

未来管理趋势 年度报告 2024



**Harvard
Business
Review**
哈佛商业评论

管理

的未来趋势是什么？

何刚 | 文



随着中国经济改革与市场竞争进入新的阶段，企业的机会型增长变得越来越难，通过创新逆袭迭代，或者通过管理提升效率，已成为企业界的理性共识。但面对不断涌现的数字化和智能化新浪潮，尤其是人与组织关系的深刻变革，管理的未来究竟是什么引人注目。

从历史沿革看，创刊于 1922 年的《哈佛商业评论》一直试图引领全球工商界形成更多管理共识，并分享各自精彩的管理实践，很多影响未来的管理趋势因此出现。对中国企业界来说，当前和未来相当长的时间里，尤其需要对最重要的管理趋势进行总结和梳理。

如果说面向未来的管理，最重要的是做好预测与规划，那么管理的未来趋势可能始终离不开最基本的经济要素和市场约束，这和技术创新有关，和战略转型有关，和组织变革有关，

和营销革命有关，更和领导力提升有关。而这一切的变化趋势，最终是和人有关。

因为人不仅是万物之灵，还是经济与市场发展的起点与终点，一切脱离人的讨论都是本末倒置，即使创新、战略、组织、营销与领导力的任何变化趋势，往往是以改变一部分人并舍弃一部人为代价，但更多人将在顺应这一系列管理趋势之变的过程中极大受益。

所以我们坚信，主导未来发展的和引领管理趋势的，始终是人本身，是你，我。

具体来看，管理的未来趋势首先是对人观念的冲击、改变与重塑。这要求我们每个人努力打破惯性思维，重构底层逻辑，用发展和进化的眼光，积极面对变化与颠覆，唯有观念的与时俱进，才会有管理体系与管理实践的积极有为。

管理的未来趋势同时也是对人能力的激发、挑战与提升。这要求我们每个人主动拥抱商业与管理的变革，敢于面对不熟悉的新环境、新赛道和新模式，并且善于在不确定的未来竞争中加快试错，迅速复盘，及时提炼并共享一切有价值的实战经验。

管理的未来趋势最终会是人与组织、人与

社会、人与物的相互成就、共情共振。这要求我们每个人既要有无限高的独立人格、思维、价值观和行动原则，还要有兼顾他人、利益分享、风险分担的制度设计和流程保障，从而让个体与群体各得其所。

也就是说，正是人的观念重构、能力再造，以及个人与群体的协同共生，构成了我们所理解的管理最重要的未来趋势。它既是目标驱动，更是价值观引领；它既是个人名利，更是多目标共进，它要求我们学会从未来看现在，从趋势求变革，从动态谋静态。

未来扑面而来，没有谁可以预先精准定义；但未来又从来不会是凭空而来，它必然与今天我们熟悉的管理的一切藕断丝连，理性的长期主义者不难从中看到，那些连接过去、现在与未来的重要管理观念、思想、理论、模型和实践，其实一直处于活跃生长的状态，并在不断形成更为丰富的商业生态与实践积累，成为全球管理百年的新延续。

如果说企业最大的资产是人，那么管理的最终目的就只能是、也必须是人。以人为本，因人而变，始终把人放在第一位，不断追求创新与发展，显然是管理的未来期许与承诺。



《财经》杂志主编、
《哈佛商业评论》中文版联合出品人、主编

《哈佛商业评论》创刊者为哈佛商学院在任最久的院长华莱士·多纳姆（Wallace Brett Donham）。他的父亲以巡回牙医为业，而多纳姆相信，如果能够严谨地研究企业如何应对最艰难的挑战，发展出一套适当的商业理论，就能让企业高层学会如何做出正确判断。他在 1922 年的《哈佛商业评论》创刊号写道，做不到这点，商业就“没有系统、没有计划，对许多人而言就是一场糟糕的赌博。”

许多《哈佛商业评论》早期文章都是以提升营运效率为重点。然而随着各种产业与利益关系日益复杂，企业还需要其他的方法与理念。在这样的思维演进过程中，《哈佛商业评论》也随之调整，着眼于新的重点领域，成为相关观点的重要来源，很快开始讨论一系列广泛的议题，从总体经济趋势如何影响企业、如何与工会打交道，再到如何适应新的金融规则，甚至一些过去或许会认为太过“软性”的议题，后来都渐渐得到肯定。

社会发展的形态日新月异，管理技能也要与时俱进。近三年来全球经济大环境经历极大动荡，多重力量交互影响，包括疫情、贸易、新地缘政治、全球气候变迁危机、AI 物联网等科技快速进步等等，导致传统的企业管理不断演变进化，许多管理工具和做法，更已不再适用。可以看出，科技和人，这两股驱动力的交互运作，会持续推动管理典范的演进、改善供应链、再造商业模式，甚至打破产业疆界，建立生态系统。然而，尽管科技的力量再大，主导未来发展的，还是人本身。

为深入了解未来管理领域的趋势和挑战，以指导组织在不断变化的商业环境中取得成功，我们整理了《哈佛商业评论》近三年关键论点，以创新、战略、营销、组织和领导力为维度，提出 11 大未来管理趋势，调研了 210 多位学院教授、知名学者和企业 CEO、高层领导者，分享了他们对未来管理趋势的预测和展望。通过此次调研，我们揭示了一系列关键发现，为未来管理提供了重要启示。

创新

过去创新被定义为引入新思想、方法或产品，以提高组织竞争力和适应未来挑战。它包括产品、过程、商业模式、组织文化和管理等多个方面。随着大数据、物联网、人工智能等科技的迅速发展，未来企业创新需要结合科技发展，采用新思维、业务模式或技术，以提高效率、创造价值和适应市场变化。这涉及业务战略、组织结构、产品和服务等方面的创新，确保组织在不断变化的未来环境中保持竞争力。在调研中，92% 的受访者将数字化转型和人机协作看作企业推动创新的

迫切要务和发展动力。

战略

企业战略定义通常牵涉规划和执行组织的长期目标，包括市场定位、竞争优势、创新、资源配置和风险管理。有效的战略要考虑行业趋势、技术演进和内部能力，确保适应未来变化。此外，要明确愿景、使命和价值观以指导决策和行动。未来企业战略需关注生态系统构建、竞合法则、产业政策与法规、ESG 战略和供应链韧性等新领域。

94% 的受访者认为企业不仅是战略分析单位，更需集中精力在“生态系统”间的竞争。因此，企业必须明确生态系统战略。

90% 的受访者指出地缘政治动荡等因素导致各国政府出台广泛产业政策，企业领导者需适应新规则。

86% 认为 ESG 已成为企业未来必须遵循的规范，82% 认为降低对高风险供应的依赖和弹性供应链是必然趋势。

组织

在管理中，组织被看作是一个复杂系统，旨在实现特定目标并适应动态变化的环境，包括结构、流程、文化和人才等组成部分。未来管理中，组织的成功与适应性、学习能力和战略导向紧密相关。科技改变了产业竞争基础，也改变了所需人才的面貌。90% 受访者认为企业在未来不可再采取过去的规模缩减策略，而是需要重新部署人力资源。在重新思考人才需求的同时，企业应着重培养和招募科技驱动未来所需的关键职位。同时，企业需重新定义卓越，建立详尽的职务描述和衡量标准。最后，了解明日之星，明确企业期望获得什么，以及如何为员工提供有意义的工作，是成功的关键。

领导力

过去领导力通常被认定为一种影响他人并激发团队达成共同目标的能力。这包括有效沟通、激励和协调团队成员，以及制定明智决策和展现良好的判断力。领导者通常展现出坚定的愿景、鼓舞人心的领导风格，以及对困境的决断力。未来，领导者仅具备这些传统重视的管理品格，已不敷所需。面对未来挑战，领导者更需要高超的软性社交技能。面对资本市场，对接分析人员、响应媒体；面对客户和供货商，良好地沟通；面对地缘政治，像外交

家一般斡旋；面对内部员工，能激励多元的员工发挥长才；面对数字化转型，做好跨部门协调。88% 受访者表示软性技能已成为企业高层领导者最重要的能力。未来的领导者需要具备共情，沟通，建立信任合作关系的能力和跨文化沟通、创新思维和变革驱动能力的领导品质，能够引领团队适应快速变化的环境，并推动组织朝着可持续和社会责任的方向发展。

营销

传统营销理念涉及深入了解客户需求和市场趋势，以创造并传递价值，从而在激烈竞争中取得成功。技术推广使得这一领域涵盖了数字营销、社交媒体策略、个性化体验和数据分析等多个层面。调查显示 86% 受访者认为企业需意识到营销领域的新变革，为可持续增长提供有力支持。未来的营销趋势可能突显可持续性、社会责任和技术创新，以满足不断变化的消费者期望。有效的未来营销需要具备灵活性、创造力，并能迅速适应新技术和市场动态。

这些趋势在调查中得到广泛认可，为企业提供了迎接未来挑战的关键方向。为深入了解这些趋势对企业未来的影响，我们着重分析了调研结果中 80% 以上的 9 大趋势，并采访了相关领域的 9 位教授。他们致力于为企业提供实质性建议，以适应不断变化的商业环境，引领管理领域的新时代。通过对未来管理趋势的全面研究，我们深入探讨未来管理的关键挑战和机遇，希望能够协助管理者思考未来布局，为领导者提供可行的管理方案，助力企业更好地迎接未来挑战。让我们共同开创新局面，在激烈竞争中脱颖而出。

《哈佛商业评论》中文版



创新 Innovation

趋势 01 (92%)

人机共生，不可竞争

01

A Smarter Strategy for Using Robots

人机协作开启新纪元

06

趋势 02 (92%)

全员转型

10

Democratizing Transformation

数字化转型是必选项

15

战略 Strategy

趋势 03 (94%)

生态系统经济企业战略选择

20

In the Ecosystem Economy, What's Your Strategy?

生态圈兴起，进入竞合时代

27

趋势 04 (90%)

“政府之手”归来，全球产业政策新时代

32

The New Era of Industrial Policy Is Here

产业政策新动向及应对

37