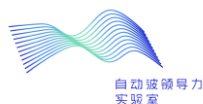


# 疫情下企业经营管理现状

## 调研分析报告

自动波领导力实验室出品

2020年3月





## 致谢

自动波领导力实验室衷心感谢来自全球不同国家和地区的企业家和管理者们参与我们的《疫情下企业经营管理现状调研问卷》。

从2020年2月20日-3月2日为期12天的收集数据期间，我们不断收到了来自世界各地的问卷累计231份（经过数据的清洗，去掉重复提交等，有效问卷总数为226份）。

特别鸣谢所有参与者百忙之中抽出时间帮助我们回答问卷，是他们的参与和付出让我们拥有了一份无比有价值的调研报告，可以让我们从全球企业管理者的角度，通过危机带来思考，既有反思又能给企业经营者带来展望未来的洞见。



## 关于自动波领导力实验室

自动波领导力实验室(Autopilot Leadership Lab, 简称ALLab) 是致力于探索和研究自动波领导模式及相关工具的专业机构。旨在将自动波领导模式传播至全球, 让管理者掌握“东方智慧与西方方法”相结合的新型管理理念, 赋能团队, 令员工自我驱动, 使每个管理者都能获得“无形领袖”的秘籍。通过释放员工潜能, 将自动波领导模式融入到各自的企业文化中, 使企业更顺应时代发展, 营造创新氛围, 提高工作“爽”指数, 以达成永续经营的目标。

ALLab自成立以来, 吸引了全球的企业家和管理者们参与, 尤其获得新生代企业家推崇。目前, ALLab的客户群覆盖了中国大陆、美国、英国、中国香港、中国台湾、马来西亚等国家和地区, 并帮助他们及其团队发现企业管理运营的新灵感。企业在“自动波”带动的文化变革下, 管理者团队更有力量迎接VUCA时代的挑战。



## 法律声明

本次调研报告的版权属于自动波领导力实验室有限公司及其关联公司所有。

自动波领导力实验室拥有报告的所有权，任何公司和个人不能以任何方式将本报告用于宣传以获得商务业务需求及谋取盈利的目的，未经我司书面授权不得以任何形式进行复制和传播（包括复印、电子邮件、网站、网络或线下传播），对于侵犯版权的行为，版权所有保留诉诸法律的权利。

本报告中发布的调研数据采用样本调研方法，其结论受样本影响。可能由于调研方法及样本的限制，该数据仅代表调研区间时间内和人群的基本情况，仅服务于当前的调研目的，为企业管理者提供参考。受研究方法和数据获取来源所限，本报告只提供作为企业管理的参考资料，本公司对该报告的数据和观点不承担法律责任。



# 目录

Part 1 调研方法和数据来源

Part 2 全球与中国管理者面对现状的对比

Part 3 自动波管理者与非自动波管理者

Part 4 洞见——看向未来的自动波管理是  
Next Level Leadership



# Part 1

## 调研方法和数据来源

### 1.1 调研背景

开展《疫情下企业经营管理现状调研问卷》的目的——新冠疫情的突然降临，企业受到了来自外部和内部的双重挑战。面对疫情危机，企业如何通过内省，反危为机，迎接企业未来的发展。

自动波领导力实验室（ALLab）作为一个专注于企业管理文化和领导力模式的研究咨询机构，希望通过对企业管理者的研究，汇聚内外的智慧助力企业共渡难关，特此发起关于《疫情下企业经营管理现状》的调研。这是一份与众不同的问卷，它既是问卷又是可以帮助企业管理者重新思考的工具，我们的期待是给企业管理者带来不一样的思考和思维转变。



## 1.2 调研方法与研究

由于针对疫情期间进行调研，本次调研采取问卷调研方法进行数据收集，调研问卷采取中英文两种版本。从2020年2月20日起至3月2日截止，问卷调研团队通过网站、LinkedIn、Email、微信群、WhatsApp、二维码扫描等形式向全球不同国家和地区发放在线调研问卷，共回收231份问卷。

问卷回收后，调研小组对有效问卷进行筛选。按照问卷完成的合理性进行相应剔除（例如剔除超范围回答、重复提交、单位时间小于3分钟等）。此外，通过填写问卷的逻辑性（如各分项百分比求和超过100%等）以及完整性（将缺失答案超过20%以上问卷剔除）等的评估，调研团队对有效问卷进行了进一步的筛选。经过问卷筛选和数据清洗，最后选出有效填写问卷数量为226份。本次研究针对疫情特殊调研，因时间短和操作采取简单易行的方式，故对置信水平没有做出特别高的要求和筛选。



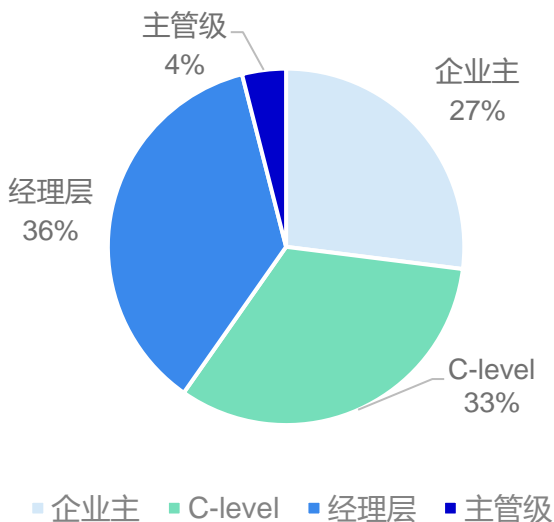
## 1.3 问卷调查的企业范围与类型

1.3.1 本次问卷调研的企业范围：因发放问卷当时疫情重灾区在中国，同时海外确诊病例也逐渐增加，故除了邀请来自中国大陆的企业，同时也向美国、英国、新加坡、马来西亚、中国台湾、中国香港等不同国家和地区发送了邀请。

1.3.2 因我们涉及的特定群体是企业管理者，不作行业和企业规模的分类限制。

1.3.3 本次被调研对象涉及4个级别，分别是：企业主、C-Level高管、经理层级、主管层级。

层级占比







# Part 2

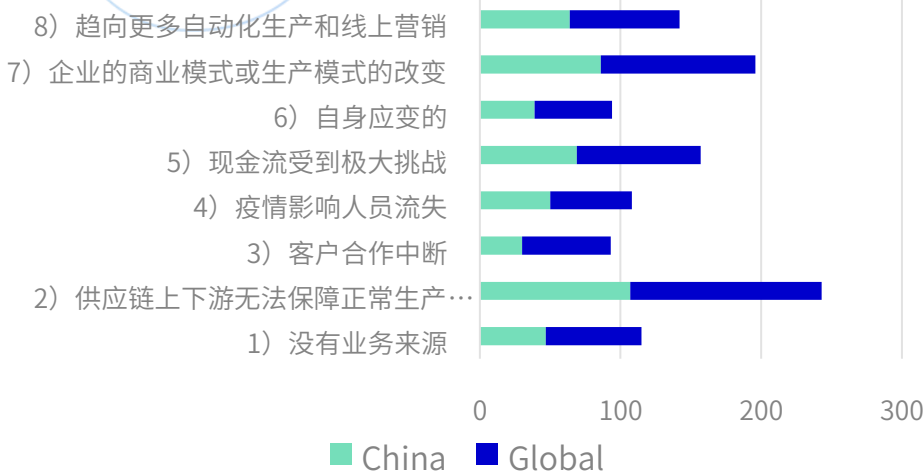
## 全球与中国管理者 面对现状的对比

### 2.1 来自外部对企业的影响和工作上的变化

2.1.1 疫情的突然发生对于中国和全球企业都造成了超出想象的影响，从本次调研结果来看，中国和全球竟然极其趋同，排前三的影响分别是：

- 1) 供应链上下游无法保障正常生产和运营
- 2) 企业的商业模式或生产模式的改变
- 3) 现金流受到极大挑战

#### 疫情给企业带来的影响



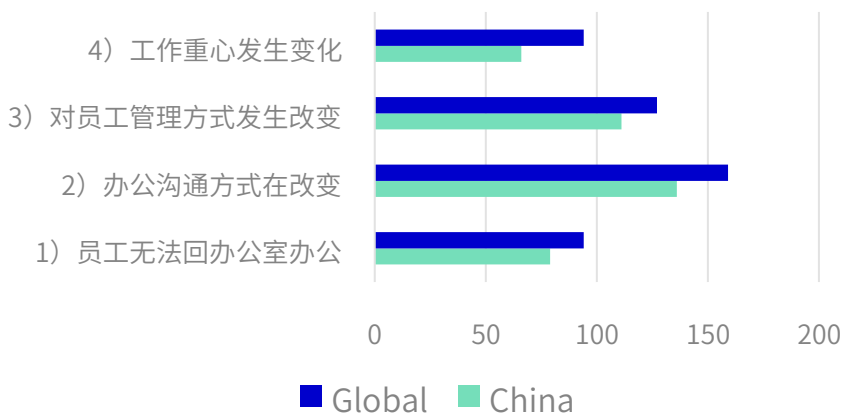


2.1.2 由于疫情的突然发生，很多企业及其上下游因疫情防控被迫停止了正常运转，供应链发生停滞是企业举步维艰的首要影响；传统非线上经营的企业被迫在短时间内不得不思考商业模式或生产模式的突破，而在疫情期间能否快速寻找新的商业模式并付诸行动变得异常的重要；全球经济活动的停止造成现金流遇到了前所未有的挑战，疫情如果持续全球蔓延，造成的连锁反应将不断带给企业更大的恐慌，这也是使企业面临生存挑战的主要因素。

2.1.3 因疫情给全球和中国企业经营管理者在工作上带来最明显也是最大的变化是：

- 1) 办公沟通方式在改变
- 2) 对员工管理方式发生改变

### 工作上发生的变化





2.1.4 疫情期间，公司的治理被迫进入到虚拟的世界，对于管理者来说从原来主要依靠面对面的方式变成了必须依靠线上沟通，应用虚拟工具管理团队，这个变化让管理者们感觉失控，新的方式下要求管理者必须思考可行的方法。

2.1.5 疫情下很多公司面对很多不确定性和新的尝试，由于员工不同的思维决定了不同的行为，这也是管理者在疫情期间发现的管理上的变化和挑战。



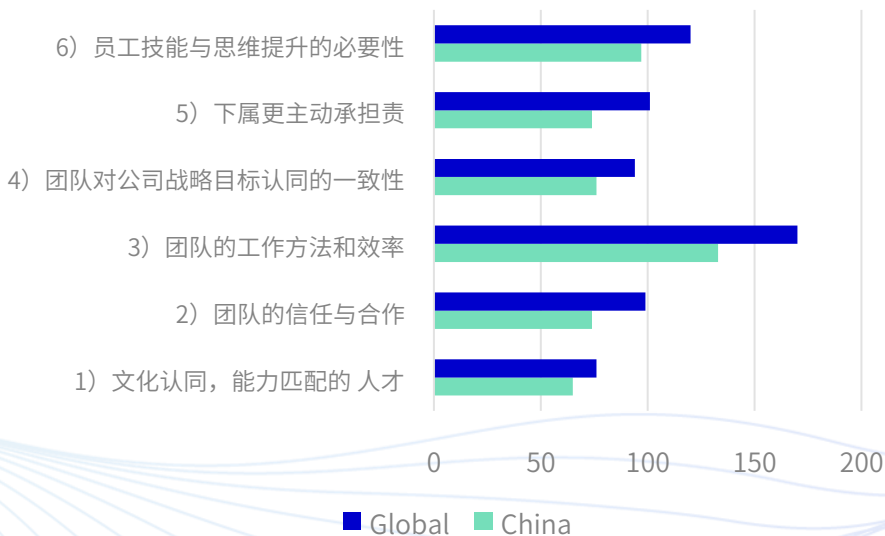
## 2.2 对企业内部管理的思考

2.2.1 此次问卷我们不仅从外界的影响入手，也设计了向内看管理的部分，旨在通过问卷也能给企业管理者带来思考的一个过程。从这个维度，我们看到全球管理者的思考非常一致且排在前面的思考都集中在团队的工作方法和效率，以及员工技能与思维提升的必要性。我们看到疫情压力下，管理者意识到员工的思维高度决定了在不确定环境下的思考和行动。同时我们也看到全球的管理者受到的启发也非常一致，集中在团队管理上需要建立彼此高度信任、敢于承担责任、互相借力、高效益的团队。

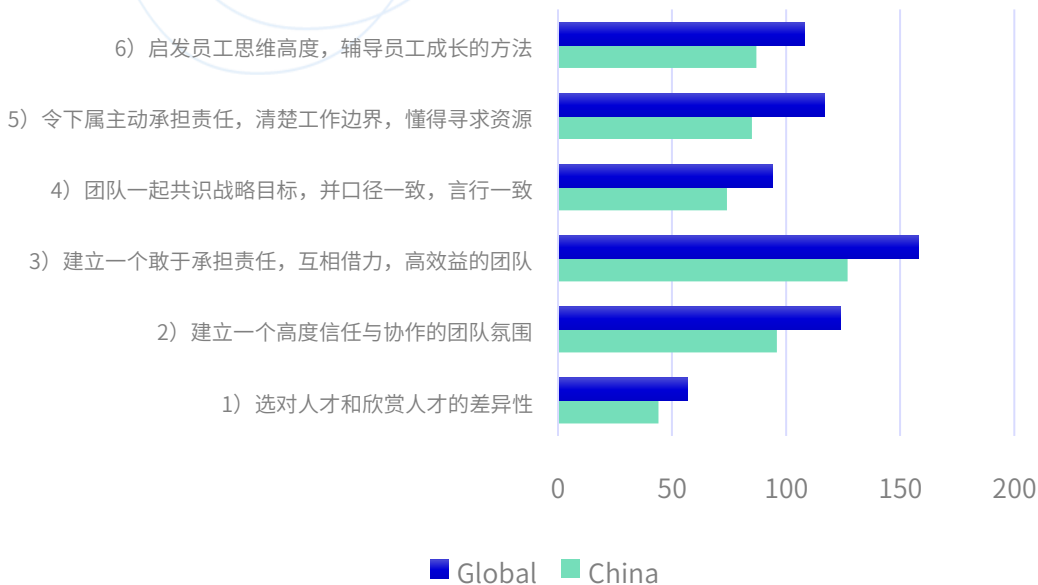
2.2.2 在问卷中我们也看到疫情导致的特殊办公形式带给管理者很多思考，如何找到新的高效的团队工作方法，员工面对突发情况的思维模式的转变尤为重要。对团队而言，担当和互相借力，高度协作在疫情的不确定下是对团队非常大的考验，而团队成员彼此的高度信任决定了工作的效率。



## 企业内部管理启发性思考



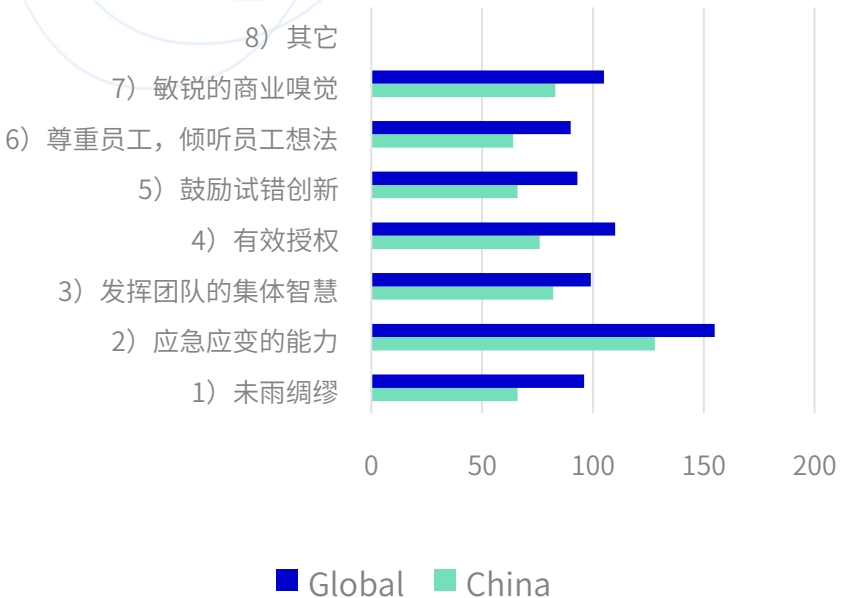
## 团队管理启发





2.2.3 面对下属期待的上级的领导力，我们也看到了全球管理者关注的相同点和不同点。首先全球的管理者都认为下属最关注他们的应急应变能力；其次海外地区的管理者认为下属应该希望他们有效授权，而中国的管理者认为下属看重他们是否具备敏锐的商业嗅觉，更加关注对外部市场机会的捕捉。在此我们看到的差异性思考或许来自东西方文化的差异，中国管理者还需要一人统领，众人追随，而其他国家地区的管理者更多看重下属自身潜力能否获得最大的发挥。

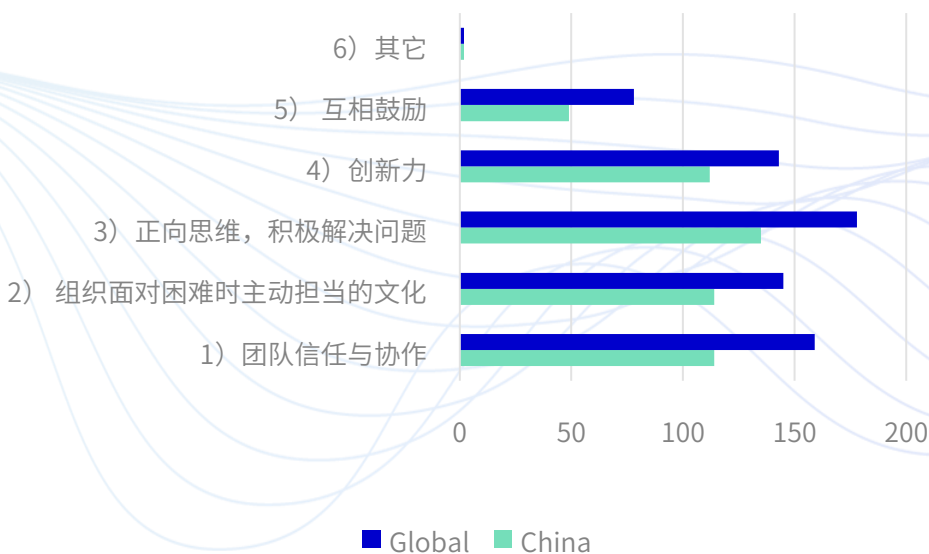
### 下属期待的领导力





2.2.4 在团队文化打造上我们看到全球管理者的关注都集中在正向思维，积极解决问题和团队信任与协作。

### 实现公司愿景支撑未来共度难关所需企业文化





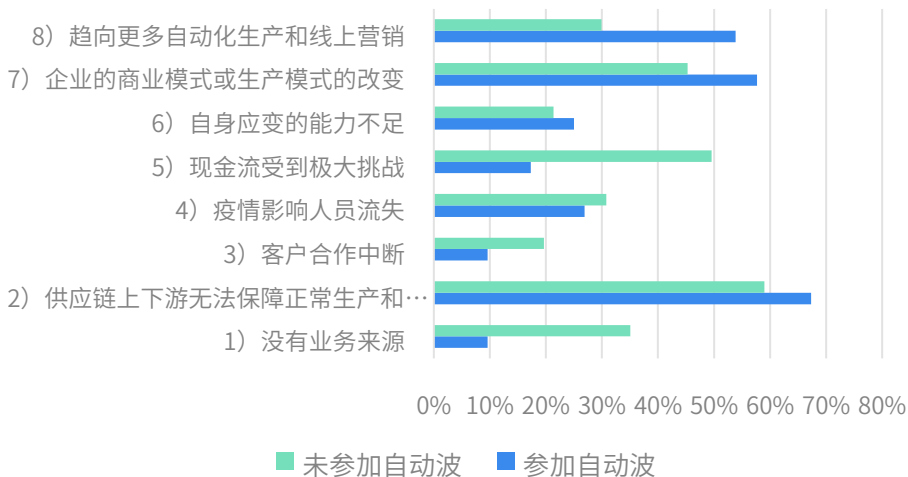
## Part 3

# 自动波管理者与非自动波管理者

3.1 此次调研我们也特意邀请了一部分自动波管理者（已参加过自动波领导力实验室举办的学习之旅）和从未参加过自动波领导力学习的群体，面对同样的疫情，看看两种管理者有什么不同的思考。

3.2 我们看到在面对疫情带来影响的维度，除了外在供应链和商业模式的转变等问题的不可逆转部分是一致的，自动波的管理者们思考更多未来的商业模式和生产模式的改变。也就是未参加自动波的管理者们更看重如何解决现在发生的问题，而自动波的管理者更看重未来，他们更关注怎么改变自己的方法。

### 疫情给企业带来的最大影响

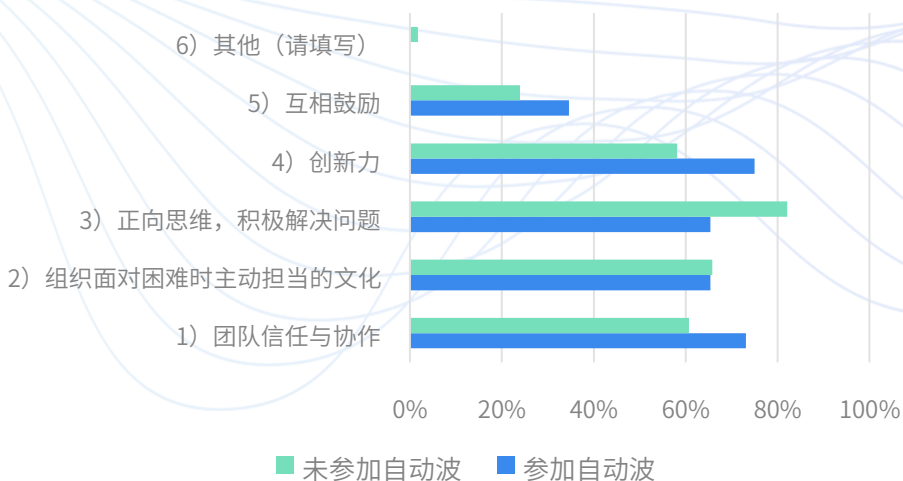






3.3 在面对未来仍可能发生类似疫情的情况，希望打造什么样的企业文化支撑企业能够度过难关这一维度出现了差异，非自动波管理者中有82%的人关注的是解决当下发生的问题，也就是生存的问题，参加过自动波学习的自动波管理者中75%的人关注企业的创新力。一类关注解决当下问题为主，一类关注未来的创造力。

### 实现公司愿景支撑未来共度难关所需文化





## Part 4

# 洞见——看向未来的自动波管理 是Next Level Leadership

此次调研我们设计了其中一个维度的问题，是让管理者向内看自身的管理，在这个维度的数据我们发现明显的区别，自动波管理者和非自动波管理者有着较大差异，非自动波管理者看重当下发生的问题，也就是生存的问题，参加过自动波学习的管理者更看重“创新力”企业文化的构建，关注的是思维的改变。他们之所以看重“创新力”这样的团队文化氛围，乐于改变现有的东西，是希望把问题变成智慧，把未来的每一个未知都变成机会，让团队在这样的氛围中发挥自主的创新力，去探索未来。

“赢”是他们的终极追求，他们不仅要赢现在，未雨绸缪使得他们更有机会赢未来。

调研问卷的最后一个问题是关于行动的，问卷收集的以及我们近期追踪回访的部分自动波管理者，我们惊奇地发现，自动波管理者们正在实施的行动和即将实施的行动计划完全是在关注未来，并且都是他们与团队共创产生的。他们这些行动让我们感到特别的珍贵，我们特别希望在这个特殊的时期分享给各位管理者们，供大家参考，这些行动如下：



**高效团队**——当下立即采取措施，利用虚拟交流软件为主要沟通工具，以身作则引领员工有效召开虚拟会议，并提供相关培训。

**共同目标**——快速组织团队一起进行反思会议，将当下的忧患转化成可行的探索和行动。

**有效授权**——重新与员工探讨新形势下公司对其个人角色的新期望，并鼓励对方立即行动去尝试突破与创新。

**教练育才**——给员工提供超出原有岗位的新的挑战机会，并在团队成员之间进行知识和技能的共享。

**选对人才**——重新审视商业模式或业务模式，并清晰定义出重要的新方向所需的知识和技能。

**高信氛围**——继续借力新的团队沟通方式，让团队成员随时了解彼此工作内容和进展。



纵观诸多领导力领域的学习体系，多数关注能力与工具类的学习，来解决企业当下的问题，然而面对VUCA时代有太多的不确定性，对于管理者是莫大的挑战，管理者的目光盯在现在还是未来，决定了企业的走向。

自动波领导力的管理者追求未来企业文化的变革，引领团队成员能够具备直升机思维，以便把企业带到行业第一乃至世界第一。这样的发现不仅仅在这次调研中被我们收集，在过去4年，自动波领导力实验室带领全球近1200名高层管理者应用自动波领导模式，帮助他们的企业更好地面向未来，我们在他们的实践里也看到非常多运用自动波思维改变自己团队和公司、甚至行业规则的故事。传统意义上，管理者认为老板就是做决定的人，如果一家公司在VUCA时代仍依靠老板一个人来决策的话，这家企业的未来将十分堪忧。怎样建立一个走得更远的文化，引领管理者实现“无形领袖”，是Next Level Leadership。



## 结束语

再次致谢所有问卷参与者的信任和支持，因你们的参与才有了大家一起思考未来管理的机会，祝愿春暖花开，疫情早些过去，企业蒸蒸日上！

如果您希望成为自动波管理者，与自动波领导力实验室进行进一步的交流，请联系我们的BD Reany：13929530824（微信同号）。

自动波领导力实验室  
2020年3月18日于广州



- 自动波领导力实验室
- 网址：[www.allab.com](http://www.allab.com)
- 电话：020-38168839
- E-mail: china@allab.com

扫一扫关注公众号，虽然在建设中，但干货陆续有来哦！敬请期待！