

重新思考数字化

转型

新数据检视 2020 年
文化和流程变革要务

赞助商



赞助商观点

我们生活在一个变化空前且充满可能性的时代，其标志是互联网的兴起，又因数字化创新而不断加快步伐。在这个信息渠道四通八达的时代，世界上任何人都可能使用技术来创造出崭新的商业价值。人与技术之间的关系正在显著加强，人们的行为模式正在以前所未有的方式加速变化。为了在我们自身的业务中充分利用这个机会，我们必须认识到，现代组织正在变成一个复杂的社会技术系统。

现代组织是复杂的社会技术系统

复杂的社会技术系统与以往的系统不同，它无法被单个专家完全理解或诊断。这些系统的结果很难通过典型的因果逻辑进行预测。因此，我们过去用于加速变化并创造业务价值的规范性技术变得越来越缺乏效果。因此，众多企业正在努力进行有效的转型也就不足为奇了，正如这项研究所证实的。

企业领导者可以做什么？

在复杂的社会技术系统中，能够实现创新变革的是一群人，而不是具体的个人或管理者。这些群体必须不断通过探求、感知和响应结果的循环来调整系统，但领导者在此过程中仍然发挥着重要作用。他们必须：

- 培养成长心态，鼓励好奇和好学的精神
- 召集遵循协作、社区、包容性、适应性和透明度等原则的群组
- 赋权群组运用科学方法，通过观察、假设和实验进行学习
- 索取反馈，并通过数据驱动的决策将反应用于指导变革
- 强化各个团队开展重复练习的必要性，以培养新习惯来代替旧习惯

领导者可据此为文化变革创造适宜环境，并不断改进他们的组织。

时间推动变革

通过每年对数字化转型领导者开展调查，我们不仅可以进行点分析，还能随时间推移归纳趋势。我们可以据此更好地预测自身的未来，以及怎样才能最大限度地实现数字化转型成果。在此，诚邀您进一步探索全球数字化转型领导者的挑战、战略、成果和经验，以便更加有效地指引您自身的战略。



MIKE WALKER
全球总监
红帽开放创新实验室

重新思考数字化转型

新数据检视 2020 年文化和流程变革要务

当前的数字化转型状态可以概括为四个字：同而不同。

什么保持相同？ 多年以来，全球的高管已经认识到在这一领域取得成功所需要的条件。哈佛商业评论分析服务机构 (Harvard Business Review Analytic Services) 最近的一项调查中，近 700 位受访者中有 86% 的人表示，转型需要同时具备适宜的文化、经过修正的业务流程和新技术。但其中只有 20% 的受访者对其转型战略评价为卓有成效，并没有比不久前的调查多多少。

什么变得不同？ 数字化转型的驱动力有所加强，对企业成功变得越来越重要。受访的高管中有 95% 的人表示，过去两年中其重要性不断提高，其中有 70% 的人认为这一变化非常显著。

麻省理工学院 (MIT) 管理学教授、领导力中心创始人 Deborah Ancona 指出：“如今全世界的企业都在创新、速度和适应性方面展开竞争，而数字化转型的步伐正在加快。”

另一个变化是，变化管理策略有效性的适度提升迫使组织重新思考其转型方法。洛杉矶咨询公司 Korn Ferry 的数字咨询部门负责人 Melissa Swift 说：“许多企业领导正在越来越现实地看待数字化转型的难度，并重新调整他们的战略。”“他们意识到，问题的答案并不是更先进的技术，而是要改进技术的周边条件。不幸的是，大量公司依然缺乏一个从人力角度看待如何推动组织前进的凝聚战略。”

哈佛商业评论分析服务机构的调查确定了一批数字化转型的领导者，他们都从内心重视这一人力与流程要务。他们实施了旨在建立变革文化的政策和组织变化。因此，这些组织所做的不仅仅是克服阻挠转型工作的顽固问题。他们还因自身的工作获得了商业回报。例如，样本中有比其余受访者多一倍的转型领导者表示，实施数字化转型后他们的收益显著增长，他们在其他关键领域领先同行达两位数的比率，包括运营效率、竞争力和客户保有率。

转型领导者还为其他人提供了关于如何在未来几个月改进其转型工作的指导。他们的成

重点

—
84%

受访的高管均同意，随着组织实施数字化转型，新的商机正在涌现。

—
70%

表示在过去两年中，数字化转型对企业的成功变得越来越重要。

—
63%

将文化挑战列为转型工作中的最大障碍。

—
20%

将其公司的数字化转型工作评价为有效。

功源于详细了解阻碍成功的主要障碍，例如文化、流程和技术问题，而且还深刻领会了这些领域内导致变革如此困难的潜在复杂性。在此基础上，领导者制定了一个多方面的战略，帮助组织中的每个人了解变革为何如此重要，召集跨职能团队化解最大障碍，并且制定指标，以便监控进度并使工作保持正轨。

成功对于很多公司而言仍然难以把握

转型需要进行多方面的工作，包括文化变革、业务流程现代化以及有针对性的技术投资。但其中有一个支柱应特别引起注意。受访的高管中有 63% 的人指出文化问题是转型成功的最大障碍。将该数字与哈佛商业评论分析服务机构 2018 年基线调查的结果进行比较后表明，组织依然难以解决文化方面的问题。

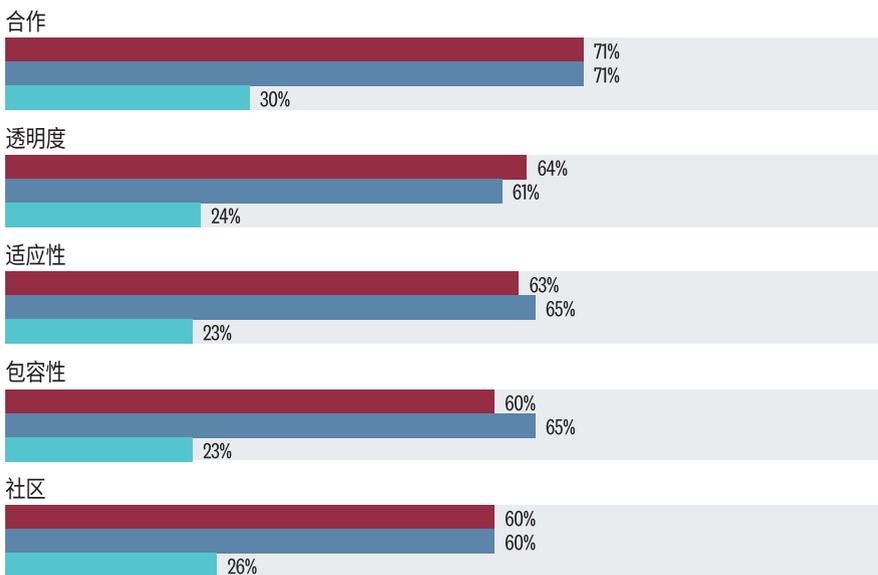
两年前，有 55% 的受访者将文化列为首要障碍。如果克服文化问题至关重要，而且大多数高管都意识到了这个现实中存在的问题，他们为什么没有取得更大的成功呢？一种解释是，随着组织深入进行文化变革，他们发现面对的挑战要比最初以为的更加复杂。“为数字化转型而变革企业文化谈何容易，”斯坦福大学高管计划学术主任、《Rapid Transformation》（《快速转型》）和《The Inside-Out Effect: A Practical Guide to Transformational Leadership》（《由里至外的效应：转型领导力实用指南》）两本著作的作者 Behnam Tabrizi 表示，“要转变文化，需要在组织的常规之外建立新的运作系统。”

后续问题揭示了阻碍文化变革的复杂因素。高管在最新调查中为文化转型五个组成部分的重要性进行排名时，有 71% 的人认为合作是最重要的特征。然而，只有 38% 的受访者表示他们的

图1
文化是成功转型的关键
转型领导者在多种文化类别中独树一帜

以下每种文化特征对贵组织实施数字化转型有多重要？

- 极为重要
- 具有该特征的转型领导者
- 组织中具有该特征的其他人员



来源：哈佛商业评论分析服务机构调查，2019 年 11 月

密歇根大学罗斯商学院 Rensis Likert 教授 Dave Ulrich 说：“数字化转型不仅是 IT 部门的工作；它需要有一个团队共同重新定义数据的访问和使用方式，旨在获得业务成果。”

组织具有这种特质。这一数字比 2018 年的 32% 仅略有改善。

其他的文化特征自 2018 年以来也仅显示出适度的改善，只有一个例外 — 适应性。具备该特质的组织总数增加了 10 个百分点。

尽管按年同比结果相似，但转型领导者与其他受访者之间出现了显著的差异。例如，有 71% 的转型领导者表示他们的组织具备合作特质，而样本的其余受访者中只有 30%。图 1

转型领导者在其他文化元素中也与众不同。该选定群组中有 65% 的人表示，他们的组织在适应性方面进行了改革，例如，通过信息自由流动，以及赋权某些个人，使其有权因为应对不断变化的业务条件而进行决策。然而，剩余受访者中只有 23% 表示他们的组织可为适应性提供支持。这一百分比偏低可能与两个具有挑战性的阻碍因素有关。首先，很多组织苦于打破阻碍信息共享的部门间壁垒。其次，高层管理人员必须愿意调整决策分层结构，从而让更多的底层管理人员和一线员工在适当时自由运用他们的专长。

此外，有 61% 的高绩效员工从透明设计的文化中受益，而其余受访者中只有四分之一 (24%)。

“数字化转型不仅仅是 IT 部门的事，必须有一个团队展开合作，重新制定如何出于业绩需要访问和使用数据，”密歇根大学罗斯商学院 Rensis Likert 教授、《Reinventing the Organization: How Companies Can Deliver Radically Greater Value in Fast-Changing Markets》（《重塑组织：公司如何在瞬息万变的市场中快速交付更大价值》）一书合著者 Dave Ulrich 说，“要组建

一支由财务、营销、IT、人力资源、运营和其他部门专家组成的数字团队，从而推动数字化的整体议程。”

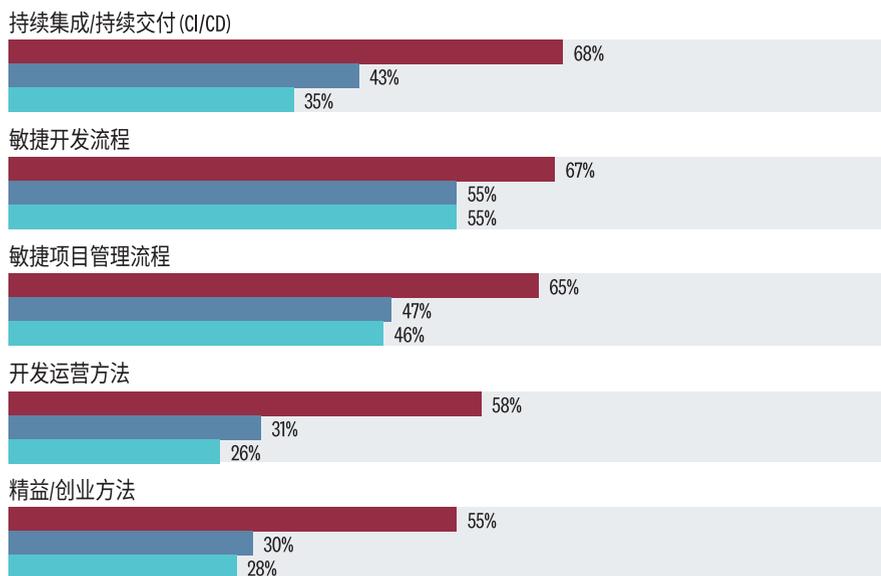
业务流程需要升级

第二个转型支柱为流程现代化，同样显示了其重要性与公司成功实施能力之间的差距。图 2 在最新调查中，多数高管 (68%) 高度重视持续集成/持续交付 (CI/CD)，这是一个加快部署和持续增强新应用的流程，旨在满足不断变化的业务需求。然而，只有 43% 的受访者表示其组织已经实施了这种方法，与 2018 年 35% 使用 CI/CD 的受访者相比，仅出现小幅增长。辅助性的流程方法着重于通过应用敏捷技术来改进项目管理，这些技术包括组建跨职能团队，以便通过一系列迭代步骤来促

图 2
正式的方法可支持流程现代化
组织继续努力进行实施工作

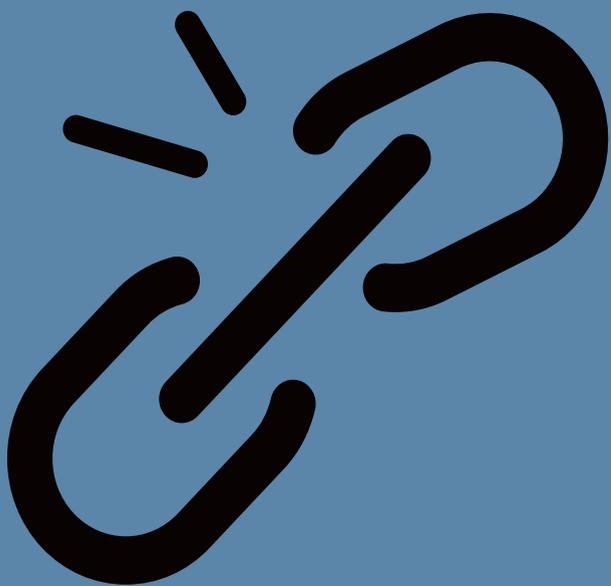
以下流程变革对实施数字化转型有多重要？

- 极为重要
- 2019 年实施该方法的组织
- 2018 年实施该方法的组织



来源：哈佛商业评论分析服务机构调查，2019 年 11 月

“我们看到，当公司开始追逐体面光鲜的事物时，业务目标与技术投资之间便会存在根本性的脱节。” KORN FERRY 数字咨询部门负责人 MELISSA SWIFT



进转型。尽管敏捷项目管理在受访的多数高管中也得到很高评价，但只有不到一半的组织成功采用了这种方法。

了解流程变迁的重要性与成功实施之间的差距表明，若要采用跨部门合作和“快速失效”迭代之类的理念，需要实施多少根本性的变革。对于很多传统组织而言，作出根本的态度转变和资源投入依然困难。

技术的有效性也继续落后于不断变化的业务需求。数字化转型的总体目标是使用创新技术建立新的业务模型、产品或服务。相应地，有将近四分之三（72%）的受访者都重视能够快速响应客户需求的技术能力。图3然而，只有31%的高管表示其组织有效地实现了该目标，而这反映了自2018年以来仅出现的有限进展，当时的数字是四分之一（24%）。

缺乏明确的业务目标可以解释为什么组织没有获得与其技术投资相应的预期价值。“高管必须确保其实施的任何新技术都真正以业务为中心，”来自 Korn Ferry 的 Swift 说道，“我们看到，当公司开始追求体面光鲜的事物时，业务目标与技术投资之间就会存在根本性的脱节。如果改善客户体验对企业而言是真正重要的事项，那么打个比方，IT 部门就必须迎合这一需求。”

应对成功转型过程中的挑战

受访者表示其组织正在加大投入，以解决成功转型途中的三个核心路障——文化变革、业务流程现代化和技术能力的不足。但是，这些公司首先要解决的领域似乎比文化变革要容易一些。77%的受访者表示，他们争取技术进步的投入远高于前两年，而74%的受访者则表示他们致力于流程现代化。70%的人表示，他们对文化变革这一最大挑战的投入比2018年要

图3

业务目标决定技术要求

高管报告数字化的有效性略有提高

以下技术能力对贵组织的数字化转型工作有多重要？

- 极为重要
- 2019年实施该方法的组织
- 2018年实施该方法的组织

快速响应客户需求



有效更新系统



快速开发和交付新应用程序



控制维护成本，以调拨更多预算资金用于创新



来源：哈佛商业评论分析服务机构调查，2019年11月

高得多，但相对仍低于另外两个因素。这可能显示了高管虽然深知文化的重要性，但对于如何充分应对却还是不太清楚。

然而，转型领导者在如何优先应对转型挑战方面，正从不太成功的同行中脱颖而出。对于领导者来说，在文化变革方面的投入是最高的，其次是流程现代化。从整个调查中的优先顺序可以看出，领导者对哪些因素最需要关注才能制定有效转型战略拥有更高的认识。

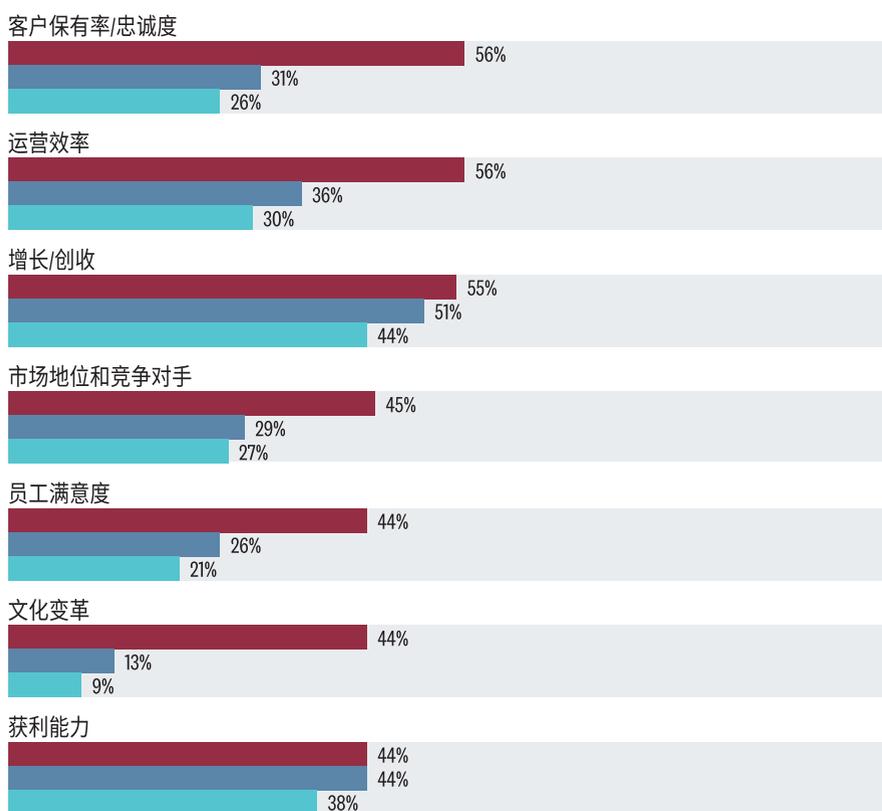
最后，与三个核心挑战相关的阻碍因素自2018年以来也一直存在，即难以准确监控转型的进度，而这对于确定接下来几个月必须解决的战略和技术差距问题是必不可少的。受访者都同意哪些关键绩效指标 (KPI) 最适合用于监控转型工作。KPI 前五位，高管继续给出相同的排序（其中三项并列第五）。

文化变革由于所占百分较低且按年同比缺乏显著进展，因此仍然很难评估。组织需要优先制定该领域的指标，以使数字化转型工作保持正规。

图4
组织没有完全针对转型而修订关键绩效指标 (KPI)
仍然很难监控进度

以下哪些关键绩效指标 (KPI) 最适合用于衡量贵组织的数字化转型成功程度？

- 选择此 KPI 作为最佳衡量指标的受访者
- 2019 年实施该 KPI 的受访者
- 2018 年实施该 KPI 的受访者



来源：哈佛商业评论分析服务机构调查，2019 年 11 月

图4 但在实际使用这些衡量成功标准的公司数量上，进展却微不足道。

收入增长和盈利能力是必不可少的衡量标准。从客户保有、运营效率到员工满意度等其他关键业务指标，这些不仅对于衡量数字化转型工作的效果非常重要，而且对于评估公司的总体竞争力同样如此。然而，文化变革由于所占百分较低且按年同比缺乏显著进展，因此依然很难评估。组织需要优先制定该领域的指标，以使数字化转型工作保持正规。（相关指引请参阅第 9 页步骤 3。）

如前所述，数字化转型的领导者不仅要衡量其转型成果，而且还要看到其工作所带来的显著业务收益。图5

促进成功转型的五个步骤

企业转型一直让不太成熟的领导者感到难以把握，而其他领导对转型成功了解多少呢？转型领导者具有明确的战略来推动组织和技术变革，从而支持创新并持续增强业务模型、产品和服务。领导者在调查中的回复，加上专门研究组织变革的顾问和学者的洞察，为促进变革项目的成功提供了五个指导原则。

步骤 1: 定义和传达基本业务目标。

从执行官级别到一线员工，整个组织内的人员都必须了解转型为何如此重要，以及公司因此将如何发展。

麻省理工学院斯隆管理学院高级讲师、

77%

的受访者表示，他们争取技术进步投入远高于前两年。

转型领导者具有明确的战略来推动组织和技术变革，从而支持创新。

《Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation》

（《引领数字化：将技术转化为企业转型要素》）一书的作者 George Westerman 说：“绘制一个愿景，其中显示随着转型的进行，您的公司将变得更好。该愿景应该清晰明确且具有吸引力，但不一定要详细描述所有细节。要清晰到能设定方向，但又要保持足够开放，使人们可以补充其中的细节。”

例如，他曾合作的一家新加坡大型银行长期以来苦于应对客户体验评分低下的问题。为了转变这一弱势，高层领导者让工作人员想办法，使客户在办理银行业务时更加愉悦。“高管并没有对‘快乐的银行

业务’给出定义，” Westerman 解释，“但他们确实说，办理业务要排队长显然会让客户不高兴。之后，该银行的高管表示：“如果您曾看到有人在等候，那就让我们找出解决办法。”

于是很多一线工作人员提出了改进建议。意见包括采用更多数字化工具，使客户可以更轻松地办理常规业务，而无需亲身前往支行。他们简化了报告和例外情况处理流程，让仍有疑问的客户可以快速获得解答。连同其他措施，他们每年减少了数百万小时的客户等候时间。“该公司的客户体验从最差变为最好，” Westerman 说道。

为这项工作提供一个清晰的业务案例将有助于描绘出共同的愿景。密歇根大学的 Ulrich 说：“确保让领导者认识到，数字化能为企业所有利益相关者创造什么价值。”

Ulrich 又补充，整个公司的人员对创新带来的影响持有现实的期望也很重要。

“有人认为数字化转型将来会带来更大的变化，”他解释道，“数字化转型使用技术来提供数据，从而做出更好的决策——最好能记住这一点。”

步骤 2：加倍努力，实现文化变革。

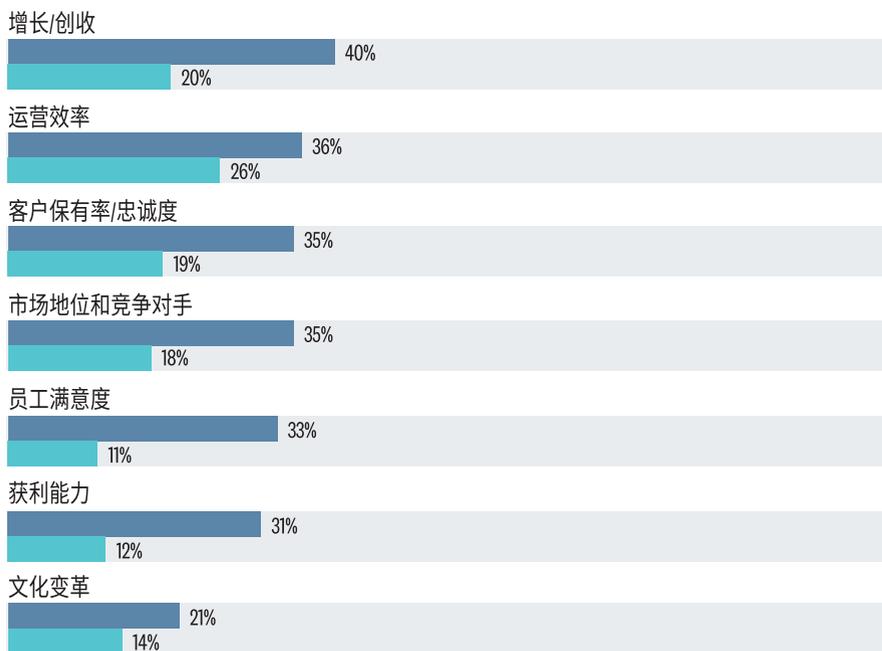
转型领域的资深人士表示，积极采用分布式的领导模式（即在各个级别都存在有效的领导力，而仅在高层）可增强重要的文化特征，例如合作、透明度和适应性。麻省理工学院的 Ancona 表示：“这要求高层管理人员从认为始终必须指挥别人做事，转变为使整个组织的人员都能参与决策。”“对于高层领导者来说这通常令人畏惧，除非他们意识到通过构建一个可由多人参与领导的体系，他们能够成为伟大的领导者。”

图 5 转型领导者享受到明确的业务收益

收入增长和效率提升促进了盈利

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？

- 报告重大改进的变革领导者
- 报告重大改进的非领导者



来源：哈佛商业评论分析服务机构调查，2019 年 11 月

通过分布式领导实现的文化变革也展现了中层主管一种新的工作方式。Ancona说：“他们的角色转变为帮助有事业心的员工发出声音，”

培育跨职能团队将推进现代组织的文化发展。由于转型会广泛影响到业务举措，因此大型组织可能需要各种不同的团队。

“一个团队可以致力于修订绩效激励措施，而另一个则专注于公司的上市策略。每个团队可以有7至10名成员。”斯坦福大学的Tabrizi解释道。“理想情况下，这些跨边界团队将直接向一个治理团队报告，从而拉平组织的层级结构，并提高透明度、问责制和快速决策能力。”

他还补充，当团队成员与高层人员互动时，他们会了解到其部门以外的业务挑战，这有助于团队成员在日常工作中提高工作效率，因为他们看到了公司正在争取实现的更宏大愿景。

Tabrizi说：“这是一个强效的组合，因为现在这些变革推动者遍布整个组织。我经常看到这些团队中的人员得到晋升，因为高层看到了他们的行动。他们不会埋在公司的多个层级结构中。这种方法可以为每个人带来成功。”

Tabrizi曾经合作的一家医院寻求增加患者流量，同时不降低护理质量，也不雇用更多员工。为了平衡解决这个问题，该组织组建了跨职能团队，其中包括医生、护士和机构人员。该团队建立了一个统一的管理中心，可对每位患者进行跟踪，并计算出他们在治疗过程中遇到的任何延误。这些数据提供了一个衡量基线，得出患者从入院到出院的周期时间。该信息确定了一些效率差距和简化患者护理的机会。结果，三年内患者人数增加了15%，可避免的医院延误减少了15%，而被拒的救护车出动数量降低了50%。

步骤 3：制定关键绩效指标 (KPI)，跟踪文化变革状态。

旨在促进员工之间合作和适应性的绩效衡量指标，将帮助组织更新有关如何评估员工和薪酬的政策。“避免敷衍式的绩效衡量指标，‘这是一家我们常见到的必须达到季度财务目标的上市公司’，”Swift说，“您还需要根据员工的合作和适应程度对其进行衡量。”

文化变革始于领导者对当前组织拥有基本的了解。诸如由密歇根大学教授Robert Quinn和Kim Cameron开发的“组织文化评估工具”等等，可以确定现有文化特征与未来目标之间的差距。为了衡量这些目标的进展，组织应首先关注近期的评估。这可能包括测量个人和工作组参与创新思维活动（头脑风暴）并试行那些提议的情况。之后，高管则可转向跟踪长期的结果。例如，他们可以衡量积极参与数字化项目跨职能团队的人力百分比。组织还可以统计组织采用的创新想法数量，以及晋升到关键数字化职务的内部员工比例。

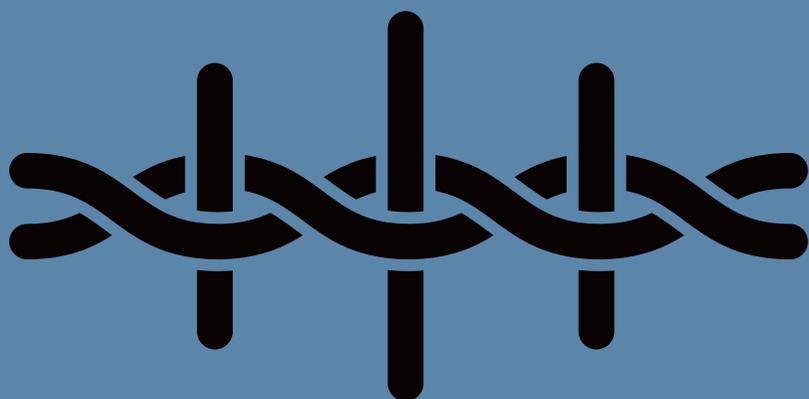
“此外，还要设法发现那些有时被忽视的优秀合作者，例如性格内向的人，”Swift补充道，“避免刻板地奖励那些强势的成功模范，即那些因为在会议中音量最大而让别人听取其想法的人。只要还是采用这种奖励模型，我们就无法打破屏障，也不会有驱动数字化转型的那种凝聚力所需的紧密合作。”

步骤 4：解决业务流程的挑战。

如果过时的公司结构继续强化老旧的行为模式，那么旨在帮助员工变得更具合作和适应能力的工作就会付诸东流。为了避免这种风险，高管应转向灵活而敏捷的组织结构设计。

哈佛商业评论分析服务机构所调查的转型领导者表示，他们了解企业采用敏捷技术

“绘制一个愿景，其中显示随着转型的进行，您的公司将变得更好。”GEORGE WESTERMAN，麻省理工学院口号



“转型不仅仅是一个项目。这必须成为组织内在的一部分。这就意味着要建立一种文化，从而使转型成为一种自然形成的工作方式。” GEORGE WESTERMAN，麻省理工学院口号

后，在创新和满足客户需求方面会做得更好。超过一半 (58%) 的转型领导者已从 IT 部门扩展了敏捷方法，现在正在使用相关原则来进行项目管理。“成功融合了敏捷技术的组织以及随之而来的所有其他变革都非常顺利，” Swift 说，“而正在苦苦挣扎的组织期望这些流程变革能够解决他们所有的转型问题。他们在想，我们已经实施了敏捷[方法]，但为什么一切却没有变好？答案就是，他们还没有解决流程现代化之外的转型要素问题。”

多数领导者 (56%) 还将敏捷技术的使用与 CI/CD 实践结合起来，这有助于促进迭代步骤的持续变革。

方法体系不是改善业务流程的唯一答案。某些情况下，组织必须解决挥之不去的跨部门摩擦，这些摩擦阻碍着变革的实施。例如，一些 IT 员工和业务部门之间没有紧密协调。Westerman 说：“我反复听到业务主管表示，数字化进行得很快，但 IT 部门工作迟缓，因此他们打算在没有 IT 支持的情况下进行转型。这不是个好主意。除了简单的独立应用之外，如果没有 IT 人员的专业知识，就很难进行真正的转型。”

为了使 IT 部门准确评估所提议的新技术和服务对于安全性和合规性的影响，并确保现有应用尚不能提供类似功能，IT 部门可能需要放慢步伐。“很多组织长期存在臃肿迟缓的官僚机构式 IT 部门、安全机制和合规流程，” Westerman 介绍说，“但如果企业高管坚持下去，并且也愿意改变他们的工作方式，那么这些可能就会发生改变。”

步骤 5：确定影响巨大的技术投资。

转型领导者对于哪些技术投资最能支持业务转型有着明确的想法。过去两年间，多数领导者 (63%) 已投资于合作平台，以促

进整个组织的多渠道沟通。此外，61% 的转型领导者已调拨用于业务流程自动化的资金。领导者的其他重要投资领域包括云分析平台 (57%)、数字自动化系统 (51%) 和人工智能技术 (50%)。每种类别中，转型领导者的支出都超过了他们的同行，有些甚至超出很多。

在所有受访公司中，未来 18 个月的支出计划都会改变一些优先事项。值得注意的是在技术路线图上，预期合作平台将跌至第四位，而人工智能将占据首位。

一种新的工作方式

2018 年以来，数字化转型的一些（并非全部）方面基本保持不变，包括围绕文化的顽固复杂性、业务流程和技术现代化。

但是，一小部分转型领导者正在另辟蹊径。上面的五个步骤提供了一个图景，表明这些领导者如何在行业中脱颖而出，并通过数字化创新获得业务价值。这些领导者还能够将其工作与关键业务目标联系在一起，例如收入增长、运营效率和客户保有率。幸运的是，领导及其追随者都不认可技术是数字化转型的核心这一误导性观念。取而代之的是，他们清晰理解了重新设计的企业文化、业务流程现代化和技术升级会带来根本性的组织变革。

“转型不仅仅是一个项目，” Westerman 说，“它必须成为组织内在的一部分。这就意味着要建立一种文化，从而使转型成为一种自然形成的工作方式。”

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

| | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| 19% 100-499 名 员工 | 9% 500-999 名 员工 | 24% 1,000-4,999 名 员工 | 10% 5,000-9,999 名 员工 | 39% 10,000 名或以上 员工 |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|

资历

| | | | |
|---------------------------------|----------------------|----------------------|------------------|
| 19% 行政级管理人员/ 董事会成员 | 44% 高层管理人员 | 19% 中层管理人员 | 17% 其他 |
|---------------------------------|----------------------|----------------------|------------------|

关键行业领域

所有其他产业均为 6% 或更低。

| | | | | | |
|--------------------|-------------------|------------------|----------------------|-----------------|-----------------------|
| 13% 金融服务 | 11% 制造业 | 10% 科技 | 8% 商业/专业服务 | 7% 咨询 | 7% 政府/非营利机构 |
|--------------------|-------------------|------------------|----------------------|-----------------|-----------------------|

工作职能

所有其他工作职能均为 7% 或更低。

| | | | | | | | |
|------------------------------|------------------|--------------------|--------------------------------|-------------------|------------------|----------------------|-----------------------------------|
| 20% 公共/行政级 管理人员 | 16% 咨询 | 13% 金融服务 | 11% 销售/商业开发/ 客户服务 | 11% 制造业 | 10% 科技 | 8% 商业/专业服务 | 8% IT/SOFTWARE/ 软件工程 |
|------------------------------|------------------|--------------------|--------------------------------|-------------------|------------------|----------------------|-----------------------------------|

地区

| | | | | | |
|-------------------|------------------|----------------------|-------------------|--------------------|-----------------|
| 37% 北美洲 | 25% 欧洲 | 21% 亚洲/太平洋 | 7% 拉丁美洲 | 7% 中东/非洲 | 2% 其他 |
|-------------------|------------------|----------------------|-------------------|--------------------|-----------------|

因四舍五入，数据合计值可能不是 100%。



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

hbr.org/hbr-analytic-services



联系我们

hbranalyticservices@hbr.org

版权所有 © 2020 哈佛商学院出版社。

MC216480320