

第 127 期

董事会视角： 风险监督

后疫情时期：董事会关注点的转变

不同于 2001 年“9.11”恐怖袭击以及 2007-2008 年全球金融危机给世界带来的灾难，蔓延全球的 2019 冠状病毒引发了各方面的新思潮，尤其在商业领域。

目前，全球继续密切关注疫情发展。与之前其他灾难性事件（例如“9.11”恐怖袭击和全球金融危机）相比，2019 冠状病毒突然迫使我们无法继续原有的生活方式，何时恢复常态也犹未可知。在和 2019 冠状病毒斗争的两个最前沿阵地——经济学及生物学领域，新冠疫情在人类自身和商业模式方面都改变了游戏规则。不过，它也催生了一些新思潮，很可能会改变我们已知的商业模式，并有可能在很长一段时间内带动这种模式快速发展。

主要考虑因素

在首席执行官集中精力应对危机时，董事会成员激发出前所未有的动力，努力做好企业智囊团的角色，无论从脑力还是体力上均付出极大的艰辛。那些偏重于群体聚集型商业模式的产业，在新冠疫情下尤为专注于当下的生存，它们之中的大部分可能会损失惨重，亟待重建。而那些拥有数字化业务的行业则要比尚未开展数字化业务的行业多一层保护屏障。

无论企业面临怎样的境况，如今的董事会关注点已悄然改变。因为董事会成员、首席执行官和执行团队对于市场、客户、供应链、工作场所、技术和支撑商业模式的其他因素等基本假设，都在发生着翻天覆地的变化。

在新冠疫情期间及以后，董事会成员为首席执行官提供建议和支持时，应牢记五个“宏观趋势”，这些趋势可能会影响企业文化、市场准入战略、业务模式、成本基础和风险视角。

重构未来办公场所，通过虚拟工作体验提高员工在许多方面的灵活性。有条件过渡到远程办公的企业已做了一些新的尝试，如视频会议。事实证明员工在这种环境下工作效率甚至更高，许多员工都很享受新的工作方式所带来的生活质量的提高。相反，由于业务性质或员工条件限制，无法实现远程办公；或者其重要的外包商不具备远程办公条件的企业正在艰难度日。对一些业务增长显著的行业（例如，金融服务、零售以及物流和分销），缺乏远程办公条件对企业发展所带来的掣肘尤为明显。

尽管并非所有岗位都适合远程办公，但是疫情的爆发引发了人们对于“为什么不能？”的反思。例如，为什么不能更多地组织线上活动？如果可以在家或位置更方便的场所完成工作，为什么不能减少从家到办公室的通勤时间？为什么不能彻底放弃“朝九晚五”，让员工在理想的地点和时间完成工作并对最终工作成果负责？为什么不能减少不必要的出差？

各行各业不尽相同，每个企业的数字化程度也处于不同阶段，因此可能会衍生出各种各样的答案以回应上述问题和其他相关的问题。这些答案非常重要，对员工的灵活性、降低污染程度、商业房地产的使用、业务中部署的技术种类以及人才招聘方式等均具有重要意义。而这些决定的滴流效应亦会直接或间接地影响到几乎每个行业。

商业模式需要契合“后疫情时期”的客户/消费者行为。企业致力于研究新冠疫情后市场行为和消费模式的预期变化，这些变化对企业现有产品所产生的影响以及企业为此做出的应对措施，都将反映出企业商业模式的灵活性及其应变能力。企业是否已考虑到新冠疫情如何改变客户/消费者的偏好？例如，客户/消费者是否会受到隔离期间生活习惯的影响（例如送货上门、路边取货、视频直播、家庭烹饪和其他以家庭为中心的行为）？随着工作场所的根本改变而导致消费者行为随之变化，他们会更多选择在家办公吗？考虑到新冠疫情期间污染水平的急剧下降，客户/消费者在选择商品的同时会更加注重环保吗？

尽管目前对上述及其他相关问题还尚无法得到确切答案，但是管理层对这些问题的看法可能会带来创新的机会、提升客户体验以及令企业产品与众不同。企业是否可以获取有关客户/消费者需求偏好的可靠市场数据和分析，是董事会向管理层提供建议时的重要关注点。新冠疫情期间及之后，观察客户/消费者行为至关重要。

以往将紧密耦合兼具复杂性纳入供应链的决定将被重新审视。过去 30 年，全球化的互联互通使得单一来源供应商、即时制生产和交付技术以及复杂的物流得到了越来越多地应用。这种趋势往往强调了质量、时间和成本方面的权衡，而忽略了业务连续性方面的考虑。新冠疫情的爆发就清楚地印证了这一点。

展望未来，企业可能会更加关注下列因素：关键供应商的所在地；二、三级供应商的可靠性；是否有合格的替代供应源；供应商在灾难性事件中可以正

常运营的时间；以及在供应链长期中断的情况下，这些企业自身可以运营多久。从国家安全的角度来看，材料和零部件的采购，尤其是与医疗保健和其他战略需求相关的材料和零部件的采购，将是公共和私有部门的密切关注点。另外，关键供应商是否集中在一个特定的国家或地区也将受到关注。

面对不断变化的市场环境，以信任为基础的企业文化，对于企业的适应能力和应变能力显得至关重要。信任度的保持将变得困难，如果大规模裁员，员工会对企业产生信任危机，企业不得不开始重建员工对企业的信任。在市场环境的变化中，灵活且快速应变的企业可以迅速脱离困境，而墨守成规的企业则会举步维艰，他们对问题缺乏全面的了解，并且在每一次重大决策时遭受质疑。

为适应不断变化的市场而采取果断行动以完善战略、业务和产品计划，是企业具备适应能力的标志。企业上下且跨部门间信息流动的畅通无阻有助于确保决策者直面事实真相，从而建立信任，与客户保持紧密联系，并打造一个应变能力强的企业。兼具顺畅的信息流通和强大的创新文化的企业较之缺乏这些属性的企业，可以更有效地找到创新解决方案。

提高数字化成熟度且确保其应用技术有利于工作环境的企业将会更加成功。竞争驱使许多企业扩展其数字技术的部署，从而可以创新客户体验，赋予新产品和服务数字化，令内部流程自动化，改善决策信息并增强机动灵活的工作体验。随着虚拟工作场所和数字渠道的建立，企业应采取必要措施来确保技术平台安全，确保平台正常运行之下同时保护敏感数据和信息。企业必须时刻保持警惕，保护企业网络、系统和信息资产的安全。

随着市场过渡到新的平衡状态，能够满足客户需求的竞争者开始抢夺市场先机，数字化程度不高的企业因此陷入困境。即使疫情结束，客户资源也难以再回来。这些企业应排除万难，绝不可在削减成本的过程中推迟自动化进程，因为此类技术投资可以在恢复阶段提高企业的市场竞争力。此外，基础设施、网络扩展和发展 5G 计划将会迅速引起关注。

这些计划可能像 20 年前的在线支付和移动服务引爆 B2C 电子商务互联网经济一样，释放出巨大的能量。企业准备好了吗？企业不应削减本该投资的领域，包括可以帮助它们重振业务的团队，更不应冒险疏远那些可以推动企业未来发展的员工，他们应该比以往任何时候更受到重视。

上述五大趋势促使管理层和董事会改变其理念和关注点。随着各国从强制隔离逐渐回归常态，市场环境可能仍将在一段时间内面临疫情的威胁。伴随着

市场最终发展到新的平衡状态，在未来几年中最有可能蓬勃发展的是那些适应能力强的企业，它们可以熟练应对工作环境的变化，以智能和创新的方式适应客户不断改变的需求。

备注：有关本话题的更多探讨和示例，可浏览甫瀚咨询网站：www.protiviti.com/US-en/insights/white-paper-bpro127-covid-19-paradigm-shift-boardroom

董事会需考虑的问题

鉴于实体运营中固有的风险，董事会在为首席执行官和执行团队提供建议时，应考虑企业如何应对上述五大趋势。

甫瀚咨询的服务

由于疫情持续蔓延，全球商业活动受到影响而无法正常进行。为了保持社交距离，减少外出以及遵守其他相关的公共卫生要求，企业正在重新规划工作环境并采用新的营商手法。在执行过程中，企业会面临以下挑战：需要适应远程办公；在目前拥有的技术基础上采取适当的安全措施；持续变革业务模式和流程，这将影响企业在“后疫情时期”与人员之间的交互方式。甫瀚咨询拥有丰富的经验和精湛的专业知识，可以帮助企业应对这些挑战。我们提

供行业领域、数字化和创新的解决方案，为企业带来颠覆性的全新思维方式。不仅是短期支持，更是中长期地协助企业重新思考业务发展的走向。我们的团队拥有专业技术知识和独到见解，并基于风险的视角分享观点和价值，企业可通过与他们的合作共事从中获益。无论是疫情期间，后疫情时期，抑或未来市场新平衡时代的到来，甫瀚咨询专业团队始终全力以赴、一如既往，通过我们的实时作业和远程运作携手企业共同前行。

甫瀚咨询是一家全球性的咨询机构，为企业带来精深的专业知识、客观的见解、量身定制的方案和无与伦比的合作体验，协助企业领导者们充满信心地面对未来。透过甫瀚咨询网络和遍布全球 20 多个国家的 80 多家分支机构，我们及旗下独立拥有的成员公司为客户提供财务、信息技术、运营、数据、分析、治理、风险管理以及内部审计领域的咨询解决方案。

甫瀚咨询为超过 60% 的财富 1000 强及 35% 的全球 500 强企业提供咨询服务，亦与政府机构和成长型中小企业开展合作，其中包括计划上市的企业。甫瀚咨询是 Robert Half International Inc.（纽约证券交易所代码：RHI）的全资子公司。RHI 于 1948 年成立，为标准普尔 500 指数的成员公司。



© 2020 甫瀚咨询（上海）有限公司

让每位员工享有平等的发展机会

甫瀚咨询并非一间注册会计师事务所，故并不就财务报表发表意见或提供鉴证服务。

protiviti®
甫瀚