



疫情之后：通往下一个新常态之路



Kevin Sneader 和 Shubham Singhal

新冠疫情不仅是一次重大的全球公共卫生危机，也预示着一场迫在眉睫的全球经济规范的重建。本文将聚焦领导者应如何着手应对大变局。

“对某些企业组织来说，活下去是短期内的唯一目标；而某些企业组织却在迷雾中寻找出路，积极思考渡过危机、回归常态之后的自身定位。问题在于，‘未来的新常态究竟是什么模样？’没人知道这场危机将持续多久，但危机结束之后的世界必定不同以往。”

这是 11 年前全球金融危机暴发之际，麦肯锡一位前任全球总裁 Ian Davis 写下的一段话，如今仍然适用。只不过当今世界面临的风险和挑战更为严峻。

我们看到，当今时代似乎被分为截然不同的两段：新冠疫情前与疫情后的“新常态”。在这突如其来的疫情面前，我们将见证传统经济社会规范的剧变。在不远的将来，我们也将看到一场关于“何谓新常态”、“新旧两种常态的面貌究竟有何差异”的讨论逐步上演。

本文试图回答公共、私营和社会部门领导者所共同面临的问题：既然传统的指标和预设不再适用，我们应该如何应对这场危机？当然也可以换一种更简单的说法——现在轮到我们自己回答年幼时向祖父母提出的那个问题了：你们在战争年代做了什么？

我们给出的答案是：从当下的危机步入下一个新常态，需要经历五个

阶段：决心、韧性、复苏、重构和变革。

根据所在地区和行业背景的不同，每一阶段的持续时间长短各异，许多组织还可能同时处在不止一个阶段。我们的几位麦肯锡同事发表了文章 (Safeguarding our lives and our livelihoods: The imperative of our time) 对此进行了探讨。相比本文对疫情之后新常态的关注，这篇文章更强调短期内面临的战胜疫情、解决经济问题的紧迫任务。本文提出的五个阶段也凸显了这些任务的必要——若想开辟一条通往经济和社会新常态的道路，我们就必须取得这场战役的胜利。

全球几乎所有国家和地区都在努力应对新冠疫情。政府采取了密集的公共卫生干预措施，医疗卫生系统全面进入战备状态，想方设法增加床位、保障物资和补充训练有素的工作人员。政府正在千方百计缓解重要医疗物资的短缺状况，业务连续性和员工安全保障计划都已升级，远程办公成为默认运营模式。许多企业的业务量急剧萎缩，另一些企业则在加速生产，以满足食品、家居用品、纸制品等关键品类的需求。随着线下教学场所相继关闭，教育机构也纷纷转向线上，以免学习中断。眼下，各级领导者关注的重点正是这一阶段，详情可参阅 (Coronavirus: Leading through the crisis)。

然而，不作为和大意轻敌仍然存在，导致重大决定难以做出：是否封锁；是否隔离；是立刻关闭工厂，还是等待上级指令。正因如此，我们才把第一阶段称为“决心”——政府以及企业层面的领导者必须确定相应措

施的规模、速度和力度。一位首席执行官曾对我们说：“我知道该怎么做，我只是需要确定那些负责执行的人是否与我一样抱以相同的决心。”

新冠疫情引发的危机正在经济与金融体系中迅速蔓延。各国政府为保护公众健康，被迫大幅收缩经济活动，但这些举措难免会威胁到民众与企业的经济状况。各个行业的流动性和偿付性危机接踵而至，对各国央行和政府保护金融体系的措施构成了阻力。由于 GDP 与就业下降的规模、持续时间和具体表现形式充满不确定性，进一步削弱了本就不足的商业信心，导致这场公共卫生危机逐渐演变成为金融危机。

麦肯锡全球研究院（MGI）综合分析多方资料后发现，抗击新冠疫情的种种措施，恐将对人类的生活和生计造成近百年来最大的打击。以欧洲和美国为例，人们在一个季度之内蒙受的收入损失可能将远远超过整个“大萧条”时期。

面临这些挑战，组织韧性就变得至关重要。当务之急显然是解决流动性和偿付性等现金管理问题。但不久之后，随着危机开始颠覆业已确立的行业结构、彻底重塑竞争格局，企业将需要落实更广泛的韧性计划。民众将普遍面对不确定性的冲击，以及个人财务压力。鉴于社会凝聚力在疫情发生前就已因为民粹主义抬头和其他挑战而面临严重压力，公共、私营以及社会部门领导者需要从“全周期”视角出发，做出艰难的“全周期”决策，以平衡经济和社会的可持续发展。

企业一旦经历严重停摆，短期内很难迅速恢复健康的经营状态。中国

在复工复产的过程中已经体现了这一点。全球大多数行业都需要再度激活整个供应链，但由于各地新冠疫情的影响规模和持续时间各有差异，全球供应链普遍有所中断。至于能否恢复招聘和培训计划、进而恢复疫情暴发前的劳动生产力水平，则完全取决于供应链上最薄弱的一环。因此，领导者必须重新评估整个业务体系和应急行动计划，力求迅速、全面地恢复常态化生产。

雪上加霜的是，冬季的来临将给许多国家带来新的危机。如果没有疫苗或特效药，疫情很有可能再次暴发。在这种情况下，政府领导人或将面临“苏菲的选择”（Sophie's choice）：应当优先保障生计，还是保护生命？选择后者可能会导致经济增速继续大幅回落。

因此，我们只好寄希望于北半球进入夏季后，病毒能够暂时“熄火”，从而为全球再争取几个月时间，加强检测和监控、提升卫生系统的应对能力、加速研发疫苗和治疗方案，以遏制疫情的持续。但迄今为止，我们仍然无法确定天气转暖能否抑制病毒，详情可参阅（Bubbles pop, downturns stop）一文。

如此大规模的冲击将导致个人作为公民、员工和消费者的偏好和预期骤然改变。未来几周或几个月之间，这些变化对人们的生活、工作和使用技术的方式产生的影响将更加清晰地显现出来。如果企业或机构能够根据偏好的演变“改造”自我，充分利用更深刻的洞见和远见，则将取得极大成功。

显然，无接触式电商技术将彻底重塑消费者的习惯，并且获得长足发展。不过，韧性替代效率成为企业主要追求的趋势，很可能带来其他更为深远的影响——举例而言，假如企业都把生产和采购转移到终端市场附近，那么供应链全球化的趋势可能就此终结。

这场危机固然暴露了企业的弱点，但也带来了改善绩效的机遇。企业领导者需要反思哪些是企业真正的固定成本，哪些是可变成本，因为普遍停工让企业可以清楚区分必需品和可有可无之物。在不降低效率的情况下，应该在多大程度上推进灵活运营模式？这一思考同样会因此次全球范围内的停工而受到影响。在劳动力紧缺的情况下，会转而加紧研究提高生产力的方法，这势必进一步加速技术的普及，最终将使企业更清晰地认识到哪些因素有助于提升韧性、抵御冲击、提高生产率，并且更好地为客户提供服务。

现在，全世界都对“黑天鹅”事件的构成要素有了更清晰的认识，正是这些因素使得新冠疫情由可控的区域性挑战演变成了全球性危机。因此，国际社会的共同努力将抑制不利因素。在本国公民的鼓励和支持下，各国

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_33905

