

· 疫情影响与对策专题 ·

浅谈企业的危机管理和前瞻性发展战略

——分享疫情带给企业管理者的思考



朱向东
维美德中国区总裁

文 朱向东

此次新冠病毒疫情发展到目前，我们最直接的感触是所有企业都在经历着一次现代企业治理能力的考验；另一个感受是这次新冠病毒疫情的大爆发刚好发生在春节前后，这恰恰给了所有企业一个应对危机的窗口期，否则，境况可能更加困难。目前很多企业正在忙于开展防疫和复产，但我相信，也有很多企业领导已经在总结经验并思考未来。因此，我从以下几个方面分享一些个人见解。

强化企业危机管理架构 纳入企业日常管理体系

在危机管理方面，企业可以对标行业先进，更好地相互学习，从而提升企业自身的危机管理能力。经历过 2003 年非典疫情和 2008 年金融危机的大多数企业，应该都构建了比较系统的危机管理架构。这些企业在本次新冠病毒疫情的爆发和冲击中，应该是反应及时、应对得当的，确保最大限度地降低企业自身损

失。当然，一些比较新兴的企业可能由于缺乏有效的危机管理架构，而在此次疫情中遭遇了更多挑战。我觉得无论是哪一种类型的企业，都能够从这次疫情的应对中总结并汲取宝贵的经验。

作为一个拥有 220 多年历史的全球行业领先企业，维美德危机管理体系在此次疫情中经受住了考验，我认为我们中国公司对内、对外都交出了一份比较令人满意的答卷。除返回湖北地区过节的员工外，春节假期结束后，大部分员工都及时、安全地返回了工作所在地城市，全体员工没有发生一起确诊或疑似感染病例。能够取得这一成绩主要得益于维美德中国区的突发事件应急团队和维美德集团总部突发事件工作组 IMT 的统一协调和细致工作，具体包括在员工安全防护上的指导，以及与当地政府密切沟通员工的返岗路线和相关手续报备等。

网络化、数字化沟通平台和工作方式发挥了实实在在的作用

在此次抗击疫情和复工过程中，很多企业深刻认识到了数字化应用和网络化办公的紧迫性。记得之前我曾在中国纸业大会上讲到，现代企业需要建设和采用先进的办公体系和数字化的应用。此次抗“疫”过程中，由于疫情管控需要，绝大多数企业无法在节后正常开工。为此，想要更好地实现在疫情期间与员工的沟通，包括企业管理信息的下达和上传，保持企业的基本运营等，都需要企业在自动化办公、企业数字化运营体系方面做好建设和管理。

在维美德，提升公司内部的数字化运营是我们的



战略加速器之一。近几年维美德在办公自动化平台和体系建设上积极推进，如拓展企业微信平台中的各种内部协调管理功能，开发企业微信公众中的应用，从而更好地实现传播和推广目的，通过汇联易平台实现差旅统一管理，应用 Skype 和 Teams 等进行内外远程会议，全面升级 ERP 系统实现产品、技术、订单管理等。

维美德在数字化应用中的优势，在此次疫情爆发后的复产过程中得到了很好的检验和展现。从 2 月 3 日开始，维美德中国区的员工已基本开始远程办公；2 月 10 日起，我们实现了几个主要工厂的复工复产。同时，为避免办公场所拥挤而给员工带来感染风险，大部分办公室人员继续居家远程办公；2 月 24 日，大部分在办公室从事行政管理岗位的员工在配备合理防护的情况下回到办公室工作，生产一线员工开工率更是达到了 80%。在这段时间，我们完成了辊子交货及现场服务的多个项目，同客户进行了多场次工作会议。在这里，我不仅要向维美德的每一位员工，向维美德的每一位客户表示感谢。我更要向各地的政府部门表示感谢，感谢他们给予了维美德在中国的每个单位的热诚关怀和大力支持。

此次疫情将加速造纸行业的内部调整

在这里我仅表达个人的一些看法：首先，造纸产业内的整合将会加速，行业内资源的从优配置将进一步深化，优质企业的韧性会进一步显现。另外，卫品领域会调整并加速向高端产品迈进。由于此次疫情会对我们的社会、人们生活习惯等产生深远影响，相关卫生用品包括湿巾、厨房用纸、无纺布等的需求将呈现持续增长。此外，包括卫生防护措施、生活习惯改善和人口老龄化等多个驱动力，将会加大产品差异化需求的发展。

企业应对工业互联网的应用做出前瞻性战略布局

已经建设并拥有了数字化办公应用的企业，在此次疫情的检验下，在企业信息管理、内外沟通方面展示了出色的能力和表现。此次疫情过后，数字化将进一步推动生产线运营的物联发展需求，即对工业互联网发展的进一步驱动。通过对工业互联网、大数据运行中心的应用，提高生产线的运行性和可靠性以及可

视化管理等。这些发展就是维美德近几年一直在推进的“未来服务模式”，即维美德的国内外专家通过大数据运行中心同客户进行远程连接，实现生产线参数调整、工艺状态优化、远程监测等。另外，将工业互联网已有的众多应用模块直接应用到实现原材料节降、各项消耗降低、预防性维护、产品品质预测等领域，还可以减少现场的工作人员数量，这些都是整个产业的未来发展趋势。因此，我相信此次疫情会驱动工业互联网在造纸产业的加速发展和应用。

快速推广数字化的全方位应用

大家应该都能够感受到，还有一个更加普遍的变化趋势，那就是不仅仅是在我们行业，还包括其他产业，都将更加注重在线销售、自动出货、以及无人运输，这都将快速地驱动供应链上下游的发展。当然，如果我们放眼到亚太地区或全球，现在中国已经成为全球的制造业中心。中国如果能够推广数字化的全方位应用，包括在生产、资源配送，产品的物流管理等方面，促进这些领域在疫情后快速恢复和提升，将更有利于增强中国在亚太地区乃至在全球供应链的核心地位。

总之，我们需要思考和研究的是：未来我们需要如何创新工作方式、组织结构甚至是重构我们的生活和运营模式？工业互联网、企业内部的数字化已经体现在我们很多企业的战略实施中。但长远来说这还远远不够，远程办公、远程会议、远程诊断等都只是数字化基础上的基本应用。智能化、数字化和互联网能给我们带来的变化才刚刚开始，未来的变化将是更加深刻的，甚至是颠覆性的。这些需要我们大家一起探索、一起创造、一起实践。✂

