

Gartner 研究

疫后规划框架

Tomas Nielsen, 副总裁、分析师

Hung LeHong, 副总裁、知名分析师

Stephen Smith, 副总裁、分析师

2020 年 5 月 15 日

Gartner[®]

疫后规划

发布日期：2020 年 5 月 15 日 - ID G00724104 - 阅读全文约需 17 分钟

作者：[Tomas Nielsen](#)，[Hung LeHong](#)，[Stephen Smith](#)

项目：[CIO 战略、治理与运营模式领导力 及其它](#)

疫情期间，企业的各个部门受到了大小不一的冲击；在三个恢复阶段，这些冲击也将随时间而变化。高层领导可利用 **Gartner** 框架预测可能出现的结果，并制定相应的场景规划，从战略角度应对疫情影响。

概述

主要观点

- 疫情的影响视不同地区、行业、产品和服务而异，后果有好有坏，不能一概而论；因此，疫后恢复工作也格外复杂。
- 泛化/整体预测的意义不大。比如，全国 **GDP** 预测或行业整体预测对于详细规划而言过于遥远。
- 企业将经历三个恢复阶段：首先是“抗疫”，由封城开始，可能反复经历多次。行业和地区复工复产后，进入“恢复”阶段。环境更加稳定后，开启“复兴”阶段。必须注意的是，病毒变种（或新的大流行性疾病的爆发）随时可能造成重新封城，这样一切都只能从头开始。

建议

负责企业战略规划与执行的高层领导应：

- 利用 **Gartner** 疫后规划框架对企业不同部门（如业务部门或产品线/服务线）可能受到的影响进行场景规划，以制定资源和投资决策，明确疫情之后的发展道路和期望成果。
- 以疫后规划框架的概念和结构为基础，针对重新封城等更加复杂的场景进行规划。
- 在第一次封城期间（理想情况下）或封城结束后立即利用疫后规划框架判断疫情影响，因为复工阶段的混乱程度丝毫不亚于封城阶段。这样一来，就可以不断对规划进行调整，直到局面趋于稳定（并购重组减少、贸易保护主义有所缓和）。

分析

大疫危机：同一疫情、不同影响

面对来势汹汹的新冠疫情，政治家和高层领导们不得不下令在全国或地区停止一切非必要的商业活动。随着部分国家逐渐摆脱疫情的直接冲击，其对业务模式的深远影响也日益显现——其中利弊显然无法一概而论（关于数字化转型速度加快，请参阅注 1）。

尽管各行各业都出现了大面积缩减业务规模（甚至永久关停）的情况，但也有不少企业迎来了扩张机会——其中既有行业巨头，也不乏初创企业：

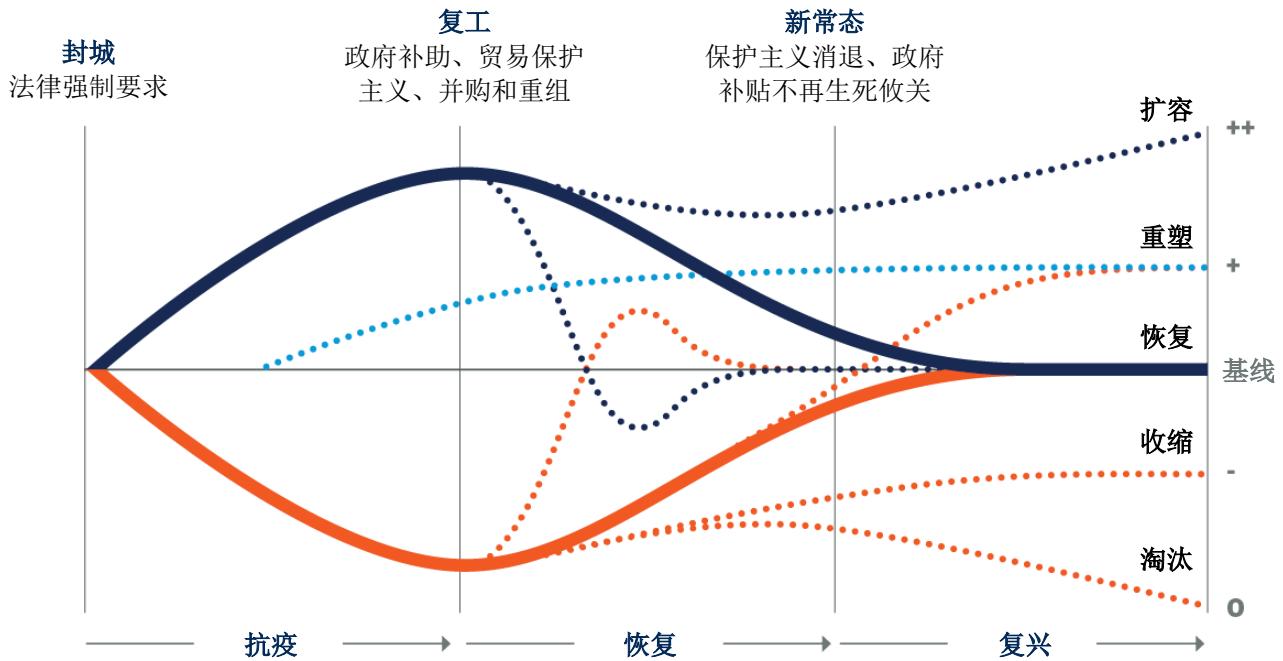
- 亚马逊、沃尔玛、联邦快递和百事公司都在扩大招聘以应对激增的需求。¹ 亚马逊称服务需求创下新高，预计将新招 10 万名员工。²
- **Confrere** 是北欧一家为医卫人员（如治疗师和内科医师）提供一对一视频咨询服务的创业公司。³ 由于医疗界相对而言比较保守，特别在北欧本土市场更是如此，该公司开发的产品在 2020 年一季度前一直举步维艰。然而，疫情爆发仅仅两周后，在挪威和丹麦就分别有 70% 和 40% 的全科医生成为该公司的订阅用户。^{4,5}

无论影响是好是坏，无论是否前所未见，高层领导都必须全面思考疫情可能造成的后果，并以此为基础提前进行场景规划。

高层领导应针对不同影响决定在哪些方面降低成本、分配资源和加大投资——从而提高在局势变化时的应对能力。Gartner 提出了一个框架（如图 1 所示）以帮助领导确定不同影响并进行相应的规划。

图 1：疫后规划框架

疫后规划框架



来源: Gartner
724104_C

企业将经历“抗疫”、“恢复”和“复兴”三个阶段

封城标志着企业进入“抗疫”阶段

政府发起的封城是第一阶段开始的标志，其目的在于限制人员接触以减少感染。经济和社会活动几乎陷入停顿，企业进入“抗疫”阶段。在这一阶段，高层领导应评估封城对企业造成的直接影响，并制定关于当前业务模式和运营模式的短期决策加以应对。对大多数高层领导而言，这一阶段主要表现为两种形式：

- 企业立即受到不利影响，需关停或大幅调整（如图 1 前三分之一的橙线所示）。例如，很多航空公司 80% 的飞机停飞，正常工作的员工人数也大幅减少。⁶
- 企业立即受到有利影响，产品和服务需求快速增长（如图 1 前三分之一的蓝线所示）。例如，在线食杂和快递服务需求出现了指数级增长，企业不得不对客户进行限流（例如亚马逊就对非必要订单进行了限制⁷）。

复工标志着企业进入“恢复”阶段

封城一段时间后，公众压力和重启经济的需求使得政府不得不重新开放市场和公共区域。复工复产后，企业即进入“恢复”阶段（图 1 中段所示）。“恢复”阶段并不意味着“一切如常”。高层领导应考虑以下可能阻碍“恢复”的因素：

- 复工复产无法一步到位，而必须分行业、分地区、分阶段进行，期间可能持续长达数月。例如，在复工时，美容美发、保健和社会服务等“接近必需”的服务很可能会首先开放，而非必要行业（如体育活动和场馆）就可能需要等待更长的时间。
- 企业内部的复工同样可能无法一步到位。即使在企业和行业层面，复工也需要循序渐进：一般而言，企业在刚复工时会采取较为严厉的预防措施（如限制单店同时接待的客户数量或规定某个地方的人数上限）。然后随着复工的稳步推进，这些措施将逐渐放宽——这就要求高层领导根据企业的实际情况进行相应的规划。
- 一旦疫情再次爆发（比如在新加坡），复工之后可能再次面临封城，这意味着地区和企业不得不在封城与复工之间反复折腾。虽然复工复产和“重返新常态”是一个长期的目标，但疫情在任何时候都可能出现波折，进而造成再次封城。对于高层领导而言，这意味着任何进展都不足为凭。相反，他们必须在疫情完全结束前始终保持警惕；一旦出现再次封城的苗头，就要立即采取果断措施加以应对。
- “恢复”阶段的混乱程度将丝毫不亚于封城。一旦市场和公共区域重新开放，之前被压抑的需求将迅速爆发，造成供应链和面向客户的运营活动不堪重负。
- “恢复”阶段可能给企业造成运营和财务方面的双重挑战。因为这并不是一个一成不变的阶段——不断变化的法律法规会让企业在运营和财务方面疲于奔命。在运营方面，企业可能会问“如何在遵守法规的同时提供客户服务？”在财务方面，企业可能会问“如何在现行的法律法规下确保企业的短期/长期可盈利运营——推迟复工是否对我们企业更加有利？”
- 瞬息万变的金融和贸易形势也会给“恢复”阶段蒙上阴影。政府补贴、并购、财务重组、贸易保护主义等诸多因素将使企业难以预测未来发展情况和竞争格局的变化趋势。

此外，种种冲突也会进一步加剧不确定性。比如，不少国家很可能会喊出“购买国货”的口号，希望将支出留在境内。但居高不下的失业率决定了支出将流向价格更为低廉的国外产品。

因此，企业在“恢复”阶段可能面临比封城更为严峻的挑战，高层领导必须为此做好准备。

“新常态”标志着企业进入“复兴”阶段

随着“恢复”阶段的混乱渐渐平息，企业将面对相对比较稳定的“新常态”，未来更加可期。此时，社会开始正常化。国际贸易关系得到恢复，新的全球贸易方式逐渐形成。政府陆续取消财务援助（已完成其历史使命）。企业开始加快复兴步伐。从长期来看，高层领导可以重新开始制定更具战略意义的规划，理由如下：

- 竞争格局更加稳定、透明，政治和社会等非经济因素的影响较小。
- 与前两个阶段相比，供需波动减弱。
- 更容易确定客户、员工和合作伙伴对交互和运营相关数字化能力的需求。

同一疫情，不同道路

如前所述，疫情的不同因素和阶段决定了企业的不同部门需要采取不同的道路。由此衍生出来的道路数量几乎是无穷无尽的。如表 1 所述，框架提出了五条主要道路，以帮助高层领导集体团队进行规划。将它们原样照搬或根据实际情况稍作调整，即可应对企业在疫情前后遇到的绝大部分情况。

必须注意的是，高层领导不应将图 1 框架中的道路视为“命中注定的结果”，而应在“恢复”阶段采取各种措施帮助企业平安度过疫情。

表 1：疫情下的五条出路及其对企业的影响

道路和结果	对企业的影响

恢复（到疫前水平）

这是企业默认选择的道路，即恢复到疫情爆发前的正常水平。在完全和部分封城期间，企业可能受到剧烈冲击，但这种冲击只是暂时性的，最终一切将恢复正常。

关键挑战在于，如何在封城结束后动态调整、逐步恢复正常运营。在某些情况下，被压抑的需求会迅速爆发，这就要求企业快速提供超过封城前水平的服务能力。而在另外一些情况下，这种扩容却是循序渐进的，因为企业要留出余量。

企业或许还寄望于能够回到以前的“正常状态”，但客户需求和行业做法却可能已经改变。例如，现在客户对远程咨询的接受度大大提高，这在不少行业已成惯例。例如：

- 酒店、航空和餐饮——从目前来看，这些行业的长期需求模式并未发生变化
- 政府社会服务和教育

收缩（到疫前以下的水平）

如出现以下三种情况，企业就可能选择这一道路：

1. 需求始终未恢复到疫前水平。
2. 供应跟不上需求。
3. 企业有意识地减少了某个业务领域的活动，将重心放在其它领域（例如，关闭实体渠道，转战线上渠道）。

对于前两种情况，高层领导应要求其规划团队提前采取行动——如通过各种方法刺激需求，或清除供应链遇到的障碍。对于第三种情况，应根据需求模式进行慎重规划。

例如：

- 旅行领域的部分从业者（如游轮公司）可能长期缩减业务规模，其他从业者可能改变旅行模式（如优先考虑自驾而非其它交通方式；‘宅度假’而非出国旅游）。
- 永久性地缩减实体门店和渠道数量，转战线上渠道——例如：
 - 奢侈品零售商加大了线上销售的力度，目前主要通过非实体渠道来吸引客户。
 - 健身房/休闲场所正尝试增加线上内容、减少实体项目。

淘汰（因为疫情后业务难以继）

出现以下两种情况时，企业往往会选择这一道路：

1. 疫情爆发前，业务或经营模式已经举步维艰。
 2. 企业希望有意识地淘汰部分业务，将重心转向全新/创新业务（见下文‘重塑’部分）。
- “淘汰”并不完全是一件坏事，它有助于企业有意识地重塑或剥离部分业务。

例如：

- 实体零售店可能将大部分业务转向数字化商务。
- 部委厅可能取消一部分政府服务中心，代之以数字化服务渠道。
- 企业可能出售其非核心业务。

重塑（以便在疫后建立竞争优势）

企业的某些部门可能会选择这一道路，使自己在疫后更加强大。原因通常有以下两点：疫情给当前业务模式造成了巨大（更大）的压力，或是有必要（机会）改变业务/运营模式。这一道路通常与“提高数字化程度”联系在一起。

我们注意到，疫情爆发后，数字化业务投资呈现出加速增长的态势。这里的“重塑”并不仅仅是指增加新的渠道、实现自动化/远程运营，它还包括了寻找新的营收来源。

除了数字化以外，并购和行业整合同样能够催生焕然一新的企业。

甚至疫情本身也蕴藏着“重塑”的机遇。比如，一些企业在疫情期间更换设备转而生产个人防护设备 (PPE) 或手部消毒液，他们可能在疫情结束后仍然保留医疗卫生事业部。

例如：

- 医疗企业可能增加远程医疗服务。
- 以外卖代替堂食的餐厅可能永久取消堂食。
- 疫情期间提供在线课程的健身房可能在疫情结束后仍然保留线上渠道。
- 企业改变运营模式，以远程办公员工为主。
- 企业收购合作公司，进入相邻行业。

扩容
(以继续加快新的增长)

选择这一道路的大多是在封城期间收获颇丰的企业。相对于之前的缓慢发展，疫情给这些企业带来的是指数级增长。

因此，他们当前的首要之务是快速扩大业务和运营模式的规模，以应对激增的需求，从而将疫情的短期影响转化为长期的、可持续的业务。

可能出现的变化包括：

- 采用新的架构/基础设施（通常为 XX 即服务类）以满足指数级增长的需求
- 根据组织规模和客户群体的量级变化，调整员工配置和领导结构
- 加强治理和业务优化——随着企业规模的扩大，这些方面的重要性也会相应提高
- 继续进行营销宣传并通过定价和促销策略保持旺盛需求

例如：

- 在线业务和电子商务——尤其是零售、在线教育和数字化解决方案
- 远程工作解决方案供应商——如 Zoom 和 Webex
- 消费者在疫情期间“重新发现”的品类（如拼图玩具）或消费出现增长的品类（如视频游戏）

来源：Gartner（2020 年 5 月）

根据预测道路和期望成果规划行动方案，帮助企业做好准备

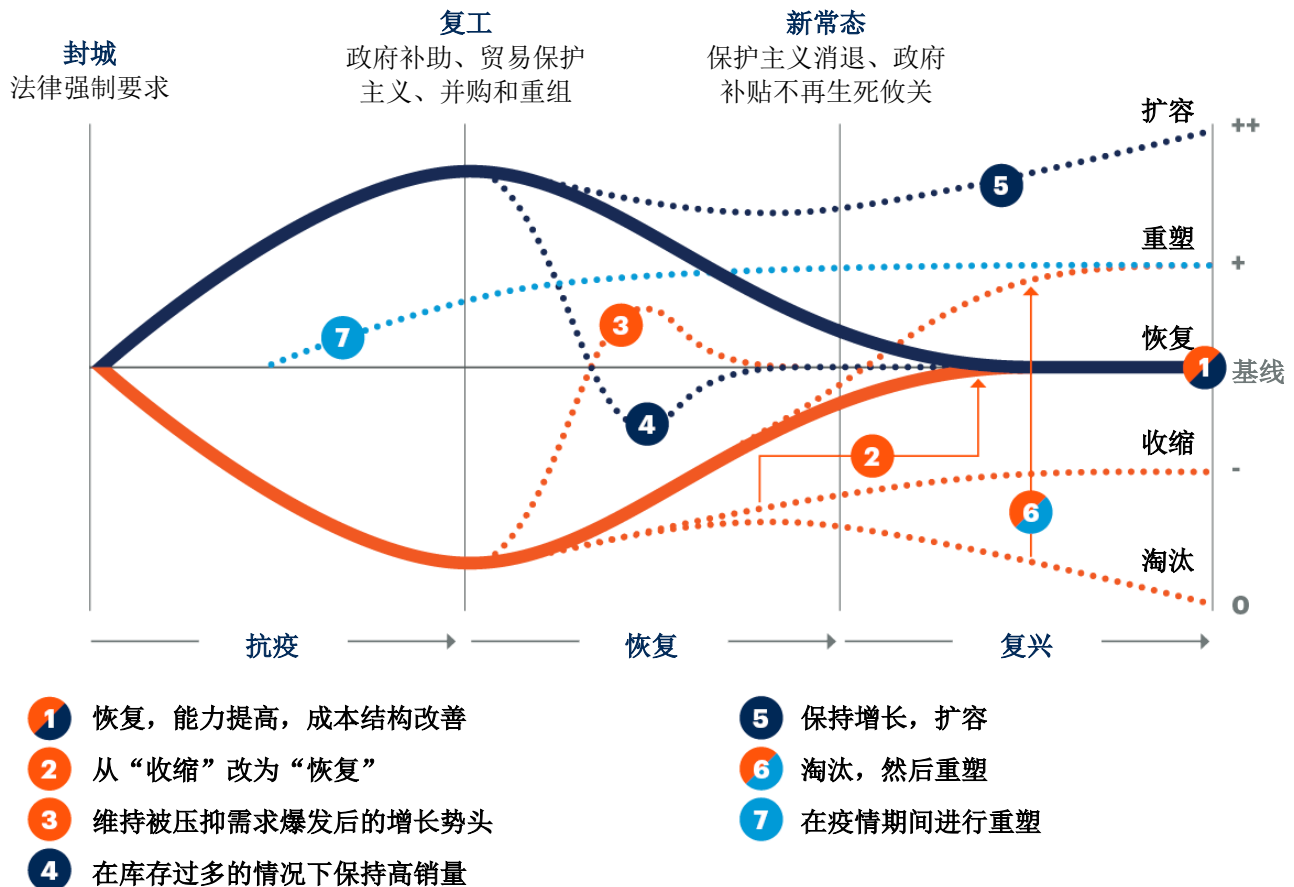
要预测企业的不同部门如何走出疫情影响十分困难，但却绝对必要。同样重要的是，还必须意识到，不同的部门可能选择不同的道路。例如，某个业务部门或者某种产品/服务在疫情之后可能需求减少，因此选择“收缩”道路。而另一个部门的需求在疫情期间激增，但之后可能回落到之前的水平（如图 1 中的深蓝色‘恢复’道路所示）。

道路的选择非常重要，高层领导必须通过规划为其提供支持，才能在疫情过后达到期望的成果。例如，企业某部门选择了“收缩”道路，那么就需要（在疫情期间和结束后）削减成本结构。再比如，高层领导预计企业将恢复到疫前水平，但他们希望对业务进行数字化优化。这些成果的实现都离不开远见卓识的预测、规划和投资。

图 2 介绍了一些常见道路和期望成果，以帮助高层领导规划如何安然度过疫情。为便于讨论，我们对其进行了编号。同时，编号顺序也粗略地反应了选择相应道路/做法的可能性（基于 Gartner 与企业的讨论）。

图 2：规划企业如何度过疫情

规划企业如何度过疫情



来源：Gartner
724104_C

疫后规划框架使用方法

高层领导及其团队可采用两种方式使用图一所示的框架：直接利用框架进行讨论，或修改框架以创建具体的企业场景。

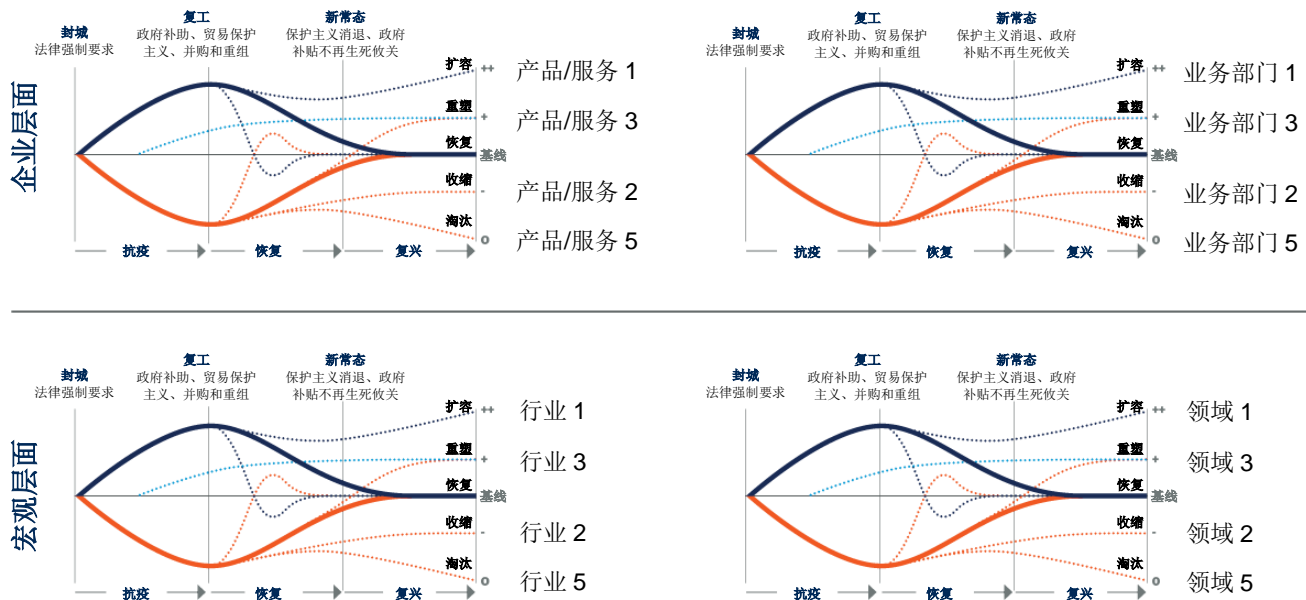
直接利用框架进行讨论

本框架的目的不在于进行准确预测，而在于为决策者提供一种用于描述疫情阶段和道路选择的“共同语言”。因此，它可以用于任何规划的讨论——从修订数字化战略（请参阅 [Identifying Opportunities to Become a More Digital Business During and After the Pandemic](#)）到思考如何根据每种道路/期望成果确定员工运营方式。

从企业到单个产品/服务，或是业务部门，高层领导可将这些方法和道路应用到不同的层面（见图 3），甚至利用其在更加宏观的层面归纳出行业或细分领域的道路。

图 3：疫后规划框架的应用

疫后规划框架的应用



来源：Gartner
724104_C

修改框架以创建具体的企业场景

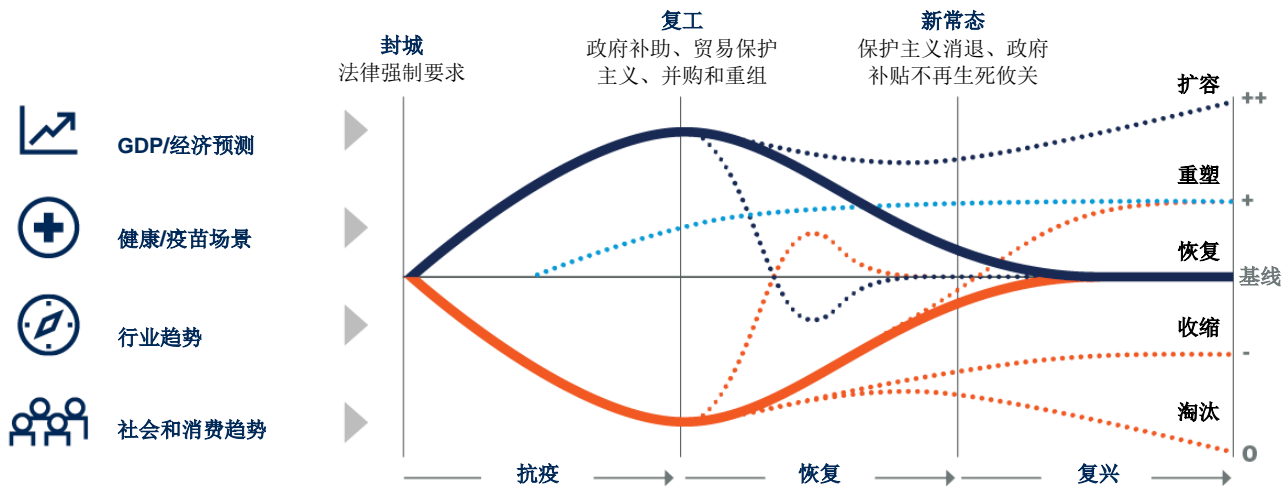
高层领导也可以让规划团队以框架为模板，根据企业的实际环境进行修改。这要求规划团队借助其它信息（见图 4）预测每个阶段的持续时间，并明确待评估的期望成果（Y 轴）。例如，我们可以将 Y 轴看成是数量（公共领域）或营收（私有领域），但它也可用来表示利润、需求和供应等等。

规划人员可以定义某些标志，作为判断具体道路的早期指标（例如，会议注册人数可以看成是商务旅行的一个领先指标）。

同时，我们还鼓励规划人员根据企业的具体情况创建自己的道路，或高亮/删除某些道路。更多关于场景规划的研究内容，请参阅 [Don't Make Predictions and Choices, Instead Create Options by Using Scenario Planning for Pandemic Recovery](#)。

图 4：在框架中使用其它规划信息

在框架中使用其它规划信息



来源：Gartner

724104_C

Gartner 发布的很多报告都可以为本框架提供额外的规划信息。详见 [Gartner 新型冠状病毒 \(COVID-19\) 疫情资源中心](#)。

证据

- 1 “33 Major U.S. Companies Hiring Now to Meet Coronavirus Demand,” Kiplinger.
- 2 “Amazon Hiring 100,000 New Distribution Workers to Keep Up With Online Shopping Surge Caused by Coronavirus,” CNN Business.
- 3 Confrere.
- 4 “Danish Doctors Rush Into Video Service: We Were Saved by the Corona Crisis,” Berlingske.
- 5 “Only One in Four GP Appointments Now Conducted in Person,” The Guardian.
- 6 “Lufthansa Group Decides on First Restructuring Package,” Lufthansa press release.
- 7 “Amazon Will Limit ‘Non-Essential’ Orders in France and Italy Under Coronavirus Strain,” VentureBeat.

注 1：新冠疫情加快数字化转型

Marco Iansiti 和 Greg Richards 在 [Coronavirus Is Widening the Corporate Digital Divide](#) 一文中指出：

“新冠疫情催生的工作虚拟化需求正以令人瞠目结舌的速度推动数字化转型，前所未有地扩大了人与人、企业与企业之间的差异。在短短的时间内，几乎

所有能够快速数字化的流程都已经完成虚拟化——比如通过视频会议进行案例讨论，[利用远程医疗实现远距离诊断和治疗](#)，等等。我们注意到就连传统业务中的守旧桥头堡都纷纷开始数字化；[纽交所刚刚关闭了交易大厅，全面转向电子交易](#)。”

这意味着新冠疫情对不同行业造成了不同的影响，但几乎所有行业的数字化转型速度都大大提高——[纽交所交易大厅](#)就是见证者之一。

作者推荐

[Video: Postpandemic Planning Framework](#)

[Scenario Planning Playbook](#)

[React to the Coronavirus \(COVID-19\) Outbreak via Raising Business Model Resilience](#)

相关报告推荐

[Video: Postpandemic Planning Framework](#)

[Don't Make Predictions and Choices, Instead Create Options by Using Scenario Planning for Pandemic Recovery](#)

[How to Address 'Run the Business' IT in Strategic Planning](#)

[Is Now a Good Time to Revise Your Strategy?](#)

[Case Study: Distributed Decisions for Iterative Strategic Planning \(PHRG\)](#)

© 2020 高德纳咨询有限公司及其关联公司版权所有。保留所有权利。Gartner 是高德纳咨询有限公司及其关联公司的注册商标。如无高德纳事前书面许可，不得以任何形式复制或传播本出版物。本出版物中包含高德纳研究机构的观点，不应被理解为事实陈述。本出版物中所含信息取自可靠来源，但高德纳不对此类信息的准确性、完整性和适当性做任何保证。高德纳研究中可能涉及法律及财务问题，但高德纳并不提供法律建议或投资服务，亦不可将高德纳研究成果作此用途。访问和使用本出版物时应遵守 [《高德纳使用政策》](#) 之规定。高德纳以独立客观而蜚声业界，所有研究项目均由公司研究部门独立完成，不受任何第三方影响。如需更多信息，敬请参阅 [《独立性和客观性指导原则》](#)。

新冠 (COVID-19) 疫情期间, Gartner 将持续报道其对企业的影​​响。本免费报告即为其中一部分。

敬请访问 gartner.com/smarterwithgartner 和 gartner.com 获取更多免费内容及报道。

与 Gartner 专家对话

欢迎成为 Gartner 客户, 全年随时查阅此类洞察报告, 尊享针对贵公司战略重点量身定制的支持服务。

gartner.com/en/become-a-client

美国: 1 800 213 4848

国际: +44 (0) 3331 306 809

关于 Gartner

高德纳咨询有限公司 (NYSE: IT) 是全球领先的研究和咨询公司, 股票入选标普 500 指数成分股。公司致力于为商界领袖提供不可或缺的洞察、建议与工具以完成当前关键任务和打造未来成功企业。

在业内首屈一指的高德纳报告由专家主导研究、从业人士提供信息、以详实数据为基础, 旨在引领客户就重大问题做出正确决策。作为备受信赖的咨询顾问和客观公正的信息来源, Gartner 为 100 多个国家的 15,000 多家客户提供服务, 覆盖各主要行业、职能和企业规模。

如需了解 Gartner 如何帮助决策者推动未来业务成长, 敬请访问 gartner.com。

© 2020 高德纳咨询有限公司及其关联公司版权所有。保留所有权利。Gartner 是高德纳咨询有限公司及其关联公司的注册商标。如无高德纳事前书面许可, 不得以任何形式复制或传播本出版物。本出版物中包含高德纳研究机构的观点, 不应被理解为事实陈述。本出版物中所含信息取自可靠来源, 但高德纳不对此类信息的准确性、完整性和适当性做任何保证。高德纳研究中可能涉及法律及财务问题, 但高德纳并不提供法律建议或投资服务, 亦不可将高德纳研究成果作此用途。访问和使用本出版物时应遵守《高德纳使用政策》之规定。高德纳以独立客观而蜚声业界, 所有研究项目均由公司研究部门独立完成, 不受任何第三方影响。如需更多信息, 敬请参阅《独立性和客观性指导原则》。

Gartner[®]