**疫情期间，企业自救指南**

**前 言**

疫情当前，《中外管理》愿与中小企业一起众志成城，共克时艰。

作为中国最优秀的管理服务平台，《中外管理》特此搜集了国内知名专家学者对疫情形势的判断以及相关建议。除此之外，我们还搜罗了各地方政府的扶持政策，编写了这份自救指南，希望能够给大家提供一些参考借鉴。

**目 录**

[从救鱼到救渔，从官救到自救——中小企业如何“抗疫求生”？ 2](#_Toc31917328)

[顾家家居李东来：疫情对未来企业发展的深远影响及策略建议 7](#_Toc31917329)

[16位管理学家谈“中国企业如何应对突如其来的疫情” 12](#_Toc31917330)

[19位管理学家为中小企业度难关支招 19](#_Toc31917331)

[陈春花：疫情下如何启动“新开工”模式 28](#_Toc31917332)

[陈春花：面对疫情调适自我的“四心” 30](#_Toc31917333)

[陈春花：疫情对经济的影响和企业对策建议 33](#_Toc31917334)

[中国管理模式50人：中小微企业如何应对新冠疫情？ 37](#_Toc31917335)

[清华、北大联合调研995家中小企业，如何穿越3个月的生死火线 45](#_Toc31917336)

[抗击灾情，这个零售巨擘做对了什么？ 53](#_Toc31917337)

[彭剑锋：疫情非常时期，给中小企业的64字活命方针 58](#_Toc31917338)

[吴春波：华为过冬的六大启示 68](#_Toc31917339)

[灾害是日本企业的常态遭遇， 76](#_Toc31917340)

[“经营休眠期”我们应向日企借鉴什么？ 76](#_Toc31917341)

[刘润：面对疫情，如何做一个合格的远程参与者 83](#_Toc31917342)

[面对疫情“在家办公”，管理者马上要做的五件事！ 87](#_Toc31917343)

[远程办公第一天，这七点最关键 91](#_Toc31917344)

[疫情之下，创始人如何应对延迟复工？ 94](#_Toc31917345)

[外贸人应对疫情秘籍（不断更新中） 99](#_Toc31917346)

[疫情期间，各地出台的扶持政策汇总 102](#_Toc31917347)

# 从救鱼到救渔，从官救到自救——中小企业如何“抗疫求生”？

文|杨光

2020年的超长春节，在弥漫着新冠病毒的清幽中，很适合回忆当年的非典。就先讲个非典时我的亲身经历来暖个场。

**01闪办户口的神奇**

2003年4月，很不幸，家兄疑似患有非典而进驻了著名的小汤山，“生死未卜”。通电话几乎都是立遗嘱的口气。古稀之年的家父、家母也必须接受现在同胞们都熟悉的家中隔离。而嫂子更是正带着刚刚满月的孩子困守家中。于是去街道为侄子办户口的责任，自然落在了我这个全家唯一“自由身”的肩上。

成年人都深深地知道，到基层办事，往往是三难：门难进，脸难看，事难办。我当时还是跑衙门的棒槌，自然做足了至少要跑个两三趟的“心理功课”。

那天，北京的街头就和前几天一样，空空荡荡，没有任何人气。等已看到了冷清的街道办大门，忽然发现门口很神奇地多了一张小桌子。桌子后面端坐一人。

我正要走上前去谦恭打听，只见那位同志远远地就有力伸出了手掌，像交警下达指令一样道：“别过来！就站在那儿！”我一惊，立即停步。“你来办什么？”“给孩子上户口。”“把材料都放在桌子上。然后退后。等着。”自然照办。只见这位同志拿起桌上的材料，转头就近了身后的办公楼。我，就乖乖地立等。

结果，没几分钟这位同志就出来了。我正等着他进一步的训示。“办完了。快走吧！”啊？这么简单？这么快速？这么神奇？我揉揉眼睛打开户口本一看，就是这么神奇。那一刻，真是里里外外如沐春风。

我们平素总是抱怨我们政府部门办公效率低下，这次亲身经历告诉了我：真不尽然。只要中国政府重视了，办事效率是可以非常之高的！

**02要救“鱼”，也要救“渔”**

讲这个故事，是因为新春之际新冠病毒肺炎肆虐华夏，当年影响全国的非典——又来了！

当从中央最高层到基层老百姓，乃至解放军官兵，都举国齐心启动之时，我们可以用令全世界惊掉下巴的速度，一方面一杆子插到社区实现分区隔离，一方面变戏法一样火线盖出两所“小汤山”。

这毫无疑问是因为我们政府对于全国民众生命健康的高度关注，并作为了不惜一切代价的头等大事来抓，来保。

但问题也随着而来——当防疫成为头等大事，我们的经济呢？当生命已然重如泰山，我们的生计呢？当病患引发万众瞩目，我们的企业呢？

很多朋友心存惶惶之下，这时真顾不上思考这个。看起来，比起人命，这些都算不了什么，钱财乃身外之物。可是，只要我们能（也一定能）扛过这一劫，我们举国就要（甚至已经）面临这个躲不开的排比难题：如果企业倒了，我们怎么保就业？如果就业松动，我们怎么保稳定？如果稳定失守，我们怎么保幸福？如果幸福不保，我们怎么追问初心？

“鱼”是生命，自然“保鱼”是前提；但“渔”是生计，因此“保渔”是基础。

既然如此，那么能够撑起全国“鱼鱼众生”的“渔”，主力又是谁？是我们创造了“五六七八九”的民营企业！又特别是广大中小企业！

而相对于有家底的大集团，我们广大中小企业，偏偏在这场尚未见顶更未结束的特大疫情中，受到的冲击是最大的，甚至是致命的。这种致命的冲击，不止对微观，对宏观的冲击也会很大。不少学者已经做了很深入的分析，核心总结出来的就是：

微观上，时值严寒深冬和春运流动，决定了这次新冠病毒肆虐对民企，特别是第三产业的冲击，远大于上次非典；宏观上，又逢中国产业结构高速向服务业转型，决定了这次新冠病毒肆虐冲击第三产业而对中国经济的伤害，也远大于上次非典。

餐饮、住宿、旅游、交通、文娱、零售、会展、培训等强线下场景依赖的行业，也是民营企业汇集的行业，几乎都面临全面停摆的灭顶之灾——最直观的，光除夕一天突然取消的年夜饭预订，全国餐饮业损失了多少？光春节贺岁片电影临时全面撤档，全国影院损失了多少？光日前各地严格隔离、航线大批取消，全国旅游业损失了多少？但他们为此已然支付的巨额成本，又找谁去报销呢？我们第二产业的制造业，也好不到哪里去。即便是我们中国的隐形冠军型企业，也都纷纷面临诸如海外订单被取消、既有订单无法交付带来的巨大经济损失。可以这样说，为了“鱼”越安全，为此“渔”就越受伤。

**03春节“渔”政的温度**

那么，主导了经济产业结构升级调整的中国政府，在全力以赴救“鱼”时，对救“渔”应该置身事外吗？相对于承载国家命脉的国企，相对于承担纳税重任的龙头，对散落各处的中小企业，已然千头万绪的各级政府部门，会有意愿与余力关注进而救助吗？说实话，面对依然在扩散恶化的严重疫情，我和不少忧国忧企的朋友，起初真的不乐观。

但诚如非典时那个以为要跑两三趟的街道办，我们总是习惯延续对一些部门日常做派的印象，而低估了每当紧急关头我们各级政府所能迸发出的巨大力量。就像救“鱼”时，我们的中央可以调集全国乃至军队力量以近乎一眨眼的速度建成两座应急医院，在救“渔”时，我们的地方同样以不可思议的速度在对我们濒危的中小企业出手相助！就在2020年2月2日这个被民间闷中作乐的日子，苏州市人民政府在春节长假的最后一天，在全国率先颁布了“关于应对新型冠状病毒感染的肺炎疫情支持中小企业共渡难关的十条政策意见”。作为第一时间出台的第一份地方文件，效率之高、涉及之全、务实之深、力度之大，都超过了我们常人的想象！令人振奋！

在此不妨扼要复述一下这可以救命的十条政策：

1、确保小微企业信贷余额不下降，不得抽贷、断贷、压贷；

2、确保小微企业融资成本降低，下浮10%以上；

3、以20亿紧急融资额度确保重点企业贷款利率再下浮30%；

4、对小微、无贷款企业进行逐户了解金融服务需求；

5、对不裁员、少裁员参保企业，返还上年50%失业保险费；

6、对困难中小企业，社保缓缴可达6个月；

7、承租国资用房的中小企业，1个月免租金、2个月租金减半；

8、对困难中小企业，可以申请减免房产税、城镇土地使用税；

9、对困难中小企业，可以申请纳税缓缴3个月；

10、对中小企业创业园优先给予政策扶持。

基于此，接下来我们不难做出两个展望：随着苏州先动起来，全国各地都会陆续出台针对中小企业的优惠救济政策；随着疫情不断发展，税收、社保政策还会从缓缴进一步深化为减免。事实上，历朝历代面对天灾，也大都会出台粮银赈济、税收减免的优惠政策。

当然，历朝历代也都存在名至而实不至的政策落实问题，新中国也一样。比如，在国资银行依然以坏账率作为行长工作考核的核心标准时，他们有什么动力真的去把政策温暖送到民营中小企业里去呢？因此，苏州文件只是各地救“渔”任重而道远的开始而已。

**04救“渔”，还要先逼自己！**

但承载“渔”的“鱼”——也就是中小企业和企业家们，救“渔”的起点，只能是“自救”。

正所谓，自助者天助。对于人，别人愿意帮你，是因为知道你行，帮你有用。对于中小企业，你至少要有本事活到政府的政策能落实在你身上。

这一段很多专家也都在纷纷发表中小企业的自救箴言。我不再重复。从直观体验上我有如下几点感受：

1、家有余粮，心中不慌。事实上，我最近一段接触到的“中国造隐形冠军”企业，普遍可以自信地说：我们大半年甚至一年不开工，工资也可以全额照发。现金储备，是当前企业应对疫情困境最切实的底气。前述之所以政府要用金融和财税救济，还是因为相当多的中小企业没有足够的现金储备，甚至可能一个季度都挺不过去，所以才需要政府出手。

2、蓄水池战略不是老土。互联网时代告诉我们应该今天花后天的钱，现在全瞎了。仅去年阵亡的创业企业名单，基本上都是互联网企业。如今事实证明，我们企业家就必须像起先的地主老财一样，把以往好日子挣下的钱给攒住了——经济牛市一过，一定用得上。日本企业普遍储蓄率很高，就是上百年各种危机洗礼下积累的宝贵经验。中国企业刚经历一个经济周期，又刚叠加一个天灾危机，比起日本百年老店，我们要学的还很多。

3、今天的从容，来自昨天的远见。虽然中国市场环境不确定性多，但也别再说战略远见与应变没用。随着中国逐渐融入世界并与世界紧紧捆绑，中国受全球大环境影响的确定性在大大提升。去年市场环境下行已经很明显，如果还在按老套路激进投资、盲目扩张，今年天灾这关基本上就很难挺过去了。甚至说，即便没有这次瘟疫，当前的经济和资本，也支撑不了过去盲目的烧钱和扩张。即便烧钱模式的始作俑者美国资本市场，去年也不再接受WeWork这样的所谓独角兽了，就是最明显乃是划时代的信号。

4、凡墙都是门。世上没有后悔药。当前除了苦练压成本，死拼现金流，中小企业就是逼着自己改变习惯的路径，发现全新的机会和资源。事实上，很多新机会并非之前完全不知道，很多新资源并非之前找不到，但都擦肩而过，只是我们习惯性总对自己的过去保有依赖，总对市场的未来报以侥幸。那个猪都飞的时代，一去不返了。如今，生存抑或者死亡的现实就摆在这里，我们只有逼自己去完成之前只喊没做，或只做但没做到位的该做的事情，逼自己去洗心革面，置之死地而后生！

当新冠病毒肆虐，使得当我们的政府，和我们的企业，面前都只有一条生路时，其实一切就开始变得简单。我们除了咬紧牙拼死冲过去，除了无论如何都要活下去，没有其他选择！

新冠病毒这一仗，我们必须赢！也一定赢！

（来源：公众号“中外管理”）

# 顾家家居李东来：疫情对未来企业发展的深远影响及策略建议

文|李东来

我从五个小点来分析此次疫情对企业未来发展的一些影响：

**01企业与社会**

随着智能时代到来，社会系统运行会越来越趋向复杂，处理信息与数据量也会越来越大，社会各要素之间的藕合程度也会越来越高。社会系统中任何一个环节的微小波动都可能会产生“蝴蝶效应”，处理不当就会带来较大的社会问题。企业已完全没有可能独善其身，必须要主动纳入到社会大系统的循环当中，并履行和承担好各自的社会责任，这既利人又利己。

强化企业社会责任意识是“后疫情时代”各类企业负责人必须要迅速完善与提升的一个基本工作。社会责任意识不是简单地有危难之后的捐助与帮扶，当然这个永远需要，也永远值得倡导与肯定，但更重要的是在没有大灾大难的和平时期对基本责任的担当（合法合规前提下，把自己的产品与服务做到位，依法纳税，并关注员工的成长）、积极促进社区关系的融洽、促进所在行业的健康发展以及消费者关系与价值的持续提升。这些看起来很简单，似乎也没有新词，但做到依然实属不易。

我们仔细回顾一下这次疫情爆发的背景，以及救灾防疫过程中各个企业的反应，依然让我们看到了在灾难面前的部分企业的各种不正常甚至违法的企业行为，足以证明“社会责任”这一课题依然任重道远。如果社会系统中每个细胞与元素都做好自己的本职职责，社会运行的风险就大大降低，人们的福祉就会大大提高。不要指责任何人，每个人都在居中。

**02企业与员工**

严格意义上是让我们思考什么是企业？

疫情让所有人都被动地宅在家里，生产生活经济运行戛然而止，人与人之间的身体亲近被迅速拉大。一个企业的员工可能分散在各个城市，他们借助互联网沟通信息，即使在开工后，大部分企业管理系统与营销系统基本也都选择网络办公，这不能说一定代表未来办公的趋势，但会让我们重新思考企业与员工的关系。

企业会越来越像一个想象共同体，员工在不在一起不重要（制造现场除外，这次疫情对拥有制造工厂的企业，尤其是劳动密集型的工厂企业，压力更大，他们工人不到现场，根本就无法工作，未来如果说能做的，就是加大智能制造的创新力度，用机器设备取代人），重要的是员工都认同这一想象共同体（包括它的使命、愿景、价值观）以形成相互之间稳定的心理契约，并通过网络工具实现信息的协调、共享、各自专业能力的发挥与价值实现。员工与员工之间也会更加平等，没有一个“万能的主”在指挥一切，大家也不必看“领导的脸色”。大家的使命只有一个，即充分激发自己的专长并与大家一起服务好客户！

企业未来看待员工会越来越重视“为我所用”而非“为我所有”，在有人才的地方建立“细胞式的小办公室、小工作团队”也会越来越被企业家所青睐，企业会逐渐摆脱中心化的“总部”意识以及群居化的工作处理方式，会走向分布式、个体化的互联协同办公。

同样，员工看待企业也会发生变化，我觉得有三点尤为重要：

一是企业的使命、愿景、价值观对员工的感召力，但前提是企业要有这些并清晰地传达；

二是企业的运行机制以及网络协同非常重要。处理分布式员工的高效办公，没有行之有效的机制保障肯定不行，无论是流程化组织还是联邦化团队，总之要找到一套方法，让不同区域，不同岗位的员工能凝聚在一起，通过管理让大家的奋斗更有价值；

三是企业的文化上要更加开放、包容。必须要相信员工、尊重员工自主权益并能很好地激励员工潜能（无论是专业价值与协同价值都要很好地被激发，否则大家为什么选你这个平台，还不如自己去做个自由工作者或个体户，只有企业这个平台让员工的价值放大并能实现自己单一方不能实现的事，员工才会愿意加入这个组织）。

我想，未来的某一天，疫情虽然结束了，但自开工这一天到大家恢复正常办公为止的这段时期，线上办公、网络办公的记忆会永远留在大家脑海里，并会重新塑造企业与员工的关系、员工与员工的关系，这也许会是个意外收获。

**03企业与用户**

这次疫情来得突然，春节期间由于人们的恐惧以及部分城市的交通管制，政府的不断宣传，人们几乎全部停止了出行消费。像旅游、电影、餐饮、零售等行业受到的影响首当其冲。很多企业在春节后到开工这段时间都在思考：“如果疫情再持续一段时间，我们可怎么办？”

很显然，短期内用户一下子回流到线下不太现实，即使疫情结束了，但对用户心理的影响估计也还会持续一段时间，那么现在就无所作为了吗？不是的，我相信所有人都会想到，就是尽量用各种互联网的途径和工具去接触用户，建立稳定的用户连接。但深入思考我们发现，除了出生就是线上属性，天然就与用户连接的企业之外，很多传统企业、纯线下企业在这方面的基础实在是过于薄弱。他们不知道用户在哪里，更不知道如何与用户连接，更别提如何转化成销售了。

我想，这次疫情的到来会加快企业数字化、信息化的进程，尤其会加快传统企业员工在线、产品在线、客户在线、管理在线的进程，真正奠定企业用户经营的基础，帮助传统企业从渠道经营、门店经营逐渐过渡到用户经营。这样，一则可提升企业运营效率；二则可扩大企业用户基础；三则可减轻线下波动对企业经营的影响。

众所周知，中国大部分行业已经到了“用户短缺”的时代，即使没有这次疫情，传统企业也依然面临巨大的挑战与压力，只不过这次的疫情把这挑战放大与提前了。重塑企业与用户的关系，精准给自己企业的目标用户画像、依靠系统工具与用户连接、实现产品与服务的线上沟通运营、用户意见的数字化反馈与企业价值链的用户导向的高效运营等等工作都是我们必须要补的课。

这次疫情让我们无比渴望与用户连接，希望这种渴望本身不要随着疫情消亡而消亡，而是希望更加强烈、更有危机意识，也希望不要好了伤疤忘了疼，要痛定思痛、只争朝夕地把这块短板补上。

**04企业与风控**

简单理解，风险就是不确定性，对不确定性的管理就是风控。当前时代，不确定性是常态。与不确定性共舞，并制定好各种管理不确定性的规则、应急方案与备胎，是大多数企业必须要思考的问题。风控也是企业的一种投资行为，不仅仅有物质投资，更重要的是智力投资（方案，策略以及风控体系），它的目的就是让我们经营的更长久，更健康，以避免“过把瘾就死”的流星企业状态。不恰当的比喻就是给我们的企业装上刹车系统，安全带，气囊等装备，就是这些装备的存在，才让我们的“发展速度”有了保障，甚至在遇到突发的风险时，它们的存在可以救我们的命。

那我们中国企业的这些装备有没有呢？

中国企业不像西方企业，西方企业（尤其是百年左右的企业）很多都经历过经济危机、重大挑战与挫折、多次转型与变革，甚至经历过世界大战或局部战争，他们的危机意识、风控意识普遍比较强。

但国内企业发展时间短，顺风顺水也习惯了，大家习惯线性思考，习惯高速增长，习惯用过去的经验来规划未来，对风控整体上都比较忽视，更缺少系统的风控规划与投资，普遍是资源透支使用以追求短期更高的增长，对机会非常敏感，组织建设也是机会导向而不是能力导向的，对风险也缺少敬畏，总觉得算不了什么，可以搞定。一旦真正的危机来临，就有点手忙脚乱了，最后只能看天意了。尽管大家道理都懂，意识上可能也有，也天天听或讲环境的不确定性，但因缺乏刻骨铭心的经历，真正主动去做风控的少之又少。

这次疫情的到来，对以下几类企业，风险可能相对比较大：

一是平时自由现金流就一直压得比较紧的企业。这类企业顺境时资源充分利用，能获得较好的增长，但逆境时抗风险时间就会很短；

二是组织能力发育薄弱的企业。企业文化不行、员工凝聚力低、无法共克时艰，中心化决策过于明显、领导不放权、应对环境变化的弹性不足，主要经营主体的主人翁意识不够、没有承担危机的意识与能力，更不去主动地开源节流，导致整体组织的僵化，领导不说则不动，这样的企业就会很困难；

三是在行业的价值链上“压上逼下”的企业。即平时对供应商压榨、对经销商紧逼的企业，在价值链中没有做到“深淘滩、低作堰”，零和博弈居多，失道于人，不善于合作共赢，这次这样的企业面对危机就会更加困难；

四是变革能力比较缺乏的企业。通俗地说就是不想折腾也没有能力折腾的企业，自我缺乏进化能力，一味等待政府和行业的政策支持与救助（当然，当前环境下这非常重要，我也呼吁，苏州已经开始有动作了，为苏州点赞），对自我要求比较低，不善于在危机中把握机会，尤其是从来没有否定自我的勇气去积极变革，自怨自艾，给不出一个清晰的方向。可以想象，这类企业会遭遇更大压力，甚至会面临生死大考。

所有企业在环境面前大体是平等的，我们还是希望大家有一种“我命由我不由天”的豪气，主动变革、积极调整、控制可控，不期待我们一己之力能消灭危机，这不可能。但是，只要我们比对手跑得快，只要我们能得到更多用户的认可，我们可能就成功了。

风控体系的建立犹如人体的免疫系统，正如这次的冠状病毒肺炎，目前仍没有药物可以治疗，主要需要人体自身的免疫力来对抗病毒。企业亦是如此，没有一套标准的、成熟的方法体系来告诉我们如何应对疫情对经营的挑战，但每个企业的不同风控意识、风控规则的健全以及风控能力高低将决定我们能否跳出这次危机，走的更远。无论是否跨过危机，但这次疫情肯定会对大部分企业的风控认识与管理有所警醒与提升。

**05企业与策略**

很多企业2020年的经营策略可能刚刚宣贯没几天，疫情就突发而至了。大家对新的一年良好的期盼与系统规划遭到了迎头一击，可能到现在都还不知所措，无处下手。企业界可能第一次感到策略的无力感与虚无感，并开始反思策略与企业长期目标的关系。以前大家很少遇到类似的境况，即使有，也大致会有个预判，不至于太突然。但这次不一样，所有与2020年有关的工作，尤其是上半年的工作都要面临调整。

策略本质上是基于管理层在自身企业愿景与战略目标牵引下的一种假设，既然是假设，错了也实属正常，关键是如何做好调整，这才是大家最大的心理诉求，也是大家面临的最大挑战之处。

疫情依然不确定，未来的经营环境也依然不确定，但我们依然还是要有策略、要有方向（否则这么多的人往哪里走呢？不能一盘散沙，瞎摸瞎撞吧），我们可能依然还会判断失误，但我们必须建立这种因变制变的能力，尽管不一定完美，但这种灵活的适应性本身正是策略的应有之意。

**06五个应对策略**

有几种个人的关于策略的感想分享给大家，供参考：

一是大多数行业本身不会由于疫情发生而出现本质的变化，该增长的依然会增长，它有可能迟到，但不会缺席。我们必须要充满信心；

二是短期经营策略上肯定要调整，但针对不同行业、不同企业没有一刀切的观点可参考。我觉得还是在两个关系上做调整：一是处理现金流、净利润、规模增长这三者的关系；二是处理自身企业的发展与上下游和谐发展的关系。当然，做这两项工作的前提下，必须认认真真盘点好自己企业的资源，以此做出现实且针对性的选择；

三是用未来规划现在，让今天的努力要更有未来的意义。即前面所讲重塑企业与员工、企业与用户的关系，在这方面一旦有力量时要就要加大投入；

四是对各行业头部品牌，尤其是未被充分整合的行业的头部品牌而言，依然是机会大于挑战。中小企业面临的压力应该更大，很有可能市场正常后会释放更多的市场空间给头部品牌。但中小企业也不是完全没有出路，船小好调头，变革转型相对更容易。所以一切事在人为！

五是“活着”是最高战略要求也是最低策略保障。我们还是要把困难想得大一点，做好最坏的打算（疫情周期和疫情影响深度），做尽可能最充分的准备（保持现金、保持人才、保持客户）。同时还要拥有乐观的意志与悲观的头脑。想方设法让自己活下来，只有活下来一切才有希望。

（来源：华夏基石e洞察）

# 16位管理学家谈“中国企业如何应对突如其来的疫情”

2020年春节期间的新型冠状病毒感染肺炎疫情，考验着无数企业面对突发应急事件的应对能力。为控制疫情蔓延，政府宣布延长企业复工；世界卫生组织将此次疫情列为“国际关注的突发公共卫生事件（PHEIC）”，疫情对企业的潜在冲击和影响开始牵动更多人的心。在国内经济增速放缓、产业结构升级调整的关键期，面对疫情，企业应如何闯过此次难关，如何提高自身的“免疫力”；疫情过后，企业如何实现“重新上路”、甚至“再发展上的飞跃”。

我们邀请了国内十六位著名的管理学家，请他们谈一谈，这场突如其来的疫情会对中国企业的经营带来什么？中国企业应该如何应对？

**1、西交利物浦大学执行校长 席酉民教授：**

世事无常，企业一定要学会给自己留有余地以应对不测事件。此次疫情不仅会直接影响许多企业的正常经营，甚或摧毁那些资金和资源上绷得太紧的企业；另外可能诱发商业模式和行业结构的调整；还会改变中国经济和企业的国际经营环境。然而，危机往往是孕育创新和变不可能为可能的机会。所以，当下也是企业面对危机和新形势，大胆创新和部署未来变革的难得机遇。暴雨过后，终见彩虹。优秀的企业是能预见彩虹的先行者，而不是凑热闹的看客。如尼采所言：那些杀不死你的，会把你锻造得更强大！

**2、上海交通大学安泰经济与管理学院原院长 王方华教授：**

这场突如其来的公共卫生事件对我们企业家来说，是见英雄本色的时候到了。在正常情况下，企业的经营管理各具特色，各行其道，有分工、有协作，有层次、有模式，公司办得有声有色。可是一场事先谁都没有料到的突发事件，把一切都打乱了，有的没有方向了，有的惊慌失措了，而这时正是需要发挥企业家精神特殊作用时候，公司的所有人都看着你呢！把危看成机，企业上下同心，突围转型；把机转为势，重新调整经营方针，创新发展；把势变成行，推动企业文化建设，永续经营。这些都离不开企业家精神，以及企业家个人特质的发挥。总之，我认为，这场危机是激发、形成、推动中国企业家，及企业家精神的一个契机，我们期待着。

**3、北京大学国发院BiMBA商学院院长 陈春花教授：**

这是一个整体系统工程，一方面要战胜疫情，一方面要保障经济与人民生活。在危机来临的时候，我开始强调人的作用，重视人的主观努力，强调企业自身的能力，而非环境的约束。只有这样，才可以真正与不确定性相处。所以对于企业管理者而言，您的经营意志力，发展的信心、以及应对变化的能力都显现的极为重要。而对于中小企业而言，如何极限式地降成本，守住现金流，与员工达成共识，练内功则是必须的选择。不确定的是环境，确定的是我们自己，所以，此时此刻更需要企业领导者发挥作用，引领组织成员摆脱危机。

**4、南京大学商学院原院长 赵曙明教授：**

庚子年伊始的突发性疫情带来的挑战是全方位的，不仅冲击了公共卫生体系，对社会经济发展也带来不小的挑战。不管是对于企业还是国家经济发展，在保障员工生命安全的前提下组织生产都意义重大。面对如此变局，这使我想起管理学大师德鲁克先生《21世纪管理挑战》一书中讲到的，未来将涉及新信息革命和自我管理艺术的影响。具备自我管理艺术是必要的，因为未来的员工将在他们的组织中生存下来，对大多数人来说，终生学习新技能和新职业将成为规则：“管理自己是人类事务中的一场革命。” 看来远程办公和网络学习是企业应对此变局的有力手段。

作为企业，在信息技术的发展下，远程办公与网络学习一方面使企业对员工的培训突破了时间与地区的限制，一方面使企业灵活运用员工的时间资源。作为员工，远程办公避免了个人在路途上花费的时间，有助于实现“工作-家庭生活的平衡”，网络学习则能够使员工利用碎片化时间进行提升，避免了传统培训低效、进度难以统一的局面。

总之， 一方面，对员工而言，利用春节假期以及延迟的开工时间，不断学习和充电，为自身的发展储备更多的技能，这也有利于企业后续全力打造持续发展创新的学习型组织。另一方面，对企业而言，通过与员工协商，鼓励员工在家办公，有序开展工作。而在非常时期，鼓励员工远程办公，需要企业人力资源管理部门做好全面的激励与考核工作，以更好地提高员工的工作积极性和主动性。

**5、上海财经大学常务副校长 徐飞教授：**

面对突如其来的疫情，怨天尤人、愤世嫉俗于事无补，此时，平和理性、坚定信心比金子都宝贵，乐观的心态、理性的判断、科学的方法有助于度过艰难时刻。同时，还要做好面对更大困难和挑战的各种准备。

病毒肆虐、疫情凶猛，企业当优先处理疫情防控，优先处理用户和客户需求，优先确保员工和企业家自身平安健康。在此前提下，把疫情造成的影响和损失减少到最低，其底线要求是确保企业“活着”度过艰难时期。对很多企业而言，如果说昨天是为利润而拼搏，今天则为生死而战。

企业在自救的同时，应把国家在非常时期对诸如强化金融对疫情防控工作支持等有关政策用足。企业家还要利用这个非常时间窗口，思考平时尚未深度思考的诸如线上业务，特别是如何迎接5G全面商用时代人工智能+大数据+5G+区块链等给行业带来的深刻变革等重大问题。

**6、中国公司治理研究院院长，南开大学讲席教授 李维安教授：**

此次疫情应对是对现代化治理体系和治理能力有效性的一次大检验，对中国企业的公司治理是个很好的借鉴。我们看到的是呈鲜明对比的两类情景：一个是可以堪称奇迹的不到十天即建成并实现交接的火神山医院，另一个是国内外踊捐的大量防护等物资“躺在”在临时库房里，一线的医护人员却频发揪人心肺的防护告急，红会的十几个人在忙得团团转。

问题的症结在于应对突发重大公共卫生事件启动的政府治理、社会治理和公司治理的应急协作机制要顺畅，就要尊重和利用好其基本规律和原则。一是借用原则。火神山医院建设就是借用了公司治理的效率性来实现公共目标，自然辅以日招工最低千元付酬的合理激励以充分调动员工的积极性。而红会等在捐赠物资发放过程中依靠单一行政治理体系运作，行动迟缓；二是分类治理原则。应急协作时强调借用而非征用，就是要考虑各方治理主体的优势和积极性，以实现政府、企业和社会组织等利益相关者之间治理机制的有效衔接；三是成本分享原则。应建立协作成本社会分担机制，对于参与应急处置的利益相关方的成本支出及额外损失进行合理补偿，以利于整合社会中多渠道救援力量，妥善化解公共安全危机。这三个原则对于中国企业来说，也为参与到政府治理和社会治理中共同应对疫情提供了平台和机会。

**7、对外经贸大学副校长 张新民教授：**

伴随着疫情发展的，各种各样互相矛盾的信息大量涌现。这是全媒体时代与相对传统的管理模式之间碰撞的结果。在全媒体时代，企业信息的透明化是必然的。仍然企图用传统手段管理企业信息、控制企业信息传播会越来越使企业陷入被动。勇于面对信息透明化、善于研究信息透明化传播规律、有效管控企业自身信息将是企业竞争力的重要内容。在这个过程中，企业自身的管理行为和市场行为也会不断调整，这种行为的调整累积到一定程度，一定会导致企业战略的变化。

**8、同济大学经济与管理学院院长 李垣教授：**

企业家需要在疫情危机情况下加快创新

第一、创新往往出现在危机和萧条情况下。此次危机为许多行业和企业提供了创新的机遇，企业家要从战略上快速反映，及时分析创新机会，有效地组织创新，并与“抗役”和承担社会责任有机结合，迅速开拓新的市场。

第二、面对“大役”，各级政府亟需了解当期的有效应对之策和后期的生产恢复建议。企业家要组织力量，认真研判和分析，把帮助政府解决问题与加快自身创新发展有机结合，通过合理方式，积极影响政府。同时，提前准备好国家的应急政策出台，抢抓政策机遇和未来市场空间。

第三、利用当期抗役环境，静心审视企业内外部存在的问题和需要改革、创新的工作，及时调整与改进，特别是在成本控制、流程优化、内部文化与氛围改进、人员激励、部门协作、内外协同等方面积极作为。

**9、中国人民大学 杨杜教授：**

战时不恐惧，平时不侥幸！这场突如其来的疫情，对善于思考的中国企业家和未来的经营变革带来了很多启示，其中一项就是必须建设平时防灾，战时减灾的危机管理机制。治疗肺炎靠药物，而治愈在很大程度上决定于人体的免疫力。企业的危机管理机制相当于人体的免疫力机制。

墨菲定律说：凡是可能发生的事情，就一定会发生！这提示了企业建设危机管理机制的极端必要性。做企业不能侥幸！

疫情可以说是仅次于战争的巨大外部危险。新型冠状病毒疫情就是企业面临的重大外部危机，和十多年前的非典一样，对某些企业的影响是严重甚至致命的，对那些没有制定完善的危机管理机制的企业更是如此！

非常时期的卓越领导力是自信担当、临危不乱、指挥若定！但是，这次疫情显露的一些问题表明，关键时刻光靠领导者是不行的，临危不惧，自信不乱是依赖领导者的个人特质，但有些人顶不住时靠免职问责并不能真正解决疫情危机。

但愿这次疫情过去之后，我们企业的危机管理机制建设能够提升一个层次。其指标之一就是看企业遇到突发危机时，是靠领导带头扑上去，还是靠危机管理机制起主导作用！只有“无生命的管理体系”才是生命不息的依托！

危机管理预算是企业的活命预算！是企业必须花的预算！省钱百两，赚钱千两，止损万两！真正的领导者是在危机到来之前，就建设好了危机管理机制！好的危机管理机制是每经过一次危机就能迭代进步的机制。

中国社会和企业正走在由领导主导向机制建设转变的路上。打赢这次战役，依然要靠领导！经过这次危机，中国社会和企业一定会形成更完善的长效机制。

**10、清华大学经济管理学院领导力与组织管理系主任 杨百寅教授：**

中国企业面临危机，应该保持“正心、慎思、笃行”。第一是“正心”，正心的目的是端正活性知识。一个组织的首要任务是明确责任感与使命感。正心必定带来强大的信心，并转化为科学规范的管理体系，并落实到应对疫情的行动中。疫情的肆虐必然给企业的正常经营带来巨大的挑战，企业家和其它组织的领导者必须克服畏难心态，把这次应对疫情的经历当做洗涤心灵的历程，重塑正确的价值观与世界观。各类组织必须具备正确的责任感与使命感，才能凝聚人心、明确发展方向，进而制定出科学的应对措施。

第二是“慎思”，慎思的目的是开发和应用理性知识，制定出科学规范的应对措施。近年来，随着互联网数字化技术的发展，企业不妨把这次抗击新型冠状病毒感染肺炎的战疫，做为提升数字化管理能力的契机，测试自身对外部市场变化的反应能力和敏感性，构建高效实用快速的数字化平台，加强组织内部各子系统的协同作战能力。

第三是“笃行”，笃行的目的是在实践中提升感性知识，从而实现我们的初心。感性知识是人类对于事物现实性、可行性的认识，表现在我们的行动中。“笃行”还要求我们根据实际情况，善于总结提炼抗击病毒的有效方法，进而分享推广，让更多的社区和民众受益。

**11、复旦大学 芮明杰教授：**

本次突发性疫情对我国公共卫生体系是巨大的冲击，也是突发性的灾难。应对这样的突发性灾难企业应该怎么办？这是考验企业是否有危机意识、是否有良好的危机管理体系与方法的关键时刻。我以为企业需要认真研判疫情对经济与产业的直接影响，研判资本市场、消费需求变化、进出口状况等情境，进行适当的战略决策、生产经营调整、人力资源应对、资本策略等危机应对，消除或降低疫情危机所带来的威胁和损失，先生存后发展。

**12、天津大学管理与经济学部 张维教授**

此次新型冠状病毒引发的疫情不仅对人们的健康乃至生命构成了巨大的威胁，同时对金融市场也带来新的挑战。对于金融机构，现金需求在时空分布上将有所不同，并对回笼现金可能有特殊处理的操作（如消毒），进而对流动性管理产生影响。在投资方面，疫情给人们心理造成的恐慌，将折射于市场参与行为、进而转化为资产的波动风险，并对投资组合的构成产生影响，再加上金融衍生工具的作用，要谨防少数人借此操纵市场。对（负债率高的）中小企业，由于经营状态的高度不确定（主要是下滑），可能面临更大违约和倒闭风险，需要格外关注。

**13、中国人民大学商学院院长 毛基业教授：**

这次的疫情会极大地放大企业近年来面临的外部挑战和内部问题，需要做好三件事：当务之急是尽量准确地感知环境、把握大势。这次的疫情很可能比当年的非典严重多倍，应对举措也远超当年，持续时间也可能更久，企业必须尽早做最困难的准备。然而，战胜疫情是国家的头等大事，必须全力配合。其次是开源节流并举，包括积极在疫情中寻找新的商机、加强与上下游的联系、内部挖潜节流、有条件的尽量在家办公等，来降低疫情的影响。此外，应对危机最重要的是所有利益相关者（尤其是劳资双方）齐心协力，彼此信赖才能群策群力，因此特别需要信息公开和充分沟通。从长远来看，疫情会加速企业的转型和升级这个大趋势，能够活下来甚至发展更好的企业必须更加敏捷、精细化和创新驱动。

**14、浙江大学管理学院院长 魏江教授：**

我特别要呼吁两点，一是尊重自然规律是企业社会责任的基本命题。人是大自然中的一种物种而已，其力量实在太渺小了。不管是做企业的、还是研究企业的，要遵循自然规律，别再说“人定胜天”之类的，企业要承担社会责任，就要学会与自然和谐相处。

二是，别让中小微企业自己承担非法定假期停业期间的员工全额工资。这是我特别关心的。过去两年中，国家和地方出台了无数多支持民营企业的政策，效果如何？我觉得最重要的政策应该是能够让企业能尽量活着，“留得青山在，不怕没柴烧”。不可抗力条件下，政府必须与中小微企业一起承担责任，甚至政府承担员工的全部生活保障也是应该的，因为政府是人民的，这比一千个看不见摸不着的政策更重要！“活着是王道！”

**15、南开大学商学院原院长 张玉利教授：**

企业组织存在的价值在于集体合作，疫情恰恰不许人们聚集。

所以受伤的不仅是小企业，是所有的企业组织，差别只是大还是小、长期还是短期、能承受还是承受不了。疫情期间要最大限度地控制成本，与员工沟通共度难关，努力探索在家工作的各种办法，数字经济时代要用员工的脑袋而不只是身体，硅谷的互联网公司（如Airbnb、Linkin）等没有一个个窝在格子里的“码农”，他们用优厚的福利、一日免费的三餐吸引员工来公司工作，而绝不强迫。

您可能说我们不是互联网公司，请问您用微信吗？您因为有秘书而离得开手机吗？如果不能，别找借口，行动！把未来趋势分析和低成本试验结合起来，而且以后者为主，想象一下，您现在掉入伸手不见五指的深坑，除了焦虑和恐惧还能干什么？手脚并用地小幅度摸索！这是创业式的行动机制，是非预测控制，是应对不确定性的有效手段。简单的方法往往最有效，和隔离用于防疫情一样。最后，永不放弃！您是领导，很多人需要您！

**16、江西财经大学原副校长 吴照云教授：**

2020年新冠状病毒疫情对中国企业经营效益都产生了或大或小的影响。突如其来的疫情再次证明了未来世界具有不确定性的一面。企业经营者如何提升应对不确定性风险的掌控能力，加强不确定性环境及极端事件下的企业战略管理研究，是企业持续经营和成长发展的重要命题。

疫情急需的防护服、防护眼镜及医用口罩等物品奇缺表明，对于类似的具有部分公共产品性质的商品生产，完全由市场供应难以应对突发的大规模事件。国家应该从战略防御层面加强具有公共产品性质商品的战略储备。

新冠状病毒对不同人感染力度的差异性表明，与提升人体免疫力和身体素质相关的康体产业是未来应该重点关注的产业，保险业也应该得到长足发展。

# 19位管理学家为中小企业度难关支招

前言：2020年春爆发的新型冠状病毒肺炎疫情，对国内企业无疑是难以预料的“黑天鹅事件”，特别是中小企业正承受着此次突发疫情带来的巨大压力。对此艰难困境，中小企业如何逆势而上，突破疫情重压？如何在疫情中存活下来？又如何于化危为机、转危为安？中国管理50人论坛发起人王方华教授和席酉民教授再次携手17位管理学教授，共同探讨在严峻疫情下的中小企业突围之路。

**1、西交利物浦大学执行校长 席酉民教授**

“疫情面前，中小企业老板们要集体失眠了”的说法网上蹿热。与疫情相似，病毒袭来，也是幼小和脆弱者容易中招。中小企业往往实力不足、资源匮乏、人才紧缺、经验有限、市场不稳固、而且资金紧张且融资渠道不畅，常使资金、人才、资源等绷得很紧，运行捉襟见肘。

正常时期，企业家都需战战兢兢、如履薄冰，疫情袭来，市场、资金、人才、成本等集中式恶化，会使缺乏鲁棒性和回旋空间、本来就疲于奔命的中小企业家雪上加霜，不少可能熬不过疫情的寒冬。直面挑战，很容易提出一些建议，如与员工齐心协力共渡难关、保卫现金流跑赢竞争、围绕客户价值增强在线业务、趁机创新升级企业等。

诚然，这些建议是美好的，但对处于危机的企业来说，处境是残酷的，因资源和条件限制，较难有效实施。

好消息是，有责任和担当的政府及时出手，如苏州市政府首家迅速出台了应对疫情支持中小企业共渡难关的10条政策意见，包括金融支持、稳定职工和减少负担三大方面，因其实际而有针对性受到广泛好评。

坦率讲，疫情是企业领导力的试金石，它不仅检验企业家应对危机的能力，也在考核其对企业发展的布局，有战略眼光和长远思考的企业家，一定会从商业模式、资源的柔性、发展的可持续性上有较好安排，从而利于在危机来临时轻松应对，甚或抓住契机赢得更大发展。真心希望更多政府快速出手，施援同样面临危难的中小企业，帮他们迈过疫情这个坎。更希望企业家在危机面前，果断和智慧前行，反思、学习和不断升级自己及企业！

**2、上海交通大学安泰经济与管理学院原院长 王方华教授**

这次突如其来的公共卫生事件，对中小企业来说受到的冲击是方方面面的，各有各的难处，不能一概而论。

但有几条是共性的，可以供大家参考。

一是不幻想，听了外面各种传闻，容易朝有利于自己的方面想，认为疫情很快就会过去了，我们只要熬一下就会没事了。我感到大家还是要作最坏的打算，如果时间拖得很长，像当年非典那样拖到5月底，企业怎么办？如果银行信贷不到位经营怎么办？只有做好出现最坏可能性的准备，才有可能迎来最好的结果。

第二是不等待，等待政府出手相救，等待市场转暖，等待出现新的商机。当然，这些情况是完全有可能发生的，发生了，企业就活了，一切都柳暗花明，归于正常。可是，如果你等待的事情没有发生呢？那你怎么办？怨天尤人没有用，骂爹骂娘丢脸面。我们只有从危中找机，自找出路，自强不息，自度难关，置死地而后生！

第三不放弃，我们中小企业的最大优势就是生存能力强，经营掉头快，就像小麻雀，一阵大风刮来，金丝鸟冻死了，小黄雀生病了，而小麻雀躲起来了，过了几天又出来了，生命力特别强。我们都要像小麻雀那样，善于自己找东西吃，只要有这种精神，办法总会有的。可以抱团取暖，也可以暂时躲避，更可以壮士断腕，只要不泄气，就能活下去。阳光总在风雨后，麻雀永远会飞翔。我们不是老鹰，我们是麻雀，请大家记住这一点。

**3、浙江大学社会科学学部主任 吴晓波教授**

艰难时刻方显英雄本色！建议广大的中小企业近期着力做好以下几点：

1）极限压缩现金支出。言明利益共同体，透明基本收支，企业家与员工团结一致，共渡难关。

2）极度发挥供应链管理韧性。深明大义，与上下游供应商做好基于互让利益的磋商。压缩利润，甚至均分共担亏损是这一特殊时期的互利共赢行为。

3）充分利用互联网平台，用好恰当对路的中小企业管理APP，加速把物流、营销，乃至财务、会计、人事、质量等等管理工作上网。

疫情终将过去，面向未来，广大中小企业应关注：

1）大健康产业，包括量大面广的健康服务业。

2）制造业的产业互联网化和数字化、智能化升级；被云服务所赋能的新制造将重塑中小制造企业的竞争力。

3）以电商为代表的“平台经济”将成为面向消费者的终端行业的主流。

客观地说，此次疫情使中小企业短期有严重困难，中长期一定向好！

**4、北京大学国发院BiMBA商学院院长 陈春花教授**

在疫情背景下，政府需要出台相应的政策来帮助中小企业，但是中小企业同样需要尽快调整自己，找到自我应对的能力。

首先需要有信心，因为在危机的时候，信心比黄金重要。

第二，保守财务，只有资金的运用是高效能的，才真正具有安度危机的基础，因此关注现金流，做好自我保护。保守财务中，其中最需要做的，是挑战极限式地降低成本。

第三，与员工达成共识，如何建立命运共同体，共渡难关。

第四，真正贴近顾客，让自己的产品或者服务，能够为顾客创造真正的价值。

第五，以创新应对危机。危中有机是每个人都知道道理，而现在则需要中小企业真正用创新去寻求机会。如何围绕着危机环境找到新机会是必要的选择。最后，能否面对这场疫情危机，还取决于中小企业的领导者的经营意志力，企业如果要持续成功地成长，先决条件是管理者必须具有经营的意志力，必须能够不受环境的影响而保持为增长所采取的行动。

**5、清华大学技术创新研究中心主任 陈劲教授**

从短期面来看，创业者必须加大资金的自我筹措或对外融资，要加强与客户或供应商的沟通，争取在应付款或应收款上有协调的余地，力保资金处于相对充足的状态，这是危机时期中小企业最关键的行为。从长期面看。企业要加大细分领域的机会探索，并依托卓越的品质和工匠精神，成为行业的垂直供应商。有条件的中小企业要发挥灵活机动的优势，逐步关注颠覆性技术创新的行为，逐步形成能与大型企业合作共创的商业生态体系。

**6、复旦大学东方管理研究院院长 苏勇教授**

疫情凶猛，复工在即。非常时期，中小企业如何应对？

且支三招：一、稳定军心。俗话说，气可鼓而不可泄。组织懈怠是企业致命之灾。灾难面前，将帅须临危不乱。企业员工来自四面八方，危难时刻更要依靠组织。故企业领导宜尽力妥善安抚，稳定军心，凝聚共识，共克时艰。

二、盘清家底。平时一味往前冲，借此机会正好略停脚步，盘清家底，练好内功，完善管理，降低成本，理清职责，筹措资金，提升实力。

三、主动出击。冬天终将过去，春意必会盎然。“机遇垂青于有准备的人”。做好最坏的准备，但尽全力往最好处努力。危中寻机，在未来竞争中站稳脚跟，获得更有利位置。圣严法师有言：面对它，接受它，处理它，放下它。愿中小企业获得更好发展。

**7、上海交通大学行业研究院副院长 陈宏民教授**

立足生存，着眼未来突如其来的疫情，冲乱了庚子新年的喜庆，也打断了社会发展匆忙的脚步。疫情是一份意外的考卷，摆在所有企业面前，而中小规模的民营企业是最弱势的！十多年前的那场“非典”疫情同样冲击着旅游和餐饮行业；可风暴过后，像航空公司和宾馆酒店等企业大都重新站起，而无数的小餐馆却再也没有开过门。

如今，疫情还未看到尽头，可中小企业所面临的严峻挑战已经迫在眉睫。怎么办？全社会共同关心和支持，做好三个“一”：政府帮衬一把，在银行贷款和税收返还等方面提供扶持，在房屋和土地租金等方面提供优惠；苏州市政府支持中小企业共渡难关的十条政策意见开了一个好头。员工体谅一点，比如在订单和业务不足的情况下暂时接受一个合理的短期薪酬，甚至允许公司短期拖欠部分薪酬，与企业共克时艰。当然最重要的是，企业看前一步！疫情过后，大部分业务会迅速恢复，有些还会加速发展，但是这次疫情对于人们的消费理念乃至生活态度还是有很大冲击的，也有些业务或许就从此萎缩。中小企业应把这次危机当作一次转机，一方面向内努力压缩成本，向外用足政府优惠政策，企业之间加强协作，抱团取暖，另一方面着眼未来，认真研究，抢先定位，从产品服务到商业模式都做适度转型。

**8、南开大学商学院 齐善鸿教授**

疫情面前中小民营企业的“阴阳辩证”老子《道德经》中说，“福兮祸之所倚，祸兮福之所伏。”天地大道，阴阳相生，此消彼长，这就是中国古人对世间万事万物变化的智慧思维。危难之时运用“阴阳辩证”的智慧，就会有正确的思考与行动：一是去掉没用的“消极负面情绪”；二是打开“积极理性频道”——我们可以做什么？为受难的同胞、为家人、为提升自己、为复工做些什么?福祸是可以转换的，面对“祸”能找到福，面对着以后的“福”也能找到风险。这就是中国式智慧的魅力：不管什么形势，总能找到正面的价值。

**9、中山大学管理学院原院长 李新春教授**

中小企业是我国吸纳就业和社会经济稳定发展的重要主体，其数量巨大、影响面广、抵御风险能力差，是这次新型冠状病毒突发疫情影响最大和最快波及的企业群体，如何应对这次疫情？中小企业除了需要得到政府的援助政策外（如减税、缓交社保、财政补贴等，如苏州市2月2日出台的政策），每个企业自身必须积极行动起来，在短期内，尽快建立应对疫情的制度和政策，以求自保和抵御风险。

具体建议：1. 应尽早设立由董事长或总经理牵头的“企业应对疫情领导小组”，向员工和客户、供应商等发出信号，积极沟通，坚定战胜疫情的信心，企业上下同心合力。制定应对疫情的政策和措施，落实资源，并监督执行到位；2. 联系和关照好每个员工，做好返工和在家工作两种弹性工作制度。并积极通过员工的推荐、以及网上招聘等方式，尽早招聘落实用工；3. 与客户、供应商和物流渠道做好充分沟通，相互支持，尽一切努力落实订单和发货，并将损失降到最低；积极寻求地方政府和有关机构、包括金融机构的支持，联合行业协会或其他有关企业进行协作或相互支持，共克时艰。

**10、北京师范大学经管学院 赵向阳副教授**

我认为疫情在2月下旬应该会被控制住，但是消费者信心的回暖需要到四月以后。对于绝大多数中小企业主来说，必须死扛两三个月。在此期间，不要过于惊慌失措，乱了阵脚，自己吓死自己。不要为每一个死掉的中小企业流泪，这不符合优胜劣汰的市场经济规律。经过此次突发危机之后，我期待中小企业有更健康的经营理念。一定要把可持续经营，专注主业、持续创新，规模上适可而止（而非成长第一），任何时候企业内部留存至少够用半年的现金储备等经营理念必须牢牢记在心里。这些都是德国和日本长寿企业的基本理念。

除此之外，我给出几点短平快的建议应对当下危机，仅供参考：必须发挥船小好调头的优势，大胆突破某些制度和现实的约束条件，挖掘潜力，充分与相关利益方沟通，争取活下来。活下来才有一切！

1. 防疫第一，这是底线！老板和骨干员工处于人际网络的中心，接触的人多。如果自己被传染，企业就大概率玩完了。
2. 采用灵活用工的办法。给员工说明企业难处，在保证大部分员工就业的情况下，减员降薪，相信绝大部分员工会共克时艰的。
3. 营销至上，全员营销。想尽办法稳住所有客户（不过，个别利润低的产品线坚决关停）。即使不能面对面营销，也要采取电话和互联网等方式进行全员营销。
4. 生产运营方面，尽量拉大工作场所里的人与人之间的空间距离，可以考虑采取以空间换时间的方式，比如两班倒，让大家在不同时间里工作，尽量减少人际接触。能用手机和对讲机沟通的，不要面对面沟通。
5. 现在各地政府正在紧锣密鼓地出台扶持中小企业政策，甚至出台速度比社会舆论建议速度还快，更有针对性，中小企业一定要充分应用好所有的政策。建议指定专人负责研究政府政策，用好用透。最后，实在不行了，也别跑路，更别跳楼。生意可以失败，但是，人品不能出问题，只要有信誉，一切还可以从头来过。

**11、同济大学 尤建新教授**

如何确保疫情防控和经济社会发展两不误，这是一个难题，对于中小企业来说面临的最大问题是流动性问题。虽然央行等各部门共同发声音加大货币信贷的支持力度，确保流动性合理充裕，但市场反应依然极度恐慌。政府必须紧急启动对中小企业的救济政策，并确保政策实施的透眀。

就中小企业自身而言，应该立即启动自救，不能有丝毫犹豫。比如创新经营模式，不拘一格拓展商业机会，降低疫情带来的损失；重构组织结构和流程，破解疫情导致的资金和人力资源瓶颈。另外，中小企业一方面要紧密依靠资本市场，对于暴露出来的企业管理问题要果断处理，不得纠缠，要有壮士断臂的勇气。在中小企业面临危机的时刻，应该尽力面对疫情的挑战，政府、资本市场、社会组织等都必须行动起来，把支持中小企业跨越当前的险境作为应尽的最大社会责任。加油，中小企业！

**12、上海交通大学安泰经济与管理学院副院长 井润田教授**

疫情时期，如何开业？中小企业的抗风险能力比大企业弱，尤其是面临灾难时。40%的小企业在经历灾害后就再也难以开业，90%的小企业如果在开业5天内无法恢复运营也会面临倒闭。在疫情尚未消散时开业，中小企业需要注意以下几个问题：（1）和员工一起而不是自己独立面临困难在恢复开业一周里，最重要的一件事是想办法让员工尽快、尽心投入工作。疫情未散员工即使身在企业、却无法定心，难以想象企业能有稳定的生产与质量。设法帮他们解决好住宿、交通、医护等问题；善于引导员工的负面情绪，好的危机处理策略反而可能提升企业的凝聚力和文化向心力。（2）冷静做些战略性思考管理学经常讲，面临危机我们需要的是领导而不是管理，这一刻需要重新调配资源，创造出新的秩序。过去几周时间里，社会突然停歇下来，企业此刻要恢复运转必须让价值链每一环节都动起来：客户？采购？运输？等等。困境有时会促成变革的契机，很多以往想做的事或许在这一刻变得容易。（3）利用信息化进行经营创新中小企业往往对信息化重视不够，但疫情却让我们认识到其重要性。当疫情肆意在物理世界里传播时，当为防止病毒蔓延必须物理隔离时，互联网的“第三空间”里人际交往、商品交易却没有中断过。2003年SARS之后涌现了互联网企业的新形态。在开业之初特别要记住，颠覆性创新往往是在这个时候开始的。

**13、南开大学商学院 王全喜教授**

中小型企业要抓住现金流度过困难期随着政府延长春节假期的结束，企业开始复工。一般中小企业面对疫期生产经营的困难，应注意以下几点。1. 正确认识形势。中美签署经贸协议为今年经济有了一个较好预期，肺炎疫情只是一个短期事件，企业只要坚持度过疫期，就可能进入较好的经营时期。2. 特别严控现金流。认真研究制订现金流计划，充分利用最近出台的银行信贷、社保基金等一切疫期优惠，采取尽可能的措施回收现金，把现金掌握在手中。百鸟在林不如一鸟在手，宁可少盈利甚至亏损，不能断了现金流。3.宁可捐赠商品实物，不要采取降价方式支援抗疫。4.严控成本费用，安排错期推迟支出，过紧日子度过难关。5.探索转变生产经营方式，开展线上采购销售、网上工作、业务外包等。6.尽量不投资新项目、新业务，除非能在销售和现金流等方面很快见效。

**14、上海对外经贸大学商学院原院长 魏农建教授**

当前中小企业急需要做的，就是充分利用企业文化优势，让全体员工知晓企业的处境，明确企业的困难所在，取得内部共识。

一个企业只有在志同道合的环境中才能够齐心协力克艰渡难！这其中，员工的信任和支持，人心的相向，是企业能够在困境中生存下去的唯一源泉。此外，中小企业同时存在着“包袱轻掉头快”的优势，企业要明确自己想做些什么，你可以：仔细审视企业战略方向、审视应对突发事件下的企业管理体系不足、以柔性组织的要求检测调整产品线，从而集思广益，及时开发一些即时市场效应明显的产品基础上，保持一定的现金流量。

当然，企业更要知道现在应该可以做些什么：在及时梳理业务的基础上，通过相关途径，利用国家对疫情处理的政策，尽快申请减免税，以及各类贷款优惠。需要指出的是，在目前不确定的困境中，企业更要爱惜自己的“羽毛“，强化内部治理，注重品牌建设和企业形象维护，要避免任何损害企业长期利益的短期行为发生。雪莱说过：“冬天已经来临，春天还会远吗？”在党中央的坚定领导和直接指挥下，新冠病毒疫情得到了初步遏制，随着全国人民的齐心协力，其被彻底歼灭的期限不远了。挺住！是目前应该做的、也是唯一能够做的事情。

**15、华东师范大学 金润圭教授**

这场疫情对中小企业来说，原有的困难和问题还没有解决，新的问题又突如其来，雪上加霜。如何逆境突围呢？

其一，信心是金。疫情给企业带来的最大问题可能是恐慌，中小企业的创始人或者一把手自己的信心十分重要。如果自己恐慌了，就会传给企业；如果自己仍然有信心，相信疫情是暂时现象，企业一定能扛过去，员工也会受到感染和鼓舞。信心是一种价值观，是一种企业文化。

其二，用好政策。最近，国家和地方陆续出台一些特殊时期支持中小企业的政策。要结合企业情况，研究政策，用好政策。

其三，边缘平衡。在不确定时期，变化是无序的，企业组织本身是有序的，要找到一个平衡点，既在战略目标、商业模式、营销渠道等在危机中要有所变化，创造和抓住危机中可能的机会，又要力所能及，处理好无序、时间、节奏等方面平衡。其四，现金为王。危机时期，资金紧张，要开源节流，注意现金为王。稻盛和夫说不确定的是环境，确定的是自己，企业应该通过逆境来谋取更大的发展，成功突围了，企业就更有生命力了。

**16、首都经贸大学副校长 王永贵教授**

本次疫情是对我国中小企业战略转型和创新变革能力及其效果的一次检阅。

1. 中小企业主迫切需要战胜恐惧，调整心态，在危机中识别机会，在机遇中认识挑战，做好市场，进行创新。

2. 充分利用船小好掉头的优势，充分挖掘和利用在疫情防控相关市场中所涌现出的新机会，在新的业务领域寻找和创造市场机会，找到一片新的蓝海或新的利基市场；

3. 充分认识和研究目标顾客在疫情抗击中所表现出来的、新的消费需求和消费模式，在企业原有数字化转型基础上，大力拓展和创新企业的线上业务，并据此快速调整、甚至重塑企业的整条价值链的各个环节所存在的数字化转型机会进行挖掘，并做出必要的调整；

4. 充分认识本次疫情对企业各方面所产生的挑战和机遇，抓紧机会，苦练内功，充分挖掘内部潜力，特别是成本节约潜力和快速的市场响应潜力，以期在立于不败之地的同时，不断积蓄力量，努力把握本次疫情市场挤压所带来的重新洗牌的机遇和疫情之后必将出现的“狂热消费”潮，在特定的细分市场上谋求更有利的市场地位。

5. 中小企业主迫切需要转变自己的经营理念和经营哲学，实施人本管理，探索柔性办公模式，激发普通员工和管理者的斗志和智慧，以呼应当前的、价值共创的时代和协同致胜时代的新要求。

**17、中国行动学习研究中心主任、华东理工大学 高松教授**

活下去，是王道武汉疫情是2020年初最大的一只黑天鹅，瞬间将企业经营风险暴露无疑，就连餐饮行业头部企业西贝也反应只有三个月现金储备。这种情形下，对于广大中小企业来说，只有活下去才是王道。活下去，才能迎来柳暗花明。要活下去，就要高筑墙、广积粮，提前做好风险储备。当前应当抓住以下关键事项：稳业务，控成本，聚人心。企业家自身修心是关键，应当做好最坏的打算，向最好的方向努力。企业家泰然自若，冷静从容，整个组织才能积极有序，忙而不乱。

**18、 华中科技大学 田志龙教授**

作为中小企业，我们要想想，在此次重大危机的萌芽阶段，我们公司有警觉并开始做应对准备了吗？此次疫情中，我们公司是如何陷入被动的呢？我们能够做得更好吗？我们应该如何完善我们企业对重大事件的应对机制呢？

我提三点建议：第一，建立社会关联：我们公司和高管人员要建立与社会的广泛关联，从而使我们能够掌握一些重大事件发展初期的蛛丝马迹。第二，落实人员：我们公司要安排特定的部门或人员，他们承担“养兵千日，用兵一时”的情报收集、整理和传递工作。第三，完善机制：完善信息的传递、分享、建议和决策机制，并做事件的初期、中期和后期做好准备、应对和善后工作，使每一步能走在同行的前面。

**19、 同济大学管理高等研究院副院长 梁建教授**

作为这次疫情蔓延的直接受害者，中小企业经营者可以从这次意外中得到两点启示：

第一、这次的疫情提示我们生活在一个不确定的年代。大多从事传统行业的中小企业在这个时代面临着更多的不可预测的经营风险，能够改变人们生活方式和消费需求的黑科技可能会像这次疫情一样瞬间打乱我们的生活。中小企业经营者必须时刻思考，时刻谋变。

第二、中小企业者应该坚定信心，抗住压力，积极为明天谋划。很多中小企业面临无法复工的风险。面对各种运作成本，中小企业面临的压力可想而知。作为一家之主的中小企业经营者面对突如其来的困难，应该先要打倒“心理的大敌”，积聚员工信心和智慧，才能最终带领企业走出这段阴霾。

（来源：公众号“管理50人”）

# 陈春花：疫情下如何启动“新开工”模式

文|陈春花

组织管理中，最怕的情形之一就是“组织懈怠”。在这个特殊的春节假中，如何帮助员工收心，如何帮助员工安定自我，恢复正常的生活和工作状态，是组织管理者需要面对的问题。

时间来到2月，在继续疫情防控的背景下，企业也开始了春节后的复工工作准备。虽然突发的疫情使得我们不能按时上班，但是为了满足顾客需求，为了让员工能够尽快恢复工作状态，也为了更好地，在合适的时间进入市场，为恢复经济与生活贡献价值，很多企业开启了“新开工”模式。

我先向大家介绍一个企业的案例，青岛特锐德电气公司。特锐德是一家主要从事电力装备制造、汽车充电生态网、新能源微网三大业务的公司。在这个延长春节假的期间，公司发文给每一位员工，明确通知 “举国经受考验的关键时刻，也恰逢特锐德集团二次创业的重要时期，新的一年将赋予我们更大的使命与责任为之奋斗与付出，在这一特殊时期面向公司全体员工发出动员令，倡议大家居家坚决做好疫情防控，同时全员进入‘战备’状态，正式开启‘在线工作’模式。”

在征得特锐德于德翔董事长的同意后，我在这里把特锐德居家在线的“新开工模式”主要内容简介如下：

1)三在，在家上班，在群上岗，在线培训。2)三补，补齐2019年未完善的总结分析 ；补充完善2020年战略落地工作的思考 ；补足平时没时间做的反思 。3)一研究，提前研究2020战略落地工作部署（上半年的工作方案）。4)一提升，提升个人能力，研习专业课程。

在“一研究”中，我们要坚持如下原则：

1）以问题为导向，灵活运用“336工作法”，找出难点问题、关键问题、最需提升的问题，有针对性地制定可执行、可量化的目标和闭环落地措施；2）以客户为导向，目标为导向，优化和梳理流程，确保高效实现目标。

在“一提升”中，我们要通过以下方式进行：

1）在研发的项目和工艺改进上，成立虚拟研发小组，线上充分讨论，并形成结论和执行文件，为开弓（工）就放箭做好准备。2）提升管理层和员工个人能力：从1月31日起，各业务中心对子公司员工开展各项培训学习，按课程计划每天打卡，用教学和考试，给战友们充电；针对管理层，提前进行“特锐德大学”培训。

德翔还发来了公司“在线动员，工作部署”的文件，内容是从1月31日到2月9日每一天、每一个时间段所安排的各项工作计划、所要达成的目标和项目负责人。我仔细阅读发来的资料，感受最大的是，这些在线安排，与员工平时的工作习惯一致，按照这个详尽的在线工作计划安排，我相信特锐德公司的员工，会以最快的速度恢复到正常工作状态，甚至会如公司所要求的的那样，进入“战备”状态。

组织管理中，最怕的情形之一就是“组织懈怠”。在这个特殊的春节假中，延长的假期有可能就会带来“组织懈怠”，而且因为疫情的缘故，人们在心理上也会有很多不同的变化。如何帮助员工收心，如何帮助员工安定自我，恢复正常的生活和工作状态，也是组织管理者需要面对的问题。特锐德的实践，可以给我们以启示。

每个企业所处的行业不同，所具有的业务特征不同，员工所承担的任务也不同，企业具有的基础条件不同。但是积极寻求适合自己的“新开工”模式，是一个摆在眼前的工作任务，需要管理者找到自己的解决方案。

让我们用一种新的开工模式，让人们先从心理上去摆脱疫情的影响，再从行动上启动自我，为打赢这场疫情防控战，做力所能及的事情。

（来源：公众号“春暖花开”）

# 陈春花：面对疫情调适自我的“四心”

文|陈春花

每一天我们都在刷朋友圈，每一时我们都挂念着疫区的情况，每一刻都为坚守在各个现场岗位的人们祈祷平安，每一时都希望奇迹发生，疫情早些出现拐点……

我们在疫情背景之下生活，就要努力做自我调适，因为守护好每一个自我，也是打赢这场疫情战的关键构成要素之一。

我也在自我调适之中，因此想把自己的方法分享给大家。需要说明的是，我不是心理学家，只是个人的做法，仅供阅读，相信大家会有对自己更有效的自我调适方式和方法。我的自我调适方式，是要求自己做到“四心”：同理心、平常心、积极心、信心。

**01 同理心**

在这一段时间里，每个人要经历和要面对的情况都不同，所承受的压力也完全不同，所以特别需要同理心。

同理心就是泛指心理换位、将心比心。亦即设身处地地对他人的情绪和情感的认知性的觉知、把握与理解。主要体现在情绪自控、换位思考、倾听能力以及表达尊重等与情商相关的方面。

在疫情这个特殊时期，我们如何设身处地地去理解疫区的困难，在保护好自己的同时，如何尽可能减少对于疫情防控物资的使用，如何降低潜在的风险，如何理解特殊时期的特殊规定，如何不信谣、不传谣，都可以用同理心去帮助我们自己。

有学生发信息来说，感觉隔离在家里，时间长了有点闷了，但是如果用同理心去想想很多不能回家的人，也许闷的感觉就消失了。朋友圈流行一句话：这世上没有感同身受，只有在谁身上才知道那种当事人的滋味。我也同意这个观点，也正因为此，更需要锻炼我们的同理心，去设身处地，去想象此时疫区人们所承受的困难，这样我们才可以更理性地去做判断、选择和行动。

**02 平常心**

平常心是我们在日常生活中出现的，对于周围所发生的事情的一种心态。“平常心是道”，是禅宗里常见的一句话。很多人寻找课程去学习、修炼，还有人专门拜师，想办法寻求一种方式来修得平常心。现在，不用去其他地方，也不用特别安排时间，现在就是修炼平常心的恰当时间。

如何修炼？让我想起一段禅。

僧问：“学人迷昧，乞师指示。”赵州云：“吃粥也未？”僧云：“吃粥也。”赵州云：“洗钵去！”其僧忽然有省悟。

这段禅字面的意思是，僧人问：“我迷惑暗昧，请师父指示。”赵州禅师说：“吃稀饭了没有？”僧人说：“吃了稀饭。”赵州禅师说：“去清洗钵吧。”僧人忽然省悟。

平常心的修炼，就如赵州禅师所明示的那样，自然而然，顺其自然。在你迷惑不清的时候，自然去做正在做的事情，专注于当下，既积极主动、尽力而为，又顺其自然。做好每天要做的事情，享受生活中所做的每一件事带来的快乐，就会有平常心。

佛说，随缘、随变、随喜。对于生活而言，平常心就是专注过程，安在眼前之境，看淡得失，坦然接纳，积极应对；在细碎中窥见平常的意义，在淡然中获得心的自在。林清玄说：“以清净心看世界，以欢喜心过生活，以平常心生情味，以柔软心除挂碍。”拥有了平常心，就可内观平静自性，就可以让我们拥有足够的力量承担挫折和痛苦。

**03 积极心**

熟悉我的人，知道我会常常对大家讲六和创始人说的一句话：凡事往好处想、好处做、就会有好结果。

2003年正是非典时期，我出任总裁职务，一上来就遭遇这个巨大的挑战，分布在不同地区的工厂因为交通问题，生产无法正常安排；市场方面，我们是做农牧行业的，很多村口拦阻，无法下到市场；出口到日本的产品因非典直接被退回中国港口。

在这样的背景下，创始人这句话给了我极大的帮助，我和六和的同事们，在积极配合国家规定要求的同时，也展开了企业自我调整，也是因为非典，六和才完成了产品从完全出口转为出口和内销并举的双业务结构，并因此获得了100%的增长。这一切都是这句话所形成的积极心而达成的。

有积极心，遇到任何变化发生都可看到机会，对任何要做的事情，都愿意单纯去做，结果自然而成。不确定性最大的特征就是机会与风险并存，所以对模糊性和风险的承受能力是关键，控制风险也是一个基本的要求。

在我写这篇文章时，正看到朋友转来的一则新闻，湖北武汉“封城”第十一天，眉州东坡凯德1818店还在开着，为医护人员、记者免费供餐、送餐。总经理梁棣对记者说：“我们以前是餐饮，但突然疫情来了，没有生意了，那食材怎么办？我们就卖菜，在门店门口，搞一个便民平价菜站。老百姓可能不下馆子了，但大家还得吃蔬菜。”我在心里祝福他们的同时，也为他们这种积极心而感动。

他继续说：“我们权衡后，选择了开店，必须让员工有工作，让整个管理在有序的状态。但风险是，万一有员工感染了怎么办？这个也是我们比较担忧的，所以，我们制定了详细的员工防控措施、餐厅防控措施等。”的确，这需要做好准备，随时应对及解决问题。但是也正如眉州东坡那样，他们具有积极的心态，就有能力去主动出击。

**04 信心**

人们都知道，越是在困难的时候，越要依靠信心。因为信心能够激发人的意志力，信心能够对自己正确评价后产生出一种坚定的自我信任感。信心能够激发个体的潜能，它可以激励人们为自己做出选择并义无返顾地走下去。

信心所具有的强大力量，从其定义上就可感受。什么是信心？信心是指个体相信自己的愿望和预料一定能够实现的信任，所以这种“意志化”了的自我指的也就是信心。

所以，在武汉疫情极其复杂的环境里，最重要的，也是最首要的就是要有信心，要有必胜的信心。相信国家，相信医生，相信人民，相信自己。有了信心，就有了战胜困难的意志力。

在疫情面前，我们都要调适自我，共克时艰，一定打赢这场战役。

我们相信

明媚的阳光终会照亮这片土地

樱花会再次盛开

过早的人们依旧吃着热干面

大街小巷再次人声鼎沸

人们会摘下口罩

去自己想去的地方

见想见的人

武汉加油！

——摘自《武汉仔》片尾

（来源：公众号“春暖花开”）

# 陈春花：疫情对经济的影响和企业对策建议

文|陈春花

2020年春节期间，新型冠状病毒感染肺炎疫情迅速向全国蔓延，当地时间1月30日WHO更宣布其为“PHEIC”。全国上下共同抗击疫情，为此采取了多项防控措施。疫情打断了中国人习俗的春节假，也给中国经济运行带来了巨大的影响。

疫情对经济的影响，很多专家都给出了预判，恒大研究院报告认为，从宏观的视角，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。

一方面承认疫情对中国经济产生巨大影响，我们都要去承受经济下行的压力；另一方面也要清醒地认识到中国经济的基本面还是会保持增长。这是我们面对的疫情下经济的基本判断，在这样的背景之下，企业该如何面对？

身处不同的行业，企业所要面对的情况会有所不同，我想从共性的部分给出自己一些想法供大家参考。

**01 学会与疫情下的不确定性共处**

虽然疫情已经发生了一段时间，但是从各种传播的信息来看，我们并未做好与疫情带来的不确定性共处的准备。人们总是期待着有一个明确的专业判断，有一个时间节点，有一个明确的解决方案。但事实上，疫情持续的时间和政策的对冲力度，都将带来不确定性，1月30日之前，我们还仅仅认为这是中国自己的事情，而在这一天之后，这是全球的公共事件，而由此会带来什么样的影响，在更大范围上具有不确定性。

疫情下的不确定性会持续发生，所以我们所需要的，不仅是直面它的勇气，更需要有认知它的能力，与它共处的能力。如何做到这一点？核心是改变自己。亦即，我们需要开始要求自己接受疫情下的不确定性变为经营背景，我们已经不在一个原有的熟悉的经营环境下展开经营活动，要用新的方式和认知去理解当下的情况。

我非常推崇马克思的一句名言：“哲学家们只是用不同的方式解释世界，而问题在于改变世界。”也许深受其影响，在危机来临的时候，我开始强调人的作用，重视人的主观努力，强调企业自身的能力，而非环境的约束。只有这样，才可以真正与不确定性相处，与动荡的世界相处。

**02 坚定自我发展的信心**

疫情带来的影响，的确让人焦虑，甚至有些灰心，我知道经营企业很苦，但是如果环境成为一种经营条件，我们需要面对的不仅是环境，还有企业自身的调整。

坚信企业发展才是最重要的，企业自我成长要不受环境的影响。在2008年全球金融危机来临的时候，我写过一本书，叫做《冬天的作为》，在开篇中我写道：增长是一种理念，并以这样的理念来指导它们的行动。

我自己是做领先企业研究的，在对有着超过100年历史的公司研究中，发现这些企业的领导者及其领导的公司可能处在良性的环境中，也可能处在充满危机的环境中；可能处在一个高增长的领域，也可能处在增长已经陷入停滞的行业。但是，这些领导者及其领导的公司经过自身的艰苦努力，取得了同行无法比拟的增长，年复一年，不管经济是处在繁荣阶段，还是处在衰退时期，保持增长都是他们坚定不移的信念。

**03 进化应对而非预测判断**

这几天不断有企业界的朋友来微信问我，如何看待疫情对经济的影响？如何判断理解专家对疫情发展的判断？每每被问到这一类问题的时候，我也反问自己，我们力求可以得到答案，期待在明确的判断下做出选择，但是我知道，每个人的答案是会不同的，也无法给出明确的答案，因为给不出明确的答案，才是答案本身。

在一个持续变化的环境里，没有人能够预测并藉由预测做出判断和选择，在这种情况下，正确的做法，就是要朝着特定的方向，做好一次又一次调整自己的准备，并努力在前进过程中不断验证和改变，以适应不断变化的现实。在太多的不确定性市场中，持续而灵活的适应性，是你必须要掌握的能力。

不断进化的承诺也是一种来自古老军事战略的版本。卡尔·冯·克劳塞维茨（Carl Von Clausewitz）在其名著《战争论》中写道：“战争中充满不确定性，战争中四分之三的行动都或多或少处在不确定的迷雾当中。”在他看来，审慎的战争策略就是要针对敌军状况，相应筹建一支军队，朝着一个特定的方向，不断因应变化而做出调整，从而提升成功的概率。

春节假期延长，复工后如何应对疫情，都需要企业动态去应对，很多企业已经采取灵活有效的工作方式，一些企业开启在线工作模式，一些企业让员工在虚拟小组中学习，我想，这些企业如果充分利用好这段特殊的工作时间，也许会带来不一样的能力提升效果。

**04 挑战极限式地降低成本**

在已经过去的2019年，对于很多企业而言，已经有了自我调整发展模式，转型业务及增长方式的努力，但是，到了今天的疫情之下，我们还需要有更强的危机意识，更坚定地开展自我救赎之旅，缩减费用、剥离不良业务、杜绝亏损及没有质量的增长，确保现金流，同时要确保竞争力，而做到这一点的关键是，一定要挑战极限式地降低成本。

如何让企业具有真正的成本能力，如何让成本是一种对顾客价值的投入，而不是一种价值牺牲，在我过去的课程和研究中已经反复强调过，大家可以去找来看，但是这一次，我更强调挑战极限式地降低成本，尤其是对中小企业而言，其根本的目的只有一个，就是期待中小企业保住现金流。

而对于具有良好的现金流的企业而言，我也依然建议重构自己的成本能力，因为应对不确定性是一种常态能力。但是与此同时，我也希望有能力的企业在疫情背景下，迅速关注如何在做“减法”的同时，关注“加法”，也就是如何去关注真正的顾客价值，并创造顾客价值。

当然在危机中依然需要非常清晰的方向判断、足够强的勇气和抵抗风险的能力，以及理性的决策。我们需要承认的是，如果能在危机中找到一个明确的方向并增加投入，之后所获得的增长将是无法估量的。在危机的时候，对业务结构做加减法，从而使得公司具有更有效的动态应对不确定性的业务能力，一旦机会来临，这种更加合理的业务结构便能让企业有机会与其他企业拉开距离。

**05 不确定的是环境，确定的是自己**

在我写这篇文章的时候，疫情还在变化中，人们已经知道一季度的压力，也开始在准备第二季度的影响。人们开始关注春节复工带来的压力，也在准备复工之后如何恢复正常的工作运行。人们既坚持底线思维，积极参与防控，也在开始启动恢复日常生活的准备。人们在理性面对疫情，做好自己的同时，也在期待政府拿出有效的政策，帮助武汉、帮助人们群众，帮助企业渡过难关。

疫情带来的这一切的确是太突然，冲击太大，而信息传播以及真伪难辨，又导致很多复杂性，这一切的确让我们觉得困顿和不安，我们在不断面对这一切的同时，也要清醒地告诉自己，不确定的是环境，确定的是自己。

其实，人生际遇并不是由环境决定，而是取决于思维的瞬间。所以，确定与不确定，在我看来是一个有机的组合，确定在我们自己的手上，不确定在环境上，如果我们把确定与不确定两者组合起来，我相信，这个不确定会是你的机遇，是你真正成长的来源。

**06 结束语**

我想用闻玉梅院士寄语武汉的六个字作为结束语：科学、参与、信任。她说：科学需要冷静、研究。参与就是大家参与、群众参与，参与就是首先做好自己。信任，就是信任自己，信任医务人员，信任国家。

（来源：公众号“春暖花开”）

# 中国管理模式50人：中小微企业如何应对新冠疫情？

导语

全国上下正在众志成城投入新冠疫情的防控狙击战，与此同时的另一战场上，中小微企业的经营也正承受着巨大的压力，甚至生死考验，这也关乎民生和社会的稳定与发展。中国管理模式50人（简称C50+）的学者与企业家们为此挺身而出献言献策，我们将分期刊发C50+成员的知与行。

**陈春花 C50+创始发起人 北京大学国家发展研究院教授**

在疫情背景下，政府需要出台相应的政策来帮助中小企业，但是中小企业同样需要尽快调整自己，找到自我应对的能力。

首先需要有信心，因为在危机的时候，信心比黄金重要。

第二，保守财务，只有资金的运用是高效能的，才真正具有安度危机的基础，因此关注现金流，做好自我保护。保守财务中，其中最需要做的，是挑战极限式地降低成本。

第三，与员工达成共识，如何建立命运共同体，共渡难关。

第四，真正贴近顾客，让自己的产品或者服务，能够为顾客创造真正的价值。

第五，以创新应对危机。危中有机是每个人都知道道理，而现在则需要中小企业真正用创新去寻求机会。如何围绕着危机环境找到新机会是必要的选择。

最后，能否面对这场疫情危机，还取决于中小企业的领导者的经营意志力，企业如果要持续成功地成长，先决条件是管理者必须具有经营的意志力，必须能够不受环境的影响而保持为增长所采取的行动。

**徐少春 C50+创始发起人 金蝶国际软件集团董事会主席**

当下新型冠状病毒肺炎疫情的蔓延，确实对各行各业企业，特别是对中小微创企业的生产经营活动产生了很大的冲击。不过，天灾人祸，自古有之。只有从容应对，自然化危为机。我有如下几点建议和感悟，与大家分享：

1. 一把手工程

上至国家，下至企业，都是一把手工程，面对危机，企业家自然当仁不让。一把手必须亲自指挥，亲自管理。一把手传递管理层的爱心，同时，也传递管理层的信心。商业的本质就是人性，在危机中更能展现领导者的心灵品质。

2. 把握“变”与“不变”

外部环境对大家都是一样的，但对有能量有智慧的企业家来讲，就是一个大机遇。这个大机遇就在于能否牢牢把握“变”于“不变”。“变”就是就是用创新迎接挑战，面对不能与员工，客户和伙伴不能线下见面的情况下，企业要创新更多线上交流的场景，如：移动办公，视频语音会议，网上采购，平台经营和云端管理与服务等等。“变”就是充分利用数字化新技术加速企业数字化转型，将传统企业变成一个线上线下融合的平台型企业。2003年SARS出现后，催生了一批大型电商企业，此次疫情后，预计会在各行各业催生一批真正的产业互联网平台型企业。“不变”就是初心不变，企业不任大小，只要保持初心，以客户为中心，以员工为本，出发就是到达，危机一定能战胜，胜利就在眼前。在寒冬中，企业家心里有阳光，温暖和爱，企业与客户，伙伴才能真正一起抱团取暖，才能以不变应万变。

3. 明心净心，成就伟大

这场危机让许多人清静下来，没有烟花，没有炮竹，没有喧嚣，只有内心的宁静。中华文化的核心密码是心，企业家可以好好利用当下时机，明白和体证心的秘密和心的真理，反思创业的历程与内心的亏欠。通过持续的明心净心，就可以渐渐体悟道德经所说的那种境界。“不出户，知天下；不窥牖，见天道。其出弥远，其知弥少。是以圣人不行而知，不见而明，不为而成”。

一颗纯粹的心灵能够敏锐感知身边的变化，而一颗迷失的心灵则会错失近在眼前的机会。

经过这次新型冠状病毒危机的洗礼，一定会诞生一批伟大的企业！

**王方华 上海交通大学安泰经济与管理学院原院长**

这次突如其来的公共卫生事件，对中小企业来说受到的冲击是方方面面的，各有各的难处，不能一概而论。但有几条是共性的，可以供大家参考。

一是不幻想，听了外面各种传闻，容易朝有利于自己的方面想，认为疫情很快就会过去了，我们只要熬一下就会没事了。我感到大家还是要作最坏的打算，如果时间拖得很长，像当年非典那样拖到5月底，企业怎么办？如果银行信贷不到位经营怎么办？只有做好出现最坏可能性的准备，才有可能迎来最好的结果。

第二是不等待，等待政府出手相救，等待市场转暖，等待出现新的商机。当然，这些情况是完全有可能发生的，发生了，企业就活了，一切都柳暗花明，归于正常。可是，如果你等待的事情没有发生呢？那你怎么办？怨天尤人没有用，骂爹骂娘丢脸面。我们只有从危中找机，自找出路，自强不息，自度难关，置死地而后生！

第三不放弃，我们中小企业的最大优势就是生存能力强，经营掉头快，就像小麻雀，一阵大风刮来，金丝鸟冻死了，小黄雀生病了，而小麻雀躲起来了，过了几天又出来了，生命力特别强。我们都要像小麻雀那样，善于自己找东西吃，只要有这种精神，办法总会有的。可以抱团取暖，也可以暂时躲避，更可以壮士断腕，只要不泄气，就能活下去。阳光总在风雨后，麻雀永远会飞翔。我们不是老鹰，我们是麻雀，请大家记住这一点。

**谈义良 九如城养老产业集团董事长**

面对危机，中小企业除了要关注国家政策救济，更要积极 “自救”。

首先，应该做好内功，积蓄力量，可以通过组织远程学习，为开工提前做准备。

第二，可以通过在线办公和在线协同，确保工作顺利开展，同时也要加大与客户的沟通力度，发挥忠实客户作用，带来辐射效应，影响更多消费者。

第三， 每个成功的企业都是要经历各种磨难的，越是在至暗时刻，越考验一个企业家的格局与境界。企业家要保持自己的创业初心不动摇，在实施管理、决策的过程中，以坚定不移的决心和勇气，给员工赋能。坚定信念，同心协力，才能最后取得胜利。

第四，其实对企业来讲，危机不一定都是坏事，它就像一把双刃剑，危险和机遇同在。我们要临危不惧，要将危机变成自己成长的机会，利用其潜在机遇，寻找发展上的突破，逆势崛起。

最后，我们要认真总结危机经验，重构企业的免疫能力，将企业危机管理融入企业战略管理中，提升危机管理能力，以保证企业更健康快速地发展。

**曹仰锋 C50+年度轮值主席 香港创业创新研究院联合创始人、院长**

面对突如其来的肺炎疫情，祝福广大的企业能够挺过这一艰难时刻！

首先，需要充分做好安全防范工作，这既是保护员工的生命健康，也是公司在疫情过后能够迅速进行正常运营的基础；

第二，一定要保障现金流，现金流是企业运营的“血液”，不能出现资金断裂等问题，否则企业就很难恢复正常运作；

第三，鼓舞员工士气，防止悲观情绪蔓延，纵观世界上任何卓越的百年企业，都经历过生死的考验，挺过至暗时刻，就一定能重见光明！

天佑中华！

**李平 宁波诺丁汉大学李达三讲席教授**

在抗击新冠肺炎病毒的异常困难时期，我认为优秀企业应该把挑战视为机遇，运用阴阳相生相克并且可以转化的思路，将坏事变成好事，加快企业数字化转型，构建网上网下融合服务体系。例如，现在正是把小区建成承接企业网上网下整合，完成服务最后一百米的社区驿站最佳时机！但是，社区驿站体系需要一些投资，因此我倡议跨行业跨企业多方合作，共同构建高度共享的社区驿站生态体系，尤其是以投资企业+小区物业密切合作，共同扮演平台角色。

**李增泉 上海财经大学校长助理**

国难当头，匹夫有责！各位尊敬的企业家朋友，复工生产是大家对责任的承诺。风雨过后，彩虹会更美！相信大家斗过这次疫情，不仅会收获面对突发危机的管理经验，更会显著提升企业的社会价值观！我们为您加油！

**魏炜 北京大学汇丰商学院教授**

一方面，短期对策的目标是保证现金流，并为疫情过后的报复性需求做好准备：

1、与业主房东商议减免或延迟支付疫情期间的房租，也可以改为根据销售额的一定比例支付租金；

2、银行减免利息或延期支付疫情期间的利息，不还本续贷，不断贷；

3、合伙人薪酬减半或捐给公司；

4.给用户发优惠较多的预付卡；

5.与供应商商议应付账款延期或支付一定利息；

另一方面，全力转型数字化：

1、订立五化目标：用户在线化、产品在线化、业务在线化、管理在线化、合作伙伴在线化；

2.、组织员工以顾客身份通过直接参与方式全面了解学习各种线上平台、社群、社交商业玩法，如社交电商，短视频，直播，网红，内容社交，社区电商包括在线学和习等等。

3. 通过快速发展线上业务来大幅压缩渠道和相应的内部服务环节，压缩供应链中间环节。

这是一次经济体线下公司全面刹车甚至休克的过程，也是线下业务为主的公司通过数字化转型浴火重生的机会。

数字化转型的难度从来都不在能力而在认知。

**朱武祥 清华大学经管学院教授**

一、常规举措

此次疫情给经济造成巨大损失，企业单独难以承担，需要政府、金融机构、企业、员工等利益相关者多方面共同分担。包括：

1.无偿承担应付款现金流出。例如，裁员、减少薪资支付；商业物业主减少商户租金；政府减少税费、社保等；银行降低利率；或者政府补贴企业的租金、利息、员工薪资等支出。

2.有偿承担应付款现金流出，利益相关者承担企业的应付款现金流出，从企业经营恢复后的收入中补偿。

二、升级举措

根据权威专家分析，疫情防控最好结果是2-3个月内得到控制；中间结果可能持续半年至一年。

根据我们对692家中小企业的调查，受疫情影响，32.4%的企业营收减少50%以上，25.7%的企业营收减少20-50%；36.1%的企业只能维持一个月，35%的企业可以维持2个月，90%的企业维持最多维持3个月。如果出现中间结果，需要政府出台力度更大的政策。

1、加大金融支持力度，保持信贷供应，适度减免债务。

一方面，维持信贷供应，放松一些信贷条件，延期到期债务。这些措施已经公布。另一方面，需要银行适度减免部分企业到期债务。证监会也需要针对拟上市企业因疫情导致业绩下降、不满足上市前业绩标准的情况，放宽条件。

2、设立不同级别的国家中小企业救助或振兴基金

一旦大量的企业持续半年以上不能恢复经营，企业股东未必愿意增资，民间金融、正规商业金融机构也会产生畏惧，出现借贷无门、资金全面紧张的局面。

需要升级金融救助方案，可以考虑由国家财政出资，甚至发行特别国债，成立国家及省市级中小企业救助或振兴基金，就像二战后欧洲恢复经济的马歇尔计划。此外，如果疫情结束，政府可以考虑增加五一、端午节、国庆假、元旦等节日放假天数，增加消费，弥补因疫情失去的部分消费，拉动经济恢复和增长。

**刘杰 复旦大学管理学院教授**

新冠疫情短期内对金融、设备制造等一些行业的企业影响相对较小，但是，对涉及到餐饮、交通运输以及零售和批发等行业的上下游企业明显影响较大，对很多劳动密集型的制造企业也会有较大的冲击。

当然，不同的企业在短期内面临的挑战可能是不一样的，对影响较大的企业的经营管理者，个人有三点建议：

一是实情公开。即将企业的现状对股东、管理层、员工、供应商（包括房东）以及下游的客户和盘托出，以期所有相关者相互理解，相互支持，共渡艰难的时期，确保活下去；

二是调整预期。股东、经营层以及员工对效益的预期要做相应的调整，尤其是要调整企业既定的绩效指标。

三是策略准备。一方面，安排相关部门对财务、生产、库存、销售和人力资源等做评估和应对方案，要考虑眼下各种收入的机会，并且减少损失，另一方面，要准备好抢下半年可能会出现的反弹以及企业进一步发展的机会。

**曹文洁 新通联集团董事长**

按下暂停键，等一等，

员工的安全、国家的安全高于一切。

一、 将员工安全放在第一位，积极应对疫情

1月份武汉疫情爆发在网上传开时，新通联即高度重视，将员工安全放在第一位。立即通知武汉工厂积极配合当地政府做好安排，宣导员工关注疫情，不举行集体会议，不举行聚餐活动，不参加亲朋好友宴请，不去人员聚集处，戴口罩，勤洗手，做好个人防护工作。

1月23日在武汉疫情向多地传播，形势更趋严重，公司开始放假之际，制定了防疫工作项重点：

（一）立即成立以厂总、总监为负责人的多级防疫微信群，微信群覆盖全体员工，以便公司及时了解每位员工情况，将疫情信息和防疫要求传达到全体员工。

（二）关注并及时响应政府指令，配合好政府防疫管理工作；

（三）宣传教育放在首位，要求确认到每一位员工防疫措施落实情况；

（四）制定节后开工准备工作。1. 梳理留守人员，没有回原藉的通知尽量不要回原藉；2.准备测温计、口罩等节后防疫用品；3.以工厂为单位成立防疫志愿者队伍，做好节后复工人员管理预案。

2月2日后，严格遵守政府指令，提前掌握所有返回人员信息，先做居家隔离；组织技术和管理人员在家办公；向政府申请留守人员先行复工，为3M工厂提供防疫用品包装。

二、团结协作 共克时艰

疫情面前尽自己最大能力服务周边企业、服务社会是每个中小企业的责任。自疫情爆发以来，新通联积极参与宝山区工商联中小企业互帮互助。提供资金、人员，发掘渠道，先后向东南亚、欧洲紧急购买医用口罩26万只。除提供宝山区各中小企业及政府公共服务部门口罩需求外，多出部份全部捐给武汉抗疫第一线。

目前新通联全体1000多名员工无一例疑似或确诊病例（武汉工厂全体员工也无一感染）。

当前响应政府号召延迟开工，确给企业经营带来巨大压力，没有收入，但固定成本每天都在支出，资金充裕的还好，资金紧张的更是面临生死考验。作为制造型服务业，情况格外艰难，因为无法为顾客提供必须的服务，导致客户流失，对疫情后发展产生不可估量的损失。

但在当前形势下，控制疫情，保证员工安全是第一位的。员工安全了，就是企业对社会的最大贡献，就是企业将来恢复生产最大资本和希望。现在最关键的就是：按下暂停键，保护员工安全，等一等，等病疫的阴霾过去，就是企业跃起发展的时候。

**毛基业 中国人民大学商学院院长**

这次的疫情会极大地放大企业近年来面临的外部挑战和内部问题，需要做好三件事：

（1）首先是要尽量准确地感知环境、把握大势。

这次的疫情很可能比当年的SARS严重多倍，应对举措也远超当年，持续时间也可能更久，企业必须尽早做最困难的准备，打一场持久战。

然而，战胜疫情是国家的头等大事，必须全力配合。

（2）其次是开源节流并举，包括积极在疫情中寻找新的商机、加强与上下游的联系与合作、通过跨界合作实现业务创新以及抱团取暖过冬；

内部挖潜节流、有条件的尽量在家办公等，来降低疫情的影响。

（3）应对危机最重要的是所有利益相关者（尤其是劳资双方）齐心协力、上下同欲，彼此信赖是前提，因此特别需要信息公开和充分沟通。

从长远来看，疫情会加速企业的转型和升级这个大趋势，能够活下来甚至发展更好的企业必须更加敏捷、精细化和创新驱动。

（来源：公众号“管理50人”）

# 清华、北大联合调研995家中小企业，如何穿越3个月的生死火线

撰 文 | 朱武祥 清华大学经济管理学院金融系教授，商业模式创新研究中心主任

刘  军 北京小微企业综合金融服务有限公司总经理

魏炜 北京大学汇丰商学院管理学教授

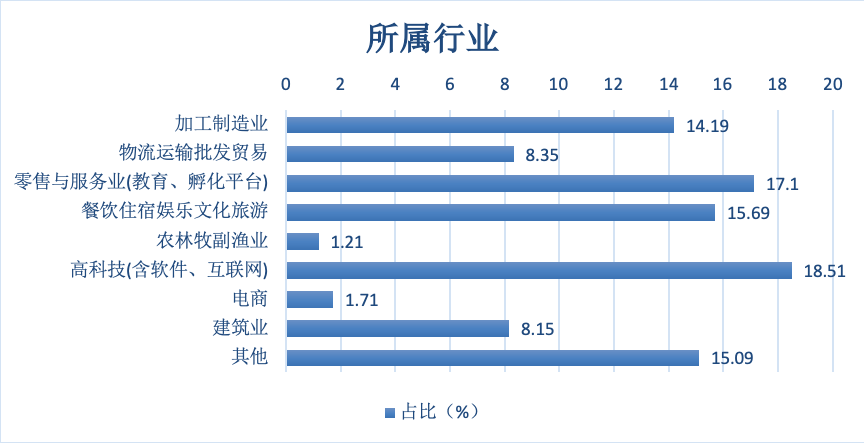
责 编 |  齐 卿

本文对995家中小企业受武汉新型冠状病毒感染肺炎疫情影响的情况及诉求进行了问卷调查，包括收入下降幅度、可维持的时间、成本支付压力、自身对策及对政府诉求等8个问题，验证了政府近期出台的支持中小企业的应急政策的必要性和及时性。基于疫情持续时间和影响的假设，提出了政策预案建议。包括：减免债务、设立国家中小企业救助或振兴基金，以及增加重要节日假期天数，弥补疫情期间未实现的消费，拉动经济恢复和持续增长。

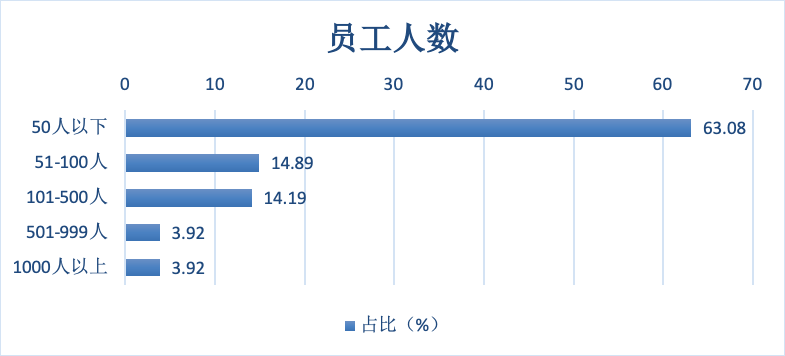
**01调查结果**

**1、行业分布**

高科技企业占18.51%，零售服务业占17.1%，餐饮住宿娱乐及文化旅游占15.69%，加工业占14.19%，物流运输批发贸易分别占比8.35%、8.15%。

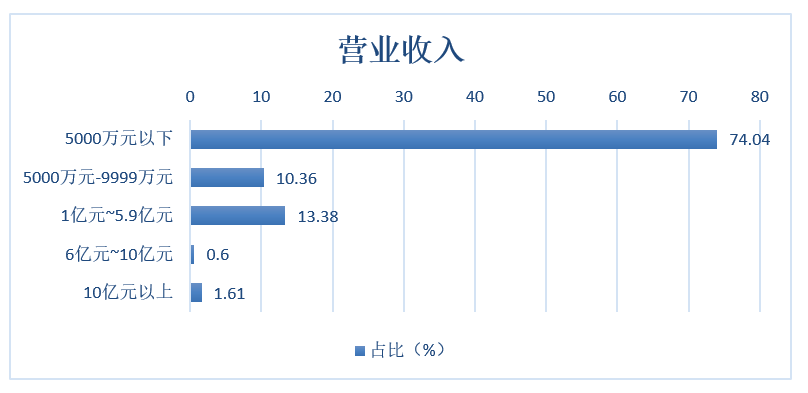


**2、员工人数**



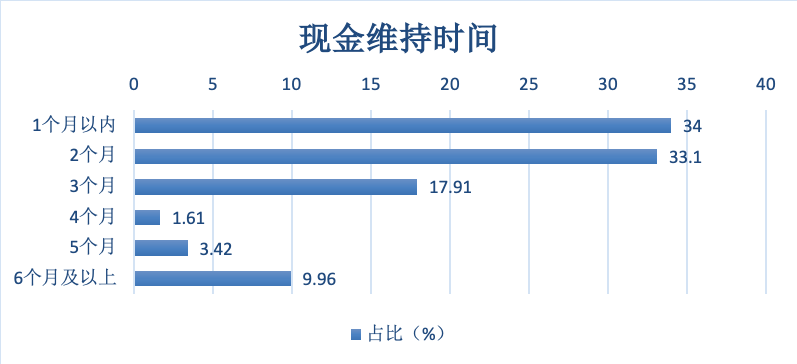
63.08%的企业员工人数不超过50人，50-100人、100-500人的企业分别占14.89%、14.19%，员工人数在500人以内的企业占92.16%，员工人数在500-999和超过1000人的企业均为3.92%。

**3、2019年营业收入**



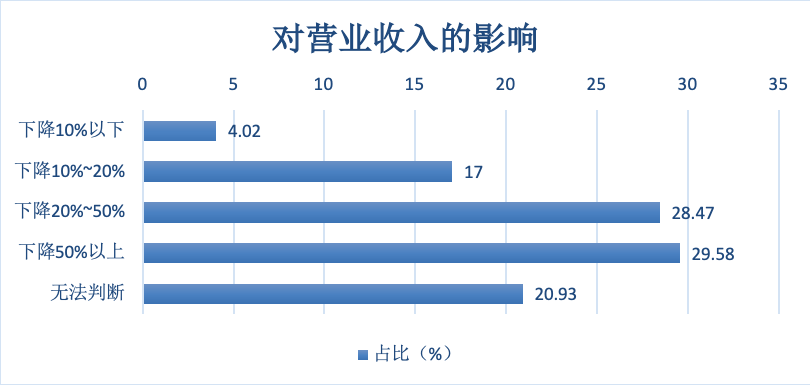
74.04%的企业2019年营业收入在5000万元以下，10.36%的企业营业收入在5000万元~9999万元，营收1亿元以下的企业合计占比84.4%；营业收入1亿元~5.9亿元的企业占13.38%。说明参与问卷调查的企业绝大多数是中小企业。

**4、账上现金余额能维持企业生存的时间**



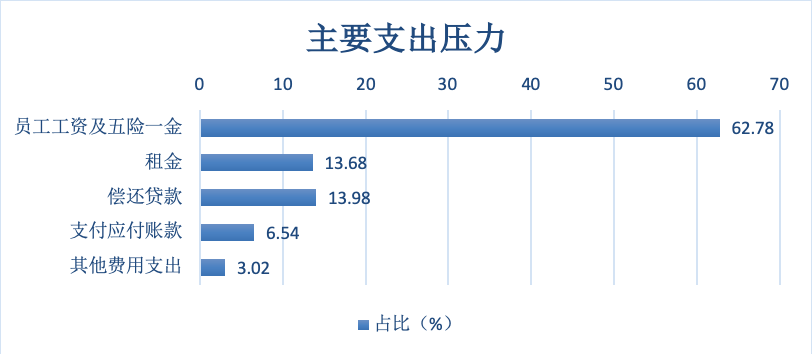
34%的企业只能维持1个月，33.1%的企业可以维持2个月，17.91%的企业可以维持3个月。就是说，67.1%的企业可以维持2个月，85.01%的企业最多维持3个月，只有9.96%的企业能维持6个月以上。

**5、预计本次疫情对公司2020年营收影响程度**



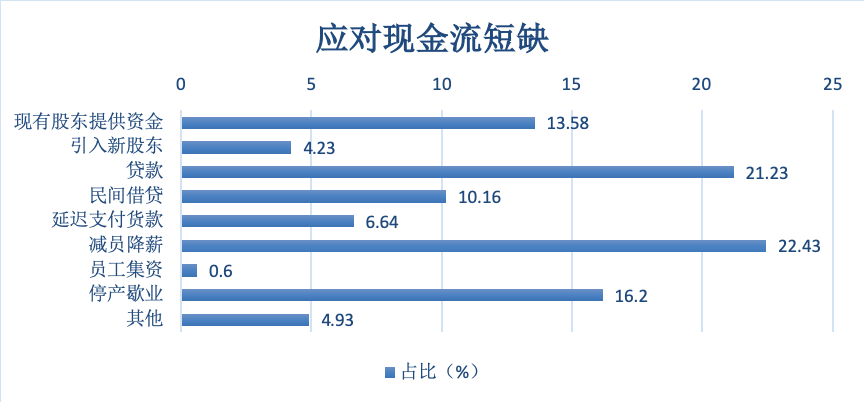
29.58%的企业估计疫情导致2020年营业收入下降幅度超过50%，28.47%的企业预计营业收入下降20%-50%，合计58.05%的企业2020年营业收入下降20%以上。

**6.疫情期间公司面临的主要支出压力？**



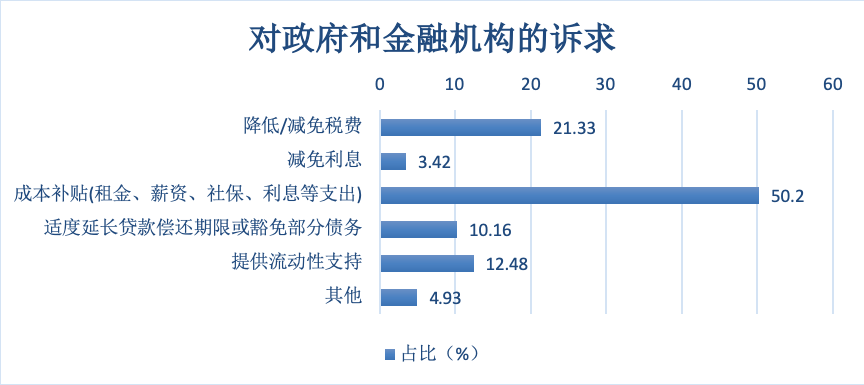
员工工资和五险一金占62.78%，租金13.68%，两项合计76.46%；说明多数小企业员工薪资和五险一金是成本支出的大头，其次是租金；偿还贷款占13.98%，三项合计占90.44%。

**7.如何应对现金流短缺？**



为渡过难关，22.43%的企业计划减员降薪，21.23%的企业准备贷款，16.20%的企业选择停产歇业，13.58%的企业股东自己增资，还有10.16%的企业选择民间借贷。当然，企业可能会同时采取多种途径渡过难关。

**8.对政府和金融机构的诉求**



50.2%的企业希望政府在社保、租金、员工薪资等成本支出方面给予补贴或减免。21.33%的企业希望减免税费，希望提供流动性支持的企业占比12.48%，还有10.16%的企业希望适度延期偿还贷款或豁免部分债务。

**02中小企业疫情时期面临的基本问题与解决思路**

遭受的损失能否获得补偿？补偿多少？如何补偿？

不同的行业和企业，损失的内容和程度不同。有些是原材料损失或者半成品损失，有些是产成品损失，销售不出去；有些是应收账款难以收回；还有的是确定的订单不能交货，可能遭遇赔偿；已有的货物遭遇拒收，或订单遭遇退款，经营陷入困境；有的行业和企业甚至经营休克、中断。总体来看，损失很大。除了保险赔付外的损失是否补偿？如何补偿？

如何合理分担各种法定的应付款？

虽然收入受到重大影响，但企业在经营过程中发生的各种法定的应付款仍然存在，需要支付。包括租金、社保、员工薪资、债务本息、货款、物流仓储费、预收款退单退款…企业应付款现金流出分配方式有2大类：

一是，企业自己承担，包括当期承担，延期支付。包括员工薪资、租金、社会保险费、税款、货款、贷款本息。例如，餐饮可以将顾客定金转换为储值卡。

二是，转移承担主体，包括政府、金融机构、经销商、用户等利益相关者承担。承担的方式可以细分为两种：

（1）无偿承担应付款现金流出。由利益相关者承担相应类型和数额的应付款，但不给予补偿。包括：企业裁员、减少薪资支付，由员工承担；商业物业主减少商户租金；政府减少税费，要求银行降低利率，甚至减免企业部分债务；或者由政府补贴企业的租金、利息、员工薪资等成本支出。

（2）有偿承担应付款现金流出。利益相关者承担企业的应付款现金流出，但要从企业经营恢复后的收入中补偿。例如，餐饮店把春节期间顾客预订的预收款，以更多优惠转为充值卡。如果利益相关者承担的成本支付数额比较大，可以采用有偿分担方式，例如，作为债务，获得一定的利息；甚至可以采用可转债或者直接折算为股份。

当然，企业还可以采取“无偿承担成本现金流出+有偿承担成本现金流出”组合的方式，减少自身损失。

如何保持现有负债现金流入不中止？

首先是现有承诺的现金流入不中止，例如，贷款不抽贷、断贷和停贷；其次是如何注入新的资金？企业经营过程都沉淀了资金：原材料、半成品、产成品，疫情及经营恢复期，大多数企业因为遭遇损失、经营循环中止，都会缺钱。

除了金融机构不抽贷、断贷、停贷，金融机构与危机行业及企业还可以通过协商妥协，创新金融工具。历史上，当经济和行业受到重大危机时，往往会出现相应的金融创新。例如，零息票、优先股、收入债券、高收益债券，匹配企业经营恢复的现金流期限结构，满足投资者的风险收益要求。

**03政策验证与补充建议**

此次疫情突如其来，属于不可抗力，并非企业自身的经营问题，企业单独难以承担，需要政府号召、动员，媒体宣传，政府、金融机构、企业、员工等全社会力量一起行动，共同分担。

调查结果一定程度上验证了政府部门近期应急出台的企业扶持政策的必要性和及时性，其他地方政府也需要尽快出台和落实相似政策。包括：

**调整税费政策，减免中小企业相关法定税费和服务费**

由于中小企业员工工资和五险一金两项合计占成本支出大头，2/3的企业可以维持2个月，超过4/5的企业最多维持3个月的生存。

因此，政府和商业机构有必要及时通过返还、减免、延期等方式，直接减轻中小企业税费、租金、员工薪酬、社保、物流通行等支出。例如，返还社保、失业保险费，允许企业在疫情防控期间与员工协商薪酬。

政府控制和提供的基础设施和公用事业服务收费也可以相应降低和减免。例如，房租。经营恢复期，可以减免水电费和物流企业及个体运输户的高速公路通行费。有实力的商业企业，也应该考虑减免费用。例如，万达、大悦城等500多家商业物业主，已经宣布主动减免商户租金。

由于各地的中小企业行业分布和财政实力不同，需要进一步通过调研，根据企业在疫情时期遭受的损失状况和维持就业能力，提出具体解决办法。例如，如果财政状况比较好，在疫情结束后，延期支付半年的税费；对于餐饮、旅游、科技等行业的企业，如果企业不裁员，政府给予担保公司一定的补偿，鼓励担保公司给企业担保，银行提供一定额度的基准利率下浮的贷款。

如果政府减免补贴能力有限，可以允许企业在疫情期间及经营恢复期的房租、人员薪资等税前抵扣。

**加大商业金融机构的支持力度**

《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》已颁布了若干支持政策。包括维持信贷供应；“加大对疫情防控相关领域的信贷支持力度”和“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；对有发展前景但受疫情运行暂时遇到困难的企业，不得盲目抽贷、断贷、压贷，对受疫情影响严重的企业到期还款困难的，可予以展期或续贷，通过适当下调贷款利率、增加中长期贷款等方式，以及降低再担保费用。一些银行也制定了相关信贷支持，关键是如何落实到位。

**04政策预案建议**

根据此次疫情防控上海医疗专家组长张文宏教授1月30号的分析，疫情防控的最好情景是2-3个月内全国疫情得到控制，中间情景可能持续半年至一年。

从调查结果可以看到，受疫情影响，29.58%的企业2020年营业收入下降幅度超过50%，58.05%的企业下降20%以上。同时，85.01%的企业维持不了3个月生存，当然，政府和银行支持后，一部分企业的维持时间可以超过3个月。

但如果疫情持续半年以上，90%的企业将难以为继，很可能歇业或者破产，依靠减免、返还和延迟缴纳税费，减少员工薪资、延期贷款偿还等政策可能还不够。一些中小企业会因持续半年恢复经营、没有收入而还不了到期债务，需要升级金融支持力度。建议如下：

1、减免债务，创新金融工具

人民银行等几部委的通知没有提到贷款本金是否可以适度免除、列入坏账核销。可以考虑给银行增加坏账计提额度，允许银行适度减免一些中小企业因收入锐减而还不上的到期债务。其次，创新金融工具，金融机构多处相应妥协，支持企业恢复经营。

中国证监会也需要针对拟上市企业由于疫情导致报告期业绩下降、不满足上市前三年业绩达标的情况，相应放宽条件。

2、设立国家中小企业救助或振兴基金

如果疫情影响持续半年至1年，前述政策很可能还不够。因为一旦大量的中小企业持续半年以上不能恢复经营，企业股东未必愿意增资，民间金融、正规的商业金融机构也会产生畏惧，出现资金全面紧张的局面。即使有融资能力的企业，也会面临借贷无门。

此时，需要进一步升级金融救助方案，政府金融站台、信用背书。可以考虑由财政出资，甚至发行特别国债，成立国家及地方中小企业救助或者振兴基金。

此次疫情，波及面大、持续时间可能比较长，对行业、产业和产业生态影响甚大，只救助单个企业可能难以奏效，需要从产业视角着手。中小企业救助或振兴基金，可以行业龙头企业为核心，从产业链或商业生态角度，充分发掘和利用产业链和商业生态经营主体的融资资源，设计产业或者产业生态层次的金融解决方案，带动产业或细分产业或细分行业更多的企业恢复经营。

此外，疫情防控见效后，政府可以考虑增加五一、端午节、国庆假、元旦等重要节日的假期天数，弥补因疫情失去的部分消费，拉动经济恢复和增长。

【致 谢】

本文调研设计和写作过程中，北京国有资本经营管理中心侯博先生、中国信达陈义斌先生对问卷调查内容和文章内容提出了宝贵建议，王子阳博士制作了调研小程序，清华大学经济管理学院EDP中心王瑜、中国工商银行北京市分行张爱琴女士以及众多企业家、金融家热心推送问卷，995位企业家热情参与了问卷调查，在此一并衷心感谢！

（来源：公众号“中欧商业评论”）

# 抗击灾情，这个零售巨擘做对了什么？

文|茱莉

2020年的春节，绝没想到是以这样的方式开场：抗击肺炎疫情。

春节前夕，“潜伏”于武汉的新型冠状病毒开始传播扩散，由于预估不足加决策缓慢，武汉对于病毒的“威力”与扩散程度未能重视，疫情随之蔓延；时值春运高峰启动，人口加剧流动，疫情更加肆虐，直至蔓延全中国……

很多人不解：为什么我们经历过了2003年非典的袭击与抗击，却依然没有形成对抗重大疫情的防御能力、组织指挥体系，以至于混乱不堪？

而这个问题，往往决定着我们能否快速结束疫情传播、恢复正常生产生活。遗憾的是，我们对突如其来的这场疫情不仅恐慌一片，而且抱怨四起。

当前，尽管全国上下齐心协力抗击疫情，但追溯最初的“源头”与源起，以及地方政府的决策不力，都给这场“灾难”蒙上了巨大的阴影。

不可避免的，后面还有惨重的经济损失，无法弥补。人类的生存，时时刻刻伴随疫情、灾难，也无时无刻不与病毒、疾病进行顽强的斗争。但在任何灾情面前，若应对及时、处理得当，就能化险为夷、转危为安。

有一个零售巨头，应对灾情比政府的效率还要给力。

**01灾难考验的是决策能力**

时间回到2005年8月29日早晨6点，美国新奥尔良市普拉克明县突然迎来了一场强劲的飓风。由于预估不足，飓风给百姓生活带来的灾害严重程度远远超出想象。电力遭遇切断，通信被迫中断，信息不能够发送出去……

飓风伴随着暴雨，当人们试图逃离灾难时，市区周围的防洪堤也决口，80%的地区被洪水淹没。

灾难发生时，考验的其实不是救援能力，而是上级的决策能力。当地很多亟待救援的民众渴望联络到联邦政府，但一直无法取得联络。即使有幸联系到了某位官员，但得到的回答却是：请耐心等待！相传，时任美国总统布什还在得克萨斯州农场度假……

因为救援信息需要逐级上报，信息传达不及时，而且糟糕的是，政府也不愿把决策权直接下放——给企业，给个人，或者给相关组织，结果由于救援计划的迟缓，导致整个城市进入瘫痪状态。

民众在等待“救世主”中，等到的却是失望、沮丧。

令人意想不到的是，在危急时刻，能够把救灾解决得很麻溜的是：零售巨擘沃尔玛。这一度成为哈佛大学肯尼迪政府学院教授研究的一个案例。

沃尔玛是怎样做到的？

据悉，在得到飓风消息后，时任沃尔玛首席执行官的李·斯科特（Lee Scott）在公司内部仅发出了一条简短的指令：“本公司将对风灾做出相应级别的响应。”

彼时，该地区的沃尔玛门店也遭到飓风袭击了。

**02门店经理的决策权**

飓风（Hurricane）的杀伤力极大。最大风速可达32.7米/秒，风力达12级以上，还将引发洪水灾害。

事实证明，在任何天灾面前，人类都是渺小的。但能不能开展一场及时、高效的救援行动，是需要决策者思考并快速部署的。

在新奥尔良市发生飓风后，沃尔玛在该地区的126家门店因为被淹或停电而歇业，2万多名员工及家属被困。由于有一半以上的门店需要在飓风袭击后的48小时内重新开业，为此沃尔玛最早把救援行动的重点放在了帮助这些受损门店的开业上。

然而，沃尔玛的管理人员从当地员工口中得到一个信息：灾情十分严重，很多人都没能得到救援。

“天哪，我们能不能为那些处于水深火热的灾民做些事情呢？”

斯科特在公司高层会议上说：“我们各位将要做出超出自己级别的决定，请务必根据所掌握的信息及时做出最佳选择。记住，最重要的就是做正确的事情。”

于是，救援重点立刻变成了更大范围的紧急救助。

飓风发生5小时后，联邦紧急事务管理局的官员才要求派遣1000名救援人员，并且决定“在第二天开展工作”。

而沃尔玛当地的门店经理已经自行决定：迅速给当地民众分发物资，比如饮水用、婴儿奶粉、纸尿裤以及冰块等生活日用品……

所以，当政府官员还在提供药品、通信设备以及救灾急需品上反应不积极的时候，沃尔玛已经派出1200辆载有上述物品的卡车，绕过重重障碍，开往迫切需要救助的灾区了。

当时，暴风袭击了一家门店，满地狼藉，但这家门店的经理依然想的是“抢救”物资，于是安排助理开了一辆铲车进到店里，把能够腾挪出来的物资统统搬出来，直接运到停车场进行分发。

紧急时刻，没有人告诉你做什么，该怎么做，但从沃尔玛经理的行动上，我们看到了自主决策的必要性。而前提是——公司高层并没有发布具体的指令。

美国白宫最年轻的健康政策顾问，也是影响前美国总统奥巴马推行医改政策的关键人物，阿图·葛文德写了一本书——《清单革命》，他在书中阐述了一个重要观点：“由于极端复杂问题往往不可预测，这类问题的解决超出了个人能力的范围，所以，事无巨细都由核心层、最高层来决定的做法是注定要失败的。”

所以，沃尔玛的高层采取了下放权力，把工作重点放在了设定目标、监控进度，以及保持与基层员工、还有政府部门的联络上，使得救援行动有条不紊。

这和华为的任正非提倡的“让听得见炮声的人来做决策”是一个道理。

**03决策背后的未雨绸缪**

门店经理的临时决策，其优异的表现来源于沃尔玛完善的灾难管理。不仅行动果断迅速，而且早有准备。

早在飓风袭来的8月24日，沃尔玛的营运负责人得到从热带性低气压转成飓风，他们就开始进驻紧急指挥中心。而由50名经理和支持人员坐阵的指挥中心，随时都处于备战状态。

在飓风快要到达时，指挥中心就开始要求沃尔玛的仓库增加发电机、干冰、饮用水等紧急物品的库存，并且放在指定或者容易取到之处，以备及时拿取。

而每天早晨，沃尔玛的员工会密切关注广播或者电视对灾情的预告，以及天气情况。他们根据气象预报讯息，随时调整店里要上架和需要补充的商品。

在这种未雨绸缪下，沃尔玛做到了在政府派遣的救助队到达灾区前一天，就把包括水和食物在内的紧急物资送到了灾民手里。

在受灾地区，沃尔玛甚至用卡车、帐篷等搭建临时的“迷你沃尔玛商店”，免费给民众发放食物、牙刷和被褥等生活必需品，温暖人心。

为了尽最大可能地帮助灾民，沃尔玛的员工“自创”了很多办法，比如他们在市中心设立了“移动药店”，免费为有紧急需要的灾民提供药品。一家门店经理得知当地某医院的药品告急后，火速让助理从店里取出药品，贡献给这家医院，得到了沃尔玛高层的高度赞扬。

在灾民聚集地区，沃尔玛还开设了临时诊所，给灾民提供接种预防灾后疫情的疫苗。在那次救援行动中，沃尔玛一共运送了近2500辆集装箱救援物资，为当地灾民和指挥中心捐赠了高达350万美元的急需品。

一家做零售生意的公司，俨然变成了“救命先锋”，赢得了良好的品牌信誉。能够做到如此周密而高效，全凭沃尔玛设在本顿维尔的紧急反应中心来协调，并且利用公司的GPS卫星系统来追踪卡车的行踪，及时调整与应对变化。

在面对极端的复杂事件面前，一个组织需要的是行动迅速、果断处理。而中央集权式的行事原则可能导致低效。

这场灾难后，美国一名县级官员评价说：“如果美国政府也能像沃尔玛那样做出及时响应，这场灾难就不会造成这么巨大的损失了。”

**04“可怕”的物流后盾**

一个公司居然比美国政府的救援效率还要高，靠的是什么？

2005年11月，时任沃尔玛首席执行官的斯科特公开说，“强大的物流体系是快速反应的保证。”沃尔玛被业界比喻为“伪装成零售企业的物流公司”，其物流的强大后盾不言而喻。

就在那场飓风呈扇面形在新奥尔良推进时，沃尔玛就开始快速地把包括饮水用、救援设备在内的商品往该地区的五大配送中心转移。

其应急方案是：一旦某一物流中心覆盖的区域出现严重受灾，就会及时地把其他四个物流中心的商品迅速运送到该地区，靠着就近配送原则，沃尔玛保证了商品可以及时抵达灾民手中。

沃尔玛采用的是集中配送。其80%的货物都是经由其庞大的配送中心集中发货的，而只将部分配送中心的运营和出站物流工作外包给了第三方物流公司。

沃尔玛在全球化的经营中，很好地发挥了这一模式的作用：集中配送更能做成规模效应。

而为了进一步降低成本，如今沃尔玛通过信息化、电子化管理手段，来缩短存货周期和加强货品控制——这直接让沃尔玛的物流成本仅占到销售额的1%-1.5%，远低于同行。

集中配送模式的发展，必然有物流中心的跟进。在沃尔玛，进入其配送中心的货物，通常在24-48小时内运出，每1万平方米的配送中心面积可以支持10亿人民币的销售额。

2005年，沃尔玛推出了物流体系重组的Remix计划，也就是采用更频繁和更小额的订单系统，来实现“零库存”的目标。即把小批量货物运到沃尔玛指定的第三方物流集散中心后，进行短暂储存，再由第三方物流公司把货物集中发送到沃尔玛的配送中心。并且，沃尔玛进一步加强了对入站物流的控制，对供应商生产信息的掌握也更为到位。

在整个零售行业，虽然沃尔玛的电子商务起步较晚，但成熟的配送网络为其奠定了坚实的基础。

在2005年8月的那场飓风灾害中，沃尔玛的反应速度比美国政府还要快、还要周密，成为业界以高效物流著称的零售企业。也因为此，美国政府把全美9个赈灾物资储备中心交给了沃尔玛来管理。

在整个救援过程中，沃尔玛高层并不直接坐阵指挥，而是督促每个门店的管理人员与一线员工积极行动，让他们担起自己的“一份责任”，从而使得每个员工都能成为正确的决策者和参与者。仅有的是，CEO和管理团队每天两次的电话会议都会适时进行，以讨论应变计划和突发状况。

这样的组织管理，令美国政府都汗颜！

（来源：公众号“商业精选”）

# 彭剑锋：疫情非常时期，给中小企业的64字活命方针

文|彭剑锋

非常时期，宅家禅修，难得周边有一种从来没有过的宁静，但网上疫情日益严峻的坏消息及不少中小企业家频繁的微信和急促的咨询电话，又让这份表面的清静难掩人们内心的恐慌与茫然。

疫情将延续多久？黑天鹅事件之后的蝴蝶效应是否会引发经济的系统性崩溃？北京、上海、山东等省市政府纷纷颁布地方紧急法令，北京、上海市内企业、山东省内企业不早于正月十六24时前复工，企业迟迟不能开工，海外订单不能按期交货、客户丢了怎么办？国家宣布春节假期延长，企业不能正常经营，没有收入，但员工工资要加倍照发，社保与五险一金照缴，银行货款及利息要还，房租要交，现金流断了，谁来买单？饲料厂无法开工，道路封了，鸡猪饲料进不来，鸡猪要饿死了怎么办？屠宰场、活禽市场全部封闭，处于出栏阶段的活禽无处可销，怎么办？产品滞销、年前囤的货全砸手上、价格大滑坡、人力缺失怎么办？如果全员无法正常上班，我们如何在家远程工作？如何有效管理在家工作？如何凝聚人心、安抚员工、激励员工？疫情后的业务机会在哪里？我们如何化危为机？我们中小企业如何闯过这道鬼门关，争取活下来？

面对中小企业家的一连串问题，老实说，没有亲临一线，提不出什么有价值的招，只能整合各方经验，线上集聚群体智慧（微信上与苗兆光、夏惊鸣、孙波、邢雷、张小峰等研讨），拟就8项建议，64个字，送给在疫情中奋力求生的中小企业，为他们闯过疫情鬼门关，祈福助力。

1.坚定信心、自我防护；

2.抱团取暖，共度时艰；

3.远程办公、弹性工作；

4.任务细分、全面激励；

5.节流开源、保障现金；

6.维护客情、绑定大户；

7.灵活用工、和谐劳资；

8.洞察变局、大疫大机。

**01坚定信心、自我防护**

面对疫情和企业的困境，信心比黄金重要，信心是一剂长效的疫苗。企业家与员工首先应该稳定情绪，不信谣、不传谣，坚信疫情防控战一定能取得胜利。正如世卫组织总干事谭德塞博士所倡议的：“在这样非同寻常的艰难时刻，我们需要的，是事实而非恐惧，是科学而非巷议，是团结一心共同克服艰难，而非污名化一个国家和她的人民”。

在这样一个时刻，我们只有做好自己不给社会添乱，才是本份。为此，作为中小企业，在大疫面前，至少做好四点：

第一，强化疫情统一领导。企业应立即成立“疫情应对领导小组”等临时重大事项决策机构。中小企业老板应亲任组长，领导小组应适时评估风险，明确紧急事件的响应机制、预案和人员分工。

第二，做好人，不发国难财，不奇货可居，不哄抬物价，不卖假冒伪劣产品，艰难时刻，更要以好的产品赢得客户信赖。

第三，为抗疫贡献绵薄之力，在个人及企业力所能及范围之内，能帮他人的，尽量帮助一下，不忘社会责任。

第四，做好自我防护不添乱。强化自我保护，首先要确保自身及身边家人安全，确保企业全员安全，严格要求不串门，不聚会，堵住源头，避免交叉感染，采取有力措施，力保老板自己及本企业员工不染病。只要老板及本企业员工不染病，就不会给社会增添负担，企业就有活下去的希望。这里推荐一下华为园区管理要点，供参考。

（1）强制管控“风险人群”，一个都不能进入园区（对于近期去过、途经湖北疫区、或接触过疫区人员且没有度过观察隔离期，或自身存在发热症状等人员，将纳入“风险人群”管理。各体系HRD是风险人群识别及管理的第一责任人。

（2）所有员工在办公园区及班车上必须全员、全天、全程佩戴口罩。班车及园区各出入口设置测温点，所有入园人员全部接受测温，高于37.3摄氏度的人员，不能乘坐班车，不能进入园区。

（3）“最少接触、最小交叉”，各部门就餐须严格按照“规定时间、规定地点、规定区域”的“三定”原则执行，禁止面对面就餐，提倡自带餐食和餐具。

（4）鼓励员工自驾、步行或乘坐班车，尽量减少社会公共交通通勤，降低在途感染风险。

（5）严格实施工作场所消毒管理。根据员工活动轨迹，行政对员工有可能进入的空间场所，有可能接触的公共设施进行全面管控，严格例行消毒，每天安排人员专项检查。

**02抱团取暖，共度时艰**

对于中小企业在疫情中遇到的问题及困境，通过在网上、微信中吐槽、抱怨无济于事，不如集体发声，向政府、行业主管与社会集体发声求助，寻求理解；同时互相帮助与支持，抱团取暖，共度艰难时刻。

（1）呼吁政府对企业不能一刀切。在确保安全和健康前提下，在当地政府有关部门的指导下，有节奏、尽快分批恢复正常生产。生产不能停，国际市场不能丢。对于疫中机会大好的企业，如防疫、检测、消毒、健康类企业，需求在这一时期急剧增加，企业面临的困难是在“分块隔离”环境下如何快速组织生产能力，节后员工怎么返厂，怎么招工、怎么复工，怎么组织供应链资源等问题。建议是控制好节奏、分批复工。复工计划中充分听取防疫专家意见，认真做好防护措施，对于供应链交通受阻，请求开绿色通道。

（2）对于短期内遇到困难的企业，如餐饮、零售、娱乐，这一时期生意凋零，现金流会出现危机，必须尽快与员工、出租方、银行、政府形成谅解，在控薪、减租、减息、减税等方面形成支持与谅解。如呼吁政府应自上而下地对地产业主给予规模化补贴，业主通过减租免租等方式精准惠及中小企业（如万达宣布从1月25日至2月29日，免去所有商户的租金和物业费）。

（3）呼吁政府对中小企业进一步降税减负。

（4）呼吁政府成立中小企业疫情脱困专项援助基金。

（5）国际贸易合同受疫情影响无法履行的，中国国际贸易促进委员会可以出具不可抗力证明（中国贸促会商事认证中心开发了线上认证平台：http://www.rzccpit.com/ ，帮助企业线上办理新型冠状病毒感染的肺炎疫情不可抗力事实性证明）。

（6）抱团取暖，互相支持。企业上下游合作伙伴，积极沟通，共度时艰。生存能力强的企业，多关心、帮助自己的上下游客户，特别是很多产业链上游的企业，更要有生态共荣的思维，要肩负起产业价值链的经营责任。

**03远程办公、弹性工作**

疫情居家隔离期间，应积极推行远程办公、在家（sohu）办公，在线上与同事或工作任务项目小组进行跨地域远程协作。老板可以通过远程办公系统快速地安排工作，员工的工作任务、遇到的问题随时与主管在线沟通和交流，通过微信召开临时电话会议，建立定期沟通制度。同时通过线上学习交流系统，员工可分享经验，共享知识，学习培训，提升员工能力。如线上业务与工作经验分享，线上合理化建议与工作改进，线上读书学习小组，线上经营分析与检讨，让员工宅出生产力。

在疫情警报没有解除之前，有条件的企业可以采取“双‘1-3-1’工作法”的方式，实行远程办公。“1-3-1”工作法是指：

“1”即周一碰头，布置当周的总体工作任务和各人的工作安排，同时明确当周、每天、每人的里程碑节点，确保目标和路径协调一致。

“3”即周二至周四“3”天在家办公，在家办公期间，每天早上10分钟，部门或项目全员远程会议，再次明确当天各自工作任务；每天中午30分钟，进行例行沟通，确保需要多方协调互动的工作能够及时有效推进；每天晚上10分钟，进行总结复盘，汇报当天工作进展，提交工作成果，提出明日工作要求，做到“日事日清，日清日高”。

“1”即周五继续线上碰头，复盘当周工作完成情况，及时给予反馈，提出要求，总结经验，并形成新的“1-3-1”工作思路。

做好远程办公，要学会利用现有的即时通讯工具和办公协作工具。在线协作文档（石墨文档、腾讯文档、金山文档、Google文档）可以快速收集不同人员的内容，既提高文本效率，也可以将做好的内容通过链接分享出去，提高传输和沟通效率。此外，还可以利用团队知识库工具（语雀）、白板工具（比幕鱼、GitMind）、在线视频会议工具（钉钉、腾讯会议、Zoom、TalkLine、华为云）、资料收集整理工具（有道云笔记、印象笔记、为知笔记、幕布）、沟通协同工具（企业微信、钉钉、倍洽、Teambition、明道云、Worktile、Tower、飞书、TAPD）等多种方式，实现远程办公，在线沟通。

当然远程办公要想提高效率，还应该做好以下几点：

（1）区分休息区和办公区，营造好的工作场景，避免“摸鱼”；

（2）模拟真实办公状态，严格按照打卡时间，实行远程打卡；仪式感也很重要，只有营造了一种真实的工作氛围，才能实现高效的工作产出；

（3）使用好在线沟通协作工具，上文分享了很多工具，都可以予以应用；

（4）采取“双’1-3-1’工作法”，将目标任务合理分解，每周每日定期沟通和例会，提高协同性和目标一致性。

根据德勤最新的针对疫情的人力资源政策调查结果，82％的企业认为当下最重要的员工管理是提供“弹性工作”。为此德勤建议企业根据自身灵活的休假制度及上班制度，利用技术手段建立特殊时期非面对面或者非现场工作方式。

**04任务细分，全面激励**

无论线上还是线上，远程还是现场办公，都是围绕目标和工作任务来进行。因此，工作目标的设定、分解和任务细分、工作节点、工具路径同样重要。

分布式远程办公虽然有利于应对疫情，但天然对工作效率产生影响，这就需要通过“目标、任务、控制点、举措、计划、责任人、标准、资源和支持”等方面形成系统思考，落实到日常工作表，将任务逐步细分至人头，细化工作和时间节点标准要求，才能实现协同和对齐。

（1）目标包括多个维度，公司层面，可以将目标拆分为部门层面，部门可以将目标拆分为小组层面，小组可以将目标拆分到个人层面。

任务是将目标细分到日常的工作任务，控制点是该项任务需要完成的控制点有哪些，举措是日常的工作，计划包括时间计划、动作计划、预算计划等。责任人则要将任务明确到人头，明确主责人和配合人，确保“事事承接目标，事事落实人头”。

（2）任务细分之后，由于缺乏管理人员及时的反馈，所以要将工作任务的标准也明确出来，包括结果的标准、动作的标准、能力的标准等方面，要尽可能用量化的方式，将任务明确化，提高导向作用。

资源和支持，囿于物理距离，协调成本较高，所以提前将资源和支持界定清晰，可以有效的应对工作目标。

非常时期，需要全面激励，以提高员工的积极性和主动性。远程办公，无法得到及时有效的反馈，员工的激励也是需要关注的核心问题。

（1）疫情期间，首先要做好关怀激励，保障好员工的人身和心理健康。企业可以集体采购口罩、酒精、防护服等预防及消杀物资，在员工线下办公时，予以发放，同时针对远程员工，可以给予一定的交通补助或开立企业班车服务。企业要设立爱心基金，针对员工重大疾病及亲属风险，给予一定的补贴和帮助。同时，为了保障员工心理健康，还应设立专项EAP计划，应对心理疾病风险。

（2）薪酬激励既要关注员工的获得感，也要关注企业的人工成本可控性，要做好固定薪酬和浮动薪酬的搭配，确保“劳有所得，绩有所得”。

（3）绩效激励要关注结果，更要关注过程。绩效激励要短周期、即时化、在线化、娱乐化。短周期要求改变过去月度、季度甚至年度的绩效激励，改为每周、每天、不定期的考核与激励。通过短周期的任务细分，在完成任务时，进行即时评价，即时激励，实现“把把评价，把把清算”。任务细分后，动作及结果标准明确且量化，有利于远程评定绩效结果，实现在线化。

（4）在总体成本可控前提下，除了关怀激励、薪酬激励和绩效激励等物质激励外，还应关注非物质激励的手段和方式。目标激励，让员工能够参与到工作目标的确定和分解，任务的明确，标准的制定，有利于员工的工作卷入，提高工作满意度，实现组织承诺。

（5）文化激励则要在非常时期，强化使命和责任意识，让员工明白工作的价值和意义，从“要我干”成为“我要干”。荣誉激励，则可以针对非常时期涌现的“典型标杆和突出事迹”给予一定的表彰，树立榜样，鼓励“比学赶帮超”。

（6）认可激励。当然，员工是脆弱的，在工作的高标准、严要求下，还应给予一定的认可激励，让员工得到赏识和认可，顺心、开心、舒心的工作。

此外，缺乏社会归属感的远程办公，结合线上化手段，可以采取一些PK赛、排行榜、虚拟币、社群官的游戏化激励手段和方式，让工作变得更有趣味，让员工变得更有激情。

最后，要有爱。没有爱的激励，仅仅只是交易。有爱之后，才会从利益共同体，形成命运共同体，才可以共同应对危机，攻坚克难。

**05节流开源、保障现金**

保障经营现金流不断，是企业求活的根本，企业只要现金流不断，哪怕是暂时亏损也死不了。尤其是在大疫面前，要有可支配的经营性现金流，企业正常运营不缺钱，企业就死不了，就能够活下来。为此，企业要做好以下几点：

（1）认真审视疫情对企业现实业务的影响程度，预估疫情持续时限将给公司带来的困难程度，龙其对公司收入及现金流的影响要做出预判及预案。

（2）顺应天时，调整投资策略，重新评估已不具备快速发展条件的长期投资项目，必要时暂停长期投资项目支出。

（3）梳理企业的成本费用，把资源优先投入到经营活动上，关键价值活动上；减少一切不必要的成本投入，压缩成本和费用，尽量保障现金流安全。

（4）珍惜当前已有的业务和订单，尤其是赚钱的产品和业务，要盯紧不放松；已有的订单，特别是海外订单，要想法设法完成。哪怕自己家人和公司骨干亲自上也要尽力完成，以保障现实收入。

（5）筹划剥离可变现的非核心资产。针对受疫情影响，由于固定成本较高且暂时不赚钱的业务，遵循边际决策原则，该熬的熬，该扛的扛，该关停的则暂时关停。

（6）拓宽融资通道，与银行高层沟通。基于以往历史经营业绩好，但迫于疫情影响遭遇现金流困境的企业，争取其提供中长期的低息甚至无息贷款，并加大资本扶持力度。

（7）强化库存管理，短期要关注消费受阻带来的库存消化周期延长、财务费用相应增加及其对于现金流的压力。同时，对生产周期较长的行业，也必须对疫情缓解后的消费反弹提前做好准备，预防库存不足的风险（德勤）。

（8）如果中小企业手里有好的项目，老板要舍得释放股权，尽可能引进资金，备足粮草弹药。

（9）苦练内功，减少浪费，提升效能，紧紧以“效能为中心”强化人均效率、单位时间效率、利润率、质量、事故率、增长率等，提升企业组织效能。

**06维护客情、绑定大户**

在大疫情时刻，稳定客户、稳定供应链，稳定外部合作伙伴的心非常重要。

（1）要建立正面、积极的面向员工、客户及供应商的信息沟通机制，形成标准的沟通文本，并及时与客户进行远程交流与沟通。

（2）针对短期内无法恢复生产带来的履约风险和客户关系风险制定解决方案。德勤提出企业要关注三点：1）应积极协同下游客户，了解客户端与市场的变化情况，确认复工情况、订单交付、需求变化等方面的影响；2）对于民商事合同的履行可能要多加考虑，也并非所有疫情期间的不履行均不承担法律后果；3）企业应全面梳理和评估履行情况可能受影响的合同，及时通知对方，以减轻可能给对方造成的损失；评估是否需要签署新合同，同时保留相关证据，为可能的民事诉讼做好准备。

（3）大疫当头，中小企业依附于大企业，要傍“大款”，加强与行业老大及大客户的沟通，求得大客户的谅解，让大客户及大供应商重视你的存在，对你有信心，视你为可靠的战略合作伙伴。

**07灵活用工，和谐劳资**

（1）企业对劳动制度进行适时调整。根据其自身的经营状况灵活决定用工政策，企业可以采取自有雇佣、业务外包、灵活用工等多种方式，用工方式更加社会化、专业化和平台化，工作效率更高，用工成本更低，更能减轻危机时期的用工风险。

（2）认真研究延长春节假期所引起的工资、加班费、五险一金、员工退出等问题，关注员工假期延长期的权利与义务及相关劳动法问题。

（3）职工未复工时间较长的，企业经与职工协商一致，可以安排职工待岗。具体待岗相关规定可查看当地通知。

附：北京人社局发布的《关于做好疫情防控期间维护劳动关系稳定有关问题的通知》（京人社劳字〔2020〕11号）：规定职工未复工时间较长的，企业经与职工协商一致，可以安排职工待岗。待岗期间，企业应当按照不低于本市最低工资标准的70%支付基本生活费。执行工作任务的出差职工，因疫情未能及时返京期间的工资待遇由所属企业按正常工作期间工资支付。

（4）调岗调薪调工时。企业因受疫情影响导致生产经营困难的，可以通过与职工协商一致采取调整薪酬、轮岗轮休、缩短工时等方式稳定工作岗位，尽量不裁员或少裁员。

（5）停工停产。部分单位可能因生产经营出现困难而选择停工停产。

附：停工停产的相关规定。根据《关于妥善处理新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控期间劳动关系问题的通知》（人社厅发明电〔2020〕5号）规定，企业停工停产在一个工资支付周期内的，企业应按劳动合同规定的标准支付职工工资。超过一个工资支付周期的，若职工提供了正常劳动，企业支付给职工的工资不得低于当地最低工资标准。职工没有提供正常劳动的，企业应当发放生活费，生活费标准按各省、自治区、直辖市规定的办法执行。

（6）疫情面前，更要努力维护和谐的劳资关系。工作任务重的，需要发扬奋斗精神和分享意识，被迫停业、不能复工的需要与员工坦诚沟通，可以协商停业期间薪酬支付办法，共度难关。

（7）企业做好员工心理疏导，尽快把员工心理调整到积极健康的工作状态。

当前员工抱着手机不撒手，时刻关注疫情最新信息，造成员工心理过载，情绪资源枯竭，进而“共情痛苦”“同情疲劳”的心理状态。还是要倡导员工做一些力所能及的点滴小事，例如给合作伙伴多一点联络关怀，在家里办公的员工多研究一份业务资料，多写一份分析报告，多写一份文章，都是在释放温暖，在抗击疫情，在完成自身的成长，推动企业的发展。

**08洞察变局、大疫大机**

大疫大机，2003年非典时期，京东、淘宝崛起，犹在眼前；大疫之后，人们的消费观念与消费模式的变化，将带来全新的市场需求并催生新的业态。“线上方式”对“线下方式”的无情渗透与强力深度融合，将推进智能化、产业互联网化与商业模式的创新。危机的安然度过，关键还是靠领导力，靠企业家坚定的信心与决心，靠企业家卓越的洞察变局、化危为机、勇于创新发展的能力。

（1）疫情期间，企业家与高层线上研讨公司战略，洞察新机遇，重新审视自己的核心能力，推动企业与产业的转型升级，将要干的事业说清，将产品与服务做好，将一支干部队伍带好。同时, 老板要以合伙人思维，在公司平台上集合众智，调动大家的积极性、主动性、创造性，选择在困难时期能保持乐观、积极创造价值，重用在危机关头有担当、有突破能力的人作为公司事业的中坚力量。

（2）商业模式创新求发展。如针对宅家隔离，美团推出“无接触配送”，春节档率先挑战和改变传统院线模式的徐峥，今日头条、盒马鲜生线上线下深度一体化的运作模式，在春节期间得到验证的同时实现了低成本、大量稳定客源的引流。

（3）借此机会，用互联网思维彻底改造线下，推动线上线下高度融合。

（4）研讨疫后市场趋势，抓疫后新机遇。每次大事件背后都孕育全新的发展机会，如电商、短视频、游戏、线上教育、知识付费、线上办公与协同软件、家用娱乐设备等业务，将遇到空前的发展机遇，无人零售、无人餐饮、无人机配送等高科技行业将强势崛起。医药健康、养生保健等将呈持续高增长势头。疫情过后，人们的饮食消费习惯的改变将推动农牧业、餐饮业、食品业的高质量、可持续性地发展。

（5）企业处理危机就是靠情商，尤其中小企业在当前的困难时期，领导人还是要把一件你想做的事情，用大家可以接受以及被鼓舞的方式说出来。所以，企业假期结束，领导人在所召开的第一场复工会、唤醒会上，还是要认真准备好一份开工致辞。

没有一个冬天不会过去，没有一个春天不会来临！！只要我们相信相信的力量，坚持坚持的价值！一定能战胜疫魔，送走瘟神。（完）

（摘自：华夏基石e洞察）

# 吴春波：华为过冬的六大启示

文|吴春波

最近这一年来，对中国和全球经济发展的态势，很多人给出了消极的言论。在我国GDP增速放缓的时候，一些企业倍感“寒冷”，大家觉得，经济发展的“冬天”来到了。在这样一种形势下，企业如何过冬，成为大家关注的话题。

华为在全球市场上取得了如此令人瞩目的成就，并非因为他生长在春天里，没有经历过寒冬。华为不但有过冬天，并且始终在与冬天相伴。通过华为过冬的实践，更深刻地认识到，坚守是一种非常重要的力量。企业要活下去，就要学会等待机会，要保存实力，缓慢前行。

活下去、活着与活法，这三个核心命题始终伴随着华为三十余年的成长过程。

华为历史上经历多次“冬天”，正因为经过了冬天的洗礼，才如历经严寒的牡丹而鲜艳绽放。

**01华为始终与“冬天”相伴**

1.创业的艰难

这些年，“双创”的热情依然不减，但不能把“双创”浪漫化。创新与创业，是一件极其艰难的事情，夸张地说，就是冒着妻离子散、家破人亡、倾家荡产、九死一生的风险。这句话尽管有失偏颇，终究有些道理。要做好失去一切的准备再去创业，否则，脱离了具体环境与具体问题，整天大谈天使、A轮、B轮、上市、套现，并不是正常现象。创新创业并不适用于所有人、所有的年龄段和所有的场景。

对于华为来讲，创业的过程也是异常艰辛的，并且从创业伊始，这种艰辛就常伴其左右。任正非注册华为的时候，正遭遇了人生两大变故：首先，他因故离开了国有企业；随后，婚姻也走到了尽头。在这种情况下，任正非不仅要独自抚养一双儿女，并且，作为家中的老大，他还要承担赡养老人的义务，还要照顾好自己的六个弟弟妹妹。注册华为是不得已而为之，而在当时，任总手里只有3000块钱，而深圳市对高科技企业的注册规定是，股东人数不得少于5人，注册资本不能少于2万。无奈之下，他只能联系另外几名股东，最后由六人合伙出资2.1万元，才使华为得以注册成功。

在后来的成长历程中，华为也有过不得已拆借贷款的狼狈，更有发不出工资的尴尬。老华为人至今仍记忆犹新的是，当年任正非频繁地给大家加工资，但是领到手里的却往往只是“白条”。

所以，大多数企业在创业期所经历的一切都能够证明，创业初期必须面对的是苦难。苦难是企业成长的必由之路。

2.《劳动合同法》带来的冲击

2007年《劳动合同法》的颁布，为华为以及很多民营企业带来了巨大的压力。外界认为，华为当年打响了“反对劳动合同法的第一枪”，其实真正打响这一枪的是央视。当时，中央电视台率先与1800人解除了劳动合同，然而，大家关注的是华为。从深圳市到广东省，甚至是高层领导人也专门为此做出了批示，要求查清华为。这无疑是一次巨大的危机，如果换成别的企业，就有可能一蹶不振。

3.员工意外死亡事故的舆论打压

华为地处深圳。在观澜高速上，有一座小桥，因桥西是富士康，桥东是华为而闻名于世。当年，这两家企业出名的原因之一，几乎都来自于负面新闻，有些内容至今仍然能够在网上搜索到。一时间，华为几乎成为了人间地狱、血汗工厂，各种负面舆论蜂拥而来。

4.竞争对手的围攻打击

竞争对手主要来自国外。2001年，思科在春节前将华为告上法庭，欲置华为于死地。而华为高管在赴美应诉之前，任总下达的“死命令”却只有一句话：“要学韩信能忍跨下之辱，但是，你们要站着回来。”最终，华为并没有倒下，在重重的阻力之下，华为不但没有被竞争对手扼杀在摇篮之中，反而成就了今天的崛起。

5.国际化道路上的悲壮艰难

应该说，当年的华为，是抱着“风萧萧易水寒，壮士一去不复还”的悲壮，踏上了国际市场的开掘之旅；是带着“青山处处埋忠骨，何必马革裹尸还”的决心，去海外拼杀的。为什么？因为，国际化之路一旦失败，国际市场没有打开，华为人无功而返，退出海外市场，那就意味着，大量资本与人力投入血本无归，公司未来必将毁于一旦。这是一个企业无法承受的重量，也是千千万万华为人不希望看到的结果。

6.千禧年的IT泡沫

华为另外一次著名危机是千禧年IT泡沫的严峻挑战，这个“冬天”确实很“寒冷”。

第一，市场低迷，订单萎缩，公司销售收入首次出现负增长。在市场低迷的条件下，在行业和全球都面临经济寒冬的时候，华为也不能独善其身，并一度出现了销售收入的负增长。尽管这是唯一一次负增长，但是，一向习惯了业绩高速增长的公司，很难忍受突然间的下跌，这对高层及普通员工来讲，都是一次重大的考验。

第二，高管与员工大量流失。从高速成长中突然跌落，这是很多年轻人没有经历过的，一时间，华为员工流失率居高不下，离职成了正常现象，不离职倒显得不正常了。人心浮动、军心涣散、士气低落，很多人身还在，心已远，可谓“精神离职”。更有甚者，在同一时间段，副总裁级别高管们也加入离职潮，更有员工携公司知识产权外出创业的事情发生，并且绝非个案。一时间，外部舆论更加推波助澜，以为华为要倒下了。

第三，技术制式的迷惑。华为也曾经为选择何种技术制式，到底是CDMA，还是WCDMA，倍感煎熬。在市场、政策、技术力量等多重因素的影响之下，对未来的每一次选择，显然考验着高层领导的智慧、决心和意志。

第四，亲人离世，健康堪忧。1999年，任总的父亲因病离世；2001年元月，任总的母亲也因车祸去世。当时，任总母亲身上只有十几块钱，没有任何身份证明，最后警方是按照无名氏进行处理的。当所有的事情都发生在同一个阶段，再强大的内心，也总有他所承受不了的“最后一根稻草”。任总处在内忧外患的旋涡之中，在巨大的压力之下，他的健康出现了问题，糖尿病、高血压、颈椎病、抑郁等接踵而来。

其实华为一直在和冬天相伴，而绝不是在春天温暖的怀抱里成长起来的。

**02以过冬天的心态活在春天里**

那么，华为如何练就一身“过冬”本领的？面对这些毁灭性的打击，华为要怎样逆境重生呢？任总做出了哪些思考，采取了哪些措施，又是怎样坚持下来的呢？

1.自动降薪机制

很多公司，一旦出现负增长，首先想到的是裁员，是从员工开始降薪。而在华为，降薪是从干部开始的。

2003年4月，因为没有完成上一年销售目标，以任正非为首的总监级以上的高层领导中，有454位主动申请降薪10%，而公司根据每个人的具体情况，最终批准了362人，其余92人未获批准。

农民过冬，不能把余粮都吃完，更不能把种子吃光，否则，当春天再次来临，我们拿什么去播种？而当企业遭遇所谓的冬天，裁员一定不是一个好的方式，因为人力资源的“种子”一旦流失，对企业整体造成的伤害一定是巨大的，公司将因此彻底葬送未来，无法再去面对春暖花开的时刻，没有人才来支撑可能出现的转机。与公司共度难关，干部降薪不失为一个好的办法。

其实，华为对这一点早有认识，华为《基本法》中指出：公司在经济不景气时期，以及事业成长暂时受挫阶段，或根据事业发展需要启动自动降薪制度，避免过度裁员与人才流失，确保公司渡过难关。到目前为止，华为的自动降薪机制大约启动过多次，这是华为应对“凛冬”的权宜之计，也是保存实力的最佳方案。

2.实现经营与管理的均衡

从1999—2002年，任正非连续四年在公司内部发出《十大管理要点》，提出：1）均衡发展；2）对事负责制与对人负责制是有本质区别的，一个是扩张体系，一个是收敛体系；3）自我批判是思想品德、素质、技能、创新的优良工具；4）任职资格及虚拟利润法是推进公司合理评价干部的有序、有效的制度；5）不盲目创新；6）规范化管理本身已含监控，它的目的是有效、快速的服务于业务需要；7）面对变革要有一颗平常心；8）模板化是所有员工快速管理进步的法宝；9）华为的危机，以及萎缩、破产是一定会到来的；10）安安静静地应对外界议论。

其中，“华为的危机，以及萎缩、破产是一定会到来的”，早已成为一句名言，任正非的危机意识可见一斑。当时，他向全体员工发问，如果有一天，公司销售额下降、利润下滑甚至破产，我们怎么办？调动员工思考的同时，他早已给出答案：当企业外部没有粮食可打的时候，当经营受挫的时候，也正是强化管理的时机。所以，任正非所给出的“处方”，不是十大战略目标，而是从最基础的管理抓起。并且，在这十条当中，均衡发展作为十大管理要点之一，始终处于首要的位置，从未动摇过。

所谓均衡发展，即经营与管理的均衡。中国企业普遍的问题是强经营、弱管理。而强势的经营与弱势的管理最后会导致辛苦了一整年，多收了三五斗，因为跑冒滴漏，所剩无几。在这一点上，华为是值得学习的榜样，实现了经营与管理之美，实现了均衡之美。

3.不断强化危机意识

泰坦尼克号是在一片欢呼声中出海的，但是它最终成为了“世纪沉船”。任正非说：“十年来，我每天都在思考失败，却对成功视而不见。对我而言，并没有什么荣誉感和自豪感，随时相伴左右的，是对未来深深的危机意识。”

任正非的危机意识并非空穴来风，他是建立在对未来的科学判断和对自身清晰的认识之上的危机感。因此，在1999年的时候，他敏锐地意识到，冬天即将到来。于是从2001年开始，任正非不断通过内部的讲话或者文章进行预警：如《华为的冬天》《迎接挑战，苦练内功，迎接春天的到来》《活下去，是华为的硬道理》《收紧核心，放开周边》《雄赳赳，气昂昂，跨过太平洋》《北国之春》《在理性与平实中存活》等等。

事实证明，在2002年-2003年之间，冬天确实来到了。而通过任正非不断地强化、预警，为华为指明了正确的道路。通过不断强化管理、增强“体质”，最终使华为安然度过了冬天的严寒。

所以，一个好的企业家，需要有“违背人性”的一面。当企业发展得顺风顺水之时，企业家要居安思危，不能喜形于色，否则属下全部都会得意忘形；而在企业发展遇到困难的时候，企业家却要表现出非凡的信心，否则整个员工士气将会受到巨大打击。

但是，在企业当中，仅仅有企业家一个人的危机意识还远远不够，如何让员工充满危机感，让公司上下形成共识，能够为一个共同目标去努力，也是一个非常重要的命题。因此，华为之所以能够成为一个充满危机意识的企业，首先得益于任正非是一个充满危机感的人。是任总不断通过讲话、报告和文章，将危机意识传递到公司的全体员工，从而形成了一个充满危机意识的群体。

4．向日本企业学习过冬的经验

2001年，任总去了一趟日本。他去日本有两个原因，一个是母亲去世的打击，抑郁症使他陷入到一种身心俱疲的状态，希望借日本之行修复创伤；另外，他在《北国之春》一文中开头写道：“在樱花盛开，春光明媚的时节，我们踏上了日本的国土。这次东瀛之行，不是来感受异国春天气息、欣赏漫山遍野的樱花的，而是为了学习度过冬天的经验”。

当我们一行来到松下公司的时候，看到到处都是一艘大船即将撞上冰山的宣传画。它在下面有一行日文：“能挽救这条船的，唯有你！”任总当时非常感慨，他说，“企业能有这种心态，就不会有度不过去的冬天。”

日本之行的收获颇丰，中国企业要向日企学习。他们的冬天已经持续了20年，却仍然顽强地活着，其中的奥秘在于，他们有一颗未雨绸缪和坚持坚守的信心，这是他们始终如一的、过冬的心态。

所以，任总在《北国之春》中还发表了一个重要的观点，他说，“什么是成功？是要像日本的松下、丰田那些企业一样，历经九死一生还能好好地活着，这才是真正的成功。因此，华为并没有成功，只是在成长。”

尽管这次日本之行仅有短短七天，但是，通过与松下、与NEC、与日本的企业家和学者的交流，给任总留下了深刻的印象。他不但看到了榜样的力量，更坚定了信心，相信冬天总会过去，春天一定来到。华为趁着冬天养精蓄锐，加强内部改造，就一定能够在低谷中砥砺前行，和日本企业一道渡过严冬，定会迎来残雪消融溪流淙淙的春天，并最终迎来事业的再一次高峰。

5．寻找新的战略生存空间

在积极过冬、加强内部改造的同时，任正非也清晰地意识到，既然这块“地”的粮食减产了，那就必须要为公司寻找新的产粮地。因此，在2000年，华为召开了欢送海外将士的出征大会，要到新的土地寻求良田。那一天，任总讲完话以后，台下员工纷纷上台，抢着话筒表达报名出征海外的决心。有了这样的战士，有了他们与公司共生存、共存亡、共发展、共成功，企业没有渡不过去的冬天。

今年，华为又派出了2000名研发人员到海外去。这批研发人员，都是有着15-20年工龄的中青年员工，他们大多都是上有老下有小的“三明治一代”，却仍然能够义无反顾。什么是文化？这就是文化。

所以，遇到冬天不可怕，关键是如何应对。东方不亮西方亮，黑了北方有南方。这个世界也是均衡的，不可能到处都是严冬。仅就中国而言，既有冰雪之城哈尔滨，也有四季如春的昆明、海南。所以，为了应对局部的，或者是阶段性的冬天，华为进行了一系列的国际化布局，并加快步伐，征战海外市场。

**03企业过冬的六大启示**

1.任正非：唯有惶者才能生存

首先应当说，还是危机意识使华为得到了平稳过渡。任总悟到，创业难、守成难，但是，知难不难。高科技企业的成功，往往是失败之母。

在这瞬息万变的信息社会，唯有惶惶不可终日者才能生存，唯有怕死的人才能长寿。但我们看到的，到处都是不怕死的人与企业，不怕死的人就爱折腾。常在河边走，难免要湿鞋。很多不可一世的中国企业更像螃蟹，得意时横行霸道，一红就死！而华为从创业开始，就处于一种“惶”者的状态之中，就充满了危机意识，这是华为崛起无法绕开的“阶梯”。

2.格鲁夫：唯有偏执狂才能成功

什么是偏执？它不是机会主议，而是死抗、是坚守、是执着。

3.松下幸之助：下雨打伞

一名记者在采访松下幸之助的时候问，“松下有什么成功的秘密？”老松下说，“没有。”“那么，你们有什么成功经验？”“没有。”记者说，那您总得有些心得吧？他说，“我只有四个字：下雨打伞。”

对这句话，可以理解为：按照内在的规律办事。企业的发展与成功，一定有其内在的规律。遵循这种规律，打造一个强大的、能够遮风挡雨的伞，才能够有效保护我们的企业，为企业成长保驾护航。

4.朱升：高筑墙，广征粮，缓称王

朱升是朱元璋的谋士，在朱元璋准备开创一项新的事业之时，他给出的计谋就是：高筑墙、广征粮、缓称王。这可以称之为古人保存实力，应对冬天的智慧，它同时也适用于今天处于困境中的所有企业。

5.李冰父子：深淘滩，低作堰；逢正抽心，遇弯裁角

李冰父子治理都江堰的基本原则，就是深淘滩，低作堰；逢正抽心，遇弯裁角。任总有专门文章论述深淘滩、低作堰。深淘滩意味着变化，意味着敢于“革自己的命”，擅于挖掘自身潜力；低作堰，就是不要形成封闭的山寨，不吃独食，要抱团取暖，与所有的利益相关者，包括员工、合作者等等进行利益的分享，要向管理要效益。逢正抽心，是指河道是正的，要挖，但不能挖太深，太深水流则太急；也不能太浅，这里面有一个“度”的问题。遇弯裁角，是指河道有拐弯的地方，一定要把直角修改成为弧度，这样可以让江水流淌的更顺利一些，不会损毁堤坝。对于企业讲，就是让内部流程更顺畅，确保企业坚守主航道，走在正确的道路上。“逢正抽心，遇弯裁角”，对于企业的管理而言，其衡量标准就是人均效率。企业要保证人均效率不下降，人均效率就是构建企业都江堰的“卧铁”。

任正非说，他在华为只负责三件事，方向、节奏、人均效率。许多公司一发展就大量招人，一遇到风波就裁员，这是在折腾、在消耗。正确的做法是，要紧紧盯住人均效率，只要人均效率得以提高，公司就进入了良性发展的轨道。

6.毛泽东：坚定正确的政治方向，艰苦朴素的工作作风，灵活机动的战略战术

做企业是长跑，大方向不能出现大的偏差；方向确定了，核心就是坚守奋斗精神，抱团取暖，攻克时艰；同时依据内外部环境的变化，采取灵活的战略与战术。

**04疫情下的一点感想**

第一，保持信心。

困难也是信心的试金石，克服困难不仅取决于拥有的物质条件，还取决于战胜困难的信心与决心。正如攻城不仅取决于武器的数量与质量，还取决于攻城将士的钢铁般的意志与决心。管理者一定要把自己的信心传递到组织中，形成组织的信心与决心。

第二，保持淡定。

非常时期，扰乱人们心态的是各种外部信息，它会使人失去理性，手足无措，进入乌合之众的状态，随之产生的恐惧、焦虑、急躁、过度的紧张等都是熵增。在天灾人祸面前，尽人事、听天命也并不是一种无奈的选择。淡定地面对，坦然地处之。

第三，保持活力。

首先要保持思想的活力，即要用脑子，要有脑子，要动脑子。特殊时期限制了行动上的自由，但不能限制思想的活力，多读点书，多思考一些问题。其次要保持行动上的活力，面对疫情，个人的免疫力至关重要，面对困境，组织的内在活力也同等重要。例如，在家多读点书，保持思想的活力；在家盘盘哑铃，保持体力上的活力；个体有活力了，组织当然也有活力。

第四，保持队形。

关键时期，人心不能散，队形不能乱，不能因为员工不在职场，而放纵管理。可以利用便捷的通信工具，采取各种形式，保持良好的沟通，虽然人不相见，但心在一起。

第五，保持领导力。

组织能否走出困境，战胜困难，关键取决于组织领袖的领导力。组织的领导身先士卒、率先垂范，对组织的士气与组织成员能力的发挥至关重要。兵是将的胆，将是兵的魂。克劳塞维茨在《战争论》讲到：“什么叫领袖？要在茫茫的黑暗中，把自己的心拿出来燃烧，发出生命的微光，带领队伍走向胜利。战争打到一塌糊涂的时候，将领的作用是什么？就是用自己发出的微光，带领队伍前进。”

（摘自公众号：华夏基石e洞察）

# 灾害是日本企业的常态遭遇，

# “经营休眠期”我们应向日企借鉴什么？

文|祖林

风险与经营同行。居安思危，平时就要建立有效的风险管理机制，这是诸多日本企业生生死死得到的教训。

而没有主动建立风险管理机制的企业，利用好当下的危机事件被动地建立，也是一件幸事！

狭义的风险管理，是为了不让风险发生；广义的风险管理，还包括危机管理，也就是对于已经发生的风险采取有力措施，将损失降到最小。

在日本企业的实践中，企业应当具备的风险管理机制包括三大类：战略风险管理机制、业务风险管理机制和危机管理机制。任何战略活动都摆脱不了与之随行的风险，战略风险管理机制主要针对业务投资、重大业务改革、战略合作和企业并购（M&A）；业务风险管理机制主要针对销售风险、质量风险和供应链调达风险等；危机管理机制主要针对重大质量问题、公司丑闻和灾害。

为提高风险应对的坚固性，上述三大机制需要相互补充。

接下来，我们重点说说危机管理机制，尤其是面对疫情时企业如何有效应对。

灾害是企业危机最常见的来源，往往猝不及防。灾害不只是自然灾害，疫情这种自然和非自然交集在一起的灾害，涉及面广、交叉影响，应对上难度很大，无疑，这是一场人类与瘟疫的战争。

当风险突如其来时，不要慌张，要处之泰然。大敌当前，领导者的镇定至关重要，沉着应对、此役必胜的定力，能给员工信心、增添团队勇气，在这一战略情绪和心理氛围下，制定详细的应对计划，将危害降至最小。

**01危机应对四步走**

应对猝不及防的危机，通常按照四步来进行应对：一是制定确保员工安全的行动计划，二是防止危机二次发生的行动计划，三是恢复业务的行动计划，四是确保业务继续的行动计划。

这四步，统合起来叫BCP（Business Continuity Plan），即事业继续计划。目的是尽快恢复业务运作，确保公司现金流，并对供应链稳定做出贡献。

下面，我们以疫情危机的应对进行说明。

1、制定确保员工安全的行动计划。

疫情出现之后，首要任务是确保员工的人身安全，此时的威胁是可以人传人的超级病毒，必须采取最坚决的行动隔离毒源、阻断传播，对于已经发现的疑似病例、确诊病例和密切接触者，用最快的速度、最安全的手段实施隔离，进而进行观察和救治，这一切都需要足够的敏锐度、可靠信息、专业判断和领导层的决断力。

如果有足够的敏锐度，判断和行动并不难，关键是要周全考虑，避免顾此失彼。在强有力的领导人组织下，经过团队讨论制定万全之策，拿出确保员工安全的行动计划，达成共识、形成文件、分工配合、协同行动。

以“不接收、不感染和不传递”为目标，确保员工安全的行动计划应该包括：

（1）以最快的速度停止员工流动。

（2）用最快的速度组建有决策能力、能调动资源的高级别应对组织，包括决策组、快速行动小组和后勤保障小组。

（3）建立正式的信息沟通渠道，使内部和外部信息快速畅通，消除员工不安，确保有效的动态决策。

（4）对全体员工进行紧急动员，普及疫情知识和防治重要性，给员工信心和力量，确保员工如实汇报自己的身体状况和行踪，做到不隐瞒、不漏报。

（5）获取外部的专业支持，快速识别疑似病例和密切接触者。

（6）用安全的方式让安全的员工回到宿舍、住宅或公寓，并遵照公司要求，不外出、不串门、不聚集，在此期间要保障宿舍员工的基本生活需要，提醒居家员工备足生活所需。

（7）开辟公司内专区，有效隔离疑似病例和密切接触者，不具备条件时要打通外部渠道，将密切接触者进行社会化隔离，将疑似病例安全送至社会机构进行确诊。

（8）从5M1E（人员、设备/设施/仪器、物料、方法、环境、测量系统）六维度，明确在内部隔离、送外部隔离和送出疑似病例的操作标准和所需要的资源保障，确保万无一失。

（9）用5W3H（When、Where、What、Who、Why、How、How many、How much）将行动计划具体化，也就是明确——在什么时间、什么地方、做什么事情（含工作对象）、谁去执行、工作目标、怎么做、做到什么程度（数据、标准）以及费用预算等。

（10）对于需要流动作业的快速行动小组成员和后勤保障小组成员，要有万无一失的安全措施。

（11）做好被隔离员工的时间管理、日程安排和心理疏导，让员工安心配合。

2003年非典期间，北京松下显像管公司出现了感染者，他们就是用上述方法阻断了病毒传播、保障了员工安全。其中一栋宿舍被紧急征用为隔离区，百余名员工被隔离在宿舍内7天，一日三餐、垃圾处理和后勤保障均由数十名员工组成的“敢死小分队”负责。

2020年1月正在发生的新型冠状病毒肺炎，因为是春节假期，员工都已经在家、回到家乡或去了海外，各地政府都已经明确当地延迟开工时间，因为病毒的潜伏期长达7-14天，疫情还有很大的不确定性，此时我们必须再三叮嘱员工自我保重、保护家人，每天要跟进每位员工的所在城市、身体状况、出行计划、有无特殊情况等，通过微信群接龙或者网上表格进行无遗漏的管理。

2、制定防止二次发生的行动计划。

在阻断病毒传播、确保员工安全之后，接下来要制定防止二次发生的行动计划。以疫情为例，在限制活动期间，居家人员、隔离人员按照政府指令、专业指引和公司要求避免二次传染，还有不少员工因公担任外部联络、外勤服务和后勤保障，这个过程中如何确保安全、防止二次传染，要针对每一种可能的情形、用5M1E和5W3H方法制定详尽计划，确保万无一失。

接着上述案例，在2003年非典期间，北京松下显像管公司在安全上做足功夫，被隔离的整栋宿舍员工安全地度过了1周观察期，公司内没有出现二次感染。

2020年1月正在发生的新型冠状病毒肺炎，务必考虑到员工从家乡返回工作地的途中和到达自家住宅之后的安全，不要让员工立即上班，务必居家自我隔离14天、经过确认后再回公司上班。

居家自我隔离的员工，一定要遵照政府指令、专业指引和公司要求行事，不可松懈。已经确认安全前往公司上班的员工，公司要在办公环境、室内卫生、员工自我保护和异常应对等方面制定详细指引并监督员工执行到位，万不可麻痹大意。试想一下：如果出现一例上班员工是疑似病例或确诊病例，后果会是什么？

这个时候，何时恢复公司生产和运营并不是最重要的问题，拿出万全之策确保员工安全、从根本上防止二次发生，这是公司活下去的前提。否则，后果不堪设想。

这个时候，首要的难点是：资金充足吗？能否度过几个月的经营休眠期？公司3个月没钱进，给员工发工资的钱准备了吗？如果长至6个月，怎么办？这些现在都要着手制定事业继续计划（BCP），一切要按最坏的情形准备，之后才是往最好的方向努力。

危难时刻，更要凝聚人心、与员工共度难关，避免核心人才流失。

难怪松下（中国）前总裁、零牌木元塾塾长木元哲先生说：这些，过去数百年来日本企业都经历过。这也就不难理解，为什么日本企业那么重视依靠自有资金来经营和发展。中国人向来爱存钱，我想这一点都是相通的吧。

3、制定恢复业务的行动计划。

在紧急应对疫情的同时，要同步启动编制恢复业务的行动计划。这一计划的目标，是在安全的前提下，尽快恢复生产（运营）和出货（交付），其本质是恢复现金流。否则，长期现金流中断，企业会有死亡的风险。

花过去的积蓄应对经营休眠期，积蓄不够，公司就要筹集资金，这是输血；尽快恢复业务、恢复现金流，这是造血。围绕快速恢复生产，以订单出货为中心，从5M1E（人、机、料、法、环、测）上着手，逐一落实人员到位、设备运转、物料供应、现场作业、环境管理、测量系统和物流配送，这时候还关联到外部的供应商、动力供应（气体、蒸汽、水电等）、后勤保障（粮油菜等）和客户等，可以说，打赢这场“战役”是一个系统工程，必须在最短的时间内进行动员，快速反应。

为了克服可能的重大障碍，可以按照经营资源进行应对，其基本方针如下：

（1）建筑物：寻找可替代的办公室，在家上班，寻找替代工厂、替代仓库等。

（2）生产设备：寻找可替代的生产设备，增加必要的库存，确保足够的储备品。

（3）人员：确保替代人员，可以采用轮岗制、办公室人员支援一线生产等。

同样地，编制恢复业务的行动计划，也需要用5W3H方法输出文件，确保公司各部门在同一个计划指导下有序工作。

2011年泰国大洪水发生后，因为短时间不能恢复生产，很多在泰国的丰田供应商用最快的速度把模具运回日本国内，找到相关工厂快速生产，所需要的熟练工人则从泰国工厂派遣过去，这样的产能转移能力，如果不是之前有预案、经历过，是难以解不时之需的。中国企业在未来也需要建立在全球范围内快速转移产能的能力。

4、制定确保业务继续的行动计划。

在业务得以恢复之后还不可大意，因为在恢复的初期往往是脆弱的，稍有不慎或意外就容易中断。因此，对员工安全、工厂安全仍须保持警惕和有效管理，重点关注如何确保五大安定化：现场安定化、人员安定化、设备安定化、供应安定化和质量安定化。在这个阶段，制定确保业务继续的行动计划，目标比较接近正常时期的生产保障。

作为长期措施，企业必须重视下述两方面工作：

（1）供应商和原材料：所有物料要有两个以上的供应商，追加合理库存，确保物料供应通畅。

（2）信息技术（IT）：建立双重备份的信息系统，确保公司数据安全。

（3）总公司和集团要展开横向管理，对巨大风险点进行排查、做出调整、预防可能的大危机。

（4）更加重视现金流：优化客户结构，果断放弃回款慢、缺乏信用的客户；优化供应商，确保供应安全；再造业务流程，加速公司的现金流动，增加自有资金。

2019年12月，我带领与《中外管理》合作的中国隐形冠军企业代表团赴日本研修。当时，专业生产锡焊材料的千住金属工业株式会社介绍说：在经历过地震、洪水等灾害之后，千住金属常态化地保持足够的铜、锡和柴油等库存，建有自备发电系统，能保证公司一个月的生产需要。

遵循上述四步骤，在2001年美国“911”恐怖袭击、2003年中国SARS、2004年日本新潟地震、2009年墨西哥禽流感、2011年泰国大洪水和2011年日本东北大地震（福岛核事故）等多次历史级危机中，日本企业都处理得当，将损失控制在最小程度并以最快的速度恢复业务，回复到正常经营状态。

**02平时就要制定“事业继续计划”**

一部分企业活动的停止会对整个社会产生影响。直面危机，使企业经营活动得以继续，进而确保关联产业的正常运转，这是企业的社会使命。危机应对能力强的企业，会受到客户和社会的高度评价，有利于提高企业价值；供应商和客户的安心感是与企业的稳定息息相关的，若无法度过危机，企业则有可能失去客户或供应商。

制定事业继续计划（BCP）是非常必要的，平时有准备，战时不慌乱。

案例1 不时出现的全球禽流感

还记得2009年4月墨西哥发生的H1N1禽流感吗？蔓延到全球200多个国家和地区，一直持续到2010年8月才结束，跨度16个月，这场世界疫情，虽然病毒没有变成强毒性，却死亡了18,000余人。禽流感其实是地球上常见的疫情，根据世界卫生组织（WHO）和世界动物卫生组织（OIE）的不完全统计，在2003年11月至2016年1月期间，H5N1强毒性禽流感感染者确诊846人、死亡449人，死亡率超过50％。

禽流感常态化存在，几乎隔几年就会出现一次疫情，但是病毒在不断变异，如果有疫苗的话就可以控制。对于企业来说，从疫情开始蔓延到疫苗被研制出来，这期间如何保护我们的员工？如何守护我们的事业？

这就需要在没有疫情的时候，制定有效的事业继续计划（BCP），一旦疫情出现，立即有条不紊地启动应急预案。日本松下一定级别的高层干部，每人都随身携带常备应急药，其中就包括应对禽流感和SARS的预防药，所有药物到期更换。现在，几乎每个日本企业都有基于事业继续计划（BCP）而配置的战略物料，口罩、医用酒精、防护服和某些药物等一些在中国不被重视的物品也在其中。公司领导层尽量避免全部坐同一航班出差旅行，这些看起来是国家领导人的风险防范准则，在很多跨国集团同样被遵守。

案例2 福岛核事故改写日本汽车全球产业链布局

再看看日本福岛核事故的例子。

位于本州岛北部的日本东北地区是汽车产业聚集区，有500多家汽车零部件供应商，由于产业链的分工，有的是整车厂的二级供应商，有的是三级供应商，这是典型的金字塔型供应链。

随着市场竞争，汽车零部件行业不断进行重组，少数企业在不知不觉间变成了钻石型供应商，最具代表性的就是瑞萨电子，也就是说人们最容易看到的金字塔型供应链下面，还有一个钻石型供应链。

一辆汽车要用到30-100个半导体，瑞萨电子在汽车用半导体的全球市场占有率位居世界第一，最高时达39%。2011年3月日本东北大地震和福岛核事故发生后，日本汽车产业大受打击，因为零部件供应中断，大部分整车生产线停产，丰田汽车3月的有效运转率仅为前一年的37％，当年5月恢复到前一年的50％，6月恢复到70％。

在此次史诗级的天灾人祸之后，日本汽车企业对所有整车工厂和一级、二级、三级供应商的全球安全供应体系进行了一次彻底普查，用了两年左右的时间就完成了工厂选址的调整：全部远离海岸线、核电厂和其它有重大安全隐患（如泥石流）的地点和设施（如化工仓库），确保有足够的安全距离和应急措施，同时推动行业重组，消除对瑞萨电子这样的钻石型供应商的过度依赖。

在经历大大小小的危机之后，企业要不断总结经验教训，不断完善危机应对的机制，其要点有三个：一是平时就要制定管理手册，以备不时之需；二是危机发生时设立临时机构，通过信息管理，防止损失扩大化；三是危机发生后迅速修复，使业务活动得以继续。

百年企业，百年风雨。

战争、地震、洪水、海啸、疫情、核事故，国际格局、国家关系、政商距离……诸多非经济因素的重大变化，造成企业瞬间陷入极端严酷环境，如何活下去？放在历史长河中，这样的极端挑战不会是第一次，也不会是最后一次。

极端恶劣的经营环境，这是长寿企业的常态化遭遇。如此看来，日本企业的风险管理机制和事业继续计划（BCP），对中国企业有着长期的历史借鉴价值。

（摘自公众号：ZERO Consulting）

# 刘润：面对疫情，如何做一个合格的远程参与者

文|刘润

武汉疫情牵系着每个人，无人可以置身事外。

大家从惊讶到刷屏，从旁观到深陷，从不信到恐慌，从愤怒到帮助，不过10天的时间。 全国的医生冒着生命危险，奔赴武汉；无数的企业、个人，捐款捐物；孩子在家里教父母如何戴口罩；段子手在网上给大家减压。

这一周，人性中最善良的一面，无比闪耀。中国人终于有这么一次机会，待在家里什么都不做，刷刷新闻，就是为国做贡献了。以不参与的方式参与，以没有存在感的方式存在，这是我们的价值。

但是，不在武汉、不在医院、不在一线、如何才能做好一名合格的，心系前线的，远程参与者？ 我有几个小建议分享给大家。因为我们都是二手、三手甚至七八手信息的接受者，我们需要认真分析几件事情，才能帮忙不添乱。

**01事实VS.观点**

我们从互联网上接受的信息，有两种：事实，和观点。

什么是事实？

今天天气很热，是事实吗？不是。今天31℃，这才是事实。而热不热，这是观点。

小区楼下来了一辆救护车，这是事实。天啊，一定是发现感染者了！这是观点。但这人可能是心脏病发作了。如果因此草木皆兵，打电话给政府大吵大闹，要求给全小区消毒，将会大量浪费本已不够用的医疗资源。 三个人在医院过道上躺着，这是事实。天啊，三具尸体无人收走！这是观点。

最后确认，他们只是在输液。这样造谣传谣，不但无济于事，还会造成民众恐慌，和对政府、医院的不信任，甚至让一些患者不敢去医院，影响救治。我们都是远离现场的人。我们都是戴着一副“恐慌”甚至“愤怒”的眼镜，看新闻的人。因此，我们常常能从一件普通的事实中，读出恐慌，传播愤怒。

但是，这其实是比“肺炎疫情”更严重的“舆论疫情”。蔓延的谣言，会给本已严峻的疫情防控，增加更大的难度。

做好一名帮忙不添乱的远程参与者的第一步，就是运用自己宝贵的判断力，不要传播谣言。

谣言止于智者。

**02武汉人VS.传播者**

一些群里在弥漫一种情绪，武汉人就是毒人。不在武汉的武汉人，似乎就是行走的僵尸。

有的小区不让武汉人进入，有的酒店不让武汉人入住。甚至有人打电话给市长热线，要求不让武汉人进城。武汉人，这个地域标签，开始受到歧视。 武汉人，和全国人，有什么区别？

前往过武汉的人，有更大概率是病毒携带者。但这并不代表他们是“坏人”，这只代表他们是“不幸的人”。他们需要的是帮助。让“无家可归”的武汉人“无处可去”，不但不符合人道主义精神，给他们在伤口上再施加伤害，更对疫情防控不利。

一些城市，开始为武汉人设定专门的入住酒店。这才是“加油武汉”，“武汉人挺住，我们和你们在一起”。

那你不是开酒店的呢？那你至少可以做的，是在微信群里聊天时，留些口德，不要把武汉人当做行走的僵尸一样抨击。记着，这个群里，很可能还有你前几天称兄道弟的武汉好朋友。

他们，不等于传播者。他们，也没有原罪。

**03影响圈VS.关注圈**

待在家里，无所事事，然后每天刷新闻。越刷越焦虑。

为什么？因为你看到的，容易传播的，都是负面新闻。都是那些让你害怕，但你无能为力的事情。

那怎么办？少关注你改变不了的事情（关注圈），多关注你能影响、你能改变的事情（影响圈）。 比如，少关注那些某某小区又有人被感染了的消息。多关注，他就好了吗？这你影响不了、改变不了。除了在朋友圈骂两句，“这些人，得了病也不去医院，害了多少人”，你什么也影响不了。

那怎么办？

不要出门。出门戴口罩，回来洗手。做好这些，其实你什么都不用怕。然后，帮助家里的每一个人，都学会正确戴口罩、洗手的方法。

这才是你能影响、你能改变的。 这就是“影响圈”和“关注圈”。看到武汉的医生没防护服了。你发朋友圈大骂某些机构和领导。这样他们就下台了吗？就算下台了，防护服的问题就解决了吗？你的关注，什么都影响不了。

那怎么办？

如果你正好有资源，就寄一些防护服给武汉。 对于大部分普通人，没有防护服资源呢？

每看到一次这样的新闻，每一次想骂人，就捐100元给信赖的机构账号。这100元，就当是买了一件防护服，送给那个需要的医生。 如果你说100元对你太多了，那就捐10元。就当买了一盒医用口罩，保护了一位医生，或者是一位病人。

把每一个关注，变为实实在在的影响。

**04情绪VS.行动**

人们，总是以为自己可以驾驭情绪。但是疫情来的时候，情绪常常在驾驭我们。

那怎么办？ 著名心理学家阿德勒（就是“课题分离”理论的提出者），在他的心理咨询室里有个三棱柱，三个面分别写着：

我很可怜

别人很可恶

我怎么办？

很多人面对问题，心中都是情绪：

春节我计划带女朋友回家呢，去不了了，真可怜；

年后的市场活动办不了了，真倒霉；

都怪那些吃野味的人，这些人太可恶了；

早期那些领导都干什么去了，太不负责任了。

但是，这些情绪，并不能解决问题。

解决问题的只有第三面棱镜上的问题：怎么办？

只有“怎么办”，能把情绪，转化为行动。

比如，那就利用着天赐的十几天，把一直拖欠的新书书稿写完吧。 我决定，从今天开始，每天早上8:30进书房，22:30离开。写书。

如果无法正常上班，怎么办？ 如果你是一个老板，现在是时候把注意力，从情绪里抽离，放在你的员工身上了。 他们有没有足够的资源，去买到防护物资？你购买口罩、消毒酒精的时候，有没有帮他们多买一些？你的员工中，有武汉籍的吗？他需要什么帮助，你问过他吗？

如果你是一个老板，现在是时候把注意力，从情绪里抽离，放在在家办公问题了。

年后如果在家办公，怎么操作，才能保证大家的安全的同时，不降低工作效率？要不要设立一个早、晚汇报制度？如何把重要文件与大家协同分享？要不要买一些视频会议的服务，代替现场开会？

这就是怎么办。

（来源：公众号“刘润”）

# 面对疫情“在家办公”，管理者马上要做的五件事！

文|汤君健

面对疫情，企业选择让员工“在家办公”，是“非常时期”的“非常手段”。 一方面，可以保证公司业务不中断，另一方面，也可以给员工足够的人文关怀。

“在家办公”、“远程协同”其实并不是一件新鲜事儿。 十三年前，宝洁就在中国推出了“员工在每周五个工作日中可以任选一天在家上班的制度”。 我当时正好赶上，也算是国内最早一批享受过work from home 福利的员工吧。

除了像宝洁这样成熟的大外企，越来越多新兴企业，也选择把让员工“在家办公”作为自己的经营哲学。

与其让员工把时间浪费在通勤上，把公司的利润浪费在办公室租金上，不如把这些资源用在如何提升员工们的远程协作中。

如果在这个特殊时期，你们团队能够成功解锁“在家办公”这个技能，说不定“危机”过后，你们团队组织能力会因此而提升，成为团队规模进一步扩大的“转机”。

不过，“在家办公”听起来很美好，作为管理者，执行起来却有很多的细节需要注意。 我帮你总结了 5 件事，希望对你企业春节复工、远程协作有所帮助。

**01定规则Algin Rules**

远程办公不等于放羊。 你要定好团队的上岗、离岗时间，团队沟通渠道等等规则。

有些企业家朋友们可能会觉得，既然远程协作、在家办公，那就正好996了。 大家也不要有什么上班、下班的时间，分那么清楚干嘛。

但我必须要提醒你的是，一个员工在家，如果他把上班跟下班时间混在一起，吃亏的反而是老板你。

道理很简单，他在家的这个环境里，显然是更容易被家里的人和事影响的。 你让他一天24小时待机，实际结果就是，看上去他工作时间变久了，但实际上工作效率却会受到家庭事务的影响，反而变低了。

尽量避免员工把私事公事混在一起，导致工作也没工作好，休息也没休息过，形成恶性循环。

你可以用一些有仪式感的小动作来确认上班时间 。 比如，定好了九点开工，那么，时间一到，每个人都发一张自己的工作照片到群里打卡，启动一天的工作。

规则还包括沟通的渠道，比如，什么级别的事情，在什么信息渠道上发布。 我自己在创业的时候，就曾经发生过一次严重的运营事故。当时的一位运营负责人，通过邮件发布了某个运营规则的调整。因为当时公司有个不成文的规定，那就是一般的事情在群里吼一声，特别正式、需要大家重视的事情，才用邮件的方式正式的沟通出来。

但是很不幸，由于大家平时习惯了在群里吼，没有收邮件的习惯，结果，这么重要的一件事，反而没有沟通到全员。

所以， 包括上下班时段、沟通工具和渠道、 员工响应时间、 信息汇报制度等等，都要由总部统一定好。 避免团队成员散出去之后，你的信息收不回来。

**02指方向Set Priorities**

作为公司的管理者， 你需要清晰地告诉团队，在目前公司的战略优先级任务是什么。

在这个特殊的时期，最忌讳的就是眉毛胡子一把抓。抓关键任务抓关键岗位，也能减少你的管理成本，什么都重要，就等于什么都不重要。

以往你习惯了团队以你为核心展开工作，你作为辐射中心，所有人的表现一目了然。但是，现在你的组织架构变成了网状树形，信息是一层一层传递出去的，给到团队一个明确的优先级，就相当于给大家吃了个定心丸。

我非常建议你和你的管理团队一起写下来： 如果这个特殊时期过去了，你的哪些指标做到了什么样就算是成功的？你把成功的样子先想好，然后反推要保留哪些关键任务。 定下三个最重要的目标，然后集全团队的力量去保住。

**03盘人力Reveiw human resources**

管理者需要和人事经理一起分析目前情况下，在保障率优先任务的前提下，人力资源还可能有哪些缺口。

我举个例子，以往某个运营团队，也许8个人就够了，但是现在这种远程协同的情况下，可能大家的效率确实会受到减少，那么你需要放，比如10个运营人员。但短期你是不可能再找两个的，这时候类似于财务、人事、行政这些岗位，可能短期并不会有太重要的工作要做。那么你就可以临时抽调他们出来，支援到运营部，把那两个人的缺口补上。 把一些基础性的，较为独立的工作剥离出来。

这样做的好处一方面是调整补齐人力资源缺口，另一方面也可以帮助你的支持部门熟悉业务，为他们将来更好的服务业务部门打下基础。

**04做协调Coordination**

管理者要帮助你的下属，做好资源的调配和权责范围的划分。

大家在一起工作的时候，往往你我分不清楚，但是现在协同办公，边界开始出现了。以往基层的员工，可能到座位上说一声就可以搞定的事情，现在决策的过程变复杂了，凡事要走流程了。

同时，有一些资源他们可能不会想到去用。比如，我自己创业的时候，就经常发现一些外地的员工，只要你不主动打电话给他，他是绝对不会主动告诉你“我需要什么帮助的”。 久而久之，外区的生意就会落后于总部附近的生意。

这时候上级领导就要主动关心，帮助他们去调用资源。另外，管理者还需要确定授权范围，什么事情员工能够独立做主，什么事情必须要通过你的同意。 这在协同办公的一开始就要讲清楚。

有些员工一听说“我可以独立办公了”，一下子位子没放对，心态就膨胀了。结果就做出了不属于范围内该做的决定，甚至很可能你还不知道。等到问题出大了，再回过头来追责，这就会极大地挫伤团队的信心。

**05冷启动Cold Start**

今年和往年不同，也许就没有开工饭了。 但是，给团队举办一次视频开工动员会，还是必不可少的的。

你不要小看这个开工仪式，觉得是形式主义。其实恰恰相反，一场非常正式的一场视频会议作为冷启动，能够很好地帮助你的员工从假期状态调到工作状态。除了可以告诉大家公司去年的经营情况，展望今年的目标，由于今年疫情的特殊性，我建议你再加上一些鼓励员工的话。

如果有可能，甚至你可以说一说你们公司对全国打败疫情这场仗有哪些贡献。另外，不要总是你在说。 我建议你请在疫区的员工代表进行一个发言。请他和大家介绍一下，他们家乡的受灾情况。 让大家看到，疫区的员工也在努力工作，同时公司对他们有足够的人文关怀，大家也会倍受鼓舞。

在这一小时的视频会议里，我还建议你留出10~15分钟时间，让每一个员工都拍拍照或者用视频的方式，晒一晒自己在家办公的工位，还有自己的工作照。

最后，说完了温馨的部分，还是得言归正传，回到工作上。 你可以把在一开始定下来的协同工作纪律、制度，宣布给大家，拉齐大家对于远程协同的认知。

最后我衷心祝愿大家能够化危机为转机，借这次事件提升公司的远程管理战斗力。 以此为契机，为你们公司下一步组织和业务的扩展，做好铺垫！

（来源：公众号“君健说职场”）

# 远程办公第一天，这七点最关键

文|任向晖

疫情仍在继续，但从今天开始，很多企业开始启动在家办公模式，“远程办公”的协同与效率如何保障？

目前，远程办公、在线协同的工具箱已经非常丰富，从综合性的钉钉、企业微信，到各有所长的Zoom、Slack、明道云、石墨文档等。许多企业都在疫情阶段免费提供自己的产品，可支持群聊、在线文档编辑、语音视频会议等形式。

工具品种丰富，但远程协作成效如何，可能取决于更多其他的因素。

隔离在家办公是一个特殊时期的特殊场景。这个特殊场景里，适应于传统办公环境的人突然进入“自我管理”模式，可能会面临许多挑战。

比如：目标缺失——由于部分商业活动停止，客户需求变化，隔离在家的同事有可能不知从何做起；沟通障碍——原本面对面几句话解决的问题，变成在线办公软件上断断续续的回复；效率低下——大部分人跟家人在一起，很难避免被打扰；温度缺失——如果此前没有训练，大部分人在一直跟电脑和手机说话的状态下，容易引发不耐烦和焦虑情绪。

对此，湖畔大学一届学员、明道云创始人任向晖根据自己的从业经验给出了一些建议。他觉得企业远程办公要解决三件事情：

1、明确要干什么；

2、约定协作方式——影响远程协作成效最大的因素并不在于工具有多么先进，而是来自于协作方式的事先约定和大家是否遵守；

3、每个人自我管理——这个因人而异，比如爱喝水的任向晖为了减少在家里移动取水的动作，在电脑边放了一个巨大的水杯。

以下是任向晖的建议：

疫情终会过去，但在线协同办公可能会是越来越多企业、越来越多从一线城市回到二三线老家工作的优秀人才的选择，有可能变成一种主流模式。针对这次特殊的隔离办公协同场景，我建议大家要尽量做到以下七点：

**01.明确工作时间**

即使隔离在家，也需要有一个上下班时间规范，让“到岗”和“离岗”这个过程更加显性。在家办公节省了通勤时间，可以让团队在排班上具有更强的弹性。服务型团队排期后，也许可以提供更长的对外服务时间。

**02.明确工作任务**

远程工作出于提高协作成效的目的，通常要求工作任务的分配、接收和沟通有更清晰的结构，能够一次阐明的，就不再做分散沟通。

一个相对完善的工作任务信息应该包括：1）任务所指向的目的，2）任务描述，3）任务要达成的结果，4）完成时限，5）成员构成，包括单一的明确负责人。如果有冲突性任务存在，还需要给出任务优先级。

任务一旦接受开始执行后，围绕任务执行进度、问题和计划的沟通就要基于这个书面记录。通过统一使用某个任务协作平台，让相关沟通内容能够统一汇总到一起。

**03.明确响应和反馈时间**

远程办公最明显的阻力就在于同事之间对响应时间的期待变得不确定，它带来的负面结果是成员会怯于提出问题，同时又增加焦虑感。

解决这个问题最重要的沟通习惯是“明确指明响应时间要求“，例如，发起者应该说“这是A客户的需求，请在下午3点前反馈可行性”。

当然，反馈和响应并不都是越快越好，而是根据工作性质给出合理的缓冲时间。因为企业中彼此协作的关系链有时候会很多，所以这个约定一般应该由下至上进行，而不是从公司层面进行统一规定。

**04.明确汇报模式**

汇报的约定包括汇报频率和汇报内容。频率可以根据工作性质来决定，但汇报内容有个参考的公共方式，那就是工作完成内容（Progress），工作遇到的问题（Problem），以及下一周期的工作计划（Plan）。任何岗位的工作，用这个框架来进行汇报，效果肯定差不了。

另外，工作汇报同样建议在一定范围内公开透明，尽量让所有人都周知每位成员的工作汇报内容，而不是只给经理人员的管道式汇报。

**05.检查监督不能完全缺位**

即使在倡导“自我管理”的互联网公司，“检查和监督”也不能完全缺位。因为任何人都很难做到绝对的自律。而自律的本质来自于“他律”，也就说我们的自律度很大程度上来自对他人态度的顾忌。

所以，每个远程协作的团队可以事先达成检查监督机制的约定。这种约定可以简化到单纯提交工作成果，也可能严苛至每小时视频签到，完全取决于工作的性质和团队要达到的目标。

**06.特情处理事先约定**

特殊情况如同事生病、受疫情影响、有事要在工作时间离岗等等，这些问题最好都有一个事先的计划和约定。无法事先列举的，也可以有一个综合的解释机制。

**07.清晰地传达“隔离时期办公约定”**

通过各种方式，把隔离期间新的工作任务、办公约定等清晰地传达给团队每一个人。疫情期间的远程办公，远程工具操作、协同沟通预定、时间管理，这也是培训团队成员“自我管理”一个极好的场景。

另外，由于疫情期间部分商业活动的减少或停止，部分公司、员工的工作任务会有很大变化。建议在隔离办公期间，除了日常工作，还可以集中资源于：了解客户需求，开发新的客户。

在这个非常时期，了解清楚客户的处境和重点的需求，对于调整产品服务方式是最直接的指导——没什么比拿起电话和客户一对一沟通后的结果更加准确。此外，根据行业的实际情况，可以通过价格和服务条款给老客户切实的优惠，同时更集中地寻找和获取新客户。

（来源：公众号“湖畔大学”）

# 疫情之下，创始人如何应对延迟复工？

文|极光研究组

随着新型冠状病毒疫情的发展，为加强防控，国务院通知将春节假期延长至2月2日，随后各地也相继下发了延迟复工的通知和政策，比如上海、广东、江苏、浙江、重庆、云南等地延迟至2月9日，而疫情最重的湖北则要求企业复工时间不早于2月13日。

延迟复工的确是减少人员聚集，阻断疫情传播的有效手段之一，但也打乱了企业既有的生产经营规划。因此，最近很多企业都在讨论复工问题，每家公司都有各自的办法。

今天这篇文章，汇集了创始人们最关心的10个问题。创始人作为企业的领航人，牵挂和焦虑的不仅仅是个人及家人的健康安危，更多的是整个企业生存、运营和发展所面临的一个个问题和难关。一方面要保障员工的身体健康，另一方面要扛住巨大的经营压力，积极思考和决策，将疫情带来的损失和负面影响降到最低。

**1、国务院或地方政府规定延长假期或延后复工期间，到底是休息日还是法定节假日？**

▌律师解读

原则上均应视为休息日。在此期间企业个别员工确需上班的，视为休息日加班，之后应当予以调休或按休息日加班的标准支付200%的工资。

▌实务建议

为保障员工安全，与全社会共同防控疫情，延长假期或延后复工的，建议企业尽量不安排提前复工；如确有需要提前推进的工作，建议组织所涉及员工在家办公，远程协同推进工作、参加会议；未来可通过安排员工再行调休，这种情况下无需支付在此期间的加班费。

**2、国务院通知假期延长至2月2日，各省市地方另有具体规定的，企业应当如何执行？**

▌律师解读

各省市尚无具体规定的，按2020年2月3日正常复工处理；各省市地方在2月2日基础上明确通知延后复工的，企业按其所在地的各省市地方通知执行。

▌实务建议

企业创始人应及时关注疫情最新动向，关注国家及地方政策及权威媒体消息。

通过权威媒体发布的信息及时掌握企业所在地的复工时间规定，提前安排企业内部调研，了解员工复工时能否正常到岗上班，进一步判断能否正常推进和交付产品或服务。如果可能有困难或障碍的，要提前做好预案和替代方案。

**3、延长假期或延后复工期间，工资标准如何核定和支付？**

▌律师解读

原则上视为休息日的情况下无需额外支付工资，但是从保障员工基本生活、避免引发争议的角度考虑，各级政府提出企业依法保障员工合法权益，上海已明确要求企业正常支付工资。稳妥起见，我们建议企业尽可能按照正常出勤工资核定和支付，未来可通过安排员工调班即在相应天数的休息日正常工作而平衡企业所预先支付的人力成本。

▌实务建议

如果企业确实难以承受该人力成本的，建议通过部门负责人与员工坦诚沟通公司面临困难的客观情况，毕竟唇亡齿寒，通常员工也会尽量理解、支持和配合公司的相关决定，共渡难关。

此外，通过电子邮件或其他工作沟通软件告知延长假期的安排，一并明确说明假期性质为休息日不计薪，如有正常工作的同事未来会给予调休，并尽可能由员工明确表态如“收到，知悉并同意按照公司安排执行”等。

**4、如员工确诊患有或疑似患有新型肺炎的，隔离治疗、医学观察期间或患病期间工资如何支付？**

▌律师解读

员工因疑似患有新型肺炎而处于隔离、医学观察期间的工资待遇，企业按员工正常出勤工作期间工资标准予以支付。

员工被确诊患有新型肺炎的，无论处于隔离治疗期间还是解除隔离后继续治疗和恢复期间，按照病假处理，企业按病假期间工资标准予以支付。北京市病假工资标准为最低工资标准的80%（即1760元/月=2200元/月\*80%），如企业规章制度规定了更高的病假工资标准，按照企业规定执行。

▌实务建议

及时定期梳理、调研员工所在区域和身体健康情况。

关心员工健康等动态，做好相关信息的统计。及时发布各种防疫信息的同时，提醒并帮助员工及时正确应对，关注每个员工的健康和安全。如确有员工疑似患有或确诊患有新型肺炎的，尽最大可能给予关怀和帮助，根据员工所处阶段及时支付相应工资待遇。

**5、对于按期从疫情严重地区返回企业所在地的员工，企业应当如何安排工作？**

▌律师解读

对于按期从武汉等疫情严重地区返回企业所在地的员工，企业应当根据实际情况，尽可能先建议和安排员工在家自行隔离观察，避免强制要求员工必须隔离。员工自行隔离观察期间，按照在家办公或年休假或休息日调休处理，并按天定期沟通了解员工体温检测情况和身体健康状况。

▌实务建议

持续长期关注员工的身心健康，对于员工尽可能给予尊重、理解和支持。

企业最重要的资源就是人，在这样艰难的时刻，仍应以全员生命安全健康为首要目标，才能尽最大努力维持公司业务的正常运营和长远发展。创始人、核心高管和HR部门应持续长期关注员工的身心健康，对于员工尽可能给予尊重、理解和支持。

**6、如因疫情遇到交通管制而无法按时返岗上班的员工，企业应当如何安排工作？**

▌律师解读

对于因交通管制而无法按时返岗上班的员工，建议企业安排其在家办公，通过电话、微信、电子邮件等方式正常工作。此外，也可根据员工个人应休假期情况，安排年休假或调休假等。如果上述情况均无法适用，也可按事假处理。

▌实务建议

加强内部沟通协作，确保正式决策的快速确定、落实和执行。

疫情面前，更需加强创始人与合伙人及核心高管之间的沟通，加强企业HR部门、业务部门与员工个人之间的联系，重视任何正式决策的及时沟通、确定和落实，关注人与人之间的陪伴、鼓励和疏导。

对于比较复杂的情况或问题，尽可能协调资源共同尽快解决，在确保企业自身运营和发展的同时，切实履行企业的社会责任。

**7、因受疫情影响导致企业生产经营困难的，企业如何合法有效降低人力成本？**

▌律师解读

未来一段时期之内，不少企业的经营可能都会面临较大压力，比起简单粗暴、毫无预警的单方降薪，更加建议企业可以与员工及时沟通、说明背景原因，最终通过协商一致的方式调整薪酬、轮岗轮休和安排待岗，以合法有效地降低人力成本和运营风险。

▌实务建议

注重与员工的坦诚沟通和交流，如果企业确实有困难的，共同协商寻找解决方案。

如双方签署书面协议的操作难以具体落实的，尽量通过电子邮件、微信等方式明确企业与员工双方的真实意思表示。

**8、因受疫情影响导致企业停工停产的，如何合法有效安排员工待岗？**

▌律师解读

企业停工停产而导致员工待岗的，应尽量与员工签订待岗协议书，明确约定在此期间双方权利义务。停工停产在一个工资支付周期内的，企业应按正常工作标准支付员工工资。超过一个工资支付周期的，如员工提供正常劳动，企业支付工资不得低于最低工资标准；员工没有提供正常劳动的，企业应当根据所在地政府规定的标准发放生活费。以北京为例，待岗期间生活费标准为最低工资标准的70%。

▌实务建议

随时掌握企业现金流情况，维持企业正常运转力且预估潜在风险。

面对疫情，一段时期内多个行业的产品或服务的销售/成单量都可能出现急剧减少的局面，创始人还需要提前具体评估测算下，办公场地租金、物业管理费、人力费用等运营成本和费用持续固定发生的情况下，成交量和回款金额又将持续低于计划或预期，由此可能对公司业务产生的影响。如果现金流确实存在较大风险，那就要进一步提前考虑规划企业运营、成本控制和员工管理了。

**9、有什么政策能够缓解企业经营压力、降低成本吗？**

▌律师解读

对于符合条件的企业，可按规定享受稳岗补贴。稳岗补贴就是为了稳定企业岗位职工，减少裁员或不裁员而对企业发放补助性补贴，具体标准为企业及其员工上年度实际缴纳失业保险费总额的40%。就北京而言，企业申请稳岗补贴应同时具备以下资格，一是依法参加失业保险并足额缴纳失业保险费，二是上年度企业裁员率低于本地上年度城镇登记失业率。

▌实务建议

持续关注企业所在地政府、所在创业园区甚至是所租物业公司的政策优惠和扶持措施。

目前，已有万达、保利等大型房企及购物中心站出来免收商家房租以共渡时艰，对于广大的创业企业，创始人也可以关注相关信息，甚至是尝试主动与办公场所的出租方或物业方进行沟通，争取有机会减免一部分房租；与此同时关注所在创业园区和所在地政府后续一段时间之内的优惠政策和扶持措施，尽最大可能多方面地为企业争取更多的生存空间和发展时间。

**10、因疫情导致企业确属经营困难而不得不裁员的，能依据客观情况发生重大变化或经济性裁员而解约吗？**

▌律师解读

确实，疫情期间企业应当不裁员或少裁员。但是实际上，在疫情开始之前，很多创业公司的创始人已经有了裁员的决策甚至是具体方案，考虑良久作出决定让员工先过好年，只是谁都没想到这个春节会这么漫长，这也直接导致现在很多初创企业难以继续运营甚至是存续，创始人濒临创业失败的危难关头而不得不裁员。这种情况下，企业还是要尽量避免依据劳动合同法四十条、四十一条与员工解除劳动合同，可考虑依据劳动合同法三十六条协商一致解除。

▌实务建议

谨慎决策裁员，如不得不裁员的尽量通过协商解决，并对离职人员给予帮助和关心。

解约时及解约后设身处地的关心离职人员的后续发展，比如帮助聘请猎头，介绍新的工作机会等，让离职人员感受到善意和真诚，与离职人员共同应对危机、困难和挑战。

总体而言，疫情防控期间，创始人作为企业的领航人，更需要情绪稳定，保持积极心态，正视面临的困难和阻碍，向大家传达积极乐观的信号，企业全体人员方能万众一心、同舟共济、排除万难应对解决一系列的问题，群策群力，共渡难关。

（来源：极客法律）

# 外贸人应对疫情秘籍（不断更新中）

当前，疫情仍在肆虐。

当地时间1月30日晚，世界卫生组织宣布，将新型冠状病毒疫情列为国际关注的突发公共卫生事件（Public Health Emergency of International Concern，PHEIC）。世界卫生组织虽强调不建议实施旅行和贸易限制，并再次高度肯定中方的防控举措，但是对于出口企业和外贸人来说，此次疫情无疑是一次巨大考验。

受新型冠状病毒感染的肺炎疫情的影响，导致无法如期履行或不能履行国际贸易合同的，企业可向贸促会申请办理与不可抗力相关的事实性证明。

**01 如何使用和申请“不可抗力”证明？**

“不可抗力”是一项免责条款，是指买卖合同签订后，不是由于合同当事人的过失或疏忽，而是由于发生了合同当事人无法预见、无法预防、无法避免和无法控制的事件，以致不能履行或不能如期履行合同，发生意外事件的一方可以免除履行合同的责任或者推迟履行合同，在我国《民法通则》上是指“不能预见、不能避免和不能克服的客观情况”。

贸促会出具的与不可抗力相关的事实性证明用以减免违约责任，尽可能减少疫情带来的损失，已得到全球200多个国家和地区的政府、海关、商会和企业的普遍认可。

**02面对PHEIC，出口企业怎么办？**

1月30日晚，世界卫生组织（WHO）宣布将新型冠状病毒疫情定义为国际关注的突发公共卫生事件（PHEIC）。虽然此次决定的重点在于保护一些医疗系统比较脆弱的国家，但是对于国内出口企业来说，无疑是对于风险管理的一次巨大考验。针对疫情对国内出口企业的影响和可能带来的风险，中国信保做出以下四点提示：

**1、排查在手订单，关注履约风险**

建议全面梳理和评估在手订单，对于受到延期复工影响的可能延迟交付的订单，及时与买家沟通，说明相关情况，争取通过书面形式（邮件、补充协议、重签合同等）与买家延长交货期。对于受疫情影响确定无法履约的订单，建议及时与买家协商一致解除合同，必要时取得中国贸促会出具的不可抗力事实性证明，降低后期被买家反索赔风险。

**2、提前安排运输，关注物流风险**

目前部分地区受疫情影响交通暂时受阻，因此应注意避免因物流原因导致的迟出运。特别是贸易中采用L/C支付方式下，应密切关注最迟装船日期，必要时与买家协商修改最迟装船日，预留好充足的装船期，避免交单时产生不符点。同时，建议出口企业应积极关注国内港口、机场等重要交货地点的运营情况，如果因疫情原因导致暂时封闭的，及时变更物流与仓储。

**3、梳理上游客户，关注供应链风险**

建议出口企业积极与国内供应商保持密切联系，评估供应商受疫情影响程度，确认复工时间、发货安排等最新情况。对于上游供应较为紧张的情况，必要时制定国内供应商的备选方案或适当增加库存，确保原材料供应安全。

**4、敦促买方履约，关注收汇风险**

如遇海外买家询问，建议出口企业积极与买家沟通，如实告知疫情现状及最新进展，打消买家疑虑。如遇海外买家因疫情原因提出拒收货物或者拖欠货款，出口企业应向买家明确指出此次WHO公布的临时建议并不包含可能限制出口的贸易措施，据理力争并妥善保存相关证据。若发生买家拖欠或拒收风险，请及时寻求中国信保的帮助，由中国信保代表中国企业向海外买家发起追讨，维护出口企业合法权益。

**问答：**

**1、我是一家外贸公司，和国外的客户的合同中恰好约定了不可抗力包括重大疫情，那我现在无法履行合同，可以要求解除合同吗？**

答：优先适用合同中的约定。若已经在合同中将重大疫情纳入不可抗力，则双方可以在不可抗力影响范围及其持续期间内将中止履行。同时，应视合同性质决定是否发生了由于不可抗力而导致合同目的无法实现的结果，若已经导致合同目的无法实现，可以按照合同的约定解除合同。

但是，若疫情对合同履行有影响，但是未影响合同目的实现的，不得以不可抗力为由解除合同，可在不可抗力情形消除后继续履行合同义务，或按照双方协商结果进行。

不论如何，首先应当及时通知合同相对方发生此种疫情阻碍了合同的履行，同时建议您采取积极措施避免损失扩大。

**2、我是一家外贸公司，现在因为疫情原因，国际贸易订单无法交货了，这种情况属于不可抗力吗？我可以解除合同或者免除一部分义务吗？我现在应该怎么做才能减少损失？**

答：国际贸易中尤其重视双方的“意思自治”，因此重点应该首先关注合同文本。如果合同中约定重大疫情属于不可抗力，按照约定处理；如果没有约定，而买方是《联合国国际货物买卖公约》的缔约国，可以适用《公约》第79条第1款的规定：“当事人对不履行义务，不负责任，如果他能证明此种不履行义务，是由于某种非他所能控制的障碍，而且对于这种障碍，没有理由预期他在订立合同时能考虑到或能避免或克服它或它的后果”。

此次肺炎疫情是否属于国际贸易中普遍认可的不可抗力，目前各国没有统一的意见，联合国卫生组织也未出台相关决议，所以还是要根据“不可预见、不能避免、不能控制”这三个准则来确定。

如果企业在湖北等疫情集中区域，因政府颁布强制措施停产停业、受到交通管制，应属于不可抗力，可以要求迟延履行或解除合同。需要注意的是《公约》第79条还规定：（3）本条所规定的免责对障碍存在的期间有效。（4）不履行义务的一方必须将障碍及其对他履行义务能力的影响通知另一方。如果该项通知在不履行义务的一方已知道或理应知道此一障碍后一段合理时间内仍未为另一方收到，则他对由于另一方未收到通知而造成的损害应负赔偿责任。（5）本条规定不妨碍任何一方行使本公约规定的要求损害赔偿以外的任何权利。

也就是说：首先，企业应当在第一时间把合同履行受到影响的情况通知买方，尽可能减少买方的损失；其次，一旦疫情结束，应当及时返工，不得再以不可抗力为由拖延；再次，不可抗力条款只能排除卖方的损害赔偿责任，买方仍有权采取要求卖方交付替代物、降低价金等救济措施。

如果企业并没有受到政府强制措施、能够克服障碍的，则不属于不可抗力。这种情况下可以参照《国际商事合同通则》“艰难情势规则”（hardship）与买方协商处理。艰难情势规则出自公平原则，是指由于不能预见、不能为当事人所控制的意外事件的发生，导致一方当事人履约成本增加，或一方所获履约价值减少，双方均衡关系发生了根本性改变的情况，至于是否可以克服则在所不论。由此，可以向买家说明理由，双方重新谈判，从而变更合同、减少履行标的数量或变更履行期限。

（来源：中国贸促）

# 疫情期间，各地出台的扶持政策汇总

**重庆20条**

一、进一步优化政务服务

**1. 设立项目审批绿色通道。**对新落地生产防疫物资的项目，早期介入、贴近服务、随到随审、科学审批，开辟一站式、全链条并行、48小时内办结的审批绿色通道，优先配置用地用水用电等资源型指标。对受资质条件限制，有产能可以生产的企业，特事特办，先生产、再走程序、补手续。(责任单位：市政府有关部门、各区县)

**2. 开辟物资采购绿色通道。**按照国家有关规定，使用财政性资金采购疫情防控相关货物、工程和服务的，可不执行政府采购法规定的方式和程序，采购进口物资无需审批。疫情防控相关采购项目同等条件下优先考虑信用良好的中小微企业。(责任单位：市财政局)

**3. 建立防疫物资进出口绿色通道。**对用于疫情防控治疗的进口药品、医疗器械等，做到即到即提，确保通关“零延时”。按照国家有关规定，自2020年1月1日至3月31日，对捐赠用于疫情防控的进口物资，免征进口关税和进口环节增值税、消费税;对卫生健康部门组织进口的直接用于防疫的物资免征关税;免税进口物资已征收的应免税款予以退还。(责任单位：重庆海关、重庆市税务局、市卫生健康委、市财政局)

**4. 畅通应急物资运输绿色通道**。将重要防疫物资和蔬菜食品等应急性生产生活物资，以及医疗废弃物处理收运等，纳入应急运输保障范围，落实绿色通道政策，确保优先便捷通行。(责任单位：市交通局、市公安局、市口岸物流办)

**5. 加强企业用工服务。**实施灵活用工政策，企业因受疫情影响导致生产经营困难的，可以通过与职工协商一致采取调整薪酬、轮岗轮休、缩短工时等方式稳定工作岗位，尽量不裁员或者少裁员。(责任单位：市人力社保局)

二、进一步减轻企业负担

**6. 减免税收。**对受疫情影响，缴纳房产税和城镇土地使用税确有困难的中小企业，可向主管税务机关提出申请，经审核后，给予不少于2个月的应纳税款减免。适用“定期定额”征收的个体工商户生产经营受到影响的，税务机关结合实际情况合理调整定额，或简化停业手续。(责任单位：重庆市税务局)

**7. 延期缴纳税款。**对受疫情影响，不能按期办理纳税申报的中小企业，依法准予延期申报;符合延期缴纳税款条件的，依法准予延期缴纳税款，最长期限不超过3个月;对受疫情影响，不能在承诺期限内补齐“承诺制”容缺办理税务注销登记资料的，依法准予延长承诺期限。(责任单位：重庆市税务局)

**8.缓缴社会保险费。**对受疫情影响，面临暂时性生产经营困难，确实无力足额缴纳社会保险费的企业，2020年一季度应缴纳的养老保险、失业保险和工伤保险费征收期可延长至4月底。延迟缴费期间，不收滞纳金，不影响参保人员正常享受待遇，不影响个人权益记录。(责任单位：市人力社保局、重庆市税务局、市经信委、市财政局)

**9.实施疫期援企稳岗返还政策。**对受疫情影响，面临暂时性生产经营困难且恢复有望、坚持不裁员或少裁员的参保企业，按规定经核准后，享受返还标准为3个月的企业及其职工应缴纳社会保险费的50%。(责任单位：市人力社保局、市医保局、市财政局)

**10. 减轻住房公积金缴存负担。**对受疫情影响，生产经营出现困难的中小微企业，可申请降低住房公积金缴存比例，最低可降至国家规定的5%;对符合我市缓缴条件的，允许企业缓缴期限最长可至1年。(责任单位：市住房城乡建委)

**11. 减免租金。**疫情期间，对承租国有资产类经营用房的中小微企业，减免1至3个月租金。鼓励大型商务楼宇、商场、市场运营方对中小微租户适度减免疫情期间的租金，各区县对采取减免租金措施的租赁企业可给予适度财政补贴。(责任单位：市国资委、市商务委、市财政局，各区县)

**12. 减轻企业用电用气负担。**批发业、零售业，餐饮业、住宿业单位2020年2、3月份用电用气价格，按现行政策的90%结算。豁免充电基础设施运营企业2020年2至3月份企业用电的功率因素考核，同时企业基本电费按照实际需量缴纳(不设置最低限额)。(责任单位：市发展改革委)

三、进一步加大资金支持力度

**13. 确保小微企业信贷余额不下降。**市内各银行机构加大对困难企业的支持，确保2020年小微企业信贷余额不低于2019年同期余额。对受疫情影响的中小微企业不抽贷、不压贷、不断贷，加大对随意抽贷、压贷、断贷银行的现场监管力度。(责任单位：重庆银保监局、市金融监管局、市国资委)

**14. 提高贷款不良率容忍度。**政策有效期内，对地方法人银行中小微企业贷款不良率超出自身各项贷款不良率3个百分点以内，且贷款规模增长的，合理确定其监管评级和绩效评级。(责任单位：重庆银保监局、市金融监管局、市国资委)

**15. 加大低成本金融政策资金投入。**督促地方法人金融机构积极申请运用人民银行疫情防控专项再贷款资金，向中小微企业发放低成本贷款。财政按人民银行再贷款利率的50%给予贴息。(责任单位：人行重庆营管部、市财政局)

**16. 加大信贷支持排忧解困力度。**鼓励银行开通绿色通道、压缩办贷时限。鼓励加大信用贷款、无还本续贷力度。鼓励各银行机构对受疫情影响较大企业在原有贷款利率水平基础上再下浮10%以上，确保2020年小微企业融资成本不高于2019年同期水平。对受疫情影响暂时失去收入来源的个人和企业，予以展期、续贷，出现逾期的免除逾期利息。属于个人创业担保贷款的新冠病毒感染者，展期期限不超过1年，财政给予全额贴息。对受疫情影响暂时失去收入来源的个人或企业，银行机构可依调整后的还款安排报送信用记录。(责任单位：重庆银保监局、人行重庆营管部、市金融监管局、市财政局)

**17. 加大地方金融机构服务力度。**小额贷款公司、融资租赁、商业保理等金融机构应根据企业受疫情影响实际，酌情增加贷款、租赁、保理额度，缓收或减免租金、利息。(责任单位：市金融监管局、重庆银保监局、市国资委)

**18. 支持化解企业公开市场风险。**对于因受疫情影响在股票质押、公司债兑付、信息披露等方面遇到困难的企业，指导其用好人民银行、证监会及有关金融市场相关政策，通过适当展期、发新还旧和延期披露等方式，化解流动性危机，渡过难关。(责任单位：市金融监管局、人行重庆营管部、重庆证监局、市国资委)

**19. 给予融资降成本支持。**对受疫情影响出现暂时困难但发展前景较好的中小微企业，给予不超过基准利率50%的贷款贴息。将转贷应急周转资金费率由0.2‰降至0.1‰。建立2000万元市级防疫物资保供资金池，用于生产企业应急性资金周转。(责任单位：市财政局、市经济信息委)

**20. 支持企业科技创新。**支持高校、科研院所、企业针对新型冠状病毒感染肺炎防治，在治疗方法、药物研发、检测技术和医疗设备等方向开展科技协同攻关。疫情一线防控人员结合疫情临床防控开展的科技攻关研究，优先纳入自然科学基金和技术创新与应用发展专项予以支持。对取得重大突破的，给予奖励。(责任单位：市科技局)

以上政策措施执行期限为发布之日起至2020年6月30日止。国家出台相关支持政策的，遵照执行。

**马鞍山19条**

**一、加大金融支持**

**1．确保中小企业信贷支持力度不减。**各银行机构加大对中小企业的支持，确保2020年小微企业信贷余额不低于2019年同期余额。对受疫情影响较大，以及有发展前景但暂时受困的中小企业，不得盲目抽贷、断贷、压贷。加大过桥周转资金使用力度。加大再贷款支持力度，为金融机构对民营经济和中小企业信贷或贴现提供低成本资金保障，指导辖内银行机构建立疫情防控特惠金融支持通道，对涉及疫情防控产品和重点生活物资生产、储备和物流企业开辟再贷款再贴现“快车道”，缩短审批流程和时限。争取全年再贷款再贴现投放20亿元。（责任单位：市地方金融监管局、市人民银行、市银保监局）

**2．降低中小企业融资成本。**鼓励各银行机构通过压降成本费率，加大对中小企业的支持力度，特别是对“产业升级突破年”重点领域和因疫情灾害影响暂时资金困难的中小企业，在原有贷款利率水平上下浮10%。确保2020年小微企业融资成本低于2019年同期融资成本。对2019年结转续建的全市重点项目，各商业银行可采取适当下调贷款利率、完善续贷政策安排、增加信用贷款和中长期贷款等方式，支持其战胜疫情灾害影响。鼓励各保险机构在疫情防控期间，加快对中小企业和职工出险的理赔进度，做到从快从简，应赔尽赔。（责任单位：市银保监局、市地方金融监管局、市人民银行、市发展改革委）

**3．充分发挥政策性银行和各地方法人银行作用。**支持国家开发银行、农业发展银行等政策性银行，市、县两级农商行和各村镇银行加大服务对接力度，全力满足疫情防控融资需求。鼓励市农商银行充分发挥属地法人银行作用，设立专项贷款，封闭式运作，帮助疫情防控特殊时期有订单需求（特别是拥有央企、省属大中型国企、主板创业板上市公司及全资子公司的生产订单）、资金暂时周转困难的中小企业，市财政安排全额贴息。（责任单位：市财政局、市地方金融监管局、市人民银行、市银保监局）

**4．建立外汇政策绿色通道。**指导辖内银行简化进口购付汇业务流程与材料，切实提高疫情防控物资跨境结算办理效率。企业办理与疫情防控相关的资本项目收入结汇支付时，无需事前、逐笔提交单证材料，由银行加强对企业资金使用真实性的事后抽查。疫情防控确有需要的，可取消企业借用外债限额等，简化外债登记手续，保证企业生产经营活动正常开展。（责任单位：市人民银行、市银保监局、市地方金融监管局）

**5．发挥政策性担保作用。**对“税源贷”“固投贷”等政策性担保贷款的存量中小企业，给予延长1年政策性贷款担保期限，延长期间担保费不得高于原担保费率。申请中小企业出口专项担保贷款的企业，按照贷款利率的50%给予贴息，贴息期限不超过1年。政策性担保机构年化担保费率不得高于1%。（责任单位：市地方金融监管局、市商务局、市经济和信息化局、市财政局、江东控股集团，各县区、开发园区）

（二）稳定职工队伍

**6．实施援企稳岗政策。**企业因受疫情影响导致生产经营困难的，可以通过与职工协商一致采取调整薪酬、轮岗轮休、缩短工时、待岗等方式稳定工作岗位。对不裁员或少裁员的参保企业，根据规定返还其上年度实际缴纳失业保险费的50%。符合条件的小微企业可申请财政创业担保贷款贴息支持，贷款额度最高不超过500万元，贷款期限最长不超过2年。（责任单位：市人力资源社会保障局、市财政局）

**7．允许参保企业延期办理业务。**因受疫情影响，用人单位逾期办理参保登记、缴费等业务，经办机构应及时受理，并在系统内标识。逾期办理缴费不影响参保人员个人权益记录。（责任单位：市人力资源社会保障局、市税务局、市财政局）

**8．加强企业用工服务。**充分宣传我市就业形势，展现“本地就业”优势，鼓励我市中小企业吸纳本市外出务工人员回流本地就业。对原外出务工人员到我市中小企业就业的，就业和职业技能培训实施全过程免费。（责任单位：市人力资源社会保障局，各县区、开发园区）

（三）减轻企业负担

**9．减免中小企业房租。**适度减免疫情期间的租金，针对直接承租和实际使用国有资产类经营用房的中小企业，第一个月房租免收、第二个月房租减半；对租用其他经营用房的，鼓励业主（房东）为租户减免租金，具体由双方协商解决。（责任单位：市国资委、江东控股集团，各县区、开发园区）

**10．减轻中小企业税费负担。**因疫情原因，导致中小企业发生重大损失，正常生产经营活动受到重大影响，缴纳房产税、城镇土地使用税确有困难的，可申请房产税、城镇土地使用税缓交。符合相关规定的特殊情况，可申请直接减免。（责任单位：市税务局）

**11．延期缴纳税款。**对因受疫情影响办理申报困难的中小企业，由企业申请，依法办理延期申报。对确有特殊困难而不能按期缴纳税款的企业，由企业申请，依法办理延期缴纳税款，最长不超过三个月。（责任单位：市税务局）

**12．扶持中小企业创业载体。**鼓励创业园、创业基地、科技企业孵化器（众创空间）等各类载体在疫情期间为承租的中小企业减免租金，对实际减免租金给予等额补贴。（责任单位：市财政局、市人力资源社会保障局、市科技局、江东控股集团，各县区、开发园区）

**13．加快产业政策资金兑现。**认真落实中小企业产业扶持政策，立刻启动2019年度市级产业政策初审兑现工作，对符合条件的企业，由各县区、开发园区组织申报，各产业政策主管部门审核，报市政府同意后，实行企业承诺制，先行兑付审核资金的50%，帮助企业渡过难关。因省政策资金重复享受、亩均效益评价打折享受等涉及兑现资金减少的，经产业政策主管部门会同财政部门复核后，实行多退少补。加快中小企业账款支付，确保账款清偿率达100%。（责任单位：市财政局、市人才办、市委宣传部、市经济和信息化局、市发展改革委、市商务局、市科技局、市农业农村局、市市场监管局、市文化和旅游局、市住房城乡建设局、市贸促会）

（四）鼓励改造提升

**14．加大技术改造力度。**支持疫情防控所需物资生产企业实施技术改造提质增效增加产能，对《马鞍山市促进制造业及建筑业升级产业扶持若干政策》中加大企业技改投入的补贴金额由8%提高到20%，单个企业最高200万元；支持其他企业通过新增疫情防控所需物资生产线快速形成产能，对相关有效释放产能的项目按照设备实际投入给予20%的补助，单个项目最高200万元。（责任单位：市经济和信息化局、市发展改革委、市财政局）

**15．促进科技成果转化。**支持企业开展与疫情防控相关的科技成果转化，对完成转化并形成有效生产能力的，按技术合同实际成交额的20%给予补助，单个企业最高200万元。（责任单位：市科技局）

（五）加强服务保障

**16．进一步优化营商环境。**持续开展“四送一服”，支持生产疫情防控所需物资企业组织筹措各项生产要素，尽快恢复生产。各级各部门要按照特事特办、急事急办原则，开辟快速审批通道，提供优质高效综合服务。（责任单位：市政府办公室、市经济和信息化局、市市场监管局、市银保监局、市人民银行、市地方金融监管局，各县区、开发园区）

**17．加快审批服务。**对新落地生产疫情防控所需物资的项目加快审批，围绕防控物资和配套部件、材料项目生产建设、认证等方面，开辟一站式、全链条并行、48小时内办结的审批绿色通道，优先配置用地用水用电等资源型指标。要在做好防控工作的前提下，全力做好和组织推动各类企业复工复产；加大新投资项目开工力度，积极推进在建项目建设。（责任单位：各县区、开发园区）

**18．建立采购绿色通道。**按照国家有关规定，采购疫情防控相关货物、工程和服务的，可不执行政府采购法规定的方式和程序，采购进口物资无需审批。对于受疫情影响损失的中小企业，鼓励采购人在同等条件下，优先采购其产品和服务。（责任单位：市财政局、市公共资源交易监管局）

**19．强化生活必需品保障。**统筹大型批发市场、大型连锁超市等重点流通企业，强化政府储备和货源组织；严格落实各县区、开发园区属地责任，做好属地生活必需品零售供应。启动实施“点对点”监测补货保障机制，提升缺货商品补货效率。将重要防疫和生活物资纳入应急运输保障范围，落实绿色通道政策，确保“不停车、不检查、不收费”，优先便捷通行。（责任单位：市商务局、市发展改革委、市财政局、市交通运输局、市农业农村局、市市场监管局、国家统计局马鞍山调查队，各县区、开发园区）

本政策执行期暂定为自政策发布之日起至6月30日止。中央、省出台相关支持政策，马鞍山市遵照执行，抓好贯彻落实。上述政策条款由市经济和信息化局会同相关部门负责解释。

**青岛18条**

一、稳定职工队伍

**1.实施援企稳岗政策。**对不裁员或少裁员的参保企业，可返还其上年度实际缴纳失业保险费的50%。对面临暂时性生产经营困难且有望恢复的企业，返还标准提高到上年度6个月企业及其职工缴纳社会保险费的50%，政策执行期限按照国家规定执行。(责任单位:市人力资源社会保障局、市医保局、市财政局)

**2.缓缴社会保险费。**对受疫情影响，连续3个月以上无力支付职工最低工资或3个月以上无法正常生产经营仅为职工发放生活费的企业，其可按缓缴社会保险费有关规定提出申请，经批准后缓缴社会保险费，缓缴期间免收滞纳金。缓缴期间职工各项社会保险待遇不受影响。(责任单位:市人力资源社会保障局、市医保局)

**3.支持鼓励各类灵活用工信息平台发挥作用。**畅通用工信息供需对接机制，缓解企业用工难。(责任单位:市人力资源社会保障局、市商务局、市民营经济局)

二、减轻企业负担

**4.延期缴纳税款。**对因受疫情影响办理申报困难的中小企业，由企业申请，依法办理延期申报。对确有特殊困难不能按期缴纳税款的企业，由企业申请，依法办理延期缴纳税款，最长不超过3个月。(责任单位:市税务局)

**5.减免中小企业税费**。因疫情影响遭受重大损失，缴纳城镇土地使用税、房产税确有困难的，经税务机关核准，减征或者免征城镇土地使用税、房产税。(责任单位:市税务局)

**6.优化退税服务。**对生产销售用于新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控的药品、医疗器械企业，在落实增值税留抵退税过程中予以政策支持。对符合条件的相关药品、试剂、疫苗研发机构，及时、足额为其办理采购国产设备退税。(责任单位:市税务局)

**7.引导降低小微企业房租成本。**疫情期间，国有、集体及享受过财政支持政策的小微企业创业载体要带头减免承租的小微企业房租，鼓励其他民营小微企业创业载体为租户减免租金。(责任单位:市民营经济局、市国资委，各区、市政府)

三、加大金融支持

**8.确保中小微企业贷款量增价降。**各银行机构在满足疫情防控领域各类企业信贷需求的基础上，积极争取信贷资源，加大对中小微企业的信贷支持。提高中小微企业首贷率、信用贷款占比、无还本续贷占比，增加制造业中小微企业中长期贷款投放，确保2020年普惠小微贷款增速不低于平均增速。推动2020年普惠小微贷款综合融资成本再降0.5个百分点。(责任单位:人民银行青岛市中心支行、青岛银保监局、市地方金融监管局、市民营经济局)

**9.缓解企业资金流动性困难。**各银行机构对因受疫情影响无法正常经营、遇到暂时困难、不能及时还款的中小企业，不得盲目抽贷、断贷、压贷，允许其适当延期还款，做好续贷服务。(责任单位:人民银行青岛市中心支行、青岛银保监局、市地方金融监管局)

**10.降低企业首贷门槛。**对受疫情影响较大、有发展前景但暂时困难的中小企业，积极开展首贷培植推进工作。各银行机构要增强服务意识，根据企业需求，优化办理流程，为其恢复生产经营提供有力的信贷支持。(责任单位:人民银行青岛市中心支行、青岛银保监局、市财政局、市地方金融监管局、市民营经济局)

**11. 加大中小企业融资增信力度。**充分发挥小微企业贷款风险补偿、制造业企业贷款风险补偿、融资担保补助等政策效应，支持金融机构加大对中小企业贷款投放。支持中小企业用足用好转贷引导资金、外贸政策性优惠利率贷款、投保出口信用险等政策，降低融资成本、缓解资金压力。(责任单位:市民营经济局、市工业和信息化局、市商务局、市财政局)

**12.鼓励地方金融机构为中小微企业提供差异化的金融优惠服务。**对受疫情影响暂时困难的中小微企业，国有融资担保机构可减收或免收融资担保费和再担保费。鼓励融资租赁公司根据企业受疫情影响情况，适当增加租赁额度，缓收或减免租金，帮助企业降低成本。(责任单位:市地方金融监管局)

四、完善政策执行

**13.加快支持企业发展资金兑现进度。**对受疫情影响较大、有发展前景但暂时困难的中小企业，各预算主管部门要建立资金审核绿色通道，优化流程，对有明确政策标准、落实到具体企业项目、列入2020年度预算的支持中小企业发展资金，抓紧组织企业申报，加快资金审核进度。财政部门要及时拨付资金，尽快发挥财政资金效益，切实帮助企业渡过难关。(责任单位:市工业和信息化局、市科技局、市民营经济局、市商务局、市市场监管局、市财政局)

**14.规范行政执法行为。**城市管理、市场监管等部门依法履职时，对中小企业轻微违法违规行为，要实行预先提醒、主动指导、及时纠正等措施，最大限度减少对中小企业生产经营活动的影响。(责任单位:各行政执法部门)

**15. 建立企业应对疫情复工复产帮扶机制。**通过市中小企业.公共服务平台、微信、热线等方式，及时协调解决中小企业复工复产遇到的困难和问题，对重大事项，按照“一事一议”的原则专题研究。(责任单位:市民营经济局)

**16. 建立清理和防止拖欠账款长效机制。**持续推进清理拖欠民营企业中小企业账款工作，各级政府、国有企业要依法履约，避免形成新的拖欠。(责任单位:市民营经济局、市国资委、市财政局，各区、市政府)

**17.建立贸易纠纷专项法律援助机制。**通过政府购买法律服务等方式，对企业存量订单面临的违约和纠纷情况提供政策咨询;对企业新签立的订单提供咨询服务，减少贸易风险点。(责任单位:市商务局、市司法局)

**18. 建立行业专项政策支持机制。**各行业主管部门，要根据疫情发展情况，加强调查研究，坚持“一业一策”精准扶持。积极引导企业创新经营模式，化危为机，众志成城，共克时艰。(责任单位:各行业主管部门)

上述政策措施支持对象为受疫情影响、生产经营遇到困难的中小企业(符合工业和信息化部等四部门印发的《中小企业划型标准规定》)，各项政策依照规定的程序和权限办理。本通知自发布之日起执行至2020年6月30日。国家、省出台相关支持政策的，我市遵照执行。

**盐城20条**

一、加强金融信贷支持

**1、完善中小企业信贷服务。**组织金融机构建立重点支持中小企业名单，加大对我市生产、运输和销售应对疫情使用的医用防护服、口罩、护目镜和相关药品等重要医用或生活物资的骨干企业对接力度，加快审批流程，提供优惠利率的信贷支持和个性化的金融服务，满足企业资金需求。（责任单位：市地方金融监管局、人行盐城中心支行、盐城银保监分局）

**2、稳定中小企业信贷供给。**对受疫情影响较大的从事批发零售、住宿餐饮、物流运输、文化旅游等行业的企业，以及有发展前景但受疫情影响暂遇困难的企业，特别是小微企业，不得盲目抽贷、断贷、压贷。对受疫情影响严重，到期还款困难的企业，可予以展期或续贷。确保2020年全市小微企业信贷余额不低于2019年同期余额。（责任单位：市地方金融监管局、人行盐城中心支行、盐城银保监分局）

**3、降低中小企业融资成本。**对关系国计民生重点领域和受疫情影响造成资金困难的中小企业，在原有贷款利率水平上下浮10%以上，确保2020年小微企业融资成本不高于2019年同期融资成本。（责任单位：市地方金融监管局、人行盐城中心支行、盐城银保监分局）

**4、搭建金融服务平台。**充分发挥全市综合金融服务平台的桥梁作用，及时了解中小企业受疫情影响情况和金融服务需求，实现企业需求和金融供给精准匹配和高效转化。鼓励支持银行机构加快建设小型微型企业金融服务专营机构，不断创新产品和服务。（责任单位：市地方金融监管局、人行盐城中心支行、盐城银保监分局）

二、减轻企业税费负担

**5、缓缴企业税款。**对因受疫情影响办理申报税款困难的中小企业，由企业申请，依法办理延期申报。对确有特殊困难而不能按期缴纳税款的企业，由企业申请，依法办理缓缴税款，缓缴期最长不超过3个月，缓缴期满后足额补齐。（责任单位：市税务局）

**6、减免城镇土地使用税和房产税。**受疫情影响，对于劳动力密集型的制造业以及交通运输、旅游、餐饮、零售、住宿等服务业的中小企业发生重大损失，缴纳城镇土地使用税、房产税确有困难的，可申请城镇土地使用税、房产税困难减免。（责任单位：市税务局）

**7、缓缴社会保险费。**对受疫情影响，面临暂时性生产经营困难，无力足额缴纳社会保险费的中小企业，按规定经批准后，可缓缴养老保险、失业保险和工伤保险费，缓缴期最长6个月。缓缴期满后，企业足额补缴社会保险费，总体不降低职工各项社会保险待遇。（责任单位：市人社局、市税务局）

**8、落实财政扶持政策。**设立规模6亿元的市中小微企业信用保证基金，引导金融机构信贷投放40亿元以上，融资在保余额150亿元以上。对有贷款需求的参与疫情防控重点骨干企业，主动配合银行办理相关的担保业务，降低担保费率，扩大担保规模。对受疫情影响严重、到期还款困难的企业，积极为企业提供过桥资金。抓紧兑现财政支持政策，工业和信息化、商务发展、战略性新兴产业、服务业、科技等专项资金，加快审核审批，确保上半年全部拨付到位。（责任单位：市财政局、市地方金融监管局）

三、实施稳岗就业政策

**9、实施援企稳岗政策。**对不裁员或少裁员的参保企业，可返还其上年度实际缴纳失业保险费的50%。延续实施对失业保险缴费比例从3%阶段性降至1%的现行政策。对面临暂时性生产经营困难且恢复有望、坚持不裁员或少裁员的参保企业，返还标准可按6个月的当地月人均失业保险金和参保职工人数确定，政策执行期限按照国家规定执行。（责任单位：市人社局、市财政局）

**10、加强企业用工保障。**积极引导我市外出务工人员回流本地就业，通过市场、网络、现场等招聘对接方式，开展“一对一”中小企业用工对接活动，满足企业用工需求。支持困难企业开展职工在岗培训，所需经费按规定优先从职业技能提升行动专账资金中列支，其余的按规定从企业职工教育经费中支出，不足的部分可由各地就业补助资金予以适当支持。（责任单位：市人社局、市财政局）

四、强化重点企业扶持

**11、强化对生产疫情防控用品企业扶持。**对于因防控疫情工作需要而扩大产能或实施技术改造的企业，对其新增设备投资部分，给予10%财政补贴；对于从事服装生产等关联行业在疫情防控工作中临时转产防护用品的企业，对其车间升级改造及新增设备产生的费用，给予15%财政补贴。上述补贴均不超过500万元，并可采取融资租赁等多种方式进一步给予支持。（责任单位：市工信局、市财政局）

**12、强化对服务行业中小企业扶持。**受疫情影响较大的餐饮、住宿、旅游、商贸、客运等服务行业，针对企业受损不同情况，给予一定的财政贴息支持。（责任单位：市发改委、市财政局）

**13、 强化对物流企业扶持。**大力支持承担疫情防控物资运输任务的物流企业，对在疫情防控期间承担疫情防控物资运输和鲜活农产品运输的车辆执行“绿色通道政策”，免收车辆通行费。推广货车使用电子收费系统，对安装“运政苏通卡”的车辆给予8.5折优惠。（责任单位：市交通运输局）

**14、强化农副产品企业扶持。**全力做好农副产品生产企业到期贷款的衔接工作，对于有新增融资需求的企业，及时加大贷款投放力度，保障市民“米袋子”“菜篮子”等农副产品日常供应。支持饲料加工企业尽快恢复生产供应，减少生猪、禽类企业因饲料供应和销售受阻造成的损失。（责任单位：市农业农村局、市工信局、市地方金融监管局）

五、服务企业持续发展

**15、开展“服务进万企”活动。**组织全市各级开发园区、经济管理、财税、金融等部门和商业银行，通过电话、视频、微信、网络、电子邮件及必要的实地走访等各种形式，联系对接中小企业1万家，掌握原材料供应、用工复工、资金周转、产品出口等实际困难，坚持“一企一策”，提出操作性强、见效快的帮扶措施。（责任单位：市工信局、市发改委、市地方金融监管局）

**16、帮助企业开拓市场。**对于受疫情影响损失的中小企业，鼓励采购人在同等条件下，优先采购其产品和服务。政府可根据生产成本（人力资源成本等）和市场供求等情况，适当提高防疫防护用品集中采购价格。着力解决企业“出货难”，优化服务流程、加强协调对接，减少出口因延期交货造成商务纠纷和损失。企业参加相关境内外展销活动，寻求合作机会，参加摊位费用由各级财政承担50%。（责任单位：市商务局、市工信局、市财政局、盐城海关）

**17、加快中小企业账款支付。**组织政府部门、政府平台公司、国有企业全面清理与中小企业的业务往来账款，对已达付款期的，加快支付账款，确保账款清偿率达100%；对未到付款期的，可按合同约定酌情提前支付。（责任单位：市工信局、市国资委）

**18、减免中小企业房租。**对承租国有企业经营性用房或政府管理物业用房的中小企业，减免2月份房租，减免租金限额10万元以内。（责任单位：市国资委）

**19、扶持中小企业创业园。**对在疫情期间为承租的中小企业减免租金的创业园、科技企业孵化器、创业基地等各类载体，在场地装修改造费、办公品购置费、人员费、物业费等方面予以减免扶持。（责任单位：市工信局、市科技局）

**20、完善企业信用修复机制。**对企业受疫情不可抗力等因素影响，生产订单完不成或者产品交付不及时，出现的失信行为，采取便利信用修复流程，帮助企业重塑信用，强化信用关爱，消除不良影响，规避失信风险。（责任单位：市发改委）

以上政策重点支持受新型冠状病毒疫情影响较大、生产经营遇到困难的中小企业（符合工信部等四部门印发《中小企业划型标准规定》），涉及税费政策减免由同级财政负责兑现，政策执行期暂定为自政策发布之日起的3个月，中央、省出台相关支持政策，遵照执行。

**宣城11条**

**1.确保小微企业信贷余额不下降。**各银行机构加大对小微企业的支持，确保2020年小微企业每月信贷余额不低于2019年同期余额。对受疫情影响较大，以及有发展前景但暂时受困的小微企业，采取无还本续贷或展期等方法保持金融支持延续性，不得抽贷、断贷、压贷。原则上近三个月贷款到期的中小企业应使用无还本续贷产品，加大与政策性银行对接，争取信贷规模。

**2.确保小微企业融资成本降低。**鼓励各银行机构通过压降成本费率，加大对小微企业的支持力度，在原有贷款利率水平上下浮10%以上，确保2020年小微企业融资成本不高于2019年同期融资成本。

**3.加大担保和应急转贷力度。**鼓励市县两级政策性担保公司创新担保方式，扩大反抵押范围，想方设法为更多的中小企业提供担保服务，并在原有担保费率基础上下浮30%以上。鼓励应急转贷机构积极帮助有还款困难的中小企业，应急转贷费率下浮50%。

**4.举办网上银企对接会。**组织银行机构通过线上调查、远程诊断等形式，对小微、无贷企业特别是受疫情影响的企业开展线上银企对接服务，逐户了解企业受疫情影响情况及金融服务需求，实现企业需求与金融供给的精准匹配和高效转化。

**5.采取多种形式的企业用工服务模式。**当前一律暂停现场求职招聘活动，改进招聘组织形式，线上常态运行网络求职招聘服务平台，采取灵活多样的方式组织开展“春风行动”，也可采取送岗到点上、进企业直聘、视频选聘等方式开展。

**6.实施援企稳岗政策。**对不裁员或少裁员、恢复正常生产的参保企业，可返还其上年度实际缴纳失业保险费的50%。对面临暂时性生产经营困难且恢复有望的参保企业继续实行重点企业稳岗返还政策，政策执行期限按照国家和省规定执行。

**7.延长社会保险业务办理时间。**受疫情影响，企业职工参保登记、养老保险待遇核定、企业职工退休审核等业务事项，均可延期至疫情解除后3个月内办理，延期办理不影响企业信誉和参保人员相关待遇享受。

**8.减免中小企业房租。**对承租国有资产类经营用房的中小企业，房租、摊位费、市场交易管理费等免收3个月。对租用其他经营用房的，鼓励业主（房东）为租户减免租金，免租金2个月以上的企业房产税按免租金月份数给予减免。

**9.减免中小企业税费。**因疫情原因，导致企业发生重大损失，正常生产经营活动受到重大影响，可申请房产税、城镇土地使用税困难减免。

**10.延期交纳税款。**对因受疫情影响办理申报困难的中小企业，由企业申请，依法办理延期申报。对确有特殊困难而不能按期缴纳税款的企业，由企业申请，依法办理延期缴纳税款，最长不超过3个月。

**11.加强外贸支持。**发挥贸促会国际商事认证服务职能，为企业提供出具国际商事证明书服务，包括出具不可抗力事实证明和国际信用保险理赔等，保障企业应对各类风险和通关结汇顺利进行。列入年度市级财政补助目录范围内的展会，因疫情原因，导致企业支付参展费用后不能参加境外专业展会的，按展位费全额补助。补助目录外的展会，经认可的组展机构提供证明，给予展位费50%比例的补助。

本政策执行期暂定为自政策发布之日起的三个月。中央、省出台相关支持政策，宣城市遵照执行。由宣城市经信局会相关部门负责政策解释。

**山东20条**

一、强化金融支持

**1.加大信贷支持力度。**对受疫情影响较大的行业企业，要灵活运用无还本续贷、应急转贷等措施，支持相关企业特别是中小微企业稳定授信，银行机构要对其到期贷款予以展期或续贷。对受疫情影响、授信到期还款确有困难的中小微企业，银行机构和地方金融组织要通过适当降低利率、减免逾期利息、调整还款期限和方式，帮助企业渡过难关，不得盲目抽贷、断贷、压贷。2020年，省内各银行机构对小微企业贷款余额和新增贷款规模不得低于去年同期水平。（山东银保监局、人民银行济南分行、省地方金融监管局分工负责）

**2.降低信贷融资成本。**银行机构要压降成本费率，通过实行贷款市场报价利率、内部资金转移定价优惠、减免手续费等方式，确保小微企业融资成本同比下降，普惠型小微企业贷款综合融资成本低于去年同期0.5个百分点。银行机构要优化业务流程，开辟服务绿色通道，加大线上业务办理力度，简化授信申请材料，压缩授信审批时间，及时为企业提供优质快捷高效的金融服务。（山东银保监局、人民银行济南分行、省地方金融监管局分工负责）

**3.降低企业担保费率。**省投融资担保集团将政府性融资担保机构对小微企业客户疫情防控流动资金贷款（不超过1000万元）担保业务，全部纳入再担保分险范围。降低对疫情防控相关小微企业的融资担保费率，省投融资担保集团对合作担保机构在疫情期间办理符合备案条件的小微企业担保项目，减按50%收取再担保费。各政府性融资担保机构对受疫情影响较大的行业企业，积极与合作金融机构协商给予续保。（山东银保监局、省地方金融监管局分工负责，各政府性融资担保机构落实）

**4.加强应急转贷基金使用。**中小企业应急转贷基金使用期限，确有需要的，单笔业务可延长至15天。开通应急转贷服务受理绿色通道（申请电话：400-651-0531，网上申请入口：http://www.smesd.com.cn），积极协调银行缩短贷款审批时间。实行转贷费用优惠费率，通过省转贷平台和市县转贷机构共同让利，中小企业应急转贷费率由每日0.1%降低至0.08%以下。（省工业和信息化厅牵头）

**5.实施疫情防控重点保障企业贷款财政贴息。**对国家确定的疫情防控重点保障企业，2020年新增的企业贷款，中央财政已按人民银行再贷款利率50%给予贴息；对省确定的疫情防控重点保障企业，省财政按人民银行再贷款利率50%给予贴息，贴息期限不超过1年。（省财政厅牵头，省发展改革委、省工业和信息化厅配合）

**6.实施贷款风险补偿政策。**在疫情期间，金融机构向小微企业发放的流动资金贷款和技术改造类项目贷款（单户企业贷款余额不超过1000万元），确认为不良部分的，省级风险补偿资金按照贷款本金的30%给予补偿。对无还本续贷政策落实成效明显的金融机构，省财政给予奖励。（省工业和信息化厅牵头，省财政厅、省地方金融监管局、人民银行济南分行、山东银保监局配合）

二、减轻税费负担

**7.减免相关税费。**因疫情影响遭受重大损失，纳税人缴纳城镇土地使用税、房产税确有困难的，经税务机关核准，减征或者免征城镇土地使用税、房产税。（省税务局牵头）

**8.延期缴纳税款。**纳税人因疫情影响不能按期缴纳税款的，经有权税务机关批准，可以延期缴纳税款，最长不超过3个月。（省税务局牵头）

**9.缓缴社会保险费。**对受疫情影响，面临暂时性生产经营困难，确实无力足额缴纳社会保险费的中小企业，按规定经批准后，可缓缴养老保险、失业保险和工伤保险费，缓缴期最长6个月。缓缴期间，免收滞纳金，职工可按规定依法享受社会保险待遇。缓缴期满后，企业足额补缴缓缴的社会保险费，不影响参保人员个人权益。（省人力资源社会保障厅牵头，省财政厅配合）

三、降低运营成本

**10.减免中小企业房租。**对承租国有企业经营性房产的中小企业，可以减免或减半征收1-3个月的房租；对存在资金支付困难的中小企业，可以延期收取租金，具体收取期限由双方协商确定。对租用其他经营用房的，鼓励业主（房东）为租户减免租金，参照国有资产类经营用房减免，具体由双方协商解决。（省国资委牵头）

**11.延长合同履行期限。**对已与国有企业签订合同的中小企业，确因疫情影响，无法按时履行合同义务的，可以适当延长合同履行期限，具体延长期限由双方协商后重新确定。国有企业要严格贯彻落实中央和省关于清理拖欠中小企业民营企业账款工作要求，按照合同约定按时足额支付相关款项，不得形成新增逾期拖欠。（省国资委牵头，省工业和信息化厅配合）

**12.增设创业孵化基地、园区运营补贴。**对在疫情期间为承租的中小企业减免租金的省级创业孵化示范基地、示范园区，给予最长3个月的运营补贴，补贴标准为减免租金总额的30%，最高50万元，所需资金从省级创业带动就业扶持资金中列支。各市可制定市级创业孵化基地、园区运营补贴办法。（省人力资源社会保障厅牵头，省财政厅、省科技厅配合）

**13.加大创业担保贷款扶持力度。**加大对疫情防控重点物资、群众生活保障物资生产小微企业和创业者创业担保贷款扶持力度。创办企业及各类合伙创业或组织起来共同创业，且合伙人、组织成员均符合借款人条件的，按照每个创业企业借款人最多不超过（含）3名合伙人，每人最高不超过15万元，可申请不超过45万元的创业担保贷款。小微企业可申请最高不超过300万元的创业担保贷款。（省人力资源社会保障厅牵头，省财政厅、省科技厅配合）

**14.缓解企业用能成本压力。**对中小企业生产经营所需的用电、用气、用水等，实行“欠费不停供”措施；疫情结束后3个月内，由企业补缴缓缴的各项费用。（省发展改革委牵头，省住房城乡建设厅配合）

**15.降低企业物流成本。**对疫情防控应急物资、重要生产生活物资实施绿色通道政策，优先保障绿色通道车辆快速通行。对因物流运输等原因导致大宗干散货和油品不能及时疏运的，在港口原有免费堆存期基础上，再延长30天的免费堆存。（省交通运输厅牵头）

四、加大稳岗力度

**16.支持企业不裁员少裁员。**对不裁员或少裁员的参保企业，可返还其上年度实际缴纳失业保险费的50%。对面临暂时性生产经营困难且恢复有望、坚持不裁员或少裁员的参保企业，返还标准可按6个月的当地月人均失业保险金和参保职工人数确定。将失业保险金标准上调至当地最低工资标准的90%。（省人力资源社会保障厅牵头，省财政厅配合）

**17.阶段性延长社会保险补贴和岗位补贴期限。**对受疫情影响坚持不裁员且正常发放工资的中小企业，其正在享受的社会保险补贴和岗位补贴，本意见到期后，可阶段性延长至2020年6月30日。（省人力资源社会保障厅牵头，省财政厅配合）

**18.稳定企业劳动关系。**企业因受疫情影响导致生产经营困难的，可以与职工集体协商，采取协商薪酬、调整工时、轮岗轮休、在岗培训等措施，保留劳动关系。（省人力资源社会保障厅牵头）

**19.重点支持面向中小企业的公共就业服务。**对各类公共就业服务机构和民办职业中介机构，介绍技能型人才和职业院校、技工院校、高校毕业生到本省中小企业就业并签订1年以上劳动合同的，经审核确认后，市、县级财政可适当给予职业介绍补贴。（省人力资源社会保障厅牵头）

**20.优化补贴办理流程。**在同等条件下，优先受理受疫情影响、面临暂时性生产经营困难的中小企业社会保险补贴、岗位补贴和在职培训补贴的申请，经审核符合条件的，优先予以批准。（省人力资源社会保障厅牵头）

**宁波18条**

**1、加大社会保险支持力度。**对在我市参加社会保险并按规定履行参保缴费义务，受疫情影响正常生产经营遇到暂时性困难的企业，临时性下浮社会保险费率，下浮标准相当于企业应缴纳社会保险费单位缴费部分的2个月额度。继续对近3年新上规模小微企业临时性下浮基本养老保险、基本医疗保险1个月单位缴费比例。继续执行阶段性降低企业职工医疗保险单位缴费费率、残疾人就业保障金的政策。

**2、加大援企稳岗力度。**对不裁员或少裁员的参保企业，可返还其上年度实际缴纳失业保险费的50%。延长实施困难企业稳岗返还政策，对受疫情影响面临暂时性生产经营困难且恢复有望、坚持不裁员或少裁员的参保企业，返还一定额度的上年度企业缴纳部分社会保险费。

**3、降低企业融资成本。**引导中小银行聚焦主责主业，服务地区经济、服务小微企业，全力满足疫情防控融资需求。鼓励市内银行法人机构按照总规模100亿元额度为受疫情影响较大的企业贷款减免3个月利息，每户最高可享受100万元贷款免3个月利息的优惠。同时，鼓励市内银行分支机构积极向总行争取政策，对疫情影响较大的企业给予减免息优惠。

**4、发挥政策性银行作用。**支持国家开发银行、进出口银行、农业发展银行、出口信用保险公司等在甬分支机构加大服务对接力度，全力满足疫情防控融资要求。落实首批50亿元规模的紧急融资额度，其中国开行承担30亿元、进出口银行承担15亿元、农业发展银行承担5亿元。对于符合人行相关政策要求的企业防疫产品应急需求，给予专项优惠利率支持，确保贷款利率低于同期贷款市场报价利率水平，纳入市经信等相关部门重点企业名单的，在此基础上至少再低30%，贷款利率在3%以下，可以采用信用贷款方式。对于符合各总行政策要求的政府及企业应急需求，给予优惠利率水平，确保贷款利率低于同期市场水平。对于其他小微企业资金需求，采用转贷款方式支持，享受优惠利率。

**5、加大信贷支持力度。**各银行金融机构确保2020年小微企业、制造业和民营企业新增贷款不低于去年同期水平。市内银行法人机构对2020年4月30日前到期小微企业贷款可实行无还本续贷，续贷期限3个月。对受疫情影响较大、有发展前景但暂时受困的企业，不得盲目抽贷、断贷、压贷、缓贷，优先保障其本年度到期贷款的续贷需求。保险机构对企业财产保险、货物运输保险、工程保险等涉企险种不得盲目拒保或中断承保。

**6、调减税收定额。**对现定额超过起征点的定期定额纳税人，确因疫情影响实际营业额的，可依法办理定额调整。

**7、优化出口退（免）税。**外贸企业未在规定期限内申报出口退（免）税的，在收齐退（免）税凭证及相关电子信息后，即可申报办理出口退（免）税；未在规定期限内收汇或者办理不能收汇手续的，在收汇或者办理不能收汇手续后，即可申报办理退（免）税。对符合财政部、海关总署、税务总局《关于防控新型冠状病毒感染的肺炎疫情进口物资免税政策的公告》（〔2020〕6号）规定的防疫物资进口免征关税的，提供便利服务。

**8、允许企业延期交纳税款。**将2月份纳税申报期限延长至2月24日，对因疫情影响不能按期办理纳税申报的企业，由企业申请，依法办理延期申报。对受疫情影响较大的行业和其它未能及时复工复产的企业，符合延期缴纳税款条件的，依法准予延期缴纳税款，最长不超过3个月。对确因疫情影响而不能按时纳税申报的，不予行政处罚。

**9、减免中小企业房租。**对承租国有资产类经营用房的中小企业，免收2个月房租。对租用其他经营用房的，鼓励业主（房东）为租户减免租金，具体由双方协商解决。对在疫情期间为承租的小微企业减免租金的小微园、创业园、孵化器、创业基地等各类载体，优先予以政策扶持。

**10、加强重点企业财政补助。**对宁波市新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控物资生产企业（含配套企业）实施的扩大产能支持防疫工作技术改造项目，优先列入市级重点工业投资（技术改造）项目计划，市级财政按照其投入（包括设备、技术、软件投入和安全生产投入）给予不超过20%、最高3000万元的补助。对列入宁波市新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控物资应急储备计划的生产企业，市级财政按照《宁波市新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控物资收储和使用管理办法》，按照成本费用和一定的利润率给予产品购置。扩大研发投入补助，对参与疫情防控开展防护用品、消毒制品、检验检测、药物研制、应急装备等新技术、新产品研发的生产企业，其发生的研发投入不受申报基本条件限制，可申请享受研发投入专项激励资金资助。

**11、实施企业贷款财政贴息。**贯彻落实财政部《关于支持金融强化服务做好新型冠状病毒感染肺炎疫情防控工作的通知》（财金〔2020〕3号）精神，对2020年我市疫情防控重点保障企业新增贷款按人民银行再贷款利率的50%给予财政贴息，贴息期限不超过1年。疫情防控重点保障企业名单由市经信局按国家有关规定进行认定。

**12、加强创业担保贷款支持。**对已发放的个人创业担保贷款，借款人患新型冠状病毒感染肺炎的，可向贷款银行申请展期还款，展期期限原则上不超过1年，财政部门继续给予贴息支持。对受疫情影响暂时失去收入来源的个人和小微企业，财政部门要会同有关方面在其申请创业担保贷款时优先给予支持。

**13、降低企业保险费用。**保险机构要主动降低费率，6月底前对城乡小额贷款保证保险、建设工程综合保险、进口关税保证保险等险种的平均费率同比下降20%以上。如出口企业资金困难，适当延后保费缴纳时间，最长不超过3个月。

**14、发挥地方金融组织作用。**6月底前,两家市级政府性融资担保公司全额免除受疫情影响严重的小微企业和“三农”主体担保费，对其他小微企业和“三农”主体减半收取担保费，市政府性融资担保公司免收区县（市）合作担保公司再担保费。区县（市）政府性融资担保公司和纳入再担保体系的民营融资担保公司要将相关减免优惠传导至小微企业和“三农”主体，并在此基础上主动减免相关费用。宁波股权交易中心免收小微企业2020年度挂牌服务费、托管登记服务费、开户服务费和交易过户费。其他地方金融组织应当主动减免、降低收取疫情防控期间存续业务和新发生业务的费用；对于受疫情影响不能按时还款的客户，应给予一定延期，不收取延期费用、不作为逾期业务处理。

**15、加大外贸企业参展补助力度。**对我市外贸企业已支付境外展会展位费，因为疫情被迫放弃参展的，在兑现境外重点展会参展扶持政策时，展位费继续给予补助。

**16、加大信保支持力度。**鼓励企业通过加保出运前保险规避买方违约风险，市本级对出运前保险保费扶持比例提高到50%。加快信保理赔进度，简化相关手续，对受疫情影响的相关案件，信用保险机构的定损核赔时间缩短到2个月以内。

**17、加大涉外法律援助力度。**建立不可抗力事实性证明办理便捷通道，受理即办。对受疫情的影响，导致无法如期履行或不能履行国际贸易合同的企业，鼓励向有关机构申请办理与不可抗力相关的事实性证明。

**18、优化政务服务。**全面落实国家、省、市关于优化营商环境、促进民企发展等方面的相关文件，深化“最多跑一次”改革，不断优化企业办事流程，主动做好服务。深入推进“三服务”活动，及时协调解决企业复工中交通、防控、物资保障、原材料供应等方面碰到的问题，保障企业有序经营。

本政策所指中小企业按照工信部等四部委印发的《中小企业划型标准规定》确定。政策执行期为自政策发布之日起至2020年底；执行期间如遇上级政策调整，遵照执行。

**苏州10条**

**一、支持对象**

受到新型冠状病毒感染的肺炎疫情影响，生产经营遇到困难的中小企业（符合工信部等四部门印发《中小企业划型标准规定》）。

**二、支持措施**

**（一）加大金融支持**

**1.确保小微企业信贷余额不下降。**

各银行机构加大对小微企业的支持，确保2020年小微企业信贷余额不低于2019年同期余额。对受疫情影响较大，以及有发展前景但暂时受困的小微企业，不得盲目抽贷、断贷、压贷。（责任单位：市金融监管局、人行苏州中支、苏州银保监分局）

**2.确保小微企业融资成本降低。**

鼓励各银行机构通过压降成本费率，加大对小微企业的支持力度，特别是“三必须一重要”重点领域和资金困难的中小企业，在原有贷款利率水平上下浮10%以上，确保2020年小微企业融资成本不高于2019年同期融资成本。（责任单位：市金融监管局、人行苏州中支、苏州银保监分局）

**3.发挥各政策性银行“国家队”作用。**

支持国家开发银行、农业发展银行、进出口银行、出口信用保险公司等在苏分支机构加大服务对接力度，全力满足疫情防控融资需求。落实国家开发银行苏州分行首批20亿元紧急融资额度，推动苏州银行、苏州农商行发放专项项目贷款，降低利率水平，确保贷款利率低于同期贷款市场报价利率水平，纳入工信等相关部门重点企业名单的，在此基础上下浮30%以上。（责任单位：市工信局、金融监管局、人行苏州中支、苏州银保监分局）

**4.鼓励金融机构提供保障性金融服务。**

持续开展“百行千人进万企”活动，组织金融机构通过走访、线上顾问、远程服务等形式，对小微、无贷企业特别是受疫情影响的企业进行顾问服务，逐户了解企业受疫情影响情况及金融服务需求，实现企业需求与金融供给的精准匹配和高效转化。各金融机构按照特事特办、急事急办原则，开辟快速审批通道，提供优质高效综合金融服务。（责任单位：市金融监管局、人行苏州中支、苏州银保监分局）

（二）稳定职工队伍

**5.实施援企稳岗政策。**

对不裁员或少裁员的参保企业，可返还其上年度实际缴纳失业保险费的50%。对面临暂时性生产经营困难且恢复有望、坚持不裁员或少裁员的参保企业，返还标准可按6个月的当地月人均失业保险金和参保职工人数确定，政策执行期限按照国家规定执行。（责任单位：市人社局、市财政局）

**6.缓缴社会保险费。**

对受疫情影响，面临暂时性生产经营困难，确实无力足额缴纳社会保险费的中小企业，按规定经批准后，可缓缴养老保险、失业保险和工伤保险费，缓缴期最长6个月。缓缴期满后，企业足额补缴缓缴的社会保险费，不影响参保人员个人权益。（责任单位：市人社局、市税务局、市财政局、市社保中心）

（三）减轻企业负担

**7.减免中小企业房租。**

对承租国有资产类经营用房的中小企业，1个月房租免收、2个月房租减半。对租用其他经营用房的，鼓励业主（房东）为租户减免租金，具体由双方协商解决。（责任单位：市国资委，各市、区政府<管委会>）

**8.减免中小企业税费。**

因疫情原因，导致企业发生重大损失，正常生产经营活动受到重大影响，缴纳房产税、城镇土地使用税确有困难的，可申请房产税、城镇土地使用税困难减免。（责任单位：市税务局）

**9.延期交纳税款。**

对因受疫情影响办理申报困难的中小企业，由企业申请，依法办理延期申报。对确有特殊困难而不能按期缴纳税款的企业，由企业申请，依法办理延期缴纳税款，最长不超过三个月。（责任单位：市税务局）

**10.扶持中小企业创业园。**

对在疫情期间为承租的中小企业减免租金的创业园、科技企业孵化器、创业基地等各类载体，优先予以政策扶持。（责任单位：市工信局、市科技局）

本政策执行期暂定为自政策发布之日起的三个月。中央、省出台相关支持政策，苏州遵照执行。由市工信局会相关部门负责政策解释。

**徐州21条**

一、减轻企业负担

**1.强化行业扶持。**市、县（市）区两级政府相关部门向中小企业收取的部分行政事业性收费暂停2个月。对受疫情影响较大的餐饮、住宿等重点行业，各银行金融机构减免2个月逾期贷款罚息；针对企业受损不同情况，由财政给予2个月一定比例的银行贷款贴息支持。

**2.落实免征疫情防控物资进口相关税收政策。**自2020年1月1日至3月31日，适度扩大《慈善捐赠物资免征进口税收暂行办法》规定的免税进口范围，对捐赠用于疫情防控的进口物资符合免税条件的免征进口关税和进口环节增值税、消费税，对卫生健康主管部门组织进口的直接用于防控疫情物资免征关税。上述免税进口物资，已征收的应免税款予以退还。

**3.减免中小企业房、土两税。**因疫情原因导致企业发生重大损失，符合房产税、城镇土地使用税困难性减免条件的，可申请房产税、城镇土地使用税困难减免。

**4.延期申报和延期缴纳税款。**对因受疫情影响不能按期办理纳税申报的中小企业，由企业申请，依法办理延期申报。对确有特殊困难不能按期缴纳税款的企业，由企业申请，依法办理延期缴纳税款，最长不超过3个月。

**5.临时开放部分办税限制。**将发票“网上申领、邮寄配送”可申请企业范围临时扩大到C级纳税人，至公共卫生事件一级响应结束。推行纳税人网上解锁报税盘，纳税人报税盘异常锁死时可网上申请解锁，税务机关根据规定流程核实处理，排除风险后及时解锁。

**6.减免中小企业房租。**对承租市属国有企业经营性用房的中小企业，免收2个月租金。各县（市）区国资监管部门要指导所属国有企业，根据实际情况，对中小企业租户租金减免参照市相应措施。鼓励引导其他经营用房业主（房东）为租户减免租金，具体由双方协商解决。

**7.减免在孵科技型企业房租。**对政府运营的科技企业孵化器、众创空间内的在孵科技型企业及团队减免2个月的房租。

**8.加快中小企业账款支付。**组织政府部门、政府平台公司、国有企业全面清理与中小企业的业务往来账款，对已达付款期的，加快支付账款，确保账款清偿率达100%；对未到付款期的，可按合同约定酌情提前支付。

**9.强化生产疫情防控用品企业扶持。**对于因防控疫情工作需要扩大产能或实施技术改造的企业，对其新增设备投资部分，给予15%的财政补贴；对于从事服装生产等关联行业在疫情防控工作中临时转产防护用品的企业，对其车间升级改造及新增设备投资部分，给予20%的财政补贴。上述补贴每家企业不超过500万元，并可采取融资租赁等多种方式进一步给予支持。

**二、稳定职工队伍**

**10.实施灵活用工政策。**允许企业综合调剂使用年度内的休息日。企业因受疫情影响导致生产经营困难的，可以通过与职工协商采取调整薪酬、轮岗轮休、缩短工时、待岗等方式稳定工作岗位，尽量不裁员或者少裁员。

**11.加大援企稳岗力度。**参保企业通过采取措施不裁员或少裁员的，可给予企业上年度实际缴纳失业保险费50%的稳岗返还。对面临暂时性的生产经营困难且恢复有望的企业，可按照上年度当地失业保险金标准和企业月平均参保人数，给予6个月的稳岗返还。

**12.延长社会保险缴费期。**因受疫情影响，对社会保险参保企业未能按时办理参保登记、缴纳社会保险费等业务的，允许其在疫情结束后补办。参保企业逾期缴纳养老保险、失业保险和工伤保险费的，在向本统筹区社保经办机构报备后，不收取滞纳金，不影响参保人员个人权益记录，相关补缴手续可在疫情解除后3个月内完成。

**13.实施企业职工培训费补贴政策。**企业开展培训或培训机构开展项目制培训的，可先行拨付不高于50%的培训补贴资金。鼓励有条件的培训机构（企业）对返乡人员开展线上职业技能培训，培训后取得证书（职业资格证书、职业技能等级证书、专项职业能力证书、特种作业操作证书、培训合格证书等）的，按规定给予每人不超过4000元的职业培训补贴。

三、加大金融支持

**14.持续加大信贷支持力度。**各金融机构要持续加大对中小企业信贷支持力度，特别是对疫情使用的医用防护服、医用口罩、消杀用品、温度计等重要医用物资，以及重要生活物资的骨干企业实行名单制管理。各金融机构对工信部门确定的“千家培大育强企业”提供优惠利率的信贷支持。各金融机构对受疫情影响较大、有发展前景但暂遇困难的中小微企业，不得盲目抽贷、断贷、压贷，确保2020年中小微企业信贷余额不低于上年同期水平。

**15.切实降低小微企业融资成本。**各金融机构要进一步提高信贷审批效率，压缩信贷审批中间环节，对疫情防控需要予以重点支持的“三必须一重要”企业信贷审批时限应控制在3个工作日内。进一步降低小微企业融资成本，新增贷款综合融资成本比2019年下降0.5个百分点，纳入工信部门“千家培大育强企业”名单的，鼓励以优惠利率和信用类贷款予以支持。

**16.加大政府性融资担保力度。**认真贯彻执行省、市关于完善政府性融资担保体系切实支持小微企业和“三农”发展政策，引导更多金融资源支持中小微企业发展。各级政府性融资担保公司对疫情防控重点保障企业和受疫情影响较大的小微企业担保费率降至1%及以下，取消反担保要求，简化业务流程，提供企业融资线上服务，切实降低受疫情影响的小微企业融资成本。

**17.提供全方位金融服务。**发挥全市中小微企业金融顾问服务作用，详细了解企业融资需求，充分利用政府信保基金为疫情防控重点保障企业和受疫情影响较大的小微企业提供信用增信服务。压缩市级综合金融服务平台融资需求响应时间至1个工作日内，确保平台撮合中小微企业融资额比2019年增长20%以上。各金融机构要按照特事特办、急事急办原则，开辟快速审批通道，加快信贷审批速度，提供优质高效综合金融服务。

四、强化精准服务

**18.开通快速通关绿色通道。**对用于疫情防控治疗的进口药品、医疗器械等，做到即到即提，确保通关“零延时”。

**19.开通紧急采购绿色通道。**按照国家有关规定，采购疫情防控相关货物、工程和服务的，可不执行政府采购法规定的方式和程序，采购进口物资无需审批。

**20.加大政务服务便利化力度。**加强智慧政务建设，推动更多政务服务事项“网上办、掌上办、指尖办”。推行线上办理，保证电话咨询业务畅通，实行实名预约服务。对与防疫有关的企业，开通绿色通道，急事急办，安排专人全程办理，依法高效提供行政许可服务。

**21.畅通中小企业问题反馈渠道。**发挥综合性企业服务平台集成作用，围绕防疫期间企业生产经营等方面实际困难和问题，强化涉企诉求快速交办督办机制，确保及时办结反馈，实现疫情防控、企业发展“两不误”。

**临沂10条**

**1、稳定中小企业信贷规模。**各银行业金融机构对中小企业信贷余额不得低于 2019 年同期水平；对受疫情影响出现暂时性生产经营困难的中小企业，不得抽贷、断贷、压贷；对受疫情影响较重的中小企业，到期还款确有困难的，可予以展期或续贷。（责任单位：市地方金融监管局、人民银行临沂市中心支行、临沂银保监分局）

**2、切实降低中小企业融资成本。**鼓励银行业金融机构通过压降成本费率，加大对中小企业的支持力度，提高首贷比例、信用贷款比例、无还本续贷比例“三个比例”，普惠小微贷款综 合融资成本下降 0.5 个百分点，确保 2020 年小微企业融资成本不高于上年同期融资成本。健全中小企业信贷考核激励机制，落实授信尽职免责制度。（责任单位：市地方金融监管局、人民银行临沂市中心支行、临沂银保监分局）

**3、优化基本金融服务。**各金融机构要确保基本金融服务畅通，引导中小企业充分利用互联网、手机 APP，采取线上顾问、远程服务等方式办理金融业务。对受疫情影响的中小企业积极推行顾问服务，掌握企业受疫情影响情况及金融服务需求，实现企业需求与金融供给的精准匹配和高效转化。对中小企业的审批事项，各金融机构要按照特事特办、急事急办的原则，开辟快速审批通道，提供优质高效金融服务。（责任单位：市地方金融监管局、人民银行临沂市中心支行、临沂银保监分局）

**4、减免中小企业税费。**对中小企业从县级以上政府财政部门及其他部门取得的用于疫情防控的财政性资金，经核准作为不征税收入，在计算应纳税所得额时从收入总额中减除。因疫情原因，导致企业发生重大损失，正常生产经营活动受到重大影响，缴纳房产税、城镇土地使用税确有困难的，经核准，可减征或免征房产税、城镇土地使用税。（责任单位：市财政局、市税务局）

**5、延期缴纳相关税费。**对受疫情影响办理申报困难的中小企业，由企业申请，依法办理延期申报。对确有特殊困难而不能按期缴纳税款的企业，由企业申请，依法办理延期缴纳税款，最长不超过三个月。对受疫情影响，面临暂时性生产经营困难，无力足额缴纳社会保险费的中小企业，经主管部门批准可缓缴养老保险、失业保险和工伤保险费，缓缴期最长不超过 6个月。缓缴期满中小企业足额补缴社会保险费后，不影响参保人员的个人权益。（责任单位：市财政局、市人社局、市税务局）

**6、引导降低中小企业房租成本。**疫情期间，国有、集体及享受过财政支持政策的中小企业创业载体要带头减免承租的中小企业房租，鼓励其他民营中小企业创业载体为租户减免租金。（责任单位：市工信局、市国资委）

**7、实施援企稳岗服务。**对疫情期间，不裁员或少裁员、符合稳岗返还条件的参保中小企业，经申请，可向企业返还其上年度单位及其职工实际缴纳失业保险费的 60%。对面临暂时性生产经营困难且恢复有望、坚持不裁员或少裁员、符合稳岗返还条件的参保中小企业，返还标准可按上年度 6 个月的企业 及其职工缴纳社会保险费的 50%返还。中小企业在疫情防控期间招用城镇登记失业人员、就业困难人员、复员转业退役军人、高校毕业生数量达到企业现有在职职工总数 25%（超过 100 人 的企业达到 15%）以上，并按规定与招用人员签订劳动合同的， 可给予不超过 300 万元的创业担保贷款支持。（责任单位：市 人社局、市财政局、市地方金融监管局、市税务局）

**8、积极提供法律支持。**对因受疫情影响停产、停工，无法按期履行涉外合同的中小企业，可根据需要按程序提供相关材料，申请办理与不可抗力相关的事实证明。对因生产防疫所需物资和紧缺原材料而影响合同履行产生法律诉讼的，由市政府聘请法律顾问协助解决。（责任单位：市司法局、市商务局、市贸促会）

**9、支持企业做好疫情防控。**疫情防控期间，对生产销售用于肺炎疫情防控的药品、医疗器械的中小企业，在落实增值税留抵退税政策过程中优先予以支持。中小企业开展新型冠状病毒肺炎防治新药研发活动，按规定享受企业所得税研发费用税前加计扣除政策。对涉及新型肺炎防控的药品和医用品生产企业，纳入保障类应急减排清单，在重污染天气预警和响应期间免于停限产。（责任单位：市科技局、市生态环境局、市税务局）

**10、切实解决企业诉求。**深化领导干部联系帮扶企业制度，聚焦肺炎疫情期间企业诉求，整合服务资源，对企业生产经营中的困难和问题，由市工信局负责调度汇总，纳入市政府督查督办事项，督促相关部门及时办理。针对疫情防控急需的相关企业生产经营许可，设立审批服务绿色通道，缩短办结期限，特事特办。（责任单位：市工信局、市行政审批服务局）

政策执行期暂定为自政策发布之日起三个月。中央、省出台相关支持政策，按照上级有关规定执行。

**北京19条涉及企业服务的**

三、精心做好企业服务

1、**支持防控疫情所需物资生产企业实施技术改造提质增效增加产能**，支持其他企业通过新增防控疫情所需物资生产线快速形成产能，对相关有效释放产能的项目提供投资补贴或者贷款贴息。(责任单位：市经济和信息化局、市发展改革委、市财政局)

**2、帮助各类企业稳定生产经营。**协助企业解决防控物资保障、原材料供应、物流运输等问题，加强防控监督指导，确保企业在疫情防控达标前提下正常生产。实施灵活用工政策，允许企业综合调剂使用年度内的休息日。企业因受疫情影响导致生产经营困难的，可以通过与职工协商一致采取调整薪酬、轮岗轮休、缩短工时、待岗等方式稳定工作岗位，尽量不裁员或者少裁员。符合条件的企业，可按规定给予失业保险费返还。(责任单位：各行业主管部门、市商务局、市药品监管局、市交通委、北京铁路局、北京海关、市卫生健康委、市人力资源社会保障局、市财政局、各区政府)

**3、妥善解决困难企业融资问题。**对因受疫情影响经营暂时出现困难但有发展前景的企业不抽贷、不断贷、不压贷，为相关企业做好续贷服务，努力做到应续尽续、能续快续。启动线上续贷机制。采取适当下调贷款利率、增加信用贷款和中长期贷款等措施，支持相关企业战胜疫情灾害影响。对于因受疫情影响在股票质押、公司债兑付、信息披露等方面遇到困难的企业，指导其用好中国证监会及交易所相关政策，通过适当展期、发新还旧和延期披露等方式，化解流动性危机，渡过难关。(责任单位：人行营业管理部、北京银保监局、北京证监局)

**4、延迟缴纳社会保险费。**将1月、2月应缴社会保险费征收期延长至3月底。对于旅游、住宿、餐饮、会展、商贸流通、交通运输、教育培训、文艺演出、影视剧院、冰雪体育等受影响较大的行业企业，经相关行业主管部门确认，可将疫情影响期间应缴社会保险费征收期延长至7月底。延迟缴费期间，不收取滞纳金，不影响正常享受各项社会保险待遇，不影响个人权益记录。(责任单位：市人力资源社会保障局、市教委、市文化和旅游局、市商务局、市交通委、市体育局、市医疗保障局、市财政局)

**5、鼓励大型商务楼宇、商场、市场运营方对中小微租户适度减免疫情期间的租金**，各区对采取减免租金措施的租赁企业可给予适度财政补贴。(责任单位：市商务局、市财政局、市国资委、各区政府)

**上海4条**

为切实做好疫情防控工作，努力保障企业正常经营秩序、减轻企业负担，上海多部门共同研究出台了4项企业减负政策。

在2月3日下午举行的上海市疫情防控工作领导小组指挥部新闻发布会上，上海市人力资源社会保障局副局长费予清介绍

**一是实施失业保险稳岗返还政策**。为切实减轻疫情对企业生产、经营的影响，2020年，上海市将继续对不裁员、少减员、符合条件的用人单位返还单位及其职工上年度实际缴纳失业保险费总额的50%。该项政策实施后，预计2020年将有约14万家用人单位受益，减负约26亿元。

**二是推迟调整社保缴费基数。**从今年起将上海市职工社会保险缴费年度（含职工医保年度）的起止日期调整为当年7月1日至次年6月30日，推迟3个月。据测算，预计当年度将为全市企业减轻社保缴费负担101亿元。其中，企业养老保险基金约为64亿元，医疗保险含生育保险基金约33.4亿元。

**三是可延长社会保险缴费期。**因受疫情影响，对上海市社会保险参保单位、灵活就业人员和城乡居民未能按时办理参保登记、缴纳社会保险费等业务的，允许其在疫情结束后补办。参保单位逾期缴纳社会保险费的，在向市社保经办机构报备后，不收取滞纳金，不影响参保职工个人权益记录，相关补缴手续可在疫情解除后3个月内完成。

**四是实施培训费补贴政策。**对受疫情影响的各类企业，对在停工期间组织职工，包括在企业工作的劳务派遣人员参加各类线上职业培训的，纳入各区地方教育附加专项资金补贴企业职工培训范围，按实际培训费用享受95%的补贴。平台企业、电商企业以及新业态企业可参照执行。

**北京16条**

一、减轻中小微企业肩负

**1、停征部门行政事业性收费。**

疫情期间，对受影响较大的中小微企业停征特种设备磨练费、污水处置惩罚费、占道费。(责任单元：市财政局、市生长革新委、市市场羁系局、市水务局、市交通委、各区政府)

**2、减免中小微企业房租。**

中小微企业承租京内市及区属国有企业房产从事生产谋划运动，根据政府要求坚持营业或依照防疫划定关闭停业且不裁员、少裁员的，免收2月份房租；承租用于办公用房的，给予2月份租金50%的减免。

对承租其他谋划用房的，勉励业主（房东）为租户减免租金，详细由双方协商解决。

对在疫情期间为承租衡宇的中小微企业减免租金的企业，由市区政府给予一定资金补助。

对在疫情期间为承租衡宇的中小微企业减免租金的特色园、科技企业孵化器、大学科技园、众创空间、创业基地、文化工业园、视听园区等各种载体，优先予以政策扶持。勉励在京中央企业参照执行。

(责任单元：市国资委、市财政局、市住房城乡建设委、市经济和信息化局、市科委、市委宣传部、市文化和旅游局、市广播电视局、市体育局、中关村管委会、市文资中心、北京经济技术开发区管委会、各区政府)

**3、为谋划难题企业管理延期纳税。**

受疫情影响纳税申报难题的中小微企业，可依法管理延期缴纳税款，最长不凌驾3个月。对受疫情影响的“定期定额”户，联合实际情况合理调整定额，或简化停业手续。

（责任单元：北京市税务局、各区政府）

**4、补助小微企业研发成本。**

对中关村国家自主创新示范区内的科技型小微企业，凭据研发投入实际情况，给予每家最高不凌驾20万元的研发用度津贴。（责任单元：中关村管委会、市财政局）

**5、缓解疫情造成的突出影响。**

对切合条件的中小文化企业融资，通过“投贷奖”政策给予贴息、贴租等奖励。

对切合条件的小微、初创型文化企业房租，通过“房租通”政策给予房租补助。

对受疫情影响的溜冰滑雪场所给予适当额度用水用电补助。

根据有关划定对谋划规范、信誉良好的旅行社，全额退还旅行社质量保证金，待疫情竣事后再适时重新缴纳。

对受疫情影响严重或在疫情防控事情中保障市民基本生活的重点连锁餐饮（早餐）、菜店（生鲜超市）、便利店等网点设立项目，对其给予衡宇租金等支持，支持比例上限由原50%提高至70%。

对于因疫情影响暂停举行的展会项目，如年内继续在京举行且参展中小微企业数量凌驾参展企业总数的50%，给予一定的场租用度补助。

降低出租车运营成本，勉励出租车企业对疫情期间继续正常从事运营服务的出租车司机适度减免承包金；市区两级根据治理事权，可对接纳减免承包金等措施勉励运营的出租车企业给予一定运营补助。

（责任单元：市委宣传部、市体育局、市文化和旅游局、市商务局、市交通委、市财政局、各区政府）

二、加大金融支持力度

**6、进一步增加信贷投放。**

全年普惠型小微企业贷款增速高于各项贷款增速，其中国有大型银行普惠型小微企业贷款增速不低于20%。对因受疫情影响谋划暂时泛起难题但有生长前景的企业不抽贷、不停贷、不压贷，对受疫情影响严重的中小微企业到期还款难题的，可予以展期或续贷。

（责任单元：人行营业治理部、北京银保监局、市金融羁系局）

**7、降低企业融资成本。**

加速和扩大LPR订价基准的运用，推动2020年全市普惠型小微企业贷款综合融资成本较2019年再下降0.5个百分点。对疫情防控重点保障企业给予贷款贴息支持。

（责任单元：人行营业治理部、北京银保监局、市金融羁系局、市财政局）

**8、拓宽直接融资渠道。**

中小企业股票质押协议在疫情防控期间到期，企业由于还款难题申请展期的，可与证券公司等金融机构协商，展期3至6个月。努力推进拟上市公司IPO、新三板创新层企业申请精选层领导验收事情，接纳非现场等灵活高效方式举行领导验收。疫情期间，加速资本市场线上服务平台建设，组织领导机构加大企业挂牌上市线上培训力度。

（责任单元：北京证监局、人行营业治理部、市金融羁系局、中关村管委会）

**9、提高融资便捷性。**

增强金融服务快速响应机制和网络建设，开展“网上畅融工程”快速对接服务，充实发挥银企对接系统作用，提升金融服务可获得性，降低服务成本。

完善本市企业续贷服务中心功效，加速建设企业首贷服务中心，连续提高中小微企业“首贷率”、信用贷款占比，小微企业无还本续贷占比提升20个百分点以上。

建设基于区块链的供应链债权债务平台，为到场政府采购和国企采购的中小微企业提供确权融资服务。

（责任单元：人行营业治理部、北京银保监局、市金融羁系局、市政务服务局）

**10、优化融资担保服务。**

疫情期间，本市政府性担保机构对受疫情影响严重的中小微企业降低综合费率0.5个百分点；对疫情期间提供生活服务保障的相关企业，担保费率降至1.5%以下；对疫情防控相关企业，担保费率降至1%以下。（责任单元：市财政局、市金融羁系局、市经济和信息化局）

**11、增强创新型中小微企业融资服务。**

进一步降低十大高精尖工业和中关村国家自主创新示范区等地域资金难题的中小微企业贷款利率。力争2020年科创类企业贷款同比增长不低于15%，有贷款余额的户数同比增长不低于15%，针对因疫情造成中小微企业信用评级负面影响的，暂不予以信用降级。对切合条件的中关村创新型中小微企业给予贷款贴息以及债券、融资租赁用度补助。（责任单元：人行营业治理部、市经济和信息化局、中关村管委会、市生长革新委、市科委、市财政局、北京银保监局、市金融羁系局）

三、保障企业正常生产运营

**12、实施援企稳岗政策。**

对受疫情影响较大，面临暂时性生产谋划难题且恢复有望、坚持不裁员或少裁员的参保企业，可按6个月的上年度本市月人均失业保险金尺度和参保职工人数，返还失业保险费。

疫情期间，对切合首都功效定位和工业生长偏向的中小微企业，停止4月底企业职工平均人数与上年平均人数相比持平或增长20%（不含）以内的，一次性给予该企业3个月应缴纳社会保险费30%的补助；停止4月底企业职工平均人数与上年平均人数相比增长20%及以上的，一次性给予该企业3个月应缴纳社会保险费50%的补助。

对于享受上述政策的企业，凭据岗位需要组织职工（含待岗人员）到场切合划定的职业技术培训，可按每人1000元的尺度享受一次性技术提升培训补助。切合条件的本市失业人员根据有关划定可享受免费培训。（责任单元：市人力资源社会保障局、市财政局、各区政府）

**13、促进就业难题群体就业。**

用人单元招用本市挂号失业人员和城乡就业难题人员，依法签订一年及以上期限劳动条约且按划定缴纳职工社会保险、按月足额发放不低于本市职工最低人为尺度1.2倍人为的，可按划定申请享受岗位补助、社会保险补助。（责任单元：市人力资源社会保障局、市财政局）

**14、保障企业正常宁静生产需求。**

各生产企业要严格落实本市疫情防控事情要求，保障生产事情人员康健宁静。优化疫情防控货物、生活必须品及国家级、市级重大工程建设原质料和涉及保障都会运行必须、重要国计民生的相关项目建设原质料的调配、运输，为企业管理疫情防控应急物资通行证，保障运输通畅。

加大企业复产用工保障力度，努力资助企业协调整决防疫物资需求，增强防控事情技术支持，监视指导企业在疫情防控达标前提下开展生产谋划运动。

（责任单元：市住房城乡建设委、市交通委、市商务局、市经济和信息化局、市卫生康健委、各区政府）

**15、加大政府采购和中小微企业购置产物服务支持力度。**

全市预算单元在满足机构自身运转和提供公共服务基本需求的前提下，要加大对中小微企业的倾斜力度，进一步提高面向中小微企业采购的金额和比例。

依托市中小企业公共服务平台发放中小微企业服务券，受疫情影响严重的企业采购远程办公、视频集会、执法咨询、在线检测、网络销售等指定服务产物的，对每家企业给予不凌驾条约额50%的补助，最高额度不凌驾20万元。（责任单元：市财政局、市经济和信息化局、各有关部门）

**16、经心做好企业服务。**

发挥12345企业服务热线功效，实时资助企业解决难题和问题。开通中小微企业执法咨询热线专席服务，组建状师专家服务团，为中小微企业提供咨询、署理、“法治体检”等多种形式的执法服务。出台涉疫情防控公证事项服务指引，为受疫情影响的中小微企业提供专门公证服务。