

# 如何应对新冠肺炎疫情： 护航中国企业海外业务

## 新冠肺炎疫情最新资讯

新冠肺炎疫情爆发以来，中国采取有力的防控措施遏制疫情蔓延势头。在抗击新冠肺炎疫情的同时，中国政府出台多项政策及措施，有力有序推动企业复工复产。目前国内疫情防控形势积极向好，众多行业产能逐步回升。与此同时，新冠肺炎疫情在海外呈现快速蔓延的态势，近来越来越多的国家报告了确诊病例，其中部分国家正面临疫情加剧的挑战。2020年2月28日，世界卫生组织(WHO)将新冠肺炎在全球的传播和影响风险级别上调至“非常高”。

全球新冠肺炎疫情的蔓延给中国企业的海外业务及投资带来了相应挑战，尤其在部分受疫情影响较为严重的地区和国家。那么，在疫情影响下，企业领导者应该考虑什么？为应对本次疫情挑战，普华永道中国致力于为企业提供更加多方面的支持和服务，以帮助企业应对本次疫情下跨境业务的不确定性、风险及商业运营等诸多挑战。

## 如何应对本次危机

- 制定行动计划** - 识别并量化潜在问题，评估您业务的可用资源，为您的人员、运营及财务制定行动计划，并为渡过本次危机制定框架方案、战略指导、及具体行动计划。
- 建立合适团队** - 为了支持上述行动方案，您需要创建一个强而有力并拥有多功能的危机应对团队，以推动整体方案的执行。同时，反应机制需要高层的支持以提供制定框架方案及战略指导。
- 沟通** - 确定您的外部沟通策略及方法。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。
- 聚焦于可靠的数据** - 在危机期间，需要大量的数据以快速做出明智的决策。确认数据的准确性亦是当务之急。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、中期以及长期将如何对企业产生影响。

## 普华永道中国可以为您提供帮助

### 劳动法和人力资源支持

#### 面临的挑战

- 确保海外工作场所做好应对新冠肺炎疫情的准备
- 在生产运营受到疫情影响甚至中断的情况下，处理由此产生的境外劳动法相关的人力资源管理和合规问题
- 作为负责任和可信赖的雇主，协助身在海外的雇员应对并处理危及个人健康与人身安全的紧急事件

#### 我们的支持

- 协助企业及时了解和掌握海外各国和所在地政府有关劳动保护及工作场所健康卫生的法律规定和标准
- 与普华永道遍布全球的劳动法服务团队合作，就所在国家和地区的劳动法律法规提供咨询意见
- 通过普华永道的海外劳动法服务团队与所在国当地的工会保持积极沟通，协助企业就社会福利等问题进行集体协商和谈判
- 根据所在国的相关法律就“雇主责任”及“注意义务”提供法律咨询，并协助建立有关“注意义务”的标准与程序，以防止发生健康卫生或人身安全事故

### 全球派遣支持

#### 面临的挑战

- 旅行限制 - 从中国到海外的差旅被推迟或取消，同时驻海外的外派员工也受到所在地相关政策和旅行限制的影响
- 合规问题 - 外派员工和商务差旅者延长海外停留时间可能对其个人所得税和其他当地合规性要求(例如签证、社会保险缴纳义务等)造成意料之外的影响
- 内部协调 - 不断变化的形势可能使中国总部和境外企业在外派员工安排、成本分摊等事项上产生衔接问题；特殊时期企业可调配资源也会有所降低

#### 我们的支持

- 从全球派遣、出入境、个人所得税和社保等方面提供咨询建议，并为派出方和派驻方提供合规支持
- 通过普华永道全球网络内出入境领域的专业团队，在全球范围提供紧急支援服务(例如签证期满、续签、延期等)
- 即时审阅企业的全球派遣政策、协议，识别短板并提出改进建议，以协助企业在特殊时期管理外派员工及其工作
- 利用普华永道的科技手段(例如myMobility、myCalendar等)记录企业外派员工及商务差旅者的行程，以管控企业中国总部、海外附属企业以及外派员工个人可能面临的税务及其他合规风险

## 商业战略支持

### 面临的挑战

- 疫情爆发带来的高度不确定性和市场震荡
- 业务意外中断和业务模式转变(例如从线下模式转变为数字化模式)
- 销售及客户需求的重大转变
- 部分地区和市场经济增速放缓

### 我们的支持

- 根据竞争对手可能的应对策略及市场长期发展情况对中短期战略进行不断修正
- 对业务弹性和如何处理大规模系统性变化(例如, 技术、流行病、政治事件造成的破坏)进行战略审查
- 重新规划企业的长远目标并重新进行战略定位, 以决定能加速企业成长的投资领域(例如市场、处置), 并进行情景规划以分析财务及运营的影响
- 优化并稳固中长期的供应链模型, 以最大程度降低疫情导致的风险及影响, 从而确保企业未来的快速恢复能力(例如采取多元化措施、通过向线上转移来建立全渠道的解决方案)
- 复核中短期的需求计划, 以及该期间内可能面临需求异常峰值情况

## 业务运营支持

### 面临的挑战

- 供应链中断: 由于疫情期间工厂关闭而造成采购、生产及物流中断, 员工延迟复工, 货运航班取消, 自受疫情影响地区的采购有所延迟以及物流人员短缺等
- 库存短缺: 由于供应链中断而导致现有库存无法支撑疫情影响期间的正常运营
- 业务需求变化: 针对某些行业, 消费者需求受疫情影响而有所下降(例如旅行、休闲等), 而其他特定行业业务需求相应爆发(例如医疗保健等), 此外一些行业亦正在经历不同业务渠道的转变(例如电子商务)

### 我们的支持

- 识别并缓解因境内供应商供货延迟或货运暂停而导致的供应链中断/取消影响, 确定应对风险的关键点, 包括企业上游1、2级供应商所面临的风险并及时与之进行沟通
- 帮助企业重新审视现有的供应链模型并考虑采取短期的应变措施, 例如选择替代的供应商、制定相应计划以应对由于延迟复工造成的工厂关闭/生产延迟等情况
- 优化并稳固中长期的供应链模型, 以最大程度降低疫情导致的风险及影响, 从而确保企业未来的快速恢复能力(例如采取多元化措施、通过向线上转移来建立全渠道的解决方案)
- 复核中短期的需求计划, 以及该期间内可能面临需求异常峰值情况

## 财务支持

### 面临的挑战

- 受消费者需求变化、人员及货物流动限制而造成的企业现金流短缺, 从长远来看, 现金流短缺可能会最终导致企业关闭
- 因现金流短缺, 企业可能会暂停向贷款方支付利息, 从而导致企业授信的暂停
- 供应链的中断及变动可能会对营运资金产生一定影响
- 随着借款到期, 企业急需调整债务偿还安排或考虑寻求其他融资来源
- 政府在本次新冠肺炎疫情中加大了对医疗及制药行业的投资, 相关产业2021年可能面临回调

### 我们的支持

- 复核商业计划并更新KPI(关键运营指标), 以基于现实基础来评估企业需要采取的应对措施, 分析资产流动性并对实际现金结余情况进行预测, 从而缓解企业因销售下降而可能造成的资金短缺
- 严格审查偿债义务, 以识别潜在的违约事件(例如欠付利息), 评估可能的后果并提供相应缓解策略
- 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
- 考虑特定业务是否符合政府最近实施的经济救助计划条件

## 信息技术支持

### 面临的挑战

- 灵活的工作安排对网络容量和虚拟专用网(VPN)的需求激增可能会给企业的IT基础架构和网络带来前所未有的压力
- 受限于数据不足或不可靠, 缺乏业务以及员工相关问题的可见性, 从而影响决策能力
- 技术的加速带来传统产业的转型, 例如实施自动化以节省人力, 采用人工智能从而减少不必要的人际互动等

### 我们的支持

- 复核并评估现有的IT灾难恢复计划, 支持实施(例如数据收集)并分析数据/工具以评估对业务产生的直接影响
- 评估企业是否具备合格的技术以为员工远程工作提供稳定的网络连接, 以及建立长期可持续的商业模式
- 帮助企业分析远程工作需求以及现有IT系统的功能和容量, 并提出快速解决方案建议(例如协同工作、工作流程管理及ERP解决方案)
- 评估企业的业务数据分析, 支持数据及报告的自动化以及商业智能系统的建设

## 全球业务和税务管控支持

### 面临的挑战

- 在新冠肺炎疫情全球蔓延期间, 中国总部需要及时了解海外业务运营情况, 包括境外财政和税务法规的更新以及集团现金流的情况, 以便及时作出准确的商业决策
- 跨国公司需要建立明确、清晰和灵活的流通渠道, 以便可以在不同区域之间自由调配现金和资源
- 海外当地的合规团队需要充分了解当地政府针对疫情给予的财政和税务优惠, 以便最大程度的利用鼓励政策, 助力企业应对严峻的商业环境

### 我们的支持

- 协助企业梳理海外国家针对新冠肺炎疫情而给予特定行业和业务的特殊财政和税务优惠政策
- 协助企业建立全球数字化税务管理系统, 以便可以实时管控海外税务职能, 包括降低海外合规风险和全球税务效率
- 利用普华永道全球网络和开发的科技产品协助企业建立专业税务支持框架系统, 以便企业当地团队可以及时了解税务法规和优惠政策更新
- 梳理并优化企业整体业务链条, 建议税务优化的全球业务模式; 协助设计并建立全球或区域资金平台, 实现海外盈余现金的自由流动

## 法律服务支持

### 面临的挑战

- 识别潜在无法正常履行的商事合同
- 针对无法正常履行的商事合同, 就应对措施以及在谈判失败时对交易对方采取的法律行动进行分析和决策
- 疫情导致企业现有区域供应链受阻, 在寻求新的货源地对相对陌生的司法管辖区域的法律需进行深入了解, 并面临贸易法规方面新的困难和挑战

### 我们的支持

- 帮助中国企业的海外子公司, 特别是国际工程承包商, 识别合同适用法律, 分析“不可抗力”条款/合同受控的适用性, 确保向对方发出合格的通知并采取必要措施减少损失从而准确适用“不可抗力”条款
- 协助制订针对可能无法履行的合同的整体应对策略, 以及必要时主动提起诉讼或仲裁的争议解决策略
- 针对无法履行合同, 及时为企业提供必要的咨询和帮助, 包括文件准备、证据收集及保全、谈判, 以及法律行动的准备等工作
- 针对企业改变货源提供法律及贸易法规方面的建议, 包括当地的进出口规范、自由贸易协定项下的特殊待遇、关税影响, 以及贸易救济措施的风险等

## 政策及海关支持

### 面临的挑战

- 企业海外管理团队需要及时掌握和跟进中国国内防疫抗疫政策和措施
- 进行海外投资和运营活动的中国企业需要特殊政策支持, 例如境外所得/损失的税收处理等
- 海外子公司和分支机构亟需中国企业总部给予全球医疗物资采购支持以应对疫情
- 需要了解各国海关对医疗物资进口的监管规定和操作流程

### 我们的支持

- 通过与相关部门沟通, 为“走出去”企业寻求国内政策支持
- 及时跟进国内财税支持政策, 汇总更新国家和省级主要政策(请扫描二维码获取截至2020年3月4日的中文版政策汇总, 每周更新中)
- 通过普华永道国际贸易管理服务全球网络, 协助企业在不同地区和国家的医疗物资进口
- 针对疫情导致的供应链问题, 从海关角度提供建议及解决方案, 帮助企业减轻不利影响, 降低运营成本



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



**吴家裕**  
+86 (21) 2323 1828  
peter.ng@cn.pwc.com

**黄富成**  
+86 (10) 6533 2100  
edwin.wong@cn.pwc.com

**庄树清**  
+86 (21) 2323 3219  
j.chong@cn.pwc.com

**王舜宜**  
+86 (755) 8261 8267  
rebecca.s.wong@cn.pwc.com

**马龙**  
+86 (10) 6533 3103  
long.ma@cn.pwc.com

## 联系我们

**叶伟奇**  
+852 2289 2199  
waikay.eik@hk.pwc.com

**李明**  
+86 (21) 2323 3437  
andrew.li@cn.pwc.com

**庄日杰**  
+86 (21) 2323 3650  
victor.yk.jong@cn.pwc.com

**钱立强**  
+86 (10) 6533 2940  
leon.qian@cn.pwc.com