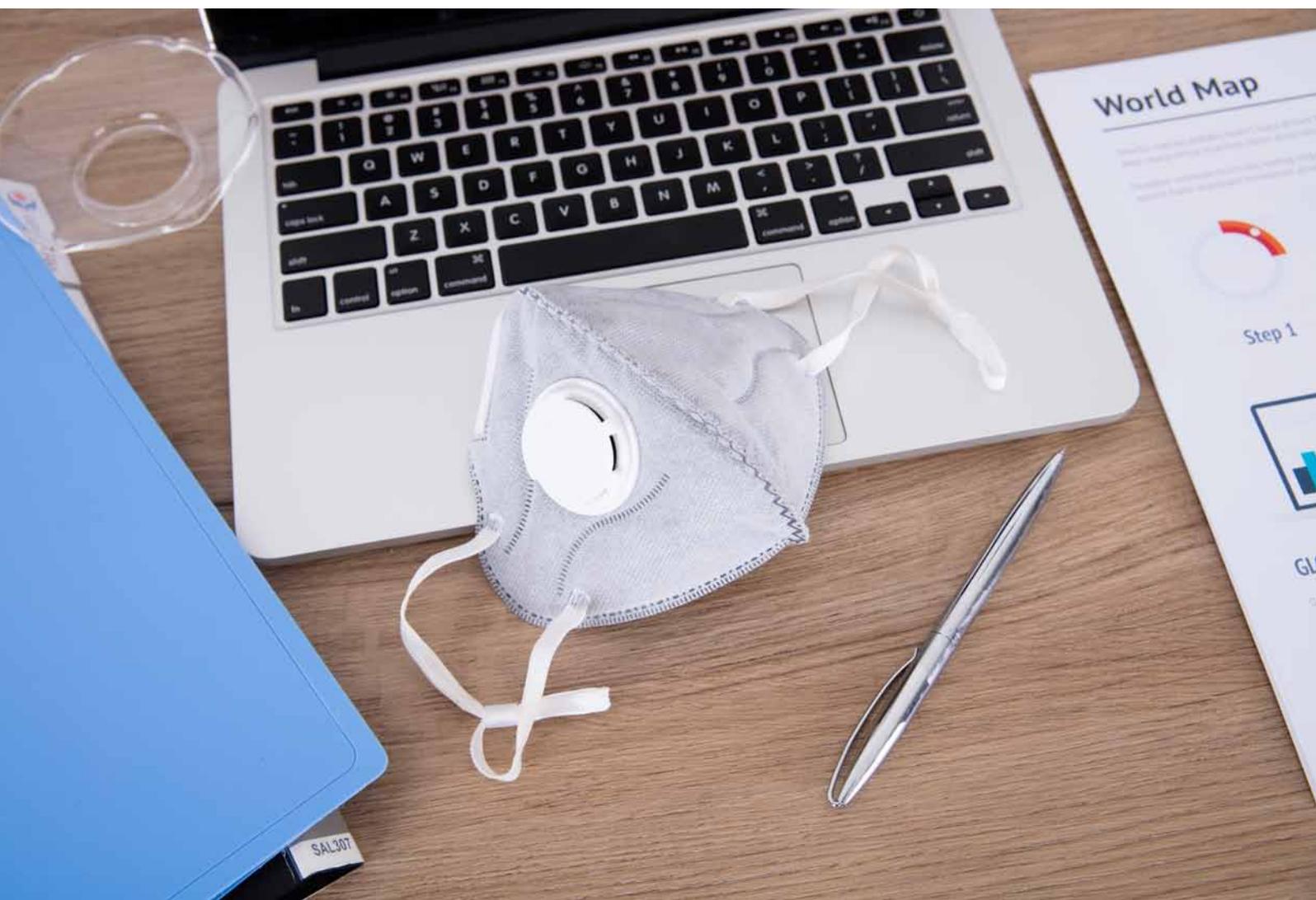


战“疫”思考：这些行业将走向何方？ 疫情之下的行业危与机



疫情的发生给各行各业都带来了影响，尤以餐饮、旅游等为代表的几大服务行业首当其冲。在防控一线，医药、物业等行业同样面临着巨大压力。与之相对，电商、线上教育等领域则迎来了用户规模忽然扩大的挑战。疫情之下，这些行业正在如何应对，又展现了怎样的韧性和应变能力？

餐饮业

“

我们要会过‘好日子’
也要会过‘紧日子’

”

疫情肆虐期间，餐饮业的确面临着严峻的形势。2月，西贝餐饮董事长贾国龙提到的餐饮业困境引起了社会的广泛关注，也引发了同行的思考，可以说在一定程度上反映了餐饮业的普遍现状。大惠公司旗下包括“南京大牌档”在内的多个品牌，为了减少人流聚集和保护员工，也都进入了暂停营业状态。

回望2003年，非典疫情过后，餐饮市场曾迎来了一波“报复性”消费井喷。在那一年，虽然大惠的上半年营收有所下滑，但从全年来看，受到的影响并不显著。尽管如此，我们对此次疫情对于餐饮业的影响却并不乐观。2020年，随着中国经济转型升级，整个餐饮市场的增速或将进一步放缓。与此同时，去年年底猪肉价格上涨，进而带动其他原材料价格上涨，致使餐饮业利润空间进一步压缩。由于短期物资供应不足，今年的疫情可能会推动原材料价格在短时间内再度上涨。因此，餐饮企业可能需要做好打持久战的准备。

另一方面，疫情也在推动餐饮行业的变革。伴随着中国改革开放40多年来的高速发展，餐饮行业也享受了多年改革的红利，形成了现在“百花齐放、百家争鸣”的局面。而随着中国经济转型加速，特别是在这次疫情的冲击下，很多餐饮同行都意识到：

我们要会过“好日子”，也要会过“紧日子”。

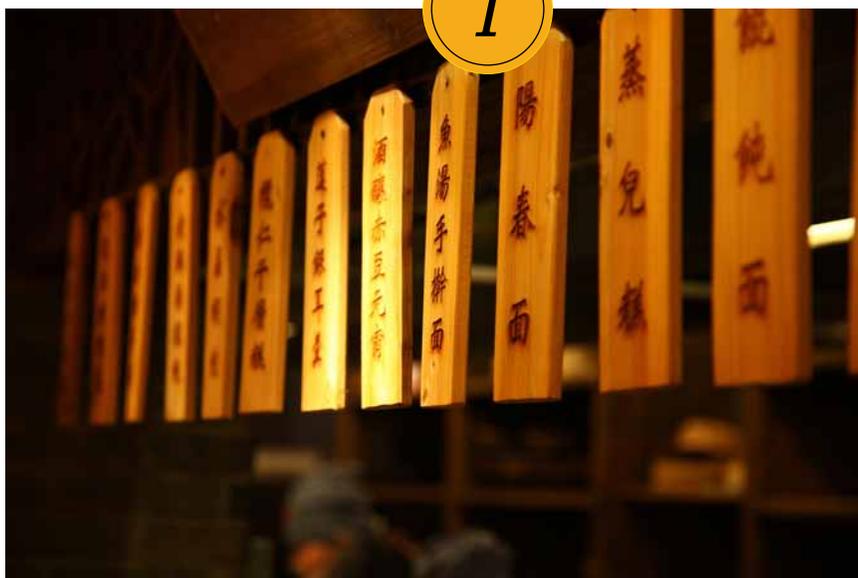
具体来说，大惠打算集中做好以下几件事：一是进一步提升品质，做好服务升级和转型；二是通过管理创新，进一步提高劳动效率并管控成本，保持现金流充沛；三是以“小马过河”的精神探索新的业务模式；四是做好品牌建设，成为消费者心中不可替代的品牌；五是继续履行企业社会责任。疫情期间，大惠发挥自身供应链的优势，每天向供应商采购多个品种的蔬菜，赠送给周边居民，为确保他们安心宅家尽了一份我们的责任。



赵亨

中欧卓越服务 EMBA2020
南京大惠企业发展有限公司
董事总经理

1





2

旅游业

“

短暂休整 静待花开

”

农历春节原本是旅游业的“小阳春”，业内原本预计2020年春节出游人次将突破4.5亿人次，但新冠疫情使得文旅消费急转直下，呈现断崖式下跌，春节红利“覆水难收”。

旅游业是以一个环境敏感型的产业，这种敏感性表现在非常容易遭受境内外事件的冲击和影响，从而导致严重的衰退和滑坡，形成所谓的旅游危机。而与其他危险事件相比，流行性传染病对旅游业的影响范围最广、冲击最严重。

根据对旅游客流量的影响，危机事件的发展可分为五个时期：潜伏期、生成期、爆发期、衰退期和消亡期。以非典为例，影响的高峰期为2003年3-6月，全程影响时间约1年。

我们预计这次新冠疫情结束后，对整个旅游业影响周期也可能在1年左右。主要原因是疫情后，即使跨区域旅游及出境旅游的限制解除，但人们可能对出游仍心存顾虑。

“危”与“机”从来相伴相生，每次大事件背后都孕育着商机。这次新冠疫情的影响虽然巨大，但是并非致命，甚至会一定程度上加速旅游供给侧企业质量的提升。

1. 疫情加速传统旅游业的洗牌，以及新旅游模式的迅速迭代。旅游业当更加关注客户需求，设计用户真正需要的产品，优化产品的表达和精细化运营，坚持长期主义和用户做朋友的经营模式。旅游服务的提供者需要在用户无法抵达现场时，依旧与客户保持联系，保持客户的品牌忠诚度以及对客户需求的敏锐感知。
2. 旅游度假行业线上体验化。旅游行业的线上短视频营销在这一轮疫情中得到了重视，线下实体则可以通过短视频互动类项目触达用户。
3. 营地度假乐园作为国内新兴的旅游业态，其本身兼具旅游休闲和应急避难的双重功能，可以在短时间内快速封锁成为封闭性的隔离社区。这一新模式值得行业和社会关注。



汤兆

中欧卓越服务 EMBA 2018 级
日光域（北京）生态科技有限公司
创始人兼总裁

酒店业

疫情将加速酒店业的智能化和多元化发

此次疫情，使旅游业特别是酒店业受到了极大的冲击。以亚朵为例，相比去年春节同期，今年的出租率下降了85%。行业里也有很多门店暂停营业，经营受到了很大冲击，特别是位于湖北武汉等疫情严重地区的景区门店。目前，亚朵在全国有近500家门店，员工人数近1.5万。疫情若持续数月，对任何一家企业来说都将是一个极具挑战的关隘。

疫情暴发以来，在承受巨大压力的情况下，酒店人表现出了极大的勇气和担当。以亚朵为例，我们在第一时间成立了应急处理小组。每日通报防控情况，同时强调员工保护和门店消毒防护。针对用户，我们及时推出了退改保障政策，还对会员等级的有效期给予延长。针对加盟商，我们也推出了费用减免政策，助力大家共渡难关。

在给酒店业带来重创的同时，疫情也将加速行业的洗牌与迭代。一些企业将退出竞争舞台，与此同时，行业将更加注重智能化和多元化发展。具体而言，我认为，疫情将给酒店业带来四个方面的变化。

第一，一批酒店无法熬过这段特殊时期，最终倒闭。快捷和经济型酒店将会加速洗牌，退出一、二线城市核心地段。

第二，疫情将加速行业的智能化发展，提供无接触安全服务的酒店有望规

模化。未来，无人前台、刷脸入住、语音客控、智能服务机器人等服务，将会替代部分人与人之间的接触服务。

第三，疫情将加速酒店业的线上电商业务及多元化发展。以亚朵为例，我们正在从销售间夜的酒店向生活方式的平台演进，业务构成中的非酒店业务发展迅速，过去一年的新零售销售额同比增长了3倍。竹居作为全国最大的流动图书馆之一，也是我们可以大力发展的新业态。此外，亚朵也会继续探索酒店与IP品牌的合作。

最后，经过这次疫情，消费者的安全理念会进一步提升，未来大家在出行时会更加看重有安心服务及产品的酒店。



耶律胤

中欧 EMBA2007
亚朵集团创始人、CEO

3



医药行业



互联网医疗可能会迎来新的拐点



社会行为的改变，是内生驱动力和外部推力共同作用的结果，前者源于公众心智的改变，一般是暂时的、反复的，只有叠加外部推力后，才会对社会行为产生影响。比如，线上办公在疫情发生之前就已是很大的产业，但由于缺乏外部推力，发展进程非常缓慢，此次疫情无疑加快了该产业的前进速度。

医药行业同样如此，疫情像是一股巨大的外部推力，在推动着该行业的一些新技术、新模式在此期间得到更深入的应用。

短期来看，除部分与疫情有关的治疗药物、防护用品、检测试剂等的需求会有爆炸性增加外，绝大部分医药企业受到的影响有限。但是长期而言，疫情会对医药行业产生一些深远影响。首先，它会加速医药产业的创新升级，比如在新药瑞德西韦的研发过程中，其临床审批速度、社会关注程度都前所未有。其次，疫情会促进医药信息化和数字化的发展，推动远程诊断、在线问诊、医药电商等领域的精进。

比如，零氦目前正在开展“互联网医院+DTP药房”的O2O医药服务模式，通过线上问诊、患者教育，结合线下实体药房提供的药师服务、药品配送和患者管理的模式，形成服务闭环，从而为患者提供更安全、便捷和精准的医疗服务。我们相信，在疫情和政策的影响下，这一轮互联网医疗叠加大数据发展的进程将加速。

作为医疗大数据和AI领域的企业，



4

零氦正在利用自身的业务优势协助抗击疫情。比如，我们在新冠肺炎AI辅助诊断系统方面的研发，可以帮助临床专家更快地完成诊断。我们还利用真实世界研究方法，帮助专家探索新冠肺炎的有效药物、治疗方案等。我们相信，以数据为驱动的创新技术和理念，在疫情过后，可以继续临床中应用并发挥相应价值。

此次疫情带来了大量的线上诊疗需求，这也在倒逼互联网医疗平台加快自身建设与发展。因此，疫情过后，互联网医疗可能会迎来新的拐点。比如，数字医药营销平台、数据驱动的医患管理平台等模式将会成为药企刚需。远程医疗、医用机器人、远程药房等新技术和新模式，由于在对抗疫情时可以最大限度降低交叉感染风险，未来会得到重视和普及。与此同时，企业云办公、数字化管理以及大数据的整合挖掘与利用，也会成为未来的大趋势。



张天泽

中欧 EMBA2016
零氦科技 (LinkDoc)
创始人



5

在线教育

“

学生涌进来，服务能否跟上
是大家的共同挑战

”

疫情仍在继续，公众必须坚守在家里，因此很多课程开始向线上平台转移，意外推动了在线教育行业的发展。目前来看，包括学而思、新东方在内的很多培训机构都将线下课程转移到了线上。与此同时，几乎所有在线教育平台都推出了线上公益课。一时间，在线教育领域的用户数迎来了爆发式增长。

现在的在线教育行业，就像“非典”时期的电商。疫情让很多人被迫开始尝试线上教育，而且也看到了它的价值。从我们VIPKID收集到的反馈来看，一些老师和家长发现，孩子在线上和线下上课没太大差别，线上效果也很好。对于此前没有接触过在线教育的用户来说，这段时间他们无疑会获得更深入的体验。

与线下教育相比，线上教育的优势在于便利性和数据化。首先，家长们无需再在接送孩子的路途上花费大量时间。其次，线上教育会根据学生上课的专注程度、对知识的掌握程度等建立个性化的数据档案，从而更有针对性地因材施教。

但是教育本身并不仅仅是知识点的学习，而是对学生综合素质、品德和价值观的全面培养。目前，线上教育可以帮助孩子学得更高效，但不能说线上教育会取代线下教育，二者只会随着社会的发展，更好地分工。

尽管疫情加速了在线教育行业的发展，但从长期来看，教育是一个慢行业，不能走得更远最终取决于能否为学生带来真正的提升。教育的成效需要时间才能体现出来，这一点与电商的短链条又不相同。学生涌进来了，公司知名度也提升了，接下来该如何把学生留住？服务承载能力能否跟上？这是摆在大家面前的共同挑战。



张月佳

中欧 EMBA2018
北京大米未来科技有限公司
联合创始人、总裁

物业行业



疫情将整体重塑中国物业行业



王宏杰

中欧卓越服务 EMBA2018
诚信行物业管理集团
董事长



6

救 治一线在医院，防控一线在社区，物业是社区防控的排头兵。事实上，物业行业在此次疫情中面临的压力非常大：首先，作为人力资源密集型行业，此次疫情恰逢春节，物业在人力配备上面临极大挑战。其次，疫情的发展，对广大物业公司应对重大公共卫生事件的能力是一次全面考验。最后，防护、消毒物资的匮乏，对物业公司的管理能力和资源协调能力提出了新的要求。

但从另外一方面看，疫情是对中国物业行业的整体重塑，将会全面提升行业能力。

一是强化物业行业的管理和抗风险能力。在此次疫情中，品牌好、专业性强的物业公司能够迅速反应，及时做出完善的管理方案。我们也看到

了一些专业性不足的物业公司，在应对疫情方面防控措施执行不力的案例。可以预见的是，这次疫情将会促使物业行业进一步完善和统一行业规范。

二是提高物业企业面对公共卫生事件和其他公共社会事件的反应能力。这次疫情给物业行业敲响了警钟：从行业到企业，再到员工，必须进一步建立和强化对公共突发事件的预案和演练，提升应对社会公共事件的反应能力。

三是会促进物业公司重视智慧和数字化转型。人工智能、云平台等技术手段在物业和社区的使用，不仅能够帮助

一线员工减轻管理和服务的压力，更重要的是使得数据可追溯、可分析，让企业在面临突发公共事件时能够更从容地应对。

这次危机也让整个行业反思，物业管理的核心价值其实仍然是管理；同时也让社会各界对物业管理的社会属性，以及其在城市管理中的作用与价值有新的认识。



全文二维码