



瞻望未来：我们如何构建 “下一个新常态”



施南德 (Kevin Sneader) 和 Shubham Singhal

新冠危机席卷全球，改变了我们习以为常的世界。本文将聚焦七种思考要素，以帮助企业领导者瞻望未来、布局“下一个新常态”。

应对新冠危机及其后续影响也许是当今时代最紧迫的任务。事实上，我们认为此次疫情预示着全球经济秩序的重建已是迫在眉睫。正如 2009 年全球金融危机暴发之际，麦肯锡一位前任全球总裁 Ian Davis 所写的那样：

“对某些企业组织来说，活下去是短期的唯一目标；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。”

我们无法预知未来，但可以从往昔经验中获得对未来的建设性思考。我们认为，以下七种要素对于企业领导者思考和布局“下一个新常态”至关重要。

1. 距离的重现

上世纪 90 年代中期，“距离的消亡” (death of distance) 这一理论开始流行。新兴的网络通讯技术提供了全新的沟通和工作方式，显著降低了人与人接触的必要性。随着信息流动成本下降、体验趋于无缝，错综复杂的全球供应链得以环环相扣、流程化地交付产品；跨境贸易也迎来了

新的辉煌。与此同时，各国的中产阶级群体迅速壮大，他们对观光旅游产生了近乎狂热的兴趣。

即使在新冠疫情暴发之前，保护主义与收紧移民签证的倾向就已初露端倪。令人深感不安，因为它说明人们开始希望与“异己者”拉开距离。

不过，这当然不是公众最普遍的态度。为了应对疫情，全球各国各地区已经对人员和物资的流动做出了几十年来未有的严格限制。一项研究显示，目前全球超过 30 亿人生活在完全不对非本国居民开放的国家；93% 的人生活在因疫情而实施入境限制的国家。假如汉尼拔生活在今天，也要放弃他的大象，才能顺利翻越阿尔卑斯山口。不过，游客终究会回归，边境也会重新开放，但我们习以为常的那个世界很可能一去不返。

事实上，当前的抗疫举措可能会引发一系列间接后果：企业未来可能会面临更多的边境管制；人们会更青睐本地而非全球市场的产品和服务；供应链对韧性的需求将推动采购活动移向终端市场（参见第 2 种要素，“重视韧性与效率”）；而全球化或许也将面临新一轮抵制。虽然科技发展将继续拉近人与人之间的距离，但从其他方面来看，这种距离也未必没有回归的可能。

2.对韧性与效率的重视

未来，即使封锁有所放松，企业也需要找到新的运营方式。简言之，良好的韧性——也即承受冲击并先于竞争对手恢复的能力——将是企业

持久生存、长期发展的关键。

一切过往，皆为序章。麦肯锡对 2008 年金融危机开展的一项研究显示：每个行业中都有一小部分企业表现优于同行。冲击到来时，这些企业的收入同样降至行业平均水平，但在危机过后却恢复得极快。到 2009 年，高韧性企业的盈利已经增长了 10%，低韧性企业的盈利却下降了近 15%。这些高韧性企业有一些共性：在危机前便已做好充分准备（拥有强健的资产负债表），并且在危机期间做出了有效应对（尤其是大幅削减运营成本）。

这一结论至今依然很有意义，但不足以当作应对现状的建议。新冠疫情对经济的冲击很可能远甚于当年的金融危机。在此背景之下，许多企业不能只是对业务模式做出调整；而是必须展开彻底反思。

这一建议与供应链的运作方式息息相关。疫情暴发后，某些企业暴露出的脆弱性集中体现为无法获得必需的生产材料，因为零库存、分散式的采购供应链已经中断。这些企业可能需要重新思考供应链模式，早日认识到建立储备和安全计划的必要性。

业务结构的其他关键因素也应引起反思。例如，《华尔街日报》(The Wall Street Journal) 刊文指出：新冠危机暴露了传统接班人计划的弱点，因为领导者一旦病倒，企业就必须迅速从运营链的各个环节中找到合适的人来行使职责。很多企业已痛切地领悟到，为了有效应对突发危机，接班人计划的深广度必须超越既有的高管层。

或许投资者要特别注意这一点，而且要设法将韧性纳入系统化的估值判断当中。事实上，经历过近几年自然灾害，企业领导者和投资者已逐渐认识到气候变化对决策和估值的影响。这种将环境、社会与治理因素纳入企业估值的趋势可能会逐步扩大，将外部冲击（包括流行疫病）也纳入其中。总之，将有许多企业重新调整优先事项，以便在战略思考时将韧性提高到和成本、效率同等重要的地位。

3.无接触式经济的兴起

在数字商务、远程医疗以及自动化这三个领域，新冠疫情很可能将成为决定性的转折点。

电子商务早已深深侵入实体店的销售空间，并且改变了人们的购物习惯。新冠疫情只是加速了这个转变。举例而言，在中国观察到的一些迹象表明，尝试网上购物的新兴客户群体和市场越来越多，且以 36 岁以上、来自不发达城镇的居民为主。4 月初，欧洲有 13%的消费者表示自己正打算尝试人生第一次网购。2 月末以来，仅仅意大利一个国家的电商交易额就增长了 81%。

远程医疗和虚拟健康领域的数据同样惊人。美国最大的独立远程医疗服务商 Teladoc Health 表示，在截至 3 月 20 日的一周内，其服务需求增加了 50%，麾下新增医生数千名。美国联邦通信委员会（FCC）斥资 2 亿美元资金改善患者与虚拟医疗服务提供方的对接。美国卫生与公众服务部（HHS）也提高了远程医疗的报销金额，并允许服务方跨州提供虚拟医疗

服务。瑞典远程医疗服务巨头 KRY International 表示，申请远程医疗服务的人数至少增加了 200%。法国和韩国也修改了相关规定，以便于患者获得远程医疗服务。鉴于疫苗或其他有效治疗手段至少还要几个月才能面世，拓展虚拟交互已成为患者与医疗服务提供方的共同需求。

新冠疫情暴发之前，自动化技术的普及已经进一步深化。麦肯锡全球研究院（MGI）2017 年末的一项研究估算，在全球 60%的工作岗位中，有 30%以上的关键任务能够以自动化技术完成；到 2030 年，自动化将影响全球 4~8 亿个工作岗位。美国智库布鲁金斯学会（Brookings Institution）的数据显示，过去 30 年间发生了三次经济衰退，每一次都推动了自动化技术的加速发展。

事实上，我们已经可以想象这样一个世界：商品从工厂直接送达消费者手中，人际接触的必要性被降到最低——但终究无法彻底消除。因为生活回归常态之后，人们仍然会去逛街；发展中国家常见的路边摊也不会被无现金的超级商场所取代。诊疗需求较为复杂的病人仍然希望线下问诊，而且很多工种都不可能自动化。但这些趋势确定无疑，而且多半不可逆转。

4.政府加大经济干预

事实证明，在重大的危机时刻（如第二次世界大战），民众愿意接受、甚至欢迎政府对经济严加管控。如今经济干预计划的规模之大，至少近几十年来前所未见。截至 4 月 10 日，各国政府已宣布的经济刺激计划总规模高达 10.6 万亿美元——相当于 8 个“马歇尔计划”，大部分支出将用于三

个方面：支持民众基本需求、稳定就业和帮助企业纾困。

印度正在向低收入居民发放现金；印度尼西亚将社会福利的覆盖范围扩展至 1000 余万户家庭；英国和法国向受疫情影响无法工作的员工提供补贴，最高可达工资的 80%；意大利暂停了全国范围内所有贷款和抵押贷款的还款；巴西放宽了对企业用工的限制。此外，从澳大利亚到欧洲、从南非到加拿大，多国央行纷纷降息。

各国政府也在积极扶持和拯救私营部门，但做法各有不同。某些国家将私营部门完全国有化；某些国家由政府入股私企；某些国家向私企发放贷款；还有一些国家则选择执行监管。如果不良贷款仍然需要第二次救助，那么银行业在某些国家可能会变成受政府监管的公共事业。

为了更好地应对未来的流行疫病以及相关威胁，国际社会已开始反思全球公共卫生体系，这一趋势或将为跨国家的公共部门干预行为提供更多动力。正如全球金融机构改革在 2009 年得到了加速发展的契机，公共卫生体系也有望在不久的将来迎来加速变革。

麦肯锡曾在气候变化的大背景下做过分析：“作为最终付款人、贷款人和承保人，政府将承担巨大成本，这将进一步促使其推动韧性能力的建设。”政府角色的变化往往能够左右企业的经营方式。因此，随着政府干预的行业越来越多，企业领导者有必要让自己逐步适应这种新常态。

未来某个时刻，政府可能会停止对企业的干预；但具体方法会很复杂，

不同国家的方法也不尽相同。各国政府将在何时、以何种方式弱化对经济的干预？弱化到什么程度？这些问题都将成为未来十年的焦点。

5.对企业的监督和审查有所加强

抛开对错不论，许多国家都有这样一种看法：金融危机期间，社会遭受的创伤应该归咎于金融机构，因为它们接受了纳税人数十亿美元的救助，却没有分文回报。现在，为了给各国政府承诺实施的 10.6 万亿美元经济刺激计划买单，各国民众可能都将面临税收增加、服务减少的局面。民众希望（更准确的说法是“要求”）他们缴纳的税款可以用于造福整个社会，这将引发一些棘手问题。企业善待员工和客户的意义是什么？如果金融机构接受了救助，它将如何看待收回贷款的行为？假如恢复股票回购和提高股息的确可行，那么何时才是最佳时机？

早在新冠疫情暴发前，关于“股东价值不应是企业唯一价值”的声浪便不断升高。2019 年 8 月，至少有 181 家美国顶尖企业的首席执行官联合签署了一份声明，承诺了若干优先事项，包括致力于投资培养员工；支持社区发展；以及在创造股东价值之余，与供应商进行合乎道德的交易等。

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_33902

