

未来管理趋势 年度报告 2024



**Harvard
Business
Review**
哈佛商业评论

管理

的未来趋势是什么？

何刚 | 文



随着中国经济改革与市场竞争进入新的阶段，企业的机会型增长变得越来越难，通过创新逆袭迭代，或者通过管理提升效率，已成为企业界的理性共识。但面对不断涌现的数字化和智能化新浪潮，尤其是人与组织关系的深刻变革，管理的未来究竟是什么引人注目。

从历史沿革看，创刊于 1922 年的《哈佛商业评论》一直试图引领全球工商界形成更多管理共识，并分享各自精彩的管理实践，很多影响未来的管理趋势因此出现。对中国企业界来说，当前和未来相当长的时间里，尤其需要对最重要的管理趋势进行总结和梳理。

如果说面向未来的管理，最重要的是做好预测与规划，那么管理的未来趋势可能始终离不开最基本的经济要素和市场约束，这和技术创新有关，和战略转型有关，和组织变革有关，

和营销革命有关，更和领导力提升有关。而这一切的变化趋势，最终是和人有关。

因为人不仅是万物之灵，还是经济与市场发展的起点与终点，一切脱离人的讨论都是本末倒置，即使创新、战略、组织、营销与领导力的任何变化趋势，往往是以改变一部分人并舍弃一部人为代价，但更多人将在顺应这一系列管理趋势之变的过程中极大受益。

所以我们坚信，主导未来发展的和引领管理趋势的，始终是人本身，是你，我。

具体来看，管理的未来趋势首先是对人观念的冲击、改变与重塑。这要求我们每个人努力打破惯性思维，重构底层逻辑，用发展和进化的眼光，积极面对变化与颠覆，唯有观念的与时俱进，才会有管理体系与管理实践的积极有为。

管理的未来趋势同时也是对人能力的激发、挑战与提升。这要求我们每个人主动拥抱商业与管理的变革，敢于面对不熟悉的新环境、新赛道和新模式，并且善于在不确定的未来竞争中加快试错，迅速复盘，及时提炼并共享一切有价值的实战经验。

管理的未来趋势最终会是人与组织、人与

社会、人与物的相互成就、共情共振。这要求我们每个人既要有无限高的独立人格、思维、价值观和行动原则，还要有兼顾他人、利益分享、风险分担的制度设计和流程保障，从而让个体与群体各得其所。

也就是说，正是人的观念重构、能力再造，以及个人与群体的协同共生，构成了我们所理解的管理最重要的未来趋势。它既是目标驱动，更是价值观引领；它既是个人名利，更是多目标共进，它要求我们学会从未来看现在，从趋势求变革，从动态谋静态。

未来扑面而来，没有谁可以预先精准定义；但未来又从来不会是凭空而来，它必然与今天我们熟悉的管理的一切藕断丝连，理性的长期主义者不难从中看到，那些连接过去、现在与未来的重要管理观念、思想、理论、模型和实践，其实一直处于活跃生长的状态，并在不断形成更为丰富的商业生态与实践积累，成为全球管理百年的新延续。

如果说企业最大的资产是人，那么管理的最终目的就只能是、也必须是人。以人为本，因人而变，始终把人放在第一位，不断追求创新与发展，显然是管理的未来期许与承诺。



《财经》杂志主编、
《哈佛商业评论》中文版联合出品人、主编

《哈佛商业评论》创刊者为哈佛商学院在任最久的院长华莱士·多纳姆（Wallace Brett Donham）。他的父亲以巡回牙医为业，而多纳姆相信，如果能够严谨地研究企业如何应对最艰难的挑战，发展出一套适当的商业理论，就能让企业高层学会如何做出正确判断。他在 1922 年的《哈佛商业评论》创刊号写道，做不到这点，商业就“没有系统、没有计划，对许多人而言就是一场糟糕的赌博。”

许多《哈佛商业评论》早期文章都是以提升营运效率为重点。然而随着各种产业与利益关系日益复杂，企业还需要其他的方法与理念。在这样的思维演进过程中，《哈佛商业评论》也随之调整，着眼于新的重点领域，成为相关观点的重要来源，很快开始讨论一系列广泛的议题，从总体经济趋势如何影响企业、如何与工会打交道，再到如何适应新的金融规则，甚至一些过去或许会认为太过“软性”的议题，后来都渐渐得到肯定。

社会发展的形态日新月异，管理技能也要与时俱进。近三年来全球经济大环境经历极大动荡，多重力量交互影响，包括疫情、贸易、新地缘政治、全球气候变迁危机、AI 物联网等科技快速进步等等，导致传统的企业管理不断演变进化，许多管理工具和做法，更已不再适用。可以看出，科技和人，这两股驱动力的交互运作，会持续推动管理典范的演进、改善供应链、再造商业模式，甚至打破产业疆界，建立生态系统。然而，尽管科技的力量再大，主导未来发展的，还是人本身。

为深入了解未来管理领域的趋势和挑战，以指导组织在不断变化的商业环境中取得成功，我们整理了《哈佛商业评论》近三年关键论点，以创新、战略、营销、组织和领导力为维度，提出 11 大未来管理趋势，调研了 210 多位学院教授、知名学者和企业 CEO、高层领导者，分享了他们对未来管理趋势的预测和展望。通过此次调研，我们揭示了一系列关键发现，为未来管理提供了重要启示。

创新

过去创新被定义为引入新思想、方法或产品，以提高组织竞争力和适应未来挑战。它包括产品、过程、商业模式、组织文化和管理等多个方面。随着大数据、物联网、人工智能等科技的迅速发展，未来企业创新需要结合科技发展，采用新思维、业务模式或技术，以提高效率、创造价值和适应市场变化。这涉及业务战略、组织结构、产品和服务等方面的创新，确保组织在不断变化的未来环境中保持竞争力。在调研中，92% 的受访者将数字化转型和人机协作看作企业推动创新的

迫切要务和发展动力。

战略

企业战略定义通常牵涉规划和执行组织的长期目标，包括市场定位、竞争优势、创新、资源配置和风险管理。有效的战略要考虑行业趋势、技术演进和内部能力，确保适应未来变化。此外，要明确愿景、使命和价值观以指导决策和行动。未来企业战略需关注生态系统构建、竞合法则、产业政策与法规、ESG 战略和供应链韧性等新领域。

94% 的受访者认为企业不仅是战略分析单位，更需集中精力在“生态系统”间的竞争。因此，企业必须明确生态系统战略。

90% 的受访者指出地缘政治动荡等因素导致各国政府出台广泛产业政策，企业领导者需适应新规则。

86% 认为 ESG 已成为企业未来必须遵循的规范，82% 认为降低对高风险供应的依赖和弹性供应链是必然趋势。

组织

在管理中，组织被看作是一个复杂系统，旨在实现特定目标并适应动态变化的环境，包括结构、流程、文化和人才等组成部分。未来管理中，组织的成功与适应性、学习能力和战略导向紧密相关。科技改变了产业竞争基础，也改变了所需人才的面貌。90% 受访者认为企业在未来不可再采取过去的规模缩减策略，而是需要重新部署人力资源。在重新思考人才需求的同时，企业应着重培养和招募科技驱动未来所需的关键职位。同时，企业需重新定义卓越，建立详尽的职务描述和衡量标准。最后，了解明日之星，明确企业期望获得什么，以及如何为员工提供有意义的工作，是成功的关键。

领导力

过去领导力通常被认定为一种影响他人并激发团队达成共同目标的能力。这包括有效沟通、激励和协调团队成员，以及制定明智决策和展现良好的判断力。领导者通常展现出坚定的愿景、鼓舞人心的领导风格，以及对困境的决断力。未来，领导者仅具备这些传统重视的管理品格，已不敷所需。面对未来挑战，领导者更需要高超的软性社交技能。面对资本市场，对接分析人员、响应媒体；面对客户和供货商，良好地沟通；面对地缘政治，像外交

家一般斡旋；面对内部员工，能激励多元的员工发挥长才；面对数字化转型，做好跨部门协调。88% 受访者表示软性技能已成为企业高层领导者最重要的能力。未来的领导者需要具备共情，沟通，建立信任合作关系的能力和跨文化沟通、创新思维和变革驱动能力的领导品质，能够引领团队适应快速变化的环境，并推动组织朝着可持续和社会责任的方向发展。

营销

传统营销理念涉及深入了解客户需求和市场趋势，以创造并传递价值，从而在激烈竞争中取得成功。技术推广使得这一领域涵盖了数字营销、社交媒体策略、个性化体验和数据分析等多个层面。调查显示 86% 受访者认为企业需意识到营销领域的新变革，为可持续增长提供有力支持。未来的营销趋势可能突显可持续性、社会责任和技术创新，以满足不断变化的消费者期望。有效的未来营销需要具备灵活性、创造力，并能迅速适应新技术和市场动态。

这些趋势在调查中得到广泛认可，为企业提供了迎接未来挑战的关键方向。为深入了解这些趋势对企业未来的影响，我们着重分析了调研结果中 80% 以上的 9 大趋势，并采访了相关领域的 9 位教授。他们致力于为企业提供实质性建议，以适应不断变化的商业环境，引领管理领域的新时代。通过对未来管理趋势的全面研究，我们深入探讨未来管理的关键挑战和机遇，希望能够协助管理者思考未来布局，为领导者提供可行的管理方案，助力企业更好地迎接未来挑战。让我们共同开创新局面，在激烈竞争中脱颖而出。

《哈佛商业评论》中文版



创新 Innovation

趋势 01 (92%)

人机共生，不可竞争

01

A Smarter Strategy for Using Robots

人机协作开启新纪元

06

趋势 02 (92%)

全员转型

10

Democratizing Transformation

数字化转型是必选项

15

趋势 03 (94%)

生态系统经济企业战略选择

20

In the Ecosystem Economy, What's Your Strategy ?

生态圈兴起，进入竞合时代

27

趋势 04 (90%)

“政府之手”归来，全球产业政策新时代

32

The New Era of Industrial Policy Is Here

产业政策新动向及应对

37

战略 Strategy

组织 Organization

领导力 Leadership

营销 Marketing

人文价值 Humanistic value

趋势 05 (86%)

ESG，最具价值的社会影响力 41
Social-Impact Efforts That Create Real Value

企业需量身打造出自己的 ESG 战略 50

趋势 06 (82%)

后疫情时代的全球供应链 54
Global Supply Chains in a Post-Pandemic World

弹性供应链成为必然 58

趋势 07 (90%)

让组织经受住未来考验 63
Future-Proofing Your Organization

企业需知的未来新形态人才战略 69

趋势 08 (71%)

项目经济到来 73
The Project Economy Has Arrived

趋势 09 (88%)

C 级高管的最重要技能 80
The C-Suite Skills That Matter Most

软技能成为领导显学 86

趋势 10 (86%)

疫情后十个营销新事实 90
10 Truths About Marketing After the Pandemic

企业必须意识到的营销大趋势 96

趋势 11 (74%)

太阳剧团副主席丹尼尔·拉马尔：
将创意置于战略中心 101
Cirque du Soleil's Daniel Lamarre on How to Put
Creativity at the Center of Your Strategy



趋势 01 (92%)

人机共生， 不可竞争

A Smarter Strategy for Using Robots

自动化应该侧重灵活性而非生产率。

本·阿姆斯特朗 (Ben Armstrong) 朱莉·沙阿 (Julie Shah) | 文

1982 年，通用汽车公司宣布正在建造一座“未来工厂”。位于密歇根州萨吉诺的这座工厂将实现生产自动化，在与日本汽车制造商丰田和日产的激烈竞争中重振通用汽车的业务。两年后，通用汽车公布了 7.63 亿美元的亏损——这仅是其 72 年历史上的第二个亏损年。CEO 罗杰·史密斯 (Roger Smith) 参观了丰田的一家工厂回来后决定，通用汽车必须实现自动化才能竞争。萨吉诺项目设想的是由 4000 个机器人组成的一支大军来进行生产，目的是提高生产率和灵活性。这些机器人可以将通用汽车的五年生产周期大幅缩减两年，并能够在通用汽车的不同车型之间进行切换。员工的生产率将提升 300%。人工系统和界面将被淘汰。机器人的成效之大，以至于几乎见不到人的踪影——甚至都不需要开灯。

然而，通用汽车的“熄灯”实验搞得一团糟。这家未来工厂的生产成本超过了那些雇用了数千名工会工人的工厂。好几处设施的机器人难以区分车型：它们试图将别克的保险杠安装到凯迪拉克上，也有反过来的情况。这些机器人的油漆工作也干得不好；它们互相喷漆，而不是给流水线上过来的汽车喷漆。通用汽车 1992 年关闭了萨吉诺工厂。



在那家工厂关闭后的三十年里，科学家和工程师在机器人硬件（物理机器）和自动化软件（驱动机器的计算智能）方面取得了显著进展。机器人和其他自动化技术以日渐提升的安全性和准确性执行重复性任务。它们可以持续切割和焊接金属，且不会受伤。它们可以给汽车喷涂油漆，而不会互相喷漆。自动化现在在工厂车间以外更复杂的新环境中得到了应用。

尽管自动化技术取得了进展，但是，“熄灯制造”的前景——用最少数量的员工实现高效且灵活的自动化——还远未成为现实，主要的原因有两点。

第一，这项技术的采用一直处于停滞和受限的状态。根据 2018 年的美国普查数据，不到 10% 的美国制造企业报告称使用了机器人。2020 年，当新冠疫情和居家令可望增加对工厂自动化的需求时，美国、德国和日本的机器人购买量却跌落至 2019 年水平之下。在中国，尽管对机器人的采用提供大量补贴被当成了推动自动化的国家战略的一部分，但使用机器人的制造商比例估计与美国大致相同。研究表明，即使企业真的采用了自动化技术，随着生产率的提高，它们最终雇用的员工也会更多而不是更少。

第二，我们的研究表明，企业因自动化而在生产率方面获得的效益往往又会在流程灵活性上失去。机器人的日常维护（如重新校准传感器）可能会让生产陷入停滞，而第三方顾问也会受邀前来。预先编程的机器人会受制于僵化的方式去完成任务，阻碍一线员工的创新等等。我们称其为零和自动化。

根据我们研究、开发和部署人工智能（AI）和机器人的经验，以及作为麻省理工学院“未来工作”（Work of the Future）特别工作组成员进行的数十次采访和实地考察，我们发现，企业可以避免零和自动化——如果放弃熄灯策略的话。企业一定不要再拿机器的成本和产出与人类员工的成本和产出进行比较，以此来衡量项目的成功；这种方法忽视了自动化如何能够在多个方面促进流程的改进。相反，企业应该关注以下问题：目前执行有自动化之需的任务的团队在尝试新事物时是否会提高生产率？使用自动化技术的团队相比没有自动化技术的团队是否会产生更多的创新想法或承担更多样化的任务？

在本文中，我们会介绍正和自动化的概念，我们将其定义为设计和部署能够同时提高生产率和灵活性的新技术。正和自动化依赖的设计技术可以使一线员工更容易训练和调试机器人；使用自下而上的方法来确定哪些任务应该进行自动化；并选择正确的指标来衡量成功。

“熄灯”式自动化的局限性

旨在最大程度提高生产率的自动化技术通常会在三个关键方面限制灵活性：

- 1) 它们不容易适应外部环境的变化；
- 2) 它们需要特定、深奥的技术能力来进行编程和维修；
- 3) 它们通常是“黑箱”，在没有人类反馈或建议的情况下运行。

这些局限性往往迫使企业放弃熄灯的目标，转而依靠人类员工的灵活性、创造性和即兴发挥的能力。

埃隆·马斯克 (Elon Musk) 在 2017 年试图恢复熄灯式工厂的想法，以便大规模生产特斯拉的 Model 3。该公司制造了机器人，以帮助提高其加州工厂的产量，并解决雇用和培训员工方面的挑战。可是，特斯拉遭遇了生产延误，而且难以驾驭马斯克所形容的“疯狂、复杂的传送带网络”。与通用汽车一样，特斯拉改弦易辙，放弃了对自动化的部分投资，扩大了熟练员工队伍的规模。马斯克得出的结论是，“人类被低估了。”

在中国，制造商也得出了类似的结论。他们原本计划在各工厂广泛使用机器人来操作和组装电子元件，但结果发现，机器人无法像人类一样完成电子组装所需的精细工作。哈佛大学社会学家雷雅雯 (Ya-Wen Lei) 援引一位制造业高管的话说：“机器人经常弄坏精贵的部件。从这个过程中，我认识到了人体的神奇。”

或者让我们看看一个来自制造与机器人业界之外的例子。



2013 年，MD 安德森癌症中心 (MD Anderson Cancer Center) 启用了 IBM 的沃森 (Watson)，帮助医生在庞大的研究数据库中快速找到治疗方案。可是，该软件难以理解患者复杂的病历，需要大量的人工输入来提供诊断建议。在某些情况下，沃森提出的是不可靠或不完整的证据。当医学证据发生变化时——比如一项新的临床试验提出了新的治疗方法——人类需要手动更新沃森的建议。在最初的热情浪潮过后，用户们确定，沃森的用武之地有限。MD 安德森在 2017 年取消了这个项目。

当机器人的外部条件发生变化时——它们不可避免地会发生变化，比如，当企业希望更新其生产流程或开始生产某一产品的新版本——自动化系统需要重新编程、重新测试和重新教学。转换某一自动化系统来从事新任务的成本通常远比转换某一人类员工团队的成本高。转换成本如此之高的一个原因是，对自动化系统进行调整、维修和重新编程的专业知识通常来自该系统使用团队之外的人。一个生产团队可能依靠第三方集成商或维修团队来对某一自动化系统进行重新编程。一家医院的财会团队在计费系统崩溃时可能需要请 IT 部门来修复软件。正是在这种时候，“熄灯”式自动化的灯就灭了。

正和自动化

为了实现正和自动化，企业必须同时针对生产率和灵活性设计系统。我们认为灵活实现自动化有三个要诀。

01

设计容易理解的工具并对培训进行投资。许多机器人和自动化系统是由第三方技术顾问设计和配置的，其设计和配置的方式令它们僵化脆弱。即使是生产环境或过程中的细小变化也会阻碍系统的运行。为了避免这些问题，企业应该确保自动化系统纳入低代码编程接口等容易理解的技术，让没有什么技术能力的一线员工能够实时进行修理或调整。

请看看这个例子：员工拒绝使用自动化，因为无法对其工作方式进行调整。在美国一家组装科学传感设备的工厂，一个机器人与一名技术员紧密合作。当技术员踩下一个踏板时，机器人就会操控头顶上的组件，将其向左旋转，并向下、向前倾斜，这样技术员就可以执行紧固件置放和精密传感器安装的灵巧工作。技术人员和机器人合作，完成任务的时间与技术人员单独完成任务的时间相同或较之更短。机器人让技术员不必伸长脖子或将手腕扭成不舒服的姿势。可是，机器人通常闲置未用。在有选择的情况下，技术人员更愿意去下一个工位，他们在那里可以在没有机器人帮助的情况下执行任务。一名员工在被问及原因表示，机器人的一系列动作都预先编制了程序，但她更喜欢以不同的顺序来完成这些步骤。由于该系统的构建十分僵化，机器人的动作背后有复杂的代码，技术员无法根据自己的偏好调整机器人或自己的工作空间。



征求一线员工的反馈意见。当企业使用自上而下的方法实现自动化时，首要目标通常是最大限度提高生产率。高级管理人员会分析企业的流程，并在咨询公司或 IT 团队的帮助下，打造自动化的工具。可是，高层领导者通常对流程所需的东西、自动化中必须建立的灵活性程度以及自动化可能无法处理的情况类型缺乏详细的了解。自下而上的方法让那些对某一流程的运行有最近视角的一线员工负责建议和开发它的自动化方式。我们的研究表明，可以由一线员工——车间工人、计费专家、客户服务专员——灵活地分配任务并进行指导的自动化能够增强和加快员工和企业的创新能力。自下而上地实施自动化更容易赢得员工的认同。

美国麻省总医院布里格姆分院（Mass General Brigham）在其整个医院系统中实行了自下而上的方法来实现行政办公自动化。它首先聘请了一家咨询公司，帮助确定合适的技术，然后询问各行政部门的分布式团队哪些任务需要自动化。接近常规流程的员工确定了一些平凡的活动，如跟踪病人转诊到专科诊所的情况，检查员工的执业许可是否更新，以及管理进账款项。然后，医院招募了一些人学习如何为机器人编程，重点是在内部寻找人才，尤其是未来会实施自动化的团队中的人才。团队成员与接受过机器人编程培训的人合作共事，以准确地确定如何将软件与错综复杂的流程相匹配。谁的任务正实现自动化，谁就支持这个项目，因为机器人（2018 年首次上线）使他们摆脱了那些他们觉得特

初创企业和研究实验室现在正专注于低代码自动化软件，它可以协助一线员工对机器人进行配置和故障排除。其他低代码工具可以让机器人能够从人类专家那里学习新的多步骤任务。人类向机器人演示过程，机器人则观察和学习。当它准备好执行任务时，人类会观察这一过程，确保机器人正确执行任务。

除了选择正确的硬件和软件，企业还应该对培训进行投资，不仅在操作技术方面，而且在针对新应用重新配置技术方面树立一线员工的独立性。培训应该包括多种岗位的多种人员，确保没有一个故障点，也确保对设计、整合和测量结果的不同观点予以考虑。对自动化进行投资的企业需要掌握技术发展的最新动态，并在技术进步的过程中发现新的机会去改进或加强技能。

别枯燥乏味的工作。

总部位于俄亥俄州的 G&T 制造公司 2016 年开始了类似的转型。这家 20 人的工厂为航空航天业、农业等各行各业生产各种零件。其员工曾经的任务是将 40 磅重的机器零件从一台将金属零件切割成型的机床上搬进搬出，每小时要重复这一过程多次。G&T 希望对这项手工劳动任务进行自动化。此类情形的企业通常依靠第三方集成商的专业知识来帮助管理自动化过程。

一家集成商帮助 G&T 开始用机器人干活，但 G&T 的副总裁科林·卡茨（Colin Cutts）自学了如

何培训和再培训机器人。然后，他教 G&T 的机械师对机器人进行编程并排除故障。他们为车间的机器人开发了编程指令库，在 G&T 的生产从一种零件转换到另一种零件时、改进某个过程或探索新事物时可以进行相应的调整。卡茨的目标是使软件技能——让机器人适应不断变化的生产环境的专业知识——成为机械师日常工作的一部分。

在 G&T 采用这个新系统之前，每台机器都有一名机械师，负责装零件、卸零件和检查零件。现在，每三台机器才有一名机械师，负责监督管理的工作。机械师们不再搬运和装载，而是专注于检查零件，并在问题出现时加以应对。自从这项任务实现自动化以来，G&T 公司的废品废料率已从 12% 降至不到 1%，每位员工的产出是原来的三倍多。

03

选择正确的关键业绩指标。人们不可能提供一个单一的程式来决定自动化的成功。企业应该制定关键业绩指标，考虑到每一个需要自动化的流程、每一个涉及的团队以及每一位任务可能改变的员工。他们还应该考虑到无形收益，包括产品创新、员工满意度和安全性的提升，以及流程的重新构想。

生产力是企业采用自动化技术的首要动机，但我们深入研究并要求管理者更详细地解释自己的决定时，发现他们的动机千差万别。一些企业建立自动化是为了处理危险的任务，一些企业选择对员工不愿从事的任务进行自动化，还有的企业则专注于减少浪费或提升流程的可靠性。我们访谈过的几家企业采用机器人是出于好奇，或者因为竞争对手在做这事；在开始实施几个月后，他们仍在研究商业案例。

对于动机微妙的企业而言，挑战在于衡量成功也必须细致入微。在某些情况下，将人工系统和自动化系统进行同类比较没有意义：自动化系统需要流程再造——去除效率低下的步骤，或许增加其他步骤。为了实现这一点，企业应该在三个层面制定一系列的指标：机器、系统和团队。在机器层面，成功的衡量标准可能集中在实际的灵活性上：与人类员工相比，一个自动化系统需要多长时间来学习一项新任务？在系统层面，衡量标准可能集中在转

换成本上：机器人或自动化软件需要多长时间来建立和运行一个新的流程？

我们认为衡量人类团队成功的标准是最重要的：自动化系统是否令他们的工作更出色？团队成员的表现是否比以前的水平更高？他们能否更有创造性地应用自己的技能？自动化技术的可用性是否让团队能够做一些原本无法做到的事情？

通用汽车公司对未来工厂的愿景是在不需要为员工照明的情况下提高生产力和灵活性。可是，我们从处于自动化前沿的企业那里了解到，即使能够实现熄灯之类的目标，他们可能还是会失败。他们已经明白，将生产力和灵活性结合起来需要人类参与其中，了解技术在哪些地方发挥作用，在哪些地方可以改进。对企业最有利的正和自动化会同时利用智能机器、管理人员、工程师和一线工人的优势。这并非一个无人的愿景，而是一个自动化系统让人类在工作中更具能力、更有活力的愿景。

本·阿姆斯特朗是麻省理工学院工业性能中心（MIT's Industrial Performance Center）的执行理事和研究科学家，他在此与人共同领导“未来工作”计划。

朱莉·沙阿是麻省理工学院航空航天学斯莱特教授（H.N. Slater Professor）。互动机器人（Interactive Robotics）团队的负责人，并与人共同领导“未来工作”计划。

人机协作 开启新纪元

未来我们将不再因为某物突然变得“智能”而感到惊讶，
AI 的惊奇之处主要体现在其引发的次生效应。

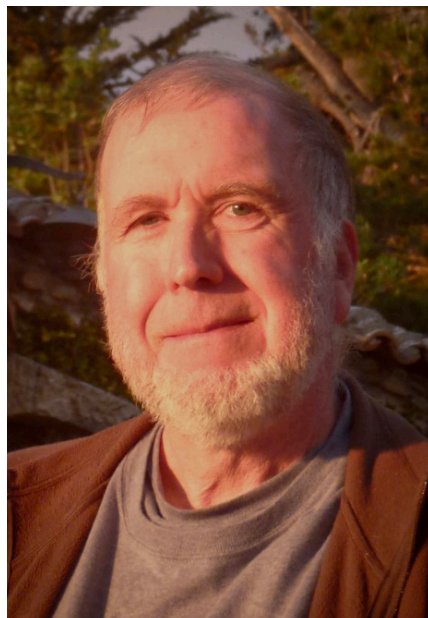
凯文·凯利（Kevin Kelly）| 文

我们可以将自己视为 AI 时代的初级阶段。未来 50 年，AI 将媲美自动化和产业革命，甚至影响更为深远的趋势。各种事物将拥有智能和情感，引发类似于新产业革命的变革。就像人类通过智慧改变了地球一样，其他智能将继续赋予世界新的改变。这样的巨变将引领我们迈入未来。

我的前同事斯图尔特·布兰德（Stewart Brand）曾在《全球概览》（Whole Earth Catalog）中将其形容为“我们就像神一样，可能做得跟神一样好”。或许，我们真的拥有类似神一样的力量。并非说我们无所不知、无所不能，而是我们具备创造新事物的能力，甚至能够创造能够再创造其他事物的事物。神并非直接创造世界，而是创造了具备创造力的生物，关键在于二次创造。这比从零开始构建世界更容易，我们只需创造出具备创造力的生物。从这个角度看，我们可以努力成为“神”，创造出 AI 或机器人，使其发展出意识，能够自主进行创造活动，接着它们将继续发明新事物。到那时，我们或许能真正被称为“神”。

通用 AI 只是一种神话

然而，我并不相信通用 AI 的存在，那只是一种神话，是人类自我中心地对 AI 的误解。地球上具备



智能的生物有限，因此人类可能认为自己是一种非常独特、具备可应用于各领域的智能的物种。甚至我认为人类的智能也并非具有通用性，它只是在几百万年的进化中为了生存而形成的相当有限的智慧。地球上的每一个物种，为了生存下来都在努力进化成极其特殊的个体。我们的智能也与之相似。

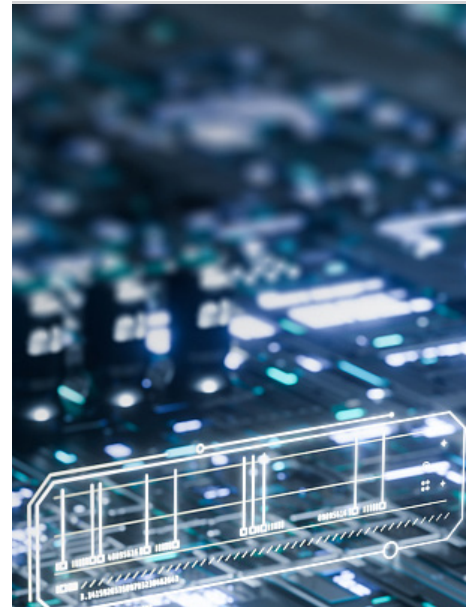
虽然 AI 可能为一些新的进展提供动力，显示事物变得更好，但目前我们还没有看到智能呈指数级增长。与埃隆·马斯克等人的担忧不同，

我们目前看到的是能力增长相对缓慢。AI 被看作一种基础支持性技术，能够加速其他技术的发展，如在制药领域解决蛋白质折叠问题，并应用于药物发现和研发。ChatGPT 的表现符合我的预期，使用大型语言模型来实现这一目标确实让我感到惊讶。但我们不应高估 AI 发展的速度。AI 融入生活可能需要比人们预期的时间更长。它不能完全取代人，我们需要耐心建立整个系统、改变组织和基础设施。

多年来，我一直持有一个关于技术发展和主导地位的理论。我认为科技公司的垄断地位通常是短暂的。回顾历史，IBM 曾是唯一的计算机供应商，微软取代了它的垄断地位，而后谷歌、Facebook 等公司也相继崛起。现在，OpenAI 作为 AI 公司有可能成为新的主导者，取代前面的巨头。总体来说，这些变革通常来自外部。至于 OpenAI 是否能取代谷歌和 Facebook，目前我们无法确定，但我确信未来会有一家 AI 公司成为下一个大型垄断者。

在我看来，萨姆·奥尔特曼（Sam Altman）显得非常谦虚，与乔布斯或埃隆·马斯克相比并不那么疯狂。这或许意味着他的公司可能不会达到那么大规模，因为要取得巨大成功，有时需要一些疯狂的元素。相比之下，他更像贝索斯——敏锐、明智，而不常在新闻中引起轰动。

我认为，Facebook 和苹果并非解决问题的理想选择，因为它们规模庞大、财力雄厚。成功的创新通常来自于外部的新兴初创公司，因为它们面临资金不足的挑战，必须在创新上下功夫。在这个过程中，有太多钱可能导致企业试图购买解决方案，而不是创造新的解决途径。大企业难以创新的主因在于发现新突破口的困难。成功企业往往专注于效率和优化，重复已成功之事或完善流程。若欲有新发现，需选择冒险、风险大、获利少、规模小的途径，然而这往往被视为商业上的得不偿失。虽然它们不会消失，但也不太可能成为市场主导者，而是像 IBM 和微软一样存在于特定领域。



AI 引发的次生效应更值得关注

我们见证了许多应用 AI 技术的新产品的涌现，如搭载 AI 技术的汽车等。曾经认为不可能与 AI 结合的事物，如编织，最近也实现了与 AI 的结合。因此，我们未来将不再因为某物突然变得“智能”而感到惊讶，AI 的惊奇之处主要体现在其引发的次生效应。

科幻作家亚瑟·克拉克（Arthur C. Clarke）曾言：“想象自动化，比如马车如何发展为汽车，是很简单的。但真正的影响在于次生效应，如交通堵塞、高峰时段、汽车电影院等。对于新事物，难以预知其影响涉及哪些方面。”同样，我们容易构想“X+AI”组合，却难以预测其潜在影响。

以汽车为例，随着其普及，我们迎来了交通堵塞和上下班高峰。将汽车换成AI时，当AI无处不在，我们的工具都与之相关，甚至对其习以为常，几乎察觉不到其存在时，情景会如何呢？不使用AI的一部分人将体验怎样不同的生活？AI使用者之间的交流是否有别于现今？AI层次的差异是否会导致某种联系？我总是充满兴致地想象这些场景，相信会发生许多有趣的事。

在未来5000天，预计95%的事物将保持不变，然而，剩下的5%变化将带来巨大影响。我将这未来定义为“镜像世界”，其中AI将贯穿一切。在接下来的50年里，AI将成为与自动化和产业革命媲美、甚至更为深远的趋势，深刻改变工作方式。我一直提倡的AR世界，即镜像世界，为复杂生产协作提供关键平台。这个概念由耶鲁大学的戴维·杰勒恩特教授首次提出，将虚拟世界与现实世界相重叠。类似情节已在导演史蒂文·斯皮尔伯格的电影《头号玩家》中得以展现。

镜像世界的基础解释是将有关某地点的所有信息叠加在现实世界中，通过这种方式认识世界的全貌。相较于VR将人沉浸在虚拟世界中，AR通过智能眼镜更好地观察现实世界，使虚拟影像和文字出现在真实景物之上。

在这个世界中，“历史”成为一个动词。通过手势或指令，你可以瞬间穿越到过去，看见城市百

年前甚至两百年前的样子。智能眼镜成为工具，让现实世界更易被解读，让建筑物等事物“诉说”着时代的变迁。

互联网作为第一个大平台数字化了全球信息，使得人们可以通过检索找到问题的答案，而社交图谱成为第二大平台，将人际关系数字化。现在，即将登场的第三大平台是镜像世界，通过AI和算法将现实世界全部数字化，创造出新的可能性。镜像世界不仅让一切可见，而且将所有对象转化为数据，可供机器读取。

一个充满 AI 的美好未来

这一切基于AI技术的发展，虽然生成式AI已经存在，但普遍认为完全通用的AI仍不太可能。当前AI的智能程度对大多数人来说仍显不够，与人们设想中的理想AI状态相距甚远。因此，生成式AI技术阶段目前有点类似黑莓手机在移动互联进程中所处的阶段。

在镜像世界中，身处不同地点的人可以在全球实时构建虚拟世界。全球各地的人们能够实时构建虚拟世界，数以百万计的人可以同时参与一项事业。实时自动翻译器将消除语言障碍，实现自由对话和全球协作。这崭新平台将超越社交媒体，对工作方式和政府角色带来深远影响。地理位置不再是协作的限制，新型组织形式将崛起，与现有公司有着截然不同的结构。随着虚拟世界的拓展，真实面对面交流变得更为珍贵。这些变革将导致城市专注于特定产业类型，引发城市之间激烈的人才争夺战。

很多人熟悉英国的《黑镜》，一部以科技对未来的负面影响为题材的剧集。然而，我认为未来不应该只被看作黑暗的一面，我个人更倾向于白色镜子的视角。我对服务未来积极场景和展示科技如何帮助人类的方向有浓厚兴趣。

未来的变革将主要涉及精神领域，包括交往模式、休闲方式、自我认知、人生观以及与他人建立联系的方式。意义存在于我们对万事万物的理解，追求真理和推动科学发展。这些深刻的改变或许不易察觉，但确实将在未来 5000 天内发生。



回顾过去，当谈论把计算机变得小到可以放在包里或衣服上时，人们或许觉得不可思议，但这也教会我们要相信那些看似不可能的事情。现在是创业的最佳时机，正如过去被认为是好的创业时机一样，未来也是最好的时候。虽然现在对 AI 的了解仍不够深入，但这也是一个起点，而世界上最伟大的创新尚未被发现。我相信保持积极态度至关重要。没有乐观的心态，我们难以塑造积极的世界。开始行动吧，因为现在才是创造改变的时刻。

凯文·凯利是全球知名科技观察者、《连线》（Wired）杂志创始主编。在创办《连线》之前，是《全球概览》（The Whole Earth Catalog）的编辑和出版人。

全员转型

Democratizing Transformation

领导者的当务之急是接受转型并努力提供支持。

过去十年来，瑞士制药业巨头诺华（Novartis）为数字化转型投入大量资金。在将技术基础设施移到云端、投资数据平台和数据整合的过程中，诺华招聘人工智能专家和数据科学家建立机器学习模型，并在整个公司部署。虽然技术团队不断扩张，销售、供应链、人力资源、财务和市场营销等其他业务部门的管理者却未能妥善利用新的可用信息，也没有多考虑如何利用数据改善自己团队的工作。而数据科学家不太了解这些业务部门的情况，无法将数据融入日常工作。于是投资获得的成果有限（仅限于研发等方面），许多试点项目如昙花一现。

不过最近，同时针对研发和个性化营销的试点项目开始显现出商业价值，吸引了诺华一些富有创造力的高管，令他们为之神往。他们更加关注在公司各部门部署 AI 的机会，并且热情声援（信息披露：本文两位作者都曾以董事会、研究及咨询等多种方式与诺华和本文提及的其他公司合作）。他们意识到，仅靠技术专业人员和数据科学家无法实现公司需要的大规模创新，于是让数据科学家与了解效率和绩效需要如何改进的业务部门员工组成搭档。

诺华还投资培训一线员工自行运用数据驱动创新。越来越多的团队采用敏捷方

马尔科·扬西蒂
(Marco Iansiti)

萨提亚·纳德拉
(Satya Nadella)

| 文



法应对各种机遇。因此转型的强度和影响力迅速提升，推动了各种创新项目，如数字型销售及销售预测，重新审视为客户提供医疗服务的订单和补给系统，改造处方执行系统及流程等。

在应对瘟疫流行初期的混乱时，诺华的数字转型发挥了巨大的作用。业务团队与数据科学家合作，建立了模型用于管理供应链中断、预测重要物资短缺状况、实现产品结构和价格政策的迅速调整，还开发了分析工具，寻找由于面诊推迟而面临危险的患者。随着新冠危机发展，整个公司的管理者都看到了 AI 的价值。

在此之前，诺华的技术投资几乎全部用于购买成套的企业应用系统，通常是由 IT 部门在外部咨询顾问、供应

商或系统集成商的指导下执行。在当时的首席数字官伯特兰·博德松（Bertrand Bodson）领导下，诺华为了培养全公司的数字能力，不仅在数据科学方面打造了新的能力，而且让数据和技术权限民主化，连通传统的技术孤岛。现在诺华正在培训各层级、各业务部门员工寻找能够利用数字和技术改进自己工作的机会。2021 年，数千名员工参加了诺华年度 AI 峰会。

由员工推动数字创新，潜力大到无法估量，然而市场调研公司 IDC 的全球 IT 行业 2020 年预测报告表明，至 2023 年全球企业需要新制定约五亿个数字解决方案，超过过去 40 年的数字解决方案总和。被隔离在组织孤岛上的技术人员和数据科学家小团队根本不可能实现这个任务。必须让规模更大、更多元的员工团队——高管、管理者和一线员工——协力重新思考公司各方面的运营。我们的研究探讨了相应的方法。

驱动成功的要素

研究之初，我们希望了解为何许多公司在数字转型方面的投资难以取得回报、另一些公司则收获颇丰。成功的企业做对了什么？

我们研究了制造、医疗、消费品、金融服务、航空航天和制药 / 生物技术等行业的 150 家公司，每个领域都包括几家有代表性的大型企业。一些公司未能实现改善，但很多公司有了极大的进展。我们有一个或许出人意料的发现：成果并不取决于公司 IT 预算的相对规模。成功的也并不全是“数字原住民”企业。联合利华、富达国际和星巴克（本文作者萨提亚在星巴克担任董事）等传统大企业，当然还有诺华，都成功地建立了数字创新思维和文化。

我们的研究表明，企业要推动大规模转型，必须在以下三个方面创造协同效益：



能力

成功的转型需要公司为传统技术部门以外的员工培养数字及数据技能。但单凭此类技能并不足以让转型充分发挥作用，组织还必须投资发展敏捷流程，以及更广泛的鼓励积极实验的文化。



技术

当然，为合适的技术投资是很重要的，特别是成套的 AI 要素：数据平台技术、数据工程、机器学习算法和算法部署技术。公司必须确保部署的技术便于使用，且便于参与创新的非技术员工接触。



架构

要确保人力与技术协同推动创新，必须投资组织和技术架构。技术和组织方面都需要能够为传统的孤岛之间分享、整合及规范化数据（例如统一数据定义和特征）提供支持的架构。要想把必要的技术和数据资产组装起来供各部门员工使用，这是唯一可扩大规模的切实可行的方法。

很多大企业在以上三个领域取得了进展。但即使是领先企业，也容易低估让各业务部门的员工将转型融入自己部门和日常工作的重要意义，依然让单独的技术团队和咨询顾问向其他部门灌输转型。麻省理工学院的埃里克·冯·希佩尔（Eric von Hippel）多年来一直呼吁，必须以最熟悉实际用例、最适合根据实际需求建立解决方案的一线员工为中心，建立敏捷团队，在实际业务需求的基础上调整人员。

打造技术密度

我们的研究分析了能力、技术和架构如何共同作用，打造我们所说的技术密度。技术密度的概念衍生自经济学概念“密集边际”（指某项资源的利用率），指的是员工在多大程度上运用技术驱动数字创新、获得业务成果。我们的研究发现，对技术进行合适的投资并为广泛的员工群体提供数据技术培训和应用工具权限的企业技术密度较高，业绩也很出色。未能培养员工获得技术和数据相关能力、技术权限也有限的公司落后了。

我们为研究涉及的 150 家公司做了技术密度排名，发现排名在前 1/4 的样本收入增长超过后 1/4 两倍以上。我们还发现，技术、能力和架构这几个技术密度指标与生产能力、利润乃至企业价值增长等业绩衡量指标相关。我们还运用工具变量这种计量经济方法，发现技术密度与公司绩效之间存在因果关系：技术密度，特别是对技术和组织结构的投资，可以驱动收入增长。

我们的分析证实，在技术转型方面，只花钱是无法促进增长、改善绩效的，有时甚至会加重团队间的分歧和矛盾，对公司造成损害。最能解释不同企业之间实质性长期差异的是转型的结构、管理和组织方法。我们发现，企业转型通常有五个阶段。

1

传统阶段

可想而知，许多公司最初处于数字化创新的传统阶段：数字化技术投资属于 IT 部门（或其他技术专业人员团队）的范畴，在各团队发挥的影响力参差不齐。IT 与业务部门合作，为项目提供资金，并管理项目执行，如部署企业应用或数据平台技术。项目及其执行根据各个孤岛、

业务或职能部门的具体需求定制。因此随着时间推移，技术和数据基础设施会反映出各部门的特性，并不连贯。这种不连贯的方法，几乎不可能让创新在组织中分享、流通和扩大规模。

传统模式下的许多企业依然会为信息技术投入大量资金。例如我们研究过的一家金融服务公司，技术和分析预算从绝对和相对两个角度来讲在行业中都是数一数二。这家公司为最先进的数据平台技术花费重金，聘请了数千名 IT 专业人士和数据科学家，单独组成一个 IT 团队，然而业务部门员工却几乎没有参与组织数字创新，因此公司缺乏培养技术密度所需的结构和能力。可想而知，IT 和数据科学方面的工作陷入停滞，业务上没有什么大的改善。

传统阶段的一个迹象是技术和业务部门员工对数字转型影响力的感受截然不同。技术部门员工认为影响很大（根据他们投入的精力衡量），业务部门员工感觉到的影响则低得多（从自己日常工作受益的程度判断）。

2

桥梁阶段

为了摆脱传统组织和基础设施孤岛的束缚，企业通常会先行开展试点项目作为桥梁将此前各自独立的团队连接起来，建立可分享的数据和技术资产以实现新的创新。最初关注的重点可能是实际的具体机会，如优化广告、制造或供应链能力等。这些公司的试点项目不仅限于技术，还包括从根本上不同的创新模式，让业务部门的高管、管理者和一线员工与 IT 和数据科学家合作。诺华美国公司总裁维克托·布尔托（Victor Bulto）对开展早期试点项目（例如寻找有危险的患者）发挥了重要作用，并在进入桥梁模式后推动了很多项目。摩根大通全球首席信息官洛里·比尔（Lori Beer）乐于谈论公司的试点项目——通过 AI 技术简化报销费用上报及审批的流程——赢得了许多员工的支持。

3

枢纽

通过越来越多的试点项目表明新方法可以取得成功之后，组织就可以建立数据和能力枢纽，并逐渐培养联系和调动附加职能及业务部门寻找转型机会的能力。如此进展下去，领导者开始意识到，创新瓶颈已经从技术投资转到人力投资。这个阶段的限制因素是有能力推动数字创新的业务部门员工数量。因此公司必须投资为更多的员工提供培训。

富达努力培养“数字化健将”。公司首先建立集中的数据资产（例如全公司的数据库）作为枢纽，随后为几千名业务部门员工提供培训，让他们具备在整个公司部署数字化解决方案的能力。举例来说，熟悉数字化技能的投资专员和税务专家，与数据科学家和技术人员密切合作，制定创新解决方案，主要关注个性化和定制化的客户影响。他们也开发了一个手机应用，旨在为年轻的投资者提供入职和适职指导，还有一个手机应用为理财顾问提供 AI 推荐，此外还有很多别的例子。

同样，星巴克也是不仅关注技术和架构，还努力为广泛的员工群体培养敏捷创新能力，为枢纽提供动力。CEO 凯文·约翰逊（Kevin Johnson）解释说：“我们从单打独斗的大团队转为（分布在各处的）跨职能小团队，从判断每一个创意是否合格转为快速迭代。”现在星巴克是强大的数字创新组织，为顾客提供的手机应用支持远程点单、会员积分项目和支付系统，还有内部

系统利用 AI 进行人力分配和库存管理。

4

平台阶段

进入平台阶段，数据枢纽融入了全面综合的软件基础，实现 AI 应用的快速部署。企业重点打造复杂的数据工程能力，鼓励重复使用和整合机器学习模型。基于分析的预测模型应用于整个公司，越来越关注基本运营任务的自动化。组织变得有点像软件公司，发展全面的能力，实现产品及项目管理和快速实验。

微软在过去五年里几乎体验了这个旅程中所有的四个阶段。几年前，我们跟大多数企业一样是孤岛式组织，每个产品团队各自掌握着自己的数据、软件和能力。我们把不同职能部门和产品团队的数据联系起来进行整合，得以将综合解决方案部署到从客户服务到供应链管理的各个领域。

我们把所有的数据整合为全公司的数据库，建立了业务流程平台，提供软件和分析组件让团队在各个领域进行创新，从 Xbox 制造到管理广告支出。我们还投资为非技术员工提供培训，在整个组织培养数据中心和机器学习能力。

5

原住民阶段

我们研究的 150 家公司里最成功的几家，建立了截然不同的运营结构，以整合的数据资产和软件库为中心，旨在将 AI 广泛部署到庞大分散的应用光谱中。这种结构的特征是以专业人士为核心，提供广泛可及、易于使用的工具，并投资为广大员工提供培训、培养数据能力。这些公司在能力上逐渐接近数字原住民，如 Airbnb 和优步，专门为了把分析和软件创新扩展到全公司而设计体系。Airbnb 和优步当然不完美，但很接近这种数字原住民理想。

我们微软还有很多需要学习的地方，但在一些方面已经开始接近原住民阶段。像很多企业常见的一样，我们在各个领域的进程也不一致。不同的团队达到的能力水平不同，但总体的成果令人振奋，我们在内部问题和面向客户的问题上找到了更富于创意的解决方案。最重要的是，我们整个公司理解、维护和运用数据的方式有了巨大的进步。

领导者的当务之急

在数字化转型的要求之下，领导者的当务之急是接受转型并努力提供支持。**制定明确的战略并不懈传达。**建立组织结构，在定义技术战略的大量日常决策中不断进化。部署切实的治理流程，追踪正在进行的多个技术项目，并在可能的时候进行协调整合。在能触及和影响的所有业务活动中维护敏捷性。还有最后一点，要挣脱传统的束缚。培训和指导员工了解技术和数据的潜力，并让团队中的创新者充分发挥才能。

这项要求扩展到技术供应商。虽然企业为技术大力投资，但技术依然过于复杂，往往难

以使用和部署。我们需要能让一线员工直观地感受到转型的工具和技术，同时还要保证数据安全。别忘了，直到不久以前，我们很多人还在依靠掌握 Fortran 和 Cobol 语言的专业人士为商业问题建模乃至进行基本的运算。电子表格几乎在数学建模上掀起了一场变革，现在我们需要技术提供商在 AI 方面带来同样的变革，让使用机器学习程序像制作数据透视表一样简单。

数字化转型的势头正在增长，但我们必须继续努力，确保各种类型的企业都能够跨越数字鸿沟。

马尔科·扬西蒂是哈佛商学院工商管理学戴维·萨尔诺夫教席教授、技术及转型学院主席。

萨提亚·纳德拉是微软董事长兼 CEO。

数字化转型是必选项

在数字化转型的要求之下，领导者的当务之急是接受转型并努力提供支持。制定明确的愿景与战略，并不懈传达。

李海涛 | 文

企业家必须明确数字化转型的目的，而不是仅仅为了转型而转型。这时考验的是企业领导者的愿景与战略规划能力，将把公司带到哪里，是否明确？核心在于通过数字化转型提高企业效率，使其在市场竞争中更具竞争力。关键数据包括产品需求预测、客户喜好、生产流程管理以及财务状况的监控。通过了解这些数据，企业可以做出更明智的决策，确保产品质量和客户满意度，并保持财务健康。

传统技术条件下，信息获取较慢、滞后且可能不够详实。数字化转型通过利用信息化和工业互联网，实现高频收集更详实的数据，使企业能够更及时、科学地做出决策。数字化转型的核心在于通过人工智能和算法深入分析实时、丰富的数据，提高决策的科学性。这种转型可以类比为在战场上使用无人



机实时获取信息，结合人工智能算法指导决策。了解数字化转型的目的和逻辑对于推动文化和组织变革至关重要。

数字化转型过程中也伴随着一系列挑战。将传统企业文化转向数字化思维就是一项巨大挑战，包括员工适应新工作方式和技术应用，应对技术整合、更新基础设施、确保系统互操作性、数据安全性和满足新需求的挑战。数字化转型还需要处理大量数据的收集、存储和分析，同时应对隐私保护、法规遵从和跨国业务的复杂性。招聘、培训和留住具备数字技能的员工，以及处理数字环境中的安全威胁，都是必要的。领导者在将数字化转型纳入企业战略时需做出艰难决策，包括资源分配、组织结构变更和业务流程重构。组织面临这一挑战时，思想上的统一至关重要。党做任何事情，都需要思想的统一。变革管理和决策的制定是关键，必须清晰思考未来的方向，统一思想，面对可能的失败和挑战。

领导者的首要任务

企业领导力需要为此做出一系列改变来适应新的环境和需求。愿景和战略是第一位的。原因在于它们为企业提供了明确的方向。愿景定义了企业要成为的目标，而战略则决定了如何实现这一目标。

以沃尔玛为例。在强调愿景和战略的关键性时，沃尔玛推出 **"Everyday low price."**，即为客户提供最低价格、最好质量和最优服务。

数字化转型在这一框架下成为实现目标的工具，例如通过库存管理系统提高效率，减少浪费。企业领导者愿望和动力对数字化转型的投资决策至关重要，因为这需要强大的意愿去建立复杂的信息系统和库存管理系统。这一过程是实现企业目标和愿景的关键步骤。引入新技术来克服内部文化、基础设施、隐私和泄密风险等方面的挑战。我认为只有具有强大的动力，领导者才会克服所有困难。

再者，领导者在推动文化变革时需促进组织内部的开放、灵活和创新，培养容忍失败和鼓励尝试新想法的文化。他们应成为变革的倡导者，通过激励员工参与数字化转型，积极支持变革并推动跨部门合作。领导者还需决策投资方向，为数字化转型提供足够资源，包括技术基础设施、人才培养和新技术采用与创新。

企业数字化转型不仅仅是数据的收集，而是一个需要持续改变的过程。核心在于提升管理效率和决策科学性，从而形成一个闭环，使企业更高效运转。关键步骤包括组织文化建设、基础设施搭建和数据的实际运用。同时，在面对安全威胁与风险时，需要认识到技术创新既有正能量又会带来副作用，类比于药物的效应与副作用。在数字化进攻的同时，必须注意防守，如保障客户隐私和数据安全。这是一种全面的理解，将技术的积极作用与可能的负面影响都纳入考虑，通过不断完善技术和制定规则来平衡二者。

要实现最优化的决策，首先需要将企业逻辑清晰梳理。虽然数字化转型中优化决策时可以借助 AI，但企业家必须明确自身独特的逻辑和情境。逻辑清晰明确后，再将数据提供给 AI，让其基于逻辑进行优化。这过程需要深刻思考企业的核心任务和独特性。在这一转型过程中，员工的数字化思维也至关重要。数字化转型是一个需要老板深度参与的项目，CEO 和董事长在这方面发挥着关键作用。

审慎评估每个环节

在整个业务链条中，每个环节都有特定任务。

实时获取最丰富的信息对每个环节做出决策至关重要。

与过去季度一次性的报告相比，实时了解销售、购买和盈利等信息使决策更加迅速和灵活。在数字化转型中，评估现状和识别机会是制定战略规划的重要步骤。这包括分析业务状况、技术基础设施、竞争环境和市场需求，以及评估内部流程、技术系统和员工技能。这种全面的评估有助于发现数字化转型的机会和挑战，为后续步骤提供有力支持。

企业在进行数字化转型时，需要审慎评估每个环节的投入与产出的匹配程度。

关键问题是理解数字化转型对业务状况和底线的影响。是否需要实时收集客户信息，以及对现状的全面了解，是制定有效数字化策略的基础。企业应该量身打造数字化转型计划，注重在每个环节提升数据收集的质量和丰富度，以实现最大的边际贡献。在制定数字化战略时，需要将愿景、现状、数字化转型的边际贡献以及技术基础设施等因素考虑在内，以实现高效、低成本、高产出的数字化转型。

确保与各利益相关者进行有效沟通，包括员工、客户、合作伙伴和投资者。

他们的理解和支持对于数字化转型的成功至关重要。对于内部利益相关者，如销售系统的建设对销售团队的利益影响，需要在数字化转型中进行有效沟通和参与。数字化转型不仅仅是技术和系统的改变，还需要涉及到组织内外的利益平衡和理解。

透明度的提升可能暴露出销售等环节的问题。

处理这些问题需要企业在数字化转型中采用灵活的项目管理方法，如敏捷项目管理。通过逐步试验和迭代，企业可以在小范围内实施变革，发现问题并及时调整。这种方法有助于应对可能涉及的问题，如信息泄露、合作方的变革等。同时，灵活的项目管理也有助于获得内外部利益相关者的共识，提高数字化转型的成功几率。这种灵活性和迭代性的方法更适应数字化转型中不确定性和复杂性的特点。

试错和快速迭代是数字化转型中非常重要的实践。

在实际落地过程中，每个企业都有独特的情境和挑战，因此需要根据实际情况灵活调整战略。通过小范围的试验和迅速的迭代，企业可以更及时地发现问题并做出调整，避免了大规模投入后可能产生的错误。

数字化转型是一个不断迭代的过程，随着技术和环境的不断变化，企业需要持续调整和改进数字化策略。

数字化转型不是一蹴而就的任务，而是需要不断适应变化的持续改进的过程。这种认识对于企业在数字化转型中保持灵活性和敏捷性非常关键。

成功的企业做对了什么？

作为电子商务行业的领军者，**亚马逊**通过持续的技术创新和数字化转型，在客户体验、物流优化和人工智能应用上取得了显著成就。其亚马逊云科技（AWS）也成为了市场上的领导者之一。

Amazon

星巴克不仅关注技术和架构，还努力为广泛的员工群体培养敏捷创新能力，为枢纽提供动力，现在的星巴克是强大的数字创新组织，为顾客提供的手机应用支持远程点单、会员积分项目和支付系统，还有内部系统利用 AI 进行人力分配和库存管理。

Starbucks

迪士尼在娱乐行业中展示了数字化转型的成功案例。他们利用数字技术来拓展内容的传播途径，包括在流媒体服务领域的成功推出。

Disney

作为零售业的巨头之一，**沃尔玛**投资大量资金用于数字化转型，以提高供应链效率、实现智能库存管理和提供更好的在线购物体验。

Wal-mart

一些制造业和工业领域的企业也取得了成功，如通用电气和西门子，通过物联网、大数据分析等技术实现了生产流程的优化和智能化管理。

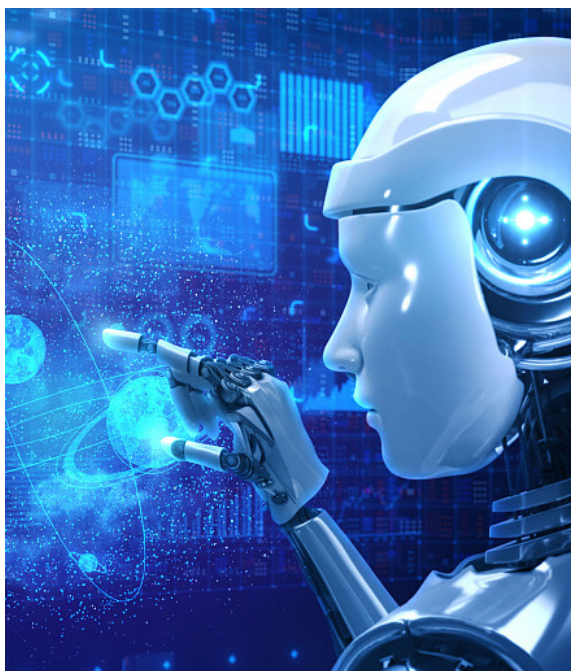
同样，许多中国企业在数字化方面也表现出色，尤其是一些直接采用数字技术的平台，如抖音。这些平台在初始阶段就采用数字化策略，使企业能够实时了解用户喜好和反馈，快速调整产品和服务，形成高效运营闭环。这种高频数据获取和实时反馈相比传统慢速反馈，体现了数字化的巨大优势。中国企业在数字化方面的优势主要体现在互联网和移动互联网的背景下。通过在线平台如淘宝、天猫、京东，企业能够实时了解产品市场表现，快速做出调整，而传统实体百货商场无法实现。

在庞大市场的背景下，中国企业更有动力进行数字化转型，尤其是制造业。工业 4.0 和工业互联网，正是为了推动制造业的数字化转型和提升生产效率而提出的概念。通过物联网、数字化管理系统等工业化数字化转型，企业实现了供应链高效管理和智能化库存管理，提高了生产效率和产品质量。这种数字化生产方式有助于在国际竞争中保持竞争力，促进实体经济的可持续发展。

从熄灯工厂、无人工厂到新能源汽车和光伏等领域的高度自动化和智能化的生产，中国企业在实体经济领域正不断迈向智能化的未来。尤其在中高端领域，数字化程度的提升已经产生了显著的效果。中国对未来的发展战略中智能化、数字化和低碳化等方向的强调，将进一步推动制造业的创新和升级。

这些企业的成功案例展示了数字化转型在不同行业中的广泛应用，他们的成功经验也为其他企业提供了启示，指引着更多企业朝着数字化转型迈进。

企业要不断与时俱进



未来最大的趋势之一，即在生产端实现高度智能化和自动化。机器人和人工智能已在制造业崭露头角。特斯拉的机器人形象、波士顿动力的机器人示范，都展示了未来制造业的可能发展方向。随着机器人的智能化和自动化水平的提高，未来生产将越来越不依赖人力，这也是大国竞争中的核心竞争力。

未来社会的变革将带来巨大的物质丰富。同时，在这个过程中可能会面临一些问题，我认为企业家在这个时代面临的挑战较大。创建一家伟大的企业是极为艰难的，而活得长久更是一项严峻的任务。企业要不断与时俱进，因为环境、法规、监管、客户喜好等因素都在不断变化。数字化转型成为关键，但关键不在于盲目地采用技术，而是要做最重要、最适合自己的事情。

企业领导者需要深刻理解自己的目标和愿景。如果只是为了赚钱，可能在面临困难时会选择放弃。然而，如果有远大的梦想和格局，就会有动力去克服困难，追求企业的百年梦想。伟大企业家与普通企业家的区别在于愿景和梦想的大小，这决定了企业是否能够克服困难、把握机遇，实现持久的成功。

李海涛是耶鲁大学金融学博士、长江商学院杰出院长讲席教授、长江商学院院长。



趋势 03 (94%)

生态系统经济 企业战略选择

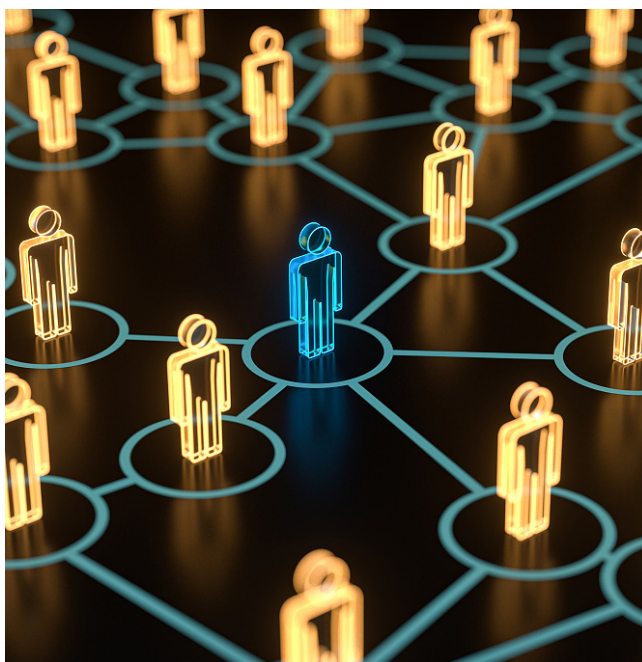
In the Ecosystem Economy, What's Your Strategy ?

迈克尔·加可拜 (Michael G. Jacobides) | 文

当雀巢公司准备大力推广一次性咖啡胶囊奈斯派索 (Nespresso) 时，已经知道用户需要一台和胶囊适配的咖啡机，于是培植了一批制造商。雀巢并未指定用户购买 Jura、Krupps 或 Braun 的产品，只是决定哪些制造商可以入选。由于咖啡胶囊和接口都受专利保护，其他制造商不能在未经允许的情况下生产适配奈斯派索的机器。

奈斯派索打造并设计了一个生态系统：一个可以辐射到很多领域的一体化网络。同属这一网络的公司以同样标准，在共享平台协作，生产与其适配的产品和服务。这些公司关系密切，外来者难以进入。

由于全球经济三大结构性变化趋同，像奈斯派索这样精心设计的生态系统日益重要。首先，由于排他性规定，很多客户过去只能从部分企业那里得到特定服务，而今这些保护性措施正在逐渐消失。跨行业公司得以自由结合，提供整合性更强的服务，例如会计师事务所和律师事务所的结合。第二个变化是，管制规定变化加上数字变革，产品和服务界限变得模糊。特别是数字化之后，企业服务更具模块化结构，各部分可用全新方式重组，因此也出现了更多相互依赖的供应商，提供产品 - 服务捆绑销售。第三，企业服务客户的技术发生了革命性变化。消费者更加依赖移动设备，互联网影响了购买模式，这些极大增强了之前毫无联系的产品和服务之间的关系，进而深化了前两个变革的影响。



鉴于此，单一企业越来越难以满足客户各方面需求，更不用说负担相关实验。因此，生态系统，特别是精心设计的生态系统，数量呈现上升趋势。在越来越多的领域里，我们都无法再按公司甚至行业进行战略分析。我们必须关注跨越行业界限、数字赋能、精心设计的生态系统之间的竞争，提供更复杂和定制化的捆绑型产品服务。

在设计或加入这类生态系统时，传统战略框架已经过时。企业应放弃以公司为主的战略框架，采用专注生态系统的框架，并回答以下五个问题。

1

你能帮助其他公司创造价值吗？

在生态系统竞争中，帮助其他公司创新和自己创新同样有价值。已打造出成功生态系统的企业往往逐步寻找机会，将核心产品及服务的特点或功能，应用到过去和自己毫无关系的产品或服务上，不断拓展其核心产品和服务的价值定位。

以谷歌恒温器 Nest 为例，最初谷歌只是想研发一款可以远程控制的数字恒温器。之后，它们为产品添加了警报功能，使其兼具舒适和安全的功能。接下来，利用数字化联结，创造出适配 Nest 的生态系统 Works with Nest，企业可以通过和 Nest 联结进行创新。例如，LIFX 设计了适配于 Nest 的系统，在烟雾报警器或安全警报器被激活时，红色 LED 灯会闪。对听障人士来说，这个设计可以挽救生命。可穿戴健身设备 Fitbit，可以让 Nest 在佩戴者醒来时，开始为房间供暖。梅赛德斯奔驰可以利用 GPS 告诉 Nest，用户到家时打开暖气。这些拓展应用的价值定位，远大于 Nest 单独的价值定位。（谷歌近期宣布逐渐用谷歌助手取代 Nest，这将是覆盖范围更广、更强大的生态系统。）

这一价值定位在于功能共享。Nest 刚开始也许是远程可控恒温器，但创造者意识到消费者也许想在多个情境下，远程控制多项服务和产品。这预示着会有很多可能互为补充的组合，Nest 逐渐被用于远程控制一系列智能家居系统和家用电器。

构建生态系统的企业在找到共享功能后，需要考虑潜在互补者的激励因素和动机。对这些公司来说，加入你的生态系统有何收益？它们会满足于一直做互补者吗，还是有可能和你竞争？Nest 的案例中，它会为梅赛德斯提供什么价值定位？换言之，加入新生态系统，对梅赛德斯融入客户日常生活有何改善？这和梅赛德斯拥有的其他机会相比呢？

如果你不关注合作伙伴的需求，你的生态系统很难发展起来，无论你的品牌和市场定位多么强大。其他生态系统构建者可能会提供更好的选择。诺基亚手机业务的陨落就是警示。尽管诺基亚塞班操作系统最初统治了手机领域，但由于诺基亚过度关注自己的狭隘需求，很快被其他公司所超越。被诺基亚视为可有可无的供应链下级的那些应用程序研发者和其他互补者，很快转向和安卓系统合作。

你该扮演什么角色？

很多企业认为，如果自己打造了一个生态系统，理应担任核心和主架构。但有时并没有这个必要，和别人共享这一角色或者做个互补者也许更好。

成为生态系统的核心和原动力，需要拥有很难复制的优秀产品或服务。这意味着公司在 IP 保护、更大规模用户网络和强大品牌推广方面有过人之处。之前我们提到过奈斯派索为胶囊申请了专利。优步和 Facebook 的应用程序很容易吸引用户，这些公司很快构建了庞大的用户网络。苹果公司的专利保护和用户基础受强大品牌和规模效应支撑，在所参与的生态系统中，苹果几乎都是协调者。

组织架构和文化因素也很关键。作为生态系统核心，要足够敏捷，能够应对新挑战；要态度谦逊，能理解用户需求；要有远见卓识，可以激励互补者。这些应是共识。但也并非如此浅薄。例如公司如果只关注股东价值和成本控制，会有什么后果？看重这些的企业往往会被认为偏重短期利益，而非长期价值。而生态系统从零散企业逐步发展为成功系统，往往需要时间，这样的企业导向会牺牲公司高效协调生态系统的能力。一家主要通过技术或者管理系统立足的企业也可能会陷入两难。例如，过度看重控制权可能会影响企业和创业科学家的交往，而更看重内部有机增长，可能会导致和互补者冲突，而后者也要保护自己的领地。

如果你缺少构建生态系统所需资质，但拥有能加入生态系统、受 IP 保护的产品或服务，最好的选择很可能是吸引一家大公司的注意，让这家公司收购或授权你的创意。假如一家小型暖通空调公司发明了一个远程控制的恒温器，它可能无法像谷歌那样吸引那么多可构建起生态系统的互补者，但该公司可以互补者身份联系谷歌，通过授权获得收益。对许多中型企业来说，关键战略是加入不止一个生态系统。例如，LIFX(高能效、支持 Wi-Fi 的数字可寻址 LED 灯泡) 通过亚马逊 Alexa、Google Home 和苹果 HomeKit 联络客户。

即便你拥有出色的产品或服务，机构能力和企业文化也足以吸引互补者，与另一家公司合作仍然很重要，因为如此才能触发生态系统效应。戴姆勒和宝马最近宣布，联手打造一个移动管理生态系统，包括车辆共享、顺风车、泊车等服务。两家企业担心被优步和 Lyft 这样的公司颠覆，决定在高端服务领域联手以巩固其品牌，这是他们最重要的差异性和价值因素，但大规模转向移动即服务（MaaS）会侵蚀他们的品牌价值。

大公司也可以通过入股加入生态系统，特别是它的服务和产品与其他公司可以互换时，这样做更有助益。日本丰田汽车公司近期为东南亚用车公司 Grab 投资了 15 亿美元，丰田认为 MaaS 会提高用户对可信赖的低成本汽车的需求。公司希望借由这一合作，让丰田获得汽车生产商的直接优势，同时理解大众车辆使用模式，在这方面超越竞争对手现代和尼桑等公司。

我们希望提醒主流公司：即便大公司也可能会被谷歌、苹果等巨头颠覆，以互补者身份加

3

参与者应遵循哪些条款？

虽然有关生态系统管理方面的研究仍在起步阶段，但管理失败很容易辨别。例如前文提到的塞班操作系统失败，部分原因是诺基亚没有考虑到合作方的利益。相比苹果和应用程序开发者之间的关系，我们可以看到在管理方面的两个关键点。

进入权

生态系统的构建者一开始要决定系统是开放、管控还是封闭的。在开放生态系统中（例如优步司机），互补者只需符合基本标准就可以参与。管控生态系统（例如苹果应用商店）可能对互补者的数量有限制，标准明确，在功能、定价等方面有具体指导原则。封闭生态系统（例如大众汽车的智能互联汽车和飞利浦的数字医疗）严格控制互补者的审批和加入。

总的来说，系统越开放，越容易吸引互补者和种类繁多的产品，但质量也会参差不齐。开放的程度部分取决于最终用户最看重的内容。例如，客户基础多样化的用车平台，也许更适合开放系统，可以为用户提供较多选择。但如果考虑到质量和安全，则需要设立门槛。例如中国最大的叫车公司滴滴出行，2018 年由于两名乘客在搭乘顺风车时被司机杀害，公司遭遇危机，生态系统变得更加封闭。公司暂停了“顺风车”业务，开始严格审核想要加入滴滴的司机。

类似苹果和谷歌这样的科技巨头，强大、富有吸引力、其他企业难以匹敌，因此几乎可以放心大胆地管理生态系统的进入权和依附性。但随着技术和心态的变化，市场地位更低的生态系统逐渐受到欢迎。WeWork 迅速崛起，是因为它不但能够提供共享办公场所，还能构建社区：WeWork 应用程序允许成员协作，在互不干涉的情况下互相提供服务。非营利机构也在建立扁平生态系统：埃伦·麦克阿瑟基金会的 CE100 网络是其中一例，该网络支持推广循环经济的企业。

依附性

在决定生态系统的开放性时，你还需要考虑是否要求互补者排他——它们在多大程度上需要专门服务于你。双方在这方面都需要权衡。如果你的移动操作系统禁止应用开发者在其他平台发布程序，开发者肯定和你的成功休戚相关。但这样的限制也许会导致它们在有其他机会的情况下，不愿加入你的生态系统。相反，如果你允许它们在其他地方发布程序，会更容易找到互补者，但它们的生态系统没有特别的依附性。

协调者在多大程度上能够锁定互补者，往往取决于协调者的吸引力和市场上的其他选择。像苹果这样具有巨大吸引力的协调者，往往能将应用开发者和庞大忠诚的用户网络联系起来，比起新进入者，合作者对其依附性更强。安卓系统比苹果门槛更低，谷歌希望在规模化发展前，先获得足够的驱动力。塞班系统忽略了应用开发者不断增加的其他选择，导致开发者转投苹果和谷歌时，陷入危机。

一些更小的企业也朝类似方向发展：位于伦敦的新兴平台 Common Objective 为时尚业的公司服务，但没有强行制定“游戏规则”。

更彻底的变革是，区块链等分账技术的快速发展，为打造一系列互相连通的企业创造了新可能。这些生态系统中的成员不是通过某个枢纽企业联系起来，而是通过分布式计算机系统，也许由一家公司设计，但很多公司一起使用。例如布兰科实验室的 Nekso，它是优步在墨西哥城最大的挑战者。它的模式和优步不同，没有通过应用程序将司机与乘客联系起来，而是通过交互界面，让出租车公司聚合在一个网络系统中，乘客从中选择——通过去中心化的生态系统，提供和优步同样的无缝体验。

4

你的机构能随机应变吗？

生态系统中的成员必须能够快速应变，因为最终用户的需求和互补者的合作欲望与能力，都可能发生巨变。

以耐克能量手环为例，它是早期的健身追踪器，可以和其他耐克产品连接。在 Fitbit 等竞品出现后，该产品停产：市场出现其他产品，可以轻易满足用户同类需求，减少了手环为品牌提供的附加价值。公司也没能保护自己的软件，而是成为第三方应用程序，只能通过合作开发某一款苹果手表，赚取些利益。和很多垂直整合的传统企业一样，耐克对现状的认识太慢，失去了成为可穿戴生态系统协调者的机会。

相比之下，苹果在 iPhone 上的成功，则源于公司在 2008 年意识到，最初想自己开发所有手机应用程序的战略是错误的。史蒂夫·乔布斯最初反对非苹果应用提供者，之后令人意外地 180 度大转弯，打造了苹果应用商店。这样做苹果既能瓜分应用程序的销售额，又能鼓励其他企业找到利用苹果手机的方式。

企业如果想要参与生态系统，其文化要面向外部世界，还要拥有管理维系一众互补者的能力。这些技能对在位企业来说并不容易，它们往往会默认两种方式：像诺基亚那样打造一个垂直整合且控制严密的网络；或者仅提供平台，利用开放创新和生产成果，让用户来管理生态系统。这样做的风险在于，缺乏核心企业的推动力或主导者的刺激，其他成员可能会不愿意参与。IBM 的 AI 开发者平台沃森（Watson）就是如此：开发者最初的热情并未转化成后来的项目，参与性不足。

打造生态系统的确没有既定战略。你要仔细斟酌，公司需要在哪些方面保持开放，如何去做，还要考虑到自身所处的竞争环境。Nest 在这方面表现出色：公司担心开放警报功能会影响智能家居控制能力，于是做出战略决定，独立控制警报和监控，不与 Alarm.com 或 Honeywell 联网，而在其他非战略领域，Nest 邀请了互补者加入。另一方面，Alarm.com 进入恒温器市场后，选择搭载 Nest；和谷歌相比，Alarm.com 用户基数更少，实力也较弱，它将主要精力放在更高效进入更多家庭的能力上，即使这样做需要出让部分控制权。

除战略外，企业想要打造生态系统，还需要进行内部调整。旧部门，也就是目前赚钱的部

门，希望公司能掌控创新，对互补者持怀疑态度；而新部门则需要关注外部世界。大企业往往将这两部分分开，将核心视作保持利润的惯性巨轮，希望由几艘管理生态系统的“小快艇”带领整个企业前行。例如，银行和保险公司常常会保留过去的架构和 IT 系统，期待通过简单扩展把企业带入数字化、生态系统的年代。但是生态系统想成功，必须和核心进一步统一。

崭露头角的新构架比传统构架更合适应对这些挑战。例如中国家电制造商海尔集团采用的“人单合一”模式。海尔由众多自主经营的“小微企业”组成，有些并非海尔所有。IT 帮助小微企业处理信息和数据流，这些小微企业在某种程度上成为边界自由的内部生态系统，海尔作为整体，得以在更大范围的生态系统中占据优势。

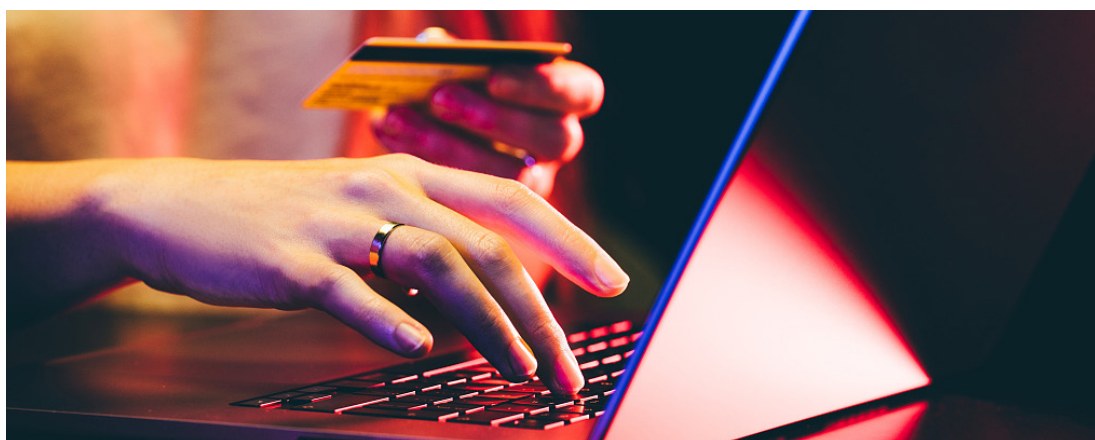
5

你该管理多少生态系统？

一些成功的协调者管理着很多协同生态系统，分别负责不同业务，向不同方向扩张。

中国科技巨头阿里巴巴公司通过打造不断扩张且相互连接的生态系统不断壮大，始于一个市场，在利用客户信息更好地了解客户需求后，再转移到下个市场。最初该公司名为 1688.com（批发市场），接着打造了淘宝（C2C 市场）、天猫（第三方卖家 B2C 生态系统），然后扩张到聚划算（零售和营销平台）。同时，公司部分控股蚂蚁金服——全球最有价值的金融科技公司，目标是“通过进入更多日常生活消费场景，扩展其生态系统”。

这种情况下，最明显的结果是几家巨头开始掌控全国电子商务及数字化服务。在中国，另外两家巨头企业腾讯和百度与阿里巴巴竞争，三家公司在很多方面很相似。西方类似的企业是谷歌、苹果、Facebook、亚马逊和微软。为了实现一体化服务，这些企业正在通过语音助手等无缝界面，向更多领域扩展。出行平台也类似，例如 Uber Eats（优步送餐服务）等优步提供的拓展服务，都表明该公司想整合多个生态系统，管理消费者服务界面。Grab(新加坡) 和 Go-Jek(印度尼西亚) 等东南亚出行平台也进入付费领域，目标是让自己成为最终用户不可或缺的存在。



马尔科·扬西蒂 (Marco Iansiti) 和卡里姆·拉哈尼 (Karim Lakhani) 不久前发表文章指出，此类“枢纽企业”正在瓜分市场大部分价值，成为可怕的战略瓶颈。但是尽管未来似乎属于资金雄厚、技术过硬的大型成熟企业，较小的初创公司（20 年前的阿里巴巴）和非技术企业仍有潜力分一杯羹。中国保险和金融服务集团平安公司通过技术升级，逐渐投资邻近行业，从医

疗开始，逐渐转向生活方式，在这个过程中成为全球最有价值的保险集团。实现这一成绩，是因为公司打造了一系列专业化生态系统，例如结合了人工智能和医生的“平安好医生”，为患者提供医疗建议；还有中国最大的网络房地产平台“平安好房”。公司还投资了中国最大的二手车市场“汽车之家”，并通过和华谊兄弟合作，进军娱乐市场。之后公司将这些垂直领域的企业和自己的部门打通（如平安银行和众安保险），推出“一账通”账户：目标是通过这一服务获得用户各项业务的入口。

对互补者来说，不同的生态系统代表进入市场的不同路径——多数整合者在竞争对手的生态系统中是互补者的角色（你可以在安卓找到微软文档，在苹果找到谷歌地图，在微软系统找到苹果软件等）。企业根据具体生态系统的规定、转向其他生态系统的成本、跨生态系统客户带来的利润，选择“加入多系统”。

企业在一个生态系统的角色，可能会驱使它加入（或协作）另一个生态系统，制定战略的空间很大。安卓手机销量的 40% 出自三星，三星公司是安卓生态系统的最大用户。三星曾威胁谷歌，如果不在某些方面做出让步，三星就自创一个操作系统和安卓宣战。两家公司达成妥协，但仍在数字助手等方面不断竞争，谷歌和三星的手机生态系统界限竞争也一直激烈。公司和相关生态系统间的此类战略互动只会越来越多。

从私有利益到公众利益

基于生态系统的竞争日益增加，企业不仅需要新的战略框架，还需要新的组织模式，这一趋势对政策管制有重大影响。整合者作为新形式的市场力量，拥有不断增加的生态系统，它们的成功和无所不能的协调能力，提醒市场要严肃对待。

政府必须在维护商业环境健康的同时，保护社会安全，两者需要平衡。关于如何寻找平衡点，各国意见不一。很多中国企业的快速增长，是因为可以毫无限制地获取用户数据，而欧洲在这方面则有严格限制。这是否会限制欧洲相对中国的经济增长？也许会，但欧洲人大概认为这是值得付出的代价，因为隐私保护有其社会利益。

无论各国社会的优先级是什么，都需要改变竞争法律的分析基础，过去法律重点关注的是各企业的市场份额管理。最近，一份英国财政部索要的报告中指出，我们需要调整商业竞争和管制的方式，要检验加入生态系统的条款，考察协调者和整合者如何发挥力量，它们掌握哪些客户数据，如何对待互补者。虽然全球只有一家苹果公司，但有 200 多万应用程序开发者，它们的命运也许比担任协调者的巨头公司对社会影响更深远。在管制方面，我们必须考虑生态系统的治理、参与条款，以及更广大（更弱小）互补者的福祉。此外，我们必须质疑，企业渴望拓展业务范围及控制各类活动的情况，是否会妨碍竞争。鉴于此，生态系统的并购应当受到详细审查。

但在解决这些问题时，政策制定者不要陷入误区，将所有正在崛起的生态系统视为缺乏控制的商业怪兽。生态系统可以以新方式将私有利益和公众利益结合起来。

IDEO 协作平台的 CoLab 循环经济组合，建议纺织业和食品业的公司重新配置生态系统，鼓励资源再利用，减少浪费。

Traipse 公司的本地代币（MyLocal Token）为美国城市提供本地化的数字货币，增进了居民和游客与当地商家间的关系。

Velocia 则打造了一个奖励生态系统，鼓励大家在使用公共交通的同时，使用拼车和车辆共享等叫车服务，改善通勤。（披露：我在这三家公司都担任过咨询工作。）

数字创新时代，企业正在经历范式变革：竞争本质在改变。

竞争不再是简单提供差异化价值定位，而是要找到新的合作和连接方式。但随着机会范围的扩大，高管面对数字生态系统的疑惑也在增加。虽然这些系统很复杂，但我们也不能放弃理解，而是要随之调整。我们必须从僵化的既定框架战略，转向不断探寻的多样化试验。就从回答本文列出的这五个问题开始吧。

■ 迈克尔·加可拜是伦敦商学院创业与创新学 Donald Gordon 爵士教席教授，战略学教授。

生态圈兴起，进入竞合时代

当今的生态系统与以往的最大不同是，它是由数字技术驱动的，建立在交易全过程的透明可视基础之上，跨越了传统的产业界线。因此，企业必须思考并明确自身的生态系统战略。

毛基业 | 文

在数字经济时代的浪潮中，谷歌、苹果、特斯拉以及阿里巴巴和小米等典型的平台企业强势崛起，成为时代的标志性产物。这引发一个值得探讨的问题：是什么因素驱使它们在数字经济中如此强势，且未来前景愈发不可限量？

首先，这些企业的核心资产和服务都是基于数字技术的。这包括海量数据、人工智能、云计算和 SaaS 服务等，其边际成本趋于零，因而企业可以轻易地扩大产能并把产能开放给合作伙伴。数字经济赋予了它们天生的高成长性，特别适合在共享经济中快速扩张、脱颖而出。这一成长性在供给侧表现尤为显著，这些企业能够迅速做大，是因为充分利用了数字化资产的规模经济效应和范围经济优势。在需求侧，随着用户数量的增加，这些企业的技术平台展现出强烈的网络外部效应。在这个数字经济时代，用户越多，平台对于每个用户的价值就越高，用户黏性也就更强。这种现象不仅推动了企业的快速扩张，也在共享经济中创造了更多用户价值。



物种繁衍般的生态共生。

平台吸引的用户越多，对其他互补服务供应商的吸引力越大，加入的就越多，进而吸引更多的用户，形成更强的用户黏性，在这样的正反馈效应下，形成生态。同时，大量互补性服务在平台上运营给用户提供了站式服务的便利，同时降低了服务商供应商的获客成本。例如，美团和京东这样的平台就是这样形成自己的生态，ChatGPT 一推出就很快吸引了海量用户，进而快速吸引大量开放商依赖其平台提供各种创新服务，形成新的生态。

这一特征对于互联网企业和高科技公司尤为突出，也是数字经济时代具有的独特性。企业通过数字化资产，尤其是其网络外部性的影响，赋能给提供互补性服务的合作伙伴，建立起庞大的生态系统。核心企业通过搭建平台，吸引多个生态伙伴，实现

进一步看，平台经济的驱动因素并非仅仅是数字化资产的简单堆积，更在于数据沉淀带来的全链路透明可视的结果。例如，企业的数字化转型使得供应链上各企业的库存、原料、良品率、设备状态等生产状态信息透明可视，企业内部的效率提升、协调成本降低，因而变得更加敏捷；企业间的交易成本也得以显著降低，企业之间的信任更容易建立，整个供应链会更加敏捷高效，可为用户提供高质量、低成本、个性化的产品和服务。这种透明性成为数字经济时代企业分工协作的基石，既降低了交易成本，又加速了生态系统的建设。这一时代特征不仅塑造了企业的新竞争格局，也重新定义了企业间的合作和社会互动的规则。这不仅仅是技术的进步，更是一场深刻的经济变革，将引领我们更为数字化、开创更高效的未来。



竞争战略更强调专业化和聚焦

目前数字化转型的基本特点之一就是朝着一切透明可视化的方向发展，从数字孪生到工业元宇宙，透明可视化直接影响企业内外部的协同效率。这个趋势的直接结果之一是交易成本的显著降低，不仅企业内部部门之间的协同效率提升，更在企业与外部合作伙伴之间建立信任、降低交易成本，从而促进了生态系统的构建。

- 从经济学视角上看，透明可视化带来的降低交易成本，使得企业能够收缩边界，更专注于自身最强能力和禀赋。这促进了企业的聚焦与专业化，尤其在中国这样竞争激烈（高度内卷）的市场环境中，企业要在某一领域做到最好，就需要专业化。在数字经济时代，企业家精神成为更重要的生产要素，而企业家的关注力是最稀缺的资源之一。

例如，集中精力聚焦一个产品的企业家通常应该比同时兼顾十个产品的企业家做得更好；聚焦的企业更有可能先做强，再做大。因此企业在这个时代更倾向于专注于一个领域，以求在竞争中脱颖而出。另一方面，企业过程的透明可视也导致企业内部的协同、沟通和管理成本的降低，企业也可以在做专的基础上把规模做到极大，赢者通吃。

数字经济时代，用户的个性化需求更容易满足。借助数字技术，企业可以用较低的成本满足长尾市场的个性化需求。在这个过程中，中国的世界工厂的制造能力，成为支持专业化的关键因素。企业可以聚焦特定用户群体的需求获取、产品研发和销售，将相比之下更容易标准化的制造外包给高效的专业化代工厂。此外，数字经济时代的个性化需求也得以通过各大平台来满足，这进一步赋能了企业专注于核心业务，不再需要考虑制

造、供应链管理、客服等相对标准化的事务。

- 因此，从竞争战略角度来看，数字经济时代企业的竞争战略更强调专业化和聚焦。企业在面对激烈竞争时，通过数字化转型实现透明可视，降低交易成本，使得专业化战略更容易实施，同时也促进了生态系统的建设。这种转变相较于传统竞争时代更加注重个性化、专业化，使得企业更具敏捷性和竞争力。
- 从需求端来看，在当前这个高度个性化的时代，需求呈现碎片化趋势，特别是零零后群体越来越注重自我表现、个性张扬。这个趋势刺激了长尾需求的出现，企业因此也需要灵活对接各个细分市场。这对大型组织来说可能要求内部组织单元的“碎片化”，形成大平台上的小前端和倒三角形的组织，或者剥离出内部的小单元进行孵化，让他们以企业家的精神去满足这些碎片需求。在这一背景下，生态系统的建立与参与者的专业化和敏捷性密切相关。

个性化和创新能力是关键

企业在建立自身生态系统的过程中，在选择合作伙伴和平台时，需要考虑所面对的需求的个性化和创新能力。企业需要根据自身定位和目标选择适合的平台，比如天猫、京东、美团等。在寻找合作伙伴时，注重合作伙伴的创新能力和对个性化需求的理解，以提升整个生态系统的竞争力。

生态系统在竞争中的角色和传统工业化时代有所不同，主要体现在对个性化和敏捷性的要求上。在数字经济时代，企业要更注重迅速适应市场变化，强调创新的速度。这使得生态系统在企业中的作用更多地体现在尽可能贴近客户，加速创新、适应市场需求、提高效率等方面。相对于传统竞争模式，生态系统更强调个性化和敏捷性，企业需要更快速地调整战略，满足市场变化，从产品为中心过渡到

以用户为中心。

生态系统的建设者和参与者在生态系统中的作用也因角度不同而异。对于参与者来说，生态系统是一种赋能机制，让他们能够更好地专注核心业务，获取资源。而对于生态建设者来说，生态系统则是未来增长的一个关键点，通过开放、创新和适应市场需求，使得企业能够更好地融入不断变化的生态环境中，实现更快速的进化和创新。

同时，持续学习和创新对于生态建设者至关重要。生态建设者需要时刻关注用户需求和行业趋势，不仅限于自身行业，还要跨足其他领域，保持对变化的敏感性。这需要强大的组织架构和激励机制，以激发团队的学习和创新潜力。

对于参与者而言，选择合适的平台和合作伙伴关系能够直接影响企业的竞争力和创新能力。在生态系统中，合作伙伴关系应该是互补的，能够弥补彼此的短板，共同创



造更大的价值。这种合作伙伴关系有助于创新，提高生产效率，同时也使企业更具竞争力。因此，在数字经济时代，生态系统的构建和参与已经成为企业发展的必由之路。

在平衡企业和生态系统参与者的利益时，强调共赢和共享是关键。通过打造共赢的商业模式和生态系统，可以实现各方的利益最大化。在共赢的基础上，进一步推动资源的共享，包括数据等关键资源，以提高整个供应链的效率。以我最近关注的农信互联和伽蓝集团为例。

农信互联的核心战略聚焦于“猪联网”，通过数字化平台将养

猪户、屠宰场、饲料兽药厂商、中间商和金融机构等主体紧密连接；以猪场的数字化为中心，转变外部产业链为内部生态链。这一举措使得企业与养殖链上的参与者形成共生关系，构筑了智慧养猪生态圈。围绕该生态圈，农信互联主要开展了猪管理、猪交易、猪金融和猪服务等业务，并在这些方面不断扩大和加强。伽蓝集团采用“一盘货”模式，收回渠道上各级代理商手中的库存，并建立自己的中央仓库，用数字技术给代理商和零售商赋能，实现了多方共赢。同时，通过数字中台的应用，改变了生产关系，提高了渠道的透明度，进而显著提升了渠道的效率和敏捷性，使整个生态系统更加紧密和稳定。

形成共荣的生态系统

构建生态系统时，企业同时面临挑战和机遇。共性的挑战包括如何形成核心能力，聚焦并发展自身的核心竞争优势。随着数字化的推进，企业会在数字化赋能方面形成一些独特的能力，为对外的赋能提供了机会。例如，在对外赋能方面，天猫通过提供培训、工具等给数千家的生态伙伴赋能，由它们去帮助品牌商进行数字化营销和品牌运营，构建了一个生态系统。这样的借用外部伙伴赋能需要清晰的边界，通过孵化生态伙伴来帮助商家做大。通过释放资源，相互赋能，形成共荣的生态系统。

因此，企业在构建生态系统时需要考虑如何形成核心能力、聚焦优势禀赋，并给合作伙伴提供赋能方面支持，使得它们可以迅速成长壮大，以促使整个生态系统共同发展。

● 战略聚焦

企业在构建生态时，首先需要明确自身的核心能力，并聚焦发展独特的竞争优势。这有助于在环境中找到合适的位置，形成更具竞争力的地位。战略聚焦为构建生态系统奠定了坚实基础，使企业能够更好地应对竞争和环境变化。

● 学习型组织

为了不断创新，企业需要成为学习型组织，不断提升文化。通过持续的学习和适应，企业能够不断提升自身的能力，打造独特的竞争优势。学习型组织的文化有助于企业在不断变化的市场中灵活应对，为构建生态系统提供有力支持。

● 平台化发展

将企业的核心能力转化为平台是构建生态系统的有效途径。通过将核心能力对内对外赋能，企业能够吸引更多的合作伙伴参与共同发展。平台可以是 ChatGPT 或数字中台等技术，也可以是美团这样的商业模式。平台化发展模式使企业不仅可以更好地服务内部需求，还可以对外提供服务，构建更为庞大和强大的生态系统。

● 标准化能力

随着平台化的发展，效率要求导致标准化能力变得至关重要。企业需要将平台能力标准化，以高效满足需求侧的个性化需求。这有助于促进更多小企业利用自身专长服务客户，实现多方共赢。标准化能力是构建生态系统的基础，为各方提供了可持续的支持。

● 开放合作

构建生态系统的过程中，开放合作是推动生态系统发展的关键。企业需要构建开放的合作关系，对外开放核心能力，吸引更多的合作伙伴参与，例如特斯拉甚至采用公开专利这样的极端手段。开放合作有助于形成共赢局面，让生态系统更具活力和创新性。

通过这些战略和举措，企业能更好地适应数字经济的发展趋势，构建具有竞争力和创新力的生态系统。在数字时代，构建生态系统不仅是一种战略选择，更是适应市场变化、实现可持续发展的有效途径。

■ **毛基业**是上海科技大学创业与管理学院学术院长、中国人民大学商学院原院长。

“政府之手”归来， 全球产业政策新时代

The New Era of Industrial Policy Is Here

你必须有所准备。

史兆威 (Willy C. Shih) | 文

各国政府正在通过产业政策越来越多地干预私营部门。这些政策旨在帮助国内产业与本土企业实现单纯依靠市场难以达成的目标。因此，一些备受政策关注的行业与公司，比如汽车制造商、能源公司和半导体制造商，会经历经营环境的巨大变化。这些政策可能带来新的成本，也可能获得财政补贴，转移其研发和制造。它们还可能促使企业改变其供应商网络或贸易伙伴。在没有经历过这种干预的市场中成长起来的企业家，现在面临着一个陌生的环境。本文将概述全球产业政策的这些变化，为企业提供一个应对框架。



全球产业政策之兴衰

产业政策并不新鲜。各国长期以来都在采用产业政策：日本在二战后以“行政指导”（gyōsei shidō），加上贷款、赠款、补贴和其他金融工具来促进制造业的增长。中国在 1986 年启动了“863 计划”以推动技术现代化。韩国、新加坡和中国台湾也都实施了各种计划来刺激现代化进程和经济发展。在美国，阿波罗空间计划和国防高级研究计划局（DARPA）的工作，就是以目标导向的产业政策成功刺激企业创新的例子。

然而，过去几十年，批评者质疑这种干预是不是最有效的公共资源配置方式。未能达成目标、明显的反竞争效应、私人投资可能被排挤，以及项目往往最终服务于特殊利益集团等观点，都加剧了人们对产业政策的质疑。其间也有一些触目惊心的失败，比如美国对太阳能电池板制造商 Solyndra 的投

资、合成燃料公司（成立于 1980 年，6 年后关闭）以及英法协和超音速客机的商业失败。于是，钟摆逐渐摆向另一端：许多政府减少了干预。

但过去五年以来，钟摆开始迅速回摆。部分原因是各国政府需要应对新冠疫情危机和气候变化等社会层面的全球性挑战。此外，许多国家担心战略性技术或产业的削弱，会对其经济增长、国家安全和创新能力构成威胁。一些新的产业政策侧重于增加就业；另一些则影响国际贸易。

值得注意的例子包括《欧洲绿色协议》（European Green Deal）、《地平线 2020》（Horizon 2020）和《欧洲共同利益重大项目》（IPCEI）；美国的《基础设施投资和就业法案》（IIJA）、《通货膨胀削减法案》（IRA）和《芯片和科学法案》（CHIPS and Science Act）；以及《中国制造 2025》和“一带一路”等政策，后者被认为是中国发展其出口贸易生态。

有时政府干预是因为在提供公共品方面，私营机构可能不愿意承担政府愿意承担的巨大风险。美国的曲速行动（Operation Warp Speed）就是一个很好的例子。它在加速临床试验和引进新技术（如 mRNA 疫苗、诊断和治疗）以对抗新冠病毒方面非常成功，因为美国生物学高级研究与发展局（BARDA）愿意通过押注不同技术组合来分担巨大的金融风险，包括从未使用过的技术。

一种更有争议、也越来越普遍的干预方式，是帮助特定行业或部门。欧洲政府对空客的支持，帮助该财团跨越了进入商用航空制造业的高昂固定成本；中国政府向中国商用飞机公司提供了同样的支持，以设计和生产 C919 客机。长期依赖产业政策发展经济的中国，也在固态照明、风能和太阳能电池板制造等领域进行大幅补贴。中国很早就认识到

汽车产业电动化转型的战略意义，因此为国产电动汽车的消费者提供补贴。中国已经成为世界上最大的电动汽车制造国，宁德时代和比亚迪等中国公司已经成为锂电池及其零部件的主要供应商。这些成功经验激励各国政府都开始更多地干预以技术为中心、目标导向的产业战略。

美国和中国之间日益加剧的紧张关系为这种趋势火上浇油。美国政府试图通过提供大量补贴和贷款、设立关税、提供广泛的税收优惠以及国内规则（如《通胀削减法案》中的联邦先进制造业生产税收抵免）来扭转其制造业基础战略部门的衰落。它发布了关于实体所有权和出口禁令的新规则，如先进半导体及其制造所需设备的规则。这些政策导致美国制造业投资大幅增加，但也促使包括盟友在内的其他国家以自己的干预措施进行反击。例如，欧盟以其绿色交易工业计划和提议作为回应，暂时搁置限制对成员国公司补贴的国家援助规则。韩国议会批准了《韩国芯片法案》（K-Chips Act），以回应美国的《芯片和科学法案》。

产业政策也开始跨越国境或超越国家边界（如欧盟），出现了新的联盟和概念，如友邦支持（Friend-shoring），或从可信赖的贸易伙伴处采购原材料和零部件。例子包括拜登政府提出的芯片 4 联盟（Chip 4 Alliance），该联盟将创建一个跨越日本、韩国、中国台湾和美国的“半导体供应链”；G7 集团协议共同管理关键矿产供应链的风险；还有英日半导体伙伴关系。

友邦支持和特定行业的贸易联盟为跨国公司带来了另一个挑战：高管们不仅需要了解其他国家潜在陌生市场的竞争动态，还有与本国产业存在竞争的国家，其政策可能带来的影响。例如，美国本土没有平板显示器产业，完全依赖中国大陆、日本、韩国和中国台湾提供用于美国汽车和其他设备的屏幕、电视和显示器。但过度投资造成的产能过剩，很可能将韩国、日本和中国台湾等美国的“朋友”挤出该行业，最终迫使美国公司只在中国大陆采购。

驾驭不断变化的政策环境

随着新政策的制定和实施，企业家可以采取以下步骤明智地进行自我定位：

了解各种形式的产业政策

产业政策分为四大类：横向、纵向、供给侧和需求侧。认识到这些区别对管理者很有帮助，因为每种政策对市场行为和竞争的影响各有不同。

- ▶ 横向政策适用于所有企业，无论其活动、地点或使用何种技术。它们包括研发税收抵免和加速折旧等降低资本投资成本的政策。
- ▶ 纵向或针对性政策，有利于特定部门或公司。它们包括《通胀削减法案》（IRA）规定的可再生能源税收抵免：制造每千克太阳能级多晶硅提供 3 美元抵免，每平方米光伏晶片提供 12 美元抵免。
- ▶ 供给侧政策主要影响研发或生产成本，它们可以使竞争环境向有利于某些地点或特定材料或技术的使用倾斜。政府最常使用的是赠款、补贴、税收优惠和税收抵免等供给侧工具。经济学家认为，当企业没有足够的激励投资于高风险项目或投资不足时，这些方式可能是合理的，因为它们只能获得投资总回报的一部分。例如，欧洲电池联盟正在将数十亿欧元用于研发和创新，而在美国，《通胀削减法案》为一系列清洁能源项目提供信贷补贴和贷款担保。
- ▶ 相反，需求侧工具通常会影响目标产品或服务的国内消费。它们有助于扩大整体市场规模。例子包括购买电动汽车的税收抵免和出售给电网运营商的可再生能源的保证定价。政府采购是另一个需求侧工具，安装可再生能源发电的税收抵免也是如此。需求侧工具的优势是在市场竞争开始之前，提前培育市场竞争。

争。但它们其实也扭曲了市场，至少是暂时的。

《通胀削减法案》中支持清洁能源的许多条款就是本质上包含国内规则的需求侧工具。

许多公司在游说时专注于供给侧工具，因为供给侧政策可以针对性地给他们企业带来优势。他们觉得需求侧政策会带来更多竞争。但游说供给侧和需求侧政策的结合通常会更有效，因为需求侧工具会增加市场规模，从而为企业投资创造更多激励——并降低这些投资的风险。

理解相互竞争的优先事项和政府意图

当政策仍在制定时，高管们理解其中的多重利益至关重要。例如，对于《芯片和科学法案》，美国政府的最高优先事项是确保国内半导体采购，以满足国防和关键基础设施需求。半导体制造商则希望获得帮助，与成本较低的外国竞争对手竞争；汽车制造商等芯片客户希望获得可靠的供应；劳工组织希望为其成员创造高薪工作。为了获得广大选民的各种政治支持，大多数政策都是妥协。

参与并且教育

在产业政策最终确定之前，许多组织会雇佣政府关系团队或游说者，试图影响政策以符合其利益。但高管们往往没有意识到教育的重要性，不仅是对政府领导和相关负责人，还有起草立法的公职人员——比如美国国会的职员或布鲁塞尔的欧盟委员会的职员。许多公务员在商界的经验很少，而清洁能源或半导体等领域在技术上很复杂。这其实给了 CEO 们独特的机会，让他们为政策制定提供有意义的见解，尤其是当他们能够代表一个行业部门发言时。

专注于教育公职人员，让他们了解相互竞争的利益和问题，可能比简单地倡导某一特定措施，能更有效地塑造政策制定者的思维方式。这需要暂时搁置公司的特定利益，着眼大局：行业结构、现有贸易动态以及所有环节如何相互关联。

例如，最近美国的半导体贸易政策是由新冠疫情期间的供应链危机引发的，美国的多重战略弱点被暴露。然而，政府和企业界的许多人掉入了陷阱，只关注出现短缺的上游或下游，这导致了激烈的围绕潜在解决方案的相互竞争的游说。而鸟瞰芯片设计师、材料供应商、芯片制造商和芯片消费者之间高度互联的网络，会是一个更好的视角。这会让政策制定者认识到，芯片的供应链瓶颈与需求激增，正是美国即将对中国公司实施制裁之际，汽车制造商会与其他需求高的行业分享他们对芯片代工能力的需求。这也有助于他们理解，美国对部分中国公司的制裁是如何引发中国成熟芯片行业的产能过剩，并可能给其他全球企业带来产品压力。

同样，政府中的许多人可能不明白，投资水平和获得回报的时间期限在不同产业甚至同一个产业内部是如何变化的。制药公司和半导体公司可能会将 30% 或更多收入用于研发，而消费品公司可能只会将 2% 或更少收入用于研发。作为一种政策工具，税收抵免只有在企业有收入可用于抵免时才是有益的。半导体制造和采矿等资本密集型行业可能在 10 年或更长时间内无法盈利。在这种情况下，提供可交易信贷将允许这些企业将税收优惠出售给另一家企业。例如，1918 年至 1970 年间的美国能源政策，侧重于增加国内石油和天然气储量。它为该行业提供了一系列激励措施，包括无形钻井和干井成本费用化等税收工具；抵消地下储量枯竭的百分比消耗津贴；对出售成功房产的资本收益给予优惠待遇；以及被动活动损失限制规则的特殊豁免。总而言之，它们降低了石油和天然气行业的边际税率，并帮助美国公司在 20 世纪的大部分时间里处于上游生产的前沿。但这些方法早在今天的许多立法者出生之前就已经制定好了。如果企业高管花时间教育他们，他们才有可能制定更精微的政策。

合作

与供应链中的上下游伙伴合作，可以带来与产业政策目标相一致的商业成功。

在欧洲，许多响应减少碳排放要求的公司面临着“鸡和蛋”的问题：公司可能会犹豫是否转向更可持续的燃料，因为未来的供应来源不确定；与此同时，潜在的燃料供应商不能也不会投资于更多的产能，除非他们确信有足够的持续需求来赚取投资回报。丹麦航运和物流巨头 A.P. 穆勒 - 马士基 (A.P. Moller-Maersk) 集团，试图通过与生物乙醇供应商签署承购协议来解决这一困境，让他们承诺投资于新产能。同样，通用汽车向美国锂业公司 (Lithium America) 投资 6.5 亿美元，以帮助其开发位于内华达州的新矿萨克帕斯 (Thacker Pass)。该协议包括一份为期 10 年的承购协议，以及获得该矿更多产量的选择权。

适应

已故哈佛商学院教授布鲁斯·斯科特 (Bruce Scott) 将商业描述为，在政府制定规则的游戏场上进行的活动。从这个角度来看，新的产业政策是试图改变游戏规则以实现特定目标。

因此，适应性对商业领袖来说至关重要。RISC-V 基金会是一个为促进开源处理器核心技术（由加州大学伯克利分校开发）的采用而成立的组织，它将总部从美国迁至瑞士，并在此过程中更名为 RISC-V 国际。它这么做是为了确保其成员，包括美国、欧洲和中国公司，能够在日益增加的贸易限制面前继续使用 RISC-V 芯片设计。

适应性的另一个例子是：一些在中国拥有大型业务的西方公司正在分流供应链，分开服务中国市场与世界其他地区。许多依赖中国满足大部分生产需求但还不能转移到其他国家的西方公司需要制定路线图，从长远来实现生产多样化。

接受补贴需慎重

需求侧补贴相对简单。卖方的任务是遵守要求，使买方能够获得补贴的产品。然而，当政府提供供给侧补贴时，企业领导者必须决定是否接受。美国政府的项目越来越多地附加条件，从传统的，如满足最低投资或招聘水平；到非常规的，如政府持有股权、金融股权或未来收益股份。例如，在曲速行动期间，莫德纳（Moderna）公司高管接受了美国生物学高级研究与发展局的资助，以加速开发和扩大制造规模。相比之下，辉瑞的领导人采取了更有限的方法：该公司在成功制造疫苗并获得食品和药物管理局的紧急用途认证后，获得了政府购买 1 亿剂疫苗的承诺。这两种疫苗都取得了商业上的成功，但莫德纳与政府更紧密的合作可能导致了该公司与美国国立卫生研究院随后在专利所有权以及哪些公司有权许可该技术方面的纠纷。

补贴还可能带来其他限制。一个极端的例子是美国政府在大衰退期间对通用汽车的救助。2008 年金融危机导致国内汽车制造商的销售额急剧下降，使他们处于财务不稳定的境地。对一个主要行业崩溃的担忧促使联邦政府介入。通用汽车作为问题资产救助计划（TARP）的一部分获得了超过 500 亿美元，但它必须将新通用汽车 60.8% 的股份授予美国财政部，将剩余股份授予美国汽车工人联合会退休人员医疗保健信托基金、加拿大和安大略省政府以及旧通用汽车债券的持有人。奥巴马政府迫使通用汽车当时的 CEO 里克·瓦格纳辞职，该公司经历了政府汽车特别工作组指导的重组，实际上将管理控制权交给了政府。



史兆威是哈佛商学院贝克基金会管理实践教授。

为没有补贴与优惠之下的长期生存做好计划。一旦一家公司接受补贴或税收优惠，管理者需要为这种支持何时结束做好计划。例如，根据《芯片和科学法案》提供的建设补贴可能是一次性的，旨在帮助抵消高昂的建设成本。但仅靠这些补贴不会降低运营成本，除非它们降低了资本成本，从而降低了每生产一块芯片的摊销。此外，它们还附带条件——公司未来在其他国家的投资可能受到限制，或者对其未来运营有其他限制。高管们面临的最终问题将是如何解决更高的材料成本（其中大部分仍需要进口）、熟练工人的可用性和其他辅助成本。

《通胀削减法案》《芯片与科学法案》的补贴背后的一个理论是，制造商将通过降低学习曲线来扩大规模并降低成本，这可能是真的。但对于企业领导者来说，重要的是要明白，政府的目标不一定关注公司的盈利能力。例如，《芯片与科学法案》的最高优先事项是确保国内获得用于军事和基本商业用途的先进半导体制造能力。它不是为了确保制造商国内业务的盈利能力而设计的。这取决于公司的领导层。同样，《通胀削减法案》或《基础设施投资和就业法案》下的一些补贴将随着时间的推移要求更高比例的国内含量，并将随着时间的推移逐步取消，因此管理者需要一个在这种情况下发生时具有竞争力的计划。

我们正在进入一个新的世界秩序，世界各国政府越来越多地使用产业政策工具来塑造公司结构和运营地点，销售哪些产品，以及向谁销售。对于在多个国家运营的公司来说，驾驭这些政策并不容易。管理者需要了解政府的目标，努力教育政府领导和公务员如何制定政策，同时相应地优化运营。回顾全球化黄金年代制定的公司战略，我们不得不为一个更加分割的世界重新制定公司战略，要考虑不同国家的背景和制约因素，从而制定适合不同市场的策略。没办法再一刀切了。

产业政策新动向及应对

产业政策对于企业从来都是双刃剑，其可能为企业带来资源和机遇，但企业需要合理地利用这些资源以规避风险。

傅强 | 文

产业政策并非新兴事物，正如有人所言：“产业政策几乎与产业本身同样古老。（Industrial policy is almost as old as industry itself.）”，即产业政策几乎随着产业的诞生而存在。哈佛教授布鲁斯·斯科特（Bruce Scott）指出，商业就是在政府规则下进行的游戏。我们当前所讲的产业政策指的是政府为促进经济竞争力和国家安全等核心利益而制定的战略性政策。从历史上来看，美国自建国以来就曾经及继续推行产业政策，在上世纪 50、60 年代实施的阿波罗计划和设立的国防高级研究计划局（DARPA）至今仍在发挥积极作用。虽初衷是推动国防科技，但其中很多成果都实现了广泛的商业应用。世界上的很多国家，包括日本、德国、韩国、还有东南亚和拉美的新兴经济体，都曾经推行积极的产业政策。在 70 年代到 80 年代初期，国际经济学的研究中有一个非常流行的文献分支，就是研究国家之间竞争性的产业补贴。

产业政策直到上世纪的 80 年代初才开始逐渐退出历史舞台，主要发达国家在 70 年代经历了历时十年的滞胀，撒切尔夫人和里根总统在大西洋两岸推动经济的自由化，经济和社会治理的范式发生了根本性转变，有为政府的理念被全面反思，新自由主义开始成为思想主流，强调以市场来配置资源而减少政府的干预。政府主导的产业政策开始受到越来越多的质疑。

但是最近几年以来，我们看到在美国、欧洲等



的主要经济体，政府开始扮演更加积极的角色，以产业政策来推动特定产业的发展，解决气候问题、地缘政治、供应链安全等方面的挑战，政策的重心也放在了清洁能源、空间技术、高科技制造业特别是芯片和通讯相关的关键领域。

例如，美国所制定的《通胀削减法案》（IRA），针对的是新能源相关的科技研发和投资，《芯片与科学法案》（Chips and Science Act），旨在促进美国主导的高科技研发和制造业。在欧洲，也有相应的《欧洲芯片法案》（European Chips Act），“地平线 2020”计划（Horizon 2020），《欧洲绿色协议》（European Green

Deal），“欧洲电池联盟”（European Battery Alliance）等。政府对经济、科技的发展正在展现出更积极的态度，干预或者参与程度在上升。80 年代以来的新自由主义范式在退潮，趋向罗斯福时代的干预主义，或者说向有为政府的一种回归。

产业政策在某种程度上体现了更强的保护主义倾向。从定义上看，产业政策旨在促进本国的某个产业，使其相对于国外同类产业更具竞争力，因此天生具有排他性。贸易上的保护主义措施从来都是产业政策工具箱中常用的方式。比如美国在 19 世纪初的产业政策是以贸易保护、关税和进口配额为基础的。上世纪 60 到 70 年代，日本、韩国、中国台湾还有拉美为代表的发展中国家的产业政策同样如此。产业政策从本质上而言就是自利主义或者保护主义的体现，例如特朗普提出的 "Buy America"，被拜登所延续；再比如《通胀削减法案》，对新能源汽车产业链的补贴有非常明确的产地要求。

未来产业政策对全球经济的影响将是一个复杂且有争议性的话题。历史上，产业政策对经济产生的影响具有高度争议性。日本、中国台湾、韩国等地区的经济高度发展是否可以归因于产业政策并不显而易见，而进口替代的路线在拉美的结果就是失败的，甚至有人认为，孤立地看待产业政策从来都不是成功的。但这确实是一个非常复杂的问题，经济效益应该如何评估，投入 - 产出如何计算，本身就是一个难题。

产业政策效果需要周期来显现

从短期来看，现行的产业政策对经济增长不会起到显著的直接影响。比如美国的《芯片与科学法案》《通胀削减法案》的直接投入对于庞大的美国经济而言，并不能说是很大的数字。但是这些政策的信号作用和杠杆作用是不可小视的，最终结果取决于企业界的响应，这也需要时间与周期。同时，支出的资金来源、是否会推高利率，带动融资成本上升，挤出私人投资等问题也需要关注。此外，资金的来源可能导致政府在其他方面减少支出或加税，如此，对经济就会产生收缩性影响，综合影响需要观察。另外一个部门的产出就是另外一个部门的投入，所以对经济的整体影响是难以评估的。例如，特朗普时期推动的钢铝产品关税对美国国内冶金工业是利好，但对美国汽车工业就是利空，因为钢铝产品是汽车工业的原材料，关税推高了美国国内钢铝产品的价格。

如果我们把视野放宽，这个问题可谓更加复杂。

首先如果是从长期来看，当前的产业政策对关键领域的创新和科技进步是非常重大的利好。当年美国的空间计划在人造卫星上的投入，带来了后来 GPS 的广泛应用；五六十年代的生产率快速提升，也源自大量军事技术的商业应用。政府的扶持也有助于新兴产业的兴起，减少私人企业的风险，加速成本发现的过程，这可能创造很多新的商业机会，因此长期的经济影响应该是会有积极因素的。

产业政策的全面兴起，必然产生多米诺骨牌效应，比如有芯片法案，欧洲也有《欧洲芯片法案》作为回应；美国、日本以补贴来推动本土产业链，也可能会引发竞争或反制的升级。产业政策的本质是保护主义的，同时它也是自我强化的。现在的供应链重构，从中长期来看，必定会带来新一轮的产能过剩，引发价格波动，对盈利能力产生压制，进而引发新一轮的贸易保护主义。现在的汽车产业就是一个例子，光伏、电池和半导体产业也可能面临类似情况。未来贸易环境的持续恶化几乎是不可能

避免的。全球工业链的重构可能导致更为割裂以及基于友岸外包的供应链，企业必须做出回应和调整，这可能意味着市场空间的收缩和成本的上升。过去企业的投资选址注重效率和成本，但现在必须考虑国家安全、地缘政治等更多因素，这可能导致效率的下降，因此长期的经济前景可能会面临更多挑战。



但我想强调的是我们在思考问题时不要仅仅从经济角度出发，这也是我想提醒企业界领导者的重要事实。美国保守主义参议员马可·鲁比奥（Marco Rubio）曾说，市场总是创造最有效率的结果，但是有时最有效率的结果与公共利益是相悖的。

（The market will always reach the most efficient economic outcome, but sometimes the most efficient outcome is at odds with the common good.）社会和国家的治理都是多目标的，经济效率并非唯一标准。

当前世界主要大国所面临的挑战包括气候问题、国内就业和收入分配、产业链安全、地缘政治不稳定性以及大国竞争。在这些挑战中，国家安全等战略考虑的优先级远高于经济效率。比如美国历史上对产业政策工具的大规模运用基本上是对外部威胁的回应，例如冷战时期的产物阿波罗计划和DARPA，都是对苏联竞争和威胁的一种回应。经济效率在这些情况下让位于国家安全。这是一个必须认识和接受的现实，如此才能更好地理解政策的目的、所需解决的问题，不应再抱有不切实际的幻想或空想。

政府的干预或参与在逐渐成为常态，企业必须接受这一现实。商业活动终究是要在政府制定的规则之下来运行的，因此对规则和环境变化、对长期趋势要有足够的认知。要能理解政府面对的问题、政策意图和和政策所面对的权衡，这样才能顺势而为。企业必须充分利用有利条件和资源，顺势而为，而不是跟政府对赌。比如，当前企业可以利用政府的补贴，主动推动减碳步伐，从而在未来环保要求不断提高的环境中获得竞争优势。

企业要为政策退出做好准备

企业在面对经济和社会治理范式变化时需要保持高度的灵活性、敏感性和适应性，尤其是跨国经营的企业，面临更高的要求。它们必须能够应对多样化、复杂的政策环境，具备在公司治理、架构和供应链方面的适应能力，并对地缘政治的影响有充分的准备。很多的企业已经在面对这样的环境变化中做出了调整，例如在不同区域实施多总部制或者拆分，单独应对各自的监管要求，或者在供应链方，面对近岸外包、友岸外包等趋势，做出调整和重构，在不同区域内形成闭环。因此，有人说，企业现在面对的问题是如何在这样的复杂环境中活下去并且活得更久。

产业政策可能为企业带来资源和机遇，但企业需要合理地利用这些资源以规避风险。重要的是要认识到政府要解决的是国家发展战略问题，而不是企业的盈利问题。政府和企业的目标并不一致。产业政策的目的是解决市场和私营部门无法解决的问题，修正市场失灵所带来的扭曲，但这并不意味着提供稳赚不赔的投资机会。产业政策可能导致一拥而上，产生供给过剩，例如中国目前的光伏、储能和新能源汽车市场就是典型例子。此外，产业政策，如补贴和税收减免，都有成本，而这些政策总有退出的一天。因此，企业需要有长远眼光，投资时要考虑长期造血的能力，并为将来政策退出做好准备。

企业成功利用资源的案例有很多。

美国半导体产业的发展就是产业政策推动的结果，该产业的快速发展得益于军方的大量采购。在近期，莫德纳和辉瑞在疫情中利用政策支持加速 mRNA 技术的开发也是显著的例子。政府的大规模采购、研发补贴以及 FDA 在审批上提供的便利都发挥了重要作用。此外，中国的电池企业，尤其是宁德时代和比亚迪等头部企业，在国际上展现出的竞争力与中国政府对新能源产业的前期支持密不可分。这种支持帮助它们更快地形成规模，获得足够资源用于投资和研发，不断实现技术和规模上的升级。这些例子强调了产业政策在推动特定领域发展方面的有效性。

产业政策对于企业从来都是双刃剑。莫德纳获得政府补贴加速了疫苗的研发和生产，但在专利问题上却陷入与公共部门的争议，展现了政府支持带来的复杂性。宁德时代和比亚迪等中国电池企业，以及全球电池产业都面临产能过剩时代的挑战。未来可能会有更加激烈的竞争，同时还可能受到不断升级的保护主义政策带来的壁垒和地缘政治的影响。

我认为，2024 年可能仍是调整年，疫情影响未完全消化，全球化带来的结构性问题凸显。治理上需要根本性回应，新路径的寻找或伴随阵痛，但问题也为新答案的探索提供机会。在这过程中，保持定力、汲取历史经验，不断面对解决新问题至关重要。

傅强是新加坡国立大学商学院策略与政策系教授，中文 EMBA 学术主任。

ESG，最具价值的 社会影响力

Social-Impact Efforts That Create Real Value

必须将 ESG 嵌入公司战略，才能令你的公司脱颖而出。



乔治·赛拉斐 (George Serafeim) | 文

2005 年左右，还没有多少投资者会在乎企业碳足迹、劳动政策、董事会成员结构等等环境、社会与治理 (Environmental, Social, and Governance, 简称 ESG) 数据。如今，这类数据受到投资者的广泛关注。一些投资者会筛选 ESG 表现不佳的公司，认为导致 ESG 得分低的因素会影响财务表现。一些人则专门找 ESG 表现优秀的企业，希望优秀的 ESG 能带来积极的财务成果，或者出于道德方面的追求只想投资给“绿色企业”。还有一些投资者将 ESG 数据纳入基础分析，或是以社会活动者的方式利用此类数据，投资并督促企业加以改进。

在全球疫情肆虐、经济随之下行的时期，ESG 对于投资者而言是否依然重要？这个问题尚没有明确的答案。不过笔者认为，答案是肯定的。因为重视多元包容和气候变化等社会性大趋势、为长远打算的企业更有韧性，能够更好地面对突如其来的意外冲击。新冠疫情引起全球股市下跌的最初几个星期，大部分重视 ESG 的企业表现优于行业内平均水平。笔者与其他研究者观察了 3000 多家公司 2020 年二月底至三月底全球金融市场崩塌期间的数据，发现公认 ESG 表现较好的公司股票亏损较小。笔者相信，从更为长远的角度来讲，疫情危机可能会令企业领悟到，不能只看短期利益，必须考虑社会需求。前不久声势浩大的“黑人的命也是命” (Black Lives Matter) 运动，同样掀起了支持多样化政策和就业公平的声浪。很明显，未来企业将会面临越来越大的压力，必须改善 ESG 表现。

许多企业领导者目前的问题是，不知该如何下手。他们不知道具体应该关注哪些地方，也不知道该如何宣传企业在 ESG 方面的工作。很多高管误以为采取一些简单的行动就足够了：增加 ESG 相关信息披露、发布可持续报告，或者举办以可持续为主题的投资者活动。有些企业采取了这类措施，没有看到成效，就感到失望沮丧，有时还会招致投资者的批评和负面反应。

发生这样的状况，原因很容易理解。许多公司推崇“逐条检查”的文化，鼓励标准化的 ESG 行动，其中有很多是分析师和咨询顾问根据行业平均水平、借鉴其他公司的优秀方法制定的。这类行动对社会和公司都有好处，企业运营效率可以借此获得显著提升：毕竟，减少浪费、巩固与外部利益相关者之间的关系、改进风险管理与合规等 ESG 措施本身就是很好的商业保健法。许多行业的公司要想保持竞争力，就必须注意这些方面。

可是这还不够。企业不能停留在逐条检查、装点门面的层面。ESG 表现日益成为评价企业的重要标准，企业必须设法寻找更为基本的 ESG 驱动因素（尤其是战略层面），拿出真正优秀的成绩，并为此获得奖励。过去 20 年来，笔者与其他研究者一同分析了一万多家公司，进行了 30 多次实地考察，发表的实证性论文超过 15 篇。我们的集体研究，针对当前企业领导者的需求，设计出能够将 ESG 权重融入战略和运营两个方面的新管理范式。

本文提供的方法有五个重点，可以帮助企业注意环境可持续性、社会责任和良好治理三个方面，取得优秀的 ESG 表现。这不仅仅是为了追求 ESG 表现本身，也是为了综合运用 ESG，打造新的竞争优势。这套方法涉及最根本的战略及运营选择，因此不能完全交给投资者关系团队或可持续发展部门去处理，而是应该引起 CEO 及其他高层的重视，成为企业文化的重心。

1

ESG 问题缘何重要

努力提升企业 ESG 表现，最根本的原因在于，所有人类都要承担社会义务。除去道德方面的原因，关注 ESG 还可以带来切实的回报。能够放眼长远、不只注重眼前利益的企业，会因为 ESG 表现提升带来的员工敬业度提升、客户忠诚度和满意度提升，进而实现生产效率和销量等方面的提升。

- ▶ 首先，关注 ESG 可以帮助管理层削减成本，提升公司估值。因为如今更多的投资者希望投资给 ESG 表现强劲的公司，这样的公司可以获得更大的资金池。笔者与其他研究者发现，不只是股市，贷款市场也有这样的现象，一些银行将贷款利率与 ESG 表现挂钩，例如 2017 年 ING 贷款 12 亿美元给医疗技术及消费品创新企业 Philips 时就是这样评估的。
- ▶ 其次，在 ESG 方面积极行动并保持透明，可以帮助公司保护其估值，因为现在全世界越来越多的监管机构和政府要求进行 ESG 披露。笔者与多伦多大学乔迪·格雷瓦尔（Jody Grewal）、波士顿大学爱德华·里德尔（Edward Riedl）一同进行的研究表明，欧盟提出更广泛的披露要求之后，股市对 ESG 披露较强的公司反应积极，对较弱的公司则反应消极。积极采用和执行披露监管的不只是发达国家，南非、巴西、印度和中国等许多新兴市场亦是如此。

- 再次，努力确保可持续运营，有助于维护股东对董事会领导的满意度。越来越多的投资者把更多的资金转向重视 ESG 的投资，他们将拥有更大的表决权，推动改变实现。越来越多公司的股东建议改善董事会性别结构，表示支持的人数之多，哪怕在十年前也是无法想象的。例如，机器视觉产品制造商康耐视（Cognex）公司拥有投票权的股东里近 63% 赞成一项董事会多样化的提案，房地产公司赫德森太平洋地产（Hudson Pacific Properties）一项相似的提案获得了 85% 的支持。为避免股东投票反对董事会、质疑高管薪酬以及其他类似事件发生，管理层必须主动开展 ESG 相关工作。
- 最后也许最重要的一点是，ESG 措施属于长期战略的一部分，每家公司都需要支持管理层愿景和未来规划的投资者。保罗·波尔曼（Paul Polman）成为联合利华 CEO 时，这家消费品巨头公司正处在低迷时期。波尔曼立即取消了季度收益预期，明确强调公司注重长期战略，而非短期利益。此举致使关注短期利益的投资者大量离开，因而吸引了更有耐心的资本。

那么，企业该如何走在趋势前面，通过 ESG 项目获取切实的财务收益？笔者对拥有强力 ESG 项目的公司进行研究并提供咨询，总结出可供管理者参考的五种做法：

I	从战略层面规划 ESG 工作；
II	为 ESG 整体工作建立问责机制；
III	明确企业宗旨，并以其为中心建立企业文化；
IV	调整运营，确保 ESG 战略得以顺利实施；
V	致力于维护透明度和与投资者之间的关系。

2

ESG 战略规划

目前大部分公司都把 ESG 工作当作手机壳一样的东西，也就是一层附加的保护（ESG 保护的是企业名誉）。但若想获得切实的财务回报，企业领导者必须改变观念，制定远大的差异化 ESG 战略。

迈克尔·波特（Michael Porter）在他影响深远的文章《什么是战略？》（“What Is Strategy?” 刊登于《哈佛商业评论》1996 年 11-12 月合刊）中对运营效能和战略进行了区分，前者是“将同样的事做得比对手更好”，后者则是要“与众不同”。按照波特的定义，ESG 项目可以提升效率，改善运营，甚至能对企业存续发挥必不可少的作用，但若想借此提升长期财务表现，必须先赋予 ESG 项目不同于竞争对手的战略差异。

例如，一些公司实行环境管理、水资源管理或废料管理，以期提升运营效率。这类管理体

系会包含在 ESG 评级中，但仅凭这些东西无法打造竞争优势。一般而言，竞争对手会迅速效仿，采用相似的方法。笔者与伦敦商学院约安尼希·约安努（Ioannis Ioannou）合作的研究表明，现在正是这种状况。我们分析了全球近 4000 家企业的数据，发现许多行业的 ESG 工作集中在 2012 年至 2019 年的八年里。换言之，企业趋于采用同一类可持续性及治理活动，因此未能在战略上实现差异化。

若想胜过竞争对手，企业必须设法寻找更加难以模仿的方法。我们在研究中总结了各个行业中普遍推广的 ESG 措施，称之为“常规方法”，与并未广泛采用的“战略方法”做了区分。后者的例子包括爱彼迎（Airbnb）的用户间点对点网络以及“循环经济”的商业模式（对现有资产进行再利用），以及谷歌独树一帜的招聘、提升员工投入度和保留员工的方法。这类独特的方法帮助爱彼迎和谷歌获得了无法轻易复制的战略地位，公司也因此获得了资本市场的青睐。我们的研究表明，采用战略 ESG 方法，与资本收益和市场估值倍数呈现正相关，即使将公司过去的财务表现考虑在内也仍然如此。

那么，企业要如何辨别战略 ESG 行动？无论什么战略，第一步都要确定在何处开展、如何获胜。就 ESG 而言，前者尤为重要，因为 ESG 相关问题的具体影响不可一概而论，不同 ESG 问题在不同行业的重要程度不同。例如在能源和交通运输行业，投资向低碳经济转型越来越重要，会影响企业成本和利润；而在科技行业，减少碳排放的重要性比不上打造多样性的组织，后者能够改善品牌声誉，推动利润增加。

笔者与西北大学亚伦·允（Aaron Yoon）、前哈佛商学院同事莫扎法尔·侃（Mozaffar Khan）一同进行的研究表明，找准对企业所在行业影响重大的 ESG 问题，可以带来经济效益：我们分析了美国两千多家公司 21 年内的表现，发现在重要 ESG 问题上有所改进的企业表现远超竞争对手〔各行业的重要问题，参照可持续发展会计标准委员会（Sustainability Accounting Standards Board，简称 SASB）列出的 77 个行业各自的突出问题。笔者在 2012 年至 2014 年期间曾是 SASB 标准委员会无偿成员〕。有趣的是，在非重大 ESG 问题上表现突出的企业财务表现略低于竞争对手。这说明投资者足够精明，可以分辨“绿色外衣”（指公司为掩盖不利于环境的行为而假装赞助环保活动——译者注）和真正的价值创造。

当然，重要与否并非静止不变的。企业领导者面临的一大战略难题就是要赶在竞争对手之前（有时还要赶在 SASB 之前）预测新出现的 ESG 问题对于本行业的重要程度。因此，领导者必须了解整个体系中的各种因素，了解其诱因以及可以促成改变的干预方法。这一点听起来简单，实则不然。不过，笔者与 SASB 创始人、前 CEO 琼·罗杰斯（Jean Rogers）的研究表明，只要满足以下特定条件，ESG 问题就会对财务产生重大影响：

- 管理层和外部利益相关者更容易了解企业的环境或社会影响（比如现在的技术可以追踪电子产品原材料的去向，识别出哪些材料以不符合可持续发展原则的方式填埋处理）
- 媒体和 NGO 掌握了很大的权力，从政者要承担更大的责任（过去这种情况推动了反腐败法律和其他新法规的立法和执行）

- 企业缺乏有效自我调节的能力（例如棕榈油行业对农场主的激励措施不当，导致森林砍伐过度）
- 企业开发出有差异性的服务或产品，取代了过去不利于环境的做法（如特斯拉，可能会颠覆汽油动力汽车市场）

宜家（IKEA）就是这样一家制定了战略 ESG 项目、顺应当前环境恶化的现状实现转型的公司。宜家引入多种产品、服务和流程创新，从消费者购买后很快就会丢弃的廉价家具零售企业转型，前不久开始经营家用太阳能和能源储存业务，2019 年增长了 29%。竞争对手大多关注更高效地利用材料，或设法回收利用原有产品，宜家则从头开始彻底重新思考产品设计。宜家的目标是制造出可以重复使用、翻新、改装或回收的产品，延长产品寿命。此外，宜家未来的产品还会以模块方式组装，便于将来拆卸成零件投入再利用。这个过程要花几年的时间，但在如今监管、消费者和品牌方面都对企业施压、令企业不得不致力于打造环保产品的环境下，宜家有望领跑循环经济。

宜家的战略是摒弃浪费资源的做法，其他公司则采用战略评估来寻找能够促进正面影响的差异化方法。凡士林（Vaseline）高管采访了美国疾病控制中心（Centers for Disease Control）、无国界医生组织（Doctors Without Borders）和联合国难民机构（UN Refugee Agency）的专业人士，得知凡士林是急救包里必备的用品，发展中国家尤其如此。他们还得知，有人由于手部皮肤严重皸裂，或由于使用煤油灯或煤气灶造成的烧伤等一些本可以预防的皮肤问题而无法工作、上学以及进行其他基本活动。凡士林可以缓解这类问题。于是，凡士林启动了一项新的社会影响力战略，帮助生活在冲突地区的 500 万人应对皮肤问题。这项战略将商业目标与社会需求结合在一起，实现了品牌差异化，同时也为公司增加了收入。

3

问责机制

实施一项 ESG 战略，需要大规模的运营及战略调整。必须从顶层的董事会开始，扩散到整个组织（见本期“关键的董事会”）。笔者的研究发现，大部分公司的董事会不太接触公司 ESG 工作。这是不对的。董事会应当负起相关责任，确保将 ESG 恰当地纳入高管薪酬指标，并作为审计委员会工作的一部分加以衡量和披露。笔者与其他研究人员的研究发现，ESG 表现突出的公司有一个特点是将 ESG 议题与董事会工作和高管薪酬紧密结合。

虽然大型全球公司大都声称自家董事会在监督可持续发展相关工作，但这类监管多半都很零碎。不过也有例外。法国巴黎银行（BNP Paribas）是一家全球金融公司，采用了一整套全面系统的可持续治理方法。公司一些董事积极参与可持续金融论坛，董事长曾担任欧洲复兴发展银行（European Bank for Reconstruction and Development）总裁。必和必拓（BHP）、荷兰皇家壳牌（Royal Dutch Shell）和南非电力公司（Eskom）等会造成严重污染的公司，将高管奖金与碳排放量挂钩，促使管理层采取行动应对环境相关的监管风险和采取新技术的竞争对手。微软及其他科技公司将高管薪酬与员工多样性的目标挂钩，这一 ESG 议题对于重视创新、新观念及创造性思考的科技行业而言至关重要。

4

目标的力量

自上而下推行的可持续及良好治理方法，倘若没有以 ESG 行动为核心的底层文化支持，就无法发挥应有的作用。许多 ESG 战略未能取得成功，是因为组织层级中处于底层的员工并不相信企业会认真实现 ESG 目标，或者没有追求目标的明确方向。怀疑乃至嘲讽，令 ESG 战略边缘化，未能贯彻到各个职能部门和业务部门。

要解决这个问题，组织必须明确一个总体目标，围绕这个目标建立起相应的文化。笔者与沃顿商学院的克洛迪娜·加滕贝格（Claudine Gartenberg）、哥伦比亚大学的安德烈亚·普拉特（Andrea Prat）分析了美国 1000 多家公司和 150 万名员工的数据，发现组织内部目标感的明确程度呈现自上而下递减的趋势。我们还发现，能够将组织扁平化、让目标感渗透各级别的企业，表现优于竞争对手。

近年来关于目标的著述甚多，但并未就“目标”一词的意义达成共识。关于这个词的定义，最著名的观点来自全球最大的资产管理公司贝莱德 CEO 拉里·芬克（Larry Fink）。他写道，“公司若无目标，就无法实现长期利益”，因为“强烈的目标使命感和对利益相关者的责任感可以帮助公司与客户建立更深层次的联系，适应社会不断变化的需求”。2019 年 8 月，游说团体商业圆桌会议（Business Roundtable，简称 BRT）181 个成员公司的 CEO 对该团体 1977 年以来的定位进行了调整，宣布公司的目标不只是服务股东，还要为所有利益相关者创造价值。

当然，芬克和 BRT 的主张都没有明确地解释目标是什么。不过，我们明确地知道目标不是什么：贴在公司总部墙上的标语、写在公司网站上的使命，或者 CEO 在大会上的浮夸演讲。已有研究表明，这类“空谈”与组织的实际成果毫无关系。

笔者与其他研究者将目标定义为最了解组织的人，即员工，对自己工作意义及其影响的认知。在最近三项研究中，为了评估员工的目标感，我们采用了最佳职场研究所（Great Place to Work Institute）的调查问卷，给出“我的工作不只是一份工作，还有着特殊的意义”“我对我们为社会做出贡献的方式感到自豪”以及“管理层清楚地知道组织将去往何方、如何实现目标”等陈述，让参与者选择是否认同。



投资者似乎越来越关注能够有效地将战略和目标结合在一起的公司。企业目标高管联盟（Chief Executives for Corporate Purpose）的分支、战略投资者项目（Strategic Investor Initiative）前不久与 KKS 顾问团（KKS Advisors，笔者是该组织联合创始人）合作，分析 20 名 CEO 关于长期战略计划的讲解展示。我们发现，如果 CEO 将企业目标传达得很好，之后几天的公司股价和交易量都会有所上升。这个结果说明，投资者认为关于目标的信息是有价值的。我们研究的一场展示中，默克公司（Merck）CEO 肯尼思·弗雷泽（Kenneth Frazier）告诉股东，“我们的目标对于高管和全体员工而言都非常明确，就是为社会寻找和开发治病救人的药物。”他补充道，“这就是员工每天来上班的动力。这个目标让他们全身心投入工作，心甘情愿地付出努力。”

对于一些公司而言，明确目标意味着失去部分利润，尤其是短期利润。汽车制造商要逐渐摒弃不利于减少碳排放的汽油动力汽车，转为对环境更友好但利润较低的电动汽车，就面临着这种情况。所幸，我们看到很多例子证明，长远来看，利润和可持续性并不矛盾，企业可以重新设计盈利方式。例如飞利浦照明公司（Philips Lighting），从出售使用寿命有限的灯泡转为出售可持续照明服务。顾客花钱购买照明，而不是投资实体商品，飞利浦保留所有照明器具的所有权，在需要回收或升级时收回产品。

承诺实现某一目标，有时也能促使公司去做一些不以营利为目的的事情。弗雷泽提及默克开发埃博拉疫苗的工作时说道，“不可能说‘我们不去做这件事，因为没有看到稳健的商业市场’。我觉得，我们所说的目标导向的组织，就是要做这样的事。”

随着越来越多的公司努力明确目标并建立相应的文化，我们会更加了解导向成功的要素。不过，笔者与加滕贝格的研究已经发现了三个关键条件：组织内部的领导者培养战略，让内部人才晋升为 CEO；合理的薪资结构，CEO 与员工薪酬中位数的比例在行业中处于正常范围内；慎重实行收购并购，避免文化冲突。虽然原因尚未明了，不过研究表明，外部聘请的 CEO 和收购较多的公司必须更加努力才能营造目标感。

5

调整运营

在对成功实行 ESG 战略的公司进行研究的过程中，笔者发现，这些公司大抵会经历三个阶段：

努力降低风险、确保遵守环境及其他法规；
努力提升运营效率；
努力追求发展创新。

为了实现这种进化，这些表现优秀的公司通常是首先把 ESG 活动置于中心，这样有助于将工作重点从风险与合规转向运营效率。不过，要想进入发展创新阶段，公司必须让 ESG 活动去中心化，让职能部门负起相关责任。去中心化意味着不仅要把权力从 C 级高管分散到中层管理者手上，在董事会层面也要如此。实行 ESG 战略伊始，董事会要单独设立可持续发展委

员会，但到了第三阶段，通常要把责任重新分配给原有的董事委员会（审计、提名委员会等）。

当然，去中心化需要有合适的支持机制。例如化工企业苏威公司（Solvay）建立了一套方法，用于评估各个产品的环境影响。这样可以让各部门决策者在履行职责（如分配研发预算、在收购前的尽职调查期间评估风险、根据相关法规的变化优化工厂生产运营等）时将环境影响纳入考量。自 2016 年至 2018 年，苏威的环境友好产品年销售量增长了 4%，对环境影响较大的产品销量降低了 5%。

随着 ESG 领域日趋成熟，投资者将关注组织会为实现目标做出哪些结构上的调整。成功的公司会确保涉及 ESG 决定因素的管理者能够获得完成工作所需要的资源。

第一步是让与公司重要 ESG 议题关系最为密切的高管负责 ESG 工作。比方说，对于消费品公司而言，品牌是一大重要资产，那么可以让首席营销官或首席品牌官负责 ESG 工作；金融机构最重要的问题是风险管理，就可以让首席风险官或首席投资官负责 ESG；如果是必须重视人力资源的公司，就可以把 ESG 工作的责任交给人力资源负责人。泰森食品公司（Tyson Foods）前首席可持续官是企业战略执行副总裁，领导公司的持续改进工作。另外他还负责管理泰森的创投基金，投资植物蛋白质和人工合成的肉类，作为传统肉制品的环保替代品。

设置目标有助于帮助公司将中心化的 ESG 活动转为去中心化。虽然 ESG 目标是由高层制定的，但部门负责人和中层领导者应当有权决定如何实现目标。与温和的目标相比，大胆的目标更有可能实现——这是笔者与约安努、南加利福尼亚大学的李欣（Shelley Xin Li，音）分析了 800 多家目标与气候变化有关的公司后得出的结论。笔者与格雷瓦尔、哈佛商学院同事戴维·弗莱伯格（David Freiberg）一同进行的另一项研究也证明了宏伟目标的好处：我们研究了 1000 多家公司，发现在气候变化相关方面制定了宏伟目标的公司投资较多，运营方面的变化较大，取得了更好的创新成果。

与（合适的）投资者沟通

公司不能一味只关注 ESG 评级，与投资者群体进行沟通是很重要的。不过，关于衡量哪些指标、如何向投资者传达信息，企业存在着一些误解。

第一个误解

许多企业领导者以为管理层无法对公司投资者基础施加影响。事实上，公司可以在一定程度上决定其股东，若有必要，还可以变更股东基础。变更股东基础比打造客户或员工基础更难一些，但并

非不可能。例如，Shire 被武田制药收购之前，在 2006 年至 2012 年期间通过将重要 ESG 议题融入公司战略并向股东报告的方法调整了投资者群体。重视长期利益的投资者（如 Aviva Investors、Scottish Widows 和挪威政府养老基金等）起初持有的 Shire 股份并不多，后来稳定增长，最终超过了短期投资者——上市公司很少有这种现象。

第二个误解

沟通内容应当由大型证券公司聘请的卖方分析师的需求决定。大部分公司在与投资者沟通时最强调的依然是关于短期利益的信息。这是因为公司将卖方视为传统投资关系中的“客户”。这种观念需要改变。沟通重点应当直接由买方，即持有公司股份的大型机构资产管理者决定。

第三个误解

投资者要将 ESG 考量纳入其业务分析、资产估值和商业建模，参考 ESG 指标就足够了。事实是，投资者很难将 ESG 指标纳入财务模型，因为这些指标的意义和财务影响并不明确。一个可行的解决方案是，建立衡量影响的计算体系，评估企业的环境和社会影响（涵盖积极影响和消极影响两方面），转换为财务影响，反映在财务报表里。虽然相关技术尚不完善，但这种系统有很大的发展潜力，原因有三：

可以将抽象的影响量化，让企业管理者和投资者理解；

量化的影响可以通过财务和商业分析工具衡量；

可以将对各种不同类型影响的分析汇总并加以对比——如果没有统一的量化方法，就不可能进行这种对比。

笔者在哈佛商学院领导的影响力权重计算项目（Impact-Weighted Accounts Initiative），与全球影响力投资指导委员会（Global Steering Group for Impact Investing）、影响力管理项目（Impact Management Project）合作制定一种简单的方法：调整传统的会计措施，将 ESG 行动可能产生的多种影响纳入考量。例如涉及收益的产品影响、涉及损益表上员工开支的人力资源影响，还有涉及销售成本的环境影响。比方说，产品正面影响，可能会为公司带来更多收入，并推动更高的增长；人力资源正面影响（可以用投入在员工培训上的资源来衡量）会向投资者发送强烈的信号：管理层认为员工开支不仅仅是成本，而是对未来盈利能力的投资；环境负面影响，可能会引来新的严格限制，导致销售成本提升。

重视公司对人与地球产生的影响，并将其融入传统的财务分析，可以更全面地呈现出企业的实际表现。重视科技的帝斯曼公司（DSM）、医药巨头诺华等一些公司已经开始尝试计算影响力权重。诺华估计，其 2017 年人力资源影响为 70 亿美元，包括员工发展、职业安全保障和最低生活保障带来的利益；根据碳排放、水和废弃物计算的环境影响为 47 亿美元；许多 ESG 投资框架中缺失的产品正面影响，据估计达到 720 亿美元。

关于投资者关系的最后一项重大误解是，ESG 披露以交易为基础，可以间歇进行。企业必须转变观念，将 ESG 披露视为打造长期声誉和关系的机会。以前与投资者（买方）的沟通大部分是通过华尔街分析师（卖方）进行的。如今投资者想要直接的沟通渠道，并且希望企业主动分享信息——这样可以延长投资者的耐心。企业绩效可能会下降，但如果其后 CEO 在投资者面前找借口，又没有坚固的信赖关系，投资者就不会给企业留下扭转趋势的余地或时间。

前进道路

很多公司没有意识到，ESG 数据的作用已经随着时间发生了改变。这类数据最初是用来判断公司是否愿意趋利避害，因此只是政策制定的辅助信息，传达公司在环境和社会方面追求积极成果的意愿。

然而如今的投资者提出了不同的问题：不再是公司是否有好的意愿，而是公司是否有实现和维持强力 ESG 表现的战略视野和能力。这意味着企业必须开始衡量和汇报其 ESG 工作的成果。企业不能只通报关于改善数据隐私、管理水资源、减缓气候变化、提升多样性等各项议题的政策，必须拿出具体的指标说明相应的成果，如受到攻击的账户数量、每单位产品消耗的水量、减少的碳排放量，以及内部晋升至管理层的女性和有色人种比例等。

从意愿转向结果，是投资者追求的下一项演进。新时代公司在竞争中获胜的唯一途径就是将重要 ESG 议题置于战略和运营的核心位置，超越竞争对手，对表现加以衡量并传达给投资者。当前全球社会面临着众多挑战，但如果企业大胆制定 ESG 行动战略，就能够获得回报。

乔治·赛拉斐是哈佛商学院工商管理学查尔斯·威廉姆斯（Charles M. Williams）教席教授，ESG 投资领域国际公认的权威。

企业需量身打造出自己的 ESG 战略

企业与 ESG 融合发展既是责任也是机遇。企业适应并拥抱 ESG 不仅可以帮助企业践行负责任投资的理念，更能在挖掘新的商业机遇、提升企业竞争力、获得持久稳健发展中发挥关键作用。企业实现 ESG 战略与商业模式的有效融合，不仅是 ESG 发展长久之计，也是企业基业长青之大计。

陈德球 | 文



近年，环境、社会和治理（即 Environmental, Social and Governance，简称 ESG）的议题备受各界重视。ESG 作为环境、社会、治理的一种实践框架和测度工具，也有效推动了企业的绿色行为，不仅能为公司的可持续发展提供驱动力，也能赋能地区的社会经济发展。ESG 受关注的原因在于其在企业经营中的两种核心观点：股东价值最大化和利益相关者价值最大化之间的争论。

这一关注趋势可起源于 2019 年的商业圆桌会议，其中一些知名公司的 CEO 讨论了企业的本质及其目标。从传统观点来看，企业创造的目的是为了股东价值最大化，强

调公司的利润和为股东创造财富。相对地，利益相关者的观点更注重企业履行社会责任，涉及对消费者、社会和其他利益相关者的责任。特别是对于中国企业在推进 ESG 方面，关注点应涵盖对消费者、供应商、经销商、社区和政府等利益相关者的责任。因此，在利益相关者理论的体系中，ESG 对企业价值的关注点，从过去单纯的股东转向更为广泛的利益相关者，推动企业追求经济价值和社会价值的统一，重塑企业的价值观，同时也重塑商业的价值体系。

2019 年 8 月 19 日，181 家美国顶级公司 CEO 在华盛顿召开的美国商业组织“商业圆桌会议”（Business Roundtable）上联合签署了《公司宗旨宣言书》。《宣言》重新定义了公司运营的宗旨，宣称：股东利益不再是一个公司最重要的目标，公司的首要任务是创造一个更美好的社会。此宣言强调企业不仅代表股东，还更注重对消费者和社会的责任。这标志着对传统以股东价值最大化为导向的理论的扩展，使企业更加重视多方面的价值。然而，ESG 概念的实际起源可以追溯到 2004 年，由联合国前秘书长科菲·安南提出的倡议，旨在通过资本引导企业更好地履行社会责任。

确实，在 2004 年提出的倡议并没有在当时产生显著效果，强调公司目的主要是为了股东价值最大化。直到 2019 年，181 位美国大企业的 CEO 签署了《公司宗旨宣言书》，并在《纽约时报》上整版刊发，标志着对企业目标重新关注的起点。这一宣言推动了全球范围内 500 强企业等多方面价值的更加关注，为 ESG 理念的普及提供了推动力。

至于 ESG 的进一步推动，国际可持续发展准则理事会（ISSB）在 2022 年 6 月 26 日正式发布首批可持续披露准则，强调了企业更好地披露可持续性信息的必要性。这一标准包括强调非财务信息，如可持续相关的风险和机遇，以及公司治理体系的完

备性。投资者、监管机构、交易所等各方开始更加关注这些非财务信息，促使企业更加受到关注。

社会对企业的价值评估从传统的单一财务绩效逐渐拓展到非财务绩效的综合考量。因此，在推进 ESG 方面，企业需要主动求变，首先应认识到 ESG 不仅仅是满足政府和社会需求的一项运营任务，更是一种能够推动企业长远发展，实现可持续利润增长的战略选择。企业需要将 ESG 纳入其长期战略规划，从源头上改变业务设计，找到 ESG 与商业模式的有效结合点。企业也应积极探索和挖掘 ESG 的商业价值，将其转化为推动企业发展的内驱力，以实现在追求短期经济利益和实现长远 ESG 目标之间的平衡。因此，企业要特别关注并理解现今 ESG 报告与传统企业社会责任报告的区别。不再仅仅强调环境、社会 and 治理这三个方面的单一元素，而是要将它们结合起来，深刻理解三个要素之间的逻辑，发挥价值赋能效应，强化综合性要素体系。这种全面性的理解是企业在推动 ESG 方面的关键点。

因此，企业在推进 E、S、G（环境、社会和治理）方面需要关注几个关键点。

- ▶ 首先，必须充分理解当前 E、S、G 与传统企业社会责任报告的区别，不是简单关注环境、社会和治理这三个元素，而是将它们有机结合以强化综合要素，要注意 E、S、G 三个层面的要素逻辑。
- ▶ 其次，企业应关注细分领域的专项报告，注意披露率，以提高整体信息透明度。
- ▶ 此外，ESG 报告需要经过第三方的审验和见证，确保真实可信。对于企业治理，顶层设计至关重要，需将公司治理纳入重要议程，确保各方面都有相应的制度保障机制。
- ▶ 最后，企业要根据自身行业特征、发展状况和经营战略，综合考虑三个要素的不同维度，特别注重公司治理的顶层设计，最后形成企业 ESG 是以公司治理为基础，追求更绿色、更具有社会责任的高质量发展。

企业在构建 ESG 架构时，需要注意以下几个方面：

► 公司治理层面

建议在董事会中设立可持续发展委员会或专业委员会，以确保公司在 ESG 方面有明确的顶层设计和制度支持。

► 人才配置

在管理层中需要拥有相关的人才，特别是在可持续发展领域。这有助于确保公司有足够的专业知识来推动 ESG 目标。

► 战略规划

公司的董事会层面需要对 ESG 事务进行积极的战略规划，以确保整体战略与可持续发展目标一致。

► 操作层面

部门经理和工作人员需要具备 ESG 方面的专业知识，以在实际运营中执行公司的 ESG 战略。

目前中国上市公司在 ESG 报告披露方面存在进步，但整体披露率仍不高。从 2017 年的 877 家上升到 2022 年的 1819 家，但 A 股整体披露率仅为 34.4%。深圳、上证 50 和沪深 300 的披露率相对较高，分别为 98%、96% 和 94.7%。

需要更加细致地考虑不同行业的特殊性

评价中涉及到主流的评价标准确实是一个关键问题。目前存在的评级机构在处理这个问题时，缺乏对不同行业特征的细分和权重调整，导致同等对待不同行业的企业。这在环保投入上就会表现出明显差异，例如对于高科技企业和重污染行业的评价标准应有所不同。此外，评级机构之间存在对同一企业评级水平相关性较低的情况，指标之间的不同差异影响了分析师的判断和决策。在当前的评价体

系中，需要更加细致地考虑不同行业的特殊性，制定相应的细分领域专项报告和权重调整，以提高评价的准确性和可比性。

确实，评价标准的制定存在难度，尤其是在细分领域和权重调整方面。当前的评级机构往往倾向于追求吸引眼球而缺乏细致的分析，导致评级之间的差异较大。虽然有一些机构在制定评价标准时考虑到了不同行业的特殊性，但在整个评价体系中，缺乏一个被广泛认可的公认标准。这仍需更多机构的合作和共识，以建立更权威、细致的评价标准。

在评价的过程中，不同机构对同一家企业的评级水平存在较低的相关性，指标之间的差异也显著，使得投资者难以判断。综合考虑不同行业、维度和风险敞口的差异性，制定更具体、权威的评价标准对于推动企业更积极履行社会责任是至关重要的。目前国内外的评级机构，包括国家层面的尝试，都反映了对企业社会责任的高度关注。

在推动 ESG 方面，一些企业展现了良好的实践值得其他企业借鉴。例如，一些央企如中国石化、国家电投、国家能源，以及民营企业如腾讯等，被评为中国时代榜样。它们在可持续发展方面取得了显著成就，值得关注。这些企业在 ESG 实践中做得较为出色，包括在环保、社会责任等方面的领导地位，可以作为其他企业学习的榜样。在推进 ESG 方面，建议企业设立专业委员会，加强治理结构，形成顶层设计，以确保 ESG 战略的有效实施。

腾讯之所以在 ESG 方面做得较好，可能与其在高科技领域的特殊性有关。腾讯聚焦基础科研、乡村振兴、绿色发展等议题，运用科技与创新能力探索可持续解决方案。公司设立了科学探索奖和新研究员项目，鼓励团队在可持续领域取得成就。此外，腾讯在提升治理能力方面建立了全面完整的公司治理结构，设立了多个专业委员会，如用户隐私与数据安全、多元平等与共同发展、供应链管理、生物多样性等，为可持续发展提供了系统性支持。

即使面临生存挑战， 对 ESG 的考量也不应放缓

未来，可持续金融与 ESG 可能会更紧密地结合。ESG 作为非财务信息，可能会成为财务指标的先行指示器，成为第四张报表，提升社会对企业的认可价值。可持续金融的发展可能会成为 ESG 的驱动因素，引起行业 and 市场的更多关注。资管行业对 ESG 的关注度逐渐上升，投资者和机构越来越关注公司治理、环境和社会等三个维度，认为这对于长期业绩和投资决策具有重要推动作用。可持续金融和 ESG 的更紧密结合将在金融行业和全球市场中引起积极的变革，促使更多的资金和资源流向可持续和负责任的领域。

未来 ESG 发展可能出现的新兴趋势：

一是 企业主动求变，寻找到 ESG 与主营业务的有效结合点。

企业首先应认识到 ESG 不仅仅是满足政府和社会需求的一项运营任务，更是一种能够推动企业长远发展，实现可持续利润增长的战略选择。

二是 探索基于商业利润的复合价值 评估体系。

企业首先应认识到 ESG 不仅仅是满足政府和社会需求的一项运营任务，更是一种能够推动企业长远发展，实现可持续利润增长的战略选择。

三是 行业差异化的阶段性标准会 更受市场青睐。

ESG 的评价标准和信息披露需要结合国家情境因素和企业所处行业的不同阶段，制定相应的 ESG 标准和实践，以适应不同行业的特殊需求和挑战。

这些趋势将有助于促进企业更全面、全球化地参与可持续发展，引导企业在商业模式和价值增加方面做出积极的贡献。

在面临经济压力和生存挑战的情况下，企业可以将 ESG 整合到其发展战略中，不仅解决当前的生存问题，而且为未来提供可持续的发展空间。通过关注环境、社会和治理方面的责任，企业可以培养更加健康和可持续的商业模式，从而在竞争激烈的市场中取得优势。要实现企业产业发展，应基于中国特色，结合中国的实际情况和发展阶段，关注创新驱动、乡村振兴、共同富裕等方面。在国际上夯实中国企业标准，避免完全采用外部评价体系。即便面临短期的经济挑战，将 ESG 整合到战略规划中可能为企业创造新的竞争优势，帮助其更好地适应不断变化的商业环境。

构建中国特色的 ESG 评估体系是非常重要的，需要充分考虑国内外的差异、行业特征、发展阶段，并与国际接轨，促进资金的合理流动。通过多方合作、基础设施建设的完善，形成中国特色的生态圈，有助于推动资本市场的健康发展，最终目标是构建中国特色的 ESG 评估体系，助推资本市场健康发展，服务于共同富裕目标，促进中国现代化进程。

陈德球是对外经济贸易大学国际商学院院长、教授。

后疫情时代的 全球供应链

Global Supply Chains in a Post-Pandemic World

企业的挑战是，确保在不降低竞争力的情况下，提升供应链抵御风险能力。

史兆威 (Willy C. Shih) | 文

当新冠肺炎疫情平息后，世界将不复从前。2020 年 2 月开始，发生在中国的供应链冲击以及随后全球经济停滞带来的需求冲击，几乎暴露了世界各地企业在生产战略和供应链方面的脆弱。暂时性的贸易限制和药物短缺、关键性医疗物资以及其他产品的供应问题将其暴露无遗。这些问题加上中美贸易战，引发了经济民族主义抬头。全球制造商因此需要承受更大的政治和竞争压力，提升本国制造能力并增加招聘，减少乃至完全摆脱对风险供应方的依赖，重思精益制造战略，尽量减少全球供应链中的库存量。

但也有很多事情不会改变。消费者仍然期待低价产品（特别是在经济萧条时期），企业也不会因为本土生产的高成本而提价，因为存在竞争。此外，企业会长期面对高效运营的压力，也要对投资成本和生产能力精打细算。

企业的挑战是，确保在不降低竞争力的情况下，提升供应链抵御风险能力。管理者为应对挑战，应当先甄别出供应链的薄弱环节，再考虑如下应对措施，其中一些措施本该在疫情到来很早之前就付诸实践。



发现并解决潜在风险

现代商品生产往往包含很多需要特殊制造技术的关键组件或复杂材料。一家公司很难具备生产所有组件的能力。例如现代机动车不断增加的电子元件。汽车制造商无法自己生产娱乐和导航系统用的触屏，也无法生产

控制发动机、转向装置及电动窗和照明功能的微处理器。更神秘莫测的产品如核苷亚磷酸胺，是被用于制造 DNA 和 RNA 序列的一组化学物质。对研发基于 DNA/mRNA 的新冠肺炎疫苗和基于 DNA 的药物疗法公司来说，以上化学物质是必需品，但其很多关键前驱物质（precursor material，又译作前体物质，是生物学概念，指某一代谢中间体的前一阶段的物质。例如葡萄糖是糖原或乳酸的前体物质；原叶绿素是叶绿素的前体物质；原维生素是维生素的前体物质——译者注）来自韩国和中国。

多数行业的制造商寻求专供单一领域的供应商和分包商，后者则需要依赖更多次级供应商。这种安排的好处是：你的产品组件产地有更多灵活性，可以使用最新科技。但是如果你的产品网络内部某个关键组件或物料依赖单一供应商，则有可能出现风险。如果该供应商只能在一家工厂或一个国家生产这一产品，你被颠覆的风险会更高。

找出薄弱环节

公司需要认真审视，才能弄清何处存在风险并自我保护。这么做需要梳理供应链的全部细节，不能只停留在一、二层级，具体细节包括分销设施和运输枢纽。过程耗时长，成本高，难怪多数企业仅关注供应量最大的战略性直接供应商。但是，让企业陷入停滞的意外带来的损失远远高于深入研究供应链的成本。

梳理供应链细节的目的是按照高中低风险划分供应商。曾在多家大公司担任供应链主管的汤姆·林顿（Tom Linton）和麻省理工学院的戴维·斯基-利瓦伊（David Simchi-Levi）建议企业使用指标，例如丢失某供货源对收益的影响，某工厂恢复生产所需时间，备选货源情况等。（信息披露：我是大型制造及供应服务提供商 Flex 公司董事会成员，林顿担任该公司高级顾问。Veo Robotics 公司研发出供工业机器人使用的高级视觉及 3D 感应系统。）弄清你所在的企业在遭遇供应冲击时，在不关门的情

况下可以撑多久，这点很重要；在全行业因中断导致短缺的情况下，如果某个节点发生问题，你的企业需要多久恢复或找到替代生产地点。

这些问题的答案部分取决于企业制造能力是否灵活，能否随需求发展（很多人工或半自动化装配公司就是这样）重新配置或部署，是否包含高度专业化及难以复制的运营方式。后者的例子有，中国台湾半导体制造公司的三家工厂，包揽了全球最先进的智能手机芯片；独特传感器和零部件制造，多数由日本、德国和美国高度专业化的工厂生产；用于苹果无线耳机和电动汽车发动机中的磁体制造需要提炼钕，这一工作多数在中国完成。

一旦找出供应链风险，你可以通过寻找更多供货源或囤积重要物料来降低风险。

寻找更多货源

解决对中、高风险（单一工厂、供应商或地区）货源的过度依赖，最直接的办法就是寻找没有相同风险的地点，增加货源选择。中美贸易战使得一些企业开始实施“中国+1”战略，即除了在中国制造，还选择越南、印度尼西亚或者泰国等东南亚国家。但是考虑到 1997 年亚洲金融危机或 2004 年大海啸等地区性问题的风险，企业应该考虑更广泛的地域。

供应经理应考虑采取区域性战略：在关键产品被消费的地区，大量生产该产品。北美也许要面临将劳动密集型工作从中国转移到墨西哥和美国中部地区。企业需要更加依赖土耳其以及乌克兰等东欧国家，为西欧地区供应当地的消费品。希望保住全球市场份额的中国公司已经开始寻求在埃及、埃塞俄比亚、肯尼亚、缅甸、斯里兰卡等地进行低技术、劳动密集型生产。

某些产品的生产更容易转移到中国以外的地方。比如说，家具、服装和家居用品相对容易在其他地区生产，因为木材、纺织品、塑料等原料是基本物料。

复杂的机械、电子元件等包含了高密度互联电路板、电子显示屏和精密铸造的物料，更难找到替代货源。

中国的经验已经证明：在不同国家或地区打造全新的供应基础设施需要花费大量金钱和时间。中国在 20 世纪 80 年代初开放经济特区的时候，几乎没有本土供应商，必须依赖遍布全球的供应链和物流专业公司在全球采购物料，成套后运到中国工厂组装。虽然有政府激励和支持，中国仍花了 20 年时间才建立起现在这样的供应能力：本土满足大部分电子元件、汽车元件、化学品、药材的制造需求。

企业如果想将生产从中国转向东南亚地区，必须配套不同的物流战略。这些地区和中国不同，它们没有可以容纳最大容量集装箱货船的高效、高吞吐量港口，也没有通往主要市场的直达海运航线服务。这意味着货物要从新加坡、中国香港等其他枢

纽转运，到达目的地的运输时间会更长。

从长远看，企业如果将中国完全排除出供应链将会是个错误。中国深度的供应链网络、灵活能干的劳动力队伍、高效大型港口和运输基础设施意味着在未来几年里，仍然具有高竞争力。中国是世界第二大经济体，企业应维持在中国的运营，将中国作为销售市场并获得竞争情报。

保留中级库存或安全库存。如果企业无法立刻找到其他供应商，应当决定在此之前应以何种形式保留多少库存，并确定价值链条上的位置。当然，安全库存和其他库存一样有货物报废风险，而且压货涉及现金。这不符合现在流行的零库存补货和精益库存。但这些做法节省的资金必须要和颠覆总成本相比较，其中包括损失的收益，因突然缺货必须花更高价格购买的物料，以及保证一切顺利进行付出的时间和努力。

利用流程创新的优势

企业在迁移供应链的过程中，有些会邀请供应商加入，或自己生产一些物料。无论哪种方式——转移产品线或设立新产品线都是彻底改进流程的机会。因为作为变革的一部分，你可以打破组织旧制，重新思考初始流程背后的设计假设。（拥有生产线的企业有个难题是，当这些资产完全折旧后，主管也许会试着保留而不是投资更新、更有竞争力的工厂和设备：由于折旧成本不再计入生产成本，推动产能闲置的工厂生产，边际成本也更低。）

几年前我在一家大型美国工业设备公司的中国新工厂待了一周时间。该公司在美国和日本工厂的设计基础上，加入更新的设备和工作方式，创建了这家新工厂。运营远比美国和日本更高效和优化。在公司打造美国的下一家新工厂时，也以这家中国工厂作为基点。另一个例子是墨西哥瓜达拉哈拉的 Flex 工厂群。当生产率趋于稳定时，公司会将更小的生产线移到另一座厂房（或同一厂房的不同部分）。每次转移过程中，工人都会重新设计出需要更少空间和更少人力的工作流程，提高生产率。

企业现在或在不久的将来，可以通过新技术降低成本，或者更灵活地在产品中随意转换，淘汰现有竞争者或供应商的基础产品。

很多技术进步也会创造机会，让工厂更加可持续发展。举例如下：

自动化：

随着自动化成本降低，机器人现在可以在人类身边安全工作，更多类型的工作正在自动化。这场疫情让自动化更加诱人，因为现在工厂必须保持社交距离。于是，去往生产成本更高的国家进行离岸生产变得更现实可行。机器堆垛工可以极大降低货物装箱所需人力，很快就能收回成本，用于质量控制的自动化光学检测系统也是这样。

新加工技术：

现在，最先进的化学制造设备所用能量和溶剂更少，产生废弃物更少，资本密集程度较低，运营成本较低。同样，新一代压缩生物反应器可以让生物技术药品和疫苗制造商生产出更小批量的产品，更加省钱。

连续流生产：

这种创新将会通过降低生产者对进口药物活性成分的依赖，极大增加供应链对小分子仿制药的依赖。美国国防部高级研究计划局（DARPA）在这一领域投资了一项计划：发展灵活的小型制造平台，并研究随着特殊药物需求的上升，从稳定前躯体成分中生产多种药物活性成分的方式。

增材制造：

又称 3D 打印，这种生产方式能极大降低制造复杂形状金属制品的步骤；并降低对机械设备和塑料注射成型模具等工具的供应商依赖。3D 打印技术的快速发展可以让企业以更经济的方式生产类型丰富的物料，产量也有极大提升。

此类技术颠覆了很多行业曾经通过将生产集中在几家大工厂，寻求规模经济的传统战略。企业可以借此机会用抗风险能力更高的，分散在世界各地规模更小的工厂网络，取代服务全球市场的大工厂。

产品多样化和能力灵活性的取舍

疫情期间，很多产品类别需求激增，制造商很难从一个细分市场供货跃迁到另一个，或者从生产一种产品变为生产另一种。美国食品市场的案例就是这样，企业很难适应餐饮业需求骤降，消费者需求倍增。部分原因是库存单位增殖（SKU proliferation）——供应不同细分市场的同种产品的不同形式增加。例如，企业无法满足超市卫生纸增长的需求，是因为制造商必须对调生产线，因为消费者更喜欢柔软多层的卫生纸，而不是酒店和办公室采购的更大卷更薄的卫生纸。加上不同零售商希望有不同包装和组合，这更增加了复杂性。

斯沃斯莫尔学院的巴里·施瓦兹（Barry Schwartz）和曾在 CEB（现属高德纳公司）担任咨询顾问的帕特里克·斯本纳（Patrick Spenner），很早之前就提出更多选择并不意味着更好。将需求分成不同库存单位会增加预测难度，尝试在短缺时通过替代产品满足需求也会造成混乱。

教训是：企业需要重新思考生产多种产品类型的优劣势。

这场由疫情引发的经济混乱暴露了供应链薄弱之处，并让人质疑全球化。世界各地的供应经理应当利用这次危机，对各自供应链网络进行全新审视，逐步了解其薄弱之处，并采取行动提升稳健性。他们不该也不能从全球化中退出，否则没有抛弃全球化的竞争对手会快速补位。领导者应当找到企业更好的运作方式，并找到竞争优势。企业是时候采用适应新现实的新视角了，在利用现有全球供应能力的基础上，提高复原力，降低未来必然发生的颠覆所造成的风险。

■ 史兆威是哈佛商学院工商管理系管理实践 Robert & Jane Cizik 教席教授。

弹性供应链成为必然

企业面临各种不确定性压力，必须降低对高风险供应来源的依赖。

埃莱娜·雷维亚（Elena Revilla） | 文

地缘政治紧张局势和贸易战可能导致征收关税和贸易壁垒，扰乱既有供应链，增加企业成本。再者，主要制造或采购地区的不稳定、冲突或自然灾害可能导致供应链中断。企业可能难以获得产品所需的基本投入。货币价值的波动会影响进出口成本，并影响在多个国家运营的企业的财务稳定性。一些国家日益高涨的贸易保护主义情绪可能导致贸易保护主义政策的实施，使企业在全球范围内开展业务更具挑战性，并迫使企业重新思考其供应链战略。围绕社会和环境问题的意识和行动日益增强，会给企业带来压力，迫使它们确保供应链遵守道德和可持续做法，同时政治和公众监督也会影响企业的决策。

这意味着从政治不稳定、存在冲突或政府频繁更迭的地区采购会带来重大风险。这种不稳定性可能会导致供应链中断，包括运输延误、劳动力短缺以及基础设施的潜在损坏。与受国际制裁国家的供应商合作可能会使企业面临法律和财务风险。制裁会限制贸易、限制获得金融服务，并使货物流动复杂化。严重依赖单一供应商或特定地区的关键部件



或材料会增加企业的脆弱性。无论是由于政治、经济还是自然因素造成的来源中断，都会导致供应短缺和生产延误。

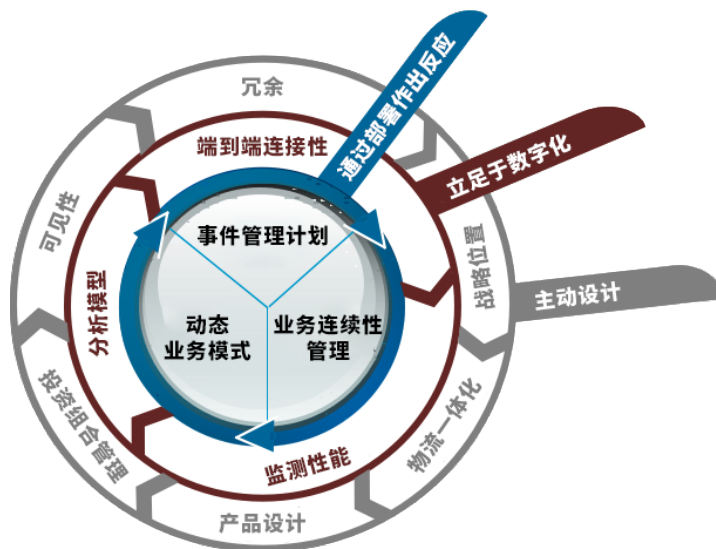
全球化和精益管理实践历来为企业带来竞争优势，但代价是造成脆弱的不平衡供应链，使其不得不面对来自多个方面的多重风险。其结果是，当出现混乱时，这种以效率为导向的全球供应链配置已被证明过于僵化，无法适应新的混乱运营



和环境背景。因此，有必要进行变革，发展能够在动荡期间抵御冲击并将不利情况转化为自身优势的供应链。企业需要具备应变能力，并建立起在混乱中保持平稳的机制。供应链应变能力是在混乱中保持甚至提高竞争优势的关键。

我将供应链应变能力理解为面对意外变化时坚持、适应或转变的能力。供应链管理者也逐渐意识到需要建立更具复原力的企业，因此，企业开始采用一系列做法来确保供应链在中断时的复原力。供应链弹性是关键，它使公司能够在应对干扰的同时保持甚至增加竞争优势。构建弹性确实是一项具有挑战性的任务，尤其是在面临无法预见的风险的复杂供应链环境中。传统的风险管理方法在处理已知和可测量的风险方面有效，但对于今天的全球化、互联互通的供应链环境来说，这显然不足以满足需求。

研究显示，实现供应链弹性需要一种全面的方法，涉及积极和被动的机制。积极性意味着要预见到潜在的干扰，并通过根本上改变供应链的设计、产品和流程来做好准备。被动性实践则是在供应链受到干扰后采取的，旨在遏制或减轻其负面后果。为建设供应链弹性，应采用积极和被动的办法（Sáenz 等人，2018 年）。通过巧妙设计供应链结构和产品配置，可以降低风险，同时在发生干扰时实施特定的被动应对措施。供应链管理应以清晰且动态的方式描绘供应链轨迹，利用数字技术和详实数据实现端到端的供应链数字化，并与灵活的替代方案相融合，以提高整体韧性。



建立端到端连接有助于提升供应链可见性并将其融入风险缓解实践。为实现这一连接，需根据特定场景的干扰风险，访问并整合多个数据源。数据湖和数据中心存储是从传统供应链设置中提取信息的关键，包括历史正式数据、销售和运营集成数据，以及多个零件和最终产品的库存位置。整合企业资源计划系统、仓储和运输管理系统等，通过现代计算架构集成数据，可提升决策基础，显著缩短反应时间。

Sáenz, M. J., Revilla, E., & Acero, B. (2018).
调整供应链设计以提高复原力。《商业视野》，61（3），443-452。
doi:10.1016/j.bushor.2018.01.009

视颠覆为开发新市场的机会

建设供应链弹性还需要情境化实时干扰风险并进行学习。这要求获取整个供应链各个位置的实时数据，以直面实际情境和构成潜在威胁的多种因素。信息源包括行业组织、货币汇率、价格动态、竞争对手行为、顾客在线评论、社交媒体反馈、季节和天气预报、政治不稳定的威胁以及供应链合作伙伴的声誉等。通过综合这些信息，供应链能更灵活地适应不同情境，提高应对能力。

在创新方面，鉴于不同类型的颠覆可能使原有运营模式难以维持，为了保持弹性，设计公司商业模式时需将其视为永久演变的状态。将颠覆看作开发新市场的机会，这是重要的思维转变。

以苹果公司为例。与其他电子公司一样，苹果曾在使用冲突矿产，特别是在刚果民主共和国方面面临挑战。苹果通过披露有关其使用冲突矿物的信息的做法，提高了其供应链的透明度。这种透明度使利益相关者，包括消费者、投资者和倡导团体，能够更好地了解苹果在负责任采购方面的努力。

同样，耐克也已实现了供应链的多元化，减少了对特定地区的依赖。该公司还通过披露其供应链实践的信息，包括解决劳工和环境问题的努力，提高了透明度。多元化有助于耐克减轻与地缘政治事件相关的风险，而透明度有助于与消费者和利益相关者建立信任。

联合利华在可持续采购原材料方面做出了重大承诺，并拥有全面的可持续生活计划。该公司旨在 2039 年实现在经营活动中的碳中和。联合利华的可持续性举措与消费者偏好的变化相一致，并通过解决环境和社会问题，为应对挑战贡献了韧性。

打造韧性供应链的具体实践

未来，公司需要通过基于供应链和产品设计的韧性规划来预测可能的中断。同时在设计具有韧性供应链时应考虑以下实践：

冗余

供应链冗余涉及使用一系列备用资源设计供应链，以便在关键部件故障时运营可以继续进行。这样的冗余涉及三个主要实践：持有额外的库存、确保备用供应商、或设计生产线以适应额外的产能。

供应链在中断期间的反应方式。位置至关重要，因为它会影响察觉问题所需的时间，也决定了一旦发现中断，反应的时间。供应链的各个元素之间距离越远，反应时间就越长。在最近的全球疫情期间，制造设施和供应商的全球位置以及全球供应链对亚洲的极端依赖成为一个主要问题。然而，贸易保护主义情绪在之前已经引起全球供应链重新思考之前的配置。

战略位置

供应商、分销中心、生产工厂的位置决定了供

大规模回流可能不是一个明智的决定。由于一些主要经济体面临滞胀风险，生产成本较高的国家可能不适合公司的生存，尽管新技术的引入，如自

动化和机器人技术，可以显著降低生产成本。公司应重新评估其生产实践，以在远程采购过度依赖导致的中断最小化或避免与利润和效率最大化之间取得平衡。

物流一体化

传统供应链设计在许多情况下忽视了运输和物流服务提供商的作用。一个具有韧性的供应链应考虑物流多样化，以确保在紧急时刻能够按时交付货物。以 2010 年冰岛火山爆发或 2012 年港口罢工为例，突显了供应链运输在保持韧性方面的重要作用。

与战略物流合作伙伴达成协议是重要的，这将在中断时确保能力和服务。随着注重电子商务和全渠道的新业务模式的出现，整合实时信息和多模式转变的运输伙伴变得至关重要。作为额外收益，运输和物流可以通过多模式的推广和部分货物向铁路和水路的转移，显著助力供应链实现可持续目标。

产品设计

整合弹性产品设计可帮助企业在发生中断时迅速调整运营。产品设计应当能够适应不同潜在用途或配置所产生的不利事件。产品设计的灵活性包括模块化和延期设计。通过对组件和组件之间的接口进行标准化，模块化设计能够避免一个部件的故障对整个系统的影响。模块化产品设计体现了协调性和松散耦合性，同时还能够降低成本并缩短响应时间。这种方法尤其适用于那些依赖于单一采购关键部件或主要供应商集中在某一特定地理区域的公司。灵活的产品设计有助于适应中断所带来的新要求。

第二种灵活的产品设计方法是延期设计，其核心是设计一组或一系列产品的关键部件，以便稍后可以轻松地进行定制，以生产不同类型的产品。这种方法由戴尔等领先企业成功开发，使公司能够从核心部件的离岸外包中受益，从而降低成本，而最

终生产阶段可以在距离最终消费者更近的地方完成。因此，一旦收到客户订单，生产就能够最终完成，避免了与市场波动相关的预测不确定性和最终产品的库存过多。因此，通过推迟生产以提高灵活性，可以增强供应链的适应能力，因为根据需求或供应方面的突然变化，可以定制所提供的产品，从而在很大程度上保证货物的生产。

投资组合管理

产品组合指的是组织制造的产品数量，其设计直接影响对供应链的挑战及其影响程度。虽然供应链管理者可能认为提供广泛的产品选择能增加对干扰的弹性，但公司需在产品多样性和供应链弹性之间取得平衡。为同一基础产品提供多种变体可能使适应需求变得更加困难，而在生产线之间进行转换并非总是可行。此外，在干扰时，大量的产品变体可能对公司运营效率产生负面影响。限制提供的选项有助于简化生产设施，减少物流停机时间，最终有助于保持满意的客户基础。

像可口可乐、旺旺食品或宝洁等公司，它们历史上为客户提供大量选项，但目前正在重新评估产品组合，以简化供应链。同时，它们正投资于灵活性，以提高在未来干扰期间调整产品和流程的敏捷性。然而，产品组合的简化不应仅仅是减少产品种类或保留仅有的“畅销品”。这需要仔细审查当前的产品战略，并通过灵活的规划对齐当前和未来的潜在趋势，以确保生产可以适应可预见的变化或现有的干扰性事件。

灵活的规划为在干扰期间敏捷地做出反应创造了条件，需要考虑到对生产速率不同的制造设备的需求以及在这一灵活环境中运营的人员需求。一些汽车公司已经采取这种做法，例如在微芯片短缺时，它们将有限资源集中于生产利润最高的汽车，以有助于在高度不可预测和混乱的时期维持公司的财务健康。

可见性

引入端到端的可见性在供应链设计中可以提高对供应链及其运营环境脆弱性的认识，并方便持续监测，触发即将发生干扰的信号。为实现这一目标，公司需要准确、及时且有用的信息，以了解供应链每个节点和链接上发生的情况。

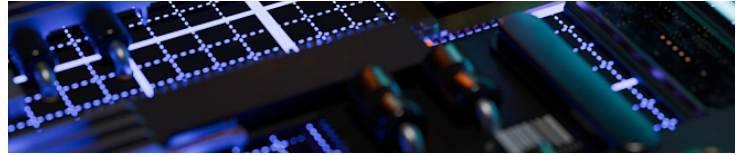
供应链可见性有助于通过对供应商进行详尽的映射来识别其参与者。映射已被证明是在识别风险并使公司准备好应对这些风险的后果方面的有用工具。然而，传统映射练习大多局限于识别一级供应商，低估了二级或三级供应商发生干扰可能如何影响其正常运营。例如，最近对俄罗斯的贸易限制揭示了全球范围内与俄罗斯实体存在超过 760 万个二级关系，这可能对全球供应链产生巨大影响。

为确保供应链的韧性，公司还应评估所供组件的来源和关键性。这种追溯需要定期监测直接供应商的财务和运营可行性，以便及时发现潜在风险，如供应商的公司重组或诉讼。通过将供应链监测与供应商数据整合，公司可以全面了解风险，从而增强供应链的稳健性。

最后，可见的供应链需要了解运营环境，包括行业竞争对手和相邻行业。例如，在新冠疫情的最初几个月，由于燃料需求急剧下降，汽油的生产急剧下降，其副产品之一——乙醇也受到了影响。这种副产品是 CO₂ 生成的关键组成部分，也是软饮料和啤酒的碳酸化过程所需。这种下降导致 CO₂ 的价格上涨了 25%。

世界各地的供应链管理者应当利用当下不确定性，对各自供应链网络进行全新审视，逐步了解其薄弱之处，并采取行动提升稳健性。他们不该也不能从全球化中退出，否则没有抛弃全球化的竞争对手会快速补位。领导者应当找到企业更好的运作方式，并找到竞争优势。企业是时候采用适应新现实的新视角了，在利用现有全球供应能力的基础上，提高复原力，降低未来必然会发生的颠覆所造成的风险。

■ 埃莱娜·雷维亚是 IE 大学运营学教授。



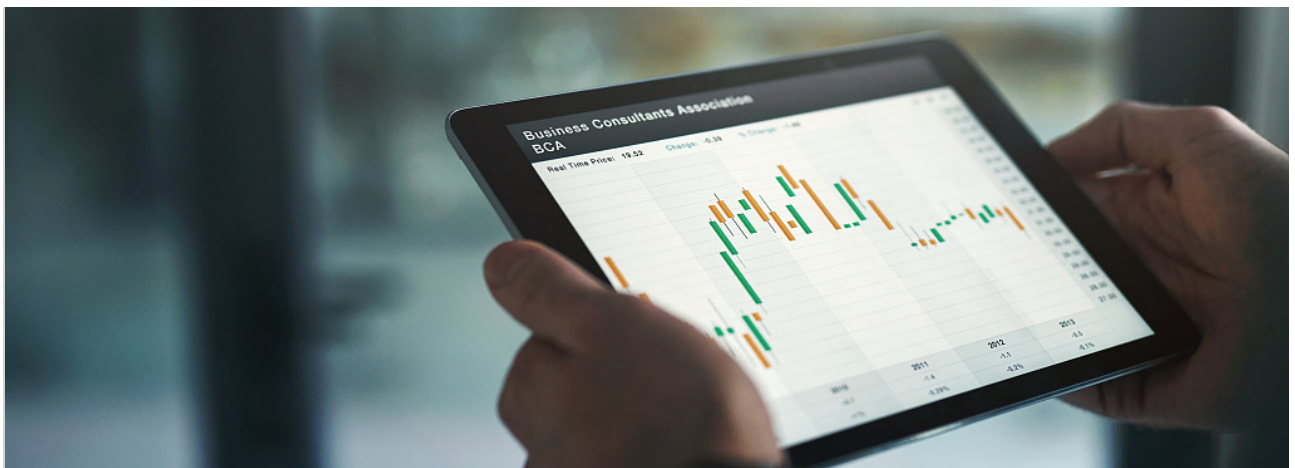
趋势 07 (90%)

让组织经受住未来考验

Future-Proofing Your Organization

寻找具备新能力人才的需求不得不让位于企业生存。

迈克尔·曼金斯 (Michael Mankins) 埃里克·加顿 (Eric Garton) 丹·施瓦茨 (Dan Schwartz) | 文



新冠疫情来袭之前，技术已经在逐渐改变工作的性质。创新在大部分行业重新定义竞争的基础，进而重新定义了企业长期发展所需要的人才。许多公司应对这些挑战、弥合关键能力差距的相关工作，由于疫情而陷入停滞。很多公司被迫裁员 15% 或以上。新冠之下，寻找具备新能力人才的需求不得不让位于企业生存。

不过，随着全球疫情渐渐平息，把握机会重建员工团队、使之能够经受住未来考验的公司将会把竞争对手远远甩在身后。早在居家办公变得普遍之前，数字技术已经开始改变工作的方式、地点以及需要的人数。举个例子，以往消费品公司需要雇用数百名员工负责监测消费者采购与库存状况，确保合适的产品在合适的时候到达合适的地方。现在，根据销售点、制造和物流实时数据进行的预测性分析改变了这种状况，减少了这项工作需要的人手，改变了需要的技能，转为技术辅助的新职位，并且让更多的人可以远程办公。

公司应当如何行动？本文依托贝恩公司一项涉及全球三百多家大公司的研究，这些公司涵盖全球经济的方方面面，包括制造、零售、医疗和技术，其中一半总部设在北美或西欧，另一半在南美、亚太、中东和非洲。我们从其中选出了已经开始建立技术员工团队的公司。这些公司无论所在行业和地理位置，在组建和管理团队的过程中似乎都有六个共通之处。本文介绍这些共同点，供企业在疫情后整顿时参考。

01

确定关键业务职位时考虑将来

工作的重要程度有高下之分。贝恩和其他机构的研究表明，组织中不到 5% 的职位影响着 95% 的执行战略、交付成果的能力。不过，重要的职位是哪 5% 呢？疫情挑战了以往关于高效工作的假设，疫情过后，企业必须重新思考哪些技能在日趋技术化的未来最为重要，在当前员工团队中培养这些技能，并主动招募具备相应技能的人才。

一些有远见的公司早在新冠疫情来袭之前就开始了这项工作。

澳大利亚的顶尖天然气生产商伍德赛德能源公司 (Woodside Energy) 便是一例。前不久退休的 CEO 彼得·科尔曼 (Peter Coleman) 2011 年上任时，公司是典型的液化天然气生产商，有斥资数十亿美元的庞大项目和复杂的在岸业务及离岸业务。科尔曼及其团队意识到，伍德赛德应对未来挑战的能力，在一定程度上取决于能否利用数据驱动的突破性创新作为其传统技术的补充。

为了检验大数据科学和数字化对公司战略及竞争力的影响，伍德赛德从能源生产入手。像其他许多石油天然气企业一样，伍德赛德曾经也是让有经验的工程师监测所有资产。出现问题时，工程师结合自己的经验和从现场收集的数据来制定缓解措施。工程师这一职位在伍德赛德发挥着重要的作用。

新的传感器技术，加上低成本的计算能力和大数据分析，让伍德赛德的资产操作人员能够运用更广泛、更容易获得的数据源和数据科学专业技术，做出

更快更好的决定。于是，伍德赛德开始在离岸和在岸业务中尝试高级分析和机器学习，综合使用内部解决方案和源于市场的方案。员工团队开始运用 AI 工具，与伍德赛德在各个领域三十余年积累的生产经验相结合，设法提升安全性和生产效率。

将技术与运作方式相结合，意味着伍德赛德的“关键技能”的定义得以扩展。数据科学家与经验丰富的资产操作人员、工程师一起，成为公司至关重要的人才。自 2015 年起，伍德赛德就建立了一支专门的数据科学团队。现在该团队的工作重点是利用一系列新的工具和平台在组织内部培养数据科学及其他数字技能。公司从澳大利亚乃至全世界最好的大学招募数据科学家，与伍德赛德经验丰富的运营团队共事，并在工作中学习。

伍德赛德重新思考哪些技能是对于业务至关重要的关键技能，逐渐成为油气行业的创新者。其他公司渐渐摆脱疫情危机，也应当学习伍德赛德的经验，思考未来世界——而不是现在——所不可或缺的能力是什么。

02

重新定义优秀

假如未来员工被要求执行的工作内容与他们自己（或组织里的其他人）现在做的事情别无二致，传统的员工考评方法就仍然能够发挥不错的效果。但如果工作性质发生改变，传统方法就会失效，使得公司难以找到能够承担新任务的员工。疫情过后，对关键技能的假设变了，对成功的定义也必须随之改变。

所幸，应用了人员分析和行为科学的新工具和新技术可以帮助公司定义某个特定职位的“优秀”是什么状态，找到具备所需技能的人才或适合接受相关培训的员工。如此一来，公司就可以根据具体需求制定相应的人才培养和招聘战略。

率先实践这种方法的一个例子是**英国的人员分析组织 Chemistry Group**，协助企业为新职位编写稳健的工作说明——不只说明基本职责，还包括每个职位需要的特征、行为和技能。这样严格定义优秀，相当于树立起一个明确的标准，按照标准在内部和外部招募人才。

某大型手机运营商运用 Chemistry 的工具和方法，取得了显著的成功。随着智能手机市场的变化，该公司领导者发现，有必要将零售运营模式从推销设备转为提升顾客亲密度和服务质量。为实现这一转型，公司鼓励员工接受培训和指导，转变思维模式和行为。

该运营商还在门店设置了新的职位，专门负责提升顾客体验。领导者运用行为测试和问卷调查数据，为该职位制定了“优秀”的标准。随后公司评测了已

有的 2.2 万名员工，寻找关键能力短板。通过评测，公司找到了一批有成功潜力的员工，设计了相应的培训，协助他们迅速准备好承担该职位的工作。

公司还开发了交互式招聘工具，每月可以自动为这个职位筛选一万多名求职者，无需耗费人力。求职者通过网络参加筛选，针对一系列该职位工作中可能出现的场景做出反应。这样的招聘减少了门店经理花在监督和指导上的时间，让他们得以在一线服务客户。这些措施协助削减了 700 万美元以上的运营成本，并且让客户问卷调查中的积极反馈从 85% 提升到 93%。

疫情过后，企业将会发现，工作内容和评估标准必须改变。必须招募适应新常态的人才。明智的公司要从现在开始利用技术，考虑具体做法。

03

不要缩减管理发展预算

新冠疫情让部分地区的劳动力市场暂时变得宽松，但软件工程、数字化设计和数据科学等领域的许多职位依然难以找到合适的人才。因此，一些优秀的公司开始关注管理发展，通常有技术支持，旨在为现有工作团队培训新技能，力求以现有员工填补部分能力短板。

组织得力的新技能培训项目确实有效。根据我们的经验，如果项目安排得当，一家公司未来的职位有 60% 以上可由现有员工负责。为现有员工提供新技能培训，成本也低于“解雇再聘用”模式。一个原因是辞退员工的直接成本可能相当可观，因为会影响其余团队成员的士气。而招募新人才的成本也可能十分高昂，数据科学、数字营销和软件工程等高需求领域尤其如此。

美国最大的互惠保险企业之一 Guardian 就是一个例子。像其他许多企业一样，Guardian 经历了广泛的数字化转型，重点是技术、数据和流程现代化，旨在提升绩效，支持以客户为中心的文化。2020 年 10 月卸任的前 CEO 迪安娜·马利根（Deanna Mulligan）和团队知道，要想获得成功，公司必须最大限度地从自身的数据宝库中抽取价值。因此，他们打破了公司过往的数据孤岛，开辟了一个集成数据湖。将原始数据转为可用的客户洞察，需要的数据科学家比公司现有的或实际可以招募到的多得多。为填补这一空缺，Guardian 为保险统计员提供预测性分析等若干必要的新技能培训，让他们转为更广泛的数据科学职位。

同样，Guardian 也意识到必须把更多的营销能量和人才从传统渠道转移到数字渠道。公司运用评估工具在现有营销团队中寻找具备强大数字营销潜力的人才，随后投资培训项目，为这些人才提供胜任新职位所必需的知识和技能。

危机时期，削减培训和发展预算对公司而言很有诱惑力，但这并非明智之举。疫情只会加快专业技能过时被淘汰的节奏，让员工学习新技能，比寻找已经具备新技能的新人更简单。

于是有了下一步。

04

让人资部门进行技术升级

依赖大量人力的公司将必须改变管理员工的方式。疫情之下普遍的分散办公团队更是有必要改变管理方式。从人力资源的角度来看，过度依赖频繁的人际互动，在成本方面算不上高效。

平安公司让我们得以一窥人力资源的未来。1988 年成立的平安公司是中国最大的保险公司，保费收入接近千亿美元，市值超过 1800 亿美元。公司依靠 150 万代理人 与投保人建立信任，销售一系列保险和金融产品，这意味着公司必须每年雇用几千名新代理。

为此，平安在招聘和管理发展中使用了大数据和人工智能。

为了识别表现优秀者的特征，平安公司收集并分析已有代理人的数据（包括绩效、客户访问记录和接

受培训的情况），结合外部专家关于每位代理职业抱负、客户网络、适应能力和销售能力对工作效率影响程度的评估，辅助 AI 生成面试问题，并根据参考答案对照求职者的回答，确定最符合要求的特征。

借助新技术和大数据，平安公司显著提升了识别、招聘和保留优秀人才的能力，成本大幅度降低。举例来说，公司 13 个月的代理保留率提升到 95%，同时成本削减了近 9000 万美元，而且始终能够满足对新代理的巨大需求。

每家公司都可以在这方面有所改进。企业获得越来越多的关于员工和承包商的数据（关于每个人的技能、表现、潜力，以及学习新技能、胜任新工作的能力），人员分析将会应用到人力资源活动的各个领域。技术能够帮助企业在招聘、部署、培养和保留人才等方面做得更好，且成本更低。我们已知的公司都还没有将自身掌握的人员信息运用到极致。大部分组织只停留在表面。

05

让员工充分利用技术

各处的公司和员工越来越多地参与 AI 辅助流程，比如平安公司的招聘系统。这一趋势在疫情过后只会进一步加强，因为越来越多的人通过网络进行交易和工作。可惜几乎没有公司（或员工）协调管理技术参与，因此员工抱有疑虑，而运用技术的效果也未能达到管理层期望。

这种状况非常可惜，因为如果员工和技术合作，人人都能获益。**向现役及退役军人及其家人提供金融产品 & 服务的 USAA**，就是一个正面的例子。USAA 的保险业务里，客服代表每年处理的索赔要求超过 500 条，要负责管理流程的各个方面。提供最好的客户服务，意味着让索赔流程对于客户而言更加方便、快捷、准确且低成本。于是，USAA 领导者采取措施，确保客服代表得到运用人工智能的机器学习算法支持，更加准确高效地估计车辆或财产损失的程度。

在部署 AI 工具的过程中，USAA 的技术团队与客服代表密切合作。技术团队要靠客服代表来“训练”AI 模型——让模型学习如何像经验丰富的 USAA 客服代表一样思考。公司理赔员用这个模型评估客户损失中可承保的部分，但也可以根据实际情况对模型的评估进行调整并给出解释，反馈到 AI，让模型不断得以更新和完善。最终，机器可以直接处理骗保检测及防范

等价值较低的任务，如此一来，处理索赔的人工团队就能集中精力与索赔（索赔往往是个繁琐费力的过程）的客户建立联系并提供指导。这类工作能给员工带来更高的满足感，让他们充分发挥才能。

这些措施成果显著。USAA 开发和部署 AI 工具、培养相应人才的综合方法，使得公司在客户及员工忠诚度两方面都保持领先。2020 年，USAA 获得了 J.D. Power 打出的高分，在人寿保险公司中居于首位。2018 年客户研究组织 Raddon 对 USAA 进行调研，记述调研结果的一份简报称 USAA 为“世界上最受喜爱的金融品牌”。同年，最佳工作场所组织（Great Place to Work）根据员工的口碑将 USAA 评为最佳工作场所之一。还有同等重要的，USAA 在军人及其家属保险及金融服务领域的市场份额从 2010 年的 63% 提升到 2019 年的 75%。

06

了解明日之星想从你这里获得什么

即使没有新冠疫情，未来的管理者寻求的工作场所价值主张，也会与十年前乃至五年前能够吸引员工的东西截然不同。根据美国劳工统计局的数据，2030 年劳动力的 75% 将会是千禧一代。这一代人要的是完美的工作环境：灵活的工作时间、职场多样性、参与、自主，以及与雇主建立有意义的联系。如今新冠的恐怖记忆犹新，我们都再次发现，有意义的工作、可以提供支持的同事和可以通融的雇主是多么重要。

未来公司该如何吸引和留住人才，可以参考 **ServiceNow**，这家 35 亿美元的企业软件及服务公司位于加利福尼亚州圣克拉拉。与硅谷的其他许多竞争对手不同，ServiceNow 并不依赖花哨的办公室、提供免费午餐和无限量咖啡的食堂等元素装点办公场所。公司关注的是对于保留和激励员工最重要的因素：有包容性的文化、能够快速方便完成任务的工作场所，以及为保持求知欲且谦虚的员工提供奖励。

2017 年，时任 CEO 的约翰·多纳霍（John Donahoe，曾任贝恩 CEO）及其团队开始将 ServiceNow 从技术和工程中心型组织转为员工和客户中心。他们首先从外部和内部进行品牌重塑，成为一个致力于“打造对员工更友好的职场”的组织。

当时担任 ServiceNow 首席人才官的帕特·瓦多斯（Pat Wadors，2020 年中卸任）和首席营销及交流官埃伦·马克斯（Alan Marks），协力向员工和可能录用的求职者介绍公司的新主张。他们发现，除了丰厚的薪水以外，将来的员工还渴望与雇主及企业目标建立深刻的联系。新一代员工希望自己加入的公司在做有意义的事情，比如让大家都能更便捷地工作。他们希望获得包容感和归属感，希望进入一种鼓励所有员工每天都在工作中展现真我的文化。

于是，ServiceNow 建立了具有多样性的文化，并采取强力措施在工作场所促进包容，以此区别于其

他科技公司。许多科技公司将多样性视为“招聘问题”，而非人才战略的基石。

ServiceNow 还发现，员工的视角其实与客户大同小异，都希望公司更好地为自己服务。因此公司将许多产品应用在内部——领导层将这项工作称为“关注当下”——让入职和日常管理活动更加方便快捷。人事流程以人为中心，关注成长和发展。“员工被当作成年人对待，”一位员工告诉我们，“没有多少杂务阻碍工作。”最后，ServiceNow 开明的居家办公和事假制度，方便员工在自己希望的时间和地点办公，强调重视工作效率的文化，而非“面对面时间”。事实证明，这些做法在疫情当中格外有效。



ServiceNow 独特的方法引起了关注。Glassdoor 对该公司在员工和前员工开展的问卷调查中，69% 的参与者表示会把 ServiceNow 作为一个适合工作的地方推荐给家人或朋友——这样的员工拥护水平使得公司成为全球排名前 5% 的最佳雇主。

技术从根本上改变着工作的性质。然而，大部分公司采取的人力资源规划和管理方式在过去 20 年里并无多少改变。疫情过后，企业重建人员团队，必须踏入数字时代。人才规划及管理必须更加注重全局、更全面、更细致，且更加以数据驱动。以传统模拟流程进行重建的组织势必会被更有先见之明的竞争对手超越。建立制胜人才池需要不少时间，因此，企业必须从今天起着手打造经得起时间考验的组织。

迈克尔·曼金斯是贝恩组织与战略业务领导者、奥斯汀办公室合伙人。

埃里克·加顿是贝恩全球产能业务领导者、芝加哥办公室合伙人。

二人合著有《时间、人才、精力：摆脱组织累赘，释放团队效率潜力》（Time, Talent, Energy: Overcome Organizational Drag and Unleash Your Team's Productive Power，哈佛商业评论出版社 2017 年出版）。

丹·施瓦茨是贝恩华盛顿办公室合伙人。

企业需知的 未来新形态人才战略

企业必须思考，在由科技推动的未来，哪些是你需要的重要职缺，并积极培养和招募这类人才。

张志学 | 文

当前企业变革对人才需求的影响显著。一方面，经济下行压力导致企业力图更有效利用资源降低成本，从而减少人力招聘。另一方面，数字化和智能化变革改变了商业运营、技术和文化，企业需适应数字化变革、数据驱动决策、数字生态建设以及数字文化构建。随着通用人工智能的发展，曾被认为不可替代的工作岗位，如程序员、广告设计师、音乐从业者，也面临替代风险。这导致人才需求不仅在数量上可能减少，而且在质量上发生变化。企业在这—变革中需要高度创新的人才，强调培养创意、系统化的组织创新能力。传统的粗糙增长方式已不可行，而依靠高素质人才的驱动成为实现竞争优势的关键。因此，企业和行业对更高素质人才的需求明显上升，强调文化素养、数字化基础素质以及创新思考能力的重要性。



新形态的人才主要特征包括必须具备数字化思维和创新思考能力。在快速变化的技术驱动时代，人才需要不断学习和保持对新技术的适应能力。同时，保持定力是关键，不被潮流轻易吸引，要回归各自领域的基础逻辑，深入思考与技术的结合。新型人才需在适应前沿技术的同时，保持对自身领域的专精。韧性也是重要的特征，要能在困难面前找到方向，甚至在不确定的经济环境中展现意志力和恢复能力。这些特征有助于新型人才在变化中脱颖而出。

视觉化描述的新型人才是一个边界开放、内核坚实的圆圈，能够在复杂环境中灵活适应并保持自我。在科技创新方面，企业期望人才具备“T”型结构，广博又专精，即在多场景中适应并具备深度专业知识。尽管 AI 在量化认知和某些判断方面表现出色，但在复杂工作中，专业的人才仍然不可替代。因此，新型人才需在专精领域的同时，具备广泛知识适应多场景的能力。

对于企业吸引新型人才的策略，需要更多具有远见和社会责任感的领导者。在当前经济放缓和市场竞争激烈的情况下，企业应该制定关注人才的长远战略，而非仅仅采取短期裁员等反人才措施。这涉及到培养企业文化，提供发展机会，以及关注员工的综合福祉。企业的长远成功需要更注重人才的战略规划和持续发展。

短视做法需要反思

在光华管理学院，疫情期间及之后外企纷纷派遣人员进行培训，这引发了一个深刻的问题：为何国内企业不愿意投入预算进行员工培训？在当年的困难就业形势下，不少企业采取简单粗糙的招聘方式，甚至给申请人超高的压力和预期，导致年轻人在找工作时面临巨大的挑战。这种短视的做法需要我们认真反思，并呼唤有远见的政策制定者和企业决策者。

回顾华为的经验，特别是在 1998 年左右制定的基本法中，公司明确规定了在经济不景气时期可以启用自动降薪的制度，以确保公司度过难关。这种魄力和责任心是我们值得借鉴的。从那个时代开始华为就展现出了不同寻常的用人哲学，真正尊重人才。这种珍惜人才的理念和态度为他们达到今天的地位奠定了基础。然而，现实中有多少企业敢于在困境中采取各种方式，包括吸纳年轻毕业生并进行人才储备？这不仅仅是一种经济手段，更是一种社会责任的体现。只有这样，我们才能在困境中保持生机，取得更大的发展。因此，在我们提到吸引人才的具体策略之前，我们需要认真思考企业的经营哲学是否存在问题。

面对挑战，企业领导者需要处理外显能力和内化观念的两方面问题。外显能力方面，业务和人才匹配、人才梯队规划以及智能技术与人力关系都是关键挑战。业务和人才匹配挑战要求企业根据科技变革迅速迭代，灵

活开辟业务线，并进行科学配置人才。人才梯队规划挑战涉及到企业在扩张时难以长期规划人才，可能导致人员配置不足或冗余。面对智能技术与人力关系挑战，企业需要思考机器是员工的替代还是增强员工的能力，以及如何构建组织文化适应这种变化。

领导者要“认命变运”

在这个背景下，领导者需要具备企业家精神，强调在当前形势下的“认命变运”。“认命”——看到优势，更要认知困难，考虑到环境、资源的约束；“变运”——利用优势，更要大胆地突破瓶颈、克服困难。这意味着企业领导者要发挥人的主观能动性，而非僵化固守。在思考人力资源的未来时，企业需要深刻思考转型升级和智能时代带来的挑战，以制定相应的战略和规划。

量力而行、意识到当前严峻的局面，不莽撞行事，是面对挑战的重要原则。在这个过程中，企业家精神变得至关重要，强调领导者不躺平，而是尽力而为。另一方面，战略领导力成为关键，表现为领导者需洞察行业变化、准确定位企业、有效组织变革和传达变革信息目标。领导者的作用不仅仅是内部领导，更是扫描和解读外部环境、构建企业战略和打通内外连接的决策者。

在 2018 年发布的中国企业国际化 100 强中，选取民营企业，具有国际市场领先地位，一直专注主营业务，并经历长期嬗变，创始人仍在位的企业，只剩下了海尔和华为，这两家企业通过坚守主业、经历时间的积累，以及领导者的战略眼光，成功应对了外部环境的变化。

海尔的成功确实展示了战略领导力的重要性。从最初的科层制组织和严密制度训练，海尔逐步应对市场饱和，通过颠覆性的金字塔倒置和创新平台发展，最终演变成一个生态型企业。这种持续的转折和创新平台的建设都体现了领导层在关键时刻的战略决策。

张瑞敏跻身荣获“全球最具影响力的 50 大管理思想家”终身成就奖，展现了他在海尔转型过程中的卓越战略眼光。类似的例子还有华为，从创建初期到今天的每一步都显示了高层领导者抓住关键点和行业变化的能力。这种战略性的决策和判断，以及对优秀高层领导的吸纳，是海尔和华为成功的关键因素。

这些领导者在面对市场变化和行业挑战时，能够做出准确的定位、灵活的战略调整，是中国企业成功的核心之一。这种战略领导力不仅影响企业自身的发展，也对整个行业产生深远的影响。

构建未来人才长期计划

在这个挑战重重的时刻，形势要求我们更长远地思考，建立起对人才的长期吸引计划，以确保企业的可持续发展。

保障下限：报酬与尊严的平衡

为了保障人才的尊严和生活条件，企业需要提供合理的薪酬，并创造稳定的工作环境。这不仅降低了年轻一代的生活和工作风险，同时也在员工和企业之间建立了可靠的信任关系。

开放上限：明确发展路径

企业在战略定位上应该更为明确，传达公司愿景，提供全面的培训，制定适应智能时代的学习计划，并为员工明确职业发展途径。同时，尊重年轻一代的生活方式和观念，为其提供更灵活、相对平静且有意义的工作环境。这种环境可以帮助员工持续安心地工作，不会因外界负面因素而消耗他们的身心能量。

政策制定：融合海内外人才

政府在政策制定上有关键作用。建议调整政策，容纳更多海外回国人才，通过解决海外人才的顾虑，帮助他们更好地融入社会，并为中国社会高水平的开放和国际化做出贡献。同时，关注国内大量的高校毕业生，通过多样的方式吸纳他们，为他们提供更多参与国家建设的机会。

通过综合考虑这些建议和策略，企业将能够更好地迎接当前的挑战，吸引并留住优秀的人才，为企业的未来创造更为稳固的基础。在这个共创的过程中，企业将能够更加强大地应对未来的不确定性，实现可持续的繁荣。

张志学是北京大学博雅特聘教授、北京大学光华管理学院组织与战略管理系教授、北京大学中国社会科学调查中心主任。



项目经济到来

The Project Economy Has Arrived

安东尼奥·涅托 - 罗德里格斯 (Antonio Nieto-Rodriguez) | 文

项目已经悄无声息却又不容置疑地取代运营成为我们这个时代的经济引擎。这个过程用了很长时间。

20 世纪，运营（涉及组织运作）通过提升生产效率创造了巨大的价值。而本世纪虽然有互联网爆炸式发展、产品生命周期缩短和 AI 及机器人技术的指数级增长，西方经济体的生产力发展却几乎陷入停滞。

在此期间，项目（涉及组织变化）越来越多地推动短期绩效和长期的价值创造——通过更频繁的组织转型、更快的新产品开发和新技术应用，等等。这是一种全球现象。例如在德国，项目占 GDP 比例最晚从 2009 年就开始稳步上升，2019 年达到总额的 41%。其他国家的精确数据难以取得，但大部分西方经济体的这一比例相去不远。而在中国和其他亚洲领先经济体，基于项目的工作长期以来一直是增长的重要来源，项目在 GDP 中占比可能更高。

我们才刚刚起步。2017 年项目管理协会估计，全世界以项目为导向的经济活动创造的价值将从 2017 年的 12 万亿美元增长到 2027 年的 20 万亿美元，在此过程中让 8800 万人从事项目管理相关工作——这只是各国投资数万亿进行疫情恢复项目之前的估计。

有远见的公司已经意识到这一波浪潮对组织的影响。“过不了多久我们就没有职位描述了，”IBM 一位高级人才主管告诉我，“到时候只有项目角色。”管理学家罗杰·马丁（Roger Martin）认为我们早就该这样了。“办公室里的人一般都觉得项目工作妨碍了自己的日常工作，”他告诉我，“但其实组织里的整个决策工厂都应该被当作项目，不是别的。”

一些公司已经开始改变。2020 年，迪拜房地产巨头埃玛尔（Emaar）创始人兼董事长穆罕默德·阿拉巴（Mohamed Alabbar）宣布，作为向项目型工作转型的一部分，公司废除了传统的职位头衔——包括他自己的头衔——员工不再以所属部门定义，而是以参与的项目定义。美国最大的独立广告公司理查德集团（Richards Group）同样取消了几乎所有管理层级和头衔，现在大部分员工都叫作项目经理。

向项目经济的转型，会在组织和文化方面产生深远的影响。问题在于，很多领导者依然没有意识到项目的价值，认为项目纯属浪费时间。前不久一位高管在我面前表达出的态度就很典型，“如果想确保什么事情完不成，就搞成项目好了。”

领导者不重视项目管理，可能是因为项目管理方法过于复杂，无法简单地应用。很多项目经理最终也要做很多文书工作，因此可能会造成项目经理主要是行政管理职位的印象。用这些原因否认项目的重要性和潜力就大错特错了。高管忽视项目管理，会导致产品发布延迟、战略计划无法实现、公司转型失败，让组织的未来因此承担重大风险。

还有一件事也是高管容易忽略的：项目令工作有意义。行为科学和社会科学表明，项目可以激励和鼓舞团队成员。团队成员最自豪的时刻几乎都出现在项目过程中——成功的项目自然不必说，即使是失败的项目也常常令成员感到骄傲。

领导者必须认识到，自己在项目经济中的作用不仅是直接赞助某个计划。在更广泛的意义上，领导者的职责还包括果断且有勇气地选择战略项目并将之作为首要重点，以及采用项目驱动的结构、建立能够触及各个孤岛部门的、崇尚合作与赋权的文化。必须确保组织各个部分都具备项目管理能力。

之所以能满怀信心地说出上面这些，是因为我一直从事项目研究及项目管理实践。我曾在普华永道（PwC）、富通银行（BNP Paribas Fortis）和葛兰素史克（GlaxoSmithKline）担任项目管理办公室负责人，当过项目管理协会主席，在几家顶级商学院指导过数以千计的高层领导者、管理者和项目管理者。简言之，我从各种角度进行和审视过项目。实践经验让我明白，我们需要更明确、更简洁、更全面的项目管理方法。

项目管理涉及很高的风险和赌注。根据研究公司斯坦迪什集团（Standish Group）的调查结果，全世界约有 35% 的项目获得成功。想一想全世界的项目可能涉及几十万亿美元资金、几百万员工的劳动，这个成功比例低得令人吃惊，说明我们投入项目的时间和金钱足有 65% 被白白浪费，组织和整个社会因此损失了上万亿的新价值。

我们可以做得更好，也必须做得更好。本文介绍一种简单有效的项目管理框架，让每个人都能更轻松地进行项目管理，并提供六种技能帮助你在更加以项目为中心的世界里获得成功。

01 从运营到项目

人们常说，要想在变动不居的时代获得成功，企业必须在组织层面保持灵活性——按照学术界的说法，就是必须在开发已有能力（运营）和探索新能力（项目）之间找到平衡。换言之，必须同时关注组织经营和组织变革。

组织经营（运营）

这个维度是由业务核心和传统活动构成的，包括销售、客户服务、金融、制造和 IT 等职能部门。企业产生的大部分收入（和固定成本）来自组织运营活动，这些机能维持企业生存。运营涉及效率、生产率和速度，重点是短期收益，目标主要是绩效驱动，结构是层级式，在文化层面是命令与控制模式。

组织变革（项目）

这个维度对于企业的未来至关重要，包括组织的所有战略方案和计划。变革涉及的是创新、转型、敏捷和长期价值创造，重点是中长期收益，目标更倾向于战略层面，结构扁平且基于项目，成果的可量化程度不如运营，文化上是创业和合作的模式。

未来属于能够在运营和变革之间把握平衡的组织，但大部分领导者更擅长前者，因此为之花费的时间更多。这是 20 世纪遗留的传统，始自 1920 年左右，由亨利·福特（Henry Ford）和弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）等人提出。大部分企业将生产率视为最高原则，一心关注提升效率、削减成本、提升产出量。这样的企业主要生产产品，以有机的方式成长：提升生产能力，追求流程标准化和自动化，进入新市场。高层领导者每年进行一次规划，决定战略、项目、预算和运营计划，并对运营进行相应的管理。在年度规划的周期之间，只允许有一些轻微的调整。

这一切使得运营极其高效，但追求效率也有不利的一面。企业将流程商品化，为了追求速度而牺牲了创造中长期价值的要素。这些企业通过定期收购来实现业务发展，往往会损害有机增长，或是代替有机增长。这样可以加快产品发布日程，抑或单纯地产出更多产品，但追求更大销量、更多产品发布和品牌扩展的战略会陷入穷途末路。一味追求效率无法实现可持续增长，在快速变化的不确定时代尤其如此。

我们正处于这样的时代。沿用一個世纪之久的年度规划运营节奏，现在已经与现实脱节。公共机

构和私营企业运营的环境都在不断变化，有时是颠覆性的变革。过去项目是临时的，运营是永久的，现在却恰恰相反：运营让你暂时不至于溺水，而变化才是永恒的。于是预测、管理和推动变革成为第一要务。那么，最好的方法是什么？

是更好地管理项目。

02 新的条款和条件

项目究竟是什么？每个人都用这个词，但不同的人有不同的理解。这就成问题了。组织创造的价值中由项目驱动的比例越来越大，需要所有员工对项目 and 项目管理有一个共同的理解。我们来简单定义一下。

项目涉及一系列为产出可交付成果（产品、服务、活动）而计划的行动。行动可以是宏伟的战略举措，也可以是小的改革方案，在时间上有限制，有明确的开始和结束，需要投入资本和人力资源，目的是创造预先决定的价值、影响和收益。每个项目有其独特的要素——这一点很关键：每个项目里都要有一些之前从未做过的工作。

项目管理则是帮助人们定义、规划和实行计划从而达成目标的能力、技术和工具的集合。今天我们运用的大部分项目管理方法形成于 20 世纪 70 年代至 80 年代之间，反映的是运营管理对效率和标准化的追求。组织往往会选择一种标准化的项目管理方法应用于所有项目。久而久之，项目管理的本质和需求就背道而驰。组织迅速进化，项目的数量呈指数型增长，而项目管理却仍在原地踏步。

遵循传统模式的项目经理太过关注输入与产出（规划、估算、成本、时间、规模、风险管理），不够重视成果和价值（目标、原理、收益、影响和

战略)。他们并不怎么重视项目完成前后发生的事，只关心可交付成果，觉得如果在预算内按照计划如期完成项目，就能自然而然地获得说好的收益。

项目经理一般会构思项目生命周期的各个阶段，从起始阶段到规划、执行再到结束依次进行。进行一个阶段，完成后进入下一个阶段，完成最后一个阶段之后项目即告终结，过程中根本不会返回前面的某个阶段。

但现在我们知道，项目并非天然符合这种有明确先后顺序的泛用型框架。项目里有之前从未做过的工作，需要试验，可能会从错误的地方开始并且失败，在几个阶段之间反复尝试。要让项目顺利运行，赞助者和管理者必须关注三个重点：创新、建立高效团队，以及最重要的——实现收益。

21 世纪初，互联网和新技术共同促成了爆炸式的变革，敏捷方法逐渐取代了僵硬的传统项目管理方法。关注的重点是以更小的增量完成工作、更快地向客户提供价值，以及不断评估需求、计划和结果。敏捷在很多方面都是积极的发展，但有时会在项目管理专家社群里引起跟风推崇。许多领导者觉得敏捷方法很酷炫、传统项目管理

陈旧过时，于是在自己的组织里轻率地推行敏捷。

这样就适得其反了。敏捷方法和传统项目管理并不是敌对关系。在被变化驱动的世界，公司不可能只用一种方法应对所有项目。相反，公司需要囊括各种方法的工具包——其中当然要有敏捷方法和传统项目管理方法，还要有设计思维、变革管理和产品开发——而且必须在整个组织培养起运用这些工具的能力。

不过要想做到这一点，首先需要有一个框架，让组织内所有成员发现和理解任意给定项目的关键要素，进而有效地作出贡献。

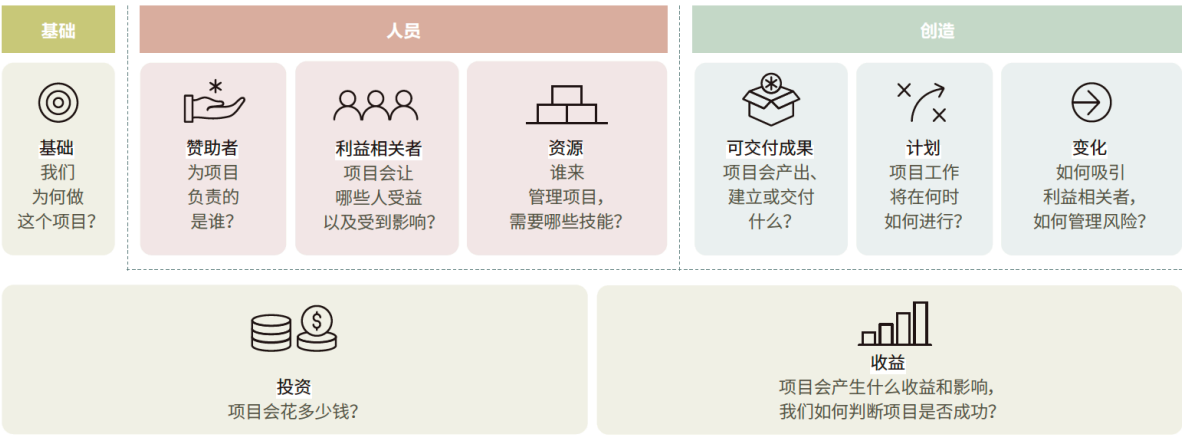
03 项目画布

我为世界各地向我寻求指导和咨询的管理者建立了这样的框架——只需要一页纸的战略模板，我称之为项目画布。这个概念的灵感来自阿莱士·奥斯特瓦德（Alex Osterwalder）和伊夫·皮尼厄（Yves Pigneur）提出、被全世界几百万人使用的商业模式画布。项目画布设计之初的头脑风暴阶段得到了阿莱士和伊夫的帮助。同名的还有其他框架，但泛用性不足。

项目画布框架由三个部分组成：基础、人员和创造。这三部分对于任何项目的成功都至关重要。（见图表“项目画布”。）

项目画布

这个框架确保每个项目都有目标，且与组织战略一致。这是一个动态文档，供你在面临重大决策或要更改项目范围时重新讨论。



项目画布和其他项目管理指南有什么区别？区别很多。项目画布可以用于一切项目和战略规划。项目画布关注的重点是价值与收益，而非流程和控制，而且鼓励人们关注如何实现构成最大价值的要素。项目画布帮助你确保每个项目都有与组织战略一致的目标。项目画布关注执行甚于详细计划，不只包含传统的项目生命周期，还能涵盖项目前后的阶段，包括期望和收益，这一点非常重要。项目画布很灵活，可以在有需要时迅速进行更改。



项目画布可以配合所有项目管理方法，在各个阶段发挥指导作用。项目开始前，项目画布可以评估项目的规划程度和启动准备。项目进行过程中，项目画布可以追踪进展，确保关键要素和假设依然有效。项目收尾时，项目画布可用于评估能否实现预期收益，并在结束后总结教训，补足过程中缺乏的能力。

画布流程的起点是确定了项目经理和项目赞助人之后、投入大量资源之前。项目经理和项目赞助人

是项目成功的关键。人们通常认为项目经理主要关注项目的技术层面，力求在预算内如期达到要求、拿出可交付成果，而项目赞助人负责监督和支持项目经理，确保项目始终坚持目标，实现之前许诺的收益。这种区分其实小看了项目经理的职责，项目经理也必须关注目标和收益。关于项目运行方式及其目标，项目经理和赞助人必须把握同等程度的信息——当然，这正是项目画布的作用。

项目画布必须适用于每一个人，所以必须建立在共识之上。项目经理应当首先召开项目定义研讨会，让项目赞助人、关键利益相关者和公司的专业人士参加，还要召集可以提供相关信息的各方，如客户和供应商一同参与。研讨会大约需要两到三小时，不要操之过急。让每个人都拿到一份空白的画布模板，评估目标、范围和项目细节，并逐一了解模板中的各个项目，然后让大家进行头脑风暴。从基础开始，依次讨论其他每个项目及其组

成部分。让参与者分享自己的观点和意见，总结出各部分的主题，重新汇总到一个空白的画布模板里。现在你就有了一张展现当前难题的图画。

这个时候，你的画布上已经有了很多信息。思考一下，这些信息是不是一个紧密协调的整体？能否从战略和组织的角度发挥作用？是否符合要在快速变化、多优先级的环境下执行项目的需求？要仔细思考，有重点地进行迭代。如果有两个或更多的部分尚不明确，也许说明现在为时尚早、风险太高，还不适合开展项目。多花点时间对项目进行定义。如果还是无法完成，就不要开展这个项目。

研讨会结束，还有很多工作要做。下一步是将这份与其他利益相关者一同完成的文档分享出去，获取反馈。

现在画布是动态的文档，可以定期重新讨论。每次面临重大决策都可以参考画布上的内容，在项目性质或目标发生改变时更新。还可以用画布激励项目成员，定期以画布中的一个或多个要素为核心制作视频、发布文章或召开小型研讨会——每月一次就可以。

04 技能和培训

项目质量取决于项目领导者的质量。在这个项目驱动的世界里，领导者需要具备哪些素质？

一 项目管理技能

高管赞助者需要坚实的项目管理基础。必须了解项目成功及失败的原因，懂得如何确保特定项目有扎实的技术基础，并且明白选择项目经理时要考虑项目的哪些特点。此外，他们还必须了解与规划及预测相关的技术复杂性和限制。

项目经理则必须有能力运用工具和技术确定某个项目的基本原理和实际使用场景。他们必须擅长

在规定范围内与贡献者及合作伙伴合作，了解如何高效地确定和管理风险。项目启动后，他们要负责建立报告制度、监督执行和质量。预见到项目延期或更改的时候，项目经理必须预测其影响，并提出可行的替代方案。

二 产品开发和相应的专业知识

项目赞助者和经理必须对项目要交付的技术、特性、产品、服务或能力有足够深入的了解。这一点非常重要：会让他们获得团队和利益相关者的信赖，能够用专业人士和产品团队熟悉的专业语言沟通，充分理解项目带来的收益以及实现收益的方式和时机，还有助于理解项目与组织总体战略的联系。

三 战略和商业洞察力

赞助者身居高位，一般很了解所在组织、战略及关键竞争者的情况，也很了解财务状况和实施项目的环境。项目经理通常需要发展这些技能。要获得支持、实现目标，必须具备将项目收益和目标与具体的业务重点联系起来的能力。即使在早期阶段，也要特别关注项目收益及影响。

四 领导力和变革管理能力

如今的项目赞助者和经理需要强大的领导力和变革管理能力。他们必须建立高水平的团队，指明方向，管理和说服来自不同文化环境的成员，在组织各部门之间建立起桥梁，明确高效地沟通，评估、培养和指导员工，以各方都能接受的方式解决分歧。

五 敏捷和适应力

毫无疑问，项目赞助者必须适应敏捷方法。以往他们是根据预先决定的计划进行管理，决策只是简单的二元问题。但在如今由变化驱动的世界，高管无法提供所有问题的答案，而且经常需要调整方向、取消项目。很多敏捷训练团体提供非常有用的课程及认证，有助于打造稳固的知识基础。

同样，项目经理必须适应在不确定环境下工作，

根据有限的信息进行计划和决策。他们应当做好准备，应用敏捷方法或适应性的技术，如敏捷项目管理（Agile Project Management）、敏捷开发（Scrum）、看板管理（Kanban）和大规模敏捷框架（Scaled Agile Framework）。

六 道德和价值观

项目赞助者和经理要以身作则，营造安全、相互尊重、不评判的环境，让项目团队建立信赖、坦诚交流。项目启动阶段，可以为自己和项目团队制定道德行为准则。项目管理协会和国际项目管理协会都在网上发布了行为准则可供参考。

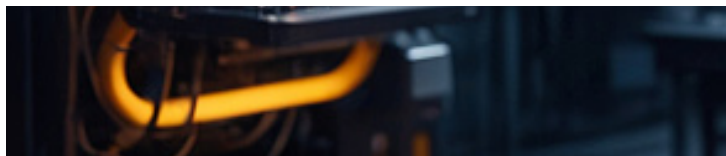
掌握这些技能并非易事，但有很多好的学习途径可以选择。一些商学院提供一年制的项目管理课程。项目管理协会和 Prince2 等团体提供国际知名的认证课程。欧盟委员会的 PM2 和 Praxis 通过网络提供免费的项目管理框架，国际项目管理协会提供技术能力的资格框架。不过，最佳选项是根据组织具体需求和文化建立内部培训项目。

优秀的项目不只是让工作变得更好，还会让世界更好。

如果管理者和组织希望建立自我转型所需的能力，并在新的项目经济中如鱼得水，就必须制定由变化而非效率驱动的战略。必须为项目及项目团队分配更多资源、预算和决策力，放弃传统的部门层级。需要一种简单的框架，比如项目画布，让组织中每个人都能够参与。要建立项目管理能力，采用新的技术。要鼓励员工将关注的重点从输入与产出转向成果和价值。要扩大对项目的野心，比如将对多样性和可持续性的关注纳入其中。

如果每一位领导者都能做到这些，想象一下，我们集合力量能够得到怎样的成果：更好地执行项目，为世界创造价值数万亿的额外收益。

安东尼奥·涅托 - 罗德里格斯曾担任项目管理协会主席，著有《〈哈佛商业评论〉项目管理手册》（The Harvard Business Review Project Management Handbook，2021 年出版），即本文的出处。



趋势 09 (88%)

C 级高管的 最重要技能

The C-Suite Skills That Matter Most

预测管理潜力的传统指标逐渐不可靠了。

拉法埃拉·萨顿 (Raffaella Sadun)

约瑟夫·富勒 (Joseph Fuller)

斯蒂芬·汉森 (Stephen Hansen)

尼尔 (PJ Neal)

| 文



长期以来，企业聘请 CEO 或其他关键高管时都知道应该寻找怎样的人才：具备专业技术、高超的管理能力和管理财务资源的过往成功经验。为这些职位寻找外部候选者时，企业往往青睐来自通用电气、IBM、宝洁等公司和麦肯锡、德勤等专业服务巨头的高管——众所周知，这几家公司善于为管理者培养这些技能。

如今这一切已成往事。过去二十年间发生了许多改变，企业无法再确保具备传统管理背景的领导者一定能够成为成功的 C 级高管。如今公司需要的高管必须能激励精通技术的多样化全球团队、发挥企业发言人的作用、高效率地应对从主权政府到有影响力的非政府组织等各方，并在新的公司（可能是不熟悉的行业）迅速有效地应用自己的技能，通常还要与之前不认识的 C 级同事合作。

这些变化给高管招聘造成了极大的挑战，因为现在担任高管所需的能力通常是新的“软”技能，此前在企

业界很少得到认可与培养。简言之，预测管理潜力的传统指标逐渐不可靠了。

组织应当如何应对这一挑战？关键的第一步，是进一步明确现在 C 级高管需要什么。的确，必要技能的范围似乎扩大了——但究竟需要哪些技能？比方说，所谓“软技能”具体是指什么？各个组织对于技能更广泛的高管的需求有何差异？

值得注意的是，虽然近些年来领导力的各个方面几乎都被重新审视，但在这几个关键问题上却没有多少严密的证据。为了更加了解现在高管需要的能力、需求如何随着时间改变，以及企业在选拔流程上做了哪些调整，我们分析了来自世界知名高管猎头公司罗盛咨询的数据。罗盛咨询及其竞争对手在管理者人才市场发挥着至关重要的作用：《财富》排行 250 名的企业和富时指数 100 的公司在需要选拔高管继任者时有 80% 至 90% 会使用这类公司的服务。（信息披露：罗盛咨询前不久为出版《哈佛商业评论》的哈佛商业出版社物色高管人才。）

罗盛为我们提供了前所未有的权限，让我们查阅 2000 年至 2017 年间他们与客户合作制定的近五千条职位描述。这些数据足以反映出企业对 CEO 及其他四个关键 C 级领导者——首席财务官（CFO）、首席信息官（CIO）、首席人力资源官（CHRO）和首席营销官（CMO）的期待。据我们所知，此前的研究者从未获得过如此全面详实的高管职位描述材料供分析研究。（我们对这组数据的详细分析可参见边栏“关于本研究”。）

我们的研究得出了各种结论，其中最重要的是：过去二十年里，企业对 C 级高管的角色进行了大幅度调整。前文提到的传统管理能力，特别是管理财务及运营资源的能力，依然非常重要。但今天的企业寻找高层领导者人才，特别是新任 CEO，对这些能力的重视程度不如以往，却将另一个条件置于首位：强大的社交能力。（见图表“招纳贤才：社交能力优先”）。

关于本研究

本文基于详实的数据，来自猎头公司罗盛与寻求 C 级职位人才的企业编写的五千条职位描述。将数据转为能够进行定量分析的变量并非易事，因为职位描述并没有统一的结构或标准化内容。我们的方法有两个步骤。

第一步，我们定义了一套首席执行官专用的技能要求。我们通过美国劳工部的 O*NET 数据库（包含一千多个职位的信息）了解列在“首席执行官”职位中的能力，根据任务性质归为六大类：管理财力和物力资源，监督企业表现，管理人力资源，处理行政管理事务，处理和运用复杂的信息，运用社交能力。

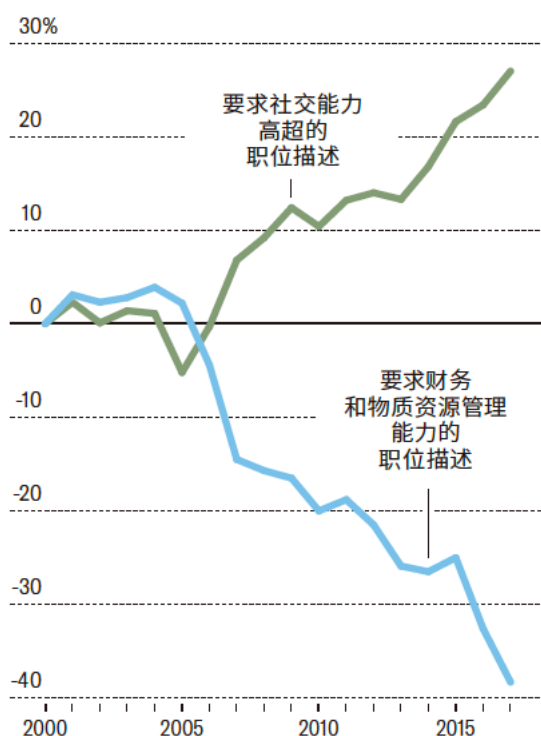
第二步，确定罗盛提供的职位描述与 O*NET 的技能要求在语义上的相似程度。

两个步骤都有赖于我们用前沿机器学习技术 (word2vec) 建立的管理语言模型，语料库由《哈佛商业评论》自 1922 年创刊以来的所有文章组成。

招纳贤才： 社交能力优先

自2007年起，企业招纳C级职位人才越来越强调社交能力的重要性，对经营能力的重视下降。

相对于2000年的变化



注：职位描述样本为高管猎头公司罗盛发布的近五千条C级职位招聘广告。数据点在回归模型中估算，控制了行业差异及其他变量。2007年后两类技能的回归系数都非零。

我们所说的“社交能力”是指一些特定的能力，包括高度的自我意识、良好的倾听和交流能力、与不同类型的人和群体合作的能力，以及心理学家所说的“心智理论”——推测他人想法和感受的能力。近年来这些能力重要性的转变在CEO职位上最明显，在其他四个C级职位的改变也很显著。

我们的分析表明，社交技能在效率取决于有效沟通的环境里格外重要，会雇用高管猎头公司的复杂大型技能密集型企业全都是这种环境。这样的组织里，CEO及其他高层领导者不能将自己局限于处

理日常运营任务，还必须投入大量时间与其他人互动、协调配合——交流信息，协助交换意见，建立和监督团队，发现并解决问题。

值得注意的是，对C级高管能力要求的演变与员工团队整体的发展同时发生。如今各级别都有越来越多的职位对社交能力的要求有所提升。哈佛大学的戴维·戴明（David Deming）表示，这种职位增加的速度超过劳动力市场整体发展的速度，薪酬增长速度也高于平均值。

为何会发生这样的转变？这对高管发展、CEO继任计划和C级高管群体有何启示？本文提供一些初步的想法。

改变的主要原因

我们找到了推动社交能力需求增长的两个主要因素。

公司规模和复杂性

大企业尤其重视社交能力。此外，在规模相当的公司里，上市跨国企业和参与并购的公司对社交能力的需求更大。这些规律符合这一观点：规模更大、复杂性更高的组织更加希望高层管理者能够协调各种不同的专业知识，将组织中的具体问题与能解决相应问题的人才匹配起来，安排有效的内部沟通。这些任务都需要管理者与他人良好互动。

但社交能力在大公司的重要意义不仅是因为大公司运营的复杂性，还说明这类公司领导者必须与外部各方培养和维护重要的关系网络。

重要关系的数量和多样性令人生畏。上市公司高管不仅要为产品市场发愁，还要担心资本市场。

他们要给分析人员下指示，争取资产管理者的支持，还要应对商业媒体。他们必须回应不同行政区域的各种监管机构。公司希望他们与关键客户和供应商好好沟通。在并购中，他们必须仔细留意有助于完成交易且对并购后整合有重要作用的相关各方。高度发达的社交能力对于这些领域的成功至关重要。

信息处理技术

“自动处理的信息越多，我们就必须创造更多的机会进行有效沟通。”数十年前，管理大师彼得·德鲁克如此写道。这个观点很有预见性：如今高度依赖信息处理技术的公司多半需要领导者具备高超的社交能力。

原因在于，企业将组织各部分的常规任务自动化，竞争力越来越多地取决于计算机系统所不具备的能力，如判断力、创意和认知能力。在广泛自动化的技术密集型企业，领导者要统合多样化的团队，应对意外事件，管理决策过程中的冲突——这些都需要管理者具备强大的社交能力。

而且，现在大部分公司都依赖某几个技术平台——亚马逊网络服务（Amazon Web Services）、Facebook、谷歌、微软、Salesforce、Workday。这意味着公司仅靠有形技术投资实现差异化的机会较少。一个市场的所有主要竞争对手都使用同一套工具，领导者就必须对使用工具的人员进行出色的管理，惟其如此方能让公司脱颖而出。这需要他们在各个方面具备顶尖的交流能力，能够以有同理心的方式传达出合适的信息。

总而言之，更多的任务委托给技术完成，各层级都需要具备高超社交能力的员工。这样的人才会在劳动力市场上要求更高的薪资。

其他因素

我们的研究表明，对社交能力的关注提升，有两个额外因素的影响。这两个因素更加难以量化，但对正在发生的转变起到重要作用。

社交媒体和网络技术

以往 CEO 不会吸引多少公众关注，也不会走到聚光灯下。虽然其他商界人士、投资者和商业媒体成员会注意他们，但除非是通用电气的杰克·韦尔奇（Jack Welch）、索尼的盛田昭夫和克莱斯勒汽车的李·艾柯卡（Lee Iacocca）这种“明星”CEO，否则公众通常不会关注。

那个时代已经结束了。公司摆脱股东至上主义，关注更广泛的利益相关者资本主义，CEO 和其他高层领导者就要成为公众人物。他们有义务与越来越多的内部和外部各方互动，而且互动是个人化、透明且负责的。他们不能再依赖其他团队支持——企业公关团队、政府关系部门等——而是要自行管理这些关系。

此外，由于社交媒体（可以近乎实时地捕捉失误并公开出去）和 Slack、Glassdoor 等网络平台（让员工能广泛传播关于同事和老板的信息和意见）的普及，高层领导者必须实时管理互动。

过去高管同样要能够解释和辩护一切，从经营战略到人力资源措施，但环境是可控的，可以由管理层选择时间和地点。而现在，他们必须设身处地，思考不同的受众如何理解自己的决策。即使只是在一小部分员工或其他相关者那里未达成预期效果，也可能产生不利影响。

因此社交能力非常重要。C 级高管必须善于自发交流，并预测自己的言辞和行动会在当下语境以外产生何种影响。

多样性与包容

CEO 及其他高层领导者面临的另一个新挑战是应对多样性与包容问题——要公开、有同理心、主动。这也需要强大的社交能力，特别是心智理论。对他人心理状态有这种洞察力的高管能在不同员工群体中更轻松地活动，让他们感觉到被倾听，在组织内代表他们的利益，向董事会和外部相关方传达。更重要的是，这样的高管能够建立起让各种人才都蓬勃发展的环境。

要关注的新领域

社交能力在如今的领导力中如此重要，企业聘请和培养新的领导者时需要将重点转向以下几个方面。

01 全面培养社交能力

以往董事会和高管培养未来领导者的方式是让他们在重要部门轮岗，派到不同的地区任职，参加高管发展项目。人们认为，协助有前途的管理者未来升任 C 级高管的最佳方法，是培养他们胜任各种行政和业务职位的能力。

在这种模式下评估成功和失败都很直接：过程是否顺利，效果是否达成。社交能力当然重要：这些人才在不同部门和地区转岗，能否迅速与同事、客户、监管机构和供应商建立良好关系会影响他们的表现。但这种能力只被当成锦上添花，当作一种达成运营目标（晋升的先决条件）的手段，很少以明确、系统、客观的方式衡量。

现在公司更加意识到了社交能力在高管表现中的重要意义，但几乎没有进一步设置流程评估候选者在这些方面的能力和成长潜力。很少有公司为参与招聘的员工进行面试技能的培训，高管或独立董事就更不必提——人们认为他们具备的背景和视角足以做出好的判断。



找人推荐也有问题：企业招聘高管通常要高度保密，既是为了保护自己（泄露信息可能会影响公司发展），也是为了保护候选人（候选人可能不希望所在公司的员工知道自己愿意接受其他公司的邀请）。此外，为 C 级高管面试的人和提供推荐的人可能与大部分候选人处在同一个同质化的小型网络里，大大提升了决策中出现偏见的风险，比如董事会成员可能会支持朋友推荐的候选人或与自己背景相似的候选人。他们可能会误以为这些人具备广泛适用的社交能力，只因为自己在面试中可以与对方顺利沟通。

为了更好地评估社交能力，现在一些公司开展心理测量或情景模拟。心理测量（为测量人格特质和行为风格而设计）有助于确定某人是否开朗、是否善于与陌生人相处，但无法说明某人与各种不同群体沟通的效率如何。情景模拟有段时间被用于评估个人在充满挑战的环境中如何应对，但通常有具体的场景，如产品面临信誉危机或有一位维权投资者加入。情景模拟最适合在这种场景下评估候选人的管理和技术能力，而不是协调团队或自发与各方互动的能力。即使如此，这些方法也没有得到广泛应用，因为需要时间和资金投入。

如今的企业需要在高管发展项目中建立一套系统性地培养和评估社交能力的方法，需求可能还在目前管理者青睐的“硬”技能之上，因为硬技能非常易于评估。企业应当让高潜力领导者担任负责与不同员工群体及外部各方互动的职位，密切关注他们在这种职位上的表现。

02 创新地评估社交能力

以往企业用于评估 C 级职位候选人的标准，如工作经历、专业技能和职业轨迹等，评估社交能力的作用很有限。企业如果要制定客观依据用于评估和对比这方面的能力，就需要制定新的工具。可以独立行动，也可以与提供相关支持的专业服务公司合作，总之必须根据具体需求专门设计解决方案。

虽然针对组织最高级别职位的招聘尚未有现成的工具可用，但已有可观的创新用于评估级别较低的求职者的能力，让他们获得合适的职位。例如 Eightfold、Gloat 等公司运用人工智能改善求职者和雇主的匹配程度。新的定制化工具也可用于寻找相近的技能，建立内部人才市场，帮助企业更快地将重要任务分配给具备相应资质的员工。其下隐含的算法依赖庞大的数据集，因此有一定的技术挑战，但这种方法有望用于高管招聘。

与此相似，pymetrics 等公司利用世界一流的行为研究判断求职者与特定组织或职位的匹配程度。这样的方法被证明可以有效地评估各种软技能，减少招聘中的偏见。最近的学术研究表明了结合行为研究的实用性：例如哈佛大学的本·魏德曼（Ben Weidmann）和戴维·戴明发现，测试社交智能的“眼神读心测试”（Reading the Mind in the Eyes Test）可以有效预测个人在团队中的表现。如果根据同样的设计原则制定新的测试，公司及其董事会应该能更全面、更客观地了解 C 级职位候选人的社交能力。

03 在各层级强调社交能力发展

公司依赖外部招聘寻找具备高超社交能力的高管，是在玩一场危险的游戏。一方面这类人才非常抢手，另一方面，即使经过严格审查，也无法完全避免让外部人士担任高级职位带来的风险。因此，采取“自行培养”法，让内部人才发展和表现出各种人际能力，对企业大有裨益。

04 评估 C 级管理者整体的社交能力

董事会和企业高管越来越需要发展和评估社交能力——不仅是领导者个人，还有 C 级管理者团队的能力。团队中某一个人的愚蠢或缺陷会对整体造成影响——CEO 造成的影响尤其严重。企业要认识到，在我们研究的五个高管职位招聘中，社交能力的重要性都在提升。而且随着 CEO 在支持者管理和人事管理方面的作用越来越大，C 级管理者内部的职责也会发生变化，其他高管同样需要强大的社交能力。

前进方向

如前所述，企业依然重视具备传统管理及运营能力的 C 级高管，但越来越注意寻找社交能力出众的人才——特别是复杂的大型技术密集企业。

不过，企业是否真能招聘到有别于以往的人才？这个问题没有确切的答案，在一定程度上取决于企业能否确定如何有效评估求职者的社交能力，以及是否决定将培养社交能力作为人才管理战略中不可或缺的一部分。

我们认为，企业必须兼顾两者，才能保持竞争力。为此，企业应当鼓励商学院及其他教育机构在 MBA 和高管级别的课程体系中更加重视社交能力，并督促猎头公司及其他中介机构为寻找和评估候选人设计创新机制。

企业自身也要改变方法。招聘和评估外部人才，必须重视社交能力，评估在任高管表现和设置薪酬时亦然。此外，公司还应将社交能力作为晋升的标准，并让主管负责为高潜力下属培养社交能力。

今后几年里，一些公司会尝试寻找和聘用“合适”的领导者，还有一些公司会更加重视高管培训和保

留。但无论采用哪种方法，要在越来越有挑战性的商业环境里取得成功，都必须对目前的做法进行深入的反思。

拉法埃拉·萨顿是哈佛商学院战略单元工商管理学教授。

约瑟夫·富勒是哈佛商学院管理学教授、管理未来工作项目联合负责人。

斯蒂芬·汉森是帝国理工学院商学院经济学副教授。

尼尔是罗盛咨询公司董事会及 CEO 顾问组知识与运营全球主管。

软技能成为领导显学

曾经，企业在招聘 CEO 时，比较强调技术专长、管理技能、财务管理的经历等。但时代已经改变。能否建立和驾驭信任的合作关系，已经成为优秀领导人的必备技能。

马彬 | 文

长期以来，公司聘请 CEO 或其他重要的高阶主管时，都有着约定俗成的遴选条件：具备技术专长、卓越的管理技能、管理财务资源的优异纪录等。如今，仅仅具备这些传统意义上受到重视的管理素养，已不敷所需。随着组织的复杂化、科技代劳的普遍性，以及多元文化要求的增加，企业不能再预设拥有这些传统管理素养的领导者一定能胜任最高层级的管理工作。**C 级高管更需要高超的软性技能，这包括共情，沟通，建立信任合作关系，解决矛盾，及适应和应对变化等一系列能力。**

在处理复杂系统问题的商业环境中，领导者软技能变得尤为重要。需要指出的一点是，职能技能仍然必要，然而，单独的职能技能已经不足以解决



复杂问题。领导者需要在职能技能的基础上具备软技能，以调节各部职能来协同解决复杂问题。同时，在职能性部门内部，部门领导也面临更高的软技能要求，以跨部门跨链条地了解和利用更多信息来达成对企业整体的贡献。这对各个层级的领导者都提出了更高的要求。尽管大数据和人工智能降低了职能技能的获取门槛，对于软技能的需求却因处理复杂和多元问题而增加，这使得领导者的角色变得更加具有挑战性。

在处理复杂系统问题的过程中，领导者首先需要通过软技能建立相互信任的关系，能够委托职能部门处理硬知识，获取关键信息。在此基础上，通过独特的洞察力和愿景，他们可能得出与其他职能管理者不同的结论。然后，领导者需要运用软技能来推动这一结论的执行。在执行过程中，他们需要通过信任关系让团队相信他们的愿景，并通过沟通和理解解决矛盾，最终将结论实施。在这一过程中，软技能是提供决策基础和保证决策执行的重要工具。

再者，软性技能在与企业各利益方的互动中扮演着关键性角色。在当今商业环境中，产品的品质只是成功的基本要求，而领导者共情客户需求、并通过沟通传达这种共情的能力，则是决定产品在市场上成功的关键因素之一。这种软性技能不仅体现在产品开发阶段，还在推销和市场传播中发挥着重要作用。以苹果为例，即便产品质量卓越，蒂姆·库克在产品发布会上的沟通和共情能力也为其市场的成功起到了至关重要的作用。因此，企业领导者需要不仅具备技术和产品方面的知识，还需要投入精力培养共情、沟通和谈判等软性技能。这样的综合能力可以确保企业在面对迅速变化的市场时更具灵活性和适应性。

缺乏软性技能，面临着被淘汰

在大数据和人工智能引领下，变化将是全面的，这不仅涉及商业行为的改变，还牵涉到整个人类文明的演进。我们正进入一个全新的社会阶段，而这必然会影响个人以及商业的存在方式。

在此环境下，一个缺乏软性技能的企业领导者，将不仅难以带领企业成为行业领军者，还更可能随时面临淘汰。具体而言，在产品开发之前，需要理解客户关切并为此做出贡献，继而通过影响力、沟通和说服能力传达共情至供应链和合作伙伴。这涉及到不断的沟通和谈判，以理解各方需求，从而调整并最终形成产品。在现代企业管理中，每一天都充满了这样的“谈判”，不仅仅局限于与客户签订订单。因此，面对变革，适应各方需求的调整至关重要，必须在每个步骤中通过共情和谈判理解各方需求，以产生最终结果。商业问题已不再能简单通过一次交易解决，而是需要多个齿轮的协同运作，在相互调整的过程中形成合力，而这种合力已经成为每个企业生存的基本要求，不能达到这一要求将使企业无法生存。

将这一观点微观化，可以类比于学历内卷对 CEO 整体能力的影响。曾经被视为天之骄子的大学毕业生现在需要回归到对最基本的理解和学习能力的重视，而非仅仅依赖学历证书。这一趋势在每个人的微观层面的体现，是将曾经的最高要求变为现在的能力底线。而对于中国企业家是否意识到这一点，以及是否有领导者在做出改变，则是一个有趣的问题。

对中国企业而言，这一趋势可能是一种机遇。跨文化研究表明，东亚文化圈，包括中国在内，更倾向于长期规划和对不确定性的高容忍度。这为解决复杂系统问题提供了一定的文化先发优势。这也表现在中国企业家更愿意展现软性技能来进行长远布局和更灵活地解决问题。

以任正非为例。他在许多场合展示了强大的共情能力。他在面对困境时，总是以对方的角度来思考问题，理解各方的关切，并努力找到能够满足双方需求的共赢方式。在面对贸易保护主义等问题时，他不仅表达理解对方立场，还提出更好的共赢解决方案。他的沟通习惯以共情为基础，通过清晰的沟通能力向公众表达他的决策过程。

任正非的这种沟通方式深受中国和西方媒体的喜爱，因为他能够让人理解他决策背后的考量，包括如何考虑所有相关利益方的关切，需要做出的妥协，以及未来可能变化的方向。这体现了他在处理复杂系统问题过程中的卓越能力。

中国企业家的软性技能一直是其优势，然而，在以西方管理理论为框架的企业发展中，这些优势可能曾受到了追求硬性技能和效率指标的上一个发展阶段的制约。随着问题复杂性增加，综合性解决方案变得必要，中国企业家的软性技能和中国文化的先发优势开始显现。在中国企业国际化过程中，领导者也会以文化大使的功能出现在国际商业舞台，通过其商业行为来展示文化软实力。在未来的不确定环境中，中国企业领导者可能需要调整企业文化以适应变化，使软性能力，包括理解、调整、妥协和合作，根植于企业文化。诚然，信息技术的发展降低了文化差异带来的障碍，现代信息系统提供了更多对不同市场的理解，但信息交流是建立在主观认知的基础上的，这促使我们不必过度强调差异，而是更多地寻求相互理解，从而使得软性能力成为现代企业领导者的必要能力。

要为管理者培养这些技能

商学院的研究表明，领导力这种软性技能是可以通过学习获得的，尽管个体的社交能力、性格和天赋也可能在其中发挥一定作用。在商学院的教学中，软技能包括：



这些技能在不同层级的领导中都至关重要，从个体认知到团队合作再到商业环境中的合作伙伴关系。这种强调软性技能的趋势可能与过去对职能性技能的强调不同，但在当前社会环境和商业要求下变得更为重要。

行为科学着重探讨人类行为规律，在研究中，学者们致力于发现这些规律，进而对行为进行预测，并在课堂中将这规律性知识传递给学生，以培养相关的能力。观察领导者的不同风格，比如苹果的两任 CEO 乔布斯和蒂姆·库克，他们虽然有着不同的硬性技能和技术背景，但都表现出了卓越的软性技能。这表明在不同环境中，软技能都可以发挥积极作用，而成功企业的 CEO 的技术背景可能千差万别，但变化的商业环境对于软性技能的要求是持续的。在变化的环境中，适应性和学习能力至关重要。这还涉及性格、习惯、学习、和社会文化对行为习惯的影响，是一个需要学者在全球化和文化融合背景下保持长期关注的问题。

未来的发展趋势表明文化融合将使各区域文化变得越发相似。行为学研究表明，人们需理解彼此关切以实现彼此调整和共存。在这一点上，基于中华文化的推己及人的哲学观点能提供有益的指导。在全球人才战略中，这一点则体现在将当地员工与本土员工一样对待，提供全面支持和社会保障，在稳定的收入的基础上将改善工作环境作为吸引人才的重要措施。与此同时，代际变化为企业带来新的要求，这包括个体健康，整体幸福感，和个体价值的实现。很多全球领先的高科技企业已经在竞争中注重员工的整体福祉，企业文化与时俱进地考虑代际差异和全球视角，将员工的身心健康置于企业文化发展的核心，从而在全球化的人才竞争中取得了先机。

在培养领导者与提升软性技能方面，大部分企业目前缺乏系统性的培训计划，但未来可以考虑进行这方面的发展。在面对系统性变革和短期内达成目标时，培训和系统性教育是不可或缺的。过去的成功经验倾向于把企业的成功建立在功能性效率的基础上，但在面对复杂环境和未知领域时，这些经验将无法保证持续成功，而商学院的系统性教育将成为理解和适应这些变化的关键。转变企业成功模式需要大规模的教育介入，这涵盖对领导者和员工的培训从而达成理解和促成变革。商学院需要前瞻性地预测到这一需求，在企业的组织调整和领导者成长中发挥作用。

与此同时，中国企业领导者须认识到，提升个人能力不足以应对时代变革，还需引领团队整体认知思维的提升。企业家应该迎接挑战，不仅要自我提升，还要通过共情的沟通能力影响团队形成共识。在这一方面，外部介入和系统性培训可能是必要的。在团队共识的形成过程中，自我认知和与他人相处的能力，对于领导者至关重要。在缺乏清晰自我认知的情况下，企业家可能会依赖严苛的组织规则来形成表面上共识，但这并非最理想的结果。领导者应该深刻的认识到这一点，从而在自身影响力、组织规则、以及外部系统性介入中达到平衡，促成团队的深度共识，以期对企业的长远发展产生正面的影响。

对商业领导者而言，理解、拥抱和预测变化是至关重要的。中国企业家应意识到要从追求效率和技术生产力的硬性技术取向中逐步调整，适应变化主导的商业环境。不再依赖过去的细分效率，而是从中理解和综合信息，做出决策来应对当前的复杂系统问题。领导者的软性能力如共情、沟通和变化应对等，虽难以定义边界，但在未来竞争中却不可或缺。这些能力可以通过内驱力导向的自我提升和系统性的教育与训练达到，不必神化。每个领导者的态度和行为将在未来商业布局中发挥关键作用，而适应变化、总结规律、预测未来的能力将是塑造成功的关键因素。

马彬 是 IE 大学 IE 商学院领导学和组织行为学教授、IE 中国研究中心学术主任、学术期刊《Applied Psychology》副主编。



趋势 10 (86%)

疫情后 十个营销新事实

10 Truths About Marketing After the Pandemic

我们必须优先考虑顾客的观点，
不论是现在或未来，这一点的重要性超越其他任何事物。

珍妮特·巴里斯 (Janet Balis) | 文



我们可以相当有把握地说，2020 年，和过往的任何一年都完全不同，而之后，必定不会恢复到以往的常态。因此，营销人员在今年和往后思考如何打造品牌时，应该从新冠疫情大流行中学到什么教训？我们该怎么做，才能协助公司更迅速成长？在新冠疫情的时代，我们该如何重新定义营销？

提出并回答这些问题，对未来的营销成功，是非常重要的。过去几个月，我把二十年来在媒体与营销领域工作学到的心得，和我们在经历重大变化的这一年里学到什么，进行比较。我特别找出新冠疫情，挑战营销关键事实的十个领域，为我们提供一套向前迈进的新规则。

01

➤ 旧事实：营销从了解你的顾客开始。

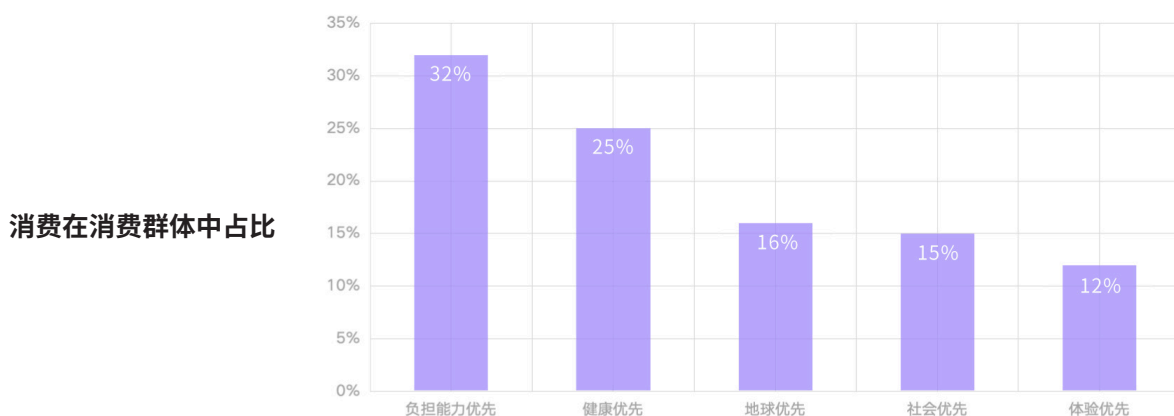
➤ 新事实：营销从了解你的顾客区隔开始。

新冠疫情危机强化了我们已知的事实：品牌必须以非常在地化和精确的方式进行沟通，根据消费者的情况，以及与他们最相关的事物，来锁定特定的消费者。这表示必须真正了解当地的实际情况，分别了解每个国家、

每个州、每个邮政编码地区的不同情况。对某些企业来说，例如银行、餐厅或零售商，这甚至可能代表让每一家门市商店，可各自调整沟通信息。

除了地理因素之外，我们也已了解营销信息必须与个人相关，与个人的情况和价值观一致，而不是按照年龄、性别等人口统计特性来调整。如果想要在任何商业信息当中，建立个人的人际关系，就需要界定消费者区隔，根据影响他们购买行为的多个面向，来描述他们，例如，从心理特性（psychographics）到态度特性等各个面向。

从新冠疫情开始，安永未来消费者指数（EY Future Consumer Index）对二十个国家的 14,500 个人进行五次研究，从中找出五个不同的消费者群体：



负担能力优先：生活花费不超过本身财力和预算，较不注重品牌，比较注重产品功能。

健康优先：保护自己和家人健康，挑选他们相信是安全的产品，并尽量降低购物方式的风险。

地球优先：试图尽量减少自己对环境的影响，购买反映自身信念的品牌。

社会优先：为更大的利益一起合作，向他们认为诚实和透明的组织购买商品。

体验优先：活在当下，尽量充实生活，因此，他们经常对新的产品、品牌和体验，抱持开放的态度。

运用顾客区隔和人物志（persona），可以为媒体策略和创意的营销方法，带来更深入的见解。更好的是，你可以运用这些见解，来了解整个顾客历程。

02 > 旧事实：你正在和竞争对手竞争。 > 新事实：你正在和顾客最近一次的最佳体验竞争。

在新冠疫情爆发之前，消费者的期望已经在持续提高。Z 世代成长的时代，科技无缝地整合进入他们的生活。直接要求消费者的公司（例如 Glossier 或 Parachute），已经让我们习惯期望得到超级个人化（hyper-personalization）的水平，因为它们特别擅长运用我们的个人数据。

但当新冠病毒来袭，数字转型在一夜之间加速。接下来，又让消费者大幅提高期望，对各家公司在更数字

的体验上，可以为他们做些什么，有了很高的期望。花旗银行营销长卡拉·哈桑（Carla Hassan）今年初夏向我说明，顾客期望的，远远不只是流畅的数字交易。既然公司目前拥有他们的个人数据，他们就会希望在整个顾客历程中，得到能预判他们需求的个性化体验。

企业应遵循下列三种策略，以确保他们提供的体验，能符合顾客升高的期望：

- ▶ 让品牌分数成为整个面对顾客组织的重要关键绩效指针（KPI），理想情况是使用实时分析，而不是在某个时间点的简短回顾。
- ▶ 建立恰当的数据和技术基础，以支持整个顾客历程中的重要使用案例。
- ▶ 在整个顾客历程中，调和个人目标和集体目标朝向一致的方向，不让你的最终消费者看到，营销、销售和顾客服务等各自独立部门之间，有任何的连结中断。

03 ▶ 旧事实：顾客希望你拥有他们想要的东西。 ▶ 新事实：顾客期望你确实拥有他们想要的东西。

如果标准持续提高，我们就必须努力追求顾客体验上的新价值观，B2C 或 B2B 的情况都是如此。目前，消费者期望任何体验都会是流畅、能预期到他们需求、有相关性和连结的。换句话说，他们只关心能否在自己想要得到某个东西时，获得那个东西。而且，他们坚持任何事物都不能居中妨碍。

若要创造这些体验，企业就必须把数据和技术，放在本身组织的核心。这么做可能代表，要在当中纳入某种程度的机器学习和（或）人工智能。为什么？因为数据能让我们在下列四个 C 的一个或多个面向上，创造更相关的体验：

content	内容	可以在电子邮件或行动应用程序等体验中提供
commerce	商业	例如，实体零售业、电子商务或混合体验
community	社群	例如，在在线商展召集 B2B 买家聚会，或是为消费者举办居家维修的网络研讨会
convenience	便利	例如，为消费者提供优惠券，或是忠诚方案的好处

目前，大多数的四个 C，都是以「一体适用」的方式提供，但随着消费者愈来愈要求更高度的个人化，企业就必须运用更多数据和情报，来强化本身的决策过程，并提高与顾客互动的相关性，以建立与品牌更坚实的人际关系。

04 ▶ 旧事实：「追求」顾客就像约会一样。 ▶ 新事实：「追求」顾客就像网络约会一样。



长久以来，营销主要是以最佳的媒体价格，购买大量触及（mass reach）或定向触及（targeted reach），希望把触及的对象转化为顾客。因此，基本上，这就像是尽可能去更多派对或酒吧，希望能找到那个特别的人。从前是个顺其自然和偶然性的世界，坦白说，有许多面对面的碰面机会。

后来，出现网络约会和手机应用程序。现在，找到你的完美对象，可能跟机率的关系较小，而是更与数据和算法有关。在营销方面，我们已经看到从品牌营销，转变为建立触及面、绩效营销、找到潜在顾客。新冠疫情造成数字通路的加速发展，只是加剧了这个趋势。

不过，尽管在这个组合中，绩效营销拥有强大且重要的地位，但优秀的营销长了解，品牌营销和绩效营销必须达成良好的平衡，才能产生最佳结果，而且，他们也必须努力对抗人们对于最容易量化指标的偏好。许多营销长让辖下的顾客关系管理（CRM）团队和媒体团队，比过去更密切合作，以便更容易检视整个连续的过程，达成效率。CRM 主要是由第一方的数据，或是公司拥有的顾客数据推动（当然，要取得消费者同意，才能获取他们的数据），而 CRM 是优惠券、个人化营销或电子邮件营销等计划的驱动力。

但同样那些第一方数据，有助于创造更好的媒体效率，尤其是数字媒体和其他可追踪的格式，可让企业一对一锁定潜在顾客。随着主要浏览器在 2022 年 1 月前修改规则，第三方数据的价值会逐渐减少，营销人员会愈来愈善于设计他们想要进行的在线“约会”，学习一些新方法，来运用自家数据的威力，并发展出新策略，来和出版者合作。即使锁定目标（或约会）的策略，随着游戏新规则而改变，但对公司来说，重要的是留出空间给品牌营销和绩效营销，因为底端的营销漏斗策略，可以推动顶端的营销漏斗目标，反之亦然。简单来说，就是他们合作时成效更好。

05 ▶ 旧事实：顾客必须位居你营销策略的核心。 ▶ 新事实：顾客必须位居你顾客历程的核心。

以顾客为中心的概念并不新。但由于政治、组织结构、科技或地理等因素，那些与顾客互动的、各自为政的部门，彼此经常会缺乏连结。问题在于：顾客以为整家公司都对他们有全面的了解，我们要如何向顾客隐瞒这些内部连结中断的情况？我们都拨过电话给顾客服务部门，也曾跟客服中心的工作人员或聊天机器人（chatbot）说过话，而他们运作时使用的信息，与零售地点并不相同，反之亦然。

我们必须记住，**营销通常只是和顾客建立关系的开始**。例如，在 B2C 的情境里，我们经历的过程，包括与他们互动、直接或间接将他们转换为销售结果，然后希望将他们留下来，让他们成为我们的拥护者，有可能接受额外销售和交叉销售。你必须从头到尾在这整段历程的情境里检视营销，并在可能的情况下，努力连结其中的每个点。

如果你认为所有面对顾客部门的营运模式，都可以或应该向同一个单位报告，这是不切实际的想法。以为组织重整就能解决所有问题的观念，是普遍的误解。更重要的是，应认真检视营运模式，考虑各项流程、科技、人才、数据模型和关键绩效指针，以找到恰当的方式，可以客观地根据顾客的需求，调整朝向一致方向，然后据以推动变革。

06 > 旧事实: 关系很重要。 > 新事实: 关系最重要。

毫无疑问，与顾客建立以信任为基础的关系极为重要。例如，广告做出品牌承诺，之后便要仰赖产品、服务和顾客体验，来实现这项承诺。然而，新冠疫情大流行让关系成为新焦点，尤其是 B2B 的销售。面对虚拟的销售环境时，拥有既有关系的团队，就能善用先前关系的力量，维持营收动能。相较之下，寻找新的顾客需要渐进发展一套技能，专注在销售解决方案，而不是销售产品。

在这两种情况下，信任和诚信对推动市场发展动能极为重要。对 B2B 组织的销售和营销领导人来说，这需要认真地重新安排人才，以找出哪些人才最适合在当前新的在线互动世界中，推动建立关系，而当前这个世界不那么依靠魅力（甚至费用账户），比较仰赖见解和解决方案。你若能倾听顾客需求，然后拟定解决方案以满足这些需求，就能建立并获得信任。

在 B2C 的情境中，信任也扮演很重要的角色。**信任是企业 and 消费者之间价值交换的基础**。企业日益仰赖在获得消费者同意之后取得的个人数据，因此不仅必须遵守消费者隐私的相关法规，并确保数据安全，还有机会透过设计更透明的隐私控制接口，来考虑建立更多的忠诚和差异化。消费者若是知道他们同意与公司分享的是哪些信息，就能做出更好的选择，而这种清楚透明的情况，有助于提高信任。

07 > 旧事实: 敏捷是一种技术流程。 > 新事实: 敏捷是一种现代营销方法。

多年来，我们一直听到有人说，技术发展受益于敏捷周期，而不是循序渐进或线性的「瀑布式」方法。新冠疫情大流行创造了一种不可逆转的趋势，让营销接受类似的敏捷心态。随着危机的发展，公司可能迅速发现本身的信息有错误，或是供应链无法准时交货，因而立即引发广告或公关危机。例如，想象有个商业广告呈现人们聚在一起，没有清楚显示是否维持社交距离。突然之间，前置时间很长的创意流程和年度预算周期就变得过时，而所有传统的核准做法，都变得绑手绑脚。

这场危机的幸运结果，是建立一种营销敏捷的心态，而且，这种心态可能永久维持下去。这包括持续倾听消费者的意见，以及察觉消费者的需求，不只是为了营销的利益，也是为了让公司上下都能掌握消费者情绪的时代精神（zeitgeist）。同时，在实际营运上，这也代表在多个关键领域里，像是创意、预算和媒体等领域，决策周期会更快，也更有弹性。

08 > 旧事实：你的品牌应该支持优异的产品。 > 新事实：你的品牌应该支持优异的价值。

新冠疫情大流行确实挑战了品牌忠诚度。安永未来消费者指数发现，多达 61% 的消费者（依产品类别而定）愿意考虑使用白标（white label）产品，更不用说改换品牌产品了。这种发展情况，加上持续成长的消费者意识，以及因 2020 年社会动荡，而加速的消费者行动主义，应该会让品牌非常聚焦在自身表达的价值观上。

其实，那项安永研究的关键主题显示，尽管质量、便利和价格，对消费者的选择仍然非常重要，但有一些因素，对消费者如何挑选产品和服务，变得愈来愈重要，像是永续发展、信任、合乎道德的原物料采购和社会责任等因素。在后新冠疫情的市场，品牌偏好已经受到颠覆，因此，营销就有机会教育更多 C 级主管（甚至是董事会），若要在这种市场里进行差异化，品牌价值观是很重要的。

09 > 旧事实：你需要恰当的技术堆栈，来推动现代营销成功。 > 新事实：你需要恰当地平衡各项因素（包括你的技术堆栈）， 以推动现代营销成功。

随着大量广告和营销技术激增，很容易聚焦在众所周知的“技术堆栈”（tech stack）上，希望能彻底改变营销。然而，拥有一辆法拉利，时速却只达到四十哩，并没有什么用。

为了让你的科技架构能推动产生结果，科技架构必须要搭配足够规模的数据，以促进成功，也需要正确的使用案例，来推动产生结果，以及正确的方法来进行员工赋能（human enablement）。后面这个要求条件或许是最重要的。员工赋能包括了解整个组织如何使用数据和技术，确保员工拥有适当的技能以有效运用，并确保采用正确的衡量方法，来激发创新和成功。技术、数据、员工赋能和使用案例，这些要素如果彼此没有良好的平衡，就不可能实现公司希望营销技术达成的投资报酬率。

10 > 旧事实：营销对成长很重要。 > 新事实：对所有C级高管来说，营销位居成长议程核心。

毫无疑问，营销过去曾是公司内部的成本中心，首要责任是尽可能提高投资报酬率。当时局艰困、营收表现下滑，营销通常是最先被削减的领域之一。不过，在新冠疫情期间，C 级高管已经提高营销的地位，视为数字转型的推动力量、顾客历程的关键领导人，以及消费者的声音，所有这些都对其他部门的领导人非常重要。不论时局好坏，如果不了解市场的时代精神，高层主管便无法调整因应眼前的威胁和机会，成功迈向未来。

新冠疫情创造了一种立即协作的领导文化，重点在于迫切需要复原力。营销现在有机会在这样的对话中，持续扮演核心的角色，进而推动组织更广泛的成长 and 创新的议程。

艺术与科学

我们身为营销人员，负责持续融合艺术与科学。我们必须达成人员与自动化的完美平衡，以开创出一个拥有更好的分析法、大规模运用人工智能的未来。我们必须以数据为燃料，同时也尊重说故事的技艺，以推动有意义的人际关系。我们必须在品牌营销与绩效营销之间审慎行事，了解我们目前偏重可以很容易量化的事物。我们必须了解哪些事物应集中处理，哪些事物应量身打造，并看出一致性在哪些方面有帮助，在哪些方面会造成妨碍。

这些新的营销事实体现了这种融合，凸显在后新冠疫情的世界中，推动成长所需融合的策略、营运和技术。全然接受它们，代表通往从疫情恢复和长期成功的路径。对习惯过去方法的公司和营销人员来说，调整期即将到来。但即使在这个持续变动的时刻，我们依然可以在最简单和最关键的事实中，找到熟悉和自信的立足点：我们必须优先考虑顾客的观点，不论是现在或未来，这一点的重要性超越其他任何事物。

珍妮特·巴里斯是安永会计师事务所（EY）美洲地区专业顾问，聚焦客户计划、营收成长，包括卓越商务、客户经验与产品创新，同时负责安永的营销长实务。她也曾担任 Betaworks 合伙人、《赫芬顿邮报》（Huffington Post）发行人，以及马莎史都华生活全媒体公司（Martha Stewart Living Omnimedia）媒体销售与营销执行副总裁。她是行动营销协会（Mobile Marketing Association）及国际电视艺术与科学学会（International Academy of Television Arts and Sciences）全球董事会成员，也是哈佛商学院数字计划顾问。

企业必须意识到的营销大趋势

现在有了数字工具，应该配合消费者个别需求，做出极致的客制化。若要创造这些体验，企业就必须把数据和技术，放在组织的核心，并纳入机器学习和人工智能。

方二 | 文

未来营销的核心趋势可以总结为三个方面：技术驱动、效率优先和市场分化。首先，技术驱动强调利用数字化和人工智能等新技术手段，提升交互方式和企业营销效率。其次，效率优先指出企业越来越强调提高营销



的投入产出比，优化资源配置以适应新的经济场合。最后，市场分化关注于如何更好地进入分层的用户市场，包括国内下沉市场和海外市场。这三个趋势共同构成了未来 1-2 年营销发展的重要方向。

在全球市场竞争激烈的情况下，制定更有效的全球化营销策略尤为重要，需要考虑产品出海、品牌建设、渠道拓展等方面的因素。首先，我们需要考虑的是市场选择问题，即选择引入哪种市场。传统观念认为，中国企业在海外应该首先选择与中国文化、生活方式以及需求关系较为接近的市场。例如，许多中国企业选择进入东南亚市场，然后逐步渗透欧美市场，实现从低端打向高端。然而，我个人认为通过品牌出海，尤其是借助技术手段，不一定要沿袭这一路径。东南亚市场现在也变得竞争激烈，越来越多的中国企业选择直接进入欧美市场，如拼多多等。

关于这一点，我们可以借助中国产品和全球最为完备的供应链资源，为海外客户提供高性价比的产品。在全球范围内，这样的品牌定位在我看来可能是最有杀伤力的。最近的观察也支持这一点，例如，一些同事在天猫拼单时选择在欧美市场购物，这可能对欧美消费产生重大影响。因此，市场的选择应集中在打造风格独特、极具性价比的中产阶级阶层。

其次，借助中国极其完备的全球供应链资源，在西方消费者心中建立一个超强性价比的品牌定位是至关重要的。在极致高性价比的背后，标准化是关键要素。第三，通过数字化和智能化手段提高经营管理和营销的效率，包括建立深刻的用户洞察，快速响应消费人群和结构的变化，使组织更加敏捷。

在全球网营销中，本土化策略是一个关键问题。决定何时标准化、何时本地化是一个重要考虑因素。我提倡一种全球本地企业的概念“Glocal”，即全球化 + 本地化。核心思想是在需要标准化的地方以标准化为前提，同时在必要时进行本地化，打造全球的本地企业。这需要在全球化的供应链、生产加工、品牌资源和电商平台等方面实现全球化，同时在用户洞察、客户服务、产品设计和营销活动等方面实现本地化。

企业在攻克这些挑战时需要综合考虑全球市场营销的核心框架，即三大战略概念。

本地化：强调本地化，针对本地市场需求进行定制，涵盖产品、服务和营销活动等方面的本地化策略。

集成：利用中国强大的全球供应链资源，实现标准化。例如，供应链、数字化系统和会员体系可以进行标准化，提高整体效率。

全球整合：利用全球市场差异带来的优势，思考全球布局。考虑生产基地的位置，如可能在东南亚或越南，总部可能设在新加坡，运营团队可能在中国，销售团队可能贴近目标市场，如在美国本土或墨西哥。这一战略需要从全球整合、全球布局和当地适应的角度来思考。通过本地化、集成和全球整合，企业可以更好地响应全球市场的需求，适应当地商业环境，提高产品和服务的适应性。

人工智能加速行业变革

人工智能对营销的影响是一个重大话题。首先，人工智能将加速行业变革，降低中小企业进入细分领域的门槛，可能导致行业的分化和利润率下降。其次，大企业将更好地利用数据资源，导致利润的两极化分布。

- ▶ 在营销方面，人工智能将在很多方面产生变化。首先，作为工具，人工智能将极大提高企业营销效率，降低运营成本。这可能导致企业人员优化和广告公司的人员调整。其次，人工智能带来的民主化将使中小企业更容易获得营销工具，提高其影响力，降低门槛。

这一趋势可能导致行业内利润率下降，同时大企业利润率上升，加剧两极化。因此，未来人工智能在各个行业的渗透可能对整个行业产生深远的影响，需要企业更好地适应和应对这一变革。

过去，电商和互联网经历了渠道的民主化过程，从传统零售如沃尔玛、家乐福到现在通过个人网站触达用户。搜索引擎的崛起实质上是媒体的民主化，使广告通过关键词优化更能被消费者发现。人工智能在深圳等地成为工具的民主化，让中小企业能够更轻松地获取好的文案、图片、视频等资源，尤其在跨境出海过程中。这一工具的民主化也带来了超级个性化的营销，通过人工智能的帮助，可以实现对大量用户的极度个性化的产品描述和广告文案，从而提高效率和降低成本。未来，效率驱动下的人工智能将继续推动个性化的发展。

我认为最重要的是人工智能将颠覆我们与企业的交互方式。人类的交互方式经历了三个大阶段，从线下零售如沃尔玛到互联网加电商如亚马逊和阿里巴巴，而未来的趋势是通过聊天机器人以及人工智能实现新的交互方式。这将使交流更加便捷，不再依赖过去的“到处都有”或“应有尽有”，而是通过与聊天机器人的对话来完成。这一趋势将迅速发展，成为未来的主要交互方式。

- ▶ 在与用户的沟通中，挖掘用户需求成为创建子公司的关键。过去 20 年的营销核心逻辑主要基于猜测，例如电商根据点击、购物车和社交媒体互动进行预测模型。在人工智能家庭聊天机器人的互动界面下，用户需求得以直观表达，不再需要猜测。通过与聊天机器人沟通，用户能够明确表达需求，例如制定个性化度假计划。这种直观表达将颠覆营销活动，要求后台整合以满足用户的个性化需求。这包括对用户进行数字化分层和细分，是未来营销活动的重要方向。
- ▶ 在产品开发方面，实现高度模块化是关键，通过将产品要素模块化，可以根据用户需求进行定制。此外，对供应链进行数字化整合是必要的，以实现实时的适应和高效协同。在用户互动中，需要建立实时反馈机制，使用户可以即时表达满意度和需求，这要求后台系统能够实现实时证明。这整个体系的建设涉及到四个关键要素：用户数字化的会员体系、产品的模块化设计、供应链的数字化整合以及整个组织的实时交互能力。这些因素共同构建了一个高度灵活和适应的营销体系。

防范可能出现的营销风险

未来行业中可能会出现头部效应，即几家大型企业垄断市场。这趋势的原因在于数据的不同，而每个时代伟大的企业都是站在新技术浪潮下，强化规模经济和范围经济而崛起。在互联网时代，网络效应成为产业形式的一个关键点，大企业掌握的数据量越多，对用户的理解越精准，人工智能的算法和个性化推荐也更具深入洞察。这导致了一些行业内以聊天机器人和数据智能为核心的巨头的崛起，如字节跳动在大健康、金融、电商、教育和无人驾驶等领域的影响。然而，这种趋势更倾向于在各个行业内形成巨头，而不太可能跨足多个行业。

企业在防范可能出现的营销风险方面，需要关注两个主要风险，即隧道效应和短期管理。

隧道效应指企业在数据不全面的情况下，可能只关注局部数据而忽略了整体的最优策略。因此，全面性的数据变得至关重要，避免陷入过于狭隘的决策。例如，过去的营销主要以电视广告为主，因为通过电视调查盒子可以获取广告的观众数据，但并非一直是最优选择。

短期管理风险则强调企业在追求短期业绩时过于专注于小时或分钟级别的考核，而忽视了长期战略和持续的市场投资。过去几十年的营销策略不断演进，从电视广告到价格折扣，再到过去20年的效果广告，企业容易陷入短期效果可见的陷阱，而未必是最优的长期策略。

为防范这些风险，企业需加强全面性的数据收集与分析，不仅仅局限于可见的效果，还要考虑未来的趋势和全局最优。此外，长期战略规划和投资也应该与短期业绩并重，以确保企业在激烈市场竞争中持续取得成功。



人工智能目前存在两个值得关注的风险。首先是数据的广泛性，强调用户需全面管理和掌握其所有数据。若只能获取部分数据，存在风险。其次是短期管理，通过实时数据评估广告投放、用户体验等，虽有局部优化，但需注意整体策略。我认为数据决策不能完全替代经验决策，应结合数据走路和人的创造力仰望星空，横向活动中更好地结合这两者。

在当前的市场环境下，考虑效率优先在营销领域变得至关重要。未来的趋势将是在效率提升的基础上实现更加极端的个性化，人工智能将在内容生成和个性化方面发挥更大的作用，为企业带来更高效、更个性化的营销策略。这趋势源于整个市场的大幅度升级。这种升级的背后，行业的门槛下降，导致同质化竞争激增。同质化竞争的核心在于产品或服务的差异化程度下降，使得消费者在选择时难以区分。这就是所谓的“卷”，也即用户需求发生分化，但随之而来的是市场的同质性。在这种竞争激烈的市场环境中，企业要想脱颖而出，需要思考未来营销的四个关键观察点：

精准营销

通过制度、数据驱动和智能化提高精准度和效率。精准营销不仅注重目标受众的准确定位，还强调借助技术手段实现更高效的传播和互动。

可控性

在经济环境下，关注营销的 ROI 可控性尤为重要。在谨慎花费的时期，企业需要精确评估每一项营销投资的回报，并确保投入与产出之间的平衡。

快速迭代

强调通过人工智能等先进手段不断迭代思维和策略。随着科技的发展，企业需要保持灵活性，及时调整营销策略以适应市场的变化。

创造协同效应

强调内外部的协同，特别是在 B2B 业务中。加强团队协作与数字化手段的应用，促进内外部资源的充分整合，提高整体营销效能。

这四个抓手将在未来 2-3 年的营销中发挥关键作用，为企业实现可持续增长提供有力支持。

方二是美国里海大学艾柯卡工商管理全球讲席教授、大数据营销战略中心主任、上海交通大学高级金融学院兼聘教授、复旦大学管理学院特聘教授。《智情商业》一书作者。



趋势 11 (74%)

编者按：越来越多员工和企业都体验到了随处工作的好处。员工享受到弹性空间和时间上的自由感，企业则可减少置产或租屋成本。未来，企业应把握这个对企业和员工双赢的选项。此外，越来越多的员工不再抱着“我能为公司做什么的心态”而工作，而是将企业视为一个可以实践自己理想的平台，企业应反思能提供什么给员工，协助他们达成理想。而元宇宙未来是否可能融入工作当中，也成为关注的议题。例如在就职流程中，让新人透过元宇宙认识新环境，或化身在其中开会。



太阳剧团副主席 丹尼尔·拉马尔： 将创意置于战略中心

Cirque du Soleil's Daniel Lamarre on How to Put Creativity at the Center of Your Strategy

殷阿笛 | 访

丹尼尔·拉马尔 (Daniel Lamarre) 是太阳剧团的执行副主席，此前他在这家马戏及娱乐公司担任总裁兼 CEO 近 20 年，并在遭受疫情严重冲击后，带领太阳剧团逐渐走出困境。

他也是《平衡行为：在生活 and 工作中释放创造力》(Balancing Acts: Unleashing the Power of Creativity in Your Life and Work) 一书的作者，在书中介绍了其他行业如何活用太阳剧团的创意管理技术。

本次“工作新世界”中，殷阿笛与拉马尔讨论了创造力的力量，以及为什么绝对有必要把创造力置于所有企业的战略核心——即使与小丑和杂技无关的企业也有这个必要，包括：

● 经历新冠疫情造成的马戏团停运和痛苦裁员后，重振公司。

● 拉马尔决定离开舒适的电视网络 CEO 职位，“逃跑”并加入马戏团，这让他学到了如何忠于自己的价值观和野心。

● 马戏团令人惊讶的分析工作：根据持续的观众反馈，不断调整和完善表演公式。

殷阿笛：丹尼尔，欢迎来这个节目做客。

丹尼尔·拉马尔：很高兴见到你。现在正是讨论创造力以及如何创新的绝好时机，很幸运今天有机会与你对话。

○ **Q 殷阿笛**

○ **A 丹尼尔·拉马尔**

Q 谢谢你，我们也是这么想的。首先能否谈一谈太阳剧团的使命，还有你是如何来到这家公司的？

A 这家公司起初只是一群在街角乞讨的街头艺人，10 年后我有机会加入这家公司，当时我认为这个品牌已经做好了轰动全球的准备，这就是我在过去 20 年里一直在做的事。

Q 你来到太阳剧团，它有自己的使命，最初也获得了成功，但正如你所说，你在努力扩大马戏团的规模，希望能红遍全球。谈谈这个吧，推广大家喜欢的小众又独特的东西、做大品牌，是一个挑战。

A 哈佛大学的两位名师在《蓝海战略》中说我们开创了一个新的表演类别，我真心认同这种描述，这就是我们成功的原因。很难描述太阳剧团的表演，你可能首先会说这不是马戏表演，不密集，也不像戏剧。而我会说，我们的表演是所有这些的融合，最后成为了一个非常独特的全球品牌，

叫作太阳剧团。

Q 节目开始前我们也聊过，我的家人很爱太阳剧团。当时我们住在香港，看了几场演出，非常惊喜。那应该是在 20 世纪 90 年代，正如你所说，真的是全新的演出形式。你提到《蓝海战略》的作者 W. 钱·金 (W. Chan Kim) 和勒妮·莫博涅 (Renée Mauborgne) 曾强调太阳剧团是创新公司的典范。他们提出的整个概念是，发现一个蓝海，一个未开发的全新市场，创造一个全新的类别。那么对于不从事马戏团业务的人你有什么建议吗，如何找到一个尚未开发的开放空间？

A 其实我写书的动机是，我有提高创造力的动力，是因为这就是我学到的东西。这些年我有机会观察一些了不起的创造者，比如我们的创始人盖伊·拉里伯特 (Guy Laliberté)，还有詹姆斯·卡梅隆 (James Cameron) 和披头士 (Beatles) 这样的国际名人，看着他们工作改变了我的个人和职业生活，真正使创造力成为我一切行动的优

先。这就是我现在想做的事情。我想提升创造力，因为我的立场非常激进，我认为没有创造力就没有公司、没有组织。我对此深信不疑。

Q 你是如何管理创造力的？

A 首先我认为营造一个培养创造力的环境非常重要。必须把核心业务作为一切工作，以及整个环境的核心。在太阳剧团，创始人给我雇了一个名叫扎组夫人（Madame Zazou）的小丑，扎组夫人成了我们的象征。在内部，我每天都会用她来提醒员工我们的核心业务是什么。我不是建议每个人都雇一个小丑，而是每个人都找到合适的符号来展现自己工作的核心，提醒他们作为一个组织在生活中要实现什么目标。

Q 艾德·卡特姆（Ed Catmull）是皮克斯多年来非常成功的创意领导者，他与你类似，试图通过每部电影释放出非凡的创新和创造力。但在结束时，他会努力给大家洗脑，希望他们不会对下一个项目产生“这家公司的做事方式就是这样”的想法，每个项目都有新鲜感。你在创作新节目时会考虑这种问题吗？

A 首先太阳剧团不是一个科层组织，所以每次制作新节目时，我都会让所有创作者和艺术家组成一个团队，并告诉所有行政人员不要打扰他们。我不希望他们考虑人力资源政策或财务问题。我希望他们真正地呼吸、睡觉、吃饭，只想着让下一个节目非常新颖有趣。每个节目都要在娱乐性上有所突破，这一点非常、非常重要。这就是每次创作新节目时我给团队的挑战。

Q 你的成就惊人，不过可能仍有一些节目并不成功。

能不能跟我们聊聊不成功的例子，或许还可以讲讲你吸取了什么教训？

A 我认为非常重要的一点是你要明白自己会承担风险，有时会失败。一次我们想像重塑马戏那样重塑歌舞杂耍表演，可惜我们不该用太阳剧团的牌子，因为人们会期待看到马戏表演。我们从中得到了一些启示，花时间做了事后总结，并评估了为什么没有成功。简单来说，没有成功是因为我们不能把太阳剧团的牌子带到杂耍表演中，那样会适得其反。我们吸取了这个教训，并会永远记住：你不能把品牌放在所有类型的货架上，某些情况、产品或服务类型是不适合的。所以要非常、非常尊重你的品牌。

Q 可以拓展品牌，但也不能拓展得太宽。你说到了创造力，鼓励创造力，维持创造力。我相信一些人会说，“好吧，可这是一家马戏团公司，我的工作没有那么刺激。”你说的这些如何为其他行业的人提供参考？

A 我们很幸运，因为太阳剧团是一个强大的创意组织。但我的观点更基础，我觉得为哪个公司或组织工作并不重要，你不能找借口说自己不够有创造力。如果你没有足够的创造力，那是因为你没有把创造力放在首位。

我可以挑战任何类型组织中的任何人。你可以在与员工的沟通中发挥创意，可以在营销中发挥创意。最重要的是，你可以在重新设计和开发新产品或新服务的方式上发挥创意。没有任何借口，创意必须是优先项。因为如果不这样做，你就会在某天突然发现竞争对手更有优势。所以不要坐以待毙，一定要在组织内培养创造力以保持自身优势，保持公司在行业的领先地位。

Q 你主张发挥内在创造力，赞美创造力，在这种意识下，如何将之与客户和消费者的意见结合起来？

A 人们如果看到像我们这样的组织如何进行分析，会感到很惊讶的。每晚，每场演出，我们都会邀请观众给出回应。如果我们看到一个表演没有其他表演那么受欢迎，无论什么原因，我们都会把它撤掉，用更好的表演代替。

始终保持倾听是非常重要的。优先倾听客户的意见，也要听到员工的声音。你必须向员工发出明确信号，表示自己一直期待新的想法和建议。太阳剧团就在努力这样做，倾听观众的声音，同时也倾听我们员工的声音，动员他们支持马戏团的使命和新节目。新节目取得巨大成功，人人都有功劳。

Q 你在书中提到了太阳剧团创始人盖伊·拉里伯特把你带进公司，在那之前你在公关和活动行业已经非常成功。可以谈谈我们该如何做出这种改变生活的重大决定吗？你是如何做出这个决定的，我们可以从中学到什么？

A 显然，我的父母，甚至我的妻子当时都没有对我离开原本的职位感到兴奋。我是一个电视网络的CEO，他们对此非常自豪。触发这一变化的是盖伊·拉里伯特说的话：“丹尼尔，你说过想走向国际，在这个加拿大电视网任职不会让你实现愿望。如果想成为国际化的人，你必须加入一个马戏团。”他的话打动了我。

所以你必须忠于自己的价值观，实现自己的抱负。即使对我来说加入太阳剧团是一个艰难的决定，但我意识到自己要走向国际，而太阳剧团是一个合适的平台，这个决定就没那么难了。在那之后一切都更加清晰，而且我从不后悔，因为我有机会和盖伊一起环游世界，推广这个

重要的全球品牌。

如果有一个新机会摆在面前，我强烈建议大家想想自己的抱负，想想五年后你想在哪发展，我想答案会变得更清晰，决策过程也会更容易。

Q 这个建议非常好。快进到下一个话题，在这段轰轰烈烈的增长扩张时期后新冠袭来，无法进行现场表演，公司遭受严重打击。你最终有了一个新的投资者结构。能谈谈你是如何度过那段时期的吗？公司现在情况如何？

A 那是场噩梦，是我生命中最艰难的时期，我知道对于很多不同行业的人来说都是这样。但就我而言，48小时内44场演出全部取消，收入从10亿美元归零。而我的人生目标，我对为艺术家创造工作机会感到非常自豪，最终却不得不让2000名艺术家和我们5000名员工全部离开。那是一场灾难，15个月来我一直在努力保证公司能够继续生存下去。

想象一下，你去见银行的人，不得不告诉他们，“我没有收入，没有演出。顺便说一句，我还需要3.75亿美元来重新启动公司。”我之所以能得到他们的支持，现在获得满意的结果，唯一的原因是品牌的力量。是品牌拯救了公司，因为银行相信品牌会带领公司在危机后取得成功，事实也正是如此。

Q 那么如何在自己的生活中发挥创造力？我们可以遵循哪些个人策略来释放你谈到的那种创造力？

A 人是惯性动物，这点很重要，这是你首先必须抗争的东西。必须一直以不同的方式做事，设法获得灵感，比如通过更多阅读、参与活动、与鼓舞人心的人交谈等等。

我有幸遇到的一些人——比如披头士、詹姆斯·卡梅隆以及其他——改变了我的生活，他们给我带来了看待生活的新方式。改变你的习惯，以不同的方式思考，通过认识鼓舞人心的人及阅读让生活更有趣。最后还要花时间反思，这也是非常重要的。我们反思的时间还不够，我强烈建议大家这样做。这就是我学到的，因此我现在的的生活充满创造力，并且最终获得了更多乐趣。

我们现在觉得太阳剧团在拉斯维加斯的披头士纪念演出是理所当然，演出很精彩，我们很多人都看过。谈谈你是怎样获得披头士乐队和他们代表许可的吧，这是很难的。

许多年来，所有的现场娱乐公司都在追着披头士乐队，想用他们的曲目做一场演出，但没有人成功。我花了两年时间与他们谈判，因为这不是钱的问题，而是为了确保我们会尊重他们的品牌。在与他们四人和当时的洋子相处很久后，我们通过一同进行创意工作，展示了对他们的尊重，我们没有将自己定位成他们知识产权的推销员，而是真正的创意合作伙伴，如此成就了一场惊人的演出。不仅是他们，他们也喜欢那场演出，因为他们明白我们是两个创意团队，可以一起工作，做出一些奇妙的东西。所以我对这一成就感到非常自豪。

Q 你在书中更详细地记录了这个过程。你是如何筛选创意的？挑选节目创意、决定下一个或几个节目主题的创作过程是怎样的？

A 我们有特定的创作过程。由节目导演、创意总监和制作总监三个人开始，我们会给出对新节目的总体要求。他们三个人给我们提出节目的初始概要，然后我们就新节目的总体概念达成共识，在三人团队的基础上再增加 17 个人，如服装设计师、音乐设计师、布景设计师，总共 20 人，共同确定节目的具体内容。

这个过程中有一件事非常重要，那就是我们有定期的检查节点，确保节目始终符合我们最初的要求，不至于偏离到其他方向。这是一个有机过程。从开始制作到正式开幕需要 18 到 24 个月。我们非常尊重时间，因为制作一个好的节目需要时间，正如开发新产品、新服务需要时间。这就是我们的流程。

Q 太阳剧团第一次出现时，与我们看过的一切都大不相同，令人惊叹。既然你已经如此挑战极限，现在是不是更难打动观众了？观众是否总想要更多？

A 是的。因为观众的期望值比以前高得多，所以我们面临着保持人气的巨大挑战。实现这一目标的方法是在研发方面投入大量资金，我们也是这样做的。我们在与世界各地的许多大学合作，与三星、微软等大公司也有合作。我们一直在关注新想法和新技术。

人的表演依然是我们的核心，但我们会在新的数字平台上进行推广。我们将扩展新技术，提升人的表演。但这是一个持续的挑战，现在的公式不可能永远适用。必须不断地重塑自己，这是我们最大的挑战。

Q 关于新的数字平台，你是否有计划在元宇宙进行表演？

A 这显然是一个我们正在经历和探索的新世界。我要明确一点：我们依然是一个现场娱乐组织，因为这是我们擅长的。但另一方面，我们在危机时期开发了一个名叫 Cirque Connect 的平台，通过在平台上展示不同的内容来保持品牌活力。因此，现在我们要研究元宇宙和其他技术，使用其他类型的平台，然后必须定义我们要在这些地方

呈现什么样的艺术内容，以保持与这个新宇宙密切相关。是的，我们一定会进行相关探索。

Q 我们也会关注这个领域。那么归根结底，你如何衡量成功？

A 首先最重要的是我们有 NPS，也就是净推荐值。简单来说这个指标衡量的是“你是否会向朋友和家人推荐我们的演出？”满意度也很重要，也是我们衡量的指标。第一个也是最重要的标准是客户满意度，然后是对品牌的影响，品牌价值在下降还是提升？这也是我们定期衡量的指标。显然财务影响也很重要，因为要生存就需要盈利，但也要拥有适当的财务资源，确保能继续投资新节目。这就是我们最看重的三个标准。

Q 成功时你会分享功劳，那么遭遇失败或事情进展不顺利时呢？你和团队如何处理失败？

A 公司 CEO 最终要对失败负责。你必须告诉大家，首先是你的失败，你接受它，但更重要的是会从中学习，并且邀请团队成员也从中学习。所以必须进行事后总结，认真评估，以明确要从失败中学到什么。你要明白必须时刻承担风险，必须减轻风险、衡量风险，但不能因为一次失败而害怕承担风险。公司如果想活下去，成功必须多于失败，但你应该花时间从失败中吸取教训。

Q 除了自己的书，有没有其他关于创造力的好书推荐？

A 有的。你刚才提到的皮克斯的艾德·卡特姆有本书我觉得很不错，《创意公司：克服阻拦灵感的隐形力量》（Creativity, Inc.: Overcoming the

Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration）。迪士尼的罗伯特·艾格（Robert Iger）的《一生的旅程：在迪士尼公司担任 CEO 15 年的经验教训》（The Ride of a Lifetime: Lessons Learned from 15 Years as CEO of the Walt Disney Company）也是一本好书，我也很推荐。这两本书来自两个很了不起的组织，也给了我很大压力。

Q 谁激励了你？

A 很多人激励了我，我们的创始人盖伊·拉里伯特，还有詹姆斯·卡梅隆这样的人。我们制作关于《阿凡达》的演出时，我非常有幸与他合作。他的求知欲给我留下了深刻印象。他来参观我们位于蒙特利尔的创意中心时，我以为他会呆一个小时，结果他呆了四个小时，因为他想了解我们创意过程中的一切。埃隆·马斯克来看了我们在洛杉矶的演出 Kurios，结束后呆了三个小时，也是因为好奇，想详细了解我们使用的技术。通过观察这些在世界上极具影响力的人，我了解到真正激励我的可能是求知欲，现在有机会与这样的人见面时，我会更加专注和好奇。

Q 你对娱乐业的未来有何设想？不仅是太阳剧团，还有更广泛地设想未来 10 年、15 年、20 年的娱乐业。

A 有两派观点。一派认为未来只能通过技术、新的平台来实现，现场表演会消亡。另一派认为，危机过后，人们会意识到看真人表演也很重要。我个人认为这两派的观点都是好的。新平台上会有越来越多的艺术内容，但我认为现场表演仍将是一种非常受欢迎的娱乐形式，所以我们同时追求这两方面，以便从新的平台中获益，同时保留创作现场演出内容的团队。

Q 你的团队中不全是创作者，如何保持平衡？你总谈论团队中的创意人才，但也有一些负责运营的明星员工在默默工作，保障演出的顺利进行。你如何平衡这两方面？

A 如今这显然是一个挑战，因为创意是我们最重视的，我们被视为一支创意团队，但其实我们在后勤方面也很出色，因为我们在世界各地巡回演出，每场演出都有 150 名工作人员，50 卡车的设备，在每个城市必须融入当地，因为我们要在一个地方经营两到三个月，因此这些人至关重要。你说得对，我们也要认可他们对成功演出的贡献，他们是成功演出不可或缺的一部分。这更像是一个内部挑战，但我们正在这样做，因为他们值得我们称赞。我总是说今天是蒙特利尔的员工之夜，我们将向员工展示新节目，这是为了再次感谢员工为节目成功所做的贡献，无论他们在组织中扮演哪种角色。

Q 我们谈了很多关于 CEO 在复杂企业中的适当角色，你担任 CEO 时是怎样安排时间的？你在一天里都会做些什么？如何安排事务的轻重缓急？

A 我很幸运有一个优秀的团队，使我能够专注于动员员工。我认为这是 CEO 的首要责任，因为如果员工不相信你的工作，你就一定会失败。因此我的首要任务是去大楼里走走，去工作室和大家见面，更重要的是，倾听他们的声音。通过倾听员工的声音可以学到很多东西，比如去到一个我们正在举办演出的城市，员工已经在那里呆了一个月，他们会比我在蒙特利尔办公室里更了解那个城市的情况。

我在这上面投入了大量时间。之后我要重新审视商业模式，并在新业务和新节目的开发方面花费大量时间，因为这至关重要。但同样，没有什么比动员员工支持新重点和新目标更重要。

Q 关于下一场演出，能不能给我们剧透一点？

A 首先我必须说，我为我们在奥兰多迪士尼的新演出感到非常自豪，因为我们使用了迪士尼的知识产权，是对迪士尼动画的致敬，这是一个很棒的节目。我们现在还在制作两个新节目，一个关于音乐，是一个舞台表演，令人印象深刻，而我们新的大型顶级表演将改变帐篷内的整个环境，我希望将观众的体验提升到一个新水平。

Q 最后，丹尼尔·拉马尔，非常感谢你参加《工作新世界》节目。

A 谢谢，很荣幸能来到这里，非常感谢阿笛。

殷阿笛是《哈佛商业评论》英文版总编辑。

