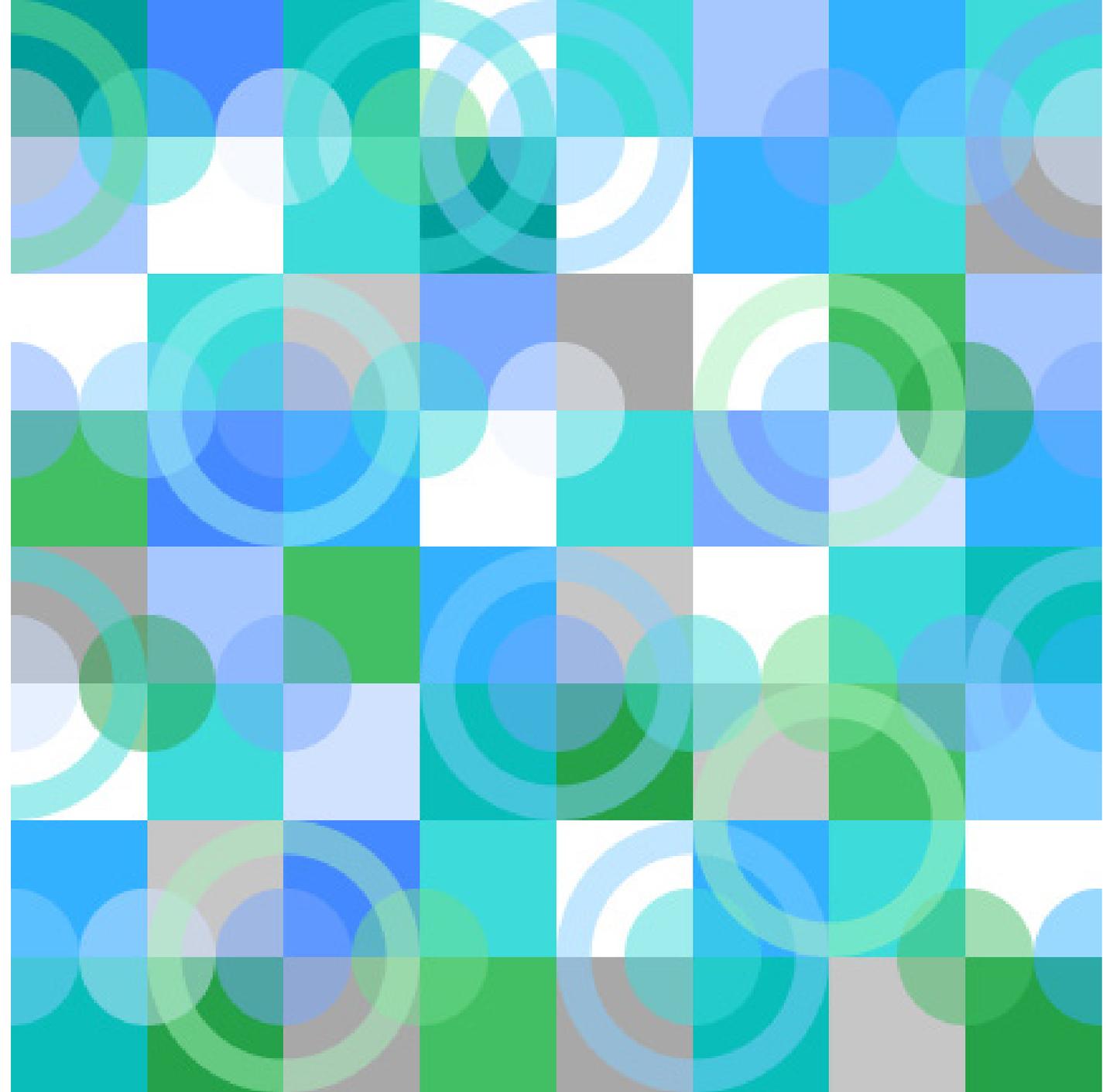


后疫情时代的 过度自信陷阱

企业领导者需要揭穿五大神话



引言

神话 1

神话 2

神话 3

神话 4

神话 5

引言

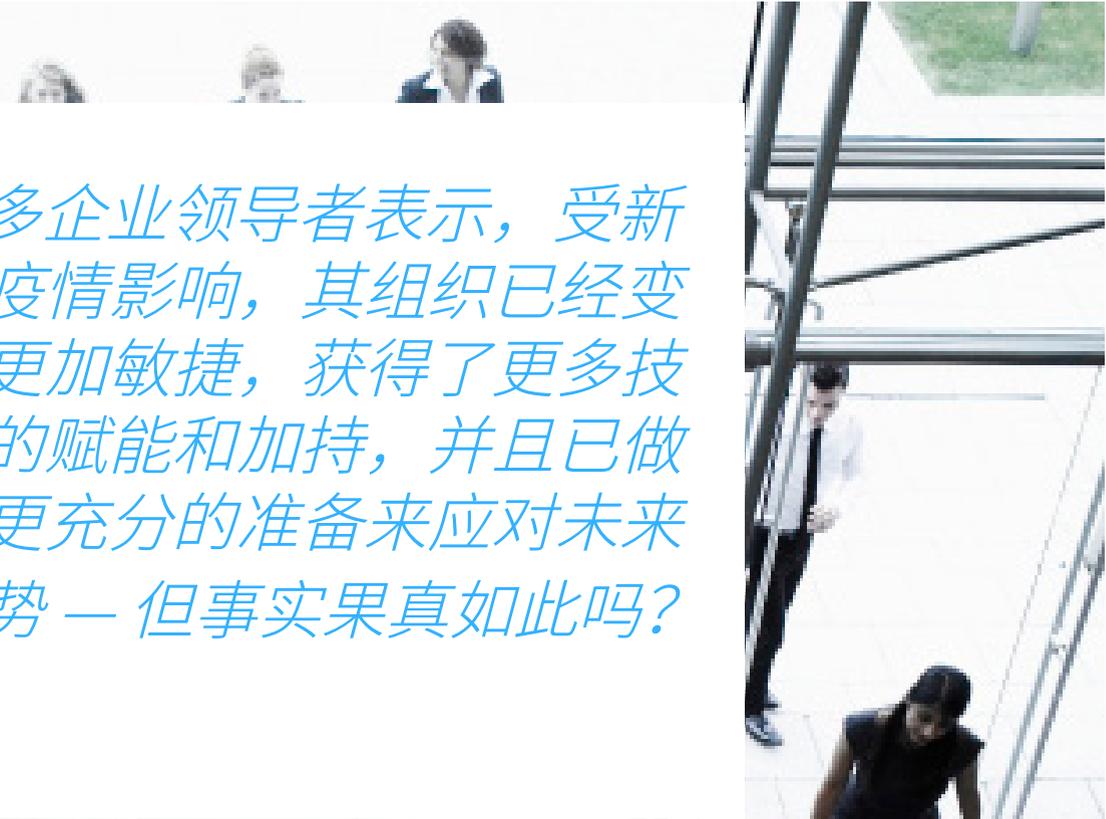
新冠疫情开启了企业新一轮大刀阔斧的转型。但如今，在转型的热度消退之后，许多企业领导者似乎开始过度膨胀和自信。

IBM 商业价值研究院 (IBV) 的数据显示，大多数组织已经回归至舒适运营模式。我们发现，无论是公开言论还是在潜意识里，许多企业领导者都对其系统和团队在这场疫情考验中展现出的韧性和取得的成果感到自豪。面对突出其来的全球健康危机和挑战，许多企业做出了前所未有的强有力应对。展望未来，许多高层管理人员表示其组织已经变得更加敏捷，获得了更多技术的赋能和加持，并且已经做好更充分的准备来应对未来趋势。

尽管这种普遍观点可能是正确的，但过度自信也是有弊端的，可能毫无助益还容易造成误导。毕竟，过往的成就并不一定能保证未来的成功。依赖于过往成功经验的领导者可能会落入陷阱。

组织是否从新冠疫情中吸取了正确的经验和教训？后疫情时代的经济环境可能会变得更加复杂和更具颠覆性，2022年的全球经济格局剧变就是明证。许多方面的变化都在加速。在这快速发展的环境中，可能只有直面挑战、勇往直前的企业领导者才能掌握真正的竞争优势。“没有新常态”已成老生常谈。因此，无论思维或实践，企业领导者都需要做出不同的重大调整。

下面列出了关于企业当前现状的五大神话，以及企业领导者应当如何针对未来变化做好准备。



许多企业领导者表示，受新冠疫情影响，其组织已经变得更加敏捷，获得了更多技术的赋能和加持，并且已做好更充分的准备来应对未来趋势——但事实果真如此吗？

引言

神话 1

神话 2

神话 3

神话 4

神话 5

神话 1

企业和领导者们已经为未来做好充分准备

在新冠疫情之前，全球许多大型组织都在竭力推进转型，但困难重重，收效甚微。这些组织只能断断续续地采用一些新的技术和运营流程，同时面临投资成本高昂、过时系统更换难以及官僚主义的阻碍。

随着疫情的发生，许多企业的中层管理人员认为企业没有必要推动转型。许多企业的高管和董事会也对转型感到不安，担心传统企业能否在新的、快速增长的数字原生颠覆者面前保持竞争力。

但事实就是，面临全球危机，企业的响应能力着实出乎意料。不同规模的企业凭借强大的实力和敏捷性做出了反应。许多企业空前灵活，几乎在一夜之间采用了新实践，并以闪电般的速度整合了新技术。当危机袭来，企业更多地展现出了强大的生命力，而不是脆弱性。在这方面，大型企业的表现尤其突出。从航空公司到零售商，从物流公司到医疗服务提供商，从制造商到政府，各行各业的巨擘都迅速做出自我调整、适应和重新设计。无论最初的转型看起来多么不稳定，全球经济最终还是从跌宕起伏中走了出来，并成功恢复了生机。

这种敏捷行动的能力甚至让先驱领导者们大为吃惊，他们曾隐隐担心自身的基础设施、团队和品牌能否承受未来一连串无法预测的挑战。而且，随着多年以来的科技投资突然取得立竿见影的回报，随着云计算、移动远程访问、软件跟踪和人工智能实现融合，全球经济不仅从危机中走出，而且还实现了增长，堪称绝地反弹。企业并没有退缩，相反，他们重拾了信心。

上市公司股价和估值水平迭创新高、欣欣向荣的就业市场以及看似无限的商机都表明全球经济实现了逆势增长。尽管新冠疫情带来了痛苦和损失，但许多企业领导者展现出了前所未有的能力和潜力，他们认为未来似乎充满光明。如果企业能够成功从全球危机中走出，似乎也意味着，它们已经为任何变化做好了充分准备。

全球危机更多地展现出了企业的强大生命力，而不是脆弱性，但高管们如今却开始抵制在疫情初期推动并保护企业的转型工作。

这种毫无依据的乐观主义会强化组织维持现状的趋势，即使下一个“黑天鹅”事件可能就在眼前。根据 IBV 的最新调研，CEO 及其执行团队现已开始抵制在疫情初期保护和推动企业的转型工作。他们开始着手优化现有架构，并将重心转向增长。

尽管 63% 的 CEO 表示持续推进转型至关重要，但预算轨迹表明转型支出占 IT 支出的比例呈下降趋势（见图 1）。

预计组织的下一轮数字化浪潮将比以往更具挑战性。新的 AI 工具、新的数据和新的生态系统都需要不同的操作规程和系统，再加上投资和交付时间，企业很难在短时间内实现成效。

尽管许多领导者可能认为自己已经取得了成功，已经承受住经济动荡并展现出自己的能力，但他们仍然需要面对下一轮变革。过去的成果至此告一段落，现在正是继续迎接下一轮数字化转型的关键时间点。

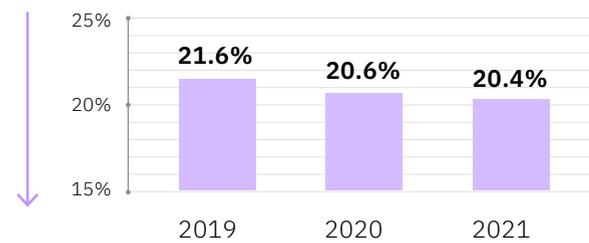
图 1

疫情之后，转型支出开始停滞

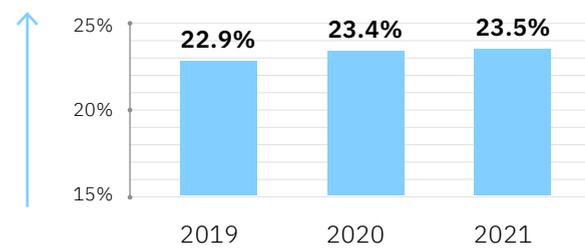
63% 的 CEO

表示持续推进转型至关重要，但...

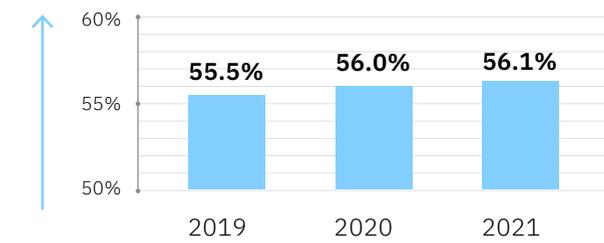
转型支出呈下降趋势



增长支出呈上升趋势



运行支出呈上升趋势



信息来源：IBM 商业价值研究院针对 85 位高管开展的高管脉搏调研。2021。

神话 2

企业领导者知道如何管理变革

在本世纪前二十年,新的技术和新的大型平台的兴起导致商业格局发生了翻天覆地的变化。企业领导者似乎已经可以驾轻就熟地适应这些变化。

但如今,人工智能、区块链和量子计算等前沿技术呈指数级增长之势,未来将创造更多无法预测的机会。与此同时,技术的分布式、全球化特性正在推动独角兽企业在各种新行业和更广泛的全球地区崛起。我们将进入一个前所未有的时代,所有企业都可以均等把握未来这些千载难逢的机会。因此,未来的竞争格局也将变得日益加剧和复杂。

IBV 最近开展的一项研究表明,企业领导者对于组织变革活动的定义有很大的差异。大约有一半企业领导者认为以人才为核心的举措是变革计划的一部分;约 40% 的企业领导者认为流程改进、技术集成和结构优化是组织变革的关键要素;大约三分之一企业领导者认为评估员工对于环境可持续性和技术现代化的态度是组织变革的重要方面。¹

4%

的年收入/预算投资于组织变革活动。

高管们期望这项投资实现

15.2%

的回报率。

然而,

92%

和企业领导者表示未建立正式的专有职能部门来管理组织变革。

引言
神话 1
神话 2
神话 3
神话 4
神话 5

企业领导者以变革之名推出涉及广泛的系列举措，尽管出发点是好的，可他们所追求的目标往往相互重叠或彼此矛盾，这也就带来了风险。他们最终可能会对结果感到失望。所有受访高管平均将 4% 的年收入/预算投资于组织变革活动，并预计这项投资的回报率为 15.2%。尽管有较高的回报预期，但 92% 的组织表示未建立正式的专有职能部门来管理组织变革。²

与此同时，新冠疫情的破坏力已经让位于其他诸多无法预测的挑战，包括地缘政治冲突、跨行业供应链彻底错位、美国 and 全球其他地区持续种族动荡以及日益严峻的气候问题。再加上数年来未见的通货膨胀带来的宏观影响、互联网运营方式的分歧不断扩大、全球员工在工作场所出现普遍的变革疲劳，总之，当今形势变得愈加复杂和不确定，许多组织都感到无力应对。

在任何类型的环境中，驾驭变革都绝非易事。在当今大规模动荡的后疫情时代，非结构化方法几乎不具可行性。企业领导者应当认识到这一点，并将变革管理视为由最高管理层支持和领导的正式计划，以便在整个组织中传播并成为文化的一部分。³

由最高管理层支持和领导组织变革管理计划可以避免混乱。



神话 3

企业领导者已经积极采用远程办公模式，并且知道应当如何管理混合员工团队

随着新冠疫情爆发，线上办公模式日益普及，全球进入了一个全新的时代。基于互联网的视频平台助推并加速了新的办公模式。灵活的办公模式成为一种广泛接受和倍受期待的趋势，地理分界的围墙随之倒塌，生产力开始大幅提升。⁴

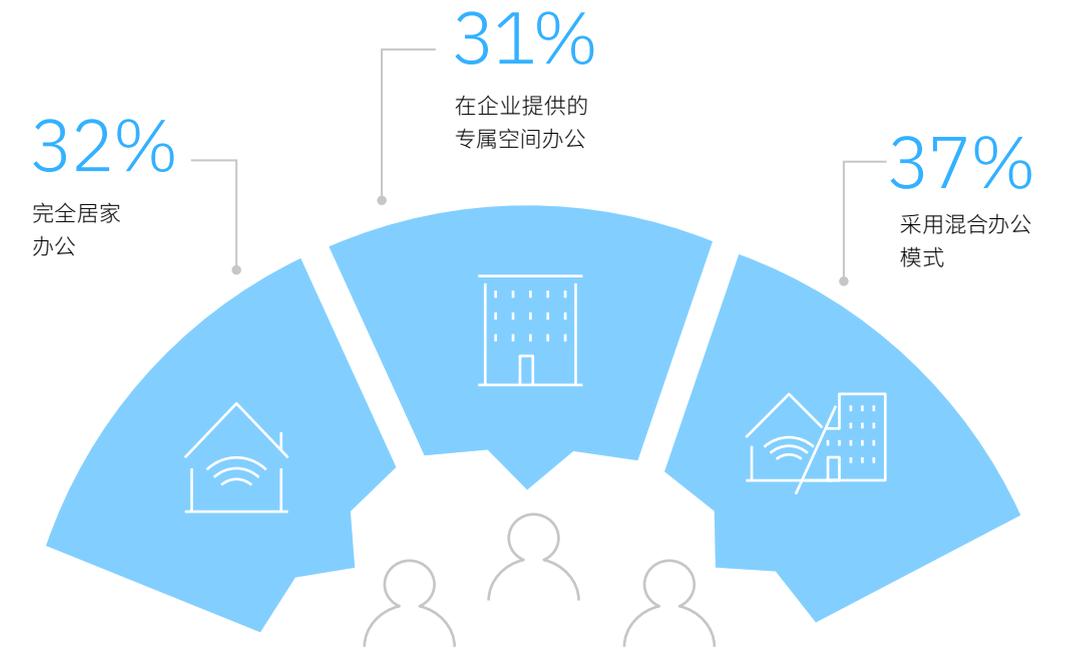
危机驱使企业快速转型为远程办公模式，但也带来了更多的问题。企业领导者面临更大的困惑和不确定性，而且似乎还没有找到明确的未来发展方向。企业可以提供多大的自由度和选择权来保持竞争力？新的办公模式有哪些长期成本？对员工任期、企业文化、技术和创新又有哪些影响？

甚至连员工自己对于想要什么样的工作安排也存在巨大的分歧（见图 2）。

工作场所正在经历一场彻底的代际变革，但没有人知道未来会向哪个方向发展。备受关注的“辞职潮”开始逐渐转变为“关系重塑”，即企业与人才之间的关系重塑。许多事件都反映了这种根本性的转变，包括美国工会开始关注一些之前未触及的行业和职能，某知名企业颁布“随时随地办公”政策，不再要求员工必需到办公室办公。⁵ 不仅如此，某四大会计师事务所也宣布投资数十亿美元发展新技术和新系统以支持其 DIY 工作周、任务和培训，许多事实都表明“工作”将被重新定义。⁶

图 2

没有针对所有员工的普适性方案

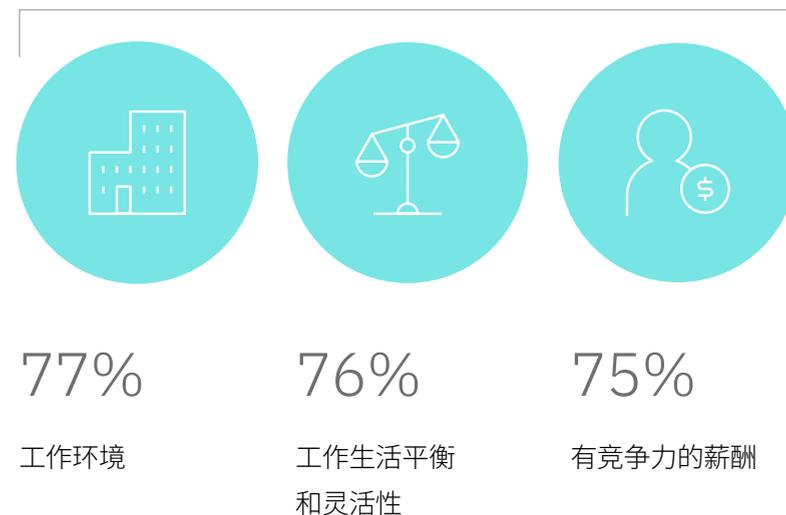


信息来源：IBM 商业价值研究院针对 16,258 位消费者开展的员工期望和动机调查。2022 年 3 月。之前未发布的分析数据。

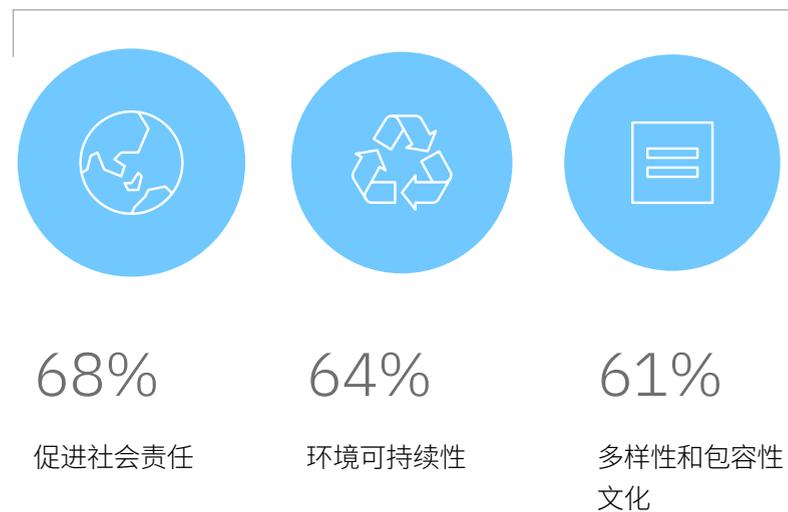
图 3

员工关心工作安排和价值观

工作安排



价值观



信息来源:IBM 商业价值研究院针对 16,258 位消费者开展的员工期望和动机调查。
2022 年 3 月。之前未发布的分析数据。

根据 IBV 最近发布的数据,超过四分之三的员工认为工作环境(77%)、工作生活平衡和灵活性(76%)以及有竞争力的薪酬和福利(75%)是工作中最重要的三个因素。具体来说,员工会优先考虑工作地点和工作方式,工作是否与其日常生活协调,然后才会考虑薪酬。

员工还表示希望工作符合其价值观;大约三分之二的员工希望其组织能够促进社会责任(68%)、环境可持续性(64%)以及多元化和包容性文化(61%)。合理兼顾薪酬和理念可以帮助组织在人才争夺战中取得成功(见图 3)。

这些对新环境的反应预示着未来不同组织在雇主/员工期望、薪酬和承诺方面会出现更大的差异。

一些组织开始重新考虑“减少离职率”的目标,而“职业发展路径”的定义将日益普遍化和个性化,并且不一定与单一雇主或行业挂钩。

企业领导者可能希望企业处于稳定的人才基础之上,但这一基础仍在摇摇欲坠。他们会尽力倾听员工的声音,并且也理解未来的发展道路肯定不平坦。

神话 4

企业领导者理解风险

新冠疫情对社会、政府和经济造成了严重冲击。情景规划从年度任务转变为日常任务，海量的新信息和新任务随之涌入企业。

一些 CEO 发现自己开始承担不同的职责，包括首席健康官、首席供应链官和首席风险官等。全球黑天鹅事件表明，任何不可能都有可能成为现实。为其他小概率事件做好充分准备已成为一项更加紧迫的任务，因为没有人希望在危机发生时茫然无措。许多组织都在尝试提前应对下一个重大风险事件，但并不一定能够做好充分准备。

鉴于此，许多企业领导者开始加速采用技术来帮助其更加深入地理解当前环境并做出更明智的相关决策。IBV 数据表明，55% 的受访高管正在运用 AI 来帮助其识别特定风险发生的可能性，并预测潜在的后果和影响。60% 的受访高管表示正在运用 AI 执行场景建模和机会/成本分析，并确定潜在的补救措施。⁷ 然而，企业对风险的了解仅停留于过去的认知和经验。尽管一些高管正在采取措施为未来风险做准备，但在无法掌握未来企业趋势的情况下，成功规避风险的可能性并不高。



过度自信不仅会让企业忽视风险，企业还会因此错失潜在机会。

此外，企业领导者在规避风险的负面影响的同时，也将失去风险带来的机会。气候变化和可持续性已经成为全球 CEO 面临的首要挑战。⁸ 此类风险可能会导致灾难性的后果。沿海和贫困地区已经开始受到影响，在这些地区经营的企业也无法独善其身。⁹

然而，尽管这些风险近在眼前，全球经济向可持续发展转型也蕴育着巨大的机遇，各种新兴技术将有可能以新的方式解决新问题。

企业仍然有很长的路要走。尽管超过 80% 的 CEO 预计可持续发展投资将在未来 5 年内推动改善业务成效，但只有 13% 的 CEO 用转型思维来推动可持续发展，而且难以做到环境和经济效益两

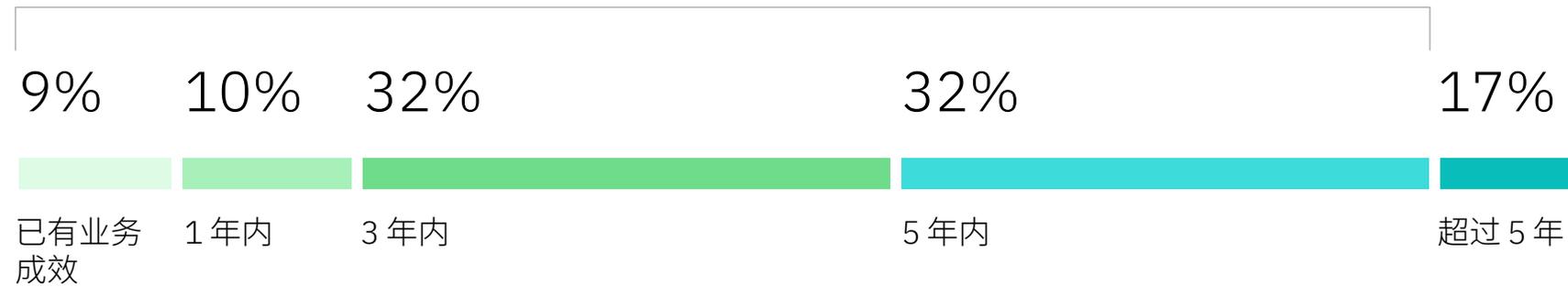
者兼顾。若要实现可观的回报，可持续发展需要成为企业的战略核心，就像当今的一些成功组织将技术放在战略核心位置一样（见图 4）。¹⁰

企业领导者正在力争为能够看到和预测的风险做好充分准备。然而，他们需要保持警觉和敏锐度，确保企业不受意外事件的影响，并在转型过程中寻找新的机会。

图 4

CEO 预计可持续性投资能够实现业务成效

超过 80% 的 CEO 预计可持续性投资将在未来 5 年内推动改善业务成效。



信息来源：“2022 年 CEO 调研。任重致远：可持续发展的实践之道。”
IBM 商业价值研究院。2022 年 5 月。



神话 5

企业无法驾驭永久转型

在新冠疫情初期，或许是经过最具创伤性的阶段之后，许多企业开始进入非同寻常、出乎意料的转型旅程。根据我们在 2020 年开展的“新冠疫情和未来的企业”调研，59% 的高管表示其企业加速了数字化转型，66% 的高管表示其企业在疫情期间完成了之前因组织阻力而停滞不前的计划。¹¹

一些 CEO 不禁开始思考：为什么我的企业在过去无法做到如此快速地行动？未来如何保持这种行动速度？

新冠疫情前的转型工作就好比是桥梁建设：您设定了跨越鸿沟的目标，然后制定时间表并调动资源来建造桥梁。这是一个无比艰难的重大项目，需要大量投资，但您有一个明确且具体的预期成果：一条通往另一端的快速道路。因此，这项投资的前景是切实可行的，是有回报的，您知道一旦桥梁抵达另一端就将大功告成。在讨论时间表和预算的细节之后，所有人都认同建造这座桥是有回报的。

但这座桥梁可以通往任何位置吗？当您需要架起一座桥梁来应对未来的颠覆和不确定性时，当另一端完全被雾霾遮蔽时，会发生什么？当您无法轻松预测结果和投资回报时，又会发生什么？



为什么我的企业在过去无法做到如此快速地行动？未来如何保持这种行动速度？

引言

神话 1

神话 2

神话 3

神话 4

神话 5

对于大多数组织来说，这是一座目标太远的桥梁。无论是组织的系统还是文化都无法支持这样的桥梁。这项任务似乎太过于冒险、太过于艰难，也太过于不确定。许多组织都认为最好先等待其他组织冒险进入雾霾，并从另一端发回安全信号。许多组织都认为自己足够强大且韧性十足，但还是更愿意在原地等待，直到前方的道路变得更加清晰。无论多么具有合理性，这种观点都是后疫情时代“过度自信陷阱”的核心。

人类凭借聪明才智创造了使组织行动更快的技术工具。为了保持竞争力并实现未来的成功，企业领导者需要重新思考和重塑其桥梁建设方法。目前，在许多组织看来，持续转型的前景令人生畏。然而，选择权并不在你手中，而是由大环境来决定的。

这是一个一切皆有可能的时代，人类可以在几个月内研发出新冠疫苗，普通人只要有合适的履历或充足的银行余额就能成为宇航员，信息和图像可即时传递至全球每一个角落。按部就班的传统组织运营方式已经过时，更流畅、更迅捷、更动态的系统和数字方法才是大势所趋。

主动接受这一现实，而不是被所谓的神话蒙蔽双眼，这样的企业领导者将更有可能在未来保持领先，并搭建出对于人类最重要的桥梁，那就是通往未来的桥梁。

IBM 商业价值研究院

20 年来，IBM 商业价值研究院一直是 IBM 的思想领导力智囊团。我们提供有研究支持和技术支持的战略洞察，帮助领导者做出更明智的业务决策。

凭借我们在商业、技术和社会交叉领域的独特地位，IBV 每年都会针对成千上万高管、消费者和专家展开调研、访谈和互动，将他们的观点综合成可信赖的、振奋人心和切实可行的洞察。

需要 IBV 最新研究成果，请在 [ibm.com/ibv](https://www.ibm.com/ibv) 上注册以接收 IBV 的电子邮件通讯。您可以在 Twitter 上关注 @IBMIBV，或通过 [ibm.co/ibv-linkedin](https://www.ibm.com/ibv-linkedin) 在 LinkedIn 上联系我们。

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>

作者

Anthony Marshall

IBM 商业价值研究院

高级研究总监

anthony2@us.ibm.com

[linkedin.com/in/anthonyejmarshall](https://www.linkedin.com/in/anthonyejmarshall)

Cindy W. Anderson

IBM 商业价值研究院

互动与卓越运营全球负责人

Cindy.W.Anderson@ibm.com

[linkedin.com/in/clwanderson480/](https://www.linkedin.com/in/clwanderson480/)

Christian Bieck

IBM 商业价值研究院

全球保险行业及欧洲地区负责人

christian.bieck@de.ibm.com

[linkedin.com/in/christianbieck/](https://www.linkedin.com/in/christianbieck/)

备注和参考资料

1. IBM Institute for Business Value 2021 Talent and Transformation Study. Previously unpublished analysis.
2. Ibid.
3. Ibid.
4. Kapsos, Steven. “Why would labour productivity surge during a pandemic?” International Labour Organization. December 14, 2021. <https://ilostat.ilo.org/why-would-labour-productivity-surge-during-a-pandemic/>
5. Elias, Jennifer and Amelia Lucas. “Employees everywhere are organizing. Here’s why it’s happening now.” CNBC. May 7, 2022. <https://www.cnbc.com/2022/05/07/why-is-there-a-union-boom.html>; “Airbnb’s design for employees to live and work anywhere.” Airbnb. April 28, 2022. <https://news.airbnb.com/airbnbs-design-to-live-and-work-anywhere/>; “Our distributed workforce.” Atlassian. Accessed May 25, 2022. <https://www.atlassian.com/practices/use-cases/team-anywhere>
6. Ryan, Tim. “Introducing My+, How PwC is Changing The Way We Work.” PwC. May 6, 2022. <https://www.pwc.com/us/en/about-us/newsroom/press-releases/tim-ryan-discusses-pwc-people-investment.html>
7. Goehring, Brian and Anthony Marshall. “The business value of AI.” IBM Institute for Business Value. November 2020. Previously unpublished analysis. <https://ibm.co/ai-value-pandemic>
8. “The 2022 CEO Study. Own your impact: Practical pathways to transformational sustainability.” IBM Institute for Business Value. May 2022. <https://ibm.co/c-suite-study-ceo>
9. Jordans, Frank and Seth Borenstein. “UN warns Earth ‘firmly on track toward an unlivable world’.” AP News. April 4, 2022. <https://apnews.com/article/climate-united-nations-paris-europe-berlin-802ae-4475c9047fb6d82ac88b37a690e>
10. “The 2022 CEO Study. Own your impact: Practical pathways to transformational sustainability.” IBM Institute for Business Value. May 2022. <https://ibm.co/c-suite-study-ceo>
11. Anderson, Cindy and Anthony Marshall. “COVID-19 and the Future of Business.” IBM Institute for Business Value. September 2020. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/covid-19-future-business>



© Copyright IBM Corporation 2022

国际商业机器中国有限公司
北京市朝阳区金和东路 20 号院 3 号楼
正大中心南塔 12 层
邮编: 100020

美国出品 | 2022 年 7 月

IBM、IBM 徽标、IBM.com 和 Watson 是 International Business Machines Corporation 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。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表: ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本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。

本档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类的（无论是明示的还是默示的）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 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据的使用结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

6X7NB7EO-CNZH-00