McKinsey & Company

快进中国：30项举措助力企业重振业务、重塑未来

作者：梁敦临 (Nick Leung)、倪以理 (Joe Ngai)、成政珉 (Jeongmin Seong)、华强森 (Jonathan Woetzel)



© Gang Zhou/Getty Images

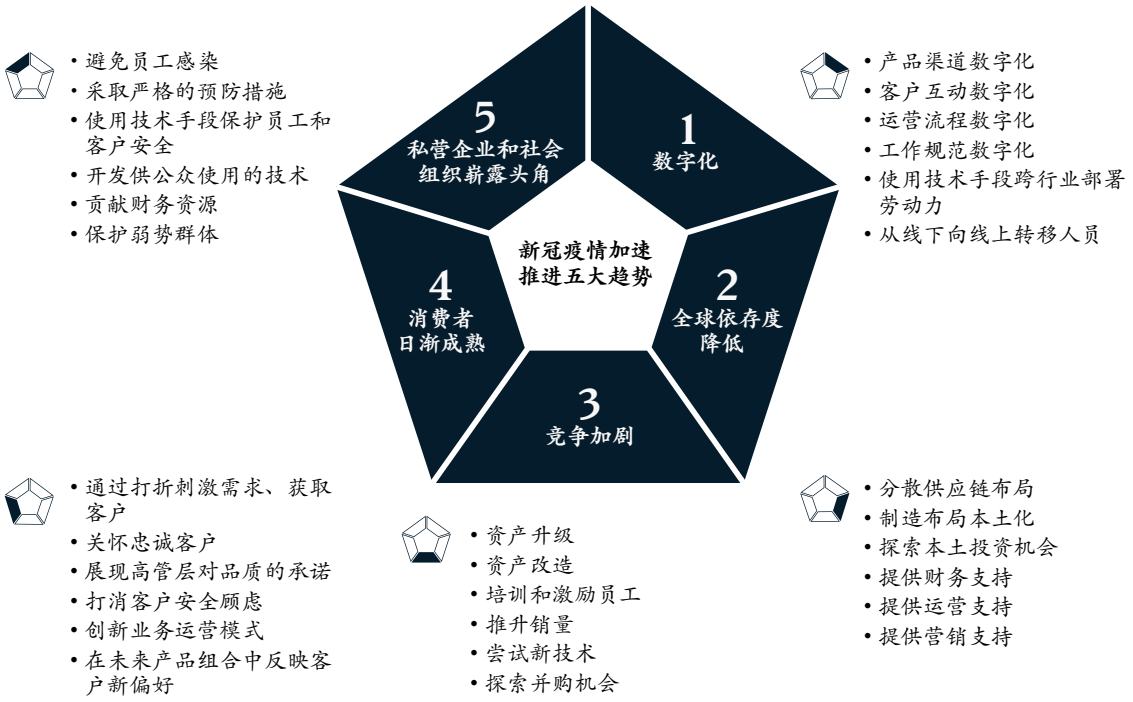
2020年6月

作为最先遭受新冠肺炎疫情冲击的国家，中国经济受到了严重影响：官方统计数据显示，中国第一季度GDP同比下降6.8%。各行各业的领军企业在疫情中反应迅速，不仅通过各种措施保护员工的健康和安全，也在用创造性的方式维护自身业务。早在疫情缓解、管控解除之前，它们就已经在努力寻找复工复产的方法，物色新的增长平台，探寻危机中的生存之道以及危机后的复苏之路。有的企业在危机期间实现营收翻番，还有的甚至逆势新增了数千万用户。

为了解领军企业采取了哪些措施来推进复工复产并适应后疫情时代的新常态，我们对中国15个行业的200多个案例展开了研究，然后将其归纳为30个举措（图表1）。在新冠疫情给这个全球第二大经济体“按下暂停键”的几个月间，不计其数的企业都采取了无数的应对举措，本文列举的内容仅是其中的一部分样本。从整体来看，这些微观应对举措在疫情期间加速了中国的五大宏观经济趋势：数字化、全球依存度降低、竞争加剧、消费者日渐成熟、私营企业和社会组织崭露头角[1]。

图1

30项举措助力企业走出疫情阴霾



资料来源：麦肯锡分析

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

我们的研究显示，反应迅速、决策果断的企业可能在危机结束后愈加强大，也更有可能抵御下一次重大冲击。另一方面，反应迟缓或应对无效的企业有可能遭受更严重的冲击。例如，当电商企业因为无接触式购物需求激增而迅速扩张时，许多百货商场却未能及时转向数字化渠道。有的企业在面临巨大业务压力时选择了短视的解决方案，但最终结果却适得其反。例如，有的企业在没有进行适当沟通的情况下降薪，导致员工士气受损（甚至引发舆论危机）；还有的企业原本希望通过涨价来弥补营收损失，但却引发客户不满和用户流失。

我们在研究中还发现，有几项要素对企业复工计划的成功至关重要，而其中多数在新冠疫情爆发前就已经存在，这些要素包括"全周期"思维方式、储备资金和融资能力、优秀的管理能力、敏捷组织、适应性技术基础设施及技术、数字化专家团队等。

尽管全球部分地区确诊病例数增速放缓，但由于缺乏特效治疗方案或疫苗，因此中国仍要时刻保持警惕，预防疫情再次爆发，而各种影响经济活动的疫情防控措施也有可能成为下一个"新常态"的一部分。事实上，包括世界卫生组织（World Health Organization）在内的多家全球机构的专家都预计，我们或将与新冠肺炎病毒持续斗争数年。

对于在中国开展业务的企业而言，本文分享的这些案例基于对各行各业的观察，可以为其提供有益的参考。随着世界其他经济体逐步解除管控、逐步复工，中国企业的经验也可以为其他面临同样困境的企业提供参考，让它们深入思考如何有效应对类似的挑战，尽快复工复产、筹划未来。

快进趋势一：数字化

在新冠疫情爆发前，数字化或许只是一个流行词（至少对某些公司是这样），但当许多城市实施管控措施后，奋力求存的企业终于切身感受到了数字化的重要性。各家企业都在中国市场部署了各种各样的数字化转型项目，包括对产品渠道、客户互动和运营流程进行数字化改造，还采用了居家办公和远程会议等新型数字化工作模式，此外还与其他组织共享员工，甚至通过重新部署人才来保障他们的就业、工作效率和人身安全（图表2）。有的企业在疫情爆发前就具备这一系列能力，因而能够顺利推进项目。这些能力包括：训练有素的技术团队（能够迅速设计和部署数字化解决方案）、适应性技术基础设施（能够适应流程和需求变化）和敏捷组织（能够拥抱新的工作方式）。加速推进数字化转型的企业不仅能在新冠疫情期间确保业务连续性，甚至还能抓住未来新的增长机遇，在后疫情时代保持数字化发展势头。

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

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

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

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

图2

快进趋势一：数字化

中国新冠疫情期间的数字化案例

产品渠道数字化

>6亿

某部新片在抖音/西瓜视频上首映3天后的播放量

客户互动数字化

~35倍

房地产平台贝壳2月虚拟看房量较1月增幅

运营流程数字化

~160万

医药流通B2B平台药师帮2月处理的在线药品订单

工作模式数字化

~3.0倍

钉钉2020年3月的月活跃用户较2019年12月的增幅

使用技术手段实现跨行业劳动力部署

~2700

盒马鲜生的"共享员工"项目在10天内接纳的员工数量

从线下向线上转移人员

~1万

完美日记为鼓励线下彩妆师与客户进行在线互动而创建的微信群数量

核心能力

- 能够快速设计和部署数字化解决方案的训练有素的技术团队
- 能够顺应流程和需求变化的适应性技术基础设施
- 能够拥抱新工作方式的敏捷组织

资料来源：文献检索；专家访谈；麦肯锡分析

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

中国在线房地产平台贝壳2月份通过虚拟现实技术支持了超过1,000万次虚拟看房，达到1月的35倍。贝壳发现虚拟看房量短期骤增后，便于3月初组织36万房地产经纪人进行了一次推广活动，精准触达1,000万名客户[5]。百威英博（AB InBev）旗下的百威（Budweiser）品牌启动了新的电子商务和全渠道居家客户体验（包括DJ直播和电子游戏活动），为会员提供了一个定制化营销和送货上门的促销平台[6]。百度、京东、阿里健康和腾讯也都推出了免费在线问诊平台。

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

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

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

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

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

工作模式数字化：在中国实施强管控期间，许多企业借助远程办公和自动化维持了生产能力。但远程办公模式也令企业出现效率低下的问题，而且会增加商业机密泄露风险。许多企业都借助各种工具和新的数字化手段来缓解这些风险。在后疫情时代，企业可能考虑采用混合模式，将疫情期间积累的经验教训与线下互动相融合。许多行业都将数字化工作模式正式纳入日常工作规范。例如，一些中国保险公司在绩效考核时原本仅考量代理人面对面拜访客户的数量，但现在也将虚拟拜访纳入考核。阿里巴巴通过内部开发的软件来管理网络安全，确保个人设备的安全性[11]。对外，他们则向企业客户推广移动办公平台钉钉。钉钉的月活用户数从2019年底的6,500万增长到2020年3月的约1.77亿，增长近两倍[12]。阿里巴巴每次都会指派一名员工来追踪和评估在线会议效率和效果，以便在改进过程中提供即时反馈[13]。腾讯会议仅仅发布两个月，日活用户数就突破了1,000万[14]。

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

[16] *《40家企业2700名“共享员工”在盒马上岗，专家：值得各界借鉴》*，网易，2020年2月，http://zj.news.163.com/20/0216/10/F5GHOTLH-04099C5O.html。

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

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

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

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

快进趋势二：全球依存度降低

在新冠疫情爆发前，中国与世界其他地方的联系就已经发生了根本性变化。根据麦肯锡全球研究院编制的“中国与世界依存度指数”，过去10年，中国对世界其他地方的相对依存度逐渐下降，而世界对中国的依存度却相对上升。而新冠疫情加速了这一趋势：当许多公司加大对中国供应链投资力度的同时，另一些公司则在向中国以外分散风险（图表3）。追求这些变化的公司具备一些共同特征：它们可以利用动态资源配置来适应不断变化的环境，具备探索新机会的运营能力，以及能确保整个价值链长期可持续发展的合作思维。

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

图3

快进趋势二：全球依存度降低

中国新冠疫情期间的供应链重组案例

分散供应链布局

~30%

某跨国智能手机厂商从中国迁往东南亚的产能比例

制造布局本土化

~4000

特斯拉上海工厂2020年每周生产的电动汽车数量

探索本土投资机会

~100%

顶尖金融机构通过全球资源再分配计划持有的中国合资公司股份

提供财务支持

~10亿元人民币

携程“同袍”计划减免的酒店和旅行社的佣金和费用

提供运营支持

~150

某汽车厂商为解决供应商在疫情期间的用工短缺而派遣的人员数量

提供营销支持

~15亿元人民币

京东“春雨计划”为帮助小型供应商保持活跃度而投入的营销资金

核心能力

- 应对瞬息万变的市场环境的动态资源分配能力
- 探索新机会的运营能力
- 确保整个价值链长期可持续发展的合作思维

资料来源：文献检索；专家访谈；麦肯锡分析

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

快进趋势三：竞争加剧

中国市场竞争原本就很激烈，而2月~4月需求大幅下滑和全国性管控措施则加剧了竞争的激烈程度。有的公司因为需求下滑和供应链中断遭受重创，还有的公司却借此机会重新定位，在疫情期间和疫情之后变得更加强大。有的企业通过改造核心资产和培训员工，借助停工来谋求革新和增长机会。还有的企业希望利用大胆的战略举措改变自身的竞争地位，尝试新技术，探索并购机会（图表4）。这都得益于"全周期思维"（使之在应对逆境的同时投资发展核心能力）、管理能力（使之可以投入时间来落实增长计划和讨论大胆举措）和相关资源（使之可以一边应对短期运营挑战，一边对未来大举下注）。

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

图4

快进趋势三：竞争加剧

中国新冠疫情期间的商业投资案例

升级资产

~5倍

上海地铁升级安全设备后旅客通行效率提升幅度

改造资产

~1000

中国东方航空"客改货"飞机国际货运航班一周执飞次数，约占当周东航国际货运航班数的一半

培训和激励员工

~90

春秋国旅员工2个月完成的在线课程数

推升销量

~2倍

顺丰速运2月的销量翻番，主要受益于包括空运在内的强大资产以及对物流流程的高度控制

尝试新技术

~10

使用建筑信息模型技术建成火神山医院的天数

探索并购机会

57%

调查显示，有意在未来12个月发起并购交易的中国高管比例

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

[34] 《"全过程无接触"测温安检现身上海地铁 太赫兹助力魔都战"疫"》，凤凰网，2020年2月13日http://finance.ifeng.com/ c/7u2QruSSyzs。

[35] 《坚决守住进沪"铁路大门"，做好车站和列车消毒通风》，上观，2020年4月17日，https://www.jfdaily.com/news/detail?id=205853。

资产改造：全球旅行限制导致民航客运需求骤降。为了充分利用闲置的运力，中国东方航空公司从每架A300-200型客机上拆卸了160个座位，使之具备货运能力。3月份，该公司“客改货”飞机一周执飞近1000次国际货运航班，约占当周东航国际货运航班总数的一半[36]。

培训和激励员工：当春秋国旅的业务因为新冠疫情而陷入停滞时，该公司为2200名员工开设了90门课程，希望加深他们对旅游业务和相关监管法规的了解[37]。2月至3月期间，每名员工平均线上学习时间达到160课时。某餐饮集团在面对业务萎缩时关闭了不盈利的门店，并针对剩余的餐厅引入股权激励计划，希望留住和激励员工。

推升销量：新冠疫情不仅对全球消费需求产生负面影响，还重塑了许多行业的竞争格局。即便是在疫情期间，有些公司仍然利用自身的竞争优势加速增长，夺取市场份额。快递公司顺丰速运在2月疫情高峰期实现销量翻番，而同行的销量却下滑了30%甚至更多。由于公路运输在严管控期间严重受限，顺丰使用空运代替陆运来确保货物按时送达。他们还通过直营模式实现对物流过程的高度控制，而采用加盟模式的竞争对手则遭遇了供应中断[38]。

尝试新技术：顶尖房地产开发商将现有的建筑信息模型（building information modeling，简称BIM）与财务信息打通，这样就能从整体上了解自己的现金流状况。火神山医院只用了10天就建设完成，这种难以置信的速度引发了整个房地产行业对装配式建筑的浓厚兴趣。装配式建筑产生的建筑垃圾较传统建筑方式减少70%，在公众对健康和环境越发重视的今天，这点同样颇具吸引力[39]。美好置业调整了供应链战略，希望充分把握装配式建筑趋势[40]。有几家物流企业在疫情期间尝试了机器人送货。京东就在武汉进行了第一次机器人配送。该公司用自动化机器人从京东物流仁和站出发，将一些大包裹运送至武汉市第九医院[41]。

探索并购机会：尽管中国企业2020年第一季度的海外收购数量骤降43%，国内交易量也因疫情同比减少30%，但并购仍是许多公司的重要战略[42]。2020年2月至4月进行的一项调查显示，57%的中国高管计划在未来12个月内发起并购交易[43]。

[36] Wang Keju撰写的Passenger jets converted to boost air freight space，《中国日报》，2020年4月23日，http://www.chinadaily.com.cn/a/202004/23/WS5ea0d6c5a3105d50a3d1823b.html。

[37] *《春秋旅游有关疫情过后旅游产品的计划中》*，玩啥好，2020年3月4日，https://www.wshgz.com/quwen/105996.html。

[38] *《突击“下沉市场”顺丰“重回巅峰”》*，同花顺财经，2020年4月24日，http://stock.10jqka.com.cn/20200424/c619630969.shtml。

[39] *《助力疫情防控，装配式建筑优势尽显！》*，搜狐，2020年2月28日，https://www.sohu.com/a/376491009_100134371。

[40] *《美好置业何飞：疫情对地产业长期影响有限，装配式建筑迎发展新机遇》*，新浪网，2020年3月3日，http://k.sina.com.cn/article_3164957712_bca56c10020016euk.html?from=estate。

[41] Minghe Hu撰写的*China's e-commerce giants deploy robots to deliver orders amid coronavirus outbreak*，《南华早报》，2020年2月21日，https://www.scmp.com/tech/e-commerce/article/3051597/chinas-e-commerce-giants-deploy-robots-deliver-orders-amid。

[42] *《清科季报：2020年第一季度中国并购市场活跃度下降，多笔百亿级交易拉高整体市场规模》*，投资界，2020年4月9日，https://m.pedaily.cn/news/453765。

[43] *《安永发布第22期《全球资本信心晴雨表》新冠疫情特别版》*，安永，2020年5月18日，https://baijiahao.baidu.com/s?id=1667011438728498338&wfr=spider&for=pc。

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爆发而加速。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（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。

通过打折刺激需求、获取客户：疫情势必导致全球消费需求前景黯淡，但有的企业并未一味悲观，而是主动出击，通过获取新客户和进一步关怀忠诚客户来刺激需求。民航业在经历了空前的需求萎缩后，也主动采取各种措施来刺激需求。中国低成本航空公司春秋航空就通过降价来吸引客流和建立品牌知名度[44]。包括微保和保诚集团（Prudential）在内的保险公司则推出了免费的新冠肺炎保险来获取新客户[45]。微保借此吸引了2,500万个新用户，相比2019年9月的3,000万活跃用户，其用户数几乎翻番[46]。它们还自动将新冠肺炎纳入现有保险合同的覆盖范围，为感染这种病毒的客户提供5万元人民币的现金赔付[47]。

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

~2500万

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

>6000万

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

~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项措施

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

~2.4万

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

>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

[44]《*疫情过后想出去玩？春秋航空再次迎来最佳购票时机*》，简书，2020年3月，https://www.jianshu.com/p/eb3026c2124d。

[45]《*新冠肺炎治疗费用国家"兜底"，商业保险还有用吗？*》，新浪网，2020年2月13日，http://finance.sina.com.cn/roll/2020-02-13/doc-iimxxstf1183684.shtml。

[46]《*互联网保险转危为机 腾讯微保该如何向善生长*》，新浪网，2020年4月8日，http://finance.sina.com.cn/stock/relnews/hk/2020-04-08/doc-iircuyvh6581295.shtml。

[47]《*腾讯微保推出首个确诊即赔新冠肺炎公益保障金*》，新浪网，2020年2月6日，https://tech.sina.cn/2020-02-06/detail-iimxxste9233379.d.html?ivk_sa=1023197a。

关怀忠诚客户：除了获取新客户外，加强与现有客户的关系令许多实行会员制的企业从中受益，尤其是依赖高价值回头客的企业。如果能维持这种密切关系，就有可能在疫情结束后将客户忠诚度转化成商业价值。这些公司可以通过延长会员有效期或降低续会门槛来留住最优质的会员。例如，中国国航就针对贵宾会员执行按原级别保级一年的政策[48]，该政策涉及逾6,000万客户[49]。洲际酒店集团（Intercontinental Hotels Group）则将所有会员的会籍资格延长12个月，成为首家在中国采取这一措施的连锁酒店[50]。

展现高管层对品质的承诺：中国消费者越来越看重产品品质。新冠疫情提高了人们的健康和安全意识。企业可以通过展示高管层对品质的承诺来强化自身的价值主张和宣传效果。中国汽车厂商上汽集团的高管就通过一场直播表达了自己对高标准的承诺，吸引了50万人观看[51]。格力电器董事长也主持了一场直播节目，解释了该公司如何利用先进技术提高产品质量，打造健康生活。这场活动选在"母亲节"当天举行，短短三小时就创造了3.1亿元人民币的销售额[52]。

打消客户安全顾虑：企业在经济低迷时期采取了多项行动来满足客户日益强烈的安全需求，或加强与客户的联系来增强客户信心。国泰航空公司出台10项举措应对疫情，包括深度清洁飞机、减少航班、检测体温、安装高效的空气微粒过滤器，以及针对餐饮服务制定新的卫生保障措施[53]。美团也对所有参与无接触配送的人员进行体温监测，包括厨师、服务员和骑手，并将结果分享给客户，既提供了保护，又让客户安心[54]。

创新业务运营模式：企业都在调整商业模式，以适应客户需求变化。疫情期间华住酒店集团在旗下5,700家酒店推行"智能化无接触服务"包括自助入住、机器人送物、零秒退房等[55]。机器人上岗第一个月就送物2.4万次，自助入住机服务超过1.5万客人[56]。

在未来产品组合中反映客户新偏好：企业纷纷设计新产品来迎合因为疫情而改变的客户需求。一项针对年轻消费者的调查显示，在今年2月安装理财和股票交易APP的新用户中，30岁以下人群占到50%以上[57]。许多金融机构都通过独立渠道或合作方式主动推出新的理财解决方案。平安银行最近针对年轻消费者展开了一项调查，分析他们的理财偏好，并据此设计了一些新产品[58]。当消费者纷纷减少出门，只能在附近区域活动时，他们的健康意识大幅提高，对噪音污染也越来越重视。对居民进行的调查显示，约有45%的受访者对住宅隔音效果感到不满[59]。某顶尖房地产公司将这一洞见融入到他们的产品开发战略中，在住宅中加入隔音材料，还更新了营销信息来宣传这项新特色。

[48] *《因肺炎疫情，"凤凰知音"贵宾会员按原级别保级一年》*，《新京报》，2020年2月4日，https://baijiahao.baidu.com/s?id=1657609978944230579&wfr=spider&for=pc。

[49] *《中国国际航空股份有限公司2019年度报告》*，中国国航，http://pdf.dfcfw.com/pdf/H2_AN202003311377298733_1.pdf。

[50] *Jackie Chen撰写的, Coronavirus:IHG, Hilton, Marriott offer membership and points extensions to Greater China members*，Business Traveller，2020年2月，https://www.businesstraveller.com/business-travel/2020/02/24/coronavirus-ihg-hilton-and-marriott-offer-membership-and-points-extensions-to-greater-china-members/。

[51] *《车企新营销：上汽开通情人节"高管直播"，引50万人在线互动》*，盖世汽车资讯，2020年2月14日，https://auto.gasgoo.com/news/202002/14I70156780C109.shtml。

[52] *《直播3小时销售3.1亿 董明珠却这么说……》*，人民网，2020年5月11日，http://it.people.com.cn/n1/2020/0511/c1009-31704712.html。

[53] *Cathay Pacific Coronovirus Information Centre:Precautionary Measures*，https://www.cathaypacific.com/cx/en_HK/travel-information/travel-preparation/travel-advisories/novel-coronavirus-information-centre/precautionary-measures.html

[54] *《美团外卖"无接触配送"报告：果蔬粮油类销售增长400%》*，2020年2月，http://www.360doc.com/content/20/0214/11/34440108_891912809.shtml。

[55] *《疫情再升级，华住5700多家酒店推行"智能化无接触服务"》*，迈点，2020年1月30日，https://www.meadin.com/info/210096.html。

[56] *《华住集团直营酒店开业率接近90%，机器人战"疫"累计送物24000余次》*，东方财富网，2020年2月25日，http://forex.eastmoney.com/a/202002251396431951.html。

[57] *《QuestMobile2020年新冠疫情对生活的影响与启示洞察报告》*，QuestMobile网站，2020年3月25日，https://www.questmobile.com.cn/research/report-new/87。

[58] *《平安银行发布青年理财消费大数据："稳健"是青年理财关键词 女性更具眼光和魄力》*，新浪网，2020年4月30日，https://tech.sina.com.cn/roll/2020-04-30/doc-iircuyvi0757881.shtml。

[59] *《疫情之后，大家都喜欢什么样的住宅？》*，网易，2020年4月15日，https://www.sohu.com/a/388207934_120335975。

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（图表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。

避免员工感染：中国各地企业在不遗余力地加强工作场所安全标准的同时，还加大投资力度，提升卫生标准。许多制造企业都利用自身生产能力保护客户、员工和社区安全。企业为了保护员工健康，频繁开展严格的健康检查，并根据需要采取相应措施，隔离外部风险。电子产品制造商富士康采取了多项健康和卫生措施，在维持生产率的同时保障数十万工厂员工的安全。该公司对深圳工厂的员工进行了大约10万次医疗检查，其中包括4万次胸片检查[60]。

采取严格的预防措施：即使是在疫情爆发期间，武汉某钢铁企业仍然借助严格的人员分组和隔离措施将疫情对生产的影响降到最低。他们根据员工与疑似新冠肺炎感染者的接触情况将其分成三类。然后精心设计了一套工作流程，针对不同情况的员工采取分级应对措施，包括强制医疗检查和隔离等。

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

避免员工感染

~10万

富士康为深圳工厂所有员工提供的医疗检查次数

采取严格的预防措施

3

武汉某钢铁企业为尽可能减少生产中断而采取分级应对措施时将人员分成的类别

使用技术手段保护员工和客户

~43

滴滴使用人工智能技术识别驾驶员是否正确佩戴口罩的城市数量

开发供公众使用的技术

>10亿

腾讯"健康码"投入使用100天内追踪的人数

贡献财务资源

~10万

某顶尖保险公司提供总价值1000亿元人民币复工复产险惠及的中小企业数量

支持弱势群体

>2000

泰康同济（武汉）医院收治的新冠肺炎病人

核心能力

- 对承担企业社会责任怀有强烈的使命感
- 快速决策和灵活调动资源的能力

资料来源：文献检索；专家访谈；麦肯锡分析

[60] *Foxconn says recruitment ongoing for job positions*，《环球时报》，2020年4月13日，https://www.globaltimes.cn/content/1185445.shtml

通过技术手段保护员工和客户：消费品企业发布了检查清单和标准操作流程，它们通常会借助技术手段确保防控措施得到有效落实。例如，滴滴出行就在43座城市利用人工智能技术识别司机是否正确佩戴口罩[61]。他们还在全国185个防疫点为司机提供免费口罩和消毒服务[62]。

开发供公众使用的技术：有的企业除了通过升级实体资产来加强内部竞争力，还创造性地开发出各项技术来支持社区发展，以实现更宏大的社会使命。大型科技公司与政府合作，为政策落实提供支持。阿里巴巴和腾讯推广了分级"健康码"系统，助力政府的隔离政策得到有效落实[63]。腾讯防疫健康码相关小程序推出100天后，用户就超过10亿人，从而帮助警方和安保人员快速判断民众是否遵守了隔离政策[64]。

贡献财务资源：保险公司也采取了非常规举措来弥补客户因为新冠疫情而遭受的商业损失。平安产险免费为10万家中小企业提供价值1,000亿元人民币的风险保障[65]。一些财产险和意外险公司推出了新的保险产品或扩大了现有产品的保障范围，提供由地方政府共同承担的保险补偿[66]。

保护弱势群体：泰康保险主动将投资40亿元建设的泰康同济（武汉）医院提前开业，并捐出床位收治新冠肺炎病人。他们随后还加快建设进度，共收治2,000多名病人[67]。

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做一份自查清单：

- **"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[68]？
- **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[69]？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，有针对性的提前规划、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？

[61] *《用AI抗"疫"丨滴滴免费开放口罩佩戴识别技术》*，CSDN，2020年2月19日，https://www.csdn.net/article/a/2020-02-19/15988049。

[62] Wu Ruofan撰写的*Didi urges passengers to wear face masks*，SHINE，2020年3月4日，https://www.shine.cn/news/metro/2003043452/。

[63] *《腾讯阿里竞逐"健康码"全国一体化政务服务平台终结乱象》*，百度百家号，2020年2月，https:// baijiahao.baidu.com/s?id=1658793695624427255&wfr=spider&for=pc。

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

[65] *《平安产险为10万家小微企业提供1000亿元保险保障》*新浪网，2020年2月8日，https://baijiahao.baidu.com/s?id=1657976330459307686&wfr=spider&for=pc。

[66] *《复工防疫险来了 保险业助力复工复产全梳理》*，新浪网，2020年2月20日，http://finance.sina.com.cn/money/insurance/bxdt/2020-02-20/doc-iimxxstf3110949.shtml。

[67] *《泰康发动所有资源 精准抗"疫"显实效》*，新浪网，2020年4月2日，http://k.sina.com.cn/article_1652484947_627eeb5302000x7r0.html。

[68] *《洞见：疫情之下，读懂京东就读懂了互联网企业的担当》*，腾讯新闻，2020年3月24日，https://view.inews.qq.com/w2/20200324A004SK00?tbkt=J&strategy=&openid=o04IBAEweamcwKQGF3NUE4Pa3pR8&uid=&refer=wx_hot。

[69] Martin Hirt（贺睦廷）、Sven Smit、Chris Bradley、Robert Uhlaner、Mihir Mysore、Yuval Atsmon、Nicholas Northcote合作撰写的*《登高望远，与时间赛跑：前瞻团队祝您驾驭新冠危机》*，麦肯锡，2020年4月2日，https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/getting-ahead-of-the-next-stage-of-the-coronavirus-crisis。

— **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。

关于作者

梁敦临 (Nick Leung) 是麦肯锡全球资深董事合伙人，麦肯锡中国区董事长；**倪以理 (Joe Ngai)** 是麦肯锡全球资深董事合伙人，麦肯锡中国区总裁；**成政珉 (Jeongmin Seong)** 是麦肯锡全球董事合伙人，麦肯锡全球研究院中国院长；**华强森 (Jonathan Woetzel)** 是麦肯锡全球资深董事合伙人，麦肯锡全球研究院联席院长。

以下同事对本文的研究和成稿亦有贡献，特此感谢：廖绪昌 (Spencer Liu)、王雨涵 (Rainy Wang)、薛桢、Glenn Leibowitz (王磊智)。

设计：麦肯锡悉尼设计部

版权 © 2020 归麦肯锡公司所有。保留所有权利。