

疫情下创业者艰难自救：仿佛突然被按下了暂停键

原创 肖芳 伍洋宇等 界面新闻



图

片来源：视觉中国

记者：肖芳 伍洋宇 周伊雪 编辑：文姝琪

//

大量的创业公司都面临着现金流的压力，维持6个月以上的现金流被认为是企业能够熬过去的关键。

//

2020年的春节，疫情突如其来，让创业者们猝不及防。

1月14日，创业公司“十二栋”在武汉试营业了公司迄今为止最大的一家线下夹娃娃机店。

这名叫“LLJ夹机占”门店有1000平方米。十二栋本想将其作为样板店，但在运营十天之后，1月24日晚上，它就关停了。

随后，十二栋在北京、上海等其他7个城市的十几家门店陆续关停。目前营业的只剩下2家，营业时间已大幅缩短，2月也将全部关停。

这个最早依靠“长草团子”表情IP获得大量传播，随后成长为卡通形象IP孵化运营的公司，线下生意陷入困境。

“LLJ夹机占好的时候能占公司收入的60%，关停对我们的现金流造成了非常大的压力。而且，我们还面临门店租金和人力成本等支出压力，如果情况一直不能好转，账上的钱也就能撑两个月。”十二栋文化联合创始人兼COO乱乱告诉界面新闻。

因为疫情，像十二栋这样突然陷入困境的企业还很多，餐饮、旅游、线下零售行业首当其冲，和实体相关的行业也受到较大影响。大环境之下，更多行业受到的影响也将逐渐显现。

可以参考的是2003年，当年中国四个季度的GDP增速分别为11.1%、9.1%、10%和10%，其中第二季度受“非典”影响增幅下滑的趋势非常明显。除了餐饮、旅游、线下零售行业之外，国资委的调查显示，2003年第二季度，65.5%的企业反映“非典”疫情对本企业生产经营活动产生了不利影响，主要集中在企业销售、出口、项目洽谈和建设等环节，其中，认为影响销售的企业比重高达61.6%。

2月2日，金沙江创投合伙人朱啸虎发表朋友圈称，今年比非典还严峻，对很多创业企业是生死关。

多个互联网行业创业者也均向界面新闻表示，疫情对公司的影响肯定有，具体有多大还需进一步观望。虽然压力很大，但他们已经开始有所行动，打算克服一切困难降低损失，熬到疫情过去。



最焦虑的春节

1月19日，处理完最后一个面试，李欣（化名）的公司提前放了假。2019年，公司客户量超过他的预期，但人手不足，每个员工都很累，他想让大家趁着春节多休息一下，来年铆足劲儿继续干。

两年前，李欣从一家头部互联网公司的行政部离职，靠着工作中积累下的办公物业和活动场地资源，他创办了自己的办公选址咨询公司。

2019年是其正式公司化运营的第一年，他给拿下了一个规模数千人的互联网公司客户，还做了一些大型会议的场地选址服务，5个员工把年流水做到了500万。今年，他准备再招几个

人，把流水做到800万。

1月初，李欣关注到了武汉发生肺炎疫情的消息，但在当时的环境下，他并没太当回事。很快，随着每天确诊病例的增多，各地防控疫情措施的升级，朋友圈、微信群全是肺炎疫情的消息，李欣也逐渐焦虑了起来。

他很快找到年前谈好的两个客户再次确认生意——不出所料，其中一个计划3月要换办公室，说暂时不搬了；另一个原本打算年后大量招人，想租个8000平米的新办公室，也因为疫情先不招了，找办公室的计划自然搁置。“年前招的2个人因为封村不能来上班了，你都不知道我有多绝望。”李欣对界面新闻说。

疫情像是给高速前进的创业公司按下了暂停键，一切都戛然而止。

乱乱也有这个感觉：原本十二栋的线下衍生品生意是高速流动的，但现在因为疫情停滞了。

十二栋生产出来的衍生品一部分流向言几又、1983潮玩店等书店和文创店，这部分能占到十二栋线下收入的40%。2月本来是销售旺季，年前这些门店已经和十二栋完成了订单交易，十二栋准备了库存，现在这些货品全都滞留在十二栋的仓库中，十二栋还要为此付出一个月80万的仓储费。

另一部分产品流向LLJ夹机占。年前开完武汉的新店后，乱乱预估春节期间的月流水能做到3000万到3500万元，而在现在的情形下，流水基本归零。不仅如此，他每个月的房租和人力支出还要1200万元左右。

“我们公司也算是经历了这个行业的从无到有，一直比较有信心，但这次文创产业受到的打击真的挺大的。”乱乱告诉界面新闻。

让他更担心的是，相比于餐饮、旅游这些刚需行业，文创行业的恢复也会更加滞后。“疫情过去后一个月的时间，餐饮和旅游就会恢复，但我们得需要两个月。”乱乱做出这样的判断。

过去两年资本已转入寒冬，创业公司的日子并不好过。泰合资本去年调研了30多家头部投资机构在2020年的投融资策略，包括战投、美元和人民币机构。调研结果显示，只有14%的机构表示他们在未来一年的投资策略会更活跃，有57%的机构表示会进一步收缩。

如果说部分创业者还可以靠对行业的前瞻性以及商业模式上的创新在寒冬里找到机会，但这一次的疫情爆发，留给创业者的反应时间太短了。



积极自救

在这个最长的春节假期中，创业者们根本无心休息和娱乐，他们必须马上想解决方案，至少得让公司撑得更久一点。

乱乱和十二栋管理团队首先想到的自救措施是减少开支，房租、人力、库存、装修上都要尽可能压缩成本。

在复工之前，乱乱和管理团队已经有了一些初步的想法。比如，原本计划在三四月开的几家店已经准备暂停，推迟开业；不到万不得已绝不裁掉一个人，但管理团队已经在考虑半薪或者三分之二薪，等公司现金流恢复之后再补给大家。

目前，十二栋面临的最大难题还是租金。乱乱告诉界面新闻，十二栋已经在和各大商场商量对策，但商场面临的困难也比较大，很难有成效。“我们希望商场能延迟一些时间收租金，但商场也不愿给肯定的答复。还有一些店铺是个人的，更难沟通。”

2月3日，十二栋开工，全员在家办公——无论困难有多大，行动起来才能朝好的方向发展。乱乱告诉界面新闻，把当前要做的事逐项分解以后，反而没有了负面情绪。

在开工之前，十二栋管理层通过各个负责人的群，告诉大家首先确保平安，接着就是保证团队内部稳定。一位十二栋的员工告诉界面新闻，目前他们在家正常办公，同事们还和之前一样在群里讨论问题，大家都挺积极的。

乱乱最大的希望是双11和双12，现在的库存只能通过线上销售，这两个节日是线上销售的爆发期，十二栋已经开始尝试直播带货，为下半年的销售做准备。

经过几天的焦虑之后，李欣也通过恢复工作让自己平静下来。他庆幸去年没大量招人，公司账上的现金还够现在的小团队支撑半年。疫情过去，很多公司还是要扩招和换办公室，只是要等一段时间。“以前要经常去拜访潜在的客户，现在可以换种方式，用微信或者电话先了解潜在客户的需求，等疫情过去掌握主动权。”

17年前的“非典”之下，当时创业型企业的遭遇和现在有些相似。比如，“非典”在北京爆发之后，携程也曾陷入经营的困境。当时，携程创始人梁建章一方面稳住团队军心，一方面趁着业务低迷之际，让呼叫中心的员工全部上班，磨流程和培训。疫情过去之后，旅游行业迎来

了“报复性”增长，7月和8月的业务量都超过了“非典”之前。当年12月，携程在纳斯达克上市。



保证现金流，活下去

疫情突如其来，对企业有负面影响，但多位创业者和投资人都向界面新闻表达了同一个的观点：它并不可怕。

一位消费行业投资人告诉界面新闻，从其所投资的公司后台数据看，以宠物行业为例，线上单量与去年同期相比并没下降，但是因为员工目前都还在外省家中，未返回北上深等大城市，造成履约效率上有影响，但是相关消费需求并没有明显减弱。

目前，大量的创业公司都面临着现金流的压力，维持6个月以上的现金流被认为是企业能够熬过去的关键。

以受影响最大的餐饮行业为例，疫情短期的影响则分为多种。第一种是以年夜饭作为主打的品牌酒楼，这种酒楼一般年夜饭收入会占到当年收入一半，因此受疫情影响很大。另一种是常规餐饮品牌，例如海底捞等，只要能够维持6个月以上现金流，影响总体是可控的。

“餐饮的成本一部分是房租，现在很多商场都可以谈下来免两个月房租，另外原材料方面也可以用多种方式处置，实际造成的影响并没想象那么大。”前述投资人说，“心理上的影响要更大。”

易凯资本创始人王冉给原本计划在今年6月完成融资的创业公司提出了更具体的建议，包括：开源节流，把健康现金流和最低现金流储备作为头等大事来抓；尽快和股东沟通，寻求急救办法；用好疫情时间，尽量把融资的准备工作通过远程办公的方式提前完成。

经过几天的筹划，乱乱终于把公司开源节流的措施落实，并于2月4日晚间以内部邮件的形式通知全体员工。其中最重要的一条是包括乱乱和十二栋CEO王彪在内的总监级别以上人员半薪发放，同时公司暂停长线研发项目，优先短期内线上开发和销售，减少所有不必要的开支。

乱乱在内部信中表示，在未来的几个月里，十二栋的重点也会是保证“现金流”，保证公司“活下去”。

同时，北京、上海等地的政府已经推出多项措施解决企业生产经营的中遇到的困难。比如，北京鼓励大型商务楼宇、商场、市场运营方对中小微租户适度减免疫情期间的租金，各区对采取减免租金措施的租赁企业可给予适度财政补贴。上海市人社局3日发布四项举措减轻企业负担，包括实施失业保险稳岗返还政策、推迟调整社保缴费基数、可延长社会保险缴费期、实施培训费补贴政策。

“只要疫情能够在两三个月内控制住，所有影响都会是短期的。在这种情况下，企业保持有6个月的现金流，经营就不会有多大问题。”上述投资人表示。

未经授权 禁止转载

www.jiemian.com

文章已于修改

[阅读原文](#)