McKinsey Quarterly

按下快进键
领航新常态



2020年12月

McKinsey Quarterly

按下快进键
领航新常态

本书编委会

主　编　梁敦临（Nick Leung）
倪以理（Joseph Luc Ngai）
华强森（Jonathan Woetzel）
王磊智（Glenn Leibowitz）
林　琳

内容提要

新冠病毒席卷全球，世界正面临着自20世纪30年代经济大萧条以来最严重的经济衰退。本书为领导者勾勒了一条通往未来新常态之路，并探讨了中国经济因新冠疫情而加速到来的五大趋势，以及助力企业重振业务、重塑未来的30项举措。同时，基于行业视角，对近十个细分领域如何应对危机进行了剖析，指出了危机中的生存之道以及危机后的复苏之路，以及如何寻找新的契机，从而维系可持续发展。

本书可供企业管理者参考、阅读。

McKinsey Quarterly

序 言

“某些企业把活下去视为短期内唯一目标，而某些企业则在迷雾中找寻出路，积极思考下一个新常态到来之后的自身定位。问题在于，‘未来的新常态究竟是什么模样？’没人知道危机将持续多久，但危机之后的世界必将不同以往。”

11年前全球金融危机爆发之际，时任麦肯锡全球总裁的伊恩·戴维斯（Ian Davis）写下了这段话。如今看来仍然适用，只不过新冠病毒带来的风险和挑战更为严峻，全球面临着自20世纪30年代经济大萧条以来最严重的经济衰退。即使到了现在，全球疫情仍在持续蔓延，人类的抗疫之路依然漫长。正如麦肯锡现任全球总裁施南德（Kevin Sneader）所说：“新冠危机远未结束，甚至可能还处在大流行早期阶段。”

磨难皆修炼，毁灭即创造。从某种意义来说，这场始于新冠病毒的危机，预示着旧常态或将不复存在，新秩序或将得以重建。无论如何，世界再也不可能回到过去。本书以《**按下快进键，领航新常态**》为主题，试图回答这样的问题：我们应该如何应对这场危机？下一个新常态将会是什么样子？

在开篇**“未来新常态”**专题中，作者指出，通往下一个新常态之路需要经历五个阶段：**决心、韧性、复苏、重构和变革**。对于领导者来说，可以聚焦七大要素展开对布局新常态的思考。同时，企业如果希望抢占先机，现在就应组建前瞻团队，运用五步行动框架指导团队，找到一种适用于极其不确定环境的生存模式，最终赢得与时间的赛跑。

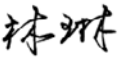
中国最先受到疫情的冲击，在疫后经济恢复和应对疫情带来的社会性变革方面同样走在了全球前列。**“重启和复苏”**专题探讨了中国经济因新冠疫情而加速到来的五大趋势（数字化、全球依存度降低、竞争加剧、消费者日渐成熟、私营企业和社会组织崭露头角），以及助力企业重振业务、重塑未来的30项举措。企业可把这30项举措视为一份能力自查清单，拥有的能力越多、越强大，就越能抵御下一场危机。

为进一步剖析中国经济何以能率先走出阴霾，让我们把视线转向行业层面。本书特辟**“行业‘战’疫”**专题，可视为麦肯锡各业务部对各自所服务的行业和组织机构开出的“药方”，囊括了从地方政府到农牧食品、消费、旅游、医疗、能源、金融保险等细分领域的企业，探讨了危机中的生存之道以及危机后的复苏之路，以及如何从危机中寻找新的契机，如何为可持续发展注入新鲜血液，行业又将迎来怎样的新格局。

新冠疫情给中国制造业带来了前所未有的挑战：在供给端，产业链和供应链的短期中断，给企业带来了直接损失和重启成本；在需求端，疫情使客户需求发生改变，基于历史趋势的需求预测不再准确，让很多制造企业雪上加霜。在**“数字化提速”**专题中，4位中国顶尖的制造业专家，从企、学、研多元角度解读中国制造业热点，分享他们对中国制造未来之路的思考。

4个月前，当编委会策划本书选题时，我们不会想到全球确诊病例数将以千万计，且未来充满着不确定性。所有过往，皆为序章，是再出发的新起点。在整个世界遭逢突出其来的巨变之际，选择和行动——由每一个人、每一家企业、每一个政府和机构做出的无数决策——将塑造未来。在人类文明遭遇病毒挑战的当下，我们希望本书可以为你带来对下一个新常态的思考。

麦肯锡中国区副主编



未来新常态



2 **疫情之后：通往未来新常态之路**

Kevin Sneader，Shubham Singhal

此次危机将如何演变有待观察，希望本文讨论的五个阶段能够为领导者描绘一条通往未来新常态的路径。



7 **瞻望未来：我们如何构建“下一个新常态”**

Kevin Sneader，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7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”。



15 **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 Uhlaner，Mihir Mysore，Yuval Atsmon，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。

重启和复苏



28 **快进中国：新冠疫情如何加快五大经济趋势**

Nick Leung，倪以理，Jeongmin Seong，Jonathan Woetzel

本报告将探讨中国经济因新冠疫情而加速到来的五大趋势。

33 **快进中国：30项举措助力企业重振业务、重塑未来**

Nick Leung，倪以理，Jeongmin Seong，Jonathan Woetzel

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，希望可以为世界其他地方的企业提供有益的参考。

行业“战”疫



44 **靶向施诊，固本培元，着手成春：新冠疫情后地方经济的重启之道**

李广宇，吕文博，张帆，童心怡，梅枝，项姝蕾

从本次疫情中吸取教训，建设真正富有韧性的经济体系和管理制度，其意义与影响将远超一城一国，能真正体现出应有的大国担当。



59 **虚拟圆桌：中国消费品企业如何厉兵秣马迎接“新常态”**

管鸣宇，Felix Poh，Alex Sawaya，Daniel Zipser

加快数字化、弹性工作制和创新营销策略成为疫情下许多消费品企业的组合拳。



72 **疫情之下，农牧食品行业如何化“危”为“机”**

洪晟，杨柳，黄昕，周嘉，佟丹，刘昊

本文将以中国肉禽产业为例，着重分析疫情对中国农牧食品产业链的影响，希望能为相关企业的短期行动与长期决策带去启发。



78 **守到云开：疫情下中国保险业的近思与远虑**

倪以理，曲向军，毕强，刘一方，陈鸿铭，储楠

保险行业与公众健康和社会风险息息相关，需要深入、冷静地思考当前疫情对行业未来究竟意味着什么。



90 **疫情之下：中国消费者的四大趋势性变化**

沙莎，Daniel Zipser，黄昕，Dymfke Kuijpers，李智博，夏辰安

截至2020年5月10日，我们对超过1亿多名中国购物者的销售点数据分析显示，四个关键趋势在疫情过后或将持续。



101 **重启与新生：中国旅游业踏上复苏之路**

Will Enger，余子健，Steve Saxon，索佩敏，陈洸

随着疫情形势持续好转，中国的旅游业正在逐渐重启。中国在提振消费者旅游信心方面的经验，可为各国同行提供宝贵借鉴，以便更好应对疫情后的市场新常态。



109 **疫情如何重塑中国医疗技术企业**

Franck Le Deu，Florian Then，吴永现，陈思哲

新冠疫情加快了中国医疗技术行业的深层次转型，新的商业模式呼之欲出。



117 **顺势而为，长期布局：新冠疫情如何改变中国医药行业格局**

Franck Le Deu，周高波，周希，陈思哲

新冠疫情这一“黑天鹅”事件在为中国医药行业带来重大短期挑战的同时，还有可能彻底改变医疗行业面貌。



128 **不破不立，且战且行：新冠疫情之后的中国医疗行业展望**

陈波，辛梦苇，王倩怡，王锦

本文另辟蹊径，聚焦与医疗行业相关的3个关键问题，把目光放到5年之后，与读者共同“回顾”和探讨新冠疫情对中国医疗行业发展趋势的影响。



134 **石以砥焉，化钝为利：煤化工企业如何在后疫情时代扭转危局**

洪晟，杨柳，李元鹏，汪小帆，王嘉骏，李晓崧，杨炯

本文提出的“内外兼修”和“自救三步走”战略，希望为煤化工企业保持长周期竞争优势提供参考。

数字化提速



144 **全球“灯塔工厂”网络云峰会：对话中国顶尖制造专家，解析中国制造未来之路**

Karel Eloot，侯文皓

世界经济论坛携手麦肯锡于2020年5月21日联合举办以“中国制造业的近思与远虑”为主题的高层视频研讨会，4位中国顶尖的制造业专家，从企、学、研多元角度解读中国制造业热点，分享他们对中国制造未来之路的思考。

153 **后疫情时代的银行业：数字化经营“火力全开”**

曲向军，韩峰，周宁人，俞明洋，胡嘉逸

银行应抓住客户线上化趋势，利用裂变营销、场景营销实现大规模获客，通过个性化手段进行客户深度经营，向数字化经营全速前进。

全球话题



164 **应对气候变化：中国对策**

Jonathan Woetzel，Kimberly Handerson，Mekala Krishnan，张海濛，林天惠

新冠疫情肆虐全球，严重影响着人们的生命和生计。在这艰难时期，我们更应立足当前，着眼长远，对威胁全人类生存的问题展开深入思考，气候变化就是其中一个更大的威胁。





未来新常态

02 疫情之后：通往未来新常态之路
Kevin Sneader，Shubham Singhal

07 瞻望未来：我们如何构建“下一个新常态”
Kevin Sneader，Shubham Singhal

15 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 Uhlaner，Mihir Mysore，Yuval Atsmon，Nicholas Northcote



疫情之后：通往未来新常态之路

Kevin Sneader，Shubham Singhal

此次危机将如何演变有待观察，希望本文讨论的五个阶段能够为领导者描绘一条通往未来新常态的路径。

“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，积极思考度过危机、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年前全球金融危机爆发之际，麦肯锡一位前任全球总裁伊恩·戴维斯（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。我们的几位同事发表了文章《护生命，保生计：当前最紧迫的双重任务》（“Safeguarding our lives and our livelihoods: The imperative

of our time”）[1] 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性——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。

决心

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，详情可参阅麦肯锡的新冠疫情专题“Coronavirus: leading through the crisis”[2]。

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报以相同的决心。”

韧性

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

---

1 Sven Smit、Martin Hirt、Kevin Buehler、Susan Lund、Ezra Greenberg和Arvind Govindarajan合作撰写的“Safeguarding our lives and our livelihoods: The imperative of our time”（《护生命，保生计：当前最紧迫的双重任务》），2020年3月。

2 阅读该专题，请至 https://www.mckinsey.com/featured-insights/coronavirus-leading-through-the-crisis。



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。

复苏

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《打造面向未来的韧性企业》（“Bubbles pop, downturns stop”）[3] 一文。

3 Martin Hirt、Kevin Laczkowski和Mihir Mysore合作撰写的“Bubbles pop, downturns stop”（《打造面向未来的韧性企业》），2019年5月。



重构

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，则将取得极大的成功。

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，企业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。

变革

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，各国政府也许会更加主动地管理经济活动。而企业领导者则需要培养一种远见：在社会努力避免、缓解和防范类似于新冠疫情的公共卫生危机时，清晰认识到哪些政策和法规的变化会得到民众的普遍支持。

全球大多数国家的医疗体系自第二次世界大战之后建立至今基本没有变化，但未来必须思考如何通过医疗体系改革来应对短期内激增的患者，实现面对面医疗与在线医疗的无缝衔接。在一个紧密关联、高度流动的世界里，各国必须重新思考如何加快危机下的公共卫生响应速度，加强全球的协调能力，也必须解决与关键医疗

卫生基础设施、关键物资战略储备、关键医疗设备应急生产设施相关的政策问题。

对于金融体系和经济部门而言，虽然管理者已经从上一次全球金融危机引发的经济溃败中汲取了教训，但现在仍然需要努力建设更为健全的金融体系，以抵御类似于新冠疫情的全球突发性外部冲击。教育机构则需要考虑如何利用现代化技术，将线下课堂与远程学习相结合。此类思考应当延伸到其他一切行业与领域当中。

此次疫情也让我们有机会检验居家办公、大规模的社会监测等各类创新的实际效果，从而找出哪些创新不但适用于短期内遏制病毒传播，而且有助于大幅提升经济和社会效益。

• • •

在思考新冠疫情在未来数周或数月之内引发的剧变时，我们不仅要对这场重大的公共卫生危机本身进行思考，也要思考迫在眉睫的全球经济规范重建。此次危机将如何演变有待观察，但我们希望这五个阶段能够为领导者描绘一条通往未来“新常态”的路径——疫情过后，这个世界将不同以往。Q

本文英文版链接：https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/beyond-coronavirus-the-path-to-the-next-normal。

*麦肯锡两位全球董事合伙人**王锦**和**周高波**承担了中文版的审定工作，在此一并致谢。*

Kevin Sneader（施南德）为麦肯锡全球总裁，常驻纽约分公司；
Shubham Singhal为麦肯锡全球资深董事合伙人，麦肯锡医疗健康咨询业务全球负责人，常驻底特律分公司。

麦肯锡公司版权所有©2020年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。



瞻望未来：我们如何构建“下一个新常态”

Kevin Sneader，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7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。

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 7 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

20 世纪 90 年代中期，“距离的消亡”（death of distance）这一理论开始流行。新兴的网络通信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："对韧性与效率的重视"）；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，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。

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，接班人计划的深度和广度必须超越既有的高管层。

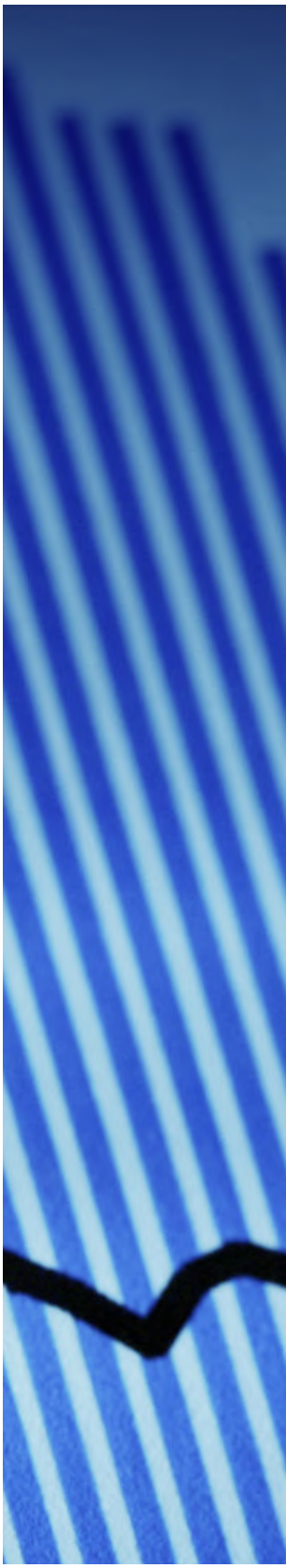
或许投资者要特别注意这一点，而且要设法将韧性纳入系统化的估值判断当中。事实上，经历过近几次自然灾害，企业领导者和投资者已逐渐认识到气候变化对决策和估值的影响。这种将环境、社会与治理因素纳入企业估值的趋势可能会逐步扩大，将外部冲击（包括流行疫病）也纳入其中。总之，将有许多企业重新调整优先事项，以便在战略思考时将韧性提高到和成本、效率同等重要的地位。

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。2020 年 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，在重大的危机下（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 1 000 多万户家庭；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，从澳大利亚到欧洲一些国家、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。

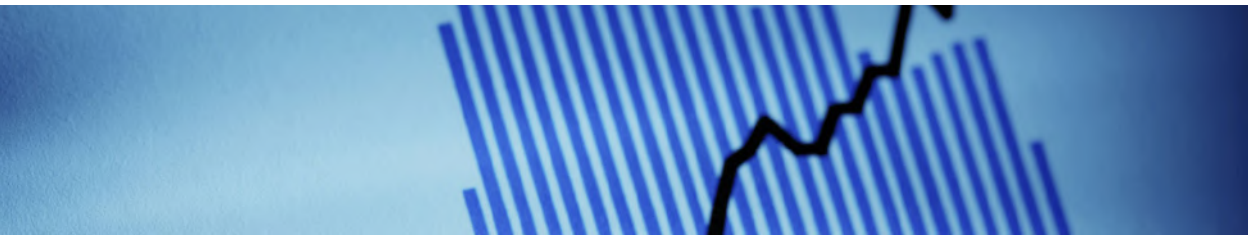
麦肯锡曾在气候变化的大背景下做过分析："作为最终付款人、贷款人和承保人，政府将承担巨大成本，这将进一步推动其韧性能力的建设。"政府角色的变化往往能够左右企业的经营方式。因此，随着政府干预的行业越来越多，企业领导者有必要让自己逐步适应这种新常态。

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。正如社会责任投资基金（SRI）近年来成为业内主流，"三重底线"理念（关注人、利润和地球）也已成为商界的普遍共识。



未来很多企业或多或少都要依靠公共资金运营，因此对企业的监督和审查将会收紧，这将对政府与企业、企业与社会之间的关系产生切实影响。可能表现为监管趋严，尤其是国内采购和劳动力安全方面的监管。随着新冠疫情进一步揭示了社会裂痕的存在，企业将有望成为长期解决方案的贡献者。

此次疫情很可能是第二次世界大战以来最大的全球性挑战。第二次世界大战后曾流行过这样一个问题：“战争期间你做了什么？”一旦抗疫取得胜利，政府和企业也逃不开这个问题。企业领导者不妨从现在就开始思考答案。

⑥ 行业结构、消费者行为、市场地位及行业吸引力发生改变

企业领导者需要思考一个关键问题：经历了疫情带来的经济冲击之后，自己所在的行业将会很快复苏，还是一蹶不振？要回答这个问题，或许需要根据本文提及的 7 种思考要素，评估所在行业受影响的程度。韧性不足的行业或许很难恢复到疫前水平。举例而言，汽车行业普遍依赖全球准时化（JIT）供应链；而在疫情冲击过后，相关企业有必要把供应链的连续性提到与生产成本和上市速度同等重要的位置上。

此外，消费者对人际距离、健康和隐私的态度可能会彻底改变。举例而言，健康意识的增强以及对健康生活的渴望，早已彻底改变了人们对饮食环境、食材以及烹饪方式的认识。如果能够证明疫情期间使用个人数据有助于保护生命，某些消费者群体和政府（但绝非全部）对共享及使用个人数据的态度可能发生转变。

此次疫情中，千禧一代和“Z 世代”面临的冲击最严重，其心态可能发生深刻而难以预料的变化。长期看来，企业和个人旅游偏好的变化可能对差旅、酒店等行业产生影响。对类似“黑天鹅”事件的担忧也可能改变消费者的金融安全观念，促使其增加储蓄、减少支出。至于疫情之后消费者的行为将如何转变，这个问题充满变数、不易回答，已引起麦肯锡智库与一些研究机构的广泛关注。

在如此巨大的压力之下，企业领导者应当反思一个问题：若不尽力重新定位、积极应对各行各业共同面临的环境变化，自己的企业能否保住现有的市场地位？此外，本就压力重重的资产负债表和估值也会形成经济影响，使企业所有权发生改变。

在这种背景下，监管等方面的变化更有利于企业携手合作、应对当前危机，这也许会促使金融机构找到创新而持久的合作方式。

⑦
在大灾之中寻找一线安慰

需求往往能够点燃创造力——新冠危机或许也会催生一些积极的成果。虽然远不足以弥补其带来的人道灾难和经济损失，但鉴于目前人们情绪并不乐观，做此思考也许更能振奋人心。

其中一种成果可能源自人类对交流的永恒渴望。从这个方面来看，“距离的消亡”仍然是一种相当真实而有意义的趋势。个人、社区、企业和政府都在学习新的通信方式，连老年人群体都学会了使用 Zoom、Skype 或者 FaceTime。

这一趋势对企业产生了深远影响。许多员工已经学会如何迅速、高效地进行远程工作。沿用这些做法有助于企业提高管理水平和用人的灵活性。此外，弹性工作制能够极大地造福那些有特殊需求的员工群体，比如需要照顾小孩的年轻父母、处于职业生涯各阶段的女性员工，以及残障人士等特殊群体。

如今，企业领导者更清楚企业传统运营流程之外有哪些捷径与禁忌。他们逐渐意识到，只要改变方法，企业组织就可以快速运转。简言之，新冠疫情正在倒逼办公空间加速深化创新。除了以更少的资源做更多的事，许多企业还在寻找更加简便快捷、成本更低的运营方式。

抗击疫情的急迫需求也将加速推动生物技术、疫苗研发以及药物研发监管机制的创新，以便治疗方法尽快获批和进入临床试验。很多国家一直难以推动卫生系统的改革，此次危机刚好提供了克服障碍的契机。疫情过后，这些国家应当已经建立起了韧性更强、响应更快、效率更高的国民卫生体系。

• • •

不过，与新冠疫情造成的损失相比，这些积极成果可谓微不足道。长期看来，无论是全球还是地方机构，公共还是私人机构，它们都将面临同一个考验——如何

构建一个更好的新常态。其关键在于塑造未来，而非修补过去。

有一种新常态可能是这样的：疫情暴发以来的一系列决策导致经济活力下降、增长放缓、不平等加剧、官僚机构臃肿、边境流动僵化。另一种新常态则是这样的：危机期间的决策大大激发了创新和生产力，使行业韧性更强、各级政府更明智，我们也将重新迎来一个联系密切的世界。未来究竟趋向何方，我们没有必然的把握；事实上，最有可能的结果是二者折中。但我们必须铭记，未来由选择而塑造——由每一个人、每一家企业、每一个政府和机构做出的无数决策而塑造。

20 世纪初，英国探险家沙克尔顿爵士（Sir Ernest Shackleton）曾说过："乐观是真正的道德勇气。"如今，乐观和勇气这两项品质对于企业领导者而言空前重要，因为他们做出的每一个决策都将塑造我们共享的新常态。Q

*麦肯锡两位全球董事合伙人**王锦**和**周高波**承担了中文版的审定工作，在此一并致谢。*

Kevin Sneader（施南德）为麦肯锡全球总裁，常驻纽约分公司；
Shubham Singhal为麦肯锡全球资深董事合伙人兼医疗健康咨询业务全球负责人，常驻底特律分公司。

麦肯锡公司版权所有©2020年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。

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 Uhlaner，Mihir Mysore，Yuval Atsmon，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。

新冠疫情可能引发第二次世界大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较大的影响。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：

① 组建前瞻团队，为下一波冲击做好准备。

② 运用五步行动框架，指导团队就多个时间尺度开展工作。

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，前瞻团队需要制订一份《战略危机行动计划》（*Strategic crisis-action plan*），以指导和加速您的决策。

组建前瞻团队

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

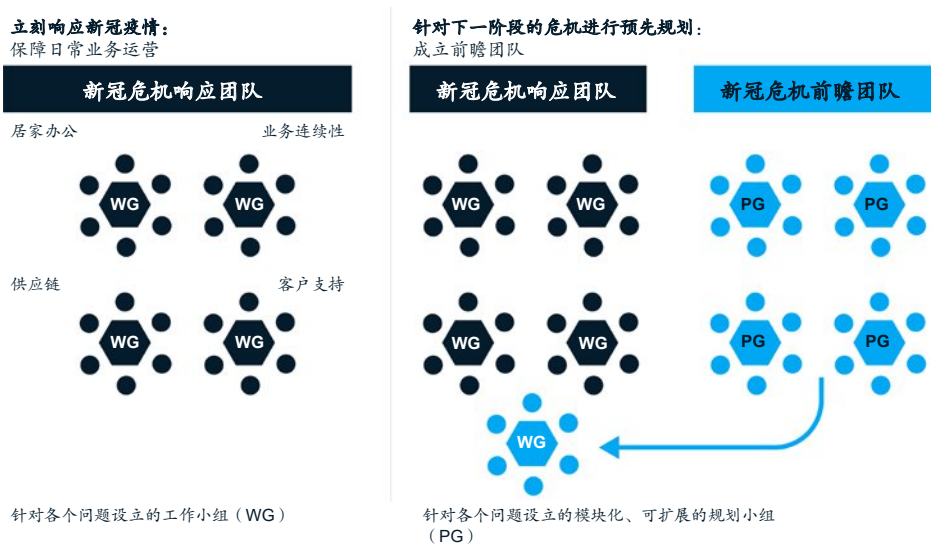
报收集等具体任务，同时也有一支前瞻团队，以辅助决策者分析和处理复杂问题。

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和行动方针。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订计划（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。随着新问题的涌现或者时间尺度的扩大，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）。

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



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队伍，并指定一名高管对此负责，这一职位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订一份《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。

将五步行动框架用于多种时间尺度

那么，让企业度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，最好的办法也许是少安毋躁、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。随着疫情的不断发展，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）。

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相应措施

本周	2~4 周	1~2 季度	1~2年	新常态
起点（基本情况和风险环境）				
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	产能不足 供应链不稳	流动资金头寸	增长可能恢复	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）				
出口全面停摆 不明智的股票回购 政府救助的需求/结果	准入和不准入 生产要求 企业间协作	全国性并购潮 市场先于基本面反弹 没有收入 价格控制	仍未复苏 仍需隔离 政府监测	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				
8 周内恢复正常 6 个月内恢复正常 独立	向政府危机响应举措靠拢，以获得准入	通过循环，保持良好的资产负债表 封存	恢复正常业务或浴火重生	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）				
现在扩大产能 运送最后的供给 划分劳动力 接受部分救助	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	检测旅游以复工复产 大规模检测 50-50 员工隔离	保留部分项目；关闭其他项目	根据未来的必要性优先制定投资决策
触发点				
机器可用性 政府救助截止日期	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	分析 13 周的现金流，了解各种情景下的流动性挑战	2019 年第四季度之后，50% 的地区面临需求萎缩	由于市场格局变化，新项目机会大幅减少

制订这样一份行动计划，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：

（1）认清起点。

（2）推演情景。

（3）坚定立场和总体方向。

（4）明确各种情景下最有力的行动方案与战略举措。

（5）把握恰当时机，设置行动触发点。

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。

1. 认清起点

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 2020 年 1 月。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。

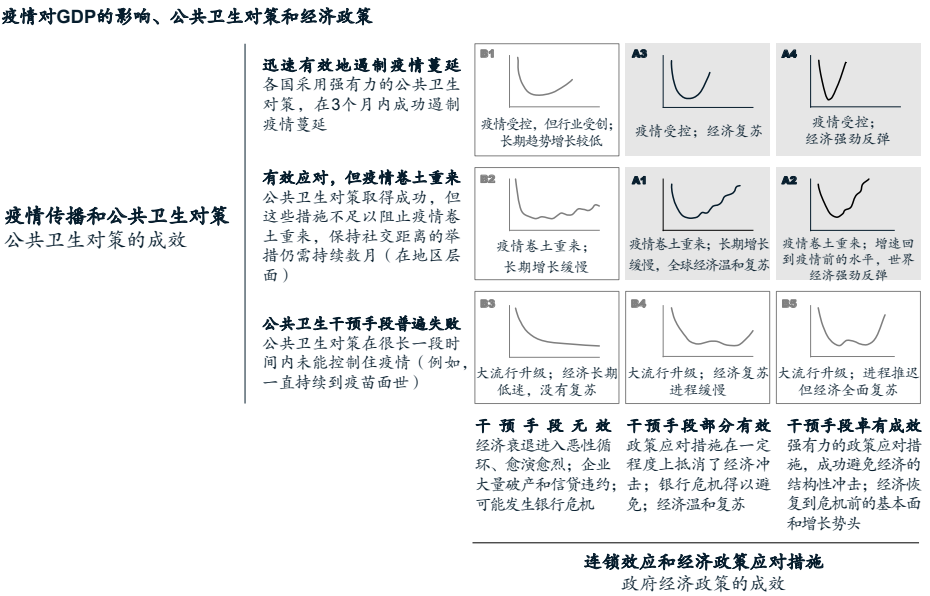
最后，列出支撑商业模式的重大战略选择（比如维持高溢价、持续投资实体网络、比竞争对手抢先投资），同样将其分为三类。现在，启动阶段的情况已经明确，关键问题也已显露。

2. 推演情景

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]。

图 3 针对新冠危机的经济影响展开情景推演是一种有效方法



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。

情景推演的目的并非讨论哪些情景更有可能，而是探索所有可能情况，做好万全准备。推演失败的原因往往在于忽视了最极端的可能，使得组织只关注基本情景的变化。或许有些情景太糟糕，但这不是避而不谈的理由。前瞻团队应该至少推演 4 种情景。如果只有 3 种，决策者很容易将中间那种选择默认为基本情景[3]。

1 Hugh Courtney、Jane Kirkland和Patrick Viguerie，“Strategy under uncertainty”，《哈佛商业评论》，1997 年11-12月，第66-81页，hbr.org。

2 Sven Smit、Martin Hirt、Kevin Buehler、Susan Lund、Ezra Greenberg和Arvind Govindarajan，“Safeguarding our lives and our livelihoods: The imperative of our time”（《护生命，保生计：当前最紧迫的双重任务》），2020 年3月。

3 关于情景推演的更多信息参见Charles Roxburgh，“The use and abuse of scenarios”，2009年11月。

接下来，前瞻团队应该针对每种情景开展业绩和战略的压力测试，也即通过模型推算相应情景下的业务成果。这是为了确定您的业务在哪方面风险最大、在哪方面最有韧性；并估算企业资本在最坏情景下的“净空降幅”（差额）。然后，前瞻团队应评估当前的战略计划在每种情景中的表现，以决定各个项目应该照常进行、加速推进还是停止。

情景推演的效果立竿见影。它有助于企业把不确定性限制在可控可测的范围内，不至于问题出现时措手不及，它也有助于决策者区分哪些是真正未知的，哪些是真正重要的。您可以胸有成竹地果断行动，同时创建一套清晰的结构来处理一系列可能的结果。这些举措最终将帮助您捕捉到某种情景的先兆。

首先，前瞻团队必须思考多种情景，逐一制订具体的行动方案——这一点至关重要；其次，还应列出一组假设并提供给交付团队。如果前瞻团队认为企业需要在GDP下跌8%的假设情景下运营，那么构建金融投资组合的团队就不能采用其他假设。

我们发现了一种很有用的方法：首先清晰认识企业面临的主要威胁或机遇将如何演变（比如宏观及行业趋势、运营和监管政策）；然后再思考这些威胁或机遇的演变将对企业业绩产生何种影响。如此往复几个回合，您就会更深刻地了解业务环境的未来变化趋势。

前瞻团队很适合为情景推演和决策过程提供必要参考，因为其职责原本就是为组织收集高质量信息。从企业身处的大环境收集高质量信息是一项耗时费力的工作，涉及大量的甄别和判断，这比单纯分析社交媒体上的积极和消极看法复杂得多。

3. 坚定立场和总体方向

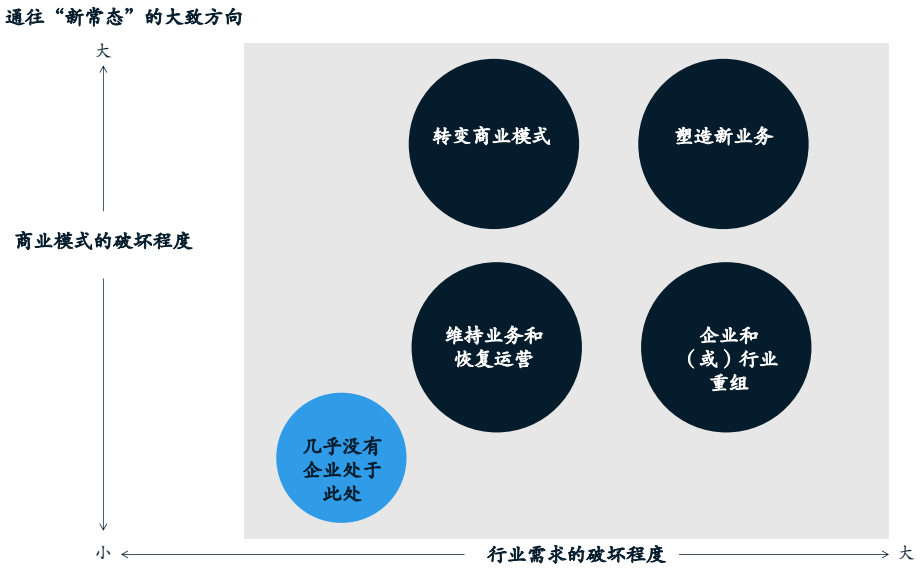
前瞻团队的主要职责之一是基于危机过后企业的状况，确定应对未来形势变化的最佳方式。虽然一些企业可能会进入漫长而艰难的重建阶段，但另一些企业却能在重大战略行动和创新中抓住短期机会。其关键不在于制订详细计划，而在于确定总体方向——即找到用于构建战略应对措施的主题思维。在充满不确定性的世界里，必须坚持一个最高目标。这种长远眼光可以使不断演变的应对措施在战术上保持连贯，也有助于坚定您的决心。

面对新冠疫情这种级别的危机，企业的一个基础认知是知道哪些已经发生永久性变化。这将帮助您避免“对冲策略”——对未来没有明确的方向，就像抹花生酱

那样把资源分散到各种机会上。许多成功的企业都曾全心追求过某个愿景。举例而言，在 20 世纪 80 年代，比尔·盖茨并不知道哪一款操作系统会占据主导地位，但他确信，无论在哪种情景中，个人电脑都将成为划时代的产品，而电脑也必将采用图形用户界面（GUI）；他也明白，这场竞争的结局很可能是赢家通吃。因此，微软公司下定决心赢得个人电脑操作系统的竞争。

完成情景推演后，您还要认真思考业务需求和商业模式遭遇的双重冲击将如何结束。您也许已经预见到了未来“新常态”的若干可能，在保持开放心态的同时，不妨思考一下未来发展的大致方向（见图 4）。

图 4 根据破坏的程度、选择的演变制定战略方向



新冠疫情带来的挑战无处不在，几乎没有哪家企业能够出现在图 4 的左下角。某些企业的当务之急是维持发展，因为它们需要以相似的方式恢复元气，只是速度有所放缓（比如核心消费者电话服务、电力零售等不可或缺的订购服务）；一些企业面临萎缩的需求环境，因此需要以业务重建为主（比如航空公司和邮轮公司）；另一些企业的需求并未受到严重冲击，但用户行为却发生了巨大变化，因此必须转变商业模式；但也有一些企业和行业会发现自身处境与图 4 坐标轴中的情况并无关系，因此必须打造全新的业务。

新冠疫情危机导致远程商业模式发生了根本性转变。短短几天时间，人们纷纷

转而拥抱各种远程学习、办公、服务和消费技术。疫情之后，这一趋势是会逐步消退，还是会形成一种新常态？您是否应该因此对数字化商业模式加速投资？您是否需要缩减旨在扩展线下触角的资本投资计划，专心保障托管虚拟业务所需的带宽？鉴于当前快速变化的环境，您不应该把鸡蛋都放到同一个篮子里，也不可孤注一掷。这一框架的关键目的就是帮助企业在确定具体项目之前，坚定主要的发展方向。

4. 明确各种情景下最有力的行动方案与战略举措

在极端不确定的世界里，刻板的计划很难长期有效。但如果灵活性太高，不仅成本高昂，而且很难取得成功。因此您需要考虑构建这样一组战略措施：单独实施每一项措施的效果未必惊人；但结合起来，却可以在所有可能情景中获得较好的表现。

有一种经过实践检验的方法是：每次只处理一种情景，如果您确信某种情景将会发生，就针对其制定一组最优措施。先列出现有项目（危机之前便已列入日程的项目），然后广泛搜索机会和威胁，决定应该剔除哪些旧项目，增加哪些新项目。随后再调查具体情景下的战略，分析其主要的共性和差异。

有些项目在所有情景下都有意义，它就是您可以满怀信心推进的项目。还有一些项目在某些情景下会带来可观回报，在另一些情景下却会带来伤害——这些项目关系重大，因此决策之前必须尽可能收集信息。如有可能，应该将其分解成多个小项目来逐步投资，以尽量降低在不确定环境中孤注一掷的风险。

还有一些举措是为了确保日后拥有优先行动的权利——实物期权。当波动性很高时，期权的价值也会高得多，所以现在您应该尽可能地创造可选择权。油气勘探开发公司和电影制作公司都将此作为日常业务的一部分，如果您用心寻找，就会发现实物期权在业务中无处不在。最后，您不妨考虑采取一些措施来保护自己免受下跌影响。虽然风险不可避免，但建立安全网有助于企业保持合适的风险敞口，提供良好的上升空间，并对下跌提供保护。

实施这一框架之后，应该形成由几十项战略举措组成的组合，包括从无悔之举到彻底改变公司未来的破釜沉舟之策。确保每个方面的举措都与组织内外的主要决策者及利益相关方完全契合。理想情况下，您可以通过“实战演练”或研讨会来实现这一点，这些方法可促使决策者考虑实施眼下看似不太可行的举措。

5. 把握恰当时机，设置行动触发点

面对新冠疫情引发的不确定性，过于刻板的规划会迅速过时。全球情势瞬息万变，根本无法预知接下来的情况。但您应努力成为最好的学习者（率先掌握环境的变化）和适应者（制定最佳决策并频繁迭代）。您的目标并不是制订完美计划；而是尽快驶入快车道。在高速变迁的时代，这一点尤为重要；因为再伟大的计划也跟不上变化。

上文提到的绝大多数举措都有特定的适用情景，但许多面临冲击的企业只有在情景明朗时才开始讨论这些举措。此外，在决策过程中很可能存在高度情绪化和“共识驱动”的问题，这就成为许多管理团队推迟或放弃行动的根源。

为了避免这种问题，您必须确保为每一步行动设置一组清晰的触发点，以便组织适时启动该步骤的规划和执行。触发点（或称引信）意味着在某个时刻，某项行动的必要性有所增加，需要组建一个团队来确保组织能够快速行动。设置触发条件（以及规划和执行的启动时机）是首席执行官与前瞻团队共同的责任。

与时间赛跑

在当今时代，让企业率先驶入快车道，比制订宏伟计划更重要。以下三条建议可助您先人一步：

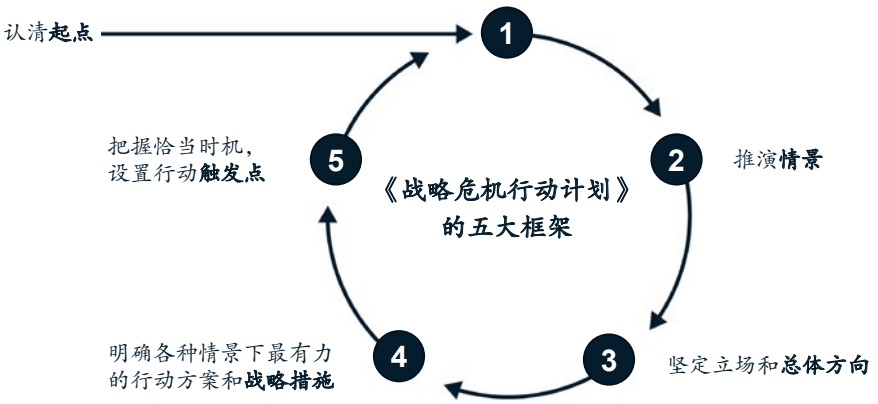
- 把行动和措施转化成《战略危机行动计划》，最好通过“实战演练”进行协同和“决策准备”。
- 针对计划中的所有项目，倒推近期目标和决策点。这将使您保持头脑清醒，实时指导企业的行动。
- 创建一系列指标并汇总到“控制塔”，这个控制塔可作为预警系统，让您了解哪种情景正在显现。您不必探究不可知之事，只需要确保自己能够率先了解情况并抢占先机。因此，您需要设立侦测信号的岗哨，制订灵活的计划，时刻准备在触发点到来时采取行动。

此外，与我们沟通的许多企业面临着同一个问题：目前的预算方案已经走进死胡同，但又缺乏制定新预算的可靠方法。于是这些企业将被迫采用敏捷性更强的实时资源分配方法，这也许会成为它们季度冲刺的任务之一。这意味着企业不仅要分阶段控制和发放资金，也要针对何时收回投资或进一步削减成本设置触发点。您也

许需要果断消除战略与财务职能之间长期存在的分歧。

这些任务非常繁杂，您不太可能每件事都亲力亲为。正因如此，哪怕危机响应团队为了维持业务运转已经忙得不可开交，您也应该再设立一个模块化、可扩展的前瞻团队，以便在整个危机期间辅助您的决策，为业务规划的周期性迭代提供支持——无论问题多么严峻都应如此（见图 5）。

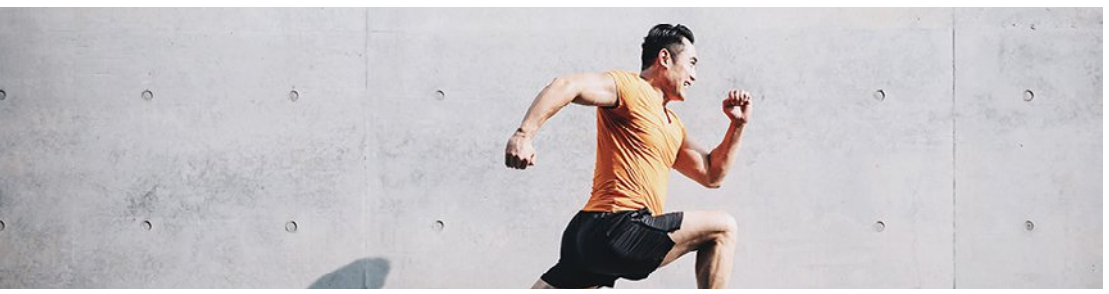
图 5 五步行动框架指导前瞻团队敏捷行动、快速响应变幻莫测的环境



• • •

面对极其不确定的环境，您必须迅速行动并且定期调整方案。完美主义不可取，一切应以速度为重，力争抢占先机。您首先应接受这样一个现实：第一次尝试不可能 100% 正确，但今后的每一次迭代都会得到更好的答案。随着时间的推移，情景将不断演变和刷新，会有更多信息浮出水面。有的计划会被放弃；有的计划会加速推进。您需要通过不断改进方法来获得更理想的答案。

当新冠危机的下一波浪潮袭来，前瞻团队将帮助您登高望远，最终赢得与时间的赛跑。危机远未平息，如果您希望在下一阶段抢占先机，现在就应该组建前瞻团队。Q



Martin Hirt（贺睦廷）为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻台北分公司；
Sven Smit为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻阿姆斯特丹分公司；
Chris Bradley为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻悉尼分公司；
Robert Uhlaner为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻旧金山分公司；
Mihir Mysore为麦肯锡全球董事合伙人，常驻休斯敦分公司；
Yuval Atsmon为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻伦敦分公司；
Nicholas Northcote为麦肯锡战略和公司财务业务负责人，常驻布鲁塞尔分公司。

麦肯锡公司版权所有©2020年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。



重启和复苏

28 快进中国：新冠疫情如何加快五大经济趋势
Nick Leung，倪以理，Jeongmin Seong，Jonathan Woetzel

33 快进中国：30项举措助力企业重振业务、重塑未来
Nick Leung，倪以理，Jeongmin Seong，Jonathan Woetzel



快进中国：新冠疫情如何加快五大经济趋势

Nick Leung，倪以理，Jeongmin Seong，Jonathan Woetzel

本报告将探讨中国经济因新冠疫情而加速到来的五大趋势。

几个月以来，新冠疫情肆虐全球，在迫使全人类联合抗疫的同时，也暴露出人类社会的脆弱性。中国最先受到疫情的冲击，在疫后经济恢复和应对疫情带来的社会性变革方面同样走在了世界前列。中国正在有条不紊地稳定国内经济。尽管政府统计数据显示，第一季度国内生产总值同比下降 6.8%，但我们的模拟分析显示，中国经济可能已经在第一季度触底 [1]。

随着复工复产的有序推进，影响中国经济的几大趋势也正浮出水面。新冠疫情加快了业已存在的趋势，令未来之路更加清晰。本报告将探讨中国经济因新冠疫情而加速到来的五大趋势（见图）。

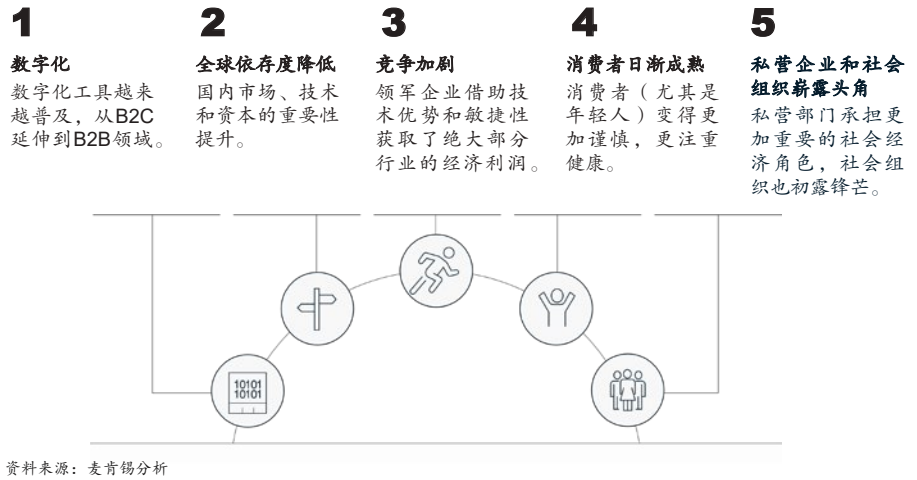
快进趋势一：数字化

新冠疫情不仅加快了企业对客户（B2C）行业的数字化进程，那些数字化程度向来较低的行业也在加速数字化步伐，比如传统上需要线下互动的行业和企业对企业（B2B）行业。

在新冠疫情暴发前，中国已经是消费领域的数字化领导者——约占全球电子商务交易额的 45%，移动支付渗透率比美国高出三倍。而今，新冠疫情加快了中

1 Sven Smit、Martin Hirt、Kevin Buehler、Susan Lund、Ezra Greenberg 和 Arvind Govindarajan 合作撰写的“Safeguarding our lives and our livelihoods: The imperative of our time”（《护生命，保生计：当前最紧迫的双重任务》），2020年3 月，文章链接为：https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/safeguarding-our-lives-and-our-livelihoods-the-imperative-of-our-time。

图 新冠疫情加速中国五大经济趋势



资料来源：麦肯锡分析

国消费者和企业的数字技术采用率。根据我们在移动端对中国消费者进行的调查，约有 55% 的受访者表示在疫情高峰期过后会继续在线购买更多生活用品。在耐克（Nike）App 推出居家健身功能后，其第一季度在中国的数字化销售额同比增长 30%。而在综合房产平台贝壳的虚拟现实展厅中，2020 年 2 月房屋带看量几乎较上月增长 35 倍。

工作方式也发生了巨大变化：企业沟通平台钉钉的月活用户数在 2020 年第一季度翻了一倍多，达到 1.77 亿。受医保报销政策变化影响，以及随着医药销售代理与医生之间的虚拟互动增加，医疗健康领域的数字化互动也在加速，在线问诊量快速增长。而这一切的变化都发生在第五代移动通信技术（5G）广泛部署之际，这项技术有望进一步促进数字化工具的广泛应用。

快进趋势二：全球依存度降低

在地缘政治和经济因素的共同作用下，中国与世界的联系已经悄然发生变化，而新冠疫情似乎加快了这一趋势。

在新冠疫情暴发前，中国经济对世界的相对依存度已经在降低：内需成为拉动中国经济增长的主要动力，国内供应链也日趋成熟、本地化程度加深，中国的创新能力也在加强。此外，由于中美贸易摩擦带来的风险和不确定性，在 2019 年多家机构进行的调查中，约有 30% 至 50% 的受访企业考虑调整供应链战略，包括寻

找替代采购来源或将生产转移到其他国家和地区。新冠疫情下，一些国家存在将本国关键领域企业迁出中国的呼声，并出台了配套的财政支持政策。在中国美国商会（American Chamber of Commerce in China）调查的企业中，有 20% 认为新冠疫情可能加速“脱钩”。中国欧盟商会（European Union Chamber of Commerce in China）2020 年 2 月发表的一篇论文显示，实现投资多元化已成为许多在华欧洲企业的首要议程。此外，全球贸易和投资大幅放缓，人员流动严重受限。

尽管存在这些趋势，但整体情况还需要考虑多方面的综合因素。鉴于中国的市场规模和增长潜力，通过投资供应链和创新来服务中国市场对跨国企业来说依然十分重要。中国仍需借助外部技术投资来保持经济增长。而各方未来数月乃至数年做出的决策将成为影响中国与世界关系的重要变量。

快进趋势三：竞争加剧

中国顶尖企业在利润和投资回报方面占据了很大优势，但激烈的竞争会威胁它们的既有地位。新冠疫情将加剧竞争态势，给在华企业带来更大风险的同时或也将带来更高回报。

根据我们对全球营收最高的 5 000 家企业的分析，在中国，排名前 1/10 的头部企业获得了 90% 的总经济利润；而在世界其他地区，这一比例约为 70%。许多头部企业已经实现了数字化和高度敏捷化，这些优势帮助他们有效应对疫情。例如，阿里巴巴的盒马鲜生超市克服了供应链制约，有效满足了短期在线水果订单骤增的需求。富士康凭借自身的敏捷性，转向口罩生产，给予员工更好的防护，并且抢在竞争对手之前率先复工复产。热门短视频平台抖音则在疫情高峰期宣布招聘 1 万名新员工。与之形成鲜明对比的是以中小企业为代表的弱势企业。他们的敏捷性和数字化程度都不够，因此面临现金流不足甚至被迫裁员和破产的危险。

快进趋势四：消费者日渐成熟

在新冠疫情暴发前，生活富裕的中国年轻一代从未经历过国内经济大幅下滑。这场疫情迫使他们更加认真地反思自己的支出和储蓄习惯，在购物时也比以前更加注意权衡。

二三十岁的消费者向来是中国消费增长的引擎，但他们的消费态度在新冠疫情暴发后发生了显著变化。一项调查显示，42% 的年轻消费者因为疫情而加强了储蓄意愿。消费贷款也有所减少，还有 4/5 的中国消费者计划在疫情后购买更多保险产品。储蓄额已经大幅增长——中国家庭存款余额在第一季度增长 8%，达到 87.8 万亿元人民币。与此同时，41% 的消费者计划通过理财、投资和共同基金增加收入来源。

疫情还影响了消费者的购物偏好，他们转而寻找品质更好、更健康的商品：在我们针对后疫情时代中国消费者行为的调查中，超过 70% 的受访者将投入更多时间和金钱购买安全、环保的产品，还有 3/4 的受访者希望在疫情结束后改善饮食健康。

快进趋势五：私营企业和社会组织崭露头角

在 2003 年“非典”疫情期间，政府和国企是经济复苏的推动者，而今，私营企业和顶尖科技公司扮演了更加重要的角色，为社会经济做出了更大贡献；同时还涌现出一批颇具影响力的社会组织，为经济复苏组织捐赠了数百万美元。政策层面的讨论还表明，新冠疫情可能还会加速推进备受关注的土地、劳动力和资本市场结构化改革。

2003 年“非典”暴发时，国企是中国经济的主力，约占中国资产总额的 55% 和利润总额的 45%。但如今，私营企业却为中国经济贡献了近 2/3 的增长和 90% 的新增就业，表明中国经济力量分布发生了重大变化。新冠疫情发生后，政府与大型私营企业的合作起到了引领作用。例如，支付宝和微信支持上海政府通过健康二维码“随申码”遏制病毒传播。

这都凸显出私营部门的崛起，表明它们有能力参与事关国计民生的重要活动，彰显了政企合作的潜力。与此同时，包括比尔及梅琳达·盖茨基金会（Bill &

Melinda Gates Foundation）和万科公益基金会在内的社会团体则组织捐款数百万美元，助力经济复苏。我们预计，这样的社会组织将在未来中国社会发展中发挥重要作用。Q

英文版报告链接：https://www.mckinsey.com/featured-insights/asia-pacific/fast-forward-china-how-covid-19-is-accelerating-five-key-trends-shaping-the-chinese-economy。

*以下同事对本报告的研究和成稿亦有贡献：**廖绪昌**、**王雨涵**和**Glenn Leibowitz（王磊智）**，特此感谢。*

Nick Leung(梁敦临)为麦肯锡全球资深董事合伙人，麦肯锡中国区董事长，常驻香港分公司；
倪以理为麦肯锡全球资深董事合伙人，麦肯锡中国区总裁，常驻香港分公司；
Jeongmin Seong（成政珉）为麦肯锡全球董事合伙人， 麦肯锡全球研究院中国院长，常驻上海分公司；
Jonathan Woetzel（华强森）为麦肯锡全球资深董事合伙人，麦肯锡全球研究院联席院长，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2020年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。

快进中国：30项举措助力企业重振业务、重塑未来

Nick Leung，倪以理，Jeongmin Seong，Jonathan Woetzel

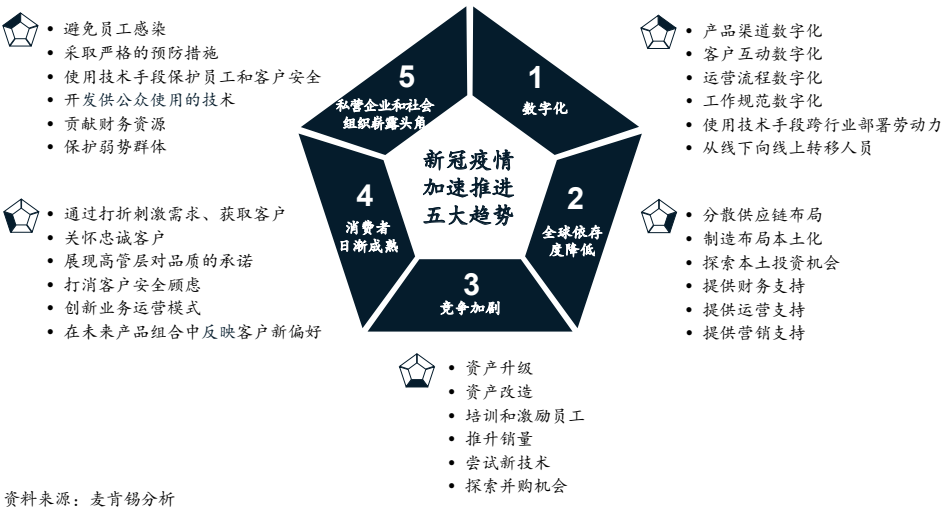
为了解领军企业采取了哪些措施来推进复工复产并适应后疫情时代的新常态，我们对中国15个行业的200多个案例展开了研究，然后将其归纳为30个举措，希望可以为世界其他地方的企业提供有益的参考。

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（见图 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]。

1 见前文。

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

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，也更有可能抵御下一次重大冲击。此外，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暴发前就已经存在，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，预防疫情再次暴发，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

在新冠疫情暴发前，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（见图 2）。有的企业在疫情暴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。

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
大于**6**亿次
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
约**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
约**160**万笔
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
约**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
约**2 700**人
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
约**1**万个
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

快进趋势二：全球依存度降低

在新冠疫情暴发前，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（见图 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。

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



资料来源：文献检索；专家访谈；麦肯锡分析

快进趋势三：竞争加剧

中国市场竞争原本就很激烈，而 2—4 月需求大幅下滑和全国性管控措施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（见图 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）。

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
约**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
约**1 000**班次
中国东方航空“客改货”飞机国际货运航班一周执飞次数，约占当周国际货运航班数的一半

培训和激励员工
约**90**门
春秋国旅员工2个月完成的在线课程数

推升销量
约**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
约**10**天
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

核心能力
- 应对逆境并投资发展核心能力的“全周期思维”
- 投入时间来落实增长计划并讨论大胆举措的管理能力
- 一边应对短期运营挑战，一边对未来大举下注的资源

资料来源：文献检索；专家访谈；麦肯锡分析

快进趋势四：消费者日渐成熟

过去 10 年，随着中国中产阶级的壮大和消费者行为的转变，中国逐渐向消费驱动型经济转型。这些趋势因为新冠疫情的暴发而加速。中国企业在疫情期间通过一些项目来吸引和迎合消费者：有的企业加强客户服务质量，部署创意类营销措施来刺激需求和获取新客户，并确保多数忠诚客户不会流失。还有的企业重新设计了产品和服务，并调整了商业模式，希望满足现有客户和未来客户的需要（见图 5）。这都源自以客户为中心的企业文化、与现有忠诚客户的稳固关系，以及快速识别不断变化的客户偏好并及时调整产品和业务流程的敏捷性。

图 5 快进趋势四：消费者日渐成熟
中国新冠疫情期间的消费者互动案例

通过打折刺激需求、获取客户
约**2 500**万人
微保通过提供免费新冠肺炎险吸引的新客户数

关怀忠诚客户
大于**6 000**万人
中国国航针对贵宾会员执行按原级别保级一年的政策，涉及的会员人数

展现最高管理层对品质的承诺
约**3.5**亿元人民币
格力董事长通过3小时直播实现的销售额

打消客户安全顾虑
10项
国泰航空为确保乘客健康和安全所采取的措施

创新业务运营模式
约**2.4**万次
华住酒店集团推出无接触服务后第一个月完成的机器人送物次数

在未来产品组合中反映客户新偏好
大于**50%**
2月安装理财和股票交易应用的新用户中，30岁以下人群的占比

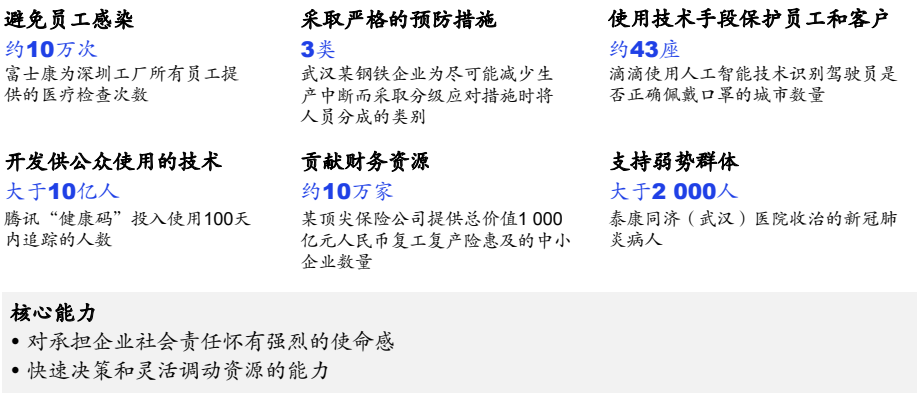
核心能力
- 以客户为先的企业文化
- 与现有忠实客户的稳固关系
- 快速识别不断变化的客户偏好并及时调整产品和业务流程的敏捷性

资料来源：文献检索；专家访谈；麦肯锡分析

快进趋势五：私营企业和社会组织崭露头角

虽然国有企业依然是抗疫的主力，但私营企业和社会组织的作用也在提升。私营企业拥有大量员工，而且可以获取大量资源，所以它们也采取一系列对于保护员工、客户和社区至关重要的措施。私营企业和非营利机构等社会组织也与公共部门携手合作，共同为公共卫生防疫和就业保障项目提供支持（见图 6）。私营企业也都怀有强烈的使命感，肩负起一定的社会责任，而且他们具备快速决策和灵活调动资源的能力。

图 6 快进趋势五：私营企业和社会组织崭露头角
私营企业和社会组织在中国新冠疫情期间崭露头角的案例



资料来源：文献检索；专家访谈；麦肯锡分析

做好准备应对下一轮冲击：企业抵御冲击能力清单

随着新冠疫情的发展，企业的应对措施也要相应调整。本文讨论的 30 项应对举措最终可能过时，但表现优异的企业或将会继续制定新决策，采取新行动。判断具体措施是否有效固然重要，但企业是否具备能够使其与时俱进的能力则更加重要。企业具备的能力越多、越强大，就越能抵御下一场危机。

企业可以把下列能力列表当作一份自查清单。

“全周期思维”：如何设计一系列情景来体现经济周期可能出现的几种结果？如何专注自身核心能力，将投资贯穿于整个商业周期（包括低迷期），并调整自己的并购战略，以适应日新月异的世界？

储备资金和获取融资的能力：如何储备足够资金来应对不同情况下业务中断带来的短期挑战？当发现重大机会时，如何筹集资金大举下注？

管理能力：管理团队投入了多少时间和精力，有针对性地提前规划、制定涵盖不同周期的战略举措？如何识别并谨慎探讨果敢的想法，在危机过后如何重新定位？

敏捷组织：与竞争对手相比，贵企业在推出新品、改变流程、重新部署员工和采用新型数字工具方面的决策速度如何？如何构建一套治理模式实现动态而迅速的资源再分配，从而应对不断变化的环境？

适应性技术基础设施：如何确保技术基础设施的扩展性和适应性，从而顺应新的商业模式（如远程办公）并满足激增的需求（如网络流量）？在危机期间和危机过后，如何持续提升自身技术平台来加强竞争力？

技术和数字化专家团队：是否拥有足够的人才来筛选技术解决方案、设计新的商业流程并快速落地，从而满足复工复产的紧迫需求？团队解决问题和改进流程的速度有多快？

以客户和员工为先的企业文化：如何通过以客户为中心的企业文化，在危机中理解消费者偏好变化，并调动资源来满足他们的需求？如何通过加强与员工的关系来留住核心人才，同时提高员工保护标准？

供应链合作心态：如何及时了解重要供应商的经营状况，并为其提供必要的支持，从而尽可能减少供应链中断？如何平衡自身盈利能力和供应链合作伙伴可持续性之间的关系？

强烈的使命感：是否具备员工认同的明确的价值体系？贵公司的价值体系是否重视危机应对措施？如何从利益相关者的角度为价值链合作伙伴提供支持（而不是单纯关注自身运营状况）？

企业社会责任：如何调动企业资源为社会议题提供支持？贵企业能以多快速度响应社会需求，部署支持性举措？

• • •

中国企业在整个疫情期间都展现出十足的韧性。在危机刚刚结束时，各行各业的许多企业都在努力挽回失去的业务，同时也在密切关注未来发展。有的企业可能永远无法完全走出危机的阴霾，但出人意料的是，还有一些企业却在危机之后愈加强大。随着世界其他地区逐渐复工复产，中国企业的经验或许可以为世界其他地方

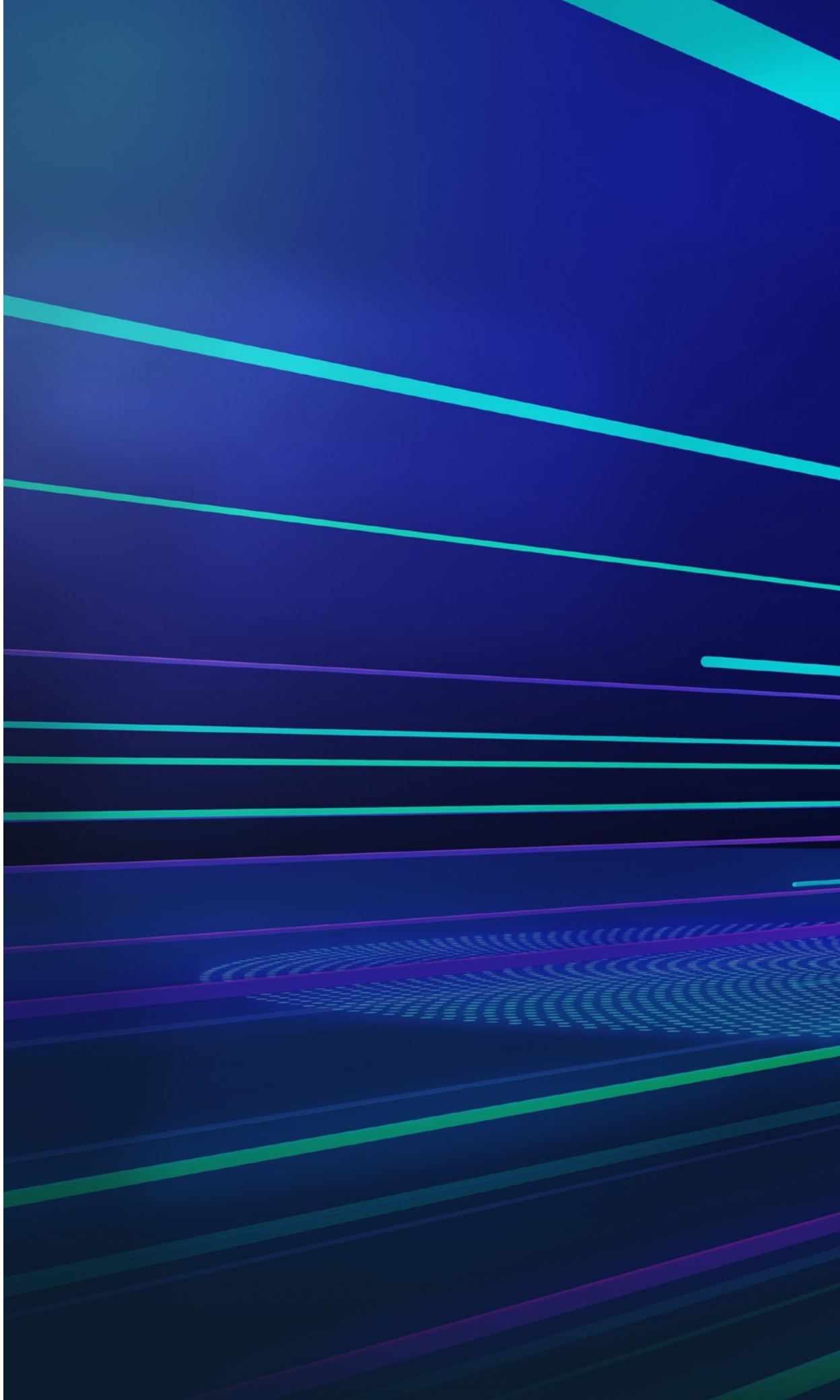
的企业提供有益的参考。Q

中文版报告全文链接：https://www.mckinsey.com.cn/wp-content/uploads/2020/07/McKinsey_Fast-forward-China-30-ways-companies-are-reactivating-business-CN.pdf;
英文版报告“Fast forward China: 30 ways companies are reactivating business and reimagining the future beyond COVID-19”：
https://www.mckinsey.com/featured-insights/china/fast-forward-china-30-ways-companies-are-reactivating-business-and-reimagining-the-future-beyond-covid-19。

*以下同事对本报告的研究和成稿亦有贡献，特此感谢，他们是：**廖绪昌**、**王雨涵**、**薛桢**、**Glenn Leibowitz（王磊智）**。*

Nick Leung（梁敦临）为麦肯锡全球资深董事合伙人，麦肯锡中国区董事长，常驻香港分公司；
倪以理为麦肯锡全球资深董事合伙人，麦肯锡中国区总裁，常驻香港分公司；
Jeongmin Seong（成政珉）为麦肯锡全球董事合伙人，麦肯锡全球研究院中国院长，常驻上海分公司；
Jonathan Woetzel（华强森）为麦肯锡全球资深董事合伙人，麦肯锡全球研究院联席院长，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2020年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。





行业“战”疫

44 靶向施诊，固本培元，着手成春：新冠疫情后地方经济的重启之道
李广宇，吕文博，张帆，童心怡，梅枝，项姝蕾

59 虚拟圆桌：中国消费品企业如何厉兵秣马迎接“新常态”
管鸣宇，Felix Poh，Alex Sawaya，Daniel Zipser

72 疫情之下，农牧食品行业如何化“危”为“机”
洪晟，杨柳，黄昕，周嘉，佟丹，刘昊

78 守到云开：疫情下中国保险业的近思与远虑
倪以理，曲向军，毕强，刘一方，陈鸿铭，储楠

90 疫情之下：中国消费者的四大趋势性变化
沙莎，Daniel Zipser，黄昕，Dymfke Kuijpers，李智博，夏辰安

101 重启与新生：中国旅游业踏上复苏之路
Will Enger, 余子健，Steve Saxon, 索佩敏，陈洸

109 疫情如何重塑中国医疗技术企业
Franck Le Deu，Florian Then ，吴永现，陈思哲

117 顺势而为，长期布局：新冠疫情如何改变中国医药行业格局
Franck Le Deu，周高波，周希，陈思哲

128 不破不立，且战且行：新冠疫情之后的中国医疗行业展望
陈波，辛梦苇，王倩怡，王锦

134 石以砥焉，化钝为利：煤化工企业如何在后疫情时代扭转危局
洪晟，杨柳，李元鹏，汪小帆，王嘉骏，李晓崧，杨炯



靶向施诊，固本培元，着手成春：新冠疫情后地方经济的重启之道

李广宇，吕文博，张帆，童心怡，梅枝，项姝蕾

从本次疫情中吸取教训，建设真正富有韧性的经济体系和管理制度，其意义与影响将远超一城一国，能真正体现出应有的大国担当。

新型冠状病毒的暴发正在对国内和国际经济产生广泛和复杂的影响。由于各地经济结构与产业布局存在差异，此次疫情对各个城市经济基本面的具体影响不尽相同。疫情之后城市经济的复苏需充分结合短期举措与长期转型。中短期，从供给、需求、流转三个方面快速救急止损，恢复经济的正常运转。长期，则应从资源配置、能力建设、科技赋能与基建升级等方面优化经济结构，提升整体经济的韧性。

疫锁愁城：新冠病毒暴发将给国内外经济带来多重挑战

2020 年伊始，新型冠状病毒侵袭中国。尽管疫情属于短期冲击，并不打断经济增长的中长期趋势，但相比“非典”时期，中国的经济水平、发展周期、产业结构以及可用于调整经济的宏观政策抓手都已发生明显变化，因此我们的分析显示，新冠疫情将给国内和国际经济带来更加广泛和复杂的影响（见图 1）。

· **经济体量和全球连接性提升，疫情影响范围更广。**当今中国的经济体量、区域间的联动效应、国际连接性和全球供应链参与度皆数倍于 2003 年。因此，新冠疫情不仅会冲击中国经济，更将波及全球。

· **经济发展内外部不确定性更高，下行压力加大。**当下中国经济发展的内外部不确定性更高：对内，增速换挡、结构调整以及对前期刺激政策的消化使得经济增长放缓成为中长期的必然趋势；对外，国际贸易摩擦引发全球产业链重塑。因此，

图1 当下中国经济发展水平和在全球经济体系中的地位与“非典”时期相比已有天壤之别

	2003年	今日
规模更大 GDP（国内生产总值） 占全球GDP的份额	1.7万亿美元 **4.4%**	13万亿美元 **17%**
城镇化率更高 城镇人口 城镇化率	5.12 亿人 **49%**	8.24亿人 **60%**
更多融入全球价值链 中国外贸占全球份额	**约5%**	**约11%**
服务业作用更强 服务业占GDP比重	**约42%**	**约54%**
更加互联互通 中国境内互联互通（客流量） 与世界互联互通（出入境旅游人次）	约10亿人 约1.11亿人次	约40亿人 约2.81亿人次

资料来源：世界银行；中国国家统计局；麦肯锡全球研究院分析

此次新冠疫情的冲击将加大经济下行压力。

· **产业结构巨变和产业分工深度融合，整体经济更加“易感”。**疫情对消费拉动和流通复杂的行业冲击最大。在当下的中国经济结构中，服务业对GDP的贡献较“非典”时期显著提升。物流、金融等流通性行业对实体经济部门间的串联作用愈加凸显。制造业分工细化，产业链、供应链高度复杂，产业间依存度显著提升。因此，牵一发而动全身，部分产业受到疫情冲击后的效应必将迅速波及更广泛的经济领域。

· **货币政策边际效益递减，政策工具面临适用性挑战。**2008 年金融危机之后，全球各国央行普遍实行持续宽松的货币政策，由此导致的杠杆水平居高不下和利率倒挂正在积聚愈来愈大的系统性风险。在这种情形下，具有精确性、一过性、起效快特点的短周期财政政策应成为疫后经济复苏的主要抓手。货币政策尽管能暂缓一时的流动性紧缺，但在中长期必将造成资本的供需失衡，使其更多流入金融与房地产等非实体部门。这无异于饮鸩止渴，必须慎之又慎。

目前，国家各部委及各地方政府正积极应对新冠疫情所带来的冲击，密集出台数百条紧急政策，旨在稳定经济发展。麦肯锡认为，疫后经济复苏的重中之重应为厘清各个城市、地区的“病根”，确保出台的政策“组合拳”做到靶向施诊，如此方能引导经济发展尽快回到“春天”，重启高质量发展之路。

四为四诫：谨防“黑天鹅”与“灰犀牛”共舞

复盘过往数次突发性危机事件后的经济恢复轨迹，我们认为，“黑天鹅”式的突发疫情并没有从根本上改变市场内在的供求逻辑，它只是迟滞、中断和打乱了正常的市场运行机制。因此，相关政策应着重修复市场运行机制，引导经济运行尽快重回正轨；而不是通过强刺激和过度干预去扭曲供需关系。地方政府要避免情急之下的施政不当触发“灰犀牛”，进而带来更大的次生伤害。操之过急不但无法扭转突发疫情的负面影响，反而会放大和加剧经济体系原有的痼疾。

要防止疫后经济复苏期“黑天鹅”与“灰犀牛”共舞的局面，关键要秉承着眼长效、因城施策、开放合作、协同运作四项原则（见图 2），把握好四方面的平衡。

图2 复盘全球灾后经济复苏经验，地方政府要做到“四为四诫”，避免“黑天鹅”与“灰犀牛”共舞



资料来源：麦肯锡分析

- **着眼长效，把握需求复苏与长期发展的平衡。**作为“黑天鹅”事件的新冠疫情并没有从根本上改变供需关系，而是在短期内使需求迟滞，并阻断供给。因此，强刺激、下猛药式的做法很可能会导致新的产能过剩和流动性泡沫，有损经济的长期健康。
- **因城施策，把握全面复苏和重点扶持的平衡。**地方举措与中央宏观政策应有明确的分工和协同。政策重叠不仅会造成财政投入的边际效应递减，甚至在部分领域还会出现“灯下黑”的问题。

- **开放合作，把握行政指令和市场专业的平衡。**政府应扮演好“协调管理”的角色，融汇多元主体的专长和资源，共同推动经济复苏。
- **协同运作，把握规范运行与便捷高效的平衡。**地方政府各部门间应形成整体协同的工作机制，确保设计时政策目的一致，落地时执行运作高效。

精准把脉：聚焦症结，洞悉病根

此次新冠疫情对各个城市经济基本面的具体影响不尽相同，地方政策制定者在出台相应的恢复政策前，应首先聚焦城市经济症结，洞悉疫情对当地经济的根本影响。综合来看，我们把疫情导致的经济病症分为需求遭闪击、复工难复产、流动性危机、机能复苏慢以及投资遇春寒这五种类型（见图 3）。

图3 疫情之下城市经济的五种病症及其典型表现

	病症	典型表现	城市举例
“黑天鹅”冲击 疫情带来的短期偶发性影响	1 需求遭闪击	**短期消费疲软：**城市的支柱产业多为**消费拉动型**产业，受疫情影响，市场需求**短时间内急剧萎缩，**虽然疫情结束后市场需求会得到较快恢复，但部分企业**错失春节这一传统消费黄金窗口**，全年的业绩将受到重大冲击	上海
	2 复工难复产	**复工禁令虽已取消，但企业产能利用率仍较低：**由于**招工难、上游原料供应短缺、下游产品运输受阻、防疫保障不足**等原因，城市虽已取消复工禁令，但企业产能利用率仍然很低，面临成本压力上升、合同违约、客户损失等经营风险	嘉兴
并发冲击	3 流动性危机	**企业现金流断裂风险：**受隔离政策影响，企业短期成本压力高企，现金储备较差的企业面临**入不敷出、现金流断裂**等经营风险；企业原有的流动性风险**被疫情催化为“急性重症”**，危及企业生存红线	唐山 横店
“灰犀牛”冲击 原本经济结构中业已存在的痼疾，经疫情冲击加剧了其风险程度	4 机能复苏慢	**企业的生产运营周期被打乱：**某些需要**精密排期生产**的企业的经营周期被疫情打乱，生产资料调度、存货管理等多个供应链环节出现紊乱，导致**库存积压、订单流失**等现象，企业**需要较长时间才能重新理顺生产计划**，恢复正常运转，**供给侧改革的正常节奏被疫情打乱**	温州
	5 投资遇春寒	**招商引资遭遇掣肘：**受疫情之下区域（国际）人流、物流的流通限制，城市的招商引资节奏被打乱，很多重大项目**无法如期洽谈，加速了部分投资方为规避风险选择海外布局的步伐**	深圳 苏州

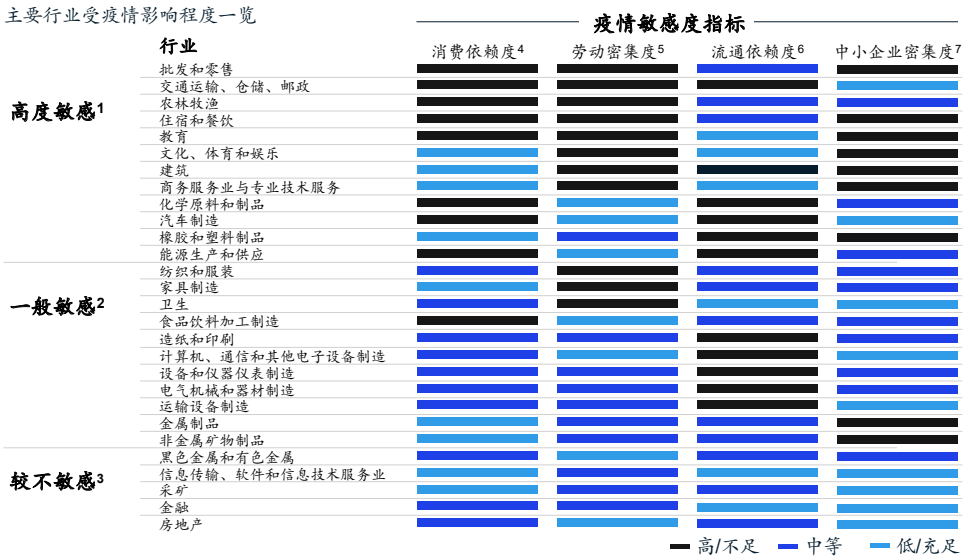
资料来源：麦肯锡分析

“需求遭闪击”与“复工难复产”是疫情带来的短期偶发影响，在疫情结束后可以得到较快恢复；而“流动性危机”“投资遇春寒”属于经济结构中业已存在的痼疾，经疫情冲击进一步放大和加剧了其风险程度，“慢性病”被催化成“急性重症”；“机能复苏慢”则是经济运行机制在供给侧改革的进程中同时遭受“黑天鹅”与“灰犀牛”的双重冲击所导致的症状，受此影响的企业腹背受敌，生产运营周期产生紊乱。

不同城市“症状”相异，主要是因为各地产业结构不同

一方面，不同产业对疫情的敏感程度不同（见图 4），疫情的影响途径各异。我们从四个主要维度衡量产业受疫情影响的程度：①消费依赖度，即产业受消费拉动的程度；②劳动密集度，即生产对劳动力的依赖程度；③流通依赖度，即该产业对区域贸易、全球贸易的依赖程度以及供应链的复杂程度；④中小企业密集度，即中小企业在该行业所有企业中的占比。

图4 行业敏感性分析：按四项指标区分行业的“易感”程度



1. 2个或2个以上疫情敏感度指标显示为高；2. 1个疫情敏感度指标显示为高；3. 0个疫情敏感度指标显示为高；4. 生产受消费拉动的程度；5. 以创造一定的营收所需劳动力人数来衡量；6. 指产业对区域贸易、国际贸易的依赖程度；7. 指该行业中小企业数量占比高低。

资料来源：麦肯锡分析

疫情高度敏感行业主要是劳动密集型服务业（如批发零售、住宿餐饮、文化娱乐、交通运输、商务服务、教育等）以及消费拉动型制造业（如汽车制造、化学原料和制品、能源生产和供应等）。

另一方面，在疫情影响下，不同产业预计恢复正常经营所需的时间也有所差别（见图 5）。其中旅游、酒店、航空、零售等行业预计受到的创伤将最为持久。

综合考虑每个城市的产业结构与各个产业受疫情影响的途径，我们认为，各种症状背后的根本病因在于需求萎缩、供给不足和流通受阻三个方面（见图 6）：

图5 所有行业都受到影响，但以下几个行业受创最重（2020年第二季度及以后）

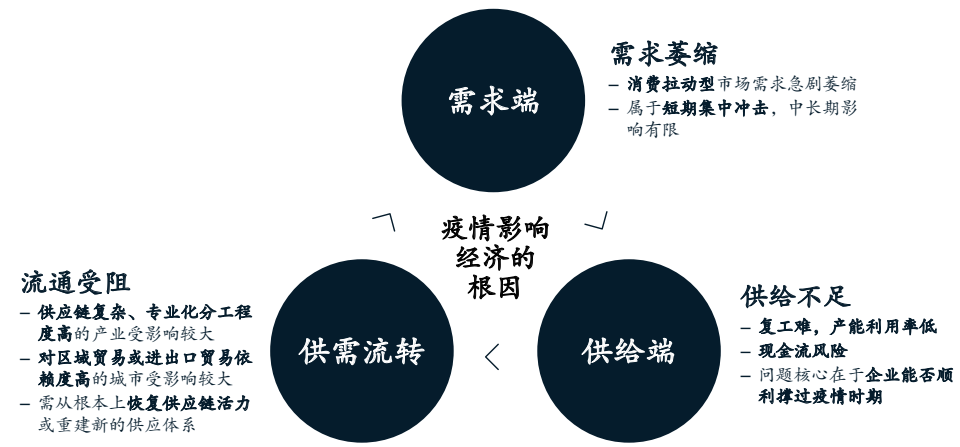
初步观点：随着新冠疫情发展而变化

	旅游、酒店	航空	奢侈品	汽车	消费品	消费电子和半导体
预期影响程度： 从影响持续时间来看	最长					
预计恢复正常时间（不包括湖北）	第二季度末至第三季度	第二季度中末	第二季度中末	第二季度中末	第二季度初	第一季度末
中国市场份额 全球出口/全球消费	**N.A.** / **16%**[1]	**N.A.** / **16%**[2]	**待定** / **30%**	**5%** / **33%**	**18%** / **约40%**	**30%** / **38%**
关键洞见	中国旅游支出在全球占比高达16%（2 770亿美元）。周边亚太市场的旅游业明显受到了影响，因为它们的增长依赖于中国游客（如香港超过70%的游客来自大陆）。像“非典”时期一样，当消费者坚信**中国全国疫情“得到控制”时，市场有望重启**——国内旅游市场可能需要2个季度左右恢复正常，国际旅游市场恢复时间可能会更长（最长至一年）。	**中国是美国之后全球第二大航空市场**（>1 500亿美元/年）。**亚太航空公司**所受影响最大，超过“非典”时期；过去20年它们增长了4~6倍；而北美和欧洲航空公司损失可能较小（例如，“非典”时期，北美航空公司损失约10亿美元，不到总营收的1%）。**国内航线**恢复较快（约2个季度），国际航线较慢（约3~4季度）。	**中国消费者在海外市场的奢侈品支出将大幅下滑**（受旅行限制和部分航线暂停影响）；**国内市场相关支出**预计也将大幅下滑（高达90%）。 考虑到奢侈品市场特性及消费者行为，**线上渠道**不太可能取代线下渠道。一旦市场开始复苏，当前的危机可能促使消费者将奢侈品支出更多**转向国内**，这和政府现有政策相符（如削减特定奢侈品进口关税）。	武汉和湖北省占**中国汽车总产量的9%**（包括全球整车制造商和组件生产商）。**库存紧张**（小于6周），**供应链的复杂性**（因此难以转移供应链），以及既有**市场压力**（全球贸易紧张），有可能延长和加剧汽车业目前的挑战，预计会持续到第二季度以后并会影响到全球汽车业。	中国零售商，尤其是利润较薄的中小型零售商，正面临**需求大幅下降、现金短缺和运营资本不足等**问题，它们有可能裁员或减薪。**政府**将继续**介入，出台一些刺激性政策**（如推迟员工福利支付，稳定劳动力市场的举措等）。零售商可以通个发展**线上和全渠道战略**来对冲部分风险。	中国是全球**最大的半导体消费国（2 000亿美元/年）**，在全球**供应链中占据重要地位**——武汉是半导体和光纤中心。现有**市场结构转变**（如近期贸易紧张局势、供应链多样化）可能会加剧。**各子产业**恢复情况会有所不同，**取决于劳动力密集度和不断下降的库存水平**（节前预计半导体产业库存水平可维持2~6周，但进入3月份之后风险将加大）。

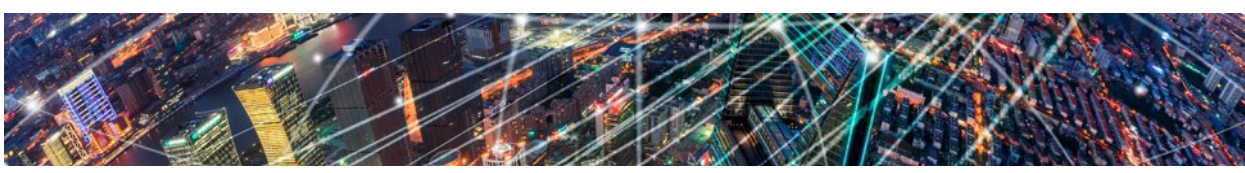
资料来源：IHS Market；麦肯锡全球研究院分析

1 全球旅游支出 2 全球航空运力

图6 经济受疫情影响的三大根因：需求萎缩、供给不足和流通受阻



资料来源：麦肯锡分析



（1）需求萎缩：此类城市的支柱产业为消费拉动型，受疫情影响，市场需求短时间内急剧萎缩。需求萎缩现象多为短期集中冲击，中长期随刚性需求的回归将自然缓解，因此其影响有限。

（2）供给不足：此类城市的支柱产业为劳动密集型，一方面，受疫情影响延迟复工，企业产能利用率大幅降低，短期租金、工资、社保等成本压力高企，中长期合同违约、客户损失等负面因素放大潜在经营风险。另一方面，在城市经济生态中，中小企业或高周转企业原本高度活跃，受隔离政策影响短期面临现金流断裂、经营成本高企等压力。缓解此类冲击的重点在于帮助企业顺利撑过疫情时期。若能确保企业顺利复工复产且资金状况健康，则有望在疫情结束后较短时间内恢复经济活力。

（3）流通受阻：此类城市支柱产业的供应链复杂、专业化分工程度高。供应链上某些环节无法开工，负面影响将传导至整条供应链。同时，城市支柱产业对区域贸易或进出口贸易的依赖度高，疫情导致物流受阻，流通出现困难。流通受阻问题一般会对企业经营产生中长期的深远影响，很难通过短期复工复产得到快速解决，需从根本上恢复供应链活力或重建供应体系，这往往需要跨区域甚至跨国的政企合作。

对症下药：疫后重启经济的“鸡尾酒疗法”

疫情之后，城市经济的恢复需要充分结合短期举措与长期转型。各地的政策制定者应充分了解本地经济受疫情影响的主要症状与根本原因，在此基础上推出具有针对性的“鸡尾酒疗法”。就中短期而言，从供给、需求、流转三个方面快速救急止损，恢复经济的正常运转。长期而言，则应从资源配置、能力建设、科技赋能与基建升级等方面优化经济结构，提升整体经济的韧性（见图 7）。

1. 短期诊疗：城市经济复苏的九味“靶向药”

面对需求遭闪击、复工难复产、流动性危机、机能复苏慢和投资遇春寒五大病症，地方政府应根据自身症状剖析病理，对症下药（见图 8）。基于需求、流通和供给三大根因，我们总结了九味“靶向药”。其中，需求药方聚焦于提振居民的消费意愿、创造市场机遇并使市场重拾信心；流通药方着眼于全面打通受阻的人流、物流、商流，使供应链重回正轨；供给药方则关注减少企业负担，尤其对受重创的行业及命悬一线的中小企业提供帮扶。

图7 疫后城市经济的恢复需长短结合，“因城施策”，配置重启经济的“鸡尾酒疗法”

A 中短期救急止损，刺激经济复苏

聚焦于提振居民的消费意愿，创造市场机遇，并释放清晰可预见的政策信号重振市场信心



主要聚焦于将受疫情影响而受阻的人流、物流、商流全面打通，回归正常轨道，并合作推动跨区域协同

重点关注减少企业负担，尤其对受重创的行业及命悬一线的中小企业提供财政支持、金融信贷、降税减费等帮扶

B 长期转危为机，优化经济结构

资源配置
优化资源配置方式

通过引入并激活多元市场主体的方式优化资源配置
– 包括政企合作、深化市场改革、改善中小企业融资环境、打造产业集群和生态圈等具体举措

能力建设
提高技能水平与劳动参与率

完善对劳动力的职业技能培训并为弱势群体提供更多的工作机会
– 包括女性高质量平等就业和领导力提升、中小企业能力建设计划、社区职业技能培训、志愿者体系建设等具体举措

科技赋能
加强自动化、数字化与智能化

加强科技在需求端、供给端以及公共事务方面的应用
– 包括访客相关大数据分析、政务数字化、国际研究合作、预测分析、设备现代化改造等具体举措

基建升级
落实需求导向的“新基建”

完善各类基础设施建设以激活城市的连通性与应急能力
– 包括高连通性的公交系统、高质量的基础设施、灵活多样的办公模式和空间、区块链与物联网应用、生态文明建设等具体举措

图8 疫后重启城市经济的九味“靶向药”

	需求	流通	供给
需求遭闪击	❶ **提振消费意愿：** •创造消费情境，通过针对性的事件营销重聚消费人气 •发放指定行业限期电子消费券 •下调产品消费税 ❷ **重振市场信心：** •通过立体透明的多种媒体渠道建立公众沟通机制，释放清晰可预期的政策信号 •加大政府定向投资力度，鼓励国企前置投资	❸ **保障交通物流、协调供货渠道：** •协调本地原材料、配套件资源，并按需推进跨城市协同 •成立24小时运输服务中心，确保专案专攻	
复工难复产		❺ **解决人手短缺、复工难招工难：** •推进主动稳岗政策，鼓励企业合法化共享员工 •提供过渡性住宿或补贴	❼ **协助企业防疫：**补助企业防疫体系建设，确保防疫必需品补给充足，鼓励远程办公，施行灵活计算工时制
流动性危机		❻ **颁布贸易应急举措：**加强贸易保险保障，减少企业因无法按时履约所致损失	❽ **缓解现金流、经营成本压力：** • 对困难企业施行税费减免或返还 • 对受创严重的服务业等特定行业予以补贴 • 减免小微企业房租、水电费等 • 确保小微贷量增价降
机能复苏慢			
投资遇春寒	❷ **重振市场信心**（举措同上）	❹ **开拓多元招商渠道：**通过开展信息化招商，建立绿色通道、数字化审批程序等，实现投资落地更便捷高效	❾ **强化项目招引：**加大重大项目招引的优惠政策力度，全面升级营商环境

资料来源：麦肯锡分析



1）提振消费意愿

餐饮、零售等消费拉动型行业受疫情影响严重，市场需求急剧萎缩。若能短时间内提振市民的本地消费意愿，无疑相当于造就了一场“及时雨”，可有效化解相关行业的“需求干涸”。不仅如此，随着下游消费的回暖，纺织、制造等劳动密集型企业将进一步化解复工后无订单量支持复产的困局，加速企业重回“正轨”。而订单所带来的现金流，则将救命悬一线的中小企业于水火，摆脱隔离政策的影响，疫后所面临的入不敷出的经营风险也将得到有效化解。

2）重振市场信心

疫情扩散超出预期，使得市场信心遭受严峻考验。政府应释放清晰可预期的政策信号并加大资金定向投资力度，以稳定“民心”。其中，前者的核心要义在于确保立体多样的沟通渠道，且保证信息的及时性、准确性，以避免不实信息的泛滥，进一步放大负面情绪。

3）保障交通物流、协调供货渠道

对于供应链复杂、专业化分工程度高的产业来说，只要供应链中某个环节发生疏漏，其负面影响都将传导至整个链条。如果疫情之下物流“断链”，企业在复工到位后也很难提升产能利用率，且即使订单量逐步回暖，也难以及时兑付转化为现金流。单一企业对于物流体系的打通能力非常有限，政府如能发挥更积极主动的统筹角色，将对企业大有裨益。政府不仅可帮助受困企业协调对接本地材料、配套件资源，更可考虑跨城合作，对短缺物资开展调配。

4）开拓多元招商渠道

疫情之下，各个城市的招商引资工作节奏被彻底打乱，不仅区域（国际）的人员流动全面受阻，原本已板上钉钉的招商项目可能也会发生变数。此时，政府更应在招商渠道、流程等方面集中应对，以弱化疫情带来的负面影响。

5）解决人手短缺和复工难招工难

疫后用工市场上存在一个困局，即部分企业面临招工难、缺人手，无法最大化产能利用率，而另一部分企业则发愁于员工待业在家无法实现价值创造，却又不得不支付大笔员工固定工资。在未有分文进账的疫情期，人力成本占企业总成本的比例或高于 70%。因此，部分龙头企业积极开展自救，启动“员工共享”计划。政府也应积极参与其中，推进合理合法化的“主动稳岗”政策，梳理、解决这一创新尝试中存在的流程、法务问题，帮助更多的受疫情影响的暂时性歇业人员顺利上岗。

6）颁布贸易应急举措

目前有超过 60 个国家对中国实行入境管制措施，这无异于扼住了外贸型企业的命脉。政府应加强出口信用保险服务保障，开辟定损核赔绿色通道，适当放宽理赔条件，为受疫情影响的出口企业优先办理出险理赔。此外，政府应积极协调相关的进出口商会，为受疫情影响无法按时履约交货的外贸企业免费出具不可抗力事实性证明，努力将企业损失降到最低。

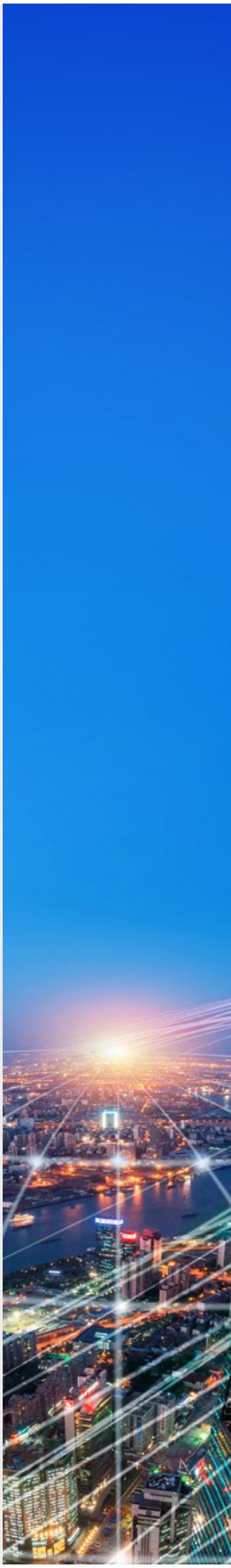
7）协助企业防疫

除员工到位受阻、人手短缺外，另一大掣肘企业复工进程的根因是无法达到复工防疫标准。部分企业无处筹措充足的防疫必需品，或不具备建立多方位科学防疫体系的能力。为突破这一困境，政府应先从物资源头入手，为防疫物资生产企业提供补贴，确保供给，而后为安全复工复产企业的防疫体系建设提供补助资金，并组织、支持企业开展线上“防疫”项目制培训。此外，政府应鼓励企业推行新型办公模式，包括远程办公、弹性上下班等，将实行综合计算工时工作制审批范围扩大到所有受疫情影响的企业。

8）缓解现金流与经营成本的压力

无论是现金流储备较差的中小企业，还是运营周期被疫情全面打乱的生产型企业，能否解决资金链断裂的问题将决定企业的生死存亡。为规避企业大量倒闭导致全国性就业形势恶化，地方政府应围绕“减负”“输血”两大主题开展驰援计划。所谓“减负”，是对困难企业施行减免税费、降低住房公积金存缴比例、减免租金水电费经营成本等举措；而“输血”则是对特定受创严重的行业予以现金补贴，并加大金融支持力度，确保中小微企业贷款“量增价降”。

但是与此同时，我们也建议城市政府需审慎拿捏“减负”力度。例如，政府在财政状况许可的范围内自掏腰包为中小企业减免租金，自然是雪中送炭之举，但并不建议用行政命令过度干涉市场运营机制，强制要求商场、写字楼、长租公寓企业为租户减免租金。由行业上下游自行调节，切忌“一刀切”的硬性规定，是保证纾



困举措平衡有效并避免副作用的重要原则。

9）强化项目招引

在疫情阴影的笼罩下，资本流入与投资决策必将趋于谨慎保守。为确保招商引资如期推进，改善营商环境将成为各地政府工作的重中之重，而加大重大项目招引的优惠力度也应是无悔之举。

值得肯定的是，针对这次疫情，地方政府响应快速，先后出台 300 余项政策以稳定经济发展，其中部分地区的“疗法”已初见成效。麦肯锡建议，在各地进一步丰富完善政策的后续过程中，除了进一步学习领先实践，地方政府更应采用“鸡尾酒疗法”，即针对城市的多项病因，从九大疗法中遴选出适合的“处方”，多药调和并酌情调节配比，结合需求、流通、供给等多种举措，以期实现最好的疗效，尽快化解受疫情冲击的经济困局。

2. 提升韧性：优化经济结构与治理水平

对于地方政府而言，在危机发生的半年内对症下药，快速稳定经济仅仅是第一步。放眼长期，以疫情为契机重新审视地方经济痛点，转危为机优化经济结构和治理水平，最终强化地方经济韧性，方为“治本之道”。

所谓“韧性”，是指一个城市在遭受急性冲击或慢性压力的困境下，仍可以自我修复、恢复正常运转并可持续发展的能力。其中，急性冲击是指威胁到城市的突发事件，如疾病暴发、自然灾害、恐怖袭击等，慢性压力是指城市面对的日常或周期性的削弱自身实力的因素，如高失业率、高犯罪率等。提高地方经济结构的韧性可从资源配置、能力建设、科技赋能、基建升级四个方面入手（见图 9）。

（1）资源配置：政府可通过引入并激活多元市场主体的方式优化资源配置，具体举措包括政企合作、深化市场化改革、改善中小企业融资环境、打造产业集群和生态圈等。

提升地方经济结构韧性的关键在于激活市场化主体的参与度，通过多种公私合作形式引入市场化的合作方参与。中国城市已进入追求“高质量发展”的新阶段，资产复合型项目日益增多，项目的专业性要求也在不断提升。此类项目单靠政府或私营部门难以完成，需要社会各方发挥各自的专业优势。2018 年中国政府和社会资本合作的项目中，资产复合型城市发展项目投资大约增长了 60%，是增长最快的类别。此外，有序放开部分公共服务产业（如教育等）的所有制限制，引入多元

图9 提高经济韧性的4个方面26项举措

非穷举



资源配置

优化资源配置的方式

1. 政企合作
2. 深化市场化改革
3. 改善中小企业融资环境
4. 打造产业集群和生态圈



能力建设

提高技能水平与劳动参与率

5. 经验招聘计划
6. 农民工技能升级和平等国民待遇
7. 女性高质量平等就业和领导力提升
8. 企业支持的职业教育计划
9. 中小企业能力建设计划
10. 社区职业技能培训
11. 志愿者体系建设
12. 综合职业咨询与支持



科技赋能

加强自动化、数字化与智能化

13. 访客相关大数据分析
14. 企业创新计划
15. 政务数字化
16. 公共服务数字化
17. 行业监管数字化
18. 创新集群打造
19. 国际研究合作
20. 各类预测分析
21. 设备现代化改造



基建升级

落实需求导向的新基建

22. 高连通性的公交系统
23. 高质量的基础设施
24. 灵活多样的办公模式和空间
25. 区块链与物联网应用
26. 界定和落实生态文明建设重大项目

资料来源：麦肯锡分析

市场主体，能够降低政府公共预算的资金压力，并在一定程度上提升相关领域的服务质量。

此外，改善中小企业的融资环境对于提升整体经济结构的韧性至关重要。根据第四次经济普查，2018 年末，中国共有中小微企业法人单位约 1 800 万家，占全部企业法人单位的 99.8%。根据世界银行估算，中小企业贡献了约 80% 的工作岗位，在增加就业方面具有不可替代的作用。但与此同时，中小企业长期面临融资困难、融资成本高的挑战，对突发事件的应急能力更是明显弱于大型企业。要改善中小企业的融资环境，重点在于完善针对中小企业的征信评估体系并创新使用多种金融工具（如资产支持证券等），以确保在风险可控的情况下将投融资政策向中小企业倾斜。

此外，疫情带来的一个重要反思是，政府在打造产业集群时如何对产业布局进行深入思考，以避免简单主观地划分“低端”产业与“高端”产业。自金融危机以来，产业升级一直是中国制造业的发展方向，“高端”取代“低端”成为主流趋势。但是，这种二元对立的划分具有较强的主观性，在地方政府招商引资的过程中，某些产业很容易被“一刀切”拒之门外。比如，作为产值规模较小的劳动密集型行业，口罩生产一般会被划分为所谓“低端”产业。中国已是世界上最大的口罩生产国，年产量占全球的 50% 以上，日产能超过 1 000 万只。然而，中国医用级别的 N95 口罩日产能仅有 60 万只，其 90% 的市场份额都被美国 3M 公司占据。由此可见，口罩生产并非单纯的“低端”产业，且中国当前的口罩生产技术也落后于世界领先水平。政府推动产业升级有多重路径可供选择，比如引导企业调整产品结构，生产

高附加值的产品，或采用高新技术提升生产效率，而不应简单地对所谓“低端”产业“一刀切”。

（2）能力建设：政府应完善对劳动力的职业技能培训并为多元化群体提供更多的工作机会，以提高劳动参与率与劳动效率，具体举措包括经验招聘计划、农民工技能升级和平等国民待遇、女性高质量平等就业和领导力提升、企业支持的职业教育计划、中小企业能力建设计划、社区职业技能培训、志愿者体系建设、综合职业咨询与支持等。

随着中国“人口红利”逐渐消失，通过提升劳动力素质创造“人才红利”将是提升经济结构韧性的重要举措。政府可通过企业、学校、社区等多元渠道创造职业技能培训机会，帮助劳动技能水平较低的职工或急需再就业培训的失业人员提升职业竞争力。

除了丰富职业技能培训，政府还应从软性角度着手，通过创造平等的就业环境、打造志愿者体系、提供综合职业咨询等举措完善对劳动力的就业保障，从而进一步提升经济韧性。根据世界银行的统计，2019 年，中国女性的劳动参与率为 61%，高于经合组织成员国 51% 的平均水平。然而，高参与率不能掩盖当前女性就业中存在的两大明显问题。首先是女性在部分领域的参与率明显偏低（如女性高管比例仅 30%）；其次是疫情之下暴露的双职家庭的子女看护问题，随着各大企业纷纷复工复产但学校延迟开学，子女无人照看成为阻碍双职家庭父母返工的首要障碍。政府应提供更具针对性的公共措施，为多元化群体提供平等的就业机会。

（3）科技赋能：政府应加强科技在需求端、供给端以及公共事务方面的应用，具体举措包括访客相关大数据分析、企业创新计划、政务数字化、公共服务数字化、行业监管数字化、创新集群打造、国际研究合作、各类预测分析、设备现代化改造等（见图 10）。

在此次新冠疫情的应对中，数字技术（如“健康码”、大数据预测人流等）无论是在防疫还是经济恢复方面均发挥了重要作用，让城市管理者和居民真切体会到智慧城市在解决生活场景中实际痛点的巨大力量。当前，智慧城市的应用多集中在交通等垂直领域的点状实践。着眼未来，城市管理者应从需求端、供给端以及数字政府等方面全盘规划，真正释放出科技在城市管理中的价值。在需求端，可利用数字技术加速消费与服务的线上化，如推动在线智能问诊、在线教育的发展；在供给端，加速推动企业上云，加快企业之间的数字生态共建，以提升企业运营效率以及产业

图10 实现“数字化、生态化”体系将为政府、市民和其他医疗机构创造巨大的价值



链上下游协同的效率，同时通过对智能制造的投入与建设，实现停工不停产。此外，城市管理者应加快数字政府和智慧城市的建设，一方面通过技术手段及时掌握企业痛点，快速响应企业诉求，另一方面掌握城市运营的实时数据，依靠数据分析及时科学地调整政策方向。

（4）基建升级：落实“新基建”背后的创新理念，从只重硬件与技术导向转变为从需求出发和以价值创造为核心，充分激活城市的连通性与应急能力。将科技创新与医疗、教育等民生领域的基础设施相融合，形成需求导向和问题导向的新基础生态。避免走入过去仅为刺激经济而盲目投资却不重实效的传统基建误区。具体举措包括高连通性的公交系统、高质量的基础设施、灵活多样的办公模式和空间、区块链与物联网应用、界定和落实生态文明建设相关重大项目等。

此次疫情不仅是对中国医疗服务与公共卫生体系的重要挑战，在很大程度上也是对城市基础设施的一场考验。在正常情况下，人们一般很难意识到城市基础设施（既包括公共交通等硬件基础设施，又包括物联网等软件基础设施）的重要性，但一旦遭遇疫情防控等特殊情况，高质量的基础设施就像生命线一样不可或缺。为提高城市的应急能力，政府在构建信息透明、运转高效的管理机制的基础上，一方面，需加强各类应急物资的储备和应急场所（如隔离场所、临时诊所等）的规划建设；另一方面，要升级应急人才库、物联网、互联网等软件基础设施的建设，使城市的人、物及信息在特殊情况下仍然能够高效流通。

以食品保障为例，此次疫情暴露出中国当前食品供应体系的关键挑战——缺乏全面的安全管理和高效的食品供应链。着眼未来，城市管理者必须建立现代化的城市食品供应综合平台，打通种植、流转和销售，实现全程可追溯的运营管控体系。同时，必须建立严格的监管和检验机制，确保安全标准落地，从根本上杜绝食源性疾病的暴发。

此外，生态文明建设的重要性也在此次疫情之下充分显露。这场与买卖、食用野生动物有关的严重疫情提醒我们，应重新审视人与自然的关系以及人自身的行为方式。毫无疑问，清晰界定生态问题并落实生态文明建设项目是防范类似事件暴发的重要举措。但需要指出的是，如果政府在推动生态文明建设时仅仅停留在对企业和居民的思想教育与硬性要求，那么效果往往不尽如人意。加速生态文明建设最有效的途径是降低环保行为的成本，同时提高破坏环境行为的代价，顺应经济学的原理，促使企业在面临控制成本与追求可持续发展的两难抉择时，会自然理性地选择后者。这需要政府在环保技术研发、环保设备制造、生态文明立法等方面增加公共投入，利用经济手段引导企业与居民进行生态保护。

• • •

复苏经济功在当代，可持续的经济发展利在千秋。新冠疫情只是这个时代全球面临的诸多挑战之一。身处全球化时代，无论是传染病等公共卫生事件还是全球变暖等环境保护事件，都对政府的决策治理水平和跨国跨区域协作提出了更高的要求。我们必须从本次疫情中吸取教训，建设真正富有韧性的经济体系和管理制度，其意义与影响将远超一城一国，能真正体现出我们应有的大国担当。Q

*六位作者感谢以下同事对本报告的撰写和研究所做的贡献：**Jeongmin Seong（成政珉）**、**陈波**、**辛梦苇**、**王博**和**蒋家龄**。*

李广宇为麦肯锡全球资深董事合伙人，全球政府与公共事务、基础设施、交通运输与物流咨询业务联席负责人，常驻香港分公司；
吕文博为麦肯锡全球董事合伙人，中国区政府及公共事务咨询业务负责人，上海分公司总经理，常驻上海分公司；
张帆为麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；
童心怡为麦肯锡项目经理，常驻深圳分公司；
梅枝为麦肯锡咨询顾问，常驻上海分公司；
项姝蕾为麦肯锡咨询顾问，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2020年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。

虚拟圆桌：中国消费品企业如何厉兵秣马迎接“新常态”

管鸣宇，Felix Poh，Alex Sawaya，Daniel Zipser

加快数字化、弹性工作制和创新营销策略成为疫情下许多消费品企业的组合拳。

随着中国新冠肺炎疫情的缓解，每日新增确诊病例降至几十例左右，而世界其他国家和地区的确诊病例数仍以成千上万的速度在递增。

前所未有的封城举措虽限制了数百万人的流动，但已经成功遏制了病毒的传播，在近两个月的封锁之后，如今中国经济正逐渐恢复正常。此次疫情导致中国几十年来首次出现季度性经济下滑，但最近发布的第一季度数据显示，与 2020 年头两个月相比，零售业和工厂活动有所改善。

随着消费者重返商场和劳动者复工复产，世界各地的企业领袖都希望了解中国经济的复苏力度，有哪些行之有效的措施帮助企业在危机后尽快恢复业务，以及疫情给企业运作方式和消费者行为带来哪些变化。有鉴于此，麦肯锡中国区消费与零售咨询团队 4 月举行了一场虚拟圆桌会议，邀请在华知名企业高管，分享他们如何带领公司走出危机、重建业务。与会高管具有广泛代表性，来自衣食住行各个行业，包括玛氏箭牌（Mars Wrigley）中国区总裁麦伟坚（Clarence Mak）、万豪国际（Marriott International）亚太区总裁兼董事总经理克雷格·史密斯（Craig Smith）、太古可口可乐（Swire Coca-Cola）行政总裁苏薇（Karen So）、李维斯（Levi Strauss & Co.）大中华区董事总经理杨今以及一嗨租车创始人、董事长兼首席执行官章瑞平。

与会高管们分享了危机如何加速业务数字化进程，危机期间如何维持需求，复苏后如何重振市场。他们还详述了危机对工作方式带来的根本性影响，以及如何倾

关于与会者：



麦伟坚
（Clarence Mak）

玛氏箭牌中国总裁

麦伟坚是玛氏箭牌中国区总裁。玛氏箭牌是世界领先的巧克力、口香糖、薄荷糖和水果糖制造商，麦伟坚负责其中国区所有业务。他也是公司全球管理委员会成员，自2008年以来，他一直在中国推广玛氏旗下品牌，包括德芙（Dove）、益达（Extra）、m&m巧克力豆、士力架（Snickers）、绿箭（Doublemint）和彩虹糖（Skittles）等。他目前聚焦于推动公司品牌组合增长，加快数字化和创新，以跟上快速变化的中国消费者需求，开拓更广泛的食品和零食类别，以及为中国近一万名员工创造兼容并包的工作文化。在此之前，他是玛氏食品公司全球首席营销、销售兼创新官，玛氏全球数字商务负责人以及士力架全球营销总监。麦伟坚的职业生涯始于宝洁公司和百事可乐公司，工作足迹遍布欧洲、美国和亚洲。



克雷格·史密斯
（Craig Smith）

万豪国际亚太区总裁兼董事总经理

克雷格·史密斯是万豪国际亚太区总裁兼董事总经理。他负责24个国家和地区以及23个品牌的所有运营和业务发展战略。他管理着780多家酒店和13.5万名员工。在此之前，他曾担任万豪加勒比和拉丁美洲区域总裁，以及亚太区执行副总裁兼首席运营官。作为美国外交官的儿子，史密斯曾在北美、加勒比、拉丁美洲、亚太和澳大利亚等地区和国家生活过。史密斯拥有多伦多大学罗特曼商学院的MBA学位、瑞士圣加仑大学的EMBA学位、圣保罗商学院EMBA学位和杨百翰大学的理学学士学位。他还是哈佛商学院的校友，参加了第188期高管培训课程。



苏薇
（Karen So）

太古可口可乐行政总裁

苏薇女士是太古可口可乐的行政总裁，该公司是可口可乐全球第五大装瓶集团。太古可口可乐与可口可乐公司合作已有55年，在美国、中国均设有特许经营区域。太古可口可乐在其特许经营区域内共有26家装瓶厂，员工超过3万人，为7.28亿消费者提供服务。苏薇是一位经验丰富的行政总裁，在食品和饮料行业拥有良好的业绩口碑，她在可口可乐公司工作了20多年。在2016年加入太古可口可乐之前，她曾在可口可乐公司担任多个管理职位，包括港澳区总经理、太古特许经营区总经理、中粮装瓶集团特许经营区总经理、可口可乐北美区商务战略规划副总裁。



杨今

李维斯大中华区董事总经理

杨今女士拥有20多年消费品行业领导和工作经验。在加入李维斯之前，她曾领导可口可乐公司的国际化业务拓展，负责加速可口可乐饮用水、咖啡、茶、果汁和乳品业务在中国的拓展，实现产品组合多样化。在此之前，她负责可口可乐在中国的果汁和乳品业务。她还曾在巴黎欧莱雅以及宝洁公司美国和中国区担任过不同的管理职位。



章瑞平

一嗨租车创始人、董事长兼首席执行官

章瑞平先生是一嗨租车创始人、董事长兼首席执行官。一嗨租车通过在线平台为中国400多个城市的个人和企业提供租车和司机服务。章瑞平毕业于复旦大学计算机系，并获得中欧国际工商学院国际工商管理硕士学位。他在2006年创立了一嗨，在那之前，他与人在硅谷共同创立了一家汽车调度系统软件公司。2014年11月，一嗨租车在纽约证券交易所上市，成为第一家也是唯一一家在海外上市的中国汽车租赁公司。2011年，他被评为中国十大创业家和中国十大最具影响力的企业家之一。

听消费者之声并与之互动。最后，他们谈到了如何调整战略，将这场正在消退的危机变成新的发展契机。

麦肯锡：*在疫情最严重的时候，你们采取了什么措施来保证业务的连续性？*

麦伟坚：在疫情最严重的时候，我们有 2 000 多名员工无法返岗工作。我们首要的任务是确保他们的安全，让他们能够安心返岗，并协助他们完成当地政府规定的申报要求。我们也帮助合作伙伴，尤其是数以千计的经销商，他们对维持公司运营至关重要。我们假设 4 月底前客流量仍无法恢复正常，并据此来优化支出，包括

暂停所有广告投放，并与一万多个客户洽谈合同。由于消费者去不了商店，所以我们减少了库存。

克雷格·史密斯：我们把待岗员工转移到仍然营业的酒店，把部分员工调到客房部等其他部门，并下令暂停在集团网络之外招聘新员工。然后，我们每周召开领导层电话会议、定期召开现场电话会议，确保中国管理层步调一致。

章瑞平：疫情期间，我们考虑最多的是员工和客户的安全，所以也想了很多办法，比如推出“无接触”取还车服务，倡导用户自助式服务等。中间也有一些有趣的故事，比如有的物业或者社区基于防控需要不允许门店开门营业，那我们就充分授权员工灵活展开工作，提前跟客户做好沟通，在为车辆做好消毒后，停到附近空旷地段或者停车场，让客户自行去取车，还车也是如此，客户把车钥匙放在座椅上即可离开，整个过程像特工接头一样神秘。

实际上，我们的服务完全不需要跟客户接触，当然我们也会为门店员工提供必要的防护，包括消毒工具，做到防患于未然。

麦肯锡：*你们采取了什么行动来首先维持需求，危机平息后如何重建需求？*

麦伟坚：我们没办法完全抵消客流量下降带来的影响，但我们可以明智地调整资源和支出。

克雷格·史密斯：在疫情最严重的时候，中国大多数酒店的入住率只有 10% 左右，几乎可以忽略不计。鉴于旅行锐减或被禁止，通过营销来创造需求变得徒劳。我们把更多时间用在如何更好保护酒店客人和员工上，这分为四个阶段：全面封锁阶段、部分解除限制阶段、恢复期和照常营业阶段。保护客人和员工的福祉是最重要的，所以我们与主要利益相关者合作，包括供应商、业主和合作伙伴，以获得关键的支持。随着中国经济复苏，我们打算利用第三方和自有数字化渠道来推动需求，考虑到大多数国家都处于封锁状态，我们的措施基本只限于中国市场。

苏薇：我们在 2 月 10 日左右开始恢复运营，但由于消费者出行受限、销售人

员也无法去拜访客户，所以需求并不稳定。我们看到销售渠道从杂货店转向现代渠道，如大型卖场、超市和社区商店。在封锁期间，尽管人手不足，但我们仍要确保完成客户订单。我们还在社区设置了无人看管的产品陈列，附有二维码显示屏，消费者可以选购商品并自助扫码付款，这让购物变得更容易，也避免了接触。随着危机逐渐消退，我们在商业计划方面保持高度的灵活性，快速将重点放在核心品类和关键库存单位（SKU）上，并重新调整新产品发布计划，集中资源在重要的新产品上。

杨今：在疫情期间，我们专注于品牌建设以及与消费者保持密切联系。随着消费者逐渐回归到基本需求和安全诉求上，李维斯也聚焦于我们的产品及门店安全，并为社区提供支持。对于我们来说，在这段特殊时期内，给消费者提供与之密切相关的产品、服务和支持变得至关重要。随着危机逐渐平息，我们借助武汉新生代旗舰店的超大电子显示屏表达武汉人民的心声，以此来庆祝武汉解封。我们从武汉消费者那里收集了几千条留言，其中第一条信息“谢谢你，我们回来了！”在几乎没有投入任何市场费用的情况下，给我们带来了 12 亿次的媒体曝光量，相当于 100 万美元的媒体价值！在创造需求方面，我们根据不同时期消费者的情绪变化来调整我们的沟通计划，以确保符合消费者需求。我们还尝试使用全新的方式和消费者进行沟通和互动。比如，借助数字化游戏手段发布“Levi’s X Super Mario”联名系列，成功吸引了 20 多万超级马里奥的粉丝。同时，我们还通过“关键意见领袖”（KOL）直播带货的方式刷新了销售纪录，在疫情期间创造了一个全新的品牌高光时刻。

章瑞平：疫情最严重的时候，因为恰逢春运，是一年之中出行需求最为旺盛和集中的时段，除了部分执行严格交通管制的省区市，复工复产的人员大多在此阶段返城，用车需求客观还是存在的。而从 2 月 9 日开始，疫情相对缓解，许多省区市都逐渐复工复产，此时旅游用车、商旅用车的需求仍处于低谷，我们判断上下班自驾通勤代步需求会很旺盛，自驾不仅相对安全也更符合当时疫情防控的需求，所以提前就开始布局，主打通勤用车市场，以上海的数据为例，复工后的用车订单较复工前环比增长 105%，这也证明我们的判断是对的。

而到了 3 月之后，全国疫情得到显著控制，旅游和商务用车市场也开始恢复，整个市场需求也慢慢恢复到往年水平。一嗨始终以满足客户需求为己任，致力于成为用户可信赖的出行方案提供商，这次疫情加速了我们灵活调整产品组合的步伐，

以期充分满足日新月异的客户需求。

麦肯锡：*疫情令消费者行为发生了哪些变化？这种变化会持续下去吗？*

麦伟坚：与传统电子商务渠道相比，疫情期间消费者对线上到线下（O2O）和移动渠道的采纳率增加，我认为消费者不愿再等上三天才能拿到商品。虽然在“双十一”期间，他们仍然会买很多东西，但现在他们知道还有别的选择。其次，消费者对健康和幸福感、基本卫生和居家锻炼的关注度上升，人们把更多的钱花在新鲜产品上。我们的品类非常容易受到这些趋势影响，所以我们正积极寻求改变，我们需要改变在中国的资产组合，虽然我们认识到消费者还是会享受零食，但也会在享受之余尝试其他产品。Kind 品牌的增长就是一个很好的例子。目前，虽然 Kind 品牌仍只限于一线城市市场，但随着 Kind 能量棒的快速增长，它将是我们的一个战略重点。

克雷格 · 史密斯：这场危机将从根本上改变企业的运营方式。卫生要求将更加严格。未来 18 个月，会议规模将缩小、与会者间距将增大。差旅时间、会议组织方式和社交网络都将出现新范式，所有这些都会影响我们的酒店设施运营模式。

苏薇：消费者正在寻求更健康的产品。我们的零度汽水（Sparkling Zero）系列表现得非常优异。品牌升级是一个重大转变，消费者正在寻找更高质量的成熟品牌，这对我们是大好的机会。我们也抓住了居家消费的机遇，从大瓶装转为高端家庭装，比如迷你罐套装。这种转变也可能是长期的，因为消费者会养成习惯，购买质量更好、大小合适的产品。消费者现在对价格并不敏感，只要合适就买，这可能会加速消费升级趋势。消费者线上化趋势显而易见，但危机过后可能会部分回归到线下，不过移动端购买行为可能会持续下去。与实体店消费者不同，网上购物者消费能力更高、健康意识更强。

杨今：随着全球经济衰退，家庭和个人的财务状况将受到影响，人们对于消费支出将变得更加谨慎。打折和促销将成为未来一段时间内的新常态。因此，当消费者再次光顾我们的门店购物时，品牌和产品优势、线上线下真诚的品牌沟通以及个

性化的服务将成为赢得竞争的关键差异化因素。

章瑞平：目前，国内有汽车驾照的人群已经超过了 4 亿，而有过租车行为的仅有约 2 000 万，经常的租车就更少了。我们在疫情期一个很重要的感受，就是出行环境倒逼、教育了市场，原来很多人并没有意识到租车是一个非常好的出行选择，自由、私密、可控，也相对更安全。我们也有针对性地推出了周租套餐、工作日套餐、沪牌套餐等，符合他们的需求，性价比也更好，可以根据需要灵活选择。

因为这次疫情，很多从来没租过车的人被迫选择了租车自驾，接下来，这些人很可能会成为租车的主要人群，他们有驾照、具备一定的消费能力、没有买车、有租车习惯，未来他们无论是旅游，还是出差，落地租车自驾都会成为他们的主要选择。这都让我们相信整个市场会越来越好。

麦肯锡：*这场危机令许多公司都加大了数字化投入。你们公司在这方面做了什么？它如何改变你们的工作方式？*

麦伟坚：我们在数字化和全渠道的支出明显加快。2019 年 12 月，我们与领先的数字化企业进行了一次高层讨论，发现人们在家吃零食时，确实会通过线上线下全渠道冲动购物。例如，情人节，传统上是巧克力消费高峰期，但疫情期间却下降了。显然，情侣们不能去约会，所以我们必须创造新的营销内容，来促进消费。我们利用 O2O 渠道的快速交付能力和人们的冲动购买特点，创造出符合当时情况和产品品类的内容，取得了巨大成功。我们不能指望通过（仍然关闭的）批发市场进行分销，因此我们加大了试点力度，允许商店向销售团队下数字化订单。即使合作的经销商没有复工或忙于其他优先事项，他们仍然可以获得供货。

克雷格 · 史密斯：几乎所有的商业互动都是数字化的。疫情高峰期过后，远程办公将会增多，并成为一种常态。需求复苏主要来自数字化端，我们在数字化平台上的培训投入就增加了一倍。我们的大多数会议继续使用 Microsoft Teams。无论是在危机期间还是在复苏期间，数字化渠道带来的入住率都超过了传统渠道，这为我们带来了品牌扩张的机会。

苏薇：我们充分抓住了这次机会，让客户习惯于通过一个自主运营的 B2B 移动平台下单。我希望这种行为能够持续下去，因为这将释放销售人员的产能，使其专注于业务开发、向上销售和新产品推广，而不仅仅是接单。平台数据可以进行客户细分，因此我们可以推送定制化的信息、产品、定价和促销活动，促进收入增长。

杨今：的确，这场危机得以让我们加速推进之前被低估或忽略的机会。在 2 月份客流量极低（只有正常水平的 10%~20%）的情况下，我们将门店员工的工作重心从线下转移到线上（from offline to online），主动吸引新客户，通过数字化渠道创造更多收入。

令我们意想不到的是，O2O 极大释放了门店员工的创造力，提升了疫情期间的员工士气。他们很乐意通过社交媒体以自己的方式讲述我们的品牌故事，承担起品牌大使这一更有分量的角色。许多门店员工甚至在直播后拥有了自己的粉丝。其间线上客流转化率达到门店正常水平的 7 倍。这充分说明与消费者建立超越交易的真诚关系非常重要。

目前，大部分的新举措将成为业务复苏时期的新常态。作为提升消费者购物体验的策略之一，我们正着手将我们的门店员工从销售人员转变成品牌造型师：每位造型师都是 KOL 和李维斯的品牌大使。事实证明，这种方式在提升消费者参与度和客流转化率方面是有效的。

章瑞平：其实大家应该都能感觉到，无接触相关的服务在这次疫情期间基本都火了，比如买菜 App、线上教育等，人与人之间无接触才安全成为共识。实际上如我之前所述，我们这个行业也完全能够做到无接触服务，我们接下来也会大力推进、推广更安全、更方便的自助用车服务，包括人脸识别用车等。此外，我们还会继续完善和升级 App 线上流程和门店线下流程，确保未来市场进一步成熟后，我们的服务可以跟得上，让我们的客户满意度保持在国内领先的水平，这是我们的根基；此外，我们也会从车队管理上挖潜，结合市场需求和大趋势，持续提升经营效率，优化盈利能力。



麦肯锡：*你们公司如何在危机过后，抓住新的发展契机，为未来做准备？*

苏薇：首先，危机再次表明，我们一直以来专注于建立强大的产品分销网络是非常正确的战略，在这次危机中充分体现了我们的竞争优势，我们将坚持并加快这一战略。与此同时，我们利用这次机会进一步加强与员工——公司最重要的资产——的支持和互动。我们将所有的培训课程都上传到公司的企业微信上，为员工提供了5.2 万小时的在线培训课程。

杨今：现在正是大胆进取、加快业务变革的最佳时刻。对于李维斯而言，我们将继续推进店铺转型策略，通过开设更多高档形象店铺以及升级现有店铺，带给消费者全新的店铺设计和消费体验。我们相信，现在是投资未来增长的最佳时机；当消费者逐渐回归店铺购物，我们可以随时提供更好的产品和购物体验。

克雷格 · 史密斯：现在疫情高峰期已过去，我们评估了内部人才梯队，找出2019 年识别出的高潜力领导者，并与“人才培训与发展”部门一起为他们设计培训课程。我们的目标是提升他们的业务知识和技术技能，为接下来的任务做准备，同时支持他们未来的成长和发展。

章瑞平：我们利用疫情的这段时间走近我们的客户。这场疫情从很多角度重塑了消费者的出行需求，尤其是对于安全和私密性的要求大幅度上升。提供最佳的出行体验一直是一嗨努力的方向。我们的忠实客户在疫情期间继续选择我们作为他们信赖的出行方案提供商。同时，我们的新客户也通过一嗨来探索公共交通包括公交、地铁、出租车与共享出行以外的新选择。出行私密化这个大趋势正徐徐拉开帷幕，我们也将继续努力为中国消费者提供新的出行方案。

麦肯锡：*危机如何影响你们公司的运作方式？哪些变化会持续下去？*

麦伟坚：在危机期间，人们较少关注关键绩效指标和部门利益，更多关注如何解决眼前的问题。这次疫情将决策过程下沉到最了解问题的一线员工，从而带来了更好、更快的决策效果。我希望，未来这种快速行动、打破部门藩篱的做法可以延

续下去。在家办公和灵活工作也在增加。大约 6 周前，我们允许最多 20% 的员工决定是否回办公室办公，我希望这种灵活性能够持续下去，甚至将弹性工作制扩大到整个团队。我们还在考虑开放式办公空间，以加强部门合作。最后，我们受邀在许多全球论坛上分享经验，这让我们的员工认识到，我们的想法不应仅局限于中国，而应从中国走向世界，承担起全球性角色。加速数字化转型和分享经验是关键一环。

克雷格 · 史密斯：我们把大部分现场工作转移到了远程。公司的规章制度将逐步调整，以支持更多的远程办公，这可能会降低对办公空间的需求。在新常态下，与会者之间的空间将更大，会场容纳的人将更少，卫生措施也会更加严格。一般来说，在经济低迷时期，旅游业是最先受到冲击、最后复苏的行业之一。尽管我们认为，要恢复到 2019 年的水平还需时日，但我们为业务的好转感到鼓舞。休闲度假游比商务差旅恢复得快。我们正在调整地区布局，把更多精力放在休闲游和国内游上。由于各个国家之间的旅行限制，中国市场的国际游暂时不会恢复。我们将专注于规模化，通过数字渠道重点关注休闲游和中国国内市场。

苏薇：我们越来越习惯远程办公了。商务出差肯定会减少。过去几个月，我们利用网络平台召开了近 5 800 次会议，而在疫情暴发之前仅为几百次。未来，我们将利用数字技术组织更大规模的会议和在线销售活动。居家办公管理也越来越得心应手。

杨今：这次危机确实在各方面影响了我们的运作方式，包括战略性会议、日常运营及员工沟通。我们通过数字化工具体验了很多“第一次”：我们成功举办了第一次 2021 年春夏季全球新品发布会，总部同事在旧金山为全世界同仁提供相关新产品介绍。结果证明，即使没有跨国差旅，会议也可以非常成功。我们首次利用 Microsoft Teams 召开亚太、中东及非洲区全体员工大会，共有 1 000 多名员工参加；我们通过在线工具进行店内视觉陈列培训并对执行效果进行检查，这些都是在没有差旅的情况下高效完成的。

我相信，绝大部分的新方法和新实践在危机过后会得以继续保留及发扬光大，因为危机让我们可以跳出既有框架，拓展思路，探索新的业务方式。

章瑞平：近一个世纪以来，中国人出行主要是靠自行车、步行和公共交通。直到最近的 10~15 年，更多中国人才拥有了私家车，然而开车并不是普通中国人最常选择的出行方式。而这次的疫情让人们意识到出行私密性的重要。危机中，租车需求量远高于其他交通工具，就是直接的证据。我们在此期间也发现了许多新的用户场景，并且也逐渐针对这些需求提供了相应的解决方案。未来，我们将继续探索新的用户场景，满足不断变化的客户需求，成为用户可信赖的出行服务伙伴，这种围绕客户不断打磨产品、提升体验的做法已经融入我们的公司文化和基因。

麦肯锡：*这场危机是否会带来某些战略性行动？*

麦伟坚：有三种趋势正在加速发展：数字化、向更健康生活方式转变和重新设计产品组合，以及内部文化的转变。无论是媒体还是渠道，都在加速向数字化渠道转型。随着抖音等短视频应用的出现，消费者规模已经达到一个临界点，因此可以作为一个组合来管理，我认为这一趋势将持续下去。短视频带货是从 2020 年才开始的，未来如何影响我们的投资决策，还有待观察，但我们的测试和学习部门在行为方式上会更加果敢和积极，比如测试在线直播、研究不同的数字媒体平台。

苏薇：这次疫情无疑催生了新的机遇。例如，我们是为数不多的大型自动售货机运营商之一，这次疫情对实力较低的运营商是极大的挑战，这是体现我们竞争优势的时候，我们将利用实力抓住这类机会。此外我们还在考虑全球性供应链的问题，如何采购原材料，以及危机如何加速消费者的数字化进程。

杨今：我们没有改变战略，相反，本次危机不仅证明了我们既有战略的有效性，并且更加坚定了我们执行长期增长战略的信心。我们不仅能度过这场危机，还会变得更加强大，对此我们比以往任何时候都更加坚信和笃定。

章瑞平：在这场危机中，适者生存。我们看到了一些收购其他公司或抢占其市场份额的机会。

麦肯锡：*过去几个月，在领导力方面有哪些感悟？*

麦伟坚：我的第一个感悟是，有时候事情只是机缘巧合。1 月 22 日我们进行了春节前最后一次管理会议，当时我们组建了一个危机管理团队，尽管我们不知道将要发生的事情有多严重，但还是觉得有必要建立这样一个团队，这样我们就不必在假期里把所有人都召集在一起了。这可能是我们做的最明智的决定之一。春节期间，我碰巧在洛杉矶。看着微信和美国有线电视网（CNN），我意识到我生活在两个不同的世界。当我回来的时候，我告诉团队，“别指望公司的其他人都知道这里发生了什么”。我们预测这将对年度业绩产生重大影响，我帮助全球领导团队了解了中国市场的情况。有时你必须要让其他人了解你的情况，尤其是在这样的危机下。那个电话会议很重要，因为后来全球领导团队完全支持我们的行动。

克雷格 · 史密斯：利益相关者之间的频繁沟通至关重要。立即建立危机管理团队和相关流程，对高效、及时的沟通和决策至关重要。由于世界各地都处于危机的不同阶段，大家都在关注各自的市场，未来一段时间，全球性沟通协调会十分困难。

对领导力的真正考验不是在一帆风顺的时候，而是危机期间。领导者要敢于决策、有担当。当领导者听取了最好的建议时，他们愿意做出决策。

苏薇：首先，我们公司的管理哲学之一是安全第一。我认为，在这场危机中，我们对员工的支持、确保员工的健康和安全充分说明了这点。员工也看到了公司是言行一致的。其次，度过这场危机需要强大韧性。多年来，我们建立了一支极具韧性的团队，他们以前所未有的勇气和信心与这场危机抗衡。我非常感谢他们。因此，尽管公司在现金流和营业利润方面面临严重挑战，我们还是会给员工发年度奖金和加薪的。最后，保持灵活，保持领先。随时调整业务计划，保持对重要事项的关注。例如，在 4 月 8 日解除封锁的那一天，我们为湖北人民定制了一款特别的“Wuhan We Care”可口可乐罐。易拉罐上的信息是：“每个中国人都支持武汉。”

杨今：本次疫情确实给我们的业务带来了前所未有的冲击和挑战，但它也给我们留下了许多宝贵的实践经验。第一，始终秉承企业的价值观：为了保护员工和消费者，李维斯是首批宣布主动关闭门店的品牌之一。第二，保持攻守平衡：在危机

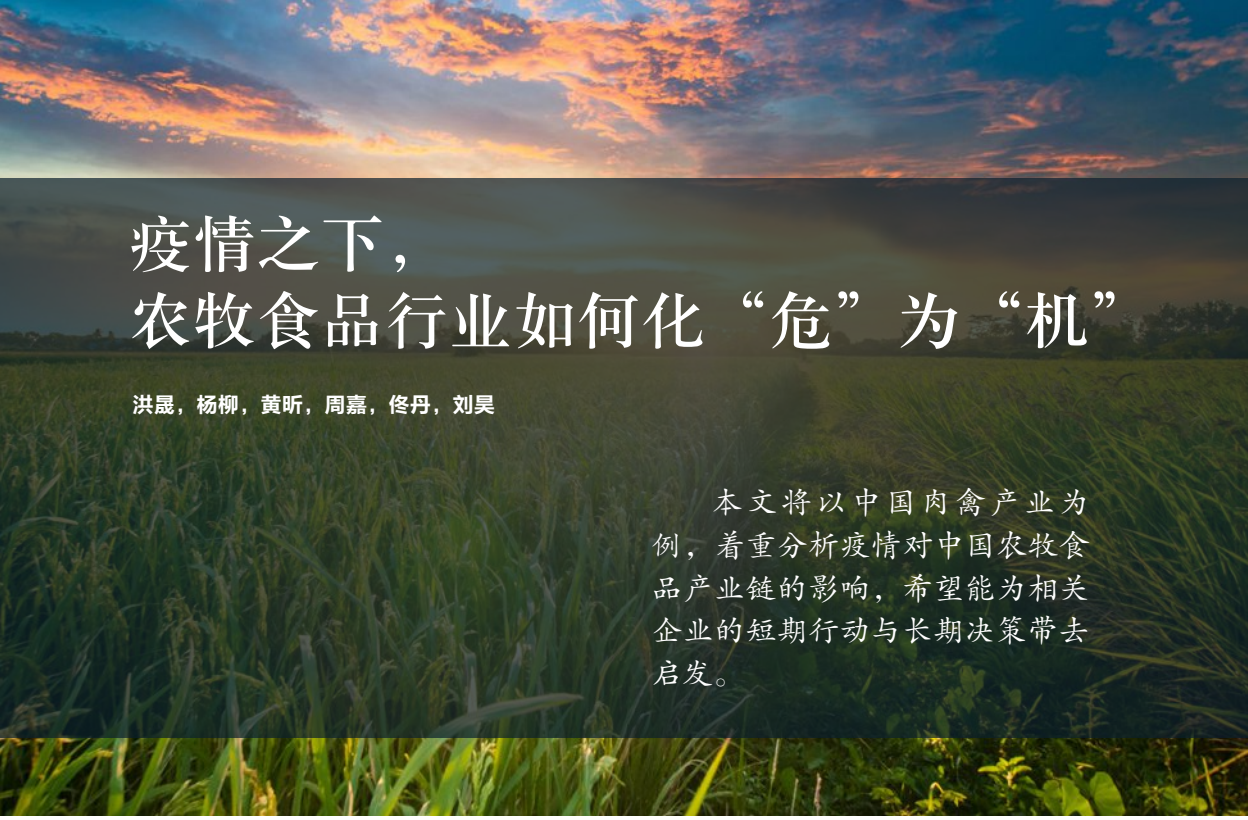
中保护现金流、利润和员工，为未来做准备，继而在未来的新常态中取胜。第三，管理的艺术在于拥抱不确定性。我们发现，一些最好的业务决策往往是在我们深陷危机、对未来没有把握时做出的。第四，接受颠覆，拥抱变化：这可能是推动业务转型的最佳催化剂。改变不易，但在危机到来时，改变是不二选择。这场危机给我们提供了难得的机会，可以在非常时期采取非常举措。

授权整个组织进行创新和快速试错。新的趋势不断涌现，机会往往转瞬即逝，能否迅速抓住新机遇决定了我们能否成功。我很高兴鼓励支持了一些“很接地气”的创新实践，比如说前面提到的门店员工在社交媒体上的造型直播秀。我坚信员工潜力无限，“真金不怕火炼”。这场危机确实是对公司人才和团队实力的最佳考验。令我印象深刻的是，我们的整个团队始终保持昂扬斗志，每天都专注于将危机转化为业务机会。这场危机让我们更紧密地团结在一起，为制胜未来打造新的组织能力。

章瑞平：当然有。当我们面对未知、恐惧和不确定性时，公司需要强有力的领导来更好地组织资源，迅速应对不断变化的形势，并为最坏的情况做好准备。领导层必须积极思考和行动，以增强我们周围人的信心。危机往往伴随新的机遇。我们将利用这个机会重塑自己，使我们在危机后处于一个更好的位置，而不是被动地等待危机结束。过去几个月，我们学到了很多东西，这将永远改变我们的公司，巩固我们作为行业领导者的地位。Q

管鸣宇为麦肯锡全球董事合伙人，常驻北京分公司；
Felix Poh（蒲仁伟）为麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；
Alex Sawaya为麦肯锡全球董事合伙人，常驻香港分公司；
Daniel Zipser（泽沛达）为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻深圳分公司。

麦肯锡公司版权所有©2020年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。



疫情之下，农牧食品行业如何化“危”为“机”

洪晟，杨柳，黄昕，周嘉，佟丹，刘昊

本文将以中国肉禽产业为例，着重分析疫情对中国农牧食品产业链的影响，希望能为相关企业的短期行动与长期决策带去启发。

2020 年早春，一场突如其来的新冠肺炎疫情席卷中国大地，让春天的步伐都仿佛变慢了一些。疫情的肆虐，已成为全国乃至世界性的突发公共卫生事件，带来人道主义危机与经济挑战。

在这场各行各业集体面临的严酷考验面前，中国农牧食品行业在供需两端呈现巨大波动，这不仅关乎个体企业的生死存亡，更深刻地影响国计民生。如何在短期内有效应对危机，如何理解本次疫情的深刻影响，从而进行有效的长期布局，是摆在企业面前的重要课题。

本文将以中国肉禽产业为例，着重分析疫情对中国农牧食品产业链的影响，希望能为相关企业的短期行动与长期决策带去启发。

疫情造成短期内供需双降

1. 需求总量短期骤降，渠道结构变化剧烈

全国各地严密的防疫隔离措施，造成了全民皆“宅”的局面，不仅极大拉低了春节期间原本旺盛的总体消费水平，更是对原有下游渠道结构带来短期颠覆性影响。正式复工时间的不断延后，也导致原料加工、团餐等需求恢复的滞后，加剧了总体

需求的萎靡。同时，本次疫情也再次唤起了消费者对食品安全、健康及产品品质的关注。

· **电商、商超爆发增长：**具备最后一公里配送能力的电商及 O2O 平台是本轮疫情的最大赢家。由于上网进行生鲜采购最为便利，主要的生鲜电商及 O2O 平台日活数上升了 20%~50%，春节以来日新增用户较平时增加了 50%~200%，交易额同比增长可达 3~4 倍。受到供应端产能不足的影响，出现了必须每天早上下单“抢肉”的火爆景象。我们相信，即便在疫情结束之后，消费者也会在一定程度上延续此次疫情暴发期间形成的消费习惯，加速生鲜采购的线上化。线下商超同样成为少数能够触达消费者的渠道之一，大型连锁超市在疫情期间的禽肉销售均实现了 30% 以上甚至高达 70%~80% 的同比增长。

· **餐饮渠道断崖下跌：**受疫情影响，多数连锁餐饮品牌营收下跌 50% 以上。外卖业务成为餐饮行业的唯一亮点，然而也饱受配送人员不足、餐饮工作人员返工慢等因素影响。抽样分析显示，2 月中旬一、二线城市在午餐时间的外卖营业率仅为 40%~60%。我们初步预计，2 月份餐饮渠道的禽肉消费量将仅为 2019 年同期的 10%~20%，但疫情结束后消费可能面临一轮补偿性反弹。从全年来看，我们相信餐饮渠道仍将是禽肉消费的重要渠道。

· **传统批发市场、农贸市场将加速更迭：**传统业态本身正在逐步被商超、电商等渠道替代，本次疫情预计将加速这一进程。尤其是可以进行活禽交易的农贸市场，全国多个省份已出台暂时关闭或部分永久关闭的政策。

· **原料加工复工延期，需求下滑：**酱卤、肠、宠物食品加工企业原本占据了约 25% 的白羽肉禽需求，然而至 2 月中旬大型企业复工仅为 40%~50%，大量中小企业未复工，导致 2 月需求下降约 80%。

2. 中国农牧行业供应链条长、格局分散

供应方面，中国农牧行业链条长、格局分散的特性在本次疫情中得到充分体现，短期内供应链经历了速冻和解冻的过程，而中长期的涟漪效应才刚刚呈现冰山一角。

· **生产加工缓慢恢复：**由于自动化尚未普及，生产加工对人的依赖程度依然很高。回乡返工人员无法到位和一系列因防疫导致的效率下降都将进一步减缓产量爬升，据预测 2 月屠宰产量较原定计划下降 40%。

· **畜牧养殖遭受双面夹击：**上游饲料迟迟未到，下游出栏迟迟无期，愁坏了夹

在当中的养殖企业和农户，他们本是农牧价值链上抗风险能力最弱的一环——拖毛、埋苗、断料，一时间悲观情绪达到顶峰。

· **政策和市场力量在破局：**随着国务院和各部委陆续发文，恢复生产和保证供应一时成为各地施政的重中之重，但各区域乡镇在执行上仍缺乏标准和监督，凸显农牧行业在政策落地时的窘境，其间一些头部企业在贯彻国策中扮演了至关重要的衔接作用，并将持续成为重要引领力量。

企业抗“疫”能力不尽相同

面对疫情，一体化企业抗疫能力更强。农牧产业链通常较长，往往一个节点的波动会造成下游牛鞭效应，如饲料断料会影响养殖补栏情况，进而影响下游屠宰加工——而那些做到畜牧生产销售一体化的企业能够更好地做到供应均衡、产销平衡，进而减少疫情对产业链带来的负面冲击。以美国为例，市场前十的肉鸡企业都是一体化运营，市场占有率超过 80%，市场的整合度也更高。

渠道控制力强的企业更能减少负面影响，甚至捕捉机会。受疫情影响，传统渠道受流通环节的各种限制减少出货，与之对应的终端渠道反而是主要的增长通路，那些在渠道策略上提前布局的农牧企业，通过灵活地调整渠道占比，更加平稳地渡过这段需求低谷，并借此树立了保供民生的品牌形象。

快速响应，农牧食品企业的危机应对之道

疫情发生后，各地政府纷纷出台了防疫管理、保障民生及复工复产的政策规定。企业需积极制定防疫措施，并认真贯彻落实，如体温检测、远程办公、避免非必要集聚等，将确保员工的安全与健康放在首位。与此同时，企业应注重防范供应链与现金流风险，快速制定、调节应对举措，并为疫情缓解后可能出现的市场情况做好准备。具体而言，有 5 项关键任务值得关注。

（1）快速启动应急管理“作战机制”：针对供应链各环节快速变化的供需平衡情况，通过较日常更为高频率、更为细致的产销协同规划，紧密追踪产业链各环节供需实际情况，并动态快速调节。同时对疫情缓解后可能稀缺的资源形成预判，未雨绸缪。更为重要的是，疫情过后能将相关应急管理机制总结固化，建立起完善的

危机管理体系。

（2）关注现金流管理、严控成本：为应对突发疫情，企业可能需要承担部分计划外的成本，比如为鼓励员工积极复工而产生的更高人工成本，由于供应链波动造成的额外库存成本，由于物流资源短缺带来的更贵的物流费用等。同时应充分考虑到库存波动及上下游资金情况对现金流带来的可能影响，通过滚动预测对潜在风险进行预判。

（3）与产业链合作伙伴紧密合作，共度时艰：面临疫情，大批中小型企业可能面临巨大现金流挑战，企业应深刻了解产业链合作伙伴情况，通过与上下游企业的更紧密协同共渡难关。例如，在上游，通过提供短期帮扶解决养殖户投苗及回收的具体困难，通过提供融资支持等方式增强优质养殖户的黏性；在下游，与经销商在市场信息、产品供应、物流配送等方面建立更加紧密的合作，提高销售效率与触达能力。

（4）快速反应，捕捉窗口期市场机会：如前文所述，尽管疫情对供需两端均带来巨大影响，但在传统渠道无法触达消费者的这段时间里，电商、社交媒体渠道、以社区为单元的采购等形式成为短期内的爆发点。企业需要灵活调整原有产品和销售模式，积极捕捉最新涌现的市场机会，与此同时也为保障民生供应做出贡献。

（5）寻求整合并购机会：本次疫情可能带来产业链的进一步整合，企业可以根据自身战略布局寻求产业波动期的并购机会，比如加速自养基地建设，从而增强对上游资源的掌控等。

化“危”为“机”，注重谋划更加长期的战略布局

在集中精力开展疫情防控、应对当前危机的同时，我们必须认识到，本轮疫情可能对中国农牧食品产业链带来更加深远的影响，如对更加柔性、灵敏、自动化的供应链的需求上升，传统渠道、商超等现代渠道及电商渠道的加速更迭等，值得各企业深入思考、提前谋划，将本次疫情危机转化为建设长期竞争力的转折点。可重点关注：

1. 建立更加柔性的供应链体系与产销协同机制

·**建立更加紧密的上下游关系：**从自身发展战略出发，积极寻找上下游并购（合

作）机会，增强对核心资源的掌控力度，建立应对产业链波动的缓冲空间。如考虑自养基地的建设，与下游经销商的合资合作，共同开发新的销售渠道与销售模式等；

· **建立更加敏捷的产销协同机制：**建立一套管理机制，将捕捉到的市场信息、自身产能情况、库存情况迅速转化为动态调整产业链各环节投入的指令，从而形成对市场波动的快速、合理反应。

2. 系统梳理并审视渠道策略，加速全渠道布局

本次疫情可能会加速生鲜食品行业原本已经在发生的全渠道转型。未来，在2C 端，线上、线下相结合的新零售渠道会进一步快速增长，服务中小餐饮等客户的 2B 端也可能发生从传统批发市场向专业食品供应链公司以及线上的转移。这就要求一体化企业加快建设全渠道服务的能力，实现销售渠道升级，例如：

· **产品升级：**在 2C 渠道能够提供满足上述渠道的小包装、定制化产品，强化安全、健康的产品特质，并探索向鲜品、深加工产品的升级；

· **供应链升级：**配合全渠道策略，需要与零售商共同构建时间更短、反应更快的供应体系与冷链物流网络。

在此过程中，可以与领先的生鲜食品 O2O 平台、新型食品供应链企业建立深度合作，共同探索渠道升级的解决方案，进一步贴近 C 端消费者。

3. 建立适合国情的农牧数字化与自动化战略

中国的低人力成本时代已经过去，取而代之的是日益翻新的工业设备及数字化技术，众多农牧企业已看到下一波效率提升的蓝海就在数字化和自动化上；但与之对应的是中国市场的产品需求最繁杂，生产流通过程中 SKU 的数量往往是欧美成熟市场的 4~5 倍；上游畜牧生产太零散，很难做到质量标准化。在推进自动化和数字化的过程中，一定要因地制宜，切勿大而全，对比其他行业的实操经验，取其精华去其糟粕，才能获得实际效益。

• • •

尽管接连经历禽流感、新冠肺炎疫情的冲击，中国农牧食品产业链仍在持续转型升级、蓬勃生长，我们对此充满信心。我们相信，只要企业能在危机中快速反应、有效应对，并在充分理解本次疫情对产业链带来的深刻变革的基础上及早谋划长期战略布局，定能成功穿越周期，助力中国经济持续向好。Q

*本文作者感谢以下同事对于本报告的撰写、研究和发布所做出的贡献：**任德阳**、**李韵之**、**林中王**、**Glenn Leibowitz（王磊智）**、**林琳**、**李晓韵**和**王赛锦**。*

洪晟为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻上海分公司；
杨柳为麦肯锡全球董事合伙人，常驻北京分公司；
黄昕为麦肯锡全球董事合伙人，常驻香港分公司；
周嘉为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻北京分公司；
佟丹为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻北京分公司；
刘昊为麦肯锡项目经理，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2020年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。

守到云开：疫情下中国保险业的近思与远虑

倪以理，曲向军，毕强，刘一方，陈鸿铭，储楠

保险行业与公众健康和社会风险息息相关，需要深入、冷静地思考当前疫情对行业未来究竟意味着什么。

今年注定是一个不平凡之年。新冠疫情暴发，给各行各业带来深远影响。企业在积极应对当前挑战的同时，也在思考此次疫情对未来行业格局的影响。而保险行业与公众健康和社会风险息息相关，尤其需要深入、冷静地思考当前疫情对行业未来究竟意味着什么。

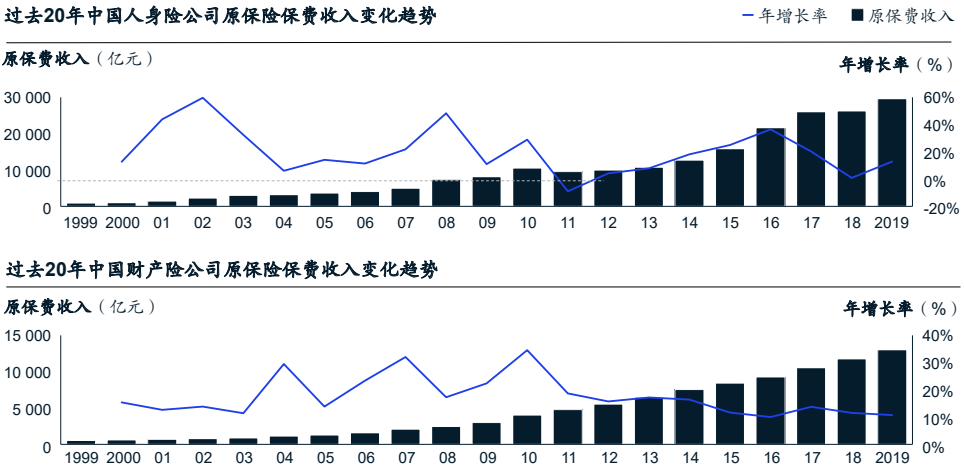
以史为鉴，可以知兴替。通过复盘当年的“非典”疫情，可以帮助我们更好地认识本次疫情的影响，从而制定策略、把握未来。回顾 2003 年“非典”疫情后中国保险行业的发展脉络，我们发现当时保险行业发生了如下一些变化。

业务方面：2003 年“非典”发生前后有四件和保险业相关的大事——保险法修订、寿险代理人持证上岗、车险改革、银保代理权“1+1”放开。在多重因素影响下，中国保险行业进入了第一轮转型调整期，总保费增速、寿险保费增速双双放缓，而且这一趋势持续了 2~3 年，而财险保费增速却在 2003 年后大幅提升（见图 1）。

产品方面：“非典”疫情驱动了健康险业务发展。2003 年“非典”结束后，围绕“非典”保障需求出现了各种保险创新产品，当年健康险业务甚至连续几个月出现 100%~300% 的高增长。2004 年后，寿险、健康险、意外险增速大幅放缓；而财险，特别是企业财产保险、责任险、货物运输保险增速则持续大幅提高。

运营方面：人寿险方面，2003 年传统线下渠道个人寿险新单量大幅下滑；财产险方面，由于车险费率改革，电销业务蓬勃发展，运营管理也发生重大变化，集中共享的作业模式成为新趋势。

图1 过去20年中国人身险公司和财产险公司原保险保费收入变化趋势



数据来源：国家统计局；银保监会

反观当前新冠疫情，我们发现，随着过去十几年中国经济腾飞，保险业的发展水平已经与“非典”时期不可同日而语。与 2003 年相比，2019 年监管环境更加成熟，保费规模较 2003 年增长了 14 倍，保险密度增长了 10 倍，保险深度增长超过了 50%，保险在国民经济中发挥着更大作用（见图 2）。

图2 与2003年相比，2019年保险在国民经济中发挥着更大作用

	2003年	2019年
保费规模（亿元）	3 880	42 645
GDP（亿元）	137 422	990 865
人口（万人）	129 227	140 005
保险密度（元/人）	300	3 046
保险深度	2.82%	4.30%
城镇居民人均可支配收入（元）	8 406	42 395

数据来源：国家统计局；银保监会

此外，当前的宏观经济环境也与“非典”时期大不相同。首先，整体经济从高速发展迈向高质量发展阶段；其次，互联网和移动技术已经深刻地改变了人们的工作和生活；最后，中国与世界的联系比以往任何时候都更加紧密。受这些宏观因素影响，当前面临的挑战比 2003 年更加复杂和多变。

疫情之下，保险业的“变”与“不变”

基于对此次疫情的分析以及对保险行业的长期研究，我们认为中国保险行业存在以下几大“变”与“不变”，这些趋势值得从业者慎思之、明辨之、笃行之。

疫情之后，保险业会有“三个变化”

我们认为，此次疫情过后，保险行业会迎来三大变化。

1. 客户行为加速线上化

近年来，随着互联网和电商的发展，客户的数字化接受程度已经越来越高，而这次疫情越发加速了这一趋势。各种无接触、线上化、云端化行为爆发式涌现，以前难以想象的服务场景如今也已经出现，诸如在线法律调解、云端聚餐聚会、无接触快递等。

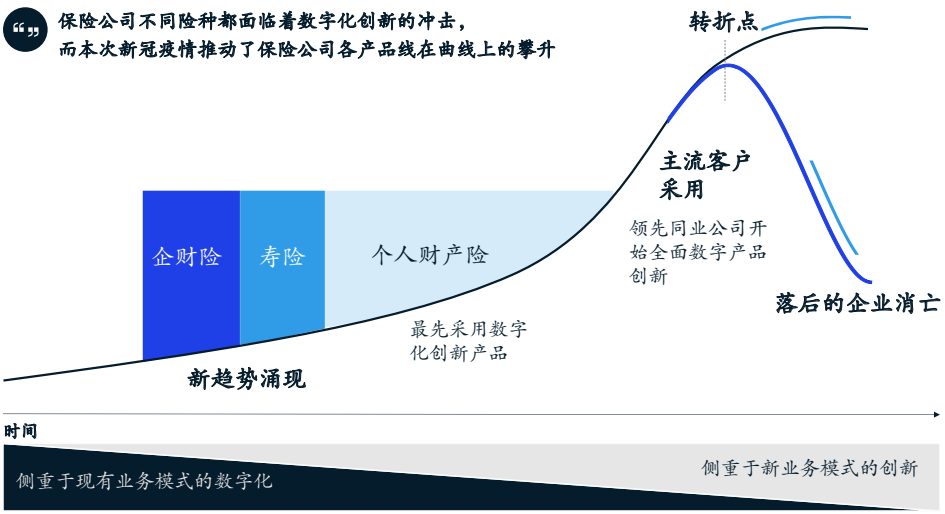
反观金融保险业，大多数寿险客户还是喜欢通过面对面沟通购买保险产品，以前我们常说寿险是基于信任、有温度的。如今这一逻辑依然成立，但是非常时期也出现了一些新现象。比如，迫于客观情况，客户希望从有接触到无接触、从面对面沟通到网上云沟通。传统寿险产品对于标准件有严格的体检要求，如今很难做到，虽然这只是暂时性困难，但是我们也看到，这种过去需要见面才能完成的活动，现在也可以通过云端远程完成。可以说这次疫情大大加速了客户行为的线上迁徙。因此，能否提供线上服务已成为衡量保险公司能否及时应对挑战的“试金石”。

2. 产品形态更具创新性

根据麦肯锡保险行业数字化颠覆曲线，相较于长期和复杂的寿险和企业险，短期和相对简单的个人财产险面临的数字化挑战和颠覆冲击更大，而本次新冠疫情推动寿险和企业财产险在创新颠覆曲线上迅速攀升（见图 3）。

在人身险方面，疫情进一步激发客户对健康险、意外险和寿险的需求，特别是针对老年人群、带病人群和慢性病人群的险种，这几类人群是本次疫情波及的主要

图3 麦肯锡保险行业数字化颠覆曲线



资料来源：麦肯锡分析

群体，因此保险意识被大量激发。本来就快速增长的医疗和健康险板块，将被进一步点燃，另外，随着新冠疫苗的随后面世，基于疫苗有效性的新型健康险也可能会热销；加上数字化的影响，可以预见，未来在保障范围、相关服务等方面，寿险产品将迎来巨大创新机会。

另外，在企业相关保险方面，疫情的影响会进一步触发政府险（突发公共卫生事件公共责任险）、企财险（中小企业营业中断损失保险和取消保险）和责任险（雇主责任险）方面的需求。我们也观察到疫情期间，许多大企业和公司会给客户赠送“新冠主题保险”，未来这种 2B2C 合作模式也为保险公司提供了新客户触达机会；而中小企业的“可持续性经营”风险将大规模暴露，在政策支持、贷款信用违约风险防范等一系列领域，保险公司都将有参与机会。所以，经过疫情洗礼后，社会、企业和个人的保险需求会被激发，保险行业的产品形态也会随之发生变化，供给侧改革将不断深化。

3. 运营模式全面数字化

从营销业务角度观察，传统的线下渠道管理模式会变。原来寿险营销员被要求朝夕两会出勤率，而今很多人都在家通过视频参加晨会和培训；原来营销员需要每天约访客户，如今营销员明显加强了在线客户经营能力；在线直销渠道的重要性在增长，保险公司在战略上会更重视直销渠道投入以及传统渠道线上经营。

在客户服务方面，客户服务和理赔模式将得到优化。例如，针对传统人力密集

型的电话中心，一些保险公司也积极开展居家座席和远程座席，在避免人员聚集的情况下继续为客户提供相应服务。可以预见，保险公司会进一步简化服务流程，提升自动化与自助化服务能力。

在内部管理方面，疫情发生后，许多保险公司已经全面利用各种远程办公系统协同工作，甚至有的公司还组织员工针对远程协作模式开展相应的培训，提高协同效率。未来在产品开发、运营管理、文档作业和信息技术支持等方面，都会更加强调云协作模式。可以预见，因应形势变化，保险公司自身线上化运营步伐会持续加速。

疫情之后，也会有“三个不变”

当然，在客户行为、产品形态和运营模式变化的同时，保险业还存在一些不变趋势。

1. 保险业长期向好趋势不变

2020 年 2 月 15 日，在国务院应对新型冠状病毒感染肺炎疫情联防联控机制新闻发布会上，银保监会副主席梁涛表示“继续严格贯彻党中央、国务院决策部署，按照坚定信心、同舟共济、科学防治、精准施策的要求，引导金融机构进一步落实相关政策，发挥银行信贷、保险保障的各方合力，以战时思维全力以赴做好金融服务，为疫情防控和经济社会平稳发展、社会和谐稳定做出更大贡献”。

这充分说明，保险行业在社会保障、国家战略和重点工程方面的风险保障作用和社会稳定器定位不会变。另外，疫情之后，国家面临的主要挑战是复工复产、重振经济，保险行业更应该在社会治理、重大突发公共卫生事件的风险保障、民生保障、普惠金融、精准扶贫等方面继续发挥更大作用，满足更广泛的需求。通过保险公司的大数据积累和风险管理经验，与政府、医疗机构联动，共同参与突发公共卫生事件响应机制、风险预防、患者权益保障、医疗结费等领域建设。

在业务发展方面，我们通过对多位保险公司 CEO 的访谈了解到，保险业高管们普遍认为此次疫情的业务冲击集中在短期，中长期影响是积极的。宏观经济虽然遭受一定冲击，但当前各地已经开始重启经济活动。如果疫情得到妥善控制，到 2020 年第一季度末，大部分省份产能够逐渐恢复到疫情前水平，对保险行业整体影响不大。另外，随着疫情得到控制，中国消费者信心也会开始恢复，保险市场短期有望迎来一轮增速提升。总而言之，长期来看疫情对保险行业的影响有限，对此我们仍然秉持谨慎乐观的观点。

2. 持续重视风险管理的方向不变

疫情增加了民众的风险意识，有利于保险行业未来发展。而保险公司自身的风险管理也需要持续加强，全面风险管理的弦不能放松。首先是承保风险，随着疫情发展，越来越多的创新类产品短时间上线，抢占市场和广告声量，但很多创新产品缺乏有效的精算历史数据，定价不准或者“多干快上”导致承保风险陡升。

此外，疫情也加剧了市场风险，无论是未来债券投资收益率、股票市场长期回报和资产负债表极为敏感的“利率假设”，都会受到此次疫情影响。信用风险方面，保险公司需要重点关注信用风险敞口（如在信用保证险、信用债投资、类贷款长期投资等领域），疫情从根本上改变了很多行业企业的景气程度，我们预计部分行业的“违约”情况可能会恶化。此外，操作风险管理亦受到挑战，“远程办公”“灵活用工”理论上也可能增加操作风险，同样需要密切关注。

3. 科技驱动创新的趋势不变

科技驱动一直是近年来保险行业发展的主旋律之一。随着国内头部险企和外资领先公司在科技创新方面的投入，以及金融科技和互联网生态玩家的积极参与，科技创新会是未来险企的核心竞争力之一，这个趋势不会改变。

在这次疫情中，我们注意到如下几项科技应用将在保险行业有更大的用武之地。

· 5G/ 物联网：随着 5G 技术的全面应用，远程诊疗、自动驾驶、智能物流 / 仓储等将会有更广泛的应用场景，将给保险公司在产品创新、风险预防、两核管理、健康管理等方面带来机遇。

· 大数据 / 人工智能：在这次疫情中，大数据发挥了重大作用。比如，通过确诊病例快速定位密切接触者并绘制其行动轨迹，不同地区利用大数据进行医疗资源和政府资源的精准配置等，这些都为疫情控制提供了有力的支持。未来我们相信，大数据和人工智能将在产品定价、细分客群、社交网络、智能险顾、两核管理、反欺诈和费用控制等方面给保险公司创造更大价值。

· 虚拟现实（VR）/ 增强现实（AR）：由于许多消费者宅在家里，网络游戏、在线看房、网购等需求被激发，未来 VR/AR 技术在客户接触、品牌传播、产品推介、自助服务等方面也有很大的想象空间。

除了上述列举的技术外，我们认为，经过此次疫情的考验，保险公司会加快拥抱和应用新技术。让新技术在风险预警、风险处理以及风险赔偿方面发挥更大作用。

战“疫”尚未全胜，保险业还有“三个不确定”

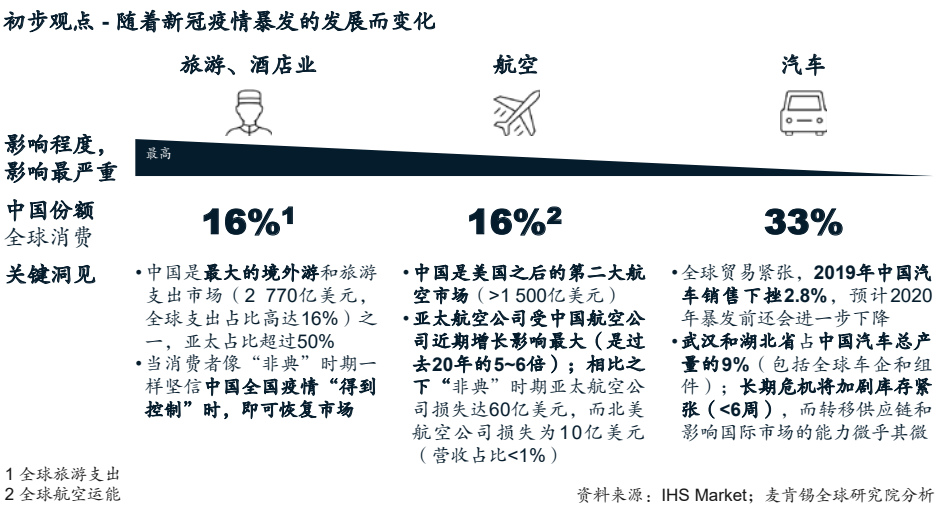
当然，除了上述可以预期的“变”与“不变”之外，还有一些情况目前尚不能确定。

1. 2020 年业务增长能否达成目标

2020 年业务增长目标能否实现？会有多大偏差？答案是不确定的。寿险方面，从全国业务发展来看，各公司从 2019 年底到 2020 年初都在积极布局开门红和推动第一季度业绩的工作，这些业务节奏和业务目标在很大程度上都受到了本次疫情的影响，会对业务产生负面效应。而疫情过后，前期积累的业务得到释放，以及新需求激发出的增量业务，能否抵消疫情期间的负面效应，这点尚不得而知。保险行业乃至各家公司的业务目标能否达成，仍有待观察。

在财险方面，根据麦肯锡全球研究院近期的分析，各个产业都受到了本轮疫情的影响，和财险业务相关性比较大的行业包括：旅游、航空和汽车（见图 4）。中国是全球最重要的境外游和旅游支出市场之一（市场规模达 2 770 亿美元，全球支出占比高达 16%），在亚太占比超过 50%。另外，中国是美国之后全球第二大航空市场（市场规模超过 1 500 亿美元），在全球消费占比约为 16%，预计这两个行业至少要到第二季度中期后才能恢复到疫情前水平。受此影响，我们认为 2020 年旅游险、航空意外险等都会受到比较大的影响，尤其是主要依赖航空意外险的保险经纪代理公司，其业务会受到一定的冲击。

图4 旅游、航空和汽车行业受疫情影响较大



1 全球旅游支出
2 全球航空运能

资料来源：IHS Market；麦肯锡全球研究院分析

另外，2019 年中国汽车市场占全球消费的 33%，2019 年车险保费收入大约为 8 188 亿元人民币，占财险总保费收入的 62.91%。疫情对当前汽车消费存在一定影响，必然会冲击车险业务目标的达成。但同时，疫情令更多人希望拥有私密出行空间，有望驱动私家车消费，这有利于车险的增长。

保险业与上述受疫情影响较大的行业休戚相关，但在疫情抑制的消费需求和报复性消费两种因素对冲之后，总体影响到底有多大，会在多大程度上影响保险行业的年度目标达成，我们认为还有待观察。

2. 险资投资收益能否达到预期

投资收益是保险公司投资端的重要关注指标，对险资而言，债券市场未来收益率下滑风险增加。首先出于避险考虑，更多市场资金投入债市，尤其是利率债和高级别的信用债，推动收益率持续走低；央行的支持性政策和流动性宽松，会进一步加剧收益率下滑。在债市的另一端，疫情会增加企业的信用违约率，中国债券市场未经历过真正的信用违约，整体价格形成机制准备不足，增加了部分投资者的风险敞口。

疫情导致股票市场后市不确定性增加。疫情的直接经济影响以及延迟复工政策，短时间对于大部分企业的负面影响不言而喻。从股票市场春节后开盘的剧烈调整就可见投资者的紧张情绪。后市政府和央行的支持政策至关重要，这也是推动股市上行的动力。当前央行的降息、降准预期明显，最终政策落地的时点和强度，会对股票市场产生很大影响。所以，无论是债市还是股市，以及其他险资涉及的金融投资工具，疫情过后的表现预期尚不明朗，对险资投资收益的影响，还有待观察。

3. 行业局部重组会不会出现

这次疫情会对大量企业的现金流产生很大负面影响，这些受影响的企业如果已经投资、参股和控股保险公司，它们有可能因为现金流紧张而通过出让保险资产股权变现。而一些中小保险公司，特别是新开业的保险公司，也承受着很大的现金流压力，两股力量作用下，是否会引发新一轮股权交易，这点值得关注。

另外，这次疫情影响已经波及全球，意大利、伊朗、日本、韩国等多国已经出现不同程度的疫情蔓延。受此影响，海外资本是否会改变原有规划，修改进入中国的时间表和策略，短期也存在很大的不确定性。与此同时，我们相信中国经济具备

战胜风险和挑战的良好条件，长期向好的趋势不会改变，再加上银保监会发布的《关于明确取消合资寿险公司外资股比限制时点的通知》也于 2020 年 1 月 1 日开始正式实施，总体而言虽然有不确定性，但我们相信，中国依然会是海外资本和保险企业长期看好的目标市场。

总之，我们认为保险行业的大格局不会变化，但中小险企板块，外资新进入群体可能会受到此次疫情的影响，但具体程度还有待厘清。

保险公司的“应对三策”

面对本次疫情，保险公司已经开展诸多行动，包括简化理赔流程、拓展保险责任、出台线上自助服务、向一线医护和工作人员捐赠保险、运用“云”办公工具协同办公、积极拓展在线营销和客户经营新方式等。长远来看，我们认为保险行业需要重点做好以下三方面的工作：

1. 加速全面线上化

如前所述，受本次新冠肺炎疫情的影响，各个行业都愈加重视线上营销展业、远程协作办公和自助化运营服务等应用，以应对突如其来的“压力测试”。可见，线上化不仅影响企业的发展，更关系到企业的生存。

让我们假想一个极端场景：客户只能接受非常有限的线下接触，甚至只能线上营销、促成和服务；营销员的线下活动量管理、早晚会和培训都只能通过线上完成；内部员工都在家办公或者远程协作办公。上述场景并非完全因为疫情而出现，也许会因为消费者行为变化和数字化模式的改变而到来，就如淘宝、微信支付改变人们的传统行为模式一样，面对这样的场景，保险公司是否做好准备？

我们相信中国保险行业将比任何时候都更重视全面线上战略和转型，将加大投入、注重实效。在这样的趋势下，它们一方面会积极试水新模式、打造新能力；另一方面也会加强对传统模式的数字化和线上化，包括代理人基本法、承保理赔、内部管理流程、组织和人员协作方式等，由此开启中国保险业的在线数字化新征程。未来保险客户将更能接受线上展业和服务；而率先开启有效在线数字化转型的保险公司将赢得新一轮竞争优势。

2. 重点防范突发风险

保险公司应进一步重视风险管理，尤其是基于情景的“业务可持续发展预案”。历史上，保险行业在大灾应急响应机制和信息技术灾备方案方面做得不错。这次疫情应该让更多保险主体意识到业务和经营层面业务可持续方案的重要性。麦肯锡建议险企可以从三方面着手：

首先是规划可能的“危机场景”。“非典”和新冠疫情给了我们最好的“危机场景”描述，保险公司需要总结和设计具体的危机场景，包括危机爆发（爆发原因、传染速度和范围、致死率），政府应对措施（公共医疗、交通限制、停工停学），经济影响（经济增长、企业破产、员工失业），扰乱业务（营销限制、内部运营扰乱等），货币财政政策（利率变化、财政刺激、政府投资）等。

其次，按场景制订业务可持续计划，识别和监控突发风险事件。可持续计划基于每个场景制订单独的应急方案，组建专职团队负责收集压力测试数据，保持信息透明，确保参与业务可持续计划的一线人员和指挥对任务理解一致。

最后，针对“扰乱业务秩序”情景，建立“应急指挥中心”制度（见图 5）。应急指挥中心是一个在特殊时期的集中管理“中枢”。指挥中心需要进行实时监控和了解情况，能够评估对客户、雇员和产业链上下游的影响，并迅速精准做出决策。

图5 新冠疫情某应急指挥小组架构图示例



资料来源：麦肯锡分析

应急指挥中心有效运转的几个关键因素包括：有经验并负责的领导小组，清晰的决策授权，准确及时的数据决策驾驶舱，简单的沟通汇报机制以及高效的资源协调策略。

对于危机过后的利率和财务影响，保险公司也需要做出预判。危机对于业务的“扰乱”是暂时的，但对于一国利率和财务政策的影响可能更加深远，保险公司对此要有预判和准备。2003 年“非典”在香港造成了重大影响，引发了短期的信用卡和房贷危机，并使香港进入低利率时代。前车之鉴，不可不察。

3. 努力打造敏捷组织

面对突发危机事件和市场的急速变化，很多大型保险公司传统的“金字塔型”组织架构成为制约企业快速响应的瓶颈。

从市场来看，如前所述，疫情催生了个人和企业对创新保险产品和无接触服务模式的大量需求，能够更快响应客户需求并做出相应改变的保险公司，将获取更丰厚的市场红利。然而传统组织和机制下，跨部门协作、上传下达层层审批的机制难以避免，增加了沟通成本。由于沟通周期太长，新产品上线时间一延再延，错过了市场先机。

在团队方面，许多保险公司已经开始通过远程视频会议和移动办公努力恢复工作。目前也出现了大量远程办公支持工具，但我们注意到，很多情况是“工具变了而思路没变”。员工蜗居在家，闻“机”起舞，然而手机呼叫打卡之后，团队工作效率却提不上去，这成为很多团队负责人当下的苦恼。

因此打破稳定的“传统型”组织形式，打造更敏捷的文化、组织、机制，是释放“云”办公工具便捷性的前提。我们的经验和研究表明，成功的敏捷型组织秉承为所有利益相关方创造价值的目标，营造自驱动的敏捷文化，构建快速调头的精干小团队，借助技术快速学习和快速决策的敏捷机制，建立起一套快速应变的敏捷组合拳。

通过培养敏捷文化、搭建敏捷组织和敏捷机制，实现敏捷执行，保险企业最终能实现四个快速：发现机会“快”、决策速度“快”、开发上线“快”、一线执行“快”。我们无法预知未来，保险企业只有使自身变得更加灵活敏捷，才能在充满不确定性的未来之中求得“适者生存”。

• • •

2020 年的疫情给各行各业都带来了厚厚的阴云，然而在冷静、客观分析疫情对保险行业未来走势的影响后，我们认为，有些发展方向非常笃定，有些领域的变革不可避免，有些震荡的余波还有待谨慎观察。但是，我们坚信，春暖花开的时节一定会到来，因为我们已经看见阴云背后希望之光正在闪现。Q

麦肯锡公司版权所有©2020年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。

倪以理为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；
曲向军为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；
毕强为麦肯锡全球董事合伙人，常驻北京分公司；
刘一方为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻北京分公司；
陈鸿铭为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻香港分公司；
储楠为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻深圳分公司。

疫情之下：
中国消费者的四大趋势性变化

沙莎，Daniel Zipser，黄昕，Dymfke Kuijpers，李智博，夏辰安

截至2020年5月10日，我们对超过1亿多名中国购物者的销售点数据分析显示，四个关键趋势在疫情过后或将持续。

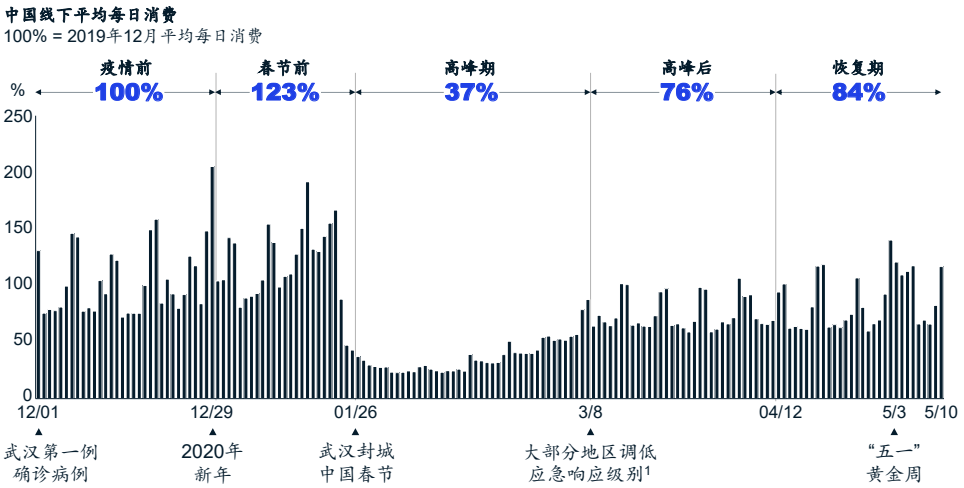
中国新冠疫情防控成效显著，经济社会秩序正加快恢复，多个省份的经济活动逐步回归正常。复工复产取得重要进展，消费者也再度开启消费。值得注意的是，本次疫情对人们的购物习惯产生了深远影响，这对在中国乃至全球市场运营的品牌商都有着重大意义。

麦肯锡与中国移动支付行业领导者米雅科技合作，在其总量 13 万以上注册商户、5 亿多购物者及 50 多亿笔消费数据上设立抽样追踪大数据分析引擎，此次抽样定向追踪分析 3.1 万家商户，涵盖包括武汉和湖北在内的 150 多座城市的 1 亿多名购物者。为尽可能反映最真实的情况，我们将数据更新到了 5 月 10 日。基于真实海量高频消费数据的分析，我们揭示出了以下四大趋势性转变，尽管疫情高峰期的影响已消退，但是这些趋势仍在持续。

趋势一：线下购物正在缓慢恢复，可自由支配支出、晚间购物和疫情中心地区的支出恢复相对滞后

在疫情高峰期，线下消费跌落至正常水平的 37% 左右。3 月的第 1 周，多个地方政府放宽了限制，允许商户接待已禁足在家长达 6 周的消费者。至 5 月 10 日，商业活动已达到疫情前 84% 的水平，最近两周受“五一”假期的推动，已恢复到疫情前 105% 的水平（见图 1）。

图1 疫情高峰期后，中国线下消费正缓慢恢复

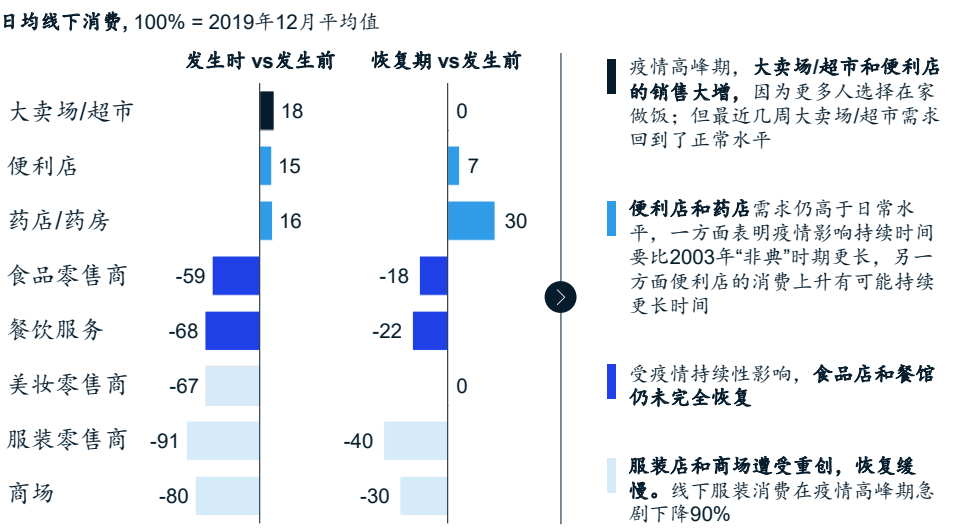


1 3月8日，中国21个省份宣布调低疫情响应级别，对全国 70%以上的人口产生影响

资料来源：米雅科技，麦肯锡2020年新冠疫情下中国零售业消费数据分析 (20191201–20200510)

虽然线下消费正逐渐恢复，但差异明显，其中自由支配支出的类别持续承受压力。疫情期间，由于消费者囤积必需品且选择在家下厨，超市、便利店和药店的销售额大幅攀升。但高峰过后的表现不一（见图 2）。在人们对药品的需求以及就近购物的意愿推动下，超市销量回落，便利店和药店则继续保持增长势头。疫情期间，食品餐饮、时装店和百货商场等可自由支配支出的类别受到沉重打击，且恢复较慢。

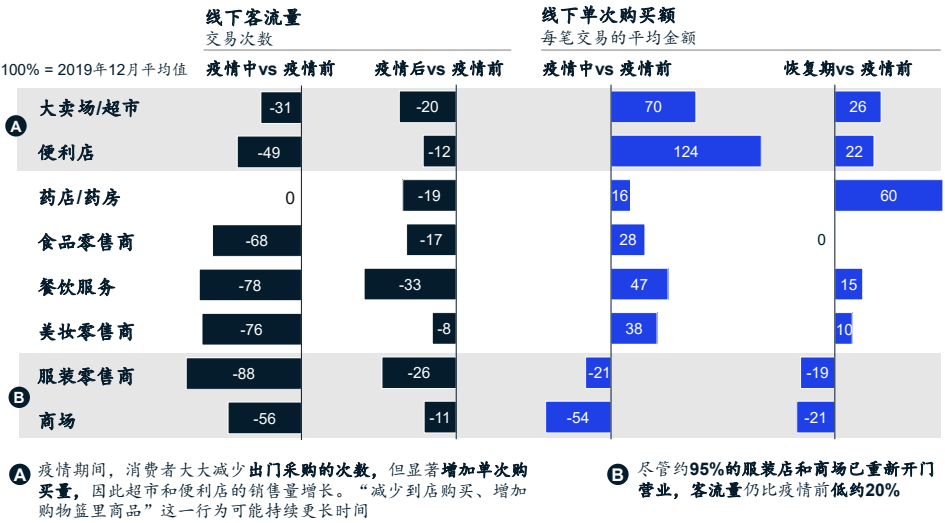
图2 一些渠道表现优于其他



资料来源：米雅科技，麦肯锡2020年新冠疫情下中国零售业消费数据分析 (20191201–20200510)

纵观所有类别，疫情暴发期的显著趋势是，非自由支配类别的客单价提升，反映出消费者避免外出购物的倾向，以及每次出门多买一些，减少出去购物的意愿。疫情期间，便利店的客单价提高了 124%，疫情缓解后增长仍保持在 22%。此外，百货商场和时装店等可自由支配支出类别的客单价下降了（见图 3）。疫情期间，百货商场的客单价下滑了 54%，近几周也只是略有回升，相比疫情前下降约 21%。同样，这也许反映出人们不愿在人流密集的地方逗留太久。

图3 客流量下滑，单次购买量上升

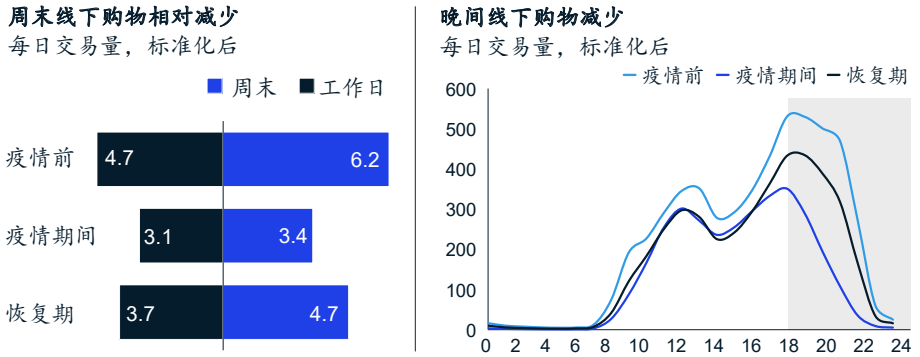


资料来源：米雅科技，麦肯锡2020年新冠疫情下中国零售业消费数据分析 (20191201–20200510)

疫情期间，除药店外，所有类别的绝对客流量都呈现大幅下降（超市下降 31%，时装店下降 88%），即使高峰过后仍低于正常水平。目前，超过 95% 的时装店已恢复营业，但可自由支配支出类别的客流仍然比疫情前减少约 20%。在非自由支配支出类别中，下降比例为 20%~30%。

疫情对人们购物习惯的影响还体现在外出时间上（见图 4）。在正常时期，周末和晚上是中国消费者的购物高峰——周末客流量通常比工作日高出 30%，晚间客流量则比白天高出 50%。而在疫情高峰期，客流曲线更加平缓，周末客流仅比平日多 10%，晚间高峰也只比白天高峰多 15%。高峰期后购物规律与疫情高峰期相似。日交易量约从谷底反弹 50%。

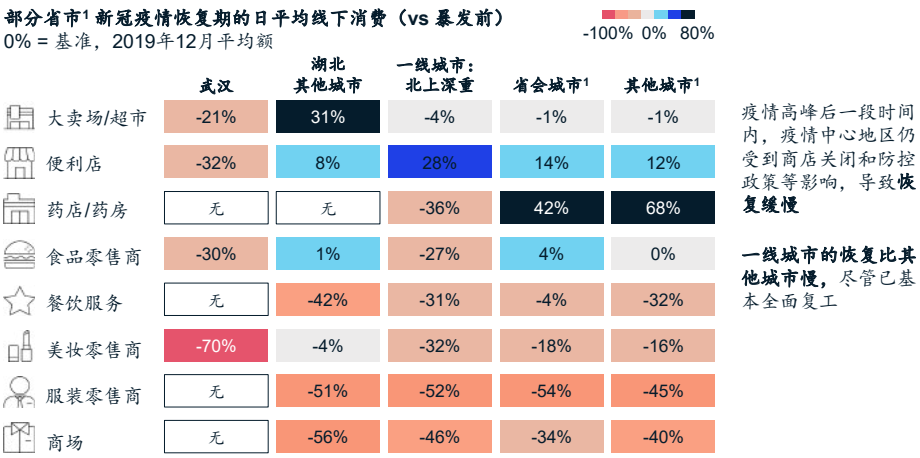
图4 周末和晚间购物大幅减少，且尚未全面恢复



资料来源：米雅科技，麦肯锡2020年新冠疫情下中国零售业消费数据分析 (20191201–20200510)

北京、上海和深圳等一线城市是中国最繁华的地方，通常人流较为密集，如今恢复比非一线城市要慢。一线城市大多数线下渠道的支出仍处低位，大约比疫情前低 20% 左右。疫情中心（湖北省）城市的恢复也比较滞后，但各渠道存在差异（见图 5）。

图5 对比其他城市，疫情中心区恢复速度慢得多



疫情高峰后一段时间内，疫情中心地区仍受到商店关闭和防控政策等影响，导致**恢复缓慢**

一线城市的恢复比其他城市慢，尽管已基本全面复工

1 包括部分省市：北京、上海、重庆、广东、浙江、江苏、山西、山东、吉林、福建、四川、江西和湖北

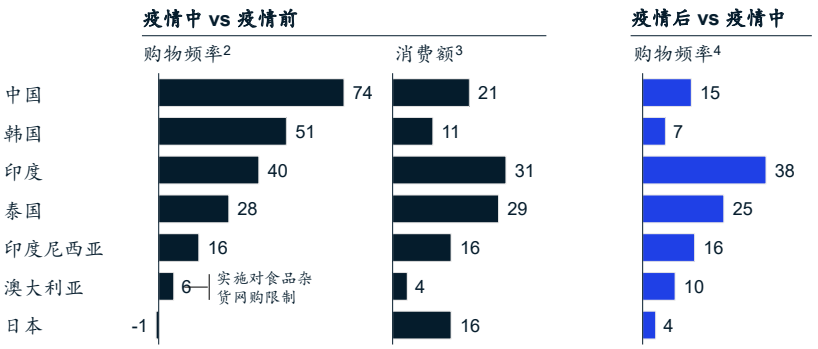
资料来源：米雅科技，麦肯锡2020年新冠疫情下中国零售业消费数据分析 (20191201–20200510)

趋势二：渠道向线上、线下便利店和药店转移

另一个趋势是线上渠道的增长在不断提速，原因包括疫情期间地方封锁、商户关闭以及消费者仍然不愿与销售或服务人员接触（见图 6）。食品杂货类在高峰期的线上采购量激增，消费者对线上投入的时间和支出更多。在疫情高峰期，约有 74% 的消费者在线上购买了更多食品杂货，而 21% 的消费者则增加了支出。中国消费者的网购频率一直领先于其他国家和地区，包括韩国（频率高 51%）和印度（高 40%）。最近几周，中国线上活动有所放缓，但访问量仍比疫情前高出 15%。

图6 食品杂货网购加速

暴发期间与之前的在线食品杂货渠道行为相比；疫情后与期间的行为相比（当前）[1]

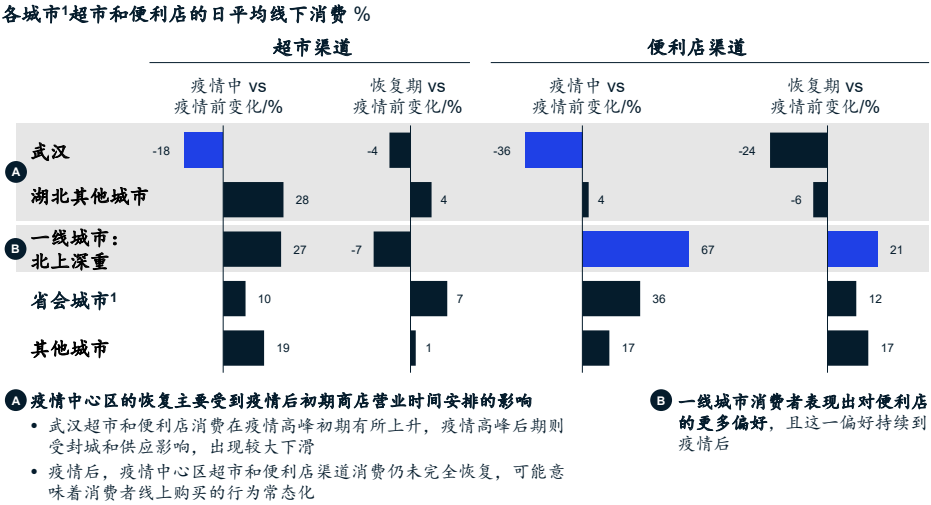


1 定义：表示在这一渠道内购物频率或消费增加的受访者占比，减去表示这一渠道内购物频率或消费减少的购物者占比
2 问题：在以下日用品购物渠道中，对比疫情前，疫情期间您增加/减少了在哪些渠道的购物？
3 问题：对比暴发之前，疫情期间您每个月增加/减少了在哪类商店的消费？
4 问题：疫情稳定**之后**，您认为您会**更多/更少**去以下哪类商店消费？

资料来源：新冠疫情手机调查，20200321–20200325，*N* = 5 013，根据总人口采样并平衡（除了印度，更关注消费阶层）

现阶段又逐渐出现另一趋势，即便利店表现良好（这与高峰时一样），在一线城市涨幅最大（见图 7）。一线城市便利店日消费额比疫情前（2019 年 12 月）高出约 21%。这大概还是因为人们对出行和人群聚集仍心存顾虑。

图7 疫情高峰期及之后，一线城市消费者更青睐便利店



A 疫情中心区的恢复主要受到疫情后初期商店营业时间安排的影响

- 武汉超市和便利店消费在疫情高峰初期有所上升，疫情高峰后期则受封城和供应影响，出现较大下滑
- 疫情后，疫情中心区超市和便利店渠道消费仍未完全恢复，可能意味着消费者线上购买的行为常态化

B 一线城市消费者表现出对便利店的更多偏好，且这一偏好持续到疫情后

1 包括部分省市：北京、上海、重庆、广东、浙江、江苏、山西、山东、吉林、福建、四川、江西和湖北

资料来源：米雅科技，麦肯锡2020年新冠疫情下中国零售业消费数据分析 (20191201–20200510)

趋势三：对健康和健身的重视将持续下去

疫情让人们体会到了健康的重要性，购物行为反映了此种心态，且近几周仍表现明显。在恢复期，乳制品、蔬菜和鸡蛋的需求量比疫情前高出 25%~50%。超市和便利店的数据显示，疫情期间及高峰后，除了生鲜食品，热销品还包括谷物、半成品、包装食品和零食。近期随着居家时间减少，这些产品的需求有所减弱，但仍高于疫情前水平。在 1 月和 2 月，消费者对超市和便利店渠道的化妆品购买需求有所下降，且品类恢复仍属缓慢（见图 8）。

人们倾向于就近采购，同时也扩大了商品的选购范围，往便利店的购物篮里放进更多的谷物和生鲜食品（见图 9）。如果这种趋势持续下去，这些品类的供应商需要考虑广覆盖的分销模式，以便让单个便利店提供各个品类的产品，同时减少每个品类的品牌。

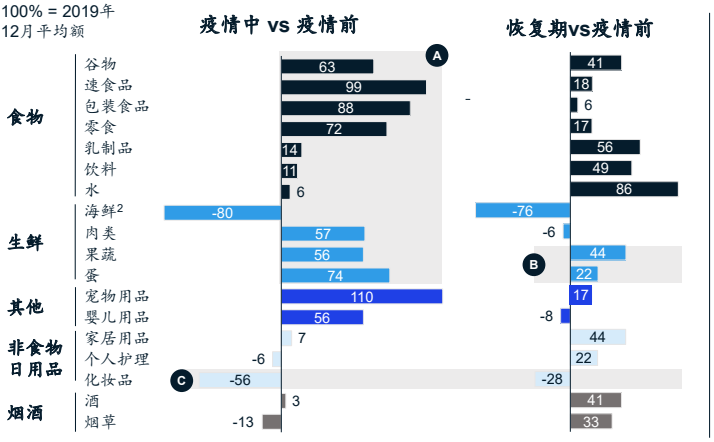


图8 人们囤了很多必需品和生鲜食品，疫情后仍持续关注健康食品

根据日用品购物篮分析，数据来自超市和便利店

日平均线下消费额[1]

100% = 2019年12月平均额



短期内消费转变，必需品需求增加；非必需品消费后期慢慢恢复

- **A 疫情期间食品为主：**人们会多囤60%~80%的食品和生鲜，为封城期间的居家生活做好准备
- B 疫情期及之后，乳制品、果蔬和蛋类消费上升，反映了重视**健康的趋势**
- **C 疫情高峰及过后，化妆品消费仍保持一定的线下向线上转移趋势**

1 根据日用品购物篮分析，数据来自超市和便利店
2 原因是海鲜供应有限，对比之前海鲜消费量仍旧下滑70%以上

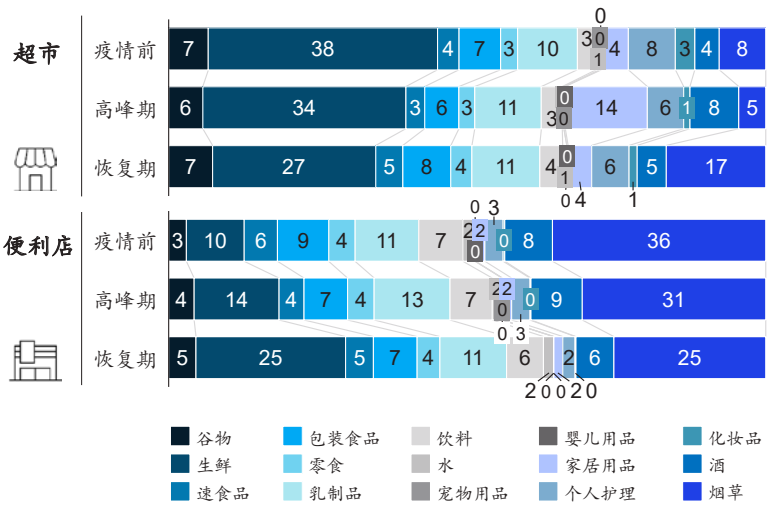
资料来源：米雅科技，麦肯锡2020年新冠疫情下中国零售业消费数据分析 (20191201–20200510)

图9 便利店的谷物与生鲜食品销售增加

根据日用品购物篮分析，数据来自超市和便利店

超市和便利店各品类占比（%）

100%=该时期内总消费

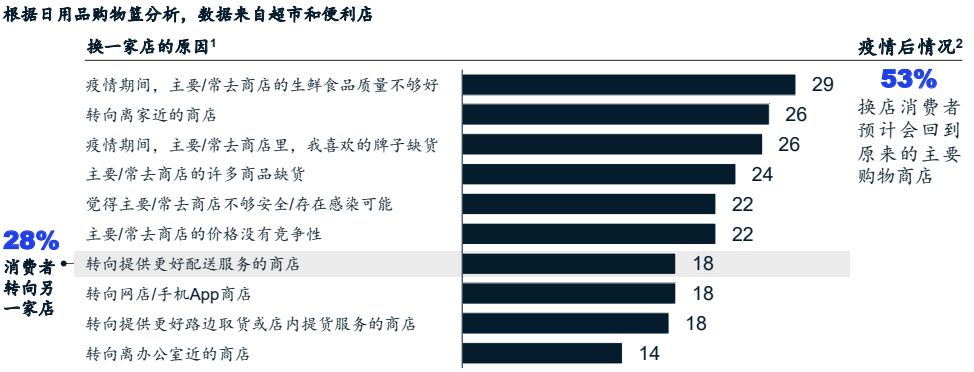


资料来源：米雅科技，麦肯锡2020年新冠疫情下中国零售业消费数据分析 (20191201–20200510)

趋势四：线下忠诚度受到冲击，线上互动抵消部分影响

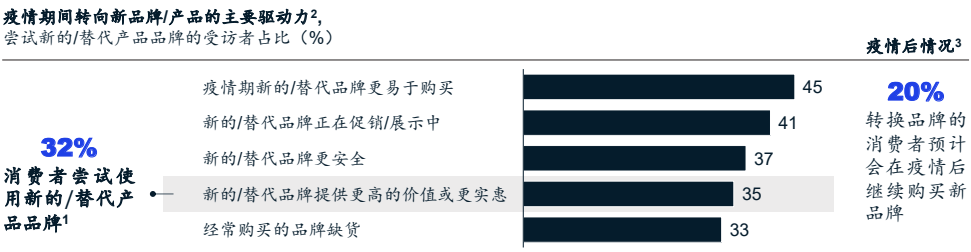
由于疫情期间对外出的限制，中国消费者更愿意尝试新的商店和新的品牌。疫情高峰过后，约 14% 的人不打算重返以前常去的商店，约 6% 的人不打算换回以前选购的品牌（见图 10 和 11）。

图10 1/4以上的消费者从主要购物商店转向其他渠道，其中47%不打算回到原来的购物渠道



资料来源：麦肯锡新冠疫情手机调查，20200321—20200323 *N* = 611, 根据中国18~65岁的人口采样并平衡

图11 1/3的人根据便利程度和促销/展示转换品牌，其中20%的人打算继续使用新品牌



1 问题：疫情期您是否尝试过平时不买的新的/替代产品品牌？
2 问题：您为什么从日常购买品牌转向新的/替代品牌？（*N* = 196，尝试过新的/替代产品品牌的消费者回答占比）
3 问题：疫情后您是否打算换成原先经常购买的产品品牌？（ *N* = 196，尝试过新的/替代产品品牌的消费者回答占比）

资料来源：麦肯锡新冠疫情手机调查，20200321—20200323 ， *N* = 611, 根据中国18~65岁的人口采样并平衡

为顺应这些趋势，服装等受到重创的类别加强了数字化活动。例如，一家高端时装零售商投资了天猫、商店应用和社交媒体等线上渠道。在 3 月，虽然其线下销售额下降了约 50%，但线上销售额却增长了 60%。一家大型食品杂货零售商送货

上门服务的需求剧增 300%，现正大力发展其线上业务，力争在 2020 年增长两倍。

总而言之，我们追踪至 5 月 10 日的销售点数据表明，新冠疫情对中国消费者的购物习惯产生了深远影响。这些趋势带来的启示，可总结为四大战略支柱：

1. 继续保障客户和员工的安全

新冠疫情可能会给消费者的心态和情绪带来持续性影响。如果病毒在短期内无法彻底消除，公司应该重新制定规章和运营模式以适应新形势的需要。比如应明确如果有人感染要采取什么行动。

2. 推动三重数字化转型

疫情为企业的数字化转型按下了“快进键”。我们建议企业可采用以下三种方式发力：

- **实时数字化管理业务。**销售点数据显示，疫情已对各地区、各渠道和各类别产生重大影响。现在，企业运营节奏发生很大变化，要对更细碎的事项做决策，不确定性提高也加快了决策频率。这些都需要数字化优先的方法和敏捷的组织能力。许多企业在疫情期间成立了“作战室”，但所获信息却非常少。将来，实时库存查看和跨区域部署战略对运营至关重要。数据和分析将成为企业的重要工具。
- **除了线上销售，还要以端到端的数字化方式吸引客户。**中国消费者对全渠道体验的需求日益加大，这意味着他们想要的不只是线上购物。一家高端服装零售商已经部署了一系列解决方案，包括让销售人员使用微信群（在 CRM 系统支持下）联系 VIP 客户介绍个性化产品，与关键意见领袖（KOL）一同做社交媒体节目，以及加大内容营销力度。最重要的是，企业必须为迎接全渠道时代的到来做足准备。这需要数字网络架构，以及与之相匹配的专门运营设置、关键绩效指标（KPI）、目标和关键成果（OKR）框架，以帮助组织定义目标和追踪结果。
- **商业模式转型。**为了提升运营效率和效果，企业应努力将技术融入所有业务当中。零售商在疫情暴发之前就已纷纷部署数字化用例，包括无缝结账、定价、促销、组货优化和后台机器人流程自动化。但是，很少有零售商能实现全价值链的数字化。这通常出于几种原因，其中包括未能自上而下明

确责任和树立目标、能力不足、部门之间相互隔绝、IT 职能外包和系统老旧。新冠疫情凸显了业务模式转型的必要性，加强技术支持能力不但能帮助企业在这场大流行病的冲击下维持运营，还能满足客户对安全性的要求。成功案例已表明：技术可以将销售效率提高 2%~5%，且可在危机期间推动销售，占据或打破原有市场份额，这取决于企业的起点。

零售商需要开展三重数字化转型，即人员（新能力和工作方式）、技术（模块化核心技术和在全价值链上部署软件即服务）和业务（向客户交付价值）。

3. 与消费者重视健康和就近购物的发展趋势步调一致

数据显示，在疫情期间，人们对健康生活方式更为重视。同时，无论是从商店还是商品的角度看，人们都倾向于就近购物。现金状况良好的企业有机会顺势而为，通过并购和扩充人员到餐饮服务等相邻领域，或收购可能陷入困境的小品牌。

4. 变革供应链，提高敏捷性和韧性

供应链在疫情期间成为关注点，我们预计它将继续成为高管的重点议程之一。在疫情期间，无论是大量营运资金被困在库存上，还是潜在的冲销（或大幅折价出售），都可能是企业的隐患所在。由于全渠道加速推进成本上升，许多包装消费品品牌和零售商面临真正的挑战：线上增长不等于利润增长。企业接下来应当变革供应链，加快决策过程，让决策更高效、更敏捷和更灵活。



• • •

以上战略可为高管在制定方案时提供有益参考，这既能帮助企业增强韧性，又能为未来几个月的“新常态”奠定基础。零售商和消费品牌近几个月都受到了冲击，疫情之后，那些在上述四个方面坚决采取行动的企业将有望在同行中脱颖而出。Q

*作者谨在此感谢以下同事对于本报告的撰写、研究和发布所做出的贡献，他们是：**蔡昊元**、**石云飞**、**刘高睿**、**谢梦竹**、**郭莉丽**、**卜燕楠**，**许昭慧**、**Glenn Leibowitz（王磊智）**和**林琳**等。*

沙莎为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；
Daniel Zipser（泽沛达）为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻深圳分公司；
黄昕为麦肯锡全球董事合伙人，常驻香港分公司；
Dymfke Kuijpers为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻新加坡分公司；
李智博负责麦肯锡中国区消费品行业客户发展中心，常驻上海分公司；
夏辰安为麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2020年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。

重启与新生：中国旅游业踏上复苏之路

Will Enger, 余子健，Steve Saxon, 索佩敏，陈洸

随着疫情形势持续好转，中国的旅游业正在逐渐重启。中国在提振消费者旅游信心方面的经验，可为各国同行提供宝贵借鉴，以便更好应对疫情后的市场新常态。

在中国，疫情封锁已结束，旅游业正逐步重启。本文将介绍中国旅游业目前的复苏情况、游客对未来出游的想法，以及业内面对新趋势的有关回应。

眼下，全球各国、各地区正在先后度过疫情高峰期。我们希望通过介绍中国的业内经验，为其他国家对自身旅游业的复苏建立切实合理的预期。

中国旅游业是如何重启的

中国大陆的疫情封锁已结束，国内新增病例接近清零。企业仍然保持谨慎，但绝大多数写字楼、工厂、学校和商场均已重新开放，多数旅游景点也纷纷开门迎客。我们最近一次的中国消费者情绪调查显示，民众信心正在恢复：过去短短两周，更多人认为可安全复工[1]。

城市解封后，率先解冻的消费是餐饮堂食，旅游[2]紧随其后。我们的消费者调查显示，过去两周，国内旅游信心回升了 60%。“五一”长假的游客数量较 2019 年下滑了 53%，但相比 4 月小长假同比 61% 的跌幅，已有所回升（见图 1）。

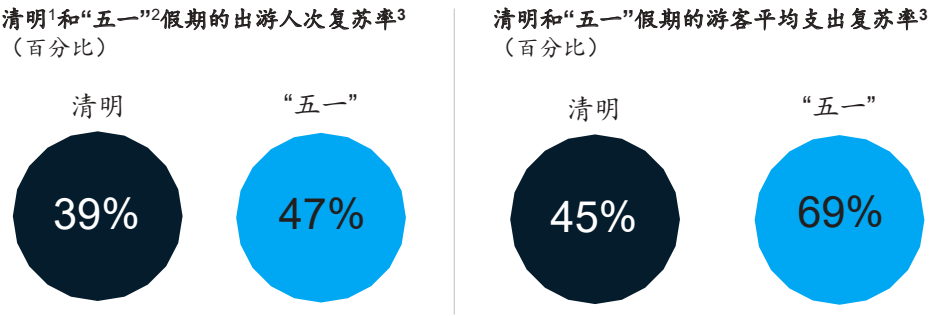
目前旅游仍限于境内，出入境尚未开放。中国规定入境人员一律居家或在政府

1 调查中用1~5来显示安全等级（1表示“感觉非常不安全”，5表示“感觉非常安全”），得分结果从3.1分上升到了4分。受访者共计1 682人，取加权平均值。

2 请参见Martin Guo的文章《衡量新冠疫情对中国消费的影响》（“Measuring the impact of the coronavirus on China’s consumption”），凯度（Kantar），2020年2月13日，uskantar.com。

指定地点隔离 14 天。国际航班也受到严控，每家航司每周飞往一个国家的航班不得超过一班，运力较疫情前下滑逾 90%。目前，酒店入住率和国内航班运力开始逐步回升（见图 2）。但当前的出游模式与疫情前相比有几点重要差别。

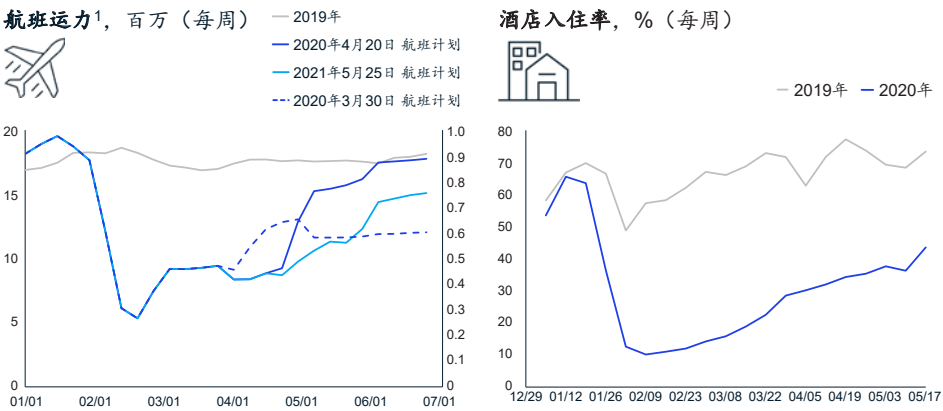
图1 “五一”期间，出游人次和平均支出均稳步回升



1 清明假期：2020年4月4—6日；2019年4月5—7日。
2 “五一”假期：2020年5月1—5 日；2019年5月1—4日。
3 占2019年水平的比例(%)。因为2020年“五一”假期有5天，2019年只有4天，复苏率统计的是每日出游人次的复苏率 。

资料来源：中华人民共和国文化和旅游部

图2 2月末以来，航班运力与酒店入住率均逐步回升



1 中国的国内外航班运力，涵盖国内及国际航班。鉴于新冠疫情的快速变化，航班计划也会频繁调整，6月航班计划会根据实际需求随时调整。

资料来源：OAG Aviation Worldwide、STR

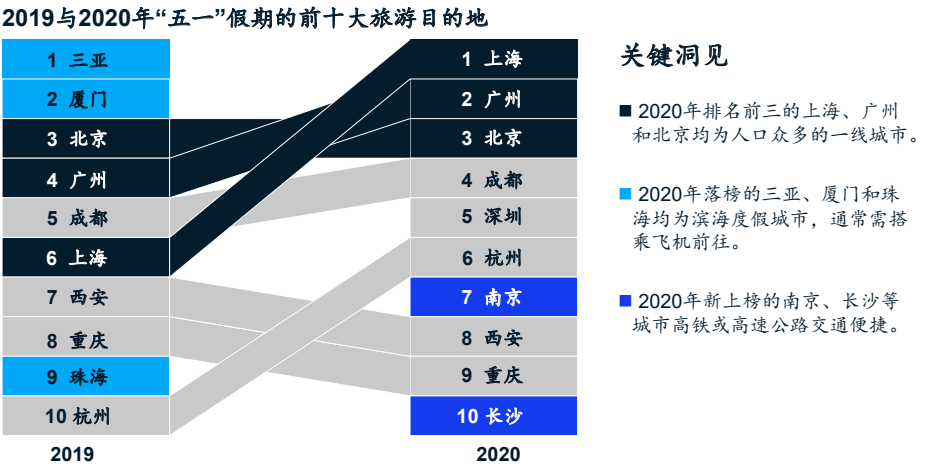
国内短途游率先解冻

游客的态度比较谨慎。短途游受到青睐，比如自驾或乘火车就近旅游。需要搭乘飞机的远途游复苏更为缓慢，从“五一”长假的热门目的地上便可看出[3]。2019 年，

3 《2020五一旅游新趋势预测报告》（“2020 Labor Day travel new trends forecast”），Trip.com；携程《2019五一旅游趋势预测报告》（“2019 Labor Day travel trends forecast”），Trip.com。

海南三亚排名第一，去那里基本只能选择飞机，2020 年三亚甚至未进入前十。上海、广州和北京名列前三；“宅度假”也颇受欢迎（见图 3）。

图3 热门目的地：传统远途游遇冷（如三亚），城市短途游受青睐（如上海）



资料来源：《2020“五一”旅游新趋势预测报告》（“2020 Labor Day travel new trends forecast”），携程；《2019“五一”旅游趋势预测报告》（“2019 Labor Day travel trends forecast”），携程

我们的消费者情绪调查也印证了这一趋势：民众对国内自驾游（哪怕路途超过 3 小时）的安全信心指数都很高。

年轻一代热情更高

新冠病毒对老年人和有基础疾病的人群危害更大。因此，年轻人和单身人士成为疫情后最早恢复出游的客群（见图 4），这也在意料之中。在清明这个疫情平稳后的首个小长假，60% 预订出游的人群低于 30 岁，大大高于 2019 年同期 43% 的比例。

舒适经济二者兼得，高端存在机会性需求

游客年龄层及总体经济形势的变化也反映在消费模式上。在疫情期间，中端和经济型酒店所受影响相对较小，复苏也更快（见图 5）。

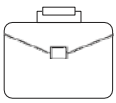
图4 年轻人和单身人士成为中国率先恢复出游的客群

未来3个月内计划出游或预订行程[1]



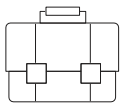
年轻人、单身人士、中产阶层

- 41%低于34岁
- 单身人士比例高出近一倍
- 收入稍高



上海或成都

- 57%来自一线城市（21%来自上海）
- 更常使用拼车、打车软件
- 过去两周远程办公



常旅客

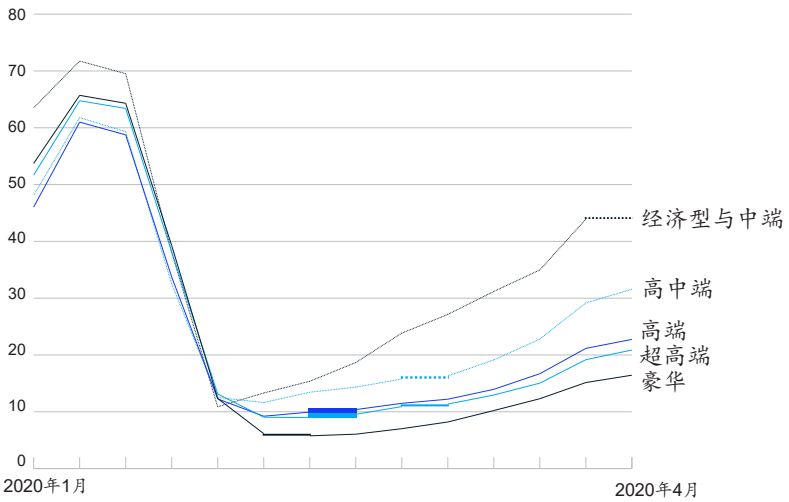
- 经常在国内出游，及疫情前常需搭乘国内航班通勤的人士
- 31%在4月进行了本地休闲游

1 受访对象：1 682位；调查日期：2020年4月13—18日。

资料来源：《2020新冠疫情下的游客情绪调查》（“COVID-19 Travel Sentiment Survey, 2020”）

图5 中端与经济型酒店遭受疫情冲击相对更轻

周入住率(%)，以酒店等级划分



资料来源：STR

携程的一项调查显示，85% 的中国游客表示 2020 年的旅游预算低于 1 万元人民币，2017 年这一比例仅为 27%[4]。豪华酒店一方面受到新消费模式的冲击，另一方面又缺少国际商务旅客和会务需求，复苏最为缓慢。

虽然预算不高，但并不意味着游客会为了追求低价牺牲旅游品质。麦肯锡对新

4 2020年数据基于携程与中国旅游研究院2020年3月的调查。样本规模：100座中国城市的1.5万名携程用户。2017年数据基于携程与中国旅游研究院2017年4月的调查。样本规模：20座中国城市的2 000名携程用户。2020年调查的是家庭预算，2017年调查的是个人预算。为使数据一致，我们将家庭平均人数设为2.43人。另，由于两份调查的支出削减略有不同，我们调整了结果分布，假定受访者比例基于支出金额均匀分布。

冠疫情下游客情绪的调查显示，中国游客现在最青睐的两种住宿类型，分别是国际连锁经济型酒店和本地精品酒店，两种都属于价格合理又较为舒适的类型。同时由于海外出境游受到抑制，国内高端酒店对部分客群存在吸引力，比如“五一”期间，全国平均已售客房平均房价（ADR）明显高于 2019 年，部分旅游目的地的高端酒店客房率一度维持高水平。

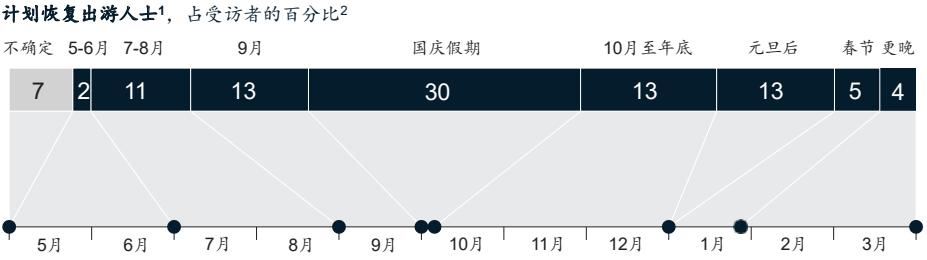
疫情后的中国旅游业有何趋势

通过消费者情绪调查与市场观察，我们发现中国旅游业复苏之路上的四个趋势。

“金九银十”或迎全面复苏

调查显示，少数游客会在初夏选择出游，大多数受访者均表示不会在国庆假期（9 月底至 10 月初）之前去太远的地方。在大部分人看来，专家的公告（54%）或学校全面复课（54%）是可进行远途游的可靠信号（见图 6）。

图6 中国旅游业或于“金九银十”迎来全面复苏



1 问题：你计划何时进行下一次出游？（受访对象：1 682位；调查日期：2020年4月13—18日）
2 由于存在四舍五入，以上比例相加或不等于100%。

资料来源：《2020新冠疫情下的游客情绪调查》

户外、美食、家庭三大主题

民众出游依然谨慎，倾向于避开拥挤的热门景点。户外景点将会成为最热门的选择。美食与家庭主题的出游（排名前三）也依然会保持热度。购物则已跌至榜单末尾。绝大部分游客预计下一次出游会在国内，其中大多数人计划去外地旅游（见图 7）。

图7 国内游仍是中国游客的现实之选



1 问题：下次出游计划去多远的地方？（受访对象：1682位；调查日期：2020年4月13—18日）

资料来源：《2020新冠疫情下的游客情绪调查》

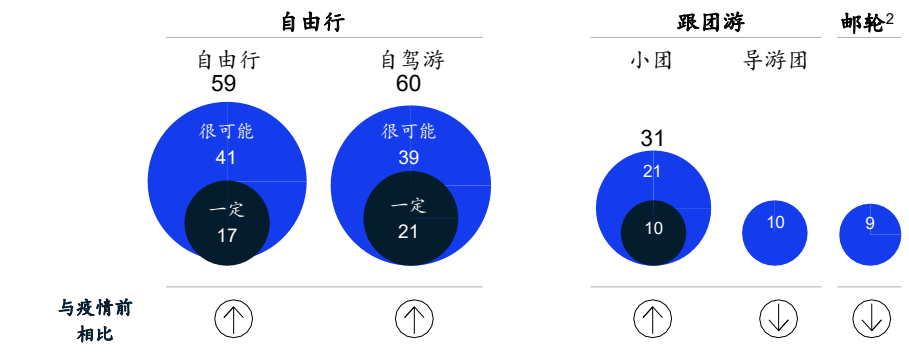
团体出游需求热度大减

跟团游的受欢迎程度锐减：我们的调查显示，仅 10% 的受访者下一次出游可能参加大型旅游团。68% 表示根本不考虑这个选项。这是一个根本性的转变。

中国游客向来喜爱跟团，特别是出境游，跟团方便又省心。但如今，这些优势已不足以抵消他们对大型旅游团安全性的担忧。

愿意跟团的人群也更中意少于 10 人的小型旅游团，31% 表示会考虑小团，是 2019 年这一比例的近 3 倍（见图 8）。

图8 相比跟团游，中国游客更青睐自由行和自驾游



1 问题：你最可能选择何种团体规模？（受访对象：1 682位；调查日期：2020年4月13—18日）
2 《2020新冠疫情下的游客情绪调查》聚焦邮轮出境游，《2019消费者调查》（“2019 Consumer Survey”）仅关注了国内的“江河游轮”板块。

资料来源：《2020新冠疫情下的游客情绪调查》

疫情暴发前，邮轮旅游在中国是一个繁荣的新兴产业。而随着国际旅行禁令的逐步放松，邮轮究竟会如何复苏，目前尚不明朗。

新常态下中国旅游业如何应对

重新唤醒旅游需求的关键在于打消游客的安全顾虑。从中国的消费者情绪可以看出，旅游服务提供商在保障卫生安全方面做得越精细越好。

保持社交距离，保障清洁和卫生

包括主题公园在内的旅游景区为控制人流，都将游客人数限制在了以往水平的三至五成。为了控制人流量，包括市级公园在内的一些景区纷纷推出了预约制度。入园时，游客必须出示绿色健康码（由政府根据个人此前的出行记录及可能接触病毒的概率生成）。

酒店也在进行相应调整，如取消自助餐、拉开餐桌距离等。员工一律要求戴好个人防护用品，有些酒店对客人也做此要求，不过大多数仅鼓励佩戴。许多酒店都关掉了空调，健身房和室内泳池也都暂时关闭。

在飞机上，报纸杂志均被收走，食品饮料也换成了包装小食和瓶装水。乘客抵达机场及登机前要各测一次体温。办理登机牌及抵达特定机场时均须出示健康码。为适应新需求，一些航空公司也推出了新的配套产品，如一次性贵宾室出入证、多付一笔费用好让邻座保持空位等。

积极促销，刺激创收

航空公司、酒店、旅游景区及线上旅行社（OTA）都在积极促销，以刺激需求，创造收入。

飞猪（中国一家领先的旅行预订平台）的数据显示，2020 年“五一”（传统旺季）的机票价格比 2019 年低了三成。酒店和 OTA 也纷纷开启打折预售：在上海一家五星级酒店连住两晚，价格可低至 999 元，且可在 6 月底前的任意日期入住。

借助社交媒体大力揽客

对旅游企业而言，微信和微博早已不是新兴渠道，而是“必备”渠道。疫情过后，年轻人比年长的人出游兴致更高，领先旅游企业纷纷进军淘宝直播、抖音等新渠道，吸引年轻客群。CEO 们也亲自上场，变身主播，在直播平台推介旅游目的地和产品。这一新式营销手段似乎卓有成效，有的企业“玩得”风生水起：在最新的一期直播中，

携程创始人兼董事长梁建章在1小时内就卖出了价值1 000万元人民币的旅游产品。

世界可从中国旅游业复苏经验借鉴什么

尽管复苏之路将因国家而异，但也不乏一些共通之处。民众依然想出门旅游。邮轮业可以说是旅游业中受创最重的领域，但美国2021年的邮轮预订依然火爆，有许多人将之称为“报复性出游”。国际上的调查结果也与我们在中国看到的情况相仿。国内游将率先复苏。

出境游，特别是需乘坐飞机的出游，复苏需要更长时间。一些国内市场匮乏的国家，旅游业复苏也会更迟缓，可能会先向邻国游客敞开大门。

我们认为，其他国家的旅游业复苏特点也会与中国相似。年轻人将起到带头作用；短途游会率先解冻；经济型出游会更快回升；户外和自然风景名胜将比拥挤的城市更受欢迎。

旅游从业者若想抓住早期的需求，必须将手中的资源迅速导向会率先复苏的领域，即国内游及本地游市场。流程与产品都需要进行调整。自助服务、保持社交距离以及新的清洁卫生流程，不仅能保障顾客与员工的健康，也能重塑消费者信心，为国际远途旅行的复苏打下基础。最后还有一点同样重要，随着80、90和00后正在成为旅游市场的中坚力量，旅游产品特性、沟通方式及销售渠道都需重新调整，以适应全新的客群结构。

• • •

旅游业复苏已成必然。下手早、行动快的企业能更好地适应游客不断变化的需求。中国的早期复苏迹象为全球旅游业提供了宝贵经验。未雨绸缪，做好准备，才能抓住疫情后的旅游市场新机遇。Q

*作者感谢**Kay Chen**和**Carrie Ma**对本文做出的贡献。*

Will Enger为麦肯锡全球董事合伙人，常驻香港分公司；
余子健为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻香港分公司；
Steve Saxon（沈思文）为麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司；
索佩敏为麦肯锡专家，常驻美国沃尔瑟姆分公司；
陈洸为麦肯锡全球董事合伙人，常驻香港分公司。

麦肯锡公司版权所有©2020年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。



疫情如何重塑中国医疗技术企业

Franck Le Deu，Florian Then ，吴永现，陈思哲

新冠疫情加快了中国医疗技术行业的深层次转型，新的商业模式呼之欲出。

新冠疫情席卷全球，鲜有行业能独善其身。在中国，随着医疗技术行业逐步走出危机，行业领导者们也开始运筹帷幄，迎接即将重塑整个行业的转型趋势。

本文基于麦肯锡在全球医疗技术市场上长期积累的经验，结合与企业高管展开的一系列深入对话，以及对 23 名中国顶尖医疗技术公司的总经理进行的问卷调查[1]。

尽管疫情来袭，对医疗技术公司而言，中国市场仍极富吸引力，其增长前景也令他们充满信心。不过，很多公司既有的经营模式发生了深刻变化，甚至可能是彻底改变。下文列举了一系列业界应引起关注的关键变化，并提出了应对建议，以供业界参考。

不同以往

新冠疫情无疑是一场人道主义考验，与此同时，它也对全球经济形成日益显著的影响。许多专家称，全球经济已然步入衰退，多国政策制定者正纷纷出台相关举措来帮助行业纾困，稳定就业市场。

中国作为全球最大的商品出口国，虽已取得抗“疫”的阶段性胜利，但经济依然受到冲击。不少分析师指出，随着中国逐步走出疫情，2020 年 GDP 增速预期将维持在 1.0%~2.3% 之间，而 2019 年为 6%[2]。

---

1 调查于2020年3月中旬进行，正值疫情恢复初期。

2 分析师洞见来自瑞士银行（UBS）、彭博社（Bloomberg）、巴克莱（Barclays）、德意志银行（Deutsche Bank）、美银美林（BAML）、世界银行（World Bank）2020年3月的报告。

财政紧缩无疑将影响医疗支出。绝大多数中国医疗技术公司总经理向我们表示，预计医疗预算会在近期呈下降趋势，而医疗产品的价格可能会因此产生直接的连锁反应。

医疗服务提供商也同意上述看法。在我们调研的医院中，多数认为 2020 年的采购预算将会减少，甚至有传闻称，2020 年大型医疗设备采购计划将会冻结。医生也表示，2020 年高值医用耗材的使用将面临许多不利影响。

新冠疫情为众多医疗技术公司带来了不尽相同的影响。一方面，CT 和超声设备、呼吸机、体外膜肺氧合（Extracorporal Membrane Oxygenation，简称 ECMO）设备，以及核酸检测试剂盒等相关产品需求持续走高，相关制造商获利丰厚。

另一方面，择期手术的骤减也对许多其他领域带来了冲击。我们采访的总经理称，介入性医疗器械的需求在第一季度萎缩了 40%~80%。虽然择期手术有望逐步恢复，但医院和医生的接诊能力有限，疫情期间的损失较难弥补。即便是大批量生产医用耗材的公司，2020 年的产品销量也可能萎缩 20% 左右。

应对措施

中国在收紧医疗预算的同时，也在积极调整医疗支出的重点。例如，为应对疫情，中国正在考虑增建医疗基础设施，因为基础设施是遏制传染病暴发的第一道防线。此外，住院治疗也有望成为投资重点。

换言之，不仅预算资金会减少，预算分配的重点也会有所调整。这将带来多方面的影响。比如，特定医疗设备的需求将会上升，而已上市的医用耗材则会快速降价。数据连接也将成为重点投资方向，它是建设流行病预警系统、对医疗数据进行实时可视化处理的关键。

在对这些影响进行深入分析后，麦肯锡认为，现有的四大政策性趋势可能会因新冠疫情的暴发而加速推进：

1. 带量采购

2019 年末，带量采购迅速成为中国医疗技术领军企业的关注重点。截至 2020 年 1 月，带量采购的规模和影响令许多企业对现有商业模式的可持续性产生了困惑。目前，9 个地区已开始在省级和市级试点医用耗材带量采购，还有 16 个地区正在

推进或已宣布这种新的招标方式。

带量采购让诸多药品实现了大降价。许多品类的降幅都在 30%~50% 之间，个别甚至高达 80%。覆盖的产品范围很广，如矫形外科植入物和心血管支架等高值医用耗材，以及输液器和血管内导管等批量生产耗材等。

新冠疫情暴发后，举国上下齐心协力抗击疫情使医疗系统工作的重点发生了很大改变。医疗技术在患者的临床管理中扮演着至关重要的角色，这就意味制造商必须生产出高质量产品，供应链也必须提升韧性，保证产品的及时交付。

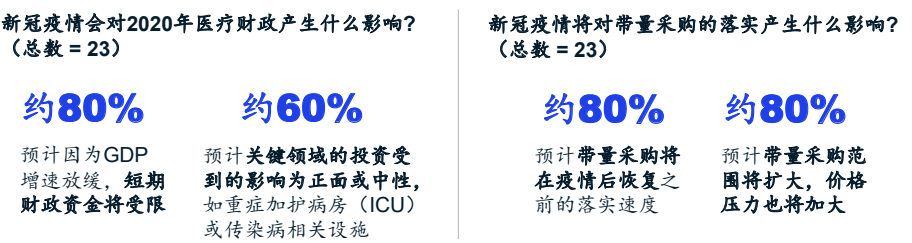
有观察人士曾认为，疫情会导致中国政府放缓带量采购计划。但最新进展却与预期结果截然相反：带量采购将在全国进一步推行，覆盖的产品范围也将进一步扩大。

2020 年 3 月 5 日，中共中央国务院印发了《关于深化医疗保障制度改革的意见》，推动带量采购的全面实施。3 月 18 日，国家医疗保障局宣布，鼓励在省级层面探索适合高值医用耗材的集中带量采购办法。

在受访的医疗技术领军企业中，约 80% 认为，带量采购的范围将会扩大（见图 1）。虽然多数人认为，带量采购将会恢复之前的推进速度，但有证据表明，在政府进一步坚定降低医疗产品价格的决心下，该政策今后可能会加速落实。

图1 疫情影响医疗预算，疫情后仍存在价格压力

占受访医疗技术企业总经理百分比



资料来源：麦肯锡中国医疗技术企业总经理调查，2020年

2. 分级诊疗改革

在分级诊疗制度上，中国政府做过很多探索，但收效甚微。当前，仍有一半以上的病人会前往大型三级医院就诊。数据显示，三级医院的病床使用率始终保持在 90% 以上，而一级医院却长期低于 60%。

在疫情暴发、出行限制和医疗资源再分配等因素的共同作用下，患者不得不选

择就近的基层医疗卫生机构就诊。由于不同城市之间实施了出行限制，患者无法再像以前那样前往大城市的顶级医院就诊。

患者相信顶级医院的医疗资源一定优于其他医院。虽说这一观念很难在短期内改变，但我们有理由相信，分级诊疗的分水岭已经到来。

有证据表明，基层医院于 2020 年 3 月恢复正常接诊的速度要快于大型医院。部分原因可能是三级医院在新冠疫情的应对上消耗了较多资源。比如，援助湖北省的 4 万多名医务人员大多来自三级医院，因此三级医院的复工会相对较慢。另外，部分新冠感染疑似及确诊病例还在三级医院治疗与隔离。

有关人士认为，将三级医院作为初级诊疗渠道的前沿阵地其实存在局限性，甚至暗含风险。因为这会导致流行病暴发期间医疗资源的挤兑，甚至还会引发院内感染。政府正鼓励患者到社区医疗中心（CHC）就诊。比如，上海即将建立 180 多家发热门诊，北京也要求二级和三级医院实施预约就诊（急诊除外）。总的来说，政府很可能会借此次疫情加大分级诊疗力度，并建立更完善的机制以推动其进一步落地。与此同时，医疗服务行业也在逐渐向线上发展。在线问诊和互联网医院等数字化平台在疫情期间得到了大力推广，之后的建设力度也会进一步加大。

3. 加强本土化

医疗产品高度依赖全球供应链，这一情况因新冠疫情的暴发而加剧。许多观察人士认为，缺乏本土 ECMO 制造商可能会引发供应端的挑战，因此，政府已将开发完善的本土医疗技术供应链视为重点之一。

中国可能会加大鼓励医疗产品的本土化制造。本土企业必将获益，跨国公司也有望因此受益，加速在中国境内的本土化生产进程。

过去，外资企业将生产线转移到中国后，还需要再等几年才能注册新产品。国家药监局出台的一项监管草案大大加快了审批流程：已获进口医疗器械注册证的第二类、第三类医疗器械 / 体外诊断试剂的进口医疗器械注册人可通过其在中国境内的控股子公司等关联企业就同一产品提交境内医疗器械注册申请。药监局允许境内注册人在提交注册申报资料时，部分申请材料可以提交进口医疗器械的原注册申报资料，从而大幅缩短重新注册此类产品的时间[3]。

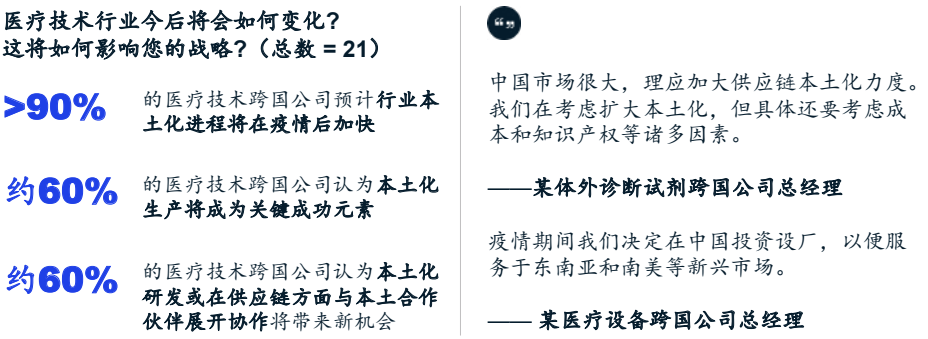
3 2020年3月5日发布的政策草案：《已获进口医疗器械注册证的产品转移中国境内企业生产有关事项公告（征求意见稿）》。

在此前的公开招标等流程中，一种颇为常见的做法是，优先为本地制造的产品提供市场准入许可。在具有战略意义的产品上，此类规定可能会变得更加严格。

当然，许多国家和地区都面临着相似挑战，由于防护服和呼吸机等医疗产品对全球供应链的高度依赖，把各国医疗体系打了个措手不及。这也可以解释为什么各国各地区都在主张实现关键医疗产品的本土化生产。如果这种情况持续下去，某些医疗技术产品的“去全球化”也不是没有可能。

在中国开展业务的医疗技术领军企业认为，本土化生产进程会因新冠疫情而加速推进，在争夺中国市场的过程中也将发挥日益重要的作用。此外，通过研发或合作进行的本土化创新也将开辟服务本土市场的新途径（见图 2）。

图2 本土化或将成为政府的关注重点



资料来源：麦肯锡中国医疗技术企业总经理调查，2020年

4. 数字化医疗

在线问诊和网上预约在中国已逐步普及，此次疫情令数字化平台更加深入人心。国家卫健委属管医院[4]的在线访问量在疫情高峰期激增了 17 倍。上海在疫情期间上线了 11 家互联网医院，均隶属线下公立医院。仅在过去两个月，这些互联网医院的总访问量就已达到 1.4 万次，开具的处方超过 4 300 份。地方政府也加大了数字技术的使用力度：8 个省级行政单位[5]针对互联网医疗实施了线上基本医疗保险结算计划。

互联网医院目前仅用于复诊。患者必须先行前往医院进行初诊才能获得处方。

4由国家卫生健康委员会直接管理的医院，截至2018年共有44家。
5 湖北、上海、北京、浙江、江苏、四川、黑龙江和广东。

初诊完成后，病人可就自己的症状进行在线复诊，并继续按方开药。患者还可在线获取实验室化验转诊单，然后去线下医院检查。国家发改委和国家网信办印发的最新文件[6]鼓励探索推进互联网医疗医保首诊制，进一步加快了互联网医院的发展。

此外，数字化还将成为分级诊疗的推动因素。患者无须去大医院就诊，而是可以前往就近的实验室或影像中心做检查，检查结果将通过数字技术及时上传至医院进行诊断。这预示着中国可能即将开启一段令人振奋的线上线下融合的医疗新时代。在这样的大背景下，中国平安和丁香园等成熟的企业将有望成为公立医院的数字化平台合作伙伴，或是前台供应商。

展望与建议

目前诊疗需求已有回暖迹象，包括择期手术量的增长等。多位受访总经理预计，整体诊疗量将在未来数月恢复到正常水平。根据“医学界”[7]的调查，3 月的平均门诊量较 2 月增长 30% 以上。某三级医院的院长表示，该院的住院病床使用量已于 3 月底恢复至往常的一半左右。

即便如此，面对新冠疫情带来的巨大冲击，领军企业仍须仔细思考，疫情过后应如何调整中国市场的经营模式。一方面，随着带量采购范围的逐渐扩大，越来越多的病人转向基层医疗机构和在线渠道，市场已高度成熟；国内竞争日益激烈，本土化发展刻不容缓。

另一方面，固有的商业模式仍在运行：销售团队和经销商通过层层加价，抬高了药品在医院的销售价格；大多数跨国公司的本地化举措也仍在推进中。

在产品组合管理、商业模式创新以及新技能培养上，有一系列问题亟待解答。医疗技术领军企业若能从战略角度关注以下问题，便能驾驭未来趋势。

优化产品组合

企业应以全新的视角审视产品组合，必要时可全盘调整，最大限度缓解价格压力。企业可能需要放弃某些已上市的产品和某些利润不高的品类，或将其剥离给合同销售组织（Contract Sales Organization，简称 CSO，即外包销售机构）等合

6《关于推进“上云用数赋智”行动培育新经济发展实施方案》，2020年4月7日发布。
7 2020年4月麦肯锡联合“医学界”对医生进行的调查。

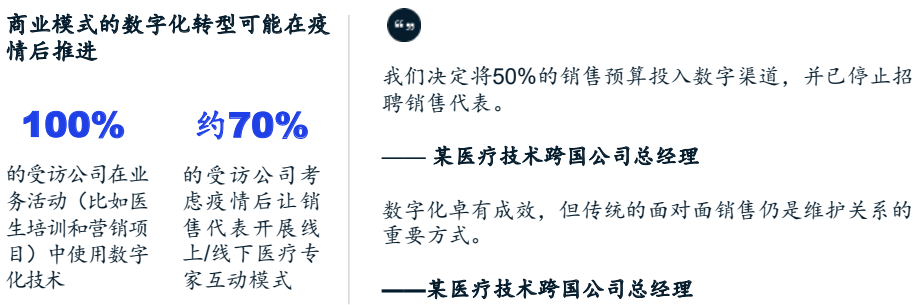
作伙伴。此外，企业需要加大创新力度，大胆制定本土化决策，建立生产基地或利用合同开发和制造组织（Contract Development and Manufacturing Organization，简称 CDMO）来推进本土化进程。

转向全渠道模式

疫情暴发后，企业迅速调整了商业模式，将业务团队撤出医院，同时将大量业务活动转到线上。大型医疗技术公司目前都在加紧应对业务数字化挑战。

虽然面对面销售、线下营销和大型医院销售等传统触点将逐渐恢复，但数字化的重要性只会提升。新冠疫情无疑刺激了创新，而由此带来的变化也将长期存在。疫情暴发后，超过 70% 的受访企业正考虑将传统销售模式与数字化解决方案结合起来（见图 3）。

图3 数字化活动可能颠覆医疗技术公司的营销模式



资料来源：麦肯锡中国医疗技术企业总经理调查，2020年

企业还应考虑加大数字化投资力度，明确与各利益相关方如何开展在线互动。数字化“声音份额”（Share of Voice）将成为重要差异化来源，也是全渠道客户互动模式中竞争日益激烈的一大领域。

改革传统分销模式

业内分销商的利润需求很大程度上造成了医疗成本的居高不下，因此国内政策多瞄准了这些分销商。带量采购挤压了利润空间，而疫情将可能彻底改变这种商业模式。

随着更多的企业加大直销份额，弥补萎缩的利润，分销商网络或将逐步瓦解。

随着价格压力不断攀升，逐步挤压利润空间，这种结构性变化很可能会加速推进。

回头来看，新冠疫情很可能成为中国从“分销模式”走向“直销模式”的重要里程碑。在更成熟的“直销模式”中，企业将全权负责业务活动，并通过多种渠道加以执行，分销商的作用将像其他行业一样逐渐转变为物流提供商。

为培养新能力投资

随着中国医疗体系的进一步数字化和数据导向，医疗技术公司也可以进一步探索新技术和新能力。例如，大量临床试验受疫情影响而中断，但新的技术将推动虚拟临床试验和数字化监测的落地。真实世界证据（Real World Evidence，简称RWE）和健康经济学及成果研究（Health Economics and Outcomes Research，简称HEOR）等新能力，将成为企业体现产品价值、展示创新才能和证明价格合理性的必备要素。在国家药监局持续探索新监管路径的同时，这些能力将助力企业大幅缩短注册时间，加快产品开发和审批速度。

• • •

新冠疫情给中国的医疗技术行业带来了广泛而持久的变化，在中国发生的行业变化也同样有可能在全球出现。危机可能成为拉开企业差距的决定性因素。

尽管如此，调查释放的信号依旧乐观：所有受访的总经理都预计中国市场将继续增长，集团高层也都将继续投资和开拓中国市场，且通常会“加倍下注”。新冠疫情改变了我们的生活和就医方式，疫情之后，看到改变、顺应改变，乘势前行，才是面向未来的制胜之道。Q

*作者谨在此感谢分享洞见的23名中国医疗技术公司总经理，以及麦肯锡同事**Yvonne Xu**、**Jennifer Liang**和**Jason Zhang**，他们对本文的撰写、研究和发布做出了贡献。*

Franck Le Deu（乐诚铎）为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；
Florian Then（唐华）为麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；
吴永现为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻北京分公司；
陈思哲为麦肯锡项目经理，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2020年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。

顺势而为，长期布局：新冠疫情如何改变中国医药行业格局

Franck Le Deu，周高波，周希，陈思哲

新冠疫情这一“黑天鹅”事件在为中国医药行业带来重大短期挑战的同时，还有可能彻底改变医疗行业面貌。

新冠疫情正在彻底改变中国健康医疗的市场格局。疫情在短期内对医疗预算带来巨大冲击，同时挤压了非新冠肺炎患者的医疗资源，颠覆了市场基本面。与此同时，随着经济复苏而引发的投资增长预期以及随之出台的支持性政策，使我们看到了一些新的关注领域和机会。医药公司当前的紧迫任务是缓解疫情带来的短期冲击，为恢复常态后的市场变革做好准备。

中国是全球第二大医药市场，也是大多数全球顶尖医药公司的重要战略市场。中国市场的复杂程度在疫情影响下将进一步加剧；各界纷纷下调经济增长和医疗支出预期，疫情期间，企业在客户沟通上面临重大挑战，难以恢复到疫情前对医务人员以及患者所需的治疗和药物信息的支持和影响水平。新药审批仍在继续，但新药物上市却面临挑战，折射出医院接诊能力受限和患者人数减少导致的诊疗量萎缩现象。慢性病诊疗受到的影响较小，因为患者能够获得更长时间的处方，并可通过零售药店和在线平台购买药品。

我们认为，当医药领军企业思考这些最新动态时，应当关注五大议题：多数治疗（但并非所有）领域医疗预算减少；随着医疗机构角色转变和新渠道的发展，病人逐步分流到基层；面对持续涌现的数字化趋势以及供应链挑战，医药公司亟须采用新的市场进入（Go-To-Market）模式来应对新出台的一系列政策。

在当下环境中，这五大议题虽然意味着风险，但长远来看也蕴藏着机遇。医药公司现在必须基于自身定位、能力和目标来评估疫情的影响，并进行规划。判断企业策略成功与否的标准在于其是否适合疫后发展计划、支持今后的增长并确保未

来几年的灵活性和韧性。

盘点五大关键变量

随着新冠疫情在中国的逐步缓解，医药公司应该聚焦影响公司业务的重要变量，思考已经发生或可能发生的变化的影响。在市场格局变换的当下，以下五大领域尤其值得医药公司关注：

1. 新冠疫情对医疗预算影响

关于新冠疫情对经济及医疗支出的负面影响，市场已经形成共识。麦肯锡全球研究院在新冠疫情暴发前估计，中国医疗支出占 GDP 的比例将在 2020 年增至 6.6%，而中国经济则会增长 5.9%。照此计算，中国的医疗支出预计为 6.93 万亿元人民币。但在新冠疫情冲击全球经济的背景下，中国 2020 年的 GDP 增长率可能在 1.0%~2.3% 之间（根据政府发布的统计数据，2020 年第一季度，中国 GDP 同比下降 6.8%）。根据麦肯锡的分析，想要维持预期医疗支出的绝对值不变，就需要政府将医疗支出占 GDP 的比例提高到 6.8%~6.9% 之间。相反，如果保持 2019 年 6.5% 的 GDP 占比，2020 年的医疗支出就将减少 3 400 亿 ~4 200 亿元人民币。

中国政府 2020 年可能会持续推进带量采购，同时还将出台配套政策提高医疗效率，比如最近试点的疾病诊断相关分组（Diagnosis Related Groups，简称 DRG），以及加强对国家医保药品目录的药品价格审核等。

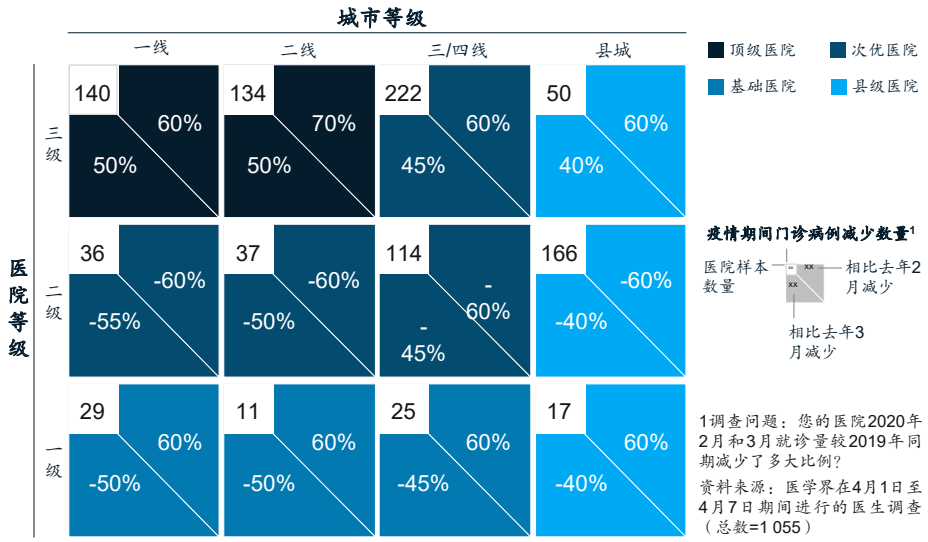
从较为积极的角度来看，某些领域的预算可能会增加。2003 年“非典”之后，政府宣布大力升级疾控中心基础设施和信息系统，要求医院将 5% 的收入投入其中。新冠疫情也可能催生类似的项目。政府可能增加基层医疗支出（上海 3 月 26 日宣布新建 182 个发热门诊），并大力投资建设更先进的疾病预防能力。由于数字化解决方案在新冠疫情期间发挥了重要作用，5G 网络和人工智能可能得到更多支持。事实上，“非典”后的科技投资也有所增加。

根据之前的抗疫经验，医院病人减少将导致近几个月医疗行业收入下降。但从之前的疫情经验来看，医疗行业收入在下降后又会迎来快速回升。数据显示，北京市门诊和住院人数在“非典”疫情暴发次年分别增长了 22% 和 28%。同期的医疗支出也实现了增长，并在随后几年延续涨势。

2. 病人分流

疫情发生后，医院投入大量资源和医疗能力收治新冠患者。国家卫建委的最新数据显示，2020 年 2 月，全国（除湖北外）医院就诊人数减少约 40%。三级医院遭受的冲击最为严重，就诊人数降幅超过 50%。这一趋势也符合我们对医生的问卷调查结果：基层医院的恢复速度更快（见图 1）[1]。超过 90% 的医生表示门诊病例数在新冠疫情期间有所减少。二级和三级医院受到的影响尤为明显。2 月全国门诊人数同比减少 60%，处方药销售额同比下降 27%[2]。这两项指标目前都开始回升，但许多医院仍未恢复至全负荷运转水平。

图1 疫情期间就诊病人大幅减少，三级医院尤为严重



疫情结束后，医疗需求必然恢复正常（根据“非典”的经验，大约需要两年时间），但病人可能会持续向中小型基层医院、在线平台（互联网医院和网上药店）以及零售药店分流。

1 2020 年4月联合“医学界”对医生进行的调查。

2 China Healthcare Hospital Rx Monthly，摩根士丹利研究，2020年4 月7日。

3. 新市场进入（Go-To-Market）模式

这场疫情带来三大影响：数字化解决方案需求增加；药店重要性提升；医药企业与医生之间的沟通方式和关系发生变化。这些趋势已经开始对行业走向产生深远影响，而且不太可能随着疫情的消退而消失。因此医药公司亟须变革和创新来应对市场进入模式变化。

数字化平台使用量大增是此次疫情的一大重要特征，互联网医院和在线药店在药品配送方面扮演了重要角色（2020 年初通过互联网平台开具的处方量增长了 10 倍）[3]。在疫情高峰期，国家卫健委属管医院的在线访问量激增了 17 倍。地方政府也加大了数字技术的使用力度：8 个省级行政单位针对互联网医疗实施了线上基本医疗保险结算计划。此外，政府也加大了网络教育和指引力度，例如，向病人着重介绍从哪里可以获得医疗服务。

医药公司和医疗科技企业两端都在努力改善数字化医疗环境。跨国医药公司在疫情期间推出新产品时，还大力部署了虚拟支持资源。本土医疗科技企业也针对疫情期间的需求调整了各自的服务。百度“问医生”手机应用免费对外开放，京东健康也面向全球全天候提供免费问诊。阿里健康同样面向国内外推出免费在线问诊服务，还提供某些慢性病药物的送货上门服务。腾讯推出“新冠肺炎疫情服务平台”，与诸多商业伙伴共同推出一体化防控解决方案。好大夫在线也与 21 万名公立医院医生合作进行免费在线义诊。

“就诊人数在缓慢回升，目前我们大约恢复了 30%~40% 的接诊能力。由于我们是新冠肺炎定点医院，所以只能向其他患者开放一半的床位。”

疫情期间药店成为重要的药品供应商，在政策支持下，它们今后肩负的责任可能会越来越大。为了应对疫情，医药公司已经开始建设全渠道互动和分销模式——我们预计这种趋势今后几个月还将持续。

鉴于疫情期间的人际接触受限，医药公司利用数字化和远程工具帮助医生获得与产品和疾病相关的信息。微信、呼叫中心和远程教育平台发挥的作用越来越大。

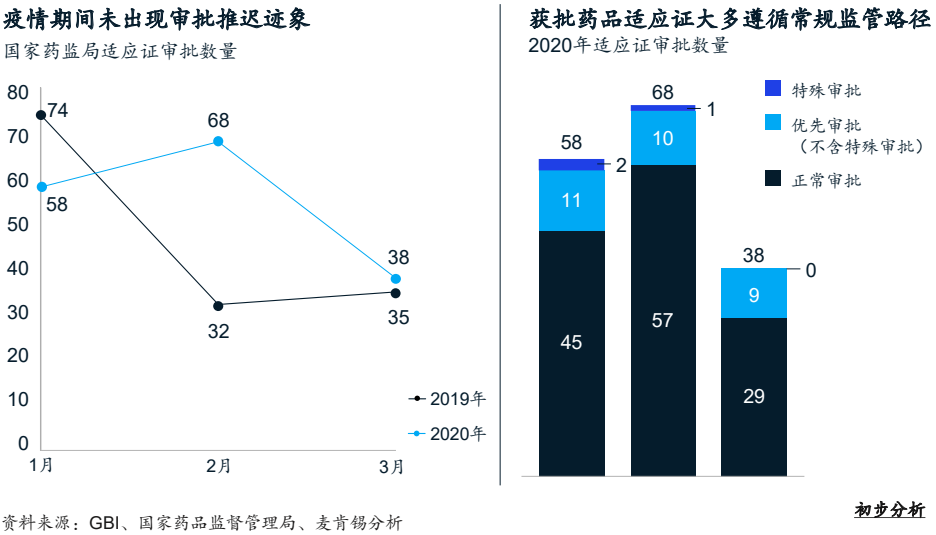
4. 临床试验项目和供应链中断

即便是在疫情高峰期，药品研发工作仍在继续推进。1 月和 2 月没有出现审批

3 根据国家卫健委报告，截至3月20日的累计互联网诊疗数量。

延误的现象，药品监管审批通道仍然畅通（见图 2）。国家药监局第一季度共审批 164 种适应证，2019 年同期为 141 种。这一趋势表明国家药监局继续推动创新的决心。

图2 新药审批在疫情高峰期仍未中断



资料来源：GBI、国家药品监督管理局、麦肯锡分析

但由于各地实施了严格的隔离措施，加之临床医生资源匮乏，导致临床试验被迫中断。这主要发生在湖北。在疫情暴发前，湖北省会武汉接近一半的临床试验由跨国医药公司进行。根据临床科室主任提交的非正式报告，随着疫情缓解，临床试验正在逐渐恢复。

目前跨国医药公司设厂的所有城市都已复产复工。然而，工厂是否满负荷运转仍未可知。此外，全球活性药物成分供应链中断也可能影响中国和海外药企的生产。抗生素、糖尿病药物、止痛药和用于治疗艾滋病的抗反转录病毒药物受到的影响可能尤为严重。由于生产能力受限，参与政府带量采购的本土企业可能会面临挑战，并有可能影响全球供应链。此外，仓储和配送方面也可能面临严峻的挑战，尤其是需要冷链物流的生物制品和检测试剂盒。

5. 政策演变

在疫情暴发前，中国医疗政策就已经发生了变化，疫情期间仍在继续。2020 年 1 月，国家医疗保障局针对零售药店的医保处理方式发布新规，其中包括雇用职业药师和设立医保药品专区的规定。4 月 7 日，上海市发布《关于完善重大疫

情防控体制机制健全公共卫生应急管理体系的若干意见》（见下文本框）[4]，提出到2025年建立新型公共卫生应急管理体系，利用智能高效的公共卫生应急指挥信息框架和决策体系，为信息分析、联防联控和资源管理提供支持。在数字化方面，国家卫建委则发布了新冠肺炎线上诊疗的相关通知，旨在：

· 建设省级线上医疗服务平台，做好新冠疫情防控管理工作；

· 集中整合和发布已经注册审批的互联网医院和在线诊疗平台；

· 在武汉和上海等地试点互联网医院医保报销。

上海计划到2025年打造“全球公共卫生最安全城市”之一

上海市2020年4月宣布全面提升应对重大疫情和公共卫生安全事件的能力，并在2025年成为全球公共卫生最安全城市之一。该项目的重点是加强预防措施，并将利用大数据、人工智能、云计算和区块链提升疫情防控水平。

上海将建立公共卫生应急指挥信息系统和智慧决策平台。这些措施将为决策者提供信息，助其协调医疗资源，加强各方沟通，组织应对疫情，及时预测趋势。

上海还计划建设公共卫生监测预警体系。在当地发热和肠道门诊完善监测哨点布局，在各级医院和医疗机构间共享信息。上海还将投入资源，通过提高现场调查和治疗水平，提升当地疾病防控服务。重点是形成由市级定点医院和医疗机构、区级医院和区域性医疗中心、社区卫生服务中心等构成的多层次应急医疗救治体系。

为了确保在遭遇新的疫情时能提供充足的医疗服务，上海可能会对大型公共设施进行改造，以便随时转换成应急医疗设施。

展望未来

许多业内人士都预计，未来几个月市场需求将迅速恢复，现在也的确出现了一些积极的复苏迹象，例如，3月处方量有所增加。然而，在疫情冲击和公共资金压力的双重影响下，领先医药公司应认真思考疫情过后如何在中国（和全球）开展业

4 “Shanghai aims to become one of the world’s safest cities in public health by 2025”，SHINE，2020年4月8日。

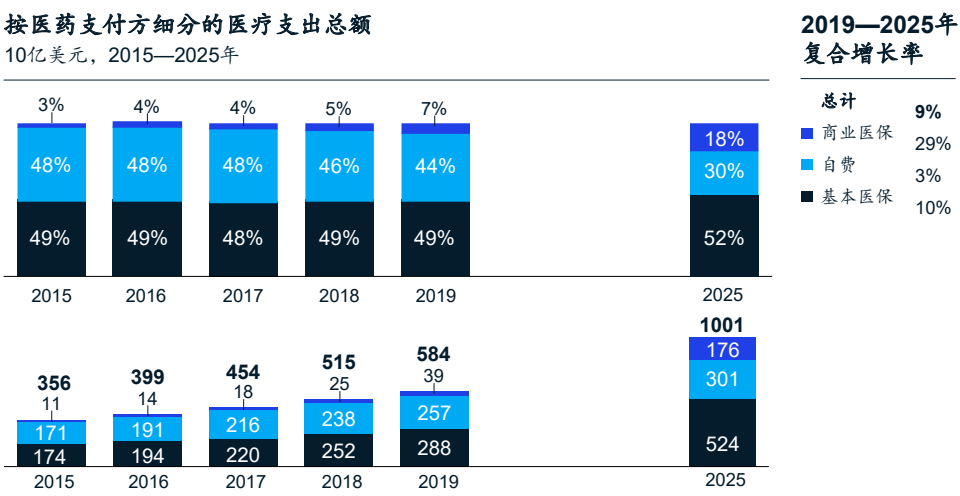
务。当下的迫切问题涉及业务延续性、支出限制和应对临床试验中断。医药公司在评估未来几个月和几年在中国市场的发展时，还要考虑一些虽不紧迫但依然严峻的挑战。针对新冠疫情带来的五大议题，医药公司应该战略聚焦以下领域：

探索公共医保之外的其他途径来应对医疗预算下降挑战

我们预计，医疗预算下降的局面将持续一至两年。为了应对这一局面，医药公司可通过对不同场景建模，来测算其对收入模型的影响。企业高管认为，带量采购能对医疗预算压力起到一定缓解作用，但其预算水平仍低于预期。这种预算压力可能会加速疾病诊断相关分组（DRG）的推出。

由于预计自费和商业医疗保险的比例将会增加，医药公司应该在公共预算之外寻找其他资金来源。我们预计，商业医疗保险占医疗支出的比例将从 2019 年的 7% 增长到 2025 年的 18%（见图 3），预计的增长反映出，在更宽松的监管环境和税收激励下，政府的目标是未来 5 年商业医保在医疗支出的占比增长 4 倍。2020 年 1 月，银保监会等 13 部门联合发布《关于促进社会服务领域商业保险发展的意见》，鼓励商业保险机构参与进来。技术颠覆也成为一项有利因素，它为消费者提供了教育资源和更多选择。约有 70 家保险公司将新冠肺炎纳入承保范围。

图3 商业医保将在疫情后扮演更加重要的角色



资料来源：中国医药公司总经理访谈，2020年

积极应对病人分流趋势

医药公司可能需要调整运营模式，应对病人分流和加速推进的分级诊疗趋势。随着越来越多的病人前往基层医院就诊，企业可能也要重新思考如何参与资源分配，以及利用新的方法和技术与更广泛的基层医生互动。互联网医院的发展需要医药公司为此制定专门的战略、打造相应的能力、培育合作关系。通过这些措施，医药公司能提升相关方的参与度，加大药品供应并改善医患体验。

随着药店的作用越来越突出，医药公司应巩固零售大客户管理体系，包括针对分销商和药剂师的客户管理，提高商业运作能力。由于药店处理的处方增多，医药公司应该提高对病患的疾病教育支持，并确保药品能够及时按需供应。随着市场结构的变化，医药公司可以通过现场和数字化渠道为专业医务人员提供更多支持。

调整市场进入模式（Go-To-Market）

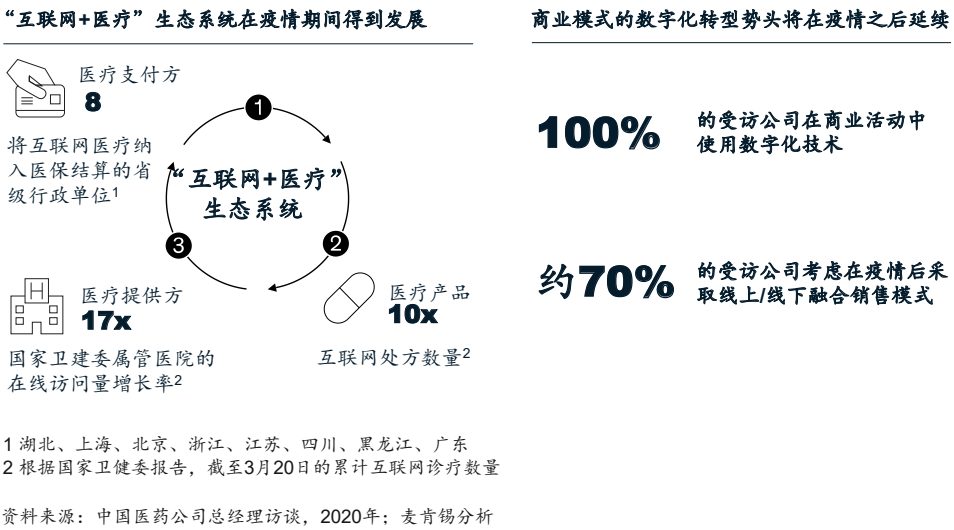
面对激烈的竞争，市场进入模式将成为医药公司实现差异化竞争的关键。其关键挑战在于找到线下和线上活动的融合之道。疫情暴发前，绝大多数活动都在线下进行。在新常态下，企业应顺应需求端的长期变化趋势打通各服务渠道。2012—2016 年，在线问诊量增长了 49%，并可能在未来一段时期内加速增长。预计 2025 年的年度在线问诊量（包括免费和收费）可能超过 15 亿次。疫情过后，未来可能会有更多机会在线解决患者的医疗需求，并加强医疗教育和虚拟援助等服务。事实上，除了新冠肺炎外，地方政府可能希望数字化技术能发挥更大作用。上海和武汉等城市将 10 种慢性病的在线诊疗纳入公共医保覆盖范围。

医药公司在打造全渠道客户解决方案时，需要首先评估一系列战略因素，包括数字化预算和最高效的投资领域等。他们还应思考如何衡量数字化渠道的影响力，并在公司内外培养相关能力，比如大数据和高级分析能力。除了这些措施外，他们还应该在企业文化上整合变革所需因素，并确保数字化工具和流程与现有系统有效兼容。

大型医药公司目前或多或少采取了数字化举措。由于疫情期间线上活动热度增加，促使某些企业将多达一半的销售预算投入这一领域。某公司的总经理透露，当该公司把所有销售代表都转移到数字化平台后，“用两个月干了两年的事情”。数字化趋势的加速推进也在影响企业的长期规划。疫情暴发后，超过 70% 的受

访企业正考虑将传统销售模式与数字化解决方案结合起来，表明它们在拥抱数字化的同时，认为面对面沟通仍将在社会恢复常态后扮演重要角色（见图 4）。

图4 新冠疫情将加速数字化转型并重塑医疗生态系统



1 湖北、上海、北京、浙江、江苏、四川、黑龙江、广东
2 根据国家卫健委报告，截至3月20日的累计互联网诊疗数量

资料来源：中国医药公司总经理访谈，2020年；麦肯锡分析

有鉴于此，企业应该明确在线互动战略，在技术上加倍投入。数字化“声音份额”（Share of Voice）将成为重要差异化来源，企业将逐步增加在全渠道客户互动方面的投资，在内容、响应能力、渠道、信息传递、趣味性和建议质量方面展开竞争。这不仅对客户有利，还有助于促进医患互动。

最后，虽然过去几个月的新药推出速度大幅放缓，但创新势头不减。国家药监局批准了大量新药上市，并积极探索通过真实世界证据（Real World Evidence，简称 RWE）来支持药品审批，显示出其对创新的支持力度。

应对临床试验中断风险

随着疫情缓解，临床试验活动正逐步恢复，企业也开始重新关注风险规避和管理策略。技术将成为推动虚拟临床试验、数字化监测和物流的关键工具。与此同时，医药公司可能会对临床试验中心重新进行战略性选址，有可能规划增加临床试验中心的数量。在允许自我管理药品的情况下，可以考虑聘用经过认证的冷链物流公司直接将药品送到患者家中。

企业在制定未来愿景规划时应该将新冠疫情这类“黑天鹅”事件纳入考虑，重

视对小概率事件的应急规划。企业应当根据各种情形制定相应策略，通过与监管机构的密切合作来引导数据管理、评估试验结果、减轻可能出现的负面影响。

建设性地参与政策制定

为了打造更强大的医疗生态系统，政府将继续制定和完善现有医疗政策。医药公司可以积极参与，加深对市场准入、创新、保险和技术等相关法规的理解。未来可能出台的政策包括，制定新的零售分销标准（尤其针对药店）以及鼓励在线诊疗立法。政府可能会鼓励商业医疗保险发展，推动临床试验中心建设和培养数据管理能力。为了支持创新，国家药监局可能会继续探索新的审批流程。此外，政府有可能在全国建立关键医疗物资的战略储备，从而在短期内提振医疗生产活动。

随着这些政策的推进，老牌医药公司可能会考虑与政府接洽，并对战略做出相应调整。从而深入理解并顺应影响今后几年业务发展的法规。

• • •

新冠疫情这一“黑天鹅”事件在为中国医药行业带来重大短期挑战的同时，还有可能彻底改变医疗行业面貌。好在市场基本面依然强劲，在近期一系列事件的综合影响下，中国有可能加大对医疗行业的投入，这也将为制药行业今后的发展提供增长动力。随着中国率先走出疫情危机，而世界其他地区仍面临严峻挑战，中国市场可能在这一特殊时期更具吸引力。

现在不是质疑投资战略的时候。相反，医药公司应该利用新冠疫情的经验加速投资前景广阔的领域（如数字化和零售），并加强与关键决策者的互动。当经济增长和预算压力逐步缓解时，提前布局的医药公司就能实现迅猛发展。与此同时，企业必须关注难以规避的风险，还要考虑市场基本面的弹性。随着疫情压力逐渐缓解，还应与时俱进调整计划，把资源投入关键战略领域，避免错失良机。能够成功把握形势变化并充分挖掘数字化潜力的企业，最有可能在未来几个月乃至几年里蓬勃发展。Q

特此感谢中国领先的医疗资讯平台——医学界，帮助我们针对此项研究设计并开展了中国医生问卷调查。
作者谨在此感谢以下同事：**梁耀月**、**徐颖玥**、**张启晖**和**Glenn Leibowitz（王磊智）**，他们对本文的研究和成稿亦有贡献。

Franck Le Deu（乐诚铎）为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；
周高波为麦肯锡全球董事合伙人，常驻香港分公司；
周希为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；
陈思哲为麦肯锡项目经理，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2020年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。



不破不立，且战且行：新冠疫情之后的中国医疗行业展望

陈波，辛梦苇，王倩怡，王锦

本文另辟蹊径，聚焦与医疗行业相关的3个关键问题，把目光放到5年之后，与读者共同“回顾”和探讨新冠疫情对中国医疗行业发展趋势的影响。

2020 年初暴发的新冠疫情对很多行业造成了冲击，而处于抗疫第一线的医疗行业首当其冲。在过去的两个多月里，我们为医护人员可歌可泣的英雄事迹喝彩，也见证了雷火神山和 16 座方舱医院建设的“中国速度”。许多人都曾直接或间接参与了医疗资源的募集和捐赠。这次疫情也触发了许多关于医疗体系未来投资建设的讨论，提出了许多问题，例如：互联网医疗是否将从此改变中国医疗生态？中国是否需要建设更多的医院？社会办医发展何去何从？

由于篇幅所限，本文无法详细梳理各医疗细分行业之间的复杂关联，也不能对所有问题进行回答。我们希望另辟蹊径，聚焦与医疗行业相关的 3 个关键问题，把目光放到 5 年之后，与读者共同“回顾”和探讨新冠疫情对中国医疗行业发展趋势的影响。

互联网医疗是否昙花一现

本次疫情间接推动了零售、教育等行业的数字化发展，互联网医疗也不例外。短短两个月间，互联网诊疗流量显著提升，据国内领先的互联网诊疗平台“平安好医生”报道，疫情期间其新注册用户量增长近 10 倍。线下实体医疗机构也陆续开通了互联网医院，截至 3 月 5 日，上海批准的 7 家医院已完成网上咨询 4.5 万人次、诊疗服务 5 100 余人次。上海和武汉已试行新规，将参保患者的常见病、慢病“互

联网 +”复诊服务纳入医保支付范围。

那么，中国的互联网医疗是否将就此驶入快车道？短期来看，其推动因素首先是用户需求的改变：疫情期间普遍提升的健康意识，以及大众对医院内交叉感染的担心，促使许多用户试水远程诊疗，也推动了各大医院加速开通互联网诊疗能力，而这批新增的用户势必有一部分将转变为长期用户。

“并非所有的诊疗都适合发展互联网，许多诊疗需要线下的影像和检验提供医学证据，这背后涉及的基础设施建设不是短期内能够解决的……从线下到线上，除了技术问题，更大的挑战是医生和患者双方长期诊疗习惯的改变，包括彼此之间如何重构信任关系，特别是在一个医疗资源稀缺的环境中，大医院和医生的动力来自哪里？”

——冯唐
世纪康瑞联席董事长

从 5 年之后回顾今天，互联网医疗是否已经突破发展瓶颈？目前看来，许多监管框架和基础能力在疫情前后并没有发生根本性变化，例如，医生认证、线上处方监管、底层数据连通、配套影像和检验中心的建设、与公立医院合作模式、医保支付等问题依然存在。以医保支付为例，虽然疫情期间武汉尝试实施了线上诊断、处方外配、药品配送及医保支付，但试点范围小、时间短，在某种程度上仍属于疫情应急的“特事特办”。目前看来，未来医保基金开放互联网诊疗支付的范围、节奏和力度仍有较大的不确定性。

“其实技术一直在发展，但为什么互联网医疗充满挑战？关键还是医保支付环节未打通。线上诊疗的监管能力有限，如何确保医生操作的规范性，如何保障处方药品的真实性和质量，如何评估治疗效率和结果，这些挑战都成为打通医保支付的掣肘因素。支付未打通，患者依旧会因为不能线上报销而难以改变诊疗习惯。”

——吴文达
腾讯医疗副总裁

那么，互联网医疗将有机会在哪些领域绽放光彩？我们相信，最终的成功要素在于能否以更低、更可控的成本提供更好的医疗质量和体验。对于医疗资源较为薄弱的基层或者边远区域，以及一些慢病的复查和续方，若能完善监管和支付机制，配合持续的能力建设，互联网医疗将为线下医疗提供有力补充。5G、手术机器人

等技术的成熟，也将为互联网医疗应用范围的拓展提供基础支持。

“疫情让患者体验了线上轻问诊的好处，短期内会促进互联网医疗的发展。从长期发展来看，需要监管方大力配合甚至推动结构性的改变……不论是分级诊疗制度，还是县域医共体的建设，医改强调的都是‘回归基层’。因此，未来互联网医疗扮演的重要角色不仅是辅助大医院，更是将资源下沉到基层，辅助基层能力建设。线上诊疗将以确保线上及线下效果一致为前提，很可能将聚焦常见病及慢病的复诊。”

——高孟轩
平安智慧城市联席总经理

医疗生态体系谁主沉浮

新冠疫情之后，对于医疗健康体系的重视很可能推动新一轮的投资建设与模式创新。武汉的医疗体系经历了极端考验，也蒙受了沉痛的损失，这一切都引人发问：在多年的医院投资和扩张之后，中国是否需要建设更多的医院和床位？此外，患病人群纷纷涌向大医院，加剧了病毒传染和医疗负担，也在无形中暴露了医防割裂、基层医疗能力薄弱的痛点。为了进一步完善医疗生态体系，显然需要建设一个去中心化的、以人群健康为目标的分级诊疗体系。

展望医疗体系今后 5 年的演化，我们认为，本次疫情或将带动“两合一分”的变化：

信息系统整合

医疗机构数字化管理水平有望进一步提升。为了实现大数据分析对公共卫生风险的预警，基层医疗机构和医院的信息系统需要在现有基础上进行大幅度的整合和提升，并与公共卫生系统和卫健监管系统更深入地对接。



“本次疫情已经让政府切实感受到了大数据精准管理的优势，接下来类似的管理方式可能会向前端延伸，触及基层和医院，让预警基于群体数据而非主观判断。”

——吴文达
腾讯医疗副总裁

风险管理整合

在传统医疗体系中，健康风险的管理是割裂的。健康管理、慢病管理、重症诊疗、康复护理在体系中对应不同的服务机构，由于管理条线相对独立，单独服务机构缺乏能力与动力开展前置预防、整体管理，其结果必然是体系重“医”轻“防”。那么，医防融合如何破局？突破口也许首先来自支付。医疗体系应当从支付端整合风险，让支付方为一个区域的群体健康风险负责，而不仅仅是管控单独机构的健康花费。

“人群健康管理的本质是健康的风险管理，而这正是保险公司的专长。本次疫情也许会促成保险公司从支付方向健康管理方的转变。类似美国的责任制医疗组织（ACO）或德国的 Gesundes Kinzigtal，从人群的整体健康费用切入健康管理，动员从公卫、基层医疗、综合医院等多种服务提供方，从预防干预入手管理疾病，控制患病风险。”

——邵晓军博士
太平洋寿险首席医疗官

在这个过程中，部分区域的医保体系或可率先开展示范项目，采购保险公司等专业管理机构的服务，以赋能专业机构成为区域性的风险管理方，对接或直接管理区域中各级医疗机构形成的医联体。其中的关键就在于改变“按服务收费”的简单模式，由专业管理机构为区域健康风险和医疗质量负责，并配合相应的激励机制，使之以更长远的眼光看待风险，并分配足够的资源开展健康管理。

健康服务去中心化

本次疫情中，医疗服务体系反映出的挑战，并非整体医疗资源不足，中国的人均床位数已经接近或超过部分发达国家水平。更主要的矛盾是区域间的不均衡、急重症救治能力不足和基层能力薄弱。能力建设才是当务之急。

“不同城市之间医疗救治能力差异很大。不能简单地从战时状态来计算平时需

求，而是要探索更好的‘平战转换’机制，让医疗资源在应急情况可以弹性转换，比如方舱医院的建设。泰康同济（武汉）医院在疫情中就用了几天时间，改造新增了一批负压病房，迅速投入抗疫前线……中国需要的是更优化的医疗服务体系，通过建设社区化、小型化、连锁化和集约化的基层医疗机构，为群众提供方便优质的服务。”

——朱正宏
泰康拜博口腔 CEO

随着分级诊疗政策的逐步落实，一些轻症与慢病的诊疗职责正逐步向基层医疗机构延伸（同步开展家庭医生服务与基层能力建设），其他非急重症的医疗功能（如门诊、康复、护理）也将向医疗机构之外的场景延伸。基于居家和社区的医疗与护理形态，例如，家庭病床、上门护理将得到进一步发展。以家庭病床为例，据报道，上海在 2018 年新建家庭病床 5 万余张，提供家庭卫生服务超过 90 万人次；2019 年底进一步出台规定，扩大了家庭病房的服务范围，现已涵盖 8 个类别 64 项服务。

社会办医发展何去何从

疫情期间，全国各地有 4 万余名医疗志愿者驰援武汉，大多数来自公立医院；在卫健委、人社部、国家中医药管理局印发的《关于表彰全国卫生健康系统新冠肺炎疫情防控工作先进集体和先进个人的决定》中，受表彰人员全部来自公立医疗体系。与此同时，我们也从媒体上不时听到这样的质疑：中国是否还需要发展社会办医？疫情过后，社会办医的发展空间在哪里？

我们需要澄清一个事实：社会办医在本次抗疫中并未缺席。根据国家发改委 3 月 2 日发布的报道《行业协会商会在行动：中国非公立医疗机构协会组织全行业投身疫情防控阻击战》，截至 2 月 27 日，共计 593 家非公立医疗机构参与了抗疫一线工作，累计派遣 3 860 名医务人员，其中 966 名到达武汉一线工作。疫情期间，全国许多城市的非公立医疗机构持续营业，为百姓的就医选择提供了及时补充。所以，一方面，关于社会办医没有意愿参与抗疫的观点不攻自破；另一方面，社会办医相对于公立医疗的“补充”定位，决定了社会办医在急重症救治方面的能力相对较弱，这也是不争的事实。

那么，社会办医未来将如何发展？对于社会办医的投资者和运营方而言，决定其发展的基本市场要素在疫情前后并没有发生根本性的改变。这些要素包括：客户

信任、医疗质量和支付机制。作为市场化医疗服务的提供方，社会办医的未来发展基础在于：能否建立更高效的管理能力，更好地获得客户信任，提供差异化的客户体验。在此基础之上，社会办医还需要选择差异化的发展方向，持续提升医疗质量。

“大家都期待免费、方便、质量又高的医疗服务，能否同时满足这三种需求？这个挑战本身并不关乎公私医院之分。试问，一个全部由公立医院组成的体系能够完美解决这个挑战吗？社会办医作为补充，恰好可以帮助解决一部分的挑战……如果管理得当，社会办医完全可以在某些专科上更快更好地运用新技术，通过创新药械、创新治疗形成差异化特色。”

——冯唐
世纪康瑞联席董事长

我们期待 5 年之后，社会办医的相关发展要素能够进一步得到保障和完善。

· **支付机制：**根据银保监会预计，我国商业健康险的总体市场规模在今后 5 年内将增长 3~4 倍，成为医保体系的有力补充。疾病诊断相关分组（DRG）改革近两年已经在全国数十个城市展开试点，再经过几年完善，将会进一步提高医院的效率。在这一支付制度下，一部分运营高效、医疗质量有竞争力的社会办医将会获得长足的发展空间。

· **医疗质量：**过去几年医生集团的涌现、公立医院去编制化等趋势，都局部缓解了社会办医领域医生资源紧缺的问题。但医生资源的盘活，最终需要支付方针对医生的工作效率、工作质量建立一套相对独立的评估和支付机制，这或许会在中国的基层医疗改革中率先得到探索。

• • •

所谓“不破不立”，何妨“且战且行”。新冠疫情能否成为中国医疗行业克服发展瓶颈的一大契机？让我们拭目以待。Q

*四位作者感谢**陈曦**、**康健**对本文撰写和分析的协助。*

王锦为麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；
陈波为麦肯锡全球董事合伙人，常驻北京分公司；
辛梦苇为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；
王倩怡为麦肯锡资深项目经理，常驻北京分公司。

麦肯锡公司版权所有©2020年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。

石以砥焉，化钝为利：煤化工企业如何在后疫情时代扭转危局

洪晟，杨柳，李元鹏，汪小帆，王嘉骏，李晓崧，杨炯



本文提出的“内外兼修”和“自救三步走”战略，希望为煤化工企业保持长周期竞争优势提供参考。

近期国际油价大幅跳水，跌至历史低点，石油期货甚至跌至负值。本已饱受新冠疫情冲击的煤化工行业再遭重创，煤化工品的生产成本面对石油路线很难有竞争力可言。相关企业应如何走出“寒冬”，应对后疫情时代的新格局？

疫情与油价带来双重压力

2020 年 3 月，国际油价开始呈断崖式下跌，西德州中级原油（WTI）价格一度跌破 10 美元 / 桶。此外，受全球疫情影响，煤化工企业还面临着上游供应链断裂和下游需求低迷的双重打击。油价直接决定着煤化工项目的盈利能力，此次油价波动相对于以往而言，幅度更宽、时间更长、范围更广。加上新冠疫情的冲击，令煤化工企业难以看清前行的方向。

从供给端来看，煤化工各产品细分行业均有对应的原油价格“盈亏平衡点”：当油价低于 40 美元 / 桶时，煤化工产品实际已经处于盈亏平衡线以下，只有极少数拥有自有煤矿，并在下游具备竞争优势的煤化工企业仍能承受压力。加上 2020 年多个大型石化项目相继投产，市场供应释放与需求萎缩必将形成更加尖锐的矛盾，产能过剩的压力进一步挤压企业在相当一段时间内的生存空间。在中短期内，油价仍将受全球疫情影响，不会因主要产油国的减产而回升，这将为煤化工行业带来持续的成本压力。

从需求端来看，受全球疫情影响，全球经济的复苏在中短期内都难以出现实质性的改善。麦肯锡对疫情 - 经济的预测模型推演出了两种可能的情境：

（1）第一种可能情景是全球经济复苏延迟，病毒持续在中东、欧洲和美国传播，直至第二季度中期，届时病毒的周期性及更为有效的公共卫生举措将共同推动病例数降低。中国及东亚国家延续目前的复苏态势，病毒在 2020 年第二季度末之前都处在控制状态下。经济活动“暂停”2~3 个月后，欧洲及美国病毒得到有效控制。中国将经历显著但短时的衰退，并相对较快地恢复至疫情前的活动水平。在欧洲及美国，货币及金融政策将缓释部分经济损失，但传导存在一定延迟，因此经济的反弹将在 2020 年第二季度末，病毒得到控制后开始。其他多数国家预计将在第二季度出现明显的 GDP 下降，下降幅度将是第二次世界大战后前所未有的。

（2）第二种可能情景则是全球经济萎缩期拖长，中国需要抑制病毒的区域性复苏，而美国及欧洲无法在一个季度内控制住病毒，被迫在整个夏季执行一定形式的社交距离控制及隔离措施。中国复苏速度会受到对全球其他地区的出口下降的影响。而美国及欧洲整体第二季度 GDP 将下滑 35%~40%（年化），各欧洲主要经济体均将出现相似情况。经济政策无法防止大规模的失业和企业关闭，即使病毒得到控制，恢复速度也极为缓慢。其他许多国家将需要两年以上的时间才能恢复至疫情前的 GDP 水平。

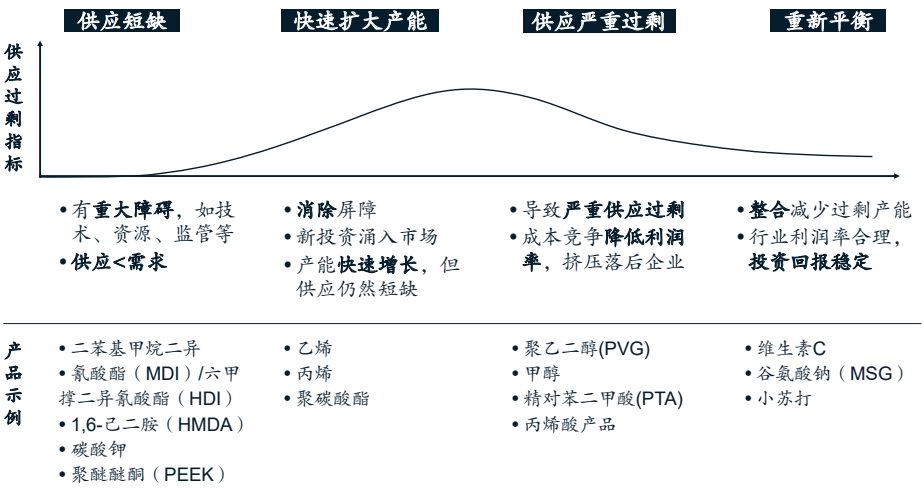
不管哪种情景，在经济完全复苏之前煤化工产业链中完全竞争的大宗产品价格将长期承压。从中国煤化工下游市场来看，合成氨 / 尿素、甲醇、聚氯乙烯（PVC）、烯烃、乙二醇等绝大部分主要产品的需求都在国内。在国内疫情可控且趋于缓和的情景下，需求将逐步恢复或存在反弹的潜力。然而，这些煤化工品的下游应用还涉及农业、交通运输、基建和纺织等多个行业。在国外疫情加剧、全球断流的情况下，那些依赖出口或与出口高度相关的行业需求仍将低迷，拉低相关煤化工品的需求。总体来看，实体经济和消费的恢复尚需时日，对化学品的拉动和回暖的时间可能会更长。

对煤化工企业来说，油价暴跌、需求疲软对行业与市场虽然整体上形势不利，但在这个“竞争力主宰一切”的时代，煤化工企业若想度过寒冬，坚持到下一轮行业上升周期，可能需要保持强大的战略定力，谨慎投资、积极自救，“剩者为王”。

危机之下，保持战略定力

在后疫情低油价的新常态下，不同的产品与细分市场存在形式各异的机遇与挑战。每种化学品都存在自己的生命发展周期：从早期初入市场有技术或原料壁垒的保护，到技术扩散产能飞速扩张，再到产能过剩后通过充分竞争实现寡头垄断达到供需的再平衡（见图 1）。中国化工市场仍是发展中的新兴市场，各个阶段都能找到有代表性的化学品。不过大部分产品仍然位处发展周期的前几个阶段，在实现再平衡之前始终面临着十分残酷和激烈的市场竞争。从历史角度看，疫情与低油价随时间推移总会过去，最终决定价格和利润的仍是供需关系。对煤化工企业来说，看准供需，选准定位并且在特殊时期保持战略定力是当前的重点。

图1 中国大宗化学品所处产品生命周期阶段



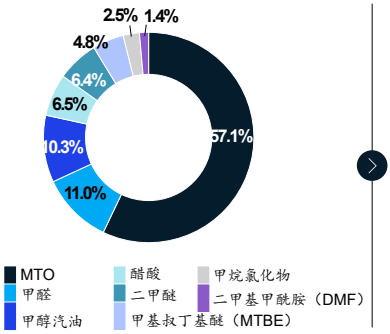
资料来源：IHS

牢牢保持成本优势。油价若是持续处于低位，煤化工产品（煤制烯烃、乙二醇等）将面临更加激烈的成本竞争。以煤制甲醇为例，甲醇制烯烃占到了下游需求的一半以上，与石油烃裂解制烯烃工艺产生了直接的成本竞争。前 10 年间甲醇需求增长了 3 倍，国内外新建产能预计将在 2020 年达到顶峰（国内 2019—2020 年新建 1 145 万吨，美国、伊朗、印度约 600 万吨）。疫情期间国内运输中断，造成甲醇价格低迷。虽说甲醇进口减少等因素已经推动了价格的小幅回升，但从需求端看，如果油价长期保持低迷，甲醇制烯烃的成本将不敌石脑油裂解路径。甲醇制烯烃路径的盈利下降将拉低煤制烯烃（MTO）企业的开工率，进而减少甲醇的消费量。

MTO 新项目的投资意愿也会随之降低，进一步影响甲醇在未来的需求增长（见图 2）。如何千方百计保持大宗商品成本优势是煤化工企业的重中之重，是企业能否继续生存的根本。

图2 MTO占国内甲醇需求的50%以上，但由于未来2~3年内MTO产能增加不到600万吨，对甲醇消耗的贡献有限

2019年国内甲醇下游消费占比，%



MTO无法消化新增产能，

- 受制于MTO扩建不足，
- 国际油价下跌影响煤制烯烃的生产经济性
- 中国石化产业的建设狂潮不仅影响油品市场，下游的烯烃市场也会出现过剩局面，造成许多烯烃装置难以盈利

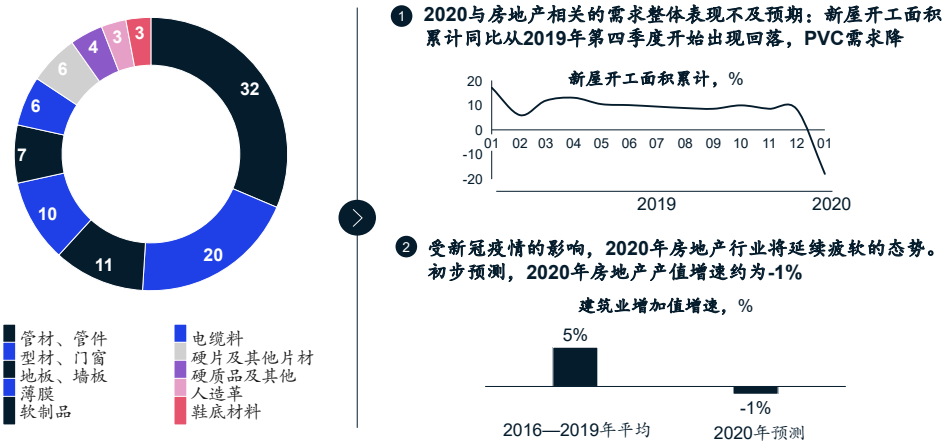
受环保及安检政策趋严影响，传统下游表现预计**整体下行，下游甲醇消化量及消耗占比或进一步下降**：

- 甲醛：相关行业(木材加工、建筑、汽车、纺织等)受资源及环境制约，增幅大幅下降，**导致甲醛及下游产品需求增速明显回落**
- 二甲醚：主要用作燃料添加剂；但由于当前油价暴跌，预计到**2024年二甲醚需求保持下降**

1 由于新冠疫情影响，投产时间可能会延误，具体情况待明确
资料来源：行业研报；麦肯锡分析

谨慎进行下游延伸。在面临主力大宗化学品利润低迷、价格倒挂的情况时，煤化工企业通常希望进行下游产品的延伸，寄希望于通过高附加值产品分担大宗利润的下降，然而除部分技术存在壁垒的高端产品外，大部分下游产品都已供大于求，除非有突破性技术带来成本或质量优势，并辅以坚定的转型决心，中短期都很难扭转现状。以聚氯乙烯(PVC)为例，上游电石行业在经过去产能和环保风暴的洗礼后，已经淘汰了大量落后产能，原料成本下降空间有限。下游市场有近七成需求都来自管材管件、型材门窗、地板墙板与电缆料等，与房地产和基建行业高度相关。从历史数据看，2019 年新开工面积同比回落明显，下半年表现疲软。PVC 在房地产行业的需求主要集中在建设的中后期，但由于集中竣工一直未能如期而至，与房地产相关的需求整体表现明显不如预期。新冠疫情的影响进一步降低地产行业对 PVC 的需求（见图 3）。若从价值链继续向下游市场延伸，PVC 在除房地产之外的行业应用较为分散，如薄膜（用于农业温室、大棚外覆盖材料）、板材（用于塑料包装、灯饰、广告、装饰等行业）、人造革与鞋底材料（服装行业）等。在需求下滑的大背景下，PVC 生产企业需避免盲目投资延伸产品线，避免从一个红海进入另一个红海。

图3 从下游市场来看，主要影响PVC需求的房地产行业2020年表现不乐观，对PVC市场支撑力度有限



资料来源: Wind; 中国统计年鉴；慧博数据库；麦肯锡宏观经济研究院

把握“后疫情时代”的新格局。疫情下煤化工企业面对的也并非全是挑战，适度研究后疫情市场并利用企业有限资源稳步推动战略规划仍是必要之举。以化肥板块为例，受新冠疫情的强烈冲击，生活必需品和医疗物资的供给在全球趋紧，出于粮食安全的考虑，多个国家和地区都在逐步实施粮食出口限制（例如，越南禁止以任何形式出口各种大米产品，哈萨克斯坦禁止小麦、胡萝卜、糖和土豆等农产品的出口等），引发全球对粮食危机的担忧。虽然农业安全一直是中国的战略重心之一，粮食的自给自足会引起政府和社会的关注。合成氨、尿素等氮肥市场对煤化工企业而言是一个利好消息。建议煤化工企业在原有产品组合中适当加强氮肥业务的支持与聚焦，提升该板块对总体公司经营的支撑作用。

积极自救，剩者为王

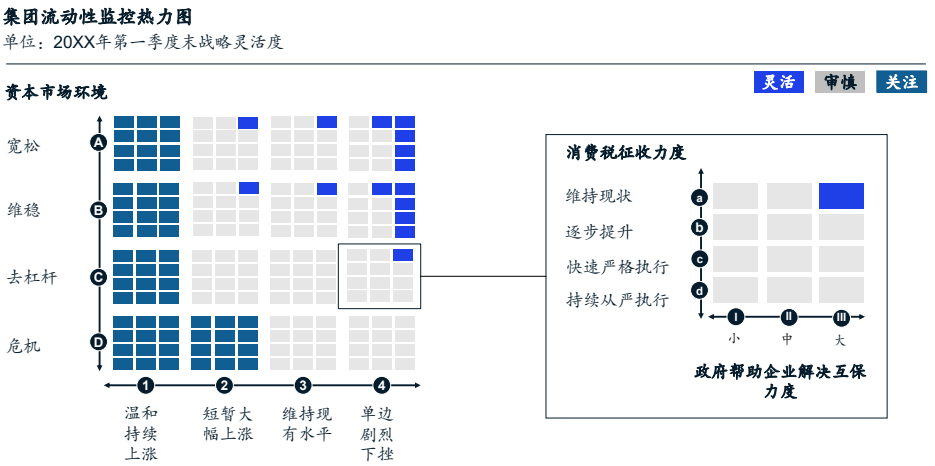
在这段特殊时期，大量煤化工企业都将面临现金收紧、成本倒挂、停产乃至破产的威胁。建议煤化工企业采取“三步走”的策略，关注现金压力评估与预测、与上下游形成战略联盟，并大力推动非投资性运营以实现降本。

第一步，履霜知冰。打造现金流压力评价与预测能力，作为自救战略决策的评判标准：现金流是企业的血液，也是企业保持持续经营的资本。客观评估现金流压力，

不仅能够帮助企业高管在“寒冬期”形成统一共识，更能指导煤化工企业评估自身采取的自救措施是否足够，是否仍有余力推动其他战略举措（如收购、扩产、产品延伸）的实施。具体来说，企业应将现金及可变现库存分为经营安全性资金、业务拓展资金、风险准备金与额外可支配资金三大类，并建立“关注、审慎、灵活”三个等级的压力评价体系。

建立好现金流压力分级额度后，煤化工企业可以进一步建立现金流预测模型，并绘制集团现金流动性监控热力图（见图 4）。该热力图能够全面监控资本市场环境和煤价走势，并预判资金池的风险情况。煤化工企业在绘制集团流动性监控热力图时，还可考虑将两大不可控宏观要素——如资本市场环境（自资金成本）和化工煤价格（主要成本与运营支出），以及两大可影响关键要素——如消费税征收力度和政府政策力度纳入考量。通过该热力图，企业可以客观评价资金池的整体状态，并将重大自救举措（资产变现、企业互保、非必要性支出 / 招聘冻结等）纳入现金流预测，从而判断举措力度是否足够。

图4 资金池抗风险工具导入：资金不宽裕，则战略灵活性受限



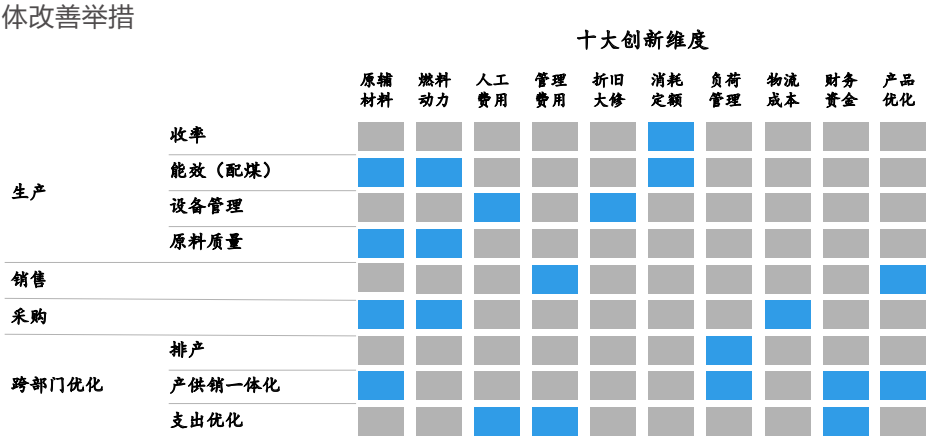
资料来源：麦肯锡分析

第二步，抱团过冬，与上下游形成战略联盟。自有煤炭的企业可以考虑内部短期让利，帮助煤化工板块在保持现金利润的前提下，把握市场出现的需求空缺；而依靠外购甲醇和煤炭的煤化工企业则要积谷防饥，必须意识到行业严冬可能会持续一到两年，因此保护现金流必须成为重中之重。当然，企业可以出台一系列措施，比如通过战略协议、股权交换等形式与上游企业建立战略联盟，从而保障自身安全，

减少价格波动与供应风险。在与下游合作伙伴进行协作时，企业也要意识到“经济危机”状态会导致需求的持续低迷，进而对长协量价协议的执行带来影响。企业应实事求是、因地制宜地思考针对下游的定价、销售等“战时”管理举措。

第三步，开源节流，推行围绕现金流的运营转型。在绝大多数完全竞争市场上，煤化工产品的价格都由边际企业的现金成本所决定，因此，企业只需保证成本低于边际企业就能保持盈利。有鉴于此，煤化工企业可以值此特殊时期，大力推行围绕现金流最大化的运营转型，在不增加投资的情况下，通过优化采购、生产、供应链和营销等各环节的运营来释放现金压力（见图 5）。那些缺乏煤炭资源的企业尤其需要全面且客观地评判自身财务状况，找到所有能够“开源节流”的切入点，明确相应的举措和抓手，并制定清晰的实施路线。我们的经验表明，大部分煤化工企业在实施运营转型后，都能实现至少 3%~5% 的降本收益。

图5 从挖掘管理提升重要机会出发，紧扣降本增效的十大维度，识别并提出具体改善举措



资料来源：麦肯锡分析

• • •

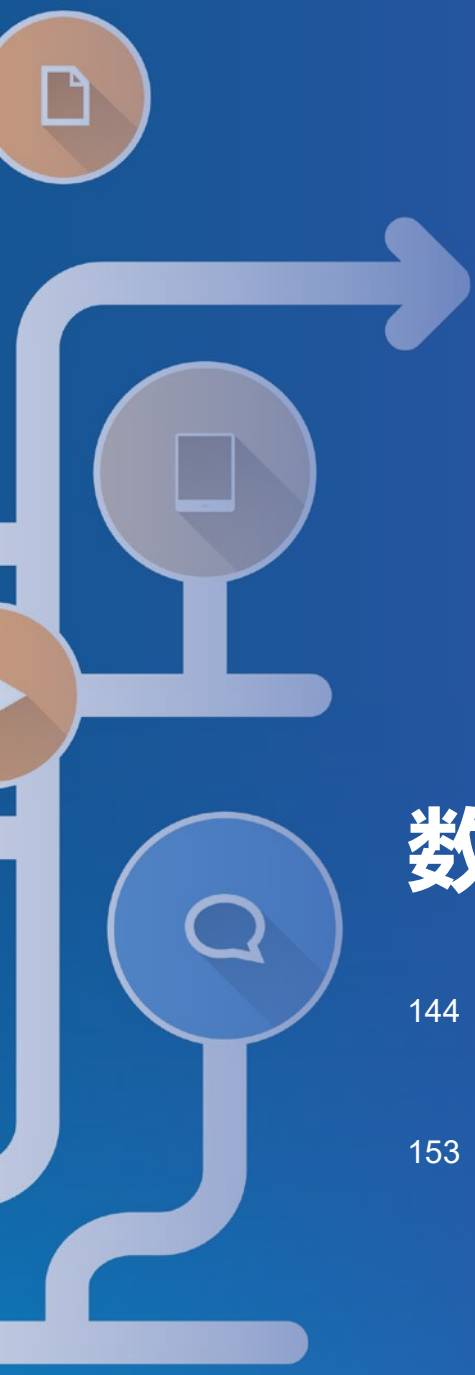
对煤化工企业而言，当下的价格低迷和利润倒挂挑战，是任何一个大宗商品进入供求关系失衡阶段所必然出现的现象。本文提出的“内外兼修”和“自救三步走”战略，希望为企业保持长周期竞争优势提供参考。步入生存危机的煤化工企业可以以积极的态度对待这一危机，既有壮士断腕的决心自救于市，又有卧薪尝胆的毅力推动转型，这样企业将有望穿越行业低迷周期，迎接下一轮行业红利。我们希望，所有煤化工企业都能适应后疫情时期的“新常态”，石以砥焉，化钝为利！Q

*感谢以下同事对于本报告的撰写、研究和发布所做出的贡献，他们是：**朱越**、**李璐**、**单默昆**、**Glenn Leibowitz（王磊智）**、**林琳**、**李晓韵**。*

洪晟为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻上海分公司；
杨柳为麦肯锡全球董事合伙人，常驻香港分公司；
李元鹏为麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司；
汪小帆为麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；
王嘉骏为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；
李晓崧为麦肯锡资深专家，常驻上海分公司；
杨炯为麦肯锡咨询顾问，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2020年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。





数字化提速

144 全球“灯塔工厂”网络云峰会：
对话中国顶尖制造专家，解析中国制造未来之路
Karel Eloot，侯文皓

153 后疫情时代的银行业：数字化经营“火力全开”
曲向军，韩峰，周宁人，俞明洋，胡嘉逸

全球“灯塔工厂”网络云峰会：对话中国顶尖制造专家，解析中国制造未来之路

Karel Eloot，侯文皓

世界经济论坛携手麦肯锡于2020年5月21日联合举办以“中国制造业的近思与远虑”为主题的高层视频研讨会，4位中国顶尖的制造业专家，从企、学、研多元角度解读中国制造业热点，分享他们对中国制造未来之路的思考。

2020 年新冠疫情无疑对全球经济造成巨大冲击，也使中国制造业面临前所未有的挑战：在供给端，产业链和供应链的短期中断，给企业带来了直接损失和重启成本；在需求端，疫情使客户需求发生改变，基于历史趋势的需求预测不再准确，让很多制造企业雪上加霜。

面对当前经济形势，中国政府提出万亿级别“新基建”计划，大力倡导工业互联网、5G、人工智能等突破性技术，为国内经济发展注入新动能。同时，疫情也促使更多制造企业主动拥抱数字化转型。随着国内疫情得到有效控制，中国制造业正在逐步重启和复苏，如何洞察中国制造业未来发展大趋势，把握机遇，迎难而上，是摆在所有制造人面前的新挑战。

有鉴于此，世界经济论坛携手麦肯锡，于 5 月 21 日联合举办以“中国制造业的近思与远虑”为主题的高层视频研讨会，这是世界经济论坛全球“灯塔工厂”网络 (Global Lighthouse Network) 全球研讨会之旅的第三站，也是在中国区的首次亮相。研讨会上，我们邀请 4 位中国顶尖的制造业专家，从企、学、研多元角度解读中国制造业热点，分享他们对中国制造未来之路的思考。他们分别是清华大学副校长郑力、阿里研究院副院长安筱鹏、西门子（中国）有限公司执行副总裁王海滨以及康明斯中国供应链和信息技术总监詹丽。

下文汇总了嘉宾的精彩分享，希望对广大制造企业有所启示。

关于与会者：



郑力

清华大学副校长

郑力教授的主要研究领域是生产系统建模与分析和数字化制造，他研究信息科技(IT)与操作技术(OT)集成的生产系统，并针对不同生产系统建立模型，理解生产系统的运行规律，改进生产运营。



安筱鹏

阿里研究院副院长

安筱鹏先生主要负责2B企业数字化转型研究工作，他先后在政、企、学、研多个部门从事企业数字化转型方面的技术、商业、公共政策研究制定工作，主持制定了多项国家信息化、两化融合、互联网+、大数据等相关政策。



王海滨

西门子（中国）有限公司执行副总裁

王海滨先生于1993年加入西门子，在过去20多年深耕自动化与数字化业务，在他的领导下，西门子成都工厂于2018年成功获得全球“灯塔工厂”称号。



詹丽

康明斯中国供应链和信息技术总监

在供应链领域，詹丽女士领导的团队通过端到端的流程优化和组织再造，配合以数据湖为基础的数字化产品，为工业4.0在中国落地夯实基础，康明斯合资工厂之一北京福田康明斯也在2019年荣获全球“灯塔工厂”称号。

麦肯锡：*面对疫情冲击以及越来越高的客户要求（个性化、短交期、高质量、可持续等），中国制造业未来 3~5 年会出现的 1~2 个重大趋势是什么？*

郑力：过去企业以追求绩效为目标，未来的一个新趋势就是，为应对不断增加的不确定性，企业需要在追求绩效和规避风险两者之间找到平衡。

如何规避风险应该成为疫情过后每个企业的必修课。我认为企业面临两个主要风险：决策风险和系统性风险。规避风险有两个最基本的途径：第一，学会通过技术手段来分析风险，了解企业在整个供应链中的位置，了解在做决策、追求高效益时如何降低风险；第二，企业要练好内功来增强韧性和柔性，从而抵御风险。

安筱鹏：我有两个重要的判断。

第一个趋势：未来所有企业都将成为客户运营商。无论是工程机械，还是零售、服装、软件企业，都需要实时感知和洞察客户需求，满足消费者场景化、碎片化、个性化、实时化的需求，核心出发点就是应对消费者主权的崛起以及不断增加的不确定性。

第二个趋势：未来 5 年或更长时间将是新基础设施的安装期，这包括 IoT、5G、云、数据中台、业务中台、移动技术等。疫情期间阿里快速开发了各种各样的 App，比如说复工码、健康码、基层防护系统，都是构建在新的基础设施上。

这两个趋势的叠加意味着未来 3~5 年，中国的数字化转型将会有独特的发展模式。

王海滨：疫情过后，制造业会进入快进时期，但其背后的含义完全不同于 2008 年世界金融危机之后的快速反弹，然后进入产能扩张的模式。

数字化转型和智能制造背后的原生驱动力在于，作为制造企业，我们希望有更高的产品质量、更快的创新周期、更好的柔性和灵活性，并且能够开拓出新的业务模式。刚才诸位嘉宾也谈到企业需要有对未来危机的预测能力和应对危机的柔性。那么如何实现这种柔性呢？从技术角度讲，我们需要利用数字化技术，包括工业互联网、AI、“云平台 + 边缘计算”等技术，提高我们应对危机、预知未来的能力。

这次疫情会使中国制造企业领导者对数字化转型、智能制造的认识更加深入，并加大在数字化上的投入。所以我认为中国制造业会进入一个由创新推动的数字化

快进期。

詹丽：基于康明斯复工的经验，我觉得可能有三个趋势：

第一，不确定性会成为新常态。康明斯作为一家百年的制造企业，应对供应链风险有一套业务可持续计划 (Business Continuity Planning，BCP) 流程，这个框架支持了我们在疫情之后迅速复工。但通过新冠疫情，我们发现 BCP 框架仅仅聚焦在企业内部和一级供应商，但这种风险其实会扩展到整个生态系统，所以未来我们会不断丰富 BCP 框架的内涵和外延。

第二，疫情会加速一些先进制造技术，如 AR、VR、3D 打印、机器人技术的广泛应用。

第三，传统制造业商业模式发生改变。比如说康明斯作为传统制造企业，之前是以线下为主，线上只做过一些试点，但在这次疫情中，我们的线上销售端增长非常快。疫情之后，我们会继续推进这个业务模式。所以我认为未来商业模式有升级趋势。

麦肯锡：*中央最近提出“新基建”，大力倡导工业互联网、5G 等突破性技术，这会给中国制造业带来哪些新机遇？企业或技术供应商能顺势采取哪些新打法？*

郑力：在我看来，新基建本质就是信息化。新基建是整个国家迈入信息社会、实现信息革命的一个重要步骤。这个机会不仅是企业的机会，更是国家的机会。

至于信息化对制造业的影响，我认为主要有两类。第一类是改进性的影响，比如智慧工厂、远程维护等，核心是利用传感器和信息技术来改进响应性，提升质量和效益。第二类是革命性的影响，是模式性的改变，这也是更深远、更重要的影响。尽管制造业已经涌现很多新概念，但我认为我们还没有到达产生翻天覆地变革性影响的阶段。比如共享经济大家都很熟悉，那么工厂有没有可能共享呢？再比如合作工厂，通过互联网和 5G 网络，把



用户、工程师、设备全部连在一起，人跟机器可以紧密无间地合作。这些革命性的模式还有待探索。

对企业而言，如何顺应新基建、信息化的趋势，我的建议是“数字化精益”：千万不要单纯追求技术的先进性，而要把技术用到有产出的地方，让技术真正变成生产力。

安筱鹏：我认为新基建是物联网（IoT）、5G、工业互联网加上云、中台、移动化等多种技术所构成的一种技术核聚变，是通向之前我讲的客户运营商的必经之路。要成为客户运营商，就要把新基建“安装”在企业身上。

新基建给企业、给中国带来了三个重大机遇。

第一，我认为对中国来说，新基建带来的最大机遇是激发了 14 亿人的积极性、主动性和创造性。数字基础设施跟传统基础设施最大的区别在于，它是一个创新创业的基础设施。数字基础设施使得大量重复性的体力、脑力劳动被机器人和人工智能所替代，它降低了每一个企业、每一个组织、每一个创业者创新的门槛。它真实的意义在于，不仅提高了社会存量资源优化配置效率，更重构了社会基于增量的创新体系，使得企业家的创新精神规模化崛起。

第二，新基建推动了新业态、新模式的崛起，这种模式崛起不仅体现在工业的垂直领域涌现新的商业模式和新的企业，也体现在消费端的变化。

第三，用户直连制造（Customer-to-Manufacturer，C2M），一端连接消费者，另一端连接工厂，去掉库存、物流、总销、分销等很多中间环节，大幅缩短链路，使用户可以买到高性价比的产品。

王海滨：我觉得新基建涵盖的工业互联网、5G、人工智能、边缘计算、区域链等新技术，实现了过去人们想象中的新业务模式或场景。比如共享经济，过去是 B2C，现在是消费者到企业（C2B），不光是工厂供应链需要自动化，实际上整个商业都需要自动化。又比如，过去我们谈的是机器设备的自动化生产，现在谈的是机器设备具有自主智能。由于这些新技术的出现，将来生产力、创新周期都会有新的定义。所以制造企业需要拥抱新技术、工业互联网，积极站在新技术平台之上去提高自己。而平台型的企业，也需要思考怎样才能使平台性技术适用于各种工业场景，创造更大价值。

詹丽：刚才几位专家从宏观上诠释了新基建带来的机遇，我想从微观上说，作为企业可能更加关注以下几点：

第一，产品提升。为顺应新基建的大趋势，康明斯和全国很多数据中心深度合作，我们的数字化产品和硬件结合，能够在服务和产品质量上给终端用户带来更多增值。

第二，商业模式转变。原来企业相对独立，但现在随着 5G 技术应用和互联网模式普及，上下游广泛连接。现在我们的客户是代工生产（OEM）整车企业，但真正的用户是司机车队。通过 5G 和互联网技术并打通整个价值流上的信息，实现所有环节多赢，将带来很大机遇。

第三，新基建业务模式带来的社会责任。在产业升级换代过程中，如何更聚焦环保等社会责任，这也是我们在新基建、新技术推广中需要思考的问题。

麦肯锡：*世界经济论坛和麦肯锡 2020 年初发布的《全球“灯塔工厂”网络：来自第四次工业革命前沿的最新洞见》报告指出，没有一家“灯塔工厂”是靠孤军奋战完成数字化转型的，55% 的“灯塔工厂”与大学或其他教育机构进行合作以获取知识和人才。郑校长，您认为高校及整个学术界应如何培养和输送企业需要的人才，助力数字化转型？*

郑力：近几年的高校改革中，我们也注意到学校和工业、产业有些脱节的问题。为解决这个问题，教育部推出新工科等，希望学校培养的学生能更好地适应工业企业需要。在技术院校领域，也重视来自企业的“双师型”教师，他们不仅能指导理论，也知道企业需要什么。

2012 年，清华和麦肯锡成立了中国杰出运营中心和模范工厂，2017 年进一步升级成立了数字化能力发展中心。我们希望通过这样的中心，从实操层面帮助企业理解怎样做数字化转型。这种合作范式使理论和实践紧密结合，不仅让我们的学生受益，也能让整个社会受益。

麦肯锡：*跨价值链的端到端数字化转型方兴未艾，在中国已经有 7 家端到端打通的灯塔企业，占全球的 50%。蓬勃发展的消费互联网和“中产阶层崛起”，也在倒逼工业企业数字化创新，如 C2B/ 大供货商到渠道商到顾客（S2B2C）/C2M 模式。安院长，您认为在数字化转型方向和打法上，企业最应该做什么？*

安筱鹏：我主要分享三个观点和判断。

第一，集成应用困境。刚才提到端到端的灯塔工厂，就是把产品从研发设计、生产、制造到物流和供应链端到端地集成，也就是多个系统单元的数据能够实现互联互通互操作。单向应用都比较容易，但要实现多个集成，很多企业难以跨越这个鸿沟。

第二，中国，尤其是中国中小企业的数字化转型道路是独特的。中国是全球最大的消费互联网市场，又是制造业规模最大的国家。中国有多个产业集群，消费互联网和产业集群实现线上线下结合打通后发生的化学反应，从全球范围来看，一定是独一无二的。

第三，未来面对消费互联网中产的崛起，数字化转型主要有 4 条路径需要关注：

- 坚持一个理念，即所有企业都要成为客户运营商。
- 实施双轮驱动。供给端原有技术架构体系需要升级，要云化、IoT 化、中台化、移动化，实现供给端的数字化；在消费端，要能够实时洞察消费者需求，又实时把消费者需求反馈给供给端，形成供给端和消费端的双轮驱动。
- 推动数字化带来的三场革命，即工具革命、决策革命和组织革命。工具革命包括硬装备和软装备两方面：所谓硬装备，就是你的机器人、自动导引小车（AGV）、立体仓库、数控机床等；所谓软装备，就是你的计算机辅助设计（CAD）、计算机辅助工程（CAE）、制造执行系统、数字孪生等。硬软装备两方面不断安装，将提高一个人、一个单元、一个组织的工作效率，实现智能工具大规模推广普及。决策革命就是通过“数据 + 算法”的集成，在正确的时间、用正确的方式，把正确的数据传递给正确的人和机器，帮助决策。组织革命在阿里有一句话，“从管理者（manager）到领导者（leader）”，即构建一个自组织涌现的机制来应对需求的快速变化。
- 提升三个基本能力。第一，定义问题的能力。中小企业都想做转型，但不知道从哪开始。当需求迅速出现变化，中小企业发现自己的能力和系统千疮百孔，因此定义问题和解决问题的过程，就是数字化的过程。第二，数据思维的能力。数据能够怎样创造价值，企业家可以从供给端感知到。第三，组织变革的能力。

麦肯锡：*2018 年西门子提出“数字化转型正当时”，提出从数字化工厂到数字*

化企业。王总，您认为未来工业企业从数字化工厂转变为数字化企业，最大瓶颈在哪里？应该怎样克服？

王海滨：我认为这条道路上最大的瓶颈在于人才短缺。如果我们现在谈通过数字化转型让企业创造更大价值，这句话的另一种说法就是，企业里面人的能力需要转型和提升，才能支撑新的价值创造。关于怎么解决这个问题，我觉得归根到底取决于企业的领导力。我们看到很多企业说要做数字化转型，于是先在组织架构上设立所谓的首席开发官（CDO）。但这么做的企业，可能往往迈入了一个陷阱。数字化转型牵扯到企业中的每一个人，每个人都需要思考自己现有的知识是否足够，需要进行怎样的知识重塑和提升。如果设立一个 CDO，大家都认为这件事由这个 CDO 抓，和自己没有什么关系。基于这种考虑，西门子并不指定某一个人担任 CDO——这是每一个人的责任。

另外，很多企业在分析是否要启用数字化工具或启动数字化项目时，首先会考虑投资回报是怎样的。这从商业角度讲无可厚非，但如果每一个决定都要由投资回报率来衡量和驱动，恐怕数字化转型的步伐迈不开，也无法成功。所以，企业数字化转型需要 CEO 展现自己的领导力，要身体力行带领每一个人投入到数字化能力提升和重塑的运动中，把它变成全员行动，这样才能成功。

麦肯锡：*康明斯中国已经在各价值链积极开展数字化转型，请问詹总，公司在业务、技术、组织和人才能力方面，和过去最大的不同是什么？*

詹丽：康明斯在中国的数字化转型是从产品和服务开始的，初衷是想成为一家数字化企业。康明斯之前是一个销售硬件的传统公司，但我们通过一些数字化产品，从销售硬件转变为销售系统，在系统层面通过软件提供增值服务，这是第一步。在第一步的拉动下，我们迈出转型第二步，也就是整个大供应链的端到端数字化转型。

在能力建设方面，我们自己的经验是：第一，基础能力建设并没有变，精益制造是数字化转型的基础，抛开精益谈数字化非常困难。第二，我们在一些新能力建设上遇到人员方面的挑战，尤其是业务翻译的能力。如何把业务场景和需求翻译成数字化的产品，对企业来说是很大的挑战，因为既有业务背景又了解 IT 和技术的人才相对稀缺。我们解决这个痛点的做法是用一些数字化产品来拉动相应的能力建

设。比如，我们在大供应链数字化产品里有一个质量分析产品，通过这个数字化产品的开发和落地，我们逐渐培养出一支有高阶数据分析与业务翻译能力的团队。这是一个不断学习和培养新能力的过程。

麦肯锡：*2020 年伊始，受到疫情影响，中国制造业发展挑战重重。感谢嘉宾以前瞻视角做出的精彩分享，我们也收获了很多关于中国制造如何转危为机的积极洞察，再次感谢！*Q

本文中受访者个人观点不代表麦肯锡公司立场。

Karel Eloot（艾家瑞）为麦肯锡全球资深董事合伙人、亚洲运营业务和中国区转型业务负责人，常驻深圳分公司；
侯文皓为麦肯锡全球资深专家、清华-麦肯锡数字化能力发展中心负责人，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2020年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。

后疫情时代的银行业：数字化经营“火力全开”

曲向军，韩峰，周宁人，俞明洋，胡嘉逸

银行应抓住客户线上化趋势，利用裂变营销、场景营销实现大规模获客，通过个性化手段进行客户深度经营，向数字化经营全速前进。

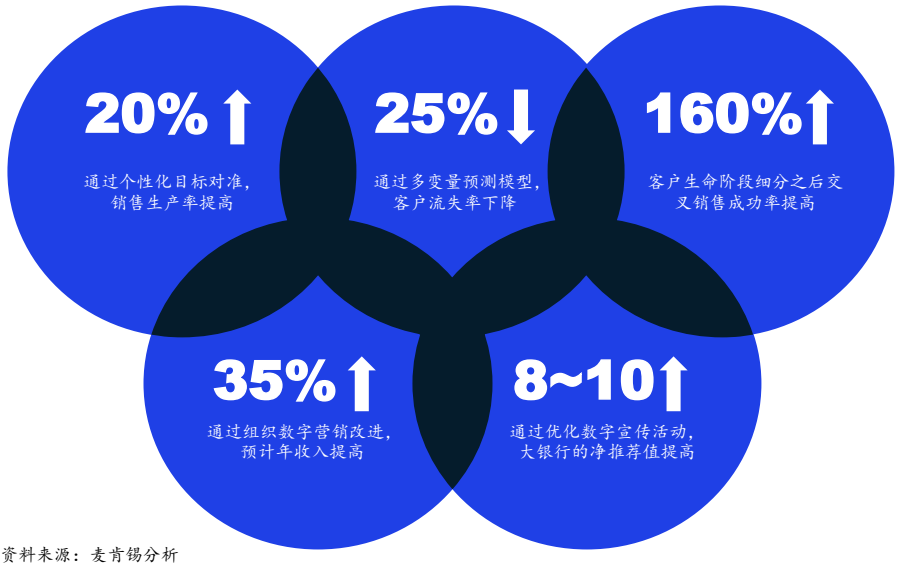
2020 年伊始，一场突如其来的疫情让各行各业都经历了一次压力测试。银行业也不例外。多数银行关闭了线下网点，也因此失去了客户经营的重要线下抓手，原本是银行业“开门红”的一月、二月，如今业绩却大打折扣。而另一边，“宅生活”推动线上流量骤增，带来新机遇的同时也考验着各家银行的数字化经营能力。

一些先知先觉、数字化程度高的银行在疫情期间纷纷转战线上并取得了积极效果。通过数字化经营，银行有效盘活和深耕存量客户，提升和释放网点与客户经理的产能和潜力。而数字化营销的魅力还不止于此，利用“裂变式营销”“场景式营销”，银行打破组织边界，让“客户”变成“客户经理”，帮助银行获客。

根据麦肯锡的实践经验，成功的数字化营销能让银行销售生产率提高 20%；客户流失率下降 25%；交叉销售成功率提高 160%；银行整体运营效率和业务表现也会显著提升，年收入增长 35%；净推荐值可上升 8 ~ 10（见图 1）。

但这次疫情期间，也有不少银行暴露出数字化经营能力不足的问题。比如有些银行仅仅将线下打法搬到了线上，缺乏一套有效的整体规划和端到端实施方案。具体而言，我们发现国内银行在数字化营销上存在以下三大痛点：其一，缺乏高效的数字化营销体系设计，虽然坐拥大量客户数据，但无法深度挖掘出客户洞见，难以围绕客户体验打造“精准营销”；其二，无法将美好的数字化愿景落地，在实施过程中往往出现转型节奏缓慢，各部门各自为政、协同效率低等现象；其三，即便成功设计和开拓了线上营销渠道，许多银行仍无法有效打通全渠道链路，无法有效分

图1 采取正确行动的银行在市场上获得巨大的价值



资料来源：麦肯锡分析

配线下资源以赋能线上渠道。

抓住七大趋势 制胜五大战场

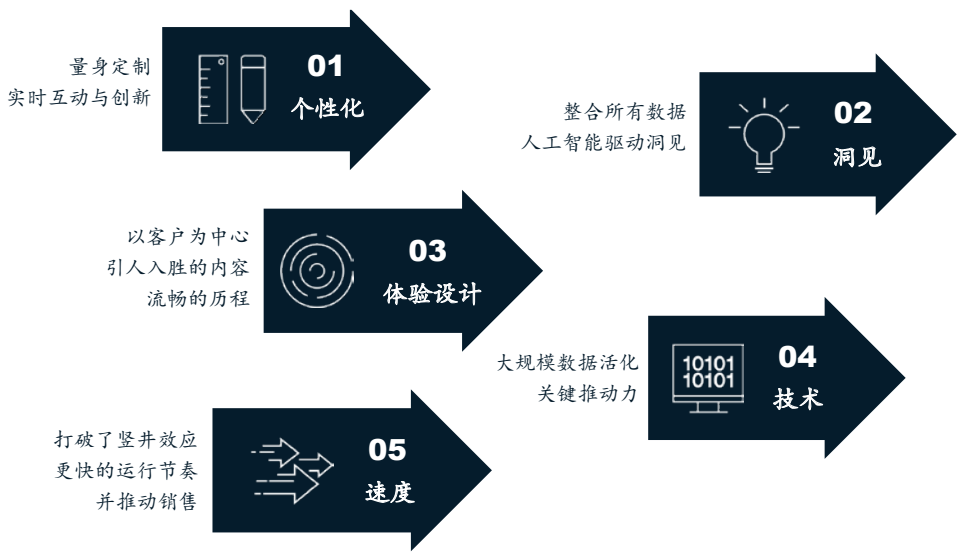
即使没有疫情的冲击，线上化经营也是银行业大势所趋，而此次疫情无疑加速了这一进程。新的客户行为和市场环境正在从根本上重塑数字化营销，以下七大趋势尤其值得关注。

- **从“一次性战术”到“持续经营”：**营销已经逐渐摒弃传统的单点击破、追求短时间曝光的一次性战术，逐渐转变为全面的、持续性的，以客户持续经营为核心，以与客户建立长期联系为目标的营销方式。
- **从“单向推送”到“以客户为中心”：**营销不再是单向输出，而是从客户需求出发的双向互动。营销需要关注客户“在什么时候，想要什么”，而不是单向的“我们想要表达和传递什么”。
- **从“大众化”到“个性化”：**营销已经从传统大众化时代的“千篇一律”“千人一面”，走向个性推荐、精准触达的“千人千面”，客户的个性化需求得到了满足。而随着技术的发展，未来“规模化的个性化”也会越来越容易，成本也越来越低。

- **从“公域”到“全域”：**公域平台的红利时代已经过去，流量费用持续上涨，且难以实现“私人化”的情感联系，因此各银行纷纷开始布局沉淀在自有平台、以更低成本获取且反复使用的私域流量，把过去由平台垄断的用户“夺”回来，导入自有用户池，不断探索如何更好地从生态化的场景切入获取流量，以“好的内容”作为核心经营流量，以裂变传播等创新模式引爆流量，抢占“一人一银行”的私域时代高地。
- **从“割裂式营销”到“全渠道营销”：**传统营销下，各个营销手段和触达渠道间相互孤立，难以协同传递同一个品牌形象。而“全渠道营销”则要求企业通过多个渠道全方位接触客户，各个渠道协同互补、保持一致的体验，传递统一的信息和品牌形象，更好地服务客户。
- **从“预先规划”到“敏捷、始终在线、实时”：**为了适应营销环境的变化，营销正从预先规划的工作模式发展到小步快跑、快速迭代、不断试错的敏捷机制，用可控的代价进行多次测试。
- **从“执行”到“执行、评估、优化”：**从传统营销以营销活动的执行和交付为最终节点，到可量化评估并形成闭环，为未来不断优化营销活动提供可能。

为了更好顺应上述七大趋势，银行需要在个性化、洞见挖掘、体验设计、技术和速度这五大战场上实现卓越（见图 2）：

图2 因此，新一代的数字化营销要在以下五大战场上实现卓越

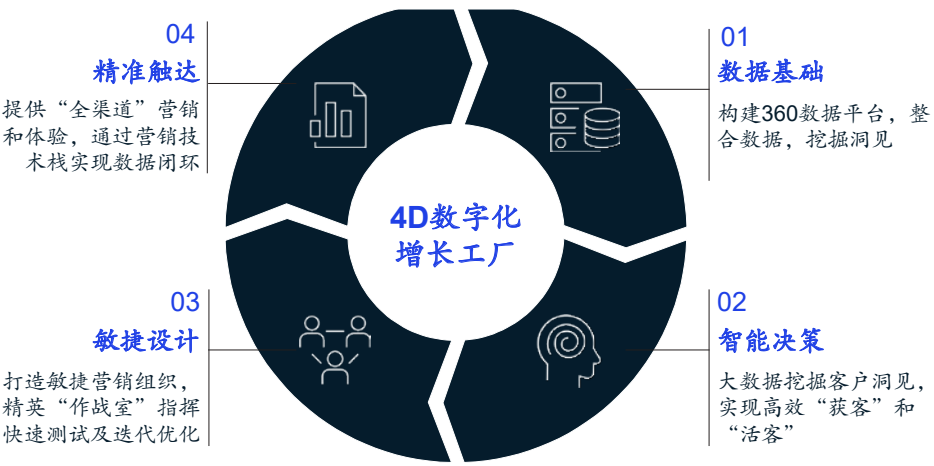


资料来源：麦肯锡分析

开启全速数字化经营

为了在数字化营销的战场胜出，麦肯锡建议银行充分利用大数据技术，建立端到端数字化营销增长工厂，通过“数据基础”（Data）、“智能决策”（Decision）、“敏捷设计”（Design）、“精准触达”（Distribution），构建 4D 数字化营销体系（见图 3）。同时为确保数字化增长工厂的高效能，银行还应引入 MROI 量化评价标准，推动体系不断升级，优化投入产出比，最大化每一块钱的营销投入。

图3 制胜方法：数据驱动的4D数字化增长工厂



资料来源：麦肯锡分析

Data——夯实数据基础：从零散到整合，从数据到洞见

麦肯锡的一项调查结果显示，75% 的企业表示无法对其掌握的数据进行深入利用。究其原因，多数企业的数据支离破碎、不成体系，试图从中研究和决策根本无从下手。数据基础是数字营销的起点。若想真正制胜大数据时代的营销竞争，就必须要建立一个“以客户为核心”的数据平台，360 度全方位收集、处理数据。

客户数据平台（Customer Data Platform, CDP）是一个以客户为核心的 360 度客户数据可视化平台，能够将多个数据源（如营销、销售、客服等）的数据整合到一个可信的存储库，为整个营销技术（MarTech）栈提供准确的数据基础和分析系统。

三大核心要点助力 360 度客户数据平台

1. 全域数据联动，形成全方位客户认知

想要达到 360 度全方位了解客户的目的，企业就要以客户为核心，不仅采集企业自己的“私域”数据，还要包含其他渠道的“公域”数据，才能形成在多场景下全方位的用户画像。

2. 数据转化为洞见，助力数字营销决策

当企业完成内外部数据整合，互联不同的数据集，便可以借助分析手段（比如回归模型、高阶分析、机器学习等）深度认知和理解客户，形成行业和业务洞见，最终作用于数字营销中的决策。

3. 数据可视化、平台化，便于部门获取解读

并非人人均为数据专家，这就意味着采集整理后的数据不能仅仅是系统里苍白的数字，而需要转化成为可搜索、可获取、可阅读、可理解的图标型数据，这样才使得企业内部各部门学习客户档案，了解行业趋势，追踪营销效果成为可能。

Decision——智能决策：大数据驱动的“获客”和“活客”

智能决策“三步走”

银行可以通过“重点客群细分和圈定—规模化客户获取—个性化客户经营”三步走，实现以客户为中心的智能决策。

第一步：明确重点客群，挖掘客户洞见

基于客户数据平台，银行可以汇集第一方数据、非实时数据和第三方数据形成的客户档案，借助多维度的机器学习算法进行分析，为每位用户打标签。基于各标签的评价维度，可以将系统中的客户进行不同层级的切分。

完成客户分群后，银行需要以大数据作为基础，真正理解客户，进行专业、高效的诊断并获得客户洞见。这也是银行开展营销活动、确定下一步策略至关重要的前提。银行可以从客户需求、产品和服务、竞争对手动态、趋势规律四个方面出发，进行数据的挖掘和分析，深入理解客户需求和特征，形成客户洞见。我们对客户的解读，不能仅仅停留在“信息”层面，而应该从中提炼出“洞见”。基于对客户的深入洞见，银行需要针对客户需求制定最佳的策略。

第二步：规模化获客

银行需要充分利用裂变营销（见配文：裂变营销对传统银行业的启示）和私域

流量快速获取优质流量，通过全域营销、内容营销、场景化营销来促进流量转化，从而实现规模化获客（见图 4）。以裂变营销为例，裂变营销通过利益等驱动因素，打破自身组织边界，充分调动员工、新客、老客、渠道等力量，借助社交关系和人脉力量进行“病毒式”拓客，贡献流量和客户转化，实现单点出发的爆炸式增长（见图 4）。

图4 获客：优质流量的快速获取结合流量的有效转化



资料来源：麦肯锡分析

第三步：个性化活客

完成客户获取后，银行可以通过更有针对性、个性化的经营和管理，促进客户的留存和复购，达到“活客”的目的，提升客户价值。其核心在于把握 4P ，即产品（product）、定价（pricing）、渠道（place）、营销活动（promotion）四个核心要素，通过提供有针对性的产品及配套权益、匹配差异化的定价机制、在合适的渠道开展最具影响力的营销活动，实现“天时、地利、人和”。

同时，一个好的个性化设计，应当基于客户需求实现功能、个性、情感上的价值主张。

Design——敏捷设计：模式决定起点，速度决定成败

在营销语境中，“敏捷”指利用数据和分析工具持续、实时地搜寻机会或问题解决方案，快速部署测试、评估结果，并迅速迭代。敏捷营销有两大核心要点，一

裂变营销对传统银行业的启示

在传统人眼里，裂变营销似乎只和互联网公司有关，其实不然。营造裂变场景看似玄妙，其实有章可循，我们可以简单归纳为四个关键成功因素：

一是内容的展示，这是裂变的基础。通常，基于目标客群，匹配合乎胃口的设计和文案。细节的打磨尤为重要，无论是吸睛的主题还是符合调性的风格，都决定了眼球经济时代触达客户最初的几秒内，是否能够锁定客户的注意力。

二是激励设计，这是裂变的动力。针对新客户给什么福利，老客户给什么奖励，不同客群进阶提升时匹配什么样的特色权益，都是需要精细设计的，这样才能吊足胃口、给到心坎里，最终获得预期效果。

三是投放渠道，这是裂变的前提。引发裂变需要一定的传播基数，也叫阈值。通常可以从线上流量、线下客流、内部全员、渠道伙伴等角度，结合自身特点来选择。

四是数据复盘，这是裂变不断优化的保障。有了数据复盘，才能知道内容好不好，激励有没有效，投放的客群是否精准，落地过程的执行力如何。同时，借助移动互联网技术和工具，获取全量数据，洞察用户画像、分析活动收益，不断调试改进策略方案，通过数据精准决策。

回到银行业，营销获客的主要途径有三点，线上、线下和全员。单纯这样划分营销方式，看上去似乎没有什么特别之处，但营销的魅力就在于千变万化的形式组合和层出不穷的操作手段。我们简单总结一下裂变营销的核心逻辑：

（1）人以群分，因此优先注重垂直群体的经营维护。越垂直，越容易出效果。

（2）服务业裂变营销必须依托信任关系，尤其是微信生态熟人关系链，转化率才有保障。

（3）建立私域流量池，把客户变成“客户经理”。

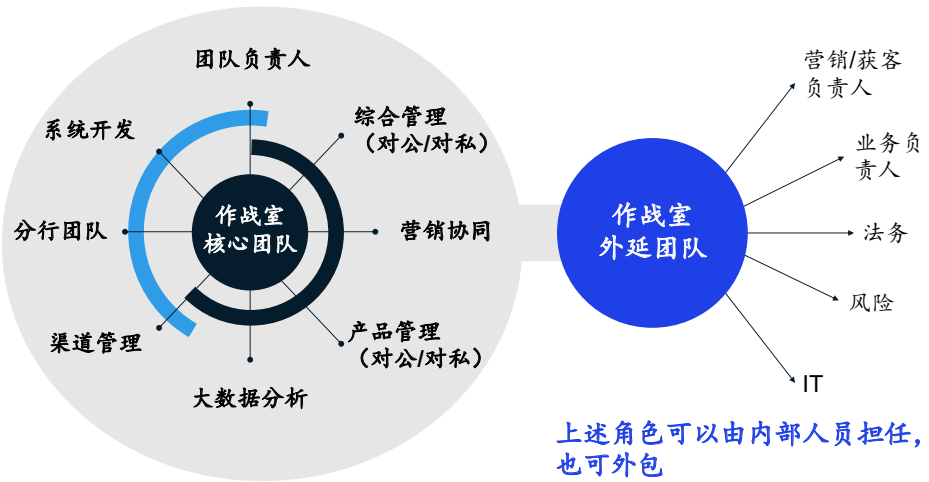
（4）成功的裂变营销不可一蹴而就，要基于数据进行过程纠偏和不断优化。

是通过快速测试来提升优化体验，二是将分析技术大规模应用于营销全环节。这是个性化营销的精髓，因为它为及时识别客户需求、快速迭代提供了一种有效的现代工具。一个强大的敏捷营销组织能够同时运行上百个活动，每周测试多个新想法。

成立“作战室”，端到端负责数字营销的策划和管理

“作战室”是以开展某个营销活动为核心目标而成立的“特种部队”。这一跨职能团队通过不断探索新想法、提出吸引消费者的新假设、设计试验、创造营销方式，保证该营销活动端到端地顺利执行（见图 5）。

图5 敏捷作战团队的构成



资料来源：麦肯锡分析

Distribution——精准触达：营销技术栈赋能“最后一公里”

个性化营销对于投放的精准程度与灵活程度提出了前所未有的高要求。企业必须及时引入前沿的精准营销触达技术，包括渠道、体验、自动化营销、活动管理和 A/B 测试等。但孤立的营销触达技术往往难以满足用户日新月异的个性化需求，银行需要将其与客户数据平台（CDP）、智能决策系统等核心工具一同嵌套整合进“营销技术栈”中，实现真正的动态精准触达。

营销技术栈（MarTech Stack）是由营销人员使用的一系列提升用户营销体验的技术软件，其构成按功能主要可以分为四个大类：数据管理、智能决策、精准触达、分析测量。

我们相信“数据基础”（Data），“智能决策”（Decision），“敏捷设计”（Design），

“精准触达”（Distribution）为核心的 4D 数字化增长工厂，是银行在数字化战役中的制胜关键。

• • •

祸兮福之所倚；福兮祸之所伏。此次疫情给银行业带来了不小冲击，但也为整个行业加速推进数字化经营提供了契机。银行应抓住客户线上化趋势，利用裂变营销、场景营销实现大规模获客，通过个性化手段进行客户深度经营，向数字化经营全速前进！Q

曲向军为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；
韩峰为麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司；
周宁人为麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司；
俞明洋为麦肯锡咨询顾问，常驻上海分公司；
胡嘉逸为麦肯锡商业分析师，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2020年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。



全球话题

164 应对气候变化：中国对策
Jonathan Woetzel，Kimberly Handerson，Mekala Krishnan，张海濛，林天惠



应对气候变化：中国对策

Jonathan Woetzel，Kimberly Handerson，Mekala Krishnan，张海濛，林天惠

新冠疫情肆虐全球，严重影响着人们的生命和生计。在这艰难时期，我们更应立足当前，着眼长远，对威胁全人类生存的问题展开深入思考，气候变化就是其中一个更大的威胁。

在麦肯锡最新报告《应对气候变化：中国对策》中，针对中国如何应对有形气候变化风险和低碳经济转型等问题进行了思考和探讨，并提出了相应的建议。

全球视角及中国的气候变化敞口

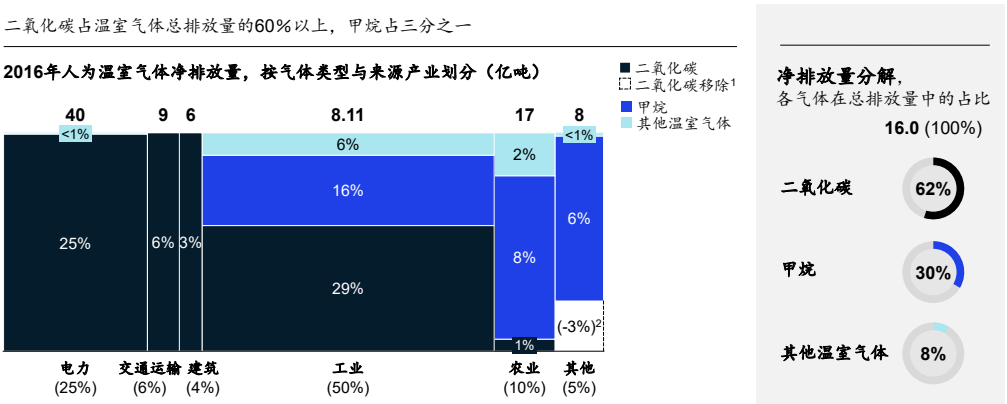
“全球气候变化风险的持续时间与破坏力可能将远远超过此次疫情。我们对疫情的应对又在很大程度上决定了可持续发展能否实现，以及如何实现。在全球市场正逐渐从供需双重冲击中恢复的特殊时期，着眼于可持续发展，增强韧性，应当且必须成为提振经济、保障民生的有机组成部分。”

——金伯利 · 亨德森（Kimberly Henderson）
麦肯锡全球董事合伙人

一万年以来，地球气候一直保持着相对稳定，但近几个世纪却发生了显著变化。19 世纪 80 年代以来，全球平均气温已上升约 1.1℃。受此影响，中国将变得更加炎热和潮湿。如果排放量保持目前的增速，未来可能会有 1 000 万 ~4 500 万人遭受极端炎热和致命热浪的侵袭，尤其在华东地区。每年因极端高温和潮湿而损失的户外工作时长平均占比，将从目前的 4% 增至 2030 年的 6.5% 与 2050 年的 9%，相当于到 2050 年，年均 GDP 损失 1 万亿 ~1.5 万亿美元（折合人民币约 7 万亿 ~10.6 万亿元）。类似于 1980 年“五十年一遇”的强降水概率也会迅速上升，到 2030 年将增长 2~3 倍，到 2050 年将增长 3~6 倍。

为了让气候变化趋于稳定，并防止自然灾害的升级，国际社会需要迅速减少温室气体排放，最终实现“净零排放”。中国正在积极应对气候变化，并采取了令世界瞩目的应对措施。尽管如此，中国的排放量仍约占全球总量的 20%，净排放量达 160 亿吨二氧化碳当量（见图 1）。无论采取何种缓解措施，未来十年全球温度仍将继续升高，中国面临的有形气候风险依然很大，且还在不断增加。考虑到中国可观的经济体量和影响力，中国在减缓措施和适应措施两方面可以做出更大贡献。

图1 中国的净排放量达160亿吨二氧化碳当量



1 2亿吨的净负排放包括土地利用、土地利用变化和林业（LULUCF）产生的3亿吨负排放和其他来源（废物及其他）产生的1亿吨排放
2 除与能源有关的二氧化碳排放外，还包括来自生产工艺（如水泥生产）、森林砍伐、农业、废物的排放和负排放，但不包括生物反馈产生的排放（如永久冻土融化、野火）
3 不包括全氟化碳（PFC）和六氟化硫（SF6）

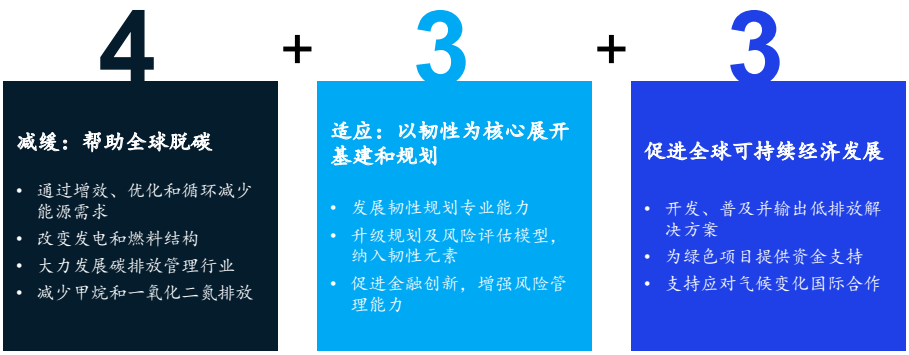
资料来源：粮农组织；EDGAR；《全球能源视角2019:参考案例》；麦肯锡1.5摄氏度情景分析

中国“4+3+3”气候变化应对方案

为应对气候挑战，麦肯锡建议，中国可考虑采取“4+3+3”气候应对方案，支持国内及国外的减缓与适应措施（见图 2）。

首先，可考虑采取四类减缓措施，向《巴黎协定》所设定的减排目标看齐。第一，从能源需求端着手减排，具体措施包括提高能效、优化工艺、发展循环经济和转变消费模式。第二，改变发电和燃料结构。发电和交通运输贡献了中国温室气体排放量的约 1/3。具体措施包括增加可再生能源的利用，逐步淘汰燃煤发电，推动交通运输电气化，增加生物质能、生物燃料和生物能源的利用，以及发展氢能市场。第三，加强企业的碳排放管理。中国可推广碳捕集、利用与封存（CCUS）技术，大力开展植树造林。第四，大量减少非二氧化碳类温室气体排放，如甲烷和一氧化二

图2 中国可实施“4+3+3”气候变化应对方案



资料来源：麦肯锡分析

氮。中国可改革农业和粮食系统（比如改善水稻种植的施肥方法），消除甲烷的逃逸性排放。

其次，鉴于气候变化危害的频率和强度在增加，气候适应措施尤为重要。麦肯锡进而提出增强中国社区及基础设施韧性的三种方法。第一，进一步培养韧性规划专业能力，将自然灾害风险意识纳入城市规划政策、战略和运营中。第二，将韧性融入升级规划和风险评估模型之中，即评估洪水等急性灾害对基础设施资产的潜在影响。第三，促进金融创新，为增强韧性提供资金支持，提高风险管理能力。气候风险保险不仅可以降低对政府灾后救济的依赖，还可以将部分风险转移到私人资本，避免让普通的中国纳税人和民众承受因极端天气事件导致的损失。

“新冠疫情的暴发凸显了韧性的重要性。疫病的全球大流行以及气候灾害都会造成有形冲击，并随之引发一系列社会经济影响。在后疫情时代的经济重启过程中，大力提升经济与环境韧性应当成为复苏计划的关键内容。这也对中国管理自身风险、保护弱势群体提出了新的要求——环境韧性应当成为城市规划和基建项目的核心。”

——张海濛
麦肯锡全球资深董事合伙人

最后，除了在国内实现脱碳和气候适应的目标之外，中国可通过 3 个路径为全球经济的可持续发展做出贡献。第一，开发、普及并输出低排放解决方案。随着世界转向低碳经济，相关出口和技术需求可能会急剧增加，包括电解器、可持续航空燃料、替代蛋白质、碳捕获、利用与封存技术等。随着低碳技术的不断发展，中国不应止步于制造，还应支持全球解决方案的设计和开发。第二，为绿色项目提供资

金支持。中国有条件重点发展跨境绿色项目，投资绿色金融，为海外用户提供金融和技术支持，并鼓励其他国家思考自身基础设施对气候的影响。第三，促进国际合作发挥更大作用。应对气候变化需要迅速推进在各地的所有产业升级转型，对中国而言，这是一个表明其低碳经济转型将泽被全球的契机。

“在全球范围，中国可以支持国际社会开展讨论，制定有效的‘碳机制’和定价标准。还可以通过制定开发性融资标准来支持全球低碳发展。如果中国愿意向一个低碳的地球做出更远大、更有雄心的承诺，那么这既有利于其自身发展，也为其他国家与地区树立了榜样。”

——华强森（Jonathan Woetzel）
麦肯锡全球资深董事合伙人
麦肯锡全球研究院联席院长

• • •

未来十年将是检验各国是否履行各自的气候变化承诺，以及如何应对病毒和气候变化带来的双重挑战的关键时期。后疫情时代，各国纷纷开启了衰退之后的艰难复苏。但是，气候变化以及由其引发的有形风险切实存在。中国应始终高度重视气候变化问题，以避免气候变化导致的不利影响。Q

本报告部分研究基于麦肯锡全球研究院（MGI）近期发布的研究报告“Climate Risk and Response: Physical Hazards and Socioeconomic Impacts”（《气候风险及应对：自然灾害和社会经济影响》）。
中文版报告摘要链接：https://www.mckinsey.com.cn/mgi_climate_change_2020/。
英文版报告全文链接：https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/climate-risk-and-response-physical-hazards-and-socioeconomic-impacts。

感谢 ***Hauke Engel***、***Doan Nguyen Hansen***、***阚茜***、***刘泰利***、***Connor Mangan（马可荣）***和***叶梅****为本报告的研究和写作做出的贡献。*

华强森（Jonathan Woetzel）为麦肯锡全球资深董事合伙人，麦肯锡全球研究院联席院长，常驻上海分公司；
Kimberly Handerson为麦肯锡全球董事合伙人，常驻华盛顿分公司；
Mekala Krishnan为麦肯锡全球研究院资深研究员，常驻波士顿分公司；
张海濛为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；
林天惠为麦肯锡咨询顾问，常驻纽约分公司。

麦肯锡公司版权所有©2020年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。

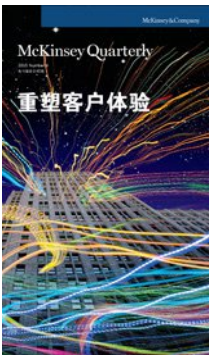
历年出版物一览

McKinsey Quarterly



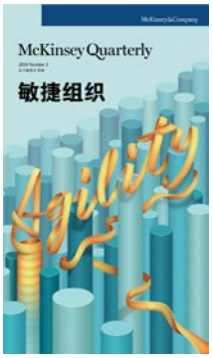






2015



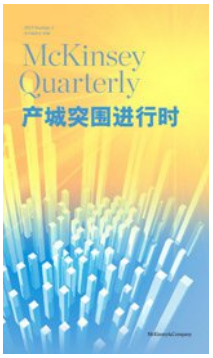


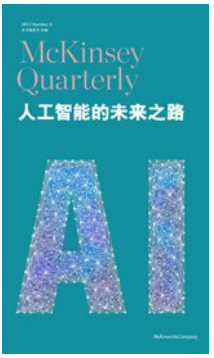




2016







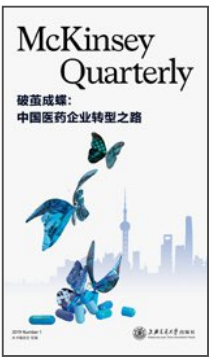


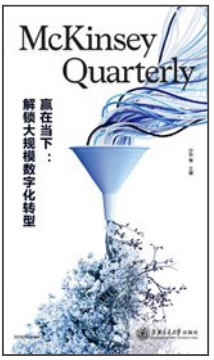
2017





2018





2019

关于麦肯锡公司

麦肯锡是一家全球领先的管理咨询公司，1926 年创立以来，始终致力于为企业和公共机构提供有关战略、组织、运营和技术方面的咨询，足迹遍布全球 60 多个国家和地区的 130 多座城市。麦肯锡在中国一直致力于帮助本土领先企业改善管理能力和提升全球竞争力，并为寻求在本地区扩大业务的跨国企业提供咨询，同时也积极参与公共政策咨询和公共事业建设。目前中国区设有北京、上海、深圳、香港、台北等五家分公司及成都服务中心，员工包括 80 余名合伙人，600 余名咨询顾问，以及 300 余名专业支持人员。

中国区分公司

上海

麦肯锡公司上海分公司
上海市湖滨路168号
企业天地3号楼20楼
邮编：200021
电话：(86-21) 6385-8888
传真：(86-21) 6385-2000

北京

麦肯锡公司北京分公司
北京市朝阳区光华路1 号
嘉里中心南楼19 楼
邮编：100020
电话：(86-10) 6561-3366
传真：(86-10) 8529-8038

香港

麦肯锡公司香港分公司
香港中环花园道3号
中国工商银行大厦40楼
电话：(852) 2868-1188
传真：(852) 2845-9985

台北

麦肯锡公司台北分公司
台北市信义路五段七号47 楼
邮编：110
电话：(886-2) 8758-6700
传真：(886-2) 8758-7700

深圳

麦肯锡公司深圳分公司
深圳市福田区中心四路
嘉里建设广场第三座13楼26室
邮编：518000
电话：(86-755) 3397 3300

成都

麦肯锡公司成都分公司
成都市红星路三段1号
国际金融中心2号楼15楼
邮编：610021
电话：(86-28) 6279-6001
传真：(86-28) 6632-6811

本辑重点：

疫情之后：通往未来新常态之路

登高望远，与时间赛跑：前瞻团队助您驾驭新冠危机

快进中国：30项举措助力企业重振业务、重塑未来

靶向施诊，固本培元，着手成春：新冠疫情后地方经济的重启之道

疫情之下，农牧食品行业如何化“危”为“机”

守到云开：疫情下中国保险业的近思与远虑

疫情之下：中国消费者的四大趋势性变化

重启与新生：中国旅游业踏上复苏之路

不破不立，且战且行：新冠疫情之后的中国医疗行业展望

扫描二维码
关注麦肯锡咨询公司公众号