

【贝战疫情，感恩前行】疫情之下，贝恩给 CEO 的六条行动指南

作者：



韩微文，贝恩公司大中华区总裁、全球董事会成员



杨奕琦，贝恩公司全球合伙人、亚太区私募股权基金业务主席

伴随新冠疫情在全球蔓延，各大产业纷纷遭受重创，传统的危机应对方法将不再适用。在本文中，贝恩为 CEO 在公司财务、人员、运营等方面梳理了六条行动指南，提供打造“新冠疫情作战团队”的方法和为期 6 周的快速作战计划，助力 CEO 们在战“疫”中赢得先机。

当前形势

当前，各国采取措施遏制并延缓新冠肺炎疫情蔓延的过程，无疑将对其自身的经济和社会造成巨大影响。对此，CEO 要做好“最坏的”思想准备，拒绝等待观望，即刻行动。

- **财务层面：**企业很有可能遭遇收入大滑坡，进而面临潜在的流动性危机，复苏并不会以“快速反弹”的形式发生，CEO 需要制定计划来应对多个季度的低收益情形。
- **客户层面：**消费者行为发生不可逆的转变，同时可能会加快此前的某些趋势；CEO 需要有计划地下达行动指令，这些行动的激进程度可能会超出目前的设想，但是采取大胆的行动可以帮助公司度过低谷期，在未来取得成功。
- **心理层面：**员工和客户可能会产生恐慌情绪，公司可以组建一支资深的“新冠疫情作战团队”，全天候关注疫情动态。

CEO 行动指南

为更好地缓解新冠疫情冲击，帮助企业在变中求胜，贝恩为 CEO 们提供如下 6 条行动指南。

CEO行动指南：6项当务之急

人员	P&L	收入	运营	成本	攻防结合
----	-----	----	----	----	------



保护员工和客户

- 将安全置于首位，现金储备和流动性置于第二位
- 紧密关注全球健康指南以及其他企业的措施——并不断进行微调
- 按照已知的最佳指导方针照顾员工和客户——甚至超额投资
- 充分沟通，保持透明
- 尽可能地为社会“战疫”提供帮助（作为企业社会责任的体现）

CEO行动指南：6项当务之急

人员	P&L	收入	运营	成本	攻防结合
----	-----	----	----	----	------



进行盈亏和流动性压力测试

- 按主要地域，构建不同的**宏观经济情景分析**，并以此为基础模拟直观的营收下滑和盈亏情况
 - 销量、收入、成本
 - 资本支出、运营资本、现金/流动性
 - 在几天内快速完成，并不断迭代
- 构建**极端不利的场景**：新冠病毒可能成为“百年难遇”的大事件
- 明确主要运营行动方法：
 - 采取“**手刹式**”避险措施，还是制定激进的“**敲碎玻璃**”自救成本措施

CEO行动指南：6项当务之急

人员	P&L	收入	运营	成本	攻防结合
----	-----	----	----	----	------



防范收入下滑

- 从**客户**的角度看待当前形势：如何在危机期间，和之后建立起信任、忠诚度和市场份额
- 针对核心收入的下滑风险，制定具体的**缓解措施**
- 分配资源，应对当前和未来增长，线上业务和其他业务发展

CEO行动指南：6项当务之急

人员	P&L	收入	运营	成本	攻防结合
----	-----	----	----	----	------



保证“新常态”下的业务稳定

- 确保实体商品供应链在动荡环境下的尽可能稳定（如劳动力的不稳定因素）
 - 包括制造、经销、供应商、供应商的供应商
- 针对业务的各个环节制定紧急运营计划
 - 一线生产设备、成本、灵活的劳动力安排
 - 跨地区调配人员利用率
 - 总部、IT部门

CEO行动指南：6项当务之急

人员 P&L 收入 运营 成本 攻防结合

制定紧急成本削减计划，保留现金

- 采取“手刹式”避险措施
 - 例如：停止招聘、运营支出、资本支出削减
- 制定激进的“敲碎玻璃”自救成本措施，来应对更极端的情况
- 中期构建未来精益化成本架构计划——提升自动化水平，提高灵活性，改善抗冲击力

CEO行动指南：6项当务之急

人员 P&L 收入 运营 成本 攻防结合

注意“攻防结合”

- 明确如何超越竞争对手，在危机期间和之后进一步夺取市场份额
 - 并购路线图
 - 产品/服务/客户亲密度投资
- 为“反弹”和复苏做准备
 - 例如：营销投资、根据宏观趋势针对可能出现的情景制定措施
- 针对客户行为/行业的“结构性”变化制定计划
 - 特别是数字化方面

伴随经济负面影响进一步显现，我们建议，企业高管们应首先建立起公司的疫情风险模型，并对该模型的盈亏和流动性进行压力测试。针对某些关键“触发因素”，有必要采取更为激进的应对措施（见下图）。



CEO 如何打造新冠疫情作战计划？

第一步：为整个领导团队敲响警钟。整个领导团队就宏观新冠肺炎疫情的严重性以及最坏的财务情景达成共识，将人员安全置于首位；现金储备和流动性置于第二位。

第二步：建立一支资深的“新冠疫情专业作战团队”。从不同部门（运营、销售、人力资源、财务）集结人手，建立一支资深专业作战团队；确定主要工作条线的优先级并展开行动；利用敏捷方法设定每日工作进度节奏；打破常规汇报条线和汇报周期——紧要关头需要不同的模式，例如每日非正式向 CEO 汇报；启用跟踪工具。

第三步：建立宏观情景分析，并细化为应急预案。按主要地域初步建立宏观疫情情景分析，将以上情景具体化为直观的营收下降和业务中断等情景，初步制定即刻执行的举措，并在几天内完成，而不是几周（可在此基础上进一步迭代）。

新冠疫情作战计划

启动日

第1-3周

第3-5周

第6周

充分准备并制定管理流程

与公司高层领导团队开会

建立团队

- 明确各工作条线负责人，构建决策权机制

启动全面跟踪工具

- 有需要的话，邀请外部专家协助管理当前形势

同时采取的两大行动

- 维持项目管理以及办公室运作（使用敏捷模式；着手制定分两个阶段实施的事项清单：“手刹”式避险措施和“敲碎玻璃”式自救措施）
- 建立并执行沟通和互动计划

新冠疫情作战计划

启动日	第1-3周	第3-5周	第6周
-----	-------	-------	-----

夯实基础，聚焦当务之急

以人为本

- 进行全面的人员健康评估

提前部署

- 围绕收入、成本、现金和运营，对内外部情景做出初步评估，制定灵活快速的决策方案

同时采取的两大行动

- 维持项目管理以及办公室运作（使用敏捷模式；着手制定分两个阶段实施的事项清单：“手刹”式避险措施和“敲碎玻璃”式自救措施）
- 建立并执行沟通和互动计划

新冠疫情作战计划

启动日	第1-3周	第3-5周	第6周
-----	-------	-------	-----

聚焦关键行动规划

防范未然

- 评估上行和下行机会，避免收入下滑

合理配置

- 针对关键业务进行准备，包括采购、制造、供应链；针对其他业务制定应急预案

现金为王

- 为展开四季度、13周和即刻流动性行动制定规划

同时采取的两大行动

- 维持项目管理以及办公室运作（使用敏捷模式；着手制定分两个阶段实施的事项清单：“手刹”式避险措施和“敲碎玻璃”式自救措施）
- 建立并执行沟通和互动计划

新冠疫情作战计划

启动日

第1-3周

第3-5周

第6周

聚焦中长期规划

攻防结合

- 对超越竞争对手的方式进行评估（例如，并购，产品举措等）；
- 为反弹和复苏做准备（评估营销支出，利用宏观趋势）；
- 针对客户行为的跨越式变化制定规划

同时采取的两大行动

- 维持项目管理以及办公室运作（使用敏捷模式；着手制定分两个阶段实施的事项清单：“手刹”式避险措施和“敲碎玻璃”式自救措施）
- 建立并执行沟通和互动计划

贝恩如何帮助您

与您的高管团队 开展研讨会

- 分享宏观前景预测，就未来疫情冲击的严重性达成共识
- 分享最佳实践并开展行动构思
- 制定行动蓝图

深入研究 最关键领域

- 针对更关键的重点领域，制定详细的行动计划，包括里程碑和触发因素

统筹规划您的 “作战室”方法

- 组建团队，就团队决策权达成一致，制定CEO/董事会快速决策机制，明确工作流程
- 协调统一节奏（例如，敏捷模式，每日例会）
- 领导/指导办公室转型（例如，制定行动规划；“手刹”式避险措施和“敲碎玻璃”式自救措施）
- 启动（业务，财务等）跟踪工具

构建情景模型

- 领导公司风险评估和盈亏压力测试（例如，基于收入、成本、现金和运营的情景分析）
- 初步构建由恶化情景触发的行动

积极进攻

- 着手对内生性发展机遇和前瞻性的恢复计划进行审视
- 制定战略，应对客户的各种行为转变