



# 深挖消费潜力 助力经济发展

■ 本报记者 魏桥

今年的政府工作报告指出,新冠肺炎疫情是新中国成立以来我国遭遇的传播速度最快、感染范围最广、防控难度最大的公共卫生事件。当前,疫情防控取得重大战略成果,但疫情尚未结束,发展任务异常艰巨。要用改革开放办法稳就业、保民生、促消费,拉动市场,稳定增长,走出一条有效应对冲击、实现良性循环的新路子。

## 千方百计促发展

全国政协常委、民建中央副主席、上海市政协副主席周汉民在接受国际商报记者采访时表示,随着疫情在全球的扩散和蔓延,最受打击的是国际贸易,国际产业链和供应链都受到了较大影响。对我国而言,一季度的经济增速同比下降6.8%,这

一降幅虽然超出了绝大多数智库的预测,但这是我们在党中央领导下众志成城、万众一心抗疫,包括在相当程度上的居家隔离、停工停产,不惜一切救人付出的代价。“当前,疫情防控转入常态化管理,在众志成城抗疫的同时还要千方百计促发展。”周汉民表示,国家也为复工作出了很多努力,目前全国规模以上企业复工率近100%,复产率近70%,取得了较好的成效。特别是今年“五一”假期,全国共计接待国内游客1.15亿人次,旅游人次已经达到了去年同期的近六成;实现国内旅游收入475.6亿元,旅游收入恢复达四成。与此同时,全国各地都在响应国家号召大力促进居民消费,多种促消费政策出台并得到较好落实。

在全国政协委员、上海申银万国证券研究所首席经济学家杨成长看来,在“六保”基础上实现“六稳”,就是让经济恢复到

常态。经济发展短期靠投资,长期靠消费。关键是要将消费、投资的市场潜力挖掘出来,特别是消费市场。

杨成长表示,从一季度来看,消费的启动还不是特别理想。如何挖掘消费,主要靠增加收入、完善社会保障。但在消费方面,政府仍缺乏引导调控消费的理论 and 实践方法,社会保障存在“马太效应”,消费品价格过高,需求外溢,社会服务业财政供给不足。

## 多措并举促消费

“一定要想尽办法促消费。促进消费就是对我国经济增长的重要贡献。当前,拉动经济增长的‘三驾马车’中固定资产投资和出口都受到许多不确定因素影响,消费是‘三驾马车’中最靠前的那驾。”周汉民说,各地相应出台了多种促消费措施,但还

要加大力度。杨成长表示,可以进一步挖掘传统领域的消费潜力,如文化消费方面,可从各地传统的民俗工艺,如编织、陶瓷、剪纸等入手挖掘其更深层的文化价值。另外,要加大力度推动大健康消费和社区消费。

在促消费的同时,杨成长还建议,一方面建立北京、上海等地区高质量生活指标体系;另一方面激发基层消费热情;此外,用市场化办法解决社会保障的财政支撑不足问题,建立推动地方消费的政府激励机制。

全国政协委员、中国旅游集团董事长万敏认为,当前我国疫情防控取得了战略性成果,但终端消费行业还没有得到有效恢复,旅游业目前是“复工不复产”,特别是省际旅游受到一些限制。基于此,万敏建议,适当放松有助于终端消费,拉动内需的人流量。

## 智库观点

### BCG:打造可持续变革,塔塔实践可鉴

本报讯 常言道,江山易改本性难移。事实上,大多数企业在转型管理方面都没能交出一份亮眼的成绩单。波士顿咨询公司(BCG)研究发现,约有50%的企业转型计划没能达成目标,多达75%的企业综合转型项目由于不堪自身重负,无疾而终。鉴于此,全球最大综合钢铁生产商之一的塔塔钢铁公司的转型实践,可为大型企业有效管理转型提供重要的参考。

五年前,原料成本上升和产品价格下跌的双重夹击使印度塔塔钢铁公司陷入困境,公司竭尽全力,试图将危机转化为机遇。在高管团队的带领下,公司针对运营启动了一项转型计划,其覆盖范围、规模和速度都是前所未有的。

2014年,全球钢铁价格直线下跌。印度钢铁行业遭受重创,价格在一年之内下跌了30%。监管方面的变化更是雪上加霜,塔塔钢铁公司在印度东部的铁矿和煤矿供应被临时切断——而这正是一个多世纪以来该公司关键的竞争优势之一。2014年至2015年间,塔塔钢铁公司的利润下降了约25%。

为此,塔塔钢铁公司在公司范围内发起了一项名为“巅峰25”的转型计划。截至2018年,该计划为塔塔钢铁公司带来了至少12亿美元的利润,意味着公司已经超越了最初20%的盈利目标。由此,公司的现金头寸提高了三倍,且在此期间,每吨钢铁的利润超过了钢铁价格的涨幅。

“巅峰25”计划启动前,塔塔钢铁公司基于过去的经验,重新梳理了转型计划的基本设计思路,并最终形成以下的设计原则:员工主人翁精神。塔塔钢铁公司深信,只有中层管理者和员工自己把控制推动项目,“巅峰25”计划才能成功。转型计划需要组织中每一位员工的积极参与,才能确保达到所需的规模、范围和速度,从而快速产出成果。

承担风险。“巅峰25”计划非常倚重高管们在变革管理方面的专业知识,推动高风险项目前进。高层管理团队必须鼓励中层管理者和员工承担风险,并帮助他们克服对失败的恐惧。

结构化问题解决流程。管理者必须不断采用新方法和新技术来解决问题,例如运用A3问题解决方法和高级分析法等,确保以数据为驱动的持续性改进。

无缝整合。转型的每一部分都应融入到公司的日常业务流程和项目中,这样新的举措才不会给员工带来沉重的负担。

简化汇报。只有实施少量且简洁的治理措施,才能让“巅峰25”计划快速取得转型成果。公司需要的是迅速提升业绩,因此工作重点必须放在行动而不是监测上。

可持续的变革。“巅峰25”计划鼓励中层管理者和员工不断提高自身技能,以便公司在任何需要的时候都可以开展转型。

“巅峰25”的指导方针十分明确,但是塔塔钢铁公司需要一个引擎来推动这项计划。在仔细权衡之后,公司决定启用一项创新的结构化解决方案——影响力中心,来计划、执行、管理和监测转型项目。

影响力中心是实体工作室,遵循具体的工作流程,让员工积极地参与到转型之中。在最基础的层面,影响力中心是管理转型项目的会议场所,展示所有相关的数据。但从更深层次上讲,影响力中心是部门级别的转型单位。每个中心由一位“负责人”(部门主管)领导,一位“协调员”(高管或业绩突出的中层经理)辅助,由中层管理者和员工组成的“转型代理”执行。影响力中心是显示屏将业绩指标与转型计划相联,把掌控权交给员工并对其赋能,使他们可以在日常工作中推动转型。

在三年多的时间里,塔塔钢铁公司建立了首批标准化的22个影响力中心,将雄心勃勃的组织目标划分为若干个较小的项目。利用影响力中心,塔塔钢铁公司可以确保中层管理者和员工切身感到自己对“巅峰25”计划的构思、执行和成果交付负有责任。中心还简化了治理,在高层管理者和组织一线之间建立起直接联系,并为持续转型培养重要能力。员工离开影响力中心时,可以掌握更全面的技能,并可以将这些技能应用到日常工作中。

塔塔钢铁公司已将“巅峰25”计划的流程和组织结构制度化,以推动未来的转型,这一举措的成效已然显现。近期,塔塔钢铁公司收购了一家境况不佳的印度钢铁公司——普绍钢铁有限公司,应用“巅峰25”的方法,该公司在不到18个月的时间里就完成了转型。显而易见,塔塔钢铁公司这套在任何情况下都能够快速、大规模、系统性转型的流程和结构在快速变化的当今世界中着实令人渴求。(秦志刚)



■ 本报记者 毕若林

受疫情影响而推迟的2020年中国全国两会开幕了。

处于“第一个百年”的节点,“十三五”规划的收官之年,抗击新冠肺炎疫情的特殊之年……这些让今年全国两会意义特殊。

特殊时期召开的两会,变化的是会期,是议题,是形式;不变的是信心,是决心,是初心。

先看不同。

为适应常态化疫情防控需要,今年两会会期缩短到一周,取消了原来的会期休息日,并压缩了部分会议。今年两会的现场有些小装备特别显眼,除了口罩成为大家的标配以外,在代表委员驻地,楼道口、餐厅门口还准备了洗手明胶和消毒液。工作人员餐厅的座位一律安排成朝前坐,避

## 今年两会很特殊

免了面对面就餐可能产生的风险。

本次两会的多场记者会、“代表委员通道”、“部长通道”都采用了网络视频的方式进行,但记者们提问的热情丝毫不受影响,无论是答问还是交流都完整同步。大屏幕中的画面很有现场感,代表委员和记者通过大屏幕进行在线问答,话语间流露出坦诚与自信。

为保证两会顺利进行,今年两会在新媒体安排上作出一些调整,邀请部分在京的中外记者采访会议,不邀请境外记者临时来京采访。记者主要通过网络、视频、书面等方式进行采访。两会新闻中心也充分运用互联网等技术为中外记者提供服务。各地代表团驻地新闻中心设有视频采访室,代表委员就坐在这里接受媒体的采访,并通过视频的形式将他们的观点传递给媒体。从“跑两会”到“云两会”,流畅的网络消弭了屏幕内外的距离,也为记者们提供了一次全新的经历。没

有到现场架设长枪短炮,但记者们却尝试通过新科技、新手段进行云访谈、云直播。

更让人没想到的是,今年的政府工作报告起草的历时之长是改革开放40多年来少见的;全文约1万字,系改革开放以来篇幅最短的一次。篇幅虽短,但干货十足。报告蕴含了众多鼓舞人心的亮点内容,不乏提振信心的“金句”,“留得青山,赢得未来”成为主旨。报告提及了诸多关于民生保障的重要措施,其中提到特别支出方面预算,今年赤字率拟按3.6%以上安排,财政赤字规模比去年增加1万亿元,同时发行1万亿元抗疫特别国债。

再看相同。

虽然全国两会的召开时间推迟了,但代表委员们的履职尽责、担当作为没有延期。近3000名全国人大代表和2100余名全国政协委员凝心聚力,积极献策。有代表提出要

加强创新,依靠科技的力量战疫;有代表提出提升疫情监测预警能力;有委员提出要充实完善基层医疗卫生机构……一条条建议展现出了代表委员的担当,他们建真言,谋良策,出实招,助力中国健康发展。

同时,代表委员也把自己履职一年多收集到的各种意见带到会上,为国家今年的各项工作建言献策。

艰苦卓绝的战疫实践再次证明,中国共产党和中国人民有战胜任何艰难险阻的勇气、智慧和力量,中国发展没有过不去的坎。发展的长卷已铺开,攻坚的战鼓已擂响。我们有理由相信,特殊时期召开的特殊两会定能绽放夺目光彩;我们也完全有信心,通过群策群力,中国定能顺利完成全年经济社会发展各项任务,夺取脱贫攻坚和全面建成小康社会的伟大胜利。势不可挡的中国巨轮定将破浪前行。

## 全球战“疫”

### 疫情防控呈现新常态 经济刺激且看哪家强

# 渐次“解封”,欧洲探寻两全之道

■ 本报记者 张日

近期,从欧洲传出不少好消息。

除英国外,欧洲疫情最严重的国家5月18日新增确诊病例均下降至三位数。意大利当天新增确诊病例451例,新增死亡病例99例,单日死亡病例自3月10日以来首次降至两位数;西班牙新增256例,德国新增531例,法国新增492例。在死亡人数创两个月来新低后,意大利和西班牙进一步放松了疫情管控措施。

高兴之余,欧洲部分国家放宽了疫情封锁措施。多个国家的酒吧、海滩和咖啡馆爆满。但是,面对部分地区的疫情反弹,专家纷纷警告,要严防疫情二次暴发。

一边是疫情防控压力,一边是经济衰退风险,欧洲正努力在防控疫情蔓延与恢复经济发展中探寻两全之道。

## 多国松禁,市场逐渐恢复生气

进入5月份以来,欧洲多国开始谨慎、渐进地解除限制措施。

5月13日,英国进入解禁第一阶段,即“积极鼓励”无法居家办公的人员返回工作岗位,食品加工、建筑等行业复工;民众户外运动从每天一次改为不限次数。最早自6月1日起进入第二阶段:商店逐步恢复营业,小学分阶段复课。最早自7月4日起进入第三阶段:酒店、餐饮等行业可以复工。

法国的解禁措施从5月11日开始执行。法国总理菲利普表示,逐步解禁的过程将至少持续数周。在第一阶段,商店和学校重新开放。据法国经济和财政部测算,11日当天约有40万家企业和商店复工。

意大利于5月4日开始逐步解封。当天,意大利全国约有450万人复工,大多为制造业从业者。

德国总理默克尔在5月6日与16个联

邦州州长达成协议,自当日起逐步解封。所有联邦州政府达成共识:一旦任何县或市的感染率上升至每10万人中新增50例感染病例,该地区将重新实施限制措施。

欧盟委员会5月13日发布逐步恢复暑期旅行的指导方案,以期挽救旅游业。意大利的经济刺激计划包括给中小企业提供补助金和减免税额,向收入受疫情影响的员工及个体经营者提供256亿欧元补贴,向家庭提供保育金等各种补助,增加医疗系统投入,对受重创的旅游部门实施刺激措施等。法国财长勒梅尔宣布,对葡萄酒行业遭遇困境的中小企业免除社会保障缴款,并建立1.4亿欧元的餐饮业帮扶计划达成一致,旨在通过削减税赋、刺激消费等手段支持餐饮业逐步复苏。塞浦路斯政府已批准旨在提振经济的60亿欧元刺激计划,这一金额相当于该国疫情前国内生产总值的近1/3。

部分“解封”后,欧洲多国焕发出往日生机。5月19日,意大利的商店、酒吧和理发店开门,教堂也开放了。意大利多地出现购物热潮。意政府本希望这些店铺一直暂停营业至5月份,但是由于地方官员称无论如何也要复业,意大利政府迫于压力只好让步。西班牙也迎来一波购物热潮,因为即使要保持社交距离,年销售额仍持续增长。在尚未完全进入“解封”第一阶段的马德里和巴塞罗那,小型店铺将被允许接待消费者,且无需预约。在这两个大城市以外的其他城市,10人以下的户外聚会将被允许。比利时自5月19日起在严格落实防控措施,将孩子与教师分开,的情况下,重开小学、中学。葡萄牙、希腊、丹麦和爱尔兰也将逐步放宽它们的封锁措施。

尽管新增新冠肺炎死亡人数有所减少,但世界卫生组织欧洲区域主任克鲁格提醒各个国家应当防止疫情的二次暴发。他指出,“现在还不是庆祝的时候,而是做准备的时候。”许多国家的政府已经呼吁人们克制,

一旦包括海滩的公共场所开放,不要在这些地方聚集。

## 在防疫与恢复经济间艰难权衡

欧洲中央银行5月14日发布的最新经济报告称,受新冠肺炎疫情影响,今年一季度,欧元区本地生产总值环比下降3.8%,创1995年来最大跌幅。从4月份经济活动锐减来判断,第二季度欧元区经济受疫情影响只会更加明显。如何两手抓好疫情防控和恢复经济,成了欧洲各国政府的特大难题。

对外经济贸易大学国家对外开放研究院研究员王宏禹表示,考虑到政治制度和选举制度,欧洲国家政府无法长时间把民众留在家中。德国等国家医疗系统实力强,疫情管控效果比较理想,逐步解禁也是有可能的。在保持社交距离的原则下,所有欧洲国家都面临服务业对象减少的问题,而欧洲国家经济恰恰高度依赖发达的服务业。目前,欧洲国家虽然陆续重开边界,但只是针对欧盟内部国家,外部国家公民进入的可能性很小。距离真正的经济重启还很遥远。

英国出台多项财政措施。英国央行3月两次紧急降息,将基准利率降至0.1%的历史低位,并将其债券购买计划扩大到创纪录的2000亿英镑。为帮助企业和个人渡过难关,政府将为企业提供3300亿英镑的政府贷款,约占英国GDP的15%。本土企业可暂免缴税至今年6月份。

不过,王宏禹对英国重启计划的效果如何有所保留。“英国的经济重启计划追求‘大’而‘全’,几乎涵盖了所有受疫情影响的行业,目标是不遗余力地保证经济系统平稳运行。但是,我不认为重启计划能有太大的效果。英国首相约翰逊在议会提出重启计划时受到了反对党的大力抵制。目前,英国的重启计划还在襁褓之中,距离真正落实还有一段路要走。”