wework



以灵活应万变

未来的工作方式

撰写：

The Economist INTELLIGENCE UNIT

目录

前言	2
关于本研究	4
执行摘要	6
动荡中的韧性	8
不确定性的来源	16
波动时期的对策	22
未来的工作方式	26
结论	30
WeWork观点	34
WeWork企业案例研究	38

© The Economist Intelligence Unit Limited 2020

前言

以灵活应万变

新常态下的商业思维

此次疫情对整个经济产业的启示无疑是巨大而深远的：如何在快速回复业务的同时确保员工的工作环境健康及安全？“居家办公”显而易见并非长久之计，那新常态下办公空间到底应该如何应变？团队之间的协作丶与客户的关系该如何维护？各大企业在这次变局中开始主动思变，WeWork认为未来市场将会继续充满各种挑战，而其中最重要的商业思维法则应“以灵活应万变”。

企业要实现灵活的商业模式必须重新审视三大方面：办公管理丶人才管理和空间运营管理。WeWork多年来以领先的未来办公方式为各类企业解决了传统办公空间的问题，以灵活的办公地点满足企业员工多点办公的移动需求，有效提高生产力；在开拓新市场时，多地办公支援可加强客户交流，促进新市场业务拓展；企业不论是增加临时员工的雇佣或进行商业架构的重组，都可满足管理层的实时运营需求，减少财务开支，实现真正的“商业敏捷力”。

为应对未来潜在的风险与变化，企业应该更加主动思变丶求变，保持商业维度的灵活敏捷来应万变。疫情结束后，企业将会把资金投入核心业务，以全力恢复生产。不过对于办公空间的应用及其影响力，企业更应重新审视其战略意义。相比过去纯粹物理空间的租赁概念，灵活的办公空间全套方案给新常态下的商业环境带来了明确的答案。

艾铁成
WeWork大中华区总经理

“WeWork的会员得以在各地全速办公——通过‘中心辐射’的办公模式，企业得以在新的市场轻松同客户互动并发展新客户。”

© The Economist Intelligence Unit Limited 2020

关于本研究



本报告由
丹尼斯·麦考利（Denis McCauley）撰写，
杰森·温辛纳斯（Jason Wincuinas）编辑。

© The Economist Intelligence Unit Limited 2020

《以灵活应万变：未来的工作方式》是WeWork委托经济学人智库（The Economist Intelligence Unit/ The EIU）完成的报告。本文探讨了中国大陆、香港地区、澳门地区和台湾地区的公司管理层如何看待不同类型的商业不确定性，以及企业为了应对这些市场挑战所采取的措施。

本报告的分析来自2020年3月和4月对大中华地区315名高管的调研。在这些高管中，37%位于中国大陆一线城市，25%位于大陆二线城市，20%位于台湾地区，19%位于粤港澳大湾区。样本共包含17个行业，其中比例最高的依次是技术和IT（19%）、制造业（14%）、金融服务业（14%）和零售业（10%）。受访者所在的企业当中，员工人数超过 500人的大公司（52%）与员工人数在10至500人之间的较小型公司（48%）的比例大致相当。受访者均担任高级职位：52%的受访者为最高管理层和董事会成员，其余为总经理、副总裁、事业部或部门负责人，以及其他高级管理人员。

另外，通过与高管和相关专家的深度访谈也获得了更多观点。在此特别鸣谢以下人士付出的时间和提供的意见：

- 郑兆刚，AsiaYo创办人及执行长
- 张嘉声，香港科技大学兼任教授
- 苏哈尔 伊纳亚图拉（Sohail Inayatullah），联合国教科文组织未来研究教席主持人，淡江大学教授
- 约翰 摩尔（John Moore），保柏（亚洲）有限公司业务连续性和韧性主管
- 林秀萍，媒体行业创业家和首席执行官
- 王大威，德勤中国区人力资本领导合伙人

本报告由丹尼斯·麦考利（Denis McCauley）撰写，杰森·温辛纳斯（Jason Wincuinas）编辑。

© The Economist Intelligence Unit Limited 2020

执行摘要

随着新冠肺炎危机对健康和经济的影响不断显现，企业所面临的更长远的不确定性因素很容易被忽略。



© The Economist Intelligence Unit Limited 2020

随着新冠肺炎危机对健康和经济的影响不断显现，企业所面临的更长远的不确定性因素很容易被忽略。在大中华地区（中国大陆、香港、澳门和台湾），商界领导者早已在努力应对贸易波动加剧、人才短缺、技术飞速发展以及消费者行为的不停变化。这次疫情自然会促使管理层专注于短期内的业务的存活和和恢复，但是管理层也知道与此同时更应加强面对那些类似的长期商业挑战。宏观来说，那就是这次疫情危机反而更会促使企业加快采取行动，而不是被动应对。

对经济学人智库调研的大中华区高管而言，消费者行为的变化、以及相应的市场变化带来的近期不确定性，与对全球疫情的担忧所造成的不确定性同等重要。从长期来看，最让管理层感到不安的是难以获得人才和保留人才，还有客户行为、技术和市场结构的变化。除了采取裁员和推迟扩张计划等可以预见的紧缩措施外，许多受访公司表示正在积极采取行动，提升可伸缩性、速度和效率。

本研究的其他主要成果包括：

市场低迷之中的转折亮点。
整个粤港澳大湾区（香港、澳门和广东，简称：大湾区）对今年业务有起色的期望较低，台湾地区的情绪较为乐观，而中国大陆则信心充足。大陆一线和二线城市的高管当中，约有一半（49%）预计未来几个月行业状况会有所改善。几乎所有一线城市的受访者（96%，二线城市为80%）都表示对公司在未来12个月实现营收增长有信心。

提升灵活性是当务之急。
大约半数的公司领导者（49%）认为，刚性的劳动力结构阻碍了企业战略的实施。为了解决这一问题，大多数受访公司（77%）计划在未来几个月内增加使用临时员工或短期合约员工。几乎同等比例的公司表示将进行某种形式的组织重组以及办公室地点调整。在疫情隔离封锁期间，有些公司采取“员工共享”的做法或许可以帮助公司应对未来更多不确定性。

多种预防性应付方案的准备。
大约20%的受访公司预计未来12个月内经营状况将会恶化，其中只有三分之一左右的公司打算减少技术和研发的支出，而约六分之一的公司则计划增加支出。另外还有42%的公司将“重组工作空间”，包括重新设计、整合或迁移办公室或其他场所。

远程工作将成常态。
随着疫情逐渐消退，员工将重返办公室，但远程工作可能变得更为普遍。超过四分之三的受访公司（76%）计划在未来12个月内、利用云计算和移动技术等实施居家办公和移动办公制度。

© The Economist Intelligence Unit Limited 2020

动荡中的韧性

在受访的高管中，近十分之七表示，他们今天遇到的业务不明朗因素，比其职业生涯中任何时候都要大。

© The Economist Intelligence Unit Limited 2020

联合国教科文组织未来研究教席主持人、淡江大学教授苏哈尔 伊纳亚图拉（Sohail Inayatullah）表示，中国的大公司往往擅长于制定长期规划。最近其中一家公司的高管参加了他的未来研究课程，伊纳亚图拉对他们的企业经营观做出了如下描述：

“世界变化很快。我们颠覆了其他公司，某一天也会有其他人来颠覆我们。我们的目标是建立起颠覆的场景，而我们的核心策略是驾驭颠覆。”这意味着他们在寻找方法驾驭颠覆和不确定性，以期在他们的竞争对手迫使他们这样做之前就做出改变。

以“中国速度”前进——抢在竞争对手之前颠覆自己的商业模式，就属于上述策略。领导者们对颠覆或者其他不确定性并不陌生。其中之一就是人才挑战，高技能专业人才短缺已经成为目前业务经营当中一个根深蒂固的问题。另一个挑战是技术：即使在这个到处是数字创新人才的地区，许多公司仍然无法跟上技术的快速变革。中美之间时起时落的贸易摩擦加剧了供应链的“去全球化”，并使许多公司的出口策略受到挑战。

然而，新冠肺炎是一场巨震。它在各区域造成的短期经济衰退是现代史上前所未有的。根据IMF（国际货币基金组织）的数据，台湾地区、香港地区、尤其是澳门地区的经济将在2020年大幅萎缩，而中国大陆地区的经济增速将下滑到1.2%（去年为6.1%）。据IMF预测（图1），各个经济体都将在2021年出现反弹，但毋庸置疑的是，这已经对商业计划产生了深刻的影响。由于这场危机，78%的受访公司被迫彻底重新考虑今年余下时间内的业务策略。

“尤其对年轻人来说，正常业务经营遭到的破坏是他们这一代人从未见过的。”咨询公司德勤中国区人力资本咨询的主管合伙人王大威表示。近十分之七的受访高管（69%）表示，他们目前所经历的业务不确定性比职业生涯中任何时候都要大。

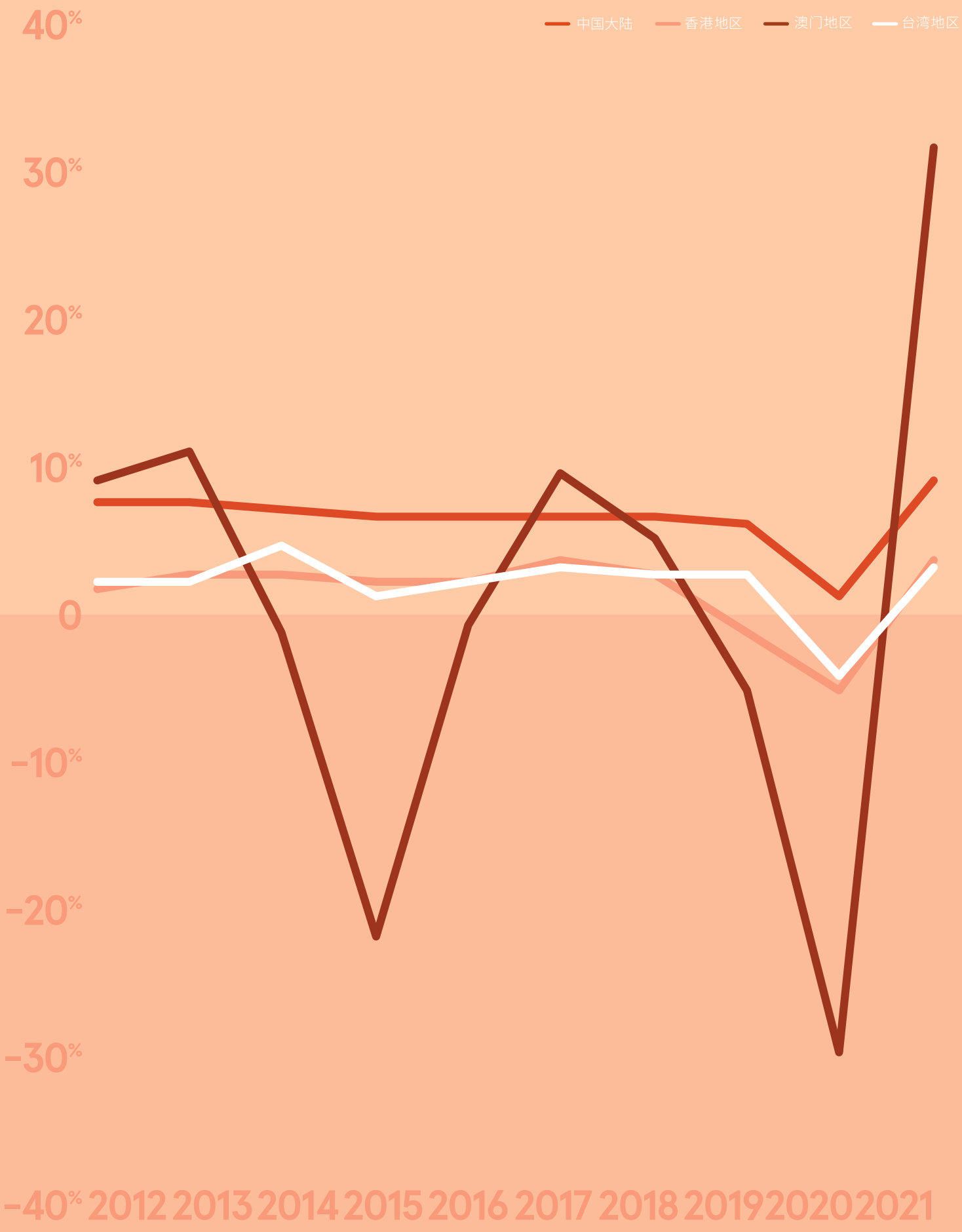


世界瞬息万变。我们颠覆了一些事物，也将有新的事物来颠覆我们。

© The Economist Intelligence Unit Limited 2020

图1:病毒性迂回

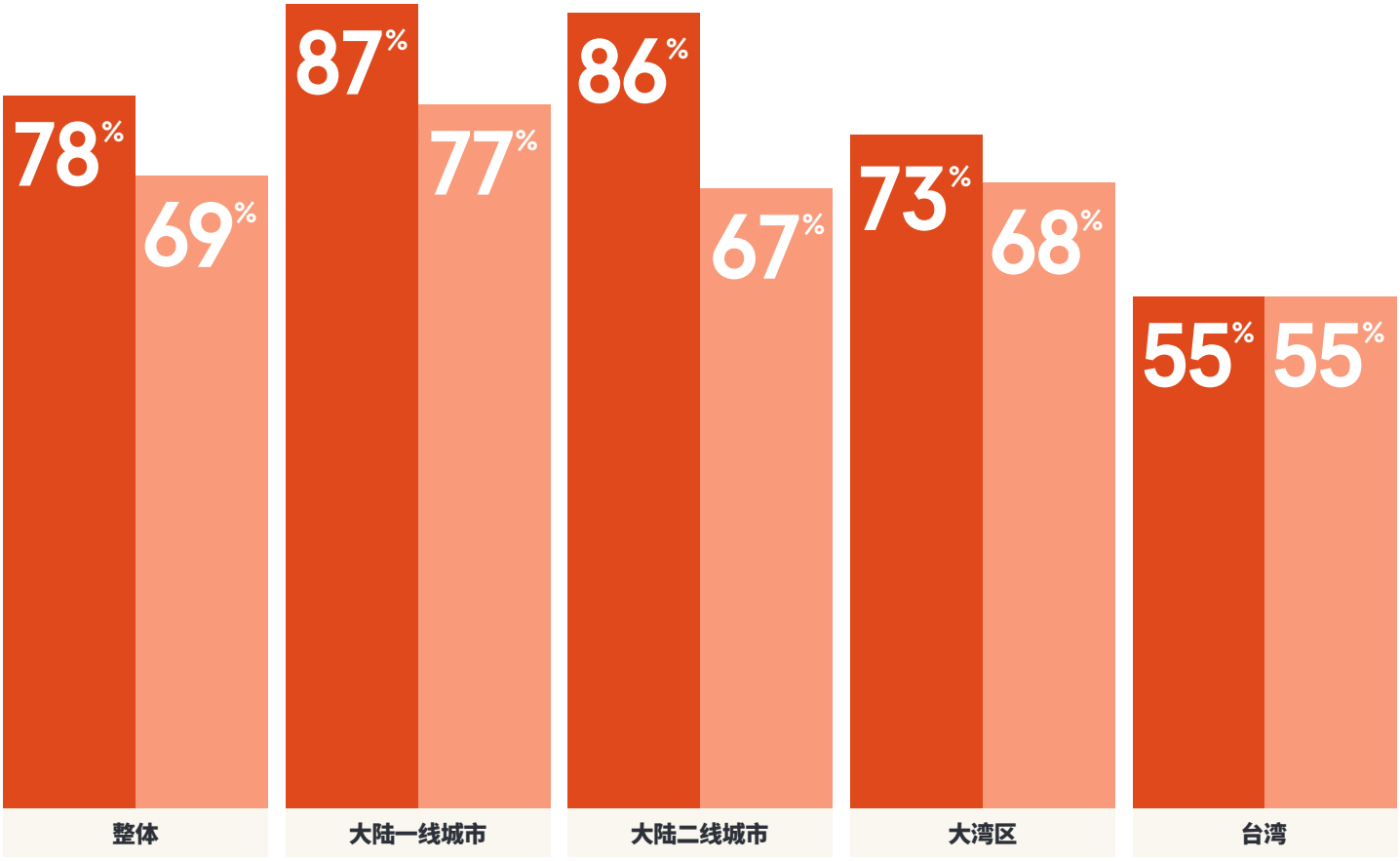
实际GDP增速(变化百分比)



资料来源: IMF《世界经济展望》, 2020年4月

图2：变化是唯一不变的真理

关于新冠肺炎影响的陈述，表示同意的受访者比例



资料来源：经济学人智库



意外的乐观

在这种背景前提下，受访高管不太指望未来12个月的经营状况能够改善。超过40%的受访者预计其行业的状况将保持不变，而近五分之一（19%）的受访者认为状况还将进一步恶化。

然而，这不同区域的情绪差异很大。到目前为止，大湾区的情绪最为低落，例如严重受挫的澳门因其高度依赖的博彩旅游业现已陷入停顿；香港的经济亦出现衰退；还有出口导向的深圳。

与此同时，中国大陆一线城市、尤其是二线城市则表现出明显的乐观情绪。大约半数的（49%）一线城市高管和62%的二线城市高管预计未来几个月行业状况将有所改善。中国大陆对营收增长表现出惊人的信心，在这一点上，一线大城市的信心更为充足（96%，相比之下二线城市为80%）。

王大威所在的德勤为各行各业的公司提供咨询，他表示："我们确实看到中国大陆的商业正进入复苏模式。"香港科技大学兼任教授张嘉声在中国大陆拥有丰富的高级管理经验，他认为大陆消费市场有理由感到乐观。"中国大陆许多公司都经历过非典型肺炎（SARS），"他说。"虽然新冠肺炎的影响时间会更长，但企业认为下半年消费市场没有问题。许多公司将重新开始努力扩大市场。"

台湾地区的高管表现出了比较谨慎的乐观。旅游业在亚洲和全球都遭受了重挫，但台湾地区受到的影响较小。在线旅游平台AsiaYo的创办人兼执行长郑兆刚表示，这是因为与其他地方相比，台湾地区采取了更为温和的封锁措施，虽然在疫情期间导致本地出行减少，但并未完全停止。[1] 郑兆刚对未来抱有希望还有一个原因："相对竞争已经减弱。旅游业里有许多像我们这样相对灵活敏捷的小公司。我们感觉，如果能在这场危机中生存下来，我们将比大型的全球竞争对手更有希望发展壮大。"

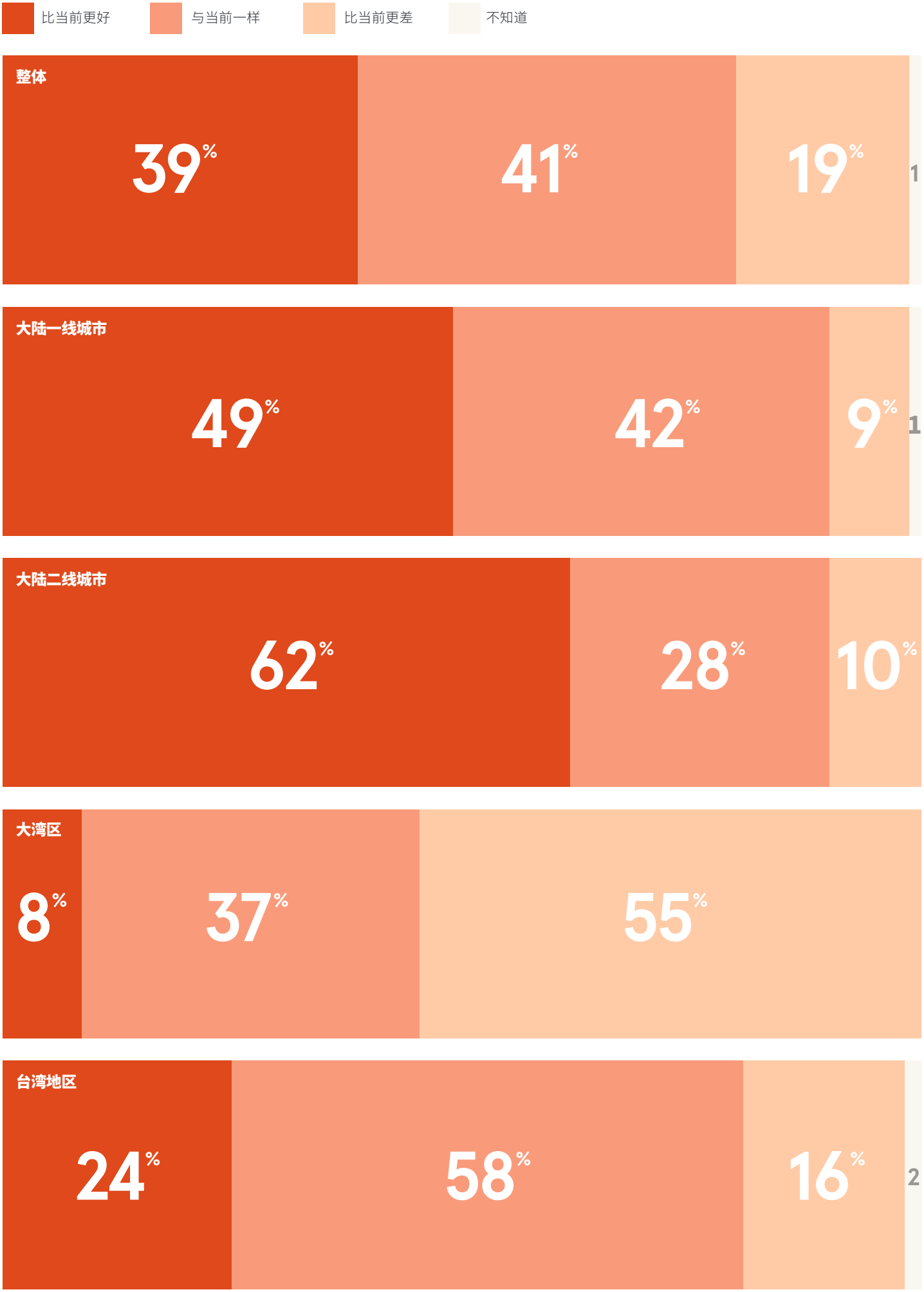
我们将继续探讨受访公司采取了什么措施来应对危机后的局面，以及管理其他的不确定性。不过，首先要仔细研究这些不确定性的来源。

1 请见《台湾对抗冠状病毒的早期成功为经济提供缓冲》（Taiwan's early success against coronavirus cushions economy），《金融时报》，2020年4月21日

© The Economist Intelligence Unit Limited 2020

图3：二线城市，一级乐观

受访者对未来12个月其行业经营状况的预期



资料来源：经济学人智库

“在新冠肺炎面前，任何企业都太渺小了。我们只能试图限制和缓解它的影响，然后尝试寻找方法过渡到新常态。中国哲学里贯穿着顺其自然的道家思想，在中国寻找出路的过程中提供了灵活的力量。”

林秀萍，媒体行业创业家和首席执行官

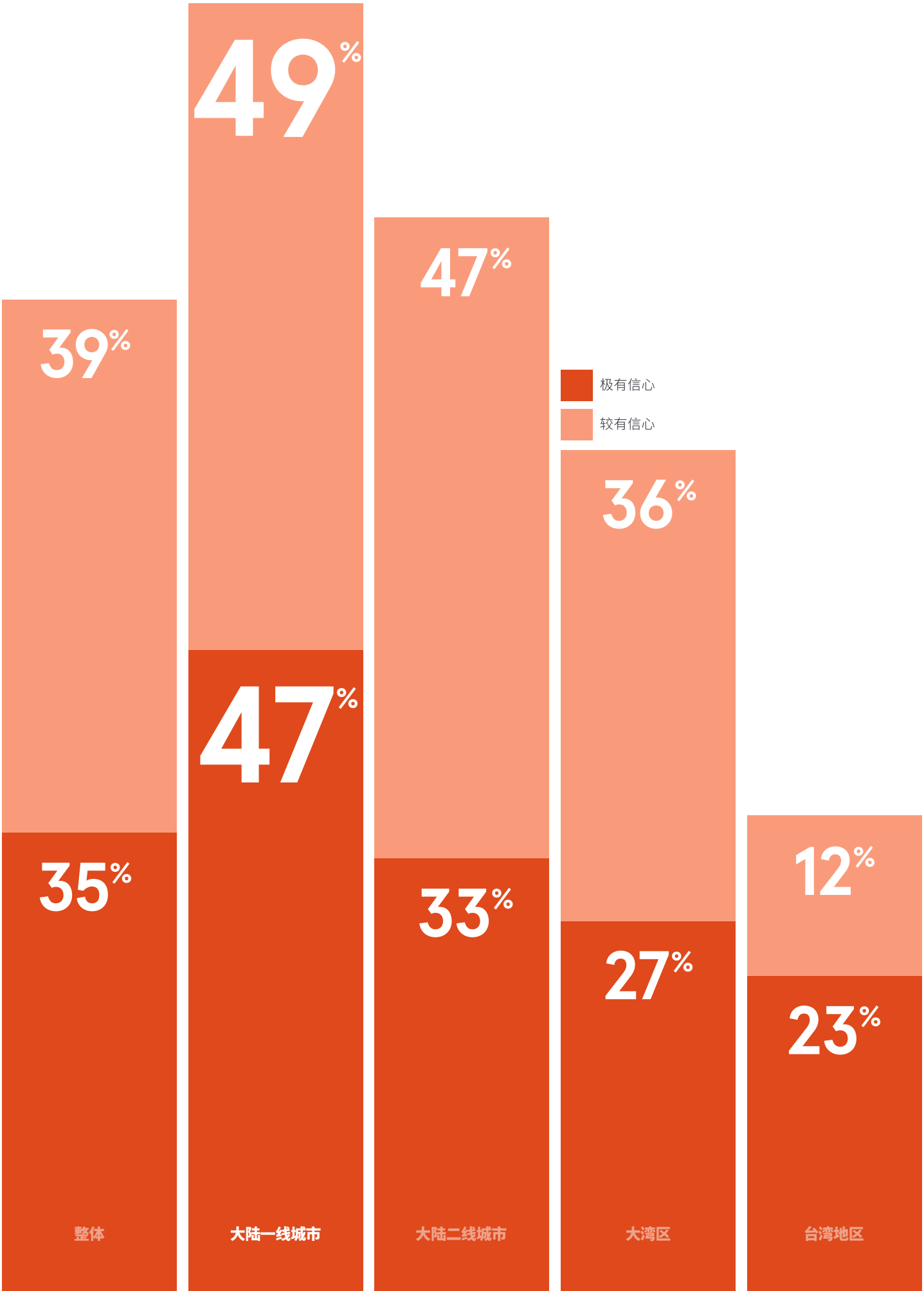
我们稍后将探讨该地区的公司为应对危机后果和处理其他类型的变化而采取的步骤。



© The Economist Intelligence Unit Limited 2020

图4：信心显著

受访者对公司未来12个月收入增长前景的信心



资料来源：经济学人智库

不确定性的来

管理层近期的主要任务自然是考虑如何度过新冠疫情危机以及各自行业内的衰退，但更为熟悉的挑战并未消失。“人才资源萎缩、技术变革以及客户行为变化等问题仍然一直存在，需要时刻关注并加以解决。”德勤的王大威说。其中一些压力还在不断演变，甚至在加剧。

在被问及未来12个月不确定性的主要来源时，我们调查的受访者最常提及是流行病和其他自然灾害。鉴于本次调研是在新冠疫情期间进行的，这样的结果不足为奇。尽管如此，就在许多公司还在艰难地设法重新站稳脚跟时，许多受访者也提到了对客户行为、人才和技术变化的担忧。展望未来三年，最让高管不安的是人才和劳动力市场的问题，尤其是在中国大陆和所调查的大型企业中。

在危机期间，企业已经裁减了数百万名员工，但企业领导者也在忧虑如何为众多岗位招聘所需要的高技能专业人才[2]。张嘉声认为，低技能劳动力在过去一段时间里可能已经过剩，但这只是问题的一个方面。“高技能人才一直处于短缺状态，在危机中也不例外。”他说。“在数字化转型以及研发等领域，对专业人才的需求仍然极为旺盛。”

德勤人力资本咨询的负责人王大威表示，目前的挑战是难以找到能推动公司发展的那类人才。“我们迫切需要数字化、云端、人工智能、机器学习和数据分析方面的人才，“他说，“不只是我们——所有竞争对手以及大部分其他行业的公司也在寻觅同样的专业人才。”

人才大战持续升温的另一个因素是，国际人才流入中国的速度可能放缓。中国政府在3月底暂时禁止外国人入境。但创业家、前中国媒体行业首席执行官林秀萍认为，中国政府推动战略产业“自力更生”，导致中国优先发展本土人才。[3]

2 例如，请见《新冠病毒：中国失业危机加剧，但无人知道确切的失业人数》（Coronavirus: China's unemployment crisis mounts, but nobody knows true number of jobless），《南华早报》，2020年4月3日

3 至少四五年前，在中国的外籍员工就已经察觉到政府对他们的态度发生了变化。《本地人优先：在华外籍员工黄金时代的终结？》（Locals come first: the end of the golden era for expats in China），《南华早报》，2016年10月23日

© The Economist Intelligence Unit Limited 2020

来源

图5：客户行为改变是永恒的忧虑

未来12个月及3年的远期规划中主要的不确定性领域



资料来源：经济学人智库

与精通数字化科技的消费者角逐

大中华区可称为某些领域的技术领先者，尤其是消费者技术。因此，这些受访公司表示技术变革构成了重大挑战似乎有悖常理。经过深入分析，发现中国大陆二线城市的公司在这方面的压力更大。二线城市的受访者中约有35%将技术变革视为未来12个月以及未来3年的主要不确定性来源。

对于在区域性经营的跨国公司而言，技术变革同样是不可小视的不确定性因素。例如，企业在业务规划时往往纠结于在亚洲快速的技术进步所带来的复杂性。英国健康服务和保险供应商保柏（亚洲）有限公司的业务连续性和韧性主管约翰 摩尔（John Moore）表示："随着我们加快技术变革的速度，我们业务场景的规划也变得更加复杂。而我们必须确保任何变更或升级在上线前都经过全面测试。"

一些行业的现实情况是，数字化转型还只是停留在表面，尚未深入渗透到财务、人资和IT等基础后台运作。林秀萍说，媒体和营销行业就是最好的两个例子。"比如，广告公司已经学会运用消费者技术来与客户互动，但还很少能有效地围绕其客户的数据基础设施来制定策略。走出新冠疫情之后，它们真的需要深化数字能力。"

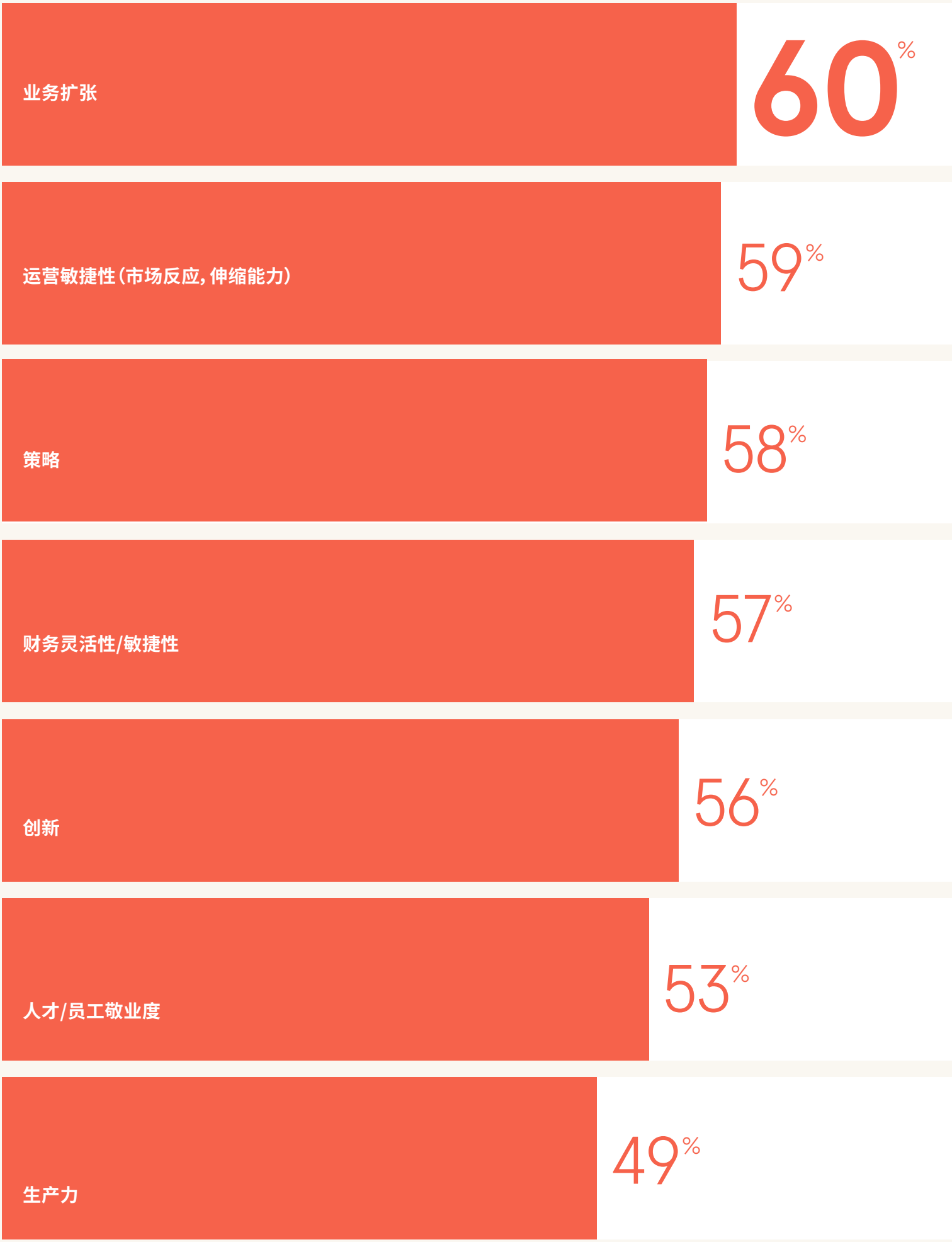
与此同时，受访地区热衷数字化的消费者行为和偏好也在不断演变，甚至连互联网公司也疲于跟上。郑兆刚观察到了疫情期间消费者发生了更有长期意义的转变，其中一个变化是老一代的消费者全面接受电子商务，给供应商和营销商提供了新的目标人群。在台湾地区的另一个变化是消费者加速向数字支付app迁移。他说，"这些都是行为上的重大转变，"而在这些领域台湾地区落后于中国大陆。

这在一定程度上解释了为什么六成的受访高管认为，在未来12个月内，不确定性会对其销售和营销有严重影响，超过了对运营、财务和研发等其他方面。这也有助于解释为什么几乎同等数量的高管对其运营敏捷性感到担忧——包括快速应对市场变化的能力。下文将谈到，许多公司正在采取措施来缓解这些忧虑。

© The Economist Intelligence Unit Limited 2020

图6：令人畏缩

受访者预计不确定性将在未来12个月对其业务的增长动力产生重大影响



资料来源：经济学人智库

四个行业的故事

大中华区多数行业都在此次危机中受到重创，但有些行业的状况稍好。不同行业的不同境遇或许可以解释为何四大受访行业的高管观点出现如此鲜明的反差。在科技行业，对未来12个月的预期可以说是心比天高，尤其是在营收增长方面，94%的受访者表达了一定程度的信心。相比之下，只有一半的零售商对未来几个月的收入增长抱有信心，而只有19%认为经营状况会有所改善。

图7：科技看好，零售看淡

受访者对未来12个月本行业经营状况的预期，部分行业

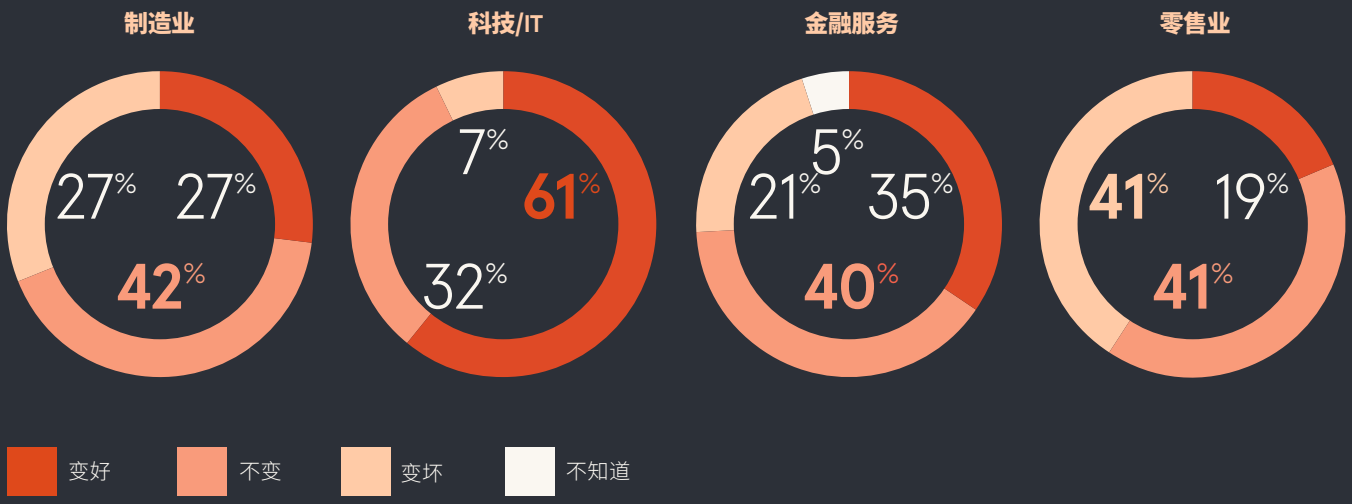


图9：未来三年不确定性的主要来源

部分行业

	制造业
人才挑战（可用性、流动性、薪资压力）	40%
客户行为的变化	27%
技术变革的速度	33%
竞争格局的改变	40%
地缘政治紧张局势或事件	22%
自然灾害（地震、洪灾、流行病）	13%
供应链迁移（去全球化）	24%
气候变化	16%
网络安全	13%
监管变化	11%

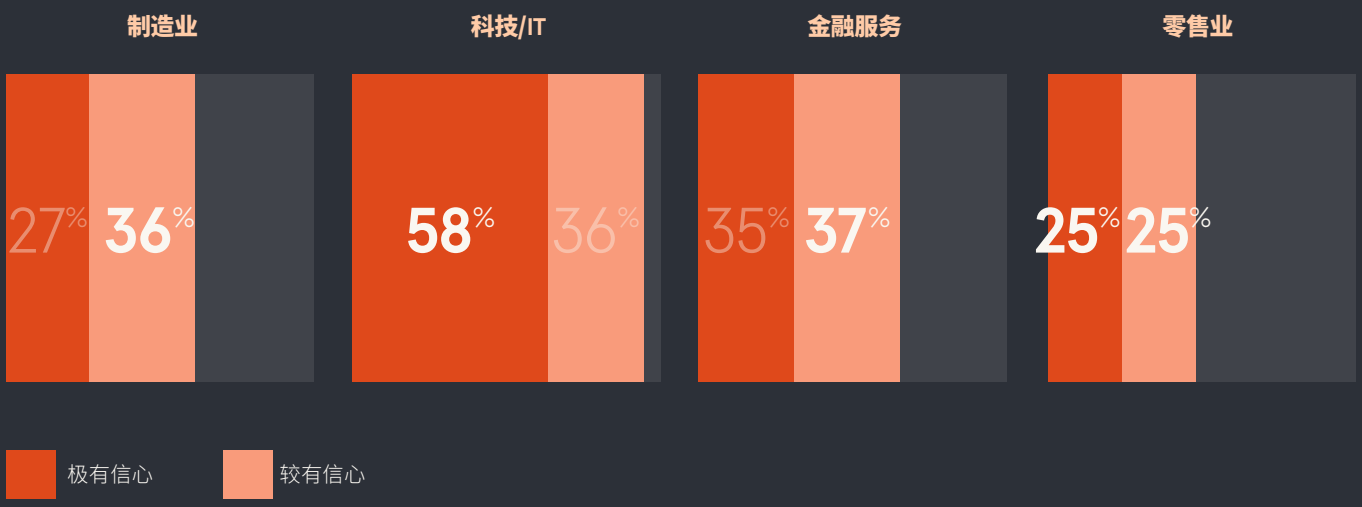
红色字体为调查受访者所给出的最优先答案。

资料来源：经济学人智库

从长期来看，所有行业都将获取人才视为一项重大挑战，而零售商关注客户行为的转变，制造商最关心竞争格局的变化，其中可能包括行业整合。

图8：中国的科技信心

受访者对未来12个月本公司营收增长前景的信心，部分行业



科技/IT	金融服务	零售业
29%	33%	28%
17%	26%	47%
17%	28%	28%
20%	9%	31%
24%	26%	19%
27%	23%	28%
12%	28%	13%
14%	28%	3%
22%	26%	13%
15%	19%	19%

波动时期的对策

王大威表示，当新冠肺炎的严重性在中国显现出来时，德勤和其他在中国经营的公司一样，在最初两周里关注的是应急计划。第一要务是“如何应对危机”。接下来的4至6周，关注重点转移到考虑疫情的后果以及如何尽快恢复。他说：“对于在国内工作的这些企业来说，这意味着要积极地转向更敏捷灵活的工作方式。”

在充满不确定性的2020年，企业正计划采取措施提高其灵活性。在各种因素中，劳动力刚性似乎是个障碍。近一半的受访者（49%）认为其员工没有足够的灵活性来支持其业务策略。

要提高灵活性，其中一个方法是增加使用临时员工或短期合约员工，大多数受访公司（77%）计划将在明年采取这种做法。“国内的公司需要更大的灵活性来应对紧急情况或市场变化，”张嘉声说，“其中一种做法就是更多地使用合约制员工。”公司也可能更经常地采用员工共享，这是一些公司在疫情期间采取的一种创新做法。

为了提升灵活性，企业也可能采取其他形式的做法。据林秀萍预测，某些行业的公司由于自身缺乏分析专业能力，会将数据分析工作外包给专业的合作伙伴。她举例说，媒体机构擅长为客户策划媒体战略，但不擅长数据分析。“我预计大企业——不仅在媒体领域——会将此类工作外包给位于不同城市的多家专业机构。”

保柏的摩尔说，这种做法无疑有利于提高业务韧性。他说：“这种全天候模式或应急安排可以将客户支持等工作转移到其他地点，可以为企业带来极佳的韧性。”但他警告称，要将业务运营转移到其他的资源领域，必须考虑不同的技术能力和法规，包括数据隐私方面的问题。

林秀萍认为，调整市场将与调整业务规模同等重要“西方市场（对于中国大陆企业）正变得越来越难以进入。它们（中国大陆企业）可以转向‘一带一路’的机遇，并应大力发展国内市场，特别是增速较快的低线城市。”

© The Economist Intelligence Unit Limited 2020

员工共享将成为常态吗?

2020年1月,随着中国城市进入封城状态,中国电子商务巨头阿里巴巴旗下的生鲜杂货业务部门发现顾客对食品的需求激增。同年2月,阿里巴巴临时聘用了30家被迫歇业的连锁餐厅的2700名待岗员工。他们在国内几个大城市的盒马鲜生超市投入工作。其他公司也采取了同样的措施,包括美国零售商沃尔玛(据报道,沃尔玛为其中国门店临时雇佣了3000多名餐厅员工)、电商京东的配送业务京东物流、配送平台达达集团,以及新鲜食材供应商美菜。[4]

目前尚不清楚有多少签约员工希望或能够返回他们原来的餐厅工作,因为许多这些餐厅或许再也不会开门迎客。鉴于员工共享模式是在市场处于极端紧急状态的特殊时期形成的,它的可持续性也是个问题。

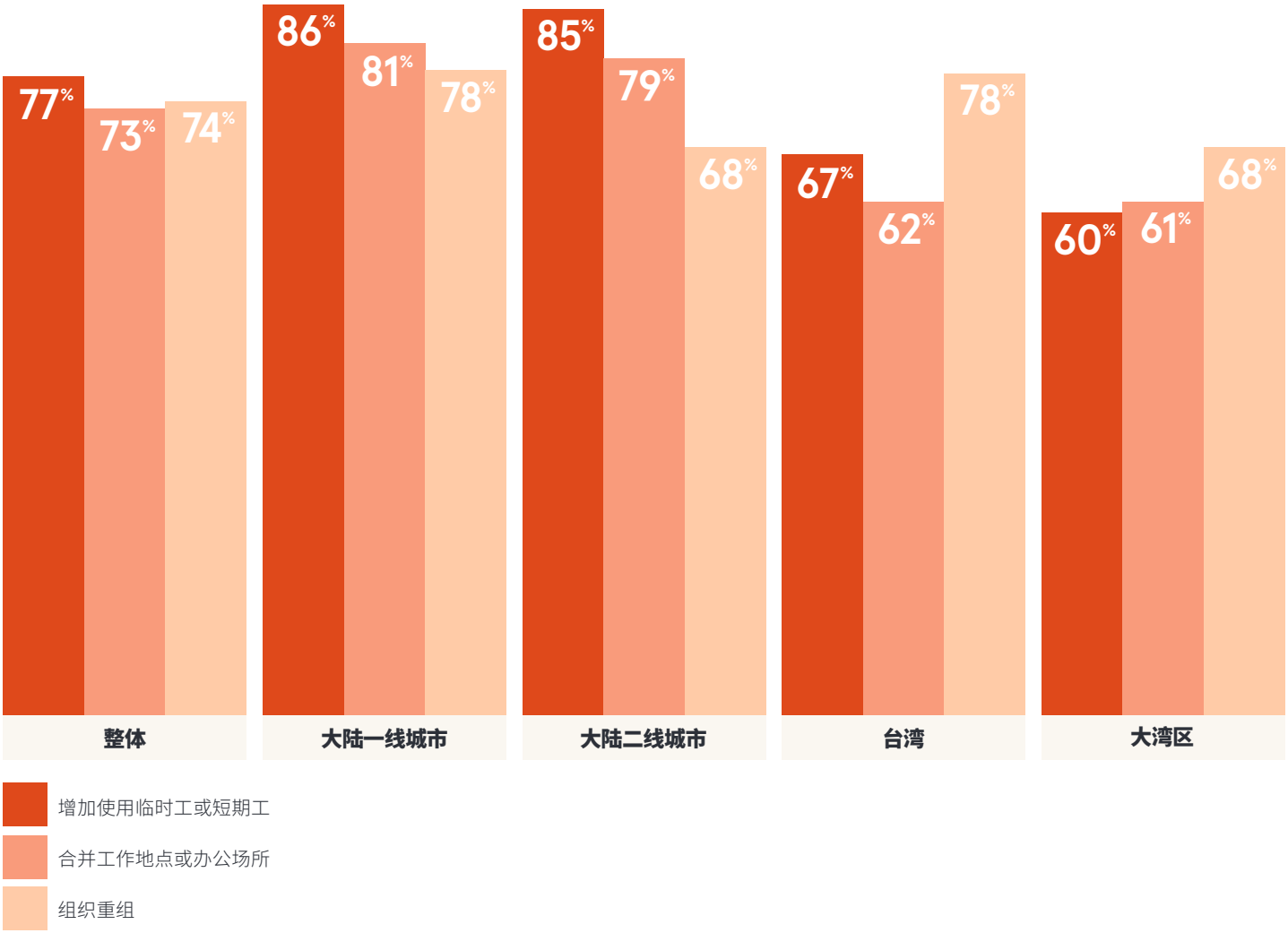
不过,德勤中国人力资本咨询的领导合伙人王大威认为这种模式具有持久力。"经济正在变化,企业也在考虑汇集共享资源,包括使用临时工和众包员工,从而帮助控制劳动力成本。"创业家和前中国媒体行业首席执行官林秀萍也认同这一点:"我预计未来会有更多的员工共享。在"竞争"不敏感的领域更可能发生——也许不在同一个行业,而是在相邻的服务业之间。例如,生鲜杂货和餐馆、旅游和文化,或者旅游和酒店。"

从这个角度看,员工共享可能有助于提升企业的灵活性,不仅是发生大流行病时,也包括在更为常见的、需求大幅起落的市场波动时期。

4 《企业通过员工共享应对疫情》(Staff-sharing for enterprises to beat the epidemic)《中国日报》香港版,2020年2月19日;《中国公司应对新冠病毒的5个方法》(Five ways Chinese companies are responding to coronavirus),世界经济论坛,2020年2月20日

图10：向上扩展，横向扩展

公司在未来12个月内可能做出的改变（表示该变化“很有可能”、“比较可能”或“已经采取”的受访者百分比）



资料来源：经济学人智库

多手准备

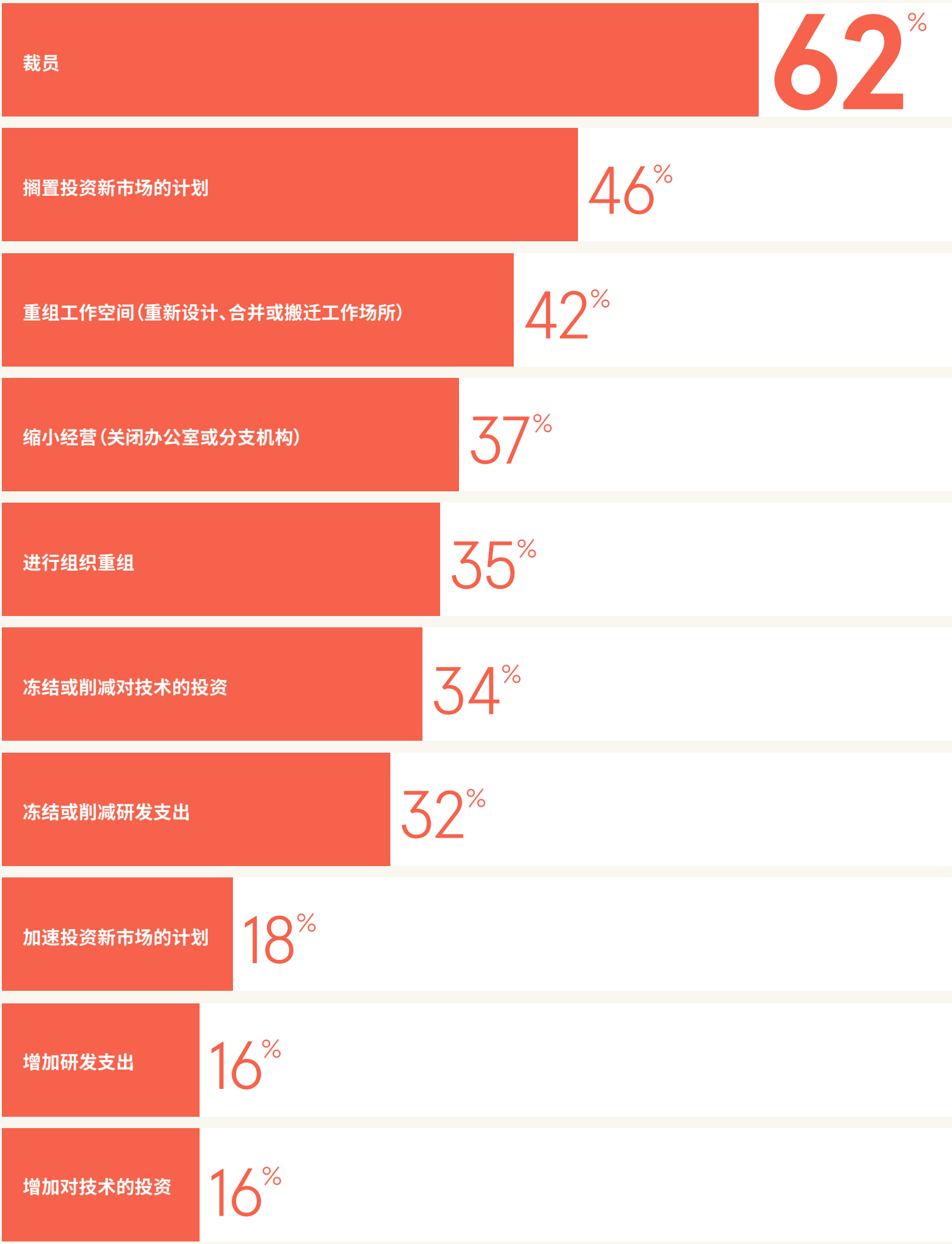
受访公司还表示将进行一些去风险和重组的工作。例如，不到四分之三（73%）的公司计划调整工作地点和办公场所。大约同样比例（74%）的公司将进行某种形式的组织重组。“现阶段，企业不想在资本支出上投入太多。”张嘉声表示。“这倒不是因为不相信市场的潜力，而是需要防范病毒复发的可能。如果是这样，企业就应该保持随时准备好应急计划。”

对于预计未来几个月经营状况将会恶化的公司而言，它们采取的措施将更加严厉。大多数公司的主要策略是裁员，而近半数的公司将冻结对新市场的投资。然而，减少技术和研发支出的公司并不多。42%的公司计划采取措施来“重组工作空间”，如重新设计、调整或搬迁办公室、工厂或仓库。一些公司甚至计划加速或增加对新市场、技术和研发的投资。所有这些都表明，预期未来情况进一步恶化的公司，其面对未来的态度结合了防御性和前瞻性考虑，既有紧缩主义也有乐观精神。

© The Economist Intelligence Unit Limited 2020

图11：紧缩

预期未来12个月经营状况恶化的受访公司计划采取的行动



资料来源：经济学人智库

未来的工作方式

鉴于企业目前面临的不确定性，紧缩是不可避免的。一些公司将收紧在技术、研发和创新方面的支出。大多数受访者预计，未来12个月里不确定性将对其IT和研发产生重大影响（分别为51%和55%）。略多一些（56%）的受访者预计不确定性将会影响其创新投入。

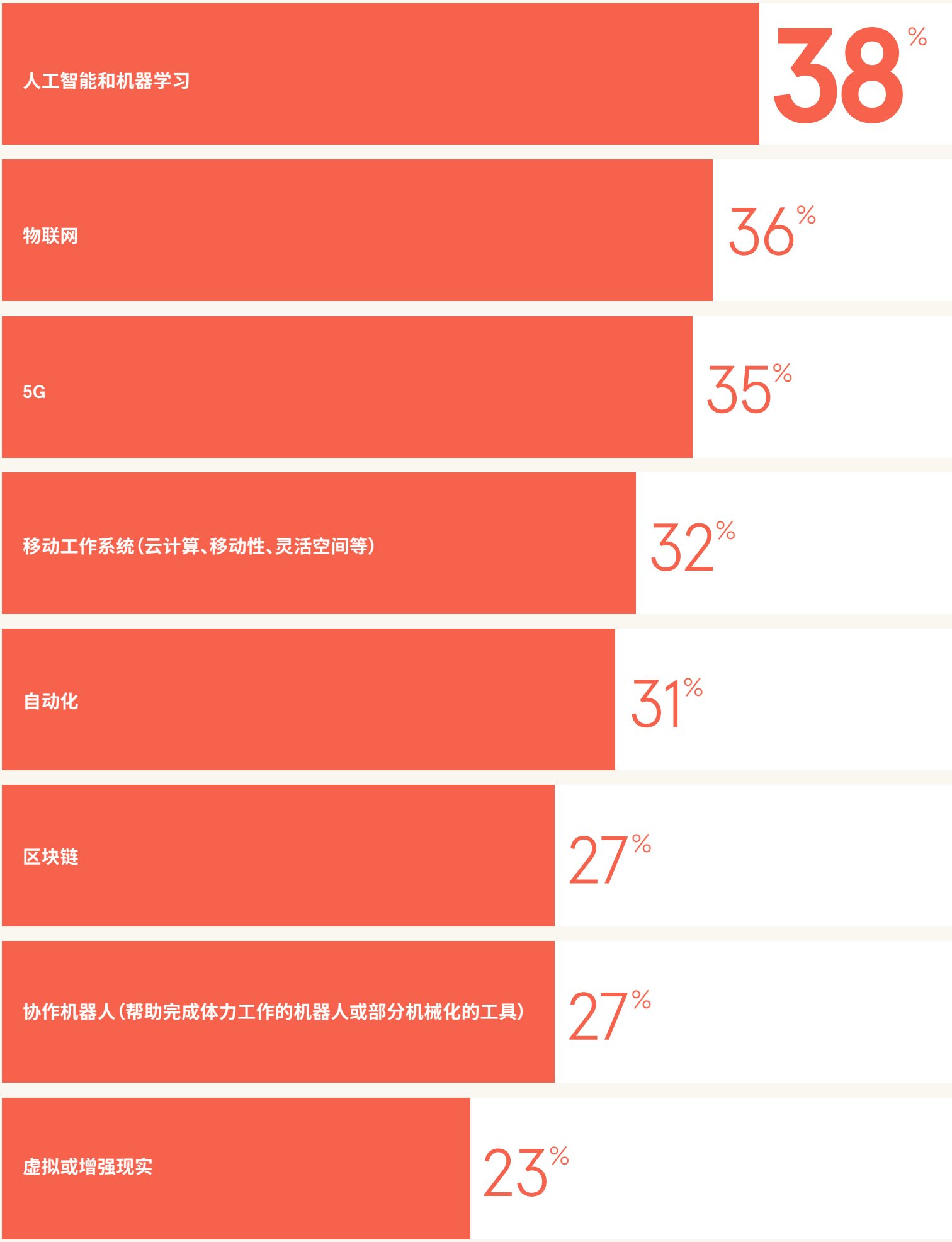
然而对许多其他公司来说，这场危机将刺激它们进一步推进数字化举措。林秀萍认为，中国大陆企业更有可能加大技术投资，而非削减。王大威表示，德勤中国的客户目前正在考虑如何加快数字化转型。他说，这些公司特别关注后台工作的数字化，包括财务、人力资源和供应链管理。

人工智能、机器学习和物联网预计将在明年对受访者公司的劳动力产生重大影响。同样，不同区域、不同行业的公司所重点关注的领域也存在显著差异。中国大陆企业、以及整个地区的制造商和科技公司都预计物联网将产生巨大影响。台湾地区、以及整个零售业的受访者认为，人工智能、机器学习和5G将对人们的未来工作方式产生更大的影响。

© The Economist Intelligence Unit Limited 2020

图12：预测人工智能的影响

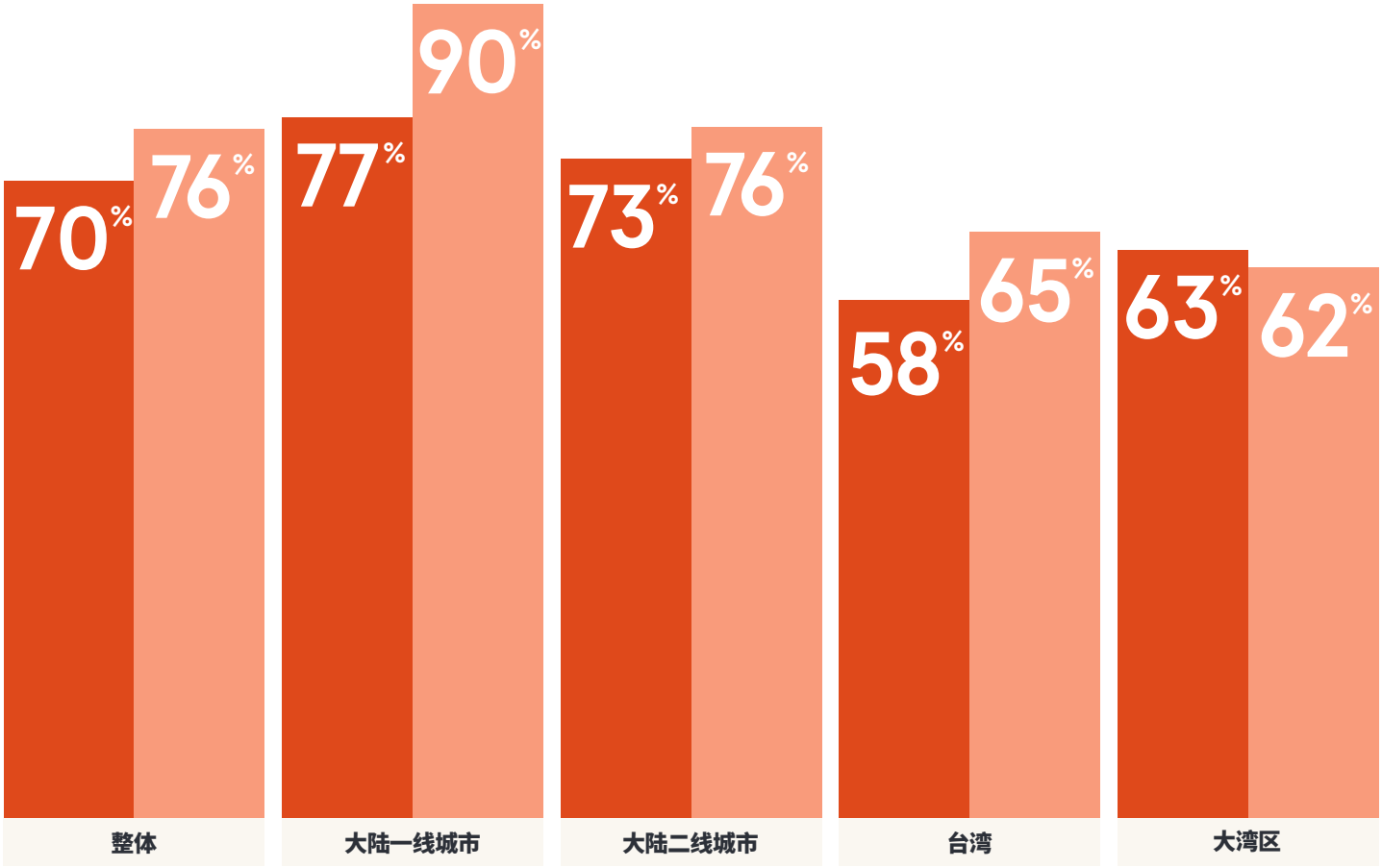
受访者预计未来12个月内对公司劳动力产生最大影响的技术或技术发展



资料来源：经济学人智库

图13：工作地点可能不断变化

受访公司在未来12个月可能实施、或者正在实施的变革类型



资料来源：经济学人智库

后台工作和工厂也可能使用此类技术来推进自动化。在受访公司中，70%的企业（大陆一线城市比例为77%）有意在未来12个月内开展业务活动和流程的自动化。这将导致某些岗位的改变，甚至可能造成一些颠覆，但如果主要将重复性工作自动化，也会带来更高的工作满意度。

随着复工复产，这场疫情引发的大规模居家办公实验必然逐步降温，但许多公司已经对其可行性有更多思考，可能将更广泛地采用灵活的工作模式。“新冠病毒已经导致灵活工作成为我们业务的必要元素。”摩尔表示。“但它的好处非常明显。可以是一种雇员和雇主双赢的局面，尤其是在像香港这样地皮及其昂贵的城市。”但他补充说，企业必须认识到工作以外的需求对员工身心健康的影响，并设法为他们提供支持。例如，他的公司为员工提供了视频、播客和其他指导在家办公的教程材料，以促进个人健康和加强同事间的协作。

超过四分之三（76%）的受访公司（大陆一线城市的比例为90%）计划在未来12个月内利用云计算、移动性和其他移动办公系统来实施远程办公和移动办公。谈到中国时，王大威表示：“千禧一代和Z世代的员工正寻求更灵活的工作方式。这一点正影响着所有公司，无论新老也无论行业，并将迫使它们（朝着这个方向）改变。”

鉴于对人才的激烈竞争，雇主将必须回应这种对灵活性日益增长的渴求。王大威说，他的公司内部调查显示越来越多的员工倾向于短期或者众包的工作形式。

高管们可能会对这种变化表示赞同，但往往没有什么实际行动的意图。伊纳亚图拉谈到：“直到新冠肺炎的出现，他们现在被迫需要采取措施。企业家以往不想做的事情，现在都必须行动起来。”

© The Economist Intelligence Unit Limited 2020

以史为鉴的网络新贵

当新冠肺炎的报道传出时，在线旅游平台AsiaYo的创办人及执行长郑兆刚和管理团队做的第一件事就是研究了2003年非典型肺炎病毒爆发时的新闻报道。他们注意到发生时间等方面的相似之处，并得出结论，这种新病毒可能至少同样致命，并可能在全球广为传播。郑兆刚说：“我们想可能非典又要来了，而我们都还记得当年旅游业的境况。”

在1月底的春节假期期间，郑兆刚和董事会认为必须采取行动。“假期回来的第一天，”他说，“我们就暂停了与兼职员工和实习生的合同，并将营销开支削减了一半。2月14日，我们退租了一半的现有办公场地，并砍掉了剩余的营销预算。就在同一天，我们痛苦地裁员，辞退了130名员工中的约20%。”公司采取这些行动的时候，AsiaYo的主要业务市场几乎还没有新冠肺炎病例。

郑兆刚说，一些员工和合作伙伴对这些严厉措施感到诧异。“我们必须迅速行动，否则我们就不可能在危机中幸免于难。” 他说。从结果看，他认为AsiaYo比大型竞争对手更好地经受住了疫情考验，这些公司很多还维持着大量实体办公场所和大批员工。相比之下，2013年成立的AsiaYo诞生于互联网，现在也保持完全网上运营，享受着完全数字化的商业模式所带来的各种速度和灵活性优势。

对于未来，AsiaYo预计其市场将缓慢复苏。“最终，我们将积极地大举扩张，但在目前，扩张将非常谨慎。”郑兆刚表示，这是因为他和团队都认为新冠肺炎危机还远未结束。

结论

林秀萍说，大中华区的商界领导者往往会记住以往的教训。为了应对当前的高度不确定性商业环境，他们会从过去类似的危机中寻找经验，包括非典型肺炎、2007至2008年的全球金融危机和1997年的亚洲金融危机。

中国大陆企业的资深领导者往往具备更多的经验。“中国大陆企业几乎从开业起就启动了危机模式。”林秀萍表示。“他们必须应对各种不确定性，包括政策变化和经济冲击，更不用说病毒流行了。”她说。在这样的环境里经营需要极高的灵活性。“商界领导者信奉‘摸着石头过河’这句老话，”林秀萍说，“因为你不知道接下来会发生什么。”

这表明，一些公司将试图熬过这场风暴，而尽可能少地改变业务。然而，我们的研究表明，许多其他公司将做

© The Economist Intelligence Unit Limited 2020

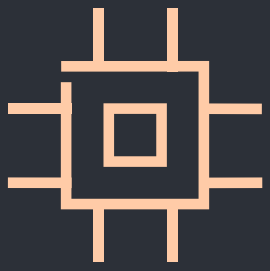
出重大转变。其中一些变化是必需的成本削减，例如裁员及调整工作地点。另外一些变革则更具前瞻性，着眼于提高业务敏捷性和可伸缩性。这类变革包括更多地使用临时工、增加远程和移动办公、协同推进更多前后台工作的自动化，以及增加对人工智能、物联网和移动办公技术的投资。

这些变革背后的许多推动力量可能由来已久，但在这场危机中得到了提速，这可能在一段时间内给大中华区的企业带来不确定性和不适感。以史为鉴、灵活性和耐心，加上历代的经验，在过去已经多次帮助这些商界领导者度过了一些高度不稳定的时期。这些特质将在未来数月和数年内受到严峻的考验。



© The Economist Intelligence Unit Limited 2020

关键要点：



技术：

自动化和人工智能等节省人力的技术仍在发展之中；企业尚未广泛应用这些技术，但许多企业认为新技术不仅有助提升生产力，在规模、竞争力和管控不确定性等方面也具有战略意义。



可伸缩性：

在调查中，大多数受访公司（77%）预计临时员工或短期员工将会增加。这与企业调整组织架构以及灵活调整工作地点的计划息息相关。员工共享的做法可能更加盛行，而移动办工和基于云端的职能将变得更加普遍。所有这些做法都可以帮助企业应对未来的不确定性时期。



规划：

技术和运营敏捷性是必不可少的，但要成功应对不确定性，还得依靠深谋远虑和快速行动。灵活性并不是一种公司与生俱来的能力，但管控不确定性的关键在于激活这种能力。

观点

WeWork 观点

最近10年的新兴趋势已经成为企业的关注焦点，企业须寻求解决方案和提高效率，以保证持续的生产力并且在快速变化的商业世界中生存。面对2019新冠肺炎带来的危机，以及病毒的全球大流行，都将加速拓宽我们目前对工作和生活界限的了解。

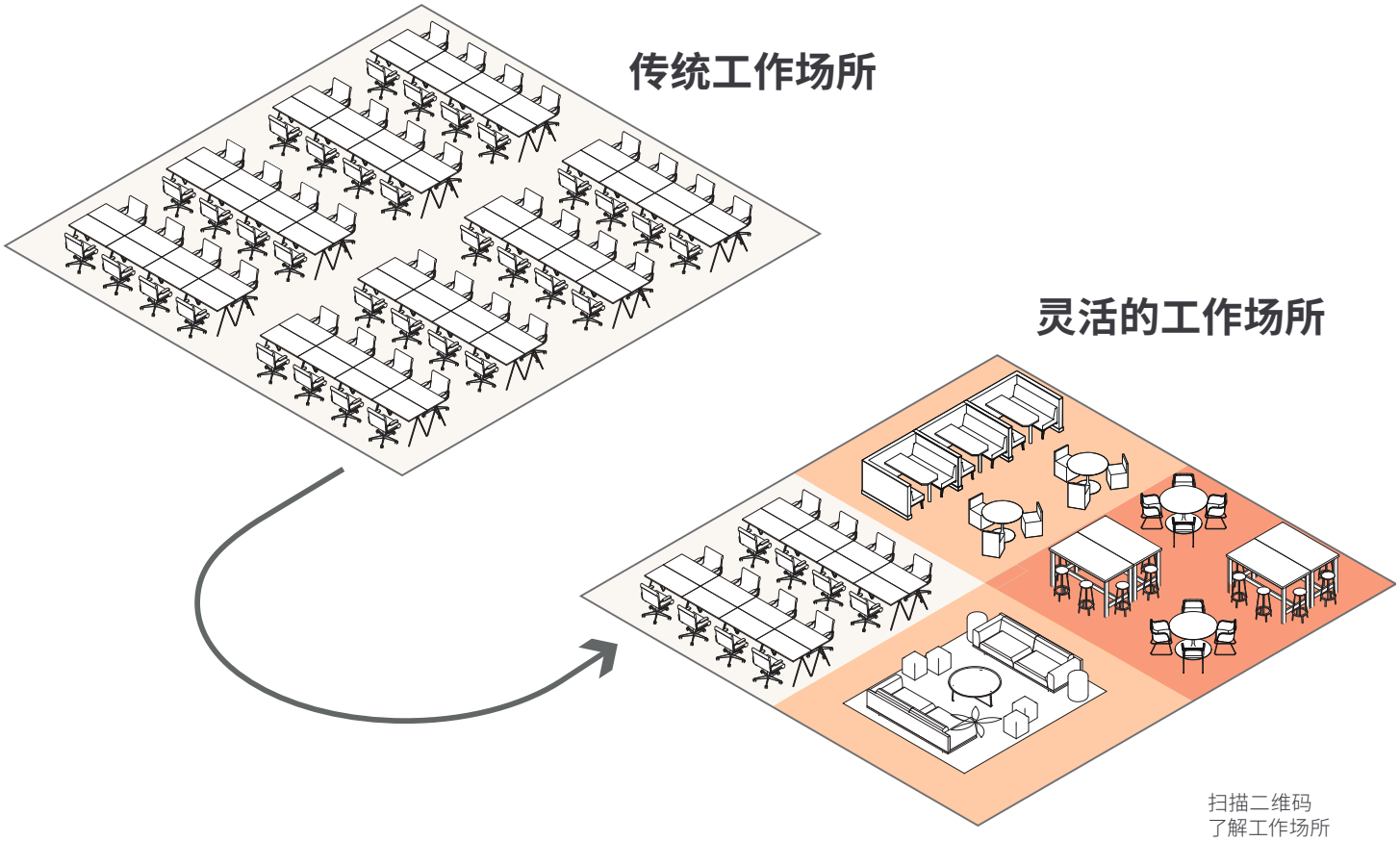
我们面对未来充满不确定因素，正在挑战我们对劳动力和工作环境的理解，企业在短期、中期和长期如何应对危机，将是企业增长和能否渡过不稳定时期的关键。WeWork认为变革的基础可以从工作场所的环境开始，有下列四个关键因素：

安全复工

随着市场复工和政府放宽限制，坚守相关防疫指引以及确保员工的健康和安全显得尤其重要。WeWork通过在其自身空间中实施策略，以及为大型企业会员提供建议，来加强促进防疫实施。其中包括：增加卫生消毒流程，加强新风系统，建立社交距离指引，使用科技设施，张贴行为标语等。

场所空间灵活性

新冠肺炎的限制迫使许多企业尝试远程工作，其结果显示工作场所数字化的增长趋势更加明显[1]。此外，随着新世代员工的增长，数字化将迅速成为塑造公司流程和环境的主要因素[2]。透过提供不同的工作方式和配置，可使环境更为灵活，让员工免除办公桌的束缚，从而令企业能够拥抱数字化变革。与传统环境比较，灵活的环境可令效率倍增，使企业的投资回报率显著上升，减轻运营开支的压力。



扫描二维码
了解工作场所
安全指南和方法

1 “所有业务决策者中有50%表示自动化、人工智能、机器学习将使他们的业务受益”，WeWork, https://futureofwork.wework.com/#talent 2019

2 “千禧世代和Z世代目前占劳动力多余三分之一（38%）。在接下来的十年中，这一数字将飙升至58%”。《千禧世代和Z世代如何重塑2019年劳动力的未来》

© The Economist Intelligence Unit Limited 2020

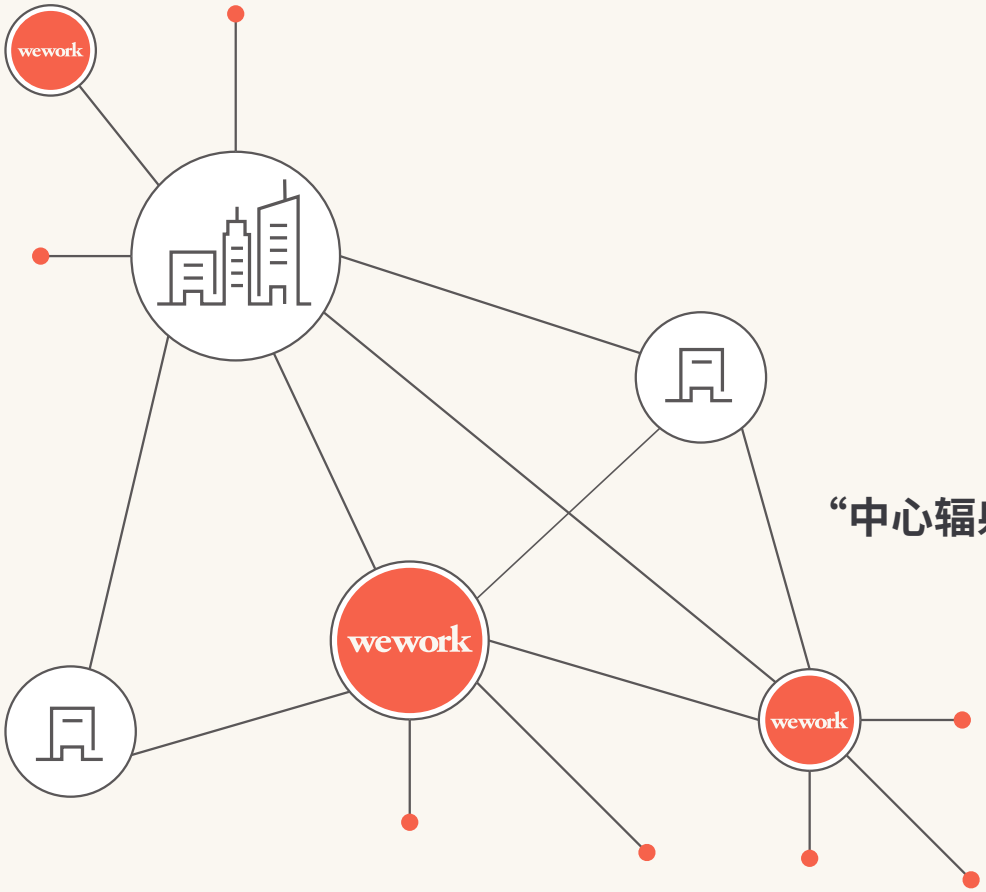
工作地点敏捷性

最近经历的远程办公显示了灵活配置人力资源的好处，包括提高专注度和工作效率 、减少工作地点需求等。虽然全程在家办公有很多缺点，例如基础设施不够、办公设备不足、专业孤立性等，但它确实显露传统办公组合不够便捷。WeWork推广多种“中心辐射网”组合战略，透过设备共享和灵活办公的政策，发挥中央办公室与卫星办公室结合的优点。不论增减或重组人力资源，公司都可以透过灵活的组合，在不稳定时期创造移动办公解决方案。

营运灵活性和财务流动性

随着企业对吸引和保留人才的日益关注，有效的房地产投资组合策略可以重新分配财务资源，并可为人才发展投入更多。灵活的房地产组合可以减少资本开支，令资金可用于办公的灵活性、提升员工技能、提供健康保障计划、人工智能及自动化等技术，以提高企业生产效率。同时，灵活的环境可以让企业不论是增加临时员工的雇佣或进行商业架构的重组，都亦可满足管理层的实时运营需求，减少财务开支。

新冠肺炎带来的结果给予我们机会，让我们可以拥抱未来办公的改变。我们相信，通过灵活度提升而带来的敏捷决策和科学行为研究，企业可以在这些不稳定时期发展和壮大，实现真正的“商业敏捷力”。



“中心辐射网”模式

3 超过65%的受访者认为在家工作使他们的生产率水平保持相同或更高。《灵活的工作将在Covid-19中幸存》2020

4 80%的求职者会选择一项具有灵活性在家工作政策的工作，而不选择没有提供相同福利的工作。Fastcompany《如果正在进行的大量在家工作的实验证实可行，我们如何应对？》2020年


CREATOR

WeWork 公司案例研究

wework wework wework

自第一例新冠肺炎的新闻报道以来，WeWork即时成立了一个危机管理委员会，采取预防措施以保护员工和会员的健康安全。无论他们是在家中工作、在办公室工作，还是在两者之间的任何地方，我们采取了全新的工作方式来帮助中小型企业和大企业会员安全复工。

WeWork实行了一套"一举三得"的措施，以积极应对不确定因素：

使用实时数据作及时决定、为员工和会员构建保护网

WeWork从一开始便建立了线上平台，以收集与疫情相关的实时数据、新闻、政策，及时进行决策和沟通。同时，我们每日收集所有WeWork员工和会员的健康统计数据，进行严密监控。收集到的数据使我们能够采取适当预防措施，并在更大规模爆发之前制订升级版的标准操作程序准则。这些信息还使我们能够通过可以采用的全球渠道，采购重要医疗用品。

保障员工权益、增强员工福利

激励员工在新常态下复工的因素之一，首要是确保他们的身心都受保护和感到安全。WeWork推出升级版的灵活员工福利计划，扩大员工本人及其家庭成员的健康保险范围。此外，我们与嘉会国际医院合作，提供全天候在线医疗咨询渠道，专门为员工、会员和他们的家人提供服务，令他们可在家中随时寻求专业医疗建议。我们也安排在线培训课程，提高他们在特殊时期的心理、免疫力和专业知识水平。

采用灵活的“中心辐射”工作模式、与会员一起重启业务动力

为了在疫情流行期间和之后重启业务并确保持续性，WeWork在大中华区实施了“中心辐射”的工作场所策略，当中包括制订灵活人手计划，巧妙结合团队流动工作与居家办公。即使预防疫情是WeWork的首要任务，我们也并不能降低社区服务的质量。疫情期间，我们的会员服务从未中断。WeWork旨在为员工和会员提供的，不仅仅是一个安全和健康的工作场所，应该是一个鼓舞人心且充满爱心的社区，在家庭与传统办公室之间真正有实效的第三空间。

我们的团队采取具有自主权和灵活性的模式紧密合作，员工可选择最方便的中心点作为工作地点，确保集体力量带来的创造力和团队协作不受影响。总部的其他团队也加入社区的前线工作，协助提供优质的会员服务。更多的团队互动意味着新构思不断涌现，例如与会员合作举办在线直播分享重启业务的心得。疫情实际上将我们的团队和会员进一步联系起来，比任何时候都更加紧密。

为更广泛社区注入信心

我们的主动预防和积极恢复业务的策略，对更广泛社区带来正面影响。我们积极跟从政府的最新防疫措施，展示我们的最佳实践，并协助会员公司保持业务延续连贯，为我们的业主、会员及更广泛的社区注入 活力和信心。我们富有创意的员工防疫沟通，获得了大众的认可，并可让其他雇主参考。

疫情所带来的不确定因素，无可避免地改变了商业环境。作为行业领导者之一，WeWork通过灵活解决方案拥抱变化来创新我们的工作方式。未来的工作方式已经到来。

© The Economist Intelligence Unit Limited 2020

The Economist INTELLIGENCE UNIT

LONDON

20 Cabot Square
London, E14 4QW
United Kingdom
Tel: (44.20) 7576 8000
Fax: (44.20) 7576 8500
Email: london@eiu.com

GENEVA

Rue de l'Athénée 32
1206 Geneva
Switzerland
Tel: (41) 22 566 2470
Fax: (41) 22 346 93 47
Email: geneva@eiu.com

NEW YORK

750 Third Avenue
5th Floor
New York, NY 10017
United States
Tel: (1.212) 554 0600
Fax: (1.212) 586 1181/2
Email: americas@eiu.com

DUBAI

Office 1301a
Aurora Tower
Dubai Media City
Dubai
Tel: (971) 4 433 4202
Fax: (971) 4 438 0224
Email: dubai@eiu.com

HONG KONG

1301
12 Taikoo Wan Road
Taikoo Shing
Hong Kong
Tel: (852) 2585 3888
Fax: (852) 2802 7638
Email: asia@eiu.com

SINGAPORE

8 Cross Street
#23-01 Manulife Tower
Singapore
048424
Tel: (65) 6534 5177
Fax: (65) 6534 5077
Email: asia@eiu.com