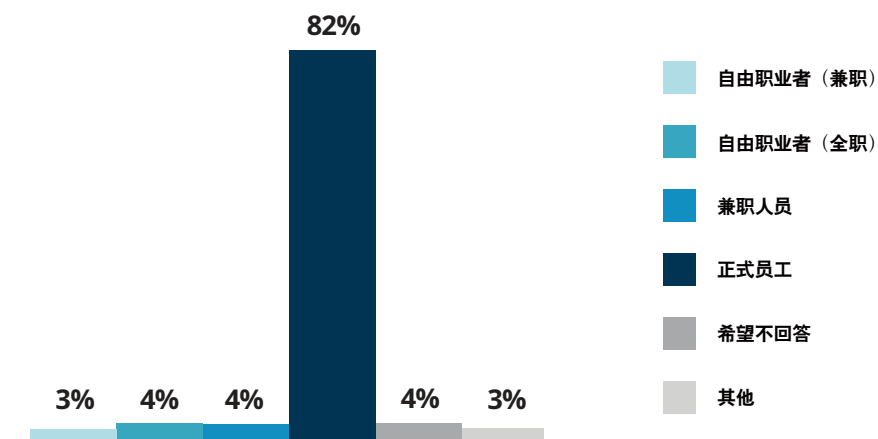
您在公司担任的职务



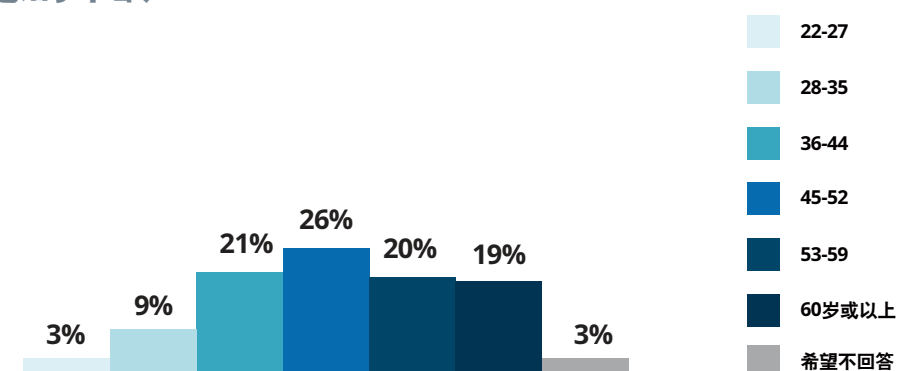
您所在的部门



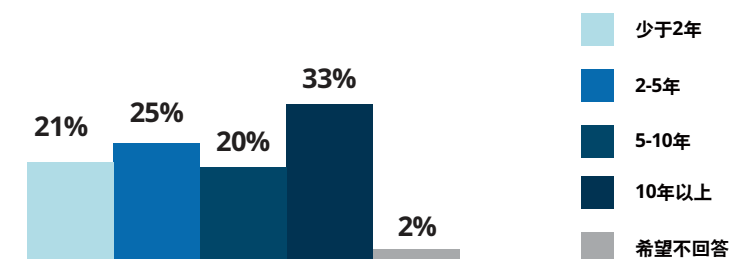
您与公司的雇佣关系



您的年龄



您在公司的任职时间



联系我们

德勤中国创新部门

刘明华

创新主管合伙人

电话: +86 21 6141 1848

电子邮件: dorliu@deloitte.com.cn

冯晔

创新部门暨勤创空间合伙人

电话: +86 21 6141 1575

电子邮件: stefeng@deloitte.com.cn

游淑媛

创新部门高级经理

电话: +86 21 6141 1857

电子邮件: anny@deloitte.com.cn

德勤数字化服务

华思远

德勤数字化服务中国领导合伙人

电话: +86 21 6141 2245

电子邮件: phua@deloitte.com.cn

叶子阳

德勤数字化服务合伙人

电话: +852 2238 7593

电子邮件: sunip@deloitte.com.hk

麻省理工学院斯隆管理评论

麻省理工学院斯隆管理评论 (麻省理工学院 SMR) 领导学术研究人员、企业高管和其他有影响力的思想领袖讨论变革人们领导和创新方式的管理实践发展。麻省理工学院 SMR 传播新的管理研究和创新理念, 以便精明睿智的高管可以利用这些因组织、技术和社会变化而产生的机会。

德勤

本刊物中所含内容乃一般性信息, 基于德勤从业人员的实战经验和研究。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”) 通过本刊物并不构成提供任何会计、企业、财务、投资、法律、税务及其他专业建议或服务。本刊物并不代替此等专业建议或服务, 不可基于本刊物内容而做出任何可能影响自身财务或业务的决策或者采取任何相关行动。进行任何可能影响自身财务或业务的决策或采取任何行动之前, 请咨询合格的专业顾问。任何德勤网络内的机构不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

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”), 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。在美国, 德勤指“德勤有限公司”、其在美国以“德勤”的名义运营的关联机构及其各自的附属公司所属的一家或多家美国成员所。根据公共会计条例及法规, 某些服务并不向鉴证客户提供。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

德勤数字化服务为新时代打造了全新模式——创新的数字化咨询。这一模式融合了所有的创新和技术能力、商业智慧以及行业洞察, 帮助客户实现业务的数字化转型。客户相信, 凭借德勤数字化服务的端对端能力, 德勤能够让新的业务愿景成为现实, 协助其应对最为严峻的挑战。

德勤洞察发布原创文章、报告和期刊, 为企业、公共部门和非政府组织提供专业见解。德勤的目标是通过调研工作, 利用德勤专业服务机构上下的专业经验, 以及来自学界和商界作者的合作, 就企业高管和政府领导人所关注的广泛议题进行更深入的探讨。欲了解更多信息, 请联系本刊物作者或通过 insights@deloitte.com 与德勤洞察取得联系。

PDF·再版·复制授权·往期文章

除在文章末尾另有说明外，《麻省理工学院斯隆管理评论》发表的文章版权归麻省理工学院所有。

《麻省理工学院斯隆管理评论》的文章、权限和往期文章可在官网 (sloanreview.mit.edu) 上购买，也可拨打下述号码于东部时间上午9点到下午5点致电我方商业服务中心订购。纸质版的再版数量为250册及以上。

通过电子或者机械方式复制或传输《麻省理工学院斯隆管理评论》的一篇或多篇文章（包括在任何信息存储或检索系统中复印或存档）均需获得书面授权。

欲请求书面授权，请至官网sloanreview.mit.edu

或发送电邮至：smr-help@mit.edu

或拨打电话（美国及国际）：617-253-7170

或发送传真至：617-258-9739

禁止向可公开访问的网站上传《麻省理工学院斯隆管理评论》文章全文。如欲获得在安全和/或加密内联网站点上发布文章的权限，请将您的请求通过电子邮件发送至smr-help@mit.edu。

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。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。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、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。德勤中国持续致力于中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家本土注册成立的中国专业服务机构, 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。

本通信中所含内容乃一般性信息, 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。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, 您应咨询合格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

©2020。欲了解更多信息, 请联系德勤中国。



这是环保纸印刷品