

《新型冠状病毒疫情下的企业生存与发展之道》调研报告*

何文龙 吴剑峰

（对外经济贸易大学国际商学院）

本调研旨在探索我国企业面对突如其来的疫情风险应该如何努力维系经营、共渡难关、甚至危中寻机。为此，问卷内容涵盖了地方政策、企业经营状况、企业应对措施、企业数字化提升 4 个维度、共计 30 个问题，来全面了解企业维系经营的具体措施、疫情中的社会责任履行情况以及数字技术应用和国际化经营在企业抗击疫情中发挥的作用。项目组利用麦客表单生成线上问卷，通过微信发送给企业的中高层管理人员（来自北京大学、中国人民大学、浙江大学、武汉大学、对外经济贸易大学等重点高校的 EMBA、MBA、EDP 学员）。截止到 2020 年 2 月 15 日 12 时，共收回有效问卷 761 份。本报告分为三个部分：（1）调研样本的总体描述；（2）调研结果的描述性分析；（3）基于调研结果的企业管理层建议。

一、调研样本的总体描述

1. 地域分布

参与调研的 761 家企业中（见图 1），来自北京的样本占 51.10%，江苏的样本占 12.81%，上海的样本占 6.47%，浙江的样本占 6.61%，广东的样本占 5.65%，湖北的样本占 5.37%。此外，还有部分样本分别来自河北（1.79%）、河南（0.83%）、江西（1.24%）、山东（2.75%）、陕西（0.96%）、四川（1.24%）、天津（1.38%）以及重庆（1.79%）。

*本报告由何文龙教授、吴剑峰教授执笔完成；课题组成员还包括：郭海教授（中国人民大学）、沈睿博士（浙江大学）、李璨博士（中国政法大学）、杨震宁教授（对外经济贸易大学）、马晓白研究员（国务院发展研究中心）、江诗松教授（武汉大学）、王铁民教授（北京大学）、窦欢教授（暨南大学）。



图 1 样本企业的地域分布

2. 行业分布

本次参与调查的企业广泛分布于各个行业(见图 2),其中制造业占 26.05%,金融业占 17.00%,信息技术服务业占 14.57%,批发与零售业占 8.50%,科学研究与技术服务业占 4.05%,文体娱乐业占 3.24%。此外还包括采矿业(1.35%)、餐饮与住宿业(1.08%)、电力、热力、燃气及水的生产和供应业(2.83%)、房地产业(2.43%)、建筑业(2.83%)、交通运输、仓储邮政业(3.64%)、教育行业(2.70%)、居民服务、修理和其他服务业(2.02%)、农林、牧、渔业(2.02%)、批发和零售业(8.50%)、卫生和社会工作(2.56%)、文化、体育和娱乐业(3.24%)、信息传输、软件和信息技术服务业(14.57%)以及租赁与商务服务业(3.10%)。



图 2 参与调研企业的行业分布

3. 企业所有权性质

被调查企业中有 53%属于私营企业，20%属于外资及港澳台企业，还有 27%为国有企业（见图 3）。

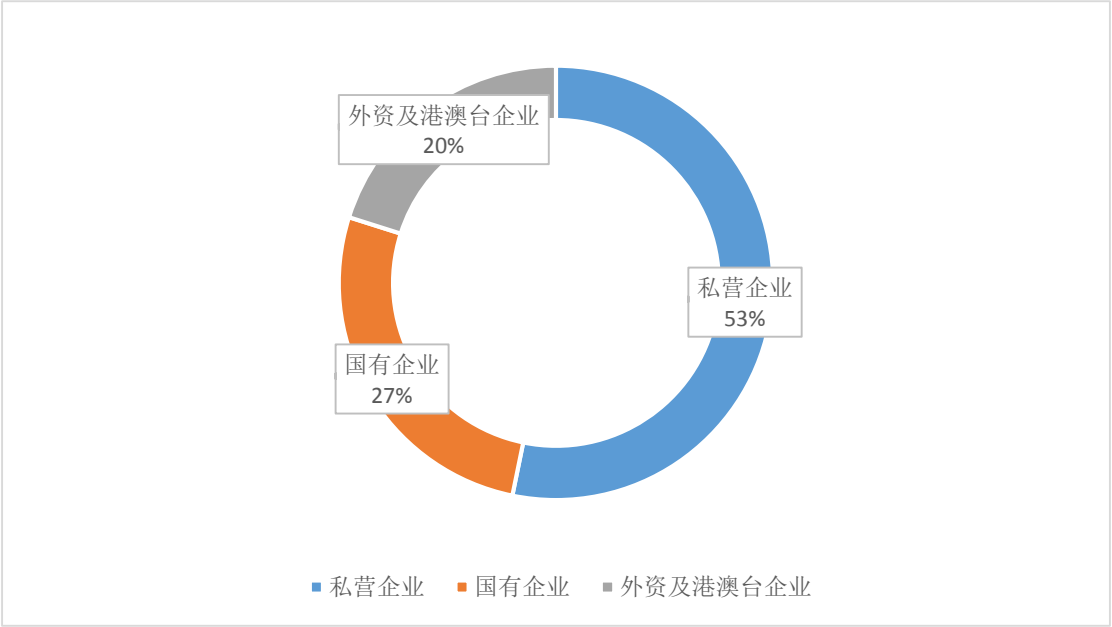


图 3 参与调研企业的所有权性质分布

4. 上市状态

被调查企业中，有 30.86%为上市公司，剩下 69.14%为非上市公司（见图 4）。

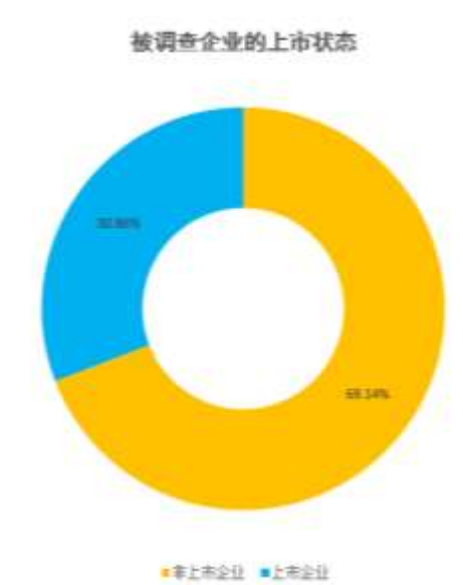


图 4 参与调研企业的上市状态分布

5. 营收规模

被调查的企业中有 55.25%在上一年度的营业收入超过 1 亿元人民币，1000 万以上 1 亿元以下的样本占 22.98%，100 万以上 1000 万以下的样本占 13.94%，而 100 万以下的样本占 7.84%（见图 5）。

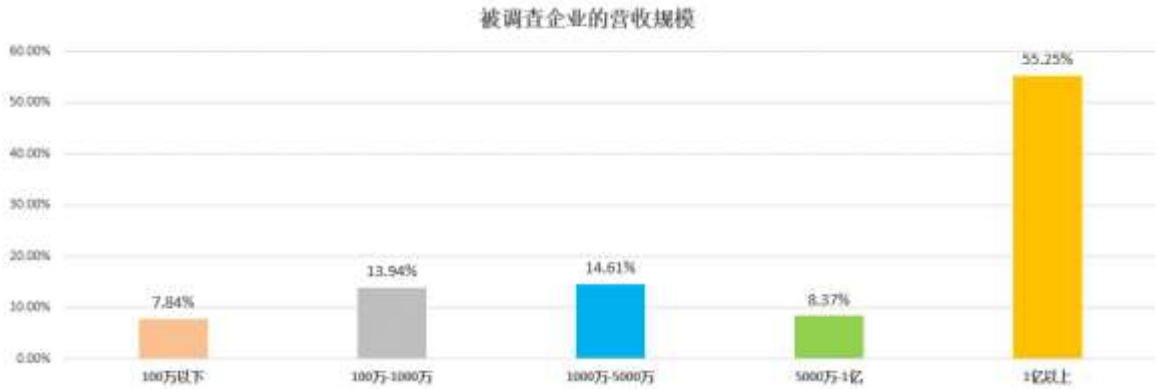


图 5 参与调研企业的营收规模分布

6. 商业模式

被调查企业中，有 18.54%的样本以线上业务为主，而 81.46%的样本以线下业务为主（见图 6）。

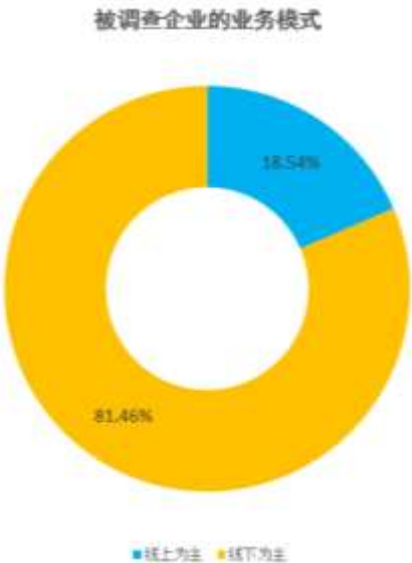


图 6 参与调研企业的商业模式分布

7. 员工规模

35.63%的样本企业员工人数超过 1000 人，500-1000 人的企业占比为 9.14%，100-500 人的企业占比 20.13%，50-100 人的企业占比 13.91%，而 50 人以下的企业占比 21.19%（见图 7）。

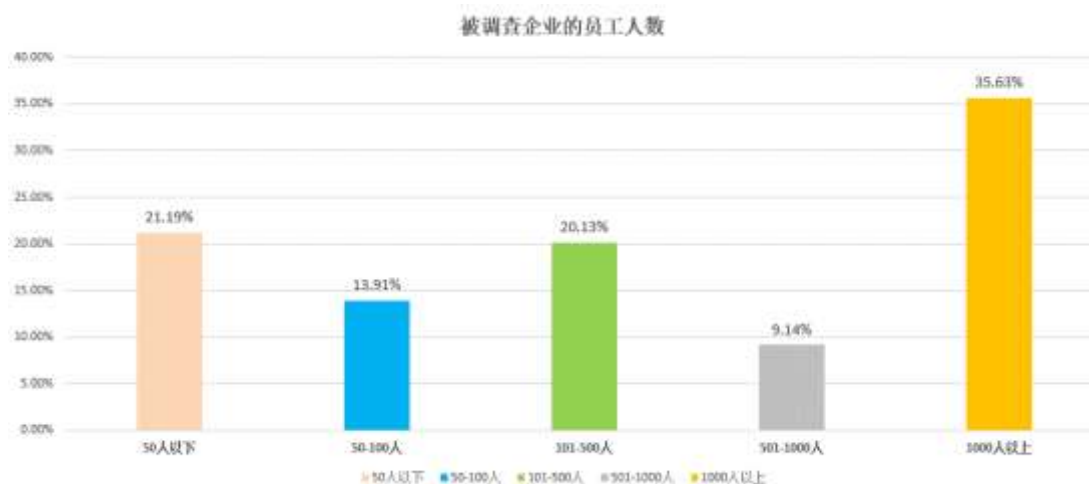


图 7 参与调研企业的员工规模分布

二、调研结果的描述性分析

1. 参与调研企业对 2020 年第一季度营收的预期

数据显示（见图 8），参与调研的企业对于 2020 年第一季度营收预期总体上比较悲观，只有 15.53%的企业认为比去年同期有所上升或者持平，84.47%的企业认为会下降；其中有 30%以上的企业认为第一季度营收下降比例会达到 50%以上。

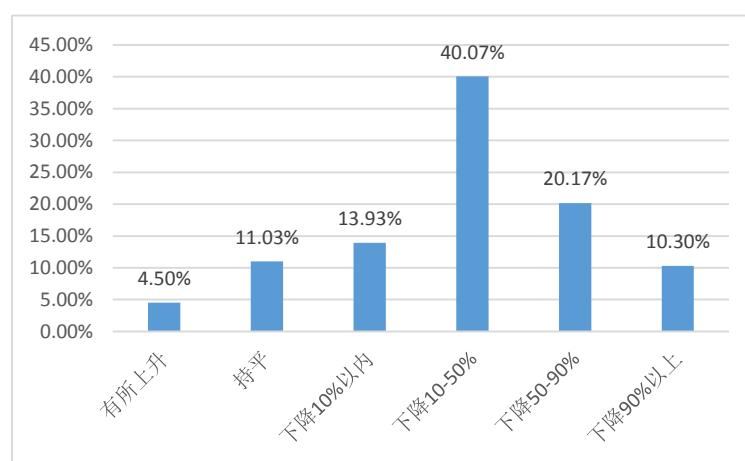


图 8 2020 年第一季度营收预期

1.1 上市公司与非上市公司的营收预期对比

参与调研的上市公司中，22.53%的企业认为 2020 年第一季度营收预期会有所上升或持平；而非上市公司中，这一比例只有 12.39%。另外，上市公司中只有 19.25%的企业认为营收会同比下降 50%以上，而非上市公司中这一比例达到 35.51%（见图 9）。因此，上市公司对第一季度营收预期要比非上市公司更为乐

观。

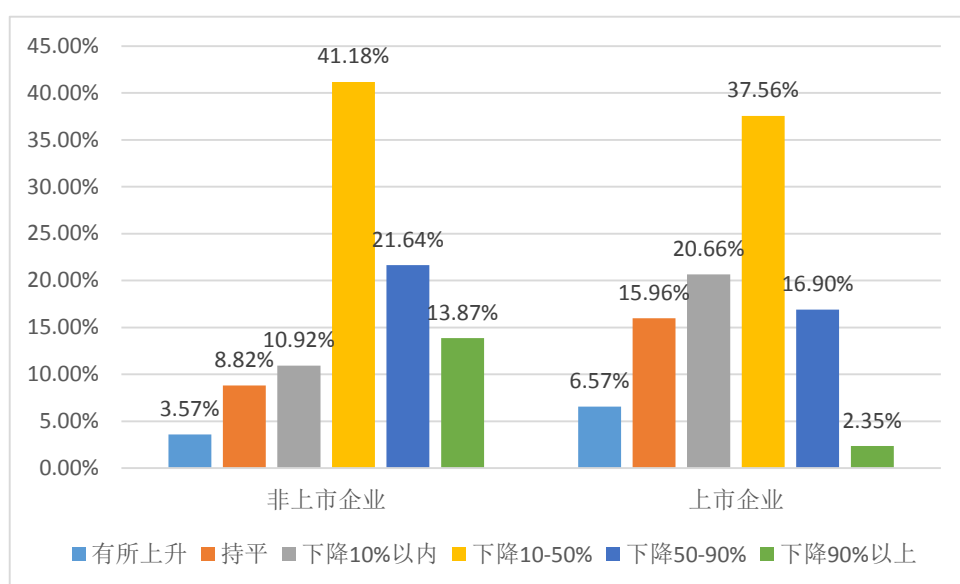


图 9 上市公司与非上市公司 2020 年第一季度营收预期对比

1.2 不同所有权性质企业的营收预期对比

调查结果发现（见图 10），不同所有权性质的企业对 2020 年一季度营收的预期是有所差异的。参与调研的国有企业中，20.32%的企业认为 2020 年第一季度营收预期会有所上升或持平；私营企业中这一比例是 12.82%；外资企业中这一比例是 16.06%。另外，国有企业中只有 18.18%的企业认为营收会同比下降 50%以上，私营企业中这一比例达到 38.44%，外资企业这一比例为 27.01%。因此，国有企业对第一季度营收预期要比私营企业和外资企业更为乐观。

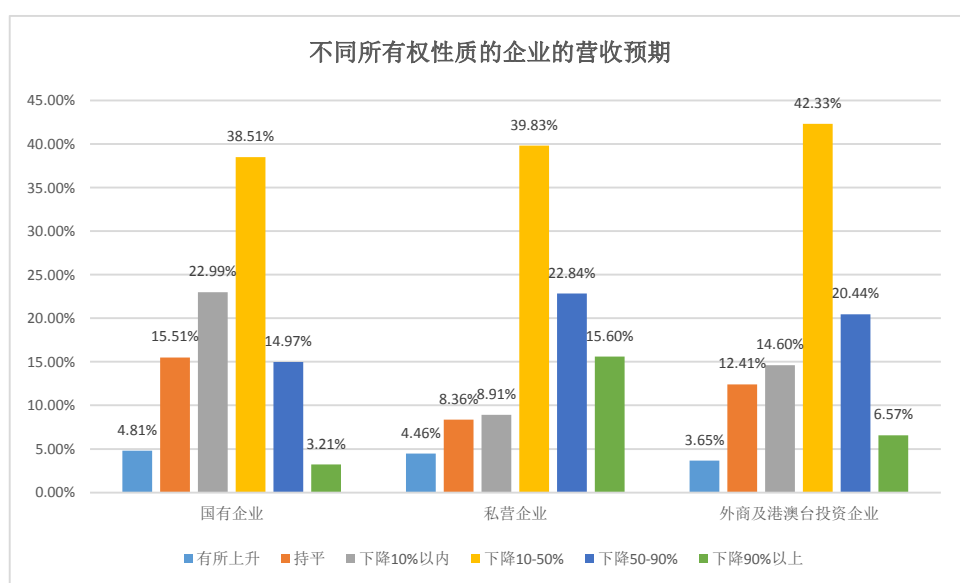


图 10 不同所有权性质企业的 2020 年第一季度营收预期对比

2. 现金流维持运作时间

参与调研的企业中，69.23%的企业现金流能够维持 3 个月以上，43.83%能够维持在半年以上（见图 11）。这说明大部分企业还是有能力度过这次疫情难关的。但若疫情在三个月内得不到有效遏制，将有约 30%的企业面临破产风险，造成巨大经济损失。

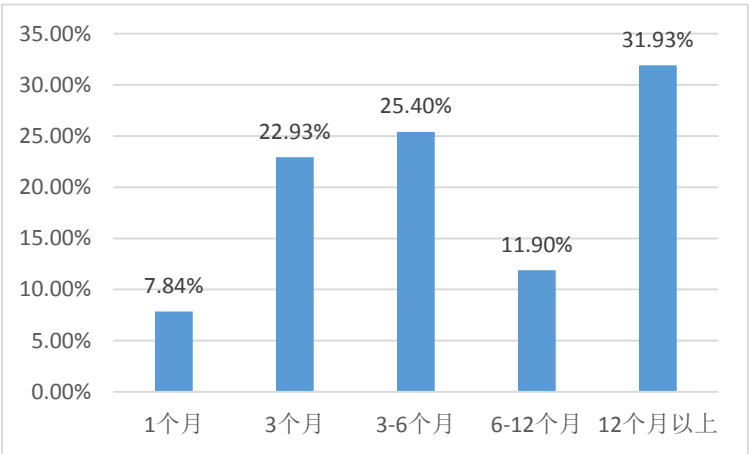


图 11 企业现金流维持运作时间

2.1 企业规模与现金流维持时间

数据显示（见图 12），企业规模与现金流可维持时间之间存在着正向联系。对于 50 人以下的小微企业来说，现金流能够维持 3 个月以上的比例只有 42.67%；而对于 500 人以上的大中企业来说，这一比例能达到 80.50%。因此，企业规模越大，其现金流能够维持时间相对越长。



图 12 企业规模与现金流维持时间

2.2 企业绩效与现金流维持时间

数据显示（见图 13），企业绩效与现金流维持时间关系密切。如果企业的绩效高于同行 10-30%，那么这些企业中现金流能够维持 1 年以上的比例达到

56.86%；但是如果是业绩低于同行 10-30%，那么他们的现金流能够维持 1 年以上的比例只有 17.81%。因此，企业的绩效越好，其现金流能够维持的时间越长。

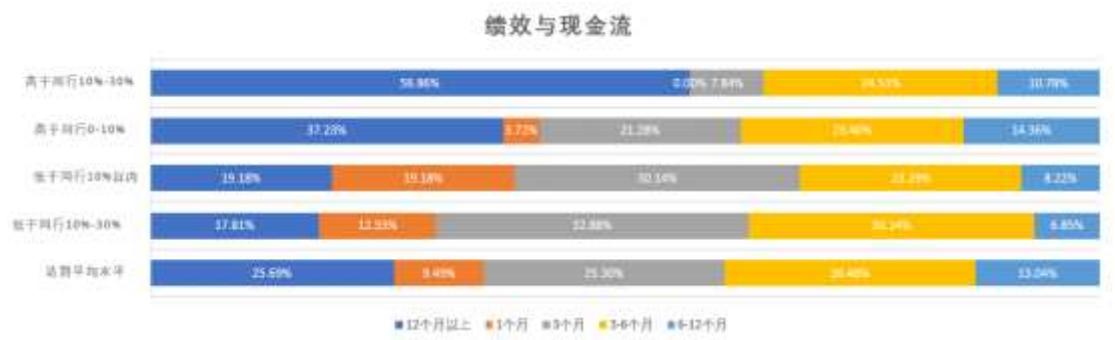


图 13 企业绩效与现金流维持时间

2.3 线上线下运营方式的对比

调研发现（见图 14），采取不同商业模式的公司 在现金流维持方面存在着差异。以线下经营为主的公司中，68.39%的现金流能够维持 3 个月以上；而线上经营为主的公司中这一比例达到 72.87%。总体来看，以线上运营为主的企业在资金维持方面更有优势。



图 14 企业商业模式与现金流维持时间

2.4 不同所有权性质企业的现金流维持对比

调研结果显示（见图 15），国有企业和外资企业的现金流较为充裕，维持公司运作时间较长，现金流维持运作时间长于 3 个月的比例分别为 81.82% 和 78.83%；尤其是超过半数的国有企业现金流维持时间能够超过一年。私营企业的现金流维持时间相对处于劣势，41.23%的私营企业现金流不足维持三个月。因此，此次疫情对私营企业的负面效应要远远大于其他性质的企业。

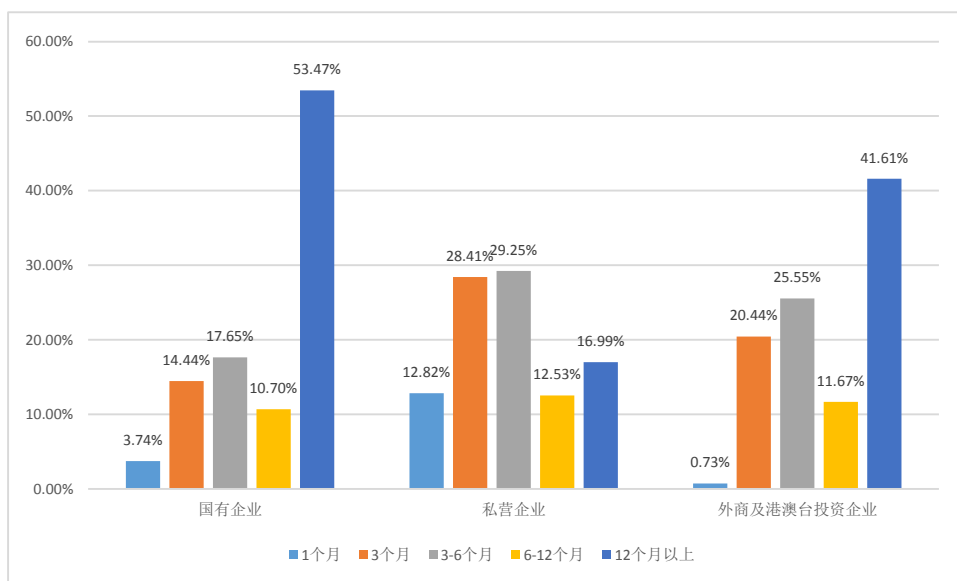


图 15 企业所有权性质与现金流维持时间

2.5 国际合作与现金流维持时间

数据结果显示（见图 16），企业是否与海外的企业进行合资合作也会影响到现金流维持的差异性。没有参与海外合资合作的企业，有 14.70%其现金流仅维持 1 个月；参与海外合资合作的企业，只有 1.81%其现金流维持仅 1 个月。另外，参与海外合资合作的企业，有 42.75%其现金流能维持超过 12 个月，而没有参与海外合资合作的企业，只有 21.15%其现金流能维持超过 12 个月。由此可见，同海外企业合资合作的企业现金流维持情况更为乐观。

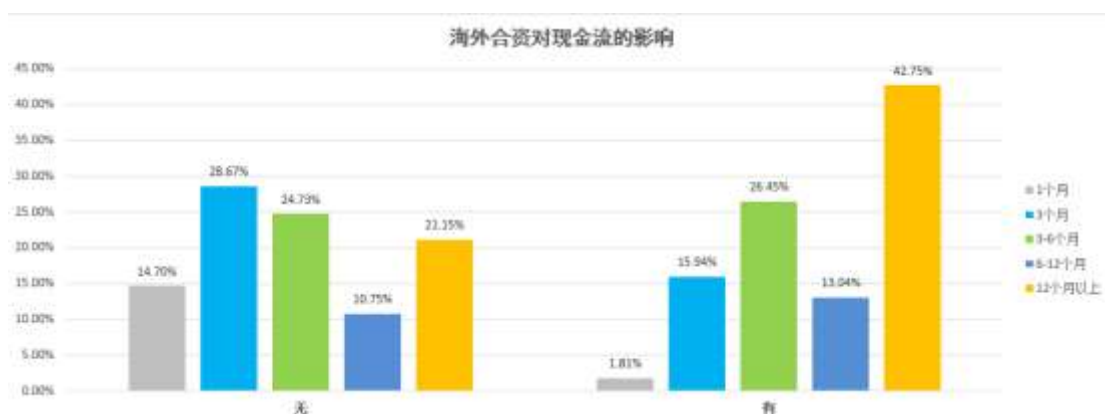


图 16 国际合作与现金流维持时间

3. 疫情中企业捐款金额

数据显示（见图 17），57.91%的被调查企业参与了捐赠。其中，捐款 100 万以下的企业占比达到 25.55%，捐款 1000 万以上的企业占比达到 17.85%。

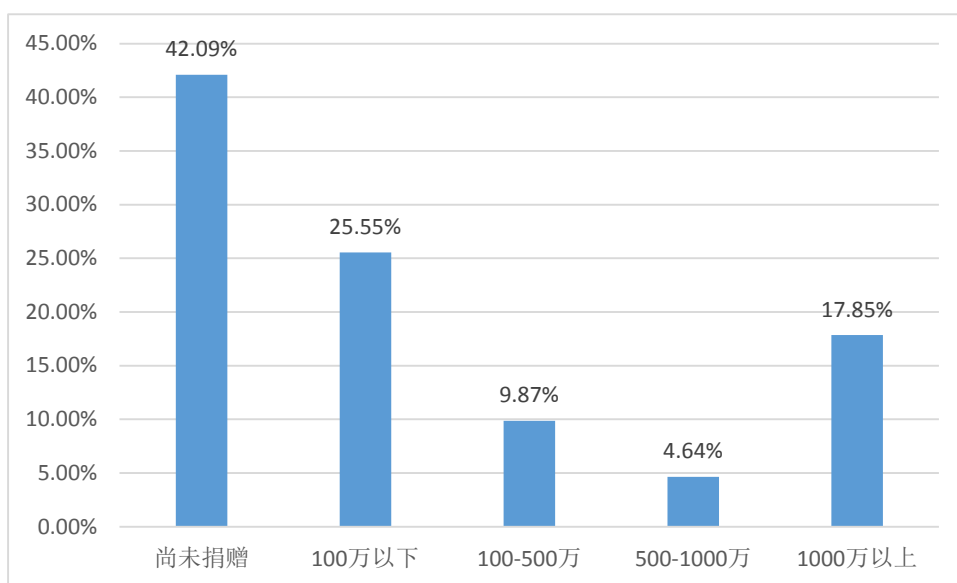


图 17 疫情期间企业捐赠情况

调研结果还显示（见图 18），不同性质的企业在此次疫情中的捐款存在差异。其中国有企业捐款比例最高，达到 72.73%，且有 39.04%的企业捐款数额超过 1000 万，发挥了国企的模范带头作用。私营企业中捐款比例达到 51.25%；捐款多数集中在 100 万以下，其占比达 30.64%。外商港澳台投资企业的捐款比例达到 55.47%，且捐款数额超过 1000 万以上的企业达到了 11.68%。

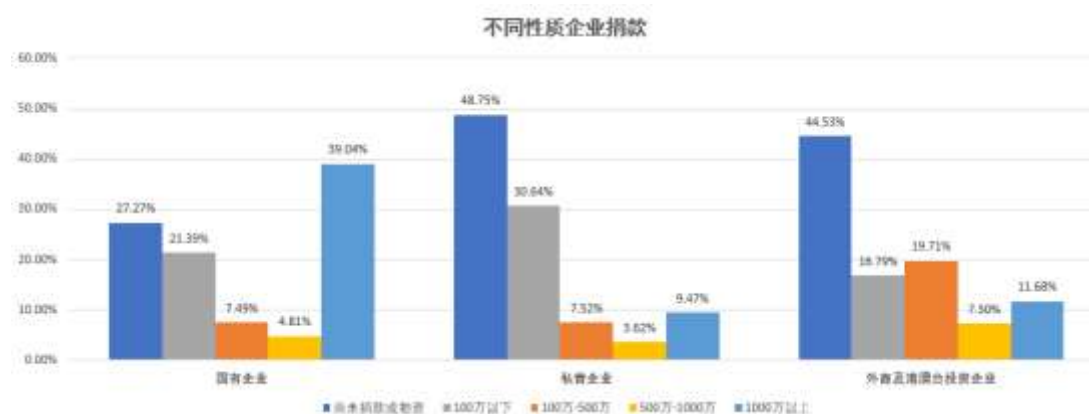


图 18 疫情期间不同所有权性质的企业捐赠情况

4. 疫情对公司 2020 年整体业绩的影响

在调研的所有企业中（见图 19），认为公司 2020 年度业绩会与 2019 年持平甚至增长的企业只占 28%，而认为公司业绩会出现下滑趋势的企业则占 72%，其中预计公司业绩将会下滑 10%-30%的企业最多，占总体比例的 49%。因此，此次疫情对我国企业存在普遍的负面影响。

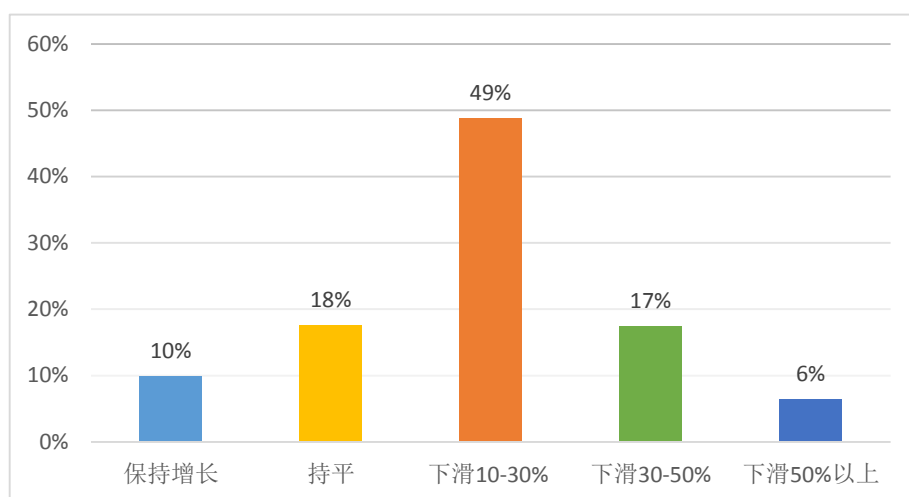


图 19 2020 年整体业绩预期

4.1 疫情对不同行业业绩的影响

从被调研企业所处的行业来看，不同行业受此次疫情的影响程度不同（见图 20）。其中，批发零售业受冲击最大，业内企业预计业绩会受疫情影响下滑的比例占到了 82%；其次是文娱行业，业内企业预计业绩下滑的比例占到了 75%；而信息传输、软件和信息技术服务业受疫情影响相对较小，预计业绩会受疫情影响下滑的比例为 67%。

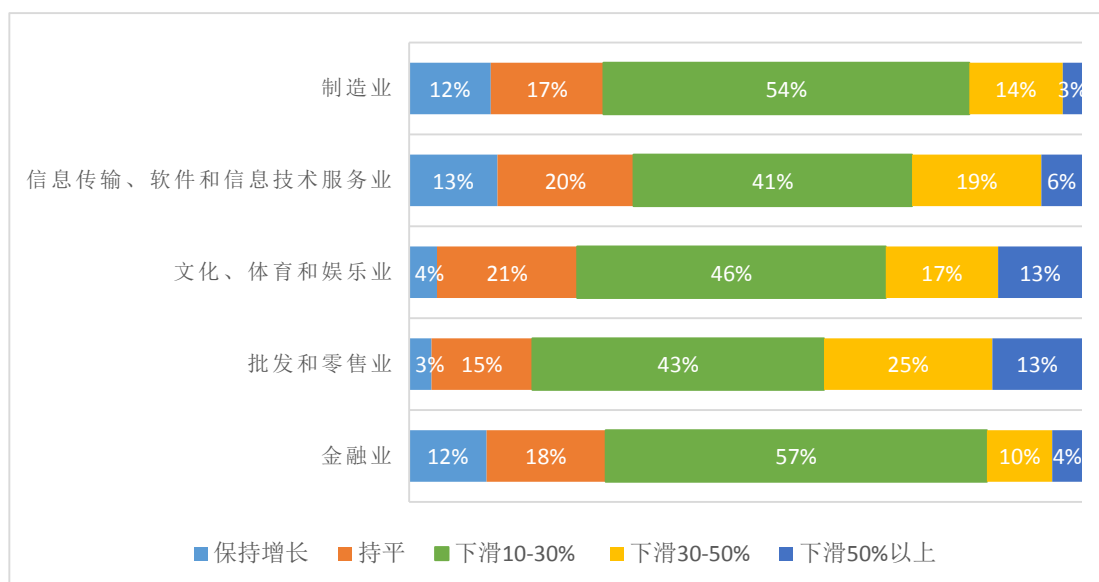


图 20 不同行业的 2020 年整体业绩预期

4.2 疫情对不同商业模式业绩的影响

数据显示（见图 21），有 75% 的线下企业认为在疫情影响下公司业绩呈下滑

趋势，而有 64% 的线上企业认为业绩呈下滑趋势。可见疫情对线下实体企业的冲击更普遍。一种可能是，疫情导致人流客流的急剧减少，线下企业受到的冲击更大，而线上企业或者线上线下结合的企业可以使用线上销售渠道缓解困境，应对疫情方式更加丰富灵活，从而能更好地保持公司业绩的稳定性。

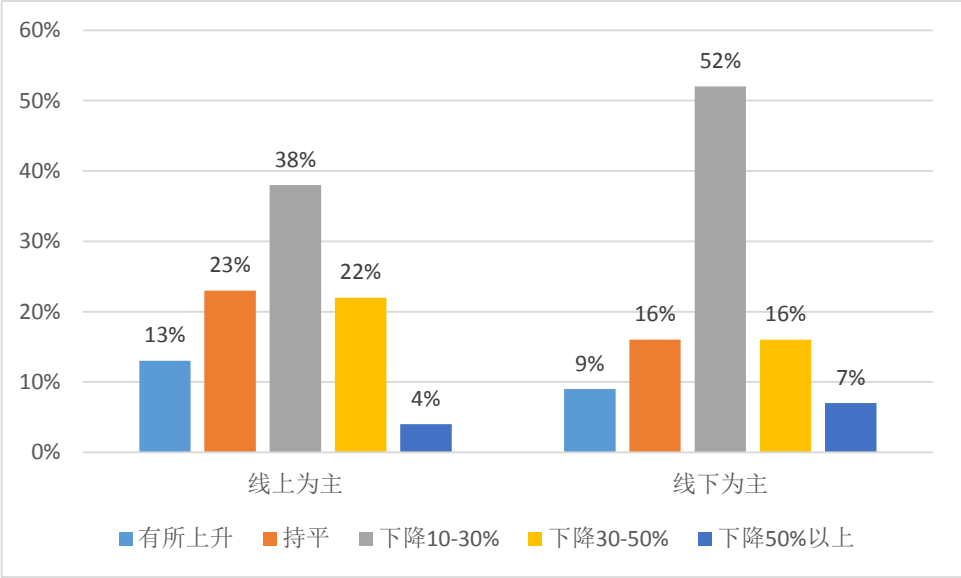


图 21 不同商业模式的 2020 年整体业绩预期

5. 疫情带来的企业成本变化

从数据来看（见图 22），疫情带来了企业成本的普遍上升，更有相当一部分企业的成本大幅上涨。上升 10% 以上的企业占比达到 42.92%，上升 50% 以上的企业达到 16.69%，成本上升 100% 的企业占比达到 3.63%。

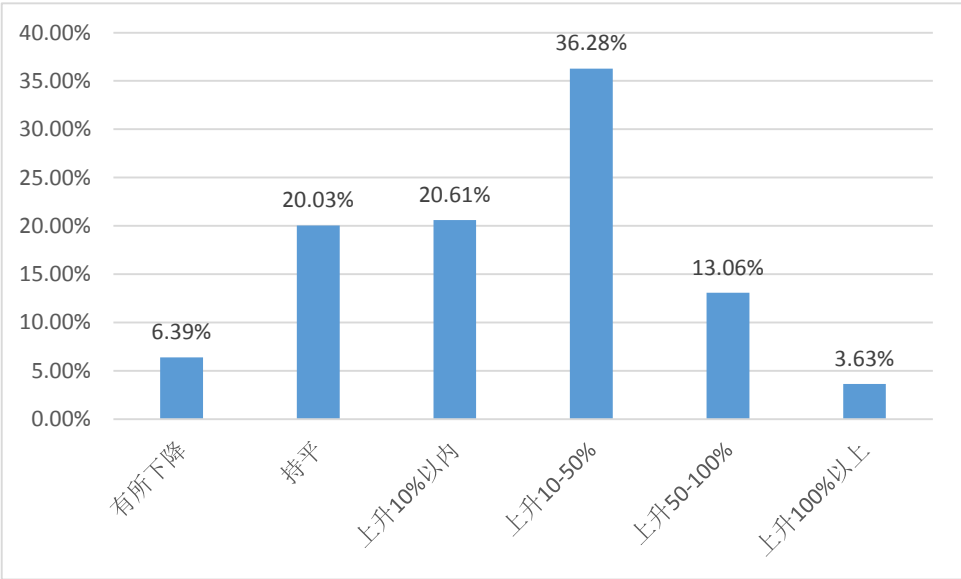


图 22 疫情带来的企业成本变化

6. 企业恢复生产的措施选择

面对疫情，参与调研的企业更偏好实施远程办公、优化商业模式来捕捉新的顾客需求、积极投入技术创新来恢复促进生产（见图 23）。尤其是实施远程办公，这种方式既可以有效保护员工健康安全，也可以快速低成本地恢复企业正常生产经营活动。企业较少选择剥离亏损或盈利性差的业务单元来恢复生产，此种方式成本高、风险大，不利于企业在疫情时期平稳运营。

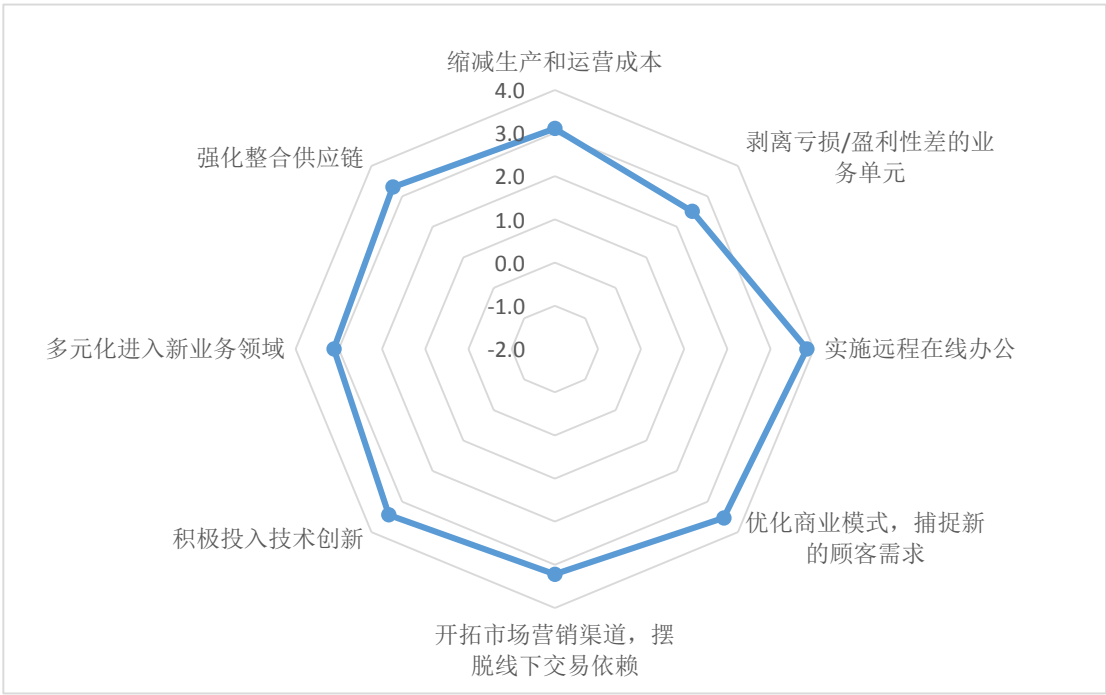


图 23 企业恢复生产的措施选择

6.1 不同所有权性质企业的生产措施恢复选择

不同所有权性质的企业恢复生产措施的选择会有不同（见图 24）。与私营企业相比，国有企业更多地实施实施远程办公，而较少选择剥离亏损/盈利性差的业务单元，因为国有企业一般体量较大，资源相对雄厚，能够承受较大数额的亏损，且国有企业涉足了许多基础性保障行业，这些行业的业务不能轻易剥离。而私营企业的利润导向更明确，更偏向于剥离亏损/盈利性差的业务单元、缩减生产和运营成本、优化商业模式来捕捉新客户需求。



图 24 不同所有权性质的企业恢复生产的措施选择

6.2 不同规模企业的生产措施恢复选择

调研结果发现（见图 25），规模（以员工人数来衡量）不同的企业恢复生产措施的选择也会有不同。大公司更偏向于选择实施远程办公和积极投入技术创新来恢复生产，而小公司更倾向于剥离亏损/盈利性差的业务单元。

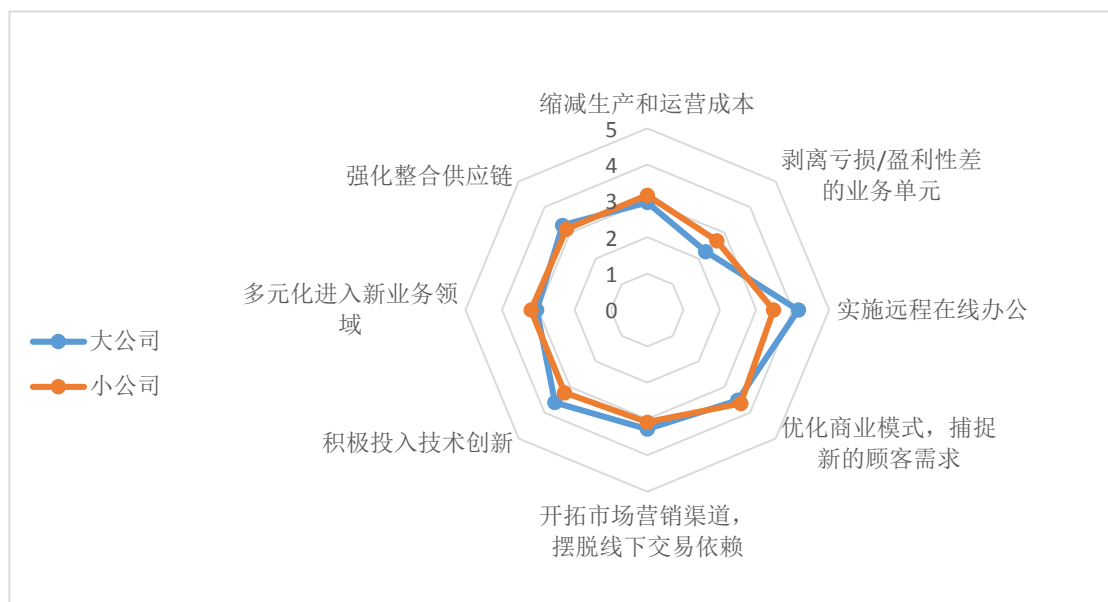


图 25 不同规模的企业恢复生产的措施选择

7. 企业在疫情期间对员工权益的保障措施

在疫情期间，大多数企业都采取了相应措施来保障员工的权益（见图 26）。具体而言，在一个工资支付周期内的，大部分被调查企业都正常支付了工资；对被隔离员工也正常支付其工资，并且努力稳定员工工作岗位；对疫情期间不能正常休假的员工，大部分被调查的企业也允诺员工安排调休或者支付加班费。

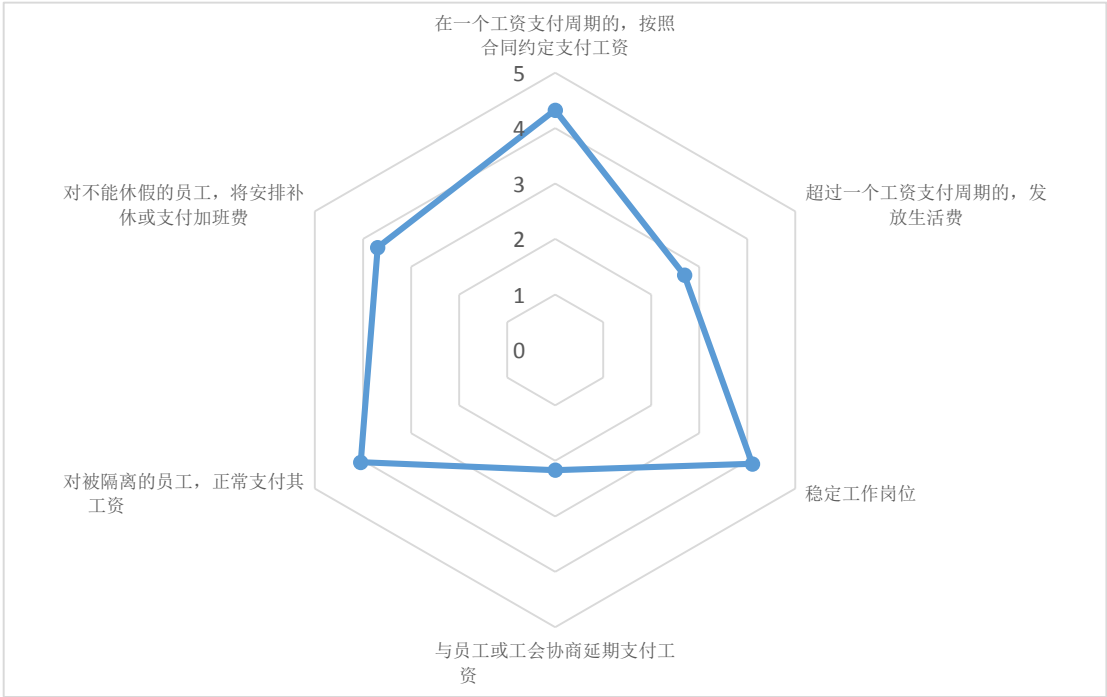


图 26 企业在疫情期间对员工权益的保障措施

根据统计数据，我们从五个维度来衡量被调查企业保障员工权益的措施，每个维度分值从 1 分到 5 分，我们将五个维度的分值加总从而计算出企业的“员工权益保障得分”，满分为 25 分。

统计结果发现（见图 27），国有企业在保障员工权益方面的得分最高，为 19.6 分，私营企业得分最低为 18.5 分。因此，国有企业在疫情期间更加注重对员工权益的保障。

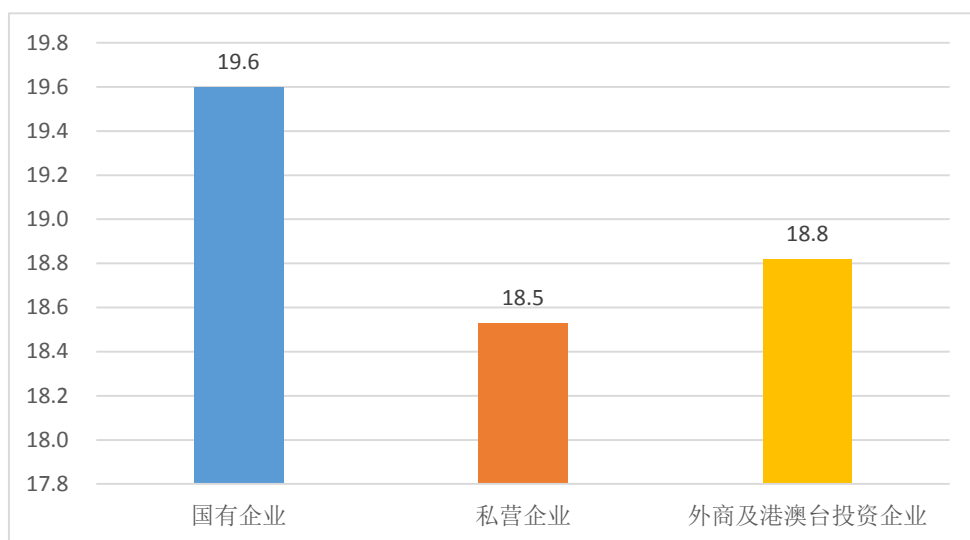


图 27 不同所有权性质的企业在疫情期间对员工权益的保障

此外，上市企业对员工权益保障程度的得分为 19.7，要高于未上市企业。说明上市企业更注重在疫情期间保护员工的权益（见图 28）。这大概是因为上市公司受到更多来自资本市场和公众媒体的监督。

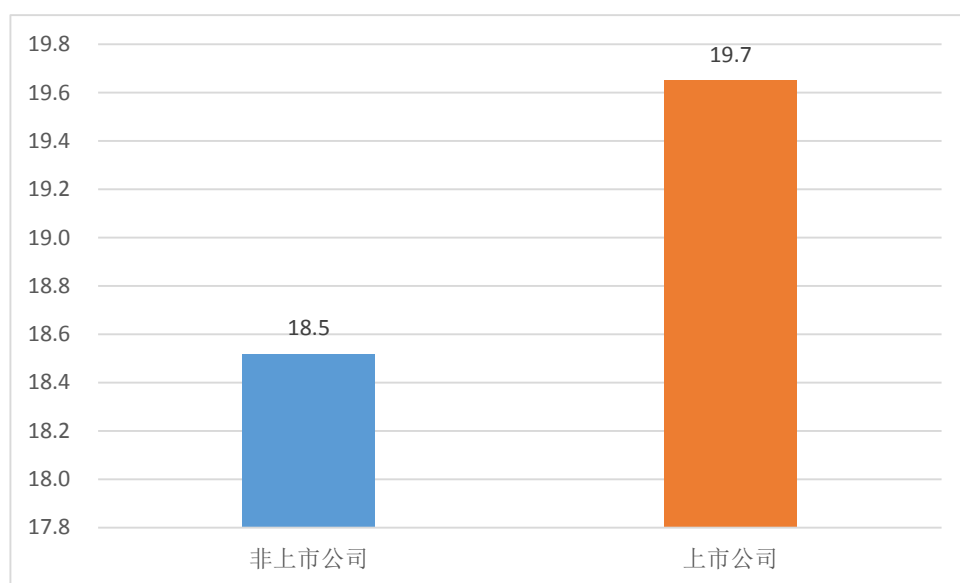


图 28 上市企业与非上市企业在疫情期间对员工权益的保障

从企业规模来看（见图 29），大企业的员工权益保障得分为 19.3，要高于小公司。这说明规模大的公司在疫情期间具有更好的员工保障制度，且更积极地承担企业社会责任。

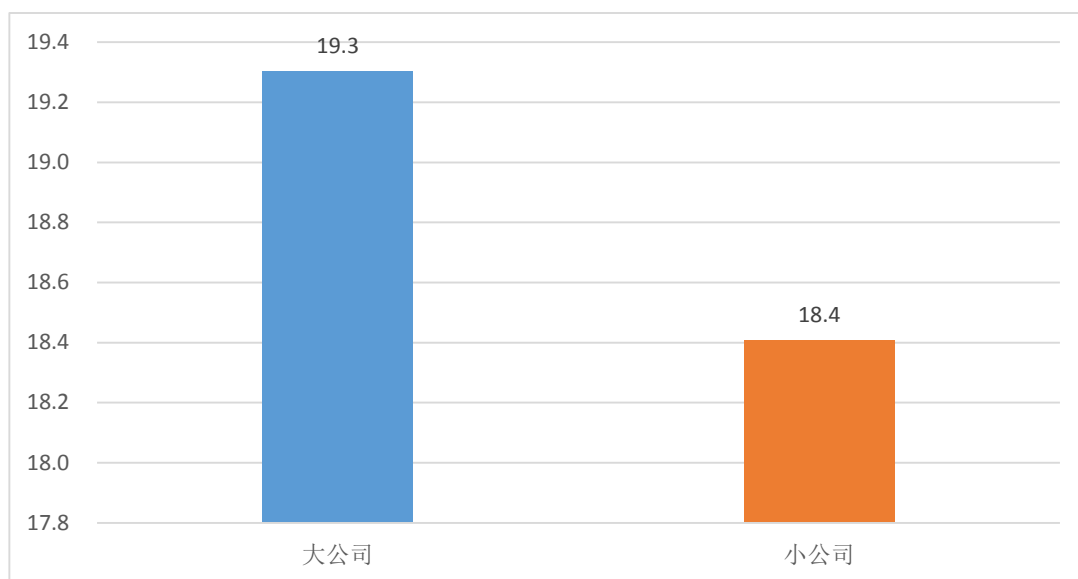


图 29 不同规模企业在疫情期间对员工权益的保障

8. 疫情对企业创新投入的影响

受疫情影响，不少企业的业绩会有下滑趋势。在这种情况下，企业会如何调整其创新投入呢？根据被调查的企业样本（见图 30），我们发现只有 13% 的企业预计会降低创新方面的投入，而有 54% 的企业表示在 2020 年会继续增加创新投入，33% 的企业在创新总投入上保持不变。与之相应地，只有 17% 的被调查企业表示会降低 2020 年的人员培训投入，而有 83% 的企业表示今年的人员培训投入保持不变甚至会增加。

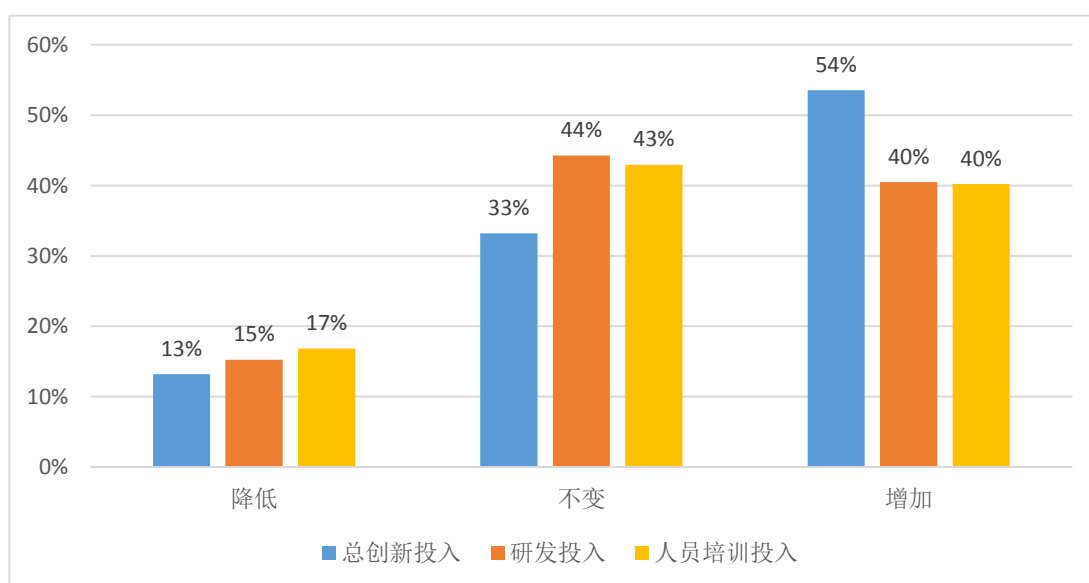


图 30 疫情对企业创新投入的影响

8.1 不同行业企业总体创新投入未来变化

下面我们比较不同行业在疫情影响下的创新投入变化（见图 31）。具体而言，金融企业以及信息传输、软件和信息技术服务企业的创新活动受到疫情影响相对较小，这两个行业的企业创新投入基本保持平稳增长，60%以上的金融企业以及信息传输、软件和信息技术服务企业预计在 2020 年会增加总体创新投入。此外，制造业企业和文体娱乐企业预计 2020 年的创新投入将减少的比例最多，达到 17%。

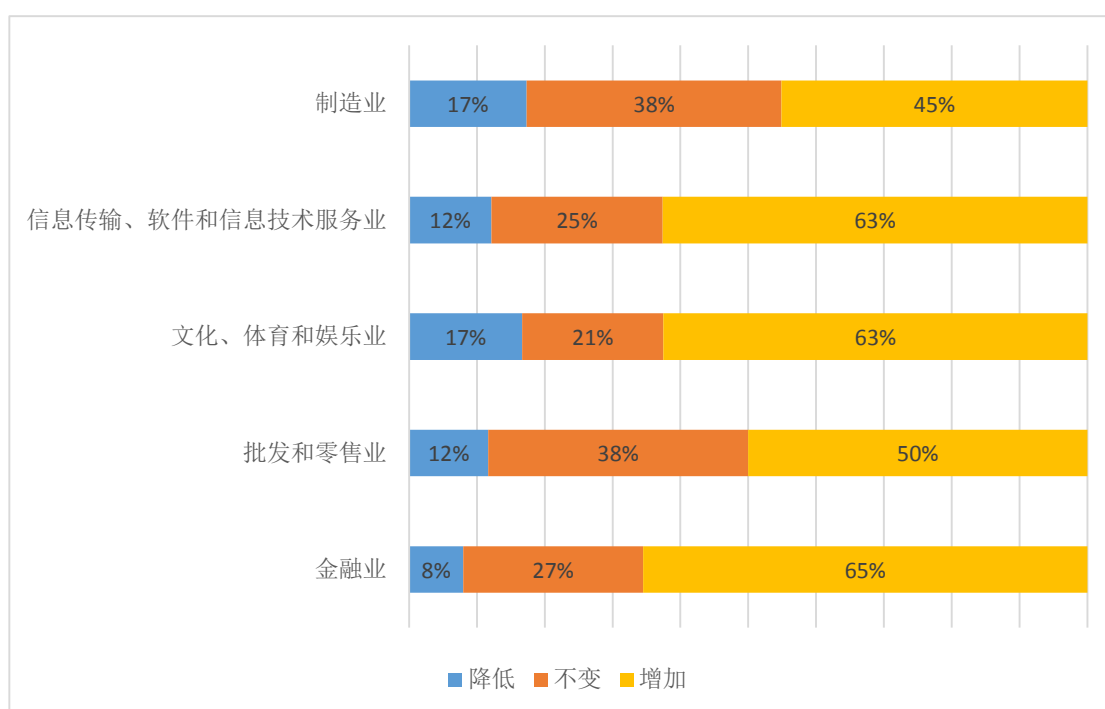


图 31 不同行业在疫情后的创新投入

8.2 不同行业人员培训投入的变化

在金融业以及信息传输、软件和信息技术服务业，近半数公司表示会继续在 2020 年增加企业人员培训投入（见图 32）。文娱行业的人员培训投入呈现两极分化的态势：50%的文娱企业表示会在 2020 年增加人员培训投入，但是也有 25% 表示要降低人员培训投入。

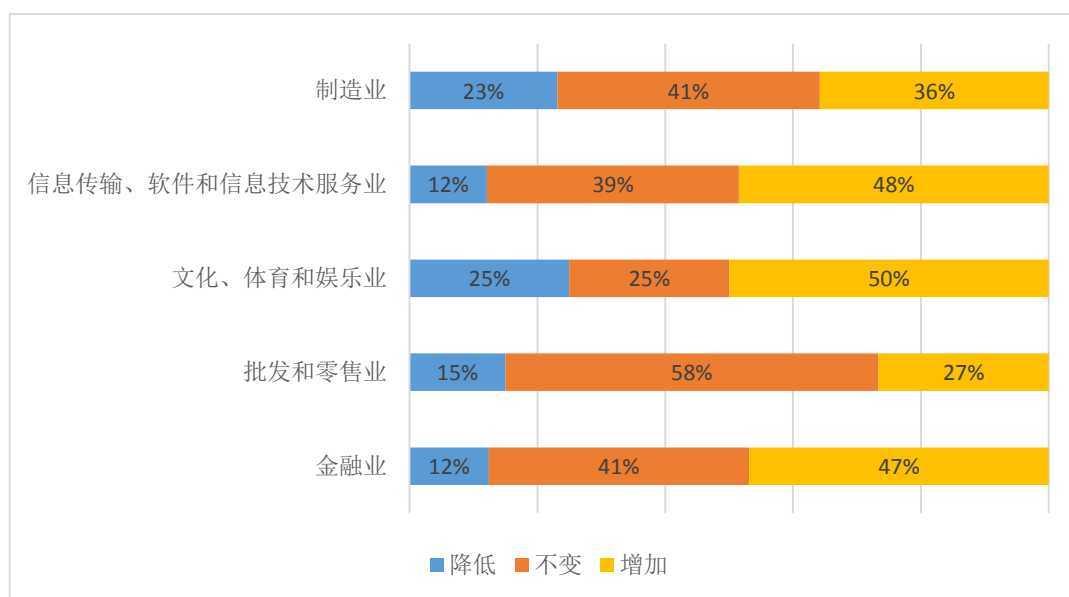


图 32 不同行业在疫情后的人员培训投入

8.3 不同规模的企业创新投入的变化

从企业规模来看（见图 33），参与调研的大公司中 58%表示会继续增加创新投入，只有 13%表示要降低；而小公司中，只有 45%表示会继续增加创新投入，16%表示要降低创新开支。

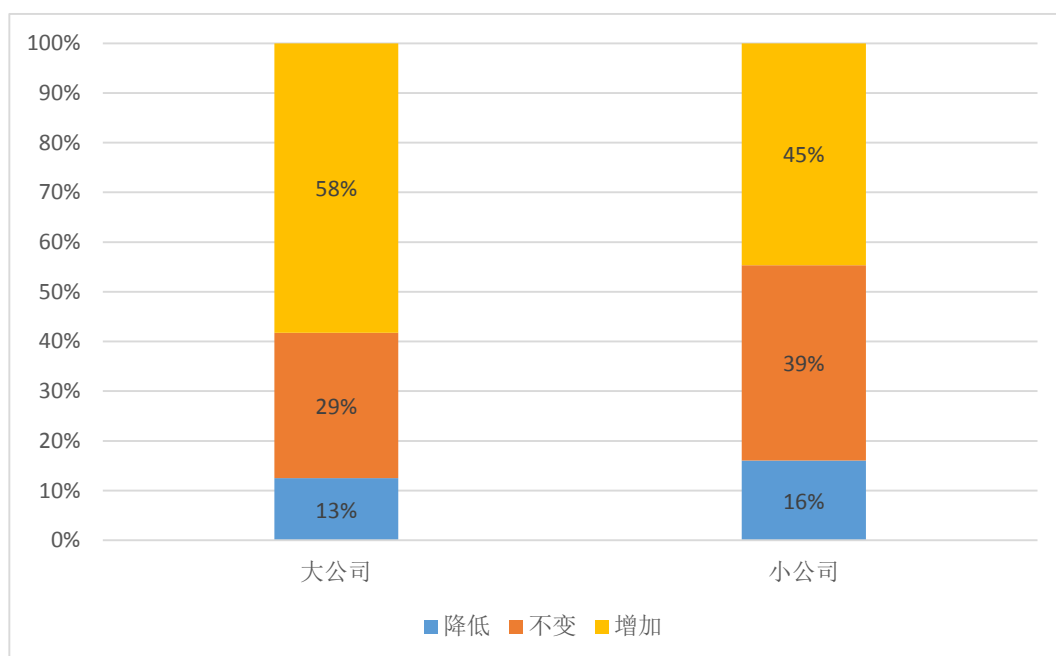


图 33 不同规模企业在疫情后的创新投入

9. 企业数字化水平对抗击疫情的影响

面对疫情,企业会采取哪些数字化应对措施呢?本调研识别出五个维度:(1)通过在线办公软件开展工作,例如腾讯会议等远程或智能化办公软件;(2)采用了数字化的供应链渠道,例如采购、物流、运营等方面的线上化;(3)推出了数字产品或服务,例如推出线上云服务等;(4)加快了数字平台的搭建,例如内部沟通系统等;(5)加快开发或应用数字基础设施和技术系统,例如大数据和云计算等方面。

整体来看,企业在面对疫情采取的数字化措施大多还是充分的(见图 34),七成以上的企业在调查的五种方式中均有作为。略显不足的是在“数字化产品以及服务”以及“数字基础设施”方面。

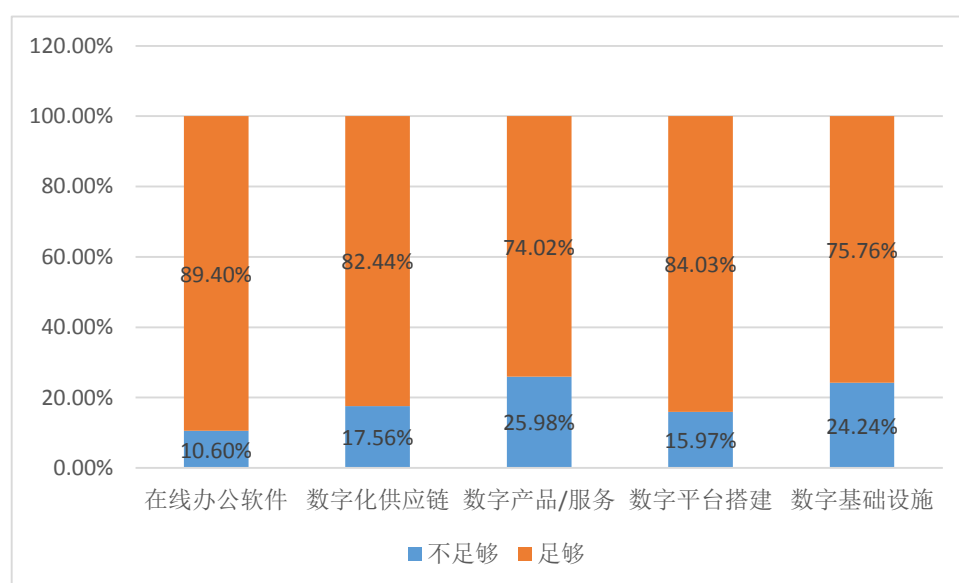


图 34 企业数字化投入的程度

图 35 列出了不同行业的数字化应对水平的排名。从排序中不难发现,面对突如其来的疫情,信息行业、金融业的数字化手段准备比较充分,而建筑业、制造业的排名较低。比较出人意料的是,技术导向较强的科学研究和技术服务业在本次调查中排名最低,而电力、热力、燃气及水的生产和供应业排名第三。

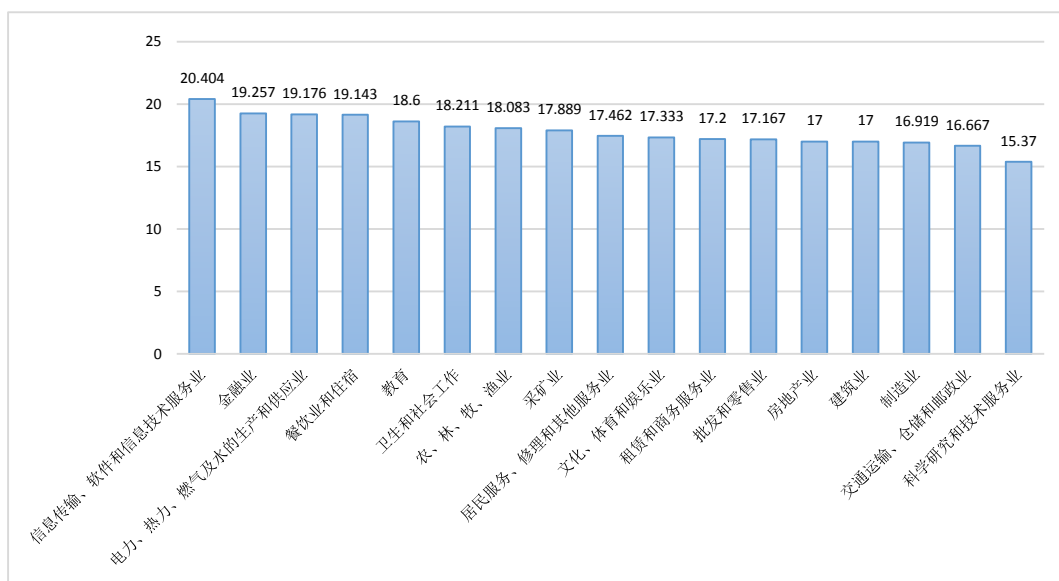


图 35 不同行业的数字化应用水平排名

那么疫情过后企业认为需要在哪些方式上加大投入、实现数字化转型呢？调研结果表明（见图 36），大多数企业认为在线办公软件和数字平台搭建这两种数字化方式不仅仅在面对疫情时十分重要，而且在疫情之后的企业后续发展中也不可或缺。

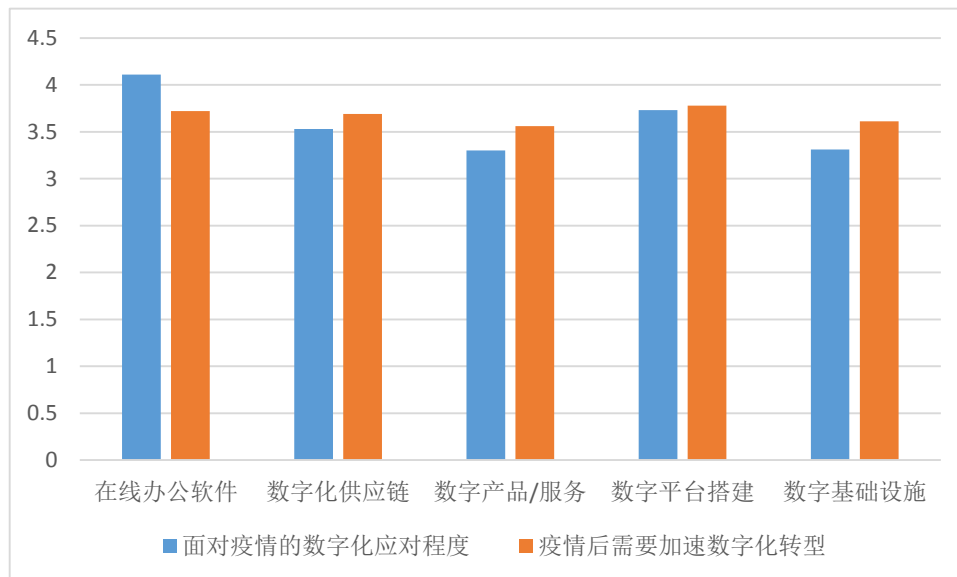


图 36 疫情前后数字化转型对比

企业对五种方式重视程度的不同可能与对应的开发成本存在一定的关系。对于方式 1 和 4，即在线办公软件和数字平台搭建，市场上往往存在着比较成熟的软件，企业只需订阅或采购即可使用，开发使用的成本相对较低。而针对方式 2、

3 和 5，即数字化供应链渠道，数字化产品和服务，数字化基础设施和系统，市场上现成的产品较少，大多需要企业根据自身情况进行开发，开发成本相对较高。综合两者来看，对应数字化方式的开发成本越高，企业的重视程度呈现一定的下降趋势。

在企业现有的数字化程度方面，为了探究企业数字化产品或设施的主要来源，我们将“本企业侧重于自行研发或自主搭建数字产品（服务）、平台与基础设施”得分与“本企业侧重于外部购买与应用数字产品（服务）、平台与基础设施”相减，将结果分为大于 0，等于 0 和小于 0 三组，分别表示企业主要通过自行研发来获得数字产品或设施，外购与自行研发并重，企业主要通过外部购买来获得数字产品或设施。经过整理，我们得到图 37。

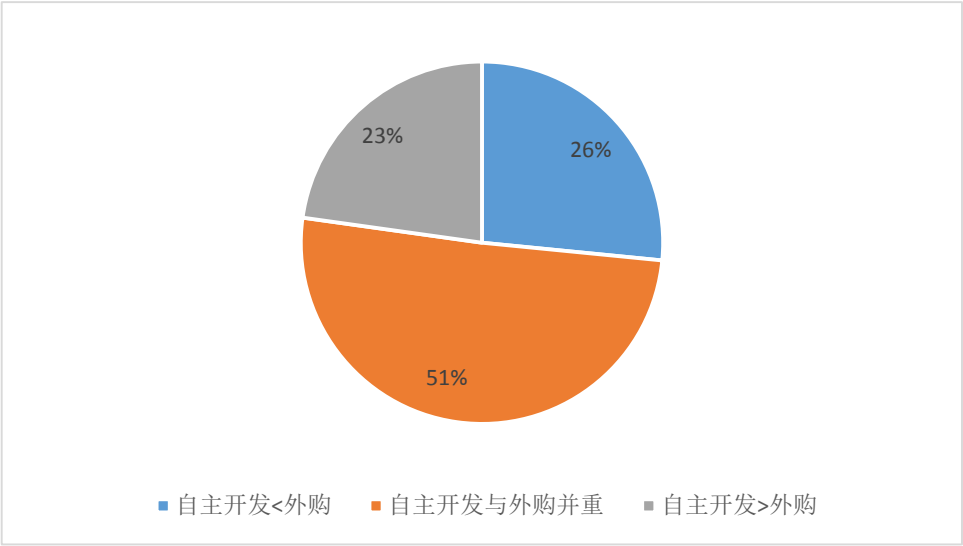


图 37 企业数字化产品或设施的主要来源

数据显示（见图 37），超过 50%的企业为自主开发与外购并重，另外 26%的企业是自主研发导向的，其数字化产品大多来源于自主开发。具体到每个行业的情况，我们去除了调查中样本数小于等于 5 的行业，整理出了各个行业的情况，如图 38 所示。从图 38 中可以看出，绝大多数行业数字化产品的主要来源还是外购与自主开发并重。

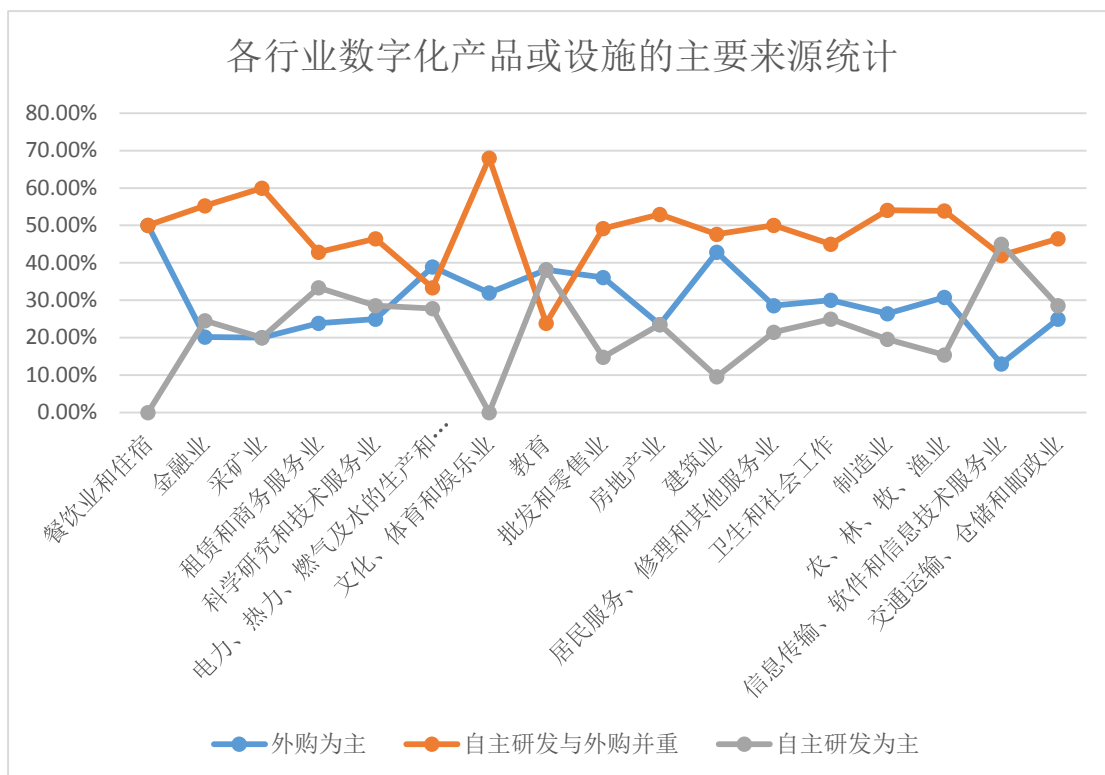


图 38 不同行业数字化产品或设施的主要来源

三、基于调研结果的企业管理层建议

基于以上的调研结果，本课题组针对企业管理层提出以下应对疫情危机的生存和发展建议。

1. 调研显示，大多数企业都认为 2020 年第一季度乃至全年的业绩下滑是大概率事件；因此，企业家们应该立即行动起来，开源节流，未雨绸缪。建议企业高管层设计好不同疫情发展状况的应对准备，进行不同预期情况（好中差）下的企业推演；既有短期的应急方案，也有中长期的战略准备。
2. 目前企业面临的主要挑战是现金流维持的问题。调研的 700 多家企业中有 30% 的现金流无法支撑三个月以上。建议企业从多个途径、多个渠道来增加现金流以渡过难关。
 - （1）目前各级政府纷纷出台疫情期间的企业扶持政策，建议企业家们充分关注并利用政府给予的政策，譬如企业组织网上培训补贴政策、企业停工停业补偿政策、房租减免政策、五险一金减免和延期缴纳政策等。
 - （2）重新梳理自己的成本结构，从细节上入手，挤出企业内部的冗余资源（包括房租、水电费用、管理费用）。
 - （3）在可能的情况下加快应收账款的回笼。

(4) 拓宽企业现有的融资渠道，与多重利益相关方协商可能的资金来源，包括银行、合作伙伴、内部员工等。(5) 在不得已的情况下，做好业务精简和紧缩的准备，通过裁员、非核心业务的剥离等方式来直接现金流，减少支出。

(6) 加强与上下游企业、同业的抱团取暖，共渡难关。

3. 鼓励实体经营企业打通线上业务渠道，灵活应对疫情影响。根据统计数据，在此次疫情期间，以线上业务为主的企业业绩下滑程度明显低于线下业务为主的企业。线下经营企业通过开通线上业务渠道扩大销售通路，打破空间上的限制，更好地应对客流人流减少的困境，更加灵活地应对突发情况下造成的销售路径受阻给企业带来的业绩压力。
4. 建议企业充分利用智能互联技术在内部管理中的应用，利用数字化手段来解决内部远程管理、线上办公、视频会议、在线研发的问题。目前虽然很多企业都认识到智能互联技术在内部管理中的重要性，但是在具体实施方面存在着一定的“短视”问题。对于数字化技术的应用往往浮于表面，侧重于外购现有技术、软件，或是搭建开发难度较低的沟通系统等。受制于管理意识、资金、技术等因素，大多数企业对于更为重要的数字基础设施搭建、数字化供应链渠道的重视程度并不足够。对于企业来说，在数字化转型过程中重视平台、渠道以及数字基础设施的搭建至关重要。数字化转型最为重要的是建立一个高效收集、传达、使用数据的系统。基础设施建设、平台搭建固然耗费人力，但系统搭建成功后所收集的数据，往往蕴涵着更大的价值。
5. 建议企业应该利用此次疫情重新审视自己的商业模式，将智能互联技术更好地融入其中。目前大多数企业的商业模式中数字化程度的部分还比较少。此次疫情是一次行业重新洗牌的契机；未雨绸缪的企业将会开疆拓土，掠夺未做充分准备的企业的市场份额。因此，企业高层需要考虑的是，如何尽快实现现有商业模式的数字化转型；已有的数字化产品和服务应该加大投入，扩大市场份额。
6. 规范企业员工权益保障制度，承担企业责任。企业在应对疫情时期，既需要做好企业运营管理，也需要注意安抚员工的恐慌情绪。建立一套完整的员工权益保障制度有利于企业高效地解决重大事件突发情况下对员工的权益保障。