

2020年中国商业报告

关于新冠肺炎疫情对在华商业运营影响的调查

许斌 | 范悦安 | 周东生 | 陈丹妮 | 卜悦乐

中欧国际工商学院

Copyright ©2020 All Rights Reserved.
由中欧国际工商学院研究经费赞助

目录

研究团队	3
鸣谢	4
第一章：序言	5
1.1. 研究项目简介	6
1.2. 宏观经济背景	9
第二章：样本企业描述	11
2.1. 登记注册类型分布	12
2.2. 中国业务占比分布	13
2.3. 中国业务客户类型分布	14
2.4. 样本企业规模分布	15
2.5. 样本企业行业分布	16
第三章：疫情影响分析	19
3.1. 第一季度疫情影响的地区来源	20
3.2. 第一季度在华商业活动受影响程度	21
3.3. 预计到6月底在华商业活动的恢复程度	25
3.4. 年度营收目标的调整幅度	28
3.5. 新冠疫情给公司造成的最大困难	30
第四章：疫情应对分析	31
4.1. 应对疫情已采取的应对方法	32
4.2. 本年度在中国的招聘计划调整	33
4.3. 应对疫情已采取的人事管理做法	34
4.4. 最希望获得中国政府哪些方面的帮助	36
4.5. 对中国政府在应对疫情过程中所付出努力的评价	37
4.6. 对中国政府在应对疫情过程中给予公司所处行业支持的评价	38
第五章：对中国业务的信心	39
5.1. 不同所有制企业对今年和未来五年在中国成功经营的信心指数	40
5.2. 不同行业企业对今年在中国成功经营的信心指数	41
5.3. 不同行业企业对未来五年在中国成功经营的信心指数	43
第六章：结论	45
附录：调查问卷	49

研究团队



许斌教授

许斌博士是中欧国际工商学院经济学和金融学教授，吴敬琏经济学教席教授，副教务长。他毕业于复旦大学获学士和硕士学位，美国哥伦比亚大学获经济学博士学位。许斌博士的研究着重于全球经济和中国经济，跨国企业在中国的战略，以及新兴市场的贸易和金融问题，其研究成果发表于国际国内知名刊物，并著有《活用宏观经济学》和《国际贸易》。许博士曾为国际货币基金组织和世界银行提供咨询服务。



范悦安教授

范悦安博士是中欧国际工商学院管理学教授、副教务长及MBA课程主任。他毕业于西班牙IESE商学院获MBA和博士学位。范悦安博士是《America Latina en China》、《中国CEO》、《中国国有企业改革》、《中国CEO：指南》、《中外企业家》及《中国企业家》等6本著作的合著者。范博士曾在美国、印度、日本、韩国、英国、法国、意大利、西班牙、越南、蒙古和加纳等国发表演讲，介绍他关于中国企业的研究成果。



周东生教授

周东生博士是中欧国际工商学院市场营销学教授，中欧卫生健康产业研究中心主任。他毕业于中国科技大学获学士学位，加拿大不列颠哥伦比亚大学商学院获博士学位。周东生博士的研究侧重于营销战略、博弈论、跨国企业的中国战略、中国民营企业，以及中国企业的国际化，其研究成果发表于《管理杂志评论》、《国际商业评论》、《国际营销评论》等国际知名学术期刊。周博士曾为IBM、杜邦等多家公司提供咨询服务。



陈丹妮研究助理

陈丹妮是中欧国际工商学院经济学和决策科学系研究助理。她于2018年毕业于美国罗切斯特大学获学士学位，在那里她修读了金融经济学、数学以及哲学三个专业。2019年她从香港中文大学毕业，获经济学理学硕士学位。



卜悦乐助理研究员

卜悦乐是中欧国际工商学院助理研究员。她毕业于西班牙萨拉戈萨大学获工程硕士学位，美国斯坦福大学商学院获MBA学位。毕业后她加入了宝洁公司，之后在欧莱雅奢侈品营销部担任高级职务。来中欧工作之前，她是自由职业者，为国外企业开发中国市场提供咨询服务。她曾参与撰写《America Latina en China》一书。

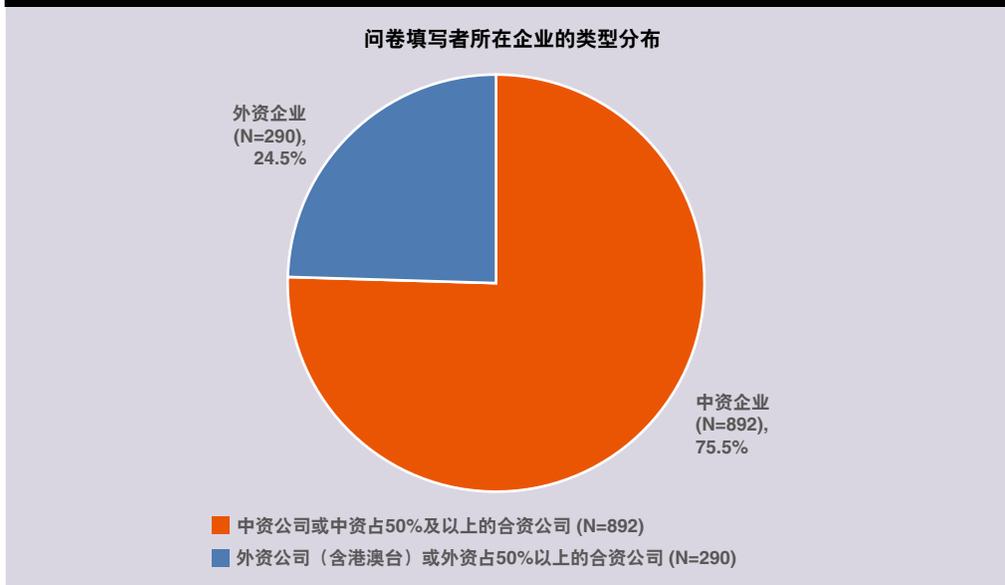
鸣谢

本项研究得到了中欧国际工商学院众多校友和在读学员的积极参与，学院校友关系事务部、信息技术部、市场传播部、各课程部门（EMBA, FMBA, GEMBA, HEMBA, MBA和高层经理培训）的大力支持，以及学院研究经费的资助（项目号：17BICS），研究团队对此深表感谢。研究团队负全部文责。

1.1. 研究项目简介

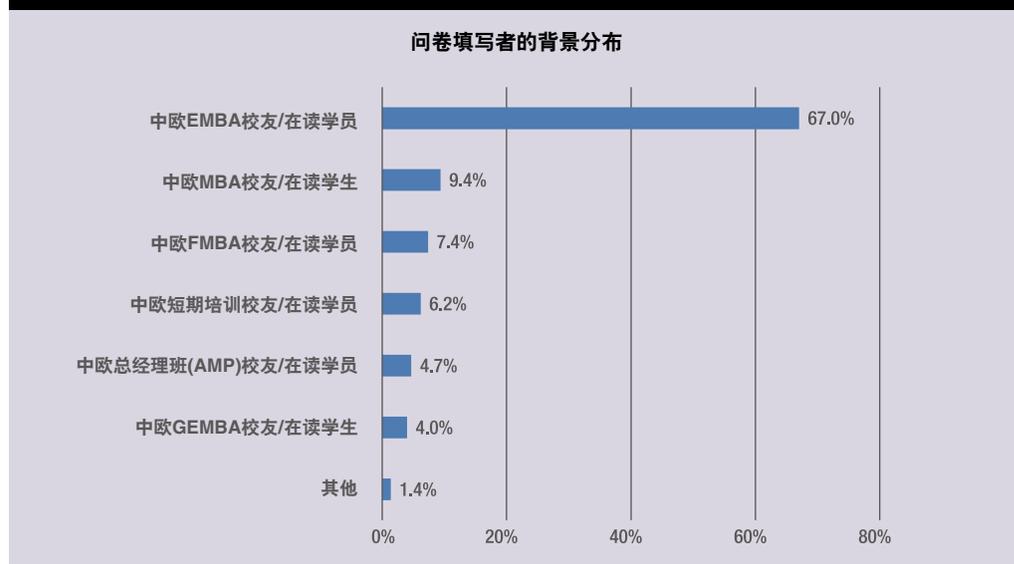
中欧国际工商学院（以下简称“中欧”）研究团队在2020年4月2日至9日期间就新冠肺炎疫情对在华商业运营的影响做了线上问卷调查。本次调查共收到1,182份答卷，如图表1所示，问卷填写者中有892位（75.5%）任职于中资公司或中资占50%及以上的合资公司（以下简称“中资企业”），有290位（24.5%）任职于外资（含港澳台）公司或外资占50%以上的合资公司（以下简称“外资企业”）。

图表 1 - 问卷填写者所在企业的类型分布



图表2显示问卷填写者的个人背景分布。在问卷填写者中，有98.6%为中欧校友或在读学员，其中超过三分之二为EMBA校友或在读学员。图表3显示问卷填写者的职务分布。在问卷填写者中，46.7%为所在公司的首席执行官/总经理/股东/合伙人/首席代表，32.2%为所在公司的副总裁/副总经理/总监/总经理助理，余下的约20%为所在公司的部门高管。

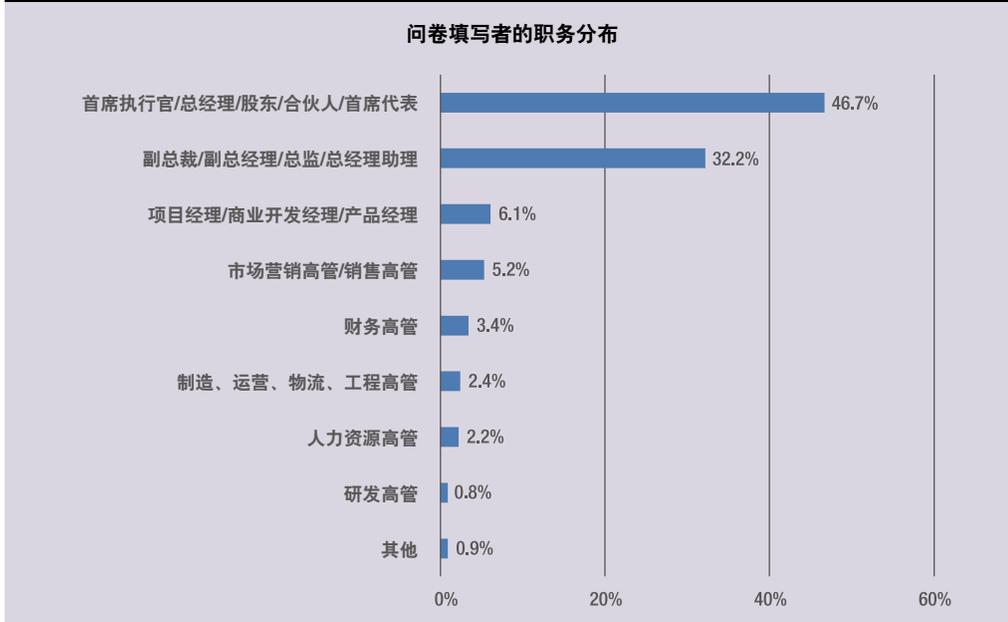
图表 2 - 问卷填写者的背景分布



数据概览：问卷填写者的背景分布

	数目	占比
中欧EMBA校友/在读学员	792	67.0%
中欧MBA校友/在读学生	111	9.4%
中欧FMBA校友/在读学员	87	7.4%
中欧短期培训校友/在读学员	73	6.2%
中欧总经理班(AMP)校友/在读学员	56	4.7%
中欧GEMBA校友/在读学生	47	4.0%
其他	16	1.4%
合计	1,182	100.0%

图表 3 - 问卷填写者的职务分布



数据概览：问卷填写者的职务分布

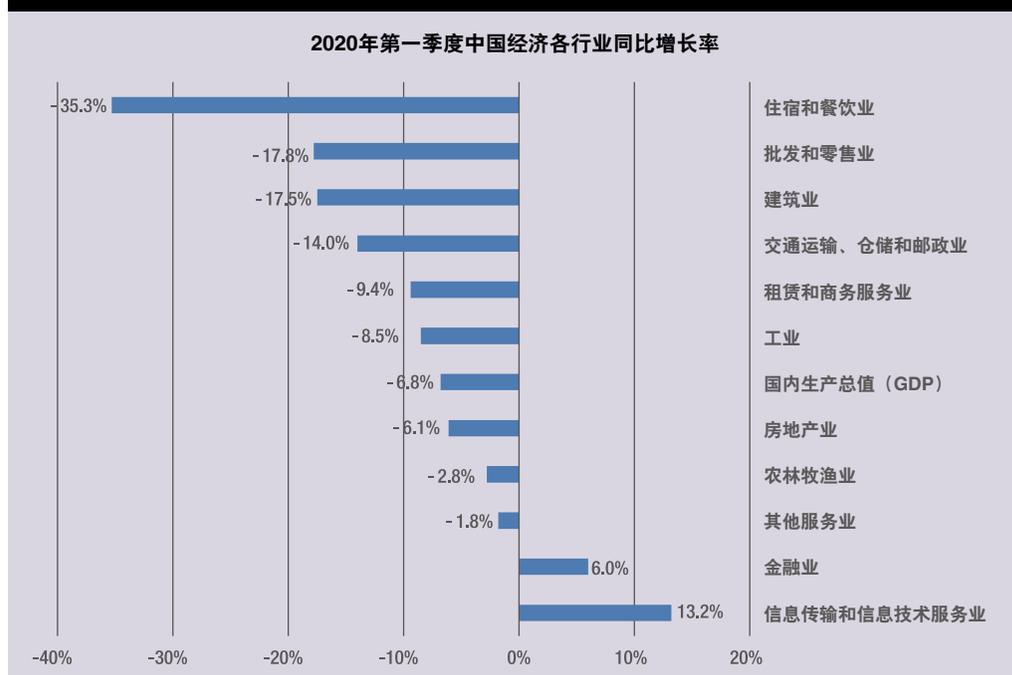
	数目	占比
首席执行官/总经理/股东/合伙人/首席代表	552	46.7%
副总裁/副总经理/总监/总经理助理	381	32.2%
项目经理/商业开发经理/产品经理	72	6.1%
市场营销高管/销售高管	62	5.2%
财务高管	40	3.4%
制造、运营、物流、工程高管	28	2.4%
人力资源高管	26	2.2%
研发高管	10	0.8%
其他	11	0.9%
合计	1,182	100.0%

从问卷填写者的背景和职务分布来看，本次调查所获样本不是在华经营企业的典型样本，更多反映的是有中欧学习背景的企业高管们所在企业的情况，尤其是占比三分之二的中欧EMBA校友和学员们所在企业的情况。中欧EMBA官网显示，该项目学员的平均年龄为39.8岁，平均工作经验为16年，平均管理经验为11.7年，其中从事高层管理工作人员的占比超过98%。中欧校友共计两万多位，其中EMBA校友有一万多位，那些愿意抽出时间参与本次问卷调查的校友和在读学员应该是校友中最积极活跃的那部分。据此，我们认为本次问卷调查所获结果在很大程度上反映了目前在华企业中的“头部企业”（即行业中较领先、较活跃的那部分企业）对新冠肺炎疫情所造成影响的评价和判断，因而具有一定的参考价值。

1.2. 宏观经济背景

本次调查的宏观经济背景可以用国家统计局在2020年4月18日发布的对第一季度中国经济的初步核算结果来概括。图表4显示了以不变价衡量的第一季度中国经济各行业增加值和国内生产总值（GDP）的同比增长率，即2020年第一季度数值较之2019年第一季度数值的增长率。我们看到，下降幅度最大的行业是属于第三产业的住宿和餐饮业（-35.3%）、批发和零售业（-17.8%）、交通运输、仓储和邮政业（-14.0%），以及属于第二产业的建筑业（-17.5%）。第一产业（农林牧渔业）的下降幅度较小（-2.8%），而第二产业中的工业则有较大幅度的下降（-8.5%）。我们注意到第三产业中有两个行业其增加值不但没有同比下降，而且实现了同比增长，它们是金融业（6.0%）和信息传输、软件和信息技术服务业（13.2%）。

图表 4 - 2020年第一季度中国经济各行业同比增长率

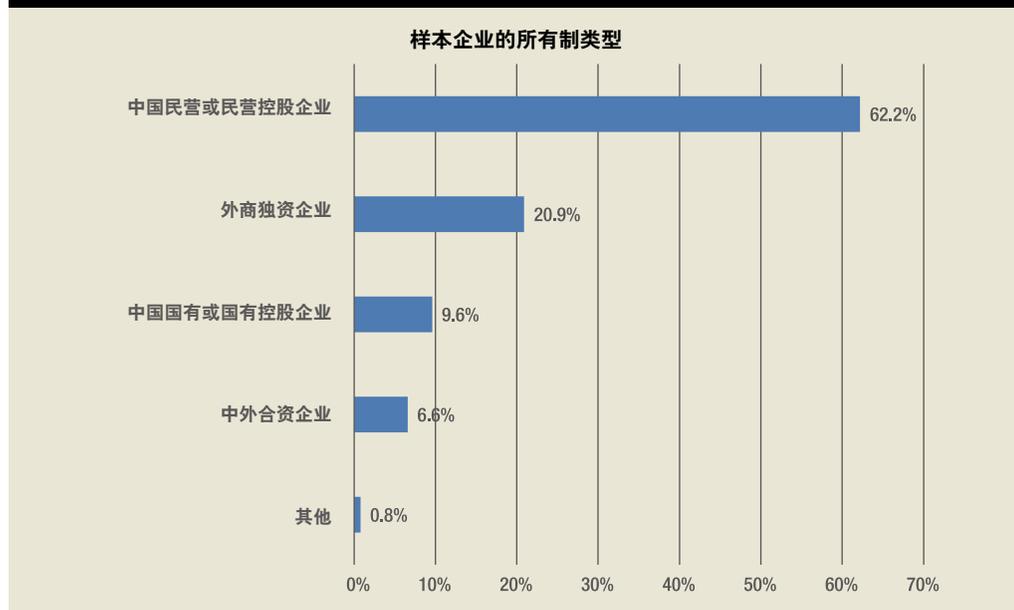


数据概览：国家统计局发布的2020年第一季度中国经济初步核算数据

产业	GDP 占比	大类行业	现值 (万亿元)	GDP 占比	同比 增长率
第一产业	5.2%	农林牧渔业	1.07	5.2%	-2.8%
第二产业	35.8%	建筑业	0.94	4.5%	-17.5%
		工业	6.46	31.3%	-8.5%
第三产业	59.0%	住宿和餐饮业	0.28	1.4%	-35.3%
		批发和零售业	1.88	9.1%	-17.8%
		交通运输、仓储和 邮政业	0.79	3.8%	-14.0%
		租赁和商务服务业	0.71	3.5%	-9.4%
		房地产业	1.53	7.4%	-6.1%
		其他服务业	3.97	19.2%	-1.8%
		金融业	2.13	10.3%	6.0%
		信息传输、软件和 信息技术服务业	0.89	4.3%	13.2%
合计	100.0%	国内生产总值 (GDP)	20.65	100.0%	-6.8%

2.1. 登记注册类型分布

图表 5 - 样本企业的登记注册类型分布

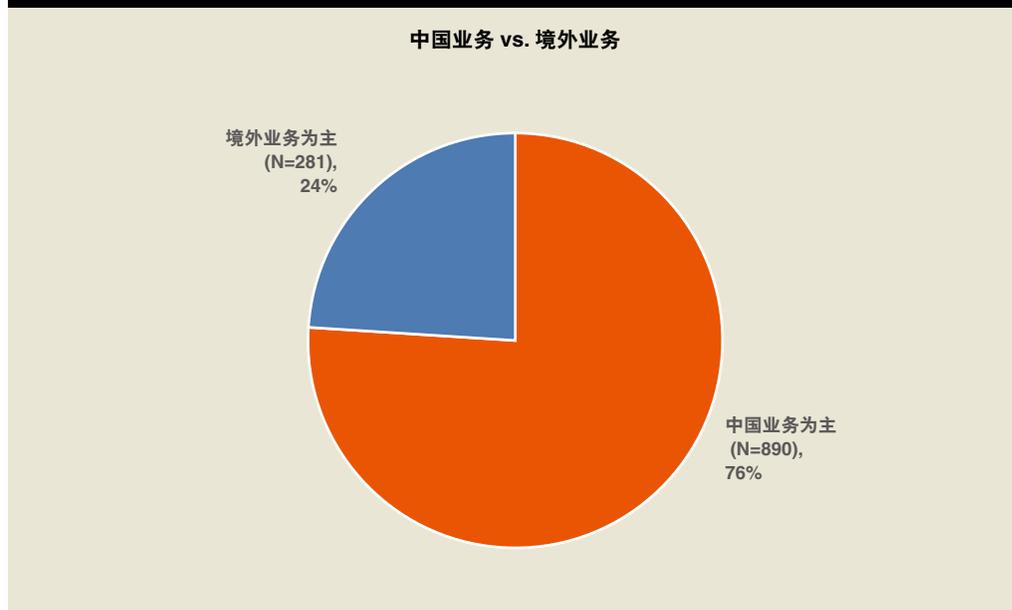


数据概览：样本企业的登记注册类型分布

	数目	占比
中国民营或民营控股企业	735	62.2%
外商独资企业	247	20.9%
中国国有或国有控股企业	113	9.6%
中外合资企业	78	6.6%
其他	9	0.8%
合计	1,182	100.0%

2.2. 中国业务占比分布

图表 6 - 样本企业的中国业务占比分布



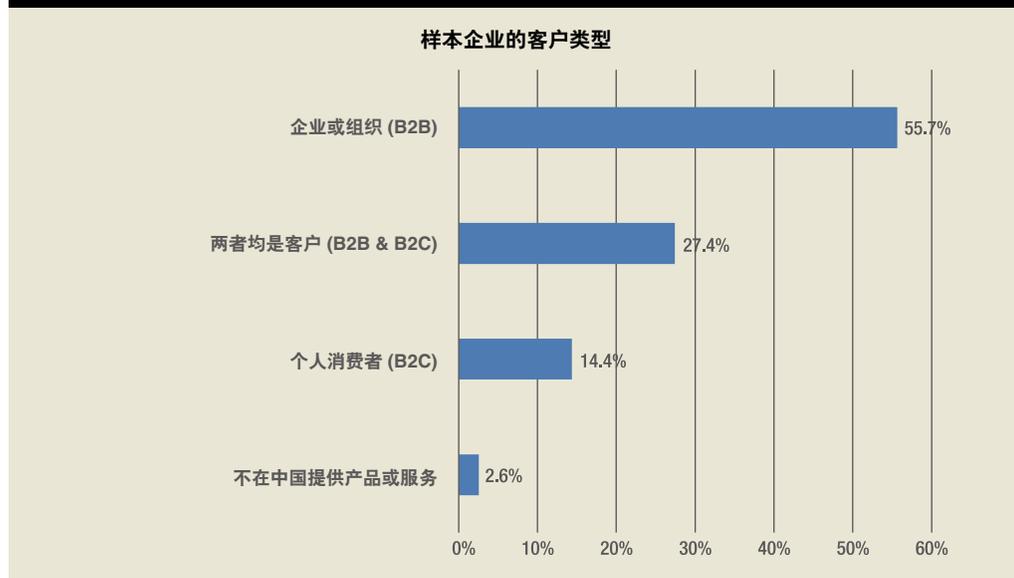
样本企业的中国业务占比分布（以2019年中国业务在总营收中的占比衡量）

		数目	占比
内向型：中国业务占50%或以上 总数：890；占比：76%	100%	474	40.5%
	75%-99%	318	27.2%
	50%-74%	98	8.4%
外向型：中国之外业务占50%以上 总数：281；占比：24%	25%-49%	86	7.3%
	0%-24%	195	16.7%
	合计	1,171	100.0%

注：有11份问卷未填此数据。

2.3. 中国业务的客户类型分布

图表 7 - 样本企业中国业务的客户类型分布



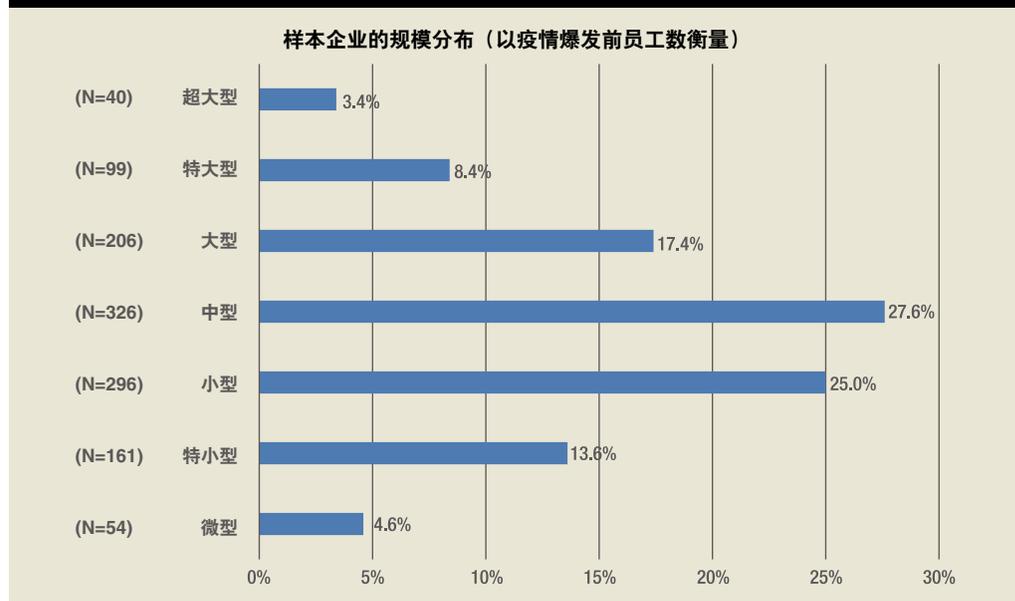
数据概览：样本企业中国业务的客户类型分布

	数目	占比
企业或组织 (B2B)	655	55.7%
两者均是客户 (B2B & B2C)	323	27.4%
个人消费者 (B2C)	169	14.4%
不在中国提供产品或服务	30	2.6%
合计	1,177	100

注：有5份问卷未填此数据。

2.4. 样本企业规模分布

图表 8 - 样本企业的规模分布

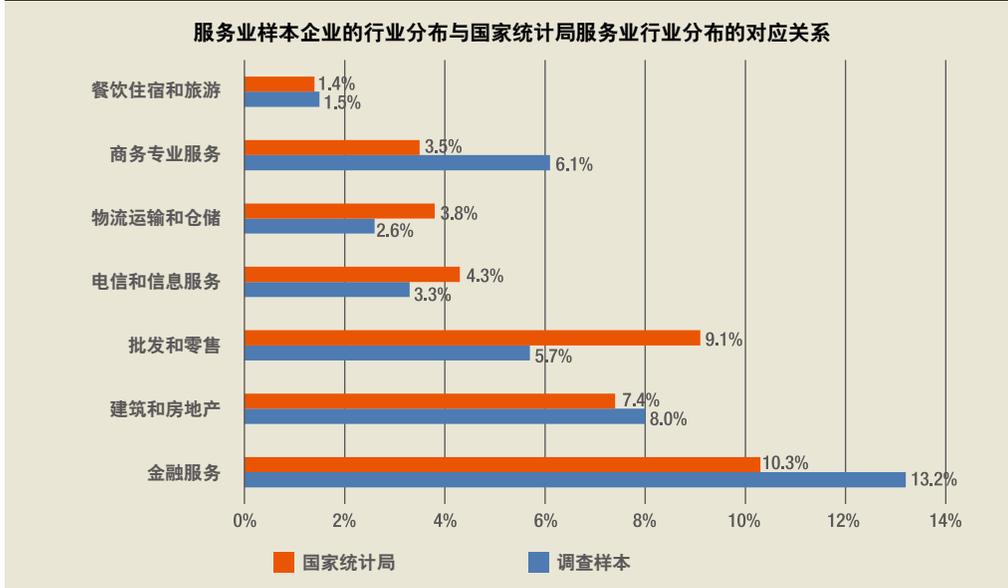


数据概览：样本企业的规模分布（企业规模以疫情爆发前企业的员工总数衡量）

	员工数	数目	占比
微型	0-9	54	4.6%
特小型	10-49	161	13.6%
小型	50-299	296	25.0%
中型	300-1999	326	27.6%
大型	2000-9999	206	17.4%
特大型	10,000-49,999	99	8.4%
超大型	50,000及以上	40	3.4%
	合计	1,182	100.0%

2.5. 样本企业行业分布

图表 9 - 样本企业的行业分布及其与国家统计局行业分布的对应关系



图表9显示，本次调查中服务业大类行业的样本数目占比与国家统计局2020年第一季度服务业大类行业的GDP占比较为接近，例如金融服务业的样本数目占比为13.2%，而金融业在全国GDP中的占比为10.3%；信息服务业样本数目占比为3.3%，其在全国GDP中的占比为4.3%；交通运输物流仓储业的样本数目占比为2.6%，其在全国GDP中的占比为3.8%；餐饮住宿业的样本数目占比为1.5%，其在全国GDP中的占比为1.4%。国家统计局数据中将教育、医疗和娱乐休闲等服务行业加总归入“其他服务业”中，而在我们的样本中单列了教育（4.3%），医疗保健（4.3%）和媒体娱乐和休闲（3.8%）三个行业。

数据概览的第1栏显示国家统计局的行业分类，第3栏显示了本次调查使用的行业分类，共分20个行业，其中第一产业1个行业（农林牧渔矿），第二产业9个行业，第三产业10个行业。调查样本中属于农林牧渔矿业的企业有31个（占比2.6%），考虑到这些中欧校友和学员的企业所从事的是与制造业相仿的现代农业生产，我们将农林牧渔矿业归在制造业之下，由此制造业样本总数为554，占比47.3%，含10个大类行业。我们将建筑业和房地产业合并为一个大类行业归在服务业之下，由此服务业样本总数为617，占比52.7%，同样含10个大类行业。

本次调查的大类行业的样本分布与国家统计局的大类行业分布相当接近，这增加了本报告所获研究结果的参考价值。

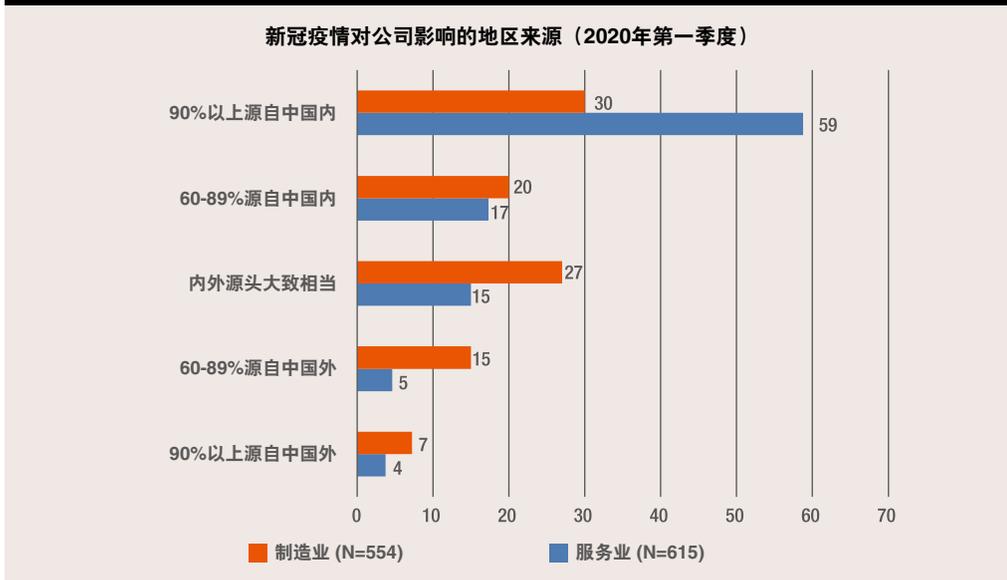
数据概览：样本行业分布和国家统计局行业分布的对应关系

行业名称 (国家统计局)	行业GDP占比 (国家统计局)	行业名称 (调查问卷)	样本 数目	样本数目 占比
第一产业	5.2%	农林牧渔矿	31	2.7%
第二产业 (不含建筑业)	31.3%	通讯与技术产品	128	10.9%
		消费品	95	8.1%
		机械设备	93	7.9%
		医药制品	66	5.6%
		汽车和运输设备	65	5.6%
		化工和能源	30	2.6%
		材料和印刷包装	20	1.7%
		水电气供应	15	1.3%
		环保和新能源	11	0.9%
		制造业合计	554	47.3%
第三产业 (含建筑业)	63.5%			
金融业	10.3%	金融服务	154	13.2%
房地产业	7.4%	建筑和房地产	94	8.0%
建筑业	4.5%			
批发和零售业	9.1%	批发和零售	67	5.7%
信息传输、软件和信息技术服务业	4.3%	电信和信息服务	39	3.3%
交通运输、仓储和邮政业	3.8%	物流运输和仓储	30	2.6%
租赁和商务服务业	3.5%	商务专业服务	71	6.1%
住宿和餐饮业	1.4%	餐饮住宿和旅游	17	1.5%
其他服务业	19.2%	教育	50	4.3%
		医疗保健	50	4.3%
		媒体娱乐和休闲	45	3.8%
		服务业合计	617	52.7%
总计	100.0%	总计	1,171	100.0%

3.1. 第一季度疫情影响的地区来源

图表10显示了新冠疫情对制造业和服务业影响的地区来源，这是基于对“问题12.新冠疫情对贵公司的影响主要源自何处？”的回答。从图表10可以看出，在2020年第一季度，服务业受中国境内疫情的冲击较大，有59%的服务业高管认为其企业所受疫情影响中的90%及以上来自中国本土，另有17%认为其企业所受疫情影响中的60-89%来自中国本土；只有不到10%的服务业企业认为所受疫情影响中的60%以上来自海外。相较之下，制造业受到的本土与海外影响的分布较为平均，有30%的制造业高管认为其企业所受疫情影响中的90%及以上来自中国本土，有22%认为其企业所受疫情影响中的60%以上来自海外，另有27%认为源于本土与海外的影响大致相当。综合来看，第一季度疫情对在华企业的影响主要源自中国本土，但源自海外的影响也不可忽略，尤其是对于制造业企业而言。

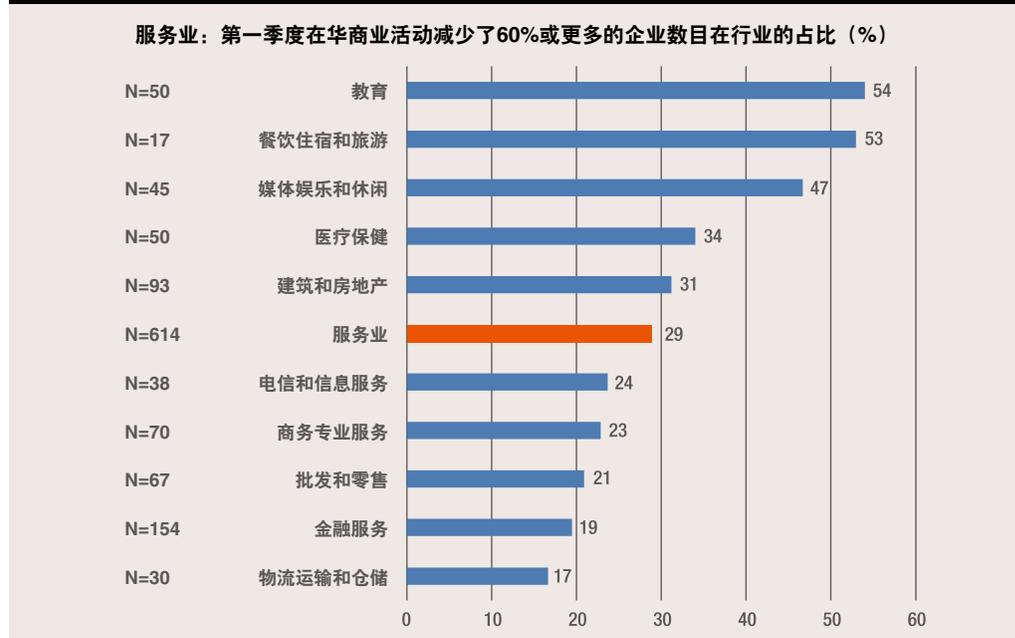
图表 10 - 新冠疫情对公司的影响的地区来源



3.2. 第一季度在华商业活动受影响程度

基于对“问题4.由于新冠疫情，贵公司在中国的商业活动在2020年第一季度估计减少了多少？”的回答，图表11显示了服务行业所受影响严重程度，排位越靠前，其商业活动受到影响越大；这里严重程度的衡量指标是该行业在华企业第一季度商业活动减少了60%或更多的企业数目在所处行业中的占比。

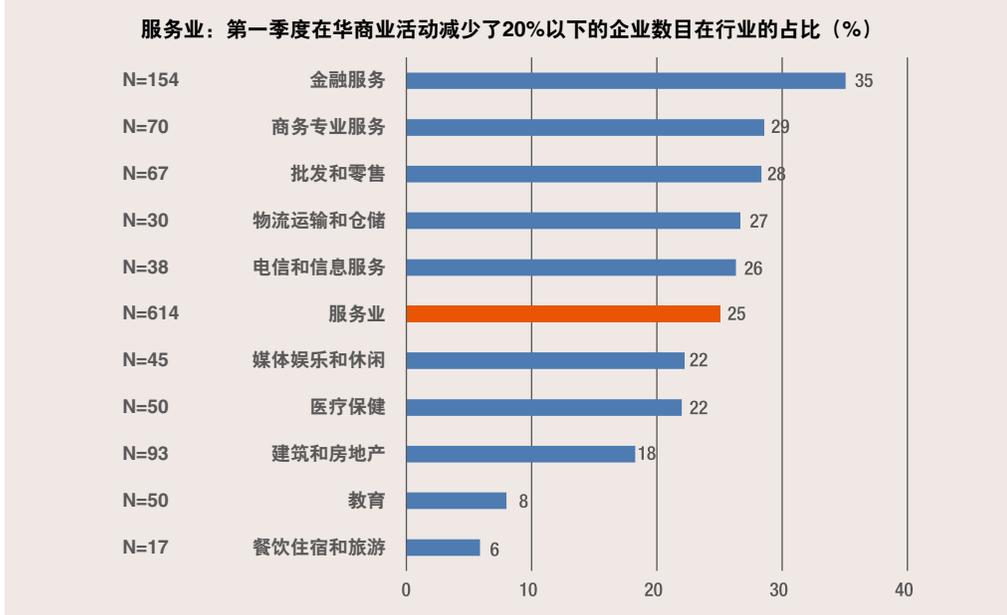
图表 11 - 服务业中受疫情影响较大的大类行业的情况



图表11显示了在新冠疫情冲击下，服务行业中在华商业活动在第一季度的下降幅度达到或超过60%的企业数目在行业中的占比。我们看到，教育、餐饮住宿和旅游，以及媒体娱乐和休闲这三个行业所受负面影响最大，其在中国经营活动锐减六成及以上的企业占比分别高达54%，53%和47%。究其原因，主要是疫情极大地限制了人们的出行和消费，使得高度依赖线下经营的这三个行业首当其冲地受到影响。虽然教育、餐饮住宿和旅游，以及媒体娱乐和休闲行业中的一些企业转战线上经营，但线上服务难以提供与线下服务同等水平的消费体验，对于中欧校友和学员所经营的以中高端服务为主的企业更是如此，因而它们在第一季度受到重创在所难免。

图表12显示了服务行业抵抗疫情冲击的能力，排位越靠前，其商业活动受到影响越小，抵抗冲击能力越强。这里抗冲击能力的衡量指标是：该行业在华企业第一季度商业活动减少了20%或更少的企业数目在所处行业中的占比。

图表 12 - 服务业中受疫情影响较小的大类行业的情况

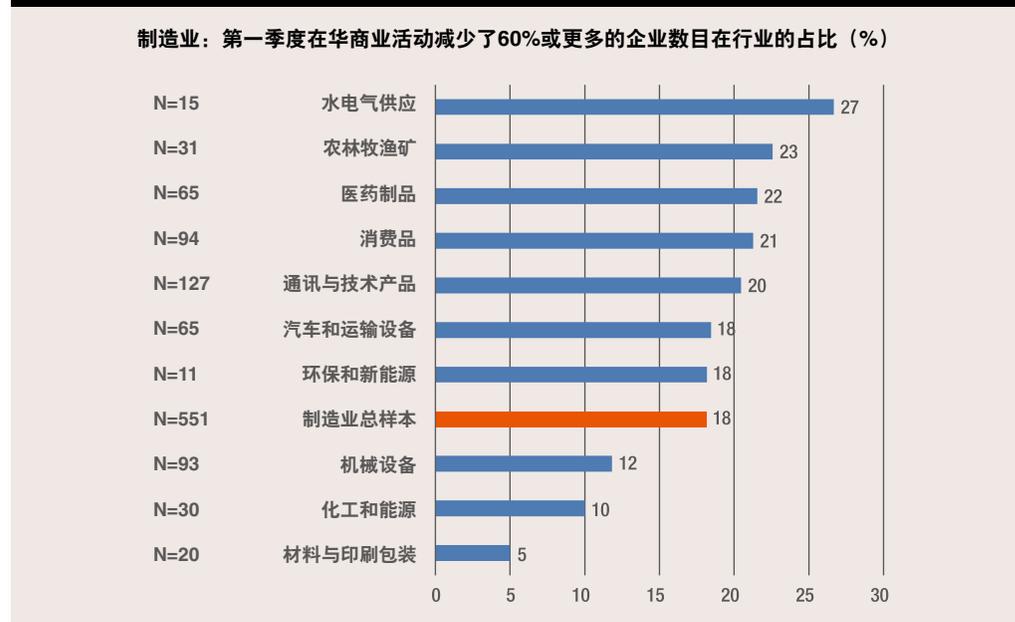


图表12显示了在新冠疫情冲击下，服务行业中在华商业活动在第一季度的下降幅度在20%或以下的企业数目在行业中的占比。在服务行业中，金融服务和商务专业服务（包括咨询、广告、设计、租赁、公关、会展、法律、检验检测认证、以及生产性服务等）所受到的疫情冲击相对较小，在第一季度仍有35%的金融企业和29%的商务专业服务企业其在华商业活动只减少了不到20%。究其原因，主要是这两个行业的大部分服务（如证券交易）仍可在线上进行，受隔离政策的约束较小。

我们注意到仍有28%的批发零售企业其在华商业活动的减少幅度在20%以下，这在一定程度上反映了该行业已经部分实现了从依赖线下经营到注重线上电子销售的转型，凸显新零售模式所起到的抗风险作用。物流运输和仓储行业的活动所受到影响也较小，部分原因是抗疫增加了对这类服务的需求。在媒体娱乐和休闲行业中则存在分化现象，一边有占比47%的企业其第一季度在华商业活动承受了60%或以上的大幅下滑，另一边有占比22%的企业只承受了小于20%的小幅下滑。

再看制造业。图表13显示了在新冠疫情冲击下，制造业大类行业（注：本研究将农林牧渔矿业归在制造业中）在华商业活动的下降幅度达到或超过60%的企业占比。我们发现，和服务业相比，制造业所受影响要小很多，全部十个制造业大类行业中都只有不到30%的企业其第一季度在华商业活动的降幅达到或超过60%；而如图表11所示，在十个服务业大类行业中，行业中超过30%的企业承受了60%以上降幅的就有5个，受影响最严重的教育和餐饮住宿旅游这两个行业分别有54%和53%的企业承受此降幅。从产业整体指标来看，服务业中有29%的企业承受60%或以上的降幅，而制造业中仅有18%。

图表 13 - 制造业中受新冠疫情影响较大的大类行业的情况



图表14进一步印证了制造业企业受新冠疫情影响相对较小这一结论。我们看到，水电气供应、机械设备，以及材料与印刷包装这三个制造业行业分别有47%，44%和35%的企业其第一季度在华商业活动的降幅在20%以下。紧随其后的是消费品行业和通讯技术产品行业，均有31%的企业其降幅在20%以下。由此可见，制造企业所受冲击与商品属性和需求弹性有较大的关联度，比如水电气是生活必需品，属于必须保证基本供应量的行业。同样，在消费品中有许多日常生活中不可或缺的产品，其需求弹性较小，因而受到疫情的冲击也相对较小；而且在居家隔离时期，线下采购受诸多限制，网购更加活跃也为消费品行业开启了多元化的销售通道。相反，汽车和运输设备行业仅有15%的企业其第一季度在华商业活动的降幅在20%以下，这是和汽车等运输设备的需求弹性较大密切相关的。

图表 14 - 制造业中受新冠疫情影响较小的大类行业的情况



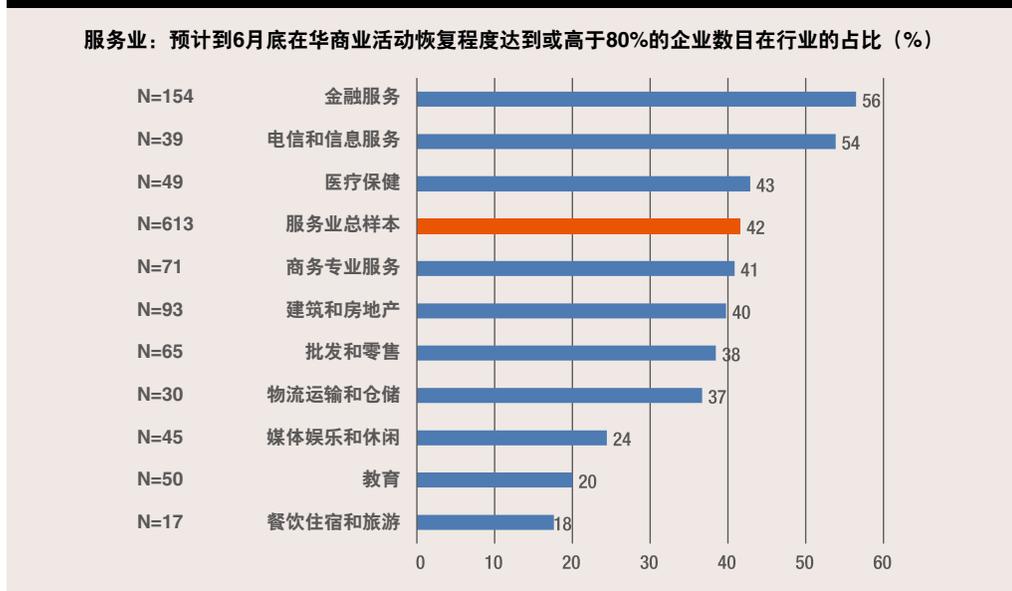
3.3. 预计到6月底在华商业活动的恢复程度

基于对“问题5.您估计到2020年6月底时贵公司的商业活动大概会恢复多少？”的回答，图表15和图表16分别显示了服务业中商业活动预期恢复程度较差（恢复40%以下）和较好（恢复80%和以上）的企业占比。我们看到，餐饮住宿旅游和教育这两个行业不仅在一季度遭受商业活动的严重下滑，而且在疫情得到一定抑制的二季度，其商业活动的恢复程度也较低，分别有高达41%和32%的企业预计到6月底的恢复程度仍低于40%。在一季度受到较大冲击的媒体娱乐和休闲业，图表15显示其在二季度预计恢复较差的企业占比为20%，而图表16则显示其在二季度预计恢复较好的比例仅为24%，与教育（20%）及餐饮住宿旅游（18%）一起处在十个服务行业的最后三位。服务业中预计恢复最快的行业是金融业、电信和信息服务业，以及商务专业服务业，这三个行业在一季度所受到的冲击也较小。总结两点，第一、在服务业中，疫情冲击所造成的影响存在明显的行业差异，服务业企业的恢复程度在很大程度上取决于其商业模式，线上业务对线下服务替代性较强的金融和电信信息服务业受疫情冲击较小，而替代性较弱的教育和餐饮住宿旅游业受疫情冲击较大。第二、虽然国内疫情得到较早控制，但商业活动的恢复仍需时日。

图表 15 - 服务业中预计到6月底恢复较差的大类行业的情况



图表 16 - 服务业中预计到6月底恢复较好的大类行业的情况



再看制造业。图表17显示，制造业各行业预计到6月底在华商业活动恢复较差的公司占比普遍较低。图表18显示，制造业10个行业中有7个其在华商业活动预计恢复程度在80%或以上的企业占比超过半数；从制造业整体来看，预计恢复程度在40%以下的企业占比仅为10%。此外，在制造业中疫情冲击所造成影响的行业差异较小。

图表 17 - 制造业中预计到6月底恢复较差的大类行业的情况



图表 18 - 制造业中预计到6月底恢复较好的大类行业的情况



3.4. 年度营收目标的调整幅度

基于对“问题6.由于新冠疫情，贵公司2020年度的营收目标会有怎样的调整？”的回答，图表19和图表20分别显示了2020年营收目标下调较多（20%或以上）的服务行业和制造行业的企业占比。

图表 19 - 服务业中会较大幅度下调2020年度营收目标的大类行业的情况



图表19显示，餐饮住宿和旅游（65%）、教育（60%），以及媒体娱乐和休闲（60%）这三大行业有60%或以上的企业其全年营收目标的下调幅度达到或超过20%。究其原因，主要是这三个行业在一季度遭受严重冲击，在第二季度的恢复面临较大困难。我们注意到，虽然批发零售业在一季度商业运营方面受到的影响并不严重，但仍有高达46%的批发零售企业将其全年营收目标下调了20%或更多。图表19显示，全年营收目标下调较少的是金融业、电信和信息服务业以及建筑房地产业。整体来看，除了金融业，其他9类服务行业中大幅下调2020年度营收目标的企业占比都超过30%，由此推断服务业企业预计疫情在下半年仍将对企业经营业绩较大冲击。从图表20来看，10个制造行业中有6个其大幅下调2020年度营收目标的企业占比在30%以下，显著好于服务行业。从行业整体来看，服务业中大幅下调2020年度营收目标的企业占比为38%，而制造业只有27%。制造业中全年营收目标下调较大的是消费品业、环保和新能源业，以及汽车和运输设备业，这三个行业营收目标下调20%或更多的企业占比分别为38%、36%和35%。

图表 20 - 制造业中会较大幅度下调2020年度营收目标的大类行业的情况



3.5. 新冠疫情给公司造成的最大困难

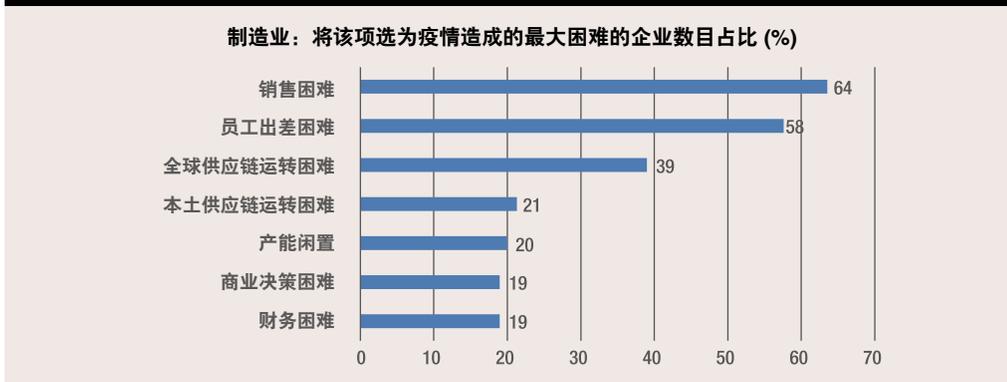
基于对“问题10.新冠疫情给贵公司造成的最大的困难是什么？（最多可选三项）”的回答，图表21和图表22分别显示了服务业和制造业高管们所选困难从高到低的排列。服务业表示面临的最大困难是销售困难和员工出差受阻所造成的困难，这两项同样也是制造业所面临的困难。销售困难部分源于客户遭遇经营困难或客户出于其他考虑而减少订单；对于海外出口占总销售比例较高的企业，国内外需求的同步下降无疑是双重打击。人员流动受限则直接影响到企业与客户及合作方的交流。在供应链问题方面，服务业和制造业所遇到的困难程度相差较大。

图表21显示，服务企业没有将供应链运转困难列为重大困难。图表22显示，对制造业公司而言，供应链运转困难是它们所面临的重大困难，分别有39%和21%的制造企业高管将全球供应链运转困难和本土供应链运转困难列为其面临的困难前三位。究其原因，制造企业对供应链的依赖程度较大，而全球化及海外业务扩张使得一部分制造企业暴露在全球风险敞口之下。随着疫情在海外的蔓延，预计将供应链运转困难列为最大困难之一的制造业企业数目将随之增加。

图表 21 - 新冠疫情给服务业公司造成的最大困难



图表 22 - 新冠疫情给制造业公司造成的最大困难

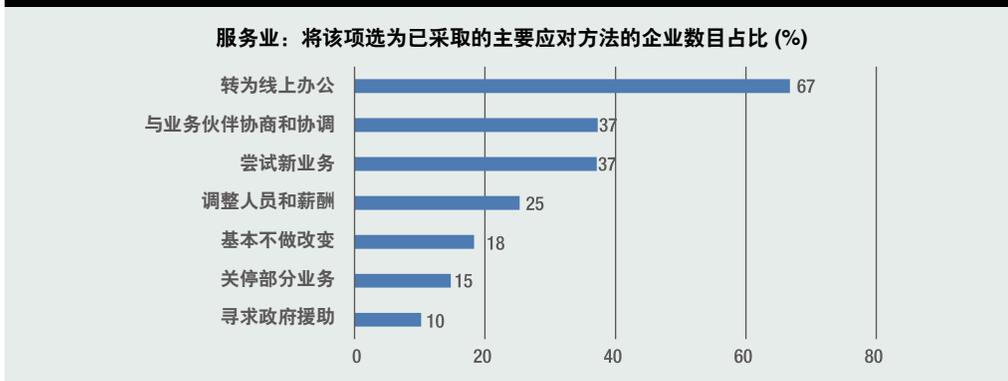


4.1. 应对疫情已采取的做法

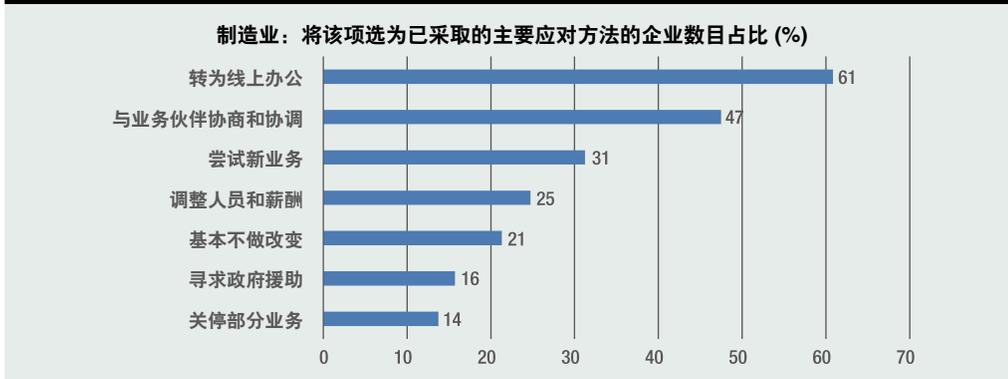
基于对“问题11.为应对新冠疫情，贵公司已经采取了哪些做法？（最多可选三项）”的回答，图表23和图表24分别显示了服务业和制造业企业高管在过去的一季度中已经采取的应对疫情的措施。我们看到，服务业和制造业中有67%和61%的企业选择了线上办公模式，在问卷中有企业表示会进一步采取将业务信息化和加强线上销售的做法。考虑到疫情期间有诸多不利于线下经营的因素，例如居家隔离等管控，线上办公模式成为应对方法的首选不足为奇。

然而，线上服务并不能完全取代线下服务，例如在教育 and 医疗健康行业，其服务的核心价值只有线下体验才能提供。对于这些企业，与合作伙伴协商和尝试新业务也是它们已经采取的主要应对措施。有37%的服务企业和47%的制造企业将与业务伙伴进行协调列为已采取应对方法的前三位；有37%的服务企业和31%的制造企业将尝试新业务列为已采取应对方法的前三位。我们注意到，无论在服务业还是在制造业，将调整人员和薪酬列为主要应对方法的企业都较少（占25%），而将寻求政府帮助作为主要应对措施的企业则更少（服务业仅10%，制造业仅16%）。

图表 23 - 服务业为应对疫情已采取的方法



图表 24 - 制造业为应对疫情已采取的方法



4.2. 本年度在中国的招聘计划调整

基于对“问题8.由于新冠疫情，贵公司会如何调整2020年度在中国的招聘计划？”的回答，图表25和图表26分别显示了2020年度服务企业和制造企业在招聘计划上会采取的各项调整措施的企业占比。

图表 25 - 服务业本年度在中国的招聘计划的调整措施



图表 26 - 制造业本年度在中国的招聘计划的调整措施

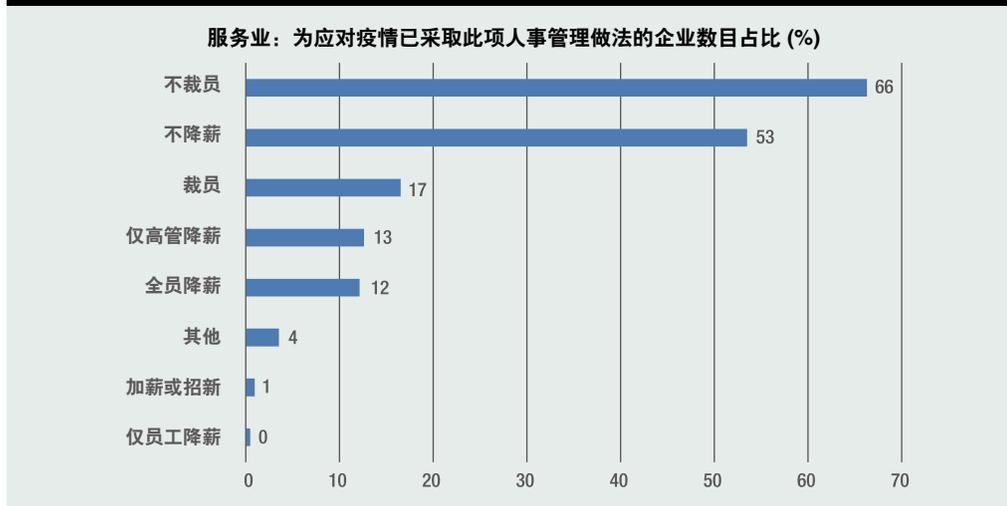


图表25和图表26显示，从服务业和制造业整体来看，2020年度的员工招聘计划都有下调，其中选择小幅下调的企业比例在服务业和制造业中分别为34%和33%，位居各选项第一。位居第二的是“停招新员工”，在服务业中有27%，在制造业中有30%。此外，选择大幅和巨幅下调招新人数的，服务业有17%，制造业有14%。以上数据表明疫情对劳动力市场造成了严重打击。值得注意的是，服务业和制造业各有19%和18%的企业计划小幅上调招新人数，另有3%的服务企业和5%的制造企业计划大幅上调招新人数。这些数据表明仍有不少企业对今年的业务增长抱有期盼，或已在疫情中找到了新的业务增长点，因而计划上调招聘人数。

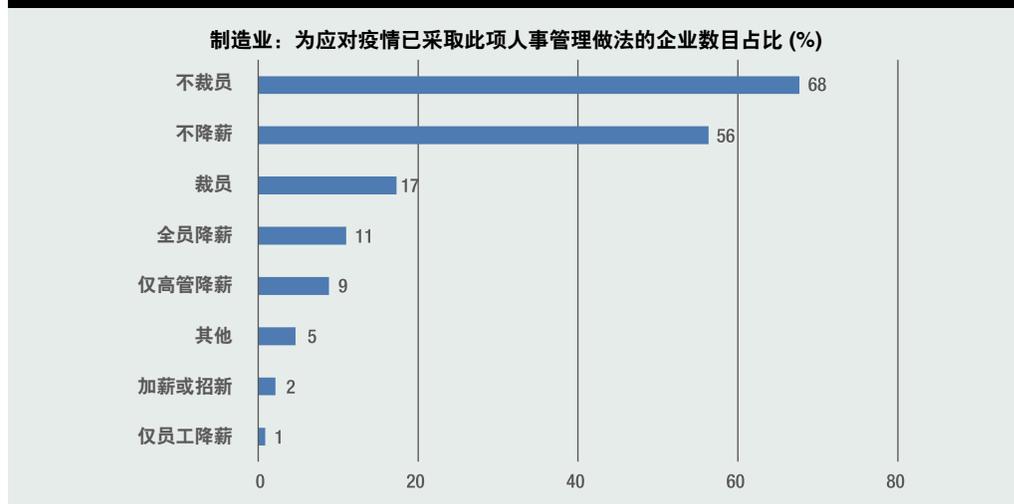
4.3. 应对疫情已采取的人事管理做法

基于对“问题9.为应对新冠疫情，贵公司在人事管理上已经采取了哪些做法？”的回答，图表27和图表28分别显示了服务业和制造业中已采取的各项人事管理做法的企业占比。我们看到，不裁员和不降薪是绝大多数企业的做法。在服务业和制造业中，有超过六成的企业不裁员，超过五成的企业不降薪。服务业中仅有17%的企业选择裁员，12%的企业选择全员降薪；制造业中仅有17%的企业选择裁员，11%的企业选择全员降薪。

图表 27 - 服务业企业应对疫情已采取的人事管理做法



图表 28 - 制造业企业应对疫情已采取的人事管理做法

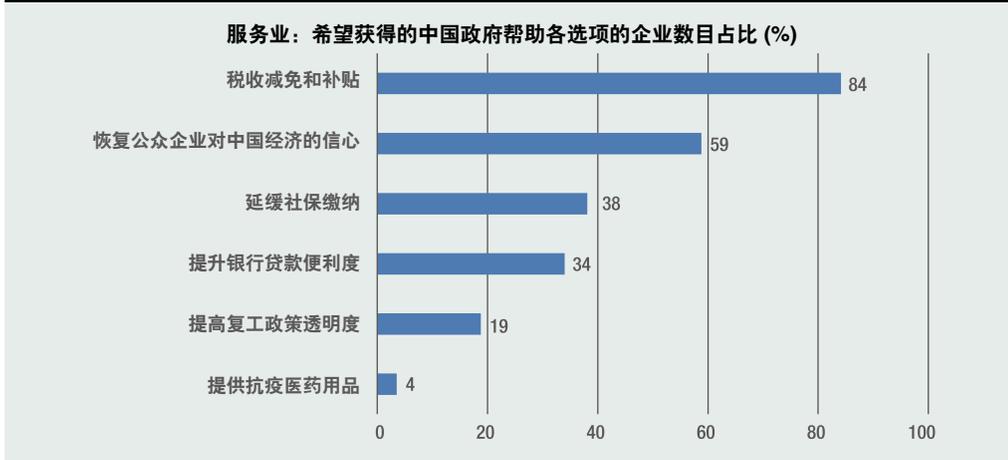


基于企业高管们在调查问卷中的留言，我们总结了以下几点：一、企业可通过暂缓薪资发放来代替对员工薪资的直接调整。这种措施既有利于企业节约成本，也能稳定人心，由此避免大规模的人员流失。随着疫情逐渐得到控制，商业环境逐渐转好，这样做有利于企业的复工复产。二、有部分企业表示当前没有裁员和降薪的举措，但不排除后续会采取这些举措，主要原因是疫情作为一个卫生健康危机，相较于经济或金融危机有更多的不可控性和不确定性，企业很难判断疫情未来走势，尤其是疫情在海外的后续发展。三、有部分企业表示目前暂停加薪或控制加薪幅度，也有个别企业表示会正常加薪，反映了这部分企业所收到的冲击相对较小或是现金流相对充足。四、有些企业会采取给员工放无薪假来减少员工成本。五、有些公司表示会通过优胜劣汰来优化人员结构，也有些公司会给骨干员工加薪，或者针对重要岗位招新。这表明在外部冲击下，有技术优势的员工和处于核心部门的员工所受到的负面影响较小。

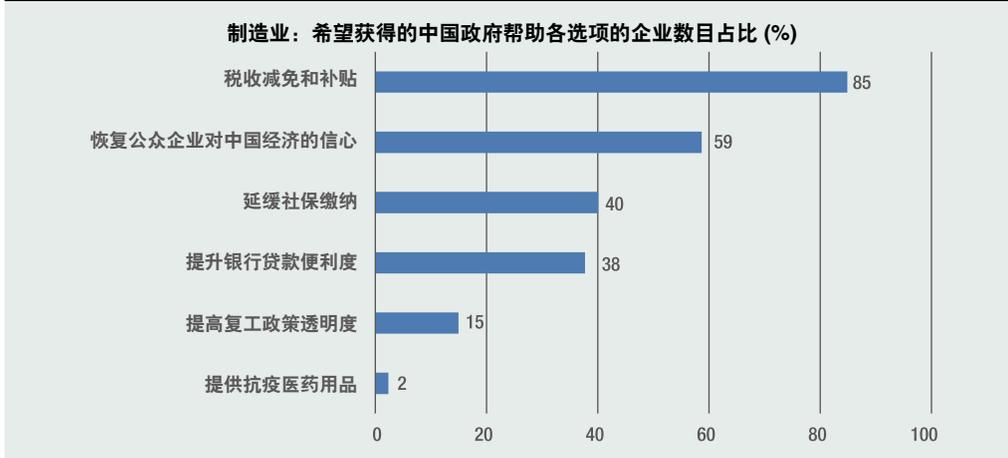
4.4. 最希望获得中国政府哪些方面的帮助

基于对“问题13.在2020年余下时间里，贵公司最希望获得中国政府的哪些帮助？”的回答，图表29和图表30分别显示了服务业和制造业企业所表达的愿望。

图表 29 - 服务业企业最希望获得中国政府哪些方面的帮助



图表 30 - 制造业企业最希望获得中国政府哪些方面的帮助

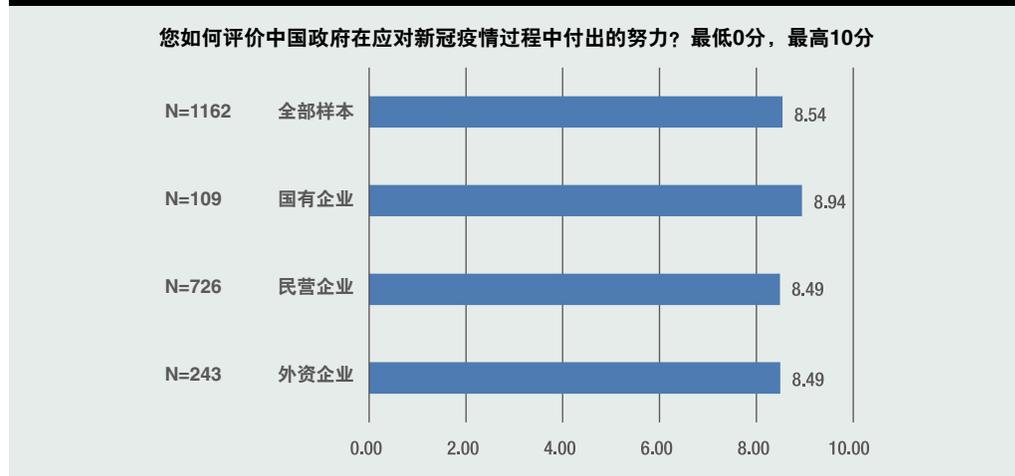


调查结果表明，在疫情期间企业主动向政府寻求帮助的数量并不多。但是从图表29和图表30可以看出，企业对于税收减免和补贴有十分强烈的需求。多达84%的服务企业和85%的制造企业希望得到这一项帮助，表明减税政策还有待推进落实。值得注意的是，有59%的服务企业和59%的制造企业希望政府能采取有利措施恢复公众对中国经济的信心。如何提升信心并没有固定标准，也因为这是一个主观评价，对政府而言在实际操作上也存在很大难度。政府或可通过优化产业政策，及时回应公众和企业面临的困难并加强与外界沟通来提升大众对经济的预期。

4.5. 对中国政府在应对疫情过程中所付出努力的评价

基于对“问题14.您如何评价中国政府在应对新冠肺炎疫情的过程中所付出的努力？”的回答，图表31展示了国有企业、民营企业和外资企业对中国政府在疫情期间的所付出努力的评分，评分范围从0到10，分数越高表明企业对中国政府在疫情期间的所付出的努力评价越高。总体来看企业对中国政府在疫情期间的所付出的努力给予了较高的评价。国有企业的分数略高于其他企业，这可能是因为在疫情期间取得了更多政府的帮助。

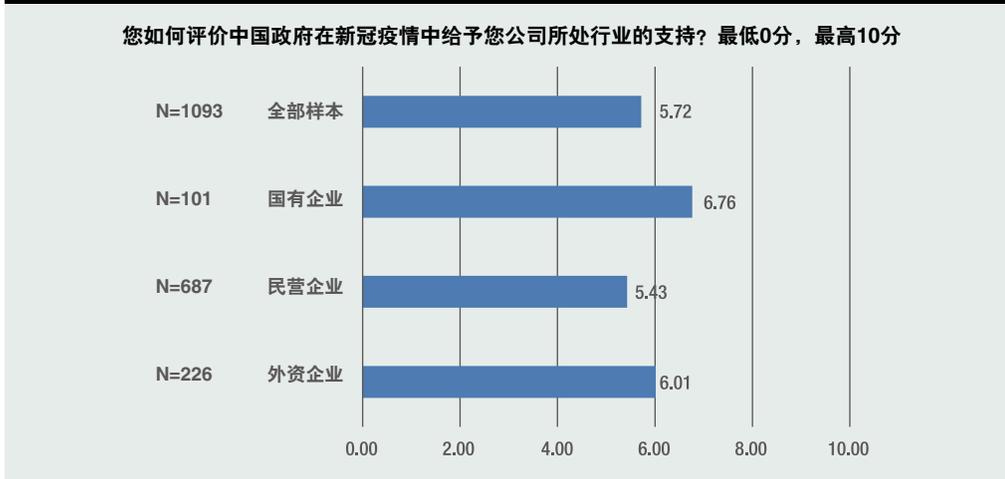
图表 31 - 对中国政府在应对疫情过程中所付出努力的评分



4.6. 对中国政府在应对疫情过程中给予公司所处行业支持的评价

基于对“问题15.您如何评价中国政府在新冠肺炎疫情中给予您公司所处行业的支持？”的回答，图表32展示了国有企业、民营企业和外资企业对中国政府在疫情期间给予其所在公司所处行业支持的评分。我们注意到，图表31的评分结果与图表32有较大差距。虽然企业高管们对中国政府在抗疫中所做的努力给予了很高的评价，但他们认为政府给予行业的支持和帮助较为欠缺。按照注册类型分类的全部样本企业高管的平均分仅为5.72，其中国企高管评分较高，但也只有6.76；民企高管评分最低，仅为5.43；外企高管的平均评分居中，为6.01。

图表 32 - 对中国政府在应对疫情过程中给予公司所处行业支持的评分



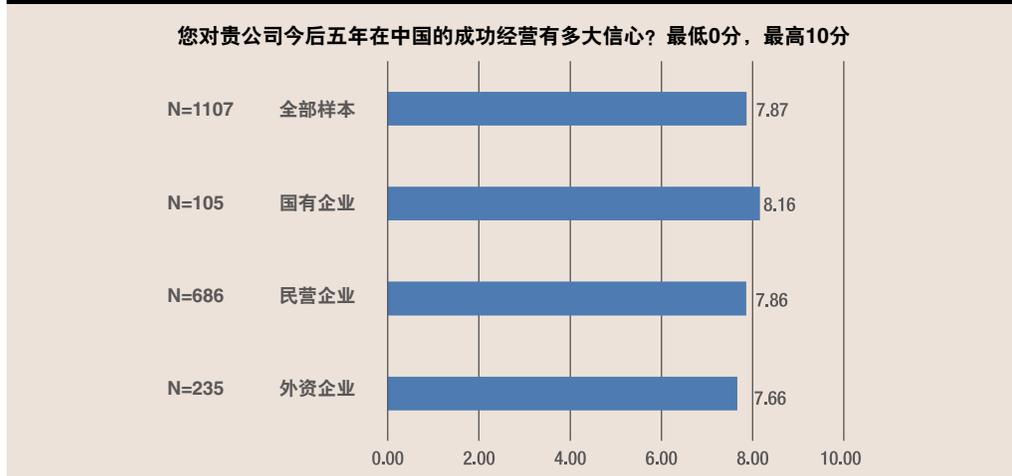
5.1. 不同所有制企业对今年和未来五年在中国成功经营的信心指数

基于对“问题16.在考虑了新冠疫情的影响后，您对贵公司今年（2020年）和未来五年（2020-2025年）在中国的成功经营有多大信心？”的回答，图表33和图表34分别显示了全部样本企业、国有企业、民营企业和外资企业对2020年和今后5年的信心指数。

图表 33 - 对今年（2020年）在中国成功经营的信心



图表 34 - 对今后五年在中国成功经营的信心



我们看到，样本企业整体在中长期对在华的商业经营有更高的信心。从注册类型来看，外资企业的信心评分在短期和中长期没有变化并明显低于其他注册类型的企业，而国企的信心指数最高。外企无论是对于2020年或是之后五年的评分都低于平均分。因此政府需要优化外商投资和经营环境，完善相关产业措施以提振外资企业对中国经济的信心和对中国商业环境的认同。

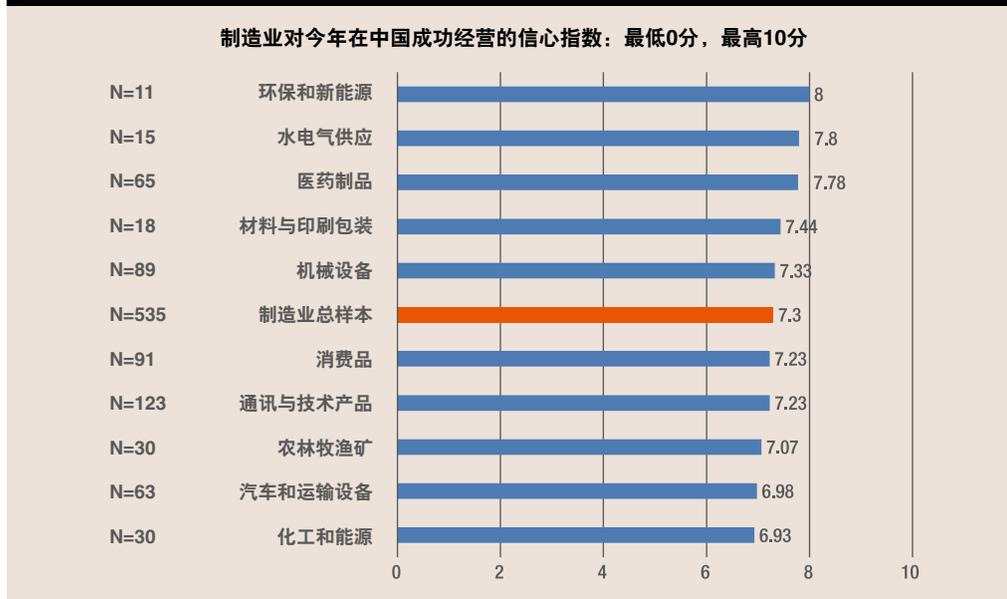
5.2. 不同行业企业对今年在中国成功经营的信心指数

图表35显示了服务业企业对2020年的信心指数。我们看到，服务业企业对今年在中国成功经营的平均信心指数为7.00，低于制造业企业的7.30。在服务行业中，受新冠疫情打击最大的是批发零售业、餐饮住宿旅游业和媒体娱乐休闲业，其信心指数最低，均低于6.60；而受新冠疫情负面影响较小甚至有正面影响的电信和信息服务业、医疗保健业和金融服务业，其信心指数均高于7.00。

图表 35 - 服务业企业对今年在中国成功经营的信心



图表 36 - 制造业企业对今年在中国成功经营的信心



图表36显示了制造业企业对2020年的信心指数。我们看到，在制造行业中，受新冠疫情打击最大的是汽车和运输设备业，及化工能源业，其信心指数均低于7.30的行业平均；而受新冠疫情负面影响较小甚至有正面影响的是环保新能源，水电汽供应业（属公共事业）和医药制品，其信心指数最高，分别达到8.00，7.80和7.78。

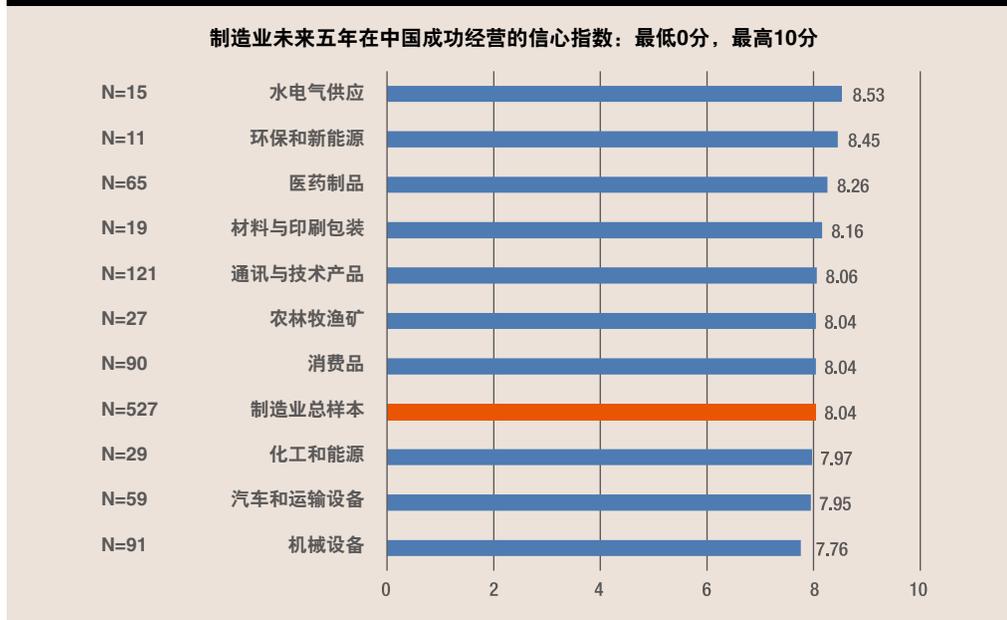
5.3. 不同行业企业对未来五年在中国成功经营的信心指数

再来看对未来五年的信心指数。图表37显示了服务业企业对未来五年的信心指数。我们看到，服务业企业对未来五年在中国成功经营的平均信心指数为7.71，高于其今年的平均信心指数7.00。其中电信信息、教育和金融行业的五年信心指数最高，分别达到7.97，7.93和7.89。即使是服务行业中五年信心指数最低的物流运输仓储业，其对未来五年的信心指数也达到7.08。

图表 37 - 服务业企业对未来五年在中国成功经营的信心



图表 38 - 制造业企业对未来五年在中国成功经营的信心



图表38显示了制造业企业对未来五年的信心指数。我们看到，制造业企业对未来五年在中国成功经营的平均信心指数为8.04，高于其对今年中国成功经营的平均信心指数7.30，也明显高于服务业企业对未来五年在中国成功经营的平均信心指数7.71。在制造业中，水电汽供应业，环保新能源和医药制品业的五年信心指数最高，分别达到8.53, 8.45和8.26。即使是制造业行业中五年信心指数最低的机械装备业，其对未来五年的信心指数也达到了7.76。

基于2020年4月2日至9日对企业高管（98.6%为中欧校友或在校学员）所做的线上问卷调查（共收到1,182份答卷），我们对始于2019年末的新冠肺炎疫情对在华企业商业运营的影响做了多个维度的研究。

研究发现，在新冠疫情冲击下，服务行业在华商业活动受到严重的负面影响，尤以教育、餐饮住宿和娱乐休闲服务业所受负面影响最大。服务行业中受到冲击较小的是金融和商务专业服务业（包括咨询、广告、设计、租赁、公关、会展、法律、检验检测认证、以及生产性服务等）；这两个行业的大部分服务仍可在线上进行，受隔离政策的约束较小。我们发现，批发与零售企业在华商业活动的减少比预期的要小，这在一定程度上反映了该行业已经部分实现了从依赖线下经营到注重线上电子销售的转型，凸显新零售模式所起到的抗风险作用；物流运输和仓储行业所受影响也较小，部分原因是抗疫增加了对这类服务的需求。我们发现，娱乐休闲行业存在分化现象，既有占比47%的企业其第一季度在华商业活动承受了60%或以上的大幅下滑，又有占比22%的企业只承受了小于20%的小幅下滑。

和服务业相比，制造业所受影响要小很多。我们发现，全部十个制造业大类行业中每个都只有不到30%的企业其第一季度在华商业活动的降幅达到或超过60%，其中水电气供应、机械设备制造、材料印刷包装以及消费品行业均有30%以上的企业其第一季度在华商业活动的减少幅度不到20%。与此形成鲜明对比的是，全部十个服务业大类行业中只有5个行业有30%以上的企业其第一季度在华商业活动的降幅达到或超过60%；受影响最严重的教育和餐饮住宿旅游这两个行业分别有54%和53%的企业承受此降幅。从产业整体来看，服务业中有29%的企业其第一季度在华商业活动承受了60%或以上的降幅，而制造业中仅有18%。

以一季度在华商业活动下降幅度和预计到二季度末在华商业活动恢复程度来衡量，我们发现，餐饮住宿旅游和教育这两个服务行业不仅在一季度遭受商业活动的严重下滑，而且在疫情得到一定抑制的二季度，其商业活动的恢复程度也较低，分别有占比高达41%和32%的企业预计到6月底的恢复程度仍低于40%。在一季度受到较大冲击的媒体娱乐和休闲业，到二季度末预计恢复程度在80%或以上的企业占比仅为24%，而预计恢复程度不足40%的企业占比仍有20%，这个指标与教育（20%）及餐饮住宿旅游（18%）一起处在十个服务行业的最后三位。服务业中预计恢复程度较高的行业是金融、电信和信息服务，以及商务专业服务业，这三个行业在一季度所受到的冲击也较小。由此我们得出结论：第一、在服务业中，疫情冲击所造成的影响存在明显的行业差异，服务业企业的恢复程度在很大程度上取决于其商业模式，线上业务对线下服务替代性较强的金融和电信信息服务业受疫情冲击较小，而替代性较弱的教育和餐饮住宿旅游业受疫情冲击较大。第二、虽然国内疫情得到较早控制，但商业活动的恢复仍需时日。

与服务业相比，制造业各行业普遍预计到6月底在华商业活动能有较程度的恢复，全部十个制造行业中有7个其在中国商业活动预计恢复程度在80%或以上的企业占比超过半数；从制造业整体来看，预计恢复程度不足40%的企业占比仅为10%，显著低于服务业17%的企业占比。此外，在制造业中疫情冲击所造成影响的行业间差异较小，这和服务行业之间受疫情影响所存在的较大差异形成鲜明对比。

就新冠疫情对企业全年业绩所造成的负面影响而言，服务行业也要显著高于制造行业。服务业大幅下调（即下调幅度达到或超过20%）全年营收目标的企业占比为38%，而制造业仅为27%。在服务行业中，大幅下调全年营收目标的企业占比最高的是餐饮住宿和旅游（高达65%）、教育（高达60%），以及媒体娱乐和休闲业（高达60%）；这三个服务行业在一季度遭受严重冲击，在二季度的恢复面临较大困难，因而全年营收目标大幅下调是在意料之中的。研究表明，在十大类服务行业

中，除了金融业，其他9类服务行业中大幅下调2020年度营收目标的企业占比均超过30%。由此推断，服务业企业预计在下半年仍将面临较大挑战，其经营业绩仍将遭受较大冲击。相比而言，制造业的情况要好很多。制造业中全年营收目标下调较大的是消费品业、环保和新能源业，以及汽车和运输设备业，这三个行业营收目标下调20%或更多的企业占比分别为38%、36%和35%。

研究发现，就新冠疫情给企业造成的最大困难而言，无论是对服务业企业还是制造业企业，第一位是产品或服务销售困难，第二位是员工出差受阻所造成的困难。对制造业企业而言，供应链运转困难也是一大难题，相比之下服务业公司主要面对的是本土影响，例如财务运转困难。值得注意的是，即使只是第一季度，供应链运转困难已经给制造业公司带来了重大困难，分别有39%和21%的制造企业高管将全球供应链运转困难和本土供应链运转困难列为其面临的重大困难项（问卷填写者可列举不超过三个最大困难项）。由此推断，在华制造企业对全球和本土供应链的依赖程度较高，随着新冠疫情在全球蔓延所造成的负面效应传到回中国，预计会有更多的制造业企业将全球供应链运转困难列为其所面对的一项最大困难。

调查表明，在华企业在一季度已经采取了若干应对疫情的措施，转为线上办公是排在第一位的应对方法，服务业和制造业中有67%和61%的企业选择了线上办公模式。考虑到疫情期间有诸多不利于线下经营的因素，线上办公模式成为应对方法的首选不足为奇。排在二三位的应对措施是与合作伙伴进行协调和尝试新业务，选择与业务伙伴进行协调的服务企业占比为37%，制造业企业占比为47%；选择尝试新业务的服务企业占比为37%，制造业企业占比为31%。我们注意到，无论在服务业还是在制造业，将调整人员和薪酬列为主要应对方法的企业都较少（占比均为25%），而将寻求政府帮助作为主要应对措施的企业则更少（服务业仅有10%，制造业仅有16%）。

从服务业和制造业整体来看，2020年度在华企业的员工招聘计划都有下调，其中选择小幅下调的企业比例在服务业和制造业中分别为34%和33%，位居各选项第一。位居第二的是“停招新员工”，在服务业中有27%，在制造业中有30%。此外，选择大幅和巨幅下调招新人数的，服务业有17%，制造业有14%，表明疫情对劳动力需求造成了严重打击。值得注意的是，服务业和制造业各有19%和18%的企业计划小幅上调招新人数，另有3%的服务企业和5%的制造企业计划大幅上调招新人数，表明仍有不少企业对今年的业务增长抱有期盼，或已在疫情中找到了新的业务增长点，因而计划上调招聘人数。

在人事管理方面，我们发现不裁员和不降薪是绝大多数企业的做法。在服务业和制造业中，有超过六成的企业不裁员，超过五成的企业不降薪。服务业中仅有17%的企业选择裁员，12%的企业选择全员降薪；制造业中仅有17%的企业选择裁员，11%的企业选择全员降薪。基于企业高管们在调查问卷中的留言，我们提炼出五个要点：第一、企业可通过暂缓薪资发放来代替对员工薪资的直接调整。这种措施既有利于企业节约成本，也能稳定人心，由此避免大规模的人员流失。随着疫情逐渐得到控制，商业环境逐渐转好，这样做有利于企业的复工复产。第二、有部分企业表示当前没有裁员和降薪的举措，但不排除后续会采取这些举措，主要原因是疫情作为一个卫生健康危机，相较于经济或金融危机有更多的不可控性和不确定性，企业很难判断疫情未来走势，尤其是疫情在海外的后续发展。第三、有部分企业表示目前暂停加薪或控制加薪幅度，也有个别企业表示会正常加薪，反映了这部分企业所收到的冲击相对较小或是现金流相对充足。第四、有些企业会采取给员工放无薪假来减少员工成本。第五、有些公司表示会通过优胜劣汰来优化人员结构，也有些公司会给骨干员工加薪，或者针对重要岗位招新。这表明在外部冲击下，有技术优势的员工和处于核心部门的员工所受到的负面影响较小。这些结果说明，即使面对诸多经营困难，多数企业仍然选择维护员工利益，这有助于疫情造成的经济影响进一步扩大，由企业传导到个体再进一步影响消费活动。

调查结果表明，在疫情期间企业主动向政府寻求帮助的数量并不多，但企业对于从政府那里获得税收减免和补贴的支持有十分强烈的需求，多达84%的服务企业和85%的制造企业希望得到这一帮助。值得注意的是，有59%的服务企业和59%的制造企业希望政府能采取措施恢复公众对中国经济的信心。

调查结果表明，样本企业对中国政府在疫情期间所付出的努力给予了充分肯定（8.54，满分为10），但对政府在疫情中给予公司所处行业的支持力度打分较低（5.72，满分为10）。国有企业的这两项的打分相对较高，分别为8.94和6.76；民营企业的这两项打分相对较低，分别为8.49和5.43。对于中国政府在疫情期间所付出的努力，外资企业的打分与民营企业相同，为8.49；对于政府在疫情中给予公司所处行业的支持力度，外资企业的打分为6.01，高于民营企业的5.43。

基于调查结果，我们构建了在华企业对今年（2020年）和未来五年（2020–2025年）在中国的成功经营的信心指数，指数区间为0至10，信心指数的最高值为10。我们发现，尽管一季度在华企业额的业务遭受了新冠疫情的严重打击，它们对在中国成功经营仍保有较高信心，对中长期（未来五年）的信心要高于对短期（今年）的信心。从注册类型来看，国企的信心指数最高，外资企业的信心明显低于其他类型的企业，无论是对于2020年还是之后五年，外企的评分均低于样本企业的平均分。基于此，我们建议中国政府进一步优化外商在华投资和经营的环境，完善相关产业措施，提振外资企业对中国经济的信心和对中国商业环境的认同。

我们还研究比较了服务业企业和制造业企业的信心指数。就短期（今年）在中国成功经营的信心而言，服务业平均为7.00，制造业平均为7.30。在服务行业中，信心处在最低位的是批发零售业、餐饮住宿旅游业和媒体娱乐休闲业，其信心指数均低于6.60，这几个行业也是此次遭受疫情负面影响最大者；而受新冠疫情负面影响较小甚至有正面影响的电信和信息服务业、医疗保健业和金融业，其信心指数均高于7.00。在制造行业中，化工和能源业以及汽车和运输设备业对今年在中国成功经营的信心指数较低，分别为6.93和6.98，这和它们受新冠疫情打击较大有关；另一方面，环保和新能源业、水电气供应业（属公共事业），以及医药制品业这三个行业对今年在中国成功经营的信心指数较高，分别达到8.00，7.80和7.78，这和它们受新冠疫情负面影响较小甚至有正面影响有关。

无论是服务业企业还是制造业企业，它们对中长期（未来五年）的信心指数均高于对短期（今年）的信心指数。我们发现，服务业企业对未来五年在中国成功经营的平均信心指数为7.71，高于其对今年的平均信心指数7.00。在服务行业中，五年信心指数最高的是电信、教育和金融这三个行业，分别达到7.97，7.93和7.89。即使是服务行业中五年信心指数最低的物流运输和仓储业，其对未来五年的信心指数也达到7.08。与服务企业相比，制造业企业对未来五年在中国成功经营的平均信心指数更高，为8.04。在制造业行业中，水电气供应、环保和新能源，以及医药制品业对未来五年的信心指数最高，分别达到8.53，8.45和8.26。即使是制造业行业中五年信心指数最低的机械设备业，其对未来五年的信心指数也达到7.76。

基于此项研究，我们认为，虽然在华企业在今年第一季度遭受了新冠肺炎疫情风暴的严重打击，其中一些企业在恢复业务过程中遇到重重困难，但随着中国经济在第二季度走出疫情困境，大部分在华企业在今年基本恢复其正常运营，这是可预期的。从中长期看，中国仍将是全球商业活动最活跃的一个地区，我们从参与本项调查的企业高管们的回答中看到了他们对未来所抱有的坚定信心。

2020中欧调查问卷：新冠肺炎疫情对在华商业运营的影响

注意：本问卷中“中国”（或中方）指中国大陆；境外（或外方）指中国大陆以外所有国家及地区，含中国台湾、中国香港和中国澳门。

请选择：

我所在的公司是中资公司，或是中方资本占50%或50%以上的合资公司。（1）

我所在的公司是中国境内的外资公司，或是外方资本占50%以上的合资公司（2）

Q1 贵公司在中国登记注册的类型是：

中国国有或国有控股企业（1）

中国民营或民营控股企业（2）

中外合资企业（3）

外商独资企业或外商投资商业企业（4）

代表处/分公司（5）

虚拟办公室（没有在中国注册登记）（6）

其他（请注明）：（7）_____

Q2 贵公司的主要业务属于以下哪个行业？

消费品（1）

医药制品（2）

医疗保健（3）

物流、运输和仓储（4）

汽车和运输设备（5）

机械设备（6）

通讯与技术产品（7）

电信服务（8）

批发和零售（9）

教育（10）

金融服务（11）

餐饮、住宿和旅游（12）

媒体、娱乐和休闲（13）

建筑和房地产（14）

农林牧渔矿（15）

水电等公共事业（16）

其他制造行业（请注明）：（17）_____

其他服务行业（请注明）：（18）_____

Q3 中国地区业务对贵公司2019年营业收入的贡献是：

100% (公司只在中国经营) (1)

75% 到 99% (2)

50% 到 74% (3)

25% 到 49% (4)

0% 到 24% (5)

其他 (请注明): (6) _____

Q4 由于新冠疫情，贵公司在中国的商业活动在2020年第一季度估计减少了多少？

80% 或更多 (1)

60% 到 79% (2)

40% 到 59% (3)

20% 到 39% (4)

0% 到 19% (5)

其他 (请注明): (6) _____

Q5 您估计到2020年6月底时贵公司的商业活动大概会恢复多少？

不到 20% (1)

20% 到 39% (2)

40% 到 59% (3)

60% 到 79% (4)

80% 或更高 (5)

不确定 (6)

Q6 由于新冠疫情，贵公司2020年度的营收目标会有怎样的调整？

下调20%或更多 (1)

下调10%到19% (2)

下调3%到9% (3)

维持原目标 (小于3%的调整幅度) (4)

上调3%到9% (5)

上调10%或更多 (6)

Q7 在新冠肺炎爆发前，贵公司在中国雇佣多少员工？

- 0-9 (1)
- 10-49 (2)
- 50-299 (3)
- 300-1999 (4)
- 2000-9,999 (5)
- 10,000-49,999 (6)
- 50,000及以上 (7)

Q8 由于新冠疫情，贵公司会如何调整2020年度在中国的招聘计划？

- 停招新员工 (1)
- 小幅下调（低于10%） (2)
- 大幅下调（10%到19%） (3)
- 巨幅下调（20%以上） (4)
- 小幅上调（低于10%） (5)
- 大幅上调（10%或更多） (6)

Q9 为应对新冠疫情，贵公司在人事管理上已经采取了哪些做法（最多可选三项）

- 不裁员 (1)
- 裁员 (2)
- 不降薪 (3)
- 全员降薪 (4)
- 仅高管降薪 (5)
- 仅员工减薪 (6)
- 其他 (请注明): (7) _____

Q10 新冠疫情给贵公司造成的最大的困难是什么？（最多可选三项）

- 产品（或服务）销售困难 (1)
- 财务周转困难 (2)
- 产能大量闲置（劳动力或设备闲置） (3)
- 员工出差困难 (4)
- 中国本土供应链运转困难 (5)
- 全球供应链运转困难 (6)
- 商业决策困难 (7)
- 其他 (请注明): (8) _____

Q11 为应对新冠疫情，贵公司已经采取了哪些做法？（最多可选三项）

转为线上办公 (1)

关停部分业务 (2)

尝试新的业务 (3)

调整人员和薪酬 (4)

与业务伙伴协商和协调 (5)

寻求政府援助 (6)

基本不做改变 (7)

其他 (请注明): (8) _____

Q12 新冠疫情对我公司的影响来源于：

几乎全部源自中国本土（90%以上） (1)

主要源自中国本土（60%到89%） (2)

几乎全部源自中国以外（90%以上） (3)

主要源自中国以外（60%到89%） (4)

内外影响大致相当（40%和60%之间） (5)

其他 (请注明): (6) _____

Q13 在2020年余下时间里，贵公司最希望获得中国政府的哪些帮助？（最多可选三项）

提供抗疫医药用品 (1)

延缓社保缴纳 (2)

提高复工政策透明度 (3)

税收减免和补贴 (4)

提升银行贷款便利度 (5)

恢复(公众企业)对中国经济的信心 (6)

其他 (请注明): (7) _____

Q14 您如何评价中国政府在应对新冠肺炎疫情的过程中所付出的努力？请移动游标或者点击标尺上相应的位置

0=最低程度的努力; 10=最高程度的努力

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

中国政府在应对新冠肺炎疫情过程中所付出的努力 ()



Q15 您如何评价中国政府在新冠肺炎疫情中给予您公司所处行业的支持？请移动游标或者点击标尺上相应的位置

0=最低程度的支持; 10=最高程度的支持

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

中国政府在新冠肺炎疫情中给予您公司所处行业的支持 ()



Q16 在考虑了新冠疫情的影响后，您对贵公司今年（2020年）和未来五年（2020-2025年）在中国的成功经营有多大信心？（请移动游标或者点击标尺上相应的位置）

0=最低程度的信心；10=最高程度的信心

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

对公司今年（2020年）在中国的成功运营的信心程度是 ()



对公司未来五年（2020-2025年）在中国的成功运营的信心程度是 ()



Q17 贵公司在中国的主要客户是？

个人消费者（B2C）(1)

企业或组织（B2B）(2)

既有个人也有公司/组织（B2C & B2B）(3)

我公司不在中国销售产品或提供服务 (4)

Q18 您目前的职位是？（请选择与您职位最接近的选项）

首席执行官/总经理/股东/合伙人/首席代表 (1)

副总裁/副总经理/总监/总经理助理 (2)

项目经理/商业开发经理/产品经理 (3)

人力资源高管 (4)

制造、运营、物流、工程高管 (5)

市场营销高管/销售高管 (6)

财务高管 (7)

研发高管 (8)

其他 (请注明): (9) _____

Q19 您来自哪个地区？

中国大陆 (1)

香港、澳门特别行政区 (2)

中国台湾 (3)

其他国家及地区 (4) _____

Q20 您的身份是：

中欧EMBA校友/在读学员 (1)

中欧GEMBA校友/在读学员 (2)

中欧MBA校友/在读学生 (3)

中欧FMBA校友/在读学生 (4)

中欧AMP校友/在读学员 (5)

中欧短期培训校友/在读学员 (6)

其他 (请注明): (7) _____