

疫情之后的机遇在哪里



2020.02.10

Source：刘润，中国著名商业顾问。前微软战略合作总监，海尔、百度、恒基、中远等各大机构的战略顾问。

以下内容摘自《刘润·商业洞察力30讲》：

谈未来，要先看历史。为什么看历史？因为历史中间总能给我们很多启示，每当遇到未来不确定性时，都从历史中找到启示，因为所有的历史都是未来史。著名的大文豪名字叫托尔斯泰。托尔斯泰说过这么一句话，他说历史学家总是解释不了历史。

我们总是把历史当做王侯将相史，把历史的进程归结于个别人的个别努力。可是真正的历史发生的时候一定符合历史规律，我特别喜欢得到上的一位老师，就是施展老师。他在讲历史的时候，讲的更多的是外部环境的彼此影响，你只有去回看当时的环境，他们彼此交错影响的逻辑，而不是某个人做对什么事的时候，你才真正的读懂了历史，这个就叫做系统。

有一个概念，系统就是“要素乘以关系”，今天发生疫情的时候，我们要看系统发生了什么改变。

举个例子，你会发现这个老太太怎么这么抠门，什么东西都舍不得花钱，而且不愿意排队，一点道德素质都没有。可是你发现如果真的遇到灾难时，一个大的巨石从天上掉下来，发生了地震。这个母亲会毫不犹豫抱着自己的孩子，用身体保护孩子。她真的那么自私吗？不是，这个人只是跟你没有关系，当你们的关系是母子的时候，叫“为母则钢”。

我们在商业案例里举过两个和尚分粥，分粥的人当然希望自己多喝一点，你不能说和尚出家人应该少喝一点为怀。怎么分呢？是这个和尚不好吗？不是，是他们俩之间的关系不对，你只有调整了关系，这个系统才会发生变化。怎么调整关系呢？你可以让其中一个人分粥，另外一个人先挑，这时他唯一的办法就是把粥分的是非常得均匀，这叫做要素和关系。

第三个例子，解释什么叫“要素”和“关系”？麦当劳大家未必知道，在美国很多麦当劳是开在高速公路上，因为美国有很多卡车司机，他们在停下来点一份麦当劳吃。可是绝大部分麦当劳都是加盟店，你出钱你来开，我提供统一的进货。高速公路上的麦当劳是自己开的，这就是要素和指引的关系。开着车跑道这儿来吃一次的人大概率几个为不会再来了，我随便服务就可以，所以他们之间的关系是单次博弈。

可是你们家门口的麦当劳只能做附近常客的生意，这些人如果不来，他们以后的生意越来越少，所以他们之间的关系叫做重复博弈。所以麦当劳发现在高速公路上是单次博弈，代理商、加盟商是不可能好好服务的。唯一的办法是改变关系，变直营，把麦当劳的服务员变成雇用关系，他们就变成了重复博弈。

当我们来看历史的时候，我们要看的不仅是过去的中国谁做了什么，而是要看他们之间出现了什么样的关系的变化。这是来看历史的一个正确的态度。

所以今天我们看2020年新冠，现在有学名叫NCP。我们往回看，必须回头来看2003年的非典的时候对商业经济产生了什么影响，能不能从中归纳提炼关系，把这些关系推演到新冠病毒上去看有什么变化。

我们说今天什么行业受到的影响特别大？

首当其冲就是餐饮，2003年的数据是餐饮业的歇业率70%，在严重的地方，并不是所有的地方。70%意味着都不关门了，你想今天是不是一样？2003年的当时有一家9岁的火锅店，他们想，大家都不上门吃火锅了，怎么办呢？我们要不要把火锅送上门？今天这些都不是发明的，都是历史在关系上的重演。

他们就说把火锅送上门，第二天再把电磁炉拿回来。我不知道你们能不能记得起来，或者猜得出来这家公司是谁？或者这个要素是谁？这家公司就是海底捞。海底捞在2003年就开始走向了一条外卖的路线。之后，你们所看到的海底捞外卖等等，都是在那个危机之下才出现的。所以他发现了一个什么关系？

就是我们跟用户之间的交易逻辑发生了变化，外卖是解决这个危机特别好的办法。当你从历史再来看的时候，你发现答案早就在那了。

我们再回来看历史，2003年还有一个行业受到影响，就是旅游业，今天同样受到了颠覆性的改变。2003年的时候，整个旅游行业，本来是2002年相对于2001年增速是11.9%的，可是2003年全年的数据旅游增速下降了0.91%，所以说肯定是一个寒冬。

当时有一家刚刚4岁的旅行网站，这家公司1999年成立的，他们决定怎么办呢？他们认为旅游这件事情，大家现在在家里面天天憋得慌，一旦这个疫情结束之后，一定大量的人去旅游，怎么办？我们不能立刻把所有员工裁掉，等到爆发性增长的时候，我们提供服务。于是他们没有裁员，他们做了一件事，他们去向股东融资，开始给每个员工、给管理层，说你们每天只要上半天班就可以了，对不起，你是管理层，你少拿点钱，60%的工资，坚决不裁员，去迎接报复性增长。

这家公司就是携程。携程在当时大胆的预测，就是旅游的行业会出现报复性增长。他猜对了，所以2003年他就遇到了很大的增长，往前走了一大步，甚至在2003年5、6月份的时候，不仅没有裁员，还开始大规模招人迎接报复性的增长。

再看另外一家公司，也是在2003年的时候，它是个零售公司。这家公司是在一个线下的零售企业开了刚刚五年，这个五年的线下零售企业，因为SARS出现之后，大家都不买东西了，21天之内亏了800多万。再过两个月左右，这家公司就一定要倒闭了。

于是这些人开始上门送DVD，员工自己当快递送货。于是2004年1月份，他们在网上注册了互联网公司，这家公司就是京东，京东就是在2003年从线下走到了线上，今天成为了非常了不起的电商平台。当时京东看到了什么，或者他被迫看到了什么？看到了一个巨大的关系的改变，就是大家交易毫无办法地走上线上。以前的那些方法论在结构和观念发生变化的时候，也在发生变化。我们说这些人，不管是海底捞，还是说携程，还是说京东，你说他们是因为当时的运气好吗？还是因为聪明？

我觉得主要是因为他们在当时首先不放弃，不放弃之后，同时因为自己的判断力，因为自己不断在尝试中找到了机会，找到了结构性的改变。

所以，今天我们看完历史之后，再来看未来。今天的疫情就是2020年的新冠病毒这个疫情会给我们带来哪些系统的结构性的改变。为什么叫结构性的改变，商业的核心关系是交易，交易之间的要素关系发生了什么变化。我们说所有伟大的创新都是来自于伟大的结构性改变，结构性一旦改变之后就会出现新的机会。

我先解释一个词，这个词叫做红利。这个词我今天犹豫了半天要不要写，在这个时候说出来大家可能不太爱听。你把它换成一个词叫机遇也可以，当然我们还是先说红利。红利是什么？就是短暂的供需失衡。

你们记不记得阿里马云在最早时说过一句话，他说让天下没有难做的生意。为什么他会说这句话？是因为在2003年的时候，你们知不知道淘宝也是在2003年5月份正式成立的，当时马云整个团队也是被隔离的。



informa
markets

MARKETING

Louise and Lina

就在这个时候，阿里决定要做一个淘宝。当然你不能说是因为这个原因，当然他们早就开始做了，但是这时候坚定了他们做淘宝的信心，5月份上线的时候，他们都是远程的。所以当时马云决定做淘宝，说让天下没有难做的生意。为什么做这个决定？因为很多人没办法在线下买东西，就像京东抓到了机会一样。突然之间，很多人发现买不到东西，你可以想，卖家很少，而买家很多，这叫什么？这叫短暂的供需失衡。

其实在线上卖东西和线下卖东西本质是一样的，没有区别，只不过线上买东西的人突然多了，卖东西的就非常赚钱。我记得很清楚，当时的時候，很多卖家不相信网上可以买东西，认为马云就是个骗子，马云也融不来钱。一开始卖东西的一些代理商被线下经销商投诉，厂家就出去声明，说网上卖东西都是假的，你们不要相信，所以卖家很少很少，所以他们赚了很多钱。所以那时候在网上做生意很赚钱，各位，这就是红利，短暂的供需失衡。

过了一段时间之后，很多卖家意识到原来在网上卖东西真赚钱，他们不是骗子，那些告诉你是骗子的人才是骗子，挡着我们赚钱。这时候你就意识到买家在增长，卖家增长更快了，更多的卖家迅速聚集到互联网上，一直到2015年的时候，买家和卖家差不多达到了平衡，跟线下的平衡是一样的。这个时候就再也没有什么红利了。所以在这个时候的互联网已经没有互联网思维、线下思维了，但是在历史上来说，那个红利是存在了很长很长一段时间。

什么时候才会有红利？只有短暂的供需失衡出现的时候，**什么时候会出现短暂的供需失衡，系统的结构发生改变的时候才会出现红利。**今天不管是SARS还是非冠，它可能是一个在灾难，但是依然会带来结构性的改变，这是我们在面对变化的时候必须要看清楚我们在中间找到什么机会。

先给大家介绍一个朋友，他叫李丰，原来是IDG投资人，后来创造了自己的投资机构峰瑞资本。

我自己也是几家基金的投资合伙人，我特别愿意跟他们聊的原因是，我主业是做咨询的。做咨询这个事相当于你是医院里面的，你的分工是ICU了，你是在中小企业的急救中心工作的，你见到的融资都是有问题的，所以你还是悲观的，就像警察总是认为这个世界是邪恶的，心理医生认为所有人都是有问题的。所以当你做咨询久了之后，你觉得企业都是有问题的。

可是做投资的人，尤其是创业企业的投资人，他对世界是充满乐观的，因为他相当于在医院的产房工作的。所以我经常喜欢跟这些人聊，用产房的逻辑中和一下ICU的逻辑，用产房逻辑中和一下急救中心的逻辑。

所以今天的“机遇”也是一种红利。我们做了很长时间的交流，所以我把我们俩共同的探讨分享给大家。但是还想说这些判断今天依然为是过早，我们还没有看到更多的数据和行业切实的变化，以及合适的产品。大家逻辑上来说，我们推论下面这些事值得大家关注。

先做一个免责声明，不敢说背后一定有大钱。但是一定是机会：即时行乐，忧患意识，刚需压后和不逆转变。

第一个，什么叫即时行乐，我从知识春晚之后大年初一回到上海，到今天已经憋在家15天的，我很少很少在家待15天，创业这么多年，以及在微软公司十几年，从来没有连续在家15天，所以憋得不得了，憋得难受，你总想出去浪。

一开始很多投资人每天的工作都是到处出差、到处开会，所以他们会用滴滴的模式。我也很少开车，我在上海都是用滴滴，因为我不需要握着方向盘，我可以在后座处理很多事情。可是就是在这个疫情中发现根本叫不到车，这时候很多人意识到有一辆车，不管开不开，在家还是很重要的。有一辆车，不管开不开，放在家里都是挺重要的，我这段时间意识到我们这辆车是挺重要的。

在节后只是举一个例子，类似于车的消费可能一下子有短时的爆发。买吧，这叫及时行乐。另外，娱乐业，等疫情结束娱乐业一定会爆发性地增长。人生苦短，该玩就玩，吴晓波的一句话“把生命浪费在美好的事物上。”比如唱卡拉OK，跟人大量的聚会，吃好吃的，等等的大量事情都会爆发，唱歌、跳舞、蹦迪都会爆发。世界这么大应该出去看一看，春节本来打算出去玩的，因为疫情被憋了。旅行和买车这个行业切合人从疫情走出的心理叫及时行乐。还有哪些及时行乐的心态可以围绕它往下思考。

第二个，会在大家心理上产生很大的影响就是忧患意识。相信这次疫情结束之后，很多人开始有忧患意识了。2013年有一个禽流感，不知大家是否知道上海出现过胶州路大火。我买了装备，从18楼挂在外面，一旦遇到大火后，我拿着挂钩一挂，就可以从18楼往下缓降。日本的核泄漏时，我从加拿大买了含碘的药品。

我有一个朋友更厉害了。他在2011年，他在他家楼的顶上装了热气球，万一有一天大水淹了，坐着热气球。因为如果真的南极冰川溶化，水面上升61米，他们买这个东西预防大的洪灾。我觉得他可笑，你们觉得我可笑，像我这次提前买口罩他们觉得我可笑，回来之后这50个口罩派上大的用场。

所以第二个是忧患意识。忧患意识不意味着我每一次对，但只要错一次以前所有运气都没有了。

首当其冲的是保险，这个时候保险行业特别值得从业者加入，或者有资格加入的公司也值得与他们合作的。

接着还有什么样的行业会迎来发展呢？我们认为是健康业，比如减肥，减肥是很容易能猜到的，大家在家待15天，可能待了7、8天，甚至更长，很多人胖了。不管健身房还是减肥的药品都可以把机会准备起来，甚至可以起名叫疫后减肥。

然后是诊疗，当大的疫情发生时，诊疗是没有什么很好的安排机制，有没有更好的机制解决诊疗的问题，解决检测的问题，满足大家在家健身的问题。有没有更简单的装备、更好的方法。有没有这样的方法让大家快速地获得健康，大家一定会短期爆发出忧患意识。

还是忧患意识，再往下，**巨大的商业机会——人力资源外包**。很多企业主抗着压力坚持不裁员，但也有很多企业主会裁员。不管是否裁员，人力对很多公司是最大的成本。人力资源外包分两种，意思是有一种是在你办公室里办公，有一种是在外面办公的，不管怎样这个人不属于你的员工。

举个例子，比如韩国人，很多韩国企业在中国用工都是通过外包公司来做的，这些员工不算他们正式员工，外包公司作为中间的中介执行责任，跟这些员工签署劳动合同。疫情结束之后会有更多人学习这个做法，人力资源外包公司会起来。“STE”全职员工，还有通过人力资源外包公司签约的，成本结构这时会变成比较灵活的做法。

再举例，京东是一家很了不起、很好的公司，前一段时间京东宣布线下所有的快递小哥，要开始自己跟公司之间变成合伙关系。我给你接单结算，你是独立公司，外包业务。相当于京东不把这些员工当成正式员工，而当成一个一个小企业跟他合作，相当于人力资源外包出去，减少固定资产。

这意味着节后会有很多人力资源外包公司起来。疫情之后真正的人才才会变得更加抢手，什么叫“第三方的工会”？当劳动的关系是资本强势时，人力资源外包公司会为资本服务。合作关系是人才强势时，比如你特别稀缺，你离开一个岗位，马上有7、8个公司等着你。

网上有一个段子，00后会因为老板不听话辞职，因为选择很多。人很少时，成立第三方工会，帮助优秀的人找到雇主也是人力资源公司最大的机会。这是忧患意识，可能带来这些机会，不仅仅是这些机会，可以围绕忧患意识，怎么帮助从疫情中恢复的企业和个人，解除他的忧患意识是了不起的商业机会。

第三点叫刚需压后。什么叫刚需压后？

有些消费没有就没有了。比如说年夜饭，大年三十没吃，二月初五会不会补呢？就算了，有些人没有聚会，后来再还补吗？不补了。但是有些需求是没有办法算了，这种需求就是刚需。刚需一旦压后之后，可能会在今年第三、第四季度出现报复性增长。很多的公司，不管是今年从事这个行业的，还有你打算重新创业的，都要看一看有没有机会进入这个市场。从市场里分得机会。

哪些行业呢？首先是社交，我们这么长时间没见面了，这么长时间没有一块出去玩，这么久没有一起开会了？一起吃饭吧，当然疫情结束稍微有一个平复期，慢慢的信心恢复之后，社交的需求，大家一起吃饭、一起喝酒，白酒的消费、红酒的消费，各种各样的附近的景点的消费都有可能会有很大的提升。所以报复性需求会出现的。

还有一个需求就是婚庆，这更是一个刚需了。比如说我们俩会不会因为这次灾情，比如说本来打算2、3月份结婚，既然错过就错过了，别结了。这不大可能，所以婚还是得结的。还有装修，还有家具的消费，因为大家不可能不买，但是只会压到那个时候，所以5月1号是起点，10月1号是一个巨大的高度，要做好充分的准备。

会有一个短暂的红色的下跌，再出现一个蓝色的快速增长。你可能不是做这个的，但是你也会有机会快速介入，从增长市场里获得机会。

第四个叫不逆转变，什么叫不逆转变？有些需求的转变是很难的，什么样的需求呢？**就是低频的，高教育成本的。**比如过去我们在线下见面开会，你让他说你在网上用腾讯会议开个会吧，他一定会说世界上没有什么比见面更好的方式。但是昨天晚上我们用腾讯会议开了个视频会议，跟领教工坊，比如说华为的几位轮值CEO，费敏老师，还有光明乳液的王老师等等。我们本来3月份要开私董会，现在开不了，怎么办？我们在网上开了腾讯视频会议。开了之后觉得效率特别高，说我们以前这些领教大概每三个月要开一个季度会议的，这个季度会议可能放在上海，大家全都飞到上海，放到日本，全都飞到日本。昨天发现其实这种方式是可以的，以后是不是可以在网上开？所以过去这种东西的教育成本是非常高的。突然之间这个事一旦熟悉之后回不去了，以后我们就在网上开。

这种叫做低频高教育成本的事，一旦切换过去回不来，为什么叫不逆转变？这种转变是无法逆回的。

什么样的转变是无法逆回的呢？就是线上化的机会，今天讲的是线上办公，是不可逆的机会，不意味着所有人都会在线上办公。

远程办公是不是可以替代线下办公？不可能的，包括雅虎、微软、谷歌等等都尝试过线上办公，甚至为了2020年的日本奥运会，日本微软在去年做了一个演习，就是连续几周在家办公。大家觉得有一定的效率，但是他不可能取代。后来雅虎用了一段远程办公之后又回到线下办公，原因是远程办公是有损耗的，不可能取代线下办公。

但是为什么依然说它不可逆呢？它不可能取代所有，但是一定取代一部分，只要有一个比例的相对简单的部分，这个行业都会获得高速增长。你想是不是可以做一个远程办公的音箱，这就是一个很好的市场。

还有在线医疗，大家现在在家里面说我有点发热、头疼，我嗓子痒，有点咳嗽，要不要去医院？去医院被感染怎么办？过去觉得去医院吧，现在不敢去，只好在网上。过去不注册账号的，现在也注册账号了，过去不相信网上医疗的现在也相信了。所以在线医疗是个不可逆的转变，它依然取代不了线下医疗，但是肯定会有增长。

还有分级诊疗，医疗这件事大家都知道三甲医院，但是三甲医院承受力有限，现在有没有办法在现有承受力的情况下，从社区医疗一级一级分级诊疗。李兰娟院士也在推动这个事。

还有就是线上教育，罗胖认为线上教育有一定的发展，但是不可能取代线下，因为线下有独特的传递信息的方式。但是线上教育也会占据一定的份额，就是说一定有些东西是可以在线上来讲，但是过去因为教育成本太高，因为大家觉得好麻烦，就算了。但是今天不得不，就像今天全国的中小学因为发现2月10号开不了学，17号也开不了学，孩子出了一旦事那都是天大的事，没有人敢承担这个责任。

现在至少上海的小学决定3月1号之前不可能开学。这就相当于一个月的教学进度怎么办？你必须得开始讲课了。所以所有的中小学都开始在网上讲课。一旦走通之后，这些学校的老师、机构甚至教育局就意识到，原来是有补偿价值的，这个东西一旦上去以后再也回不来了。这叫做不逆转变。

还有一个就是餐厅的净菜外卖，今天很多的餐厅开始因为菜在自己的厨房里面，却没有办法开业，所以很多菜浪费了，怎么办？赶快把它做成净菜到小区卖掉。当你发现餐厅里可以卖净菜，卖半成品的，他们可能就回不去了，你可能就习惯在家门口买这个东西了。所以餐厅卖净菜是很有效率的行为，只不过中间是通过什么平台卖，是通过美团、饿了么，还是你家门口自己卖，还是通过微信群，这个今天还看不清，但是有可能也是一个不可逆的转变。

今天的时间比较短，我们看到的变化比较粗浅，但是我只是建议大家能够从这四个角度，也就是心理上：及时行乐和忧患意识。和从需求上：叫刚需压后和不逆转变，去继续推演。刚才才是我们给大家做了一些推演，还没有数据和实际案例浮现出来。

这些推演背后都是一句话，我想送给大家，所有伟大的机会都源自于巨大的结构性改变。

什么意思呢？机会来自于什么？机会不是来自于一成不变的交易结构，然后你加入进去，开始用你的努力替代其中一个人，这种情况下，你是获得不了巨大的成功的。巨大的成功一定来自于过去的交易结构不是一成不变的，突然因为技术的变化，比如说互联网，或者因为大家都不喜欢看到这个变化，比如说疫情，这个交易就变了。变了之后一定有地方缺位，即短暂的供需失衡，供需失衡越大，机会越大。所以说所有伟大的机会都源自于巨大的结构性改变，巨大的结构性改变会带来巨大的供需失衡，这就是一个巨大的红利。

小改变叫红利，大改变叫趋势，趋势的转变看你能不能抓得住。我永远是看好中国，看多中国，经济一定会复苏，有这么多勤奋的人民。但是我也想告诉大家，经济从来不会原路返回，一定会有一个增长，但是可能会增长在另外一些人身上。就是那些抓住了机会的人身上。

谈未来的时候总是充满了激情、机会和幻想，充满了我要成功的激情。记住，红利这个东西终会消失。刚才说让天下没有难做的生意，可是当供需一旦平衡之后，天下怎么可能没有难做的生意？天下的生意如果好做的话，所有人都做生意了，那谁来消费。**所以所有的生意一定是难做的，只不过一点时间段是好的，这叫红利。**

你一旦有机会抓住红利，就要开始建立自己的护城河。如果你没有机会建立护城河，你会发现赚的钱越来越少。就像你在海边卖可乐，很多人在游泳，你卖冰镇可乐，20块钱，人家会买。但是如果大家都来卖，你卖2块可能也没人买。总得有人来干这个事，你以为也在创业，其实只不过为社会打工而已。

如果我们今天总以为抓住了红利吃一辈子，最后你最终会把运气赚来钱吃。在这次红利的出现并且结束时，我们会把人群重新分配，今天的人群和创业者会重新分配成四种人。

第一种叫劳动者，什么叫劳动者？就是你永远都抓不到红利，你就是在在一个固定结构里靠劳动力创造一点点微薄的工资，永远是劳动者。劳动者也是社会上非常重要的一个成员，他也是最大量的成员，但是他的财富的增长永远是特别慢的。

第二个叫中奖者，不管是今天你看有些企业开始生产口罩，或者过去生产口罩的企业觉得自己赚了很多钱。但是这是时代砸他头上的事，一旦疫情结束，口罩的需求迅速下降。你慢慢的会把自己靠运气赚来的钱靠实力把它亏光。

第三类叫套利者，永远在红利里面跑来跑去，永远不积累自己的能力，但是他的眼光很准，永远抓住一个红利赚一波走人。

第四种叫取势者，抓住了这个东西之后，建立了自己的管理能力，建立了自己的资产和基本功，成为了巨人，他才是真正的取势者。



informa
markets

MARKETING

Louise and Lina

这个时代用科技的进步和我们不希望看到的灾难，每次都把人群重新分配成劳动者、中奖者、套利者和取势者。

我特别希望每一位中小企业家明白，这都是一个机会，让你重新从过去的劳动者、套利者成为取势者的机会。

我想祝愿每一位中小企业家和个人**迎来春节，享受夏天，收获秋天**。有一句话我特别喜欢：每个人都是自己的CEO。作为个人，为什么你也要学习商业？因为你要知道，你自己也是一家无限责任公司，当公司遇到这样一些问题时，你个人也会遇到一样的问题。所以每个人都是无限责任公司，你就是你自己的CEO，你要用与这个世界交换的逻辑去理解你与公司之间的关系，要理解你与合作伙伴之间的关系，你与全世界的关系，每一件事情背后都有商业逻辑。

所以今天当大家还在家里的时候，要理解这个时代的变化，理解好和坏的变化带来的机会。更重要的是，练好基本功。



Thank You!