

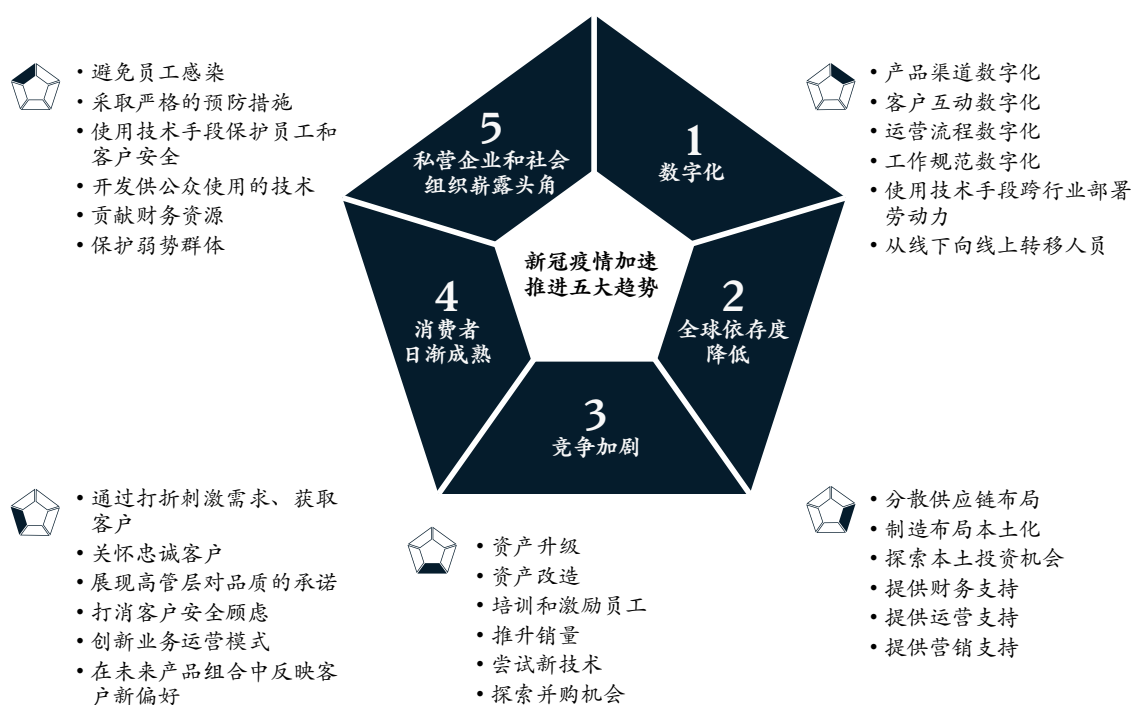
快进中国：30项举措 助力企业重振业务、 重塑未来

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”的几个月间,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¹。

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

¹ 梁敦临 (Nick Leung)、倪以理 (Joe Ngai)、成政珉 (Jeongmin Seong)、华强森 (Jonathan Woetzel) 合作撰写的《快进中国: 新冠疫情如何加快五大经济趋势》(Fast-forward China: How COVID-19 is accelerating five key trends shaping the Chinese economy), 麦肯锡, 2020年5月6日。

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，也更有可能会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。

快进趋势一：数字化

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。

产品渠道数字化：人际隔离凸显了数字化解决方案的必要性。中国平安在新冠疫情爆发后推出了一站式门户，专门提供与疫情有关的最新消息和建议²。平安好医生在提供针对疫情的信息和建议后，平台访问量激增，短短20天就超过11亿次³。面对影院停业，一些电影制片商也没有坐以待毙，转而通过流媒体视频平台播放部分电影。《囡妈》就通过字节跳动旗下的抖音和西瓜视频免费首映，上映三天播放量就超过6亿次⁴。

² 《平安AskBob健康管家还上线了疫情消息专区》，中国医护服务网，2020年1月，<http://www.bimtdoctor.com/yhjy/36620.html>。

³ Ping An Good Doctor Launches Global Medical Consultation Platform in 24/7 Support of Anti-COVID-19 Efforts, 美通社，2020年4月8日，<https://www.prnewswire.com/news-releases/ping-an-good-doctor-launches-global-medical-consultation-platform-in-247-support-of-anti-covid-19-efforts-301037344.html>。

⁴ 《字节跳动借《囡妈》在下一盘大棋》，虎嗅，2020年2月12日，<https://m.huxiu.com/article/339103.html>。

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

客户互动数字化：隔离和管控措施迫使消费企业重新思考与客户互动的方式，尤其是在房地产等依赖人际互动的行业。

中国在线房地产平台贝壳2月份通过虚拟现实技术支持了超过1,000万次虚拟看房，达到1月的35倍。贝壳发现虚拟看房量短期骤增后，便于3月初组织36万房地产经纪进行了一次推广活动，精准触达1,000万名客户⁵。百威英博（AB InBev）旗下的百威（Budweiser）品牌启动了新的电子商务和全渠道居家客户体验（包括DJ直播和电子游戏活动），

为会员提供了一个定制化营销和送货上门的促销平台⁶。百度、京东、阿里健康和腾讯也都推出了免费在线问诊平台。

根据麦肯锡对在中国的顶尖医药公司总经理的访谈，所有受访高管都表示他们的企业使用了数字化工具，约有70%的受访者表示可能在疫情后采用线上线下相融合的销售模式⁷。

⁵ 《融创、恒大项目在线热销 贝壳VR售楼部重塑新房销售服务链》，新华网，2020年3月13日，http://www.xinhuanet.com/house/2020-03-13/c_1125706856.htm。

⁶ 黄昕、Alex Sawaya、泽沛达（Daniel Zipser）合作撰写的《麦肯锡云对话：星巴克、物美、LVMH等六家知名消费品企业高管分享战“疫”秘笈》（How China's consumer companies managed through the COVID-19 crisis: A virtual roundtable），麦肯锡，2020年3月。

⁷ Franck Le Deu（乐诚锋）、周高波、周希、陈思哲合作撰写的《顺势而为，长期布局：新冠疫情如何改变中国医药行业格局》，麦肯锡，2020年4月24日。

运营流程数字化：在现金流面临挑战的情况下，企业纷纷加快数字化转型，希望在严控质量的同时尽可能节约成本。为医药公司和药店提供服务的在线B2B药品销售平台——药师帮今年2月处理了160万笔订单，是到去年同期的三倍⁸。智能制造能够提高生产率、降低劳动力需求并提供横向视角，帮助企业比较供应商，因而得到了加速发展。例如，海尔的工业物联网平台不仅提高了整个供应链的透明度，还缩短了生产周期，实现了每天10万个口罩和防护服的数字化生产能力⁹。宝洁中国(Procter & Gamble China)基于大数据进行科学预判，他们基于跟新冠疫情及其预测轨迹有关的信息保持生产平稳运行，并动态协调下游分销物流¹⁰。

工作模式数字化：在中国实施强管控期间，许多企业借助远程办公和自动化维持了生产能力。但远程办公模式也令企业出现效率低下的问题，而且会增加商业机密泄露风险。许多企业都借助各种工具和新的数字化手段来缓解这些风险。在后疫情时代，企业可能考虑采用混合模式，将疫情期间积累的经验教训与线下互动相融合。许多行业都将数字化工作模式正式纳入日常工作规范。例如，一些中国保险公司在绩效考核时原本仅考量代理人面对面拜访客户的数量，但现在也将虚拟拜访纳入考核。阿里巴巴通过内部开发的软件来管理网络安全，确保个人设备的安全性¹¹。对外，他们则向企业客户推广移动办公平台钉钉。钉钉的月活用户数从2019年底的6,500万增长到2020年3月的约1.77亿，增长近两倍¹²。阿里巴巴每次都会指派一名员

工来追踪和评估在线会议效率和效果，以便在改进过程中提供即时反馈¹³。腾讯会议仅仅发布两个月，日活用户数就突破了1,000万¹⁴。

利用技术手段实现劳动力跨行业部署：当深陷困境的企业出现产能闲置时，一些处在快速发展期的行业却因为要扩大生产而急需新的劳动力。这些企业通过在公司间打造共享劳动力平台，改变了传统的单一企业招聘模式。中国在线招聘平台最佳东方与阿里巴巴旗下的菜鸟联合打造了一个平台，帮助旅游企业将员工“出借”给电子商务和物流等劳动力紧缺的行业¹⁵。阿里巴巴旗下的盒马鲜生则推出了“共享员工”项目，通过简化入职手续从停业的餐饮和零售业招募新员工。项目上线仅10天，该公司就从40多家企业招募了约2,700名临时员工¹⁶。

从线下向线上转移人员：中国化妆品牌完美日记让49家门店的彩妆师变身为主播¹⁷，他们通过1万个微信¹⁸和直播平台进行直播活动。该公司还让线下员工担任线上客户服务助理，应对线上订单激增¹⁹。随着客户转向新的品牌互动模式，完美日记今年2月的直播观看量增长了3至10倍²⁰。当疫情结束后，员工会继续从事线下彩妆师的工作，而完美日记也能保持业务发展势头。

⁸ 《药师帮疫情期间处理订单158万笔，保障千万家庭用药》，站长之家，2020年2月27日，<https://m.chinaz.com/mip/article/1113317.shtml>。

⁹ 《阿里&海尔，疫情中把握新机遇的两种范本》，2020年5月6日，<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1665917387605732914&wfr=spider&for=pc>。

¹⁰ 《应对疫情大考有静气》，《广州日报》，2020年3月20日，<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1661626775767174433&wfr=spider&for=pc>。

¹¹ Raphael Bick、张勤亚、王玮、余天雯合作撰写的《借鉴八条成功经验，规划远程办公蓝图》，麦肯锡，2020年3月23日。

¹² 《应用月度TOP榜》，易观千帆，2020年4月23日检索，<https://qianfan.analysis.cn/refine/view/rankApp/rankApp.html>；《2019年12月移动AppTOP1000榜单 | 双12年货电商全面爆发，春运返乡激活旅游出行》，Analysys易观知乎官方帐号发帖，2020年1月16日，<https://zhuannan.zhihu.com/p/102983491>。

¹³ Raphael Bick、张勤亚、王玮、余天雯合作撰写的《借鉴八条成功经验，规划远程办公蓝图》，麦肯锡，2020年3月23日。

¹⁴ 《腾讯一季度盈利大增3成 马化腾稳坐首富之位》，新浪网，2020年5月13日，<https://finance.sina.com.cn/stock/s/2020-05-13/doc-iirczymk1463195.shtml>。

¹⁵ 《“用工自由”时代来了？“灵活用工”或成未来10年新趋势！》，迈点，2020年2月18日，<https://kuaibao.qq.com/s/20200218A03B-JE00?refer=spider>。

¹⁶ 《40家企业2700名“共享员工”在盒马上岗，专家：值得各界借鉴》，网易，2020年2月，<http://zj.news.163.com/20/0216/10/F5GHOTLH-04099C50.html>。

¹⁷ 《完美日记母公司连仙电商CMO孙蕾 (Christy) 专访记》，聚焦财经网，2020年2月27日，http://www.jcoal.com/channel/jing/20200305_0319069.html（链接失效）。

¹⁸ 侯德诚、许达仁、Aimee Kim、张媛媛合作撰写的《谨慎乐观：后疫情时代中国消费者行为》，麦肯锡，2020年3月。

¹⁹ 《完美日记冯琪尧：疫后线上线下“机会均等”》，品观，2020年2月27日，<https://www.pinguan.com/article/content/18318.html>。

²⁰ 《完美日记首度披露：如何用小程序直播让转化提高超2倍》，亿邦动力网，2020年2月21日，<http://www.ebrun.com/20200222/374562.shtml>。

快进趋势二：全球依存度降低

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。

分散供应链风险：在新冠疫情爆发前，许多企业就已经开始评估自己的生产基地，希望加强风险管理，并满足其他地区日益增长的需求。疫情导致全球供应链中断，迫使企业重新审视自己的生产线和供应商战略。在所谓的“中国+1”战略下，东南亚和印度成为主要的迁移目的地。例如，有报道称，某跨国智能手机制造商计划将30%的产能转移到东南亚²¹。中国企业也不例外，他们也希望探索全球化业务，并向新的市场扩张。vivo和小米就在印度扩大了产能，希望满足当地不断增长的市场需求²²。中国太阳能厂商也已经将一些生产线转移到越南和印度²³。

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

²¹ China's Smartphone Production Falls Under 70% for the First Time in 2019, CounterPoint, 2020年3月23日, <https://www.counterpointresearch.com/chinas-smartphone-production-falls-70-first-time-2019/>。

²² China's Smartphone Production Falls Under 70% for the First Time in 2019, CounterPoint, 2020年3月23日, <https://www.counterpointresearch.com/chinas-smartphone-production-falls-70-first-time-2019/>。

²³ Covid-19 and dependence on China's PV supply chain, PV magazine, 2020年3月30日, <https://www.pv-magazine.com/2020/03/30/covid-19-and-dependence-on-chinas-pv-supply-chain/>。

制造布局本土化：中国业务价值链本土化是新冠疫情期间的另一大趋势，这是为了应对其他国家/地区工厂关闭导致的全球供应链中断，同时也是为了满足中国日益增长的国内需求。特斯拉在上海建立了新工厂，从而具备了本土生产能力，加快了车辆交付速度，降低了进口关税，还扩大了中国市场的销售网络。特斯拉最近宣布，将把每周产量从3,000辆增加到4,000辆²⁴。

探索本土投资机会：扩大在中国市场的布局也适用于服务行业，尤其是在一些行业，中国出台了降低外资持股比例限制的政策后。摩根大通 (JP Morgan)²⁵和汇丰银行等国外金融机构都在通过全资收购合资公司的方式深耕中国市场²⁶。跨国医药企业也在加大对中国的资源投入。勃林格殷格翰 (Boehringer Ingelheim) 在上海建设了第一个海外研发中心，一期投资300万欧元²⁷。诺和诺德 (Novo Nordisk) 在新冠疫情期间启动了新项目，希望通过与本土医院合作在中国加快创新药的注册速度²⁸。

提供财务支持：企业的实力取决于它们供应链中最薄弱的环节。新冠疫情凸显出加强中国本土供应链的必要性，所以许多公司都通过各种项目为供应商提供财务、运营和营销方面的支持。携程推出了10亿元人民币的“同袍”计划，对合作伙伴予以扶持。该公司对符合条件的酒店提供营销支持，并减免6~12个月的佣金。携程还针对线下代理商减免三个月的管理费，减轻它们的财务负担²⁹。阿里巴巴也推出了“春雷计划2020”，帮助其电子商务平台上的中小企业渡过难关。阿里巴巴还帮助中小企业加速数字化转型，并且将免费“0账期”服务延长到6月30日，帮助它们缓解现金流压力³⁰。

提供运营支持：许多中国公司都在疫情期间为供应链合作伙伴提供运营支持，确保核心产品顺利交付。虽然外卖企业是为数不多在疫情期间逆势增长的行业之一，但与之合作的许多餐饮商家却举步维艰。外卖平台美团开通“商家上线绿色通道”，餐饮商家仅需5步就能开通服务，最快6小时之内就能完成资质审核³¹。在疫情高峰期，美团的休闲食品和生鲜杂货营收增长了400%³²。某顶尖汽车厂商则安排了150名员工解决供应商遭遇的瓶颈问题，并到员工尚未返岗的供应商那里充当临时员工。

提供营销支持：在电子商务领域，京东的“春雨计划”投入价值15亿元人民币的营销资源支持小型供应商。这家在线零售商整合了7个平台来刺激销售，不仅提供直播、会员折扣和优惠券，还降低了商家的结算门槛，以保持供应商的活跃度³³。

²⁴ 《特斯拉全球副总裁陶琳：上海工厂最早6月底实现周产4000辆Model 3》，新浪网，2020年5月19日，<http://auto.sina.com.cn/news/zz/2020-05-19/detail-iircuyvi3824841.shtml>。

²⁵ J.P.Morgan Applies to Take Full Control of Its Chinese Futures JV，第一财经，2020年4月29日，<https://www.yicai.com/news/jp-morgan-applies-to-take-full-control-of-its-chinese-futures-jv>。

²⁶ Chad Bray, HSBC to take full control of its Chinese life insurance joint venture, 《南华早报》，2020年5月4日，<https://www.scmp.com/business/banking-finance/article/3082791/hsbc-take-full-control-its-chinese-life-insurance-joint>。

²⁷ 《与中国共创，外资药企在华探寻发展新机遇》，新华网，2020年4月29日，http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/www.xinhuanet.com/2020-04/29/c_1125924092.htm。

²⁸ Liu Zhihua撰写的Novo Nordisk launches China Essentials program, 《中国日报》，2020年4月27日，<https://global.chinadaily.com.cn/a/202004/27/WS5ea650f5a310a8b241151f5d.html>。

²⁹ 《携程向合作伙伴推出同袍计划 投入10亿元支持基金》，新浪新闻，2020年2月。

³⁰ Shawn Lim撰写的Alibaba launches 2020 Spring Thunder Initiative to give Chinese SMEs a leg up during Covid-19, The Drum，2020年4月7日，<https://www.thedrums.com/news/2020/04/07/alibaba-launches-2020-spring-thunder-initiative-give-chinese-smes-leg-up-during>。

³¹ 《美团外卖推出“商家上线绿色通道”最快6小时完成审核》，简书，2020年2月，<https://www.jianshu.com/p/9d2704d1ff51>。

³² 《美团外卖“无接触配送”报告：果蔬粮油类销售额增长400%》，2020年2月，http://www.360doc.com/content/20/0214/11/34440108_891912809.shtml。

³³ JD.com launches new program to support vendors affected by coronavirus, cnTechPost，2020年3月4日，<https://cnetechpost.com/2020/03/04/jd-com-launches-new-program-to-support-vendors/>。

快进趋势三：竞争加剧

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）。

资产升级：许多企业都被迫在这段艰难时期暂停营业或退出市场，还有的企业则在支出和投资上变得更加保守。但有的公司却借此机会进行资产维护、翻新和升级，以便充分利用这段被迫停工的时间。疫情期间，上海地铁等公共交通运营商加速推进设备维护和升级。上海地铁通过安装自动测温仪等安全设备，将人员通行效率从300人/小时提升至1,500人/小时³⁴。中国铁路上海局集团也开展了全面的安全检查，升级通风系统，保证各个站点及列车内空气清新。他们还对列车及中央空调进行清洗和消毒，并在车站安装了72台大型红外线非接触式测温装置，同时还就病毒防控措施加强员工培训³⁵。

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

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_4169

