

# 全球企业防疫应变中心



**pwc**

普华永道

# 全球企业防疫应变中心

(2020年3月24日第二期会议简报)



新冠病毒疫情对经济社会的影响已从短期冲击演变成为中长期趋势，并且已经开始改变人们生活消费、社交活动和工作上的价值观、理念及行为，催生系列新技术、新业态、新产业，进而改变着整个产业生态，甚至改变着全球物资供应、贸易协作、经济运行关系。3月24日全球企业防疫应变中心以“**疫情下企业战略的重塑和转型**”为主题召开第二次会议，讨论全球经济发展形势、5G技术发展带来的机遇以及如何做好疫情下的战略转型。普华永道作为中心秘书处主持了会议，并整理相关嘉宾发言要点如下：

## 一、经济发展趋势

**（一）经济衰退迹象明显，需要全球共同应对，防止经济大萧条的出现**

随着新型冠状病毒（COVID-19）疫情的全球大流行，约有50个国家宣布进入全国紧急状态，这些国家占全球GDP比例达50%（包括中国）。国际贸易活动受到较大限制，大企业纷纷停业，众多员工面临失业或者临时失业，各主要经济体的增长路径在不同程度上重复中国1-2月的走势。全球金融市场剧烈波动，VIX“恐慌指数”一路飙升。虽然各国政府频频出台财政和货币政策措施加以应对，二十国集团（G20）、国际货币基金组织（IMF）等国际组织已开启联合行动，但市场对全球经济衰退的担忧仍在加剧。国际货币基金组织（IMF）、高盛、美银、国际金融投资行业协会等机构不断下调对全球经济增长的预期，多个机构对全球经济做出负增长的预测。

会议讨论认为，如果疫情缓解且各国政策有效、到位，第四季度全球经济将开始恢复，但全球经济衰退几乎无法避免（即低于2%的增长），目前全球的主要任务应该是防止出现大萧条（即多年累计40%的跌幅），这需要更多的政府干预和国际组织间的合作。

## （二）中国经济正努力重返正轨，出口将成为影响经济增长的主要因素

受疫情影响，中国国内2-3月经济增长受到明显的冲击，最近在各类政策的推动下，各地复工复产有序、有效推进，2-3季度经济有望出现一定的回升。根据国家工信部统计数据，大多数工业大省规模以上工业企业开工率均超过90%，广东、浙江、山东、江苏等超过95%。“新基建”的实施，也是应对疫情、经济下行和推动改革创新的有效办法，将点亮中国经济的未来，将提振各方信心。

会议讨论认为，鉴于全球各主要国家经济衰退的影响，外部冲击是未来几个月的主要挑战。一是需要加重防控输入性病例，特别是要防止由输入性病例带来的二次传染，进而再次出现不能大面积复工、复产的情况。二是部分地区已出现外贸订单下降、出口货物滞压、货款无法收回的现象，特别是国外疫情在短时间内很难平复，出口受限在2-3季度还将持续，这将成为影响经济增长的主要因素。





## 二、疫情下疫情战略转型

疫情给企业带来的不仅是挑战，同时也蕴含着无数变革发展的机遇。各行业企业都应该利用好疫情带来的重整时间、市场机遇，建立基于新的“战略场景”思维，开启企业创新发展的第二曲线。

### （一）疫情是一个加速器，驱动企业开启创新成长的第二曲线。

从企业内部来讲，市场发展脚步放慢，给企业重新审视自身的核心价值、战略发展方向、弥补经营惯性中的发展短板提供了时间和空间。企业在预期外部环境短期内不能完全恢复正常的状态下，就需要内视自我的核心价值和使命，并从中发掘出长期持续发展的支撑力。

从市场机遇来看，中国经济增长的基本面没有改变，随着技术和商业模式变化，新的市场空间、新赛道也在不断的衍生。对于传统行业的企业来说，可以考虑通过兼并收购的方式实现上下游一体化、全球本土化布局、产品和服务相互转化、线上与线下互动等战略机会。对于新兴行业来说，以技术驱动的“新基建”蕴含了强大的政策机遇，并且会带来智慧工业、智慧农业、数字化公共卫生、社会治理、教育等民生基础行业本身的变革。



## （二）树立战略场景思维

过去几年，中国企业的发展很多是随着中国经济高速发展而成长的机会型战略，普遍构建了以“能力为核心”的战略体系，强化在运营模式、价值链、产品、渠道等方面的建设。而随着疫情产生的中长期化影响变动，疫情给我们带来的不仅是一个现象，而是企业生存场景的系列转变，此时需要构建“基于场景转变”战略体系。

**场景一：**注重国际产业生态的重组，从全球化（Global）到全球本土化（Glocal）的转变。以前更多的讨论如何做到全球化布局，在全球范围内进行最优化的资源配置。疫情使跨地域的资源调配受限，并且凸显了各地不同文化在管理、发展中的作用。在新一轮的战略评估中，可能需要更加全球本土化的战略，以便能够更充分地分散风险。苹果、三星等全球性大企业正在调整布局，原来更多考虑地缘政治，现在更多需要考虑供应链的全球优化和抗风险能力。对于中国国内的一些企业来说，一方面考虑自身的创新技术积累，另一方面思考如何更好的配置全球的资源 and 优势。推进供应链重构，提升供应链的国内保障比例，减少对境外供应链的依赖也应成为战略转型的重要考虑因素。

**场景二：**深耕创新，从制造大国（made in China）向创新大国（innovated in China）的演进。中国1-2月份出口同比下降17.2%，抛开疫情影响，更应该思考推进中国制造创新的问题。越是市场环境复杂的时候，拥有领先自主知识产权的企业、拥有持续创新能力的企业更能展现出顽强的生命力。服装加工等简单初级加工制造受到的破坏性影响最大，而送药智能机器人等技术水平较高的产品还持续赢来订单。面对全球经济衰退的新形势、面对疫情给销售和经营带来的新挑战，生产技术、商业模式、经营业态、工艺流程等各方面的创新应该成为企业战略重塑和转型的核心。

**场景三：**融入数字孪生的世界，实现线下实体（offline）与线上服务（Online）的融合。提早做了数字化、线上发展布局的企业，受的冲击明显较少。未来必定是一个数字孪生的世界，数字技术改变的不仅是销售渠道，更是改变了商业场景、竞争要素，甚至是改变了产业形态和社会形态。每个企业、每个行业都需要思考和评估，如何与人工智能等新一代信息技术融合应用，如直播带货、VR展示购物、柔性生产线等都可以成为企业战略升级的重点方向之一。

### 三、5G技术带来的变革和机遇

5G是国家新基建中非常重要的基础设施，5G技术应用将带来的变革和机遇是每个企业在重新考虑战略定位中不可忽视的重要因素。如果说4G改变的是生活，那么5G将改变社会，5G将会引起各行业、各领域的变革。3月24日，工信部信息通信发展司发布了《关于推动5G加快发展的通知》明确提出，以赋能行业为方向，丰富5G技术应用场景，积极构建“5G+”新经济形态。

**机遇一：**5G领衔的“新基建”，带来的基础设施投资、建设热潮，将为信息通信业，特别是电信设备企业带来重要市场机遇。根据预测，中国4G基站和服务，占全球的50%，未来中国5G基站也会占到全球的40%左右。中国移动最新公布的数据表明，2020年其将推出总额达1798亿元的总资本开支，在2020年新建30万座基站，并致力于基本实现全国地级以上城区5G信号覆盖。会议讨论预测，仅5G基站的建设，将会带动上下游5000亿左右的投资，这会给产业生态中的一些中小企业以及新进入者带来强大的增长动力。





**机遇二：**5G垂直行业以及所催生的新业态、新应用将形成新的经济增长点。5G垂直行业应用将推动企业内部的网络化、信息化改造。预计，未来5年仅网络化改造部分投资规模将逾5千亿元。通过控制系统布置在云端、操作机器人放在当地，可以大大减少企业5G技术的应用成本，会极大的加快5G的商用速度。生产线机器人的实时控制使柔性制造生产成为可能，不仅提升生产效率，而且可以改变生产方式以便更好满足个性化、定制化的需求，如奔驰5G工厂已筹备运营。无人驾驶在港口等区域已实现集中应用，触觉和视觉的双重保障确保远程医疗更加精准，远程驾驶为挖矿等危险行业提供了新的解决方案，基于无人机的高压线路维护系统可以降低企业30%的成本等等一系列的应用正在为各行各业带来新的生机。

**机遇三：**随着疫情后智慧社会建设进程加快，将赋予信息通信行业更大舞台。疫情所加速形成的“全线上经济”“非接触服务模式”“无人经济”，也将为信息产业链下游提供新的发展空间。通过VR技术全景看武汉樱花 获得了诸多人的喜爱；韩国利用5G技术开创的“把明星带回家”节目已拥有100多万用户；把虚拟场景应用到教育领域，实现远程教育。未来，还会有更多的5G技术应用到社会生活当中，智慧农业、智慧医疗、智慧教育、智慧城市管理等等都将成为企业发展的新市场、新赛道、新领域。

会议倡导每个企业都要利用此次疫情危中寻“机”，在战略上积极拥抱5G技术，搭上技术创新发展的顺风车，推进战略转型升级。

## 四、战略布局人工智能

### （一）人工智能从实验室走进实践，突破行业发展难题

随着时间推移，许多人工智能技术已从实验室走进了各行业实践中，对提升行业发展效率、解决行业发展难点问题发挥了重要作用。中心成员分享了智能驾驶技术及系统的应用给物流行业带来的变革。面对物流行业对司机人员依赖大、车队效率低和事故多的行业发展难点，企业把驾驶的关键技能、操作员经验等沉淀为AI技术，不断迭代，综合研发了新一代智能运输系统（NATS）。目前，全球首项基于AI全人工智能技术的港口水平集运专用智能卡车，已在天津港口实现了应用，有效突破了当前港口水平运输环节人力成本、燃料成本持续增加、运输安全与效率难以提高的难题。根据测算，无人驾驶卡车的应用可以为物流行业节能40%的成本，这对于行业平均净利润仅为6%的物流行业来说，是一个巨大的提升。随着疫情带来的“用工慌”等问题的日益凸显，部分港口、物流园区等物流集中的区域正在逐步探索采取智能驾驶技术及解决方案。

与会成员一致认为，随着人工智能技术的广泛实用和实践，科技创新会成为破解行业发展难题、提升发展效率、解放劳动生产力的重要手段。





## （二）创造包容的企业文化，拥抱科技人才

科技创新本质上是人的创造力。面对越来越年青化的科技创新团队，企业应该创造包容性的企业文化，积极拥抱科技创新人才，让其发挥更高的创造力。中心成员分享了平均年龄在27岁工程师团队的经验。首先是树立“以人为本”的理念，工程师本身是一群拥有骄傲和上进心的人，营造充分尊重创造的文化氛围，就可以带领工程师们冲向一个个技术的高峰。不能用“领导”思维去束缚创新，“领导”的潜在含义把责任都扛在领导者身上，这样非常容易出现“照做”的状态，很难激发出工程师的创造力。其次，树立适应企业的创新人才文化。如做事专业和值得信赖的“靠谱”文化，无论是在企业平常项目研发沟通，还是应对疫情、渡过难关中都发挥了较好的作用。特别是应对疫情，要靠企业文化激发人的创造力，去助推企业渡过危机。

会议倡导每个企业都要以更好的文化氛围，激发科技人才的创造力，让企业快速嫁接新技术。技术就像一辆疾驰而来的火车，当你远远的听到，还质疑、犹豫的时候，轰隆一声，它已一闪而过，离你而去。

特别鸣谢在本次会议上进行分享的特邀嘉宾以及中心成员嘉宾：

普华永道中国首席经济学家 张礼卿教授

普华永道思略特中国主管合伙人 单小虎

主线科技总裁 张天雷

爱立信中国执行副总裁 魏明

