

求胜于未知： 如何应对新型冠状病毒

对经济的影响无法预期，着眼于未来的规划至关重要

全球商业环境已经受到新型冠状病毒的影响。尤其在中国，为遏制疫情采取的的必要措施正在影响着人们的日常生活。

- 在此阶段要准确预测疫情所产生的最终影响是具有挑战性的一自 2002 年至 2003 年的 SARS 危机以来，中国经济与全球经济的融合程度越来越高，其规模已增长 7 倍。
- 疫情暴发所引申的人事安排，商业运营及对政府指令的执行都会带来特定及潜在的业务挑战。
- 在运营的角度，员工流动的限制对后勤安排带来了挑战，而疫情的不确定性对员工士气的打击进一步加大了后勤安排的挑战性。
- 与内部和外部利益相关方进行及时有效的沟通、并制定强而有力的应对计划是至关重要的。

那么，在新型冠状病毒的影响下，企业领导者应该考虑什么？历史表明，那些在危机中能作出迅速反应及果断行动的人会成为其所处行业的赢家。

您需要就以下四个重要方面考虑新型冠状病毒对企业的影响

1. 要有一个清晰的愿景并准备好随时行动

从发展的角度来看，现在是一个绝佳的时机去**检讨您的长期发展战略**，考虑您的竞争对手会采取怎样的应对措施以及从长远来看市场情况会有怎样的变化。一旦疫情消除，您可以重新规划企业的长远目标并决定投资于哪个方面以加速企业的成长。

基于您的原则和价值观创建应对策略，当前是一个绝佳的机会去明晰，推广以及实践你的价值观。

聚焦于可靠的数据。普华永道 2019 年全球性危机调查发现现在危机之后处于更有利位置的企业中，有四分之三认为在危机期间准确的建立事实是非常重要的。强而有力的数据还能够支撑起危机处理中核心的部分 - 探索不同的情景在短期、中期以及长期如何对企业产生影响。

为降低您的企业从这次危机中所受到的影响，建议考虑以下的步骤以准备行动计划：



调整财务方案 重新衡量进行中的项目，在重新预测 2020 年收入预算时应当同时考虑缩减市场费用以及其它销售管理费用。严格现金管理，并在滚动循环的基础上进行现金预测。在当前以及此次疫情过后，调整企业的产品组合、组织架构以及渠道的合作伙伴。与债权人以及投资者及时并且明晰的沟通是很重要的—由于他们将面临越来越严格的审查和更高的报告需求，因此必须清晰的了解修订后的计划对企业未来财务状况的影响。根据我们过往的经验，信息的及时性、透明性、可靠性以及准确性是极其重要的，任何可能的惊讶和信息的不断变动会消融彼此的信任。

永远不要浪费危机所带来的机遇 积极及主动去管理您的并购策略，包括考虑未来可能的并购交易、剥离交易、合伙经营等大胆的变革。锻炼快速应对的能力并以谨慎的思维实施尽职调查，例如聚焦于现金以及业务的中断。

2. 建立一个由不同领域的代表所组成的合适团队来推动一个全面的规划

为了支持您的行动方案，创立一个强而有力并拥有多功能的团队。如新型冠状病毒这样的危机会对企业的各方面产生影响。反应机制需要高层的支持以及跨部门的合作。我们建议组建一支由 CEO 领导，包含人力资源、法律以及运营部门人员的核心团队去制定框架方案以及战略指导。同时由其他多个部门提供支持以做出应对危机的特殊行动。尤其在第一周，一个 24 个小时全天候的**应对小组**的存在将会使得公司与利益相关方建立信任。创建外部沟通策略和机制。同时也不要忘了内部的有效沟通—毕竟员工是您最重要的资产。

3. 确保员工和工作环境的安全，保护您的员工



您的员工需要明确的指导和定期的沟通。良好的回应将建立信任，使您的组织能更快、更好地走出危机。把员工的安全和福利放在首位，并根据需要进行投资，以确保员工和访客有一个安全、健康的工作环境（例如：“我们是否为每个人准备了足够的口罩？”）。

在危机期间，需要大量的数据以快速做出明智的决策。您知道您的员工在过去 14 天里的具体行动吗？他们是否曾经去过哪些地方？如果他们回到办公室或生产现场会有什么风险？您的员工可以远程工作吗？根据我们的经验，危机的响应时间通常以天或周为单位，而复原的时间则以月和年为单位。

4. 现金为王：您的供应链和经济对策决定了您的财务状况

随着疫情的持续蔓延，新型冠状病毒肺炎已经开始影响企业的供应链。工厂和企业延长停工时间，员工无法重返工作岗位，航空公司暂停服务或取消航线。一家公司的生产中断会对其他公司产生不利影响，并且导致到它们需要寻求替代方案。您的供应链策略需要考虑中止和停工的可能性及影响。另外，您的客户可能希望重新协商价格，因为他们的业务也受到了影响。最后，您需要考虑所有可能的方法来管理自己的财务状况和削减成本，在销售、行政管理和其他支出上有所调减。

备忘录: 新型冠状病毒爆发后风险管理的主要注意事项

<p>1. 战略</p> 	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 根据您的业务价值制定明确的战略重点并重新审视现有战略, 充分考虑法律和声誉风险<input type="checkbox"/> 审查正在进行中的项目并准备新的市场机会 (并购机会、线上市场扩展等)<input type="checkbox"/> 测试现有的业务连续性计划并建立适当的危机管理团队<input type="checkbox"/> 识别和量化因经济放缓而降低成本的措施<input type="checkbox"/> 与内部和外部利益相关者建立清晰, 一致和有效的沟通
<p>2. 运营/供应链/ 合同</p> 	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 识别并缓解由于中国境内供应商的延误和运输暂停而导致的供应链中断/取消<input type="checkbox"/> 回顾供应链模型并考虑短期应变, 例如选择替代供应商, 制定由于员工返工造成的工厂的关闭/延迟的应对生产计划<input type="checkbox"/> 在限制旅行和面对面会议的情况下, 与买家和供应商建立替代性的通讯方式<input type="checkbox"/> 审查合同协议, 识别和缓和因延迟或未能履行订单而在生产和交付 (国内和国外) 中可能发生的纠纷<input type="checkbox"/> 与客户沟通以评估其按时付款的能力<input type="checkbox"/> 审阅政府的指令以确保合规性<input type="checkbox"/> 考虑及时解除商业租赁的可能性
<p>3. 人力资源/ 劳动力/ 健康与安全</p> 	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 优先考虑员工的健康, 安全和福利<input type="checkbox"/> 与员工和利益相关者建立清晰及时的沟通<input type="checkbox"/> 利用技术和灵活的工作安排<input type="checkbox"/> 定期收集员工数据以支持决策的流动性, 例如他们的位置, 差旅安排, 返回日期<input type="checkbox"/> 量化灵活工作在生产损失, 加班费和补偿假期上所导致到的影响<input type="checkbox"/> 管理中长期的人工成本<input type="checkbox"/> 调整必要的员工保险政策以应对当前情况<input type="checkbox"/> 在员工焦虑时, 为员工提供身体及心理健康辅导
<p>4. 技术/数据/电信</p> 	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 确保 IT 主管是危机管理团队不可或缺的一部分<input type="checkbox"/> 优先考虑稳定的 IT 基础架构, 以支持安全的远程工作和潜在需求, 例如多人电话会议/视频会议的激增<input type="checkbox"/> 建立, 计划和制定协议以支持公司外部硬件和软件的运作<input type="checkbox"/> 提供业务问题和绩效指标的可见性, 以满足利益相关方的要求 (例如政府报告要求)<input type="checkbox"/> 考虑采用替代技术支持的解决方案, 以在遇到限制的情况下支持业务连续性, 特别是对于零售和消费类行业等线下业务
<p>5. 融资/现金管理 /保险</p> 	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 复核您的商业计划并更新 KPI, 根据实际情况评估需要采取的措施<input type="checkbox"/> 检查实际现金流量状况, 定期 (每天) 准确预测现金收支, 以减轻因销售下降和人员及货物流动受限而可能造成的现金短缺<input type="checkbox"/> 考虑供应链变化对营运资本的影响<input type="checkbox"/> 严格审查偿债义务, 以识别潜在的违约事件 (例如: 欠付利息) 并评估可能的后果<input type="checkbox"/> 与贷款方和其他利益相关方积极沟通, 防止出现意外, 并促成调整债务偿还安排或取得其他融资来源的机会<input type="checkbox"/> 优先审查保险单, 以评估因业务中断而可能获得赔付的款项, 并根据情势发展厘清保险范围<input type="checkbox"/> 考虑特定业务是否符合政府最近实施的经济救助计划的条件<input type="checkbox"/> 评估业务扩张或收购计划延迟、下一轮融资计划延迟所可能产生的潜在影响



我们如何为您提供帮助？

遍布全球的普华永道团队在与跨国公司、政府、监管机构和国际组织合作方面具有丰富的经验，能帮助公司为一些备受瞩目的危机事件做足准备、妥善应对并从中脱颖而出。

我们可以提供支持的关键领域包括：

- 评估危机及制定应对计划
- 设计和执行及时的、有针对性的沟通
- 制定和挑战您的新策略

如果您希望有更深入的讨论，请与我们联系！

联系方式



叶伟奇

中国大陆及香港购并交易服务咨询
主管合伙人
+852 2289 2199
waikay.eik@hk.pwc.com



李明

特殊情况咨询
合伙人
+86 (21) 2323 3437
andrew.li@cn.pwc.com



庄日杰

特殊情况咨询
合伙人
+86 (21) 2323 3650
victor.yk.jong@cn.pwc.com



钱立强

特殊情况咨询
合伙人
+86 (10) 6533 2940
leon.qian@cn.pwc.com