

专家支招：疫情下中小企业如何熬过困难期

见习记者 / 李汶佳

统计显示，目前我国活跃着 2000 多万家中小微企业和 6000 多万家庭工商户。这些中微企业和个体工商户占我国市场主体的 99% 以上，吸纳了全国八成左右的城乡就业人口、七成的发明专利权、超六成的工业总产值以及半数以上的税收，是我国社会主义市场经济活动名副其实的核心力量。但也因其资金筹集渠道狭窄，对经济景气变动、金融环境及产业形势变化敏感，抗风险能力相对较弱。

2020 年春暴发的这场新型冠状病毒肺炎疫情，无疑给这些中微企业的正常经营带来了超额风险和巨大压力，特别是餐饮、旅游、娱乐、零售、交通等一批严重依赖线下的行业，均遭受重创。

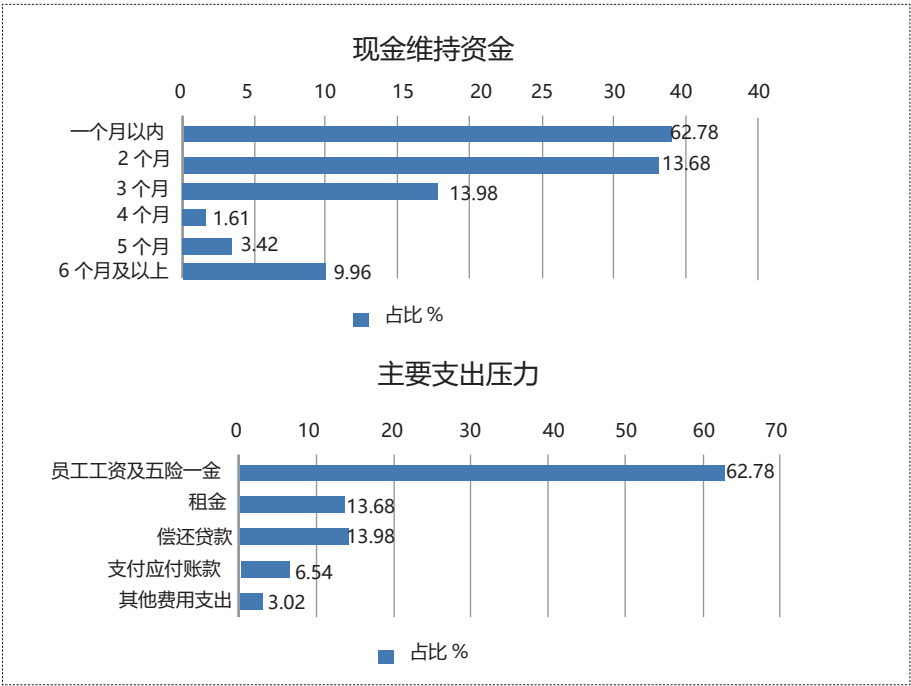
在 2019 年春节黄金周中，全国零售和餐饮业实现销售额 10050 亿元，旅游业收入 5139 亿元。而 2020 年春节假期 10 天，外出型消费几乎停摆，零售和餐饮业收入锐减，旅游行业遭遇“冰封”。因此，不少专业机构和学者估算，仅零售、餐饮和旅游市场的直接损失就可能超过 1 万亿元人民币。

调查称：34% 的企业现金流只能维持一个月

近日，在清华大学商业模式创新研究中心主任朱武祥教授的带领下，清华大学联合北京大学对 995 家中小微企业进行了问卷调研，包括收入下降幅度、可维持的时间、成本支付压力、自身对策及对政府诉求等 8 个问题。结果显示，所有中微企业都受到了本次疫情所带来的巨大负面影响。

调查中，有 34% 的企业表示现有流动资金只能维持 1 个月，33.1% 的企业可以维持 2 个月，17.91% 的企业可以维持 3 个月。就是说，67.1% 的企业可以维持 2 个月，85.01% 的企业最多维持 3 个月，只有 9.96% 的企业能维持 6 个月以上；关于疫情对企业营收影响，有 29.58% 的企业主估计疫情导致 2020 年营业收入下降幅度超过 50%，28.47% 的企业预计营业收入下降 20% 到 50%，合计 58.05% 的企业 2020 年营业收入下降 20% 以上。

关于近期主要的运营成本压力来



源，认为主要是员工工资和五险一金的企业占总数的 62.78%，认为是租金的占 13.68%，两项合计为 76.46% 占巨大多数，还有 13.98% 的企业和 6.54 的企业分别认为偿还贷款及支付账款是其主要的成本压力来源。

为渡过难关，有 22.43% 的企业计划减员降薪，21.23% 的企业准备贷款，16.20% 的企业选择停产歇业，13.58% 的企业股东自己增资，还有 10.16% 的企业表示会选择民间借贷。此外，在受访企业中，有 50.2% 的企业希望政府在社保、租金、员工薪资等成本支出方面给予补贴或减免。21.33% 的企业希望减免税费，希望提供流动性支持的企业占比 12.48%，还有 10.16% 的企业希望适度延期偿还贷款或豁免部分债务。

作为回应，尽管各级政府近期及时出台了一批支持中微企业的应急政策，包括尽快安排复工及复产、减免部分债务和税费、设立了一部分中微企业救助或振兴基金等，但这也仅仅是救急。随着疫情的发展，不少专家估计中微企业何时能回到疫前的正轨还存在巨大的不确定性。

专家发声：中微企业求人也要己

在如此艰难困境下，中微企业如何突破疫情重压存活下来？如何挽回损失并转危为机，逆势上行？对此，有来自国内知名院校的 20 位经营、管理类专家集中发

声，并按照缓解疫情压力的优先度提供了自己的智慧，为广大中微企业“突围”疫情指出了明路。

防疫是基础 谋定方能应变

面对本次疫情带来冲击，中山大学管理学院原院长李新春教授、上海交通大学行业研究院副院长陈宏民教授，及西交利物浦大学执行校长席西民教授给广大中微企业的建议是相信政府，携手全社会，尽取做好防疫、治疫的首要工作。只有尽快平复疫情，企业才能尽早回到正常的生产活动中来，企业才会看得到美好“明天”。

企业目前优先要做好的是防疫工作，应尽早设立由董事长或总经理牵头的“企业应对疫情领导小组”，制定应对疫情的政策和措施，落实资源，并监督执行到位，确保中微企业主及用工人员的健康。生产运营方面，尽量拉大工作场所里的人与人之间的空间距离，避免出现交叉感染，或可以考虑采取以空间换时间的方式，比如两班倒，让大家在不同时间里工作，尽量减少人际接触。能用手机和对讲机沟通的，不要面对面沟通，毕竟全体人员的健康是企业的最大财富。

复旦大学东方管理研究院院长苏勇教授、浙江大学社会科学部主任吴晓波教授和南开大学商学院齐善鸿教授说，中微企业的管理者自身先要“稳定军心”，因为在危机的时候，信心比黄金重要。企业

经营者要正确认识形势，疫情大概率只是一个短期事件，企业只要坚持度过疫期，就可能进入较好的经营时期。在这段时间内，中微企业的管理者应该尽力妥善安抚员工，凝聚共识，共克时艰，切忌组织懈怠。要从疫病灾祸中看到风险，找到正面价值，寻求正确出路。

用好新政策 最大限度保有现金流

当前各地政府已针对本地受疫情影响的具体情况，给出了诸如减免税费、延长债务期限、提供应急资金等一系列帮助中微企业渡过难关的政策，以及银行信贷、社保基金等一批疫期优惠。因此，上海交通大学安泰经济与管理学院副院长井润田教授，和同济大学管理理论与工业工程研究所所长尤建新教授认为，企业应该充分应用各地政府紧锣密鼓出台的扶持中微企业政策，或可指定专人负责研究政府政策，务必把政策用好用透，将这些优惠措施最大限度地用出来，以确保能平安度过这段关键期。

而根据当前疫情发展情势来看，即便是疫情能在 2 月下旬得到控制，消费者信心的回暖仍要等到 4 月以后。对于绝大多数中微企业主来说，必须死扛两三个月，活下来是第一要务。为此，上海华东师范大学商学院院长金润圭教授、首都经贸大学副校长王永贵教授都认为，中微企业主切勿低估疫情带来的冲击强度和冲击持续时间，应作最坏的打算，并提前为此做好准备。危机时期，现金为王，广大中微企业主可以借机完善管理，降低成本，理清职责，筹措资金，提升实力，这对企业来说也是长久之计。除非能在销售和现金流等方面很快见效，否则尽量不投资新项目、新业务，在抗疫救灾过程中，宁可捐赠商品实物，也不要采取降价方式支援抗疫。

浙江大学社会科学部主任吴晓波，同济大学管理高等研究院副院长梁建，中国行动学习研究中心主任、华东理工大学高松三位教授也建议，中微企业主须向资方、员工、顾客言明利益，形成共同体，透明基本收支，企业主与员工团结一致，共渡难关。企业主和员工们应积极发挥供应链管理韧性，在订单和业务不足的情况下暂时接受一个合理的短期薪酬，甚至允许公司短期拖欠部分薪酬，与企业共克时

艰；企业还需要与上下游供应商做好基于互让利益的磋商，要学会联合金融机构、行业协会或其他有关企业进行协作或相互支持，确保一荣俱荣，甚至可以考虑均分共担亏损，在特殊时期做到互利共赢。

探索运营新方法和营销新手段 学会“搞情报”谋先机

在非常时期，中微企业不要坐以待毙，应主动出击，尽全力往最好处努力，这样才能找到出路，找到活路。清华大学技术创新研究中心主任陈劲教授、北京大学国家发展研究院 Bimba 商学院院长陈春花教授提到，中微企业要学会以创新应对危机，用创新去寻求机会，有战略眼光和长远思考的企业家也可以借着本次疫情危机对其企业发展的布局进行考核，一定能够在商业模式、资源的柔性、发展的可持续性上进行合理优化。比如充分利用互联网，在“第三空间”里开拓人际交往、商品交易的新业态，用恰好当对路的中微企业管理 APP，加速把物流、营销，乃至财务、会计、人事、质量等等管理工作上网，同时也可以开展线上采购销售、网上工作、业务外包等，部分企业甚至可以采用全员网上营销，尽最大能力稳住所有客户。

上海交通大学安泰经济与管理学院原院长王方华教授、上海对外经贸大学商学院原院长魏农建教授建议，各个企业自身要加大对细分领域的机会探索，对于一些不合时宜的领域要有果断处理，有壮士断臂的勇气。有条件的中微企业要发挥灵活机动的优势，逐步关注颠覆性技术创新的行为，并依托卓越的品质和工匠精神，让自己的产品和服务真正贴近顾客，为顾客创造真正的价值，成为行业的垂直供应商，从而逐步形成能与大型企业合作共赢的商业生态体系，这样才能把路越走越远。

华中科技大学管理学院工商管理系主任田志龙建议，未来企业可以建立广泛的社会关联，从而使企业能够掌握一些重大事件发展初期的蛛丝马迹。可以落实情报咨询专业人员队伍的建设，给企业装上“千里眼”和“顺风耳”。可以完善信息的传递、分享、建议和决策机制，以便做好事件的初期、中期、后期的准备和应对及善后工作，走在同行的前面。[1]

病毒疫情对国有企业的经济影响与对策

国有企业庞大的建筑力量，在火神山、雷神山等重大工程中打出了威风，在防疫期间建设医疗设施中将继续发挥作用；相关国企要帮助民企解决资金、资质、生产场地、设备购置和原材料采购等实际困难，推动全产业链协调联动，增加紧缺的重点医疗防控物资生产。所有国企要准备“后疫期经济”，提前做好基建项目储备，疫情过后大搞基建。旅游业对 GDP 的贡献已经达到 11% 左右，一旦疫情过去，在清明、五一、暑期、国庆等重要节点，迎接旅游业爆发式增长。

推进经济结构调整，重视新的产业机会，重新界定市场格局。本来，2020 年要围绕国家现代化经济体系，推动国有资本布局优化调整，危机也是一种新的契机。企业如果能在危机中找到一个明确的方向并增加投入，之后所获得的增长将是无法估量的。以供给侧结构性改革为主线，从核心业务出发，开展体系重构，开发“疫后重建”工程；央地重组规模扩大，有效推进企业战略性重组和专业化整合；包括化解过剩产能，加快处置低效无效资产；在医药行业、

大健康行业、现代物流、5G 通讯、人工智能、物联网、生物医药、新金融科技、民用通航等新供给创造出更多新需求。此次危机，暴露出医疗体系大量的痛点：医药资源的紧缺，缺口罩，缺试剂，缺设备，要重新看待医药行业。

抓住互联网拐点，利用 5G 机遇大发展，数字化产业结构升级。2003 年非典之后，中国的电子商务进入了快车道，网购、移动支付为代表的一大批互联网公司带动经济的转型发展。事实上，企业在疫情中发现新技术的更高价值，大数据、人工智能、物联网、云计算正好利用 5G 机遇大发展。当武汉封城，全国各地都在建议自我隔离，取消线下各种活动的时候，拥有线上平台的企业反而是大展手脚的时候，一些不具备线上平台，但是具有数字化能力的企业，也快速和平台对接，找到自己的机会。经此疫情，企业要真正动起来，让自己成为一家拥有数字化技术的公司，无论是商业模式，还是组织运行模式，都变成数字化模式。

提高科技成果转化能力，积极发展新动能，占领战略制高点。新经济中基础

性、投资回报周期较长、风险较大的行业，如芯片产业基金等，国有资本要占领战略制高点。制造业与服务业深度融合应尽快转型升级。在经历过这次疫情冲击之后，“线上”可以彻底改造“线下”，改造传统产业，以智能制造为主攻方向，加快推进制造业数字化、网络化、智能化转型，重塑产业链、供应链、价值链，让传统产业焕发新的生机。

加快国企市场化改革，完善激励机制，激发微观主体活力。通过完善现代企业制度，改革国有企业工资决定机制，完善激励机制，统筹运用股权激励、分红激励、员工持股等激励方式，激发企业各类人员积极性创造性。要注意兼顾企业和员工利益，落实员工带薪休假制度的同时，延长的假期及推迟开工的期间内按一定比例支付基本薪酬而非强制工资。积极开展职业经理人与市场化选聘，让企业更充分地走向市场；加强国企内部管理，挑战极限式地降低成本。缩减费用、剥离不良业务、杜绝亏损及没有质量的增长，确保现金流，同时要确保竞争力。

加强国企与民企深度合作，加快混

合所有制经济，保护产业生态。高度重视保护产业生态、保护产业链和供应链、保护中小企业。华润、保利、中粮、中化、招商等中央企业在疫情发生后，主动支持中小企业，减免商户租金，协助打通供应链，保障民生供应畅通，加强产业链合作，开拓线上销售服务渠道，这些做法，受到中小企业欢迎，应当保持。要加快混合所有制经济，激活蛰伏的发展潜能，国企混改在公共服务行业进一步向民间资本开放，有助于增强市场信心。一方面国有大企业发挥产业价值链条带动作用，提供平台，整合资源。民营企业提供竞争环境、市场需求。通过两者的相互补充发展，向着大中小企业血脉相连、命运相依的生态发展。在打通线上线下平台时，国有企业制造业、交通运输业、销售业更多地与民营企业实行战略性重组。

改进工作和管理方式，变革传统的组织模式，实施弹性工作管理。在病毒传播期间部分企业可以采取以居家办公的模式坚守在岗，形成了分工明确、科学调配、群防群治的工作局面。“视频会议”作为工作开展、疫情防控的主要会议形式，进

行可视化线上工作部署、交流讨论、同步工作情况、汇报工作进度等；在企业管理上辅之以目标管理和关键绩效考核；企业应安排上下班时间错峰管理。从更深层次着眼，汲取这次疫情危机中组织管理的教训，变革传统的层级组织模式封闭的、僵化的组织状态，变革管理者画地为牢、管控为主的管理习惯，让组织能够应对变化，采取智能协同的工作方式。面对不确定性，克服障碍，协同行业内外的合作伙伴，取得更大成长性。

这次疫情对国有企业是一次严峻考验，考验每家企业内在免疫力、整体协作能力、平衡发展能力与创新升级能力。中国国企经济韧性极强，产业潜力充足。相信中国的国有企业能够做好“战时”的疫期经济向“常态化”机制转变，做好中长期的调整，加快国有企业布局优化，以新供给创造出更多新需求。经过这次危机，实现产业的整体转型升级，国有经济高质量发展的基础将更扎实，将为中国全面建成小康社会做出自己应有的贡献。[2]