



趋势洞察

新冠疫情影响 行动指南

如何管控混乱、模糊
与恐慌的局面

IBM 商业价值研究院



扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信



微信小程序

简介

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

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

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

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

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

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

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

图 1

员工

疾病、对健康的担忧、经济状况和其他干扰因素会影响许多员工



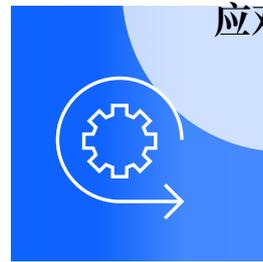
客户与合作伙伴

客户与合作伙伴主要关注保障基本利益，并希望公司政策保持稳定



财务与运营

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



社会

需要与投资者、生态系统合作伙伴以及当地企业和社区密切沟通，并打消他们的顾虑



新型冠状病毒 应对之策

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

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

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

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

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

下面就是我们的一些建议。

第一部分：员工

保护核心资产

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

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

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

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



实施以下措施：

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

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

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

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

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

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

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

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

第二部分：客户与合作伙伴

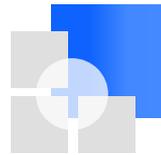
以信任为基石

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

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

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

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



客户与合作伙伴

实施以下措施：

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

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

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

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

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

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

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

第三部分：财务与运营

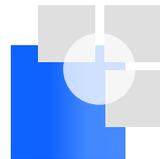
掌控一切可能性

在组织的运营中，相互依赖关系随处可见。理想情况下，供应、需求、原材料和产品等杠杆会以同等力度支持商业活动。但在困难时期，这些杠杆之间的同步会被打破。随着全球经济承受巨大压力，金融市场遭遇剧烈波动，我们感觉有很多事情已经失控。有关未来的预测、期望和计划，往好了说是存在挑战或影响不大，悲观地说是愈发糟糕甚至充满危险。对于习惯于快速决策并集中力量以实现最大成效的领导来说，这次危机可能令他们感到渺小无助、不安麻木。然而，沧海横流方显英雄本色。应当迅速辨别并专注于自己知道以及能够掌控的事情，并相应采取行动。

此时，高度敏捷、灵活适应的思维模式显得如此重要、如此关键。对于个人以及组织而言，我们都需要遭遇挫折不气馁，面对挑战积极乐观，认清现实，坚韧不拔。只有这样，我们才能恰当地权衡利弊，抓住机遇，规避风险。

有三个领域最能体现这一点：供应链、生产线和分销渠道。所有这三个领域彼此依赖，并且离不开其他领域乃至整个经济环境。简单来说，大部分组织已经实施了相应的政策和实践，以支持这些业务运营工作以及内部运作（如沟通和员工 / 客户互动）：

- 建立危机管理“控制塔台”，让主要领导形成合力，确保集中应对情况，在整个公司范围发出一致的声音；
- 建立强大的数字平台，针对流量激增情况进行优化，具备可靠的订单管理和多触点合同履行功能，利用数据识别需求中的超本地模式，以便使资源与需求实现精确匹配；
- 建立例行系统，用于持续评估库存、供应链和上游生态系统，并配备扩展到第二级和第三级供需关系的预警系统；



财务与运营

实施以下措施：

- 建立危机管理“控制塔台”。
- 建立强大的数字平台。
- 持续评估库存和供应链。
- 探索人员配备模式。
- 评估损益表和资产负债表以应对任何财务亏损。

- 持续探索人员配备模式，利用可以众包的流动劳动力、新的数字能力以及自动化 / 人工智能机遇；
- 清晰评估损益表和资产负债表影响，通过定义若干“引爆线”，并制定短期和中期计划来应对任何财务亏损。

随着情况不断发展和业务需求不断变化，在最困难时期乃至恢复期，这些近期优先事项将继续占据核心地位。然而，一旦组织掌握了这些实践之后，还需要考虑下一阶段的选项。供应链很明显是首先需要考虑的问题。鉴于中国在 2020 年初采取封锁隔离措施所带来的冲击效应，大家已经开始探讨供应链的地理分散问题。事实上，94% 的《财富》1000 强企业在供应链方面都受到来自中国疫情的影响。¹⁴ 同时我们也看到，现在更迫切需要加快或者推动供应链实现更高的敏捷性，以应对快速变化的情况。一些欧洲公司从货物海运转为利用中国的铁路运输，运输时间可降低一半。也许最能体现永续能力的是，与供应链合作伙伴密切协作，建立协调一致的危机支持系统。¹⁵ 在发生类似本次疫情的情况时，合作伙伴很可能会休戚与共，此情此景中，分享信息和构想将变得非常有价值。

每个企业都应借此机会，使用数字技术尽可能实现运营“虚拟化”。迅速采取行动的组织在短期内就可能发现自己获得了可持续的优势。高管应该审视持续变化的工作流程，确保员工可以随时随地处理工作，取代集中到工作场所办公的现行模式。

其他中期步骤可围绕重新评估库存来展开。石油、铁矿石、钢铁等行业已选择开始积压库存，因为他们在等待需求和价格回升。¹⁶ 这会导致仓库利用率提高。与此同时，建筑项目处于停顿状态，使需求进一步放缓。很显然，在这种经济环境下，保留现金变得日益关键。因此，优化财务流程就刻不容缓。总的来说，人们更加期待、需要并要求经济体系呈现出即时性质，而这种性质会固化为更高的敏捷性和更快的响应速度。为此，我们需要采取能够发挥重要作用的行动。危机时刻正是展现这些行动的大好机会。

在一些行业的需求陷入停滞的情况下，可将产能配置到新的用途，从长远来看，这可能会重塑预期：曾经局限于单一业务的企业，现在可能会转变为多面手。比如在中国，多家汽车制造商已改造生产线，开始生产医用口罩。在一定程度上，这反映出对口罩的迫切需要，但同时也体现出，开放思维的管理者和领导者如何快速发现新的机遇。汽车制造商上汽通用五菱（由通用汽车中国公司、柳州五菱汽车和上汽集团组建的合资企业）仅用了 3 天时间，就从构想付诸生产实践，第一批就生产了 200,000 个口罩。他们现在有 14 条生产线，日产能达到 170 万个口罩。汽车制造商比亚迪的创始人王传福带领 3000 名工程师的团队，建立了使用 90% 自产零部件的生产线，现在每天可生产 500 万个口罩，相当于全中国总产能的四分之一。类似的规划也在全世界开展。¹⁷ 同时，企业需要具备“控制塔台”能力，以便保持警觉，时刻做好准备，一旦市场需求回暖，即可迅速恢复核心产品的生产。

下面有 5 个关于财务与运营的核心问题，随着这场危机的发展，每个组织都应定期进行评估：

1. 贵组织是否能够洞察运营的各个方面，做出明智的决策？
2. 贵组织是否对客户群进行了划分和分析，以了解新产生的需求？
3. 贵组织是否与战略合作伙伴紧密协作，推动数字化、敏捷性和高效率？
4. 贵组织是否优化了财务流程，以有效管理现金、信用和风险？
5. 贵组织是否保持乐观，掌控可以控制的领域，同时对风险和危机保持理性？

第四部分：社会

支持利益相关方

在当今社会，任何组织都不可能独善其身。要安然度过这段困难时期，为世界创造值得期待的美好未来，就更应该团结合作，风雨与共。投资者、当地民众、政府和媒体都是重要的利益相关方。他们不仅需要得到尊重，还需要得到支持。要实现这一点，首先需要良好的沟通，继而进行密切协作。

在 2019 年，美国商业圆桌会议 (Business Roundtable) 发布了关于权衡利益相关方与股东的一些观点，当前的全球危机之下，这些相互依赖关系显得格外清晰。¹⁸

大多数组织都深入参与所处的社会环境，在新冠病毒疫情期间，他们实施了以下政策和实践：

- 制定外部沟通计划，在与公众、媒体、社区、政府领导和同行企业领导的沟通中保持领先，掌控局面；
- 坦诚、透明地分享可能有助于遏制和 / 或理解疫情及其发展轨迹的任何企业信息或资源；
- 持续支持医疗专家及其建议，同时阻断谣言；
- 大力支持抗击新冠病毒疫情的工作，包括捐款赈灾以及提供货物与服务；
- 大力支持其他陷入困境的企业和组织，特别是分享自身专长。

在这样的时期，服务社会的使命必须优先于自身利益。尽管有些企业陷于财务抉择和供应链短缺的困境，但他们仍应制定应急计划，包括支持社会的措施。有一件事非常明确，那就是，在许多国家和地区，等待政府介入并提供解决方案并不总是很切合实际。如果最适合提供帮助和服务的实体是企业，那么他们应该站出来贡献力量。



实施以下措施：

- 建立外部沟通计划。
- 透明地分享企业信息。
- 支持医疗专家。
- 支持抗击新冠病毒疫情的工作。
- 支持其他陷入困境的企业。

在过去仅限于局部地区的危机中（通常是自然灾害造成的），也一直是采用这样的模式。¹⁹ 然而，采取综合全面、协调一致的企业政策比以往任何时候都显得更有必要、更为重要。

在长远来看，参与对社会的支持工作，最终必然也符合组织的自身利益。在当前这样的关键时刻展现出领导才能，能够受到尊重，更确切地说，是赢得尊重。为此，我们需要采取能够发挥重要作用的行动。危机时刻正是展现这些行动的大好机会。

在新冠病毒疫情得到控制之后，社会将恢复常态，但也会表现出一些不同。有些不同是关于品牌忠诚度。有些则是关于新形成的习惯。如果被迫失业者无法在账单支付方面获得一些减免或宽限，他们很可能难以渡过这场危机，这将减缓恢复进程。远程办公的倾向性会更加普遍，而且管理远程办公的系统也必然得到更多发展。随着更多社区经历社交隔离和就地收容，远程医疗服务会加速发展：人们可以通过视频进行专家问诊，开展各种类型的虚拟检测，等等。

对在线教育的广泛依赖将产生最显著的社会影响。据联合国教科文组织统计，因新冠病毒疫情而未能正常上学的儿童、青少年和成年人数量达到好几亿。²⁰ 支持远程办公的一些应用（如 Zoom、Webex 和 Microsoft Teams）也被老师和学生用于远程教学。钉钉 (DingTalk) 是阿里巴巴开发的远程办公工具，已用于为中国的 140,000 所学校提供在线课程，通过 350 万教师为 30 多个省 / 直辖市 / 自治区的 1.2 亿学生提供教学服务。难怪钉钉是联合国推荐的第一批 60 个远程学习解决方案之一。²¹

在美国，新冠病毒疫情中很可能会诞生一种新的社会事物，那就是人们经常讨论的在线投票。如果社交隔离持续下去，美国官方就需要提供远程投票途径，以保护选民的投票权。投票可以通过邮递传统的纸质选票来实现，但也可能很快就会普及在线投票。数字化投票一贯被轻视贬低，人们认为这样做很冒险、不安全，可能被黑客破坏。但是，现在银行账户可以安全无缝地通过手机进行存取款，在线交易和外汇兑换也可以远程执行，保障投票流程安全可能已不存在技术障碍，而更多地取决于资源和关注力度。也许远程投票方式并不会在美国全国范围内通行，但一些地区开始先行试验的可能性在上升。如果这成为现实，如果投票将变得像在手机上发短信那么简单，这有可能改变当前选举的模式。

当然，如同与新冠病毒相关的所有事物一样，灵活性至关重要。就社会而言，下面有 5 个核心问题，在这个模糊不清的时期，每个组织都应该定期对照评估：

1. 贵组织是否竭尽所能帮助所处的社会环境渡过疫情的难关？
2. 贵组织是否展现出领导才能，致力于让最困难的社会成员渡过这场危机，并克制只顾自身利益的冲动？
3. 贵组织是否清晰地与医疗保健和政府官员进行沟通，按照相应指示实施政策，并在必要时推动采取更多行动？
4. 贵组织是否为自身和社会环境做好在疫情结束后从抗疫活动中脱身的充分准备，致力于负责任地重新点燃社交互动和经济活动？
5. 贵组织是否帮助社会建立了永续能力，这样一旦有下一场危机爆发，我们能够做好充足准备，更从容地应对？

结束语

真正需要检测的是什么？

如今全世界都屏住呼吸，期盼科学界、商界和政府联手成功控制住新冠病毒肆虐的那一天。普通市民现在心里所想的检测手段就是鼻腔拭子：我会被新冠病毒感染吗？我的家人会被感染吗？如果感染了，该怎么办？这些问题十分紧迫，使我们无暇顾及及其他。这也并非没有道理：疫情爆发以来，已有几千人死亡，这个数字还会继续攀升。疫情的影响严重冲击了社会结构和经济活动，让人类付出了惨重的生命和健康代价。在这个非常时期，病毒检测的重要性、存在性和决定性本质是无可置疑的，不能轻视大意，也不容闪失。

但是，终将有一天，这种检测会成为常规手段，甚至过时。人们可能仍会感染新冠病毒，一些人可能仍会因此丧生。新冠病毒很有可能变得像一种季节性流感，而我们对流感则比较熟悉，知道该如何应对。届时，真正重要的检测就与大流行病无关了。而是检验我们在危机期间如何应对，以及我们是否获得了正确的经验教训。过去几十年见证了异常迅速的变革，许多人和组织都跟不上变化的节奏。如今，我们发现，灵活适应能力不是备选项，而是必备条件。谁能利用这次危机不断适应发展，谁就能在渡过难关之后变得更强大。

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院 (IBV) 隶属于 IBM Services，致力于为全球高级商业主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。

了解更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或者订阅我们的每月新闻稿，请访问：ibm.com/iibv

访问 IBM 商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：
<https://www.ibm.com/ibv/cn>

备注和参考资料

- 1 World Health Organization (WHO): Coronavirus disease (COVID-19) outbreak website. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
- 2 International Labour Organization. "Labour income share as percent of GDP." July 2019. https://www.ilo.org/ilostat/faces/oracle/webcenter/portalapp/pagehierarchy/Page33.jspx;ILOSTATCOOKIE=YdDzYNGcRGBHBD8RiMfIVRpG38E15wBBhcWQwCUjYx6AzI95V_y!-1102363596?locale=EN&MBI_ID=539&_afLoop=9618879880239138&_afWindowMode=0&_afWindowId=null#!%40%40%3F_afWindowId%3Dnull%26locale%3DEN%26_afLoop%3D9618879880239138%26MBI_ID%3D539%26_afWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3D4920uge1q_4
- 3 Manchester, Julia. "Kennedy suspends campaign activities for a week due to coronavirus outbreak." *The Hill*. March 13, 2020. <https://thehill.com/homenews/campaign/487435-kennedy-suspends-campaign-activities-for-a-week-due-to-coronavirus-outbreak>
- 4 Tianyu, Wang. "Employee sharing helps companies survive COVID-19." CGTN. March 10, 2020. <https://news.cgtn.com/news/2020-03-09/Employee-sharing-helping-companies-get-through-COVID-19-QqvFZWc67m/index.html>
- 5 IBM Benchmarking program.2020.
- 6 Cutter, Chip and Rachel Feintzeig. "Corporate America Races to Respond to a Crisis That Upends Work." *The Wall Street Journal*. March 8, 2020. https://www.wsj.com/articles/corporate-america-races-respond-crisis-that-upends-work-11583604174?reflink=share_mobilewebshare
- 7 "Build Your Trust Advantage: Leadership in the era of data and AI everywhere." IBM Institute for Business Value. November 2019. <https://www.ibm.com/downloads/cas/K10GEMA9>
- 8 Edelman. "Edelman Trust Barometer 2020." January 21, 2020. <https://www.edelman.com/trustbarometer>
- 9 IBM Benchmarking Program.2020.
- 10 Alba, Davey and Cecilia Kang. "So We're Working From Home. Can the Internet Handle It?" *The New York Times*. March 16, 2020. <https://www.nytimes.com/2020/03/16/technology/coronavirus-working-from-home-internet.html>
- 11 Xin, Zheng. "Sinopec starts selling vegetables at Beijing gas stations." *China Daily*. February 15, 2020. <https://www.chinadaily.com.cn/a/202002/15/WS5e47ad50a310128217277c8c.html>
- 12 Lomas, Natasha. "Europe's Deliveroo and Glovo switch on contactless delivery during COVID-19 pandemic." *Tech Crunch*. March 12, 2020. <https://techcrunch.com/2020/03/12/europes-deliveroo-and-glovo-switch-on-contactless-delivery-during-covid-19-pandemic/>
- 13 DeFrancesco, Dan. "NYSE is temporarily closing its iconic trading floor and switching to all-electronic trading." *Business Insider*. March 18, 2020. <https://www.businessinsider.com/nyse-will-close-trading-floor-in-response-to-coronavirus-2020-3>
- 14 Dun & Bradstreet. "Business Impact of the Coronavirus: Business and Supply Chain Analysis Due to the Coronavirus Outbreak." February 2020. https://dnbuae.com/public/uploads/editor-images/files/DNB_Business_Impact_of_the_Coronavirus%20%281%29.pdf
- 15 Knowler, Greg. "China-EU shippers turn to rail after ocean capacity cuts." *Journal of Commerce*. March 12, 2020. https://www.joc.com/rail-intermodal/china%E2%80%93eu-shippers-turn-rail-after-ocean-capacity-cuts_20200312.html
- 16 Daly, Tom, Mai Nguyen, and Min Zhang. "UPDATE 1-China copper inventories near 4-yr high as supply swamps virus-hit demand; steel stocks build slows." Reuters. March 13, 2020. <https://www.reuters.com/article/health-coronavirus-china-metals/update-1-china-copper-inventories-near-4-yr-high-as-supply-swamps-virus-hit-demand-steel-stocks-build-slows-idUSL4N2B63VU>
- 17 McGregor, Grady. "Masks and hand sanitizer replace iPhones and perfume: Firms redeploy factories to make coronavirus supplies." *Fortune*. March 17, 2020. <https://fortune.com/2020/03/17/coronavirus-mask-hand-sanitizer-factory/>
- 18 Business Roundtable. "Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans'." August 19, 2019. <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>
- 19 Comm, Joel. "How Businesses Are Helping Puerto Rico Recover From a Devastating Hurricane." Inc..December 11, 2017. <https://www.inc.com/joel-comm/companies-helping-social-good-of-puerto-rico.html>
- 20 UNSESCO. "COVID-19 Educational Disruption and Response." March 19, 2020. <https://en.unesco.org/themes/education-emergencies/coronavirus-school-closures>
- 21 Wei, He. "3 Chinese learning apps enter UN list." *China Daily*. March 18, 2020. <https://global.chinadaily.com.cn/a/202003/18/WS5e71690ba310128217277fe3c.html>

© Copyright IBM Corporation 2020

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

美国出品
2020 年 3 月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corp. 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的注册商标。Web 站点 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类的（无论是明示的还是默示的）保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据协议的条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何组织或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据的使用结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

国际商业机器中国有限公司
北京市朝阳区北四环中路 27 号
盘古大观写字楼 25 层
邮编：100101

