

# 中小微企业如何抗疫渡难关？VC支招：止血、造血、输血

mp.weixin.qq.com/s/Iu-bqPtLZk1KBvWpcfU9Dw



独立 独家 独到

“企业要想活下去，当前最关键的是要管理好现金流。如果现金流枯竭，企业很难摆脱倒闭的命运。”

文 | 《财经》记者 杨秀红

编辑 | 陆玲

2020年的春节，对于春光里产业资本集团创始人杨守彬而言，是一个异常忙碌的假期。

庚子鼠年，疫情肆虐。全国各地的医务工作者们不顾安危奋战在一线，努力帮助数以万计的病患逃离生死之困。

杨守彬和他的团队，则奋战在另一个战场上。他们紧急和公司投资的数十家企业沟通，商讨如何应对这次罕见疫情给企业带来的冲击，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已达6-7亿元。”**2月12日晚，杨守彬对《财经》记者称。目前，他领衔的春光里产业资本，已累计投出12亿元，管理基金规模达30亿元。

根据他们团队近期的分析统计以及和被投企业的沟通，杨守彬认为，这场疫情对企业的影响有三个层面：如可能有90%的企业会因疫情而面临经营压力；约10%的企业会因为疫情带来业务的逆势增长；局部企业可能会面临生死危机等。

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”）发布了一份疫情对创投机构和其投资企业影响的调研报告。

中国创投委对近200家创投机构的随机抽样调查显示，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。

从受疫情冲击行业来看，调查显示，受疫情影响最为严重的行业主要有四大行业，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。

**“企业要想活下去，当前最关键的是要管理好现金流。如果现金流枯竭，企业很难摆脱倒闭的命运。”杨守彬认为：“管理现金流，需要从止血、造血、输血三方面着手。”**

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，靠贷款资金撑不过3个月。很多中小企业亦表示，靠现有资金很难支撑3个月。

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%。

关于止血和造血，杨守彬为其投资的企业提供了多项建议，比如砍掉资金流消耗过多的业务、和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，以此让员工与公司共克时艰等。

对于输血，他认为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。他期待政府出台更为细化的扶持政策，如将缓交社保落到实处；并建议一些有能力的城市成立专项扶持基金，为中小企业输血；同时，他建议监管层督促银行建立绿色通道，比如网上信贷等快速贷款方式，让身处困境的中小企业能更快获得资金。

**“疫情结束后，我们会加大对中小企业的投资。”他认为：“能够在经济寒冬和罕见疫情的双重冲击下活下来的企业，肯定更具投资价值。”**

**“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。**

以下为杨守彬的自述，《财经》记者进行了整理删减。

## **部分企业损失惨重**

我们现在已经开始居家在线办公，2月10日是国家规定的名义开工日，据我们和被投企业沟通，约有80%的企业采用居家在线办公，尤其是一些员工数量比较多的公司，因为担心疫情传染等影响，都选择在线办公。只有极个别企业开始线下办公，比如和疫情密切相关的企业，其中我们投资的一家商旅企业，需要为客户退票，一直在忙于工作。

这家企业也是受疫情影响比较大的企业，受到国内国际很多航班停运的影响，目前这家公司退票数量已经达到十几万张，直接业务损失达到6-7亿元。

根据我们团队近期的分析统计以及和被投企业的沟通，我认为，这场疫情对企业的影响有三个层面。

**第一层面，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，迎来前所未有的发展机遇，主要包括智能化数字化的企业，疫情令其线上业务迎来大爆发。

**第二层面，对于春光里资本的被投企业而言，其整体影响并不大，**因为公司投资重点集中于互联网新经济产业。这次受影响特别大的企业主要是完全线下场景模式的企业，比如一些传统的消费类企业等，我们对这类企业投资相对较小。

**第三层面，对于局部企业而言，疫情可能给其带来巨大危机，其面临的业务损失可能相当惨重。**

根据我们的统计分析，局部受影响比较大的企业主要有三类，第一类是纯线下场景的企业，因为疫情带来业务的巨大停滞；第二类是国家禁止开业的，比如一些度假公寓，我们春光系企业中有一家度假公寓类公司，有几十万间房间无法出租出去，损失还是相当惨重的；第三类是现金流极不充足的，依靠现金流来运转的，比如餐饮类公司，在供应链上的一些企业，比如近期报道的北京奔驰要求天津的供应商复工等，还有需要大量资金进行采购的企业等。

为了帮助这些企业要渡过难关，我们提出了一些建议，比如有一家线下餐饮企业，他们的直营店有四五十家都无法正常开业，我们建议其将业务更多的转移到线上，当然在现有疫情下，这一过程只是在引导和培养更多客户流量，但是这一转型，有望帮助企业再造流程，提升效率，为疫情过后的业务提升打好基础。

对于因不可抗力导致大量退票的商旅公司，我们建议其与航空公司商谈，毕竟机票最终没有被消费，需要航空公司和商旅公司一起共担机票退票的损失。同时，这家企业此前引进了供应链金融，也可以帮助其化解一部分风险。

对于国家规定不能开业的度假公寓，每天有几百万元的损失，全球十几万间公寓无法出租。这家公司可能会和出租者商谈能否减免部分房租。这家公司体量比较大，在业内还是有比较好的声誉的，利益链条上的各方都不希望其倒下。实际上，相对于此，那些规模更小的企业可能会更快倒闭。

## **生死系于现金流**

### **企业最核心的问题就是资金问题。**

很多企业可能在1-2月内资金不能周转，就可能休克。等到企业休克或者没有生命体征再去想办法补救，将无力回天。

现金流如同一个企业的血液，在当前疫情下，现在需要考虑的是，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。**在这方面，我们也为被投企业提出了一些应对措施。

**止血即是截流，现金为王。**不过止血有一个非常重要的前提，即合情合理合法地活下去，比如不能随意裁员，降低员工薪酬等。

**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；企业还可以协调上下游，将应付款项改为延期付款等。**第三类是否能和员工商量薪酬缓发薪酬，降低薪酬，和员工协商，做出补偿方案，比如缓发的计划，如果为了保证现金流，降薪，用公司期权来补偿，对公司共克时艰的激励。这些方法可以帮助企业短期内降低经营的现金流成本。**

就造血而言，每个企业不一样，需要根据自身状况寻找创收条件，比如线下转到线上，开发线上服务，目前已经两三家企业业绩因此反而变好。

为了共克时艰，我们近期还发起成立了一个春光战“疫”共同体，让被投资企业、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，在疫情期间也能促进业务增长。比如一些做线上业务的公司可以帮餐饮企业开发线上业务，做直播的公司可以帮助其他企业在直播平台做业务推广等。

**输血的方式主要有政府和银行的扶持等。**除了这些方式，还有一种方式，从融资的角度来做，向原股东和投资人继续融资。比如一些企业还处于烧钱的阶段，需要依靠融资支撑的公司，这些企业还没到真正产生效益的时候，可以考虑降低估值等来进行融资。同时还可以实行股转债，如果最终企业经营失败，可以将投资人的股权转为债权，公司经营者合力承担这部分债权。

## **建议成立疫情专项基金**

目前政府也出台了一些扶持政策，不过有些政策“远水难解近渴”。

政策的制定者，对企业实际痛点的需求了解不够，这可能导致制定政策的准确性、及时性和普惠性上会出现一些问题。

在政策的准确性上，目前的银行放贷本身有很多条框，对于没有固定资产的企业很难获得银行的贷款。政府或者监管机构应该制定更详细的放贷条件。

政策的及时性也有待提高，很多企业急等资金周转，但是目前的贷款流程偏长。，很多企业

此外，政策的普惠性不够，往往一些和政府对接比较多的企业能更快得到贷款，而对接不多的企业则难以获得资金。

针对这些不足，我提出几点建议，供决策层参考。

**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，这样整个贷款流程才能更快更及时。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。

**二是将社保的缓交和免交结合，并让政策真正落地。**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2-3个月社保，以帮助企业平稳渡过资金关。不要等到企业没有生命体征了，再进行挽救。

**三是建立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10-20亿元，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。

## **未来三类投资机构能生存**

这场疫情的影响显然是非常广泛的，无论对创投机构而言，还是对一般企业而言。不过，在这场空前的危机中，一些机遇正在向我们走来。

事实上，创投企业寒冬在这场疫情之前早已到来，目前已经从“钱荒”转变到了“钱空”的状态。

**根据我的判断，未来只有三类投资机构能生存，第一类是已经处于头部的投资机构，他们处于强者恒强阶段；第二类是狙击手型的投资机构，对企业投资瞄得特别准；第三类是生态链式的创投机构，这也是春光里在遵循的模式。**

投资机构在国内大发展已经有20多年的历史了，生态链式的创投模式，在抵御寒冬的能力上也会更强一些，这一模式除了帮助投资人进行产业落地，赚取投资回报以外，还可以为其提供其他生态链上的服务。

跳出传统的投资机构来看，目前中国投资规模最大的公司是腾讯，腾讯依靠自身的生态链，在过去几年，投资了110多家独角兽公司，其中有70几家公司上市。它依靠生态赋能企业，获取了超额回报。还有阿里、小米等都在采用这一模式。我们虽然无法和这些行业巨头相比，但是我们认为，遵循生态链的模式，才能让自身有更好的发展。

**至于未来的投资方向，短期的疫情不会对我们的投资逻辑带来重大影响。我们未来会继续重仓智能新经济，这次疫情让我们意识到，未来还需加大这个方向的投资力度。**

**根据我们的判断，未来的企业分为三类：一是人工智能企业，；二是智能+企业，如智能+消费，智能+文旅等，让智能和传统产业相结合；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。

**从微观上看，这次疫情对未来的创业可能带来的影响包括：催生众多智能化平台、加速众包合伙人的发展趋势。**

未来的趋势是反大公司化，被平台赋能的个体的合伙人会越来越多；同时一些企业之间的合伙模式会增强，比如在这次疫情中，一些快递公司招募了很多餐饮公司的员工，帮助其理货等；还有一种模式是内部裂变式创业，一家几百人的公司裂变为多个事业部，各个事业部自负盈亏，这样的模式既可以调动员工的积极性，还可以令企业将风险化解到各个事业部身上，增强抗风险的能力。

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。

在此次疫情结束后，我们会加大对中小企业的投资。投资要判断波峰和波谷，疫情令一些企业跌到波谷，其估值更具潜力。同时，我们相信，能够在经济寒冬和罕见疫情的双重冲击下活下来的企业，肯定更具投资价值。



▲ **点击图片查看更多疫情报道**

责编 | 蒋丽 [lijiang@caijing.com.cn](mailto:lijiang@caijing.com.cn)

本文为《财经》杂志原创文章，未经授权不得转载或建立镜像。如需转载，请在文末留言申请并获取授权。