

# 如何提高企业处理特殊问题能力



编者按:

近期,国内新冠肺炎疫情多点散发,病例数上升。面对疫情“倒春寒”带来的未知,中国企业和企业家该何去何从?

回顾2021年,从新冠肺炎疫情突然袭来得到有效控制,中国企业改革与发展研究会会长、中国上市公司协会会长宋志平结合这一阶段对企业的调研和自己40年来经营企业的心得,总结了企业的困难观,提出对于疫情下企业如何危中寻机的深刻思考。如今看来,对于企业家缓解焦虑、带领企业突破困局,仍有重要的意义。

■ 文 / 宋志平

## 疫情下的企业 如何提高处理特殊问题的能力

2017年我写过一篇文章《企业的格局和能力》。文章里讲了两个问题:一是格局。企业领导者的格局有多大,企业就能做到多大,最重要的是讲了作为领导者应该有的格局;二是能力。这里的能力不是指管理能力和经营能力,而是指一些做企业的特殊能力。当时我提出5种能力:捕抓力、整合力、创新力、承压力、复原力。

新冠肺炎疫情暴发之后,我又写了一篇文章。在疫情面前有三种“力”非常重要,就是处理特殊问题的能力。风调雨顺的时候,可能大家的日子都好过,不一定需要这些能力,但是如果遇到像新冠疫情这样的问题,企业就需要具备处理特殊问题的能力。这三种“力”是指应对力、抗压力和复原力。

应对力就是一件事情发生后,我们能积极应对,能找到更好的解决办法和生存办法。如疫情期间,餐饮业通过接更多的外卖订单渡过难关,有很多企业转产做医疗防护用品等。在困难的情况下,企业不应停在原地观望,也不要坐以待毙,应该寻找机会,采取一些应对措施。2021年春节前我去格力调研。疫情发生后,格力就开始做口罩,而且口罩业务做得还很不错。格力是做白色家电的,特殊情况下转产做口罩。其实这就是企业的应对力,企业应该有这种能力。

抗压力也就是承受力。以前我们讲得比较多的是压力测试。我们当然不希望疫情发生,但它毕竟来了。这个时候对于每个企业来讲就是一场压力测试。企业如何应对?如何渡过难关?疫情下每个企业都面临着非常大的压力,不管是大企业还是小企业。我过去做董事长多年,特别能理解现在大家面临的压力。

企业面临这样的压力该怎么办?在这个问题上,我想跟大家说一说自己的体会。大家有时候会问:“宋总,您这些年有没有遇到过太大的问题?”其实,做企业这么多年,我一路上曾遇到过很

多问题。大的问题,像亚洲金融危机时,我在北新建材做董事长;“非典”时,我是中国建材的一把手;2008年金融危机发生时,中国建材已在香港上市……一路上遇到不少困难。

我有自己的困难观。一是困难是客观的,它一旦来了,就摆在那里。我们要看到这些困难的客观性,要把心态放平,要知道大家都面临着同样的困难。二是到了最困难的时候,困难也许就快过去了。我们讲否极泰来、黎明前的黑暗,大概指的就是这个意思。所以在最困难的时候,企业应该咬牙熬过去。三是要积极去解决困难,不能因为困难是客观的,就消极对待,我们要用积极的心态对待困难。没有解决不了的困难。新冠疫情来势汹汹,但我们国家发挥优势,基本把疫情控制住了。

复原力是指人遇到打击以后快速恢复的能力。其实企业也一样,不可能一帆风顺,总会遇到这样那样的打击。疫情使很多企业受到了沉重打击,考验着企业的复原能力。

我想重点讲讲复原力。企业如何复原?大家现在压力很大,一边防控疫情,一边复工复产,对于未来也有各种各样的看法。大家都知道这样一些常识:对病人的康复来说,心情很重要,必须保持好的心情,这是战胜困难的前提。企业也一样,要看到成绩、看到光明,保持积极乐观的心态。此外,病人想尽快



边雷声隆隆,室内书声琅琅。这个时候我们要下一点功夫,学习培训,整合优化,苦练内功。”有媒体采访时问道:“宋总,您觉得这个日子应该怎么过?”我说,“问题不大,政府会投资拉动经济。”

国家贸易保护主义抬头,但我们的国内和国际市场还是很大的。

第二,紧盯市场。对企业来讲,市场是第一位的,要紧盯市场和订单,这是做企业的前提。如果没有市场和订

业这个时候也做不到独善其身。事实上每个大企业都有很多外包给中小企业的业务。如果中小企业活不下去,大企业也活不好。这是一个系统问题,大家应该互相帮助。这个时刻企业间尤其应该这样做。

我以前经营企业时也遇到过各类问题,也遇到过资金链、产品断供等问题。所以这“四个紧盯”是我结合多年工作经历梳理的,企业在应对疫情时可做参考。

## 企业要努力转型

相信大家这段时间也想了很多,疫情之后企业到底该怎么做?要怎么转型?我认为要“四化转型”。

第一,高端化。我们要从中低端向中高端转型。我国的工业产品达到中高端水平的越来越多,像中国建材的水泥、玻璃等成套装备,华为的5G技术,都已经做到全球一流,达到中高端水平了。在这个问题上我们要有信心。下一步还要推动整个产业向中高端迈进,从重视数量转向重视质量,实现高质量、高技术的发展。

第二,智能化。2019年我到全球最大的轴承企业——瑞典SKF工厂参观,那里是使用5G技术的无人工厂。过去做轴承是很复杂的,现在完全智能化了。实际上,智能化不光是减少了用工,更重要的是提高了产品的质量、降低了消耗。

第三,绿色化。过去绿色化主要讲的是环境,讲的是可持续发展,着眼于节约资源、保护环境、应对气候变化等。近些年,人类健康受到H1N1、埃博拉、流感以及最近的新冠等病毒的威胁。下一步,企业的绿色化发展还应该加上健康、防疫的内容。应对疫情企业需要有常态化的防控措施,真正做到安全生产。比如,口罩要备一些、工位之间要保持一定的距离、员工食堂要有应急措施等,这些问题我们以前可能想得不多,今后必须考虑清楚。

第四,服务化。服务化讲的就是企业从生产型向生产服务型、从制造业向制造服务型转型。比如,罗尔斯·罗伊斯公司过去做发动机卖引擎,现在卖引擎的运行时间;瑞泰科技过去卖耐火砖,现在卖保温时间。这些业态都在转化。

(本文选自《新机与新局:珍藏版》,作者宋志平为中国企业改革与发展研究会会长、中国上市公司协会会长)



复原力是指人遇到打击以后快速恢复的能力。其实企业也一样,不可能一帆风顺,总会遇到这样那样的打击。疫情使很多企业受到了沉重打击,考验着企业的复原能力。

康复就得锻炼。企业也一样,要早点行动,积极复工复产。2021年年初,浙江、广东的一些企业复工复产得很快,第一时间用了各种各样的方法,比如包机、包专列等把务工人员请回来,下了很大功夫。这就是复原力,企业要立足于行动。

大家经常会问我:“宋总,过去您遇到困难的时候是怎么做的?”2006年中国建材在香港上市,因为水泥重组,股价一度涨到39港元。当时发公告要发3亿股H股,本来计划融资约120亿港元。后来遇到金融危机,市场对中国的基建建设不看好,中国建材的股票价格从39港元降到1.4港元。怎么办呢?我每天都去中国建材股份有限公司的办公室鼓励大家。我说:“我们的企业是不错的,没那么糟糕。现在因为遭遇了金融危机,有人卖空我们。我们知道自己企业的情况,所以大家还是要有信心。”金融危机过去后,中国建材的股票价格很快就升上去了。在那个低位上抄底的人也赚了钱。

当年我推动整合南方水泥。正在整合苏浙沪一带的水泥企业时,金融危机来了,当时与基建建设紧密相关的水泥厂受到很大影响。没活干怎么办呢?我就在杭州把水泥厂的负责人召集起来,进行整合优化方面的培训。我说:“外

果不其然,过了一段时间,政府就出台了经济刺激计划。有人问道:“您怎么知道政府会拉动经济?”我说,“我是凭着规律推测,因为大家都要活下去。”

我和大家一样,几乎每天都会关注疫情变化,也会关注道琼斯指数等信息。这个时候,我们很多人容易受负面新闻的影响。类似“黑天鹅”“灰犀牛”这样的说法听多了,实际上用处也不是很大,如果经常听会使我们的压力越来越大。现在我国在推动新基建,也是在想办法拉动经济。我们下一步还是要积极拉动投资来提升经济。

这三种“力”,是我的困难观,也是我多年来的体会,在这儿分享给大家。我讲这些是要勉励大家,遇到困难哭没用,而且不能哭,做企业哪有不遇到困难的呢?重要的是努力克服困难。

## 眼下企业应做好哪些工作

我认为现阶段,企业应做到“四个紧盯”。

第一,紧盯疫情。疫情的变化很快。初期,我们的想法是把国内疫情控制住,要赶紧打开海外市场,开通欧洲班列,等等。随着全球疫情的发展,美欧的市场关闭了。中国企业有两个市场:一个坐拥14亿人口的国内大市场和一个小我们经营了多年的国际市场。尽管在一些

单,企业就很难活下去。即使情况再糟糕,企业还是要想方设法去开拓市场,还是要盯住订单。企业要把抓住市场当作重要的事情,要在做好各项防疫措施的基础上尽早复工复产,进行防护型的复工复产、无接触型的复工复产,这是现在大家要做的。

第三,紧盯产业链。产业的上下游很重要,比如一辆汽车需要很多零部件,不要说少一个关键部件,就是少一个普通的小部件,汽车都没法交工。所以企业要盯住上下游,要盯住整个供应链、产业链,要做非常细致的工作。不像在过剩的情况下,在买方市场有钱就能买到东西。这个时候可能供应链上会发生一些问题。比如有的企业没复产,或者有些产品很紧俏,导致产生价格压力。企业要把价格压力传递出去,确保企业良性运转。这点也非常关键。

第四,紧盯资金链。资金是企业的血液,现金为王。这个时候,无论何都要捍卫资金链。政府在贷款、保险、税收等方面先后出台了一些优惠支持政策,比如减少利息、租金减免免交等,企业一定要用好这些政策。

另外,要将上下游的资金很好地联系在一起,大家共同渡过这一关。大企业要支持中小企业,国有企业要支持民营企业,让更多的企业渡过难关。大企