

一旦封城结束，企业应当如何面对以减轻疫情的冲击

新冠病毒的全球大流行将会强烈冲击本来已经处在挣扎边缘的印度经济，所有行业都会受到影响，短期内影响将会达到 5% 最高 50%到 70%。其影响在封城的情况下对航空业、零售业、旅游业、酒店业尤为强烈。印度政府与中央银行已经开展了一些措施来帮助企业渡过难关，我们希望分享各行业如何使用这些措施来降低新冠疫情的影响。

尽管对于政策分析应该因各企业的具体情况而异，但是考虑到新冠疫情的全球性影响，很多应对方法是对多种情况都可以适用的。为了增加实用性，我们将根据各行业受到影响的强烈程度不同，分解成 3 个部分进行阐释：a) 受强烈影响的行业， b) 受有限影响的行业， c) 受较小影响的行业。此外，我们还将同时考虑初创企业与成熟企业。

A) 受强烈影响的行业(航空，零售，旅游，酒店，建筑，房地产等)

- 在后封城时期，这些行业的收入将会急剧下降，所以应该尽量减少成本支出。由于这些行业都是由消费驱动的，可能复苏期会超过 1 年。对于费用类支出也应该严控，例如市场推广、行政支出、资本性支出都应该与未来市场状况相匹配；
- 鉴于封城政策将会在印度逐渐解禁，各企业应该根据政策的措施制定相应的策略来重新开始启动商业运行。对于那些收入来自于世界其他地方的企业，更要严密关注新冠疫情的全球动向，防止重新启动运行后现金流出现困难，并应及时评估相应的风险水平；
- 对于一些行业，居家办公成为一种可行性的选择，对于某些非核心工作岗位尤为适用，既可以远程完成工作又能做到工作质量不打折扣，同时在这过渡时期，居家办公还能帮助减少费用支出。对于初创企业来说是最佳的选择；
- 广泛应用新科技技术将会有效减少诸如差旅、办公等费用。这同时适用于初创企业与成熟企业；
- 对于员工与客户应该进行相应的教育与宣传措施，保持运行的连续性。与客户加强沟通确保可以获得新客源，同时留住老客户不流失到竞争对手的手中；
- 由于封城政策没有先兆，在这过渡时期，可以与供应商讨论应收货物的处理措施，以保证库存的正常运行；
- 建筑业工人的移动将成为交通运输与二线城市复工的核心要素，即使订单没有减少，劳动力的缺失仍将影响收入；
- 由于融资仍将困难，各企业应以月为单位来评估现金流状况，以此来保证有足够的运营资本。预期政府将会给与金融救助措施来帮助企业弥补资金缺口。需要关注这些措施计划的时间期限。

B) 受有限影响的行业(工业产品公司，非必须品制造公司，IT 产业公司)

- 随着经济的复苏，工业产品制造公司也将进入缓慢增长的周期。削减成本对于这类企业来说效果并不明显，但是却可以选择增加运行效率与整合生产资源来节省制造费用。资本性支出需要看到明显复苏后才能进行。对于过剩产能，可以选择外包那些已经产能过载的公司的订单来解决；
- 对于 IT 企业来说，50%的活动可以被认定非核心工作并属于可居家完成的范畴。这样就

以降低制造费用与业务成本。鉴于海外服务类订单将会减少，IT企业需要对世界各地的疫情做出正确的评估判断；

- 某些公司的经济策略与商业模式将不得不做出改变，诸如使用预付账款来锁定供应商等预防性措施将会防止负面后果的到来，当然这需要取决于各公司现金流的情况；
- 决大多数公司在相当长的一段时间将不得不面对销售额的大幅下降，开辟低投资高回报的产品线将是一个解决方案。比如从生产香水改为生产清洁制剂，汽车公司改为生产呼吸机等等。尽管这些都是短期举措，对这些产品的需求会持续一个比我们预想的要长的时间。

C) 受较小影响的行业 (药品公司, 医院, 能源公司, 教育产业等等)

- 对于这类企业，封城导致的运营中断只能持续一小段时间。但是对于这些企业来说后封城时期的挑战是不同的。比如原材料供应企业可能出现运营问题，那么这些企业复苏的步伐也将会变得缓慢。同样缩减成本对这些企业来说效果微乎其微，但可以通过减少制造费用来帮助运营。对于资本性支出的决策，需要重新做出慎重的评估，诸如香皂清洁剂等产品升高的需求可能由于习惯的改变而长期存在；
- 对于这些行业的初创企业来说，需要重新考虑其商业模式是否还能适应后封城时代的市场需求，同时需要对市场变化对现金流所产生的影响做出提前应对的预案；
- 这类行业的企业绝大多数都在提供基本产品，未来成本与运送费用的提升都会给经营带来困难。这些企业可以革新商业模式，同时使用传统与非传统手段来解决这些问题。

总而言之，这些措施可以帮助企业来抵消疫情的不利影响。但是如果封城时间持续的比预想的还要长，这些措施将不足以解决所有问题。中央与地方政府都需要释放更多的应对措施，金融与非金融，来减轻疫情的冲击。此外，对于那些面对疫情非常脆弱的企业，以上措施只能解决部分问题，寻求政府的支持将会是最佳解决方案。