

The ACCA logo is a red square with the letters 'ACCA' in white, bold, sans-serif font.

# 新冠疫情全球调研： 透视商业影响与应 对措施

Think Ahead

## 关于ACCA

ACCA（特许公认会计师公会）是全球广受认可的国际专业会计师组织，为全世界有志投身于财会、金融以及管理领域的专才提供首选的资格认证。ACCA目前在大中华区拥有25,000名会员及108,000名学员，并在北京、上海、广州、深圳、成都、沈阳、青岛、武汉、长沙、香港和澳门共设有11个代表处。

ACCA为全球179个国家的208,000名会员及503,000名学员提供支持，从雇主的技能需求出发，为会员和学员的事业发展提供完善的专业服务。ACCA透过全球104个办事处和中心，以及全球超过7,300家认可雇主，为员工的学习与发展提供高标准服务。ACCA致力于维护公共利益，提倡适度的会计监管方式，同时，通过开展国际化研究，不断提升财会行业的声誉与影响力。

目前，ACCA的核心——ACCA专业资格正在进行重大创新，以确保我们的会员继续成为全球倍受推崇和青睐、与时俱进的专业会计师。

自1904年成立以来，ACCA一直秉承着独特的核心价值，即机遇、多元性、创新、诚信和责任。

**了解详情，请访问ACCA网站：[www.accaglobal.com](http://www.accaglobal.com)**



## 新冠疫情全球调研： 透视商业影响与应对措施

对全球经济而言，新冠肺炎疫情危机带来了一场系统性的冲击，没有一家企业能够独善其身。如今，世界正濒临重大经济衰退的边缘。这份简明扼要的报告评估了特许会计师公会ACCA会员和其他利益相关者截至目前对该危机影响的想法，以及为了化解这些影响而采取的措施，由此探讨并分享各方汲取到的早期的经验教训。

为撰写报告进行的调查于2020年3月13日启动，共收到100多个地区、超过1万名会员和其他利益相关者的反馈。报告结尾展示了有关受访者的详细分类信息。

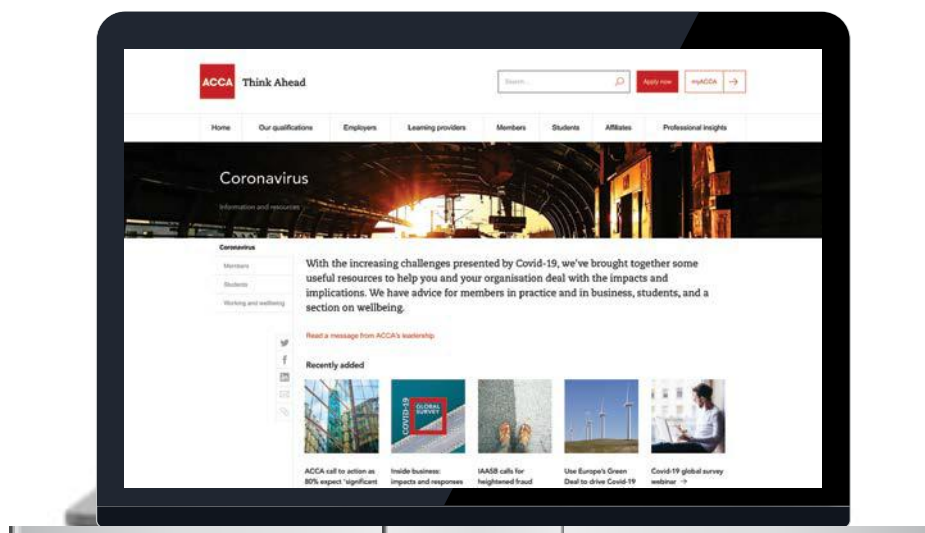
# 透视商业 影响与应对措施

通过覆盖1万多名财会专业人士的全球调研，ACCA明确了在不同部门中，各类规模企业所面临的广泛的商业和财务挑战。

- > **80%的企业领导者**预计，本年度的收入和利润将同比大幅下降；
- > **员工生产率引发了**企业最广泛的关注；
- > **超过三分之一**的企业已面临了现金流问题；
- > **五分之一**的企业正推迟投资；
- > **近半数**的企业尚未进行再预测，影响了其规划能力；
- > **超过五分之一**的企业已冻结了人员招聘；
- > 目前**只有17%**的受访者认为，有关部门现在的干预措施有效；
- > **近三分之一**的企业仍未制订业务连续性计划。

请访问ACCA应对新冠疫情信息与资源中心，其中包括了许多帮助企业化解当前和深远影响的有用资源，以及为在会计师事务所和企业中工作的广大ACCA会员、学员提供的建议，此外还设有关于身心健康的内容版块。

[accaglobal.com/covid-19](https://accaglobal.com/covid-19)







**企业无论规模大小、  
所处行业、或开展业务所在的地区，  
均遭受着新冠疫情危机的影响。**

”

# 执行摘要

**新冠疫情危机给全球经济带来了一场空前的系统性冲击。截至本报告撰写时，全球180多个地区记录到的新冠病毒（新型冠状病毒）感染病例已超过250万，并且其传播还在呈加速态势。这场疫情彻底改变了整个世界。**

甚至有观点将此视为时代的分水岭——在“前新冠疫情”时代后，我们将迎来“后新冠疫情”时代。不过，疫情对全球经济及我们工作生活的长期影响在报告撰写的当下尚无法精准判断。

尽管如此，ACCA汇集的全球数据仍能清楚描绘出这场疫情到目前为止带给企业、乃至全球商业社会的巨大冲击。当然，现在只是变革的开始。在接下来的数周和数月内，世界各个地区、以及所有行业中的企业和组织，都将设法运用不同的策略和干预措施来应对危机，适应持续、快速改变的状况，从而成功度过危机。

那么，透过这次面向ACCA会员和其他利益相关者的全球危机调查，数据告诉了我们哪些已知的危机的影响，企业又当如何化解不利局面？

## 新冠疫情引发的业务和财务影响

**企业无论规模大小、所处行业、或开展业务所在的地区，在整条价值链上均遭受着打击。**

- 从某种意义上讲，数据展示的信息非常清晰。新冠疫情危机正在**影响着所有企业——无论其规模大小、所处行业、或开展业务所在的地区**。这是全体企业领导者都在面临着的一场重大挑战。
- 目前为止，引发各方最广泛关注的问题，在于疫情对**企业利益相关者（尤其是员工）**的影响。近60%的受访者都谈到了员工生产率的下降，而确保利益相关者的健康与安全则是眼下工作的重中之重。

- 除了对于健康的关注，企业面临的挑战还贯穿了整条**运营价值链**。多数受访者在经历着客户需求下降、主要供应链中断、新产品和服务推迟发布、以及资本投资计划被搁置等困境。企业正在奋力完成客户订单，但部分企业却由于原材料的价格上涨而被迫承担更高的运营成本。库存老化的风险也在不断增加。
- 这些相互关联的问题自然会**影响核心财务事项**。约40%的受访者遭遇了现金流的困境，这种状况对于规模较小的企业尤为严峻。另外，少数受访者还对融资和偿债义务有些担心，同时这些担心也在日益加剧，而且我们预计未来数周内情况还会更加严峻。短期内的生存问题是目前各方关注的焦点，局面或许在随后的几周和几个月内会更加恶化。许多受访者认为，这些难题将威胁所在企业未来六个月的生存能力。

## 收入和利润预测被大幅调低

- 鉴于这种情形，收入和利润预测被大幅调低便不足为奇。在参与调查的企业领导者中，80%都预计本年度的收入和利润将大幅低于去年。在“最坏的情况”下，参与我们调查的企业领导者中超过半数预判，收入和利润与去年同比降幅会超过25%。而大约一半认为本财年将亏损的企业，都将原因归咎于新冠疫情的爆发。

- 突如其来的疫情令小规模企业的处境尤为艰难。当预计收入和利润的年度同比变化时，他们比大型机构更为悲观。规模最小企业（员工少于200名）的领导者中，认为收入和利润将低于上一年的比例分别达85%及86%。

#### 缺乏定期的财务预测和数据质量欠佳，削弱企业的应对努力

- 面对新冠疫情这样的重大危机，企业定期安排和进行财务再预测非常重要。但实际上，只有53%的受访者表示，其所在企业在疫情爆发后重新做过预测。
- 虽然受访者认为，数据不佳和缺乏出色分析工具等常见挑战制约了准确预测的能力，但在当前，企业预测工作面临的重大挑战却是新冠疫情爆发导致的不确定性，近一半的受访者（47%）表示，危机对他们确定合理预测的能力产生了非常严重的影响。

#### 对许多人来说，有关部门的经济干预措施是否有效目前仍不能确定

- 数据表明，对于世界各国为新冠疫情危机而出台的各种干预措施，许多受访者尚难以确定其成效。尽管实施了多样化的业务支持策略，目前只有17%的受访者认为其切实有效，还有约三分之一的受访者表示无法确定。因此非常重要的一点是，有关部门的援助干预措施应该是容易被查到及理解的。
- 而就各个地区来看，有关部门的干预行动展示出的效果存在着明显差异，这或许反映了不同地区所采取政策的不同，以及本次调查开展时特定地区所处的疫情扩散阶段的不同。在这方面，大型企业与小企业之间仅有少许区别。

## 企业正在如何应对新冠疫情？

### 即时响应有关员工和利益相关者的健康与安全，并巩固运营基础

- 作为应对新冠疫情危机的第一步，绝大多数企业都做对了，他们将员工和其他利益相关者（例如客户、供应商和其他合作伙伴）的健康与安全摆在了第一位。在我们的受访者中，有84%表示所在企业已经加强了针对员工的健康和安全管理，而有71%则指出，已为员工、客户及合作伙伴等各方建立了沟通机制，分享关于新冠疫情应对措施的信息。
- 数据还表明，正如我们所期待的那样，企业正积极考虑其他对策。其中的许多措施都聚焦于操作的实用性，并确保业务的存续发展——包括着力降低成本、与银行和借款方就债务的偿还义务进行谈判、审核债权人和债务人以管理现金流、延迟投资、以及调整薪酬和用工模式。

### 企业正在重新评估自身的薪酬和用工模式

- 企业重新评估其用工和薪酬政策，以降低成本、增强雇佣模式的灵活性并确保满足最新制定的健康和安全规定。我们毫不意外地看到，企业采取的最普遍的干预行动便是立即冻结招聘，因为该举措可以快速实施。不过数据还显示，部分企业已经启用一系列其他的干预举措，包括冻结薪资和取消员工奖金等。这也表明，许多企业正考虑在不久的将来对薪酬和用工模式进行更多的调整。

### 业务连续性规划滞后

- 数据表明，不少企业（近三分之一）尚未拟定适当的业务连续性计划来有效应对危机。这很可能会削弱新冠疫情爆发期间的企业管理的适应力，并可能给员工、客户、投资者和与企业相关的所有利益相关者带来重大影响。对于规模较小的企业而言，这是一个十分严重的问题，近40%的小企业表示并未制定业务连续性计划。

新冠疫情应对之道：为企业提供的建议<sup>1</sup>

■ 面对这场史无前例的危机，所有企业都需要迅速而有效地做出响应，确保短期内保持存活的同时增强适应力，以规划长期复苏路径。

<p>以可持续发展的方式<b>行动 (ACT)</b>和应对</p>	<p><b>1. 树立“以人为本”的思维模式。</b>关注员工身心健康，并制定适当的复工方案。落实宣传计划来定期让员工参与其中，使其了解最新信息。制订人力资源政策，安排危机应对措施。</p> <p><b>2. 调整短期工作重心并展现出真正的领导力。</b>企业的时间安排及目标设定需要重新聚焦于近期和中期范围。企业的高管层必须接受工作重心从战略向战术的转变。</p> <p><b>3. 找到客户和其他利益相关者的“痛点”。</b>确保不会错失机会，积极响应那些持续改变的需求。深入了解其对企业各方面的影响，包括企业供应链、以及与利益相关者和合作伙伴之间更广泛关系等方面。</p> <p><b>4. 利用危机管理团队或技能，制定复原计划。</b>密切跟踪重大事项、制定业务应急方案、协调和统筹各部门之间的实施行动，并确保快速做出响应和制定决策。企业应启动复原计划，确保整个企业联合行动起来应对事件，并更全面地保护其商业信誉。</p>
<p><b>分析 (ANALYSE)</b>不同的信息来源，以此确保企业安全</p>	<p><b>5. 建立各种情境模型并制定恢复计划。</b>在类似新冠疫情这样的危机中，企业的情况绝不会一成不变，需要定期回顾。重要的是，了解分析能力的作用，评估内部和外部数据，能够使企业处于更加有利的地位，并助其明确各种可能出现的情况对运营和财务的影响。信息洞察对于业务恢复的规划也至关重要，企业应在可管控的阶段拟定方案，据此重振旗鼓、运营如常。这便需要分析，为了实现复苏，企业必须保护哪些资源和资产。</p> <p><b>6. 查看可能会有利于企业发展的部门和财政政策。</b>跟踪观察有关部门推出的救助措施和政策，并力争充分利用其中的有利因素。企业应发挥主导作用，将（通过数据洞见知晓的）自身行业需求传达给相关部门，从而助其制定、完善或实施恰当的政策。</p> <p><b>7. 务必谨记：“流动性是企业的命脉”。</b>企业应查看可利用的信贷额度，并重新商议债务融资义务。例如随着业务逐步恢复，很可能需要延长当期付款期限。企业必须充分重视现金管理和流动性，以便于联通不同的业务场景，同时认识到，充分恢复流动性可能是一个相当漫长的过程。</p>
<p><b>预测 (ANTICIPATE)</b>业务所受影响和未来趋势</p>	<p><b>8. 寻找创新机遇。</b>企业应考虑短期或中期的创新契机。这可能涉及产品与服务的开发，或是从创新的视角，重新思考伙伴关系。为此，企业需要确保员工有新的机会来提出创意理念，或是重新审视如何部署数字及技术创新。</p> <p><b>9. 回顾企业战略。</b>重估商业模式，同时探索新的市场渠道、供应链多元化、全新客户服务方法等各种发展机遇。</p> <p><b>10. 切勿忘记：基本业务风险犹在。</b>绝不能忽视基础因素。即使遭遇到了新冠疫情危机，企业仍面临着现有风险（如网络安全），而且采取与以往不同的工作方式以及针对疫情的战略响应，都可能会改变这些传统风险、或是引发新的风险。</p>

1 请参阅本报告第10页的清单。





## ACCA全球经济状况调研报告：2020年第一季度

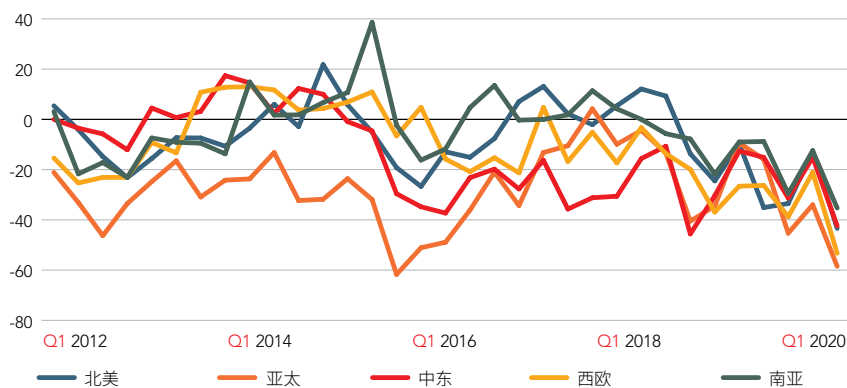
ACCA Think Ahead

ima

The Association of Accountants and Financial Professionals in Business

### “信心全面滑落”

全球经济状况调研信心指数：主要地区



资料来源：ACCA/全球经济状况调研 (2012-2020年)

ACCA 2020年第一季度全球经济状况调研（GECS）于2月28日至3月12日完成。这一期间，新冠病毒疫情开始向欧洲和美国扩散，并且各国陆续出台了一些首批应对政策——主要来自中央银行。虽然当时从全球范围观察，经济活动尚未开始因交通封锁和业务关闭受到重大影响，但在疫情最先爆发的亚太地区，已可深切地感受到这种影响。一季度调研的部分关键指标清楚反映了这种区域差异。

信心全面滑落：在大多数地区，信心都骤降至这项调查开始以来的最低水平。尽管亚太地区一季度的信心下滑幅度低于全球平均水平，但由于中美贸易的紧张局势，该地区的信心本已相当疲弱。因此，亚太地区的信心在大幅跌落的情况下，便已成为了所有地区中的最低点。而西欧和中东的信心也仅是略微稍高。实际上，鉴于新冠疫情广泛冲击全球经济的特征，我们不难预见，各地区的信心将普遍呈低迷态势。

面对这场史无前例的危机，所有企业都需要迅速而有效地做出响应，确保短期内保持存活的同时增强适应力，以准确规划长期复苏路径。



## 新冠疫情应对之道：为企业提供的建议

企业应根据ACCA构建的“3A”框架来制定应对措施：以可持续的方式行动（ACT）及应对——优先关注员工及其他利益相关者；分析（ANALYSE）不同的信息来源，以确保企业安全并计划各种情况；预测（ANTICIPATE）未来可能出现的业务影响和趋势，从而能够正确地规划恢复步骤和未来战略。

### 以可持续的方式行动（ACT）及应对

#### 1. 树立“以人为本”的思维模式。

所有企业都必须将保护员工、客户和其他利益相关者的安全作为当务之急。在这场空前的危机中，员工的身心健康尤其容易受到伤害，无论是着眼于当下、还是短期至中期，都需要一支高效的员工队伍去启动适当的应对措施，这点非常重要。

#### 管理清单

- 优先考虑员工的安全与身心健康。
- 保持适当的员工沟通计划，解释企业如何应对危机并共享关键信息。
- 确保在关键问题上已制订相关政策，例如带薪病假、远程工作、健康与安全、薪酬与雇佣实践等方面的危机应对之策，并保证所有部门的管理者都清楚了解这些规定。
- 确保各方了解“企业不可或缺”的角色和职责，从而使企业重点活动得以继续。
- 考虑是否需要重新调整员工团队，或将其重新部署到不同的关键业务领域中。
- 识别、监控并减轻危机导致的重点人员风险。

#### 2. 调整短期工作重心并展现出真正的领导力。

对于任何面临巨大危机的企业而言，即时的应对与复原计划完全统一甚为关键。企业的时间安排及目标设定需要重新聚焦于近期和中期范围。这种情况下不可或缺的是，企业高管层必须接受工作重心从战略向战术的转变——尤其是在新冠疫情这样的危机中，局面不仅前所未见，而且还在不断发展演进。

#### 管理清单

- 考虑按照自身的策略，企业如何做出适应以支持短期内的复原。
- 评估目标和可交付成果、以及是否需要进行调整。
- 在需要在短期内快速做出业务响应的情况下，保持有效的治理与监督。
- 制订确保企业对外声誉的沟通计划。
- 定期与投资者沟通。
- 确保即时响应之举与企业文化保持一致。
- 确保符合所有当前及不断变化的法规要求。

#### 3. 找到客户和其他利益相关者的需求。

持续留意客户和其他利益相关者当下及不断变化的需求是十分必要的。为了更好地了解不断改变的需求并做出相应的回应，持续沟通至关重要。特别是需要时间来重建消费者信心。为明确局势对供应链、利益相关者和其他合作伙伴的影响，良好的沟通也极为关键。新冠危机正对全球供应链和物流运作构成严重挑战。

#### 管理清单

- 衡量并监控不断变化的客户需求模式。
- 借助所有可供支配的客户数据来了解当前趋势。
- 查看采购策略是否需要更改。
- 确保能够清晰了解自身供应链的情况。
- 确保为客户和所有其他利益相关者提供适当的法律保障。
- 评估企业客户营销战略的相关性。
- 评估产品与服务的客户交付渠道是否需要更改。
- 根据潜在的流动性和盈利性问题评估客户定价政策。

#### 4. 利用危机管理团队或技能并制定复原计划。

危机管理团队的工作以及在整个企业中调动相关技能的措施，对于下列方面的工作至关重要：包括密切跟踪重大事项、制定业务应急方案、协调和统筹各部门之间的实施工作、以及确保快速做出响应和制定决策等。能针对某一情况即时反应的关键之处在于，企业应关注更广泛意义上的业务复原方式，而非仅仅着眼于业务连续性流程。业务复原计划从战略角度考虑了企业面临的所有风险，它确保整个企业联合行动来应对事件，由此更全面地保护其商业信誉，并且能够制定一系列相互协调的措施以化解危机。此外，这样做还可以兼顾危机可能带来的新机遇。

#### 管理清单

- 建立专门的危机管理团队来领导危机应对行动。
- 制定清晰的业务持续性计划，并将其传达给所有的利益相关者。
- 确保采取适当的行动模式应对危机。
- 对各种威胁的影响进行风险评估。
- 了解主要供应商/第三方（例如信息技术服务商）在业务连续性方面所起的作用。
- 制定更广泛意义上的业务复原计划，其中应同时包括连续性计划和危机管理。
- 确保在业务复原计划的制定过程中清楚识别和记录企业中的各种角色及其职责。
- 专门评估技术复原计划。
- 确保企业数据安全

### 分析 (ANALYSE) 不同的信息来源，以此确保企业安全

#### 5. 建立各种情境模型并制定恢复计划。

在类似新冠疫情这样的危机中，企业的情况绝不会一成不变，需要定期回顾。重要的是，了解分析能力的作用，利用内部和外部数据，使企业处于更加有利的地位，并助其明确各种可能发生的情况对运营和财务的影响。信息洞察对于业务恢复的规划也至关重要，企业应在可管控的阶段及时拟定方案，据此重振旗鼓、运营如常。这便需要分析，为了能够实现复苏，企业必须保护哪些资源和资产。

#### 管理清单

- 持续评估不同的企业情况。
- 在情况分析中检查各项假设，确保其具有现实性。
- 作为情况规划工作的一部分，清楚识别“已知的不确定事项”和风险。
- 确保情况分析使用可靠的数据。
- 确保角色和职责与情况规划清晰地联系在一起。
- 从财务角度评估或预测各种情况、及其与流动性和资金的联系。
- 制定业务恢复计划，并着重了解该计划对员工团队的影响。

#### 6. 查看可能会有利于企业发展的部门和财政政策。

跟踪观察有关部门推出的、与企业自身运营相关的救助措施和政策，并做好准备充分利用其在支持业务与员工方面的有利因素，这一点十分重要。企业还应持续评估有关部门政策的影响、及其对中长期前景的意义，并做好规划，以备有关部门不再执行相关支持政策。对于规模较小的企业来说，中小会计师事务所能够在在这方面提供关键助力。

#### 管理清单

- 了解正在实施的主要救助措施和政策。
- 建立流程，确保这些举措发生变化时，企业能够及时获取相关信息。
- 将这些政策传达给所有员工，使他们明确其意义。
- 制定好补救行动计划，以备有关部门不再执行相关干预或支持政策。
- 确保与有关部门建立正式的沟通渠道，以利于影响政策制定。
- 与行业协会、专业组织和有关部门培养恰当的关系，以利于表达自身观点。
- 有关部门新举措引发的任何法律风险，都需要确保妥善管理。
- 了解特定政策举措对财务方面的具体影响——例如，对税收或雇员福利等方面的影响。

### 7. 务必谨记：“流动性是企业的命脉”。

企业应查看可利用的信贷额度，并重新商议债务融资义务。例如随着业务逐步恢复，很可能需要延长当期付款期限。企业必须高度关注现金管理和流动性，以便于联通不同的业务场景，同时认识到，充分恢复流动性很可能是一个相当漫长的过程。

#### 管理清单

- 了解当前的现金水平，并做出短期和中期的现金预测。
- 确保企业的现金管理政策切合当前情况。
- 查看全体债务人和债权人，探知可能存在的现金流机会。
- 审核资金管理策略。
- 查看不需要的资产，寻找销售机会来舒缓现金压力。
- 审查当前整个企业的融资安排，确定如何在短期内对此加以扩展或使之发挥更大作用。
- 检查已落实到位的控制措施，主动监控和报告现金管理情况。
- 发现并主动管理闲置资金。
- 审查管理费用和开支，改善现金状况。
- 了解货币和外汇对现金头寸的影响。
- 查看其他的进入市场的渠道，重新评估收入来源。

## 预测 (ANTICIPATE) 业务所受影响和未来趋势

### 8. 寻找创新机遇。

每次危机中都潜藏着机遇。一旦确定了危机即时响应方案，企业就应着手考虑短期或中期的创新契机。这可能是开发迅速推向市场的产品与服务，以满足不断变化的客户需求。也许有机会从创新角度思考如何与伙伴企业合作，或是重新聚焦活动，并充分利用员工更高的积极性——每当面对危机，员工往往斗志高涨。再或者，企业可能需要彻底重新审视如何部署数字及其他技术创新。

#### 管理清单

- 了解可以面向消费者快速实现哪些创新成果。
- 检查当前的业务运营情况，明确在危机中哪些方面可以得到改进、或者提高效率或增强灵活性。
- 查看如何在企业中采用更敏捷的方法来促进创新——例如重新利用现有设施。
- 思考当前的企业文化是否真正支持创新。
- 寻找促进员工分享创新理念的机会。
- 回顾各种工作或学习方式，探索如何利用技术更好地对此给予支持。
- 评估在更广泛范围内的社区中实现更多社会利的机会。
- 考虑与其他企业合作以扩大创新圈并分担成本。
- 查看是否存在外部企业的优秀创新实践可供学习。



**9. 回顾企业战略。**

保持长远目光，并利用吸取到的经验教训来回顾自身战略，这项工作非常重要。新冠疫情这样的危机开启了机遇之门，让企业能重新检查商业模式、探索新的市场渠道、考虑供应链多元化、以及探索新领域中的发展契机。

**管理清单**

- 重新查看企业的短期战略，专注于生存能力。
- 评估长期战略是否仍具有相关性和前瞻性。
- 评估是否需要进行财务或运营重组。
- 检查是否需要更改各项投资的优先级别。
- 根据本次危机的情况，识别并评估新的商业或服务机会。
- 了解不断变化的商业模式对监管、税收或法规的影响。
- 明确中期员工团队计划。
- 了解企业未来的技能需求。
- 质询企业是否已充分投资建设数字能力。
- 评估企业的市场竞争地位并清楚了解竞争对手带来的风险。

**10. 切勿忘记：基本业务风险犹在。**

绝对不能忽视基础因素，这一点非常关键。即使遭遇了新冠疫情危机，企业仍面临着现有风险（如网络安全），同时还需清楚认识到，与以往不同的工作方式以及战略响应，都可能会改变这些传统风险或引发新的风险。无论是专门应对危机、还是从更广泛的角度来看，确保持续的风险管理都至关重要。

**管理清单**

- 评估企业当前风险管理战略的相关性。
- 衡量当前的风险格局是否已经改变。
- 评估从危机中学到的经验教训，并以此指导未来的风险管理方法。
- 识别为应对危机而引发的新风险。
- 确定缓解新风险的恰当策略。
- 明确沟通渠道以报告新出现的风险。
- 评估当前的治理结构，确保其设置合理。



