



# 新关系、新增长

文 马克·柯蒂斯、玛莎·克顿

---

**提要:** 埃森哲年度重磅报告《Fjord趋势2022》，揭示了未来影响社会、文化和商业的五大新兴趋势，助力企业思考设计全新增长方式。

---

类的下一步抉择将以超乎想象的方式影响社会的进步与发展，而所有的变革无不指向人们与外界关系的转变，无论是工作、品牌、社会、环境还是我们所关心的人、事、物。不仅如此，我们还需要直面由于自身不当行为给全球环境所造成的灾难性后果，并最终接受人类与自然唇齿相依的事实。

埃森哲连续15年发布《Fjord趋势》报告，甄别未来一年中影响社会、文化和商业的五大新兴趋势与挑战，提供精准有效且恰逢其时的行动建议，助力企业驾驭技术浪潮，展现人文关怀，把握时代先机。

## 一、直面我们的需求

**个人主义和集体理念之间的平衡发生了变化，传统意义上的工作不再是人们的唯一选择。**

当下，人类仍在应对由新冠疫情引发的种种挑战。然而，正如山火之后树木的新生萌芽，许多迹象表明，人们在经历疫情的考验之后获得了新的成长——更加关注人际关系、更加积极抓住机遇、更加充满自信、更加重视精神生活以及更加珍惜生命。

“个人至上”的理念正在快速兴起，人们更加自由、自主地选择理想的生活方式，这尤其影响着人们对待工作的态度。在疫情居家隔离期间，人们有了除工作之外新的追求，辞职浪潮席卷各行各业。这意味着，企业不仅要相互之间竞争以吸引人才，更要与人们的其他兴趣与志向展开角力。

不论是与传统就业并驾齐驱，还是完全加以替代，技术为人们找到全新收入来源提供了便利条件。将爱好和才能转化为一门生意的渠道与工具，能够更加容易地补充或替代基本收入。创作者经济便是上述现象的典型特征，并且正加速凸显这一趋势。据中国国家统计局数据显示，截至2021年底，中

国灵活就业人员已经达到2亿人，其中从事主播及相关从业人员160多万人，比2020年增加近3倍。<sup>1</sup>

而对于企业管理者来说，如何在当前环境下吸引和保留人才与客户，取决于他们如何领导员工、塑造全新员工价值主张以及培养客户关系。一方面，企业必须实现员工个人灵活就业与团队需求的平衡；另一方面，还应奋力推动业务发展，培养员工的创造力，促进团队的多样性，提高信任程度。

## 二、“减法”新定义

**伴随着商业“富足思维”的意义遭到质疑，“减少”不再被视为一种“损失”。**

得益于线上及线下渠道提供的高效又便利的丰富选择，许多人已习惯于个人需求得到即时满足。然而，原来这些尽享“富足思维”的消费者正在彻底摒弃固有心态，因为这种“轻而易举”正在不断侵蚀着人与地球的和谐关系。

供应链中断、通货膨胀、劳动力短缺以及气候变化灾害等一系列因素正导致世界上许多国家与地区出现物资匮乏。商品稀缺将影响消费者的购买体验，企业一方面要避免产品缺货给消费者造成的不安全感，同时要改变消费者对于便利性和可持续性的预期。不过，重塑消费主义的契机亦可能由此涌现——当消费行为被迫扭转，新的消费习惯便会养成。

我们相信，平衡可负担性和可持续性是企业开拓新领域的关键。企业必须放弃“换新”思路，而将重点放在“创新”上。例如，通过服务延长产品寿命，为客户创造新的价值，而非依靠增量升级，让人们丢弃状态依然良好的旧物，购买并无实质性改变的新品。

我们预测，“再生业务”的发展势头将日益强劲，以更具循环性的方法替代传统的“获取—制造—

1. 科学中国：《开课吧助力学员灵活就业 享受新职业与副业带来的多面人生》，[http://science.china.com.cn/2022-02/14/content\\_41875804.htm](http://science.china.com.cn/2022-02/14/content_41875804.htm)。

废弃”模式。企业也需要探索更多业务模式，包括动态定价、微工厂、超本地化 (hyper-localized) 制造等等。例如，“按需生产”购物平台正在崛起，西班牙时尚品牌Alohas如今只生产客户订购的产品。<sup>2</sup> 在认识到万物互联互通的本质后，企业应着手与生态系统其他成员合作，并肩应对气候变化这一迫在眉睫的挑战。

### 三、元宇宙的文化探“元”

**元宇宙将为我们提供无限潜力，为企业大胆探索、果敢试验和锐意创新开辟更多、更广泛的新领域，这一切令人无比振奋。**

当前，元宇宙热潮正席卷全球，带动数字文化更迭演进，为大众和企业提供了互动、创造、消费和获得收入的崭新空间。

元宇宙搭建起了现实世界与数字技术交互的又一舞台。它既是人们实时参与活动的场所，也是创建、铸造和交易非同质化代币 (NFT) 等数字资产的专属空间。若想在元宇宙中取得成功，企业需要了解客户是否愿意以及如何步入这一全新世界，企业自身又应怎样在其中兑现承诺。

毫无疑问，无可比拟的体验是吸引大众进入元宇宙的关键。我们相信，企业首先会在元宇宙中建立自己的空间，或者期待科技巨头创建它们可以利用的元宇宙即服务 (Metaverse-as-a-Service) 平台。随后，这些空间将超越如今司空见惯的品牌或企业网站，演变为更加中立的空间，人们能够在其中流畅又自由地展开细致而复杂的互动。

我们预期，不久之后就将迎来一个踊跃质疑、不断尝新试错、由此满足人们需求的阶段。任何希望在元宇宙里开展运营的品牌商或创新者都必须以终端用户体验为着眼点，做好大规模试错的充分准备，并确保符合道德规范。随着企业充分利用元宇

宙，我们鼓励各方就人类在元宇宙中展示自我和进行活动的方式，展开道德规范方面的公开讨论。

### 四、信息与信任的“真”贵

**越来越多的品牌将依托信息层参与竞争，企业必须培养并紧握这一强大竞争力，以赢得消费者的信任。**

自24年前搜索引擎工具上线以来，提问并立即获得解答早已成为人们日常生活的组成部分。然而，随着社交媒体成为新的信息来源，人们提出的问题越来越多，却也开始日渐质疑所得到的答案。

片面描述、缺失诚信、虚假信息等倾向的内容，不但瓦解信息系统的公信力，同时削弱消费者对品牌的信赖——而消费者希望自己能够通过真实可靠的信息做出明智的购买决策。因此，信息层，尤其是信息层的设计和宣传方式，是企业构建信任时重要且复杂的一环。

企业必须巧妙利用信息层的有限空间以吸引消费者极易分散的注意力。信息层应当简明、易用、透明且个性化，并与不断变化的应用场景、界面和用户行为模式紧密关联。此外，内容设计也极为关键。我们预计，对话式人工智能将在功能性和精准度两方面实现进步，混合交互界面可借助数字化信息层达到增强现实的目标。

在回应消费者的疑虑方面，企业目前面临的压力与日俱增，新的信息层则为企业构建信任提供契机。并非所有消费者都会去验证企业所提供信息的真实性，企业应主动证实信息层中的描述，减少消费者的担忧。以时装零售商Everlane为例，其网站透明度极高的产品描述，回应了消费者所关注的企业价值观的问题——不但提供了商品制造的细节信息和图片、生产过程中回收利用的水量、工厂是否达到了其设定的道德标准高度，还展示了其商品

2. Alohas.io公司网站，2021年11月3日访问，<https://www.alohas.io/>。

定价的规则，列出了原材料成本、设备成本、人工成本等明细。<sup>3</sup>

我们建议，通过设计新的信息层，努力回答消费者不断增加的产品和服务问题，并让这些回答在销售渠道以及其他渠道都容易找到，从而增进企业与消费者和社群之间的信任。

## 五、共富关怀，用心浇灌

**关爱自身和他人将成为每个人的当务之急。而顺应迫切需求、进一步为消费者提供关怀能够帮助企业赢得信任。**

关怀和共情是根植于人类本性的两大特征。关怀是一种体恤他人的善良行为，通过在同理心的基础上进一步付诸行动，赢得对方信任。过去一年中，各种形式的关怀备受瞩目，从关注自身、照顾他人、护理服务，到在线和实体形式的关怀渠道。

随着非医疗领域企业和服务机构纷纷开始寻找新的方式，向客户展示关怀，“关怀经济”逐渐风行——如何照护自己与他人已成为社会的重要焦点。以新方式提供关怀的需求和紧迫性，推动了健康和护理监测产业的兴起。从智能手机、FitBits手环到Oura戒指，各种设备被广泛用于监测生命体征、血压和血氧水平，而人们对跟踪心率异常等非常用健康指标的兴趣也在上升，对管理焦虑和压力的应用程序及可穿戴设备更是充满期待。

实际上，企业可以采取多种方法以体现“关怀之心”。例如，在产品和服务设计之初就着手创造新的关怀价值，包括提升关怀的覆盖范围及对象，提高心理健康和安全事项的优先级别，探索多感官设计以增强包容性，重新审视员工体验、简化旧有流程，以及保护客户数据，不一而足。

关怀始终是人类特质中不可或缺的重要组成部分，只是该问题在过去没有那么明显，也没有被广泛探讨。这无疑是一项可喜变化。但只谈不做，远远不够。因此，设计人员和企业需站在实际执行的角度，并最终通过深思熟虑的设计，使整个社会生活体系体现人性关怀的温暖。

过去两年来，人类社会的运转体系一直在遭受破坏，令我们损失惨重。虽然前路仍荆棘密布，但我们坚信，未来必将迎来构建全新体系和生存之道的绝佳机遇。我们需要有意识地将各种积极关系凝聚，创建有益于人类和地球的生活体系。✍

《Fjord趋势2022》中文版全文已经发布，扫描二维码，和埃森哲一起探索前沿趋势，把握时代先机。



**马克·柯蒂斯**

Accenture Song创新与思想领导力负责人

**玛莎·克顿**

Accenture Song北美地区董事总经理

业务垂询: [accenture.direct.apc@accenture.com](mailto:accenture.direct.apc@accenture.com)

3. Everlane公司网站，2021年11月23日访问，<https://www.everlane.com/about>。