



后疫情时代，中小企业如何发展？

作者：刘竹波

电话：(010) 58532877

邮箱：xhsfinance@163.com

编辑：杜少军

审核：范珊珊

当前，我国疫情形势向好态势得到进一步巩固拓展。作为我国实体经济重要支撑的中小企业，能否变危为机，是摆在中小企业面前的一道必答题。

本文将从新冠肺炎疫情冲击出发，思考后疫情时代中小企业发展逻辑，关注如何让中小企业摆脱危机并且活得更好。

官方网站：cnfic.com.cn

客服热线：400-6123115



目录

一、 从柔性生产到柔性用工	3
二、 加强产品服务创新，及时调整业务模式	4
三、 “云业态”突出重围，主动拥抱工业互联网时代	4

后疫情时代，中小企业如何发展？

我国疫情形势向好态势得到进一步巩固拓展，多地下调应急响应级别。与此同时，各地政府相继出台帮扶政策，支持中小企业复工复产。贡献了50%以上税收、60%以上GDP和80%以上的劳动力就业的中小企业如何面对大疫后期的种种调整与机遇，关系我国稳增长和稳就业全局。

目前来看，众多中小企业经历疫情的煎熬，进入“雪后的化冰期”，面临刚性支付压力大、复工复产率不足、供应链修复等一系列的问题。能否变危为机，是摆在中小企业面前的一道必答题。

本文将从本次“黑天鹅”事件冲击出发，思考后疫情时代中小企业发展逻辑，关注如何让中小企业摆脱危机并且活得更好。

一、从柔性生产到柔性用工

从企业开工率和开工速度来看，中小企业受到疫情影响更大。根据工信部数据，截至3月6日，全国工业大省规模以上工业企业开工率大多已超过了90%，而中小企业复工复产率仅为52%。相比传统劳动密集型中小企业，“专精特新”型中小企业以及在大企业产业链带动下的制造业中小企业复工较快，这类企业无外乎有以下特征：一是拥有核心技术，资源调配能力强，受供应链影响小；二是生产数字化水平高，生产线柔性化，产量大或者产量小时均能灵活应对，生产边际成本小；三是企业间协同能力强，企业上云比例高，生产流程受人为因素影响较小。对于那些在核心技术领域不那么占优势的广大中小企业而言，建立具有“柔性”的生产制度和用工流程，就显得十分必要。

柔性对于企业来说是一种战略资源，体现出企业应对外界变化及时反应的一种能力。对众多制造业中小企业来说，由于信息化和数字化水平较低，尚不具备柔性生产能力，因而在本次疫情冲击下暴露出两大短板：一是跨界转产能力差，潜在生产能力得不到释放。例如本次疫情冲击下一部分自动化水平高、转产能力强的企业跨界转产医疗物资，一定程度上对冲了经济及用工风险。二是上下游供应链供需不匹配，在获取市场需求、金融供给、上下游联动、物资运输等方面不能较好的掌控，成为“信息孤岛”。对于外贸型中小企业来说，跨境电商和订单式贸易兴起，建设多品种、小批量的柔性生产线有助于应对疫情冲击、适应新兴贸易模式。我们认为，疫情后中小企业柔性生产能力建设将成为重要一环。

中国中小企业协会与百度联合开展的调研显示：为了弥补损失，35.12%的中小企业选择“远程办公或尽量使用线上化”来纾解自己的困难，在线协同软件需求也不断提高。疫情发生后，众多中小企业被迫思考自己的业务流程和用工需求，开启“极限式降成本”模式。我们认为，通过此“疫”

洗礼，中小企业应重新审视自身业务模式，反思柔性化用工策略。对于行业壁垒较低的企业，如餐饮、生鲜等服务业，鼓励互助式用工，疫情期间，“共享员工”成为企业抱团取暖的良好范例。对于有一定行业壁垒但是消费空间和时间上有一定分离的产业，如某些生产性服务行业，则鼓励线上远程服务模式。与此同时，对于通过远程办公可以满足工作需求的产业，可以考虑加强企业数字化水平，强化管理进而提升效益，建立持久的弹性用工制度以节省企业成本。国家也需对这种柔性用工的趋势给予法律层面的重视，保障中小企业和劳动者双方权益。

二、加强产品服务创新，及时调整业务模式

对于广大中小企业来说，短时间内寻求颠覆式的商业模式、数字化重建不现实，何况大疫过后现金流紧张情况下也面临成本约束。反思当前消费者圈层文化与需求，通过产品和服务模式创新，对消费者关系进行重建是一条现实又可行的办法。例如某润肤品牌，在疫情期间迅速推出了针对“口罩纹”“口罩脸”的新产品，湖北店销量全国领先。某些餐饮店发挥供应链优势，打通“线上+线下”渠道，除了外卖、堂食之外，启动便民菜站。部分外卖平台率先推出“无接触式配送”服务。某面部护理品牌通过发动护理师录制小视频在线指导客户居家护理，带来了新的产品需求……通过产品与服务创新，中小企业找到了新的增长点，企业快速响应抵御风险机制得以建立。

同时，疫情过后，国家会加大某些基础设施领域补短板力度，如为解决农产品流通等问题的冷链物流、物流枢纽中心等建设。头部企业也会基于产业链优势加码布局，如苏宁、阿里等电商平台加速基地农业、C2M模式，以及社区智能配送等行业布局，行业市场集中度有望再度提升。处于产业链末端的部分中小企业应及时围绕消费圈层出现的新情景、新模式进行业务模式调整，探索产业链合作模式，避免遭到头部企业挤压出局。

三、“云业态”突出重围，主动拥抱工业互联网时代

百度大数据显示，疫情发生后，“人工智能”“云计算”“大数据”等词的搜索热度暴增，教育、医药、IT三大行业位列“云办公”前三甲。上海、浙江等地出台政策支持中小企业云上办公，“云签约”“云招标”等成为新的流行趋势。特殊时期，各大工业互联网平台充分发挥信息汇聚、万物互联、远程协同等方面优势，为疫情防控和产业协同提供重要保障。海尔COSMOPLAT平台整合上线了多种生态资源：“捷办”在线办公、模具资源汇聚平台、驰援武汉物流信息共享平台等，满足物资调配和生产需要；浪潮推出“云+战疫版”，快速搭建业务场景，解决政府企业远程、移动办公问题。徐工信息基于汉云平台快速定制化研发工业企业疫情防控信息管理平台……如果说，

2003年促进了消费互联网的发展，带动一大批如淘宝、京东等消费互联网巨头的发展。那么，2020年的新冠肺炎疫情必将加速产业互联网尤其是工业互联网的发展及向制造业等传统领域渗透速度。

当前中小企业转型工业互联网的呼声日益高涨，各级政府也高度重视推动企业上网上云。我们认为，当前应着重解决中小企业接入工业互联网平台，以及工业互联网平台与金融机构对接机制的问题。单个大企业可以建设自用的工业互联网，而对于广大中小企业而言，接入平台才是最直接有效的办法。当前很多工业软件如ERP、MES等对于中小企业而言价格偏高，且很多中小企业数字化发展路径不明确，最终导致中小企业信息化、数字化水平较低。如果将众多工业软件预先集成在工业互联网平台上，通过这些轻量化的、平台型的软件应用为中小企业服务，可以降低中小企业信息化门槛。据工业物联网平台树根互联提供的数据，以三一集团为例，三一集团做整套信息化系统投入十几亿元，而三一平台给客户提供的信息化应用可能仅需几万元。

当下，我国已经涌现出较多的知名工业互联网平台，基于平台的应用也不断丰富。平安证券研究所的数据显示，国内工业互联网应用中，生产过程管理占比高达32%，设备管理服务占27%，资源配置协同占21%，而企业运营管理应用占17%。

目前，中小企业运用工业互联网应用主要满足两个方面需求，一是远程协同复工复产。例如复工管理平台应用可以汇集智能视觉检测、AR远程运维、设备健康管理和良率大数据等网络化协同解决方案等。二是利用工业互联网平台融入社会化生产抓订单、抓贷款。由于疫情冲击，很多行业需求萎靡、产业链上下游企业均受到较大冲击，很多中小企业获取订单难度加大，用工、偿债压力大，资金链紧张。经济下行压力下，帮助企业以销定产，获取信贷资源才是关键。中国信通院信息化与工业化融合研究所副所长刘默表示，广大中小企业第一步要解决的还是生存问题，如果说工业互联网是锦上添花，订单和资金便是雪中送炭。

因此，对于中小企业来说，要抓住我国工业互联网平台化发展的大趋势，尽快补足企业信息化短板，提升管理水平和生产效能，形成核心竞争力。国家层面，应大力推动基础性互联网平台+行业性应用+金融机构产融对接模式形成，适当给与中小企业信息化补贴，降低中小企业信息化门槛，鼓励金融机构对接工业互联网平台以解决信贷资源的配置中信息穿透的问题。

重要声明

新华财经研报由新华社中国经济信息社发布。报告依据国际和行业通行准则由新华社经济分析师采集撰写或编发，仅反映作者的观点、见解及分析方法，尽可能保证信息的可靠、

准确和完整，不对外公开发布，仅供接收客户参考。未经书面许可，任何机构或个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、转载和引用。