

# 再塑人力资源 成就未来企业

2021埃森哲中国CHRO报告



# 目录

概要	3
再塑人才和组织：后疫情企业CEO要务	5
成就未来人力资源：势在必行	12
智赢未来：四大行动建议	20
研究方法	34
参考资料	35

# 概要

全球新冠疫情永久地改变了人们的工作方式和组织方式，远程办公与混合办公已成为常态。CEO必须在不确定环境下重拾增长的新方向，更深层和更远见地思考未来的组织方式，技术和员工的关系，以及未来企业的形态。

企业管理层以增长为核心，专注业务增长与市场拓展，而员工议题往往被忽略，仅被视为后台运营中的单一职能。后疫情时代，全球范围内董事会对人力战略的重视度和参与度空前高涨，企业高管发现打造未来型组织已经不再是一道选择题，而是企业未来竞争的必选项。然而，疫情引发的困境也恰恰成为了组织与人才变革的催化剂，组织与人才转型面临三大挑战：数字颠覆下，组织决策与变革速度跟不上；职能边界模糊，且技能迭代大幅提速；员工需求分化扩大，满意度和忠诚度下降。

组织与人才挑战重重，作为组织与人才建设的核心部门，人力资源团队被CEO寄予厚望，要求他们能够帮助企业快速应对，化危为机。然而，面对挖掘员工潜力，促进业务增长的期待，大部分企业的人力资源应变不足，价值发挥受限。

究其原因，企业人力资源长期面临战略话语权弱、技术应用水平低、业务需求难解构、员工理解力不足等多重阻碍，难以最大化挖掘员工潜力。面对组织新挑战和内在限制，中国企业意识到，为实现人才驱动的增长，企业亟需快速推进人力资源转型，为未来发展做好准备。调研显示，打造未来人才组织需要实现四大目标：

**战略透视**，人力资源要能够为战略调整带来的组织转型做好人才储备与文化变革，提供战略决策支撑力。

**敏捷组织**，架构设计要更灵活，组织能够根据不同业务需求迅速形成有活力的协同性单元。

**人才驱动**，人力资源能够高效识别人才，培养人才，关怀人才，实现人才驱动的业务增长。

**数据重构**，提升人力资源服务的自动化水平，借助技术赋能，提供决策与人才管理的洞察。

围绕四大目标，我们分别设定成熟基准线，以评估中国企业的人力和未来人才组织建设进程，将在任意三个及以上目标上表现卓越的企业定义为卓越人力资源组织。只有8%的中国企业表现突出，成为了卓越人力资源组织。卓越人力资源组织全面领先，大部分中国企业人力资源再塑进程缓慢。

人力资源的全面再塑能够为企业带来了卓越绩效：卓越人力资源企业在员工满意度、运营效率、创新速度、客户体验上的表现分别是其他企业的2倍、1.8倍、2.4倍、1.6倍。

但是，只有少数企业提早布局，快速重塑，并打造了多个维度的显著竞争优势，中国人力资源再塑仍任重道远，企业可以从以下四大行动入手，明确目标，弥合差距，成就未来企业。

**重新定位，成为战略合作伙伴：**人力部门不仅仅作为业务合作伙伴还远远不够，人力资源需重新定位，向战略合作伙伴转型，提升在战略制定及战略执行上的影响力。企业需要将人力资源管理打造成一把手工程，给人力团队更多的职权和发挥空间，赋予他们更多的战略参与机会。另一方面，人力部门也要重新定义自己工作的优先级，面向未来，配备战略支撑能力。

**建立动态的人才供应链：**企业要从三个方面实现人才供应链的全面革新：(1) 提供人才需求的预测，借助预测洞察赋能业务发展，(2) 具备流动性，企业内要配备灵活流动的机制，鼓励员工积极尝试不同的岗位，掌握多种技能，(3) 实现对员工技能、员工诉求、业务需求、组织问题等多维度的灵活盘点，实现对人才供需情况更细颗粒度的拆解和全局性的把控。

**多维重塑员工体验：**从员工成长角度出发，充分洞察员工需求，数据使能，在事务性管理上提供简洁、标准化服务，实现服务的迭代优化并不断缩短响应时间。同时，人力团队要充分考虑员工差异，设置创造性工作安排、制定多元化培训计划，提供差异化集成人力资源方案，调动员工的归属感、使命感，重塑员工体验。

**数据赋能，人力资源智能转型：**企业应加速实现前瞻性人力资源智能化转型，将人力团队从事务性工作中释放，投入到更有价值的分析与决策支持工作中。企业还需打通各类员工数据和人力资源管理服务，建设可迭代服务的人力资源数据中台；并与公司其他系统跨域打通，从“人”的视角切入，优化全组织系统架构，交付最佳员工体验。同时，企业要加强人力数据治理，保护员工数据隐私，建立闭环的数据质量管理体系。

中国进入十四五规划发展新阶段，面临新格局，追求高质量增长。数字经济快速增长，数字赋能的行业升级不断加快，但疫情相关的不确定因素却仍挥之不去，高质量的发展和可持续的增长已经成为企业未来竞争的主旋律。面对新格局和新机遇，挖掘员工的最大潜能将成为企业增长的关键。中国企业需要加速行动，跨越差距，实现人力资源全面再塑，打造敏捷灵活的未来企业，方能行稳致远，赢在未来。





# 再塑人才和组织： 后疫情企业CEO要务

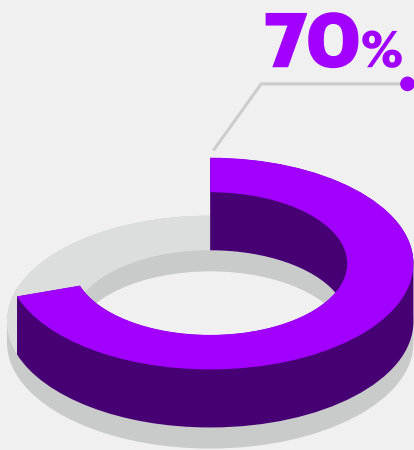
# 疫情以来，员工议题从运营幕后推至经营台前，三大痛点突显

全球新冠疫情永久地改变了人们的工作方式和组织方式，在后疫情经济中，企业所面临的竞争环境更复杂，敏捷能力成为新的竞争力，远程办公与混合办公已成为常态，新变化迫得CEO着手在不确定环境下重拾增长的新方向，更深层和更远见地思考未来的组织方式，技术和员工的关系，以及未来企业的形态。

过去，企业管理层往往以增长为核心，专注业务增长与市场拓展，而员工体验经常被忽略，或被视为后台运营中的某个辅助维度。埃森哲调研显示，近一年来，越来越多的企业高管意识到员工团队在企业卓越运营、业务增长、加速转型上的重要性，全球范围内董事会对人力战略的重视度和参与度达到前所未有的高度，为应对疫情的影响，参与到企业人力战略中的董事成员增加了70%（见图1）。

企业高管发现打造未来型组织已经不再是一道选择题，而是企业未来竞争的必选项，CEO和管理团队必须从再塑人力资源，让技术和自动化和人的灵智完美结合起来，以随需应变的技术组合提升组织及其员工的洞察力，提升组织的效率和创造力，从而在复杂环境中脱颖而出。然而，疫情引发的困境也恰恰成为了组织变革的催化剂，组织与人才面临三大挑战，阻碍企业实现人才驱动的业务增长。

图1. 疫情将员工议题推至聚光灯下



数据来源：埃森哲现代董事会2020年调研

## 挑战01

### 数字转型提速，但组织决策与变革速度跟不上

疫情后，市场需求迅速变化，行业竞争加剧，企业需要应时而新。有超过7成的高管认为企业需要比之前更灵活，快速决策与响应需要成为企业常态。<sup>1</sup> 然而企业数字基础设施建设成熟度参差不齐，大部分企业组织架构臃肿，企业层级设置复杂，不能快速感知外部变化；员工自由裁量权设置不足，决策链过长，难以支撑企业整体的敏捷性。

72%

的受访高管认为，疫情后，组织决策和变革更频繁更快速，灵活、快速的决策和响应将成为常态。

## 挑战02

### 职能边界模糊，技能迭代加快

随着数字技术的普及与企业敏捷发展的需要，企业职能边界越来越模糊。传统的以精细化职能、职位为基础的划分方式成为限制员工释放潜力的障碍。以职能为基础的工作逐渐向以技能为基础转变，企业需要员工掌握更多的技能以弹性应对变化，成为“多面手”与“问题解决式通才”。另一方面，受技术迭代加速的影响，员工技能迭代的“半衰期”缩短，58%的中国企业高管希望员工在6个月内更新技能，有37%的中国企业希望在3个月甚至更短的时间内实现。<sup>2</sup> 以汽车行业为例，技术迭代加速，面对行业变革，懂汽车和IT的复合型人才不足，缺少能够快速学习的多维人才已经成为汽车行业未来增长的重要短板。

58%

的中国高管认为，员工的技能需要在六个月、甚至更短的区间内进行新一轮更新。

## 挑战03

### 员工需求分化扩大，满意度与忠诚度难塑

中国社会正经历人口结构变化，企业员工团队呈现多代融合趋势。员工队伍代际特征复杂，企业管理层也出现不同水平的代际更迭，员工的工作需求与领导风格偏好差异明显。另一方面，疫情改变了员工在工作上的期望，从疫情初期注重健康转变为更注重职场优势、人际交往等内在心理需求。<sup>3</sup> 双重因素叠加，传统的激励方式失效，只有57%的中国员工认为企业在各个维度满足了他们工作需求，<sup>4</sup> 员工满意度与对组织的忠诚度难以长期维持。

69%

的企业认为，员工代际差异会影响企业的领导风格与沟通风格。



# 作为组织与人才建设的核心部门， 人力资源整体应变不足，价值被禁锢

面对组织与人力的重重挑战，作为组织与人才建设的核心部门，人力资源团队被CEO寄予厚望，要求他们能够帮助企业快速应对，化危为机。然而，面对挖掘员工潜力，促进业务增长的期待，大部分企业的人力资源应变不足，价值发挥受限。从全球范围来看，全球企业都处在数字化转型浪潮中，但仅有14%的受访企业对员工的数字成熟度表示满意。<sup>5</sup>在业务创新支撑能力上，有超过80%的中国企业认为需要重塑人力资源才能更好地促进企业创新。<sup>6</sup>

## 14%

面对业务风风火火的数字化升级，全球只有14%的企业对其员工的数字成熟度表示满意

## 81%

的中国受访企业高管认为，企业人力资源工作需要重塑，才能跟上业务创新的步伐

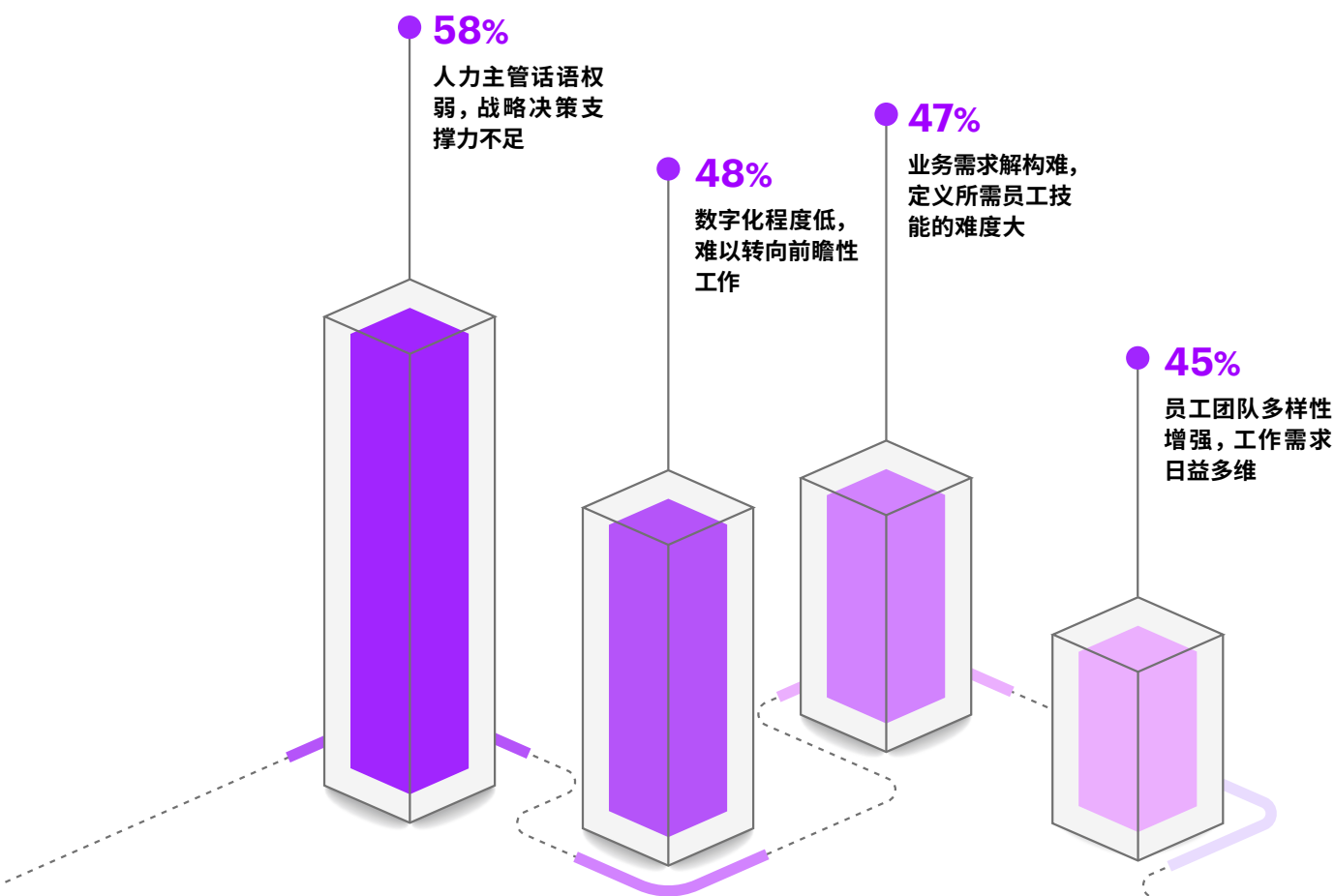




为探究背后的原因，埃森哲对中国企业的人力资源高管进行调研，寻找中国企业推进人力资源转型的痛点和挑战。调研显示，中国企业人力资源的应变能力长期受四大条件限制（见图2），难以最大化挖掘员工潜力：第一，战略话语权弱，难以支撑战略与业务决策，不能充分激发员工力量；第二，人力资源数字化程度低，技术应用不足，人力团队难以快速完成事务性服务，转向前瞻性工作；第三，业务参与度不够，难以将业务需求转化为人才、技能等细颗粒度的需求；第四，员工多样性增强，工作需求多维，人力团队对员工团队的理解力不足，很难快速满足全组织内的差异化期待。

**图2. 中国企业人力资源受四大条件限制，应变不足，价值被困**

人力资源团队应变的限制条件（Top 4）



问题：阻碍贵公司HR挖掘员工潜力，推动公司业务增长的障碍有哪些？

注：此处只展示数据最大的前四项。

数据来源：埃森哲2021中国CHRO调研

# 挖掘员工潜力, 推动持续增长, 打造未来人力资源

面对新挑战和内在限制, 中国企业意识到, 为实现人才驱动的增长, 企业亟需快速推进转型, 重塑人力资源, 为未来发展做好准备。

“

当下有太多变化正在发生, 未来的人力资源不应该只承担某一种职能, 而应该成为企业创造影响的方式。

——某跨国保险企业亚太区CHRO

通过对众多企业CHRO的访谈和数据分析, 我们发现, 重塑人力资源需要实现四大目标: **战略透视**, 人力资源要能够为战略调整带来的组织转型做好人才储备与文化变革, 提供战略决策支撑力; **敏捷组织**, 架构设计要更灵活, 组织能够根据不同业务需求迅速形成有活力的协同性单元; **人才驱动**, 人力资源能够高效识别人才, 培养人才, 关怀人才, 实现人才驱动的业务增长; **数据重构**, 提升人力资源服务的自动化水平, 借助技术赋能, 提供决策与人才管理的洞察。

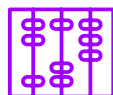


## 未来人力资源的四大目标



### 战略透视

- 具备战略决策支撑力，为战略制定提供关键洞察
- 对业务转型做好组织转型、文化变革
- 为战略实施配备未来导向的人才团队



### 敏捷组织

- 深入理解业务，搭建敏捷适配的组织架构以推进业务开展
- 针对不同业务单元及发展阶段，灵活运用和调整人力管理方案
- 配置鼓励流动的机制，提升组织内跨职能的人才流动性



### 人才驱动

- 领导力DNA再定义，迭代各层级领导团队的人才管理思维与技能，让每位管理者都成为优秀的人才领袖
- 高效识别关键人才，及时为人才提供发挥价值所需的资源与空间
- 以员工需求为核心，动态提供针对性的人力激励与关怀方案，持续推动员工成长，制定面向未来的个性化培训安排



### 数据重构

- 整合数字化中台，实现业务需求、员工数据、以及人力数字化服务的打通，动态分析预测人才需求变化
- 对员工能力、意愿、满意度、职业生涯规划实现智能化分析
- 借助数据工具综合评估员工状态，建立精准的人岗匹配分析模型

问题：对贵公司而言，理想化的高效的HR体系具备什么特征？（开放式）

注：我们对调研数据进行了文本分析，通过对词频的统计，提炼出未来人力资源的四大目标。

数据来源：埃森哲2021中国CHRO调研



# 成就未来人力资源： 势在必行



在多重变数之下，企业必须具备快速反应力和敏捷性，众多企业开始弥补短板，增强对企业运营优化转型的投资。尽管人力资源管理仅仅是企业运营中的一项，但对人力资源管理进行投资不仅仅只为了职能优化，而是为整个组织和员工团队转型做好准备，为企业实现高质量增长与创新提供强大助力。

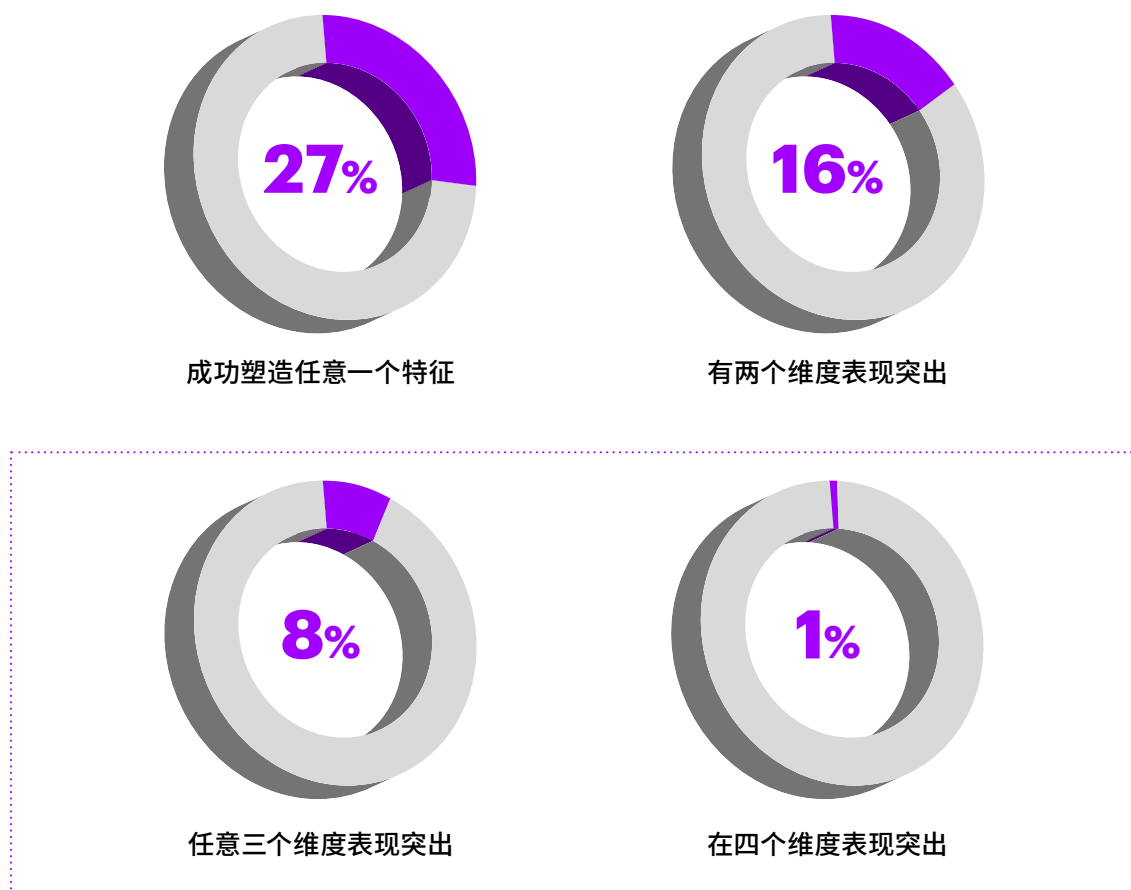
## 卓越人力资源企业只有8%

围绕战略透视、敏捷组织、人才驱动、数据重构四大目标，我们分别设定成熟基准线，以评估中国企业的人力资源再塑进程。大部分中国企业人力资源再塑进程缓慢，在任意一个目标上部署成熟的企业占比为27%，在任意两个目标上部署成熟的企业占比为16%，而实现四个目标的企业仅为1%。

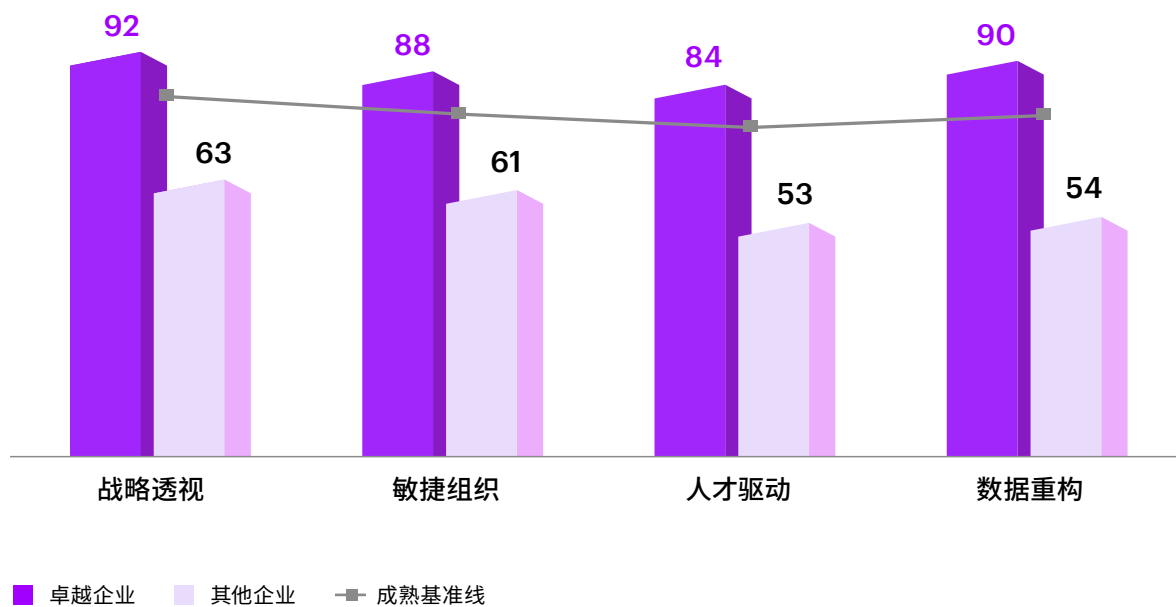
我们将在任意三个及以上目标上表现卓越的企业定义为卓越人力资源组织，只有8%的中国企业表现突出（见图3）。从各个维度的成熟度来看，卓越人力资源组织全面领先，其他企业与卓越人力资源组织之间还有很大差距。

图3. 只有8%的企业成为卓越人力资源组织

人力资源再塑进程（企业占比）



人力资源未来成熟度 (分值0-100)



注：人力资源未来成熟度是企业对自己表现满意度的得分，分值0-100。

数据来源：埃森哲2021中国CHRO调研



# 面向未来： 卓越人力资源打造竞争优势

实现卓越人力资源可以在多个维度助力企业打造竞争优势（见图4）。企业会获得更好的员工体验，卓越人力资源企业的员工体验满意度是其他企业的两倍。员工满意度提升，企业的运营更敏捷，卓越人力资源企业在这一维度的表现是其他企业的1.8倍。同时创新周期更短，卓越人力资源

企业在迭代速度上的表现是其他企业的2.4倍。更优的运营和创新也会给企业带来客户体验的大幅改善，卓越人力资源企业在这一维度的表现是其他企业的1.6倍。

图4. 打造未来人力资源可以让企业在多个维度获益



注：数据为卓越人力资源企业和其他企业不同维度上满意度的倍数。  
数据来源：埃森哲2021中国CHRO调研

## 延展讨论

# 成为全球化组织: 人力视角洞察

### 尽管全球化不确定性增加, 中国企业对外投资稳定, 出海意愿坚定

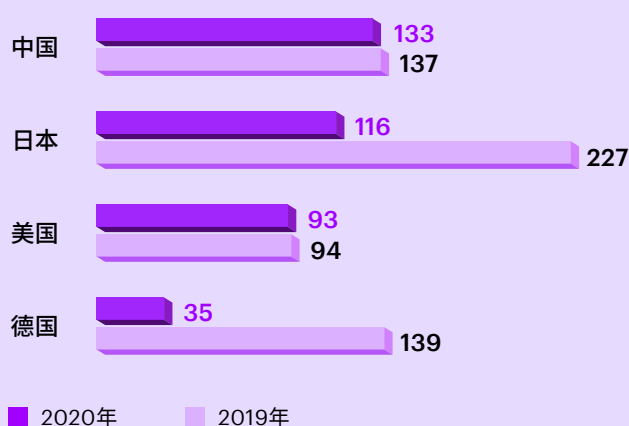
中国经济在过去四十年间高速发展, 与全球经济深度交融, 成为全球第二大经济体。当前, 中国经济从高速发展转向高质发展, 全球化是发展机遇, 改革开放四十年成就斐然; 全球化也充满挑战, 全球经济大环境逐年走弱, 疫情加剧经济下行趋势, IMF数据显示从2010年至2019年, 世界GDP增速从5.4%下降至2.9%, 2020年更是跌落到-3.2%; 同时, 大国贸易摩擦频发, 不确定性增加。

尽管面临诸多风险, 中国企业对外投资依旧保持基本稳定。2020年, 德国和日本对外直接投资流量同比下降297%和96%, 在全球主要经济体对外投资萎缩的情况下, 中国对外直接投资流量为133百亿美元, 与2019年相比基本持平(见图5)。

中国企业全球化布局稳固, 调研企业中, 89%的企业已经布局了海外业务, 其中40%的企业海外业务营收占比超过10%, 18%的企业海外营收已超过20%。同时, 中国企业出海意愿坚定, 有近四成的受访企业表示将增加海外业务投资布局, 继续深入参与全球运营, 力图获取新的增长空间(见图6)。

图5. 2020年中国企业对外投资稳定

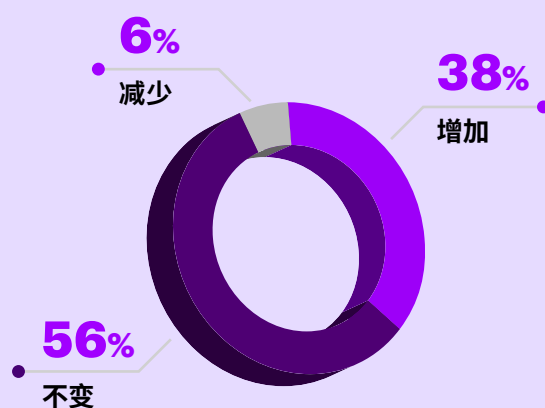
对外直接投资流量(百亿美元)



数据来源: 联合国贸发会议(UNCTAD)《2020世界投资报告》

图6. 中国企业出海意愿坚定

未来海外业务投资变化趋势



问题: 未来两年, 贵公司对海外业务的投资将如何变化?

数据来源: 埃森哲2021中国CHRO调研



## 洞察一：

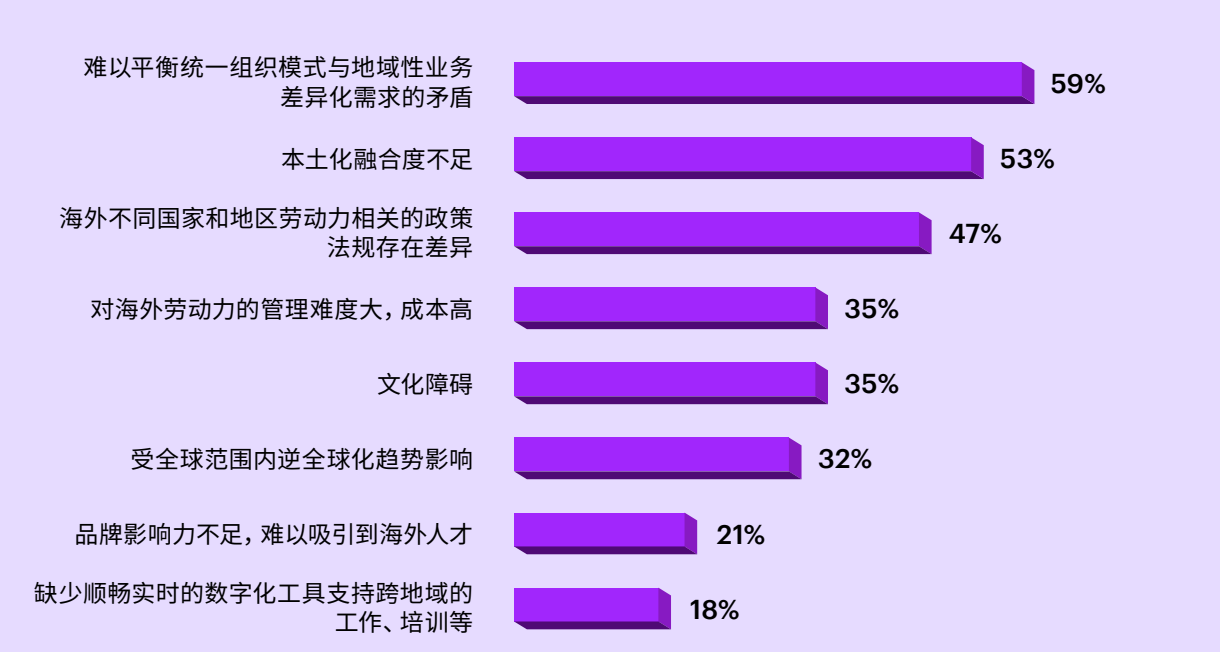
### 中国企业面临的最大挑战是缺少支持业务扩展的全球人力资源治理模式

面对日益复杂的全球政治经济形势，在市场问题与非市场问题交织的国际背景下，卓越的人才战略、出色的海外团队，无疑将成为出海企业在危机中育新机、于变局中开新局所依靠的关键资源，但在全球化进程中，企业在人才管理领域还面临着诸多阻碍。

调研显示，对中国企业而言，打造全球化组织最大的阻碍是找到匹配的全球人力资源治理模式，在进军海外业务的进程中，59%的中国企业难以平衡统一组织模式与地域业务差异化需求的矛盾（见图7）。其次是本土化融合度不足，与当地企业、产业生态的合作伙伴关系不紧密，海外员工占比不高。而劳动力相关政策法规的差异，尤其是数据合规，也是企业在海外扩张时面临的阻碍之一。

图7. 打造全球化组织面临的最大挑战来自于缺少匹配的全球人力资源治理模式

企业海外扩张面临的阻碍



问题：贵公司海外扩张过程中遇到的障碍有哪些？

数据来源：埃森哲2021中国CHRO调研

从全球范围来看，人力资源的海外机构通常是垂直管理，随着运营成熟度的提升，独立成能力齐全的单独立构；而中国通常在出海的初级阶段对企业的人力资源集中管控、垂直管理。但随着业务差异化扩展和不同的政策法规要求，中国企业的全球海外治理模式需要更为灵活敏捷。

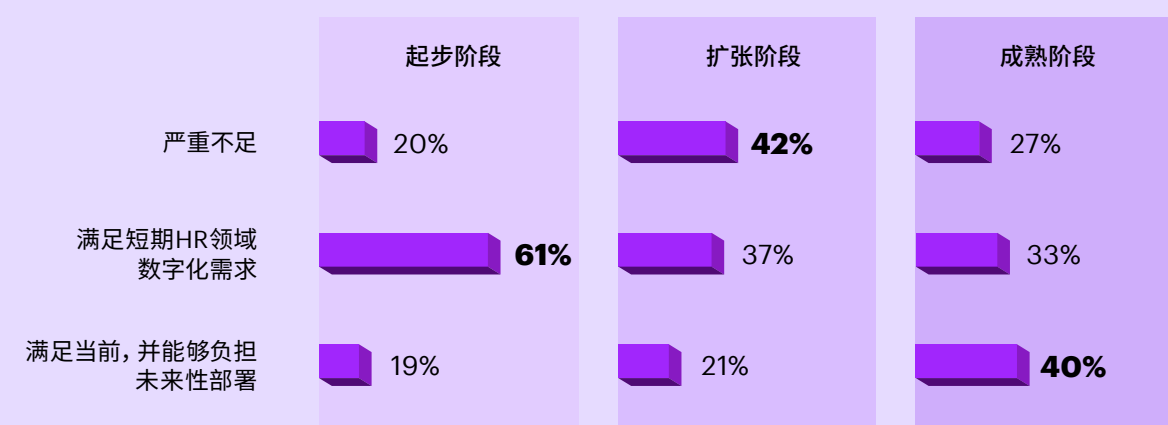
在一开始布局全球化时，中国企业就要预先设计好灵活、敏捷、可拆分的人力资源管理体系：在业务规模较小，未遇到政策要求的情况下，统一管理劳动力团队；在业务规模扩张，区域差异化凸显，不同国家开始对市场集中度、数据安全等方面有监管要求的情况下，随时分割成独立个体，灵活应对突发情况。

为保证人力资源管理体系的灵活和可拆分，企业可以考虑以下几个方面：第一，建设统一的数据平台，实现可视化和对员工团队的直接管控，同时注意数据治理的合规合法。第二，共享服务部分可以通过内包或者外包的方式，并保证服务的独立和可切割。第三，前台采用分散式部署，并实现中后台的统一，从而满足全球化初期的统一管理需求，之后又能够根据情况随时分散部署。

洞察二：  
在海外运营的不同阶段，企业人力资源领域的数字化投资预算分化

依据海外业务营收占比，我们将全球化运营划分为起步（0-10%）、扩张（10-20%）、成熟（超过20%）三个阶段。调研显示，在全球化进程中，中国企业往往对人力资源的规划还缺乏长期布局，不同阶段的人力资源数字化投资预算分化（见图8）。在起步阶段，61%中国企业着重满足当前人力资源数字化需求，只着眼当下；在扩张期，42%的中国企业人力领域的数字化预算严重不足；在成熟阶段，40%的中国企业数字化预算较为充足，既满足当下需求，又支持未来的技术投入。

图8. 出海企业在不同阶段的人力资源数字化投资预算分化



注：参考中企联2020年中国100大跨国公司榜单数据，我们依据海外营收占比将全球化运营划分为起步、扩张、成熟三个阶段，海外营收占比分别为0-10%（含）、10%-20%（含）、20%以上。  
数据来源：埃森哲2021中国CHRO调研

对于中国企业而言，在企业海外运营中，除了业务的扩展性规划，也要综合考量全球人力资源管理的可扩展性。数字化作为全球运营跨地域、跨时区的有效管控手段，在人力资源规划时，企业应提前布局，根据业务发展进程，给人力团队下一阶段的技术投入、平台迭代留出充足空间，从而确保持续性地支持业务增长。

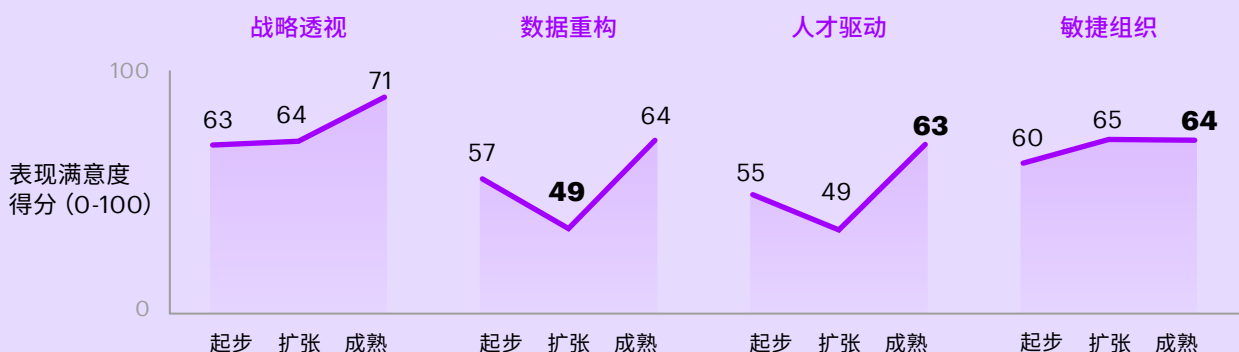
### 洞察三：

## 在全球化进程中，企业不同时期人力资源再塑侧重点存在差异

基于调研中发现的未来人力资源需要达成的四大目标，我们按企业海外运营的不同阶段，对出海企业的人力资源部署满意度进行了评估，数据显示，在全球化进程中，不同时期企业人力资源再塑侧重点存在差异。

战略透视目标是企业在全球化经营各个阶段满意度都相对较高的维度，尤其在业务成熟期，企业海外人力资源管理能够快速为组织提供战略决策支撑力。数据重构和人才驱动维度的满意度随着海外业务的扩张有所下降。而到了业务成熟期，受业务成熟度影响，企业的组织架构和岗位设计都相对稳定，敏捷组织目标的满意度有轻微下滑。

图9. 企业不同时期人力资源再塑侧重点存在差异



注：四个维度为中国企业未来人力资源打造需要实现的四大目标。

数据来源：埃森哲2021中国CHRO调研

对于中国企业而言，在出海起步期，人力资源部署要具备战略透视能力，为企业海外战略的落地提供有效支撑。进入扩张期，提升人力资源管理数字化水平，加速激发员工潜力则成为企业人才管理的关键。为提升海外业务的成熟度，企业还需持续优化人才架构，以帮助企业获得更大的发展后劲，从而在全球竞争中把握主动，敏捷应变。



# 智赢未来： 四大行动



中国企业在人力资源再塑进程缓慢，仅有少数企业提早布局，快速重塑，并获取了卓越绩效。通过对卓越人力资源企业领先实践的分析，我们

建议中国企业从以下四大行动入手，明确目标，弥合差距，成就未来企业（见图10）。

图10. 塑造未来人力资源的成功之道



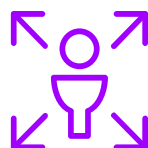
01

重新定位，成为企业战略合作伙伴



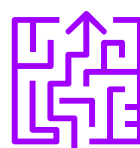
02

建立动态的人才供应链



03

多维重塑员工体验



04

数据赋能，人力资源智能转型



# 01

## 重新定位，成为战略合作伙伴

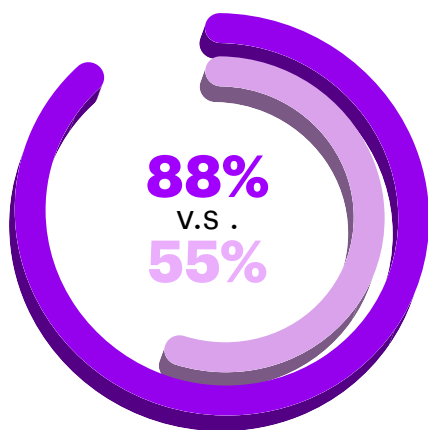
大部分中国企业已经建立起“人力资源部门是业务合作伙伴”的观点，65%的受访高管表示其组织以业务为中心来驱动人力资源工作与议程。但企业人力资源的战略重视度与战略参与度却远远不够。为了更好地激发员工潜力，企业人力资源需要重新定位，向战略合作伙伴转型，提升在企业战略制定及战略执行上的影响力。

从企业层面来说，企业需要将人力资源管理打造成一把手工程，给人力团队更多的职权和发挥的空间，赋予他们更多的战略参与机会。公

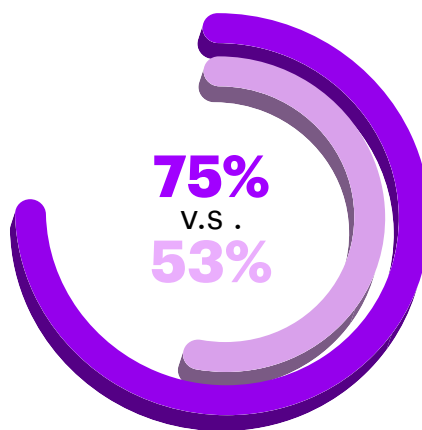
司的决策机制要把人力资源纳入整体的决策过程中，让人力资源部门成为企业领导层的重要参谋，在制定企业的年度规划与战略时，将行业人才形势、公司人才状况、人才规划等意见融入进来。调研发现，88%的卓越人力资源企业管理层充分认可人力工作的价值，75%的卓越企业设置了CHRO（首席人力资源官），将人力主管纳入到高级管理层；而在这两个维度布局其他企业比例仅为一半左右（见图11）。

图11. 人力资源管理要打造一把手工程

高级领导层充分认可人力工作的价值



设置CHRO，将HR主管纳入为高级管理层



■ 卓越企业    ■ 其他企业

问题：贵公司在以下维度的表现，您是否满意？请评估。

注：数据为选择“满意”和“非常满意”的比例。

数据来源：埃森哲2021中国CHRO调研

另一方面，人力部门也要重新定义自己工作的优先级，面向未来，配备战略支撑能力（见图12）。人力团队要对影响决策的关键信息、以及影响组织发展的重要因素了如指掌，并将关键信息在部门间以及外部竞争对手进行对标，为高级管理层提供员工和组织视角的洞察。此外，人力团队还要依据战略目标重塑企业文化，营造拥抱

变化、鼓励创新的工作氛围。同时人力团队还要不断提升自己对战略及业务的理解力，定期对业务线关键岗位、人才情况进行访谈和数据复盘，提升对全体员工从上到下的、跨层级的整体把握度，从提供人力洞察的角度介入到业务管理问题中，成为推动跨部门合作的粘合剂。

图12. 人力团队要重新定义工作优先级，配备战略支撑力

卓越人力资源企业与其他企业的得分比较（0-100）



问题：贵公司在以下维度的表现，您是否满意？请评估。

注：以上部署为卓越企业与其他企业差异最大的三项。

数据来源：埃森哲2021中国CHRO调研

以某生物制药企业为例，一方面，该企业高层主动在企业中引导管理团队意识，鼓励管理团队站在人力资源的角度上思考问题，创建业务团队去人力部门轮岗的机制。在业务管理中设置员工洞察、绩效评估、培养发展等职能，重塑业务管理者绩效评估维度，除了销售、利润等业绩指标，也将人才保留、发展、梯队建设等等人力相关的维度纳入到业务管理者的考评中来。

另一方面，该企业的人力团队也要去业务部门轮岗，增加对业务的理解力，洞察员工在业务中的作用，以人的视角参与战略讨论，从影响业务的多重因素中找到与人相关的部分与环节，识别业务所需的关键岗位能力与技能差距，帮助解决业务上

的人才与组织问题。同时，随着新业务的拓展，团队规模扩大，人力团队也开始在跨部门合作中主动承担协作与领导的职责，发挥他们对员工和团队敏锐洞察的优势，粘合不同部门之前的不协调或者冲突。<sup>7</sup>

要在公司的各级管理层灌输新的观念，就是人的事情不只是HR的事情，而是每位管理者的事情。

——某医药企业CMO

## 02 建立动态的人才供应链

后疫情时代，国内零星散发与局部爆发疫情的风险仍在，疫情防控已经成为常态，部分地区防疫政策收紧的情况难以预测。保持敏捷性，不断提升应对能力，已经成为企业竞争的关键，而保持人才供应链的弹性则是企业敏捷力的打造的重要一环。

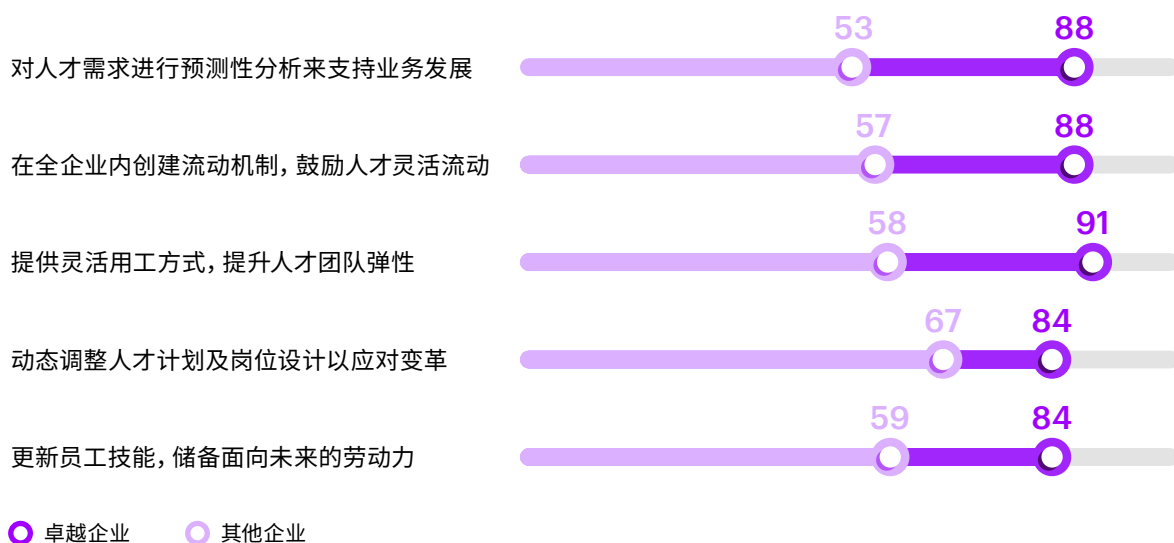
企业要从三个方面实现人才供应链的全面革新：实现动态预测、鼓励流动和灵活盘点。首先，企业人才供应链要能够支持业务，提供人才需求的预测，借助预测洞察赋能业务发展；其次，不断提升人才供应链的流动性，这不仅需要做到灵活用工，还要在企业内创建灵活流动的机制，鼓励员工积极尝试不同的岗位，掌握多种技能；第三个

方面，企业的人才供应链需要支持对员工技能、员工诉求、业务需求、组织问题等多维度的灵活盘点，实现对企业人才供需情况更细颗粒度的拆解和全局性的把控。

调研显示，为再塑人才供应链，卓越企业人力团队积极提升人才需求预测分析能力；并在企业内创建人才灵活流动机制，鼓励灵活的、可流动的用工方式；同时，依据业务情境需要动态调整人才计划与岗位设计，并不断推进员工技能的新一轮更新，实现人才的高质最优供应，而其他企业在以上举措上的部署成熟度较低，大幅落后于卓越企业（见图13）。

图13. 建立动态预测、鼓励流动、灵活盘点的人才供应链体系

卓越人力资源企业与其他企业的得分比较 (0-100)



问题：贵公司在以下维度的表现，您是否满意？请评估。

注：以上部署为卓越企业与其他企业差异最大的五项。

数据来源：埃森哲2021中国CHRO调研



以深圳燃气为例，在油气体制改革，以及国家“碳达峰碳中和”目标提出的背景下，集团紧抓市场机遇，前瞻性地能力布局，以更好地应对市场竞争。然而，传统组织架构设置存在管理虚位、能力不足、效率偏低等问题，产业划分、管控模式与产业特质不匹配，制约了集团“十四五”转型发展。

面对业务转型需求和重重阻力，深燃一方面进行组织重塑，聚焦未来所需的六大核心能力：党建及干部队伍建设能力、战略闭环管理能力、安全保障能力、投资能力、市场开发能力和客户服务能力，重塑组织架构；调整各机构的定位和职能，实行扁平化、标准化和集约化管理。同时，深燃建立统筹集团产业发展的产业管理平台，并匹配差异化授权机制，增强各产业线应对市场变化的灵活性。另一方面，围绕新的组织定位和职能，学习能源服务行业的先进经验，借鉴新零售、互联网等现代服务企业的有效实践，在员工掌握多个技能的基础上，对原岗位价值重新评估，推进岗位融合，逐步实现一岗多能，优化各部门、各岗位的员工团队结构，设置科学合理的定编模型和薪酬策略，进一步激发人才活力和创新动力。<sup>8</sup>

“

我们的员工都有能力、有意愿，但发挥才能的舞台还不够大，我们要做的就是重塑我们的组织架构，把舞台搭的再大再完美一点，重新划定各个组织承载的职能和方向，建立与市场相匹配的岗位和薪酬体系，把组织的职能进一步往下延伸到每个岗位，激发组织活力。

——深燃集团公司党委办公室主任、  
组织人事部部长，夏卫国



# 耐克公司： 着眼业务，立足长远，动态调整人才供应链

耐克公司是运动鞋服零售行业的领导者，2020年营业收入2386亿元。中国市场耐克业务规模大，2020财年品牌收入中国占比19%，<sup>9</sup>处在高速增长与数字化转型期，耐克公司对高质量人才有大量需求。在人才供应链建设上，耐克还面临着两大挑战。一方面，作为创新导向的行业龙头企业，高质量增长需求下，公司很多岗位都是复合性的职能，外部招聘的人才匹配度低，市面上可供选择的人才资源越来越少，招聘与置换成本很高。另一方面，随着数字技术快速发展，跨界竞争增加，行业界限模糊，传统的竞业禁止难以应对人才流失，制造、零售、运动等多个维度的人才竞争压力越来越大。面对挑战，为更好地适应特殊发展阶段对人才的需求，耐克综合考量人力资源战略，多维发力保证人才供应链的建设。



你要知道组织将来要往哪个方向走，转型也好，新的战略也好，企业会对组织和人才有重构需求。然后再去看现在的人才结构，这两个放在一起，就能找到差距和弥补的方式。

——耐克大中华区人力资源副总裁，梁颖丽

## 业务导向，找到人才供应差距

基于组织转型和战略方向，耐克公司的人力团队通盘考虑组织结构与人才队伍的重构。只有做到对业务熟悉，对组织有诊断，对人才有诊断，才能在合适的

时机真正找到适合企业的人。基于对组织结构、人才供应的充分洞察，人力团队结合组织未来需要，评估当下的差距，找到弥补人才供应差距的不同方式。对于未来需求可以考虑资源重新配置、员工技能再升级来进行布局；对于由于企业规模扩大而导致的人才需求，可以内部建立或者外部获得；而面对企业内部完全没有的全新的能力，甚至连可转化过去的技能都很难找得到的，只能是外部获得。

## 布局长远，从外部获取转向内部培养

耐克公司的人才供应还会考虑企业所处的不同时期，在快速增长转型期，企业通过招聘大量新员工获取数字化与高科技技能，而进入到相对稳定、可衡量的阶段，开始着重于从外部获取转向内部培养。除了一些专业性非常强的岗位上，招聘主要针对初级的年轻人才，如本硕应届生；同时，在全组织内打造“训练场”，通过轮岗或者分配更多管理工作的方式将有潜力的年轻人培养成复合型人才，让他们接触日常工作范围之外的不同工作，不断获得新技能。

## 从上至下，推行弹性敏捷的管理文化

疫情背景下，敏捷能力重要性提升，混合办公已成为常态，领导层被迫开始通过模块化的任务去管理员工，绩效管理要求更为清晰，但很多企业的管理层“远程管理”能力还尚未完全建立。耐克公司一直强调企业各级领导层要具备的快速学习特质，并以之为重要衡量指标选择和培养领导团队。疫情之后，企业鼓励员工采用弹性办公方式，并积极帮助领导团队扭转传统管理理念，从“我要监管团队的方方面面”转变为“我要带领团队应对变化”，积极建立领导团队对员工工作效率的信任感。同时，人力团队也避免制定过多复杂的人力资源规章制度，而是为领导团队提供与公司目标使命符合的敏捷的系统、清晰的制导方针，培养他们的人才管理技能，发挥领导团队的带动作用。

## 03 多维重塑员工体验

在健康、经济和社会等多重危机相互交织的当前环境中，企业必须着力维护员工的安全与就业，并使他们得到有力支持和平等对待。帮助员工实现更美好的工作和生活能够实现员工成长与企业增长双赢：根据埃森哲研究，即使GDP增长疲软，那些着力改善员工福利的企业也能取得5%的营收增幅；若是处于经济稳定时期，这样做的企业更是能够实现两位数的收入增长。<sup>10</sup>

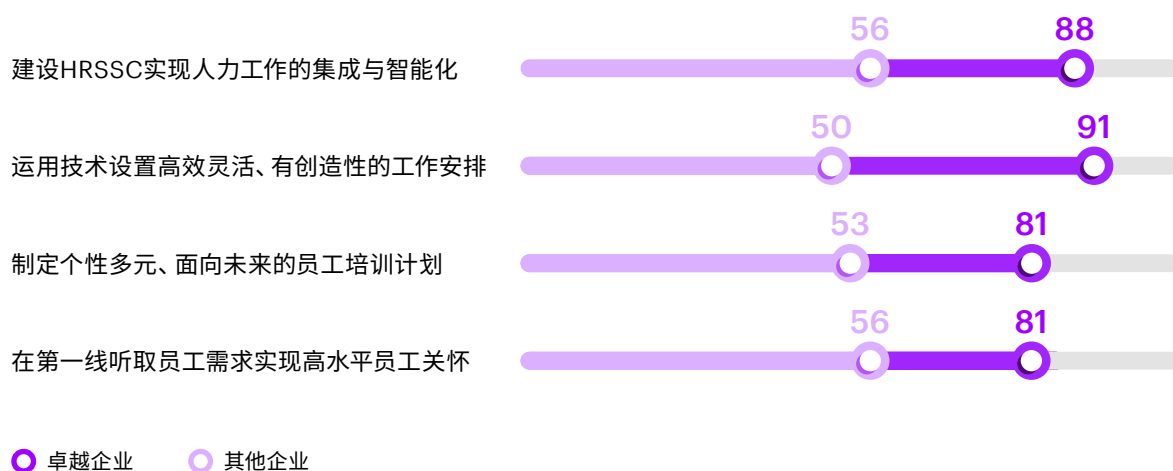
为实现人才驱动的业绩增长，企业人力团队应该从员工成长角度出发，充分洞察员工需求，数据使能，在事务性管理上提供简洁、标准化服务，缩短响应时间；建立员工服务的体验检测和反馈

机制，不断优化服务系统与平台的功能。同时，企业人力团队还要充分考虑代际差异，设置创造性的工作安排、制定多元化培训计划，提供差异化集成人力资源方案，调动员工的归属感、使命感，重塑员工体验。

调研显示，卓越企业部署了人力资源共享服务中心（HRSSC），实现人力工作的集成与智能化，提供标准化便捷员工服务；同时，深入一线听取员工意见，借助数字技术从灵活工作安排、个性化培训等方面多维满足员工个性化工作体验（见图14）。而其他企业往往在以上维度上认识不够、部署不足。

图14. 提供标准化服务与差异化方案，重塑员工个性化体验

卓越人力资源企业与其他企业的得分比较（0-100）



问题：贵公司在以下维度的表现，您是否满意？请评估。

注：以上部署为卓越企业与其他企业差异最大的四项。

数据来源：埃森哲2021中国CHRO调研

忠利保险 (Generali) 作为全球最大的保险和资产管理公司之一，成立于1831年，目前业务遍及全球50个国家，现拥有超过72000名员工为6590万客户提供服务，在欧洲处于行业领先地位，亚洲和拉丁美洲的业务也在不断增长，2020年集团保费收入达到707亿欧元。在后疫情时代，忠利坚信员工的信任比过往任何时候都显得更加重要。

忠利亚洲首席人力资源官Gurpreet Grewal指出，主人翁精神 (ownership) 和简化工作是公司奉行的重要行为准则，这也是关乎员工获得授权以发挥更大主观能动性和促进个人成长发展的关键。但即便人力部门推行很多培训项目，领导力始终才是最终核心，所以她更关注领导者。但同时她认为没有领导者可以仅靠自己就完成所有工作，创造信任就成为必要任务。

为此忠利持续推行简化工作的培训项目，因为公司相信团队成员才是真正开展具体工作的人，要真正落实简化工作只能在倾听团队意见的基础上才能实现。换言之，文化培训并不是必须、更深层次的文化变革才是更重要任务。此外忠利也鼓励员工展开沟通以构建一个安全的心理环境，帮助员工可以积极给予反馈而无需为此担惊受怕。Gurpreet Grewal以自己为例，她可以与上司交谈并被允许表达意见，她也在团队里提及这点并期待她的团队与她展开交流。<sup>11</sup>

国内一家在线旅游服务公司，受疫情影响仅有四分之一的业务恢复到了疫前水平，而海外业务恢复不到一成。面对业务亏损，该公司人力团队致力于塑造“在艰难环境下和公司共克时艰”的文化，从三大举措着手提升员工的信心。第一，基

于总公司人文关怀大方略，根据地域文化和业务特点，各分公司人力团队因地制宜地为员工开发关怀项目。第二，培养员工在危机下自我提升的学习主动性，公司搭建了知识共享平台与数字化学习系统，为不同业务线的员工安排线上及线下工作法、部门业务培训、跨部门知识综合管理、基层主管综合管理技能等学习内容，通过趣味性设计、碎片化方式激发员工学习热情。第三，将人才划分为不同细分象限，将资源向核心骨干人才倾斜，并制定未来人才梯队继任计划，如将新招募的国际化人才放在不同的国内旅游业务线上培养，在旅游板块全球复苏后，这类员工能够很快裂变为海外业务人才，支撑企业海外战略。

随着员工信心增强，员工主动性大幅提升，员工创新潜力也被激发出来。该公司员工设计出很多小而美的本土化的新产品，在深耕三四线下沉市场时，这些旅游产品帮助公司实现了爆发式增长，2020年四季度业绩增长率达300%。<sup>12</sup>



**优秀的人才有很多选择，这无关员工对公司的忠诚度，在我们公司只是他们的一段经历。公司如果想要留住最好的员工，就要给他们好的体验和经历。我喜欢让人们做他们喜欢的事情。**

——安盛亚洲及非洲地区CEO  
Gordon Watson

# 04

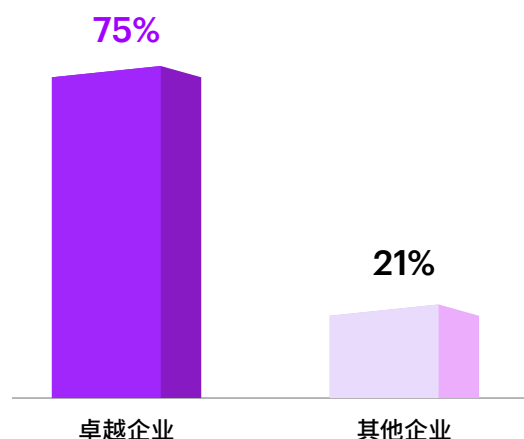
## 数据赋能，人力资源智能转型

受疫情带来的不确定影响，中国企业的数字化意识得以全面提升，中国企业已经开始转换赛道，数字技术正在重塑企业的业务发展。对于企业而言，数字化转型已成为打造未来竞争优势的必由之路。埃森哲曾采访了全球范围内十多位首席高管，发现数字转型已经大幅提速，在疫情期间，许多技术领袖能够将他们18个月的数字转型计划在一个周末内付诸实施，迅速落地。<sup>13</sup>

然而，深入到员工团队和人力资源管理领域，许多中国企业进展缓慢，他们资源不足，人力资源数字化投入小修小补，信息孤岛情况严重，缺少前瞻性的数字化规划。有55%的受访企业表示技术价值并未充分发挥，人力工作的决策速度与质量不能满足企业需求。<sup>14</sup>

着眼未来，技术赋能，人力资源卓越企业已经率先开始布局，他们在人力资源领域的数字化预算充足，不仅支持当前的数字化需求，更关注前瞻性技术规划。在人力资源数字化预算上，有75%的卓越企业既能满足现有部署，还能负担未来的人力资源数字化需求，而仅有五分之一的其他企业能实现这一点（见图15）。

**图15. 卓越企业人力领域数字化预算充足，着眼未来**  
HR数字化预算水平（企业占比）



问题：以下哪一项描述符合贵公司HR领域的数字化投资预算？

注：数据为选择“人力资源数字化预算既满足当下，又能负担未来数字化需求”的企业比例。

数据来源：埃森哲2021中国CHRO调研



**技术可以帮助人力资源工作更高效的运营，要做的更好，接下来就是要让数据来做决策。**

——某运动品牌企业HRVP

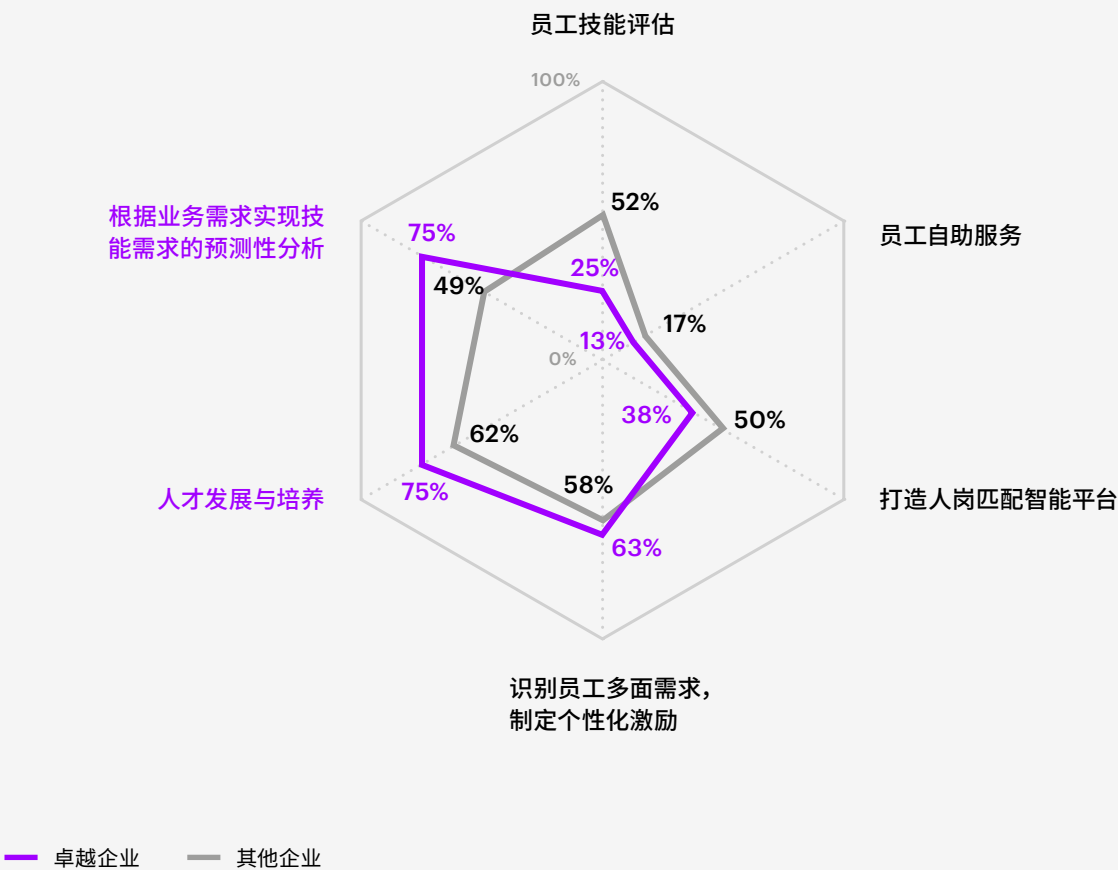


从人力资源流程的数字化、智能化部署优先级来看，卓越企业重点突出，目标明确，注重挖掘员工团队的潜力，借助数字技术助力人才驱动的增长。卓越企业着眼于将数字技术应用于技能需

求预测和未来人才培养上，优先部署这两个维度数字化的企业比例达75%，而其他企业在这两个维度上的比例为49%和62%（见图16）。

图16. 卓越企业着眼于技能需求预测和未来人才培养

HR流程的智能化部署重点（企业占比）



问题：未来两年，贵公司HR流程智能化转型的部署重点是哪些？

注：数据为选择这一选项的企业占比。

数据来源：埃森哲2021中国CHRO调研

中国企业应该打造数据赋能、未来导向的智能人力资源管理。企业应该提高员工自助服务的比例，让人力团队从事务性工作中解放出来，投入到更有价值的分析与决策支持工作中。同时，打通各类人力相关数据和人力资源管理服务，建设可迭代服务的人力资源数据中台；并积极推动与公司其他系统如办公、行政管理等的跨域打通，从人的视角切入，优化全组织的系统架构，交付最佳员工体验。最重要的，企业还要加强人力领域的数据治理，保护员工数据隐私，建立闭环的数据质量管理体系。

如国内某大型外资寿险公司，借助数字化工具将人力资源管理的部分职能分拆到各业务线管理者的日常工作中。该公司搭建了基于人工智能的数据平台，从招聘、入职、开展业务、客户沟通等多个维度追踪衡量员工和营销员的状况。在合规基础上，这些数据与人力资源管理相关功能都下放到业务经理手中，通过数据分析与可视化，经理可以了解员工和营销员的业务行动轨迹，找到潜在的业务点。<sup>15</sup>



**建立日常的分析机制不仅仅是为  
人力工作，而是为了整个组织。向  
市场营销人员学习是因为他们接  
触数据分析的时间更长，他们利  
用客户数据来预测客户的行为和  
需求。对我来说，我们也可以为  
员工这样做。对于那些关心人力  
议题和员工参与的董事会来说，  
数据分析非常受重视。所以建立  
数据库对于人力团队是非常重要的，  
因为想要在组织中找到一位  
数据分析师或者真正意义上的人  
力数据科学家，是非常难的。**

——保诚保险有限公司首席人力资源官  
Kerry Rooks



# 某跨国保险企业： 技术再塑员工新体验

这是一家国际领先的金融服务提供商，疫情加快了该公司数字化转型的进程，也在工作方式、技能需求、心理健康等方面给员工团队带来了新的变化。

面对疫情的影响，致力于打造高绩效团队的同时，该公司更优先保障员工福祉，持续为员工提供卓越工作体验。

## 数据赋能，充分了解员工状态与需求

在当下，混合办公已经成为了全球运营的主要办公方式，不仅员工团队要适应新的工作方式，领导团队还要掌握新的管理方式。借助数据分析工具与平台，员工状态和需求这些以前很难评估的维度都可以被量化。在合规基础上，该公司充分发挥数据库的作用，人力团队可以从不同类型的员工数据库中提取数据进行分析，在问题发生前采取主动行动，或者用数据分析结果提高管理层对某些潜在问题的重视。同时，该公司充分尊重员工隐私，员工有权使用自己的数据，通过查看自己在不同模块花费的时间，员工团队可以更好地了解自己，找到解决工作问题的思路。

## 加速成长，为员工打造AI驱动的学习平台

新工作方式的变化也带来了企业和员工对数据分析、网络安全等新技能的重视，越来越多的员工愿意主动加入到数字化进程中。在学习培训方面，该公司引入人工智能驱动的一站式学习平台，借助学习平台，员工可以找到适合自己的学习资产，从而实现个性多元的成长。同时，随着员工参与度不断提升，该学习平台还在不断迭代，持续提升学习中心的个性化、创新化，该平台刚上线的24小时内，就获得了超三分之一的全球员工满意度。

## 再塑认同，提升员工心理适应力

受疫情影响，工作与生活的界限逐渐模糊，为更好地在疫情期间塑造员工的归属感与参与感，该公司采取了多种改善员工心理健康的举措。第一，该公司在全球建立认同平台，推进全集团的文化认同，帮助大家凝聚到企业的统一目标之下。第二，该公司通过设置灵活的工作安排、额外的带薪假期和公司感恩日鼓励员工适度休息，避免居家办公导致的长期超负荷工作，从而帮助员工适应疫情带来的影响，提升员工心理上的适应力。第三，促进全球范围内的员工交流，开展达人秀活动、线上夏令营、读书俱乐部等需要员工参与的活动，帮助员工在疫情期间缓解心理压力，调整自身状态。



我们所做的一切都是为了创造员工体验。无论何时，无论在中国的什么地方，如何确保每时每刻传递员工价值，我认为这是非常重要的。这真的能帮助我们推动变革，让每一刻都变得重要，让每一天都变得更好。我想这就是我们的精神。

——某跨国保险企业亚太区CHRO

# 结语：

## 加速行动，成就卓越 人力资源组织

作为2020年全球唯一实现经济正增长的主要经济体，中国在新的一年里增长势头延续，2021年上半年国内生产总值同比增长12.7%，<sup>16</sup> 中国企业乘势而上，活力焕发，增长信心不断增强。而受全球疫情影响，宏观环境中不确定因素增加，数字赋能的行业升级重塑加快，高质量的发展和可持续的增长已经成为企业未来竞争的主旋律。

面对数字颠覆与行业新格局，当传统竞争手段作用疲软，回归本位，挖掘员工的最大潜能将成为企业赢在未来，再拾增长的必选项。我们的研究显示，大部分中国企业还有很长的征程要走，中国企业需要加速行动，跨越差距，才能成就以人才驱动增长的卓越组织。

人力资源部门需要以战略透视、敏捷组织、人才驱动、数据重构四大关键要素为目标，充分借助技术的力量，打造更动态的人才供应链，从多重维度优化和重塑员工体验，实现未来导向的智能人力资源转型，不断提升自身的战略支撑力，成为企业战略合作伙伴。

同时，尽管人力资源管理部门是加速组织重塑的核心推动者，但团队与组织挑战不是单一部门就能解决的。人力资本议题要靠企业从CEO到执行委员会，到中基层领导，到每一位员工的全力支持与通力合作，并且将价值链生态伙伴纳入进来。

面向未来，道阻且艰，唯有全方位激发员工潜能，实现人力资源管理全面再塑，打造敏捷灵活的未来组织，企业方能行稳致远，赢在未来。

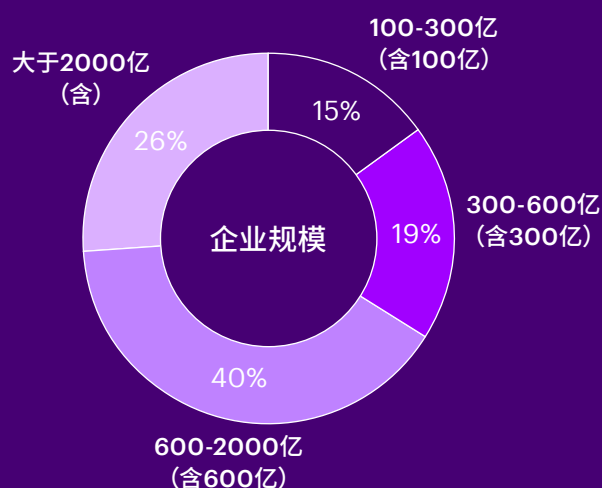
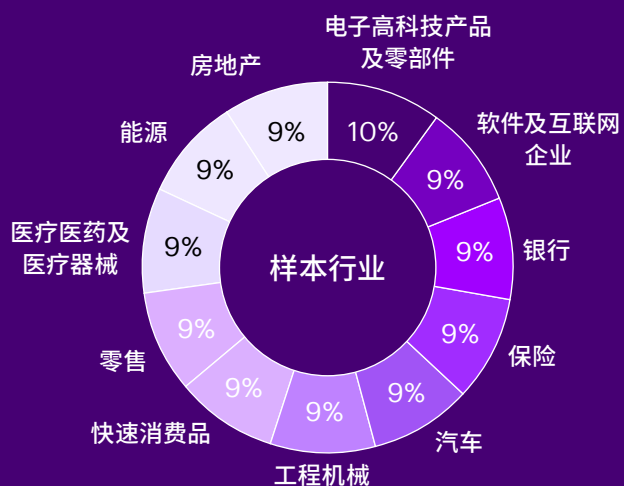
# 研究方法

本研究分为两大主体，高管调研和企业访谈，旨在对中国企业人力资源管理与转型进行更加深入和多维的分析。研究覆盖11个行业，包括电子高科技产品及零部件、软件及互联网企业、银行、保险、汽车、工程机械、快速消费品、零售、医疗医药、房地产、能源。

本研究中，我们提炼出中国企业面向未来实现人力资源再塑的四大目标，依据全样本数据情况，我们对四个目标设置了成熟基准。针对四个目标上，我们分别评估了企业在该维度的满意度得分是否超过了全样本的平均值加一个标准差，如超过，则表明该企业在这一目标上再塑成功。我们将在任意三个及以上目标上再塑成功的企业定义为卓越人力资源组织。

## 样本

2021年我们向中国企业CEO、CHRO、COO、CSO及人力主管等发放问卷，共回收数据100份。此外，我们还深度访谈了16家企业的CEO和CHRO。





# 参考资料

- 1 Business Radar, 埃森哲, 2021年1月
- 2 2020年未来就业报告, 世界经济论坛, 2020年10月
- 3 以员工关怀实现卓越绩效, 埃森哲, 2020年10月
- 4 Honing your digital edge, 埃森哲, 2020年11月
- 5 Honing your digital edge, 埃森哲, 2020年11月
- 6 埃森哲2021年中国企业CHRO调研, 埃森哲, 2021年6月
- 7 企业访谈
- 8 企业访谈
- 9 耐克公司2020财年年报
- 10 以员工关怀实现卓越绩效, 埃森哲, 2020年10月
- 11 企业访谈
- 12 企业访谈
- 13 Honing your digital edge, 埃森哲, 2020年11月
- 14 埃森哲2021年中国企业CHRO调研, 埃森哲, 2021年6月
- 15 企业访谈
- 16 国家统计局

## 研究团队

### 执行指导

朱 虹 埃森哲全球管理委员会成员、大中华区主席  
李惠红 埃森哲全球副总裁，埃森哲智能运营亚太、  
非洲和中东地区总裁

### 研究指导

岳 彬 埃森哲大中华区智能运营事业部总裁  
朱颖诗 埃森哲大中国区战略与咨询董事总经理

### 研究团队

宋 涵 埃森哲商业研究院研究员  
邱 静 埃森哲商业研究院大中华区院长

### 项目统筹

陈旭宇 埃森哲大中华区高级市场总监

### 鸣谢 (按照姓名字母顺序)

Gabriela Burlacu、曹捷、陈继东、邓玲、李娅、Iviyati  
Jauw、Kelly Monahan、Stuart Maltas、潘玮楷、  
宋妩、Sher Li Tan、田志方、魏伶、王宜昕、徐海澄、  
徐炜、姚海峰、郁亚萍、张煜桐

## 关于埃森哲

埃森哲公司注册于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，在数字化、云计算与网络安全领域拥有全球领先的能力。凭借独特的业内经验与专业技能，以及翘楚全球的卓越技术中心和智能运营中心，我们为客户提供战略&咨询、互动体验、技术服务和智能运营等全方位服务，业务涵盖40多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。埃森哲是《财富》全球500强企业之一，目前拥有约62.4万名员工，服务于120多个国家的客户。我们秉承“科技融灵智，匠心承未来”的企业使命，致力于通过引领变革创造价值，为我们的客户、员工、股东、合作伙伴与整个社会创造美好未来。

埃森哲在中国市场开展业务30余年，拥有一支约1.9万人的员工队伍，分布于多个城市，包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、杭州、香港和台北等。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量，通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型，提升全球竞争力，从而立足中国、赢在全球。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页[www.accenture.com](http://www.accenture.com)以及埃森哲大中华区主页[www.accenture.cn](http://www.accenture.cn)。

## 关于埃森哲商业研究院

埃森哲商业研究院针对全球企业组织面临的重大问题，洞悉发展趋势，提供基于数据的深入见解。我们的研究团队包括近300名研究员和分析师，分布于全球20个国家，并与世界领先研究机构建立长期合作关系。将创新的研究方法与工具与对客户行业的深刻理解相结合，我们每年发布数以百计的拥有详实的数据支持报告、文章和观点，帮助客户拥抱变革，创造价值，用技术推动创新与发展。

详细信息，敬请访问埃森哲商业研究院主页[www.accenture.com/research](http://www.accenture.com/research)。

#### 免责声明:

本研究报告由埃森哲撰写和制作。报告仅作为研究内容介绍之用。未得到埃森哲的书面许可，文中内容不得采取任何形式进行复制。尽管我们对所依据的信息和资料保持高度谨慎，但无法对其中的准确性和完整性做出绝对保证，请勿绝对化地加以利用。本报告并非埃森哲受托所作。文中所述观点有可能在未经知会的情况下进行调整。报告内容亦非根据任何公司所处独特环境而提供的具体咨询建议，也不作为任何投资建议。