

2020-03-20

Leading Innovating Networking-Consulting

基创新研究，以智慧咨询

专栏主题：南开声音 智慧抗疫
 ——打造企业数据化能力、创新能力和韧性
 专栏编号：LIN-c-20200320



LIN-group编辑

设计与参与、观点贡献者：林润辉、石莹、杜龙政、袁志勇、迪建东、彭吉辉、苗辉、牟彬、孙恺、纪艳红、
 张宇、杨斌、郝臣、陈建辉、吴兴立、何正惠、厉娜、刘兴宝、刘加辉、陶占永、王川川、杨凤飞、楚新闻、
 周常宝、扬帆、周游、张耀伟、张磊、张思杰、马君彦、清石、黄青、刘广平、刘立力、郭蔚、王智
 编辑实施：陆艳红、谢林钰、刘兴宝、贺庆

前言

新冠疫情给中国经济带来怎样的影响？这一问题受到社会各界的普遍关注。本期特刊以“打造企业数据化能力、创新能力和韧性”为主题，探讨疫情冲击下，我国各行业企业的机遇与挑战，以及未来发展的着力点。

本期特刊包括新冠疫情与信息技术采纳、新冠疫情与企业危机管理、新冠疫情与行业健康发展三个部分。首先，新冠疫情与信息技术采纳这一部分涵盖了新冠疫情对新业态新行业的刺激、数据赋能制造业企业生产经营各个环节、企业数字化能力的应用场景和新的增长点以及未来企业办公模式的思考等方面内容。其次，新冠疫情与企业危机管理这一部分涉及了疫情治理、企业经营中断的应对方法、疫情下国家政策的利用、疫情下企业社会责任的践行以及中国古典管理思想与企业危机管理等主题的相关探讨。最后，新冠疫情与行业健康发展这一部分对疫情下的传统制造、互联网医疗、线上零售、酒店餐饮、房地产、电信、民营能源、教育机构等行业的机遇与挑战进行分析，并给出相应的对策建议。

此次疫情期间，南开大学商学院师生、校友，以及与南开大学商学院互动的高校教师、企业人士、政府人士，基于相关行业、企业诠释此次疫情带来的影响，并提出相应的应对措施。在此向他们的积极供稿、献计献策表示感谢！

目录

新冠疫情与信息技术采纳

数据赋能制造业企业：疫情之后的长效机制建设.....	林润辉	1
疫情对电子商务、在线教育等行业的影响.....	石 鉴	5
转危为机——工业互联网助力企业战胜疫情冲击.....	杜龙政	10
疫情下商业银行数字化转型的思考.....	窦志勇	14
浅谈疫情背景下中小企业数字化应用.....	迪建东	18
打造数字化能力，提升商业银行线上运营水平.....	彭吉辉	22
企业上云，助力疫情危机化解.....	苗 辉	25
浅谈 IT 技术在疫情中对企业经营活动的作用.....	牟 彬	27
在危机中积极利用数字经济红利，实现企业资源重构和重新定位.....	孙 恺	30
“云”办公模式的未来畅想.....	纪艳红	35
积谷防饥——浅谈疫情影响下的企业信息化建设策略.....	赵 欣	39

新冠疫情与企业危机管理

危机之中企业如何求生：忍短痛-夯中盘-望长安.....	杨 斌	43
对治理的再认识：疫情治理的提出.....	郝 臣	48
紧跟国家发展方向——浅谈疫情后企业如何用好国家政策策略.....	陈建辉	52
新冠疫情下企业的应对措施.....	吴兴立	55
“内圣外网”提升企业危机应对能力.....	何正惠	57
疫情过后，中小企业如何破局.....	厉 娜	62
基于新冠病毒疫情影响对企业经营发展战略的再思考.....	刘兴宝	64
浅谈突发因素下企业应具备的三要素.....	刘加辉	67
从《大宅门》看企业的危机管理.....	陶占永	69
疫情对中小企业经营思路的启示.....	王川川	72
船小好调头——浅谈疫情影响下的企业经营策略.....	杨凤飞	74
承担社会责任是国有企业的价值所在.....	楚新阁	79

新冠疫情与行业健康发展

疫情危机下行业企业面临的挑战与机遇.....	周常宝	81
疫情之后，餐饮中小企业的产品思维能力建设.....	杨帆，周游	85
后疫情时代金融治理转型升级对策.....	张耀伟	93
新冠疫情下的不同行业消费趋势.....	张磊，张思杰，马君彦	96
应对疫情发展电商之天津思考.....	清石	100
现金为王——浅谈疫情影响下的酒店业.....	黄青	102
新冠病毒疫情对房地产企业的影响及对策.....	刘广平	104
探讨疫情阶段运营商行业新模式.....	刘立力	107
浅谈疫情影响下的民营能源企业应对.....	郭蔚	109
两条腿走路——疫情影响下的地方性教育机构出路.....	王智	112

数据赋能制造业企业：疫情之后的长效机制建设

林润辉^{1,2,3}

(1.南开大学商学院教授、博士生导师；

2.南开大学中国公司治理研究院网络治理研究中心主任；

3.南开大学商学院副院长)

摘要：今天，数据作为企业战略资源作用日显，数据赋能也成为企业转型升级的管理利器。数据赋能是指通过对数据的收集、挖掘、共享、治理等手段，重置岗位，重塑流程，激活成员活力，提升组织决策水平，进而更高效地协同内外部资源，整合价值链，从而提升价值创造能力，更好应对环境不确定性的过程。数据赋能制造业企业将数据科学、信息技术与制造技术相融合，基于数据、使用数据在制造业企业的各个环节创造价值，推动制造业企业向智能化、服务化、知识化转型，促进制造业企业转型升级，实现制造业创新驱动发展。

关键词：数据价值、数据赋能、制造型企业、创新驱动、转型升级、长效机制

LEADING
INNOVATING
NETWORKING
Consulting

中国经济经过四十年的改革开放，进入高质量发展的转型期。中国企业也面临转型升级，通过数据赋能实现创新驱动发展。此次疫情作为催化剂，会大大加速此进程，从认知层面，也从行动层面。

而中国制造业的进一步发展，同时要面对四十年来从数量型增长向效率型增长转型的机会和挑战，以及劳动、资本等传统要素驱动向智能要素

驱动、创新驱动转型的机会和挑战。靠资源投入的增加来驱动经济的增长是无法持续的，而通过创新驱动的增长是可持续的。人类认识自然、认识自我和社会发展的能力是无限的，技术进步是无止境的。因此，数据赋能制造业企业，有助于充分激发制造业企业的创新活力，转变其发展模式，以新的组织、运营方式回应疫情等突发事件、全球化 2.0 以及技术进步所带来机会和挑战，最终实现内涵式、高质量增长，为中国经济发展新阶段提供新的不竭的驱动力。

含义与表现：数据赋能是指通过对数据的收集、挖掘、共享、治理等手段，重置岗位，重塑流程，激活成员活力，提升组织决策水平，从而更高效地协同内外部资源，整合价值链，进而提升价值创造能力，更好应对环境不确定性的过程。通过融合互（物）联网、云计算、人工智能、区块链等信息技术和工业机器人、3D 打印、数字孪生、流程挖掘等先进制造、管理技术，可以使数据沿着“数据—信息—知识—智慧”的进程来转化，提升组织的智能化程度，以多维信息流统御资金流、物流和人流，实现数据与组织的融合；基于数据治理提升企业研发、生产、营销、服务等各个环节的价值创造能力，协同企业间伙伴关系，推动企业转型升级，打造智慧型组织。

数据赋能制造业企业表现为制造业企业基于组织科学、数据治理工程以及现代信息技术等管理方法和软硬件工具，对来自内外部的数据进行收集、挖掘、共享、治理，将数据科学、信息技术与制造技术相融合，基于数据、使用数据在制造业企业的各个环节创造价值，推动制造业企业向智能化、服务化、知识化转型，促进制造业企业转型升级，实现制造业创新驱动发展。

影响与途径：制造业企业采用先进的信息技术收集、挖掘、共享、治理数据，赋能制造业企业创新发展过程，将对制造业企业产生深远影响。具体来讲：（1）有助于新知识的涌现，促进制造业企业知识化。先进技术和新型软硬件系统、设备在制造业企业中的广泛应用，将加快数据产生速度，提高数据精度，增加数据的丰富度，细化数据粒度。数据的丰富来源和广泛覆盖，将进一步提升制造业企业数据的一体化程度，加速数据、信息、知识流动，优化数据治理体系，引发制造业企业新知识的涌现；（2）提升制造业企业的智能制造水平。制造业企业的运营数据贯穿于设计、生产、管理、营销、服务等生产制造活动的各个环节。在生产制造领域构建智能车间、智能工厂和集成信息系统，实现数字孪生架构，有助于制造业企业的数据整合，提高决策的效率和科学性，提升其智能制造水平；（3）有助于落实市场和客户导向，高效联结消费者、客户与内部员工，实现研发的开源创新、生产的客户化驱动以及口碑营销、实时服务，提升制造业企业服务化水平。社会消费结构的变化、消费热点的转换以及消费层次的升级，对于供给端提出了新的要求。当今的市场是用户主导的市场，制造业企业之间的竞争趋向于快速地创造变化，数据赋能制造业企业有助于快速高效地发掘消费者需求和研发符合消费者需求的个性化产品，并提高服务价值和服务水平。

作用与意义：我国正处于数字经济发展的关键时期，从消费端的数字化，向供给端、制造端的数字化纵深延伸，数据和信息逐渐成为与物质和能源同等重要的资源，挖掘数据所能带来的巨大商业价值，将引领一场足以与 20 世纪计算机革命匹敌的巨大变革。随着当今数据流弥漫，挖掘原始数据价值便成了企业获得竞争优势的重要手段。因为数据经过编码

处理不仅能转换为信息，也能最终提炼成知识和智慧，因此，能否及时充分地把握、利用好原始数据，关乎到企业能否抢占到战略制高点。在实体经济和数字经济融合发展成为国家战略之际，制造业企业应该有目的地利用内外部数据流，赋能自身的创新过程，促进新旧动能转换，助力实体经济与数字经济融合发展，为我国从制造大国迈向制造强国打造微观基础。

信息技术的发展以及与制造技术的融合，为数据赋能制造业企业提供了巨大的机遇。制造业企业发展已进入了创新驱动发展阶段，创新是制造业企业实现高质量成长的根本要素和直接动力。同时，制造业企业在创新驱动发展过程中也存在两方面的陷阱或瓶颈：一是创新的影响因素、驱动力，即为何创新的问题；二是创新的进程、创新的深度与广度，即如何创新的问题。强化制造业企业的数据意识，使数据真正赋能制造业企业，将有助于解决制造业企业创新发展中的这些瓶颈，助力制造业企业健康持续发展，提升自身影响力和行业话语权，努力从“中国制造”迈向“中国智造”。利用数据来赋能制造业企业，就是培育中国经济增长的新动能，也符合我国经济发展的客观需要，对推动我国制造业企业建立创新发展的长效机制，进而促进我国制造业企业迈向产业链中高端，实现高质量创新驱动发展意义重大。

疫情对电子商务、在线教育等行业的影响——接受道格 特·威廉智库专访

石鉴^{1,2,3,4}

电子邮件: shih@nankai.edu.cn; 微信: shijnk; 联系电话: +86-22-2350-5380

(1.南开大学中国哲学社会科学管理创新研究中心常务副主任;

2.南开大学管理实验教学示范中心执行主任;

3.南开大学商学院信息中心执行主任;

4.南开大学商学院工程管理硕士中心副主任)



Q1 石老师，您对疫情的预测是怎样的？

疫情发生发展研判是专业问题，问题越是严重越应该回归科学理性，尊重科学常识和逻辑，对此还是建议听取权威专业机构的研判。

个人认为疫情爆发之后从中央到各地措施还是及时得力的，现在拐点出现的迹象已经浮现，全民应当再接再厉。湖北之外还是应该在严格防范的基础上尽早复工复产，争取一切在6-7月份恢复常态。

Q2 您认为到现在为止，新冠疫情对您所在行业带来哪些影响？或者说造成的最大问题是什么，最迫切要解决的问题是什么？

我在高校做教学科研工作，主要研究方向是互联网电子商务。此次疫情对教育和电子商务领域影响还是很大的。

(1) 关于互联网电子商务

出于控制疫情发展需要，各地普遍采取了隔离措施，对电商零售需求应该有显著提升，但事实并不一定如人们想象：这与春节假期公司放假、很多从业者返乡被隔离，不能及时返回复工有很大关系。此外也有城市严

格居民区网格管理，禁止外卖入内客观上消减客户需求的关系，再就是电商的供应链受到挑战，货源组织、物流运输、终端配送，如何应对紧急突发事态？

当然不是所有规模、所有类型电商企业都会面临同样的问题，但可以肯定的是电商本就是互联网打破时空局限、即时匹配供需关系的产物，也必然存在“赢者通吃”的头部效应，所以上述问题在今后电商发展中应该会是非常重要的课题。具体技术层面，如何通过大数据分析提高预判决策精准度、供应链适应性，物流配送上积极推进 AI 技术及服务机器人应用，这些可能都会成为未来热点。

(2) 关于在线教育

教育领域，因为教育管理部门提出“停课不停学”各级各类学校应该结合实际、积极开展网络教学的要求，客观上对网络教育起到极大推动作用——本来可能需要相关各方长期磨合调整适应的过程一朝得以跨越，无论人们是否喜欢都得去了解、去尝试并主动被动接受。因此，这对网络教育无论近中远期都算是坏事（疫情）中的好事（发展利好）。但也正是因为事发突然，显然无论学校、服务机构、老师、家长、学生，都没有做好充分准备，这表现在老师网络授课准备不足，资源、能力参差不齐，难以提供媲美传统课堂的优质教育内容；学生自身和家庭在学习条件（网络、设备、环境）、能力水平（自控力、偏好、技术掌握等）各有不同，参与网络学习效果各异；网络教育平台一下难以适应保证的流量负载，系统崩溃服务终端等事故频频发生…

发生上述种种状况还是可以理解的，网络教育虽然代表未来发展方向，但目前的热潮还只是应急的无奈之选。我相信经此一役，网络教育一定会

步入发展快车道，网络、软硬件配置水平自不必说，人们应该会更多思考网络教育与传统教育的显著不同，在具体发展中力求取长补短，协同共进。

我本人不认为网络教育会完全取代传统课堂面对面教授，课堂多维互动营造出那“玄妙”的学习气场，是可预见未来网络方式难望项背的。就网络教育本身而言，因其技术实现方式（网络、手机等计算终端）决定，人在学习时间上碎片化严重，所以在网络教育内容组织方式和教学重点上，应该和传统课堂教育有显著差别，比如在可视化技术支撑下，着重知识结构构建，而具体知识则可以借助网络资源终身碎片化获得——真正的终身学习机制。

Q3 有些评论说，新冠疫情会对行业造成洗牌效应，有的说对某些行业中持份者造成永久性的创伤，也有的说有助行业质量的提升。对于以上种种说法，您是否认同，您是怎么看待这些个问题的？

自古“三百六十行”，随着人类发展进步，行业细分越来越充分，不断有行业涌现的同时，也有很多行业退出历史舞台，这个不以人的意志为转移，投入再多、浸淫再深都无以对抗趋势。因此，风物长宜放眼量，与其关注市场份额的增减，不如把眼光放得更远——本着社会需求发展趋势倒逼出现在有所为有所不为的行动策略。这个过程中，可能零售、餐饮、教育等领域领先者面临挑战会首当其冲，致胜核心应该还是能否通过创新真正满足市场变化的需求。我们欣喜地看到这段时间教育科技服务相关企业，如腾讯、阿里、智慧树等，在配合各级各类学校开展网络教学时积极响应师生需求、快速迭代更新自己的产品和服务方面的努力，更希望后续在相关各方戮力协同下摸索出基于信息技术手段的、新的真正适应未来的教育范式。

Q4 互联网及电子商务领域，在此次疫情影响背景下，基于线上的相关业务是否会有大的增长机会？具体表现形式是什么？

短期内线上业务应该会有大幅增长的机会，毕竟防疫隔离防范措施会逼迫很多本来不会、不接受网购的人学习掌握网购技能，但这应该是存量从线下向线上的转移，而收获这波转移红利的，主要会是流量持有者，其他参与者的机会在于如何分流。

从传统商务到电子商务，传统渠道模式尤其是零售渠道逐渐让位于流量模式，而流量是稀缺资源。所谓流量，可以理解为内容访问量，因此如何分得流量又可以转化为客户注意力获取问题，从传统的品牌商誉到现在的网红带货，或许我们可以从中发现收割注意力手段的发展变化。

Q5 作为线上旅行业的 OTA 行业在此次疫情中所受到的主要影响是什么？您如何看待这种影响的程度及解决措施？

我认为 OTA 之于传统旅游业，主要还是发挥认知引导、关联营销作用。隔离禁足正好给商家机会线上“种草”，可望疫后线下收获，此外就是发挥线上电商优势，把旅游消费向前、后向延展。

此外，行业也有必要从疫情中汲取经验教训，充分认识到全球化带来疫情发生也会迅速全球波及的客观现实，自身从设施规划设计到服务流程，优化创新，一方面力求规避类似事件再次发生时可能给行业带来的损失，另一方面作为各国家、地区重大危机防控重要一环发挥积极作用。

Q6 从新技术运用的角度如人工智能、物联网等是否会对疫情的影响及疫后行业恢复产生影响？表现形式与程度如何？

前面已有部分叙述，人工智能、物联网已经在疫情防控中发挥积极作用，但是一方面人工智能、物联网传感器自身还存在理论技术成熟发展的

问题，另一方面人工智能、物联网属于信息产品服务类，存在导入期特性，因此它们对行业恢复直接助益可能不会太大，可能会更多反映在代表发展方向的投资机会上。

Q7 本次疫情过后，在旅游、航空、电子商务三大行业中会否会有基于线上业务的新的业态出现？机会在哪里？

新的业态出现需要一个过程，从最初萌芽到最终长成什么样，人们虽然可以积极参与，但是并不能作用。新业态出现，本质还是满足需求的手段和形式的创新，而因此对业界来说，积极探索、敏锐判断、及时调整、坚决执行这样行动原则可能比定义引领新的模式业态更重要。

同在飞速发展的信息技术支撑下，旅游、航空、电子商务行业不但自身迅速进化，而且也因信息技术外部性特征而加速跨界融合。电子商务本质就是创新应用信息技术于各行各业，再造其商业流程，促其跨越发展。因此，机会应该会在聚焦新技术如何更好满足市场真正需求的过程中涌现。

转危为机——工业互联网助力企业战胜疫情冲击

杜龙政^{1,2}

电子邮件: 995614356@qq.com

(1.内蒙古财经大学管理学院教授;

2.南开大学工商管理博士后流动站出站)

摘要: 这次疫情冲击要甚于 2003 年非典, 工业企业面临业绩下滑的巨大压力。因此, 工业企业需要尽快行动起来, 充分融入工业互联网, 通过新一代信息技术赋能制造业, 以数据驱动产业转型升级, 以破解当前工业企业发展困境。

关键词: 疫情、工业企业、工业互联网



疫情冲击对工业企业的影响不仅发生在短期, 失业、降薪致使消费者收入减少, 而且通过“订单减少—利润下降—投资需求下降—订单减少”的正反馈机制, 对工业企业也将产生更加持久的影响。03 年我国经济尚处于工业化上升阶段, 经济发展速度高; 现在处于工业化后期, 经济发展速度已经较低, 因此新冠疫情带来的企业停工、延迟复工等不利影响对工业生产造成的打击肯定要比 03 年时期要大。从 03 年 SARS 疫情的情况来看, 工业增加值的增速在 03 年 3-5 月份期间均逐步下滑, 总体下降约 8 个百分点; 03 年工业企业的收入增速从一季度的 31% 下降为第二季度的 27%。本次新冠疫情对生产和收入的冲击大概率强于 SARS 时期, 收入增速在一季度预计出现更大降幅, 年内修复难度加大。

两次疫情期间的经济环境也有不小的差别，2003年产能出清，经济轻装上阵，叠加外贸利好；2020年产能过剩问题依旧严峻，外贸压力仍大。考虑到本次新型冠状病毒肺炎波及的人数更多、涉及的范围更广、企业延迟开工的时间更长，预计对企业短期和中期的收入和利润冲击将更强，投资需求系统性下降的风险也更大。面对更强的疫情冲击和更加严峻的内外部经济形势，全年工业企业收入、利润和投资或将遭遇更大的挑战。

但是“祸兮福之所倚，福兮祸之所伏”，机遇往往与挑战并存。正如2003年非典使得淘宝、京东等电商平台迅速崛起，新冠肺炎疫情必将促使工业企业积极调整企业发展战略，推进企业变革，在合理利用国家补贴政策、充分利用税收优惠政策应对危机之外，思考如何通过提高企业对环境不确定性的应对能力，以谋求长期发展。

工业互联网与消费互联网不同，是互联网的下半场，需满足企业应用的高安全性、超可靠、低时延、大连接和个性化要求，其本质和核心是通过工业互联网平台把设备、生产线、工厂、供应商、产品和客户紧密地连接融合起来，拉长产业链，推动整个制造服务体系智能化，并通过全面深度感知、泛在连接传输、实时智能分析、动态决策优化与精准反馈控制，实现制造业生产效率与产品质量提升，不断创新生产模式与商业模式，推动形成新型工业生产制造和服务体系。工业互联网是新一代信息技术与制造业深度融合的全新工业生态、关键基础设施和新型应用模式，是高质量发展的核心载体、第四次工业革命的关键支撑。

疫情冲击下工业企业订单下降明显，工业互联网为其提供了创新的思路 and 模式，而且消费性互联网的成功实践也为工业互联网解决产业链价值链资源配置优化提供了启发。工业互联网将互联网、大数据、人工智能、

5G等新技术赋能制造业，也给工业装备、工业网络、工控系统、工业软件等产业供给体系变革乃至工业机理突破等带来了新的机遇。

从行业看，钢铁、石化、发电等原材料行业价格波动频繁、资本密集、排放耗能高、安全风险大，阶段应用主要集中在生产优化、能耗及安全管理等方面；电子信息、家电、汽车等大规模制造行业，产品质量和生产效率要求高，现阶段应用主要集中在大规模定制、质量优化、生产管理和售后服务等方面；航空航天、船舶、工程机械等小批量高价值行业，现阶段应用主要集中在协同设计与仿真论证、协同制造、供应链高效管理、设备远程运维等方面。

总之，工业互联网是工业经济全要素、全产业链、全价值链的全面连接，通过新一代信息技术赋能制造业，以数据驱动产业转型升级，实现资源共享及优化配置，对于破解企业发展困境具有重要意义。工业企业可在以下四个方面予以突破：

1.升级生产模式，提高企业盈利水平。工业互联网利用信息技术对企业生产经营进行数字化建模，以精准的数据分析替代笼统的经验判断，能够有效的优化资源配置，提高原材料利用率，降低成本，提高产能。工业互联网打通产业链、价值链上下游，实现需求端与设计端、生产端的直接对接，利用信息技术对复杂的市场动态进行分析，开展市场机会预测和产品创新，打造市场青睐的创新产品。

2.强化供应链掌控力，提升抗风险能力。工业互联网使供应链上相关企业数据互通，实现信息高水平共享，助力企业对物流、资金流和信息流统一管理。企业能够及时根据获取市场信息，并根据下游企业需求、上游企业供给的变化制定生产经营策略，进行精准预测与整体优化，并据此采购

生产资料、组织生产，提升资金利用率，实现对供应链的精益管理。

3.提升融资能力，扩大企业资金供给。工业互联网借助区块链、大数据等技术，为金融机构提供全方位、可信度高的实时数据支持，提升企业经营状况透明度，建立完善的企业信用评价模型，提升金融机构服务中小企业的意愿，满足中小企业融资需求。

4.降低成本，提高原材料利用率与人力资源效率。成本领先是最基本的竞争能力，而聚焦战略、差异化战略也是建立在成本优势的基础之上。因此，充分利用计算机技术及协同办公等网络平台无疑是帮助企业充分利用原材料、提高人力资源效率的绝佳方式。

综上所述，工业互联网有助于企业处理好与顾客、供应商、竞争对手的关系，提前推测工业企业面临的风险，作出相应管理措施适应外部环境，使企业有能力应对环境不确定性，降低突变对企业的影响，从而实现企业的持续健康发展。

疫情下商业银行数字化转型的思考

窦志勇^{1,2}

电子邮件: douzhiyong@163.com

(1. 中国银行总行数字资产管理部;

2. 南开大学商学院 2004 级 MBA)

摘要: 当前, 新型冠状病毒肺炎疫情在中国得到初步控制, 而恢复经济成为重中之重, 作为经济社会基础的金融业也受到较大影响。以下从商业银行经营管理各方面探讨疫情应对策略, 并提出数字化转型的思路。

关键词: 新型肺炎、疫情、金融创新、数字化转型



在疫情仍在演化、各地尚未解除隔离、企业延迟复工的背景下, 疫情对居民生活、经济增长、金融市场带来不小冲击。部分中小企业面临生存压力, 政府出台了一系列政策帮助企业渡过难关, 包括央行发布金融 30 条、释放万亿流动性、LPR 利率下降、增加再贷款再贴现、定向降低支农支小再贷款利率、延长小微企业还贷期限等措施。短期经济冲击导致信贷需求下降、预计不良率上升、政策引导银行让利实体等因素, 在救企业的同时, 银行也面临自救问题。本文探讨此次疫情对银行营销、风控、产品、运营等方面的影响和应对策略。

一、营销方面。 线下营销活动归零, 线上服务转型大势所趋。原有客群在办公、学习、生活各方面形成线上使用习惯, 线上金融也更易于接受。同时, 微商、在线教育、电商、线上生鲜、在线办公、游戏、视频等新客

群也应成为是银行重点营销方向。

大行数字化能力优势明显，而中小银行则各显神通。多家银行上线民生服务平台，如建行智慧社区管理平台、中行公益中国、农行智慧校园、浙江农信智慧菜场等。各行不断创新体验式服务，引入视频直播，如金融微课、直播销售、理财经理云沙龙、面向特定客群的线上金融客厅。在线上营销方面，无论是前台对于营销手段、话术的把控，还是后台基于数字化分析的营销策略制定，银行都在借鉴互联网平台的经验，实现数字化客户关系管理。

二、产品方面。疫情冲击下，银行在住宿餐饮、旅游、批发零售、交通、制造业等对公业务压力增大，信用卡消费断崖下跌。部分银行快速响应，研发抗疫相关金融产品，如保险、理财、物流贷、政采贷。为减少接触，多家银行实现定期及大额存单自动转存。

各银行商业模式创新加速。线上融资是各行最为成熟的金融领域，大行多面向优质客户，互联网银行更注重长尾客户。如微众银行微粒贷、微业贷，线上申请、秒批秒贷。网商银行与全国工商联机构等共同发起“无接触贷款助微计划”，全力支持小微企业、个体经营者及农户复工复产。大行自建电商平台，并有向综合服务平台转型趋势，如工行融易购、建行善融商务，中小行更多通过参与外卖、预售、信用卡商户联名等方式与互联网平台合作。

三、风控方面。线上客户准入，身份核验是银行开户的关键。通过市场监管总局的电子营业执照，银行已具备提供线上开户、视频连线、远程认证能力，真正落地仍需监管进一步放开。授信方面，通过线上申请、资料数字化认证，实现非现场核查、核保、核签。通过政务大数据风控，实

现便捷的普惠金融服务，上海、杭州等政务大数据已接入多家银行。针对高科技企业重研发、无营收等情况，银行通过知识产权质押融资实现对高科技企业授信支持。

四、运营方面。疫情所迫，大量金融业务已实现网上办，如预约、支付、授信、续保等业务。为保障经济社会服务，支付效率进一步提升。通过AI客服，90%以上的服务已通过网络机器人实现。疫情期间员工集中办公受限，银行内部流程进行数字化升级迫在眉睫。中小行普遍使用钉钉、腾讯会议等第三方协同工具，大行自主研发协同工具，如中行行信云办公，实现会议、健康打卡、食堂预约等功能。

五、社会责任。作为经济社会基础设施，多家银行实行疫区金融服务手续费减免，对医疗机构和防疫防控企业提供金融服务绿色通道。根据国家要求，国有大行普惠小微贷款同比增速不低于30%，有力保障经济恢复。中行等大行利用全球化优势，为防疫物资跨境采购开辟绿色通道，提供快捷资金划转服务。多家银行法人向疫区捐赠，并组织员工捐赠。

疫情过后，中国的数字经济将会上一个大台阶。疫情是银行数字化转型的契机，线上金融服务从零售端向公司端深度拓展将是发展趋势。零接触银企合作有望解决长期痛点，传统银行与互联网银行的合作实现资源互补。

人工智能、大数据、云计算、区块链已经在金融业逐步应用，未来在物联网、5G技术等科技助推下，银行将实现实时金融服务转型。银行应加大IT投入和IT人员占比，在银行高管层中多一些科技的声音和话语权，引进更多看懂技术语言、理解科技架构搭建的人才，参与到银行的经营决策中。疫情就是一个赛场，数字化能力较强的银行必将在这次竞赛中收获更

多的市场和口碑。

LEADING.
INNOVATING.
NETWORKING.
Consulting

浅谈疫情背景下中小企业数字化应用

迪建东^{1,2}

电子邮件: dijiandong@163.com

(1.天津中福环保科技股份有限公司;

2.南开大学商学院 2016 级 EMBA)

摘要: 当前,新型冠状病毒肺炎疫情肆虐中国,促使中小微企业推进数字化应用。本文以 Z 公司为例,讨论了如何开展和推进数字化应用。

关键词: 疫情、数字化应用



2020 年春节,突如其来的新冠病毒疫情彻底打乱了人们的生活秩序,原本应热闹的“春节黄金周”变成了“全民防疫周”,大量企业承受重压,中小微企业尤甚。据统计,85%的中小企业其账面上的流动资金仅能维持公司运转不超过 3 个月;同时,因为疫情的持续影响,企业无法正常开展业务,营业收入将会持续大幅下降。2020 年,对很多中小企业而言,很可能是生死存亡之年!

每次的危机爆发,同时会伴随着机会的产生。2003 年非典疫情加快了电子商务的发展步伐,促使阿里巴巴成长为互联网巨头,同时快速发展的还有京东、腾讯等其他互联网公司。此次新冠疫情同样催热了“线上经济”,推动了互联网与各行各业的结合,尤其直播等多种形式的线上交流工具得到了快速应用。

本次疫情突发,对于众多中小微公司来讲,尤其是线下经营企业来说,

通过数字化搭建、应用数字化工具来推动企业发展，促使企业转型，显得尤其紧迫和必要。

那么，对于实体企业，尤其是以线下经营为主的中小型制造业来讲，如何推进数字化转型，促使企业“危”中寻“机”，顺利突围，从而很好地活下去、并健康持久地成长呢？结合本人所处行业及公司管理实践，以乙公司为例探讨下中小微企业如何推动数据化应用。

第一，面对现实情况，重新审视公司战略，并做出调整和转型的判断，确定适宜公司发展的数字化系统。

疫情突发，促使外部环境发生重大改变，企业管理负责人应快速对于自己公司的生存机会做出客观判断，尤其是死的概率多大。结合现状，考虑国家各部门针对疫情对企业的各项政策、该行业的特点和公司的实际情况，对公司战略重新评估，分析确定公司的危险和机会在哪里，并基于此对战略重新确定。

本次疫情的出现，使得所有人只能宅在家里，并且可以预测的是很长一个时间段里无法面对面交流，线下业务基本无法开展。企业要经营，信息化、数字化、云端化的线上管理模式就必须纳入考虑，以提高企业运营效率和降低经营管理成本。

公司管理层基于对上述中长期的战略调整判断和必须应用数字化工具的前提下，需要快速调整公司短中期工作重心，补齐信息化和数字化的短板，并选择合适的工具促进完善进程。

就乙公司来讲，疫情发生后，公司管理层经过分析，对于年内战略实施计划做了调整，把组织内部管理优化和员工能力提升作为疫情期间的工作重心，把隐性的工作做扎实，为疫情过去后公司快速展开经营工作打好

基础。

考虑公司业务特殊性，不可能开展线上业务，但是还有很多工作需要完成，因此公司考虑员工在家办公，并迅速启动沟通在线和协同工作在线系统。例如第一时间明确了沟通工具采用公司的定制软件云之家 OA 系统（同时明确了微信、钉钉等其他沟通不再作为公司沟通工具，基于在家聚焦工作的考虑），同时对于企业邮件管理系统、CRM 系统、工时管理系统、ERP 等工具应用做了进一步要求。

考虑到一定阶段的在家办公现实，公司与软件开发公司沟通优化了 ERP 内的组织架构，启动电子印章使用，确保工作流程更通畅。

疫情下销售业务无法开展，因此公司把市场推广作为重点，制定了新媒体运营方案。首先开通了微信服务公众号，便于公司业务展示；开通了小鹅通直播，联盟 S 环境研究院和 H 行业平台共同推出系列直播课程，共同打造生态链上的交流沟通圈。

通过以上工作，公司短期初步形成部分业务在线、协同在线、沟通在线、组织在线和生态在线的一个新的在线数据化系统。

第二，做好数字化系统实施的执行细节，促进公司短期目标实现。

“三分战略，七分执行”。在线系统的搭建只是第一步，建设成功后，需要制定制度和流程，管理和实施，让员工快速适应新的工作环境。

基于每一个新的工具应用，通过直播、在线会议、各类操作手册等方式确保员工能够熟悉和掌握。

员工适应数据化系统和工具后，公司通过其便利性和数据沉淀，对内加强与员工沟通，推进协同作用优势，对外和与利益相关者沟通，争取与上下游企业一起努力，互相支持渡难关。

第三，交流和反馈：及时沟通，及时互动，齐心协力促发展。

数字化办公系统的实施，让公司上下切身感受到了其带来的好处。

数字化办公提升了工作效率。通过数字化实施，大家及时交流，随时反馈，沟通互动，协同办公，减少了无效沟通，使工作效率显著提升。

数字化办公运用过程中员工参与度加强，工作氛围进一步提升。通过视频直播、经验分享、语音会议和每周多次的固定培训，员工对企业价值观和对企业的认同度得到了进一步提高。

数字化系统应用，使得零散的数据得以积累，逐渐形成系统的数据，这对于公司业务开展和外部合作联盟奠定基础。

总之，虽然疫情的爆发给公司造成了极大的影响，但是公司通过梳理战略进行短期工作目标地调整以及使用数字化办公系统，提高了工作效率，降低了管理成本，同时为持续经营奠定了基础。我们相信，在全国人民的努力下，疫情很快将会过去。我们也相信，乙公司在全体员工团结一致下，在数字化办公系统工具的助力下，经历短暂的蛰伏之后，也将会迎来快速发展！

打造数字化能力，提升商业银行线上运营水平

彭吉辉^{1,2}

(1.中国农业银行信息管理部；

2.南开大学商学院 2003 级硕士生)

摘要：近期新冠肺炎疫情爆发，居家隔离等防控措施进一步强化了客户金融行为线上化习惯，商业银行线上运营能力面临更大的考验。在线上渠道中，数据替代网点成为连接银行与客户最重要的纽带。因此，数字化能力也就成为支撑线上运营的关键。商业银行需要对数据采集、整合和应用进行全流程管理和提升，才能打造数字化能力，使其成为业务发展的“核心驱动力”。

关键词：商业银行、数字化能力、线上运营

LEADING
INNOVATING
NETWORKING
Consulting

移动互联网时代，在支付宝、腾讯等金融科技公司的助推下，客户金融行为逐渐线上化、场景化。近期，新冠疫情爆发，在居家隔离等防护措施的要求下，客户的线下金融行为被摁下暂停键，更广大客户的线上化习惯逐渐养成和强化。经过近两年的快速发展，工、建、农等传统商业银行的掌银客户规模都超过了 3 亿，MAU（月活跃用户）达到 6、7 千万，同时依靠网点建立的竞争优势也不断变小，以掌银为代表的线上平台逐渐成为客户服务的主渠道和同业竞争的主战场。

“客户离行、业务离柜”导致数据成为银行和客户连接的唯一纽带。商业银行要做好服务，提升线上运营水平，就必须打造数字化能力，充分

发掘数据的价值。主要需要从以下几个方面着手：

一是持续扩大数据采集范围。内部数据方面，由于前些年数据资产意识不强，也受限于计算机技术水平，商业银行系统建设时不少有价值数据未纳入采集范围，比如网银和掌银日志、客户语音投诉、合同文本等等。后续系统升级过程中，需要充分考虑数据采集需求，珍惜与客户的每次交互，积累数据资源。外部数据方面，也要积极引入黑名单、征信评分、政务数据等各类客户画像数据，对内部数据进行补充和交叉验证。

二是不断提高数据整合共享程度。自 2000 年以来，各大商业银行陆续开始建设企业级数据仓库和领域性数据集市，积累了超过 500T 的在线数据。但是，部门银行管理模式和缺乏统筹的系统建设方式，导致历史数据普遍存在数据关联性差、整合难度高等问题，比如银行甚至可以同时存在几十套不同的分支机构管理体系。商业银行提高数据整合共享程度的第一步是要做好数据治理，并基于数据仓库建设服务能力更强的数据中台。

三是加强数据分析应用。大数据时代，数据成为最重要的生产资料之一，但在实务中，数据价值的实现却并非一帆风顺。问题的根源主要在于企业缺乏数据文化，一方面业务人员不知道数据分析师能帮自己做什么，或者由于不了解导致不信任分析的结果，业务人员仍更习惯于按照传统的决策方式开展业务管理；另一方面数据分析师不清楚业务管理的痛点在哪，更愿意把精力放在研究新算法和新技术上，而不是业务问题本身，导致供需难以匹配。近两年，各家银行纷纷推出数字化转型战略，加强培育数据文化。以农行为例，转型一年多来，全行对数据入库、中台建设等基础性工作重视程度不断提高，建立起了 500 人的分析师队伍，业务部门开始逐渐向数据要管理以及向数据要决策，数据服务的获得感不断增强，数据对

业务赋能效果显著。比如，建立客户与产品的协同过滤推荐模型，形成客户标签，实现掌银的“千人千面”，提升客户体验；通过建立 XGBoost 模型，预测掌银客户未来三个月流失概率，头部 200 万客户的预测精确率接近 90%，对客户挽留效果达到专家经验的 3 倍，成为提高掌银 MAU 的利器；基于掌银欺诈交易数据，应用知识图谱技术，挖掘出近百个掌银欺诈交易高风险关联图谱，有效提升了欺诈风险管控水平。

LEADING.
INNOVATING.
NETWORKING.
Consulting

企业上云，助力疫情危机化解

苗辉

电子邮件: Miaohui_cn@126.com

(南开大学商学院 2003 级硕士生)

摘要: 2020 年，新型冠状病毒肺炎疫情肆虐中国，作为复产复工主体的各大小企业如何在保证员工安全、社会稳定的基础上，利用包括企业上云、远程办公等形式来应对此次疫情带来的影响？这一问题亟待解决。

关键词: 新型肺炎、疫情、企业上云、远程办公



2020 年初，一场突如其来的新冠病毒疫情牵动了整个社会的心。疫情后期，如何快速推动复产复工，完成社会供给的正常化，是每个企业面临的一道考题。

泰山压顶，企业所在生态系统中的各个环节均报红灯：上游用户（企业客户及终端用户）的传统线下及人员依赖性交易模式受到挑战，下游供应商的发货、资源协调存在不确定，作为公司主体的员工受困于家中，这些问题对企业运作模式提出了新的要求。

化危为安，企业案例分享。该企业业务遍布全球，超 5 万员工。中国仍是大本营，约 3 万员工分布国内各个省份，自有和合作商工厂十余个。2 月 10 号是一个关键时点：多个工厂复工，需紧急提升产能，弥补之前损失；员工复工，由传统办公室工作模式转为全员或一半办公室员工在家远程办公的工作模式。时间往前追溯到 2 月 5 号，业务部门向在线视频会议系统

(可电脑端、移动端接入) 提出了要求: 业务需要 7*24 小时 3 班倒复产, IT 系统需要提升峰值 30%, 3 万中国本土员工中的 60% 预计会在家远程办公, VPN 等远程接入系统需要增加 3 倍。2 月 9 号, 系统运营可视化系统给出了答案: 供应链系统包括计划、排产、出货等系统完成扩容 50%; VPN 系统由之前最大并发 8 千人, 扩容至 3W, 并完成相关的压力测试。

云上 IT, 弹性, 可伸缩, 无接触, 是应对此次疫情的不二法门。该企业自 2015 年吹响了企业上云的号角, 2019 年作为全员上云, 作为当年的 CEO 工程, 加速了 IT 系统上云的进程, 一年内, 企业全部 IT 系统的 60% 以上搬到了云上: 提升了对业务部门的需求响应速度, 成本下降; 增加了研发部门自主性, 大量可自服务的 IT 服务上线; IT 部门内部, 自动化系统、工具替代了手工操作; IT 部门在总规模提升的同时, 年比年运维成本反而下降。

浅谈 IT 技术在疫情中对企业经营活动的作用

牟彬^{1,2}

电子邮件: mbit@163.com

(1.秦淮数据集团;

2.南开大学商学院 2018 级 EMBA)

摘要: 新型冠状病毒肺炎疫情使众多中国企业宕机一月有余, 让大多数行业在整体经济下行的大背景下日子更加艰难。IT 技术尤其是互联网技术在疫情过程中对企业日常经营的支持、经营模式的创新、供应链的管理及经营战略调整起到了极其重要的作用。

关键词: 新型肺炎、IT 技术、大数据、远程办公、供应链、经营模式



受疫情影响, 中国的大多数企业在整个二月经营停滞, 尤其是大部分传统企业, 基本上全部停工。如果我们从产业性质和生产经营方式来看, 传统行业确实受到更严重的影响, 但凡是需要人与人接触的生产经营活动都不利于对疫情的控制。基于目前这种情况, 如何在减少人员聚集的情况下, 利用信息技术最大限度地恢复部分生产经营活动, 并为将来恢复生产做好充分准备, 成为考验各个企业 IT 能力的现实问题, 也同时考验着 IT 服务提供商应对紧急状况的能力。

综合来看, IT 技术对疫情下的企业生产经营活动的恢复可以提供如下几个方面的帮助:

一、IT 技术可以帮助疫情下的企业实现远程办公

远程协作软件，如阿里的钉钉、腾讯的 TM、微软的 Teams 等，集成了 IM、视频、语音、共享桌面和共享文档等功能，这些功能基本上满足了企业经营活动中的沟通协作问题。当然疫情也考验了这些商用服务的能力提供。在疫情的前几天，钉钉等在线协作软件用户量的突然暴增导致了短暂的服务不可用，不过在很短的时间内又恢复了。说明阿里对疫情造成的影响判断有些失误，没有准备好足够的资源，但是迅速恢复也说明阿里对紧急事件的应对是非常高效的。

二、IT 技术可以帮助疫情下的企业转变经营模式

为了尽快恢复生产经营活动，部分企业在疫情爆发后便开始与企业 IT 部门共同寻找可行的 IT 支持。除了基本的在线办公，还有在线教育，在线培训等等。另有一部分信息化、数字化程度较高的企业，开始大力开展线上业务。比如恒大集团基于疫情及时转变房地产销售思路，大力发展其线上看房、线上订房、线上推介等房产销售活动，并且取得了不错的效果。

三、IT 技术可以帮助疫情下的企业更快的恢复供应链

互联互通的供应链管理系统可以让企业及时获得上游供应商的供货信息，并及时将本企业的供货能力及时准确的传递给下游企业。在线招投标系统可完成线上供应商的选择和合同的签订。拥有供应链管理系统的企业将比没有部署该系统的企业更快速地制定生产计划，以便恢复生产。

四、IT 技术可以帮助疫情下的企业调整企业经营战略

通过对大数据技术的应用，可以帮助企业分析预测疫情对企业生产经营活动对供产销的影响，对产品结构的影响等等。基于大数据的分析预测结果，企业可以适当调整生产经营计划，融资计划等等，以保障企业在生产经营活动恢复后的竞争力。

综上，企业信息化数字化程度更高的企业在疫情下有更多的应对策略，得到更多的 IT 支持，受到相对更少的影响，在未来恢复生产上将更加迅速。

LEADING.
INNOVATING.
NETWORKING.
Consulting

在危机中积极利用数字经济红利，实现企业资源重构和重新定位

孙恺^{1,2}

电子邮件: tidors@163.com; 联系电话: 15602016669

(1. 德尔格安全设备(中国)有限公司;

2. 南开大学商学院 2011 级 MBA)

摘要: 当前, 在疫情的影响下, 企业数字化转型能使企业在危机中实现自身的资源重构和在行业内的重新定位, 同时分享数字经济红利, 实现企业跨越。

关键词: 产业互联网、疫情、重构、供应链、数字经济

LEADING
INNOVATING
NETWORKING
Consulting

数字经济的大潮中, 商业逻辑已经发生了变化, 一切业务数据化, 一切数据业务化。这一新型商业逻辑成为了很多行业领先企业的践行准则。

产业互联网时代, 企业竞争的核心在于从观念、技术、商业模式方面进行改造, 通过对产品的运营, 实现从产品和服务生产商到客户运营商的转变。美国的互联企业, 德国的工业 4.0 计划, 都已经融合了当代前沿的基于云化的技术, 从感知层、控制层实现数据整理, 将 GPU、FPGA 等对数据的处理能力应用到从业务场景中提取、处理和分析数据, 利用基于云端的大数据处理方式, 从以前 HDFS 扩展到基于开源云化的 SPARK、MONGODB、OCEANBASE 等实时、非结构化海量大数据处理技术。同时

通过边缘计算对现场故障数据的筛查与诊断，大大提速 PaaS 平台数据处理的效率与敏捷性，并且从功能安全角度提高了系统的可靠性和可用性。包括人工智能、复杂神经网络、深度学习等技术在云平台的普及的同时，降低了企业数字化转型的门槛和运营成本，为企业实现价值流的横向打通和纵向升级提供硬件桥梁和技术通道。

产业互联网能够沉淀企业知识和能力。首先，通过多维度可测量的参数范式达到知识累计、复用和精益管理的能力，突破了数据缺乏导致的单纯经验积累不利于精确应用的传统知识传播的方式的局限。其次，通过供应链的整合，缩短采购路径。对产品市场需求端的信息反馈于原材料采购端，以达到整个生产闭环的优化。第三，通过消灭企业内信息孤岛可以实现行业内知识和企业内知识的优化和迭代，实现整体帕累托最优。

疫情对企业的供应链产生了很大影响，中石化制作口罩，打造 S2C2B 平台模式，利用其供应链的优势在一周时间内建立了新的产业链。

对于中小企业，短时间内打造新的业务系统很不容易，因此应积极拥抱公共平台和产业电商模式，充分利用数字经济的红利。

在疫情影响情况下，制造业企业受到的直接影响是供应链的部分缺失和成本抬升。尤其对于本身很多挣扎在边缘需求市场的中小企业来说，一方面面临订单的不确定性，另一方面面临上游原材料的不确定。制造业企业借助产业互联网可以预测市场趋势，优化原材料供应方案。

特别是随着近期石油价格的大幅走低，化工行业存在历史机遇。国际巨头都加快了在我国的化工产业的布局。而原料成本的不稳定与疫情影响下供应链的风险都在极大影响中小化工企业的运营，部分精细化工企业会迎来疫情影响下来自医疗化工品的需求增长。通过数字化转型，既可以缩

短与终端消费层的路径，通过缩短交易环节吸收渠道利润，又可以利用互联网的长尾效应，挖掘零散的市场订单。通过企业 BI 商业智能和行业数据中心的预测能力，极大降低企业投资的风险，辅助非常时期的战略转型和升级。

产业电商是工业互联网的显性应用形式，工业互联网是产业互联网的核心组成部分。国家应鼓励中小企业将更多的产品销售和原材料选择放在电商平台。并且从现在开始布局业务数字化的能力，累计企业经验，利用自身资源和优势，重新寻找在产业链中的位置。危机必然包含机遇，中小企业可以利用这次机遇进行业务模型和商业模式的重构，利用互联网平台打造自身的影响力，实现企业内部提升和外部资源的吸取。通过 SaaS、DaaS、IaaS 等工具，打通消费端到制造端的通道，更好地掌握消费者的需求（无论是 B 端客户还是 C 端客户），尤其是通过数据分析，来掌握隐形需求。举个例子，一个制造调料的企业在对 B 端客户营销的过程中，掌握了决策的另一主体（厨师）的需求，从而利用行业资源打造厨师厨艺交流平台，建立终端消费者的交互平台，掌握深度业务需求，提前预测市场趋势，重构了自己的供应链体系，使自己的产品可以精准按需定制，同时增强了供应链的鲁棒性与敏捷性，促进引领市场趋势的产品的开发，并且积累下大量的行业内数据资源。

消费领域已经经历了分享经济的早春，滴滴出行平台为全国 400 多个城市的 5 亿客户提供超过百亿次的移动出行服务，为出租司机链接了超过 11 亿次出行订单。同时，制造业数字化转型会在未来产业互联网中起到重要作用，制造业的数据是产业的源头，制造业的升级会对社会经济带来乘

数效应。制造业既是资源的最大消费端，也是在下一阶段加快服务业转型的基座。举个例子，我们熟知的人脸识别技术、VR 技术、语义识别和图像分析技术的最大应用场景就是制造业，且制造业已经积累了几十年的非结构化数据，可以在这一波突破数字鸿沟的技术变革中提炼出海量知识，其中包括获得消费者的真实需求和解决方案，这也是互联网公司与硬件公司的界限越来越模糊的趋势的原因。以海尔、TCL、格力、三一重工为代表的制造企业基于硬件产品打造工业 PaaS 平台，并以微服务端的形式嵌入到消费者的行为方式中来。将更快速地衍生出基于行业经验和满足消费者偏好的服务模式，打破硬件与服务的界限。产品和业务在线化，数字化的同时，创造出硬件服务产业的新模式。三一重工为每台挖掘机配置数百个传感器，从性能、状态到使用习惯都能实时搜集与传递。海尔打造的工业 PaaS 平台和无数家居电气设备，为实现制造端与消费端的互联打下基础，使服务无处不在。天猫精灵是阿里云在消费端的重要节点，大量的信息交互和服务诞生于这个节点。

企业业务数字化的目标是实现资源的重构，过去通过几年时间才可以积累的知识曲线的提升，如今通过数字化沉淀和数字经济的新模式已经可以通过云化的技术突破摩尔定律，达到瞬时的提升。“双十一现象”的产生证明了企业运营中的爆发增长所需的数据的处理是可以通过分布式计算、负载均衡、内容分发等算法、算力和存储的技术手段实现，同样，这些技术手段也可以帮助企业实现业务能力瓶颈的突破。

企业在整合、提炼数据之后，可以利用数据中台和业务中台的思想实现内部资源重构和内外部资源的交互。进而通过数据的业务化，达到企业

能力提升，最终实现企业跨越。

LEADING.
INNOVATING.
NETWORKING.
Consulting

“云”办公模式的未来畅想

纪艳红^{1,2}

联系电话：13820862121

(1.中远海运散货运输有限公司天津共享中心数据管理室经理；
2.南开大学商学院 2016 级 MBA)

摘要：2020 新年伊始的新冠疫情，让很多企业体验了“云”办公，开始真正视和思考“云”办公模式的可行性和未来发展。本文作者分享了一个多月来的亲身实践感受，提出了对未来办公模式发展趋势的畅想。

关键词：疫情、办公模式、办公软件、数据中心、个人终端



此次新冠疫情给一些行业带来了灭顶之灾，如餐饮、零售、客运等，同时也给一些行业带来意外红利，如在线办公软件、网络视频行业、在线教育、网游等。我所在的海上运输行业也不可避免的遭受了冲击，但影响不是特别大。在春节后的第一周里，我们随即切换至远程办公模式，这一个多月的“云”办公实践，我感触颇多，也顺便畅想了未来。

一、“云”办公将逐渐取代传统办公模式

作为一家大型的、处于传统行业的国有企业，如果不是因为疫情所迫，管理者是不会考虑这么大规模的“云”办公实践的，也不可能从这个角度去思考节省管理成本，至于平时就已部署好的 VPN、移动审批等远程办公工具，仅是为了满足出差或假期临时办公所需。实际上，在未增加时间和

资金投入的情况下，我们即刻就能切换至大规模“云”办公模式，无论是开会、演示文档还是讨论问题、工作汇报，“云”办公模式基本都能达到预期效果。办公时间也不再拘泥于朝九晚五，因为不能聚集开会，不必要的、浪费时间的会议也减少了很多，办公效率不仅未受影响甚至变得更高。

经此一役，很多传统企业的管理者可能会重新考虑下，是否可以考虑节省一些昂贵的写字楼使用成本了。

二、“云”办公软件将成为企业必备

几年前我们认为如果想达到“云”办公的目的，企业必将在 IT 方面投入巨大，且将受制于网络带宽。技术发展到今天，可以说，每个企业都可以轻松上马“云”办公软件，而不用担心成本过高。公开统计数据显示，疫情期间，在线办公软件在 APP 商店排名前三名的分别是：阿里钉钉、腾讯办公、腾讯企业微信。华为公司也在大力推广其 WeLink 办公平台。以腾讯公司的企业微信产品为例，这段时间我们对其做了详细的调研，编写了推广应用可行性报告。腾讯利用这一时机，对企业微信做了快速的版本迭代，搭建“协作空间”平台，与第三方插件公司合作，在其已有的网上会议、微盘、微文档、流程审批等模块的基础上，快速扩充了各种各样的轻量级办公工具，以迎合突然蜂拥而至的众多客户。

最有吸引力的是，目前这些都是可以免费使用的，未来的收费模式待定，我猜想，收费只会发生于基础服务之上的增值服务中，且会低于聘用专职 IT 人员或自主投入开发办公软件的成本，这对中小企业无疑是非常具有吸引力的。更有趣的是，经过调研我们发现，即使我们愿意投入成本与腾讯合作自建企业微信服务器，与使用腾讯云端服务器相比，很多模块将

无权使用，显然这个模式不符合腾讯公司未来的战略方向。

另外，现在的 OA、邮件系统等常用办公软件，通常都是电脑端+手机端配套推出，手机端办公软件极大的方便了远程办公工作需要。这些支持远程办公的软件产品已经越来越丰富，实现了领域细分和产品化，这将对企业，尤其是中小企业产生足够大的吸引力。

三、企业数据将广泛存储于有品牌影响力的大型科技公司的服务器中

虽然云数据中心的概念存在已久，但很多大中型企业普遍认为，为了数据安全，必须要建立自己的数据中心。随着阿里钉钉、腾讯企业微信、华为 Welink 等产品的广泛使用，很多企业最终会发现，为了“免费”获得这些产品的使用权，数据将不得不存储于阿里、腾讯、华为的服务器中，即使需要为其增值服务缴纳费用，仍比维护一个数据中心的投入要少多了。而随着这些年轻的科技公司经过市场的洗礼变得日益成熟，管理更加规范，品牌影响力所带来的客户信任值的提高，除了政府等对数据信息格外敏感的机构外，大多数以商业盈利为目的的企业，都将在数据安全和资金投入之间，重新寻找平衡点。

四、企业个人办公终端轻量化

疫情期间，我有一个小小的困扰，因为有两台办公电脑，两台电脑间的数据同步就成了问题，为了从公司工位的 PC 机里查找和拷贝资料，浪费掉很多时间。这时就在感叹，如果能将这些办公数据都存储在云端就好了，随便使用一个客户端就能访问，每个客户端访问的都是一台使用虚拟化技术后的“完整的个人电脑”。而客户端电脑因为不再存储重要数据，能够“云编辑”，就可以节省下软件使用授权、防病毒和终端维护等成本。

以上所想，目前还只能称之为畅想，哪些梦想最终得以照进现实，让我们共同期待。

LEADING.
INNOVATING.
NETWORKING.
Consulting

积谷防饥——浅谈疫情影响下的企业信息化建设策略

赵欣

(南开大学商学院 2018 级 MBA)

摘要：近期新冠性病毒的爆发对中国乃至世界经济都产生了重大影响。国内众多中小企业一夜间从春节前的囤货、人员加班的预备状态瞬间转变为经营堪忧、管理失控的状态，甚至部分企业还出现了即将破产倒闭的风险，但其中也不乏一些企业从年前的经营不善、库存积压情况华丽转身，一时暴富、扭亏为盈。如此的转变很多是与企业的信息化建设策略、信息化选型、信息化推广等因素息息相关。文章将结合疫情这个特殊的时期给中小企业带来的经验教训，思考未来的企业信息化建设策略。

关键词：新型肺炎、疫情、信息化建设、消费倾向、电商、互联网



新型肺炎传播的不仅是疫情，还有人们忐忑的心情。消费者的心理突然转变必然导致消费倾向的变化，很多产品的需求与供给曲线也因疫情而大幅转变。以下先从产品的角度分析疫情期间企业面临的痛点：

1. 季节性产品：即与春节相关的产品，这些产品在春节前的库存储备高于平时平均水平，主要为与春节相关的礼品、生鲜食品、餐饮等。疫情时期由于消费者大部分在家隔离，则造成产品积压，其很多产品不宜保存造成成本消耗。

2. 产品与季节无关但为疫情紧缺商品：由于企业难以复工，造成无法大

规模生产，有可能错过良好的市场商机。如口罩产品、日常消毒用品等。

3.产品与季节无关、非疫情紧缺商品的普通类产品：由于快递业复工缓慢、跨省运输受限、工人复工数量有限等因素，所导致不能恢复销售和生产的產品。

面临市场的突如其来的变化，不同类型的企业也产生了不同的痛点：

1.实体工厂：对复工要求强烈，员工必须到达工厂现场方可工作，不能全员复工的问题造成企业的营业收入与成本的配比不均衡，企业面临亏损和倒闭的风险。

2.服务型企业：此处分为现场交付企业和非现场交付企业

(1) 现场交付服务企业：与消费者面对面提供服务的企业，如餐饮、商场、娱乐场所，受疫情影响最大，客流量大幅减少。

(2) 非现场交付服务型企业：如互联网公司、IT服务公司等，可以在疫情期间提供远程交付，但对于拓展新业务短期受限。

基于以上分类分析，如何从突发疫情中寻找企业生存的出路，有如下分析：

1.积压产品——电商模式仍成为首选，同时借助微信等沟通平台促进销售。疫情给予部分中小企业的教训是信息化建设不能到危机时再启动，中小企业需要将电商信息化建设尽早提上日程，以备在突发事件来临之时采取快速应对措施。

2.交付困难——采用非现场服务交付模式，此类包括两部分，一是业务本身具备非现场远程交付能力，如远程IT基础设施运维服务，疫情阶段从IT工程师从办公室迁移到在家办公，其重点是监控员工在家工作的效率，

保证交付；二是原有现场交付转化为远程交付，如教育培训行业，由现场教室教学变为远程视频课堂；商场现场销售转型为微信群秒杀、电子试衣app、电商旗舰店销售等。

3. 实体工厂——部分企业抓住时机快速转型转产。如医疗器械类企业本身具有相关医疗器械相关经验和认证标准，利用国家放开对该类企业的申办标准的时机，很快引入与疫情相关产品的生产线并快速投入生产。同时一些非医疗器械企业也创造条件进行快速转产，如格力集团、比亚迪汽车等纷纷转产制造口罩。

4. 企业声誉建设——企业在疫情阶段体现的企业对社会的责任感也尤为重要，在保证企业正常经营的前提下，通过捐赠、生产国家紧缺产品、支持防疫工作等都会对企业社会声誉产生促进的作用，因此可以通过网络平台、媒体宣传等模式，加强消费者对企业的认同度，是对疫情过后的生产经营有利的促进。

综上痛点和应对措施的分析，个人对信息化建设的建议如下：

1. 信息化建设是日常企业经营的一部分，只有提前做好准备，未雨绸缪才能应对突发事件，把影响降到最低。

2. 信息化包括的内容很多，中小企业的信息实施策略制定是关键，如电商开发、门户网站建设、差异化信息产品的应用可以提升竞争力水平的可优先实施。

3. 优化企业流程，将依赖于人工的工作量降到最低。

4. 制定与演习危机预案。

5. 评估预测危机对企业影响，预留储备金。

最终希望无论生产哪种产品的何种类型的企业都可以利用信息化的特效药，防突发事件于未然。

LEADING.
INNOVATING.
NETWORKING.
Consulting

危机之中企业如何求生：忍短痛-夯中盘-望长安

杨斌^{1,2}

电子邮件：yangbin48@hotmail.com

(1.南开大学商学院教授、博士生导师；

2.人力资源管理系副主任)

摘要：疫情之下没有赢家，此次新冠疫情使众多企业遭受巨大冲击，认清现实、坦然接受是企业应对困境的基本前提；不舍不得、断臂求生是企业克服短期危机的有效途径；内部优化资源配置、外部建立共助关系是企业实现长期发展、远望长安的关键举措。

关键词：新冠疫情、企业冲击、资源组合、内在机制、共助

LEADING
INNOVATING
NETWORKING
Consulting

疫情之中，面临原材料短缺、员工无法返岗、市场需求萎缩、资金链趋于断裂的巨大压力，企业如何活下来？各行各业的人都在献计献策，作为一个管理学者，我们也责无旁贷。但慷慨激昂的口号并不能解决现实问题，人情关爱的心灵鸡汤只是隔靴搔痒，抽象的理论大多脱离应用场境，一些具体对策又往往是饮鸩止渴，会使企业元气大伤。坦率地说，理想的对策是不存在的，坏事就是坏事，它不可能自动变成好事。面对这样的冲击，我们的对策只能“两害取其轻，两利取其重”，先帮助企业活下来，再活得好一些，最后才能争取化危为机。总的来说，就是“忍住短痛，夯实中盘，才能远望长安”。

一、做一个“基于现实的浪漫主义者”

首先我觉得应认清现实，把此次疫情对中国经济和企业的冲击估计得严重一点并不为过。在经济总量已居世界第二，各类产业和地域高度互补关联，在中国经济和企业活动已深度嵌入全球化、网络化的今天，一切已经与 17 年前的 SARS 时期大不相同。认为危机会马上过去，一切会重回常态的想法非常危险。这不是一只“黑天鹅”，这是一头“灰犀牛”。莫忘“墨菲法则”：“你讨厌的事情终归会出现的”。高速增长了 30 多年，为何不会有一次深度调整？享受了全球化的红利，为何不用承担全球化的风险？追求规模化、集约化、网络化的优势，为何看不到其背后的成本、代价和脆弱性？“出来混，总是要还的”。

盲目乐观者的下场，正如当年斯托克代尔所描述的：“他们这些人会说：‘圣诞节之前，我们一定出得去。’圣诞节会到来，然后过了。他们又说：‘复活节之前，我们一定出得去。’复活节也到来了，也过了。然后是感恩节，然后又又是圣诞节。最后，他们抑郁而终。”所以，盲目乐观可能让你看不到后天的太阳，因为你会死在明天的晚上。但同时，盲目悲观也无必要。过去这一百年，人类经历了两次世界大战、对犹太人的种族大屠杀、巨大的贫富差距、恐怖主义的蔓延……但我们依然生存，经济和社会仍在进步。所以要做一个“基于现实的浪漫主义者”。即“坚持你一定会成功的信念，同时要面对每天最残忍的事实，不论它们是什么，一步步克服掉”（参见柯林斯《从优秀到卓越》有关“斯托克代尔悖论”部分）。

二、忍住短痛：不舍不得，断臂求生

其次，面对巨大的危机和压力，企业自身不能忍痛做出调整改变，局面不会自动好转。借助社会保障理论的说法，遇到任何困难，“先自助，再共助，实在无法克服时，才寻求公助”。

自助就是先要自己救自己。重病在身，并无灵丹妙药，即使有，肯定有很大副作用。不管你投了多大本钱，不管你费了多少心血，无视同行的鄙视，也别管利益相关各方的抗议，把“让我们因梦想而窒息”的妄念清掉，把“羊毛出在狗身上，最终让猪买单”的幻想扔掉，把非核心的资产卖掉，把不重要的业务停掉，将看不到回报的项目清盘，从非关键的地域撤出，请那些不能与企业共渡难关的人离开，收缩战线，断臂求生。扔掉一切幻想，去边缘保核心，舍局部保整体，在“长夜降临，凛冬将至”的时刻，一切做减法，保存体力。这一过程极其痛苦，但只有如此，才是真正对家人、员工、客户、政府乃至社会的负责。否则耗成僵尸，最终会吸掉所有人的气血，害莫大焉。

在这一过程中，希望企业家朋友们：多一分清醒，少一分冲动；多一分理智，少一分盲从；多一分淡定，少一分折腾；多一分收敛，少一分发散；多一分冗余，少一分透支；多分析本质，少传看表象，多求理解协同，少做粗暴自利，坚持活下来，等待春天重归。

三、夯实中盘：于内靠“倒腾”增能力，在外靠朋友求“共助”

于内靠“倒腾”增能力：记得一位企业家讲过，做管理就是“倒腾”，让“资源条件化，条件资源化”。我认为这句话讲透了经营管理的本质：在静 \leftrightarrow 动的转换过程中提升能力，创造价值。对此我的理解是：一个企业你经营了几年下来，总是有些资产，有几个愿意跟你走的员工，有几个对你的产品和服务还满意的客户，也有几个信任你的供应商的，这就是你的资源。但资源是静止的，除非你靠愿景和目标把它们激活，进而将它们编织到你的业务活动之中，使其潜在作用成为显现作用，保有价值成为发挥价值，部分功能融入整体功能之中，达成各种资源的互补相乘效果，才

能成为企业创造价值的条件。这与图书管理员即使看着几百万册书，也不会自动成为学术大师是一个道理。所以，“资源要条件化”。

另一方面，在动态环境变化中，这些资源的组合匹配都是暂时的，企业的战略和目标也会不断调整，只有把不同动态条件下各种资源组合的经验和内在机制提炼出来，形成组织的无形资产（如专利、品牌、市场地位、客户关系、组织向心力等），才能成为企业在任何挑战下都能够依靠的资源。这就是“条件要资源化”。在基于从静到动，从动到静反复的“倒腾”之中，企业的能力会不断上升。

要注意，是“倒腾”而不是“折腾”。

在外靠朋友求“共助”：俗语讲“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮”。做企业也是如此，要重视搞好与供应商和客户的关系，甚至要搞好与竞争对手的关系，也许这一点关键时刻会救你一命。

我大学毕业后在企业工作过六七年，先后干过物资贸易、期货交易和服装销售。在卖钢材和化工原料的时候，记得每次和客户谈好，把售价报上去，经理总会往下压一点。经理告诉我：你想挣钱没错，但也要让别人能活下来。我当时并不理解，直到后来做动盘期货时，有一次我报了个理想的平仓卖价，而且这个价格还真的有成交，成为当天最高价。但由于成交量太小，是别人成交了，我的单并没有成交。而随后的市场突然反转，让那个价格长期成了历史。这一单差一点影响了我的人生。我才明白，做交易不要太贪了，贪婪背后就是恐惧。市场是你的，也是别人的，归根结底是大家的。所谓追求利益最大化并不是精明，而是愚蠢。

所以即使在如今疫情冲击，你很困难，许多事不得不做的时候，也仍然要想到别人的利害得失，更不能趁火打劫。让别人恨你是一件可怕的事

情，它让你再遇到更大的困难时无人相救，也许还会落井下石。

三、远望长安，看到春天

如果你能果断自救，还能与同行同舟共济，实际上春天已经不远了。各级政府也在积极努力，营造遏制疫情，恢复生产，为企业减压减负的制度空间。所以春天一定会来的，但一切措施产生效果都需要时间。什么“24万亿投资”和“新基建”，那是政府的长远设想，什么“降利率”、“增发货币”，那是央行的事儿，未必与你相关。而且现在看不同部门出台的政策有相互矛盾之处，未必都能使企业受惠。也许等到这些政策真正对你有效时，你的公司已经垮掉了。所以大家还是先要立足自我，通过自助和共助赢得时间。先求活下来，再求活的好一些，最后才能追求健康长寿。

如果这些你都没做死掉了，那你一点也不冤枉。如果你说这些我都做了还是死掉了，那一定是上帝成心要跟你开个玩笑。能让上帝看得起，你还是不冤枉。祝大家身体健康！

LEADING.
INNOVATING.
NETWORKING.
Consulting

对治理的再认识：疫情治理的提出

郝臣^{1,2}

(1.南开大学中国公司治理研究院副教授；

2.南开大学商学院财务管理系副教授)

摘要：在应对这次疫情的有效过程当中，“治理”一词在各个环节的重要性彰显。治理实践对治理理论研究提出了迫切的需求，而概念是研究的基础。为准确理解“治理”（Governance）的含义，本文首先从文献发展史的角度，检索整理了“治理”一词提出的过程，分析了“治理”与“管理”的区别。其次，本文发现治理领域近年来发展呈现了多学科齐头并进的趋势，从微观的组织治理，到中观的行业和区域治理，再到宏观的全球和国家治理。最后，本文尝试提出疫情治理的概念，并从信息披露视角提出提升我国疫情治理能力的对策建议。

关键词：治理、疫情治理、信息披露、制度安排



中共十九届四中全会《中共中央关于坚持和完善中国特色社会主义制度 推进国家治理体系和治理能力现代化若干重大问题的决定》提出，“加强系统治理、依法治理、综合治理、源头治理，把我国制度优势更好转化为国家治理效能，为实现“两个一百年”奋斗目标、实现中华民族伟大复兴的中国梦提供有力保证。”

一、治理的提出

在JSTOR 期刊数据库检索“Governance”一词，全文检索发现，最早

的文献是 1811 年《贝尔法斯特月刊》第 6 卷第 35 期发表的文章“爱尔兰教育委员会的第十一份报告”，论文首次提及“Governance”一词；题名检索发现，最早的文献是 1886 年在杂志《英国历史评论》第 1 卷第 3 期发表的关于 1885 年出版社的著作《统治英格兰：绝对王权与有限王权的区别》的书评文章。

20 世纪 90 年代以来，一些重要的国际组织和以政治学家、经济学家为代表的学者开始对“治理”这一概念进行界定。世界银行在 1989 年发布的《撒哈拉以南的非洲：从危机到增长》报告中首次使用了治理危机（Crisis of Governance）一词，并认为治理就是行使政治权利来管理一个国家的事务；在 1991 年《管理发展：治理的视角》报告中明确给出了治理的定义，认为治理是在一个国家中为了促进经济和社会资源的发展而运用的一种管理方式；在 1992 年的《治理与发展》和 1994 年的《治理：世界银行的经验》报告中均沿用了上述定义。

联合国全球治理委员会（CGG）对治理的概念进行了界定，认为治理是指各种公共的或私人的个人和机构管理其共同事务的诸多方法的总和，是使相互冲突的或不同的利益得以调和，并采取联合行动的持续过程（CGG, 1995）；这既包括有权迫使人们服从的正式制度和规则，也包括人们同意或符合其利益的各种非正式制度安排（俞可平，2000；何艺丹，2018）。

二、治理与管理的区别

治理作为一种正式和非正式的制度，一直存在于全球、国家到社会及各类组织中，并发挥着决定方向的重要作用，但和管理存在着许多差别。

首先，两者的目标不同。治理的目标是协调、制衡并最终实现决策科

学化，而管理的目标是利益最大化。

其次，两者的主体不同。治理涉及多方主体，存在多个利益相关者；而管理往往只存在一方主体。

第三，两者的实施基础不同。治理可以通过正式的或者非正式的制度来实施，而管理多通过正式的制度授权来完成。

三、治理理论在多学科的应用

治理理论可以应用于多个学科领域。例如，在经济学领域，诺贝尔经济学奖得主威廉姆森较早提出了经济治理的概念，在经济发展实践当中也出现了全球经济治理、全球金融治理、全球货币治理、全球税收治理、通货膨胀治理、国有企业治理、金融治理、金融机构治理、保险公司治理等科学问题。

在商科领域，治理又延伸到公司治理，指公司等组织中的管理方式和重要制度安排等；威廉姆森在 1984 年专门以“公司治理”为题撰写文章来阐释公司治理的内涵，在他看来，公司治理实际上是经济治理大框架的重要内容之一；今天出现的供应链治理、数据治理、投资者关系、董事会治理等都是公司治理领域的具体分支，围绕治理对象的分支化也是公司治理领域近年来的重要发展趋势。

在政治学领域，治理通常指国家治理，即政府如何运用国家权力来管理国家；国家治理涵盖内容极其广泛，政府治理是其中重要的一块内容，社会治理、城市治理、社区治理、县域治理、食品安全治理、安全生产治理、政务信息化等均是政府治理领域的范畴，包括这次疫情的应对。

治理理论在其他领域应用也很多，在环科领域，环境治理、全球气候治理、全球生态环境治理、灾害治理、固体废弃物治理等近年来受到前所

未有的重视。

四、疫情治理的提出与提升疫情治理能力的建议

所谓疫情治理，是指为了实现疫情的有效防控而对相关决策、应对措施和配套保障等重大问题做出的前瞻性和应急性的制度安排，是健全国家公共卫生应急管理体系的“魂”。决策机制是疫情治理的核心，而科学的疫情治理决策应建立在提升各治理主体疫情应对能力的基础上，完善各治理主体间的协同机制，搭建疫情治理体系有效运转的保障平台；信息披露和沟通机制是疫情治理的关键，良好的信息披露和沟通有利于提升各治理主体的积极性和明确各治理主体的职责边界，进而充分发挥疫情治理的协同作用。

基于上述分析，为了提高我国疫情治理能力，要探索疫情相关信息披露平台建设，提高疫情信息披露的规范性和有效性。具体来说：

第一，明确各治理主体信息披露的内容及质量要求等。高效的信息披露是保障疫情治理体系有效运转的重要机制，目前虽各治理主体都对疫情相关信息进行披露，但总体呈现出零散状态，不成体系，权威信息少，小道消息多，不利于信息使用主体的决策。

第二，建立疫情信息披露的统一公共平台。该平台可以成为政府重大突发事件响应平台，实际上这个平台也是各治理主体进行沟通的平台，且应适当采用微信、微博等新媒体信息披露方式。

紧跟国家发展方向——浅谈疫情后企业如何用好国家政策 策略

陈建辉

联系电话：13011287698、18810177227；微信：cjh18810177227

（顺利办主板上市公司副总裁）

摘要：针对近期爆发的疫情，企业面临的问题层出不穷，结合本人的感受，就企业如何用好国家的政策、如何解决企业当下的经营问题、个人与企业的税务筹划方案与大家进行分享，运用案例和实战经验为各企业和个人找到新的方向。

关键词：国家政策、经营问题、税务筹划



排山倒海式疫情的到来使我国大部分中小企业乃至一些大企业受到了前所未有的猝不及防的打击，一个多月的停工停产不得不使我们这些中小企业静下来思考一下，如何稳定企业来之不易的客户，如何寻找未来企业的发展方向，不至于死掉。很多企业家跟我说睡不着觉了很焦虑……

目前我在“顺利办”这家上市公司任副总裁，主要负责企业财税咨询、税收筹划，全国线下五千多门店服务的五百多万个企业，从最近跟这些企业的交流中发现，有的还算有些规模的旅游公司宣布倒闭了，也有的做医疗器械的企业生意兴隆加班加点的，从近几年中国的结构发展看第一产业农业占国民经济比例逐渐下降，工业发展生产企业占比逐渐提高，但是有

下降趋势，第三产业服务行业逐渐增长，中国经济结构贸易顺差服务行业逆差。所以我们要大力发展服务业的产业结构，加快发展我国服务业务例如金融、医疗、教育、法律、会计、设计等相关领域是未来的国策。

这次感触疫情使我感触很多，大数据时代来临，我从澳洲回到北京，街道第一时间采集我个人的信息提交系统，一切行动轨迹都有记录，网上预约配送蔬菜水果生活必需品，大大提高了智慧城市型管理。

另一个感触就是如何提高服务行业在国际中的竞争力，我个人认为：制造业投入大、规模大、资金需求大，船大不好调头，是劳动密集型企业，遇上这样的突发状况企业损失惨重，上游采购的影响下游企业需求的影响都会造成损失，但是服务业就不一样了，轻资产灵活，可以在家办公、远程办公、电话视屏会议解决问题，只要提高自己的专业技能，培训、教育、医疗服务都是老百姓离不开的产业。以我做财税咨询服务为例，疫情发生后国家出台了一系列优惠政策，如税收减免，社保减免缓交等，这些政策下企业如何处理员工在疫情期间的工资薪金休假，客户对我的解决方案强烈称赞：及时雨啊，每个老板不可能把所有法规政策了解透彻，专业的人干专业的事。

企业在疫情期间遇上了经营困难，首先想到的是瘦身与绩效考核，使团队精减高效，我给企业的建议是用好国家小微企业政策，拆分、梳理总、分公司设立，最大限度用好国家政策，企业不倒闭国家也能有稳定的税收，我们服务的企业有餐饮业、美容业服务业，国家不让开业，人员没有收入怎么还房贷怎么支撑自己生活，这些都是很现实的问题。我们是企业服务平台，有需要用工的企业可以联系我们协调客户灵活服务，中国未来灵活用工市场很大，目前欧美发达国家大约 30%多，中国还是很少的这种模式，

大约 10%左右，我认为这种灵活用工分方式应该大力推广，下班后打另一份工，如下班兼职做个翻译等都是很好的方法，就是这些收入需要合并交税还是很高的，我会出好纳税方式的申报，能给这些人群做好个人所得税的筹划，使个人的利益最大化！

LEADING.
INNOVATING.
NETWORKING.
Consulting

新冠疫情下企业的应对措施

吴兴立

(南开大学商学院 2007 级 EMBA)

摘要：此次新冠疫情给企业的生产经营带来了新的机遇与挑战，面对这些问题，企业应该如何谋求生存发展之道呢？本文针对这一问题进行探讨，并提出了抓住机遇开拓市场、修炼内功、费用管理这三项措施。

关键词：新冠疫情、开拓市场、修炼内功、费用管理



一、抓住机遇，开拓市场

疫情的持续给经济社会运行带来巨大挑战，同时也给一些行业带来了新的机遇。钢材这类建筑材料很少采用网络销售这一销售渠道，此次疫情下，客户的采购模式也发生了相应的改变，我们公司为适应新的购买模式，迅速完善了网络销售平台，抓住机遇，拓展销售渠道，适应客户购买习惯的同时培养客户购买习惯。

二、修炼内功

疫情下，若企业没有相应的发展机遇，则可以利用这段时间修炼内功，如重新梳理公司的战略，优化内部管理及团队建设等方面，完善危机应对机制。我们公司采取了如下措施：（1）对客户分类的依据重新进行探讨，对客户的常见问题进行梳理并商讨解决措施。（2）针对公司库存管理方面的问题优化库存管理工具。

三、合理削减开支

费用管理也是公司非常重要的一部分工作。疫情期间，我们对公司各项不必要的开支进行削减，对不合理不经济的做法进行了修正，如用餐方式的优化、桶装水等物资的优化等。在削减公司不必要的开支的同时，也培养了员工勤俭节约、吃苦耐劳的价值观。

LEADING.
INNOVATING.
NETWORKING.
Consulting

“内圣外网”提升企业危机应对能力，“危中寻机”构建可持续的价值创造能力

何正惠^{1,2}

电子邮件: zhenghui.he@qq.com; 联系电话: 13815126168

(1.中包精力供应链管理江阴有限公司;

2.南开大学商学院 2002 级硕士生)

摘要: 当前的新型冠状病毒疫情和之前发生的响水爆炸、贸易战、中东局势动荡等重大危机挑战, 均对企业的持续价值创造过程带来冲击和挑战, 如何有效应对危机、转危为安, 并能从危机中挖掘商机是各类企业尤其是中小企业面对的重要挑战, 本文提出了基于洞察能力、组织能力和转型能力的应对危机三角模型, 并对企业应对危机能力的长效机制建设和短期应对之策等提出了相关建议。

关键词: 新型肺炎、疫情、危机应对能力模型、社会资本、网络协同

LEADING
INNOVATING
NETWORKING
Consulting

当前肆虐中国和其它国家和地区的新冠病毒(2019-nCoV)疫情; 2019年江苏响水天嘉宜公司“3·21”特别重大爆炸事故等各类重大灾害; 美国对华贸易战所引发的国内芯片等战略新兴产业遇到的重大风险挑战; 某些国家和地区动乱、冲突、战乱等引发的区域性重大危机等。近些年, 这些“黑天鹅”事件愈发频繁, 往往会影响、挑战甚至中断这些危机所波及企业的正常经营过程(即价值创造的过程), 处置或应对不当将会导致企业重大损失, 甚至倒闭。

1.这些重大危机事件，或自然的、或人为的，或缓慢发生的、或突然发生的、或波及面广、或仅影响某些产业的，虽然危机发生的触发点、机理、发展形态、影响程度等有各种不同，但对企业“经营中断”的影响主要是两个层面：第一个层面是资源供给层面的中断，包括如人力资源方面（人力资源）、物料资源方面（供应链）等；第二个层面是市场需求中断，即客户或市场端的需求隔断、重大变化等，或产业方面的重大技术变化等导致的需求变化。

除影响层面的考量外，这些重大危机事件还可从发生的缓急程度进行区分，有些危机事件的发生相对缓慢、有迹可循，而另外有些事件则发生很突然，让企业没有应对的缓冲余地。

为更好地评估危机事件，从而培育应对危机的能力和采取相应的危机应对策略，企业可以从危机影响层面、危机发生的缓急程度对危机进行研判、应对和后续提升。因此，可将危机事件按照影响层面（单一影响，即仅影响资源或市场需求某个方面；多重影响，即同时影响资源，也影响市场需求）、发生缓急程度（缓慢演变，或突发事件）等进行二维象限划分（图略），即可以划分为：

(1) 单一层面缓慢发生的危机事件。例如国家这几年对废纸、废塑料等固废限制进口的政策，逐步对造纸、塑料制品等行业及下游的资源供给产生影响。

(2) 内外两层面缓慢发生的危机事件。

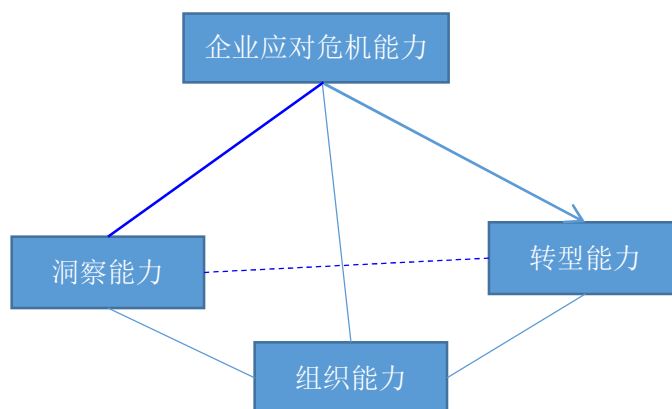
(3) 单一层面突发的危机事件。例如响水“3.12”化工厂爆炸事件对精细化工行业的重大影响。

(4) 内外两层面突发的危机事件。例如此次新冠病毒疫情导致资源供

给、供应链物流，以及下游需求等都产生了重大和突发的影响。

2.面对愈发频繁发生（或者说可以说已经是“常态化”）的各类影响“正常经营过程（价值创造过程）”的重大危机事件，企业（特别是中小企业）该如何应对是一项重要的课题。企业是被动响应，还是主动构建能力体系？是视危机为命中注定、悲观面对，还是从危机中发现商机、提升自我？我们提倡：企业应“内圣外网”培育和提升危机应对能力，“危寻机”构建可持续的价值创造能力。这其中的关键和本质就是要提升企业的危机应对能力，从而“化险为夷”，甚至“转危为机”。结合管理界的相关理论，我们提出了企业“危机应对能力三角模型”，即：

企业危机应对能力=洞察能力×组织能力×转型能力。



企业的危机应对能力从内涵上来看，主要有（1）危机或危险信号的识别、商业或重大事件发展趋势的洞察能力；（2）危机发生后的动员和组织资源的能力，即应对危机的组织和执行能力；（3）在危机的发生和演变过程中挖掘新的商机或构建新的商业模式的转型构建能力。危机应对能力三角本质上也是企业面对危机、处置危机、危中寻机的三个阶段，也是“内修能力、外织网络”的战略落地体现。

3.企业危机应对能力三角模型的具体说明和长效机制建议

(1) 洞察能力主要是针对如何更快、更深、更广、更真实地获取或识别出各类资源供应、市场需求方面的发展趋势、重大变革、潜在风险点、重大技术突破等，这需要企业构建起重要和关键的社会资本（如必要的政府关系资源、同行的协会资源等）、战略联盟或参与某些重要的网络平台（如中小企业选择阿里平台或京东平台等）、产能网络布局或总部选址的问题（各地或各国政府重大事件处理能力不同）等。

(2) 组织能力主要是动员和组织各类人力、物资、现金流等的能力，以快速化解重大事件对企业正常经营（即价值创造过程）中断的影响，加快恢复正常的生产经营过程，这方面需要企业建立和培养起核心的价值体系（以构建能有效协调应对危机挑战的人力资源团队）、建设起上下游的供应链协同网络（以充分利用战略合作关系的供应资源，协同作战共同抵御风险）、现金流统筹管控能力等。

(3) 转型能力主要是从危机应对的过程中总结经营教训或发现新的商机，并将这些发现同企业的资源和能力相结合，从而快速吸收这些危机中产生的商机以转型，如上次的“非典”加速了电商平台和快递业的发展，以及如贸易战对国内芯片等战略新兴产业所带来的危机倒逼之下的自主研发之路。

4.对“新冠病毒疫情”给中小企业的目前对策建议

按照“企业应对危机能力三角模型”的建议，企业应从构建洞察能力、培养组织和动员能力，以及提升转型建构新商机的能力等落脚点，建立起应对危机的长效机制。针对此次新冠病毒疫情，对中小企业目前的应对提供相关短期对策如下：

(1) 找组织。及时同对接的政府主导部门、行业协会、地方商社等取

得联系，以准确和快速获得疫情动态和相关政策支持，并通过这些社会网络向上“发声”，以尽可能获得组织的支持，减少损失。

(2) 带队伍。利用疫情期间整个社会形成的众志成城、共克时艰的良好氛围，在经营情况可控的情况下充分利用机会重塑团队的核心价值观，并开展为后续转型升级、挖掘新商机等的必要能力培训。实在经营有困难的企业，也要利用此次机会同团队充分交流，获得员工的信任和支持。

(3) 挖商机。研究此次疫情背后各类挑战的本质影响，判断这些挑战是暂时的还是将持续的，并据此组织力量研究这些挑战背后的商业机会，评估是否调整相关的交易模式、资源获取方式等。

LEADING.
INNOVATING.
NETWORKING.
Consulting

疫情过后，中小企业如何破局

厉娜^{1,2}

电子邮件：m13207696856@163.com

(1.北京城市学院经济管理学部讲师；

2.南开大学商学院 2013 级博士生)

摘要：突如其来的疫情冲击，令很多企业的经营基本停摆，尤其是中小企业在面对市场需求断崖式下滑、资金链严重断裂、产业布局不得不重新调整的困境时，应该如何通过自救来谋求生存，突出重围，甚至实现逆境增长？本文将疫情对企业的影响分为停工阶段、逐步恢复阶段以及激活增长三个不同阶段，并分别探讨三个阶段的企业自救措施。

关键词：中小企业、三个阶段、突围、复元、新模式

LEADING
INNOVATING
NETWORKING
Consulting

一、停工阶段中小企业如何应对？

关键词：降低成本+寻求新模式

降低成本可以从控制运营成本、降低固定成本以及控制人力成本等方面着手，减少不必要的资源浪费，提高资金的使用效率，让成本更聚焦于价值创造。

寻求新的发展模式即要考虑企业今后如何生存的问题。例如面临人员短缺，如何运用灵活的用工方案实现人力资源需求的满足。同时一部分必要企业如餐饮业、零售业以及服务行业要积极触探向线上业务的迁移，开拓线上战场，或者利用线上流量的优势转换营销理念和模式，实现数字化

经营。最后，越是在疫情期间的特殊时期，中小企业越应该时刻保持敏锐的市场嗅觉，迅速发现并切入应急市场的空前机遇，快速响应且能采取有效行动，而这种快速执行力需要前期的培养和积累。

二、逐步恢复阶段，中小企业如何复元？

关键词：强化优势+验证新模式

盈利能力较强、竞争力依然在线的优势业务应该在恢复阶段加以强化，使其业务更加标准，薪酬结构更加灵活，人员培训和考核得以强化，灵活用工方案逐渐落地，使得整体运营成本得以有效控制，企业核心竞争力最终得到加强。同时在逐步恢复阶段，因为原有运营压力不大，所以应该充分利用这一时间来探索和验证新的发展模式和机会。

三、激活增长阶段，中小企业如何自我成长？

关键词：扩张旧业务+内化新业务

如果恢复阶段新的发展模式没有被成功验证，则可以调整船头，利用疫情期产业重新洗牌部分企业被迫出局的机会，考虑原有业务的扩张。而如果新业务线抓住市场需求暴增的机会获得成功，则迅速内化新业务或新模式，成为两条腿走路的人。

最后，引用陈春花教授的一句话与所有企业管理者共勉：危机会导致一些长久性的、根本性的变化，这些变化重构价值与格局。不确定的是环境，确定的是自己。

基于新冠病毒疫情影响对企业经营发展战略的再思考

刘兴宝^{1,2}

电子邮件: 136618884@qq.com

(1.天津物产能源资源发展有限公司;

2.南开大学 2018 级国际 MBA)

摘要: 近期爆发的新冠病毒疫情给全球经济造成了巨大冲击, 此类重大突发事件的影响值得所有企业警醒, 即使是经营良好的企业, 亦需重点考虑企业面对重大突发事件的抗风险能力、企业战略转型升级及面对事关企业生死存亡之际的重大决策问题, 本文将围绕这三点为企业提供相关建议。

关键词: 企业抗风险能力、企业战略、重大决策



近期新冠病毒疫情的爆发, 给我国社会乃至全世界都产生了巨大影响, 强力的管控措施在有效防控疫情蔓延的同时, 也为社会经济带来了巨大冲击, 其中好多行业更是遭受毁灭性打击, 面临极为严峻的生存危机, 如餐饮、旅游等, 但也不乏通过此次疫情而实现业务腾飞者, 如视频诊疗、在线教育等。在本次疫情事件中受影响较小或受益的互联网经济相关行业企业亦需要警醒, 假如下次突发事件造成断网或停电, 甚至持续的时间较长呢? 亦比如集中某一地区爆发类似重大事件呢? 对于某些业务、场地、市场分布相对集中的企业来讲, 都可能遭受致命性打击。

因此, 站在企业的角度, 尤其是对一些中小型企业, 为保持长期可持续发展, 急需考虑如何提高企业抗风险能力、升级企业战略及面对重大事

件时的决策问题。

一、如何增强企业抗风险能力

受此次疫情影响，企业流动性的极大重要性得以凸显，好多现金为王，以及增加现金储备的观点不绝于耳，但这种观点一方面要付出较大的持有成本，丧失有利于企业长远发展的投资机会；另一方面其有效性也存在局限，可能远远不够。针对这一点，笔者建议通过一是模式创新，二是引入准军事化管理理念，以应对危机管理问题。关于模式创新，以本次疫情中受最大影响之一的餐饮行业为例，固守原有的单一模式可能难以有效应对此次危机，如果预先配置外卖配送、在线烹饪教学或与其他行业的企业的跨行业合作机制的话，这次疫情将不再难以应对。其他行业的企业亦是如此，需立足本行业可能遭受的巨大冲击，来谋求相应的模式创新，以有效提高企业抗风险能力。关于引入准军事化管理理念的问题，主要是针对提高企业应急管理能力的，战争事件基本都可定义为突发事件，军队为此进行的解决方案就是针对己方军队部署及武器配备等方面所存在的劣势，针对性极强地进行模拟攻击演练，从而切实增强自身防御能力。这一点与此次所面临的重大突发事件类似，军队的应对思路值得企业借鉴。

二、如何考量企业未来发展战略

针对企业未来的发展战略，一定得考虑当前所处的全球经济发展格局以及此次疫情对于后续宏观政策的影响。当前全球经济正处于以人工智能、互联网、大数据为主要特征的技术革命时代与以区块链技术为代表的价值互联网时代的交汇期，企业必须在原有业务产业链的基础上，充分借助大数据、人工智能等计算机技术，切实提高产业链运营效率，由原来的向企业内部生产加工要效益，转为向整条产业链的成本优化和效率提升要效益。

其次，充分考虑国际经济局势，在各国争相降息增加流动性、美元国际货币地位逐渐弱化的大背景下，世界经济需要新的国际金融货币支付体系，这又为以区块链技术为代表的价值互联网经济提供了契机，未来的国际产业合作，有望迎来以新技术为基础的新的数字货币支付体系，值得企业预先布局。

三、如何面对事关企业存亡的重大决策

在面对类似此次新型冠状病毒疫情的情况下，企业家往往需要在事关国家民族危亡与企业存亡间做出抉择，这是对企业家精神的巨大考验，因为企业的终极目标是要为社会服务的，因此在面临此类重大决策时，如果企业家最终只能保留一样资本的话，那么一定是声誉。声誉的重建成本是最大的，且声誉可为企业重生带来其他所需的资源。

LEADING.
INNOVATING.
NETWORKING.
Consulting

浅谈突发因素下企业应具备的三要素

刘加辉^{1,2}

电子邮件: liujiahui.163@163.com

(1.中国民生银行天津塘沽支行;

2.南开大学商学院 2009 级硕士生)

摘要: 疫情下, 天津地区的大、中、小型企业的抗风险能力各有不同, 通过对相关企业的摸排, 不同企业的受损情况不同, 但是聚焦的核心原因在于企业是否练好基本功, 日常的管理、战略是否与企业的发展相匹配。经总结, 企业的抗风险能力与以下三个因素息息相关: 核心竞争力、现金流及创新思维。

关键词: 新型肺炎、疫情、核心竞争力、产业链、现金为王、创新思维



通过近期梳理天津地区的大, 中, 小, 微型企业的影响程度, 无外乎三种。

第一种是不受影响反而发展迅速的企业。此类企业, 反而危中有机, 此类企业的主要特点是拥有核心的竞争力, 且属于高端先进制造业, 如飞机配套供应商及汽车配套供应商等, 其在全球产业链的布局中占据重要地位, 不可或缺, 订单量反而增加。从行业来看, 医疗生物行业属于此次受眷顾行业, 在此不再深入讨论。

核心竞争力最终体现在产业链中的突出位置。随着后期业务规模地扩大及份额的提升, 企业更多关注的将是产品价值及供应链的位置, 如天津

某飞机备件企业，其核心产品壁垒十分之高，且产品深受国际知名飞机制造商空客及庞巴迪的信赖，是其入库供应商，且合约期达10年之久。

第二种是基本不受影响，此类企业主要聚集在传统制造业，且现金流较为充裕。此类企业有个特点，利润稳定，且属于行业龙头企业，充足的现金流是维持其正常运转的核心条件，因此企业的资金融通能力一定很强。企业的现金流是其发展的血液，一定要提前备好现金或者融资渠道，尤其是面临全行业的突发状况，现金流是维持企业正常运转、过冬的有力保障。

第三种是受到巨大影响，难以为继。此类企业主要是受疫情影响比较大的行业，如批发零售，餐饮服务、地产等。同时，此类企业催生了很多先进的创意的营销模式，如恒大订金购房，线上看房，直播带货及空中教学等。本次疫情过后更多的企业将会改变经营方式，线上线下一体化将会成为常态。因此可以预见，疫情过后的“新基建”将会成为中国经济发展的新引擎，如5G网络建设、人工智能、物流基础设施及空中运输等将会成为常态。

综上，应对疫情及其它大范围危机，最为考验的主要体现在三个方面：核心竞争力，现金为王，创新思维（穷则思变）。同时反映了企业的经营过程中要进退有度，不可盲目扩展，尤其小微企业，格局小、视野窄、产业链中无话语权，容易死掉。

近年来看，企业须练好基本功，增强融资能力，应对突发，做好人才储备。

从《大宅门》看企业的危机管理

陶占永^{1,2}

电子邮件: 13780302751@139.com

(1.河北省建设银行;

2.南开大学商学院 2011 级 MBA)

摘要: 当前, 新型冠状病毒肺炎疫情肆虐中国, 实体经济尤其是中小企业面临人工短缺、资金流断裂、企业破产等危机。笔者结合疫情期间观《大宅门》所感, 对白家二奶奶的一系列危机管理成功经验进行了总结, 希望对当期企业危机管理有借鉴意义。

关键词: 新型肺炎、疫情、危机管理、小微企业

LEADING
INNOVATING
NETWORKING
Consulting

《大宅门》里白家二奶奶在老大白颖园锒铛入狱、百草厅被查封、白家大宅门即将分崩离析的时候, 力挽狂澜, 最终盘回了百草厅, 体现了相当的危机管理手段。老大被错冤入狱, 与当前疫情一样, 也属于黑天鹅事件, 下面是笔者的一些感悟, 希望对当前的企业危机管理有借鉴意义。

一、无形资产的重要性

白家素来注重自己的名声, 从而形成了“百草厅白家老号”的无形资产, 二奶奶才能够以匾入股, 形成翻盘的原始资本。

现代企业要加强质量管理, 塑造企业声誉, 打造自己的品牌。品牌是企业的综合实力体现, 是参与市场竞争的重要资源。

二、企业要有核心竞争力

白家在最困难的时候，仍然供养着老柜上的七八个老人。人、细料、秘方就是白家的核心竞争力。

如何能在危机中活下来，就需要有为之守护的核心人才，有自己核心技术、知识产权，即人无我有，人有我优的优势。

三、要紧跟国家政策

用剧里的话说就是“宫里得有人”，用现在的话说，要紧跟国家政策，要与时俱进。

疫情期间，现金流成为了企业的难题。国家出台了一系列减政惠民政策，银行推出了一系列服务小微企业的产品。

以我行为例，建行河北省分行聚焦“平台经营+数据经营”，向社会推出了“小微快贷”等普惠金融系列产品，无纸化线上自动审批，秒批秒贷，“数据跑路”代替了“客户跑腿”；手机端“7×24小时在线服务”，打破金融服务的时空界限；企业循环使用，随借随还，贷款变得十分便利、快捷；信用类贷款节省了抵押、登记等费用，大大降低了企业融资成本，使小微客户融资“容易、便宜、快捷”成为现实。

四、注重年轻接班人培养

白景琦从小被二奶奶带在身边，言传身教，摘匾时让小景琦大喊三声“百草厅白家老号”，培养企业价值观。

企业在成长过程中，要注重年轻人的培养，特别是年轻管理人员的培养，否则将面临新老交替“青黄不接”的问题，重大危机时刻，老人倒下，去青年无法顶上来的局面。

最后，疫情期间，牢记二奶奶名言“小不忍则乱大谋”，少外出，不聚集。坚定落实习近平总书记七点要求，分区分级精准复工复产，不获全

胜决不轻言成功。

LEADING.
INNOVATING.
NETWORKING.
Consulting

疫情对中小企业经营思路的启示

王川川

(南开大学商学院 2012 级硕士生)

摘要：新冠疫情下，中小企业面临着一系列生产经营问题，如：复工延迟、回款不及时、刚性支出增加、贷款延迟、企业资金链受到冲击、短时间内出差受阻、开拓业务传统渠道受阻、市场开发受阻等。本文针对上述问题，提出中小企业的应对思路。

关键词：新型疫情、数字化转型、商业模式转型、外包

LEADING
INNOVATING
NETWORKING
Consulting

一、危中寻机的思路

(一) 加快数字化转型

数字化转型一直是大势所趋，疫情影响下需要企业加速数字化转型，数字化转型并不是要求所有企业做数字化，而是所有企业具备应用数字化的能力，企业家具有数字化的思维。在疫情影响下重点是两个方面，一个是数字化营销体系，其一，老客户的维护完全是可以用网络等形式完成的；其二，弱关系的客户（客户购买决策相对简单）完全可以用网络形式完成，且疫情期间以疫情为主题的营销活动更容易得到认可；另一个方面是数字化的内部组织沟通和协调体系，在疫情条件下更容易想清楚内部沟通哪些是可以加速数字化的，哪些是可以使用数字化提高效率的。

(二) 商业模式转型

经过疫情洗礼，企业现金流显得特别重要，那么什么样的商业模式更

能应对危机，更能维持现金流呢？无须维护的客户稳定的持续购买行为显得尤为重要，至少稳定客户创造的现金流能够覆盖企业的刚性支出。比如，供热、供水等运营模式，再比如产品是耗材，可以持续购买。

（三）彻底分析刚性支出，加速外包

疫情期间是个分析企业刚性支出的机会，彻底分析一下哪些成本是必须自身持有的，哪些是可以转化为变动成本的，加速外包，加速跟整个社会的协同。

二、长效建议

- 1.加快数字化转型，打造数字化组织；
- 2.企业经营的商业模式必须有无须维护的客户稳定的持续购买行为，这能够大大增强企业抗风险的能力；
- 3.平衡刚性成本和变动成本，加速外包和协同；
- 4.保持融资渠道的畅通，建立企业金融信用，在关键时候有金融机构能够给予帮助。

船小好调头——浅谈疫情影响下的企业经营策略

杨凤飞^{1,2}

电子邮件: xyzcase@sina.com

(1.境外商务咨询管理公司;

2.南开大学商学院 2014 级硕士生)

摘要: 2020 年伊始, 新冠病毒由江夏地区蔓延, 疫情肆虐中华大地, 始作俑者目前尚无定论。国家各部委采取紧急措施将防控做到每个人。全国各企业相继进入停工停产状态, 中小企业所属行业更加贴近百姓生活, 如何解决生活和生存是当前要思考的双重问题, 改变传统的经营策略是当务之急。

关键词: 新冠病毒、疫情、停产、经营策略



传染病暴发的多样性正在逐步且不可阻挡地增加, 通过全球经济体系进行大范围冲击。在我们旅行, 贸易和商务交流时, 日益紧密的跨地域跨国联系, 越来越多的企业会发现自己处于暴露状态, 受到数千公里以外疫情爆发的影响。一种威胁是疾病本身, 另一种是企业自身竞争力和应对策略不足。

关于企业, 我们先看一下划分方法, 根据国家统计局印发《统计上大中小微型企业划分办法(2017)》(详情参考附表一)中按照行业门类、大类、中类和组合类别, 依据从业人员、营业收入、资产总额等指标或替代指标, 将我国的企业划分为大型、中型、小型、微型等四种类型。

此次疫情波及广泛，在我国特有的政治经济学和宏观调控下，受益于政策倾斜、财政补贴和贷款扶持等，大型企业尤其是国字头、央字头的百强企业短期内还是可以抵挡的。受冲击严重的莫过于小型微利企业，小型微利企业是小型企业、微型企业、家庭作坊式企业、个体工商户的统称，从业人员 100 人及以上的为中型企业，从业人员 10 人及以上的为小型企业，从业人员 10 人以下的为微型企业。

很多初创或者小微企业是物流、货代、中介服务、餐饮类型公司，首当其冲的被疫情影响了上下游资源。但是很多小企业主及时调整经营策略，开出了一条扩大经营的新路。

南方某市有 80 多个时尚配饰和手工艺品工厂，产品出口到北美和欧洲，年销售额近 1 亿美元。由于疫情爆发，许多工厂已经停产。为了确保当地村民的收入稳定并顺利恢复当地工厂的生产，时尚配饰行业协会决定将工厂车间迁至村民的庭院。协会每天向农民交付配件，然后收集成品。该协会副会长说：“配件和手工艺品的组装需要大量的体力劳动。在疫情期间，许多农民没有收入就呆在家里，我们想到了这个主意。”该镇家里只有不到 2,000 人从事配件和手工艺品的组装工作，但现在这一数字已超过 5,000。副会长说：“他们在国内的工作效率很高。海外订单数量已达到去年同期的水平，我们有信心继续前进。”这样的微型工厂经验已经逐渐扩展到周边 20 多个村庄，在农民的院子里建立生产线，继续保持生产节奏和生产量。此等应对方法可谓是一举多得。

还有很多餐饮小店，第一时间清库存，联系线上订货的服务商，将定期供应的蔬菜迅速配好各种拼盘，由员工或者外送员直接派送到有需要的客户小区门口交货，解决了周边居民封闭期间不方便出行的问题，也避免

了鲜菜积压带来的损耗和浪费。

中介服务行业当下最直接的反应是宣传和销售的线上化，这在疫情期间将会快速突破。

一是，由于线下交易场景的停滞，会加大力度开启线上营销；

二是，线上化的技术门槛比较高，目前多依托于大型信息平台和一、二手联动平台，中小型中介公司很难参与，应加强与这些平台的合作；

三是，VR 等技术会得到更快速的普及应用；

四是，消费者对信息的真实性和全面性会提出更高的要求，对线上信息、内容与服务的需求会显著增加。中介公司应考虑用更多的线上维护手段来促进客户的转化；

五是，经纪人教育培训线上化。

物流行业是国家疫情爆发下的关键环节，所有的抗疫情物资要求不间断的分发到全国各地，对企业的快速反馈要求很高，针对不同地域的不同情况进行针对性调整。

首先，比如同线路合并，是指同线路专线企业合并为一个企业，将已有资源重新分配，通过合并或者缩减部分渠道，省下一笔不小的开支。在资源合并后再合理利用客户资源重新为公司创收，这也是专线针对这次瘟疫风波，在保障最佳的客户体验的同时，比较好的一种解决方法。

其次，自动化立体仓库的建立功不可没，除了包括 RGV、AGV、机器人、堆垛机、输送及分拣、各类升降设备在内的硬件外，WMS、WCS 等软件更是看得见、摸不着的关键。举个例子，这段时间频频上头条的武汉红十字会，在经过专业的物流公司接手之后，那些他们眼里“冗杂”的物资信息，就可以做到一小时调转、发货，这背后软件的功劳大不可没。

亚马逊很早就提出了无人送货计划，2016-2019年无人机、无人配送车相继实现，同时，2月6日，京东物流自主研发的机器人在武汉实现了智能配送首单。据京东负责人称，随智能配送机器人的规模扩大，后期会为更多的医院提供抗疫情物资配送。

由此可见，通过互联网对接供需，形成全产业链的畅通，是提升产能的关键。在线打通供应链、用共享员工推动复工复产、直播团队等新型经营手段已催生，未来第三产业构成可能会发生质的巨变。

(附表一)

行业名称	指标名称	计量单位	大型	中型	小型	微型
农、林、牧、渔业	营业收入(Y)	万元	$Y \geq 20000$	$500 \leq Y < 20000$	$50 \leq Y < 500$	$Y < 50$
工业 *	从业人员(X)	人	$X \geq 1000$	$300 \leq X < 1000$	$20 \leq X < 300$	$X < 20$
	营业收入(Y)	万元	$Y \geq 40000$	$2000 \leq Y < 40000$	$300 \leq Y < 2000$	$Y < 300$
建筑业	营业收入(Y)	万元	$Y \geq 80000$	$6000 \leq Y < 80000$	$300 \leq Y < 6000$	$Y < 300$
	资产总额(Z)	万元	$Z \geq 80000$	$5000 \leq Z < 80000$	$300 \leq Z < 5000$	$Z < 300$
批发业	从业人员(X)	人	$X \geq 200$	$20 \leq X < 200$	$5 \leq X < 20$	$X < 5$
	营业收入(Y)	万元	$Y \geq 40000$	$5000 \leq Y < 40000$	$1000 \leq Y < 5000$	$Y < 1000$
零售业	从业人员(X)	人	$X \geq 300$	$50 \leq X < 300$	$10 \leq X < 50$	$X < 10$
	营业收入(Y)	万元	$Y \geq 20000$	$500 \leq Y < 20000$	$100 \leq Y < 500$	$Y < 100$
交通运输业 *	从业人员(X)	人	$X \geq 1000$	$300 \leq X < 1000$	$20 \leq X < 300$	$X < 20$
	营业收入(Y)	万元	$Y \geq 30000$	$3000 \leq Y < 30000$	$200 \leq Y < 3000$	$Y < 200$
仓储业*	从业人员(X)	人	$X \geq 200$	$100 \leq X < 200$	$20 \leq X < 100$	$X < 20$
	营业收入(Y)	万元	$Y \geq 30000$	$1000 \leq Y < 30000$	$100 \leq Y < 1000$	$Y < 100$
邮政业	从业人员(X)	人	$X \geq 1000$	$300 \leq X < 1000$	$20 \leq X < 300$	$X < 20$
	营业收入(Y)	万元	$Y \geq 30000$	$2000 \leq Y < 30000$	$100 \leq Y < 2000$	$Y < 100$
住宿业	从业人员(X)	人	$X \geq 300$	$100 \leq X < 300$	$10 \leq X < 100$	$X < 10$
	营业收入(Y)	万元	$Y \geq 10000$	$2000 \leq Y < 10000$	$100 \leq Y < 2000$	$Y < 100$
餐饮业	从业人员(X)	人	$X \geq 300$	$100 \leq X < 300$	$10 \leq X < 100$	$X < 10$
	营业收入(Y)	万元	$Y \geq 10000$	$2000 \leq Y < 10000$	$100 \leq Y < 2000$	$Y < 100$
信息传输业 *	从业人员(X)	人	$X \geq 2000$	$100 \leq X < 2000$	$10 \leq X < 100$	$X < 10$
	营业收入(Y)	万元	$Y \geq 100000$	$1000 \leq Y < 100000$	$100 \leq Y < 1000$	$Y < 100$
软件和信息技术服务业	从业人员(X)	人	$X \geq 300$	$100 \leq X < 300$	$10 \leq X < 100$	$X < 10$
	营业收入(Y)	万元	$Y \geq 10000$	$1000 \leq Y < 10000$	$50 \leq Y < 1000$	$Y < 50$

房地产开发经营	营业收入(Y)	万元	$Y \geq 200000$	$1000 \leq Y < 200000$	$100 \leq Y < 1000$	$Y < 100$
	资产总额(Z)	万元	$Z \geq 10000$	$5000 \leq Z < 10000$	$2000 \leq Z < 5000$	$Z < 2000$
物业管理	从业人员(X)	人	$X \geq 1000$	$300 \leq X < 1000$	$100 \leq X < 300$	$X < 100$
	营业收入(Y)	万元	$Y \geq 5000$	$1000 \leq Y < 5000$	$500 \leq Y < 1000$	$Y < 500$
租赁和商务服务业	从业人员(X)	人	$X \geq 300$	$100 \leq X < 300$	$10 \leq X < 100$	$X < 10$
	资产总额(Z)	万元	$Z \geq 120000$	$8000 \leq Z < 120000$	$100 \leq Z < 8000$	$Z < 100$
其他未列明行业 *	从业人员(X)	人	$X \geq 300$	$100 \leq X < 300$	$10 \leq X < 100$	$X < 10$

表中各行业的范围以《国民经济行业分类》(GB/T4754-2017)为准。

承担社会责任是国有企业的价值所在

楚新阁^{1,2}

电子邮件: chuxg.lnsy@sinopec.com

(1.中国石化辽宁石油分公司;

2.南开大学商学院 2016 级 MBA)

摘要: 国有企业是我国国民经济的主要支撑力量，直接关乎国计民生。面对突如其来的新冠肺炎疫情，国有企业在关键时刻显担当，充分发挥了主力军、国家队作用。可以说，承担社会责任是国有企业存在的价值所在。

关键词: 国有企业、疫情防控、社会责任



近年来，随着我国经济增长逐步放缓，特别是国有经济比重较大的东北地区出现经济增长困难。诸如国企垄断、与市场经济不兼容、没有活力等许多否定国有企业的言论便滋生出来。事实上，履行社会责任与追求经济利益对于国有企业始终保持同等重要的地位。面对突如其来的新冠肺炎疫情，国有企业在关键时刻显担当，充分发挥了主力军、国家队作用。可以说，承担社会责任是国有企业存在的价值所在。

诚然非公有制企业也会履行社会责任，例如阿里巴巴、腾讯、京东等企业，都为国家经济增长和社会发展做出了巨大贡献，也全力以赴投入疫情防控阻击战，在搭建平台、调配物资、保障运输等方面发挥了巨大作用。但这类企业更多的是把社会责任视为一种“道德资本”、“信誉投资”的工具，其根本目的还是服务于企业追求利润最大化的目标。但国有企业则

不同，在当下国家安全、公众利益需要其以牺牲经济效益为代价承担某种特殊社会责任时，国有企业也必须积极推动。例如中建集团以“中国速度”建成火神山、雷神山医院，燕山石化不计成本 10 天建成熔喷布新生产线，再如东软集团向武汉无偿捐献价值 2700 万元的高端 CT 设备，这些体现出国有企业追求“国家利益至上”的价值观。

国有企业首先是企业，企业应该是创造价值、追求经济利益的组织。而国有企业更是国民经济的支柱，必须承担经济责任，实现利益最大化，并为国家和社会的发展做贡献。

国有企业影响着国家的经济命脉，既要创造国家经济价值，又要维护国家稳定和安全，稳定国家经济秩序。受疫情影响，当前中小企业面临着人员、商业环境、资金三方面的冲击。据统计，78.5%的疫区企业员工无法及时返回工作岗位；62%的制造业企业物流运输困难；61.4%的小微企业人工、房租等固定成本压力明显。当下，复工复产是有效应对新冠肺炎疫情影响、保持经济平稳运行的重要保障。而国有企业大多处在整个产业链的关键环节，主动复工复产，某种意义上来说可以带动产业链上下游的复工复产。人民日报统计，截至 2 月 17 日，中央企业所属 2 万余户生产型子企业开工率超 80%。石油石化、通信、电网电力、交通运输等行业开工率超 95%。

总之，国有企业是我国国民经济的主要支撑力量，直接关乎国计民生。面对突如其来的疫情，国有企业履行应有的社会责任，既是企业体现自身价值的需要，也是国家持续稳定发展的要求。

疫情危机下行业企业面临的挑战与机遇

周常宝^{1,2}

电子邮件: zcbphd@163.com

(1. 郑州航空工业管理学院讲师;

2. 南开大学商学院博士毕业生)

摘要: 目前新冠病毒已经得到了基本控制, 企业面临复工复产问题。新冠病毒已经给中国经济发展带来重要影响, 企业在面临经济下行压力下, 如何在重大疫情危机下度过难关, 重新审视企业的发展战略成为关注的焦点问题。本文针对当前疫情危机下企业面临的挑战与机遇, 提出解决对策和建议。

关键词: 新冠疫情、组织韧性、商业模式创新



2020年春节期间, 新冠疫情给中国经济发展带来巨大影响, 各行各业的企业都受到不同程度影响, 企业如何度过难关, 如何决策和谋划企业生存和发展问题成为企业家与学者共同关注问题。

一、新冠疫情给行业和企业带来挑战

自新冠疫情爆发以来, 春节长假和节后所有人都居家隔离, 不能外出, 造成很多行业和企业处于停产状态。主要对以下行业有重要影响:

影响最大也是最直接就是服务业, 包括餐饮、旅游、交通运输、影院、传统零售、酒店等。这些行业对GDP的贡献较高, 尤其是在春节期间这些行业通常是爆发期, 而在疫情下这些行业人员都处于待业状态。

对汽车制造业、电子消费品产业链影响较大。中国是全球最大的零部件供应商，受疫情影响，所有的零部件工厂都停产停工，导致很多汽车生产厂家停产。

对手机产业、房地产行业带来的影响。由于中国是制造业大国，很多手机都在内生产制造，富士康等工厂的停产影响了整个手机行业；由于工人不能复工，整个建筑行业 and 房地产行业影响较大。

由于疫情影响下，所有的企业不能复工，会带来对其他行业的传导作用，短期内影响整个工业企业发展。

二、新冠疫情给行业和企业带来的机遇

新冠疫情虽然给很多行业带来了巨大的挑战，但是也给一些行业带来的发展机遇。众所周知，2003年发生的非典疫情对很多企业都是沉重的打击，但是也使得一些企业破釜沉舟，敢于迎难而上从而获得发展机会。典型的例子就是2003年非典疫情时期，阿里巴巴因出现了员工感染，公司当时几百名员工都需在家隔离，而17年以前，远程办公的条件远不如现在，远程协同更是一件困难的事情，但是阿里巴巴不仅做到了，还潜心开发出了淘宝，加速了业务重心的转变。无独有偶，当非典突如其来，京东的业务也遭受沉重打击，线下门店全部关闭，但是为了拓展销售，公司尝试做线上业务，最终成功转型线上。此次新冠疫情也为以下企业带来发展机遇：

移动办公领域。受新冠疫情影响，大部分的企事业单位都在家办公，阿里巴巴的集团钉钉APP、腾讯公司企业微信APP等远程办公软件的用户数量激增。

线上零售业。受疫情影响，人们只能隔离，不能外出，只能通过电子

商务平台进行购物消费。2019年3月2日京东公布2019财年平台交总额超万亿，净收入5769亿元，购买用户数增长至3.62亿。

互联网医疗行业。这次大规模的在线问诊增加了消费者对于线上医疗的信任度，在用户体验和使用习惯等方面都产生了良好的效果，尤其是那些医疗条件比较落后的地区。医院开展线上业务做出了新的探索。

医疗卫生用品。受新冠疫情影响，人们对对消毒用品、口罩、防护用品等需求量激增，也使得该行业得到迅速的发展。

三、新冠疫情影响下企业应对危机的策略与建议

新冠疫情影响下企业如何应对此次危机，本文提出以下策略：

（一）从危机中重新思考组织的韧性问题

在新冠疫情影响下，企业的领导者需要进一步考虑组织的韧性问题。美国西南航空公司是一家组织韧性很强的公司，不管面临什么样的外部危机，即使是面对美国发生的9.11事件，依然能够安然度过。迄今为止美国西南航空公司连续45年持续盈利。Gittell（2006）研究发现美国西南航空公司韧性强主要有三个原因：第一，积极的员工关系；第二，稳健的财务安排；第三，有强大生命力的商业模式。

（二）进行数字化转型，构建企业新的商业模式

新冠疫情过后，受影响的企业应该重新审视企业的商业模式。企业如何使用新的技术，比如云计算技术、大数据、人工智能等应用到企业的生产与经营中，重新思考和构建企业生产运营系统。典型案例如长安汽车作为行业首家“国家智能制造示范企业”，在复工复产过程中充分发挥智慧工厂硬件优势，以机器人挑大梁，保障员工健康和正常生产；海尔集团搭建的工业互联网平台COSMOPLat，携手华住会、中国工业协会等16家生

态合作伙伴，共建“企业复工生态群”。COSMOplat将疫情防控和复工复产的全流程实践进行软化、云化，沉淀出人员返程安心住、全员防疫智能管理、复工实操指南、人员招聘、在线培训教育、在线办公系统、在线设计、智能制造服务、产融服务、法律咨询服务等10大全场景解决方案，全流程赋能企业复工复产。

（三）利用企业优势资源，抓住当前行业机遇

企业要思考如何利用企业内部优势资源，抓住当前疫情下很多行业发展机遇。如汽车制造业改装生产线生产口罩，既能满足复工企业自身需求，又符合社会需求；盒马鲜生在疫情期间联合餐饮行业解决自身员工配送不足的问题，诞生了“共享员工”的模式；还有很多企业从线下服务转到线上反而得到迅速发展。

LEADING.
INNOVATING.
NETWORKING.
Consulting

疫情之后，餐饮中小企业的产品思维能力建设

杨帆^{1,2}，周游^{1,3}

(1.南开大学商学院思享会；

2.南开大学商学院 2008 级 MBA；

3.南开大学 EXED 领导力二班)

摘要：2020 年 3 月 8 日，我国新冠肺炎新增确诊患者为 46 例，多个省市已实现多日确诊患者零增长，从数字上看来，疫情在我国已得到初步的控制，全国多地下调应急响应级别。在此背景下，全面恢复生产生活秩序已被提上日程。作为疫情期间受损最严重的实体经济之一的餐饮行业，从疫情爆发开始，业界保守估计经济损失在一万亿以上，不少大型餐饮企业面临危机。面对此种情形，国家层面出台了数项金融、税收、社保政策加以扶持，但可以预见的是，不少餐饮中小企业将在本次危机中出局。基于此种情况，本文从餐饮企业自身能力建设的角度，提出一些建议。

关键词：新冠疫情、餐饮行业、用户、产品

LEADING
INNOVATING
NETWORKING
Consulting

一、餐饮业经营环境的变化

(一) 消费者信心

本次疫情防控中，最有效的防控方法就是减少聚集。可以想象，即使在疫情解除后，线下消费场景的流量减少这一现象将会在一段时间内持续。改变这一现象的动力基于两种情形：

1. 世界范围内的疫情得以控制。

2.国内主流舆论的导向。

从目前全球的疫情发展来看，新冠肺炎病毒在全球的传播正处于上升期，不少国家自身的医疗体系正经受着严重的冲击，全球范围内的疫情控制还是未知数，我国的防控工作也将随之持续。

（二）消费结构变化

近期，各种数据表明，消费者的消费结构侧重于防疫用品、自身保健、家庭清洁护理等消费刚性需求，餐饮在消费结构中的占比有下降趋势。

随着前些年整体宏观经济的下行，这一趋势维持已久，本次疫情可能会加速这一趋势。在本年度，可以确定的是，大部分行业的薪酬上升空间有限，在其他生活成本不变（房贷、车贷、教育、医疗等）的前提下，消费者在餐饮上的消费水平会持续降低，来自同行业的竞争会加剧。

（三）消费行为的变化

为期将近2个月的宅家生活，外卖平台上相当长的时间没有产品可以消费，作为消费主力的85后、90后，大部分学会了做饭的技能。各类平台中，无数的简单、易操作的烹饪教学视频培养了更多人的做饭习惯，从时间层面而言，两个月完全可以满足一个新型消费习惯的养成期。

鉴于这种情形，未来餐饮行业需求侧将发生重大变化，当一个行业的“供需链”发生变化时，新型商业模式也将随之诞生。

（四）行业的数字化趋势

疫情期间，餐饮行业的头部企业进行了大量的数字化尝试。以海底捞为例，疫情之前就已在速食场景中布局方便火锅产品，并在各线上平台建设销售渠道。在本次疫情期间，又加大了自身基础设施建设投资，通过对其供应链进行赋能，推出了“开饭了”方便菜肴系列。这一举措，也引得

行业内其他大型企业的业务跟进。

二、中小餐饮企业怎么做？

综观上述餐饮环境的变化，这一轮疫情冲击，势必会造成行业内部的洗牌，但餐饮行业是需求个性化的行业，头部企业发展再大也很难占据整个市场份额的1%。与龙头餐饮企业相比，中小型餐饮企业创业者的优势在于更了解消费者、更容易触达到消费场景、更快的产品迭代周期和更快速的营销策略。我们坚信：与其更好，不如不同，中小餐饮企业在某些自身能力达不到头部企业能力时，通过适应新的市场环境，加强自身优势能力建设，可在本次冲击中构筑自身的竞争优势。

（一）用户

我们知道，顾客价值是一个企业存在的根本意义，这一认知适合各个行业，也是企业经营的第一性原理。聚焦到餐饮行业，在保证食品安全的前提下，为顾客提供更好的菜品、更佳的就餐环境、更贴心的服务是餐饮企业可以带给顾客的价值。疫情过后，中小型餐饮企业可能要重新认识我们的用户，提高带给顾客的价值：

1. 顾客为什么需要我们？

这是核心能力的问题。市场充分竞争的环境下，顾客选择一家餐厅用餐是经过很多考虑的。菜品、环境、体验、感受都是构成一家餐厅的核心能力的几个要素。我们需要思考的是，疫情之前，我们做的最好的是哪一方面，疫情过后，这个要素有没有发生变化？

比如说，一家以凉皮为主要菜品的餐厅，顾客是因为凉皮进店消费。但在疫情隔离期间，不少人都学会了制作凉皮的技术，那这家餐厅的核心能力是否会发生变化？该向什么方向进行创新，重新构建能力壁垒？

2.我们在为谁提供服务？

这是用户画像的问题。

作为中小餐厅，老板是距离顾客最近的。在疫情过后，我们的顾客发生了什么变化？他们的健康有什么变化？他们的公司有什么变化？他们的兴趣有什么变化？他们的家庭有什么变化？他们的收入有什么变化等等。

顾客群体或自身的变化会导致餐饮消费产生直接的不同，如果之前有过用户积累，不妨做一下深度的用户调查。在一次疫情过后，个体多多少少存在一些改变，顺应这些改变去创新，企业才可以在竞争中占得一席之地。

3.我们可以在什么地方为顾客提供服务？

这是场景问题。

“场景”这个词最近被频频提及，分开来看，场是一个时间和空间的概念，顾客在什么时间和什么空间来消费，景就是这个时间和空间给顾客带来的情绪和互动。需求侧的变革是拉动供给侧变革的核心动力。用餐的场景变换，会带来了一系列问题。

我们都清楚未来会有较长一段时间，外卖会作为一家餐厅的主要推动力。也就是消费场景中“场”里面的空间换了，不同的“场”，也会带来不同的“景”，即顾客的情绪能否被我们的产品所触发。在外卖渠道，关注几个问题也会提升我们的顾客价值：

是在公司？是在家里？

在公司是一个人看着视频吃饭？还是几个同事在一起用餐？

一起用餐的是男同事还是女同事？

他的情绪怎么样？是早上开会表扬了？还是有些难过？

他在家是过纪念日？是和伴侣一起还是和家人？

如果足够细心，这些通通都可以从订单里或者和顾客的沟通中得到答案。

（二）产品

重新思考了用户，就可以根据需求侧的变化来调整供给侧，餐饮企业的主要产品就是满足食品安全菜品和服务，投射到顾客感知层的就是口味、价格、体验。还是以外卖渠道举例，以下几方面会影响顾客价值：

1. 口味

在 30-40 分钟之内，封闭的包装环境下，菜品的视觉、嗅觉、味道和堂食是否一致或是差距不大？同一道菜品，午餐和晚餐的口味是否应该一样？男性顾客和女性顾客的口味是否一样？

现在大多数中餐外卖，30 分钟的配送时间会让口味、口感等关键体验感下降明显，顾客的直接体验感降低。多数原因是餐饮企业只是盲目的将堂食菜单搬到了外卖平台，而没有针对外卖渠道单独研发产品。

2. 价格

餐厅的成本直接体现的形式就是价格，不同的顾客对于企业来讲边际成本可能都一样，但对于顾客来讲，成本感知就会不一样。一个柔弱的女生和一位健壮的男士，为了解决午餐需求，可能要付出一样多的钱。如果餐厅能更柔性的针对不同的顾客制定价格，顾客体验一定会有提升。

另一个好的方法是在非忙时，提供更多的折扣，例如早晨 10:30—11:30，餐厅的空闲时间，可以提供已定的折扣，这样不仅能提前锁定午餐客户，还可以提高忙时的效率。

在晚间的 20:00—闭店期间，也可以用促销或是折扣的方式进行销售，

这一时段晚餐已经完毕，夜宵还未开始，但还是有很多人有着餐饮需求，将这一需求有效的引入，也可提高企业的现金流和周转效率。

3. 体验

用户体验是设计出来的。从一个产品研发的开始，就要真正了解顾客。从顾客在外卖平台看见这个产品开始，到他选择口味、分量、下单、支付、打开外卖包装、取出餐盒、拿起餐具、开始享用、夹菜、拍照分享、用餐完毕、个人清洁、清洁餐桌、打包垃圾、丢弃垃圾等等流程，就是一个顾客和我们产品真正接触的过程，也就是用户故事地图。

有了用户故事地图，企业要做出相应的服务蓝图。比如：

打开包装时，会不会有汤水外溢？

如果有外溢，我们要做哪些服务？

打开餐盒，他会不会尖叫？

会不会拍照分享？

用餐完毕，他的纸巾好不好取？

餐桌收拾的时候不方便，会不会有汤水洒在办公桌上？

虽然消费场景换到了顾客的办公室，但我们如果能把我们的服务外延，体验一定会提高。

用户体验设计中还有一个非常重要的峰终定律，一个人评价体验最重要的是看他在消费过程中峰值和结束时候的感受。对于外卖餐饮来讲，峰值可能是他品尝第一口菜品时的惊喜、打开外卖包装看到了喜欢的一句话等等。终值的设计同样重要，现在很多餐厅都会附赠些印有 logo 的小礼品，如果改成女生附赠一小份当季比较高端的水果，男士附赠一听冰可乐，可能效果会更好。

（三）最小单元迭代

餐饮行业一直是创新最活跃的一个行业，近些年从品牌、连锁加盟、O2O、互联网餐厅、无人餐厅、社群、社区餐饮到私域流量，无数新的商业模式在餐饮行业中应运而生。疫情过后，也许孕育出更多新的商业模式。

但我们要认清的是，因为产品、形态、创业者自身的认知边界的不同，不是所有新的模式都适合自己。在新技术、新平台、新渠道这些提高效率的新事物出现后，很多老板盲目投资，投资基础设施、投资人力资源，我们是需要改变，但怎么又快又好的改变？

阿里巴巴前 CEO 卫哲曾说：当你决定要做一个产品，准备搭建自己的系统能力时，你先问自己一句“我应该从哪个点来建立我系统性的效率优势？”

迭代就是小步快跑，把最内核的部分先做出来，不断优化、小范围试错。如无必要，勿增实体，从一个最好的内核开始，一个一个动作的持续迭代和一次一次微小的选择，就会成就你的产品。今天你在一个什么样的点位上没有那么重要，重要的是在未来的几年里，你会用什么方式持续迭代。

在将近两个月未取得稳定现金流的餐饮企业，最小迭代、快速迭代是取得领先优势的有效手段。

三、结论

当然，餐饮企业面临的问题也可以通过优化管理流程、提高管理效率、整合上下游供应链、加强营销宣传等方面解决。上述的一些观点，只是产品思维的一些基本思路，这些思路在制造业中已经应用的较为成熟。商业的本质就是供给、需求、连接，从基础不变的要素中去思考问题，再去应

用到生产生活实践当中。

在我党和政府的领导下，疫情终将被战胜，我国经济长期向好的趋势也不会发生变化。在这个短暂的艰难时刻，坚定信心、努力奋斗，一定会走向成功。

LEADING.
INNOVATING.
NETWORKING.
Consulting

后疫情时代金融治理转型升级对策

张耀伟^{1,2}

电子邮件: zhangyaowei@nankai.edu.cn

(1.南开大学中国公司治理研究院副教授;

2.南开大学商学院副教授)

摘要: 金融的本质在于服务实体经济,这是金融治理的出发点和归宿。在分析疫情冲击下金融业面临的挑战和机遇的基础上,提出了金融治理升级的系列对策,包括强化金融治理顶层设计、金融科技融合与金融机构绿色治理转型等。

关键词: 金融治理、金融科技、绿色治理

LEADING
INNOVATING
NETWORKING
Consulting

作为现代经济的核心和血液,金融的本质在于服务实体经济,金融治理是一国治理体系和国家安全的重要内容。金融业在此次疫情防控和支持经济社会发展中发挥了重要作用。疫情期间,金融监管部门出台了一系列疫情防控金融服务举措,金融机构亦纷纷强化多种线上“非接触式”金融服务,金融业较好满足了疫情防控和社会公众等的基本金融需求。这既是疫情防控的特殊举措,也体现了金融服务模式的数字化转型趋势。后疫情时代,金融发展与治理面临诸多转型升级挑战,集中体现在金融治理顶层设计、金融产品和金融机构治理等层面。

首先,完善金融治理顶层制度设计。金融治理涉及金融机构和金融市场等诸多环节和机制,包括金融市场体系、金融机构体系和相应的协同治

理框架，是国家治理和国家安全体系的重要组成部分。党的十九届四中全会审议通过的《中共中央关于坚持和完善中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化若干重大问题的决定》提出，加强资本市场基础制度建设，健全具有高度适应性、竞争力、普惠性的现代金融体系，有效防范化解金融风险。实现这个目标，首要的是要优化现代金融基础设施布局和规则体系，完善金融治理顶层设计，强化统筹监管，确保金融体系运行高效稳健并真正服务实体经济。

其次，推动创新科技与金融产品设计和风险管控的深度融合。金融需求的变化和金融科技的发展，金融服务数字化转型势必加速，而目前金融机构在金融产品、业务模式和风控流程等环节并未真正融入科技元素，业务范围也多集中在个人客户端，监管规则亦缺乏有效的创新引领功能。应基于金融科技发展趋势和风险控制能力，支持科技与监管和产品有机融合的创新金融服务模式，将人工智能、区块链等技术手段嵌入金融产品设计和流程优化，适时完善金融监管规则，通过规则引领创新性金融服务模式，提高金融服务效率。同时，顺应线上金融发展趋势，强化金融相关信息共享和信息治理机制，有效降低金融服务中的交易成本。

再次，推动金融机构践行绿色治理理念。绿色治理强调平等地对待各利益相关者，以实现包容性发展。此次疫情进一步凸显了绿色治理的重要性，促使人们重新反思人与自然的关系，以及各国各产业组织之间的关系。应对疫情需要多国协作，社会经济体系正常运转亦需要全球供应链协同。金融机构应积极践行绿色治理理念，在理念、目标、产品、流程等层面融入绿色理念，创新绿色金融服务模式和风险治理体系，实现绿色治理转型，并利用自身资源配置优势，引导相关主体实施绿色治理，提升全社会的绿

色协同发展。

LEADING.
INNOVATING.
NETWORKING.
Consulting

新冠疫情下的不同行业消费趋势

张磊^{1,2}, 张思杰¹, 马君彦¹

联系电话: 18602272246

(1.河南名门商业管理有限公司;

2.南开大学商学院 2008 级 MBA)

摘要: 新冠疫情虽然有所控制,但对消费行业的影响确实是深远的。本文认为此次疫情对消费行业的影响会大于“非典”。文章针对餐饮、旅游出行、商品消费、在线视频等多个行业,分析了疫情中及疫情结束后的消费趋势及企业需要关注的重点。

关键词: 新型肺炎、疫情、消费、线上



疫情对宏观经济产生短期负面影响,经济和消费呈现出“V型”走势,通过对本次疫情影响范围、影响周期和影响的业务规模来看,此次疫情对经济的短期影响超过“非典”时期。对于企业,疫情显著影响收入,85%中小企业现金维持时间在3个月内。对于行业,疫情利空线下,利好线上。但是无论线下还是线上企业,在未来一段时间均将或多或少面临行业洗牌和用户的重新选择,遇到用户拉新、促活、留存各方面的机会和挑战。

一、餐饮

到店餐饮是受疫情影响最严重的行业之一,受政策要求,多地餐饮门店在春节期间陆续歇业,疫情期间点外卖消费较2019年有明显下滑,但

不如到店消费下降严重。

预计疫情结束3个月后，到店餐饮和外卖仍不能恢复至同期水平，食品安全将成为用户餐饮消费的关注重点，卫生和无污染是食品安全中最重要方面。

二、旅游出行

旅游行业遭受重创，酒店消费也随之骤减，经济型及三四星酒店加速洗牌，众多消费者将面临品牌的重新选择。疫情的发生，使得用户将更多选择大型/知名连锁酒店，档次相对较低的酒店消费需求或将下降。

疫情结束3个月后，商务出差的未来预期不乐观，国内旅游、出境游仍然会减少一段时间，私家车和单车出行略增，网约车用户流出率近八成。超半数用户会暂时避开湖北、广东等疫情严重的地区作为旅游出行目的地，疫情高发区旅游业不仅遭受严重打击，且短期内难以恢复。此外，旅客将更加关注旅游各环节（旅行社、酒店、旅游大巴、景点等）的卫生消毒措施，超1/3用户将因为疫情期间品牌的安全保障措施面临新选择。旅游相关行业要提前制定应对策略，重点通过卫生消毒措施等方式做好疫情后的用户留存和拉新。

三、商品消费

疫情期间，网购各细分行业都受到疫情影响，用户对所有类别的商品网购率均下降，仅食品饮料、生鲜食品、医药保健和家居百货这类必需品仍保持着相对较高的购买率。疫情结束3个月后，网购可基本恢复至2019年水平，除医药保健外，用户的所有类别商品的预算均将被压缩，尤其是珠宝首饰、服装鞋包、家电这类价值相对较高的非必需品。

线上生鲜平台受疫情的影响相对较小，并且随着线下渠道的使用率降

低，综合电商平台成为生鲜购买使用率最高的渠道，生鲜电商未来一段时间的消费趋势将高于整体市场。

相对于百货，线下超市受疫情影响较小，超市的商品品类是以食品饮料和生鲜食品等必需品为主，除部分消费需求被线上吸收，超市仍具有一定的不可替代性，用户的预期略高于百货商场。疫情结束之后，用户对于百货商场的消费预期不乐观，明显低于网购的恢复水平。

四、在线视频

疫情期间，用户的视频观看行为更加积极，使用粘性提高——打开频次更高且观看类型更丰富，用户的付费行为也有增长。电影行业损失惨重，所有电影院关停，且一段时间内，新电影都将处于停拍状态。

在疫情之后消费趋势将会回落，长视频回落至略低于 2019 水平，短视频预期略高于长视频，电影院观影的预期也不乐观。

五、网络游戏

疫情期间，用户打游戏的时长高于 2019 年，打游戏行为也更加积极；但新增用户极少，增长主要来自存量用户的带动。

疫情结束后需要更多时间投入工作的用户，对于游戏时长的预期将逐渐回落至低位。

六、在线教育

疫情期间，除早幼教之外，用户对各类在线教育产品的使用率均有下滑，但是使用时长较 2019 年有所增长。

疫情结束后，将保持略低于 2019 年水平，用户对于在线教育的预期相对看视频和打游戏更加乐观、更加稳定。

七、在线医疗

疫情期间用户对在线医疗的使用率有所上升，但是相对视频、游戏和在线教育等行业，上升趋势较弱，低于市场普遍的猜想。

疫情结束后，用户对在线医疗的使用将回落至低于 2019 年水平，在线医疗平台需要通过医生资质和丰富度吸引用户，通过看诊之外的其他功能提高用户粘性以及用户的心智份额。

此外，医疗行业中，口罩、防护服、护目镜等需求持续；互联网医疗迎来行业转机，医院数字化系统、医疗大数据应用、远程诊疗等细分领域尤其被看好；医疗废物处理行业，疫情过后或将又迎来一波医废处理投资建设期。

LEADING.
INNOVATING.
NETWORKING.
Consulting

应对疫情发展电商之天津思考

清石

摘要：在此次疫情“大考”面前，电子商务充分展现出自身强大的能力和优势，也彰显出更为广阔的发展前景。电子商务面临着新一轮发展的机遇期，新一次场景应用的窗口期。如何应对疫情发展电商，交出时代答卷，需要在以下方面做文章。

关键词：疫情、电子商务、数字化转型、产业融合

LEADING
INNOVATING
NETWORKING
Consulting

一、乘势而为

当前，党中央、国务院就关于发展数字经济做出一系列重要部署，加快推动商务领域企业数字化转型，促进新旧动能转换、资源优化配置、质量效率提升，成为摆在我们面前重要而紧迫课题。2019年商务部开展了数字商务企业培育和遴选工作，经各地推荐和专家评审，确认天津市道本科技有限公司等60家企业为首批线上线下融合发展数字商务企业。天津市就促使数据成为关键生产要素，数字化转型成为实现天津高质量发展的主导力量，专门制定天津市促进数字经济发展（2019—2023年）行动方案。面对当前电商发展形势和抗击疫情需要，迅速抢抓机遇、创新作为，成为我们必须强化的共识和责任。

二、抓好融合

产业融合是推动数字经济发展的主引擎，数字商务正在加快向其他产业融合渗透的步伐。由于抗击疫情而展开的病毒溯源、医药研发、网上办

公、企业互联、物质供应、患者追踪、社会治理等活动，使得我们要紧跟产业互联、资源共享理念，借助抗击疫情期间人们形成的社会共识，大力拓展电商发展空间，做到抗疫情和抓生产两促进。一方面，数字经济加速向传统产业渗透，不断从消费向生产、从线上向线下拓展，分享经济等新模式新业态持续涌现。比如疫情推动了更多消费者尝试新消费模式，或将促进消费习惯向生鲜到家模式转移，从而进一步推动生鲜电商较快增长。另一方面，传统产业数字化、网络化、智能化转型步伐加快，新技术效应显现。比如数字化货运代理商通过数字化平台为用户提供物流服务，把货代所有环节都整合到线上，为用户提供即时报价、标准化文档管理以及实时在线追踪货件的服务，取代了线下繁琐的人工操作环节。

三、聚力实践

电商要在运用中谋发展，在发展中求创新。比如，自疫情发生以来，为缓解菜市场、超市等场所的人群聚集，最大限度减少人员流动带来的密切接触感染风险，结合天津市疫情防控期间居民小区封闭管理的实际，为有效利用网络平台连接线上线下的优势，天津市积极组织本市菜鸟、京东、唯品会、当当、苏宁等电商物流分拨中心，筛选物美多点、美团、饿了么、京东生鲜等19家线上销售平台推广无接触配送服务，并附商家二维码及操作流程等信息，方便消费者直接扫码采购，进一步满足市民群众对蔬菜生鲜等生活必需品的购买需求。这一举措既满足了群众生活需求，同时也有力促进了电商企业水平的提升。

现金为王——浅谈疫情影响下的酒店业

黄青

电子邮件: huangqing@nankai.edu.cn

(南开大学旅游与服务学院讲师)

摘要: 当前, 新型冠状病毒肺炎疫情肆虐中国, 酒店业遭遇重创。最严重的问题是酒店没有现金收入, 但是依然必须现金支付维持企业运营的固定费用。酒店的租金和贷款到期部分及利息是在酒店开业前由业主产生, 无法由运营管理团队控制。

关键词: 疫情、酒店业、现金



疫情对行业的直接影响在于顾客的骤然减少和迟迟没有恢复正常的经营活动, 导致酒店没有足够的现金, 无法支付到期的费用, 疫情尚未结束, 正常的经营难以恢复, 企业只有破产。

本次疫情中酒店业面临的问题是无法经营, 无法支付费用, 即使部分费用可以拖欠到酒店开业获得收入后缓慢支付; 但是建筑物租金, 建设贷款本金到期部分和贷款利息无法依靠经营管理解决。酒店仅剩的现金和留存收益中的现金(属于企业股东由公司董事会控制, 不属于总经理控制范围)难以支付到期的费用。

尽管管理合同约定, 总经理在每个财务期必须创造的利润, 在扣除固定费用和折旧、利息、税项后作为业主的投资回报。但是为支付酒店建设借款的利息、借款应付到期的本金部分、酒店建筑的租金, 这些属于财

务报表中需要用现金支付“固定费用”，而且这些费用无法由管理团队能够控制，却必须用足够的现金支付，不管企业是否获得现金收入。通常，酒店即使出现短暂的经营困难，只要能继续经营，就能依靠现金流入逐渐摆脱困境。

谁能想到，酒店要备有多少现金应对疫情，还要多久才能恢复正常的经营呢？因此，在今后的管理合同中，管理方应与酒店业主、建筑租赁方、信贷方，注明当出现不可抗拒的因素导致酒店没有收入，进而没有足够现金支付上述费用的时候，有无相关的解决方案。这种方案作为附加性条款，也将在以后的管理合同中体现，或者增加应对上述问题的保险费用（比如：日本的地震财产险，美国的恐怖袭击财产险），降低预期利润损失风险。

LEADING.
INNOVATING.
NETWORKING.
Consulting

新冠病毒疫情对房地产企业的影响及对策

刘广平^{1,2}

电子邮件: lgp@hebut.edu.cn; 联系电话: 13299931711 (同微信)

(1.河北工业大学经济管理学院副教授;

2.南开大学工商管理博士后流动站出站(2016级))

摘要: 新冠病毒疫情的暴发抑制了国民经济的发展,尤其对高度依赖现金流的房地产开发企业、依赖租金的房屋租赁企业和依赖运营收入的商业地产经营企业产生了较大的冲击。降低新冠病毒疫情的负面影响以及有效应对突发事件带来的风险成为房地产企业亟需解决的问题。

关键词: 疫情、房地产企业、互联网+营销、风险分担

LEADING
INNOVATING
NETWORKING
Consulting

新冠病毒疫情不仅在很大程度上抑制人们的购房、租房需求,还会在供给端影响房地产企业的住房供应。理论上,疫情过后,因供给小于需求会在一定程度上推高房价和租金,但在政府房住不炒定位不变的前提下,房价和租金上涨幅度有限。因此,受新冠病毒疫情影响,许多现金流紧张的房地产企业将难以挺过难关。

一、新冠病毒疫情对房地产开发企业的影响

疫情期间,许多房地产项目被迫停止现场销售。对于资产负债率较高的中小房企而言,因销售受阻导致资金难以快速回收,一些中小房地产开发企业难以度过疫情难关。疫情过后,“房住不炒”定位不因“疫”而变的基调下,政府必会对房价加以管控,即使需求旺盛,房地产开发企业也将难以

实现较高的盈利。

由于绝大部分购房者可以延缓购房，加上疫情期间许多潜在购房者收入下降，他们的购房需求将被推迟。相比较而言，购房者的购房需求程度要小于房地产开发企业的资金回笼迫切程度。如果疫情过长，在疫情期间采用多种形式的降价手段成为必然。竞争之下的降价对于中小房企而言可谓雪上加霜。

二、新冠病毒疫情对房地产经营企业的影响

一方面，新冠病毒疫情对收入、旅游、劳动力流动等因素的影响将抑制住房租赁市场的需求；另一方面，新冠病毒疫情减少了商业地产的运营时间和抑制了人们的线下消费需求。这些影响将大幅降低房地产企业的运营收入。尤其对于酒店、长租公寓来讲，其业务将遭受疫情的严重冲击。

三、互联网+大数据营销将成为房地产开发企业营销的重要辅助手段

新冠病毒疫情期间，诸如恒大地产等一些房地产开发企业采用线上VR方式销售房屋回收资金。除了价格之外，户型、位置等因素是购房者关注的重要因素，只有通过亲身体验才能切实感受和了解房地产项目的周边环境、内在结构与面积大小，因此虚拟体验的线上销售无法替代现实观察的线下销售。未来的互联网+大数据营销会成为引起人们购房兴趣的一种手段，但购买行为的最终发生将取决于购房者的线下真实体验感受。

四、房地产企业如何应对新冠病毒疫情等突发事件带来的风险

新冠病毒疫情之下，一些地方政府制定多项房地产扶持政策，但这些政策对资产负债率较高的房企的影响有限，只是一种“节流”和“止血”，而非“开源”和“造血”。短期内，一方面，房地产开发企业在降价的前提下可拓宽营销渠道回收资金；另一方面，房地产开发企业通过抵押担保

等方式进行融资来维持疫情期间的正常运转。尽管房地产开发企业盈利水平不高，但不至于因“新冠病毒”而“丧命”。长期看，大型房地产企业需采用多元化经营战略分散风险，对于一些中小房地产企业而言则需要转型。此外，为了应对未来可能的突发事件，房地产企业可通过保险手段增强自身的抗风险能力，也可通过与利益相关者合约的方式共同承担和分散风险。这就需要系列保险产品和利益相关者风险分担机制的设计。

LEADING.
INNOVATING.
NETWORKING.
Consulting

探讨疫情阶段运营商行业新模式

刘立力^{1,2}

联系电话: 13920963836@139.com

(1.浪潮集团通信事业本部;

2.南开大学商学院 2006 级 MBA)

摘要: 当前, 新型冠状病毒肺炎疫情肆虐中国, 电信运营商同样面临很大影响。作为长期服务于电信行业的企业之一, 疫情的发生使得工作模式和支撑体系发生了一系列变化。

关键词: 新型肺炎、疫情、协同



通过对企业的总结规划, 发现存在以下几方面的变化:

1. 作为运营商的下游企业, 按照正常的操作模式, 与运营商的签单, 无论是投标项目还是非单一来源项目, 均需要通过现场开标、回标, 然后通过网上审批, 合同最终签订需要盖章、签字。项目的验收回款有很多环节需要与用户当面进行功能验证、资料核对等。总而言之, 签单、验收、回款包括现场、网上审批, 涉及到多个部门、多个环节、多个人员签字。在疫情阶段, 由于客户无法现场上班, 导致很多项目搁置, 无论运营商的客户, 还是服务于运营商的企业都受到很大的影响。在 2 月份, 通过摸索与尝试, 部分省份客户已逐步适应远程办公的模式, 包括与客户远程交流方案、推进签单等, 在一定程度上推动各项工作开展。这个过程中, 无论是甲方、还是乙方均适应了这种模式。

(1) 远程办公会慢慢成为一种模式，后续的方案交流等完全可以通过视频会议。

(2) 在家办公，工作时间和效率不一定比现场办公效果差。用户的时间弹性也比较大了，我们甚至可以周末时间进行系统演示，推动项目进程。

(3) 疫情让更多的人有时间思考如何更好地规划工作、学习等。

2.当前，很多 IT 系统都是孤立的，“烟囱式”的。政府和企业存在打通系统限制、整合资源的迫切需求，但由于多种客观和主观因素，整合工作推进缓慢。疫情阶段，诸如应急系统建设需求会越来越多，建设速度越来越快（云南建立的疫情系统，15 天从开发到上线，全省打通各系统接口），大数据综合分析越来越重要。系统建设的进度，尤其是政府应急系统建设，取决于政府的力度，原来存在的系统间的壁垒和委办局之间的协调问题都会逐步消除。

浅谈疫情影响下的民营能源企业应对

郭蔚^{1,2,3}

电子邮件: 860660366@qq.com

(1.河北凯森清洁能源有限公司;

2.南开大学商学院 2018 级 MBA;

3.南开大学商学院思享会)

摘要: 当前, 新冠病毒对经济运行带来较大冲击, 作为国民经济重要一环的民营企业要提高自己的公司治理能力, 丰富应急管理方式, 本文从时间轴、事件轴、主要危机应对措施、疫情应急反思和对未来公司治理的建议等方面进行归纳, 浅谈疫情影响下的民营企业应对。

关键词: 新冠病毒、冲击、应急、总结反思、公司治理



新冠病毒疫情在短时间内给我国正常的社会经济运行秩序造成了很大的冲击, 如何将疫情对企业自身的影响降到最低, 是每一个民营企业的必修课。从疫情冲击中的应急反应到未来发展的总结反思, 我将这一个月来的所思所做总结如下, 以供大家参考, 在未来企业经营中共同提高自身公司治理的能力。

1.时间轴: 作为位于河北省石家庄市的公共服务行业企业, 疫情最早对企业产生一定影响是在年前就发生了, 在企业年会及春节放假前, 河北省发改委、工商联及石家庄市相关领导、部门在走访中就对员工返乡、疫情期间安全生产保障等提出了建议; 石家庄市乃至河北省大范围预警及对物流、交通、复工预期产生实质影响约在春节假期后的一个月, 当前随着企

业复工复产和相关隔离措施的变化，河北省的整体情况在逐步好转。

2.事件轴：封路、封城、封社区等硬隔离和省际、城际客运、城内公交、出租车等大范围停运对交通运输行业产生实质影响，很多 LNG 运输槽车无法正常运抵，短时间内筹措管道气源和其他天然气储备库应急气源储备份额成为公司当务之急。

3.主要危机应对措施

(1) 气源方面：天然气气源在我国是国家宏观调控的、涉及国计民生的重要能源物资，京津冀地区国家有一定的战略储备，但主要为国有企业储备，疫情特殊时期要服从国家统一调配。河北省疫情严重时运输车辆较少，企业复工量少，用气量不大，公司现有气源渠道可以满足。随着复工复产，用气量增大，现有气源不足以满足需求，公司主要采取从某国内大型燃气集团 A 等企业购买气源和从某国内大型燃气终端企业 B 等企业调运气源等多种方式筹措和锁定气源，眼下市场已处于供不应求阶段，天然气销售不成问题，但以上应急措施增加了公司用气成本，面临天然气国家销售限价等情况，公司利润并未明显增加，但市场规模有望增加。

(2) 员工方面：稳定公司现有员工队伍，因不可抗力未返工的也按时足额发放工资，并适当给与疫情补贴，并以福利方式免费发放企业购置的口罩、消毒液、连花清瘟胶囊等防疫物资，现有员工队伍稳定。同时暂缓新员工招聘，避免特殊时期增加不必要的成本，等疫情过后根据市场变化视情况而定。

(3) 政府方面：积极配合省市各级政府领导的视察、检查等，及时上报企业复工申请供监管部门审批，按照政府要求落实各项防疫要求，并通过政府关系协调采取购置口罩、落实气源、申请财政补贴等疫情期间的

特殊措施，争取政府最大力度的支持。

4. 疫情应急反思和对未来公司治理的建议

(1) 资金方面：作为企业，现金流是生命线，作为应急能力的一部分，企业要拓展短时间内筹措资金的渠道，利用并维护好现有银行、政府的渠道和关系，同时调整企业现有财务措施，比如可适当在对公账户中降低对公定期理财比重，充实企业经营现金流。

(2) 气源方面：冬季的华北地区天然气长期处于供不应求状态，在环保、疫情等多种因素下更是如此，下一步公司应多渠道拓展气源，把与大企业、战略客户的合作维护好，挖潜存量，拓展增量，目前公司已经着手采取成立合资公司等方式与供应链上的战略合作者形成命运共同体，提高气源保障能力和渠道拓展能力，目前新合资公司已注册。

(3) 政府方面：丰富与政府各部门的合作方式，在日常关系维护的基础上，增加对发改委、能源局、工信局、交通局、消防、安监局等强力部门的主动联系，在各个发展阶段争取国家对民营企业的支持政策向公司倾斜。

两条腿走路——疫情影响下的地方性教育机构出路

王智^{1,2}

联系电话：17720164890

(1.天津一通教育科技有限公司；

2.南开大学商学院 2018 级 MBA)

摘要：新型冠状病毒肺炎疫情对线下教育机构产生了严重的影响，线下教育机构纷纷尝试向线上转型。在全部线上复工的情况下，创业型职前教育机构“职业猫”面临诸多困难，对于一个专注于天津市场的地方性培训机构，可能也要准备好线上线下两条腿走路的经营模式。

关键词：疫情、职前教育、在线教育、直播

LEADING
INNOVATING
NETWORKING
Consulting

职前教育作为教育行业产业链条中新兴的一环，目前市场规模估计可达数百亿，也是资本投资关注的重点领域。我们一起创立“职业猫”这个职前教育机构，受此次疫情影响较大，项目基本处于半停滞状态，但是房租和工资仍然要支付，经营压力巨大。

一、疫情下的挑战

(一) 线上产品服务开发滞后，疫情中无法开展收费内容

公司寒假之前已经计划录制视频课程，放到自己与“小鹅通”合作的网络课堂上售卖，但是由于种种原因，整体录制进度被耽误，视频课程制作计划搁置到寒假之后。受疫情影响，员工无法按时返岗，且家庭环境不合适录制统一标准的网课，所以整体视频课程处于停滞状态。

（二）与高校合作项目受疫情影响被暂停

与各高校的合作开展就业指导讲座的情况，也因为大学无法开学而暂停，由于我们没有网络宣讲的实际经验，导致目前没有收到学校开直播课程的邀请。此外，由于疫情影响也无法与各学校老师详细交流，导致本学期的校园求职辅导宣讲计划也将搁浅。

（三）疫情爆发放大了公司线上运营经验不足的劣势

疫情导致企业在应对上有些措手不及，目前应对的措施主要是公众号和社群运营，保证已有的流量池不流失。设想通过分销课程挽回部分成本，另外已经开通部分在线付费的一对一服务，争取尽快适应在线教育的节奏。

二、疫情下的反思与未来发展方向

面对这次危机，最大的收获莫过于理解了教育机构必须线上线下两条腿走路。原来想依靠天津本地市场独特优势建立线上引流、线下教学的想法，现在看来还是有很大的弊端，必须要向在线教育机构多学习，尽力弥补目前的短板，避免此后类似因素带来的影响。