



联合国
工业发展组织

新型冠状病毒疫情下 中小微企业复工指南

MSME COVID-19 Recovery
www.unido.org



免责声明

本出版物未经联合国正式编辑。出版物中使用的名称和呈现的资料并不代表联合国工业发展组织秘书处对任何国家、领土、城市或地区的法律地位，或者对其边界与界线划分，或其经济系统和发展程度，表示任何意见。

诸如“发达”，“工业化”和“发展中”等文字仅出于统计使用，并非就特定国家或地区在发展过程中达到的程度作出判断。

报告中提及的公司名称或商业产品，并非联合国工发组织宣传和认可。

本出版物资料可以自由引用或复印，但要有致谢程序。

目录

免责声明	I
致谢	IV
<hr/>	
1 企业复工指南简介	1
1.1 为何要“复工复产”？	1
1.2 业务恢复流程	2
1.3 各环节复工复产的关键性问题	4
2 业务恢复过程中的主要问题	8
2.1 立即行动方案	9
2.2 复工准备	9
2.3 盘点:在COVID-19疫情之下，企业业务的 基本现状	12
2.3.1 维持:财务状况	12
2.3.2 观察:市场变化	13
2.3.3 了解疫情影响: COVID-19前后的总体情况	14
2.4 企业所有者评估	16
2.5 复工计划	17
2.6 资金与金融	19
2.7 重新开业	20
2.7.1 员工	20
2.7.2 位置	20
2.7.3 设备	21
2.7.4 库存	21
2.7.5 市场	21
2.7.6 定价	22
2.7.7 其他因素	22
附件	23
A.1 模板与案例	23
A.1.1 损失评估 (模板)	23
A.1.2 个人当前需求 (模板)	23
A.1.3 应付/应收账款、销售图表和对应帐目(模板)	25
A.1.4 SWOT分析(例子)	26
A.1.5 复工复产费用估算(模板)	27

缩略表

CNY	人民币
COVID-19	新型冠状病毒
SARS-CoV-2	严重急性呼吸综合征冠状病毒
UNDRR	联合国减少灾害风险办公室
UNIDO	联合国工业发展组织

表格汇总

G.01	疫情风险管理周期.....	1
G.02	疫情后商业恢复流程步骤.....	4
T.03	业务恢复操作[仅示例].....	5
B.04	是否将沟通策略调整应对COVID-19?	11
B.05	“竞争”	13
B.06	使用“SWOT”分析评估总体状况.....	15
B.07	退出业务.....	17

致谢

本出版物由经济学家魏尔曼先生（德）和联合国工业发展组织联合编制而成。在此，作者特别感谢工发组织驻华代表处马健先生和岳鸿飞先生为编辑和校对报告提供的支持；感谢刘铠文先生为报告中文翻译做出的贡献；感谢索菲娅女士在报告前期设计和编排中提供的帮助。

1 企业复工指南 简介

1.1 为什么企业要“复工”？

本指南将COVID-19新冠病毒的流行传播视为一场灾难。灾难是严重破坏社区或社会功能，造成广泛的人身，物质，经济或环境损害，并超出社会自身承受能力的现象¹。尽管灾难通常是自然造成的，但灾难也可能是人为产生的。有关灾难管理的国际文献通常将流行病和疫情归为灾害。

在这里，是否将疫情正式成为灾难并不重要，重要的是要认识到，灾难可能会使受影响的企业承受巨大压力从而导致破产，包括那些直接应对能力较弱的企业。尽管COVID-19疫情并没有像洪水或地震等自然灾害那样对企业产生直接的破坏，但突如其来的疫情在短期内迅速扩散，对企业产生了颠覆性的影响。

COVID-19已影响到整个中国，大部分在湖北。在整个紧密联系的经济体中，不仅是湖北，全国其他地方都感受到了影响，而且涟漪效应已经影响到了其他国家。

¹ 联合国减少灾害风险办公室 (UNDRR)

G.01 灾害风险管理周期

来源：UNDRR



“恢复”的定义是在适当的情况下恢复和改善受灾社区的设施，生计和生活条件，包括努力减少灾害风险因素。在本指南中使用术语“业务恢复”时，“恢复”是指所谓的灾难风险管理周期（请参见上面的图G.01）。换句话说，针对COVID-19疫情构成的这一周期性“灾难”，中国政府已经组织积极“响应”疫情，而且整个社会各个阶层都在参与防控。由于积极“应对”并遏制灾难，“康复和恢复”的机会已经出现，通过能够减少灾难所造成的损失使生活“恢复正常”或“比以往更好”。

恢复过程中的一个重要方面是受灾难企业的复工复产，其中大多数通常是中小型企业。本指南正是针对这一问题提出解决方案。

业务恢复流程



受影响的企业具有不同的类型，在规模上大部分都是中小型企业，在行业上可能包括农产品加工，食品生产到木工，信息技术，金属加工，纺织和服装生产等行业。企业可能雇用少于8名员工，也可能是数百名员工。它们可能位于COVID-19爆发的中心地区，也可能位于完全不同的地区和气候带。为了给企业提供快速的指导，我们提出此本具有通识性的业务恢复指南。

企业类型之间存在很大差异，而且企业之间对COVID-19的影响程度也存在很大差异。一些企业可能根本没有受到影响；而另一些企业则可能由于长期的业务中断，而失去了关键员工，失去了消费者和客户；有些企业受上下游影响，出现了库存不足，甚至资金链断裂。

对于这些问题，没有一种万能的解决方案。在某些情况下，可以简单地选择延续春节前的业务，而在其他情况下，整个业务可能需要进行周转。例如，如果产品面向的是湖北省的旅游行业，那么需要更多的时间来恢复。一些企业甚至可能面临不可避免的倒闭。来自世界各地的灾难恢复经验表明，即使在灾难之后幸存下来，企业也可能会经历衰退和破产的风险，因为他们并没有完全意识到灾难发生后市场的变化。



G.02 灾难后业务恢复过程步骤。
来源: UNIDO

因此，本指南具有普遍性。任何类型的企业都可以使用它来系统地识别潜在风险并尽快解决问题，从而克服由COVID-19所带来的困难。本指南遵循灾难后多数国家/地区业务评估的典型步骤。业务恢复过程的步骤如下表所示。

可以说，这些步骤以迭代的方式进行，但目标和主题并没有完全改变。企业受影响现状被越来越深入地研究，实现快速评估和更详细的分析，在此过程中也强调了不同的影响面。

指导业务恢复过程的基于以下原则和概念：

- COVID-19疫情之后迅速而实事求是地了解企业状况
- 在消除了由COVID-19疫情造成的障碍和限制之后，掌握决定企业未来盈利能力的关键因素
- 确保草拟的业务恢复计划足够稳健，用以保障企业业务的连续性
- 查看是否有任何可以应用“更好地重建”原则的方法（即利用危机来减少诸如流行病之类的商业风险，并通过其改善和/或扩展业务）
- 在可行性不满足的情况下将损失降至最低

总体而言，了解清楚业务恢复所能带来良好的商业回报是非常重要的，以便受影响的企业能够可持续发展。在恢复业务过程中会面临进一步损失，这可能使企业陷入更大的被动，并无法获得任何收益。在COVID-19疫情爆发后，虽然大多数企业来说可以停止相关业务，但仍然有相当一部分企业需要适应疫情带来的新市场环境。

各环节复工复产的关键性问题



这本指南主要解决企业复工复产的关键性问题。通过解决这些关键性问题，企业可以决定如何能够更好地实施措施。大多数问题集中于企业生产恢复的关键参数。这些关键性问题可帮助企业专注于业务从何处开始以及如何恢复。

一些大中型企业通常会拥有更多的员工和资源为他们的运营制定相关地解决方案，利用所有资源帮助企业恢复业务。一些员工可能已经接受过商业分析方面的培训，或者收益于多年教育经验的积累，帮助他们可以应用各种商业工具。

我们不希望重构新的企业方案，当然我们也不建议过于简化原有的分析过程。

另一方面，许多中小型企业可能只需要较少的人员和资源来制定解决方案。如果企业主，经理或主要员工或其家人受到COVID-19的直接影响，那么人力资源可能出现严重不足，其业务恢复只能“依靠少量”的经验和管理知识。因此，本指南是针对其特定需求量身定制的。

在灾后恢复期间，所有企业都需要解决本指南中提出与COVID-19疫情相关的问题。

通常区分中小企业和大企业的关键判断是，大多数中小企业是由其所有者直接管理的。这就是为什么在灾难恢复期间企业主的角色和判断十分重要。

- 作为一个企业的老板或经理，你的个人情况和愿景对企业的成功有很大的影响。在人生的不同阶段，每个人都有自己的抱负，也有不同的限制和可能性，没有人会被迫去经营企业。但你仍然会发现，**COVID-19**所引发的危机可能意味着要做出退出的决定，而这可能也会对社会有利。
- 一些大中型企业可能已经针对不同类型的紧急情况制定了相应地业务响应方案。如果你有这样的方案，可以利用其来应对**COVID-19**疫情。如果没有这样的方案，那么你可以在恢复业务之后或者在开展新的业务之后，再来考虑一下应对疫情的长远计划

每个人都有自己的偏好和工作方式。你的业务可能有经过时间检验的固定模式和程序，并在实践中证明对你的员工、客户和供应商是有用的。无论使用什么模式，通常都会包含特定的行动计划。

我们建议你开始制定相关的行动方案，我们称之为“业务恢复行动”或“业务恢复方案”，针对业务恢复方面的相关问题，本指南给出了比较重要和有效的解决方案，可以酌情参考。

T.03 业务恢复方案[案例指导]

数字	相关问题	采取行动	相关责任人
1	所有员工是否安全？	与每一位工作人员联系，确认个人(及其家人)的健康状况以及工作能力和准备复工情况。	人事经理
2	员工是否可以返岗？	确定外地返工人员的交通和住宿方式	人事经理
3	核实客户订单状态	联系相关客户重新确认订单。	销售经理
4	验证供应商的情况	根据疫情之后的客户需求，讨论取消或延迟疫情之前已定的订单。	总经理



5	改善工作场所的通风情况	在不通风的角落增加8台移动风扇，增加空气流通，保证正常运行时空气流速为0.20m/s。	总工程师
6	加强工作场所卫生防疫工作	在工厂工作站之间安装透明的塑料打喷嚏防护装置。	总工程师
7	评估在管理疫情风险方面做得是否全面	根据风险对员工进行分类。修订运输工人和销售人员的职业和安全指引(基于出口和旅行)。	人事经理
8	减少员工的暴露风险	重新设计工作流程和程序，减少员工之间以及员工与客户之间的直接接触。将出现COVID-19症状的人员安置到指定的隔离场所。	总工程师
9	确保未来90天的预期现金流入	检查应收账款至5月31日。	记账
10	选择并实施加速现金流入的方案	检查库存，看看是否有可能出现脱销的成品。同时快速卖掉不必要的资产。	销售经理/总工程师
11	恢复正常交流	制定沟通策略(关键信息:“我们开始复工了。”会在3月中旬再次定期送货上门。)同时利用这个机会建立网站。(雇佣学计算机专业的学生，协助来设计网站。)	销售经理
12	通知关键客户	亲自打电话给主要客户解释情况，重建信心，并寻求获得下季度的订单。	总经理
...

✍ 指南中的问题遵循相应的逻辑顺序，彼此关联并在相应阶段不断深入。如果你不能回答某个问题，可以停下来先了解清楚再继续。如果问题不适合你的具体业务或情况，可以跳过。但其中的大多数都应该适用于任何行业。同时确定谁将负责交付或执行操作以及明确相应的截止日期，来确保可以顺利完成。

👤 在许多情况下，你作为企业主或总经理可能需要亲自执行部分方案，当然你可以向外部顾问寻求帮助，比如注册会计师、律师、银行和小型企业服务中心。有些问题可以通过与客户和供应商的适当沟通来解决，但许多问题可能需要咨询公司员工。

⚡ 最后，鉴于COVID-19疫情本身的特性，这些步骤中涉及的主要问题不包括战争或自然灾害等其他类型灾害所引发的问题。例如，营业场所的损失，基础设施的破坏、商业资产和股票的流失，商业数据和文档的流失，故意破坏和盗窃，因为这些情况对于COVID-19疫情相对来说出现的概率较小，因此不属于本指南的指导范围。





业务恢复

过程中的主要问题

你可以参考下面的问题来指导公司疫情期间的业务恢复优先等级，这些问题按照企业复工阶段进行了分组。在疫情期间先从公司面临的主要问题开始，然后进入到更详细的评估，使你能够逐步恢复公司业务。

有些问题可能会在不同的阶段重新出现，这是由于起初的评估比较粗略。根据经验，你需要在执行过程中进行详细描述，在企业恢复业务的过程中，企业关注的焦点也会发生变化。当然，如果你在前一个阶段中获得了所有可用的信息，那么就没有必要在进行重复分析。





- 员工是否受到COVID-19的影响?
- 员工家属是否受到COVID-19的影响?
- 员工能重返工作岗位吗?
- 他们重返工作岗位有什么困难吗 (尤其是如果他们来自其他地方)? 目前适用于返程客运的政策规则是什么?
- 你能做些什么来帮助他们重返工作岗位吗?
- 你是否需要暂时解雇员工?
- 员工留在家中延长隔离期是否对业务有潜在的好处? 当企业再次增加产量时, 员工是否可以分批返回, 还是需要从一开始就要求起每个人都必须到场返工?
- 你们的场地可以使用吗?
- 你是否能够从供应商(从其他地方)接收产品, 并将产品发送给客户(到指定地方)?
- 你能回收任何半成品和成品的供应和库存吗?
- 如果你已投保, 你是否联系保险公司进行现场检查?(在联系保险公司并开启承保程序之前, 不要开始清理工作!)
- 你是否记录了半成品和成品的所有损坏情况和供应与库存?
- 你有没有把疫情造成的损害拍照记录下来?
- 你是否向保险公司提供了初步的损失评估?
- 请参考A.1.1附件 计算损失评估模板。²



- 你是否准备好了重新开业所需的活动清单?³ (可增加新项目)
- 随着COVID-19进入全球大流行阶段, 并且可能再次从国外输入中国, 你是否有足够的物资来保证你的企业在未来几个月内不受COVID-19 (或其他流行病)的影响? 应备有哪些合理的消毒剂和个人防护装备(PPE), 以及需要多久更换一次?

² 请参考A.1.1附件 计算损失评估模板。

³ 请参考第1.3节中简单示例。

- 是否有任何流程或工作流程需要改变，以减少员工直接面对面交流的频率，从而减少COVID-19在工作场所的传播风险?销售和运输人员与客户的互动如何:是否有办法限制暴露风险?
- 提高员工的卫生意识，你可以改善工作场所的卫生吗?你能确保每个人都掌握了如何最好地保护他人和自己的知识吗?
- 你的公司将如何学习不断更新的COVID-19知识，以确保员工得到最佳保护?
- 你是否每天或每周都在亏损，且无法营业?亏损金额多少钱?⁴
- 你是否创建和/或更新了你的应付账款清单?你按到期日期排序了吗?你还欠谁的债，什么时候到期?
- 你(和你的家人)需要多少钱来维持生活?⁵
- 你能支配多少钱(现金、储蓄、其他收入、信贷等)?
- 你是否已从保险公司取得信息，了解你可能得到的赔偿金额及支付方式，以及将于何时向你支付?
- 在不久的将来，你是否需要做出保留员工的快速决定?是否会遇到困难迫使你解雇员工?
- 你是否需要让一些员工在短时间内工作，直到业务恢复正常?你是否可以安排希望留下的员工执行已经计划的业务改进方案 例如 重新设计、修改工作流程、翻修、建造等?
- 在这个阶段，你是否有足够的领导力来激励你的员工为复工做出贡献?你是否确保让员工了解了公司的情况，以便他们很好地了解在工作中优先事项可能发生的变化?
- 你是否可以完成客户的全部订单?还是已经有一些订单被竞争对手夺走了?(如果还没有丢失，一定要让你的客户知道延迟的时间和什么时候可以交货。)
- 你是否有需要与特定客户讨论(定期安排的)订单?
- 如果此时你不能完成订单，你是否通知客户并协助他们完成其他供应商的订单，直到你可以再次发货?
- 你能和客户一起制定策略来帮助他们继续接受你提供的常规服务和商品吗?

⁴ 将每日收入(销售额)乘以关闭的天数，以估算公司在不运营时损失的收入。或者以每周收入为单位，乘以周数。

⁵ 请参考附件A.1.2获取用于计算当前需求的模板。

- 如果你不能直接继续你的生产或订单已经被你的客户取消，你能否取消你已经下的供货商订单吗？
- 你和供应商联系付款时间了吗？(可以重新安排时间，因为你无法使用他们提供的物资。)
- 你需要暂时推迟采购物资吗？
- 你的公司有网站吗？如果有，那么是应该关闭它，还是应该更新消息来通知客户和潜在的供应商所发生的事情，以及你希望何时恢复业务？
- 有没有其他的方法来接触你的客户，并保持与他们联系？
- 你能妥善处理任何损坏的供应品和存货吗？比如坏掉的食物？(与当地政府联系，确保处置符合当地程序，避免非法倾倒。)
- 你了解过地方、省和国家政府机构可能提供的支持吗？

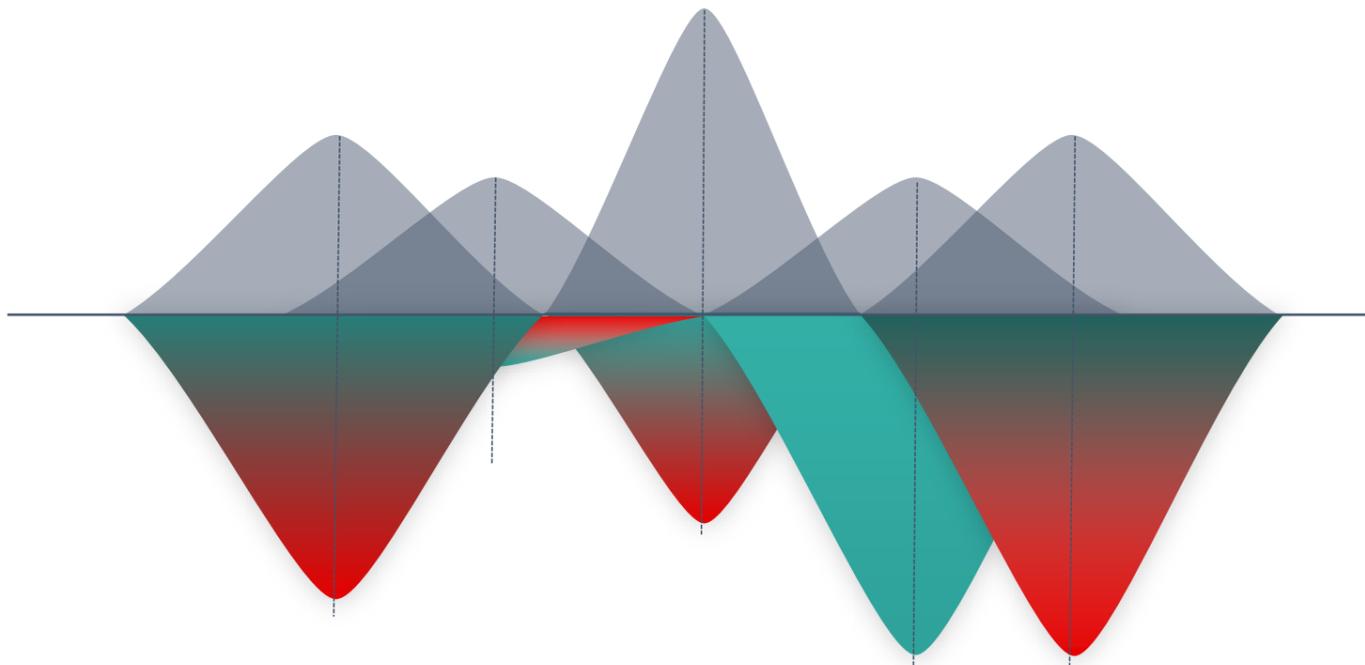
B.04 是否正在调整沟通策略来面对 COVID-19疫情

中国是第一个发现COVID-19病毒的国家。因此，其他国家的消费者可能会将该病毒与中国联系起来，特别是前期社交媒体传播的便利性，使一些不负责任的新闻媒体愈发试图从恐慌中获利。

关于COVID-19的知识在不断更新，但仍有一些不确定性会导致焦虑。这种焦虑也会影响你的客户。有些焦虑可能是“非理性的”，有些则可能是“合理的”。

例如，有新的研究表明冠状病毒可以在无生命的表面体上存活9天。例如玻璃，金属，塑料) [Kampf et al. In Journal of Hospital Infection, <https://doi.org/10.1016/j.jhin.2020.01.022>], 并提出如何有效地灭活这些表面上的病毒。这可能会对你出口到国外的各类产品需求产生影响。客户需要知道你用了什么措施来确保COVID-19病毒不会污染你的产品，例如家用电器、冰箱或任何塑料或金属外壳的产品 (或者你用了什么方式来灭活病毒)。否则，当他们无法确认时，他们可能会将产品隔离或选择来自无疫情国家的产品。

因此，重要的是，你不仅要更新有关病毒的新知识，而且要有效地与客户沟通，告诉他们你掌握了问题的关键，以及你正在如何处理这些问题。理想情况下，你应该能够在他们提出问题之前消除他们的担忧。你做得越好，顾客就越有信心订购你的产品。



盘点: 在COVID-19疫情之下, 企业业务处于的基本现状?

2021

2.3.1 维持: 财务状况⁶

- 你确定可用的现金了吗?⁷
- 你是否有足够的现金(如现金、银行的存款、客户欠下的可收回款项)来支付未来几个月到期应付的债务?
- 如果需要, 你的股票可以很容易地转换成现金来偿还你的债务吗?
- 你的企业是否有足够的资产来支付所有的财务承诺, 包括长期债务?
- 你的资产符合银行的典型抵押要求吗?
- 你的客户会按时支付你的账单吗?
- 你是否按时付款给供应商?
- 你是否按时支付员工工资?
- 你的净现金流(流入的现金减去流出的现金)受销售水平和客户付款延迟的影响程度?
- 在未来12个月内, 是否有任何潜在的短期资金流动性缺口(现金流出超过流入)需要填补?怎样才能填补呢?
- 你的企业在COVID-19疫情之前是否有足够的现金流?
- 你认为COVID-19疫情将如何影响你的现金流?

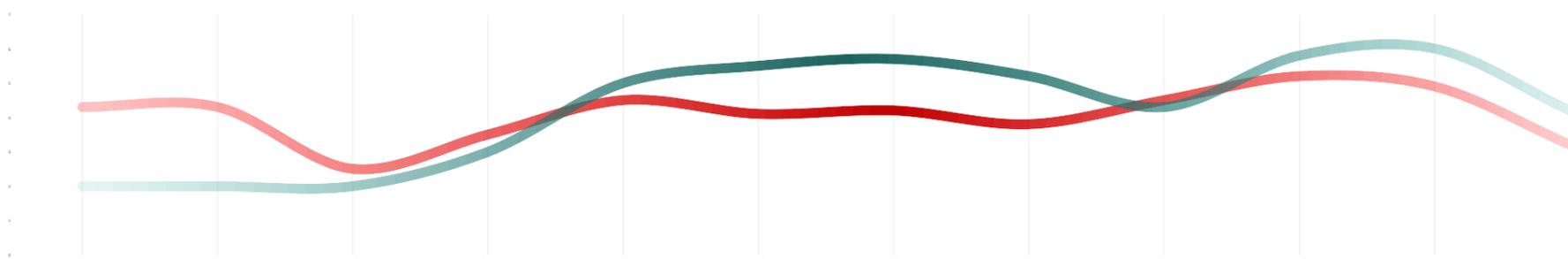
⁶ 这些信息对于复工至关重要。如果需要帮助, 请从你的会计师, 商业顾问, 朋友或银行家等获得帮助。

⁷ 有关应付账款, 应收账款和销售图表的模板, 请参考附件A.1.3, 来确定可用现金。

2.3.2

观察: 市场变化

- 当前长期订单(未来12个月的订单)的状态如何?你们会取消预订吗?
- 你是否分析了COVID-19之后你的产品或服务的潜在需求?
- COVID-19是否已经导致你所在地区或所在行业的其他企业关闭?
- 你的主要客户是否受到COVID-19的影响?如果有, 这是否会对业务产生影响?
- 你的主要供应商是否受到COVID-19的影响?如果有, 这是否会对业务产生影响?
- 你是否对你产品的整个供应链进行了审核, 从原材料的采购到最终产品交付到客户手中? 预期会遇到瓶颈或困难吗?
- 在COVID-19疫情之后, 是否有机会向市场投放新产品和服务以满足新需求?
- 在COVID-19疫情之后, 是否有机会加强与供应商的合作, 以提高产品对客户价值?
- 在COVID-19疫情之后, 是否有机会与你的竞争对手合作?



B.05

“合作竞争”



在某些情况下, 企业可以从与竞争对手的合作中获益。从以下几个方面来看, 与你的竞争对手合作是有意义的, 例如合作以降低可能会危及整个行业或特定地区的声誉风险, 支持新技术开发 (通过知识共享来分享收益), 开发整个行业或特定地区通用的商业标准, 并与政府有效沟通政策和法规。

了解疫情影响： COVID-19前后的总体情况

- 你的生意对社区至关重要吗？（例如市场，电工，药房，当地食品生产和餐饮）？
- 你的产品是每个人都需要用来应对病毒的吗？例如生产护目镜、呼吸面罩、手术口罩、防护服等个人防护用品；其他医疗用品；疫苗和药品；卫生用品和消毒剂）或改善整体防护用品（如打喷嚏防护服、免下车柜台等设备；空调设备；负压通风；实验室设备或医疗设备）？
- 在COVID-19疫情之前，你们地区的经济形势如何？疫情发生后，你们地区的经济状况如何？
- 你在这个行业里跟得上你的竞争对手吗？
- 你的业务能够能否应对外部变化？它是适应变化的，还是只能满足一个细分市场，并产生巨大的成本变化？
- 你会是所在地区或部门的第一家重新开业的企业吗？
- 你能承担待业成本，并坚持到开业吗？
- 你的员工是否具备工作所需的技能？
- 你有合适的人员配备吗？
- 你的技术需要更新吗？
- 你的价格，服务等具有竞争力么？
- 你有足够的保险吗？
- 你了解你的业务有什么潜在风险（无法控制的负面因素）吗？（例如新的竞争对手出现，供应链的瘫痪，其他国家新的市场壁垒，销售代表因中国面孔受到歧视）？
- 你是否与你所在行业或地区的其他企业讨论过发展情况么？



B.06 使用“SWOT”分析来评估整体状况

SWOT 分析作为一种简单有效的工具可以帮助你区分不同因素对业务整体的影响。由于不同的因素可能在疫情之后发生变化，所以需要重复或更新疫情发生前已经进行过的SWOT分析。

SWOT 分析分为“积极”和“消极”，“内部”和“外部”因素。“积极”和“消极”是指你的业务表现。一个积极的因素会提高业务表现，一个消极的因素会降低业务表现。“内部”和“外部”与你的业务相关。内部因素是你直接控制的因素，外部因素是你无法控制的因素。这些区别在实践中是非常重要的，因为你需要足够清楚地知道你自己可以实现什么，以及你在哪些方面依赖于他人。



SWOT 分析通常包括四个领域的图表。即使是这些设置中没有对不同因素进行加权分布，但该分析框架已经提供了一个总体状况的认识方式。在进行SWOT分析时，最好让员工参与进来，因为综合其他人经验可以优化和丰富分析结果。所有的观点结合在一起可能产生新的商业机会同时提高对风险的认识。

附件A.1.4 提供了一个SWOT分析的例子，仅供参考。



大中型企业可能会受到总体战略的指导，并从自身的管理结构中收益。而中小型企业即使某些职能被委派给专门的职业经理人，但通常仍是由其所有者管理，企业主和其家庭做决定。当然也有大中型企业是由企业主管理，但是绝大多数的小型企业实际上过度依赖于所有者的运营管理。

当你确定了企业的财务状况，公司市场发展和整体情况之后，你需要重新思考接下来的战略。这其中，不仅员工的能力和准备工作是一个重要的因素，作为企业所有者你的能力也不能被忽视，在COVID-19疫情的干扰下，你的创业精神是企业成功关键。

- 在COVID-19之前，你喜欢经营你的企业吗？
- 你得到你想要的利润了吗？
- 你更喜欢自己做老板吗？
- 你善于管理员工吗？
- 你考虑过其他谋生的机会吗？
- 你考虑过经营不同业务的机会吗？
- 在COVID-19爆发之前，你有过退出计划吗（例如年龄或健康问题）？
- 你已经找到继任者了吗？
- 你准备好应对潜在的额外需求了吗？
- 你是否愿意承担更多的债务（无论是与家人、朋友还是贷款人）？
- 在你的生意恢复期间，你还能继续经营吗？
- 如果你不重新开业，你会怎么做？

所有这些问题可能最终会导致你做出最艰难的决定：在疫情过后，你应该重开业务吗？

这些问题并不是要阻止你复工或者继续维持生意。事实上，有些老板会倾向于跳过这些问题，因为他们毫无疑问的会选择复工。

但是，每个企业主都会考虑这些问题，来保护自己免受无法承受的后果。最后，选择情况针对个人和家庭之间会有所不同，并且在生活周期中也会发生变化。因此强烈建议退后一步，以确保冷静思考。

如果你决定积极开展业务，那么请继续按计划复工。

退出并不是什么丢脸的事，尤其是在一场疫情灾难之后。这是一个完全合理的商业决策，就像决定放弃某个产品线或添加一个新产品线一样。退出的理由可能有很多，有时是多种多样的。包括但不限于：

- 业主或主要雇员身体欠佳
- 现金流不足
- 太多的债务需要偿还
- 资金不足，无法重新启动或重组业务
- 无法适应市场或商业环境的变化

企业主可以通过以下几种方式退出公司：

- 将公司交给家庭成员、业务伙伴、员工或一组员工
- 将公司与其他公司合并
- 卖掉公司
- 关闭业务(出售资产和停止经营)
- 清算(如果COVID-19对公司的打击太大，则申请破产)

对于退出的决定，一定要咨询你的会计师或业务顾问，以找到最佳的解决方案。

复工计划

2021

- 你是否定义了业务恢复的目标、行动和优先级？⁸ 它们与你的个人目标一致吗？
- 你是否打算继续采用疫情之前的商业模式运营？在COVID-19之后，恢复业务是否涵盖了在原有的商业模式上进行改进？在COVID-19之后，你会改变商业模式吗？

⁸ 参考上表T.03。恢复计划与你的第一个操作列表相同。它实际上是该列表的延续，但对未来有更清晰的了解，并对业务的方向有了更深入的了解，应该写的更加详尽。

- 你的计划是基于历史数据还是基于COVID-19之后市场和商业环境的变化?
- 如果要执行重大的业务改变或者厂房扩建，那么你有足够的人员和地方来达到这个目的吗?
- 你了解市场和商业环境未来的发展吗?
- 你的供应商能配合你的计划吗?
- 你是否利用在COVID-19之前经营企业的经验教训来制定企业恢复计划?
- 你是否建立了一个小组来应对恢复计划，对计划里所有内容都有明确的责任? 你计算过恢复计划中每个要素的成本了吗?
- 你可以采用新的技术和流程吗?这会影响设备需求吗?如果是，你如何处理旧设备，并买新的设备? 你考虑过租赁你需要的设备吗? 安装新设备需要准备多长时间?
- 你能降低运营成本吗?
- 你会增加新的产品线还是淘汰现有的产品线?
- 你会提供新服务还是减少现有服务?
- 你是否有足够的资源(员工、财产等)能使公司恢复到正常运营水平?
- 你需要增加员工还是减少员工? 公司需要不同的员工，不同的技能吗?
- 员工可以在家办公吗? 在疫情之后你是否要增加在家工作的比例?
- 哪些财务目标(例如:净利差，投资回报)是你想在未来12-36个月内达到的?
- 你希望实现哪些与社会或社区相关的目标?
- 你是否考虑地方、省、国家级的发展规划以及所在行业或地区现有的和新的政策?
- 你是否制定了营销策略(和相应的资源)来帮助你恢复业务?
- 你有重新开业的所有要求的清单吗?
- 你计算过实施你的灾后恢复计划的全部成本了吗?⁹

⁹ 请参考附件#，查看模板。



- 你能重新开业吗？能否找到足够资金（例如从未来12-36个月获得的回报中）？
- 你是否完成了对现金流和损益的预测？
- 你的预测和财务报表是否显示了企业有能力利用内部或外部的资金来重新开业？
- 如果你的预测和财务报表无法保证你可以按原计划进行复工，你是否可以调整你的复工计划让其可行么？
- 你是否对预测进行了敏感性分析（在不同的情况下计算出现金流和利润如何受到一些不可控因素的影响，例如，供应商要求的价格是否发生变化，其他国家/地区对你的产品提高了进口关税等）？
- 你打算如何为重新开业提供资金：从现有业务来源，自己的资源，其他投资者，银行，贷方或混合资金？
- 你是否审查了所有现有的债务融资安排，以确保融资结构适合企业的新需求？
- 你是否考虑过购买保险？是否找到合适保险套餐来应对公司业务所面临风险？
- 你是否曾与银行谈过企业恢复计划和资金需求？
- 是否可以利用现有信贷额度（在必要时增加信贷额度）来为企业开业提供资金？
- 你可以提供哪些抵押品？
- 如果你正在寻求债务融资，你是否已明确这笔钱的用途，以及需要多少时间和总金额是多少？
- 你可以用自己的资源为企业开业复工提供资金吗？
- 你可以从银行以外的渠道（例如家庭成员，朋友，其他业务伙伴）获取资金吗？





如果你可以获得支持企业恢复方案的资金，你就可以重新开业。如果资金和融资不符合你的计划的需要，那么还是选择停止重新开业。在理想和现实之间有明显的差距，即你实施计划所需的资金和你能够调动的资金之间，需要找到所谓的“妥协”。

寻找可行的折衷方案可能是一个反复的过程，在此过程中，你将重新评估各种不同的恢复方案以及所产生的现金流，并根据成本对它们进行控制，直到找到一个在技术上可行，切合实际或稳健的方案，同时这个选择可以获得足够的资金和财务支持。

只有到了这样的阶段，你才应该着手重新开业。

重新开业



2.7.1 员工

- 你是否了解过以前存在的工作并验证在COVID-19之后你的需求是否相同？
- 你是否将职务说明与现有或重新雇用的员工进行匹配？
- 你是否明确了工作说明并开始招聘新的员工？

2.7.2 位置

- 当前位置是否满足你在COVID-19之后的需求？
- 是否需要足够大的工作空间？ 还是工作场地太大了（因为你已决定安排更多的员工在家工作，而且你决定放弃生产线）？
- 工作场地布局是否满足公司重新开业？
- 现有的通风和/或空调系统是否能够确保员工的健康？
- 在COVID-19疫情之前，你是否已经规划好工作场地装修或布局改变的时间？

2.7.3 设备

-  鉴于COVID-19疫情之后的总体情况或可能的变化，你是否需要更换或增加任何设备？
- 你对新设备的安装和上手培训时间的估计是多少？
- 你觉得是购买新设备好还是租新设备好？
- 是否有需要出售二手设备？是否有潜在的买家？设备是否需要报废？

2.7.4 库存

-  你是否按照你的恢复计划检查了库存需求？你还需要同样的库存吗？你还需要同样的数量吗？
- 是否有库存不需要你回收，可以出售或需要报废？
- 你有需要保留的新物品吗？

2.7.5 市场

-  你是否在COVID-19之前评估了营销工作的有效性？你专递了什么信息？是否物有所值？这些营销策略真的有效果吗？
- COVID-19是否会影响你传递给（潜在）客户的信息？
- 你会使用与COVID-19之前相同的营销渠道吗？
- 你是否确定了营销成本？恢复计划是否包括市场营销和适当的预算？
- 重新开业活动是否有必要（比如在COVID-19之后要进行重要的业务变更）？
- 在COVID-19疫情之后，是否有相关政府组织的推广活动你可以参加来进行相关的营销？

2.7.6 定价

- 你是否对产品或有偿服务进行盈亏平衡分析，以确保所销售价格是否可以获得相应的利润？
- 你的产品最低销售额是多少？在哪个时间段内可以满足销售成本？
- 你是否与竞争对手进行价格比较？他们在COVID-19疫情之后是否调整了价格？
- 如果你要出口，进口关税的变化是否会影响你在出口国的销售量？

2.7.7 其他因素

- 你的营业执照是最新的吗？如果你在恢复计划中有相应的调整，是否需要新的许可证？
- 还有哪些没有考虑到的因素呢？



附件

A.1 模板与案例



A.1.1 损失评估 (模板)

损失评估			
物品损坏或销毁	更换或修理费用估算	保险	损坏证明(例如:相片编号、检验员声明)
	_____元	是/否	
	_____元	是/否	
	_____元	是/否	
总计	_____元		
有保险	_____元		



A.1.2 当前需求 (模板)

当前需要 (接上页)	
个人支出项目	每月(平均)人民币金额
食品	_____元
餐饮(订餐)	_____元
酒水(礼品或已消费)	_____元
香烟(礼品或已消费)	_____元
抵押贷款	_____元
公寓管理费用	_____元
取暖费	_____元

当前需要

个人支出项目	每月(平均)人民币金额
水和清扫	_____元
电	_____元
学费(学费、材料费)	_____元
医疗费用(全家)	_____元
家政(工资)	_____元
服装	_____元
其他家庭用品	_____元
家居保养及维修	_____元
电话及互联网	_____元
保险(健康、生命、医疗...)	_____元
储蓄, 退休金	_____元
交通工具(公共及私人, 包括私家车)	_____元
税	_____元
杂费	_____元
父母补贴(如适用, 包括住宿费)	_____元
其他亲属补贴(例如弟弟、妹妹)	_____元
...	...
(总金额)	_____元
其他收入, 如从出租房产(减去)	_____元
其他家庭成员补贴(扣除)	_____元
你现在需要	_____元

A.1.3

应付/应收账款、销售图表和对应帐目(模板)



应付账款 (人民币到期金额)

供应商	月1	月2	月3	月>3	总计
供应商A	_____元		_____元		_____元
供应商B	_____元	_____元	_____元	_____元	_____元
供应商C		_____元		_____元	_____元
供应商D		_____元	_____元		_____元
...
(总金额)	_____元	_____元	_____元	_____元	_____元

年销售预测 (金额 元)

客户	月1	月2	月3	月>3	总计
客户W	_____元		_____元		_____元
客户X	_____元	_____元	_____元	_____元	_____元
客户Y	_____元	_____元		_____元	_____元
客户Z		_____元		_____元	_____元
...
(总金额)	_____元	_____元	_____元	_____元	_____元

应收账款 (人民币到期金额 元)

客户	月1	月2	月3	月>3	总计
客户W	0.00元	_____元	0.00元	_____元	_____元
客户X	0.00元	_____元	_____元	_____元	_____元
客户Y	0.00元	_____元	_____元	0.00元	_____元
客户Z	0.00元	0.00元	_____元	0.00元	_____元
...
(总金额)	0.00元	_____元	_____元	_____元	_____元

A.1.4 SWOT分析(例子))

正面的

优势

训练有素的员工，其中许多人受雇于公司超过10年；
50%的劳动力来自外地，全部敬业且可靠，主要来自XYZ省的一县；
该地区的领先企业之一，有广泛的声誉；
与客户建立了近二十年的关系；
80%的常规订单，无营销成本；
熟练和经验丰富的首席工程师，基本上能够解决所有操作问题；
足够的运输区域，能够确保始终交付给客户；
总经理与客户和供应商的关系良好；
与市长的关系良好

负面的

弱点

设备日益老化，停机时间明显增加；
在最大功率下运转；
有限的办公空间，“拥挤”的工厂布局；
有限的产品范围

机会

国外市场对主要客户的产品需求日益增加；
DEF的贸易商很乐意将主要客户生产的产品重新标记为“DEF制造”，再加上向GHI出口的加工费；
“一带一路”倡议已将主要客户到欧洲的交货时间缩短了20天（通过火车而不是海上运输）；
老板的儿子于2019年成功在ABC国的市场营销学院就读；
企业主的侄女并不打算结婚，而是最长时间最大限度地参与电视相亲节目使自己变得有名，以此作为有效的广告工具来推广公司业务

威胁

由于GHI国家的进口关税提高，主要客户的业务被来自JKL国家的竞争对手抢走；
当地的竞争对手最近已经设法生产我们的一些产品，使用塑料而不是铝框架，同时满足我们的一个主要客户的所有技术规格

企业内部

业外部



重新开业成本估算

数字	事项	参考计划	成本 元	补充
1	清洁和消毒	不适用	_____元	返回工作场地的条件
2	清除和处置过期存货	不适用	_____元	在首次检验中发现情况
3.	购买消毒剂	不适用	_____元	每月的预期消耗量(cf.卫生计划)
4	购买个人防护用品	不适用	_____元	根据暴露风险计算有效需求(cf. 风险评估)。
5	为来自外地的员工提供住宿，包括更换以前的卫生设施和厨房	不适用	_____元	备选住宿费用和卫生条件检查
4	与客户和供应商进行成本会议	3、4、12	_____元	差旅费用包括小礼物和餐饮
5	购买8台移动风扇	5	_____元	已付但尚未收到
6	材料、过滤器和管道 用来增加空气流通	5	_____元	工作完成。优化过程中。
7	设计、制造和安装防喷器的成本	6	_____元	设计:外部专家费用。所有其他内部成本。
...
23	广告的重新投放	55	_____元	广告牌。参加当地的贸易展览会。重点客户接待。
24	外地员工集体转移	72	_____元	在B省、V县发生个人旅行并发病后作出决定。
25	网站修改	11	_____元	延误是因为学生不得不照顾意外被感染的家庭成员。
...				
	开业前总成本		_____元	



TII TRADE
INVESTMENT
INNOVATION
KNOWLEDGE HUB

新型冠状病毒疫情 下中小微企业 复工指南



联合国
工业发展组织

Vienna International Centre, P.O. Box 300, 1400 Vienna, Austria
电话：(+43-1) 26026-0 电子邮件：unido@unido.org
网址：www.unido.org