



疫情中潮汕地区社会经济发展 与企业经营管理的对策建议

汕头大学商学院

2020年3月5日



前 言

2020 年的新冠肺炎疫情不可避免会对经济社会造成较大冲击，也是对企业面对突发公共事件应急能力的重大考验。疫情中，经济社会发展的潜力和动能如何充分释放出来呢？企业如何通过经营管理上的调整和创新来积极应对当下的困境呢？这些成了近期社会与企业关注的焦点问题。

为此，我院组织学院教师充分利用自身专长，就近期潮汕地区社会与企业关注的焦点问题，积极探索有效的对策，撰写专业观点，把研究成果应用到战胜疫情中，为打赢疫情防控阻击战贡献智慧，助力潮汕地区社会和企业抗击疫情，用实际行动践行社会责任与担当。

现将我院教师撰写的专业观点汇编成册——《疫情中潮汕地区社会经济发展与企业经营管理的对策建议》，予以发布，谨供参考！

院长 徐二明 书记 邹志波

汕头大学商学院

2020 年 3 月 5 日

目 录

化危为机，打造粤东大健康产业中心	周军杰 郑慕强 P3
疫情中破解潮汕地区“复工未能有效复产”问题的建议.....	卜祥智 P5
建立风险识别系统，应对疫情对潮汕地区经济社会的综合影响	路继业 P11
“锻造”组织韧性，实现企业的抗逆成长.....	梁 强 P13
打造不受疫情影响的企业集群云平台.....	欧阳峰 P15
加大中小企业扶持，保证生产就业稳定.....	宋小保 P17
关于潮汕地区企业的几点建议.....	姚明安 P19
疫情下潮汕企业生存与发展对策浅见.....	赵佩华 P21
疫情期间如何让潮汕美食“线上飘香”.....	郭功星 P23
疫情中潮汕地区社会经济发展与企业经营管理的对策建议	刘春晖 P26
疫情中潮汕地区社会经济发展与企业经营管理的对策建议	李进明 P27

化危为机，打造粤东大健康产业中心

周军杰副教授 郑慕强教授

突如其来的新冠肺炎疫情已经波及全国人民，给人们的日常生活、企业的正常运营、经济的平稳发展等带来了巨大挑战。从积极的角度出发，此次新冠肺炎疫情是大健康产业的一次发展机遇。抓住国家政策调整的机会，整合与优化潮汕地区现有的产业资源，化危为机，将汕头市打造粤东大健康产业中心。

一、需求侧：释放终端消费需求的潜力

1. 强化医疗服务资源的优势，加强对周边地市的辐射

汕头市优质医疗服务资源丰富。汕大医一附院、市中心医院和汕大医二附院是广东省 30 强的三级综合医院，省级以上重点专科达到 54 个，是省内第三大跨市异地住院病人流入城市。进一步加强市内优质医疗资源建设，优化辐射周边的交通路线，或是在高铁站等交通便利地区选址建设新院区，更好的服务粤东地区。

2. 配套医疗服务资源，落实促进康养产业发展的措施

老龄化加重是我国社会发展面临的重要问题。利用汕头市与台湾省的各项联系，学习台湾省在康养产业方面的经验。加强医疗服务资源的配套，积极落实我市前期在康养产业方面的规划与建设。借助《粤港澳大湾区发展规划纲要》对兴办养老服务的政策支持以及国家对发展医养结合的政策支持，积极释放汕头市在康养产业方面的潜力。

二、供给侧：驱动大健康产业的高质量发展

1. 以生物医药制造业为基础，建设百亿大健康产业集群

汕头市大健康产业以生物医药制造为基础、大健康销售为主导、大健康服务为保障，已形成生物医药制造业、医疗器械制造业、健康食品制造业、医疗销售业、医疗服务业、体育健身业、康美保健业为链条的大健康产业。依托仙乐、康美、美宝等龙头，引领生物医药“四上”企业的发展，拓展医疗产业横向和纵向产业链，形成多个百亿大健康产业集群。

2. 以协同创新为驱动，形成大健康产业发展新载体、新引擎和新平台

依托汕头大学、广东以色列理工学院、广东省实验室等高端研究平台和人才培养基地，汕大附属医院、中心医院和市中医药等医疗实体，仙乐、康美、美宝等龙头企业，国家级高新区、华侨试验区、临港经济区三大发展平台，基于政府、高校、企业、医院的协同创新，助推汕头大健康产业的发展，形成粤东乃至粤港澳大湾区大健康产业发展新高地。

疫情中破解潮汕地区“复工未能有效复产”问题的建议

——基于供应链的视角

卜祥智教授

当前，市委市政府按照省政府的统一决策部署，适时出台了《应对新冠肺炎疫情支持企业复工复产的若干政策措施》（下称《措施》），统筹疫情防控和支持企业复工复产取得明显成效，但尚存在“复工复产流程复杂、难度大、政策落实到位较慢、复工未能有效复产”等突出问题。为此，我们与市电子商务产业协会合作，通过线上问卷，视频会议、电话沟通等多形式了解企业用工、复工难的问题，调研了30多家不同产业不同类型的中小企业，并选择了5家校友企业代表进行了在线访谈。通过分析和提炼，我们提出如下对策和建议。

一、疫情对潮汕地区企业的影响

（一）企业营业收入受较大影响：受疫情影响，各销售渠道目前全国复工较慢，电商平台原来预报活动取消，线下零售渠道店铺受到疫情影响，处于停业状态，虽然各电商平台都有政策扶持，整体营收下降40%左右。

（二）对企业供应链和物流影响大：受疫情影响，如内衣家居服、玩具等行业，部分企业表示受整个供应链企业整体复工时间差影响，短期内将出现商品断供问题，复工之后恢复产能尚需时日。另外，受交通管制影响，国内主要物流快递公司除顺丰、

京东、邮政坚持运作外，其他公司都受到不同程度的影响。另外，因疫情导致经销商销售计划的不确定加大，影响到企业的生产计划，从而引发整个产业链的牛鞭效应。比如有企业反映因疫情影响，原来计划6月份召开全国订货会，目前无法确定具体时间，多个全国展会也因疫情取消，导致公司主打产品的销售存在更大不确定性。同时由于牛鞭效应引起的上下游合作伙伴的资金链问题，会进一步影响上下游合作伙伴的正常生产与销售。

（三）用工问题突出：企业复工后，部分外地员工仍不能正常按时上班，已返汕复工者须隔离观察14天无异常方可上班。新工招聘只能依靠网络招聘，困难较大，多数公司用工存在较大缺口。

（四）经营资金缺口：目前市面上的疫情防控物资仍紧缺，企业必备的防疫物资（如口罩、消毒液等）仍有缺口。同时受交通运输限制、产品检疫限制等影响，企业正常生产的各个环节的成本都有所上升。受疫情的影响，部分企业的应收账款也将无法及时收回甚至无法收回，资金回笼时间增长，资金流影响巨大。另外，一些外贸订单企业在3月预计将受退款退货影响，另一方面因为订单无法如期交付，停单或退订；贸易型企业因为受用工制度限制，工资全额分发，在销售额大规模下降的情况下，仅能支撑半年公司运作。

二、“复工未能有效复产”存在的问题分析

（一）缺乏判别轻重缓急和先后次序的复工复产机制，未能实现供应链层面的整体复工复产。

现有复工复产按照属地管理原则推进，由区县园区街道乡镇审批辖区内企业复工复产，补贴主要适用于规上企业。银行融资、贴息等扶持措施偏向于医疗、生活保障类行业，其他如机械、纺织、玩具等制造业尚未能享受政策支持。例如，在内衣家居服产业集中的潮南潮阳，目前 90%的加工生产工厂还没开工，某织布企业表示，目前一小部分机器运作起来，但靠的都是自己家里人在做机器看管，工人无法复工；澄海玩具个别企业反馈，基于澄海玩具全球的供应链优势，跑单的情况会少，但是目前工作最大困难是工人问题，原来的订单无法如期交付。潮南一家家居服企业，节前入库大量春夏季布料，但如果工人无法在短时间内开工，将面临大量布料积压与资金压力。

（二）忽视行业、园区和企业差异，复工复产流程复杂，进度滞后。

市级层面出台的支持复工复产《措施》提出了采用“一企一策”帮助企业协调解决职工返岗特别是专业技术人员返岗问题，但实际上的执行对行业、规模、企业性质的差异考虑不够充分；基层防疫机构从“严防死守”转变为“统筹疫情防控与经济社会发展”的过程中存在惯性；部分区县存在复工复产流程复杂、难度大，大部分中小企业难以满足复工复产标准，进度滞后的问题。《措施》提出降低规上工业企业用电成本，但实际上我市很多中小企业达不到规模，难以享受

到政策优惠措施。

（三）中小企业防疫能力弱，防疫物资缺乏，防疫成本增加明显，部分企业复工复产积极性不高。

中小企业员工自我防护能力和意识，以及办公场所、生产场地、员工宿舍及食堂等基础设施方面与大型企业差距明显，中小企业防疫能力整体偏弱，疫情防控风险大，难以依靠自身保障疫情防控。大型企业能够通过自身海内外渠道采购防疫物资，而中小企业仅能通过自身有限渠道购置。中小企业普遍存在防疫物资购买难成本高问题。

企业复工复产疫情防控工作，在员工吃、住、行、产等方面规定了企业防疫责任，增加了中小企业企业运营成本。同时员工感染新冠肺炎后，整个企业隔离停产，中小企业需要支付防疫费用、员工工资等固定支出，中小企业风险承担能力弱，中小企业持观望态度，复工复产积极性不高。

三、对策建议

（一）综合研判行业复工复产防疫风险和国计民生重要度，分层分批分类制定我市复工复产详细次序表

按照国民经济行业分类(2019 修改版)，基于目前发现的传播途径，逐个行业研究我市复工复产防疫风险；同时评估各个行业国计民生重要度；在现有防疫物资及医疗用品优先，生活物资次之，生产和服务企业殿后的基础上制定我市复工复产详细次序表。

（二）制定差异化的企业复工复产防控详细指南及管理方案

组织我市企业管理专家研究企业疫情防控与复工复产统筹管理方案，在现有基础上分行业、分规模制定企业复工复产防控详细指南。充分利用大数据和人工智能技术，引进或开发疫情防控及企业复工复产小程序、APP 等智能系统，降低疫情扩散风险和防疫成本，确保复工复产有序实施；如企业复工复产风险诊断及疫情防控方案保障系统、面向全市中小企业的防疫物资交易平台等。

（三）企业和区县园区街道乡镇协同联动，推动供应链整体复工复产

建立供应链核心企业复工复产问题清单制。由核心企业提出复工复产问题清单，区县园区街道乡镇由“审批+监管”角色转变为“服务+监管”角色，卫健、经信、发改、交通、商务等协同联动，针对问题清单提供整体解决方案。

建立供应链整体复工复产上下游企业及配套企业白名单制。供应链核心企业制定上下游企业及配套服务商复工复产白名单，直接上报市级疫情防控复工复产工作组，由工作组汇总全市重点企业及双百企业等核心企业复工复产白名单。按照属地管理原则，根据企业注册经营地将白名单下发区县园区，由对应区县园区负责协调各个乡镇街道，解决企业防疫物资紧缺、人员招募困难等突出问题，推动白名单企业按期完成复工复产；最终实现各行业主要供应链整体复工复产目标。

（四）兼顾短期长期目标，解决人力资源和用工需求问题

建议由人力资源部门进一步制定和出台劳动力引进和培训的相关优惠政策，缓解企业复工后将在一段时间内存在的劳动力不足的问题。加大力度了解企业用工需求，解决结构性用工矛盾，下猛药引进各类人才。

（五）加强扶持力度，减轻企业负担。

政府在税收的免征以及社保免征收企业部分资金能够切实落到实处。一是因疫情原因，导致企业无法正常生产经营，发生重大损失的，给予一定程度的税费减免或补贴，降低五险一金的标准或延缓缴纳时间；二是提高中小微企业信贷标准，对资金困难但发展前景较好的企业重点加以资金扶持；三是建议由政府出面协调产业园区和厂房房东适当减免房屋租金、物业管理费、水电费等相关费用，降低企业成本；四是针对部分受疫情影响比较严重的行业，如餐饮业、旅游业、酒店业等，制订针对性的扶持措施和优惠政策，帮助这一类企业共渡难关。

感谢汕头市电子商务产业协会余少芬秘书长、汕头大学 MBA 中心林泽锋老师以及汕头大学商学院部分校友在调研过程中的支持。

建立风险识别系统，应对疫情对潮汕地区经济社会的综合影响

路继业教授

2020年1月以来，为控制“新型冠状病毒肺炎”的爆发和流行，中国对人口流动和经济活动进行较为严格的管控，短期内对中国实体经济体会形成较大的不利影响。同时，中国自2018年下半年以来经济增速出现降低，中美虽于2020年年初达成了第一阶段经贸协议，但中美贸易战仍存在不确定性。在上述多种因素叠加下，中国实体经济在未来存在较大不确定性和持续下行的风险。

潮汕地区的经济社会也会受到上述大环境的系统影响。疫情对经济的冲击首先表现为微观企业层面的风险，并进而通过行业、地区传导至整个国民经济，最终造成经济增长率下降、出口减少、失业率上升、价格水平上升、财政收入降低以及银行坏账增加等一系列宏观经济风险，甚至其它方面的风险。

应尽快建立针对疫情的风险识别和控制系统，以降低多种不利因素对潮汕地区经济与社会不利影响，具体建议如下。

一是建立经济增长率下降的风险识别、溯源与传导分析系统。利用该系统分析潮汕地区经济增长率可能下降的区间以及内在的风险传导机制。

二是建立出口下降风险识别、溯源与传导分析系统。近年来潮汕地区经济的对外依存度逐年提高，疫情和多种不利因素叠加会对外贸部分产生较大影响。短期内就可能会造成出口企业产出下降，进而产生中国国际贸易和国际收支中的一系列风险。对这些风险，需要进行深入的定性和定量分析。

三是建立失业风险识别、溯源与传导分析系统。疫情和多种不利因素叠加会对潮汕地区的不同企业和行业产生差异性影响，不同类型企业和行业受到冲击的强度和持久性也会存在不同。因此，系统监控各类企业和行业未来失业情况以及失业在不同部门间的传导，对于稳定潮汕地区的经济社会发展具有重要意义。

四是建立财政收入下降的风险识别、溯源与传导分析系统。现行税收制度使 GDP 的规模与政府的财政收入密切联系。因此，疫情和多种不利因素叠加最终会导致中央政府财政收入出现下降的风险。同样的逻辑，地方政府也会面临财政收入下降的风险。

五是建立金融风险识别、溯源与传导分析系统。疫情和多种不利因素叠加会导致企业利润下降，甚至可能破产，进而可能无法按期偿还或者根本无法偿还银行贷款，最终造成银行的呆账和坏账，给银行带来信贷风险、流动性风险、资本风险等诸多的非系统性风险。同时这几类风险又是相互强化的。如果银行产生信贷风险，信贷风险能引起不良资产的沉淀，从而降低商业银行的流动性，引发流动性风险；不良资产也在一定程度上影响商业银行的资产周转和利息回收，进而影响商业银行的盈利能力，引发盈利风险；不良资产也一定程度上侵蚀商业银行的自有资本，从而引发资本风险。因此，识别和控制金融风险对于稳定潮汕地区经济社会发展具有重要意义。

“锻造”组织韧性，实现企业的抗逆成长

梁强教授

“新冠疫情”将中国 2020 年 2 月份的采购经理人指数（PMI）拉至历史最低点，与指数下跌相关的，是多个行业的收入锐减甚至是运营停滞。供应链暂停、资金链断裂、人力资本短缺，这些都对企业经营造成重创。

如果说此次疫情影响是罕见的“黑天鹅”，那么经历过多次“灰犀牛”历练的企业如何才能更好地抵御不确定的重大风险并渡过难关，这是对企业抗逆复原和生死攸关的考验。在这种情况下，支撑众多企业活下来，最重要的不是无差异的政策措施，而是企业自身的生存力，依靠的是内部“锻造”的组织韧性。

所谓组织韧性，是企业能够适应环境变化以及突发性的危机，从而能继续生存和卓越成长的能力。在复杂多变并且高度不确定的经营环境下，打造韧性组织亦成为企业执本之策。其中，韧性的“锻造”注重如下三个要点：

● 恒守主业之道，构建生态优势

“跨界转行”往往是应对逐利机会或者本业危机的短期行为，通过观察此次疫情过程中跨界转行做抗疫医护产品的企业可以发现，这些企业要么具有先进的生产制造条件（如汽车和电子工业），要么是产业相关行业（如防止服装和护理品），依靠产业生态中的核心竞争力和相关要素条件，可以灵活快速地进行调整。但是，

对于缺乏这些生态优势条件的企业而言，扎堆地短期变道可能会面临疫情后期需求市场的竞争危机，进退两难。

● 平衡创新的激进与战略的稳健

企业只有不断创新，打造新产品，开拓新市场需求，才能在竞争中获得先行优势。然而，创新的风险让很多企业不敢投入。实际上，具有长期导向战略的企业，创新是其核心之本，也能够帮助企业快速地响应，把握市场机会。例如疫情爆发后，一系列新产品和新服务的需求急剧提升，如红外检测体温、病毒检测试剂、AI 检测技术和生物医药材料等，有技术储备和创新基础的企业都能够应对自如，把握时机。

● 注重数字化转型，提升产能韧性

制造业对地区经济增长方面的贡献度比较大，受疫情影响也比较直接，而人员劳动力密集程度较低、在线化和智能化程度较高的企业复工效率较高。数字化工厂在员工返工受阻、复工条件紧迫的情况下，显示出了明显的自救优势。因此，制造型企业的数字化转型，不仅是高质量生产方式和产业结构调整当务之急，也是筑牢产线韧性的必要手段。

打造不受疫情影响的企业集群云平台

欧阳峰教授

从这次疫情时期受影响较大的企业情况来看，大多为在日常经营中需直接与客户接触的企业。无疑，疫情流行这样或那样的特殊时期，今后不会就此永远不会再出现了。为此，企业领导者首先应有立足长远、变革企业经营管理模式的战略思考。

大家知道，基于互联网的电子商务经营模式运作，企业在采购端可以消除或减少与供应商直接接触的机会，在销售端可以消除或减少与消费者直接接触的机会。但是，电子商务经营模式运作本身还是需要人去操作的，由于电商不能根本避免人与人、人与物的接触机会，这就使得一些企业在疫情发生后也不能开工。要解决这样的问题，建议结合新兴信息技术的发展来考虑。其中，物联网是新一代信息技术的重要组成部分，也是“信息化”时代的重要发展阶段。顾名思义，物联网就是物物相连的互联网。这有两层意思：其一，物联网的核心和基础仍然是互联网，是在互联网基础上的延伸和扩展的网络；其二，其用户端延伸和扩展到了任何物品与物品之间，进行信息交换和通信，也就是物物相息。物联网通过智能感知、识别技术与普适计算等通信感知技术，广泛应用于网络的融合中，也因此被称为继计算机、互联网之后世界信息产业发展的第三次浪潮。由于在物联网环境下的企业经营当中，人和物都是主动的一方，因此说，物联网的发展和运用能够解决上述接触问题。在运用物联网的环境下，企业的生产、

存储、销售、物流甚至售后服务等各个环节中，物都能够主动地提供时间、位置、状态（如质量等）等信息给企业相关的信息系统，产品在用户使用过程中的信息也能提供给企业的相关信息系统，通过信息系统来实时地运作管理企业，包括实时地配置企业的人财物资源，实时动态地调度生产与销售经营活动。这样就极大地避免了人与人之间的直接接触，那么，在遇到当前疫情爆发这种特殊时期出现的情况下，企业的日常生产与经营活动仍可以正常进行。但由于企业的实力和情况各不相同，要实现企业基于物联网的经营管理模式运作，从建设成本以及技术维护上来看，对本地大多数企业来说都是不现实的。对此，建议充分发挥本地支柱产业龙头企业或行业联盟（协会）的作用，着力打造基于云平台的企业集群经营模式。有实力的企业可以自主做云平台，其他大多数企业可以加入一个云平台。在物联网环境的云平台运行下，能够有条不紊地管理企业集群的生产、存储、销售、物流、售后服务等各个环节经营活动，因此，无论企业外部疫情发生与否或这样的特殊时期持续多长时间，只要云平台不停歇，企业的生产经营活动就能够正常运作。

加大中小企业扶持，保证生产就业稳定

宋小保教授

随着疫情的蔓延以及全国多个省份的封城以及停工停运，承担风险能力本来就很脆弱的中小企业陷入了更加不利的经营环境。无论从全国很多地方及时出台的应对措施，还是网络上爆出的中小企业的呼吁，都说明中小企业的经营遇到了极大的困难。汕头市作为民营经济活跃，中小企业遍地的开放城市，更应该在抗击疫情时，对在本次疫情中遇到经营困难的中小企业出台一些针对性的帮扶措施，以保证就业稳定和社会稳定。结合汕头市及本地中小企业的情况，我们提出以下的政策建议。

第一，减轻企业负担

1. 延期或减免部分税费。对于因本次疫情遭受较大损失，且可能因此陷入经营困难的，可以经评估批准后适当延期、减征或者免征部分种类税收和费用。企业自行申报，相关部门进行审批，具体帮扶力度由相关部门结合疫情的发展以及影响程度进行确定。

2. 延期或减免部分成本。对承租国有资产类经营用房或设备的中小企业，可以经评估和批准后适当减免一定期限的租金。对于受疫情影响严重的中小企业，应当适当延期或者减免部分水电气等运营成本。

第二，做好金融服务

由于疫情的影响，大多中小企业会遇到现金流问题，政府应当在金融服务方面做好预防性工作。

1. 对于国有银行，可以制定适当的中小企业的帮扶措施，保证中小企业可以更低成本获得较为充足的贷款。对于需要恢复生产进行贷款的中小企业，国有银行应当适当降低贷款的门槛。鼓励民营金融机构制定帮扶中小企业的措施。

2. 对于受疫情影响严重的中小企业，国有银行不要盲目抽贷，可以结合疫情的发展情况对贷款适当展期，并做好各种续贷服务。鼓励民营金融机构和受疫情影响严重的中小企业协商，进行一定程度的贷款展期。

第三，稳定用人规模

1. 对于因疫情提供或者减产的企业，鼓励企业不因疫情的影响轻易辞退员工。对于在疫情中仍旧保证员工队伍稳定的中小企业，可以在房屋租金、养老金缴纳、或其他政策性优惠方面给予倾斜性支持；

2. 结合疫情的防控进展，鼓励企业及时复工，并强化市内招聘平台与中小企业的合作，优惠发放招聘广告，帮助企业招聘合适员工。

第四，提供法律援助

1. 汕头市外向型企业比较多，因疫情影响大多企业都进行了停产停工，因此企业间常会出现订单违约等法律纠纷。政府敦促各个行业协会发挥协调和帮扶作用，并给中小企业提供一定的法律咨询服务；

2. 对于因受疫情影响，企业内所出现的用工纠纷，相关部门应该在员工权益和企业利益间找到合理的平衡，以保证中小企业的稳定运营，稳定就业队伍。

关于潮汕地区企业的几点建议

姚明安教授

潮汕地区中小企业众多，突如其来的新冠肺炎疫情，对这些企业造成了严重冲击。为尽可能降低其不利影响，现提出以下几点建议：

1. 地方政府应通过财政转移的方式对辖区内受疫情直接冲击较大的企业进行扶助。尤其对那些因疫情冲击而濒临破产的中小企业，要给予特别关注。通过减免、退税等方式降低企业成本。对受疫情不同影响的企业进行分析，将政府补贴与企业的员工就业情况联系起来，用经济手段鼓励企业不减少或少减少雇员。另一方面政府可以减少部分旅差费、会议费等活动的行政事业的拨款，用于防治疫情及对中小企业的援助。对因疫情流行而效益较好的一些行业，如电信、医药等行业，采取一些措施让这些行业来分担一部分社会成本。而对于身处困境中的企业而言，也应该采取自救措施，如通过适当降低毛利率的办法降低存货水平，增加现金储备。

2. 地方政府在发出疫情各种预防措施时，应当进行详细的经济分析，要特别考虑中小企业的承受能力。要尽可能地减少企业的损失，不加重企业的负担。对防疫情作用不大，但成本很高的措施要及时取消或调整。对那些不得不做，但对企业有较大损害的措施要有一定的配套补偿机制。同时，充分动员社会各界力量与政府一起分担中小企业的损失。如对中小企业的水电费、电信费特别是房租等费用进行短

期的减免,发动全社会各个领域来分担政府的部分责任。

3. 大力发展非接触经济。由于新冠肺炎的易染性,人们为避免与商业组织和个体面对面的接触,迫使非接触经济应运而生。非接触经济主要体现为线上交易,企业对此应高度重视,改变实践中线上渠道主要用来“清库存”的传统做法,增加线上业务的比重,以维持更加均衡健康的业态。政府应该配合企业加大这方面的宣传力度,促进人们的心理认同。同时也要从资金等方面加速其基础建设,从而创造更多的就业机会。另外,为弥补交通、旅游、服务业等受疫情冲击的损失,抵消由此造成的需求不足,地方政府要加大推进医疗保健、环保、城市基础设施发展的力度。

疫情下潮汕企业生存与发展对策浅见

赵佩华教授

这场突如其来的新冠肺炎疫情，对以中小微民营企业为主的潮汕企业确实造成了不小的冲击，如何应对这一冲击，变挑战为机会、变危机为转机，这既是对众多潮汕企业主智慧和能力的考验，也是对地方政府危机管理能力的一次大考。这里本人提出以下的一些思考和浅见，供参考。

1. 企业要充分发挥潮商丰富的人脉关系、善于抱团取暖的优势，在产供销、资金链等方面相互支持、相互帮衬、共渡难关，亦可建立战略联盟，利益共享、风险共担，实现双赢。

2. 做好外部客户慰问服务工作。企业在疫情这一非常时期，应组织员工并结合企业内部的淡季准备工作，做好外部客户慰问服务工作。分析此时客户的需要，主动联系客户，通过电话、邮件、媒体等形式服务慰问、关心、关注客户，给客户送来精神上和物质上的帮助。通过慰问联系客户，企业可以发现合作过程中的问题，以及疫情给双方合作带来的麻烦和给商户带来的困难，从而做好准备工作，以便在疫情结束后，与合作商户进行愉快积极的合作，开创合作的新局面，不仅把疫情时期耽误的损失补回来，而且还能创造更好的效益。

3. 现阶段，无法做到全面复工复产的行业、企业（如餐饮、旅游），也要积极谋划、做好充分准备。疫情过后，消费者被压抑的需

求将会喷涌而出，这类消费将会进一步报复性的增长，以免因准备不足，错失发展良机。

4. 积极谋划疫情后的战略调整、捕捉新的商机。疫情可能会改变一个人的人生观和价值观，例如人们会更加珍视亲情和友情，一个人的生活方式也可能会因此而改变，因而在产业布局、战略调整和产品预研时，就应深刻地洞察到疫情导致的这一变化趋势，提前做好准备，等疫情过后迅速抢占市场，赢得先机。

5. 各级地方政府政府抓紧出台积极的救助企业的财政和税收政策，包括降息、减免各项税费、金融资金支持等，以降低企业用工成本、减轻企业经营负担、资金链正常运转；并且还立足供应链、全物流系统的畅通性，出台有针对性的防疫管理办法，帮助企业渡过难关、恢复元气。

疫情期间如何让潮汕美食“线上飘香”

郭功星副教授

新冠肺炎疫情爆发以来，全国经济社会发展和人们日常生活的正常秩序受到巨大冲击。素有“美食之乡”的潮汕地区也不例外，本地餐饮企业在疫情冲击下，面临着巨大的发展困难，甚至有部分企业已出现生存危机。尽管当前疫情形势开始出现好转势头，但短期看来，餐饮企业完全恢复门店营业尚需时日。

“危机有危就有机。”在此种情况下，借助线上平台，开展线上外卖餐饮业务，就成为餐饮企业的可行及合理的选择。但在同类企业争先恐后“转战”线上的趋势中，如何体现自身的差异化特点，以赢得消费者青睐，就成为一个值得探讨的话题。笔者立足自身专业特点，从市场营销的视角对本土餐饮企业开展线上业务提出几点简单、可行的建议，以供相关经营管理者 and 从业人员参考，争取让潮汕美食早日实现“线上飘香”。

一、旗帜鲜明拒绝野生动物食材

野生动物所携带的病毒是此次疫情的罪魁祸首，禁食野生动物成为人们的普遍共识，“吃野味”已是人人喊打。此时，如果餐饮企业能够在线上页面的显著位置明确表达“本店拒绝任何野生动物食材”之类的态度，就能够在一定程度唤起消费者的心理共鸣，赢得消费者的好感，进而刺激消费者产生消费意愿。在撰稿之时，笔者大概浏览

了部分提供本地外卖服务的线上餐饮店铺，似乎尚未有企业采取类似做法，这就为本地企业实现自身的差异化提供了一个机遇。

二、让消费者看到、相信并与消费者分享

潮汕美食素以“鲜美”著称，注重原汁原味。在疫情冲击下，菜市场难以向往常一样提供各种各样的食材，这就让部分消费者转而在线上“采购”食材。此时，如果本地餐饮企业能够在商品介绍中更加强调本店的食材是正宗的、食材的来源渠道是正规的（当然，这必须在实事求是的前提下），并配上适当的图片或视频作为佐证，想必可以很大程度吸引消费者的注意力。在条件允许的情况下，企业还可以在线直播食材获取过程（比如海鲜企业可以直播渔船出海打渔等）或食物烹饪过程（让消费者看到厨师是否正确佩戴口罩等），让消费者获得参与感，进而提升消费者的信任和购买意愿。

三、充分但理性做好恢复门店营业准备

依据 2003 年“非典”的经验，餐饮行业在疫情结束后很可能出现一波消费热潮，也即人们常言的“报复性消费”。为此，在当前疫情防控形势出现明显好转的背景下，可能有不少商家已经就全面恢复门店营业“摩拳擦掌”、“跃跃欲试”，开始储备相关食材，以期在全面恢复门店营业的第一时间“大赚一笔”。这种愿望固然是美好的，但在充分做好复业准备的同时，也需要用理性的思维看待未来可能出现的不确定性。比如，疫情期间，人们的正常工作受到影响，收入水平面临“打折扣”，腰包“瘪了”，出现“报复性消费”的可能性自然

就降低了。另外，在疫情结束的第一时间，疫情所带来的恐惧并没有完全消散，此时人们出去“大吃大喝”的可能性也不高。因此，本地餐饮企业既要在行动上充分做好全面恢复门店营业的准备（比如，畅通食材来源渠道、保证岗位所需服务人员等），也需要在思想上理性预估未来可能出现的风险，以避免出现复业后的“二次损失”。

疫情中潮汕地区社会经济发展与企业经营管理的对策建议

刘春晖教授

2020年的新冠肺炎疫情不可避免会对经济社会造成较大冲击，也是对企业面对突发公共事件应急能力的重大考验。企业如何通过经营管理上的调整和创新来积极应对当下的困境呢？主要需要做好两方面的工作。一方面需要做好防疫工作，另一方面需要尽快恢复经营创收。

防疫的工作，通过设定和交流防疫对策和规定，可以做到上下齐心。来自防疫重点区的员工需要根据政府规定实施隔离，减少集会，使用远程会议科技（如腾讯会议等），要求员工戴口罩，勤洗手，科学安全使用消毒液。员工入口安设体温监测员，体温高者，进行隔离观察。奖励员工第一时间报告疑似症状者，并对有症状者，进行隔离观察治疗。食品制造企业可以考虑所有接触食品的员工佩戴手套。

经营创收的工作，在不影响员工健康的前提下，使用科技，挖掘提高生产效率，增加工时等方法提高产能。发掘利用疫情增加的产品需求（包括国内外的需求），并充分利用国家减税减费的政策减少经营成本。创造性地使用业绩激励机制鼓舞员工工作热情。更多地使用电子信息系统收集信息，传达指示，交流探讨经营问题，以及对家有患者的员工进行心理疏导。不影响经营质量的前提下，尽可能多地使用远程办公，包括公司内部，与供应商，与客户之间的交流，从而在疫情期间减少传染机会并在疫情前后都降低交通等成本。

疫情中潮汕地区社会经济发展与企业经营管理的对策建议

李进明副教授

[导读] 2020年春节期间的新型冠状病毒感染肺炎疫情延烧至今，潮汕地区确诊案例虽较少，但为了防止疫情延烧无止，潮汕地区政府采取较为严谨的防疫措施，尽全力防堵任何疫情延烧可能的缺口。然而，在防疫思维不断强化后，民众深怕被感染而减少出门、消费不便，进而影响餐厅生意、电影院票房、旅馆订房率、旅游人潮等民生经济动能；同时，企业因为生产要素、产业链、市场需求的不稳定，不但要面临经营损失的风险，投资的意愿恐更为保守。因疫情所导致经济困顿的社会问题，不能等闲视之。我们需要重点关注对于潮汕地区的经济运行至关重要的中小企业所面临的问题，并积极寻求短期和长期的对策，以保持经济的可持续发展，完成党中央之前部署的今年重点任务——决胜全面建成小康社会、决战脱贫攻坚。

从宏观的视角，本次疫情使潮汕地区经济受到影响，需求和生产骤降，对投资、消费、出口都会带来明显的冲击，短期内会带来失业上升和物价上涨。对于中观行业而言，餐饮、旅游、电影、交通运输、教育培训等受到冲击最大，医药医疗、在线游戏等行业受益。对于微观个体的影响，民企、小微企业、农民工等受损程度更大。

未来该如何让潮汕地区经济的百业复苏，挑战着潮汕地方政府的执行力与政策规划力。政府如何在疫情持续扩大的同时，盘点最佳经济政策工具、合理分配经济政策资源及全面落实政策措施，将会是防疫与经济之间杠杆的写照，也会左右未来潮汕地区社会经济发展的荣枯，影响民众对政府防疫的信心。

吾身为汕头大学商学院教师一员，有职责对本次疫情中潮汕地区社会经济发展与企业经营管理，给出自己一些妥适的对策与建议供大家参考。

一、新冠肺炎疫情终会过，地方政府应鼓励企业思考未来五大投资重点方向，以促进地方经济发展。

重点一：能顺利导入机器人自动化的产业，最具投资前景。

自动化已经是未来不可逆的趋势。这次武汉市的“封城”作法，以及部分商品供应链所出现的断链危机，已经挑起许多企业（特别是跨国生产及销售的公司）的危机意识，并且开始思考“如何分散风险”的对策。

当然，“分散生产地点”是有效对策之一。但如果与分散生产地相比，加速AI机器人自动化，反而是更为快速且低成本的。别的不说，至少机器人没有语言文化不同的管理问题，效率与质量也较能预期且整齐划一，更不受劳工法规的工时上限等限制。

依我个人的初步观察是：自动化进程将会先面临老人化、人力需求不足的现状，然而，自动化已经是未来不可逆的趋势。所以，不论是AI机器人自动化供应厂商，或是能快速调整自动化步调、甚至率先完成自动化厂房布建的制造厂商，都是值得投资人纳入投资口袋名单的目标之一（其中，生产及销售自动化设备的企业，当然会优先受惠）。

值得企业注意的是，这一波自动化生产未来可能面临的挑战，并不只有各地方政府担心“失业率窜高”而带来的抵制，更在于机器人运行的庞大电力需求。所以，当AI机器人变多，在用电量大增之下，有能力“低成本发电”的电力公司股票，也绝对具有投资前景。

还有一个值得投资人长期关注的投资重点，正是“AI 医疗设备厂商”。因为从防疫的角度来看，只要人类与病毒所寄生的野生动物的活动范围有重叠，未来各种奇怪的疫情，就随时可能出现；且由于病毒不像细菌感染有抗生素可治疗（通常只能采取消极性的“支持性”治疗），更因病毒流行难以捉摸（特别是 RNA 病毒突变非常快速，就算研发出疫苗，在病毒快速突变之下，就算可量化生产，也可能不具防疫的效果），药厂在无利可图之下，很难先投大钱制造出疫苗，再“赌（等）”病毒“现身”。

正因为如此，目前医界对于新型态病毒所引发的疫情，只有采“隔离（避免健康与不健康者近距离接触，患病者则采取“负压病房隔离”）”的方式。所以，笔者看好的是医疗用的穿戴与仪器设备，反而不是什么“研发新药”的药厂。

重点二：旅游及运输产业所受影响有好有坏

新冠肺炎重创，旅游业纷纷放无薪假。这里面，“运送人”的产业，受伤比“运货”的较深；而能导入自动化运输的产业，则将可闯出一片天。

这里面，有关游轮业的前景，只要从这次钻石公主号上游客的四处碰壁的漂流记，就可以得知与感同身受，不用笔者再多做解释。至于“货物运输”方面，除了现代人回到远古时代，生活饮食大小事，都能靠一己之力完成，否则，“互通有无”的运输业，就不可能会有消失的一天。

最近运输业之所以受到影响，完全是因为疫情与“封城”等措施的关系。然而，一旦有货运业者顺利导入自动化运输，未来的投资前景绝对会有超出同业的实力。

重点三：天灾频仍，保险业与传统银行业将受害深重，包括一般民众的风险意识，也要跟着修正。

保险公司以及传统以“存放”为主要业务、客户分散在各行各业的银行业，在未来遇到天灾频仍的前提之下，所受影响也越大。

原因很简单，当地球暖化所造成的极端气候之下，各种天灾不但难以事先预测与防范，且所受灾害也更加严重。

除非承保的保险公司，事先有收到足够的保费（但保费提高，保户极有可能不愿投保），否则，保险公司（特别是国际再保险公司），以及传统以“存放”为主要业务、客户分散在各行各业的银行业，在未来遇到天灾频仍的前提之下，所受影响也越大。

事实上，除了金融、保险业外，一般民众也最好趁此机会，建立起正确的投保观念。简单来说，有些风险，是可以透保险“部分”而非“全部”转移；有些风险，就只能“自行吸收”。且投保时，应该是“发生率没有非常高”，且“一旦发生，损失常超出能力所能承担”的风险，最应优先透过保险来“移转”。

更重要的是，平日的保险规划与组合更为重要，至于出国旅游时所买的保单，只能做为锦上添花、额外增加保障而已，并不能只依靠这些临时加保的保险，来提供自己与家人充足的保障！

重点四：商品能透过网络销售的零售业将持续萎缩，连带影响商用不动产（店面）投资。

未来能透过网络销售的零售业将持续萎缩，连带影响商用不动产（店面）投资。笔者认为，未来受影响最深远及沉重的，将是商用不动产，特别是店面的投资前景。理由很简单，当人们习惯于“不接触”的消费形态后，过去频繁与消费者接触的零售、餐饮业，整体业绩想要不下滑，恐怕都很难。

事实上，之前由于网络的兴起，消费者已渐渐改变过去“逛实体店”的消费模式，宁可把宝贵的时间，用在自己身上（宅在家玩电动、抱宠物、看在线付费影片），也不愿意去实体店面采购、排队。

甚至，过去消费者必须在店里消费的餐饮业，也因为已有太多外送美食业者，打着“在家享用美食不加运费”的口号，为这一股“在家消费”的趋势进一步“煽风点火”。

这样的趋势，影响的不仅是众多无丰厚资金后援的小店家，使它们未来的经营更加困难（因为这样一来，外送美食平台抽成高达3成，且收入将延后入账，对于现金周转不顺的店家来说，将是一大营运挑战；其次，小店家在租金与人事成本双重夹击之下，税前净利都很难达到三成，更不要说加入外送美食平台，一次就要被扣去三成的收入了），且由于经营不下去而空下来的店面，势必挤压到周边店主的租金收益。

也就是说，当未来有越来越多难以经营下去的店家，加入退租行列之际，除非是持有多年、早已没有多少贷款成本，宁可空在那里也不愿低租的房东，否则，就只能选择调降租金一途。而且，这次房东的动作不仅要快，降幅也要够大，一旦手脚不够快，在市场景气低迷之际，空租期间的房租损失，恐怕只会让自己亏损更加扩大。

如果是想要开店的民众，笔者倒是真的建议，最好能朝“非实体渠道”的方向思考。毕竟在可预见的未来，除了少数“非得面对面才能提供服务”的业种之外，大多数目前来看，都可以顺利融入并使用网络这个渠道获利。当然，在风险无时无刻不存在之下，也要准备更多的开业营运周转金。

重点五：不具有“与真人面对面”必要性与价值的产业，很可能逐步遭到淘汰，也将会影响未来每一个人的就业样貌。

在这波疫情之后可以预期的是：所有的工作者，也都将因为人与人之间尽量避免接触，而面临一波新的工作形态变革。而当企业调快了“自动化”的步伐，除了彰显出一定的“投资机会”外，也将带出未来的“工作风险”。

事实上，会被 AI 机器人或网络所取代的产业，不仅是制造业，未来也将与服务业有关，例如运输、送货、传统会与消费者面对面，但销售不必一定透过实体渠道的产业，像是与“食”、“衣”或“日常用品”有关的消费性服务业。原因很简单，现在网络下单及送货的机制相当便利，且多数是“一定金额免运费”，一般民众已经没有太多理由，拒绝如此便捷的服务模式。

除了许多行业的人，工作会被 AI 机器人给取代外，未来还可能只会剩下两种工作形态，其中之一是“需要动脑及思考的全职工作”，另一种则是“只花体力、不需要动脑的计时工作”。

其中的前者“正职，领月薪的工作”，将会越来越少；至于后者“依时薪或按件计酬的工作”，则将会越来越多，且市场竞争也会越来越大，“因为人浮于事”。

但是，由于后者的工作特性是“唯有一定时间及劳力的付出，才会有相对的收入”，且在“供大于求”之下，每一份工作可能连自己都无法养活。所以，现在每一位工作者，都必须严肃而认真地思考：如果在自己退休之前，现有工作很可能被机器人取代，自己还有哪些新“工作”的机会？

也许以上的预测，不一定会在短期内立刻发生，但我坚信，疫情后趋势的特性就会如此的形成与发展，“沛之而莫能御”的“一路不回头”。因此，地方政府与企业均应该要提早思考这些问题，并及早做好经济发展的重点方向准备！

二、针对疫情期和恢复期政府如何协助企业度过困境

重点一：政府部门身先示范

建议地方政府允许受影响的企业减免“返还”或缓交相关税费、缓交五险一金；允许企业与员工临时协商薪酬标准；由政府控制的商/工业地产和设施租赁商降低租金标准或者允许延期支付；减免企业的基础设施和公用事业费用。

重点二：鼓励利益相关者共担风险

建议各级政府通过行业协会、发起倡议、表彰先进等不同渠道，鼓励供应链核心企业与供应链的企业伙伴共担风险，鼓励非国有商/工业地产和设施租赁商降低租金标准或者允许延期支付。

重点三：加强金融支持力度

切实落实“中国人民银行、财政部、银保监会、证监会、外汇局关于进一步强化金融支持防控新型冠状病毒感染肺炎疫情的通知”要求，为受影响较大的地区、行业和企业提供差异化优惠的金融服务；不得盲目抽贷、断贷、压贷，对受疫情影响严重的中小企业到期还款困难的，可予以展期或续贷；通过下调贷款利率、增加中长期贷款的方式支持企业度过难关；各级政府性融资担保再担保机构应取消反担保要求。此外，甚至可以考虑适当增加银行的坏账损失计提额度，或者由国家给予补偿。同时，对于拟上市或已上市的企业，对于确由疫情引发的报告期业绩下降而达不到某些监管要求的，应酌情考虑，留出必要的弹性。

重点四：落实支持企业的长效机制

事实上，地方政府已经出台过支持企业的常规政策措施，应当继续坚持这些好的政策，要特别注意切实地贯彻落实这些政策，真正让

企业获得相应的政策实惠；同时，建议结合这次疫情下企业所反映出来的规律性新问题，梳理优化现有政策。

三、新冠肺炎疫情终会过，企业经营管理的对策建议。

重点一：全员营销

我认为，当经济寒冬来临，平时各部门的创意、点子都能派上用场，让公司全员都成为营销人员，趁此让营销部与研发部、高阶与低阶员工都能换位思考。

重点二：全力开发新产品

我认为，此时客户最有空闲，主动拜访会有意想不到的效果。日本京瓷企业营销人员就在第一次石油危机、纺织机械滞销期间，拜访静冈县一家渔具制造企业，当时他成功游说制造商将鱼竿上与天蚕丝线接触的金属导向圈，换成耐磨的陶瓷，使得后来所有高级鱼竿全部用陶瓷导向圈，更让产品从静冈渔具厂，推广到全世界。

重点三：彻底削减成本

我认为，人工费用不可随便降低，所以要提高每个人的工作效率，各方面的费用必须彻底削减，包括纠正效率差的加工方法、合并不必要的组织，甚至连随手关灯节能都是降低成本的手段。“萧条时成本能压缩到什么程度，直接影响企业经营及成长的可能性”。

重点四：维持高生产率

日本京瓷企业遇上第一次石油危机时，订单一度大幅减少近九成，当时稻盛和夫只留三分之一的员工在现场工作，让其他人去做平时无暇做的车间维修、清扫工作，或是在哲学培训班上课。将多余人力从生产在线撤下，并非闲置，而是让他们集中学习，为景气恢复做准备。

重点五：建构良好的人际关系

“萧条是考验劳资关系的试金石”，我认为经营企业最重要的就是劳资关系。但在困难的局面，这种关系会备受考验，景气好时问题不会显现，患难时才见人心。当企业发生人心混乱，经营者应该彻底思考如何与员工重新建立信赖关系。

能顺利度过考验者，不多。根据哈佛商学院教授 Ranjay Gulati 等人以三波全球大衰退做为背景，研究有多少企业能安然度过危机，甚至表现更胜危机之前。结果，在 4700 家上市公司中，只有 9% 的企业能深蹲后跃起，营收与获利成长率超越不景气前，甚至优于同业 10% 以上。

“坏的公司被危机打败，好的公司度过危机，优秀的公司因危机而更好”。

重点六：疫情期间企业供应链需以短、中、长分三个时间段，制订风险管理方案。

疫情期间企业供应链需要可衡量关键风险指标的框架，针对可控和可预见的不确定因素，包含合规性、劳动力、材料、生产能力和财务，制定管理方案，来监控疫情对其价值链造成的影响，以做好准备。对企业参与材料采购和供应链服务的供应链领导者，我个人提出风险管理方案的建议，以短期、中期和长期三个时间段划分。

短期在此的定义是疫情发生当月，就该阶段提出了 3 点建议。第一点，供应链领导者应该为受疫情影响的供应链，制定高风险中断监测和应对计划，并且将制定该计划放在第一位，同时确保计划的信息透明化，以快速掌握全貌。第二，将身处欠缺完善医疗体系国家的供货商和子供货商，列为高风险权重分配的对象。并在评估消费者支出的变化后，确保库存在可取得之地，不受物流网络中断影响。最后一点则是与公司法务共同审查合约内容，了解无法如期交货会产生的财

务损失，同时，与人资部门合作，对身于受疫情影响地区的员工提供协助，并重新评估出差政策。

中期则为疫情发生后的1至3个月，对此阶段的风险管理方案，我同样提出3点建议。首先，聚焦供需关系平衡，必要时增加缓冲库存量，适应无法预测的物流和材料波动性。其次，评估开发多家供货商的机会，来确保原料的供应力。第三点，与内部利益关系人和关键供货商合作，建立统一的风险管理方法，来监控潜在材料和生产力短缺的状况，并做好相对应的准备。

最后，长期的定义则为3个月或以上，我有两点建议。第一，当企业风险应对能力无法缓解任何中断状况时，应该优先处理具风险的物资以降低风险。另外，审查新产品导入的流程，找寻或开发可替代的材料来源，以及可替代的产品或材料物流路线，进而让价值链多样化。同时，分析新产品的上市后，数量、质量与市场变化等因素可能会带来的连锁影响。

重点七：疫情肆虐期间，企业可采异业结盟、灵活布局适应。

受到疫情肆虐的影响，国内诸多产业受到波及，但也有如电商、游戏、影音和在线学习等业者受惠。不少新零售业者都已经进入订单繁盛期，许多知名餐厅也改弦易辙开始改推外卖服务，充分展现企业为了求生的灵活性。

另外，为了共体时艰，异业之间的结盟与合作也是可行方案。好比阿里巴巴集团旗下新零售平台盒马鲜生，就宣布与北京心正意诚餐饮有限公司旗下品牌云海肴达成人员合作的共识，让云海肴在北京、上海、杭州等地超过400名员工得以先到盒马鲜生工作。

除了攘外的工作要做好，安内也很重要。建议各位企业主或高阶主管，应把握机会重新审视贵公司的人力资源以及员工编制，可以利用这段期间好好加强数字转型的布局，并妥善规划相关同仁的学习进修计划，以确保企业得以永续经营，并拥有强健的体质以及最有效的战力。

重点八：改变传统的集中办公形式，有效利用互联网信息技术进行线上办公。

企业通过线上办公和网络学习，员工不但可以灵活安排工作时间，为自身的发展储备更多技能，同时也有助于企业后续打造不断发展和创新的学习型组织。另一方面，在疫情期间，企业应积极重构绩效管理体系，将信息技术应用在员工行为评价、内部培训、评奖评优、工作成果考核上，对于劳动密集型企业，可以通过引入机器人生产线、适当削减或调整订单以及错开员工的工作时间段来降低集聚感染风险。

重点九：建立疫情管理小组，优化企业资源配置

通过构建疫情管理小组，企业可以准确识别并获取与生产经营相关的市场与政策信息，确定疫情期间维持业务运营所需的必要资源。同时，基于疫情信息的分析，企业可以进一步针对疫情可能导致的各种突发场景做好规划，并利用场景预演和模型预测等方式，评估疫情对公司业务的潜在财务影响。此外，疫情管理小组应加强对疫情预防及相关科学知识的普及，为员工提供足够的防控用品。

重点十：柔性调整企业的经营目标与方向，适应疫情下的发展要求

对于中小型企业，疫情带来的冲击可能是致命的，这时企业应以“活下去”为目标，削减经营成本，最大限度地降低资金风险。对于

大型企业，在维持和稳定自身发展的同时，应更加关注疫情对社会的影响，把解决问题与加快自身创新发展有机结合，通过合理调整经营方向，积极响应社会公众的需求，将危机转化为机遇。

结论：病毒大战不会消失 加速进化企业抢生存先机

此次疫情，因为企业厂区无法复工、交通受阻，会计师无法跨海查账，就可能延迟去年度财务报表的申报时间。因此，各国财会机构进一步使用在线查账系统，例如以视讯核实文件。

我长期的观察产业生态，未来视频会议、在家工作、电商服务等“避群聚”“非接触”商业模式，将在5G、大数据与AI等新科技领航下，愈趋成熟，这次疫情等于是加速产业与生活的演化。千万年来，在人类与瘟疫的无数大战中，一只病毒可能毁灭一个文明，却也让一个有能力适应的物种快速演化，取得未来的生存先机。新冠肺炎病毒，不会是威胁人类的最后一只病毒。它也可能流感化、成为一个无伤大雅的喷嚏。

关键在于，病毒过后、瘟疫退散，一切物换星移。此时，你的企业是灭种了，还是进化了，疫情未根绝前，企业能何否极泰来度过难关、以上的审时度势的浅见值得大家参酌？

建立自我 追求无我

联系我们

电话：0754-86503386

网址：<http://www.biz.stu.edu.cn/>

地址：广东省汕头市大学路243号