



KPMG Insight

全球復甦架構

KPMG in Taiwan
May 2020



各階段的狀態綜覽與關鍵訊號



因應
危機因應之道



韌性
不確定性中進行管理



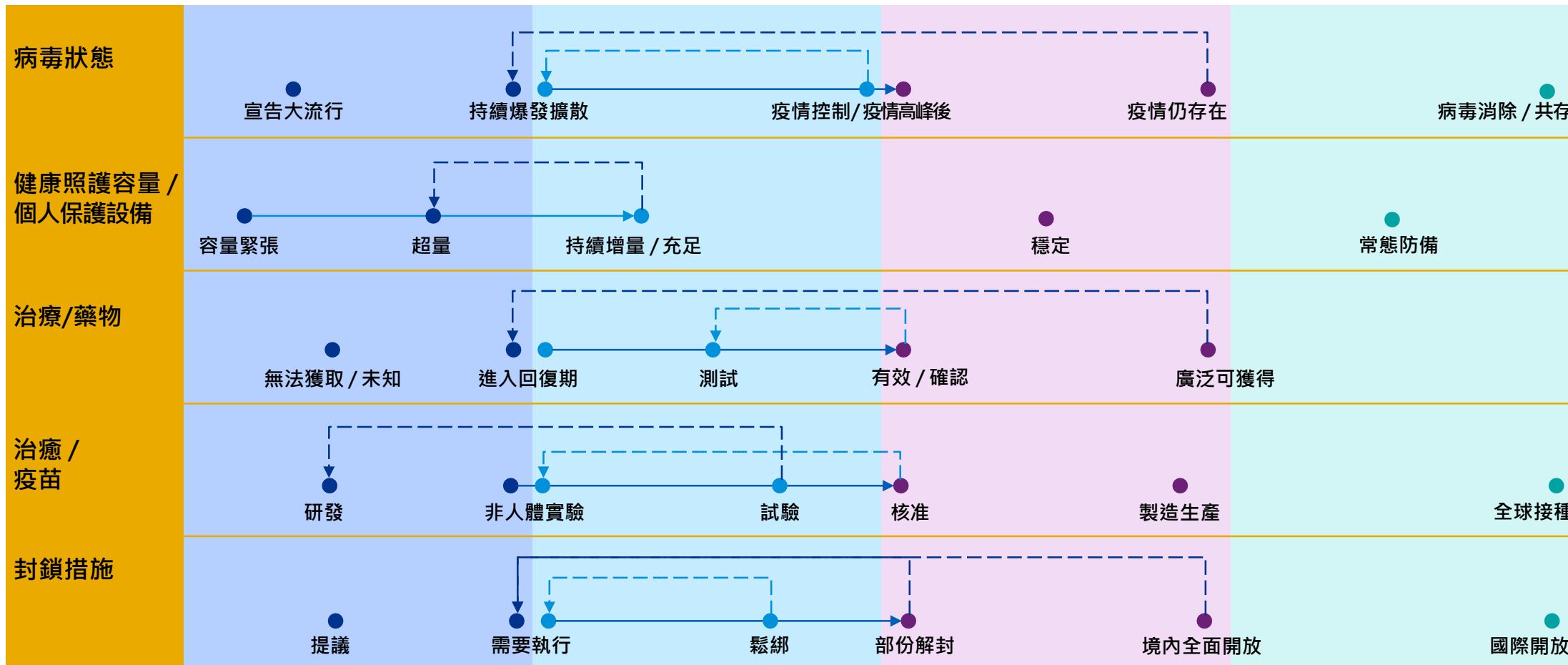
復甦
辨識機會







新常態
適應新世界

	因應 危機因應之道	韌性 不確定性中進行管理	復甦 辨識機會	新常態 適應新世界
病毒流行	<ul style="list-style-type: none"> – 病毒的大爆發已造成公共衛生與醫療危機，醫院和與其應對能力不堪重負。 – 缺乏因應與控制疫情蔓延的能力，導致必需進行緊急的封鎖措施。 	<ul style="list-style-type: none"> – 感染人數持續增加，但事實證明封鎖措施可以有效降低感染率。 – 醫療能力正加速追趕或已領先擴散速度，使部份的封鎖措施得以寬鬆些。 	<ul style="list-style-type: none"> – 病毒傳播減少，醫療保健能力穩定，治療方式/疫苗研究看起來很有希望。 – 寬鬆的封鎖措施並未造成進一步感染爆發，允許國內各項活動重新開放。 	<ul style="list-style-type: none"> – 病毒被廣泛控制，醫療體系處於備援狀態 – 由於有效益的治療方式/疫苗/群體免疫等，封鎖措施已可完全解除，邊界重新開放。
經濟	<ul style="list-style-type: none"> – 封鎖措施使經濟發展停滯，並同時造成供需衝擊，而景氣落後指數也尚未明確。 	<ul style="list-style-type: none"> – 經濟的負面影響在景氣落後指標中已可明顯看出，儘管採取了相關措施，但景氣仍持續下降。 – 失業率急劇上升，消費者信心指數已觸底。 	<ul style="list-style-type: none"> – 經濟已經停止下滑並開始趨於穩定，某些行業已開始緩慢(重新)復甦。 – 失業率停止上升，並漸趨穩定。 – 隨著封鎖措施解除，各類生產/製造開始趨於穩定。 – 消費者信心仍然很低落。 	<ul style="list-style-type: none"> – 確認經濟已回穩，景氣緩慢但穩定的增長。 – 隨著需求的返回，各類生產與製造量能開始增加。 – 消費者信心在逐漸開始增強。
企業營運	<ul style="list-style-type: none"> – 此時，企業著重於危機管理和業務持續營運上。 – 所有做出的決策都在「此時此刻」中設立。 	<ul style="list-style-type: none"> – 企業正在評估員工健康和經濟影響的危機，並儘其一切可能維持業務。 	<ul style="list-style-type: none"> – 企業開始看見「隧道盡頭的曙光」，或已適應在黑暗中維持運作(例如，在封鎖限制條件下尋找可營運的方式)。 	<ul style="list-style-type: none"> – 企業透過運用早期階段的經驗來轉型，並在新常態中取得成功。

疫情大流行訊號



經濟訊號

	 因應 危機因應之道	 韌性 不確定性中進行管理	 復甦 辨識機會	 新常態 適應新世界
國內生產毛額	↔ ↓ 無立即變化; 疫情衝擊後開始下滑	↓ 市場普遍瞭解衝擊情況下 持續衰減	↔ 停止下滑且逐漸趨穩	↔ ↗ 持續穩定;週期循環重新開始 後成長回升
失業率	↔ ↗ 無立即變化; 停產後開始上升	↗ 持續上升	↔ ↓ 停止上升並穩定; 復工後逐漸下滑	↔ ↓ 維持穩定/ 產能回升下持續下滑
基準利率	↓ 現行政策下的一般調降	↓ 因應衝擊/衰退而持續調降	↔ 停止調降並穩定	↔ ↗ 保持穩定; 週期循環重新開始而調升
通膨率	↓ 供給/需求衝擊減緩經濟成長而使 通膨增長放緩	↔ 通膨增長偏低; 部份國家市場可能 出現通縮	↗ ↔ 通膨回升; 部份國家市場 可能出現停滯性通膨	↔ 通膨增長穩定處於目標區間內
消費者信心	↓ 發生恐慌和干擾時立即下滑	↓ ↔ 持續降低; 隨著干擾逐漸正常化後, 恐慌漸漸消退	↔ ↗ 恐慌持續消退; 狀態改善後逐漸回升	↔ ↗ 持續具不安全感; 隨著復甦更穩健而上升
製造/ 生產	↓ 因供應鏈和消費減緩而立即下滑	↓ ↔ 干擾持續而繼續下滑; 開始逐漸回穩	↔ ↗ 穩定持續; 隨著需求回復而上升	↔ ↗ 保持穩定且隨著恢復至 完全運作而增加
政府措施	● 紓困振興	● 流動性操作	● 貨幣政策	● 匯率管理
			● 企業紓困	● 政府財政支出

商業訊號



因應
危機因應之道



韌性
不確定性中進行管理



復甦
辨識機會



新常態
適應新世界

穩定現金流	立即性的現金流干擾	干擾逐漸正常化且預計更多穩定現金流量	現金流預測穩定; 持續性的現金流回復	持續性的現金流繼續回復; 現金流預測仍然穩定
可信賴的供應鏈	對供應鏈的立即性干擾使業務正常營運遭阻斷	干擾持續; 在受限下測試營運備案	營運受限持續; 供應鏈(重新)優化工作開始	(重新)優化工作變成一個新的業務正常營運項目
可管理的需求	由於危機而無法規劃、刺激或影響需求	需求管理能力依然受到限制	評估需求管理以應對消費者改變	規劃、刺激或影響需求的能力
相關業務模式	干擾破壞現有業務模式的相關性	開始評估業務模式並執行持續營運計畫的調整	疫情後業務模式重新定義; 開始執行	採用疫情後重新定義的業務模式持續執行
有效的營運模式	干擾破壞現有營運模式的有效性	嵌入持續營運計畫; 開始營運重新評估	疫情後營運模式重新定義; 開始執行	採用疫情後重新定義的營運模式持續執行
數位化體驗	競相採用數位化工具進行營運/遠距工作	重新思考並加速數位化策略	數位化策略執行; 自動化取代部份工作	數位化工具被廣泛採用; 演變成正常營運項目
併購交易活動	接近最終的交易將快速完成; 突然停止以保留現金	購併計劃凍結; 私募基金開始尋求可協助生存的交易	企業重新評估發展計畫; 私募基金增加交易	擁有現金的公司重回購併交易活動



kpmg.com/tw

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2020 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.