



“数”不宜迟

革新数据策略、斩获数字投资新业绩



毕马威国际

home.kpmg



前言

当今高度紧密连接的科技、通信以及媒体盛行的文化产生了海量数据。

数据的重要性不言而喻。定制化服务当下已成趋势，而数据是企业了解客户、赢得客户青睐的重要途径。此外，深挖数据中隐含的洞见，有助于企业制定新的入市策略，发现新的收入来源，并从竞争对手处夺取市场份额。科技、媒体及电信行业（TMT）处于创造数据的最前沿，因此坐拥庞大的数据资产。然而，拥有数据并不等同于抓住机遇。只有29%的受访TMT企业规模化采用全面的数据策略，而大多数TMT企业并未充分利用数据带来的机遇。同时，超过70%的受访TMT企业认为，大规模有效利用数据将带动商业模式的重塑。

新冠疫情期间，许多企业关心的头等大事是如何生存下去。为了持续服务客户，企业需要加速数字化转型。因此，我们推测对大多数企业而言，同时兼顾数字化转型和数据利用不切实际。在此背景下，TMT企业分身乏术，鲜有时间考虑如何利用在加速数字化转型过程中创造的庞大数据资产。

为了更好地了解TMT行业的数据全景，毕马威与HFS Research合作，对300多名来自北美、欧洲和亚太地区的TMT行业高管进行了调研。研究揭示了TMT企业规模化采用全面的数据策略所面临的挑战和未来的前进方向，以及在数据利用方面行之有效的企业可能获得的回报。我们称之为数据新运动。

研究表明TMT企业目前未充分利用数据资源，同时还表明通过在所有价值链活动中对数据善加利用，企业有机会获得超额财务回报。为了缩小这一差距，TMT企业计划在未来两年大幅加速推进数据访问、数据管理、数据分析以及相关职能建设，将此类工作置于与其他数字化转型项目同等重要的地位。



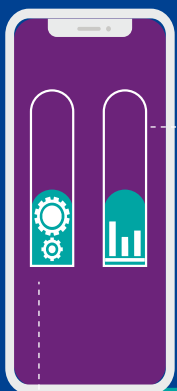
Alex Holt
毕马威科技、媒体及电信
行业全球主管合伙人

一个惊人的事实是，根据计算单单过去两年产生的数据就已经超过了人类历史上其他时期产生的数据总和。¹

¹ Bjarkefur, Kristoffer; Cardoso de Andrade, Luiza; Daniels, Benjamin; Jones, Maria Ruth. 2021.《开发研究的实践：DIME分析数据手册（Development Research in Practice: The DIME Analytics Data Handbook）》。华盛顿：世界银行。© World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35594> License: CC BY 3.0 IGO.



主要发现



57% 的受访企业没有明确的、企业级数据策略。



当被问及未来12至24个月的数据使用时，**73%**的受访者承认，由于急于生存和发展，大多数企业没有时间仔细考虑如何利用自己创建的数据宝库。



只有 **32%** 的受访企业充分利用了客户数据。



66% 的受访企业在资本和相关数据投资上的花费在1,000万到1亿美元之间。

48%

认为数字化转型优先于数据部署。

只有 **11%**



的受访企业的数据部署优先于数字化转型，而且高度利用数据。

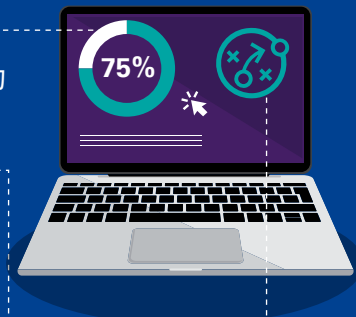
75%

的受访企业认为有效利用企业数据可以带动商业模式的重塑。

不到

10%

的受访企业认为在数据商业化、数据管理和架构以及数据质量和治理方面，已达到世界一流水平。



方法：调查对象为302名来自北美、欧洲和亚太地区的TMT行业高管和职能部门主管。被调查的企业所在行业包括TMT的子行业，如软件、硬件、信息技术服务、广播和有线电视媒体、电影/娱乐、社交媒体、营销/广告、出版、移动和固定数据以及互联网和语音服务。大多数企业的年收入超过2.5亿美元，超过50%的受访者所在企业年收入超过10亿美元。

重视数据 事不宜迟



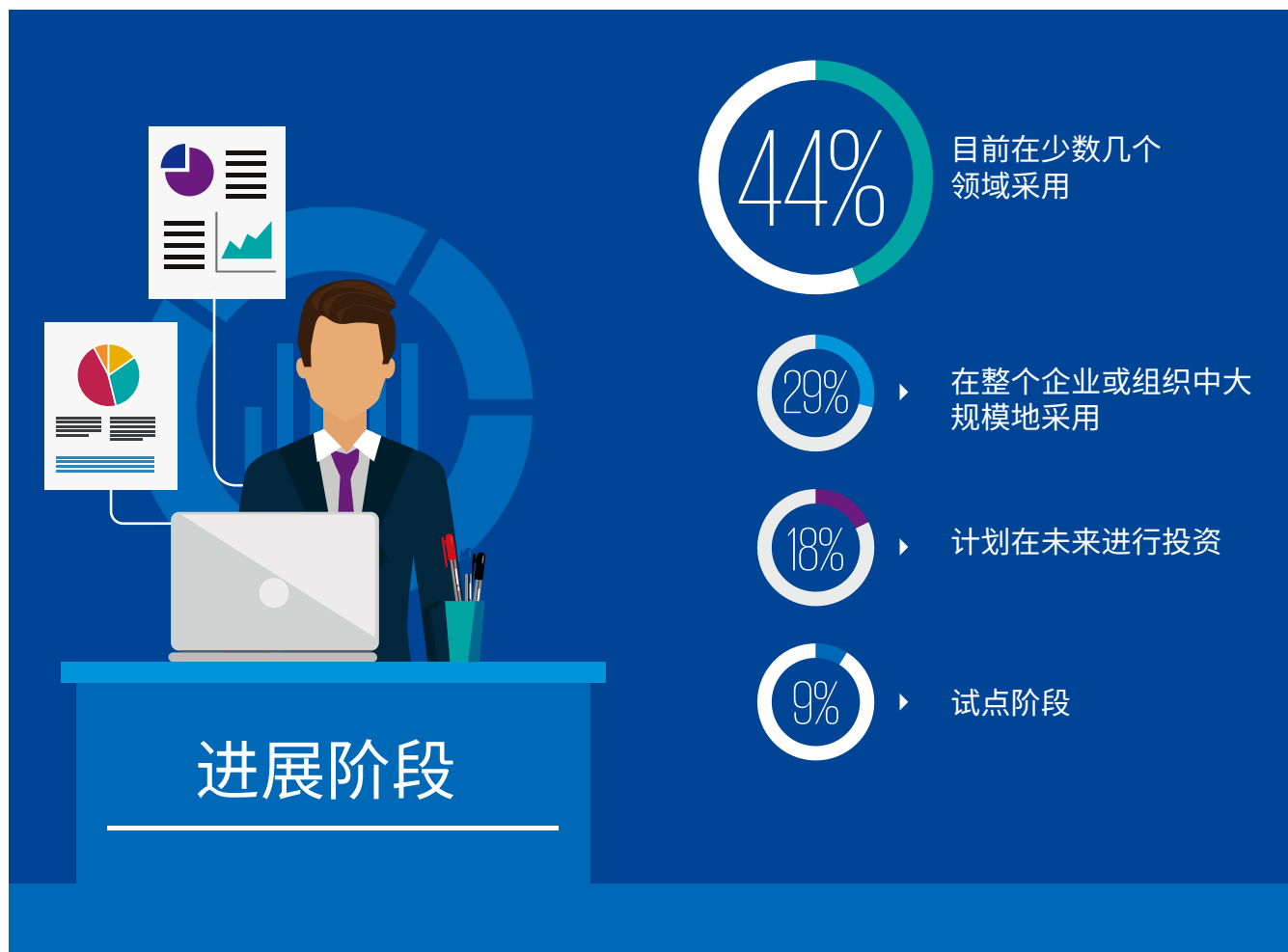
在过去两年营商环境的巨大变化中，很少有其他行业能像TMT行业一样如此积极学习和投身数字化转型以及服务交付。许多企业向在线远程工作和在线教育成功转型都归功于TMT。例如，2020年4月通讯软件Microsoft Teams创造新纪录，一天内使用Microsoft Teams开会的时长达到27亿分钟，比3月16日的9亿分钟增加了200%。²

微软和许多其他TMT公司在短短几个月内加速完成了本应长达两年之久的数字化转型。然而，数据往往没有被作为数字化转型的一部分被考虑在内。当被问及未来12至24个月的数据使用情况时，46%的TMT企业强烈认为，由于云部署是数字化转型的关键基础，新冠疫情导致企业将最紧迫的重心转移到云部署上，从而阻滞了数据部署的推进。

此外，当被问及未来12至24个月的数据部署计划时，73%的受访者承认，由于急于生存和发展，大多数企业没有时间去仔细挖掘自己创建的数据宝库。这一回答突出了一点，即80%以上的全球TMT企业认为，由于新冠疫情带来的更紧迫的生存问题，它们并没有余力去充分利用海量数据资产获得竞争优势。

² Spataro, Jared. 2020. 如何在远程会议中建立连接 — Microsoft 365 Blog. © Microsoft <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/04/09/remote-work-trend-report-meetings/>

受访公司目前处于采用全面数据策略的哪个阶段？



数据是新兴技术应用的关键推动因素

解决数据利用不足的问题对TMT企业来说至关重要。服务交付、个性化服务和新成本模式等方面的许多进展，都取决于对数据的有效利用，而前者离不开全面的、企业层级的数据策略的支持。一些基本要素，包括人工智能(AI)、机器学习(ML)、有效的自动化和更好地了解和服务客户的智能分析，都依赖于TMT企业是否能成为数据优先企业的能力。

随着研究深入，我们发现许多企业都缺乏其中几项能力。例如，虽然大多数企业都有基础设施计划和方案来连接各数据筒仓的数据，并对数据管理和访问的云使用进行标准化，但只有不到50%的企业有明确的企业数据策略。在一些领域，例如利用数据作为资产，转变商业模式，以及建立一个集中的数据分析职能方面都存在可供企业发掘的机会。基本要素可能已经到位，但如何获取数据的全部价值仍然任重道远。

样本：302 | 资料来源：HFS Research

在数据使用和部署方面,受访公司已经做到以下哪几项?

数据使用和部署

数据存入云中,可广泛使用先进的AI和ML工具

23%

我们建立了集中的数据和/或数据分析团队

35%

我们有明确的企业数据策略

43%

我们把数据作为一种资产来利用(例如,利用数据提供的洞见来开发新的产品或服务)

44%

我们使用数据来转变和/或扩大我们的商业模式(例如支持基于订阅的业务)

46%

我们将原本并不互通的职能部门和运营部门连接起来并共享数据

56%

我们有动力将数据商业化以增加收入

58%

我们有标准化的方法来利用云计算进行数据管理和访问

58%

● 受访者的百分比(回答为是)

最能说明数据和整体数字化转型工作之间关系的是,只有11%的企业认为数据部署优先于数字化转型,而且数据的利用程度很高。如果数据是新的助推器——正如许多人在过去五年中所描述的那样——那么企业应该重新评估数据的优先级。可以理解的是,新冠疫情改变了大多数精心制定的计划,几乎一半的调查答复表明,转型工作优先于数据部署,数据没有得到充分利用。虽然新冠疫情重塑了许多企业的战略部署,但必须记住数字化转型可以成为新数据集的重要来源。至少,数据和数字化转型应该处于相同的优先级别;在许多情况下,在寻求真正的差异化竞争优势的过程中,数据应该是更优先的。否则,企业有可能错过那些重要并且能够为商业决策提供价值的的数据。有意思的是,亚太地区认为数据部署优先于转型,而且高度利用数据的企业比例最高。这可能是由于该地区企业在使用数据进行客户跟踪管理和塑造交互模式方面具有更大的灵活性。此外,以提供数据为中心、跨领域服务的数字化初创企业的数量也在不断增加。

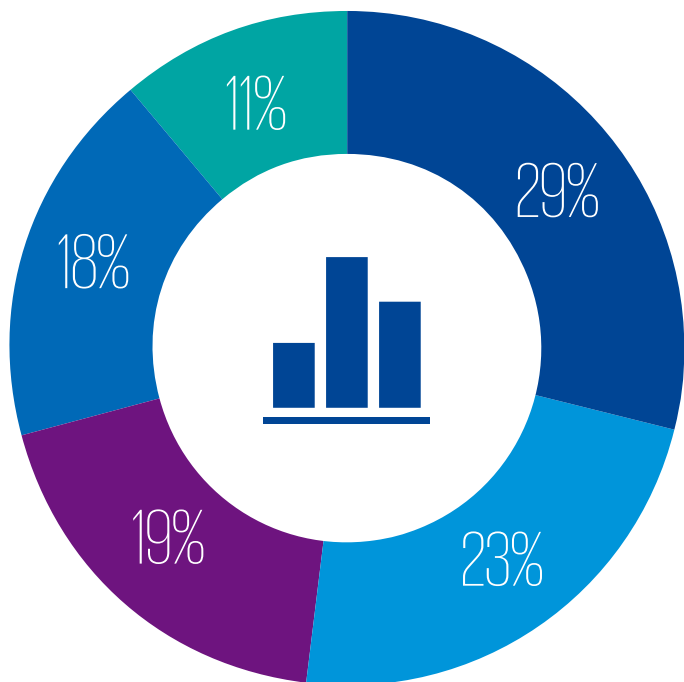
令人惊讶的是,当我们观察特定种类的数据使用情况时,发现在充分或高度利用数据获取竞争优势方面各类数据存在着很大的差异。15%的受访企业充分利用主/元数据。同时,只有32%的受访企业充分利用了客户数据。而利用客户数据在市场上形成差异化竞争优势的机会并不罕见,例如,个性化的内容、产品、产品开发等等。

样本: 302 | 资料来源: HFS Research

6 企业必须将数据列为优先事项

以下哪种情况最符合受访公司对于数据和数字化转型关系的现状描述？

数据和数字化转型工作的关系



- 转型工作优先于数据部署, 数据利用不足的程度适中
- 转型工作和数据部署在同一水平
- 转型工作优先于数据部署, 数据利用严重不足
- 数据部署优先于转型工作, 数据利用程度适中
- 数据部署优先于转型工作, 数据高度利用

样本: 302 | 资料来源: HFS Research

利用数据力量的一个潜在例子为对传统的客户体验进行重新规划。企业可以考虑是否有能力将定位、网络、社交媒体、以及客户资料的数据集连接在一起。例如, 电信企业可能有机会发现那些即将更换供应商的客户,

并创建干预方案, 如提供折扣、主动联系等。在电信行业, 有许多类似的潜在使用案例, 它们都取决于对数据的有效利用。最终, 数据可以改变行业, 提高客户忠诚度并降低流失率。

要点



许多TMT企业对自身的数据利用不足, 若能采用更高级的战略明智地使用数据, 这些企业必将受益。在范围和有效性方面, 数据策略的优先级必须与数字化转型相同或高于后者。

7 企业必须将数据列为优先事项

并非所有企业都在同一起跑线上

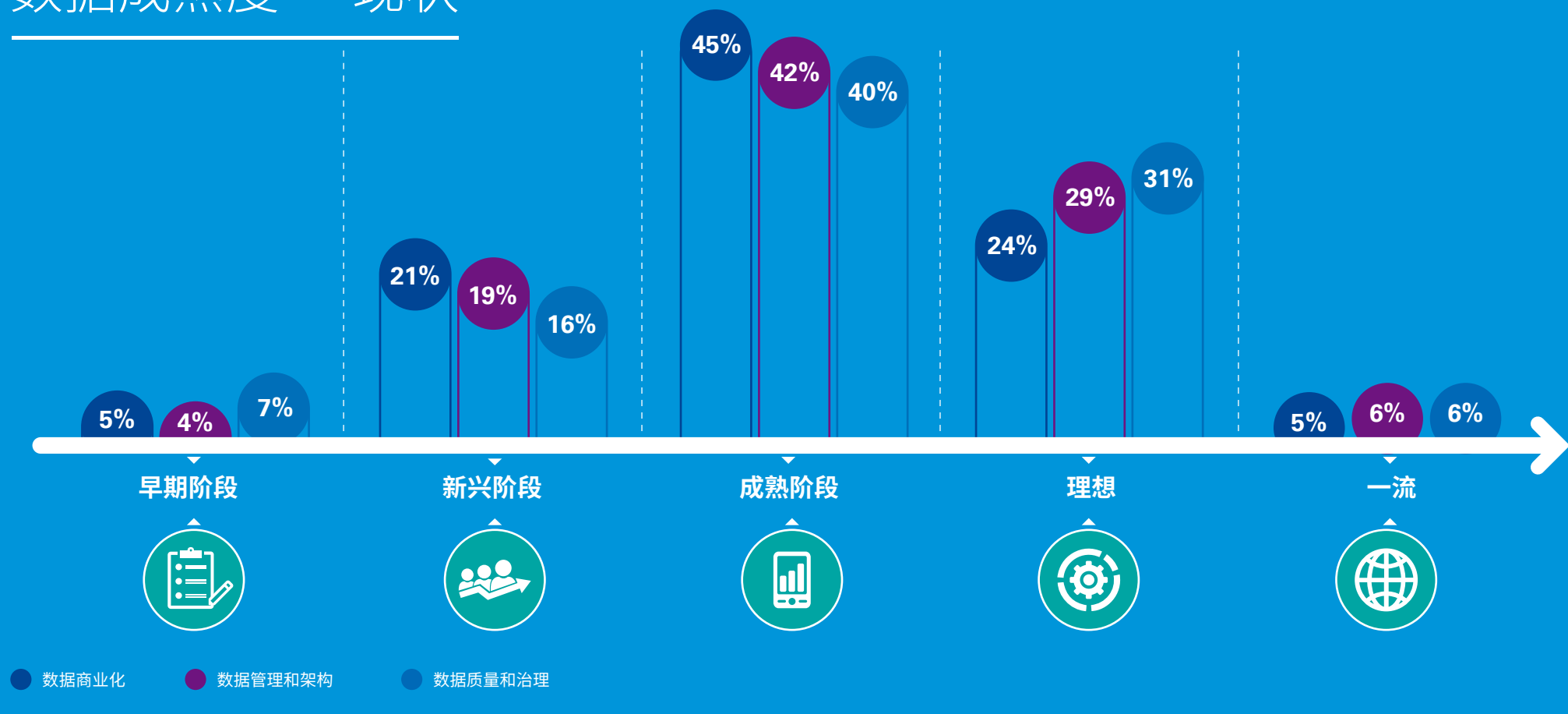
数据使用成熟度展望



超过40%的企业报告称,自己在数据安全、治理、合规性和主数据管理等关键能力方面达到了理想或者一流水平。

重要的是,大约25%的企业认为他们在数据安全方面拥有一流的数据架构和开发。鉴于数据在网络安全中发挥的关键作用,在达到一流水平之前,企业不应满足于现状。

数据成熟度 — 现状



样本: 252 | 资料来源: HFS Research

9 并非所有企业都在同一起跑线上: 数据使用成熟度展望

© 2021 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所, 毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司, 毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所, 及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所, 均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有, 不得转载。在中国印刷。

我们询问企业,在实现更有效地利用企业数据进行转型方面,哪些数据架构和部署的领域是主要挑战?我们得到了以下回答:

- 认为使用和分析结构化、半结构化和非结构化数据的能力是主要挑战的受访企业有41%。其中有45%的科技企业认为自己面临这一挑战,其次是媒体企业(40%)和电信企业(37%)。
- 39%的企业表示,对不同数据源(即内部职能数据、内部企业级数据和外部数据)的分布式访问是一个挑战。与技术企业(41%)和电信企业(32%)相比,认为自己面临这一挑战的媒体企业更多(45%)。
- 37%的受访企业表示,数据现代化是一项挑战。

所有这三个能力领域——使用和分析非结构化数据、分布式数据访问和数据现代化——都是下一代数据架构和规模部署的基础。

在我们调查的企业中,只有不到10%的企业认为自己在数据商业化、数据管理和架构、以及数据质量和治理方面拥有一流的数据策略。我们希望这种情况能够得到改善。

至少有30%的企业希望在未来两年内拥有一个一流的数据策略。大约45%的TMT企业认为自己在利用数据进行商业化方面处于成熟阶段。在2年内,51%的企业预计自己将达到理想水平。

要点



TMT企业渴望出于商业目的开发正确的应用程序,但其面临着处理结构化和非结构化数据、分布式访问不同的数据源和数据现代化的挑战。我们相信,使用数据和数字化的成熟度将在未来两年内提高到理想和一流水平,并实现步步高升。我们预测若投入足够的关注和投资,领先的企业将实现这一目标。



借力数据 投资, 制胜 市场竞争

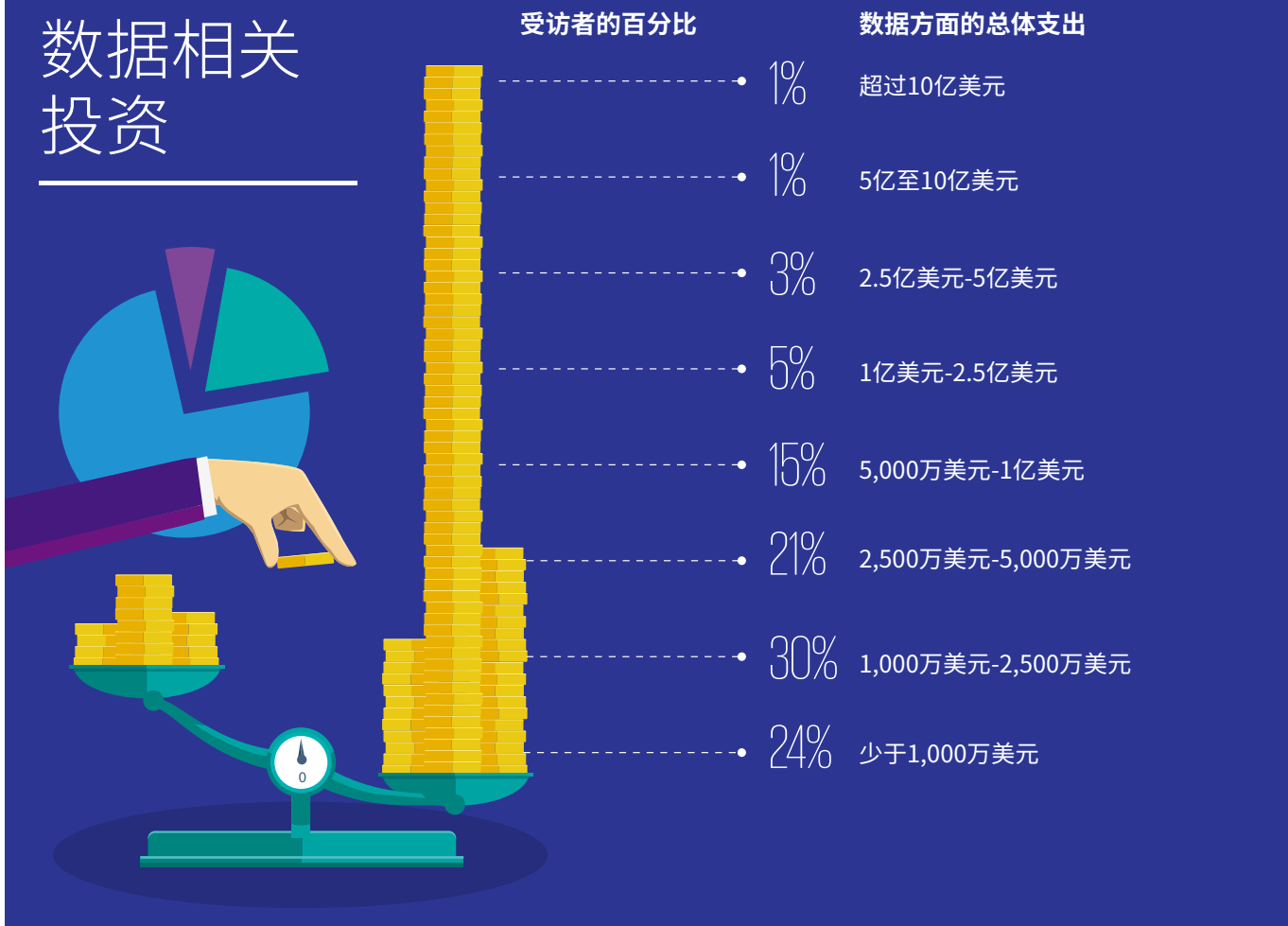


尽管数据利用不足, 且缺乏相关战略, TMT高管们认为自己的数据投资仍然处于正轨。超过一半的企业认为他们目前在数据上的支出大幅(12%)或适度(43%)高于长期需求。39%的企业认为支出基本合适, 6%的企业认为支出过低。鉴于针对数据的推动仍然被排在数字化转型之后, 问题可能并不是企业在数据上的花费不够, 而是没有找到投资优先级以及数据治理势在必行的关注重点。

大多数企业(66%)在数据上的支出(资本和费用)在1,000万到1亿美元之间, 总体平均为6,300万美元。然而, 根据公司规模的不同, 支出差距也很大。

以下哪项最能代表受访企业2021年在数据方面的总体支出(资本和支出)?

数据相关投资



样本: 302 | 资料来源: HFS Research

由于四舍五入, 部分数字的合计可能不等于100%。



事实上, 这些投资似乎得到了回报; 与位于较低支出范围的企业相比, 位于较高支出范围的企业实现了更多的收入增长。

在我们的调查中, 接近70%的企业计划在2022年增加数据相关活动的支出。大约9%的企业计划将其数据相关支出增加10%以上。

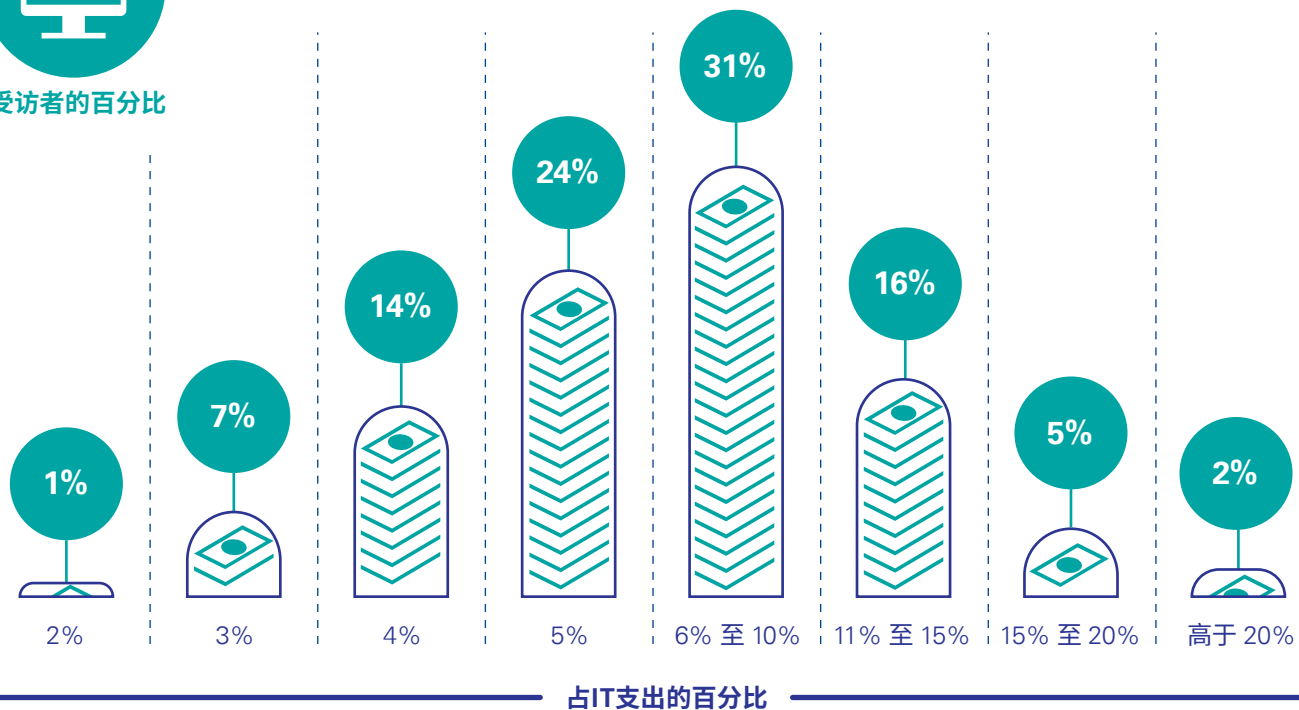
半数的TMT企业在数据访问/管理以及数据分析上的支出相等。其余50%的企业在数据分析上的支出略微偏高。这在某种程度上显出了数据分析投资相对于基础投资的重要性。

考虑数据支出多少的另一种方法是计算数据支出占整个IT支出的百分比。

在整个IT支出中,用于数据相关活动(包括数据访问、洞见、分析等)的比例是多少?



受访者的百分比



样本: 302 | 资料来源: HFS Research

要点



缺乏对数据基础设施和应用的投入并不是阻碍数据利用并实现整体效益的原因。企业应该解决投资的重点、优先顺序和治理问题。

制定战略 举措, 创造 增量价值



即使是处于有效使用数据策略早期阶段的企业, 似乎也了解数据战略的影响。当我们问及数据使用(即增强业务洞察力或财务预测和建模)对企业战略的影响时, 超过三分之一的企业声称数据使用对产品和服务、改善网络安全等方面产生了重大影响。许多企业已经在改善客户和员工体验、加强网络安全和改善交易运营方面重视数据的使用。大约45%的科技企业和44%的电信企业认为, 有效的数据使用对改善客户体验有很大的影响。同时, 31%的媒体企业也持此观点。有趣的是, 与电信企业(41%)和科技企业(40%)相比, 认为员工体验可以通过有效使用数据得到改善的媒体企业更多(47%)。

伴随着远程工作带来的挑战以及安全威胁事件的不断增加, 网络安全是大多数企业的当务之急。对于网络安全, 技术企业一马当先, 有49%的企业认为数据将对自己的工作产生重大影响。45%的电信企业和38%的媒体企业也持此观点。对于改善交易、运营和后台操作, 48%的媒体企业认为有效的数据将产生很大影响, 而认同这一观点的电信企业(42%)和科技企业(41%)占比略低。令人惊讶的是, 无论科技企业、媒体企业、电信企业, TMT企业整体认为与成本削减相关的数据使用将产生重大影响的受访企业数量最少。最后, 当我们分析以客户为中心的活动时, 调查结果显示TMT企业更重视利用数据以实现个性化、改善向上销售和交叉销售活动提高转换率。这一点并不意外, 因为这些活动最终能够通过数据商业化来推动收入增长。

有效使用数据的影响是什么?认为有效使用数据会在以下方面产生重大影响的受访者所占的百分比。



样本: 302 | 资料来源: HFS Research

要点



TMT企业重视影响客户体验、员工体验、交易操作和网络安全的的数据。

在以客户为中心的关键活动中,利用数据将在三方面产生重大影响--通过个性化提高转换率,改善销售活动,维系客户。

15 通过在战略举措中利用数据来获取更多价值

借力数据 投资, 获取 超额回报



半数以上的TMT企业预计,当他们在数据方面的投资增加25%时,客户服务、网络安全、人才管理和后台运营方面的绩效将提高4%或更多。

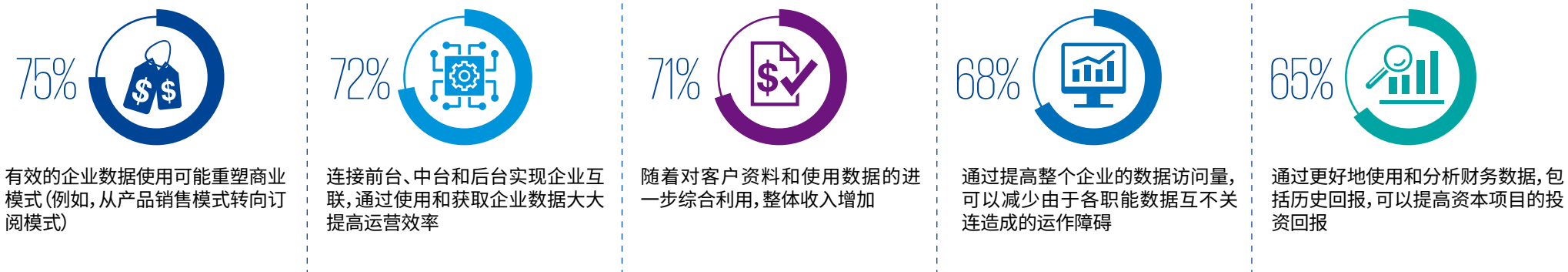
即使是这种程度的提升也能带来诸多好处:

- 提高后台流程效率;
- 客户服务部门得以更好地了解客户、打造更好的定制化体验;
- 信息技术运营部门可以在风险产生危害之前了解并抵御风险。

事实上,39%的企业强烈认为,在未来12至24个月内,数据投资的回报将是其他技术相关投资中最高的。

超过70%的TMT企业认为,有效并广泛地使用数据将很有可能(5分制下达到4或5分)带动商业模式的重塑,企业互联互通将极大地提高运营效率。

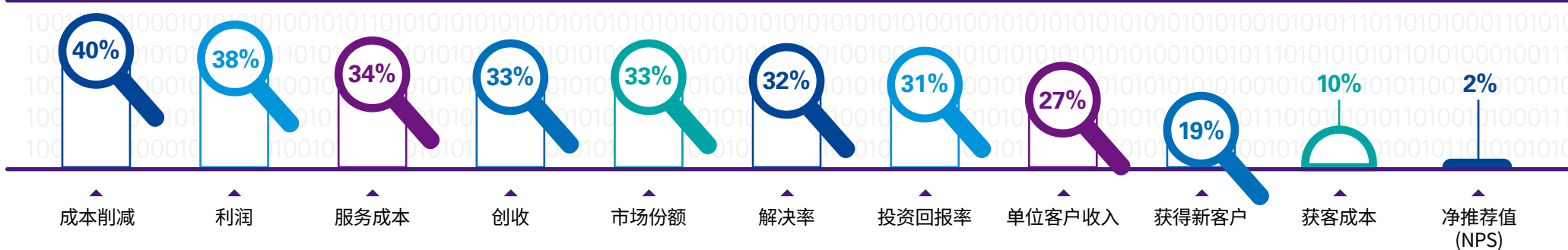
如果在企业内有效并广泛使用数据, 实现以下结果的可能性有多大?(认为可能或非常可能的受访者所占的百分比。)



Outcome

样本: 302 | 资料来源: HFS Research

在衡量数据的影响时, 以下哪些关键绩效指标对受访公司而言最为重要?



样本: 302 | 资料来源: HFS Research

调查结果突出了有效的数据管理和使用在颠覆企业的商业模式、提升整体运营效率方面的潜力。

提高投资回报率、成本削减、增加利润和创收是TMT企业计划在未来两年内通过有效使用数据达到改善的前四位关键绩效指标。

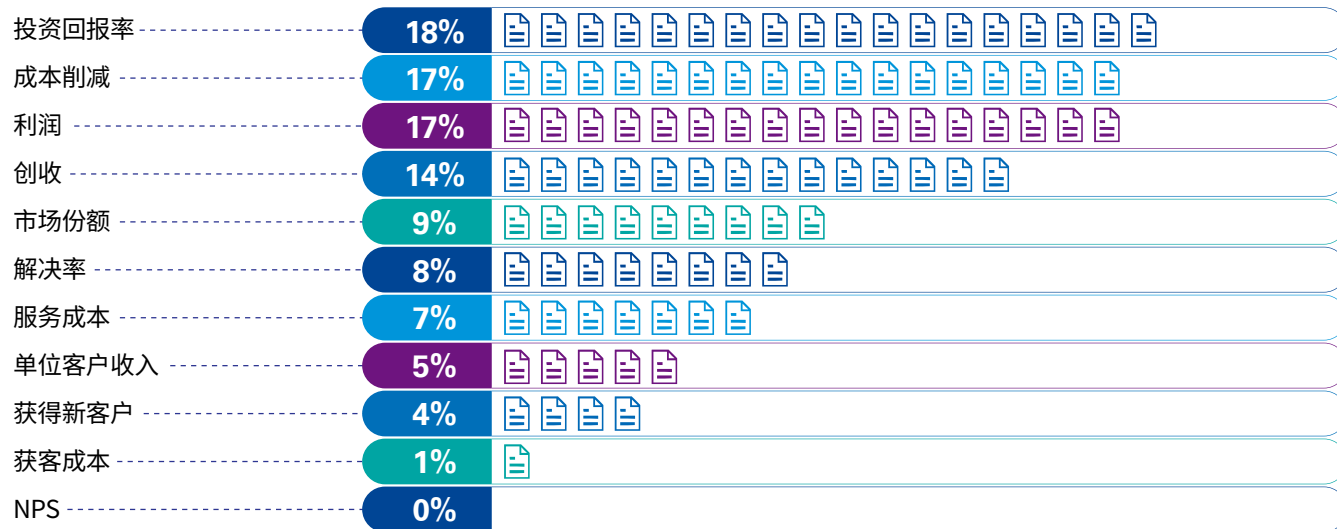
18%的TMT企业期望提高他们的投资回报率,17%指出他们计划在未来2年内实现更多成本削减,而希望增加利润和创收的分别为17%和14%。

要点



受访企业计划在未来24个月内通过有效使用数据来改善哪些关键绩效指标?(将该属性列为最优先事项的受访者的百分比。)

由于有效使用数据, KPI得到改善



样本: 302 | 资料来源: HFS Research

有效的数据使用将在改善财务关键绩效指标方面起着关键作用,包括在未来两年内提高投资回报率、创收和增加利润。

了解并量化 数据优化的 影响



超过80%的受访TMT企业同意,在未来12至24个月内,有效的数据使用将加强员工的协作和工作能力。同样多的人认为,在未来12至24个月内,数据投资将是所有其他技术相关投资中回报最高的投资。

大多数受访者还同意,支持云访问将释放数据潜能。事实上,在未来两年内,云可能成为所有关键的财务和运营数据的储存库,创新的数据使用将有助于以数字化的方式提供产品和服务。

重要的是,大约有三分之二的受访者将云计算视为数据创新的催化剂,并正在设计解决方案,包括作为微服务(小型、解耦组件服务的集合)的应用。

这些趋势表明,在未来24个月内,TMT领域的格局将继续快速演变,两年后格局可能会与今天完全不同。

在过去的2到3年里,有效并革新性地使用数据来支持面向客户的业务和内部运作,一直是TMT企业内部未被发掘的沉寂宝库。



要点



总的来说,我们预计有效的数据使用将加强员工协作和工作能力,从而加速数字化转型的进程。云技术将通过以数据为重点的应用在这一旅程中起到催化剂的作用。同时,企业需要考虑遗留数据应用的兼容性和连接性产生的严峻挑战。

底线：

TMT企业必须开始将数据策略作为企业的基本能力



在TMT企业如何实现有效使用数据的过程中，我们确定了五项高效举措。

- **将数据视为资产，并将数据使用作为竞争优势：**TMT企业仍处于数据使用转型的早期阶段，但是它们正在迅速改变过去的思维方式。随着新冠疫情的影响逐渐清晰，采用混合办公模式和居家办公模式的员工趋于平衡，企业可以从更全面的角度审视其数据策略。将数据策略视为企业取得成功的基本能力，这一认识正在推动上述转变。
- **设定目标：**通过推出新产品和服务，利用数据商业化创造至少10%的总收入。
- **重新设计方案在全球范围内利用超大数据中心实现基于云的数据架构：**这是在整个生态系统中增强数据访问和可访问性的途径。
- **利用数据，并辅之以流程，打造TMT行业智链企业的基石：**只有通过有效利用客户、运营、合规和安全数据，才能将互联性扩展到TMT企业的四面墙之外，涵盖更大的生态系统。
- **在利用数据的过程中始终以客户为中心，推动转型：**使数据为客户服务——为今天和未来获取数据，注重广度和深度。



毕马威可提供的协助

- **数据、人工智能与新兴科技服务**是由14,000多名数据和技术专业人士组成的全球网络,包括领先的数据科学家和工程师。成员所可以利用毕马威最新的数据、分析、智能自动化和人工智能技术,帮助制定和提供满足客户独特业务需求的解决方案。
- **毕马威智链企业**帮助您利用技术构建互联企业——前、中、后台一致协作,企业与客户、员工、业务合作伙伴的联系更加紧密,而且能够快速响应市场信号并及时抓住机遇。
- **毕马威智享拓能**是快速实现业务现代化的解决方案。凭借数千个职能转换项目中积累的经验与对最新云技术的了解,毕马威为您提供可推动可持续变革、提高绩效和持久释放价值的解决方案——帮助您胜券在握、实现业务目标。

HFS Research简介



HFS Research的使命是对影响企业运营的主要创新提供有远见的洞察,包括:自动化、人工智能、区块链、物联网、数字业务模型和智能分析。

我们不仅仅是一家分析公司——我们是全球业务运营的建筑师,定义数字化一体办公室和超级连接的未来状态,全心全意帮助我们的客户乃至社区通过业务、流程和技术转型实现长期价值。我们通过独特的Research 2.0方法实现这一目标,重视消费者、顾问、业务流程和技术供应商之间的合作。我们的研究基于讨论及对福布斯全球企业2,000强进行的5,000多次调查的主要数据为基础。



作者

毕马威

Alex Holt是毕马威科技、媒体和电信行业主管合伙人，常驻硅谷。作为一名拥有超过20年国际经验的高管，Alex加入英国毕马威担任首席运营官，并于2015年担任英国TMT行业负责人。Alex于2018年迁往美国，担任硅谷几家大型科技公司的全球客户项目主管合伙人。2020年，他承担起更大的责任，负责管理收入达数十亿美元的毕马威全球TMT部门，领导数千名毕马威的专业人员，为TMT行业客户提供广泛的咨询、税务和审计服务。

✉ alexanderholt@kpmg.com

HFS Research

Don Ryan是HFS Research首席战略官，于2020年8月加入HFS Research。作为首席战略官，他负责指导HFS的所有定制/咨询、客户服务以及业务开发活动。在加入HFS之前，Don是毕马威全球研究和思想领导力总监，负责业务和外包服务、数字技术和人工智能部署。Don在预测技术趋势、量化品牌体验/客户忠诚度的市场影响以及分析商业运营模式的变化性质方面具有丰富经验。凭借在TNS、META集团、Current Analysis和FEDEX的研究和分析工作以及在沃顿商学院的教育所获得的洞见，Don帮助HFS客户确定新的方向和机会。Don的研究重点是领导以研究为基础的大型咨询项目，涉及科技、媒体和电信垂直行业以及企业应用平台和生态系统。

Melissa O' Brien, 研究主管

Ramanan Rajagopalan, 客户总监



联系我们



陈俭德
Daniel Chan

毕马威中国通信、媒体及科技行业主管合伙人

☎ +86 (21) 2212 2168

✉ daniel.chan@kpmg.com



高人伯
Dennis Gao

毕马威中国管理咨询服务合伙人
通信、媒体及科技行业

☎ +86 (20) 3813 8488

✉ dennis.gao@kpmg.com



陈立节
Felix Chen

毕马威中国数据治理主管合伙人

☎ +86 (10) 8508 5433

✉ felix.chen@kpmg.com

毕马威审计客户及其附属公司或相关实体可能不允许使用本文所述的部分或全部服务。

本刊物经毕马威国际授权翻译,已获得原作者(及成员所)授权。

本刊物为毕马威国际发布的英文原文“The Data Imperative”(“原文刊物”)的中文译本。如本中文译本的字词含义与其原文刊物不一致,应以原文刊物为准。

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息,请扫描二维码或登陆我们的网站:

<https://home.kpmg.com/cn/zh/home/about/offices.html>

所载资料仅供一般参考用,并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料,但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2021 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所, 毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司, 毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所, 及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所, 均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有, 不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

本文中,“我们”、“毕马威”指的是毕马威国际有限公司内的全球组织或一个或多个成员所,它们都是独立的法人实体。

Evalueserve设计。

刊物名称: 重写数据策略, 让近两年的数字化投资释放新价值

刊物编号: 137705-G

刊物日期: 2021年11月