



疫情之后再出发： 拓能韧性，倍道启航



点击浏览各主题



鉴于当前情势的不断变化，请访问kpmg.com/cn了解最新信息。

kpmg.com/cn

前言

点击浏览各主题



当前形势对所有人而言都是一场特殊的考验。新冠肺炎疫情在全球范围内迅速蔓延，对全球经济造成了前所未有的严重冲击。毕马威始终将保障员工及其家人、以及我们所在社区的健康和福祉放在首位。面对这场形势异常严峻复杂的疫情危机，我们将始终如一地向客户提供支持，帮助他们为员工和顾客提供保障，推动经济复苏。

新冠肺炎疫情正在深刻影响着从供应链稳健、金融市场稳定、劳动力供给以及需求锐减等各项商业要素。毕马威各成员事务所与各行各业的客户并肩战斗，通过毕马威驻全球各地的专家获取最新的行业洞察和最佳实践，全力确保客户能够及时获得广泛和具有实用性的建议。

随着疫情在中国逐渐得到控制和复工复产不断推进，近期中国经济出现了一定的企稳和复苏。但是，世界经济下滑带来的外需冲击、快速变化的地缘政治风险等因素依然使未来经济环境面临巨大的不确定性。在此情况下，企业唯有增强自身韧性才能生存并在未来立于不败之地。企业的韧性包括财务韧性、运营韧性和商业韧性，所有相关要素都要确保充分的灵活性，因时而变、因环境而变。

本指南针对如何保持企业整体韧性、毕马威各成员事务所可从哪些方面帮助客户应对当前的全球健康危机，以及各种可能在未来重塑行业前景的趋势，提出了毕马威的独到见解。



王镇华

毕马威中国
咨询服务主管合伙人



刘建刚

毕马威中国
管理咨询服务主管合伙人



卢奕

毕马威中国
税务服务主管合伙人

企业韧性

财务韧性

财务压力测试和预测

流动性和融资

财务危机应对和应急计划



运营韧性

运营危机管理

人力资源

供应链

技术和数据

房产和资产

网络和欺诈风险



商业韧性

市场、产品和服务

客户体验和行为



单击主题浏览文档



企业韧性



新冠肺炎疫情蔓延给我们的生活和全球经济造成了前所未有的破坏。随着疫情以惊人的速度扩散，公共卫生危机和政府应对举措改变了我们的日常生活，也对各经济体造成了影响。客户需求、供应链、金融市场、劳动力和常规业务等各方面也受到了影响。各大企业都曾历经风险，但本次危机却更为复杂，难以预测未来发展趋势。许多企业都需要制定危机管理方案，但现在最大的问题在于：常规方案通常都是针对持续数天或者数周时间的危机，我们应如何制定针对不确定期限的危机管理方案？

各企业已经在尽力保持各种韧性，以应对多种瞬息万变的动态趋势，包括技术创新、供应链延伸和客户预期变化等。而面对新冠肺炎疫情，各企业急需对其各方面的韧性能力开展紧急评估，解决并随时审视关键问题，确保企业的生存和成功。

保持韧性需要从整体角度看待企业的三大支柱：财务、运营和商业。

财务韧性

流动性、收入和资产的财务影响耐受能力。



运营韧性

运营影响耐受能力及持续开展核心业务的能力。



商业韧性

应对市场变化和消费者压力的能力。



它们相辅相成，受到诸如管理信息和压力测试等各种多维度因素的影响，可以达成结构性的统一。

本指南旨在阐述各企业面临的挑战，提供业内最佳实践洞察，并简要说明毕马威专业人员向各企业提出的近期、中期和长期行动建议；分享经验，探索切实可行的评估方法，强化和规划分阶段应对措施，提高韧性，最终实现企业的复苏。

毕马威倡议的企业韧性方法契合贵组织的动态发展趋势，符合本次危机瞬息万变的基本特征，因时而变，因此能够快速高效向您提供大量行业洞察和经验。

在完成专门针对新冠肺炎疫情问题设计的在线评估后，您将收到一份专属报告，该报告将详细分析您的实际问题和可采取的行动。我们相信，保持企业韧性是保障当下、迎接未来机遇和挑战的关键利器。



财务韧性



本次疫情对财务的影响类似2008年金融危机，但其引发的压力却已经延伸到各行各业。此前运行良好的企业也会突然陷入严重的财务危机中。缺乏财务韧性则无法保障商业和运营韧性。保障财务支柱的稳定性需要企业根据盈利能力、现金流和融资渠道等多重压力，调整现有财务框架，使之适应更为恶劣和易变的经济环境。财务支柱细分为三大主题：

1. 财务压力测试和预测

2. 流动性和融资

3. 财务危机应对和应急计划

部分客户暂停结算，与此同时供应商却要求加速付款，一些固定的税务支出必须按期清缴，导致公司面临多重财务压力。财务危机应对经验不足的管理者努力将财务框架转入“战时状态”，部分企业在预测现金流、模拟流动性、有效地识别下行风险等方面遇到困难；也有部分企业面临金融违约危机，甚至遭遇短期资金短缺，使未来风险增加。而更为糟糕的是这可能会是一场多阶段性危机，企业财务状况会在未来12-18个月反复遭受压力冲击。

为此，各企业正在采取相应措施维持和增加现金流，以及探索向现有或其他信贷方争取外部融资，积极了解如何享受全球各国政府出台的各项支持政策。

尽管已经多方举措，但许多公司所面临的财务危机已然迫在眉睫，甚至有些已经计划实施破产。许多企业仍旧主要寄望于政府出台的多项支持方案，但面临获取资格和可及性问题；最关键的是，企业无法确定需要多长时间才能从这些支持方案中获得现金收益。

毕马威倡导的企业韧性框架可以帮助企业识别和管理新冠肺炎疫情带来的危机。在后面的内容中，我们将概述我们认为各类组织为了保持财务韧性，应当采取但可能尚未落实的关键举措，并举例说明毕马威成员事务所可为客户提供哪些切实可行的、结果导向型的服务。



“在商业和运营受到干扰的情况下，贵司如何确保公司有足够的财务资源来保持稳定性？”



财务韧性



财务压力测试和预测

流动性和融资

财务危机应对和应急计划

挑战和问题

- 客户囤积现金降低消费，供应商却要求加速付款——如果供应商运营出现问题将会带来不利影响
- 运营受到干扰导致收入减缓，但工资、运营以及一些固定税务支出等成本却保持不变
- 现金消耗加速，但常规财务管理数据却无法展示短期现金流的详细信息
- 虽然防御性现金维持和开源策略极为关键，但却难以有效管理各项计划以及执行的执行时机和优先级
- 公司希望与信贷方和出资方协商，但却不能清晰地表达其“需求”
- 企业面临财务违约风险，希望能够“洞察”行业先机

行业洞察

- 根据不确定性和不利因素调整现金流模型，定期(甚至每天)进行修订
- 通过短期现金流预测实施韧性战略，确定应对事项优先级
- 利用短期预测与信贷方和出资方协商，争取延期还债或注资
- 评估税务现金支出需求，申请延期纳税等安排以免除或者延缓税务支出，加速退税申请和供应商进项发票的获取



短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



财务韧性



财务压力测试和预测

流动性和融资

财务危机应对和应急计划

挑战和问题

- 客户囤积现金降低消费，供应商却要求加速付款——如果供应商运营出现问题将会带来不利影响
- 运营受到干扰导致收入减缓，但工资、运营以及一些固定税务支出等成本却保持不变
- 现金消耗加速，但常规财务管理数据却无法展示短期现金流的详细信息
- 虽然防御性现金维持和开源策略极为关键，但却难以有效管理各项计划以及执行的执行时机和优先级
- 公司希望与信贷方和出资方协商，但却不能清晰地表达其“需求”
- 企业面临财务违约风险，希望能够“洞察”行业先机

行业洞察

- 根据不确定性和不利因素调整现金流模型，定期(甚至每天)进行修订
- 通过短期现金流预测实施韧性战略，确定应对事项优先级
- 利用短期预测与信贷方和出资方协商，争取延期还债或注资
- 评估税务现金支出需求，申请延期纳税等安排以免除或者延缓税务支出，加速退税申请和供应商进项发票的获取

短期

- 在各业务单位和集团层面进行实用性13-17周短期现金流(简称STCF)预测，对照前期预测和实际结果每周进行滚动调整
- 根据月度财务预测包括损益、资产负债表和资金流等，调整短期现金流
- 评估企业整体现金流风险，识别可能影响短期现金流的不利因素；从时间、数量和概率三个方面逐一进行分析
- 确定见效快、切实可行的降低成本和留存现金的方法，并对其进行分级：
 - **绿色级**(“常规方法”)：例如尽量提高现有供应商的付款条件
 - **黄色级**(“非常规方法”)：例如延期支出发展项目所需资金
 - **红色级**(“极端方法”)：例如暂停或减少运营活动
- 根据时间和数量分析结果，将现金缓解方法与相应的短期现金流风险相匹配
- 评估现金流状态对现金储备、可用信贷额度和财务约定事项的影响，每周进行审查
- 如有必要，尽早与信贷方和出资方进行协商，同时辅以月度报告、短期现金流预测和潜在风险状态等综合预测
- 评估税务现金支出需求，及时准备资金避免发生滞纳金或罚款，必要时申请税务延期申报和延期缴税

短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



财务韧性



财务压力测试和预测

流动性和融资

财务危机应对和应急计划

挑战和问题

- 客户囤积现金降低消费，供应商却要求加速付款——如果供应商运营出现问题将会带来不利影响
- 运营受到干扰导致收入减缓，但工资、运营以及一些固定税务支出等成本却保持不变
- 现金消耗加速，但常规财务管理数据却无法展示短期现金流的详细信息
- 虽然防御性现金维持和开源策略极为关键，但却难以有效管理各项计划以及执行的执行时机和优先级
- 公司希望与信贷方和出资方协商，但却不能清晰地表达其“需求”
- 企业面临财务违约风险，希望能够“洞察”行业先机

行业洞察

- 根据不确定性和不利因素调整现金流模型，定期(甚至每天)进行修订
- 通过短期现金流预测实施韧性战略，确定应对事项优先级
- 利用短期预测与信贷方和出资方协商，争取延期还债或注资
- 评估税务现金支出需求，申请延期纳税等安排以免除或者延缓税务支出，加速退税申请和供应商进项发票的获取

中期

- 预测业务停滞对损益、资产负债表和现金流的整体影响，然后重启部分或全部业务。由此，不仅有利于企业提前规划应急预案，也符合利益相关者的期望
- 将未来13周的现金流量预测和近期4周的“实际”现金流量数据纳入管理报告，并对比往期预测进行差异性分析
- 将短期现金周转列入月度执行会议董事或董事会会议议程，确定非财务部门的现金流目标
- 如果预测资金短缺超出短期现金流可控范围，考虑尽早与信贷方和出资方进行协商
- 评估可申请的退税事项，考虑缩短供应商进项发票的获取时间，改善税务现金流



短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



财务韧性



财务压力测试和预测

流动性和融资

财务危机应对和应急计划

挑战和问题

- 客户囤积现金降低消费，供应商却要求加速付款——如果供应商运营出现问题将会带来不利影响
- 运营受到干扰导致收入减缓，但工资、运营以及一些固定税务支出等成本却保持不变
- 现金消耗加速，但常规财务管理数据却无法展示短期现金流的详细信息
- 虽然防御性现金维持和开源策略极为关键，但却难以有效管理各项计划以及执行的执行时机和优先级
- 公司希望与信贷方和出资方协商，但却不能清晰地表达其“需求”
- 企业面临财务违约风险，希望能够“洞察”行业先机

行业洞察

- 根据不确定性和不利因素调整现金流模型，定期(甚至每天)进行修订
- 通过短期现金流预测实施韧性战略，确定应对事项优先级
- 利用短期预测与信贷方和出资方协商，争取延期还债或注资
- 评估税务现金支出需求，申请延期纳税等安排以免除或者延缓税务支出，加速退税申请和供应商进项发票的获取

长期

- 评估近期波动可能会对客户和供应商长期财务行为带来的影响
- 根据客户行为变化，重新设计客户流程
- 对税务现金流的预测和管理常态化，提升进项发票管理



短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



财务韧性



财务压力测试和预测

流动性和融资

财务危机应对和应急计划

挑战和问题

- 客户囤积现金降低消费，供应商却要求加速付款——如果供应商运营出现问题将会带来不利影响
- 运营受到干扰导致收入减缓，但工资、运营以及一些固定税务支出等成本却保持不变
- 现金消耗加速，但常规财务管理数据却无法展示短期现金流的详细信息
- 虽然防御性现金维持和开源策略极为关键，但却难以有效管理各项计划以及执行的执行时机和优先级
- 公司希望与信贷方和出资方协商，但却不能清晰地表达其“需求”
- 企业面临财务违约风险，希望能够“洞察”行业先机

行业洞察

- 根据不确定性和不利因素调整现金流模型，定期(甚至每天)进行修订
- 通过短期现金流预测实施韧性战略，确定应对事项优先级
- 利用短期预测与信贷方和出资方协商，争取延期还债或注资
- 评估税务现金支出需求，申请延期纳税等安排以免除或者延缓税务支出，加速退税申请和供应商进项发票的获取

毕马威成员事务所可提供以下帮助：

- **预测**-开展实用性短期现金流预测，包括动态情景和整合
- **压力测试**-根据预测模拟现金支出预期、现金储备和可用信贷额度上限
- **讨论会**-开展针对现金留存和融资选择的“头脑风暴”对话
- **诊断**-制定数据驱动型方案，识别“打赢”短期和中期现金流量之战的机遇
- **培训**-提供战术、战略和应急现金管理指导
- **融资争取**-帮助公司准备向当前和其他信贷方和出资方争取注资
- **税务顾问**-协助公司评估测算税务支出需求，协助申请延期申报、延期缴纳或退税事宜等



短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



财务韧性



财务压力测试和预测

流动性和融资

财务危机应对和应急计划

挑战和问题

- 需求和供应链的不确定性给整个行业带来流动性压力
- 此前运行良好的企业陷入数周或数月的现金短缺困境
- 应对业务困境经验不足的管理者不知该如何减轻流动性压力
- 政府迅速出台多项支持方案，但仍存在获取资格、可及性和落实速度等问题
- 获得足够的债务性融资以满足流动性需求

行业洞察

- 部分企业暂停付款，还有些公司选择削减成本——通常是以裁员的方式——甚至是在尚未确定融资选择之前就实施诸如此类的极端方法
- 但是真正的一流企业却会选择更新现金流预测，同时积极寻求可行的缓解措施
- 部分企业选择使用信贷额度
- 部分企业选择评估融资战略/选择，积极与信贷方协商，争取或调整债务融资或参与政府出台的支持性融资计划
- 开展税务筹划，例如部分企业选择与税务机关协商，争取免税期等税收优惠，事实证明效果良好
- 小型公司可能难以迅速了解并获得政府金融支持



短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



财务韧性



财务压力测试和预测

流动性和融资

财务危机应对和应急计划

挑战和问题

- 需求和供应链的不确定性给整个行业带来流动性压力
- 此前运行良好的企业陷入数周或数月的现金短缺困境
- 应对业务困境经验不足的管理者不知该如何减轻流动性压力
- 政府迅速出台多项支持方案，但仍存在获取资格、可及性和落实速度等问题
- 获得足够的债务性融资以满足流动性需求

行业洞察

- 部分企业暂停付款，还有些公司选择削减成本——通常是以裁员的方式——甚至是在尚未确定融资选择之前就实施诸如此类的极端方法
- 但是真正的一流企业却会选择更新现金流预测，同时积极寻求可行的缓解措施
- 部分企业选择使用信贷额度
- 部分企业选择评估融资战略/选择，积极与信贷方协商，争取或调整债务融资或参与政府出台的支持性融资计划
- 开展税务筹划，例如部分企业选择与税务机关协商，争取免税期等税收优惠，事实证明效果良好
- 小型公司可能难以迅速了解并获得政府金融支持

短期

- 使用所有可能的融资额度，最大限度扩充可用现金额度
- 全面审视所有有助于提高流动性的内外融资选择
- 识别适用于不同场景的杠杆工具，并逐一对其进行风险评级。以便向信贷方展示公司已经主动识别风险并采取缓解措施
- 根据目前各融资安排相关文件，评估融资组合方案和触发机制
- 评估融资策略、各融资选择、市场、信贷方和其他资金来源，以便能在规定时间内满足融资需求
- 积极争取政府出台的支持性融资计划，及其他信贷提供方注资
- 针对政府出台的支持性临时融资和延期付款方案，与其他主要利益相关方开展合作，例如职位保留计划、税务减免或亏损弥补等优惠、补贴、地方财政部门提供的各种财政支持措施等
- 审查并提升增值税管理，例如通过调整合约推迟纳税义务发生时间、最大限度利用进项抵扣和留抵退税政策，确保正确运用减免税政策（由于增值税为价外税，特定情形下放弃免税可能更有利）
- 与关键第三方信贷方协商延期还款，例如与房东协商延期支付租金等
- 实施支出冻结和授权收紧措施，以限制现金开支
- 集思广益，制定现金存留和开源“自救计划”，发动所有关键职能部门统一行动

短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



财务韧性



财务压力测试和预测

流动性和融资

财务危机应对和应急计划

挑战和问题

- 需求和供应链的不确定性给整个行业带来流动性压力
- 此前运行良好的企业陷入数周或数月的现金短缺困境
- 应对业务困境经验不足的管理者不知该如何减轻流动性压力
- 政府迅速出台多项支持方案，但仍存在获取资格、可及性和落实速度等问题
- 获得足够的债务性融资以满足流动性需求

行业洞察

- 部分企业暂停付款，还有些公司选择削减成本——通常是以裁员的方式——甚至是在尚未确定融资选择之前就实施诸如此类的极端方法
- 但是真正的一流企业却会选择更新现金流预测，同时积极寻求可行的缓解措施
- 部分企业选择使用信贷额度
- 部分企业选择评估融资战略/选择，积极与信贷方协商，争取或调整债务融资或参与政府出台的支持性融资计划
- 开展税务筹划，例如部分企业选择与税务机关协商，争取免税期等税收优惠，事实证明效果良好
- 小型公司可能难以迅速了解并获得政府金融支持

中期

- 在企业内部建立关注现金流的氛围，重视现金流而非利润
- 与融资和信贷方签署战略协议，通过融资或灵活还贷等方式协助企业度过和走出新冠肺炎疫情危机
- 必要时，与信贷方或其他供资方合作，争取可用信贷额度上限最大化
- 设立集中管理现金流的团队（或个人），负责将现金流最优化嵌入现有流程
- 建立管理层现金管理委员会
- 与供应商沟通了解其资金压力，及可能会对公司运营带来的影响
- 考虑通过税务筹划减轻税务支出压力，例如通过调整一些业务或合同安排推迟纳税义务时间或降低税负



短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



财务韧性



财务压力测试和预测

流动性和融资

财务危机应对和应急计划

挑战和问题

- 需求和供应链的不确定性给整个行业带来流动性压力
- 此前运行良好的企业陷入数周或数月的现金短缺困境
- 应对业务困境经验不足的管理者不知该如何减轻流动性压力
- 政府迅速出台多项支持方案，但仍存在获取资格、可及性和落实速度等问题
- 获得足够的债务性融资以满足流动性需求

行业洞察

- 部分企业暂停付款，还有些公司选择削减成本——通常是以裁员的方式——甚至是在尚未确定融资选择之前就实施诸如此类的极端方法
- 但是真正的一流企业却会选择更新现金流预测，同时积极寻求可行的缓解措施
- 部分企业选择使用信贷额度
- 部分企业选择评估融资战略/选择，积极与信贷方协商，争取或调整债务融资或参与政府出台的支持性融资计划
- 开展税务筹划，例如部分企业选择与税务机关协商，争取免税期等税收优惠，事实证明效果良好
- 小型公司可能难以迅速了解并获得政府金融支持

长期

- 将实用性13周和年度现金流预测纳入预算和财务管理周期
- 在未来发展趋势不确定的前提下，考虑如何优化融资安排
- 建立可持续的战略流动资本计划，确保无论是在正常还是承压状态下均可实现流动性最优化
- 落实长期融资，争取恢复正常交易条件，包括投资和发展
- 考虑业务模式的调整 and 整体税务筹划，通过税务科技等手段提升税务管理效率和筹划能力



短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



财务韧性



财务压力测试和预测

流动性和融资

财务危机应对和应急计划

挑战和问题

- 需求和供应链的不确定性给整个行业带来流动性压力
- 此前运行良好的企业陷入数周或数月的现金短缺困境
- 应对业务困境经验不足的管理者不知该如何减轻流动性压力
- 政府迅速出台多项支持方案，但仍存在获取资格、可及性和落实速度等问题
- 获得足够的债务性融资以满足流动性需求

行业洞察

- 部分企业暂停付款，还有些公司选择削减成本——通常是以裁员的方式——甚至是在尚未确定融资选择之前就实施诸如此类的极端方法
- 但是真正的一流企业却会选择更新现金流预测，同时积极寻求可行的缓解措施
- 部分企业选择使用信贷额度
- 部分企业选择评估融资战略/选择，积极与信贷方协商，争取或调整债务融资或参与政府出台的支持性融资计划
- 开展税务筹划，例如部分企业选择与税务机关协商，争取免税期等税收优惠，事实证明效果良好
- 小型公司可能难以迅速了解并获得政府金融支持

毕马威成员事务所可提供以下帮助：

- 确定符合融资要求的备选方案，包括提供关于如何获取政府出台的支持性融资计划以及如何与信贷方进行接洽的建议
- 在有限可用的时间内，支持向信贷方提出的体系化的融资需求或针对财务约定事项的调整请求，力争赢得资金支持
- 提供战略、融资和法律建议，协助商讨条款，起草和执行财务文件
- 支持财务压力测试、现金流风险评估和缓解方案建模，帮助企业在争取外部资金支持时展示自救措施的实施情况
- 流动性规划——支持现金流管理计划设计和执行，向信贷方，包括政府贷款计划等展示当前实施的“流动性控制”措施，
- 谈判——支持公司与主要利益相关者和供资方进行谈判
- 税务咨询和筹划——协助公司识别税务筹划空间并制定筹划方案，协助申请减免税及退税等税务优惠。长效的税务筹划可能需从业务模式调整和合约安排切入

短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



财务韧性



财务压力测试和预测

流动性和融资

财务危机应对和应急计划

挑战和问题

- 尽管已经采取所有适用的现金维持和开源措施(如延期付款和加速收款),但部分企业的短期现金流预测仍旧显示资金短缺危机迫在眉睫
- 政府出台的多种支持计划,如保障用工计划或业务中断贷款计划等,对部分公司而言可能申请耗时太长,且并非所有公司都能达到相应的资格标准
- 向其他信贷方申请再融资可选方案越加受限,需要耗时安排或者融资额度已然用尽
- 缺乏足够资金履行纳税业务,面临滞纳金或税务罚款,税务机关可能停止发票开具业务并调低税务信用评级,开展税务检查等

行业洞察

- 现金危机已然迫在眉睫的企业正在采取相应措施,启动应急计划,选择仅向最关键供应商进行付款来保留企业的现金余额
- 各行各业的企业都在研究暂停偿债/停业方案,但这些方案都需要建立在债权人同意租金延期和实施政府推出的保障用工计划等因素的基础上,同时面临财务困境的企业还需考虑方案实施耗时较长的问题
- 部分企业甚至已经开始任命破产管理人,争取利用破产机制扩大备选停业方案。这也许能为无力在运营停滞期间保障充足资金的(即使已然获得政府支持)企业提供新的战略选择
- 部分企业需申请延期纳税、困难企业税务减免,并与税务机关积极沟通以免相关税务征管措施影响业务开展和危机应对。破产企业需进行破产税务清算并履行税务注销手续



短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助?

联系人



财务韧性



财务压力测试和预测

流动性和融资

财务危机应对和应急计划

挑战和问题

- 尽管已经采取所有适用的现金维持和开源措施(如延期付款和加速收款),但部分企业的短期现金流预测仍旧显示资金短缺危机迫在眉睫
- 政府出台的多种支持计划,如保障用工计划或业务中断贷款计划等,对部分公司而言可能申请耗时太长,且并非所有公司都能达到相应的资格标准
- 向其他信贷方申请再融资可选方案越加受限,需要耗时安排或者融资额度已然用尽
- 缺乏足够资金履行纳税业务,面临滞纳金或税务罚款,税务机关可能停止发票开具业务并调低税务信用评级,开展税务检查等

行业洞察

- 现金危机已然迫在眉睫的企业正在采取相应措施,启动应急计划,选择仅向最关键供应商进行付款来保留企业的现金余额
- 各行各业的企业都在研究暂停偿债/停业方案,但这些方案都需要建立在债权人同意租金延期和实施政府推出的保障用工计划等因素的基础上,同时面临财务困境的企业还需考虑方案实施耗时较长的问题
- 部分企业甚至已经开始任命破产管理人,争取利用破产机制扩大备选停业方案。这也许能为无力在运营停滞期间保障充足资金的(即使已然获得政府支持)企业提供新的战略选择
- 部分企业需申请延期纳税、困难企业税务减免,并与税务机关积极沟通以免相关税务征管措施影响业务开展和危机应对。破产企业需进行破产税务清算并履行税务注销手续

短期

- 咨询针对停业和破产方案问题的专业意见
- 建立停业方案模型(为将来复工、出售资产或退出保存实力)
主要备选方案有:
 - 利用有限的交易方式,例如选择线上交易
 - 暂停所有活动,通过出售变现的方式退场
 - 如果停业和暂停偿债方案不可行,考虑关停。可选破产机制包括司法重整程序和破产清算
- 如果确实无法避免破产,执行应急计划以确定最有可能保护信贷方资产价值的策略(即司法重整程序和破产清算)
- 与税务机关积极沟通、申请延期纳税、困难企业税务减免、推迟或免除税务检查等征管措施。破产企业需进行破产税务清算并履行税务注销手续
- 董事应考虑在遭遇财务困境时的责任问题,例如:
 - 董事责任从股东转移到信贷方
 - 考虑个人负债和无资格风险
 - 应该避免非法交易或“不担责交易”等违法行为
- 继续承担确保员工健康和安全的责任,包括采取合理措施控制新冠肺炎疫情的传播

短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助?

联系人



财务韧性



财务压力测试和预测

流动性和融资

财务危机应对和应急计划

挑战和问题

- 尽管已经采取所有适用的现金维持和开源措施(如延期付款和加速收款),但部分企业的短期现金流预测仍旧显示资金短缺危机迫在眉睫
- 政府出台的多种支持计划,如保障用工计划或业务中断贷款计划等,对部分公司而言可能申请耗时太长,且并非所有公司都能达到相应的资格标准
- 向其他信贷方申请再融资可选方案越加受限,需要耗时安排或者融资额度已然用尽
- 缺乏足够资金履行纳税业务,面临滞纳金或税务罚款,税务机关可能停止发票开具业务并调低税务信用评级,开展税务检查等

行业洞察

- 现金危机已然迫在眉睫的企业正在采取相应措施,启动应急计划,选择仅向最关键供应商进行付款来保留企业的现金余额
- 各行各业的企业都在研究暂停偿债/停业方案,但这些方案都需要建立在债权人同意租金延期和实施政府推出的保障用工计划等因素的基础上,同时面临财务困境的企业还需考虑方案实施耗时较长的问题
- 部分企业甚至已经开始任命破产管理人,争取利用破产机制扩大备选停业方案。这也许能为无力在运营停滞期间保障充足资金的(即使已然获得政府支持)企业提供新的战略选择
- 部分企业需申请延期纳税、困难企业税务减免,并与税务机关积极沟通以免相关税务征管措施影响业务开展和危机应对。破产企业需进行破产税务清算并履行税务注销手续

中期

- 不适用



短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助?

联系人



财务韧性



财务压力测试和预测

流动性和融资

财务危机应对和应急计划

挑战和问题

- 尽管已经采取所有适用的现金维持和开源措施(如延期付款和加速收款),但部分企业的短期现金流预测仍旧显示资金短缺危机迫在眉睫
- 政府出台的多种支持计划,如保障用工计划或业务中断贷款计划等,对部分公司而言可能申请耗时太长,且并非所有公司都能达到相应的资格标准
- 向其他信贷方申请再融资可选方案越加受限,需要耗时安排或者融资额度已然用尽
- 缺乏足够资金履行纳税业务,面临滞纳金或税务罚款,税务机关可能停止发票开具业务并调低税务信用评级,开展税务检查等

行业洞察

- 现金危机已然迫在眉睫的企业正在采取相应措施,启动应急计划,选择仅向最关键供应商进行付款来保留企业的现金余额
- 各行各业的企业都在研究暂停偿债/停业方案,但这些方案都需要建立在债权人同意租金延期和实施政府推出的保障用工计划等因素的基础上,同时面临财务困境的企业还需考虑方案实施耗时较长的问题
- 部分企业甚至已经开始任命破产管理人,争取利用破产机制扩大备选停业方案。这也许能为无力在运营停滞期间保障充足资金的(即使已然获得政府支持)企业提供新的战略选择
- 部分企业需申请延期纳税、困难企业税务减免,并与税务机关积极沟通以免相关税务征管措施影响业务开展和危机应对。破产企业需进行破产税务清算并履行税务注销手续

长期

- 不适用



短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助?

联系人



财务韧性



财务压力测试和预测

流动性和融资

财务危机应对和应急计划

挑战和问题

- 尽管已经采取所有适用的现金维持和开源措施(如延期付款和加速收款),但部分企业的短期现金流预测仍旧显示资金短缺危机迫在眉睫
- 政府出台的多种支持计划,如保障用工计划或业务中断贷款计划等,对部分公司而言可能申请耗时太长,且并非所有公司都能达到相应的资格标准
- 向其他信贷方申请再融资可选方案越加受限,需要耗时安排或者融资额度已然用尽
- 缺乏足够资金履行纳税业务,面临滞纳金或税务罚款,税务机关可能停止发票开具业务并调低税务信用评级,开展税务检查等

行业洞察

- 现金危机已然迫在眉睫的企业正在采取相应措施,启动应急计划,选择仅向最关键供应商进行付款来保留企业的现金余额
- 各行各业的企业都在研究暂停偿债/停业方案,但这些方案都需要建立在债权人同意租金延期和实施政府推出的保障用工计划等因素的基础上,同时面临财务困境的企业还需考虑方案实施耗时较长的问题
- 部分企业甚至已经开始任命破产管理人,争取利用破产机制扩大备选停业方案。这也许能为无力在运营停滞期间保障充足资金的(即使已然获得政府支持)企业提供新的战略选择
- 部分企业需申请延期纳税、困难企业税务减免,并与税务机关积极沟通以免相关税务征管措施影响业务开展和危机应对。破产企业需进行破产税务清算并履行税务注销手续

毕马威成员事务所可提供以下帮助:

- 应急规划——提供应急方案建议,针对各种场景进行建模
- 在获得主要利益相关方支持的前提下,支持企业实施暂停偿债/停业战略,以此作为首选应急方案
- 与政府机构和监管机构合作,制定附加性支持措施,帮助受困公司的董事实施其他应急方案,包括在必要时申请破产
- 协助与税务机关的沟通,协助税务清算和税务注销流程



短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助?

联系人



运营韧性

曾遭遇诸如严重信息技术中断、网络攻击、地缘政治事件，或是各种自然灾害，包括恶劣天气、火灾或洪灾等危机的企业，都深知运营韧性的重要性。几乎只是在一夜之间，新冠肺炎疫情已经成为许多企业是否能够持续生存的最大威胁。是否拥有成熟的运营韧性已然成为决定企业生死命运的关键要素。

新冠肺炎疫情正带给企业前所未有的运营困难。在疫情下，各类企业无法有效地部署员工工作，供应链受到极端考验，并严重影响了房产和有形资产的可用性。这些困难以及随之而来对远程办公的依赖，对企业现有技术、数据、法律、收入和税收等事务造成了冲击。

新冠肺炎疫情还严重干扰各类企业员工的返岗工作。员工因患病、自我隔离及照顾病患等情形将导致大量人员无法返工。在接下来几个月，管理者的当务之急是要确保组织内部员工的身心健康。为此，有些企业选择灵活办公，并调整资源布局的优先级——把更多的资源投入新兴、相邻或替代性的运营活动中——以满足新模式、新业务的运营需求。真正优秀的管理者也会考虑员工的心理问题，采取相应措施保障和支持下属管理人员，同时保障自身的身心健康。

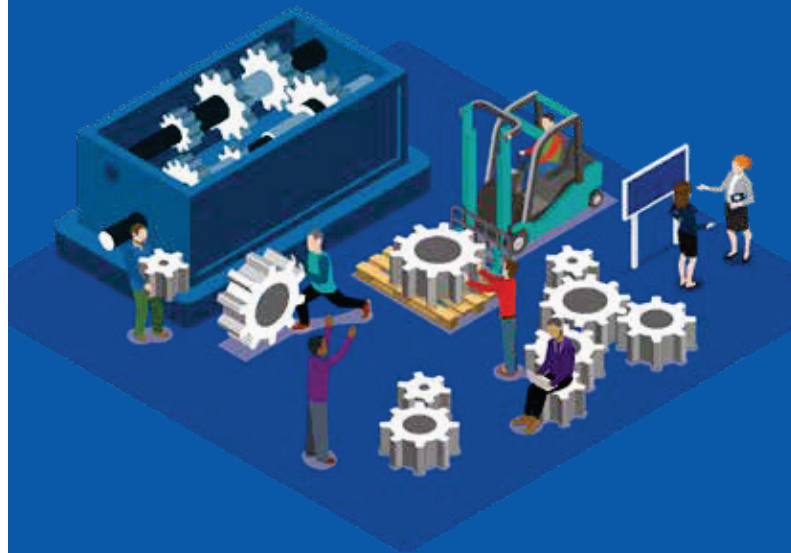
上游和下游供应链的韧性对于保障业务运营的持续性和有效性至关重要。新冠肺炎疫情可能会导致企业无法履约，触发不可抗力条款，进而对商品和服务供应产生更广泛的影响。随着呼叫中心员工无法到岗或隔离，托管服务供应商的运营压力倍增，数据中心的运营和工程支持面临挑战。

面临严峻的运营困难，各类企业需要对现有业务进行优先级排序，决定要保障运营哪些产品和服务。为此，企业需要明确其优先级排序的标准，最低可行的商业模式构成，并制定可行的运营恢复策略。这些决定将会对员工带来切实的影响，可能需要与客户和供应商进行艰难的沟通，也可能会关停营业场所和设施，同时也必定会涉及法律和监管问题。

考虑到新冠肺炎疫情期间网络攻击威胁加大，犯罪组织和机会主义犯罪分子可能会趁机而入，企业的运营耐受力将会受到全面考验。



“企业应如何最大限度地减少新冠肺炎疫情给运营带来的不利影响，灵活应变以确保产品和服务交付、渡过危机，并加速复苏？”



运营韧性



运营危机管理

人力资源管理

供应链管理

技术和数据管理

房产和资产管理

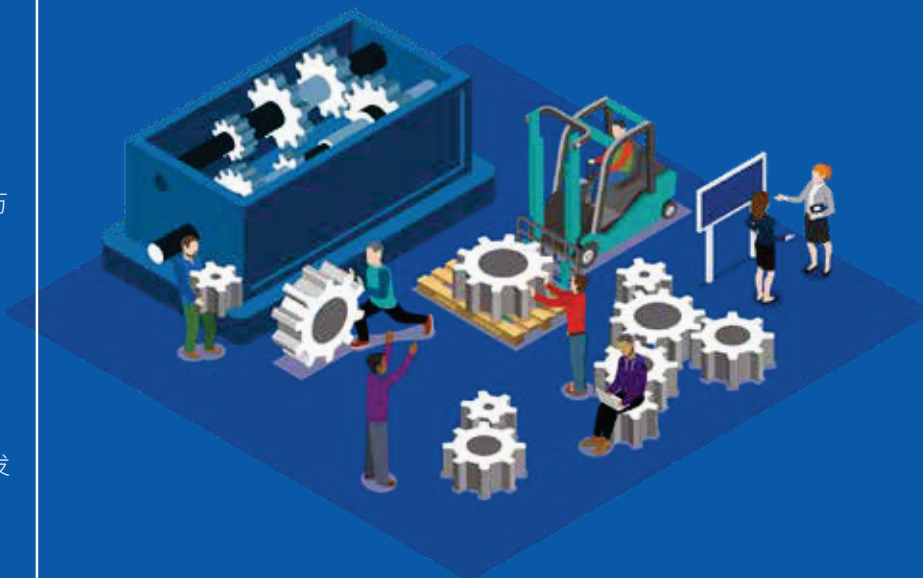
网络和欺诈风险管理

挑战和问题

- 预测未来发展形势，确保预见可能造成的影响
- 确定关键客户和产品，及可能出现的需求变化
- 确定最低可行的商业模式及其构成和财务可行性
- 确定资源配置方法，以及如何将员工从非核心职能转向关键业务职能
- 考虑为了保障企业存活，需要暂停哪些业务以及是否尚有回旋余地
- 考虑如何与股东、金融机构、监管机构 and 员工就决策内容和原因进行沟通
- 最大限度地减少声誉损失和财务损失

行业洞察

- 运行“黄金级”和“白银级”危机管理模式需要遵循不同的原则：“黄金级”团队专注于战略性和长期性问题，同时授权“白银级”团队管理日常事务，做到知人善任
- 专注企业的核心价值，随时准备调动资源、财力和人力来保障核心价值的实现
- 各类事项内外部沟通保持一致。在当前充满不确定性的时期，大家急需可信、权威的信息来源
- 确保每个人都能获知同一版本的事实情况。否则在瞬息万变的危机时刻，很容易跟不上企业决策和行动的步伐
- 谨防供应商因流动性压力增加和运输受限等原因而无法履约。你可能会发现自己需要依赖于原本不重视或不抱希望的供应商
- 你可能会把员工逼得筋疲力尽，因此需务必谨慎对待，委任副手协助，并告诫大家不要试图成为超级英雄，因为这是不可持续的
- 确保反馈和持续改进机制到位。随着危机蔓延，你可能发现自己会重复处理类似的问题



短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



运营韧性



运营危机管理

人力资源管理

供应链管理

技术和数据管理

房产和资产管理

网络和欺诈风险管理

挑战和问题

- 预测未来发展形势，确保预见可能造成的影响
- 确定关键客户和产品，及可能出现的需求变化
- 确定最低可行的商业模式及其构成和财务可行性
- 确定资源配置方法，以及如何将员工从非核心职能转向关键业务职能
- 考虑为了保障企业存活，需要暂停哪些业务以及是否尚有回旋余地
- 考虑如何与股东、金融机构、监管机构 and 员工就决策内容和原因进行沟通
- 最大限度地减少声誉损失和财务损失

行业洞察

- 运行“黄金级”和“白银级”危机管理模式需要遵循不同的原则：“黄金级”团队专注于战略性和长期性问题，同时授权“白银级”团队管理日常事务，做到知人善任
- 专注企业的核心价值，随时准备调动资源、财力和人力来保障核心价值的实现
- 各类事项内外部沟通保持一致。在当前充满不确定性的时期，大家急需可信、权威的信息来源
- 确保每个人都能获知同一版本的事实情况。否则在瞬息万变的危机时刻，很容易跟不上企业决策和行动的步伐
- 谨防供应商因流动性压力增加和运输受限等原因而无法履约。你可能会发现自己需要依赖于原本不重视或不抱希望的供应商
- 你可能会把员工逼得筋疲力尽，因此需务必谨慎对待，委任副手协助，并告诫大家不要试图成为超级英雄，因为这是不可持续的
- 确保反馈和持续改进机制到位。随着危机蔓延，你可能发现自己会重复处理类似的问题

短期

- 审查关键风险，模拟短期营运资本和流动性影响，并把应急规划放在首位
- 建立治理机制，使得高级管理人员和董事会在长时间内能够实施战略性、跨职能式的危机管理举措。考虑该如何处理同时发生的双重危机，比如在疫情期间遭受网络攻击。就危机管理团队如何在整个组织内部进行沟通的问题达成一致
- 识别最低可行的商业模式，确认核心流程、客户群体、产品和供应商
- 识别关键员工和辅助性员工，以及如何向其提供支持
- 与客户、供应商、媒体、员工和监管机构保持沟通顺畅
- 确定危机期间组织响应的发言人和关键决策者
- 为员工和客户建立提问通道，并利用社交媒体作为沟通渠道
- 从人员、危机和事件管理的角度出发，在关键业务职能部门之间建立临时管控机制，然后扩展至全部风险领域，最后通过着重建立同类风险的管控机制，以降低金融、供应链、信息技术和其他运营领域的风险
- 确定危机期间从哪些外部资源获取信息

短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



运营韧性



运营危机管理

人力资源管理

供应链管理

技术和数据管理

房产和资产管理

网络和欺诈风险管理

挑战和问题

- 预测未来发展形势，确保预见可能造成的影响
- 确定关键客户和产品，及可能出现的需求变化
- 确定最低可行的商业模式及其构成和财务可行性
- 确定资源配置方法，以及如何将员工从非核心职能转向关键业务职能
- 考虑为了保障企业存活，需要暂停哪些业务以及是否尚有回旋余地
- 考虑如何与股东、金融机构、监管机构 and 员工就决策内容和原因进行沟通
- 最大限度地减少声誉损失和财务损失

行业洞察

- 运行“黄金级”和“白银级”危机管理模式需要遵循不同的原则：“黄金级”团队专注于战略性和长期性问题，同时授权“白银级”团队管理日常事务，做到知人善任
- 专注企业的核心价值，随时准备调动资源、财力和人力来保障核心价值的实现
- 各类事项内外部沟通保持一致。在当前充满不确定性的时期，大家急需可信、权威的信息来源
- 确保每个人都能获知同一版本的事实情况。否则在瞬息万变的危机时刻，很容易跟不上企业决策和行动的步伐
- 谨防供应商因流动性压力增加和运输受限等原因而无法履约。你可能会发现自己需要依赖于原本不重视或不抱希望的供应商
- 你可能会把员工逼得筋疲力尽，因此需务必谨慎对待，委任副手协助，并告诫大家不要试图成为超级英雄，因为这是不可持续的
- 确保反馈和持续改进机制到位。随着危机蔓延，你可能发现自己会重复处理类似的问题

中期

- 与主要利益相关方就信息、决策和行动计划保持沟通，并就向监管机构提供哪些信息和通报哪些情况达成一致
- 制作已发生、正发生和可能发生事件的情况报告
- 研究吸引和保留客户的策略
- 建立危机管理小组核心成员名册，并转交辅助管理人员
- 分析供应商和第三方提供商(如呼叫中心提供商、云服务提供商和基础设施提供商)如何提供服务，以及是否需要寻找替代供应商
- 记录关键决策和行动，监控向关键利益相关方提供的信息及收到的反馈
- 持续关注员工士气
- 监控内部和外部利益相关方发布的社交媒体消息

短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助?

联系人



运营韧性



运营危机管理

人力资源管理

供应链管理

技术和数据管理

房产和资产管理

网络和欺诈风险管理

挑战和问题

- 预测未来发展形势，确保预见可能造成的影响
- 确定关键客户和产品，及可能出现的需求变化
- 确定最低可行的商业模式及其构成和财务可行性
- 确定资源配置方法，以及如何将员工从非核心职能转向关键业务职能
- 考虑为了保障企业存活，需要暂停哪些业务以及是否尚有回旋余地
- 考虑如何与股东、金融机构、监管机构 and 员工就决策内容和原因进行沟通
- 最大限度地减少声誉损失和财务损失

行业洞察

- 运行“黄金级”和“白银级”危机管理模式需要遵循不同的原则：“黄金级”团队专注于战略性和长期性问题，同时授权“白银级”团队管理日常事务，做到知人善任
- 专注企业的核心价值，随时准备调动资源、财力和人力来保障核心价值的实现
- 各类事项内外部沟通保持一致。在当前充满不确定性的时期，大家急需可信、权威的信息来源
- 确保每个人都能获知同一版本的事实情况。否则在瞬息万变的危机时刻，很容易跟不上企业决策和行动的步伐
- 谨防供应商因流动性压力增加和运输受限等原因而无法履约。你可能会发现自己需要依赖于原本不重视或不抱希望的供应商
- 你可能会把员工逼得筋疲力尽，因此需务必谨慎对待，委任副手协助，并告诫大家不要试图成为超级英雄，因为这是不可持续的
- 确保反馈和持续改进机制到位。随着危机蔓延，你可能发现自己会重复处理类似的问题

长期

- 不要假定危机已经结束
- 随着危机的发展，继续实施跨部门举措，确保经验教训的反馈到位，并进一步强化危机管理框架
- 随着时间的推移，考虑对解决参与战略性问题的团队成员的影响
- 评估如何在当前危机中保持员工士气和精力
- 关于监管报告的要求，继续与监管机构和法律团队保持沟通
- 考虑借鉴同行业的企业和其他行业企业的领先实践经验，设计和实施企业整体韧性运营策略框架
- 做好从危机状态恢复到正常运营的过渡工作
- 认可并深入实施危机时期开发的最佳实践

短期



中期



长期



毕马威成员事务所可提供哪些帮助？

联系人



运营韧性



运营危机管理

人力资源管理

供应链管理

技术和数据管理

房产和资产管理

网络和欺诈风险管理

挑战和问题

- 预测未来发展形势，确保预见可能造成的影响
- 确定关键客户和产品，及可能出现的需求变化
- 确定最低可行的商业模式及其构成和财务可行性
- 确定资源配置方法，以及如何将员工从非核心职能转向关键业务职能
- 考虑为了保障企业存活，需要暂停哪些业务以及是否尚有回旋余地
- 考虑如何与股东、金融机构、监管机构 and 员工就决策内容和原因进行沟通
- 最大限度地减少声誉损失和财务损失

行业洞察

- 运行“黄金级”和“白银级”危机管理模式需要遵循不同的原则：“黄金级”团队专注于战略性和长期性问题，同时授权“白银级”团队管理日常事务，做到知人善任
- 专注企业的核心价值，随时准备调动资源、财力和人力来保障核心价值的实现
- 各类事项内外部沟通保持一致。在当前充满不确定性的时期，大家急需可信、权威的信息来源
- 确保每个人都能获知同一版本的事实情况。否则在瞬息万变的危机时刻，很容易跟不上企业决策和行动的步伐
- 谨防供应商因流动性压力增加和运输受限等原因而无法履约。你可能会发现自己需要依赖于原本不重视或不抱希望的供应商
- 你可能会把员工逼得筋疲力尽，因此需务必谨慎对待，委任副手协助，并告诫大家不要试图成为超级英雄，因为这是不可持续的
- 确保反馈和持续改进机制到位。随着危机蔓延，你可能发现自己会重复处理类似的问题

毕马威成员事务所可提供以下帮助：

- 向深陷危机状态的各类企业提供管理实践指导
- 强化危机管理团队，协助培养其能力和专业技能
- 提供危机管理工具，包括方法、工具包和清单
- 召集业内团体共同分享良好做法，相互扶持



短期



中期



长期



毕马威成员事务所可提供哪些帮助？

联系人



运营韧性



运营危机管理

人力资源管理

供应链管理

技术和数据管理

房产和资产管理

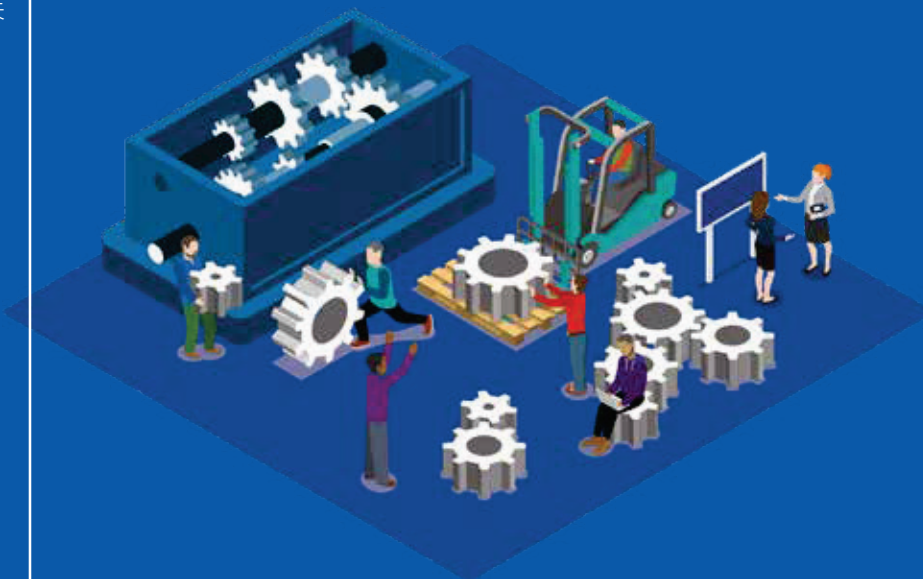
网络和欺诈风险管理

挑战和问题

- **同理心：**首先，企业需要考虑新冠肺炎疫情对个人和家庭造成的影响。因居家办公，与团队其他成员分离带来的压力会损害员工的身心和精神健康
- **能力和才能：**在无法预测员工的缺勤和可用性，且用工需求不断变化的背景下，由于很难满足业务运营需求、提供充足的人员储备和远程工作能力，企业可能需要重新配置团队，并通过高效的员工管理能力来优化资源配置方案，包括采用灵活办公、应急和管理服务供应等方式
- **成本：**很多对于当前工作方式的改变都需要持续相当长的时间，因此，需要从战略上将其视为一种投资(而非惯性应对)
- **连通性：**员工必须要能够互相连通和一定的激励才能实现高效办公，这就需要他们具备使用数字工具和应用程序的能力
- **合规性：**对于危机在商务和实务方面的响应，需要与所有人事决策一样，符合税务和法律要求、并确保董事了解其董事职责

行业洞察

- 在适当的情况下，根据需求变化重新部署团队，转向新的关键产品和服务
- 首先对员工进行分组，并分配同类任务，使团队能够互相替班或不同营业点办公；然后逐步关闭营业点，居家办公，在无法居家办公的情况下，考虑其他办公选择
- 鼓励更为灵活的办公方式，并根据情况向个别员工提供帮助，例如，帮助员工获得更多私营医疗机构的服务，缩短有子女员工的工作时间



短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



运营韧性



运营危机管理

人力资源管理

供应链管理

技术和数据管理

房产和资产管理

网络和欺诈风险管理

挑战和问题

- **同理心：**首先，企业需要考虑新冠肺炎疫情对个人和家庭造成的影响。因居家办公，与团队其他成员分离带来的压力会损害员工的身心和精神健康
- **能力和才能：**在无法预测员工的缺勤和可用性，且用工需求不断变化的背景下，由于很难满足业务运营需求、提供充足的人员储备和远程工作能力，企业可能需要重新配置团队，并通过高效的员工管理能力来优化资源配置方案，包括采用灵活办公、应急和管理服务供应等方式
- **成本：**很多对于当前工作方式的改变都需要持续相当长的时间，因此，需要从战略上将其视为一种投资(而非惯性应对)
- **连通性：**员工必须要能够互相连通和一定的激励才能实现高效办公，这就需要他们具备使用数字工具和应用程序的能力
- **合规性：**对于危机在商务和实务方面的响应，需要与所有人事决策一样，符合税务和法律要求、并确保董事了解其董事职责

行业洞察

- 在适当的情况下，根据需求变化重新部署团队，转向新的关键产品和服务
- 首先对员工进行分组，并分配同类任务，使团队能够互相替班或不同营业点办公；然后逐步关闭营业点，居家办公，在无法居家办公的情况下，考虑其他办公选择
- 鼓励更为灵活的办公方式，并根据情况向个别员工提供帮助，例如，帮助员工获得更多私营医疗机构的服务，缩短有子女员工的工作时间

短期

- 通过团队领导和管理人员了解每位员工的个人情况
- 通过网络广播等视频分享和互动渠道发布领导层的广播通讯
- 通过电子邮件、内部网络、聊天室等方式，主动与员工沟通，消除其顾虑和了解他们的期望
- 确定业务关键角色，确保规划范围
- 解决直接影响个人工作效率的网络和技术问题
- 安排人力资源专员回复员工提问
- 根据法规和政府指导方针变化，审查人力资源和人事政策合规性
- 设立新冠肺炎疫情应对委员会负责支持董事会的响应举措和决策
- 避免在未考虑员工福利和保障长期就业岗位稳定性的情况下，作出资源和成本相关的短期“惯性”决定
- 保证所有涉及员工和利益相关者的沟通和决策，均符合公司核心价值观，并持续发扬以价值观为基础的公司文化

短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



运营韧性



运营危机管理

人力资源管理

供应链管理

技术和数据管理

房产和资产管理

网络和欺诈风险管理

挑战和问题

- **同理心：**首先，企业需要考虑新冠肺炎疫情对个人和家庭造成的影响。因居家办公，与团队其他成员分离带来的压力会损害员工的身心和精神健康
- **能力和才能：**在无法预测员工的缺勤和可用性，且用工需求不断变化的背景下，由于很难满足业务运营需求、提供充足的人员储备和远程工作能力，企业可能需要重新配置团队，并通过高效的员工管理能力来优化资源配置方案，包括采用灵活办公、应急和管理服务供应等方式
- **成本：**很多对于当前工作方式的改变都需要持续相当长的时间，因此，需要从战略上将其视为一种投资(而非惯性应对)
- **连通性：**员工必须要能够互相连通和一定的激励才能实现高效办公，这就需要他们具备使用数字工具 and 应用程序的能力
- **合规性：**对于危机在商务和实务方面的响应，需要与所有人事决策一样，符合税务和法律要求、并确保董事了解其董事职责

行业洞察

- 在适当的情况下，根据需求变化重新部署团队，转向新的关键产品和服务
- 首先对员工进行分组，并分配同类任务，使团队能够互相替班或在不同营业点办公；然后逐步关闭营业点，居家办公，在无法居家办公的情况下，考虑其他办公选择
- 鼓励更为灵活的办公方式，并根据情况向个别员工提供帮助，例如，帮助员工获得更多私营医疗机构的服务，缩短有子女员工的工作时间

中期

- 持续与个人员工保持联系，安排人力资源专员提供支持
- 实施沟通计划，利用已有咨询和帮助网站等渠道，与所有员工保持定期沟通
- 提供重点服务团队所需的工具和技术，以提高沟通和协作的效率
- 了解需求增减情况，必要时调整员工的工作量，或者考虑调整工作职责
- 监控员工患病级别，提前预测地域性趋势和高峰
- 争取扩大用工来源，包括临时工和托管服务等，了解其可交付的成果和相关的成本
- 评估对员工感受或客户体验造成的持续影响
- 评估和管理因新冠肺炎疫情，包括居家办公和灵活调配等引起的人力资源问题，所可能带来的运营和声誉风险、税务和法律影响

短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助?

联系人



运营韧性



运营危机管理

人力资源管理

供应链管理

技术和数据管理

房产和资产管理

网络和欺诈风险管理

挑战和问题

- **同理心：**首先，企业需要考虑新冠肺炎疫情对个人和家庭造成的影响。因居家办公，与团队其他成员分离带来的压力会损害员工的身心和精神健康
- **能力和才能：**在无法预测员工的缺勤和可用性，且用工需求不断变化的背景下，由于很难满足业务运营需求、提供充足的人员储备和远程工作能力，企业可能需要重新配置团队，并通过高效的员工管理能力来优化资源配置方案，包括采用灵活办公、应急和管理服务供应等方式
- **成本：**很多对于当前工作方式的改变都需要持续相当长的时间，因此，需要从战略上将其视为一种投资(而非惯性应对)
- **连通性：**员工必须要能够互相连通和一定的激励才能实现高效办公，这就需要他们具备使用数字工具和应用程序的能力
- **合规性：**对于危机在商务和实务方面的响应，需要与所有人事决策一样，符合税务和法律要求、并确保董事了解其董事职责

行业洞察

- 在适当的情况下，根据需求变化重新部署团队，转向新的关键产品和服务
- 首先对员工进行分组，并分配同类任务，使团队能够互相替班或不同营业点办公；然后逐步关闭营业点，居家办公，在无法居家办公的情况下，考虑其他办公选择
- 鼓励更为灵活的办公方式，并根据情况向个别员工提供帮助，例如，帮助员工获得更多私营医疗机构的服务，缩短有子女员工的工作时间

长期

- 跟随全球发展趋势，在组织结构设计上，从基于职责转向基于技能
- 培养和提升内部员工的管理能力
- 在居家办公技术和网络连通等方面进行投入
- 根据用工和工作新常态重设员工体验计划



短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



运营韧性



运营危机管理

人力资源管理

供应链管理

技术和数据管理

房产和资产管理

网络和欺诈风险管理

挑战和问题

- **同理心：**首先，企业需要考虑新冠肺炎疫情对个人和家庭造成的影响。因居家办公，与团队其他成员分离带来的压力会损害员工的身心和精神健康
- **能力和才能：**在无法预测员工的缺勤和可用性，且用工需求不断变化的背景下，由于很难满足业务运营需求、提供充足的人员储备和远程工作能力，企业可能需要重新配置团队，并通过高效的员工管理能力来优化资源配置方案，包括采用灵活办公、应急和管理服务供应等方式
- **成本：**很多对于当前工作方式的改变都需要持续相当长的时间，因此，需要从战略上将其视为一种投资(而非惯性应对)
- **连通性：**员工必须要能够互相连通和一定的激励才能实现高效办公，这就需要他们具备使用数字工具 and 应用程序的能力
- **合规性：**对于危机在商务和实务方面的响应，需要与所有人事决策一样，符合税务和法律要求、并确保董事了解其董事职责

行业洞察

- 在适当的情况下，根据需求变化重新部署团队，转向新的关键产品和服务
- 首先对员工进行分组，并分配同类任务，使团队能够互相替班或不同营业点办公；然后逐步关闭营业点，居家办公，在无法居家办公的情况下，考虑其他办公选择
- 鼓励更为灵活的办公方式，并根据情况向个别员工提供帮助，例如，帮助员工获得更多私营医疗机构的服务，缩短有子女员工的工作时间

毕马威成员事务所可提供以下帮助：

- 理解和解读政府法规和通信方式的变化对企业 and 个人的影响
- 帮助领导层和内部沟通团队规划和交付具有适用性的沟通渠道/工具和沟通方案
- 向各类企业提供峰值资源扩容/托管服务
- 帮助快速提升员工技能，适应企业运营需求
- 支持员工管理能力的提升
- 提供针对雇主、董事和员工的税务、法律和合规性建议

短期



中期



长期



毕马威成员事务所可提供哪些帮助？

联系人



运营韧性



运营危机管理

人力资源管理

供应链管理

技术和数据管理

房产和资产管理

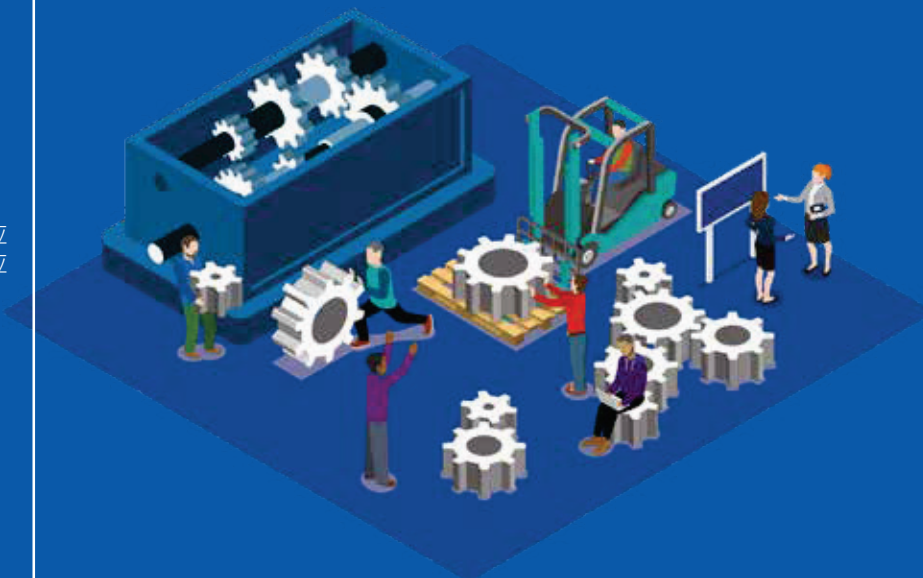
网络和欺诈风险管理

挑战和问题

- 由于供应链断裂导致收入减少，客户服务质量下降
- 对于原材料或子组件供应货源了解不足
- 需要利用有限的时间和资源制定应急供应方案，包括成本、时间和生产设施等方面的考量
- 对于物流体系运行所占用的周转库存了解不足，影响企业运营和资金流动性
- 需要管理与供应商/服务提供商签署的高风险合同
- 对库存情况了解不足
- 劳动力减少，运营人员捉襟见肘；后续积压工作导致后勤部门和执行团队工作士气不足

行业洞察

- 供应商风险评估
- 保障“端到端”式供应链和供应商的匹配
- 与供应商发展伙伴关系
- 增加场景建模
- 持续与服务提供商和供应商保持沟通，确保供应的连续性
- 许多客户最终依赖原本并不看好的供应商，通常是能够提供小众化服务的供应商
- 需要审查供应商风险评估，不能假设评估结果仍与新冠肺炎疫情前相同
- 了解面临安全和服务能力问题的托管服务提供商的情况，以及全球范围内出行限制对托管服务提供商(包括呼叫中心运营商)带来的影响



短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助?

联系人



运营韧性



运营危机管理

人力资源管理

供应链管理

技术和数据管理

房产和资产管理

网络和欺诈风险管理

挑战和问题

- 由于供应链断裂导致收入减少，客户服务质量下降
- 对于原材料或子组件供应货源了解不足
- 需要利用有限的时间和资源制定应急供应方案，包括成本、时间和生产设施等方面的考量
- 对于物流体系运行所占用的周转库存了解不足，影响企业运营和资金流动性
- 需要管理与供应商/服务提供商签署的高风险合同
- 对库存情况了解不足
- 劳动力减少，运营人员捉襟见肘；后续积压工作导致后勤部门和执行团队工作士气不足

行业洞察

- 供应商风险评估
- 保障“端到端”式供应链和供应商的匹配
- 与供应商发展伙伴关系
- 增加场景建模
- 持续与服务提供商和供应商保持沟通，确保供应的连续性
- 许多客户最终依赖原本并不看好的供应商，通常是能够提供小众化服务的供应商
- 需要审查供应商风险评估，不能假设评估结果仍与新冠肺炎疫情前相同
- 了解面临安全和服务能力问题的托管服务提供商的情况，以及全球范围内出行限制对托管服务提供商(包括呼叫中心运营商)带来的影响

短期

- 建立专门的供应链评估和风险管理团队
- 与关键供应商进行沟通，了解其准备实施的计划及其优先级
- 利用产能规划工具尽快启动生产活动
- 确定对收入影响最大的组件和原材料，并有效分配稀缺资源
- 需求优先级排序
- 与业内供应商和本地企业开展沟通和合作
- 重新配置全球和区域供应链流程
- 将稀缺原材料与高价值的产品和收入来源进行匹配
- 详细研究与关键供应商签署的合同，包括赔偿责任(如供应短缺)、意外事故、运营连续性条款、税务成本和其他纳税责任
- 积极评估近岸方案可行性，以缩短供应链
- 采取积极行动解决预期的短缺问题
- 通过识别现有和缓冲库存，确定业务风险
- 审查税收对供应链变化的影响，如关税和增值税
- 将所有可用人员集中到一线运营，并确定其优先级

短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



运营韧性



运营危机管理

人力资源管理

供应链管理

技术和数据管理

房产和资产管理

网络和欺诈风险管理

挑战和问题

- 由于供应链断裂导致收入减少，客户服务质量下降
- 对于原材料或子组件供应货源了解不足
- 需要利用有限的时间和资源制定应急供应方案，包括成本、时间和生产设施等方面的考量
- 对于物流体系运行所占用的周转库存了解不足，影响企业运营和资金流动性
- 需要管理与供应商/服务提供商签署的高风险合同
- 对库存情况了解不足
- 劳动力减少，运营人员捉襟见肘；后续积压工作导致后勤部门和执行团队工作士气不足

行业洞察

- 供应商风险评估
- 保障“端到端”式供应链和供应商的匹配
- 与供应商发展伙伴关系
- 增加场景建模
- 持续与服务提供商和供应商保持沟通，确保供应的连续性
- 许多客户最终依赖原本并不看好的供应商，通常是能够提供小众化服务的供应商
- 需要审查供应商风险评估，不能假设评估结果仍与新冠肺炎疫情前相同
- 了解面临安全和服务能力问题的托管服务提供商的情况，以及全球范围内出行限制对托管服务提供商(包括呼叫中心运营商)带来的影响

中期

- 与关键供应商签订必要的缓冲库存协议，以降低突发事件导致价格暴涨造成的影响
- 评估可能导致成本增加，并影响服务和库存能力的风险因素
- 建立综合业务计划，确保所有业务职能同步化
- 在互相信任和信息透明的基础，扩大与关键供应商的合作关系
- 更新现金流、营运资本管理和库存预测以及供求预测结果
- 继续根据产能规划运营，并灵活调配额外资源
- 审查备选供应商，从经销、产能和纳税等方面对其进行评估
- 考虑利用海关仓库储存缓冲库存，在供应链中构建免税链

短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



运营韧性



运营危机管理

人力资源管理

供应链管理

技术和数据管理

房产和资产管理

网络和欺诈风险管理

挑战和问题

- 由于供应链断裂导致收入减少，客户服务质量下降
- 对于原材料或子组件供应货源了解不足
- 需要利用有限的时间和资源制定应急供应方案，包括成本、时间和生产设施等方面的考量
- 对于物流体系运行所占用的周转库存了解不足，影响企业运营和资金流动性
- 需要管理与供应商/服务提供商签署的高风险合同
- 对库存情况了解不足
- 劳动力减少，运营人员捉襟见肘；后续积压工作导致后勤部门和执行团队工作士气不足

行业洞察

- 供应商风险评估
- 保障“端到端”式供应链和供应商的匹配
- 与供应商发展伙伴关系
- 增加场景建模
- 持续与服务提供商和供应商保持沟通，确保供应的连续性
- 许多客户最终依赖原本并不看好的供应商，通常是能够提供小众化服务的供应商
- 需要审查供应商风险评估，不能假设评估结果仍与新冠肺炎疫情前相同
- 了解面临安全和服务能力问题的托管服务提供商的情况，以及全球范围内出行限制对托管服务提供商(包括呼叫中心运营商)带来的影响

长期

- 建立实时供应商数据，协助管理绩效和解决问题
- 重组和强化供应链，方式包括替换供应商
- 签署灵活性合同，在采购地就近生产
- 尽可能创造贴近客户的价值
- 实施稳健的销售和运营计划
- 提高消费者行为模拟和预测能力，尤其是在不确定性高和运营遇到困境的情况下，消费者可能的行为
- 评估对额外运营能力的长期需求
- 识别需要从外部转入内部的运营活动

短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



运营韧性



运营危机管理

人力资源管理

供应链管理

技术和数据管理

房产和资产管理

网络和欺诈风险管理

挑战和问题

- 由于供应链断裂导致收入减少，客户服务质量下降
- 对于原材料或子组件供应货源了解不足
- 需要利用有限的时间和资源制定应急供应方案，包括成本、时间和生产设施等方面的考量
- 对于物流体系运行所占用的周转库存了解不足，影响企业运营和资金流动性
- 需要管理与供应商/服务提供商签署的高风险合同
- 对库存情况了解不足
- 劳动力减少，运营人员捉襟见肘；后续积压工作导致后勤部门和执行团队工作士气不足

行业洞察

- 供应商风险评估
- 保障“端到端”式供应链和供应商的匹配
- 与供应商发展伙伴关系
- 增加场景建模
- 持续与服务提供商和供应商保持沟通，确保供应的连续性
- 许多客户最终依赖原本并不看好的供应商，通常是能够提供小众化服务的供应商
- 需要审查供应商风险评估，不能假设评估结果仍与新冠肺炎疫情前相同
- 了解面临安全和服务能力问题的托管服务提供商的情况，以及全球范围内出行限制对托管服务提供商(包括呼叫中心运营商)带来的影响

毕马威成员事务所可提供以下帮助：

- 评估供应商风险，包括“集市对集市”模式的供应链匹配
- 支持进行供应链重组
- 合同的法律分析、制定、起草和谈判
- 供应链风险评估
- 制定应急供应方案，包括成本、时间、供应路线和生产设施的考量
- 场景规划和建模，包括营运资金和库存分析
- 通过托管服务运营来增加客户团队工作人员
- 当供应商、库存和场所发生变化时，基于关税和进口增值税问题，向客户提供税务状况和延期付款可能性等方面的建议

短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



运营韧性



运营危机管理

人力资源管理

供应链管理

技术和数据管理

房产和资产管理

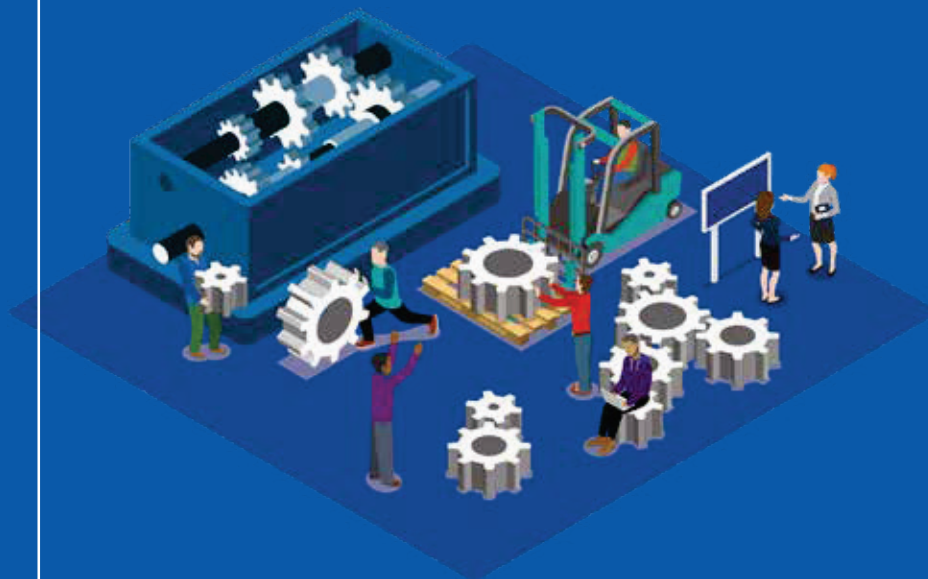
网络和欺诈风险管理

挑战和问题

- 公司的协作办公工具和远程办公解决方案是否能够满足暴增的远程办公需求？
- 执行团队能否适应这种新的运营模式，以及执行优先级的动态变化？
- 企业能否有效运营并保持运营的连续性、在遭遇大规模技术故障后迅速恢复运营、满足战略性业务需求、实现异地运营，以及在员工数量削减和远程办公的前提下有效管理其运营？
- 如果公司短期战略性解决方案一再变化，但长期技术性战略规划却保持不变，会对公司造成何种影响？
- 核实关键供应商和合作伙伴的连续性规划，评估服务协议变更以及由此引发的业务风险
- 是否能够利用已知数据进行快速分析，并根据形势变化迅速响应，同时保护和确保此类数据的安全性？
- 需要了解已计划/已安排的维护活动，以及是否有必要继续实施这些活动

行业洞察

- 确保一线信息技术支持人员拥有足够的专业知识，有能力远程排除故障，维护核心服务和增强技术韧性
- 重新调整信息技术资源优先级，对于一线人员提供强力支持，以提升组织韧性和增强核心信息技术服务
- 调动硬件和基础设施服务的供应商，确保远程办公人员拥有远程办公所需的工具和支持，并能够管理峰值通信量
- 调整项目等可自由裁量活动的重点，将资源和投资重点放在更广范围的业务响应上



短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



运营韧性



运营危机管理

人力资源管理

供应链管理

技术和数据管理

房产和资产管理

网络和欺诈风险管理

挑战和问题

- 公司的协作办公工具和远程办公解决方案是否能够满足暴增的远程办公需求？
- 执行团队能否适应这种新的运营模式，以及执行优先级的动态变化？
- 企业能否有效运营并保持运营的连续性、在遭遇大规模技术故障后迅速恢复运营、满足战略性业务需求、实现异地运营，以及在员工数量削减和远程办公的前提下有效管理其运营？
- 如果公司短期战略性解决方案一再变化，但长期技术性战略规划却保持不变，会对公司造成何种影响？
- 核实关键供应商和合作伙伴的连续性规划，评估服务协议变更以及由此引发的业务风险
- 能否能够利用已知数据进行快速分析，并根据形势变化迅速响应，同时保护和确保此类数据的安全性？
- 需要了解已计划/已安排的维护活动，以及是否有必要继续实施这些活动

行业洞察

- 确保一线信息技术支持人员拥有足够的专业知识，有能力远程排除故障，维护核心服务和增强技术韧性
- 重新调整信息技术资源优先级，对于一线人员提供强力支持，以提升组织韧性和增强核心信息技术服务
- 调动硬件和基础设施服务的供应商，确保远程办公人员拥有远程办公所需的工具和支持，并能够管理峰值通信量
- 调整项目等可自由裁量活动的重点，将资源和投资重点放在更广范围的业务响应上

短期

- 支持远程办公，确保数据中心、支持中心和系统管理程序的性能能够满足调整后的业务需求
- 根据形势变化审查信息技术的管理、风险和控制，确保控制措施能够有效运行并识别薄弱环节
- 与业务部门协商确定技术优先级，从而具备快速调整的能力和灵活性
- 审查并沟通对于数据安全的影响
- 检查供应商的优先服务保障计划
- 审查计划变更的积压情况，重新调整韧性、容量和性能改进优先级，将非关键变更局限在信息技术领域
- 扩展自助服务功能，特别是在密码重置、多重身份验证管理和应用程序供应方面
- 实施企业的办公协作平台，提高员工参与度
- 优先确保运营支持和联络中心容量管理
- 测试数据中心恢复流程，对不间断电源（UPS）系统和发电机进行维护、测试，确保随时可用
- 审查云服务计划和其他关键第三方关于法律合同、容量及可扩展性和财务可行性

短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



运营韧性



运营危机管理

人力资源管理

供应链管理

技术和数据管理

房产和资产管理

网络和欺诈风险管理

挑战和问题

- 公司的协作办公工具和远程办公解决方案是否能够满足暴增的远程办公需求？
- 执行团队能否适应这种新的运营模式，以及执行优先级的动态变化？
- 企业能否有效运营并保持运营的连续性、在遭遇大规模技术故障后迅速恢复运营、满足战略性业务需求、实现异地运营，以及在员工数量削减和远程办公的前提下有效管理其运营？
- 如果公司短期战略性解决方案一再变化，但长期技术性战略规划却保持不变，会对公司造成何种影响？
- 核实关键供应商和合作伙伴的连续性规划，评估服务协议变更以及由此引发的业务风险
- 能否能够利用已知数据进行快速分析，并根据形势变化迅速响应，同时保护和确保此类数据的安全性？
- 需要了解已计划/已安排的维护活动，以及是否有必要继续实施这些活动

行业洞察

- 确保一线信息技术支持人员拥有足够的专业知识，有能力远程排除故障，维护核心服务和增强技术韧性
- 重新调整信息技术资源优先级，对于一线人员提供强力支持，以提升组织韧性和增强核心信息技术服务
- 调动硬件和基础设施服务的供应商，确保远程办公人员拥有远程办公所需的工具和支持，并能够管理峰值通信量
- 调整项目等可自由裁量活动的重点，将资源和投资重点放在更广范围的业务响应上

中期

- 优化数据中心和云平台，提高性能和可扩展性，并达到投资收益最大化
- 随时审查安全威胁，实施风险补救措施
- 对风险管理机制进行应急测试
- 监控系统附加负载情况，并调整存储要求
- 持续评估识别当前最关键的客户体验，并以此为根据调整信息技术的响应方案
- 评估机器人自动化技术的应用
- 调整数据中心的备件库存，以确保备件可用性
- 与供应商密切合作
- 执行灵活的工作方式，提高客户服务的提供速度
- 审查信息技术投资价值，确保其结果有利于提高性能韧性
- 运用智能自动化技术，提高大型数据集的分析能力
- 持续对第三方依赖关系进行监控

短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



运营韧性



运营危机管理

人力资源管理

供应链管理

技术和数据管理

房产和资产管理

网络和欺诈风险管理

挑战和问题

- 公司的协作办公工具和远程办公解决方案是否能够满足暴增的远程办公需求？
- 执行团队能否适应这种新的运营模式，以及执行优先级的动态变化？
- 企业能否有效运营并保持运营的连续性、在遭遇大规模技术故障后迅速恢复运营、满足战略性业务需求、实现异地运营，以及在员工数量削减和远程办公的前提下有效管理其运营？
- 如果公司短期战略性解决方案一再变化，但长期技术性战略规划却保持不变，会对公司造成何种影响？
- 核实关键供应商和合作伙伴的连续性规划，评估服务协议变更以及由此引发的业务风险
- 能否能够利用已知数据进行快速分析，并根据形势变化迅速响应，同时保护和确保此类数据的安全性？
- 需要了解已计划/已安排的维护活动，以及是否有必要继续实施这些活动

行业洞察

- 确保一线信息技术支持人员拥有足够的专业知识，有能力远程排除故障，维护核心服务和增强技术韧性
- 重新调整信息技术资源优先级，对于一线人员提供强力支持，以提升组织韧性和增强核心信息技术服务
- 调动硬件和基础设施服务的供应商，确保远程办公人员拥有远程办公所需的工具和支持，并能够管理峰值通信量
- 调整项目等可自由裁量活动的重点，将资源和投资重点放在更广范围的业务响应上

长期

- 吸取疫情期间的经验教训，在业务恢复至新常态后，调整信息技术运营模式
- 审查信息技术风险和控制框架
- 审查和调整战略技术投资的优先次序，加大对与支持持续复原力和紧急增长相关的方案推进力度
- 审查成本优化计划，以新兴业务中优先事项的技术解决方案为重点
- 记录对基础架构、安全性和应用程序进行的更改
- 建立灾难恢复行动手册和场景规划改进措施
- 审查战略性技术投资并重新调整其优先级，加快实施有利于企业运营韧性的变更方案
- 发扬数据驱动文化，以适应和洞察不断变化的客户需求
- 审查第三方的采购战略和服务绩效，并根据新兴业务重点进行调整

短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



运营韧性



运营危机管理

人力资源管理

供应链管理

技术和数据管理

房产和资产管理

网络和欺诈风险管理

挑战和问题

- 公司的协作办公工具和远程办公解决方案是否能够满足暴增的远程办公需求？
- 执行团队能否适应这种新的运营模式，以及执行优先级的动态变化？
- 企业能否有效运营并保持运营的连续性、在遭遇大规模技术故障后迅速恢复运营、满足战略性业务需求、实现异地运营，以及在员工数量削减和远程办公的前提下有效管理其运营？
- 如果公司短期战略性解决方案一再变化，但长期技术性战略规划却保持不变，会对公司造成何种影响？
- 核实关键供应商和合作伙伴的连续性规划，评估服务协议变更以及由此引发的业务风险
- 能否能够利用已知数据进行快速分析，并根据形势变化迅速响应，同时保护和确保此类数据的安全性？
- 需要了解已计划/已安排的维护活动，以及是否有必要继续实施这些活动

行业洞察

- 确保一线信息技术支持人员拥有足够的专业知识，有能力远程排除故障，维护核心服务和增强技术韧性
- 重新调整信息技术资源优先级，对于一线人员提供强力支持，以提升组织韧性和增强核心信息技术服务
- 调动硬件和基础设施服务的供应商，确保远程办公人员拥有远程办公所需的工具和支持，并能够管理峰值通信量
- 调整项目等可自由裁量活动的重点，将资源和投资重点放在更广范围的业务响应上

毕马威成员事务所可提供以下帮助：

- 针对远程办公解决方案，提供关于如何迅速提升容量和改进工作实践的建议
- 帮助识别新增和存在差异的信息技术控制要求
- 利用云服务的转换，提高企业组织的灵活性和自动化水平
- 与毕马威“云联盟”合作伙伴合作，支持企业快速部署解决方案和提升数据分析能力，帮助和支持客户实现快速启动
- 根据预测的技术升级需求进行建模和成本计算，以便将资源和投资集中配置于提升关键运营韧性、服务改进和数字渠道等方面
- 提供第三方风险管理支持，对核心信息技术供应商进行风险评估
- 针对事故应对、需求变更和服务工作流程的自动化改进
- 评估技术体系架构、安全性和信息技术韧性
- 提供非功能性测试服务，包括性能和安全测试
- 使用数据进行建模，对财务、业务、供应商及零售客户的脆弱性和运营效率等方面进行分析、预测及洞察，例如客户联络中心或信息技术支持中心的资源需求预测等
- 分析网络性能和容量问题，包括识别薄弱环节和升级要求
- 通过分析了解用户行为和生产力变化，明确重点韧性需求领域
- 为客户提供安全数据库服务，支持客户分享信息和团队工作

短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



运营韧性



运营危机管理

人力资源管理

供应链管理

技术和数据管理

房产和资产管理

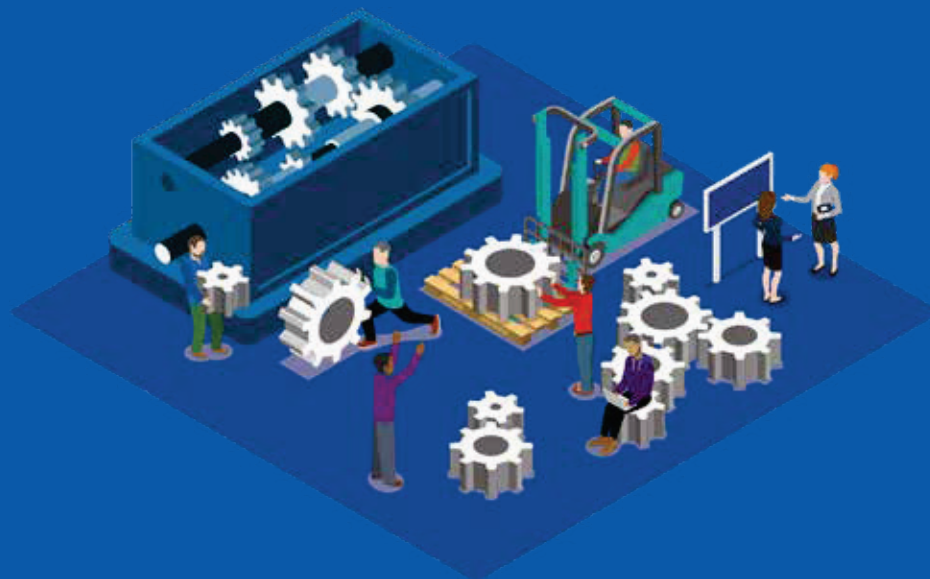
网络和欺诈风险管理

挑战和问题

- 在低使用率或持续封锁期间保障建筑物安全
- 保护营业场所和贵重资产免受投机犯罪行为侵害
- 在新冠肺炎疫情时期，如何深度清洁投入使用的物业资源
- 任命骨干人员支持运营，并为现场工作人员提供安全工作环境
- 满足健康和安全要求的前提下，保护公司资产
- 在全力应对新冠肺炎疫情期间，其他应急响应和业务连续性协议风险可能会被忽视
- 保障电源不间断和备用电源的供应

行业洞察

- 审查服务分类，识别对不同类型建筑而言最为关键的服务
- 确保业主、内部团队和服务提供商有能力监控和保护建筑的基础设施和设备
- 评估并确保设备管理提供商在疫情期间有能力继续提供服务
- 考虑在当前封锁期内提高安保等级
- 远程监控被封锁场所的楼宇管理系统
- 确保有能力对数据中心和技术设施进行远程监控和管理
- 制定未使用设备的“封存”和“安全保障”计划
- 审查第三方合同条款，以缩减服务规模并降低成本



短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



运营韧性



运营危机管理

人力资源管理

供应链管理

技术和数据管理

房产和资产管理

网络和欺诈风险管理

挑战和问题

- 在低使用率或持续封锁期间保障建筑物安全
- 保护营业场所和贵重资产免受投机犯罪行为侵害
- 在新冠肺炎疫情时期，如何深度清洁投入使用的物业资源
- 任命骨干人员支持运营，并为现场工作人员提供安全工作环境
- 满足健康和安全要求的前提下，保护公司资产
- 在全力应对新冠肺炎疫情期间，其他应急响应和业务连续性协议风险可能会被忽视
- 保障电源不间断和备用电源的供应

行业洞察

- 审查服务分类，识别对不同类型建筑而言最为关键的服务
- 确保业主、内部团队和服务提供商有能力监控和保护建筑的基础设施和设备
- 评估并确保设备管理提供商在疫情期间有能力继续提供服务
- 考虑在当前封锁期内提高安保等级
- 远程监控被封锁场所的楼宇管理系统
- 确保有能力对数据中心和技术设施进行远程监控和管理
- 制定未使用设备的“封存”和“安全保障”计划
- 审查第三方合同条款，以缩减服务规模并降低成本

短期

- 针对仍在使用的营业场所，在所有公共区域实施强有力的定期深度清洁计划
- 确保防疫用品和设备充足，以保障所有员工和访客的健康和安全
- 在低使用率或封锁期间，采取其他措施保障建筑安全，并考虑是否应暂停或延迟开展预期维护计划
- 确保可以远程监控楼宇管理系统
- 测试并确保有能力对所有技术中心进行远程监控和管理
- 审查保险承保范围，最大限度地减少资产损失或损坏造成的影响

短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



运营韧性



运营危机管理

人力资源管理

供应链管理

技术和数据管理

房产和资产管理

网络和欺诈风险管理

挑战和问题

- 在低使用率或持续封锁期间保障建筑物安全
- 保护营业场所和贵重资产免受投机犯罪行为侵害
- 在新冠肺炎疫情时期，如何深度清洁投入使用的物业资源
- 任命骨干人员支持运营，并为现场工作人员提供安全工作环境
- 满足健康和安全要求的前提下，保护公司资产
- 在全力应对新冠肺炎疫情期间，其他应急响应和业务连续性协议风险可能会被忽视
- 保障电源不间断和备用电源的供应

行业洞察

- 审查服务分类，识别对不同类型建筑而言最为关键的服务
- 确保业主、内部团队和服务提供商有能力监控和保护建筑的基础设施和设备
- 评估并确保设备管理提供商在疫情期间有能力继续提供服务
- 考虑在当前封锁期内提高安保等级
- 远程监控被封锁场所的楼宇管理系统
- 确保有能力对数据中心和技术设施进行远程监控和管理
- 制定未使用设备的“封存”和“安全保障”计划
- 审查第三方合同条款，以缩减服务规模并降低成本

中期

- 在停业期很可能延长的情况下，重点关注并维护资产和设备状态
- 进行定期检查和控制测试
- 在经济不确定的情况下，确定一名备选设施管理人员，负责维护公司财产



短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



运营韧性



运营危机管理

人力资源管理

供应链管理

技术和数据管理

房产和资产管理

网络和欺诈风险管理

挑战和问题

- 在低使用率或持续封锁期间保障建筑物安全
- 保护营业场所和贵重资产免受投机犯罪行为侵害
- 在新冠肺炎疫情时期，如何深度清洁投入使用的物业资源
- 任命骨干人员支持运营，并为现场工作人员提供安全工作环境
- 满足健康和安全要求的前提下，保护公司资产
- 在全力应对新冠肺炎疫情期间，其他应急响应和业务连续性协议风险可能会被忽视
- 保障电源不间断和备用电源的供应

行业洞察

- 审查服务分类，识别对不同类型建筑而言最为关键的服务
- 确保业主、内部团队和服务提供商有能力监控和保护建筑的基础设施和设备
- 评估并确保设备管理提供商在疫情期间有能力继续提供服务
- 考虑在当前封锁期内提高安保等级
- 远程监控被封锁场所的楼宇管理系统
- 确保有能力对数据中心和技术设施进行远程监控和管理
- 制定未使用设备的“封存”和“安全保障”计划
- 审查第三方合同条款，以缩减服务规模并降低成本

长期

当资产即将或已经达到使用年限时，计划进行更换或更新



短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



运营韧性



运营危机管理

人力资源管理

供应链管理

技术和数据管理

房产和资产管理

网络和欺诈风险管理

挑战和问题

- 在低使用率或持续封锁期间保障建筑物安全
- 保护营业场所和贵重资产免受投机犯罪行为侵害
- 在新冠肺炎疫情时期，如何深度清洁投入使用的物业资源
- 任命骨干人员支持运营，并为现场工作人员提供安全工作环境
- 满足健康和安全要求的前提下，保护公司资产
- 在全力应对新冠肺炎疫情期间，其他应急响应和业务连续性协议风险可能会被忽视
- 保障电源不间断和备用电源的供应

行业洞察

- 审查服务分类，识别对不同类型建筑而言最为关键的服务
- 确保业主、内部团队和服务提供商有能力监控和保护建筑的基础设施和设备
- 评估并确保设备管理提供商在疫情期间有能力继续提供服务
- 考虑在当前封锁期内提高安保等级
- 远程监控被封锁场所的楼宇管理系统
- 确保有能力对数据中心和技术设施进行远程监控和管理
- 制定未使用设备的“封存”和“安全保障”计划
- 审查第三方合同条款，以缩减服务规模并降低成本

毕马威成员事务所可提供以下帮助：

- 项目管理和资源扩张建议
- 业务连续性规划
- 为中小企业提供建议



短期



中期



长期



毕马威成员事务所可提供哪些帮助？

联系人



运营韧性



运营危机管理

人力资源管理

供应链管理

技术和数据管理

房产和资产管理

网络和欺诈风险管理

挑战和问题

- 了解新冠肺炎疫情对网络韧性的影响
- 应对以新冠肺炎疫情为主题的网络威胁。由于越来越多的会议和协议将通过电话和电子邮件的形式进行处理，使得网络钓鱼攻击和电子邮件欺诈风险增高
- 在预算有限的情况下，管理不断攀升的信息技术安全成本
- 财务等关键部门的员工缺勤导致无法维持标准控制措施的风险增高，且广泛使用远程办公的方式可能会降低现有授权和欺诈检测程序的有效性
- 财务和运营压力增加，企业试图夸大或提高业绩，会导致会计操纵或财务错报风险增高
- 随着企业运营活动的迅速变化，企业可能没有时间开展常规的诚信审查，由此可能面临供应链欺诈和不当行为的风险

行业洞察

- 针对疫情，有组织的犯罪行为迅速蔓延，精心策划的针对客户和企业的大型骗局此起彼伏
- 企业正在同步推出新的远程办公云架构，同时也不得不实施新的临时性安全模型和措施来保护该办公模式的安全性
- 如果安全防护措施能够快速实施且费用不高，企业愿意采取更严格的电子邮件和网页浏览安全控制措施，以应对日益增长的欺诈威胁
- 因托管服务提供商自身面临的某些压力，首席信息官和首席信息安全官会担忧服务的安全性和可行性
- 迫切需要向员工提供关于如何保障居家办公安全性的培训和建议



短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



运营韧性



运营危机管理

人力资源管理

供应链管理

技术和数据管理

房产和资产管理

网络和欺诈风险管理

挑战和问题

- 了解新冠肺炎疫情对网络韧性的影响
- 应对以新冠肺炎疫情为主题的网络威胁。由于越来越多的会议和协议将通过电话和电子邮件的形式进行处理，使得网络钓鱼攻击和电子邮件欺诈风险增高
- 在预算有限的情况下，管理不断攀升的信息技术安全成本
- 财务等关键部门的员工缺勤导致无法维持标准控制措施的风险增高，且广泛使用远程办公的方式可能会降低现有授权和欺诈检测程序的有效性
- 财务和运营压力增加，企业试图夸大或提高业绩，会导致会计操纵或财务错报风险增高
- 随着企业运营活动的迅速变化，企业可能没有时间开展常规的诚信审查，由此可能面临供应链欺诈和不当行为的风险

行业洞察

- 针对疫情，有组织的犯罪行为迅速蔓延，精心策划的针对客户和企业的大型骗局此起彼伏
- 企业正在同步推出新的远程办公云架构，同时也不得不实施新的临时性安全模型和措施来保护该办公模式的安全性
- 如果安全防护措施能够快速实施且费用不高，企业愿意采取更严格的电子邮件和网页浏览安全控制措施，以应对日益增长的欺诈威胁
- 因托管服务提供商自身面临的某些压力，首席信息官和首席信息安全官会担忧服务的安全性和可行性
- 迫切需要向员工提供关于如何保障居家办公安全性的培训和建议

短期

- 重点关注嵌入实用性远程办公工具的安全控制措施，以应对以新冠肺炎疫情为主题的威胁，包括员工教育问题
- 确保贵司已经准备好勒索软件事件的处理方案，包括测试备份和恢复程序
- 采取措施保护云平台以及其他临时协作平台，包括推动双因素认证技术的应用等
- 审查贵司对托管服务提供商的依赖程度，并确认安全措施的可可靠性
- 确保安全运营团队能够进行远程办公
- 如果供应链出现变化，能够快速对新供应商开展尽职调查
- 建立异常报告机制，识别异常行为。对于要求进行实时交易的客户，考虑是否可以通过加强数据分析降低风险，以增强针对新型欺诈风险的检测能力
- 如公司远程运营，需保持对职责分离、支出签准等方面的基本控制
- 重申并提醒公司员工和交易伙伴关于协议欺诈风险，包括防范网络钓鱼电子邮件和举报程序

短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



运营韧性



运营危机管理

人力资源管理

供应链管理

技术和数据管理

房产和资产管理

网络和欺诈风险管理

挑战和问题

- 了解新冠肺炎疫情对网络韧性的影响
- 应对以新冠肺炎疫情为主题的网络威胁。由于越来越多的会议和协议将通过电话和电子邮件的形式进行处理，使得网络钓鱼攻击和电子邮件欺诈风险增高
- 在预算有限的情况下，管理不断攀升的信息技术安全成本
- 财务等关键部门的员工缺勤导致无法维持标准控制措施的风险增高，且广泛使用远程办公的方式可能会降低现有授权和欺诈检测程序的有效性
- 财务和运营压力增加，企业试图夸大或提高业绩，会导致会计操纵或财务错报风险增高
- 随着企业运营活动的迅速变化，企业可能没有时间开展常规的诚信审查，由此可能面临供应链欺诈和不当行为的风险

行业洞察

- 针对疫情，有组织的犯罪行为迅速蔓延，精心策划的针对客户和企业的大型骗局此起彼伏
- 企业正在同步推出新的远程办公云架构，同时也不得不实施新的临时性安全模型和措施来保护该办公模式的安全性
- 如果安全防护措施能够快速实施且费用不高，企业愿意采取更严格的电子邮件和网页浏览安全控制措施，以应对日益增长的欺诈威胁
- 因托管服务提供商自身面临的某些压力，首席信息官和首席信息安全官会担忧服务的安全性和可行性
- 迫切需要向员工提供关于如何保障居家办公安全性的培训和建议

中期

- 临时远程办公解决方案的合理化
- 持续监控财务状况并报告异常情况，识别异常行为，进行定期对账
- 运行常规数据修订报告机制，特别关注银行账户变更、工资数据变更、供应商/员工联系信息变更
- 审查现有欺诈风险管理框架并识别漏洞
- 分析和管理信息技术供应商关停对业务的影响
- 维护和记录危机管理和事件管理活动
- 增强和开发贵司业务连续性管理协议
- 测试贵司网络韧性的稳健性，包括对网络钓鱼、垃圾软件等的响应
- 优化贵司安全控制并降低购置成本
- 针对欺诈和网络安全，举办在线培训课程

短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



运营韧性



运营危机管理

人力资源管理

供应链管理

技术和数据管理

房产和资产管理

网络和欺诈风险管理

挑战和问题

- 了解新冠肺炎疫情对网络韧性的影响
- 应对以新冠肺炎疫情为主题的网络威胁。由于越来越多的会议和协议将通过电话和电子邮件的形式进行处理，使得网络钓鱼攻击和电子邮件欺诈风险增高
- 在预算有限的情况下，管理不断攀升的信息技术安全成本
- 财务等关键部门的员工缺勤导致无法维持标准控制措施的风险增高，且广泛使用远程办公的方式可能会降低现有授权和欺诈检测程序的有效性
- 财务和运营压力增加，企业试图夸大或提高业绩，会导致会计操纵或财务错报风险增高
- 随着企业运营活动的迅速变化，企业可能没有时间开展常规的诚信审查，由此可能面临供应链欺诈和不当行为的风险

行业洞察

- 针对疫情，有组织的犯罪行为迅速蔓延，精心策划的针对客户和企业的大型骗局此起彼伏
- 企业正在同步推出新的远程办公云架构，同时也不得不实施新的临时性安全模型和措施来保护该办公模式的安全性
- 如果安全防护措施能够快速实施且费用不高，企业愿意采取更严格的电子邮件和网页浏览安全控制措施，以应对日益增长的欺诈威胁
- 因托管服务提供商自身面临的某些压力，首席信息官和首席信息安全官会担忧服务的安全性和可行性
- 迫切需要向员工提供关于如何保障居家办公安全性的培训和建议

长期

- 转向允许更多自动化应用的安全操作模型
- 提升云平台和网络峰值的韧性
- 考虑将网络安全纳入到后疫情时代的收购和重组战略中
- 提升贵司网络韧性方案和欺诈风险管理框架
- 检查贵司远程访问安全协议，确保针对所有用户均启用多级身份验证
- 根据最佳实践重新开展欺诈和业务及诚信风险评估，寻找差距



短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



运营韧性



运营危机管理

人力资源管理

供应链管理

技术和数据管理

房产和资产管理

网络和欺诈风险管理

挑战和问题

- 了解新冠肺炎疫情对网络韧性的影响
- 应对以新冠肺炎疫情为主题的网络威胁。由于越来越多的会议和协议将通过电话和电子邮件的形式进行处理，使得网络钓鱼攻击和电子邮件欺诈风险增高
- 在预算有限的情况下，管理不断攀升的信息技术安全成本
- 财务等关键部门的员工缺勤导致无法维持标准控制措施的风险增高，且广泛使用远程办公的方式可能会降低现有授权和欺诈检测程序的有效性
- 财务和运营压力增加，企业试图夸大或提高业绩，会导致会计操纵或财务错报风险增高
- 随着企业运营活动的迅速变化，企业可能没有时间开展常规的诚信审查，由此可能面临供应链欺诈和不当行为的风险

行业洞察

- 针对疫情，有组织的犯罪行为迅速蔓延，精心策划的针对客户和企业的大型骗局此起彼伏
- 企业正在同步推出新的远程办公云架构，同时也不得不实施新的临时性安全模型和措施来保护该办公模式的安全性
- 如果安全防护措施能够快速实施且费用不高，企业愿意采取更严格的电子邮件和网页浏览安全控制措施，以应对日益增长的欺诈威胁
- 因托管服务提供商自身面临的某些压力，首席信息官和首席信息安全官会担忧服务的安全性和可行性
- 迫切需要向员工提供关于如何保障居家办公安全性的培训和建议

毕马威成员事务所可提供以下帮助：

- 向企业提供危机管理支持
- 提供值得信赖的安全控制改进和合理化建议
- 网络事故响应支持
- 业务影响分析和业务连续性规划的稳健性评估
- 公司数据泄露程序的法律审查
- 资产负债表完整性审查
- 针对供应商和竞争对手进行快速响应的尽职调查
- 进行欺诈风险评估
- 通过托管服务运营，扩大客户团队及提供临时工作人员

短期



中期



长期



毕马威成员事务所可提供哪些帮助？

联系人



商业韧性



随着新冠肺炎疫情蔓延，官方应对措施不断变化，顾客行为也在发生前所未有的变化。对企业而言，首先且更重要的是需要认识到，这是一场需求危机，这决定了商业挑战的大部分影响因素。产品和服务进入市场和顾客需求的状态正在迅速变化，顾客行为亦然，渠道使用结构也在发生重大变化，这些变化每天都在发生，且会同时出现多种变化。当前在变化方式高度不确定的情况下，商业韧性对每个企业至关重要，需要企业能够理解和满足快速变化的顾客需求、购买动因和消费行为。商业韧性细分为两个关键主题：

1. 市场、产品和服务

2. 顾客体验和行为

面对不确定性因素，企业首先需要重视在非常规、非熟悉环境中建立人际关系。为了确保决策的有效性，实施切实可行的顾客洞察至关重要，领导者才能快速调整其活动，以支持企业满足各种不同的需求，尤其针对最易受影响的顾客群体。顾客和同事体验方面的最佳实践也同样空前重要。选对最佳实践方法的公司不仅能够成功渡过危机，还能为未来发展打下基础。

国家和地方政府出台关闭边境等直接干预措施，及强制执行的监管措施，如强制关闭酒吧、咖啡馆、餐馆及“非必需”零售行业，同时出台了

新的法规和政策，这些都对企业产生巨大影响。但不仅如此，顾客的消费模式也在发生变化，某些领域需求暴涨，如食品需求，而另外一些领域则遭遇崩盘。而且不可避免的是，企业急需将核心服务转移至数字化平台和渠道，其中很多都是首次尝试，这对企业而言是巨大压力。

各行各业的企业都在采取各种有力措施应对需求的空前变化，简化产品线，将产能转向高需求领域，将资源转向在线渠道等。企业是否能够适应快速变化的顾客行为、需求和期望，在目前则显得空前重要。我们甚至看到企业间也开始加强合作，共享有限的经销网络。

毕马威企业韧性框架可以帮助企业识别和管理新冠肺炎疫情爆发带来的风险，在接下来的内容中，我们将概述我们认为各企业组织为了维持和保护其商业韧性，应当采取但可能尚未落实的关键举措。



“贵公司如何监控、评估和适应市场、渠道、产品和服务需求的变化？”



商业韧性



市场、产品和服务

顾客体验和行为

挑战和问题

- 零售店被迫关停和民众自我隔离使得顾客需求模式发生了快速、颠覆性的变化，对产品和服务供给造成影响，并进而影响供应链
- 新法规和政策可能会影响市场进入、市场需求和销售体系
- 需求发生重大变化，许多产品线需求大幅下滑，而其他“畅销产品”和关键服务需求却快速增长
- 对于替代性产品和服务，以及为顾客提供帮助的新产品和服务需求将会出现增长。我们观察到一些企业被迫将重点转向特定的产品线

行业洞察

- 产品线进一步合理化并简化至最符合不断变化的需求的状态，尤其是食品零售领域
- 很多类型的产品和服务正在加速转向线上销售，当前健康危机缓解后，线上销售会成为常态的固定模式
- 部分金融服务产品，特别是信贷、贷款和保险产品出现大幅增长，原因在于顾客开始遭遇融资压力，政府也开始出台支持个人和经济发展的干预措施
- 企业资源投向高需求和出现新机会的领域，企业大量招聘员工满足线上、生活必需品零售和食品业务运营需求
- 企业之间合作与协作加强，旨在共享资源、供应链和经销网络



短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



商业韧性



市场、产品和服务

顾客体验和行为

挑战和问题

- 零售店被迫关停和民众自我隔离使得顾客需求模式发生了快速、颠覆性的变化，对产品和服务供给造成影响，并进而影响供应链
- 新法规和政策可能会影响市场进入、市场需求和销售体系
- 需求发生重大变化，许多产品线需求大幅下滑，而其他“畅销产品”和关键服务需求却快速增长
- 对于替代性产品和服务，以及为顾客提供帮助的新产品和服务需求将会出现增长。我们观察到一些企业被迫将重点转向特定的产品线

行业洞察

- 产品线进一步合理化并简化至最符合不断变化的需求的状态，尤其是食品零售领域
- 很多类型的产品和服务正在加速转向线上销售，当前健康危机缓解后，线上销售会成为常态的固定模式
- 部分金融服务产品，特别是信贷、贷款和保险产品出现大幅增长，原因在于顾客开始遭遇融资压力，政府也开始出台支持个人和经济发展的干预措施
- 企业资源投向高需求和出现新机会的领域，企业大量招聘员工满足线上、生活必需品零售和食品业务运营需求
- 企业之间合作与协作加强，旨在共享资源、供应链和经销网络

短期

- 每日评估和监控当前和预期出行管控政策（包括边境封锁）以及新法规和政策对市场进入、顾客需求、供应链和经销网络造成的影响。与关键供应商合作，共同预测和规划应对未来的管控政策
- 确定哪些产品和服务的需求在增加或减少，并考虑建立新的信息管理体系，密切跟踪新兴模式，开展业务渗透
- 分析和监控市场、产品、服务和顾客群需求和行为的变化
- 针对特定顾客群的变化状态、需求和期望，重新审视业务策略（定价、销售和服务要求等）
- 与合作渠道、经销网络保持积极沟通，必要时采取一定的补贴政策确保经销商能够渡过难关
- 决定哪些活动需要暂停、启动和继续开展，并评估如何对资源和能力进行重新分配
- 建立信息、沟通和决策等在公司内部的贯通流程，确保行动协同性和灵活性
- 确定和评估应对措施，以应对成本和风险突增
- 利用现有能力解决库存积压问题
- 评估如何利用更广泛的产业链或相邻行业企业间的合作，解决过剩供给与需求的匹配问题

短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



商业韧性



市场、产品和服务

顾客体验和行为

挑战和问题

- 零售店被迫关停和民众自我隔离使得顾客需求模式发生了快速、颠覆性的变化，对产品和服务供给造成影响，并进而影响供应链
- 新法规和政策可能会影响市场进入、市场需求和销售体系
- 需求发生重大变化，许多产品线需求大幅下滑，而其他“畅销产品”和关键服务需求却快速增长
- 对于替代性产品和服务，以及为顾客提供帮助的新产品和服务需求将会出现增长。我们观察到一些企业被迫将重点转向特定的产品线

行业洞察

- 产品线进一步合理化并简化至最符合不断变化的需求的状态，尤其是食品零售领域
- 很多类型的产品和服务正在加速转向线上销售，当前健康危机缓解后，线上销售会成为常态的固定模式
- 部分金融服务产品，特别是信贷、贷款和保险产品出现大幅增长，原因在于顾客开始遭遇融资压力，政府也开始出台支持个人和经济发展的干预措施
- 企业资源投向高需求和出现新机会的领域，企业大量招聘员工满足线上、生活必需品零售和食品业务运营需求
- 企业之间合作与协作加强，旨在共享资源、供应链和经销网络

中期

- 建立明确的沟通渠道、治理体系和控制流程，监控和评估政府限制性政策、法规、顾客需求和行为等方面的变化
- 识别新兴需求点，确定如何将现有资源和能力转入这些新兴领域，同时评估对当前业务造成的影响
- 对顾客和市场进行健康意识和正能量宣传，并与产品和服务进行关联，避免大规模形象代言、线下活动支出，强化针对顾客的个体沟通
- 确定和评估建立合作和伙伴关系的机遇，以便与其他企业共享资源和能力，提供业务指导，明确业务责任



短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



商业韧性



市场、产品和服务

顾客体验和行为

挑战和问题

- 零售店被迫关停和民众自我隔离使得顾客需求模式发生了快速、颠覆性的变化，对产品和服务供给造成影响，并进而影响供应链
- 新法规和政策可能会影响市场进入、市场需求和销售体系
- 需求发生重大变化，许多产品线需求大幅下滑，而其他“畅销产品”和关键服务需求却快速增长
- 对于替代性产品和服务，以及为顾客提供帮助的新产品和服务需求将会出现增长。我们观察到一些企业被迫将重点转向特定的产品线

行业洞察

- 产品线进一步合理化并简化至最符合不断变化的需求的状态，尤其是食品零售领域
- 很多类型的产品和服务正在加速转向线上销售，当前健康危机缓解后，线上销售会成为常态的固定模式
- 部分金融服务产品，特别是信贷、贷款和保险产品出现大幅增长，原因在于顾客开始遭遇融资压力，政府也开始出台支持个人和经济发展的干预措施
- 企业资源投向高需求和出现新机会的领域，企业大量招聘员工满足线上、生活必需品零售和食品业务运营需求
- 企业之间合作与协作加强，旨在共享资源、供应链和经销网络

长期

- 重新审视产品和服务组合，评估跨市场、顾客群、产品和服务的持续性需求中断造成的影响
- 根据更新的优先级，评估资源和能力发生重大实质性变化造成的影响，及其对核心流程、治理体系和控制的影响
- 考虑后危机时代的商业安排，包括能够反映顾客需求和行为变化的销售、分销和营销策略
- 在新业态背景下重新审视顾客关系管理



短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



商业韧性



市场、产品和服务

顾客体验和行为

挑战和问题

- 零售店被迫关停和民众自我隔离使得顾客需求模式发生了快速、颠覆性的变化，对产品和服务供给造成影响，并进而影响供应链
- 新法规和政策可能会影响市场进入、市场需求和销售体系
- 需求发生重大变化，许多产品线需求大幅下滑，而其他“畅销产品”和关键服务需求却快速增长
- 对于替代性产品和服务，以及为顾客提供帮助的新产品和服务需求将会出现增长。我们观察到一些企业被迫将重点转向特定的产品线

行业洞察

- 产品线进一步合理化并简化至最符合不断变化的需求的状态，尤其是食品零售领域
- 很多类型的产品和服务正在加速转向线上销售，当前健康危机缓解后，线上销售会成为常态的固定模式
- 部分金融服务产品，特别是信贷、贷款和保险产品出现大幅增长，原因在于顾客开始遭遇融资压力，政府也开始出台支持个人和经济发展的干预措施
- 企业资源投向高需求和出现新机会的领域，企业大量招聘员工满足线上、生活必需品零售和食品业务运营需求
- 企业之间合作与协作加强，旨在共享资源、供应链和经销网络

毕马威成员事务所可提供以下帮助：

- 快速评估和诊断，明确整体业务的关键影响点
- 匹配和量化关键影响及其相关性
- 规划和评估资源、能力，按照新需求、新渠道、新产品和服务进行重新配置
- 根据特定顾客群体的状态、需求和期望变化，重新审查包括定价、销售和服务需求在内的商业策略
- 举行特定行业的高管（线上）圆桌会议，讨论关键问题、分析经验，鼓励加强合作
- 联系并分享其他毕马威成员事务所应对危机的先进经验



短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



商业韧性



市场、产品和服务

顾客体验和行为

挑战和问题

- 顾客情感因素、消费动因和行为方式正在推动需求、消费模式和渠道使用方式等发生快速变化
- 与顾客链接的方式发生了巨大变化，最佳实践方法每天层出不穷。顾客正在转向其他消费渠道，特别是提供关键产品和服务的数字化消费渠道
- 为了应对这场消费危机，切实可行的分析和洞察至关重要
- 需要加快设立创新渠道，以满足新兴的消费者需求

行业洞察

- 企业正在快速转变运营方式以应对新兴顾客行为，并根据特定细分市场情况和需求，将资源和能力重新配置，落实定制化的顾客沟通、销售及服务模式
- 企业“回归本质”，重点关注顾客体验、诚信优先、同理心和解决实际问题
- 企业迅速重新制定行动路线，加强新的数字化能力、线上渠道拓展和需求满足能力建设
- 企业正积极武装和赋能员工，确保其能适应新常态



短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



商业韧性



市场、产品和服务

顾客体验和行为

挑战和问题

- 顾客情感因素、消费动因和行为方式正在推动需求、消费模式和渠道使用方式等发生快速变化
- 与顾客链接的方式发生了巨大变化，最佳实践方法每天层出不穷。顾客正在转向其他消费渠道，特别是提供关键产品和服务的数字化消费渠道
- 为了应对这场消费危机，切实可行的分析和洞察至关重要
- 需要加快设立创新渠道，以满足新兴的消费者需求

行业洞察

- 企业正在快速转变运营方式以应对新兴顾客行为，并根据特定细分市场情况和需求，将资源和能力重新配置，落实定制化的顾客沟通、销售及服务模式
- 企业“回归本质”，重点关注顾客体验、诚信优先、同理心和解决实际问题
- 企业迅速重新制定行动路线，加强新的数字化能力、线上渠道拓展和需求满足能力建设
- 企业正积极武装和赋能员工，确保其能适应新常态

短期

- 识别和细分顾客群体，跟踪顾客细分群体的需求和购买行为的即时变化
- 针对新冠肺炎疫情，制定顾客体验联合计划，构建跨职能协作体系，确保涵盖顾客体验涉及的各方面
- 开展顾客体验审计，以毕马威“卓越顾客体验六维度”为检查依据，确保企业策略和行为能够完全覆盖各项基础能力，确立合适的行为标准
- 从同理心角度理解顾客及其直接需求
- 将所有雇员和一线员工纳入规划，以便其能够快速做好准备向顾客提供最新信息，并根据需求灵活响应
- 采取线上手段保持与顾客沟通，针对不同顾客群体采取不同沟通方式和内容
- 确保将员工体验与顾客体验列为同等优先级，并管理两者之间的重叠领域
- 优先考虑向弱势顾客和关键员工提供额外支持
- 识别速赢领域，及在疫情期间的相关性凸显的业务领域，挖掘合作机会

短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



商业韧性



市场、产品和服务

顾客体验和行为

挑战和问题

- 顾客情感因素、消费动因和行为方式正在推动需求、消费模式和渠道使用方式等发生快速变化
- 与顾客链接的方式发生了巨大变化，最佳实践方法每天层出不穷。顾客正在转向其他消费渠道，特别是提供关键产品和服务的数字化消费渠道
- 为了应对这场消费危机，切实可行的分析和洞察至关重要
- 需要加快设立创新渠道，以满足新兴的消费者需求

行业洞察

- 企业正在快速转变运营方式以应对新兴顾客行为，并根据特定细分市场情况和需求，将资源和能力重新配置，落实定制化的顾客沟通、销售及服务模式
- 企业“回归本质”，重点关注顾客体验、诚信优先、同理心和解决实际问题
- 企业迅速重新制定行动路线，加强新的数字化能力、线上渠道拓展和需求满足能力建设
- 企业正积极武装和赋能员工，确保其能适应新常态

中期

- 为加强危机韧性，重新审视顾客之旅，识别并抓住流程自动化和成本减缩的机会。确保在新兴渠道行为和需求产生的时候，企业能够立即实施转型
- 洞察消费行为、社交和情绪变动信息，建立面向领导层的报告和行动方案微调机制
- 暂停那些可能消耗即时满足顾客需求的资源的计划
- 建立新兴顾客联络机制，如微博、微信群或其他社交媒体网站，如抖音等
- 开发新型数字化营销和沟通平台，确保能够与顾客直接互动，根据顾客需求开展个体化互动交流
- 设立敏捷创新团队，以创新方式应对中长期顾客需求变化，并找到解决新兴顾客问题的新方案



短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



商业韧性



市场、产品和服务

顾客体验和行为

挑战和问题

- 顾客情感因素、消费动因和行为方式正在推动需求、消费模式和渠道使用方式等发生快速变化
- 与顾客链接的方式发生了巨大变化，最佳实践方法每天层出不穷。顾客正在转向其他消费渠道，特别是提供关键产品和服务的数字化消费渠道
- 为了应对这场消费危机，切实可行的分析和洞察至关重要
- 需要加快设立创新渠道，以满足新兴的消费者需求

行业洞察

- 企业正在快速转变运营方式以应对新兴顾客行为，并根据特定细分市场情况和需求，将资源和能力重新配置，落实定制化的顾客沟通、销售及服务模式
- 企业“回归本质”，重点关注顾客体验、诚信优先、同理心和解决实际问题
- 企业迅速重新制定行动路线，加强新的数字化能力、线上渠道拓展和需求满足能力建设
- 企业正积极武装和赋能员工，确保其能适应新常态

长期

- 随着经济复苏，确定品牌新定位，重新设置品牌和顾客战略的所有要素，确保能够在新经济环境中实现长期增长
- 重新审视渠道战略，制定相关计划和解决方案，确保企业能够适应新流程、信息技术能力、支持资源，及企业级整体的治理和管控流程
- 开发新型数字化营销和沟通平台，直接吸引顾客，根据顾客需求开展大规模的个性化互动交流
- 评估短期冲击可能会对顾客需求和行为等长期模式变化带来的潜在影响
- 创新设计顾客之旅，以应对顾客需求和行为的长期变化模式
- 建立实用的市场情报和监控机制，跟踪顾客需求和行为后续变化，确保其可见性和可控性



短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



商业韧性



市场、产品和服务

顾客体验和行为

挑战和问题

- 顾客情感因素、消费动因和行为方式正在推动需求、消费模式和渠道使用方式等发生快速变化
- 与顾客链接的方式发生了巨大变化，最佳实践方法每天层出不穷。顾客正在转向其他消费渠道，特别是提供关键产品和服务的数字化消费渠道
- 为了应对这场消费危机，切实可行的分析和洞察至关重要
- 需要加快设立创新渠道，以满足新兴的消费者需求

行业洞察

- 企业正在快速转变运营方式以应对新兴顾客行为，并根据特定细分市场情况和需求，将资源和能力重新配置，落实定制化的顾客沟通、销售及服务模式
- 企业“回归本质”，重点关注顾客体验、诚信优先、同理心和解决实际问题
- 企业迅速重新制定行动路线，加强新的数字化能力、线上渠道拓展和需求满足能力建设
- 企业正积极武装和赋能员工，确保其能适应新常态

毕马威成员事务所可提供以下帮助：

- 针对新冠肺炎疫情，利用毕马威“卓越顾客体验六维度”模型制定专门的顾客体验审计工具和改进事项清单
- 每周开展顾客社交和消费行为变化洞察，及时掌握新兴的顾客问题和需求
- 针对特定顾客细分群体，快速启动新的顾客运营、渠道和技术
- 利用毕马威“智链企业”框架模型，协助企业开展数字化转型项目和启动新顾客互动模式
- 帮助确定短期成本减缩优先级，同时保持实现长期增长的能力
- 建立跨多市场的消费行为监测机制，深度理解顾客消费模式变化
- 针对顾客交易提供商业和法律审查和建议



短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助？

联系人



毕马威中国联系人



王镇华

毕马威中国
咨询服务主管合伙人
+86 21 2212 2721
jeffrey.wong@kpmg.com

刘建刚

毕马威中国
管理咨询服务主管合伙人
+86 21 2212 3626
reynold.jg.liu@kpmg.com

卢奕

毕马威中国
税务服务主管合伙人
+86 21 2212 3421
lewis.lu@kpmg.com

林琳

毕马威中国
交易咨询服务主管合伙人
+86 21 2212 3525
linda.l.lin@kpmg.com

林伟

毕马威中国
并购整合服务主管合伙人
+86 21 2212 3508
wei.lin@kpmg.com

梅放

毕马威中国
风险咨询服务主管合伙人
+86 10 8508 7188
frank.mei@kpmg.com

短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助?

联系人



毕马威中国业务联系人



财务韧性

沈怡

毕马威中国
管理咨询服务合伙人
+86 10 8508 7092
ada.y.shen@kpmg.com

何巍烨

毕马威中国
重组咨询服务主管合伙人
+86 10 8508 4509
stan.he@kpmg.com

陈亚丽

毕马威中国
金融行业税务合伙人
+86 10 8553 3036
yali.chen@kpmg.com

运营韧性

李建维

毕马威中国
管理咨询合伙人
+86 21 2212 3676
frank.jw.li@kpmg.com

任爱民

毕马威中国
人才与变革合伙人
+86 10 8508 7127
amis.ren@kpmg.com

由嘉

毕马威中国
组织与变革业务华南区
主管合伙人
+86 755 2547 3380
jia.you@kpmg.com

张令琪

毕马威中国
网络与信息安全咨询服务
合伙人
+86 21 2212 3637
richard.zhang@kpmg.com

浦军华

毕马威中国
法证咨询服务合伙人
+86 21 2212 3780
paul.pu@kpmg.com

商业韧性

毛健

毕马威中国
数字化与客户业务合伙人
+86 21 2212 3066
michael.mao@kpmg.com

孙国宸

毕马威中国
零售消费行业战略咨询服务合伙人
+86 21 2212 3740
willi.sun@kpmg.com

短期



中期



长期



毕马威
成员事务
所可提供
哪些帮助?

联系人



