



趋势洞察

新冠疫情 行动指南

如何管控混乱、模糊
与恐慌的局面

IBM 商业价值研究院



扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信



微信小程序

简介

这是一段非常折磨人，局势不明朗的艰难时期。与以往任何时候相比，国际社会现在都需要更紧密地团结在一起，共同抗击新型冠状病毒 (COVID-19) 危机。¹ 为了保护人类生命安全和健康，主要社会活动陷于停顿，全球经济因此受到严重冲击，这在历史上也是绝无仅有的。局势快速变化，许多组织机构面临严峻挑战，他们发现自己历史上行之有效的最佳实践突然失灵了。前景更加模糊不清，我们仿佛被一层不确定的面纱遮蔽了双眼，难以洞见未来。

然而，动荡局面也不是今天才发生的。一代又一代的企业、政府和社会都曾经历过动荡，在以现代科技为动力的当今世界，动荡的影响尤甚。要应对动荡局面，核心在于建立有效的总体框架。尽管一直都在强调这些框架的紧迫性和优先性，但推动灵活适应和与时俱进的基本原则比以往任何时候都更重要。

现在我们该怎么做呢？随着新冠病毒在全球蔓延，这是每个企业、每个政府、每个家庭乃至每个人都需要认真思考的问题。如果你身在武汉或香港，这场风暴的至暗时刻似乎正在过去……但如何确信这一点呢？如果你身在欧美，局势还会糟糕到什么程度？如果你不在疫区，万一当地爆发疫情会怎么样？就算当地没事，我们又该如何应对别处疫情对经济和社会带来的蝴蝶效应？

首当其冲要做到的，一个词就可以表达：镇定。这说起来容易，做起来却很难。在任何风暴或危机之中，保持镇定是第一步，紧接着还要做到：耐心。但是，在我们保持镇定和耐心，并认清所处环境的现实之后，接下来又该怎么做呢？如何采取最有效的行动，保护自己、备战未来，以及改善处境呢？如何在这动荡时期驱散阴霾，看见曙光？

这正是本行动指南的动机所在。IBM 凭借自身的丰富经验以及在业务连续性方面的充分准备，编制了这份行动和应对指南，希望达到几个目的：首先，我们希望告诉已经采取妥善措施的领导和企业，他们已经走在正确的道路之上，不必太过担心。其次，我们希望激励落后者加快采取必要行动。第三，我们希望确定在中短期可能需要改进的地方。最后，我们希望总结经验教训，更好地警醒未来。为了确保我们在经历这场危机之后变得更强大，我们需要认真考虑采取哪些行动、这些行动的意义以及长远影响。

这份指南由四个部分组成。第一部分关注于员工，员工是任何组织的核心资产和生命线，是最重要的核心。第二部分关注于客户与合作伙伴，他们就像是与企业密不可分的同心圆。第三部分关注于财务与运营，包括供应、需求、产品、原材料、损益表和资产负债表等杠杆。最后一部分也非常重要，关注于社会：包括当地民众、政府、投资者以及其他重要的利益相关方，他们与组织会相互产生影响。

本指南旨在为企业领导提供帮助，但同样适用于任何组织机构。我们希望这些内容在当下以及未来几个月对大家有所帮助，同时我们会继续研究不断变化的形势，并分享更多洞察。

图 1

员工

疾病、对健康的担忧、经济状况和其他干扰因素会影响许多员工



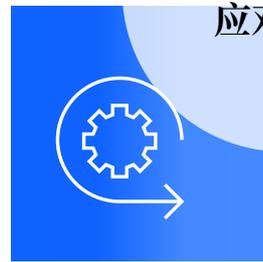
客户与合作伙伴

客户与合作伙伴主要关注保障基本利益，并希望公司政策保持稳定



财务与运营

所有企业都面临产品需求和供应链中断的情况，现金流和损益表也呈现出前所未有的波动。



社会

需要与投资者、生态系统合作伙伴以及当地企业和社区密切沟通，并打消他们的顾虑



新型冠状病毒 应对之策

通过这种方式进行细分，我们希望简化复杂问题的答案，并帮助提供简明的行动框架。

在这个框架中，需要纳入一个至关重要的因素：灵活适应能力。我们坚信，这场危机会对企业实践和社会预期带来永久性的改变。组织与个人都需要采用新的方法，适应全新的现实。比如，在 9/11 恐袭之后，政府和企业改变了对安全威胁的响应机制，实施了新的机构间通信系统，无论是航空公司还是港口都发展出许多新的行业实践。

在当今时代，发展演变可能触及更广泛的领域，同时释放出新的能量。对高效远程办公的需求促使大家重新设想组织的

运营方式，从小学到美国国会，无一例外。以创新方式应对周围形势的变化，这一点比以往任何时候都更加紧迫。

当前环境对“思维模式”提出了新的要求，其难度不亚于新冠病毒所带来的医疗挑战。为了在动荡的变化时期尽可能取得理想结果，我们需要以全新方式应对模糊不清的形势。我们需要做出残酷而艰难的抉择（无论是关闭学校还是改造供应链），同时不断重新审视、探讨、优化和升级这些决策。

下面就是我们的一些建议。

第一部分：员工

保护核心资产

员工队伍是组织的核心资产——是组织在竞争中脱颖而出、定义优先任务以及创造卓越成果所仰仗的人才宝库。随着新冠病毒的肆虐，员工在身心和经济方面都面临巨大的风险。鼓励远程办公在保护员工健康方面是有利的，但这也可能加重其他问题，比如带来孤独、隔绝和恐惧感。

到目前为止，大多数组织已经部署了基本工具，支持和保护自己的员工，并与他们保持沟通。简单来说，组织目前应当实施以下措施：

- 建立一个跨职能领导团队，负责评估和应对疫情不断变化的影响，比如调整工作场所和远程办公，处理健康医疗和财务问题，等等；
- 建立多渠道的沟通平台，确保团队协作，包括视频会议、文档共享和即时消息传递；
- 定期开展信息沟通活动，包括业务连续性、电子邮件和网站（分别针对员工和外部利益相关方），新的数据和政策变化，等等；
- 建立用于紧急沟通的应急系统，比如求救短信、电话求助链等；
- 建立员工反馈系统，用于评估业务连续能力的有效性，发现遗漏领域，并改善未来的应急规划。

满足了这些短期需求后，如果经济持续减速，那么下一阶段要解决的主要员工问题就是成本。事实上，在 2017 年，全球劳动力占 GDP 的份额是 51.4%，在美国则超过 58%。²



实施以下措施：

- 跨职能领导团队。
- 多渠道通信平台。
- 定期开展信息沟通活动。
- 用于紧急沟通的应急系统。
- 员工反馈系统。

我们看到，为数众多的企业仍在继续向员工支付工资，即使员工在休假或无法履行正常职能，这相当鼓舞人心。一些受到重创的行业可能获得政府加大力度的资金支持，或者获得其他援助。与此同时，组织应密切倾听员工心声，及时提供支持，保持密切联系，做员工的坚强后盾。

未得到充分利用的员工也是宝贵的资产。美国一位参加竞选的联邦官员让他的竞选团队暂停竞选活动，转而研究疫情的社会影响。³ 在中国，生鲜网购巨头盒马鲜生为了应对激增的需求，向 40 多家各式餐馆、酒店和购物中心“租赁”了大约 3000 名员工。⁴ 如果贵组织的人力资产没有得到充分利用，只要发挥创造性的思维，就会发现别人可以把这些闲置的劳动力派上用场，同时负担你的部分或全部人力成本，甚至可能让他们去实践贵组织之前无法探索的新构想。现代众包平台可帮助雇主快速实现这一点。

在新冠病毒疫情爆发之前，远程办公就已成为发展趋势，受当前疫情的影响，长期来看，今后这一趋势必然会加速发展。许多工作者开始接受有关新工具的培训，熟悉这些工具；而随着使用率不断提高，这些工具的重要性日益凸显，功能也不断改善优化。当新冠病毒疫情逐渐消退，组织开始实施危机后计划时，远程办公很有可能在全球各行各业更加司空见惯。企业整合这种不断增强的能力，将影响人员配备、IT、不动产和其他因素，以及员工队伍的期望值。针对这种新常态优化布局的组织，将有望提升自身人员招募和运营效率方面的竞争优势。

遗憾的是，远程办公并不适合所有人。最近研究表明，较高收入人群有更大的机会可以长时间在家办公并保持高效率，这会进一步加剧日益扩大的贫富差距。在家办公的机会在不同的行业差异也非常大。技术行业的员工利用远程办公的机会最大。技术行业的受访工作者中，有 60% 表示自己非常有可能在家办公。金融服务行业有一半的工作者也认为远程办公非常可行。但是，零售、政府和医疗岗位的工作者远程办公的可能性较低。⁶

一些组织甚至可能选择把当前这段时间作为公开的培训机会，对数据处理熟练度、业务战略等各个方面进行培训。根据最新的 IBM 全球最高管理层调研报告，最成功的企业都积极倡导以数据为中心的文化。当前的危机应该是“危中有机”——让落后者奋起追赶，让先行者阔步前进。⁷

下面有 5 个关于员工的核心问题，随着这场危机的发展，每个组织都应定期对照评估：

1. 在支持员工队伍的身心健康和经济状况方面，我们做到位了吗？
2. 我们是否制定了清晰的工作准则并建立了明确的期望值，并通过一致、有效的方式传达给员工？
3. 我们是否通过虚拟工作、重新调配工作或其他方式，创造性地优化员工的价值，以应对暂时解雇、裁员和其他财务困境的风险？
4. 我们是否权衡了必要管理决策可能带来的所有品牌影响，以最大程度降低对业务的冲击？
5. 是否有团队负责灵活调整和实施新的工作流程，确保这些流程在危机之后仍能坚持执行？

第二部分：客户与合作伙伴

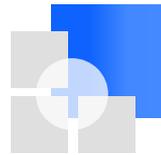
以信任为基石

任何关系的最核心要素是信任。遗憾的是，许多组织一直在为争取人们的信任而苦苦挣扎。⁸ 新冠病毒疫情的爆发如同雪上加霜，因为如果未履行应尽的职责和义务，民众对企业将渐行渐远，终将导致生意也渐行渐远。而另一方面，如果应对得当，危机时刻也可能会加深信任。我们在压力之下如何运作，就是在传递我们最终意图的重要信号。

正如对待员工那样，大多数组织目前已建立了一些政策和做法，用于支持客户与合作伙伴，并与他们密切沟通。简单来说，组织目前应当已实施以下措施：

- 重置“常规”沟通模式，避免客户及其他相关方接收到片面的、不清晰的、不准确的信息；
- 明白无误地对外表明，贵组织的场所和产品都是安全卫生的，并说明对业务实践做出了哪些改变（营业场所、营业时间、交货预期等）；
- 制定沟通策略，确定沟通节奏，包括首席执行官、其他高管和领导参与对外活动，与最重要的客户及合作伙伴进行一对一沟通。此时宁愿沟通过度，也不要沟通不足；
- 建立征询问题和解决问题的多渠道机制，包括持续倾听社交媒体上的意见，并建立适当的响应机制；
- 制定计划，主动征求对沟通、活动、产品与服务的即时反馈，并公布和不断完善各项工作。

部署近期所需的系统之后，下一阶段就是评估客户与合作伙伴的相对财务健康状况和韧性。对于企业间的关系，可能会出现资本流动性问题。对于大多数企业而言，现金储备不会维持很久。一家组织能够持续支付运营费用的天数的中位数是 85 天。⁹ 信用风险很可能会上升。



客户与合作伙伴

实施以下措施：

- 重置“常规”的沟通模式。
- 说明企业场所和产品安全卫生。
- 建立与客户及合作伙伴的沟通策略。
- 建立用于解决问题的机制。
- 实施用于主动征求反馈的计划。

如果贵组织的资产负债表比大多数企业都更为稳健，就有可能为所在业务生态系统中那些陷入困境的企业舒缓压力；如果贵组织自身的财务状况也较为困难，那么很快就会发现谁才是自己的患难之交。不管是哪种情况，信任的纽带都会经受检验，我们的所作所为将对合作关系的未来产生深远影响——对于任何一种关系都是如此。

有些企业会发现自己的产品比以往任何时候都更受欢迎，他们将面临商业和道德的两难选择：高需求可以带来滚滚财源，但倘若应对不当，则存在损害品牌声誉的风险，因此必须认真权衡。此时，个人和组织需要依据自身的价值观做出权衡利弊的商业决策。比如，社交隔离造成了宽带流量的激增，这可能导致需求永久性上升，预示着一旦危机过去，电信运营商的更高价值、更高层级的服务将受到追捧。¹⁰

有些企业的产品需求会变弱，当然，这是他们面临的最严峻的局面，但即使是这样，仍可能存在机会。具有创新思维的管理团队能够利用这一时期探索新的商机，也许可以转变他们的业务模式。中国石化是中国最大的炼油企业，他们开始在 340 家加油站销售蔬菜，客户可以通过“易捷加油”应用下单，挑选一箱重约 7 公斤的蔬菜（包括番茄、胡萝卜、西兰花和鸡蛋），可供三口之家维持约三天时间。这些蔬菜以无身体接触的方式放入客户的汽车后备箱，下单之后，最快两分钟即可提货。¹¹ 中国石化平均每天每家加油站卖出大约 600 箱的菜。与此同时，欧洲的食品按需配送初创企业开始提供“无接触式”送货服务，以保证客户和员工的健康安全。¹² 在接下来的几个星期乃至几个月里，我们将看到越来越多这样的商业创新案例。

这场危机很可能会加速推进的一个长期趋势是，用户期望并要求获得更出色的体验。对于数字产品尤其如此，社交隔离所带来的沮丧感只能通过远程资源来舒缓，这也促使各种产品和服务的数字化互动加速升级。长久以来抗拒数字化的企业对企业（B2B）业务将承受与日俱增的压力，比如纽约证券交易所这次迫于疫情形势，只得改为远程运营。与此类似，在个人银行业务方面，本已备受压力的银行支行的局限性被社交隔离的恐惧感进一步放大。数字支付提供商是明显的受益者。在此次危机期间，企业和消费者所接受的任何新的期望和做法都可能在未来固化为惯例。

下面有 5 个关于客户与合作伙伴的核心问题，随着这场危机的发展，每个组织都应定期对照评估：

1. 贵组织的行动和抉择是否放大了与客户及合作伙伴建立信任的机会？
2. 贵组织可以为哪些客户与合作伙伴提供帮助？哪些客户与合作伙伴可能会帮助贵组织？
3. 贵组织在评估自己的定价权时，是否权衡了自身的价值观、近期优势和长期商机？
4. 贵组织是否研究了客户此时可能需要的新产品和服务；并与合作伙伴建立密切关系，增强合作能力？
5. 贵组织是否持续而积极地改善用户体验，缓解痛点，使合作更为顺畅，并特别关注新的数字资源？

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_52730

