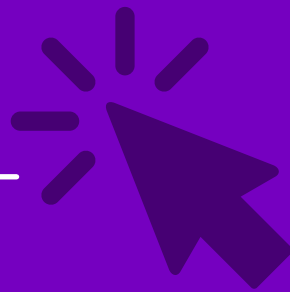


疫情后化危为机

# 中国互联网平台 新起航



2020年新冠疫情突如其来，不仅给国内线下服务业、零售业、旅游业带来巨大冲击，更是开始在全球大范围蔓延，为宏观经济环境带来消极影响。但是对于互联网企业来说，本次疫情是“危”，更是“机”，特别是在加速生活、生产向**线上化、数据化、智能化**转化方面，疫情将不仅促进消费互联网（B2C）的创新和升级，更将推动产业互联网（2B/2G）的爆发。同时，其间的竞争、创新和运营压力的指数级增长，倒逼互联网企业从用户洞察、业务创新、战略抉择、并购整合、客户体验、数据安全，到智能运营的全方位升级。回顾2003年“非典”期间的阿里、京东等互联网企业的成长轨迹，正是抓住了特殊时期中的“机遇”，苦练内功，才在寒冬结束后，茁壮成长成为顶级互联网企业。如今，疫情之下的互联网公司既要果断出击，更要苦练内功，借助“五步十招”夯实增长基石。



# 冲击、升级、爆发

## ——你的企业受到哪些影响？

众多行业的线下场景在疫情防控形势下受到严重冲击，从需求变化和场景特点两个维度来看，疫情给不同行业领域的互联网公司带来的影响从冲击到引爆，从火焰到海洋，风景各有不同。

- **冲击：高度依赖于线下场景的细分领域，市场需求大幅减少。**服务于此类场景的互联网企业，如在线旅游（OTA）、餐饮SaaS服务企业，以及娱乐影视类服务APP，均面临疫情带来的巨大需求冲击。
- **升级：线上与线下融合的场景被迫转型升级。一类是被线上化替代。**例如，Keep暂关线下门店，转而推出线上视频直播和热门疫情健身主题分

享。另一类是“到店减少、到家增加”。例如，疫情期间，盒马鲜生客户到店减少，但是春节期间的App日活用户同比增长了127.5%。<sup>1</sup>

- **爆发：刚性需求被迫线上化，人工操作转向无人化、智能化，带来消费互联网、产业互联网的红利。**例如，春节后“线上”复工使远程办公需求爆发，新增用户达到之前7倍以上。其中Zoom、钉钉日活跃用户增幅分别约为5倍和2倍。<sup>2</sup>腾讯健康小程序用户增量在春节期间的10天内，更是增长约70倍。<sup>3</sup>武汉火神山医院在两天内成功开通5G网络，搭建了数套远程医疗会诊系统，加速传统医疗行业数字化转型。

图1. 疫情给不同行业领域的互联网公司带来的影响



\*说明：指用户旅程中享受的服务主要发生线下、线上，还是两者结合

# 生死、攻守、劫杀

## ——你的企业困在哪个局？

图2. 不同场景下的互联网企业面临三类困局



### 生死局

对线下场景依赖度高的业务类型，疫情期间需求断崖式下跌，用户蜂拥上“网”、争夺用户的“免费战”、“补贴战”白日化，造成“高运营、0流水”的奇特困境。但更需重视的是，从战略角度出发，用户习惯一旦养成，未来2-3年业务需求更可能会被彻底替代，亟待挖掘新客户、新需求、新产品。**是现金为王、固守业务？还是战略调整、浴火重生？**

### 攻守局

对很多OMO场景业务而言，既要守住线下服务能力、又要快速攻占线上业务。但很多互联网公司内功不足，暴露出用户体验、产品技术、供应链、数据安全与隐私保护等短板，制约企业规模拓张，亟待构建线上线下一体化的数据平台，用数据驱动服务、运营、调配能力，确保场景有效联动、敏捷组织保障，活到决胜局。**是用户导向、点状攻破？还是全面创新、重塑业务？**

### 劫杀局

线上业务需求全面爆发，但是中、后台资源不足，严重制约企业迅速获取市场份额，特别是疫情结束后，面对压抑需求和新消费者的持续爆发，企业亟待探索更高效的资源整合模式、更智能的人机交互场景、更开放的产业生态体系。**是布局劫杀、一骑绝尘？还是粮草先行、步步为营？**

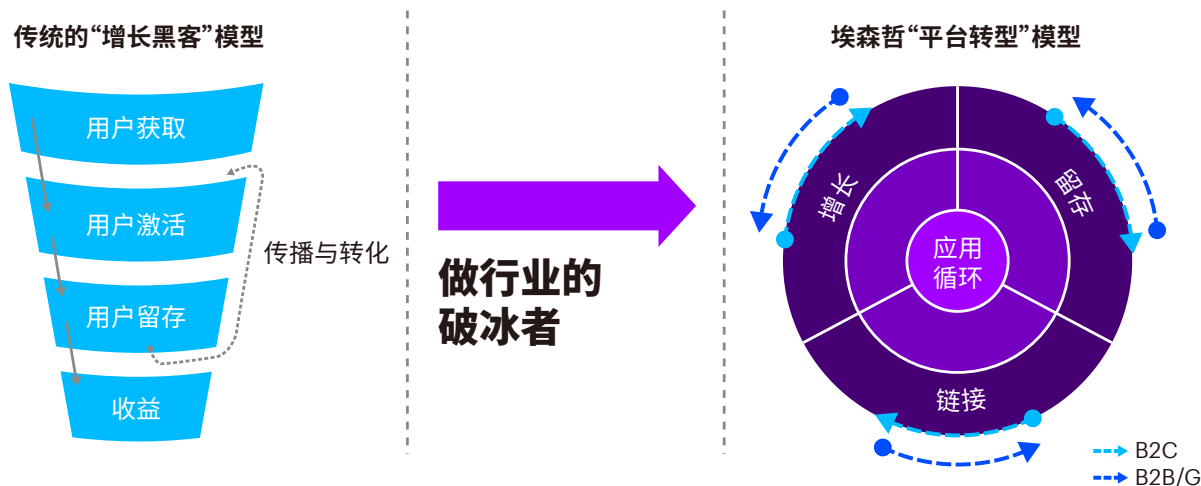
# 抓住用户红利, 夯实增长基石

面对疫情带来的独特局面, 如何“破局”考验众多互联网企业CEO的智慧。埃森哲的建议是: 必须站在“社会价值”的高度, 从政府、用户、股东、员工的多维视角全面思考。

从政府和员工角度, 互联网企业应积极履行社会责任, 确保员工就业, 利用技术平台帮助政府和人民解决防疫难题。例如, 盒马鲜生开发共享员工平台, 既缓解了自身的劳动力缺口, 也帮助其他企业渡难关、稳就业; 京东数科快速对接各地政府, 几周内快速开发“高危人群疫情态势感知系统”, 通过大数据提升防疫效率效果。

从用户和股东角度, 互联网企业也必须驾驭疫情, 化“危”为“机”, 不断创新、提升用户体验, 为用户提供高品质的产品和服务, 以此为基础引爆用户红利、成为“增长黑客”, 更进而加速规模化, 实现“平台转型 (Platform Adoption)”, 才能在疫情“危”“机”下有效破局, 为企业的基业常青打下基础。

图3. 从“增长黑客”到“平台转型”





# 即刻行动：五步十招



## 引爆 (Acquisition) 两招：果断出击，快速获客

**第一招，积极创新产品，迅速争夺新用户。**例如，疫情以来，钉钉快速切入在线教育，目前，全国有1.2亿学生使用钉钉上课，高达学生总量的一半之多。<sup>4</sup>

**第二招，果断调整业务策略，适应新需求。**例如，美团美菜针对疫情期间消费者生鲜需求，及时调整业务策略，从2B供应链服务向2C买菜服务转变，仅仅一周，美菜就获取了超过80个城市的80多万用户，复购率高达40%。<sup>5</sup>



## 增长 (Growth) 两招：并购整合，扩大规模

**第一招，适时并购整合，巩固头部地位。**疫情之下，强者更强，流量向大平台聚集。而与此同时，部分企业受经济大势、疫情、融资难等影响，将出现价格相对低廉的优质资产，行业格局变化，存在借助并购整合，重新确立行业结构的机会。

**第二招，优化“用户、伙伴、商业化”运营，加速规模化。**1) 用户侧，关注数据驱动的体验优化和个性化内容推荐，简化注册和朋友推荐，“免费模式”加速用户习惯养成。2) 伙伴侧，投资、让利开发者生态及渠道、服务和解决方案伙伴，加速应用开发、销售和服务变现。3) 商业化，抓住疫情带来的社交和短视频营销机遇，优化营销投资，升级广告平台流量变现模式。



## 留存 (Retention) 两招：升级体验、护航安全

**第一招，升级B2C用户旅程、推进B2B模式转型。**1) 针对B2C，关注用户留存，围绕全用户旅程打造无缝体验、构筑“活力忠诚度”，例如：数据驱动的潜在流失用户挽回、AI赋能的个性化推荐、闭环的客户反馈、更加游戏化、社交化和关怀化的忠诚度计划等。2) 针对B2B，企业级服务用户旅程与B2C平台用户旅程日益趋同，企业除建立“线索到结算”等流程外，也要探索“沙锤型”的B2B模式，从单次的线下购买产品和销售向持续的线上订阅和服务模式转变。

**第二招，加强平台信任，护航用户隐私和信息安全。**包括构建客户信任设计、隐私信息的加密与保护、交易反欺诈、尊重与保护个体与信息四项关键能力。

# 4

## 链接 (Relevance) 两招：开放平台，共创生态

**第一招，打造开放平台，探索服务化模式。**例如，支付宝在三月份升级为数字生活开放平台，向商家开放获客、经营、物流、小程序、会员管理、支付金融、地理位置推荐等赋能服务。<sup>6</sup>

**第二招，联合伙伴生态，共创解决方案。**例如，埃森哲和阿里巴巴合作，规范升级B2B运营模式，共同应对产业客户的垂直需求，共创、营销、销售和实施产品及解决方案。

# 5

## 运营 (Operation) 两招：整合资源，智能运营

**第一招，建设中台体系，沉淀能力、整合资源。**投资、建设强大的数据、技术、业务和组织中台体系，帮助企业沉淀核心能力、整合和共享资源及数据，更好、更快、更省地赋能前台业务。

**第二招，实施智能运营，人机协作、提升效率。**整合人才、数据、云赋能、智能应用、伙伴等搭建企业智能运营服务平台，更高效、低成本地运营企业的后台服务，如采购、财务会计、客户互动、内容管理等，让企业更专注创新。例如，某独角兽平台与埃森哲合作开发有关内容管理的人工智能模型，优化流程后的人工智能在执行速度上远超手工标记，明显提高网站搜索速度和体验。

**疫情终将过去，复工复产正在加速推进，线下门店日益恢复活力，中国的消费者和产业服务需求在疫情刺激和压抑后，将快速释放。互联网公司应当以变应变，抓住这次行业升级、转型的新契机，利用五步十招修炼内功，夯实增长基础，藉此实现“后疫情时代”的跨越式发展。**

**智者在寒冬之中播种，迎接春日的勃发！**

## 作者

### 吴杉杉

埃森哲战略大中华区董事总经理  
软件与平台行业, 互联网和数字化增长战略  
shanshan.wu@accenture.com

### 凯文·柯林斯 (Kevin Collins)

埃森哲软件与平台行业董事总经理  
全网域服务全球主管

### 哈亿辉 (Robert Hah)

埃森哲战略大中华区总裁

### 詹姆斯·金 (James Kim)

埃森哲软件与平台行业亚太区主管, 董事总经理

### 陈珊

埃森哲战略总监

## 关于埃森哲

埃森哲公司注册成立于爱尔兰, 是一家全球领先的专业服务公司, 依靠卓越的数字化能力, 为客户提供战略与咨询、互动营销、技术和运营服务及解决方案。凭借独特的业内经验与专业技能, 以及翘楚全球的卓越技术中心和智能运营中心, 我们业务涵盖40多个行业, 以及企业日常运营部门的各个职能。埃森哲是《财富》全球500强企业之一, 目前拥有约50.9万名员工, 服务于120多个国家的客户。我们坚持以创新促发展, 帮助客户提升绩效, 持续创造价值。

埃森哲在大中华区开展业务30余年, 拥有一支1.6万多人的员工队伍, 分布于多个城市, 包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北等。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴, 我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设, 帮助中国企业和政府把握数字化力量, 通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型, 提升全球竞争力, 从而立足中国、赢在全球。

详细信息, 敬请访问埃森哲公司主页 [www.accenture.com](http://www.accenture.com) 以及埃森哲大中华区主页 [www.accenture.cn](http://www.accenture.cn)。

## 欢迎与我们互动



埃森哲中国官方微信



埃森哲中国官方微博

## 参考资料

- <http://www.cnvsj.cn/hangye/xinwen/2020-03-19/21068.html>
- <https://www.tmtpost.com/nictation/4253373.html>
- <https://wxn.qq.com/cmsid/20200212A06G5M00>
- <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1660855786282592740&wfr=spider&for=pc>
- <http://it.people.com.cn/GB/n1/2020/0312/c1009-31628695.html>
- <https://tech.ifeng.com/c/7uj6CjarUR6>