

【贝战疫情，感恩前行】新冠肺炎困得住中国经济吗？

作者：



韩微文，贝恩公司大中华区总裁、全球董事会成员



Karen Harris，贝恩公司全球合伙人



陆浩文 (Thomas Luedi)，贝恩公司全球合伙人

最近爆发的新冠肺炎疫情无疑是本年初最大的黑天鹅事件。对于大范围传染疫情，我们并不陌生。在过去 20 年里，中国曾经历过多次重大疫情，常见传染病的防控工作也在持续开展。按感染人数和致命性程度来区分的话，可大致分为三类：

三类疫情

1. 兼具高感染人数与高致命性的非典

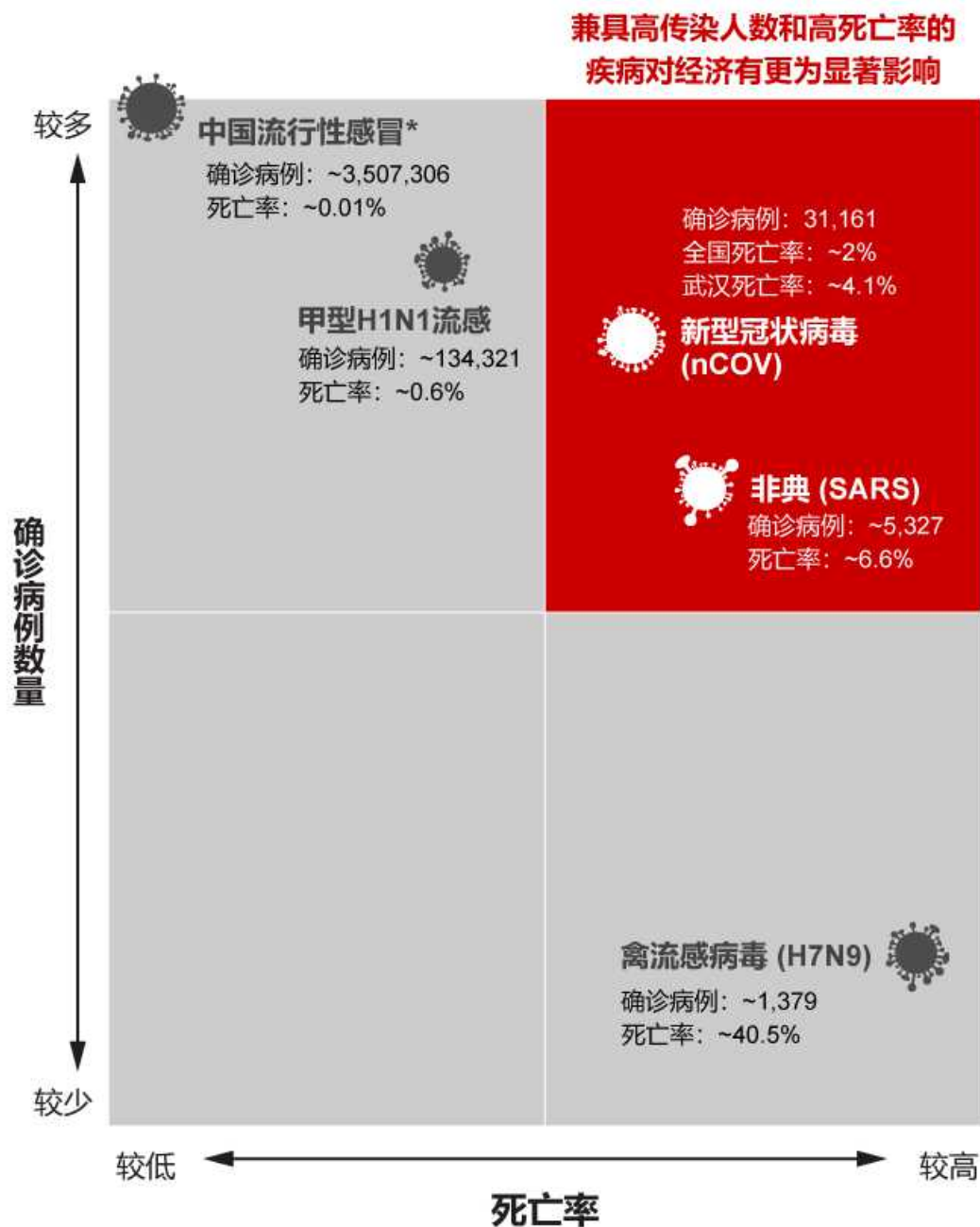
根据统计数据，2003 年非典感染病例共 5,327 例，死亡率约为 6.6%。

2. 感染人数多但致死率较低的 H1N1 流感

数据显示，2009 年到 2010 年间，全国共感染 H1N1 流感 134,321 例，死亡率约为 0.6%。而常见的普通流行性感冒，在 2019 年全国约有 3,507,306 例患者，死亡率小于万分之一。

3. 相较非典及 H1N1，感染人数少但死亡率较高的 H7N9 禽流感

在 2014 年至 2017 年间，共累计产生 1,379 例确认病例，死亡率约为 40.5%。



注：确诊病例和死亡率均是中国范围内；新型冠状病毒数据截止到2020年2月6日24时；
 H7N9为2014-2017年数据，H1N1为2009年5月至2010年8月数据；
 流行性感冒引用2019年全年卫生健康委员会公布数据
 资料来源：国家卫生健康委员会；新华社；案头研究

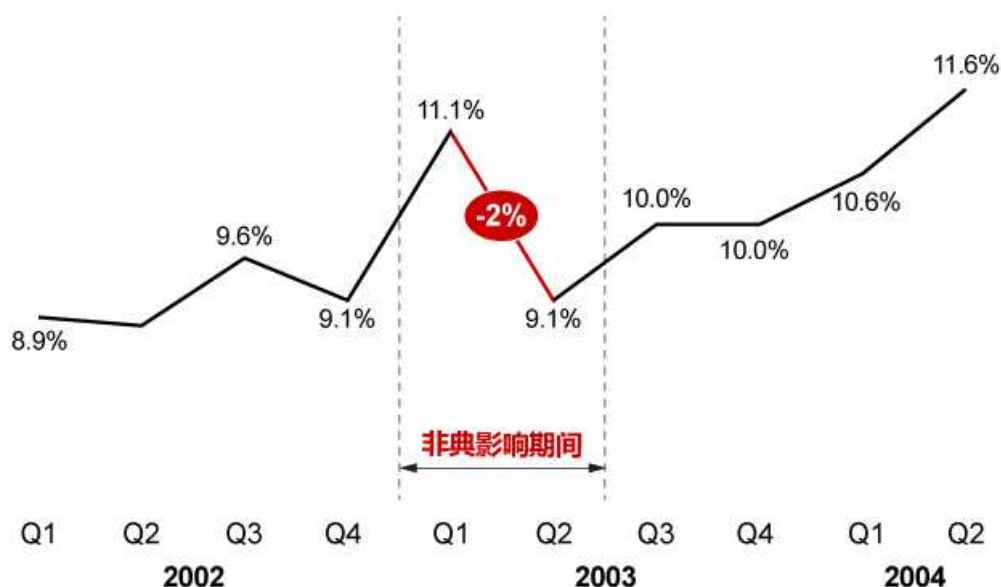
除感染人数与死亡率外，此次疫情国家采取的疫情防控手段在范围上与力度上与2003年的非典疫情最为接近，对于经济的影响也相对更值得参考。

非典对中国经济的影响

那么，03 年的非典对于经济的影响有多大？

根据统计数据，非典对于 GDP 的影响是短期的——在受影响最大的 03 年第二季度，GDP 增速从 11.1% 下降至 9.1%，但在三四季度迅速回升至 10%，最终形成了 1% 左右的负面影响，并且并未波及下一年。

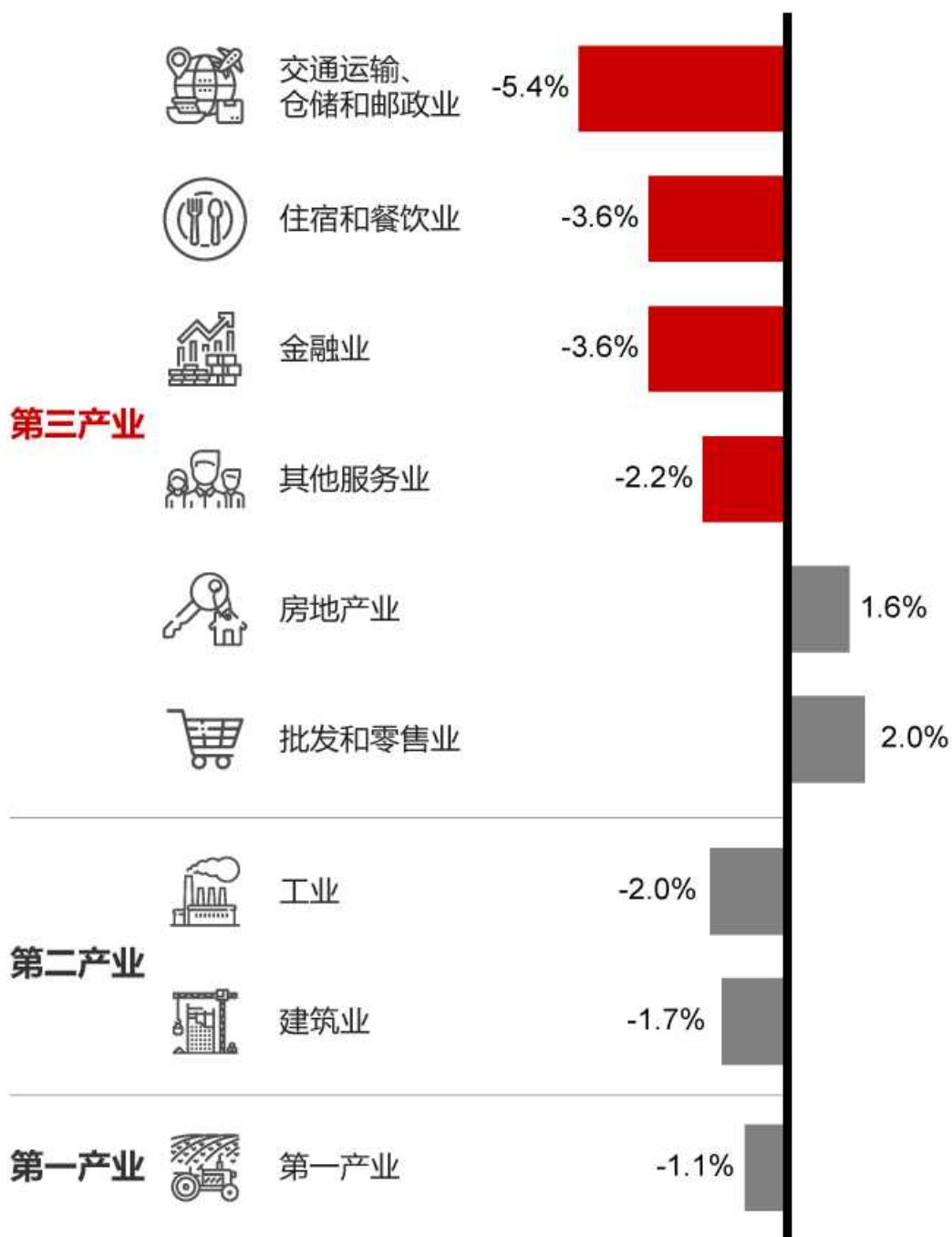
2002 第一季度至 2004 第二季度
中国 GDP (不变价) 季度同比增速 (%)



资料来源: 中国国家统计局

此外，非典对于不同行业的影响差异巨大，其中第三产业无疑是受到冲击的重灾区。其中交通运输业增速下跌 5.4%，住宿餐饮业以及金融业均下跌达到 3.6%；第二产业所受影响也较大，工业和建筑业跌幅分别达 2% 及 1.7%；农业相对平稳，涨幅下降了 1% 左右。

2003第二季度和第一季度GDP (不变价) 同比增速变化 (%)

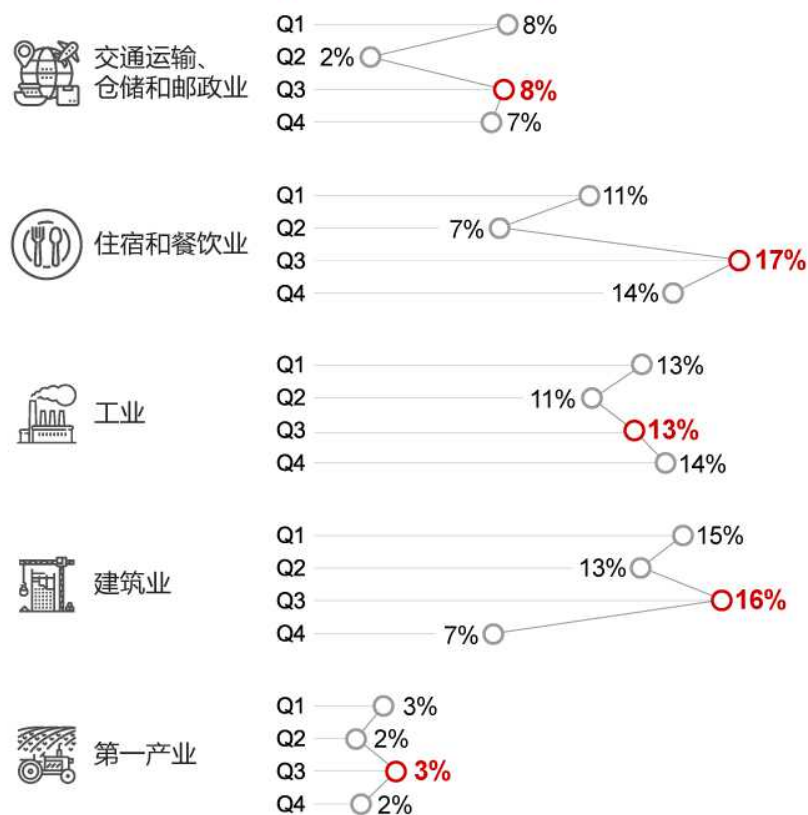


资料来源: 中国国家统计局

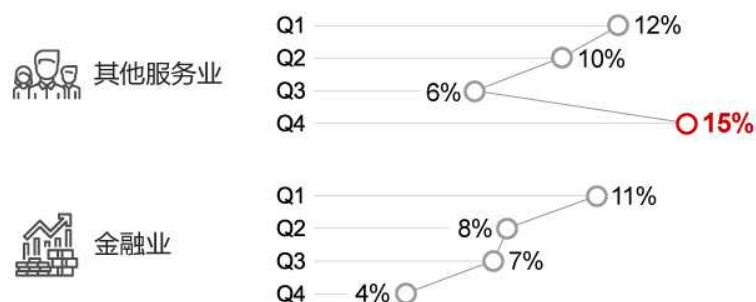
然而，部分行业虽然受到重创，恢复速度也非常快。包括交通运输、住宿餐饮、工业等行业，在非典疫情结束后便立刻恢复到相对合理的水平，而包括金融服务、教育、文化娱乐等行业则要等到第四季度甚至下一年才会完全恢复。

2003年季度GDP (不变价) 同比增速 (%)

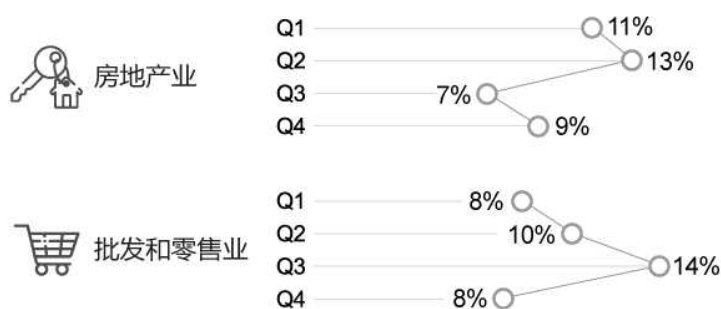
恢复较快的细分行业 (在第三季度基本恢复)



恢复较慢的细分行业 (在第四季度甚至更长时间恢复)



第二季度同比GDP降幅不显著的行业



而广大股民所关心的资本市场，其恢复速度也较为缓慢。03 年的非典对 A 股和港股造成了 8%-10%左右的回落，并且 A 股指数下行趋势一直持续到 03 年底才有所回升。

新冠肺炎疫情与非典的不同

然而，非典毕竟已是过去时。贝恩认为，此次新冠肺炎疫情与非典相比，有四大差异。

首先，此次新冠肺炎疫情爆发于春节前后，在全国范围内的影响更大，感染人数更多。而由于相关政策的影响，大规模返城高峰有所延后，后续发展尚不可知。

其次，政府对于此次疫情采取了更为有力、严格的管控措施，无论是延长假期，人员隔离，还是省际及本地交通管制，都超过了非典时期。而另一方面，群众们有了抗击非典疫情的经验，在个人应对上也更为严肃、合理。

第三，过去十年里互联网与电商产业的快速发展，一定程度上降低了疫情对于生产力与居民生活水平的影响。

最后，中国的经济体量与结构相比 03 年已不可同日而语。如今的中国，占全球 GDP 的比重从 03 年的 4% 上升到去年的超过 16%，而第二及第三产业占比为 93%，其中第三产业超过 50%。再加上来自内外部的各方面因素影响，此次疫情将会对经济造成更大的下行压力。

新冠肺炎疫情对中国经济可能造成的影响

多家机构初步预测，此次新冠肺炎疫情将造成约 3000 到 5000 亿人民币的损失，高于非典时期的约 1000 亿人民币损失。

短期来看，由于总体消费需求的减少，与消费有关的行业将受到较大冲击，其中交通运输、旅游、娱乐、传统零售、房地产、餐饮、非必需消费品、汽车等行业都将呈现较大幅度的下滑，甚至包括保险等行业也将由于线下活动的限制而短期承压。而另一方面，生活必需品、部分医药及医疗健康领域则将在疫情期间显著增长。

疫情结束后，住宿、餐饮、交通运输业有望快速复苏，而包括服装、化妆品、奢侈品等可选消费领域甚至可能由于市民出行恢复后的报复性消费而迅速回弹。此外，包括医疗、保险、在线零售、在线教育、娱乐、通讯等与网络相关的行业也将由于疫情期间高涨的客户获取与转化而产生持久效益。

此外，短期投资及出口都将明显回落。制造与建筑等资金密集型行业将面临人力短缺、成本增加、现金流吃紧和供应链不确定性增高等问题，但这些问题可能随着政府补贴的逐步落实而得到缓解。而根据中银国际的预测，由于世界卫生组织宣布新冠肺炎疫情构成“国际关注的突发公共卫生事件”、工厂大面积停产、公共假期延长以及交通运输业调整等原因，疫情对中国出口的影响约为 300 亿美金。

而在中长期，对于许多跨国企业而言，原本由于贸易摩擦及人力成本上升等因素而已经在推进中的生产及供应基地外迁，可能由于此次疫情的爆发而加速。如疫情持续时间长于预期，跨国企业广泛实施供应链风险分散举措，将在中长期内对进出口造成结构性影响。

由于此次疫情爆发在三月份召开的全国两会前，预计政府将在届时提交的政府工作报告中有所调整，并采取多种措施降低疫情对营商环境的影响，推进既有投资项目，力保年度经济目标不出现大幅波动。

贝恩给企业在新冠肺炎特殊时期的建议

为了更好地应对疫情带来的冲击，我们建议企业停止等待观望，应在当下及时采取行动，制定疫情中及结束后的目标及计划，并快速实施。

1、不忘初心

企业应及时评估市场变化及自身长期战略规划，不因短期挑战影响长期战略目标达成。并以终为始地为疫情后的情况设定理想目标以及中期目标，合理评估并调整2020年度计划，以确保新计划和新预算反映最新的市场环境变化并且分配足够资源应对当前挑战。

2、以人为本

任何企业应当首先将员工的安全及健康放在首位。人才是推动增长与变革的第一要素，保护好现有人才是企业在这一阶段的重中之重。同时，企业应当开始为疫情后的中长期发展制定人才发展计划，从内外部双管齐下着手储备战略性人才。事实上在危机情况下，在人才市场上更有机会找到平时更难找到的优秀人才。

3、现金为王

由于疫情特殊时期供给及需求端均出现较大波动，企业应当着重控制现金流及成本(特别是行政管理费用与间接成本)，对现有的现金流及资产负债表进行压力测试，实时监控现金、库存、原材料及关键生产要素储备，切实保障供应链稳定运转。最后，由于疫情仍在持续，企业也应对极端情形下(如疫情期持续长于预期)的现金流、业务规划及员工远程工作安排提前制定应急方案。

4、变中求胜

在特殊时期，短期内市场及客户端均发生较大波动与变化，企业应当迅速对当前业务及运营模式进行转变，来适应疫情期间的市场环境。在疫情后的中长期，准确识别市场与客户需求的“新常态”，及时调整当前产品供应、销售模式、渠道合作伙伴以及营销手段。

5、合纵连横

特殊时期下，市场领先的企业应当迅速更新潜在并购和合作目标名单，制定前瞻性的并购、合作或剥离计划，使得企业能够在时机成熟时迅速采取行动。同时，疫情结束后，中期内市场仍具有不确定性，应在行动前对标的公司及行业进行更为详尽的尽职调查。

在历史上，人类曾无数次与疫情交手，虽然付出了一定的代价，但都以人类的胜利而告终。我们应当相信历史发展的规律——我们终将控制住疫情，迎来正常有序、甚至更加充满生机的市场环境。只要心中有阳光，阴霾终会被驱逐。

（贝恩公司全球合伙人郑硕怀、贝恩公司全球副董事邵晓琦、贝恩公司董事经理刘世靖对本文亦有贡献。）

【贝战疫情，感恩前行】车企战疫，如何化危为机，致胜长远

作者:



曾伟民，贝恩公司全球合伙人，
亚太区绩效提升业务主席，工业品、制造和汽车业务资深领导



赵立强，贝恩公司全球合伙人，大中华区工业品、制造和汽车业务主席



刘湘平，贝恩公司全球合伙人



沈思为，贝恩公司董事经理

突如其来的新冠肺炎疫情打破了中国车市翘首以盼的回暖迹象。

春节前夕还在全力备战“开门红”的车企，不得不从鼠年的第一个工作日开始应对不断变化的疫情影响——对内调整经营计划、稳定上下游，对外转变营销模式、强化线上业务成为重中之重。与此同时，部分车企在复工复产的同时，紧急转产跨界生产口罩，彰显了汽车作为国民经济支柱产业的担当。

疫情防控已进入关键阶段，车企“战疫”随着逐步复工也已拉开帷幕。疫情将对汽车市场的全年走势造成哪些影响？车企应采取哪些必要的“标配”手段和领先一步的“高配”手段，帮助企业转危为机呢？

在本文中，贝恩希望与广大车企从业者共同思考此次疫情带给中国汽车市场的影响与挑战，并为车企的应对之道提供启示。

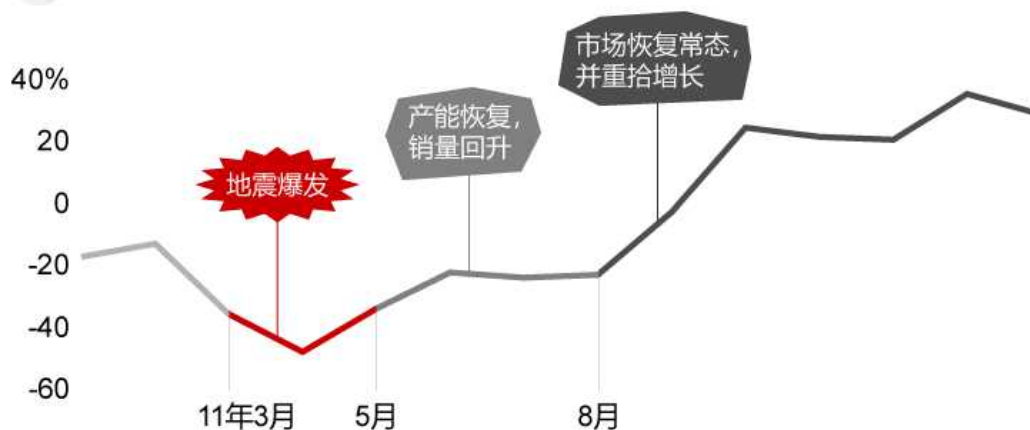
过往疫情对汽车市场的影响

回顾 2003 年，非典疫情不但没有令车市增长停滞，反而激发了消费者对私人交通工具的需求。根据中汽协的数据，当年乘用车销量近 200 万辆，同比增长超过 70%，远超 2001、2002 年。

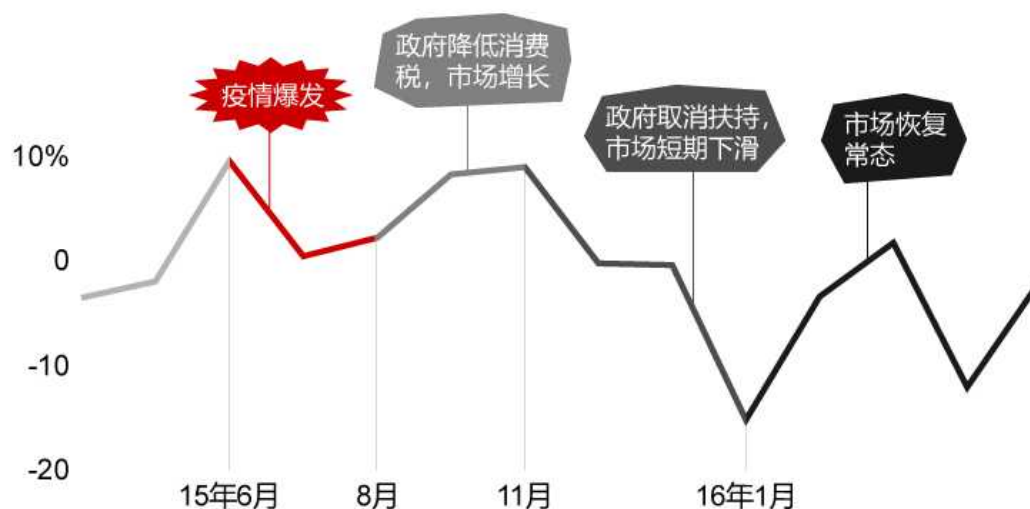
如今，在整体经济增速放缓、新冠肺炎疫情传播范围大于非典、用车需求得到多年释放的大背景下，中国车市想要在此次疫情后重现当年非典后的增长几乎不太可能。回顾成熟市场以往的疫情和自然灾害，我们发现，市场一般在经历 2-3 个月的快速下滑与低位运行后才会开始逐步恢复，而通常在 4-6 个月后恢复到常态水平。

疫情/灾害对当年新车销售增速的影响 (月度, %)

● 日本2011年地震及核泄漏



🇰🇷 韩国2015年MERS疫情



疫情对今年和未来汽车市场的影响

企业一旦复工，遇到的第一个难题就是供给侧冲击。但贝恩认为，在当前车市大形势下，供给侧冲击对车市的总体影响是有限的，而由疫情带来的需求侧的变化则更需要引起关注。

供给侧

复工复产是当下车企面临的难题，但预计这一现象将在 3 月初逐步恢复。除了个别热销车型外，疫情总体对终端销售形成的制约有限，但车企的盈利毫无疑问将受到冲击。研究发现：

- 小部分零部件和主机厂从 2 月 10 日起复工，大部分则在 2 月 17 日前后复工，综合延迟 10-20 天
- 囿于返岗率低、防护物资不足、供应链产能恢复慢、物流不畅等原因，不少车企仍需要两周甚至更长时间才能恢复全部产能。贝恩预计，在疫情不发生反复的情况下，产能全面恢复将迟至 2 月底或 3 月初
- 尽管生产受到较大冲击，但渠道库存一般仍可支撑 1-1.5 个月正常销售。考虑到疫情期间终端需求显著降低，大部分经销商短期内可依靠渠道库存开展业务直至生产恢复。因此，我们认为由于供给侧冲击导致大面积供不应求的情况不会发生
- 然而，生产线停止或低位运行将直接导致主机厂一季度的盈利下降

短期需求

汽车属于大宗耐用消费品，用户购买决策慎重也具备时间上的弹性，所以汽车消费需求受短期事件的影响较小。然而，此次新冠肺炎疫情对总体经济运行的冲击迅猛而全面，因此我们认为不仅 2、3 月份的购车需求将被延后，整体的购车需求也会因经济下行和消费力受损而减少。

若不考虑政策等额外利好因素，我们研究发现：如疫情在一季度结束，服务业及中小企业从业者的消费力损失可控，全年新车销售仍有望与去年持平；如疫情持续时间更长，导致整体经济和消费力进一步承压，悲观情景下新车销售将可能面临 10% 甚至更多下跌。无论哪种情况，有一点是必然的：全年需求侧必将经历“急速冷冻”和“分批企稳”两个阶段。



一季度：急速冷冻

疫情一方面延后了购车行为，同时服务业和中小企业从业者的消费能力也将受一定打击。延后需求有望在二三季度逐步释放，但消费能力的损失及需求的抑制，将难以迅速恢复



二三季度：分批企稳，部分延后需求兑现

预计市场将呈现出冷热不均、分批企稳的状态

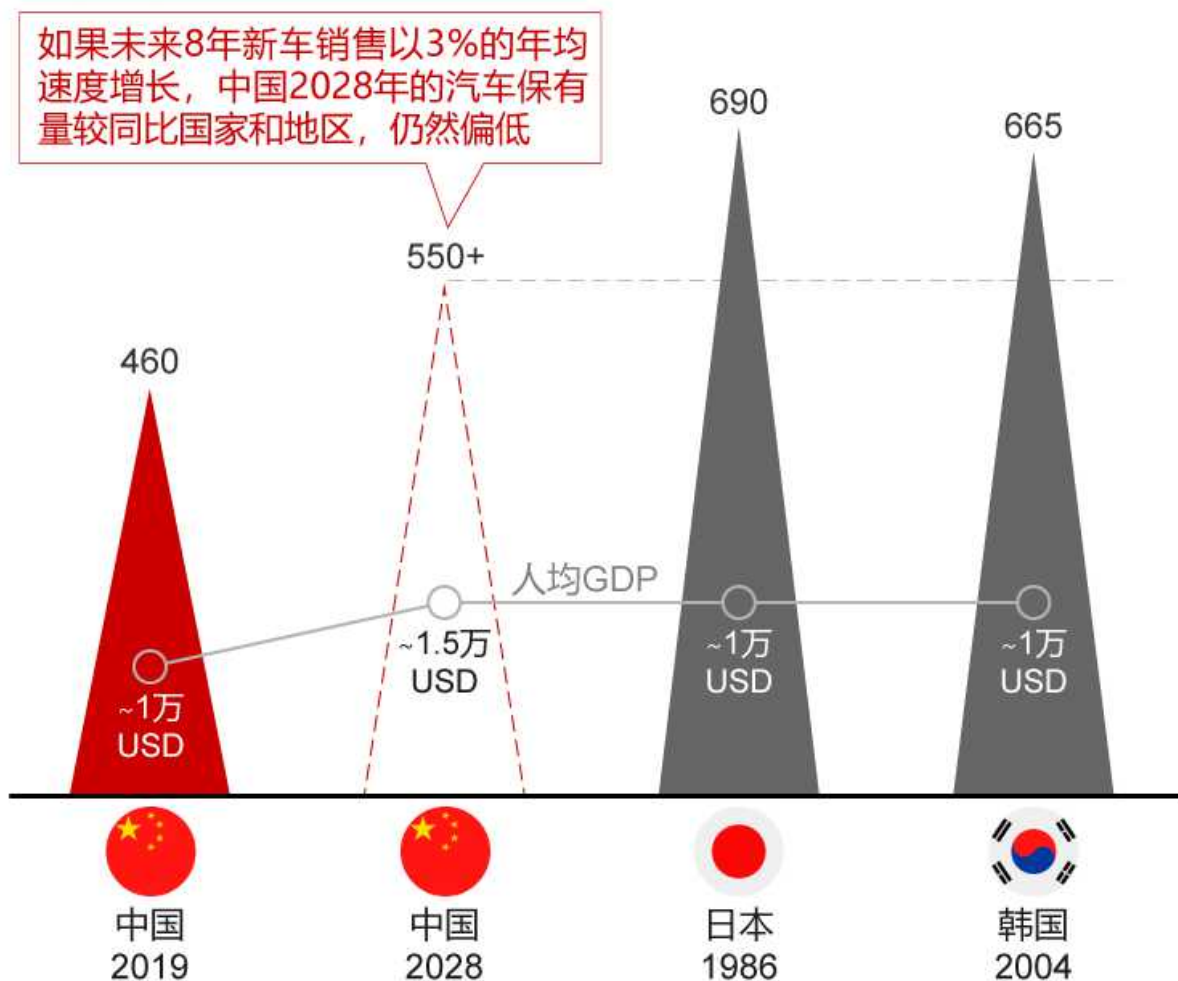
- **中高端市场**将首先开始兑现一季度“储存”的需求。尽管效果不如非典后显著，但疫情下积累的对公交和移动出行的安全性顾虑，仍将激发一定的首次购车需求
- 但是**低端、入门级市场**仍将面临更严峻的考验，服务业、中小企业受到冲击而损失的消费能力，将会抵消本应延迟释放的一季度需求，以及受疫情刺激额外产生的首购需求

长期需求

2019 年四季度，中国车市已经从近两年的下跌中呈现出止跌回暖的迹象。短期内这一回暖势头将会被疫情打断，但长期来看，疫情催生的对公交卫生状况的担忧、无法及时获得出行工具的焦虑，都会刺激消费者的拥车意愿，并在购买力恢复后逐渐兑现。因此我们认为，除非出现疫情失控、蔓延数月不能控制的局面，否则不会改变汽车行业回暖及长期健康发展的态势。

汽车作为支柱产业，将受到三方面基本因素的长期驱动：一是中国人均汽车保有量与国外可比水平相比仍处在低位，经济的发展与居民收入的持续增长将带来对汽车消费的长期稳定需求；二是作为国家支柱产业，汽车行业仍将得到持续的政策发展支持。政府具备充足的政策选项，例如购置税减免、增值税减免、限牌政策放松等；三是房地产市场趋稳。房地产和汽车是居民两项最大宗的支出，在房地产市场坚持“房住不炒”、保持稳定时，汽车市场能吸纳更多居民消费能力。

每千户乘用车保有量



资料来源：中国国家统计局；IMF；世界银行；贝恩分析

同时长期来看，疫情带来的生活方式的改变，很可能会催生购车消费习惯的改变——当年的非典疫情，使被长期隔离的消费者开始尝试与适应网上购物，拉开了电商发展的序幕；而在5G、视频直播、人工智能、虚拟现实与大数据等技术基础远比当年成熟的现在，当消费者将更多的生活场景转移到线上后，线上完成车辆选择、比价、购买、服务等汽车消费场景也将更加容易被接受。此次疫情有望成为一个契机，加速汽车消费线上化。

贝恩给车企的行动建议

贝恩建议，车企的当务之急是在有序推动复工复产的同时，结合自身情况，采取必要的“标配”手段和领先一步的“高配”措施，做好以下八件事，为企业的短期和中长期发展做好准备。

“武装大脑”：强健自身经营

1、重新制定年度经营计划，突出现金流管理

疫情对不同类型车企的冲击程度不同，部分盈利较差的传统主机厂及造车新势力将面临更严峻考验，伴有更大的现金流风险。考虑到后续市场反弹时的价格竞争、以及额外的抗疫情支出，即使是盈利状况良好的车企，同样不能忽视现金流和成本管理。对这些车企来说，应立即采取措施降低非紧迫的支出，合理平衡抗疫与疫后应对竞争的资源。在全力保障现金流的基础上，考虑长期、系统性的成本管理提升，例如零基预算、综合预算管理等。

2、明晰价格策略

全力抓反弹将会是二、三季度中国车市的主基调。主机厂要保证全年业绩不（少）受影响，经销商也急于消化累积的库存压力，届时市场价格“踩踏”恐难以避免。在此背景下，每一个车企品牌、每一款车型都必须在价格策略上做出选择：是坚持回归品牌，严控折扣，守住盈利？还是适当放松折扣，确保销量及市场份额？

“疏通经脉”：关注合作伙伴，带领产业链共克时艰

3、向供应商伙伴施以援手

整车有数十万个零部件，任何一个部件一旦出现供应问题，生产就将停滞。顶级供应商没有压力，并不代表中小供应商、二三级供应商不会出现资金链问题。因此，我们建议主机厂首先采取“标配”手段，主动沟通调研、对上游供应链安全性进行风险评估；同时主动推动“高配”手段，积极预防潜在风险、提前布局以保证跟上需求反弹，例如：利用专业化供应链金融方案或临时调整账期、提前结款等，同时准备 B 计划以避免断供或形成对少数供应商的过度依赖。

4、对经销商网络松弛有度

“标配”手段包括调整年度目标、减免一季度考核要求，并对商务政策进行调整。这不仅是从经营现状出发的必要调整，更是对经销伙伴“同舟共济、共生共赢”承诺的体现。但是，目标与政策放松，不代表管理要求放松。疫情阻断了门店客流，正是闭关修炼、解决网络积弊的好时机。此时，把平时未竟的培训前移到每一位销售代表、把

密采中暴露出的体验问题逐个解决、把过去不准的渠道数据一一校准、踩实价格策略和折扣管理机制，最后共同制定二三季度商业计划。练好内功，才能避免后续反弹行情中靠天吃饭、折扣先行。

“温暖人心”：在困难时期赢得用户的信任与青睐

5、为车主暖心护航

疫情困难时期，汽车品牌的广大车主用户不仅身心焦虑，也面临用车养护方面的各种困难。这正是维护用户关系、体现客户关爱、赢得用户信任的关键时刻。在推出各类优惠及上门服务之余，车企可以与经销商网络共同合作，与车主建立直接沟通，从简单而诚挚的问候、解决部分具体困难，到联合车主举办抗疫情公益活动，更是打造品牌归属感、体现品牌差异和提升忠诚度的关键。

6、从用户新诉求出发，提前备战疫情后的销售反弹

疫情结束后，延后的消费将会释放，同时被疫情所刺激的部分首购需求也会出现。抓住这部分需求，需要车企提前准备，一方面在产品本身难以立即调整的情况下，在品牌营销方面加强沟通品牌及产品对车主健康、个人防护的重视；另一方面，则可转门店被动等客上门为主动出击获取用户，结合线上线下的渠道覆盖，提前掌握客源；同时，对赠品附件等促销要素、销售话术等门店体验要素，做出针对性调整，助力销售转化。

“大展拳脚”：以应对疫情为契机，积极推进业务转型升级

7、把握线上化趋势，抓住线上营销精髓，推进全渠道数字化营销

新冠肺炎疫情爆发以来，多家车企和经销商加码了对线上营销与服务的尝试，加大线上营销投入、增加上门取送车服务等成为应对疫情的“标配”手段。但向线上转型，不仅仅是短期内把营销资源倾斜到线上，更不是简单的在“线上卖车还是 4S 店卖车”之间做选择题。而需要“以终为始”从用户线上行为的痛点和预期出发提前布局，充分发挥线上在效率、可视化等方面的优势，结合线下已有资源，解决过去汽车线上业务水土不服的问题：



营销与集客领域，不能直接将传统的知名度营销或品牌营销复制到线上。作为低频消费，汽车在线营销的精准要求比一般消费品更高，不仅需要找到目标人群，还需要识别近期有购车需求的优质潜客；同时疫情期间的营销切忌一次触达，知晓了事，而是需要尽可能做到潜客留存，利用多种方式保持与潜客的持续交流，为市场反弹积累用户



线上销售领域，则需首先针对汽车产品购买决策周期长，决策考量因素众多的特点，设计不同平台、各个触点的定位、功能和体验，做大线上订金、甚至交易规模；伴随着规模的扩大，布局和探索整体销售模式的优化



售后服务领域，则需关注用户体验细节，做好经销商、取送车(代驾)服务商各项业务流程的衔接落地，避免牺牲用户体验仓促上马

8、系统性提升运营效率

疫情带来的市场冲击会降低全行业的盈利水平。在汽车市场放缓的大背景下，加剧企业的经营困难，加速行业的优胜劣汰。车企应当长远谋划，以此次疫情作为全面提升精细化管理与效率意识的催化剂。从数据出发，对前端营销活动、用户旅程以及后端的产品与供应链管理进行数据化改造。提升决策有效性，促使决策基于全面、透明的数据，并充分利用新的技术、算法与数据资源，减少主观经验的影响。最终实现精确管理关键业务细节，达成全面效率提升。

尽管疫情仍在发展，对汽车行业的影响还有很多不确定性，但我们相信，只要车企在迎战疫情的同时，提前布局疫情后的市场，升级被动应对的“标配”为主动迎战的“高配”，就能充分应对冲击与不确定性，战胜疫情，致胜长远。

(贝恩公司咨询顾问陆晨琪、李虹苇，对本文亦有贡献)

关于贝恩

贝恩公司深耕汽车领域，为领先的汽车制造商、供应商、零售商、移动出行服务商以及相关科技公司服务。我们凭借深厚的行业经验、与客户通力合作，通过制定并落地突破性战略、发掘业务最大潜力并洞察未来发展新机遇，助力客户实现卓越的运营和财务成果。

【贝战疫情，感恩前行】疫情之后，零售企业的“危”与“机”

作者：



郑硕怀，贝恩公司全球合伙人、大中华区零售业务主席



栗梦泽，贝恩公司董事经理

新冠肺炎疫情牵动着每一个人的心。如[上一篇文章](#)所述，疫情对零售业的影响非常明显。同时零售商也肩负起了一份沉甸甸的社会责任。我们看到许多零售企业为了保障商品的持续供应夜以继日地忙碌着：一线门店员工不惧疫情、坚守在前线，采购人员放弃了原本的休假时间，供应链部门早起晚睡、马不停蹄地安排送货和物流，不少高管也纷纷来到门店鼓舞士气。正因为有许多无名英雄的默默付出，各地的物资供应才得到了良好的保障。

然而对于零售企业的管理者来说，有两大担忧却令他们坐立不安：第一是**供应链瓶颈越来越明显**。随着交通的部分封闭，运输线严重受阻。与此同时，部分仓库和运输人员无法复工也导致供应链效率和吞吐能力大幅降低。第二是**即将到来的存货紧张**。许多上游工厂暂时还无法复产，导致货源紧张。不少零售企业当前库存很大一部分来自春节前的备货，现有库存很可能不足以长期维持。

在这样的背景下，贝恩希望能够帮助零售从业者一起思考：疫情之后，零售市场可能会经历怎样的变化与挑战，从而为零售企业应对短、中、长期的影响提供一些启示。

过往疫情对零售市场的影响

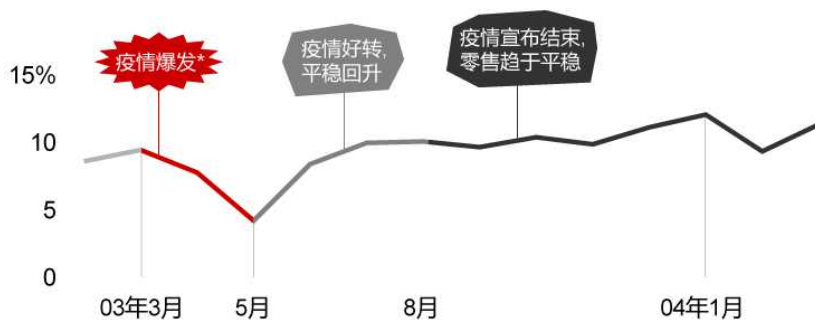
回顾全球以往的疫情或自然灾害，我们发现零售市场一般会经历三个阶段：冲击、恢复和回稳。在比较了 03 年的非典、11 年的日本地震和核泄漏，以及 15 年的韩国 MERS（中东呼吸综合症）疫情后，我们发现，疫情/灾害结束后，零售市场的恢复可能存在不同的路径。

- 中国受 SARS 冲击三个月后，零售市场出现好转并平稳回升，并未出现明显的报复式反弹
- 日本地震和核泄漏之后，零售市场则出现了波动回升，但最终趋于平稳
- 韩国 MERS 疫情之后，零售市场出现强劲反弹，由于正值中秋销售旺季，出现了显著的高增长，此后逐渐趋稳

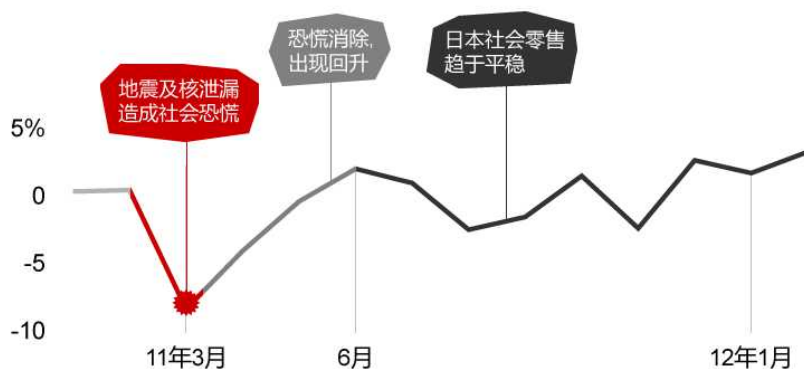
疫情/灾害前后社会零售额同比增速 (月度, %)



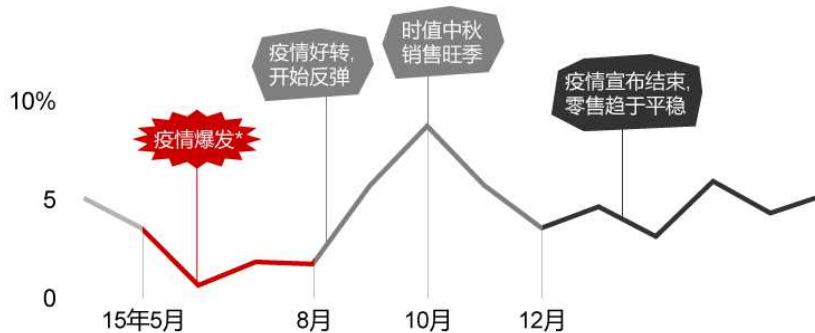
中国2003年非典疫情



日本2011年地震及核泄漏



韩国2015年MERS疫情



资料来源: 中国国家统计局

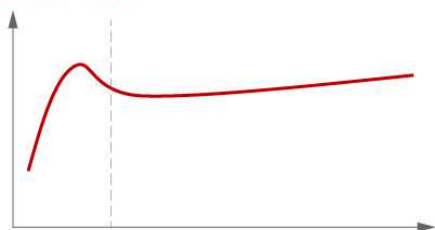
疫情对消费行为和偏好的影响

为了更好地进行分析讨论，我们将商品零售场景分为9大类，分别是：生鲜食材、休闲饮食、聚会节庆、母婴育儿、个人护理、家庭清洁、健康防护、服装服饰、电子电器。

 <p>生鲜食材 蔬菜水果 食用油 调味料 ...</p>	 <p>休闲饮食 饼干 膨化食品 软饮料 ...</p>	 <p>聚会节庆 白酒 糕点 糖果 ...</p>
 <p>母婴育儿 奶粉 辅食 尿布 ...</p>	 <p>个人护理 洗面 护肤 美妆 ...</p>	 <p>家庭清洁 纸巾 清洁剂 洗衣液 ...</p>
 <p>健康防护 洗手液 消毒剂 消毒湿纸巾 ...</p>	 <p>服装服饰 衣服 鞋子 配饰 ...</p>	 <p>电子电器 电视 冰箱 音箱 ...</p>

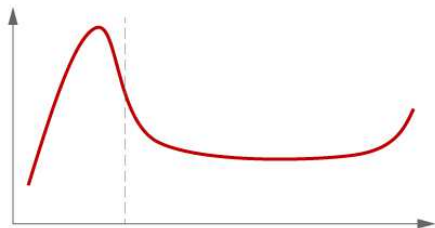
我们发现，不同场景在疫情结束后的需求模式和变化各不相同，大致可分为三类：

快速回稳型



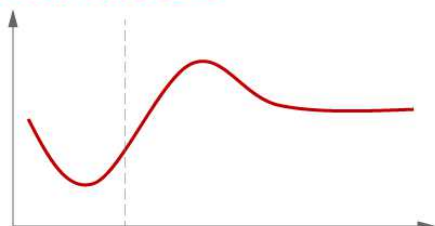
在疫情当中由于恐慌需求有所井喷，但疫情结束后迅速恢复平稳
适用于日常刚需、且需要经常采购的消费场景，如生鲜食材、母婴育儿等

短期囤货型



在疫情当中由于恐慌爆发式购买，大量囤货，导致疫情结束后消费频次和需求低迷
适用于日常刚需、但具备囤货性的消费场景，如健康防护、家庭清洁

反弹/报复消费型



需求受疫情冲击严重，而疫情结束后需求释放，出现反弹式、甚至报复式消费
适用于非刚需的消费场景，如个人护理、聚会节庆、服装服饰等

同时，顾客需求还会出现如下四个方面的变化：

1、生鲜偏好：生鲜对篮子的重要性增加，生鲜偏好对消费决策的影响更加明显。作为与民生关系最为密切的品类，在此次疫情之后，生鲜在购买决策当中将会占据更大比重。生鲜商品的质量、安全性、新鲜度、丰富度、履约时间、性价比等，都会对顾客的购买渠道和零售商选择产生更大的影响

2、渠道偏好：对线上和全渠道的偏好将持续上升，对社区/近生活圈的偏好更加显著。疫情对于配送到家和线上购买的需求刺激已经非常明显，而这种现象的影响在疫情之后将会延续。线上和全渠道的渗透将会持续提升，尤其是日常刚需场景。与此同时，社区和近生活圈作为顾客消费的集中区域，以及全渠道的重要触点，将会吸引更多的顾客

3、购买考量：对安全性和质量的要求将提高，信任感会成为短期内重要考量。疫情会再次唤起民众对食品用品安全性的重视，顾客会更加青睐在质量方面信得过的零售商

4、零售心智：对优质零售企业的心智及忠诚度将更加显著。顾客会根据疫情期间在不同零售商处的体验形成心智，对符合需求的零售商，他们的忠诚度将变得更高

疫情对零售竞争格局的影响

消费者行为和偏好的改变将进一步影响消费市场的竞争格局。行业集中度将会加速提升，马太效应可能愈加明显，中小企的持续生存面临更大挑战。同时现代通路的竞争力将会更加显著，对传统经营者的挤压将会愈演愈烈。

我们将市场上的零售商按照其特点分为以下四类：



全渠道平台

01

- 已经建立线上线下生态圈
- 通过提升服务水平不断提高顾客的期望
- 不断拓展自身平台规模，提升在零售及其他相关领域的所额

02

全国性大规模零售商

- 有领先的规模基础
- 遵循切实可行的模式改良计划
- 在保持现有的独特竞争力的基础上不断打造新的独有的竞争优势



区域性零售商

03

- 在区域性市场中拥有非常高的用户拥护度
- 通常位置优越，为顾客提供极佳的店内消费体验与本地配送服务，并与周边社区有良好关系

04

传统零售商

- 专注于按照传统模式经营线下门店
- 包括诸如传统线下超市、传统农贸市场、夫妻老婆店等



疫情给不同零售商带来的机遇和挑战各不相同，零售企业需要从自己的“危”与“机”出发，做好充足的准备。

全渠道平台



主要机遇

- ▶ **提升顾客渗透和心智：**疫情期间的高频次接触，会在顾客心中形成更强的购买心智，提升顾客渗透
- ▶ **加速拓展，提升份额：**随着全渠道顾客需求在疫情之后的持续发展，有机会强化企业的业务渗透和拓展，尤其是具备较大潜力的低线城市

主要挑战

- ▶ **维持服务水平：**如何持续承载增加的客流，同时维持优质的服务水平；如何打造与业务发展所匹配的规划、采购、物流、内部管理等能力，这些一定程度上影响着日后发展速度

全国性大规模零售商



主要机遇

- ▶ **以规模效应获取客流：**凭借其现代通路的能力、规模效应、丰富的经验和较高的信任感，有效吸引新客流
- ▶ **抢占传统渠道份额：**同时抓住疫情后可能加速的现代通路改革机会（如“农改超”），抢占传统渠道份额

主要挑战

- ▶ **应对顾客需求转变的行动速度：**“船小好掉头”，而规模越大协调变革的难度就越大。随着顾客需求在疫情之后的变化，越是有规模的企业越要提升行动速度
- ▶ **应对全渠道的竞争：**生态圈打造者的持续竞争，也会给规模变革者带来挑战

区域性零售商



主要机遇

- ▶ **巩固区域性地位：**凭借对本地市场的多年深耕，依靠建立起来的区域性供应链网络及在本地良好的客户关系，顺势而为，抓住机遇方可进一步巩固市场地位

主要挑战

- ▶ **周转和生存压力：**对于规模较小或财务实力不足的企业，疫情对业务的冲击可能导致企业的财务周转面临挑战
- ▶ **损失顾客和人才：**面对其他类型零售商的挑战，疫情结束后是否能够持续吸引客流成为挑战。同样地，是否能够挽留住优秀人才，也是有挑战性的课题
- ▶ **供应链和采购挑战：**疫情期间的长距离物流瓶颈，对企业的跨省采购、货物运输等能力都提出了更高的要求
而在疫情当中快速响应，赢取顾客和员工信任的区域性领导者，所面临的挑战会更小

传统零售商



主要机遇

- ▶ **强化现有顾客忠诚度：**疫情更加突出了零售对维持民生的作用，传统经营者虽面临诸多困境，但如果可以多在便民性上有所建树，形成相对稳定忠诚的顾客群，也会存在发展机遇

主要挑战

- ▶ **周转和生存压力：**与地区性领导者类似，疫情的打击会导致经营者在资金周转方面的困难，尤其是中小型企业
- ▶ **在信任感上面临更大劣势：**传统经营者在确保安全性、建立信任方面，并没有明显的优势，随着疫情后民众对食品安全性的要求加强，传统经营者将面对挑战
- ▶ **服务水平和模式无法满足顾客需求：**传统经营者难以调动资源进行变革，面对消费者的全渠道需求也会更加乏力
- ▶ **更加激烈的竞争：**市场竞争格局加剧，传统经营者将会面临更大的竞争压力，甚至有被取代或被兼并的风险

领先零售企业如何在危机中把握机遇？

优秀的企业能够发现“危中有机”。我们看到了一些值得借鉴的过往案例。例如，2011年日本大地震和核泄漏发生后，一些领先的便利店企业短期内通过快速恢复运营、稳定必需品供应，赢得了消费者的信任，而在中期持续调整商品结构、升级服务，成为了让居民离不开的便利店（下图）。

● 短期：保障供应、赢得信任



第一时间成立应急响应办公室，收集各门店的需求信息，制定保障计划



调动全国供应商火速向灾区运送物资，保障灾区门店的物资充足



创新地推出“车轮上的移动便利店”，在门店受损的情况下，用装载商品的小货车继续提供服务



20天内恢复了绝大多数受损门店的运营，在很多大超市、银行、政府机构都无法运营的情况下，成为消费者可信赖的生命线

● 中期：调整商品及服务组合、提升新客留存



消费者行为发生变化



新客群带来新的品类和服务需求：原本习惯在超市购买食物和日用品的主妇、老人，因为震后超市关闭，更多地来到离家更近的便利店购买预制食品 and 日用品



领先便利店调整商品及服务组合

调整商品结构，例如提供更多高质量、更健康的食物，增加主妇常需的洗衣粉、卫生纸等日用品

提供更多服务，许多便利店开设老年人区域，为老人的社交聚会甚至卡拉OK提供便利

类似案例还有很多，例如 03 年非典期间，中国早期的电商企业在疫情中看到了线上交易的未来需求，开始大力发展线上零售，而在非典过后继续加强了配套的支付等功能，为后来的快速发展奠定基础。

在 05 年卡特里娜飓风席卷美国南部地区时，领先的大卖场零售企业通过卓越的应急管理，在第一时间将物资配送到受灾地区门店，赢得了全美上下的一片称赞。而经过这一次飓风的“压力测试”，企业也在全公司范围内审视运营效率、供应商和配送体系，进一步打造了更强、更灵活、反应更快的供应链能力。

贝恩给零售企业的建议

我们认为，零售企业可以通过“短期聚焦一件事，中期强化两件事，长期提升三件事”来应对此次新冠肺炎疫情带来的影响。

短期一件事：

1、赢得顾客和员工信任

疫情延续越久，对信任的挑战就越大。零售商需要思考如何建立消费者的信任，更要思考如何提升员工对企业的信任。

随着疫情发展，零售商所面临的存货短缺和物流压力将会越来越明显。越是这个时候，就越应当信守承诺，在商品的在架率、履约的时效性和商品的质量方面达到顾客的预期。当出现无法达到预期的风险时，需要积极采取措施进行补救或权衡。

此外，零售商需要在员工心中建立更强的信任感和安全感。业务下降带来的用工减少，无法按时复工带来的收入压力，以及奋战一线的工作风险，对每一个员工都会造成巨大影响。关怀员工，赢得员工信任，对于短期的业务回升和未来的持续发展都会有帮助。

中期两件事：

2、调整全年预算

疫情对消费需求的影响和经营成本的冲击会导致已经制定的全年预算不再合理。企业应当及时调整全年预算，合理预测收入和利润，对采购、供应链、营销、运营和管理资源进行重新配置。同时，根据新形势和企业的核心竞争力调整战略方向，有针对性地调整预算分配。

3、提升老客和新客留存

在疫情结束后，消费者被积压的购买需求将得到释放，活动范围也不再受到疫情制约，因此消费者可能会对不同的零售选择进行更加积极的尝试，诸多零售渠道将获得新顾

客流入。零售商应以此为契机，积极利用洞察、营销和销售手段提升新老顾客的留存，抓住机会打造消费者对零售商的心智，把新顾客培养成忠诚顾客。

长期三件事：

4、满足全渠道需求

疫情会使得全渠道的需求得到较大的增长，因此零售商应该积极迎合消费者购物习惯的转变，探索满足全渠道需求的方法。从商品设置、业态发展、服务水平和顾客体验等各方面，强化零售企业的全渠道能力。

5、强化供应链建设

突如其来的疫情对零售企业的供应链来说是一次严峻的“压力测试”。上游缺货、物流中断、门店存货紧张等一系列挑战，给零售企业提供了一次发现供应链短板的机会。疫情结束后，零售企业应当对供应链进行诊断复盘和相应投入，提升供应链体系的能力和灵活度，为长远发展做准备。

6、发现潜在合作或兼并机会

疫情会对不同零售企业造成不同程度影响，零售的竞争态势可能因此产生巨变。零售企业需要积极发现可能的战略合作或行业兼并机会，提早布局，进一步增强自己在零售领域的竞争优势。抓住这一机会的前提是企业必须在短中期的行动中建立稳固的基础，在顾客心智和运营表现方面做好充足准备。

最后，希望零售商在当下迎战疫情的同时，能够为疫情之后做好充足准备，迎接潜在的挑战，并抓住增长机遇，实现未来的持续发展。

(贝恩公司顾问赵鹏、刘思如、赵冉、甘沁凡、李卓越，对本文亦有贡献)

【贝战疫情，感恩前行】疫情之下，中国医疗行业何去何从

作者：



张威毅，贝恩公司全球合伙人，大中华区医疗保健业务主席

在这场对抗新冠肺炎疫情的攻坚战里，整个医疗行业无疑站在了抗疫战争的前线。他们中，有“逆行”奔赴湖北各市的全国各地的医护人员，有牺牲个人休息时间在互联网医疗平台上为病人，尤其是慢性病、孕妇等特殊人群“义诊”的医生们，也有提前复工加班加点生产紧缺医疗物资的普通工人们。

从口罩、消毒液、体温计、非处方药等大众需求品，到防护服、医疗设备、抗肺炎药物等专业医疗物资，我们还看到许多业务与本次疫情相关的本土和外资医疗企业挺身而出，不仅第一时间安排加班加点生产紧缺物资支援一线，还积极提供资金、产品和研发上的支持，竭尽全力试图拖住病毒蔓延的脚步。

这场战疫，对整个医疗行业来说，是一场压力极大的考验，其中的过程必是艰辛的，但现在经历的这些困难与变化也很有可能成为整个行业发展的催化剂与加速器。在本文中，贝恩希望与医疗从业者共同思考：在疫情期间和之后，中国医疗行业的政策导向、患者行为和行业趋势将发生哪些变化，对医疗企业在中国市场的发展将带来哪些短期和长期的启示。

医疗行业的特殊性

由于疫情防控，许多地方的医院暂停或暂缓了部分常规诊疗服务，与此同时，一些普通病人为避免风险也选择少去或尽量不去医院，由此导致常规诊疗服务的需求下降。疫情也导致许多企业原本正常的业务活动被打断，例如中华医学会通知延期召开四月份前的所有学术会议。对大多数主营业务与疫情并不直接相关的医疗企业而言，今年一季度的营收将面临巨大压力。然而，疫情从另一个侧面反映出**医疗行业的重要性与长期潜力**，此次疫情也可能成为中国医疗行业长远发展的催化剂与加速器。我们认为，具体体现在以下三个方面：

1、医疗改革进一步加速

此次疫情暴露出中国医疗体系的诸多问题，及其对社会和各级政府机关的重大影响。经此一役，政府机关将更加重视医疗体系的进一步建设与完善，同时加大宏观政策和执行层面的改革力度，加速政策落地实施。

2、医疗产业“数字化和消费者化”的转折

虽然中国的消费品领域数字化居世界领先地位，但长期以来中国的医疗行业仍对数字化持较为保守的态度。虽然国家提出了加大医疗数字化建设的宏观指导意见，但现状下仍可看到一座座以医院为单位“信息孤岛”。本次疫情也暴露出了医疗信息不畅、资源配置效率低等亟待解决的问题。

此外，长期以来，中国医疗行业的服务模式是病人去线下医疗机构看病，本次疫情在一定程度上促进了消费者/患者对新兴的数字化医疗的认识和接受程度，以及他们在诊断、治疗、医疗产品等各个环节中的决策行为。消费者自身决策重要性的提高也将为医疗行业带来诸多潜在创新机会。

3、医疗企业应相机而动

本次疫情中，中国医疗行业参与者的重要性愈加凸显，体现在包括诊断与制药研发、现代化医药供应链与物流、数字化医疗企业等方面。我们认为，医疗企业应在变局中审时度势，果敢行动，加大投资，抓住疫情中行业发展的重大机遇。

疫情有望进一步加速医改进程

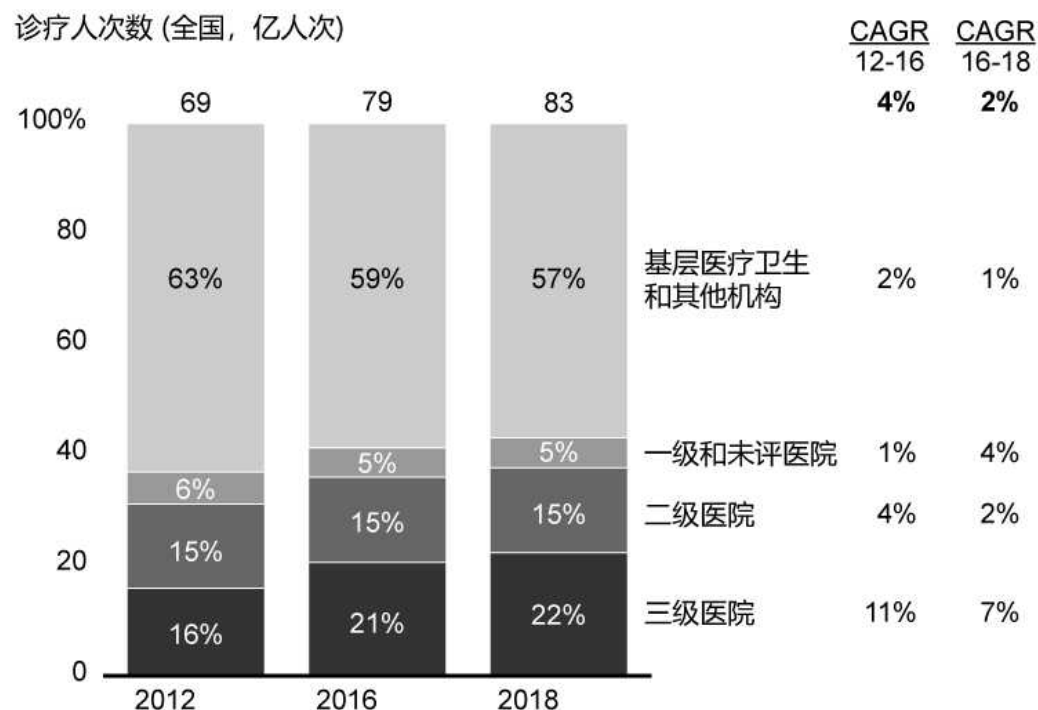
以史为鉴，03年非典疫情结束后，政府展开了新一轮医疗体制改革，重点**加强医疗的可及性**，包括：推行全民医保、医疗卫生向公益性质转变、提高患者支付能力、大规模建设基层医疗和卫生系统，以及增加医疗服务供给等。此外，政府也加快建设卫生应急体系、疾病预防控制体系、疾病监测报告体系，并在各地设立疾控中心。而15年以来，中国医疗改革的主旨已经由初期的建立基本体制，进化为可及性、效率与质量的联动发展。本次疫情中，医改成效初步显现。贝恩认为，**医改的长期逻辑不会因疫情改变，但改革的步伐有望加快**，尤其在以下几个方面：

推动分级诊疗

提升基层、低线城市医院的可及性和患者覆盖能力，分流大型三甲医院患者，引导患者在基层医疗机构就近就诊，最终实现医患资源的精准匹配。

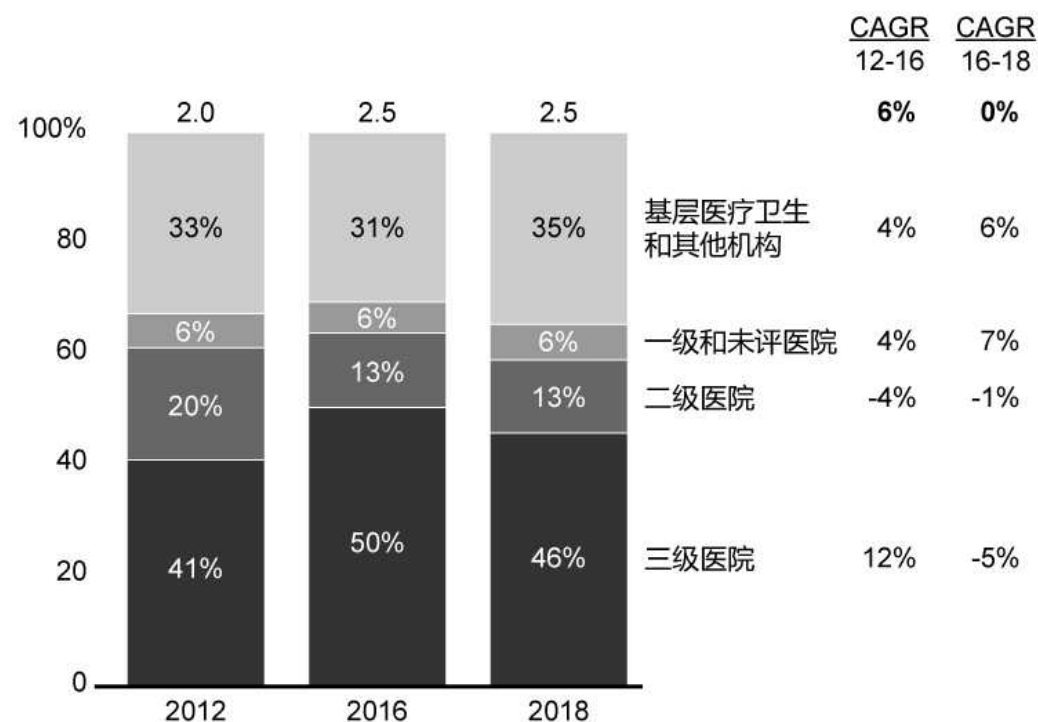
全国层面看，分级诊疗体系尚在初期发展阶段

诊疗人次数 (全国, 亿人次)



分级诊疗体系已经在北京等城市取得明显成效

诊疗人次数 (北京, 亿人次)



资料来源：国家卫生和计划生育委员会，北京市卫生健康委

本次疫情中，基层医院已在发现、防控和隔离方面起到关键作用：武汉金银潭医院首批确诊的新冠肺炎病人中，就有来自优抚等二级医院的转诊。据报道，截至 1 月 29 日，湖北省 549 家二级以上医疗机构，以及所有乡镇卫生院，均已设置 24 小时发热门诊。同时，部分基层医院已具备了患者治愈能力。

从长远看，中国的分级诊疗将会让基层医疗机构扮演类似发达国家医疗体系中的全科医生（General Practitioner，简称 GP）的角色，通过有效的转诊机制，对现有大型公立医院的科室制医疗服务形成补充，进一步提升整个医疗系统的效率。

此次疫情中，一些国家相对健全的 GP-SP 体系就为疫情防控做出了贡献，通过高效普遍的初诊和严格的分诊，避免了对大型医院的资源占用。这样的体系对于中国医疗改革也有一定的借鉴意义。

控本降费

通过集中采购、带量采购、两票制/一票制、药占比/耗占比、按病种付费等举措，对医疗价值链降本增效。相比非典，此次疫情很可能将对我国整体经济和医疗系统造成更大的负担，这将促使降本提效的医改举措进一步加速。

鼓励医药和器械等产品创新

推出上市许可人、特殊审批/优先审批、海外试验数据互认等举措，加快创新药上市速度。外资创新品种引入步伐或将加快。同时，鼓励国产替代，引导国内医疗产业创新转型。

本次疫情中，吉利德的在研药物瑞德西韦快速进入临床特殊审评，预示着对我国有重大意义的新药审评速度进一步加快，临床沟通机制有望进一步灵活。同时，病毒相关检测试剂盒的快速研发和获批，也体现了我国本土体外诊断企业近年来在政策引导下取得的大幅进步。

鼓励医疗数字化

鼓励大数据、AI 诊疗，同时推进互联网医院、互联网医药零售等价值链发展。长期来看，大数据和人工智能将持续帮助国内资源紧张的公立医疗系统提升诊疗效率，减轻负担。本次疫情期间，对大规模患者数据进行精准化、系统化的追踪和分析的重要性进一步凸显。由此可见，电子病历、电子处方等关键医疗 IT 基础设施将有望得到加速推广，并进一步促进分级诊疗和处方外流实施。此外，一些 AI 技术（如 AI 辅助医用测温技术）已经在疫情防控中得到了有效应用，而互联网医疗和医药零售更是在此次疫情中大放异彩。

医疗产业“数字化和消费者化”的转折

消费者数字化行为养成和数字化医疗加速发展。中国患者长期的线下诊疗习惯及传统医院相对封闭的体系导致了互联网医疗虽然呼声高，但仍然未能实现实质性的突破。此次疫情将许多困于家中的中国患者推向了互联网平台，为互联网医疗培养用户习惯、提升用户付费意愿提供了良机。疫情发展至今，多个互联网医疗平台已实现了爆发式增长。

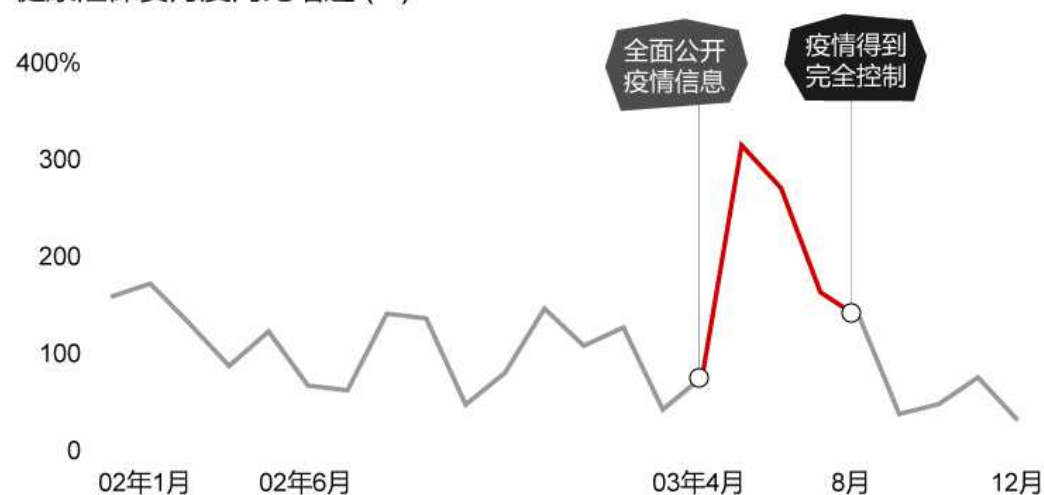
同时，各级政府机关将进一步在医院内大力推动医疗数字化发展，打破医院的信息孤岛，并利用数字化手段提高医疗资源的有效配置。因此，贝恩认为，本次疫情将会推动中国医疗体系的数字化进入一个更加快速的实质性增长阶段。

零售药房，尤其是 O2O 渠道，将持续发力。医院一直是中国最主要的药品销售渠道，此次疫情爆发后，更多消费者前往零售药房，除了购买口罩和各类抗病毒非处方药之外，部分慢性病患者也避开医院而选择前往零售渠道取药。由于疫情限制了消费者线下采购活动，互联网 O2O 渠道也更为消费者青睐，同时也对疫情防控做出了重大贡献。随着零加成、药占比、带量采购等政策的持续落实，这次疫情可能将加速近年来处方外流的进程。

商业健康险参保率有望提升。17年前，商业健康险在中国尚处于新兴阶段，03年的非典疫情曾为商业健康险保费收入带来过短期快速的提升。时至今日，随着互联网保险的涌现、保险产品 & 渠道多样性的提升，尤其是与新冠肺炎疫情相关险种的推出，这次疫情可能为商业健康险带来更强劲的推力。

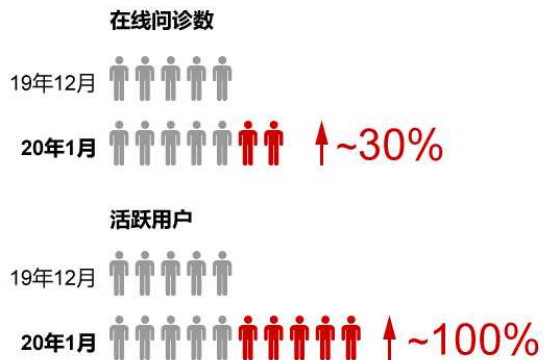
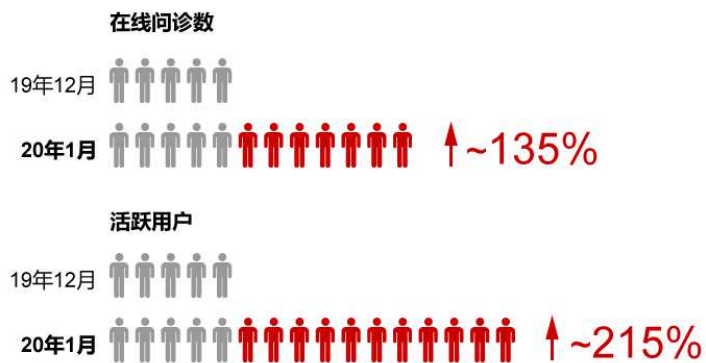
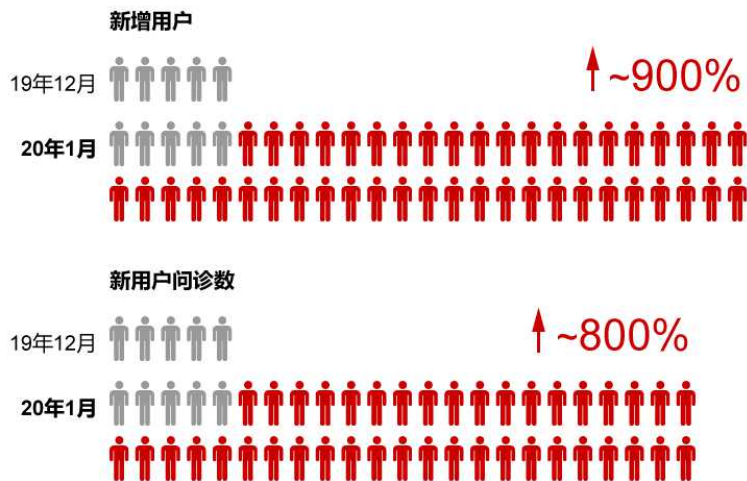
非典过后商业健康险获得了短期爆发

健康险保费月度同比增速 (%)



受新冠疫情影响，网络在线问诊平台用户数量和问诊数量爆增

2020年1月问诊数及用户数环比涨幅



疫情对医疗行业各细分领域的影响

新冠疫情对中国医疗行业各个细分领域的影响



互联网医疗

★★★★☆

短期内的爆发式增长将助推广大患者/消费者形成互联网诊疗习惯，在疫情结束后仍将带来持续的增长推动力



民营医疗

★★★☆☆

公立医疗资源紧张将是中国医疗系统的长期现实，疫情防控由公立系统主导，但民营医疗作为有效的补充机制，长期看仍有充分的发展机会



第三方诊疗服务

★★★★☆☆

以 ICL 为代表的第三方专业诊疗机构在疫情中发挥重大作用，疫情过后增长会相对趋于平缓，但医疗系统分工专业化、精细化的趋势将长期存在



医药研发 (CRO, CDMO)

★★★★☆

疫苗研制的临床试验已经有中国 CRO 的重要参与，未来行业会得到政府、厂商和主流医疗机构的进一步认可，政策对新药研发也会更加支持，促使 CRO、CDMO 在中国医疗行业创新化转型的大趋势中发挥更重大的作用



医药流通和零售

★★★★☆

疫情下消费者对医药零售渠道的需求增长，以及专业大型流通企业展现出的效率优势，将对行业带来显著的促进作用，而两票制、处方外流等长期政策导向也会持续利好行业发展



医药与医疗器械

★★★★☆☆

中国医疗系统对高质量药品和器械耗材的需求的长期增长逻辑不受影响，部分相对高端产品（如ECMO）的知晓度和渗透率可能会得到提高，创新型企业也会获得更大的发展空间



健康险

★★★☆☆

疫情过后保费增长会回归常态，但随部分消费者在疫情期间健康保险意识逐步形成，长期展望仍会有一定利好

★☆☆☆☆ 较小利好 → ★★★★★ 较大利好

贝恩给医疗企业的建议

我们认为，无论是本土还是跨国医疗行业，应临危不乱、相机而动，从以下五个方面着手行动。

1. 正确评估疫情的影响。

从短期来看，在不影响企业核心竞争力的前提下，医疗企业应根据疫情发展适度调整年内业绩指标和相应预算。

2. 战略性地采用数字化举措

短期内，在传统线下销售市场活动受到限制的情况下，医疗企业可以大胆尝试数字化的销售和营销工具，将此次疫情视为数字化转型的契机。在长期则通过自建、外部合作、并购等方式持续性地建设数字化能力，通过数字化工具的开发应用和各类数据的采集分析，为患者、医生或渠道实现更好的客户体验，并提升企业日常运营的透明度和效率。此外，随着电子病历、电子健康档案、电子处方和诊疗信息系统等医疗 IT 基础设施的持续建设，企业也应当思考如何与政府、医疗机构、产业链上下游实现数据的互联互通，在中国医疗系统全面数字化转型的浪潮中赢得先机。

3. 积极投身抗疫、加强政府事务

在医疗系统中建立企业和品牌信任度，为长期合作关系打下基础，尤其是直接提供疫情防控相关产品和服务的企业，例如：体外诊断、防护耗材、针对性药物、医药物流、第三方检验等等。

此外，通过在这一特殊时期对疫情防控提供资金、产品乃至学术上的支持，医疗企业可以与各级政府强化沟通机制，从而在长期更好地追踪、掌控乃至影响塑造行业政策。跨国企业尤其应该借此机会思考如何成为一家真正意义上的“中国公司”，在政策导向整体鼓励本土企业进口替代的背景下，抓住机会更好地融入中国市场。

4. 谨慎实行控本降费，优化深化市场覆盖

中国医疗行业控费降价的大趋势在很长一段时间内不会改变，企业要避免因为疫情的短期影响做出过于激进的决策。在控制成本时，企业需要格外谨慎以下几个方面：产品研发创新、市场准入、渠道与商务、数字化转型等等。同时，企业也应积极投资，进一步做大做深市场覆盖：优化销售与渠道资源以实现更广的覆盖和更深的下沉，为疫情后极有可能加速和深化的分级诊疗做好准备。

5. 选择性地寻求并购整合机会

在这一特殊时期，医疗行业各个细分产业的中小企业都有可能以更有吸引力的价格寻求出售。企业要紧密追踪行业内的结构性变化，抓住机会进行横向或纵向整合，或是收购能够帮助自身建立差异化能力（尤其是数字化能力）的资产。

最后，贝恩想向奋战在新冠肺炎疫情防控一线的广大医务工作者和医疗行业从业者，致以最深切的敬意和谢意。望疫情过后，大家能继续携手，共同见证中国医疗行业的美好未来。

（贝恩公司医疗行业全球副董事刘毅君、医疗行业董事经理王晓敏、医疗行业资深顾问袁瞻，及顾问章锴、黄凌杰、薛诗浩，对本文亦有贡献。）

关于贝恩

贝恩公司为领先的医疗保健公司提供涵盖战略、运营、组织和兼并收购等各方面咨询服务。凭借丰富的专业知识、深厚的行业经验和通力合作的团队精神，我们与各级客户团队并肩共事，开发能实现可复制、可持续性结果的实用解决方案。我们的全球医疗保健部门是我们服务于发达和发展中国家客户的坚强后盾。我们根据每个客户的需求为其量身定制产品，包括：企业战略、兼并收购、商务效益与客户体验、数字化转型、高级分析、绩效提升、全潜力转型、组织效能等。