



秦朔：让确定性多些， 再多些





上周讨论的是内卷（《内卷与出路》），这周讨论确定性。

在充满不确定的变化中，要有效提升未来预期的确定性，需要主客观的双重努力。

从主观上，企业要认清变化，反躬自省，梳理战略，提升能力。

从客观上，政府要实事求是，在落实新发展理念的过程中，更加注重和依赖市场化、法治化、国际化的方式与路径，从而改善人们的预期，增强信心。



从“水大鱼大”到“风大雨大”

从6月初开始，在此起彼伏的疫情间歇，我到各地出差调研，了解情况。

这些调研和写作，一如往常地还是秉持三个基本立场：

不回避问题；

不把对问题的理解分析简单化；

寻找建设性、创造性的解决之道。

整个走下来的感觉是，我们正从“水大鱼大”的时代进入“风大雨大”的时代，风风雨雨将会是常态，但在心态上，可能并没有做好风雨兼程、风雨无阻、栉风沐雨、风雨同舟的准备。

为什么说“风大雨大”？

因为百年未遇之变局，内外部环境都在深刻变化。

外部是“树欲静而风不止”“从大融合到大分化”，内部是“从让一部分人先富起来，到在高质量发展中促进共同富裕”。未来向何，明天谁属，变数何来，底线何在，不确定性的纷扰，如大雾迷江。

就眼下而言，影响经济和心理的最直接因素无疑是疫情。

2020年那轮疫情后我到宁波、苏州工业园区、湖州等地调研，当时的感觉是，危中更多是机，忧中更多是喜，因为各方克难攻坚、齐心协力的精气神很旺。这一次，大家仍在坚韧抵抗，但危和忧明显增加了，无力感、无助感更多了，从个人到企业到政府，都更辛苦了。

有朋友说，原来觉得疫情是一阵子，现在真有点担心是一辈子，病毒没完没了。7月我国的青年（16-24岁）失业率达到19.9%，是成年失业率的4.6倍（美国为3倍），和2008年金融危机后美国的最高青年失业率（19.7%）以及欧债危机时西班牙的最高青年失业率（20%）已在同一水平。这在很大程度上与疫情相关，因为年轻人做服务业的比例很高，占比超过60%，而疫情对服务业的杀伤力巨大。

当然，如果经济正常化，服务业重启，年轻人的就业也会快速修复。但如果疫情继续拖长，他们继续失业，对信心的打击就会越来越大，对社会的认同感、内聚力也会削弱。

还有朋友说，现在股权网络拍卖激增，在法院提起的处置上市公司股票的案子，无论案件数还是金额也在大增，反推出企业暴雷日益严重，无计可施，只能任由债权人处置。

在政府工作的朋友，最头疼的是土地出让远远达不到预期，“如果还是无法改观，明年开门都有问题”。现在不少地方都忙着梳理投资项目上报，等政策性金融机构支持，“主要还是铁公基”。新兴产业是亮点，但同质化也在加剧，有些在技术和应用方面并未真正过关的方向，地方官员

不是没有疑虑，但为了拉动投资促增长，也在一窝蜂地挤。此外，由于财政困难，有执法权的部门纷纷加大了整肃、查处、罚款的力度，很多案子事实清楚，应该查处，但罚款力度数倍乃至数十倍于过去的同类执法，则不能不让当事人感到“过度、过分、过于严苛”。



我们正从“水大鱼大”的时代进入“风大雨大”的时代。

Chin@ Moments



从高歌猛进到精耕细作

这样一种风风雨雨、风大雨大，疫情变数扑朔迷离、不知何时为终的环境，对所有身处其中者都是压力和考验。而“挺住就是一切”的坚持，“危中有机、危可转机”的信念，“超越自我，创新谋变”的探索，也成为很多市场主体的选择。

这三个月每到一处，我都会问被访者：面对压力困难，你们有什么破局之道？根据你们的实践，出路在哪里？

这是我最主动、最迫切地寻找正能量的三个月，我也从很多回答里获得了启示和力量，无论是来自韶关那位 90 后的餐饮创业者，说自己一年 365 天都在工作、每天工作 24 小时的阿立（《谁在支撑韧性中国的底座？》），还是认定“未来中国的头部企业，一定是全球的企业！企业家必须是无条件的乐观主义者！”的安踏集团董事长丁世忠。

这里以最近去求教的两位企业家为例，分享他们的回答。

第一位是尚美生活集团创始人马英尧，旗下拥有 5000 家开业的酒店，覆盖 1800 多个县区，是下沉市场和服务消费的代表。

马英尧说：“2008 年我想创办经济型酒店的时候，如家、汉庭已经在二线城市占领了根据地。当时我说了一句话：‘如果我们认为中国经济型连锁酒店的上限是 1 万家，那么这场游戏如家、汉庭已经赢了，但如果上限是 5 万家，甚至更大，那么游戏才刚刚开始。’我看到的会是三四

线城市还没有经济型酒店，但三四线城市也需要经济型酒店。2009年，我们一年就在全国开了100家尚客优酒店。”

“今天酒店业是受疫情冲击最大的行业之一，疫情前中国有30多万家酒店，现在剩25万多家，两极分化，向品牌连锁集团集中，比如锦江有1万家酒店，华住有8000多家，如家有6000多家，格林豪泰和我们各有5000家，东呈有2000多家。再往后就是五六百家的亚朵了。如果酒店的数量不像之前几轮爆发期时那么增长，是不是行业就到头了呢？我又想到了一句话，‘如果中国的酒店只有5家集团，50个品牌，那么这场游戏已经结束了。但如果中国的酒店有500个品牌，一切是不是才刚刚开始？’”

马英尧在今天看到的机会是，中国有大量只有三五家酒店的小连锁，因为适合所在地方的文化和特性，做得也用心，所以活得小而美，和周边的大连锁酒店比，他们有高颜值、高服务、高价格的三高特征，但他们不满足于小，也想发展，比如发展成30家左右的规模，可是在扩张时他们的能力又不够了。马英尧这一两年一直和这个群体交流，希望用参股联营而不只是加盟的模式，把他们纳入尚美生活旗下。一方面让他们继续管理，

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_45984

