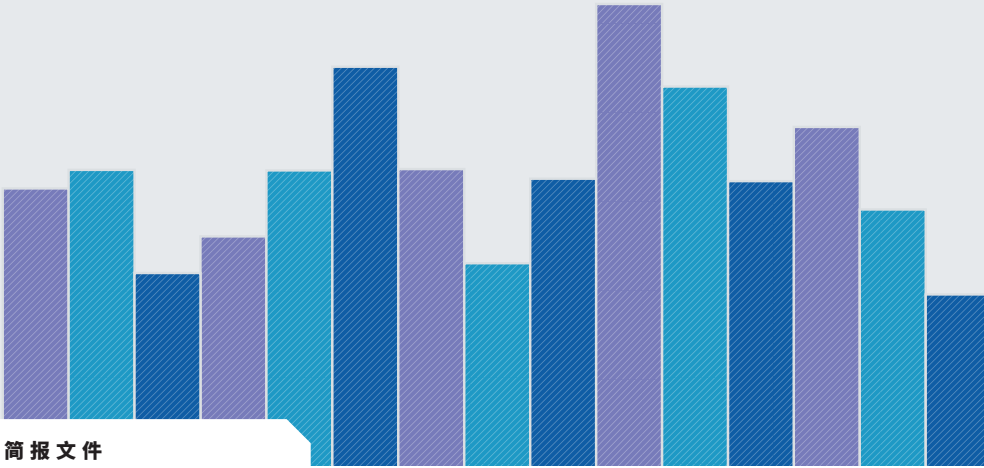




**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



简报文件

理解亚太地区在数字化转型方面的成功



赞助商



Red Hat

赞助商观点

我很高兴这次亚太地区调查的结果在一个关键的历史时刻公布。在最近的记忆中，没有什么能比目前的 Covid-19 疫情大流行更能影响个人、企业和社会。

这项对 200 多名企业高管的调查证实了我们的团队在过去 10 年里在亚洲目睹的一些变化。例如，我们已经看到亚洲公司如何抓住数字化转型作为一种战略，这不仅是为了增长，也是为了生存。

通过艰苦的工作和教育，红帽已经提高了对开源和我们的开放文化的认识。众所周知，我们的成功部分归功于我们所遵循的文化和实践。

这项由哈佛商业评论分析服务机构与红帽联合进行的调查显示，越来越多的亚洲公司越来越愿意接受文化变革，并致力于打造精英管理型组织。我们知道，任人唯贤会带来更好的合作和好的理念。

调查突显出了亚洲公司如何在数字化转型战略的成功方面领先于全球同行，但这并不意味着我们可以高枕无忧。我们还有很多事情要做。事实上，这项调查还显示，亚太地区的企业需要在人工智能和机器学习投资方面迈出更大的步伐。

如果说有什么不同的话，那就是目前的疫情大流行正在证明，自动化和数字化转型运动不仅应该继续，而且应该加速。我相信读者们会发现这项研究信息非常丰富。我们期待与您合作。



Dirk-Peter van Leeuwen
高级副总裁兼总经理
红帽亚太区

理解亚太地区在数字化转型方面的成功

在成功进行数字化转型方面，亚太地区 (APAC) 值得世界其他地区借鉴。

哈佛商业评论分析服务机构最近的一项调查显示，26%的亚太公司表示他们的数字化转型战略非常有效，而世界其他地区的同行中只有19%的公司这样认为。亚太地区在转型效率上的差异转化为该地区企业的重要商业优势，包括帮助它们比全球同行更快地向市场推出新产品和服务。

此外，近95%的亚太地区高管表示，在过去18个月，利用创新技术来创造新的商业模式、产品或服务变得越来越重要。

在 Covid-19 时代，现代化的必要性对世界各地的组织都具有新的意义。“数字化转型已经提上公司议程一段时间了，但我们现在目睹的消费者转变正在挑战那些在过去一直减缓转型速度的范式，”波士顿咨询集团 (BCG) 驻澳大利亚悉尼办事处常务董事兼高级合伙人 Stefan Mohr 说。“整个[亚太]地区的高管们都表示，时间越来越紧迫，并且他们的转型目标正变得更加雄心勃勃。”

无论是为了保持现有转型战略的有效性，还是为了在 Covid-19 疫情爆发后扩展计划，亚太地区的高管们明白，他们的努力需要转型变革的三个基本要素——文化重组、有针对性的技术投资和业务流程改进。正如主要报告《反思数字化转型》所示，这些基本要素也是全球高管们最关心的问题。”在亚太地区，一些组织（包括 Australia and New Zealand Banking Group (ANZ)）正在把这些面向变革的基本要素作为其企业标识的一部分。

“转型不是只发生在一段专注的时期内，之后就没有变革的事情，” ANZ 企业领域主管 Anthony Watson 表示。“我们的座右铭是，不断变革绝对是我们组织 DNA 的一部分，也是该地区其他组织 DNA 的一部分。我们对整个组织都有这样的期望，那就是我们将不断进步。”

重点



95% 的亚太地区 (APAC) 高管表示，过去 18 个月，数字化转型的重要性有所提升。



80% 的亚太地区商业领袖认为文化变革和技术现代化与数字化转型同等重要。



40% 的亚太地区高管正在快速开发并向市场交付新应用程序，而世界其他地区的这一比例仅为 23%。

亚太地区转型的独有特点

如何解释亚太地区的转型优势？早在 Covid-19 疫情压缩现代化时间表之前，市场压力就已经在推动亚太地区的组织制定旨在快速交付业务价值的转型计划。“与西方相比，亚太地区（尤其是中国）有更多的领导者们对缓慢转型的容忍度很有限，” BCG 香港办事处常务董事兼合伙人 Josh Ding 表示。“他们正在寻找快速、敏捷的转型项目。他们知道，如果太晚做出必要的变革，就可能落后[于竞争对手]。有时，我们甚至会看到内部竞争——两个不同的团队处理同一个项目，以取得快速成果。”

业务绩效指标显示了亚太地区企业在提高产品上市速度以及在其他重要领域（如员工参与度和财务回报）的表现优于全球同行。这些结果有助于解释为什么亚太地区的企业对自己的转型战略比同行更为乐观。

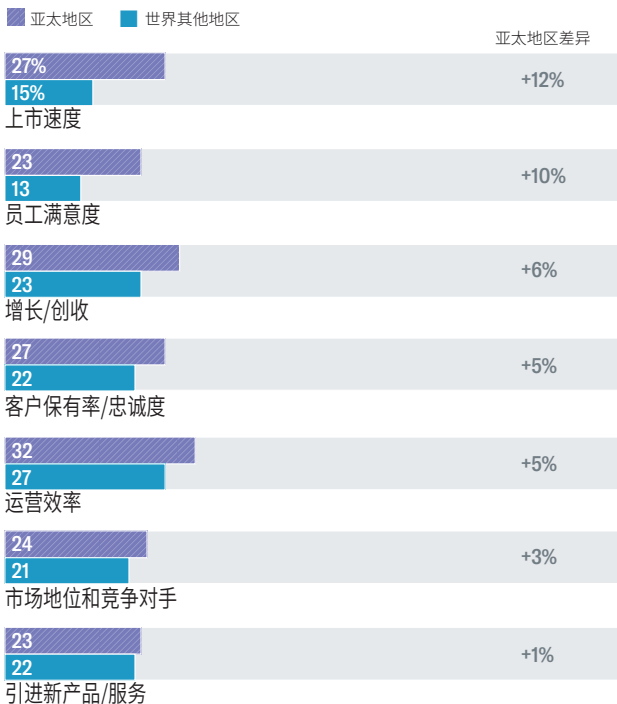
例如，27% 的亚太地区高管认为，通过数字化转型，他们的产品上市速度有所提高，而在其他地区，这一比例仅为 15%。此外，近四分之一（23%）的亚太地区公司报告称员工满意度有所提高，而其他地区的此类受访公司的比例仅为 13%。与全球同行相比，亚太地区的公司也报告了 6% 的由于转型成功而带来的增长优势。

图 1

亚太地区看到了业务 KPI 的优势

对速度的需求推动了亚太地区的创新努力

以下哪些公司绩效衡量指标因贵组织的数字化转型而得到显著改进？



来源：哈佛商业评论分析服务机构调查，2019 年 11 月

亚太地区在其他对商业成功至关重要的因素方面也表现出众。与世界其他地区相比，亚太地区的企业在客户保留率、忠诚度以及运营效率方面都有了更高的提升。“客户体验在‘心理’世界[与客户进行实体互动和数字互动的结合]中至关重要。”数字转型策略师、最近在新加坡国立大学担任首席讲师的 Hoe Siu Loon 表示。“这是增加客户基础和保留率的基础。”

亚太地区公司优先考虑文化变革

亚太地区的公司做了什么来实现这些差异，并在他们的数字转型努力中脱颖而出？该地区的高管们似乎已经找到了缓解一些棘手挑战的方法。与世界其他地区一样，亚太地区的高管们表示，作为现代化的三大基本要素之一的文化变革，以及技术和业务流程，已经给成功转型带来了重大障碍。但调查数据显示，与全球同行相比，亚太地区公司在解决这些障碍方面做得更多。例如，在五个基本文化特征方面，亚太地区的高管给自己公司的评分始终高于其他受访者。

亚太地区在文化特征方面的最大差异在于包容性和适应性。包容性衡量的是企业是否建立了沟通渠道，以便让领导者和项目团队积极从一线员工和其他人那里征求不同看法。适应性描述了信息如何自由流动，使个人能够做出决定并应对不断变化的条件。当市场条件迅速变化时，两者都是协作决策和敏捷性的必要组成部分。

“除了他们的正式职责之外，我们组织中的个人应该是变革的推动者，” ANZ 的 Watson 说。“当人们遇到组织需要做出变革以实现其目标的事情时，他们就会被赋能，并被期望去努力推动对话。”

这些领域的优势对亚太地区的企业来说是好消息，但行业分析师认为，在进一步培养转型文化方面还必须做更多事情，特别是在全球 Covid-19 危机期间，企业试图加快创新的情况下。“培养具有新工作方式的现代文化，对于吸引组织所需要的具有分析和数字创新专长的人才非常重要，” BCG 香港办事处常务董事兼高级合伙人 Tjun Tang 表示。“否则，这类人通常不会入职公司，或者不会留下来。”

要做到这一点，亚太地区许多公司将需要通过说服高管与员工进行更多协作互动，替换传统的层级管理结构。“我们正与高管们合作，让他们变得更像教练，”斯坦福大学高管项目教职人员兼学术主任 Behnam Tabrizi 表示，其中 Behnam 著有《Rapid Transformation》（《快速转型》）和《The Inside-Out Effect: A Practical Guide to Transformational Leadership》（《由里至外的效应：转型领导力实用指南》）两本书。“这意味着要花更多时间与一线职工在一起，倾听他们的问题，并帮助他们找到解决方案。它还需要创造一种环境，让人们能觉得足够安全来分享问题，甚至批评上司的决定。”

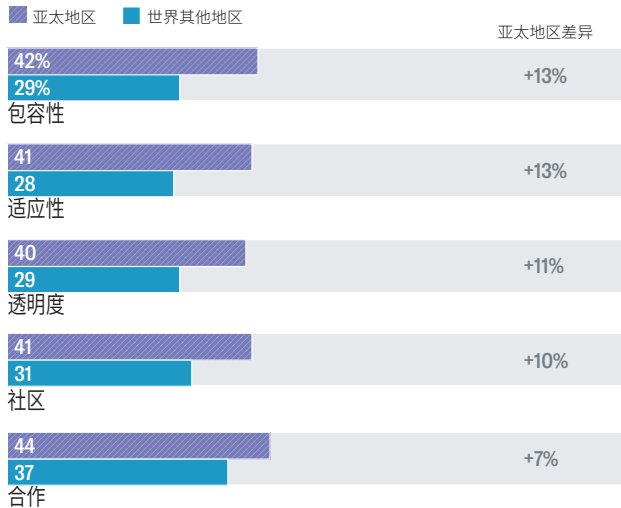
他说，与他合作过的两家公司（泰国的一家全国性银行和香港的一家全球性物流公司）的高管通过结合团队建设举措、新的激

图 2

文化是亚太地区转型的关键

高管们列举了在关键领域取得的进展

您所在组织的文化特征达到什么程度？



来源：哈佛商业评论分析服务机构调查，2019 年 11 月

励措施和技能发展，创造了更具协作性的环境。他们都看到了员工敬业度和忠诚度的提高，以及客户满意度的提高。

Tabrizi 没有掩饰让高管们改变想法的难度。“在某些情况下，要想改变传统领导者的思想和想法，需要付出很大的努力，”他表示。“通过运用现代的、西方的教练和协作思想，以及亚洲关心员工的理念，有巨大的机会可以改变公司的思维方式。从长远来看，具有这种文化导向的公司将会取得成功。”

但随着他们重新定义自己的角色，前进中的企业的高管必须继续在协作与他们的监督职责之间取得平衡。“随着员工对创新做出贡献的能力越来越强，高层领导必须确保团队不会变成飞向不同方向的无制导弹。”BCG 的 Mohr 警告称。“高管必须设置护栏，为实现特定的业务目标提供指导和协调。”

亚太地区正在把技术放在坚实的基础上

文化变革是数字化转型的一个关键要素，但亚太地区的商业领袖们认为文化变革与技术现代化是相互交织的——80% 的人认为这两个领域在他们的创新战略中同等重要。相比之下，世界其他地区的高管对这两项指标的重要性有更明显的区别，其中 83% 的高管认为文化最重要，而 74% 的高管认为技术最重要。

亚太地区对技术的关注似乎正在取得回报。在对转型非常重要的领域中，高管们对他们当前基础设施和应用程序架构的效率的评价要远远高于同行。例如，40% 的亚太地区商业领袖说，他们

正在迅速开发并向市场交付新的应用程序。相比之下，世界其他地区只有 23% 的高管这样说。图 3

“我们公司正在利用技术实现业务现代化，以更快、更有效地提供服务，” Watson 说。“在开发新金融产品的过程中，技术还能让我们更好地整合客户反馈。”

同样，39% 的亚太地区高管说，他们在有效地更新内部系统，而其他地区只有四分之一的高管这么说。近四成 (39%) 的亚太地区公司也在控制维护成本。这是在组织试图维护遗留的 IT 基础设施，同时投资于数字创新的过程中形成的一种克服摩擦的重要方法。公司在维护方面的支出越少，他们投入在创新上的财务资源就越多。但是其他地区只有四分之一多一点 (28%) 的公司有这样的预算灵活性。

最后，在快速响应客户需求的资源方面，地区差异非常明显。亚洲公司在这一领域给自己的评分较高，为 39%，而其他地区是 29%。

为了保持他们在 IT 效率方面的势头，亚太地区的高管们对于未来 12 到 18 个月在哪些方面进行投资有清晰的想法。但与世界其他地区相比，他们在一个领域仍将奋力追赶。过去 18 个月，亚太地区企业在分析企业数据方面的资源支出一直落后于同行。例如，亚太地区的商业领袖们在人工智能 (AI) 和机器学习等先进技术、预测分析等方面的投入不足。

这种情况即将改变——在未来 12 到 18 个月里，亚太地区的高管们将更多地关注分析平台。然而，当被问及未来一年左右计划投资哪些新技术以支持数字转型时，40% 的亚太受访者选择了人工智能和机器学习，比全球同行少 9%。亚太地区以外的公司在协作平台上的支出也将会更多，其比例与此类似。相反，亚太地区的公司在云分析平台上的投资将比其他公司略多一些。调查还发现了技术投资计划中的其他地区差异。亚太地区的企业计划在基于云计算的商业应用程序上的投资比其他地区的公司多 8%，并且在业务流程自动化方面的投资多 6%。

亚太地区的一些企业一直专注于做基础工作，以支持更多地使用人工智能和其他高级分析。“我们最大的关注点是成为一个数据驱动型组织，因为它能够有效地使用提供给人工智能等工具的数据，” Watson 说。“然后人工智能使我们能够从我们正在收集的大数据集中获得洞察力和智慧。但说到底，一切都归结于数据——我们如何看待它并从中提取价值。我们将继续在这一领域大举投资。”

亚太区的业务流程现代化计划

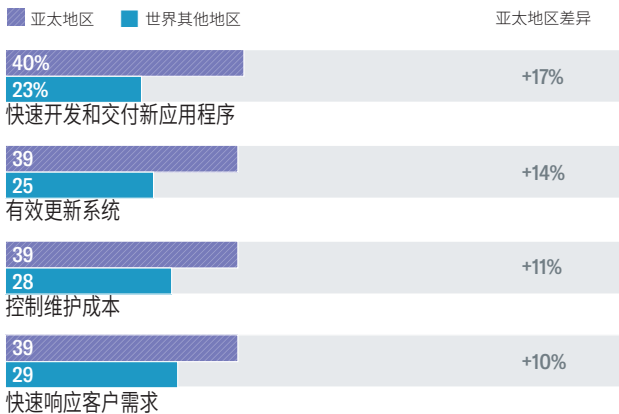
与其他地区的高管一样，亚太地区的商业领袖们也在对数字化转型的第三大支柱——业务流程进行现代化。新加坡国立大学的 Hoe 表示，该地区以前的数字化转型战略往往聚焦于优化内部流程，以降低成本。“现在的趋势正在走向为了业务增长而转变业务模式，”他说。“这样做的目标是将目光投向公司外部，通过新产品、新服务以及更多客户来分得更大一块蛋糕。不幸的是，由于遗留问题，亚太地区许多公司仍然存在着繁琐而乏味的流程。”

图 3

亚太地区 IT 支持创新

该地区的高管对他们的基础设施表达了更高的满意度

您当前的基础设施和应用程序架构在为下列各项提供基础方面的有效性如何？



来源：哈佛商业评论分析服务机构调查，2019 年 11 月

与世界其他地区的高管一样，为了改进流程，亚太地区的领导者们也在寻求许多相同的流程改进资源的帮助。全球三分之二的高管认为，在开发和项目管理中采用敏捷方法对于实现数字化转型极其重要。世界各地的高管也同意，DevOps 和精益方法极其重要。最大的流程差异体现在持续集成/持续交付方法上：四分之三的亚太公司认为它们至关重要，而来自其他地区的受访者中只有 66% 这样认为。这种差异说明了对高速转型项目的渴望，其中这些项目由短期的迭代改进所推动，从而带来持续变革。

转型新视角

数字化转型的动力不受政治边界或地区市场的限制。世界各地的公司都了解对包含三大变革支柱的多层面转型战略的需求：文化、技术和业务流程现代化。尽管变革仍很困难，但亚太地区的高管们普遍在寻找方法，让他们能比全球同行更有效地进行转型。这使该地区能够应对其他一些没有界限的问题——Covid-19 疫情大流行，因为它扰乱了商业计划，给组织带来了新的压力，要求它们变得更加灵活、更加适应客户需求和更加创新。

“由于 Covid-19 疫情，公司领导者不得不做出一些非常具有变革性的决定，” BCG 的 Tang 说。“在如何引导公司走向未来方面，病毒给了他们一个完全不同的视角来看待需要什么。”

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 690 名受访者填写了此调查问卷。

| 组织规模 | 资历 | 关键行业领域 | 工作职能 | 地区 |
|-------------------------------|-----------------------------|-----------------------|----------------------------|--------------------|
| 19% 100-499 名员工 | 19% 行政级管理人员/董事会成员 | 13% 金融服务 | 20% 公共/行政级管理人员 | 37% 北美洲 |
| 9% 500-999 名员工 | 44% 高层管理人员 | 11% 制造业 | 16% 咨询 | 25% 欧洲 |
| 24% 1,000-4,999 名员工 | 19% 中层管理人员 | 10% 科技 | 11% 销售/商业开发/客户服务 | 21% 亚太地区 |
| 10% 5,000-9,999 名员工 | 17% 其他 | 8% 商业/专业服务 | 13% 金融服务 | 7% 拉丁美洲 |
| 39% 10,000 名或更多员工 | | 7% 咨询服务 | 11% 制造业 | 7% 中东/非洲 |
| | | 7% 政府/非营利机构 | 10% 科技 | 2% 其他 |
| | | 6% 或以下 其他领域 | 8% 商业/专业服务 | |
| | | | 8% IT/软件工程 | |
| | | | 7% 或以下 其他职能 | |

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 hbranalyticservices@hbr.org 联系我们。

hbr.org/hbr-analytic-services