

新常态下

弯道超车

增订版

郑秉吉·邵淑萍·编著

大觀 Kanyin®
PUBLICATIONS

目录

- 5 自序（增订版）没有奇迹，只有努力 | 郑秉吉
- 7 缘起 大家好，我们才会好 | 郑秉吉
- 9 序言1 孙策
- 11 序言2 黄铭宸

直播精华收录

- 20 养兵千日，用在今朝 —— 迎战疫情风暴
主持人：邵淑萍 主讲人：郑秉吉
- 28 实践高效7习惯，迎向新常态世界（上）
主持人：邵淑萍 主讲人：郑秉吉 嘉宾：苏意琴、叶翎瑚
- 42 实践高效7习惯，迎向新常态世界（下）
主持人：邵淑萍 主讲人：郑秉吉 嘉宾：颜林茂、李德忠
- 52 大洗牌，新常态 —— 穿越疫情风暴
主持人：邵淑萍 主讲人：郑秉吉
- 59 疫情下新常态生活、艺术、身心灵的惊喜
主持人：郑秉吉 嘉宾：陈再藩、陈亚才

- 65 老板直播带货新体验
主持人：孙策 嘉宾：郑秉吉
- 69 疫情是照妖镜
主持人：刘祖葳 主讲嘉宾：郑秉吉
- 77 Covid-19 所带来巅峰性的创意，我们如何招架？
—— 个人成长篇
全场主持人：张宝幼 主持人：韦庸熙 主讲嘉宾：郑秉吉
- 85 新常态弯道超车：老板员工双赢
主持人：曾素音 主讲嘉宾：郑秉吉
- 92 直播Q&A

弯道超车实例

- 106 他们赢在那里？ | 郑秉吉
- 110 实例1：Printcious Gifts (M) Sdn.Bhd.
洞察市场趋势，助力企业抢占先机
- 115 实例2：2S PACKAGING Sdn.Bhd.
打破“活下来”的思维，“新常态”创出无限生机
- 119 实例3：Ai Success Consultancy
时刻保持正能量，凡事有转机
- 123 实例4：Bernard Khoo Group
疫情中无惧低迷，成功创造房地产“MCO神话”

- 127 实例5: Safetyware Group
保持敏锐眼光，职场安全用品按需应变
- 131 实例6: DCODE国际教育集团
培训机构线上商业模式的开拓与创新
- 135 实例7: 机兴 (Khind) 集团
不止生存还要成长，把握逆境机遇加速线上迁移
- 139 实例8: C电器公司
在危机中抢占先机，连锁家电行快与准是关键
- 142 实例9: S电器公司
网络改变生意模式，积极行动才是王道
- 145 实例10：男人渔夫
危机中见曙光，直播卖海鲜赚百万
- 149 实例11：富利海鲜
凭实力经营，靠创意突围
- 153 实例12：Hairstory International
危中求机，熬过会更强大
- 159 附录
线上民调回馈报告：冠病疫情对企业的影响
文: 郑秉吉

文章收录

作者 | 郑秉吉

- 174 步步为营
- 176 别让未来吓唬你
- 178 疫情风暴
- 180 新常态
- 182 照妖镜
- 185 弯道超车
- 187 弯道超车之后
- 189 过程
- 191 苦中作乐

作者 | 罗炜雄

- 193 疫情过后，老板你还在吗？
- 196 宅经济
- 199 迎战疫情，伟事达的角色受肯定

作者 | 陈再藩

- 202 宅家文化
- 204 后新冠常态

作者 | 孙策

- 206 直播营销



机兴海星基金会

212 机兴集团：为社会的「海星」打造浩瀚大海

商道集团

218 让天下没有难当的老板 让天下没有不幸福的员工

伟事达私董会

222 私董会如何引领老板面对疫情挑战

226 **编辑后记（增订版） | 邵淑萍**





直播精华收录



新常态下

弯道超车

企业家媒体 The Entrepreneur

养兵千日，用在今朝 迎战疫情风暴

今晚
LIVE

1.4.2020
8.30PM - 10.30PM

企业家 **KHIND**
Delivering Happiness



郑秉吉
PK Cheng
机兴集团总执行长
机兴海星基金会主席
大鸟伟事达中文组总监

特约嘉宾

养兵千日，用在今朝
迎战疫情风暴



企业家 Ivy

KHIND 郑秉吉 PK Cheng
机兴集团总执行长

You and 1.1K others 737 comments 449 shares 46K views

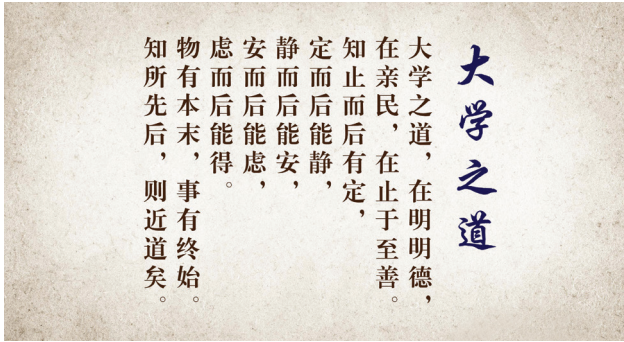


1/4/2020
扫描看直播

养兵千日，用在今朝 迎战疫情风暴

主持人：邵淑萍

主讲人：郑秉吉



疫情来袭，如果感到不知所措，甚至恐惧不安，是很正常的，重要的是，我们要把心定下来，尽快回神。《大学》开篇告诉我们，定力是很重要的，这时如果太过慌张将会导致失神、思路不清晰。我看过一句话：**如果你现在所面对的挑战，是可以解决的话，那么我们不需要担心；如果是不能解决的，担心也没用。**这时，任何消极和悲观的想法都会导向失败，反之抱有乐观和积极的态度，其成功的几率会更高。当然，徒有乐观是不行的，还要有实际行动才能克服眼前的挑战。我希望通过分享Khind应对疫情的经验，可以做到抛砖引玉的作用，让更多有实战经验的企业家站出来，给大家一起学习的机会。

冠病疫情与行动管制令

(Movement Control Order)

冠病疫情从年头开始，不断扩散至世界各地，当世界卫生组织宣布新冠病毒为全球性流行病时，即刻对人们的生活、家庭以

及社区造成广泛且严重的冲击。

随着确诊及死亡人数不断的创新高，国际社会相继采取应对措施。我们知道，企业将面临着更多潜在的重大挑战。甚至有人预测，这一场疫情结束时，倒闭的企业数字会比死亡人数还要多，但无论是哪一组数字，没有人愿意看到那是一组不断上升的数字。

有人形容这是第三次世界大战，因为世界各国都在跟这个无影无踪的敌人在对抗。

回顾历史，2008年发生的美国次贷风暴，更早以前的1997年亚洲金融风暴，还有1986年马来西亚经济不景气，1973年也曾发生石油危机带来的全球性经济不景气。大概每10年到12年就会经历一次经济不景气，但没有人能预测到，这一次是由一场全球性大流行的病毒所引起的。

疫情或会消停，但疫情带来的经济破坏，才刚刚开始！

政府实行动管制令是无可奈何的，却是必然要做的事，在面对如此强大的敌人面前，救人比救经济更重要。专家预测等待疫苗的面世至少还要一年至两年的时间，在那之前，这个隐形的敌人会持续攻击各行各业。

我们已看到不少企业选择结业或倒闭，更多人在管制令还没结束以前，就已经加入失业大军行列。可是，我不认为全球经济会进入大萧条，因为以今天国际之间的合作、财力、知识、管理等各方面的经验来看，应该不会让1920年代发生的经济大萧条的历史重演。

KHIND如何应对疫情

机兴集团在1961年成立，至今刚好59年，并将在明年迎接一甲子，扎根于雪州渔米之乡适耕庄，整个集团拥有850名员工，拥有10家子公司，并进军新加坡、印尼和中东市场。

身为企业经营者，在疫情还未在马来西亚爆发以前，就已嗅到市场上的不寻常气息。

早在年头中国爆发疫情时，我们就看到中国封锁社区，经济活动停摆，控制人流甚至是锁国的措施，我们就已预见到，马来西亚或许也会有发生这种情况的一天。

当时，公司内部进行一连串的探讨，作好事前准备，包括“情境规划”，运用该分析，预先设想未来可能发生的情境，拟定解决方案并加以预演，一旦预想的情况成真，即能灵活应变，将冲击减至最小。

我们公司内部有各种预测分析，包括如果有员工确诊了应该怎么做？工厂不能操作、销售额大跌、人们不能出门等等，我们又该如何应对？可以说的是，KHIND早在政府宣布行动管制令以前，就已做好最坏的打算，并做好最万全的准备。

无论幸或不幸，这其中许多预测最后都成真，当首相于3月16日宣布要实行动管制令后，公司即已正式成立中央沟通委员会，经过讨论协调后，统一发出指示给予各个相关部门，避免不明确的指示可能引起的混淆。

先稳定军心，不让员工觉得饭碗不保，这一点非常重要；接着就是宣布员工可居家办公及后续的作业程序。

我们在MCO一开始就讲清楚我们的目标，就是要生存下来。但我又想，单纯为生存是很消极及短视的，当老板的没有悲

观的权利，因为老板必须肩负无数家庭的生计，于是我们又设立了第二个目标，就是依然可以成长，希望MCO之后要脱颖而出。

经营者在危机中的角色和责任

有句话说“Leaders eat last”，领导是一间公司的火车头，任何事情都要起带头的作用，要减薪也得是带头减最多的人，同时还需要跟身边的利害关系者建立互信，惟有这样，才能在做重大决策之前，仍然有员工会选择追随，继续跟你走下去。

千万不要以为行动管制令来了就什么都做不了，让企业完全停摆，这样的思维只会把企业带向死胡同，难以翻身。如果只是坐等政府指令，坐等机会来到面前，就是把自主权完全交出去；山不转人转，只有主动出击，就还有生机。

我前几天联系了BMS Organics的总裁Terry。Terry说自己是幸运的，因为他在中国有三家分行因为面对疫情而关闭，从中吸取了经验。当大马发生疫情时，他比别人采取更快的行动。MCO开始的第一个星期，他的营业额降至70%，于是他带领公司转攻线上、推出许多新配套、研发素食酱料包、员工开始直播，甚至他也亲自出马做了很多直播分享。这些努力，已经让他公司的业绩恢复到60%。

除了大企业，其实小本生意也可以在危机下找到生机。有一位制作河婆糕点菜板的刘姐姐，面对菜市场禁止营业后，她就通过朋友介绍使用Grabfood外卖平台，让顾客跟她购买，生意反而比之前更好。环境的变化，并没有将她打倒。其他例子包括新兴（SENHENG）电器店的老板林金兴，把所有的促销员都转换成电话销售员，以提高生意量。

每一次的大变动，就是一次大洗牌，在汰弱留强的时代，谁被踢出局，谁能够留下来，靠的是真本事。以上的例子，都在告诉大家千万不要再等待，改变思维，采取行动才最实际。

行动管制令会持续多久？疫情何时能够真正结束？目前都还没有答案，但在这些日子里，我们都看到人们的消费模式正在改变，销售的通路从线下转去线上，这种转变带来的机遇，不止是企业经营者，更是每一个人的最佳学习机会。

所谓“养兵千日，用在今朝”，并非广泛只指员工，而是包括每一个人在过去学到的经验、道理，这时候就要好好地发挥出来。有些人常挂在嘴边说“危机就是机会”，如今危机真的来了，那应该感到开心，因为机会随之而来了。如果相信吃苦等于吃补，我们现在就在吃补。我们懂得很多观念和知识，但如果没有实践，最后也只是流于形式，没能带来实际的效用。

与利益关系者的互动

身为企业经营者，在重大事故面前需要迅速应对，KHIND一直积极且不间断地与公司的利害关系者（Stakeholder）沟通，这包括员工、供应商、顾客、银行及政府方面密切合作，相互协助做好准备并妥善应对。

员工

一家公司最重要的资产不是“员工”，而是“好的员工”，不好的员工，是公司的负资产。公司与公司之间的竞争，就是人与人之间的竞争，哪一边的人更强，哪一边就会赢。工资是一笔很大的开销，这个时候大家必须要有同舟共济的精神，只有同舟还不够，更要同心，只有同心才知道要往哪里发展。

无论是扣薪还是裁员，当政府颁布种种条例，领导们若只选择以法运作是不行的，必须兼顾法、理、情，跟员工进行良好的沟通，带人也带心，才能一起走得更远。

供应商

一家企业要做得好，需要靠很多人的相互帮助，供应商是重要的企业伙伴，比如说延长付账、延后交货或取消订单，处理妥

当对彼此都好。还款若有问题，千万不要心存侥幸拖欠的心态，彼此间需要有良好沟通，相互支援。我们也跟中国供应商沟通，并关心他们，保持良好关系。

客户

客户是公司的衣食父母，所谓患难见真情，这时候更需要多去了解客户面对的困境，包括门市不能开，他们会如何应对现金流等等，他们也需要我们延长账期，我们要以同理心去跟他们沟通，并协助他们把货卖出去。只有客户把货卖出去之后，才能生存，并且继续跟我们合作。我们虽然要支持客户，同时也要注意哪一些会倒闭或倒账，防范工作也要做到。

银行

无论是行动管制令期间或结束后，企业要重新恢复元气赚取利润是件不容易的事，现金流尤其显得更为重要，所以要跟银行保持良好关系，必要时可听取银行方面的意见，以做出更有效的判断与决定。

竞争对手

同行不是敌国，这个时候大家面对同样的困难，因此更应该守望相助，如果能够建立一个共生圈，这时就能一起度过难关。非常时期，就要做非常的事。我们可以跟同行交流与合作，一起共度患难。

我常说：**伤心难过是活在过去，担忧恐惧是活在未来，只有活在当下才有力量。**只有把精神和力量，集中投入在当下，积极面对挑战，我们才能从悲情中走出来。

我想跟大家分享，英国作家查理斯·狄更斯，在他的小说《双城记》中著名的一段开场白。（如下图）你要过什么样的时代？怎样的季节？你想上天堂，还是下地狱？你的态度由你决定。如果你抱着积极不放弃的心态来看待这次的挑战，我相信你一定能够挺过去。

实例7: 机兴 (KHIND) 集团

不止生存还要成长 把握逆境机遇加速线上迁移

新冠肺炎疫情肆虐全球，机兴集团总执行长郑秉吉跟其他人一样，MCO期间只能待在家工作。这家即将迈入60年的家电企业，约有88%的营业额都是来自传统门市或线下消费，其余的则来自电商或电视购物平台。行管令开始后，郑秉吉即为企业设下两个目标：不止生存，还要成长！

迅速作出部署

成功的企业家，往往都是那些能够持续洞察环境变化，并确保自己的战略跟外部环境动态匹配的领导者。郑秉吉在马来西亚还未爆发疫情前，已在年初嗅到一丝不寻常的味道，他解释道：“中国最早面对疫情的挑战，当我们看到他们经济停摆，甚至锁国，我们早在政府宣布实施MCO前，就预测到马来西亚或许也会发生这种情况。”

快速行动是积极心态的实践。早在政府宣布行动管制令以前，郑秉吉就和伙伴们进行了一连串的探讨，包括做“情景规划”，预设未来可能发生的情境，拟定应对方案，一旦预想成真，便能灵活应变，将冲击减至最小。

当首相于3月16日宣布要实施行动管制令后，机兴立即成立中央沟通委员会，统一发出指示给各个相关部门，避免不明确的指示所引起的混淆。行管令第一天，公司全员马上调整工作状态，用Zoom进行会议商讨对策，居家办公和后续作业就此展开。

“我们MCO一开始就讲清楚我们的目标是生存下来，可是后来我想了想，只求生存不够积极，我们应该持续成长，如此才能在MCO之后脱颖而出！”郑秉吉每句话说得铿锵有力。

俗话说，气可鼓而不可泄，郑秉吉也在第一时间做了许多举动以稳定军心。首先，他录制了短视频，对海内外的同仁发表讲话，向他们保证即使休息2个星期，公司仍会照发薪水，之前承诺的花红也会兑现。对于员工开始松懈的状况，他刻不容缓地给公司内部安排上课培训，一方面给员工拓宽知识面来适应新常态，一方面给他们进行引导，传递正能量。

“我曾经发了五、六百封个性化的短讯给供应商和客户。他们对收到我的问候讯息感到很惊讶。”郑秉吉表示，除了公司内部要军心安稳，更不可忽略了供应商和客户。每条讯息中都称呼对方的名字，能让对方感受到我们的诚意，加强彼此的联系，日后更易于加深感情。

专攻线上发力 老板也直播

疫情之下，线上发功已成为共识。郑秉吉坦言，在冠病疫情爆发之前，机兴的营业额约88%是来自传统门市或全是线下消费，只有12%来自电视购物平台以及电商平台。他们去年才开始与电视购物台配合，谁也没料到如今每个人都成了名副其实的“阿宅”，大家在MCO期间看电视的时间长了，机兴也顺势与购物台加强配合。

郑秉吉表示，实行动管制令后，机兴不仅保持在马来半岛的营业额，还做得更好，这都有赖于整个年轻有活力的团队在背后支援，其中包括立刻把促销广告预算100%下放，全面转攻网络。

“对时局敏感、掌握趋势很重要，例如首相所谈及的Makcik Kiah上热搜榜后，我们第二天就推出Makcik Kiah的相应促销活动。”郑秉吉补充道。

如果说领导者必须身先士卒，率先展现他们期望团队能够体现的价值观和行为，那么郑秉吉确实做到了。4月1日，他开始了

弯道超车实例

人生第一场面子书直播，跟大众分享机兴如何应对疫情，接下来又做了好几场，都是希望能透过无私分享，带给大家具有参考价值的实战经验故事，鼓励大家正积极去看待这次严峻的考验。

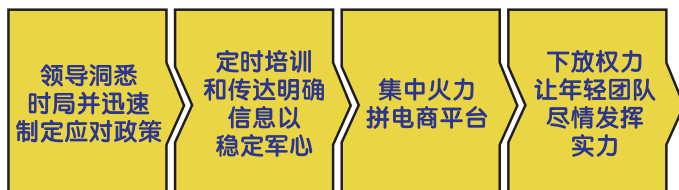
最为人津津乐道的莫过于，郑秉吉还在4月24日启动首航“下海”直播带货，穿上围裙推销自家的多功能炖盅。他认为，除了要亲身体验线上线下销售的不同境界，他也必须学习“线上思维”，毕竟疫情之后的线上销售平台将是各路兵马全面开打的新战场。

对于新加坡子公司的情况，由于有过面对SARS疫情的经验，他们非常清楚市场需要什么，其中包括电风扇。当同行都无法供应货源时，KHIND的mistral品牌依然能保持市场上百分之七十的供应。

“我们去年进行一场管理层大换血，让整个组织年轻化，无论是行动、效率、配合力及市场敏感度都很强，这次在行动管制令期间进行的各种促销并取得成功，都由他们主导，新思维和新方法带来了正面及有效益的成果。”

当同行面对营业额至少下跌50%至80%时，KHIND反而逆流而上，在逆市中走出自己的一条路。

新常态下弯道如何超车？





KHIND火力全开转战线上，成绩不俗。



郑秉吉亲自上直播推荐自家多功能炖盅。

KHIND
Delivering Happiness

机兴 (KHIND) 集团

受访者 郑秉吉 PK Cheng (总执行长)
公司简介 KHIND成立于1961年，是大马领先家电品牌，外销全球60个国家。业务包括制造、贸易和进出口。
 📍 Khind Malaysia
 🌐 www.khind.com.my