

复旦 管理学家圆桌谈

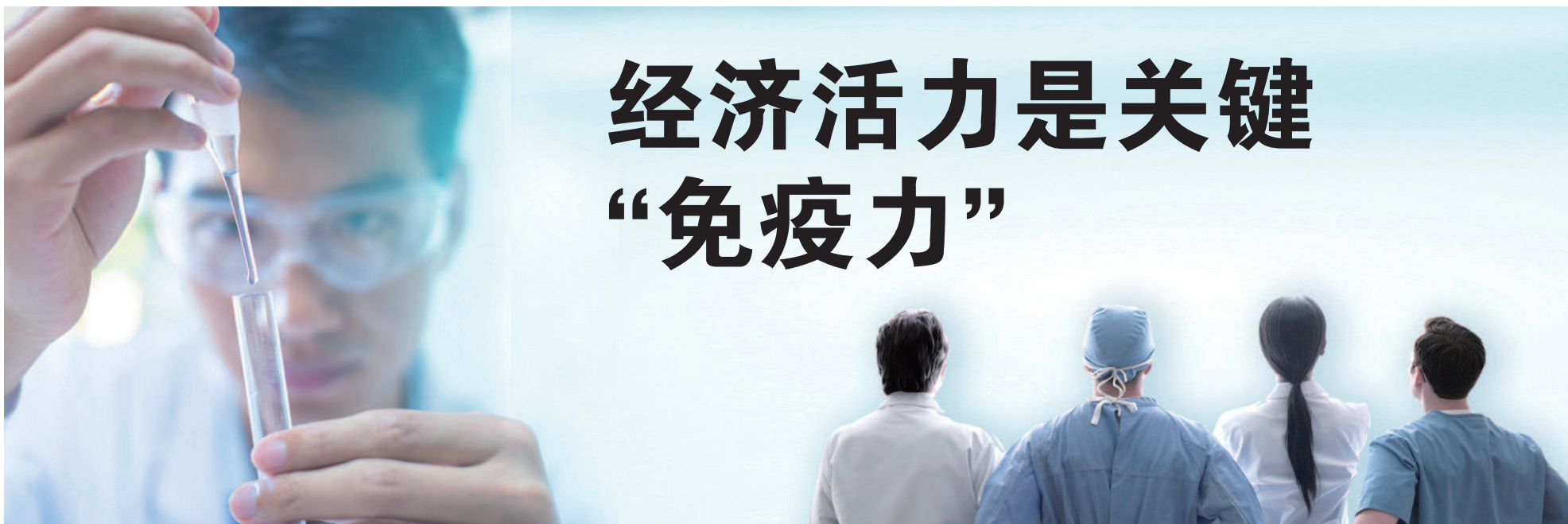


復旦大學 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
FUDAN UNIVERSITY

一场突如其来的新冠肺炎疫情，考验着无数企业面对突发事件的应对能力。

当下战“疫”进入了关键期，经济活力同样是关键的“免疫力”。面对疫情防控的影响，政府部门应该如何出招支持企业稳定经营，企业自身又应当怎样应对挑战，乃至寻找新的商业机会？本期管理学家圆桌谈，我们邀请复旦大学管理学院的四位学者，听一听他们对这些问题的观点和建议。

■本报记者 唐玮婕 王嘉旻



经济活力是关键 “免疫力”

疫情防控“考”出企业创新担当



祸兮福所倚，福兮祸所伏。从积极面来看，本次疫情防控倒逼出的诸如“云办公”这类新经济模式，未尝不是一次企业重新思考全新商业模式、运作方式的良机。

苏勇 复旦大学管理学院教授

新冠肺炎疫情来势汹汹，在这场重大公共卫生安全事件里，没有人是旁观者。对于担起经济建设重任的广大企业而言，这更是一场硬仗。

复旦大学管理学院教授苏勇表示，在这样的非常时期，光靠个人的力量十分薄弱，需要企业发挥好组织力，避免进入“组织懈怠”的不良状态。只有凝聚起广泛共识，才能动员起更多员工的积极性，共克时艰，打赢这场战“疫”。

“突然爆发的疫情，正将企业自动化、信息化以始料不及的速度和前所未有的压力推至每一位企业家面前。拿出冒险精神、创新担当，或许此次危机，也能成为机遇。”苏勇说。

企业要给予 员工更多支持

2月10日，这是真正意义上的复工首日。以此为起点，许多企业正式从前所未有的超长春节假期，逐步转换至恢复生产运营的正轨。

“虽然企业宣告正式复工，但从四面八方陆续返程的员工是不是已经调整好了状态呢？这是企业必须要思考的问题。”经过调研后苏勇发现，疫情当前，一些员工会带着各种各样的不安情绪和思想问题，对企业下一步发展，也存在各种疑虑和迷茫。“在这样的非常时期，员工个人的力量十分微弱，因此对企业依赖性更强。

此时，复工企业更要从精神、物质两方面来给予员工更多支持。”苏勇表示。

已复工的企业根据自身物资储备，给予员工数量不等的口罩、消毒液等防护物资，这是从物质层面为员工树立起积极印象。此外，企业还应更好地掌握员工思想动态，帮助其解决实际问题。比如，可以适当引入心理干预，解决员工心理问题。只有这样，才能做到“上下同欲者胜”。疫情当前，这未尝不是一次巩固企业文化的最佳时机。只要成功凝聚起员工共识，大家一起同心协力，企业必能战胜危机，共克时艰。

维持现金流 是重中之重

在苏勇看来，对企业而言，维持必要的现金流是当下的重中之重。“现金流就好比人身上的血，如果现金流断了，企业也就垮了。”

苏勇给出了具体的建议：企业要争取做到应收资金尽收，能暂缓支付就尽量暂缓，并全方位开源节流，大力压缩成本和各种费用开支。同时，最大程度利用好各地政府相继出台的扶持政策，寻求金融机构和政府的帮助。那么，企业便能挺过这段阵痛期，守得云开见月明。

在苏勇看来，企业在经营过程中遇到困难并不鲜见。不过，当务之急是先盘清家底、研判形势。

他还从与一些企业家的访谈中得出了这样的判断：大多数企业仍有一定积累，只要紧缩开支，多方挖掘融资渠道，保证现金不断流，就会有生存空间。

倒逼商业模式加速创新

祸兮福所倚，福兮祸所伏。苏勇认为，从积极面来看，疫情防控倒逼出的诸如“云办公”这类新经济模式，未尝不是一次企业重新思考全新商业模式、运作方式的良机。17年前的那一场非典疫情中，阿里巴巴嗅到商机，一跃而起，最终成就了如今难以撼动的商业帝国。

“在此次艰难转型中，我们也应当看到更多前行的希望。”他认为，“云办公”的诞生其实是让一些此前拥抱互联网仍不够紧密的传统企业，再一次意识到互联网的重要性。为避免人群密切接触，远程办公、网上作业、电话会议、新技术营销等各种方式都已高效运用。在非常时期，这是企业的无奈之举，但从长远考虑，这种降低成本提高效率，运用互联网技术、数字思维的方式，未尝不是企业经营中的“上策”。

以门店体验为主的西贝餐饮，为形势所迫，掉头搞起了外卖生意。这本是无奈中的自救，但每天蹭蹭上涨的营业额，也喻示着这可能是它并出的一条光明路，继而成为企业全新的盈利模式。在线上线下提前布局的盒马鲜生，在此次疫情中大放异彩，适应了特殊时期消费者需求，不仅赢得收益，还收获了口碑。

苏勇认为，对工人必须到现场的制造业企业而言，企业家同样可以以创新精神、超前思维应对此次疫情。比如，思考如何进一步运用大数据和机械化操作，在疫情蔓延时期减少人员密集接触。

中小服务企业最需要“撑一把”



稳住服务业相当重要，尤其是要稳住服务业中大量的中小企业。在疫情面前，企业靠自身的努力可以减少一部分损失，但这远远不够，国家和地方要尽快出台应急性的服务业支持政策。

芮明杰 复旦大学管理学院教授

“本次疫情防控的特点，决定了服务业会受到一定冲击，需要及时采取积极的对策，避免进一步波及相关的制造业，乃至部分农业。”复旦大学管理学院教授芮明杰认为，政府部门一方面要尽快出台支持服务业的针对性政策，另一方面也要鼓励中小企业主动应对，包括调整自己的经营策略、用工策略、降低成本开拓新业务，想方设法，抱团取暖。

尽快出台政策 应对短期冲击

芮明杰表示，“服务品的特性一是生产的过程同时也是消费的过程，即同一性；二是不可储存性，即服务品一旦生产就必须消费，所以它是不能够储存的。服务品的生产不像制造业的工业产品的生产，是不可能先生产储存服务品，然后等待疫情过后再进行分发给消费者消费的。本次疫情防控的特点，决定了服务业的发展，会在短期内受到巨大冲击。”

具体分析来看，由于疫情防控的需要，公共场合集聚和线下的接触目前都需要尽量避免，人员减少外出、减少集聚，带来直接的影响就是居民消费需求会降低，包括旅游、交通、宾馆、餐饮、购物、娱乐、健身、车辆服务、政府公共服务等。因为这些服务行业需求的

减少，还会关联至这些服务行业的上游产业，包括宾馆用品生产行业、旅游用品行业等。与此同时，相关制造业的产品也难被波及，例如短期内人们可能减少对耐用消费品汽车、家用电器、手机等等的购买。

“因此，稳住服务业相当重要，尤其是要稳住服务业中大量的中小企业。”芮明杰建议，国家和地方要尽快出台应急性的服务业支持政策，“在疫情面前，企业靠自身的努力是可以减少一部分的损失，但这远远不够。”

不同服务行业 要有针对性支持

事实上，目前全国很多地方已经积极行动起来：上海2月8日发布了支持服务企业的系列政策，苏州也开始出台政策给予中小企业一定的支撑性帮助等等，这些都对企业的稳定运营起到非常有效的帮助。

在此基础上，芮明杰认为，国家层面也可以考虑出台稳定服务业发展的系列政策。对服务业中受疫情影响更大的行业，包括旅游、交通、宾馆、餐饮、购物、娱乐等，设计出台一揽子政策。例如税收返还、失业救济、租金减免、资金支持、创新鼓励、公共网络平台使用等政策，切实稳定服务业发

展，稳定服务业中小企业与相应就业人员，为今年全年的经济增长打下坚实的基础。

芮明杰表示，服务业是一个十分庞杂的大类产业，我们称之为第三产业，第三产业内许多服务行业所遇到的问题是不一样的。“民众的有些服务需求是可以替代的，如餐饮；有些服务需求如旅游等暂时不是“刚需”；而有些服务需求是必须的如水电煤、生活物资供应等，为此政策执行者需要针对具体不同行业的应急方案，尤其要积极主动对不同行业中小企业服务企业的困难进行有效协助，提供应急政策的咨询、帮助。”

为此，他建议成立一个临时的应急领导机构进行统一指挥，帮助服务行业的中小企业去应对疫情防控带来的影响。

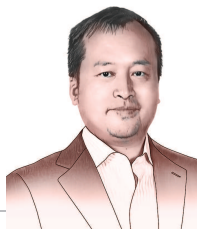
更多企业可主动而为 “抱团取暖”

“在出台服务业支持政策的同时，政府还是要鼓励中小企业积极应对近期疫情防控的影响。”芮明杰认为，这方面企业可以主动而为，调整自己的经营策略、用工策略、降低成本开拓新业务，想方设法，抱团取暖。

例如，可以鼓励企业从集中未隔离式生产与服务，调整为分散隔离式生产与服务；从互联网线下的分销经营，调整为互联网线上分销经营；调整或延期正在投资的项目，以观察未来市场变化以及保护资金链的安全；稳定现有的合作关系或开展更好的战略联盟以共度难关；积极探寻疫情防控背景下的市场机会等。

头像素描 张旭菁 静筠
题图制作 王梓含

企业从危机中学会持续反思



企业家需要从危机和应对中学会持续反思，一个企业家自省的能力和不断否定自我，与企业提升核心能力息息相关。

孙金云 复旦大学管理学院副教授

“此次疫情防控来势汹汹，我们要看清经济运行的大势，然后再看到企业内外部有些什么问题，再找到针对性的对策。”复旦大学管理学院副教授孙金云表示，企业家需要从危机和应对中学会持续反思。“一个企业家自省的能力和不断否定自我，与企业提升核心能力息息相关。”

根据孙金云的分析，对于不同的行业来说，疫情防控产生的影响一般可以分为六大类。第一类是几乎不受任何影响的行业，比如说水、电、煤气，甚至还有一些常用慢性病的药物生产，这些需求非常稳定。

第二类稍复杂一点，这些行业会在疫情防控关键时期迎来一个需求急剧的爆发，随着疫情防控结束，需求就逐渐消减了。在这类产品或者行业当中又分两种情形，一种是低值高

频消费的产品，口罩、防护服、护目镜、酒精，以及一些清洁用品等；另一种是高值低频消费产品，比如呼吸机、医疗设备。

第三类会在疫情防控发生时受到影响，但只要疫情防控结束，马上会面临着一个报复性反弹。首先是餐饮，餐饮业会迅速迎来消费需求反弹；还有健身，健身房的生意肯定会好起来。当然，在反弹性需求集中爆发后，这些行业最终也会回归正常的状况。

第四类短期有影响，但后期会快速回归正常。例如，线上买菜这类基本需求，疫情防控结束后恐怕不会再出现持续性的需求增长。所以说有些行业即使受到了疫情防控影响，也会很快回归正常。

第五种类型是短期内就爆发增

长，后续依然会有持续一段时间的增长趋势。这是这段时间内真正遇到“爆发”机会的行业，包括网上办公、互联网教育等。

第六种类型的需求曲线像一把勺子，当下会受到的影响，接下来会经历一个缓慢恢复的过程。“这些是我们应该去重点关注、支持的行业企业。”孙金云表示。

“面对疫情防控，中小企业面对的核心挑战，就是要生存下去。”孙金云给出三条具体的建议：

首先是调整组织目标，测算一下企业的极限生存时长，短期内现金为王。其次是中期考虑能力的提升。他建议可以先找一项：“你在哪项能力上面能够获得突破，接下来三五个月的时间里面，就集中力量突破一个能力。”

第三要考虑组织效率的提升。“以往我们看到太多中小企业同质化发展，只知道强调规模，不知道强调效率，所以这个时候我们要转变思路，要在效率方面做改进。”孙金云表示，提升效率可以用愿景期望对标的方法——找一个周边效率最高的同行，“不要去搞最大的企业，而是找最强的企业看看，寻找差距，努力实现对标。”

抓住不确定性中的确定商机



在疫情防控影响之下，人们的需求会以另一种方式存在：比如，购物从线下转移到线上、一些企业大力推广远程办公、网络会议，探索更安全的生产组织模式……在不确定性的环境中，总有一些确定的机会。此时，抓住这些机会并提供解决方案，未尝不是一次商业良机。

刘明宇 复旦大学管理学院副教授

“在疫情防控影响之下，人们的需求会以另一种方式存在。”复旦大学管理学院副教授刘明宇表示，面对不确定的外部环境，企业关键要“修炼”在不确定性环境中的决策能力，同时提高组织适应力，“抓住不确定性环境下，满足这些‘另一种’需求的机会，就是一次商业良机。”

一手抓防控，一手抓经济，如何做到两手都要硬？在刘明宇看来，逐步恢复生产、商贸、教学和生活秩序，保持企业物流、资金流、商品流、信息流的通畅，其实正是为更好地战“疫”储备必要的养分。

不久前，上海市嘉定区与江苏省昆山市签订了一份《嘉昆两地联防联控备忘录》。自2月14日起，双方将携手“跨省作战”，在严控疫情的基础上，方便两地居民跨省上下班通勤，帮助两地企业复工复产

产，竭力降低疫情防控对区域经济发展的影响。这也充分发挥出了长三角地区联防联控优势。

“在从严防严控的基础上，畅通跨区域流动，这是抓经济发展非常关键的一步。”刘明宇表示：“协调各地防疫政策、恢复生产节奏，其实是为了让产业链上下游更畅通。对一些外贸企业而言，中介服务机构无法复工，有可能会直接导致其涉外业务流程中断。因此，保持区域内防疫节奏趋同，也可以确保产业链重新运转起来。”

从企业层面的角度来说，突如其来的疫情防控犹如一场“黑天鹅”

事件——面对不确定的外部环境，考验的正是企业防患于未然的危机意识，与处乱不惊的应变本领。

刘明宇表示，除政府需要采取一系列措施对企业帮扶，以缓解疫情防控对经济的冲击外，最根本的还是需要企业自身提高不确定性环境中的决策能力，同时提高组织适应力。

对企业来说，在疫情防控影响下，现有的商业模式失灵，的确让人着急，但危机之中，新的模式也会“应运而生”。比如，购物从线下转移到线上，由此带火了叮咚买菜；学校不复学，许多在线课程服务器因在线人数太多而崩溃；一些企业大力推广远程办公、网络会议，探索更安全的生产组织模式。此外，许多企业趁此机会加大市场研究力度、增加研发投入、抓紧员工培训，为复工后的竞争发力做好充足准备。

“在不确定性的环境中，总有一些确定的机会。此时，抓住这些机会并提供解决方案，未尝不是一次商业良机。”刘明宇说。



中國銀行 上海市分行
BANK OF CHINA SHANGHAI BRANCH

復旦管理學家圓桌談
合作伙伴