

嵌入韧性： 企业应对新型冠状病毒 病毒爆发的快速指南



新型冠状病毒的迅速爆发是目前全球正面临的健康危机。此次疫情爆发除了直接影响全球人民的健康外，也对全球商业产生了巨大冲击。由于病毒无国界之分，预计其影响将继续蔓延。事实上《财富》杂志评选出的1000强企业中，已有94%的企业表示受到了新型冠状病毒的影响。¹

正如近年来的埃博拉病毒，寨卡病毒和非典病毒一样，新型冠状病毒的威胁最终将会消失。但威胁消失后，下一次灾难性的、尚未命名的病毒爆发也仅仅是时间问题。

以下步骤将帮助您了解新型冠状病毒将如何影响您的企业，更重要的是使您的业务在面对下一个全球性威胁时更具韧性。



立即采取的行动

在受灾地区具有广泛业务或业务上与受灾地区有直接联系的企业必须立即采取行动，以评估组织的风险敞口，并定位到关键利益相关者，员工及客户，以获得适当的支持。

立即采取的行动



员工及客户保障



评估供应商风险



管理营运资金和 业务计划



员工及客户保障

- 借助人力资源专业人士维护员工的身心健康，为受影响地区的员工提供指导，并重新评估公司的出差政策。
- 在员工稳定，环境，社会和经济等方面最佳化地履行企业社会责任，并寻求方法来支持更好地履行这些应对工作。
- 为受影响员工的工作制定后备应急计划，包括工作流程自动化工具应用、远程工作安排或其他针对人员限制的资源安排应急方案。

1. 《财富》杂志，“新型冠状病毒对供应链的影响”，2020年2月21日

立即采取的行动



员工及客户保障



评估供应商风险



管理营运资金和业务计划



员工及客户保障

- 利用现有内外部技术促进协作，并为员工配备必要的工具，使其在受影响区域内的工作以及与受影响区域内的人员合作，均可通过远程无缝衔接。
- 如果客户来自疫情准备不充分国家，或者客户（如医院）对疫情应对工作至关重要，通过给这些客户分配更高的风险权重给予更多重视，并因此对稀缺资源的提供给予更高的优先级。
- 在疫情期间，对于洗手液和口罩之类的必需品需谨慎地进行合理定价。市场监督管理局在疫情期间正密切监管公司不合理的收费行为。



评估供应商风险

- 成立危机响应团队，与关键利益相关者开诚布公地保持准确信息的持续沟通，助其保持信心，并及时通知将受疫情影响的客户。
- 建立专项团队负责供应链评估和风险管理工作。该团队将尽可能地重新配置全球及区域供应链，利用可替代的运输方式，并根据所有可行方案的需求，成本，服务和风险的场景分析进行权衡。
- 将紧缺的原材料配给高价值的产品和收入条线。通过确定对收入条线影响最大的组件和原材料，来确保稀缺资源的分配更加合理。
- 审查关键客户和供应商的合同，以确认在供应短缺时的责任归属。
- 通过明确当前库存及缓冲库存，以确定公司的风险敞口，并建立层级透明的短期行动计划。
- 对整个价值链可能导致成本上升、影响服务水平和库存安全的其他风险因素进行评估（如运输短缺可能会增加成本，因为运输公司发现了提高利润的机会）。同时，采取积极行动来应对预期的短缺影响，例如预先锁定运费。
- 积极评估近岸属地化方案作为潜在备用选择，通过靠近客户的供应链方案以缩短供应链周期。

立即采取的行动



员工及客户保障



评估供应商风险



管理营运资金和业务计划



管理营运资金和业务计划

- 在疫情期间重新进行供需预测的同时，修订现金流，营运资金管理和库存预测结果。
- 了解疫情带来的股市进一步下跌和融资渠道的限制将如何影响企业的财务稳定性。
- 审查公司的销售运营计划以及全面业务计划(SOP&IBP)，以保证战略和业务计划在所有业务条线和职能部门能够同时更新并同步。
- 拥有丰富数据积累的企业可以利用采购，运营和研发方面的海量数据，通过先进的大数据模拟分析技术，识别当前危机下的绩效最优的权衡方案。



中长期举措

除了立即采取的行动外，企业还应重视新型冠状病毒所带来的机遇，以审视自身应对和克服危机的能力，制定可提高其敏捷应对危机的方案，使之在未来能有更强的企业韧性。

中长期举措



情景规划



供应商风险管理



端到端供应链管理



微型供应链



协作型供应商关系



技术升级



网络安全响应计划



情景规划

企业在优化和实施风险管理的实践过程中，必须采取必要行动，重点关注在危机情景规划时发现的机遇，并制定前瞻性的企业应对方案。

- 企业在做情景规划时，需要更加纵览全局，在权衡利弊下做出有效决策：如备多少库存、在何地备货，以及如何平衡库存成本和因短缺而无法满足不同客户需求导致的损失。情景规划可以根据实时库存数据、客户需求和供应商能力，快速模拟计算，找出各互斥目标之间的“最优点”。随着更多人工智能和自动化的应用，情景规划不仅可以帮助企业进行预测，还可以为企业提供更前瞻性的解决方案。
- 通过对历史的分析和对未来潜在风险事件的设想，能够识别出在重大危机下将处于风险的企业的战略性的或者过于集中的物资资源供应，并且，最重要的是在现有内部风险管理证明存在缺陷的情况下，企业能够识别这些问题。

中长期举措



情景规划



供应商风险管理



端到端供应链管理



微型供应链



协作型供应商关系



技术升级



网络安全响应计划



供应商风险管理

- 实时的供应商数据，如系统性能类的警示和地缘政治事件，有助于管理绩效和针对性地解决问题。
- 当警报发生时，企业应积极主动的采取相应措施，识别额外的风险点。例如：通过接触疫情区域以外的供应商（按照第1梯队供应商、第2梯队供应商，以此类推）来确定其对上游供应链的依赖性。
- 与此同时，企业可进一步通过平衡供需，与内部利益相关者和关键供应商就物流成本和必要缓冲库存量达成具有合同约束力的协议，以减少在危机中价格的突然上涨。



端到端供应链管理

- 随着电子商务的日益崛起，企业需确保其内部供应链和交付机制能够满足各项服务的要求，提供最卓越的客户体验。
- 这一优势可通过全面的端到端供应链管理，以及提高企业建模和预测消费者行为的能力来实现，尤其是在现在这种疫情下充满不确定性和危机的特殊时期。



微型供应链

- 一直以来供应链管理都关注成本的降低，这导致了大型的、综合的、全球性的供应链网络的出现。这种模式以长期合同为依托，通过外包给新兴经济体，从而获得规模经济带来的优势。然而，流行病和日益紧张的贸易局势带来的影响正迫使企业怀疑这是否是正确的运营模式。
- 又或者，许多企业也可能从其运营模式向微型供应链的转变过程中受益。微型供应链通过采用柔性合同和更贴近采购地点的生产方式，形成了有限但灵活的“微型运营模式”，即利用他们高度灵活的分散化特性和能力，改变生产和交付的模式和规模，从而实现在短时间内推出新产品。
- 通过采用分散化的运营模式，微型供应链可尽可能多地贴近客户创造价值，使处于危机中的企业能够从自身的独立性中获益匪浅。
- 除了流行病的影响外，微观供应链也更容易受到其他宏观事件的影响，如利率和汇率的波动、税制的改革、贸易的关税和配额、薪资的通胀和农作物的歉收。

中长期举措



情景规划



供应商风险管理



端到端供应链管理



微型供应链



协作型供应商关系



技术升级



网络安全响应计划



微型供应链

- 事实上，在宏观事件的负面影响下，相比仅关注降低采购价格的企业，更关注供应商关系发展、创新和风险管理的企业，反而节约了26%以上的成本。²



协作型供应商关系

- 对于那些基于中国为核心进行主要生产运营的企业，由于现有供应商生态系统的规模和质量已成体系，完全退出中国市场是不现实的。
- 然而，通过一定时间和资源的投入，这场危机也可作为建立信任和透明度的平台，加强与关键供应商的合作关系。同时，与合作伙伴在目标、动机和局限性上的共同认知也是建立企业韧性的基石。



技术升级

- 在以技术为导向的商业大环境下，企业应重新评估其员工在办公室内相互协作的方式，以及其员工与客户在办公室内、本区域内甚至全球范围内的沟通和合作方式。
- 通过对内部技术工具的投资，企业可培训员工如何有效利用如云办公技术和零接触办公模式等工具开展工作。这将不仅有助于团队在危机中更好地远程工作，同时员工也可以更好地适应商业环境的持续变化，为客户持续提供优质服务。



网络安全响应计划

- 世界卫生组织发现不法分子正在利用2019新型冠状病毒这一紧急事件进行电子邮件诈骗。这种欺诈邮件也称为钓鱼邮件，即不法分子可通过钓鱼邮件肆意安装恶意软件或窃取敏感信息。
- 更多信息，请参考世界卫生组织官网：
<https://www.who.int/about/communications/cyber-security>

2. [《供应商关系管理成熟度报告：越来越多的企业正意识到管理供应商关系的重要性》\(SRM Maturity Report Sees Heightened Awareness on Managing Supplier Relationships\)](#)，2018年5月



税务和法务的注意事项

疫情的突然爆发，也为企业及时的税务合规工作，维持健康的现金流，以及维护良好的供应商及客户关系带来了严峻考验。

税务和法务的注意事项



现金流管理和规划



关注税收减免、税收优惠和延期申报政策



了解最新的捐赠相关税收政策



重新评估合同



职工相关税务事宜



充分利用技术工具



现金流管理和规划

- 企业的现金流在疫情爆发和之后的一段时间内都可能面临巨大压力。由于现金流入的下降，企业需要积极管理其现金的流出。
- 例如：（1）在企业面临财务困难时申请延期纳税申报和缴纳；（2）快速办理退税；（3）确保可抵扣亏损的税金计算正确；和（4）管理增值税发票的开具时点。



关注税收减免、税收优惠和延期申报政策

- 在中国，包括财政部（MOF）、国家税务总局（STA）和海关总署（GAC）在内的国家主管部门，以及各省级和地方政府，为支持受疫情影响的企业和公民，制定了一系列[减税和优惠措施](#)，包括延长法定纳税申报期限、减少和豁免企业所得税（CIT）和增值税（VAT）。
- 受疫情影响的地区政府也制定了一系列税收激励和减免措施，许多地方政府正在考虑实施财政刺激措施，包括促进消费、就业和资本投资的税收措施。点击[这里](#)了解更多中国具体的豁免政策和措施。



了解最新的捐赠相关税收政策

- 在中国，很多企业和个人通过捐赠的方式向受疫情影响地区提供物资帮助和医疗支援。在这种情况下，如何让税收政策更好地支持这种形式的支援是当下关注的重点。
- [6号公告](#)（指财政部海关总署税务总局公告2020年第6号）为中国境内企业提供了两种免税的捐赠方式。对于捐赠用于疫情防控的物资，企业既可以直接从境外免税进口，又可以从海关特殊监管区域购买不在递延税项范围内的物资并直接捐赠。在这两种方式下，企业对医疗机构的支援可以更加及时，同时企业也可以享受税收优惠。
- 此外，中国本土企业根据加工贸易安排所生产的保税货物也可用于免税捐赠。

税务和法务的 注意事项



现金流管理和规划



关注税收减免、税收
优惠和延期申报政策



了解最新的捐赠相关
税收政策



重新评估合同



职工相关税务事宜



充分利用技术工具



重新评估合同

- 若合同由于疫情影响产生了一定的不确定性，企业最好积极地与缔约方进行商讨，使双方充分意识到长期合作关系的重要性以及企业在此次危机中所面临的挑战。
- 在特定司法管辖区内，疫情的爆发可能被视为与某些合同义务有关的不可抗力事件，而这一点基于2003年非典事件的先例，在中国显得尤为可能。点击[这里](#)了解更多合同相关事宜。



职工相关税务事宜

- 对于将员工从中国内地/大陆永久或临时调往其他司法管辖区工作的企业，需要了解每项调动对个人和企业税务上可能带来的影响，并在实际调动之前对员工和企业的相关成本进行量化分析。
- 在审查调回本国或远程工作计划时，企业需要考虑此类调动应符合相关移民和税务的合规性要求。
- 在这一特殊期间，企业也可实施多元化资源配置安排，包括鼓励员工无薪或部分带薪休假，或强制员工休年假，或在极端情况下进行裁员。与此同时，企业也需要思考这些安排所带来的法律和税务影响。



充分利用技术工具

- 为了遏制流行病蔓延的风险，税务机关鼓励纳税人通过电子税务局和移动应用程序等方式，远程处理税务问题。
- 对需要远程办公的员工而言，企业应采用更多自动化工具予以支持，以便在保护员工健康的同时有序地开展业务运营。



财务报告和审计的注意事项

企业应实时监测新型冠状病毒的爆发对财务披露所带来的影响，并通过对以下五方面的思考，以确保其财务报告和审计程序尽可能的完善。

财务报告和审计的注意事项



定期披露



会计核算和财务报告，包括期后事项



获取信息的能力



财务报告的内部控制程序（ICFR）



推迟出具财务报告、提交财务文件和与相关利益者的沟通，包括年度股东大会



定期披露

- 企业应按当地监管要求履行与新型冠状病毒影响相关的业务风险披露义务。披露应针对具体情况，避免使用宽泛或通用的语言。



会计核算和财务报告，包括期后事项

- 企业应考虑经济的不确定性和市场的波动是否会对会计核算结果有所影响。此外，公司还应评估是否需对资产负债表日至财务会计报告批准报告日之间所发生的事件进行报告披露或会计调整。



获取信息的能力

- 企业获取和提供财务报表或信息的能力也可能受到一定的影响。对于主要业务在疫情区域的企业而言，他们可能因此不能及时获得用于制作合并财务报表的财务数据。

财务报告和审计的注意事项



定期披露



会计核算和财务报告，包括期后事项



获取信息的能力



财务报告的内部控制程序（ICFR）



推迟出具财务报告、提交财务文件和与相关利益者的沟通，包括年度股东大会



财务报告的内部控制程序（ICFR）

- 对于拥有重大国际性业务的企业，应评估新型冠状病毒是否会对财务报告的内部控制程序产生影响。例如，当企业因远程办公需要修改IT访问权限时，应该实施新的控制措施或修改已有的控制措施。且实质性的控制变更，需要在财务报告的内部控制程序（ICFR）中进行披露。



推迟出具财务报告、提交财务文件和与相关利益者的沟通，包括年度股东大会

- 如果由于疫情的爆发或出差受限，企业预期出具或提交报告的时点将有所延迟，企业应及时和当地相关监管机构沟通。若没有征得监管机构同意，未能遵守相关规定或未能及时出具相关报告，可能会产生严重后果。
- 此外，根据地区的不同，企业可以申请推迟其年度股东大会，并实时向投资者通报相关变化。

文字翻译和审阅：樊菁华、陈文君、李建维

联系我们



王镇华

咨询服务主管合伙人

毕马威中国

jeffrey.wong@kpmg.com



刘建刚

管理咨询服务主管合伙人

毕马威中国

reynold.jg.liu@kpmg.com



李建维

管理咨询服务合伙人

毕马威中国

frank.jw.li@kpmg.com



施柏家

客户及运营主管合伙人

毕马威中国

isabel.zisselsberger@kpmg.com

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：

<https://home.kpmg.com/cn/en/home/about/offices.html>

本刊物所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

本刊物经毕马威国际授权翻译，已获得原作者授权。

本刊物为毕马威国际发布的英文原文“Beyond this challenge What the coronavirus response teaches”（“原文刊物”）的中文译本。如本中文译本的字词含义与其原文刊物不一致，应以原文刊物为准。

© 2020 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威会计师事务所 — 香港合伙制事务所，毕马威会计师事务所 — 澳门合伙制事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国外商独资企业及毕马威咨询(香港)有限公司 — 香港有限责任公司，均是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联的独立成员所网络中的成员。毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所；毕马威会计师事务所 — 香港合伙制事务所；毕马威会计师事务所 — 澳门合伙制事务所；毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国外商独资企业及毕马威咨询(香港)有限公司 — 香港有限责任公司。版权所有，不得转载。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

刊物编号：CN-MC20-0003c

二零二零年三月