趋势洞察

新冠病毒疫情与企业的未来

高管的顿悟揭示出后疫情时代的机遇

IBM 商业价值研究院

IBM

新冠病毒疫情与企业的未来

如果一切都是优先事项，便没有什么是真正优先的了。当高管们力求弄清楚后疫情时代的商业环境趋势时，许多人发现自己处在犹豫不决的灰色地带。

两年前，相对而言，几乎没有高管认为危机管理、企业敏捷性、成本管理、员工队伍弹性、创新或现金流管理等能力对于企业而言至关重要。然而现在，最高层主管对此已经有了完全不同的认识。

IBM 商业价值研究院的最新研究表明，高管们并不是对上述某项特定能力分配高优先级，而是将所有这些能力都视为优先事项。我们的研究表明，在接下来的两年里，优先级划分将再次发生巨变。高管们明白无误地告诉我们，他们打算将重点放在员工的安全保障、成本管理和企业敏捷性方面。

变革是不变的主题

企业领导对转型计划寄予更高的期望。他们最希望从持续数字化转型中获得的收益是企业竞争力和员工队伍弹性。大多数组织都在加速实施转型。但令人惊讶的是，对转型的更多关注似乎是以牺牲客户关系与合作机会为代价的。

这份《IBV 趋势洞察》特别报告整合了 2020 年 4 月至 2020 年 8 月间对消费者和企业高管进行的多次专有调研的结果，还重点考虑了我们从各行各业高管那里获得的新数据，这些高管所代表的企业的年收入加起来达到 3.7 万亿美元（请参阅第 9 页的“研究方法”）。我们的压倒性结论是：在新冠病毒疫情结束之后，企业所面对的现实世界已发生根本性的改变。

无论是应对当前状况还是谋划未来发展，企业领导都必须显著提高速度和灵活性。面对势头不减的颠覆和中断、快速变化的客户期望以及前所未有的变革步伐等重重压力，先前阻碍转型的拦路虎已然消失不见。企业领导的观念似乎重新清晰起来。转型不是为了未雨绸缪，而是为了应对现实情况。

主要高管的五大顿悟

我们的研究就后疫情时代的商业格局提出了五个主要观点，为数字化转型、未来的工作、透明度以及可持续发展提供了全新视角。这些观点共同形成行动手册，告诉那些积极进取的领导者：原来的工作方式一去不复返。

顿悟 1：数字化转型绝非只关乎技术

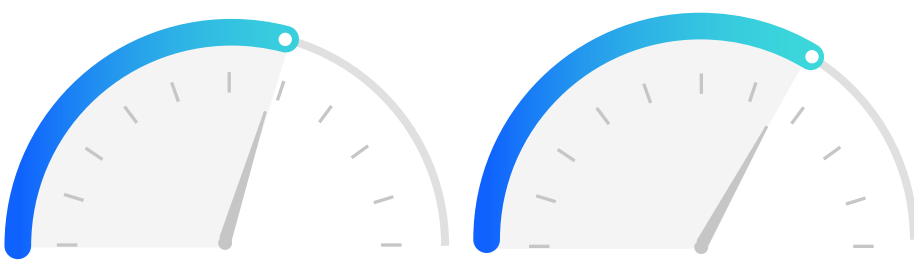
疫情给商业环境带来了戏剧性的转变 — 大批工作人员转向远程平台，企业重新思考和重新打造供应链，制造业转向生产需求旺盛的个人防护用品，这些并不仅仅是短期的商业对策。适应能力现已成为一项不可或缺的业务能力，不断加快的变化速度也已成为新常态。

在我们的调研中，59% 的受访企业表示新冠病毒疫情加快了他们的数字化转型步伐，另有 66% 的受访企业表示，他们已经能够完成先前遭遇巨大阻力的转型计划。这种企业文化的转变在一定程度上是防御性的：降低成本是转型计划带来的最大收益。

图 1

企业认识到需要加快转型速度

新冠病毒疫情给数字化转型带来了紧迫感。



59%

加快了数字化转型步伐

66%

完成了先前遭遇巨大阻力的转型计划

疫情让企业看清了比危机管理更重要、更持久的一个事实。疫情爆发之前，许多企业似乎并不信任自身技术能力，对员工的技能持怀疑态度。但今年在应对突发疫情的过程中，企业发现这些焦虑在很大程度上是没有根据的。

信任和敏捷性带来回报

企业更加依赖技术平台，而这些平台以及使用它们的企业团队也不负众望，带来丰硕成果。企业并不是突然发现并使用了什么新技术，而是对现有工具进行了更广泛的部署和应用。先前阻碍转型计划实施的障碍被毫不客气地推开，先行者几乎立竿见影地取得了成效。

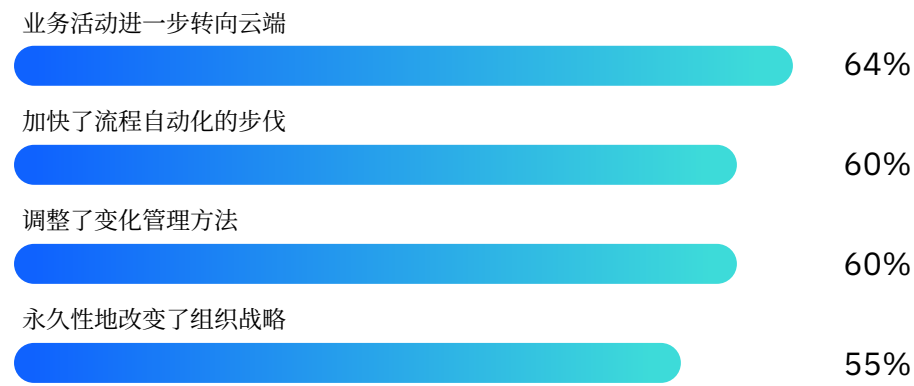
新冠病毒疫情永久改变了全球企业的运作方式。约 55% 的受访者表示，疫情导致“我们的组织战略发生了永久性的改变”。另有 60% 的受访者表示，新冠病毒疫情“调整了我们应对变化的方法”并“加快了流程自动化的步伐”；64% 的受访者承认，业务活动进一步迁移到云端。

高管们越来越信任技术的能力，努力推进数字化转型。他们表示正在规划疫情过后的恢复措施，包括投资 AI、IoT、区块链和云技术。长期被技术人员所推崇的转型优势现已被企业领导层广泛接受。为了取得成功，企业需确保他们的员工和技术一样，具有长期胜任工作的能力、弹性和适应性。

图 2

定义新常态

企业在应对疫情的过程中做出了巨大改变 — 开弓没有回头箭。



顿悟 2：人员因素是成功的关键

虽然高管们计划在未来的数字化转型中提升几乎所有的技术能力，但成功的秘诀仍在于人力资源。在 IBV 的另一次调研中，我们的分析证实，为企业的预期增长做出最大贡献的业务能力是以员工和客户为中心的能力，例如员工队伍培训和客户体验管理。

但值得注意的是，这些因素似乎并没有得到高管们的重视。超过四分之三的受访高管预计，新冠病毒疫情过后，客户行为仍将持续改变，在线购物和客服互动将逐步取代面对面交流。为此，84% 的高管表示，客户体验管理将是未来两年的重中之重，这一比例在两年前仅为 35%。然而，在高管们心目中的数字化转型收益清单中，“改善客户服务”仅排在后半部分。

这很奇怪，因为 60% 的高管还表示，他们将使用基于 AI 的客户互动工具来实现目标；另外，一些组织在疫情期间使用聊天机器人处理了超过 80% 的客户支持服务。[1] 难以想象，如果不借助数字化转型，他们打算如何改善客户体验。

高管和员工：认识上存在差距

如果说高管们在客户体验方面存在相互矛盾的认识，那么，他们在员工方面的认识矛盾则有过之而无不及。尽管企业非常重视员工队伍的安全、技能和灵活性，但员工满意度的优先级排名并不高。高管们知道员工承受着巨大压力，也赞同将员工的福祉视为重中之重。

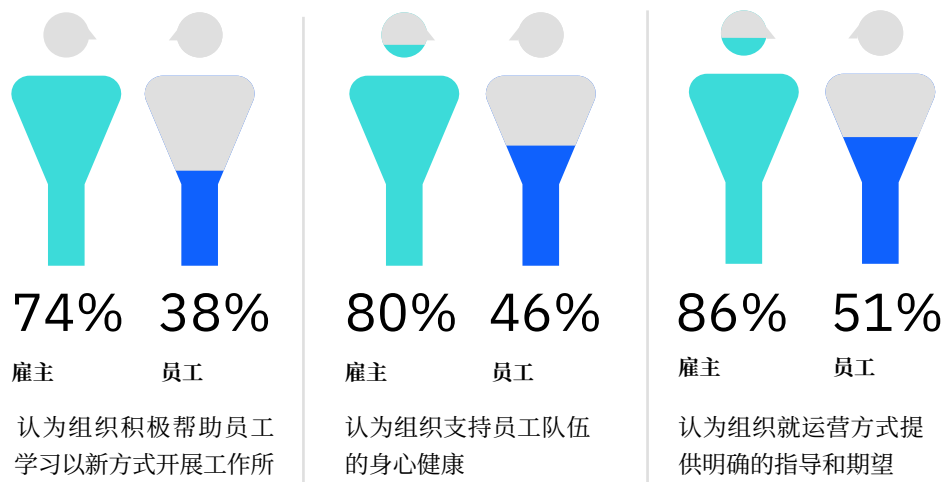
但我们的研究突显出，高管认为他们向员工提供的服务与员工的真实感受之间存在巨大的差距：雇主明显高估了支持和培训服务的有效性。只有大约一半的员工认为雇主真正关心他们的福祉。显然，有大把机会放在领导者的面前，但大多数高管很难把握住这些机会。

这种信任差距不仅仅停留在认识上。相反，员工对公司所做承诺的质疑是有合理依据的。根据我们的调研结果，自疫情爆发以来，22% 的员工要么暂时休假，要么干脆被辞退。再加上企业对成本控制和技术资源的重视 — 当然这很务实甚至非常必要 — 雇主可能更加坚信人力资源可以被取代。自动化程度的提高，人工智能的采用，以及其他“非接触式”活动的出现，减少了完成工作所需的人员数量。不断加剧的成本管理压力可能导致企业减少对员工队伍的支持，还会导致在家工作工具远远落后于需求。此外，转变为远程工作还会削弱有助于定义许多企业文化的人际关系。

图 3

员工和高管的认识不一致

视角不同，看法自然不同（高管自上而下，员工自下而上）。



顿悟 3：创伤性应激反应左右了企业战略

高管的任务是确定组织愿景。但是，如果他们总是在灭火救场，便很难集中精力。虽然无论是短期还是长期，员工队伍安全与弹性、成本管理和组织敏捷性都已成为最主要的优先任务，但这次疫情的爆发不仅加剧了他们对以往业务问题的担忧，而还带来了新的恐慌。结果如何呢？高管们给出了目前的优先任务排序。

自 2020 年初以来，高管们对优先任务的排序一直不太稳定，最近几个月再次发生了变化。现在他们似乎专注于内部运营能力，这可能会导致他们在关键时刻将注意力从客户服务体验上转移开来。

内部目标备受关注

通过对来自 20 个国家 / 地区 22 个行业的 3,450 位高管进行调研，我们发现与两年前相比，企业现在更加专注于危机管理及工作场所安全和安保。但是在未来，86% 的高管预计现金流和流动性管理将成为重中之重，这一比例比两年前要高出两倍以上。

同样，87% 的受访者认为成本控制至关重要。弹性也愈发受到重视，75% 的受访企业计划在未来两年内优先发展 IT 弹性。供应链弹性的重要性也与日俱增，40% 的高管强调他们需要储备备用产能以应对未来危机，这明显背离了长期以来的即时交付目标。

高管对网络安全的担忧也急剧上升，在某些行业，担心这一问题的高管比例增加了 90% 以上。总体而言，76% 的高管计划在未来两年内优先发展网络安全，46% 的高管计划在同一时间段内使用人工智能来增强网络安全。这是目前部署该技术的企业的两倍。

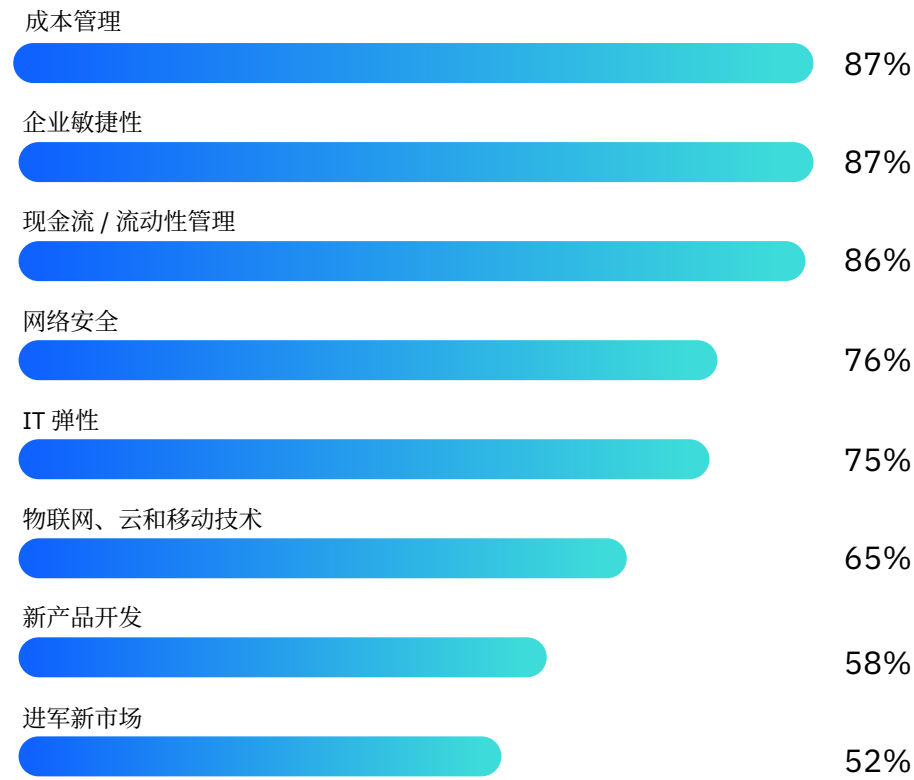
疫情爆发之前，高管对业务敏捷性、人工智能、数据和分析以及其他新兴技术的重视程度有所增加。现在，随着高管对危机带来的风险有了新的认识，他们增强了对竞争优势的重视程度，87% 的高管计划在未来两年内优先发展企业敏捷性。超过 65% 的受访高管表示将优先投资于物联网、云计算和移动技术；高达 94% 的受访高管计划参与基于平台的业务模式。

因此，在高管看来，所有这一切都很重要 — 所有这一切，但不包括客户体验 — 而恰恰是客户体验可以帮助我们拨开竞争的迷雾，推动绩效增长和业务发展。

图 4

高管们在疫情之后都关注于企业内部

领导计划在未来两年内优先考虑发展运营能力，而不是外部增长。



顿悟 4：有人赢，有人输。但少有人孤军奋战。

新冠疫情对各个组织和行业产生的影响并不相同。这种情况反映了一些经济学家所描述的“K 型”消费者环境，在这种环境中，一些企业兴旺发达，另一些则备受煎熬。股市出现两极分化，最大的消费类科技平台异军突起，而其他股票纷纷下跌，而这只是体现这种分化的迹象之一。

以股价今年上涨了 78% 的亚马逊为例。该公司股价的上涨帮助抵消了消费领域一半以上其他公司的股价下跌。或者以股价今年上涨了 60% 的苹果公司为例，该公司的市值现已超过了标准普尔 500 指数中倒数三分之一公司市值的总和。[2] 亚马逊和苹果公司是仅凭一己之力取得成功的少数例子，但大多数企业都要依靠合作关系和生态系统才能生存和发展。

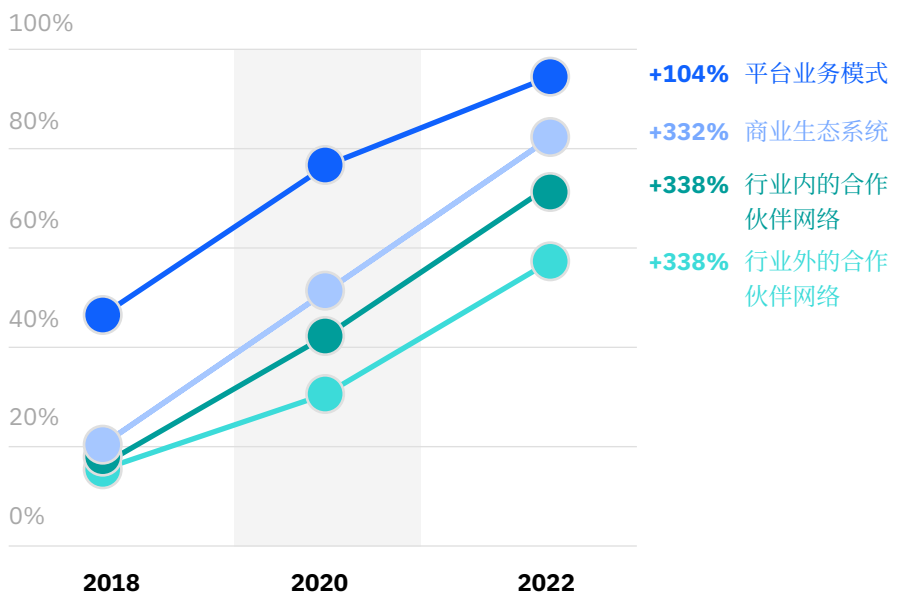
我们的调研结果表明，高管们预计，与健康相关的行业最有可能成为危机过后的赢家。随着居家令的颁布以及生活习惯的改变，电信、媒体和娱乐业也有望展现出良好发展势头。最大的输家将是旅游业和运输业，以及制造密集型产业，包括汽车业。

纵观所有行业，为了取得成功，企业对于扩大业务范围的渴望越来越强烈。我们的数据还表明，企业对平台业务模式及合作伙伴网络的依赖程度越来越高。70% 的高管计划在业内开展重要的合作活动，57% 的高管将合作的目光投向业外。无论哪种方式，他们预计未来两年对此类活动的参与程度要比两年前提高 300% 以上。

图 5

企业加强合作

高管们表示，他们未来对平台、生态系统以及合作伙伴网络的参与程度将远远超过疫情之前或期间的水平。



关键一点在于，仅凭规模并不能保证在业界脱颖而出。能够敏捷运营的大型企业才能一直保持稳定（对于受到疫情负面影响的行业）或表现优异。兼顾规模与灵活性才是取胜之道。

关注不可或缺的人事物

另外还要注意：在实施疫情封锁之后，各行各业对服务做出例外安排都势在必行，因此“坚守不可或缺岗位的工作者”成为备受社会赞誉的最美逆行者。除此之外，那些帮助他人正常生活、工作和娱乐的人们也获得了高度认可，这也导致所有组织和预算都开始重新关注这些“不可或缺的人事物”。

这些不可或缺的人事物不仅赢得了家庭预算，还赢得了企业预算，它们取代了那些更有远见、更平凡、更包容、更冒险和难度更大的人事物。建立突破性的客户服务能力难度很大。建立生态系统及合作关系同样非常困难。

也许这就解释了为何高管们并不指望数字化转型能给这些不可或缺领域带来多大收益 — 这一点在收益清单上排名倒数第二，仅次于客户服务。从组织的角度看，要专注于业务发展和提高竞争力，必须更新有关评估和管理新的商业项目与扩张的原则。

在这个动荡时期，许多组织（也许是大多数组织）都在加倍努力增强核心能力 — 提高运营效率和增强员工队伍 — 这也许是应对危机的最好办法。然而，如果高管们真心希望提高竞争力，则必须始终把这些难以实现的目标放在心上。这些努力将是未来实现创新和发展的源泉。但是，为这些目标争取资源需要接受比以往任何时候都更加严格的审查。

顿悟 5：健康是可持续发展的关键

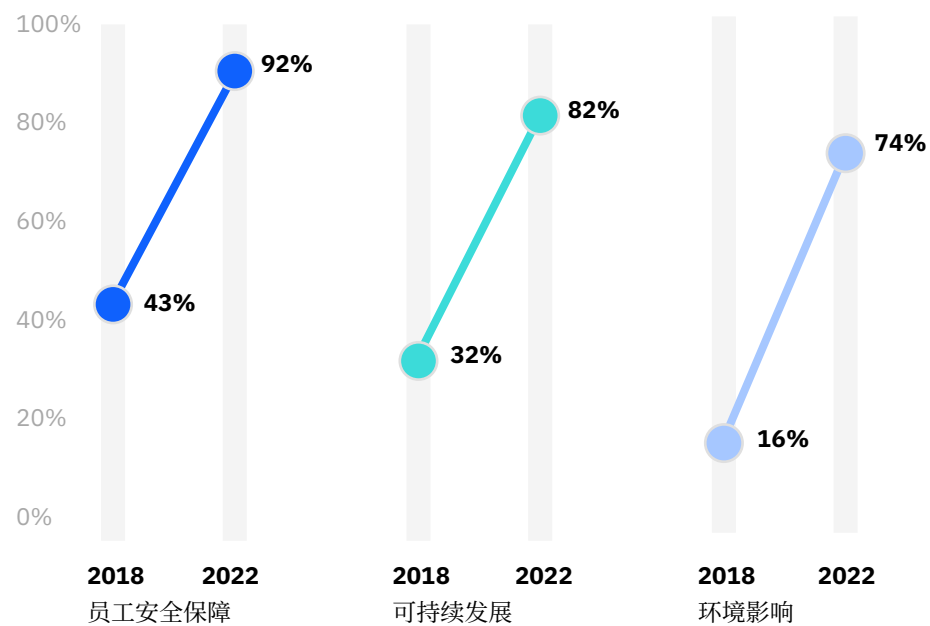
新冠疫情爆发之前，可持续发展战略主要集中在环境问题上：污染、气候变化等因素给地球“健康”带来的风险。消费者越来越青睐在这些领域真正投入热情和努力、真心希望有所改进的产品和品牌。监管机构也对这些关切和优先任务做出了响应。

然而，面对人类健康危机，环境的可持续发展问题便与人身安全问题产生了冲突。消费者需要佩戴一次性口罩和手套，因此比以往任何时候都更加青睐于独立包装。为了保护自己和家人免受病毒感染，他们一直选择送货上门的购物方式，以避免出入公共场所。这些行为似乎是在保护人类健康，但却不利于地球的可持续发展。

图 6

人与地球密不可分

高管对可持续发展话题的关注度在四年内急剧上升。



但我们的研究表明，消费者对环境问题的热情依然存在。实际上，健康与安全已整合到范围更广、更为复杂的全新可持续发展定义之中。企业现在必须承担新的义务：他们在实现现有的可持续发展目标（包括减少碳足迹以及提高废品管理效率）的同时，还必须满足新的健康和安全要求。

这可能是后疫情时代更具挑战性和关键性的业务影响之一。要满足这方面的要求，不仅需要新的实践和新的材料，而且还需要新的数据种类和新的增效方式。例如：任由肉类变质或被丢弃与使用更多塑料来延长肉类保质期，哪种方法的环境成本更高？我们如何确保供应链和最后一公里送货能够满足企业和消费者的需求，而又不会造成不必要的浪费？面对日益复杂的问题，领导者有责任给出更细致、更明智的答案。

去向何处？

这场疫情给我们敲响了警钟，那便是意料之外和不可思议的事情随时可能在我们身边切实发生。对许多企业而言，这是痛苦的现实：经历许多磨难，付出惨重代价，但问题仍未得到解决。但对少数的幸运者而言，这次危机带来了意想不到的收获，这正是企业想方设法所谋求的。

无论如何，高管们都必须接受疫情给战略、管理、运营和预算优先任务所带来的变化。企业正加速投资数字技术、转型以及云技术的采用。

我们的自我强化过程刚刚起步，未来很有可能进一步加速。对于那些能够将数字化转型与优先业务联系起来以管理复杂性和提高竞争力的高管们而言，这可是一次诱人的机会 — 在别人仍在坐等“恢复常态”之际，他们已抢占先机。

组织架构的复杂性仍然是取得进步的最大障碍。现在，将其视为拦路虎的高管比例是过去的两倍还多。还有另一个相关障碍：员工倦怠。数据表明，员工感到疲倦和超负荷，可能正是这种复杂性所造成的。

所有这些都为创造更出色的企业和更美好的世界提供了新机会。要想把握住这个机会，企业首先要确保多元化的员工队伍发挥最佳绩效 — 在员工之间建立信任和信心对于实现该目标至关重要。企业目前对待员工的方式，将对未来的观念和价值产生巨大影响。

立即采取行动

为争夺竞争优势，企业必须实时（立即）做出反应，以适应这种新环境。为了求生存、谋发展，企业需要在三个关键领域采取行动。

- 借助激励性领导能力，以新的方式来领导、鼓励和支持员工队伍。支持更灵活的工作选项（例如远程和现场办公的混合工作模式）。重视员工的心理健康和幸福感以及技能培养。所有这些都有助于推动信任，在后疫情时代将适当的人才与企业的长期发展目标结合在一起。
- 应用人工智能、自动化和其他呈指数级发展的技术，使工作流更加智能化。专注于供应链弹性、网络安全以及自动化和 AI 技术的采用。
- 提高运营的可扩展性和灵活性，包括优先使用混合云以及将更多的业务职能迁移到云端。

在这个新世界，我们没有时间去自满或怀旧。旧常态一去不复返。巨大的机遇伴随巨大的风险，“赌注”太高。高管们必须帮助企业做好准备，以应对持续的不确定性、不可避免的颠覆以及永不停歇的变化。

研究方法

本报告中引用的数据来自多项调研：

- 2020 年 4 月到 6 月间，IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院对 20 个国家或地区 22 个行业的 3,450 位高管进行了调研。我们邀请各类最高层主管参加本次调研，以了解新冠病毒疫情如何影响组织的能力和优先任务，包括投资、技术和工作方式。

  针对这次大规模高管调研，我们通过验证性因素分析将调研所涉及的与业务能力相关的变量归为七个能力因素，如敏捷性及客户和员工队伍等，并且为每名受访者分配了一个因素分数。回归分析表明，人员相关因素“员工队伍”和“客户”与预期的未来增长的关联度最高。

- IBM 商业价值研究院再次与牛津经济学院合作，于 2020 年 7 月和 8 月对美国 20 个行业的 400 名 CEO、CIO/CTO、COO 和首席转型官进行了一次高管意向调研。这次调研主要是为了了解本次疫情对数字化转型的影响，包括转型速度、预算、收益和障碍等。

- IBM 商业价值研究院从 2020 年 4 月开始通过 SurveyMonkey 平台开展了一项调研，迄今已有来自 8 个国家或地区（包括美国、德国和中国）的超过 5 万名成年人参与了调研。我们收集深入洞察，以了解目前爆发的疫情危机在许多领域如何改变或影响个人观点和认知，包括经济、购物、工作、健康和幸福感，以及旅行和出行等。

参阅相关研究报告

“转变成本和价值模式，安然渡过疫情危机”，
IBM 商业价值研究院，2020 年 9 月。

为了在危机过后求生存、谋发展，企业必须找到削减成本的方法，并积极投资以促进增长。https://www.ibm.com/downloads/cas/59RVPOXZ

“新冠病毒疫情之消费者调研”，
IBM 商业价值研究院，2020 年 9 月。

新冠病毒疫情改变了人们的工作、学习、购物和互动方式。通过对全球数千名消费者开展调研，我们希望更好地了解他们迅速变化的偏好、需求和顾虑。
https://www.ibm.com/cn-zh/services/insights/report-covid-19-action-guide

“投资方略：战胜新冠病毒疫情，快速实现经济复苏”，
IBM 商业价值研究院，2020 年 7 月。

数字化转型能够帮助企业适应后疫情时代的新局面。
https://www.ibm.com/downloads/cas/JRYPK2G1

“新冠疫情行动指南：封城不歇业”，
IBM 商业价值研究院，2020 年 4 月。

做强自我，适应新常态。企业应立即采取具体措施，应对疫情带来的冲击，并为迎接后疫情时代做好准备。为此，我们创建了包含七个业务要求的框架，为企业提供帮助。
https://www.ibm.com/downloads/cas/GBOLZAYJ

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院 (IBV) 站在技术与商业的交汇点，将行业智库、主要学者和主题专家的专业知识与全球研究和绩效数据相结合，提供可信的业务洞察。IBV 思想领导力组合包括深度研究、专家洞察、对标分析、绩效比较以及数据可视化，支持各地区、各行业以及采用各种技术的企业做出明智的业务决策。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：https://www.ibm.com/ibv/cn

备注和参考资料

1 Petrone, Joseph and Prad Paskaran. “Reinventing the contact center: How AI enhances experiences during turbulent times.” IBM Institute for Business Value. May 2020. https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/reinventing-call-center

2 Griffith, Keith. “Apple becomes most valuable American company EVER and worth more than $2 trillion after 60% rise in share price.” Mail Online. August 19, 2020. https://www.dailymail.co.uk/news/article-8643751/Apple-company-worth-2- trillion-stock-rose-60-year.html

© Copyright IBM Corporation 2020

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504
美国出品
2020 年 9 月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 Business Machines Corp. 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的注册商标。Web 站点 ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可能随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示的还是默示的）的保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或暗示的声明或保证。

国际商业机器中国有限公司
北京市朝阳区北四环中路 27 号
盘古大观写字楼 25 层
邮编：100101

40035140CNZH-03