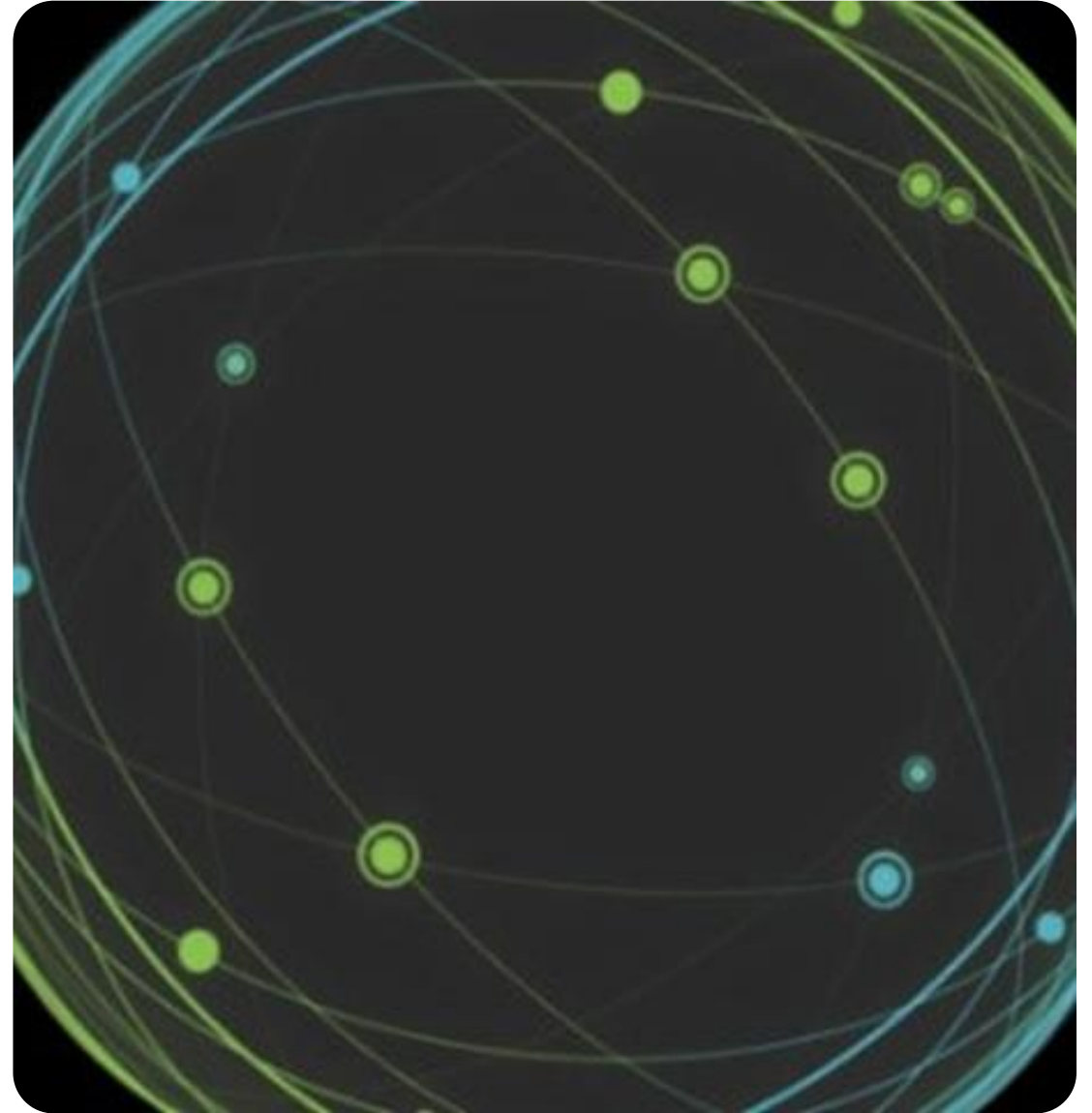


## 焦點議題

- 翻轉疫情影響 再創機會之窗 善用「企業重組」機制 啟動轉型升級計畫
- 危機？轉機？從變化中的世界看台灣「新」契機
- 全球供應鏈「新」稅務機會與挑戰
- 新型冠狀病毒疫情人力資源政策調查
- 全球防疫總動員！「遠距工作」資安防護四大關鍵
- 企業如何因應新型冠狀病毒肺炎，防疫BCP大考驗
- 新冠疫情對中國大陸企業影響彙整



# 翻轉疫情影響 再創機會之窗 善用「企業重組」機制 啟動轉型升級計畫



本文連結

專家

范有偉 | 財務諮詢服務

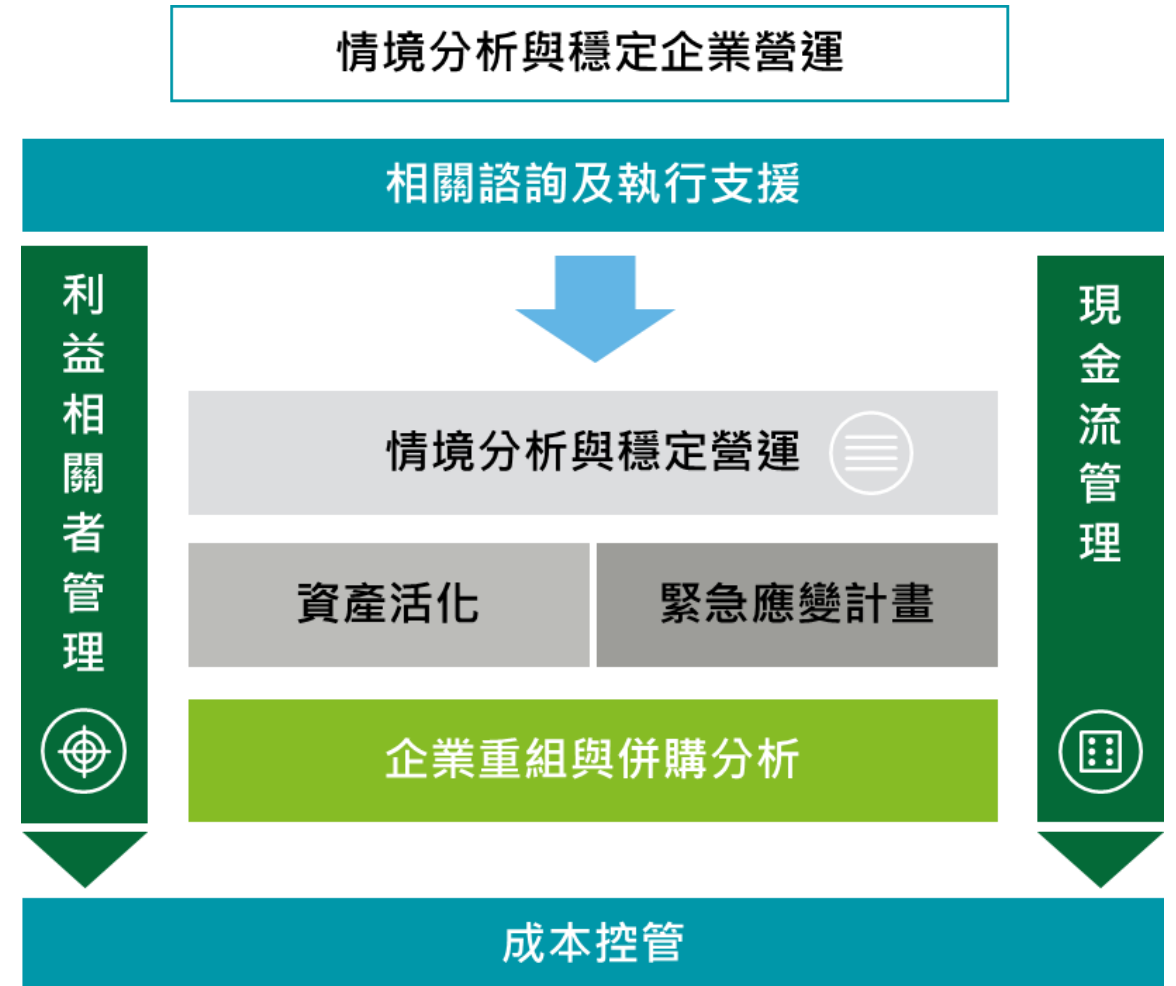
臺灣屬出口導向型經濟體，企業營運模式與中國大陸及世界各地交流頻繁，在疫情持續擴散影響下，企業短期營收急遽下滑、營運充滿不確定性，皆為可預期的情境。應用適當策略掌握變革的契機、開啟差異化競爭的「機會之窗」。

一、產品與供應鏈配置：精進產品技術、提升附加價值、執行遷移其他生產區域策略。

二、投資與資本支出計畫：避免高估投資報酬率，或因急於達成目標而單次投入過多資源。

三、併購與分拆規畫：從企業併購或分拆的角度而言，疫情帶來「轉型升級」、「去蕪存菁」交易契機。

圖一、企業防疫準備階段



資料來源：勤業眾信彙整

# 危機？轉機？從變化中的世界看台灣「新」契機



## 專家

洪國田 | 審計與確信諮詢

新型冠狀持續升溫，造成全球製造業供應鏈面臨斷鏈危機，成為2017年起美中貿易戰開打後，再次打擊全球經濟成長的關鍵因子。台灣應思考如何發揮優勢、創造綜效。

首先，全球製造業分工生產模式將產生變化，若台商對於中國市場依存度高，可保留中國產能以滿足其內需，但須加速生產自動化及供應鏈多鏈布局；若台商屬於傳統製造或以出口外銷為主，則可將產能轉向擁有競爭力的勞動市場及優質關稅貿易環境的東協地區；若以製造高附加價值產品為主者，台灣因擁有高端技術人才，應將生產基地留在台灣。

其次，美中貿易戰烽火雖暫時

歇息，但貿易戰背後的關鍵是「科技戰」。台灣高科技研發能力強並擁有地理戰略優勢，應繼續加強產業鏈的技術研發與應用，爭取世界分工中的關鍵地位。

本次疫情台灣防疫表現突出，加速奠定台灣生技醫療產業在全球產業鏈之權威。建議政府仍有幾項政策重點可加以評估：

**第一，強勢吸引高階人才及留才。**

現階段台灣面臨人才非將台灣列為首要就業地的問題，除了低薪因素外，人才發揮的空間

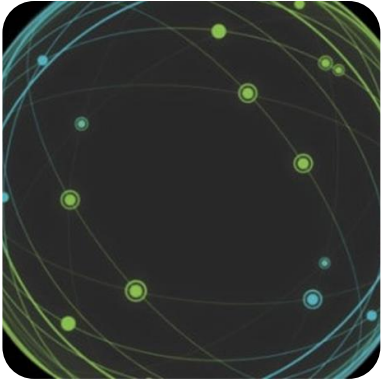
調降薪資所得稅率已為老生常談，有效串聯產業鏈、建構生態圈及提供優質的英文生活環境，才能吸引及留住人才；

**第二，持續開放資本市場。**

由於新創公司、未獲利的企業更需要資金挹注，藉由鬆綁法規、有限管理等政策，更能推動研發型、價值型企業在台灣資本市場募資、深耕發展。

**齊力讓台灣成為世界上「人才、資金與產業」不可或缺一員。**

# 全球供應鏈「新」稅務機會與挑戰



本文連結

專家

徐有德 | 稅務諮詢服務

新型冠狀病毒 (Covid-19) 疫情持續蔓延，除了直接衝擊觀光餐飲業與航空業，製造業也因原物料短缺、中國大陸復工延遲，導致製造業供應鏈產量預估值不斷下修，既有供應鏈恐造成斷鏈危機。

## 分散式VS. 高度集中 供應鏈重整策略

面對疫情，企業將加速思考是否重新布局原有供應鏈；同時，除了生產及製造面向，採購及經銷等亦應列入考慮，以確保供應鏈不受疫情影響而產生斷鏈危機。也有企業採取「顛覆供應鏈」思維，將研發、生產及製造、銷售及售後服務集中於同一個體，以因應斷鏈危機。

## 併購機會將隨市場重新洗牌而起

在疫情衝擊下，財務不佳的企業除了靠各國政府紓困或融資，重整內部資源以專注在企業核心項目並增加營運資金，是度過難關的解決方案之一；而現金水位高的企業如何尋求更周全及完整布局的供應鏈，不失為轉換危機的策略方向。

勤業眾信提出三點建議：

### 一、現金為王，評估資金狀況

檢視集團目前資金水位及各地配置情形為目前首要課題，為紓解銷售下滑所帶來之現金短缺、供應鏈調整及在併購潮中出線的機會，現金成為不可或缺的關鍵。

## 現金為王 留意供應鏈重整之稅務管理及併購機會

### 二、消費模式改變加速電商崛起，留意稅務管理及升級規劃

此波疫情使消費者增加網購及外送方式以減少出門機會。由於電商的營業方式多為數位化，在稅捐稽徵上備受考驗。企業除了隨時調整商業模式突圍，也應作好稅務管理。

### 三、評估跨國設立防疫辦公室之設籍課稅之風險

為因應疫情，公部門、專業機構及許多大型企業陸續啟動防疫備援計畫，異地設立防疫辦公室營業，需注意是否於當地形成固定營業場所而需設籍課稅的問題，若疫情持續延燒，更需檢視集團移轉訂價政策利潤分配之合理性。

# 新型冠狀病毒疫情人力資源政策調查



本文連結

專家

苗德荃 | 管理顧問服務

新型冠狀病毒於全球肆虐，為企業發展帶來「無法正常服務客戶、無法施行正常管理機制、銷售下滑現金流緊張」三大衝擊。建議企業面對疫情時應從容應對。

不同性質的產業受新型冠狀病毒的影響程度有異，受調查企業認為影響最大的是「銷售量下滑致使現金流緊張」，消費、金融服務和地產、教育三大產業則回應，「無法正常服務客戶」影響最鉅。整體而言，能源、資源及工業產業等傳統製造型企業，是此次新型冠狀病毒疫情影響最嚴重者，其在提供彈性工作及線上遠端工作環境所遇到的阻力最大，因此，管理重點應加強建置疫情防衛措施、保障工作環境安全。

同時，有受調查企業回應，在藉由此次疫情意識到須盡速建立服務客戶的新模式，以及和客戶溝通的新方式；九成的外資企業認為「提供員工彈性的工作方式」是當務之急，並在制定應對政策、實施溝通、提供員工心理和物質援助等，展現最快速的行動力；超過五成的政府和公家機關將「疏導員工心理壓力」視為現階段管理重點。

Deloitte《新型冠狀病毒疫情人力資源政策調研》報告，係由德勤中國管理顧問專業服務團隊，於新型冠狀病毒於全球肆虐時，所發起人力資源政策調查。

本調查展開調查兩天內即獲得1,232間企業響應支持，藉由實務調查提醒企業加強員工照護和工作措施、落實風險預警機制和組織緊急事件應變小組的重要性。

**疫情導致企業  
「無法正常服務  
客戶、無法施行  
正常管理機制、  
銷售下滑現金流  
緊張」三大衝擊**

# 全球防疫總動員！「遠距工作」資安防護四大關鍵



本文連結

專家

林彥良 | 風險諮詢服務

新型冠狀病毒疫情持續擴大，企業為避免群聚造成之高度傳染風險，遠距工作已是企業防疫的首選。不過，一般居家環境或臨時辦公場所的資安防護措施，無法與既有辦公場所之管控相提並論。啟用遠距工作機制時應注意**遠距工作資安防護四大關鍵**，以順利展開遠距工作確保資訊安全。

## 一、正視網路環境安全問題

政府單位與金融服務等產業，常開放部份員工申請遠距工作。建議此類企業開放連線前，應完備「開啟外部網路連入稽核軌跡功能、依業務畫分連線網段、暫停或限制高網路流量、限制存取重要資料、嚴格授權」等安全機制。

## 二、強化個人設備資安監控

企業平時若未配置可攜式辦公設備給員工，面對緊急情況時需盤點設備是否充足，若設備不足，需短期開放員工透過自有設備進行連線；不過，須對非管控範圍內的設備進行安全檢核，並進行遠距工作行為監控，以避免成為駭客攻擊的破口。

## 三、提升外在設備資料保護

當員工將資料下載儲存在遠距工作時的設備，企業將無法控管資料被上傳到雲端或未加密儲存的狀況，建議企業應針對移動設備進行資安管控，降低資料未被及時刪除、設備遺失所造成的資料或營業祕密外洩風險。

## 四、遠距工作平台機密保護

近來許多企業已導入行動辦公室、視訊會議或雲端平台等遠距工作方案，以因應團隊溝通、資料共享與雲端協作之需求，此時應加強身分驗證機制與確實保留資料存取軌跡，以確保遠距工作平台的機密性與可用性。

面對全球防疫總動員，企業也應就「技術、流程、人員」三面向優化應變管理思維，提升企業網路安全防護策略之綜效

**遠距工作資安防護四大關鍵，順利確保資訊安全**

# 企業如何因應新型冠狀病毒肺炎，防疫BCP大考驗



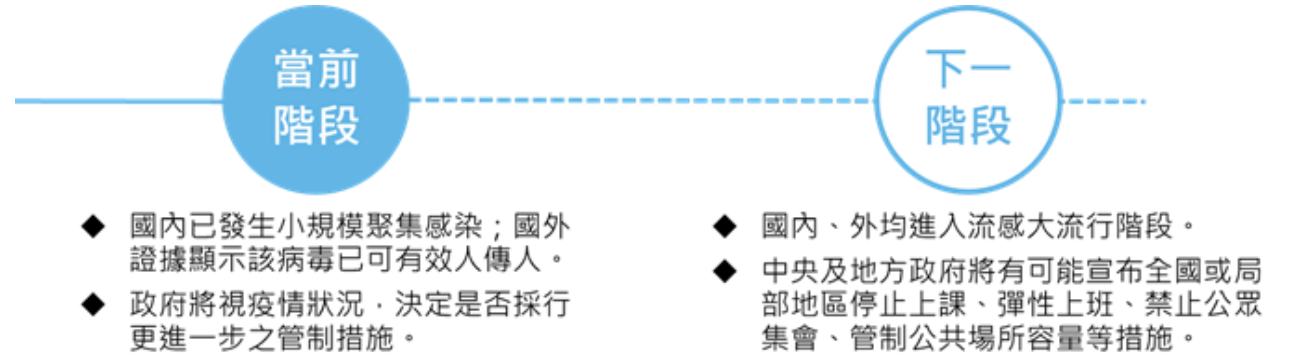
## 專家

田嘉雯 | 風險諮詢服務

臺灣有許多企業，曾經考量不同危險情境，制定相對應的營運持續管理計畫（BCP）；或者是先前在SARS或者是H1N1新型流感傳播之後，曾經制定「傳染病應變與復原計畫」。建議企業面對未來許多未知的防疫挑戰，應該趁此機會，檢視原先制定的BCP是否已經有納入傳染病風險；或者是原先制定的「傳染病應變與復原計畫」是否有調整之處。

針對有人群聚的辦公地點，若企業平日尚未訂定完備的傳染病應變與復原計畫，此時開始修訂計畫者，我們建議公司考量在面臨進入下一階段的風險前，應考慮**緊急應變**及**營運持續**兩項重點作業，以加快準備速度。

圖二、企業防疫準備階段



資料來源：勤業眾信彙整

表一、為因應後續疫情可能擴大之情境，企業可預設的重要方向

重點作業	企業準備方向
緊急應變作業	<ul style="list-style-type: none"><li>如何持續做好防疫工作，減少在公司內部發生群聚傳染的可能性</li><li>一般應變措施為進出管制、清潔消毒、調整辦公習慣以擴大社交距離(縮短工時、減少會議、以通訊方式溝通、辦公室內動線調整等)</li></ul>
營運持續作業	<ul style="list-style-type: none"><li>當人力大量減少時(如大量員工請假)，如何維持公司基本運作。</li><li>當運作所需物料或服務缺乏時，如何繼續提供產品或服務予客戶。</li></ul>

資料來源：勤業眾信彙整



# 新冠疫情對中國大陸企業影響彙整

因應新型冠狀病毒（COVID-19）在年節期間從中國武漢爆發疫情以來，開工延後及封城舉措引發國際及臺灣產業供應鏈有斷鏈的風險，因此影響臺灣仰賴中國供應鏈甚深的企業紛紛下修第一季的表現。

中國大陸自爆發疫情以來，也出版許多第一手觀點，藉以回應客戶所面臨的問題。

表二、Deloitte中國對新冠疫情的研究觀點

題目	摘要
<a href="#">科技抗疫，5G 助力</a>	在疫情防治的關鍵時期，中國電信商聯合華為等設備商及合作夥伴，快速布局全國各地疫情救治醫院的 5G 網路。本報告從疫情防控和治療的環節，深度剖析各方資訊需求，及如何利用 5G 技術推動緊急防疫體系及應變能力的數位化系統。
<a href="#">面對疫情，從容應對，企業立刻要做的十件事</a>	參考跨國公司在應對SARS等多個重大傳染性疾病的營運持續管理計畫（BCP）、應急和重大突發事件管理的實務，建議十項措施。
<a href="#">進口關稅優惠政策解析</a>	為了積極防控新型冠狀病毒肺炎疫情，中國海關總署及各地海關從一月以來下發一系列緊急公告，實施緊急便利措施，全力保障用於疫情防控的進口捐贈物資快速通關。
<a href="#">見「疫」勇為，從容復工</a>	隨著各地企業陸續開工，如何在當前防控疫情的前提下，恢復業務運營，確保企業儘快恢復正常的工作節奏，是在正式復工前每個企業需要考慮的問題。
<a href="#">疫情之下：2020年中國經濟與產業展望</a>	對於新型冠狀病毒疫情，最相關的三大問題是—— 1) 對中國經濟的影響； 2) 對全球經濟的溢出效應； 3) 中國政策應對的影響。
<a href="#">面對疫情，汽車產業如何抵禦風險</a>	面對來勢洶湧的新型冠狀病毒，汽車業也在積極行動，從傳統汽車廠商、新進入者、汽車經銷商、零配件供應商、汽車金融公司等理性評估疫情帶來的影響，並積極採取措施，度過難關。

Deloitte 泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL")，以及其一家或多家會員所。每一個會員所均為具有獨立法律地位之法律實體。Deloitte("DTTL")並不向客戶提供服務。請參閱 [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) 了解更多。

Deloitte 亞太(Deloitte AP)是一家私人擔保有限公司，也是DTTL的會員所。Deloitte 亞太及其相關實體的成員，皆具有獨立法律地位之法律實體，提供來自100多個城市的服務，包括：奧克蘭、曼谷、北京、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、大阪、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

本出版物係依一般性資訊編寫而成，僅供讀者參考之用。Deloitte及其會員所與關聯機構(統稱“Deloitte聯盟”)不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前，請先諮詢專業顧問。對信賴本出版物而導致損失之任何人，Deloitte聯盟之任一個體均不對其損失負任何責任。

