

后疫情时代 中小企业如何应对危机

企业新知



张玮

2022年，虽然世界各国还是在经历不同的冠病疫情，但各国疫情相继趋于平稳，全球总体来说正进入后疫情时代，但乌俄战争又为经济复苏笼罩上一层厚厚的阴影。通货膨胀、物流受阻、气候变化、自然灾害，以及不断出现的冠病变种等，都意味着中小企业将面临更具挑战的动荡与危机。那么中小企业该如何应对呢？笔者觉得以下三方面的准备，会让中小企业存活并反转的概率大大提高。

首先，中小企业应该更加关注行业的相关趋势，并努力思考如何将这些趋势跟自己的资源和能力相匹配，从而创造独特的竞争优势。例如疫情推动下低接触时代的提前来临，使得远距离办公、线上联系、线上教育都成为一种新常态，中小企业在这一转化中可以扮演什么样的角色？是提供相关服务以扩大业务，还是可以利用这些技术降低成本？

又比如在气候变化及影响加速的今天，环境、社会与治理（ESG）的关注度已到了一个前所未有的水平，越来越多的投资者与消费者更加重视环境保护，政府也对此加强力度，开启了2030年新加坡绿色发展蓝图。

虽然大企业会是这一趋势下的领头羊，但能够抓住这个机遇并付诸行动的中小企业必将是亮眼的明星。

其次，在如此动荡不确定的未来面前，中小企业如何更灵活的部署和执行自己的战略计划，将成为区分于同行竞争对手并脱颖而出的关键。很多企业管理者在眼下这不断变化的大环境下对战略计划失去了信心，觉得没必要再计划，这是一个非常危险的想法。

迅速掌握战略管理 应对意想不到变化

对于大企业，战略管理的重要性不言而喻；对于中小企业，战略管理不仅同样非常关键，而且还要求有更加灵活多变的计划技巧。比如情景规划——一种有助于理清扑朔迷离的未来的一种计划方法——对于大企业并不陌生，很多国家也利用这一方法去根据未来可能发生的几种情形去设计相关政策以及调度所需资源。中小企业应该迅速熟悉并学会运用类似的战略计划方法，以应对各种各样意想不到的变化。

最后，冠病疫情期间，企业资金链断裂导致中小企业濒临破产的例子屡见不鲜。中小企业是否能够快速有效地尽可能降低成本，是危机中能否存活的重要因素，也是竞争力的重要来源。那么中小企业可以如何有创造性地降低成本呢？

这就需要它们从企业内部和外部环境中寻找机会，例如利用先进科技（云服务、智能工作模式等）改善运作，削减成本和善用开支；或者积极探索战略合作机会，用更加发散性的思维方式寻找合作伙伴，在合作的基础上以最低的成本为企业创造价值。

在充满挑战的后疫情时代，只有有准备的中小企业才能不断提升自己，度过生存困境，转危为安。

作者是新加坡管理大学
李光前商学院高级讲师