

面对重大突发公共卫生事件的 治理机制建设与危机管理

——“应对新冠肺炎疫情”专家笔谈

编者按：己亥岁末，庚子年初，新冠疫情爆发。数月之内，举国上下，倾力“战疫”，众志成城，共克时艰。学术期刊，乃学者之精神家园。抗疫攻坚之时，无以贡献，唯刊文撷英，汇学人智慧，发省思之声。抗疫以来，各路观点纷至沓来，然治理之道务求平和、理性，管理之道贵在务实、落地。本文集十位管理学者之系统思考，为国家治理现代化建言，为企业危机应对支招。字里行间，思想闪耀，学理背后，乃家国情怀。十篇短论，角度有异，逻辑相通，连缀通篇，关键词显现：常态治理，能力修炼，组织韧性，化危为机，数字化转型。

（此文为精华版，完整版可扫描单篇短论二维码获取）

应对突发公共卫生事件需建立 常态化管理机制



张国华

进入 21 世纪，中国面临两次突发性病毒疫情的重大事件。一次是 2003 年非典型肺炎疫情，波及 30 多个国家和地区，再一次就是目前仍未结束的新型冠状病毒肺炎疫情。“非典”之后，我们想没想到有新的疫情会来？我们想没想过要做什么预防预控？与“非典”一样，新冠疫情也是突发的，我们不能再说没有管理经验，但上次的缺口、短板有些依然存在，还是造成了一些突发性被动。我们的胜利是必然的，但现在的问题是，未来会不会有新的病毒突发？如果真的，我们怎么办？管理需要假设、论证和指导思想，但管理的依据是规则，是在规则基础上的有序、有效、有益，追求结果和取得结果的效率。面对新的突发疫情，我们究竟要做什么、怎么做、做成什么？这里面有许多值得深思的防控管理问题。

一、转变做事情的角度，将突发性疫情纳入常态进行监测和管理

突发性病毒传染是偶然的还是常态的？一次的突发是偶然的、间歇性的，多次突发就变成了常态。现实是在向常态变化，但我们现在的思维还留在偶然突发的框架中。从非典疫情到现在的 17 年中，除中国外，世界上至少发生了四次国际卫生组织确定的国际关注的突发公共卫生事件：2009 年 3 月在墨西哥突发的甲型 H1N1 疫情，2013 年 12 月在西非突发的埃博拉（Ebola）疫情，2015 年 5 月在巴西突发的寨卡（Zika）疫情，2018 年 5 月在刚果（金）又爆发的埃博拉疫情。由此匡算，国际关注的大疫情，平均 3~4 年大概就有一次。有些病毒间歇性突发的次数比较多，例如埃博拉病毒。有必要将突发事件当作常态来管理，如同战备一样，并不是每年要打仗，但战备能使仗打不起来。

真的打起来,也处于有准备状态,利还是大于弊。病毒比战争更厉害,预防病毒比预防战争更重要。

对病毒传染进行常态的监测和管理,大量的工作是对民众健康、免疫力、卫生习惯的训练,以及对病毒的科学研究、医疗系统的完善、防控体制的改进等,这都是必要的基础工作。钱是要花的,但花钱是不是值得?我们还没有计算过一年的常态管理所需要的费用与由于病毒传染所支出的费用,但战争费用与其他费用倒是可以做些大致比较。美国伊拉克战争的军费总支出是7630亿美元,而2015年美国联邦政府一般公共服务支出约729亿美元。如果能比较,那么,投入战争的费用大概可以支持10年的联邦政府公共服务。如果能用平时的防控费用来减少或避免病毒的突发流行所造成的巨额支出,也是值得的。

现在需要转变惯性思维,转变看问题做事情的角度,将突发性病毒传染纳入常态进行监测和管理。当然,防控未来的病毒威胁,并非只是转变认识立场和树立理念的问题,还有大量的实际事情要做。

二、从经验中提炼规则,下功夫建设有序有效的疫情预防预控体系

疫情防控的经历和经验是用病痛和生命换来的。若不能将经验转化成规律性的认知和系统的规则,转化成系统能力,那病痛和生命就白费了。我们期望将过去的和国外的经验充分利用起来,为将来疫情防控所用。2003年SARS的突发,当时我们没有适用的防控规则可做依据,就是从实际出发,一边探索,一边诊治。后来根据需要,我们也确实将某些经验转化成了认知和规则,发挥了很好的作用。例如,根据SARS防控经验和进一步防控的需要,2003年5月国务院制定颁布了《突发公共卫生事件应急条例》,这是新中国成立以来第一个应对突发公共卫生事件的专门法规,这在当时抗击“非典”后期工作中发挥了指导作用。2011年1月该条例被重新修订,在当前新冠疫情防控中又成为管理的指导性规则。经验转化成规则后,能系统、稳定地作为管理的依据。

新型冠状病毒肺炎疫情爆发后,中央政府和各地方政府从实际出发,发布了一系列防控政策文件。经查阅,仅中央政府及主管部门的政策文件,一个多月来就有60余个。这些管理办法,为我们认识问题提供了丰富的资料,如果进行认真的梳理,将其提炼成系统的规则,就能为预防预控体系的建设提供基础性的帮助。面对未来,我们需要拟制的规则还有许多。习近平总书记在2020年2月14日举行的中央全面深化改革委员会第十二次会议上,特别关注完善重大疫情防控体制机制和健全国家公共卫生应急管理体系,提出若干个方面规则和机制的建设要求。这一方面说明中央对国家公共卫生应急管理体系的建设特别关注;另一方面也说明我们在病毒传染预防预控体系建设上还存在进一步改进的空间。在此,除了将突发性疫情纳入常态进行监测和管理外,我们还要在健全完善国家公共卫生应急管理体系上下大功夫,力求将这项建设任务列入“十四五”规划及今后的规划,有步骤地长期推进建设。

三、解构疫情防控全过程,把预防措施和预控管理做实做好

就“非典”和新冠肺炎疫情防控实践来看,要防控未来病毒传染的威胁,还需要对疫情防控全过程进行解构,找出关键性的因素和环节。疫情防控过程中的因素和环节较多,重要的有以下七个。

一是探寻引发源,即找到引发病毒传染的根源。病毒是什么?病毒从哪儿来?病毒如何传播?疫情一旦发生,管理首先面对的就是这三个问题。理想的对策是:切断传播,堵住来源;找到病因,研究病理;得到疫苗,控制病毒。问题是从来没有这么理想过,现实的常态是人们不知道病毒是什么、从哪儿来、如何传播,总是在未知中摸索,寻找证据,寻找规律。在没有证据之前,一切皆有可能。防控管理的关键在于不断提高对病毒科学研究的能力,这是我们有待进一步加强的方向。

二是准确认识病毒的传染程度,了解病毒传染的速度和直击健康的严重性。病毒再生繁殖数和死亡率是衡量病毒传染速度和严重性的重要指标,这两个值越高,病毒传染带来的恐惧度越重,

引起的国内外关注度越高。防控管理的关键是在积累病毒研究成果的基础上,保持对病毒传染的判断及敏感性。一旦发现,首先隔离,切断传播链,尽快诊治,尽量降低病毒的直击效果。

三是立即报告,为发现新病毒后的快速响应争取时间。医生、医疗机构、防控机构发现了病毒传染病状或疑似病状,如果不立即做出警示报告,则有可能会贻误最早防控的机会。立即报告包括向防控管理部门立即报告和向医务人员及公众的及时通报。防控管理的关键在于制定“不立即报告就是犯罪”的法则,建立突发公共卫生事件的互联网机制平台,去除层层上报的行政环节,一条网络,联接各层,从医院可直达中央主管部门,确保最早发现、立即报告、及时处理,防范病毒的进一步传播和可能引发成为新的疫情。

四是防范突发性被动,避免由于突发而无准备造成的管理无措。第一例最早发现、立即报告的直接效应就是为及时处理争取更多的时间。如果不能做好周全的准备,在病毒高倍速传播,患者高倍速增加的极端情况下,容易导致医疗机构不堪重负,各种医疗物资与病患需求形成巨大的反差,这些可能会引发突发性被动。对无准备条件下管理上的突发性被动,防控的关键在于“有准备”,应有无突发情况下医疗资源的应急配置和物资应急调配机制。这件事需要前瞻性地平衡,尽量减少突发性造成的混乱。

五是畅通信息传播,避免因为信息混淆引致可能的社会恐慌。信息互联、社交平台、自媒机制等使病毒传染的各种信息以高于病毒传播的速度不断扩散,对病毒传染致病致死的恐惧,如若权威信息传播渠道不及时,容易造成民众不知所措和无序奔走。信息混淆及恐惧、焦虑、歧视等各种紧张状态,引起民众的不安甚至恐慌情绪。防控管理的关键在于坚守权威信息平台对民众负责的信念,保持病毒防控信息的及时性和真实性,以此去平稳民众的慌乱心态。

六是关注经济活动,避免和缓和经济下滑。对病毒传染最直接的措施就是隔离诊治,但这种控制措施,使相当数量的实体机构的生产、分配、交换、消费活动中断中止,导致经济增长速度下降。除经济下降外,还有企业停工、倒闭引起的失业、债务、纠纷等,可能形成社会的不安定因素。防控管理的关键在于区分病毒传染在区域上的轻重缓急,分区采取防控措施,有节奏地维持经济活力;对坚持力较弱又必要发展的企业,鼓励相关方面给予贷款便利、减税或免税等。通过微观努力和宏观调控,尽力减轻疫情对经济的冲击。

七是加强国际合作,避免对疫情高发地区的歧视心态和产业链干预等国际负面反应。病毒无国界,疫情一旦暴发,各国从本国民众利益出发,对疫情高发地区采取暂时减少或中断交通和人员往来的办法,围堵病毒的蔓延。这种负压力对疫情高发地区的国际产业链运行和国际交往关系产生明显的或潜在的影响。防控管理的关键在于加强国际合作,尽最大努力消除病毒传染,尽可能缩短疫情时间,同时保持国际间关于病毒防控的真实信息传播,取得国际社会的理解,减小国际社会的负面反应,尽力保持国际产业链的正常运行。

重点把控以上七个环节,为更好地揭示疫情防控的基本规律和内在机制,进一步明确防控的关键点,明确管理的责任和在哪里位置上如何发挥作用。

若新的病毒来了,我们怎么办?取决于在此次疫情结束后,我们要做些什么,能做成什么。可做的事情很多,笔者现在想得到的,主要是上面三个方面。我们要做更多更切实的准备,迎接新的突发病毒的挑战。

(作者:张国有,男,北京大学光华管理学院教授,中国管理科学学会会长,北京大学前副校长,电子邮箱:zgy@gsm.pku.edu.cn)

抗疫情亟需提升应急治理的有效性



李维安

2019年底突发的新型冠状病毒肺炎疫情对我国各行各业正常生产生活秩序造成巨大冲击,全国上下,人、财、物、信息等都被集中到战胜疫情这个头等大事和最重要的工作上来。因此,此次疫情应对如何是对我国现代化治理体系,特别是应急治理体系和治理能力有效性的一次大检验。我们看到的是呈鲜明对比的两个案例:一个是可以堪称奇迹的10天内即建成并实现交接的火神山医院,另一个是国内外捐助的大量防护物资初期分配迟缓。从中我们既可以看到我国治理体系“集中力量办大事”的优势,也暴露出当前应急治理体系存在的短板和不足。在当前疫情应对的关键时期,应着重补齐应急治理体系的短板,以提升治理体系的有效性。

不同于应急管理着眼于执行和落实,应急治理体系定位于规范应急治理主体之间的顶层设计。应急治理体系的结构决定了治理主体权责配置,调动治理主体应急响应的积极性;应急治理手段畅通不同类别治理模式之间的协调沟通渠道,实现应急治理目标——化解突发重大公共危机。因此,应急治理体系运行顺畅与否直接决定了应急管理体系设置和应急响应工作成效,是防范和化解重大安全风险的关键。

一、实现有效应急治理的基本原则

提升治理体系的有效性关键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等多元治理主体的应急协同治理机制要保持顺畅,首要的就是要尊重和利用好其基本规律和原则。

一是顶层设计原则。在抗击疫情工作中,着眼于应急治理体系有效性和战胜疫情的要求,首先要优化顶层设计。在应急治理中,顶层设计要求我们基于突发疫情的传播规律和对事态发展整体判断,对人、财、物、信息等各类救援资源进行统筹规划和配置,以使应急协作体系实现快速响应和协同运作。如长三角三省一市为合力夺取疫情防控和经济发展的双胜利建立的疫情联防联控机制,就是区域协同治理的顶层设计的体现。

二是借鉴运用原则。火神山医院和雷神山医院建设就是借鉴运用了公司治理的效率性来实现公共目标,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。而湖北省红十字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。

三是分类治理原则。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。如湖北省红十字会在发生物资调配问题后,将相关业务委托给专司医药流通领域的九州通医药集团股份有限公司,迅速实现了治理效率的提升。

四是成本分担原则。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。如企业主动提供或统一安排给医护人员的酒店房间、配送的餐饮、隔离设施等,都应该由财政及社会来承担成本,这样既给企业提供了贡献的机会,也减少了它们的损失。通过正向激励,可以起到比单纯补贴更好的效果,有利于坚持抗疫情和稳经济两手同时抓。

五是信息披露原则。应急治理事关各利益相关者的切身权益,人人都可能成为感染者或被感

染者,理应确保突发风险相关信息及时客观向社会公众披露,而各应急治理主体的协同参与应对,也需要涉及疫情危机相关信息的及时共享。疫情信息披露的及时性决定了突发风险应急预警决策机制的灵敏度。这就要求在权威机构发布信息前后,允许专业人员对信息进行讨论和解读,以便于公众对于信息的理解和及时、准确的传播。

二、构建有效的应急治理体系需要多主体协同合作

我们可以将应急治理有效性区分为形式有效性和实质有效性。形式有效强调应急治理结构完善以及法律法规的遵循;实质有效强调有效实现应急治理目标,化解重大公共危机,不仅强调利益相关方的参与,更加注重利益相关方关系协调,发挥各类治理主体治理特长,实现治理效率倍增。此次疫情应对过程中,以中国建筑集团有限公司子公司中国建筑第三工程局有限公司为主承包商,协调各类参建主体抢建的火神山医院体现了公司治理形式有效和实质有效性的统一。疫情发生后,以中建三局武汉火神山医院项目指挥部为枢纽,协调武汉市政等多家参建单位,搭建了高效协调政府、项目设计、施工、医疗、物流、志愿者等各方的治理结构体系。以该体系为中心,积极协调参建各方充分发挥特长,在专业技能和保障领域有序衔接。短短10天便建成了国内首屈一指的呼吸系统传染病医院,实现了政府、企业、社会多赢的结果。然而,仅仅搭建应急治理的“架子”,缺乏有效协调各类治理主体的机制,应急治理效率就不能充分发挥。应急状态下,必然要求对于原有的社会运行规则做出调整,这就要触动现有的利益格局。因此,提高应急治理体系的有效性应该强化分类治理思维,注重治理疏导手段运用,照顾利益相关方的合理利益和关切,以充分调动各类治理主体积极性,实现政府、社会组织、企业等应急治理主体的协调运行。

在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构成的应急协同治理体系中,政府是剩余风险终极承担者,政府应当强化协调工作力度,才能真正发挥应急治理体系集团化协同作战优势。《传染病防治法》《慈善法》《突发公共卫生事件应急条例》等相关法律法规明确了政府在应急治理体系构建和运行中的基本权责边界,为应急治理效能发挥奠定根本制度基础。但要提升政府治理的有效性,还应着重提升地方政府和官员的治理能力。把考核巡视等问责激励机制转移到战胜疫情这个大目标上来,让官员从“文山会海”中解脱出来进入战时状态,面对全国的监督,官员不敢“不作为”。

应急治理要充分发挥企业作用。企业在资源配置活动中,通过价格、竞争等经济机制展现效率优势,能够迅速实现对于抗疫救灾有关人、财、物、信息等的优化配置。如承接此次湖北省红十字会物资管理业务的九州通医药集团股份有限公司,充分运用其医药流通运作的成熟经验,迅速实现了捐助物资的高效调配。企业应急治理体系设计中,不能仅仅强调构建集中统一的治理结构,更重要的是顺水推舟,遵循经济型治理要求,才能更好挖掘出企业的潜在效能。火神山项目建设中,通过承包(契约)形式明确指挥部与各参建主体的权利义务。在参建员工的调配上,中建三局便通过劳务分包公司以迅速召集工人,发挥企业治理的专业分工优势。在员工激励上,充分采用市场化薪酬激励,参建员工日薪是平时工资的几倍甚至十几倍,迅速提高了项目参与人员的积极性。从完善企业协同治理短板的角度看,需要不断推动企业经济型治理的转型。应对疫情不仅要接受企业的捐款捐物,还要引入企业高效的专业机制和有偿服务,治理转型到位的公司才能更好地承担这一重任。

社会组织以及社区等是企业运行中的重要外部利益相关者,通过填补政府、企业之间治理空间,促使治理机制的顺畅运作。火神山医院建设过程中,包括社区、慈善机构以及志愿者群体在内的社会力量的顺畅对接和参与,实现了应急治理体系自洽和包容。例如,来自各个地区和行业的众多志愿者活跃在医院建设一线,缓解项目资源和技术条件约束,有力支持了医院建设开展;环卫工人在当地工会组织下,突击转运施工现场建筑垃圾和处理生活垃圾,完成火神山医院整体清洁,为

项目开展提供整洁环境。从完善其协同治理短板角度来看,要提升社会组织的有效性,首先要强化社会组织的独立性。例如,社会各界捐钱、捐物给慈善组织等非营利组织首先要有信任,而信任主要是建立在其独立性基础之上。只有这样,才能使非营利组织独立于政府(第一部门)和企业(第二部门),发挥好作为第三部门的作用。这就要求强化慈善机构社会型治理,弱化行政型治理,从而提升慈善机构等社会组织疫情应对的及时性和有效性。

在当前应对疫情的关键时期,大力推动应急治理从治理结构,到治理机制,再到治理有效性的转变,才能更有效地集中起最广泛的社会力量,实现统一指挥下各类治理主体的有序参与、功能耦合。在疫情应对过程中,各类治理主体应该争取做到治理机制衔接和治理效能的“借用”,实现“政府搭平台”“公益组织借效率”“企业捐机制”,通过不断补齐治理短板,更好发挥出我国应急治理体系的制度优势。

(作者:李维安,男,南开大学讲席教授,中国公司治理研究院院长,中国管理现代化研究会联职理事长,电子邮箱:liweianankai@126.com)

企业应对疫情危机的五大变革方向



陈春花

此次新型冠状病毒肺炎疫情的确是巨大的危机,但是也可以看到这样一种情况,危机使得市场格局重新被界定。对于可以利用这种格局的企业而言,危机也是一种新的契机。如何把疫情危机变成企业自我变革升级的契机,需要企业在以下五个方面做出变革。

第一,数字化变革:拥有数字化能力。这次疫情,让很多人真切感受到在线模式的价值。在一个延长的春节假中,人们大部分的情况下,是要在线获得信息,交流,解决生活问题,甚至是调整自己的情绪与心境。而在整个疫情防控中,大数据与人工智能发挥着巨大的作用。疫情防控中腾讯联合微医、好大夫在线、企鹅杏仁、医联、丁香医生等五大互联网医疗服务平台,立即上线“疑似症状在线问诊”小程序,引导公众如果出现轻微的疑似症状,可先行线上咨询医生,免排队直接和医生对话,快速简单判断病情,减少线下接触避免交叉感染,提升医疗资源利用效率。AI算法使新冠病毒 RNA 分析时间从 55 分钟缩短到 27 秒,百度智能外呼平台用语音机器人代替人工,帮助政府、基层社区快速完成居民排查。

本次疫情会对很多行业产生冲击,但也同时给一些行业带来全新的机遇。企业微信、钉钉等在线开放工作平台等,让千千万万的企业能够展开工作。当武汉封城,全国各地都在建议自我隔离,取消线下各种活动的时候,拥有线上平台的企业反而是大展手脚的时候。一些不具备线上平台,但是具有数字化能力的企业,也快速和平台对接,找到自己的机会。但是对于没有数字化能力的企业而言,在这段时间里,完全束手无措。面向本次疫情,企业要真正动起来,让自己成为一家拥有数字化能力的公司,无论是商业模式还是组织运行模式,都朝着数字化模式转型。

第二,发展模式变革:共生价值成长。虽然互联网技术的普及,让大部分的中国企业都已经意识到企业的发展模式改变了,但是大部分的企业依然习惯于原有的发展模式,并未做彻底的变革。企业固有的发展模式是在线性、可连续的条件下展开的,所以大部分的企业习惯于按照行业经验、环境预测以及自有的核心优势安排企业的发展,由此而形成的发展习惯是,在意规模增长,在意扩

张,在意竞争。也习惯地认为,扩大投资才能获得规模。但是,事实上,今天企业发展的环境变了,我们所处的环境不再是线性的、可连续的,而是非线性的、非连续性的,会出现断点,不确定性、不可预测、复杂性才是基本特征。在这样的环境下,发展模式不再是规模扩张,也不再是行业成员之间的竞争,企业甚至不知道对手是谁,扩大投资也不一定能直接获得规模增长。

在今天的技术环境下,企业发展模式要从竞争模式转向共生模式,要从规模增长转为价值增长,用创新驱动而不是投资驱动增长。在一个不确定的环境下,企业需要有双业务模式来与不确定性共处。对于今天的企业而言,核心是如何面对不确定性,如何创新价值空间,协同行业内外的合作伙伴,为顾客创造新的价值。在疫情中,盒马鲜生招收其他餐饮企业歇业员工做临时工,这是一个令人感动的举措,更是一个共生价值的举措,相信盒马鲜生在这个特殊时期,获得完全不同的发展。新冠病毒疫情用一种特殊的方式,让我们理解不确定性、非连续性以及不可预测性,以往的春节是国人消费峰值期,但是这个春节,围绕节庆的相关线下消费几乎完全停滞。如果企业还是按照过往的经验,来安排这个春节假的业务模式,所遭遇的困境就可想而知。

第三,组织管理模式变革:领导优于管理。本次疫情防控涉及到每一个人,又在春节期间,其复杂性、不确定性、难度以及挑战都无法估量。这样的危机是一次对于组织管理能力的巨大考验。我们从中既看到混乱,也看到了有序;既看到了贻误战机,也看到了高效得力。究其背后的原因,卓越的领导力带来了有序与高效,而一味在意管控与权限的,则带来的是混乱并贻误了战机。

管理是让繁复的层级得以维持运营的主要方法,但在一个复杂、多变、灵捷的网络中,管理可能会成为阻碍力量,特别是如果只关注于流程和权限,而不是面对变化的管理,所带来的负面影响是非常明显的,在甚至很多管理者成为解决危机的障碍这个时候,我们需要借助于领导来获得组织的效能。领导是在一定条件下,指引和影响个人或组织,实现某种目标的行动过程。关注管理的人,更多的是关注预算与计划,职责划分与权力界限,他们往往更关注指令和流程,关注控制与问题。而关注领导的人,更多的是关注方向与目标,如何联合组织成员,如何激励和鼓舞人们去实现目标。

经过这次疫情,我们需要反思在组织管理上的缺陷,需要反思为什么如此缺少具有领导力的管理者,更需要反思为什么这么多管理者只在意管理,在意流程和管控,在意自己的权力,而这些恰恰是无法应对危机的内在原因。新技术带来的变化,使得不确定性、复杂性和不可预测性会是今后环境的基本态,我们需要汲取这次疫情危机中组织管理的教训,变革传统的层级组织模式,改变封闭的、僵化的组织状态,变革管理者画地为牢、管控为主的管理习惯,训练管理者具有领导力,真正发挥领导职能,让组织能够应对变化,让组织管理者能够引领和激励组织成员一起,面对不确定性,克服障碍,取得更大成长。只有真正变革传统的组织管理模式,组织才具有面对不确定性的能力。

第四,工作方式变革:智能协同。表面上看,“新开工”模式是为了应对疫情防控春节假延长,延迟复工而做的选择,但事实上,这也是新工作模式。这次疫情以一种极为特殊的方式,改变了人们出行、沟通以及工作行为习惯,人们从开始的不适应,到想办法适应,到现在已经适应在线、独立、协同工作的模式。这是从个体而言,而从组织而言,我们在疫情防控中看到,具有协同工作平台,价值网络与价值伙伴成员的企业,比如腾讯、美的、阿里巴巴等企业能够在此次疫情中,快速反应,高效行动,不仅仅在疫情防控战中发挥着巨大作用,同时也在调整企业自身的应对措施中占有先机。

智能协同是企业今天需要拥有的工作方式,因为这种新的工作方式,可以让组织成员更加具有创造力,并可以发挥作用;可以让企业能够动态应对变化;可以让企业在价值网络中,与价值成员更高效地创造价值。智能协同的工作方式,其核心是每个个体更加独立,同时协同的关系更加便捷和高效,更多的人是在一个网络结构之中,在一个群组之中,每一个工作单元成员,可以是灵活便捷的组合,组织成员也可以同时在各种不同的组合之中,信息要求更加透明、对称,而成员之间是围绕着任务展开工作,而不是围绕着权力或者流程展开工作,这就要求企业对传统的办公模式进行彻底变

革。智能协同的工作方式,其核心是精简组织结构,让组织成员可以更贴近顾客和价值伙伴成员,让企业与价值伙伴、顾客之间边界融合,而由此带来的是企业与价值伙伴成员更高效的协同合作,改变和重构价值链或者价值网的价值,这就要求企业对传统的、内化的组织结构进行彻底变革。

第五,公众沟通模式变革:私域流量的影响。此次疫情也许可以让大家理解到传播的力量,尤其是“私域流量”的影响力。信息流、微博热门等平台赋予的流量曝光是公域,而微信公众号、朋友圈这种个人可以基本完全把控的流量就是私域。在疫情防控期间,对于大众而言,最想得到的是信息透明、公开和及时。但是,因为各种信息满天飞,人们很难辨识,在这种情况下,人们更容易接受微信公众号、朋友圈所传递出来的信息,以至于腾讯及时上线“腾讯新闻较真平台”小程序,对各类疫情消息、焦点问题、防护措施等进行较真查证、核实辟谣。但是,人们还是不断在各种朋友圈、微信公众号中转发、传播、获取信息。这一次疫情中,信息传播导致一定的慌乱和不安情绪,也导致信息真伪难辨,让很多工作无法有效、有序地展开。造成这种现象的原因之一,或许是没有对“私域流量”影响力充分认识。但是我们需要真正地认识到“私域流量”的影响力,转换企业与公众、与顾客、与社群沟通的能力。企业要真正转换传播沟通的方式,升级自己的认知,以及对于新媒介技术、新传播技术的理解,确保自己跟上消费者变化以及技术变化的步伐。

结语:真正的强者都是在危机中崛起。事实上,在每一个危机时代,都会涌现出一批成功的企业。1936年美国大萧条的时候,IBM成功地渡过了这场危机,原因就是当时美国市场停滞,它为了让员工持续有工作,不得不彻底改变自己,转战海外市场,并因此成为一家全球性公司。1997年亚洲金融风暴,三星成功获得重生,一跃成为世界电子品牌,就是因为三星对自己做出彻底的变革。“除了妻儿,一切皆变”的决心和行动,让三星从危机中崛起。经历了2000年网络泡沫的腾讯和阿里巴巴,都深知只有通过变革,才能从逆境中崛起。事实也是如此,今天腾讯和阿里巴巴已经成为全球市值前十的两家中国企业。而一直以危机驱动成长的华为,更是不断变革自我获得发展,而今已是全球领域内的领导者。那些经历了数次变革、渡过各种危机,仍然保持旺盛生命力的企业,行业背景截然不同,个性迥异,但它们都有一个共同的重要特征:在危机中确定增长的信心,在危机中彻底地自我变革。

易卜生说:“真正的强者,善于从顺境中找到阴影,从逆境中找到光亮,时时校准自己前进的目标。”愿我们面对疫情,在困境中找到光亮,战胜疫情,成为真正的强者。愿企业面对疫情,在逆境中找到光亮,变革自我,成为真正的强者。

(作者:陈春花,北京大学王宽诚讲席教授,国家发展研究院 BiMBA 商学院院长,电子邮箱: chchen@nsd.pku.edu.cn)

企业面对新冠肺炎引发危机的 治理与管理应对



张新民

新型冠状病毒肺炎引发疫情以后,一些企业尤其是中小企业面临严峻的财务危机。在一些产品或服务市场上,市场出现不可抗力般的萎缩,企业常规的经营活动如现金回收出现困难,维持性的固定支出不降反升,债务筹资出现新的障碍。而且,由疫情引发的企业危机,不但与特定企业常

规的管理和经营活动没有关系,与企业已有的市场地位和市场竞争力没有关系,与企业既有的上下游关联以及企业与金融机构的联系也没有关系。这要求企业在应对这种临时性危机时,采取有别于常规发展态势下的治理和管理应对策略。企业在应对疫情所引发的企业危机的过程中,可以采取如下的治理与管理应对策略。

一是公司治理从协调利益相关者到聚焦股东与雇员利益关系的转变。常态下的公司治理,主要是处理公司股东会、董事会以及企业管理层之间的关系,其核心问题是对企业各方利益、人事安排以及权力分配等进行协调。在新冠疫情所引发的企业危机情境中,原有的公司治理惯性和节奏被打破:由于危机的不断持续以及危机持续时间的不确定性,股东对企业前景的判断以及对未来的信心不可避免地受到影响,这种影响可能会打破原有股东之间正常的合作关系,并进而影响股东在股东会和董事会的行为;企业的雇员尤其是核心雇员在对企业未来发展失去信心的时候,可能会选择离开企业;企业董事会的决议以及企业的重大决策可能会推迟实施等。

因此,公司治理的核心问题要从常规治理状态调整为聚焦能够助企业度过危机的关键点上。显然,在企业出现临时性危机期间,对企业度过危机起关键作用的主要是股东和雇员两个利益相关者。股东在应对临时性危机的过程中,除了继续在既有公司治理框架内完成一般性治理活动外,还应在凝聚全体股东的资源、尤其是财务资源方面进行制度或机制建设。这类制度或机制应该是临时性的,可以促进股东对企业注入新的资本、对企业进行借款以及对企业举借的新增债务进行担保等。对于雇员,除了继续在既有管理的框架和岗位职责上完成一般性管理或业务活动外,企业还要在核心雇员的激励以及应对或解决企业财务困境建立新的积极性制度或机制。这类制度或机制可以鼓励或激励核心雇员在关键时刻坚守岗位、完成公司在度过危机过程中的各项工作,也可以鼓励或激励雇员按照一定的协议条件向企业提供债务资金支持。

二是刚性成本支出与弹性筹资管理的有序管理。一些长期生产或经营设施以租赁为主的企业(如餐饮业和酒店业等),在新冠疫情期间出现了严重的财务困境:一方面,企业的租赁费用必须按照合同按期支付出去;另一方面,企业的经营活动趋于停滞,企业经营活动难以产生新的现金流入量,致使原有的经营活动较为顺畅的现金流量出现断裂。这样,如果债权人不允许企业延期支付租金等固定性支出,那些原本经营活动现金流量较为充裕的企业必然迅速走向经营活动现金流量枯竭的境地。对本来筹资能力就不强的中小企业而言,经营活动现金流量枯竭就意味着死亡。当然,解决刚性支出的现金来源如果不能依靠企业经营活动现金流量,就要依靠企业现有的货币资金存量。但问题在于很多中小企业的货币资金存量本来就不多,难以支撑大规模的刚性现金流出量。如果企业既没有经营活动现金流量补充,也没有存量货币资金可供消耗,还要支付较大规模的刚性支出以维持生存,就要考虑筹资了。

在危机期间,企业在从金融机构进行债务筹资如果受到较大限制,根本不能满足其现金需求的时候,企业的筹资对象还可以有两个:一是通过企业控制性股东的社会资源筹集资金;二是从企业“自家人”那里获得资金。就控制性股东的社会资源而言,一个有社会价值和发展前景的企业,一定能够通过控制性股东的努力在社会上获得认同,在财务上获得资金支持,而向“自家人(股东和员工)”筹资是企业的最后筹资渠道。对于企业而言,既可以向自己的员工借款,也可以向自己的股东借款。当然,股东们也可以协商一致,按照一定的约定向企业注入增量资本;或者股东们在借给企业部分款项的同时,还向企业注入增量资本。

(作者:张新民,对外经济贸易大学副校长,教授,中国管理现代化研究会公司治理专业委员会副主任委员,电子邮箱:00153@uibe.edu.cn)

企业应对突发公共事件的基本策略： 感知环境与及时应对



毛基业

2020年年初,突如其来的新型冠状病毒肺炎疫情对当代中国社会的影响是显而易见的,在全国范围内,首当其冲的是支撑国民经济的基本单元也是管理学的重要研究对象——企业。这次疫情明显放大了中国企业近年来面临的转型升级压力和内部管理问题,如果应对不当,企业将面临较大困境。

在高度动荡的外部环境中,特别是面对突发疫情这样的极端情况,如何制定应对策略?有万变不离其宗的确定性吗?这次的疫情危机让笔者想起十多年前开始跟踪研究过的离岸软件外包行业,2008年全球金融危机爆发带来的海外市场急剧萎缩,国内软件外包企业当时的应对从表面上看是五花八门,但基本逻辑是基于内外部资源和企业自身能力的匹配。尽管这次的疫情更加突然和猛烈,但应对的基本商业逻辑应该没有本质变化。正如战略管理学者 Teece 等所提出的,企业在动态环境中必须具备“动态地整合、重构组织内外资源、技术和竞争力以符合环境变化要求的能力,才能获取超额利润、确立竞争优势”。“动态”是指企业要依据外部环境变化适时而变;“能力”则强调对企业内部各项资源和技能的整合和重新配置。动态能力被视为企业成功的关键,腾讯、阿里、字节跳动等互联网公司在抗疫救灾中已经表现出这些动态能力。面对快速多变的环境,为了生存和发展,企业必须具备某种能力,并且能够动态地更新这个能力,从而避免陷入困境。根据动态能力理论,短期来看,企业当务之急是做好三件事:充分感知环境,及时做出面向市场的决策以及重新配置资源。本质上就是感知环境与及时应对。而从中长期来看,还需推动企业转型。

一是企业领导必须尽量准确地感知环境、把握大势。这次的疫情从目前发展情况看比2003年的SARS严重,防控举措也远超当年,持续时间也可能更久。因此,企业必须尽早做最困难的打算和持久战的准备,至少有备无患。战胜疫情是此刻国家的头等大事,企业必须全力配合,尽量为防疫救灾做贡献,承担社会责任,构建良好的社会形象。例如,即便具备复工条件,也要坚决做好做足防控,坚决防止企业出现群体感染事件,否则就会有灭顶之灾(至少短期封闭停工)。此刻企业家需要感知的环境包括本地疫情和防控措施、各级政府的救助政策、疫情防控中涌现的新需求等,以便制定相应的策略。因此,企业必须构建足够的环境感知能力和机制,否则误判形势会给企业带来灾难性后果。

二是面对突发危机时企业必须能够及时做出面向市场的决策。快速反应是关键,因为最有价值的商机可能转瞬即逝;但企业必须聚焦市场和客户,积极在疫情中寻找新的商机。例如,叮咚买菜的超级快速感知和响应能力已经发挥明显作用,武汉“封城”当天就安排100多位采购人员分赴各地采购新鲜食材。不仅老板和销售团队眼睛盯着外面,企业各部门都应该更加以客户为中心、全面加强市场导向。具体而言,由于各地疫情不同,各地的复工时间不一,很可能造成企业的供应链断裂或订单取消,也非常有可能因为关键原料不足而停工。企业应该尽早策划预案,应对的基本逻辑无非是开源和节流:对外加强与上下游伙伴的联系和捆绑,形成命运共同体(甚至合资和兼并),确保自己的订单和供应链,甚至份额不降反升;或者通过改变产品或服务来降低对短缺资源的依赖。后者需要更多的创新和实验,风险较高,但也是转型的契机,尤其是如果企业在疫情前已经开始考虑转型。然而,无论采取哪个策略,企业内部都需要挖潜节流,例如有条件的尽量远程在家办公等,最大限度保障现金流。

三是进行应急性战略调整,重新配置资源。这会涉及根据新的战略和目标,设计对应的新的组织架

构和重新配置有限的资源。企业需要做困难的取舍决定,涉及新的利益分配,因此需要决心、勇气和智慧。危机时刻最重要的是所有利益相关者(尤其是劳资双方和上下游之间)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。企业与上下游之间需要更充分的信息分享和沟通,最大限度地共享资源,以便抱团取暖,共克时艰。近期盒马鲜生与云海肴等餐饮企业的员工共享,发挥资源互补优势,就是个好例子。危机时期更需要全方位的创新,因此自下而上的能动性、创新机会识别特别重要。

四是中长期需把握环境变动趋势,推进数字化转型与创新。根据动态能力理论,制定长远应对策略的关键还是环境感知。如何认识当前企业经营环境?企业面临的环境变化主要包含以下三方面:第一,中国社会已经进入小康时代,经济增长放缓,效率和效益比规模更重要;第二,超过4亿人的80后和90后消费者在拉动消费升级,个性化消费和线上消费增加;第三,数字化技术提供了智能化的大规模定制能力,给企业转型升级带来机会。充分认识到环境中的最大变数之后,就是响应的问题。面对环境变化,企业最根本且最可预测的创新是数字化转型和相应的组织重构,以数字技术为支撑,推出新产品、新服务和新商业模式。这次疫情中用于追踪和定位的移动通信和大数据技术、用于送餐和送货的机器人技术、用于疫区人员电话回访的人工智能(AI)和流程自动化机器人(RPA)已经发挥了重大作用,既提升了效率也做到人工无法实现的事情。如果数字化转型是不可逆转的大趋势,越早开始越好。疫情过后,活下来甚至发展更好的企业都会更加敏捷、精细化和创新驱动,会有更高的数字化水平和更强的动态能力。未来的一切企业都会是基于数字技术的科技型企业,这是大趋势。

(作者:毛基业,教育部“长江学者”特聘教授,中国人民大学商学院院长,电子邮箱:maojiye@rmbs.ruc.edu.cn)

企业家应对突发性危机的“塔勒布超越”



高 闯

庚子年初,当“我们处在一个VUCA时代”的命题还在网上热议之时,一场突如其来的疫情迅速蔓延开来。其实,在三百六十行当中,唯有企业家等少有的几个角色在应对不确定性。因此,应对不确定性是企业的常态,是企业的天然职能。但在不确定性的光谱带中,疫情这类不确定性确实罕见,堪比地震、海啸、台风、洪水等。从这个意义上说,应对疫情危机的不确定性是对企业家的一次非常大考。

大疫面前,人们首先想到的自然是活下去。活下去是硬道理,这句话没错,但怎么个“活法”结果会大不一样。一类人念叨的是,活下去,挺住了再说;另一类人思考的则是,活下去,为了明天活得更好。这两类思考的区别在哪儿?前者盘算的是生计、是如何度日;后者盯的是事业、是如何发展。因此,前者充其量是个生意人,后者就是我们常说的企业家,至少是具有企业家潜质的一类人。曾记否,17年前“非典”肆虐时,马云处变不惊,靠远程办公稳住客户,凭突击研发推出淘宝,一举扭转乾坤;刘强东“不耻下问”触发灵感,果断转型线上电商,使京东浴火重生。阿里巴巴前CEO卫哲曾评论道,“没有遇到‘非典’,可能阿里巴巴就没了”。前年在牛津大学,刘强东曾经说,“如果没有‘非典’,京东还是现在的京东吗?”可见,“戏法人人会变,各有巧妙不同”。但有一个共同的元素在起作用,即把危当作机,且擅于化危为机。这种突发性的危机治理分为两类:应对性治理和前瞻性治理,两者不可偏废。生意人和企业家的区别在于,生意人只顾穷于应对眼前,企业家则在应对中前瞻,在前瞻中应对。在危机面前,企业家冥冥之中能够拨云驱雾朝着大方向腾挪,而且有能力排雷破局扑向

目标。大浪淘沙，“非典”过后一大批企业销声匿迹了，但阿里、京东走到了今天，看似偶然实则必然。凝聚成一句话就是，应对力与前瞻力的协同治理是企业家应对突发性危机的秘笈。

太阳已开始北归，“战时”抗疫也终将过去，“平时”将成为常态。但突发性危机治理一定会写进教科书，成为其中的特殊篇章。经历了这场异乎寻常的大洗礼，我们是否应该常常发问，“再来一次突发性危机，我的企业还会存在吗？”这里尝试将“战时”抗疫和“平时”谋略揉在一起凝练出一个三层思维法，从底线到高线，用来作为企业家的常态性修炼。这里的讨论不限于本次疫情，泛指一切突发性危机治理，循着这些概念性框架深耕并加以拓展，可以“扩充”大学的教科书。

一为安全边界，可谓之底线思维。企业在接近“地狱”之门时，会由于许多类不确定性的“涌现”而崩溃。“非典”时期，新东方遭遇了“资金危机”，由于处理得当赢得了学生和教师的信任，俞敏洪逃过一劫，培训行业也因此完成了一次“洗牌”。这一直提醒着俞敏洪，无论公司规模多大，必须能够随时随地退完学生的学费和教师的工资。他透露，“新东方现在应该是在全国培训机构中账面现金储存最多的学校，几乎没有之一”。俞敏洪心目中的这个边界更倾向于信任意义上的安全边界，再向前一步就是生存意义上的安全边界了。2008年，马斯克夸下海口打造的特斯拉资金链几近断裂，曾不得不冒坐牢的风险挪用他人财产。如果不是后来美国宇航局为他的SPACE-X国际空间站提供12次运输的预付费，公司在几小时内就要宣布破产，马斯克也将会以骗子的名声载入史册。无独有偶，2018年，我国中小企业连遭打击。无奈之下，有的企业不惜冒坐牢的危险从上市公司挪用资金以维持运转。幸运的是，习总书记审时度势及时召开民营企业座谈会，致使形势逆转，这些企业才转危为安。需要重视的是，绝不能把可遇不可求的“运气”或“侥幸”当做企业生存的安全边界。进一步地，安全边界构念绝不仅限于资金链领域，那些无节制开疆拓土、无边际“多元化”投资、跟风赚快钱甚至令人窒息的组织氛围等轻率冲破安全线的打法，都可能使企业在危机来临时不堪一击。我们难以预测洪水，但不妨碍我们建设方舟。任正非说，“我时时担心的问题是，破产哪一天会到来”。平时筑牢篱笆，冷静判变，才能见微知著，防患于未然。

二是企业韧性（塔勒布韧性），可谓之中线思维。韧性可以有两种解释：一种是物理学的解释，是指物体在受到外力冲击时不易折断或变形的性质，不折断不变形的物体则具有强韧性；另一种是社会科学的解释，社会科学把物理学的“韧性”引申为社会系统抗冲击抗干扰的一种能力。德国学者韩博天在解读中国体制“红天鹅”现象时使用了“政治韧性”概念；美国的Lumpkin和Brigham教授在“前瞻性治理”意义上谈到了企业韧性，但两个概念的内涵大都属于“强韧”这一类。强韧的反义词是脆弱，塔勒布教授提出“反脆弱”概念，但这并不是强韧的同义语。他发现，“有些事情能从冲击中受益，当暴露在波动性、随机性、混乱和压力、风险与不确定性下时，它们反而能够茁壮成长和壮大”，塔勒布称之为“反脆弱”。物理学意义上的韧性与反脆弱之间的区别在于，前者强调受到冲击不变形不走样，追求的是坚韧。但坚韧至多只能抵抗震撼和维持原状，反脆弱企图超越坚韧，强调受到冲击时会受益，会变强，会“茁壮成长和壮大”。如尼采所言，“杀不死我的，使我更强大”，这种反脆弱用来解释企业韧性可以称之为“塔勒布韧性”，马云和刘强东在“非典”时期的表现是解读这一类韧性的绝佳范例。其实在大疫之下，保持定力，坚韧不拔，守住阵地，彰显韧性就已堪称企业家层级了；而谋求从危机中受益，在危机中成长，从而实现自我超越的企业家属雄才大略层，那应该是凤毛麟角了。正因为如此，“塔勒布超越”才具有无穷的吸引力，才更值得我们孜孜以求。行笔至此，脑海里忽然闪现出巴顿将军描绘的“触底反弹”画面。巴顿曾说，衡量一个人的成功标志，不是看他登到顶峰的高度，而是看他跌到低谷的反弹力。与前两类相比，也许更可以算作一类特别的韧性，褚时健先生用他的跌宕人生做了一个教科书级别的诠释。看来，就算这次疫情无法借“危”之“机”实现自我超越甚至大伤元气，没关系的，跌倒了爬起来还会有机会，还会有高度。

三是云端愿景，可谓之高线思维。企业家与常人的不同之处，更在于他/她心中永远有一个远在云层之上的梦想或信仰，即便身处逆境也不肯放弃。这是一类不甘平庸的信仰或理想驱动型的

企业家。1995年创业做中国黄页期间,马云曾召集过23位朋友在自己家的毛坯房侃了3个小时,说是要干一番大事业,然后大家投票,只有1票赞成还是他妻子投的。怎么这么惨?因为大家都认为他是疯子。“非典”时期,马云能够逆境突围,与其说他守住了企业,莫如说他守住了那份矢志不渝的信仰和梦想,而且借“势”完成了一次事业上的飞跃。可见,在“黑天鹅”式的不确定性冲击面前,企业家所以能够涌现出一种“塔勒布”式的思维,常常是由于这种貌似不着边际的云端愿景在起作用。这里,塔勒布韧性升华为企业家信仰。云端愿景虚无缥缈、看不见摸不到吗?不是的,它已经演化成一套日臻完善的价值理性工具。今天,阿里的“新六脉神剑”价值观体系又一次在力克危机的战役中显示出神奇的感召力,转化为企业上下同舟共济回报社会的一种物质力量。任正非有一句话很经典:资源是会枯竭的,唯有文化才能生生不息。可以预见,企业文化“三宝”(愿景、使命、价值观)将成为企业家应对不确定性冲击的强大武器,成为企业永不枯竭的“长寿基因”。

疫情之后,企业家要居安思危,将突发性危机治理转换成常态化思维则是一项必备的修炼,这里提出的分层思维法可供选择。我们当然不情愿看到,历经大疫洗礼,企业已消失在市场的汪洋大海之中。那么,接下来的问题就是,守底线还是保中线、瞄顶线,思维的高度和格局差不多就决定最终修炼成的是一个合格的创业者,称职的生意人,还是一位卓越的企业家。

(作者:高闯,首都经济贸易大学学术委员会名誉主任,中国管理现代化研究会公司治理专业委员会副主任委员,电子邮箱:gch60@vip.163.com)

突发疫情下如何把握新的创业机会?



李新春

突发疫情对于企业来说,无疑是挑战和机会并存。在疫情的危机时期,既存在着风险和困难,也蕴含着巨大的机会改变市场竞争格局。2003年“非典”时期,在中关村商场租柜台售卖刻录机和光碟的刘强东改变方式,直接从网上发货,由此走向全国市场,才有了后来的京东商城;而阿里巴巴在“非典”时因为一位员工感染,企业大楼被封闭隔离,马云迅速调整工作方式,让员工在家隔离和网上办公,企业业绩在这期间不降反升,实现了逆市增长。这些都是中小企业在突发疫情面前创新而寻求突破的成功典范。这次新型冠状病毒的危害比2003年“非典”更为严重,也要求企业做出更大的努力来创新和变革。而现在的互联网、平台经济、智能化发展为中小企业创新发展提供了更好的机会。可以预计,在这次疫情之后,很多的产业和市场会发生一些根本性的变化,疫情和创新将重塑商业格局。

这次疫情将给之后的发展带来哪些重要的创业机会?这只有企业家在市场中去发现和创造。与其问哪些是疫情之后的创业机会,不如问如何发现和把握未来的创业机会。创新创业无疑是我们这次面向未来、战胜疫情的根本出路。这里给出几点如何把握机会的建议,供企业家参考。

第一,企业应专门设立“应对疫情与创新发展领导小组”,将短期内的应对与较长期的创新创业结合起来考虑。短期内应对疫情主要是解决尽早复工复产、疫病控制时期的员工雇佣和工作安排、尽一切可能完成订单发货等急迫任务,而创新则是根据这次疫情的大规模公共卫生事件对行业和企业的冲击影响去发现和创造创业机会,实现疫情之后企业的创新发展。就创新发展方面,企业应一把手牵头,充分征求各部门负责人特别是一线人员的意见,发挥其主动性和创造性,做好市场调研、创新战略调整、现有产品和服务的改进或转型、新技术与新产品-服务的开发、商业模式和组

织变革等一系列的计划；小企业因为抵御风险能力较弱，更需要进行应急管理和组织的创新。在平时做好应急压力实验，设计在应急情况下如何保持生产经营的稳定性和检验自身的抗压能力。

第二，充分了解行业变化，在危机之下寻求新的商业机会。市场调研不仅是理解需求，更多是了解行业发生的变化和新挑战，如这次受冲击较大的餐饮、酒店、旅游、影院、零售等服务业，在疫情下暴露出传统服务方式和商业模式的无力感，在家泛娱乐业之后必然会产生新的机会。而无人机运送、生鲜电商、影院的转型等都是迫切的需求；了解同行业领先企业的变化，建立创新联盟，共同解决未来的问题，创造创业机会，实现产业的转型。创新不能只是针对病毒开发新药，而是要开发出与环境自然和谐相处、健康生活和工作及娱乐的产品和服务，而这一将社会责任、绿色发展融入一体的绿色创业将无疑在疫情之后有更多的机会和发展空间。疫情带来的行业机会仅举两例：(1)结合疫情对行业提出的要求进行战略创新，尤其是服务业，如餐饮、旅游、酒店、影院等，需要加强对于网络化、不在场消费和服务场景的产品和服务的创新。运用新的技术如数字化智能化技术和组织创新如平台化来改善企业在极端情况下的经营运作能力，创新产品、服务方式以及商业模式。(2)在大规模突发公共卫生事件中，针对一些特定在家群体的居家产品和服务，如：在家购物、物流、在家教育、在家工作、娱乐、健身等产品和服务，相对于之前的快捷服务业（如麦当劳），在家服务和应急服务可能成为未来具有潜力的创业创新市场，这不仅仅是服务于偶发性的如这次的疫情事件，也是服务于残疾人、行动不便的老人、病人等较为稳定的社会需求主体。

第三，中长期任务是根据疫情暴露出来的问题和挑战，进行战略调整和商业模式创新。对现有产品、服务和组织、供应链、渠道等进行变革和创新，甚至实现商业模式的转型，如从线下转向线上线下并行，更多地采用新技术等；较长时期（三年或以上），需要分析行业发展趋势，并考虑不同行业相互融合以及跨地区（国际化）发展的机会集合，还需要对供应链重构及商业模式变革进行战略布局。但这些都需要提前考虑所需的人才、融资和战略计划，并根据市场和技术环境变化保持适当弹性和进行适时调整；制造业需要重新布局其制造和物流供应链，在不同地区甚至进行国际化的布局不仅具有经济意义，也是应对如疫情或其他危机重要的战略举措。可以预计，跨国公司或国际化企业在应对疫情等突发事件上具有更强的抵御风险能力，原因在于其全球化的生产、销售、供应链以及创新体系，局部地区的疫情风险可以通过在全球其他地区的生产和销售活动来加以补偿。在这一意义上，可以预计，疫情之后，中国企业将更多地走向国际创业，这将为企业降低不确定性和稳定经营创造价值。

（作者：李新春，中山大学管理学院原院长、教授，中国管理现代化研究会公司治理专业委员会副主任委员，电子邮箱：sysulxc@163.com）

建立和完善以政府为主导的 突发疫情协同治理机制



徐向艺

由新型冠状病毒肺炎（COVID-19）事件引发的疫情和全球突发公共卫生事件不仅关系到人类生命健康的安全，也对中国乃至世界经济和人民社会生活产生重大影响，疫情的防控过程更是对我国突发事件应急管理机制的重大考验。在疫情防控期间，党和政府、各级社会组织、企业和广大

人民群众已经迅速行动起来,投入抗击新冠肺炎战役之中。目前,当务之急是进一步完善预防与应急准备、预警与系统监测、救援与紧急处置等于一体的应急体系和工作机制,我们把它称为以政府为主导的协同治理机制。

第一,突出政府在应急治理中的核心作用,发挥政府在应急管理、资源配置、行为引导方面的主导作用。一般的危机管理强调政府、社会组织与公民利益协调机制。但是,由于这次疫情爆发的突发性、广泛性和灾难性,必须突出政府治理的主导性、统一性和权威性,即疫情协同治理机制的核心是建立以政府为主导的应急治理体系。政府对于突发疫情事件应积极干预,包括组织突击科研攻关、医疗资源统筹调配、教育引导、增强信息披露和防治过程的全面监管。此次疫情爆发后,众多企业和广大人民群众都有强烈参与到疫情抗击中的意愿,这就需要政府通过合理规范的措施进行积极的引导并提高宣传的规范性和科学性,通过政府引导,使不同层次的社会团体和个人做到从自发到有序,将其行为转化为有利于战胜疫情的强大力量,形成全民参与战“疫”;同时对极少数扰乱市场、恶意传播疾病、散播不实信息的行为加大惩处力度;此外,还应该完善各级社会公益组织尤其是慈善机构的信息公开机制,增强其公信力,充分调动其参与抗击疫情的积极性,衔接好社会资源与疫区的通道。

历史经验告诉我们,在社会处于特殊危机时期,政府任何放松管制的行为和低质量公共服务,其结果可能会付出更多生命代价、更高额财政支出、更多公共资源的浪费。在疫情防控过程中能够充分调动政府主导下的人民群众积极性,致力于形成社会多元主体协同治理的局面,是提高疫情防控科学性和有效性的基础支撑。

第二,提升各级政府机构指导、监督、协调各类企业、社会组织以及社会公众行为的协同政策效应和指令传递效率。当所面临公共事务的复杂性、不确定性而各主体间职责又不甚清晰时,政府的行政协调与监管就变得极为重要。这次疫情突发事件的应急管理应采取非常态治理措施,各级政府应利用行政手段和法律手段建立统一高效的应急信息平台,建设精干实用的专业应急救援队伍,提高公众参与和自救能力,实现事件预警、社会动员、快速反应、应急处置的整体联动。可以说,疫情防控更是一个全面、系统而又复杂的过程,要求政府、社会组织和个体的协同治理,发挥多主体协同效应。政府应强调提升在特殊时期在不同领域内有针对性的指令传递效率,以更好地发挥特殊时期政府的作用,为经济社会提供必需的公共服务,加速推进公共服务型政府转型,为企业创造公平、公正的营商环境。

在当前重大疫情非常态时期出现的部分医疗用品及个别商品市场配置机制失灵情况下,需要在有限资源约束下尽快战胜疫情,这就必须发挥政府主导的协同治理机制下政令快速有效传递和执行。首先,基于疫情特点应减少垂直的层级,需要在各级政府机构之间构建非常态的从中央到地方再到基层的信息和数据的快速传递系统,争取信息和数据传递要直达网格化的社区;同时保障疫情信息及时准确地向上传递,以协助各级政府和各医疗单位的决策迅速、科学。其次,疫情期间的协同治理机制更是多主体跨区域协作,各部门需要配合实时状况出台政策组合拳,促进重要物质资源存量跨部门、跨区域无障碍快速集中、调配和使用;激发企业生产相关疫情防治和基本生活物资增量的积极性,使对抗疫情获得可持续发展的资源保障。

第三,从立法、执法、司法、守法各环节发力,全面提高依法防控、依法治理效能,为疫情防控工作提供有力的法治保障。当前疫情防治任务的重中之重是危机减损、保护生命。就疫情影响的现状而言,现阶段再谈风险规避已不可能,当务之急是全面防疫,守护好人民群众的生命安全和身体健康,并在最大程度上采取措施,切实做到危机减损。自疫情发生以来,党中央高度重视,习近平总书记亲自部署、亲自指挥,并已强调指出,疫情防控是当前最重要的工作,党员和政府公务人员在人民最需要的时候需要挺身而出,落实、落细各项防控措施。当前疫情防治的关键是采取一切关乎人民群众生命健康的保护措施,从立法、执法、司法、守法各环节发力,全面提高依法防控、依法治理效

能,为疫情防控工作提供有力的法治保障。以守护人民群众生命安全和身体健康的切实行动,充分体现人民政府至深至厚的人民情怀。我们的政府应是以人为本的政府、服务社会的政府、讲究效能的政府。

第四,处理好疫情防控与恢复生产、保障生活的关系,确保经济社会可持续发展。社会治理系统是一个复杂性的开放系统。疫情防控是一个整体系统,它是由多种要素子系统构成,而每个子系统又嵌套多个次级要素,其内部呈现非线性特征。目前新型冠状病毒肺炎防控仍有大量信息尚未被科学界和医学界所掌握,虽然疫情发展态势有明显减缓,疫情防控已取得有效成果,但仍需要做好一个较长时间的疫情抗击准备,在未知的期间内需要切实保障医疗资源(医护人员和防护物资)时刻充足,保障人民群众尤其湖北地区人民基本生活生产物资等“弹药”的充足。这就需要政府居间全面统筹协调,进一步加大财政支持,出台税收优惠政策,发挥各类银行的“输血”功能,为广大企业尤其是中小微企业减税、减负、减租、减压;并加大投放市场的基本生活物资储备,降低人民生活成本。

此外,需要强调的是,疫情防控期间企业是不可或缺的生力军,政府在应对疫情防控中提供的公共服务和医疗资源大多是可以向市场购买的方式实现的。因此,在疫情防控期,企业应充分利用自身的专业优势、效率优势、资源优势以及与市场的沟通优势,提高专用物资生产能力。而政府也可以通过购买企业的专业服务,搭建起协同治理机制,促进各类组织相互助推,共渡难关。对当下负重前行的企业来说,这次疫情既是挑战也是机遇。相信经过这次大风大浪的锤炼,我国众多企业尤其是众多中小企业定能从中提高自身的适应能力,挺过疫情冲击,在未来的竞争中脱颖而出并持续发展。

(作者:徐向艺,山东大学公司治理研究中心主任,中国管理现代化研究会公司治理专业委员会副主任委员,电子邮箱:xxy@sdu.edu.cn)

疫情防控更要重视国家治理现代化建设



郝云宏

疫情防控涉及方方面面,影响深远,牵一发而动全身,这样的紧要关头更要重视国家治理现代化建设,打好疫情防控总体战。

一是充分重视多层次治理和社区治理。疫情防控需要各级政府、社区、单位、个体协调配合,通力合作,在不断完善的国家治理体系基础上打好疫情阻击总体战。2020年2月14日,习近平总书记主持中央全面深化改革委员会第十二次会议,指出需针对这次疫情暴露出来的短板和不足,抓紧补短板、堵漏洞、强弱项,完善重大疫情防控体制机制,健全国家公共卫生应急管理体系,反映了中央高度重视疫情防控以及相应的国家治理体系建设问题。但在疫情防控实践中,尚有一些地方反应迟滞,在多部门协调方面出现问题;一些地方工作浮于形式,不能做到责任到人;还存在一些居民隐瞒感染情况外出、拒不配合防疫管控等令人遗憾的事件,折射出防疫工作的复杂性和治理体系建设的重要性。疫情面前更需要协调单位管理与当前所在地管理的关系,重视社区治理在国家治理现代化中的作用,尤其要重视各单位与所在区域基层组织之间、各区域之间的联防联控。

二是研究相关法律的适用情境,强化国家治理现代化的制度基础。疫情防控,人命关天,相关的医用防护物资制假售假,不能简单套用市场监管的相关法规,而应结合公共安全和应急管理方面

的相关法规,综合考虑适用法律情境,提高威慑力。必须严惩防疫物资(特别是医疗用品、防护用品和生活用品)方面的制假售假、哄抢截留等违法行为,防止不法商业行为干扰和破坏国家防疫整体布局及其效果。必须严惩囤积防疫物资、哄抬价格等发疫情财的商业行为,以及“带病”组织各类群体活动等违规社会行为,积极配合国家防控疫情的战略部署,畅通物资供应,阻断疫情扩散渠道。

三是强化国家治理现代化的传导机制,防止治理不力或治理过度。疫情爆发后,大部分地区迅速启动一级应急响应,全力防控疫情扩散,并努力协调疫情防控与复工复产。但在这个过程中,各地也不同程度存在治理不力与治理过度并存的现象。其实,治理不力和治理过度都是地方及官员在社会环境以及声望动机影响下的一种政治行为,都有其局限性和不良影响。治理不力、不负责任的行为固然应该摒弃,但治理过度的副作用也不容忽视,一些诸如在道路上私设关卡等行为,还会影响防疫救援和防疫物资的通过。因而,需要强化国家治理现代化的传导机制建设,明确防控目标和防控工作标准,做到依法防控,因势利导,因地制宜,精准施策。

四是重视疫情防控手段和模式创新,提升治理效率,强化治理现代化运行基础。针对本次疫情防控,可以利用的有利条件是,信息通信技术相较非典时期进步巨大,一些现代化的信息采集和分享工具可以大大提升治理效率。一些医院和研究机构充分利用大数据、区块链等现代化技术手段进行数据分析和预警,利用健康码、疫情图、精密智控指数、网格布控、疫情地图等工具进行疫情防控和管理,大大提升了信息识别和信息传播的精准性。今后,还需充分挖掘信息技术潜力,创新防控手段和治理模式,强化国家治理现代化的运行基础。

五是协调“法、理、情”,强化全社会的协同治理意识,优化国家治理现代化的社会环境。此次疫情恰逢春节,防控时间又比较长,从个体到群体,各个方面都可能产生一定的焦虑情绪,此时,疫情防控更需协调“法、理、情”的关系。对于疫情防控中出现的问题,要抓住契机推动立法和综合治理手段创新,如对疫情期间入境人员谎报瞒报病情行为,有些地方除采取法律手段惩治以外,还将责任人纳入征信黑名单。疫情防控中一些好的做法可以纳入常态治理体系。疫情防控中还存在一些情况,如个别商家囤积防疫物资、哄抬防疫物资价格,个别外卖平台利用疫情商机提高佣金,一些人在防控措施稍有放松时就“报复性”聚会、购物、狂欢,凡此种种,或许并未触碰法律底线,但确实影响疫情防控,于情于理实属不该。因此,需强化社会协同治理,加强社区管理中的情感疏导,强化社会舆论引导,优化国家治理现代化的社会环境。

(作者:郝云宏,浙江工商大学工商管理学院院长,中国管理现代化研究会公司治理专业委员会副主任委员,电子邮箱:haoyh@zjgsu.edu.cn)

完善中国公共健康和医疗系统顶层 治理与应急体系



张国萍

继 SARS 和 MERS 病毒后,新型冠状病毒入侵人类世界,成为全球突发公共卫生事件,对中国公共健康和医疗系统顶层治理设计和应急系统建设提出了新的要求。疫情危机打破了人们更多地

仅从个人重疾、医院救治和临床医学来关注健康和生命的认知局限,更驱动了人们对于受到自然与社会环境制约的流行传染疾病、预防医学和公共卫生体系的认识思考。

本次疫情暴露出我国公共健康和医疗系统治理中仍然存在一些短板,建议对现代医院管理制度、中国公共健康和医疗系统治理以及应急系统进行进一步完善。

一是完善常设的国家危机管理和应急救助机制,建设弹性架构的防御机制,形成危机救助大数据分享中心。公共卫生和健康网络矩阵需包涵政府专业部门人员、流行病和疾控专家、一线医护者与医疗组织负责人、生物医学科学家、公共卫生与健康数据分析师、生物医疗产业实业家、心理学家、经济治理专家和社会组织工作者等。

二是进一步优化重大公共卫生和健康事件的应急响应机制和披露赋权机制。建立和完善公共卫生应急体系的触发信息传导机制,优化信息传递路径,强化公共卫生危机事件和疫情的交叉信息传导和共享机制,推进快速响应预警和多元交叉传导的披露机制。

三是推进公共卫生与健康数据科学和循证医学学科建设和人才机制,建立大型随机对照实验的精准流行与传染病学研究和防控框架,逐渐培育和建设特色的公共卫生学院。推进循证医学,系统总结和共享传播随机对照实验的证据,结合医生经验和患者意愿,将系统化评价的研究证据用于指导医学实践,提高公共卫生和医疗服务的诊疗质量和效率。

四是加强实验室医学攻关和医疗组织防疫的软硬件建设,强化公共防疫预案,加大公共卫生防疫系统投入和保险模式建设。加大疫前预防投入,开展流行病学医学公关,以及高质量智能诊断和治疗与预防技术的联合攻关。强化疫情防控全流程认知,识别疾病的环境和传播等危险因素,不断研究和阐明不同疾病的发病机制,提高疫情的前期预测预防机制;通过独立和国际合作推进高质量智能诊断的软硬件开发、诊治方案和药物疫苗的研发使用。

五是注重患者体验和心理建设,实行分级管理,推进社会治理建设,防控病毒的传播和感染。促进医患经验和体验的系统化循证研究的积累和传播,提高人们长期化和常态化的防疫与公共卫生健康系统建设的认知力。推进政府、社会组织和市场组织间的专业分工化的治理模式,支持社会组织参与到公共服务供给,通过购买社会组织公共服务或者适度推进公共服务市场化,提高公共卫生重大突发应急体系的弹性和韧性,降低系统成本。

国家正全力投入疫情控制,历史上重大流行病危机和疫情抗击过程,都包含了人类智慧累积共同探知未知世界并安全解析人类生命生存难题的过程,在地区和全球公共卫生与防疫体系逐步推进的今天,以更低的人类损失科学化地战胜新型冠状病毒也是全人类的共同宗旨。

(作者:张国萍,南开大学央视指数研究协同创新中心执行主任,中国管理现代化研究会公司治理专业委员会秘书长,哈佛大学和 NBER 研究员,电子邮箱:wzgp@163.com。课题支持:NSFC 71172216;TJGL19-008)

(责任编辑:刘建丽 李先军)