



登高望远，与时间赛跑：前瞻团队助您驾驭新冠危机



Martin Hirt、Sven Smit、Chris Bradley、Robert Uhlener、Mihir Mysore、Yuval Atsmon 和 Nicholas Northcote

疫情蔓延，经济受挫——面对复杂形势，您需要组建一支前瞻团队。

新冠疫情正以惊人的速度席卷全球。身为企业掌舵人，您或许已经组建了一支危机响应团队，正在竭尽所能保障员工安全，密切关注业务进展，积极应对各种不确定性——但这些恐怕还不够。

新冠疫情可能引发二战以来最大的经济冲击。而且它所冲击的不仅是经济本身，还有消费行为和商业模式，其挑战将比我们惯常应对的高出几个数量级。面对这种局面，您需要找到一种适用于当下极其不确定环境的运营模式。

公众和员工大范围的隔离给大多数企业造成了显著的经济影响。鉴于企业面临的业务问题很可能迅速增多，为了抢占先机，您不妨考虑采取以下两项措施：

前瞻团队将跳出危机响应团队专注于当下的工作方式，进行高屋建瓴的思考。其目标是帮助首席执行官培养模块化和扩展性思维，这些是应对空前剧变的必备素质。因此，前瞻团队需要制定一份《战略危机行动计划》(Strategic crisis-action plan)，以指导和加速您的决策。

擅长处理危机的军事组织通常会成立各种专业团队，分别负责作战、通信、情报收集等具体任务，同时也有一支前瞻团队，以辅助决策者分析

和处理复杂问题。

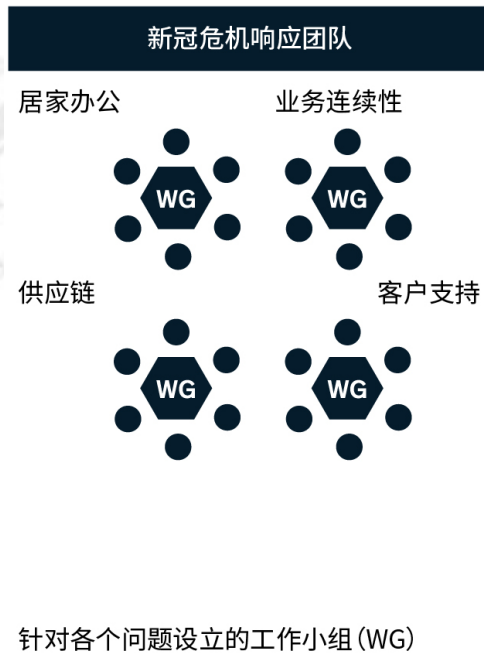
企业的前瞻团队则负责收集情报，推演各种情景，在战术和战略层面制定各种选择以及行动方针。前瞻团队的任务与典型的战略团队不同，它必须针对各个时间尺度制定计划（包括 2 天、4 天、7 天；2 周、4 周；1 个季度、2 个季度；1 年、2 年；以及“新常态”），让您始终对新的问题保持警醒，并能根据当今高度不确定的情形制定必要决策。

前瞻团队应向首席执行官和管理团队汇报可能情景、推荐行动方案、判断触发点，以便于其制定正确的行动路线。为了执行这些决策，前瞻团队还要与危机响应团队或组织内的其他部门保持沟通。如需进一步明确相关信息，前瞻团队将开展新一轮工作，通过收集更多信息来降低不确定性。

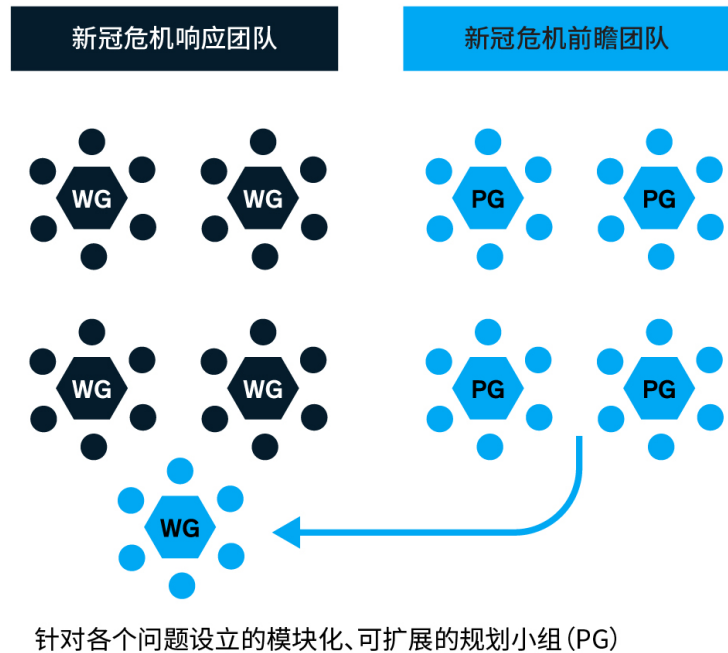
模块化是前瞻团队的重要特征，各个小组分别专注于某一时间尺度下的具体问题。随着新问题涌现或者时间尺度扩大，您可能需要增设新的小组。由此，前瞻团队能够根据危机的严重程度进行灵活调整（见图 1）。

前瞻团队采用模块化设计, 各小组分别专注于不同时间尺度下的具体问题

立刻响应新冠疫情:
保障日常业务运营



针对下一阶段的危机进行预先规划:
成立前瞻团队



McKinsey
& Company

虽然前瞻团队的成员可能是从常规战略团队中抽调的, 但其职责绝不限于常规的战略职能。前瞻性意味着采取一整套针对性措施, 包括组建一支高潜力员工专职小组, 并指定一名高管领导和对此负责, 这一设置将与首席执行官保持直接且紧密的联系。

前瞻团队的第一项任务, 就是依据下文将具体阐述的五大框架制定一份《战略危机行动计划》。响应速度至关重要, 坐等完美答案很可能适得其反——您需要积极应对不确定性, 不能任其阻碍您的决策。因此, 您的前瞻团队需要尽快整合新的情报, 持续更新和改进行动计划。

那么，让企业渡过新冠危机并恢复元气的最佳措施是什么？这要取决于企业所处的具体环境。对某些企业来说，最好的办法也许是稍安勿躁、坚持到底；另一些企业也许要彻底重构其成本基础和商业模式。

此外，今后评估最佳行动路线时，切忌沿用常规的战略规划流程，即完全忽视不确定性，或者将其归为风险分析等次要工作。随着疫情不断发展，您不妨将《战略风险行动计划》作为下一阶段响应措施的指南(见图 2)。

《战略危机行动计划》指引组织针对危机各个阶段采取不同的响应措施

起点 (基本情况和风险环境)

本周 Zoom承载能力即将见顶 呼吸机产量需要增加4倍 出口萎缩40% 政府提供了救助	2-4周 产能不足 供应链不稳	1-2季度 流动资金头寸	1-2年 增长可能恢复	新常态 疫后面临挑战(如邮轮) 疫后需求增加(如外卖)
--	------------------------------	------------------------	-----------------------	--

情景 (问题和机会)

本周 出口全面停摆 不明智的股票回购 政府救助的需求/结果	2-4周 准入和不准入 生产要求 企业间协作	1-2季度 全国性 并购潮 市场先于基本面反弹 没有收入 价格控制	1-2年 仍未复苏 仍需隔离 政府监控	新常态 业务因为检测而恢复正常(如酒店) 药物审批速度大幅加快 所有配送速度有望保持疫情期间的水平
---	--	---	-------------------------------------	---

立场和整体方向

本周 8周内恢复正常 6个月内恢复正常 独立	2-4周 向政府危机响应举措靠拢,以获得准入	1-2季度 通过循环,保持良好的资产负债表 封存	1-2年 恢复正常业务或浴火重生	新常态 成为21世纪的合作典范 利润弹性;营运资本增多
--	----------------------------------	---------------------------------------	----------------------------	--

战略举措 (期权、安全网、无悔行动)

本周 现在扩大产能 运送最后的供给 划分劳动力 接受部分救助	2-4周 为关键产品提供资金 努力重启安全的出口,以获得供给支持 关键领域的客户和供应商	1-2季度 检测旅游以复工复产 大规模检测 50-50 员工隔离	1-2年 保留部分项目;关闭其他项目	新常态 根据未来的必要性 优先制定投资决策
---	--	--	------------------------------	------------------------------------

战略举措 (期权、安全网、无悔行动)

触发点

本周 机器可用性 政府救助截止日期	2-4周 分析3线及以上供应商,了解关键供应商 因为疫情受到的影响/延期停工	1-2季度 分析13周的现金流,了解各种情景下的流动性挑战	1-2年 2019年第四季度之后,50%的地区面临需求萎缩	新常态 由于市场格局变化,新项目机会大幅减少
--------------------------------	---	---	---	----------------------------------

制定这样一份行动计划，企业需要直面诸多不确定因素。前瞻团队应将以下的五步行动框架融会贯通：

首先，速度至关重要。您的前瞻团队必须快速行动，明天就要给出启动计划，然后快速迭代。如果遇到新的问题或机会，只要为前瞻团队增设模块即可。切莫放慢速度，因为接下来的数周或者数月将决定您的企业乃至您所在行业的未来。

身处极其不确定的时期，企业首先应该明确自身基本状况。您不妨将其想象为一次“系统还原”，还原点就是今年1月份。您也许没有时间列出详细清单。那么不妨以现有战略为锚点，系统评估这段时间发生的变化。

前瞻团队主要应该评估三个方面：财务假设、现有项目和重大战略选择。首先，参考企业的三年计划，对其中提出的财务假设进行分类，这有助于确定财务业绩增长的根本因素。这些因素可分为三类：迄今仍然正确的、错误的和不确定的。如有可能，请快速进行一次敏感性分析 (sensitivity analysis)，评估哪些假设最为重要。

其次，前瞻团队要列出正在进行中的大型项目，先从资本支出清单上的主要项目开始，依照上述三类对其进行整理。最后，列出支撑商业模式的重大战略选择（例如维持高溢价、持续投资实体网络、比竞争对手抢先投资），同样将其分为三类。现在，启动阶段的情况已经明确，关键问题也已显露。

传统的战略规划往往可能陷入两种误区：要么逃避现实（规划时把不确定性排除在外），要么手足无措（一旦遭遇意外，就会失去行动能力）¹。现在，对于空前的不确定性，您只能选择直接面对。情景推演是一种比较理想的应对方法，而麦肯锡全球新冠疫情发展情景模型或可作为初期参考（见图 3）²。

我们选取与此次危机相关的两大不确定因素：病毒传播（以及卫生方面的应对措施）和经济冲击（以及公共政策的应对措施），并将其组合成各种可能的宏观经济情景。

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_33961

