

財中金控

FC Financial Holding

汇聚成长企业的资本力量

FC Financial Holding is the leading domestic focus for enterprises.
One-stop capital value service.

GoIPO

2020年疫情下的 经济状况和企业发展策略

2020.02.11

 財中金控
FC Financial Holding



2020年1月底，本是喜迎春节之时，却遭疫情肆虐。新型冠状病毒突如其来地迅速向全国蔓延，举国上下共同抗击疫情，陷入紧张之中。为避免人口大规模流动和聚集，政府公布了居家隔离、延迟企业复工等防控措施。目前，感染病例仍在不断飙升，各地防控不断升级，形势依然严峻。

在全面防控之下，击退此次疫情只是时间问题。但让人担心的是，疫情对国家经济、全球经济的冲击，特别是中小企业面临生死存亡。疫情发生前，全球经济已经增速放缓，外贸占比较大的中国企业面临重要转型，中美贸易战对中国的影响明显，正常的L型下行趋势加速，当前突如其来的疫情，让经济处于半停滞状态，困境中的中国企业将面临巨大的压力和挑战。“屋漏偏逢连夜雨”，疫情使得中国企业在经济下行压力较大背景下雪上加霜，WHO又将中国确定“为符合国际关注的突发公共卫生事件（PHEIC）标准”，将对中国的出口产生很大影响。

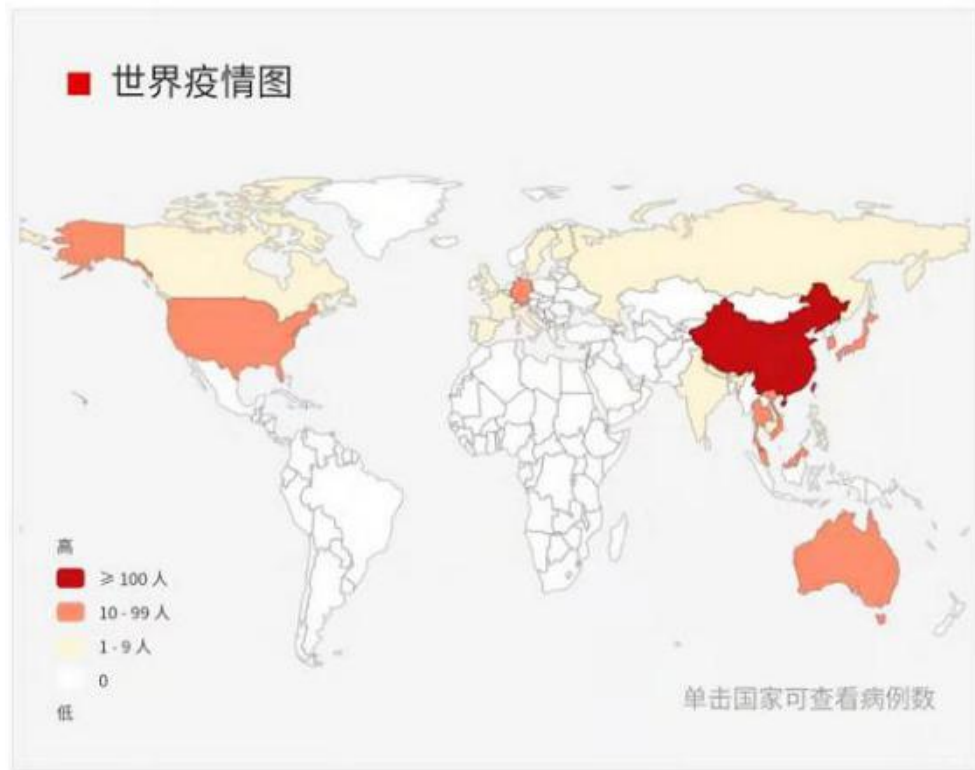
疫情将对经济影响有多大？这次的肺炎疫情将如何影响宏观经济？哪些行业受影响最大？哪些行业将迎来触底反弹？我国广大企业，特别是中小企业如何应对难关？值得深思.....

本报告旨在探讨“疫情下的经济状况和企业发展策略”，分析接下来我国经济发展走势、企业面临的问题，在商业模式、品牌营销、经营管理、资本资金等方面做出探讨，为企业出谋划策、提出应对策略的建议，为企业找出突破之道提供参考，**帮助企业走出困境，或能转“危”为“机”，实现企业发展。**

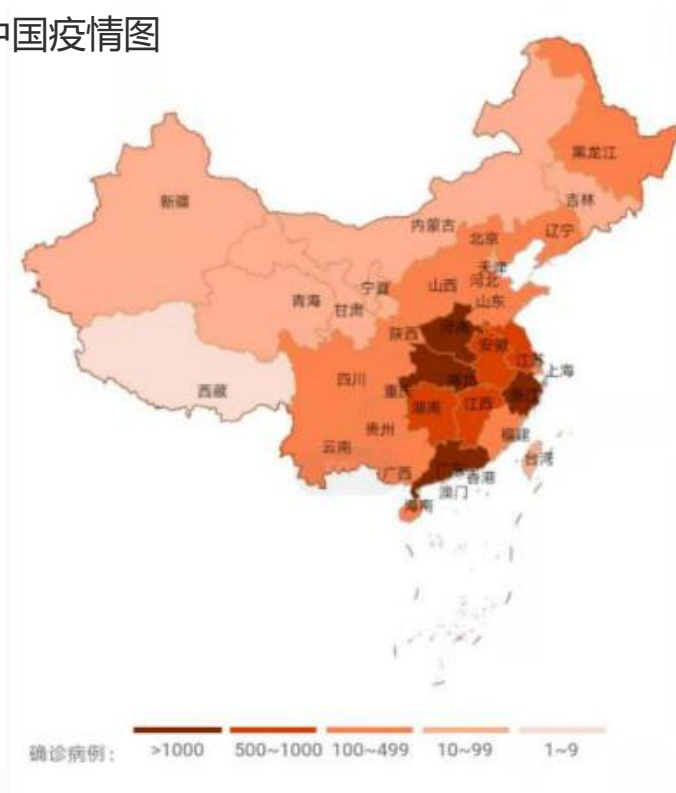
本报告资料和数据来源于对行业公开信息的搜集、整理、分析、对业内资深人士的相关访谈，以及财中金控团队综合以上内容作出的专业判断和评价，**这里由衷地感谢各位参与者的努力、支持和配合！**

新型冠状病毒肺炎病毒全球确诊病例分布

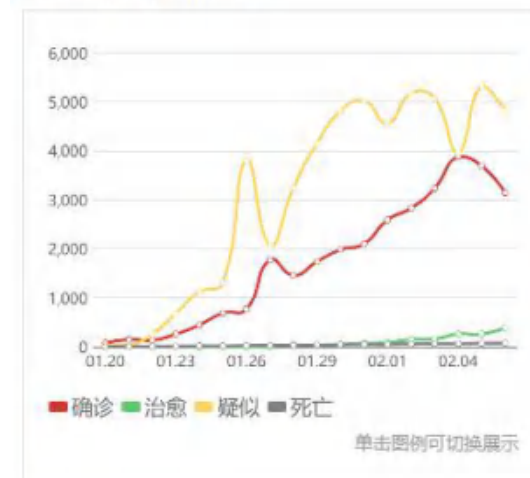
汇聚成长企业的资本力量



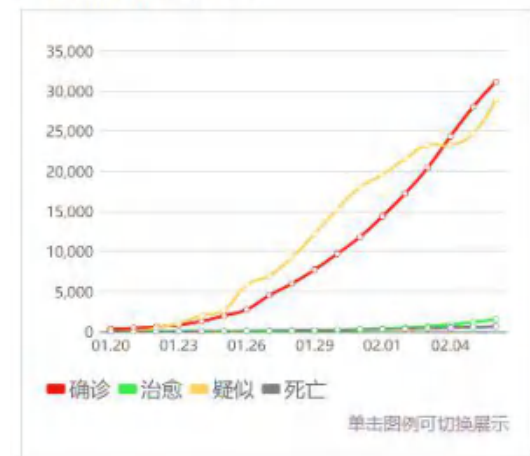
中国疫情图



中国疫情新增趋势



中国疫情累计趋势



*以上数据不包括港澳台

国家/地区	确诊	死亡	治愈
中国	40265	909	3471
其他国家	385	1	

截至2020年2月10日23:28

原创文章，未经允许，严禁转载!

目录

CONTENT

01

宏观经济分析

- 正常经济压力
- 疫情经济压力
- 国际环境压力

02

行业影响分析

- 不利行业
- 有利行业
- 催生行业

03

企业问题与对策

- 企业现状与问题
- 对策之四大关键
- 对策之四大力量

04

结束语

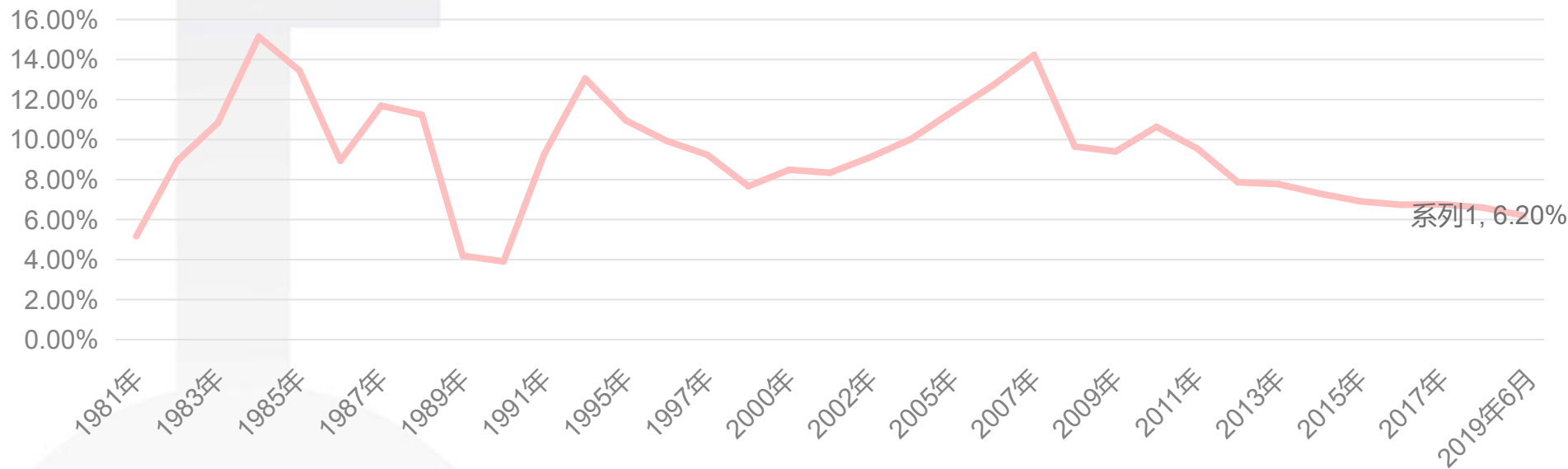
- 责任
- 坚持
- 蜕变
- 重生



PART 01 宏观经济分析

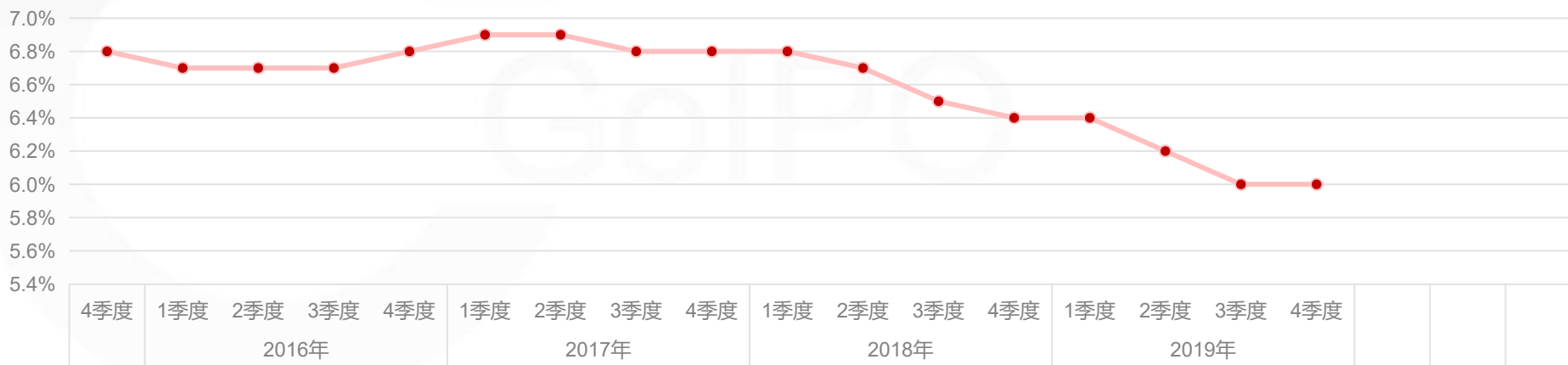
正常情况压力 | 疫情经济压力 | 国际环境压力

中国GDP增长率曲线图



在2009年达到经济增速高峰，后来进入相对平稳的下降阶段。

中国最近三年GDP增长率曲线



从2018年开始，我国经济处于一个明显的增速下行的阶段，当前我国经济正处于转型的困难时期。

国内生产总值公式

$$\text{GDP} = C + I + G + (X - M)$$

民间消费

资本投资

政府支出

净出口



三个维度

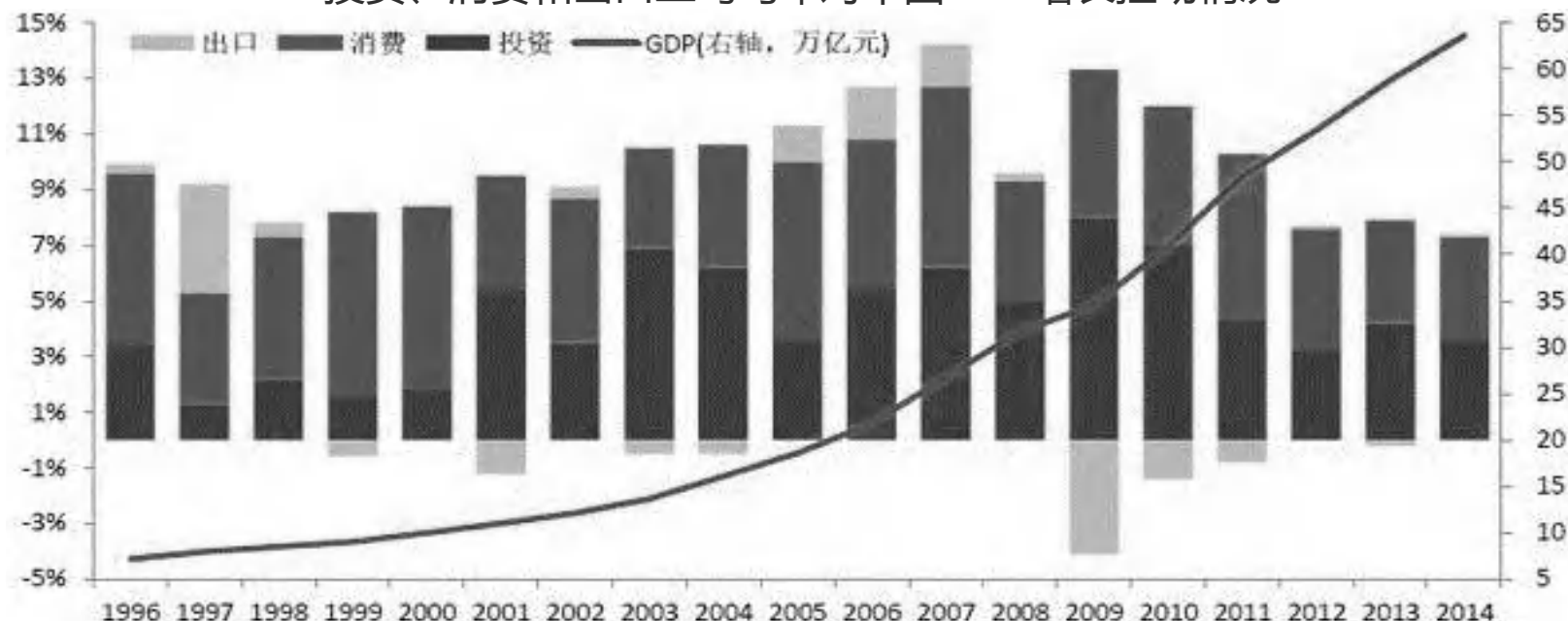
消费

投资

出口



投资、消费和出口三驾马车对中国GDP增长拉动情况



出口增长缓慢：全球经济增长低，我国的成本优势大幅减弱（人力成本，土地成本大幅上涨，税务成本，资金成本，资源成本高），现在国外竞争对手增多、且成本优势明显，国内企业大量在国外建厂，一路一带也助推产能转移国外，削减出口量。

投资增长下降：出口增长减慢，内需增长乏力，政府投资增幅下降，产能普遍过剩，处于去产能 去库存 去杠杆的阶段，投资效益下低，因此投资愿意不足，同时投资对GDP的拉动效应也减弱。

消费增长乏力：虽内需占比不断提升，但医疗、教育、养老、房产等主要市场已处于高位，群众负担很重，同时出生率低，人口老龄化加快，抑制了消费增长。特别是劳动力相对减少，劳动年龄人口赡养数量增加，可支配收入减少，影响消费持续增长。

我国经济总量已很高，维持较高增长的难度更大

新型冠状病毒疫情发生中国传统的新春佳节期间，对春节这个黄金消费周带来巨大影响，同时疫情全面防控时间是春节前员工返乡高峰潮刚完成，为防疫情扩散，我国主要地区都延迟10天复工，也对经济也产生了很大影响。复工前的员工返程高峰又会造成疫情的扩散，使疫情的持续时间可能会加长，特别是中国已被世界卫生组织列为PHEIC，严重影响我国与世界各国的人员经贸往来和产品出口，因此疫情将对我国经济造成的影响将是全方位的。

宏观

对经济的三驾马车：内需，出口和投资（含政府投资）都有影响

中观

不利行业：餐饮、旅游、电影、零售、交通、运输、教育培训、娱乐、休闲、医美、会务、活动、比事、制造、建筑、金融、农林牧渔等

有利行业：医疗、卫生、防护材料、在线娱乐、互联网+，电商，生鲜快送等

微观

企业销售下降，利润下降甚至亏损，收入下降，**现金短缺**、客户丢失，供应链不稳定，生产不连续，成本上涨，刚性成本压力大，人员短缺、集中管理困难。

中小微企业因资金实力弱，抗风险能力弱，受疫情的影响更大，甚至在疫情中无法幸免。

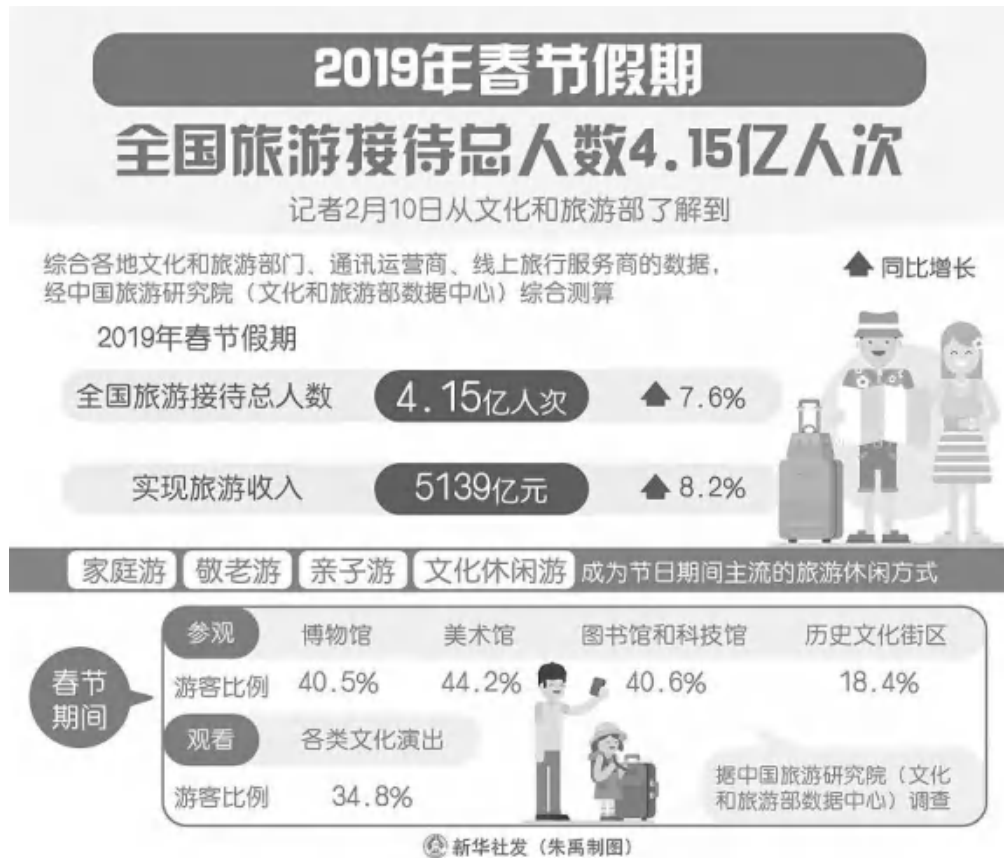
疫情的时间如果过长，对中小企业的影响将是致命的。

消费

疫情影响首当其冲的是消费。由于肺炎疫情在中国传统春节假期集中爆发，短期受冲击最大的行业当属服务业，尤其是：交通、旅游、餐饮、娱乐等行业。

电影市场：春节档期是国内电影全年票房的一个重要构成。占全年票房9-10%。2019年春节期间（大年初一至十五票房达94.84亿元，超过全年票房1/7。。今年预计120亿元，实际不超1亿。（机构统计大年初一票房仅181万，而去年同期14.58亿），疫情还在持续，乐观预计电影市场的整体损失将超过150亿元。

旅游市场：2019年整个春节假期，全国旅游接待总人数4.15亿人次；实现旅游收入5139亿元，同比增长8.2%。如果没出疫情，今年应该保持约8%的高速增长，达5550亿元。现在受疫情影响，基本殆尽。



消费

零售餐饮：参考一下2003年非典对零售市场的打击幅度，按照减少一半来计，今年春节期间的零售餐饮的损失差达到5000亿元。

交通市场：2003年5月旅客吞吐量同比跌幅达到86.54%。同样交通运输部宣布，1月27日，全国铁路、道路、水路、民航共发送旅客1626.7万人次，比去年同期下降68.3%。可见对交通的影响巨大。

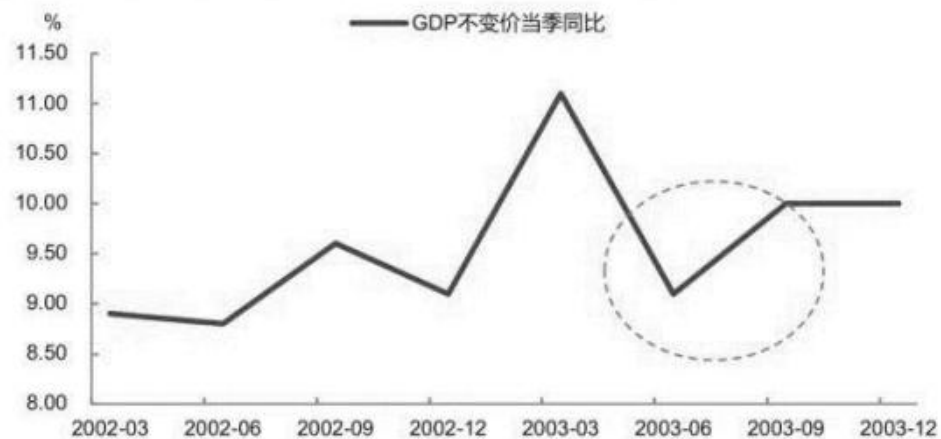
光电影市场+旅游市场+零售市场等三项不可恢复市场，本次疫情在春节期间对我国的直接经济损失就超过了1万亿元，相对应于2019年一季度GDP21.8万亿的4.6%。相当于影响全国GDP的1%。这还不包括其他行业。这个数字与实际的经济损失简直就是九牛一毛，但都是每个民众能够赤裸裸地感同身受的数字。

全国春节黄金周零售和餐饮企业销售额

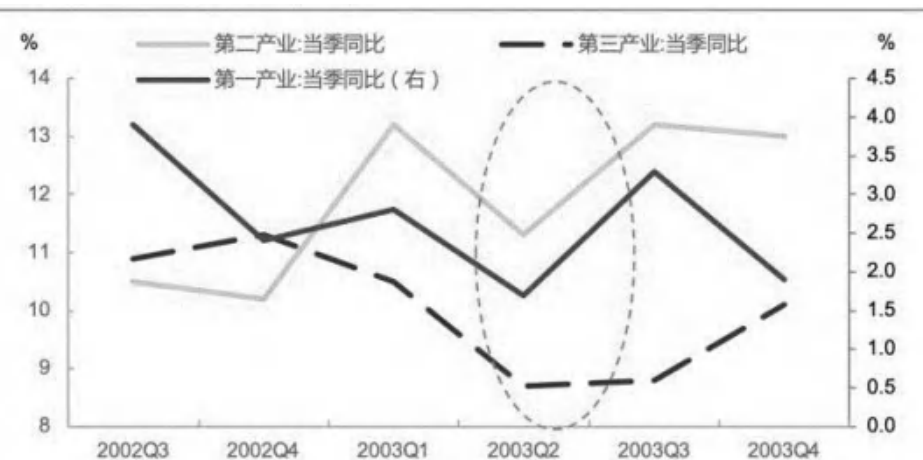


非典期间工业和消费都受到较大影响

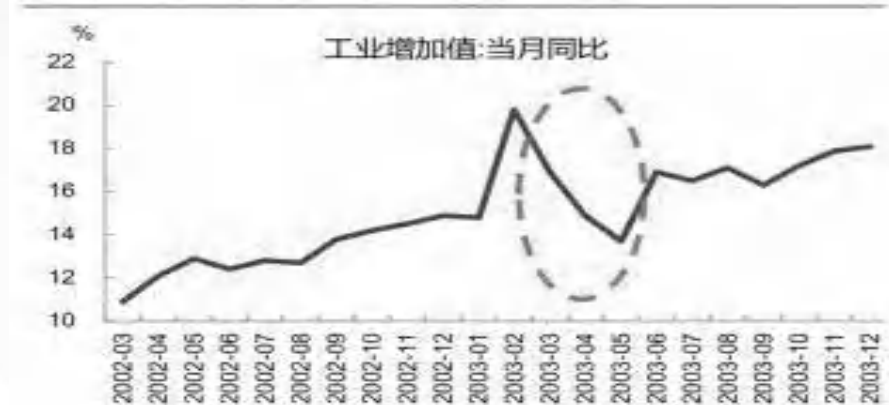
2003年二季度GDP明显下行



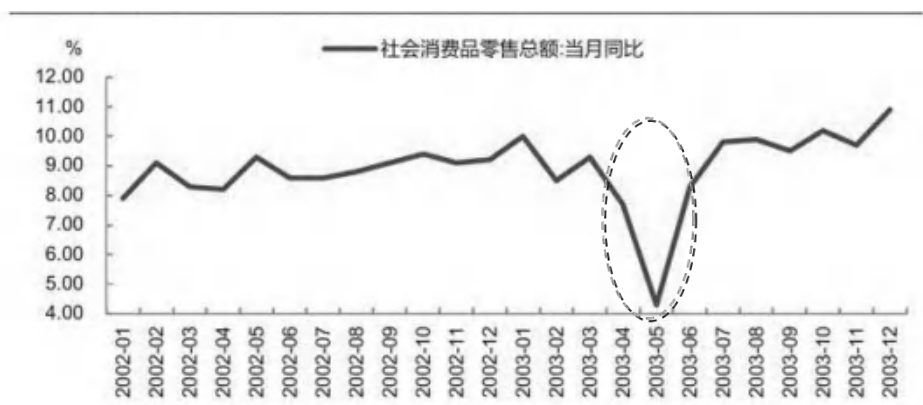
三产均受到一定的冲击



工业增加值下滑



消费出现明显下滑



SARS非典型流感病毒与2019新型冠状病毒肺炎病毒的宏观经济背景分析

2003年SARS非典型流感病毒的宏观经济背景

V S

2019新型冠状病毒肺炎病毒下的宏观经济背景

- 中国经济处于上行阶段
- 享受入市红利 (2001年加入WTO)
- 国际市场欢迎
- 2003年中国仅占全球经济活动的4%
- 消费对中国GDP的贡献占36.8%
- 电子商务尚未广泛应用
- 人员在岗上班, 不影响开工
- 无PHEIC

经济上行 ↗

出口强盛

低端产能转移

4%

40%

-

经济下行 ↘

出口不振

中美贸易战

18%

60%

20%

□ 中国经济正处于下行阶段

□ 全球经济放缓, 挤占国际市场

□ 2018年中美贸易战, 科技战

□ 2019年中国占全球经济活动的18%

□ 消费对中国GDP的贡献占59.4%

□ 电子商务零售总额的20%

□ 人员在家过春节, 影响开工

□ 被列为PHEIC

今年疫情对经济的影响更严重

1. 本次疫情爆发在**时点特别不利**：本次疫情的全面防控是在春运半程完成时。这意味着春节过后，虽然延迟10天复工，影响了但各地方员工能否按期返回单位上班，供应链上单位是否都按时开工。
2. 本次疫情发生在寒冷季节，气温较低利于病毒生存和传播，而上次疫情在4月中旬，很快进入高温季节。
3. 本次疫情期间因复工需要，必然有一次**大范围的人员流动**，有再度扩散和传播风险；特别是如员工在返程路途被潜在者传染，会导致整个工厂可面临封厂消毒，加剧供应链的断裂风险。
4. 本次疫情被列为PHEIC（世界卫生组织（WHO）宣布2019新型冠状病毒疫情现已符合“**国际关注的突发公共卫生事件**”（PHEIC）标准），SARS并未列入，这对出口有较大的影响。
5. 本次疫情发生在春节黄金周期间，导致一年的**消费高潮错失**。
6. 半月内半次疫情的**发病人数已远远超过上次疫情**。（SARS患者共8096例，其中死亡774例，寇疫患者已达**31225例**，还有大量疑似病例）。
7. 本次**疫情波及的区域广**，特别是医疗条件差、防范意识差的农村因大量人员回家过春节而受波及。
8. 上次疫情期易传播的密闭空间少，如地铁，高铁。例全国仅有寥寥几条地铁的北上广三城市都是疫情重灾区。现在地铁是大中型城市的主要市内交通工具，高铁也是最广泛的乘用工具。
9. 上次疫情期间我国的制造业占比重，服务业占比较轻，现在倒过来，服务业占比较上次疫情提高22.4%，制造业的损失有机会通过工厂加班加点恢复过来。服务业的恢复困难，且很多是不可恢复的。
10. 上次疫情期间我国经济在爬坡，周边国家竞争不激烈。**现在处于下行期，且下行比较明显。**

疫情发展速度超预期：当前疫情扩散情况有诸多不确定性，对经济的影响难以准确估计。



尽管刚刚到访过中国的世卫组织总干事一再强调“自武汉发现疫情以来中国倾全国之力，防控取得了巨大的成绩，世卫组织对中国抗击疫情的努力非常有信心”，但北京时间1月31日，世界卫生组织（WHO）宣布2019新型冠状病毒疫情现已符合“国际关注的突发公共卫生事件”（PHEIC）标准。

2005年至今，WHO总共宣布过5次PHEIC，包括：

- ① 2009年美国墨西哥甲型H1N1流感病毒疫情
- ② 2014年野生型脊髓灰质炎病毒疫情
- ③ 2014年西非埃博拉疫情
- ④ 2015-2016年巴西寨卡病毒疫情
- ⑤ 2018-2020年刚果（金）埃博拉疫情

注：我国2003年出现的SARS疫情，未被认定为PHEIC。

现在“全球各国开始孤立中国”，“这一决定将使中国经济倒退20年”等忧国忧民的言论甚嚣尘上。

这虽然过于危言耸听，但确实给中国经济带来负面影响。

1、2009年甲型H1N1流感病毒疫情给墨西哥旅游业损失导致GPD下降0.56%

2、埃博拉病毒疫情对最严重三国造成的影响

国家	GDP (亿美元)	损失 (亿美元)
几内亚国	110	
塞拉利昂	40	
利比里亚	33	
合计	183	130
疫情对GDP的影响		71%

- ◆ 我国生产的所有食品饮料、日用品、包装材料等等很多出口产品都将受到限制甚至是禁止
- ◆ 部分国家和地区出于中国新冠疫情的隔断考虑，也会减少或暂停从中国进口与疫情相关度较大的商品。从而对中国的出口商品制造业带来一定的负面影响
- ◆ 往来中国的商船将被禁止驶入和驶离、或接受极为严苛的检测隔离
- ◆ 外国都将从中国撤走外交人员以及侨民
- ◆ 在中国举办大型重要国际会议、赛事、大型商品和技术、学术交流会议、留学经商等等都将受到毁灭性的打击
- ◆ 到中国投资和就业的外商将不能再前往中国
- ◆ 中国的游客和商务人员将不能再前往其他国家
- ◆ 现在中国周边国家制造业的竞争力已增强，不排除外国客户找到供应商后，不再从我国采购，或竞争采购，对我们的制造业造成长久的损害

在全球经济不稳定，中国经济增速放缓、产业升级转型的关键时期，特别是出口经济正在经受考验来说，这绝对是雪上加霜的沉重打击。如果发生这样的被动封锁将会发生什么？其后果不堪设想。



- **美国手法不多**：美国先后对中国动用过军事战争，文化战争，经济战争，货币战争，但中国已成为全球第二大经济体，全球进出口连续多年第一，2016年10月1日，人民币正式被纳入SDR（特别提款权）成为国际储备货币。可见中国的崛起已无法阻挡，美国霸权的好日子即将结束。
- **美国自残打法**：美国抱着“修昔底德陷阱”的思维，“认为一个新崛起的大国必然要挑战现存大国，而现存大国也必然会回应这种威胁，这样战争变得不可避免”。真是抱着这种零和思维，美国不惜打起“杀人一千，自损八百”的贸易战，受到其国内和国际社会的一致反对，真可谓已孤注一掷了，说明其阻止中国的发展决心。
- **美国战略打压**：作为决定国家未来的高科技行业，是美国力保的行业，美国对华为5G的打压已由遮遮掩掩变成明目张胆，并动用国家力量，切断华为供应链，甚至在切断芯片产业链（如光刻机），表明其对中国经济，特别是高科技行业发展的坚决阻击。
- **美国获得机会**：中国的疫情给了美国合情合理的理由，中国这么快被定为PHEIC，背后的妖人可谓竭尽全力，现在他总算找到了一个合理合法的理由，比以前的师出无名，自残打法正当有利多了，他当然不会放弃，现在他成功了，后面必将极尽调拨之能事，利用全世界的力量，来对中国进行彻底的全方位封锁。虽然美国可能会在封闭中国经贸往来中受到一些影响，但因其与中国的战略利益和经济利益都对立，疫情也会拖累全球经济发展，有些国家发生经济问题，导致民生凋零时，美国可利用其掌握的资本力量来廉价收购，获得巨大利益。

- ◆ **美国煽动：**在疫情刚刚发生的时候，远在太平洋彼岸的美国第一时间做出了最为令人匪夷所思的举动，在中国周边国家都还没有做出任何过激反应的时候，美国的反应已经可以说是大动干戈了。美国疾控中心将对华旅行警示提升至最高级（和埃博拉病毒疫区一个待遇），并且美国还首先宣布包机从武汉领馆撤离全部人员及自费侨民。美国此举遭到了世卫组织官员的批判，国际学者和专家普遍认为美国的过激举动将加大恐慌。
- ◆ **美国推动：**在美国的推动下，世界卫生组织的桌面上出现了一份重磅提案，这份提案认为：“疫情十分严重、危害或为非典10倍、且政府极力隐瞒、防控措施未见。因此有必要将中国此次疫情列入“全球突发性公共卫生紧急事件”，将中国疫情国际威胁程度标注为“非常严重”。
- ◆ **美国行动：**美国政府周五(1月31日)宣布新型冠状病毒疫情构成国家公共卫生紧急状态，禁止所有14天内到过中国的非美国公民入境，这一措施远远超出了WHO不建议对中国采取旅行和贸易限制的主张。如面对此次疫情，全球十多个国家对中国伸出援助之手，美国却对中国落井下石，连创三个世界“第一”，1、第一个从武汉撤出其领馆人员；2、第一个提出撤出其使馆部分人员；3、第一个宣布对中国公民入境采取全面限制措施；
- ◆ **美国激动：**1月30日美国商务部长罗斯却公开说：“新病毒将有助于加速工作机会回流到北美。一些会回到美国，可能也会有一些去墨西哥。”，真是迫不及待，真是很不地道的话，但说的是大实话和他内心的期望，疫情给美国经济带来了意外好处，也为特朗普的“美国优先”口号找到了“新的希望”。

对比说明：2009年H1N1流感袭击全球，美国是最初爆发地之一，那场灾难造成了全世界约28.4万人死亡，世卫组织同样宣布了那场流感是国际关注的突发公共卫生事件。但是当时美国并没有采取非常有力的控制措施，从而造成那场流感在世界各地肆虐。

“一带一路”是我国提出的重大国际合作倡议，是构建人类命运共同体的重要载体。2019，从“大写意”到“工笔画”，“一带一路”建设进入高质量发展时期。体现了更多国家拥抱“一带一路”，更多规划和政策先后落地，项目建设进展不断。

- ◆ 海关总署副署长邹志武介绍，共建“一带一路”倡议提出以来，我国与“一带一路”沿线国家贸易规模持续扩大，2014年到2019年贸易值累计超过44万亿元，年均增长达到6.1%，我国已经成为沿线25个国家最大的贸易伙伴。去年我们与“一带一路”沿线国家进出口总值是9.27万亿元，增长了10.8%，这个数字高出外贸整体增速7.4个百分点，占进出口总值将近30%。
- ◆ 一带一路沿线很多国家的经济发展水平低，生活水平和医疗水平都差，防治疫情的能力差。我国会从体现一个负责任的国家，更好实施一带一路战略的角度出发，会主动保护其它国家利益，采取防控政策，减少经贸、人员往来和投资。以避免疫情在这些国家爆发。但这将对我国的出口产生一定的影响。
- ◆ 北京大学经济学院教授曹和平等专家也说，此次疫情对世界经济影响主要表现为消费减少，对海上运输和“一带一路”沿线国家的影响。





PART 02 行业影响分析

不利行业 | 有利行业 | 催生行业

从中观经济层面分析：

新冠肺炎疫情爆发带来的隔离措施需要，对消费行业影响很大，特别是在春节的消费黄金季爆发，下列行业将遭受巨大的损失：

餐饮行业---首当其冲

春节假期，本是餐饮业的黄金周，但受到此次肺炎疫情的影响，大量餐饮企业暂停门店营业，营收降至冰点。同时，餐饮企业仍需承担员工工资、租金以及储备食材损耗等多重支出。停业时间还会继续，可见餐饮企业经营压力巨大，必会影响一批餐饮企业的生存。如温州仅年夜饭就去消20.5万桌，影响6亿的收入。特别是这些损失是硬损失，无法挽回。

旅游行业---遭受重创

春节假期是一年一度最大的“旅游黄金周”，疫情的严重使各大景区关门谢客，旅游产业链中的酒店、餐饮、景区以及客运等全部“歇菜”。旅游行业一般依靠春节档、暑假档和五一国庆档，现在春节档的损失等于旅游业全年收入锐减两成。如果疫情不能在五一假期之前扑灭，甚至还会遭受第二波冲击。

影视行业---难逃厄运

受疫情影响，春节档电影几乎全撤，影院不能开，整个娱乐产业损失巨大。大年初一全国所有票房收获仅有181万元，约为去年的千分之一。本身近几年影视行业不景气，春节上映没有回款来还贷或维持经营，更是望眼欲穿，难以为继。

零售年货市场---机会已失

疫情爆发导致新春佳节的走亲访、拜年串门、聚餐等传统习俗简化或取消，烟酒糖茶、礼品和年货等快消品“黄金市场”失去了全年最重要销售旺季。

交通运输---损失惨重

交通运输行业受冲击很大，对铁路、公路、民航的影响很大。1月27日，全国铁路、道路、水路、民航共发送旅客较去年同期下降68.3%。

实体商业零售---困难大且持续

实体零售、百货、购物中心本已受电商冲击，经营困难，受疫情的影响，客流大降，营收下滑，经营更加困难。疫情期间更体现价值的电商，特别是“生鲜电商+快送”模式及其延伸模式将更加侵蚀实体店的市场份额。

制造行业---如履薄冰

因疫情防控时间点为春运期间，员工都在家过节，复工时间延长天已产生损失。员工因疫情风险离职和返程途中感染风险影响企业正常复工。供应链上众多上下游企业也存在同样风险，生产的稳定和高效难以保障，如涉及到出口加工，就面临订单迟交罚款，订单还会因疫区原因而丢失，甚至会长期丢失。

房地产建筑---因实体企业经营困难，商业地产行业将遭受明显短期冲击，也有中长期的影响，预计商业租金下降（万达等已主动免租期），免租期拉长。对房地产开发有短期冲击。

其它---随着春节假期结束，传统的医美行业、休闲、娱乐、教育、会务、活动、展会、赛事等受疫情的影响就会显现。

在线娱乐---迎来爆发

当线下的相互拜年、走亲访友、聚餐聚会难以实现，人们只能在网上寻找乐子，视频、直播、电子阅读、游戏、音乐等的产品活跃度大大提升。数据显示，1月21-27日上升最快50款应用前三类为休闲游戏类、视频影音、医药相关，分别占比52%、8%和6%。如爱奇艺视频、腾讯视频等视频网站的付费会员数量也出现大规模增长，抖音、快手的活跃用户同样大幅提升。游戏成了这个春节档期间最大的赢家，王者荣耀崩了、彩虹岛崩了、和平精英崩了、狼人杀崩了.....这样的消息屡见不鲜。2020年大年三十，机构预计《王者荣耀》单日流水可能达远超记录的20亿元。

生鲜电商---成为新宠

当人们为了安全足不出户，特别是不去聚集区域时，生鲜电商成为获取居家生活生鲜食品的重要途径，既能让闲在家里的人们有事可做，也能让人们吃的更健康，同时也能客观上缓解诸多城市“买菜难”的困境。生鲜电商成了疫情期间的刚需，值得注意的是，生鲜电商和线下配送，将成为未来新的亮点。

线上办公---快速推广

疫情面前，春节假期被延长到了2月2号，而阿里、滴滴、美团等企业们则在此基础上通知在家办公。相应的互联网办公软件及通讯聊天软件也会迎来一波热潮。这种高效的模式会持续推广。

在线教育---成为新宠

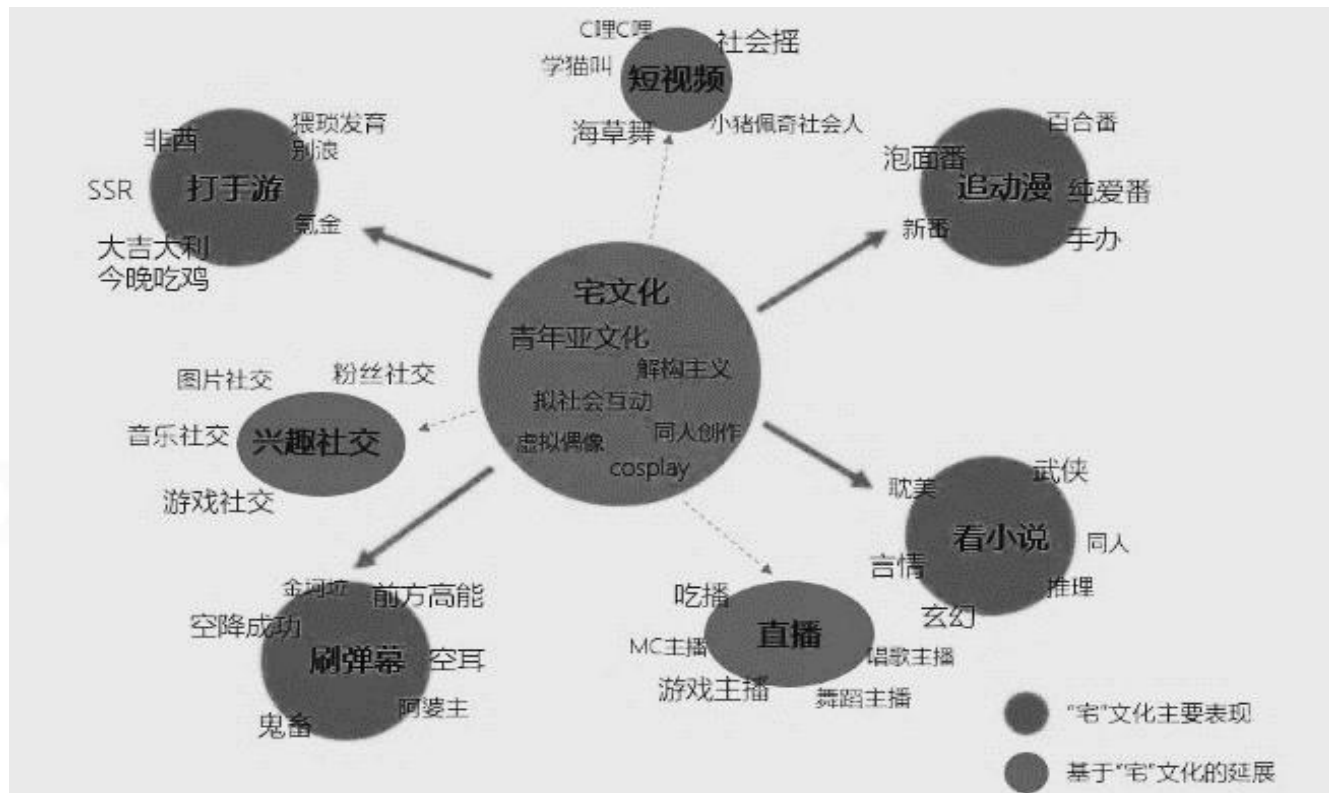
在大环境艰难、企业压力山大，无论老板还是员工，都有自我提升的需求。以维持企业生存和发展、提高自己的职场竞争力、在裁员汹涌中幸免于难。在疫情这个特定时间，相关的医疗健康课程将成为一大热点。大中小学纷纷延迟了开学时间，不少学校还选择了线上授课。

2003年的非典疫情使中国不少企业为了活命完成了进化，最终高速发展，一举奠定行业竞争格局。这其中包括京东、腾讯、阿里、百度等互联网公司电商，社交，游戏和搜索企业。

2020年这场来势汹汹的疫情，不仅关系到人们的身体健康，更是深刻地改变了人们的思维认知、行为习惯和消费方式，也会象2003年非典疫情一样，推行行业带来深刻的变迁。那么，对于商业世界而言，又将产生怎样的变革？

一、“宅”经济跃升：

疫情防护期间，只能待在屋里，在家中上班。在家中兼职，在家中办公或者在家中从事商务工作，同时也会在家中消费这种宅经济商业模式将兴起，同时也会衍生出远程办公、社交电商、社交视频和终端配送等新商业模式。



以“不出门消费”为核心的“宅经济”已成为经济创新增长中不容忽视的一环。根据移动互联网信息平台“Quest Mobile”此前发布的相关报告，中国“宅经济”用户规模上亿，涉及的行业也从外卖、网购、生鲜电商、上门服务，扩展到移动直播、短视频、社交等领域。未来也会满足“宅”人群深度爱好的游戏、动漫、小说等内容。

例：欧洲“宅生意”非常丰富，可玩可学

1. 衣食住行、玩乐、医疗等，都可以在网上轻松搞定。
2. 各种网络游戏层出不穷。
3. 照片墙、抖音国际版等社交媒体，这也促进了网红市场。
4. 欧洲“宅经济”最具代表的是宠物产业。宠物市场年销售额达到近95亿欧元。
5. 成人的玩具也是“宅经济”的产物。包括成人用的微型工程玩具，比如微型火车站等。挪威统计机构的数据显示，挪威人买玩具的支出每年人均超过900美元。
6. 读书读报，网络报刊杂志App“read-ly”在英国等许多欧洲国家流行。读者只要每月缴费11.99欧元，就可以足不出户，无限浏览全球数千报刊杂志。
7. 宅学习：各种外语、技术等网络培训花样繁多。以德国为例，网络培训也国家认证。



百家号/醉井观商

二、互联网+盛行

- ◆ 生鲜电商：“生鲜电商+快送”在疫情期间成熟并广泛应用的商业模式，也有力支撑宅经济的发展。
- ◆ 线上办公：线上办公，线上会议、线上视频将普及，线上办公软件，尤其是能够实现个体协同的办公软件，是未来的趋势，使工作不再受地理空间限制，效率大幅提升。
- ◆ 线上培训：随着疫情持续发展，钉钉、企业微信等远程办公平台和远程教学平台，开始由配角直接转变成职场和教育的主角。K12培训机构也广泛使用线上授课；这种模式在设施、内容和流程理顺后，具有高质量、低成本、可重复、随时随地碎片化学习模式，也可低成本广泛复制。专业机构估计市场容量将达2000亿。
- ◆ 线上教育：疫情影响下，各大中小学纷纷延迟了开学时间，不少学校选择了线上授课。“互联网教育”迎来了新的风口，线上教育，线上辅导，线上作业等功能完善，让孩子学习不受影响。如上海、杭州中小学校将利用“互联网+”开展远程教学，实现“停课不停学”。
- ◆ 远程诊疗：疫情影响下，远程诊疗可有效防范疫情传播，频繁集中专家资源会诊重症患者，完善治疗方案的重要形式，疫情过后也可作为国家应急管理体系的重要一环。远程诊疗可集中专家资源解决疑难杂症，也可帮助解决医疗资源集中，存在看病难，看病贵，看病慢，检查重复，医患矛盾突出等社会问题。如心医国际等已有成熟的技术，并在全国6000多家医疗开通远程诊疗系统。只要国家政策限制和利益驱动等综合因素影响。
- ◆ 线上娱乐：疫情期间人们主要在网上寻找乐子，视频、直播、电子阅读、游戏、音乐等的产品活跃度大大提升。游戏成为了这个春节档期间最大的赢家，《囧妈》在视频平台上线2天后，即获得超过6亿次播放量和1.8亿总观看人数，收入不菲。未来仍将盛行。
- ◆ 其它：互联网+的应用还包括与区块链技术、物联网技术结合的新模式

三、无人化浪潮

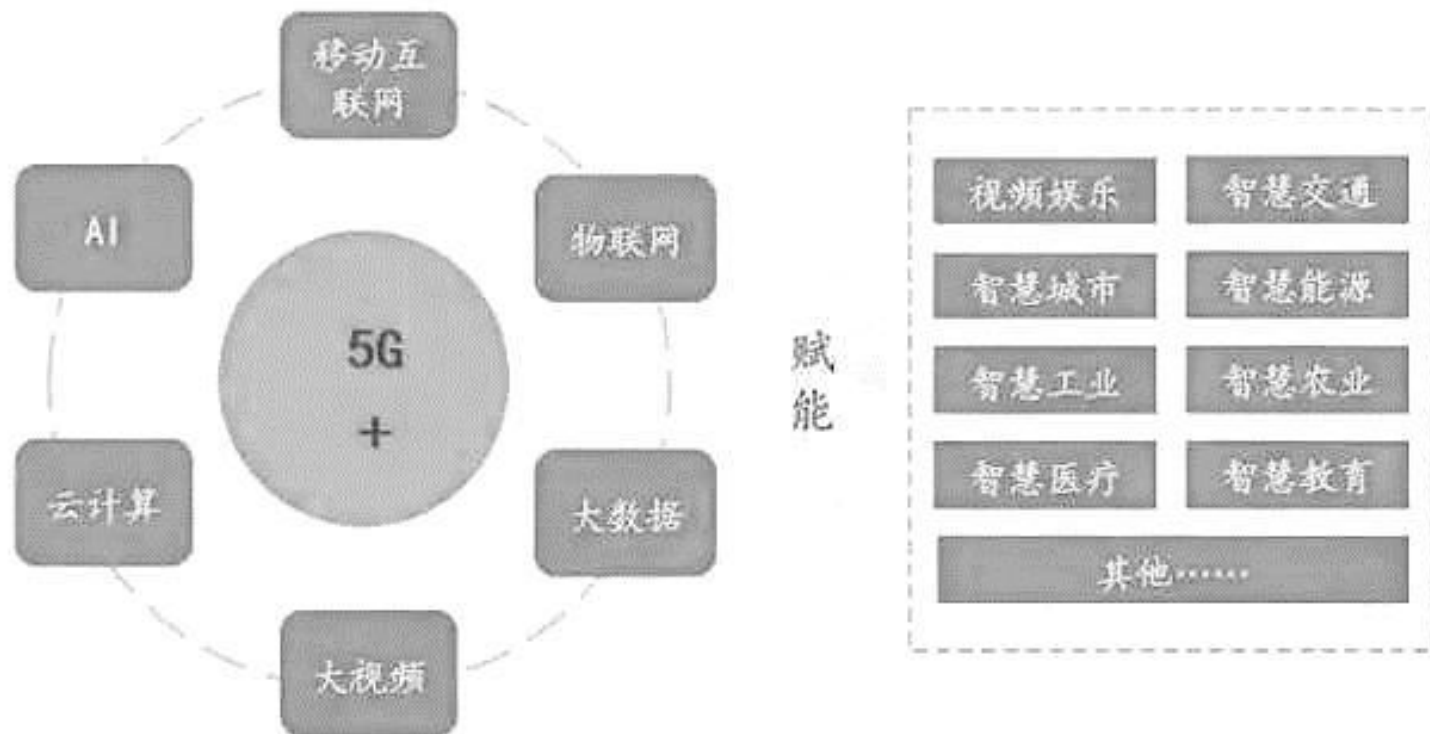
- ◆ 无人物流：无人机、无人驾吮、无人外卖，降无人快递等物流系统，既可有效防范疫情传播，更是提高效率，解决用工困难，减少用工成本的重要措施，未来必将拥有广阔的天空。
- ◆ 无人服务：无人化服务除了无人物流服务外，还将加速渗透于我们生活服务的各个领域：未来的服务行业将不再有服务员。没有互相感染，没有人员流失和招工困难，没有管理和用人成本高。
- ◆ 无人工厂：已有广泛介绍，不再赘述。
- ◆ 无人特种服务：高危作业（高空清洁等），恶劣环境工作，大劳动强度工作等。
- ◆ 无人“无人化服务”将成为新的商业亮点。非典时期成就了电商、社交软件等，彻底变革了人们的消费习惯，人们从线上开始走上线下；再到这次的新冠状病毒，生活服务领域又将发生新的变革。
- ◆ 无人餐厅：通过智能点餐机点餐，并根据历史点餐记录分析顾客喜好。
- ◆ 无人酒店，酒店大堂刷脸完成信息录入，电梯通过无感体控系统智能启动、带顾客前往其入住楼层，顾客进入酒店之后，通过语音向智能家居设备下达指令.....
- ◆ 无人机消毒：由于新冠病毒的传播途径尚不能确定只通过吐沫或飞液传播，存在通过气溶胶传播的风险，现在不少地方政府投资，大量采购无人机进行消毒杀菌。
- ◆ 无人零售，无人安防、无人城市.....

随着AI技术发展和和5G技术的广泛应用，必将更催生无人化服务

四、5G产业加速

- ◆ 5G被誉为“数字经济新引擎”，既是物联网、区块链、视频社交、可穿戴市场、人工智能的基础，也将为“中国制造2025”和“工业4.0”提供关键支撑。
- ◆ 5G可大大促进互联网+、智慧化、无人化、宅经济的进程
- ◆ 5G市场空间巨大，将驱动全球12.3万亿美元的经济产出
- ◆ 可以带动中国高科技产业的升级，带动零部件产业链企业快速增长，培育出巨型企业
- ◆ 我国5G技术领先，带动芯片、软件等核心产业链的发展，提升国家战略安全 and 国家地位，同时溢出效应巨大，激发民族自信心

图表2：5G产业发展为其他产业赋能



资料来源：前瞻产业研究院整理

五、大健康普及

- ◆ 药品研制：疫情损失巨大，充分说明药物研发的重要性，快速、精准研发药物是防患于未来的根本，国家必然高度重视。
- ◆ 养生保健：养生保健行业继续保持高昂的增长势头，人们挣得钱更多的用于购买健康，包括身体和心理健康。
- ◆ 健康环境：密闭室内净化、消毒，家庭、办公和车辆环境空气净化消毒，特别是非化学室内连续消毒功能的设备和实电将为市场青睐。
- ◆ 健身设施：健康第一，其它第二的理念和免疫力就是生命力的现实，证明健康是一个人最大的竞争力，才是可以摧毁一切商业逻辑的降维打击。家庭健康、健身设施市场将增长。
- ◆ 防控材料：口罩，防护服，消毒液等将是未来家庭的常备，国家的战略储备量也将加大。

六、咨询业火热

◆ 心理咨询：

疫情期间为了防止“病毒未来，心态先崩”，目前疫情期间的心理危机干预以及疫情后的心理恢复必将成为一大重点。在此情况下，相关的心理咨询服务必将迎来井喷。

疫情面前，人们不光面临生理上的挑战，还有着心理上的压力。譬如患者需要被送到封闭病房隔离治疗，极易出现焦虑、恐慌、恐惧、易激怒等心理反应；医务工作人员随时面临感染风险以及超负荷的工作状态，也会让其产生焦虑、抑郁心理；民众们也会因为不断增长的病例数字而担心、害怕、恐慌.....

正常时期，面对市场竞争和社会竞争压力，企业家和员工的工作压力重，心里压力巨大，甚至不堪负重，越来越需要心理抚慰，需要私人心理医生或各种线上咨询服务；

◆ 健康咨询：疫情证明身体健康是抵抗疫情的根本，人的生活水平和收入水平提高，生活健康更为迫切

◆ 企业咨询：企业间竞争激烈，企业经营困境，经营的系统性，复杂性明显，对知识结构的要求高且复杂，抢站制高点，打造高平台，成为高精尖，创造高效益是企业生存和发展之道，需要用专业人做专业的事，需要站在巨人的肩膀上，用他们的时间和智慧来服务自己。使自己有时间和精力创造更大价值。



PART 03 企业问题与对策

企业现状与问题

对策之四大关键：坚定信心/转变思维/开源节流/现金为王

对策之四大力量：商业模式/品牌营销/经营管理/资本运营

PART 03 企业问题与应对策略

- 企业现状与问题

- 对策之四大关键：坚定信心、转变思维、开源节流、现金为王

- 对策之四大力量：商业模式、品牌营销、经营管理、资本运营

中小企业现状

改革开放以来，中国企业雨后春笋般的涌现出来，特别是新一届政策提出大众创业，万众创新的政策后，企业数量更为庞大，由于管理体制问题、管理人的个人素质问题、管理经验不足问题、资金不足问题、产品技术问题、销售战略问题等，总来说存在；“短、小、老、少、穷”的现状。

一、短：寿命短

中国民营企业平均寿命仅3.7年，中小企业平均寿命更是只有2.5年；而在美国与日本，中小企业的平均寿命分别为8.2年、12.5年。中国大公司的平均寿命是7到9年，欧美大企业平均寿命长达40年，日本大企业平均寿命有58年。在百年老店方面，中国的企业数量更是落后于发达国家。

二、小：规模小

中国中小企业数量很多，但规模小。2018年底我国中小企业的数量已经超过了3000万家，个体工商户数量超过7000万户。

中小企业现状

老：思维老、模式老，产品老

中国大多数企业家都是在宏观经济环境好的时候创立和发展起来的，且以销售型企业家为主，知识结构比较偏，经营手法粗放，管理能力不强，资本意识不强，人治思维比较强，体现了经营思维老化，经营模式老化，经营产品老板。

少：产品科技含量少，核心竞争力少

我国企业普遍面临科技含量少，核心竞争力少等问题，使企业进入产品同质化严重，市场竞争激烈，产品售价低，企业利润少，科研和人才投入少，产品科技含量少，同质化严重等不良循环，企业缺乏核心竞争力，既影响企业经营，也影响企业资本市场的价值。

穷：企业穷，缺资金

由于我国的产品大多处于中低端，进入门槛不高，企业数量多，产品同质化严重，价格竞争激烈，产品毛利低，销售帐期也长，同时又面对市场增长不振，销售规模不大，导致刚性成本占比大，如再遇回款不良，可以说企业经营利润少，经营风险大，抗风险能力大。再加上中小企业普遍面对融资难，融资贵的大环境，企业必然资金紧张。

企业面临的长期压力

- 做**强**的压力：经营利润
- 做**大**的压力：规模庞大
- 做**名**的压力：品牌知名度大
- 做**优**的压力：细分市场领先
- 做**特**的压力：创新能力强

面临产业并购压力

经济环境因素

- GDP我国GDP在**5%—8%区间**，且有下行趋势，**该区间50%的企业不挣钱**

产能过剩因素

- 我国产能普遍过剩，特别是中低端制造的产能。08年的刺激过度使得产能增加，仍需消化和去产能

产业并购是必然趋势

- 市场大，产业大，但产业分散，集中度低，规模小
- 企业数量多，经营困难，并购机会多，费用低
- 资本市场PE高，企业缺管理，业绩提升空间大，**并购易获利**

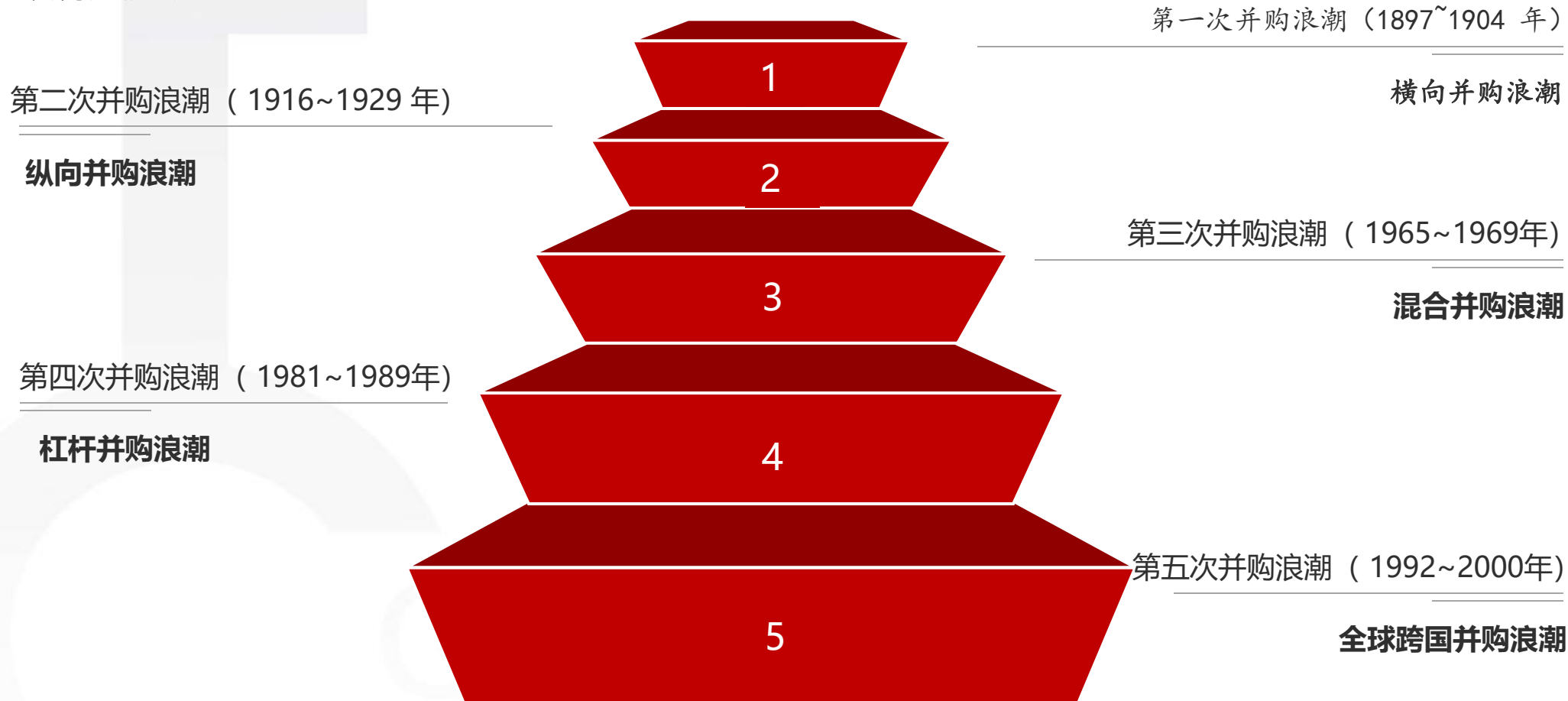
企业特点因素

- IPO门槛不断提高和收紧上市变难
- 并购审批门槛放宽
- 美国产业集中度高，企业规模巨大，并购是资本市场主要退出通道

政策调控因素

- 新冠疫情期间，不少企业会出现资金链断裂，难以经营下去，同时银行融资（如央行宣布：“对受疫情影响暂时遇到困难的企业不盲目抽贷、断贷、压贷）和社会融资更难，面对此困境，企业被收购的意愿很强，收购要约价也低，是大企业通过收购来实现低成本快速扩张的大好时机

美国五次并购浪潮



美国的经济发展史就是一部并购史。

虽然我国经济发展道路与美国有不同，但也有共同的经济规律，我国一直在借鉴美国经济发展中获得的启示，促进我国经济的新发展。

资本市场趋势

◆ 上市难

2018年开始，国内资本市场上市审核过会率明显降低，企业上市数量减少，通过上市融资的难度明显加大。

◆ 并购易

国家出台了放开上市公司并购限制的政策，如收购当年就可并表等，如国务院发文《上市公司并购重组取消审核》等。

◆ 逼并购

未上市公司失去上市机会，失去资本市场融资机会，经营困难，发展无望，愿意被并购。

中美资本市场差异

1. 中国资本70%是上市退出，12%是并购退出，18%是其他；
2. 美国资本72%是并购退出，12%是上市退出，16%是其他。

【重磅】国务院发文：上市公司并购重组取消审核

国 务 院 政 策 支 持

- (1) 缩小审批范围
- (2) 简化审批程序
- (3) 发展并购贷款
- (4) 重用资本市场
- (5) 完善企业所得税、土地增值税政策
- (6) 落实增值税、营业税等政策
- (7) 加大财政资金投入
- (8) 完善土地使用政策
- (9) 鼓励优强企业兼并重组
- (10) 引导企业开展跨国并购。
- (11) 消除跨地区兼并重组障碍。
- (12) 放宽民营资本市场准入。
- (13) 深化国有企业改革。

激活

疫情下企业经营管理面临的难题归纳



当前的疫情情况下，消费严重受阻，企业销售停滞，收入缺乏，而企业的员工工资，租金和财务成本是刚性成本大且无法延期，企业的现金必将紧急，不少企业只能期待疫情快速结束。

经营亏损：因疫情企业复工延迟十天，且疫情期间消费受影响严重，影响节后补充消费型生产，建设工程和外销也受影响，销售必然降低，而刚性成本不减，企业必然利润下降或亏损。

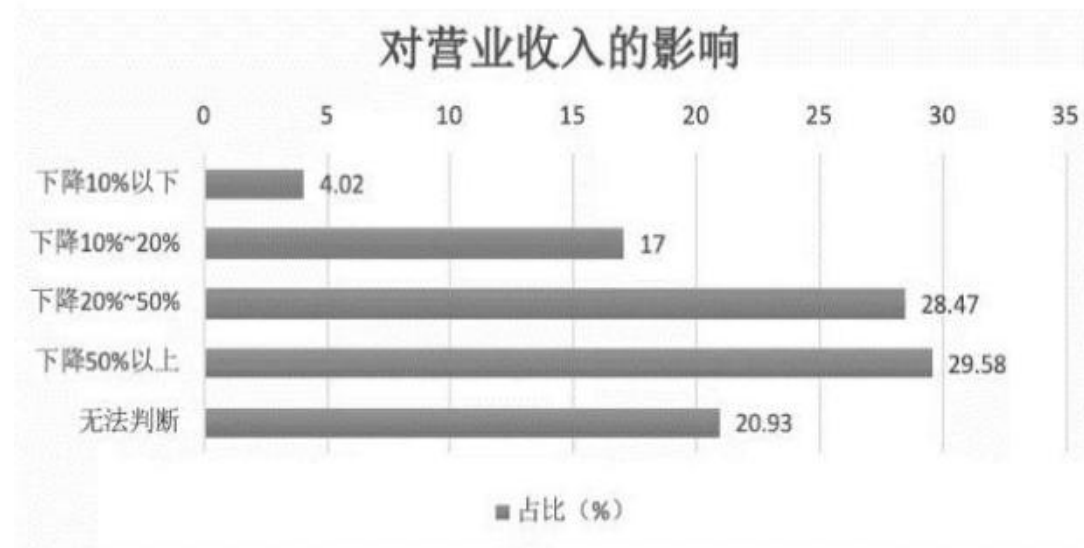
现金紧张：春节过后企业资金本来就相对紧张，疫情后因销售下降和客户资金紧张，收入必将减少，而工资，房租，税收，利息等固定成本一刻不停，致使企业资金紧张，甚至会发生资金链断裂。

员工离职：大多数企业的员工对公司的忠诚度并不高，我国劳动力市场又紧张，就业容易，员工为了自身安全放弃工作或暂缓上班现象增多。

管理困难：疫情期间人员流动和因集中办公风险大，容易受到外部因素限制，传统的会议管理模式难以实施。

生产断续：因供应链上下游企业都面临种种困难，运营稳定性差，以及物流运输顺畅问题，导致企业生产难以连续稳定，也相互影响。

其它：销售下降，客户丢失、坏账增多等都易发生。



数据来源：清华、北大联合调研995家中小企业调查

如疫情时间长，对中小企业将产生致命的伤害。

疫情后的国家政策可用1234来表述

一扶：受疫情影响暂时遇到困难的企业

两宽：货币政策宽松、融资条件宽裕

三补：财政补贴、退税补贴、损失补贴（如对采取减免租金的租赁企业予以财政被贴）

四减：减税：减少中小企业的税金

减费：减少中小企业的多项费用

减租：减少中小企业房租

减缓：减缓交纳社保、返款、租金的交纳时间

如截至2月5日，全国至少有超20个地区出台政策文件，支持中小企业共渡难关。如苏州、上海、北京、盐城、宁波、湖州、滨州、莆田、青岛、重庆、临沂、泉州、晋江、海口、浙江、山东、马鞍山、福州、海南

「苏州市」（江苏省）2月2日

《苏州市人民政府关于应对新型冠状病毒感染的肺炎疫情支持中小企业共渡难关的十条政策意见》

确保小微企业信贷余额不下降；确保小微企业融资成本降低；发挥各政策性银行“国家队”作用；鼓励金融机构提供保障性金融服务

实施援企稳岗政策；缓缴社会保险费；减免中小企业房租；减免中小企业税费；延期交纳税款；扶持中小企业创业园

「上海」2月3日

实施失业保险稳岗返还政策

2020年，上海将继续对不裁员、少减员、符合条件的用人单位返还单位及其职工上年度实际缴纳失业保险费总额的50%

推迟调整社保缴费基数

从今年起将上海职工社会保险缴费年度（含职工医保年度）的起止日期调整为当年7月1日至次年6月30日，推迟3个月

PART 03 企业问题与应对策略

- 企业现状与问题

- 对策之四大关键：坚定信心、转变思维、开源节流、现金为王

- 对策之四大力量：商业模式、品牌营销、经营管理、资本运营

一、坚定信心

面对疫情，信心比黄金更重要。我们对自己要有信心，我国的经济总量大，达99.9万亿，是世界第二大经济体。

- ◆ 全球最大的市场和制造工厂
- ◆ 产业链优势明显：全球唯一拥有全部工业门类的国家
- ◆ 人口多，劳动力充足，科研人员基数大
- ◆ 人员勤劳，素质提升快
- ◆ 内部储蓄多，外汇储备大
- ◆ 交通设施发达：高铁占全球的60%
- ◆ 互联网应用化程度高，5G技术全球领先
- ◆ 国家力量强大，政策稳定，社会稳定
- ◆ 国有资产庞大，国家负债率较发达国家低
- ◆ 国际地位高，国际关系好
- ◆ 科技实力增加，产业已向高端升级



二、转变思维

我们企业不仅面临当前疫情带来的短痛，更面临长期经营和发展困境的长痛，痛的能效是快乐能效的6倍，我们要以短痛为突破口，变压力为动力，转变思维观念，变革商业模式、品牌经营模式，经营管理模式和资本运营模式，转变思维，平衡渡过企业的困难，并积蓄力量，实现企业的发展。

从个体思维向共生思维转变

从管理思维向经营思维转变

从赚钱思维向值钱思绪转变

从过程思维向结果思维转变

从粗放思维向精细思维转变

从集中思维向分布思维转变

从点状思维向系统思维转变

从被动思维向主动思维转变

从进程思维向远程思维转变

从手工思维向信息思维转变

三、开源节流

开源：

- 1、实施商业模式的变革，实现市场爆炸式增长。
- 2、加强市场营销：企业开展三全营销，即全员营销，全渠道营销，全时段营销
 - ✓ 全员营销：销售人员，后台人员，技术人员等全面宣传，全面销售
 - ✓ 全渠道营销：（1）线下销售渠道：门店销售、电话销售、小区销售、拦截、家装渠道、老客户介绍、异业联盟等。
（2）线上销售渠道：搜索引擎营销、微信公众号、社交微博、社群营销，短视频营销、信息流广告等。
 - ✓ 全时段营销：A、线下营销可通过上班时间，路上时间，用餐时间，访友时间；B、线上营销可用两微一抖，自媒体。

节流

- 1、降低经营成本：聚焦结果，简化过程，减少浪费，降低增效，提升企业利润。
- 2、提升经营效率：改变经营模式，激发员工的意愿，减少固定成本占比，减少各种浪费，运用信息化手段，提高工作效率，提升企业效益。
- 3、提升执行力，在制定灵活、合理的思路和方案后，着力提升企业的执行力，提高企业的应变能力和快速实施能力，如三全营销的实施，全力提升销售和回款，提高工作效率，提升人均效益。

四、现金为王

清华、北大联合调研995家中小企业调查显示：

34%的企业只能维持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，

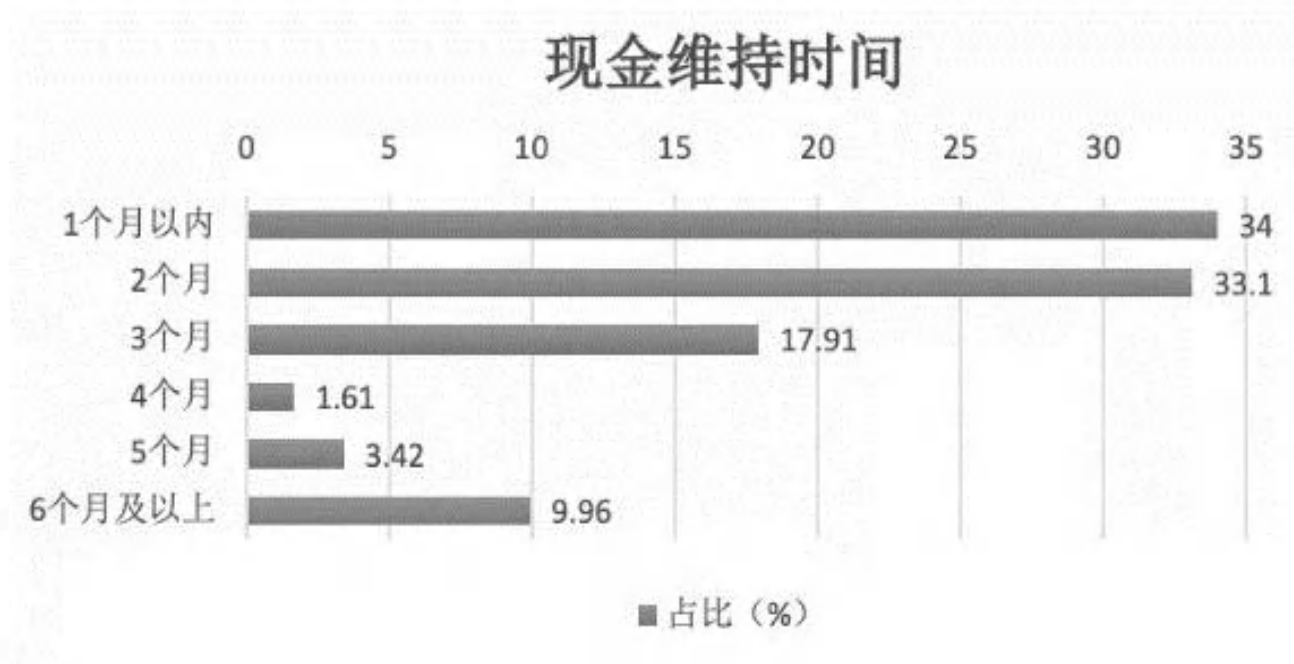
最多维持2个月的企业67.1%；

最多维持3个月的企业85.01%，

只有9.96%的企业能维持6个月以上

疫情期间大量企业都面临现金流断裂的严重危机，也会波及供应链上下游企业的现金流。

现金流是企业经营的生命线，更是疫情等危机时刻的生命线，企业必须有强烈的现金流意识，高度重视现金流的管理。



PART 03 企业问题与对策

■ 企业现状与面临问题

■ 对策之四大关键

■ 对策之四大力量

- 商业模式：疫情下的商业模式七大策略
- 品牌营销
- 经营管理
- 资本运营

商业模式一词，最早从起源于美国的创业学文献。在20世纪90年代以硅谷为代表的IT界创新浪潮风起云涌，尤其是大批“COM”企业骤然崛起之际，商业模式更是日益收到人们的青睐。在中国，魏朱将商业模式定义为“利益相关者的交易结构”，设计商业模式首先要弄清楚“利益相关者是谁？”、“可以交换什么”，最后“交易结构是什么”。而能够将理念与实际结合的应该算是财富中国的产业投行思维，产业投行理念“赚钱的企业不一定值钱”、“企业需变得值钱”。十多年来财富中国，在投资及企业经营方面辛勤耕耘、与时俱进，持续追求创新。

2020，中国进入后疫情时代的“新常态”，外部环境不容乐观。加之行业竞争格局不断加剧，企业，尤其是中小企业将会经历更严峻的生存考验。大浪掘金，浪潮褪去，能够活下来的企业才算是真正优秀的企业。危机之下企业应“轻”化自身运营模式。本商业模式部分为中小企业针对疫情下的危机提出七点策略，从供应端到需求端、从产品端到用户端设身处地的帮助企业解决生存困境，同时，实现降本增效、提升经营效率、探寻企业未来发展之道。希望能帮助对企业家们有所帮助。举国之力，抗疫前行！

假如新冠疫情情况比较严重，企业经营停滞半年（受影响小的行业不在此文探讨范围内），对不同行业或商业模式的企业影响有多大呢？我们来简单分析下：

	不利影响		有利影响
经营停滞	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 损失半年利润 ➢ 所有企业 ➢ 耐用品受影响 < 快消品 	龙头企业	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 对手减少、提升市场份额
高杠杆经营企业	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 高经营杠杆高财务杠杆 > 低杠杆经营企业 ➢ 收入缺失、利息照偿 ➢ 企业现金流经受考验 	现金流充裕企业	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 原材料贬值、趁机囤货，如：稀有金属 ➢ 低价横向、垂直收购无法抵抗危机的企业
大量存货且易贬值企业	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 物理贬值 ➢ 技术进步、时尚变化的贬值；如：电子产品、服饰等 ➢ 积攒多年的“存货”，如：影视传媒 		
刚刚进行大量营销投入	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 使用传统营销模式的企业 如：刚刚投入大量广告费用 		
现金流来自当期企业	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 现金流来自于当期 > 现金流来自于远期的企业 		

商业模式在企业运作中起到

举足轻重的作用

对于经营与财务杠杆低、不存在大量存货贬值的企业，危机的影响仅仅为半年的利润；如果行业对手都撑不住了，那么也许是机会！



基于商业模式的七项策略

内外风险叠加，所有行业正在经历分化和整合，经济出清进入下半场，传统运作模式在变化的环境中显得越发的不济，危机下，企业如何根据自身生命周期重构可持续发展模式，这里我们为企业提出七项策略：

一、加强与供应商协商频次，优化供应链能力

二、转变业务及增长方式

1. 调整业务结构，剥离不良业务
2. 从对“业务”的运营转为对“人”的经营
3. 开发应急产品线、打造抗周期产品，做好产品端的疫情后布局
4. 构建产业互联网思维、打造中台能力

三、开展全渠道营销，尤其是线上及直播渠道

四、从收费到免费，非常时期收获口碑及流量

五、通过合伙人模式、灵活用工，机器替代、企业智能化升级等方式，降低企业人力负担及对人的依赖

六、增强公司金融属性及技术属性，提升信用能力及技术背书，获得融资支持及政策性补贴

七、构建共生体、多联体，抱团取暖，保持协同发展



加强与供应商协商频次，优化供应链能力、转移供应链，降低疫情对产品供应的影响。

物流受阻影响企业供应链

从国内来看，假期延长、延后复工，很多的经济活动几乎停滞，尤其是交通运输、终端消费和服务业更是如此。本次疫情对中国整体经济发展影响较大，为了控制疫情，当前各地交通管制，多处高速封锁，企业发货受阻，另一方面，受运输公司延长放假影响，物流运力也受到了影响。

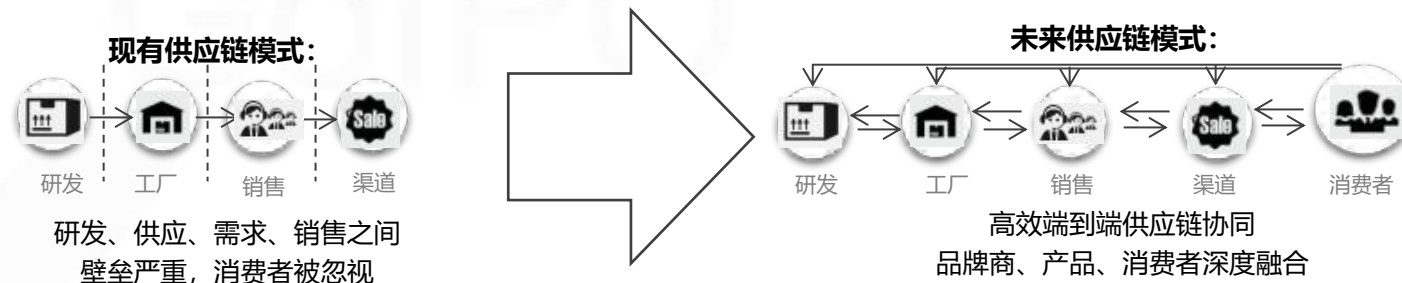
除了国内，疫情也将对全球供应链造成冲击。中国作为世界的工厂，假期的延长以及疫情还会持续一段时间，一方面中国企业的产能会受一定程度的影响，另一方面会导致各国更审慎从中国进口产品。

房地产及工程建设类企业。受疫情影响，交通、物流等行业均受到了强烈冲击，各项建设材料的成本涨价已成必然趋势，地产及工程类企业应做好提前预防，加强与材料供应商协商频次，并趁休整时机，优化供应链能力，在保障材料供应时间的情况下，合理降低后续建设成本。

酒水、火锅底料、保健品等非必须型零售消费类企业，受制于国内生产型企业，产能问题，可以考虑将供应链转移到海外，以降低疫情对企业的影响。

对于线上美妆类企业，由于线下的影响或许很难对整体营收产生明显阻碍。不过平日里上新速度快、产量大的习惯在这一时刻还是很难坚持下去。工厂延缓复工、工人短缺会导致一部分产品供给不足，继而影响品牌的日常销售和3月份购物节的大促活动。物流方面也会有所延迟。对于近期线下店的安排，可以灵活调配线下暂停营业门的员工，让他们支援线上客服，以保证线上业务的正常运行，另外，建议企业趁此时机优化供应能力，甚至可将部分供应转至海外，并搭建柔性供应链。

图：传统商业模式和供应链运营模式无法满足未来以消费者为中心的需求



对于有外贸业务的企业。

疫情及PHEIC带来的影响，外贸业务面临严峻挑战。合同履行不确定性增大，出口企业面临的合同被取消、交纳罚金、货物拒收、货款拖欠等风险正在上升积聚。建议企业采取如下应对措施，以稳定外贸客户：

第一、排查上游，确保原料供应。 排查产品原材料供应商，积极与上游企业沟通确认复产、发货最新计划日期。若原材料供应商受疫情影响较大难以保证原材料供应，及早做好调整，采取备份物料切换等保供措施。

第二、核实运输情况，确保来料、出货的运输效率。 交通受阻，上游来料运输可能延迟，需及时做好沟通，必要时做出相应的生产调整。

(1) 若有在手订单未出运，及时做好运输安排，打好提前量，尽量避免延迟交货。(2) 若有已出运订单，请及时跟踪提醒下游交货时间。

第三、理清在手订单，防范迟交货风险。 (1) 在手订单，若有延期交货可能，请及早与买方沟通协商调整交货时间，争取买方理解，重新签订相关协议或补充签订协议，调整贸易单证，并保留好沟通的书面记录。若协商不成，且买方据此表示将取消订单，切忌盲目发货，避免损失进一步扩大。(2) 对已投保的客户，可向保险公司通报可损，由保险公司根据保单约定推进处理。同时，若因疫情影响，导致无法如期履行或不能履行国际贸易合同的，企业可向当地贸促会申请办理相关事实性证明。(注：各国对不可抗力约定不同，部分国家不可抗力不作为合同履行不能的法定事由)

第四、跟踪货款，积极采取减损措施。 就已出运货物，如买方以我国国内发生疫情为由拒收或拖欠货款，请结合贸易整体履约情况与买方依法据理力争，妥善保存相关证据。

第五、未雨绸缪，寻求安全生产和经营发展的平衡。 出口企业要结合实际情况，妥善安排复工、排产计划及未来订单，与合作伙伴共商共渡难关之策，不回避问题，不渲染恐慌，尽可能降低海外买方转移订单的风险，保障企业后续正常、全面恢复生产。

第六、运用政策，广泛借力攻坚克难。 当前国家和地方政府陆续出台各项稳外贸政策及针对疫情推出的最新应对措施，企业可积极关注，并多方借力有效应对疫情影响。

转变业务及增长方式。

古语有云：“**识时务者为俊杰**”，面对疫情，适当做减法，坚定地开展自我救赎，缩减费用、剥离不良业务，调整业务结构，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。为此又提出4点建议：

2.1 调整业务结构，剥离不良业务

2.2 从对“业务”的运营转为对“人”的经营

2.3 开发应急产品线、打造抗周期产品；做好产品端的疫情后布局

2.4 构建产业互联网思维，打造中台能力。

2.1 调整业务结构，剥离不良业务。

一个不能盈利的品牌或店铺，就是大坑、就是吸血鬼。

例如：一个品牌或一个店，亏损已累计超过3个月，那么建议你花30%的时间来考虑怎样砍掉这个品牌或项目；亏损已累计超过6个月，那么建议你花60%的时间来考虑；亏损已累计超过10个月，那么建议你什么事情都可以不用干了，专心考虑，怎样将其转让掉，马上止损，才是最重要的事情。

背着包袱，怎能远行？

我们以受疫情影响最大的餐饮企业为例：

01 削减堂食业务，转战外卖业务。节后复工趋势调研：外卖、快递复工率超50%，部分企业延长假期；美团、阿里、每日优鲜等企业都已开通了“无接触配送”功能。用户在下单时，可通过“订单备注”、电话、APP内消息系统等方式，与骑手或快递员协商一个商品放置的指定位置，如快递柜、公司前台、家门口等，送达后用户自行取走，减少配送员与用户的直接接触。

02 食材采购，就地售卖。餐饮企业可以把所有已经采购的物品做成半成品，联系附近的社区，采取配送上门的方式，让所有的员工都参与配送，这样就可以尽快消化库存，减少损失。

03 尝试开展To B端业务。大多数城市会在2月10号复工，但是复工以后大多数人应该还都不敢去饭店吃饭，餐饮企业可以联系这些公司，做成盒饭统一配送给复工企业。这样即可以留住员工，也可以在非常时期尽量减少损失，回笼资金。

2.2 从对“业务”的运营转为对“人”的经营。

疫情的到来会加快了企业数字化、信息化的进程，尤其加快传统企业员工在线、产品在线、客户在线、管理在线的进程，真正奠定企业用户经营的基础，帮助传统企业从渠道经营、门店经营逐渐过渡到用户经营。这样，一则可提升企业运营效率；二则可扩大企业用户基础；三则可减轻线下波动对企业经营的影响。

中国大部分行业已经到了“用户短缺”的时代，即使没有这次疫情，传统企业也依然面临巨大的挑战与压力，不过疫情把挑战放大与提前了。重塑企业与用户的关系，精准给自己企业的目标用户画像、并依靠系统工具与用户连接、实现产品与服务的及时沟通及运营、用户意见的数字化反馈与企业价值链的用户导向的高效运营等工作都是我们必须补的课。

案例：面对疫情 房产中介公司的业务策略

全生命周期服务和混业经营

中国房产经纪行业经历20年的时间，然而目前整个行业对比国外市场还不算成熟。房产是很多消费需求的入口，涉及物流、家居、保险等等，借鉴美国混业经营的经验，保障业务的多元化，在经营二手房、新房之外，未来可以考虑进入土地交易，存量商铺买卖和租赁，企业搬家房产服务，房屋资产管理咨询建议，房产金融服务等领域。

趁疫情来临，调整战略结构，构建“为客户做全生命周期服务”的企业定位，从客户第一次接触房产，就建立客户信息档案，一直到租房、买房、养老置业、遗产处置等一系列不动产交易和服务全流程管理，牢牢地抓住客户，提供全生命周期服务。这样就不用发愁客户、房源以及黑天鹅事件，大数据分析的基础上建立一个客户全生命周期的不动产消费模型，其中价值是不可估量的。这也能为合作企业，比如开发商、装修公司等提供大量的数据和定制化服务。

2.3 开发应急产品线、打造抗周期产品；做好产品端的疫情后布局。

疫情期间也是企业认真打磨自身产品及业务，技术升级的好时机。比如，疫情当前，比亚迪孙公司经营范围新增消毒液；上海内衣品牌三枪转产民用防护服；趁疫情期间健康类家电走俏，消毒柜洗碗机销量激增，家电企业可以尝试开发更多此类产品；由于最近流传说分体空调较中央空调安全，酒店业除了采取分域经营，开放部分楼层经营，部分楼层消毒，另外，可以趁机投入技术升级，升级为自动办理退订，无接触服务，并置换价格较低的分体空调；而文化、影视公司可以考虑转战、布局游戏业务等。

- ① 研发改进产品
- ② 开发战略大单品
- ③ 优化产品宣传
- ④ 改进产品包装及海报设计
- ⑤ 加强技术升级
- ⑥

避免疫情结束，市场需求井喷，生产滞后，造成生产能力库存量不足而影响销售业绩。

- ①一切以安全为前提；
- ②包括但不限于明确公示复工时间、生产能力和当地的物流情况；
- ③公示办公方式及公司的安全防护措施；
- ④盘点库存、空缺、补齐情况、人员排班等；

案例：金科文化 应景开发棋牌类游戏，将传统棋牌搬到线上

2月3日-2月5日，金科文化迎来多家机构投资者调研。2017年，金科文化完成对“会说话的汤姆猫家族”IP收购后，围绕Talking Tom系列IP进行了衍生布局。

金科文化在投资者关系活动中表示，在今年春节期间，因为国内特殊的原因，使得用户在家里的时间更长，棋牌等休闲类游戏整体表现良好，公司汤姆猫系列产品新增用户、活跃用户等指标，均较去年同期有一定幅度增长。

公司方面表示，目前汤姆猫IP系列移动应用以广告收入为主，应用内购买收入占比较少。未来公司将在产品开发层面，充分利用国内团队在产品开发、付费点的设计和运营等方面的优势，进一步丰富产品类型。东吴证券研报观点认为，2020上半年疫情缓解前，线上棋牌类游戏公司将充分受益。春节期间受疫情影响，全国线下棋牌馆暂停营业，线上棋牌类游戏市场高速增长。

除此之外，疫情期间各类游戏企业也出生产各类“奇葩”游戏。

《模拟人生》20年：是数字时代的玩偶屋，也是后文化时代的乌托邦

史上最闲“家里蹲”，视频网站逆势大爆发？

数据 | “不出门”让手游赚翻了，腾讯还不是最大赢家

2.4 构建产业互联网思维，打造中台能力。

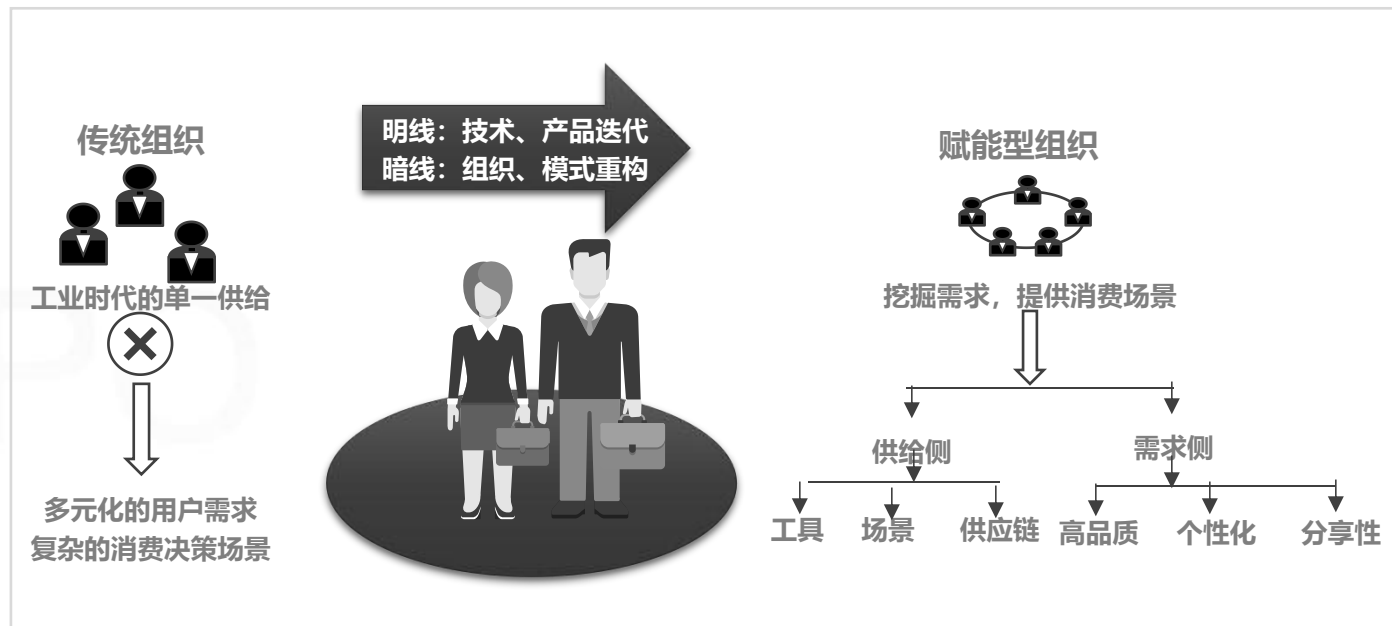
疫情来临，对中小企业来说，无疑是场严峻的考验，而对于巨头们，或者规模企业，正式开展产业互联业务的好时期。如：疫情期间**微信进一步开放视频号业务，有赞等平台型公司免费为餐饮企业提供免费外卖管理服务**等。

然而，中小企业难道就没有机会了么？消费互联网更多的是To C端的业务，一旦形成寡头，优势就特别明显。虽然产业互联网由来已久，但由于产业非常复杂，上下游环节间深度链接又各自独立，所以产业互联网是先慢后快，往往先是线性成长，但经过一个拐点之后速度就会加快。2020年可以说是产业互联网发展年，趁着疫情，抢占产业互联网先机，同时提升自身竞争。

图1：产业互联网覆盖9大先导领域，并渗透5+1个先导环节



图2：更多企业意识到，AIoT是组织、管理及商业模式重构



开展全渠道营销，尤其是线上及直播渠道。

随着疫情的发生，我们会深刻的发现单一的线下渠道，会让我们处于非常被动的局面。终端必须加快全渠道销售战略的铺排，企业必须提升整合渠道的能力。与2003年大多数消费者处于“关闭台式机即断网”和拨号上网时代不同的是，5G的加速和音视频直播手段已经趋于完善，企业家们要重视这一新变化。

一些企业行动起来，K12教育机构已经开始开展线上课程；据东方财富报道，多数生物医药企业也已经开始积极布局线上业务；家装企业纷纷“触网”直播购方式发挥重要作用；农业企业也开始登录淘宝直播、电商开展“吃货助农”会场，解决疫情期间农货滞销难题；聚焦特殊时期客户需求，宝马合作京东、天猫开专场直播……

案例：疫情之下逛街人数骤减，时尚业如何应对？

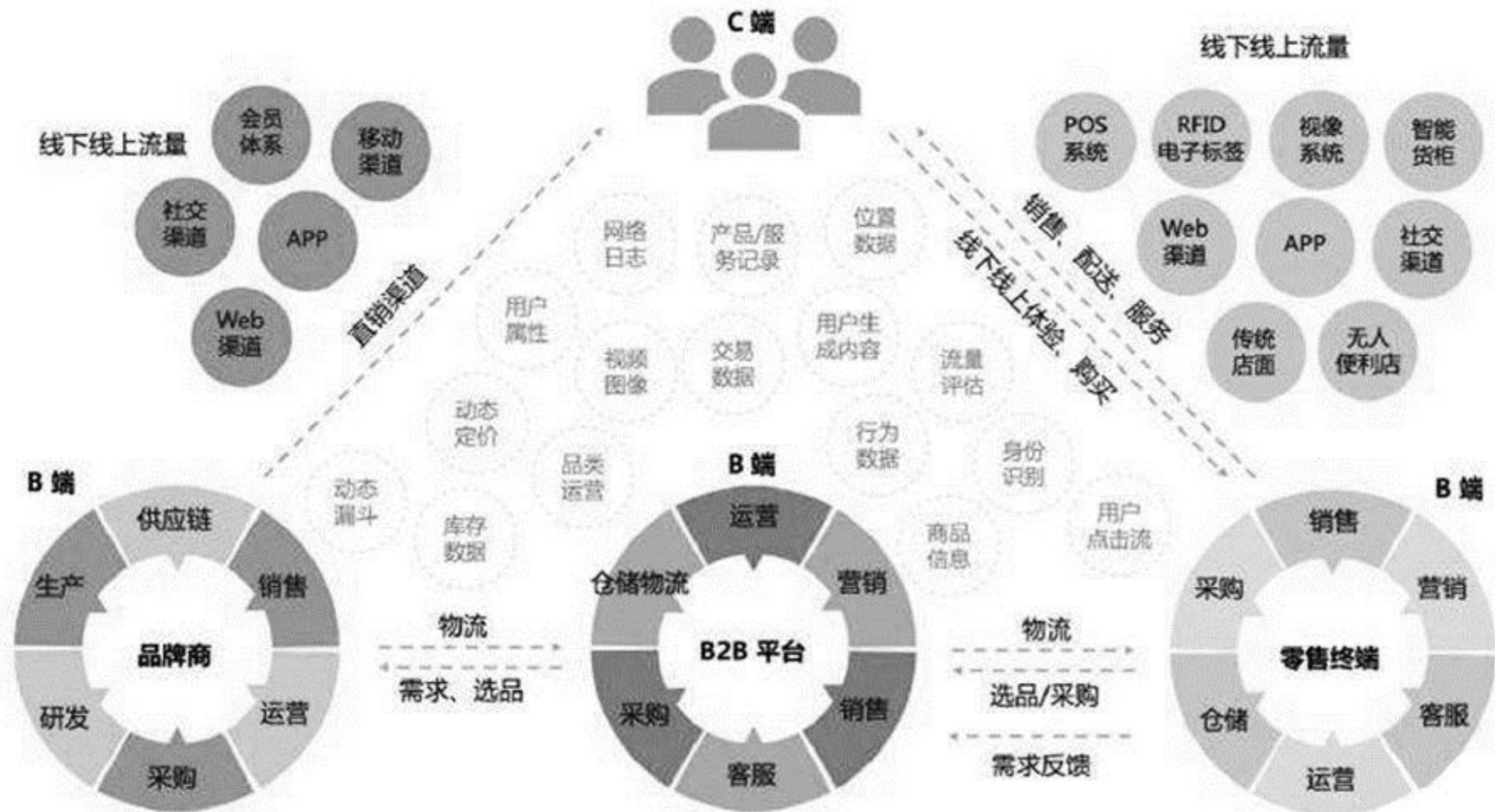
时尚博主和买手集体缺席时装周，疫情对时尚产业的影响延伸至海外。正是时尚企业开启线上业务的好时机。

传统服装企业应尽快调整了给工厂的订单数，对尚未下单的原计划数量进行缩减以控制成本。并强调这段时间内在线上增收，实体店方面则开展微信营销、微商城和直播等非接触式的融营销策略。如：九牧王近期在经营策略上的调整便是加强线上销售，开始实施下单后24小时内即发顺丰的措施。太平鸟也称，会将工作重点放在全渠道销售和柔性供应链的提升上，开启线上商城春季折扣、线上直播等多元销售模式，邀请粉丝“云逛街”，且均顺丰包邮。

开展线上平台有助于资本的青睐。2月1号，早些时期就布局线上时尚产业的时尚电商Farfret成功获取腾讯1.25亿美元投资，基于疫情对在线零售影响较小。

全渠道零售生态新格局。

全渠道零售生态图谱



巧妙运用线上社群运营分销，开展自动赚钱模式。

疫情期间，所有需要见面销售、成交和服务的传统服务业，**尤其是拥有线下终端门店的企业**，面临巨大危机。但是在线上进行成交和交付的服务业，比如在线教育平台，业绩不降反增。传统零售业也是一样的，只要还能送货，就可以通过自己搭建的线上分销平台进行销售。如：疫情期间，科达紧急开发直播授课云平台，保障教育用户“停课不停学”；上海的钟书阁书店应急开通书店“直播”，并推文“宅家也能逛书店，钟书阁首次直播公测，带你逛特殊时期的‘无人书店’等。

终端门店必须加大线上拓客渠道的开拓力度，学会通过互联网种草（养客）。可尝试更多互联网的宣传渠道，比如：微信、微信圈、抖音、快手等客户在线上常用的主流APP。在门店没有客人的时候，可以准备相关的素材，并且进行宣传推广，加大品牌在当地的影响力。

加大线上渠道布局

开启自动赚钱模式

不光是企业，能够自动赚钱，自然是多数人的想法，电商模式，尤其是社交电商刚好可以满足这项需求。分享个最简单的方式：想免费听课就必须发一个朋友圈，一条朋友圈能够带来10个粉丝，10个粉丝里面有1个人购买了99元，然后，不断复制前三步就可以自动赚钱。

微信矩阵体系，是指把客户加到微信，建立微信个人号矩阵，即使线下的实体店没有办法开了，生意也不受影响。企业可以通过企业微信+微信个人号矩阵，并打造自己的微信销售团队，最后考虑把微信销售团队发展成合伙人，比如：丝绸企业万事利，就通过微信矩阵营销，实现业绩增长。

微信矩阵体系

知识付费平台

春节假期期间，樊登读书、得到、VIPKID等知识付费平台，非但没有受到影响，而且业绩大概率大幅的增长。每一个企业都可以把自己的服务、专业变成知识产品，搭建一个知识服务平台，尤其是服务型企业更适合开展自己的知识付费平台。

分销可以加快线上业务的运营及变现，企业可以选择跨界发展更多分销商比如：会员、竞争对手、KOL、异业、跨境等等。合理的设计与分销上的长期利益管理，对于分销平台尤其重要。一些有能力的企业，可以努力把自己变成平台式供应链，帮助分销商赚钱，帮助消费者省钱。

社群分销平台

从收费到免费，非常时期收获口碑及流量。

1月29日开始，得到“每天听本书”为期两个月向公众免费开放，超过2000本书的音频版可供收听，截至2月5日，线上领取人数已达40万人。疫情期间，清华、北大上线抖音，并持续3天开展免费直播课程，截至5日，累计获得19万人的关注及点击。《囧妈》更是凭借让全国人民“免费”看电影，而火爆朋友圈。

疫情期间，带着一颗公益的心做产品，收获的不仅仅是口碑，还有流量，同时可以创造良好的社会形象。大的餐饮服务企业可以把库存的原材料加工为成品，送给一线的医务工作者及养老院，解决特殊人群的吃饭问题。B端企业可以通过免费的形式，借助疫情，流量激增，把自己的产品广泛推向客户。例如，腾讯应景推出免费的、能同时满足300人在线的会议系统。2月6日，微盟也正式宣布，向全国餐饮企业“免费”开放微盟外卖小程序，搭建餐饮企业专属的外卖平台，支持顾客线上下单、商家线下配送。微盟外卖解决方案以小程序为载体，帮助餐饮企业搭建属于自己的外卖平台。某些平台企业承诺，只要是湖北省灾情疫区的企业，就可以申请直播功能和流量的“免费”使用，并且提供技术支持。

适用对象：所有企业，尤其是服务型及平台型企业。

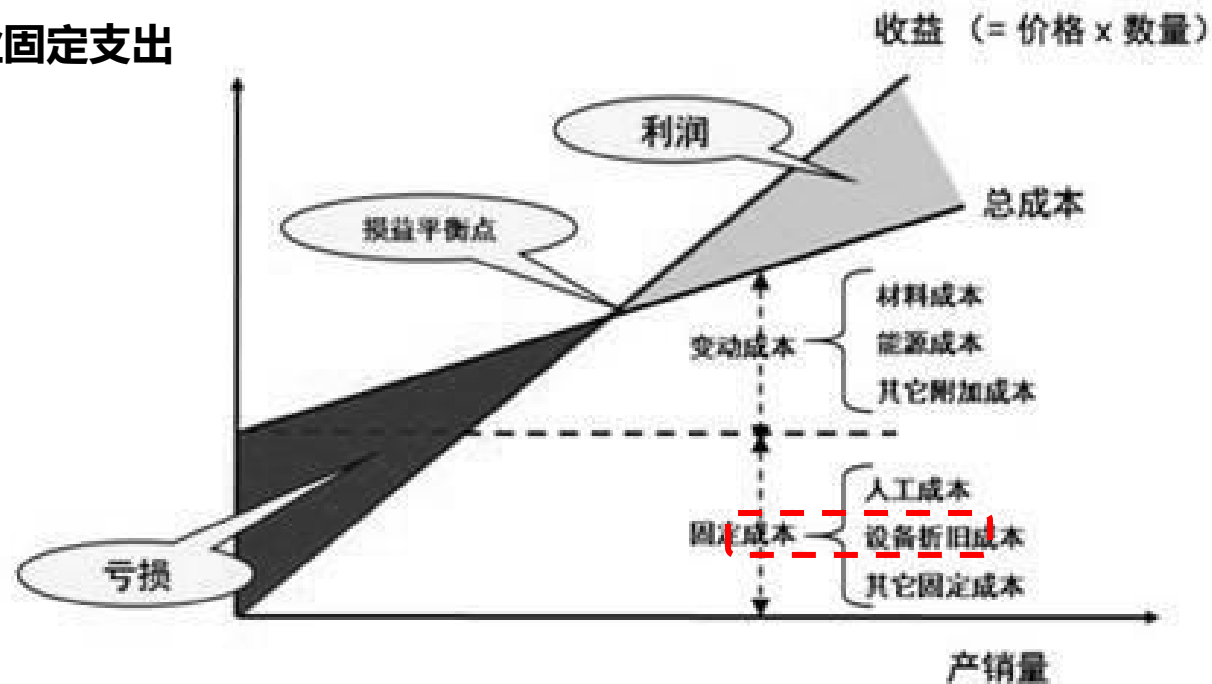
降低企业人力负担及对人的依赖。

从成本收益模型上看，人力成本属于企业固定成本之一，疫情期间，企业经营性收入减少，而成本不变，必定面临巨大生存压力，尤其是餐饮、旅游、酒店、制造工厂等劳动密集型企业，沉重的人力成本在疫情下无疑成为压倒企业的最后一根稻草。企业必须采取行动，以降低过大的生存压力，这里我们提出三点建议：

5.1 采用合伙人模式，与合伙人共同承担经营性风险，降低企业固定支出

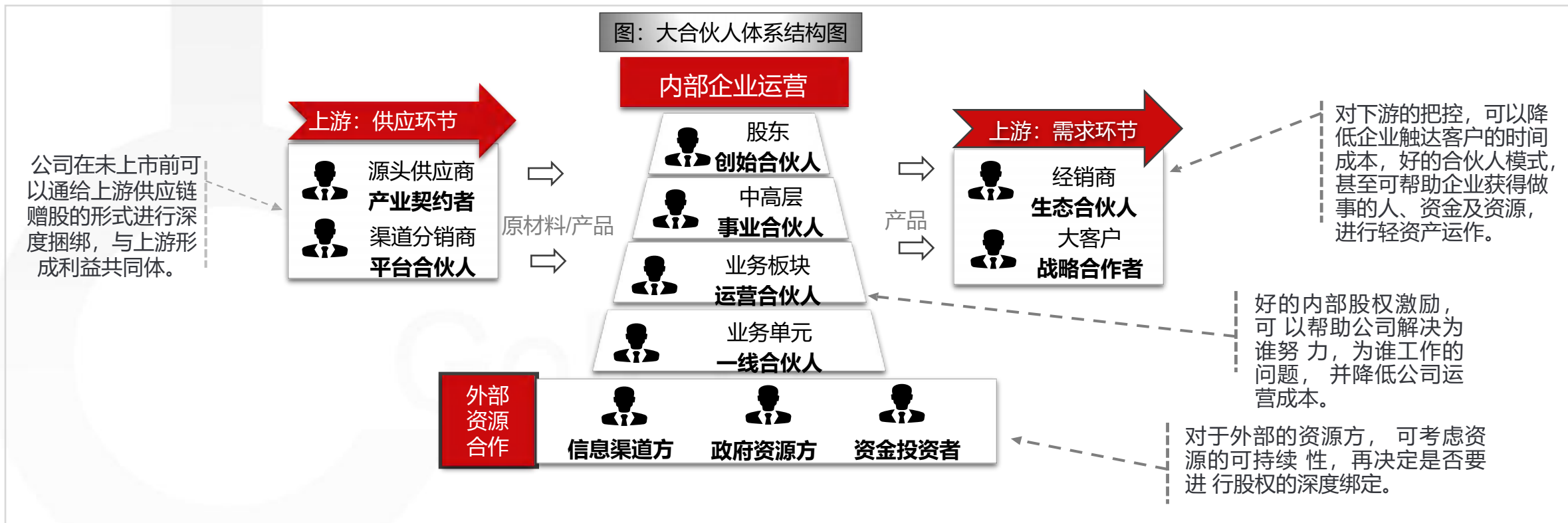
5.2 变革企业用工模式，对于可替代性岗位可以采取灵活用工

5.3 机器替代、企业智能化升级，减少企业对人的依赖



5.1、合伙人模式-企业看待员工，将从“为我所有”走向“为我所用”。

合伙人模式，不仅降低了企业内部运营成本，适当的股权激励，延迟员工满足感，同时，还激发了员工的工作积极性。与此，同时，合伙人模式，帮助企业同上下游及有资源型合作伙伴建立更紧密的关系。早在特许经营盛行时代，宗庆后就发明了联销体模式（合伙人前身），经销商以年销售额10%作为保证金，将经销商进行深度绑定。直至今日合伙人模式在企业中广泛应用，如咨询公司、律所、会所等，虽为人力密集型行业，但因早期启用合伙人模式，所受影响有限。

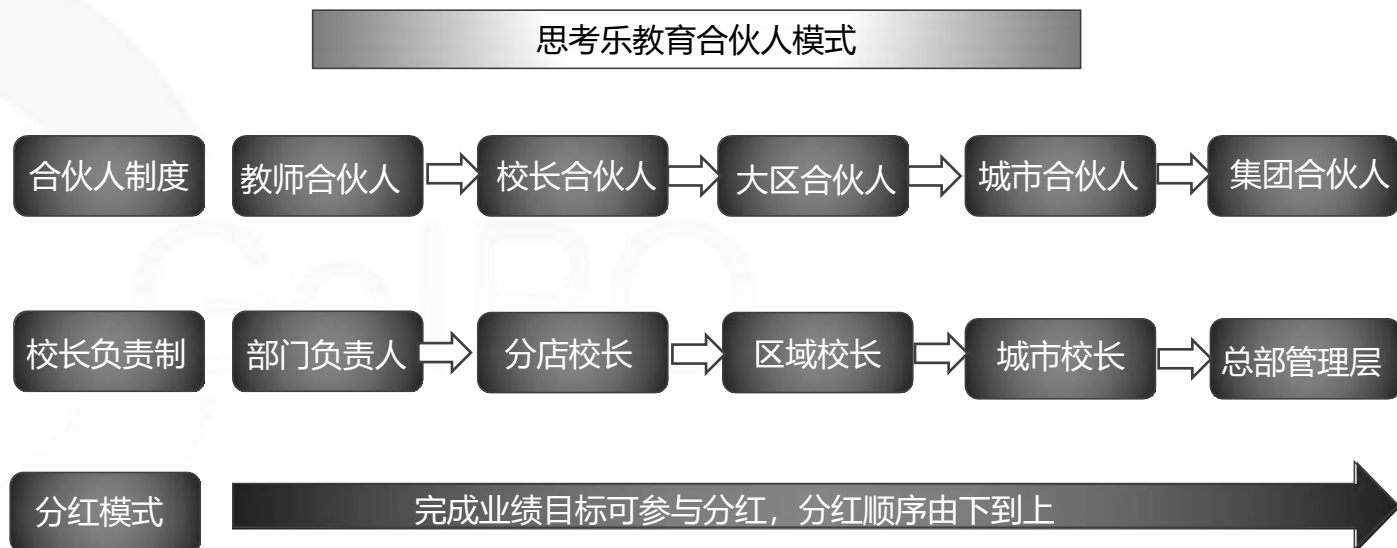


那么合伙人体系在实际应用中是怎样应用的呢？

在生鲜领域，永辉超市率先发挥合伙人制度的价值，而谊品生鲜则充分地继承了合伙人制度的特点。谊品生鲜通过三个平台，改善了生鲜行业经营效率低下的现状，并大大降低了企业运营成本。

在供应端，聚集不同需求的、专业的、有资源的供应链合伙人，合伙人按照贡献分配利益。在门店端，门店合伙人的利益分成三块，消费者、员工、投资人。通过合伙人制度将三方串联成一个利益共同体。在服务平台端，谊品的物流公司、装修公司以及尚未对外开放的商学院这些服务平台，对照合伙人利益分配，最后按贡献值进行分配。

在教育领域，思考乐教育采用合伙人机制和校长负责制公司实行合伙人机制，员工与团队的发展深度绑定。有效激励公司核心骨干，巩固教培机构优质人力资源的核心优势，通过合伙人模式，公司保持高速发展，并于2019年9月25日实现上市目标。（详见右图）

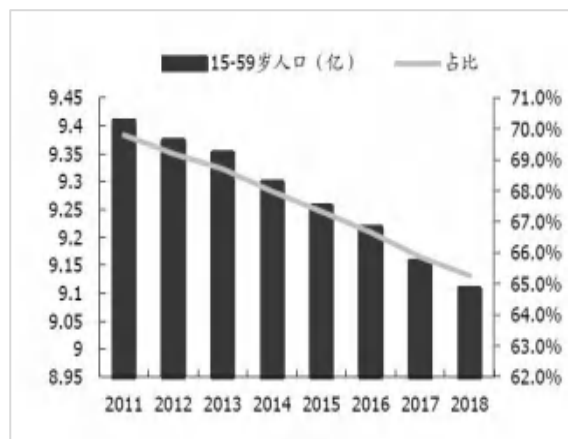


5.2、灵活用工，借鉴外卖及滴滴模式

疫情期间，几篇文章刷爆网络，先是西贝活不过三个月，再是盒马首开先河向餐饮企业“借了”500名员工。不仅盒马，沃尔玛、永辉等多家超市也开启了“借”员工之潮。同时，19年以来，劳动力供不应求叠加政策加强劳动者保护，成为灵活用工发展推动力。灵活用工，是面对疫情及新经济形势下的明智选择。



我国劳动年龄人口及其占比



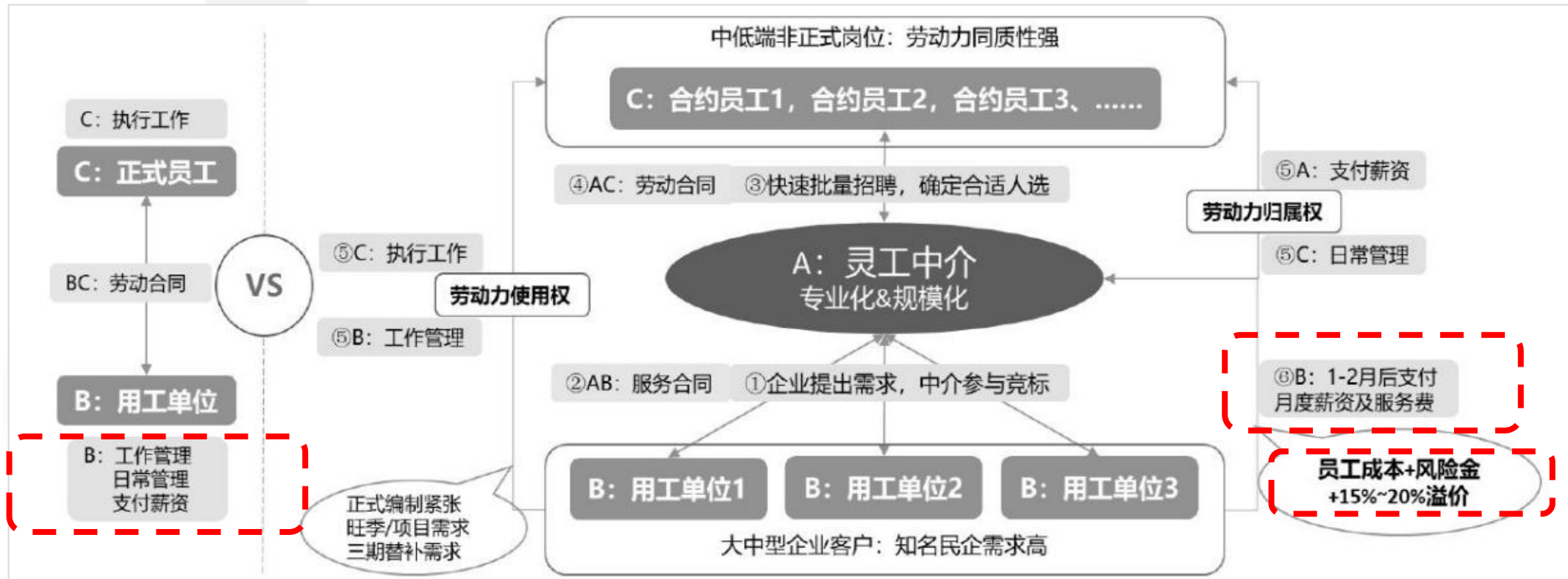
政策加强劳动者保护使企业的直接用人限制增多

政策	主要内容
《劳务派遣暂行规定》	用工单位使用的被派遣劳动者数量不得超过其用工总量的10%，劳务派遣合同至少签2年，需为派遣员工全额缴纳工资社保。
《国税地税征管体制改革方案》	将基本养老保险费、基本医疗保险费、失业保险费、工伤保险费、生育保险费等各项社会保险费交由税务部门统一征收，人社局收取社会保险的责任划归税务局。

- 2011-18年我国15-59岁劳动人口从9.41亿逐年降至9.11亿，占总人口比重从69.8%下降至65.3%。劳动力的日益供不应求使企业用工成本上升、招工耗时增加，而人服机构的专业化和规模化招工优势将发挥更大作用。

除此之外，灵活用工具备抗周期属性，享受非正式工替代效应，人服中介承担了雇主责任和用工风险，在经济周期下行阶段为企业降本增效提供了支撑。对比传统用工模式，灵活用工，在相同效益下，可以为企业增加15%-20%的利润。

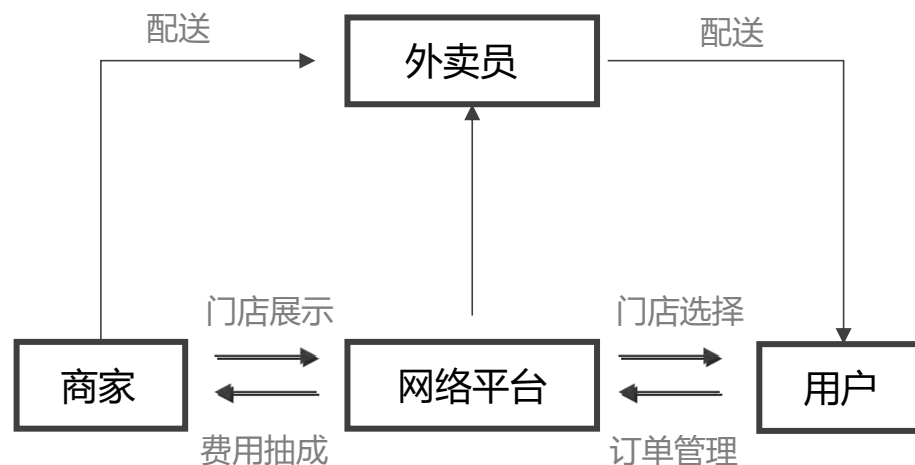
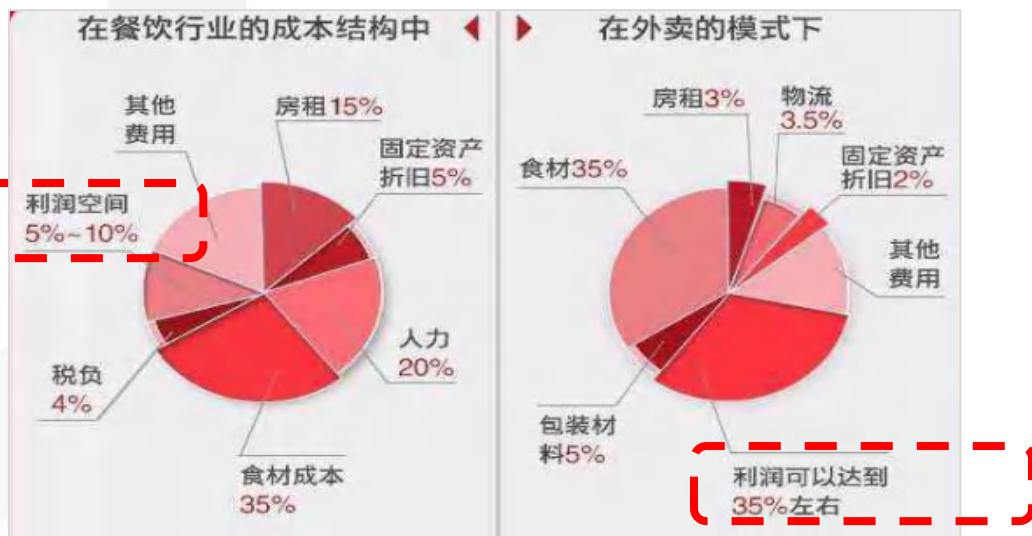
传统模式与灵活用工模式对比



以外卖行业为例，灵活用工大幅提升商户经营利润。同时又可以帮助餐饮企业减少因线下业务停滞带来的损失，搭配无接触服务，又可以降低疫情的传播的概率。

外卖业务有助于提升净利润

外卖行业运营模式



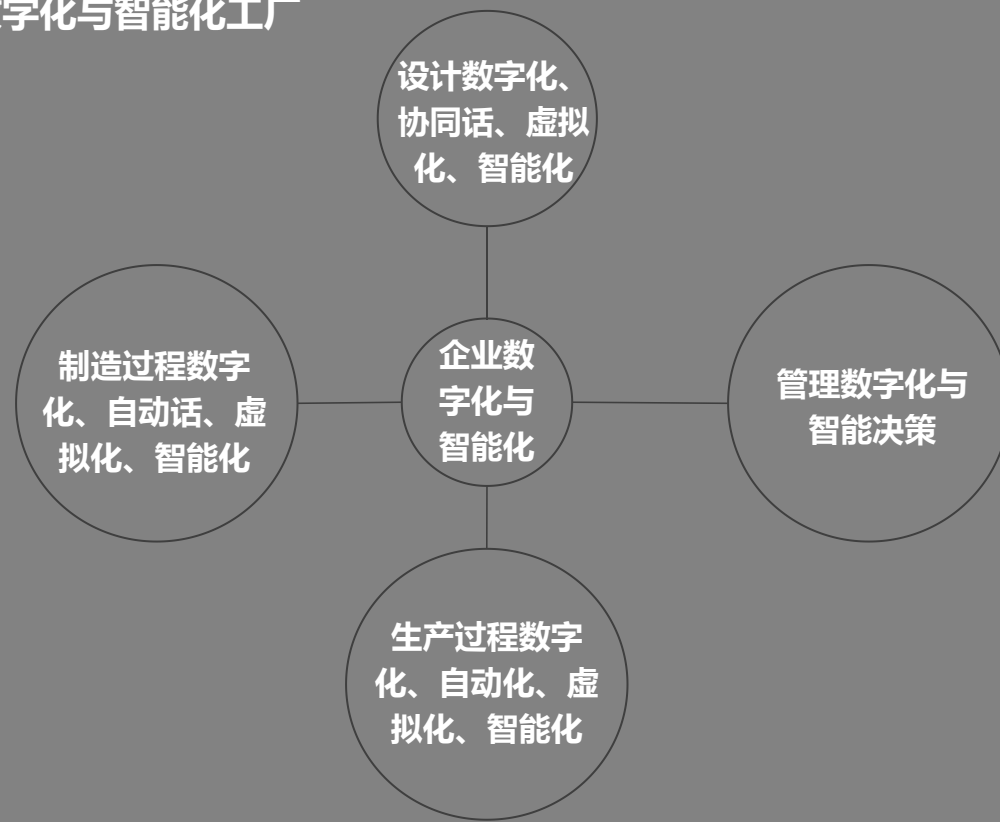
- 共享经济服务领域的用工特点是岗位中低端/人员流动性高/批量招聘需求紧急，代表用工企业包括抖音/美团/滴滴/京东等，代表岗位包括**骑手/司机/主播/客服**等。据京东，2020年除夕至正月初三，全平台销售额同比增长540%；据叮咚买菜，平台除夕订单量同期增长超300%，除夕至初六订单量达400万单。疫情带动到家经济/社交平台/电商直播等新经济领域用人需求提升，加速灵活用工在相关岗位的渗透。
- 线上外卖平台基本以“631”的交易额成型，美团、饿了么、饿了么星选成三大巨头。美团连接商家、骑手、用户，形成优质的三大支柱体系，线下配送服务竞争激烈，成为品牌主要竞争力之一。

5.3、机器替代、智能化升级

传统企业尤其是工业企业可以考虑通过机器替代降低人工成本及对人的依赖。随着5G的普及应用，企业通过运用技术手段，将企业传统线下业务搬到线上，已经是不变的趋势，企业要尽快思考如何进行数字化转型，降低人工成本、提升办事效率，不再受制于线下场景，才能使运营更高效，同时，转型数字化，企业可以快速做出反应，高效回应客户需求。



数字化与智能化工厂



增强公司金融属性及技术属性，提升信用能力及技术背书，获得融资支持及政策性补贴。

疫情期间，大多数企业面临经营停滞，然而，企业主们不能够应为外部环境，而坐以待毙，这个时候，更要好好修炼内功，并给大众以信心、安全感，以减少疫情对经营的损失，更有利于后期获得政策性补贴。

疫情期间企业需采取的部分措施

1、疫情尾声，企业要利用新技术迅速建立认知安全感

对公企业，尤其是旅游、餐饮、住宿、交运行业经营者，需走出恐惧，建议利用环境质量测评直播、清洁情况每日公开报告制度等依靠高速网络快速传达的方式，将安全感传递到消费者的手机终端上，尽快恢复消费者信心。日前，已采取行动的神州租车，针对门店会采取定时消毒，早上开门、中午吃饭、晚上下班；同时，对于去还的车辆增加了严格取用消毒流程，并通过公众号、APP等媒介平台，给到客户及公众安全感。

2.广告策划和投放以安抚个体焦虑为主

根据弗洛伊德的心理防御机制理论，当人们感到痛苦和焦虑时，会通过抵消和补偿等各种形式缓和焦虑、消除痛苦。在存在不安全感或社会不安全感的条件下，消费者会在情感上更倾向于能给他们带来熟悉和信任的产品，并由此产生喜爱和依恋。什么样的广告能够产生大量的正面情感？比如温暖、喜悦、感激、友爱、单纯、满意、甜美。广告人的好点子会很多。能否对消费者的情绪进行修补，决定了“后疫情时代”广告投放的效果。

3、尝试与基于信用评价的独立第三方合作

当消费者对环境安全的信心遭受严重打击之后，重新恢复信心需要时间和大量心理建设。这时候，依靠外部因素（评价体系）来对环境质量、产品质量进行评价，是恢复安全感、快速进行心理建设的有效方式。近年来深耕企业信息天眼查、企查查、水滴信用、芝麻信用此时都可以考虑为旅游、餐饮、住宿行业建立独立的第三方评估机制，从数据上将“安全分”直观地呈现给消费者，这类企业也可以借此机会有效打通B端和C端。

构建共生体、多联体，抱团取暖，保持协同发展。

当前的世界经济一体化和产业分工国际化的背景下。所形成的资源核心国、制造核心国、货币消费国相互依赖而共生的情景，形成世界经济共生模式。这种相互依赖的共生体现为：资源核心国的资源主要以出口的形式而不是自我消费，制造国的产品用于出口的比例十分庞大，以至于外地促进经济的增长，货币消费国在世界的货币体系中仍然占主导地位，但是其对核心制造国的产品依赖很强，具有消费但是不生产的特征。显然欧佩克成员国，巴西、澳大利亚等属于资源核心国，中国式典型的制造中心国，美国是典型的货币消费国。这三类国家形成共生模式就是当今世界经济增长的逻辑。

共生体对于利益主体而言其边界是封闭的，互相之间的关系以利益协同、共赢为主。

当然，各个共生体成员的边界如果打开，则是更大的生态。多联体是一种相对松散的共生模式，我们也可以理解为共生模式1.0。

共生体模式有可以帮助各个成员获得更大利益，比如通过共生模式，可以降低供应原料采购成本，形成集群效应，提升生态内企业运作效率，疫情之下，更有助于帮助企业度过危机。

比如传统企业，可以联合整个产业链的有条件企业，倡议成立产业互联网平台。从依靠天猫、京东、抖音这种需要支付高昂流量费的“公域流量”，专注聚焦到自身产业链条的“私欲流量”，利用联合体的力量迅速开展线上业务。比如，疫情期间，大家居企业受疫情影响程度普遍较高，建议形成联合体，尤其可联合相关商会、协会，群策群力，呼吁、吁请政府减免税收，特别是今年第一季度的税收；另外，借助多联体的力量，开展联合大促，促进线上渠道的发展。

此外，疫情期间，物流企业同样也可以采取共生体、多联体模式，具体比如，一是同线路结盟，共享有限货源，降低不必要的成本开支，保住企业不死掉。二是同线路合并，是长期的相互融合渡难关的合作方式。后期还可以提升整体信息化程度从而实现更高的紧密协作及效率协同。有些企业会担心因为信息透明客户被撬走，但是合作不合作是要区别不同的经营环境的，在经济形势还好、企业都有盈利，但是在市场极其萎靡、明知经营环境非常糟糕情况下，将很难有企业能独善其身，如果还保持竞争思维，一味争夺有限的货源，这种竞争只会加速大家的死亡。

疫情加速推动医共体、医联体的发展。

早在2017年，国务院就号召推动医联体、医共体的建设，并出文《关于推进医疗联合体建设和发展的实施意见》，意见明确，到2020年，需形成较为完整的医联体政策体系和考核评价体系，使医联体成为服务、责任、利益、管理共同体，有力推动基层首诊、双向转诊、急慢分治、上下联动的分级诊疗模式。然而截止至19年底，各省市搭建进展，仍处于起步阶段，上海到截止到12月30号，仅有1家医院开展试点，而疫情期间，不到1个月的时间，接连有8家医院启动试点工程。疫情从某种层度上加速了互联网医院的建设及分级诊疗实现的可能性。

对于相关**医疗相关企业**，如医药生产型企业及连锁药店、医疗/健康类保险企业，建议利用疫情契机，尽早布局线上业务，并提升整体信息化能力，打通与其它利益体的关系，可在医疗信息化搭建期间，利用政策性优势，分得一杯羹。

对与**其它行业**，比如**安防、SaaS服务及软件开发类以及拥有信息建设能力面临转型的企业**，可以朝医疗信息化方向努力，恰如十年前的安防产业之于中国，开辟新的发展征程。而大型信息化企业，也可以考虑加码在此领域的业务及资源。

图：医联体四种模式数量占比 (%)

医联体：一种医疗组织形式

医联体主要是以区域内医疗联合体为表现形式。一般是将同一区域内的医疗资源整合在一起，形成一个医疗互助与共享的系统。通常是由区域内的三级医院与二级医院，社区医院和其他医疗组织等，共同组成一个医疗联合体，形成一个区域内分级诊疗的上下联动的互助医疗组织与系统。

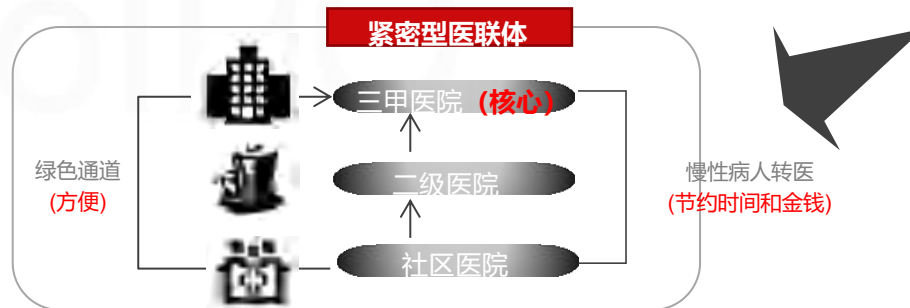
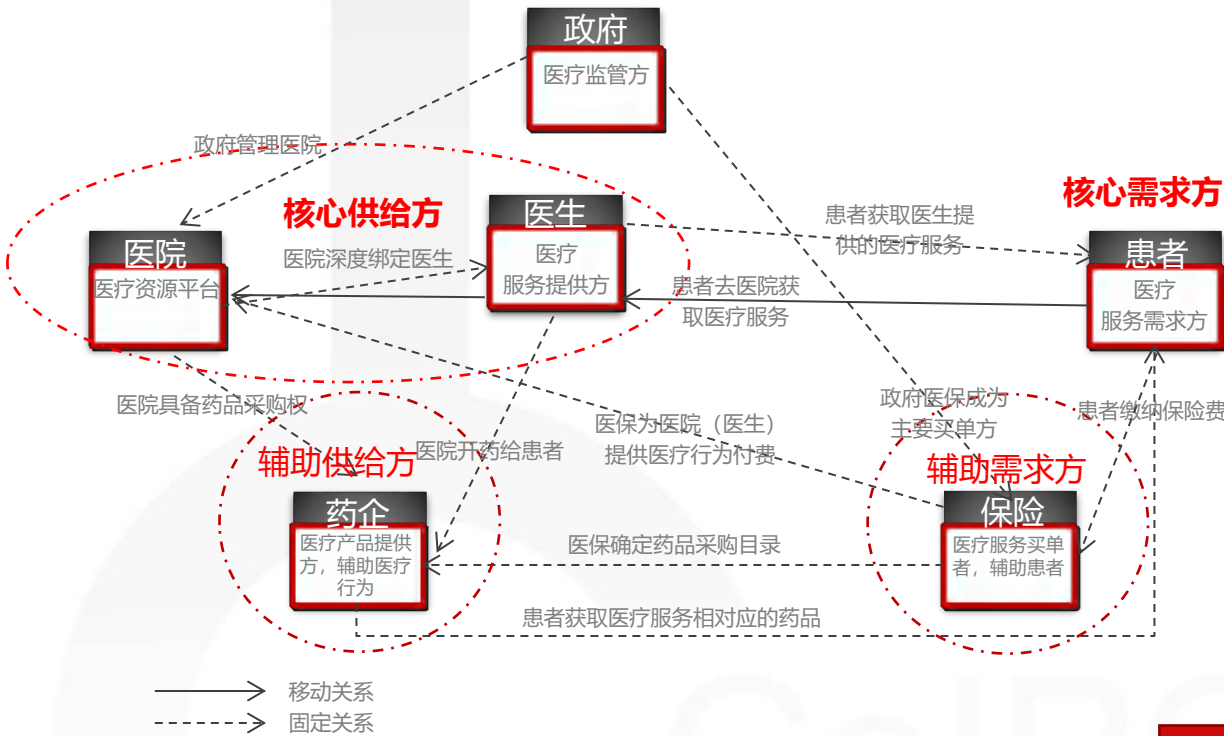


- 城市医联体
- 医共体
- 远程医疗协助平台
- 专科医联体



医疗改革的根本是改革相关利益体的供需关系，并重新划分各利益体之间的“责权利”。

图：医疗改革商业模式变革



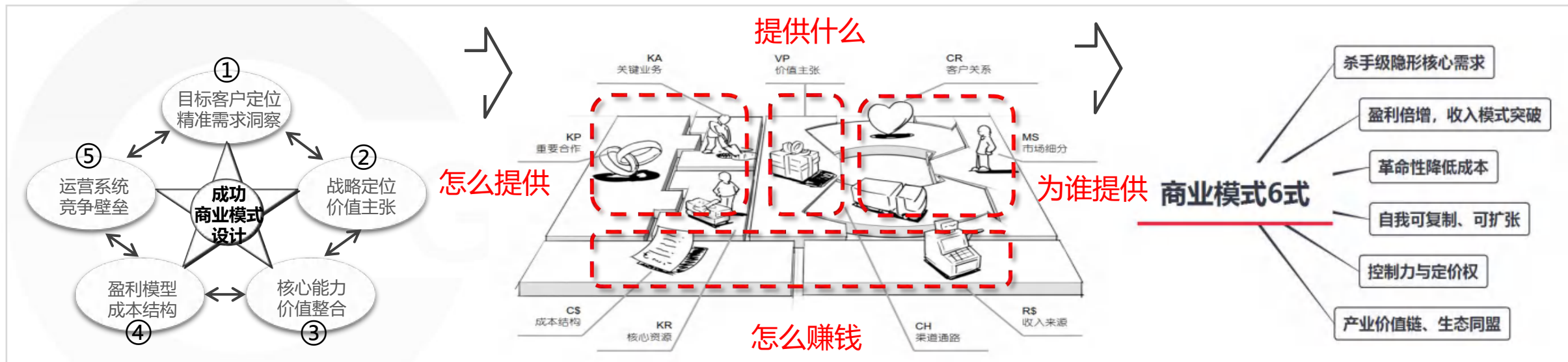
- 1、不仅限于技术合作，人财物统一调配；
- 2、经济利益一体化，实现利益责任共同体；
- 3、分工明确：三级医院诊断大病，二级医院诊断常见病，多发病，社区负责提供便捷医疗服务。

企业应当强身健体，通过系统性的商业模式构建，提升自身抵御风险能力。

所有企业在环境面前大体是平等的，我们还是希望大家有一种“我命由我不由天”的豪气，主动变革、积极调整、控制可控，不期待我们一己之力能消灭危机，但是，只要我们比对手跑得快，能得到更多用户的认可，便是成功。疫情期间，企业家要作深度思考，寻找企业发展的新机遇，调整自己，培养持续而灵活的适应性，帮助企业不断进化，打造企业在不确定的环境中不断适应的组织应变能力。

我们相信，经历了这次疫情的无情袭击，我们的中小企业家将更加具有抗疫能力与抗风险能力，破蛹而出。自身强，则天下太平，安国兴邦。最后，**企业应当强身健体，通过系统性的商业模式构建，提升自身抵御风险能力。**举国之力，抗击疫情，有喜有忧，勉励前行！

图：商业模式构建“五九六”



PART 03 企业问题与对策

■ 企业现状与面临问题

■ 对策之四大关键

■ 对策之四大力量

- 商业模式
- 品牌营销：疫情下的品牌5°管理法
- 经营管理
- 资本运营

疫情下的品牌5°管理法

一场疫情，让本该因春节效应，收割大量利润的品牌商，骤然间陷入经营低谷。商场门可罗雀，门店无人问津，貌似除了线上社交娱乐，线下瞬间黯淡无光，各大品牌商都经历着过山车似的煎熬。



序言：疫情下的品牌困局

各行各业遭受冲击，经营状况惨淡。

2003年非典时期的餐饮数据显示，部分全国性连锁品牌闭店率超过 50%，营收下降在 30%~80%之间。而今年，新冠病毒的猛烈程度比非典有过之而无不及，受疫情影响，各行各业都面临着巨大冲击冲击。

电影：由于疫情的爆发，大年初一全国票房仅181万，全国院线排片跌至不到1500场。

餐饮：囤积食材等待报废，客流量几乎没有，部分店家营业额少了将近90%。

旅游：基本处于停摆状态，全国各地陆续启动了一级响应，“少出门”的倡议以及各地的封城政策使得原本就惨淡的旅游业更是雪上加霜。



品牌形象出现分水岭，品牌面临公关危机。

- 携程、去哪儿由于用户利益跟个别商家似乎出现一些摩擦
- 美团的相关扶持政策终于呼万唤始出来。但仔细推敲一番多少让人感到有些失望
- 京东对于口罩价格暴涨现象管控不力，被很多消费者划入“黑名单”

在疫情面前，企业平时辛苦打造的“人设”会面临最为严峻的考验，一旦“人设”崩坍，将对品牌造成难以估量的损失。



从忧虑、不解，到驰援、换位思考，在灾难面前，大家都在学习如何长大。
面对形式严峻的品牌危局，如何在风浪中逆势而上、危中求机成了各大品牌
商亟待解决的问题。

那么，接下来我们究竟该怎么办？



疫情下的品牌5°管理法之一

温度--体现品牌在疫情下对于消费者及受众的关爱。

案例:



冠德石油-免费送口罩

疫情刚开始爆发的时候，全国人民疯抢口罩，面对此情况，冠德石油高价紧急购买一批口罩，免费发放给车主们，让大家在春节回家的路上免受病毒的侵扰，冠德的此次公益狠狠怼了那些发“口罩财”的商家，展现了自己作为新一代品牌油站对广大的车主的人情关怀以及自己作为石油企业的社会责任。

疫情下的品牌5°管理法之二

深度--深耕挖掘和提炼品牌的精神内核，深耕疫情下的品牌文化。

案例：



致敬全国白衣天使

勇战疫情 中国要强

蒙牛再捐赠6.6亿元牛奶



蒙牛-中国要强

蒙牛集团1月31日宣布，在已经捐赠8000万款物基础上，再追加捐赠6.6亿产品，这已经是9天内蒙牛第6次捐赠了。所有捐赠产品都将日均送达，保障抗“疫”前线营养供给。

回顾蒙牛这期间的整个公益营销，快且准，紧贴防疫战关键节点，防疫战进行到哪蒙牛的物资跟到哪，医护人员赴前线蒙牛跟上了，小汤山建设蒙牛也到了。既站住了奶业第一的站位，又传递了为前线送健康营养补给的功能价值。

另外，蒙牛在公益践行上的“产品为主、小步快跑、快速迭代”，也值得很多企业学习。

疫情下的品牌5°管理法之三

强度--在疫情当下，发出品牌与全国人民并肩作战，取得战役最后时刻的最强者。

案例：



智通三千--开启免费运输救援物质通道

对全国各地政府、公益组织、企事业单位和医疗器械生产企业等机构组织对武汉市政府援助需求指定接收的捐赠物资，提供免费运输服务！为提升救援效率，捐赠通道将优先接收防疫物资（暂不接受个人捐助）。

疫情下的品牌5°管理法之四

粘度--从产品属性，功能满足，精神需求等各个层面加强与消费者的沟通与链接，与消费者产生强粘性，为疫情后的品牌及产品营销打下基础。

案例：

钉钉 阿里巴巴集团旗下

抗击疫情 从我做起

对个人来说，一个提交自己个人健康情况的小小动作，会影响整个组织。

对组织来说，一个上报整体健康情况的行为，会影响整个城市。

对城市来说，一个能掌握城市健康情况的机制，会影响整个社会。

钉钉 钉钉 钉钉
昨天 10:10 来自微博 weibo.com

基于2亿人的#远程办公#需求，钉钉高清视频会议现在免费开放302方，满足各大企业办公需求！同时，网友想要的美颜功能、屏幕共享、多端使用，我们统统支持！
👉 远程开会，用钉钉！
👉 远程办公，用钉钉！

钉钉视频会议支持美颜啦！！



远程办公，用钉钉！

钉钉视频会议302方高清免费开放，支持美颜、屏幕共享、多端使用！

试用

钉钉-向1000万企业免费开放在家办公系统，上线视频美颜功能

假期复工后，很多互联网企业开启在线办公模式，钉钉数据显示开工首日全国上千万企业、近两亿人在家办公。在线办公，免不了视频交流，很多小伙伴反馈到“早上还没有洗头、化妆，穿着睡衣就被拉进视频会议了”“希望在视频会议中加上美颜功能”。为了解决大家烦恼，钉钉宣布紧急上线了美颜功能。除了美颜之外，钉钉还宣布开放302人超大视频会议功能，屏幕共享，多端使用等功能。满足企业对远程办公的需求，并且这些都是免费的。

高度--危中求机，通过此次疫情实现品牌的华丽转身，打破行业格局，寻求品牌新的发展方向。

案例：



[《囧妈》在抖音、西瓜视频等上线三日播放量超6亿-中新网](#)

2020年1月28日 - 上证报中国证券网讯(记者王子霖)上证报记者28日获悉,电影《囧妈》在头条系四大平台(抖音、西瓜视频、今日头条、抖音火山版)及智能电视鲜时光...

www.chinanews.com/business/2020/0... - 快照 - 中国新闻网

抖音-贺岁档电影线上看，改变传统院线电影观影方式

《囧妈》等影片免费在线首播是特殊时期的特殊举措。在全国人民上下一心、同舟共济，对抗新型冠状病毒感染的肺炎疫情的时期，电影免费播出丰富了用户的生活，一定程度上降低了大家在疫情期间出门的需求；让影视创作者在撤档的情况下，将损失降到最低；同时，也为播出平台提供了优质内容，是一件多赢的益事。

与此同时，平台和电影都借由此事好好的吸了一波热度，并赚足了受众的好感度。

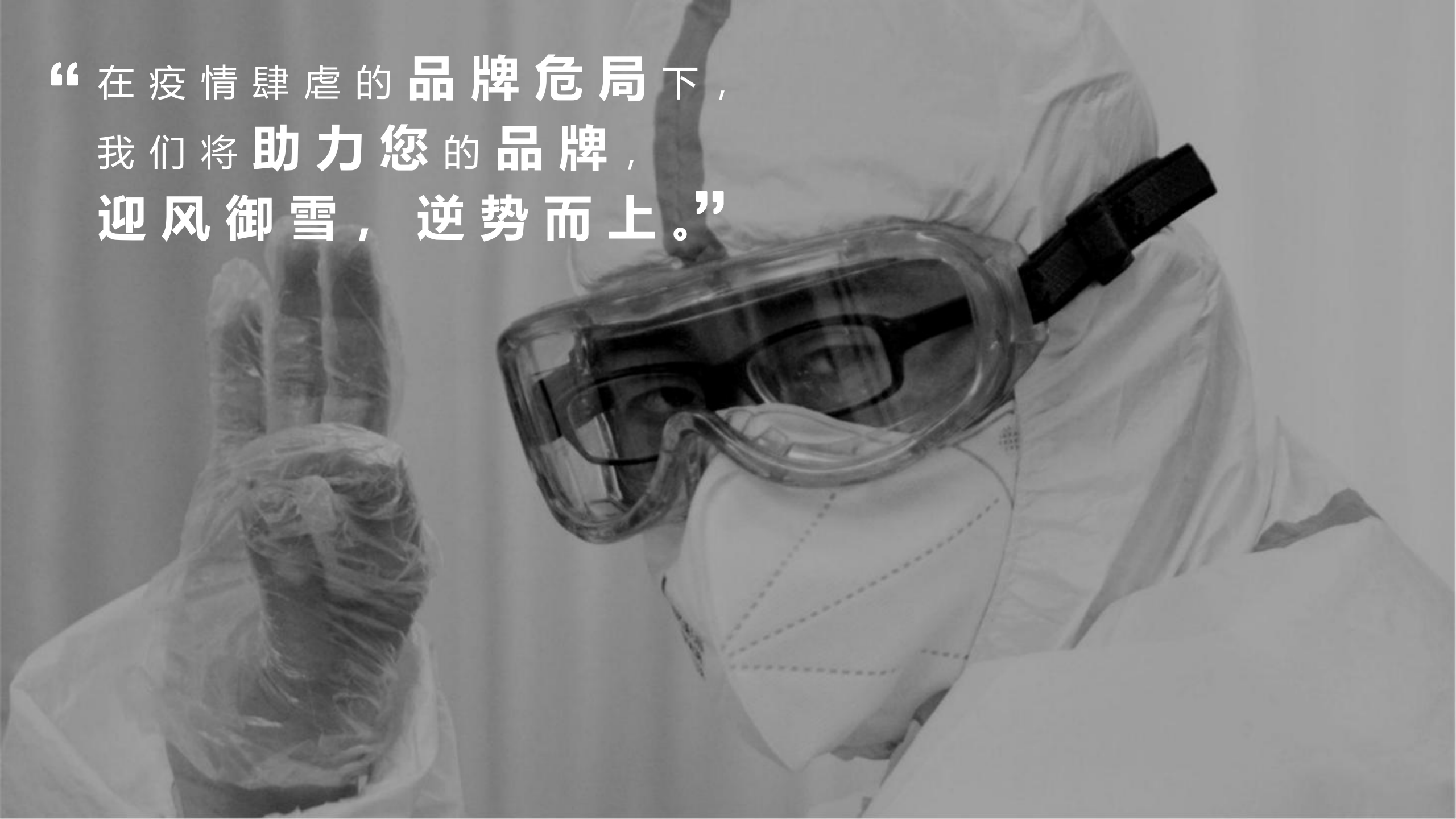
智放品牌服务模块



品牌顾问



“在疫情肆虐的**品牌危局**下，
我们将**助力您的品牌**，
迎风御雪，逆势而上。”



“提高品牌
对于疫情危机的“免疫力”，
挺过这次寒冬，
迎来新的春天。”



PART 03 企业问题与对策

■ 企业现状与面临问题

■ 对策之四大关键

■ 对策之四大力量：

- 商业模式
- 品牌营销
- 经营管理：开工后的影响、企业与员工的状态、经营管理应对的道与术
- 资本运营

为防止疫情扩散，各级政府规定，企业延迟开工。那么，2月份的工作会受什么样的影响呢？

一、节奏上

员工在2月上旬、中旬方能开始返回工作地，到岗率因交通、隔离等主观因素影响，将大大降低。因此，会导致原来完整的2月工作计划受到影响，在2月中、下旬才得以讨论和安排。员工工作的积极性、工作的氛围和工作计划均受挫。

工作节奏被打乱，甚至可能影响到3月份、4月份。在疫情得到控制的情况下，才能逐渐步入常态。

二、业务上

无论企业何时复工，公司员工集聚在一起上班，或者开展业务活动都会受到制约。办公室集中办公或工厂集中生产会遇到较大挑战。更麻烦的是业务活动会受到严重影响，**订单不能及时交货**，客户拜访和上下游沟通不便，可能带来需求不振。

三、经营上

企业不能正常经营，收入减少，支出照旧，员工工资要发，五险一金照缴，银行贷款及利息要还，房租要交，现金非常危险。某些行业（如餐饮业）在2020年一季度不可避免地陷落到非常被动的局面，甚至不是一个季度就能调整或复苏过来的。一个利润很薄的中小企业，如果失去3月的利润，又要背1月和2月份的亏损，那么他二季度和第三季度的利润将很难弥补这一季的亏损。

以SARS为例，一直到2003年5月才趋于缓和，当季GDP低于预期几个点，比其它季度慢了20%左右。



案例：
餐饮巨头西贝刷屏！贷款发工资只能撑3个月，很多中小企业告急！

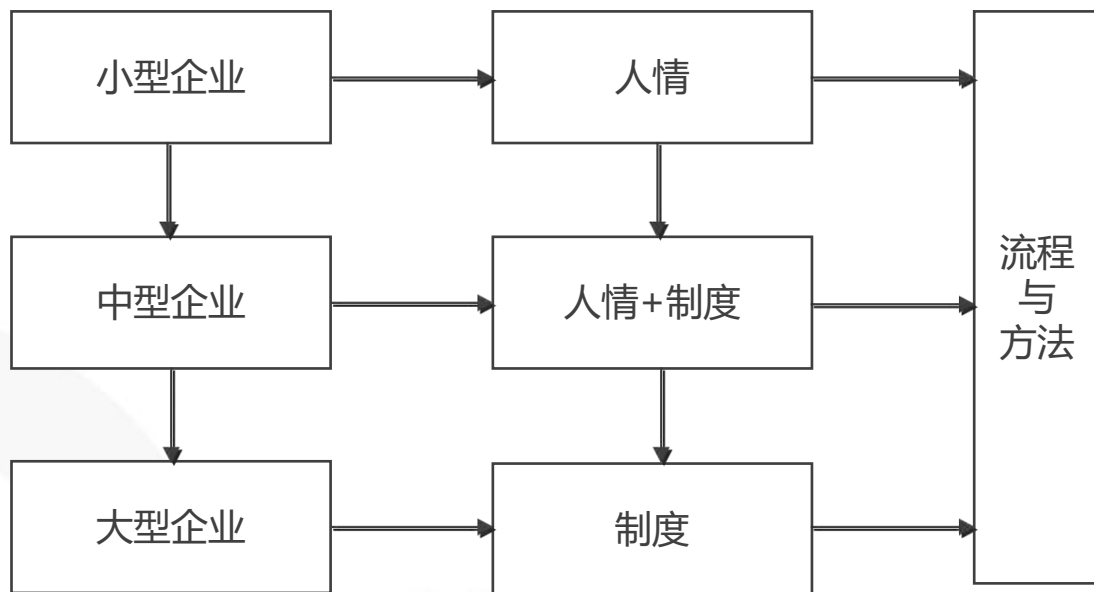
贾国龙表示：
西贝在全国60多个城市有400家门店，2万多名员工。现在堂食的店基本都停了，只有一部分店，比如北上广深这些大城市的店我们保留了一部分在做外卖。但是外卖的量非常小，只能达到正常营收的5-10%。

关了之后现在1万多名员工在宿舍，我们得管吃管住管安全，还得管心情愉快。不要乱跑，不要被别人传染了，也别让自己成为传播源。另外我们还有1万多名员工在家。

在这种状态下，企业和员工，在管理上会发生什么样的变化呢？

一、企业，传统的经营管理模式受到影响和挑战

在企业不同的发展阶段，通常采用不同的管理方法和手段。发展起来的企业，管理通常是用标准化、系统化的制度、流程来保证。



在疫情发生后，为了控制疫情传播，政府要求错峰上班、居家办公。特别是疫区返回工作地的人员，更是要隔离14天作为观察期。

上述主、客观原因导致企业分散办公，标准化、系统化的传统经营管理模式受到影响和挑战。

在这种状态下，企业和员工，在管理上会发生什么样的变化呢？

二、员工，更为脆弱，不稳定性增大

严峻疫情之下，民众普遍恐慌。作为企业员工，产生以下想法：

- ◆ 员工对经济不看好
- ◆ 员工对企业不看好
- ◆ 员工惜命：恐惧，怕感染病毒，拿国家的政策当令箭，以封路等客观理由为借口，不愿回来上班，与公司不同心
- ◆ 员工惜神：不愿意过多劳累，关注自身身体

此外，春节二十天的长期假期，让企业员工处于“假期综合症”状态，这种情况下，即使复工，一时之间也不能恢复正常的工作状态。如果在这种情况下，分散办公必然导致工作状态不佳，心不在焉，工作效率不高、工作质量堪忧。

总之，企业与员工有以下不同：

- 不同心
- 不同意愿
- 不同目标

总之，疫情带来的新形势，使得企业传统的经营管理模式受到挑战，再使用原来的模式，将行不通。企业必须认真思考，进行经营管理模式变革。

企业在发展过程中，潜伏各种内外危机，面临各类机遇和挑战。在外部环境发生重大变化的情况下，如何有效应对，化险为夷，甚至将危机转变为商机，是企业需要认真思考的问题。

处于疫情战役的战场之中，企业如何积极应对战斗，如何在疫情结束之前做好各项安排和准备，在疫情结束之后迅速恢复运营，是当下企业家们迫切需要思考的问题。

财中金控，在经营管理方面采取以下应对策略：

道

企业经营模式变革：采用适合自己的企业经营管理模式
如企业内自主经营体、简化管理。

&

术

1.拉意识、订计划、强行动：

- 让企业上下都清晰意识到，无论企业或个人，都处于危机中，激发斗志。
- 一年之计在于春。从企业的实际情况出发，迅速制定企业应对计划和企业运营恢复计划。
- 兵贵神速，有行动才能有结果。

2.做好人力资源工作，加强企业文化建设，调整工作方式。

3.加强信息化手段，应用远程协同办公，防止疫情感染，提高工作效率。

4.建立企业应急处理机制，树立危机处理理念。

一切都在加速变化：

- 移动互联网时代到来；
- 购物方式与支付手段发生天翻地覆的变化；
- 商业形态去中间化、去中介化成为常态，C2B、C2M成为主要形态；
- 组织形态扁平化；
- 商业模式平台化、互联网化；
- 其他等等

移动互联网时代下发生巨大组织变革：

当员工的驱动力不再局限于薪酬考核，企业将着眼于精神激励、长期激励；
当互联网的链接和效率提升驱动企业边界小时，越来越多的公司开始核算制、内部创业、事业合作计划、股权激励.....

疫情发生后，

错峰上班、居家办公等形式，使得企业传统的经营管理模式——标准化、系统化的制度、流程，自上而下的管理模式受到了挑战。同时，员工军心涣散，不能有效工作。

传统的经营管理模式，需要做出变革！



管理体系变革：疫情影响下企业经营管理方式进化

随着经济的发展，企业的思维也在不断进化，从农业思维，到工业思维，到互联网思维，每一次都是革命性的变化。在当今互联网思维时代，企业经营管理方式更是发生了快速的变化。

随着疫情对企业经营的影响，经营管理方式也将发生或已经发生变化。清楚了解并掌握这种变化，将有利于企业家与时俱进，及时调整经营管理思维。

集中管理--分布管理	传统的集中办公， 转向为居家办公、错峰办公	管理模式--经营模式	从注重管理，到注 重经营
近程管理--远程管理	面对面办公， 转向为异地办公	自主管理--自主经营	企业内组织自主经 营更为有效
过程管理--结果管理	从注重过程，到注重结果	事务管理--人性管理	企业管理从管事、 到管人转变
人工管理--信息管理	向管理信息化方向发展	业务管理--组织管理	从注重管业务，到 注重管组织
模糊管理--精准管理	管理效果逐渐提升	正三角型--倒三角型	企业结构从高层为中 心，到底层为中心
复杂管理--简化管理	从管理复杂， 到管理简化，注重效果	管理组织--经营组织	企业组织从管理型 转变为经营型
被动管理--自主管理	员工被动，到员工主动	管理行为--管理意愿	从管理员工行为， 到管理员工意愿

事业合伙人时代已经来临：

“铁打的营盘流水的兵”，是宽慰，也是无奈。如果公司和核心人才不是合作关系，只是简单的雇佣关系，那么员工就会只是把工作当成一份工作，而不是事业。

再好的项目，再好的商业模式，没有团队都是零。

万科地产郁亮认为：“职业经理人已死，事业合伙人时代诞生！”

什么是经营？

经营就是定价，定价就是算帐

春节后复工，当释放经营红利，激发团队积极性

春节后重新恢复生产活动后，为了考虑缩短过渡期成本，企业可以考虑采用赏罚并重的制度，着重释放经营红利，创造员工工作积极性。
这样动态来看，企业的成本是守衡的。

经营的本质：

- 经营企业就是经营人！
- 经营人就是经营人心！
- 经营人心就是经营人的动力！

经营的核心：以心为本、以人为本，全员聚焦盈利与发展。

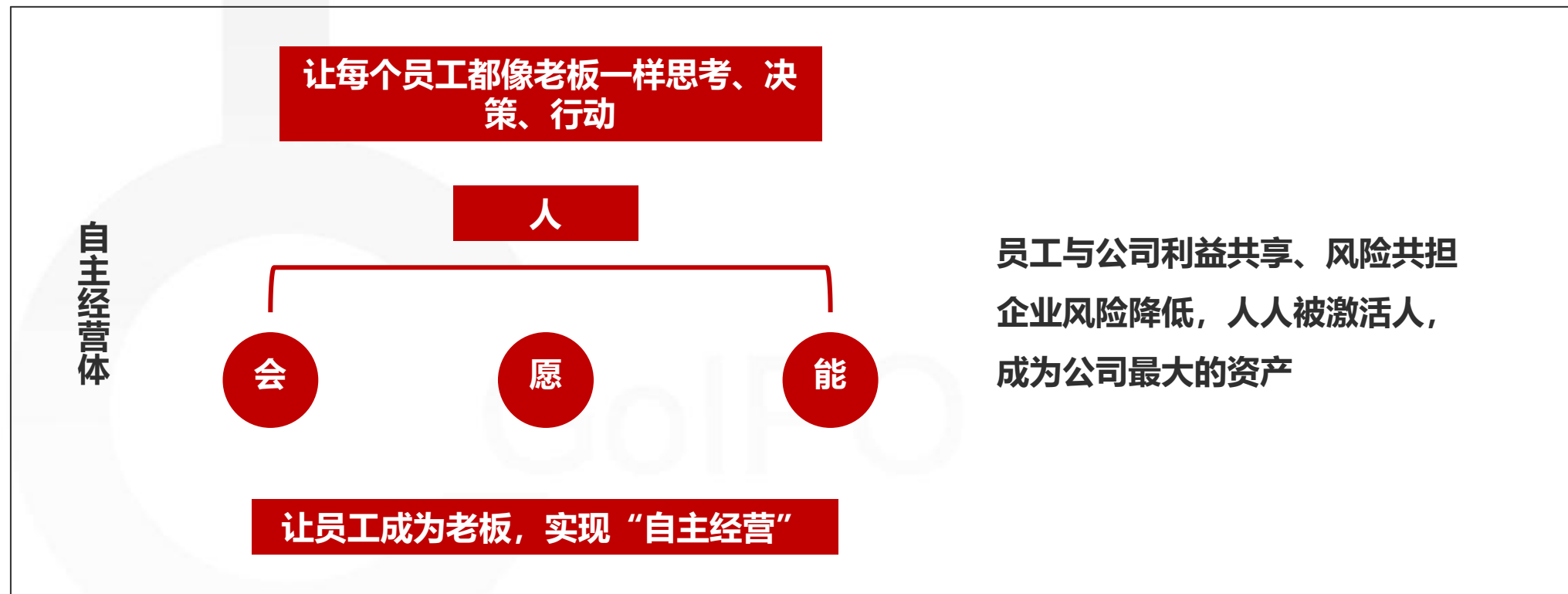
经营的主要手段：调动全员的战斗热情！

经营的好处：能够实现目标共有、文化共有、人才共有



随着社会的发展，未来的趋势不是雇佣制而是合伙人制。
真格基金创始人提出，合伙人的重要性超过了商业模式和行业选择。

雇佣制下，员工对老板负责；合伙人制下，员工对自己负责。
自主经营体，就是让员工都变成老板，像老板一样思考、决策和行动。
疫情困局下，这种状态对企业必定是有利的。



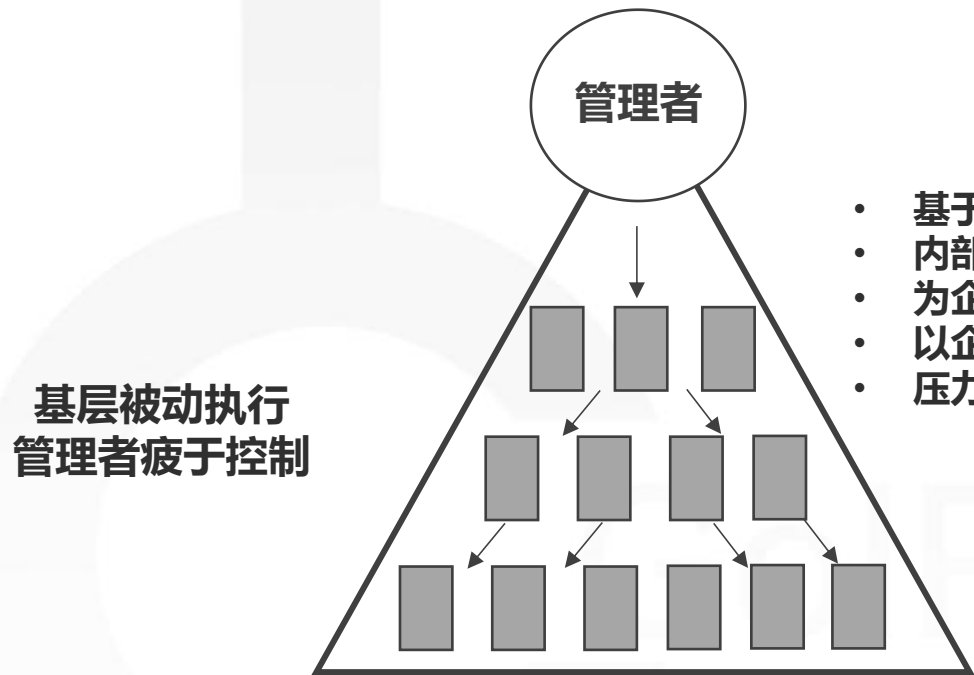
管理体系变革：自主经营体组织划分

传统正三角管理方式沿用至今，已显陈旧。倒三角经营方式，更有优势，值得思考和借鉴。

正三角以企业为中心，倒三角以客户为中心，具有以下改变：

- 1、管理者思维升级：从强制控制约束→协助、支持与启发
- 2、管理者角色升级：管理者→教练
- 3、管理者目标升级：不同目标→致目标

最终，实现基层主动经营、管理者提供服务的良好局面。

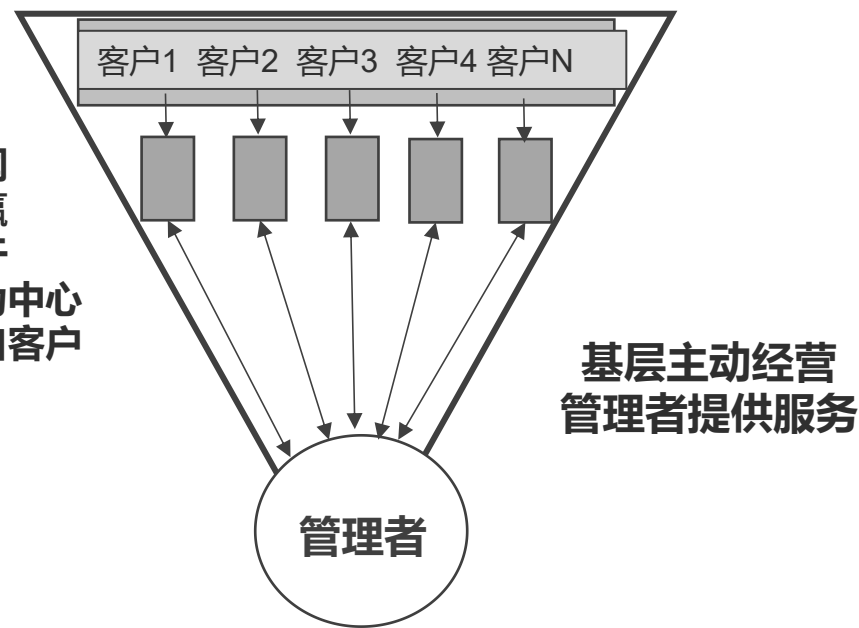


传统正三角管理方式

- 基于控制
- 内部博弈
- 为企业干
- 以企业为中心
- 压力从上至下

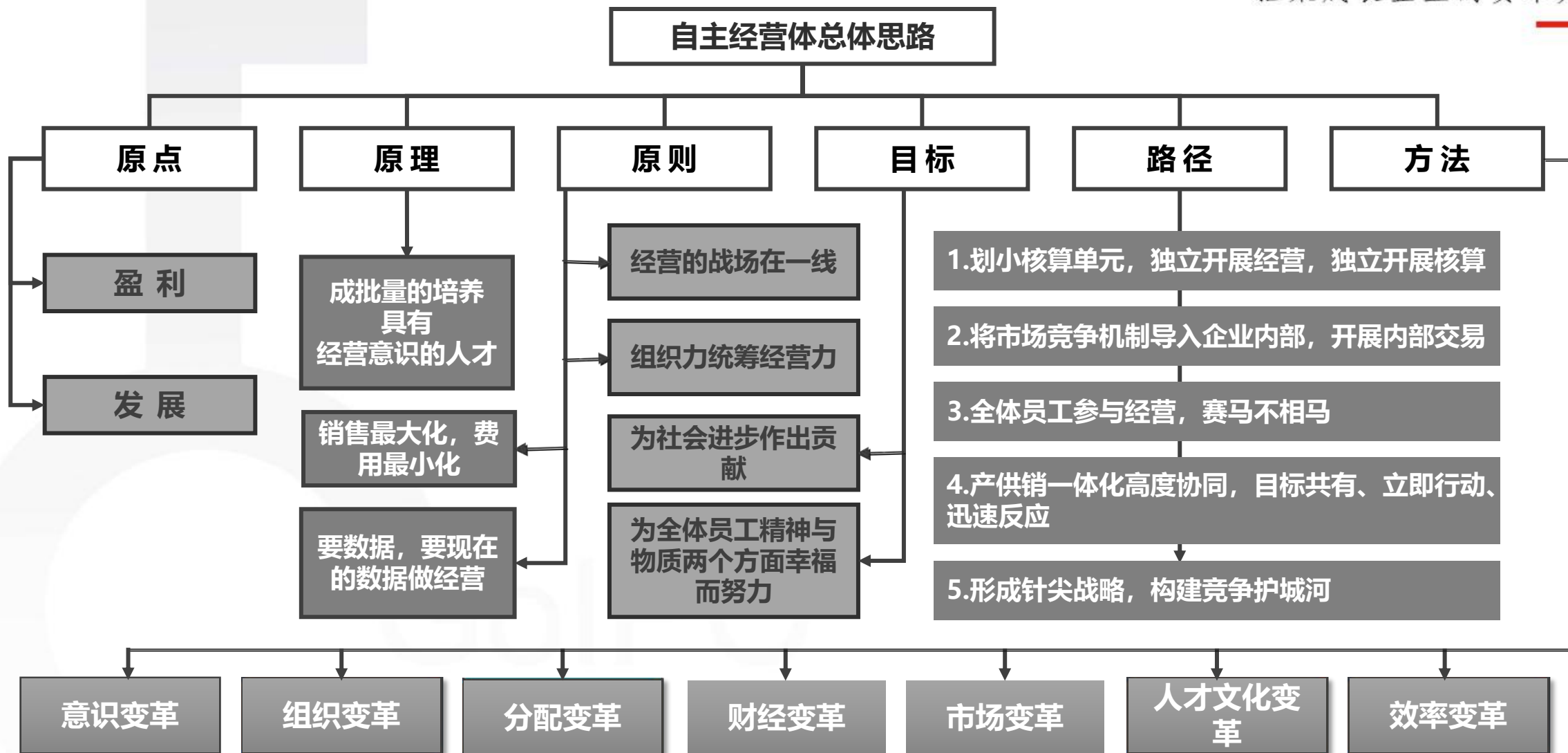


- 基于利润
- 开放共赢
- 为自己干
- 以客户为中心
- 压力来自客户



倒三角经营方式

VS



管理体系变革：自主经营体解决了员工四大问题、给企业带来四大好处

让员工懂得以老板的思维方式来思考，懂得是为自己而不是为老板干，懂得市场竞争机制在企业内部的作用，最终干出成绩企业与员工都能分利。

为企业带来盈利倍增、员工收入提升、人才辈出、价值实现。

解决员工4个问题

1.为什么干？ 员工学习与成长，老板的思维方式

2.为谁干？ 为自己做而不是为老板做

3.怎么干？ 将市场机制导入企业内部，人人参与经营，人人成为CEO

4.干了好处？ 分配利润

给企业带来的好处

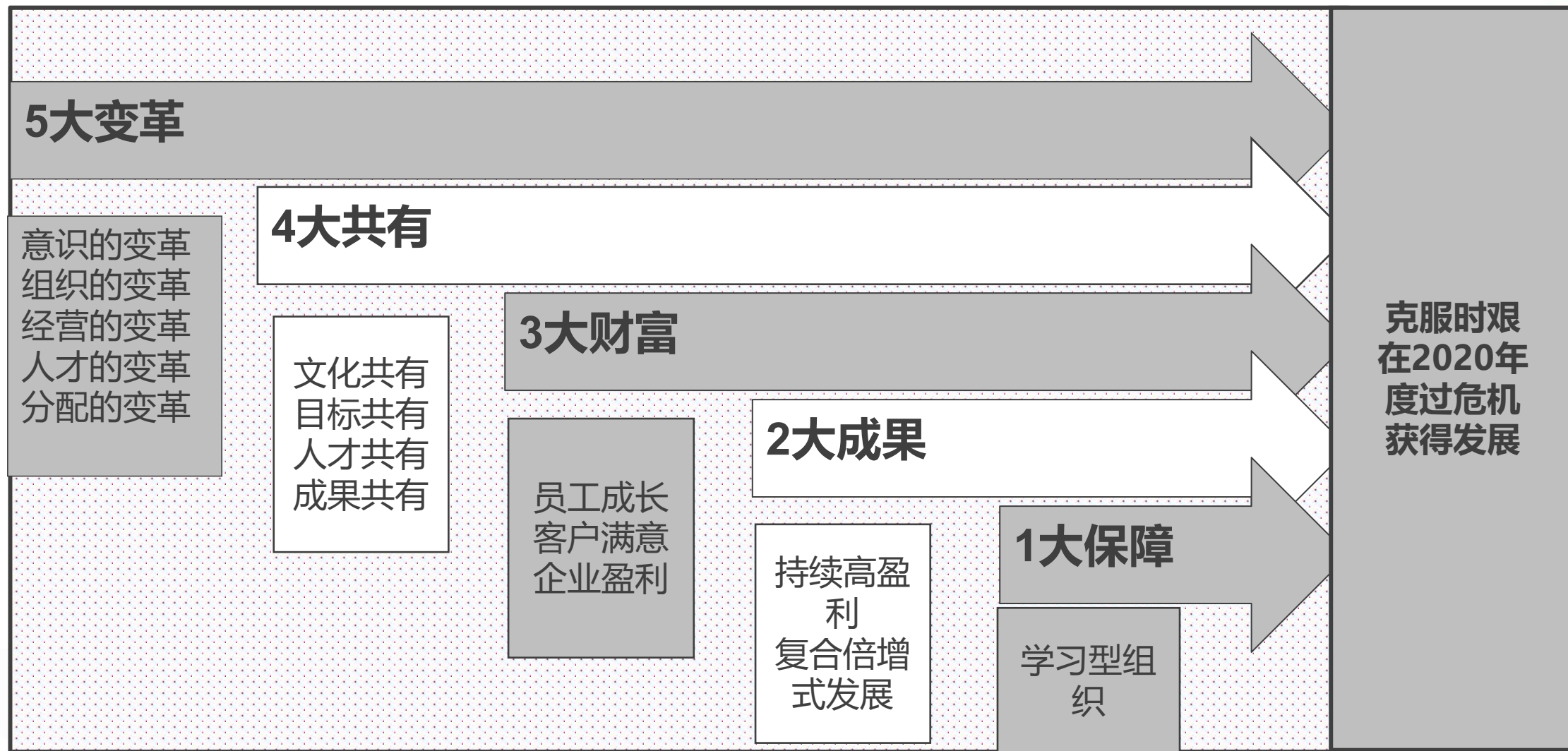
企业盈利倍增

员工收入提升

经营人才辈出

价值创造
价值评估
价值分配

管理体系变革：自主经营体经营的价值——企业获得一大保障、两大成果、三大财富、四大共有、五大变革，最终帮助企业提升，克服2020发展困难。



管理体系变革：简化管理——从员工愿干、员工能干量方面着手，打造企业文化氛围、企业激励机制，提高员工能力，降低工作难度。

世界知名管理咨询公司调查发现成功企业三大基因，即：利润（占47%）；战略（占25%）；执行（占28%）。

权威分析认为，企业获取利润主要靠：商业模式（占20%）；商业机会（占30%）；执行（占50%）。

企业要成功，要有丰厚的利润和正确的企业战略，之后就是执行。**执行力何来？财中金控认为来源于：企业员工的心态和能力两个方面。**

1.心态：

只有员工拥有积极的心态，才能自主发挥自身的潜力，特别是在不良环境下仍能保持良好的工作状态，并能影响其它人发挥力量，保障企业的目标得到实现。而积极心态建设来源于两方面：

- 团队氛围：团队氛围和企业文化，可使员工由消极被动变成主动积极的心态，可使大量新员工快速融入企业并形成良好的工作习惯。
- 激励机制：建立完善合理的物质和精神激励体系以及员工发展通道。

2.能力：

员工还需要具体足够的能力去实现工作目标，获取足够的回报，否则无法获得长久的积极心态。员工能力提高来源于两方面：

(1)员工培养。

(2)简化管理：它是降低对员工能力需要的过程，因为企业中大量的、甚至部分复杂的工作，如果通过管理技巧的应用，或通过个别高素质人的努力而将繁杂、复杂的工作重点化、简单化、标准化，那一般素质的人都可以做好工作，企业就减少了对人的依赖，企业的激励就相对容易，企业的人力成本就可以下降，企业的文化氛围也容易形成了。

简化管理模型

愿干

氛围：文化层（氛围+体系）
愿景、主动、互助

考核：激励层（激励+制度）
目标、绩效、约束

能干

提能：培训层（技能+心态）
知识、技能、经验

降求：简化层（集中+分解）
重点、模块、工具

疫情危机下，企业更需要提高执行力。

执行力何来？财中金控认为来源于：企业员工的心态和能力两个方面。

企业的执行力是个综合的、系统的过程，只要不断探索，不断努力，不断实践，企业一定会建成强大执行系统，企业的执行力一定会增强。

术：1.企业行动三步：拉意识、订计划、强行动

“道”是理念，是规律，是原则。管理之“道”，是管理理念、管理思想、管理哲学、管理框架。

“术”是方法、是策略、是技巧。管理之“术”，是管理理念的实践，主要提供具体的操作，是管理工具、管理手段、管理方法。

“道为术之灵，术为道之体；以道统术，以术得道”，正确的管理方式就是“道”与“术”有效的统一。

谁在积极地备战，制订战斗方案，目标清晰，迅猛而动，谁就可以获得第一场遭遇战的胜利，谁就可以通过“逆境大战而取大胜”，获得一个经历过战斗考验的团队灵魂。

因此，应对疫情，不但要有企业之“道”，而且要有企业之“术”。

1、建议企业立即开展行动三步：拉意识、订计划、强行动

第一步、拉意识：

在当下严峻的疫情形势下，企业面临着共同的问题，生产、办公受阻，人员不到位，经营无法正常开展，用工荒，原材料供应不到位，现金流不畅，人人恐慌等等。

因此，企业首先要做的是，从上到下，统一思想，统一认识，让员工都认识到：

- 企业、员工是一个整体，都处于危机中。危机时期，更需要人与人之间相互接纳、相互理解和尊重
- 应该同仇敌忾、共克时艰
- 积极干的只要不蠢，一般都会赢
- 兵贵神速，失去2月、3月，就失去了第一个季节

拉意识的方式方法有很多，比如：

- 召开管理人员会议（管理层会议、班组长会议、骨干会议等），传达危机意识，确定公司方针、策略等
- 召开全员会议，传达企业精神
- 积极发挥党支部、工会、共青团的宣传、引领作用
- 描绘愿景，共塑目标：开诚布公地与员工分享公司应对措施计划，讨论各阶段的目标、行动与困难，与员工描绘未来画卷，让员工充分理解并接受公司近期由于疫情造成的开源节流，对公司未来充满信心，更加努力工作努力奉献。

第二步、订计划：

一年之计在于春。

疫情首先影响的是企业价值链上各环节当前的工作任务，诸如采购、销售、生产等。由于疫情的影响，原有的商业活动暂停或延迟，直接影响到这些环节的活动的进行。

因此，必须及时调整工作进度，**重新制定或修改工作计划，采取必要的补救措施**，并对未来的活动进行安排。

没有计划=蒙着打、想着打、领导带头打、吵着打
有计划，没有定标、没有分解、没有数据、无闭环=没有计划

企业要做到有计划，且定标、分解、有数据、闭环。

周结果周计划										
周计划与总结 (2019年3月XX日--XX日)										
事前计划1小时, 事后节约7小时 (谋定而后动, 磨刀不误砍材工)										
责任人	XXX				所属部门	XXX				
周计划						周总结				
序号	工作类别	工作内容	关键工作成果	主执行人	协理人	总结果及截止时 间	未完成自行备注	完成况 (完成/未完成)	本周实际完成结果	本周结果偏差/原因及 改进措施
一 经营目标 (单位, 单数, 元) (备注: 以下几项内容是常规性关键重点工作内容, 内容表述不变)										
1	销售目标	本周预计订单数	7单							
		本周预计销售额	7元							
		本周完成回款金额	7元							
		本周完成回款金额	7元							
2	运营目标	本周实际回款	7元							
		本周回款金额	7元							
二 重点工作目标 (备注: 各部门负责人对部门重点工作事项, 可以多填, 帮助实际督促自己完成去做)										

参考：周计划周结果是比较实用的工具



年度计划
季度计划
月度计划

业务计划、人力资源计划、
财务计划、生产计划、
研发计划等

周计划
周结果

迅速组织线下或线上会议，把团队唤醒

要把团队的积极性组织起来，以往最容易的方式就是开会，找到问题和解决方案，然后再分头行动，抓住节点。

而现在的局面，碰头开会是有困难的，但可以借助互联网的边界，召开线上开会，重要性不言而喻。如果只是微信留言，简单的交待一个工作任务，那么员工在家中，很难投入到工作的节奏当中来。仪式感很重要。

向各级团队明确效率和工作事项

业务人员具有天然的目标，那就是业绩，但管理人员和后台人员则不同，如果没有明确的指令要求，就难以触发他们在特殊时期的高效行动。

可以在重点的几件工作上做出妥善的安排：

- A、通过线上会议，确立可执行的工作目标、策略和计划，进行明确的分工。
- B、明确特殊期间人力资源的招聘、人员管理和考核工作制度，明确特殊时期的财务管理流程和制度。
- C、提前建立企业卫生防护制度，按政府要求，建立安全生产防疫的流程，避免全面恢复生产后的疫情复发事件。
- D、明确中后台支持保障生产、业务、研发的具体安排和要求等。



以人为中心，发力全员营销、线上营销

中小型企业，他们的互联网之路，应该是以人为中心的互联网之路。而不是大型企业搞的平台型互联网之路。

前者的策略是在建立强关系类型的交易，后者的策略是霸占弱关系类型的交易。

中小企业应动员全体员工，以业务部门为主导，开展积极的线上营销行动，为企业争取更多的品牌宣传、更多的销售机会。

稳健医疗，科创板拟上市公司

在2020年1月10日决定：动员全资子公司稳健医疗（黄冈）有限公司唯一口罩车间380人，春节不休假，生产N95口罩、外科口罩和护理口罩。

（这个时间点，比疫情信息披露早十天，大多数国人及地方政府都不清楚疫情蔓延情况。更重要的是，这个时间点，距离春节假期还有10多天的时间，工人尚未返乡休假。）

1月20日，疫情信息披露后，稳健医疗决定嘉鱼和崇阳两家子公司生产防护产品的车间全员春节不休假，全力生产防护服、手术衣、酒精片等。

（值得注意的是，这时距离春节假期只有三天，大部分制造工厂、供应商都已休假，工人陆续返乡。稳健医疗之所以还能够在春节期间坚持生产，是因为其在1月10日甚至更早就做出了预判。）

该公司公布的数据显示，从2019年12月20日服（可能还有部分存货），平均每天的口罩供货是286万只。到2020年1月26日，稳健医疗共向社会供应了1.089亿只口罩、11.47万件防护

“（病情爆发前期）我们就已经做出行动了。比较超前、积极主动。”1月29日，有位于湖北省的稳健医疗公司员工告诉记者。

winner
稳健医疗



分析:

稳健医疗在疫情发生前，及时判断并部署公司业务，高瞻远瞩，把握商机。

在疫情发生后，克服各种困难开展生产经营，创造了优异成绩。

术： 2、做好人力资源工作，加强企业文化建设，调整工作方式

危机发生时，通常人心涣散，但求自保，会严重影响企业的正常经营。疫情下的不确定性，对人力资源管理带来了挑战。此外，这个时候更重要的是保持军心。企业文化在这个时候就成为非常重要的保障。

（一）人力资源工作

（1）认真研究疫情下所涉及的各项人力资源政策。

如延长复工期间的工资、五险一金、员工退出等问题，关注员工权利、义务及相关劳动法问题。

（2）对用工方式进行适当调整。

根据自身状况灵活决定用工政策，如采取自有雇佣、业务外包、灵活用工等多种方式，更加社会化、专业化和平台化，工作效率更高，用工成本更低，减轻危机时期的用工风险。

（3）职工未复工时间较长的，企业经与职工协商一致，可以安排职工待岗。

具体待岗相关规定可查看当地通知。

（4）根据情况调岗调薪调工时。

企业因受疫情影响导致生产经营困难的，可以通过与职工协商一致采取调整薪酬、轮岗轮休、缩短工时等方式稳定工作岗位，尽量不裁员或少裁员。

（5）确有困难，选择停工停产。

部分单位可能因生产经营出现困难而选择停工停产。

（6）做好员工心理疏导，尽快把员工心理调整到积极健康的工作状态。

（7）疫情面前，努力维护和谐劳资关系。

工作任务重的，需要发扬奋斗精神和奉献意识。

被迫停业、不能复工的需要与员工坦诚沟通，可以协商停业期间薪酬支付办法，共度难关。

(二) 加强企业文化建设

良好的企业文化是稳定员工情绪，确保同舟共济的重要保障。

新冠疫情危机时期，更需要人与人之间的相互接纳、相互理解和尊重。企业管理者更应该努力为员工打造安全的分为，通过与员工保持沟通、改善办公环境、调整工作时间、调整工作制度，特别是进行有效的宣传，让员工感觉到自己是被关注、被尊重的，自己是和公司一体的，从而能够共同抵御灾难。

首先，给予员工积极的关怀和帮助。

企业应安排人员，与每一位员工建立联系，了解员工所处地理位置、是否有困难、是否需要帮助等，第一时间让员工感受到集体的温暖，并为需要帮助的员工提供力所能及的帮助。

其次，建立企业高效的沟通和宣传渠道。每日跟踪、记录全体员工的健康状况和活动情况。做好宣传，科学防范疫情，及时交流和情绪疏导，从而有效调节和稳定员工情绪。

再次，公司应该投入一定的人力物力，改善工作环境。

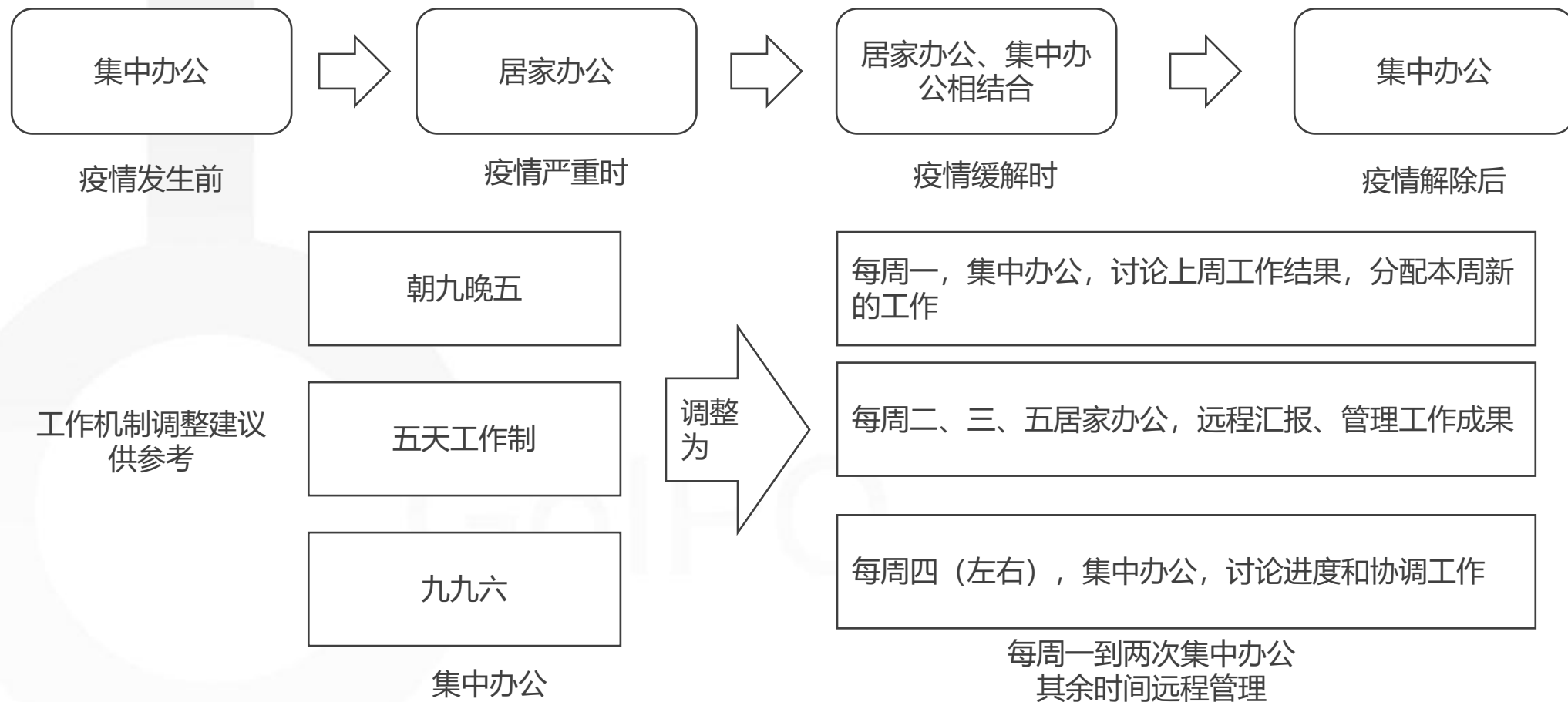
比如购买消毒用品、口罩等防护用品，每天对公司办公、生产场所进行消毒，必要时调整工作场所的布局，增添消毒设备，保持良好通风等。

最后，调整工作制度。根据各个企业自身行业的特点，制订恰当的员工工作制度和作息制度，减少接触传染的可能性。号召员工进行体育锻炼，增加工间操、HIIT运动等，提高员工身体免疫力。

(三) 调整工作方式

为防止疫情传染，传统的朝九晚五、九九六等集体工作模式不再适应目前情况，需做出合理调整。

不同阶段的工作方式（参考）



案例：

1月26日，国骅集团特成立疫情防控工作组，制定“每日一报”制度，集团上下全面联动，以实际行动助力疫情防控工作。

集团信息技术中心用不到半天的时间，设计开发“国骅集团防疫调查登记”平台，由各职能中心、下属公司组织员工进行每日的防控登记，从所在地、近期有无湖北居住史、有无湖北旅游史、有无湖北密切接触史和身体健康状况等多个方面，及时掌握全体员工春节期间出行动向。

集团人资管理中心也分头行动，他们冒雨跑遍了周边十余家药房，采购了6台红外线体温计。市区各大药房口罩已基本脱销，人资中心多方联系，最终通过众智劳务公司办公室主任在象山的一家药房订购了2000个医用口罩，为集团恢复生产做好充足准备。同时，人资中心还多方面收集新型冠状病毒肺炎预防手册，为集团员工普及防疫知识。

面对疫情，国骅集团下属公司国骅物业各项目面对疫情定时定点做好公共区域的消毒工作，做好清洁工作，使用消毒水清洁地面；对公共设施进行消毒擦拭，时刻保证公共区域通风情况，全力保障小区业主的健康和安全。

分析：

国骅集团在疫情发生时，快速反应，组织人员进行一系列防疫部署、稳定了员工情绪，增加了员工信心。



做好远程办公安排，学会利用现有的即时通讯工具和办公协作工具，多种方式实现远程办公，提高工作效率。

- ◆ 沟通协同工具（企业微信、钉钉、倍洽、Teambition、明道云、Worktile、Tower、飞书、TAPD）
- ◆ 在线协作文档（石墨文档、腾讯文档、金山文档、Google文档）
- ◆ 团队知识库工具（语雀）
- ◆ 白板工具（比幕鱼、GitMind）
- ◆ 在线视频会议工具（钉钉、腾讯会议、Zoom、TalkLine、华为云）
- ◆ 资料收集整理工具（有道云笔记、印象笔记、为知笔记、幕布）

为克服远程办公带来的管理效率和沟通效率低下问题，建议：

第一、建立固定的沟通机制，设置固定的时间开展视频会议，每日定时汇报工作进度。

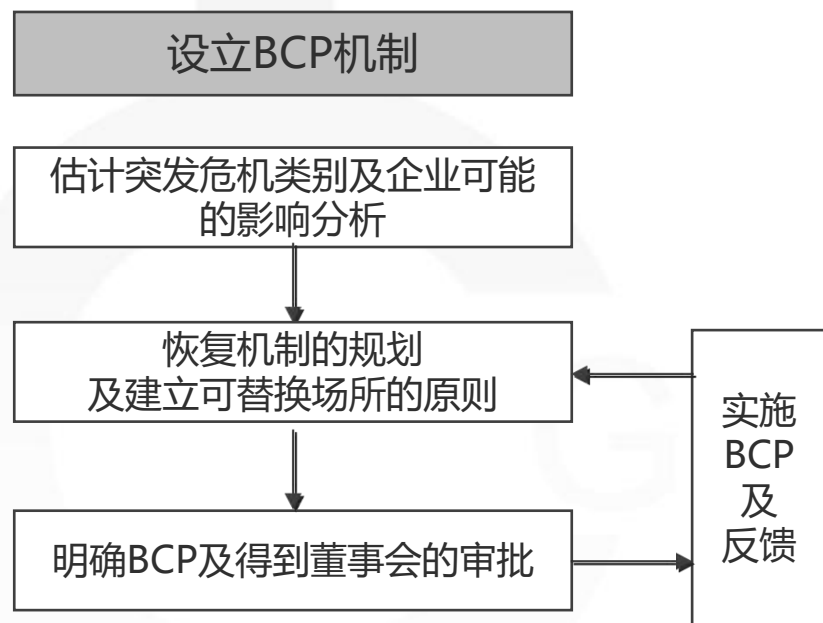
第二、明确分配工作任务，注意任务分配的精准性和工作成果的清晰定义。由于在家办公，工作者对时间分配有很大的自主性，为避免沟通信息不足，管理者在分配工作任务时需要清晰明确目的、任务描述，时限、所需成员以及责任人。

术：4、建立企业应急处理机制，树立危机处理理念

危机时刻，关键看企业的管理层是否有敏锐的嗅觉和快速的应变能力，应对这种突如其来的危机或机遇。针对疫情，部分企业能够迅速组建危机处理小组，对企业经营计划作出调整，并积极采取措施应对疫情。但更多的企业没有类似的处理机制，不知道如何制定企业对策，不知道如何与客户保持沟通，不知道如何做好员工的安排、防范措施，不能有效作出公司运作决策。在危机到来时，束手无策，坐以待毙，或者说反应迟钝，在反应过来后，损失已经产生，难以弥补。

因此，建立一种应对制度、一种机制，成为企业发展的必要。

(1) 以董事会和高级管理层为领导，建立企业连续性计划（BCP，Business Continuity Planning）



BCP关键阶段：

- ◆ 分析企业经营影响程度
- ◆ 形成恢复机制
- ◆ 形成企业的BCP
- ◆ 建立可替换的工作场所
- ◆ 实施和维护BCP

企业管理层拟定面向全企业的业务持续规划，并将其文件化，包括详细的规章制度和危机期间的工作汇报程序和管理程序，以及如何持续经营和恢复正常运作。具体内容有：

- 危机管理流程和危机管理团队
- 业务恢复流程和业务恢复团队
- 各种软硬件资源的恢复机制和技术恢复团队
- 重要信息记录管理
- 与外界政府、媒体、行业、市场的沟通机制
- 实现采用各种保险以及其他风险控制的管理措施等

(2) 在日常管理中，加强危机意识培养，训练危机处理手段

(2) 在日常管理中，加强危机意识培养，训练危机处理手段

■ 危机发生前：

- 在日常管理中做好各类防范措施，比如工作地点的设置、客户市场的选择等。
- 对各类安全因素予以充分考虑，如发生天灾人祸的可能性、战争的可能性等。
- 设立主副团队、分散工作地点，做好资金、人力和物资的各种储备
- 建立畅通的信息网络，为虚拟办公、异地沟通等提供工具
- 经常向员工进行风险意识和危机意识的宣传

■ 当危机发生时：

- 迅速启动各种应急措施，包括成立风险管理委员会，设立应急预算，各种资源的紧急调拨和调整，应急流程的启动等。
- 对危机事件的发生去世、影响深度进行科学的预测和详细分析，提升企业内部的管控力度，确保稳定。

■ 当危机结束后：

尽快统计分析企业受影响情况，通过各种手段，调动一切资源，快速恢复生产经营，尽快结束危机带来的不利影响。

(3) 做好充分思想准备

上述处理可以帮助企业临危不乱，尽可能地规避风险，降低损失，度过危机。但这些措施必然造成企业经营成本的上升，某些操作还会造成管理的难度和复杂性。因此要有充分的心理准备。



1、四川省桑枣中学在08汶川大地震中的表现

校长叶志平多年来不断加强教学楼的加固，不断带领师生做安全疏导演练。2008年“5.12”汶川特大地震发生后，师生全体按照既定方案在最短时间内撤出教学楼，无一人伤亡。有人说，1分36秒，是叶志平人生最辉煌的时刻，被称作“史上最牛校长”。

分析：之所以出现这一欣慰结果，是基于学校全体师生在校长的带领下，提前建立了危机处理体系，形成了危机应对机制，从而有效避免了重大伤亡。

2、春秋国旅在“非典”疫情中的表现

春秋国旅是一家成立于1981年的大型综合性旅游企业。在意识到“非典”疫情的严重性后，春秋国旅包机部所有工作人员全部被派往各家航空公司，商定包机停飞事宜，以及可能形成的损失的分担方案。虽然有众多非议和员工怨言，但公司仍循序停、退包机，并且强行命令集团全国各分支机构将包机销售流量签退。考虑到公司旅行社的财务能力和“非典”疫情的可能影响，为预防“多险并发”，春秋国旅加强了“48小时收款制度”的管理，因此最终春秋国旅不但躲过了受“三角债”牵连的危机，同时还回笼了大笔资金。

春秋国旅这一举措，领先于全国大多数同行企业，抢得先机，为化解风险赢得了时间，最终使得“非典”危机发生导致的损失被减少到了最低程度。



分析：

春秋国旅可以躲过“非典”疫情的打击，首先得益于良好的风险管理预防机制。“非典”疫情属于社会突发性事件风险，具有不可抗力，难以规避和转移风险，旅游行业更是首当其冲。春秋国旅及时应对，保存了实力，积蓄了发展力量。

综上所述，企业如何积极应对疫情下的变化和挑战，迅速恢复运营，在经营管理上，从道与术两个方面进行应对：

一、道的方面：采用适合自己的企业经营管理模式，如企业内自主经营体、简化管理

（一）自主经营体

自主经营体，就是让员工都变成老板，像老板一样思考、决策和行动。员工与公司利益共享、风险共担企业风险降低，人人被激活。人，成为公司最大的资产。

具体做法是：1.划小核算单元，独立开展经营，独立开展核算。2.将市场竞争机制导入企业内部，开展内部交易。3.全体员工参与经营，赛马不相马。4.产供销一体化高度协同，目标共有、立即行动、迅速反应。5.形成针尖战略，构建竞争护城河。

自主经营体多方面为企业带来扎扎实实的改变，即企业意识变革、组织变革、经营变革、人才变革、分配变革。

（二）简化管理

简化管理从员工愿干、员工能干量方面着手，打造企业文化氛围、企业激励机制，提高员工能力，降低工作难度。

企业中大量的、甚至部分复杂的工作，如果通过管理技巧的应用，或通过个别高素质人的努力而将繁杂、复杂的工作重点化、简单化、标准化，那一般素质的人都可以做好工作，企业就减少了对人的依赖，企业的激励就相对容易，企业的人力成本就可以下降，企业的文化氛围也容易形成了。

二、术的方面

1.拉意识、订计划、强行动：让企业上下都清晰意识到，无论企业或个人，都处于危机中，激发斗志。从企业的实际情况出发，迅速制定企业应对计划和企业运营恢复计划。兵贵神速，有行动才能有结果。

2.做好人力资源工作，加强企业文化建设，调整工作方式。

3.加强信息化手段，应用远程协同办公，防止疫情传染，提高工作效率。

4.建立企业应急处理机制（BCP），树立危机处理理念。

PART 03 企业问题与对策

■ 企业现状与面临问题

■ 对策之四大关键

■ 对策之四大力量：

- 商业模式
- 品牌营销
- 经营管理

- 资本运营：健全经营发展思维、提升风险意识、拓展现金流、强化现金管理、多元化融资渠道

除了前述的几个方面，当前疫情下的企业还需要进行财务和资本层面的变革：

一、健全经营发展思维，面对疫情，企业家首先要认识到社会危机的常态化，中国的四十年和平稳定发展并不会永远的，因此企业永续经营的保障就是健全企业管理体系。另一方面，要从管业务、管钱提升为管资本，在做好主业经营的基础上，培养资本运营意识，关注社会变化过程中产生的新机会，以战略家的思维进行借鉴和利用。

二、提升企业风险意识，从传统的赚钱，赚更多钱的思维转化为持续稳定的赚钱上来，在兼顾发展的同时注重企业经营风险，从而确保企业又快又稳的发展。既不拒绝债务融资，也不过度依赖债务融资。在资本成本意识的基础上寻求企业足够的盈利水平，在债务资本和权益资本之间取得一个合理的平衡，既追求足够报酬率也注重财务杠杆和财务弹性，确保企业高效稳健发展。

三、通过各种具体措施拓展现金流创造，企业的危机往往因为资金链中断而陷入无法收拾的地步，因此一方面需要通过拓展市场占有率，增加销售从外部获取现金，另一方面也需要减少不必要的营运资本占用，从内部挤出现金。

四、强化现金流管理，通过加快企业的现金周转速度，集中使用管理现金，分类安排现金，做好现金流战略设计和预算安排，确保企业掌控足够的盈余现金，以应对疫情的持续性和冲击性影响。

五、对接多元化的融资渠道，通过专业细致的规划安排，做好充分准备、高效对接资本市场，募集企业发展所需要的必要资金，实现产融结合正向发展。从企业家走向企投家。



1918年大流感死亡4000万人



两次世界大战死亡6500万人



美国1929大萧条失业1300万人

每当有重大历史事件发生的时候，当时的人总会产生世界末日来临，一切行将终止的错觉。但是回顾历史我们就会发现，当时觉得天塌下来一样重大的事情，在历史长河中不过是微不足道的波澜而已。

对于持续发展了40多年的中国商业社会而言，和平稳定似乎是天经地义的事情，即使2003年非典发生，对中国股市也没产生重大影响。因此中国企业家应对危机的经验尤其不足！

记得一位哲人有句名言：“一切都会过去的！”，当危机发生的时候，具有历史思维，能够穿越眼前恐慌，看清未来将会发生什么的人，将会获得先见之明的优势。提前布局，谋划决策，抓住机会，积极应对，借助社会的巨变，发展壮大，逆势成长，在危机结束后成为明日赢家。

“知人者智，自知者明，自胜者强”，企业家要明白，疫情总会过去的，战胜恐慌，逆势而行，抓住机会，现在就谋划未来的事情，认清自身力量，扬长避短，避实击虚，发挥优势，在明日时代占据一席之地。

策略一、面对疫情、重塑思维：机会思维



危机，危和机，疫情之下，如果处置适当，应对有方，很有可能把危机转化为企业发展的良机。前面部分专题分析了很多疫情之下的行业机会，提出了合适的应对方案。

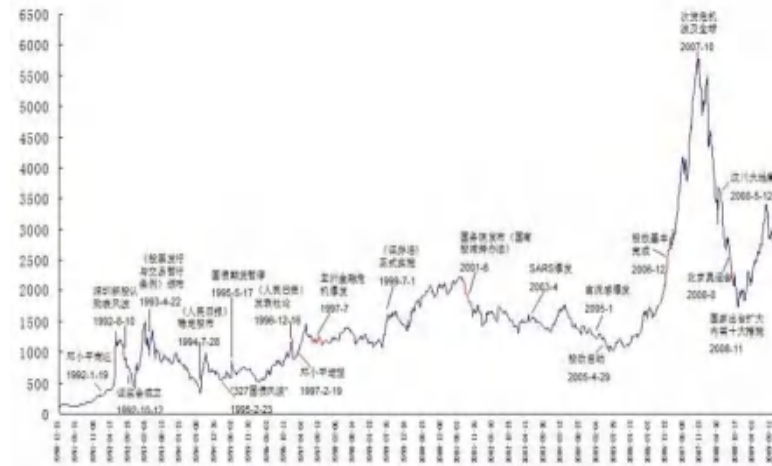
即使这次疫情不发生，随着5G网络普及和人工智能、大数据运用，加上中国老年化社会到来，劳动力人口逐渐减少，中国企业也将面临一个需求减少成本增加的新时代。这次疫情的发生，恰恰加速了中国社会向网络化、智能化，健康化、无人化的新式运营体系转变。

当年“非典疫情”催生了阿里和京东的网购电商业务，推动了网易的在线游戏生意。今年的疫情也必将会推动中国企业加强网络会议系统、分权管理体系、智能财务系统、员工健康管理系统等方面的投入和使用，最终在疫情结束后形成一个全新的商业社会，一套升级版的企业运营模式。

机会思维一方面是指在疫情之下，找到社会新的需求点和行业机会。另一方面也是洞察社会运行趋势，升级企业运营方式的好时机，提前布局，改造商业模式和管理体系，优化财务结构，更新经营理念，迎接新的社会。

策略一、面对疫情、重塑思维：变革思维

汇聚成长企业的资本力量



跟欧美近百年来不断遭遇的各种灾难（1920年代全球大流感）、战争（两次世界大战）危机（1929年全球经济危机）相比，中国民营企业40年来，除了2003年非典疫情，可谓顺风顺水。中国民营企业还没有建立起常态化的危机应对体制。在经营思维和管理体系方面还没有按照“居安思危”的方式进行变革。

因此，这次疫情也正是民营企业适应危机常态化，进行系统变革的机会，汲取欧美几百年来企业危机应对经验，优化提升企业经营理念和方法，改造企业资本运作思维，才能凤凰涅槃，浴火重生，化危机为自我改进提升的良机。

一个成熟的企业，一个成熟的企业家，并不指在望一帆风顺，顺风顺水的环境中安然发展。温室里面长不出参天大树，优秀的企业总是在残酷竞争和外界环境不断变化的状态下，通过自我变革调整，自我进化提升成为卓越的。

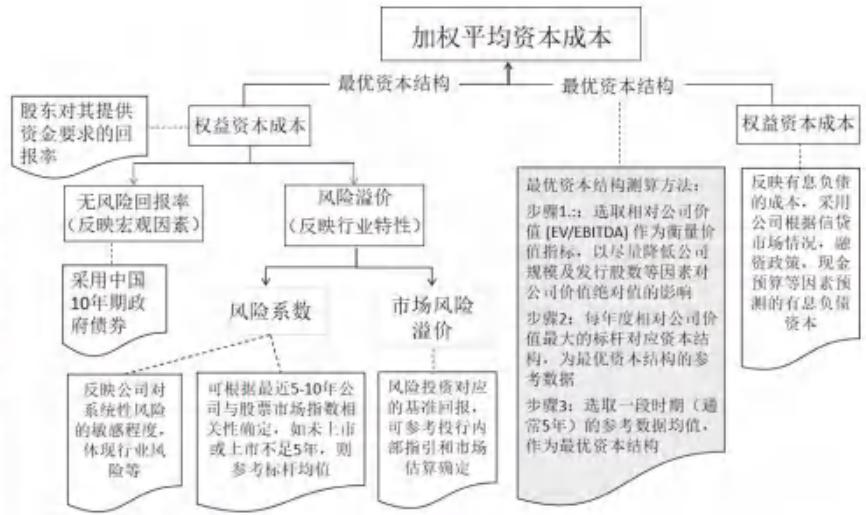
正是在一次次的危机中，欧美国家发展出了成熟的企业经营理念和管理体系，帮助企业渡过非常时期。

疫情小贴士：紧张不慌张！

- 1、未雨绸缪，畅想疫情之后的社会变化
- 2、居安思危，对未来局势做最坏打算
- 3、潜心学习，提升企业经营境界
- 4、加强沟通，稳定上下游合作关系
- 5、积极变革，推进企业现代化进步

策略二、优化结构、控制风险：提升资本成本意识

权益资本成本分解



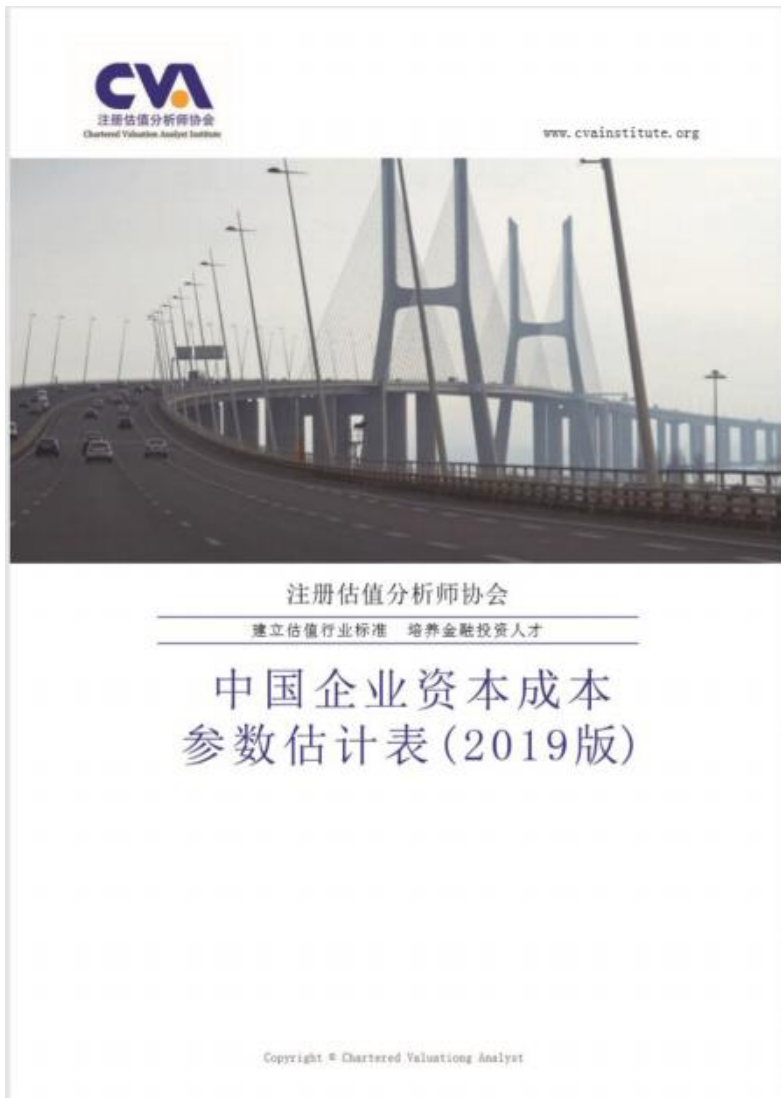
目前国内民营企业，绝大多数还没有建立的“资本成本”意识。导致的结果就是对自己企业的实际发展情况，缺乏参考标准，营收在增长，利润在增加，但是实际盈利能力却可能正在日渐萎缩，财务状况逐渐恶化，企业家对此却浑然不觉。

贵阳南明老干妈风味食品有限责任公司近日发布了2019年度业绩情况，2019年公司销售收入破50亿元，同比上涨14.43%，创历史新高。老干妈作为与茅台齐名的国内国际知名品牌；20年来，只贷过一次款，解决了550万农户的农产品销路问题，创造了“有华人的地方就有‘老干妈’”的奇迹；但是公司没有上市，股东无法对外公开转让，从投资者的角度看，虽然企业发展壮大了，但是股东却丧失了本来可以获得的更多财务收益。借助合理的债权融资，企业本可以有更加充足的资金用于发展，而公司积累的现金，则可以分红派息的形式返还股东，用于投资其他合适的项目，从而提高投资者的综合收益。

另一个例子是，某家工程制造企业，为了扩大生产规模，充分利用生产设施，以年化24%的利息向民间大量融资，虽然扩大了营收规模，降低了单位生产成本，但是和财务总监沟通发现，扣除利息费用之后，该部分借款支持的营收增长数额是负数，表面增长的营收背后却是亏损的现实。不考虑资本成本的大量融资，很容易陷入资不抵债的财务风险。

在现有疫情之下，收缩低利润，高固定成本的项目是当务之急，由于利润单薄，债务成本较高，一旦发生波动，立马会导致项目陷入亏损境地，而高额的融资成本却是固定的，为了获得芝麻而冒丢失西瓜的风险是得不偿失的。

各行业股权资本成本的统计



中国企业资本成本估计参数表



无风险利率 (Riskless Rate) ^①

10年期国债到期收益率	3.23%
-------------	-------

权益风险溢价 (Equity Risk Premium) ^②

隐含 (implied) 权益风险溢价	6.57%
---------------------	-------

规模溢价 (Size Premium) ^③

组别	规模最小公司市值 (亿元)	规模最大公司市值 (亿元)	规模溢价 (高于 CAPM 模型预测的必要回报率, %)
中型企业 (3-5)	33.92	91.36	0.88
小型企业 (6-8)	16.75	33.90	4.68
微型企业 (9-10)	4.13	16.73	10.85
十分位数组合			
1 (最高)	180.85	14262.49	0.70
2	91.39	179.27	0.73
3	59.41	91.36	0.01
4	43.41	59.12	1.71
5	33.92	43.29	0.90
6	27.02	33.90	2.51
7	21.19	26.99	4.71
8	16.75	21.17	6.79
9	11.36	16.73	8.18
10 (最低)	4.13	11.34	13.44
对第 10 组进行的进一步分解			
10a	8.34	11.34	10.10
10w	9.69	11.34	8.93
10x	8.34	9.69	11.26
10b	4.13	8.28	16.78
10y	6.64	8.28	10.14
10z	4.13	6.61	23.40

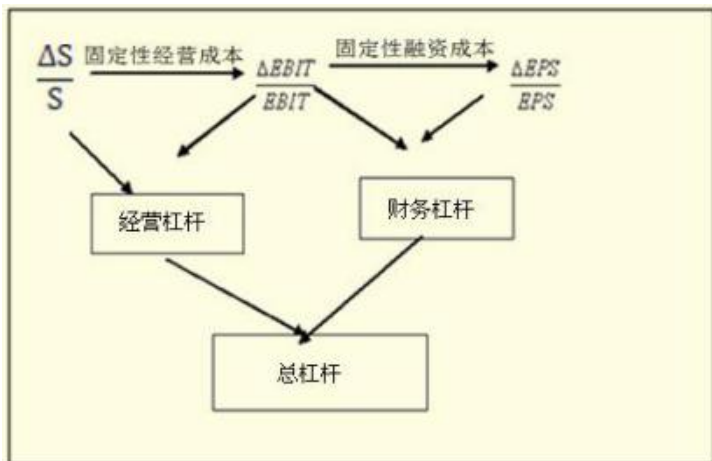
① 2018年12月31日。数据来源：中国债券信息网 http://yield.chinabond.com.cn/ctbweb-mn/yield_main

② 第六章“权益风险溢价”中统计模型预估估计法的计算结果。

③ 第五章“规模溢价”中的相关计算结果。

行业	观测值	均值	中位数	标准差	最大值	最小值
A	463	0.0758	0.0687	0.0353	0.1976	0.0120
B	927	0.0841	0.0797	0.0377	0.1975	0.0000
C	18377	0.0804	0.0754	0.0345	0.1999	0.0000
D	1251	0.0794	0.0758	0.0355	0.1962	0.0000
E	788	0.0816	0.0808	0.0330	0.1959	0.0000
F	2109	0.0752	0.0718	0.0336	0.1992	0.0000
G	1027	0.0795	0.0780	0.0305	0.1994	0.0000
H	156	0.0673	0.0645	0.0309	0.1949	0.0155
I	1365	0.0812	0.0750	0.0343	0.1968	0.0000
J	542	0.0981	0.0939	0.0409	0.1995	0.0178
K	2021	0.0833	0.0806	0.0377	0.1997	0.0000
L	302	0.0744	0.0713	0.0320	0.1838	0.0000
M	140	0.0877	0.0842	0.0314	0.1870	0.0173
N	334	0.0814	0.0758	0.0353	0.1976	0.0000
P	16	0.0610	0.0419	0.0426	0.1652	0.0238
Q	49	0.0921	0.0795	0.0294	0.1545	0.0406
R	380	0.0782	0.0720	0.0390	0.1994	0.0168
S	380	0.0723	0.0642	0.0358	0.1981	0.0156
总计	30627	0.0804	0.0756	0.0349	0.1999	0.0000

策略二、优化结构、控制风险：平衡财务杠杆



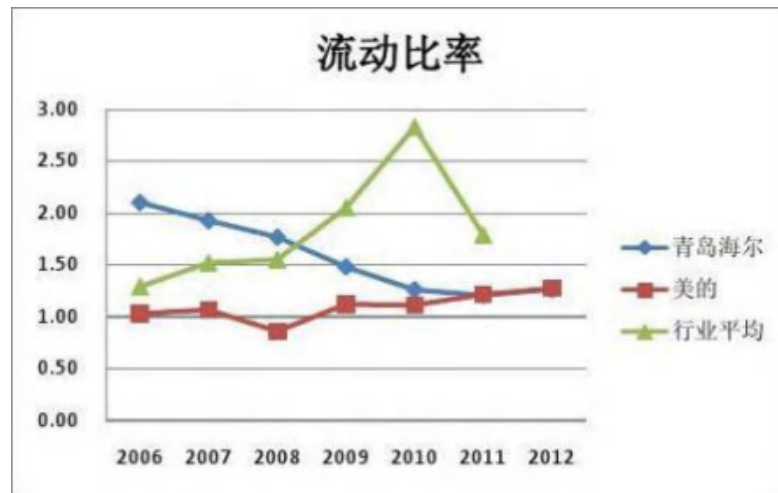
公司应平衡税盾效应和可能的财务危机成本，合理运用财务杠杆。财务杠杆提升，可以产生税盾效应，减少公司税负；在财务危机成本不变的前提下，增加成本相对较低的债券资本比重，可降低加权资本成本。但是如果财务杠杆过高，将会降低公司的财务弹性，使融资成本上升，并出现财务危机成本，最终可能导致公司陷入财务困境。

中国很多与金融机构关系密切的企业家，总想借助财务杠杆快速发展，对企业经营风险估计不足，企业发展的同时，不断扩大财务杠杆，结果一旦行业和金融市场风吹草动，就会导致企业资金链紧张的时候，求告无门，迅速陷入困境。

比如莲花健康是一家拥有36年历史的老牌企业，辉煌时期资产总量曾超22亿，单厂味精产量居世界第一位，出口量占全国味精出口量的80%以上。然而，2019年10月15日，上市公司*ST莲花却因资不抵债被河南周口中级人民法院裁定进入重整程序。作为一家90年代就上市的企业，莲花味精占尽了天时地利的优势，但是落到今日境地却不仅仅是钱的问题。

一个成熟的企业家，必然关注资本结构、关注资本成本，在追求企业迅速发展的同时，敏锐关注企业财务风险，在发展和防守之间取得一个均衡。只投资与预计回报高于资本成本的项目，确保企业发展“又快又稳”。

对目前正处于疫情之下的企业而言，负债并不是不可取的，只是要在负债和股东投资之间取得一个平衡，在项目投资回报和债务融资成本之间取得平衡，确保不会出现超出盈利能力的债务融资，在力所能及的情况下，保留一定的债务融资空间，毕竟还不知道疫情何时结束，力不可尽是上策。



公司在不同发展阶段中可能遇到不同的紧急情况和投资机会，维持一定的财务弹性可降低财务危机成本与加权平均成本，提高公司把握投资机会的能力。当遇到紧急情况和投资机会时，有足够的财务能力动用盈余或进一步举债。财务弹性的关注不足，很容易不知不觉陷入企业财务危机，因此需要综合性评估优化财务弹性，以应对可能进突然巨变的宏观经济形势。

目前疫情情况下可以从以下几个方面评估优化企业财务弹性：

- 1、财务杠杆水平**，与财务弹性呈反向关系，财务杠杆高，债权资本比重大，进一步融资空间小，财务弹性减弱，反之财务弹性增强。在财务杠杆一定的前提下，限制性条款和信用评级通过融资成本和融资难度，从而影响财务弹性。因此有必要优先考虑股权融资，保留足够的债权融资空间，居安思危，积谷防饥。
- 2、现金盈利的变化趋势**，是积累留存收益和权益资本的基础，在现有财务杠杆下，现金盈利的较高增长潜力将动态降低财务杠杆，增加财务弹性。强化应收账款的变现效率，在扩大销售的同时，同步扩大现金盈利占比，改善现金盈利变化趋势。
- 3、盈余现金水平**，受资产变现的难易程度影响，可随时用于支付短期刚性开支或偿还债务，减少进一步借贷，进而降低财务杠杆，增加财务弹性。因此可以优化流动资产循环速度，减少流动资产总额，同步清理闲置和低效固定资产，及时增加盈余现金总额。
- 4、资本与资产的适配程度**，反映资本对资产的保证程度，影响公司的再融资风险和流动性风险，在既定财务杠杆和现金盈利水平下，公司长期资本比重与财务弹性呈正向关系。改善债权资本期限结构，增加部分债务成本，以长期负债替换短期负债，减少在危机期间的债务偿还压力。

策略二、优化结构、控制风险：保持足够财务弹性



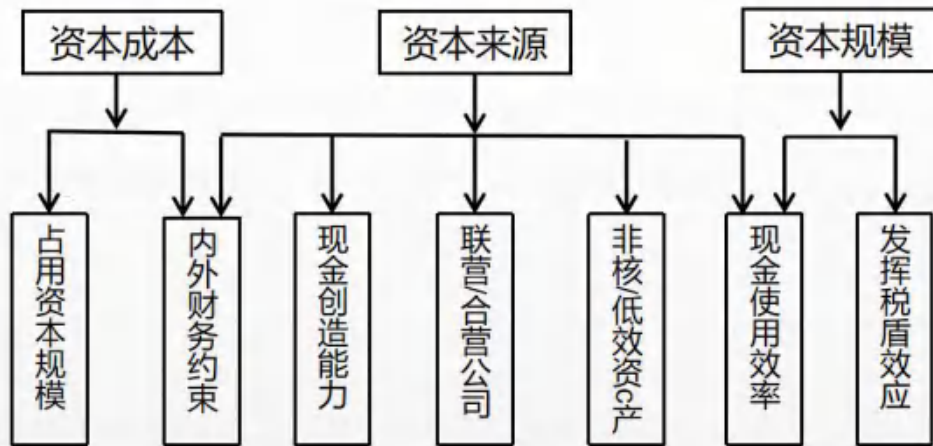
案例：

公司的财务杠杆水平过高，使得财务弹性不足，会带来什么后果呢？

以华润电力为例进行说明。根据公开信息，2011年，由于负债率高企，华润电力(0836HK)保持信用评级的压力一度增大。华润电力2011年的预计营运现金流对总有息负债的比率只有11%的水平，低于评级机构15%的要求。若要达到15%，华润电力在2012年只能新增不到8亿港元的有息负债，加上2012年预计能产生的经营性现金流，在2012年可用的财务资源总量也不会超过140亿港元，只能满足日常必要的刚性支出。这就会对当时正处于行业快速增长期、投资机会较多的华润电力造成较大限制：当出现好的投资项目需要大笔资金时，就无法进行外部融资；或即使能够筹集到资金，但资金成本会很高使得投资项目失去吸引力。最后，华润电力选择了发行面息率为7.25%总额为7.5亿美元的永久债(根据评级机构指标计算标准，永久债可一半计入权益，一半计入负债；根据会计准则，永久债则计入权益)来缓解资产负债表压力。

因此，公司需要保持一定的财务弹性，当遇到紧急情况和投资机会时，有足够的财务能力动用盈余现金或进一步举债。对于资源充足的大型央企尚且需要保持财务弹性，留下充足融资空间，应对意外，何况中国融资渠道有限的民营中小型企业呢？

策略二、优化资本结构：综合具体措施



为了优化企业结构，降低企业资本成本，控制企业财务风险，当前疫情之下的企业需要从以下**三大要素七大措施**向进行优化：

- 1、控制占用资本规模。**对增量业务资产，提高财务资源使用效率，在投资前合理测算占用资本规模，规范资本金出资管理，合理控制资本金投入以及额外投入的可能性和规模，在项目能达到预期销售及盈利水平的前提下，尽量减少对资本的占用，降低投入超支带来额外负担的可能性；对于存量业务资产，公司需要明确各区域、业态或产品的资本占用，以达到综合评估决策的目的。
- 2、积极应对内外财务约束。**对于内部约束，公司应平衡潜在优质项目所带来的收益和财务风险偏高所造成的影响，谨慎决定是否扩大占用资本规模；对于外部约束，公司应主动管理外部机构预期，积极与外部机构保持沟通，最大限度拓展外部可融资空间，进而提高财务能力。
- 3、提升盈利性与营运性现金创造能力。**公司应通过优化资产组合或商业模式，改善产品结构、控制期间费用、加快应收账款及存货周转、延缓应付账款支付、改进采购、生产和销售等供应链等方式提升现金创造能力。
- 4、调动合营/联营公司财务能力。**公司一方面可以通过和其他股东协商，将合营/联营公司资金归集到自身资金平台，另一方面也可以考虑促使合营/联营公司增加债券资本并派发股息。
- 5、处置非核心与低效资产。**公司应建立非核心与低效资产的检讨和处置机制，定期进行存量资产分析，及时制定执行处置计划，并对处置计划的执行情况进行定期讨论分析，以便于为未来资产处置工作提供参考。
- 6、提高资金使用效率。**可采取多种措施提升资金使用效率，尽量降低现金余额及其他影响现金流的投入资本占用，从而间接达到控制占用资本规模的目的。
- 7、充分发挥税盾效应，节省纳税支出。**若利息收入产生的相关税费低于利息支出的税盾效应，母公司或关联公司就应按照市场利率水平收取利息，若子公司存在可利用的税务亏损，也应参考市场利率水平收取利息，以充分利用税务亏损降低整体税负。

疫情小贴士：

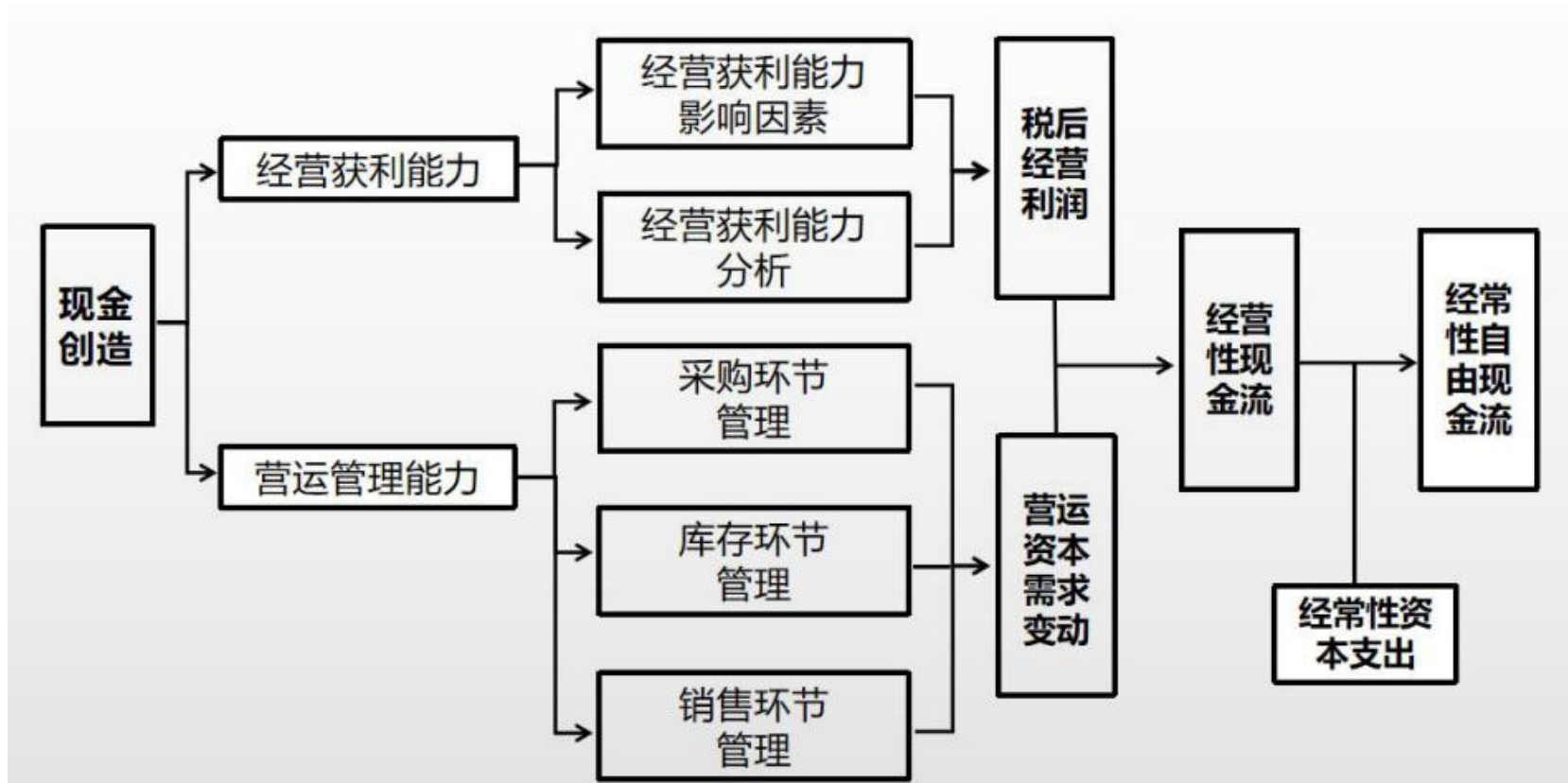
（一）转运营成本

- 1.不是所有成本都能马上降低，要进行运营成本分析；
- 2.制作成本结构图，进行重大成本项目分析；
- 3.结合国家各地方城市新出台的疫情下的优惠和成本占比，进行逐项成本控制；
- 4.拿着政策与房东协商减免房租。如東房东不同意减免，要理解。换个角度看，是否可以提供一部分产品或服务提供始房东，以换取减免。如房东看不上产品或服务，仍不同息减免怎么办？也要理解，参考与供应商沟通的方式，不求减免但求延期待，不求全部延期待，但求分期分批付。
- 5.如库存是重大成本项目，可以考虑降价紧急出货，危机时刻断臂处理！
- 6.如员工工资是重大成本项目，拿出员工名单分析选出必保的骨干员工，针对骨干员工，不要降薪，调整工作流程使工作效率更高，与企业共度难关。
针对非骨干员工，也不要降薪，协商调整工资结构，让与绩效结合的浮动部分增加，与企业共难关；

（二）转固定成本

- 1.针对固定成本（机器设备等），进行成本项目分析；
- 2.员工用电脑如无安全问题考虑尽可能租赁的方法，解决暂时的资金困难；
- 3.开始设计企业轻资产战略，让非流动部分的资产尽量减小。

策略三、创造更多现金：现金流的分类



公司现金创造能力表现为一定营运资本占用下的投入资本回报率。受公司盈利性现金创造能力（即经营获利能力）与营运现金创造能力（即营运资本管理能力）的影响。公司通过在一定投入资本下提高盈利能力或在一定盈利水平下降低投入资本等方式，都能提高公司金创造能力；通过优化采购、生产和销售等业务流程，改善营运资本管理效率，缩短现金周期，减少经营活动对现金的占用，将盈利快速转为现金以提高营运现金创造能力。

要管理好企业的现金流，就需要对企业现金流，尤其是自由现金流的产生过程有个清晰的理解。知己知彼、百战不殆。

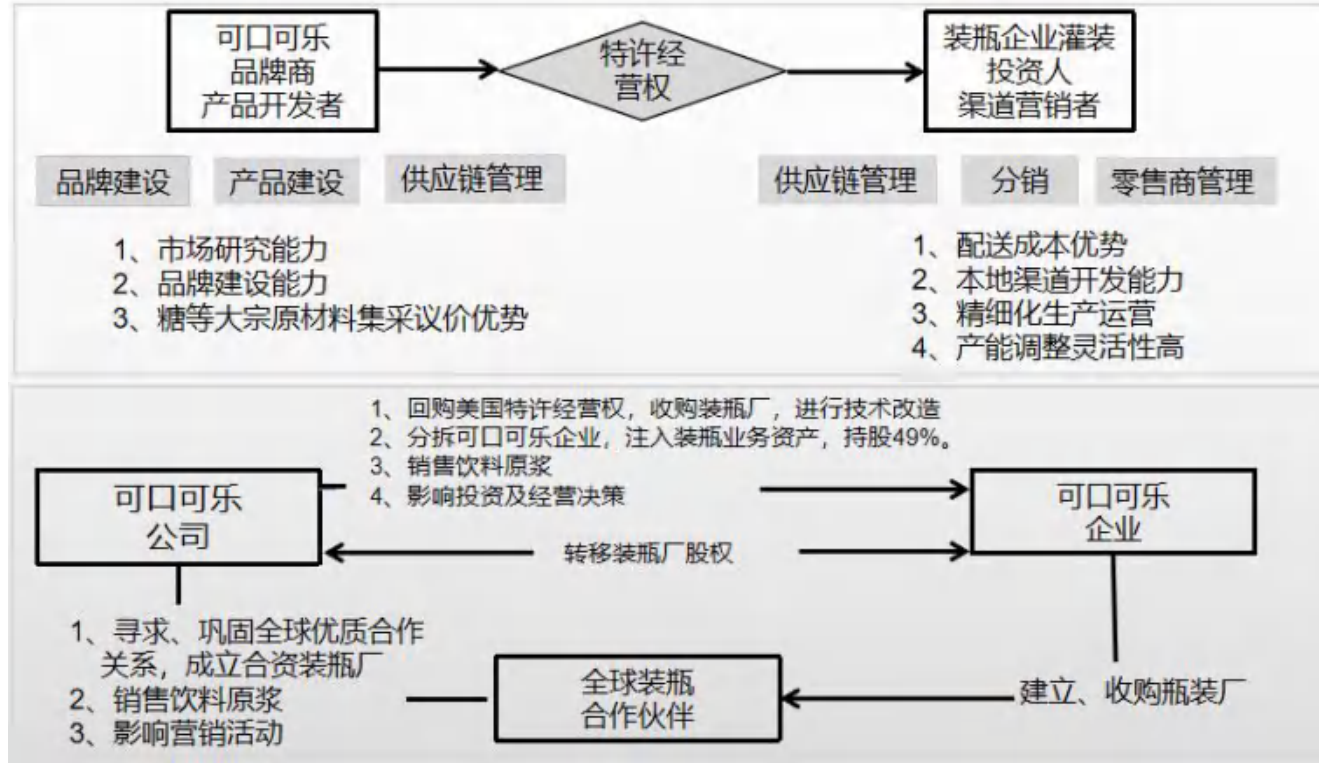
策略三、创造更多现金：打造经营获利能力



经营获利能力（盈利性现金创造能力）是公司现金流创造的主要影响因素，通过经营活动获取利润，主要反映的与公司经常性业务相关的收入、成本、费用、纳税支出等情况。经营性获利能力是公司现金流创造的基本来源和根本保障。公司的经营性获利能力受公司所处的宏观环境、行业环境、竞争环境、市场环境等外部因素影响。并与公司的商业模式和核心能力等内部因素密切相关。公司的经营获利能力在很大程度上取决于商业模式的设计。即使在同一行业中，商业模式的稍有不同也有可能引起公司经营获利能力的显著差异，这些不同包括提供产品或服务的差异化、资产与成本结构的调整、运营效率的不同、客户转换成本的高低等。例如，很多公司为应对市场趋势变化，通常会快速调整自己所提供产品或服务的市场定位以提升获利能力。

例如：中国肉制品行业龙头双汇发展与美国最大猪肉加工企业史密斯菲尔德协同，提升高端肉制品的销售比例，使其市场占有率提升，回报水平逐步实现增长；同样，百威啤酒也在中国调整经营战略重心，强调提升高端品牌的销售占比，加大品牌建设力度，尤其是加大对中高端产品的资源投入，实现了高端产品销量的快速增长，并有效拉动了百威中国吨酒价格的提升，盈利水平也随之明显上升。

策略三、创造更多现金：打造经营获利能力

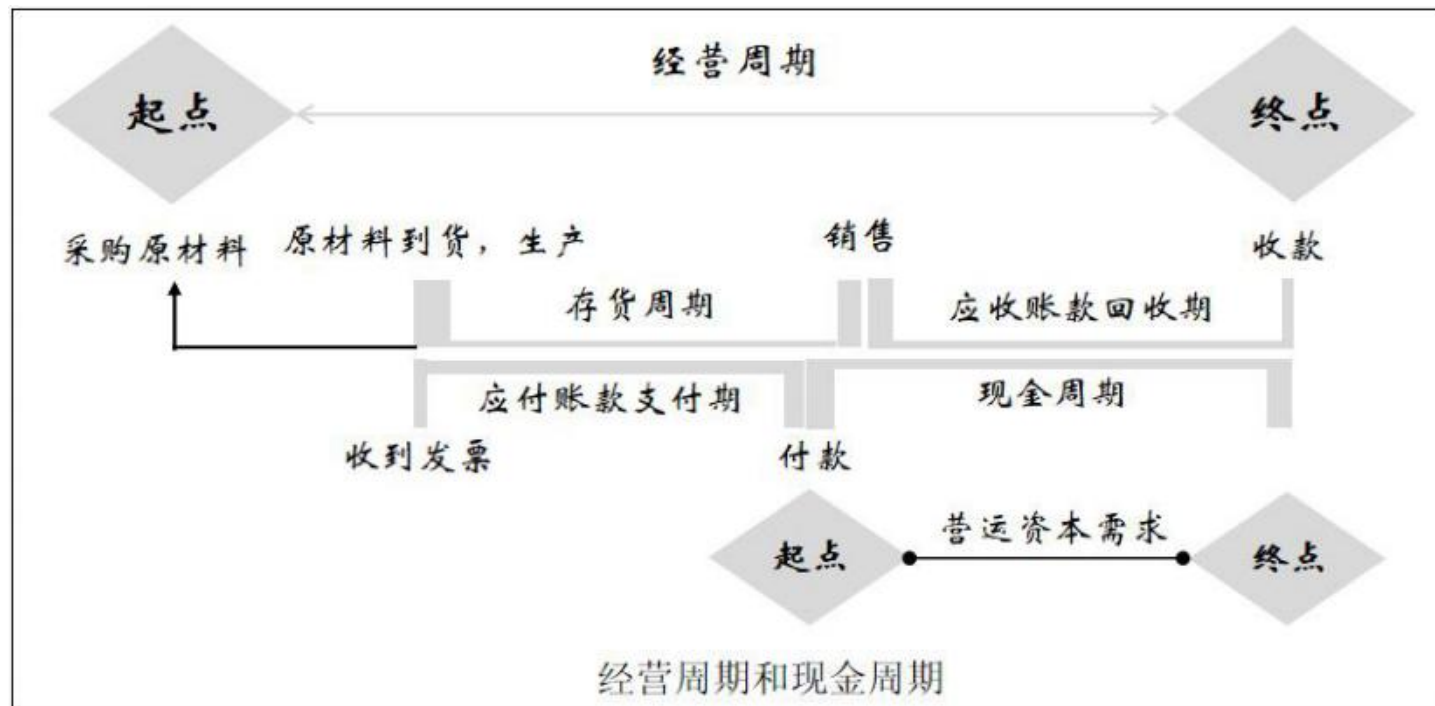


有的公司还会通过对价值链上下游环节进行更大范围的商业模式调整和优化，创造了更高的公司价值。

可口可乐公司在历史上的两次商业模式转型，就更是这方面的典型案例。可口可乐公司将产业价值链上的利益重新分配，通过将重资产的装瓶业务剥离，成功转型为一家轻资产的品牌企业，与相对重资产的可口可乐企业比较，呈现出了更好的经营获利能力，也因此资本市场上实现了更高的公司价值。

运动品牌耐克（Nike）采取特许经营、战略联盟等方式，将一些需要重资产投入的产业链中间环节如生产制造等外包，把自身的重点放在整合产业链两端，成为一家主攻设计开发和市场推广的轻资产品牌型公司，从而获得了更高的盈利能力和更长久的增长能力。可见，商业模式的优化对于公司现金创造能力的提升有极其重要的作用。

策略三、创造更多现金：提升运营资本效率



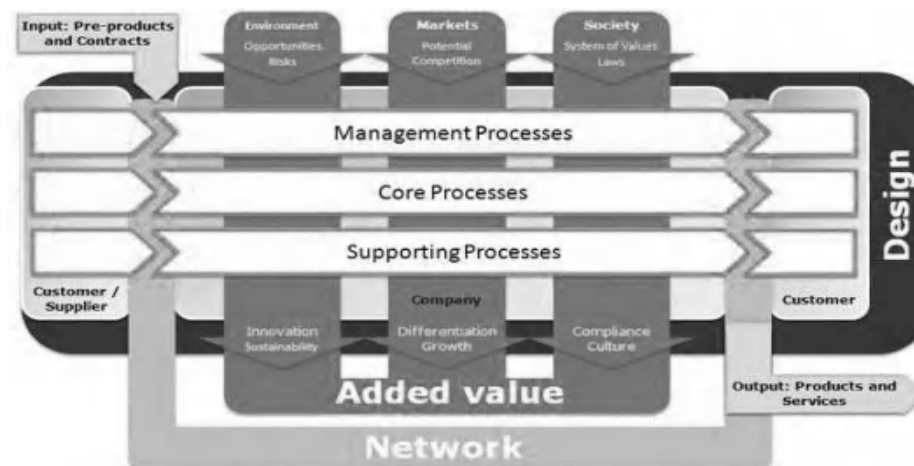
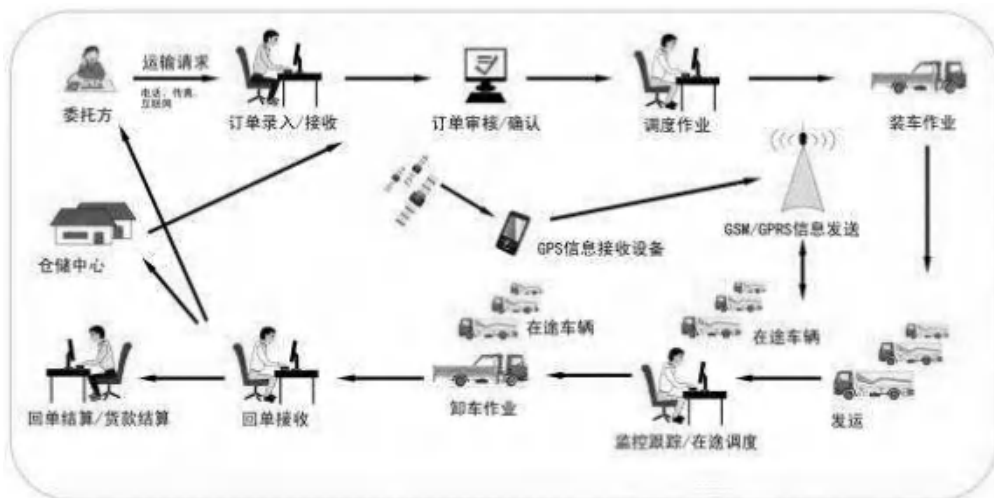
营运性现金流创造能力（即营运资本管理能力）是影响公司现金创造的另一个主要因素。营运资本是公司正常经营活动产生的流动资产与流动负债。由于营运资本是公司经营过程中持续存在的，需要长期、动态的资本投入，所以可以说是永久性的资产。长期资产需要长期负债或者权益资本去支持，以保持公司的财务稳健性。要提高公司的投入资本回报率，一方面要提升盈利水平，另一方面就是要减少资本占用，以减少股东投入或融资需要。因此，在长期资产确定的情况下，提高提高营运资本周转效率，将经营盈利快速转化为现金，改善经常性自由现金流，减少营运资本对资金的占用，提升企业价值。

营运资本管理与公司所处的行业和业务特点密切相关，公司的业务经营均存在一定周期，包括经营周期和现金周期，两者相互对应，现金周期占用的现金表现为营运资本需求。

采购、库存、销售是核心环节，营运资本管理主要从这三个核心环节入手，关注财务成本与经营利润的相互转化。通过系统性管理采购、生产、销售流程、优化供应链管理，充分利用商业信用及相对低成本的供应链融资等，在缩短现金周期的同时，平衡财务与经营利润。

策略三、创造更多现金：提升运营资本效率的具体举措

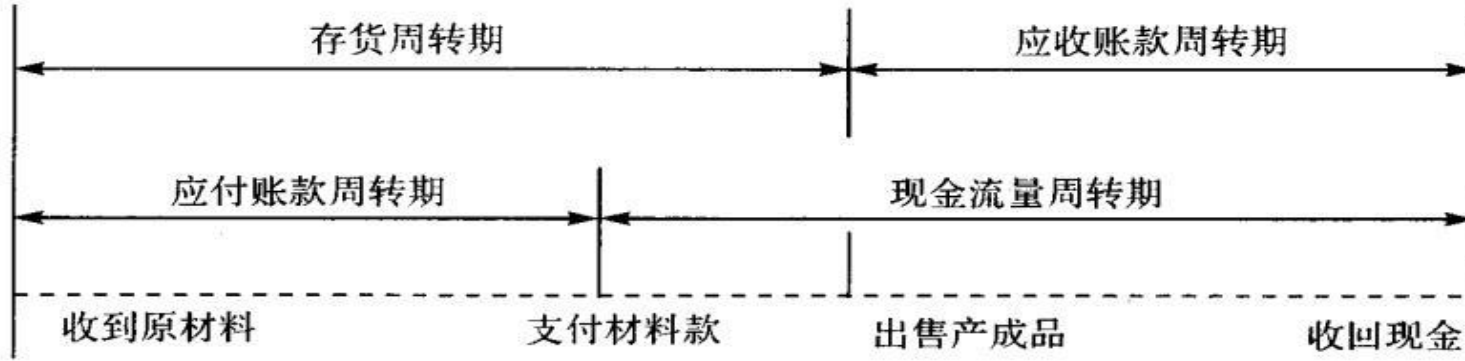
汇聚成长企业的资本力量



在现有疫情危机情况下，企业可以从三个方面入手提高运营资本效率：

- 1、采购环节：**公司可通过选择合适的供应商并优化供应商管理模式(如集中管理、分类管理等)建立和维护稳定的供应商队伍：在采购谈判和执行的过程中，选择对公司最有利的信用条款和结算方式及时点，原则上不以预付账款的方式进行采购；并建立健全应付账款管理体系和内部控制制度、还可借助自身商业信用、协助供应商通过供应链融资提前获得资金，争取进一步延长应付账款账期。
- 2、库存和生产环节：**通过平衡存货成本和收益，将存货规模控制在最优水平。例如：可利用存货经济订货批量模型，在科学预测产品需求的基础上，考虑实际生产需要、市场价格变化及市场供需情况变化等因素，合理确定最佳采购量和最佳订货次数，在保障业务经营持续性的同时，有效控制存货对营运资本的占用；通过优化采购、生产、销售环节的管理效率，加快存货周转，同时加强对存货管理制度的建设和考核评价，制订年度采购计划并进行滚动预测、实行区域集中管理、关注分销点数量对库存量的影响、关注滞销品的事前管理等。此外，公司也可利用存货进行供应链融资，而信息化程度较高的公司还可考虑实现“零库存”管理等，以尽可能降低存货的占用水平。
- 3、销售环节：**应收账款是客户对公司资金的占用，而预收账款是公司对客户资金的占用。应收账款一般是由赊销产生，公司应对采用赊销方式的客户进行充分的资信调查和评估，以利用应收账款增强竞争力、扩大销售、最大限度地增加信用收益为目标制定信用政策。并将应收账款账期和周转率、销售回款率等指标纳入绩效考核，建立催收机制和回款问责机制。以及合理利用供应链融资产品争取提前收回现金。在危机情况下加大催收力度，减少延期支付的业务总量。

策略四、加强现金管理：加快周转，减少占用



现金流量循环周期图

营运资本管理是从业务角度考虑的，而现金管理则主要从财务角度考虑，在现金的流入、流出及留存环节，通过银行账户管理、收付款和工具的选择，业绩库存现金和银行存款管理，还有供应链融资工具运用等方式，实现现金的提前回收或延迟支付，提升周转的安全性和效率性，从而减少资本占用，提升回报水平。

现金周转效率的高低，体现在现金周期的长短上，现金周期是指公司在经营周期中从支付采购款项而产生的现金流出至回收货款而产生现金流入的这段时间。现金周期越短，意味着现金周转效率越高，经营环节所占用的现金就越少。

从会计资产的视角看，其中，银行账户管理、收付款的方式和工具选择、库存现金及银行存款管理，主要与账面留存现金有关，目的是要尽量减少低回报的现金资产占用；而供应链融资工具运用则主要与应收、应付账款及存货（预付、预售账款与之相关）相关，目的是减少营运资本占用；抵押质押、租赁或外包处置等方式与固定资产及其他长期资产相关，可减少相应的现金净流出。

加快现金周转和减少营运资本的规模是相互关联的，高周转速度的企业，可以用较少的营运资本完成正常的企业运作，在实际过程中表现为增加供应商的应付账款规模，减少客户的应收账款规模，加快库存周转。另一方面就是大规模运用供应链金融。这些对目前日趋紧张的疫情企业都是可行的办法。

策略四、加强现金管理：集中管理、放大效益



资金集中管理是提高整体现金周转效率的重要途径，通过资金集中管理，实现总部对附属公司资金的统一调配和运用有利于增强资金保障能力、降低资金风险、提高资金使用效率。

资金集中包括现金及与现金相关的结算，票据和理财集中管理。其中，现金集中管理是资金集中管理的核心，在现金集中的基础上还可以进一步实现结算、票据和理财集中。由于不同公司所处行业和业务特点不同，管控要求，人力资源配置以及银行关系和对优化服务依赖程度等管理要素也存在差异，因此适用的现金集中管理模式也会不同。

现金集中度反映公司的现金周期和资金集中管理效率。现金是回报较低的资产，总部对现金的统一调配和运用能力不足，资金在下级附属公司沉淀较多，无法快速投入公司的日常经营活动和投资活动将降低资金使用效率，增加资金风险，影响资金保障能力。

虽然某些集团公司存在现金集中管理体系，但是很多并没有真正做到所有现金的统一管控或者现金分散在太多账户，形不成聚集效应。面对疫情，各家企业可以全盘盘点各个公司的各类账户的现金总量，统一管理，集中存放，起到聚沙成塔，积流成河的作用。

策略四、加强现金管理：做好存量现金管理

	现金用途	金额（百万元）	占比
受限现金	专项资金或受监管资金	2	4%
	承兑汇票保证金	1	2%
最佳现金持有量	生产经营现金	12	24%
	经常性资本支出	1	2%
	预防性需求	8	16%
盈余现金	股息支付	14.5	29%
	战略性资本支出	8.5	17%
	合计	50	100%

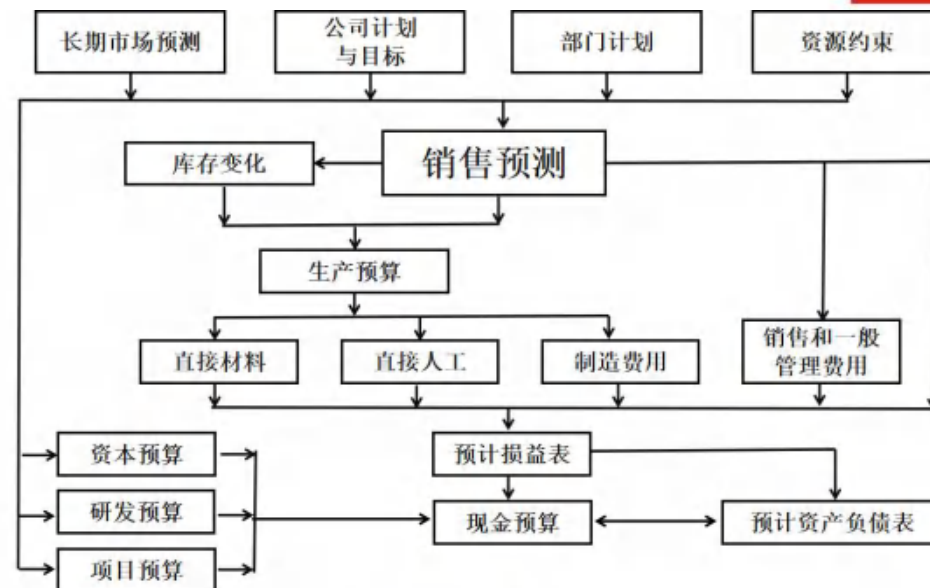
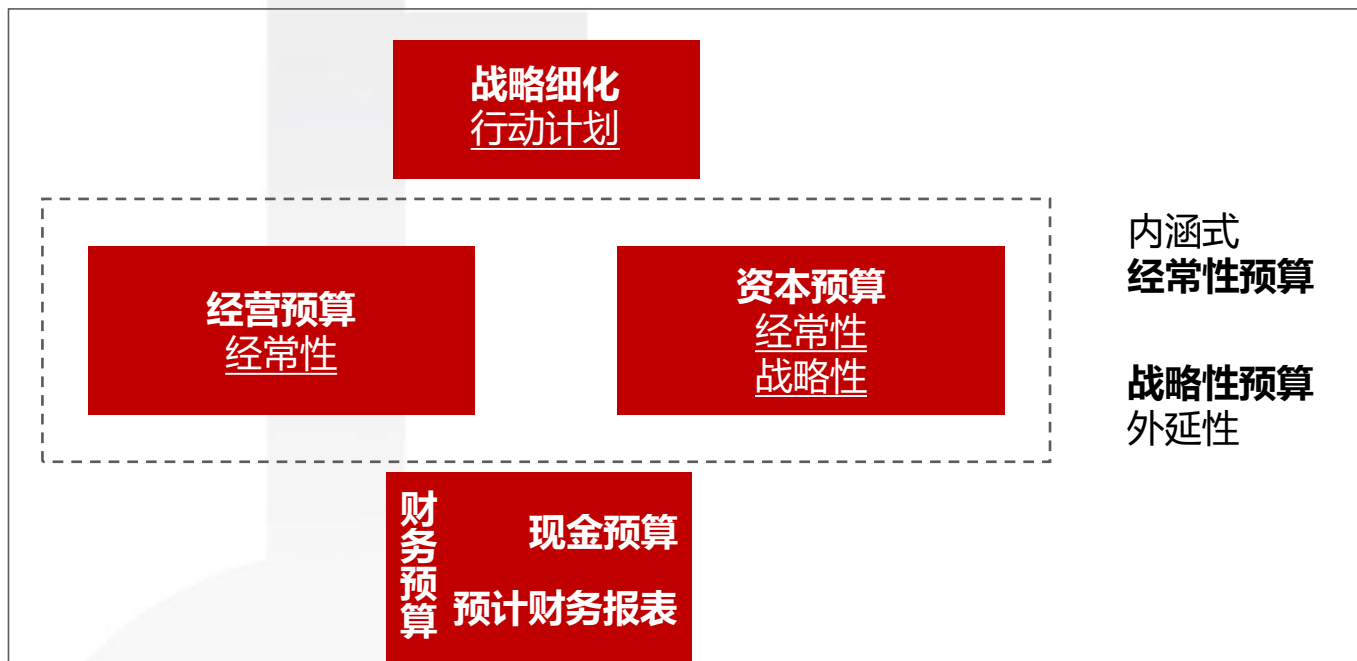
某公司账面现金余额分类

在资金集中的基础上，公司需要考虑存量现金的管理，公司持有的现金余额是否合理，对现金效率也会有较大影响。现金是公司投入资本的组成部分，其本身回报率并不高，若现金持有量过高，会降低现金使用效率，增加公司占用资本，影响公司的回报水平；若现金持有量过低，则会增加公司的经营风险和流动性风险，并可能错失投资机会。现金持有量是否合理，影响公司的投入资本和风险水平，从而影响公司价值。

公司现金持有量，可以分为受限现金、最佳现金持有量和盈余现金；公司应该持续降低受限现金，合理安排盈余现金，优化现金持有量，提高现金使用效率，减少现金占用和投入资本，提升公司价值。

民营企业在实际财务管理中往往是竭尽可能的把现金用足，导致结果是很多营收规模几个亿的企业账面上现金不到一百万。这种资金链紧绷的状态表面上似乎可以提高资金使用效率，但是实际上却隐藏了巨大风险。一旦遭受意外情况，某个客户支付超期，或者行业政策突然变化，就会导致企业措手不及，当一个企业传出资金链紧张的信息后，整个金融市场都会对他避之不及。最终很可能因为偶然的事件引发企业陷入流动性危机。根源就在于对于企业现金的作用没有精细化的区分，不知道哪些现金是可以自由支配，哪些现金是必需部分。在目前疫情结束期还不明朗的形势下，料敌从严是必不可少的。

策略四、加强现金管理：做好现金预算



主要计划和预算步骤

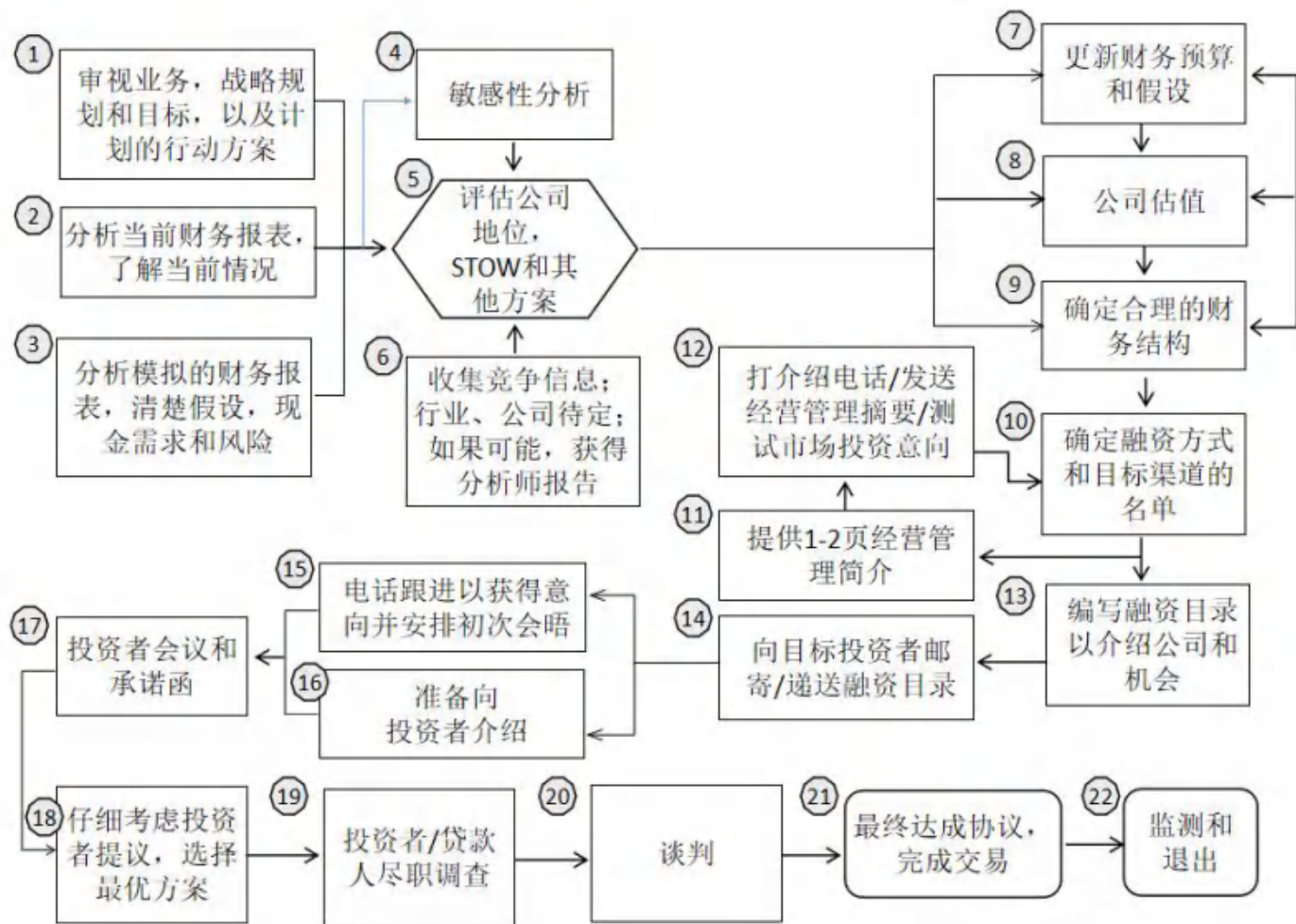
现金预算作为公司业务战略落实的根据，通过将**业务战略**细化为**战略目标**和**评价指标**，同时为评价指标确定**目标值**，并针对**阶段性目标**拟定相应的**行动计划**，进而依托行动计划进行**财务资源分配**，形成现金预算。

现金预算分为**经营预算**（包括项目预算和研发预算）和**资本预算**，以此为基础编制**预计财务报表**。编制现金预算的过程实际上是公司主动进行战略细化、价值管理和相应资源分配的过程，而预计财务报表则是现金预算形成之后公司预计的经营成果、财务状况和现金流量。预算与公司价值的各个关键驱动因素有密切关系，反映公司预算期内现金创造的实现过程和现金管理产生的资金效率，预计资产配置与资金筹措的实施方案，在保障资本结构合理的前提下有效结合融资安排和战略性资本支出，实现业务战略和公司财务资源约束的动态平衡。在预算体系中，预计财务报表是制定预算过程最终的呈现结果，现金预算则是预算形成过程中管理工具，以季度、年度及中长期现金预算和现金滚动预测方式持续对公司未来一段时间内经营活动和财务资源分配进行预测和分析。

遭遇财务困境的绝大多数企业都是在现金预算方面存在缺陷或不足，过于乐观的估计了未来的局势，结果一旦出发生出乎意料的情况，就会措手不及，四处告贷。疫情情况下的企业更需要精确预计未来起码半年的现金需求，提前做好准备，未雨绸缪。

疫情小贴士：

- 1、立刻梳理客户欠款名单，按所涉及金额大小和可能回款概率和速度进行排序；
- 2、通知财务部和销售部按照排序名单开始进行追款，当财务部和销售部无法收回时，老板亲自出面收款；
- 3、客户资金链也紧张还不了怎么办？动用感情牌，不求客户马上还款但求在追账的队伍中排第一名；
- 4、立刻梳理应付供应商名单，按所涉及金额大小和可能拖欠概率进行排序照排序；
- 5、通知财务部和销售部按照排序名单与供应商沟通延长账期，当财务部和采购部无法有效沟通时，老板亲自出面沟通；
- 6、供应商资金链也紧张要求立刻还款怎么办？动用感情牌，不求全部延期付，但求分期分批付；
- 7、马上要求全员通读以及研究国家各地方城市新出台的疫情下的优惠政；
- 8、要求财务部立刻计算在新的贷款优惠政策下，预测企业自身能贷到的最大额度；
- 9、根据可货最大额度计算资金成本(此时指的就是利息，为贷款付出的代价，评估此部分价企业是否可以承受；
- 10、在企业可能承受的情况下，预测企业的财务杠杆增长多少？给2020年的财务报表带来怎样的变化。



中国民营企业，尤其是中小型企业融资的过程中往往非常的主观和简单化，面对融资需求没有做好充分的准备。把企业融资理解为搞好个人公关，与其说是凭借企业实力去融资，不如说是靠个人关系、友情、利益去打动资金方。

这种简单粗放的融资思路严重影响了企业的发展，也导致企业主不重视企业真实的财务状况，对企业经营风险视而不见，总想在困难的时候凭借强大的公关能力，打动金融机构，度过难关。

这个表格展示了一个精细化的标准融资流程，企业主不但要在个人公关方面下功夫，更重要的是做好充分准备，展示企业真实的实力。平时规范化经营，确保企业健康发展，不但是企业经营成功的基础，也是企业融资的根本。

打铁还需自身硬，平时不注重企业经营风险控制的企业，即使凭借企业家个人公关打动金融机构，但是一次次在风险边缘行走，终究会有一天落入困境的。

策略五、规范资金募集：熟练掌握常见融资方式

	名称	
1	吸收投资	吸收投资的方式融资是指非股份制企业以协议等形式吸收国家、企业、个人和外商等的直接投入的资本，形成企业投入资本的一种筹资方式。
2	发行股票	股票具有永久性，无到期日，不需归还，没有还本付息的压力等特点，因而筹资风险较小。股票市场可促进企业转换经营机制，真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展的法人实体和市场竞争主体。同时，股票市场为资产重组提供了广阔的舞台，优化企业组织结构，提高企业的整合能力。
3	银行贷款	银行是企业最主要的融资渠道。按资金性质，分为流动资金贷款、固定资产贷款和专项贷款三类。银行对一些经营状况好、信用可靠的企业，授予一定时期内一定金额的信贷额度，企业在有效期与额度范围内可以循环使用。
4	民间借款	民间借贷是指公民之间、公民与法人之间、公民与其它组织之间借贷。只要双方当事人意思表示真实即可认定有效，因借贷产生的抵押相应有效，但利率不得超过人民银行规定的相关利率。民间借贷是一种直接融资渠道
5	发行债券	企业债券，也称公司债券，是企业依照法定程序发行、约定在一定期限内还本付息的有价证券，表示发债企业和投资人之间是一种债权债务关系。债券持有人不参与企业的经营管理，但有权按期收回约定的本息。在企业破产清算时，债权人优先于股东享有对企业剩余财产的索取权。
6	融资租赁	融资租赁，是通过融资与融物的结合，兼具金融与贸易的双重职能，对提高企业的筹资融资效益，推动与促进企业的技术进步，有着十分明显的作用。融资租赁有直接购买租赁、售后回租以及杠杆租赁。此外，还有租赁与补偿贸易相结合、租赁与加工装配相结合、租赁与包销相结合等多种租赁形式。
7	供应链金融	供应链融资，是把供应链上的核心企业及其相关的上下游配套企业作为一个整体，根据供应链中企业的交易关系和行业特点制定基于货权及现金流控制的整体金融解决方案的一种融资模式。供应链融资解决了上下游企业融资难、担保难的问题，而且通过打通上下游融资瓶颈，还可以降低供应链条融资成本，提高核心企业及配套企业的竞争力。
8	金融租赁	金融租赁是一种集信贷、贸易、租赁于一体，以租赁物件的所有权与使用权相分离为特征的新型融资方式。设备使用厂家看中某种设备后，即可委托金融租赁公司出资购得，然后再以租赁的形式将设备交付企业使用。当企业在合同期内把租金还清后，最终还将拥有该设备的所有权。

	名称	概 述
9	典当融资	典当是以实物为抵押，以实物所有权转移的形式取得临时性贷款的一种融资方式。典当融资与银行贷款相比，成本高、规模小、信用度要求、灵活便捷。典当行对客户没有信用要求，只注重典当物品是否货真价实，动产与不动产均可作为质押。
10	商业信用	商业信用融资是指企业之间在买卖商品时，以商品形式提供的借贷活动，是经济活动中的一种最普遍的债权债务关系。商业信用的存在对于扩大生产和促进流通起到了十分积极的作用，但不可避免的也存在着一些消极的影响。商业信用融资方式包括应付账款融资、商业票据融资及预收货款融资。
11	留存收益	留存收益筹资是指企业将留存收益转化为投资的过程，将企业生产经营所实现的净收益留在企业，而不作为股利分配给股东，其实质为原股东对企业追加投资。留存收益筹资渠道包括盈余公积、未分配利润。
12	认股权证	认股权证融资是指在某一时间以内以特定价格购买普通股的相对长期的期权。特定价格也称为执行价格，即普通股与认股权证相关或特定时期内购买看涨期权的价格。公司发行认股权证融资，其所涉及的认股权证是独立流通的和不可赎回的，因而对公司的影响也与发行可转换债券不同
13	可转换债券	可转换债券是可转换公司债券的简称，又简称可转债。它是一种可以在特定时间、按特定条件转换为普通股票的特殊企业债券。可转换债券兼具债券和股票的特征。公司发行的含有转换特征的债券。
14	职工募资	中小企业可以根据公司资产实际，将净资产作为股份划分，采取MBO（管理层持股）、ESO（员工持股）及向特定的股东发售股份的方式募集资金，并实现股份的多元化。
15	产权交易	产权交易在国内方兴未艾，各地都设立了股权、资产交易的中介市常产权交易比较规范，对出售的资产、股权均有相应的价格评估体系，交易方式基本市场化。
16	众筹募资	众筹融资是指用团购+预购的形式，向网友募集项目资金的模式，众筹利用互联网和SNS传播的特性，让小企业、艺术家或个人对公众展示他们的创意，争取大家的关注和支持，进而获得所需要的资金援助。

策略五、规范资金募集：熟练撰写商业计划书



- 1、管理层：**在类似行业有多年经验
有类似商业模式的初创公司经验可以使企业成功退出
愿意被指导
- 2、市场：**进入细分市场和成长型市场
- 3、技术：**专利保护—创建战略防御地位
- 4、竞争：**不管产品或服务如何,公司具有某些竞争优势
清楚地总结竞争对手和主要威胁
- 5、商业模式：**成功企业使用过的类似的一个或多个模式
表明客户有对产品或服务的真正需求(“必须有”相对于“有了更好”)
- 6、退出策略：**确定收购目标——显示收购的历史交易以及带有主要财务倍数和比率的IPO
- 7、风险：**客观评估风险并介绍用于降低、缓和或消除风险的行动
- 8、财务预测：**显示每个假设中保守的、期望的及针对性数字
关注现金流和盈利能力
- 9、资本结构：**详细的最好显示发起人和不专业或缺乏经验的小投资者的所有权情况
- 10、投资要求：**表明意图—表明估值
详细说明资金的使用
详细列出预计未来的融资轮以及每一融资轮中资金的使用

疫情小贴士：

紧急募资融资方法：

第一个办法，叫做应收账款质押贷款。

第二个办法，叫做应收账款保理。

第三个办法，叫做应收票据贴现。

第四个办法，股东紧急借款。

第五个办法，上下游产业链融资。

第六个办法，政策性贷款。



PART 04 结束语

责任、坚持、蜕变、新生

责任重于泰山

疫情面前，没有企业可以置身事外、袖手旁观，而是要理解、支持、配合疫情防控工作，做好本身的经营发展，履行企业应尽的责任：

一、认真履行对员工的责任

员工是企业最重要的利益相关者，是企业发展的根本。

1、尽量不裁员、少裁员，保持员工队伍的就业稳定。确有必要减员或减薪的企业，要履行相应法定程序，保证被减员工的合法权益，并尽可能提供再就业或转岗便利等，在危难时刻体现企业的真情与责任感。

2、努力做到不拖欠员工工资，不欠缴五险一金，以保证员工的基本生活稳定。确有困难的，做到有效沟通，取得员工理解，分期支付或在有条件的時候即刻支付等。

二、认真履行对消费者的责任

消费者是企业的上帝，企业使命就是为了满足消费者的需求。

因此在疫情危机下，企业仍然要做到不能偷工减料，不降低产品品质和服务品质，不损害消费者利益，特别是食品、药品等涉及人身安全的重要行业。此外，不搞虚假宣传，不搞霸王条款，不搞传销、欺诈、非法融资等违法经营活动。

三、要履行对商业伙伴的责任

企业价值链上，企业与融资机构、供应商、分销商等，在疫情下要恪守诚信之道，高度重视并处理好与商业伙伴的关系，合理兼顾商业伙伴利益，不骗贷、不而已拖欠债务、不单方毁约等。

四、认真履行对社会与社区的责任

疫情危机下，企业要承担基本的纳税义务、维护市场秩序、维护社会稳定等重要责任，尽量不给政府和社会增加新的问题和矛盾，继续保持维护生态环境责任等。

企业是实现“就业”的重要载体之一，积极吸纳人员就业，符合企业长远的根本利益。不仅是企业自身生存发展的需要，也是企业对社会应承担的一份责任。在疫情危机中，企业应尽可能地不轻易裁员，而是共渡难关。



华山医院张文宏喊话企业老板：给隔离员工开工资就是贡献

2月6日，上海华山医院感染科主任张文宏接受采访时表示，新冠肺炎疫情期间，不需要企业再向医院捐献物资了，他希望企业老板，给那些在复工期间在家中隔离或者工作的员工，正常发放工资，这就是为抗击疫情做贡献。

面对疫情，我们不能退缩，
面对疫情，我们无法退缩；
我们是民族的脊梁；
我们是国人的骄傲；
我们承担振兴中华的使命。

信心比黄金更重要

企业永远会面临各种困难。温水煮青蛙方式，反而让我们走向灭亡，而在鲇鱼效应的环境下，企业反而能生存和发展。我们面对着国内市场竞争，面对着全球市场竞争，面对着中国崛起过程中的方方面面压力，甚至面对一些势力的敌对和打压。困境中，唯有坚持，才能突破。
坚持，活下去就是胜利！

1. 无谓的坚持并不一定能活着

在危机中，有些企业选择坚持，却坚持得相当被动。老板没目标、没思路、没方法，无谓地坚持，结果危机实在是太长，企业不得被拖垮。

因此，无谓的坚持是没有用的，坚持的前提是一定要可控。企业家应当清楚，自己企业如何坚持，而不是做无谓的“内耗”。

2. 只有活下去的坚持才能胜利

老话说，坚持就是胜利。其实，对于企业来说，坚持着活下来，才能胜利。不活下来，哪有机会胜利呢？未来总是美好的，困境中是难熬的。但是，活下去，就有机会赢得新生。因此，企业家要想尽一切办法，让企业活下去，从而在冬天过后，迎来春天。

中国企业家已在中国制造走向全球制造过程中走过了风风雨雨，中国企业家将在中国服务引领全球服务过程中勇敢地乘风破浪。
坚持就是胜利。我们必将战无不胜，无不战胜。

危中有机

疫情是无情的，疫情是灾难，它让我们国人和企当处于危险的境地，它会让人失去生命，会让企业失去生命！

疫情是无奈的，它不会因为我们的退让，妥协，甚至等待而过去，是我们人生，企业生命中遇到的形形色色危险中的一个。

疫情是可战胜的：疫情在众志成城的国人面前，在优秀的企业家面前必将成为粪土。

疫情是场蜕变：疫情必将激发国人的意志，激发企业的潜力和创造力，实现人生蜕变，实现企业的凤凰涅槃。

提升国家的应急防控和处置能力，完善国家的机制，但也激发我们的潜力，我们的应变能力提升。

“只有丧失才能不丧失。不在一部分人民家中一时地打烂些坛坛罐罐，就要使全体人民长期地打烂坛坛罐罐。”——毛泽东《中国革命战争的战略问题》

阳光总在风雨后

中华民族自古以来就是一个多灾多难的民族，也是一个不屈不挠的民族，每经历一次困难，就会成长一次，我们不仅没有被灾难打倒过，反而会更加强大。

这种敢抗争、不怕输、不服气的性格，就是中华民族的精神！中国人的脊梁，宽厚而坚韧！

对于企业来说，本身就是风雨中成长。世界上所有伟大的公司，都经历了各种磨难。在多次危机的洗礼中，相信必然会有一部分中国企业迈上新的台阶！

决定一个人、一个企业家最终高度的，往往并非起点，而是拐点。机遇都在拐点！

2020年是鼠年，鼠在12生肖里排第一位，这也就是意味着是新的起点，相信经历这一次疫情，中国一定能站在新的历史起点！

沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春。

长风破浪会有时，直挂云帆济沧海！

上海总部:

地址: 上海市浦东新区银城中路68号时代金融中心51楼
电话: 021-68598128 传真: 021-68598125

南方总部:

地址: 珠海市银湾路1663号珠海中心15F

北京办公室:

地址: 北京朝阳区新东路1号塔园外交大厦3号楼212室
电话: 010-52483090 传真: 010-52483090

福州办公室:

地址: 福州市仓山区建新镇金工路1号福州海峡创意产业园2号楼1层2113室
电话: 0591-83963339 传真: 0591-83963339

佛山办公室:

地址: 广东省佛山市南海区广东金融高新区承业大厦7楼04-05单元
电话: 0757-81231622 传真: 0757-81231623

常州办公室:

地址: 常州市延陵西路23号投资广场1502室
电话: 0519-89996801 传真: 0519-89996802

长沙办公室:

地址: 长沙市韶山北路39号维一星城国际2509室
电话: 4000731695 传真: 0731-89711290

武汉办公室:

地址: 武汉市洪山区鲁磨路442号国际技术转移中部中心9楼
电话: 027-87598552 传真: 027-87598552

长春办公室:

地址: 长春市南关区意之尊(长吉公路90米)

THANK YOU



WWW.GOIPO.CN

做大 | 做快 | 做强 | 做久 | 做好

长按识别二维码，关注 **財中金控**