



快进中国：30 项举措助力企业重振业务、重塑未来

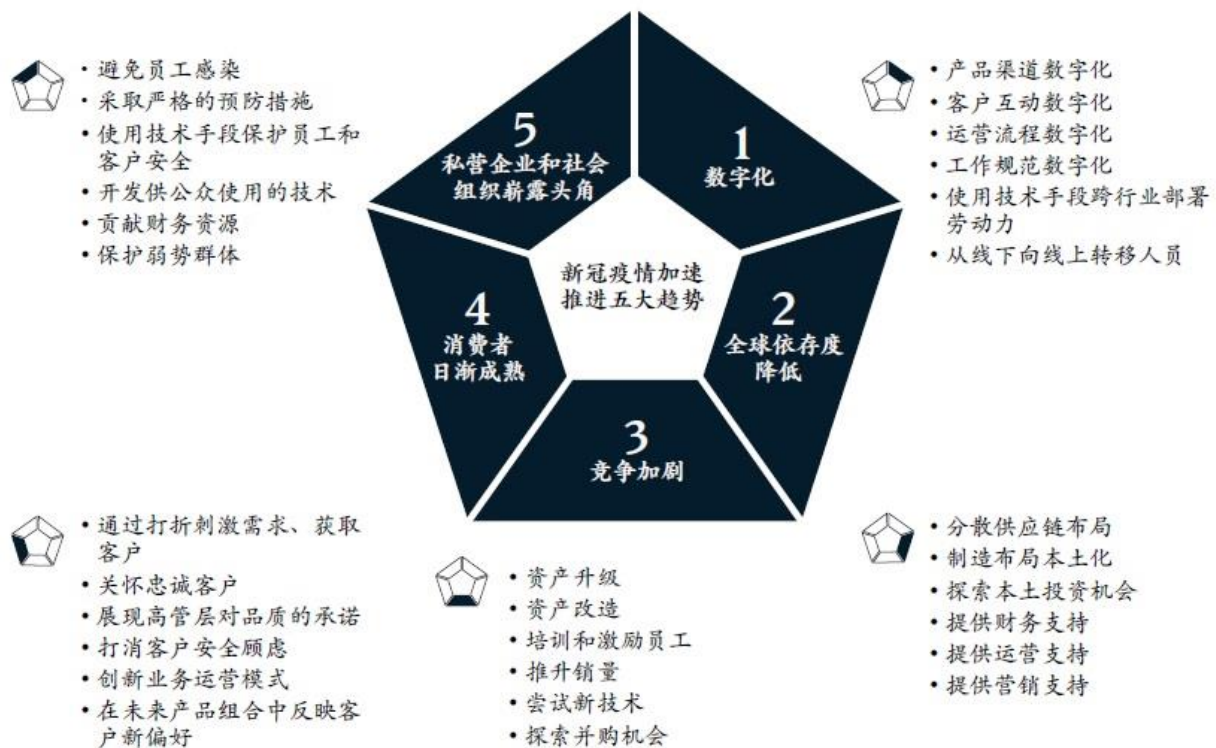


作者：梁敦临 (Nick Leung)、倪以理 (Joe Ngai)、成政珉 (Jeongmin Seong)、华强森 (Jonathan Woetzel)

作为最先遭受新冠肺炎疫情冲击的国家，中国经济受到了严重影响：官方统计数据显示，中国第一季度 GDP 同比下降 6.8%。各行各业的领军企业在疫情中反应迅速，不仅通过各种措施保护员工的健康和安全，也在用创造性的方式维护自身业务。早在疫情缓解、管控解除之前，它们就已经在努力寻找复工复产的方法，物色新的增长平台，探寻危机中的生存之道以及危机后的复苏之路。有的企业在危机期间实现营收翻番，还有的甚至逆势新增了数千万用户。

为了解领军企业采取了哪些措施来推进复工复产并适应后疫情时代的新常态，我们对中国 15 个行业的 200 多个案例展开了研究，然后将其归纳为 30 个举措（图表 1）。在新冠疫情给这个全球第二大经济体“按下暂停键”的几个月中，不计其数的企业都采取了无数的应对举措，本文列举的内容仅是其中的一部分样本。从整体来看，这些微观应对举措在疫情期间加速了中国的五大宏观经济趋势：数字化、全球依存度降低、竞争加剧、消费者日渐成熟、私营企业和社会组织崭露头角。

图1
30项举措助力企业走出疫情阴霾



资料来源：麦肯锡分析

我们的研究显示，反应迅速、决策果断的企业可能在危机结束后愈加强大，也更有可能抵御下一次重大冲击。另一方面，反应迟缓或应对无效的企业有可能遭受更严重的冲击。例如，当电商企业因为无接触式购物需求激增而迅速扩张时，许多百货商场却未能及时转向数字化渠道。有的企业在面临巨大业务压力时选择了短视的解决方案，但最终结果却适得其反。例如，有的企业在没有进行适当沟通的情况下降薪，导致员工士气受损（甚至引发舆论危机）；还有的企业原本希望通过涨价来弥补营收损失，但却引发客户不满和用户流失。

我们在研究中还发现，有几项要素对企业复工计划的成功至关重要，而其中多数在新冠疫情爆发前就已经存在，这些要素包括“全周期”思维方式、储备资金和融资能力、优秀的管理能力、敏捷组织、适应性技术基础设施及技术、数字化专家团队等。

尽管全球部分地区确诊病例数增速放缓，但由于缺乏特效治疗方案或疫苗，因此中国仍要时刻保持警惕，预防疫情再次爆发，而各种影响经济活动的疫情防控措施也有可能成为下一个“新常态”的一部分。事实上，包括世界卫生组织（World Health Organization）在内的多家全球机构的专家都预计，我们或将与新冠肺炎病毒持续斗争数年。

对于在中国开展业务的企业而言，本文分享的这些案例基于对各行各业的观察，可以为其提供有益的参考。随着世界其他经济体逐步解除管控、逐步复工，中国企业的经验也可以为其他面临同样困境的企业提供参考，让它们深入思考如何有效应对类似的挑战，尽快复工复产、筹划未来。

在新冠疫情爆发前，数字化或许只是一个流行词（至少对某些公司是这样），但当许多城市实施管控措施后，奋力求存的企业终于切身感受到了数字化的重要性。各家企业都在中国市场部署了各种各样的数字化转型项目，包括对产品渠道、客户互动和运营流程进行数字化改造，还采用了居家办公和远程会议等新型数字化工作模式，此外还与其他组织共享员工，甚至通过重新部署人才来保障他们的就业、工作效率和人身安全（图表 2）。有的企业在疫情爆发前就具备这一系列能力，因而能够顺利推进项目。这

些能力包括：训练有素的技术团队（能够迅速设计和部署数字化解决方案）、适应性技术基础设施（能够适应流程和需求变化）和敏捷组织（能够拥抱新的工作方式）。加速推进数字化转型的企业不仅能在新冠疫情期间确保业务连续性，甚至还能抓住未来新的增长机遇，在后疫情时代保持数字化发展势头。

图2

快进趋势一：数字化

中国新冠疫情期间的数字化案例

产品渠道数字化

>6亿

某部新片在抖音/西瓜视频上首映3天后的播放量

客户互动数字化

~35倍

房地产平台贝壳2月虚拟看房量较1月增幅

运营流程数字化

~160万

医药流通B2B平台药师帮2月处理的在线药品订单

工作模式数字化

~3.0倍

钉钉2020年3月的月活跃用户较2019年12月的增幅

使用技术手段实现跨行业劳动力部署

~2700

盒马鲜生的“共享员工”项目在10天内接纳的员工数量

从线下向线上转移人员

~1万

完美日记为鼓励线下彩妆师与客户进行在线互动而创建的微信群数量

核心能力

- 能够快速设计和部署数字化解决方案的训练有素的技术团队
- 能够顺应流程和需求变化的适应性技术基础设施
- 能够拥抱新工作方式的敏捷组织

资料来源：文献检索；专家访谈；麦肯锡分析

在新冠疫情爆发前，中国与世界其他地方的联系就已经发生了根本性变化。根据麦肯锡全球研究院编制的“中国与世界依存度指数”，过去10年，中国对世界其他地方的相对依存度逐渐下降，而世界对中国的依存度却相对上升。而新冠疫情加速了这一趋势：当许多公司加大对中国供应链

投资力度的同时，另一些公司则在向中国以外分散风险（图表 3）。追求这些变化的公司具备一些共同特征：它们可以利用动态资源配置来适应不断变化的环境，具备探索新机会的运营能力，以及能确保整个价值链长期可持续发展的合作思维。

图3
快进趋势二：全球依存度降低

中国新冠疫情期间的供应链重组案例

分散供应链布局

~30%

某跨国智能手机厂商从中国迁往东南亚的产能比例

制造布局本土化

~4000

特斯拉上海工厂2020年每周生产的电动汽车数量

探索本土投资机会

~100%

顶尖金融机构通过全球资源再分配计划持有的中国合资公司股份

提供财务支持

~10亿元
人民币

携程“同袍”计划减免的酒店和旅行社的佣金和费用

提供运营支持

~150

某汽车厂商为解决供应商在疫情期间的用工短缺而派遣的人员数量

提供营销支持

~15亿元
人民币

京东“春雨计划”为帮助小型供应商保持活跃度而投入的营销资金

核心能力

- 应对瞬息万变的市场环境的动态资源分配能力
- 探索新机会的运营能力
- 确保整个价值链长期可持续发展的合作思维

资料来源：文献检索；专家访谈；麦肯锡分析

中国市场竞争原本就很激烈，而 2 月~4 月需求大幅下滑和全国性管控措施则加剧了竞争的激烈程度。有的公司因为需求下滑和供应链中断遭受重创，还有的公司却借此机会重新定位，在疫情期间和疫情之后变得更加强大。有的企业通过改造核心资产和培训员工，借助停工来谋求革新和

增长机会。还有的企业希望利用大胆的战略举措改变自身的竞争地位，尝试新技术，探索并购机会（图表 4）。这都得益于“全周期思维”（使之在应对逆境的同时投资发展核心能力）、管理能力（使之可以投入时间来落实增长计划和讨论大胆举措）和相关资源（使之可以一边应对短期运营挑战，一边对未来大举下注）。

图4

快进趋势三：竞争加剧

中国新冠疫情期间的商业投资案例

升级资产

~5倍

上海地铁升级安全设备后旅客通行效率提升幅度

改造资产

~1000

中国东方航空“客改货”飞机国际货运航班一周执飞次数，约占当周东航国际货运航班数的一半

培训和激励员工

~90

春秋国旅员工2个月完成的在线课程数

推升销量

~2倍

顺丰速运2月的销量翻番，主要受益于包括空运在内的强大资产以及对物流流程的高度控制

尝试新技术

~10

使用建筑信息模型技术建成火神山医院的天数

探索并购机会

57%

调查显示，有意在未来12个月发起并购交易的中国高管比例

核心能力

- 应对逆境并投资发展核心能力的“全周期思维”
- 投入时间来落实增长计划并讨论大胆举措的管理能力
- 一边应对短期运营挑战，一边对未来大举下注的资源

资料来源：文献检索；专家访谈；麦肯锡分析

过去 10 年，随着中国中产阶级的壮大和消费者行为的转变，中国逐渐向消费驱动型经济转型。这些趋势因为新冠疫情的爆发而加速。中国企业在疫情期间通过一些项目来吸引和迎合消费者：有的企业加强客户服务

质量，部署创意类营销措施来刺激需求和获取新客户，并确保多数忠诚客户不会流失。还有的企业重新设计了产品和服务，并调整了商业模式，希望满足现有客户和未来客户的需要（图 5）。这都源自以客户为中心的企业文化、与现有忠诚客户的稳固关系，以及快速识别不断变化的客户偏好并及时调整产品和业务流程的敏捷性。

图5

快进趋势四：消费者日渐成熟

中国新冠疫情期间的消费者互动案例

通过打折刺激需求、获取客户

~2500万

微保通过提供免费新冠肺炎险吸引的新客户数

关怀忠诚客户

>6000万

中国国航针对贵宾会员执行按原级别保级一年的政策，涉及的会员人数

展现最高管理层对品质的承诺

**~3.5亿元
人民币**

格力董事长通过3小时直播实现的销售额

打消客户安全顾虑

10项措施

国泰航空为确保乘客健康和安全性所采取的措施

创新业务运营模式

~2.4万

华住酒店集团推出无接触服务后第一个月完成的机器人送物次数

在未来产品组合中反映客户新偏好

>50%

2月安装理财和股票交易应用的新用户中，30岁以下人群的占比

核心能力

- 以客户为先的企业文化
- 与现有忠实客户的稳固关系
- 快速识别不断变化的客户偏好并及时调整产品和业务流程的敏捷性

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33901

