

普华永道捷克 中国业务部月报

月刊

三月

No. 202003
每月10号发行
发行：普华永道捷克

在捷克成立一家s.r.o.公司有多难？

个人报税：节省万元克朗的秘诀

捷克税务新闻更新

聚焦疫后管理提升，破解企业转型之惑

新冠疫情对金融业的影响分析及对策建议

疫情对运输与物流业的影响分析和应对建议

本期目录

1. [个人报税：节省万元克朗的秘诀](#)
2. [在捷克成立一家s.r.o.公司有多难？](#)
3. [捷克税务新闻更新](#)
4. [疫情对运输与物流业的影响分析和应对建议](#)
5. [新冠疫情对金融业的影响分析及对策建议](#)
6. [聚焦疫后管理提升，破解企业转型之惑](#)
7. [普华永道中东欧/欧亚/俄罗斯中国业务部简介](#)

联系人

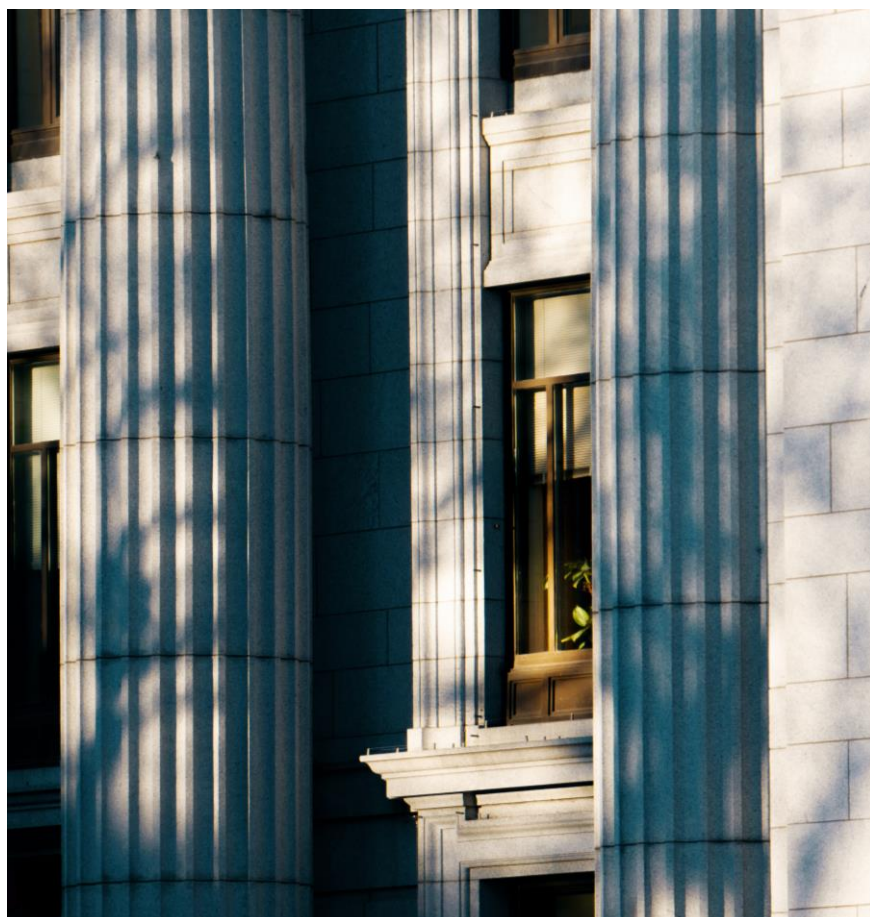
徐发华
普华永道捷克中国业务部顾问
Tel: +420 731 553 963
Email: Fahua.xu@pwc.com

更多信息，敬请访问普华永道网站：

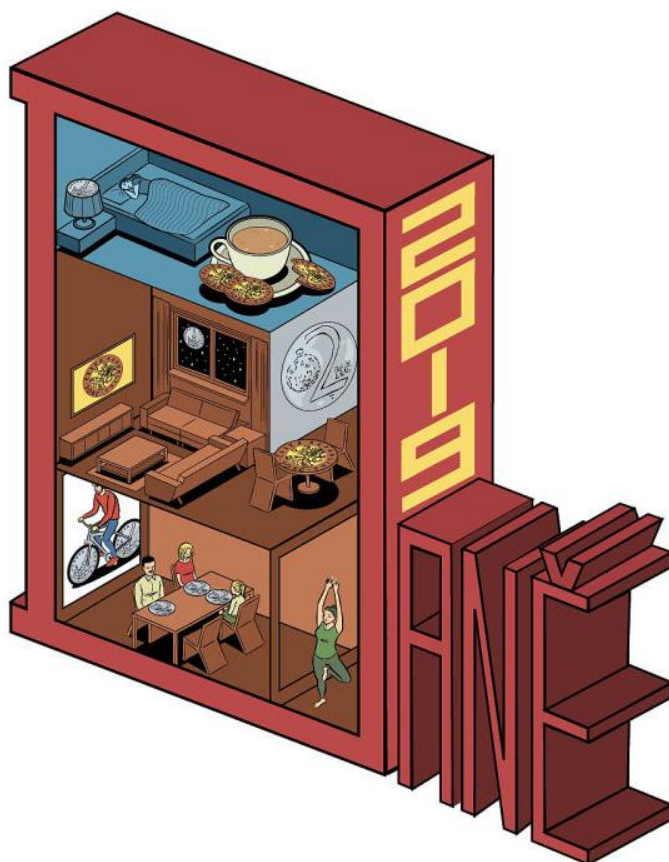
[普华永道捷克中国业务部](#)

[普华永道捷克共和国](#)

本刊物刊登的信息是一般参考信息，并未对信息进行综合分析。对个别情况作出判断时，请向专家咨询。关于基于本刊物的信息而作出的行为，普华永道不承担任何责任。



个人报税： 节省万元克朗的秘诀



如何正确利用税收优惠和税收可抵扣项目来减少应缴税款？

捷克税务机关允许中等收入人群每年在个人所得税上节省数万元克朗。实现节税的方式有两种：利用税收优惠和可抵扣项目。两者的差异在于：税收优惠允许纳税人在特定项目上节省100%的纳税额，而可抵扣项目是通过降低扣税基数，以此帮助纳税人在特定项目上节省15%的纳税额。

一、税收优惠

让我们先来看看如何利用税收优惠。税收优惠对所有纳税人都一样，每年24,840克朗。在捷克纳税系统中，税收优惠存在的意义是为了保护那些低收入人群免于税收负担。但是不要就此以为在四月的工资单上会多出大约25,000克朗，因为大多数的雇员会提前享受这个优惠，即，此前每个月的工资中都已经得到了2,070克朗的优惠。每位雇员在与公司签订粉红色的纳税申报表时，就已经获得了享有这项税收优惠的权利。

家庭中与纳税人同住的配偶也许还享有与基本税收优惠享有相同金额的优惠。简单来说，只有那些配偶无收入的纳税人才能享有这类优惠。这条优惠下的具体条件有很多，极大缩小了可享受该优惠的纳税人范围。

只有那些进行合法婚姻登记或者合法登记的同居伴侣才能享受该优惠。也就是说，无证同居的伴侣无法享受该优惠。值得注意的是，“无收入”并不是指零收入，而是指纳税人伴侣的税前年收入不得超过68,000克朗。该收入包括单次兼职所得、不动产售卖所得、通过馈赠或继承所得，也包括失业补助和产假补贴。

产假补贴在女性休产假不工作的头28个月发放，亦算入上述收入。但是孩子4岁之前按需领取的共30万克朗的生育补贴并不计算在上述收入中。

这类优惠的关键在于收入。因此，只要个体小业主每年开票金额高于68,000克朗，即使实际所得远低于这个数（收入减成本），也无法享有该优惠。如果想要申请该优惠，申请人需提交其伴侣的身份证明和伴侣本人的声明书，声明其年收入不超过68,000克朗。

对于26周岁以下的学生群体，其工作或兼职所得可享受每年最高4,020克朗的税收优惠。申请人需提交其在读证明。

另外一种税收优惠是学龄前教育税收优惠（Školovné），即那些有孩子在幼儿园上学的家庭可以享受的税收优惠。该项税收优惠最大的额度与最低月工资标准持平。从2019年初起，捷克最低月工资标准上涨到了13,350克朗。申请人需提交幼儿园或教育部承认的儿童组织提供的费用证明，最高可获得13,350克朗的税收优惠。请注意，只有学费符合申请优惠的标准，儿童伙食费、交通费或其他兴趣小组的费用不包括在内。但好消息是，就算孩子没有整年去上幼儿园，只是去了几个月，申请人也可以申请最高的税收优惠。

税收优惠还和家庭中的孩子有关。一般而言，孩子在18周岁以前（或26周岁，如果在读），其父母可以享受一定的税收优惠。其中，第一个孩子的税收优惠是每年15,204克朗，第二个孩子是每年19,404克朗，第三个孩子起及往后每年24,204克朗。父母中只有一人可以享受该税收优惠。

该优惠的神奇之处在于可以为“负数”。也就是说，该税收优惠的金额可以大于纳税人的应缴税额（计算了其他的税收优惠之后）。在这种情况下，是政府支付纳税人，而非纳税人向政府支付税额。政府支付的最高额度为60,300克朗。

电子销售记录（EET）也给税收优惠提供了新的可能。这实际上是政府给予那些遵守EET相关法规并承担责任的商家的一种补贴。政府会从商家缴纳的税款中返还5,000克朗。但该税收优惠并不能重复利用，商家只能享受一次，即，在开始使用EET的第一年。

税收优惠	2019年/2020年
纳税人	24,840克朗
纳税人-退休	24,840克朗
孩子	一孩：15,204克朗 二孩：19,404克朗 三孩及以上：24,204克朗/孩
孩子-ZTP/P证持有者	一孩：30,408克朗 二孩：38,808克朗 三孩及以上：48,408克朗/孩
照顾孩子的伴侣	24,840克朗
照顾孩子的伴侣-ZTP/P证持有者	49,680克朗
一、二级残疾	2,520克朗
三级残疾	5,540克朗
ZTP/P证持有者（无退休金）	16,140克朗
学生	4,020克朗
学龄前教育	最高13,350/孩
电子销售记录	5,000克朗

二、可抵扣项目

可抵扣项目是实现节税的第二种方式。它与税收优惠的不同之处在于可抵扣项目通过降低扣税基数实现少纳税，在实际中，就是纳税人获得15%的税收返还。

捐赠就是其中一个例子。请注意，这个捐赠并不是指给家人或给亲戚朋友的礼物捐赠，而是指慈善捐赠、人道主义捐赠、宗教或环保捐助，也包括政治捐款、文化教育捐赠或动植物保护捐款等。

如果纳税人希望享有该可抵扣项目，必须将相应历年份的捐赠数额汇总并以“千克朗”为单位列出，并标注出每一项捐赠的接收人、日期、目的、捐赠金额和性质。绝大多数专业的慈善机构都会自动为这类捐赠出具相应证明。如果缺少该证明，捐赠人也可以用银行流水加机构在其网站上发表接受捐助的声明来证明。

需要提醒的是，可抵扣项目仅适用于在欧盟或欧元区内的捐赠。如果是向第三世界国家提供人道主义援助或向私人机构捐赠，则该项目无法进行税收抵扣。



下一个可抵扣项目是房屋贷款利息或住房储蓄贷款（Úvěr ze stavebního spoření）。但该项目有限制：可抵扣项目是所有已付利息的总和，而不是整个月供利息，包括本金的摊销。必须是房屋贷款、房贷利息或住房储蓄贷款。同时，必须出于居住需求目的的房屋贷款，不能是购买投资型住房或夏日别墅的贷款。该可抵扣项目的上限是每年30万克朗。

请注意，适用该项目的申请人必须出现在贷款合同中，并且必须是不动产的实际所有人。如果仅仅是贷款支付人是不行的。如果贷款人是伴侣其中一人，且该人刚好处于育儿假（父母双方都可以享有），这种情况下，没有任何收入的该人就无法进行该项目的抵扣。

一般而言，每年年初的时候，银行或信贷机构都会通过信件或邮箱向贷款人发送利息支付凭证，纳税人可以通过该凭证证明自己已支付的利息数额。第一年申请享受该抵扣的时候，纳税人还需提交贷款合同的复印件以及房产证明凭条。

关于养老保险的个人额外缴纳部分，情况相对复杂一些，但另一方面很容易确定其抵扣数额，该抵扣数额仅对当年个人额外缴纳部分有效。首先，该抵扣项目仅计算纳税人养老保险中个人缴纳的部分，而非雇主算作福利缴纳的部分；其次，该抵扣项目最高额度为24,000克朗，但是头12,000的额度不计算在内。因此，总共是每年36,000克朗，即每个月缴纳的金额为3,000克朗。该缴纳凭据由纳税人缴纳养老保险的机构直接出具。

从人寿保险中（životní pojištění）也可以抵扣24,000克朗，且没有最低额度限制。但是人寿保险的税收抵扣仅限于无法提前取出保险金的保险合同，且合同中需规定可用于抵扣的保费额度。符合申请条件的申请人需提供保险机构出具的证明，证明其已经按照税收抵扣的标准缴纳相应保费。

如果您是专业机构的成员，您也有权凭借会费缴纳的额度进行税收抵扣。最高额度为3,000克朗。

另一个可抵扣项目是参加专业考试的费用，这部分专业考试可以在国家资格证书系统中找到。但不包括语言考试、MBA学历考试等。

可抵扣项目	最高额度
捐赠	扣税基数的2%，最低1,000克朗，最高为扣税基数的15%
专业机构	最高为可被征税收入的1.5%，但最高额度为3,000克朗
养老保险	最高24,000克朗
利息	最高300,000克朗
教育	最高10,000克朗，残疾人士13,000克朗，严重残疾者15,000克朗
人寿保险	最高12,000克朗

三、举例模型

我们用卡雷尔先生来举例。卡雷尔先生拥有稳定的工资收入，正在申请基本税收抵扣。卡雷尔先生和妻子育有二子，其中大儿子正在上幼儿园，二儿子由正在休育儿假的妻子在家养育。妻子无任何收入。卡雷尔先生从今年起开始还房贷，每月21,000克朗，其中大约8,000克朗为贷款利息。此外，卡雷尔先生还有一份综合人寿保险，每月缴纳2,000克朗，但根据保险合同，仅有其中1/4可适用于税收抵扣。卡雷尔先生还每月缴纳3,000克朗的养老保险。去年，卡雷尔先生通过捷克当地慈善机构向也门捐款5,000克朗。

在税收优惠上，卡雷尔先生享有72,798克朗的税收优惠，其中：妻子的税收优惠计24,840克朗、两个孩子计34,608克朗、学龄前教育税收优惠计13,350克朗。对于可抵扣项目，税收基数为131,000克朗，其中：已缴纳的贷款利息计96,000克朗、养老保险计24,000克朗、人寿保险计6,000克朗、慈善捐款计5,000克朗，按照15%的税率返还，卡雷尔先生可得19,650克朗。那么，综上所述，在四月份的时候，卡雷尔先生能从捷克政府得到税收返还共计92,448克朗。

与我们联络

如有员工个人所得税方面的相关问题，敬请联系普华永道捷克税务团队：



Tomáš Hunal

税务合伙人（个人所得税、签证方案），普华永道捷克

联系电话：+420 251 152 516

电子邮箱：tomas.hunal@pwc.com

在捷克，成立一家s.r.o.公司有多难？

在捷克，成立一家“有限责任公司（s.r.o.）”大约需要24.5天。根据世界银行发布的《2020年营商环境报告》（190国参与），捷克的水平略有下降，目前位列第134位。

“三天成立公司”：至今仍是传说

早在2011年，欧洲议会就已经呼吁各成员国将成立“有限责任公司”的时间缩短至3天，成本不得高于100欧元，以支持各国小型企业的发展。

“在捷克，公证员通过将信息写入工商系统来成立有限责任公司的方式只花费一天时间，第二天公司便可开始经营。”工贸部长卡雷尔·哈弗利切克（Karel Havlíček）称。



但在实际操作中，所需时间远比部长说的要长。第一次去公证处就要准备起草法律文书，接下来再去工商局和银行，工商局需要在五个工作日内出具企业工商档案。然而拜访工商局并非易事，工商局仅在周一和周三提供新公司注册的业务，注册者必须掐着工商局的营业时间进行拜访。

注册者拿到工商局档案、股东出资证明、银行出具的资本金存款证明以及其他必需文件之后，还要再次去公证处进行公证。

作为《2020年营商环境报告》研究的一部分，世界银行将增值税注册的时长也算入评价程序。作为注册程序的一部分，税务机关会审查注册申请，企业家通常不得不提交其他文件。税务机关需要30个工作日进行审批。

简化行政手续的努力

2019年，海盗党便联合ANO党和ODS党提交了一份议会提案，希望修改公司注册的相关法律。涉及的法律有：《贸易法》、《公司法》、《法院费用和行政费》或《公共登记法》等。根据该提案，借助相关软件和程序，公司注册所需的时间将缩短至24小时，并且所有手续都可以通过网络完成。

“当前复杂的注册程序耗费大量时间和金钱成本，因此绝大多数的公司注册都通过中介公司完成。通过向这些中介公司支付一定的费用，注册者可以免去自己在官僚体系中劳碌奔波的苦差。”

根据提案，500克朗的注册手续费将可以通过银行卡支付。但是无犯罪证明文件的出具需由商业法院自行定夺，因为它是可从公共行政信息系统获得的信息。现有的公共管理信息系统应链接到用户友好的应用程序中。

2021年实现电子化？

尽管政府对该提案持中立立场，但同时指出，这缺少依据eIDAS（electronic Identification Authentication and trust Services）法规对创始者身份的核查，以及还存在一些立法和技术上的缺陷。虽然提案提出应使用电子签名或数据盒来验证文件是否可以进入工商档案，但根据欧盟法规eIDAS的规定，这还是不够的。

“政府指出，对创始人的明确识别对于注册系统正常运作和不滥用至关重要，并且只能使用满足最严格的eIDAS要求的技术才能实现。否则，可以任由所谓的“害群之马”成立有限责任公司，然后将其滥用于非法目的（例如逃税）。”政府对外宣传。

无论提案的最终结果如何，政府必须在2021年之前将关于在公司法中使用数字工具和程序的欧洲指令纳入捷克的法律体系。只有这样才能使在线注册有限责任公司成为可能。

或许，明年我们就可能使用它。届时，捷克也将像新西兰一样，在几小时内便完成公司注册并开始经营。

与我们联络

如有设立公司方面的相关问题，敬请联系普华永道捷克税务团队：



Petr Kincl

法务总监（公司法），普华永道捷克

联系电话：+420 734 182 727

电子邮箱：petr.kincl@pwc.com

捷克税务新闻更新

1. 从2021年1月起小包裹运送将不再享有增值税豁免

从2021年1月起，销售第三世界国家商品的电商平台将迎来巨大变革。目前，价值低于22欧元的包裹都无需支付运费增值税，卖方也没有纳税义务。欧盟相关法令取消了该项优惠，如果商品价值低于150欧元，卖方将必须（通过平台运营商）向每个客户国家/地区支付增值税。换句话说，最终消费者将为商品支付更高的价格。平台运营商将必须在所选的欧盟国家注册（进口一站式采购），以提交卖方向其发送货物的所有欧盟国家的销售的纳税申报。各国再重新分配增值税。目前尚不清楚这些货物的海关程序如何，海关当局目前正在研究不同的可能性。上述欧盟法规将从2021年起带来更多新的变化，我们将随时为您提供相关信息。



2. 可回收包装的增值税注意点

可回收包装是指将购买的包装归还时可获得一部分退款的包装。主要包括酒瓶、木桶、塑料箱、煤气罐或木质货盘。从增值税的角度来看，只有可回收包装与商品首次一起在市场上出售时才需要缴纳增值税。如果玻璃厂先制造出了一批酒瓶，然后将酒瓶销售给啤酒厂，那么玻璃厂在出售酒瓶的时候加上增值税，但与此同时，啤酒厂可以进行增值税抵扣。如果啤酒厂继续将啤酒连带酒瓶销售给经销商，因为酒瓶是可回收包装，因此不能对酒瓶征收增值税。经销商需要对一年中销售和回收的酒瓶进行统计，最终只需缴纳未被退回酒瓶的增值税。所有其他购买者无需缴纳增值税即可购买和转售。但是，如果他们错误地在可回收包装的价格上加收增值税，则下一个环节无法要求减税。



3. 英国脱欧对增值税的影响

2020年1月29日，欧盟议会批准了英国的脱欧申请，并于2020年1月31日生效。2020年2月1日起至2020年12月31日为脱欧过渡期，英国仍需遵守欧盟规则和应尽的义务。该脱欧过渡期可以延长，但英国首相鲍里斯·约翰逊有意在退出欧洲联盟协议的法律文本中加入条款，确保“脱欧”过渡期结束后不会进一步延长。

英国脱欧后，至少在2020年对增值税没有影响，保持和之前的一致。值得注意的是，欧盟议会通过了新的针对增值税的修正案——迅速修正（Quick Fixes）。尽管捷克的《增值税法》还在修订当中，增值税付款人已经可以开始做出改变。

4. OECD发布《金融交易转让定价指南》

2020年2月11日，经济合作与发展组织（OECD）发布了《金融交易转让定价指南》的最终版本，该指南将构成《OECD转让定价指南》的第十章。该指南描述了金融交易中转让定价的各个方面（例如贷款、现金池、对冲、担保），包括信用等级的使用、市场数据的可用性和利率的设定。

与我们联系

如有税务方面的相关问题，敬请联系普华永道捷克税务团队：



Martin Diviš

税务合伙人（间接税：增值税、关税等），普华永道捷克

联系电话：+420 602 749 934

电子邮箱：martin.divis@pwc.com



Natalia Pryhoda

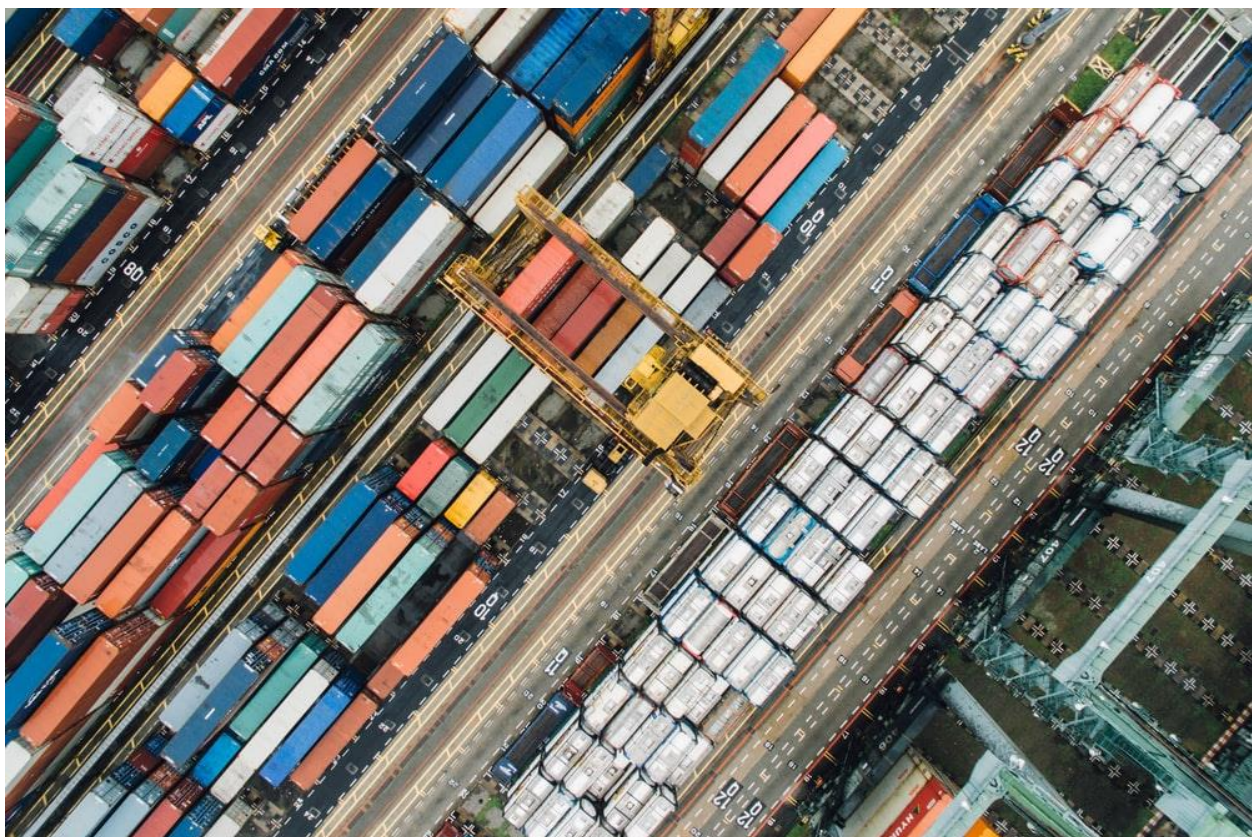
税务总监（转让定价），普华永道捷克

联系电话：+420 724 359 075

电子邮箱：natalia.pryhoda@pwc.com

【防疫应变】疫情对运输与物流业的影响分析和应对建议

“新冠肺炎”疫情持续并在全球蔓延，受疫情影响，国内因封城及多地工厂暂时关闭而导致全国铁路、道路、水路、民航的运输量大减。多国亦推出针对中国（包括香港及澳门）的航班、船舶、旅客等的入境登陆限制，突如其来的黑天鹅风险事件对运输与物流业造成了前所未有的冲击。



受疫情影响，运输与物流业面临的主要风险与挑战

运输与物流业以劳动力密集型、资本密集型企业为主，在疫情防控强隔离、限流动、防交叉的大背景下，各企业“用工荒”、“生产防疫难两全”等矛盾突出，市场需求疲软，成本上升，叠加各地政府及监管单位强制性或导向性让利政策影响，整体受疫情影响冲击较大，需求下滑风险、防疫政策冲击风险、盈利下降风险、现金流风险较为突出。

1 市场需求急剧下滑，行业受到严重冲击

自世界卫生组织宣布新型冠状病毒疫情为“国际关注的突发公共卫生事件”以来，世界多国对我国实行入境管制措施，直接冲击我国国际贸易业务，导致国际贸易需求下降，部分订单或将面临取消风险，大宗商品、集装箱和油品等多货种的进出口受到影响。

航运方面，现时全球约有80%的货物是经由海路运输，而全球最繁忙的10个港口中，中国港口占了7个，是全球运输枢纽。国内很多工厂至今仍未复工，对船运需求大幅减少，出现运力过剩的情况。

港口方面，受公路运输限制、航线取消、运输需求下降影响，码头货物吞吐量下滑，港口检疫耗时加长，集疏港效率受到很大影响，货物周转面临着严峻挑战；

客运方面，疫情对于旅客出行需求形成抑制，造成铁路客运、民航和公路客运量明显下降。

2 防疫政策严格，影响经营活动

面临防疫严峻形势，中央及各级地方政府、各方行业监管单位与协会等陆续出台各种强制性或导向性政策文件。公路板块方面，受交通运输部最新高速公路免车辆通行费通知影响，通行费收入再受重创；航运方面，为加强防疫减低疫情输入风险，现时包括美国、澳大利亚、意大利、英国、新加坡等七十多个国家已宣布了不同程度的入境限制性措施。

各国推出针对中国的船舶防疫措施，如澳大利亚、新加坡等国家禁止曾停泊于中国港口的船舶进入该国港口，直至确认船员没有确诊，这将可能延误送递由中国出口的货物，并恐影响全球物流及商品供应。

3 收入骤降但运营成本难以控制，导致盈利水平下降

各企业面临需求减少、客户订单量下降、生产活动受阻、竞争市场更为激烈的创收艰难局面，整体收入降幅较大；受零售终端需求大幅萎缩影响，进出口贸易受限，整体盈利能力受创。而采取隔离、限制人员流动等措施降低了劳动效率，疫情期间病毒感染风险增加运输与物流成本进一步上升。

航运及航空业均为资本密集型产业，在货运客运需求大幅下降，运力供过于求的情况下，预期收入急速下降，但航运公司及航空公司仍需要支付高昂的租金、利息、工资、维修支出等固定成本，将面临巨大的亏损压力。航运货物可能面临更加严格的检验检疫，增加额外的时间和资金成本，造成航运企业成本增加，盈利下降。

物流公司一方面由于复工延迟造成劳动力及运力紧张，人工成本与时间成本提升；另一方面，大部分省市实行交通管制后，运输路线规划受限，跨省车辆绕行成本增加，且受货物减少影响，空驶率高，单车运输成本上升。

4 现金流短缺或导致债务危机

运输与物流企业普遍存在固定资产投资占总投资的份额较大，负债成本高、资产流动性弱的特点，在突发事件影响下，业务量受到极大冲击，经营性现金流入将更为有限，在还债压力整体较高的背景下，且受场地、人员工资、运营成本等压力所困，将面临负债危机。另外，受疫情影响，应收账款的周期被拉长，回收难度加大，存在拖款坏账的风险。



四大举措：实施灵活的应变措施以应对风险

举措一

制定疫情灾后重建预案

疫情防控期间，企业如何快速诊断与保障运营能力，成为刻不容缓的要务。普华永道结合行业的优秀实践，建议可考虑从以下三个角度开展审视，制定和完善重建预案，助力逐步恢复：

1. 计划安排与流程指引

- **重新审视企业的销售与运营计划**：基于疫情带来的影响，及时对财年计划与目标做细致调整，包括营运计划、人员计划、生产计划等。
- **完善紧急预案并撰写标准程序指引SOP**：出台相应的紧急预案，针对疫情对自身业务以及物流各环节可能带来的影响，制定详细的处理方法和标准流程，保证复工后有安全可行的执行办法。

2. 运营与安全

- **出台符合防控要求的运营管理办法**：尽快出台和完善针对操作、客服等劳动密集型工种的人员防控、检疫流程，并确保抗疫所需的防护、劳保用品的相关供给，做好消耗、库存、采购记录以确保在疫情没有结束前仍有充足配备，保证人员安全以及正常的运营生产活动。
- **根据疫情优化运输方式**：根据各区域疫情及交通管制情况，设置合理运输方式，例如设置分离点进行分段运输，并考虑采用甩挂车辆来降低司机跨省运输所带来的交叉感染风险，盘活疫情期间闲置人员，保证运力。
- **考虑推进实施“单触流”**：考虑实施“单触流”（one-touch flow），尽量减少物流的中间环节（如拆包、翻包等），使货物收货后快速到达使用点（Point of Use），进而降低物流成本，提高操作效率。

3. 组织与人力

- **培养操作员工技能专业性与多样性：**密切关注员工健康，合理安排复工计划与方式，兼顾企业员工卫生安全与疫情期间岗位职能需求。同时，为降低整体运营对于个人技能的依赖性，可考虑出台相应员工发展政策（如轮岗、培训等），培养一线操作员工的技能多样性。

同时，基于本次疫情经验，对潜在突发情况制定建立危机处理及业务连续性管理机制，建立对突发事件事前准备应急预案、事中实施应对计划、事后启动完备的恢复方案，并进行适当演练，提升自身抗风险能力。

举措二

加强资源灵活调配，积极调整运力安排

- 加强行业间企业共享运力资源，实现运营效率的最大化。例如：航空航运方面。可考虑调配合适船型、机型，并增加同业之间的舱位互换、航线联营等合作，增强营运灵活性，以应对因疫情而削弱运输需求的情况。
- 通过多式联运加强不同运输方式间的协作。发展海铁联运等多式联运业务，充分利用港口集疏运体系与铁路进港资源，合理调配运力，全面提升运输效率、降低运输成本。

运输与物流企业亦需要重新考虑更灵活的资源配置方式，降低固定成本占比，以此提高应对紧急事件的灵活性。可考虑大型固定资产的经营性租赁、非核心业务环节的部分外包等降低压力；探索通过共享方式获取外部资源，例如人力共享、设备共享等。

举措三

多种渠道降低流动性风险

详细审视各项经常性开支的计划，多渠道加强现金流管理：

- 对现金流进行滚动预测，并对未来3至6个月的成本支出做好安排及规划；重新审视因疫情影响较大客户信用风险评级并加强与该部分客户的沟通。
- 加强疫情防控扶持政策梳理，及时与政府部门衔接沟通，全面争取财政补贴、税收减免、奖励资金、金融支持等优惠政策，弥补疫情带来的成本上升影响。

- 积极拓展融资渠道。与合作金融机构充分沟通，争取信贷支持。拓展新业务渠道或模式，并寻找可长期合作的战略性股权融资，扩充资金储备。

长远来讲，根据行业特点建立完善的财务风险识别和预警体系，做好流动性风险管理，以更精确预测未来现金收支情况。根据风险来源的不同，识别影响流动性的风险，通过设置流动性监控指标、安全阈值设置，持续监督风险，根据风险预警情况进行风险分级并建立对应的预警应对机制，以尽早识别潜在的现金流和债务危机风险。

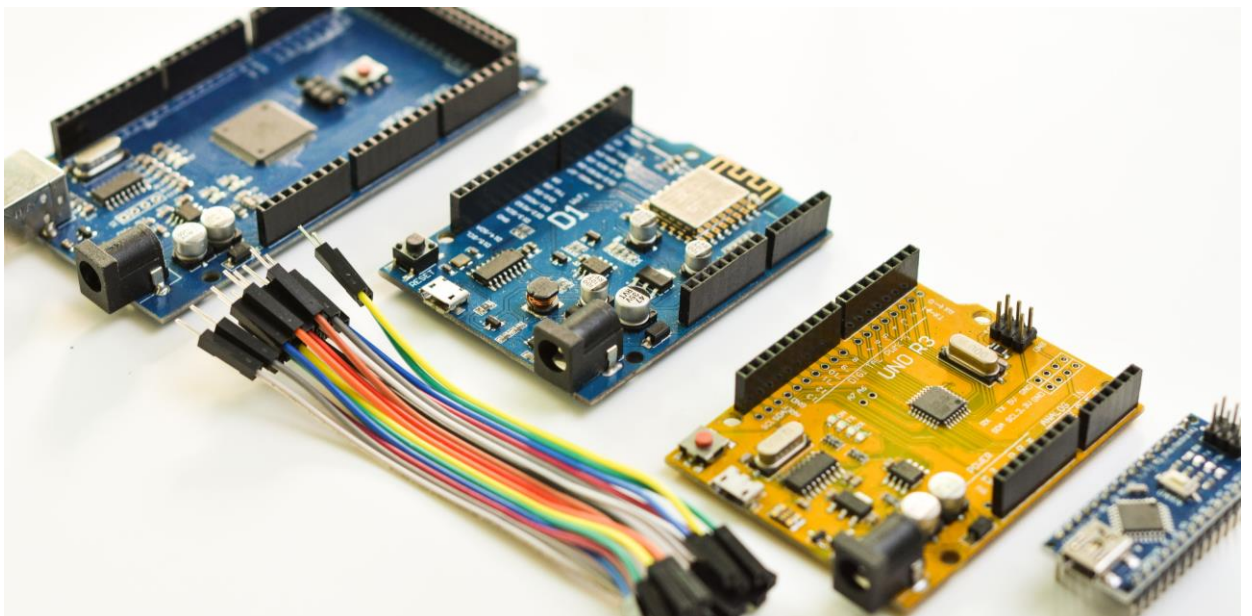
举措四

加速智能化技术投入和数字化转型， 赋能企业提升风险应对能力

本次疫情中，传统依靠人工的物流仓储、运输等环节受到较大限制，智慧物流技术、智能物流设施设备等大显身手，加速了行业自动化技术的发展，催生出末端物流的“无接触式配送”服务模式，无人智能自提货柜、智能机器人配送等。

疫情亦加速了区块链技术在行业的应用，通过区块链等技术达到多方数据来源独立验证，解决传统纸质单证在船公司、码头、货代、承运人移交问题，实现“零接触放单”以及运输与物流业的作业智能化和自动化水平。

运输与物流业需加快数字化转型进程，利用5G与物联网等技术，加强线上办事、在线服务与资源共享能力。放眼中长期，不局限于疫情管控等负面预期外冲击，运输与物流企业基于提升效率、降低安全顾虑两个方向，应加快新兴技术于日常营运，以应对预期外事件：





提升效率

互联化

- 全流程、全环节的数据联网化，数据流不再是线状，而呈立体化、多维网络化，“数据孤岛”不复存在

智能化

- 通过大数据、云计算/雾计算/边缘计算、AI算法等科技，赋予物流与供应链硬件设备“自主思考”能力

自动化

- 在人力不足（疫情或订单暴增）时期，通过设备或流程的自动化，确保运行效率不受影响



降低安全顾虑

可回溯

- 一方面，指作业过程中，设备、数据、信息等得到安全存储与保护；另一方面，货物安全性、规格/资质能有所保障

无人化

- 特定设备或场所，在人不适合长时间作业的情况下，实现自我操作或政策运行

顺应前述升级改造方向，下列科技在运输与物流业的应用备受多方瞩目：



运输与物流企业应启动风险评估机制，针对重大风险事项启动危机及应急管理机制，特别关注运营中断与流动性风险。同时以此次疫情为契机，深化和落实全面风险管理、资产管理、营运模式变革、数字化转型等。

【防疫应变】新冠疫情对金融业的影响分析及对策建议

新冠肺炎爆发至今一个多月，各行各业都受到疫情的影响。无论是从配合国家政策还是履行自身社会责任的角度，金融机构均推出各类支援措施，在抗疫过程中扮演了重要角色。然而，疫情也使得金融机构暴露出在运营管理、业务产品、财税管理和组织及人员管理方面的问题。

疫情是短期情况，在不久的将来必将过去。但这个过程出现的问题和带来的影响，却给我们提供了一个契机，思考中长期转型的方向。本文将结合金融机构抗疫措施及疫情中暴露出的不足，探讨针对性的建议。



一、金融领域应对疫情的政策及金融机构的抗疫措施

新冠肺炎爆发后，人民银行、财政部、银保监会、证监会和外汇局等监管机构迅速部署相关措施应对疫情。根据各部门的职能，主要应对措施的重点分别为：

- ◆ **人民银行**：确保金融体系流动性充裕、市场利率及资金供给稳定
- ◆ **财政部**：给予疫情相关企业和个人贴息、税费减免和税收扣除等优惠
- ◆ **银保监会**：督促金融机构重点服务受疫情影响的地区、行业、企业和个人
- ◆ **证监会**：确保资本市场平稳，支援受疫情严重影响的地区、企业和投资者
- ◆ **外汇局**：为疫情相关的外汇及跨境人民币业务建立“绿色通道”

疫情发生以来，各类金融机构主动配合国家政策，积极发挥专业优势、履行社会责任，同时推动线上化运营，成为整个社会防疫的中坚力量之一。相关重点措施包括：

银行业

- ◆ 为汇划捐款、防疫专用款项豁免手续费
- ◆ 对涉及疫情的授信审批项目开通审批绿色通道、预留专项信贷规模
- ◆ 进一步增加对小微企业的信贷支持、提供优惠贷款利率
- ◆ 对参加疫情防控人员、感染新冠肺炎及隔离人员等实施差异化信贷政策
- ◆ 保证PC端、手机APP、电话和微信等线上渠道稳定运行

保险业

- ◆ 向疫情一线的医护、公职、媒体工作者及志愿者等捐助医疗保险
- ◆ 优先保障疫情相关保险的理赔和赔付
- ◆ 取消药品、诊疗项目、定点医院、等待期等限制、取消免赔额等
- ◆ 主动排查出险客户，修改部分条款将新冠肺炎纳入理赔范围

证券及资管业

- ◆ 帮助募集疫情防控相关资金
- ◆ 升级优化各类APP及客服工具，确保非现场交易系统安全、稳定、可靠
- ◆ 开发及优化线上沙龙或课程，引导投资者理性客观分析疫情对市场的影响
- ◆ 公募基金管理公司和证券资管子公司认购自有产品提振市场信心

二、 疫情给各类金融机构带来的挑战



监管及金融机构采取的措施不仅有助于抵抗疫情，对于稳定生产、确保经济不出现大幅滑坡也非常重要。不过，作为经济社会的一部分，银行、保险、证券和资管等领域本身也受到疫情的冲击，加上特殊时期配合国家政策推出的非常措施和业务调整，这些机构面临了显著的挑战。

1. 线上化运营的挑战

防疫的关键在于阻隔人与人接触或人员聚集，因此疫情期间金融机构的运营模式主要以对外零接触式服务、对内轮流值班加远程办公的线上化为主。据我们观察，金融机构在推动线上化运营方面仍面临了三方面困难。

- ◆ 数字化程度不足的制约。很多平时通过线下展开的业务，或因突然转到线上导致运营压力陡增，或有些线下业务环节还无法实现线上化运营，导致疫情期间因无法复工造成运营瓶颈。
- ◆ 法律和监管层面的限制。有些业务流程必须面对面完成，疫情下开展业务存在法律合规障碍，例如银行开户、信用卡开卡、企业贷款合同的签订等。
- ◆ 信息安全风险。非现场办公方式下的信息安全风险陡增，金融机构原有的一套信息安全管控系统的外延增大，原有体系的扩展度、延伸性面临较大压力。

2. 业务和销售的挑战

受到疫情影响，各金融细分领域面临不同程度的业务和销售调整，这也给它们带来了一定的压力。

- ◆ **银行业**：为落实国家强化金融支持防控疫情相关要求，银行普遍采取了专门产品、专项信贷额度、专门服务方案、特别利率优惠、手续费用减免等各种方式，同时对于阶段性还款困难的企业，采取主动展期、减免罚息、征信保护等措施。这些举措对于银行的收入、盈利和资产质量将产生一定影响，对风控提出更高要求。

- ◆ **保险业**：疫情期间，部分保险公司的产品保险责任范围扩展至新冠肺炎，或向湖北一线抗击新冠病毒的医护人员捐赠保险，或延长车险的保障期限。这些措施可能导致收入下降或赔付增加。同时，人员流动限制，对保险公司以代理人为主的个险渠道，尤其是寿险公司的线下销售活动产生的影响空前，一季度新单增长和传统“开门红”业务面临不小的压力。不过，疫情过后，消费者健康意识提升，对保险产品的需求可能增加，尤其是健康险可能迎来新的机遇。
- ◆ **证券和资管业**：影响主要来自销售和投资。面向机构客户和高净值客户的私募类产品，由于需要大量的客户沟通进行产品推广，受疫情影响较大。在投资端，非标准化资产、项目需要进行大量的现场尽职调查、访谈和面签，也受到一定制约；另外部分受疫情影响较大的板块，包括餐旅、零售、教育等行业在一、二级市场的投资风险大幅升高。

3. 财税管理的挑战

对于部分金融机构而言，疫情将使其短期内的业绩表现下滑，而固定成本及日常开支未明显下降，加之捐赠支出、用于防疫应对的直接或间接成本费用增加等因素，其经营指标欠佳或影响其现有税收政策。

其次，疫情期间由于企业财税人员和税局人员无法如期上岗，或导致部分仍需现场处理的税务事项办理延迟。

另外，本次疫情暴露出金融机构对数字化办税平台的熟悉度不高，税务机关纳税服务线上咨询力量配备不足等问题。

4. 人员及组织管理的挑战

- ◆ **员工健康**：疫情发生后，金融机构因员工规模庞大，受病毒感染的健康风险也较大，而此时线上化水平的高低显得非常关键。银行业具有大量网点，且大部分员工都采用台式机办公，远程办公程度较低，所以在2月3日金融市场开市后，逐渐复工时亟需采取措施降低员工的健康风险。保险公司大量的线下代理原本即是比较灵活的办公方式，所以在健康风险方面的压力不大。资管领域的线上化程度较高，除了交易业务外，大部分采用远程工作方式。

- ◆ **员工管理**：疫情期间的远程工作模式，让员工的工作效率和效果成为管理者关注的重点。从银行业来看，网点等现场业务受影响很大，一线员工的工作效果大打折扣。为此某些银行紧急调整简化了审批流程，比如原来需要到现场面对面确认处理的业务，改为远程视频和邮寄等方式，但此种方式会否留下隐患仍有待观察。保险业方面，寿险受影响最大，代理和银保渠道都依赖现场接触，未来在人员保留和激励方面存在很大挑战；财险中的车险业务受影响最小，因为核保核赔的线上化程度较高，且产品具有标准化和续期等特点，非车业务因标准化和线上化程度较低，员工未来的绩效压力较大，后续人员流失或较严重。证券资管业方面，因远程办公科技支撑强，加之员工数字化技能普遍较高，管理影响相对较小。



三、 金融机构应对疫情的措施建议及反思

新冠肺炎疫情对中国经济带来冲击的同时，也促进了金融机构对其业务模式、连续性、盈利能力与恢复能力的反思。此次疫情危中有机，金融业应借此加速推进转型。

1. 反思转型战略

- ◆ **数字化**：提供“触手可及”的金融服务。疫情将促使金融机构加快线上化进程，进一步提升数字化经营能力，在精准触达、敏捷营销、智能风控、生态联合等领域有长足的发展。同时，疫情中暴露出的弊端也有望促使监管对线上金融服务模式进一步规范及开放，打破“最后一公里”的法规限制。
- ◆ **业务及风控**：从锦上添花向雪中送炭转型。各金融机构现有的业务理念及风控政策，均导致了金融资源流向最优的企业而非最需要支持的企业。本次疫情期间，许多优质的中小微企业面临困境，金融机构在响应国家号召、履行社会责任的同时，已对传统业务理念和风控政策进行适度调整，确保金融资源流向最需要的领域。

例如，银行的信贷政策已向小微企业、防疫相关产业等亟需支持的领域倾斜；为确保疫情期间的信贷支持，银行也已简化流程并将金融支持与风控统筹起来，避免产生操作风险。预计这种转变在未来将持续。不过，即使在特殊时期的货币政策环境下，金融机构仍要做好把关工作，避免信贷投向不符合纾困范围或政策导向及不符合风控政策的群体。

- ◆ **产品服务**：更好地借助科技，实现金融服务的推陈出新。未来金融产品的创新将不再局限于金融产品本身在“服务条件”方面的提高，而是更多地借助科技产品在精准性、便捷性、定制化及交付体验方面的提升。因此如何更好的借助科技的力量，实现金融服务的推陈出新，是未来金融创新的主题。
- ◆ **渠道建设**：从平台向线上渠道引流（P2O）。疫情期间为了减少人员流动，各类非接触式服务改变了人们的消费行为。未来金融机构应进一步关注和渗透直播、视频等新媒体平台，让从新媒体平台向线上渠道的引流（P2O）成为下一阶段渠道建设的重点。
- ◆ **客户拓展**：从争夺新客向新老客户价值挖掘并重转型。过去金融机构普遍关注市场增量业务的发掘，新客户的争夺直接影响当年经营目标。本次疫情影响了金融机构的营销，向存量客户要价值成为与发掘新客户同等重要的任务。从长远看，本次疫情或将促使金融机构从粗狂的“猎人”向精耕细作的“农民”转变，更关注客户长期价值的挖掘及管理。

2. 促进运营管理变革

疫情让金融机构传统的运营管理模式显露出巨大的弊端。以往分散管理、流程冗杂、手工作业模式下的运营管理体系已无力应对当前的情况。如何建立起灵活、高效的运营管理体系是金融机构必须思考的课题。而金融机构运营管理体系的变革应是一个从设计到实施再到持续提升的系统性、体系化的过程。

- ◆ **明确转型规划与变革基础**。首先需要完成管理体系的顶层设计，确定运营管理转型目标，并在内部共识、资源规划和变革冲击等方面进行充足的准备，夯实变革基础。
- ◆ **构建集约式运营管理组织体系**。应逐步将管控能力不足、抗风险能力较差且易发生风险传导的分散式运营组织模式，转化为集约式管理组织体系，建立一体化运营管理中心或外包共享服务中心，负责公共性事务的管理和交付，通过集中作业、专业分工、统一监控、穿透管理的形式达成规模效应，提升运营承载力和运营韧性。

- ◆ **精益化的运营管理流程再造。**在完成运营管理组织形式的更迭的同时，需要对运营管理流程进行标准化再造和重塑。改造过程中，应依据管理流程标准化、线下流程线上化、线上流程移动化、数据处理自动化、风控流程嵌入化、事项处理闭环化的原则，打造精益化的“运营工厂”。

3. 积极进行财税管理

- ◆ **尽早评估疫情对财务业绩的影响。**由于部分金融机构已开始采用新准则下的预期信用损失模型评估减值准备，对疫情影响的前瞻性评估将会动态反映至金融机构近期的财务报告中，对盈利水平、资产质量及所需拨备资源的重新评估和及时反应是非常必要的。面对财务业绩预期的调整，金融机构还需重新审视财务预算及资本规划，为稳健发展奠定良好的财务基础。
- ◆ **及时关注疫情相关财税文件，落实税务优惠政策，优化税务事项办理方式。**疫情升级至今，国家税务总局及各级税务部门迅速响应，从支持防护救治、支持物资供应、鼓励公益捐赠、支持复工复产四个方面出台了一系列疫情应对税收优惠政策¹。同时，税务机关积极优化税收管理方式，鼓励纳税人使用电子办税（费）渠道，整理185项网上办税事项并发布配套指引²。金融机构应及时关注各方面的财税文件及主管税务机关的通知，及时梳理近期税务工作。对于短期内需办理的税务事项，尽可能实现在线办理；对于无法在线办理的事项，及时与主管税务机关沟通协商；充分利用防疫相关税收优惠政策，减少疫情带来的负面影响。
- ◆ **加强税务科技应用，逐步实现税务自动化。**疫情迫使线上税务工作的处理短期内成为必需，金融机构应借此推动企业财税管理自动化，未来可能出现的其他突发情况未雨绸缪。金融机构应在规划财税自动化的框架下，一是实现财税数据处理自动化，实现从业务、财务系统到税务申报系统的数据获取、关联和清理；二是建立数字化协同工作模式，明确业务流程和人员分工，保证远程办公流程的连续性；三是提升纳税合规管理，在实现业务数据、财务数据和税务数据实时关联的基础上，及时进行自动化税务风险评估和应对。
- ◆ **与主管部门积极沟通，提出差异化政策支持诉求。**现行疫情防控税收优惠大多针对疫情物资供应企业，或者受疫情直接影响严重的困难行业。由于经济运转的传递效应，各金融机构或下属企业也可能受到不同程度的直接或间接税务影响。另外，部分企业积极开展防疫应对支持性业务却未能被列入受影响范围，无法享受相关税收优惠。建议金融机构可及时向相关部门提出政策诉求。

4. 推动人员及组织管理变革

目前，各金融机构在员工健康方面均做了尽可能的防护措施。但从疫情发展的态势来看，金融机构在人员和组织管理方面还需要做好一、第二季度的安排来解决工作效率、业绩追踪与调整、人员保留等问题。不仅如此，金融机构也要总结疫情带来的深远影响，适时推动组织变革。

- ◆ **提升数字化技能。**本次疫情危机凸显了数字化、线上化运营的重要性。然而转型难以一蹴而就，组织和员工的数字化技能升级需要持续的投入。即使是疫情过后，面临经济与业绩压力的情况下，金融机构也需要继续加大对组织的数字化技能提升的投入。
- ◆ **培养敏捷性。**疫情也让金融机构意识到了敏捷性的意义。在经济环境不确定的情况下，组织运营的敏捷性是金融企业生存与繁荣的关键所在。制定敏捷的组织运营战略并非易事，要实现组织的真正敏捷，或许需要数年的时间布局和调整。实现组织的敏捷性，要判断哪些运营安排和能力可以为组织带来竞争优势，并确保公司加大投入，在削减不必要的成本时不要让企业失去控制。人工智能和自动化等新技术的应用，以及外包都是构建敏捷运营的关键。
- ◆ **打造创新性。**评估组织发展潜力的标准就是创新性。创新不只限于推出新的产品或者有价值的服务，也包括提供个性化的客户体验。很多领先的金融机构更看重的是客户的体验和忠诚度。它们不断构建新的业务模式，组织新产品和服务形成新的解决方案。真正的创新要整个组织真能做到以客户为中心。
- ◆ **改善领导力。**构筑创新的组织和文化，瓶颈不在技术，而是领导力。具体而言是由领导力驱动的在管理者、员工和客户之间形成的良性互动。当员工对公司战略方向有信心时，才会投入到未来的变革和创造中，将自己的发展与公司的发展挂钩。当客户通过员工的服务，意识到与您的合作可长期、多角度获益，就不会因为竞争对手反应更快、提供的收益更高等短期诱因而离开。当管理者能够从全局视角建立持续强健的战略，并从一线员工那里获得正向的客户反馈，就形成了良性互动，以客户长远需求为中心的创新性文化才能逐步形成。



新冠肺炎疫情的发展，从爆发到受控再到逐渐好转，本身有其规律，对此我们需要有足够的耐心和信心。这场发生在公共卫生领域的危机，对于各行各业深层次的启示也值得进一步反思。例如，疫情的爆发、传播和控制与金融体系的系统性风险是否有类似性？金融机构特别是风险防控部门，也应从中吸取经验和教训，防微杜渐，构建更有效的信息传导和预警机制，确保行业稳健运行。

疫情是危机也是转机。为了协助金融机构从长远的角度，审视疫情中暴露出来不足，后续我们还将按不同的主题和细分行业，就本文提到的部分内容展开，从专业服务水平提升、客户价值再激活、中后台运营的数字化转型、渠道转型升级等维度，探讨在疫情过如何进行能力提升。

【防疫应变】聚焦疫后管理提升，破解企业转型之惑

危机中往往诞生伟大的企业。新冠疫情一方面考验企业短期应急能力，另一方面更为企业长远发展和转型提供重要契机。同时，本次危机可能会在本质上改变国人在生活消费、社交活动和工作上的价值观、理念及行为。企业必须围绕其客户、员工、股东及合作伙伴等重要利益相关者的期望值及行为改变快速调整战略及战术。深谋远虑的企业应审时度势，转危为机，加速推动转型升级、数字化及创新等战略性举措。



普华永道认为，在未来数月到1~2年内，企业应重点关注如何进行业务恢复、战略转型和能力升级。

业务恢复

面对现金流、复工、资源短缺等迫在眉睫的挑战，企业需开展快速恢复，从制定全面危机应对方案，组建恢复团队，到建立相应业务连续性管理工具和措施，进一步识别潜在风险并制定应对计划，再到积极开展内外部沟通，从而保障业务连续性，将对业务的负面影响降至最低。

战略转型

快速恢复的同时，企业需重新审视疫情过后的新形势、新局面，对前期战略前置条件进行再研判，并根据政策变化、技术变化、市场变化、客户需求和行为特征变化、行业竞争和产业生态变化，对业务战略和商业模式进行针对性调整，尤其要重点考虑在新赛道和新机会的布局，以及数字化建设优先次序和实施节奏。

能力升级

在认准方向之后，企业需围绕调整后的战略积极开展业务转型和职能转型，从而为战略切实落地提供高效抓手。市场和销售部门需围绕品牌、渠道、产品、客服等要素加快转变，提升业务收益和服务水平；供应链部门需围绕采购、生产、仓储、配送等核心环节，充分抓住数字化转型机遇，不断降本增效；其它职能部门需围绕架构、流程和人员等实现优化和集成，从而提升能效与灵活性。

疫情是暂时的，企业生存和发展才是长期命题。优秀的企业在应对业务恢复的同时，要更多思考和准备战略转型和能力升级。通过前瞻性捕捉危机中的机遇信号，大胆而审慎地对新业务和数字化技术进行布局，果敢坚定地推动能力提升和内部协同，优秀企业将能化茧成蝶，在基业长青的道路上快人一步。

从企业职能角度，我们认为企业在战略转型和能力升级的环节可以聚焦客户营销新赛道、供应链升级、综合服务管理集成这三大职能维度：

1

维度一：把握线上化与市场需求新趋势，开辟营销及客户端新赛道。

当前是企业前台营销及客户部门转型的良好契机，前台部门可通过危机暴露出来的问题发现运营短板，加速数字化转型，开辟新赛道，为市场反弹中企业“弯道超车”做好准备。综合来看，我们建议结合客户行为的变化趋势来分析企业的业务转型关注点。

首先，客户消费习惯改变将推动渠道结构调整。据不完全统计，春节期间O2O到家平台新增用户数量在2倍以上，以京东到家、盒马鲜生、每日优鲜、叮咚买菜、多点等为代表的平台，部分日活量达40万以上，订单量相比去年同期增加300%以上。相比之下，传统线下商超、小店等渠道销量都有明显下降，而餐饮娱乐渠道基本趋近于零。借鉴之前相似危机经验，消费者行为习惯会有一定惯性，所以企业要抓紧抢占O2O渠道，加速布局线上业务。与此同时，紧盯线下终端结构性调整且先于对手抢占新建终端，安排好铺货计划，满足后期大众“报复性”消费需求。

其次，客户价值主张改变将推动企业调整营销及产品策略。经历这场危机之后，客户选择产品或服务时，会更关注安全、健康、可靠和体验。所以企业在后期品牌营销方面，需谨慎选择过度娱乐性内容，应迎合特殊时期消费情绪，充分借助正面形象（例如“家庭”、“亲情”等主题）推动市场复苏。从产品结构上，以消费品为例，短期内推出“家庭大包装”以满足民众囤货型需求，减少“礼盒装”、“礼品卡”类产品；中长期需推出更多安全、健康为主题的产品，例如啤酒行业推出“无醇啤酒”、饮品行业推出“0度”或低卡路里产品等。对线下服务行业，短期内可以推出线上服务平台，例如在线教育、在线医疗等；中长期回归客户价值主张变化，增加个性化和社群独享的权益或服务，提升客户体验。

最后，客户偏好的接触方式改变将推动企业调整工作方式。因各地采取减少聚集性和流动性措施，减少人与人“面对面”接触，一定程度上使得我们的客户逐步习惯和增加通过远程、社交媒体、中间媒介（例如物流公司）等方式的接触。对于企业而言，需迎合客户的这种习惯，充分利用数字化工具实现与客户端到端的接触（认知、考虑、购买、使用、推荐、再购等诸多触点）。

从营销侧来看，以抖音、快手为代表的短视频在春节期间反超爱奇艺、腾讯视频为代表的长视频平台，日活量已突破2-3亿以上，所以企业可增加数字化营销投入，借助新媒体和线上渠道投放，实现品牌和营销活动推广；从销售侧来看，尤其对于需线下接触的B2B销售行业，以钉钉、企业微信、腾讯会议、飞书等为代表的“远程办公”平台成为刚需，且不仅是内部协作办公需要，同时也成为销售与客户沟通协作的主要方式；从服务侧来看，可考虑建立新的售后服务模式（例如寄修）和服务形式（客户自服务），增加服务的有效性、一致性、透明性，从而提升客户满意度。

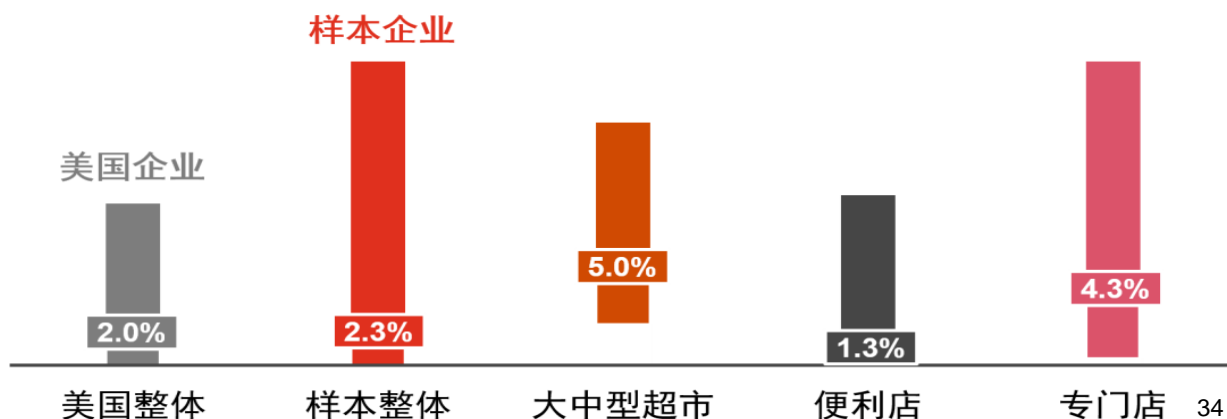
2 维度二：全面升级供应链，加强可视性、响应性及还原性能力。

疫情的爆发无疑在各行各业造成企业供应链出现问题甚至中断。但我们应该看到，供应链危机是“测试”企业供应链在战略资产，灵活性和效率方面能力的最佳时机，其中的挑战通常来自业务情况，组织架构与人员安排等各个方面。面对供应链短期挑战的策略固然重要，但企业需要更长远的考量和规划。

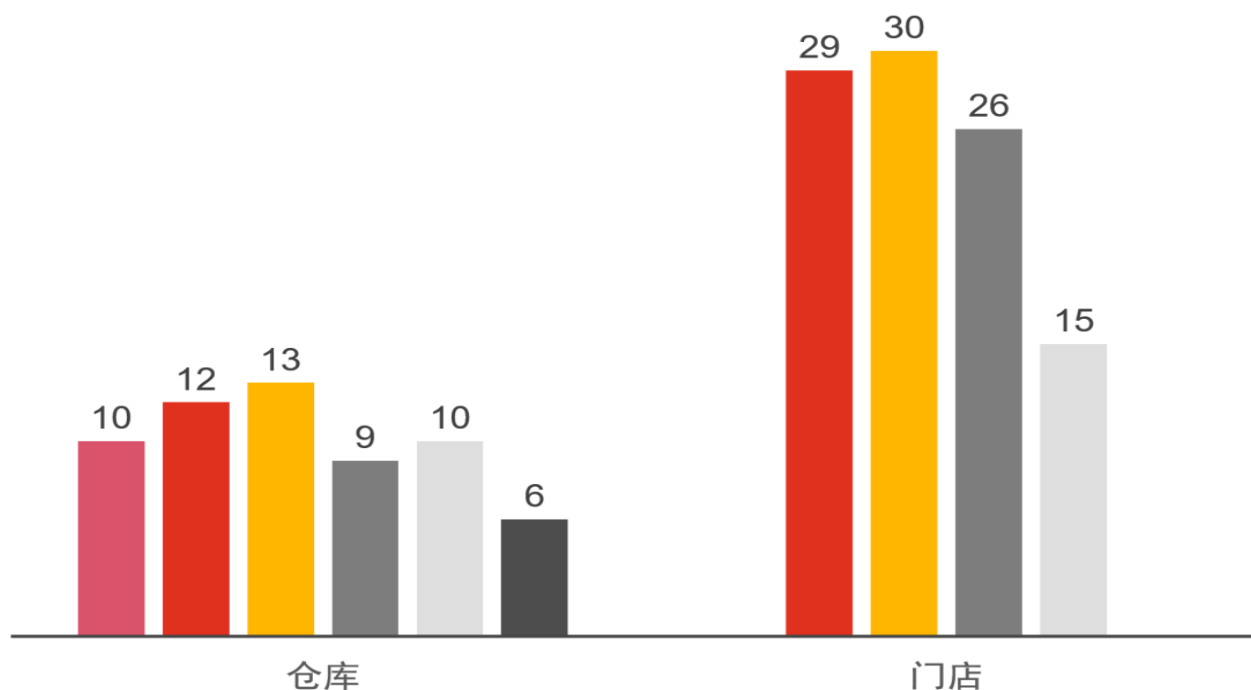
零售消费品行业首当其冲，在本次疫情中受到的冲击和挑战也最为显著，结合普华永道管理咨询和中国连锁经营协会联合开展的最新供应链KPI调研，针对41家代表型企业的深入研究，发现零售消费品企业的自身供应链能力不足体现在以下方面：1) 供应链灵活性，2) 库存管理能力，3) 缺货管理能力，4) 供应链成本效率与领先的美国企业存在较大差距，表明目前运营能力在应对疫情等特殊情况时存在明显短板，如何有针对性地补强企业自身供应链集成化管理以及数字化能力将决定企业未来发展速度，零售消费品行业所面临的挑战相信在很多行业中都普遍存在。

按业态仓库缺货率分布

(中位数：%)



按业态库存周转天数



■ 美国整体水平 ■ 样本整体水平 ■ 大中型超市 ■ 便利店 ■ 专门店 ■ 电商

数据来源：《洞悉行业发展趋势，打造企业运营利器》- 2019中国零售行业企业供应链KPI对标报告

我们认为，企业需要在未来6至12个月的前瞻性时间框架中重新制定供应链目标，以支持其业务复苏和可持续性。突发事件爆发将迫使企业寻求各种机会来改善供应链可视性、响应性和还原性，这些能力的提升都会为企业带来长期效益。如今，企业会通过提升供应链现金流可视性，推动更为集成和数字化的营销策略，建立更快的供应商审核与入库流程，以及建立更强的电商供应链集成，在未来市场中收获更大竞争优势。

3

维度三：优化综合服务职能与业务管理集成，打造数字化内部服务平台。

疫情期间，不少企业都经历了远程办公模式，何为理想的远程办公模式？企业希望能实时看到公司的财务、运营和人员数据，运筹帷幄，快速决策；业务能够快速处理客户诉求，与合作伙伴及团队无障碍信息沟通，推进工作；员工在工作时，感受到人力、财务、IT、合规风控、后勤等充分的赋能支持，随用随到，没有卡顿；后台同事在支持大家的时候，不用人拉肩扛、“表哥表姐”、通宵达旦。

我们认为，企业不仅需考虑综合服务职能如何顺畅支持“远程工作”，更需考虑的是其与业务管理之间的集成。

如何打造数字化服务与管理内部服务平台，为前端业务提供平台化“赋能”服务，使其无后顾之忧地为企业冲锋陷阵，是实现这种集成的重要手段，也是未来企业中后台的转型方向。

数字化服务与管理内部服务平台将会关注：

1. 信息数据化，数据标准化，并实现统一管理共享；
2. 推动复用和协同，降本增效，优化配置；
3. 使员工体验提升，更关注本职工作；
4. 将“管理”融入到“服务”，助力“管理”落实；
5. 充分挖掘数据，支撑智慧决策分析；
6. 敏捷地适应业务优化和变革。

普华永道中东欧/欧亚/俄罗斯中国业务部

在“一带一路”倡议的推动下，中国企业在中东欧/欧亚/俄罗斯地区的投资、经营活动越来越频繁。中东欧/欧亚/俄罗斯地区融汇了多国语言、文化，在该地区进行投资、经营时对企业跨文化商业经验有非常高的要求。

为了更好地帮助中国及中东欧/欧亚/俄罗斯两地客户应对各国不同文化及语言的挑战，普华永道专门设立了中东欧/欧亚/俄罗斯中国业务部，它涵盖了中东欧/欧亚/俄罗斯地区共30个国家，在这些国家都有了解地方语言、文化且专业知识极为丰富的团队。同时，我们的团队了解中国的商业文化并有与中国客户合作的丰富经历，在海外投资、并购、咨询、税务与法律等不同领域都有丰富的经验，而且我们能够为中国客户提中文服务，协助中国企业与地方机构、公司进行沟通。

普华永道中东欧/欧亚/俄罗斯中国业务部团队协助您应对中东欧/欧亚/俄罗斯地区发展过程中复杂多样的挑战：

- 超过25种不同的语言
- 独特的商业文化
- 相异的法律和监管制度
- 不同层次的经济和政治发展
- 20余种货币（显著货币波动）

为何选择和普华永道中东欧/欧亚/俄罗斯中国业务部合作：

- 中东欧/欧亚/俄罗斯中国业务部是中东欧/欧亚/俄罗斯30个国家/地区的单一客户联系点并提供中文客户服务。
- 中国业务部顾问了解中国商业文化及拥有与中国客户合作的丰富经历。
- 普华永道中东欧/欧亚/俄罗斯协助您扩大及开拓中东欧/欧亚/俄罗斯30个市场的商业机会。
- 与普华永道中国密切的合作关系加强了中东欧/欧亚/俄罗斯中国业务部的服务能力和质量。普华永道中国大陆、香港、台湾及澳门成员机构根据各地适用的法律协作运营。整体而言，员工总数约15000人，其中包括约640名合伙人。普华永道分布于以下城市：北京、上海、天津、沈阳、大连、济南、青岛、西安、郑州、合肥、南京、苏州、杭州、宁波、武汉、成都、重庆、长沙、昆明、厦门、广州、深圳、海南、香港、台北、中坜、新竹、台南、台中、高雄及澳门。
- 凭借丰富的海外投资经验、对于行业的专业知识、与政府机构的良好关系、领先的全球网络资源及全球服务经验，我们有能力为中国企业的海外投资及并购提供专业、全面的咨询服务。

30

Countries & Regions

国家/地区



我们的服务

法律服务

在提供法律服务过程中，我们可以根据项目需求，在分析法律问题时兼顾企业在财务、税务等领域的需求，从而得以提供缜密周全的解决方案。

我们的服务项目，包括：

- 企业并购
- 企业上市
- 公司法
- 知识产权
- 劳动法
- 合约法
- 能源法
- 不动产法
- 税务及经济法
- 竞争法
- 公共采购
- 金融业
- 银行业
- 资本市场
- 诉讼

税务服务

我们的税务服务是利用有效的组织技巧和贸易安排，创新的税务规划使企业遵循法规，并为企业系统地制定显有成效的税务优化规划，帮助企业有效降低税务风险、达到直接或间接税务负担最优化。

我们可以为您提供各方面的税务服务，包括：

- 企业所得税
- 增值税税务代表服务
- 税务尽职调查
- 个人所得税
- 关税
- 间接税
- 企业及个人节税咨询
- 税务诉讼
- 国际税收规划
- 公共援助和经济特区
- 转让定价
- 员工税务
- 会计和薪资外包
- 工作许可和居留证申请

专注产业以及专业团队使PwC为当地市场更好地提供服务



化学制品



医疗保健



通讯、媒体和科技



石油和天然气



医药



汽车



能源、公用事业及采矿



房地产



政府及公共服务



金融服务



零售及消费品



工程建筑



保险



运输与物流

咨询服务

战略咨询

- 商业策略
- 并购后的整合
- 市场进入策略
- 定价与促销策略
- 客户关怀优化
- 客户关系审计
- 销售人员效率提升
- 重组、重整和成本优化
- 商业尽职调查
- 市场回顾
- 业务案例评估

财务咨询

- 管理信息
- 成本会计
- 计划、预算及预测
- 营运资本管理
- 战略执行
- 财务职能效率

营运咨询

- 采购
- 供应链与生产
- 收入增长
- 重组

交易资讯

- 合并与收购：
 - 咨询—卖方与买方引导
 - 筹资—股权/夹层
 - 交易协助
- 财务尽职调查
 - 卖方尽职调查与卖方协助
 - 营运资本回顾、销售与购买
 - 协定咨询

人才与变革

- 引领成功变革
- 建立人才技能与人力资源系统
- 规划与项目管理

鉴价与经济状况

- 业务鉴价
- 投资组合鉴价
- 财务报告鉴价
- 财务建模

债务咨询

- 战略融资咨询
- 筹款与再融资
- 财务重组

洞察与分析技术

- 信息系统的计划、建构与实施
- 信息管理支持
- 信息技术尽职调查
- 数据与数据质量管理

共享服务中心

- 共享服务中心战略定位、可行性实施
- 业务流程外包供货商选择支持
- 共享服务中心收购中的业务流程外包供货商支持

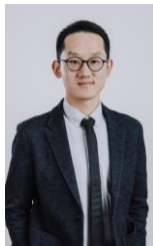
法务咨询

- 法务技术
- 法务资料分析
- 网络犯罪调查

审计及鉴证服务

我们可以为您提供各方面的审计及鉴证服务，包括：

- 内部审计
- 财务报告和会计咨询
- 监管服务
- 报告工具：如 e-Consolidation、SmartCube、myReporting、SmartPack 等
- 国际财务报告准则
- 资本市场



徐发华

咨询顾问

捷克中国业务部

电话: +420 731 553 963

邮箱: Fahua.xu@pwc.com

www.pwc.com/cz/en



普华永道秉承“解决重要问题，营造社会诚信”的企业使命。我们各成员机构组成的网络遍及158个国家和地区，有超过23.6万名员工，致力于在审计、咨询及税务领域提供高质量的服务。

如有业务或预知详情，请浏览www.pwc.com/cz/en

本刊物所载资料仅为提供一般性信息之目的，不应用于代替专业咨询者提供的咨询意见。未获得特定的专业意见，不得依赖本刊物所含信息行事，对文中的信息是否准确或完整我们不作任何明示或者暗示的声明或保证。在法律允许的范围内，普华永道、其成员、雇员及代理不对您或任何其他人因为依赖本刊物所含信息而采取某项行动或未采取某项行动的后果，或基于相关信息所作任何决定接受或承担任何责任、义务或谨慎责任。

© 2020年普华永道捷克共和国版权所有。保留所有权利。普华永道系普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的法律实体。