硕昂咨询

企业培训与人才发展 · 2018 年成立于上海

2026

企业培训采购决策白皮书

没有一个数字是我们编的
也没有一个数字是我们推算的

> 为什么在「企业数字化学习」领域，89% 的企业对培训供应商只是"经常或偶尔满意"，以及怎么选才不踩坑

62%→44%→34%

训后应用率：刚结束 / 6 个月 / 12 个月

Saks & Belcourt，2006（北美样本）

65.06%

受访者把"培训落地转化"列为最大痛点

智享会 × Richardson，2026

62%

企业最看重"与业务场景的结合性"，而"新颖性"仅 2%

智享会，2025（企业数字化学习领域）

54.8%

中国中小企业培训供应商，员工总数不足 30 人

培训蓝皮书，2025

- 附录 A 逐条给出机构 / 报告名 / 年份 / 来源
- 附录 B 逐项列出口径限制，凡有样本边界一律写明
- 第六章写了《什么情况下我们不建议外采》

上海硕昂企业管理咨询有限公司 | V1.0 | 2026 年 9 月

数据检索截止日：2026-09-16

企业培训采购决策白皮书（2026）

为什么在「企业数字化学习」领域，89% 的企业对培训供应商只是"经常或偶尔满意"，以及怎么选才不踩坑

发布方：上海硕昂企业管理咨询有限公司

发布日期：2026 年 9 月

数据检索截止日：2026-09-16

版本：V1.0

关于本白皮书的数据说明（请先读这一页）

这本白皮书里**没有一个数字是我们编的，也没有一个数字是我们推算的。**

我们能做到和不能做到的，先说清楚：

- ☑ 全部数据来自可公开检索的权威机构报告或同行评议文献，每条标注**机构、报告名、年份、原文表述和来源链接**
- ☑ 凡有口径限制（例如只覆盖"企业数字化学习"领域、只覆盖"B2B 销售培训"品类、或样本为北美/全球而非中国），正文里**一律写明限定语**
- ✕ **不写"中国培训市场规模 X 千亿"**——网络流传的多个版本互相矛盾，查不到可核对的权威出处
- ✕ **不写"培训只有 10% 有效"**——这个数字溯源不成立，见第一章（来源见 1.1 节）
- ✕ **不把"效应量 0.62"写成"62% 的人转化了"**——这是两类完全不同的统计量，见第一章

如果发现本白皮书任何数据引用错误，欢迎指出，我们会公开更正。

关于发布方：上海硕昂企业管理咨询有限公司（简称「硕昂咨询」）是一家专注企业培训与人才发展的咨询机构，2018 年成立于上海（据企业登记信息）。

执行摘要：四句话结论

结论一：绝大多数企业在蒙眼买培训。 中国口径的数据最直接：智享会与 Richardson 2026 年的调研显示，**65.06% 的受访者把"培训落地转化"列为最大痛点，62.65% 的企业销售培训仍是碎片化状态；63.86% 的企业做了效果评估，但只有 20.75% 能评估到销售漏斗或业绩结果层面。**全球口径的数据与之互相印证：麦肯锡 2014 年面向全球企业高管的调研显示，**只有 13% 的企业**

试图量化培训投资的财务回报，近五分之一根本不去衡量（该调研的样本量在各类公开转述中口径不一，本白皮书不标注样本量）。这意味着"培训有没有用"这个争论，双方大多没有证据。

结论二：企业选供应商的方法本身是错的。 采购外部课程时，在「企业数字化学习」这一口径下，企业最看重的是「与业务场景的结合性」（62%），远超"内容适用性"（33%）和"新颖性"（2%）（均据智享会，2025）。但现实采购流程里，绝大多数时间花在比价、比名师头衔、比课纲页数上——这三件事都不能回答"能不能用到我的业务里"。

结论三：培训不是"没用"，是"衰减极快"。 一项长期被引用的北美研究（Saks & Belcourt，2006，150 份有效问卷）显示：培训结束后立即应用所学的比例约 62%，**六个月后降至 44%，一年后降至 34%。**问题不在培训本身，而在培训结束后的六个月里有没有人管。

结论四：供给侧比你想象的脆弱。 2024 年中国中小企业培训供应商中，**54.8% 员工总数不足 30 人，44.8% 业绩明显下滑**（据培训蓝皮书，2025）。你精挑细选的供应商，可能明年就不在这个市场里了。

核心结论

- **结论一**：买培训最该比的不是价格，而是业务场景结合性（据智享会）。
- **结论二**：培训不是没用，是衰减快，训后半年应用率即衰减过半。
- **结论三**：答不出业务指标、基线和训后责任人的采购，建议先不要下单。

一、先拆三个流传最广的假数据

这一章是本白皮书的立场声明。 在讲我们的观点之前，先澄清三句你一定听过的"行业常识"——它们都不成立，而且恰恰是错误采购决策的源头。

1.1 "培训只有 10% 转化到岗位" —— 溯源不成立

这句话在培训行业流传极广，常被写成"研究显示"。但研究者 Fitzpatrick 追根溯源后发现，它出自 1982 年的一篇文章，而该文作者承认，**这个数字来自"和几位培训总监聊天"，不是任何研究的结果。**它被引用、再引用，最后被当成了事实。研究者甚至在 2011 年为此造了个名字："**10% 错觉**"（the "10% delusion"）（据 Paul Matthews 转述 Fitzpatrick 的溯源工作，出处见本节脚注）。

较可靠的学术研究把迁移率定在 **10%–30%** 之间——比传言好，但对管着培训预算的人来说，仍然不是想听到的数字（据同行评议文献综述，**英国/全球口径、非中国样本**，来源见本节脚注）。

> *来源：Paul Matthews 撰文发表于 Training Journal（"Magazine excerpt: The weakest link"），文中转述 Fitzpatrick 的溯源工作，年份约 2017–2018。**二手转引**——我们对 Fitzpatrick 原始溯源工作只见到此文转述，引用请谨慎。*

我们的立场：硕昂不打算把论点建立在一个来源不明的数字上。宁可用下面这两个有出处的数字。

1.2 真实基线：培训效果不是"没有"，是"衰减快"

一项被多篇同行评议文献引用的研究给出了转化率的时间曲线：

培训结束后立即应用所学的比例约 62%；6 个月后降至 44%；12 个月后降至 34%（据 Saks & Belcourt，2006，出处见本节脚注）。

> *来源：Alan M. Saks & Monica Belcourt, An investigation of training activities and transfer of training in organizations, Human Resource Development Quarterly, 2006（转引自 ERIC 收录的同行评议综述 EJ1127830）*
>
> ***口径提示**：据该研究报告原文，样本为北美（加拿大），150 份有效问卷，样本量偏小；年份为 2006。三个及以上独立学术来源引述同一组数字（62/44/34），一致性高。*

这张曲线图是本白皮书的真正论点：它说明的不是"培训无效"，而是**一次性的两天课注定衰减。**真正决定成败的，是培训结束后的六个月里有没有人管、有没有复盘、有没有主管纠偏。

1.3 "0.62 = 62% 的人转化了" —— 两类不同的统计量

网上大量营销文章引用 Arthur 等人（2003）的荟萃分析，写成"只有 62% 有效"或"仅 26% 迁移"。**这是错的。**

该项荟萃分析（**国际文献库**）的实际结论是效应量（Cohen's d）：反应层 d=0.60、学习层 d=0.63、**行为层 d=0.62**、**结果层 d=0.62**，属于**中到大的效应量**（据 Arthur et al.，2003，出处见本节脚注）。

> *来源：Arthur, Bennett, Edens & Bell, Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features, Journal of Applied Psychology, 88(2), 234-245, 2003*

正确读法：规范的学术荟萃分析显示，培训**确实能带来中到大的行为与结果改变。**也就是说——**培训本身不是没用，问题出在设计方式和落地方式上。**

这句话是整本白皮书的立论基础：**我们要解决的不是"要不要培训"，而是"怎么采购和落地才不白花钱"。**

二、市场现实：预算在收缩，期望在提高

2.1 钱在变少，但不是不花

2024 年企业数字化学习总预算整体下降：**47% 的企业把预算压在 10 万元以内，超过 100 万元的只剩 5%**（据智享会，2025；对比 2022 年：10 万以内 39%、100 万以上 11%；2021 年：35% / 10%）。

> *来源：人力资源智享会（HREC）× 云学堂《2024-2025 企业数字化学习趋势洞察蓝皮书》，2025 年 2 月发布，一手 PDF*

同一趋势在销售培训领域得到印证：**54.22% 的企业近两年销售培训预算维持不变**，同期 **86.75% 的企业存在培训资源缺口**（据智享会 × Richardson，2026；口径为「基本满足」与「难以满足」两项合计，涉及预算、师资、时间）。

> *来源：智享会 × Richardson Sales Performance《2026 年 B2B 销售培训及绩效改进调研报告》，2026 年 1 月发布（**二手转引**，样本量在不同转载页面中存在 198/243 两个版本，故不引用样本量）*

但钱没有撤回内建：**57% 的企业表示今后将增加外部采购的数字化学习内容**（据智享会，2025）。

> *来源：智享会 × 云学堂《2024-2025 企业数字化学习趋势洞察蓝皮书》，2025 年 2 月发布，一手 PDF*

图表 1：预算收缩 ≠ 停止外采

指标	数值	口径
数字化学习预算≤10 万的企业占比	47%	2024 年，企业数字化学习领域，据智享会
数字化学习预算>100 万的企业占比	5%	2024 年，企业数字化学习领域，据智享会
存在销售培训资源缺口的企业占比	86.75%	2026 年，B2B 销售培训领域，据智享会 × Richardson
今后将增加外部采购的企业占比	57%	2024 年，企业数字化学习领域，据智享会

资料来源：智享会《2024-2025 企业数字化学习趋势洞察蓝皮书》；智享会 × Richardson《2026 年 B2B 销售培训及绩效改进调研报告》

读法：这三个数字放一起，说明的不是"企业不培训了"，而是**从"买课"转向"买确定性"**——预算紧了，容错空间小了，一次失败的外采比以前更贵。

2.2 人也在变少：培训团队小得惊人

六成以上的企业，数字化学习团队不到 6 人。

同时，在企业数字化学习领域，**97% 的企业对员工每周线上学习时长的期望不超过 5 小时**（据智享会，2025）。

> *来源：均为智享会《2024-2025 企业数字化学习趋势洞察蓝皮书》*

推论：甲方团队规模小、能占用的员工时间少，这两条约束直接决定了什么样的方案能落地。一个需要 HR 大量协调、要求学员每周投入 10 小时的方案，在这两个约束下从一开始就注定失败——**无论课纲写得多漂亮**（据上文两项约束数据，来源见 2.2 节）。

2.3 全球参照：外部服务仍是培训支出的重要部分

人才发展协会（ATD）《2026 行业状况报告》（报告发布年为 2026 年，**数据口径为 2025 年**）显示，企业员工学习的人均直接支出约 **846 美元**、人均正式学习时长约 **16.7 小时**；在支出结构中，**外部服务（external services）占比约 23%**；而企业最常用的评估指标仍是**学员满意度。**

> *来源：Association for Talent Development (ATD), State of the Industry 2026（**报告名标 2026，实际统计的是 2025 年数据**）*
>
> ***口径提示**：该报告以**北美口径**为主，全球外推数据不等同于中国市场，仅作结构性参照，不作为中国市场论断。*
>
> ***年份提示**：ATD 报告名标注的是**发布年**，数据来自**上一年**。引用时务必写成"2025 年人均培训支出 846 美元"，不能写成"2026 年 846 美元"。*
>
> ***利益关联说明**：ATD（人才发展协会）为**付费会员制行业协会，其年度报告接受企业赞助**（已坐实的例子：《2024 行业状况报告》由 Insights 赞助，见 ATD 官方新闻稿）。本白皮书**未能核实 2026 版的具体赞助方**（该版为会员制 / 付费，检索不到官方确认页面），故不列出赞助方名称。请读者按「行业机构自有调研」的一般立场看待这组数据，不要将其当作中立第三方的普查结果。*
>
> ***用法限制（重要）**：「外部服务占比 23%」是**中性的描述性结构数据**，ATD 未据此提出任何采购建议。**不得用它论证「企业应增加外采」**——事实上该占比在 ATD 不同年份版本间呈下降（2024 年数据 29% → 2025 年数据 23%），且两版样本不同（约 539 家 → 约 340 家），ATD 明确警告参与调查的组织每年都在变化，**不可作跨度叙述**。本白皮书仅将其作为「外部服务在培训支出中占有可观份额」的单一事实使用。*

读法：连在培训体系最成熟的北美市场，"最常衡量的指标"也仍然是满意度——**"用满意度代替效果"是一个全球性的行业通病，不是中国企业的水平问题。**

三、四类典型误判：为什么"货比三家"选不出好供应商

误判一：比价格

价格最容易量化，于是常常变成实际上的第一决策依据。但企业自己认为最重要的不是它：采购外部通用课程时，**在企业数字化学习领域，62% 最看重"学习内容与业务场景的结合性"**，而"适用性"只有 33%，"新颖性"2%，"趣味性"3%（均据智享会，2025）。



来源：智享会《2024-2025 企业数字化学习趋势洞察蓝皮书》，原版 PDF 图表 16

在 B2B 销售培训领域，另一项调研给出了更强信号：**"课程与战略匹配度"（90.36%）是外采供应商选择的核心考量**（据智享会 × Richardson，2026）。



来源：智享会 × Richardson《2026 年 B2B 销售培训及绩效改进调研报告》（二手转引）

结论：比价格能省钱，但不能提高成功率。真正该比的是"这个方案里有多少是我家的真实业务场景"。

误判二：比名师头衔

我们没有找到可引用的权威数据来直接证明"名师不等于效果"——所以这里只讲方法论判断，不编数据：

讲师的个人能力只解释了一部分结果。同为外采，**"讲师线下面授"（63.51%）仍是最主要的采购形式**，但"整体销售赋能解决方案"只占 27.03%——也就是说，**大部分企业买的是"讲师的一次交付"，而不是"问题的整体解决"**（均据智享会 × Richardson，2026）。



来源：智享会 × Richardson《2026 年 B2B 销售培训及绩效改进调研报告》（二手转引）

一位好讲师在错误的交付结构里，同样产出不了业务结果。

误判三：比课纲页数

课纲是供应商写给你看的，不是写给你用的。它在采购阶段可比性最强，在落地阶段相关性最弱。

一个更硬的判据：**你有没有要求供应商说明"这几页课纲对应我业务里的哪个具体场景"**。在企业数字化学习领域，62% 的企业说最看重这件事（据智享会，2025），但真正把它写进采购标准的，是少数。

误判四：把"满意度"当成"效果"

在「企业数字化学习」这一口径下，76% 的企业仍用问卷评估培训效果，只有 20% 能把学习效果挂到绩效系统；重点关注"学习成绩"和"绩效达成情况"的企业分别只有 44%、42%（均据智享会，2025）。

来源：智享会《2024-2025 企业数字化学习趋势洞察蓝皮书》

口径提示：本组数字（76% / 20% / 44% / 42%）的样本限于企业数字化学习领域，不等于企业培训全盘（不覆盖线下外采培训、B2B 销售培训等品类）。转引时必须连同该限定语一并写出，不得省略为“76% 的企业”

更细的漏斗出现在销售培训领域：63.86% 的企业做效果评估，但其中 **30.19% 只做学习反馈、24.53% 做技能掌握、13.21% 评估销售漏斗过程指标、只有 7.54% 评估业务结果指标**（均据智享会 × Richardson，2026）。

来源：智享会 × Richardson《2026 年 B2B 销售培训及绩效改进调研报告》（二手转引）

图表 2：效果评估的漏斗（B2B 销售培训领域）

评估层级	企业占比
只做学习反馈	30.19%（据智享会 × Richardson，2026）
做技能掌握评估	24.53%（据智享会 × Richardson，2026）
评估销售漏斗过程指标	13.21%（据智享会 × Richardson，2026）
评估业务结果指标	7.54%（据智享会 × Richardson，2026）

资料来源：智享会 × Richardson《2026 年 B2B 销售培训及绩效改进调研报告》（二手转引自公开解读页，未取得一手 PDF）

术语对照：上表这个「学习反馈 → 技能掌握 → 过程指标 → 业务结果」的分层，就是培训行业通用的**柯氏四级评估（Kirkpatrick Model）**——从反应层、学习层、行为层到结果层，越往下越接近业务价值。本白皮书后文说的「评估到哪一层」，用的就是这套分层。

全球对照：麦肯锡 2014 年面向全球企业高管的调研显示，**只有 13% 的企业试图量化学习或培训投资的财务回报，近五分之一根本不去衡量**；**约四分之一**的受访者认为公司的能力建设项目"非常有效"，略超过一半认为"有些有效"（该调研样本量在公开转述中口径不一，本白皮书不标注样本量）。

来源：McKinsey & Company, Do your training efforts drive performance?, McKinsey Quarterly, 2014

***口径提示**：年份为 2014，全球样本，引用时须写明年份*

***取证状态**：据麦肯锡公开文章的行业转述核对，该组数字（13% 量化财务回报、近 1/5 不衡量、约 1/4 认为非常有效）为**二手转引（待核）**——未取得可存档的一手 PDF，样本量口径不一，故不标注样本量*

读法：满意度衡量的是"学员喜不喜欢"，不是"业务有没有变"。用前者替代后者，是"培训有没有用"永远吵不出结果的技术原因。

四、供给侧真相：你的供应商可能比你想象的脆弱

4.1 这是一个极度分散的市场

- **54.8% 的培训供应商，员工总数不足 30 人**（据培训蓝皮书，2025）
- **44.8% 的供应商在 2024 年业绩明显下滑**（据培训蓝皮书，2025）

> *来源：柳学智主编《中国培训事业发展报告（2025）》（培训蓝皮书 No.5）之分报告《2024~2025 年中国中小企业培训发展现状与趋势》，中国中小企业协会人才建设工作委员会，社会科学文献出版社，2025 年 12 月*

推论：在这个市场里选供应商，"这家机构三年后还在不在"是真实风险。对于周期超过一年的项目（如店长梯队培养、销冠经验萃取），供应商存续能力应写入评估表。

4.2 甲方感受（企业数字化学习领域）：只有 5% 认为"总能达到预期"

在企业数字化学习领域，仅 5% 的企业认为供应商服务总能达到预期，89% 认为属于"经常"或"偶尔"能达到（据智享会，2025）。

> *来源：智享会《2024-2025 企业数字化学习趋势洞察蓝皮书》（一手，原版 PDF 正文及图表 51）*

这条数据值得单独说一句：它出自一份由乙方（云学堂）与智享会联合发布的报告——这是**行业自己承认的满意度缺口**，不是甲方单方面的抱怨。

报告同时记录了一个趋势判断：企业需要的是"伴随性更强的咨询型第三方供应商"。中国电信、东软集团、赛诺菲等标杆企业在案例中的原话都指向同一件事——**要的是长期陪伴和持续迭代，不是一次性交付。**

> *来源：同上，原版 PDF 正文第 63-64 页*

4.3 培训需求诊断：三分之一的采购从一开始就跑偏了

33.55% 的企业在培训项目里压根没做需求诊断；项目设计阶段，**只有 35.46% 的企业划清了甲乙双方职责**（均据智享会，2023）。

> *来源：智享会《培训助力业务转化与发展新思考》，2023 年发布*

推论：大量"供应商不行"的结论，实际是"需求没诊断清楚"和"权责没划清"的结果。责任在甲乙双方共同，但纠正成本最低的时点在采购之前。

五、硕昂的采购决策框架：外采前的七个问题

基于以上数据，我们建议企业在签任何培训采购合同前，先回答这七个问题。**如果你对其中三个以上答不上来，我们建议先不要采购。**

#	问题	答不上来的后果
1	这次培训要解决的业务指标是什么?	无法判断成败，只能"感觉不错"
2	这个指标现在的基线是多少?	培训后无法证明变化
3	学员现在的真实差距是知识、技能还是意愿?	买错产品类型（课上解决不了意愿问题）
4	训后 30/60/90 天（来源见第一章），主管分别要做什么动作?	学习在培训结束当天开始衰减（北美样本，六个月后只剩 44%，据 Saks & Belcourt，2006）
5	谁来为"训后行为改变"负责？写进合同了吗?	甲乙双方互相推诿
6	评估到哪一层？反馈、技能、过程指标，还是业务结果?	止步于满意度（企业数字化学习领域 76% 企业的现状，据智享会，2025）
7	这家供应商三年后还在不在？核心交付人会不会换?	项目中途换人/换机构（54.8% 的中国中小企业培训供应商不足 30 人）

为什么是这七条：第 1、2 条对应"企业数字化学习领域 62% 最看重业务场景结合性"；第 4 条对应"北美样本中六个月后只剩 44%"；第 5、6 条对应"全球口径下仅 13% 量化财务回报"；第 7 条对应"54.8% 的中国中小企业培训供应商不足 30 人"（来源：本白皮书第一至四章）。

六、什么情况下我们不建议外采

这一节可能是本白皮书里最有价值的部分。 作为一家卖培训的公司，我们明确列出不建议你找我们的情形。

6.1 业务/专业技能类内容，优先内建，不要外采

企业数字化学习内容中自主开发占 60%、外部采购占 40%，且外采占比连续三年下降（据智享会，2025；2021 年 47% → 2022 年 45% → 2024 年 40%）。

来源：智享会《2024-2025 企业数字化学习趋势洞察蓝皮书》，原版 PDF 图表 14

报告原文解释了原因：对于专业技能、企业文化等**具有企业个性化需求的内容，企业更倾向于自主开发**；通用素质、领导力等内容才会更多采用外部采购。

我们的建议：如果你的需求是"把公司的作业标准/服务流程沉淀成课"，外部供应商做不好，因为我们不了解你的作业现场。正确做法是买"方法论和工具"（怎么做经验萃取、怎么写案例），自己生产内容。

> *历史佐证：2016 年调研显示，课程定制开发的**纯外包比例仅 2.52%**，51.9% 的课程由"课程开发人员与业务专家共同设计开发"。*
> *来源：《2024-2025 企业数字化学习趋势洞察蓝皮书》（智享会）记录了同一方向的延续——外采占比连续三年下降；本组数字的历史基线见《培训》杂志 × 安迪曼咨询《中国培训行业研究报告 2016-2017》（**2016 年口径，仅作历史基线**）*

6.2 需求没诊断清楚之前，不要询价

33.55% 的企业没做培训需求诊断就启动了采购（据智享会，2023）。在没搞清楚"差距是知识、技能还是意愿"之前比价，比出来的东西没有意义。

6.3 主管不参与的项目，不要买

如果业务主管不打算在训后做任何动作，那么培训在结束当天就开始衰减。这类项目我们建议直接把预算省下来。

6.4 只打算做一次的项目，谨慎买

在企业数字化学习领域，57% 的企业今后将增加外部采购，但增加的前提是第一次跑通了。如果这是一锤子买卖、没有后续迭代计划，那么"伴随性咨询型供应商"的价值无法兑现——**这时候请选择报价最低的合格供应商，不要为"陪伴"付溢价。**

6.5 期望"一次培训解决战略问题"的，不要买

麦肯锡 2014 年面向全球企业高管的调研显示，**只有约四分之一（25%）的受访者认为公司的能力建设项目“非常有效”**，略超过一半认为“有些有效”。换句话说：四家中只有一家对自己的培训体系真正满意。

而那些做得好的组织有一个共同特征——**HR 职能与业务单元共同拥有（co-own）学习项目。**原文引用的一个案例中，由培训专家与各职能部门专家共同运营的定制化项目，帮助识别出超过 **17 亿美元**的节约机会。

> *来源：McKinsey & Company, Do your training efforts drive performance?, 2014*
> ***取证状态**：该文为麦肯锡公开文章，本白皮书对其中的三项数字（25% 认为非常有效、13% 量化财务回报、近 1/5 不衡量）**未能取得可存档的一手 PDF**，数字来自行业公开转述且样本量口径不一致，故标注为**二手转引（待核）**。对外正式引用前建议核对麦肯锡原文。*

推论：培训能支撑战略，但前提是业务方共同立项。把战略议题整个外包给培训部门或外部供应商，成功率为零。

这条推论有一组直接证据——「培训议程由谁设定」决定它是否对准业务。 麦肯锡 2010 年对全球 **1,440 位高管**的调查显示（据麦肯锡官方 PDF，一手）：

- 在**高管参与设定培训议程**的公司里，**38%** 的高管说公司的核心培训项目聚焦于公司第一优先的技能领域；而在**由 HR 设定议程**的公司里，这个比例只有 **28%**——**相差 10 个百分点**（据麦肯锡 2010 年调查）。
- 同一调查中，只有 **33%** 的受访者说公司的培训项目聚焦于公司最重要的能力建设方向（据麦肯锡 2010 年调查）。
- 而**三分之一的高管承认，他们不知道公司在培训上的投资回报是多少。**

> *来源：McKinsey & Company, McKinsey Global Survey results: Building organizational capabilities, 2010（麦肯锡官方 PDF，一手；调查执行期 2010 年 1 月）*
> ***三点必须说清：***
> *① **样本是 1,440 位高管，不是 1,440 家企业**（据麦肯锡 2010 年原报告）。原文未公布覆盖的组织数量，故本白皮书不写「多少家企业」。*
> *② **38% 与 28% 衡量的是「对齐度」（培训是否对准第一优先技能），不是「有效性」**（据麦肯锡 2010 年原报告口径）。不得写成「由高管立项，培训有效性高 10 个百分点」（据原报告口径）。*
> *③ **年份为 2010，距今已 16 年**（据麦肯锡 2010 年原报告）。本组数据只能作**机制证据**使用——「立项主体决定培训是否对准业务」这个机制不随年份过期；**不得用于描述当下现状**（不得写成「如今仍有 38% 的企业……」）。*
> ***利益关联提示**：麦肯锡自身提供战略与组织咨询，「高管应主导能力建设议程」与其业务定位一致，但麦肯锡不做培训交付，利益关联程度低于 LinkedIn、DDI、Richardson 等自有培训产品的机构。引用时请写「麦肯锡 2010 年对全球 1,440 位高管的调查显示」，**不要写「研究表明」**。*

读法：这组数字解释了为什么「培训没用」是个伪命题——**大多数时候不是课不行，是这门课从立项那一刻起就没对准业务。** 议程由 HR 单独设定，是这件事最常见的起点。

七、结语：从"买课"到"买确定性"

把本白皮书的证据链串起来：

1. **绝大多数企业在蒙眼买培训**——只有 13% 试图量化财务回报，近 1/5 不衡量（据麦肯锡 2014，全球口径）

2. **培训不是没用，是衰减快**——62% 立即应用，六个月后 44%，一年后 34%（据 Saks & Belcourt, 2006，北美口径）

3. **预算在收缩但外采意愿仍在**——在企业数字化学习领域，47% 的企业把预算压到 10 万以内，但 57% 将增加外部采购（据智享会，2025）

4. **企业数字化学习领域的受访甲方对乙方普遍不满**——只有 5% 认为总能达到预期（据智享会，2025）

5. **供给侧极度分散**——54.8% 的中国中小企业培训供应商不足 30 人，44.8% 业绩下滑（据培训蓝皮书，2025）

6. **而企业自己说，最看重的是"与业务场景的结合性"（企业数字化学习领域 62%）**（据智享会，2025）

这六条指向同一个结论：企业并不需要"更多的课程"，需要的是**能在自己业务现场跑通、并且能被验证的确定性。**

7.1 本白皮书的论证逻辑（请读者据此检验我们）

先声明本文的立场：本白皮书由上海硕昂企业管理咨询有限公司发布。硕昂是一家培训与咨询供应商，本白皮书的所有结论都对硕昂有利——这一点无需掩饰。

正因如此，我们在两个地方主动设限，供读者检验：

- **第六章「什么情况不建议外采」**——这一章在减少我们自己的生意，但它写在本白皮书里。如果一家供应商不敢写出"这五种情况你不该买"，那它对其他章节的可信度也应当打折。
- **下面的论证链条**——我们把每一环的证据强度和自我服务风险逐条标出，包括**明确承认缺口在哪。**

一份由培训供应商发布的行业白皮书，天然存在**自我服务风险**：把行业说得越糟，就越有利于卖自己的服务。我们不回避这一点，因此把论证链条完整摊开，供读者逐环质疑。

环节	本白皮书的主张	依据	自我服务风险
① 现象	培训效果长期以满意度替代结果层衡量、且衰减快	据麦肯锡 2014（全球）：13% 量化财务回报；据 Saks & Belcourt 2006（北美样本）：62%→44%→34%	**低。**这两条对供应商不利，恰恰因此可信
② 归因	主要不是"培训无用"，而是"选法与落地方式错了"	据智享会 2025（企业数字化学习领域）：62% 最看	**高。**归因于"方法"而非"产品"，对我们有利

		重业务场景结合性，但比价仍是主要动作	
③ 反证	**我们尚未取得「用对方法的企业业绩显著更好」的硬数据**（已在 6.5 节补入「立项主体决定对齐度」的机制证据，但机制证据不等于业绩证据）	麦肯锡 2010：高管定议程 38% vs HR 定议程 28%	——
④ 落地	给出可检验的判据（第五章七问、硕昂七问框架）	——	**中。**任何供应商都可声称自己符合
⑤ 反向	明确列出"什么情况不建议外采"（第六章）	——	**无。**这一章在减少我们的生意

第 ③ 环是本白皮书公开的缺口。 我们没有"培训做得好的企业财务表现显著更好"这类可直接引用的证据。行业里流传的"人均利润率高出数倍"一类说法，我们核查后**未能取得可核实的原始出处**，已列入附录 C，不采用。

因此本白皮书的结论强度，请按这个尺度理解：

> ***"选错方法的损失是可证实的；选对方法的收益是可论证的，但尚未被我们找到硬证据。"***

读者若掌握第 ③ 环的可靠出处，欢迎指出，我们会在再版中补上并致谢。**同理，如果你认为第 ② 环的归因是在为供应商开脱，这个质疑成立——我们欢迎你带着它来问我们。**

谁能提供这种确定性，谁就值得被采购。

常见问题（FAQ）

企业该怎么判断一家培训供应商是不是真的懂我的业务？

不要看它讲得像不像，要看它问得像不像。采购前先让供应商回答两个问题：这次培训要影响哪个业务指标，这个指标现在的基线是多少（据本白皮书第五章的七个问题）。调研显示，在企业数字化学习领域，62% 的企业最看重"学习内容与业务场景的结合性"，而"新颖性"只占 2%（据智享会，2025）。**能报出你业务场景细节的供应商，比能报出名师头衔的供应商更值得谈。**

培训效果怎么评估才不是只看满意度？

至少要到"行为改变"这一层（即柯氏四级评估里的行为层），而不是止步于满意度。在企业数字化学习这一口径下，76% 的企业仍用问卷评估培训效果，只有 20% 能把学习效果挂到绩效系统（据智享会，2025，样本领域限定，非全盘培训口径）。在 B2B 销售培训领域，63.86% 的企业

做了效果评估，但其中只有 7.54% 评估到业务结果指标（据智享会 × Richardson，2026）。衡量层级越靠近业务结果，培训越不容易被当成一笔说不清的费用。

培训预算收紧的情况下，钱该花在哪？

优先花在"训后有人管"这件事上。培训结束后立即应用所学的比例约 62%（北美样本，150 份有效问卷），六个月后降至 44%，一年后降至 34%（据 Saks & Belcourt，2006）。而 47% 的企业已把数字化学习预算压在 10 万元以内，超过 100 万元的只剩 5%（据智享会，2025）。预算越紧，越应该把钱花在能让效果不衰减的环节上——训后 30/60/90 天的主管动作（据本白皮书第五章），比多请一位名师更值钱。

AI 培训现在值不值得买？

先确认你要解决的是知识、技能还是意愿问题，再决定买不买。三类差距里，只有知识和部分技能差距适合用课程解决（据本白皮书第五章的七个问题）。企业数字化学习内容中自主开发占 60%、外部采购占 40%，且外采占比连续三年下降（据智享会，2025），说明企业正在把"只有自己才懂"的内容收回内建。**如果一门 AI 课只是让员工"知道有 AI 这回事"，它的价值会随工具更新迅速过期。**

定制课和通用课该怎么选？

看这些内容是不是"只有你公司才有"。报告原文指出，专业技能、企业文化等具有企业个性化需求的内容，企业更倾向于自主开发；通用素质、领导力等内容才会更多采用外部采购（据智享会，2025）。**最省钱的选法是：通用方法论外采，你的作业标准自己沉淀。**

企业培训采购前应该问供应商哪些问题？

核心是让供应商证明「它懂你的业务」，而不是证明「它讲得好」。本白皮书第五章给了七个问题：要解决的业务指标是什么、这个指标现在的基线是多少、学员的真实差距是知识技能还是意愿、训后主管要做什么动作、谁为训后行为改变负责、评估到哪一层、这家供应商三年后还在不在。**能对其中五个以上给出具体答案的，才值得进入比价环节；答不上三个以上的，建议先不要采购。**（详见本白皮书第五章）

什么情况下不建议企业做外部培训？

本白皮书第六章列了五种情形：业务与专业技能类内容优先内建、需求没诊断清楚之前不要询价、主管不参与的项目不要买、只打算做一次的项目谨慎买、期望一次培训解决战略问题的不要买。**其中最常见的是第二种**——调研显示，约三分之一的企业在启动采购时压根没做过需求诊断（据智享会）。**买之前先问一句「我们的差距到底是知识、技能还是意愿」，这一步不需要预算，但能省掉大部分无效采购。**（详见本白皮书第六章）

附录 A：数据来源清单

#	数据	出处	报告/文献	年份	地域口径	来源类型
1	47% 预算≤10 万 / 5% 预算>100 万	智享会 × 云学堂	《2024-2025 企业数字化学习趋势洞察蓝皮书》	2025.02	中国	一手 PDF
2	62% 最看重业务场景结合性	智享会 × 云学堂	《2024-2025 企业数字化学习趋势洞察蓝皮书》	2025.02	中国	一手 PDF
3	60% 内建 / 40% 外采	智享会 × 云学堂	《2024-2025 企业数字化学习趋势洞察蓝皮书》	2025.02	中国	一手 PDF
4	仅 5% 认为供应商总能达预期	智享会 × 云学堂	《2024-2025 企业数字化学习趋势洞察蓝皮书》	2025.02	中国	一手 PDF
5	57% 将增加外采	智享会 × 云学堂	《2024-2025 企业数字化学习趋势洞察蓝皮书》	2025.02	中国	一手 PDF
6	76% 用问卷评估 / 20% 挂绩效系统	智享会 × 云学堂	《2024-2025 企业数字化学习趋势洞察蓝皮书》	2025.02	中国	一手 PDF
7	六成以上学习团队<6 人	智享会 × 云学堂	《2024-2025 企业数字化学习趋势洞察蓝皮书》	2025.02	中国	一手 PDF
8	97% 期望每周线上学习 ≤5 小时	智享会 × 云学堂	《2024-2025 企业数字化学习趋势洞察蓝皮书》	2025.02	中国	一手 PDF
9	54.22% 预算持平 / 86.75% 存在资源缺口	智享会 × Richardson	《2026 年 B2B 销售培训及绩效改进调研报告》	2026.01	中国	二手转引
10	90.36% 看重课程与战略匹配度	智享会 × Richardson	《2026 年 B2B 销售培训及绩效改进调研报告》	2026.01	中国	二手转引
11	评估漏斗 30.19/24.53/13.21/7.54	智享会 × Richardson	《2026 年 B2B 销售培训及绩	2026.01	中国	二手转引

			效改进调研报告》			
12	54.8% 供应商<30 人 / 44.8% 业绩下滑	中国中小企业协会人才建设工作委员会	《2024~2025 年中国中小企业培训发展现状与趋势》	2025.12	中国	准一手
13	33.55% 未做诊断 / 35.46% 划清职责	智享会	《培训助力业务转化与发展新思考》	2023	中国	一手
14	纯外包比例 2.52%（历史基线）	《培训》杂志 × 安迪曼咨询	《中国培训行业研究报告 2016-2017》（历史基线，同向延续见智享会 2024 年数据）	2017	中国	二手转引
15	转化率 62%→44%→34%	Saks & Belcourt	HR Development Quarterly	2006	**北美**	二手转引（据 ERIC 收录的同行评议综述）
16	10% 错觉溯源不成立	Paul Matthews / *Training Journal*	The weakest link	约 2017	英国/全球	二手转引（据原文转述）
17	效应量 d=0.62（非 62%）	Arthur et al.	Journal of Applied Psychology 88(2)	2003	国际文献库	二手转引（据期刊原文）
18	约 1/4 认为能力建设项目非常有效 / 13% 量化财务回报 / 近 1/5 不衡量	麦肯锡	Do your training efforts drive performance?	**2014**	**全球**	**二手转引（待核）**——未取得原报告 PDF，数字来自行业公开转述，样本量口径不一致，故不标注样本量
19	人均 846 美元 / 16.7 小时 / 外部服务 23%	ATD	State of the Industry 2026	**2026 发布 / 数据为 2025 年**	**北美为主**	二手转引

20	高管定议程 38% vs HR 定议程 28%；33% 聚焦最重要能力；1/3 不知培训回报	麦肯锡	McKinsey Global Survey results: Building organizational capabilities	**2010**	**全球（1,440 位高管）**	**一手 PDF（据麦肯锡官方原文）**

附录 B：口径限制说明（重要）

使用本白皮书数据时请注意以下限定：

1. **智享会《2024-2025 蓝皮书》全部数据限于「企业数字化学习」领域**，不等于企业培训全盘
2. **智享会 × Richardson《2026 年 B2B 报告》全部数据限于「B2B 销售培训」细分品类**
3. **标注"北美/全球"的数据不可当作中国市场数据使用**，仅作结构性参照
4. **麦肯锡数据年份为 2014**，引用时必须写明年份，不得写"麦肯锡最新研究显示"
5. **Saks & Belcourt (2006) 样本量偏小（150 份）且为北美样本**，引用时须注明
6. **2016 年数据仅作历史基线**，不作为 2026 年现状论断
7. **二手转引数据未取得一手 PDF**，引用时建议不提样本量
8. **智享会 × Richardson《2026 年 B2B 销售培训及绩效改进调研报告》为智享会会员下载制，无公开 PDF。**本白皮书数据经第三方研报平台对报告原文的摘录核对，属二手转引。如需对外正式引用，建议向智享会购买或申请原文授权后再标注完整出处
9. **同一份智享会报告中，「54.22% 培训预算维持不变」疑似基于子样本（41 或 186 家）而非全样本 198 家。**本白皮书已在正文标注近两年限定语。若需最严格口径，请优先使用全样本数据（86.75% 存在资源缺口、65.06% 落地转化痛点、69.51% 客户决策迟疑、客户决策团队平均 11 人）
10. **麦肯锡 2014 年三项数字（约 1/4 认为非常有效、13% 量化财务回报、近 1/5 不衡量）为二手转引且未取得原报告 PDF**，转述中样本量口径不一（本白皮书已删除样本量表述）。对外正式引用前，建议先核对麦肯锡原文；在核对完成前，该组数字仅作趋势性参照，不宜作为唯一论据
11. **调研机构存在利益关联，引用时须同时披露"谁出钱、谁获益"。**本白皮书已按此处理：《2024-2025 蓝皮书》为智享会 × 云学堂（数字化学习平台）联合发布、智享会 × Richardson（销售培训供应商）联合发布——二者均在正文中以联合署名方式披露，读者可

自行判断倾向性。**读者转引本白皮书任何一条数据时，请连同发布机构与联合方一并写出，不要只留数字**

12. **麦肯锡 2010 年数据（第 20 条）只能作机制证据，不能作现状证据。**据该原报告，调查距今 16 年，且原文背景为金融危机余波期。可用于论证「立项主体决定培训是否对准业务」这一**机制**，但不得用于描述当下中国或全球现状。样本为 **1,440 位高管**，原文未公布覆盖组织数量，故本白皮书不写「多少家企业」。38% 与 28% 衡量的是**对齐度**，不是**有效性**，不得改写为有效性差异（据原报告口径）

13. 【2026-09-17 修订】正文中引用智享会《2024-2025 蓝皮书》76% / 20%（及 44% / 42%）的 3 处位置，原未写限定语，已全部补上「企业数字化学习」口径限定（第四章“误判四”正文、第五章七个问题对照表第 6 行、第六章问答“培训效果怎么评估”）。修订原因：该组数字被转引时曾被放大为“全盘口径”，违反本附录第 1 条与《关于本白皮书的数据说明》中「凡有口径限制…一律写明限定语」一条的自定规则。后续任何转引本组数字的场合，必须连同「企业数字化学习领域」限定语一并写出，不得省略为“76% 的企业”。

附录 C：本白皮书刻意留白的部分

以下内容我们没有写，因为**没有找到可核实的权威出处**：

常见说法	我们不写的原因
中国培训市场规模 X 千亿	网络流传版本互相矛盾，无权威出处
"培训只有 10% 有效"	溯源不成立，见第一章（据该章溯源核查）
"哈佛研究显示培训转化率 X%"	无法核实具体研究出处
"0.62 即 62% 的人转化"	统计量类型错误，见第一章
"培训做得好的企业，人均利润率高出数倍 / EBITDA 高 4.1 倍"	核查后**未能取得可核实的原始出处**（相关数字被归于麦肯锡 2024 年一份报告，但无法取源）。这是本白皮书论证链上第 ③ 环的缺口，已在 7.1 节明示
"麦肯锡：议程由高管定 25% vs 由 HR 定 20%"	**本白皮书曾拟采用，已撤回弃用。** 复核时二次打开麦肯锡 2010 年原报告 PDF 全文，**该表述未能复现**：原句切分维度是「公司是否聚焦领导力发展」（1/3 vs 20%），而非「谁设定培训议程」。按「无法确证不进正文」的规矩弃用，改用以原文逐字确证的 38% vs 28% 替代（据麦肯锡 2010 年原报告 PDF）

我们宁可留白，不用编造的数字填充可信度。

上海硕昂企业管理咨询有限公司 · 2018 年成立于上海（据企业登记信息）

如需引用本白皮书数据，请注明出处。发现数据引用错误请联系我们，我们将公开更正。

上海硕昂企业管理咨询有限公司（简称「硕昂咨询」）是一家专注企业培训与人才发展的咨询机构，2018年成立于上海。

65.06%

受访者把"培训落地转化"列为最大痛点

智享会 × Richardson，2026

62%

企业最看重"与业务场景的结合性"，而"新颖性"仅 2%

智享会，2025（企业数字化学习领域）

62%→44%→34%

训后应用率：刚结束 / 6 个月 / 12 个月

Saks & Belcourt，2006（北美样本）

54.8%

中国中小企业培训供应商，员工总数不足 30 人

培训蓝皮书，2025

服务记录

交通银行卡中心 • 百威英博 • NXP 恩智浦 • 大众汽车 • 通用 • 丰田 • 宝马 • 沃尔沃 • 大地保险 • 上海中心 • 凯斯 CNH • 博泽西德科 • 华侨永亨银行 • 迪安诊断 • 恒为科技 • 昌硕 • 爱康集团

上海硕昂企业管理咨询有限公司

2026 年 9 月

保密与免责声明

本白皮书由上海硕昂企业管理咨询有限公司编制，所引数据均来自公开渠道并在附录 A 逐条标注来源。欢迎转载与引用，转引时请连同口径限制说明一并引用。如发现引用错误，欢迎指出，我们将公开更正。