



王绍恒

去年是金鼠年，一些星座专家预测这是充满挑战的一年。金融专家和世界银行则预测，全球经济将萎缩。果

然，冠病疫情从各个层面和方向考验我们所有人。

公共安全防范措施出炉后，中小企业必须马上为基本生计发愁，并为业务萎缩做准备。直接与公众打交道的中小企业发现，平时的顾客突然不见了。

不仅顾客的行动受到限制，顾客本身也面临消费能力下降的问题，甚至失去收入。依靠固定供应链的中小企业早就受到影响。

主要向其他机构或大型企业供货的中小企业也受到冲击，虽说相对来得稍晚一些，因为他们的商业伙伴也同样陷入衰退。当大企业都开始难以生存时，许多

冠病疫情期间中小企业转型贴士

行业的中小企业面临的挑战就更加艰难了。对冠病的防范最终影响了几乎所有人的生计。

星座专家预测，金牛年会带来事业新高峰、生意成功、繁荣和健康。他们建议，不要被负面思维或焦虑所影响。商业专家怎么说呢？企业听起来是谨慎乐观的，原因如下：

- 全球贸易环境正在改善。最近的发展，如签署区域全面经济伙伴关系协定（RCEP）带来了希望
- 供应链正在恢复
- 新加坡经济进入解封第三阶段
- 政府根据中小企业对资金和劳动力的需求，进行政策调整。政府对中小企业的支持力度很大，为各行业的聘用和融资提供了便利。
- 银行为中小企业提供更多信贷

支持，调整商业贷款的还款条件。

· 政府和与政府相关机构为中小企业创造其他机会，中小企业可以利用这些机会取得复苏和增长。

· 开始疫苗接种、改进的治疗方案和更多关于冠病的科学知识

然而，即使有上述种种原因，2021年的复苏可能是非常缓慢的。一些国家有冠病例重新上升和变种病毒出现的风险。正如不同行业的业务亏损速度不均，复苏过程也将是如此。不同行业的中小企业面临不同的挑战，也有不同的应对选项。总的来说，中小企业是抱有希望，但不是信心满满。

中小企业一般希望控制好现金流，让现有资金延续得更久，以确保眼前业务可持续下去。不

可避免的，他们的重点是满足关键的业务需求。营业额和利润预计不会恢复到冠病疫情前的水平，因此，增加招聘或其他未来规划方面的投入应该不大。

中小企业务实的管理者如何在这个时期有效地发挥作用，同时为未来的复苏做好准备？从人力和财务角度来思考中小企业现在面临的挑战和机遇，将会很有帮助。

◆人力角度

· 缩减员工规模、精简人员运营、未来才考虑重新招聘。但是如果可以的话，中小企业须留住训练有素的员工，建立员工的忠诚度，并为经济好转和客户回流时的增长做好准备。

· 中小企业要尽量与之前的客户保持联系，也要争取潜在客

户，把握未来的生意。一些中小企业已开始重视工作流程的数码化，借助5G，通过增强现实和虚拟现实技术，创造优质的内容，与客户进行有意义的对话，以保持客户的参与度。

· 庞大的全球零售电子商务市场，对中小企业来说是巨大的机遇。企业应尽早利用政府鼓励企业进军电子商务的措施。许多中小企业已报名参加新加坡企业发展局的电子商务促进计划，期望在2021年获得回报。

· 中小企业可以利用这段时间来评估如何让目前的运作更安全有效。这场冠病疫情须要中小企业更快、更广泛地实现数码化，以便在不减少与同事、供应商和客户联系的情况下运作。

· 中小企业还可以考虑如何让目前在家工作的安排在未来也能有效地发挥作用，从而为可持

续发展和转型进行规划。即使到时在家工作不再是强制性的，各中小企业也会意识到，从办公场所租金方面来看，部分在家工作的做法，可能更可持续和具备经济效益。中小企业可以考虑如何帮助员工支付在家办公的水电费和手机费。

◆财务角度

· 即使经济处于良好情况，中小企业也往往难以获得营运资金。理论上，中小企业的优势在于由于规模小，可以迅速适应变化。但现实中，这是艰难的挑战。幸运的是，政府通过临时过渡贷款计划提供了帮助。银行和贷款机构也采取行动，试图减轻企业的负担。

· 对于那些无法赚取足够收入来保留外籍员工的中小企业，政府为一些行业在外劳税方面提供帮助。

作者为新加坡管理大学
通讯管理教育教授