

85%中小企业现金难撑3个月，自救他救合力应对疫情大考

Original 杨秀红 财经杂志 3 days ago

财经
CAIJING

独立 独家 独到

《财经》记者采访的多家VC高管均表示，中小企业的现金流管理至关重要，如果现金流枯竭，企业很难摆脱倒闭的命运。目前正在通过各种方式帮助被投企业解决现金流问题



文 | 《财经》记者 杨秀红 王颖 陆玲 张欣培

编辑 | 陆玲

裁员、倒闭，还是想尽各种办法活下去？2020年的新冠肺炎疫情，令资金链本就脆弱的中小企业，遭遇一场大考。

庚子鼠年，疫情肆虐。很多企业没能逃脱疫情对经济的重压。仅2月以来，就有包括K歌之王、兄弟连、明兮大语文等在内的多家中小企业宣布倒闭。明兮大语文创始人王嘉树道出公司关停的背后原因：在最新的融资中，投资方因为疫情原因而放弃投资。

一家处于风口浪尖的在线教育机构，其融资尚有困难，其他中小企业会遭遇怎样的困境？

近期，《财经》记者采访了数家中小企业以及十多家投资机构。据《财经》记者了解，**目前，这些VC机构多在春节前后召开了紧急会议，与公司投资的数十家乃至数百家企业沟通，商讨如何应对这次罕见疫情给企业带来的冲击，有些VC公司则在协助个别企业破解经营上的生死之局。**

“我们投资的一家商旅企业，因为受到疫情影响，国际国内航班停飞，已为客户无条件退了几十万张机票。仅春节一个假期，这家企业的业务退款就已达6亿 - 7亿元。”2月12日晚，春光里产业资本集团创始人杨守彬对《财经》记者称。

一些VC机构已开始帮助被投企业落实融资问题。2月13日，华创资本管理合伙人吴海燕戴着口罩，去小区门口接待一位同城快递，签署了几份工商变更协议，这将完成去年底起就在法律流程里的一个新投资在实质交割之前的必须手续。

2月12日，中国投资协会创业投资专业委员会（简称“中国创投委”）发布的一份疫情对创投机构和其投资企业影响的调研报告显示，近90%的调研对象认为此次疫情对创投行业影响很大或有一定影响。**受疫情影响最为严重的行业包括消费产品和服务业，特别是线下消费零售餐饮和服务行业；物流与交通运输；文化及娱乐传媒，特别是影视行业；制造业特别是劳动密集型工业制造行业。**

近日，随着国内非湖北地区新增病例降至个位数，国内企业的复工复产被提上日程，不过整体复工率依然堪忧。2月25日，工信部的调查数据显示，全国中小企业的复工率目前只有30%左右。

如何应对此次疫情带来的冲击？《财经》记者采访的多家VC高管均表示，**中小企业的现金流管理至关重要，如果现金流枯竭，企业很难摆脱倒闭的命运。目前正在帮助被投企业解决现金流问题。管理现金流，需要从止血、造血、输血三方面着手。**

关于止血和造血，《财经》记者采访的多位VC高管为其投资的企业提供了多项建议，包括砍掉资金消耗过多的业务、与员工协商缓发薪酬和降低薪酬，相关差价公司用对应期权来补偿，让被投

企业在业务上互帮互助等。

对于输血，多位VC高管则表示，目前政府针对中小企业出台的扶持措施“远水难解近渴”，很多措施难以实际落地。他们给政府提出了一些建议，如一些有能力的城市成立专项扶持基金；让银行建立绿色通道，尽快为中小企业发放贷款；将企业社保由缓交改为免交等。

对于疫情过后的投资市场，多位VC高管认为，在经济寒冬和罕见疫情的双重冲击下活下来的企业，将会更具投资价值。目前，一些VC公司投资的线上和生鲜领域的企业，业务迎来爆发式增长，有生鲜企业的单月业务量已经翻倍。不过，随之而来的问题则是，疫情过后，这些企业如何继续留住新增客户。

星陀资本创始合伙人刘泽辉对《财经》记者表示，“**疫情会倒逼传统企业自我革新，一些没有数字化运营能力、管理较弱的公司要出清一批。预计未来很多公司都会加大在数字化建设、供应链方面的投入。**”

“灾难并不必然催生伟大企业，但有的企业会因灾难而伟大。”杨守彬称。

现状：九成中小企业或受波及

2月10日，春节之后复工首日，在公司员工大会上，新潮传媒CEO张继学宣布裁员500人，占总员工数的10%，高管集体降薪20%。

“我带领团队战胜过2003年的非典，战胜过2008年的地震，但害怕败给2020年的新冠，因为街上没有人，也就没有消费者，这个有点可怕。”张继学在当天的内部讲话中表示，“新潮账上尽管还有近10亿元现金，但如果收入归零，也只能活六七个月。”

新潮宣布裁员之前不久，北京K歌之王发布内部信，宣布公司破产，并与全体员工解除劳动合同。

无独有偶，几乎在同一时间，兄弟连创始人李超发布《致兄弟连全体学员、员工、股东的一封信》，表示因受疫情影响，即日起，兄弟连北京校区停止招生，员工全部遣散。

在三亚经营着一家饭店的李奇告诉《财经》记者，每年的盈利几乎全凭借过年时间。“一年中大部分时间基本盈亏平衡，只有到过年才能赚出一年的利润。今年我们初二就关门了。大概亏了200多万元，不打算再做了。”

“我每天都在想该如何保住公司，如何保住300个员工。”一家健身行业连锁品牌高管张亮告诉《财经》记者，**“我们面临着两到三个月的低谷期。三个月的员工工资基本亏损，超过1000万元，房租水电和器材损耗，接近600万元，这基本上等于公司全年的利润了。”**

按照文旅部要求，1月27日之后包括出境团队在内的所有团队游业务、机票加酒店服务全部暂停。以提成为主要收入的导游们也只能拿最低工资。导游金杰告诉《财经》记者，其实很多旅行社导游没有底薪，有底薪也只是最低工资标准，保险之类都是自己交，根本没办法支持家庭的正常运转。

即使那些处在风口浪尖的在线教育机构，有的也难熬过寒冬。2月中旬，曾被誉为大语文赛道黑马的在线教育机构“明兮大语文”宣布公司终止运营。该公司创始人王嘉树道出了背后原因：在最新的融资中，投资方因为疫情原因而放弃投资。

疫情之下，账上尚有10亿元现金的企业不得不裁员自救，处于融资风口的企业宣布倒闭，更多资金不足的中小企业现状如何？

近日，清华大学经济管理学院、北京大学汇丰商学院联合调研了995家中小企业，涵盖了餐饮、零售等多个行业。**数据显示，其中34%的企业账上现金能维持生存的时间只有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。也就是说85%的企业账上余额仅够最多维持3个月。**

《财经》记者近期采访的多位VC高管表示，新冠肺炎疫情对被投企业影响不容忽视。2月10日复工日以来，他们投资的大部分企业实现了线上办公，但与正常运营相比，还有较大差距。受到疫情

影响，部分被投企业损失惨重，还有一部分企业逆流而上，如生鲜电商和互联网相关企业等。

“从整体来看，这场疫情的影响无疑是非常广泛的。可能有90%的企业会因疫情而面临经营压力，剩下的10%的企业，会因为疫情带来业务上的逆势增长。”部分企业面临的业务损失可能相当惨重，如纯线下场景的企业、国家禁止开业的度假公寓、现金流极不充足的企业等。“根据公司团队近期的分析统计以及与被投企业的沟通，杨守彬对《财经》记者总结道。

“目前一些中小企业的运营面临很多困难，比如产能问题，上游工厂未开工、原料供应不上，客户停标或暂缓投标等。”英诺天使基金副总裁彭程对《财经》记者表示。

吴海燕亦对《财经》记者表示，“一些面向中小微企业的SaaS公司，它们的客户受到疫情冲击，现金流紧张，自然也会延迟或者减少系统采购投入，进而会影响这些SaaS公司的运营现金流。”

为了解疫情之下中小企业和投资机构的状况，中国创投委近期对近200家创投机构进行了随机抽样调查。其调查结果显示，近90%的调研对象认为此次疫情对创投行业影响很大或有一定影响。超过95%的调研对象表示此次疫情对已投项目产生了不利影响，其中认为影响很大的占比23.35%；认为有一定影响的占比61.93%。此外，超过70%的创投企业和天使投资人认为疫情将对“双创”（大众创业、万众创新）产生严重影响或较大影响。

一项对于延期开工的调查结果则更显严峻。近日，中国社会科学院社会学研究所牵头推出的《企业开工力调查报告》显示，**疫情导致企业延迟开工，约96%的企业难以承受两个月以上的延期。其中，约67.7%的被调查企业表示最多能承受两周以内的延期，能够承受2周-1个月延期开工的企业约占五分之一，能够承受1个月以上延期开工的企业为7.1%，能够承受2个月以上延期的企业仅占1.7%。**

2月末，尽管国内非湖北地区的新增病例降至个位数，但企业复工复产的状况依然不容乐观。2月25日，工信部产业政策与法规司二级巡视员舒朝晖表示，中小企业特别是小微企业的生产、办公条件、资金、人员等条件较弱，受疫情影响较深，是复工复产的难点，也是重点。“工信部根据对

240万户使用云平台和电商平台的中小企业进行监测，全国中小企业的复工率目前只有30%左右。”

工信部总工程师田玉龙则表示，当前，中小企业开工复工复产主要面临“五难”，包括复工难、用工难、产业链配套比较难、资金支撑难、订单交付难等。

不过，有不少企业主向《财经》记者表示，**复工审批前期十分严格，后期随着疫情的缓解，审批变得相对宽松，越是经济发达的地区，比如浙江、江苏，越能够根据市场反馈意见，及时进行动态调整。**“最开始是填写7个文件的模板递交申请，还要一级一级层层审查，现在改成递交申请就可以**自行复工了。**”有杭州企业感叹，获批效率也更高了，“我们14日递交复工申请，17日就获批。”

驰援：远水难解近渴

在中小企业的“至暗时刻”，从中央到地方，一系列的救助政策和措施迅速出台。

2月1日，央行、财政部、银保监会等五部门联合发文，出台了强化金融对疫情防控工作支持的30条举措。其中，明确指出对受疫情影响较大的批发零售、住宿餐饮等行业，以及有发展前景但受疫情影响暂遇困难的企业，特别是小微企业，不得盲目抽贷、断贷、压贷。

2月2日，苏州市率先出台了《支持中小企业共渡难关的十条政策意见》。提出确保小微企业信贷余额不下降、实施援企稳岗政策、缓缴社会保险费等十条意见。据了解，该政策执行期暂定为自政策发布之日起的三个月。随后，北京、上海、青岛等地也迅速推出类似的积极政策。

此前，已有许多大型企业纷纷主动出台措施，支持中小企业。1月28日，万达宣布对全国323个购物中心从1月25日至2月29日，实行为期36天的租金及物业费全免政策。龙湖、华润、保利等地产商纷纷跟进。据不完全统计，目前全国有近500家百货购物中心主动减租。

在2月20日举行的国务院联防联控机制发布会上，人社部、财政部、住建部等部门介绍了阶段性减免企业社保费、医保费和缓缴住房公积金的政策情况，预计规模将超5000亿元。

2月25日的国务院常务会议则提出，对符合条件、流动性遇到暂时困难的中小微企业包括个体工商户贷款本金，付息可延期到6月30日，并免收罚息。同时表示增加再贷款、再贴现额度5000亿元，重点用于中小银行加大对中小微企业的信贷支持。

在很多中小企业主和投资人看来，这次纾困政策扶持力度之大、出台速度之快，是历史上从来都没有过的。但也因为新政出来时间较短、较仓促，真正执行落实到企业身上尚需时日。多位VC高管则表示，恐怕远水难解近渴。

“目前政府出台了一系列信贷政策、财政政策来扶持中小企业，但时效不会立即显现。有些政策也不是很现实，比如减免房租，除非是政府相关部门的运营主体，其他的房东自己都成问题。”刘泽辉在接受《财经》记者采访时直言。

在优客工场创始人毛大庆看来，推迟、减免税收对缓解今天企业所面临的困难没有直接作用。“五险一金”递延虽然可以对劳动密集型企业产生一些作用，但地方政府在执行上尚有待落地。

北京大学国家发展研究院副院长黄益平则撰文指出，中央银行与监管部门的支持政策应该向网络银行或者城商行倾斜。“但最近央行的3000亿元专项再贷款，大头去了全国性商业银行，或许不太容易流到中小企业的手中。”

针对中小企业的系列扶植政策如何才能落到实处？

在杨守彬看来，有些政策在准确性、及时性和普惠性上有待完善。他提出了一些建议，如一些有能力的城市成立专项扶持基金；让银行建立绿色通道，尽快为中小企业发放贷款；政府根据企业实际情况，将其社保缓交改为免交等。

具体操作上，杨守彬建议，一是设立快速申请贷款的端口，比如集中几家大的银行，针对疫情中的企业，形成一个约定贷款利率，建立在线的审批机制，满足哪些具体条件，企业可以获得贷款。“现在的状况是，政策对银行没有约束，依靠银行自觉，哪个银行愿意做就做，不愿意做就不做。”

对此，华创资本管理合伙人吴海燕亦有类似建议。“小微企业大部分没有可抵押的固定资产，金融机构能否基于企业线上系统里的业务数据、应收账款等情况，综合评估小微企业的贷款偿还能力并且给予信贷。希望银行等金融机构对小微企业的评估办法能够改善，这样才能让它们尽快贷到资金。”

二是将社保的缓交和免交结合。目前很多地方政府出台了社保缓交政策，实际上应该将缓交和免交结合，结合企业自身情况，让企业免交2个-3个月社保。“不要等到企业没有生命体征了，再进行挽救”。

三是有能力的城市成立疫情专项基金，这部分资金来自政府的引导基金，有的城市有一两百亿元的基金，可以暂时拿出一二十亿元，用于特定扶持。政府可以遴选一些有发展潜力的企业，进行定向的救助、投资。

“其实，最重要的是，在各个行业里保持各项基础政策的稳定性、可预期性和透明性，大幅减少各个领域民营企业由于有关部门的过度监管和朝令夕改所遭受的经济损失，给它们提供可以休养生息的时间和环境。”易凯资本创始人王冉表示。

自救：活下去的N种方式

既然“远水难解近渴”，在前所未遇的疫情面前，这一庞大的中小企业群体如何自救？

《财经》记者采访的多家VC机构高管表示，正在群策群力帮助被投企业渡过难关。多名高管强调，企业最核心的问题就是资金问题。一旦现金流枯竭，中小企业将面临倒闭风险。

此前，国内餐饮业知名品牌西贝董事长贾国龙曾表示，公司经营告急，春节损失七八亿，员工工资每月支出超1.5亿元，可能撑不过三个月。很多中小企业亦在微博、微信等平台表示，疫情令企业经营陷入困境，如果迟迟不能开工，依靠自有资金，很难撑过三个月。

前文提及的在线教育机构明兮大语文，即是因为遇到资金困难而倒闭。

“现金流如同一个企业的血液，在当前疫情下，需要考虑的是，依靠自身造血还是靠外部输血活下去？我认为，维持现金流，需要止血、造血和输血三步。”杨守彬称。

在止血和造血方面，《财经》记者采访的多家VC高管也给出了较为趋同的建议。他们认为，**目前企业经营，现金为王。至于止血的措施，一是企业可考虑是否能够砍掉现金流消耗比较大的业务；二是企业协调上下游，将应付款项改为延期付款等；第三，是否能与员工协商缓发薪酬、降低薪酬。这些方法可以帮助企业短期内降低经营的现金流成本。**

另外一方面，VC机构还建议被投企业，让未落地的融资尽快落地，比如疫情前一些项目融资已经谈妥，还差走流程，则建议将其尽快落实。

就造血而言，多名VC高管表示，每个企业都不一样，需要根据自身状况寻找创收条件，比如线下转线上，如鼓励线下餐饮企业开拓线上销售渠道，帮助一些线下销售企业转到直播平台进行销售等。

还有一些VC机构则在协调被投企业互帮互助。杨守彬所在的春光里资本近期发起成立了一个春光战“疫”共同体，让被投企业、春光系企业和春光里的合作单位之间有效对接资源与技术，互帮互助。

吴海燕则建议，这些中小企业要多和上下游企业一起协调，在整个产业链上共渡难关。

刘泽辉则建议中小企业开源节流，自我革新。“我们建议企业注意控制成本，消减不必要的开支。营销费用等不能产生当期收益的开支要控制住。员工的成本控制虽然不得已，如有必要也得做。一

把手要以身作则，跟大家一起共渡难关。”

“这次疫情中，一些数字化运营能力较弱的公司受伤比较大。估计疫情过后，一些没有线上运营能力、管理较弱的公司可能要出清一批。疫情会倒逼传统企业自我革新，预计未来很多公司都会加大在数字化建设、供应链方面的投入。这将会提升整个社会的运营效率，改变行业的竞争格局。”刘泽辉认为。

愉悦资本创始及执行合伙人刘二海认为，企业自身能否创新，将影响其抵御疫情冲击的能力。“相对于高科技企业，劳动力密集型企业在此次疫情中明显受冲击较大。所以，如果你没有巨大创新，效率又不高，一旦出现问题，就很危险。”

他认为，虽然被投企业面临不少挑战、甚至危机，但同时也隐藏着很多机遇，需要企业根据情形自己挖掘。比如对商业模式进行一些改进和延展，从技术里面要效益要创新。比如，瑞幸咖啡去年开始筹备无人零售，今年2月，首台瑞幸无人咖啡机在武汉六七二医院投入使用，满足了特殊形势下无接触的安全卫生标准。

同时，瑞幸咖啡还开拓其经营范围，包括酒精消毒液、抗菌洗手液等。不过，瑞幸咖啡最近几年一直处于亏损状态：2017年亏损5637万元，2018年亏损16.2亿元，2019年前三季度净亏损超过17亿元。未来能否依靠拓宽经营范围等度过此次疫情危机，尚待观察。

这些VC高管同时提醒被投企业，在通过上述方法解决资金问题的同时，企业还需考虑这些措施带来的影响。例如降薪，《财经》记者采访的VC机构高管表示，企业在降薪的同时，可以考虑做出补偿方案，比如将降薪改为缓发工资，此外，还可以和员工协商，用公司期权来补偿，从而让员工与公司共克时艰。

一些中小企业的自救方式已受到诟病。如国内规模最大的长租公寓上市公司蛋壳公寓，在疫情期间，以不可抗力为由与房东解除合同、同时波及到租客，部分租客面临退租的同时还需向蛋壳公寓缴纳租金贷，这令该公司陷入了舆论漩涡。该公司2019年前三季度净现金流为-1.68亿元，也凸显了其面临的资金危机。

来势汹汹的疫情对不少行业造成了巨大的冲击。不过，危中亦有机。**在大部分中小企业正在承受疫情带来的次生伤害时，有一部分企业则逆流而上，迎来难得的业务量爆发机遇。**

“近期，我们投资的一些纯线上业务公司实现‘逆增长’，比如一款教大家做饭的APP，1月底、2月份以来，其流量相比之前翻了一倍不止。还有我们投资的生鲜电商公司，如每日优鲜等，创造出‘非接触式配送’的方式，在大家不方便出门、不方便聚集到超市等密闭空间的情况下，业务需求爆发。再有就是远程办公需求的快速增长，一些线上办公软件如石墨（文档协同）等，迎来客户的涌入。”吴海燕对《财经》记者表示。

不过，生鲜行业业务量爆发的同时，也遇到了一些难题。据吴海燕介绍，一是封城封路对供应链的影响。经过沟通，目前大型农产品的物流已经恢复了。二是配送人员短缺，原有配送员回城不方便，生鲜企业进行创新，接纳了一批餐饮企业的服务人员，吸纳进来进行仓库工作。未来，这些企业也面临着一些挑战，比如在疫情结束后，如何将疫情期间新增的客户留住，保证业务量的持续增长等。

多位投资人表示，医疗健康行业的投融资有望逆势上扬，股市上集体爆发的医药股便是明证。

疫情暴露了我国在公共卫生体系建设以及医疗检测、治疗技术等方面的不足，悟空投资创使合伙人王斌认为，未来国家会加大对公共卫生和疾控体系的投入，引导更多资金、资源流向医疗行业的各个垂直领域，“会有越来越多投资机构选择设立单一产业基金，专门投资医疗行业”。

在刘二海看来，疫情将重塑民众的行为习惯和消费理念，从而诞生新的产品和服务的需求，比如居家健康。“我们投资的一个医学监测项目，患者可以在家进行尿液测试，数据通过智能手机传入诊断中心，用于慢性肾病的辅助诊断，缓解了大医院的压力。”

疫情来袭，“宅经济”兴起，线上业态成为了新的投资风口。但线下场景线上化的背后，是人工智能的发展以及高新技术的应用，这条赛道已然成为各路投资人眼中的“香饽饽”。

杨守彬坚持未来将继续重仓智能新经济，根据他的判断，未来的企业分为三类：一是人工智能企业；二是智能+传统产业，如智能+消费、智能+文旅等；三是被智能淘汰的企业，“2003年的非典催生国内电子商务的崛起，这一轮疫情则有可能加速产业向移动互联网、智能互联网的升级”。

彭程则关注人工智能机器人在医疗、防控一环的应用，“有些医院把污染隔离区交给机器人，机器人配备了摄像头、麦克风以及听诊器等设备，医生负责在隔离窗外操作机器人，影像还可实时传至远程会诊中心，有助于降低一线医护人员的职业暴露，避免被感染的风险。”

在多数投资人看来，此次疫情会加剧各个行业的洗牌，2020年，多数行业会出现分水岭，头部优质企业进一步扩大市场占有率，不好的企业可能会被快速淘汰。

与此同时，疫情也打乱了创投机构既有的募投节奏。不过，多位VC高管认为，短期的疫情不会对投资逻辑、偏好带来重大影响，反而会触发新的投资风向，在经济寒冬和罕见疫情的双重冲击下活下来的企业，将会更具投资价值。

杨守彬表示在疫情结束后，会“逆势”增资中小企业：“投资行业一定要逢低买入。之前市场疯狂的时候，估值虚高、泡沫又大，疫情帮我们挤掉了泡沫，一些企业的估值跌到谷底，无疑是个好机会。”

刘泽辉倾向于更加谨慎，“对已经进入投资决策的项目会正常推进，而受疫情影响严重的项目，则可能要重新评估，要看它们有没有足够的核心竞争力来渡过难关。”不过，他仍然强调，疫情之后能留下来的公司肯定是好公司。

疫情让本就笼罩在资本寒冬中的创投圈雪上加霜。彭程表示，未来资源会更多地向三类资本集中：一是红杉、高瓴等头部机构；二是上市公司成立的产业资本，比如BATJ互联网巨头系VC、小米的顺为资本等；三是国有资本。

2018年后由于资管新规和经济下行的双重影响，人民币募资出现结构性困境。彭程预计未来募资会更加困难，投资会有所放缓，更多的是放在“管”和“退”上，“下一步在保证被投资企业的现金流的情况下，能有退出机会的肯定都会加速退出”。

与此同时，近年来创投机构“退出难”也愈发凸显。“目前私募股权一级市场近9万亿元存量压顶，2015年 - 2016年是市场的大爆发期，如果按照传统‘5+2’基金模式，这两年正好集中到期清算。”王斌表示，IPO是退出的主渠道，但目前市场容量有限，“减持新规导致退出期又延长了一到两年，时间延长，收益率降低，资金迟迟无法回流，进而加剧了下一轮募资难”。

可以预见的是，2020年资本市场投融资将呈现普遍收紧的态势。没有一个冬天不可逾越，也没有一个春天不会到来。“如果把疫情看做一场灾难的话，并不必然产生伟大企业，不过，我们也不能排除，可能有企业因为灾难而伟大。”杨守彬说。

恒大全国613个楼盘 网上卖房

2000套
定套房
推荐成交

赚35000元+1%佣金

78折特大优惠 恒房通会员 推荐再享**97折**

工作之余 点击看房赚佣金

财经 CAIJING 一起 战疫

真实、科学、建设性
**携手战疫
共度时艰**

扫码了解更多疫情报道

▲ [点击图片查看更多疫情报道](#)

