联想杨元庆：“重启”中国智造，保卫全球产业链

小佛爷说：

新冠肺炎疫情影响下，中国经济与企业经营将发生哪些变化？面对这些变化，企业应采取怎样行动应对危机，谋求增长？而在充满不确定性的商业时代，危机环伺，企业应如何培育恢复的韧性，打造能够应对危机的组织形态？面对突发的商业挑战，《哈佛商业评论》邀请业界各方分享应对“战疫”经验与方法论，以探索应对危机的有路径。

爆发于 2019 年末、2020 年初的新型冠状病毒，虽然本质上是一场公共健康危机，但它所衍生出来的其他问题，如人员流动停滞、供应链部分中断、消费需求锐减等，仍在持续发酵中。疫情中心武汉又恰是九省通衢的工业重镇，在全球制造业的宏大拼图中占有一席之地。

当下，如何应对这场突如其来的危机，在公共健康与经济活动间找到最佳平衡点，同时危中寻机，强化企业自身的核心竞争力，并推动业务的转型升级，是企业第一要务。联想集团作为湖北省最大进出口企业，在制造和“智”造领域深耕多年，在此分享些思考。

短期优先事项：回归基本面

危机时刻，企业首先要考虑的是四件事：员工健康，现金流，供应链与生产，沟通。

第一，以人为本，把员工健康放在首位。

员工是我们最核心、最宝贵的资产，公共健康危机令企业愈发深刻地

https://www.yunbaogao.cn

认识到“以人为本”“留得青山在”的重要性。疫情刚一爆发，联想在第一时间成立了“疫情指挥小组”，把保障员工健康放在了第一位。复工一开始，为每位员工提供口罩，测体温，并实行网格化管理，工厂采取“四同”原则（吃住工行同步），分批分时用餐，外地返岗员工自我隔离 14 天等。

第二，保障现金流，掌握上下游状况。

现金流的重要性不言自明。目前，大部分企业都会暂停非必要性支出，并评估自己的现金状况。这里格外要注意的是主要客户和主要供应商的财务状况。前者如失控，将造成应收账款拖欠；后者如失控，将导致原材料供货中断。2008-2009 年全球金融危机期间，很多企业都在这个环节陷入被动，尤其是在头部客户集中的行业，比如通用汽车和克莱斯勒先后宣布破产时，汽车零部件企业纷纷陷入困境，直到美国政府出台“汽车供应商支持方案”才有所缓解。危机期间，企业难以独善其身，必要时行业上下游需互通信息，抱团取暖。

第三，最大限度保证供应链与工厂运转。

本次危机的一个特点是，中国以外的市场需求依然较为强劲，但全球供应链和制造却十分依赖中国，令供货成为难题。以联想产品 ThinkPad Carbon 笔记本电脑为例，129 个零部件如电池、键盘、主板、存储等来自很多国家，在合肥组装后再销往 177 个国家和地区。任何一款零部件造不出来或运不进来，产品都无法生产，人员、备料、仓储、物流等各个环节

https://www.yunbaogao.cn

都至关重要。这就需要我们对供应商的开工情况，包括下一级供应商的情况及时掌握，必要时对实力较弱者提供适当支持，以实现整体供应链的正常运转。

第四，与各界保持及时、透明、坦诚、频繁的沟通。

危机中，企业领导要面对众多不确定性，在信息不完全的情况下做决策，几乎要与时间赛跑。此时更要与各方保持密切、坦诚的沟通，包括投资人、员工、客户、供应商、合作伙伴、政府、媒体、专家等，分享信息，了解各自的关注点，及时给予反馈，寻求共同利益，加强信任与共情，安抚焦虑，这不仅能让“冬天”好过一些，也有助于夯实长远合作基础。而企业所能提供的信息，比如产能利用情况，人员返岗情况等，也是整个社会准确判断疫情走向的重要数据和风向标。

对目前形势的判断

眼下，抗击疫情，经济已是战况紧急的第二战场。复工与抗疫，的确是两难决策，但并不是非此即彼、互相矛盾的。实际上，中国抗击疫情的最前线正处在急需制造业提供物资支持的紧要关头，没有经济正常的运转是不可能抵御疫情的。

虽然事态仍在快速变化之中，但我相信，在处理好其他衍生问题的前提下，此次疫情对经济的冲击将是短期的、一次性的，不会改变经济增长趋势，中国和全球经济基本面依旧稳固。首先，作为世界第二大经济体，

https://www.yunbaogao.cn

中国的经济规模已是 17 年前（SARS 爆发的 2003 年）的 4 倍多，在全球经济中的占比也由 2002 年的 8%上升至如今的 19%，对世界经济增长的贡献率已超过 30%。其次，本次疫情集中爆发之后，中国采取了有力措施，有效阻断了疫情的扩散。而且，疫情影响的时段是在年初，货币和财政政策均有加大逆周期调整的空间，1 月和 2 月占中国全年 GDP/收入的比例也比较小。正如 IMF 总裁格奥尔基耶娃（Kristalina Georgieva）判断的那样，疫情对中国经济最有可能是“V 形”影响，即中国经济活动在急剧减少之后快速回升，疫情对中国经济的总体影响相对可控，对世界经济的影响也有限。

一座高速运转了十几年的世界工厂猝然断电，带来的问题一定是复杂且持续的。中国经过 40 年的对外开放已经全面融入全球价值链体系，制造业增加值约占全球制造业的 30%，位列全球第一。据瑞银测算，中国占全球智能手机和笔记本电脑产量的比重超过 80%。作为“效率担当”“质量担当”“速度担当”“产能担当”，中国制造业亟需尽快恢复生产，让全球制造业产业生态、产业链和供应链恢复稳定，降低因突发疫情对全球经济增长的负面影响。

当前，中国正身处从“制造大国”向“制造强国”跨越的关键时刻，正努力实现从代工到生产具有国际品牌影响力产品的转变、从简单跟随到制造具有更多创新内涵产品的转变、从释放资源红利的中低端制造到释放效率红利的中高端智能制造的转变。人类社会正在快速进入到智能化时代，

中国在数据、算力、算法三方面已经积累的优势，应持续为以上三方面的转变注入能量，为全球各地的企业和消费者带来更优质的产品。因而，在坚决做好疫情防控的同时，优先支持中国制造业复工复产，对于遏止疫情、稳定全球供应链、稳定中国经济的增长具有特别重要的意义。

中长期策略：保卫并升级中国“智”造

面对危机，虽然中国陆续出台了许多金融财政政策帮助企业渡过难关，但企业不能“坐等危机过去”。唯有积极自救、苦炼内功的企业才能存活下来，历霜弥坚。

首先，对中国制造的核心竞争力保持信心并持续深耕。企业家必定是整个社会中最为积极的群体之一，是相信一分耕耘一分收获，明天会更好的那群人。在制造业中，信心是建立在中国制造业整体自动化、智能化水平大大提升这一事实基础上的。根据世界经济论坛新近发布的白皮书，“全球灯塔网络”新增 18 家新工厂，总数达到 44 家。所谓“灯塔工厂”，是那些利用智能制造平台，将第四次工业革命技术有效最大化的工厂。44 家中有 12 家“灯塔工厂”位于中国，涵盖家用电子、电子设备、工业设备、

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：
https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32049