

通往2030之路： 以人为本的策略

在颠覆性的十年里重塑组织的七大转变

序言

序言	04
通往2030年之路	05
员工期望与自主性	06
长寿与职场的改变	08
人与科技的协作	10
数字/虚拟/元宇宙的生活	12
数据与隐私的博弈	14
信任和公司治理	16
动荡世界中的利益相关者资本主义	18
通往2030年之路是所有人的重塑时刻	20

“成功的关键之一是在旅途中不断前进，在困境中扭转局势，反败为胜。”

— 约翰·麦克斯韦尔 (John C. Maxwell)



序言

2020年之后的十年将与人们在2019年的预期大相径庭。不仅事件发生得更快了，而且不同类事件的发生也更多了。从本世纪最严重的全球疫情，到80年来从未见过的政治/军事的紧张局势，世界陷入了一个不稳定和深度不连续的时代，这既提供非凡的机遇，也提供了前所未有的挑战，同时以深刻、结构化和持久的方式重塑商业格局。

德勤最近的一篇文章 [断层时代的领导力](#)，研究了几个关键的断层现象，或许可以在未来十年里重构愿景并提供行动指导，其中包括：

- 前所未有的、新型的**科学发现**将推动数字技术、生物技术、纳米技术和材料科学的融合，并推动新的技术突破。
- **重新打造全球化**和更加频繁的政府干预，这可能要求企业领导者改变他们的经济战略以及他们与政府的关系。
- 单个组织的作用逐渐下降，转而变成与多个其他实体合作，以创建进化的、共享的、**全生态系统**的战略。
- 将传统的、分层的权力模式与**网络化力量**相融合。

- **利益关联方资本主义 (stakeholder capitalism)** 日益重要，这包括客户、员工、供应商、社区和共享的自然环境之间的需求和利益。

领导者以人为本制定策略的能力，以及引导员工度过未来十年的不稳定和不连续性的能力，将是首要任务；原因有二：首先，变化发生的速度比以往任何时候都要快，其次，许多变化与我们预期的不同。这可能会挑战领导者采用新的思维方式来取得成功，推进人才发展策略，并使他们的组织在未来十年蓬勃发展。

是时候注入新思维、新能量了。世界著名心理学家、诺贝尔经济学奖得主丹尼尔·卡尼曼 (Daniel Kahneman) 在他的畅销书《思考，快与慢》 (*Thinking, Fast and Slow*) 中解释说，有两种系统驱动着我们的思维方式，塑造着我们在商业和个人生活中的判断和决定：“系统1”是快速的、本能的和情绪化的；“系统2”则是更慢的，更慎重的，也更有逻辑的。

作为组织，我们所做的很多事情都是系统1思维——它是自动的，基于记忆、普遍经验、常规程序和过程。作为人类，我们通常喜欢在系统1模式下操作，因为这是耗能最少的方法。



然而，在这十年不稳定的环境下，情景决策可能需要更密集的分析和解决问题；系统2思维更适合这一点——即使它需要集中注意力，处理这些想法更耗费精力。这两种系统在不断争夺对我们行为的控制，可能使我们容易做出错误的决定。

在系统1和系统2思维之间转换需要相当大的努力和训练。作为个体，试图在不同的变化和挑战中找到规律、决定如何前进，可能是困难的。在组织层面，决策过程会因为众口难调而变得更加复杂。

根据系统1，世界应该是可预测的，直接的，易于应对的。但我们看到的第一手资料显示，情况并非如此——接下来的情况与我们所准备的完全不同。尽管如此，许多组织仍在继续使用领导力和人才模式的老工具，试图解决前所未有的全新挑战。是时候迎来新思维、新工具、新精力和新承诺了——除去因过度使用系统2思维而耗尽精力的风险——为未来十年制定以人为本的策略。

通往2030年之路： 以人为本的策略

疫情带来的“大颠覆”和“离职潮”造成并（或）加速了7种商业和社会变革。在迈向2030年之际，这些变革将影响组织的人才策略（图1）。一部分变革正在加速，我们可以清晰地看到其“变化路径”。另一部分变革正在萌芽，我们可以预见它们的发展。在所有情况下，它们对未来工作、劳动力和工作场所的影响都可能是颠覆性的和深远的。在这种不稳定的环境中，企业管理者应对挑战和机遇的方式，决定了企业停滞不前还是向前发展。

从2022年到2030年这十年，人力资源和企业管理者是时候将过去两年的经验应用到这七项转变中。通过确定以人为本的策略来激发组织弹性，并帮助组织在混乱和颠覆性的市场中蓬勃发展。尽管看起来有悖常理，但保持稳定的方法是动态的——不要避开急流，要找到正确的方法渡过它们。

图1. 改变以人为本的策略，2022-2030年



员工期望与自主性



长寿与职场的改变



人与科技的协作



数字/虚拟/元宇宙的生活



数据与隐私的博弈



信任和公司治理



动荡世界中的利益相关者资本主义

员工期望与自主性



随着权力和自主性从雇主转向雇员，回到以前的工作、劳动力和工作场所模式的概率极小。员工希望从雇主那里得到更多：更有意义的工作，更灵活的办公时间和地点，更个性化的雇佣模式和职业路径。在当今以技能和能力为基础的经济中，员工拥有更多选择，也乐于接受。我们在疫情期间经历了以上情况，并预计该情况将在未来十年更进一步。

最近出现的离职潮显示了员工的期望和自主性。相较疫情前，离职率增加了23%；另外，全球40%的员工考虑今年内离职。根据美国劳工统计局（US Bureau of Labor Statistics）数据，近450万美国员工在2022年3月离职或转岗，触及前高；雇主发布了1150万个岗位，远超疫情前700万的均值，创造了新高。酒店管理与零售业作为服务行业中的低薪岗位，尽管持续涨薪且维持较强的招聘力度，却仍然供不应求。这表明劳动者并没有离开劳动市场，而是涌向了新的岗位。另一个导致离职潮的因素：人们接触到更多招聘信息，表明了就业机会的转变。

最新的国际数据显示，英国和澳大利亚的离职员工人数有所增加，在法国，2021年第三季度（可获得的最新数据）的离职人数是自2007年以来的最高水平。虽然德国和新加坡等国还没有受到冲击，但调查显示，这些国家的员工也在考虑离职。这种转变在其他方面有所体现：例如，员工期待更好地平衡工作和生活，这也是人们喜欢居家办公的主要原因。疫情期间，88%的公司鼓励员工远程工作，很多都是强制执行。99%的远程工作人员表示，他们愿意继续这样下去；许多员工在享受了工作的灵活性、提高效率、降低时间和成本后，不愿意全程线下办公。如：



- 77%的员工表示，他们在家工作的效率更高。
- 80%的员工表示远程工作压力更小。
- 53%的美国员工认为灵活的工作时间是最大的优势。
- 30%的远程工作人员表示每年在通勤、外出就餐和其他费用上节省超过5000美元。

企业开始意识到，在这个员工期望和自主性不断提高的时代，远程办公可能是新常态：74%的企业计划让部分员工永久远程工作，常见的方法是将线下和远程安排相结合。好消息是，远程办公对雇主和员工都有好处：允许远程办公的公司平均每个员工的利润增加2000美元。64%的招聘人员相信，能够提供远程工作会帮助他们找到高质量人才。

“我曾与数百家公司讨论过远程工作，其中95%的公司表示他们将采用混合模式，其余5%的公司将实行全面远程模式。办公室的人数永远不会回到疫情前的平均水平，永远不会……在家工作两年之后，员工不仅更喜欢在家工作，也更适应了。”

尼克·布鲁姆 (Nick Bloom)，斯坦福大学
经济学教授

员工期望和自主性的转变也可能颠覆长期以来的职场规范：每周工作五天。一百年前，我们从每周工作六天转变为五天，而很多员工认为变化来的太晚了。根据一项新的研究，几乎所有的美国员工（92%）表示他们希望一周工作四天——尽管他们知道这样做会延长工作日的时间，但是这将有助于改善心理健康并提高生产力。灵活的工作时间是员工最常见的要求之一。超过三分之一（37%）的受访者表示，他们愿意接受5%或更多的降薪，以换取连续三天的周末。

全球各地的公司和国家都在尝试将每周四天工作制作作为未来工作模式的一部分，迄今为止取得了积极的成效：

- 由于新冠肺炎疫情打乱了现有的工作方式，联合利华 (Unilever) 新西兰公司开展了为期一年的四天工作制试验，让员工能够在不降薪的情况下减少20%的工作时间。管理层表示，试点的目标是“根据产出而非时间来衡量绩效”，并计划与新西兰其他公司分享试验结果。
- 微软 (Microsoft) 在其日本办公室试行了不降薪的四天工作制，并声称生产率提高了近40%。微软日本公司还表示电力成本下降了23%；当员工在周五休息时，打印量减少了约60%。
- 2015年至2019年，冰岛试行了四天工作制：员工缩短了工作时间仍获得相同的报酬，该试验在管理层和员工中都取得了巨大成功，不仅降低了员工压力和倦怠感，而且加强了健康并提高了工作和生活之间的平衡。重要的是，大多数公司的生产率保持不变或有所提高，这促使工会重新协商工作模式。现在，冰岛86%的员工已经获得或即将获得在同等薪资情况下缩短工作时间的权利。
- 非营利组织“全球四天工作制”目前正在与美国、英国、爱尔兰、澳大利亚和新西兰高校的研究人员合作，在许多公司开展试点项目。

对人才策略的影响和思考

- 为了适应员工期望和自主性不断变化的世界，组织需要摆脱过去传统的工作和工作场所的运营模式，转向更灵活、更人性化和更数字化的方式。未来，敏捷和创新将成为关键，员工希望在工作中获得更多的意义、选择、成长和自主权。
- 工作性质需要改变，从而跟上员工的步伐。把员工从岗位中解放出来，将岗位拆解为技能、经验和兴趣，能够使员工在岗位描述之外被视为独特的个体，极大地促进包容性。
- 现如今有20%的工作是完全远程的，员工无需到办公室工作。另外，“远程”的工作岗位收到的申请相较非远程工作多三倍。尽管不是所有的工作都可以完全远程进行，但企业管理者、人力资源和员工可以共创一个混合工作制的企业，来与员工产生共鸣。
- 通过时间的使用效率来衡量生产力并不困难，但是一个企业的CTO, CFO和CHRO应该从三个角度重新思考产出——财务，技术和员工——因为在这三个方面投入的每一美元都可能有不同的回报。在衡量综合回报、产出和结果时，需要对这三方面的组合进行管理。

长寿与职场的改变



个人的工作体验正在发生变化。年龄的增长给员工带来了更多的机会，也提高了他们对潜在职业道路的期望。此外，工作团队的年龄分布较广，也给新的汇报关系带来了挑战（例如，员工为比自己年轻的/不同年龄层的老板工作）。工作年限延长也可能鼓励年长的员工通过创业来追求“第二阶段”的职业生涯。

1935年美国最初的《社会保障法》（US Social Security Act/SSA）将领取全额退休福利的最低年龄定为65岁。尽管当时男性的预期寿命为58岁，女性为62岁。2020年，美国整体预期寿命为77.3岁，其中男性为74.5岁，女性为80.2岁（现在SSA根据个人出生年份的不同，设定的退休年龄为65到67岁不等）。

全球数十个国家的平均预期寿命为80-85岁，包括香港、瑞士、新加坡、意大利、西班牙、澳大利亚、冰岛、韩国、以色列、瑞典、法国、加拿大等。一个2007年在日本出生的孩子有超过50%的机率将活过107岁。当这个孩子15岁，开始考虑工作或生活相关事宜时，他会如何设想自己未来的选择呢？

寿命的增长为延长职业生涯带来了机会。《百岁人生：长寿时代的生活与工作》（*The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity*）一书的作者琳达·格拉顿（Lynda Gratton）和安德鲁·斯科特（Andrew Scott）表示，人们愈发意识到，寿命的延长将对他们如何管理自己的工作生活和职业生涯产生重大影响。

仅从财务角度来看，许多目前20岁至40岁的人可能不得不工作到70多岁，以获取合理的退休收入。根据美国劳工统计局的数据，到2026年，65岁至74岁的劳动参与率预计为30.2%；75岁及以上的劳动参与率预计为10.8%。格拉顿和斯科特的研究表明，大多数雇主没有准备好迎接劳动力寿命延长所带来的机遇和挑战。对于那些仍然使用过时的、年龄相关的指标来制定人才发展和留用政策的公司来说，是时候该重视处于不同人生阶段的员工。

许多已经超过了传统退休年龄的员工，想要或需要从事一些超过传统退休年龄的工作。皮尤（Pew）研究中心指出，美国有20%的零工——从自由职业顾问到拼车司机——年龄都在50岁以上，其中近三分之一的人年龄超过65.45岁。

- 尽管围绕“年少得志”的创业宣传很火热，但2019年的一项研究显示，最成功的美国企业家大多为40岁以上，50多岁的公司创始人实现右尾增长的可能性是30多岁创始人的1.8倍。这是年长的企业家的优势吗？年龄给创始人带来了经验。
- 雇用年长的员工会带来大量好处。2013年，一项针对147家德国公司的研究发现，拥有不同年龄层员工的企业，员工的生产力和保留率更高，利润增长预期也更高。

- 凯业必达 (CareerBuilder) 网站的数据显示, 在整个职业生涯中, 婴儿潮世代 (在1946-1964年之间出生) 在同一份工作花费的时间是X世代 (1965-1980年之间出生) 的1.5倍, 是千禧一代的3倍左右。
- 经济合作与发展组织 (Organization for Economic Cooperation and Development /OECD) 的研究表明, 在未来30年里, 给退休人员更多工作机会的国家, 其GDP可提高19%。

到2030年, 我们会看到雇主利用好这一巨大的劳动力资源吗? 要实现这一点, 他们可能必须要克服这根深蒂固的年龄歧视问题。《经济学人智库》(The Economist Intelligence Unit, 现为Economist Impact) 的一份报告研究发现, 近80%的年长雇员认为他们在工作中亲眼目睹过这种偏见, 抑或自己就是偏见的受害者。长期就业数据也证实了这一点, 该数据显示, 年龄较大的失业者找工作所需的时间约为年轻失业者的两倍。随着终身雇佣制从企业结构中消失, 职业经理人 (类似于体育经理人) 是否还能为客户的整个职业生涯出谋划策?

“年轻人普遍具有的速度、力量和探索热情与年长者普遍具有的情商和智慧相结合, 为家庭、社区和工作场所创造了前所未有的可能。与其如此的焦虑于‘老龄化’社会所带来的成本, 不如去衡量并享有年龄多样化所带来的巨大红利。”

斯坦福大学长寿研究中心
(Stanford Center on Longevity)

对人才策略的影响和思考

- 根据斯坦福大学长寿研究中心的说法, “在百年生命中, 工作占据了60年, 甚至更多”, 如今僵化的、过于消耗时间精力的工作模式已不再适用。如果可以选择的话, 人们想如何利用这段时间呢? 组织在重新设计工作的时候应该加入更多的灵活性; 例如, 允许员工在整个职业生涯中根据本职工作以外的“人生巅峰期”责任, 对工作时间进行相应的增减。
- 为了充分利用代际多样性的好处, 公司需要通过提供更高的薪水和与年龄相符合的福利来争夺各个年龄段的人才, 通过技术来扩充劳动力, 关心员工在工作场所外的生活, 并注重办公设备的人体工学和包容性设计, 来延长所有员工的工作年限。
- 更长的寿命可以让员工在多样化的职业和角色中做出选择, 促进劳动者、客户、消费者、用户、校友、倡导者、人才发掘者等的长期社区建设。
- 长达60年的职业生涯让员工能做出更多不同的贡献, 也使进出劳动力生态系统变得更加灵活。

人与科技的协作



在过去的一百年中，追求规模效应的企业一直在寻求将工作机械化，其核心观点是机器或技术能够替代人类工作。然而，人们的态度正在从替代模式转向增强模式，从机械化地看待人、团队和技术的工作方式，转向以人为本的有机结合。到2030年，自动化或许能带来更好的机会；机械化工作能够让人们从事更高等级的工作。最新版的《任务经济》（*Mission Economy*）表明，新的重点在于将公营和私营组织中人与技术的协作应用于解决社会最重大的问题上。

德勤**2021年全球人力趋势报告**强调：相较于各自发挥作用，人与技术协作所产生的力量更大。同样的，一项涵盖众多行业、包括1,500家组织的调查显示，当人与智能机器协作时，会更好提升工作表现，增强各自的优势。近十年，组织管理者应该鼓励运用技术创新来增强和支持员工工作，提高工作产出并达到新的目标。

“我们花了太多的时间思考人与电脑（的差距），而没有足够时间考虑人和电脑（的合作）。过多地思考电脑可以在哪些工作上取代人类，而没有充分地思考人和电脑协作能带来什么创新。”

托马斯·马隆（Thomas Malone），总监
麻省理工智库中心（MIT Center for Collective Intelligence）

人与技术的协作关系会受到六个因素的共同影响，这些因素推动工作、劳动力和工作场所的实践：



- **整合与沟通**——通过技术促进团队合作和知识共享
 - **构思**——如何从以人为本的角度构思技术，产出最直观、培训需求最少的工具
 - **工作赋能**——能够利用正确的技术，高效地完成工作
 - **个性化**——个性化的程度能够满足员工的需求和偏好
 - **数据**——员工能够访问实时信息、网站主页和应用程序，以推动决策和完成工作
 - **一致性**——运用技术可以保证工作体验的一致性，无论何时何地完成工作
- 当技术设计将人才发展纳入考量时，能够促进工作场所的协调、合作与沟通；使员工轻松获得所需资源；帮助他们优化服务交付并且更高效地工作。在通往2030年之际，我们如何建立必要的组织技能以及利用人与技术的协同来实现惊人的成果并赋予其一定的意义？
- 数字化技术和可交互操作的数据可能有助于打破孤岛，并通过为员工提供信息和洞见，帮助他们做出更明智的决策。

平台的参与可能使未来员工与技术合作变得更加简单。相较于当下，获取更加无缝衔接的体验。随着技术应用于日常工作并不断实现自动化，劳动力会被释放并创造性地处理更具实质性的、更有意义的工作。使用人工智能、云计算和协作工具等技术的“**轮组**”可以创造积极的劳动体验并为生态系统提供价值。例如，人工智能专员可以促进人与人之间或代表人进行沟通，例如记录会议内容，并将可语音搜索的版本分发给无法出席的人。

一家大型零售企业为其员工提供设备，使他们能够访问库存数据、培训应用，并进行团队沟通。此类设备和技术可以提高生产力，促进增长，并鼓励合作。

随着数字化社会的推进，人与科技都发挥着至关重要的作用；然而，灵活性和适应性将会是超越“从辅助到协作”的关键，并使两者都能充分发挥潜力。参照《发展人机交互促进社会进步：从德国和日本角度出发》

（*Revitalizing Human-Machine Interaction for the Advancement of Society: Perspectives from Germany and Japan*）一书作者亨宁·卡格曼博士（Prof. Dr. Henning Kagermann）和野中友一博士（Dr. Youichi Nonaka）的观点：

“为了建立一个可持续的社会，人们能够创作高附加值的工作，同时可以在任何时间从无附加值工作转向高附加值工作是必要的。同样的，机器不仅能够承担无附加值的工作，也能够人类的持续干预下创造高附加值的工作。”

“根据这些要求，数字化转型可以实现一个新颖的、以人为本的制造系统。在这个系统中，人类专注于终身的技能提升，并不断创造高附加值的工作。从本质上讲，这个系统振兴了人机互动，使人类和机器都能在数字社会中发挥作用。”

对人才策略的影响和思考

- 有效的人与技术协作需要企业重新设想工作场所的体验性，并更好地利用技术来推动社会协作、知识共享和个性化，以提高生产力并推动发展。以人为本重新设计工作——提升他们的工作并关注结果——可以促进人与技术以新的方式结合，这可能将创造更好和更令人满意的工作。
- 为了发展更多的虚拟工作场所，管理者应该创建一个促进合作的团队文化氛围，并为沟通和完成工作设定明确的期望。此外，领导者需要提供更多的工具，以保证员工能够在任何时间和地点，免受干扰地工作。这意味着组织需要评估当前的技术生态系统，找出差距，确定构建、购买或合作伙伴战略，并整合系统，来满足员工所期望的体验。
- 员工希望应用于工作场所的技术能够像他们在个人生活中享有的数字体验一样。提供一个高影响力的技术体验需要在识别工具和技术之间取得微妙的平衡，这些工具和技术将有助于提高生产力和电子化，同时也要保持对人类体验的关注。
- 蓬勃发展的人与技术合作是否引起了新的、关于公平或伦理的考虑？一个企业的目的是什么，以及它如何采取立场（或不采取立场）的“道德案例”，是否会引起人们的关注？

数字/虚拟/ 元宇宙生活



数字和虚拟技术的进步以及元宇宙的新兴增加了互联性，并推动全球商业的模式和标准从同质化人群的定向互动，转向由来自不同地区的、兴趣相投的各色人等汇集而成的社区化互动。无论人们身在何处，这种转变创造了新的商业机会，也要求对客户参与能力和员工发展进行投资，以便与这些微型社区进行有效的互动。

元宇宙是下一代的互联网，其内容已经从文字发展到图片，到视频，再到现在的沉浸式数字互动。它是一种数字互动形式，在这种互动中，连接的虚拟体验，如银行、购物、工作和社交，模拟了现实世界。

元宇宙不仅限于单一的技术或设备，它也不是任何一家企业的服务。它是一系列成熟技术的集成——扩展现实（AR/VR/MR）、计算和存储（云和边缘计算；人工智能/机器学习）和网络（5/6G，光纤）。通过数字货币和设备，如虚拟现实（VR）头盔、人工智能（AR）眼镜、智能手机应用程序，可以创造出三维环境的体验，用户可以与周围的环境互动，参与在线社区，就像他们在一个共享空间里一样。

元宇宙的使用案例跨越行业和类别，范围从短期到长期。高德纳咨询（Gartner）预计，到2026年，25%的人每天将花费至少一小时在元宇宙中进行工作、购物、教育、社交或娱乐。

许多人猜测，虚拟会议将转向元宇宙，员工在工作中会越来越依赖VR头盔和虚拟投影。

零售商正在引入沉浸式技术，希望为网上购物者重新创造店内体验氛围。64%的领先消费品牌在AR方面进行了投资，使消费者直观地了解产品在他们身上或在家里的样子。例如，耐克（Nike）已经为虚拟穿戴设备、鞋子和配饰都申请了商标。

根据最近的一项报告，68%的消费者有意寻找能够提供全渠道体验的零售商，而便利性（以及轻松的购物路径）则是渠道选择的主要驱动力。

然而，尽管元宇宙的构建已经到位，但若想许多必要的技术真正大规模地发挥其潜力，还有很长的路要走。未来的发展将可能取决于消费者的反应和至少四个关键的未知因素：

- **标准化** 标准和协议之间的融合程度如何？不同平台在操作层面的互通水平如何？
- **用户界面** 用户界面的便捷性和流畅程度如何？
- **市场分散性** 有多少市场领导者，有哪些消费者和商业服务的使用案例？
- **监管** 内容和行为如何进行有效和一致性地监管？知识产权（IP）和数字资产是否能够得到可靠地保护？

随着越来越多的企业雇用元宇宙数字专家，哪个部门将管理和支持他们发展？部分企业设想了一个新的职位，即首席元宇宙技术官（CMTO）。

设立这一职位可能十分具有挑战性：一个理想的首席元宇宙技术官需要拥有科技/技术行业经验、对视频游戏和网络3.0生态系统的深入了解。他们还需要深入了解市场创意，包括认识和招募具有开发平台背景和对元宇宙发展具有远见的人。最后，他们需要具备在加密货币、云计算、区块链和游戏引擎方面的经验。

全球元宇宙市场预计将出现39.4%的复合年增长率，到2030年规模将达到6,788亿美元。科技行业坚定地支持元宇宙的未来发展，预测到2024年规模将达到8000亿美元，并将在2030年获得10亿用户。



对人才策略的影响和思考

- 元宇宙可能会成为消费者、企业和劳动力行为的范式转变，要求企业在吸引客户的能力和员工发展所需的工具方面进行大量投资，同时针对消费者触达和企业的功能采用灵活的“测试和学习”的方法。一家大型银行最近宣布将推出一系列VR培训模型，使5万多名员工能够练习技能，如模拟客户互动、驾驭困难的对话、倾听并以同理心作出回应。
- 鉴于主流企业应该以长远的眼光来看待投资，除了投资回报率之外，还要考虑到围绕消费者和员工参与度的关键绩效指标，并考虑投资于更广泛的数字化转型计划。元宇宙和相应的创收可能还需要几年的时间。
- 寻找高技能员工来创建元数据架构和各种应用将是一个挑战，加剧了几乎涵盖所有行业公司的招聘战。一家大型国际社交媒体企业已经宣布，计划在未来五年内在欧洲雇用1万名高技能工人。
- 组织可能需要管理一系列复杂的问题和风险（例如，隐私/安全、可访问性、可持续性能源消耗），并确保他们正在积极地建立一个“负责任的元宇宙”来有效地维护消费者和员工的信任。
- 元宇宙是否是下一代云计算的表现，是否会要求企业制定一个企业云计划？云和它的可扩展性为商业模式的重塑提供了广泛的机会；然而，这可能会给人们带来压力，因为就熟练处理指数级的数据而言，人们不如机器。

数据与隐私的博弈



一场关于数据所有权和控制权的争夺战在个人、技术巨头和政府之间展开。到2030年，我们可能会看到一个巨大的转变，从对指定的和集中所有权的数据和知识产权，到客户/员工个人拥有并控制数据的应用。这种转变的倡导者越来越多；然而，科技企业可能不愿意放弃控制权，甚至他们正处于有关数据使用和隐私问题的争议中。

数据隐私是一个关键问题。最近的一项研究结果显示，消费者有强烈保护自身隐私的意识：86%的消费者“关心数据隐私”，并希望有更多的控制权，79%的消费者愿意投入时间或金钱来更好地保护他们的隐私，并且消费者希望商业数据行为具有透明度和控制力。76%的受访者表示，对于他们来说，想要了解自己的信息是如何被使用的，是件非常困难的事情。作为回应，更多的人正在采取行动来保护自己和自己的数据。

消费者也非常担忧在人工智能和自动决策中使用他们的个人信息，而滥用这些信息已经削弱了他们的信任。近四分之三（72%）的受访者认为，企业应负责任地、有道德地使用人工智能。

作家 Shoshana Zuboff 在书中将“‘监控资本主义’这一概念描述为‘建立在秘密提取和操纵人类数据基础上的经济体系’，这已经成为了常见的说法，反映了消费者愈发意识到他们的数据被购买、出售和使用，而且他们越来越不愿意接受。”



某些消费技术供应商正在倾听用户对数据所有权和隐私的意见并采取行动。去年，苹果公司的iPhone®操作系统允许用户关闭数据采集者在其众多应用程序中跟踪他们的功能，在数据方面为客户提供了更多的选择权。

苹果公司已使隐私保护成为市场上的差异化因素：现在设备制造商和应用程序开发商使用隐私功能来吸引新用户。

数据控制问题延伸到了工作场所，特别是那些与员工和企业的知识产权（例如，创见和概念）所有权有关的问题。关于员工开发知识产权的一般规则是，企业拥有该知识产权，但必须是员工在工作期间和工作范围内创造的。但也有例外情况，尤其随着远程工作的迅速兴起以及员工自主和责任的相关转变，确定知识产权的所有权可能会更加复杂。例如，如何界定就业范围？是根据他们被雇用时的工作描述决定的吗？还是根据他们现在的工作？他们的工作地点？不断增加的知识产权所有权的复杂性提高了人们对组织和监管的关注度。

除了知识产权所有权问题，监管机构也越来越关注企业的数据实践，这使得管理者必须提高对合规性、法律更新以及数据泄露对运营带来的影响的认识。违规行为可能会导致大量的经济处罚，多年来常见于许多大品牌 and 知名组织中。

各级政府正在努力解决与数据有关的监管问题，需要注意的是，人们的情绪可能会根据全球区域和当前的事件改变，（例如，在新冠疫情期间，对健康数据进行集中管理是可以接受的，因为这符合所有人的利益）。欧洲已经批准了一些法律，包括《欧盟基本权利宪章》（EU Charter of Fundamental Rights），其中规定欧盟公民有权保护他们的个人数据。中国在2021年8月推出了类似GDPR的数据隐私法。与此同时，美国联邦隐私法案、安全立法和反垄断法已提报到国会。美国各州立法机构的做得更好；2021年，他们至少提出或通过了27项在线隐私法案，规范数据市场，保护个人数字权利。

最后，保护数据免受网络威胁是个人、企业和政府日益关注的问题。现在，互联网上高达90%的数据传输是由第三方获取并处理的，这使得犯罪分子很容易窃取网站访问者的信用卡号码、出生日期、邮箱地址和其他个人信息；将访问者定向到其他竞争对手的网站，并控制他们的设备。根据身份盗窃资源中心（Identity Theft Resource Center）数据泄露报告，2021年报告的数据泄露猛增了68%，达到1.5亿，是有史以来的最高值。

随着发展中国家对金钱欲望的增长，窃取数据的黑市正在迅速发展。消费者、企业及其员工、政府都知道他们是被攻击的目标，因此他们希望对数据的使用、隐私和安全拥有更多控制权。随着威胁制造者及其所使用的工具不断成熟、范围更广、影响更大，数据保护可能需要制定更严格的法规和投资强大的安全解决方案。事实上，全球安全和漏洞管理的市场规模预计将从2020年的67亿美元增长到2030年的158.6亿美元。

对人才策略的影响和思考

- 为了建立并保持消费者和员工的信任，企业应确保负责任地收集、储存消费者和员工的数据；并对如何使用这些数据保持透明；让个人选择同意/不同意分享他们的部分或全部个人信息；并使同意/不同意过程变得简单和直接。
- 为了保护知识产权、数字资产和消费者/员工的数据隐私，企业应该建立一系列的保障措施，以预测和有效地阻止网络犯罪，如网络钓鱼和数据黑客攻击。人工智能和其他数字工具可以成为助推器，自动检测和应对威胁，并减轻网络犯罪的负担。
- 在数据所有权问题日益受到关注的情况下，组织的人力资源 and 法律部门应该审查和更新就业协议，特别是针对那些与员工和企业的知识产权所有权有关的问题，包括关于企业规定，在远程工作下知识产权的企业所有权。此外，企业应考虑采用企业和个人联合知识产权并共享所有权的新形式。
- 企业应支持在线平台制定针对骚扰和霸凌的具体政策，以确保所有用户的安全。这些行动包括考虑如何设置、实施内容和行为规范，并制定措施来防止虚假信息、诈骗以及人身和财产的损失。

信任和公司治理



信任是一个企业在内部和外部利益关联方中取得成功所需要的一种关键要素。现在，许多组织通过设立独立部门和职能的方法（例如，人工智能的伦理道德）来建立信任和监督企业治理。到2030年，他们将需要一个以高管所有权、可验证数据和考虑道德视角的决策为支撑的企业级治理模型，该模型适用于组织做出的所有选择。

根据2022年爱德曼信任晴雨表（Edelman Trust Barometer）的调查显示，企业以61%的比例成为最受信任的机构，排在非政府组织（NGO）、政府和媒体之前。77%的受访者信任“我的雇主”，使雇主和雇员之间的关系变得无比重要。然而，这并不意味着各组织已经尽其所能，在关键受众中建立起信任，在前进的道路上没有挑战。

- 在爱德曼的年度调查中，每10个受访者中就有近6个表示他们的默认倾向是不信任，除非他们看到值得信任的证据。另外 64%的人表示，现在已经到了如下地步：他们无法就不同意的事情进行有建设性的、文明地讨论。
- 受访者认为企业在解决社会问题方面做得不够好，包括气候变化、经济不平等、劳动力再培训和信息可信度。在每一个问题上，人们都希望有更多，而非更少的企业参与进来。例如在气候变化方面，52%的人表示企业做得不够；只有9%的人认为企业做的足够多了。



调查结果表明，企业必须带头打破不信任的恶性循环。对于企业来说，表现出真实性——重视组织所拥护的价值观——提供值得信赖的、一致的和基于事实的信息是至关重要的。正如前面提到的，保护消费者和员工的数据，提高数据使用和所有权的透明度，这些对于建立和维持组织与消费者之间的信任基石是至关重要的。同样地，增加对多样性、公平性和包容性（DEI）的管理可以帮助雇主和雇员之间加强信任，即便未来他们仍有大量的工作要做。

根据美国一项最新报告，79%的企业计划提高他们的DEI预算，同时，59%的DEI领导者表示他们的首席执行官或执行管理团队参与支持并推动DEI的决策。然而，只有13%的高管主动并明确表达他们对DEI的支持。41%的首席执行官认为，他们所在组织的股东缺乏对DEI的认可。加强客户和员工关系是（或应该是）企业人才发展计划的一个重点，但在如今对公共和私营机构极度不信任的情况下，组织的管理者将不得不付出更大的努力去建立这种信任。



对人才策略的影响和思考

- 当表现出很强的胜任力和正确的意图，企业可以与主要的内外部利益相关方建立信任，然后证实这种信任。评估组织在各个领域的表现，将其与领先的实践进行比较，可以看出他们优先关注的领域，然后快速设计并实施解决方案。
- 员工期望高管以身作则——将信任作为组织人才发展计划的重要部分——特别是当涉及到社会问题时。在应聘工作时，接受爱德曼调查的60%员工表示，他们希望他们的首席执行官能够就他们关心的问题发表意见；80%的人希望首席执行官能亲自与外部关联方讨论公共政策或明确他们公司所作的有利于社会的事情。
- 根据德勤的调查，在高度信任雇主的员工中，79%认为工作非常有动力；而在不信任雇主的员工中，该占比仅为29%。企业管理者和人力专家应该探索新的方式，通过赋予员工权力和减少传统领域的摩擦来建立信任。应考虑改变工作地点来平衡工作需求、组织需求和成本；重新思考自主权和决策权；以及在员工和管理层之间建立交流和反馈的闭环。
- 找到连接雇主和员工的共同点可能有助于扫除职级障碍，从而建立信任。需要从哪里着手呢？62%的员工在考虑他们的下一个职位时，将员工的福利支持作为首要任务，77%的雇主认为员工的心理健康和福利是企业现在的首要任务。

动荡世界中的利益相关者资本主义



如今，在股东资本主义（shareholder capitalism）正在加速转变为利益相关者资本主义（stakeholder capitalism）的趋势下，公司不仅关注财务业绩，还关注更广泛的环境、社会和治理问题（ESG）以寻求长期价值创造。根据最近对200名执行管理层的调查，90%的受访者认为股东资本主义正在向利益相关者资本主义转变，并且这一变化正在影响着他们的公司。在谈到该变化时，黑石（BlackRock）首席执行官拉里·芬克（Larry Fink）强调，“利益相关者资本主义和政治无关，它既不是社会文化运动，也不是意识形态觉醒。”此外，芬克还补充道，公司设立气候变化战略对于“股东的长期经济利益至关重要”。

德勤研究文章《[断层时代领导力](#)》从高管视角研究了这一变化，并且指出“越来越多的企业管理者在公开场合抨击股东至上，同时倡导一种更加健康的‘利益相关者资本主义’模式，以平衡客户、员工、供应商、社群和自然环境之间的需求和利益。”若在企业的人才发展计划中加入变化所产生的影响这一视角，两者将会相辅相成，并带来重大变革。

在未来十年中，我们期待看到在业务和人才决策制定中出现个人、企业和社会价值的统一；但我们无法预测这种复杂的变化将如何发生、在何时发生。

尽管如此，利益相关者资本主义（又名社会企业家精神）的实例正在大量出现：

- 墨西哥银行（BBVA）已对75,000名员工进行了可持续发展教育培训，以支持其在可持续发展驱动下的气候行动和包容性的发展战略。该学习生态系统会根据员工的职责、办公地点、和必要的技能来分配相关的课程。
- 联合利华旗下，以可持续生活为意义导向的品牌增速比其他品牌快69%，并在2018年实现了75%的增长。联合利华十大品牌中有七个是可持续生活品牌。

- M&T银行是美国第一家和马格斯卡（MagnusCards）公司合作的银行，马格斯卡是一款免费的应用程序，该程序可以帮助有认知障碍和智力障碍的人士提高使用银行服务的便利性。该首创合作将为ATM交易、借记卡购买等其他服务提供视觉提示和分步指导。
- 到2030年，英国计划将海上能源工作中旨在削减能源中的二氧化碳含量的职位从20%增加到65%。为了完成这一计划，英国90%的石油和天然气工作者已经具备中级到高级技能的转移能力，随时准备进入清洁能源领域工作。

员工对企业忠诚并为企业提供服务，他们要求企业做出对社会负责任的行为。同时，他们会涌向具有利益相关者资本主义文化基因的企业。户外服装品牌巴塔哥尼亚（Patagonia）因其以环保责任为使命和声誉，正在吸引行业顶尖人才，尤其是那些重视价值和原则的年轻员工。公司每个开放的实习生岗位和全职岗位都会收到超过9,000份的申请。巴塔哥尼亚还对改善员工社会福利进行投资——例如，该公司36年来都在办公室提供现场托儿服务——这也使它成为最理想的工作场所。

与此同时，全球投资者们正在动员更多的利益相关者资本主义：在一项针对管理近18万亿美元资产的200名机构投资者调查中发现，有73%计划在2021年增加对ESG方面的投资。在另一项2021年对800名美国个人投资者的调查中，79%的人表示他们将主要进行可持续投资，那些推动利益相关者资本主义的企业因为其贡献而备受认可。32%介于18-64岁之间的美国人表示他们了解社会企业家，64%的美国消费者表示他们更愿意为可持续的产品支付更高的价格。



对人才策略的影响和思考


- 首席执行官们和董事会将更加重视其组织对不同利益关联方长期福祉的影响，包括员工、客户和社群——而不仅仅只是股东。管理者将会做出回应，不论是主动的还是被动的。
- 在未来十年内，利益相关者资本主义的重要性将会日益增加，这可能要求企业改变负责和创新的方式，以降低外部负面影响——这是由于社群和自然环境不直接参与商业交易定价所带来的影响。这么做可能需要新的工具和实践，包括持续监测和确认企业对社会和环境的广泛影响，以及开发公平准确的方法对其进行量化。
- 大型企业可以通过让更广泛的商业社群接受社会企业家们提出的想法，来提高其可持续发展属性。联合利华和宜家都实施了孵化器项目，为创业者提供实验测试和迭代新市场产品所需的工具、体验和指导。
- 所从事工作的意义和影响愈发成为激励员工的关键。在过去两年中，44%的千禧一代和49%的Z世代表示，他们根据个人道德准则选择了他们准备从事的工作以及他们愿意为之工作的组织。同时，意义对员工的敬业度也十分重要：高德纳咨询公司最近的一项调查发现，当组织对当今社会问题采取行动时，高敬业度员工的比例从40%增加到了60%。

通往2030之路是所有人的重塑时刻

过去两年是一段弯路还是通往未来的新道路？人们容易倾向于我们正在走弯路，而不是进行方向性的改变。虽然我们无法预知这十年将如何发展，但许多改变已不断扩大。我们预测了七种在2030年以前会出现的巨大改变，这些改变无法避免、它们相互关联且不可逆转：企业必须对工作、劳动力、和工作场所做出基本的改变来解决这一问题。管理者们要敢于说出精心设计的愿景，并且相信他们自己有能力实现这些愿景。

这是一个重塑时刻；管理者们在这个连结异常紧密的世界中，有机会观察、学习、和利用正在出现并加速的变化，为未来十年制定以人为本的策略，使所有人能够通过全新的、可持续的方式生活和发展，而非重蹈覆辙。

在这十年余下的时间中，没有“自动驾驶模式”：我们都必须准备好应对重大的、意外的事件，无论这种挑战是全球性疫情，经济动荡还是不断加剧的政治/军事紧张局面。在竭力应对出现的各种变化时，创造力、文化和选择将是破局的关键。在人才发展计划的背景下采取行动将会推动组织向前发展；如果忽略这个背景，组织很可能面临被其他竞争者淘汰的风险。



“未来取决于你今天的行动。”

— 莫罕达斯·甘地

(Mahatma Gandhi)



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients.

Please see www.deloitte.com/about to learn more.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication.