

# 疫情之下，企业家要有这五种思维

对当前经济、社会、企业问题的清醒认知，是要在树立“底线思维”的基础上，清醒认知现在经济社会出现最低点的现状，在疫情中做到熬得住、活下来、早复原、再出发，以过“苦日子”“难日子”的心理准备，树立迎接过“好日子”的信念。

## 战略思维

战略思维就是对全局性、长远性和根本性问题的思维。

我始终认为，战略赢是大赢，战略输是大输。对于我们企业家来讲，当前就是要运用战略思维，立足当前，谋划长远，对企业全局和局部问题进行深度思考，对企业战略做出适当的调整，防止因战略性失误，带来全局性风险。

一要调整产品战略，继续巩固全球制造中心地位

新冠肺炎疫情发生以来，我国企业的国际贸易受到了严重的冲击。面对这种冲击，应该如何思考这些问题呢？

我认为，战略上要巩固我们在全球的制造中心地位，战术上则不能采取全面巩固的策略，要有效调整我们的产品战略：

一方面加大中高端或中、高端产品的制造数量和水平；另一方面减少我们在中低端、低端产品的比重，在整个贸易平衡的过程中，保持我们强大的制造中心地位。

二要研究全球和本土布局，形成“两栖”企业格局

面对新的形势，我们要由传统上的产品走出去变成企业走出去。这样就能减少贸易保护主义对我们的影响；另一方面，我们还要按照国际区域来布局市场。

在做好全球布局的同时，还要充分注重国内市场的布局。中国有14多亿人口，有4亿中产阶层，消费潜力巨大。疫情之下，国家将出台一系列扩大内需和鼓励居民消费的政策，这个市场将奇大无比。

只有做好国内市场、本土市场的全面

开发，形成进可攻、退可守的战略格局，才能成为具有国际与国内“双线”作战能力的“两栖”型企业。

## 创新思维

创新思维就是对企业产品和技术、经营与管理定式的突破性思维能力。

企业家不能是按部就班的人，而应当是企业创新的发动机，企业家必须与自己的思维定式作斗争。

面对这次疫情，企业家一定要有敢为人先的锐气，打破常规，突破瓶颈，用活跃的思想寻找各种商机和应对复杂局面的可能性。同时也要承担和应对伴随创新而来的各种风险，以创新思维开创企业抗疫之战的新局面。

一要在产品和技术上创新

为了战胜疫情，我们科技企业走在了创新的前列，成功的例子不胜枚举。

在产品创新同时，几年来一直在谈论的数字化革命迅速来临，也促使我们企业在数字化、工业互联网和制造业智能化方面加大创新力度。

近年来，随着人工成本的提高，一些劳动密集型的外资企业出现了从东莞、昆山迁到成都，迁到河南，再从中国迁到印度、越南等工业迁徙的现象，但智能化会改变这种随着人工成本的提高而出现的工业迁徙。

而创新成果背后体现的，正是企业家的创新精神和创新思维能力。

二要在经营和管理上创新

本次疫情，使得企业经营外部环境发生了改变，如何才能适应这种改变，我们企业家必须用创新的思维，对这些问题进行深度的思考。

首先，要把握供应链重新洗牌下的经营创新机会。

疫情之下，各国企业复工的进度有所不同，各种客户关系都发生了变化。企业家可以从经营的角度，用创新的思维，去思考如何修补产业链、供应链、弥补短板、优化分工。可以大胆出手，收购

一些需要的科技公司等。

2008年金融危机的时候，中国建材重组水泥行业，以及后来收购欧洲的一些高科技企业等，就是很好的例子。

其次，要把握重大项目和“新基建”带来的经营创新机会。

重大工程和重大项目的建设，主要包括国家在地方投资的项目以及企业投资的大型项目；“新基建”则主要包括信息基础设施、融合基础设施、创新基础设施等三大方面的众多相关领域。

企业要很好地研究这些政策，用创新经营的思路，使自己的产品、技术和服务融入重大项目和“新基建”带来的新机遇之中。

## 辩证思维

辩证思维就是承认矛盾、分析矛盾、解决矛盾，善于抓住关键、找准重点、洞察事物发展规律的思维。

任何事物都有两面性，我们要善于辩证地看问题。面对疫情，企业家在运用辩证法解决企业出现的问题时，可以从这两个方面把握：

一是注重运用“两点论”，坚持一分为二地看问题

面对疫情，企业家一定要善于从事物的两个方面来看问题：一方面要看到疫情给中国企业带来的严峻挑战；另一方面也要看到疫情给企业带来的新机遇。

这么多年，每次遇到困难、危机的时候，我都会跟大家讲三句话：一是困难是客观的，你困难、他困难、大家都困难；二是最困难的时候，就是黎明前的黑暗，这时候你还是要坚持着，熬着；三是所有困难都要靠我们自己克服，熬着什么都不做是不对的，我们还要积极解决。

每次大危机都会使一部分企业倒下，但也会有一部分企业脱颖而出。包括阿里巴巴、腾讯，以及一大批电商、物流公司，都是在危机中脱颖而出的。

老子说：“祸兮福所倚，福兮祸所伏”，讲的就是“危”与“机”相互依存、相

互转化的辩证关系。

二是善于运用重点论，找突出问题、抓关键问题

当前，疫情防控常态化与经济社会发展是主要矛盾；经济社会发展是矛盾的主要方面。企业家要善于牵住“牛鼻子”，优先解决主要矛盾和矛盾的主要方面。

3月份复工复产是矛盾的主要方面所反映出的突出问题。那段时间，我曾经提出要做到四个“紧盯”：紧盯疫情、紧盯市场、紧盯上下游产业链、紧盯资金链。企业抓住了这四个“紧盯”，就抓住了解决问题的关键。

进入4月份，复商复市就成为矛盾的主要方面反映出的突出问题了。经过3月份的努力，我们大部分企业都复工复产了，但光复工复产，不复商复市也不行。

4月份抗击疫情进入了下半场，当时我跟大家讲，要有五个抓住：一是要抓住复工复产、复商复市与国外的时间差的机遇，下好先手棋；二是要抓住政府出台的政策机遇；三是要抓住产业链重新洗牌的机遇；四是要抓住疫情下全球化重新布局的机遇；五是抓住企业数字化转型的机遇。企业做到了这五个“抓住”，就抓住了解决问题的关键。

进入5月份，我国经济社会发展出现了积极势头，但也看到我们的复工复产不平衡，产业循环、市场循环、经济社会循环出现了新的问题，产生了新的矛盾。

为此，中央政治局5月14日召开了会议，就是围绕当前经济社会发展这一矛盾的主要方面，进一步抓住了畅通产业循环、市场循环、经济社会循环这一系列关键问题的“牛鼻子”。

因此，企业家一定要善于运用辩证思维看待问题，同时又要找到阻碍企业复工复产、复商复市这一系列突出问题来制定对策，抓住解决问题的关键。

## 法治思维

法治思维，就是将法治的诸种要求运

用于认识、分析、处理问题的思维方式，是一种以法律规范为基准的逻辑化的理性思考方式。

企业的风险主要有战略性风险、技术性风险和偶发式风险。面对偶发的疫情风险，企业面临的经营法律风险巨大，如果处理不当，偶发性风险就会演化为战略性风险。

只有坚持法治思维，方可积极有效地化解偶发性的经营风险，防止战略性风险的出现。

当前企业面临的法律风险主要有：因流动资金突然不足引发的债务法律风险，因上下游多家违约引发的产业链风险，因劳务纠纷集聚爆发引发的企业垮塌风险等。

要防范、化解这些风险，企业和企业家就需要将法治的诸种要求运用于认识、分析、解决这类问题的思维之中，运用切实可行的战术，快速构建防范经营风险的“防火墙”，避免凭经验和义气用事给企业带来的新的风险。

具体可以从以下三个方面思考：

一要有预案。充分发挥内部和外聘的法务工作者作用，对法律风险点进行排查和评估，按照风险高低、缓急确定分类处置预案。

二要选路径。在法律纠纷发生时，要及时评估法律风险程度及承受能力，主动选择法律解决路径。

三要寻共识。及时与相关企业、内部员工、政府部门以及司法机构进行有效沟通，寻求面对危机下的各方共识和协力，避免事态扩大，有效化解经营风险。

总之，只要我们企业家在疫情之下坚持运用底线思维、战略思维、创新思维、辩证思维、法治思维等科学思维方法，客观地、发展地、辩证地看问题，有效提升企业的应对力、抗压力、复原力、免疫力，就一定取得企业抗疫之战的全面胜利。

## 中国二十冶襄阳图书馆新馆工程战“疫”复工幕后的故事

■ 本报记者 詹碧华

■ 作者 孙尔鹤

岁末年初，中华大地病毒肆虐。

1月23日，疫情告急，武汉封城。还在春节假期里的中国二十冶襄阳图书馆新馆工程项目部经理王震辗转难眠，心里面牵挂着项目部的疫情防控和未来复工复产工作。他牵挂着留守湖北的同事，也为襄阳图书馆献礼五一的竣工节点担忧。

春节期间王震和项目部全员用软件协同办公，迅速敲定疫情防控预案和复工复产方案，几次向公司疫情防控领导小组申请返鄂，经过公司疫情防控领导小组的慎重评估和研究，最终批准了王震返鄂开展防疫复工。

“你们什么时候走？”

“领导，我们已做好一切准备，令出即行！”王震迅速联系四名同事，带上筹集的一大堆防疫物资，自驾踏上了他40小时的返鄂之路。

## 疫情阴霾 征途难行

受疫情影响，全国大部分省市采取了交通管制，王震一行五人清晨从上海出发，原本只需要十二三个小时的路程，在到达鄂豫省界就用了十八小时。王震一路上保持与项目部的沟通，手机用到发烫。早前通过与项目部驻守人员联系初步

制定的疫情防控预案和复工复产方案在行程中不断细化。

在鄂豫省界，王震一行却遇到了“麻烦”。因河南省一侧临时发布通知禁止人员流动，虽然王震等人出示了健康证明，但仍旧被挡在隔离线外。好不容易找到一个开门的旅馆，已是凌晨时分。第二天清晨六点，全员吃了点没泡开的方便面就又踏上征程。在调整了返襄路线后，王震一行排了六小时的队，省界的门终于向他们敞开。

离家30小时，王震一行进入荆楚大地。与他们并排的是全国各地援鄂的运输车辆。车辆侧面悬挂援鄂标语，“众志成城，共同抗疫”“湖北加油，武汉加油”……王震心头激动不已，牺牲了春节假期，全员行动推进项目防疫和复工进程，正是为了襄阳图书馆这个十大重点民生工程的顺利完工，这也是抗疫的一份力量。

又经过了几个小时的车程，车子终于进入了襄阳界。与以往热闹繁华的“华夏第一城池”相比，疫情下的襄阳极为安静。临近项目部，王震激动不已，打通留守项目的同事电话：“我们要回来了！”

## 防疫复工 同时推进

离家40小时，王震一行五人回到项目部之“家”。

王震顾不上休息，迅速集结项目部留守人员，“大家辛苦了！知道紧缺物资，上海公司调集了很多防疫物资，保障大家防疫周全”“目前有多少湖北本地施工人員满足复工条件？”“他们健康码落实得怎么样？”王震知道防疫不能松，工期不能拖，民生项目不能等！

对所有施工人员的输出地做了细致的划分后，项目部首先确定了三十余名湖北籍工人可以迅速返工，立即安排定点车辆将他们接回，保障第一批复工人力资源；指定专人将防疫物资做好分类，设置防疫观察点，做好区域分隔、场地消毒等防疫工作，不留死角；实行“每日值班制”。在得到襄阳政府正式复工许可前，项目部必须轮流值班，专人在岗；做好复工后工期倒排、方案编制和其他地区人员登记返岗事项。

四十小时返鄂路，十万火急抗疫情。王震的“四十小时”诠释了“一天也不耽误，一天也不懈怠”的中冶精神，诠释了“基础设施建设主力军”和“冶金建设国家队”的责任，更体现了战胜疫情的大爱精神。

五月，襄阳图书馆如约交付，迎接四海来宾。“智慧树”造型象征知识的博大，也浇灌着“植树人”的责任和心血。[图]

## 武钢炼铁厂运二A环保工程项目唱响“疫”勇军进行曲

■ 本报记者 詹碧华

■ 作者 桂秋

“向着风，拥抱彩虹，勇敢地向前走……”这首疫情期间被人们广泛传唱的奋进之歌，也唱出了上海二十冶宝钢工程公司武钢炼铁厂运二A环保工程项目第一批参建人员在疫情还未清零的情况下，勇赴疫区复工复产的心声。

武钢炼铁厂运二A环保工程项目(以下简称C3项目)作为武汉市蓝天工程，也是近年来武汉钢铁有限公司投资规模最大的重点环保项目，C3项目的按期投产对武钢有限乃至武汉市的环保工作有着举足轻重的作用。

项目部在复工复产手续齐全的情况下，以“一天也不耽误，一天也不懈怠”的中冶精神，肩负集团和上海公司各级领导以及宝钢工程公司总经理林红芳的嘱托，带着为疫区捐赠的新鲜蔬菜、肉类等急需物资，第一时间组织管理人员组成突击队与施工队伍，从上海和山西分两队马不停蹄地开车返汉，此行是武钢有限所有协力队伍中第一个返汉复工的单位。

## 多措并举 积极防控

首批参建人员到达武汉后，由于疫情影响，作业人员不能入汉。项目部因地制宜，积极与青山区疫情防控指挥部及当地社区沟通、协调，办理好所有手续，果断采取点对点包车方式接作业人员返汉施工。通过项目部不懈努力，3月28日，首批点对点接送40名土建分包施工人员安全顺利返回武汉。

复工前，项目部建立了工地疫情防控责任制，实行项目负责人负责制，管理人员、班组层层落实责任，设立疫情防控专岗，并制定了防控工作方案。口罩、手套、测温器、消毒液、酒精等疫情防控物资保障到位。每日早晚进行2次体温检测，逐一做好记录。现场全部实行封闭式管理，并提出“三个不得”，即“不测体温不得入场”“不实名登记不得入场”“围挡高

度不得低于2.5米”。在此基础上，采取分时间、分来源地、分标段、分层、分区域、分工种“六分法”安排宿舍。严格控制人员出入，对确需出入的人员、车辆，仔细核查、测温、登记。与此同时，细化各项防控措施，严防疫情输入工地。

## 按“加速键”全力以“复”

为落实多方疫情防控和复工复产相关要求，项目部通过“四抓”措施，有效落实项目防控、复工工作，全力以“复”将因疫情影响的工期拼抢回来。

一是抓牢复工安全检查。项目部领导班子带头对项目部驻地、各个施工区域进行安全大排查；对现场管理、安全措施、安全宣传教育、职工个人防护等进行复工核查。二是抓实安全教育交底。项目部通过班前会、座谈会、培训、微信群等方式对参建人员全覆盖安全教育。三是抓细疫情防控措施。办公室负责对返岗人员建立“一人一档”、签订安全责任承诺书，建立体温测量和消毒台账等，确保防控工作抓实抓细落地。四是抓住复工防控宣传。项目部制定《项目疫情防控、复工复产安全宣传手册》，并印制下发给每一位员工；并在项目部大门、文化走廊、宣传栏、厨房、住宿区、施工现场等醒目区域张贴横幅、海报、挂图等。同时实时传达公司及当地政府部门关于疫情防控的指示精神，提高全员对疫情防控工作重要性的认识。

一系列措施的实施，确保了4月20日复工人数达到306人，提前10天实现对武钢有限4月30日前复工人数达到300人的承诺。全体参建人员根据业主最新项目进度要求，重新编制了施工进度网络计划，精心组织安排，轮流加班，于4月25日下午完成F704胶带机最后一幅钢结构通廊顺利落位。此通廊的贯通意味着武钢C3项目打通了输出系统的“最后一公里”，为实现5月底输入输出系统全面热负荷试车节省了时间，提供了强有力保障。[图]