

疫情之下企业战略调整及财务战略协同

杨有红

摘要：新冠肺炎疫情破坏了全球产业链，阻碍我国企业产能恢复和居民消费能力的提升，并给全球经济发展带来巨大的不确定性。企业需要在研判疫情对宏观经济的影响、评价本企业应对疫情措施效果的基础上，调整中长期经营战略和财务战略。在进行战略调整过程中，企业财务要在严控财务风险的前提下，采用成本优先的管控模式；积极筹集资金，为产业链和市场转移提供财务保障；通过业财深度融合优化资金链管控，提高资金使用效果。宏观层面要加快构建国内国际双循环新发展格局，严防通胀发生，持续采取措施确保国家政策扶持资金进入实体经济。通过上述措施的综合运用实现企业可持续发展。

关键词：疫情风险评估；战略调整；财务战略协同；宏观保障措施

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**2095-8838 (2020) 04-0011-07

一、引言

新型冠状病毒肺炎是近百年来人类遭遇的影响范围最广的全球性大流行病，对全世界是一次严重危机和严峻考验。为最大限度降低新冠病毒对社会的影响，国家在保障公民健康和恢复经济发展方面做出了艰难的平衡和巨大努力。治愈新冠疫情对经济的创伤，需要政府财税、金融和公共保障等方面政策的协同发力，也需要企业紧盯新冠疫情态势的变化以及对经济运行的影响、对本企业经营的影响，谨慎规避风险，最大程度利用自身优势，在政策的引导和支持下，服务于经济的恢复和发展。

疫情成为当前制约我国经济发展的最重要因素。尽管疫情的长期性逐步被世界所认知，但疫情未来的严重程度以及各国可能采取的应对策略存在着很大的不确定性。这种不确定性导致的风险给企业年度经营规划的调整和中

长期战略规划制定带来困难。

企业战略是从战略目标、实施路径和资源保障措施三个方面对企业进行的谋划。以往的突发性危机事件通常持续时间较短，企业按照国家的应急管理体系以及企业自身状况进行危机管理(章先华等, 2012)，危机过后按既定战略从事日常生产经营。但这次的新冠肺炎疫情则不同，一是新冠肺炎持续时间长，防范和治疗措施难度大、成本高；二是同时面临疫情和贸易保护主义的双重影响，加大了全球经济复苏难度，也将延缓我国企业恢复生产经营的步伐。这次新冠病毒的长期性以及叠加美国等国家的贸易保护主义措施，疫情几乎对我国所有企业都产生显著影响。疫情的长期性和反复性不仅影响人们对消费量的需求，同时还会影响人们对产品特性和服务方式的需求。如何通过战略调整有效合理地配置自身资源和利用外部条件，以降低疫情导致的损失，是企业的当务之急。所有企业都面临

收稿日期：2020-07-15

作者简介：杨有红，北京工商大学商学院教授，博士生导师。

着经营战略调整,包括战略目标调整、商业模式创新、资源整合利用等,财务管理必须追踪疫情的发展态势、预判各国疫情防控的经济后果,根据经营战略变化适时调整财务战略,发挥财务战略协同效益。

二、疫情对企业的冲击

(一)疫情不利影响具有普遍性,但部分企业危与机并存

从截至目前的情况看,新冠肺炎疫情几乎对我国所有企业都造成了显著影响,不过对不同行业的企业影响方向和程度存在显著差异。

1.受冲击最大的企业。受本次疫情冲击最大的企业主要有旅游业、餐饮零售业、线下文体体育类企业、农牧业、外向型制造业等。疫情暴发初期,这些企业受疫情的影响来自于供给与需求两端,供给与需求同时萎缩(朱民等,2020)。随着国内新冠病毒得到有效控制,复工复产措施使得旅游等企业供给能力恢复,但需求端无法恢复到正常水平甚至有的无法被有效激活。在外向型制造业中,向国外提供原材料、半成品或最终产品的企业因海外需求大量萎缩而陷入困境;供应链来自于海外的加工型或装配型企业,由于贸易保护和疫情而断供,导致国内企业生产无法正常进行。受疫情影响严重的企业,营业收入和经营现金流骤减,甚至一度处于零收入、零经营现金流入状态。

2.受冲击相对较小的企业。从事居民日常生活必需的快速消费品生产的企业,其产品属于刚性需求的消费品,受疫情影响相对较小。由于疫情暴发后各地普遍采取最严格的防控措施,疫情初期对这类产品生产企业的影响较大,主要体现在春节后的复工复产、运输、线下销售存在着困难。但随着政府对企业复工复产的推动、国内货物运输和快递业务的快速复工,生产和销售的瓶颈很快得到解决,从而助推企业生产经营恢复到接近正常水平。但是,由于居民整体消费能力下降以及产品价格敏感度上升,这类刚需产品生产企业面临着价格竞争加剧的问题,也承受着巨大的降本增效以及销售回款规模和速度方面的压力。

3.具有商机但容易两极分化的企业。电子商务、快递、远程办公、医药健康等行业的企业则潜藏机遇。由于疫情防控期间对人群集聚场所的管理以及居民的恐慌心理,大量超市、餐馆店、线下剧院无法正常营业,电商平台、快递、线上娱乐企业提供的产品和服务成为消费者首选。疫情的防控、治疗、康复需要大量的药品、医疗器械、医用耗材,在各级政府的强有力引导和推动下,医药健康类企业

快速复工复产,为疫情防控提供所需物资,企业也获取了相应的经济效益。在疫情的影响下,电子商务、快递、远程办公行业企业通过改变产品和服务提供方式满足客户端的需求。这类企业恢复较快并且近期整体呈业务增长势头,但这类企业的可持续发展也要受到居民消费能力的限制,而且,这些行业具有明显的“马太效应”,具备核心优势、管理良好的企业能够迅速进行调整,获取较大的市场空间,而另外那些企业则可能面临被加速淘汰的风险。对医药健康类企业来说,疫情防控使得居民对药品和医疗服务的需求结构发生变化,在这种背景下,能快速捕捉市场需求变化、研发能力强、生产组织方式灵活的医药企业能够顺应市场变化实施快速转型,并获取显著的经济效益。但那些不具备研发能力、生产组织灵活性差的企业则没有能力实施转型。

(二)全球性疫情流行阻碍了我国企业产能恢复

从世界范围看,疫情在较长时间存在是大概率事件。疫情国将大量人力物力财力都用于疫情防控上,失业人数增加,收入骤降,使得这些国家对进口的需求急剧下降,并相应降低在产业链中向下游提供原材料和中间产品的能力。2020年2月至7月的我国进出口贸易数据显示,进口额除6月份同比上升外,其他月份同比均为下滑;出口额2、3、5月份同比下滑,4、6、7月份同比略为上升。进出口贸易尚未出现明显回升势头。从目前世界各地新冠肺炎的趋势以及防控效果看,各国对产品和服务的需求以及产品和服务出口能力恢复到正常水平需待时日。进口的萎缩会使得我国企业所需的原材料和中间产品面临涨价风险。需求萎缩会使得国内本已复工复产的出口企业因没有订单或订单骤降而重新陷入停产或半停产状态。我国外贸企业数量众多且大多属于中小型企业,抗风险能力较弱,如果应对措施不力,将导致企业产品滞销、资金链断裂甚至破产。为数众多的外贸企业开工严重不足可能会引发员工失业、上游能源和原材料供应商复工复产受阻、下游物流运输企业产能无法充分发挥等一系列负面连锁反应。

(三)疫情全球蔓延破坏了产业链体系

全球产业链经过长期磨合和国际贸易中综合比较优势的组合,逐步形成了分工明确、高效契合的运行体系,对世界各国成本优势、技术优势、资金优势和资源优势的产生和发展起到了重要的作用。近年来,美国等西方国家为解决制造业日趋“空心化”问题,贸易保护主义有所抬头。新冠肺炎疫情的暴发使这些国家的贸易保护加剧。以

往的国际产业链建立是以效率效益为原则的,这次的疫情打破了国际产业链构建的逻辑,认为国际产业链中形成的国家间依存关系使本国对他国的依赖性增加,并将这种依赖视为重大的国家安全漏洞,取而代之为产业链供应链的安全性优先于效率效益性,摒弃了以往成本领先原则,而是优先采购本国材料和商品,并重建制造业体系。美国的所谓产业链安全,一是指美国重塑产业链体系,摆脱对他国尤其是中国的依赖;二是指如果产业链的某一环节企业不能从中国转移回美国,则将其转移至美国的“友好国家”。这种产业链依存度的降低,首当其冲受影响的是我国。全球新冠病毒大流行动摇了部分国家对全球产业链的信心,迫使一些跨国公司改变商业模式,调整供应链。一些西方国家的“制造业回流”政策,将会限制中国产品出口额的增长,这也是我们需要正视和妥善应对的问题。

三、战略调整的思路

企业经营不可能不面临危机,经营的过程实际上是与各种危机博弈的过程(路江涌,2020)。危机改变了企业原有的生存环境和可利用的资源。随着企业内部资源及外部环境的改变,企业的战略也需进行动态的调整(黎传国等,2014)。新冠肺炎疫情减缓了宏观经济发展速度,也将改变经济发展的轨迹,使企业生存环境和可利用的资源发生变化。大多数企业都面临着对既有战略的调整。由于每个企业的情况都不一样,因此具体的战略方案具有很强的个性,但是,企业制定战略的思路和逻辑应该是相通的。

从2020年上半年各企业疫情防控和恢复生产经营的情况看,不同行业企业乃至同一行业企业,由于战略调整的方式不同,效果相差很大。每一个企业都应该在研判疫情对国家经济影响、国家宏观政策走向,重新审视自身以往战略执行效果的基础上,进行企业战略调整。

(一)关注疫情长期化风险

年初新冠肺炎在武汉暴发时,我国采取了强有力的措施使新冠肺炎蔓延的势头得到了有效控制。但随着国外疫情大面积暴发和发病人数长时间持续增长,以及6月份北京新发地确诊病例和7月份出现的新疆、辽宁确诊病例,我们已清楚地意识到,此次新冠病毒不会在短时间内自然消除。新冠疫苗和新冠阻断抑制剂的大规模应用可能还需要时日甚至需要相当长一段时间,且病毒的变异性将降低疫苗的有效性和有效期。风险与危机之间具有潜在因果关系(童星和张海波,2010),疫情长期化风险孕育着持续性的危

机,疫情间歇性暴发将这种潜在的因果关系转化为现实结果。危机管理包括危机的预防和事后应对,危机预测是降低损失的重要手段(严立新和尹晨,2013)。新冠病毒有可能长期影响社会,企业不仅要调整企业当前经营战略,还必须基于新冠病毒将长期存在制定企业的中长期战略规划。

(二)深度分析宏观经济环境对企业战略调整的影响

国内大部分制造业企业虽已100%复工复产或具备100%复工复产的条件,但不少企业由于合作厂商所在国疫情影响无法获得产业链、供应链方面的相互合作而处于停产或半停产状态。加入世贸组织以后,中国的产业链、供应链建设在全球化进程中快速发展并与全球生产网络日益融合,建成了全球规模最大、门类最齐全的制造业体系。中国企业在为世界作出贡献的过程中也为自身获取了快速发展的机会,但是,全球价值链并非处于稳固状态,而是处于不断变化之中。因此,我们需要分析各国基于直接的经济利益考量和意识形态的考虑对全球供应链的影响(文建东,2020)。对于已成为全球产业链供应链中重要环节的中国企业来说,目前正面临不愿意看到但又无法回避的局面:以美国为首的西方发达国家逐渐将中国从西方规则体系的“鼓励融入者”转变为钳制对象(高程,2013),在全球产业链供应链体系调整中已出现排挤中国的迹象。面对保护主义上升、世界经济低迷、全球市场萎缩等外部环境,习近平总书记指出,要逐步形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局,要提升我国的产业链供应链的现代化水平。企业应该判断国际产业链供应链的破坏对本企业生产经营活动的影响方式和程度,以最大限度降低负面影响,探索构建基于产业链供应链国内大循环的生产经营模式,在生产经营重心转移、融入国内大循环的路径选择和国内市场开拓等方面尽早布局、尽快行动。

(三)重新审视自身以往疫情应对策略

疫情暴发以后,大多数受疫情冲击大的企业采取的都是裁员、歇业等被动做法。但是,企业经营中的机会来自两个方面,一是外界赋予企业的发展机遇,二是企业从危机中挖掘出的生存和发展机会。回顾疫情暴发时的情景,企业应该对所采取的对策进行重新评价,着重评价当时所采取的应对策略是否充分考虑了危机中潜藏的机会,反思是否存在更佳的应对策略。这种事后反思的方式不是为了否认以往所采取的应对疫情措施,而是为了在疫情反复、长期持续时采取更具有积极进取精神的策略。事实上,通

通过分析企业应对方式不同而产生的迥然不同的结果,我们不难发现,这种可能性是客观存在的,例如,木屋烧烤由于采取供应链向上游延伸、疫情期间坚持营业、不裁员战略,营业收入在3月28日时同店同比就恢复了95%。

(四)实施战略调整

今年是国家十三五规划的收官之年和十四五规划编制之年。企业应该结合国家规划制定自己的战略规划。企业内部的风险和机会因治理结构、商业模式、技术水平、市场定位等方面的特色而凸显差异化,但外部风险和机会方面则具有较高度度的共性特征。企业不可忽视的主要外部风险包括海外疫情蔓延对产业链供应链的损害、贸易保护对产品和服务进出口的影响、经济复苏速度不及预期导致有效需求不足等。机会主要有国家财税、金融、产业政策的扶持,以及为缓解中小企业融资难、融资贵等问题而采取的针对性帮扶等。

受冲击大的旅游、餐饮、零售、客运、影院、线下教育、劳动密集型制造业等企业应该在防控措施到位的前提下最大限度地恢复生产运营。向国外提供原材料、半成品或最终产品的外向型企业,需要按照“以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进”的原则,将重心从国外市场转移至国内市场,同时,关注相关国家疫情事态发展以及与本企业产品及服务有关的需求变化,寻求可能的商机。供应链来自于海外的加工型或装配型企业,应积极寻求国内合作伙伴,建立国内稳定的供应商体系,加大关键核心技术和关键零部件的研发,并基于已有设备、技术向相关产品和服务转型。对于受疫情影响较小的刚需产品生产企业,应通过研发进行材料替代和技术创新等降低成本。对于潜含商机的企业,则加强自身核心优势的培育,并研判市场对本企业产品需求的变化,据此进行产品结构调整,同时还应关注境外市场对产品的需求。

四、调整财务战略,助力企业实现战略转型

在战略与商业模式转型方面,许多企业做了很好的尝试。财务战略应该适应商业模式转型,通过业财深度融合,基于价值最大化原则,着重从以下三方面引导和助推企业实现战略调整。

(一)财务管控采取成本优先模式

新冠疫情使我国国内市场需求一度受到巨大冲击,随着疫情的缓解,主要指标已出现恢复性增长,经济稳步复苏。2020年一季度GDP同比下降6.8%,二季度同比增长

3.2%。但我们也必须看到,由于存在着疫情波动甚至可能反弹的风险,再加上境外疫情严重度呈上升趋势对我国的不利影响,经济增长过程中存在着较大的不确定性。针对经济增速放缓和新冠疫情等影响,今年的政府工作报告要求“各级政府必须真正过紧日子”。无论是政府机关、企事业单位、居民个人,过紧日子在相当长一段时间会成为常态。疫情导致居民收入增长受限,需求不足必然导致市场吸纳商品和服务的能力下降,使企业无法通过产销量的扩大来稀释成本。数据显示,2019年年报中全部A股上市公司平均销售收入成本率为69.39%,2020年一季度上升至72.84%(本文的A股数据均来自万得数据库)。企业承担着降本增效的压力,并将成本压力向供应商、产业链上游转移。

在这样的背景下,企业应该在严控财务风险的前提下采取成本优先的管控模式。供应商应通过降低成本为产业链下游企业提供较低价格的材料、半成品。产品生产企业应通过成本压减获取价格优势,从而获取市场份额并获取利润。当然,这并不是简单地将生产成本降到最低,我们不能机械地将成本优先模式与其他战略模式相对立,如果这样的话,只会陷入无休止的价格战。企业应该改变以往以产品引领消费的理念,从战略成本管理的高度注重产品使用价值、避免功能冗余,在满足顾客对产品与服务需求的前提下,将可控制成本降到最低,在降低成本的基础上实现性价比最大化。

(二)优先为产业链和市场转移及有效运营提供资金

我国正从制造大国迈向制造强国,制造业面临着从注重规模到注重科技含量的转变。因此,即使没有疫情,贸易额持续增长的空间也会变小。新冠疫情的出现,使这种本来就不大的增长空间变得更加缩小。由于世界经济仍然低迷,再加上一些国家出于自身恢复经济、保护就业等采取了贸易保护措施,通过扩大出口而增加收入、提升效益的传统做法已经基本行不通了。

因此,保护海外市场已有份额的同时开拓国内市场,是外贸企业的战略性选择。出口产品设计精美、品质优良,在国内民众心中有着较高的声誉,具有较大的品牌优势。事实上,现在大部分外贸产品,如箱包、医疗器械、服装、户外用品、鞋帽等产品,都是国内国外市场通用产品,只是由于渠道、订单等原因销售到海外。出口型企业应该通过电商平台、外贸商品展销会等方式实现出口转内销。

出口产品是按进口国要求设计和生产,有些产品标

准、功能组合、外观设计很可能与国内标准不一致，例如家用电器，如果出口到美国等西方许多国家，必须按电压110V设计。所以在实现产品销售市场转移过程中必然遇到两大难题：一是如何打破单一海外市场的格局，通过供给侧改革顺利实现市场转移，使产品在国内打开销售渠道；二是如何使出口转内销的产品符合国内设计标准和国内居民的消费习惯。财务管理人员必须在参与市场转移过程中，与营销部门、生产部门、研发部门密切配合，共同进行销售网络、产品展示、广告投入以及产品标准、性能、外观改变中的可行性分析，在基于成本效益角度充分评估各项目可行性的基础上，按各项目流程、人财物耗费量和消耗进度编制费用支出预算，按项目进度优先提供资金，对项目绩效进行追踪评估，监督各部门按战略转型要求使用项目资金，保证有限资金投入发挥最大的效果。

（三）通过业财深度融合优化资金链管控

在战略调整过程中，资金管理的重点在于挖掘资金来源潜力、提高流动资金使用效果和降低资产负债率。其中，资金使用效率的直接影响因素是流动资金占用额和周转速度，其管理的重点是存货和应收账款管控。

1. 挖掘资金来源潜力，提高资金供给能力

资金链管控中，财务根据业务需要深挖资金来源以满足生产经营对资金的需求是企业的当务之急。第一，深入研究国家针对疫情发布的财政、货币、税收等方面的优惠政策。在目前疫情影响仍然严重、经济景气度低、企业融资难的情况下，各项支持政策不会轻易退出。企业应用好政策组合拳，在获取政策性金融扶持的同时，降低资金成本、减少税费支出。第二，基于企业的业务模式、在供应链中的地位 and 影响力，通过与银行业务合作的方式组建或参与组建供应链金融，通过区块链应收账款、应付账款平台打通与供应链上下游企业资金往来。企业应探索运用区块链金融解决银行承兑汇票等传统方式下保证金比例高、财务成本高的问题，并实现应收账款的快速流通，使资金随业务流实现便捷、低成本流转。

2. 严防存货积压。在产销两旺的市场行情下，适当增加原材料和产成品储备能够保证生产持续不间断进行以及满足市场上临时增加的需求。但面对疫情下的需求不足，原材料和产成品的超量储存都极有可能造成存货积压，导致资金成本上升和存货减值损失。从A股上市公司的数据看，2019年一季度平均存货周转次数为0.967，存货占营业收入的比重为103.43%；2020年第一季度的平

均存货周转下降至0.815次，存货占营业收入的比重为122.68%。在当前经济复苏速度难以准确预测的情况下，企业的存货管理必须以销定产、以产定购。对于贸易企业，除直销代销模式外，自营商品均应采取以销定购的策略，制造业企业则应该按订单或预计销量决定原材料采购量 and 产品生产量，减少存货资金占用。

3. 持续性严格商业信用管理。新冠疫情的暴发以及我们所采取的隔离防控措施对社会正常运转产生了明显的影响，企业在过去较长一段时间里由于停工停产以及由于市场需求不足无法正常复产，普遍面临资金周转困难、信用状况恶化问题。因此，通过应收账款占用他人资金缓解自身的资金压力、降低资金成本成为许多企业“明哲保身”的选择。对于销货方而言，应收账款如果收不回来，损失的不仅仅是利润，投入的成本也无法弥补。因此，企业的销售必须以安全收款为前提。在国家积极给企业提供纾困资金解决生产经营必需资金的大背景下，对于还款确有困难的采购方，企业应建议其通过国家扶持政策来及时支付款项，减少应收账款资金占用。从A股上市公司的数据看，2019年一季度平均应收账款周转次数为1.84，应收账款占营业收入的比重为54.31%；2020年第一季度的平均应收账款周转次数为1.87，应收账款占营业收入的比重为53.59%。无论是总体看，还是分行业看，企业在商业信用管理方面的成效较明显，但这种严管方式应持续下去，不能有任何放松。

4. 继续严控资产负债率。在严格商业信用的前提下，企业资产负债率的上升意味着有息负债的增加，利息支出的加大。企业在充分利用国家政策扶持性贷款的前提下，应做到以销定产、以销定购、严格商业信用、严控举借新债。从A股上市公司数据看，2019年末平均资产负债率为45.14%，2020年一季度末44.67%。制造业类企业2019年末平均资产负债率为41.85%，2020年一季度末41.30%。房地产类企业2019年末平均资产负债率为61.27%，2020年一季度末60.87%。这些数据表明，企业已充分意识到当下严控资产负债率的重要性。这种严控措施必须持续下去。

五、宏观保障措施

为了给企业战略转型和健康发展提供良好的宏观环境，国家在货币政策和金融监管方面还必须持续性抓好以下三方面工作。

（一）加快构建双循环新发展格局

2020年5月14日中央政治局常委会会议指出,要深化供给侧结构性改革,充分发挥我国超大规模市场优势和内需潜力,构建国内国际双循环相互促进的新发展格局。7月30日中央政治局会议指出,我们遇到的很多问题是中长期的,必须从持久战的角度加以认识,加快形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局。这是党中央针对世界疫情以及西方贸易保护主义等对中国经济的影响而提出的重大举措。我国是世界上产业链最完整的国家,宏观政策层面要充分利用这一条件,在国内大循环构建过程中,通过政策引导与扶持,整合院校、科研单位、企业的研发部门共同针对供应链上游的核心材料、零部件和技术进行研发,最大限度地摆脱对国外的依赖,从整体上提高国内大循环的层次。国际大循环构建中,核心问题要做好产业链供应链在国家间的调整,弱化与贸易保护主义较严重国家在产业链供应链方面的依存度,强化在一带一路沿线国家以及其他友好国家和地区的产业链供应链建设,构建材料、零部件供应市场和产品销售市场。

(二)严防通胀风险

我国居民消费价格指数这几个月整体较平稳,但是最终消费品价格同比有较大增幅,尤其是部分食品价格的上涨更加明显,这值得关注和警惕。从生产资料端看,由于产业链下游开工不足、对原材料需求低迷,部分上游生产资料厂商采用减少供给、抱团提价的方式,从而带动产业链中各环节生产成本上升和价格上涨,最后导致有些终端产品价格上扬。在居民就业和收入受疫情冲击且不确定性预期影响人们消费意愿的情况下,通货膨胀无论对经济复苏还是社会稳定都是不利的。因此,严防通货膨胀风险是保障经济平衡复苏的基本条件。

(三)确保国家政策扶持资金进入实体经济

实体经济实力是一国经济实力的基石。国家通过疫情防控专项再贷款、增加再贷款再贴现额度、进一步实施对中小银行定向降准等政策,推动银行业金融机构加快信贷投放节奏,目的就是加速企业复工复产步伐,促进实体经济稳定健康发展。在此过程中应该注意两个问题:一是以帮助企业有效抵御疫情冲击为标准,国家宝贵的财力资源只用于救助有订单而无力开工的企业,避免救助过度;二是加强扶持资金使用过程中的监管,监督企业严格按用途使用资金。扶持资金进入实体经济到微观层面各企业产生效益、恢复盈利能力和宏观层面实体经济平衡发展需要一

段时间。在这种情况下,有些企业为获取短期效益或对疫情之下经济复苏的前景信心不足,可能不将资金按扶持用途直接投入企业的生产运营,而是将其用于购买高息结构性存款以获取利差,甚至将资金违规投入股市进行股票投机或者用于场外配资。产生这种状况,金融企业对所贷资金追踪管理不严也是重要原因之一。因此,国家宏观层面上必须通过针对性金融监管严厉打击资金空转和违规套利行为,强化资金监管,规范跨市场资金往来和业务合作,严打乱加杠杆和投机炒作行为,引导资金“脱虚入实”,确保资金真正流入实体经济中最需要的领域和环节。

六、总结

企业经营的过程实际上是与各种危机博弈的过程,通过战胜危机获得发展机会。基于新冠肺炎疫情而进行的外部环境研判和战略调整能够使企业充分利用一切可利用的机会拓展发展空间。企业还应该以此为基础建立和完善企业常态化的危机管理机制(邹力行,2020),服务于企业可持续发展。笔者认为,企业应采取积极稳健的财务战略,通过资金扶持为产业链和市场转移及有效运营供财务保障,通过成本管控、资产负债率和两金(应收账款和存货占用的资金)压降为企业战略实施保驾护航。相关政府部门则应加快研究落实构建双循环新发展格局的具体举措,并严防通货膨胀风险,确保国家政策扶持资金进入实体经济。相信上述措施的综合运用能较好地提升企业可持续发展的能力和经济恢复的速度。

主要参考文献:

- [1] “非传统安全视角下的城市信息安全研究”课题组.行为经济学理论在危机管理中的应用研究[J].管理世界,2013,(11):180-181.
- [2] 高程.从规则视角看美国重构国际秩序的战略调整[J].世界经济与政治,2013,(12):81-97.
- [3] 黎传国,陈收,毛超,刘端.资源配置视角下战略调整测度及其对绩效的影响[J].中国管理科学,2014,(11):19-26.
- [4] 路江涌.企业活下去的危机博弈[J].企业管理,2020,(4):25-28.
- [5] 童星,张海波.基于中国问题的灾害管理分析框架[J].中国社会科学,2010,(1):132-147.
- [6] 王婷,谭宗颖,谢光锋.从发达国家制造业回流看中国制造业的发展[J].管理科学研究,2014,(3):113-116.

- [7] 文建东. 重大经济事件视角下的经济学研究创新 [J]. 经济论坛, 2020, (4): 66-72.
- [8] 章先华, 贾仁安, 王翔. 论我国应急管理机制创新——从疫情应急角度分析 [J]. 江西社会科学, 2012, (2): 227-232.
- [9] 朱民, 唐朝, 郑重阳. 新冠肺炎疫情下全球经济复苏之路探索——来自意大利的启迪 [J]. 上海对外经贸大学学报, 2020, (7): 5-20.
- [10] 邹力行. 新冠肺炎疫情对全球的影响和启示 [J]. 东北财经大学学报, 2020, (4): 3-10.

Enterprise's Adjustment of Business Strategy and Financial Strategy Alignment under the COVID-19 Pandemic

YANG You-hong

Abstract: The novel coronavirus pandemic has destroyed the global industrial chain, hindered the recovery of Chinese enterprises and the improvement of the consumption capacity of the residents, and brought great uncertainty to the global economic development. In response, enterprises need to adjust their medium and long-term business and financial strategy by studying and judging the impact of the COVID-19 pandemic on the macro-economy and by evaluating the effects of their own responses. In the process of strategic adjustment, enterprise should adopt the cost priority strategy on the premise of strictly controlling financial risks; actively raise funds to provide financial support for industrial chain and market transfer; optimize the management of cashflow through deep integration of business and finance, and improve the efficiency to raise funds. At the macro level, we need to speed up the construction of the new development pattern called the “domestic and international dual circulation mode”, effectively control inflation, and continue to take actions to ensure that the supporting funds from the government flow into the real economy. By the comprehensive application of the above measures, the sustainable development of enterprises can be achieved.

Key words: risk assessment of COVID-19 pandemic; adjustment of business strategy; financial strategy alignment; macro supporting policies

(责任编辑 周愈博)