



危机与技术拯救

IBM商业价值研究院 著

IBM
商业价值
报 告

东方出版社

商业世界中，
唯一不变的是持续在变化

CRISIS &
TECHNOLOGICAL RESCUE

与黑天鹅共舞，打造弹性组织

危机与技术拯救

IBM商业价值研究院 著

IBM
商业价值报告®

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media
东方出版社
The Oriental Press

目 录

CONTENTS

序言

厘清新的商业趋势，把握商业良机

第一节 主要高管的五大顿悟 // 004

顿悟 1：数字化转型绝非只关乎技术 // 004

顿悟 2：人员因素是成功的关键 // 005

顿悟 3：创伤性应激反应左右了企业战略 // 006

顿悟 4：有人赢，有人输，但少有人孤军奋战 // 007

顿悟 5：健康是可持续发展的关键 // 009

第二节 求生存，谋发展 // 010

立即采取行动 // 011

上篇 宏观应对

第一章

预测突发性事件，驾驭新时代的风险

第一节 这个世界在不断变化，风险也如影随形 // 018

一、新风险，新方法 // 020

二、风险时代需要弹性 // 022

第二节 未来的企业战略和生存之道：场景构思 // 026

一、数字化技术是核心 // 031

二、创新是关键 // 032

第二章

有效管控混乱、模糊与恐慌的局面

第一节 保护核心资产：员工 // 040

第二节 以信任为基石：客户与合作伙伴 // 043

第三节 掌控一切可能性：财务与运营 // 047

第四节 支持利益相关方：经营环境 // 051

第三章

加速数字化转型，应对变化与挑战

第一节 着眼全局，押注未来 // 062

环境和方法 //	065
第二节 数字技术促进增长和弹性 //	067
一、借助技术适应动荡局面 //	068
二、哪种技术组合最为重要? //	070
第三节 培养取得成功所需的能力 //	073
一、敏捷与效率 //	076
二、客户互动 //	078
三、供应链与运营 //	079
四、IT 弹性与业务连续性 //	081
五、员工队伍 //	083
六、网络安全 //	085
第四节 行动指南 //	088
一、开创性的平台战略 //	090
二、智能化的业务流程: //	090
三、人性化的企业体验 //	091
第五节 结论摘要 //	094

第四章

重新整合资源，快速实现经济复苏

第一节 面对突发性事件，应分清业务优先顺序 //	101
第二节 充分利用灵活性优势，避免错失良机 //	105
正确投资：增加资本支出，推动技术转型 //	106

第三节 给选择投资复苏计划的高管几点建议 // 110

中篇 中观应对

第五章

打造智慧供应链

第一节 供应链目前面临的挑战 // 120

规划未来 // 121

第二节 实现供应链规划现代化 // 122

一、端到端可视性 // 123

二、预测与需求感知 // 125

三、使用无接触式规划的自动化工作流程 // 126

四、持续协作 // 126

第六章

通过智慧供应链减少漏洞

第一节 全球性疫情引发的现实问题 // 134

第二节 重塑供应链 // 137

第三节 成功驾驭混乱局面 // 138

第四节 未来的全球供应网络 // 141

第七章

转变成本和价值模式

- 第一节 价值转型还是成本削减 // 148
- 第二节 价值分析 // 149
- 第三节 生存：流程优化和对标分析 // 151
 - 短期 // 151
 - 长期 // 152
- 第四节 过渡：运营模式转型 // 153
 - 短期 // 153
 - 长期 // 154
- 第五节 繁荣：数字和认知重塑 // 155
 - 短期 // 155
 - 长期 // 156

第八章

采用新型服务交付模式

- 第一节 积极开拓创新，应对服务交付中断情况 // 164
- 第二节 两步灵动交付法 // 167
 - 步骤 1——支持业务连续性和弹性 // 167
 - 步骤 2——部署灵动服务模式 // 168
- 第三节 新交付模式的构成 // 170
- 第四节 交付基础 // 172

- 第五节 网络中人 // 174
- 第六节 无接触式交付 // 176
- 第七节 积极准备，越做越强 // 178

第九章

打造不受限的工作平台

- 第一节 新形势之下的新工作平台 // 183
 - 一、以云环境作为坚实基础 // 184
 - 二、平台是解决之道 // 185
 - 三、营造适宜环境 // 186
 - 四、项目工作流程超越环境和工具 // 189
- 第二节 平台支持文化转型 // 191

第十章

强化企业网络安全措施

- 第一节 从极端事件中汲取经验 // 198
- 第二节 疫情对网络安全格局造成的影响 // 200
 - 投机性威胁分子 // 200
 - 远程工作面临的新型风险 // 203
 - 快速决策的重要意义 // 204
- 第三节 制订事件响应计划 // 205
 - 危机生命周期，第 1 阶段：稳态/规划 // 207

危机生命周期，第 2 阶段：事件响应 // 211

危机生命周期，第 3 阶段：恢复和改进 // 213

第十一章

加深 B2B 关系

第一节 B2B 挑战 // 221

第二节 B2B 决策者面临远程开展业务的现实 // 223

B2B 营销人员的行动号召：实现“高保真”的互动 // 226

B2B 销售人员的任务：克服远程业务的距离感 // 231

下篇 微观应对

第十二章

企业与政府加大对最弱势群体的支持

第一节 孤独感日渐成为持久的危机 // 244

扩大社交距离加剧了孤独感的蔓延 // 244

企业为什么必须了解孤独感和老龄化问题？ // 248

哪些因素导致孤独问题？ // 251

孤独问题为什么难以缓解？ // 255

第二节 目前如何缓解老龄化人口的孤独感呢？ // 259

个人层面 // 259

社区层面 // 260

国家层面 // 260

第三节 未来解决方案需要依据哪些指导原则？ // 261

第十三章

银行业：极致数字化是必经之路

新常态：塑造金融服务的未来 // 274

对未来不确定性的评估令人警醒：经济衰退及其严重后果 // 275

采用平衡方法：疫情期间做出谨慎的响应 // 282

新蓝图：不断改进运营模式，增进客户关系，加强安全性与
合规性 // 285

彻底转型：新常态构想 // 288

第十四章

旅游业：四项优先任务，帮助危机后复苏

我们仍面临极大的不确定性 // 298

这场危机非比寻常 // 299

吸引：吸引旅客 // 299

差异化：建立持久的关系 // 304

优化：调整运营，严控成本 // 304

重塑：重新创造富有弹性的业务模式 // 305

第十五章

企业高管团队：做强自我，适应新常态

关键任务 1：赋能远程员工队伍 // 312

关键任务 2：采用虚拟技术接洽客户 // 315

关键任务 3：远程访问所有资源 // 318

关键任务 4：加速提高敏捷性和效率 // 321

关键任务 5：防范新型网络安全风险 // 324

关键任务 6：降低运营成本，增强供应链连续性 // 328

关键任务 7：支持医疗机构和政府服务 // 333

您准备好适应新常态了吗？ // 337

第十六章

首席信息官：四步行动，实现永续运营

第一节 探索未知 // 343

第二节 现状分析 // 345

第一步 实现应用环境现代化 // 347

第二步 实现网络容量现代化 // 348

第三步 实现工作场所现代化 // 349

第四步 实现运营现代化 // 350

第三节 当务之急 // 351

第十七章

首席营销官：五步行动，恢复发展势头

引言 // 356

第 1 步：为员工提供支持 // 358

第 2 步：迅速调整，支持客户 // 360

第 3 步：确定目前的品牌定位 // 364

第 4 步：运用虚拟技术生成需求 // 365

第 5 步：帮助克服疫情，开发解决方案 // 367

第十八章

首席人力资源官：三点行动，重塑员工队伍

危机模式催生了新常态 // 372

审视周围：制定适当的返岗复工计划，确保敏捷性和
灵活性 // 374

审视内部：妥善保护数据，获得有关重新开放的洞察 // 378

审视内部：针对新常态修改政策和实践 // 380

审视未来：富有弹性的员工队伍是富有弹性的企业之
保证 // 381

实用清单 // 384

准备情况检查单：第一阶段 //385