

全球企业防疫应变中心



pwc

普华永道

全球企业防疫应变中心

(2020年3月12日第一期会议简报)



随着新冠病毒疫情在全球蔓延，抗击疫情成为世界各国和各企业的首要任务。3月12日全球企业防疫应变中心第一次会议顺利召开，普华永道作为中心秘书处主持了会议，企业家成员以及特邀嘉宾就疫情发展趋势、对经济的影响、企业所采取的防疫应变措施等进行了深入讨论，以下为第一次会议探讨的核心内容以及嘉宾分享的观点，同时秘书处也根据市场上相关信息做了一定的扩展和加工。

疫情发展及宏观经济影响研判

一、疫情发展趋势：需要做好中长期准备


虽然中国抗击新冠病毒疫情已取得重要的阶段性成果，总体态势已明显趋缓。但疫情已在全球114个国家蔓延，3月11日世界卫生组织宣布新冠病毒疫情达到“大流行”标准，呼吁所有国家都要把遏制2019冠状病毒病作为首要任务，迅速采取行动，做好充足的准备。一方面，病毒本身在不断变型，呈现受气温和地理环境影响较少、传染系数较高等特点，给疫情的防控增加了更多的不确定性；另一方面，疫情防控受各国医疗水平、政府政策执行能力、国民抗疫意识、应急响应能力、物资储备与资金保障能力等多种因素影响，短期内很难实现不同国家的一致性防控，遏制全球性蔓延。因此，综合判断，此次疫情很有可能延续到下半年，甚至成为跨年度的疫情，各国家地区、各企业都需要做好中长期抗击疫情的准备。



二、对经济的影响：降低对经济增长的预期

在封城、交通管制、全球贸易管控等多种因素影响下，疫情已使全球产业链协同分工受阻、部分物流供应链断裂，严重扰乱了全球有序经济运行。全球股市剧烈震荡、全球无风险利率普跌、国际油价历史级崩盘、大宗商品价格下跌等各种迹象表明，全球经济衰退的可能性正在显著上升。如果全球各国财政以及货币政策能协同发力、政策互助有效，2020年全球经济能保持在增长2%左右，否则会下降1%甚至更低，出现全球经济衰退。

就中国而言，疫情造成了自2009年以来最为严重的冲击，1-2月出现贸易逆差，出口和进口都显著下降；2月中国制造业采购经理指数（Purchasing Managers' Index, PMI）和非制造业商务活动指数大幅下降至35.7%和29.6%。目前中国虽然已经复工，但完全复产还需要时间，同时由于疫情在全球的蔓延，需求会出现较大下降，普华永道中国预期今年中国经济增长的从之前的5.2%-5.3%下调为4%-5%，并且如果要想保持经济达到5%的增长速度，需要更大幅度地提高投资的增长速度。预计2020年消费、投资和净出口对于增长的贡献率将分别为40%、65%和-5%。如果在四月底之前国内彻底结束疫情，中国经济将会进入一个较强的反弹期，也会由此而产生较强的利好预期，中国的股市很可能成为全球最优投资价值的市场之一。同时中国在下半年甚至到明年都将成为全球比较理想的直接投资场所，特别是扩大开放的金融服务行业、公共卫生领域和健康养老领域等。



全球防疫应变中心成员经验分享及探讨

一、转危为机，加速数字化转型

疫情就像一场大考，加剧了各行业在2020年发展的不确定性。第一次会议中心成员普遍认为已经前瞻性地进行了数字化转型的企业在此次疫情大考面前优势明显，不仅受到冲击较小，甚至还产生了更多的商机。包括智能家电、线上教育、无人配送、互联网医疗健康等一批新产业、新业态、新模式在疫情期间快速发展。中心成员分享了在此次疫情前就已经开始线上健康产品布局，并在节前线下体验店解决了线上场景问题，拥有了一批线上客户，因此在应对此次疫情时能顺畅转变业务发展模式，提供基于数字化的智慧家庭服务。此次疫情表现抢眼的线上教育，中心成员企业也得益于提前储备了线上教育平台的开发以及AI的应用，可以快速实现线上教育的广泛应用，同时线上教育的参与者除了学生老师之外还有家长，家、校能够更好地沟通并监督学生学习，教育质量比线下教育还有所提升。

2003年非典疫情促进了网络购物等互联网服务发展。这次疫情同样也是加速企业数字化转型的机遇，迫使原来转型慢，不愿意转型的企业也踏上了数字化办公、数字化管理等数字化转型之路，中国企业可能由于此次疫情的推动而全面进入数字化升级的时代。



二、以变应变，实现敏捷决策

疫情是一个放大镜，把企业敏捷决策能力对业务的影响进一步放大。第一次会议中心成员都提到面对巨大的外部不确定性敏捷决策机制的重要性。面对危机，谁能率先做出战略转变，谁就能迅速抵御风险。传统的文本主义、本位主义管理思想，决策流程长、反应速度慢、运行效率低等大企业病已经不能适应此次疫情引发的市场和外部环境的快速变化。中心成员分享了面对疫情如何根据实时全球和中国内地疫情发展以及停工情况，快速响应、及时调整组织结构、调配生产资源、做出应对计划安排，得益于敏捷决策机制最低限度减少了停工的损失。

首先建立覆盖全流程的组织保障，涵盖采购、生产、制造、销售、物流、后勤保障等各个节点，随着疫情变化的战略决策能够快速传递到每个节点，快速实现统一的行动；其次建立便捷的沟通机制并使用有效的线上沟通和文件共享工具，每日召开日情分析会，共享相关信息，促进各环节、各业务领域运营情况的公开透明，以往公司内部的沟通或者信息共享壁垒被消除；依赖高效的线上沟通和信息共享工具，实现跨部门的协同，快速解决面对新情况而产生的各类问题；最后根据疫情影响及时调配不同区域的生产，国内企业受国内疫情影响时，及时调动国外的生产资源进行转型生产，现在国外疫情蔓延，而国内复工相对稳定，又及时通过恢复国内的生产供应实现跨区域功能的资源协调。

此次疫情，也是推动大企业组织管理改革的机遇。特别是有能力的大企业集团，充分利用好汇聚人员、物料、业务等资源多元化的优势，推动生产、采购、销售、服务、技术研发等各环节的组织优化和再造，搭建跨部门、跨业务、跨地区的协同合作网络，以实现面向企业战略或管理需求的敏捷响应和快速迭代。

三、开展压力测试，加强现金流管理

第一次会议中心成员普遍认同突如其来的疫情给不少企业带来了现金流压力，尤其高库存和现金储备较少的企业，面临着严峻的挑战。由于人员无法返工造成企业开工受到影响，收入随之下降；幼儿园不开学就没有学费收入；口腔医院暂停营业也没有收入。即：疫情导致企业收入明显减少，而工资成本、贷款利息、房租等刚性的支出不会减少。此外，受物流的制约，订单生产计划面临调整，存货周转效率下降等等。从现金流管理角度来看，销售回款速度减慢，日常生产经营需要额外支持；从投融资角度来看，疫情已制约了生产经营规模，进而会改变贷款规模、贷款期限和贷款利率；特别是银行贷款的续贷面临着诸多不确定性，部分公司工资也需要提前进行贷款安排，从而增加了较多的财务成本。

与会中心成员分享了从集团以及总公司角度开展现金流压力测试，追踪现金流入流出，做好总体性的预判，明确现金流管理的应急预案及改进措施，进行安全的资金储备和有效的资金调配。集团性的企业可以通过股权、债权、担保等方式进行组合配置，提升资金整体使用效率；对于受到影响较大的公司，积极协助其做好资金管理，包括与银行沟通提前续贷、提供担保等，提升企业抗风险能力；集团以及总公司财务部整理、研究国家出台的相关政策，为集团内各个公司以及总公司下辖的各分公司融资、获得当地政策支持等提供具体的指引。



四、发挥龙头企业带动作用，协同推进复工复产

产业链环环相扣，没有一个企业可以独善其身，一个环节阻滞，上下游企业都无法运转。当前复工复产还面临着人员物流不畅、中小企业现金流短缺、原材物资不足、上下游企业复工复产不同步、产业链整体运转效率不高等问题。3月10日，李克强总理在国务院常务会议中强调要进一步畅通产业链、资金链，推动各环节协同复工复产。

第一次会议中心成员普遍认为，应对此次疫情影响行业内大企业、龙头企业应该发挥带动作用，形成产业链、供应链、资金链的资源协同机制，帮助中小企业共同渡过难关，增强共同抵御风险的能力。中心成员分享了如下实务操作：借助大企业与政府的沟通机制，协助上游原材料供应企业与当地政府共同协商，在做好防疫的同时实现复工复产；加强上下游产销信息对接沟通，通过在高速路口交接、跨省材料消毒等创新性的措施解决物流问题；对产业生态内抗风险较弱的企业，提供延期还款服务、延长订单时间等支持措施；共同开展行业政策研究分析，引导中小企业获得更多的政策支持；及时向政府反馈行业复工复产存在的问题，提供政策建议，解决产业链协同复工的难点、痛点。

五、领导层的信心是企业应对疫情冲击的基石

领导层在面对疫情时所表现出的信心对企业员工不恐慌、积极寻找解决方案、采取有效行动、化危为机具有重要作用。

此次疫情给企业管理带来的最大难点在于其不确定性，从开始对疫情发展的不确定、到复工的不确定再到目前出现了全球疫情蔓延而引发的不确定，在分享环节中心成员的领导层都表达出带领企业迎接挑战的信心，并及时向公司员工传递正向信息，这些自上而下传递的信心对于企业应对疫情冲击起到了基石性作用。疫情的冲击并未结束，疫情海外蔓延会给全球经济带来更大的不确定性，企业领导层持续地坚定信念，敏捷应对变化，做好现金和资源调配，加快并加大对数字化转型的投入，才能带领企业在不确定的环境下取得成功。



全球企业防疫应变中心第一次会议倡议： 承担企业责任 协同共进 共渡难关

当前，新冠病毒正肆虐全球，严重威胁全球人民生命健康，全球人民再一次命运与共、休戚相关。世界是平的，唯有共同面对，在生死面前唯生命最重要，所有对防控疫情有用的经验教训都值得学习、借鉴、分享。企业与企业之间、企业与政府之间、国家之间都应该协同一致，共同发力。

全球企业防疫应变中心第一次会议提出的政策建议：

未来，用户的无接触全流程体验会成为趋势，这就要求企业更加拥抱数字化，通过技术手段、服务模式的创新满足新需求。因此，本次会议建议政府部门和公共事业机构能够加快5G通信网络、窄带物联网、工业互联网平台等数字化基础设施部署，为产业数字化转型提供物质载体和技术保障，并适时出台财政、税收、信贷等优惠政策，鼓励引导企业推进数字化转型，为中国经济高质量发展提供持续动力。

特别鸣谢在本次会议上进行分享的特邀嘉宾以及中心成员嘉宾：

普华永道中国首席经济学家 张礼卿教授

北京大学国际医院 姚兰主任

泉峰集团总裁 潘龙泉

海尔智家副总裁、海尔集团海外市场总经理 李攀

海亮集团党委书记董事长 曹建国

联想控股财务部总监 赖用功