

合力抗疫 中欧人在行动

2020年，人类迎来了二十一世纪的第三个十年。新十年的开局却令人始料未及：一场来势汹汹的新型冠状病毒肺炎疫情蔓延全国，影响到整个社会的各行各业，波及人们生活的方方面面。全社会从政府、企业到个人，无不希望能够尽快打赢这场疫情阻击战，早日走出疫情阴霾，恢复社会运转和经济秩序，并在疫情过后迎来稳健增长。

本期“封面故事”开篇，八位中欧教授从宏观局势、政策纾困、企业管理等方面，为中国经济献言献策，知识战“疫”。中欧校友们则分析了疫情对各个行业的影响，并“危”中看“机”，对行业如何在危机过后涅槃重生进行了深入思考。

你还将读到海内外中欧人积极行动、驰援疫区的故事。敬请阅读：

- 疫情“压力测试”，中国经济如何通关？
- 疫情之下的行业危与机
- 中欧人，为爱一起战
- 抗击疫情，国际校友在行动

疫情“压力测试”， 中国经济如何通关？

疫情的爆发，对国家、企业乃至个人都是一场“压力测试”。非同寻常的压力之下蓄积的张力与韧性，也是推动我们走向未来的动力。纵然艰难，人们依然要从逆境中找寻启示，这需要故事，也需要洞见。《TheLINK》杂志汇总了八位中欧教授对于疫情之下商业世界的洞察和经济政策的思考，从宏观到局部，探讨化危为机之道。



宏观经济篇

01

什么才是保证 中国经济持久吸引力的“定心丸”？



许斌

中欧国际工商学院
经济学和金融学教授



全文二维码

这次新冠肺炎疫情影响了中国经济的方方面面，使得很多深层问题得到了暴露，这是深入认识这些问题和找出长期改革方案的极佳时机。所以我们的目光不应局限在短期的战疫情、保经济之上，更应该及时讨论和总结所暴露出来的深层问题，直面当前体制需要改进的地方，向国内外宣示中国深化体制改革的决心和诚意。

中美贸易战和新冠肺炎疫情也为中国经济转型升级提供了契机。无须讳言，这些负面冲击会加快全球制造业供应链的外移，对处在供应链中的中国企业造成重大打击。但我们需要认识到，即使没有贸易战和疫情，随着中国经济本身的变化，中国将失去中低端制造业的成本优势。和个人一样，企业同样存在惰性，不到万不得已做不到壮士断腕式的深度转型，放弃旧业务，开拓新业务。

长期经济增长潜力在多大程度上“变现”，取决于微观主体得到多大程度的激励。改革开放之前的中国人民同样勤劳智慧，但当时的体制没有给他们提供激励。改革开放后从农村的包产到户到国有企业改制，其成功的核心就是创造出对个人和企业的激励。在当前中国从中等收入国家迈向高收入国家的新阶段，经济运行体制和政府治理体制都需要相应进行深度改革，这是治本之道。

02

**芮博澜 (Bala Ramasamy)**

中欧国际工商学院
经济学教授



全文二维码

这可能是战胜疫情的唯一办法

“全球化也是一种自然现象，不受边界、国籍、信仰和阶层的限制。”

没有人能预料到，突如其来的新型冠状病毒会给全球经济环境带来毁灭性打击。在全球目光的注视下，面对呈指数级增长的病例，中国采取了封城措施，并迅速启动了本国的卫生医疗应急系统。其他国家很少有人意识到，同样的剧情会在短短两个月之后在自己的国家上演。随着封闭措施被普遍采用，全球生产活动正逐渐陷入停滞。

全球性的经济衰退即将来临——或许已经来临。有着“世界工厂”之称的中国现已步入复苏阶段，这对世界而言或许是个好消息，因为各国目前急需个人防护装备、呼吸机等重要物资，中国是唯一有能力满足这些需求的经济体。但是世界其他地区的需求仍无法摆脱疲软的现状。

只有推动全球化才能让世界度过当前的至暗时刻。全球各地的科学家必须分享自己的观点和资源，通过研制疫苗和药物来对抗新冠病毒这一人类看不见的敌人。在经济领域，国际货币基金组织号召世界各国以协调一致的方式采取财政刺激一揽子计划。或许，我们应该把整个世界看成一个国家，把人类都看成这个国家的公民。和新冠病毒一样，全球化也是一种自然现象，不受边界、国籍、信仰和阶层的限制。因此，我们应该超越这些障碍，在相互依存中产生力量。世界的未来有赖于此。

政策纾困篇

03



许小年

中欧国际工商学院
终身荣誉教授



全文二维码

疫情之下， 对中小企业的处境不能掉以轻心

我们不能低估疫情带来的直接的、短期的影响，可能要超过 2003 年 SARS 的冲击，因为第三产业占国内生产总值的比重在逐年升高，2019 年达到了近 54%，远高于 2003 年约 40% 的比重。

疫情给经济带来的间接影响不亚于直接的冲击。为了防控疫情的蔓延，必须实行严格的隔离，人员、物资的流动虽然没有中断，但已大为放缓，这会导致企业周转速度放慢，特别是中小微民营企业的资金链紧张，有可能出现较大面积的中小微企业关门歇业，而中小微企业事关城镇百分之七八十的就业，不能掉以轻心。

尽管有这样的危险，从中长期来看，不会像有些自媒体说的那样“给中国经济带来毁灭性打击”。现在民间官方齐心协力防控疫情，参考 SARS 的前例，新冠肺炎最多影响中国经济两三个季度，不会改变中长期的趋势，经济中长期的发展主要是由内在的基本面决定的。

短期内，政府有必要采取针对性的措施帮助民企纾缓困难，长期要解决的根本问题是产权保护和公平竞争。除了保护产权和公平竞争，政府能做的还有放松管制，依靠民间的想象力和创新能力，尽快实现产业的升级换代，尽快实现国家经济增长模式的转变。

04

抗“疫”之时也要重视经济薄弱环节，
帮助中小企业

盛松成

中欧国际工商学院经济学
与金融学兼职教授

最近一段时间来，许多民营中小企业原本就处于困难时期，叠加疫情的冲击，我国经济恢复所面临的挑战可能比当年“非典”的时候更严峻。2003年中国经济处于刚加入WTO后的贸易井喷期，同时也迎来了投资主导发展模式和人口红利的窗口期，经济上行的动力十分强劲。而目前中国经济处于弱企稳阶段，内外环境都与当年大不相同，宏观政策空间与当年相比也相对有限。

保障人民健康安全是第一要务，经济和就业稳定同样为民生所系。应对疫情也要高度关注经济薄弱环节。我们建议：（1）高度重视此次疫情对企业尤其是中小企业经营和就业的影响，避免“一刀切”式的过度干预而额外增加企业的负担，把稳就业放在更加突出的位置。（2）加大财政政策的逆周期调节力度，提高中央财政赤字率，加强中央对地方的转移支付。（3）货币政策应有效舒缓本次疫情给企业带来的流动性压力，努力降低企业的经营成本。（4）坚持不以房地产作为刺激经济的手段，但应在“房住不炒”的前提下稳定房地产投资和销售。

只要各项政策和措施得当，就有望将疫情对经济的冲击控制在有限的范围内。



全文二维码

05

如何疏通中国经济的“毛细血管”？



芮萌

中欧国际工商学院
金融与会计学教授
鹏瑞金融学教席教授



全文二维码

“ 金融科技公司可以利用大数据，减少信息成本、风控成本和违约惩罚机制的成本，降低融资成本，从而让‘血液’顺畅地流到每条毛细血管。 ”

在中国的市场主体中，小微企业占比达九成以上，而其中绝大多数都是微型企业，如从事服务业及批发零售业的各种小店。目前全国小店数量超过 1.1 亿，是国民经济的重要组成部分，也是稳就业的主力军。国家统计局的数据显示，每个个体户平均提供 2.37 个就业岗位，考虑到小店中还有比个体户更具规模的小微企业，1 亿个小店可提供至少 3 亿个就业岗位。小店虽小，但它们所产生的乘数效应和溢出效应却是巨大的。它们就好像一个人的毛细血管，只有每一条都是畅通的，生命才会生机勃勃。

小店抗风险能力非常弱。自新冠肺炎疫情爆发以来，“小店经济”遭受了供需两端的冲击，面临存亡危机。中央对此采取了多项金融帮扶措施，各省市也相继出台了若干条扶持小微企业的政策，从财政、金融等层面给予有力支持。

然而，以个体工商户为主的大部分小店既没有抵押担保物，也属于传统金融服务中的“信用白户”，仍难以从大银行获得贷款。我认为，破解难题的钥匙是金融科技。金融科技公司可以利用大数据，减少信息成本、风控成本和违约惩罚机制的成本，降低融资成本，从而让“血液”顺畅地流到每条毛细血管。

企业管理篇

06



苏锡嘉

中欧国际工商学院
荣誉退休教授



全文二维码

疫情压力下，企业能做的两件事

对企业而言，停顿的经营无异于一场压力测试，许多平时隐藏在深处的问题这时可能会浮出水面。因此，检验并改善企业的风险管理和内部控制或许是当前处于困境中的企业可以也是应该做的。

提到风险，很多人第一印象就是损失和危害。其实，风险只是损失的可能而不是必然。我们要做的，不是回避而是管理风险。

正确判定风险发生几率和可能带来的损失是识别风险的关键，不妨做到：应“减少”发生几率高、可能损失小的风险；应“避免”发生几率高、可能损失大的风险；可“接受”发生几率低、可能损失小的风险；可“转移”发生几率低、可能损失大的风险。

就风险管理而言，我们从不追求过度、极致的风险防范。对于大部分企业而言，建立风险防控和内控制度的最大意义在于事前的阻吓和威慑，而不是事后的揭露和惩处。

管控风险，在企业层面关注的是合规，在个人层面则更多注重反舞弊。舞弊行为最容易发生在员工对工作稳定性缺乏信心的时候，这也是疫情严峻时中小企业必须注意防范的。

我建议你做两件有意义而平时顾不上事。第一件是修补完善企业的内部控制制度。第二件是以风控和内控的角度观察周围事项，吸取他人教训。

07

**忻榕**

中欧国际工商学院
管理学教授
拜耳领导力教席教授



全文二维码

服务业应如何重塑？

“在优秀的服务型企业里，员工即是产品，因为优质的服务都靠人来提供。”

这次疫情给服务业造成了巨大冲击。我相信这会促使政府更加重视和扶持服务业的发展，服务型企业也将痛定思痛，补好短板，练好内功。

更强的模式创新能力和应变能力

服务业的特点之一是同步性——生产和消费几乎是同时发生，而当外界因素促使客户需求发生急速变化时，服务型企业如何应对？加强对客户需求的洞察，创新业务模式以增强抗风险能力，是企业必须练就的内功。

更高的专业化和差异化能力

疫情之下，服务的专业化将全面提高产业链的供给能力和供给效率。服务的“异质性”也要求企业重视服务差异化能力。当你挣扎着捱过寒冬时，能够让消费者快速回归的利器是什么？必然是差异化能力所带来的低可替代性。

对成本的极致控制能力

受疫情的影响，目前餐饮、旅游、金融等服务行业都处在停滞状态，只有控制成本，企业才能继续生存和发展。服务型企业需要认真审视和预估疫情对业务带来的影响，做好不同情境下的财务规划。

关注“人”的因素

这包括服务的提供者（员工）以及客户。越是在特殊时期，管理者越应当对员工和客户有更强的洞察力。在优秀的服务型企业里，员工即是产品，因为优质的服务都靠人来提供。

08

企业如何提高组织“免疫力”？



韩践

中欧国际工商学院
管理学副教授



全文二维码

中小企业日常业务发展压力大，抗风险能力弱，加之疫情期间业务损失和员工保障带来双倍压力，如果资金撑不住，应如何应对？

面临资金链断裂的企业，需关注几个管理关键点：

- 1 控制成本，精简组织，优化人岗匹配；
- 2 保留核心人才；
- 3 危机时刻的组织氛围管理；
- 4 针对危机调整组织体系，包括工作流程和绩效管理体系；
- 5 根据成本和岗位变化，调整薪酬体系和福利安排；
- 6 动态调整和沟通相关政策；
- 7 预案可能的劳资纠纷。

控制人力成本的方式有很多，较常用的是精简组织。精简组织的财务收益是短期直接可见的，但成本十分高昂。建议企业在决策前做一个全面的人力成本和价值分析，以决定哪些部门及员工的流动能够更好地帮助组织度过困难期。

企业经营状况不好，下滑的除了现金流，还有员工敬业度。管理层和员工之间的沟通，本就是日常管理工作的核心和难点，是“灰犀牛”。在危机时刻，领导者更需放下身段，换位思考，同时做到信息透明、沟通诚恳。

在黑天鹅和灰犀牛面前，企业的目标感、参与度、信息的透明度和利他的组织氛围，是组织的韧性和企业恢复业务的底气。危机不可预知，既然发生了，就尝试利用这个机会提升领导力和组织的凝聚力。

