

【庖丁篇】— 刊於《經濟日報》，2021年1月7日

疫情加速數位化 企業迎經營變局

李家濤

科大商學院利國偉商學教授、管理學系講座教授

世界經濟論壇（World Economic Forum • WEF）於 2020 年 12 月中旬發表《全球競爭力報告特別版》（Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery）。報告沒列出國家間的競爭力等級排名，而是集中論及經濟體在新冠病毒肺炎病疫情下，如何強化經濟韌性，為「復蘇」做準備。其中，數位化程度高的經濟體，較能夠支持僱員遠程工作，經濟運作的鏈條可以保持不斷。很顯然，今次新冠肺炎疫情對生產和就業市的打擊，破壞力巨大。企業——包括企業管理高層或員工，大家都對科技尤其「數位化」技術在生產、管理、市場銷售以至工作場地空間上的助力和功能，相信都有新的體會。

WEF《報告》建議，在復蘇階段，各國應該升級公用事業和其他基礎設施，並縮小國家內部和國家之間對公司和家庭的數位鴻溝。（報告頁 5），突顯數字化在今後生產、管理以至就業技能更新上的重要性。

數位化發展趨勢無懸念

參考「IBM 商業價值研究院」（IBM Institute for Business Value）最近發表的《新冠肺炎與商業的未來：行政管理頓悟所揭示疫情後的機會》（COVID-19 and the future of business: Executive epiphanies reveal post-pandemic opportunities）報告，研究院團隊彙集了 20 個國家及地區、22 個產業的 3,800 多位企業高層主管的見解，從中撰成報告指出，受新冠肺炎疫情影響，雖然管理層面對多個業務數位轉型計畫，但仍然打算優先發展員工技能和靈活性等內部營運能力，因為這些是企業取得快速發展的關鍵領域。

在數位化方面，近 60% 的受訪機構表示，因疫情衝擊，已加快其數位轉型的步伐。過去，企業在進行數位轉型所遇到的阻障，包括技術不成熟和員工對變革的抗拒，基本得到紓解。可以說，今次疫情從外部「倒迫」企業加快推進數位化轉型，也部分紓解了員工的抗拒程度。據報告，66% 受訪機構表示，已順利完成以前曾受阻的數位轉型計劃。

很顯然，無論是僱主、高管或員工，如今都面對一個「新常態」局面。對僱主或高管來說，在組織生產和管理上；對僱員來說，在勞動技能和就業崗位的競爭上，都面臨一個嶄新的生態。事實上，經歷新冠肺炎疫情持續一年的衝擊，公司高管面對產品或服務需求波動、支援員工遠端辦公，以及降低成本的要求壓力。據報告分析，在面對瞬息多變的環境，大多數企業的組織策略正發生永久性轉變。有 94% 的受訪高管計劃在 2022 年前，參與基於平台的商業模式，大部分受訪者表示，將加強生態系統和合作夥伴系統的建置，以結連方式，增強公司營運力量的韌性。

把業務「衝上雲端」

調查顯示，受訪者計劃未來兩年內，將雲端技術的優先順序提高 20%。此外，受訪的高管也計劃在未來兩年內，將更多的業務功能遷移到雲端，其中客戶互動和市場行銷，是最多受訪者提到「衝上雲端」的領域。

另一方面，新冠肺炎疫情使企業一些營運的關鍵工作流程中斷，因而利用 AI、自動化和網路安全等技術，以提升工作流程的智慧化回應速度和穩定性。受訪高管正逐步提高這些技術的優先順序。在未來兩年裡，AI 技術的優先順序，將提高 20%；60% 的受訪高管表示，已加速流程自動化(Robotic Process Automation, RPA)。同時，不少高管計劃，把所有業務領域逐步提高自動化技術的應用範圍。

可以看到，在企業高管不斷增加雲端運算、人工智慧、自動化等技術領域的投資，以應對需要快速應變的新商業環境。當中，工作技能無可避免出現快速的轉變和更新。因此，企業加強員工的技術培訓，是確保企業持續成長的關鍵。過去，外部衡量企業的可持續發展的績效，多看重環境保護因素。然而，企業內部可持續發展的關鍵，在新生態下，顯然在於人才的獲得和培訓。很顯然，今次新冠肺炎持續一年的疫情，加快自動化、數位化和創新等發展趨勢。

此外，今次新冠肺炎疫情的衝擊，對不同行業的破壞力有所差異。如旅遊和航，便受到致命性打擊，出現經濟學家所說的「K 形」消費環境，即有些行業繁榮地發展；另一些則只能苟延殘喘，而網上的消費科技平台營業收入反而增加；那些「面對面」交易的消費和服務，便出現嚴重虧損，甚至立竿見影地倒閉。報告調查結果顯示，對平台業務模型和合作夥伴網絡的依賴程度更高，其中 70% 的高管計劃在其行業內部開展重要的合作活動，而 57% 的高管則有在外部進行合作計劃，冀透過此舉使應變外部變化的能力更具彈性，避免受企業「封閉性」的個體經營系統，容易受到「致命一擊」的危害。

企業生命期愈來愈短

事實上，在今次疫情持續打擊經濟的情況下，全球不少大企業倒閉。據麥肯錫2016年曾作的一項研究發現，標準普爾500強上市公司的平均壽命（average life-span），在1958年為61歲，迄當時下降不到18歲，變化愈來愈短，經營受到的衝擊大。很顯然，公司巨大規模不可避免地導致更大的管治複雜性，從而導致更大的脆弱性，與此同時，隨著科技日新月異，對產品和服務的創新要求也愈高。今次新冠情令大企業受到巨大和持續的經營壓力，因而企業高層要及時對經營業務進行檢討，是生存應變所必需。

今次新冠肺炎疫情對經濟和企業的衝擊，的確加快了自動化、數位化和創新等發展趨勢；也基於支持自動化、數位化和創新的技術進步日新月異，使企業的內部和外部經營環境都出現較過去的傳統環境更具可變性，使得企業營運的應變能力和創新能力更形重要。至於這種新經營生態會不會令企業的壽命周期進一步下降，目前言之尚早，也有待觀察。

風險催生更多變革需要

記得今年5月中旬，世界經濟論壇發布《新冠病毒風險展望：初步分析及其影響（COVID-19 Risks Outlook: A Preliminary Mapping and its Implications）》，提出警惕多項風險，包括1.全球經濟持續衰退；2.（大、小企業）破產及行業合併浪潮；3.工作模式改變帶來網絡攻擊和數據欺詐風險；4.某些國家的行業或部門正常重啟和恢復失敗；5.全球供應鏈長期中斷；6.跨境商品與人員進一步受限；7.新冠肺炎疫情再次爆發和出現新的傳染病；8.新興市場或發展中經濟體經濟崩潰；9.主要經濟體的財政狀況惡化；10.全球通脹急劇上升等。這些風險因素迄今看來依然有效。對個別企業來說，因應形勢調整變經營、管理和發展策略，是疫中疫後企業生命週期能夠持續的關鍵。

總而言之，在瞬息萬變的嶄新經營生態、員工遠程工作場所新環境，企業必須引入新的經營和管理心態，進行數位化技術與革新，迎疫後的商業變局與機遇。照發展情況看，在變化快速的營商環境的變化下，除了生產模式有所變化外，僱傭關係亦會出現變化。在遠程工作和企業開拓更多內外部合作的發展策略下，原來的企業內部人力資源或部分人力資源，將愈來愈有可能成為公司的「合作夥伴」，而不是全職的「員工」，使企業在人力管理和資源配置上亦要有新的管理思維。未來形勢對僱傭兩方的發展和影響，值得注視。