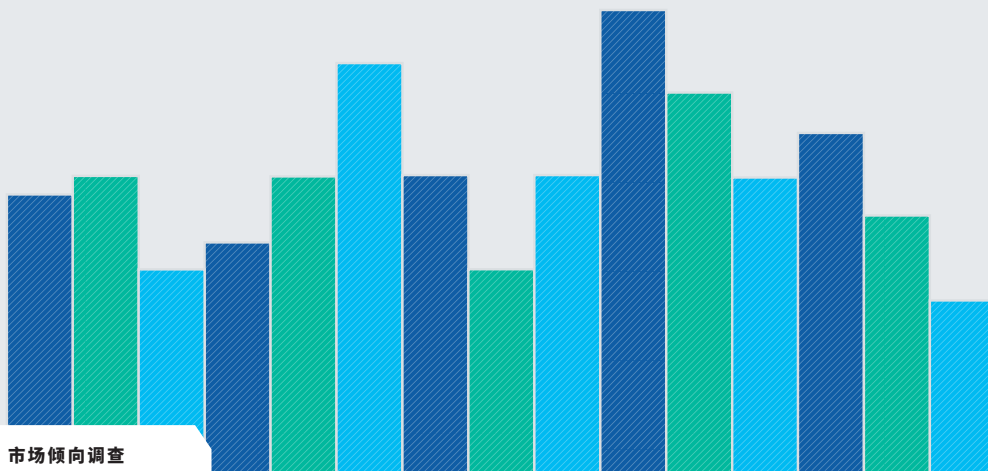




**Harvard  
Business  
Review**

ANALYTIC SERVICES



市场倾向调查

# 在新冠肺炎疫情后 世界加速转型



赞助商



**Red Hat**

## 天花乱坠的宣传是真的

“数字化转型”一词经常会引起人们的怀疑。尽管（或者说纵然）事实上数字化转型战略已经被广泛讨论了 10 多年，但人们往往会觉得它很模糊，这个概念也很容易被误解。在接受《哈佛商业评论》分析服务调查的高管中，有 26% 的人认为他们面临的最大的公司挑战之一是缺乏明确定义的数字化转型战略，这也就不足为怪了。

然而，在今年的调查中（这是《哈佛商业评论》分析服务的第三次年度调查），令人惊讶的是，高达 95% 的高管表示，数字化转型战略在其所处行业内的重要性正在上升，这是迄今为止记录的最高比例。如何解释这种上升趋势呢？

简而言之，新冠肺炎。

此次全球疫情从负面角度凸显了利用技术作为杠杆来改变企业目标实现方式的必要性。新冠肺炎疫情使我们的数字化转型战略面临考验。能够快速成功地应对变化的企业和不具备这种能力的企业之间不断扩大的差距正在验证数字化转型战略的价值。

换言之，天花乱坠的宣传是真的。

### 每人都有个计划，直到被一拳打到脸上。

今年的调查中更令人惊讶的一项发现也许是，业务连续性和弹性 (38%) 已经取代盈利能力和生产力 (各 35%)，成为受访高管在数字化转型工作中最常提到的业务目标。

从利润到弹性的重心转移非常显著，特别是在当今世界，业务决策越来越受到回报短期结果的市场压力的影响。这种显著变化是为什么？

新冠肺炎疫情直白地表明，所有创新和增长引擎的寿命都是有限的，而且始终面临被彻底颠覆的风险。或者，就像拳击手迈克·泰森曾经说过的那样，“每人都有个计划，直到被一拳打到脸上。”

### 那么，数字化转型的领导者要如何调整他们的战略？

我们已经看到了工作方式的显著变化，比如基于团队的远程和混合工作模式，以及对业务敏捷性的全面关注。新冠疫情应对措施促进了这些变化，而技术采用也对变化起到了加速作用，逐渐形成了能够在新冠疫情后的世界提供更大弹性的商业文化。

我们也看到了类似的激进转变，以混合云作为企业 IT 的运营模式。私有云、公共云和多种云平台能力的结合有助于建立一个能够平衡可选性和一系列使能约束条件的数字业务平台，并促进业务弹性。

您会采取什么措施？诚邀您阅读本次调查的结果，以了解更多关于数字化转型领导者今天在做什么的信息，以便更好地为您未来的战略提供信息支持。



Michael Walker

开放创新实验室和转型服务负责人  
红帽

# 在新冠肺炎疫情后 世界加速转型

很明显，新冠疫情从根本上扰乱了全球各行业的业务运营。只需找一位超市高管问问就知道了，其所在公司不得不迅速转向无接触取件和送货上门的新常态。但是，疫情是否也扰乱了近年来一直是大型企业首要任务的数字化转型战略？

《哈佛商业评论》分析服务对全球多个业务领域的 522 名高管进行的第三次年度数字化转型调查发现，数字化转型战略受到了疫情的冲击。90% 的受访者表示，新冠疫情加快了其公司的现代化工作的时间安排。“新冠疫情已经成为转型项目的巨大催化剂。”总部位于纽约的管理咨询公司 Oliver Wyman 的德国和奥地利市场主管 Kai Bender 表示。“在无法以模拟方式与客户沟通的情况下，扩大数字服务成为当务之急。”

接受调查的全球高管几乎一致 (95%) 认为，在过去 12 个月里，数字化转型在他们的行业中变得越来越重要。此外，76% 的高管表示，转型对业务成功的重要性显著提高，这比《哈佛商业评论》分析服务去年的调查结果高出 6 个百分点。

在这种背景下，高管们正在重新审查其转型计划的关键方面，包括这些计划在多大程度上支持自疫情以来重新调整优先顺序的业务目标。变革推动者们也关注新的转

## 重点



在受访者中，**95%** 的全球高管认为在过去 12 个月，**数字化转型**在他们的行业中**变得越来越重要**。



**90%** 的受访者认为新冠疫情**加快**了他们所在公司的转型工作**进程**。



**58%** 的受访者表示，自疫情开始以来，其公司的**转型策略**非常有效，这一数字远远高于疫情爆发前的 **20%**。



“我们看到，很多行业都开展了数字化项目，企业将服务成本降低了 50%，同时也增加了企业和客户之间的接触点。” Oliver Wyman 的德国和奥地利市场主管 Kai Bender 说。

型挑战和阻碍现代化三大基本支柱（文化、业务流程和技术）的持久问题。例如，26% 的受访者表示，其公司最大的流程挑战之一是缺乏明确定义的转型战略。

调查揭示了拥有卓越转型历史成就的公司将采取哪些措施来推动持续的成功。由此呈现的是一系列具体措施，其他公司可以效仿这些措施，以支持短期业务目标和长期战略需求。

“业务发展速度的变化比以往任何时候都更快。”德克萨斯大学达拉斯分校副教授、某咨询和 IT 服务公司研究部全球主管 Jeff Kavanaugh 表示。“疫情正在迫使企业具备更大的灵活性，以便企业能够更快速地应对面临的任何变化。正如达尔文所说，生存下来的物种，不是最聪明的，也不是最强壮的，而是最能适应改变的物种。”

## 评估疫情的影响

新冠疫情不仅加快了转型项目的推进，也促使高管们以新的眼光看待他们的现代化工作。“过去，一些公司在做出重大决定时往往会保留，比如以虚拟方式召开重要业务会议，或转向完全无纸化的工作流程。” Kavanaugh 说。“疫情促使人们做出重大改变，而不再担心如果事情不成功会带来什么后果，因为出于健康考虑和尝试新事物的意愿，这样做势在必行。”

最新的调查数据显示了受访者对转型的不同看法。在被问及他们在疫情爆发前的策略表现时，只有 20% 的调查受访者认为他们的工作是有效的。这一数字与高管们在去年的调查中对其转型工作的评估相符。然而，自新冠疫情爆发以来，高管们对转型工作进展变得更加乐观。超过一半 (58%) 的高管表示，自疫情开始以来，其在公司的转型战略一直卓有成效。

在整个新冠疫情危机期间，对转型有效性的积极评价的上升可能源于以下四个主要影响因素：一是新冠疫情给企业的现代化工作带来了新的紧迫感，带动了一波投资浪潮，以保持企业运行，并且为客户提供更广泛的数字服务，例如在线交易。“这场疫情促使企业做出了以往被认为很难做到的改变，比如远程工作或远程医疗。”麻省理工学院斯隆管理学院高级讲师 George Westerman 说。“高管们一直以来可能都在担心没有人会接受这些变化，但忽然之间，那些疯狂的想法听起来变得合理了，这加速了这些转变。”疫情可能有助于加速变革，但企业也必须采取行动，以确保当前和持续的成功。

另一个因素是，为应对新冠疫情而加快推进的转型工作，其作用不仅仅是使企业在办公室封锁和关闭实体店期间继续运营。受新冠疫情启发的现代化工作减少了支出，也增强了客户参与。“与实体业务相比，在数字世界服务客户的成本要低得多。” Oliver Wyman 的 Bender 表示。“我们看到，很多行业都开展了数字化项目，企业将服务成本降低了 50%，同时也增加了企业和客户之间的接触点。”

还有一个因素是，许多企业在疫情前完成的转型工作使它们在新冠疫情爆发后受益。71% 的受访者表示，之前的数字化转型工作使他们的公司能够更好地应对疫情带来的挑战。

最后，对转型有效性的评估也可能是一个信号，预示着加速的现代化进程为不断变化的业务目标提供支持。例如，虽然盈利能力、客户增长和改进产品和服务等传统目标仍然很重要，但企业将其他一些领域放在了更优先的位置。2021 年，提高业务连续性和弹性的目标已经与提高与运营和业务工作流相关的敏捷性挂钩，成为最高业务目标。在所有业务目标中，连续性/弹性的重要性上升幅度最大——排名上升了 21 个点，是疫情前的两倍多。图 1



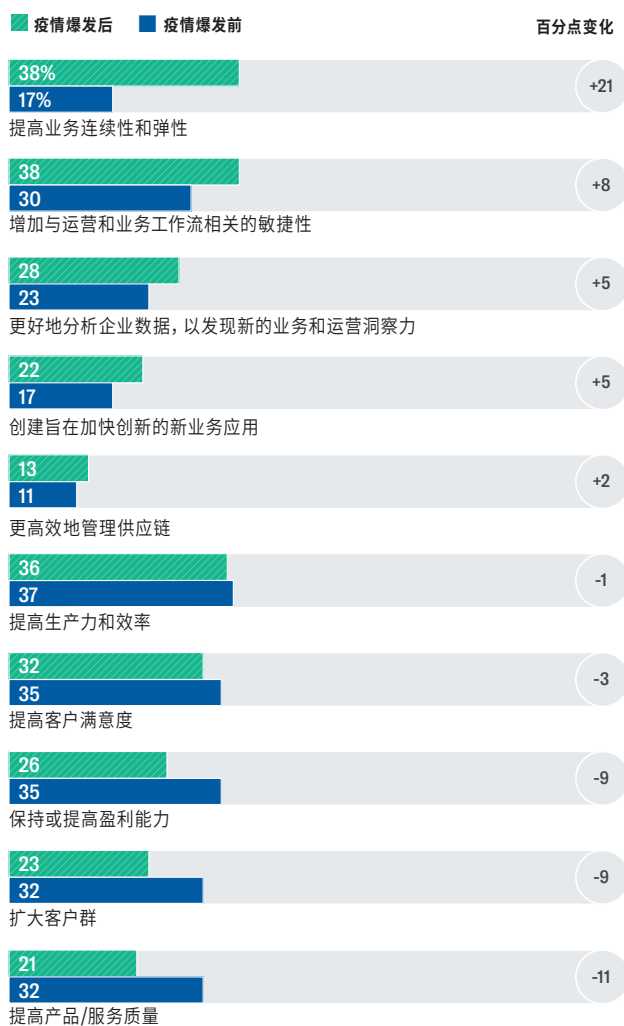
## 84% 的受访高管表示, 拥有正确的企业文化对其公司的数字化转型很重要。

图 1

### 新冠肺炎疫情颠覆了业务目标

业务连续性成为首要任务

在新冠肺炎疫情爆发之前, 贵公司数字化转型工作的主要业务目标是什么? 自新冠肺炎疫情爆发以来, 贵公司的主要业务目标是什么?



来源:《哈佛商业评论》分析服务调查, 2021年2月

改善业务连续性的动力很可能源于企业认识到, 全球业务中断对一家公司的生存构成了威胁, 而不是很少有公司有足够资源能完全解决的最坏情况。

自从新冠疫情爆发以来, 当今的另一个主要业务目标, 即提高与运营和业务流程相关的敏捷性, 重要性跃升了8个百分点。“通过数字化, 企业有了追求高效率的驱动力。”德克萨斯大学达拉斯分校的 Kavanaugh 表示。“一旦一家公司将流程数字化, 它就可以应用规则和人工智能来实现这些流程的极度自动化。”

另外两项更重要的优先事项, 即提高创建旨在加速创新的新业务应用的能力以及使用企业数据来发现新业务和运营洞察, 其重要性都上升了5个百分点。总之, 对敏捷性、创新和分析的关注表明, 高管们对实现持续变革和快速理解市场变化的兴趣日益增长。

调查数据还显示, 企业不只是在重新思考业务重点; 也在把钱投向自己的理想领域。超过一半 (53%) 的受访者表示, 自新冠疫情爆发以来, 获得转型资金并没有变得更加困难。相反, 尽管疫情给许多企业造成了财务困难, 但这些公司仍能继续获得资金。持续投资的必要性显而易见; 97% 的受访者表示, 2021年及以后, 转型成功将成为行业中一个重要的竞争因素。

受访者在未来几个月将如何指定资金用途? 正如本报告下文将展示的, 高管们将密切关注成功转型的三大支柱: 拥有正确的文化、业务流程和技术。84% 的受访高管表示, 正确的企业文化对数字化转型很重要。对文化的重视延续了之前调查中出现的趋势。图 2 请注意, 尽管受访者对文化的重要性给予高度认可, 但他们明白, 转型需要公司同时处理多项任务——有 89% 的受访高管认为, 取得成功需要解决所有三个问题。



“当员工远程工作时，聪明的企业将会制定流程，使（非正式会议）更可行。”

百森商学院信息技术与管理学特聘教授 Thomas Davenport 说。

图 2

### 成功取决于转型的三大支柱

正确的文化是关键，但关注流程和技术也很重要

以下各项对贵公司的成功数字化转型工作有多重要？[认为支柱比较重要到非常重要的受访者]



来源：《哈佛商业评论》分析服务调查，2021年2月

劳动力因素是形成为转型做好准备的文化的重点领域。人才发展是文化变革的关键组成部分。79%的受访者表示，与过去相比，吸引新人才和提高员工技能是数字化转型工作中更重要的优先事项。另一个目标是在居家办公的员工中增强企业团队建设和忠诚度。“文化转型和变革管理吸引了更大的关注，因为当大量员工居家办公时，留住人才要困难得多。”Bender说。“高管们需要尽最大努力确保远程员工继续对公司保持身份认同。”

### 挥之不去的转型挑战

尽管新冠疫情加快了转型计划和业务目标的重新调整，但高管们认为现代化工作的主要障碍并没有改变。与前两次调查一样，此次新研究显示，企业仍在努力应对三大转型支柱问题。不幸的是，疫情正在加剧这三个领域的一些问题。

例如，2020年报告中的重点调查数据指出，文化问题是三大转型支柱中通向整体成功的最大障碍。今年，有最多的受访者（高达46%）认为文化是转型的障碍。受访者指出了造成文化挑战的多个深层因素。26%的受访者认为，在分析或数字系统方面缺乏经验丰富的人才和技能，是企业在转型方面面临的最大的文化挑战。同样比例（25%）的人认为是公司的惰性，而23%的人认为业务人员对变革的抗拒是公司面临的最大的文化挑战。

在新冠疫情发生之前，克服文化挑战非常重要，但疫情导致的办公室关闭为改善这方面的问题增加了另一层困难。企业必须平衡两种不同的需求：一些人只在现场工作（例如那些在生产线上工作的人），而知识型员工和其他人大多数时间喜欢远程工作。混合员工队伍可能会使推动创新变得更加困难。“某些活动，比如提出新产品创意，很难在远程环境中完成。”百森商学院(Babson College)信息技术与管理学特聘教授 Thomas Davenport 说。“这些活动部分依赖于闲聊和走廊里的偶遇。当员工远程工作时，聪明的企业将会制定流程，使（非正式会议）更可行。这可能意味着每周安排一天在办公室，让员工有机会进来见面和聊天。”

过时的工作流程代表了另一个转型挑战。38%的受访者表示，流程问题阻碍了现代化工作的推进。是什么导致了流程问题？近一半（48%）的受访高管表示，与更新现有业务策略和流程相关的复杂性和资源需求是推动企业内数字化转型的最大流程挑战。

第三个转型支柱——技术现代化，也面临阻碍。29%的受访高管认为技术障碍是转型的阻碍之一。最多的受访者（31%）认为当前IT环境的复杂性是转型面临的最大的技术挑战。这一比例几乎是第二高选择“缺乏分析能力”的两倍，有16%的受访高管选择了“缺乏分析能力”。

在过去的一年中，与文化、流程和技术相关的障碍可能没有得到足够的重视。许多企业都在争先恐后地忙于扑灭疫情引发的威胁业务的“火灾”。在未来几个月里，一些企业将重新审视哪些危机措施必须正式化和改进，以使今后的转型取得成功。

## 推动变革的五种方式

企业现在必须从过去一年的转型经验中汲取教训，并将其转化为新的策略。调查中被确定为“领导者”的一组公司计划为这一流程提供信息支撑。这些企业表示，他们的转型举措在新冠疫情爆发前取得了成功，在危机爆发后这些策略仍然非常有效。此外，学术研究人员和管理顾问提供的见解可以补充和丰富领导者的经验。数据和专业知识相结合最终形成了五个步骤，企业可以在未来的几个月里采取这些步骤来更好地了解他们的转型历程，解决三个支柱中的现代化障碍，并衡量持续的进展。

注重态势感知。无论是在内部运营方面还是在整个市场中，面对发生得如此之快的种种变化，管理人员应该花些时间更好地了解公司的当前状态，以确定如何更新转型策略。“适应或学习的第一步是透彻了解外部环境是什么样的。”麻省理工学院 Seley 特聘管理学教授 Deborah Ancona 说。她解释说，进行此类评估的一个框架是意义建构，这是领导力模型的一个关键部分，旨在帮助决策者了解快速变化的形势并更新业务计划。

从意义建构模型中借鉴的原则可以为来自不同部门的员工开会讨论下一步转型提供指导。为了确保多样化的创意和观点能够在这些会议上呈现，一些企业开始转向 Ancona 所说的“X 团队”。这些团队不仅汇集了来自多个内部利益相关者的意见，也汇集了来自公司外部专家的意见，包括可能在选定的、互利的项目中合作的竞争对手。“X 团队的工作是突破界限的。”她说。“一个外向的、具有适应性的学习结构，将公司的不同部分和更广泛的生态系统结合在一起，可以促进新的业务模式、产品和流程的发展。X 团队还可以帮助高级领导团队学习利用不同团队的意见来规划公司战略。”

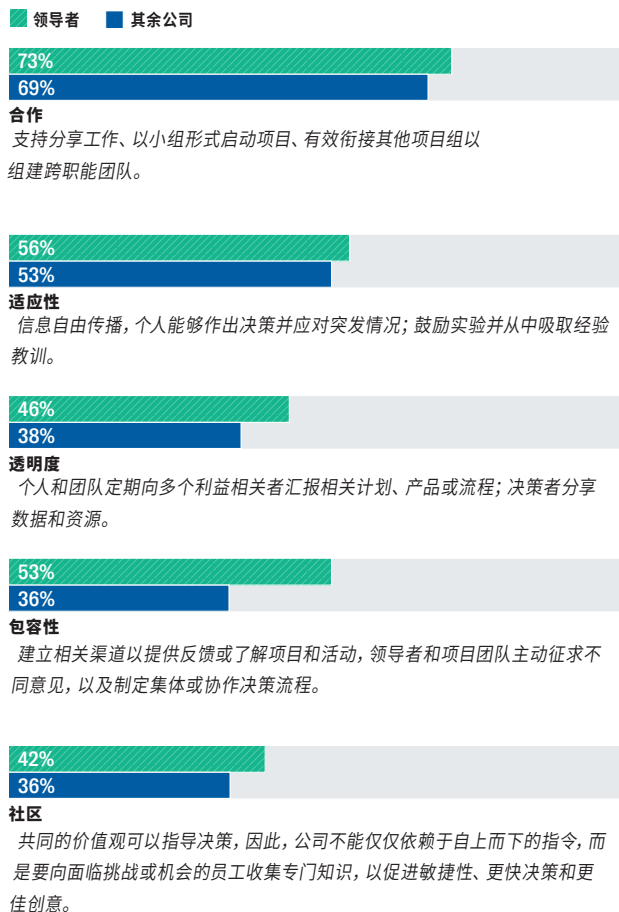
高管们将付出双倍努力来克服文化挑战。企业在制定疫情后发展路线图时，也要应对文化变革的五个关键要素。图 3 领军企业在协作和适应能力方面表现出了与其他企业相似的投入程度，但领军企业的突出之处在于它们对少数几个重要领域更有兴趣。一个是透明度，即，多个团队和决策者通常会相互分享信息。认为这是一个重点领域的领导者比其他受访者多出 8 个百分点。领导者们高度关注的第二个领域是社区，这是一种寻求共同价值观来指导决策的方法。42% 的领导者

图 3

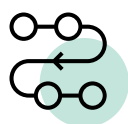
### 文化变革促进转型

领导者注重合作和包容的文化

贵公司专注于以下哪一种文化特征，以便实现公司数字化转型？



来源：《哈佛商业评论》分析服务调查，2021 年 2 月



## “企业有机会理清和简化流程，从而更有可能实施更多的数字创新。” 麻省理工的 George Westerman 说。

表示，他们从最接近挑战或机会的人那里寻求专业知识，以促进敏捷性、更快的决策和更好的创意，而其他受访者中这一比例为 36%。

领导者与同行企业的第三个不同之处是包容性，包括鼓励管理者 and 项目团队积极征求不同的观点。超过半数 (53%) 的领导者关注这一领域，而其他受访者的这一比例为 36%。Bender 说，企业正在纷纷采取重要举措，以变得更具包容性。“许多公司意识到，他们必须投入新的精力来维持一对一的关系。”他说。

Bender 补充说，高层领导用来调动和激励员工的沟通系统需要从广播导向转变为更加个性化的方式。“管理层需要与员工进行个人互动，尤其是在员工在办公室工作的时间减少的情况。”他解释说。“否则，公司的目标和价值观“对员工来说就不那么明确了”。

一些高管正在鼓励高级员工和一线员工之间的信息双向流动。“高效的企业正在更多地以一种更具沉浸感的、基于基层运动的方式与员工进行对话。”Bender 说。“与（一项新政策）从天而降相比，如果与员工之间存在相互承诺，员工会更容易支持决策。”

企业还要应对另一个由疫情引发的文化挑战——如何在员工有部分或全部时间远程工作时保持他们的积极性。“随着我们走出疫情，这将是一个很好的时机，可以用来分析数据、了解什么对特定类型的工作安排有效，什么无效。”百森学院的 Davenport 说。“例如，远程工作的员工是否和现场工作的员工一样快乐和高效？有一个寻找这些问题的答案的绝佳机会。”

流程现代化提供了基本的好处。当文化变革理所当然地成为转型管理者关注的焦点时，高管们也应该密切关注流程的现代化。改进流程可以产生经济效益，从而为其他转型计划释放资源。“高管们在考虑数字化转型时非常关注客户体验和业务模式。但我的建议是，不要忽视内部运营的现代化，它可能是竞争优势的一个巨大来

源。”MIT 的 Westerman 说。“企业有机会理清和简化流程，从而更有可能实施更多的数字创新。”

为了使流程现代化，57%的领导使用持续集成/持续交付(CI/CD)，这是一个用于加快新应用的推出和不断增强，以满足不断变化的业务需求的流程。图 4 相比之下，只有不到三分之一 (30%) 的其他受访者采用了这种方法。通过采用精益方法或创业方法，领导者进一步将自己与其他受访者（分别占 39% 和 26%）区分开来。

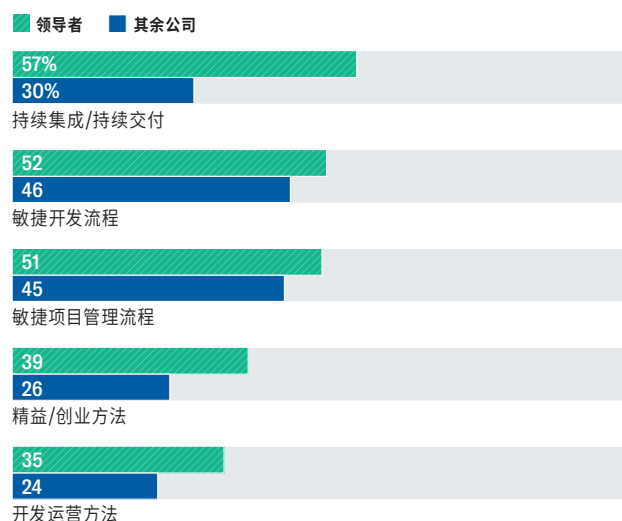
领导者和同行在 IT 内部和外部活动中采用敏捷方法的比例相似。47% 的受访者表示，其所在公司已经实施了敏捷开发流程，同样地，有 46% 的受访者表示，他们的公司中已经在使用敏捷方法

图 4

### 过程现代化以敏捷方法为目标

领导者与同事区分开，更加专注于敏捷

贵公司实施了以下哪项流程变更以支持数字化转型？



来源：《哈佛商业评论》分析服务调查，2021 年 2 月



支持项目管理流程。敏捷方法鼓励组建跨职能团队这样的行动，通过一系列迭代举措促进转型。

领导者将敏捷方法和 CI/CD 指南作为加速工作流程的资源，对它们赋予了更大的重要性——超过一半的领导者在他们的数字化转型工作中应用了这两个框架。一些管理顾问认为，促进灵活性和变革的技术认识到了当今的市场现实。“如果你注意看批准信贷或保险申请的流程，你会发现，如果它们不是实时的，这样的决定如今已经无法让人接受了。” Bender 说。“专注于提高处理速度是当今企业最重要的目标之一。”

技术现代化需要一种涵盖多个层面的策略。转型资深人士表示，流程现代化通常与技术转型密切相关。这种联系的存在是因为加快业务工作流的最大障碍之一是遗留技术。一个特别顽固的遗留问题是数字“意面”（混乱），即随着时间的推移，IT 系统和应用程序不断定制化，由此产生的管理和维护复杂性。“通过重新思考业务流程和清理遗留问题，企业会变得更加敏捷。” Westerman 说。

“精简的系统可以为企业提供更简洁的信息、让企业更加敏捷，能够更有效地与客户打交道。”

高管们收到了这一讯息。一半的受访者表示，他们计划在未来 12 到 18 个月投资于业务流程自动化，这一举措可以直接解决 IT 复杂性和工作效率低下的问题。图 5 领导者预计将增加比同行高出 4 个百分点以上的自动化投资。与其他受访者的区别之处在于，领导者更关注另一个技术领域——应用程序开发平台。在投资有助于快速推出软件和服务以应对新的业务重点的系统方面，领导者和其余企业之间的差异达到 13 个百分点。

领导者还表示，他们对投资两个领域，以更好地理解 and 利用企业数据更感兴趣。领导者计划在人工智能、机器学习技术以及云分析平台方面的投入分别超过同行 4 个百分点和 6 个百分点。

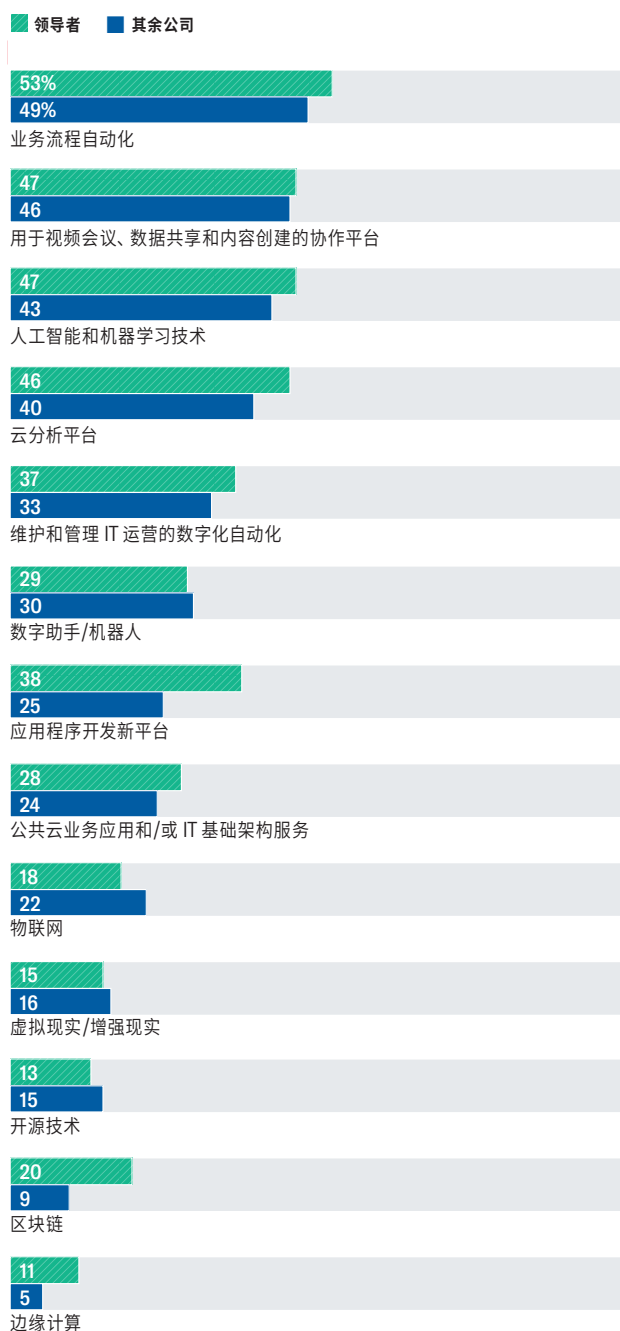
此外，近一半 (47%) 的领导者计划为支持视频会议、数据共享和内容创建的协作平台拨款。鉴于新冠疫情使远程办公得到广泛应用，对协作系统的关注并不令人意外。为了提高分析能力，41% 的公司计

图 5

### 流程自动化成为投资重点

领导者还注重新的发展平台

贵公司计划在未来 12 到 18 个月投资哪些新技术来支持数字化转型？



来源：《哈佛商业评论》分析服务调查，2021 年 2 月



**数据表明，越来越多的高管认为，高效的后端服务是留住客户的基础，考虑到吸引新客户所需的费用，这对于保持盈利很重要。**

划投资云分析平台。“早在疫情之前分析就已经是当务之急了，它们的重要性越来越高。”Bender说。“从计算客户生命周期的价值到确保公司向特定客户提供合适的产品，分析（包括人工智能）是可以改善和转变业务的工具。这样的分析是当下和未来的发展趋势。”

企业也必须监督进展，以保持转型朝着正确的方向前进。为了判断数字化转型工作成功与否，调查受访者正在关注各种业务和性能指标。超过半数（55%）的高管关注增长和增加营收的业绩指标，而有类似数量（53%）的高管表示，他们会评估运营效率。紧随其后的盈利能力和客户保留率分别是48%和44%。

在过去12个月里，其中两个关键绩效指标（KPI）受到了更严格的审查：在疫情时期，作为衡量成功的指标，对效率的关注上升了17个百分点，而客户保留率达到了13个百分点。对效率和客户保留率的关注表明，疫情已经改变了高管们看待业务的方式。当客户越来越依赖在线渠道与企业打交道时，竞争对手必须找到提供优质数字体验的新途径。数据表明，越来越多的高管认为，高效的后端服务是留住客户的基础，考虑到吸引新客户所需的费用，这对于保持盈利很重要。

KPI显示，全球企业正从数字化转型工作中受益。43%的高管表示，由于其所在公司的数字化转型工作，运营效率显著提高。效率的提高可能源于对最新数字工具和流程现代化的投资。但正如之前的调查所显示的，企业文化现代化仍充满挑战。只有大约四分之一（28%）的受访者认为这方面有显著改善。但出现了向好的迹象；在之前的调查中，只有16%的受访者认为文化变革有显著改善。

领导者有更多的理由对他们的转型进程感到乐观。他们注意到，运营效率和员工满意度有了显著提高。在这两个类别中，表示业绩改善的领导者数量都比其他样本高出19个百分点。经济利益是另一个值得成为领导者的原因；在表现优异的分组中，超过11%的高管表示，由于数字化转型，盈利能力得到了显著提高。

## 放下过去

新冠疫情对全球企业的影响可能会在未来数年一直延续。疫情已经重新确定了各行业领域和地理区域企业的业务目标优先级。疫情的持续影响正迫使高管们重新审视和调整数字化转型计划，包括实现企业业务系统数字化和 workflows 自动化的速度。与此同时，企业仍继续关注与转型的三大支柱（文化、业务流程和技术）相关的挑战和机遇。幸运的是，数字化转型的领先研究人员和实践者正在带来新的最佳实践。

未来几个月，在高管们决定如何推动现代化时应该准备好接纳新想法。“问题不在于如何回到过去的工作方式。”Westerman说。“问题在于，企业如何利用所获经验，为迎接未来发展做出正确的改进组合。”

## 研究方法和参与者简介

从《哈佛商业评论》读者（杂志/电子期刊读者、客户、HBR.org 用户）中共选出 522 名受访者填写了此调查问卷。所有受访者都位于美国。

### 公司规模

**38%**  
10,000 名或更多  
员工

**31%**  
1,000 - 9,999  
名员工

**10%**  
500-999  
名员工

**21%**  
100-499  
名员工

### 资历

**25%**  
行政级  
管理人员/  
董事会成员

**20%**  
高层  
管理人员

**18%**  
中层  
管理人员

**14%**  
其他等级

### 关键行业领域

**15%**  
金融服务

**11%**  
科技

**10%**  
教育

**10%**  
制造业

**8%**  
政府/  
非营利机构

**8%**  
商业/专业服务

所有其他分别低于  
8% 的行业

### 工作职能

**21%**  
公共/行政级管理人员

**9%**  
销售/商业  
开发/  
客户服务

**8%**  
咨询

所有其他分别低于  
8% 的职能部门

### 地区

**39%**  
北美洲

**22%**  
亚洲

**19%**  
欧洲

**9%**  
拉丁美洲

**7%**  
中东/非洲

因四舍五入，数据合计值可能不是 100%。



**Harvard  
Business  
Review**

ANALYTIC SERVICES

## 关于我们

哈佛商业评论分析服务机构是哈佛商业评论集团的一个独立的商业研究部门，负责对重要的管理挑战和新兴的商业机会进行研究和比较分析。为了提供商业智能和同行团体洞察，每一份报告都是基于原始的定量和/或定性研究和分析的结果而发表的。定量调查由 HBR 咨询委员会、HBR 全球研究小组进行，并且定性研究由来自《哈佛商业评论》作者社区内外的高级企业高管和主题专家进行。请发送电子邮件至 [hbranalyticsservices@hbr.org](mailto:hbranalyticsservices@hbr.org) 联系我们。

**[hbr.org/hbr-analytic-services](https://hbr.org/hbr-analytic-services)**