经济日报 ECONOMIC DAILY

如何提高创业企业『免疫力』？

多位知名投资人、创业导师为您支招——

本报记者 董碧娟

“创业就好比跳下悬崖，在下落过程中组装飞机。”这是职业社交网站LinkedIn（领英）联合创始人雷德·霍夫曼形容创业的一句经典表述。

如今，新冠肺炎疫情无疑又给原本就充满荆棘的创新创业之路带来了更多挑战。企业该如何应对困难，开拓生存和发展新通道？经济日报记者近日采访了多位知名投资人及创业导师，请他们为创新创业者送上提高“免疫力”的锦囊。

锦囊一：先做全面“体检”

想要更好应对挑战，企业必须对自身有更全面的了解，客观评估困难与机遇，尤其要准确掌握财务状况。企业管理者要盘点一下自身“家底”，通过财务精细化管理、积极对接金融及投资机构等，确保现金流至少支撑6个月

“如今，越来越多创业者与投资人开始对商业本质有了更多理性思考。受疫情影响，更多创业者明确表示将回归现金流管理。”中国天使投资人联盟理事长、上古资本董事长李汉生告诉记者，在这个阶段，理性看待经济形势、强化资金流管理、稳定心态、开源节流、精益管理，都是提高创业企业自身“免疫力”的重要原则。

“疫情对创业企业影响很大，但对处于不同阶段、不同行业的创业企业的影响不尽相同。”中科创星创始合伙人李浩认为，分阶段看，产品尚处于研发阶段的公司所受影响相对较小；产品处于客户送样或销售阶段的企业则受到较大影响。

“分行业来看，疫情给信息产业、智能制造、生物医疗健康等产业带来了重大机遇。”李浩表示，近段时间，远程办公、远程教育、视频会议、生产制造自动化、红外测温、医药健康及防护等领域的企业发展非常迅猛，需要近距离接触及封闭作业的行业企业经营情况普遍不佳。

创客总部合伙人陈荣根表示，此次疫情中，医疗企业无论是业务开拓还是融资都比较顺利。提供在线产品的企业增长较快，如在线教育、在线生活服务、企业服务等大大拓宽了市场空间。同时，通过整合社会资源提供抗“疫”产品经销服务的企业也取得了不错收益。

在采访中，多位投资人均建议，疫情面前企业要对财务状况尤其是现金流有准确了解。BRIGHTEN·未来创赢管理咨询合伙人、启迪之星财税合伙人李阳清建议：“企业管理者首先要盘点一下自身‘家底’，做个全面‘体检’，算算账上的资金还能支撑几个月。如果现金流只能支撑3个月，说明企业已经非常危险了，财务状况不佳。企业要通过财务精细化管理、积极对接金融及投资机构等，确保现金流至少可以支撑6个月。”

锦囊二：补充多元“维生素”

疫情迫使企业发展节奏不得不慢下来。企业要利用慢下来的契机，重新审视商业模式，规划发展战略，完善经营管理，洞察企业风险，提升管理水平和运营效率，待疫情过后争取以最快速度将沉淀转变为长期增长机会

在做完全面“体检”后，企业就要瞄准病灶，积极补充可提高机体免疫力的“维生素”了。

“要持续创新，提高产品质量、用户价值和运营效率，提升企业的核心竞争力。”陈荣根给出几条具体建议：企业要盘点资源，制订业务和财务计划，尤其要注意规划未来收入时保守一点；注意削减成本，减少办公场地，把不赚钱的业务坚决砍掉；全员营销增加收入，开拓、维护好客户及上下游伙伴；优化或调整产品结构或销售模式，比如受疫情影响严重的餐饮行业可以开发更多外卖产品、开展网络营销等；多渠道筹资，积极申请补助、银行授信、股权融资等。

“要做好员工健康管理，减少商务差旅活动，多运用网络工具开展业务；管理好现金流，在开源、节流、控费等方面加强管控；关注企业所在地政府部门的各类扶持政策，积极申请。”李浩建议，创业企业尤其还应注重与客户及潜在客户保持顺畅沟通，耐心打磨产品，受冲击较大的行业企业要有效利用这段时间，加快提升产品品质、易用性及性价比。

“磨刀不误砍柴工。越是困难的时候，越是苦练内功的好时机。要加强管理，提升文化建设、组织建设水平，从而提高企业核心竞争力。”李浩表示。

李汉生认为，对于企业决策者来说，要更加理性、冷静地度过这一段不确定性较强的时期，把握当下，苦练内功。具体来说，企业可以从发展战略、产品质量及服务管理、精细化生产、人力资源管理、危机应对体系等方面累积企业发展的根本动能。企业应做好全方位准备，整装待发，待疫情过后以最快速度将沉淀转变为长期的增长机会。

“疫情迫使企业发展节奏不得不慢下来，这意味着收入大幅减少，但人工成本、办公室租金、设备折旧等成本并没有随之大幅降低，必然给企业带来巨大压力。”李阳清说，企业要利用慢下来的契机，重新审视商业模式，规划发展战略，完善经营管理，洞察企业风险，提升管理水平和运营效率，让业务运营与财务管理相融合。

锦囊三：积极获取“新营养”

疫情给全球经济带来了严峻考验，但同时也带来了全球产业链转型升级的机会。在新科技影响下，全球供应链重组趋势会进一步加剧。企业要积极主动拥抱新技术、应用新技术，专注机会、快速创新、勇于行动

疫情虽然给企业带来了诸多挑战，但同时也带来了新机遇。企业应该积极主动谋划，从新机遇中获取“新营养”，通过“新营养”激发新动能。

“数字化能力强的企业复工复产、开拓业务的能力明显更强。部分反应较快的企业在疫情期间及时提升数字化能力，不仅加快了转型，而且有效提升了业务水平。”陈荣根表示，企业要积极主动拥抱新技术、应用新技术，专注机会、快速创新、勇于行动。

李汉生认为，疫情期间，数字经济对传统产业影响巨大，全社会都看到了“无接触商业”、远程医疗、语音/视频会议、线上教育、远程协同办公等生产及消费模式的效率。技术赋能的应用场景迅速得到强化，传统产业线上发展将带来持续竞争优势。

“‘后疫情时代’的发展机会与‘新基建’关系密切。这也是新一轮创新创业中的重点投资关注对象。”李汉生表示，各行各业都要充分利用人工智能、物联网等，寻求自我进化，把疫情造成的损失从“新基建”中弥补回来。这将催生新的创业投资机遇，科技与应用的结合会孕育出很多新的产业物种。

那么，具体该如何发力“新基建”呢？李汉生建议从细分领域切入，强调科技与应用相结合，这是一个重要思路和机会。比如，上古资本投资了一家做自动驾驶场景解决方案的企业，名叫爱上集团。爱上成功推动L4级自动驾驶巡逻车等产品成为社会治安巡防体系的重要一环，受到行业高度认可。其核心优势在于将其在AI、物联网、5G领域的技术能力与公安、交通、旅游、应急等行业用户的核心诉求相匹配，从而深度参与到用户原有业务场景流程中。

“产品与场景应用要紧密结合，解决市场痛点问题，为客户创造价值。创业者不仅要重视商业模式，更要关注用户价值。”李汉生说，疫情给全球经济带来了严峻考验，但同时也带来了全球产业链转型升级的机会。在新科技影响下，全球供应链重组趋势会进一步加强。国内经济率先恢复将打开供应链、产业链和技术创新生态发展的机会窗口。

众创记

中交四航局承建深中通道项目首节钢壳沉管顺利下水——

智造钢壳提升工程质量

经济日报·中国经济网记者 庞彩霞 通讯员 兰志成 林文琪

图为深中通道项目首节钢壳沉管横移现场。（资料图片）

最近几天，位于珠海牛头岛的深中通道沉管智慧预制厂内热闹非常，所有人都沉浸在巨大的喜悦中。工作人员回忆说：“随着总指挥一声令下，重达6万吨的首节钢壳沉管横移开始了。只见4台卷扬机同步用力，50分钟后，‘巨无霸’沉管在缆绳牵引下，缓缓移入深坞区指定作业位置。此举标志着深中通道项目建设进入了一个新阶段。”

深中通道是集“桥、岛、隧、水下互通”于一体的超大型跨海交通基础设施，是国家“十三五”重大工程和粤港澳大湾区重要过江通道，项目整体预计2024年建成通车。其中，沉管隧道项目由曾经参与港珠澳大桥建设的中交四航局承建，全长达到6.8公里，由32个管节加一个最终接头“搭积木”连接而成，为世界首例双向八车道海底沉管隧道。其首个浇筑完成的E1管节是非标准管节，长123.8米，重达6万吨，可比肩“辽宁舰”的重量。

自主创新，破解钢壳预制核心难题

深中通道沉管隧道采用的是钢壳混凝土组合结构形式，该结构为国内首次应用。

“简单来说，该结构就是用钢板包着混凝土，就像一个巨大的‘三明治’。要在这样一个‘庞然大物’里完成混凝土浇筑工作，意味着要在封闭且非可视环境下作业，而且还必须保证浇筑完成后的混凝土与面板紧密贴合，难度可想而知。”深中通道项目总指挥、深中管理中心主任王啟铜说，为直观获取混凝土在钢模中的流动状态，早在2015年，广东省交通集团、深中通道管理中心和中交四航局就联合组建了技术专家攻关小组。该小组历时4年多，开展了上百次隔仓模型浇筑试验，最终突破了封闭式隔仓混凝土填充密实度等“卡脖子”难题。

面对传统浇筑设备适用性差、沉管预制工期紧等问题，中交四航局技术团队整合工程机械技术资源，自行设计出一款智能化浇筑装备。这款为深中通道量身定制的智能浇筑装备具备卓越的越障能力，可灵活移动，还可实现各种复杂工况下的稳定控制，并最终实现隐蔽工程可视化、传统工程智能化、土木作业精细化目标，为沉管预制的质量和效率提供可靠保障。

据悉，相关成果填补了行业空白，形成了相应的行业标准及核心关键技术。技术团队自主研发的高稳健自密实混凝土，在智能机器人的自动化控制下，圆满完成了首节沉管的浇筑任务，这也是世界上首次大规模采用自密实混凝土浇筑钢壳沉管，奠定了中国钢壳沉管隧道预制的基础。

智能台车，实现8万吨沉管平稳移动

深中通道沉管是目前世界上最宽的海底沉管隧道。沉放最大水深达40米，沉管结构受力情况异常复杂，这些都是中交四航局面临的急迫考验。

为此，项目团队灵活运用“三点成面”原理，将4条轨道的200台台车串联成3个支撑点，确保钢壳沉管“水平面稳定”。同时，团队还完成了台车的智能化改造，可实现200台台车同步前进、升降和自动纠偏智能控制与管理，最终创新研制出适合深中通道钢壳沉管移动系统，攻克了8万吨沉管移运难题。

“虽然我们已经调试过很多次设备了，但毕竟没有真正用台车运过6万吨重的东西。在沉管移运完成前，心一直都是悬着的。不过，功夫不负有心人，我们成功了！”项目设备部部长赵国臻告诉记者，相较港珠澳大桥沉管移运用时7天的探索，深中通道首节沉管移运仅仅用了4.5个小时，运转速度提升了几十倍。

争分夺秒，完成二次舾装改造

深中通道项目钢壳海底隧道在国内首次采用双向八车道设计，断面宽度达46米。因此，能否拓宽牛头岛预制厂二次舾区出海通道、及时完成坞门新造工作是沉管起浮坞的关键工序。

实际上，临时围堰，深坞排水，坞内拓宽，新建舾装平台、水泵房、坞门、坞墩等均是二次舾装改造的重点工作。其中，2万吨巨型坞门建设是挡在钢壳沉管出海安装关键线路上的一道坎，必须在3月底前预制完成。

然而，突如其来的疫情打乱了建设者们的计划。为此，项目班子带头组成党员骨干突击队，在做好疫情防控工作的基础上，白天抢抓岛屿作业窗口期，铆足干劲抓紧施工，晚上就聚在办公室，闭门研讨坞门闭合技术风险、质量风险。

历时96天“双班倒”，重达2万多吨的巨型预制构件——坞门如期建成了。3月27日，坞门的转向、移动工作开始了。随着坞门被钢缆绳慢慢迁移到坞墩，灌水“坐底”，整个二次舾装改造作业正式结束。项目团队终于把工期抢回来了。

目前，首节钢壳沉管顺利下水，下一步将开展E1管节二次舾装工作，预计5月份便可打通沉管出海通道，6月底前即可开始首节沉管安装作业。至此，中交四航局深中通道牛头岛预制厂圆满完成了钢壳工厂的流水线作业。

专家表示，中交四航局牛头岛沉管智慧工厂创新推出的自动化生产线，智能化移动装备、混凝土浇筑机器人系统、智慧工地调度系统代替了传统以手工操作为主的生产模式，大大提高了钢壳沉管的质量和稳定性，使深中通道在港珠澳大桥跨海通道建设水平基础上攀上了一个新台阶，有望带动整个行业技术水平再上一层楼。

图为经过智能化改造的台车。（资料图片）

新动能

苏宁易购加快推动智慧零售下沉——

努力成为距离消费者最近的零售商

本报记者 李治国

疫情发生以来，苏宁易购借助社交电商、到家业务、直播带货等方式，多点带动业绩企稳，展现出强大的韧性和多业态协同力。

记者日前从苏宁易购获悉，苏宁易购2019年全年营业收入2692.29亿元，归母净利润98.43亿元。尤其值得一提的是，去年四季度以来，苏宁易购大力推动与家乐福中国的业务整合，着力提升近场服务能力。随着全场景融合渐入佳境，苏宁易购为自身高质量发展注入了新动能。

截至2019年12月底，苏宁易购共拥有各类互联网门店8216家，深入下沉市场的零售云加盟店规模大涨，目前总数已达到4586家。同时，瞄准社交化、社群化趋势，线上渠道商品交易规模稳步增长至2387.53亿元，其中开放平台商品交易规模803.14亿元，同比增长37.14%。

当前，苏宁易购线上线下各业态已全面进入深度融合互联阶段。以零售云为例，通过数字化赋能，“供应链+门店+社交电商”新模式已基本形成，线上线下、店内店外的区隔正在被打破。数据显示，2019年以来苏宁门店推客订单一直保持快速增长，全年增幅超3倍。

随着与家乐福中国各项业务逐步融合，苏宁已经搭建起了店仓一体化的快消品供应链，全场景、高时效、低成本地推动快消品类到店、到家销售。年报显示，苏宁易购日用百货品类营业收入同比增长115.44%，占总营业收入的比重跃升至第二位。

目前，苏宁到家业务已经形成“1小时达+半日达+预售自提”的供应模式，进一步提升了用户体验，有效带动了用户活跃度攀升。苏宁易购2020年一季度业绩显示，其到家业务销售占比快速提升，3月份占比已接近10%，并实现连续两个季度利润为正。

为进一步提升履约能力，去年以来苏宁物流还持续加大物流设施网络建设投入力度，推动仓储配送业务开放。截至2019年12月底，苏宁物流拥有仓储及相关配套面积1210万平方米，快递网点25881个。通过“全国仓储网络+数字技术串联”，苏宁物流强化端到端供应链库存部署能力，为商品快速流通提供了强有力的支撑。

根据计划，未来苏宁易购将进一步推动全场景协同配合，搭建从线上到线下、从城市到乡村、从电器到快消的全域经营网络，充分满足消费者到店、到家需求，努力成为“距离消费者最近的智慧零售商”。

苏宁易购联手爱康上线核酸检测服务

本报讯 记者周雷报道：苏宁易购日前宣布，联手医疗健康领域知名品牌爱康上线新冠核酸检测预约服务。消费者可线上预约，在选定地点采样后，24小时内即可获得检测报告。

据了解，该服务目前已覆盖国内41座城市，除北上广深一线城市外，南京、杭州、济南等多座省会城市以及江苏南通、安徽芜湖、山东潍坊、湖北宜昌、贵州安顺等众多地级市也已开通检测服务。

据悉，苏宁易购上线的新冠核酸检测服务将严格按照国家相关要求采集“咽拭子样本”，并配合第三方检测机构严格按照国家相关要求保存、运输样本，具体检测工作由第三方检测机构负责完成。