



汇丰商贸领航

韧性：**重建**更好未来

目录

背景	3
概述	3
调查结果 – 摘要	4
1. COVID-19的影响	7
2. 韧性的基本构成要素	8
3. 文化	10
4. 可持续性	12
5. 技术	13
6. 重塑供应链	15
调查方法	17

背景

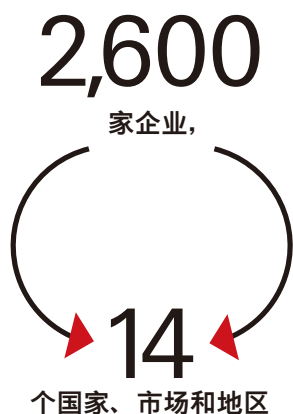
企业面临着他们**这个时代最大的挑战**。



除了可怕的死亡人数外，COVID-19危机导致了自大萧条以来最严重的全球衰退。

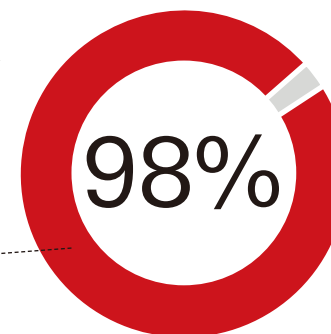
对14个国家、市场和地区逾2,600家企业进行的本次调查是在2020年4月28日至5月12日之间进行的。这些市场经济活动的恢复情况不尽相同 – 从国内业务大部分恢复的中国内地到严格封锁下的欧洲。

本报告考虑了企业为渡过危机而采取的行动，以及他们如何塑造新常态来抓住新的机会。



概述

《汇丰商贸领航》调查结果描绘了**挑战与变革**的图景。



几乎每个企业都受到了COVID-19的影响，短期挑战是3/5的企业领导者最为关注的事情。

尽管疫情限制措施使得保持物理距离成为必然，但数据显示，有超过4/5的企业**与员工、供应商和客户的关系越来越**近；企业明显偏向于合作，而不是自给自足。

此次危机还在**促进长期变革**。企业领导者越来越关注文化。这可使公司对变化的敏捷性和响应性越来越高 – 从这次危机中汲取的教训，在这次危机中，快速响应的公司已证明具有韧性。为建立韧性并塑造他们正在寻求的转型，企业普遍关注员工。

这种文化的改变能够带来新的商机。**技术和可持续性**在企业的运营中变得更加根深蒂固。技术不仅是关于自动化，而且还关乎企业文化建设以及提高敏捷性的能力。

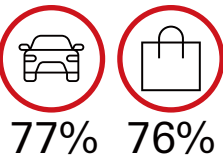
因此，尽管本次调查结果表明挑战是真实存在的，但也反映了企业意识到变革和适应变化的重要性。加速技术变革和可持续性深层的结构趋势，其可能推动增长，也可能造成颠覆。公司正在从根本上迅速改变其响应能力。供应链正在**重塑**，而不是**回迁**，向近岸生产的持续趋势显而易见。

在被调查的市场中，广泛一致的调查结果证明了COVID-19挑战的共性，以及公司已确定的深层趋势的普遍性。必须在企业的DNA中建立韧性，以便为危机的到来做好准备。

调查结果

几乎每家参与调查的公司都感受到了**COVID-19的直接**影响。

大约3/4的企业感受到了强烈或非常强烈的影响，这体现了这次危机的严重性。而9/20的企业认为自己已经做好了充分准备。只有8%的企业认为完全没有做好准备。



汽车、批发和零售领域的公司受到的影响最大。



COVID-19影响级别

- 非常大(25%)
- 大(47%)
- 一点儿(26%)
- 没有(2%)



的受访企业已经因COVID-19而完全停止了运营。因此本报告的结果不包括这些企业。

在自身DNA中**建立韧性**的公司将能够更好地度过危机。

随着潜在干扰源（无论是传染病、环境变化、财务冲击，还是政治动荡）的成倍增加，这变得更加重要。

调查结果表明没有战胜危机的“良方”，但揭示了韧性在各个方面的重要性。

强大的财务基础对度过风暴的重要性显而易见。但韧性的影响更深远。

调查数据表明，公司正在采用新的工作方式更好地为客户服务。为变得更加敏捷，许多公司从文化层面率先做出改变。

3/4的受访企业将适应性和**管理层决策制定**等因素视为韧性企业的关键特性。

韧性企业的5大特性



调查结果

在充满挑战和变化的时期，文化成为**业务韧性的基石**。

健康的组织能够使企业与众不同。鉴于文化对企业的特殊性，其能够创造可持续的优势。通过强调创新和包容性，受访者正在采取措施改善员工福利。

他们这样做是因为敏捷性可增强韧性，以及使公司能够抓住由创新、技术和可持续性创造的长期机会。

新的工作方式能够促进这种文化改变。这些数据表明了一个转折点：灵活的远程办公方式正变得司空见惯。



37%
的企业预计远程
办公将成为未来
两年的常态

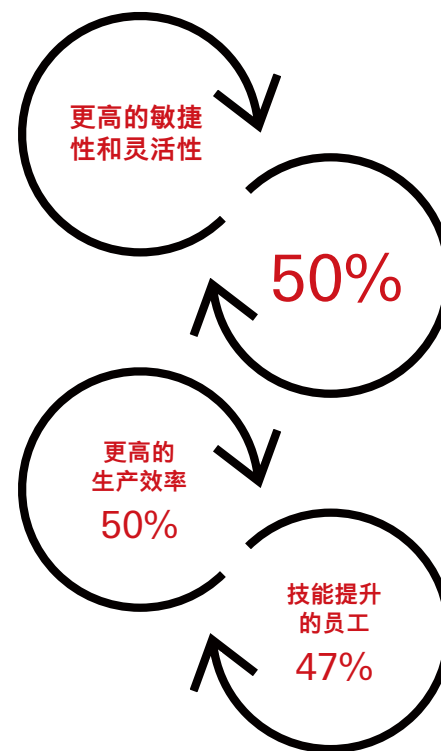
技术对业务连续性至关重要。技术更广泛地被视为能够赋能**文化变革**和**更高的敏捷性**。

2019年发布的《汇丰商贸领航》报告强调了企业增加技术投资以运用新技术提高生产效率的趋势。

今年的调查表明，技术投资还能够实现协作和紧密合作，而不仅仅是自动化。这表明文化变革正在逐渐成为焦点，而技术将发挥重要作用。

技术应用被视为可提高敏捷性、生产效率，以及帮助员工为未来做好准备。

将技术应用作为优先要务的企业认为其将如何受益



调查结果

危机能够使决策者思路清晰。

这一点在可持续性方面表现得最为明显。它已经不再是繁荣市场时期“可有可无”的方面，而是日益成为企业运营中不可或缺的一部分。

环境可持续性建立韧性的一个要素，也是创造长期增长机会的深层趋势。

已将可持续性作为优先要务的那些企业认为自己为这次危机做好了更充分的准备。当环境风险正在加剧时，如同世界经济论坛的《全球风险报告》所强调的那样，这对未来也很重要。

当消费者和投资者都青睐在环境、社会和治理方面表现出色的公司时，更具备可持续性的公司可能将受益。

5大环境风险*

- 1 极端天气
- 2 气候行动失败
- 3 自然灾害
- 4 生物多样性丧失
- 5 人为环境灾难



供应链正在发生改变。

但认为COVID-19只会加速裁员和去全球化似乎为时过早。本调查指出，供应链正在重塑，而不是回迁。

连接的重要性显而易见。企业认为与供应商之间的关系越来越近，并且已采取了积极措施来支持合作伙伴。这种协作可促进企业为提高韧性而正在寻求的**控制和透明度**。鉴于零部件制造商和服务企业所感受到的更高层次的影响，这似乎特别及时。

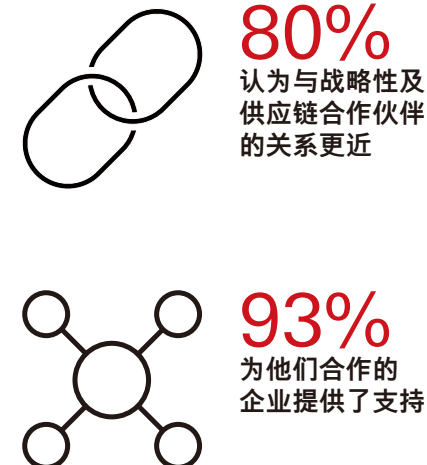
当2/3的企业寻求更大力度地控制他们的供应链(67%)时，他们会更加重视供应商韧性。他们正在普遍重新考虑塑造整个供应链 – 以不同的方式追求多样化、数字化和纵向整合 – 这些方法将在第6节中进行讨论。

除对供应链的控制外，公司还在寻求透明度(44%)。这能够帮助企业实现可持续性和韧性。足够敏捷的公司在其供应链中具有更高的透明度和数字化程度。

企业还对他们的合作伙伴给予了支持：

- 26%已开展**合作**，以便产品触达客户
- 25%已提供了**更好的付款期限**
- 26%已为其他公司提供了**建议**
- 25%已**共享了信息**

在互相帮助的同时，32%的企业调整了他们的产品或服务，以**支持COVID-19抗疫工作**。



2012年，一家生产全球一半的环十二碳三烯（一种用于生产塑料部件的化学品）的德国工厂发生火灾，汽车工业行动小组召集了处于竞争关系的汽车制造商、供应商以管理有限供应。**

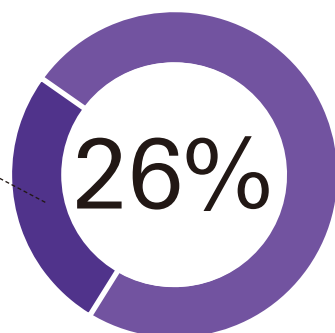
1. COVID-19的影响

“或许**是我们这一代最大的危机**。人们和政府在未来几周内做出的决定可能会在未来几年内重塑世界。”
Yuval Noah Harari

HSBC GDP预测*

	2019	2020f	2021f
全球	2.6%	-4.8%	5.1%
发达市场	1.7%	-6.7%	4.6%
新兴市场	3.9%	-2.1%	5.7%
美国	2.3%	-6.4%	3.6%
中国内地	6.1%	1.7%	7.5%
欧元区	1.2%	-8.1%	6.5%

COVID-19危机正迫使许多企业作出调整。变化在短时间内快速发生，超过3/5的企业作出了调整。只有四分之一的企业表示运营正常，仅一小部分企业部分暂停了贸易(11%)。



63% 正在继续运营并伴有或大或小的改变

总体而言，鉴于疫情冲击的速度和严重程度，加上人们对全球增长前景持悲观态度，相比之下，这些调查结果好于普遍的市场情绪。HSBC预测2020年全球GDP将下降4.8%。

由于这些调查结果部分体现了亚太地区正在放松COVID-19管控，

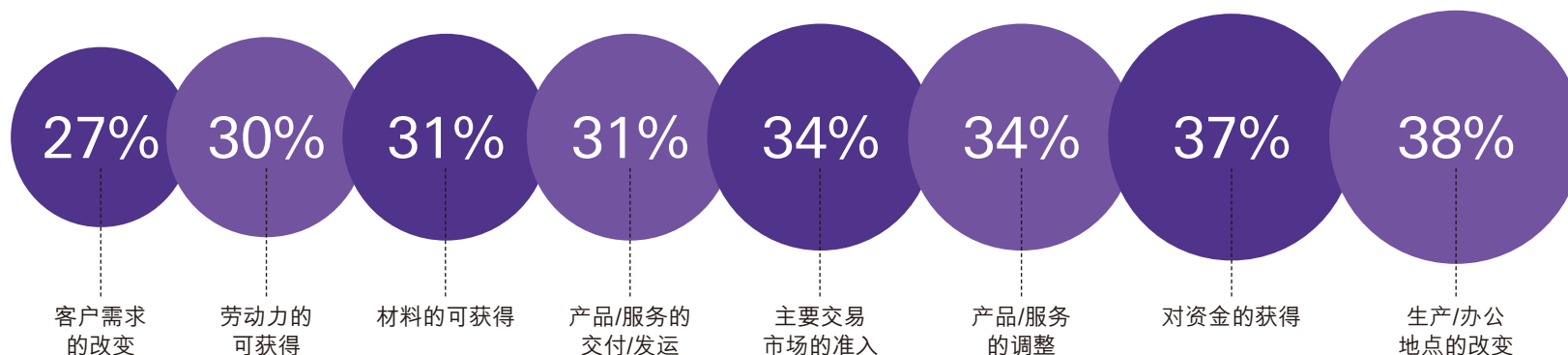
更多亚太地区的受访者认为他们的企业足够敏捷，能够实现稳定性。强劲的增长前景可能会强化这种短期优势。此外，尽管全球其他市场的外国直接投资出现下降，但亚洲吸引了外国直接投资的流入，这表明本土和全球公司都不断认识到这种结构性机会。

综合起来，这表明在再平衡的过程中，朝向新兴市场和亚洲的经济活动和机会可能会加速。因此，着眼于寻找供应商或面向新市场进行销售的公司可能会将目光投向亚洲。

需要新解决方案的业务领域

约有一半的企业将他们的更多业务转为线上(51%)。超过三分之一的企业正在通过其他方式寻找新的解决方案。

由于需求和供给方面均受到了冲击，已增加产量与已减少产量的企业数量大致相等。



2. 韧性的基本构成要素

“我们国家的历史上只有少数几次发生了**如此巨大的变革**，以致于似乎发生了蜕变，一个改变的国家开始出现。”
Doris Kearns Goodwin, 美国历史学家

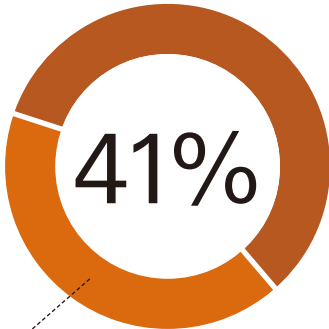
韧性是第一要务。鉴于外部环境的不确定性，其可能影响未来增长。为了避免投资到脆弱的商业模式，投资者日益将韧性作为他们衡量投资价值标准之一

在充满挑战的时期，强大的资产负债表和有效的营运资金变得更加重要。

2/5的公司提到了强大的资产负债表。由于金融市场青睐具有强大资产负债表的公司，因此13%的公司将其列为重中之重。

企业为巩固或加强其财务状况而采取的具体措施包括：确保他们拥有足够的现金流(29%)和足够的资金储备(28%)；降低成本(27%)和债务水平(23%)。

正如下降是攀爬过程中最危险的部分一样，业务失败率在恢复阶段会急剧上升。因此，韧性不只是支持财务状况。



的企业正在积极寻求新的潜在客户；38%专注于现有客户

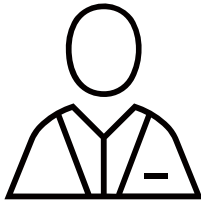
尽管大多数受访者将更多时间用于制定短期计划，但很大一部分受访者正在提前制定计划并积极寻找新客户。更大、更成熟的公司更有可能制定长期计划。

此次危机中，许多公司不得已地迅速采取了他们渴望已久的工作方式——从更快的做出决策和更少的官僚结构，到授权员工来解决问题。调查数据表明，公司正在寻求继续采用这些新的工作方式。

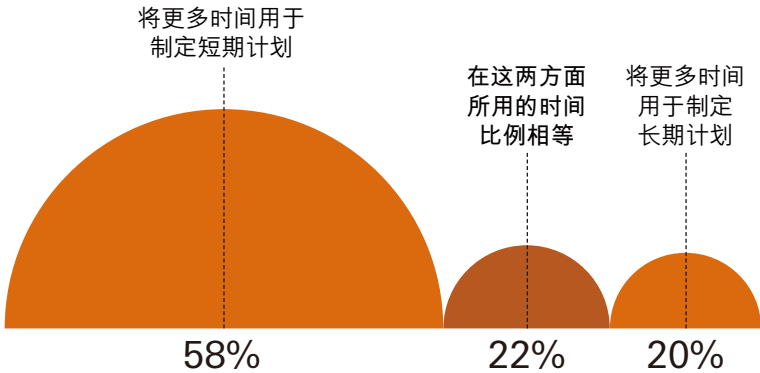
日常工作的一致性能产生思维的一致性，而企业想要实现思想的多元化以及以不同方式采取行动。因此，员工和文化被认为对于实现韧性至关重要。

业务合作关系的转变

- 认为与客户的关系更近 82%
- 认为与员工的关系更近 83%
- 认为与战略性/供应链合作伙伴的关系更近 80%



最近6个月在制定长期计划和短期计划上花费的时间



韧性的基本构成要素（续）

有迹象表明文化正在发生改变，调查数据表明决策者认识到了**关系**的重要性。企业感到他们与客户、员工和供应商之间的关系更近了 – 鉴于物理距离的限制，这是一个了不起的发现。这还可能加速B2B企业直接面向消费者进行销售的趋势，正如在这次危机期间直接送货到家的消费类品牌所印证的那样。

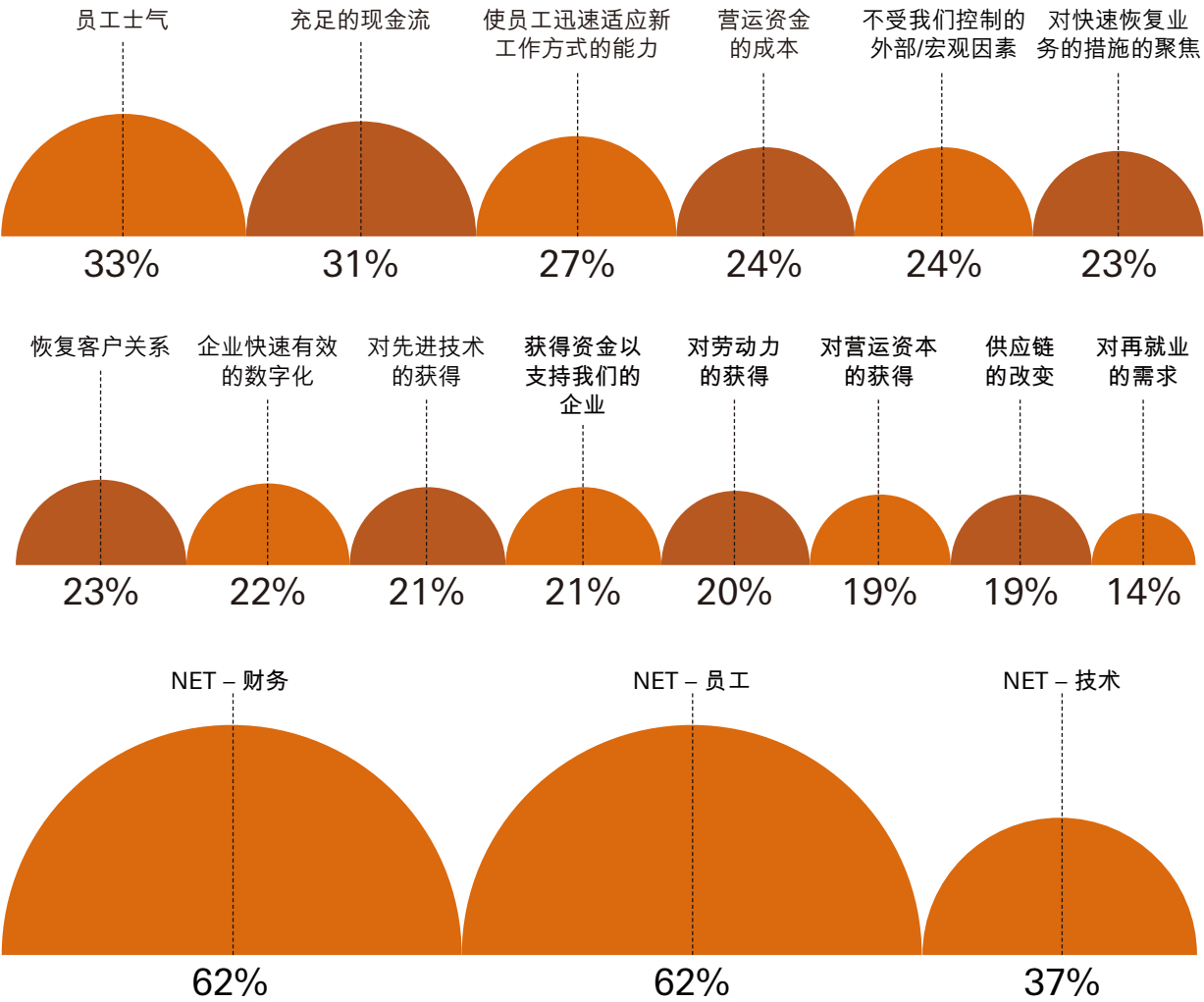
这还会提高**声誉**。在这次危机期间，企业贴近员工、客户、消费者和当地社区的做法将在COVID-19曲线趋于平坦之后给人留下长久的印象。

62% 认为文化和财务因素是建立韧性的最大障碍

Nassim Nicholas Taleb将一种“**抗脆弱性**”方法进行了概念化：超越韧性和稳健性，以便使公司能够适应混乱甚至在混乱中获得发展。韧性可抵御冲击并保持不变；抗脆弱性可更好地重建。



在未来6个月内，阻碍您业务变得更具韧性的最大障碍是什么？



3. 文化

“**战略**是文化的早餐。”

Peter Drucker

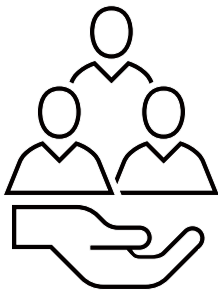
这次危机迫使企业以不同方式进行运营。改变快速发生，并且出现了更快、更平坦的公司架构，这提醒人们进行组织变革。

受访者强调文化，这表明他们很乐观地看待这些变化。公司正在力求变得更加敏捷，以便建立韧性，同时使自己准备好迎接充满变化的未来。

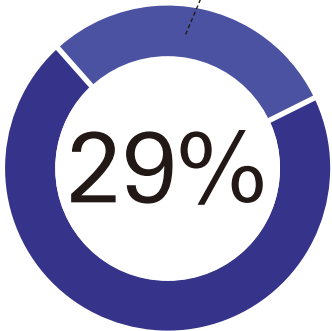
只有1/5的企业认为他们的基础架构和文化足够敏捷。然而，其重要性很明显 – 更敏捷的企业认为自己为这次危机做好了更充分的准备。对于准备最充分的公司而言，文化因素和目标的重要性都很突出。

公司进一步认识到，从长期来看，这些好的文化能够建立员工的忠诚度。

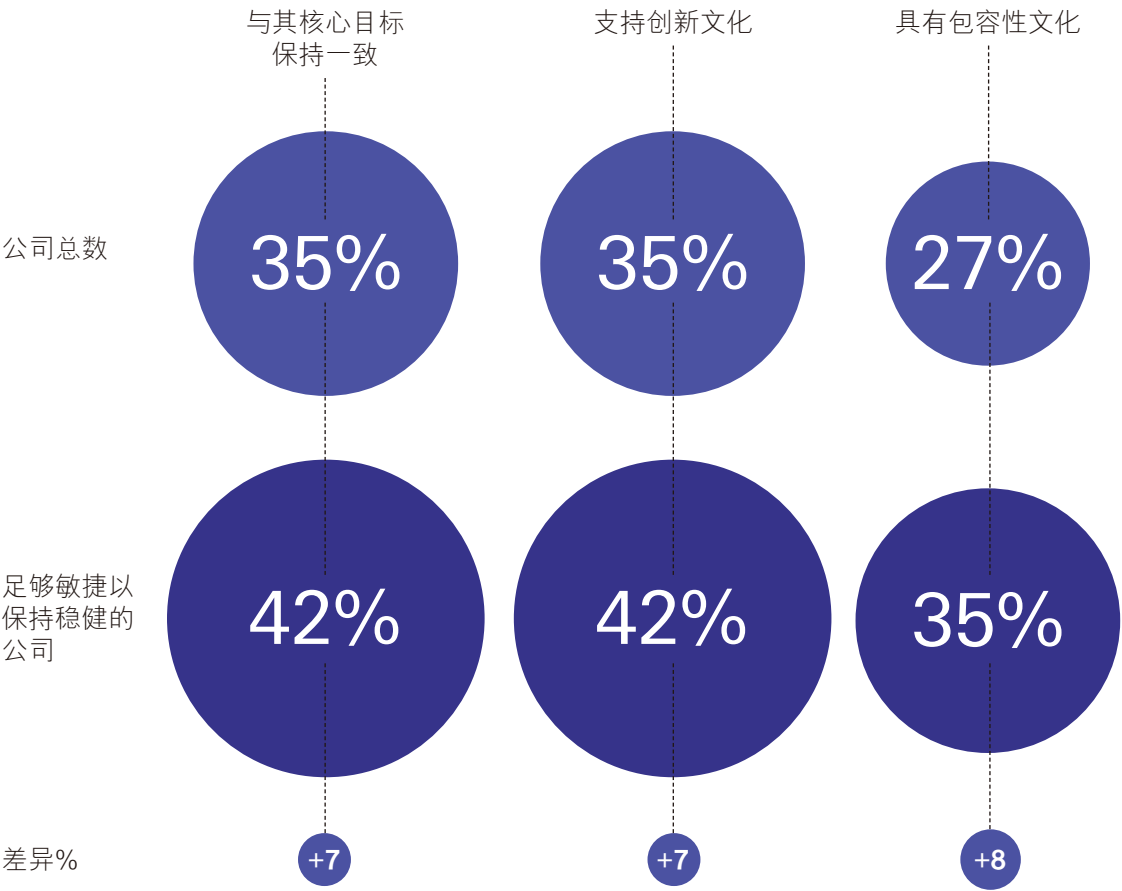
超过四分之一的公司表示，建立一种支持员工保留和招聘的文化是为未来不确定性做好准备的关键。



善待员工是具有韧性的企业的最大特征之一



敏捷企业更加重视韧性的某些特性





公司正在采用新的工作方式
以带来文化变革并促进敏捷性。

调查数据表明，工作的世界将永久改变。在此之前，有媒体报道称，公司宣布员工可根据需要永久进行远程办公。

在这次危机中，由于员工远程办公，好多是首次出现办公室空无一人的情况。从视频会议到远程管理团队，员工发展了新技能。此外，公司还找到了变通方法，以便能够继续为客户提供服务。



69%
预计技术将
实现更灵活
的工作安排

在发达市场中，十年来远程办公的员工比例从约10%升高到了超过20%**。本调查表明，另一项改变也在逐步发生。

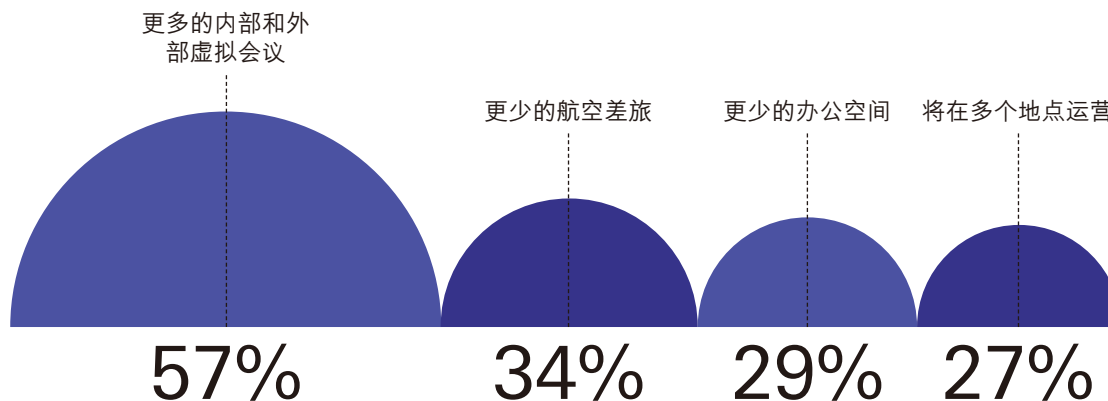
作为此次文化改变的一部分，从会议到差旅，再到办公空间，工作场所可能被重构。技术投资将

支持这一转变，57%的企业预计在未来两年内将召开更多的虚拟内部和外部会议，34%的企业预计，乘飞机出差的情况将减少。

3/5的企业(61%)认为支持虚拟会议和协作的工具将成为标准的工作模式。

远程办公将促进包容性。随着时间的推移，这可能使人们无需因工作而搬迁，这将扩大人才库并缓解技能短缺的情况。但当前并非所有员工都能实现远程办公，高收入群体在具有远程办公的能力以及获得远程办公的机会方面远高于其他群体。

技术将如何改变工作活动



当前，62%的在职美国人表示在这次危机期间他们在家办公，这一数字自3月中旬以来已翻了一倍*。

4. 可持续性

“业务模式与变革方向保持一致的公司将得到**丰厚的回报**。未能适应的公司将不复存在。”

Mark Carney, 英格兰银行行长

对全球企业而言，可持续趋势正在加速。

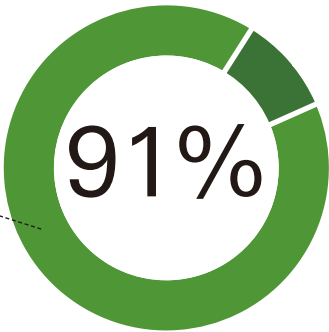
正如先前的《汇丰商贸领航》报告所指出的，环境可持续性现在渗透到了业务战略的各个方面。当前危机并未导致企业倒退或改变业务重点。

这突显了环境可持续性如何日益成为业务可持续性的同义词。那些声称已为最近的不确定性做好充分准备的公司更加重视可持续性。此外，与那些准备不足的企业相比，他们也知道可持续性的定义将更加广泛。

商业决策者们几乎一致地承诺更好地进行重建。超过9/10的决策者一致认为，需要重新评估或审视业务运营，这将使他们能够在更稳定的环境基础上重建企业。这突显了可持续性如何成为未来业务战略的关键组成部分。

对于2/3的企业(65%)而言，这种以可持续性为重的做法是与过去保持一致的，或者正在加强。与本土公司以及位于中国内地和香港的公司相比，国际性公司在这种方面给予了更高优先级。

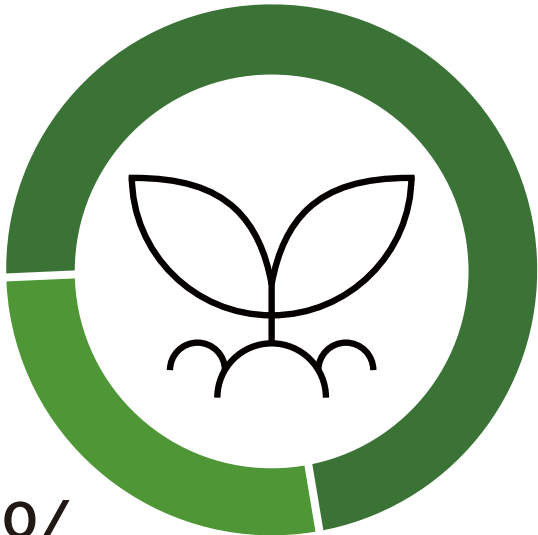
值得注意的是，纺织品、食品和饮料等面向消费者的行业特别重视可持续性。除了支持业务韧性外，低碳转型也在**创造增长机会**。公司正在响应客户、股东和更广泛社会越来越高的期望。



调查数据表明，企业认为他们正感受到来自客户的更大压力，这表明具备可持续性是一个赢得新业务的机会，而不仅仅是符合监管要求。这很重要，因为消费者，尤其是千禧一代，更青睐可持续产品和具有共同价值观的公司。

尽管外部压力很大，但约1/3的企业认识到可持续性对员工的重要性。因此，可持续性不仅仅是赢得新业务，它还将塑造组织的文化。

企业正在通过他们的供应链将承诺付诸行动。促进可持续性是关键原因。在这样做的企业中有一半将具有环保意识或崇尚道德的消费者作为关键因素。



27%
打算在未来1-2年内使其供应链更具环境可持续性

促使企业未来1-2年提升可持续性的压力预计来自



5. 技术

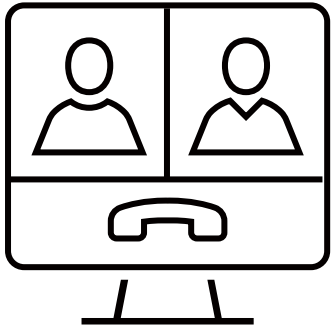
“仅靠技术还不够。只有技术与人文联姻、与人性联姻才能产生让我们心灵为之共鸣的效果。”

Steve Jobs

COVID-19对业务的影响越大，技术对业务连续性的重要性就越高。

随着创新在危机中兴起，最具韧性的公司正着眼于对创新进行投资，而不是削减成本。综合起来，这些数据表明企业正在优先考虑在自动化方面进行投资，但这不是以牺牲劳动力为代价。

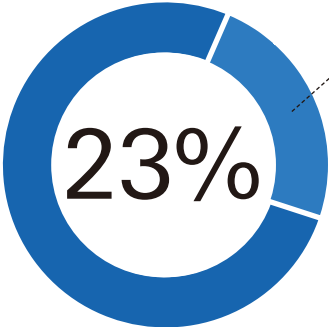
未来五年，对技术的应用以及在创新方面的投资将成为重中之重。



61%
表示虚拟会议和协作工具将成为标准技术

自动化工作流程能明显区分企业在应对这场危机时的准备是否充分。公司对人的关注包括技术在实现内部文化改变方面所发挥的明显作用。这使企业认识到，提高员工的技能可使员工更具韧性。

考虑当今技术的相关使用和未来投资的优先级表明，一方面要关注改善沟通和关系，另一方面还要关注自动化。支持虚拟会议和协作的工具是与自动化并重的最高开发优先级。数字支付工具位居次席。



就未来业务优先级而言，在约四分之一的公司中，自动化是最高业务优先级，其重要性等同于支持虚拟会议和协作的工具。

受访者似乎很重视技术的广泛潜力。预计技术能够提高敏捷性和生产效率，以及确保员工为未来做好准备。因此其对实现韧性和长期增长都非常重要。

技术（续）

参与调查的绝大多数决策者认为，逆境时代可展现出企业如何利用技术来增强业务(94%)。

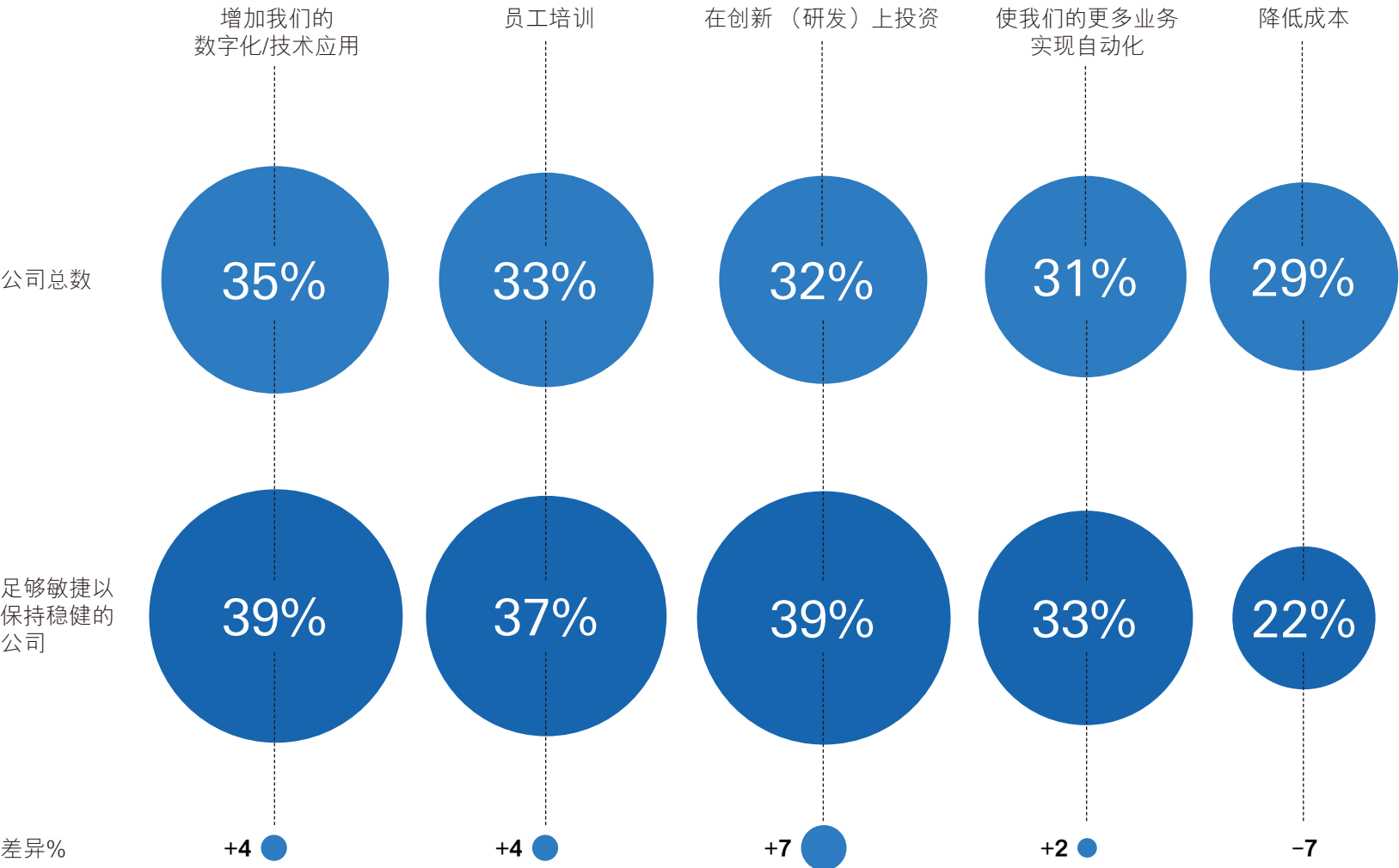
因此，尽管很少有公司能够预料到这场危害健康的疫情，但早期迹象表明，人们普遍认识到它可能会如何改变未来。技术是重塑行业的深层趋势。

位于**印度、印度尼西亚、马来西亚**和**中国内地**的企业最重视生产流程和数字支付的数字化。



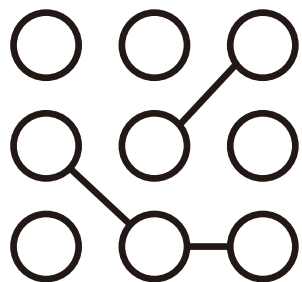
正如20世纪50年代技术推动了战后经济复苏一样，这项调查指出了员工工作方式和生产流程方面的重大转变。

展望未来5年，您的业务将如何发展，以便为未来不确定性做好准备？



6. 重塑供应链

供应链已成为企业领导者的一个
战略问题。



企业正在通过加强控制和透明度来建立韧性。实现这一目标的方法各不相同，这或许反映了全球价值链的复杂性。

在公司如何预防和发现破坏方面出现了许多主题。通过描绘供应商和买方，公司能够发掘隐藏的依赖关系并为业务中断制定计划，甚至是某个零部件的断供的应对计划。

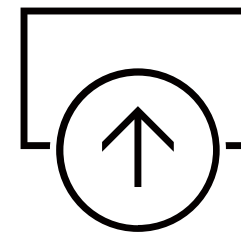
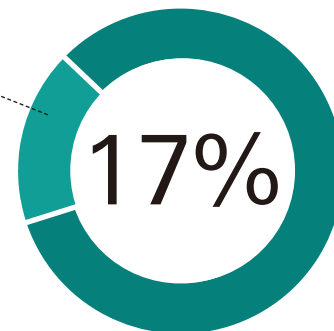
这种端到端可见性能够帮助更有效地管理供需。当供应受到冲击，随后发生崩溃，然后需求激增，这一挑战在COVID-19危机中充分显现。敏捷地分配资源和快速融资能够增加产能并避免瓶颈。

数字化、数据和技术是寻求避免任何单点故障的企业实现可见性的关键因素。

调查数据表明，重组将导致纵向和横向整合。但是公司并没有转向内部。

总体而言，更多企业正在实现多样化，而不是限制供应商。而且，不到1/5的企业正在缩小市场的地理范围。1/5的企业并非将注意力集中在回迁上，而是着眼于扩展其区域内的供应商，并将其作为一项发展战略。这些措施结合起来能够帮助降低一个公司或国家/地区被隔离所带来的风险。

借助于机器人、AI和3D打印技术的进步，生产不断靠近销售点成为了一个中期趋势。这些数据表明，未来几年企业在自动化方面将进行稳定的投资，这是发展的重中之重。这可缩短供应链更依赖区域运营的时间。

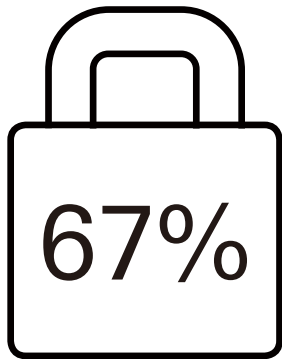
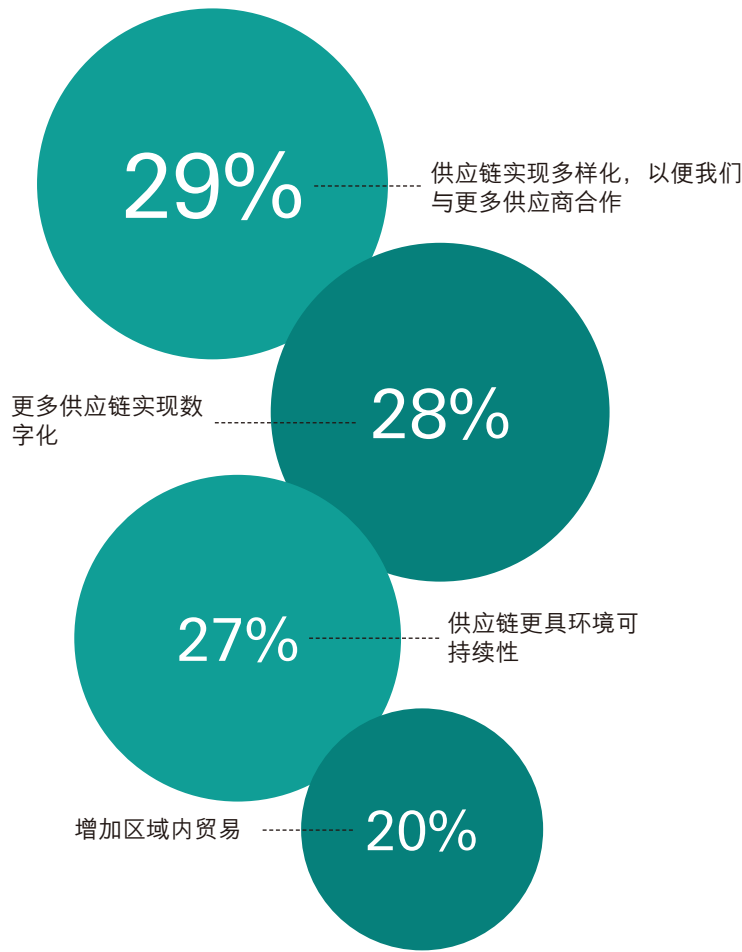


41%
的企业表明，他们将对运营进行数字化，并且采用无纸文件

21%
将利用3D打印技术来实现更多现场生产

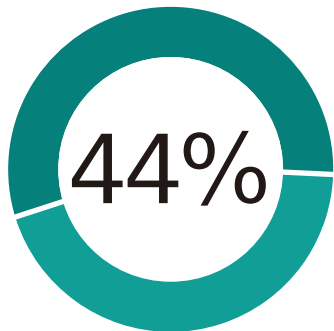
2011年的福岛核灾难给全球汽车制造商带来了难以预料的冲击。由于供应链依赖于离福岛核电站过近以致于关闭的一家电子制造商，微控制器（一种用于汽车的定制芯片）的供应突然减少了约40%，从而中断了全球的汽车生产。*

未来1-2年企业需要在主要
供应商中进行的改变



的企业表示，他们的最高优先级是提高对他们供应链的控制。这包括：

- 识别并确保关键供应商(31%)
- 审视供应商承受未来不确定性的能力(30%)
- 与更稳定的市场/国家/地区合作(26%)
- 拥有更多供应链（纵向整合）(22%)



的企业表示，他们的首要工作是提高其供应链的透明度。这包括：

- 在供应商工作方式以及供应链上有哪些企业方面提高透明度(27%)，
- 创建更加可跟踪的供应链(26%)

调查方法

《汇丰商贸领航》调查是Kantar代表HSBC进行的。这是根据2,604家企业的决策者作出的回答编制而成的，这些企业包括众多领域中的中小型公司到大型企业。

这些受访者对各自公司的战略方向具有影响力，并且在公司多个业务领域具有代表性：包括最高管理层、财务、采购、供应链、销售和市场营销。

在2020年4月28日至5月12日期间调查了共计14个市场。

- 美洲：加拿大、墨西哥、美国
- 亚太：澳大利亚、中国香港、印度、印度尼西亚、中国内地、马来西亚、新加坡
- 欧洲：法国、德国、英国
- 中东和北非地区：阿联酋

结果已加权，以代表市场国际贸易量（2017-2018年世界贸易组织数据）。

有关本研究的更多信息，请联系：

Kate Woodyatt
HSBC全球公关部
katewoodyatt@hsbc.com
或者单击www.business.hsbc.com/resilience

注意：因四舍五入，该表中显示的单独项目的总和与总计可能会略有差异。

尽管在本报告的准备过程中已尽一切努力来确保统计数据和其他内容的准确性，但发布者和数据提供者对于错误或遗漏，或者由于此类错误或遗漏而引起的任何损失或间接损失不承担任何责任。本报告中提供的信息不作为投资建议，投资者在做出任何投资决策前应寻求专业意见。

由HSBC Bank plc发布
8 Canada Square
London E14 5HQ
United Kingdom
www.hsbc.com