

分布式未来： 数字化时代的客户和 员工关系

赞助商：



作者：Susan Etlinger, Altimeter
2020 年 12 月 15 日

执行摘要

随着组织适应不熟悉的新环境，哪些战略可以帮助他们实现安全、恢复能力和增长？

这个分为三部分的系列报告介绍了由于新冠疫情及其他宏观经济、行业、设计和技术趋势而导致的主要变化，确定领导者需要考虑的关键战略，并分享专家提供的技术、工作场所安全、设计和领导领域的新兴最佳实践。该系列中的第一个报告“[重新构思的工作场所的增长战略](#)”重点介绍工作场所的概念如何从默认的静态地点转变为动态的分布式生态系统。

该报告回顾了疫情的影响，以及随之而来的员工、客户和组织分布式工作的增长。它包括业务领导者和学者们关于这些转变对人员和结构的影响的见解，分享了他们用于推动数字化业务、激励员工、释放创造力、实现组织恢复能力并最终成为客户和更广泛生态系统的力量倍增器的策略。



目录

执行摘要	1
简介	3
对人员的影响	4
对客户的影响	9
对组织的影响	12
给领导者的建议	16
分布式未来	17
附注	18
方法论	19
关于我们	20
关于高级分析师 Susan Etlinger	20
信息披露	22
许可	22
免责声明	22



简介

疫情暴露了组织和社会的脆弱性领域，迫使人们以全新的方式工作，延伸了业务恢复能力的含义。但是，适应这种颠覆性变化只是第一步。设计组织要在这种突如其来的系统性混乱中生存下来，不仅需要适应工作方式，还要敢于质疑关于我们的工作方式、地点和时间甚至工作类型的假设。

阿尔伯特·爱因斯坦曾经说过：“我们创造世界的过程也是我们如何思考的过程，要想改变世界，必须先改变我们的思想。”今天，我们的世界就是思想不再为我们生活的时代提供支持的结果。

Microsoft 和 2020 MacArthur Fellow 首席高级研究员 Mary L. Gray 说：“看看现在的框架，关于远程工作的大部分对话都是在家工作，这对我们关于分布式团队的讨论没有帮助。”

因为从不同位置开展工作的概念并不是新事物；从狩猎采集者、十九世纪晚期的制衣工人或更近的，二十世纪八十年代 IBM 在部分工人家里安装远程终端，人们已经这样做了¹。Gray 说，不同之处在于，在过去，“我们编织了一个故事；我们告诉自己，外包或在其他位置完成的工作是不重要的工作，这些类型的工作往往是孤立的，并在远程位置完成。”

领导者们反复提到的一点是数字化工作方式如何以出人意料的方式改变了客户和员工关系，影响了业务指标，并重塑了基础工作结构。尽管人们普遍认为新冠疫情加速了这些趋势，但我们也才刚刚开始了解分布式工作的真正含义，以及如何看待它与增长的关系。

接下来我们将介绍众多领导者和学者们关于分布式工作对人员、客户和组织的影响的见解以及他们还在寻找答案的问题。

对人员的影响

回顾 2020 年，标志之一就是仅仅在数天时间，数百万人的生活发生了变化，以应对一种理论上巨大的威胁。他们彻底改变了自己的工作和生活方式。他们开始在个人生活和职业生活中使用新技术。他们找到了相互联系和服务客户的创新方式。

毫无疑问，这段时间对很多人来说都压力巨大，甚至堪称痛苦。9 月，美国国家行为健康委员会报告对行为健康服务的需求增加，52% 的行为健康组织预计服务需求将增加²。对此，领导者们表示增加与员工沟通的时间，增加管理培训，提供通信和计划以便灵活安排工作，延长休息时间，甚至在可能的情况下改变截止日期。

加班增加

从整体上说，加班指标关系重大。据总部位于马萨诸塞州波士顿的工作场所分析公司 Humanyze 称，疫情发生后，各大全球组织之间的聊天流量增加了 16 倍，电子邮件使用增加了 63%，会议增加了 70%。总裁 Ben Waber 说：“人员通常可以在数周内保持此工作级别，但数据明显地表示，在超过一个月后，您的生产力水平将开始受影响。”





不仅是工作量，工作类型也会导致疲劳。“我认为对于大多数人来说，在家工作比在办公室或其他类型的工作场所更容易令人感到疲惫，” Gensler 的负责人兼董事总经理 Randy Howder 如是说，“有人告诉我，人际交流中有一半是通过肢体语言，因此如果只能看到图片或屏幕，大脑要比亲自见面时工作得更努力。因此我们会感觉更加精疲力尽，并且我认为这种影响是真实存在的。我们需要完成一些工作才能搞清楚这一点 - 可能当我们处在混合环境中时，能够实现自我平衡。但人们表示自己已完全崩溃。”

年轻员工和新员工感觉到不同的影响

根据在公司内担任的角色和任期，影响也会有所不同。管理者往往需要比初级员工处理更多的资源。他们的关系网往往也比资历较浅的同事要深远、牢固。Gensler 的 Howder 说：“我的一个同事是这样说的，我们在 3 月 13 日离开办公室，我们的关系银行帐户资金充足，但我们的这笔关系资金正在逐渐减少。而年轻员工是靠薪水生存，他们没有这么好的资源。他们错过了构建自己的人际网络，错过了导师，错过了了解办公室政治以及有助于他们谋求职业发展的各种细节。”

时间安排灵活性可以为多样性和包容性提供支持

事实上，现在有些人可以设计自己的工作时间和位置以更好地适应自己的个人情况，这最终将比先前的工作方式更好地支持多样性和包容性，Gensler 负责人兼董事总经理 Hao Ko 如是说。“我们的行业对于女性来说非常艰难，并且以往很少录用少数族裔，”他说，“建筑行业是出了名的工作时间长而报酬低。所以对于离开数年去成家生子或者因为身兼数职而不得不放弃某个客户的人来说，这一直都很艰难。”



与此同时，Autodesk CMO Lisa Campbell 说道：“完全远程化已经成为出色的平衡器，更多人会感觉与身边人关系密切并且能够分享。但他们错过了人情纽带和人际关系。未来我们将拥有混合环境。有些公司宣布，他们将完全虚拟化或以虚拟化为主，这就是说，如果您想远程工作，机会已向您敞开。在某些情况下，公司表示办公室将改造成协作空间，而不是每天坐在办公桌前的地方。因此我们将立即构建一系列未来的工作技能并进行优化，因为接下来的常态更多的是这种混合体验。”

新冠疫情对于职业女性尤其艰难。美国发展中心最近的报告指出，“[2020] 年 9 月，女性失业人数是男性的四倍，女性大约 865,000 人，男性 216,000 人。”³ 此外，据麦肯锡全球研究所报告，“女性，尤其是有色人种女性，在新冠危机下更有可能失业或被暂时解雇，从而中断职业生涯和影响财务状况。”⁴

与此同时，远程工作和密集区域改变了与工作和生活隔离相关的某些工作场所规范。2017 年 3 月，BBC 就韩国政治局势对 Robert E. Kelly 教授的采访成为网络热点，在采访中，Kelly 的孩子意外闯进他的办公室，引发了对上班族父母各种不同期望的热议。

今天，Kelly 的经历每天都在全世界上演。孩子、宠物、配偶、室友和家人会经常或突然出现在视频会议中，这种情况给父母带来了压力，但对一些人来说也有正面影响。“我认为我对团队成员比以前更了解，”Autodesk 的 Campbell 说道，“我见到了他们的孩子、配偶、宠物，这非常好。在疫情发生之前，它会被认为是一种粗暴的干扰，人们会因此感到挫败。而现在，我们会笑着说，‘嘿，我知道他们孩子的名字。我看过他们的万圣节装扮。’”



与此同时，并非所有人都会愿意在任何情况下与同事分享相同程度的个人信息。Zoom 和其他视频会议解决方案提供背景选项，为某些人提供一定程度的隐私，而有些人会对一直开着摄像头感觉不舒服。组织在构建新的数字化工作常态以及管理统一与个性化数字交互途径之间的权衡时必须考虑很多复杂情况，这只是其中的一个案例。

从角落办公室到格子间的空间和资源分配发出了从屏幕上无法看出的权力信号。“但是，” Gensler 的 Howder 说，“从扁平化层次结构的意义上来说，这种虚拟联系有一定的好处，因为每个人在屏幕上占据的尺寸是相同的。在我们的团队，我看到缺失肢体语言的一些好处，因为这些权力和控制的信号有所削弱。因此，我发现年轻员工在使用媒体时更愿意发言或者感觉更舒适。

自适应性不等于恢复能力

尽管人们展现出自己能够适应危机，甚至是持续性危机，但自适应性与组织支持和调整规模以满足对不可预见的重大变化所要求的能力仍有区别。过去一年最重大的发现之一是世界各地的人们展现出来的适应程度。他们面临着至少一个世纪内未曾出现过的挑战。

与此同时，自适应性不能与恢复能力混为一谈。科学记者 Tara Haelle 最近的一篇文章描述了一种不同的动态 - 现在已经枯竭的“快速应对能力”。她在文章中称：“在开始的几个月，我和其他大部分国人一样，利用‘快速应对能力’来坚持，这是明尼苏达大学儿童发展心理学家和教授 Ann Masten 博士提出来的概念。”



“快速应对能力是人在极度压力情况（例如自然灾害）下，为求短期生存而动用的一系列自适应机制，包括精神和生理。但自然灾害是在短时间内发生的，恢复过程却很漫长。疫情不同 - 灾难本身无限期延长。”⁵

“快速应对能力”的概念不管从人员还是从组织角度看都至关重要，其原因就在于它凸显了长期混乱和不稳定的二次风险 - 职业倦怠、错误、团队和客户关系退化。从组织和人员角度看，解决方案包括三个方面：

- 确定对团队和客户关系风险最大的领域；
- 建立恢复和增强这些风险领域的机制；
- 建设人员、流程和技术基础设施，以便组织在长期的不稳定情况下也能生存和增长。

要通过组织恢复能力支持人员的自适应性，需要系统、流程、技术和新行为规范更好地做好准备以应对即将到来的情况，包括从个人和整体角度。



对客户的影响

对客户关系的影响反映了员工关系的部分动态。领导者们表示通信频率增加、之前的模拟流程数字化加速、预算和优先级转变。

数字化是 B2B 客户的首选

与公司 and 员工之间的关系不同，B2B 客户关系的数字化加速通常从积极的角度来看待。据麦肯锡全球研究所报告，B2B 买家和卖家倾向于采用数字化工作方式。“超过四分之三的买家和卖家表示他们现在倾向于数字化自助和远程人工互动，而不是面对面交互 - 即使在隔离结束之后，这种情绪仍然在不断强化。”据麦肯锡引述，安全、速度和便捷性是客户倾向于数字渠道的首要推动因素：“只有大约 20% 的 B2B 买家表示希望恢复到面对面销售，即使在现场销售模式传统上占据主导地位的领域也是如此，例如制药和医疗产品。”⁶

更深入的沟通

据麦肯锡称，为了应对新冠疫情，大部分 B2B 公司已经将上市模式从传统转变为数字化，主要依赖于视频和在线聊天。自疫情开始以来，传统的面对面交互减少了 52%，而通过视频会议和在线聊天进行的数字化交互分别增加了 41% 和 23%。⁷

与这些趋势一致的是，领导者们看到有关工作场所安全、供应链问题及行业和市场趋势等主题的讨论更加深入和频繁。Moog 增长与创新集团副总裁 Ari Almqvist 说道：“对我们来说，一个重大变化就是与客户和合作伙伴关系变得虚拟化。我与客户的联系比以前更多。”

同时，缺乏面对面交互和会议对于依赖或希望保留一定程度的面对面交互的公司来说是一个挑战。为此，有些公司不仅将预算和资源转移到虚拟活动（认识到视频会议疲劳也扩展到了这些领域），还转移到了在家工作体验。Ad Age、LinkedIn 等公司创建了混合体验，其中涉及寄送到潜在客户或客户家中以配合虚拟活动使用的包裹；烹饪课程、美酒与奶酪品尝会或其他旨在弥补数字世界与物理世界之间差距的其他体验。



快速数字化

公司和客户的合作方式已经转变为数字平台，例如 Zoom、Microsoft Teams、Mural 和其他工具。尽管这是数字原生代期望看到的，但曾经习惯于采用分层的面对面方式的高管们适应这些工具的速度令人吃惊。

“向数字协作的转变成为管理层、区域管理人员和部门管理人员打开了新的世界，” Multiconsult 的 CIO 兼 IT 总监 Baste Amble 如是说，“他们看到自己真的可以通过不同方式开展业务。我们遇到一种情况，客户对举行联合会议，在线制定解决方案和设计的做法心存疑虑。但团队准备得很充分，他们主持会议，让客户印象深刻并且非常满意。他们以前自己也尝试过，但没有成功，这次终于成功了。”

Amble 说，下一步是整合整个价值链的更多竞争力，使用数字工具衔接各项目阶段，以便他们在整个项目生命周期为客户提供服务。他补充道，“我们看到数据流及其处理方式将会发生重大变化；这样我们就可以更完整地查看价值链，而不是碎片化的内容。”

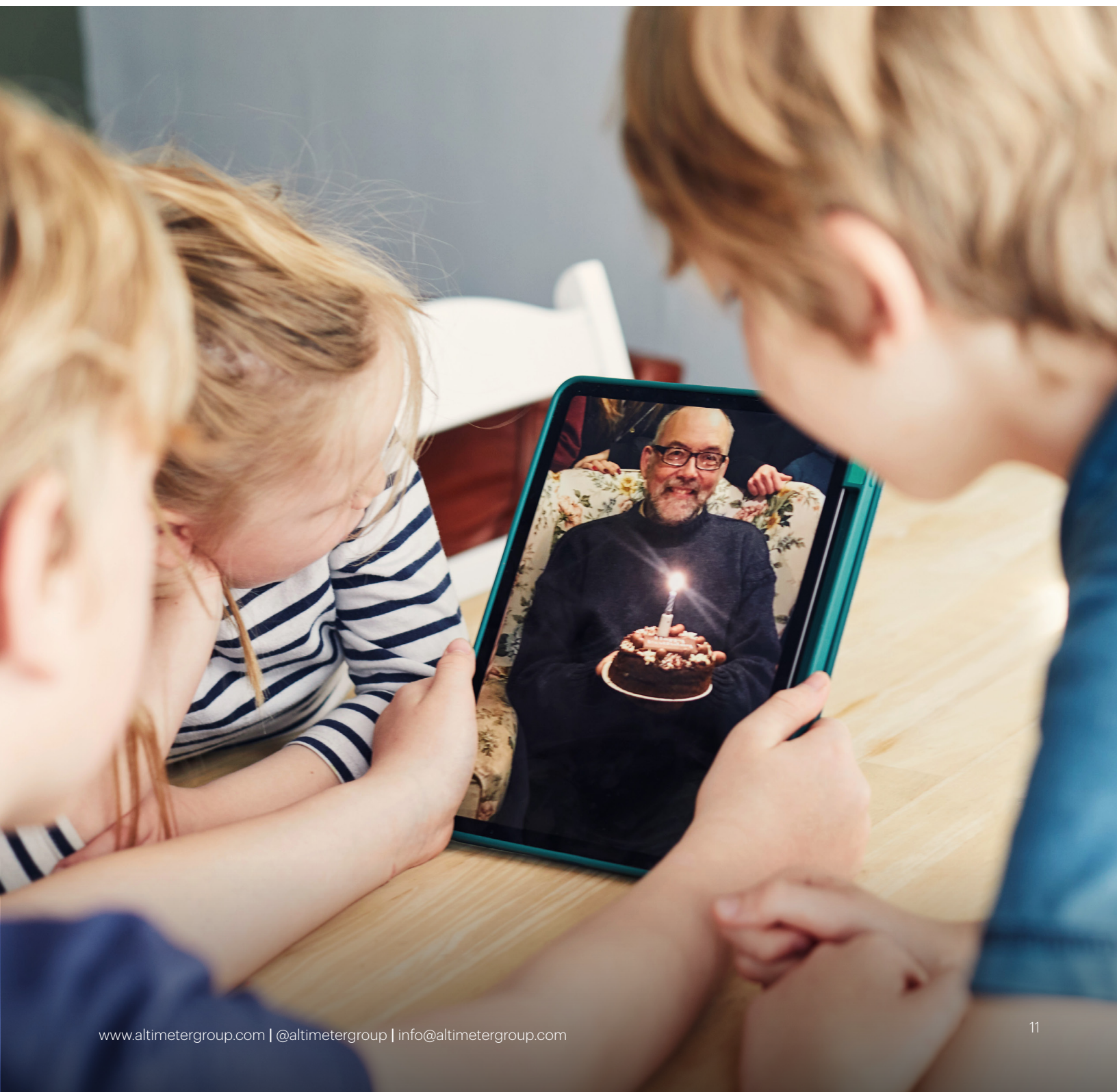
提供更多帮助，减少销售

另一个策略是整合资源，以创新方式为客户提供帮助。Autodesk 的 Campbell 说：“在这些情况下开展积极的营销和需求挖掘将会很难。因此，我们不得不后退一步并说，‘现在我们应该与客户并肩作战；他们会经历什么？’”

因此，她说，“我们开始将某些营销计划向为客户提供更多帮助转变。我们开始与工程建设客户合作，以便将他们的工作模式向远程服务转变。我们将试用软件用于协作产品，并告诉每个人可以在 60 到 90 天内将产品用于商业用途。我们通常不会这样做 - 试用版不会用于商业用途。试用期通常为 30 天，然后您可以订购产品，也可以不订购。但这些情况都是情有可原的。”⁸

在疫情期间授予对这些工具的免费访问权限是第一步，但不保证客户知道如何使用它们或客户是否将会使用它们。使用指标可以揭露有关客户缺陷以及他们的可能需求的一些信息。”

例如，”Campbell 补充道，“如果在特定时间后，客户未在产品中使用某些功能，我们知道他们未进行良好的入职培训，我们需要为他们提供帮助。”





对组织的影响

疫情的全球化本质及其持续时间和不可预测性具有不同影响，并推动各个组织做出不同响应。从工作场所规范到通信方法再到客户关系都在某种程度上受到影响。问题是，这些影响的持久性程度如何，需要做出哪些变更以实现业务恢复能力。

衔接实体和数字环境

尽管数字环境有利地消除了一些信号，但还有其他更重要的影响。例如，物理空间的视觉和触觉本质将推动情境感知意识，即知道某个人同事在哪里以及（概括地说）工作场所将会发生什么。

这些指标在数字环境下缺少或有所不同。分散的员工不是通过走廊对话或咖啡机旁的闲聊建立持久的环境空间感，而是通过推送通知或专门与同事确认来收集信息。这些类型的关系即斯坦福社会学家 Mark S. Granovetter 在 1973 年提出的“弱联系”，它是指不经常沟通的点头之交或工作同事。⁹ 相反，“强联系”是指家庭成员、朋友和亲密的工作团队成员。

这不仅是一个感觉良好的问题；根据哈佛商业评论最近的一项研究，通常偶然的短暂交互有助于提升公司的协作和创新能力。¹⁰ 因此，组织必须有意识地培养过去偶然发生的办公室交互类型，不论是通过虚拟咖啡和午餐、使用 [Melting Pot](#) 等团队建设应用还是其他方式。

哈佛商业评论研究的共同作者，来自 Humanyze 的 Waber 发现，自 2020 年 3 月中旬起，弱联系减少了大约 5%，这相当于人们在任何指定的一周内与之进行交互的同事少了两三个。“这很有意义，因为这些指标在前一年非常的稳定，” Waber 说，“但有意思的是这些交互的类型。在 2020 年 3 月 15 日之前，这些往往是在 Slack 或其他消息应用上进行的简短一对一对话。通常，这意味着这些人每周会进行几次 5 到 15 分钟的聊天。”



但是，3月15日之后，这些趋势发生了转变，交互开始严重倾向于定期参与大型会议的人员 - 例如，有20到40人参加的时长一小时的Zoom通话。“可能您在本周早些时候与其中的一个人聊天，”Waber说，“但更多的是有计划的。”Waber相信，这种现象是公司将人员在网上召集到一起的结果，数据确认它们的确有效果。与此同时，他警告说，“这些类型的规划交互代表不成比例的弱联系，并且它看起来不会导致更多一对一对话或更强的上游联系。”

因此，虚拟环境中的组织恢复能力要求我们找到方式来复制这些类型的微小对话，从而培养组织凝聚力和责任感，并揭示可能影响期限、客户关系、质量和其他绩效指标的有价值的信息。

随着组织考虑让员工返回中心工作场所的方式、地点和时间，这将变得至关重要。有些公司（例如Automattic）根本没有办公室，因此这种模式

可能并非对所有组织都有意义，尤其是当这并非从一开始就构建为虚拟环境时。作为远程工作先锋之一的IBM在2017年结束了沿用数十年的策略，其中引述了灵活性来自团队成员彼此接触。¹¹

关键因素是数据：在只有不到一年分布式工作经验的情况下，在以某种方式影响几乎世界上每个人的全球疫情之下，还没有基准计划来从中预测这种关键决策的影响。

从变更管理的角度，疫情已经颠覆了一些根深蒂固的理论并验证了一些理论。让很多人惊喜的是几乎所有人适应不熟悉的新环境的速度，不论年龄、角色或位置如何。“我们发现人可以轻易做出改变；不仅仅是高科技人才，还包括年龄较大也抗拒做出改变的人，”Royal BAM Group的数字化建设总监Menno de Jonge说，“我们看到人们轻松采用建筑信息管理(BIM)和其他类型的产品。我们需要弄明白为什么。”



De Jonge 和其他人还看到了内部导师的增加，对于特定任务或技能拥有成功经验的人可以为其他人提供帮助。“这比让高管执行有效得多，”他说。此外，他期望看到数字化建设中内部传道者的增加。这非常符合反向导师和边做边学的类型，这些类型的出现是为了应对制造行业中的技能差距问题。¹²

分解绩效审查的上下文

当前环境最敏感的一个方面是如何开展绩效审查。Autodesk 的首席人力资源官 Carmel Galvin 说，“我们与管理人员就在此期间如何考查绩效进行了大量交谈。上下文比以往任何时候都重要，因为人们要处理所有不同类型的事项。”

“因此，我们尽量强调与员工确认、了解其具体情况并确保在评估绩效时考虑这些因素的重要性。这对支持员工非常重要，例如让其他团队成员提供支持，因为我们可以给员工的最好的礼物就是让他们不必为处理个人职责而感到内疚，或者感觉让自己、团队或组织失望。”

培养业务恢复能力，预测新业务模式

除了改变我们的工作方式、地点和时间外，疫情还催化了“内容”的根本改变。餐馆已经转向取餐和送餐。轻型制造公司已经开始生产 PPE 和相关产品，这往往迫使我们不得不对供应链、设备和制造方法做出重大改变。数字化转型已加速。“我们在过去五个月做出的改变比过去五年还要多”，这一点已经得到普遍的认可。

事实上，据 International Data Corporation (IDC) 称，从旧的本地应用程序到远程服务应用程序的转变“在新冠和向远程工作的突然转变曝光旧软件的不足之处时受到了地震般的震动。”根据 IDC 最近进行的一项研究，“75% 的组织正在调整自己的 IT 路线图以降低当前系统的成本，简化执行并提高财务报告、项目管理和员工经验的运营效率。”¹³



当然，业务恢复能力不仅仅是人类自适应性的功能，它还需要技术和流程基础设施。全球城市、基础设施和托管服务咨询公司 Surbana Jurong Group 的集团 CEO Wong Heang Fine 认为，引入 5G 将释放数字优先创新的巨大潜力。这一部分是因为连接仍是问题，尤其是在发展中国家，一部分是因为新兴技术将助力公司探索不同的业务模式。

“5G 可以超快的速度支持数百万台设备，并且有可能改变全世界人民的生活。当我们审视它时，5G 和其他新技术让我们能够以一种符合零工经济的方式利用专业人员，”他说。

此外，他补充道，“现在的年轻建筑师和工程师不希望为大公司工作；他们喜欢独立工作。对于像我们这样的全球性公司，这为我们提供了机会，能够通过我们构建的数字平台，在全世界吸引新一代的建筑师和工程师。这将从根本上改变接下来 15 到 20 年的业务模式。如果我们可以使用 Uber 概念并向全球人才库打开大门，我们将不再局限于目前雇用的 16,000 人的创意，我们将向世界开放，赢得新创意。这就是新世界将有的样子。”

给领导者的建议

过去一年的影响、环境的极端可变性，以及不确定的行业、经济、政治和公共卫生状况，都要求领导者们审视三个方面：

- 衔接模拟和数字工作；
- 平衡短期绩效和扩展能力；
- 组合领导力和组织及其利益相关方的生态系统。

这些不是二进制文件；人们仍需要进行面对面交互。如果没有短期绩效，长期恢复能力只是空谈。领导力在任何组织或生态系统中都是非常关键的。但调整这些因素对于实现组织恢复能力至关重要。下面列出了面向领导者的关键发现和建议，在他们规划近期和长期的未来时需要考虑这些事项。

1. 数字化工作场所、分布式团队和分布式客户关系需要不同的领导方式。不论疫情的轨迹如何，数字化团队和数字工作都将成为组织开展业务的方式的更大推动因素。他们需要不同的协作方法、人际沟通、指标和工具以及促动性的分布式工作场所，而不是集中化的命令控制式领导方法。

2. 分布式工作看起来可以展平层次结构，但速度和规模需要分布式决策。这对很多组织来说是后勤和文化方面的双重挑战，需要技术、流程和领导层支持才能制定全面的决策。此外，必须同时专注于有形（工具、连接、教育和培训）和无形（灵活的工作安排、共情、可访问性和导师制）资产作为数字业务的基本先决条件。

3. 维护“弱联系”对组织绩效至关重要。有明确的证据表明，组织交互的次数和类型在数字与实体工作场所中会有所不同，更加难以使用数字方式复制它们。鼓励进行简短交互是增强组织健康状况的方式之一，不论是 15 分钟的通话、使用协作应用还是其他方法。

4. 要制定关于分布式工作的时间、地点、方式和内容的决策，需要有相应的数据。当然，很多公司有降低设施成本的财务需求，但监控这些决策对支持增长的 KPI 的影响同样重要。

5. 业务模式将发生改变。过去一年提供了关于组织中最大的脆弱性领域的宝贵见解以及实现真正创新的机会。关键是要投资应对脆弱性领域，并适应分布式团队。

分布式未来

过去一年最棘手的挑战之一是将疫情的影响与已经发挥作用的市场力量隔离。另一个挑战是想象新冠之后生活可能会是什么样。不论您认为疫情是黑天鹅效应（不可预测的严重事件），还是新常态的开始，新冠显然都加速了一些趋势、减缓了另一些趋势，并暴露了需要我们关注的社会、组织和业务脆弱性领域。

并非一切都尽在掌控；技术演变的速度、宏观经济环境，当然还有疫情的进程，都是我们不可控的因素。增长的机会在于我们能够拓展思维，以便设计出重视工作、助力员工、释放创造性、实现组织恢复能力的数字空间，并使我们可以充当客户和社会的力量倍增器。



附注

- ¹ Dishman, Lydia. “No, Remote Work Isn’t a “New” Perk — It’s Been Around for About 1.4 Million Years,” Fast Company. April 16, 2019 (<https://www.fastcompany.com/90330393/the-surprising-history-of-working-from-home>)
- ² National Council for Behavioral Health. “Demand for Mental Health and Addiction Services Increasing as COVID-19 Pandemic Continues to Threaten Availability of Treatment Option.” September 9, 2020 (<https://www.thenationalcouncil.org/press-releases/demand-for-mental-health-and-addiction-services-increasing-as-covid-19-pandemic-continues-to-threaten-availability-of-treatment-options/>)
- ³ Kashen, Julie; Glynn, Sarah Jane; and Novello, Amanda. “How COVID-19 Sent Women’s Workforce Progress Backward.” Center for American Progress. October 30, 2020 (<https://www.americanprogress.org/issues/women/reports/2020/10/30/492582/covid-19-sent-womens-workforce-progress-backward/>)
- ⁴ Coury, Sarah; Huang, Jess; Kumar, Ankur; Prince, Sara; Krivkovich, Alexis; and Yee, Lareina. “Women in the Workplace 2020.” McKinsey. September 30, 2020 (<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>)
- ⁵ Haelle, Tara. “Your ‘Surge Capacity’ Is Depleted — It’s Why You Feel Awful.” Elemental. August 17, 2020 (<https://elemental.medium.com/your-surge-capacity-is-depleted-it-s-why-you-feel-awful-de285d542f4c>)
- ⁶ Bages-Amat, Arnau; Harrison, Liz; Spillecke, Dennis; and Stanley Jennifer. “These Eight Charts Show How COVID-19 Has Changed B2B Sales Forever.” McKinsey. October 14, 2020 (<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever>)
- ⁷ Ibid.
- ⁸ 有关 Autodesk 在新冠疫情期间为客户提供帮助的信息，请参见 Etlinger, Susan. “Building Deeper Customer and Employee Relationships in Disruptive Times” . Redshift. November 24, 2020. (<https://redshift.autodesk.com/building-customer-relationships/>)
- ⁹ Granovetter, Mark. “The Strength of Weak Ties.” American Journal of Sociology. May 1973 (https://www.jstor.org/stable/2776392?seq=1#page_scan_tab_contents)
- ¹⁰ 有关 “弱联系” 的概念及其与业务绩效的关系的信息，请参见 Bernstein, Ethan, et. al. “The Implications of Working Without an Office.” Harvard Business Review. July 15, 2020 (<https://hbr.org/2020/07/the-implications-of-working-without-an-office>)。该文章将探讨这一点，随着隔离继续，当所有模式开始回到隔离前的水平时，它们仍比正常水平超出大约 10% 到 20%。
- ¹¹ Kessler, Sarah. “IBM, Remote-Work Pioneer, Is Calling Thousands of Employees Back to the Office.” Quartz. March 21, 2017 (<https://qz.com/924167/ibm-remote-work-pioneer-is-calling-thousands-of-employees-back-to-the-office/>)
- ¹² 有关弥补制造业技能差距的策略的信息，请参见 Dorfman, Peter. “How Can Leaders Confront the Skills Gap in Manufacturing After COVID-19?” Redshift. October 9, 2020 (<https://redshift.autodesk.com/skills-gap-in-manufacturing/>)
- ¹³ International Data Corporation, “IDC Identifies the New Enterprise Applications: Modern, Modular, and Transformational.” November 12, 2020. (<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS47003220>)



方法论

本研究报告根据与专家、从业者、技术供应商、投资者以及其他涉及建筑、制造、工程、施工、不动产、媒体和娱乐、设计及次级研究（包括相关、及时的书籍、文章和新闻报道）的人员的在线对话和面对面对话编写而成。我们向下列人员致以最诚挚的感谢：

- Autodesk, Carmel Galvin, 首席人力资源官; Lisa Campbell, 首席营销官
- Gensler, Randy Howder, 负责人兼董事总经理; Hao Ko, 负责人兼董事总经理
- Humanyze, Ben Waber, 总裁兼联合创始人
- Microsoft Research, Mary L. Gray, 高级首席

- 研究员; Fellow, 哈佛大学贝克曼·克莱恩互联网和社会研究中心; 2020 MacArthur Fellow
- Moog, Inc., Ari Almqvist, 增长和创新集团副总裁
- Multiconsult, Herman Bjorn Smith, 首席数字官; Baste Amble, CIO 兼 IT 总监
- Royal BAM Group, Menno de Jonge, 数字化建设总监
- Surbana Jurong Private Limited, Wong Heang Fine, 首席执行官

所有结果和分析都是独立的，代表 Altimeter 的研究内容。

关于我们



关于高级分析师 Susan Etlinger

Susan Etlinger 是全球公认的数字战略专家，她专注于人工智能、技术伦理和数据。除了在 Altimeter 的工作，Susan 还是国际治理创新中心（位于加拿大的独立无党派智囊团）的高级研究员，以及美国国务院发言人计划的成员。她与客户一起评估 AI 和其他先进技术对业务的影响，并确定用户案例、机会、风险以及组织和文化考虑因素。她还与技术供应商合作，根据她的独立研究来完善产品路线图和战略。

2019 年，Susan 被 Lighthouse3（一家专注于 AI 的战略研究咨询公司）评选为 AI 伦理领域的百位杰出女性之一。她的 TED 演讲“面对海量数据该何去何从”被翻译成了 25 种语言，浏览次数超过 130 万次。她的研究被世界各地的大学课程所采用，并被《华尔街日报》、《大西洋月刊》、《纽约时报》和 BBC 等众多媒体引用。Susan 拥有加利福尼亚大学伯克利分校的修辞学学士学位。

关于先知公司 Altimeter

Altimeter 是 Prophet Brand Strategy 下面的一家研究和咨询公司，它可以帮助公司了解颠覆性技术并采取应对措施。我们为业务领导者提供见解和信心，帮助他们在颠覆性环境下蓬勃发展。除了发布研究外，Altimeter 分析师还就领导力、数字化转型、社交业务、数据颠覆和内容营销战略的趋势发表演讲并提供战略咨询。

关于 Autodesk

Autodesk 设计的软件专为用户点亮他们的创意。您身边那些高性能的汽车，雄伟的摩天大楼，便捷的智能手机，还有让人身临其境的电影，这些或许都是我们无数的 Autodesk 客户使用 Autodesk 软件创造的佳作。Autodesk 助您放飞创意，实现无限精彩。有关详细信息，请访问 autodesk.com.cn 或关注 @autodesk。

关于增长系列报告

随着组织适应不熟悉的新环境，哪些战略可以帮助他们实现安全、恢复能力和增长？这个分为三部分的系列报告介绍了由于新冠疫情及其他宏观经济、行业、设计和技术趋势而导致的主要变化，确定领导者需要考虑的关键战略，并分享专家提供的技术、工作场所安全、设计和领导领域的新兴最佳实践。

该系列中的第一个报告“重新构思的工作场所的增长战略”着重于抓住机会重新思考工作场所在推动增长方面的作用。第二个报告着重于人员：客户、员工、合作伙伴和其他利益相关方，第三个报告着重于创新战略和新兴业务模式。

信息披露

此客户研究报告由 Autodesk 赞助。此报告中的研究可能由 Autodesk 提供信息，但所有结果和分析是独立的，代表 Altimeter 的研究内容。

许可

Creative Commons 许可协议为署名-非商业性使用-相同方式共享 3.0 美国（请参见 [HTTPS://CREATIVECOMMONS.ORG/LICENSES/BY-NC-SA/3.0/US/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/us/)）。

免责声明

尽管本报告中使用的信息和数据来自被认为可靠的来源，但对其完整性、准确性、充分性或信息使用不提供明示或暗示保证。信息和数据的作者与贡献者对其中包含的错误或疏忽或者对它的解释不承担任何责任。其中对任何特定产品或供应商商品名称、商标或其他信息的引用不构成或暗示作者或贡献者对其认可、推荐或支持，不应用于广告或产品认可的目的。其中表述的观点如有变更，恕不另行通知。

先知公司 Altimeter
One Bush Street, 7th Floor
San Francisco, CA 94104
info@altimetergroup.com
www.altimetergroup.com
[@altimetergroup](https://twitter.com/altimetergroup)
415-363-0004