



专刊

总第 90 期

2022 年第 1 期

2022 年 5 月 19 日

信息资料 欢迎交换

深圳市马洪经济研究发展基金会

2022 年第一期智库百人会网上论坛

编者按：2022 年 3 月 13 日，深圳市防疫指挥中心发布公告，除保障市民生活和城市基本运行的公共服务类企业与保障香港供应企业之外，所有机关事业单位和企业员工一律居家办公，暂停生产经营活动；公交地铁也随之停运，停止一切非必要流动和活动，深圳被按下“暂停”键。

马洪基金会关心社会热点问题，于 3 月 14 日开展了以“疫情现状下各方如何更好应对”为主题的 2022 年第一期智库百人会网上论坛，与智者在线上展开讨论。智者从自身专业领域出发，从“政府如何管理民众情绪”、“智库在疫情中的担当”、“中小企业的困境”等多角度讨论政府、企业、民众如何充分发挥自身角色作用，我会汇聚智慧，特约刊载智者建议，以回应公众与社会的关切。

现将马洪基金会智库百人会智者的观点进行整理汇编，以飨读者。本刊文章观点仅代表作者个人观点，不代表马洪基金会立场。

□主要观点

马洪基金会智库百人会智者、一粟文化创始人 胡峻——

深圳停摆，要重视社会“情绪疫情”的科学抗疫

3月13日，深圳突然出了一个“停摆”的公告，社会情绪短时间内波动很大。这显示疫情发展到第三年，社会的“情绪疫情”，应成为更被关注，更专业去应对，甚至与“病毒疫情”同等重要的问题。

这个判断有两个前提：

第一个前提是中国政府坚持动态清零的这个防疫政策。

第二是新冠病毒在演化的过程中，传染力不断增强的同时，它的毒性在减弱。这点大家可以参考张文宏医生最新的发言。

这两个前提保证了我们的疫情总体是受控制的，在这种局面下，我们抗疫主要的矛盾，或者说社会的主要担心发生了转化。

以前我们担心的是在中国有限的医疗条件下，新冠病毒扩散所带来的直接的生命和健康的损失，我把它叫“直接疫情”。

现在大家的担心是什么，是疫情对正常生活的影响所带来的焦虑，我把它叫“情绪疫情”。

公众不会仔细分析我们和国外的医疗条件的对比，大家看得到的是与病毒共存看上去似乎也行，而动态清零也让国内疫情已经被控制住了。既然疫情看上去是可控的，那我们所有人的生活节奏仍然在不停被打断，长时间回不到正常生活，还有没有必要？这种长时间的全民共同焦虑，遇到突发事件，就有可能被引爆。

目前在生活中，大家天天都在面对这种情绪疫情，甚至引起了持不同意见的朋友的对立，割裂。在微博、朋友圈、现实生活中、各种微信群、甚至是理性的智库成员之间，我们都天天看到这些激烈，甚至是站队的讨论。“停摆”公告引起的超市疯抢，就是一次现实的情绪疫情的爆发。

这种社会情绪堵爆发，不像是某些网上的焦点事件是短期的，它是一定时间内，社会焦虑的集中爆发，它会更加系统的反应在经济、社会治理等方方面面，甚至引起长期的社会对立。而从每一个城市来说，它也不只像热点事件一样，只存在于网络空间，造成网络空间的“情绪堰塞湖”，而是会迅速的从线上转入线下，像滚雪球一样在打通线上线上，越滚越大，甚至失控。

目前我们处于的阶段是，“直接疫情”总体可控，走向疫情的后期。而“情绪疫情”此起彼伏，处在一场社会情绪大焦虑的流行前期。我们可能还要在这种局面下，生活不短的时间。

公众社会是不成熟的，情绪经常大起大落。而从政府来看，哪怕是深圳这样比较先进的城市，应对社会情绪也是不够专业的。在这方面，根据我参与社会公众传播事件和城市营销的一些经验，提出七点建议，供大家参考：

一、疫情造成的社会情绪恐慌和社会预期的管理是一场认知战，首先要找到友军是谁，建设城市的“营销联合体”。

网络空间是信息的主要渠道，也是认知战的主战场。每个地方城市在网络空间都是一只“弱势军团”。就拿3月13号深圳的停摆公告来看，我们的政府很累很辛苦，但效果不够好。那个公告出来得非常突然，并且没有其它各方一层一层的往下接。比如社区没有做好准备，大部分基层防疫人员是很突然的去面对居民的询问的。媒体和相关公众的公众号也没有跟上，没有专业的解读，直到第二天才出来。12345的热线也打不通。大家在一问三不知的情况下，就造成了更大的恐慌。超市也没做好准备，大家从众的跑到超市去买东西。而部分超市满满的人流，空空的货架的图片和视频又在网上传播，引起更新的恐慌。

这些都是政府应对疫情传播的友军，是可以提前做好分工，初步的方案演习的，面对突发状况，大家都知道自己该做什么。

二、是在这个联合体的基础上，做好面对不同情况的三到五种预设方案，做好意外情况和疫情信息传播的预案和测试，为未来可能的有限放开做好预案。

在这个里面政府不同部门各自做什么，智库做什么，公共卫生机构做什么，要有预案，有节奏。而不是现在这样统一的上，统一的下，如果可信的信息源缺席，不及时，或者显得没有章法，就会把可信度的“市场份额”让给各种流言。

三、在预案的设计过程中，建议引入专业机构，而不是政府一家包办。

市场营销是一门发展了近百年的专业学科，而在城市的营销领域，中国也才是刚刚起步，大部分城市还处于做一个点，两个点的事情，具体的动作的阶段，要着眼于城市营销与公众舆情的交叉领域，让专业的人做专业的事，做系统的方案，而不是各自为政，点状做事。

四、创新手段，全媒体的系统营销，提前准备好内容工具。

目前我们的线上线下往往就是一篇文章这样的方式。14日的公告稍优于13日的，各个部门都在发声。但是大家都从本能去做，比如卫健委、应急管理、街道和社区，很多信息从内容到形式都是重复的，渠道也全是统一的。这样花了很多资源，但内容和渠道来说反而是扁平的，公众对这个事情没有一个立体的认知，包括从各个不同角度的，有简单的事实，也有深度的分析。再往下，超市的配合呢？智库的配合呢？公共卫生专家的配合呢？所以大家也会问，政府是不是就是为了安抚住我们，你说的全是一样的话术，而不是多个渠道，多个角度，多种形式互为佐证。当然，临时是来不及的，这些内容，完全可以提前准备好框架。甚至一些重要的短视频内容，完全可以提前做相关的素材准备。

五、用最简单的故事和人物说话，说所有人都能共情的逻辑。

99 和 100 的最大公约数是 1，所以复杂真相最后只能按照最简单的“1”来传播。最简单的故事、人物和价值观是互联网时代最有穿透力的认知武器。比如俄乌争端中，西方媒体往往用普通人和小事件把讨论引导向“自由还是专制”、“入侵还是反入侵”的简单判断。举个例子，我住的小区今天刚刚结束封控。这个封控是 3 月 13 日开始的，所有人都以为要七天。但第二天就结束了，所有业主都在群里感谢抗疫工作人员，走到小区门口，很多人主动对工作人员说，谢谢，辛苦了，大家都很感动。还有之前深圳卫健委著名的“电话发我”案例。要抓住这些颠扑不破的事情，构建起我们最真实，最坚固，最能与大家共情的社会情绪面的叙事逻辑。

甚至，可以发起一场社会运动，比如“给你身边的抗疫工作者说声谢谢”之类，用行为激发正面的社会共情，巩固社会叙事。

六、要让焦虑情绪化整为零的有出口。

“停摆”公告出来后，很多小企业主在群里，在朋友圈表达沮丧。最典型的是一个很坚强的朋友，就给我发了三个字，太难了。再和他说话，就再也没回，抗疫两年，大家都是在硬扛，成年人的崩溃，可能就在下一次的停摆。

建议政府相关的职能部门和社会工作者一起，分成三类，通过座谈、谈心会等各种方式，面对面的疏导焦虑情绪。一类通过社区，提前和居家的普通市民，做相关的疏导，具体问题的解决。第二类是医疗卫生的专家，可以组织市民可以报名的专家说明和答疑会，把自媒体也作为市民代表请过去。第三类是通过工信局和街道的职能部门，对中小企业做专项的疏导。

问题的解决可能不是一时能做到的，但让社会公众的焦虑有出口，让公众感到自己被重视，被尊重，自己的焦虑被人同理共情，我们才能更好的团结在一起面对未来的困难。

去年沙井街道，因为疫情，我们配合政府把一场招商对接，我变成了接近 20 场的企业座谈会，有专精特新的，有新一代信息技术的，不同的专场，后来效

果非常好，有的企业主动去给政府发表扬信，说政府尊重企业，认真聆听企业的诉求。这个也是超出政府预期外，当政府这些企业做真实的沟通之后，企业他的情绪是能够被解决的。大部分的中小企业，他的情绪恐慌来自于他不知道怎么办，也没有出口。

七、要承认我们的不足，让社会正视我们医疗条件弱这个事实。

我们是大政府，大政府意味着政府对一切负责到底。但有限的医疗资源是不可能满足无限制的抗疫需求的。如果我们沉浸在“厉害了我的国”这样的逻辑中，就会导致公众的无限预期，觉得什么都是能做得到，该做得到的。

我们要承认自己的医疗条件是弱的，我们厉害不是因为我们是世界上最先进的，所以我们抗疫好。而是我们不放弃每一个人的生命，用比欧美弱得多的医疗条件，做到了比国外强得多的抗疫成果。

在深圳，我们要去讲，因为我们坚持动态清零，我们ICU的资源有百分之多少被保留下来了，让多少其它的病人得到了医治。前段时间深圳一个封控区的孕妇，被紧急送到医院开展剖腹产，医生感染的几率是多少，整个医保为这个病人花了多大的代价。我们要把这些“弱而坚韧”的事实讲出来，而不是建立一个无所不能，理所应当的认知。

最终，我希望形成这样的一个和而不同的“情绪疫情”联合队伍：政府起到提供权威信息和去除恐慌的作用；智库们及时提供未来经济社会趋势的分析，社会局势的分析；公共卫生的专业人士为大众提供专业判断，医疗的进展，防控成果的汇报；专业机构帮助制定社会认知传播的预案，准备好优秀的内容；基层治理和职能部门及时的沟通，创造社会情绪的出口和通道；典型人物和典型事件成为一个个社会情绪最坚实的“锚点”，大家联合起来，有节奏的系统应对不断积累的社会“情绪疫情”。

直接的疫情，我们堵住了，社会情绪的疫情，堵不如疏，我们不仅要做到好，还要“不挨骂”，还要让社会为我们的情绪抗疫工作叫好。

深圳市万人市场调查股份有限公司董事、万众智能政务研究院院长、马洪基金会智库百人会智者 贾琤——

今天清零变慢，明天更好更快——智库能做更多

近期疫情反复，加上深圳出台了较为严格的防控举措，让社会生活节奏产生了变化，成为当下热议的话题。对此我有三点思考。

首先，是中小企业的困难。疫情防控终将回归正常，所以希望政府能够最大限度的消除对未来不确定性的恐慌，提高社会对未来的积极预期。回顾2020年疫情发生的下半年，很多像我们一样的中小企业，在4月份复工复产上班以后，利用后面的8个月基本上全年的营业目标都追赶回来了，最后大家觉得恢复的还不错。因此，我认为政府把坚持清零是未来尽快恢复正常经济社会秩序的积极信号，让企业有信心使到4-5月份之前恢复正常生产生活秩序，那么在今年剩下的八个月里，企业还是能做出好的经营结果的。所以，我认为政府要为清零后如何帮扶企业复工复产、恢复经营活动做好预案。

其次，政府要简化惠企政策的申办难度，充分利用大数据做好精准帮扶。在疫情期间政府各个职能部门都有惠企帮扶政策出台，但是很多都还是需要企业申请，而中小微企业往往不熟悉这些专业部门的情况，造成申请相关补贴费时费力。希望我们智库的人大代表和政协委员能提个议案，把政府的各部门的补贴帮扶政策统筹打包，整合部门层级间的数据，简化申办程序一次办理全部获得，精准帮扶中小企业，让企业得到实实在在的好处，降低经营压力。

第三，智库百人会能做什么？我的想法是可以关注大中小三个层面。其一就是社会生活中的小事，这个层面就是做一些解剖麻雀的事，通过具体的鲜活的小事例研究，破解一些基层治理的难题，比如说在封闭的小区内，应当如何维持正常的生活；社会组织如何参与社区的自我封控管理等等。其二是可以围绕这个社会动态热点，开展一些经济社会调研，然后形成一些分析成果，给政

府提供决策参考。其三是发挥智库里专家、学者、教授的作用，在一些复杂社会问题上，为政府提供一些决策的意见或者问题解决方案。这些不仅可以为社会进步贡献力量，同时也可以提高我们智库百人会的影响力。

中科美城创始人、中国青年创业导师、深圳技术大学客座教授、深圳市青联委员、罗湖区政协委员、马洪基金会智库百人会智者 李永洲——

疫情防控期应关注中小微企业及特殊群体心理辅导

当前，我市疫情呈现多点散发和局部聚集性态势，疫情防控正进入最艰难的决战决胜阶段。从3月14日零点开始，全市公交、地铁停运、全市社区小区、城中村、产业园区实行封闭式管理，深圳开启七天“慢生活”。疫情至今已经三年，市民对未来经济的走向产生不确定的预期及恶化的认知，如何让群众理解政府“动态清零”的压力及政府高度重视保障人民生命安全，让受影响的群众能更配合政府的工作；如何让社会关注、帮助弱势群体；如何对受疫情影响最大的中小微企业主进行心理辅导是社会乃至政府需要直面问题。

综上，有两个方面值得探讨。

第一，作为智库百人会的智者，我们应该特别关注中小微企业的生存和发展，中小微企业是吸纳就业的主体，也是社会经济活力最重要的组成部分，更是受疫情冲击影响最大，越是这个时候，越要加强政策支持、优化营商环境，为企业雪中送炭。疫情反复，与三年前疫情伊始不同，大家的预期有所变化。一开始，大家都认为疫情可能很快过去，但是三年之后的今天，疫情依然存在，企业主对未来的经济走向产生相对比较悲观的态度，无论是在招聘还是业务拓展方面都有所掣肘。

部分中小微企业在疫情期间放大了贷款杠杆，甚至进行民间借贷等，这是反复疫情带来的经济压力，需要在社会的各个层面关注该类群体的实际情况，除了在已有的政策制定之外，我们还应加强两个方面的支持，一是在政府采购

名单中，尤其是在街道、社区层面，应给予中小微企业、社会组织更多参与服务的机会，有一定的采购比例倾斜中小微企业；其二是在用工用人层面给予普惠性补贴，降低中小微企业的综合成本。

第二方面，疫情防控期提供特殊时期心理辅导支援尤其重要，建议如下：

第一，组建心理咨询师队伍，引入专业的心理咨询机构。涉及隔离管控、健康观察的居民要做好及时疏导工作，不少人因此失眠、恐惧、焦虑。针对特殊群体，老人、残疾人等，提供个性化帮助和全方位服务。搭建心理自助援助平台，组织参与心理讲座网络学习，掌握科学的心理疏导方法、压力管理策略及亲子沟通技巧等，做好特殊时期心理健康保障，构建完整无缝链接的关怀服务体系。

第二，建立多层次畅通信息沟通渠道。让信息公开化，发动社会各个层面的社会组织、公益机构、企业党支部等各种力量积极参与疫情攻坚战中去。政府人员、志愿者、社区工作者、网格员等一线人员，了解基层、居民的真实情况，避免负面情绪在网上扩散，造成不必要的负面影响。建立家庭社区工作站及志愿者队伍等党委政府的信息收集途径，发挥志愿者队伍和党群服务中心的作用，充分了解社区隔离居民的心理健康状况和需求，确保及时发现问题。政府要及时将疫情防控的有关信息向社会发布，尤其是“社会静默期”背景下，确保人人知晓，不信谣，不传谣。

第三，针对中小微企业可能产生的经济纠纷、员工维权等行为，企业主承担的压力可想而知，此次疫情反复，可谓是“压死骆驼的最后一根稻草”。心理咨询师除了详细介绍了疫情防控工作开展情况、宣传防控知识，引导理性看待疫情，保持乐观心态之外，更要引导企业主积极认知应对负面思维，如何认识和思考压力的重树信仰、重塑信念、重拾信心。

深圳市企业品牌建设促进会 了不起品牌研究院院长、马洪基金会智库百人会智者 李朝曙——

深圳企业如何利用疫情“空闲”时间 加强品牌文化建设与后备人才培养

近来，全国部分省市与深圳再次面临前所未有的疫情，疫情的影响不可忽视，但是也并非不可战胜，除了在业务上进行创新以外，利用疫情创造的员工“空闲”时间，加强品牌文化建设与后备人才培养可以减少疫情带来的影响，并且还可能让企业借此机会获得一定的成长。仅以此文为广大企业管理者在疫情中提供一点建议与参考。

一、疫情给企业带来的机会与挑战

毫无疑问，疫情给企业带来了较大的影响，大家都没有心思经营，每个人都在观望，每个人都在忧心忡忡。即便疫情结束，一些企业可以开门营业，但部分企业难以为继。开业意味着员工工资等各项开销，而市场靠的是上门客户采购为主，但是这时候谁还敢做生意，谁还敢出门上门采购。

我们总结了疫情给企业带来的影响：线下消费需求不旺盛；供应链不完整；企业物流处于不畅顺状态；进出口贸易受到影响；企业现金流遭受考验；企业员工通勤受阻；员工工作效率和心态受到影响；收入降低运营成本上升。

疫情除了给企业带来影响之外，也给企业带来了一些机遇。人类的世界恒古不变的真理是，每一次的颠覆、变革、动乱和纷乱中必然会出现新的机遇和新的模式。疫情除了给我们带来挑战，也带来了新的历史性的机遇。

二、疫情期间如何运用“空闲”时间推动企业发展

在疫情期间如何利用这个所谓的“空闲”时间来推动企业发展呢？关键是如何达到“成本低、参与多、收益大”的目标。从人才培养的角度来说，企业可

以采取以下措施。

其一，减少硬件投入。企业培训部门的硬件，这些硬件的维护成本很高，建议企业培训部门减少硬件投入，能省就省。

其二，减少外部采购。内部能够独立完成的就先内部做，如内部打造培训师、内部开发课程等。外部老师的课程往往是管理课程，因为对组织和专业，还是公司内部人员比较熟悉，大量的专业培训与员工培训和绩效短板的培训，都可以调用组织内部优秀的老同事来做，从内部挖掘组织潜在在当下是相当重要的。

其三，减少人均费用。在线培训会极大的节省费用，因为在线的人均费用少，线下培训需要支出差旅费、培训师费用、培训场地费用等。

疫情期间的人才培养，一定要基于现实，思考当下可以做什么，不能纸上谈兵，一定找到具体工作去做。最终要将学到的方法思路，结合本公司实际，思考如何操作，毕竟专业不等于合适，仍要多基于实际去思考。

如何做好在线教育？企业可以借鉴有关高校的成功经验。有教育专家认为，学校要在教学政策、评价机制、激励机制以及其他支撑方面做好配套，巩固这次线上教学成果。在线教学要强化特色、补足短板、扬长避短，更新教育观念，特别是要创新教学方式方法，在教学过程中灵活运用研讨式、探究式等方法，更加突出以学生为中心的教学。

在疫情影响下，如何把危机转化为机遇？“我们未来的道路上会有大量的需求，也有大量的问题需要破解，这就是机会。”政府工作报告提出，加强新型基础设施建设，发展新一代信息网络，拓展5G应用，建设充电桩，推广新能源汽车，激发新消费需求、助力产业升级。“这一布局会创造许多新的机会。”

三、疫情期间如何加强人才培养与品牌文化建设

首先，疫情的分散办公容易消磨员工的意志，涣散人心。只有坚持倡导企

业文化，提高员工凝聚力，才能保持队伍的战斗力和战斗力。疫情后企业如何挽回失去的业绩，更好地控制成本，提升效率，是每个企业和组织面临的问题；如何借助疫情的惯性，顺势推动组织能力进行变革和提升，也是企业面临的问题，培养全员激情、专业、韧性是组织战斗力的基本要素。

其次，我们平常评价一个人更多是从行为能力等外在层面，比如擅长什么、不擅长什么。按照冰山模型理论，潜藏在行为能力之下的才是更关键的。外在层面是很容易改变，比如技能培训。而冰山下的内在层面“个性”“价值观”，决定了人面对周围环境变化时长期的反应、驱动着人的行动。比如说逆商，就是看人面对逆境时的反应。借助素质冰山模型识别人才，既要看到一个人表面的知识、技能，更要了解个体的价值观、人格、自我认知等内在的性格特质。围绕一个人更为底层的“个性”、“价值观”去构建人才标准，这样将更加精准、稳定。不同性格特质的员工，适合不同的业务发展阶段。正处于转型变革期的企业需要员工主动性高、勇于冒险、驾驭变革、推动增长；稳定发展的企业要求员工在风险管理、流程管理、财务敏锐性、成本控制等方面拥有出色的能力。

最后，建立人才梯队，首先对人才进行分类，其次在对各梯队人才进行描述与定义。按照轻重缓急进行培养与教导。针对不同梯队，建立不同的培养计划。

疫情期间企业可以集中时间和精力，做好自己的品牌。企业除了生存还得发展，其实一个企业在疫情期间，你可能做别的事不好做，但是最好做的一件事就是做形象做品牌。因为你做别的事情你都得要有产品，都得要有人出门。但是做品牌是基本上不用出门。最近网上的这些公众号都非常火爆。因为大家在家没事，天天就是看电视、看书、看文章、上网，视频。所以在疫情之下，它除了可以做产品研发以外，它很适合于我们做品牌。因为做品牌就是做形象包装，做文字工作和形象设计工作，这些工作都是可以在家里完成的。比如说给企业文化重新定位，给自己的企业形象重新定位。那么在家里做一些公益，管

理者多给员工发些红包都给供应商或者给自己客户送一些温暖。在这个环境下是特别适合的。

一些企业在疫情期间品牌出现了一些危机，受到一些影响。那么我们可以参照一下“5度管理法”，就是做品牌的深度，做品牌的粘度，做品牌的高度，做品牌的强度，做品牌的温度。

四、结语：因地制宜、找到突破口

对于这次百年一遇的疫情来说，受损最大的除了餐饮行业还有酒店业、旅游行业、制造业和服务业。那么面对这次病毒危机，如何找到出路呢？各行业应该因地制宜，找到自己的突破口。比如在教育行业，疫情给教育领域带来了前所未有的挑战，在线教学成为教学的主要手段和支撑。这次大规模线上教学虽是疫情之下的无奈之举，但可以视为是一次迎接新一轮教育革命的试水。它有两个突出特点：一是师生都投入了大量的时间和精力，师生关系拉近了；二是推进了教学方式变革，为新一轮教学改革的深化提供了一个突破口。

比如在旅游行业，携程在2020年疫情期间，受到了很大的影响，疫情刚开始的时候，首当其冲的是最一线的客服同事，因疫情产生了大量的退改订单，当时业务侧最快速的响应是保证对客户的赔付。所以疫情开始的时候，第一个挑战是客服同事忙不过来。每天不停地有热线电话进来，电话量是平时的3倍以上，最高峰时甚至到了10倍以上。领导就陪着他们一起加班，临时抽调其他部门的同事也帮忙接电话。第二个挑战是员工大部分都放假在家过年，没办法标准化地处理事情。面对这些挑战，领导开始陆续召集大家提前结束休假，在家办公；同时技术同事给予大力支持，通过流程自动化的方法处理以前需要人工处理的订单。应用一段时间后，我们发现通过技术的优化，人工的工作量不断下降，最重要的是这个流程自动化工具，并不是昙花一现，而是在后续的工作中可以持续应用，改变了退改订单的处理方式。

作为广大企业来说，还可以加强知识萃取与赋能。疫情期间，最好的学习方

式是进行知识萃取与赋能,比如开发课程、编写教导手册、建立企业知识库等等,组织知识萃取萃取企业知识、沉淀员工经验、搭建知识体系,助力员工能力成长。汇聚全员智慧,萃取企业知识管理者创建企业知识库,搭建知识体系.沉淀企业知识员工主动分享知识、经验,填充企业知识内容形式多样化。支持课程、视频、音频、文档、微课、手册等多种形式在线学习,让知识沉淀更方便、更快捷。

作为政府来说,可以通过教育、人事部门和相关行业协会邀请专家,组织在线的人才培养专家直播和市民文化大讲堂、人才创业论坛,提升深圳市民和人才综合素质、文化素养和通用能力,让深圳这座城市未来更美好。

从长远发展来讲,在 VUCA 时代能够做到持续增长的企业,都是有一个共同点:持续的思考机会在哪里,而很少纠结困难、挑战。在危机下面总是蕴藏着新的商业机会和模式。它们寻找机会去成长,反而不惧怕变化。

(鸣谢:本文为行业综合分析,部分内容引用参考有关企业与专家观点与资料,特此鸣谢)

深圳市博雅文化研究基金会理事长、马洪基金会智库百人会副总召集人 段建仁

社区观察——疫情防控下的“基层治理”

深圳从3月13日起全面按下“暂停键”,至今已有一周时间了,这是深圳自2020年初新冠疫情爆发两年多来采取的最严厉手段。

检索这一周多个街道与社区发布的通知,概要评估这些管理办法的特色,以此作为一个具体样,来梳理“基层治理”实践中的优点、偏差以及需要改进的方向。

一波疫情的大致路径是:“个例出现、有限感染、及时管控、有所蔓延、达到高点、逐步下降、社会清零”,以波浪式的形态起伏。防控的办法也是:

“尽早确诊、尽快流调、尽收密接”的快速隔离，如今更是以“封控区、管控区、防范区”的分区管控为主要措施。

到2021年底之前，以上的办法和措施都很好地发挥了预想的作用。2021年盐田港首发疫情，我所在的小区有7栋楼，但当晚只封了我住的这一栋，上门核检后一夜无话，第二天中午12点住户即可凭身份证出入本楼栋，到下午4时完全解封，封控的时间不超过20个小时，在完成了“七天三检”之后恢复正常，未给居民造成其它不便。之后深航首发疫情也影响到本小区，但仅仅在几轮核检之后就偃旗息鼓，一切如旧。

一、对街道与社区层面的观察

本次疫情大致开始于1月上旬，经过两个月发展，终于导致深圳不得不采取最严的防控措施来应对了。根据公开的信息，变异后的病毒传染性更强、传播速度更快为主要因素，其次还有几方面的原因所导致。

但如果以“精准防控”的要求来看，社区的管理还是出现了一定程度的“紧张”与“混乱”。

1. 街道和社区承担了最实在的压力

这是因为社区需要落实因防控所带来的全部具体措施，从发送通知、人员安排、核检秩序的维护到相关物资配送等。

根据社区不同的疫情程度，目前管理的方针具体分为：“足不出户、足不出楼、足不出小区”“错时取物、限时限人外出”等。

以需要持有“核酸检测阴性结果”的时间为例，A社区从2月19日起到23日要求持有48小时，25日至28日则需24小时，同时又提醒这四天只需做一次（相当于96小时）。当3月2日所在区确定本街道有管控区之后，就延续了每天一轮的核检。到6日改为48小时，11日晚刚发通知12日到15日延续48小时，却又要求“每日一检”，紧接着从12日上午即改为24小时。

可见社区在执行核检时间要求上，一直是按照上级的通知执行的，不到一个月内变动的比较频繁。

2. 多个社区的通知中有不尽相同的细则

14日深圳全市开始采取迄今为止最为严格的措施后，街道与社区的通知中各出奇招：

A社区13日发放每人一张的出入证，还没有来得及使用，就改为14日-20日新的出入证：每户一张、每两天只能外出一人、登记进出时间、一小时之内返回；

B社区要求：“住户可以出去买菜，但回来手里要有菜”；

C社区规定：“严禁红、黄码人员进入小区”；

D街道用案例告诫：“保持静默少走动！谢绝访客很重要，非在名单莫放行！”

E社区提示中小學生及幼儿园小朋友们：“不可以小区内散步、遛狗、骑车、围观大脑、游玩嬉戏等。...一旦发现你在小区存在上述情况，全校通报批评！...也会拍照上报你们学校和园长，然后转发给你的班主任！”

F街道制定了两种名单：“居民必须参加连续每日核酸检测，未参加人员移除白名单”“.....拒不整改的，纳入黑名单管理，不能进入小区”；

A社区明确：“解除管理之时将严格检查核酸次数，核酸检测7次记录将作为离开小区凭证”；

G社区制作了《防疫承诺书》：“出行本人携带身份证到物业服务中心开出入凭条并签署防疫承诺书”；

H街道警告：“不主动做核酸检测和不配合网格登记的，均在网格采集系统注销信息，由此可能影响当事人及子女的社保购买、就学积分、征信凭证等公共服务”；

E社区奖励“举报”：《关于对举报长期不参加新冠肺炎核酸检测人员奖励的通告》；

L街道升级了出入证的规格：“出入证需张贴一寸近照，若无照片需与身份证配合使用”。

另有一则未经确认某区“破门而入”的通知：“敲门超过三天不开门，破门而入确认有无人员，……”

还有某社区管家18日在微信群发送的警示：“今天开始，如果没有在当天完成核酸检测的，查到会被停水停电处理。”

3. 也要看到柔性变通的方面

当然，在上述严苛的措施之外，多个小区也落实了人性化的管理，比如对必须定期到医院回诊的病人，会发放特别通行证，保证不会耽误后续治疗。同时对病人的家属也根据实际情况发放出入证，使得家属既能上班，也能照顾病人。并非一刀切的执行“只进不出”的规定。

为落实“少聚集”，社区的运动区域被围起来了，不过参与人数较少的乒乓球活动室并未关闭。

对于送外卖和快递，仅规定不能进社区内，同时划出固定的地方予以交接，使得老百姓必须的粮油蔬果等日常用品都能方便的流通，总体上没有因物质缺乏导致群众生活方面发生大的困难

二、对“基层治理”的几点建议

这次疫情来势的凶猛程度，是深圳从来没有遇到过的，因此在应对过程中出现手足无措的紧张与混乱是情有可原，不过“吃一堑长一智”，即使是事后诸葛亮，也“亡羊补牢，犹未迟也”。

1. 管理理念的更新

面对突如其来的疫情，基层街道与社区责任人，应当处理好“管控”与“服务”的关系。以前的社区“管理处”，都改叫“社区服务中心”，但是在工作人员心目中，多少还存有“管理者”的心态，特别是当被授予某种权力的时候，往往就忘记了“为人民服务”的宗旨，而变身为颐指气使的权威了，如果总是用这样的理念去行使职责，难免有“高高在上”的官气和“挥斥方遒”的霸气。

2. 防疫措施的合规合法性

前述多种出乎意料的管理措施，应该是各街道各社区在重压之下的无奈之举。比如“停水停电”，就受到居民们的质疑：

“停水停电……停煤气吗？”“这个停水停电就有点违法的意思了……”“停水停电的搞法一定是脑残的人想出来的”“行政单位知法犯法了”“防疫都已经这么妖魔化了还不能控制住，也不改进方式，太搞笑啦，哈哈”“暴力拆迁的感觉浮上心头了吗？”

特别是“影响社保购买、就学积分”的警告，在几个街道的通知中均予以强调。问题是街道这一级组织是否有权做出这样的决定？在没有得到上级赋权的情况下这是明显的越权行为。“社保购买”是专门机构的管辖范围，哪一级政府才能做出这样的规定以及执行细则，是需要有正式文件依据的。尤其是通知中说不但影响当事人，还会影响其“子女”，就更加令人匪夷所思了。

因此各基层办事处作为政府的管理机构，首先应当明晰“责”与“权”的界限，没有授权就不可逾越，要自觉维护正式通知的严肃性，否则会极大地损害政府的权威性与公信力。

3. 合理组织人力资源

在与疫情长期的对峙中，如何很好地调配有限的人力资源，既能应付突击性的紧急状况，也能在旷日持久的局面下收到较好的效益。

我所在的社区，几乎每天都在招募核酸检测的志愿者，可见日复一日核检

耗费的人力之巨。

群众反映，志愿者“扫楼通知一次，现场登记一次，上门再核实一次，这得多少人力物力呀”。

也能在核检现场看到时有过多的工作人员聚集，造成人力资源的无谓消耗和浪费。

4. 用词的规范性

在多个通知中，都使用了“静默”一词：“静默期”“全社会静默”。“静默”是一个专用词组，在汉语里是指“寂静；没有声音；安静；肃立不作声等”，显然并不符合采取紧急措施抗击疫情的实际情况，肯定不能作为防疫的情景用语。准确的用词应该是“居家隔离”，或者是“社区隔离”、“减少人员流动”，并非不让老百姓发声说话呀。

顺便也说下，在媒体中则使用了更为诗意的“慢生活”一词，本意固然与“隔离”造成的“放慢生活节奏”相近，但“隔离”却不是人们有意为之，而是不得不为之的结果。这跟“慢生活”的原意相去甚远，建议不用为好。

5. 每日核检的必要性

特殊情况下的每天核检一定是必要的，然而大范围、大规模、长时间每天核检的必要性需要总结。

不过这就不属于“基层治理”的范畴了。

说明：

1、上述例举的街道与社区通知，均出自我在多个群里收集的25份原件，不过其中有些我无法一一核实。

2、这些通知应当都是依上级的有关指示发出的，有一定的普遍性，不过个别细化的要求可能出自各街道或社区，因此不宜直接点名。

《马洪基金会专刊》是深圳市马洪经济研究发展基金会编印的内部参阅资料。

- ◇ 读者群为基金会上级领导部门、理事和名誉理事、智库百人会专家学者及其他机构、企业的高层管理者。
- ◇ 主要内容为重大研讨活动、论坛、沙龙等学术交流中富有价值和启发性的综述文稿及学者文章。
- ◇ 稿件来源以马洪基金会及智库百人会的专家智者为主，同时也广泛欢迎社会各界专家学者积极参与。

地 址：深圳市罗湖区银湖路金湖一街 CDI 大厦 4 楼 邮 编：518029

联系人：林洁漫 责任编辑：吴泽婷

电 话：0755-82470728 电 话：0755-82470650

网 址：<http://www.szmhf.com> 微信公众号：szmhf01

